
Table of Contents

任正非思想之路

| | |
|---------------------|-----|
| 简介 | 1.1 |
| 从任正非思想看华为研发管理变革成长之路 | 1.2 |

1994年

| | |
|-------------------|-----|
| 赴美考察散记 | 2.1 |
| 团结奋斗 再创华为佳绩 | 2.2 |
| 胜利祝酒辞 | 2.3 |
| 对中国农话网与交换机产业的一点看法 | 2.4 |
| 从二则空难事故看员工培训的重要性 | 2.5 |
| 致新员工书 | 2.6 |

1995年

| | |
|----------------------|-----|
| 坚定不移地坚持发展的方向 | 3.1 |
| 不前进就免职 | 3.2 |
| 励精图治 再创辉煌 | 3.3 |
| 英雄好汉站出来 | 3.4 |
| 上海电话信息技术和业务管理研讨会致谢词 | 3.5 |
| 要建立一个均衡的平台 | 3.6 |
| 在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会的发言 | 3.7 |
| 解放思想，迎接96年市场大战 | 3.8 |
| 目前我们的形势和任务 | 3.9 |

1996年

| | |
|----------------------|------|
| 当干部是一种责任 | 4.1 |
| 我们要向市场、开发、创造性工作倾斜 | 4.2 |
| 反骄破满，在思想上艰苦奋斗 | 4.3 |
| 加强合作走向世界 | 4.4 |
| 要树立服务意识、品牌意识、群体意识 | 4.5 |
| 再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗 | 4.6 |
| 我们是要向前迈进一小步，而不是一次大飞跃 | 4.7 |
| 胜负无定数，敢搏成七分 | 4.8 |
| 秘书体系是信息桥 | 4.9 |
| 赴俄参展杂记 | 4.10 |

| | |
|----------------------|------|
| 做好基础工作，逐步实现全面质量管理 | 4.11 |
| 实行低重心管理，层层级都要在做实上下功夫 | 4.12 |
| 培训——通向华为明天的重要阶梯 | 4.13 |
| 管理改革，任重道远 | 4.14 |
| 坚持顾客导向同步世界潮流 | 4.15 |
| 团结起来接受挑战，克服自我溶入大我 | 4.16 |
| 不要叶公好龙 | 4.17 |

1997年

| | |
|-----------------------|------|
| 不要忘记英雄 | 5.1 |
| 资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息 | 5.2 |
| 加强用户服务中心建设，不断提高用户服务水平 | 5.3 |
| 秘书如何定位 | 5.4 |
| 坚定不移地推行ISO9000 | 5.5 |
| 胜则举杯相庆 败则拼死相救 | 5.6 |
| 悼念杨琳 | 5.7 |
| 自强不息，荣辱与共，促进管理的进步 | 5.8 |
| 谈学习 | 5.9 |
| 走过亚欧分界线 | 5.10 |
| 加强夏收管理 促进增产增收 | 5.11 |
| 呼唤英雄 | 5.12 |
| 为提高电信网营运水平而努力 | 5.13 |
| 提升自我，找到切入点，迎接人生新挑战 | 5.14 |
| 当代青年怎样爱国 | 5.15 |
| 在《委员会管理法》评审上的重要讲话 | 5.16 |
| 建立一个适应企业生存发展的组织和机制 | 5.17 |
| 我们需要什么样的干部 | 5.18 |
| 苦练基本功，争做维护专家 | 5.19 |

1998年

| | |
|---------------|-----|
| 狭路相逢勇者生 | 6.1 |
| 不做昙花一现的英雄 | 6.2 |
| 我们向美国人民学习什么 | 6.3 |
| 要从必然王国，走向自由王国 | 6.4 |
| 华为基本法 | 6.5 |
| 在自我批判中进步 | 6.6 |
| 希望寄托在你们身上 | 6.7 |
| 华为的红旗到底能打多久 | 6.8 |
| 小改进、大奖励 | 6.9 |

| | |
|--------------------|------|
| 全心全意对产品负责全心全意为客户服务 | 6.10 |
| 印度随笔 | 6.11 |

1999年

| | |
|---------------------|-----|
| 创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心 | 7.1 |
| 在IPD动员大会上的讲话 | 7.2 |
| 在实践中培养和选拔干部 | 7.3 |
| “中国人今天说不”图片新闻感想 | 7.4 |
| 能工巧匠是我们企业的宝贵财富 | 7.5 |
| 答新员工问 | 7.6 |

2000年

| | |
|---------------|-----|
| 与身处逆境员工的对话录 | 8.1 |
| 凤凰展翅再创辉煌 | 8.2 |
| 一个职业管理者的责任和使命 | 8.3 |
| 活下去，是企业的硬道理 | 8.4 |
| 沟通从心灵开始 | 8.5 |
| 创新是华为发展的不竭动力 | 8.6 |
| 为什么要自我批判 | 8.7 |
| 在秘书资格颁证大会上的讲话 | 8.8 |

2001年

| | |
|---------------|-----|
| 雄赳赳 气昂昂 跨过太平洋 | 9.1 |
| 华为的冬天 | 9.2 |
| 我的父亲母亲 | 9.3 |
| 北国之春 | 9.4 |

2002年

| | |
|-------------------|------|
| 迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来 | 10.1 |
|-------------------|------|

2003年

| | |
|---------------------------------|------|
| 在理性与平实中存活.md | 11.1 |
| 产品发展的路标是客户需求导向,企业管理的目标是流程化的组织建设 | 11.2 |
| 发挥核心团队作用，不断提高人均效益 | 11.3 |
| 在自我批判指导委员会座谈会上的讲话 | 11.4 |

2004年

| | |
|--------------------|------|
| 持续提高人均效益，建设高绩效企业文化 | 12.1 |
| 华为公司的核心价值观 | 12.2 |

2005年

| | |
|------------------|------|
| 华为与对手做朋友 海外不打价格战 | 13.1 |
|------------------|------|

2006年

| | |
|-------------------------|------|
| 全流程降低成本和费用 提高盈利能力 | 14.1 |
| 在华为收购港湾时的谈话纪要 | 14.2 |
| 我的青春岁月 | 14.3 |
| 天道酬勤 | 14.4 |
| 冰岛游记 | 14.5 |
| 上甘岭是不会自然产生将军的 但将军都曾经是英雄 | 14.6 |
| 华为大学要成为将军的摇篮 | 14.7 |
| 在BT系统部、英国代表处汇报会上的讲话 | 14.8 |
| 实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力 | 14.9 |

2007年

| | |
|-------------------------|-------|
| 对区域监控工作的讲话纪要 | 15.1 |
| 财经的变革是华为公司的变革，不是财务系统的变革 | 15.2 |
| 要快乐的度过充满困难的一生 | 15.3 |
| 在行政采购及信息安全问题座谈会上的讲话 | 15.4 |
| 听取艰苦地区生活专项问题汇报会上的讲话 | 15.5 |
| 以生动活泼的方式传递奋斗者为主体的文化 | 15.6 |
| 上甘岭在你心中，无论何时何地都可以产生英雄 | 15.7 |
| 敢于胜利，才能善于胜利 | 15.8 |
| 完善和提高对艰苦地区员工的保障措施 | 15.9 |
| 关于员工培训工作的谈话 | 15.10 |
| 变革最重要的问题是一定要落地 | 15.11 |
| 内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁 | 15.12 |
| 将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军 | 15.13 |

2008年

| | |
|----------------------------|------|
| 珍惜生命，要从自己关爱自己做起 | 16.1 |
| 在EMT例会“08年公司业务计划与预算”汇报上的讲话 | 16.2 |

| | |
|------------------------------|-------|
| 看莫斯科保卫战有感 | 16.3 |
| 人生是美好的，但过程确实是痛苦的 | 16.4 |
| 让青春的火花，点燃无愧无悔的人生 | 16.5 |
| 让青春的生命放射光芒 | 16.6 |
| 大家都是共和国的英雄 | 16.7 |
| 在PSST体系干部大会上的讲话 | 16.8 |
| 逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化 | 16.9 |
| 在地区部向EMT进行2008年年中述职会议上的讲话 | 16.10 |
| 理解国家，做好自己 | 16.11 |
| 从泥坑里爬起来的人就是圣人 | 16.12 |
| 从汶川特大地震一片瓦砾中，一座百年前建的教堂不倒所想到的 | 16.13 |
| 围绕客户PO打通，支撑“回款、收入、项目预核算” | 16.14 |
| 2008年新年祝词 | 16.15 |

2009年

| | |
|--|-------|
| 开放、妥协与灰度 | 17.1 |
| 让听得见炮声的人来决策 | 17.2 |
| 谁来呼唤炮火，如何及时提供炮火支援 | 17.3 |
| 与IFS项目组及财经体系员工座谈纪要 | 17.4 |
| 在驻外行政人员培训交流沟通会上的座谈纪要 | 17.5 |
| 市场经济是最好的竞争方式，经济全球化是不可阻挡的潮流 | 17.6 |
| 与PMS高端项目经理的座谈纪要 | 17.7 |
| 深淘滩，低作堰 | 17.8 |
| 具有“长期持续艰苦奋斗的牺牲精神，永恒不变的艰苦奋斗的工作作风”是成为一个将军最基本条件 | 17.9 |
| CFO要走向流程化和职业化，支撑公司及时、准确、优质、低成本交付 | 17.10 |
| 加快CFO队伍建设，支撑IFS推行落地 | 17.11 |

2010年

| | |
|-----------------------------------|-------|
| 以客户为中心，加大平台投入，开放合作，实现共赢 | 18.1 |
| 春风送暖入屠苏 | 18.2 |
| 以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗是我们胜利之本 | 18.3 |
| 在全球行政人员年度表彰暨经验交流大会座谈纪 | 18.4 |
| 拉通项目四算，支撑项目层面经营管理 | 18.5 |
| 干部要担负起公司价值观的传承 | 18.6 |
| 开放、合作、自我批判，做容千万家的天下英雄 | 18.7 |
| 世博结束了，我们胜利了 | 18.8 |
| 改善和媒体的关系 | 18.9 |
| 做事要霸气，做人要谦卑，要按消费品的规律，敢于追求最大的增长和胜利 | 18.10 |
| 五彩云霞飞遍天涯 | 18.11 |

2011年

| | |
|-----------------------------------|------|
| 成功不是未来前进的可靠向导 | 19.1 |
| 关于珍爱生命与职业责任的讲话 | 19.2 |
| 华为关于如何与奋斗者分享利益的座谈会纪要 | 19.3 |
| 与罗马尼亚账务共享中心座谈会纪要 | 19.4 |
| 与华为大学第10期干部高级管理研讨班学员座谈纪要 | 19.5 |
| 与财经体系员工座谈讲话 | 19.6 |
| 与同等学历认证班学员座谈纪要 | 19.7 |
| 力出一孔，要集中优势资源投入在主航道上，敢于去争取更大的机会与差距 | 19.8 |
| 一江春水向东流 | 19.9 |

2012年

| | |
|----------------------|------|
| 不要盲目扩张，不要自以为已经强大 | 20.1 |
| 绝对考核的目的是团结多数人 | 20.2 |
| 紧紧围绕客户，在战略层面宣传公司 | 20.3 |
| 董事会领导下的CEO轮值制度辨 | 20.4 |
| 中国没有创新土壤不开放就是死亡 | 20.5 |
| 面向未来，以客户痛点为切入点，全球化展示 | 20.6 |
| 东南非多国管理部向任总汇报工作纪要 | 20.7 |
| 与毛里求斯员工座谈会议纪要 | 20.8 |
| 与华为大学教育学院座谈会纪要 | 20.9 |

2013年

| | |
|----------------------|-------|
| 力出一孔，利出一孔 | 21.1 |
| 在小国表彰会上的讲话 | 21.2 |
| 和广州代表处座谈纪要 | 21.3 |
| 家人永远不接班 | 21.4 |
| 要敢于超越美国公司，最多就是输 | 21.5 |
| 在海外行政后勤服务管理思路汇报会上的讲话 | 21.6 |
| 财经流程建设汇报纪要 | 21.7 |
| 要培养一支能打仗、打胜仗的队伍 | 21.8 |
| 在重装旅集训营座谈会上的讲话 | 21.9 |
| 在GTS客户培训服务座谈会上的讲话 | 21.10 |
| 最好的防御就是进攻 | 21.11 |
| 团结一切可以团结的力量 | 21.12 |
| 提倡节俭办晚会，节约会议成本 | 21.13 |

| | |
|--------------------------------|-------|
| 财经汇报纪要 | 21.14 |
| 用乌龟精神，追上龙飞船 | 21.15 |
| 与CEC成员座谈会的讲话 | 21.16 |
| 在GTS网规网优业务座谈会上的讲话 | 21.17 |
| 在华为大学教育学院工作汇报会上的讲话 | 21.18 |
| 在IP交付保障团队座谈会上的讲话 | 21.19 |
| 我一贯不是一个低调的人 | 21.20 |
| 在EMT办公例会上的讲话 | 21.21 |
| 在公司内控与风险管理“三层防线”优化方案汇报的讲话 | 21.22 |
| 关于“严格、有序、简化的认真管理是实现超越的关键”的座谈纪要 | 21.23 |
| 聚焦商业成功，英雄不问出处 | 21.24 |
| 在运营商网络BG战略务虚会上的讲话及主要讨论发言 | 21.25 |
| 在大规模消灭腐败进展汇报会上的讲话 | 21.26 |
| CFO标准与培养机制汇报纪要 | 21.27 |

2014年

| | |
|--------------------------|-------|
| 风物长宜放眼量 | 22.1 |
| 做谦虚的领导者 | 22.2 |
| 在董事赋能研讨会上与候选专职董事交流讲话 | 22.3 |
| 握紧拳头才有力量 | 22.4 |
| 自我批判，不断超越 | 22.5 |
| 在外派伙食补助汇报会上的讲话 | 22.6 |
| 在关于重装旅组织汇报会议上的讲话 | 22.7 |
| 在大机会时代，千万不要机会主义 | 22.8 |
| 三年，从士兵到将军 | 22.9 |
| 在华大建设思路汇报会上的讲话 | 22.10 |
| 在日本研究所工作汇报会上的讲话 | 22.11 |
| 与巴西代表处及巴供中心座谈纪要 | 22.12 |
| 在巴西代表处的讲话 | 22.13 |
| 在秘鲁代表处座谈会上的讲话 | 22.14 |
| 在拉美北地区部、哥伦比亚代表处工作汇报会上的讲话 | 22.15 |
| 在华为上研所专家座谈会上的讲话 | 22.16 |
| 在后备干部项目管理与经营短训项目座谈会上的讲话 | 22.17 |
| 英国媒体会谈纪要 | 22.18 |
| 喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河 | 22.19 |
| 简化管理，选拔使用有全局观的干部，数据及信息透明 | 22.20 |
| 在巡视松山湖制造现场的讲话纪要 | 22.21 |
| 推动行政服务业务变革，试点流程责任制 | 22.22 |
| 在海外子公司董事会推行工作汇报会上的讲话 | 22.23 |

| | |
|--------------------------|-------|
| 在丹麦代表处员工座谈会上的讲话 | 22.24 |
| 在西欧地区部工作汇报会上的讲话 | 22.25 |
| 在德国LTC教导队训战班座谈会上的讲话 | 22.26 |
| 在保加利亚代表处工作汇报会上的讲话 | 22.27 |
| 为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习 | 22.28 |
| 洞庭湖装不下太平洋的水 | 22.29 |
| 在“关于内部网络安全工作方向”的决议 | 22.30 |
| 在人力资源工作汇报会上的讲话 | 22.31 |
| 第一次就把事情做对 | 22.32 |
| 在变革项目激励政策汇报会上的讲话 | 22.33 |
| 在小国综合管理变革汇报会上的讲话 | 22.34 |
| 在项目管理资源池第一期学员座谈会上的讲话 | 22.35 |
| 在2014年7月25日EMT办公会议上的讲话 | 22.36 |
| 在销售项目经理资源池第一期学员座谈会上的讲话 | 22.37 |
| 在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话 | 22.38 |
| 在公司近期激励导向和激励原则汇报会上的讲话 | 22.39 |
| 在多个汇困国家调研中的讲话 | 22.40 |
| 与CEC就非物质激励工作优化的座谈纪要 | 22.41 |
| 在行政流程责任制试点进展汇报会上的讲话 | 22.42 |
| 遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧 | 22.43 |
| 坚持为世界创造价值，为价值而创新 | 22.44 |
| 在“从中心仓到站点打通”工作汇报会上的讲话 | 22.45 |
| 依托欧美先进软件包构建高质量的IT系统 | 22.46 |
| 在艰苦地区及岗位管理部工作汇报会上的讲话 | 22.47 |

2015年

| | |
|----------------------------|-------|
| 在与法务部、董秘及无线员工座谈会上的讲话 | 23.1 |
| 打造运营商BG“三朵云”，将一线武装到牙齿 | 23.2 |
| 变革的目的就是要多产粮食和增加土地肥力 | 23.3 |
| 最大的敌人是我们自己 | 23.4 |
| 改善艰苦地区条件，加快循环赋能，为公司筑起第二道防线 | 23.5 |
| 主航道组织坚持矩阵化管理，非主航道组织去矩阵化管理 | 23.6 |
| 在2015年全球行政工作年会上的讲话 | 23.7 |
| 在变革战略预备队进展汇报上的讲话 | 23.8 |
| 埃森哲董事长Pierre拜访的会谈纪要 | 23.9 |
| 在变革战略预备队及进展汇报座谈上的讲话 | 23.10 |
| 与BCG顾问交流会谈纪要 | 23.11 |
| 在变革战略预备队誓师及颁奖典礼上的座谈纪要 | 23.12 |
| 在监管重装旅座谈会上的讲话 | 23.13 |

| | |
|---|-------|
| 在公司质量工作汇报会上的讲话 | 23.14 |
| 在固网产业趋势及进展汇报会上的讲话 | 23.15 |
| 在合同场景师建设思路汇报上的讲话 | 23.16 |
| 在子公司监督型董事会管理层监督方案及试点情况汇报上的讲话 | 23.17 |
| 与英国研究所、北京研究所、伦敦财经风险管控中心座谈的纪要 | 23.18 |
| 在战略预备队业务汇报上的讲话 | 23.19 |
| 在变革战略预备队第三期誓师典礼上的讲话 | 23.20 |
| 构建先进装备，沉淀核心能力，在更高维度打赢下一场战争 | 23.21 |
| 脚踏实地，做挑战自我的长跑者 | 23.22 |
| 在2015年8月28日EMT办公会议上的讲话 | 23.23 |
| 在波士顿咨询汇报行政服务变革（国家驻点成果及未来变革方向）的讲话 | 23.24 |
| 接受福布斯中文网采访 | 23.25 |
| 在战略预备队誓师典礼暨优秀队员表彰大会上的讲话 | 23.26 |
| 在公共及政府事务部2015年工作汇报会的讲话 | 23.27 |
| 在2015年9月24日EMT办公会议上的讲话 | 23.28 |
| 在GTS站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库和集成交付平台建设汇报会上的讲话 | 23.29 |
| 最终的竞争是质量的竞争 | 23.30 |
| 将军是打出来的 | 23.31 |
| 小国要率先实现精兵战略，让听得见炮声的人呼唤炮火 | 23.32 |
| 聚焦主航道，在战略机会点上抢占机会 | 23.33 |
| 彭剑锋专访纪要 | 23.34 |
| 致新员工书 | 23.35 |
| 在调查工作授权及流程优化汇报上的讲话 | 23.36 |

2016年

| | |
|------------------------|-------|
| 决胜取决于坚如磐石的信念，信念来自专注 | 24.1 |
| 革的目的就是更简单、更及时、更准确 | 24.2 |
| 在2016年1月25日EMT办公会议上的讲话 | 24.3 |
| 做“成吉思汗的马掌”，支撑我们服务世界的雄心 | 24.4 |
| 巴塞罗那通信展小型恳谈会纪要 | 24.5 |
| 多路径多梯次跨越“上甘岭”攻进无人区 | 24.6 |
| 28年只对准一个城墙口冲锋 | 24.7 |
| 关于改善艰苦国家的作战环境 | 24.8 |
| 在巴展总结会议上的讲话 | 24.9 |
| 与日本代表处、日本研究所员工座谈纪要 | 24.10 |
| 在专业服务业务策略汇报上的讲话 | 24.11 |
| 与Fellow座谈会上的讲话 | 24.12 |
| 在中亚地区部员工座谈会上的讲话 | 24.13 |
| 为祖国百年科技振兴而努力奋斗 | 24.14 |

| | |
|--------------------------------------|-------|
| 以创新为核心竞争力，为祖国百年科技振兴而奋斗 | 24.15 |
| 前进的路上不会铺满了鲜花 | 24.16 |
| 在签证业务变革进展汇报上的讲话 | 24.17 |
| 聚焦战略平台，加强血液流动，夺取未来胜利 | 24.18 |
| 在诺亚方舟实验室座谈会上的讲话 | 24.19 |
| IPD的本质是从机会到商业变现 | 24.20 |
| 公司必须持续不断的、永恒的促进组织血液流动，增强优秀干部、专家的循环赋能 | 24.21 |
| 美丽的爱尔兰是软件的大摇篮 | 24.22 |
| 关于行政与慧通工作讲话的纪要 | 24.23 |
| 建立对作业类员工的科学管理方法与评价体系，导向多产粮食 | 24.24 |
| 在质量与流程IT管理部员工座谈会上的讲话 | 24.25 |
| 在运营商三朵云2.0阶段进展汇报会上的讲话 | 24.26 |
| 春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还 | 24.27 |
| 聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大 | 24.28 |
| 在中亚（塔吉克斯坦、土耳其、白俄）代表处汇报会议上的讲话 | 24.29 |
| 聚焦平台，加强血液流动，敢于破格，抢占世界高地 | 24.30 |
| 与合同场景师座谈会上的讲话 | 24.31 |
| 人力资源政策要朝着熵减的方向发展 | 24.32 |
| 内外合规多打粮，保驾护航赢未来 | 24.33 |
| 在法国研究所座谈交流纪要 | 24.34 |
| 在法国美学研究所的讲话 | 24.35 |
| 在存货账实相符项目汇报会上的讲话 | 24.36 |

2017年

| | |
|-------------------------|-------|
| 在人工智能应用GTS研讨会上的讲话 | 25.1 |
| 在2017年市场工作大会上的讲话 | 25.2 |
| 在消费者BG年度大会上的讲话 | 25.3 |
| 在健康指导中心业务变革项目阶段汇报会上的讲话 | 25.4 |
| 在北部非洲（尼日尔、布基纳法索）汇报会议的讲话 | 25.5 |
| 在厄瓜多尔代表处的讲话 | 25.6 |
| 在玻利维亚代表处的讲话 | 25.7 |
| 在巴拉圭的讲话 | 25.8 |
| 在泰国与地区部负责人、在尼泊尔与员工座谈的讲话 | 25.9 |
| 在泛网络区域组织变革优化总结与规划汇报的讲话 | 25.10 |
| 在高研班和战略预备队汇报会上的讲话 | 25.11 |
| 我们的目的是实现高质量 | 25.12 |
| 客户需求导向，提升公司E2E系统竞争力 | 25.13 |
| 在公司监督与管控体系延伸建设思考汇报会上的讲话 | 25.14 |
| 在支付系统员工座谈会上的讲话 | 25.15 |

| | |
|---------------------------------------|-------|
| 与广州代表处部分员工晚餐会的讲话 | 25.16 |
| 与网络能源产品线部分员工晚餐会的讲话 | 25.17 |
| 在战略预备队座谈会上的讲话 | 25.18 |
| 在道德遵从委员会第二次代表大会上的讲话 | 25.19 |
| 在职员类定位与差异化管理汇报会上的讲话 | 25.20 |
| 在哈佛商学院全球高管论坛上的演讲 | 25.21 |
| 在健康指导与应急保障业务整合及签证变革进展汇报会上的讲话 | 25.22 |
| 在继任计划工作汇报会上的讲话 | 25.23 |
| 什么叫精神文明，什么叫物质文明 | 25.24 |
| 方向要大致正确，组织要充满活 | 25.25 |
| 在曼谷座谈纪要 | 25.26 |
| 与德国代表处交流纪要 | 25.27 |
| 与波兰代表处交流纪要 | 25.28 |
| 在俄罗斯代表处讲话纪要 | 25.29 |
| 在华为平安园区项目汇报会上的讲话 | 25.30 |
| 在战略预备队述职会上的讲话 | 25.31 |
| 在三季度区域总裁会议上的讲话 | 25.32 |
| 在新员工入职培训座谈会上的讲话 | 25.33 |
| 与韩国办事处交流纪要 | 25.34 |
| 与徐直军在消费者BG2017年中市场大会上的讲话 | 25.35 |
| 在人力资源管理纲要2.0沟通会上的讲话 | 25.36 |
| 在行政服务解决“小鬼难缠”工作进展汇报上的讲话 | 25.37 |
| 科学的量化、简化管理，关注技能与经验的积累，培育工匠文化 | 25.38 |
| 在子公司监督型董事会年中工作会议上的讲话 | 25.39 |
| 在冰岛与四位弟兄咖啡细语 | 25.40 |
| 在规范职能组织权力工作组座谈会上的讲话 | 25.41 |
| 与采购干部座谈会上的讲话 | 25.42 |
| 开放创新，吸纳全球人才，构建“为我所知、为我所用、为我所有”的全球能力布局 | 25.43 |
| 在诺亚方舟实验室使能工程部成立会上的讲话 | 25.44 |
| 在GTS人工智能实践进展汇报会上的讲话 | 25.45 |
| 在“合同在代表处审结”工作汇报会上的讲话 | 25.46 |
| 在英国代表处的讲话 | 25.47 |
| 在伦敦FRCC听取贸易合规和金融合规汇报的讲话 | 25.48 |
| 与接入网团队座谈会上的讲话 | 25.49 |
| 在捷克代表处讲话 | 25.50 |
| 在加拿大代表处的讲话 | 25.51 |
| 一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧 | 25.52 |
| 在会议标准化及服务提升项目汇报会上的讲话 | 25.53 |
| 在2017年第四季度地区部总裁会议上的讲话 | 25.54 |
| 在消费者BG业务汇报及骨干座谈会上的讲话 | 25.55 |

| | |
|-------------------------|-------|
| 关于人力资源管理纲要2.0修订与研讨的讲话纪要 | 25.56 |
| 在公司愿景与使命研讨会上的讲话 | 25.57 |
| 什么是“一杯咖啡吸收宇宙能量” | 25.58 |
| 什么是确定性工作 | 25.59 |
| 确定性工作精细化、自动化 | 25.60 |
| 在落实日落法及清理机关说NO | 25.61 |
| 熵减的过程是痛苦的，前途是光明的 | 25.62 |
| 在听取展厅工作汇报时，关于咨询师的讲话 | 25.63 |

2018年

| | |
|---|-------|
| 在财务部分员工座谈会上的讲话 | 26.1 |
| 从泥坑中爬起来的是圣人 | 26.2 |
| 与财务、基建、行政座谈会上的讲话 | 26.3 |
| “落实日落法及清理机关说NO”秘书处座谈会上的讲话 | 26.4 |
| 在员工关系变革工作进展汇报上的讲话 | 26.5 |
| 在斯里兰卡代表处的讲话 | 26.6 |
| 从系统工程角度出发规划华为大生产体系架构，建设世界一流的先进生产系统 | 26.7 |
| 在蒙古办事处汇报会议上的讲话 | 26.8 |
| 在2018年全球行政年会上的座谈纪要 | 26.9 |
| 研发要做智能世界的“发动机” | 26.10 |
| 在黎巴嫩代表处的讲话 | 26.11 |
| 关于人力资源组织运作优化的讲话 | 26.12 |
| 在战略预备队述职会上的讲话 | 26.13 |
| 励精图治，十年振兴 | 26.14 |
| 在剑桥和伊普斯维奇研究所座谈纪要 | 26.15 |
| BG机关要缩短经线，畅通纬线，强化作战组织的能力考核与选拔，精减非作战组织的规模及运作 | 26.16 |
| 在2018年IRB战略务虚研讨会的讲话 | 26.17 |
| 与平台协调委员会座谈纪要 | 26.18 |
| 在卢旺达饭店与员工聊天记录 | 26.19 |
| 在攀登珠峰的路上沿途下蛋 | 26.20 |
| 在GTS人工智能实践进展汇报会上的讲话 | 26.21 |
| 从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙 | 26.22 |
| 坚持多路径、多梯次、多场景化的研发路线，攻上“上甘岭”，实现5G战略领先 | 26.23 |
| 鼓足干劲，力争上游，不畏一切艰苦困苦 | 26.24 |
| 寂寞的英雄是伟大的英雄，我们要鼓励新旧循环 | 26.25 |
| 加强与国内大学合作，吸纳全球优秀人才，共同推动中国基础研究 | 26.26 |
| 在日本研究所业务汇报 | 26.27 |

2019年

| | |
|----------------|------|
| 深圳答记者问 | 27.1 |
| 任总接受《金融时报》采访纪要 | 27.2 |

读任正非讲话

华为和任正非，因为贸易战的原因，很长一段时间，几乎天天占据了媒体头条，成为大家茶余饭后讨论的话题。从微信指数看，这三个月内，关于热度有两个峰值。□今年4月23日，偶然发现一名叫【benmahr】的网友，在 github 上整理了任正非1994年到1998年，在公司的讲话，因为去年在微博上看过任总关于公共关系的文章，很佩服，刚好那段时间媒体密集报道华为，就马上 fork 在自己的页面，决定抽时间通读一遍，学习一下。

这篇文章是《从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙》

(https://github.com/HuijieL/RenZhengfei/blob/master/2018/20180929_从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙.md) 感谢 benmahr 的劳动，谢谢！

断断续续一个月，囫圇吞枣读完了任正非近年来的讲话合集，这个合集包含94年到18年任总几乎所有讲话，400余篇，内容覆盖面非常广，主要是两大类，对各部门的指示以及与员工或媒体的座谈纪要。涉及他对行政、财经、产品、MKT、公关、研发、个人成长、战略、历史、政治等方面的看法。说实话，以我的水平，大部分内容没有读懂，只是有一些粗浅的感受，在这里记录一下。

长见识

读完了这些文章，我的第一个感受就是长见识。所谓的大格局，就是和普通人关注点不一样，他是真正花过大钱，办过大事的人，看事情自然和常人不同，同时游历全世界，见多识广，接触的人层次极高。从他仅有的几篇游记中，可以看到他眼中的俄罗斯、美国、日本、北欧等地区。在他和员工、专家、媒体的沟通中，字里行间可以说是“东拉西扯”，在地理上和时间上跨度极大，历史、政治、地理、奇闻信手拈来，大开眼界，比如让做消费者业务的员工读一下《国际商法》，让高级管理人员从古德里安和隆美尔的自传中学习如何构建战略，从都江堰的“深淘滩，低作堰”指出做企业的战略。任总情商很高，文笔不错，经常三言两语指出事物的本质，等下摘录一些在下面。

受鼓舞

任总的讲话，有很强的时代特色，经常引用一些战争相关的术语和军事英雄，最近媒体集中报道，大家应该因该有所耳闻，比如用“上甘岭”来形容战略机会点，用“二等兵”形容职级较低的员工，“让听得见炮火的人呼叫炮火”形容决策中心前移，“少将连长”形容对关键业务、关键职位的重视，范弗里特弹药量和“城墙口”形容对关键业务的不计代价的投入，“上了战场，尿了裤子也是英雄”形容对与员工贡献的重视，用“主官”代替“主管”，重在强调业务第一负责人对业务胜利的责任就是胜利，这样的例子还有很多，比如“黑土地”，“产粮食”，“攀登珠穆朗玛峰的沿途下蛋”等等。

他经常用军事英雄来鼓励员工，比如号主官要向林彪，粟裕学习，趴在地图上，唯一的目的就是寻找胜利，用“李云龙”“赵刚”形容主官和副手的关系。我出生于和平年代，从小远离这种话语风格，读起来还是很受鼓舞，记得最深的有两个，一个是他讲年轻人要“上战场”，大意是这样：潇洒走一回，年轻人要上战场，赢了就是将军，死了就是英雄，不要窝窝囊囊躲在后面。另一个就是贸易战，对美国的封锁，他说：投降没有出路，亡国奴从来都是任人蹂躏，除了胜利我们别无选择。

文字思想风格

在部队的时候，任总就是学毛标兵，他的文章具有很强的毛式风格，比如文章的题目：《华为的红旗到底能打多久》，《希望寄托在你们身上》，《雄赳赳气昂昂跨过太平洋》《熵减的过程是痛苦的，前途是光明的》。

思想上，他更是有很深的毛式烙印，比如强调团结一切可以团结的人，比如强调“自我批判”，经常鼓励员工要展开自我批判，不断“革自己的命”。外界经常也有人以此调侃任总，说任总的方法论就是毛式方法论，我的感受是由一部分是，但不全是，他还是鼓励海纳百川，自己也是这么做的。有记者曾经问过这个问题，他是这么回答的：

问题20：任总自己的管理智慧和管理思想的来源是哪里？任正非：是学习。首先你们不要误会，媒体总说我们是学习毛泽东思想的。毛泽东思想有他天然合理的成分，但世界哲学是多种多样的。毛主席讲的是一分为二，讲的是斗争哲学。我们讲的是灰色哲学，是妥协，这两个不是一回事。我们公司内部大家喊的都是妥协的口号。第二

点，如果孔夫子之道就能治国，道德经就能治国，怎么中国五千年没发展呢？我们不要认为依托任何一种文化就可以促进任何一种发展。说不清楚你怎么吸收的能量，每个人都可以看同一本书，理解是不一样的。环境是不断在变化，我们说攻一个城墙口那是大目标，很难有一个综合性的判断。

公司的进化

说到这些文章的内容，大部分还是谈具体的业务：研发、市场、服务、财经、HR、战略、内控与公共关系，移动终端、人工智能、物联网等。大部分内容我是看不懂的，可以看到一个公司从小到大的进化。

华为从一个“青纱帐”里面的“游击队”，到今天的正规军，公司运作也要变成“大平台支撑下的精兵作战”，不同的阶段的重点工作是不一样的。刚开始注重销售，注重收入，要生存下来；后来要正规化要改革，要穿“美国鞋”，于是请 IBM 的顾问来指导改革；后来注重研发，注重探索，多梯次的研究，因为站在业务的领先梯队，不能落下下一个大的战略爆发点。

个人成长

特殊的年代里，大家的生活都很艰苦，他写过两篇文章《我的父亲母亲》《北国之春》，讲了自己少年和青年时期的故事，尤其是父母和他之间的情感，读来很是感动，强烈推荐。他坐火车回家看父母，文革父亲落难，他只能火车回校学习，在路上还被人打了一顿。回到重庆以后刻苦学习，学了三门外语，那时候学习的人不多，他就很突出。再后来的发展历史，媒体报道的很多。虽然这些文章大部分和业务发展相关的内容，但是还是可以看到对年轻人个人成长的建议，总结起来就是：“自我激励”。

任总认为人最重要的激励就是自我激励，因此公司内部也是倡导选拔制，而不是培养制。鼓励大家进行思想上的艰苦奋斗，他有一段话，鼓励年轻人努力奋斗，让我印象深刻：

你们要激励好儿女上战场，二十几岁为什么不能当将军？我要是跟你们一样年轻，我二十几岁保证能当将军。大学毕业就到最艰苦的地方去工作，我就去苏丹。我在电脑里面下载满了所有的网络标准，而且把陈海燕搞的工程表格也全都下载下来，那我去建一个基站，我刚大学刚毕业嘛，我只建一个基站，周末就请师傅吃饭，“师傅，今天中午我请你吃碗豆腐，这个基站是啥意思”，师傅说的我全部记下来，晚上我就写心得，写总结。半年后，就能管一站群，我再学再总结，大站群我就用归纳法来处理，找出规律来，难道我还不能当将军吗？当军长和连长没有本质区别，只要当过连长的人，一定能当军长，但是没有当过连长，直接从参谋下去当个团长的人一辈子当不了军长。战场枪一响，不死就是将军，死了就是英雄。怕死鬼就回家去好好过日子

他当然也不仅仅是一味地要求成功，有两篇文章他专门谈到了青年人的痛苦。《珍惜生命，要从自己关爱自己做起》，《人生是美好的，但过程确实是痛苦的》。因为公司有年轻人患上了抑郁症，所以他专门和大家召开座谈会，谈一谈这个事情，说一些心里话：

人生出来最终要死，那何必求生呢？人不努力可以天天晒太阳，那何必努力以后再去度假晒太阳呢？如果从终极目标来讲，觉得什么都是虚无的，可以不努力，那样就会产生悲观的情绪。我们生命有七八十年，这七八十年中努力和努力不一样，各方面都会不一样的。在产生美的结果的过程中，确实充满着痛苦。农夫要耕耘才会有收获；建筑工人不惧日晒雨淋，才会有城市的美好；没有炼钢工人在炉火旁熏烤，就没有你的潇洒美丽，没有你驾驶的汽车，而他们不再需要什么护肤品；海军陆战队员不进行艰苦顽强的训练，一登陆，就会命丧沙滩。少壮不努力，老大徒伤悲，我想各位考上大学，都脱了一层皮吧……所有一切，没有付出，是绝不会有收获的。鲜花的美丽，没有肥料，以及精心照料，是不可能的。当然这些都是必要的痛苦，我今天要讲讲如何避免一些不必要的痛苦。

一、不要做一个完人，做完人很痛苦的。要充分发挥自己的优点，使自己充满信心去做一个有益于社会的人

金无足赤，人无完人。完人实际上是很少的，我不希望大家去做一个完人。大家要充分发挥自己的优点，做一个有益于社会的人，这已经很不错了。我们为了修炼做一个完人，抹去了身上许多的棱角，自己的优势往往被压抑了，成了一个被驯服的工具。但外部的压抑并不会使人的本性完全消失，人的内在本性的优势，与外在完人的表现形式，不断地形成内心冲突，使人非常的痛苦。我希望把你的优势充分发挥出来，贡献于社会，贡献于集体，贡献于我们的事业。每个人的优势加在一起，就可以形成一个具有“完人”特制的集体。

我的缺点和劣势是明显的。我大学时代，没有能参加共青团，通不过呀，我是优点很突出，缺点也很突出的人，怎么能通得过呢？我在军队这个大熔炉里，尽管我非常努力，但也加入不了共产党。我加入共产党是在粉碎四人帮以后，上级领导认为我有重大贡献，在其直接干预下，我才加入了共产党。按正常情况来看，我肯定也是有问题的。我并不埋怨任何人，他们指出的确实是我的不足。我们公司以前有位员工，已经到美国去了，他走的时候跟我说，你这个人只能当老板，如果你要打工，没有公司会录用你。

我在人生的路上自我感觉是什么呢？就是充分发挥自己的优势。比如说我英文不好，是现在不好，但是不等于说我外语能力不行，我在大学可是外语课代表，我那时还自学了英语、日语，都能简单交流，看书了。但后来为什么不行了呢？20年军旅生涯没使用这个工具，就生疏了。当我走向新的事业的时候，虽然语言对我很有用处，但发现我的身上最主要的优势是对逻辑及方向的理解，远远深刻于对语言的修炼。如果用很多精力去练语言，可能对逻辑的理解就很弱化。我放弃对语言的努力，集中发挥我的优势，这个选择是正确的。对于我来说，虽然英文好，可能我在人们面前会挺风光的，但是我对社会价值的贡献完全不一样了。我就放弃一些东西，集中精力充分发挥我的优点。我确实注重于重要东西的思维，可能忽略了小的东西。小的东西不等于不需要重视，但我确实没有注意。

.....

从我的角度来看，这些文字确实值得阅读，生活中很难和这样高层次的人交流，人成长还是需要向优秀的人学习。

下面摘录一些我印象深刻的段落：

摘录

华为的愿景是构建万物互联的智能世界，这个可以解释为什么定位是**万物互联**

我们要成为智能社会的使能者和推动者，要坚持聚焦，不是什么都做。万物互联我们要敢于领先，持续扩大优势。万物感知我们只聚焦做一部分，万物感知的特性是传感器，不是我们的业务特长范畴，我们只聚焦在其中的连接和边缘计算、分布计算，持续构建和巩固优势。终端有感知部分，但，更是一个端、管、云的综合体，不仅仅只是一个网络显示器。

第一次知道爱尔兰的地位

我们要重视对爱尔兰的投资，它离纽约只有6个小时的航程，但税收比美国和中国低很多，所以很多美国大公司的资源都放到了爱尔兰。我们在那里能够亲身感受美国文化，轻松获取美国人才，而且它的生活环境更美。美国可以在全世界建立基地，我们可以围着美国周边建人才基地。

对不同能力的定位

指在产品、解决方案及服务技术能力上，重在我所用，但在关键控制点上要为我所有。在基础技术能力上，侧重为我所用，但在核心技术上要为我所有。在基础理论能力上，做到为我所知、为我所用就可以了。

对人才的重视，以及对人才多样化的重视

华为公司在建立一个新时代的时候，要构建未来新的理论基础，就要重视有理论素养的人才进入公司。因为懂理论的人转过来学技术很快，搞技术的人很难转到理论上。（徐直军：没有理论基础，搞不清楚原理，那就是照抄，照抄就不可能有创造。）照抄只是反向学习，它不是一个最简洁的方法，你不知道构建这些东西的理论基础是什么，人才与技能是什么，知识结构是什么。前几年，GTS招聘了一批搞卫星遥感、遥测的测绘专业人员，现在对三朵云的贡献就能看出来。你看珠峰这个事情，如果让学测绘的人去做，他能把谷歌地图一套，就知道这个站点要翻过几座山。他把地图和我们的站点一重叠，就知道这个工程的难度有多大，就不会出现一个站点报价大错误的问题。我们需要多种学科的人才，构筑对华为有长远影响的技术知识体系，不能只局限在对通信、电子工程类的招聘。公司可以招聘一些学神经学、生物、化学、材料、理论物理、系统工程、控制论、统计学等专业学科的人才，甚至包括牙科专业的。你们知道，当年华为最早的电源团队的一个主力曾经是牙科医生。这些人只要

愿意从事通讯技术，到了我们的员工群体里面，他们的思想就会在周围有所发酵。这些新进来的应届生要坚持两年的保护期，两年内不要淘汰，可以把优秀的提拔快一些。因为他有两年不太明白的适应期，将来能否脱颖而出就看他的实际贡献。

谈人工智能

未来人工智能，华为应该能成功，因为我们做自主航道的产品，改善自己的管理，形成正循环，一定会用起来的。而且有效益，敢养一支较大的队伍。阶段成功以后就更有信心，就敢做，经过三、五年卧薪尝胆就能走向胜利。社会人工智能投资正在泡沫化，这个超热泡沫化的抛物线见顶下跌时，这就是我们人工智能的战略机会点。我们就要及时把优秀的社会人才招进来，壮大我们的“野战军”，在主航道上，形成主洪流。这就是我们为什么站在一万亿美元网络服务优化上大力扩大使能工程部的道理。立得稳，才能胆子大。

谈专注

华为的主航道是ICT基础设施，其实就是信息社会的一块东北的黑土地，让千万家企业来种玉米、大豆、高粱……。这个行业的空间足够大，够我们这辈子努力，不要轻易转移这个战略目标，也不要非战略机会点上，消耗了战略竞争力量。

谈员工如何在变革当中自处

在变革的过程中，你有两个事情要做：第一个，你要忍耐。我们是大兵团作战，没有规则是不行的，规则也不可能适合每一个人，所以忍耐是必须的；第二个，你要提出来，他们怎么考你，你认为最好，因为只有你自己最了解怎么评价你。只有这样双方积极地互动，我们才有可能在以前的基础上改革，走向更科学合理。所以你应该积极地提出对自己怎么考核，给有关部门作为参考，这样他们制定的政策就能正确。

战略意识

首先，我们要正确对待低端机的商业价值，不要认为从事低端机业务的就是低端人才，高端机就是高端人才。什么叫高端，什么叫低端？我们不是学术单位，不是大学，不是论技术能力大小，不是论考试成绩多少，而要论商业价值，我们必须以商业成功为中心。高端品牌不是高端产品，麦当劳、肯德基、山姆，就是高端品牌。非洲地区弟兄的工资是广州地区的三倍，难道非洲的贡献比广州大吗？其实非洲小国的销售额远远低于广州代表处，但是我们也不能放弃。如果我们不断退出艰苦地区、战乱地区……，退到只有中国市场，再退缩在北上广深这些发达城市，最终会像蚂蚁一样被别人轻易消灭。所以，用低端产品来保卫我们高端产品多一些盈利，很重要。虽然低端机在商业成功上赚的钱少，但是保卫了高端机的市场，它为你流血牺牲，高端机为什么不能分点钱给你呢？人力资源价值系统需要调整。艰苦地区也能出将军，低端产品也能出将领。

平和的发展观

对于公司业务边界内，成熟业务的获取分享制要优化，逐步引入追加奖励、战略奖励等措施，不仅让“多打粮食”的工作得到当期回报，也要让“增加土地肥力”的努力获得合理收益。追加奖励也是一种激励。另一方面，多打粮食不能以“透支恶化”土地肥力为代价，对于透支恶化土地肥力的急功近利行为，让大家都知道，要建立科学的发展观更重要的是建立科学的历史观。

谈塑造风气

干部八条实质就是一句话，说老实话，做老实事。我们还是维持这个八条，不用讲得太精细化。干部八条可以采用一些张贴方式，做一些很漂亮的张贴画、小册子等。道德遵从委员会要形成一种针对干部违反八条后予以警醒的鸡毛掸子，比如干部在哪些地方违反了八条，先不撤你职，也不处分你，就是点你的名放在一个公开平台上，希望大家不要违反。今年市场大会上，我们数千高级干部庄严宣誓忠实执行八条，刚刚宣誓完，决不允许有人挑衅八条，公开或当面吹捧领导人，领袖的光辉伟大是自然形成的，而不是靠阿谀奉承堆砌的。对悍然挑衅八条权威的政治投机行为，决不允许它蔓延，越是在胜利冲昏头脑的时候，越是要警惕扒手。我们各级主管及干部部门，要看得见一些埋头苦干的人的背影。

谈见识，重交流

一杯咖啡吸收宇宙能量，并不是咖啡因有什么神奇作用。而是利用西方的一些习惯，表述开放、沟通与交流。你们进行的普遍客户关系，投标前的预案讨论、交付后的复盘、饭厅的接头接耳……，我都认为在交流，吸收外界的能量，在优化自己。形式不重要，重要的是精神的神交。咖啡厅也只是一个交流场所，无论何时、何地都是交

流的机会与场所，不要狭隘的理解形式。法国的花神咖啡馆是几百年来文人作家的交流场所；摩洛哥里克咖啡馆是二战期间各国间谍的交流场所，不是有《北非谍影》吗？老舍茶馆、成都的宽窄巷……是用品味吸引人们去交流，你约不到人，咖啡馆就是可被动获得机会的邂逅，不仅仅是学术。我强调公司要开放，见识比知识还重要，交流常常会使你获得一些启发。我觉得你们年年青春就走出国门，就到了艰苦地区，不要自闭于代表处，自闭于首都，要大胆融入当地社会，更重要的要融入当地的上层社会，市场的机会、格局的形成，都在他们手里。西方人好运动，你们固守在“闺房”中，如何交朋友？打球去、滑雪去、水上运动去……，一切运动都是接近客户的机会。没咖啡，胜似咖啡。

如何否定同事

当你要否决的时候，你要说明你这个委员做了什么？你自己要想清楚，要讲清楚，当然也要敢于坚持原则。如果没做贡献，讲不清楚，是不好的。卡住多少问题不能成为你的业绩，帮助解决了多少问题才是你的功劳。我是有否决权的，但我轻易不会否决，我要否决的时候，先退回去跟别人商量，讲明我的意见是什么，来回商量以后我们一起调整，而不是站在旁边看热闹。我们一起冲锋，冲错了，一起改正，相互帮助，这才是战友。

谈面对挫折

从泥坑中爬起来的是圣人——任总在“烧不死的鸟是凤凰，在自我批判中成长”专题仪式上的讲话 2018年1月17日 跌倒算什么，爬起来再战斗，我们的青春热血，万丈豪情，谱就着英雄万古流。伟大的时代是我们创造，伟大的事业是我们建立，伟大的错误是我们所犯，渺小的缺点人人都有……。改正它，丢掉它，朝着方向大致正确，英勇前进，我们一定能到达珠穆朗玛。我们面临的时代空前伟大，信息社会、智能社会我们还根本不能想象，华为刚启航的航母正需要成千上万英雄划桨。担负时代命运的责任，已经落到了我们肩上，我们还有什么个人的小九九不能放下。任何一个时代的伟大人物都是在磨难中，百炼成钢的。矿石不是自然能变成钢，是要在烈火中焚烧去掉渣子，思想上的煎熬，别人的非议都会促进炉火熊熊。缺点与错误就是我们身上的渣子，去掉它，我们就能变成伟大的战士。在伟大时代的关键历史转折关头，跟上去，超过它，勇担重任，向着光明，向着大致正确的方向前进，作为伟大公司的一员，光荣、自豪。永远不要忘记自我批判，摩尔定律的核心就是自我批判，我们就是要通过自我批判、自我迭代，在思想文化上升华，步步高，去践行人生的摩尔定律。我们的前途是光明的，我们的道路可能艰难困苦，我们信心百倍，走在改革的大道上，意气风发，斗志昂扬，勇立在时代的潮头。英雄万岁，青春万岁，敢于改正错误缺点的人，青春永存。

谈处理过去的成功

3、成功不是未来前进的可靠向导。成功也许会成为负资产。过去的成功不意味着未来的成功，过去的成功经验是我们的宝贵财富，但是经验如果不能上升为理论，不能抓住成功经验的本质，就有可能使我们陷入固步自封的窘境。无数实践证明，在高技术产业，成功是失败之母。没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不会有正确的战略。华为正处不知未来信息社会是什么结构、前进的方向困惑的时期。

书籍推荐

2.认真学习《国际商法》，构建战略性思维。我在创立华为时读过很多书，印象最深刻的是《国际商法》，这本书是人类社会很重要的一个总结，把渠道管理、代理商管理、代理商权力……都讲得很清楚。分销、代理其实不是操作方法，就是一个法律。一边是货物，一边是客户，中间连接的是法律。消费者BG员工要认真学习《国际商法》，多数人可读简版，并且要对干部进行考试，没有读懂的人不能在分销、渠道等岗位担任领导职务。要真正成为分销系统的战略家和战役管控者，没有学好《国际商法》，那就是迷糊的。无论“老红军”还是新干部，我们首先要建立战略性思维，针对具体国家和地区的法律，有战略洞察能力，构建一系列作战策略。第二，除此之外，还要有战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神，才能构筑全局性的胜利。从理论开始，武装改变自己，相信所有人都可以转型。

年轻人成长

在冰岛有长白昼与长黑夜，要利用来好好学习。一个是提升自己的能力。年轻人挣了钱要投入，投入不是买房，首先是要学习充电。特别是在小国，综合锻炼机会很多，努力学习，把眼界扩大了，境界扩大了，技能提升了，那你才会有上升机会。实践很重要，不实践，时间长了就会被淘汰，公司文件已经要求没有基层成功实践经验就不提拔为主官，高层干部更是如此。但是只有实践没有理论总结，永远就是个工人师傅嘛。需要总结，一根绳子抓不到鱼，打成一个一个的结就成网了。总结就是打结，多打结就结成一张网了。不要龟缩在首都，不要龟缩在代

表处，要多去了解合同场景、以及未来的合同场景，旅游时，也估估这个地方的工程难度。不然怎么叫上过战场。第二，还有提高自己的社交面，不要把穷酸风气带出国门，不融入上层社会，谁会认同你呀，你怎么去拿合同呀？要从多方面去了解当地社会，改变生活方式，融入当地社会。要和他们有共同语言，共同的生活方式，共同的爱好，才会有共同感。我们的合同是在上层社会手里面，融入不进上层社会就没有这个机会。从我们走过的这个道路来说，首先舍得花钱，才会挣钱。年青人首先不要存钱，要存本事不存钱，存人脉不存钱，没有人脉能做成啥呢？但，你没有本事，有人脉也白搭。当然我也理解有人要存钱娶媳妇，有出息是不是更容易一些？

谈客户需求

我们对客户需求的理解不能狭窄，不要以为客户说出来的是需求，其实客户需求是一种逻辑学和哲学，是人性的持续激活与成长，是人类文明发展的必然趋势，客户面临的现实问题是客户需求，面向未来的科技创新也是客户需求，只是更长远一点。

谈美国

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

谈如何确定战略

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

谈5G

我再次强调，我们5G就是争夺“上甘岭”，就是世界高地。5G这一战关系着公司的生死存亡，所以我们一定要在这场“战争”中不惜代价赢得胜利。攻上“上甘岭”，全要靠你们。

欢迎交流



从任正非思想看华为研发变革成长之路

华为的研发成长进化之路，在她定位的主航道中，从一条破烂不堪的小船，在波涛汹涌的大海中，一边前行一边学习一边进化一边超越，逐渐成为航母战队群，引领全球各个领域的精英，开向人类从未到达的无人区。航行搏击的路上，风云变幻莫测，而本心一直没有变，它是什么呢？让我们从任正非的思想中探索。

当下，我们的企业发展走到一个承前启后的十字路口，需要升级认知变换模式，研发创新引领是个突破口，向优秀学习，与优秀为伍。

1 坚定技术引领发展

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

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

以上摘自《赴美考察散记》1994年1月18日

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

以上摘自《坚定不移地坚持发展的方向》——任正非在中央研究部干部就职仪式上的讲话 1995年1月9日

2 产品战略发展研究体系，产品中央系统规划与集成研究系统、中间试验系统互相平行的三大研究体系

郑宝用同志从40门交换机做起，又做生产工人，又去前线装机。一个搞激光的外行，经历摸索后，大胆地提出来瞄准世界最先进水平，赶超AT&T 5号机，又碰到任正非这个傻子，他们多么像现代的堂吉诃德。C&C08成功后，正在拉斯维加斯参观完展览后，在电话上跟我说，回想起来，全身发抖，全世界没有我们这么搞科研的，同时采用这么多新技术，没有样机借鉴，一步到位地从头设计，幸亏我们成功了，失败了后果真不堪设想。

海湾战争巡航导弹的巨响，提醒了党中央重视高科技产业的发展。特别是在开放的基础上，独立自主，自力更生地进行支柱性产品的开发。一个国家拥有的高科技实力，不仅仅在市场上获得巨大利益，而且是国家综合国力的象征。没有高科技，就象没有军队一样软弱无力。

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

公司要保证按销售额10%拨付研究经费，而且在年成好时还要加大这种拨付。坚定不移发展十年，初步建成具有世界先进水平的科研体系产品战略研究要站在时代的高度，要高瞻远瞩，脚踏实地。

中央产品研究系统，要集中精力在确定的近期目标上组织会战。你们的目标，要瞄准爱立信，要在产品的水平，研究的手段、人员的数量与质量上，逐步与之靠拢。

我们要十分重视新产品、器件及工艺的品质论证和中间试验环节。要把中试部提高到中央研究部的目标和定位来建设，要通过不断的品质论证，提高产品的可靠性，长年累月地开展容差设计试验和改进工艺降低产品成本，提高产品的使用性能和工程指标，通过不断的器件和工艺实验和积累，要极大地缩短产品进入商品化的周期，抢占市场先机。“解放开发，指导生产，支援市场”是中试部的最好描述。我们在进行产品中试的同时，连同它生产必需使用的专用设备的研制一同中试完成。中试部要担负起向中央研究部、市场部、生产质量管理体系输送骨干的使命，它将是继“西乡军校”之后，成为华为的将校学院。

以上摘自《目前的形势和任务》——任正非在1995年总结大会上的讲话 1995年12月26日

我们公司的工资在相当长时间里都要实行倾斜，向市场、开发、向创造性工作倾斜。我们不能保证公正、公平。摆平的作法，抹去了不同人员承受的压力是有巨大差别这一现实，是对那些公司最有价值人员的视而不见。这反而是真正的不公正。

我们公司最大的浪费是人才的浪费。我们的效率很低。一方面我们要精兵简政，一方面市场系统、开发系统还要扩充，形成火车头。

以上摘自《我们要向市场、开发、创造性工作倾斜》——任正非在工资改革汇报会上的讲话 1996年4月2日

中央研究部的案例培训是不错的，开放式的讲座、“胡说八道”式的研讨会或讲座间一种启发创造性思维的培训。中央研究部和中试部都要重视方法培训，中试部重视的是描述用统计和管理的方式对产品进行“面试”的方法，而你们是描述产品开发的方法。你们应该重视的都是方法论，但是侧重点不同，中试部是一把“大筛子”，你们是一把“小刀子”。

中央研究部要特别重视企业文化建设。中央研究部的劳动个人化与工作必须群体化之间是有矛盾的，这种矛盾的解决要从工作出发。中研部的人跟尼姑差不多，尼姑面对“青灯”修道几十年，中研部的人要面对屏幕修道很多年，容易形成“封闭情结”，所以要多开展活动，强迫他们开放，不断地再社会化。

以上摘自《培训,通向华为明天的重要阶梯》——任正非在人力资源部培训工作汇报会上的讲话 1996年11月21日

今年我们的研究、中试经费将达到4亿人民币，无论装备还是规模上都从土枪土炮时代开始上升。我们组建一年的中试系统已经开始走上正轨，一批“宽频带、高振幅”的工程专家正在成长，我们推出的新产品，已不象过去那样需要去救火，而且在工艺研究水平、容差设计水平方面，已开始接近国际水平。

以上摘自《不要忘记英雄》——任正非在来自市场前线汇报会上的讲话

深化科研管理的改革，进一步完善分层结构目标管理的组织形式。加强总体技术办的力量，强化科研立项管理和项目过程监控的阶段评审的中央集权力量。融合产品战略办向总体办传递的项目立项协调与合作。放开对项目组的具体管理，让项目组在资源共享共创的基础上，充满活力。加强项目组内部的管理与协调力度，加强项目组之间的相互协调、互相配合，产生管理的源动力。

在浑沌中寻找战略方向，抓住从浑沌已凝结成机会点的战略机会，迅速转向预研的立项。逐步聚集资源、人力、物力进行项目研究，集中优势兵力一举完成参数研究，同时转入商品性能研究。

在严格的中试阶段，紧紧抓住工艺设计、容差设计、测试能力，使成果更加突出商品特性。我们要以产品为中心，以商品化为导向，打破部门之间、专业之间的界限，组织技术、工艺、测试等各方面参与的一体化研发队伍，优化人力、物力、财力配置，发挥团队集体攻关的优势，一举完成产品功能与性能的研究。紧紧抓住试生产的过程控制与管理，培养一大批工程专家。进一步强化产品的可生产性、可销售性研究试验。为产品研究人员进行中试提供多种筛子，使产品经理受到真枪实弹的考验。没有中试、生产与技术支援经验的人，将逐步不能担任大型开发的管理职务。从难、从严、从实战出发，在百般挑剔中完成小批量试生产。

在大批量的投入生产之后，严格地跟踪用户服务，用一、二年时间观察产品的质量与技术状况，完善一个新商品诞生的全过程。将来研究系统的高级干部，一定要经过全过程的锻炼成长。

以上摘自《自强不息，荣辱与共，促进管理的进步》——任正非在机关干部下基层，走与生产实践相结合道路欢送会上的讲话 1997年4月10日

《华为人》报的文章“板凳要坐十年冷”是多么好的阐述。在冷板凳上坐的都是一代英豪。科学是老老实实的学问，要有思想上艰苦奋斗的工作作风，要有坚定不移的精益工作目标，要有跟随社会进步与市场需求的灵活机动的战略战术。做实不是没有目标、没有跟踪、没有创新，但没有做实就什么也没有。

以上摘自《呼唤英雄》——任正非在公司研究试验系统先进事迹汇报大会上的讲话 1997年6月26日

我们的产品研究队伍，从中研到中试、从北研到上研、从信息到电源，是如此的年青，生机蓬勃。他们最少包袱，敢想敢为，在较短的时间，把产品的水平提高到国际先进水平。

但是，年青也是我们最严重的缺陷，好奇心代替了成熟；重视成果，轻视文档，特别是轻视状态文档（生产指导文件、检验文件、用户指导书、培训教材、故障处理路标……），还十分严重。

重视技术、功能的开发，轻视可生产性、稳定性、可靠性的默默无闻的劳动；面向客户还是面向未来，在价值评价体系上还未根本解决……与竞争对手相比差距仍然十分巨大。

研究人员严重的缺少成本意识，以为还在学校写论文，填词作画，忘却是在进行商品的设计、试验，还没有深刻的意识到产品研究要对营销、技术支援、成本质量负责任。

幼稚还体现在复杂的产品做得十分好，而同类技术应用在简单地方如此之差，远远不是科学的商人，这种不成熟性，处处都展示着公司的危机。我们必须，而且也是唯一，从今年起，推行产品的市场验收标准，这就是日本的低成本、德国的高稳定性、美国的先进水平，只有同时达到这三项标准，才有可能与国际著名公司竞争。

新的产品研究体系的特点：一要保持持续领先；二要以客户的价值观为导向，强化客户服务，追求客户满意度。

以上摘自《狭路相逢勇者生》——1998年1月6日

世界著名公司，他们是靠研发创造出机会，引导消费。他们在短时间席卷了‘机会窗’的利润，又投入创造更大的机会，这是他们比我们发展快的根本原因。

我们访问的所有公司都十分重视研发，而且研发要对营销、技术支援、成本与质量负责任，与我国的研发人员仅注意研发有较大的区别。

我们在IBM整整听了一天管理介绍，对他的管理模型十分欣赏，对项目从预研到寿命终结的投资评审、综合管理、结构性项目开发、决策模型、筛选管道、异步开发、部门交叉职能分组、经理角色、资源流程管理、评分模型……，从早上一直听到傍晚，我身体不好，但不觉累，听得津津有味。IBM是付出数十亿美元直接代价总结出来的，他们经历的痛苦是人类的宝贵财富。

以上摘自《我们向美国人民学习什么》1998年2月20日

二、研究与开发

【第二十六条】（研究开发政策）顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。我们的产品开发遵循在自主开发的基础上广泛开放合作的原则。在选择研究开发项目时，敢于打破常规，走别人没有走过的路。我们要善于利用有节制的混沌状态，寻求对未知领域研究的突破；要完善竞争性的理性选择程序，确保开发过程的成功。我们保证按销售额的10%拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。

【第二十七条】（研究开发系统）我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大研究系统，即产品发展战略规划研究系统，产品研究开发系统，以及产品中间试验系统。随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优势的地区，建立分支研究机构。在相关的基础技术领域，不断地按“窄频带、高振幅”的要求，培养一批基础技术尖子。在产品开发方面，培养一批跨领域的系统集成带头人。把基础技术研究作为研究开发人员循环流程的一个环节。没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

【第二十八条】（中间试验）我们十分重视新产品、新器件和新工艺的品质论证及测试方法研究。要建立一个装备精良、测试手段先进、由众多“宽频带、高振幅”的优秀工程专家组成的产品中间试验中心。为了使我们的中间试验的人才和装备水平居世界领先地位，我们在全世界只建立一个这样的大型中心。要经过集中的严格筛选过滤新产品和新器件，通过不断的品质论证提高产品的可靠性，持续不断地进行容差设计试验和改进工艺降低产品成本，加快技术开发成果的商品化进程。

以上摘自《华为基本法》1998年

我们公司的研发人员以前正是由于只重视对科研成果负责而缺少对产品负责才造成现在的不少问题，所以我们明确地提出了这个口号。后来我们到IBM等公司去考察，发现西方公司的产品经理也是深入到产品过程的每个环节中去，也是对产品负责。现在在座的所有的人都须对产品负责，产品犹如你的儿子，你会不会只是关心你儿子的某一方面？你不会吧。一个产品能生存下来，最重要的可能不是它的功能，而只是一个螺丝钉，一根线条，甚至一个电阻。因此，只要你对待产品也象对待你的儿子一样，我想没有什么产品是做不好的。

为了使我们的研发人员能够铭心牢记'从对科研成果负责转变为对产品负责'这句话，我们年终将把库房里的呆滞物料打成一个个包，发给研发人员做奖状，每人一包，你可拿到市场去卖，请你回答，我们这历史累积上亿元的呆滞物料是怎么产生的？

今年我们发中研部呆滞物料奖，明年我们要把用户中心的飞机票，也打成一个个包，再发给中研人员做奖状，让他拿回家去对亲人说是自己得的浪费奖！

以上摘自《全心全意对产品负责 全心全意为客户服务》——任正非在欢送华为电气研发人员去生产用服锻炼酒会上的讲话 1998年9月

我们要站在巨人的肩膀上，站在世界发达国家先进公司已经走过的成功的经验、失败的教训的基础上前进，这样我们就占了很大便宜，我们的生命就能放射光芒。我们提出了在新产品开发中，要尽量引用公司已拥有的成熟技术，以及可向社会采购的技术，利用率低于70%，新开发量高于30%，不仅不叫创新，而是浪费，它只会提高开发成本，增加产品的不稳定性。

因为人的生命有限，只可能懂得一点，就在这一点上，窄频带高振幅，这就是研发体系。但是中试体系为什么叫宽频带窄振幅？这是因为他们的年纪比你们大一点，经验积累多一点。

那么什么是创新呢？一个是面对全人类来说的，一个是具体面对我们公司来说的。如果人类给你发奖金，你就面对人类去做吧。因为待遇是我们公司给你发的，所以你要面对公司的核心竞争力提升，才能给你评价！

华为长期还会处于技术实用性研发阶段，我们的创新是有局限性的，就是提高华为的核心竞争力。有些人很不理解，我做出的东西，明明是最新的爆出冷门的东西，他做出来的大众化的东西，却给他要评出一个创新奖。我认为你做出的东西没有商业价值，就由人类来给你发奖吧。

第一个问题要寻找新市场，象哥伦布一样。第二个问题是传统产品提高生命力，在同一个市场获得新的份额。第三个问题方法是增加新产品研发的投入。为什么用不完？一是我们缺少成熟的学术带头人，二是公司整个组织结构和规范化管理不够，容纳不进更多的人和更多的项目。如果长期在研发经费投资牵引上完不成任务，公司的核心竞争力牵引速度就会减慢，实际上是削弱了公司的核心竞争力。现在这个时期要尽快积蓄力量完成研发。

以上摘自《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》——任正非在“创业与创新”反思总结交流会上的讲话 1999年2月8日

3 研发引入IBM辅导IPD（集成产品开发），削足适履，穿美国鞋

那些长期理解不了的人，不能理解IBM的IPD改革的内涵，就请他出去，我们这个小组不是终身制，我想能不能一个月清理一次，名单一个月发一次任命。学得不好怎么办？就是杀头，我的态度就是杀掉，就地正法！

以上摘自《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》——在IPD动员大会上的讲话 1999年4月17日

华为从创业一开始就把它使命锁定在通信核心网络技术的研究与开发上。我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原则，形成局部的突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大。技术的领先带来了机会窗利润，我们再将积累的利润又投入到升级换代产品的研究开发中，如此周而复始，不断地改进和创新。今天尽管华为的实力大大地增强了，但我们仍然坚持压强原则，集中力量只投入核心网络的研究，从而形成自己的核心技术。使华为一步一步前进，逐步积累到今天的世界先进水平。

有创新就有风险，但决不能因为有风险，就不敢创新。回想起来，若不冒险，跟在别人后面，长期处于二、三流，我们将无法与跨国公司竞争，也无法获得活下去的权利。若因循守旧，也不会取得这么快的发展速度。

核心竞争力对一个企业来讲是多方面的，技术与产品仅仅是一个方面，管理与服务的进步远远比技术进步重要。十年来公司深深地体会到这一点。没有管理，人才、技术和资金就形不成合力；没有服务，管理就没有方向。近两、三年来，公司投入了巨大力量，在国际顾问公司的帮助下，建设企业的IT。管理已经开始有进步，但还是远远不够。

华为持续每年提取大于销售收入的15%用于研究开发，继续把最优秀的人才派往市场与服务前线，通过技术领先获得机会窗的利润，又将利润用于研发，带动更多的突破，未来十年一定是华为大发展的十年。

以上摘自《创新是华为发展的不竭动力》——2000年7月20日

我说，IPD最根本的是使营销方法发生了改变。我们以前做产品时，只管自己做，做完了向客户推销，说产品如何的好。这样我们做什么客户应买什么的模式在需求旺盛的时候是可行的，我们也习惯于这种模式。但是现在形势发生了变化，如果我们埋头做出“好东西”，然后再推销给客户，那东西就卖不出去。因此，我们要真正认识到客户需求导向是一个企业生存发展的一条非常正确的道路。从本质上讲，IPD是研究方法、适应模式、战略决策的模式改变，我们坚持走这一条路是正确的。

我们产品开发中最大的问题是简单的功能做不好，而复杂的东西做得很好。为什么呢？简单的东西大家不喜欢，这就是因为技术导向，而不是客户需求导向。

曾经看到过一句话，崇高是崇高者自己的墓志铭。这多少说明了我们在产品研发上不能技术导向，一味追求技术领先，在公司的动作发展上，也要把握好自己的节奏。现在技术发展很快，大大地超过了客户需求，不能及时发生效果，时代已经赋予你们新的使命。

我们要永远抱着理性的客户需求导向不动摇，不排除在不同时间内采用不同的策略，坚持理性的客户需求导向。

以上摘自《产品发展的路标是客户需求导向 企业管理的目标是流程化的组织建设》——任正非在PERB产品路标规划评审会议上的讲话 2003年5月26日

华为的观点是，在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能是领先竞争对手半步，领先三步就会成为“先烈”。明确将技术导向战略转为客户需求导向战略。通过对客户需求分析，提出解决方案，以这些解决方案引导开发出低成本、高增值的产品。盲目地在技术上引导创新世界新潮流，是要成为“先烈”的。

基于客户需求导向的产品投资决策和产品开发决策。华为的投资决策是建立在对客户多渠道收集的大量市场需求的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析理解基础上的，并以此来确定是否投资及投资的节奏。已立项的产品在开发过程的各阶段，要基于客户需求来决定是否继续开发或停止或加快或放缓。

在产品开发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性及可制造性。任何产品一立项就成立由市场、开发、服务、制造、财务、采购、质量人员组成的团队（PDT），对产品整个开发过程进行管理和决策，确保产品一推就满足客户需求，通过服务、制造、财务、采购等流程后端部门的提前加入，在产品的设计阶段，就充分考虑和体现了可安装、可维护、可制造的需求，以及成本和投资回报。并且产品一旦推出市场，全流程各环节都做好了准备，摆脱了开发部门开发产品，销售部门销售产品，制造部门生产产品，服务部门安装和维护产品的割裂状况，同时也摆脱了产品推出来后，全流程各环节不知道或没有准备好的状况。

以上摘自《华为公司的核心价值观》——任正非在“广东学习论坛”第十六期报告会上的讲话 2004年4月28日

4 全球布局研发机构

华为公司作为一家高科技企业，从创业开始，就始终坚持以市场的商业成功为导向，一切投资、一切管理的改进都紧紧围绕产品的市场商业成功，尤其摒弃的是脱离商业成功导向的、唯技术的创新。这种盲目自傲的创新，对于我们没有资金来源的公司来说，无异于自杀。

经过十八年的艰苦奋斗，迄今为止，华为没有一项原创性的产品发明，主要做的、所取得的是在西方公司的成果上进行了一些功能、特性上的改进和集成能力的提升，更多的是表现在工程设计、工程实现方面的技术进步，与国外竞争对手几十年、甚至上百年的积累相比，还存在很大差距；对于我们所缺少的核心技术，华为只是通过购买的方式和支付专利许可费的方式，实现了产品的国际市场的准入，并在竞争的市场上逐步求得生存，这比自己绕开这些专利采取其他方法实现，成本要低得多。

我们也充分地认识到了基本专利的成长过程是十分漫长而艰难的，基础专利的形成是要经历很长的时间，要耐得住寂寞，甘于平淡，急躁反而会误事。基本专利的形成是冰冻三尺，非一日之寒，即使是应用型基本专利的成长过程也至少需要3~5年。我们一直倡导并建立了相应机制，鼓励板凳要坐十年冷；同时坚定地走出去，积极融入国际性行业组织中，广泛地与业界同道交流、合作、协调；特别是在行业论坛以及行业标准开发组织中积极参与，共同致力于行业的成长和发展。

华为在北京、深圳、上海、南京、西安、成都、武汉等地设立了研发机构，并建立了国际化的全球同步研发体系，在印度的班加罗尔、美国的达拉斯和圣地亚哥、瑞典的斯德哥尔摩、俄罗斯的莫斯科等建立了研究所。华为公司重视研发质量管理，全面实施CMM5(国际上软件开发管理的最高等级)和集成产品开发流程(IPD)等管理流程

和方法，从事软件研发的机构基本上都通过了CMM5级国际认证。

以上摘自《实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力》——任正非在国家某大型项目论证会上的发言 2006年12月18日

这二十年，我们占了很大的便宜，有人领路，阿尔卡特、爱立信、诺基亚、思科等都是我们的领路人。现在没有领路人了，就得靠我们自己来领路。这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。

研发体系大多数人都是工程师，渴望把技术做得很好，认为把技术做好才能体现自己的价值。简简单单地把东西做好，在研发中也许评价是不高的，而把事情做得复杂，显得难度很大，反而评价很高。这就不是以客户为中心，客户需要实现同样目的的服务，越简单越好。我们要使那些能把功能简简单单做好的工程商人得到认可，才能鼓励以客户为中心在研发中成长。因此希望大家不仅仅做工程师，要做商人，多一些商人的味道。

我们现在提的无线解决方案、网络解决方案，其实都是以自己为中心，不是以客户为中心。客户需要的是一个综合解决方案，它可以是华为做得好的东西，也可以包括华为从外面买进来的东西，只要满足其需求。因此，公司提出了运营商解决方案、企业解决方案和消费者解决方案概念，以这三个解决方案来引领研发的变革，这就是以客户为中心的研发变革。

我们要加大对平台的投入，构建明天的胜利，未来的竞争是平台竞争。三个解决方案都需要大的平台，我们又有充足的利润，为什么不加大平台投入，超前竞争对手更多、更多。我希望把深圳建成一个平台研发机构，而把一些产品研发机构迁到研究所去。我们一定要在平台建设上有更多的前瞻性，以构筑长期的胜利。

想把别人消灭、独霸世界的成吉思汗和希特勒，最后都灭亡了。华为如果想独霸世界，最终也是要灭亡的。我们为什么不把大家团结起来，和强手合作呢？我们不要有狭隘的观点，想着去消灭谁。我们和强者，要有竞争也要有合作，只要有益于我们就行了。

以上摘自《以客户为中心，加大平台投入，开放合作，实现共赢》——任正非在PSST体系干部大会上的讲话 2010年

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

我们不要狭隘，我们做操作系统，和做高端芯片是一样的道理。主要是让别人允许我们用，而不是断了我们的粮食。断了我们粮食的时候，备份系统要能用得上。

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

我刚才已经讲，我们是一个开放的体系。我们还是要用供应商的芯片，主要还是和供应商合作，甚至优先使用它们的芯片。我们的高端芯片主要是容灾用。低端芯片哪个用哪个不用这是一个重大的策略问题，我建议大家要好好商量研究。你刚才讲的我们不用供应商的系统，就可能是我们建立了一个封闭的系统，封闭系统必然要能量耗尽，要死亡的。我们刚讲人力资源封闭系统，能量耗尽，一定要死亡的，技术系统也不能做封闭系统。在看待历史问题的时候，特别是做基础科学的人，更多要看到你未来产生的历史价值和贡献。我们公司要宽容“歪瓜裂枣”的奇思异想，以前一说歪瓜裂枣，他们把“裂”写成劣等的“劣”。我说你们搞错了，枣是裂的最甜，瓜是歪的最甜，他们虽然不被大家看好，但我们从战略眼光上看好这些人。

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

以上摘自《中国没有创新土壤 不开放就是死亡》——任正非在华为“2012诺亚方舟实验室”专家座谈会上的讲话 2012年7月12日

5 一杯咖啡吸收宇宙能量

美国还是一个创新力井喷的地方。美国为什么能形成创新的土壤？第一，美国保护创新，FaceBook如果是在中国早就被抄袭千百遍了；第二个，美国人不怕富，人不怕张扬，否则哪有乔布斯？

要打破自己的优势，形成新的优势。我们不主动打破自己的优势，别人早晚也会来打破。我们在学术会议上要多和爱立信、阿朗、诺西……交流，并在标准和产业政策上与它们形成战略伙伴，就能应对快速变化的世界。

高级干部与专家要多参加国际会议，多“喝咖啡”，与人碰撞，不知道什么时候就擦出火花，回来写个心得，你可能觉得没有什么，但也许就点燃了熊熊大火让别人成功了，只要我们这个群体里有人成功了就是你的贡献。公司有这么多务虚会就是为了找到正确的战略定位。这就叫一杯咖啡吸收宇宙能量。

以上摘自《最好的防御就是进攻》——向任总汇报无线业务会议纪要 2013年9月5日

用一种全新的方式与日本的优秀人才和日本产业界进行深入、广泛的合作。从华为成立的第一天开始，日本产业界一直是华为学习的榜样，无论是认真细致的工作精神、吃苦耐劳的工作态度，还是在器件及尖端技术研发方面，华为的发展都离不开与日本产业界的合作。日本有优秀的公司、非常好的技术、非常精深的文化，因此是一个非常好的选择。

日本人有一个最大的优点——认真，我们就在日本和德国分别建立测试中心，将中国、日本、德国三个测试中心互动起来，增加大容量高速数据安全性的质量投入。

进行全球化，是需要民族、思想、文化的全球化，每个民族都有独到的特点。比如德国、日本的工艺做得很好，而法国人很浪漫，对色彩、数学等多方面很有理解，那么我们可以在法国建立对图像模糊数学的研究所、色彩的研究所。

我们过去的技术创新聚焦在ICT技术领域，但当我们成为行业的领先者，更需要通过将跨行业的技术创新成果整合到我们聚焦ICT领域的管道战略中，提高我们竞争力，创造更大的领先优势。在跨行业的边缘地带有很多机会和价值，如果行业之间不相往来，边缘地带的价值就无法被挖掘出来。比如说，我们的慕尼黑研究所处在慕尼黑这个汽车技术的中心，我们在这里将汽车领域有用的技术创新成果（如新的汽车材料）引入到通信行业，就建立了领先于其他对手的技术优势。

以上摘自《在日本研究所工作汇报会上的讲话》2014年3月31日

我们的客户应该是最终客户，而不仅仅是运营商。运营商的需求只是一个中间环节。我们真正要把握的是最终客户的需求。最终客户需求到底是什么？怎么引导市场的需求，创造需求。不管企业、个人市场……，真实需求就是你的希望。

现在有人在网络上描述华为的战略是针尖战略，我认为他说出了真理。我们收窄战略面，在针尖领域，踩不着别人的脚。我们在主航道上针尖战略。针尖战略就是冲到最前面。不与别人产生利益冲突。

一杯咖啡吸收宇宙能量，你们这些fellow的技术思想为什么不能传播到博士和准博士这些未来的“种子”里面去？你们和大师喝咖啡，现在为什么不能也和“种子”喝咖啡？喝咖啡是可以报销的。别怕说白培养了，不来华为，他总为人类服务的吧？把能量输入到“种子”阶段，这样就形成庞大的思想群。就像一个石头丢到水里面引起波浪一样，一波一波影响世界。你们一个fellow能交5个这样的朋友，一个人几百个的粉丝，一算就影响了多少人。交流也是在提升我们自己，因为我们真的想不清楚未来是什么。

以上摘自《在华为上研所专家座谈会上的讲话》2014年4月16日

科学家对产品上市说了不算的，掌握的新技术，要由Marketing根据市场的需求来决定产品化投入的时间。我们有8000多Marketing与营销人员在听客户的声音、现实的需求、未来的需求、战略的机会……，只有在客户需求真实产生的机会窗出现时，科学家的发明转换成产品才产生商业价值。

我们不要急于将新技术过快的推向市场，我们要有战略耐性，可以后发制人。我们一直在窥测客户需求的方向，我们并没懈怠，就像一只猫，弓缩着身子，直到市场机会成熟。我们不会麻木到大机会出现还不行动。同时，要研究如何保护客户的投资，物尽其用，不要尽想颠覆。

以上摘自《与英国研究所、北京研究所、伦敦财经风险管控中心座谈的纪要》2015年7月14日

产品开发不能过分理想化，投资失败的产品要关停，人员快速转移。我们不要老是往理想方案里面使劲，我认为石墨烯时代还没有到来，硅片是可叠加的，矩阵式的叠加，流量照样会增大，也是能解决问题的。所以英雄不能过分追求理想化，等到理想实现的时候我们已是白骨累累，我们等不到那个时代，我们也没能力创造那个时代。

要敢于改变商业模式，敢于关闭一些盈利不好的国家，敢于关闭一部分客户，少一点国家少消耗，我们聚焦提供好的服务，为什么一定要覆盖170个国家呢？要保证软件的合理利润，要从“迁就客户”变成“为优质服务”。

以上摘自《聚焦主航道，在战略机会点上抢占机会》2015年10月31日

6 多路径 多梯次 跨越“上甘岭” 攻进无人区

我们要力出一孔、利出一孔，密集炮火攻击前进，努力进入无人区。当我们逐步走到领先位置上，承担起引领发展的责任，不可以自己为中心，不能以保护自己建立规则。我们要向ITU/3GPP/IETF学习，建立开放的架构，促使数万公司一同服务信息社会，以公正的秩序引领世界前进。没有开放合作，我们担负不起为人类信息社会服务的责任，所以，我们要向3GPP一样的开放，向苹果、Google……一样的链接数十万合作伙伴，持续建设和谐的商业生态环境。以自己为中心迟早是要灭亡的。

未来的大信息流量网络可能是什么样的架构，这个架构中我们需要有哪些理论支撑？我们已经具备哪些能力，哪些能力还不具备，我们应该怎么去规划？管道变粗、变快以后，关键是数学、物理等基础科学的能力。其理论基础是什么，方向是什么，假设是什么？我们公司理论上还缺哪几块，这些理论在哪里？哪些支撑的理论在哪个公司已经突破了，我们将来要与之交换获得许可？哪些没有突破，我们要去突破？在没有基础理论和技术突破之前，有没有工程技术来解决？我们都去研究和探索。

做领导者是艰难的，我们要做领导者了，得改革了，不改革我们的体系，我们领导不了这个世界。我们一定要做领导。华为不能僵化，向美国学习，如何领导世界。一杯咖啡吸收宇宙能量，就是炸开封闭的人才金字塔模型的顶尖，开放仰望星空，企业不再依靠塔尖上那个人的视野。而是天才成批来，真理引导企业。事业不再取决塔尖上那个“巴顿”，这就是现代“战争”。

研究和创新可以多花点钱，“范弗里特弹药量”要用在未来方向上，而且未来方向一定要有边界，不是边界内的人不要，科学家很有本事并且愿意到边界里来，我也需要；不进来只合作，我也需要。这样我们把全世界的科学家都纳入进来了。

以上摘自《多路径 多梯次 跨越“上甘岭” 攻进无人区》——任正非在巴展和乌克兰的谈话要点 2016年2月27日

至少在大数据传送这个领域不会出现这种状况。即使有“黑天鹅”，也是在我们的咖啡杯中飞。我们可以及时把“黑天鹅”转化成“白天鹅”。我们内部的思想氛围是很开放自由的，“黑天鹅”只会出现在我们的咖啡杯中，而不是在外面。我们这里已经汇集了世界主要的技术潮流。

一个基础理论变成大产业，要经历几十年的功夫，我们要有战略耐性。要尊重科学家，有一些人踏踏实实做研究。如果学术研究泡沫化，中国未来高科技很难有前途。不要泡沫化，不要着急，不要大跃进。没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功。

们面对着极大的知识产权威胁。过去二三十年，是从落后通信走向宽带通信的二三十年，全世界出现多少大公司，美国思科、谷歌、Facebook、苹果，中国没有出多少，就是因为对知识产权保护不够。未来还会出现更多的大产业，比如VR虚拟现实，中国在这些产业是有优势的，但是要发展得更好，必须有十分苛刻的知识产权保护措施。

以上摘自《二十八年只对准一个城墙口冲锋》——任正非接受新华社专访 2016年3月5日

我们需要多种学科的人才，构筑对华为有长远影响的技术知识体系，不能只局限在对通信、电子工程类的招聘。公司可以招聘一些学神经学、生物、化学、材料、理论物理、系统工程、控制论、统计学等专业学科的人才，甚至包括牙科专业的。你们知道，当年华为最早的电源团队的一个主力曾经是牙科医生。这些人只要愿意从事通讯技术，到了我们的员工群体里面，他们的思想就会在周围有所发酵。

我们要建立能力中心和人才中心。能力中心与人才中心有所区别，我们在穷国、战乱国家去获取世界级优秀人才，不是建能力中心，是要把人才吸引过来，创造一个环境。

在全球能力中心布局思路，胆子要大一些。你们提的“开放创新，不盲目追求为我所有，多层次构建为我所知、为我所用、为我所有的能力组合”的口号非常好。（注：指在产品、解决方案及服务技术能力上，重在为我所用，但在关键控制点上要为我所有。在基础技术能力上，侧重为我所用，但在核心技术上要为我所有。在基础理论能力上，做到为我所知、为我所用就可以了。）

以上摘自《开放创新，吸纳全球人才，构建“为我所知、为我所用、为我所有”的全球能力布局》——任总在全球能力布局汇报会上的讲话 2017年8月26日

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

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

以上摘自《加强与国内大学合作，吸纳全球优秀人才，共同推动中国基础研究》——任正非与中国科学技术大学包信和校长座谈的讲话 2018年11月19日

赴美考察散记

——发表于1994年1月18日的《华为人》报。

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

带着这样的疑问，我前往美国考察。

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

1

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

这个城市的美，在于城市中处处都保留着小片小片的森林。

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

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

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

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

2

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3

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

因为是路过，匆匆一览，参观了中央公园及自然博物馆。

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

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

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

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

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

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

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

4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

参观这次展览，我们才体会到什么是技术危机与市场危机。

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

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

5

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

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

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

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

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

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

6

经由洛杉矶，我们开始返回祖国。在飞机上看了一部开发美国西部的电影：

“

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

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

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

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

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

”

让你想想他们得到了什么。当小姐得到土地以后，所有亲人都一定有了。在没有爱情的荒漠，拼命地开垦，才造就了今天繁荣的西部。

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

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

团结奋斗 再创华为佳绩

——与市场培训人员座谈，1994年1月26日

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

胜利祝酒辞

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

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

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

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

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

对中国农话网与交换机产业的一点看法

中国农话的现状与发展趋势

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

归结起来，农话通信网有以下几个特点：

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

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

中国农话市场和产业现状

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

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

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

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

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

中国农话交换网和农话交换机技术方面的建议

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

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

宏观调控政策建议

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

从二则空难事故看员工培训的重要性

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

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

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

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

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

致新员工书

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

坚定不移地坚持发展的方向

——任正非在中央研究部干部就职仪式上的讲话 1995年1月9日

一、开发部的改革要为各系统的改革树立榜样

- 1、新老干部要团结。一方面要看到，长江后浪推前流，新人永远比老人行，后人总要超过前人，这样，历史才能发展，我们公司也才能发展。另一方面，后人也不能否认前人的丰功伟绩，否认他们非常艰难地铺平的道路；前人走过的路，总是后人的宝贵财富。开发部老干部要真诚地帮助新干部，公司新老干部的团结应在开发部作出表率。这样，为整个公司的下一步的改革作出榜样。
- 2、要搞好团结，首先要团结本小组、本部门的人。华为公司支持“小集团”活动，只要不是对付别人，团结得越紧密越好。同时，应保持与其它部门、其它系统的良好的协调关系。
- 3、一定要尊重上级，因为，以后你可能也会走上领导岗位，也需要你的下级尊重你。
- 4、我们要团结所有人，要团结一切可以团结的人，包括曾反对过你，而且反错了的人。大家本是同根生，都是背井离乡人，应以博大的胸怀处理周边关系。
- 5、过渡时期的兼职，要尽快减少。培养新人，逐步接过火把，使组织建设得更充实。
- 6、公司全体高中级干部要坚决反腐败、反贪污、反盗窃、反假公济私、反一切违法行为。我们在这方面要防患于未然，不要对不起全体员工。他们信任您们，选举了您们。

二、重新规范组织与规划工作流程

- 1、开发系统具体的职责与工作流程让新老干部共同去讨论。对于过去的规章制度，持“祖宗之法不可变”的态度是错误的，但“变法”一定要保证科学性，要保持不断的协调，要先“立”后“破”，这样才能避免旧的已经废除，新的还未产生，制度上的真空地带引起的混乱。
- 2、要吸取现代科学精髓，但也要重视老方法。公司在组织变革上，要采取“补台”而非拆台的政策，赞成改良，不希望“天翻地覆”的改革。
- 3、在公司组织建设上，ISO9000办公室这一年多来的工作，起到了潜移默化的作用，我们应该看到，我们在组织建设上的进步还是很大的。公司95年下半年，要推行ISO9001，其中也涉及开发部。在以后的推行工作中，各部门要负责所属中文件的编写，ISO9000办公室负责提供指导和进行审查。

三、坚定不移地坚持发展的方向

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

四、要建立实事求是，严格认真、广泛吸纳的工作作风

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

五、灵活机动的战略战术

- 1、公司在各系统增加层次，是为了加快决策速度，增加活力，而不是要增加官僚主义。在这个问题上，我们要树立主动服务的思想，坚持“下道工序就是用户，就是上帝”。只要坚持主动服务，就可以避免官僚主义。

2、多层组织建设，能充分发掘基层的创造性。公司对上层要进一步加强管理，但对基层还要进一步放权，让最明白者有适当的权利。

3、公司各系统都把培训放在很重要的位置，公司将来要办很多研究生院，使公司由“技术创造”转向“思想创造”。但目前，我们还要自己培养干部。市场部以前第年一度的培训，对公司巩固和发展市场起了很大的作用，今后则采取“滚动培训”方式，进行无止境的培训。

不前进就免职

——任正非在生产系统干部就职仪式上的讲话

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

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

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

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

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

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

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

励精图治，再创辉煌

——任正非在财经采购系统干部就职仪式上的讲话

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

我们要继续反对贪污，反对浪费，反对假公济私，反对高级干部腐化。

五、就公司总体来讲，坚持团结协作和集体奋斗始终是公司发展永恒的主题。

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

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

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

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

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

让我们携手共进，勇往直前，用我们的双手一同托起华为美好的明天。

英雄好汉站出来

——任正非在市场总部高、中级干部就职仪式上的讲话

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

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

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

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

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

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

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

上海电话信息技术和业务管理研讨会致谢词

各位领导、各位专家、各位来宾：

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

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

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

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

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

在开发过程中，我们始终遵循国际上最规范的软件工程化设计方法，增强了产品软件的继承性、可扩充性。通信产品至少使用十年，没有继承性是非常危险的，会造成投资的巨大浪费。工程化设计方法使软件的开发设计摆脱了对人才的依赖，不管谁离开公司，都不会影响公司的正常运作，为产品提供了安全性。因为我们没有对人才的依赖，便没有对人才的造就。每个人都必须开放自己，吸收他人的经验，形成一个和谐的奋斗集体，使集体智慧在产品的设计、中试、生产过程得到了最佳的发挥，产品会越做越精良。

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

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

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

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

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

要建立一个均衡的平台

——任正非在公司秘书业务培训班上的讲话

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

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

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

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

我们公司秘书的前途在哪儿呢？我认为在你们手里。

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

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

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

第二点，就是“善解人意”，这是秘书的一个最重要的原则，是必须好好把握的。

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

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

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

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

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

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

第三，秘书要善于归纳。

我觉得秘书的差距有时是很大的，其差距就在归纳上。

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

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

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

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

第四，公司要重视文档建设。

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

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

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

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

你们知道，我们公司现在不仅仅是在卖一台机器，而在有的地方卖支撑网了。

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

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

第五，要进行秘书系统整顿。

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

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

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

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

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

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

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

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

最后一点，对秘书的希望。

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

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

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

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

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

在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会的发言

尊敬的各位领导及专家们：

深深地感谢你们的光临，感谢多年来你们的信任与支持。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

解放思想，迎接96年市场大战

——任正非在办事处工作会议上的讲话 1995年11月18日

一、加强策划，层层考核

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

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

二、摒弃地盘思想，开放市场

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

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

三、努力学习营销和管理

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

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

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

华为公司感谢老市场人员对公司所做出的贡献，没有他们的呕心沥血，没有他们提供的点滴利润，华为公司也不可能发展到今天。所以公司给予老同志更多关怀和培养，把他们放到机关进行循环和训练，这样才能更有力量，站在更高的起点上，去承担更重的担子，但是任何时候自我学习是永远重要的。现在市面上销售的营销书籍是很多的，但有多少人认

真学习过。华为公司并不是凭一事一时定干部，有投机机会，任何人都可以抓住时机，表现自己的才能，有机可投没投到的是你水平不够。每人在每天的工作中，要想清楚工作目标，有锐利的观察眼光，深刻理解自己所从事的工作，有远大的理想。加强自身提高不要以为自己是历史功臣，而沾沾自喜。历史功臣并不一定要居高位，可以享受相当的福利，奖金、职务一定要给责任者。华为公司不提倡终身制，终身制与终生在华为公司工作是有区别的。华为公司是一个发展公司，如果这样做，可能会发展到与国营企业差不多的。

四、建立、健全完善的考核机制

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

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

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

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

五、加强组织建设，树立远大理想，清楚奋斗目标

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

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

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

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

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

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

目前我们的形势和任务

——任正非在1995年总结大会上的讲话 1995年12月26日

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

一、历史回顾

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

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

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

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

我们能理解实行宏观调控、安定团结是权力交接平衡过渡的基础，但苦了在发展中的国内企业。国内企业发展缺少资金，这三年外资乘此大举进攻中国，节节胜利。我们理解国家为了打破发达国家封锁，不断地扩大和提升我们的外交地位，为了解决香港的回归、台湾的统一，需要大量的国际交往。中国是穷国，拿什么吸引人家呢？拿什么去分化发达国家呢？只有市场。人家不要土豆、洋葱市场，只要高科技市场，通信市场首当其冲。因此，我们一成立就在自己家门口，碰上了国际竞争。通信产品都垄断在世界著名公司手里，因此，一出生就受到了著名公司的挤压，自身不硬就会粉身碎骨。没有自立的思想，一味地依赖是没有出路的，十条程控机生产线引进的例子，说明了这条真理。

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

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

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

赶超AT&T 5号机，又碰到任正非这个傻子，他们多么像现代的堂吉珂德。C&C08成功后，正在拉斯维加斯参观完展览后，在电话上跟我说，回想起来，全身发抖，全世界没有我们这么搞科研的，同时采用这么多新技术，没有样机借鉴，一步到位地从头设计，幸亏我们成功了，失败了后果真不堪设想。

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

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

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

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

在残酷的市场竞争中，我们始终坚持创品牌的正派销售，我们为此忍痛放弃了多少大合同。我们在东北伊春的一单合同，推广人员、市场人员为此作了不下十次的技术推广和工程建议，风餐露宿，长途往返跋涉，前后长达半年。最后因一些原因，市场部决定放弃。从事此工作的数名七尺男儿，伤心地痛哭一场。市场不相信眼泪，残酷的市场使他们更坚强，现在从事这项工作的业务骨干身患肝炎，仍不肯回深圳就医，坚持在冰天冻地的第一线奋战。我们一定要关怀他们，这是我们的弟兄。苦难的历程磨炼了多少营销干部。许多同志一遍又一遍地冲锋，始终打不开市场；有些败下阵来，由于市场的需要，一批一批的新人替代他们又冲上去。市场部象一个大轮盘，一批一批的干部大轮换，他们毫无怨言地走上新的工作岗位。是他们用青春铺就了华为公司成功之路。我在这里代表公司真诚地感谢那些向下调整过位置的人员，没有他们的自我牺牲，就不会有大市场、大结构。他们的精神将会推广到所有部门，万世飘香。我用近代英国伟大的政治家邱吉尔的一段隽语送给他们：战争的时候要有决心、毅力，战败的时候不可气馁、沮丧，胜利时要宽大为怀、知所收敛，平时要广结善缘、与人为善。

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

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

二、目前形势

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

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

1、国家重视高科技产业，推崇科教兴国以及爱国主义教育有利于华为的成长。

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

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

2、中央及地方政府重视和关怀华为的发展。

党中央、国务院、中央各部委、省、市领导不断视察华为，给以关怀和指导。江总书记在接见我时，肯定华为的成就，特别对芯片、软件的能力给以了高度的肯定。在汇报到华为坚持先生产、后生活、98%的员工还住在农民房中时，江总书记说：“华为的青年人不是为了钱，为了钱不会有这么大成就。历史上的科学家也不是为了钱，但奋斗成功都很有钱。”对华为进一步完善分配制度，给予了支持。李岚清副总理在视察中说：“华为是风险很大的企业，一定要坚持领先战略，Microsoft是世界首富，而王安垮了。软件领先一寸您就胜了。”岚清副总理还在出访西非与南美时，向有关国家推荐08机。国务委员宋健在视察中说：“华为要实行产品多元化，增加生存的能力，十年以后华为不得了。”邹家华副总理参观94北京国际通信展华为展区时，说：“在外国展区升起了一面五星红旗，华为做了一件让中国人扬眉吐气的事情。”政治局常委胡锦涛特别关心青年人的成长，关心把人才留在中国的问题，并专门接见了青年科技人员的代表，说：“祖国有前途，您有前途”。国务委员李贵鲜、国家安全部计算机局何德全局长，都一再谈到预藏病毒的问题，把国家通信网络的安全受控问题提到了高度。高层领导对网络安全提出了认识，认识到网络软件是使用人家的，国家就无密可保，会逐步影响政策倾向国产机的销售。邮电部、电子部领导多次听取公司汇报，给了前进的指示。广东省委书记谢非、省长朱森林、深圳市委书记厉有为、市长李子彬都在视察中，帮助华为解决了具体发展中的困难问题。各级政府的关心，都促进了华为的发展。

3、华为自身的改革是促进发展的内因。

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

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

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

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

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

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

4、一个高度团结、能展开批评与自我批评的领导班子是企业胜利的保证。

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

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

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

5、企业的民营机制是高科技产业现阶段容易取得成功的一个机会。

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

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

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

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

三、我们的任务

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1996年要完成以片区工程部、办事处为基础的销售平台的建设。要在这个平台上完成多种产品销售，要在这个平台上实现多家公司共同销售（下属合资企业），建立以利益共同体为原则，实现市场资源的共享。不管华为发展到多大，合作公司有多少，销售平台仍是一个。要把市场的作战指挥部前移，片区要实实在在地建成一个战斗、指挥的团体。要加强基层的建设，要实行干部的大轮换，在循环中培养，提高基层干部的水平。片区、办事处的建设以商务、策划为主，要做好这些必须深入地明白产品与技术。要瞄准外国公司中国办事处的水平来要求自己，都是大学生，除了外语不苛求外，在管理上达到与他们一样的水平，要建立以办事处主任为首的催款队伍，要象抓销售一样抓货款回收。回收率达不到指标的与完不成销售一样，办事处主任同样不合格。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4、采购国际化，财务、资金、审计都要实现与国际接轨。

物料采购工作要向国际化大公司看齐，要立足高起点、高水平，采用“请进来，走出去”的办法，大胆吸纳国内著名公司
的优秀人才，充实我们的组织，不断将新思想新方法融入我们的管理体系化，不断解放思想，大胆工作，探索新思
路，建立一个开放式的、勇于承担责任的、具有开拓创新精神的领导班子。我们将认真推行集中认证、分散采购、流动
操作工作的方法，使人们的采购工作更加开放，更加适合我们自己产业扩张的需要。优化组织结构，规范认证流程，建
立物料采购综合成本控制目标和实施计划，与供应商建立长期、稳定的伙伴式合作关系，拓展我们的业务领域。要建立
客户、供应商、华为人一体的利益共同体。充分利用香港国际商业中心的优势。在公司下一步战略发展及国际化接轨过
程中发挥窗口作用。

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

5、建立达到国际标准的行政系统。

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

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

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

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

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

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

华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，它需要所有的员工必需坚持合作，走集体奋斗的道路。没有这一种平台，你的聪明才智是很难发挥，并有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了华为进步的机会。那样您会空耗了宝贵的光阴，还不如试用期中，重新决定您的选择。进入华为并不意味着高待遇，因为公司是以贡献定报酬的，凭责任定待遇。对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此十分歉意。如果您是一个开放系统，善于吸取别人的经验，善于与人合作，借助别人提供的基础，可能进步就会很快。如果封闭自己，怕工分不好算，就需要较长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。实践是您水平提高的基础，它充分的检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。唯有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。有一句名言，没有记录的公司，迟早要跨掉的，多么尖锐。一个不善于总结的公司会有什么前途，个人也不是如此吗？

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

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

当干部是一种责任

——任正非在市场部全体正职集体辞职仪式上的讲话 1996年1月28日

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

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

我今天讲一讲我们企业高中级干部的修养问题：

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

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

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

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

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

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

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

二、要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高级。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

三、团结、沟通是我们工作永恒的主题。

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

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

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

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

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

的能力与管理的跨度。

四、溶入到华为企业文化中去。

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

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

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

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

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

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

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

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

我们有的干部，在把握录选员工大权时，不加声明，把自己层次很低的亲属及相关人员放进来。他们这样的人当干部，就很难公正客观地对待员工及相关的部门；我们有的干部，在自己的办公室看着员工上班时间私人通话和聊天而不制止，那么他会严格要求自己吗？他们拼命说人不够，是不是人不够呢？我们有的干部占用了较多的备用金（当然必须占用的还得占用），是否很好呢？我提议从我开始，到各部门副总以上的干部，不要占用公司备用金（市场部外派干部因办公费用的支出除外）。一点一滴的转变，才能使我们的公司管理更加科学、更加透明、更加合谐、更加合理，效益也自然会增长，生存的能力自然会加强。我们在生产总部经常发现丢失器件，发生人为地把器件及板子丢在垃圾桶里，为什么呢？我们的干部如何去加强管理呢？

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

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

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

【参考资料】

《辞职书》

尊敬的总裁：

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

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

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

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

市场人员：（签名）

一九九六年一月二十八日

我们要向市场、开发、创造性工作倾斜

——任正非在工资改革汇报会上的讲话

我们公司的工资在相当长时间里都要实行倾斜，向市场、开发、向创造性工作倾斜。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

反骄破满，在思想上艰苦奋斗

——任正非在十大杰出员工表彰大会上的发言 1996年4月6日

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

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

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

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

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

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

加强合作走向世界

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

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

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

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

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

跨过这个世纪后，我们的工业产值将超过百亿。

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

要树立服务意识、品牌意识、群体意识

——任正非在行政系统员工对话会上的讲话 1996年6月8日

问：健康指导中心，为什么叫这个名字？

问：公司现在推行基本法，制定了许多规章制度。怎么到执行的时候，就很难推动？

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

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

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

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

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

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

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

任总：下面我一边说，你们也可以一边插话，也可以提问，这是一种讨论的方式。

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

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

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

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

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

但是，高层次的文化感染中，是否每个高层员工都把文化传到基层去了呢？这就是我们各级干部的责任，各级干部自己没有理解，怎么可能去传播这个东西。有一句话，没有华为文化，不能融入华为文化，是不能做干部的，是要下去的。这没有什么含糊的，可以允许辞职，但不允许在自己的岗位上为所欲为，否则，我们的公司就不可能有发展，我们可能会出现非常大的膨胀，可能在这一、二年，市场会有急速上升，缺少干部，随随便便把一些没有文化的干部派出去，造成一块一块癌症，然后我们就要去割癌症，创造了癌症，又要去割癌症，就会浪费掉我们十年的奋斗时间，所以在干部问题上是不妥协的。对普通员工，我们不过分要求，但对干部，我们要严格要求，不能干的就坚决下去可以招聘，描述岗位目标，描述清楚了就招聘。

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

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

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

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

没有市场，就没有规模，没有规模就没有低成本，有低成本再有高质量，企业就不会灭亡。前几年出差，我每次都提两大箱资料，应该说有人可以证明，每次扛着两大箱资料，有时候来接的车，一辆车还接不下，我是亲自带资料、带纸箱，而我们有很多人很潇洒，跟我出国，几个人都带自己行李的一个小包，我带大箱子，装满礼品和资料，拖着箱子一次跑几个国家。这些年轻人很惭愧，他们缺少敬业精神，将来怎么做总裁。对市场部的人我讲过，谁拿小皮包出差就撒职，为什么不买一个象我的皮包那样的大包呢？里面多装几本说明书，到了会上，多发几本出去，多播种，没有这种文化，企业怎么能发展起来呢？是没有希望的，我认为很多人读《华为人报》，只注重表皮，不深刻，只是混一混，就想

做个华为的人，将来升个官，这样升了也会下来的，没有什么当副总裁的不可下去，不是说所有的副总裁将来在这个位置上都能坐得稳，是大浪淘沙，连我们都是要下台的，英雄人物是越来越多，越来越猛，而且和你们竞争的人越来越厉害，后来者肯定比前来者更厉害。

我们中央研究部今天开会，问新来的一些博士们，你们愿不愿意做官，你们上来，因为中央研究部有很多人愿意搞技术，不愿意做官，所以，中央研究部的干部总是提拔不起来。这样，分层结构、目标管理总是不能实现，机构太小，科研经费不完，每次通报和批语都是因为钱用不完，这就是组织机构的问题。年轻人能不能上来，可以定个政策，来的博士、博士后们，有没有愿意搞管理的，可以马上就提，刘育梁提了对外合作处的处长，项目就整得很好，我认为这都是一种未来的新生竞争力量。有人说，我熬了好几年，就是没有华为文化，辛辛苦苦，他来了几个月就爬上去了。这是品牌意识，我们要在世界上占领市场，我们不是要任人唯贤。宏基电脑前两天在接受记者采访的时候，有一个说法，“传贤不传子”，宏基为什么能做到今天这一步，传贤不传子，他们的路线都是任用贤人，大量使用贤人，我们也是这个政策，我们有许多优秀员工，象杨会贤、陈康宁，他们都是华为公司优秀的员工，都是十佳员工，他们到华为是非常早的，不摆老资格，现在还在那里忍辱负重地干，我们为什么不能学一学呢？我们不拘一格选用人才，但没有华为文化的人一定要下去，学习、锻炼完了再说，有情绪、有牢骚的就可以辞职。我们要有群体奋斗的意识，不允许各人种自留地。我们原来有两个同志，老爱种自留地，他给我说：“老板，你有一天会看到我们自留地种得很好，就会重视我了”我说，我们不要自留地的菜，你的自留地种得很旺，我们谁也搞不清楚你这里是什么菜，菜园的围墙很高。

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

再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗

——任正非在市场庆功及科研成果表彰大会上的讲话 1996年6月30日

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

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

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

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

当前，我们就要认真的总结经验、教训，及时地修正，不断地完善我们的管理。当我们发展处于上坡阶段时，要冷静正确地看自己，多找找自己与世界的差距。前不久郑宝用率团参观了上海贝尔，感叹贝尔在生产管理与工艺装备上的巨大进步，真是堪称世界一流。由于规模大，必然成本低。他们的管理很科学，质量很好，十年的引进，使他们较快地与国际接轨。我们的竞争伙伴04机、大唐、中兴新都有十分明显的进步。04机市场的覆盖面比我们大，中央对他们也比较支持；大唐有着十所十年来国家级科研打下的底子，在科研的深度上、广度上都得天独厚，有着部的帮助，他们对电信的系统认识比我们深刻；中兴新公司与我们同处深圳，朝夕相处，文化比较相近。中兴新在“做实”这个方面要值得我们基层员工好好学习。华为在“做势”方面比较擅长，但在做实方面没有象中兴新那样一环扣一环，工作成效没有他们高。与国际著名公司相比，我们还缺少可比性。在国际市场的竞争中已明显地暴露了我们的弱点。外国公司的人评述，你们的设备很好，但太年轻，缺少国际经验。我们的队伍年轻，敢想敢干，在局部上突破一些技术的前沿，取得了进入国际市场的资格，但面对国际复杂网、多网合一，我们年轻的队伍是否受得了？看看世界，比比自己，还需要百倍的努力。

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

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

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

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

我们在进行第二次创业活动，从企业家管理向职业化管理过渡。我们正在进行《基本法》的起草工作，《基本法》是华为公司在宏观上引导企业中长期发展的纲领性文件，是华为公司全体员工的心里契约。要提升每一位华为人的胸怀和境界，提升对大事业和目标上的追求。每个员工都要投入到《基本法》的起草与研讨中来，群策群力，达成共识，为华为的成长作出共同的承诺，达成公约，以指导未来的行动，使每一个有智慧、有热情的员工，能朝着共同的宏伟目标努力奋斗。使基本法溶于每一个华为人的行为与习惯中，我们正在强化业务流程重整的力度，用ISO9001来规范每一件事的操作，为后继的开放式网络管理创造条件；用MRP II管理软件，将业务流程程式化，实现管理网络化、数据化、进而，强化我们公司在经营计划（预算）、经营统计分析与经营（经济）审计综合管理。我们正在深入进行的组织改革、企业文化教育。大量的优秀人才正在成长，优秀的老员工正在加紧学习，强化管理层和员工内部竞争机制。您追我赶的热潮正在进行。由莫贝克开始招考基层干部后，生产总部也在实施招考，市场部较大规模的推出新建职位的考选计划、一场由人们竞投基层职位的有益的活动正在兴起，它深化了我们组织改革的内容，是华为人才倍出，欣欣向荣的一个侧面。同时我们正在引入外国工程人员到我公司工作的计划，为二、三年后进入世界市场作好准备。这对我们人力资源是一个大的挑战。

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

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

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

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

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

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

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。

我们是要向前迈进一小步，而不是一次大飞跃

——任正非在技术能手大比武之前的讲话 1996年7月25日

我们一定不要使用适合做实的人去造势，要迫使做势的人要做实。

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

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

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

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

祝你成功！

胜负无定数，敢搏成七分

——任正非在市场部内部竞聘现场答辩会上的讲话 1996年8月11日

一、胜负无定数，敢搏成七分，要向命运挑战

1、重在参与，敢于向自己挑战

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

2、要重视向别人学习，取长补短

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

3、要善于归纳总结

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

二、公司的人才政策

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

1、公司的创建初期，是以德为主

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

2、在公司发展壮大的准备时期，非常重视德才兼备

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

3、在高速发展时期，我们提倡才德兼备

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

4、最终还是德高者才能进入高层

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

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

三、不断革命，永无止境

1、不能固步自封，要随时调整战略

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

2、要善于总结成功的经验

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

3、从失败中分析和提炼成功的要素

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

4、互相帮助，共同奋斗

通过这次竞聘，不论你是否成功，都希望你们在华为公司的员工至少交一个朋友。如果采取“一帮一，一对红”的方式，你们有可能再培养30名销售干部，大家互相帮助、共同奋斗、共同前进。群体的力量强于个人的力量。华为公司在用人问题上，最大的特点是承认自然领袖。你团结的人越多、帮助的人越多，大家就越拥护你，拥护你的越多，你就成为自然领袖。你是三个人的领袖，你就是销售经理，你是二十多个人的领袖，你就是片区经理，你若能团结更多人，就能做更大的经理。要善于帮助别人、团结别人，带动这个队伍一起前进，这样华为公司的销售队伍就能形成一支雄师劲旅。只有整个公司的所有人员都努力去奋斗，努力去开拓市场，华为公司才能成功。

四、市场部集体辞职所具有的伟大意义及产生的深远影响

1、市场部集体辞职的意义

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

第一，以灵活机制应付强大的对手。

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

第二，抓好干部队伍，启动与国际接轨，它是个里程碑。

华为现在要走向规范化、制度化的管理，走向第二次创业。第一次创业和第二次创业有本质性区别，是一个企业从小到大必经的过程。当一个企业在初创阶段，企业家本人担负着多种角色，但是当进入到二次创业时，大量的优秀人才进入企业，要建立结构，建立制度，要程序化，要重新调整利益的分配格局，这样才能吸引更多的优秀人才到企业里来，成为企业的核心。企业进入二次创业时，创业者的能力、精力已不足以来处理他原来所承担的职能，这时候他就必须培养出职业化的管理阶层。一个企业达到股份化、国际化、集团化、多元化，也是进入二次创业的标志。二次创业是一个非常模糊的时期，目前来说，就是当公司发展达到一定时期，我们需要非常多的干部，担任各项职务，分担一定的责任和压

力。其实公司去年就已开始了组织改革，口号是“分责、分权”。目前公司存在的矛盾是多中心造成的。其实这种中心运作方式的出现本身，就预计了第二次创业的开始。这样的运作方式需要大量的优秀干部。市场部的集体辞职，行动是次要的，精神是主要的，它是启动与国际接轨的里程碑；它推动了公司干部大调整的行动，使人们不会感到精神上的失落；它把本来可能产生的阻碍因素转化为动力。由于市场部的启动，全公司每个部门都在自觉不自觉地启动。没有干部的国际接轨，没有组织的国际接轨，所有国际接轨都是假的，都是不可能实现的。干部能上能下是正常的，下去的干部不见得将来就上不来，也不见得上来的就能升得更高。没有基层工作的经验的人不能做科级干部，没有周边工作实际经验的人不能做部门经理。一定要不断深入到实践中去，在实践中寻找新的线索和发展。只有实践才能全面检验真理。

2、加强干部流动

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

3、一定要丢掉幻想，要奋发图强，自力更生。

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

4、人人不能做懒汉

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

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

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

秘书体系是信息桥

——任正非谈秘书体系建设问题

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

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

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

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

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

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

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

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

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

华为目前还面临着一个如何评价历史功臣的现实问题。在华为生死存亡的关头，他们拼死杀出一条血路来。发展到现在是肯定他们，还是不肯肯定他们呢？我们肯定又要否定，肯定与否定是交织在一起的。但如何肯定他们，如何否定他们，非常复杂，不好解决。我们比内地企业好解决，我们已经走到“知本主义”这条路上，我们把知识作为本钱。知识里面已

隐含贡献，历史贡献在企业中以股权形式得到补偿。职位降下来，个人收入不一定会有很大影响，因为股权收入与资历挂钩，工资奖金与能力、贡献挂钩。这样适当分流缓和了矛盾，能解决一部分问题，但还是不能完全解决问题，因此我们要对老员工不断进行培训，给他们提供转换机会，能转一个就争取一个，能转换两个就争取两个，转换不了的要给一个合理的岗位调整。

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

赴俄参展杂记

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

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

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

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

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

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

在工作小组紧张忙碌的备展期间，我们抽空访问了保加利亚、罗马利亚、阿塞拜疆等几个国家。如果说俄罗斯是森林之国的话，保加利亚首都索菲亚就可以说是花园之城。阿塞拜疆是前苏联的石油基地，首都巴库是十分有名的。连续开采了近百年，二战中，苏联坦克、飞机，所用石油70%是巴库供给了的。经历了这么多时间的奉献，巴库是处在衰退期。又由于前苏联解体，变得十分困难。特别是大中型企业。困难超过了我们的想象。由于同团有中国石油勘察院的专家参加，阿国十分热情邀请我们参观了海上油田。我国的石油技术当年主要从前苏联、罗马尼亚学习的。在80年代，我国才

飞跃发展，在现代科学技术的手段方面已超过了他们，中方提出了利用中国的技术，使废油田新生，投资少，又能使老油田焕发青春。我们乘坐米8直升飞机前往海上平台。我是第一次乘直升飞机，机长又好客，让我坐到驾驶舱里，与他们一同飞。前苏联飞机非常多，全是自己制造的。我从北京到莫斯科，搭乘的也是苏联伊尔86，飞机显得十分陈旧，与我国民航条件无法相比。但我国是用钱买来的现代化，泱泱十二亿人口的大国，没有自己真正的飞机、真正的汽车，好在中国轮船的发展不错。但俄罗斯人在这样的条件下，服务仍然是比较好的，在驾驶、着陆等都处在高水平。俄罗斯遍地是汽车，没有自行车，他们家家都拥有汽车，国产的，质量并不高。我国人民的生活水平并不高，而我们街上跑的都是高级轿车，怎么为人民服务。到了海上油田，才知道前苏联是什么样的钢铁大国。黑海中心，到处都是钢铁的采油平台，储油、油气分离的加工。由于当年没有打斜井、水平井的技术，许多分布的采油孔都分别相距有一、二公里，使用油轮连接还不如修条路把它们连起来。因此，海上使用钢管把桩打到海底，上面用钢梁焊起来，再铺上水泥、沥青形成路，上面跑汽车，运货运人。连接这些平台的海上钢路有460公里长。我们的飞机就降落在一个在海上架起来的生活区，作业工人在这里生活、休息、住宿。我才真正理解了什么叫钢铁大国。庆幸中国石油开采技术的进步，否则我们到哪儿去找这么多钢铁。

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

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

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

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

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

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

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

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

【蓝血文章】

《华为俄罗斯20年：逗比的38美元到海缆1855公里》

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

1996年，俄罗斯是华为继进入香港之后，海外拓展的第二站。

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

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

冬天很长的俄罗斯在华为眼里格外的寒冷！但华为没有跟着竞争对手一起撤退。

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

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

在华为的影响下，俄罗斯客户慢慢就喜欢喝绿茶不加糖了……

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

锲而不舍的坚持让华为终于有了收获。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

做好基础工作，逐步实现全面质量管理

——任正非在品质系统工作上的讲话 1996年11月13日

一、建立独立的品质体系，逐步实现全面质量管理

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

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

二、采用各种奖励制度，建立广泛、准确的信息来源

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

三、开展全员质量活动，变少数专家的质量监控为大家的全员监控

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

四、提高对机械设备重要性的认识，大力改进品质设备

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

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

实行低重心管理，层层级级都要在做实上下功夫

——任正非在劳动工资汇报会上的讲话 1996年11月15日

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

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

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

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

一、建立统一的人力资源管理体系和制度

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

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

二、细化工资管理，分清劳动工资权力定义，促进公司效益增长

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

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

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

三、实行科学考勤管理，尽快完成全公司电脑联网考勤系统

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

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

四、建立统一的评价体系和工资管理体系，先粗后细，先易后难

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

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

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

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

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

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

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

培训——通向华为明天的重要阶梯

——任正非在人力资源部培训工作汇报会上的讲话 1996年11月21日

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

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

一、建立培训的组织保障体系，提高培训工作的地位

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

二、各部门的培训应各具特色，培训形式要多样化

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

中央研究部的案例培训是不错的，不管是市场部、中试部还是人力资源管理部都应该学习。案例培训将来是我们的一种高级培训方式。案例教学不要怕“刺刀见红”，这个案例说这样不行，那个案例说那样不行，这没有什么关系，它将被载入历史史册，并将会成为一段佳话，带到辉煌的明天。这些案例将来还会被好的大学拿去作教材，因为案例是从实践中产生的，而实践则是最好的老师，有血有肉。我们现在的培训是平面的，根本就没有经过验证。多次培训总合起来的效果是零，对基层员工不要搞这么多学派，基层员工没有足够的消化能力。哈佛大学的MBA很抢手，案例教学功不可没。大家对案例进行深入的讨论，很难有定论，有定论反而是不行的。通过讨论案例可以相互启发思维，以后到你去当老板的时候，你就知道该怎么干了。收集案例对各个部门来说，都是很重要的。要不断收集好案例，案例要敢“刺刀见红”。

《华为人报》敢不敢“捅一捅”？《华为人报》不要尽说好话。我们现在已经强大了，应该经得起批评。当我们强大的时候，我们要利用批评的武器使我们更强大。所以案例涉及到谁都不怕。如果他不愿意用真名，我们就用假名字；如果他愿意写真名，最好，那样他还可以去交流个人感受。我们自身的经历都是案例教学的好素材。

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

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

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

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

三、加强培训教材的出版和改版工作

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

四、华为大学是以自学为主的教育引导体系

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

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

五、破除“面子”观念，广泛开展批评与自我批评

干部要进步提高，还要过“面子”关，即要能够听取和接受各方面意见。

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

基层管理干部还要重视沟通，要有沟通意识。

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

六、实事求是地进行人生自我设计

每位员工都必须进行自我人生设计，但是要实事求是地进行自我设计。

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

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

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

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

3、各部门可以学学市场部，各自依托一家或几家顾问机构。比如，国外有很多软件公司，中央研究部能否请他们做我们的顾问？中央研究部保密、保安没有办法，老失灵，能否从美国请一家保安公司做顾问？我们的制造系统也能否从日本请一些顾问？这些都值得考虑的。也就是说我们一方面要自立更生，另一方面我们也不排斥爬山的时候用拐杖，拐杖也有拐杖的意义。而且这个钱也是要付一点的，不付出代价，怎么能够进步呢？

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

管理改革，任重道远

——任正非在管理工程事业部工作汇报会上的讲话 1996年12月2日

一、ISO9000要从必然王国走向自由王国

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

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

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

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

公司哪些部门需要ISO9000呢？所有部门都要有ISO9000，ISO9000已经做到了，还怎么办？回过头再优化，绝对是发现问题的，为什么？你们是一股脑从东北打到了海南岛，你们沿途扫荡过去，革命根据地建设不好，建设的思路不完整，产生了一个个独立的区域：洪泽湖啊、鄱阳湖啊……。因此你们沿着这个打通的基础建立了各个管理体系，管理体系相互有效的、有机的合作，但定义却不是很明显。调整调整，深入思考，咱们来重新认识这个系统，重新优化这个系统。说华为公司的管理是财富，在哪儿？你们的人走光了，华为公司就没有财富了，怎么能说财富在这儿呢？没有。当我们颠来倒去把我们的管理制度运行得很好了，你们走有什么影响呢？公司的管理还在，我们可以拷贝建一个工厂，再拷贝，再建一个工厂，那不就是财富了吗？因此我认为，拿ISO9000来说，你们取得了一个初步的成绩，这本身不是我最担心的问题，大家不要以为我不管ISO9000，我走到哪儿，就讲到哪儿，哪个不搞，组织解决，他不干不要紧，我把他撤了，换个干的上来，我想一定能干通。当初我最担心的是ISO9000根本就不能形成一个真实的、可运行、可操作的东西，对MRPII的担心是同样道理，从这个问题上来说，ISO9000已经有了一个初步的打通，这是一个很了不起的胜利。

如果ISO9000从来没有打通流程，这对华为公司是太恐怖了，我们还能不能再搞一次ISO9000，我怕老是“狼来了”，都没有理了，所以你们就葬送了华为公司的管理前途。我们华为公司的所有管理，最后压宝都压在你们这个业务流程重整上。业务流程没有搞好，我们这个宏观管理管什么呢？所以我们整个管理改革的最后落脚点就是落在ISO9000和MRPII上。从这点来说，你们已经取得了初步的胜利，这很好。现在不是百尺竿头，更进一步，而是你这竿子只有一尺，还要走第二尺，第三尺，什么时候，走到一百尺，还不敢说，百尺竿头更进一步更谈不上。在这问题上我们认为要不松懈，大大加强，而且还要把重心压到财务上。财务所有的管理文件都要ISO9000化，所有流程的描述，都要准确、科学，不惜投入重兵。一个物流，一个资金流，两大流都是我们公司最重要的流，其它部门也是重要的，至少这两个部门是很重要的。物流和资金流是最厉害的两大块，所以我认为重心要压到这个地方来，不惜吸收一些青年学生，学财务的学生，加入到ISO9000的工作中，这就是未来的干部。你们不要以为你们亏了，你们这次上党校出去就可以当个市长、省长干干。华为公司我们要什么，我们能留下的财富是什么，我在给中研部、中试部、生产总部和用服中心开文档会议的时候，说我们的技术有巨大的财富，在哪儿？文档不清楚、不准确、不一体化的，拿那个文档造不出机器来，那么人换一帮以后，我们哪有财富？现在我靠人员稳定，所以我们有财富。如果说人都散了以后，重新拿这个文档造不出机器来，哪有技术财富？说我们管理很好，我们是一个优良的管理机构，ISO9000拿出来是牛头不对马嘴，MRPII运转起来是牛头不对马嘴，哪里来的管理财富？为什么我们今天能运行，我们是依靠这几个很熟悉的人，所以我说过有三个摆脱——摆脱对技术的依赖、摆脱对人才的依赖、摆脱对资金的依赖。完成了这三个摆脱，我们就从必然王国走向了自由王国。人利用科学技术就自由了，管理也要做到这一点。我们有ISO9000，有MRPII，我们还有技术工程部的文档，我们依靠这几个系统可重建一个华为。万一出现了意外，只要我们这些东西都存在，我们可以再建一个新华为，这才是财富。财富是无形的，财富不是意识性的，是物资性的。管理虽然很抽象，实际上也是一种物资性的东西。以前我们对财富这个定义不是很清楚，糊里糊涂打了八年仗，我们才有了初步的认识，什么叫财富？财富就是管理，是文档。资本主义国家管理，人家也是依靠文档日积月累。宏观构架的管理当然重要，微观管理在一个企业里面显得比宏观管理重要的多。所以从这点说，ISO9000要“不可沽名学霸王”，不要沾沾自喜。拿两个证书很高兴，宣传也是必要的，但不要理解成已达标了，你没有达标。但是再过三年五年回过头来一看，这世界也可以排排名次了，这个时候你才可以出神入化了，感到巨大的光荣。包括MRPII，所以一定要把这个鼎足之势定在这个位置上，这样，就不会骄傲了。所以我认为ISO9000在制造系统、物料系统取得了很好的贯通，是可喜可贺的事情。今后在资金管理上，在有关部门里还要进一步贯通，向其它部门的延伸是非常必要的事情，但是千万不要急功近利，千万不要有很快我要做大事业的想法，还是要重点突出，一步一步往前走。一定不要想全面性的突破，达到一个高标准。有些系统你们做起来很难，在中央研究系统做起来还是很难的，保持低速度，把重要的力量集中到突破点，就是重点要突出，跟踪要全面。逐步逐步地解决推进。要全面性地解决问题，我认为目前没有这个能力。

二、ISO9000、MRPII不是论证要不要搞，而是论证怎么去搞

我们是要深刻地理解MRPII的内涵，而不是二次开发，也不是讨论与其他软件的关系。现在没有争论我们只有搞MRPII、ISO9000。ISO9000、MRPII已经走到这一步了，我们回过头来讨论这个东西是不是适用是没有必要的。因为什么？我们走到这一步了，不能再问姓资姓社，现在再争论不休的话，我们这个管理什么时候才能推进。经过论证的东西，就要坚定不移的贯彻到底。财务为什么不可能上ISO9000，不可能用MRPII，唯有你们怎么去细、做实的问题，你们做的不细不实，给人家造成很多麻烦，人家可能有一定的抵制。但是我认为不可能在这个时候去论证要不要搞，而是我们只能论证怎么去搞。我认为MRPII和ISO9000都要加强在财务上的力量，要重要突破这一块。全套的财务文件还没有很好的建设，流程管理也没有很好的建设，MRPII又没有很好的建设，我们怎么能把这个系统很好地打下来，我觉得很恐怖。财务已经请了三个顾问公司，一个香港的，一个深圳的，一个中南财大的，将来帮助制定一些文件，是基本

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

三、管理科学化，任重而道远

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

四、MBC公司ISO9000、MRPII的建设

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

五、实现管理的闭合循环，推动管理进步

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

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

总的来说是有成绩，再接再厉，争取更大的胜利。

坚持顾客导向 同步世界潮流

——在北京市电信管理局和华为公司C&C08交换机设备签定仪式上的讲话

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

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

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

华为是一家年轻、充满活力而专注于电信业的公司，它成立于1988年，在短短8年时间中，以每年超过100%的速度取得了飞速的发展。96年产值25个亿，97年预计可达到50-60个亿，现有员工3100人，其中40%从事开发与研究，35%从事市场销售和技术支持，12%从事行政管理，13%左右的人员从事生产制造，明年我们公司可发展到5000来人，国家教委已经批准了在30多个院校给我们1500学生，现在各个大学感到压力很大。公司的年轻体现在她的员工身上，全公司员工的平均年龄才26岁左右，其中已经有60%取得了硕士、博士和高级工程师的头衔和学历，许多人已经是掌握先进技术、从事电信研究工作已达五年以上。正是这些高素质、高学历的青年男女正在积极地推动着公司的快速发展。公司建立起了完整的生产管理和质量保证体系，获得了国际权威机构DNV和SQCC两家的ISO9001认证。ISO9001涵盖了设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式，保证了公司从设计到进行质量管理这一方针的实施，它也是我们与其它国家和伙伴建立合作机构的质量保证基础。

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

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

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

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

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

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

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

谢谢大家！

团结起来接受挑战，克服自我溶入大我

——任正非在优秀员工报告会上的讲话 1996年12月28日

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

一、目前的形势与我们的任务

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

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

我们也希望大家能真正地理解我们。在这个世界上绝对的公平、公正是没有的，公平、公正只是在一定的条件下，是相对的。大家不要过分地追求公平与公正。毛主席提出的“既有民主，又有集中；既有纪律，又有自由；既有统一意志，又有个人心情舒畅、生动活泼的局面”，是管理的最高境界。我们现在也很难实现，我们将来努力去实现。在管理过程中，我们也向大家征求对我们这个问题的看法，请你们提提意见。但是在决策中我们坚决从贤不从众。这样一个思想比较开放的环境，为华为公司很多优秀的青年提供了很好的成长和发展的机会。

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

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

华为公司一定不能重蹈覆辙。一定在控制有效的基础上，进行转制改革。象新加坡的方法一样管得很严，在严管的情况下，逐步去释放能量，释放过快就成了原子弹。但是我们认为这种很严厉、苛刻的管理不利于公司长期稳定地发展建设，我们想逐步放松、放松。有位首长叫何德全对我们的这个理论有个精辟的描述，叫做耗散结构，就是让能量不断地释放出来，不要一下子放得太快，释放得太快，就要爆炸，一乱什么矛盾也解决不了了。我们请大家参加公司的议政，在一些大政方针上公司也希望听取大家的意见，不断地加强和大家相互之间的沟通与理解，但要认识到任何事物的演变不可能是非常迅速和非常理想化的。大家要站在不同的位置上多想一想，保持一种克制和忍耐状态，才能使我们公司的

改革真正得以完成，否则可能几把火就把华为公司给烧掉了。我们要从爱护的角度积极地参与公司的建设。对于高中级干部我们一直是控制得很严的，要求他们不准在下面发牢骚，不准把矛头对准公司，在群众中间产生煽动。群众有意愿我们是让提的，但公司的高层绝对地要保证高度地团结与统一顺利地实现改革。这次改革要大幅度放权，要把大量的权力逐渐放到科长、科员们手里去，甚至更基层的人员手里，要让最明白的人最有权。我们要求更多的人投身到这次改革中去，大家要从大局出发自觉和公司的整个改革保持同步。

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

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

明年更要抓做实，要低重心发展。基层干部一定要从做实的干部里挑选，做实不够的干部能不能给他们创造一个条件请他们下去重新从工人做起？以后长工资、发奖金考虑报酬的依据是看你做实做得怎样。三年以后我们要从产品经营走向资本经营，有许多的工厂要去兴办，办工厂要派遣大量的管理干部，如果派出去的干部只会说不会做，只会讲不会管，那我们的公司不是垮得很快吗？这是我们要坚决避免的。前8年华为公司处于饥寒交迫状态，重点抓了产品开发和市场营销，带来的问题是管理严重地不平衡，市场、研究开发及中试系统很强大，管理很脆弱。为了加强管理，我们就给ISO9000一个地位，在管理干部中强行推行ISO9000，不推行ISO9000你就不能当工段长、车间主任。现在我们又用MRPII这个软件来巩固ISO9000所取得的成果，同时要选一大批有优良管理水平的人来充实我们的管理队伍。我们要努力培养一大批务实的优秀管理干部。什么叫优秀管理干部？你把库房管理好了，把焊接单板的工段管理好就叫优秀管理干部。

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

二、团结起来接受挑战，克服自我溶入大我

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

团结合作、群体奋斗是华为公司的特征，全体员工都要在此基础上加强批评与自我批评。只有在批评和自我批评中，华为才会变得更加强大。我们不要搞一团和气，互相包庇缺点，要加强批评与自我批评。只有在批评与自我批评的基础上，才能陶冶自己、清洁自己，提高对公司文化的认识，加强真正坚实的团结。前不久，在办事处开会的时候我们问他们办事处主任，你们搞技术培训通知用户服务中心没有，他说我们还没有通知，我说评劳动态度的时候团结合作这一条你就不合格，退休金就少了25%。假如群众有个投诉投错了，但是你成为了第一投诉人，投诉到你那儿去的时候你不是

是认真地把问题转下去了呢？你认真把问题转下去了，你是尽力做好这项工作，那你可以得12.5分。如果你还盯住他“你答复了别人没有”，那你就是尽心的干部，你就可以得25分。如果问题投诉到你这儿你把它束之高阁，没有往下传达，那么你是既不尽心也不尽力的干部，这个考核项目你就是零分。这评价标准多简单多好评，你们评不出来，是因为你们展不开批评与自我批评。我认为只有在批评与自我批评中公司才能更加强大，但是我希望批评温和一点。公司也有缺点，大家提公司意见的时候要温和一点，因为过头的意见往往会激起另一方面的意见，产生争论，争论会造成公司内部更多的不协调。

时代呼唤我们要溶入群体文化，在群体奋斗中努力去发挥自己的个性。牛顿、法拉第时代不存在了，中研部是不是真正体会到这里的含义呢？我们的工作是不是多利用了别人的成果呢？在中央研究部汇报工作的时候，我总是跟他们讲不要跟我谈过程，一谈过程你就是表功，我要听结论，一听结论他就说这个东西是自己干的也说不出来了，还不如大家一起干，干好了都有光彩。什么东西100%是我做的，100%是你做的那你就是农民，只有农民才自给自足，不是农民就会充分利用别人的成果。我们要充分利用人类文明的一切成果，在这个时代非群体奋斗不可能成功，美国成功的公司包括微软都是群体奋斗的楷模。群体奋斗并不磨灭个性。我认为日本人在这个方面是很优秀的。日本人很团结很讲群体奋斗，但是每个人顽强地表现自己的欲望又是如此之强烈。

三、要经得起时代的检验，做一个真正有为的人

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

四、《基本法》将为公司的发展提供准确、客观的描述

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

不要叶公好龙

——任正非在管理改革工作动员大会上的讲话摘要

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

进行以业务流程重整为主的管理改革，具体说，我们要抓三个方面工作：

第一：起草“基本法”

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

第二：业务流程重整

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

第三：行政管理规范化建设

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

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

以上，我讲了业务流程重整三大模块间的关系及意义。

为什么要进行业务流程重整？

一、这是生产发展的需要

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

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

业务流程重整就是以具体的操作方法来完成这一任务。

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

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

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

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

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

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

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

二、业务流程重整是我们发展的必须

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

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

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

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

三、极大地解放生产力

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

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

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

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

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

从以上三个方面的意义来讲，管理改革工作是必须的，希望全体干部都要支持。

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

这次业务流程重整同时还会碰到工资改革、管理干部调整。

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

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

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

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

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

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

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

不要忘记英雄

——任正非在来自市场前线汇报会上的讲话

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

什么是英雄，人们常常把文艺作品、影视作品中的人物作参照物。因此，在生活中没有找到英雄。自己也没有找到榜样。英雄很普通，强渡过大渡河的英雄到达陕北后还在喂马，因此，解放初期，曾有团级马夫的称谓。毛泽东在诗词中说过“遍地英雄下夕烟”，他们是农民革命军，那些手上还有牛粪，风起云涌投入革命的农民。他还说过：“数风流人物还看今朝”，在50年代公开发表时，是指当时社会主义建设时期的积极分子。什么是华为的英雄，是谁推动了华为的前进。不是一、二个企业家创造了历史，而是70%以上的优秀员工，互动着推动了华为的前进，他们就是真正的英雄。如果我们用完美的观点去寻找英雄，是唯心主义。英雄就在我们的身边，天天和我们相处，他身上就有一点值得您学习。我们每一个人的身上都有英雄的行为。当我们任劳任怨、尽心尽责地完成本职工作，我们就是英雄。当我们思想上艰苦奋斗，不断地否定过去；当我们不怕困难，愈挫愈勇，您就是您心中真正的英雄。我们要将这些良好的品德坚持下去，改正错误，摒弃旧习，做一个无名英雄。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息

——任正非在春节慰问团及用服中心工作汇报会上的讲话

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

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

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

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

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

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

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

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

加强用户服务中心建设，不断提高用户服务水平

——任正非在用户服务中心97年管理培训班上的讲话 1997年2月17日

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

第一、要继续加强服务意识

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

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

第二、用户服务中心要善于总结

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

第三、加强用户服务中心自身的建设，不断提高自身的能力、水平。

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

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

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

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

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

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

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

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

【参考资料】

《香港开局归来随想》

周更生

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

噙着泪珠，淌着汗水，相庆的酒杯差点没碰碎！

我们当贺，我们当喜，多少人的梦想，今天终于变成了现实！

是的，我们走去了！带着我们的自豪，也带着一丝羞涩。

我们的机器已经可以跟国外抗衡，我们实现的功能，丝毫不比别人逊色！

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

不是指我们的衣衫旧，而是指我们的衣服洗得还不够干净；

不是指我们工作没做好，而指我们做事还缺乏较好的领导；

不是指我们工作不认真，而是指我们工作还差一种真正的尽心尽力的敬业精神！

什么是真正的做事？

瞪大眼睛找出了PCB板上一点点残留的焊锡是做事；爬在地上查看机柜防尘网是做事；拿着电压表测出有一个插框单块电源板输出跌至4.75V是做事；加锁于软驱防病毒，逼着我方人员必填《病毒检查手册》、《工作记录手册》、《坏板登记手册》是做事；星期六晚上把疲惫的我从桌上叫醒而只是想进一步确认一下系统配置是做事；每次开会必提前有详细议题安排及会上有条不紊的资料列出是做事；要求面板开关“ON”朝下以防止无意碰掉是做事；每发现一个问题，必填一正式文件经双方签字认可并要求作出正式答复是做事……

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

我们有太多的做事不像他们的做事！

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

与国际接轨，这就是差距！

我们到底应该怎样做事？

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

“严谨”的含义，值得我们深思。

我们是否感觉到了身上的压力？

我们身上的压力不是太多，而是太不够！

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

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

我们平时是不是有太多的抱怨？我们是不是下了很大努力去改进我们的工作？

如果要去寻找一些国营单位的轻松加愉快，就不要到深圳来，更不要到华为来！

我们不敢奢谈民族的重任，但我们至少应想到亲人的期望，家庭的责任；

我们不敢奢谈企业的文化，但我们至少应付出团结与奋斗的真诚；

我们不敢说自己是最优秀的、最完美的，但我们至少应敢说我们是尽心的、尽力的！

香港人走路很快，也许是想赶着去买明日的楼花。

我们有时走路慢腾腾的，可是公司已配好每人的楼花只等我们去签到？！

其实我们真的要反省自己，重新认识自己，要求自己。

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

秘书如何定位

——任正非在秘书座谈会上的讲话

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

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

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

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

助手也有高低之分，也有级别之分，大家不要总是争取管理的作用，而忽略了服务的功能。秘书工作中可能有90%都是处理简单事务，可能有10%是助手性工作，因此秘书的服务功能是非常强烈的。这种强烈就表现在所有别人不做事，都应该由你来来做。当然你可以通过分流的方式，比如你打字又快又好，但你可以交给打字员去做，你做一些组织性的工作。为什么聘秘书呢？就是让经理们、研究开发人员、市场营销人员专心从事那些别人做不了，只有他们自己能做的事情，这样的话，秘书就真正地起到了大大解放管理干部、研究人员的职能工作。我们不是为了解放而解放，而是为了服务。为什么要服务，就是要提高总体效益。文化大革命中，童第周要洗试管，我认为洗试管没有必要让一个在科学家来做，他不做这件事，会多做些别的事，为国家多做些贡献。我们就是为了降低整个企业的总体成本，才建立秘书服务队伍的。如果我们不想降低成本，那么我们让研究开发人员、高级管理人员自己拖地板、装订文件，无疑减慢了他们的工作速度，降低了工作效率。这就是我们所说的服务的概念，归根到底就是解放生产力。

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

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

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

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

你们感到学技术的女性与男性不平等，男性可以上前线去装机，而女性大多做秘书。我认为我们公司是一律平等的，如果你们有这方面的要求，条件也符合，要求换岗位，我们是支持的。我们选用秘书时，基本上是不考虑专业的，有专业选择的是个别部门，绝大多数部门是没有专业限制的，只考虑潜在发展力量，什么专业都可以进来，我在俄罗斯谈话时说得很清楚，我们所吸收的一大批俄罗斯博士、硕士、大学生，男性一定要专业对口，女性只要受过本科训练就可以。你们感到与男性不平等，可以勇敢上前线。不过我认为装机前线生活环境、条件比较艰苦，女性不太适合，如果你们一定要去，希望你们的长官也要照顾一下，别放到连汽车都没有的地方，你们单独走一大截山路怎么办呢？我还不放心呢。华为公司人才流动是一种很正常的现象，所有应聘的机会你们都可以去挑战。努力是个人争取机会、创造机会，发展自己的唯一道路，而不是等到人家对你有什么说法，我想也不会有。国际歌里有句口号：从来就没有什么神仙皇帝，从来就没有救世主，全靠我们自己。我们的女员工一定要注意，提升你们的不是经理，也不是男员工，而是你们自己，只有你们的自己创造你们自己的历史，创造自己的前途和机遇。这些问题，要在工作中慢慢去体会，克服自身缺点，表现自己的优点，发挥强项，使得自己适合时代潮流。华为公司大发展的滚滚洪流，是不以人们的意志为转移的。干部使用中任人唯亲的现象也不会更多发生，将会为大家提供越来越多的机会，这些机会也靠你们自己去创造，我想是可以创造出来的。在展露自己才华时，不是靠你说，是要看别人对你的承认。因此不要认为你们不安心工作，我们就会对你们有看法。我们公司的人才政策一贯讲得是“爱一行，干一行；干一行，专一行”，没有强迫大家去干一行就一定要去爱一行。秘书如果不团结起来，不大声呐喊，就永远改变不了自己的命运。你们可以多写文章，可以发表，可以上报，提出建设性意见，我们是会参考的。大家都可以发挥积极性，每个人都可以谈认识，讨论怎样做个好秘书，秘书不是有好几项功能吗，可以重点讲讲服务功能。

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

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

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

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

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

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

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

坚定不移地推行ISO9000

——任正非在市场部干部培训的讲话 1997年2月26日

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

一、思想上要艰苦奋斗

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

二、企业文化是权利再分配的基础

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

三、既要坚定不移地实行权力下放，同时也要有相应严格的制度制约

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

四、先知先觉、及时响应

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

五、建立严密的组织体系，创建华为与当地实际相结合的企业文化。

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

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

六、充分调动资源，切实贯彻分权分责

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

ISO9000把分类分责予以规范化。ISO9000定义了相当多的资源，如报价、人力资源等，这些资源和公司的总体建设是一致的。哪怕最小的资源的利用，如分备件等，也可以看出，流程责任人的权力也很大，权力大并不体现在地位上，它体现在流程中已对分备件过程中进行了规范，同时也赋予他极大的权力去处理这件事。

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

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

同样道理，项目经理在执行大项目跟踪过程中，要学会充分调动公司的各方资源。调动资源的人一定要明白资源是如何被利用的，围绕着目标的完成来调动资源。如果他不会调动资源，因个人能力的有限，他就只能抓几条小鱼而让大鱼溜走。在调动资源过程中要用最简单、快捷的方式，他按照ISO9000流程去调动已规划好的资源，这时也相当于给项目经理实施了最高授权。在抓鱼过程充分调动资源的方式就是矩阵管理。

七、例行与例外管理两手抓

在责任分工明确、但资源缺乏时，不要机械地按ISO9000办事，一方面要最大限度地利用现有资源，另一方面每个人都伸出手去，主动跨出边界一步，而不是互相推诿。ISO9000定义了例行管理原则，基本法也定义了例行和例外管理的概念，例行就是原则上可以按照ISO9000流程处理的事例，例外是不能按ISO9000去做的。当一个公司的例外管理与例行管理的比例为3:7时才是合适的，30%的例外管理在不断细化、规范过程中转变为例行管理，这样才能促进管理的细化和提升。企业一把手管的是部门建设，就是组织的建设、资源的调动和分配，要切实地解决部门与部门之间、人和人之间、事和事之间的关系，处理好与周边关系的发展和协调，办事处副主任重点抓业务管理。这样，形成一个开放有序的开放管理体系。主管要学会调动和利用人力资源，充分授权，主管的职责是打通流程，进行考核，主要抓队伍的平衡建设，在不断地打破平衡又导向平衡的过程中，公司整体向前迈进一大步。

市场部的集体辞职，为推动公司的发展做出了巨大的贡献。在座的每一位要努力争先进，努力做好榜样，带动办事处、带动片区、带动整个市场部共同进步。ISO9000推行将波及到市场策划部、海外、秘书体系，要逐步地循环地开展。我们要用基本法去武装队伍，建立所有员工认同的价值观。在座的每一位在春节回家时，每人带一本基本法回去好好学习，多写几篇读后感，“读书破万卷，下笔如有神”，对基本法的每句话你都清楚明白了，你就具备了当领导的资格。

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

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

胜则举杯相庆 败则拼死相救

——总裁办公会议决定全公司向市场部学习

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

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

为什么市场部要这样做？敢这样做？

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

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

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

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

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

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

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

危机当头，曙光在前，让我们象市场部一样踏踏实实、卓越地工作吧。

悼念杨琳

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

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

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

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

前一次市场部的高层领导与我谈，市场发展太快了，杨琳的管理有点跟不上了。我说，一是人力不足，事务太多。文件成堆，需要发送与接收给各地办事处的传真和电话应接不暇。我答应在春节后补充一大批秘书给她们，把管理者的压力降下来，使她们有学习的机会。二是春节后杨琳调到我的办公室来，给我做几个月的秘书，我来带一带，培养培养这些革命功臣，不要忘记这些英雄。旅游车的相撞，使她成了我未能上任的秘书，我悔不该前几年不能挤十分钟与她多说几句话，也算送一送她。这些年来，我几乎卖给了市场部，不停的让我出访、接待客户，竟然很少有时间与员工谈心，这会成为我将来的一大悔恨。

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

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

半月前，在来自市场前线的汇报会上，她代表100多名秘书发言，把“最无私的爱藏于最深的心底”。那震撼人心的语言，句句都是她心灵的呼唤。华为正是由无数的平凡人物的呼喊，创造了自己光辉的历史。我一遍又一遍读了第四十二期华为人报“最无私的爱藏于最深的心底”，心灵一次又一次受到震撼。多么好的文章，多么好的人，多么真挚无私的呼唤，这篇文章，成了她留给我们的遗言。我们永远不要忘记她。她，是华为的功臣，是一位真正的英雄。

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

自强不息，荣辱与共，促进管理的进步

——任正非在机关干部下基层，走与生产实践相结合道路欢送会上的讲话

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

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

难忘的1996

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

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

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

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

96年我们的产品进入了北京、广州、天津、香港、深圳、福州、重庆、保定……重点城市的市话网。C&C08交换机作为市话和农话设备在许多地区得到了广泛应用，至今已交付了近600万线，它集成了许多先进功能并为业务复杂的全本地网提供一体化的华为数字交换平台。同时C&C08也开始运用于网间接口局、长途汇接局和国际长途局。在联通公司的GSM网间接口局国际招标中C&C08中标，提供了联通公司第一个GSM网间接口局。C&C08作为C2级长途汇接局在网络上运行，并极有可能在海外提供国际长途局。已经研制成功的最先进的C&C08 STP设备，使华为跻身进入世界少数几家能提供此类设备的通信巨头行列。这类设备应用在信令网的最高层，是建立高效、高可靠性、智能化的现代电信网的基础。

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

96年我们在产品研究上，实行战略研究、产品研究、中间试验相分离，在保持各自独立，又融会贯通的一体化建设方面，迈出了可喜的一步。战略委员会及各专业委员会正在酝酿并进入了实质工作状态。让务实的人参加务虚，让务虚的人循环去务实，让一代中、高级技术与管理干部在流动中成长，通过这种传输方式，使基层的血液不断流动，带去新的能量和管理方法，提升管理水平。使优秀人员的思维在实践中自我认识、自我优化。中研系统组织的分层结构、梯度建设、目标管理有了长足的进步，使不适应大发展的低效扁平管理有了改变。这种结构性的改变，对充分调动各方面的积极性、能动性，实现资源共享，提供了良好的动力，对公司的快速、稳定和协调发展，起到了积极的促进作用。面向未来还是面向客户的科研方针，已激起了广大研究、中试、用服人员的振荡。我们产品中有些十分艰难的研究、设计、中试都做得十分漂亮，而一些基本的简单业务，长期得不到解决，这是缺乏市场意识的表现。面向客户是基础，面向未来是方向。没有基础哪来的方向。土夯实了一层再撒一层，再夯，才会大幅度提高产品的市场占有率。什么叫名牌，名牌就是承诺。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

最使我们欣慰的是我们的电源公司（莫贝克），经历了三年承包的发展低迷之后，使十八个省的股东认识到自由发展的机遇，解开承包的绳索后，迅猛的奔跑，不仅取得了可观的经济效益，而且为97年打下了大发展的基础。他们提出的97、98年联合几个国内厂家的市场占有率，将会大大地超过进口电源、合资企业生产的电源的总和，并逐步扩大到占绝对的优势。中国人终于在一个产品上要站起来了。

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

艰苦的1997

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

础上，98年将全面进行职业道德教育，提高全体的思想文化素质，清除有害于集体的一切行为。要使公司立于不败之地，长盛不衰，最要紧的是不断提高“自我净化”的自觉性。我们将要求员工把集体利益置于个人利益之上，要开展批评与自我批评，不断地优化自己、优化集体、优化组织。

97年我们要全面推开干部考核与员工计量工作制，按能力、业绩及贡献，合理地安排员工的报酬。考核是完善价值分配的基础。在成绩面前人人平等。尽管我们的考核制度还不够完善、准确，但公司是坚决要推行的，全体员工都要善意的关心它，提出建设性的改进意见，拒绝考评的干部，我们将拒绝提升。只有坚持数年，我们才可能产生一个合理的价值评价体系。希望考评体系天然合理，是一种幼稚的思想。各级管理干部都要去坚决推行，在推行中去改良、优化。在推行中，加强各专业干部部的建设，提高管理的力度与深度。

公司将会在97年，自上而下的优化组织结构，使之适应于大市场、大系统、大结构，规范职务的命名、职称的评定。随着直线行政管理系统的优化、各专业干部部门的建立、秘书部的建设，在例行管理上对业务与秘书系统实行有限授权，建立和完善服务体系。使行政权力、干部考核与监管、服务体系有效配合，解决直线管理与矩阵管理有机的一体化连接。

我们要深入地去理解矩阵管理是一个求助系统，求助才是利用公司资源、开展群体奋斗的好形式。不会使用求助系统的人，实质上还是在个人奋斗。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩。积极主动、有效地进行求助，是调动资源、利用资源、实现目标的动力。积极、有效、无私的支援是低成本实现目标的最优管理。使资源充分发挥效能，需要文化氛围来启发人们共同奋斗的信念，并约束人们按规定支援。不能良好服务的部门的主官，必须辞职。

97年是我们市场极其艰苦的一年，我们将积蓄了八年的力量，在中国全面争取与外国公司平等的机会。但是外国公司力量的巨大，我们还没有充分的估计。公司产品已多元化，我们的经营还未多元化，新的增长点长期长不大。由于市场总额的增大，我们服务体系的建设还跟不上，服务水平相对落后。公司全体干部服务意识距离国际接轨还很远。为了跟上大时代的步伐，对于那些服务意识、市场意识、质量意识不强烈的正职，我们希望他们辞职。

市场部在抓组织改革的同时，要加强管理，依靠管理降低成本。向管理要效益，要对外国通信巨头的竞争有充分的思想准备与组织适应准备。不屈不挠地改进管理。要加强售后服务队伍的建设，全面地推行规范化的工程管理。今年将全面开始ISO9000在营销系统中的贯彻，分层结构的大市场组织已经落实，为使之运转并具有活力，我们必须全力以赴，对不负责的人，要调换岗位。如果我们管理不抓上去，面临这么快速的发展，就会陷入瘫痪。

今年我们的研究经费将增至4亿元，同时要大大地武装中试系统，加大对预研的投入，继续集中精力打歼灭战，把有前途的产品快速推向市场。

深化科研管理的改革，进一步完善分层结构目标管理的组织形式。加强总体技术办的力量，强化科研立项管理和项目过程监控的阶段评审的中央集权力量。融合产品战略办向总体办传递的项目立项协调与合作。放开对项目组的具体管理，让项目组在资源共享共创的基础上，充满活力。加强项目组内部的管理与协调力度，加强项目组之间的相互协调、互相配合，产生管理的源动力。

在浑沌中寻找战略方向，抓住从浑沌已凝结成机会点的战略机会，迅速转向预研的立项。逐步聚集资源、人力、物力进行项目研究，集中优势兵力一举完成参数研究，同时转入商品性能研究。在严格的中试阶段，紧紧抓住工艺设计、容差设计、测试能力，使成果更加突出商品特性。我们要以产品为中心，以商品化为导向，打破部门之间、专业之间的界限，组织技术、工艺、测试等各方面参与的一体化研发队伍，优化人力、物力、财力配置，发挥团队集体攻关的优势，一举完成产品功能与性能的研究。紧紧抓住试生产的过程控制与管理，培养一大批工程专家。进一步强化产品的可生产性、可销售性研究试验。为产品研究人员进行中试提供多种筛子，使产品经理受到真枪实弹的考验。没有中试、生产与技术支援经验的人，将逐步不能担任大型开发的管理职务。从难、从严、从实战出发，在百般挑剔中完成小批量试生产。在大批量的投入生产之后，严格地跟踪用户服务，用一、二年时间观察产品的质量与技术状况，完善一个新商品诞生的全过程。将来研究系统的高级干部，一定要经过全过程的锻炼成长。

在生产系统全面开展大比武的基础上，完善绩效考核体系，完善岗位责任制，建立完善的WCM指标体系。我们要鼓励基层员工安心工作，长期在一个岗位上提高技巧，在此基础上提高工资与奖励。在工作成绩面前人人平等，不允许不考核提升工资以及保留工资。只有干一行、爱一行、专一行才能产生高效率。加强基层干部的管理能力与工作绩效考核，不能达到标准的要适当调整工作。那种隐瞒质量问题的干部要辞职。我们提倡干部有问题要一边报告，一边解决，不报告是不利于问题解决的。对成绩要实事求是，一边总结、一边检讨，要在此基础上再上一层楼。

生产系统要深入贯彻ISO9000，不断地去优化。继续推进MRPII的管理模式，所有干部都要用心去理解它，在贯彻执行中，不断去检验它。97年要大大地提高生产效率，生产系统人均产值要达到500万元，平均月产交换机的能力要提高到40万线。

公司将开始加大生产装备投入，要在97、98二年建成一个现代化的加工基地。要继续加强工艺、质量的研究，制定多种规范，开展生产管理国际接轨的各项活动。97年我们将对生产管理系统实施改革，在利用共同资源上，建立统一的分专业的加工中心，如板件加工中心、机架加工中心。板件中心，将容采购、元器件库、机械生产线、测试线为一体。机架加工中心，将用招标的方式引进全套先进生产设备，以机柜为主的机加、塑胶、加工及外协组织管理的中心，共同为华为所有的产品服务，避免重复低水平建设。分产品建立产品部，产品部为总装总测、半成品库为一体。生产总部的服务机构在专业化、职能化分工的基础上，要加强高中级管理人员的储备与考核，为跨国经营做准备。

我们要继续深化采购认证、滚动采购、进出口专业分工与协作。要建立集中统一的采购认证，逐步把滚动采购与计划分散到事业部去，使控制有效而又灵活的供应体系促进企业的进步。

财务管理在97年全面达到国际、国内高水平规范化的帐务管理的基础上，加强成本控制管理。从预算管理入手，以成本管理为基础，深刻的去优化财务管理制度与经济指标考核制度。要努力去实现核算体系规范化、科学化；财务管理制度化、流程化；组织建设专业化、国际化；业务处理模块集成化、标准化，为财务走向规范管理打下基础。要坚决地在财务系统推行ISO9000及MRPII。建设符合华为为特点的流程控制及管理框架。聘请顾问公司，加快国际接轨的步伐。

在任人为亲与任人为贤相结合的干部制度下，建立起融合的团队。我们说的任人为亲，不是指亲属而言，而是指认同华为价值评价体系的员工。就如党对干部的要求要培养使用党性强的干部一样。认同华为文化，价值评价规律，并全心全意为公司而努力的干部才能成为我们事业的中坚力量。允许一些不认同我们的文化，而具有专业知识的人，在一定的岗位上工作。不能认同我们文化的员工，不能进入高中级。

我们要深入理解计划、统计、审计三角型管理的深刻内涵，碳元素平行排列，形成石墨。正三角形排列，形成金刚石。三角型循环管理的组织、流程体系是我们大发展的基础。在管理上坚定不移地推行内部审计，任何部门及高位的领导都必须支持。

我们要在去年融资拓展的基础上，全面做实。进一步拓开买方信贷利用外资的渠道，以增强市场竞争能力和有效加大货款回收力度，以减缓公司财务发展的压力。同时，按照国际惯例利用各种融资渠道，以支撑公司的发展。在行政与外事工作上，我们将继续推行规范化管理，建立人力资源成本观念，努力地建立精干、有效的服务系统。坚决压缩非生产性编制，提高服务质量与技能。在接待服务工作上要率先国际接轨。加强外事的公共关系工作的重量，加强政策法规的理解协调能力，为创造大市场作出努力。

华为通信公司将进入快速发展阶段，要解放思想、抓住机会，努力发展自己，全面加强管理队伍的建设与干部考核。稳妥地进行适当的组织改革。我们将在华为通信推行事业部的试验，管严内部运作，放开外部环境。鼓励各产品奋力去创建自己的市场，并对开发、管理作出自己的适应性安排，产生越来越多的增长点。管严内部就是紧紧抓住计划流程的协调管理，抓住干部的考核评价。在内涵建设的基础上，鼓励扩张，这是华为多元化的重要一步。希望华为通信的领导班子团结合作，奋力探索。

公司97年管理力度最大的是对人的管理，它的重担落在了全体干部的身上。人力资源委员会要充分调动各级行政部门的力量，深化考核评价体系。我们要用二、三年时间理顺公司的内部关系，建立起科学合理、充满力量的内部动力机制。要培养造就一大批高中级干部，形成华为的核心力量。公司将在人力资源管理部建立荣誉部，在人力资源委员会建立纪律检查领导小组。让一批最有培养前途的干部和现职主管参加纪律检查，这是对高中级干部是否敢于坚持原则、敢于管理进行检验的一块试金石。要加强公司的廉政建设，这是公司生死悠关的问题，要坚决提倡廉洁奉公的作风，要加强管理干部的年度审计。一位局长对我说过，他们考核干部的三个内容是“是、事、试”。在是非面前你要明辨是非。上、下、左、右无原则的平衡，就是把管理矛盾交给上级。没有是非观念的干部，不能作高中级干部。“事”，就是处理工作的能力、业务水平、责任心。“试”，我们不唯学历论，但对担任各种职务的个人潜力要进行评估。一场对高中级干部教育的潮流势不可挡。人力资源委员会对奖金、股金评定有一系列文件，这都是对干部考核的依据。公司是支持的。例如：在社会购买股票的员工，公司一律不予认股。我认为不仅如此，这些人都是不尽心干的干部，还要从高中级干部岗位退下去。

97年的任务繁重，改革的力度很大，我们不仅不能降低效益，而且要提高效益，缩短新、旧制度的磨合期。困难是十分的，但前途也是光明的，有信心的。经过一年的奋斗，我们又会达到一个新的起点。我们一定能经历数十年的奋斗，从管理的必然王国过渡到管理的自由王国。

谈学习

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

“知本论”，我们把论留给社会学家，他们有时间去研究。把知本留给我们，好好研究相互之间的关系，以指导我们解决现实问题。基本法不是万应良药，当他去解决问题的时候，碰到的是矛盾的两个方面，对立又统一，这是痛苦的。例如分配，在原则上您拥护，当您是部门一把手时，您非常痛苦，您怎么去拉开差距。每个部门是否有勇气把后进员工，以及工作能力不适应在本部门工作的员工交给人力资源部重新分配。这个一把手不会对基本法有赞美之词，而是感到太合理、太深刻，以至他难有情面，难以“做人”，他真正学明白了。所以学明白了的人就不会有一大堆赞美。因此，每个人好好想一想，您明白了哪一点，就写哪一点，不要堆砌赞美词藻，以浪费我们删去您空洞赞美的时间。对立的统一使人痛苦，只有没有深入其境的人才感到兴奋。

我们的学习要深入实际，各级干部都要学习收集案例。不要在对自己部下的培训中，言必称希腊。深入不进去的管理干部，要下放。不能在华为形成空中楼阁的管理。

我们要求高中级干部及一切要求进步的员工，要在业余时间学习，相互切磋，展开有关讨论及报告会。不要求一切员工都形式主义的跟着念报。员工也有不学习的权利，公司也有在选拔干部不使用的权利。这种权权交换，使得每一个要进步的员工都会自觉的学习。高中级干部退步的，我们也要调整下去。对《基本法》中的企业文化，是否熟读唐诗三百首就行了。我们考核你是否学好，是看本职工作是否做好，有否做好本职工作的潜力。因此，没有做好本职工作的员工，就肯定没有学好。不管你在心得上有多少赞美词，它都让秘书删去了，我们看不到。我们不仅看到你与我们同样的认识，而且要看到你与我们同样尽心地去实践。

无论从事技术、管理、业务……，我们都是一个目的。因此，华为文化是我们认同的基础。一个不认同华为文化的员工，是很难在华为工作的，处处评价都受挫，既然有心在华为工作，一定要努力认真学习。杨琳就是一个榜样。

同样，每个员工都要以绝大部分精力学好自己的专业，学好技术，学好业务。业精于勤。这是你服务与进步的重要工具。学习企业文化就是使你的重要工具发挥较大的作用。华为不存在空头理论家。文化要落实在奉献上，没有本领就无法实现奉献。

走过亚欧分界线

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

因合营公司合同的签订，在今年4月8日抵达了乌拉尔山西麓的乌法市，这是俄罗斯的军工重镇，距亚洲仅3小时的路程。日夜加班赶制文件，十分疲劳。回莫斯科的飞机又要第二天晚上十点才开，在签字仪式后，主人安排我们去亚洲一游。

残雪消融，溪流淙淙，嫩芽初上白桦树。汽车一直向东奔驰，无边无际的黑土地，无边无际的原始森林。土地黑得流油，对一个童年时期生长在贫困的石灰岩山区的我来说，您想想有多大的感慨。我因为没有看见过原始森林，还专门乘坐数天破旧的公共汽车，到西双版纳看森林，见到乌拉尔这连绵数百公里的森林，感慨得所有的话都堵在心里，说不出来。翻越过伟大的乌拉尔山、亚欧的分水岭，进入了亚洲。这么轻而易举的越过了洲际分界线，一点壮怀都没有。乌拉尔山实质是南北走向，长约数千公里的小土包，高度不过几百米。全是土质长满了森林。孙亚芳在写揭开以色列高速发展的秘密的文章中，感慨上帝给了欧洲多么好的条件。想想我们西北光秃秃的，真是天地之差。但想想以色列在那么贫瘠的土地上，创造了人间奇迹，我们的西北为什么不能改变，云贵高原的自然条件与瑞士差不多，只要有自强不息的精神，不断的提高教育水平，为什么不能变成西南瑞士。

去年我们08机进入了香港的市话网，而且开通了许多国内未开的业务，取得了一定的成绩。今年我们向俄罗斯发起了冲击，这是在俄积蓄了三年的市场力量，得到了初步的进步，冲出了亚洲，不过才几百公里。要冲进西欧还得付出更大的努力。关山重重，任重道远，前面的困难还不知道会有多少。我们如何去赢得这块市场对我们的信任，三年来，我们有数十个代表团访俄，前后数百人次。俄代表团也数次访问华为，但我们真正对俄了解多少，能否打开市场，仍然没有把握。

俄罗斯有着巨大的天然资源，有世界上最大的土地与森林，世界第一位的黄金、钻石矿，世界首屈一指的石油储藏，世界受教育程度最高的国家，宇航一直走在世界前面，……。但现在却经济困难得一年、半年发不出工资，军队的基本生活维持不下去，物价飞涨，确实碰到了十分严重的经济状况。多年来西方对它的许诺，仍停留在纸上。为什么会出现这么大的困难呢？这是政治家研究的事。我作为一位商人，因经济与政治分不开，也作了一些浅显的研究。56年波匈事件之后，本来社会主义制度已受到一些挑战，说明我们并非完美，需要不断地去改进。在改进中不断让能量有控制地释放出来，通过社会的小震，不断地优化自己，不断地释放能量，就不会形成大震。本来就有不完善的地方需要改进，而勃列日涅夫执政18年，基本上没有改进，使矛盾越积越深。在实行的大一统的计划经济下，留下了隐患。不是按资源的优化配置，而是按指令来布局的。例如：我参观过阿塞拜疆巴库的一个传输设备厂，大得令你吃惊，我曾对他们厂长说过，只要这个厂投产，全世界就都用不完，如何适应市场竞争。因为任何一个厂都无力让全世界的人全买他的产品。而且阿塞拜疆仅600万人口，巴库是首都也仅200万人口，它的主要工业是石油，是前苏联的石油基地。不是电子人才集中的地方，不可能有潜力，因而这样的厂在前苏联解体后，碰到了困难。前苏联为了平衡各加盟共和国的关系，各地设厂，有些资源又要从其他共和国来。当前苏联一解体，全部资源的配置就陷入了混乱。本来由国家计划配置的资源可以转由货币配置。由于太急太猛，经济来不及适应，解体已经完成。解体后，各国实行自己的货币，卢布又急剧贬值了几千倍，这么大的振荡，使得原有的经济协作关系几乎完全中断。中断又引起了新的困难，更加激化了协作关系。

美国在苏联解体前曾经许诺，要给以帮助，但是他们没有兑现。他们又向俄推荐了休克疗法，使俄的经济一溃千里。他们总是给你诱饵，让你改变一些政策，当按照他们的要求改进了一点，然后他们又提出进一步的要求，不断地逼你，始终得不到美国“真诚”的帮助。美国天天标榜自己这么好，既然真诚帮助俄罗斯，那么，北约为什么还要东扩。北约是针对华约而存在的，华约没有了，北约也应随之消失，使各国的武装力量都缩小到以自卫为主，世界的和平就有望来到。北约进一步东扩，就是瞄准俄罗斯的，乘着他困难之际排挤它、消灭它，使之变成美国的附庸。美国的战略从来没有动摇过，包括挑动日本、遏制中国、支持台独，制造中国威胁论，挑动周边国家与中国的矛盾。都是它想独霸世界的企图体现。时好时坏的中美关系，是它的需要，并不代表它的醒悟。美国永远不会希望中国、俄罗斯强大起来，俄罗斯广大人民已有认识。俄罗斯民族是自尊很强的民族，一旦强大起来，美、苏还会对抗的，所以美国不会真心帮助他们。

因此，有一部分人民愿意加强与亚洲的合作，特别是与中国的合作。他们认识到北约东扩，使俄罗斯受到西方的压力。日本对二战的暧昧、右翼势力策动的钓鱼岛事件、台独，都使中国受到美国遏制政策的压力。这种来自东西方的压力，使中俄靠得更紧了。江总书记与叶利钦总统去年达成了面向21世纪的战略伙伴关系，是符合中俄两国的根本利益与安全需要的。它必将对中俄二国经济互补与发展产生巨大的推动。中俄两国不能只在战略上合作、上层友好。而要大力的在

基层经济上交流，以巩固这种相互的友好。一切拥有中国品牌的优秀企业，都应到俄罗斯市场上去一显身手，在优势互补的条件下，促进中俄友谊，使美国独霸世界的野心不能得逞。在文章写成前，4月22~26日江总书记又访俄并获得成功。五国协定的签订，也向世界表明了中国永不扩张。中国在自己的国界内，努力开发资源，特别是智力资源。控制生育，优生优育，大力开展教育，提高全民族文化素质，以创造更多的财富，满足逐步减少的人口需要。中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友。不上美国的当，对遏制中国的一些挑衅活动，从而破坏了我们的国际大环境，以达到它牵制中国的目的。华为公司的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也会成功的。

俄罗斯这几年的情况，对我国是一个借鉴。俄罗斯市场上商品十分丰富，几乎全是进口的，价格很贵，人们买不起，大多是新贵们享用。俄罗斯工业品在市场上很少，人们怎么能富裕？想想我国国有企业的困难，主要还是没有市场，连方便面、肥皂、糖水……都几乎是外国货，国有企业不能在发展中去优化资源配置，越拖越垮。在加入世贸组织后，我国失业人口还会增加，政治上是否还会安定。俄政府也认识这一点，在宣传上大力提倡使用国货，拍卖政府官员的进口小汽车，努力恢复国内工业。这次塔斯社对华为在俄的投资和技术转让，作了大幅且很高的评价。俄正在着手一系列的工业合作，增加进口关税，以扭转国内工业处于不利的位置。以史为镜，才能使自己的祖国走上正常发展的道路。

我们在乌拉尔山顶上，在汽车的后盖上铺上桌布，吃了一顿并不丰盛的午餐。但我们已体会到主人的真诚。在俄罗斯法制环境尚未健全，友谊与信任也是一种约束力量。俄罗斯人民是友好的，他们的小伙、姑娘这么漂亮，以至在贝尔加湖的山沟里也具有这么震撼人心的美。只要我们加强沟通，增进信任，相信我们的内心会一样的美。不能因中国有些商人吃了亏，就止步不前。莫斯科一些黑社会的猖獗与贪婪，并不代表俄罗斯人民。为了国家与民族的利益，我们要世代友好下去。

回程时我们在马雅可夫斯基几十年前吃过饭的一个小木屋酒店，吃了一顿便餐，喝了马奶。前苏联文人、思想先驱的命运，都挺惨，当然我国的文革也一样。

他们区长热情接待了我们，阐述了迫切需要中国的手扶拖拉机等小型农具的问题。他们的农庄解体后，大型的机械不适合自耕农，中国的各种小型机具比较走俏。巴斯吉尔共和国副总理也向中国大使馆科技参赞张连赢表述了想合资在俄生产小拖拉机。他们对中国的建设成就很感兴奋。我们也相信，资源如此辽阔的俄罗斯，困难是短暂的，只要国家稳定下来，发展速度会比我们快。当然当前政府的频繁更替，也使我们担心。没有强大的执政党，如何使行政系统步调统一？！

回到了莫斯科，俄政府有关部门接见了我们，他们对中俄之间的技术合作给以肯定，而且对华为拥有的技术给予了很高评价。双方着重讨论了如何为俄罗斯培养专家的问题。高层的政府官员，对中国商品都已肯定，不同于一般的市民那样反感中国商品，他们受伪劣商品的害太深了。高级官员说，他们在全世界都看到中国商品很好，唯在俄不好，是管理问题。对中国成就的肯定，就有利于对我司的肯定。97（国际通信莫斯科展就要开始了，这是华为第二次在莫斯科参展，也许不会象第一次那样，人们是在惊奇与怀疑中看完的。也许得到的肯定会多一些。在国际市场上我们与西方国家竞争，他们背负着国家的无形资产，在人们崇洋的心态下进入的，不管什么商品，德国货就给人信任。我们是在背负着中国伪劣商品在俄罗斯猖獗、中国的流氓在国外火拼而臭名昭著下进入的，你不知道要用多少心血才能洗刷。你知道有多少辛酸，我曾让王晓静写一下，陈志立跑了一天，晚上十一时还未吃饭，拿到我们从国内带去的方便面，吃得这么香。梁国世每天不断地喊话（通信不好，大声说话），嗓子象公鸭一样。而且孤身一人在俄工作了这么久。是这种不屈不挠的奋斗精神，支撑他们跌倒了再爬起来，擦干身上的泥水，又前进。是他们在一次又一次的失败中，相互包扎好伤口，又投入战斗。华为在国际市场上屡战屡败，屡败屡战，败多胜少，逐渐有胜。是什么力量支撑着我们呢？是祖国，是我们希望祖国强大起来。当我们在莫斯科郊外的大别墅点燃壁炉，围在一旁，大家情不自禁地唱起了“五星红旗，迎风飘扬，……歌唱我们心爱的祖国，如今走向繁荣富强。……”

由于大量的文件准备工作，使得我们十分疲劳。我们在莫斯科郊外，伏尔加河边租了二幢供外交人员度假用的大别墅，轻松的度过一个愉快的周末，领略了莫斯科郊外晚上的风轻轻，河解冻的风味。并开了一个莫斯科代表处办公会议。

我一生中，两次走过重要的分界线。当我从约旦的首都安曼去死海游泳，走过了地平线，下到负海拔三、四百米的死海边。有人说到，约旦拟从红海开一条大隧道，将红海水引入死海，利用这三、四百米的落差发电，我想这是多么伟大的一项工程。死海的水可增加蒸发，改变沙漠的状况。大量的电力可以用于提炼海水化工产品，也可用于淡化海水，使之浇灌农田。随着科学的发展，人类对自然总会有征服能力的。我国的科学家也在拟草，将雅鲁藏布江引入南疆、引入黄河。人一定会胜天的，只要我们努力。全世界人民都会越来越富裕起来，中、俄人民也会富裕起来。富裕不是西方的专利。

加强夏收管理 促进增产增收

——任正非在第三批机关干部赴前线欢送会上的讲话

【导语】华为式的上山下乡。你不去，我送你一双皮鞋总该去了吧？！

我首先讲一下机关干部上前线的目的和意义。

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

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

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

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

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

这次我们有很高职务的人下去，也就是当个办事处副主任，大家可能会觉得挺委屈。大家要看到，我们前方的人有非常多的经验，他们读人的这本书不是你们学得到的，也不是你很快能够明白的。读书是容易的，读人是非常难的。因此，他们也是你的老师。当然你们也把机关的工作方法传下去，你们也是他们的老师，但是你们要更重要地看到，他们是你们的老师。所以我们要加强相互之间的尊重，相互之间的合作，来推进多打粮食的计划。而且，我们每个干部派遣去的地方我们都有一点简单的策划，希望你们能就增强市场潜力作点贡献。大家不要光想到今年产庄稼，就把肥料都吃光了，完了后明年就减产了。这不行。今年一定要增强市场潜力，把明年的市场做好，一定要耕好土地，施好肥料，明年

才能更好地多打粮食。欠有很多好的办事处一定要占据高层网，为明年的大扩展做准备。第二个方面要对新产品的经济增长作出组织上的、人员上的各种保障，充分使新的经济增长点能长大。现在是一俊遮百丑，由于这个办事处销售非常好，导致他们集中精力只干一个产品。只注意农话网，不重视市话其他产品也上不去。因此我们的经济增长点老长不大，我们很多有前途有希望的产品没有及时产生利润，来转换到对我们的支持。

在市场潜力上我们要多下功夫，我们要双方结合起来，前方后方都要结合起来，中研、中试、生产、企业管理各部门都要和前方结合起来。大家可以明显地发现我们这两年管理上的变化和前两年有非常大的变化，我们非常强调技术一体化，打破了以前的封建割据。以前中研、中试、生产、用服各自为政，一方面技术的非一体化带来了极大的工作量，浪费了非常多的人力。另一方面由于新技术的传输速度不是非常好，导致我们公司的服务下降。我们今年的一个最大特征是已经开始技术一体化的建设。同时大家也发现我们在推行管理一体化的建设，正在进行组织改革，也在进行组织行政系一体化的建设，来充分保障我们将来市场潜力的增长。

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

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

在法国的时候，我看到一些40多岁的人坐在计算机台上，就做补焊元器件。他的文化程度不低，我问他为什么不换工作，多无聊，这岗位就做20年了。他讲了这样的观点，我干的工作时间越长，我越熟，我的技巧就越高，我干活的速度就越快，我挣的钱就越多，我就可以把我的别墅买得好一点，车买得好一点，如果我感兴趣，我下了班后，我想干什么就干什么去。而我们中国的年轻人最大的特点是好奇，这我也能做，那我也能做，这也摸一摸，那也摸一摸，最后这种什么都会干的人是什么人呢？如果说他好一点，不到一个技术工人，他能干什么？专家专家，就是懂一点点才叫专家，懂得很多哪叫专家呀。这不就是我们讲的窄频带高振幅吗。每个人都有一点贡献，加起来就是非常大的贡献。我们中国青年一定要克服这个毛病。我们为什么要向美国学习先进的技术？美国先进而不保守，富裕而不懈怠。为什么要向日本人学习管理？日本人在刚开始管理时，是非常繁琐的，他们把每一个程序都分解得非常详细，甚至人和机器的操作过程都用高速摄像机把镜头摄下来，然后把这些动作一个个地分解，分解完了以后再进行测试再进行改进，后面的人用起这个程序来就十分简单了。而我们中国人每个人都想动一下这个程序，每个人都把这个程序动得不精，留给后人的，还是一个繁琐的程序，因此效率比较低。德国人是非常认真的，他们的认真精神是非常令人感动的。我在德国法兰克福跑了200多公里去参观一个工厂，那个乡镇其实比你们家乡的农村还要小一点，但这个乡镇非常漂亮，就是有那么两个工厂，70多年来就干电烙铁那么件事。它是一个踏踏实实的小乡镇企业，而且几代人世代代都在那儿干。它比我们要差得多，我们公司来自五湖四海，是一个移民的社会，有很多种知识和财富，它没有，它是近亲繁殖。它扎扎实实干了70年，它的电烙铁卖遍了全世界。我们公司的波峰焊、回炉爆破就是从这种公司买来的，先进的波峰焊也是电烙铁。如果我们中国的工厂都能象它一样，几十年都持续地改进一种产品，我们就一定有希望了，但我们却不容易做到这一点，包括我们现在的员工都在犯这样那样的毛病。

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

我第二个要讲的是方法问题。下去之后要发现问题，因为当局者迷旁观者清。办事处天天都是这么干的，日复一日都是这么干的，所以久而不闻其“臭”，他认为并不“臭”。你去了之后，会发现这里面有一股非常难闻的味道，因为你带着一种新鲜的气息，你发现了存在的问题。从一个部门进入另外一个部门之后，你会发现这两个部门之间的差异，这本身就是问题。因此，要勇于发现存在的问题，要去研究这些问题，用公司的规范化管理去推动解决这些问题，而不是建成一个房子回来，那么我们认为你就是胜利了。有没有人建成一个房子回来呢？建成的房子我也不住，因为我们不提倡这种个人奋斗。我们在这个活动过程中，要加强员工个人之间的相互培训，让他们给你们讲讲他们的感觉，你们也给他们讲讲你们的想法，如果你们的满腹学问在那儿能够得到大家的拥护，大家回来可以给你们记上一笔功。大家知道我们成立了一个荣誉部，将来你们员工有过错，我们处理完了就完了，我们既往不纠，希望你们以后真正地改正。但是你们有了荣誉我们都要给你们记录下来，我们有大量的荣誉统计起来以后，我们来发现新的苗子，我们来加强对这些人的培训。同时你们一定要在发现问题中，加强对办事处员工的合作与培训，从而达到相互的促进、相互的进步。这样，回来后你们会有一些成绩，你们写出来的讲话稿，我想会比今天生动得多。我们举办过市场、用服以及秘书系统的报告会，为什么他们的报告会震撼人心呢？因为他们是心灵的呼声。机关干部为什么下去写不出呼声来呢？是因为他们没有找到感觉。所以下去以后你们回来，应该写一个自己评价自己的报告，你们自己对自己进行评价，也听听办事处对你的评议，听听他们是怎么评价你的。我们原则上下去的员工如果办事处认为他的表现突出，认为不错，或者又提出积极建议的话，公司会把你的工资表开放给办事处，给他看一看，如果他认为可以提工资的话，我们可以提的，如果他认为要降工资的话，我们暂时不降，但是我们会告诉你他们的意见。所以一定要产生一个自己评价自己的报告。如果我们花了很多钱，我们有几个员工把自己解剖明白了，那么我认为我们这次也不虚此行。第二个问题是，这次你们下去后，你们要代表公司对办事处的管理、建设写出一个评估书来，从而对他的主管部门提供一个未来管理上进步的建议。这样我们就完成了两个比较重要的程序，使得我们能够进步。

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

展，不能降低这个比例速度，一旦降低这个比例速度，我们内部就没有机会了。每个人都想进步，如果不发展，哪来的机会？没有机会了。那你只会在那儿等着，等了20年也没有机会。因此我们内部的扩张也是给广大的员工提供机会，我们这种扩张也是保证我们的水不会沉淀。所以在这个问题上我个人的看法是，我们将来要加强这种制度化的岗位流动。原则上是高中级干部进行这种制度化的流动。我们认为要加强这种循环流动，就是为了防止在高中级干部里面产生沉淀，只要我们高中级干部不发生沉淀，那么我们中基级干部就没法沉淀。

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

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

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

且我认为未来华为公司高级的营销专家从哪儿产生？要从用服中心产生。大家可以看到我们最近出了一个文件，我就觉得我要来抓这个地方了。我要在这里面培养跨世纪的干部，然后大家都不愿意去，那么跨世纪的干部就会遗漏，那么我们就来调控，我们就向社会招聘，我们就把他们的待遇问题肯定下来。为什么未来华为公司最高级的营销专家，包括从研究系统里面非常高级的专家会从用服中心来呢？我们的产品越来越复杂，在网上运用的地位越来越复杂，很多人研究自己的产品，实际上还不知道自己的产品在网上是怎么用的，那么这样的人在实际的运用过程中就会遇到很多困难。用服中心的这些硕士经过两年的循环锻炼，然后他就可以应聘任何一个岗位，他可以应聘到市场部来，他可能是打开一个国家的网络图，他把这个国家的网说明白了，这个标就中标了，几亿美金的标就中标了。我们现行的销售人员是不是可能做到这一步呢？可能还做不到。一说08机，讲得头头是道，一讲网就傻了。我们现在都不是一台台卖了，是一个网一个网地卖了，所以面对着你的现实，你不熟悉了。我不是诶你们的，而是要真真实实地要这么做的，所以这次我和人力资源部谈，还要放3、5百个硕士进来，只要专业对口，先从用服中心干起，先在生产总部干一阵子，先到中试部干一阵子，然后到用服中心去干，干完后再回到生产和中试来，然后再开始分流。分流一部分从事工程安装，一部分从事维护专家，然后再去实习，整整完成两年的循环，我们认为你们这批人就开始成熟了。我不敢保证这些去的人，人人将来都是国际营销专家，我相信有相当大的一部分人会是这样子。因此，他们下去之后要多看书，多学习，多对网络要有充分的认识，未来我们投选票时，就会选他们。大家现在也看到，销售系统越来越不一样了，很多同志已经不再适应现在这种销售方法了。

我们认为干部的循环流动是很正常的，正常的原因就是我们要使我们每一个员工在你个人潜力发挥最好的地方找到一个落脚点，而不是哪个部门很好，哪个部门不好，问题是你干得好不好。因此我们这次下去做工作，希望大家能够促进5、6月份的销售增长。同时也锻炼锻炼自己，提高自己，同时也帮助帮助别人，使别人也共同进步。如果我们今年能够按照我们预定的经济指标完成任务，我们发工资[2]、发奖金、退休金、医疗保险所有这一切都没有问题了。既然没有问

题，98年我们就胆子大一点，再进来一些人和我们一起吃饭，我们再大力向前发展一下。经过我们今年一年的磨合，我们的管理可以走到一个比较正常的步子上来。因此为我们明年的大发展奠定了一个基础。从这个角度出发，我认为这次活动的意义有两方面，一个是标语上说的，加强夏收管理，促进增产增收，一个是育人，把自己锻炼出来。

[1] 华为非常重要的野战部队。

[2] 只有工资准时足额到账，才能直指人心！

呼唤英雄

——任正非在公司研究试验系统先进事迹汇报大会上的讲话

【导读】“板凳要坐十年冷”，在冷板凳上坐的都是一代英豪。

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

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

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

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

因此，华为公司不会只有一名英雄，每个项目组也不会只有一人成功。每一次小的改进，小组都开一个庆祝会，使每个人都享受到成功的喜悦。你也可以邀请更多一些人参加，让更多人知道。当你乐滋滋的时候，你就是你心目中最崇拜的英雄。不要因为公司没有发榜，英雄就不存在。公司的管理总是跟不上你的进步，不因它的滞后而否定了你。即使发榜也只会选择少数代表，也不因为没有列入，你就不是英雄。是金子总会发光的，特别是在湍急的河流。高速发展的华为公司给你提供了更多的机会，在团结合作、群体奋斗的基础上，努力学习别人的优点，改进自己的不足，提高自己的合作能力与技术、业务水平，发挥自己的管理与领导才干，走向英雄之路。做一个从没得到过授勋的伟大英雄。

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

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

做工作是一种热爱，是一种献身的驱动，是一种机遇和挑战，多么难得，应该珍惜它。认真地做好每一件事，不管是大事，还是小事。目光远大，胸怀开阔，富有责任心，不计较个人的得失。只有全身心的投入、潜心钻研，才会有爱因斯坦、居里夫人、瓦特与贝尔……，才会有没有受过系统教育而成为发明大王的爱迪生。人只要热爱它，终会认识它，在严格的、大量的实践中，看出破绽，产生新的突起。没有实践的创造发明越来越难。长期不懈的做实，最终将创造奇迹，这是历史的启示，也是量变到质变的规律。我们必须有所作为，一切有志于献身事业的人，都应义无反顾的勇往直前，不管两旁的鲜花、荆棘。

伟大的祖国充满着产生英雄的土壤、空气、阳光与雨露。中华民族是伟大的民族，中华文化历经五千年而不亡，说明了这种文化的顽强与厚重。祖国经历漫长的历史而未振兴，并不是中国人不行，而是中国没有产生过大产业，小农经济培育的个体奋斗，没有走出迷宫。以至于曾经有三个中国人是一条虫的说法。随着二十世纪的工业化的发展，中国的大产

业开始出现，人们为了寻找出路，不是产生了“鞍钢宪法”、“邯钢经验”、“大庆精神”……，他们的磨练，为中国产生大管理，开始了艰难积极的探索。但是由于我们的不成熟，对价值规律的认识还不充分，还没有形成完整闭合的理论体系。华为步他们的后尘，在奋力探索高科技产业在中国成长之路。

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

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

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

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

为提高电信网营运水平而努力

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

【导读】任正非关注到中央重视两个产业的发展，一个是信息产业，一个是房地产。五年后，即2002年，华为差一点将硬件体系以100亿美元的价格卖给摩托罗拉，但因摩托罗拉高层动荡，交易告吹，否则中国很可能就少了一家世界级电信设备提供商，而多了一家平庸的房地产开发商。

非常感谢广东省管局给了我们一个机会，也感谢广州市局、深圳市局这些年来给予我们的支持与帮助，对我们的宽容和谅解。

广东省提出商业网的构架标准与想法后，华为公司很快地响应了省局的决定，然后努力把08机作成适合于商业网所使用的交换机。这两年来我们得到省局和广州市局、深圳市局的大力支持与帮助，我们也有这样或那样的缺点，这样或那样的问题，他们给了我们很大的宽容、支持和帮助，使得我们通过这两年不断地改进，基本上达到了省局现阶段要求的标准。特别是为了迎接香港'97回归，深圳商业网又担负了中央在深圳行政办公和生活的通信服务，经受了考验。为了能够实现这项服务，省、市局在五个月之内进行了三次测试，每次测试都超过2000项指标。

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

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

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

今天我们迈出了第一步，我希望尽快地迈开第二步，进行战略合作，实现跨国经营。

提升自我，找到切入点，迎接人生新挑战

——任正非与客户工程部座谈纪要

一、展厅是一个学习、锻炼提升自己的好地方

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

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

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

二、找到人生的切入点，找到人生的发展方向

客户工程部是一个锻炼人的地方。不足的是你们过去的那种练兵太短，半个月来这里滚一下就着急要上前线。你是核武器不会打，现代化武器也不知按钮按哪，上前线能干什么呢？只能挺起胸膛去堵枪眼。

其实两种人最易得到客户认同：一种是项目经理，一种是产品经理。做销售项目的首先要增加对所有产品的了解。而且考核不能只考一个产品，哪壶不开就提哪壶来考。因为项目经理的特点是不要求对产品了解很深，但你必须什么都得懂一点，需要广博知识，要说得透，道得明白。其次，要学会做案例分析。这次日贷项目投标成功以后，应请日贷的经理们给你们培训，整个日贷是怎么做的。你们可以把它做成案例，现在有很多案例可以学习，拿一个案例来好好研究，你就可以速成，可以提升自己。这样你才能调动资源。不然你不知道资源在哪里，你怎么去调动呢？调不动资源怎么去完成项目呢？所以确定了方向就要去努力。

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

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

市场的更新速度还会加快。用服中心今年已经补充了二、三百博士、硕士。下半年开始用服中心又将再进500名硕士，到前线去，让他们去搞明白网络，两、三年以后他们就是跨世纪的营销人员。你们在他们面前是苍白无力的，你们没有实践经验，对网络的理解停留在表面。华为公司已经不会再去做一台一台机器卖了，公司已走向网络型销售，而你连机器还没搞明白，那么网络你怎么能搞明白？现在不下决心，以后走向网络经营的时候，你就更加困难。

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

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

三、人生处处充满机会，加强自我培训才能超越前人

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

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

接受培训是重要的，但自我培训更重要。谁培训了毛泽东？谁培训了邓小平？你真正想成为一个高级人员，就只有自己培训自己。人生苦短，青春宝贵，不要蹉跎了岁月！你梦想成大事，就一定要有头悬梁、锥刺股的精神。我们羡慕你们年轻，我们大半辈子被文化大革命给折腾完了，我们不象你们有这样好的学习环境、条件和机会。你们这么年轻，如果不抓住机会，你们将来人生的悔恨就比我厉害。少壮不努力，老大徒伤悲，一定要下狠心提升自己。我希望有一批一批经过展厅锻炼后找到了位置的人上前线去！

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

当代青年怎样爱国

——任正非在与员工关于钓鱼岛事件座谈会上的讲话

1997年9月16日

一、建设强大的中国就是爱国

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

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

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

二、强大的中国是美国称霸世界的障碍

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

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

中国的外交政策是非常成功的。一是世界多极化已初步形成，二是与周边国家友好关系形成（包括越南）。友好关系就能让国家把精力放到搞建设上，让人民生活富裕起来。美国在这个问题上是不高兴的，首先他策划越南反华，越南在这个问题上保持中立，没有参加反华包围圈。然后策动台湾、日本反华。美国就是想控制中国，否则标榜政治上从来不过问经济、文化的国家，为什么动员国会力量来抵制中国举办奥运会呢？投票的时候我在美国，包括美国的华人都很气愤美国政府采取政治的方法来抵制中国举办奥运会。第二天我就看到蒋纬国在旧金山发表演说，中心意思是美国是不想看到海峡两岸的人团结起来，把中国建设得更强大。后来美国又搞了一个克林顿顺路经过接见一下达赖的事情，这本身也是一种策动来颠覆中国。

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

然后李登辉访美，台湾搞得沸沸扬扬的，台湾最实惠、最可能的条件是象香港一样回归，这时候台湾会进入大陆经济，这是它最好的形式，谁都能看得见，不是李登辉看不见，是美国策动他的。所以他借这个势头，频频出访全世界，认为是他总动员总进攻的时候了。在这个格局下，日本也不示弱了，首先是在庆祝二战胜利50周年时没有庆祝，推迟一个多月才草草庆祝一下。然后日本外长参拜靖国神社、侵占钓鱼岛，都是一连串事件。他们就希望中国政府在这个时候产生

大的问题，发生大的分化、大的动荡，他们趁机鼓吹台独的“台独”，企图占领钓鱼岛的“占领钓鱼岛”。达到美国瓦解中国的目的。这时候如果我们去游行会给党中央政府施加压力，使我们内部的矛盾向不利的方向转化这就帮了别人的忙。美国希望我们闹得越欢越好。美国的分化瓦解策略，其狼子野心昭然若揭。

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

三、化悲愤为力量，建设好华为

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

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

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

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

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

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

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

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

四、走向世界，参与竞争，共生共存

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

在这个世纪华为一定要确立自己在中国的地位，是指在学术、技术、市场战略、管理水平各方面综合起来都很高的群体。下个世纪，我们要在世界上打一个时间差，确立我们的国际地位。今天我们的平均年龄才20多岁，再过10年才30多岁，就象苞米刚刚成熟，我们有力量。而全世界的大公司在下世纪初正走向新陈代谢，那时正是信息产生大爆炸时

代，我们那时一万多人的强大队伍，4000多开发人员、3000多市场人员、1000多生产人员、大约2000管理人员。打一个时间差，在下世纪初确定华为的国际地位。市场不相信眼泪，只相信强者。只有强者才能在这个社会生存。所以下个世纪初我们要打一个翻身仗，希望寄托在你们身上。那个时候我们的国家也会变得非常美好。在祖国大地这个根据地上，我们建立的外援基础是非常强大的。

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

在《委员会管理法》评审上的重要讲话

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

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

一、《华为公司委员会管理法》产生的必要性和意义

1、必要性和意义

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

2、委员会的运作

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

3、委员会的工作准则

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

二、委员会的规划和建设

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

三、由委员会推进组织改革，通过改进管理，提高劳动生产率

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

四、对干部队伍的清理、整顿

1、精官简政。

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

2、清理腐败现象

我们要保证队伍的纯洁性和旺盛的战斗力的，公司强调思想上的艰苦奋斗。

3、干部要有创新意识

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

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

建立一个适应企业生存发展的组织和机制

——任正非与HAY专家在任职资格考核会上关于研究部分的对话

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

所有部门都要土夯实了一层，再撒一层，再夯。

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

韦女士：非常高兴能来到华为公司！在来华为公司之前，我们HAY公司对华的商业目的及人事与技术的经营战略已有了相当的了解。华为公司整体素质非常高，技术及规模等方面都得到了迅速发展，我从香港同行业的朋友处了解到华为公司的产品质量体系已通过了ISO9000认证，因此，参加华为公司的这个项目非常有意义。

我们理解华为的发展重点在于技术的发展和进步，产品质量以及优良的服务，追求长期的效益而不是短期的利润，还有在全世界范围内的商品化生产。所有这些都是为了使中国在国际电讯业中作出优异的成绩。我说的对吗？

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

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

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

韦女士：我们今天也是来找您的狼。（笑）

任正非：对！

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

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

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

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

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

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

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

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

韦女士：在我眼里他们一点也不老。

任正非：我们还要培养、寻找更多的好的小狼。112是我们宽松管理下出现的小狼。未来还要研究拥有先进思想、充满个性的人，怎么群体合作。许多优秀的狼不合作，就是狼吃狼，那样的狼的目标不是扩张，而是霸住自己的家。它已不是狼，狼的天性是合作。

韦女士：要想在技术上领先，除了雄心勃勃、群体奋斗、掌握国际技术发展动向之外，还有很重要一点，就是掌握竞争对手的情况。

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

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

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

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

韦女士：华为公司在海外的发展状况如何，合作伙伴情况如何？

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

韦女士：我们现在的市场占有率有多大？

任正非：应该说，在国际市场上还非常小，中国市场大约占有20%左右。

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

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

韦女士：（笑）华为不是蚂蚁，而应该说成是老鼠，因为大象最怕老鼠。

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

韦女士：（笑）把大象灌醉了。

任正非：对！当他轻视我们，麻痹的时候，乘他睡觉的时候，我们就超越过去了。

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

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

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

任正非：没有，我们的发展战略是集中力量于电子信息领域，其它领域我们不涉足。所以我们开发的很多产品和技术，实质上还是围绕一个核心技术和核心产品。如果从事我们不熟悉的和不拥有资源的领域，华为公司是非常危险的。那时我们不是老鼠了，而是一只很笨很笨的小乌龟，大象一踩就没了。因此我们现在开发的产品很多，但相关性非常强。

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

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

韦女士：我们发现高科技公司与供应商的关系对整个公司的经营发展起了很大作用。

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

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

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

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

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

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

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

韦女士：是否在这种文化机制中，谁对公司贡献最大，谁就最称职？

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

韦女士：最后一个问题：对您来讲，最大的挑战是什么？

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

韦女士：谢谢您！

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

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

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

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

任正非：所以HAY公司是我的好朋友，帮助我渡过最大的困难。

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

任正非：而且以后还要允许这些人犯错误。

我们需要什么样的干部

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

公司业务正在进入一个新的以业务全球化为特征的高速发展时期，但干部队伍的数量和质量都严重不足，有大量管理岗位的空缺需要合格的后备干部去填补，此次人力资源管理变革应有利于建设一支能够在当前发展形势下承担责任并带领全体员工取得成功的干部队伍。

一、需要什么样的干部

1、使命感

处于中高层管理岗位上的干部应该是一群对事业充满使命感的人[1]，这种使命感会使其保持持久的工作热情和高度负责的工作态度，具有使命感才能够自我激励和激励他人，在逆境中，这种使命感才可以支持领导者永不放弃地带领他的团队循着胜利的微光前行；在顺境中，这种使命感可以支持领导者带领他的团队不断地挑战自我，追求卓越，而不会“小富即安”地放弃更大的成功机会。使命感是团队领导者最重要的驱动因素。

2、宽广的胸怀

没有人会承认自己不具有宽广的胸怀，但知易行难，人的本我都含有自私、狭隘的成分，宽广的胸怀必须经过后天的修炼得来。具有宽广胸怀的前提是以事业成功为重，在这个前提下，做到求大同存小异，包容地处理来自于他人的不同意见甚至冲突；包容性与原则性并不矛盾，宽广的胸怀应该以原则性为保证，否则就会是非混淆，走向新的狭隘。对于自己反对的人或反对自己的人，要清楚地知道对方的优点是什么，有哪些值得肯定与学习的地方；对于自己青睐的人，更要清楚地知道对方有哪些缺点需要改进。具有宽广的胸怀才能团结人和用人所长。

3、品德

团队的领导者是团队道德品质的榜样，影响整个团队的价值观。以权谋私、生活腐化、对公司发牢骚、讲怪话都应作为评价与选拔干部时的基本否决条件，不满足上述条件的人不能进入干部队伍；违反了上述条件的在岗干部也需主动反省与改正，否则不可能得到进一步的培养与提拔。团队领导者必须自律，不能律己、何以服人？要管好团队，先管好自己。

4、开阔的视野和结构性思维能力

公司业务发展的快速全球化决定了我们很多既有的思维模式和管理技能都需要得到更新与提高，干部要以更为开放、积极的心态去面对未知的世界；具有结构性思维能力的干部，才能够清楚地看到问题的本质并抓住工作的重点，干部不光要盯住“短木板”解决眼前的问题，更要有建立机制以防范问题的能力，这样才能避免“头痛医头、脚痛医脚”，才能提高管理的效率。视野开阔的团队领导者能看清整体与局部的关系，而视野狭窄的干部则有可能忽视战略机会与战略制高点，甚至带领团队用正确的方法做错误的事情，局部的胜利却造成全局的被动，最终导致战争失败。

5、均衡发展的管理能力

公司的大发展为干部队伍水平不断提高创造了非常好的机会，但也使相当多的干部在这个过程中习惯了善于“救火”却不善于“防火”的工作方式，工作靠勇气、靠灵感但缺乏系统的方法。当前我们的干部大多来自于优秀的业务骨干，重业务轻管理的现象普遍存在，综合管理能力急待提高，越来越复杂的商业环境要求各级干部除熟悉业务外，还须具备系统的财务、人力资源、运营管理、组织运作等管理知识与技能以及较高的职业素养，从而不断提高组织的管理质量与管理效率。

6、善于学习

善于学习是提升管理能力的重要手段，善于学习的管理者才能培养学习型的组织，只有学习型的组织才能从容地面对高度不确定的商业环境。学习的途径有很多，书本可以启发我们思考问题、解决问题的方法，但就象“复盘”是棋手最好的学习与提高手段一样，每一次成功和失败（包括自己的也包括竞争对手的）都是我们最好的学习案例，因此必须学会在

实战中进行总结与举一反三。人是有记忆的，但组织没有记忆，在当前新干部提拔快，培训系统跟不上组织扩张需要的情况下，如何采取有效措施保证个体的经验在组织内传播与共享是每个团队领导者需要认真解决的问题，总结案例的工作非常重要，但光有案例是不够的，还需要建立一个系统以保证案例中所蕴藏的经验与教训在组织内进行有效的复制，这将直接影响人力资源的使用效率和整个组织的工作质量。

对合格管理者的要求不仅仅局限于以上几点，但上述要求是当前干部队伍建设中需要重点关注的内容。

二、如何选拔和培养干部

1、以责任结果为依据

对干部的选拔要以责任结果为依据，好的干部是干出来的，对素质的评判更应以责任结果为依据，避免唯素质论；没有好的责任结果的干部不应该被提拔或被培养。

2、用好后备干部资源池

满足大量的干部需求要以建立足够数量的分层分级的后备干部资源池为保证，建立后备干部资源池的本质是建立一套动态的、例行化运作的后备干部选拔、考察、培养、淘汰、使用的机制，它就象一只不停摆动的筛子，人们在这里要么进步要么被淘汰，没有第三个选择。这是一个宽进严出的系统，可以通过各级管理团队推荐，也可以自荐，但必须通过对关键否决条件的审核才能进来，进来了，就将接受更多、更艰巨的任务与挑战，同时也受到比其他人更为严格的考察与约束，这个过程就是培养。这是一个开放的系统，这一轮被淘汰的人，改进后还有可能再进来，但进来了就随时有可能被再次淘汰，因此这是一个熔炉而不是保险柜，只有那些始终能够通过最严格考验的人，才能真正走上各级管理岗位，不进则退是这个系统最基本的出发点。

严酷的竞争形势要求干部队伍的所有成员都必须从思想上、行动上保持一种随时可以进入战斗的紧张状态，我们应该承认并尊重人们对安逸和享受的追求，但对管理者而言，那应该是在退出管理岗位，不再承担管理责任之后的个人生活，因为形势不允许两全。

苦练基本功，争做维护专家

——任正非在用服工程师培训动员大会上的讲话

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

一、苦练基本功

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

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

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

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

二、开通电子邮件，提供交流渠道

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

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

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

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

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

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

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

工作设备也一定要给工程师配齐。测试仪器要配齐，基础工具可自行提出，由公司统一购买。

有了以上装备，工程师们还要积极主动地吸取、传授专业技能知识。工程师相互间应多交流。培训教师的授课有时具有片面性，授课效果可能不能达到预期效果，而工程师们就专业技能而言，每一位某方面都有自己的独到之处，相互间的交流促使大家共同提高、共同进步。参加培训的人员应积极的提出具有建设性的意见。华为从一个小公司、从浑沌中走

出来，没有哪一个先知先觉能对大家进行培训。在座的各位应勇敢的走上培训前线。在这方面最值得学习的是毛天华。毛天华曾说：“我就是想做培训中心的主任，我要把我销售方面的经验传授给大家，让大家都象我一样优秀”。所以他现在是营销工程部培训中心的主任。华为公司要在大浪淘沙的过程中不断的跟进，这样才能使得我们的队伍更加优秀。

三、维护人员的本地化政策

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

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

四、人员的循环政策

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

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

五、维护专家的地位

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

六、干部要做实

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

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

七、公司未来的发展

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

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

国际化是我们最终发展趋势。大家想一想，我们为什么那么穷，原因就是软件拷贝太少了，要快速、多拷贝软件，利润就挣得多。而中国的市场就这么大。因此，我们要把08机拷贝到俄罗斯、到香港、到欧洲、美洲去，这样拷贝得多了，成本就下降了，而差额是我们的利润。因此，国际化是我们公司的必然选择。但眼前的困难非常巨大。我们的国际投标还没有一个真正中标。辛辛苦苦从东找到西，从西打到东，从非洲打到美洲，从美洲打到欧洲，然后打到巴基斯坦、印度，还包括现在的台湾，却屡战屡败，但我们还是要不屈不挠地去努力。高级干部不能窝在中国，不能窝在08机上，08机让基层员工做，让新人做，我们高级干部一定要去新兴市场，到非洲的狮子口里抢块肉来吃。整个国际市场对华为公司还很艰难，真正要打开国际市场不是一个简单的问题。好在已经走开了这一步。我们的08机也在巴士吉尔共和国首都开起来了，开得不错，已割接了，俄罗斯很感兴趣。而香港也是一个比较好的机会，对香港地区的电信网有望出口到1亿美元。美洲市场、非洲市场也都有较好的苗头。前几年公司海外市场持续亏损，现在市场出口已开始有一定盈余，因此整个出口会有良性循环。我们越来越需要勇士们到海外去工作，所以你们要准备好，要练功，要学好外语，要在中国的网上好好锻炼自己，提高自己，把自己储备起来，为发展作准备。任务艰巨，你们都还年青，要努力学习，苦练基本功，把自己锻炼成才。

狭路相逢勇者生

【导读】1997年11月，中兴通讯在深圳证券交易所正式挂牌上市；大唐电信于1998年正式成立，在当年10月便在上海证券交易所成功上市；此时，思科在中国设立了近20个业务分支机构，并于1998年在中国设立思科网络技术学院。

今天我们开庆祝会，嘴张开我就哑口无言，不知说什么。历史已成过去，未来将面临什么。前程的艰险使我们始终不能有一次开怀畅饮。

10月26日江总书记在美国宣布我国将加入信息技术协定，意味着中国信息工业被推到了市场竞争机制的最高形式，完全要凭公司的实力，参与跨国集团在中国市场上的竞争，一点国家保护都不会有了。就象孩子要与狼搏斗没有母亲的帮助一样。中国电子工业100强的总和，只及IBM公司的1/5，生死存亡，一下子就压在了我们年青的没有国际管理经验的公司身上。

美国是全世界最发达的国家，电子工业占其总产值的1/3强，而且还在迅速地增长。为了寻找和发展更大的市场，发达国家精心策划了全球电信私有化，与信息产品零关税即ITA。目的是要长驱直入发展中国家，以企长期占据世界市场。中国年青的信息产业将面临狂风巨暴，幼苗还能否长直，不得不令我担忧。

我国在马尼拉宣言、大坂宣言上承诺2020年实现贸易自由化，投资自由化。但自由化并非零关税。现在信息产业不仅要提前20年实现自由化，而且要零关税。这种竞争法则，逼我们几乎提前几十年进入最高的市场角逐。是战、还是降；是胜、还是亡。历史没有侥幸。

经历市场部高中级干部集体辞职，两年来公司的组织建设与素质有了较大提升，整个公司有了巨大的进步。无论从产品水平、生产质量、售后服务、行政管理、市场营销都出现了好气象。今年7月31日国产机用户协调会上，我司与26个省市签订了650万线的框架订货协议，当然尚需落实。含专网与出口，公司今年交换机的生产可能会超过800万线。加上其他多元化的通信产品投入，产值要超过100亿。这是十年卧薪尝胆、奋发图强的结果，是我们市场战略大转移的结果，是华为队伍开始成熟的表现。我们真心的祝贺5000名华为员工，您们的高度责任心，使华为的产品走向成熟，您们用心血在浇灌华为的每一个管理环节、每一个成长与进步。也因您们的可持续性贡献，使公司有了迎接风暴的勇气。

历史给了我们机会，也给了我们前所未有的困难。我们从小公司演变发展而来，不良习气还在我们身上不断地散发；组织体系也从没有经历过如此扩张。管理的脆弱，一定会在高速膨胀中显现出来；我们的队伍太年青，好奇心、兴趣点还没有转到做实上来，幼稚还是我们向日葵般面庞的写照。而在我们的前面是竞争对手，后面也是竞争对手，他们的强大是我们年青队伍不曾感受过的，后来者的生机蓬勃，也是我们始料不及的。后退是没有出路的，落后只有死路一条。唯有狭路相逢勇者生，针对自身建设上的弱点，毫不遮掩地揭露和改正，使我们真正健康起来，强大到足以参加国际竞争[1]。我们真正战胜竞争对手的重要因素是管理与服务，并不完全是人才、技术与资金，上述三要素没有管理形不成力量，没有服务达不到目标。至少华为近两、三年生死存亡的问题是管理与服务的进步问题。

我们的产品研究队伍，从中研到中试、从北研到上研、从信息到电源，是如此的年青，生机蓬勃。他们最少包袱，敢想敢为，在较短的时间，把产品的水平提高到国际先进水平。但是，年青也是我们最严重的缺陷，好奇心代替了成熟；重视成果，轻视文档，特别是轻视状态文档（生产指导文件、检验文件、用户指导书、培训教材、故障处理路标……），还十分严重。重视技术、功能的开发，轻视可生产性、稳定性、可靠性的默默无闻的劳动；面向客户还是面向未来，在价值评价体系上还未根本解决……与竞争对手相比差距仍然十分巨大。研究人员严重的缺少成本意识，以为还在学校写论文，填词作画，忘却是在进行商品的设计、试验，还没有深刻的意识到产品研究要对行销、技术支援、成本质量负责任。幼稚还体现在复杂的产品做得十分好，而同类技术应用在简单地方如此之差，远远不是科学的商人，这种不成熟性，处处都展示着公司的危机。年青也不是我们原谅自己的理由，微软同样年青，为什么人家做得好而我们做不到。市场已没有时间等待我们的成长，它不是母亲，没有耐心，也没有仁慈。我们必须，而且也是唯一，从今年起，推行产品的市场验收标准，这就是日本的低成本、德国的高稳定性、美国的先进水平，只有同时达到这三项标准，才有可能与国际著名公司竞争。新的产品研究体系的特点：一要保持持续领先；二要以客户的价值观为导向，强化客户服务，追求客户满意度。

今年我们对通信产品的研发经费投入将超过8亿人民币，对电源产品的研究经费投入将超过8000万人民币。我们一定要保证这些投入的强度，增长公司的潜力。也使用户放心他们网上设备的技术支持得到保障。研发部门要用好、用足这些经费，保障部门一定要保证及时提供。

我们在短短几年时间从几个人的小作坊、小生产，演成年产百亿的大生产流程。虽然有了巨大的进步，无论从计划管理、品质控制、流程操作……都开始使产品质量具有国际竞争性。但是稚气还荡漾在管理者的脸上。很快我们将搬进龙岗生产基地，每天将出厂5000万元以上的产品，我们的组织建设是否适应了；管理流程是否适应了；人的责任心是否提高了……。先进的武器，并不一定代表战斗力，战斗力还是来自管理。我们是否推行了质量否决制；是否全体职工极端认真负责；是否效率与质量同步前进；是否使管理流程得到优化，并不断在优化；每个员工的基本功是否在不断地演练，是否真正熟能生巧。摆在我们年青管理人员面前是一大笔生命帐单，您追赶国际先进水平，不付出人生代价是不行的。一切愿意进步的员工，都应付出您的热情，执着与认真。只有苦心追求，才会成功。

我们公司从小发展到大，不到十年时间，今年将向年产值100亿冲击。财经管理系统的干部，十年巧妇，还没有熬成婆。我们成功地引入了MRPII，ISO9000也在不断的优化，合理化管理工作正在人们心中展开。在公司宏观管理大纲的指引下，微观管理正一步一步的落实。只有做实才有希望，已让人们接受，财务、计划、审计、管理、认证的部门并以此脱颖而出，在各自的领域走上了正轨。但是相比我们产品研究与市场营销国际接轨的目标是瞄准世界一流公司，我们财经系统的目标是否低了一些，我们能否迎接大发展的风暴，人们心存疑问。我们管理远远滞后市场的发展，不断超速发展撕裂管理的弥合，以及计划统计审计系统的科学性、弹性还有待时间来考验。这些系统预测、分解、弹性的相互关系是否已吸引了为之献身的人们在深刻研究与实践。计划系统综合平衡，统筹安排的能力还显得力度不够。组织构架、管理流程还需要不断优化。要在流程中设立监控点、审计点，各级干部要对不同的监控、审计点负责，要深入到实际中去，亲自审核数据，不要浮在水面上，要让自动审计成为可能。审计是否已去剖析流程的合理性，深刻认识与分析计划模型在实践中的实时控制和调节能力。计划、统计、审计是否充满在每一个环节，使之形成管理的三角形。如果每个管理环节都为三角形叠加，公司的稳固性与在大发展中适应性就有了很好的基础。新的一年，我们要让那些只做原则管理、宏观管理，不深入实际，不对监管负责任的干部下岗。要让那些做实的、认真负责的干部上来。

行政服务管理有待于进一步规范，要继续向着减少非生产用工、降低成本、合理编制而努力。节约每一个铜板，为着前线。逐步理清服务的职能，分工明晰、覆盖合理、减少重叠。大力推行职业化的培训与管理，加强服务功能的程序设计，用科学的管理代替人工管理。后勤工作将逐步走向社会化，减小公司管理的压力。

人力资源在考评上有了积极的进步。规范化的任职资格评价与审查；职能工资体系的建立；确定合理的报酬体系，仍然是我们为之奋斗的任务。各级干部部门，按责任心、使命感、技术与业务管理能力来选择和淘汰干部，有了较大的进步。但是各级干部部、干部处还得更加认真地做这件事，培养和造就一大批我们事业的接班人。把有高度责任心、有强烈使命感、有组织与工作能力的、善于团结合作、大公无私的干部提拔上来，形成一个宏大的、有效有序的管理队伍。新的一年要动员那些得过且过、明哲保身的干部下岗；动员那些文过饰非、粉饰太平的干部下岗。不能培养接班人的不能提拔。公司将继续推行反对贪污腐化，反对对时间与物质的浪费，反对惰怠，要从严进行干部的管理与审查。

98年我们将推行绩效改进系统，按绩效改进来确定员工的待遇与升幅。绩效改进比绩效考核要科学和减少矛盾。每人以自己为标准，今天不断地与昨天比，从而推进个人与公司的进步。

在市场营销上，二年来我们大转轨已初见成效。但我们占据的网的地位还很低，人均效益还很低，能独立担起重任的干部还很少，国际拓展力量不强，仍然是困难重重。今年公司销售额达100亿的管理与服务措施还不得力。不能把服务全压在直接服务人员上，各级干部、各个部门都要以客户满意度作度量衡，评价部门与自身的工作。培训工作与国际水平相距甚大。服务已敲响我们的警钟，项目管理的麻痹已敲响我们的警钟……，要警钟长鸣，不懈努力。营销改革的大政方针已经决定，各级干部要认真的抓落实。在本世纪末，营销队伍应有较大的进步。

华为电源得到了迅猛的发展。除通信外已进入电力电子、运输供电等领域。股份公司建设、事业部制管理、为其他产品事业部的建设作了有益探索。

华为处在一个超常的发展时期，当前最严重的问题不是竞争对手，也不是人才、资金……等问题。最大的敌人就是自己，能否战胜自己，是我们取得胜利的关键。狭路相逢勇者生，我们一定要冲过自己的心理障碍，在管理与服务上狠下功夫，从一点一点的小事进步作起。在市场洪流冲击我们的时候，不做叶公好龙的小人。

手挽手、心连心。坚决与自己的错误与缺点作斗争。为取得胜利，献出自己的青春、献出自己的真诚、献出自己的欢愉，为扎扎实实做好本职工作而奋斗。（1998年1月16日）

[1] 宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王！

不做昙花一现的英雄

【导读】任正非认为，华为正在做的一切工作都是在稀释文化和情感的影响。因为华为的凝聚力太高，不够激活，能量不耗散，而通过IPD、ISC、财务IT、对外合作建设等一系列动作，形成耗散结构，才能产生能量。

由于十年卧薪尝胆、艰苦奋斗的成功，面对国内外可能将越来越多的善意的宣传，我们是否会沾沾自喜，在我们队伍中是否会滋生一些不良的浅薄的习气？华为人的自豪是否会挂在脸上？凭什么自豪？华为能否持续自豪？我们前进的道路是越来越宽广，还是越来越困难？木秀于林，风必摧之。我们越发展，竞争对手实力越强，竞争就越困难。我们要有长期在思想上艰苦奋斗的准备。持续不断地与困难奋斗之后，会是一场迅猛的发展，这种迅猛的发展，会不会使我们的管理断裂？会不会使意气风发的华为人手忙脚乱，不能冷静系统地处理重大问题，从而导致公司的灭亡？事实上摆在我们面前的任务和使命，比以前我们重技术、重销售的时代更加重大而艰难，要全面地建设和管理我们的事业的艰难程度远远大于以前的艰难程度，这就要求我们干部要更快地成熟起来。

管理是世界企业永恒的主题，也是永恒的难题，华为在第二次创业中更加不可避免。

一、管理与服务是华为生死攸关的问题

人才、资金、技术都不是华为生死攸关的问题，这些都是可以引进来的，而管理与服务是不可照搬引进的，只有依靠全体员工共同努力去确认先进的管理与服务理念，并与自身的实践紧密结合起来，以形成我们自己的有效的服务与管理体系，并畅行于全公司、全流程。

1、华为必须保持合理的成长速度

(1) 没有合理的成长速度就没有足够的利润来支撑企业的发展。我们的企业生存在信息社会里，由于信息的广泛传播，人们的智力得到更大的开发和更大的解放，能够创造出更多的新产品和新技术来服务于这个世界。由于信息网络的加速庞大，使得所有新产品和新技术的生命周期越来越短。不能紧紧抓住机会窗短短开启的时间，获得规模效益，那么企业的发展会越来越困难。没有全球范围的巨大服务网络，没有推动和支撑这种网络的规模化的管理体系，就不能获得足够利润来支撑它的存在和快速发展。因此失去机会窗的原因对华为来说，主要是服务和管理，这是华为的战略转折点。

(2) 没有合理的成长速度，就没有足够的能力给员工提供更多的发展机会，从而吸引更多企业所需的优秀人才。人才的发展是马太效应，当我们企业有很好的经济效益时，就能更多地支撑人才加入，有了更多的优秀人才进入华为，由于我们有较高的管理水平，就会使人才尽快地成长起来，创造更多的财富。以更多的财富支撑更多的人才来加入，使我们的企业管理更加优化。我们的企业就有了持续发展的基础。

(3) 没有合理的成长速度，就会落后于竞争对手，最终将导致公司的死亡。那么，怎样才能使发展速度更快？只有靠管理，靠服务。没有管理就形不成力量，没有服务就失去方向。

2、外延的基础是内涵的做实，没有优良的管理难以保持超过竞争对手的速度。

内涵的做实就是公司各级管理体系的不断优化。内涵的做实是管理中的根本点。各部门的工作不尽人意，其实就是内涵没有做实。不论从销售上、科研上、生产上，还是提供的各种服务上，各部门是不是围绕公司的总目标已经做得很好了，对公司《基本法》的认识已很深刻了？如果我们对公司总目标没有一个整体的、准确的、全面的理解，而只孤立地在一小块一小块地方去思考自己管理的进步，我就担心你的进步是建立在制约别人的进步上，那么对整体的进步并没有产生巨大效应。因此管理的目标性应该很明确，内涵做实的目标也应很明确。

如何理解外延的基础是内涵的做实？

(1) 扩张必须踩在坚实的基础上。

如果没有坚实的基础，擅自扩张，那只能是自杀。大家想一想，如果我们产品既不可靠，也不优良，仅仅是我们的广告和说明书写得很好，我们一下子撒出去一大批产品，那会是什么结局？如果我们又没有良好的售后服务体系保障，我们面对的将会是一种什么样的局面？如果我们的制造体系不是精益求精，扎扎实实寻求产品的高质量和工艺的先进性，那么我们产品使用在前方会有什么问题？当我们的服务系统不计成本进行扩张，我们也会走向死亡。这些假设的问题都是要解决的，就是要造就坚实的发展基础。坚实基础如何造就？要靠我们全体员工共同努力来推动公司管理的全面进步。

(2) 管理进步基于良好的管理方法与手段

有管理进步的愿望，而没有良好的管理方法与手段，必定效率低下，难免死亡。华为公司的人均效益和西方公司比较至少要低三倍以上，那么我们浪费的是什么呢？是资源和时间，这是因为管理无效造成的。我们正在引进西方的各种先进管理，要通过我们的消化来融汇贯通。

(3) 没有管理改进的愿望，企业实际已经死亡

如果管理不从小改进做起，什么事都将做不成。有人问我，我们到底到什么时候才能松口气？我说只有到棺材钉上时才能松口气。世界上唯一不变的就是变化，贯彻永恒的是管理改进。现在华为公司面临一个战略转折点，那就是管理与服务的全面优化建设。因为如果没有良好的管理与服务，就不可能有市场的扩张，就不可能有所前进，所以管理的优化和服务意识的建立是公司的战略转折点。公司安排了3~5年时间来完成这个战略转移，如果能完成这个战略转移，我们效益水平即使不能提高到和西方公司一样高，但至少也能缩小与它们的差距，那么我们也算是迅猛异常了。华为公司能否在经过巨大的艰难困苦之后出现一个非线性的高速发展时期，关键在于一个管理与服务的全面建设问题。中国五千年来就没有产生过象美国IBM、朗讯、惠普、微软等这样的大企业。因此中国的管理体系和管理规则及适应这种管理的人才的心理素质和技术素质，都不足以支撑中国产生一个大产业。我们只有靠自己进步，否则一点希望都没有了，这种摸石头过河的方法的艰难与痛苦可想而知。美国可以在产品技术得以突破之后，高举产品的大旗，招聘有各国工作经验的人才，就可打遍全世界，而华为公司取得产品技术突破之后，不仅不能打遍全世界，而且在家门口也未必有优势。我们作为小公司，也可能会有世界级的发明，超时代的发明，但这个发明一旦被西方大公司察觉之后，他们在很短时间完全可能做出超过我们很多的产品，当他们的产品覆盖全世界时，我们的产品就不可能卖出去了。因此现在华为公司决心构筑管理与服务的进步，当我们一旦出现新的机会点时，抓住它，我们就可能成长为巨人。现在是有机可乘也抓不住，最多在中国非主流市场上打一个小胜仗，大量的国际市场让给了西方公司。因此我们新技术的出现往往不能给我们巨大的利益，这个巨大利益怎样产生呢？那就是优良的管理和良好的服务。

3、没有规模，难以对付未来的低成本竞争

大家不要因为现在信息产品的利润率还比较丰厚而沾沾自喜，竞争的残酷性不会比PC机更轻松，世界级竞争一定会出现。没有大的市场规模是不可能低成本竞争的，但竞争一定会出现低成本阶段。

(1) 软件产品的可复制性，要求必须规模经营，以大幅度降低成本。

软件产品的复制成本很低，使得复制品越多，产品的成本越低，获取的利润越大；利润越大，就可获得更多的优秀人才，用更多的钱去建立良好的管理体系，来对付新的竞争对手的进入，从而保证自己在市场上的领先。我倒不认为一个拖拉机厂大得一无无际就是世界级的，但我认为一个软件工厂如果没有各国的保护政策制约的话，实际上已经没有必要在世界上再建第二个工厂了，之所以要建第二个工厂，是因为各个国家、各个民族站在各自民族利益的立场上所确立的政策，所以世界上才产生了众多同样产业。因此我们必须看到我们所从事的信息通信产业就是必须要规模大。如果我们的交换机现在还是300万线以下，就不可能支撑我们的利润，如果我们的交换机产量能超过1000万线，我相信效益还会比今天还会好得多。

(2) 规模经营的低成本是管理产生的，而不是自发产生的。

大规模不可能自动地带来低成本，低成本是管理产生的，盲目的规模化是不正确的，规模化以后没有良好的管理，同样也不能出现低成本。一个大公司最主要的问题是两条，一是管理的漏洞，二是官僚主义。因此我们在管理上要狠抓到底，我们不相信会自发地产生低成本。

(3) 产品的覆盖率、占有率、增长率是考核企业发展的宏观经济指标。

产品最后体现出来的经济指标是产品的市场覆盖率、占有率、增长率。考察我们的管理是否有效的指标，就是这三个指标。因此我们现在制定的KPI指标要围绕公司的总目标来分解和贯彻，不能各部门孤立地去建立KPI指标。每个部门与产品的覆盖率、占有率、增长率都有一定的关系。在总目标引导下的管理与服务目标分解，才会起到综合治理的作用。就如长江防洪，不能沿江七省各搞各的一样。

二、要把生命注入到永恒的管理优化中去

华为公司的第一、二代创业者把生命注入到创业中去，获得了今天的成功。研发人员也宣誓要把生命注入到产品中去，因此我们管理者也应把生命注入到持续不断的管理优化中去。把生命注入并不是要你象干将、莫邪铸剑一样跳到熔炉里去，而是要用一丝不苟、孜孜不倦的精神去追求产品的成功。我经常看到一些员工给公司写的大规划，我把它扔到垃圾桶里去了，而那些在自己的管理岗位上本身进步了，改进了自己的工作，这时候向我提的建议和批评我倒是很愿意听的。把生命注入管理中去，不是要你去研究如何赶上IBM，而是研究你那个管理环节如何是全世界最优的，要赶上IBM

不是你的事情，你也不具备这样的资历和资格，所以要面对现实，踏踏实实地进行管理的改进，这样公司才会有希望。现在公司说空话的人比干实事的人还是多，干部的幼稚比干部的成熟还是要多。要把生命理解成一种灵魂和精神，就是要将这种灵魂和精神注入到管理中去。没有这种精神的干部要下岗。前些年，由于快速的发展，我们提拔了很多人，提拔时我们犯过乔太守乱点鸳鸯谱的错误，并不是我们选拔的所有干部都是合乎科学管理规律要求的。我们一定要把有责任意识、认真负责的员工选拔上来，给予培养的机会，通过这种置换，才能使我们的队伍更加强大。

三、管理革命的重点是任职资格体系的推行

任职资格的推行不是机械唯物主义的、形而上学的推行，而是真正达到管理进步的真正意义上的推行。

1、世界上最难的改革是革自己的命。考核与薪酬[1]体系是全世界最难的一项企业管理命题。管理变革中有个三段论：

(1) 触及自己的灵魂是最痛苦的。必须自己批判自己。

(2) 别人革自己的命，比自己革自己的命还要困难。要允许别人批评。

(3) 面子是无能者维护自己的盾牌。优秀的儿女，追求的是真理，而不是面子。只有不要脸的人，才会成为成功的人。要脱胎换骨成为真人。

管理中的这个三段论很重要，一是要自己批判自己，一是要允许别人批判自己，最后是不要太要脸面，而要讲求真理。

2、企业的核心价值观通过任职资格来体现企业对员工的阶段性评价。

(1) 华为公司不是等待目标已经实现以后再予评价，而是在发展过程中进行评价，这使评价的准确性更加困难。当一件事情做完了来对它评价，是很容易的，当一件事情做了一半来对它评价是很难准确的。我们能等到事情全部做出来以后再作评价吗？那是不行的。我们只有在事物的发展过程中进行评价。

(2) 评价是通过人作出来的，尽管委员会的委员们很公正，但他们也是人，也是活生生、有血有肉的人，也难以摆脱个人对事物、问题的看法局限。因此不可能做到所有的评价让人人满意。企业要迅速发展，不能等待事事有结果之后再实行盖棺定论，每一阶段的评定必有不正确的地方。我们要求各级部门要尽量公平、公正，但我们更要求干部要能上能下，工资要能升能降，要正确对待自己，也要能受得委屈。如果不能做到，企业必定死亡。

3、一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，先推行，后平冤，再优化，三~五年内形成自己的合理制度。我认为我们公司就有了生存下去的希望。

我想，在推行任职资格中肯定会遇到重重阻力，但这个体系是一定要坚持下去的。那种对人的评价靠感性的评一评，估一估的时代已不能再持续下去了。对人的评价靠“蒙一蒙”“估一估”，定位的准确性是不高的，这对我们今后的发展会造成更大阻力，这样会挫伤优秀员工的积极性，同时保护了一些落后员工。所以要坚决推行干部任职资格体系。当然，外国的先进管理体系要结合华为公司的具体情况，不能教条主义。在一种制度向一种制度转换过程中，新鞋总是有些夹脚的。也可能挫伤一部分同志，我们的方法是坚决推行已经策划好的任职资格管理，然后再个案处理个别受冤屈的同志，然后展开全面优化，使发达国家著名公司的先进管理办法，与我们的实践结合起来，形成制度。

4、干部一定要有天降大任于斯人的胸怀、气质。要受得了委屈，特别是做了好事，还受冤枉的委屈。

我们让科以上干部学《胡耀邦平反冤假错案》这一本书，我们要学胡耀邦胸怀坦荡，对党的事业极端负责任，且敢于坚持真理的精神。也要学习革命前辈历经苦难，痴心不改的坚强意志，看到我们的前辈所经受的苦难，我们那点委屈又算什么。不经磨难，何以成材。

四、干部的个人品德、素质是企业进步的最重要的要素

1、各级干部要提高自己的服务意识，加强自己的社会责任感（狭义）。全面提高自己的驾驭与管理能力。

我们要求中高层干部一定要加快自己的改造，提高自我的改造能力，尽快适应社会、企业对你的发展要求。很多书籍都会教会你怎样去做一个真正的人。我们的干部在工作技能上、思想素质上、管理水平上都有待提高，还不能适应企业的发展。在工作中，现在我们面临的困难是缺乏干部。我们的高中级干部现在很重要的问题是管理技能还比较低下。

我的《华为的红旗到底能打多久》真是针对公司员工、高中层干部而作的。对于中高层干部，华为的核心价值观你是不是真学明白了，是否具有自我批判能力了？各级干部都要有自我批判精神，我们要改变工作作风，关心部下，一定要倾听不同的意见。这些意见并非都是出于不良动机，有很多动机都是好的。各级干部部门要和持不同意见的人交朋友，

分析这些问题，给他们以帮助，一是帮助他们改变思想方法，二是帮助他们疏散到不同的岗位上去，避开和主管领导的正面冲突。只要各干部部真诚做员工的朋友，员工能与你说知心话，我认为应该可以弥补主管在工作中的缺陷。

2、我们一定要站在公司的立场上综合地选拔干部，而不要站在小团体、小帮派的立场上选拔干部。

我们实行的是干部对事负责制，而不是对人负责制。对人负责制会滋生一些不良风气。否则就会使很多人说假话，拉拉扯扯，封官许愿，袒护问题，以人划线……一系列毛病都会在我们这个队伍中出现。这不符合华为公司选拔干部标准。应该看这个人的可培养性，区别他的基础、素质、他的管理能力。我们要允许持不同意见的人存在。

我们对干部有几条纪律：干部只能以个人名义表达自己的意见，我们不允许干部联合签名的方式。干部个人对问题的看法，只能用电子邮件发给专用邮箱反映，而不允许未经批准擅自把电子邮件上公告栏。当我们认为意见可以公开时，我们可在华为内报、管理优化报上发表。不管是正面意见负面意见，未经批准都是错误的。

3、我们要坚持以前制定的几条干部评定标准

(1) 各级干部都必须努力培养超越自己的接班人，这是我们事业源源不断发展的动力。没有前人为后人铺路，就没有人才辈出。只有人才辈出，继往开来，才会有事业的兴旺发达。

任何人都必须开放自己，溶入华为的文化生活中去。为了企业的生存与发展，要有能上能下的心胸。只有能屈能伸的人，才会有大出息。

选拔人才要重实绩，竞争择优，做不好本职工作的，就做不好更重要的工作。当然，看人要看主流、看本质、看发展，看品质、看受过的基础训练，不要求全责备，以偏概全，更不能论资排辈。

(2) 要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高层。不仅仅是个人的进取精神，而是使所领导的这个群体的进取与敬业精神。没有敬业精神的高级干部要调整职位。华为公司永远要充满活力，永远不允许有自满自足的情绪在公司游荡。

(3) 各级领导干部不但要学会做人，也要学会做事，踏踏实实地做事，认认真真地做事。那种只说不做，或只会做表面文章的人，只会进行原则管理、从不贴近事件的人，不能得到提拔和重用。

各级干部都要亲自动手做具体事。那些找不到事又不知如何下手的干部，要优化精简，不仅要精兵简政，也要精官简政。我们将把没有实践经验的干部调整到科以下去。在基层没有做好工作的，没有敬业精神的，不得提拔。任何虚报浮夸的干部都要降职、降薪。

(4) 高中级干部要提高自己的修养，学习领导的艺术和良好的工作作风。我们要把批评与自我批评的工作作风，从高层一直传递到最基层去。我们要在公司内部允许对自己的上级，对自己的部下进行批评，否则人人都顾及影响，都做“好人”，企业管理的进步就无从说起。团结、沟通是我们工作的永恒的主题。任何一个干部，不仅要团结与自己意见一致的人，也要团结那些与自己意见不一致的人，做不到这一点就谈不上接班人，就永远不会得到提拔。

(5) 任何一个干部都要清清白白做人、认认真真做事，做员工学习的榜样。不仅要严格要求自己，也要严格要求部属。只有一个群体具有高水平，才表明你这个干部的高水平。我们要持之以恒地在高中级干部中贯彻坚持原则，反对贪污，反对浪费，反对盗窃，反对假公济私，反对任人唯亲。

(6) 在华为当干部要理解为一种责任，一种牺牲了个人欢愉的选择，一种要作出更多奉献的机会。每一个干部都要有远大的目光，开阔的胸怀，要在思想上艰苦奋斗，永不享受特权，与全体员工同甘共苦。我们考核干部要看他担当的社会责任（狭义），是否有利于公司的整体利益，是否促进部门的管理进步。做华为的干部就不能满足于个人成就欲，任何未经社会责任改造的人，不能成为高中级干部。

4、对干部要进行深入的了解与沟通工作

过去十年来，干部大量被提拔上来，对干部的情况不甚了解，个人的履历可能由于种种原因有不真实的地方、家庭成员的情况可能也有变化，现在我们要求干部在这些地方要加强透明度。你可以放弃对公司的透明度，而公司也可以放弃你做干部的权利。在这个工作中，我们一定要尊重、相信干部个人对这个问题的陈述，这种陈述也是个人对企业的承诺，这种承诺我们是可以理解的。

我们还要清理干部的腐化，决不允许不良的现象存在。当然我们要重证据，尊重本人的申诉，宁可信其无，不愿信其有，我们的目的是让人改正。对干部的管理，一是要让其自我约束，二是公司进行约束。

华为公司不是生活在真空，社会上很多东西也会反映到公司中来；公司这么多年来，如果不进行各种管理，任其自由发展，就成为一个好公司，是不可能的。公司理解在发展过程中存在的这样那样的历史情况，我们希望大家对此能有个正确的陈述。大家在这个问题上要宁右勿左，不要把公司弄乱了，而是要让员工得到正确的人生观教育。

五、要有建立起大企业的思想准备、组织准备，更重要的是管理方法与管理手段的准备

1、我的《华为的红旗到底能打多久》一文，向外界说明了一个问题，华为一定会成为国际性大公司。这一点大家都已有思想准备、组织准备，而管理的方法与管理手段方面还缺乏准备。

2、在勇于自我改革、自我设计的基础上，大量引进西方成熟的管理。不要把管理改进的一切工作，都推给顾问去做。

3、要有长期思想上艰苦奋斗的准备，也包括到国外艰苦的工作岗位上去工作的准备。

不能担负起公司的使命，没有使命感和责任感，就不可能作为高中级干部在公司存在下去。我们用《华为公司基本法》确立了公司宏观管理的构架，我们还会通过一系列的子法，对其进行描述，然后引进非常多的管理方法和管理手段使管理目标能真正实现。如果用三到五年时间，我们的管理实实在在进步了，我们就是往管理构架里放了很多砖，有希望建成一个大厦。

我希望大家不要做昙花一现的英雄。华为公司确实取得了一些成就，但当我们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。在信息产业中，一旦落后，那就很难追上了。

《华为的红旗到底能打多久》一方面是教育员工，一方面也是向外界说明了我们的现实。我们的现实是在努力改进自己的管理，因此我们能发展成为大公司，而不是垮掉。华为公司会否垮掉，完全取决于自己，取决于我们的管理是否进步。管理能否进步，就是两个问题，一是核心价值观能否让我们的干部接受，二是能否自我批判。

我们向美国人民学习什么

97年岁末，在西方圣诞节前一周，匆匆忙忙的访问了美国休斯公司、IBM公司、贝尔实验室与惠普公司。美国人都在准备休假，我们却要在这么短的时间，横跨美国大陆从东向西访问。这些大公司的许多高级人员都等着我们，给予了我们热情真诚的接待，着重介绍了他们的管理，我们得到了许多收获。

一、前赴后继的创新精神与浪起云涌的创新机制

我很多次去过美国，美国人民的创新机制与创新精神留给我很深的印象。他们连玩也大胆去创新，一代一代人的熏陶、传递，一批又一批的移民又带来了不同文化的冲击、平衡与优化，构成了美国的创新文化。

越来越多的科技英雄的涌现与消亡，都对推动美国的科技进步作出了贡献。美国占据了世界60%的电子市场，我们不能不对那些在信息潮流中不断昙花一现的英雄，给予崇高的敬仰。信息潮的变幻莫测，快速的演变，使一批一批的大企业陷入困境，以至消亡；一批一批的小企业，成长为撑天大树，大树又遭雷劈。不断的生，不断的亡，这是信息产业的特点。华为由于幼稚不幸进入了信息产业，后退就是死亡，被逼上了不归路，创业者及继承者都在消蚀健康，为企业生存与发展而顽强奋斗。

纵观美国信息产业的兴亡史，令人胆颤心惊。五百年春秋战国如果缩到一天内进行，谁是英雄？巨大的信息潮，潮起潮落，随着网络技术与处理技术的进步，新陈代谢的速度会越来越快。因此很难再有盖棺论定的英雄，任何过路的豪杰都会对信息业的发展给以推动。我们应尊重他们，学习他们，批判地继承他们。

IBM是昔日信息世界的巨无霸，却让一些小公司‘作弄’得几乎无法生存，以至92年差点解体。为了解除困境，励精图志，IBM重新走上改革之路，同时付出了巨大的代价。曾经受联合国工作人员致敬的王安公司，从年销售35亿美元，已经消失得无影无踪了。创立个人电脑的苹果公司，几经风雨飘摇，我们还能否吃到下世纪的苹果？……。再这么发展下去，发展中国家还有多少人敢进入信息产业。美国在这种创新机制推动下，风起云涌、层出不穷的高科技企业叱咤风云，企业不论谁死谁亡，都是在美国的土地上，资产与人才仍然在美国，破产只是拴住了法人，员工又可投入新的奋斗。这种从国家立场上来讲的宏观力量，永恒地代表美国的综合国力。由于信息产业的进步与多变，必须规模化，才能缩短新产品的投入时间，而几万人的公司又易官僚化。美国在科技管理上的先进也是逼出来的。发展中国家无论从人力、物力以及风险投资的心理素质来说，都难以胜任。如果发展中国家不敢投入信息产业的奋斗，并逐步转换成实力，那么美国的市场占有率就将从60%提升到70%、80%……。它占得越多，你就越没有希望。

推动技术进步的市场需求已经启动，世界近廿年来，人民生活有了较大的改善，人们从温饱开始寻求知识、信息、文化方面的享受，从而使电子技术得以迅猛发展。得到巨额利润润滑的信息产业，以更大的投入引导人们走向新的消费。这种流动使所有产业都得到润滑，互相促进了发展。

例如：中国的农民主要是缺少教育，文化低，不会种地。如果电子业向他们提供充足、理想的网络服务。通过网络，使他们得到各种培训与商业交流（例如：养牛、种地，假设有数十万种……）使九亿农民的素质提高，劳动力获得解放。一是种好现在的地，并进行产品的深度加工，大幅度地提高农产品的附加价值；二是多余的劳动力及资金找不到出路就会去开发荒山，绿化荒山。绿化的荒山提高了人的生存质量，人们又要向更高层次进取。那时中国大量过剩的优质劳动力在相当长的时期内，仍然比较便宜，中国在加工业上会永远有较强的国际竞争力。只要在自主开发上逐步努力提高，中国下世纪有望进入经济大国的地位。所以科教兴国是中国走向富强的必然之路，只有坚持十二大提出的‘提高全民族文化素质’，中国才会有希望。

中国自己有庞大的市场需求，中国历史上也有冒险家，党的十五大的开放政策比较好，中国应该产生一些敢于在高科技中有所作为的公司和时代的弄潮儿，联想、北大方正、……，不是已经启动了吗？我们并不孤单。

二、优良的企业管理

IBM的副总裁送了我一本书，是哈佛大学出版的，对大项目的管理非常有道理。在财政部部长刘仲黎访问我公司时，又把这本书送了他（我们后来采购了几百本）。我们在IBM整整听了一天管理介绍，对他的管理模型十分欣赏，对项目从预研到寿命终结的投资评审、综合管理、结构性项目开发、决策模型、筛选管道、异步开发、部门交叉职能分组、经理

角色、资源流程管理、评分模型……，从早上一直听到傍晚，我身体不好，但不觉累，听得津津有味。后来我发现朗讯也是这么管理的，都源自美国哈佛大学等著名大学的一些管理著述。

圣诞节美国处处万家灯火，我们却关在硅谷的一家小旅馆里，点燃壁炉，三天没有出门，开了一个工作会议，消化了我们访问的笔记，整理出一厚叠简报准备带回国内传达。我们只有认真向这些大公司学习，才会使自己少走弯路，少交学费。IBM是付出数十亿美元直接代价总结出来的，他们经历痛苦是人类的宝贵财富。

IBM作为巨无霸一直处在优越的产业地位，由于个人电脑及网络技术的发展，严重的打击了他赖以生存的大型机市场。80年代初期IBM处在盈利的顶峰，他的股票市值超过前西德股票之和。也成为世界上有史以来盈利最大的公司。经过十三年后，它发现自己危机重重，才痛下决心，实行改革，在92年开始大裁员，从41万人裁到现在的26万人。付出了80亿美元的行政改革费用。由于长期处于胜利状态，造成的冗员，官僚主义，使之困难重重。聪明人十分多，主意十分多，产品线又多又长，集中不了投资优势。又以年度作计划，反映速度不快。管理的混乱，几乎令IBM解体。华为会不会盲目乐观，也导致困难重重呢？这是我们访美的目的。

93年初，当郭士纳（Lou Gerstner）以首位非IBM内部晋升的人士出任IBM总裁时，提出了四项主张：1、保持技术领先；2、以客户的价值观为导向，按对象组建营销部门。针对不同行业提供全套解决方案；3、强化服务、追求客户满意度；4、集中精力在网络类电子商务产品上发挥IBM的规模优势。

第4条，是针对92年IBM所面临着解体为7个公司的情况而说的。规模是优势，规模优势的基础是管理。

历时5年IBM裁减了15万职工（其中因裁员方法的不当，也裁走了不少优秀的人才）。销售额增长了100亿，达750亿美元，股票市值增长了4倍。

听了一天的管理介绍，我们对IBM这样的大公司，管理制度的规范、灵活、响应速度不慢有了新的认识。对这样一个庞然大物的有效管理有了了解。对我们的成长少走弯路，有了新的启发。华为的官僚化虽还不重，但是苗头已经不少。企业缩小规模就会失去竞争力，扩大规模，不能有效管理，又面临死亡，管理是内部因素，是可以努力的。规模小，面对的都是外部因素，是客观规律，是难以以人的意志为转移的，它必然抗不住风暴。因此，我们只有加强管理与服务，在这条不归路上，才有生存的基础。这就是华为要走规模化、搞活内部动力机制、加强管理与服务的战略出发点。

在扩张的过程中，管理不善也是非常严重的问题，华为一直想了解世界大公司是如何管理的，有幸IBM给了我们真诚的介绍。回公司又在高层进行了二天的传达与研讨，这100多页简报激起新的改革火花。

三、机会是企业扩张的动力

IBM明确技术领先战略，贝尔实验室更是如此。所有美国高科技公司的宗旨无不如此，没有一个公司提出跟在别人后面，模仿的战略是不会长久的。

我们荣幸参观了贝尔实验室，中午还与贝尔实验室的曾院士共进了午餐，曾院士是江总书记参观贝尔实验室时被接见的20个华人之一。

我年青时代就十分崇拜贝尔实验室，仰慕之心超越爱情。后来有幸成了竞争对手（指部分产品领域）。今天有机会亲自访问，十分高兴。

我首先参观了大厅中的贝尔实验室名人成就展。在巴丁的纪念栏下照了像。后来参观实验室时，又恰好看了巴丁原来工作过的房间，我特意怀着崇敬心情去巴丁50年前发明晶体三极管的工作台前站了一会，并说巴丁不仅是贝尔实验室的，也是全人类的巴丁。巴丁发明了晶体三极管，开创了人类的电子新纪元，促进了人类社会极大的发展。刚好上个月江总书记也在那儿站过，他们的科学家十分高兴，送了一个纪念巴丁发明三极管五十周年的纪念品给我，他说他也送了一个给江主席。

贝尔实验室对人类有着伟大贡献，这里产生过七位诺贝尔奖金获得者。贝尔实验室原来属AT&T，由国家垄断经营电信业务获得的巨大利润，支持其每年达20~30亿美元的研究经费。因此，他们出了非常多的发明，促进了全人类的进步。我年青时听说他们每天产生一项专利，现在是每天产生4项专利。贝尔实验室现在归属朗讯，科研与预研明显的已往产品方向转移。但其科研能力在整个世界仍然十分超前。

我们参观了他们97年的重大突破波分复用，和以波分复用为基础的光路由器，现在可实现几十段波长复用，以后还更多。光交换不是基于空分交换，而是波长交换。刻在一个6英寸硅片的光路由器，具有几十万门的交换能力，这意味着十年之内交换与传输将有重大的突破。我开玩笑说，以后一个邮电部长口袋里揣一个交换机，我就去失业保障局了。

在贝尔实验室，我们首先听取了他资深的技术主管玛丁的报告，我们主要与之讨论预测问题，华为在战略管理与项目管理上一直矛盾重重，理不顺，理又乱。玛丁开玩笑讲了几项著名的预测。

- '电话作为一种通信工具，有许多缺陷，对此应加认真考虑。这种设备没有价值。'—— 西欧联盟 1876年
- '我认为世界上有可能售出五台计算机。'—— 托马斯·沃特森 IBM主席 1943年
- '未来计算机的重量可能不会超过1.5吨。'—— 大众机械杂志 1949年
- '无论对谁来说，640K内存都足够了。'—— 比尔·盖茨 1981年

玛丁介绍了一系列重要的对未来的预测，例如，到2010年，0.07微米芯片会实用化，达到硅的可能达到的最高极限。其单芯片容量可达到40亿只晶体管。2000年后光纤单芯容量达120G，波分复用系统开始实用。2005年无线接入的环路成本将低于有线接入。当然也许后人也会将此预测纳入笑料。

贝尔实验室亚洲人占11%，其中中华人为多数。有许多人都取得了重大的成就。我们访问的所有公司都十分重视研发，而且研发要对行销、技术支援、成本与质量负责任，与我国的研发人员仅注意研发有较大的区别。

IBM每年约投入60亿美元的研发经费。各个大公司的研发经费都在销售额的10%左右，以此创造机会。我国在这方面比较落后，对机会的认识往往在机会已经出现以后，作出了正确判断，抓住机会，形成了成功，华为就是这样的。而已经走到前面的世界著名公司，他们是靠研发创造出机会，引导消费。他们在短时间席卷了'机会窗'的利润，又投入创造更大的机会，这是他们比我们发展快的根本原因。华为98年的研发经费将超过8亿人民币，并正在开始搞战略预研与起步进行基础研究，由于不懂，也造成了内部的混乱，因此，这次访美我们重在学习管理。学习一个小公司向规模化转变，是怎么走出浑沌的。要真正培养一批人，需要数十年理论与基础的探索，至少在心理素质上就关山重重，任重道远。还不知有无人愿意在这如火如荼的时代甘坐十年冷板凳，并且要冒一生心血不成功的'懊悔'。即使成功不为人们理解，除内心痛苦之外，还有可能在大裁员时，把他也象IBM把发明光变相法的利文森错裁了一样，使IBM失去了在高精细芯片加工的技术领先与垄断地位。

在科学的入口处，真正是地狱的入口处，进去了的人才真正体会得到。基础研究的痛苦是成功了没人理解，甚至被曲解、被误解。象饿死的梵高一样，死后画卖到几千万美元一幅。当我看到贝尔实验室的科学家的实验室密如蛛网，混乱不堪，不由得对这些勇士，肃然起敬。华为不知是否会产生这样的勇士。

寻找机会，抓住机会，是后进者的名言。创造机会，引导消费，是先驱者的座右铭。十年之内通信产业将面临着—场革命。这场革命到来时华为在哪里？我在美国与一些资深人士交流，他们有的说计算机网络的进步会取代通信，成为全球最大的网络。通信专家说，通信技术的进步将会使通信网络包容了计算机网络，合二为一。我认为二者都有道理，在下世纪初，也许在2005年，真正会产生一次网络革命，这是人类一次巨大的机会。计算技术的日新月异，使人类普及信息技术成为可能。高速的光传输，与先进的交换与处理技术，使通信费用数十倍的降低，网络的覆盖能力增强到人们想像不到的地步，为信息的传播与使用铺平了道路。随着波分复用和波长交换，使光交换获得成功，现在实验室的单芯可传送2000G，将来会变成现实，那时候，通信费用会呈数百倍的降低，那么用户的迅猛增长，业务的增长迅猛，难以预计。例如，中国出现六亿门大网时，会是一种什么局面，你想象过吗？

抓住机会与创造机会是二种不同的价值观，它确定了企业与国家的发展道路。浑沌中充满了希望，希望又从现实走向新的浑沌。人类历史是必然王国走向自由王国发展的历史。在自由王国里又会在更新台阶上处于必然王国。因此，人类永远充满了希望，再过5000年还会有发明创造，对于有志者来说，永远都有机会。任何时间晚了的悲叹，都是无为者的自我解嘲。

四、忘我献身精神不仅仅是我们才有

我说过贝尔实验室的科学家，他们的忘我奋斗精神是令人佩服的。我以前看过一部诺贝尔科学家领奖的故事片，陈述他们象科学疯子一样，到处'胡说八道'，忙忙碌碌，走到哪儿就画到哪儿，并不考虑衬衣上不能写公式，不能作实验记录。

美国由于私人风险投资基金的推动，使得一批一批的志士，如痴如狂地去追求成功，那种奋斗不止的精神，并非我们共产党人才有。我们先不说我们是为了社会的公平，他们是追求个人利益。从纯奋斗精神来讲，美国也有焦裕禄、孔繁森。

多年来我接触相当多的美国科技人员，由于一种机制的推动，非常多的人都十分敬业，苦苦的追求着成功，这是一种普遍的现象，而非个例。比尔·盖茨初期没有电视机，而是由他父亲帮他看新闻而后告诉他，有些人不理解，因此也不会理解中国的许多科技工作者在那么低的收入中的忘我奋斗与牺牲精神。理解不了两弹一星是怎么做出来的，理解不了袁隆平为什么还那么农民。大庆铁人王启明不就是这么一个苦苦探索二、三十年，研究分层注水、压裂，使大庆稳产高产成为世界奇迹的吗？

拼命奋斗是美国科技界普遍的现象，特别是成功者与高层管理者。是由数百万奋斗者推动的技术进步，管理进步，服务网络的优良服务，而取得的。这种例子是很多的。

例如：自负甚高的IBM的高手，都会派到'棒子杰克'的部门去工作。由他来考验他们，这是过关的必经之路。他因为严厉使真名伯特伦反倒不出名。许多人都对他恨得牙痒痒的。他每天只睡了3、4个小时，有时会半夜三点起床到他管辖的某个工厂去逛逛。看看有什么问题，任何人的汇报都瞒不了他。他的工作方法曾经妨碍过他的晋升，但长久以后还是为他挣得了神秘的地位。

经过多年不断地伤人感情，人们已开始接受他的时候，他生病了，已经来日不多了。56岁的他缠绵在病床上，仍不断地批评工作，说IBM发明了工作站，让别人去创造了这个工业，自身却因官僚体系与惰性愚蠢地错过了机会。IBM非改不可。

他的上司屈勒到医院去看伯特伦，看到伯特伦用人工器官呼吸，可能活不了几天了。使上司大吃一惊的是，伯特伦临死也不忘IBM的改革，这时还推荐赫勒主持工作站的工作。赫勒是IBM的离经叛逆者，最野的野雁。

再例：伯兰是IBM企业联盟构想的提出者，后来成长为几百人的部门。企业联盟就是IBM不先去派销售人员去客户那儿推销硬件，而是先派一批程序员去与客户沟通，了解客户的需求，按客户的要求在30~90天内作一些客户需要的软件，这给客户留下很深的印象，客户在买机器时，一定会先想到IBM。由于IBM不断提供帮助，客户的消费标准已引导到IBM的标准上来了。客户都想找企业联盟，而数十个部门又不归他管。他的位置象没有内阁职位的政务委员一样，但由于IBM的组织庞大，经理十分多，推进十分困难。他警告IBM如果他想保持史无前例的成就，最好全面改革。

随后他病倒了。50岁，脑袋长了一个脑癌。医生开刀后，发现已扩散。他躺在病床上，在病房装了一台终端，每天花好几个小时追踪他的计划进度，发出几十封到几百封电子邮件。临死前，他说了一句'我动弹不得，就象IBM一样。'

如果以狭隘的金钱观来认识资本主义世界的一些奋斗者，就理解不了比尔·盖茨每天还工作14、15小时的不间断的努力。不带有陈见去认识竞争对手，认真向他们学习好的东西，才有希望追赶上他们。

我们国家不乏有许多如两弹元勋邓稼先那样优秀的艰苦奋斗者，只要我们一代一代的优秀青年继承他们的传统，发扬他们的精神，承先启后，继往开来，中国是有希望的。

五、华为的红旗还能打多久

这次出访有幸与深圳市委书记厉有为同行。共处的十来天，双方交换了许多认识。他在台上时，我们很难有半小时的沟通，这次是淋漓尽致。

市委、市政府这些年来给华为许多道义上的、宏观的、政策上的支持，华为在深圳这块土地上有了不小的发展。但不是人们都了解和理解华为的发展。不仅银行、官员、朋友……，都担心发展这么快，会不会有一天垮了。当然也有一些是少数竞争对手，在不了解的情况下，作了一些不理解、不正确的分析与误导。

当然，华为也难以不断地以100%的速度增长。发生在基数小的时候，是可能的。97年发展速度已经降下来了，以后还会不断的降下来。尽管每年净增的绝对值很大，但相对值在减少，逐步降到国际高科技企业35%的平均增长水平。

这次我们也考察了一些小公司，与华为几乎是同时起步的，年产值已达20~30亿美元，美国与华为差不多规模的公司产值都在50~60亿美元以上，为华为的3~5倍。华为发展不快的原因有内部原因，也有外部原因。

内部原因是不会管理。华为没有一个人曾经干过大型的高科技公司，从开发到市场，从生产到财务，从……到……，全都是外行，未涉世事的学生一边摸索一边前进，磕磕碰碰走过来的。企业高层管理者大量的精力用于员工培训，而非决策研究。

摸索的速度必然较慢。外部看到华为快一些是员工把休息时间全牺牲了，把浪费的钱从生活中又省回来了。但掩盖不了它幼稚的本质。有一次国务委员宋健与我谈话，问我最大的收获是什么，我说‘浪费’了非常多的钱用于员工培训。也许下世纪才能看到这些苹果长熟。

外部条件是社会上难以招到既有良好素质，又有国际大型高科技企业管理经验的空降部队。即使能招到，一人、二人也不行，得有一个群体。国内政策与公司实力还养不起一个群体。美国公司如果出了一项产品，登高一呼，很快就有非洲经验、欧洲经验，或熟悉亚洲文化的精英聚集。只要双方订好协议，国际市场就密锣紧鼓地干开了。华为成立十年了，海外市场走出去三年了，屡战屡败，屡败屡战，现在才开始有一些小的收获。

没大规模的市场营销，就发挥不了软件拷贝的附加值优势。企业就缺少再创新的机会与实力。

再之，中国的技术人员重功能开发，轻技术服务，导致维护专家的成长缓慢，严重地制约了人才的均衡成长，外国公司一般都十分重视服务。没有良好的服务队伍，就是能销售也不敢大销售，没有好的服务网络就会垮下来。我们与外国大公司交谈时，他们都陈述自己有一个多么大的服务网络。相比之下，华为发展并不快，资源使用上也不充分，还有潜力可以发挥。

华为十分重视企业的内部管理与潜力的增长，企业的发展有十分强大的推动力与牵引力。因此充满扩张的机会，使内部的矛盾在扩张中消化。经历初期的快速扩张，使一代优秀的员工得以成长，成为骨干，为公司稳定下来后的正规管理积累了经验与管理力量。他们经历了艰苦的奋斗，具有了良好的心理素质，使公司避免了沉淀。只要持之以恒地坚持能上能下的按岗位目标责任的标准使用干部，华为的红旗是一定可以持续飘扬下去的。华为的内部凝聚力是抵御外界风暴的盾牌。只要长期坚持剖析自己、寻找自己的不足与弱点，不断地改良。避免重大决策的独断专行，实行委员会制的高层民主决策，华为的星星之火一定可以燃烧成熊熊大火。

十年之内，通信产业及网络技术一定会有一场革命，这已为华为的高层领导认识，在这场革命到来的时候，华为抓不住牛的缰绳，也要抓住牛的尾巴。只有这样才能成为国际大公司。这场革命已经“山雨欲来风满楼”了。只有在革命中，才会出现新的机遇。

六、中美关系的风风雨雨不影响学习美国人民

美国政府出于自己的内外政策需要，长期敌视社会主义的中国。它谋求霸权主义，以企保护其对资源的获得以及市场的占有。消灭社会主义，推行其价值观，以强加给各国人民。

中美关系时好时坏，是出于美国政府的需要，我国斗而不破的政策也是为保护自己的灵活措施。美国一边使用人权为幌子，拼命攻击中国，用台湾问题、西藏问题……干扰你，使你只有招架之力，一边它就乘机获得贸易的好处。

中国在不断地加强自身的改革，持续十几年的经济增长，有利于国内问题的解决。十五大以后，国企改革力度加大，只要持续稳定的发展，中国的国际形象就会越来越改善。但企望美国完全改变政策是不可能的。但作为强国，就有了说话的地位。以后更会是强大的社会，先工业化国家通过贸易自由化，使后工业化国家长期处于辅助地位。中国是一个大国，我们要象当年搞两弹一星那样，拿出伟大的气魄来，在经济上、科技上站起来。当前，应在教育上加大发展，普遍提高人民的素质，认真学习各国的先进思想，在观念上对自身实现解放。从事高科技的产业更应向美国人民学习，学习他们的创新精神与创新机制，在软件技术革命层出不穷的今天，我们始终充满追赶的机会。

因此，中美之间的风风雨雨还会不断地出现，但不影响我们向美国人民学习他们的创新机制与创新精神，以促进我们更快的富强起来。

要从必然王国，走向自由王国

1998年3月28日

【导读】这是任正非专门为《华为基本法》写的序言。但任正非后来说，“《华为基本法》真正诞生的那一天，也许是它完成了历史使命之时，因为《华为基本法》已经融入华为人的血脉。”

毛泽东同志说过：'人类的历史，就是一个不断地从必然王国走向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。……人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。'人们只有走进了自由王国才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新的领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。

华为经历了十年的发展，有什么东西可以继续保留，有什么东西必须扬弃，我们又能从业界最佳吸收什么。如何批判地继承传统，又如何创新的同时，承先启后，继往开来。继承与发展，是我们第二次创业的主要问题。

华为走过的十年是曲折崎岖的十年，教训多于经验，在失败中探寻到前进的微光，不屈不挠地、艰难困苦地走过了第一次创业的历史阶段。这些宝贵的失败教训，与不能完全放大的经验，都是第二次创业的宝贵的精神食粮。当我们第二次创业，走向规模化经营的时候，面对的是国际强手，他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论，可以供我们参考。如何将我们十年的宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方法后，再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定'公司基本法'的基本立场。几千员工与各界朋友二年来作了许多努力，在人大专家的帮助下，《华为公司基本法》八易其稿，最终在1998年3月23日获得通过，并开始实行。当然它还会在实行中不断地优化，以引导华为正确地发展。

华为第一次创业的特点，是靠企业家行为，为了抓住机会，不顾手中资源，奋力牵引，凭着第一、二代创业者的艰苦奋斗、远见卓识、超人的胆略，使公司从小发展到初具规模。第二次创业的目标就是可持续发展，要用十年时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围，使它形成一个场，以推动和导向企业的正确发展。氛围也是一种宝贵的管理资源，只有氛围才会普及到大多数人，才会形成宏大的具有相同价值观与驾驭能力的管理者队伍。才能在大规模的范围内，共同推动企业进步，而不是相互抵销。这个导向性的氛围就是共同制定并认同的《华为公司基本法》。形成切实推动的就是将在十年内陆续产生的近百个子基本法。它将规范我们的行为与管理。

淡化企业家和强化职业化管理，要求我们逐步的开放高层民主。华为实行的委员会民主决策，部门首长办公会议集体管理的原则，这是发挥高层集体智慧，开放高层民主的重要措施。以资深行政人员、资深专业人士，以及相关各行政职能部门首长组成的委员会，贯彻了选拔的从贤不从众。在实行决策管理过程时，又使用了充分的民主原则。从而使企业的管理避免和减少首长个人决策的失误机会。即使失误了，也因事先有过充分的研究，可以有众多人员去补救。委员会是务虚，确定管理的目标、措施、评议和挑选干部，并在实行中进行监控，使企业的列车始终运行在既定的路线上。

外延的基础是内涵的做实。华为要用五~十年时间将内部关系合理地理顺，使之充满了扩张的力量。不是制约与限制它的发展，也不是纵容它的扩张。而是管而不死，活而不乱，依规律行事。各级干部在做实的基础上，努力提高自己的素质，增强驾驭流程与组织的管理能力，并在实践中拥有不断优化自己、批判自己的能力。任何一个人在新事物面前都是无知的，要从必然王国走向自由王国，唯有学习、学习、再学习；实践、实践、再实践。

什么叫自由，火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对必然而言。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。孔子说他人生的最高境界是'从心所欲而不逾矩'，这就是自由。必然是对客观规律还没有完全认识，还不能驾驭和控制这些规律，主观还受到客观的支配。例如：粮食现在还不能很大的丰产，水灾和地震还不断给人类造成危害，我们的交换软件如何发展与稳定……。

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认。接班人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现时认同它，并努力去实践它，实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。

一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

《华为基本法》

第一章 公司的宗旨

一、核心价值观

(追求)

【第一条】华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

(员工)

【第二条】认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续发展的内在要求。

(技术)

【第三条】广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

(精神)

【第四条】爱祖国、爱人民、爱事业和热爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是是我们行为的准则。

(利益)

【第五条】华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

(文化)

【第六条】资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

(社会责任)

【第七条】华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

二、基本目标

(质量)

【第八条】我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、卓越的终生效能费用比和有效的服务，满足顾客日益增长的需要。

质量是我们的自尊心。

(人力资本)

【第九条】我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

(核心技术)

【第十条】 我们的目标是发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系。

(利润)

【第十一条】 我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的合理的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

三、公司的成长

(成长领域)

【第十二条】 我们进入新的成长领域，应当有利于提升公司的核心技术水平，有利于发挥公司资源的综合优势，有利于带动公司的整体扩张。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能使我们避免大的风险。

只有当我们看准了时机和有了新的构想，确信能够在该领域中对顾客作出与众不同的贡献时，才进入市场广阔的相关新领域。

(成长的牵引)

【第十三条】 机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，就会加快公司的成长。

(成长速度)

【第十四条】 我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

(成长管理)

【第十五条】 我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。始终保持造势与做实的协调发展。

四、价值的分配

(价值创造)

【第十六条】 我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

(知识资本化)

【第十七条】 我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

(价值分配形式)

【第十八条】 华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

(价值分配原则)

【第十九条】 效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

(价值分配的合理性)

【第二十条】我们遵循价值规律，坚持实事求是，在公司内部引入外部市场压力和公平竞争机制，建立公正客观的价值评价体系并不断改进，以使价值分配制度基本合理。衡量价值分配合理性的最终标准，是公司的竞争力和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识。

第二章 基本经营政策

一、经营重心

(经营方向)

【第二十一条】我们中短期经营方向集中在通信产品的技术与质量上，重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目，产品或事业领域多元化紧紧围绕资源共享展开，不进行其他有诱惑力的项目，避免分散有限的力量及资金。

我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是，成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。我们要严格控制进入新的领域。

对规划外的小项目，我们鼓励员工的内部创业活动，并将拨出一定的资源，支持员工把出色的创意转化为顾客需要的产品。

(经营模式)

【第二十二条】我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。我们将按照这一经营模式的要求建立我们的组织结构和人才队伍，不断提高公司的整体运作能力。

在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。日本产品的低成本，德国产品的稳定性，美国产品的先进性，是我们赶超的基准。

(资源配置)

【第二十三条】我们坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。

在资源的分配上，应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的分配，首先是对优秀人才的分配。我们的方针是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

(战略联盟)

【第二十四条】我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，积极探索在互利基础上的多种外部合作形式。

(服务网络)

【第二十五条】华为向顾客提供产品的终生服务承诺。

我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的最根本的利益所在。

我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。

二、研究与开发

(研究开发政策)

【第二十六条】顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。

我们的产品开发遵循在自主开发的基础上广泛开放合作的原则。在选择研究开发项目时，敢于打破常规，走别人没有走过的路。我们要善于利用有节制的混沌状态，寻求对未知领域研究的突破；要完善竞争性的理性选择程序，确保开发过程的成功。

我们保证按销售额的10%拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。

（研究开发系统）

【第二十七条】我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大研究系统，即产品发展战略规划研究系统，产品研究开发系统，以及产品中间试验系统。随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优势的地区，建立分支研究机构。

在相关的基础技术领域，不断地按“窄频带、高振幅”的要求，培养一批基础技术尖子。在产品开发方面，培养一批跨领域的系统集成带头人。把基础技术研究作为研究开发人员循环流程的一个环节。

没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

（中间试验）

【第二十八条】我们十分重视新产品、新器件和新工艺的品质论证及测试方法研究。要建立一个装备精良、测试手段先进、由众多“宽频带、高振幅”的优秀工程专家组成的产品中间试验中心。为了使我们中间试验的人才和装备水平居世界领先地位，我们在全世界只建立一个这样的大型中心。要经过集中的严格筛选过滤新产品和新器件，通过不断的品质论证提高产品的可靠性，持续不断地进行容差设计试验和改进工艺降低产品成本，加快技术开发成果的商品化进程。

三、市场营销

（市场地位）

【第二十九条】华为的市场定位是业界最佳设备供应商。

市场地位是市场营销的核心目标。我们不满足于总体销售额的增长，我们必须清楚公司的每一种主导产品的市场份额是多大，应该达到多大。特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、服务和市场份额是支撑市场地位的关键要素。

（市场拓展）

【第三十条】战略市场的争夺和具有巨大潜力的市场的开发，是市场营销的重点。我们既要抓住新产品市场的快速渗透和扩展，也要奋力推进成熟产品在传统市场与新兴市场上的扩张，形成绝对优势的市场地位。

作为网络设备供应商，市场战略的要点是获取竞争优势，控制市场主导权的关键。市场拓展是公司的一种整体运作，我们要通过影响每个员工的切身利益传递市场压力，不断提高公司整体响应能力。

（营销网络）

【第三十一条】营销系统的构架是按对象建立销售系统，按产品建立行销系统，形成矩阵覆盖的营销网络。

（营销队伍建设）

【第三十二条】我们重视培育一支高素质的、具有团队精神的销售工程师与营销管理者队伍，重视发现和培养战略营销管理人才和国际营销人才。

我们要以长远目标来建设营销队伍，以共同的事业、责任、荣誉来激励和驱动。

（资源共享）

【第三十三条】市场变化的随机性、市场布局的分散性和公司产品的多样性，要求前方营销队伍必须得到及时强大的综合支援，要求我们必须能够迅速调度和组织大量资源抢夺市场先机并形成局部优势。因此营销部门必须采取灵活的运作方式，通过事先策划与现场求助，实现资源的动态最优配置与共享。

四、生产方式

（生产战略）

【第三十四条】我们的生产战略是在超大规模销售的基础上建立敏捷生产体系。因地制宜地采用世界上先进的制造技术和管理方法，坚持永无止境的改进，不断提高质量，降低成本，缩短交货期和增强制造柔性，使公司的制造水平和生产管理达到世界级大公司的基准。

(生产布局)

【第三十五条】顺应公司事业领域多元化和经营地域国际化的趋势，我们将按照规模经济原则、比较成本原则和贴近顾客原则，集中制造关键基础部件和分散组装最终产品，在全国和世界范围内合理规划生产布局，优化供应链。

五、理财与投资

(筹资战略)

【第三十六条】我们努力使筹资方式多样化，继续稳健地推行负债经营。开辟资金来源，控制资金成本，加快资金周转，逐步形成支撑公司长期发展需求的筹资合作关系，确保公司战略规划的实现。

(投资战略)

【第三十七条】我们中短期的投资战略仍坚持产品投资为主，以期最大限度地集中资源，迅速增强公司的技术实力、市场地位和管理能力。我们在制定重大投资决策时，不一定追逐今天的高利润项目，同时要关注有巨大潜力的新兴市场和新产品的成长机会。我们不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多元化经营。

(资本经营)

【第三十八条】我们在产品领域经营成功的基础上探索资本经营，利用产权机制更大规模地调动资源。实践表明，实现这种转变取决于我们的技术实力、营销实力、管理实力和时机。外延的扩张依赖于内涵的做实，机会的捕捉取决于事先的准备。

资本知识化是加速资本经营良性循环的关键。我们在进行资本扩充时，重点要选择那些有技术、有市场，以及与我们有互补性的战略伙伴，其次才是金融资本。

资本经营和外部扩张，应当有利于潜力的增长，有利于效益的增长，有利于公司组织和文化的统一性。公司的上市应当有利于巩固我们已经形成的价值分配制度的基础。

第三章 基本组织政策

一、基本原则

(组织建立的方针)

【第三十九条】华为组织的建立和健全，必须：

- 1、有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。
- 2、有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化。
- 3、有利于提高协作的效率，降低管理成本。
- 4、有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出。
- 5、有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。

(组织结构的建立原则)

【第四十条】华为将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权。

战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期内的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

(职务的设立原则)

【第四十一条】管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应作出明确规定。

(管理者的职责)

【第四十二条】管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作，使公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

(组织的扩张)

【第四十三条】组织的成长和经营的多元化必然要求向外扩张。组织的扩张要抓住机遇，而我们能否抓住机遇和组织能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织的效率和效果时，公司将放缓对外扩张的步伐，转而致力于组织管理能力的提高。

二、组织结构

(基本组织结构)

【第四十四条】公司的基本组织结构将是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

(主体结构)

【第四十五条】职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般也应按此原则划分部门。

公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源……是公司的公共资源。为了提高公共资源的效率，必须进行审计。按职能专业化原则组织相应的部门，形成公司组织结构的主体。

(事业部)

【第四十六条】对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。

事业部的划分原则可以是以下两种原则之一，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部是扩张型事业部，按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。

扩张型事业部是利润中心，实行集中政策，分权经营。应在控制有效的原则下，使之具备开展独立经营所需的必要职能，既充分授权，又加强监督。

对于具有相对独立的市场，经营已达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。

(地区公司)

【第四十七条】地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

(矩阵结构的演进)

【第四十八条】当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，就在组织上形成了矩阵结构。

公司组织的矩阵结构，是一个不断适应战略和环境变化，从原有的平衡到不平衡，再到新的平衡的动态演进过程。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会给公司组织运作造成长期的不确定性，削弱责任建立的基础。

为了在矩阵结构下维护统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性和提高组织的效率，我们必须在以下几方面加强管理的力度：

- 1、建立有效的高层管理组织。
- 2、实行充分授权，加强监督。
- 3、加强计划的统一性和权威性。
- 4、完善考核体系。
- 5、培育团队精神。

(求助网络)

【第四十九条】我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的网络动作方式，以激活整个组织，最大限度地利用和共享资源。我们既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通，又要对逆向和横向的求助系统作出及时灵活的响应，使最贴近顾客，最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工，能够及时得到组织的支援，为组织目标作出与众不同的贡献。

(组织的层次)

【第五十条】我们的基本方针是减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次，另一方面要减少职位的层次。

三、高层管理组织

(高层管理组织)

【第五十一条】高层管理组织的基本结构为三部分：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。

公司的高层管理委员会有：战略规划委员会，人力资源委员会，财经管理委员会。

(高层管理职责)

【第五十二条】公司执行委员会负责确定公司未来的使命、战略与目标，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续成长。

高层管理委员会是由资深人员组成的咨询机构。负责拟制战略规划和基本政策，审议预算和重大投资项目，以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。

公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监控。公司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。

高层管理任务应以项目形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体工作和制度，并入某职能部门的职责。

(决策制度)

【第五十三条】我们遵循民主决策，权威管理的原则。

高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。

高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针是，放开高层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落在实处。

各部门首长隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对形成的决议有监督权，以防止一长制中的片面性。各部门首长的日常管理决策，应遵循部门首长办公会确定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员签名，报告中要特别注明讨论过程中的不同意见。

公司总裁有最后的决策权，在行使这项权力时，要充分听取意见。

(高层管理者行为准则)

【第五十四条】高层管理者应当做到:

- 1、保持强烈的进取精神和忧患意识。对公司的未来和重大经营决策承担个人风险。
- 2、坚持公司利益高于部门利益和个人利益。
- 3、倾听不同意见，团结一切可以团结的人。
- 4、加强政治品格的训练与道德品质的修养，廉洁自律。
- 5、不断学习。

第四章 基本人力资源政策

一、人力资源管理准则

(基本目的)

【第五十五条】华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的，是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。

(基本准则)

【第五十六条】华为全体员工无论职位高低，在人格上都是平等的。人力资源管理的基本准则是公正、公平和公开。

(公正)

【第五十七条】共同的价值观是我们对员工作出公平评价的准则；对每个员工提出明确的挑战性目标与任务，是我们对员工的绩效改进作出公正评价的依据；员工在完成本职工作中表现出的能力和潜力，是比学历更重要的评价能力的公正标准。

(公平)

【第五十八条】华为奉行效率优先，兼顾公平的原则。我们鼓励每个员工在真诚合作与责任承诺基础上，展开竞争；并为员工的发展，提供公平的机会与条件。每个员工应依靠自身的努力与才干，争取公司提供的机会；依靠工作和自学提高自身的素质与能力；依靠创造性地完成和改进本职工作满足自己的成就愿望。我们从根本上否定评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义。

(公开)

【第五十九条】我们认为遵循公开原则是保障人力资源管理的公正和公平的必要条件。公司重要政策与制度的制定，均要充分征求意见与协商。抑侥幸，明褒贬，提高制度执行上的透明度。我们从根本上否定无政府、无组织、无纪律的个人主义行为。

(人力资源管理体制)

【第六十条】我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

(内部劳动力市场)

【第六十一条】我们通过建立内部劳动力市场，在人力资源管理中引入竞争和选择机制。通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，促进优秀人才的脱颖而出，实现人力资源的合理配置和激活沉淀层。并使人适合于职务，使职务适合于人。

(人力资源管理责任者)

【第六十二条】人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，而且是全体管理者的职责。各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

二、员工的义务和权利

(员工的义务)

【第六十三条】我们鼓励员工对公司目标与本职工作的主人翁意识与行为。

每个员工主要通过干好本职工作为公司目标做贡献。员工应努力扩大职务视野，深入领会公司目标对自己的要求，养成为他人做贡献的思维方式，提高协作水平与技巧。另一方面，员工应遵守职责间的制约关系，避免越俎代庖，有节制地暴露因职责不清所掩盖的管理漏洞与问题。

员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把握机会，躲避风险，以及减轻灾情做贡献。但是，在这种情况下，越级报告者或便宜行事者，必须对自己的行为及其后果承担责任。

员工必须保守公司的秘密。

(员工的权利)

【第六十四条】每个员工都拥有以下基本权利，即咨询权、建议权、申诉权与保留意见权。

员工在确保工作或业务顺利开展的前提下，有权利向上司提出咨询，上司有责任作出合理的解释与说明。

员工对改善经营与管理工具有合理化建议权。

员工有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉。申诉必须实事求是，以书面形式提出，不得影响本职工作或干扰组织的正常运作。各级主管对下属员工的申诉，都必须尽早予以明确的答复。

员工有权保留自己的意见，但不能因此影响工作。上司不得因下属保留自己的不同意见而对其歧视。

三、考核与评价

(基本假设)

【第六十五条】华为员工考评体系的建立依据下述假设：

- 1、华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。
- 2、金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。
- 3、工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。
- 4、失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。
- 5、员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

(考评方式)

【第六十六条】建立客观公正的价值评价体系是华为人力资源管理的长期任务。

员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。

在各层上下级主管之间要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须实现良好的沟通，以加强相互的理解和信任。沟通将列入对各级主管的考评。

员工和干部的考评实行纵横交互的全方位考评。同时，被考评者有申诉的权利。

四、人力资源管理的主要规范

(招聘与录用)

【第六十七条】华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。

我司将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

（解聘与辞退）

【第六十八条】我们利用内部劳动力市场的竞争与淘汰机制，建立例行的员工解聘和辞退程序。对违反公司纪律和因牟取私利而给公司造成严重损害的员工，根据有关制度强行辞退。

（报酬与待遇）

【第六十九条】我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的最大化，但是公司保证在经济景气时期与事业发展良好阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平。

（自动降薪）

【第七十条】公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

（晋升与降格）

【第七十一条】每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实施破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

（职务轮换与专长培养）

【第七十二条】我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

（人力资源开发与培训）

【第七十三条】我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。

为了评价人力资源开发的效果，要建立人力资源开发投入产出评价体系。

第五章 基本控制政策

一、管理控制方针

（方针）

【第七十四条】通过建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性。在此基础上对各级主管充分授权，造成一种既有目标牵引和利益驱动，又有程序可依和制度保证的活跃、高效和稳定的局面。

（目标）

【第七十五条】公司管理控制系统进一步完善的中短期目标是：建立健全预算控制体系、成本控制体系、质量管理和保证体系、业务流程体系、审计监控体系、文档体系以及项目管理系统，对关系公司生存与发展的重要领域，实行有效的控制，建立起大公司的规范运作模式。

(原则)

【第七十六条】公司的管理控制遵循下述原则：

分层原则。管理控制必须分层实施，越级和越权控制将破坏管理控制赖以建立的责任基础。

例外原则。凡具有重复性质的日常工作，都应制订出规则和程序，授权下级处理。上级主要控制例外事件。

分类控制原则。针对部门和任务的性质，实行分类控制。对高中层经营管理部门实行目标责任制的考绩控制；对基层作业部门实行计量责任制的定额控制；对职能和行政管理部门实行任务责任制的考事控制。

成果导向原则。管理控制系统对部门绩效的考核，应促使部门主管能够按公司整体利益最大化的要求进行决策。

公司坚决主张强化管理控制。同时也认识到，偏离预算（或标准）的行动未必一定是错误的；单纯奖励节约开支的办法不一定是一种好办法。公司鼓励员工和部门主管在管理控制系统不完善的地方，在环境和条件发生了变化的时候，按公司宗旨和目标的要求，主动采取积极负责的行动。

经过周密策划，共同研究，在实施过程中受到挫折，应得到鼓励，发生的失败不应受到指责。

(持续改进)

【第七十七条】部门和员工绩效考核的重点是绩效改进。

公司的战略目标和顾客满意度是建立绩效改进考核指标体系的两个基本出发点。在对战略目标层层分解的基础上确定公司各部门的目标，在对顾客满意度节节展开的基础上，确定流程各环节和岗位的目标。绩效改进考核指标体系应起到牵引作用，使每个部门和每个员工的改进努力朝向共同的方向。

绩效改进考核指标必须是可度量的和重点突出的。指标水平应当是递进的和具有挑战性的。只要我们持续地改进，就会无穷地逼近高质量、低成本和高效率的理想目标。

二、质量管理和质量保证体系

(质量形成)

【第七十八条】优越的性能和可靠的质量是产品竞争力的关键。我们认为质量形成于产品寿命周期的全过程，包括研究设计、中试、制造、分销、服务和使用的全过程。因此，必须使产品寿命周期全过程中影响产品质量的各种因素，始终处于受控状态；必须实行全流程的、全员参加的全面质量管理，使公司有持续提供符合质量标准和顾客满意的产品。

我们的质量方针是：

- 1、树立品质超群的企业形象，全心全意为顾客服务。
- 2、在产品设计中构建质量。
- 3、依合同规格生产。
- 4、使用合格供应商。
- 5、提供安全的工作环境。
- 6、质量系统符合ISO-9001的要求。

(质量目标)

【第七十九条】我们的质量目标是：

- 1、技术上保持与世界潮流同步。
- 2、创造性地设计、生产具有最佳性能价格比的产品。
- 3、产品运行实现平均2000天无故障。
- 4、从最细微的地方做起，充分保证顾客各方面的要求得到满足。

5、准确无误的交货；完善的售后服务；细致的用户培训；真诚热情的订货与退货。

我们通过推行ISO-9001，并定期通过国际认证复审，建立健全全公司的质量管理体系和质量保证体系，使我们的质量管理和质量保证体系与国际接轨。

三、全面预算控制

(性质与任务)

【第八十条】全面预算是公司年度全部经营活动的依据，是我们驾驭外部环境的不确定性，减少决策的盲目性和随意性，提高公司整体绩效和管理水平的重要途径。

全面预算的主要任务是：

- 1、统筹协调各部门的目标和活动。
- 2、预计年度经营计划的财务效果和对现金流量的影响。
- 3、优化资源配置。
- 4、确定各责任中心的经营责任。
- 5、为控制各部门的费用支出和评价各部门的绩效提供依据。

公司设立多级预算控制体系。各责任中心的一切收支都应纳入预算。

(管理职责)

【第八十一条】公司级预算和决算由财经管理委员会审议，由公司总裁批准。公司级预算由财务部负责编制并监督实施和考核实施效果。各级预算的编制和修改必须按规定的程序进行。收入中心和利润中心预算的编制，应按照有利于潜力和效益增长的原则合理确定各项支出水平；成本或费用中心的预算编制，应当贯彻量入为出、厉行节约的方针。

公司以及事业部和子公司的财务部门，应定期向财经管理委员会提交预算执行情况的分析报告。根据预算目标实现程度和预算实现偏离程度，考核财务部预算编制和预算控制效果。

四、成本控制

(控制重点)

【第八十二条】成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。

应重点控制的主要成本驱动因素包括：

- 1、设计成本。
- 2、采购成本和外协成本。
- 3、质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本。
- 4、库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料。
- 5、期间费用中的浪费。

(控制机制)

【第八十三条】控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用。应当根据公司经营特点，合理地分摊费用。

公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞争性市场价格。

必须把降低成本的绩效改进指标纳入各部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。

五、业务流程重整

(指导思想)

【第八十四条】推行业务流程重整的目的是，更敏捷地响应顾客需求，扩大例行管理，减少例外管理，提高效率，堵塞漏洞。

业务流程重整的基本思路是，将推行ISO-9001标准与业务流程重整和管理信息系统建设相结合，为公司所有经营领域的关键业务确立有效且简捷的程序和作业标准；围绕基本业务流程，理顺各种辅助业务流程的关系；在此基础上，对公司各部门和各种职位的职责准确定位，不断缩小审批数量，不断优化和缩短流程，系统地改进公司的各项管理，并使管理体系具有可移植性。

(流程管理)

【第八十五条】流程管理是按业务流程标准，在纵向直线和职能管理系统授权下的一种横向的例行管理，是以目标和顾客为导向的责任人推动式管理。处于业务流程中各个岗位上的责任人，无论职位高低，行使流程规定的职权，承担流程规定的责任，遵守流程的制约规则，以下道工序为用户，确保流程运作的优质高效。

建立和健全面向流程的统计和考核指标体系，是落实最终成果责任和强化流程管理的关键。顾客满意度是建立业务流程各环节考核指标体系的核心。

提高流程管理的程序化、自动化和信息集成化水平，不断适应市场变化和公司事业拓展的要求，对原有业务流程体系进行简化和完善，是我们的长期任务。

(管理信息系统)

【第八十六条】管理信息系统是公司经营运作和管理控制的支持平台和工具，旨在提高流程运作和职能控制的效率，增强企业的竞争能力，开发和利用信息资源，并有效支持管理决策。

管理信息系统的建设，坚持采用先进成熟的技术和产品，以及坚持最小化自主系统开发的原则。

六、项目管理

(必然性)

【第八十七条】公司的高速增长目标和高技术企业性质，决定了必须在新技术、新产品、新市场和新领域等方面不断提出新的项目。而这些关系公司生存与发展的、具有一次性跨部门特征的项目，靠已有的职能管理系统按例行的方式管理是难以完成的，必须实行跨部门的团队运作和项目管理。因此，项目管理应与职能管理共同构成公司的基本管理方式。

(管理重点)

【第八十八条】项目管理是对项目生命周期全过程的管理，是一项系统工程。项目管理应当参照国际先进的管理模式，建立一整套规范的项目管理制度。项目管理进一步改进的重点是，完善项目的立项审批和项目变更审批、预算控制、进度控制和文档建设。

对项目管理，实行日落法控制。控制项目数量以实现资源有效利用和提高组织整体运作系统。项目完成验收后，按既定程序转入例行组织管理系统。

七、审计制度

(职能)

【第八十九条】公司内部审计是对公司各部门、事业部和子公司经营活动的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。

公司审计部门除了履行财务审计、项目审计、合同审计、离任审计……基本内部审计职能外，还要对计划、关键业务流程及主要管理制度等关系公司目标的重要工作进行审计，把内部审计与业务管理的进步结合起来。

(体系)

【第九十条】公司实行以流程为核心的管理审计制度。在流程中设立若干监控与审计点，明确各级管理干部的监控责任，实现自动审计。

我们坚持推行和不断完善计划、统计、审计既相互独立运作，又整体闭合循环的优化再生系统。这种三角循环，贯穿每一个部门，每一个环节和每一件事。在这种众多的小循环基础上组成中循环，由足够多的中循环组成大循环。公司只有管理流程闭合，才能形成管理的反馈制约机制，不断地自我优化与净化。

通过全公司审计人员的流动，促进审计方法的传播与审计水平的提高。形成更加开放、透明的审计系统，为公司各项经营管理工作的有效进行提供服务和保障。

(权限)

【第九十一条】公司审计机构的基本权限包括：

- 1、直接对总裁负责并报告工作，不受其他部门和个人的干涉。
- 2、具有履行审计职能的一切必要权限。

八、事业部的控制

(方针)

【第九十二条】事业部管理方针是：

- 1、有利于潜力的增长。
- 2、有利于效益的增长。
- 3、有利于公司组织与文化的统一性。

(绩效考核)

【第九十三条】事业部是利润中心，在公司规定的经营范围内自主经营，承担扩张责任、利润责任和资产责任。

对事业部的考核指标主要为销售收入、销售收入增长率、市场份额和管理利润。考核销售指标的目的是鼓励事业部扩张；考核管理利润的目的是兼顾扩张、效益和资产责任。公司将按照对各事业部的不同发展要求，通过调节与事业部销售收入、销售收入增长率和管理利润各部分挂钩的利益分配系数，影响事业部的经营行为。

事业部的全部利润由公司根据战略和目标统一分配。

(自主权)

【第九十四条】我们的方针是，只要符合事业部控制的“三个有利于”原则，就对之实行充分的授权。

事业部总经理的自主权主要包括：预算内的支出决定权和所属经营资源支配权，以及在公司统一政策指导下的经营决策权、人事决定权和利益分配权。

(控制与审计)

【第九十五条】公司对事业部的控制与审计主要包括：

- 1、事业部的总经理、财务总监、人力资源总监、审计总监由公司任免。
- 2、依据经过批准的带来部预算对事业部的收支进行总量控制。
- 3、公司统一融资，事业部对资金实行有偿占用。
- 4、对现金实行集中管理，事业部对自身的现金流量平衡负责。
- 5、事业部定期向公司财经管理委员会提交财务绩效报告。
- 6、公司审计部对事业部履行审计职能。

(服务型事业部)

【第九十六条】服务型事业部的职能是以低利方式提供内部服务，以促进整体扩张实力。内部运作实行模拟市场机制。

(联利计酬)

【第九十七条】事业部实行按虚拟利润联利计酬的报酬制度。在事业部的报酬政策上，公司遵循风险和效益与报酬对等的原则。

九、危机管理

(危机意识)

【第九十八条】高技术的刷新周期越来越短，所有高科技企业的前进路程充满了危机。华为公司由于成功，公司内部蕴含的危机也越来越多，越来越深刻。我们应该看到，公司处于危机点时既面临危机又面临机遇。危机管理的目标就是变危险为机遇，使企业越过陷阱进入新的成长阶段。

(预警与减灾)

【第九十九条】公司应建立预警系统和快速反应机制，以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化；处理公司高层领导不测事件和产品原因造成的影响公司形象的重大突发事件。

第六章 接班人与基本法修改

(继承与发展)

【第一百条】华为经年积累的管理方法和经验是公司的宝贵财富，必须继承和发展，这是各级主管的责任。只有继承，才能发展；只有量变的积累，才会产生质变。承前启后，继往开来，是我们的事业兴旺发达的基础。

(对接班人的要求)

【第一百零一条】进贤与尽力是领袖与模范的区别。只有进贤和不断培养接班人的人，才能成为领袖，成为公司各级职务的接班人。

高、中级干部任职资格的最重要一条，是能否举荐和培养合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还必须使自己的接班人更优秀。

我们要制度化地防止第三代、第四代及以后的公司接班人腐化、自私和得过且过。当我们的高层领导人中有人利用职权谋取私利时，就说明我们公司的干部选拔制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制度上寻找根源，那我们距离死亡就已经不远了。

(接班人的产生)

【第一百零二条】华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。

公司高速成长中的挑战性机会，以及公司的民主决策制度和集体奋斗文化，为领袖人才的脱颖而出创造了条件；各级委员会和各级部门首长办公会议，既是公司高层民主生活制度的具体形式，也是培养接班人的温床。要在实践中培养人、选拔人和检验人。要警惕不会做事却会处世的人受到重用。

我们要坚定不移地向第一、二代创业者学习。学习他们在思想上的艰苦奋斗精神，勇于向未知领域探索；学习他们的团队精神和坦荡的胸怀，坚持和不断完善我们公正合理的价值评价体系；学习他们强烈的进取精神和责任意识，勇于以高目标要求和鞭策自己；学习他们实事求是的精神，既具有哲学、社会学和历史学的眼界，又具有一丝不苟的工作态度。走向世界，实现我们的使命，是华为一代一代接班人矢志不渝的任务。

基本法的修订

【第一百零三条】每十年基本法进行一次修订。修订的过程贯彻从贤不从众的原则。

在管理者、技术骨干、业务骨干、基层干部中推选出10%的员工，进行修改的论证，拟出清晰的提案。

然后从这10%的员工中，再推选20%的员工，与董事会、执行委员会一同审议修改部分的提案。并将最终的提案公布，征求广大员工意见。

最后，由董事会、执行委员会、优秀员工组成三方等额的代表进行最终审批《基本法》是公司宏观管理的指导原则，是处理公司发展重大关系的对立统一的度。其目的之一是培养领袖。高、中级干部必须认真学习《基本法》，领会其精神实质，掌握其思想方法。

在自我批判中进步

——任正非在GSM鉴定会后的答谢词

【导读】任正非认为，华为的红旗到底能打多久，取决于员工思想、品德、素质、技能创新等多方面的提高，而自我批判就是其中的一个优良工具，这与任正非一贯提倡的“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的思想是极为统一的。

各位领导和专家的发言，使我很感动。我深深感到我们今天通过的不是GSM产品的鉴定，而是国家民族的希望，我们必须在政府的领导下，努力为自己的祖国争光。我代表华为公司深深的感谢各位委员、各位代表，几天来的辛苦劳动，给我公司的GSM产品进行了认真的鉴定，提出了宝贵的意见。尽管这次通过了定型鉴定，这仅仅是产品发展的第一步，产品的稳定性，可靠性还得在实践中不断检验，而且新技术，新业务不断的涌现，产品发展适应性，还是万里长征，路途漫漫。科学无止境，奋斗无止境，必须在持续不断的自我批判中，吸收一切有益的营养，使我们的产品不断的向国际大公司的优良产品看齐。从而从中国市场走入世界市场。

华为成立十年来，本着不断学习思想原则，不断鞭策，鼓励自己，紧紧追赶一切优秀的竞争伙伴，逐步形成了自己的产品系列。我们永远不忘记，04机开创我国的程控交换机发展的艰难历程，是巨龙为我们铺平了08机发展的道路；继而邮电院所在SDH的突破，率先打破了国外企业对我国光传输的垄断，华为相继也推出了SDH，在10G以下形成了优秀的光传输产品系列，已开始出口国外；在大唐成功的完成GSM的鉴定后，我们的GSM系统也投入了鉴定。大唐率先在移动通信的突破，使国外厂家纷纷的降价，将为国家节约数十亿美元的采购费用，也为国家争得了荣誉。我相信华为GSM投入生产后，会成为他们的同盟军。一切正派经营的厂家都是我们学习的榜样，我们将会竞争的基础上，加强沟通，加强合作，携起手来，在党和政府的英明领导下，共同为振兴民族通信产业贡献力量。我们一定要多生产，多交税，多增加一些就业机会，多为党和国家分忧。

经历了十年发展的华为，开始从幼稚走向成熟。开始明白，一个企业长治久安的基础，是它的核心价值观被接班人确认，接班人具有自我批判能力。华为公司从现在开始一切不能自我批判的员工，将不能再被提拔。三年以后，一切不能自我批判的干部将全部免职，不能再担任管理工作。通过正确引导，以及施加压力，再经过数十年的努力，将会在公司内形成层层级级的自我批判风气。组织的自我批判，将会使流程更加优化，管理更加优化；员工的自我批判，将会大大提高自我素质。成千上万的各级岗位上具有自我批判能力的接班人的形成，就会使企业的红旗永远飘扬下去，用户就不会再担心这个公司垮了，谁去替他维护。用户不是在选择产品，而是在选择公司，选择对公司文化的信任程度。我们深知，华为与世界著名公司在管理上还有巨大的差距，我们一定要向朗讯、爱立信、诺基亚、西门子、阿尔卡特……等世界著名公司学习，不断的缩小与他们的距离。99年我司研发经费将提升到15亿人民币，紧紧围绕提高核心竞争力而努力。努力提高产品的性能与质量，加大出口，为自己的祖国多争取一些市场。

当前我国政治稳定，经济关系正在理顺，人民高度团结……，这是本世纪一百年来，最好的发展时期，国家有信心在一片欣欣向荣中跨过这个世纪。我们也有信心，在党和政府的领导下，在信息产业部的领导下，珍惜这大好的时机，努力加强自己的管理，健康的发展。为伟大的祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，不懈的努力奋斗。

希望寄托在你们身上

——任正非在中研部“品格的成熟铸就产品的成熟”交流会上的讲话

【导读】任正非在1998年就开始号召学习李冰父子的工匠精神，但还没有“深淘滩，低作堰”的提法。

“一就是一，实事求是”，一句话道出了华为公司的巨大利益的构成所在。——既然我们是个公司，是个商业集团，我们就要重视每个人为商品所创造的贡献，根据贡献程度给予他报酬。现在我们的机器对市场的影响太大了。如果我们的产品好，可以减少大量的售后服务等损失和潜在用户需要的损失。我们认为企业的最根本利益是要追求不断的成本改进，不断地提高质量，然后在此基础上才能谈到产品是否具有先进性。华为公司只要有良好的文化，良好的做实精神，有这么一大批优秀儿女，十年以后产值为什么不可以有几十上百亿美金呢？与国外很多大公司相比，我们的差距太大。怎样做才能赶上他们呢？唯有我们每一届产品都很好，每一届产品都有极强的市场竞争力。我们赶超才不是梦想。

1、学习李冰父子

你们认为这个世界上最伟大的科研成果是什么？我说是都江堰，几千年了，都江堰到现在还在发挥作用，难道说它不是最好的科研成果吗？大家想一想，从现在起再过几千年还有C&C08吗？我去过巴比伦，我看到那些哺育了古代两河流域的巴比伦引水渠道早已成为沙漠。古罗马的灌溉水渠也早已荒废。只有都江堰还灌溉着川西平原，养育了中国西南一方土地。所以说李冰父子是很伟大的，他们的精神是值得学习的。冯玉祥有几句话讲得非常好：“李冰不过一太守，治水跟着大禹走，不做大官做大事，芳名千古永不朽。”我想华为公司的员工应该向李冰父子学习，要踏踏实实地做事，不要老是想做出一个一鸣惊人的东西来。你们能不能经得起时代的考验，是要看你们退休后你们的产品还会不会在这个世界上存在，否则你给孙子讲你曾经的工作时你讲些什么——说我做的那些产品全坏了？孙子打电话，一打电话老是不通，一查就是C&C08，你说你有什么好光彩的？我认为我们做事应该象CAD设计一样，一根线一根线的抠，这样做的产品才能成熟。身为华为一员，当华为公司占领全球的时候，我们才会真正感到光彩，所以我认为学习李冰父子这种精神是很值得的。

西方的管理哲学其内涵有很多非常好的地方值得我们学习。比如西门子，它的机器虽比我们落后但比我们稳定，所以很好卖。我们一定要努力地去认识一点——什么叫伟大的科研成果？一定要认识！就如唱歌，我想不管是什么歌曲，不管其作者是多么伟大的作曲家、歌唱家，只有那些流传下来的被人们广为传唱的歌才是真正的好歌，至于那些得奖却未能流传下来的根本不是什么好歌。我讲的道理很清楚，产品最终只有长久地被人们得到承认，才能算是真正的商品，否则不是。

2、科研之门即地狱之门

马克思说：“科学的入口处就是地狱的入口处”。也许现在你们有很多人对此还没有真正的体会和感受，但是我听了刚才几个人的演讲，我想他们已感受到什么是地狱的入口。这是一项非常艰难的事情，这个艰难还不仅如此，更加难以承受的就是当你成功了却不为人们所理解，人们不理解还不重要，重要的是你的太太、先生、你的家人不理解，你怎么办？太太说老是看到别人成功，怎么你老不成功，认为你一点也不光荣，你怎么办？我想前几年张来发一定有这种感受，经过这几年的磨炼他站起来了，公司也承认他了。可是如果他没有将前几年做的大量工作坚持到最后，到今天人们也还是不会理解他。人们很难理解一个科学家所做的是做什么？社会中的科学家是一个非常严格、踏踏实实、孜孜不倦的追求者。刚才我听了老鼠和迷宫的故事，历史上有很多这样的故事，都是与科学家有关系的。大家看了《只有偏执狂才能生存》这本书吗？我建议你们看过之后要好好想一想，你怎样走向成熟？科研之门即是地狱之门啊！“地狱之门”这个词，小伙子们写情书时总喜欢用：其实当你写的时候你可能根本不理解它的涵义，当你不写的时候可能你已理解了它。

前几天在科以上干部开会时，我曾问过一个问题，什么叫做一个中国人？当你在海外，当你在飞机上，当你在世界的某一个角落，你拿着报纸看到中国的伟大成就你落泪时，你就是中国人。大家看到北大百年校庆江泽民在台上讲话的时候，台下的老教授、老专家们落泪了，他们是中国人，他们才真正理解地狱的含义是什么。今天你们讲着这个华丽词藻的时候，你们并没有深深地理解它。

在这个地狱之门的门口，我认为每一个科研人员最重要的就是要有自我批判的能力。《基本法》发表时，我写了一篇文章《要从自然王国走向必然王国》，我在里面讲了一个最重要的命题，即公司怎样才能长治久安？那就是我们的接班人要接受我们的核心价值观，同时又要具有自我批判的能力。一个人再伟大，如果没有自我批判能力，我相信你就无法进步，也就不会是一个成功者。

3、希望寄托在你们身上

今天听了中研部交流会各位代表的发言，我非常高兴。我想用毛泽东在五十年代对中国留学生说的几句话来表达我对你们的祝愿。毛泽东说：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的，你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳，希望寄托在你们身上。”当时说这话时留学生们已等了毛主席一天多了，大家提出想见主席一面，主席说可以。毛主席到会场讲完这几句话就走了，下面的人都愣住了，怎么毛主席讲了这几句话就走了呢？因为大家在等候的时候猜想了很多毛主席可能会讲的话，但最后谁也没想到是这样几句话。后来仔细回味毛主席的这几句话，其实毛主席讲出了很深的内涵——世界终将是你们的。

江总书记在北大百年校庆大会上也重复讲了这句话。希望确实是寄托在你们身上，特别是在二十一世纪这个知识经济的世界领域里。我以前在公司多次讲过，在下一个世纪的前几年，应该是华为公司进入成熟的时期。这是百年难逢的良机，我们有可能向外国大公司进行一次挑战，从而占领国际市场。但是如果你们马马虎虎，不求甚解，浅尝辄止，下个世纪将是灾难！刚才我听了孔锐，钟英健，朱严章，张顺茂、李吉林等人的发言我非常感动，我相信希望一定在你们身上，下个世纪华为公司一定会有希望。

我与李一男讨论过，如果明年增长速度上不去，我们的利润没有那么多，我们明年还进不进很多人？如果明年不进很多人，我们能不能构建一个可以抵抗外来侵略的基础队伍，我们是否会一击而溃？但如果明年保持这个比率和速度继续进人构制队伍，我们拿什么来支持公司生存？这些问题都需要你们的行动来回答。因此希望是寄托在你们身上的，不仅仅是研发系统，希望是寄托在全体华为员工身上的。我想再过十年，我们华为公司在世界上一定会更强大，当我们退出舞台的时候，我们能看到华为公司还没有垮掉。

华为的红旗到底能打多久

——向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处以上干部座谈会上的发言

【导读】“今年我们的研发经费是8.8亿元，相当于IBM的1/60；产值是它的1/65；和朗讯比，我们的研发经费是它的3.5%，产值是它的4%。”这既是一种策略，也是内心深处的危机意识。也正因为如此，任正非一直在向员工的太平意识宣战。

我们这个时代是知识经济时代，它的核心就是人类创造财富的方式和致富的方式发生了根本的改变。随着时代的进步，特别是由于信息网络给人带来的观念上的变化，使人的创造力得到极大的解放，在这种情况下，创造财富的方式主要是由知识、由管理产生的，也就是说人的因素是第一位的。这是企业要研究的问题。

我司副总裁孙亚芳给我一个报告，说了三点问题，1、说了上述致富方式发生了根本性的改变，说我国不缺科技致富的种子，而是缺少使种子成长的土壤，这就是创新机制。2、区别社会责任（狭义）与个人成就欲望，给以疏导，发挥积极的推动作用，选择有社会责任者成为管理者，让个人成就欲望者成为英雄、模范（后面要讲）。3、一个企业长治久安的基础是接班人承认公司的核心价值观，并具有自我批判的能力。

一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来最大的一个问题，包括华为的旗帜还能打多久，不仅社会友好人士关心，也是我们十分关心并研究的问题。华为在研究这个问题时，主要研究了推动华为前进的主要动力是什么，怎么使这些动力能长期稳定运行，而又不断自我优化。大家越来越明白，促使核动力、油动力、煤动力、电力、沼气动力……，一同努力的源是企业的核心价值观。这些核心价值观要被接班人所确认，同时接班人要有自我批判能力。接班人是用核心价值观约束、塑造出来的，这样才能使企业长治久安。接班人是广义的，不是高层领导下台就产生个接班人。而是每时每刻都在发生的过程，每件事、每个岗位、每条流程都有这种交替行为。改进、改良、不断优化的行为。我们要使各个岗位都有接班人，接班人都要承认这个核心价值观。

华为的核心价值观分为七条，我将逐条作一些解释。

第一条（追求） 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

核心价值观的第一条是解决华为公司追求什么。现在社会上最流行的一句话是追求企业的最大利润率，而华为公司的追求是相反的，华为公司不需要利润最大化，只将利润保持一个较合理的尺度。我们追求什么呢？我们依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，成为世界级领先企业，来为我们的顾客提供服务。也许大家觉得可笑，小小的华为公司竟提出这样狂的口号，特别在前几年。但正因为这种目标导向，才使我们从昨天走到了今天。今年我们的产值在100亿元左右，年底员工人数将达8000人，我们和国际接轨的距离正逐渐减小。今年我们的研发经费是8.8亿元，相当于IBM的1/60；产值是它的1/65。和朗讯比，我们的研发经费是它的3.5%，产值是它的4%，这个差距还是很大的，但每年都在缩小。我们若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对我们的信赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神。因为电子网络产品大家担心的是将来能否升级，将来有无新技术的发展，本次投资会不会在技术进步中被淘汰。华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。我们最近制定了要在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划，使我们成为第一流的接入网设备供应商。这是公司发展的一个战略转折点，就是经历了十年的卧薪尝胆，开始向高目标冲击。

1、以客户的价值观为导向，以客户满意度作评价标准。瞄准业界最佳，以远大的目标规划产品的战略发展，立足现实，孜孜不倦的追求、一点一滴地实现。

我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，并通过与客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误，不会栽大的跟头。所以现在公司在产品发展方向和管理目标上，我们是瞄准业界最佳，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室……等，我们制定的产品和管理规划都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务和一些新业务、新功能问题上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。

公司现在最严重的问题是管理落后，比技术落后的差距还大。我们发展很快，问题很多，管理不上去，效益就会下滑。现在当务之急是要向国外著名企业认真学习，我们聘请了非常多的国外大型顾问公司给我们提供顾问服务。如我们的任职资格评价体系，是请的美国HAY公司来作顾问的。通过自己的消化吸收，一点一点的整改。任何整改都得先刨松土壤，这就要先从自我批评入手，才能听得进别人的意见。

公司有一个管理优化报，是专门批评自己的，也就是揭露丑陋的华为人。天津管局来公司访问时，提了一些意见，中研部、中试部全体员工组织听录音，认真反思，写了不少心得，管理优化报把它编成了一本书，叫《炼狱》，让以后的研发人员也要明白，怎么从对研究成果负责任转变为对产品负责任。

人才、技术、资金是可以引进的，管理与服务是引进不来的。必须自己去创造。没有管理，人才、技术、资金形不成力量，没有服务管理没有方向。

2、坚持按大于10%的销售收入拨付研究经费。追求在一定利润水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

我们始终坚持以大于10%的销售收入作为研发经费。公司发展这么多年，员工绝大多数没有房子住，我们发扬的是大庆精神，先生产、后生活。而在研发经费的投入上，多年来一直未动摇，所有员工也都能接受，有人问过我，'你们投这么多钱是从哪儿来的'，实际上是从牙缝中省出来的。我们的发展必须高于行业平均增长速度和行业主要竞争对手的增长速度。过去每年以100%的增长速度发展，以后基数大了，肯定速度会放慢，那么以怎样的速度保持在业界的较高水平，这对我们来说是个很大的挑战。我们通过保持增长速度，给员工提供了发展的机会，公司利润的增长，给员工提供了合理的报酬，这就吸引了众多的优秀人才加盟到我们公司来，然后才能实现资源的最佳配置。只有保持合理的增长速度，才能永葆活力。

在电子信息产业要么领先，要么就灭亡，没有第三条路可走。华为由于幼稚走上了这条路。当我们走上这条路，没有退路可走时，我们付出了高昂的代价，我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命，目的是为了达到业界最佳。沙特阿拉伯商务大臣来参观时，发现我们办公室柜子上都是床垫，然后把他的所有随员都带进去听我们解释这床垫是干什么用的，他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神。奋斗需一代一代地坚持不懈。

3、在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。建立产品线管理制度，贯彻产品线经理对产品负责，而不是对研究成果负责的制度。

我们建立的是产品线管理制度，贯彻产品经理是对产品负责而不是对研究成果负责。因为不对产品负责任，就不会重视产品商品化过程中若干小的问题，而只重视成果的学术价值，就会使研究成果放置无用，这就是我国火箭做得好，打火机造得不好的根源。紧紧抓住产品的商品化，一切评价体系都要围绕商品化来导向，以促使科技队伍成熟化。我们的产品经理要对研发、中试、生产、售后服务、产品行销.....负责任，贯彻了沿产品生命线的一体化管理方式。这就是要建立商品意识，从设计开始，就要构建技术、质量、成本和服务的优势，这也是一个价值管理问题。

4、贯彻“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的制度。追求管理不断的优化与改良，构筑与推动全面最佳化的有引导的自发的群众运动。

公司实行小改进、大奖励，大建议、只鼓励的制度。能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好本职工作。大的经营决策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进，将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度，就是提倡大家做实。不断做实会不会使公司产生沉淀呢？我们有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。务虚的人干四件事，一是目标，二是措施，三是评议和挑选干部，四是监督控制。务实的人首先要贯彻执行目标，调动利用资源，考核评定干部，将人力资源变成物质财富。务虚是开放的务虚，大家都可畅所欲言，然后进行归纳，所以务虚贯彻的是委员会民主决策制度，务实是贯彻部门首长办公会议的权威管理制度。

5、破釜沉舟，把危机意识和压力传递到每一个员工。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

我们决心永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商。这在讨论中争论很大的，最后被肯定下来，是因为只有这样一种方式，才能完成无依赖的压力传递，使队伍永远处在激活状态。进入信息服务业有什么坏处呢？自己的网络、卖自己产品时内部就没有压力，对优良服务是企业的生命理解也会淡化，有问题也会推诿，这样企业是必死无疑了。在国外我们经常碰到参与电信私营化这样的机会，我们均没有参加。当然我们不参加，以后卖设备会比现在还困难

得多，这迫使企业必须把产品的性能做到最好，质量最高，成本最低，服务最优，否则就很难销售。任何一个环节做得不好，都会受到其他环节的批评，通过这种无依赖的市场压力传递，使我们内部机制永远处于激活状态。这是欲生先置于死地，也许会把我们逼成一流的设备供应商。

第二条（员工）认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们的事业可持续成长的内在要求。

我们要求员工要认真负责，但认真负责不是财富，还必须管理有效。尊重知识、尊重个性、集体奋斗、不迁就有功的员工，是我们可持续发展的内在要素。市场部集体大辞职的壮举，开创了华为公司内部岗位流动制度化，使职务重整成为可能。因为创业期间他们功劳最大。他们都能上能下，别人还不能吗？

华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。HAY 公司曾问我是如何发现企业的优秀员工，我说我永远都不知道谁是优秀员工，就象我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉。二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神。三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个狼狈组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（狈）。

当然只有担负扩张任务的部门，才执行狼狈组织计划。其他部门要根据自己的特征确定自己的干部选拔原则。生产部门要是由狼组成，产品就象骨头一样，没有出门就让人扔了。

1、机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。

我们认为企业发展主要牵引动力是机会、人才、技术、产品，这四种力量相互作用，机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多的机会，这是一个循环。员工在这个成长圈中处于主动位置。要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有力、有序地推动公司前进。

落后者的名言是抓住机会，而发达国家是创造机会，引导消费。机会是由人去实现的，人实现机会必须有个工具，这就是技术，技术创造出产品就打开了市场，这又重新创造了机会，这是一个螺旋上升的循环。这四个因素中，最重要的还是人。国家和国家的竞争，实质是大企业之间的竞争。经济的竞争体现的是技术的竞争，技术优势的产生是由教育基础构成的。中国‘地大物薄’，只有靠科教兴国，从人的头脑中挖掘资源。农村的养猪能手、种田能手很可能是爱因斯坦胚子，只是没有受到系统的教育。国家只要坚持科教兴国，那么下一世纪是很有希望的，特别是十五大以后开创的新局面，我们国家在十年以后会有很大变化。

2、我们坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。我们尊重知识、尊重人才，但不迁就人才。不管你有多大功劳，决不会迁就。我们构筑的这种企业文化，推动着员工的思想教育。

华为公司十分重视对员工的培训工作，每年为此的付出是巨大的。原因是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断的充电。公司有多少种员工培训中心，我也不清楚。总之员工之间的相互培训，已逐渐形成制度。

我讲一个例子，新员工的培训。我们每年招聘[1]大约3000人，专门有个新员工培训大队，还分了若干中队，不少高级干部包括副总裁担任小队长。新员工关起门来学半个月的企业文化，从思想上建立统一的认识。他们写的一些个人感受的文章被编成了一本书，叫《第一次握手》，由中国青年出版社出版。我们对所有的学生以同样的标准来要求，从一开始就培育团结合作、群体奋斗的精神，从而推动实现集体奋斗的宗旨。将来在工作中，会更多的放松一些对个性的管理，有了这种集体奋斗的土壤，个性的种子才能长成好的庄稼。

我们尊重有功劳的员工，给他们更多一些培训的机会，但岗位的设置一定要依据能力与责任心来选拔。进入公司以后，学历、资历自动消失，一切根据实际能力、承担的责任来考核识别干部。

我们建立了一种思想导师的培养制度，这是从中研部党支部设立以党员为主的思想导师制度，对新员工进行指导开始的。公司正在立法，以后没有担任过思想导师的员工，不得提拔为行政干部，不能继续担负导师的，不能再晋升。要把培养接班人的好制度固化下来。

3、我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

公司与员工在选择的权利上是对等的，员工对公司的贡献是自愿的。自由雇佣制促使每个员工都成为自强、自立、自尊的强者，从而保证公司具有持久的竞争力。

公司采取自由雇佣制，但也不脱离中国实际，促使每个员工成为自强、自立、自信的强者，使公司具有持续竞争力。由于双方的选择是对等的，领导要尊重员工，员工要珍惜机会。对双方都起到了威慑作用，更有利于矛盾的协调。

公司的制度也以适应自由雇佣制来制定。例如，公司每年向每位员工发放退休金，建立他的个人帐户，离开公司时这笔钱可随时带走，使员工不要对企业产生依赖。越是这样员工越是稳定，所有的员工都会想办法不要让上级把自己'自由'掉了，上级也担心与员工处不好，不能发挥他的作用，作出成绩来。一旦员工要被'自由'掉了，可先转入再培训，由培训大队对员工进行再甄别，看到底是这个员工确实不行，还是领导对员工的排斥、打击，所以领导也不会随意挤兑一个员工。对人才没必要一味迁就、承诺，随意承诺是灾难。企业和员工的交换是对等的，企业做不到的地方员工要理解，否则你可以不选择企业，若选择了企业就要好好干。自由雇佣制是企业稳定的因素。

4、招聘与录用

华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。

我们将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

华为公司在招聘、录用过程中，最注重员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。很多企业更多地注重人的经验，而我们更看重人有无发展培养的潜力，所以每年我们公司的培训费用非常大。现在一些外资企业员工涌向我们公司，他们希望得到更多的培训，为实现个人价值，使个人才华得到更大发挥。因为在外资企业不容易进入核心决策层。华为公司待遇标准仅是中国业界最佳的80%，这使那些仅仅为了钱的人不愿来我们公司，而那些为了干一番事业的人就想来我们公司。这也利于我们队伍的建设。

重视人的素质、潜能、品格是非常重要的。对人的选拔，德非常重要。要让千里马跑起来，先给予充分信任，在跑的过程中进行指导、修正。从中层到高层品德是第一位的，从基层到中层才能是第一位的，选拔人的标准是变化的，在选拔人才中重视长远战略性建设。

我们在过去发展的困难时期，一手抓研发，一手抓市场营销，忽略了整个公司管理建设，因此这二个部门很棒但没有很好融合起来，造成资源浪费。很多产品做出来了，但没有尽快完成销售。这是我们存在的问题。

5、报酬与待遇

我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保险等健康待遇。

我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向优秀员工倾斜。

我们坚决推行在基层执行操作岗位，实行定岗、定员、定责、定酬的以责任与服务作为评价依据的待遇系统。以绩效目标改进作为晋升的依据。

我们坚决执行不断继承与发展的，以全面优质服务为标准的管理体系的绩效改进的评价系统。

我们坚决在产品与营销体系推行向创业与创新倾斜的激励机制。创新不是推翻前任的管理，另搞一套，而是在全面继承的基础上不断优化。从事新产品开发不一定是创新，在老产品上不断改进不一定是创新，这是一个辩证的认识关系。一切以有利于公司的目标实现成本为依据，要避免进入形成上学的误区。

6、自动降薪

公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

其真实目的在于，不断地向员工太平意识宣战。

公司采取自动降薪原则，这是我在德国考察时受到的启发。二战结束后，德国一片瓦砾，很困难，德国工会起到很大作用，工会联合起来要求降薪，从而增强企业的活力。这使我很感动，德国工人把企业的生死存亡看得很重。我们也不能把员工培养成贪得无厌的群众。我们要向员工的太平意识宣战。现在的市场是十分严峻的，外国厂家拚命倾销，中国企业不堪重负。我们有员工提出为什么不建华为大厦让大家免费居住，为什么不实行食堂吃饭不要钱，既然公司花很多钱支持希望工程、提供寒门学子基金，还要支持烛光计划。不管公司经济上能否实现，这都反映了员工的太平意识，这种太平意识必须长期受到打击，否则公司就会开始迈向没落。现在公司的自动降薪就是用演习的方式进行打击。

7、晋升与降格

每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实现破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

我们要求每个员工都要努力工作，在努力工作中得到任职资格的提升。我们认为待遇不仅仅指钱，还包括职务的分配、责任的承担。干部的职务能上能下，因为时代在发展，企业在大发展，而个人的能力是有限的，这是组织的需求，个人要理解大局。

我们让最有责任心的人担任最重要职务。到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会。并不断的把例外管理，转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制。这样公司才能做到无为而治。

公司也很重视优秀员工的晋升和提拔，我们区别干部有两种原则，一是社会责任（狭义），二是个人成就感。社会责任不是指以天下为己任，不是指先天下之忧而忧、后天下之乐而乐这种社会责任，我们说的社会责任是在企业内部，优秀的员工是对组织目标的强烈责任心和使命感，大于个人成就感。是以目标是不是完成来工作，以完成目标为中心，为完成目标提供了大量服务，这种服务就是狭义的社会责任。有些干部看起来自己好象没有什么成就，但他负责的目标实现得很好，他实质上就起到了领袖的作用。范仲淹说的那种广义的社会责任体现出的是政治家才能，我们这种狭义的社会责任体现出的是企业管理者才能。我们还有些个人成就欲特强的人，我们也不打击他，而是肯定他，支持他，信任他，把他培养成英雄模范。但不能让他当领袖，除非他能慢慢改变过来，否则永远只能从事具体工作。这些人没有经过社会责任感的改造，进入高层，容易引致不团结，甚至分裂。但基层没有英雄，就没有活力，就没有希望。所以我们把社会责任（狭义）和个人成就都作为选拔人才的基础。企业不能提拔被动型人才，允许你犯错误，不允许你被动。使命感、责任感，不一定是个人成就感。管理者应该明白，是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄，实现公司的目标提供良好服务。人家去做英雄，自己做什么呢？自己就是做领袖。领袖就是服务。

一定要推行能上能下的干部制度，以使组织建设顺应市场形势的发展变化，增强企业的竞争力。

8、职务轮换与专长培养

我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

我们有个原则，中高级主管要进行岗位轮换。我们有个副总裁叫李一男，给公司写了一个报告，建议高层领导应一年一换，不然容易形成个人权力圈，造成公司发展整个不平衡。我们主张没有周边工作经验的人不能当主管，没有基层工作经验的人不能当科长，我们对基层操作人员实行相对固定的政策，提倡爱一行、干一行，干一行、专一行。我们的干部轮换有两种，一是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品，那么他才能成为高层资深技术人员，如果没有相关经验，他就不能叫资深。因此，资深两字就控制了他，使他要朝这个方向努力。另一种是岗位轮换，让中高级干部的职务发生变动，一是有利公司管理技巧的传播，形成均衡发展，二是有利于优秀干部快速成长。去年我们动员了两百多个硕士到售后服务系统去锻炼。我们是怎样动员的呢？我们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人工资比中研部高500元。一年后，他们有的分流到各种岗位上，有的留下了维修专家。他们有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工投入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。

第三条（技术）广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

1、紧紧围绕在电子信息技术领域发展，不受其他投资机会所诱惑。树立为客户提供一揽子解决问题的设想，全方位为客户服务。

我们广泛吸收世界电子信息技术最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主基础上，开放合作地发展领先核心技术体系。我们紧紧围绕电子信息领域来发展，不受其它投资机会所诱惑，树立为客户提供一揽子解决问题的设想，为客户服务。公司从创业到现在，紧紧围绕着通信，后来扩展到信息。大家知道，深圳经历了两个泡沫经济时代，一个是房地产，一个是股票。而华为公司在这两个领域中一点都没有卷进去，倒不是什么出污泥而不染，而是我们始终认真地搞技术。房地产和股票起来的时候，我们也有机会，但我们认为未来的世界是知识的世界，不可能是这种泡沫的世界，所以我们不为所动。

我们正在制订在通信产品上全面发展的计划，以能为客户提供全面的技术服务为目标，提升低成本的一揽子解决问题的能力。相信三年以后用户会更接纳我们。

2、高度重视核心技术的自主知识产权；

我国引进了很多工业，为什么没有形成自己的产业呢？关键核心技术不在自己手里。掌握核心，开放周边，使企业既能快速成长，又不受制于人。

可以举个例子，华为将作为世界大传输厂商角逐于世界市场，为什么？传输的芯片是我们自己开发的，使用的是0.35μ的技术，而且功能设计比较先进。可以肯定，在2.5G以下我们做的比国外的好。例如华为在新一代传输体制SDH中展现出强大的活力，2.5G以下级别交叉能力是全世界最强的，实现了低阶全交叉连接功能，十分适应中国电信网络复杂的需求。在自行设计的芯片中，完成的复杂数字运算功能，大大地提高了光同步传输设备的业务接口在抖动、漂移等方面的指标特性。支撑网中适应高精度定时要求的网同步技术，延伸了SDH设备在节点数和距离方面的应用。

只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争，我们的08机之所以能进入世界市场，是因为我们的核心知识产权没有一点是外国的。

3、遵循在自主开发基础上广泛开放合作的原则。重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。优势更优势。

我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。在此我不便说出具体战略合作伙伴，但我们的合作确实是十分真诚的。我们已得到国际伙伴的重视和支持。不卑不亢，平等友好，也得到了国外著名公司的信任，包括一些竞争对手。在国外有人问我，你们是竞争对手，怎么会让你去看呢？我说和平与发展是国家之间的主旋律，开放与合作是企业之间的大趋势，大家都考虑到未来世界谁都不可能独霸一方，只有加强合作，你中有我，我中有你，才能获更大的共同利益。所以他们愿意给我们提供一些机会。所以这种广泛对等的合作，使我们的优势很快得到提升，可以迅速推出很多新的产品，使我们能在很短时间提供和外国公司一样的服务。

4、没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

我们一定要搞基础研究，不搞基础研究，就不可能创造机会、引导消费。我们的基础研究是与国内大学建立联合实验室来实施的。我们的预研部，只有在基础研究出现转化为商品的机会时，才大规模扑上去。

第四条（精神）爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是我们行为的准则。

1、君子取之以道，小人趋之以利。以物质利益为基准，是建立不起一个强大的队伍的。也是不能长久的。

必须使员工的目标远大化，使员工感之他的奋斗与祖国的前途，民族的命运是连接在一起。

在华为公司，物质文明和精神文明是并存的。我们认为企业的发展不能以利益来驱动，君子取之以道，小人趋之于利，以物质利益为基准，是建立不起强大的队伍的，也是不能长久的。农民革命、个体户、一些小公司的一些经营行为都是以利益为驱动，这都是不能长久的。所以必须使员工的目标远大化，使员工感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连在一起的。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗。我们提倡精神文明，但我们常用物质文明去巩固。这就是我们说的两部发动机，一部为国家，一部为自己。

2、坚决反对空洞的理想。作好本职工作。没有基层工作经验不提拔。不唯学历。

同时我们坚决反对空洞的理想，青年学生最大的弊病就是理想太大。因此，在华为，不论什么学历，进公司一星期后学历自动消失，所有人在同一起跑线上。凭自己的实践获得机会。强调后天的进步，有利于员工不断的学习。

要保证组织与文化的统一，思想教育不能放松。公司从思想导师中选拔管理干部的制度。

3、培养员工从小事开始关心他人。要尊敬父母，帮助弟妹，对亲人负责。在此基础上关心他人。支持希望工程，寒门学子，烛光计划，……。平时关心同事，以及周围有困难的人。修养自己。

只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。

我们培养员工从小事关心他人，关心自己的亲人，帮助我们的亲人就是帮助我们的国家。只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。一个人连父母、家庭都不爱的人，爱天下未免缺乏真实感。什么时候你是个中国人呢？当你在任何时候看到中国取得的巨大成就落泪时，你就是个中国人了。北大校庆时，江泽民主席在台上讲话，下面众多老北大人流泪时，我觉得他们是真正的中国人。只有站在国家的高度去思考问题，才是真正的中国人。

4、华为的企业文化是建立在国家文化的基础上的。中国的国家文化就是共产党文化。华为把共产党的最低纲领分解成一点一点可执行操作的目标，给员工引导与鼓励。

华为公司内部的口号很实际，不空洞，因此常有人说是灰色的。但员工听了很亲切，能实现，慢慢地就做起来。但把这些灰色的口号叠加在一起，就会发现它与国家的精神目标是完全一致的。比如，各尽所能，按劳分配。怎么使员工各尽所能呢？关键是要建立公平的价值评价和价值分配制度，使员工形成合理的预期，他相信各尽所能后你会给他合理的回报。而怎么使价值评价做到公平呢？就是要实行同等贡献，同等报酬原则。不管你是博士也好，硕士好，学士也好，只要做出了同样的贡献，公司就给你同等的报酬，这样就把大家的积极性都调动起来了。

第五条（利益） 华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

1、将矛盾的对立关系，转化为合作协调关系。使各种矛盾关系结成利益共同体，变矛盾为动力。

华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。

公司努力探索企业按生产要素分配的內部动力机制，使创造财富与分配财富合理化，以产生共同的更大的动力。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。这种矛盾是对立的，我们不能把矛盾的对立绝对化。改革开放前总是搞矛盾绝对化，不是革命者就是反革命，不是社会主义就是资本主义。而我们是把矛盾的对立转化为合作协调，变矛盾为动力。

2、对客户的长远的承诺，对优良供应商的真诚合作与尊重。客户的利益就是我们的利益。通过使客户的利益实现，进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解，各得其所，形成利益共同体。

以客户满意度为企业标准，孜孜不倦去努力构建企业的优势。赢得客户的信任。

我们认为：客户的利益就是我们的利益。我们从产品设计开始，就考虑到将来产品的无代演进。别的公司追求产品的性能价格比，我们追求产品的终生效能费用比。为了达到这个目标，我们宁肯在产品研制阶段多增加一些投入。只有帮助客户实现他的利益。只有他们有利益，在利益链条上才有我们的位置。

3、公司的竞争力成长与当期效益的矛盾，员工与管理者之间的矛盾，……，在诸种矛盾中，寻找一种合二为一的利益平衡点，驱动共同为之努力。

公司的竞争力成长与当期效益是矛盾的，员工与管理者之间是矛盾的，……，这些矛盾是动力，但也会形成破坏力，因此所有矛盾都要找到一个平衡点，驱动共同为之努力。管理者与员工之间矛盾的实质是什么呢？其实就是公司目标与个人目标的矛盾。公司考虑的是企业的长远利益，是不断提升企业的长期竞争力。员工主要考虑的是短期利益，因为他们不知道将来还会不会在华为工作。解决这个矛盾就是要在长远利益和眼前利益之间找到一个平衡点。我们实行了员工股份制。员工从当期效益中得到工资、奖金、退休金、医疗保障，从长远投资中得到股份分红。避免了员工的短视。

4、我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

我们认为，企业的价值是由劳动、知识、企业家和资本共同创造的。公司实行知识资本化，让每个员工通过将一部分劳动所得转成资本，成为企业的主人。我们强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，公开公司当前存在的问题，使员工习惯受到压力，激发员工拼命努力的热情。员工有个共识，不要问国家给了你什么，要问你为国家做了什么。

第六条（文化）资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅包含了知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

华为公司认为资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。这里的文化不是娱乐活动，而是一种生产关系。我们公司一无所有，只有靠知识、技术，靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。我们一定要让员工有危机意识。

这一点是我在阿联酋考察时所得。阿联酋作为一个沙漠里的小国，他们和以色列一样非常伟大，他们把石油所得资金转化为一种民族文化，让全民族的人都到英国、美国等世界各国接受良好教育，通过这种不断的循环，用一百年的时间，成为一个非常发达的国家，事实也正是这样。全世界最漂亮的城市就是阿联酋。在沙漠里面完全是用淡化海水浇灌出的花草，房子的建设等各方面都非常漂亮。以此为基础，在两个小时的飞机行程、七天汽车行程为半径的范围内形成了一个经济圈，印度和巴基斯坦都在这个圈内，以自己为中心建一个商业中心作为中转港，自己称为中东的香港。现在商业收入与石油相比已占国民收入的40%，继续这样发展下去，当石油枯竭时，他绝不会再去赤日炎炎的沙漠放羊。正像孙亚芳副总裁在以色列的感受，想想我们与以色列相比，我们的自然资源不知要好到多少倍。以色列能在一亩地上产35吨西红柿，我们如果能每亩生产3.5吨就已经很了不起了。

以色列国在两千多年前被人家征服了，犹太民族迁徙到世界各地。但犹太文化保存下来了，而且生生不息。结果两千年后，犹太民族又在原来的地方重建了自己的国家。

华为唯一可以依存的是人。当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。如何培养造就这样的人，是十分艰难的事情。

1、知识经济时代，企业生存和发展的方式，也发生了根本的变化，过去是靠正确地做事，现在更重要的是做正确的事。过去人们把创新看作是冒险，现在不创新才是最大的风险。

知识经济时代，企业生存和发展的方式发生了根本的变化，过去是资本雇佣劳动，资本在价值创造要素中占有支配地位。而知识经济时代是知识雇佣资本。知识产权和技术诀窍的价值和支配力超过了资本，资本只有依附于知识，才能保值和增值。

过去人们把创新看作是冒险，现在不创新才是最大的风险。江泽民同志说创新是民族之魂。社会上对我们有许多传闻，为我们的经营风险感到担忧，只有我们自己知道我们实际是不危险的，因为我们每年的科研和市场的投入是巨大的，蕴含的潜力，远大于表现出来的实力，这是我们敢于前进的基础。公司十分注重内部管理的进步。我们把大量的有形资产变成科研成果和市场资源，虽然利润暂时下降了，但竞争力增强了。

2、我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当我们还依赖于技术、人才和资金时，我们的思想是受束缚的，我们的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。

摆脱三个依赖，走向自由王国的关键是管理。通过有效的管理构建起一个平台，使技术、人才和资金发挥出最大的潜能。

我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。对人的管理才是最大的财富。当我们还依赖于人才，依赖于技术，依赖于资金时，我们的价值评价体系就存在一定程度的扭曲，我们还不能说是获得了自由。只有摆脱三个依赖，才能科学决策。我们起草基本法，就是要建构一个平台，构筑一个框架，使技术、人才、资金发挥出最大的潜能。

3、强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，激发员工拼命努力的热情。

知识、管理、奋斗精神是华为创造财富的重要资源。我们在评价干部时，常常用的一句话，此人肯投入，工作卖力，有培养前途。只有全心全意投入工作的员工，才能造就成优良的干部。我们常常把这些人，放到最艰苦的地方、最困难的地方，甚至对公司最不利的地方，让他们快快成熟起来。

第七条（社会责任） 华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而努力。

两部发动机，为国家，也为自己与亲人。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平。客观上实现了为国家。

中国是人均资源较少的国家。唯有科技兴国一条振兴的出路。这是企业的社会责任。

我们国家过去在导向上有失误的地方，总是宣传要人民关心国家大事，结果人人都去关心国家大事，不去关心怎么把本职工作做好。华为公司正相反，不鼓励员工都去关心国家大事，而是鼓励员工把本职工作做好。本职工作搞好了，公司发展了，对国家的贡献大了，国家的大事也就容易解决了。

华为经历了十年的努力，确立了自己的价值观，这些价值观与企业的行为逐步可以自圆其说了，形成了闭合循环。因此，它将会像江河水一样不断地自我流动，自我优化，不断地丰富与完善管理。不断地流，不断地优化；企业规模增大，流量不断自动加大，管理不断自我丰富。存在的问题，这次不被优化，下次流量再大时一定会暴露无余，事后也会得到优化，再重新加入流程运行。不断地流，不断地优化，再不断地流，再不断地优化，循环不止，不断升华。慢慢地淡化了企业家对它的直接控制（不是指宏观的控制），那么企业家的更替与生命终结，就与企业的命运相分离了。长江就是最好的无为而治，不管你管不管他，都不废江河万古流。

公司已确立了接班人的标准，各级岗位上正在涌现成千、以后还会上万的优秀儿女，他们承认华为的核心价值观，并拥有自我批判的能力。数十年对他们的不断优化，不断的成长，接班队伍的不断扩大，任何不合乎发展规律的东西都经不起时间的考验，企业管理将会有良好的净化能力。经过一代、一代的华为人的努力，华为的红旗会一代又一代更加鲜艳。

一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

小改进、大奖励

——任正非在公司品管圈（QCC）活动成果汇报暨颁奖会上的讲话

【导读】华为崇尚“小改进大奖励，大建议只鼓励”。据说一新员工刚到华为时，就公司的经营战略问题写了一封“万言书”给任正非，任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”员工最重要的还是要做好本职工作，不要把主要精力放在构思“宏伟蓝图”、做“天下大事”上面。

我们追求持续不断、孜孜不倦、一点一滴的改进，促使管理的不断改良。只有在不断改良的基础上，我们才会离发达国家著名公司的先进管理越来越近。

我们坚定不移地推行绩效改进的考评体系，坚决实行减人增效涨工资的政策。随着我们的发展，工作总量越来越大，但人员的增长要低于产值与利润的增长。每一道工序，每一个流程，都要在努力提高质量的前提下，提高效益，否则难以维持现行工资不下降。

我们要尊重那些踏踏实实、认真努力、恪守职责，并不断改进自己工作的老员工，要给予他们多一些的培训机会。他们是我们事业的基础。要帮助他们进行工作适应性调整，使他们在合乎自己能力的岗位上，发挥作用。通过不断改进本职工作，来提升自己的待遇。要干一行，爱一行，专一行。

对于一些具体的操作岗位，绩效改进在经过一段时间后，改进会越来越困难，如财务的帐务体系、生产的一些流程……，那么我们就推行岗位职责工资制。定岗、定员、定待遇。从他们的责任心、负责精神、服务意识中，进行晋升。

我们要创造更多的机会，给那些严于律己，宽以待人；对工作高度投入，追求不懈改进，时而还会犯小错误和不善于原谅自己的员工。只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘”，找到改进的机会，才能找到自身的发展。敢于坚持真理，敢于讲真话，敢于自我批判，在没有深刻认识事物的时候不乱发言，不哗众取宠的员工是我们事业的希望。每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。

高中级干部要加强自己的管理技能训练，提高自己的业务素质，赶上时代的需要。经历了十年创业，高中级干部总的来说是好的，具有高度的责任心与事业心，也勇于自我批判，自我约束。由于历史的原因，把你们推到了领导岗位，并不意味着具备了必需的才干。但你们对公司的忠诚，对工作的敬业，都是你们提高技能后继续担负领导工作的重要基础，公司信任你们，你必须努力学习。公司的迅猛发展，你在管理技能上已出现差距，要下决心努力学习赶上来。

同时也要看到，由于公司发展快，在选拔干部时来不及认真地考核，也缺乏足够的时间检验，把一些不合适的人推上了岗位。单纯看学历，看他的讲用，就匆匆忙忙地提拔了他们。这部分人，一方面应该利用已获得的机会，努力改造自己，提升自己，高度的投入工作，高度的负责任，使自己适应下来；另一方面不是消极等待下岗，而应积极调整心态，接受组织的考验，努力争取到最需要、最适合自己的岗位上工作。为共同的事业献出毕生精力。各级干部部门，要提高自己的管理水平，改善选拔干部的手段，对不适应的干部加以关怀，不歧视任何员工，推动干部进步的工作。

公司自从实行群众性的、自发但有组织改进活动以来，处处都在进步。这种春雨润物细无声的风气，正在成为华为为人的—种修养与文化。它昭示着，明天会从这些小活动中，冒出一大批优秀的管理者。我们为之兴奋。

各个部门都要向研发、中试部门学习，他们十分认真对待客户的批评，全体听录音、讨论、整改。“闻过则改”，认真听取批评意见，不断地自我批判，不断地改进，使自己变得更优秀。

公司将继续狠抓管理进步，提高服务意识。建立以客户价值观为导向的宏观工作计划，各部门均以客户满意度为部门工作的度量衡，无论直接的、间接的客户满意度都激励、鞭策着我们改进。下游就是上游的客户，事事、时时都有客户满意度对你进行监督。

在基本法的序言“要从必然王国，走向自由王国”一文中，我有一个重要的命题。—个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。希望全体员工共勉这一句话。千千万万的员工都会成为各级岗位的接班人。群体性的接班是我们事业持续发展的保障。希望你们在各自的岗位上，通过批判与自我批判，不断地净化自己，使自己成为—个优秀的人。

全心全意对产品负责 全心全意为客户服务

——任正非在欢送华为电气研发人员去生产用服锻炼酒会上的讲话

【导读】刘平《华为往事》中有这样一段记录：任总到北京出差的时候经常会抽空到北京研究所来视察。有一次在视察完后对我说：“刘平，你这里怎么才这么一点人呀，我不是叫你多招一些人吗？”我小心翼翼地回答：“任总，数据通信做什么产品还没确定下来，招那么多人来没事做。”老板生气地说：“我叫你招你就招。没事做，招人来洗沙子也可以。”这段对话一定程度上体现了任正非在寻找新业务增长点上的决心和魄力。

在我们华为公司，博士当工人已不是第一次，现在你们也不是最后一次。黄埔军校第一期学员不是最优秀的，延安抗大第一期学员也不最优秀的，最优秀的都是第四期。后来人比先行者更优秀，在于后来人是踏着先行者探索的足迹前进，更容易成功。

‘神奇化易是坦途，易化神奇不足提’。数学家华罗庚这一名言告诫我们不要把简单的东西复杂化，而要把复杂的东西简单化。那种刻意为创新而创新，为标新立异而创新，是我们幼稚病的表现。我们公司大力倡导创新，创新的目的是什么呢？创新的目的在于所创新的产品的新技术、高质量、高效率、高效益。从事新产品研发未必就是创新，从事老产品优化未必不能创新，关键在于我们一定要从对科研成果负责转变为对产品负责，要以全心全意对产品负责实现我们全心全意为顾客服务的华为企业宗旨。

“从对科研成果负责转变为对产品负责”这个口号是怎么来的呢？从我们龙岗基地建设中，我们确知外国设计院的设计费虽然很贵，但他们是工程负责，而我们国内的设计院只对图纸负责。我们公司的研发人员以前正是由于只重视对科研成果负责而缺少对产品负责才造成现在的不少问题，所以我们明确地提出了这个口号。后来我们到IBM等公司去考察，发现西方公司的产品经理也是深入到产品过程的每个环节中去，也是对产品负责。现在在座的所有的人都须对产品负责，产品犹如你的儿子，你会不会只是关心你儿子的某一方面？你不会吧。一个产品能生存下来，最重要的可能不是它的功能，而只是一个螺丝钉，一根线条，甚至一个电阻。因此，只要你对待产品也象对待你的儿子一样，我想没有什么产品是做不好的。以前我们走了不少弯路，我们现在已采取了对产品负责的方针。我们曾经的失误导致我们6千万--1个亿元的损失！当然，这一代价构建了我们的C&C08交换机的成功，创造了巨大的市场。国务委员宋健同志与我交谈时，问我最大的感受是什么？我说我们浪费了较大，包括几个亿用于培训，几个亿报废了，但我们培养了一大批人，这批人在什么时候发挥作用呢？下一个世纪。社会上，包括一些世界著名公司，说华为浪费太大，但我们认为正是浪费造就了华为。当然，我们不能再犯同样的错误，再浪费下去。公司最近出了一本书叫《炼狱》，炼狱就是要把你们这些博士前、博士后放到太上老君的炼丹炉里去炼一炼，让你们去反思我们过去所走过的道路，永远铭记我们走过的曲折道路。IBM在PC机的开发上损失了几十亿美金，在通信网络的收购上，又损失了几十亿美金，‘一朝被蛇咬，十年怕草绳’，他们面对通信领域，战战兢兢，不敢进入。华为公司是不是也要等到损失几十亿元之后才能赢得我们所要走的正确道路呢？不应该。‘前车之鉴，后事之师’，我们应该向世界各国成功的优秀企业学习。

我们现在的很多管理实际上是在发扬50年代60年代党的优良作风，那时毛主席提出科技人员要走与工农相结合，与实践相结合的道路，如今华为公司的工人农民就是生产线上的博士、硕士。为什么那时的优良作风没有发扬到今天？就是因为没有形成一个正确的价值评价体系。我们公司现在的任职资格评议系统就是一种价值评价体系。我们推行能力主义是不是有问题？是不是要将责任与服务作为价值评价依据？你有能力，但没有责任心，没有达到服务要求，我们就不能给予你肯定，给予你高待遇。我曾批评中研部，在价值评价上有问题，重技术，轻管理，只技术上给予肯定，管理上不予肯定，你怎么能够肯定对只更改一个螺丝钉、一根线条的员工就应给予高待遇？如果不给予高待遇，而对只做出没有突出贡献的一点东西的员工，你却给予他高待遇，这种价值评价颠倒必将导致我们公司成本增加，效益下降。所以我们要通过价值评价体系把好的优良作风固化下来，使之象长江之水一样奔流不息，这将使我们走向光明的未来。

我们既重视有社会责任感的人，也支持有个人成就感的人。什么叫社会责任感？什么叫个人成就感？‘先天下之忧而忧，后天下之乐而乐’，这是政治家的社会责任感，我们所讲的社会责任感是狭义的，是指对我们企业目标的实现有强烈的使命感和责任感，以实现公司目标为中心为导向，去向周边提供更多更好的服务。还有许多人有强烈的个人成就感，我们也支持。我们既要把有社会责任感强烈的人培养成领袖，又要把个人成就感强烈的人培养成英雄，没有英雄，企业就没有活力，没有希望，所以我们既需要领袖，也需要英雄。但我们不能让英雄没有经过社会责任感的改造就进入公司高层，因为他们一进入高层，将很可能导致公司内部矛盾和分裂。因此，领导者的责任就是要使自己的部下成为英雄，而自己成为领袖。当然，英雄也可转化成领袖，领袖就是我们的项目经理、科长、处长、办事处主任等等。领袖不重视个人成就感，只注重组织目标的成就感，大家想一想谁给毛主席发奖章？谁给邓小平发奖章？就是因为领袖没有个人成就

感，只有社会责任感，不需要大奖励。我们有非常多的无名英雄，他们是我们未来的一切，我们要依靠他们团结奋斗，充分发挥个人能力。我们要构建干部体系，通过价值评价体系把我们所需要的优良作风固化下来，这将使华为公司在下个世纪大有希望。

我们要摆脱对人的依赖，要摆脱对技术的依赖，要摆脱对资金的依赖，使我们公司制定的所有政策都比较合理、实事求是。华为公司已经确立了企业核心价值观，经过十年的努力，我们的核心价值观已经被广大员工所接受。我们以前说的做不到，或是做到了却要打折扣，现在开始说的和做的差不多了，比较吻合一致了，比较能够自圆其说了。我们的企业核心价值观所确定的我们企业内在的组织流，经过不断自我优化自成体系，一旦能以自圆其说之后，即使现在的领导人不在，这个组织流也不会终结，仍将如长江长流不息，新的企业后继人，势将顺应、继承和管理这个组织流永远长流下去，我们的华为公司怎么会跨掉呢？我坚信华为红旗永不倒！下个世纪华为公司将进入全球全面竞争，就要靠我们现在这些人。那些不愿去当工人，不愿去对产品，对市场负责任，想混饭吃，认为到西乡去是去充军的人，怎么能构建华为公司的全面竞争力呢？怎么能够使公司达到世界一流水平呢？接班人必须要有自我批判能力，没有自我批判能力，就不能接班，因为他们不可能带领公司很好前进。我相信，从现在起，我们只要三年，我们的公司就很有希望，我的《从必然王国走向自由王国》一文里有一段话，讲一个企业长治久安的基础正是其核心价值观被其接班人所接受，而且接班人必须具有自我批判能力。只要努力地去实践我们所确定的核心价值观，只要实事求是地去批判自己、优化自己，我们的公司必将长盛不衰。我们公司今年的产值与IBM公司只差55倍了，与朗讯公司的只差20倍了，如果1999年我们的产值达到160亿，那么与朗讯差距就降到13倍、与IBM差距就降到35~40倍了，我们正在大步前进，正在缩小与他们的差距。

为了使我们的研发人员能够铭记'从对科研成果负责转变为对产品负责'这句话，我们年终将把库房里的呆滞物料打成一个个包，发给研发人员做奖状，每人一包，你可拿到市场去卖，请你回答，我们这历史累积上亿元的呆滞物料是怎么产生的？就是你们一笔一画不认真产生的。这么多的呆滞物料，经过这么大努力的处理还有数千万元是不能利用的，几千万元啊！我们有多少失学儿童，就是因为少几毛钱、少几块钱不能上学，这要让我们每一个研发人员铭记在心。去年年底的客户大团拜是由公司高层领导组成的，今年春节我们希望中研、中试、华为电气研发人员去拜访客户，每个小组发一个录音机，以便让你们全体人员听听客户是怎么骂你们的，哪里的客户对你们有意见，你们就到哪里去，只有敢于自我批评，你才会有希望。市场部可以支持一下，把对我们意见最大的客户找出来，鼓励他们讲真话，讲真话者多发奖金，让我们研发人员直接听听客户的心声。

我们永远不能停止不前，永远不能沾沾自喜，认为今年的产品比去年的好的多了，就行了吗？今年我们发中研部呆滞物料奖，明年我们要把用户中心的飞机票，也打成一个个包，再发给中研人员做奖状，让他拿回家去对亲人说是自己得的浪费奖！华为公司实行低成本战略，其实我们的产品成本并不高，而是研发浪费太大！浪费就是马虎、不认真真，我今天不想点一些人的名字，今天是一个很美好的时刻，不提那些不好的名字。我们如果不从做论文的那种马马虎虎骗糊涂教授的方式转变过来，肯定是个很大问题，我希望大家高度注意到这一点。市场部今年应该说是对中研很客气的，能忍受就忍受，能抗住就抗住，抗不住才把矛盾推向公司，要飞机票，说是机器需要紧急修理，为什么那么紧急？就是中研产品不过硬。所以我们要真真实实地认识到我们所存在的问题，我们的最大问题就是上次在中研部提到的问题：幼稚，一定要反掉幼稚。我认为我们到下个世纪将不会幼稚，我们必须从现在开始就要反掉幼稚，如果我们能够在两三年之内构筑这方面管理上的进步，那么下个世纪我们将是大有希望的。

我们公司正在构筑着明年大发展的基本格局，明年将有更大规模的人才补充，今年我们已经进了大量新员工，正在招聘一大批专业人才，还要招聘大批客户经理、大批产品研发经理我们将向他们提供优秀的待遇，以支持他们与我们共有构筑今后公司大发展的势头。

未来三年，我们要抓住是中国国内市场大发展的大好时机，同时，我们也要大力开拓国际市场，这为每一位真正想努力发展员工提供了难得机会，就看你努不努力，就看你是来真的还是来虚的，你来真的，你就一定会大有希望，希望寄托在你们身上！

印度随笔

【导读】成行于1998年12月9日，文章发表于1999年4月。华为于1999年在印度班加罗尔设立研发中心。

乘12月9日UA航班深夜抵达印度首都德里，对印度进行了一周的访问。

印度这几年开始改革开放，处在相当于我国20年前刚开放的状态。交通乱哄哄的，环境污染严重，人民比较贫困，赤贫占总人口的30%。由于民族文化问题、宗教问题的牵制及沉重的人口负担的拖累，印度的发展还会有相当的困难。与中国相对走上了发展之路，各方面的环境正在理顺相比较，这种差距还会拉大。

我们访问了印度的大学，以及它的高科技开发区，印度的硅谷班加罗。

印度有200多所大学，2000多所高等学院，每年吸纳350万高等教育的学生，许多大学非常出名。我这次访问了印度最著名的大学IIT。它的副校长率七、八个相关系的系主任接待了我的访问，也参观了他们的实验室，以及一些博士的研究课题。

印度人很聪明，古代数学与哲学是十分发达的。他们的教授在向我们进行技术介绍时，也恭维我们：中国人也很聪明，硅谷那儿说什么叫IC，就是INDIA+CHINA，印度人和中国人合起来就叫IC。虽然是风趣的一句话，说明了一个问题，两国人才流失都十分严重。IIT大学的入学资格，差不多考试成绩平均都达97分以上。但学生毕业后，大多去了美国。美国由于提供了好的环境，吸纳了全世界的人才为它创造财富。印度也是倾全力办好重点大学，而重点大学的人才大多去了美国。而国内建设大多靠的是非重点院校的土博士。但这几年已有不少优秀学生留下来。我们参观的W公司，软件人员有5000多人，他们声称每年可以从IIT搞到50名学生。

我们看了一些博士的研究课题，如宽带、高频无线电的一些算法，同行的专家都认为十分优秀，都是世界级的课题。博士们还十分贫穷，穿着一双破旧的拖鞋和贫寒的衣服，好象几十年前我们的学生时代。印度人的高度聪明与国家的高度贫穷，使我们对祖国深感自豪：在中国共产党的领导下，经历了五十年执政的努力，把一个一盘散沙似的贫穷、落后、愚昧的中国建设成统一的、团结的、协作有效的国家。相信有了这个基础，经济发展会更加迅速，再过十年，人民的生活水平和所受教育的程度定会大大的提高，祖国将变得更加美丽可爱。我们由此对自己的祖国充满了更多的热爱。

全世界的著名公司都在印度挖掘人才，由于印度相对贫穷，环境不好，大量的人才外流。但他们政府的负责人说，中国也有几千万华侨，但这些华侨很爱国，是他所羡慕的。华为公司也决定在印度吸纳一些人才来华工作。我国电子信息人才教育的发展速度，相对落后于产业发展速度。在中国市场全面过剩的情况下，唯有电子信息人才不足，这是一个人才培养的机会点，希望我国的教育要赶上。为了再补人才不足，以及人才的优势互补，我们决定也在IIT大学建立联合实验室，给科研项目以支助，实行奖学金、奖教金，帮助他们培养人才，其中也吸纳一部分到中国来工作，以致将来可在印度建立分支机构。

我们飞赴南部的班加罗，访问了一些著名的软件公司，其中W公司仅进行IT研究的研究人员就达5000人，软件产值达5亿美元，每年利润增幅68%。因为他们是直接的软件部件出口，因此，标准十分严，是许多国际著名公司的长期供应商。软件如果不规范是无法卖出去的。他们的软件工程被评为SEI 4级，争取明年达到5级。全世界只有2~3家5级、十几家4级，我们访问的二家公司都是4级，足以说明印度的软件力量。我问同行的专家我们华为多少级？他们说我们没有级，没有评过。我说：能否请印度公司作顾问，争取在1999年达到SEI 1级。

这些联合实验室承担了全球许多著名公司的软件研究，各公司提供的产品硬件都是规模十分庞大的，我们参观了一个容错机实验室，数十个机框联网轰轰的运行，黑压压的一个大厅，相比之下，美国公司在中国的联合实验室只是象征性的、小儿科式的。

华为正在经历建立各项流程管理，并逐步实现流程管理自动化。正在大规模的学习外国先进的科技管理，并逐步应用到自己的实践中来。当3~5年后，新的IT建设起来后，当经历了3~5年管理磨炼的员工熟悉国际规范的管理后，企业的核心竞争力一定会大大加强，人均创利，效益也会大大加强。

任何一个国家、任何一个民族，都必须把建设自己祖国的信心建立在信任自己的基础上，只能在独立自主的基础上，才会获得平等与尊重。祖国正在一日千里的进步着，党和政府一系列政策正在理顺稳定与发展的相互关系。相信十年以后，伟大的祖国会更加美好。

创新创业必须以提升企业核心竞争力为中心

——任正非在“创业与创新”反思总结交流会上的讲话 1999年2月8日

【导读】1998年5月研发体系开展了“反幼稚”反思活动，1999年2月8日，研发体系举行“创业与创新”反思总结交流会，提出“今天比昨天进步，就是创新，立足全面新推动，就是创业”，全体研发人员决心拿出自己的行为，迅速将反思活动转变为行动，创造出效益。任正非发表题为“创新创业必须以提升企业核心竞争力为中心”的讲话，以“希望寄托在你们身上”这一毛主席的历史名言勉励大家要站在巨人的肩膀上创新，站在世界各发达国家先进公司已经成功的经验、失败的教训的基础上创新，让生命放射出光芒。

一、希望寄托在你们身上

研发部门对很多问题的认识和反应是相当快的，我对你们这次会议很兴奋。想借用毛泽东的一句话来勉励大家，“希望寄托在你们身上”。毛主席在五十年代接见莫斯科中国留学生时讲过：“世界是你们的，也是我们的，归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八、九点钟的太阳，希望寄托在你们身上。”我们的国家和公司正在兴旺时期，只要自我批判的创新精神坚持下去，再过五至十年，你们在祖国的土地上、世界的舞台上就会站立起来。

大家想一想，五、六年以前，徐文伟、郑宝用、李一男等对交换机了解有多少？也就是用万用表在测量一台40门的小交换机，洪天峰还不知道什么是交换机，那个时候是在什么困难条件下进行开发呢？事实上，公司几乎没有钱买仪器，买万用表。所以徐文伟后来有一篇文章题目就是《用万用表及示波器来认识交换机》。但是现在我们公司的交换机已经可以跟世界著名的公司在市场上进行较量了，在许多功能业务上比他们还多，只不过我们的质量还没有他们的稳定。

从今天开始，在座的青年和没有在座的青年们，如果你们用规范化的工作方法和开放性的新的思维来进行科技开发，那么，在五至十年后的中国大地上，在世界的科技舞台上，你们将有什么样的地位是可想而知的，至少在座的有相当一些人在世界上是可以排得上名次的专家、学者和商人。在这一点上，市场部的野心就比你们大，他们动不动就称自己是国际营销专家，但你们却没有。我想把希望寄托在你们身上。我们公司的优点是年轻，我们公司的缺点也是年轻，年轻充满了希望，但年轻没有经验，难免做事转来转去的。

如果我们人人都必须完成认识的全循环，那么我们同发达国家公司相比一点优势也就没有了。为什么呢？前人已经做了错事，走了那么多弯路，认识到今天的真理，我们却不去利用，我们却要去重新实践，自然就浪费了我们宝贵的青春年华！因此我们要站在巨人的肩膀上，站在世界发达国家先进公司已经走过的成功的经验、失败的教训的基础上前进，这样我们就占了很大便宜，我们的生命就能放射光芒。我们提出了在新产品开发中，要尽量引用公司已拥有的成熟技术，以及可向社会采购的技术，利用率低于70%，新开发量高于30%，不仅不叫创新，而是浪费，它只会提高开发成本，增加产品的不稳定性。当然，我们公司将来也会有许多人在未知领域去探索，也可能会有很大的成就，我相信会有这样的人才出来。但从公司的使命来看，我们是在做产品，完全创造性的东西在目前阶段没有可能和必要存在，将来也可能存在，存在的时候当然不会埋没你、压制你，一定会给你机会。但如果我们能在前人基础上善于总结善于提高，仅用五到十年时间，你们的孩子还刚上小学，你们就可能是世界有名的专家，因此你们将有资本向你们的后代炫耀。但如果你们现在妄自浪费青春，一味自己埋头苦干，转来转去，你们的青春将不是无悔，而是懊悔不已。你不可能一个人去达到世界水平。

我曾经讲过一个故事，就是如果一个人倒着长，从80岁开始长，1岁死掉的话，我想这个世界不知有多少伟人。我们的父母教育我们要认真读书，我们却不认真读书。等我们长大了，又告诉我们的孩子要认真读书，他们不认真读书，他们还要批判我们。他们长大了，又管教他们的孩子要认真读书，……如此重复的人生认识论，因而人就没有很大的长进。如果从80岁倒着长，人们将非常珍惜光阴，珍惜他们的工作方法和经验。当然从80岁倒着长这是不可能的，但学习方法上是有可能的，我们如今有如此庞大的知识网络和科技情报网络，充分利用它们也就跟倒着长一样，只不过要有谦虚认真学习他人的精神才行。从这一点上讲，年轻是缺点，但也是优点。五到十年，世界将爆发一场革命——信息革命，目前正在蕴酿之中，还没有爆发，不知道新方法在什么地方突破，一旦突破，将爆发一场新的革命。所有的西方公司都经过了几十年的奋斗，他们的年龄结构比我们老，而他们恰在这个时候要进行更新换代，新人进来不知怎么干，老人交接时尚未将工作交待清楚。但华为公司的一批年轻人，再过5至10年以后有很多人刚刚成熟，能挑起这个担子来。在座每个人都能做一个项目经理，每个项目有5个人，那我们会有多少人？所以我认为华为公司发展的前景和希望寄托在你们身上。因为我们的那个时代与你们是有很大差别的。不过我们还好赶上改革开放的末班车，还做了点事，等我们死的时候，会感到我们还对得起国家、对得起人民。我们的前辈并不是因为他们没有才华，而是没有好的环境，所以才没有做

出很大的贡献。改革开放这二十年来，给每一个人提供了极大的发展机会。而在未来的十年，国家政策法规的演变将会比今天更好，更有利于中国的发展。如果我们中国下一个世纪能在世界上站起来，再也不受气了，我认为功劳在你们。但是能不能希望寄托在你们身上呢？如果你们当中还有那么多的幼稚病，你们长大了也是老顽童，还能做什么大事？我今天参加这个大会，深感你们认识反应问题之快，我原以为要与你们好好作一番斗争，你们才能认识到，我看现在你们的认识得比我还深刻。

有一次，我随便走到一个实验室，与其中的工作人员谈话（是哪个实验室并不重要，我认为这是一种普遍的思维现象）。我问：对老产品的不断优化和对新产品的开发，你喜欢哪一种？他说我们当然喜欢新东西越多越好，将来离开华为后，还好就业。我说：专家专家，懂一点叫专家，懂得很多叫什么专家呢？为什么会出现专家的名词呢？就是因为人的生命有限，只可能懂得一点，就在这一点上，窄频带高振幅，这就是研发体系。但是中试体系为什么叫宽频带窄振幅？这是因为他们的年纪比你们大一点，经验积累多一点。所以我问他，你愿不愿意到微软？如果你到微软，你会找到多少新起点？在华为公司工作的时候，你是给这条铁轨的一段枕木钉道钉，如果你到微软，你连钉道钉的工作机会都没有，分工更细，还得做更窄更细的工作，都0、1、0、1、……的累加，你只会变得更无聊，更专业化。因此联系创新和认识论来看，我认为要紧紧围绕有利于核心竞争力，包括个人成长的核心竞争力为基础。

一个人知识不是越渊博越好，一定要看破这个红尘。发明往往并不是知识渊博的发明，而是对事物敏锐认识的发明。一个老产品如果99.99%的软件是很好的，只有一点不稳定，一个人如果能做出这一点稳定，说明他对那99.99%了解得很透彻明白，否则他是找不出来这点的。从知识论、认识论来说，后面解决问题的人是高水平，而绝非低水平。因此，认识论主要是对认识的深刻程度，表面认识到的很多东西，是字典、图书馆的，字典和图书馆的确很有知识，但它没有创造性。华为公司有这么好的氛围，研究系统有这么快的反应机制，我认为我们今天的青年，应珍惜这个机会。

从对科研成果负责转到对产品负责，是从龙岗基地上学来的。龙岗工程是由外国人设计的，原来基建处也想请中国人设计，方案拿来却不行，后来请外国人设计，结果基建处越来越离不开外国设计院，不想与国内设计院合作。这是为什么？郭平告诉我说：国内设计院是对图纸负责，外国设计院是对工程负责，虽然我们基建处权力减小了，但工程进展非常顺利。我联想能从对图纸负责转到对工程负责，研发系统能不能从对科研成果负责转到对产品负责呢？我们在美国又看到IBM的产品线经理管理制度，正好跟我们的想法不谋而合。我想研发体系分两到三年来重组，总的来说，我们过去这一年，虽然说分家分得还不是很明白，但是我认为成效已经产生。

我们在上月麒麟山庄会议上，专门对创业创新的概念进行了讨论，将来，华为公司待遇结构要加强向创业创新的倾斜，这是前年在北戴河开会时提出来的。如何向创业创新的倾斜，在整个公司什么是创业和创新？就这个问题，在麒麟山庄会议上，高层领导做了一次辩论，辩论以后火种就烧到你们这儿来了。首先他们不明白，然后你们明白了一点。经过大家的讨论，到年底总结时，我们对什么是创业与创新就明白了。我们将对创业创新者赋予更多一些利益。要用经济杠杆来撬动公司的前进。

那么什么是创新呢？一个是面对全人类来说的，一个是具体面对我们公司来说的。如果人类给你发奖金，你就面对人类去做吧。因为待遇是我们公司给你发的，所以你要面对公司的核心竞争力提升，才能给你评价！有人可能不太接受我的观点，说我在做着完全的创造发明，和梵高的画是一样的，也可能死了多少年之后，一张纸可以卖到2000多万美金，如果你留下遗嘱的话，我们会忠实地将这笔钱转给你的受益人。但我们毕竟是企业，梵高当时不被社会所接受是受历史的局限和传播产生的影响。而在现实社会中，被埋没的很少，因为我们处在一个信息社会，传播速度很快，你只要有真实想法，一定人们会认识你。所以对创业创新，具体到我们公司，现阶段就是这样定义的。华为长期还会处于技术实用性研发阶段，大家说我们做了波分复用系统，我们对光器件有多少了解？和贝尔实验室差了十万八千里，在未来的十年内，我们对光器件和光原理的研究还赶不上贝尔实验室，只有超过它，才叫做对人类的创新。当前，我们的创新是有局限性的，就是提高华为的核心竞争力。有些人很不理解，我做出的东西，明明是最新的爆出冷门的东西，他做出来的大众化的东西，却给他要评出一个创新奖。我认为你做出的东西没有商业价值，就由人类来给你发奖吧。

一开头我就引用的毛泽东主席的那句话意义是很深刻的，只有伟大的政治家才能说出这句话。我希望大家不要忘了这句话，永远用这句话来激励自己。我们国家要摆脱贫穷，我们人民要走向富裕，当我们把自己的前途命运和把祖国的前途、人民的利益联系起来的时候，你就会感觉你的肩膀沉甸甸，心中的小九九就没有了，你的胸怀就宽广了。你们青年碰到了难得的好时机，说实话，我愿意跟你们换，但自然规律无法更改。

二、千古传唱的歌才是好歌

我曾经说过：什么是最好的科研成果，请看看都江堰几千年后还在流淌，还在孕育川西大地。而两河文明，古罗马的水渠已荡然无存。因此，伟大的发明并不一定稀奇古怪。故弄韵律的歌总唱不长。

我举几个小例子，说明世界性的发明创造是怎样产生的。今天来看将细菌杀死，大家不会觉得稀奇，但是人类从十三世纪到十七世纪认识这个问题付出了几千万人的生命代价。人们一开始并不知道生病是由细菌引起的，对生病，特别是鼠疫引起大面积的死亡是毫无办法的。宗教在当时很盛行，于是人们只有寻求宗教的解释方法。当时一个看门人列文虎克，将玻璃瓶底不断地磨，磨成了透镜，通过小镜片叠加，看到水里有小动物在动，人类第一次发现了细菌，但并不知道它有什么意义，只认为是一种小动物。意大利巴斯特发现好好的啤酒为什么会变酸，后来将啤酒用高温煮了以后封装就不会变酸，通过反复研究认识到高温将细菌杀死了。这是一个简单的方法，却拯救了整个人类。当时用这个方法，防止了细菌感染，死亡率大幅度下降，这是人类划时代的发明。所以，任何一个发明不是你转了多少个弯，搞了多少标新立异，出了多少自我设想的东西，而是对人类社会和对现实生活有意义，才是有用的东西。

早期的飞机，你们敢坐吗？天天都有摔下来的危险。有些飞机长时间都飞得很好，突然一下翅膀就断了。科学家通过分析，认为是金属疲劳了。金属为什么会疲劳呢？是因为一定频率的振动，造成了金属的疲劳。于是他们研究生物界，蜻蜓的翅膀振动更大，为什么它不会粉碎呢。后来在蜻蜓的翅膀上找到了一个黑点。原来是这个黑点起到了平衡的作用。我们现在的飞机翅膀上就安装了这个东西，解决了金属疲劳的问题了。这个成就现在说穿了不值钱，你们说值不值钱？

火箭刚发射的时候，速度是非常慢的，喷火口温度非常高，这个时候任何金属都能熔化。大家猜它的舵是什么做的？木头。因为火箭从发射到进入正常速度时只有十几秒钟了，这个时候木头烧光了也无所谓，反正所有的东西都烧掉了，还不如用木头。把这个说破了，谁给他发诺贝尔奖金，又没有专利可申请，发了也没有用。这就是伟大的发明家。

直升飞机和飞机出现的时代一样，为什么一直没有投入运行，一直到三十年代才正规成为商品呢？就是直升飞机旋转时存在动平衡问题。有科学家提出在机尾上加一个风扇，平衡力矩，大家认为这是一个最笨最笨的方法。后来科学家花费了二十年的时间，一直都没有解决力矩平衡的问题，最后还是觉得尾巴加上一个小风扇是最好的解决办法。

我讲的这些小发明，都是一个时代的伟大创造。大家变着花样编软件，把软件精简了再精简，优化了再优化，就是贡献。我曾经与中研部讲为什么不和南开大学的数学系合作培养一批博士来搞软件？以后我们的软件越来越复杂，算法是个大问题，如果没有高速的算法，机器运行速度慢，我们的机器就没有竞争力。因此我们今天不要标新立异的去做一些东西，这是没有意义的。我年轻的时候记得华罗庚说的一句话：“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”，这对今天创新的概念的认识同样具有指导意义。

三、危机迫使我们不得不提升核心竞争力

麒麟山庄会议精神已传达了，但会后我们发现这个会议具有局限性，会议预测公司的危机可能在三年以后出现，而实际上，比这个估计更提前。既要发展，又要避开危机，唯有办法就是要大力加速改变现状。

第一个问题要寻找新市场，象哥伦布一样。市场部不就高歌“雄纠纠，气昂昂，跨过太平洋”嘛，他们现在不仅跨过了太平洋，而且还跨过了大西洋、印度洋，真的是在很艰苦的条件下生活，当导弹袭击伊拉克的时候，他们就在地下室，冒着炮火，不屈不挠的争取市场机会。

第二个问题是传统产品提高生命力，在同一个市场获得新的份额。如果我们的交换机，传输越做越好，产品很稳定我们的订单就会增加，在原有基础上我们就能增加一些产量。

第三个问题方法是增加新产品研发的投入。我们今年研发的项目经费投入至少是15个亿，财务部说可以投入20个亿，研究部却说用不完，中试部说用来买仪器，就可用完了，那我说这是幼稚，不叫创新。为什么用不完？一是我们缺少成熟的学术带头人，二是公司整个组织结构和规范化管理不够，容纳不进更多的人和更多的项目。如果长期在研发经费投资牵引上完不成任务，公司的核心竞争力牵引速度就会减慢，实际上是削弱了公司的核心竞争力。现在这个时期要尽快积蓄力量完成研发。比如交换机、接入网，我们能不能在99年完成稳定性研究的既定目标？如果需要，我们能不能增加一倍的力量投进去，将它完成？我们要看到这个时代的发展，不能一股脑儿不顾周围世界发生什么变化。正如我在QCC动员大会上的讲话，我们小改进如果不围绕提高核心竞争力这个大目标来做，我们做的也是无益的工作，如果我们的这个创新不跟随大目标，就会有很大的盲目性。

危机可能到来，我们力求避开危机，我认为要加大投入，不加大投入，我们就会很危险。

所以现在，我们要围绕核心竞争力的提升进行创新。以前有人说我们编软件，干脆数行数，编多少行就发多少奖金，我相信99%的都是垃圾，如果不把垃圾去掉，我们核心竞争力不可能提升。

怎样提升核心竞争力，用何种手段提升核心竞争力呢？这正是我们共同要研究的问题。如何去研究，你们应该比我更聪明。公司的能量是有限的，我们要紧紧把拳头收回来形成力量，我们才可能以更加强而有力的拳头打出去。

现在我们埋头做软件，却没有印度做得好。软件的高水平和低水平间其实并没有什么严格的差距，只是工作方法和工作习惯的差别。到底软件是边做边想边优化呢，还是先把软件研究好了，系统规划好了，文档做出来了，再去写软件？这是两个根本问题。中国人的特点是先上路，边做边想，外国人的特点是先坐下来先搞文档和做系统分析，再去做软件。我们不习惯该怎么办？只有自我批判，吸收业界最佳的工作方法。

任何一个人要不被时代所淘汰，唯一的办法就是学习、学习、再学习，实践、实践、再实践，只有取长补短，否则你一定会被淘汰。现在我们公司推行任职资格，我们的任职资格是从英国捡来的，劳动部有个项目是推行秘书任职资格体系，华为公司就把它接过来了，并组织人员去英国参加培训和学习。我今天讲英国，是要讲英国的规范化管理，英国的管理条理十分的清晰。英国现在为何渐渐衰落了？原因在于没有创新。我们在引进英国的任职资格体系时，同时选用了“美国HAY公司的薪酬价值评价体系”。所以我们的价值评价体系里面既有英国的规范化管理，又有美国的创新精神，因此我们公司最后不会象英国一样做得很死板。那么我们公司要求面对流程，要求规范化管理，大家认为规范化管理会不会把华为公司管理得跟英国一样呢？中国人的劣根性之一就是永远不愿规范，盲目创新是他们的不灭的灵魂。中国人老是想这个会了，再搞搞那个，好奇心是中国人的特征。如果我们推行规范化管理后，中国人的创新精神仍是压也压不住的火花，不过创新不象以前那么幼稚了，而是有序的，有价值的创新。我认为五至十年以后华为公司不得了的是在坐的各位同志，以及今天没有来的同志，当然不包括不愿意参加管理规范化的同志。

因此围绕华为公司竞争力的提升，每个人可能都要牺牲自己，因为我们在推行管理体系中，并不知道哪个人的脚穿哪双鞋最舒服。大家可能会问我怎么当炊事员？我说我们公司就做一道菜麻婆豆腐，爱不爱吃，都是这道菜。华为公司将会只推行一个价值评价体系，即只有一道菜麻婆豆腐，我们以这个价值评价体系来度量所有的人，我认为华为公司内部的矛盾才会摆平。我们认为我们的系统会不断地优化，不断优化的结果可以毛泽东主席的八个字来总结是“团结、紧张、严肃、活泼”。若太严肃了，就会向英国靠拢，活泼是创新，规范化的创新，就是向美国学习，效益将会大幅度地增加。五至十年间，我们将共同进步，你们会成长为专家、工程师和商人等，而我们的企业将成长为具有一定生存能力和规模的企业。

我们要继承前人成功的经验。只有继承，我们才能进一步发展，而不是先还没有继承，就想发展。

现在外界一些报纸发表了不利我们公司的言论，随着时间的推移，世界也会发生翻天覆地的变化，我们何苦要去说明什么呢？华为公司没有必要作出回答，因为时间将自然会回答一切。不要分散我们狠抓内部管理的力量，同时，也要从别人的批评中，寻找自己的问题，加强自我批判。

我认为华为公司发展到今天，现在和未来的十年间正在和将要遇到千载难逢的机会。大家想一想，世界各国都很动荡，但中国却一直很稳定，在法制建设上正在一环一环地理顺，未来的五到十年正是华为公司在国家大好形势下，乘风破浪，努力发展的大好时机。另外，深圳市的发展也很好，深圳将“天蓝、地绿、水清、花红、路宽”，将变成美丽的国际城市，基础环境也将有很大的改变。我们国家已创造了好的大环境，中国共产党执政五十年以来，把一盘散沙的旧中国变成了统一，团结、协作有效的国家，中国在此基础上会有较大的发展。华为也一定要随着大潮流有较大的发展。

在IPD动员大会上的讲话

1999年4月17日

【导读】流程的核心是要反映业务的本质。企业的三大业务流分别是产品开发、市场销售和售后服务，为此建立对应的三个流程系统，即IPD（产品集成开发）、LTC（机会至收款）、ITR（问题到解决），同时用流程IT的方式进行固化。

流程建设最大的难度是随时面对很多的噪音、阻力和反弹，总有人想随便找个借口就打发它，或修正主义式的学习。任正非很清楚地这一点，因此在动员会上放出狠话：削足适履穿美国鞋，学不好就杀头，就地正法！华为董事长孙亚芳在2011年回忆说：“他（任正非）坚定不移地推行，把不适合的人调开，这么巨大的管理工程变革实施历经十四年，才有今天的研发水平和端到端的交付水平，培养了服务于全球客户的能力。”

我们有幸能找到一个很好的老师，这就是IBM。华为公司的最低纲领是要活下去，那最高纲领是超过IBM。所以你们大家认为可不可以学习。现在有多少人有了新的想法能超越IBM的那些请举手，不要怕嘛，我们可以向你学习。当你去实践过以后，比如也能产生900亿以上美金的产值，我们就应该向你学习，我们就不向IBM学习，而眼前你又没有这个能力，你也没有做到，然后你也觉得自己学习不够认真。

当然我们让大家去穿一双美国鞋，但是我们让美国顾问告诉我们美国鞋是这个样子，到你们中国鞋是不是可能变一点，但这只有顾问有这个权力，我们没有这个权力，下面的员工不要再提很多新的建议，表明自己很有才能，很有才干，我想至少我们PDT小组考核的话，不以那些提出歪门邪道的人作出表扬，就要深刻理解IBM这套管理方法了，我能不能改，可以，十年二十年你来改，那个时候我们产值可能已过2000亿美金了，那么现在没有，因此我认为在这个时候需要一个非常严谨的学习方法，大家老是觉得我的讲话好象跟我们平时的讲话是不一样的。创新一定要在理解基础上去创新，而不是在没有完全充分理解以后就表明一些东西，你那是在出风头，而我想那出风头的人就把他请出我们这个小组去，这是第一点。

第一点，那些长期理解不了的人，不能理解IBM的IPD改革的内涵，就请他出去，我们这个小组不是终身制，我想能不能一个月清理一次，名单一个月发一次任命，我一年给你签12次字，每一次签都是免费的，就是一定要流动，我们的核心项目小组一定要流动，一定要走掉一些人，一定要进来一些人，不要把机会全留给这些标新立异者，思想惰怠者，你怎么老把机会留给他们呢？很多基层干部跟我说，他们说华为公司不公平，为什么不公平，你们这些高级干部，每年都是花了50万美金培养出来的，我们要想有这50万美金来上这课，肯定比你副总裁厉害，我认为他说的话是真的，很多的人在这不断地听国外公司培训的时候，并没有进步，没有进步者赶他出去。你说呢，能做到吗？一个月一次任命，每次任命一定要除掉一两个，就是全都好了，也除掉一个两个。你把那个变动的名字划给我，你就帮我比那个表（指找出人员名单差异），有两个杀掉了，我们就成功了，不杀怎么样前进。……大家说两个月好还是一个月好，同意一个月的请举手，看来大家都是惰怠者，两个月损失太大了，我还觉得应该这样子，要向人家学习，就要摆出一个认真的架子来向人家学习，我认为这一点，要理解人家的深刻内涵，而不要就抓住一点就不放，可能在这点上你理解不够，你可以过去，要全面理解人家的深刻内涵。所以我认为来说，我们认为世界还有非常多很好的管理，有很多人可能推荐很多好的管理，我说什么管理都学习，那最后的结果就是一个白痴。因为这个往这边管，这个往这个方向管，这……那么综合起来抵消就是零，所以我们公司的学习就有一个特点，只向一个顾问学习，只学一种模型，十年、二十年以后华为公司分值提高到2000亿美金时我们可能说，学习百家就是诸之百家，然后我们出来一个新东西，但是我认为现在华为公司连学一家都没学明白，何来新东西。我们这些年的改革失败就是老是有新花样、新东西，然后一样都没有用，因此我认为踏踏实实，沉下心来就是我们穿一双美国鞋，不要看美国很花，认为他们很霸道，他们IT，在中国关税上那么坏，阻挠中国，但是我们向他学习，我们才能打败他。所以说你们不想为自己的国家、民族争点光，请他滚出去，一个月除一次名，我认为一定要一个月除一次，不断有人增加进来，不断地有人赶出去，革命最终目的就是伴随着改朝换代，我们就要杀掉一批人，这批人曾经是功臣，但努力不够，那么我还可以有一些功臣岗位，比如说喝酒，叫他陪客户喝酒，可以不需要IPD，你可以不懂IPD，他说我以前是副总裁，可以还挂个名誉副总裁，喝酒副总裁，那么只有深刻明白理解其中，才把保持你的责任与地位，否则我就不能给你这个责任与地位，华为公司一切要以核心竞争力的提升来评价、使用和考核干部。

黄老师关心待遇问题，我不关心。你来受培训已占了大的便宜了，还要给你考核考核以升得快一点，我看没这个必要。你已经占了便宜了，不信我们基层员工说，我们来换一换，他们说我不涨工资，我来参加培训，参加培训两年后，他升得很快，他划得来，宁可这两年投资多一点。大家如果在这个问题上还有什么思想的话，除名！没有献身精神的人不

可能成功的，所以我在这个问题上还是这个态度。

第二，大家也知道从客观上、从主观上公司都需要一场变革。从主观上来说，**第一点我们还是希望在技术上有所发展，成为一个很优秀的公司，而且我们所进入的产品是长线领域而不是短线领域**，如果我们进入的是短线产品呢，我们无所谓，搞几个人做做，什么IPD也没有必要，咱们就几个说了算，什么文档也不需要，就全记到我们脑子里面，短线产品我们是可以做到的，但是作为长线产品我们是不行的，一个是要缩短研发周期，加强资源配置密度，资源配置的密度就是有非常多的人同时作业，比如说几千人，几万人同时进行一个软件的编辑，同时作业，这个作业就跟一个总参谋部在打仗一样，炮弹什么时候打，飞机什么时候出动，这个时候的综合行动是很复杂的，你可不要炮弹一个个都打到自己脑袋上，这个战争可不是这么打的，如果我们在这个大规模的，综合性的战争中，如何没有良好的管理方法，我们不仅没有效率而且浪费我们的资源，大家说浪费就浪费一点嘛，浪费就是以死亡作为代价，在战争中，如果说这个总参谋部的作战体系没有一个非常严谨的作战方案和部署的话，那么我肯定是一场战役的失败，失败就意味着一个王朝的灭亡。对华为公司来说，如果我们也是老失败，我们有这么多资源可失败是没有问题的，但现在我们没有这么多资源可失败，也可能失败一次还可以爬起来，失败两次还可以，但是连续几百次的失败，我们华为公司肯定就会寿终正寝，所以我认为从主观上来说，**我们要缩短开发周期，加强资源配置的密度，要提高产品的先进水平和质量水平**，因为我们这种产品如果没有各个国家的自我保护，全世界就是一个产品，一个类型，一个软件包就足够了，不需要有这么多国家有这么多产品，正因为不同的封建割据才会有这么多产品，但随着全球化越来越激烈，就是一个软件包的优势就会突现，华为就是最好，最不好，或者是次好，就是说我们的软件只比别人差半英寸，那半英寸别人就不买了，就不要了，那我们就死掉了，所以我们不是躺在一个很好的和平时期里面，我们还能过两年好日子，只要你想过好日子，告诉你苦日子已经来了，所以只有苦日子，可能才会有明天的好日子，所以因此这场变革我们是不应客气，不应动摇的，所以我认为各级部门都要紧密地配合起来，从主观来说我们要重组，**从客观上来说中国要参加WTO，美国对中国什么都不要求，只要求中国开放农民和信息产业**，因为美国还要什么呢，他除了把中国农民赶到城里面来吃之外，他们没有其他路可走了，所以美国粮食解决了；美国要信息产业，那么国家为了全局利益，也可能牺牲的就是我们，所以因此冥冥中我们很快就要与他们对阵了，当然现在的对阵还是有保护的，将来的对阵上完全没有保护的，我们能不能打得赢，打不赢就是以我们死亡或破产为命运，从客观上来讲，也没有给我们更多的时间让我们去摸索了，所以因此我们认为主观客观都逼着我们必须要努力改进我们的方法。

第三个问题，好在我们请了一个好的老师，我们华为和IBM公司将来在产品竞争领域上有互补性，我们的竞争性并不是很强，但我们的互补性应该很强，所以对于我们两家公司都有意义，我们逐渐走得更加紧密一点，在利益驱动和各种方面的驱动下，使我们有条件，也有可能向IBM学习好的方法，而且IBM确实是世界上很优秀的公司。大家不要老是看那些小说上说的东西，小说上的都是花边新闻，不代表它的实质本质，大家看看我们这几次培训你们是不是觉得进步很大，IBM现在才告诉我们他们是什么样的货色，现在我们才知道，以前所有都不是。外面包装的东西，土豆外面包着的那层皮是很毛糙的，但是里面的东西是很好吃的，所以外面的新闻炒作不代表一个企业的实际本质，所以我们好不容易请到一个好的老师，而这个老师在去年一年里帮我们改进管理推进中也表现出他们有非常优秀的素质，而且他们非常地真诚，而且他们教我们的方法对我们来说也是非常实用的，在这种情况下，你们不学习更待何时呢？这也是你们人生命运的一次大转折呀，我嫉妒你们呀，我是代表基层员工，基层员工很多人给我提意见，怎么培训来培训去就是那帮糊涂蛋，我非常赞成他的观点。我们基层有许多优秀的人，由于地位不高，没有上升到这个地位来，没有培训机会，所以我认为就要广泛地在报纸上登，我们愿意参加IPD小组的人请踊跃报名，我们来答辩，真有好思想，好学习的人，我们要进来，然后要竞争，我们这个核心小组的人不行，要把他挤出去，挤出去之前有一个条件，就是前面一段你没有去参加培训，你能不能把前面那一段搞明白，看录像呀搞明白，搞明白我们一考觉得你还可以，可以接过他的旗子来就把那个懒惰人赶出去，就是我们一定要在这次IPD改革中，我们一定要达到成效，因为给我们的时间不多了，如果朱熔基访美早一点呢，我们可能27个月这么长的时间都不答应，或者还要短一点，现在27个月的时间对我感觉来说的长了，我还不知道我能不能活27个月，如果26个月就死了，那我不是很遗憾吗？假如当初生病死，一生正畏谁人知呀，可能华为公司就是超前一个月把这些管理体系调整好了，有了战斗力，可能我们就没有死了，我们就成为好公司了，刚好我们就差了一点点，我们没有达到，我们就垮掉了，我们就死了。

怎么能证明到底是IBM的培训不好，还是我们学习得不好呢，我看IBM的培训肯定是好的，学习不好是我们的原因，因为人家自己还活得好好的呀，人家没垮呀，如果人家跟我一起，26个月我们两家都垮掉了，这就证明他们的方法不好。如果26个月以后，他们还活得很鲜，就是华为不好，那我说华为学得不好。**学得不好怎么办？就是杀头，我的态度就是杀掉，就地正法！**有什么好害怕的，年纪轻轻的，滚回去做个工程师，做个工人有什么了不起的，有什么好迁就他，他的地位有什么了不起，不就是我们一纸任命嘛，我不任命你，我不签字不就完了吗？所以我还是建议一个月任命一次，一定要有除名，而且至少要排A、B、C，一定要在你这里敢于制造战火，你现在整天老把下面的员工排成C，我很仇恨你们，你们完全把自己排得很好，把人家排得很不好，你们自己一定要排A、B、C，至少要给我抓出5%的人是C，

我就监控这5%的人，在任命表中你要给我记住，哪些是C的你给我写到黑板上，这些人凡是涨工资的时候卡住不能涨，至少就从你这里开始。否则就是没有斗争性的，你是妥协的，宁可牺牲自己，顾全别人，你实际上是假的，你可能是投机派，你就是王莽，所以洪天峰你要勇于斗争，就把那些坏人给我斗出来，就在你们高级干部群中斗出来。**我们IPD小组再不敢真真实实地接触问题，那我们怎么治理好别人呢？你就不可能治理好别人，你自己都稀稀拉拉的，然后以后我们去推广的时候然后就好了？我不相信，骨干不好，下面就好了？！没有这种道理的事情。所以我们有幸请到一个好老师，向好老师学习，一定要端正我们的学风。**

我希望真真实实不辜负这27个月顾问的心血，当我们有一天真正站起来，我们写历史的时候，或者就在我们龙岗那里立个大碑刻上我们这一段历史，让我们的后人永远铭记，我们是怎么样学习过来的。所以大家要引起重视，我认为就是洪天峰你给我的就是C级的名单，而我要把这C级的名单收集起来登到管理优化报上，让大家监督，还要把A级的人登到报上进行监督，让大家看看你是不是有包庇之嫌，**你有包庇我就治你，怨有头债有主，我就打你出头鸟，我不会打你下面的，我不会除你下面员工，我都是处理你一把手，你怎么收拾你的员工那是你的问题，如果没有这种精神，我们会是走过场，最后是白浪费了时间，浪费了我们老师的精力，我们老师这么诚心诚意地给大家讲，我看了我每次都非常感动，陈青茹每次都这么投入让我很感动，但我们的学生如果也不能让我很感动的的话，我认为就杀掉，因为在这三年的管理转变中，有一些人从高级干部成为庶民，这是很正常的，有些人从很不起眼的人上来，这也是很正常的。如果全都进步了，反而是不正常的。**

在实践中培养和选拔干部

——任正非在第二期品管圈活动汇报暨颁奖大会上的讲话

【导读】“他（管理干部）就是一个胶水、浆糊，他把所有有用的要素都粘合在一起了，形成了新的成就，我认为那就是他最大的能力。”任正非对干部能力的认知非常独特。2015年12月任正非在接受采访时说：“我什么都不懂，我就懂一桶浆糊，将这种浆糊倒在华为人身上，将十几万人黏在一起，朝着一个大的方向拼死命的努力。”

我认为华为公司QCC活动是搞得不错的，特别令我高兴的是今天会场坐满了人，相信以后会有更多的人参加这一活动。

一、“小改进”中提升企业核心竞争力

大家应该认识到，“小改进、大奖励”对我们华为公司来说，将是一个长远的政策，而不是一个短期的政策。为什么呢？我们最近研讨了什么是企业的核心竞争力？什么是企业的创新和创业？创业，并非最早到公司的几个人才算创业，后来者就不算创业。创业是一个永恒的过程，创新也是一个永恒的过程，核心竞争力也是一个不断提升的过程。大家可以想一想，发错货少一点，公司的核心竞争力不就提升一点了吗？订单处理速度提高30%，我们的整个业务运行速度不就提高30%了吗？这些都有利于核心竞争力的提升。对于我们这样一个公司，如果谁要来跟我谈一谈华为公司的战略，我都没有兴趣。为什么？因为华为公司今天的问题不是战略问题，而是怎样才能生存下去的问题。我们在座的都很年轻，都是向日葵。但是，年轻的最大问题就是没有经验。公司发展很快，你既没有理论基础，又没有实践经验，华为公司怎么能搞得很好？如果我们再鼓励“大家来提大建议呀，提战略决策呀”，那我看，华为公司肯定就是墙头上的芦苇，风一吹就倒，没有希望。那么，怎么办呢？就是要坚持“小改进，大奖励”，为什么？它会提高你的本领，提高你的能力，提高你的管理技巧，你一辈子都会受益。小改进，大奖励，但重要的是“小改进”，大家不要太关注大奖励。我们现在要推行任职资格考评体系，因此你的每一次“小改进”，都是向任职资格逼近了一大步，对你一生是大奖励，让你受用一辈子，它将给你永恒的前进动力。我们坚持“小改进”，就能使我们身边的的工作不断地优化、规范化、合理化。但是，在坚持“小改进”的进一步，如果我们不提出以核心竞争力的提升为总目标，那么我们的“小改进”就会误入歧途。比如说，我们现在要到北京去，我们可以从成都过去，也可以从上海过去，但是最短的行程应该是从武汉过去。如果我们不强调提升公司核心竞争力是永恒发展方向，我们的“小改进”改来改去，只顾自己改，就可能对周边没有产生积极的作用，改了半天，公司的整个核心竞争力并没有提升。那就是说，我们的“小改进”实际上是陷入了一场无明确大目标的游戏，而不是一个真正增创客户价值的活动。因此，在小改进过程中要不断瞄准提高企业核心竞争力这个大方向。当然，现在你们的每个QCC圈活动目的都是在为了提高公司核心竞争力的，围绕着这一总目标的。“小改进、大奖励”将是我们华为公司在很长时间里要坚持的一个政策。

二、坚持干部从实践中来

我们还有个政策：凡是没基层管理经验，没有当过工人的，没有当过基层秘书和普通业务员的一律不能提拔为干部，哪怕是博士也不能。你的学历再高，如果你没有这些实践经历，公司就会对你横挑鼻子竖挑眼，你不可能蒙混过关。因此，“从实践中选拔干部”和“小改进、大奖励”是两个相吻合的政策。我很害怕我们这个公司上层中有人头脑发热，最后导致这个公司生命的终结。

在《走出混沌》这本书里，黄卫伟老师的一篇文章中有一段话——我当时是看了报纸随手写给他的一段话，这本书出来后，我才发现我这段话已给加进去了，就是讲万国证券公司失败的经验教训。万国证券公司，是非常艰苦奋斗的，他们艰苦奋斗那段历史、那种经历应该令世人都震惊的。他们不是一个坏公司垮掉的，而是一个好公司垮掉的。他们很有业绩，很有成绩的，做得有声有色。但是，由于内外种种压力，他们的总裁违反证券市场的操作法规，突然孤注一掷，抛空国债。本来，判他不违法，他可以赢利四十个亿，判他违法，他就亏损20个亿。大家想一想，不要说他们亏损20个亿，就是华为亏损20个亿，我看日子也是很不好过的。他们很难过关，他们就垮掉了。那么，华为公司会不会垮掉呢？比如说我也会不会去孤注一掷呢？完全可能的。因此，我们必须要有个《基本法》来确立华为公司的层层管理体系，确立层层动力和制约体系，这样，公司的发展才能有序有规则。然而，要实现这个有序有规则不是一天、两天就可以实现的，将是非常漫长，很艰难的。但实现了这种有序的动力与制约机制，我们就不会犯万国证券的错误，不管总裁有多大个人威望，不对的事，就会有牵制。

现在我们需要大量的干部，干部从哪里来？必须坚持从实践中来。如果我们不坚持干部从实践中来，我们就一定会走向歧途。是不是外来的“空降部队”就一定不好呢？很多公司的历史经验证明，“空降部队”也是好的，但是其数量绝对不能太大。问题在于我们能不能把这支“空降部队”消化掉。如果不能消化掉，我认为我们公司就没有希望。那么，我们现在

有没有消化“空降部队”的能力呢？没有。因为我们每级干部的管理技能和水平实际上都是很差的，对不对？我今天发现在这一次QCC活动中，市场部、研发系统参加者非常少，为什么？我认为这两个部门在公司是有点骄傲自大了，不愿意参加公司的“小改进”活动。生产总部小改进积极性很高，在这一点上，我们要对生产总部进行表扬，对前面两个部门我们要给予批评。我们华为公司因为迫切需要大量的干部参加到我们的大发展中去，所以我们才坚持以“小改进”这种方法来改善我们干部的工作方法与作风。当我们的每个干部都只会唱高调，不会集体干活的时候，我们这个公司就掏空了，就很危险。所以，我说我们现在还没有消化“空降部队”的能力。比如说，从哈佛大学来的几个博士，他们做的那套东西我们适应不了，结果，我们既没有受到教育，他也没有发挥作用。如果我们把他用到负责岗位上，他那个指挥系统可能就会搞得乱得一塌糊涂。但是，如果我们不用他呢，象我们这样的“农民”，何时才能革命成功呀。所以公司就确定了一条方针：从我们自己队伍里培养我们的骨干。就是依据公司一系列干部制度和政策，靠自己的努力来培养自己的跨世纪的干部。大家知道，我们现在推行英国的任职资格标准，但是英国的任职资格标准是一个僵化的体系。英国这个国家，法制管制和它的企业管理条例是非常规范化的，在世界上应该是高水平的，你看看英属殖民地，象新加坡呀、香港呀，发展都很好，都是来源于他有周密的、全面的法制环境与建设。英国的任职资格体系虽然是个非常好的体系，但就是缺少一个生命活力。我们已经把美国Hay公司的这个薪酬[1]体系控制制度引入了任职资格体系，希望各级干部按照这个标准去比照自己，到底适不适合。我们最近考评了很多五级干部，仅用三级的标准考评他们，他们满头大汗，感到三级太难考了。他们说，那咋办？我说，给你三年时间，还是要达到五级，你自己去努力补这个课去。三年以后有一大批达到标准，那我们就可以制度化。所以我们高级副总裁一级的任命，只有二年有效期。所以，我们确定的干部路线是从我们自己队伍尽快产生干部，就是要在实践中培养和选拔干部，要通过“小改进、大奖励”来提升干部的素质。当你看到自己的本领提升，对你一生都有巨大意义，你才知道奖金是轻飘飘的了，另外，你才知道你后头的人生命运才是最关键的。

我们确定了要自力更生，从自己的队伍里面来培养和选拔干部，但是我们并不排除外来的帮助。大家知道，Tower公司现在给我们做顾问，IBM公司正在全面充当我们的管理顾问。他们带来了许多好思想、好方法，经过我们消化以后，经过一次培训、二次培训、三次培训以后，我们就慢慢地传播到基层去。

三、共享资源的创新才是真正的创新

大家要多多读《华为人》报，多多读《管理优化》报，这里面有很多文章的字里行间将有对你人生的最大的启迪。我们能给你什么？我们什么都不能给你，唯有给你一个本事。你父母能给你什么？就给了你一个身体。我们给你什么？给你本事，让你有本领。如果你说，我现在有本领了，不愿在华为公司，可以。华为实行自由雇佣制嘛，你要离开华为公司，是因为你有了本领，你还是能够被别人雇佣嘛，但是，你在华为工作的这段时间就应该认真工作，公司会给你一个应得的、合理的报酬。我认为，你在华为的大路上会得到不断的成长。华为今年的计划销售额是160个亿，去年我们完成了89.3个亿的销售额，实际回收货款是60个亿。按60个亿计算，我们交纳了4.7亿的增值税和所得税，交纳了2.6个亿的进口各项税款，应该说我们对国家有很大贡献。今年我们可能会达到160个亿左右，因为我们已经有了几个新的增长点。如果，我们在今年“小改进、大奖励”中，一个是提高了我们产品的质量；二个是提高了我们的工作效率；三个是降低了我们的成本，那么，我们的市场竞争力就会进一步大大提高。如果我们把航空公司的机票拿来给大家发发工资、发发奖金，大家将会有多大收益？但是，由于你们产品质量不好，大家长工资的钱，都花在维修的机票、酒店的费用中去了。但是你们在这个QCC圈活动中漏下的那0.31个故障点，不知道需要有多少飞机票来补偿。我们飞来飞去地去修机，修的什么？就是当时因为你马虎的一个焊点。正是这一个焊点使我们花出去将近一千倍、一万倍的价值。所以我们在工作中的每一项改进都直接关系到公司的生死存亡之命运。大家会想，这家公司跟我没关系，我就是打工的。但是如果总以这种“打工仔”观念来想问题，你就没有跟公司建立起一种生死与共的命运观念。我认为，这一点一定要向日本人学习，一定要向德国人学习，学习他们那种一丝不苟、踏踏实实的实干精神。不是有句口号：“车到山前必有路，有路必有丰田车”吗？人家怎么能不自豪呢？那么我们公司敢说一句：“有人的地方就有华为的产品”吗？我们现在还不敢。即使是在中国，我们现在还不是处于一个很好的状况，要到世界各国去，谁卖我们的帐啊？

大家也很明确，华为的通信产品技术事实上好过西门子，但是为什么西门子没有我们这么多的销售人员，却有跟我们相差不大的销售额？他们产品稳定，问题少呀，而华为公司产品不够稳定，而且中央研究部不大愿意参加QCC活动呀。什么叫客户满意度？客户的基本需求是什么？客户的想法是什么？他把客户的想法未经科学归纳就变成了产品，而对客户的基本需求不予理会，产品自然做不稳定。他盲目地自以为是创新，他认为做点新东西就是创新，我不同意这个看法。我刚才看了“向日葵”圈，他们就是创新呀，因为把一个不正确的东西，把它不正确率大幅度下降了。他们付出了巨大努力，找到了里面的规律，就是创新。特别是我们研发系统，一个项目经理上台以后，生怕别人分享他的成果，因此就说所有这个产品的所有东西都是他这个项目组研究的。那我就给中央研究部的干部部说一句话，象这样的人不能享受创业与创新奖，不能因为创业、创新就给他提升晋级，而且他不能做项目经理，他实在幼稚可笑。华为公司拥有的资源，你至少要利用到70%以上才算创新。每一个新项目下来，就应当是拼积木，只有最后那一点才是不一样的，大多

数基础都是一样的。由于一些人不共享资源地创新，导致我们很多产品进行了大量的重复劳动，根本就不能按期投产，而且投产以后不稳定。上一次我看了中央研究部有一个组织奖，这一次看来还有一个BOM清单（中试水晶）组得奖，所以我想，我们很快要开展什么叫做核心竞争力、什么叫做创业、什么叫做创新的大讨论。我希望每个人都要发言，特别是你们做了小改进的。你光看他搞了一个新东西那不是创新。我刚才讲了研发系统，有些项目研发的时候连一个简单东西都自己开发，成本很高，他不是创新，他是消耗、浪费了公司的宝贵资源。一个大公司，最体现降低成本的措施就是资源共享。人家已经开发的一个东西我照搬过来装进去就行了，因为没有技术保密问题，也没有专利问题，装进去就行了，然后再适当做一些优化，这样才是真正的创新。那种满脑子大创新的人实在是幼稚可笑的，是没有希望的。我们非常多的高级干部都在说空话，说话都不落到实处，“上有好者，下必甚焉”，因此产生了更大一批说大话、空话的干部。现在我们就开始考核这些说大话、空话的干部，实践这把尺子，一定能让他们扎扎实实干下去，我相信我们的淘汰机制一定能建立起来。

四、在学习与实践中增长才干

我认为QCC活动滚动的范围会越来越大，也会越来越宽。但是，不要完全自己去发明创造QCC圈的活动，要多阅读一些国际书籍，多阅读一些参考书籍，你们在活动之前多看看书，不要光使用无穷逼近法去消灭故障。干活要会使劲。在这个问题上要向国际规范化的管理多学习。我曾经给市场部的人讲过一个故事：50年前有两个青年在抬石头修教堂，一个智者问他们：“你们在干什么？”一个青年告诉他“我在抬石头”，另外一个青年则说“我在修教堂”。50年过去以后，大家回过头来看一看，说抬石头的人还在抬石头，说修教堂的已成了哲学家。这个故事谁告诉我的呢？是阿塞拜疆科学院院长到我们公司访问的时候，他跟我谈到这个故事。他讲华为公司现在每天都在修教堂，为什么？我们瞄准了一个发展大目标，做的事情是天天在搬砖头、搬石头，但是总目标是为了公司的核心竞争力的提升。所以我们每天都在修教堂，50年后你们可能就修成了，大家都成为哲学家，成为企业家，成为一个很好的管理者，很好的工人，很好的专家。大家想想，在公司里你的工作总目标是修教堂，而你的人生目标不是也在变化吗？回过头来你们想一想，在参加QCC活动之前，你们的能力强一些呢？还是参加QCC活动以后你们的能力强一些？如果你的能力强了又被人事部门所确认了，是不是你的工资就涨了一些呢？我想你的家人也应该很高兴，作为一个父母，作为一个亲人，他希望看到的是你的进步，所以你也在这个QCC活动过程中得到了进步。因此，除了为公司的发展大家要同心协力之外，更重要的是你个人也在塑造自己。跨过这个世纪以后，华为公司的发展速度，还会加倍的快，在海外市场上我们还会有比较大的成绩。我相信在今年下半年你们一定会听到很多好消息。因此，我们迫切地需要大量的干部，也迫切需要可靠稳定的产品，需要更多更好的产品，这涉及到公司每一个员工。你们今天在自己的锻炼中所付出的投资定会加倍地得到回报。我希望我们这个QCC活动不仅要继续发展下去，而且希望团结的人要越来越多。我认为，不一定要搞公司级的发奖，你们叫我来发奖，起了什么作用？没有作用。我想，各个部门都可以自己建立自己的QCC活动，要围绕公司核心竞争力的提升这个总目标，那么各部门的活动开展起来，得奖人的范围就可以大幅度扩大。我希望得奖和不得奖都应该给他们一个记录。现在我们讲任职资格考核要讲资历调查，我们的档案系统是太落后了，如果不把你们这些好的东西记进去，将来评级的时候，没有任何数据，评选靠领导印象，那是不公平的，你们亏了。当然，也不要计较这个小问题，磨难对你人生是最好的老师。但组织的公平、公正，要靠记录你们成绩的方式不断来考核你们，给你们的评价要得到不断提升。因为我们对干部的关怀就是实事求是地评价干部，而不是靠感情，我跟谁好，就给谁打分高一点。当我们这个任职资格的尺子不断落实下去，将会有所改观。我想，有3年时间华为公司的人力管理上就会好多了，南郭先生吹号就不会太响了。

五、同心协力求公司大发展

我认为大家在这个QCC活动过程之中是在锻炼自己，但是不要满足于这项活动对你的锻炼，要提升它，要多读些书，多看些书，提升自己的本领，扩大自己的知能范围——知识范围和能力范围，然后使自己能够迎接新时代的发展。我想未来新时代的总裁可能就在在座的人中产生，各级干部的接班人都会在你们中产生。所以你们也不要光顾自己进步就忘了别人，因为我们这里今天才坐了1200人，应该有8000人。现在你们还是少数派，当你们变成多数派的时候，我们就可以去欺负少数派，你可以说，你只要不改进我们就不让你升级，那么我们就胜利了。现在你们是少数派，多数派认为你们搞得太先进了，你们破坏了现有的秩序，让我们日子难受了，我们大家不投你的票。所以你们要增加你们的得票机会，就要团结更多的人一起参加这个活动。日本为什么搞得这么好？我曾经看到《华为人》报有一个关于品质的故事，讲一个汽车的QCC（零件）圈，以前是100%的合格，被免检验收，后来是100%的不合格，原因就是零件上有一个毛刺，自己买一个锉刀，每次把毛刺挫掉，这个零件就很好了，产品就发走了，但他没有给别人交待，在他退休以后，这个零件就又100%不合格了。希望大家要把自己的经验告诉别人。为什么呢？我们已经确定了，华为公司将来选拔干部要使用导师制，就是你培养别人你就是他的导师，导师要优先得到使用。比如说，一个组长大家考评他没有什么能力呀，但是你这个组怎么成绩这么大，做出很多成绩来呢？我认为那就是他最大的能力，他就是一个胶水、浆糊，他把所有有用的要素都粘合在一起了，形成了新的成就。其实，他就是领袖呀，他就是管理天才，领袖不就是干这个事吗？我们哪一个领袖可能是什么都会呢？他就是把人用对了，把组织流程搞清楚，把运行机制搞明白了，所以他就取得了

很好的成效。你们不要小瞧你们的圈长，当然，我也不是主张你们圈员去篡权，你们圈长就在锻炼组织能力，因为当你在领导8个人的时候，有什么不可以领导80个人呢？当你领导80个人的时候，有什么不可能领导800个人呢？当你领导800个人的时候，有什么不可能领导8000个人呢？领导的才能是在实践中增长的。

所以我主张你们在实干中不断提升自己的实际能力、管理能力，对人的团结能力。但是团结要讲原则，要加强原则性的团结。华为公司跨入新世纪以后，需要大量干部的时候，我们还是要你们中间选拔优秀干部。但是即使有两个不优秀的，他们开后门上去了，不要怕嘛，我们都是有标准的，他干了一段时间干不了那活，他也得下来。一个人优点突出，缺点也会很突出，大家评议他的优点的时候，也常会评议他的缺点。结果这个有缺点，那个有缺点，都上不去。结果找了一个人，嘿，这个人大家都觉得没有意见，上来的却不是人才。怎么防止呢？就是要有多少年的记录，这些年走过的脚印是谁都不能否定和抹灭的。这样我们就能产生一大批优秀的干部。我们将来有根据拿出来，37年他打过日本鬼子，38年受过伤，42年的时候他还到敌后去钻过青纱帐。那么一步步记录下来，我们选拔干部的时候是一目了然。大家埋怨我们，说我们有时候是乔太守乱点鸳鸯谱。你说不点怎么办？8000多人能认识几个？要做好调查吗？精力很有限。因此我们现在使用干部的过程中，也缺乏很深刻的依据。我们通过各种管理活动，通过各种管理工作，大家的评价，将大家的活动作个记录，即使没有得奖，我认为也应该记录，只是得奖的人多了1%的退休金。我认为这些记录对你一生的成长是有帮助的，但是，千万不要为功臣所累，不要以为自己是功臣了，就得意忘形了，那好，你就可能栽在这个自满的基础上了。

对公司来说，要避免对干部评价的片面性，也要求大家不要赶热潮，永远保持前进的态势，永无止境。公司的发展是阶段论的，是一个阶段一个阶段地发展，但是，核心竞争力的目标是不断论的。所以在你停留的那段时间，你已经开始落后了，我们对你落后的那段历史进行记载的时候，你又亏了。那么你说，“我们什么时候能喘口气”？退休吧。谢谢大家！

“中国人今天说不”图片新闻感想

【导读】1999年5月7日，以美国为首的北约悍然对南联盟进行轰炸，用导弹袭击了中国驻南联盟大使馆，造成正在使馆中工作的新华社记者邵云环、《光明日报》记者许杏虎、朱颖不幸牺牲，同时炸伤数十人，使馆馆舍严重损毁。

华为人愤怒声讨美帝野蛮战争暴行，同仇敌忾，决心紧密团结在江泽民同志为核心的党中央周围，奋发自强，振兴强大中国。

美帝亡我之心不死，不仅是我们这代人要牢牢记住，而且还要使以后的二、三代人明晓，直到我国的经济实力达到国际均衡。战争是流血的政治，政治是经济的最高组织形式。一切都着落在经济是否强大的基础上。未来的国际竞争主体不是政府，而是企业。企业将担负起国际竞争的重担，任重而道远。我们这一代青年人，应在中国共产党的领导下，踏踏实实地做好每一件事，韬光养晦，为民族振兴搬石头，垒国家强盛的大厦。只有国家强盛了，才不会受人欺侮。目前以美帝为首的北约国家，凭借强大技术、经济实力，从市场上攫取巨额利润，并将部分转化成武器与军事实力，通过强大的武力巩固其经济利益。我们这一代中国人，就是要从振兴国家经济入手，通过科技强国，用二、三十年时间，来构建国家的安全。

以美帝为首的北约，悍然袭击我驻南使馆，给了我们一记警钟。要警钟长鸣：美帝亡我之心不死。

能工巧匠是我们企业的宝贵财富

【导读】任正非一次跟管理顾问聊天时，说：“你说京瓷是‘一个制作精密陶瓷的’，太过轻淡！稻盛做的精密陶瓷，是电子陶瓷等功能陶瓷，精密医疗器械和电子网络的核心部件以后大量会是陶瓷的，而全球陶瓷京瓷做得最好。京瓷已在引领一场实实在在的新材料革命，将极大地推动通讯业和互联网的发展。他们几十年如一日的精进，做到了全球第一，我们只有追随的份。华为拥有全球一流的数学家，但他们却拥有全球一流的化学家与物理学家。我们赶不上他！”

这段时期以来，生产系统无论从产值上、质量上都有了很大的进步，我们今天开这个会的宗旨就是要使这个进步更进一步。生产制造是产品线的一个重要环节，它与研发、设计、中试同样重要。而我们在这方面是十分薄弱的。将来国家在国际竞争中的主体是企业，而企业的竞争本质是技术先进、服务优秀、质量可靠。而我们相对来讲还是比较弱的，尤其是后者。我们对工艺与制造还没有提到象德国、日本一样重要，它的标志是我们的能工巧匠太少。我们要培养一支精良的工人队伍。

一、要苦练基本功，强化量化管理

生产系统目前的管理还处在一个很不成熟、非常幼稚的状态。在这一点上我认为：生产系统下一阶段最重要的工作就是不断苦练基本功，从上到下每一个员工都要苦练基本功。我曾经讲过可以把那些插件能手放在一条生产线上，把这条生产线的定额定下来，不怕他们超定额，不怕他们高工资，要给其它人树立一个榜样。要把一些认真负责的能工巧匠的工资提起来。我们并不怕给你们多发一点工资，但怎么才能多发呢？我认为就是你们个人的基本功要过硬。但不要一提比武就是比速度，我认为不要忽略质量、遵守规章、处理问题的能力。

在苦练基本功的同时，还要加强同周边流程、相关工作岗位的协调，同步前进。我相信西方国家的生产工人和我们国家的工人没有太大的距离，当然这一点仅指的是劳动强度。中国的工人有一天也应该能拿到他们那么高的工资，也可以买房子、买车，但为什么我们做不到呢？我们应该很好地去研究一下。一个人有进步是不够的，整个周边环境都要进步。如果只有一个人干得很快，各方面都没有实现同等进步，一个人进步很快也没有多大意义。所以我认为在这个不断进步和优化的过程中，要特别强化周边的协调有效，我们每一个人的进步要和整个周边、整个流程共同进步放到一起。

同时，要真真正正量化考核。我们问一个干部：这个员工好不好？干部回答说他还不错。这就说明这个干部本身就不合格。在提拔干部上要用数据来衡量一个干部。只有用数据说话，才不会冤枉一个人，也不会乱提拔一个人。凭着感情说话，不是拉帮结伙，也是糊里糊涂。评价一个干部，要看这个干部是不是会做，是不是踏踏实实认真去做。在管理上我们还要继续深化，深化就是要用数据说话，这一点我们生产系统的人应该多向台湾人、香港人、日本人学习。

管理的深化还需要良好的环境。生产系统要先建立起好的环境，在这个好环境里面，要进行新的方法的不断的优化和改进，我们只有提高生产效率才能活下去。有人说我今年干了这么多活，比去年还增加了10%的贡献，为什么我的工资还是这么多？但是我认为，你增加10%的贡献，你的工资可能还要降一点，因为我们的产品价格降得太快，竞争太激烈！去年干100线，今年就要干110线，否则就没法保住现在的工资，想上升就更没有希望了。因此生产系统不仅要有新的环境、新的条件，还要有新的气象、新的精神面貌。跟国内企业相比，生产系统在总的方面还是好的，但如果和美国、日本、欧洲的企业相比，我们还有很大差距。

二、要把整改贯穿到每一个系统、每一个环节，尤其在对干部的教育与提拔上。

目前我们的管理还不是很顺，我们缺乏良好的干部考核方法。当然现在也在推行干部任职资格，但任职资格真正走向成熟，至少要三年。这三年时间里，需要大家不断去做努力，不断地去改进。现在可能还有提错干部的情况，提错了、提快了，我们就要赶快让他下去。虽然我们在干部的教育上是和风细雨的，但每一个干部都要认清自己是不是真正合格。

整改干部队伍的目地，是要公司活下去。要想活下去，只有让那些阻碍公司发展的人下去，或者说把那些不利于我们发展的作风彻底消灭，公司才能得以生存。这也是我们整改的宗旨。在整改中，有一些干部要下去，有一些干部要上来。下去的干部不能自暴自弃，也要努力干，而且下去了也不意味着就不能上来，可以上来，但首先要解决自身存在的问题。

对干部的教育上不能急，我们不能期望一天就使我们的干部能达到日本信华那样的严格标准，应该给他们一个逐步认识错误、改正错误的机会，如果他们不改正，可以辞退他们。但对干部的错误也不能只批评两句，说两句就算过去了。相反，一下打入地狱也不应该，也没有必要把他们打到底下。因为人的毛病不是一天就能治好的，工资要降，职务要

撤，但不能降太多。我们要不断的加重处理的份量，每一次处理都留下机会，把我们应该做的事做完，听不听就是他自己的问题了。

干部的整改要真正触及灵魂。比如有些干部有投机心理，他们心里根本就没有装着公司的利益，也不是为了提高核心竞争力而努力奋斗，要从消除投机的思想去整改，你只有把自己整改好了以后，将来才会是一个很好的、了不起的干部。当然不是今天犯了错误的干部，以后都没有希望了，事物是发展变化的，每一个干部都要真正触及自己的灵魂，糊弄是糊弄不过去的，因为时间会对每一个人作出最正确的判断。

在整改的过程中我们也不允许转嫁危机，把自己的错误转给部下，然后给他戴个帽子，包装起来就辞退了，自己的错误也就送给人家了，我们不主张这种慷慨大方。我们主张干部能看到自己不对，敢于说自己不对，我们并不因为你说了自己不对就把你怎么样，我们要看你干得对不对，你干得对了，你已经改了，这就是我们所希望的。

“苟利国家生死以，岂由祸福避趋之”。这是林则徐流放途中的一首诗。一个封建的士大夫，能够有这样的高贵品德，我们生活在这样的新时代，难道还会因祸福来决定我们对事业的态度，对管理的责任吗？

公司出现一连串的管理问题，多数是干部的素养所决定的。这个素养中，除了技能的训练、职业化之外，更多的是责任心、使命感。

为什么公司有人做了好事还心虚。怕做的好事伤害了部门的利益、周边员工的利益，得罪了人。因为他一做好事，就暴露了以前的管理问题。而有些干部不怕伤害公司的核心竞争力，不是“为民请命”，就是对错误不闻不问，听之由之。先进得不到支持，认真负责的员工得不到肯定；错误得不到纠正，而且在纠正任何一项错误时，瞻前顾后的，怕涉及有关的人和事。

多年来巨额的报废、报损事件，没有触痛我们的干部，没有人为此呕心沥血到睡不着觉；合同的错误率一直居高不下，是不是每个员工都已高度投入了消错的队伍；发货的成套率一直提不高，仅感叹日本人的精细管理，自己不拼力行动。

挺身而出反对我们的员工还太少，干部中消极懈怠的行为太多。生产系统没有形成一种很好的氛围，大家来议论问题，一起认真来解决问题。把QCC、合理化建议取得的成就，经过充分论证，形成新的管理流程，通过对优化的流程的固化，使管理一步一步的逼近合理。

三、作为公司的每一位员工，都要有强烈的责任感和危机意识。

有人说：我是打工的，我拿这份工资，对得起我自己。我认为这也是好员工，但是他不能当组长，不能当干部，不能管三个人以上的事情，因为他的责任心还不够。打工，也要负责任，在生产线上出现的一个很小的错误，如果当场解决后，浪费的财产可能是一块钱；当我们把这个机器装到现场的时候，造成的损失至少是一千块钱。间接损失包括社会影响、包括客户对我们的不信任，这个损失绝不是一千倍可以衡量的。这也损失了你涨工资可能的空间，因为利润已转化为费用，拿什么来提升。

公司总的来说，是希望不断地提高员工的收入，使员工的收入能够更好地进行家庭建设。但是钱从哪儿来呢，只有从提高效益中来。要按照公司总的增幅、总的利润的增长和降低成本目标来定出工资总额。所以如果我们利润不能再增长，我们收入也就不能再增长。只有大家提高自己的效益，使自己的工作有效性和质量达到一个高标准，才有可能把大家的待遇提到一个高标准。因此我认为企业是要根据自己的效益来不断提高，去改善员工的生活。

由于市场和产品已经发生了结构上的大改变，现在有一些人员已经不能适应这种改变了，我们要把一些人裁掉，换一批人。因此每一个员工都要调整自己，尽快适应公司的发展，使自己跟上公司的步伐，不被淘汰。只要你是一个很勤劳、认真负责的员工，我们都会想办法帮你调整工作岗位，不让你被辞退，我们还在尽可能的情况下保护你。但是我们认为这种保护的能力已经越来越弱了，虽然从华为公司总的形势来看还是好的，但入关的钟声已经敲响，再把公司当成天堂，我们根本就不可能活下去。因为没有人来保护我们在市场上是常胜将军。

每一个能工巧匠要模范地遵守流程，严格按规范来操作。任何改进必须经过周密策划，只有经过策划的尝试，失败不应受到指责。那种盲目将助焊剂任意不经实验就大规模采用，随意将烘烤温度从100度提升到200度，不是一种认真负责的行为。

在华为公司，像谭耀飞所做的事应该是每一个员工都是可以做的，而且做完以后都是普普通通的，但是他在生产系统却受到了打击，这个打击说明我们的员工还有太平思想，认为公司幸福无边，没有必要管这件事，浪费一点又不影响我。竞争的硝烟已经存在了，所以如果我们再姑息一切不正确的员工，我们何以能生存下去？

四、要尊重、承认、重视能工巧匠在公司管理中的地位。

我们不仅在经济待遇上要提升能工巧匠的待遇，以逐步达到国际标准。当然我们的工作标准也要国际化。也要在政治上肯定他们，提升他们的地位，培养他们的自豪感与自信心。通过QCC、合理化，他们也卷入了管理，也培养了他们的技能。对他们的成绩要给以肯定，他们发明的方法，也可以用他们的名字来命名。

任正非答新员工问

【导读】从1998年到1999年，华为采取了疯狂招聘的战略，招聘员工超过7000人，到1999年底华为员工超过12000人。1999年4月3日和7月20日，任正非分别与9905、9906和9921、9922班受训新员工举行座谈会，以下为对话内容。

问：任总您对我们新员工最想说的的是什么？

答：自我批判、脱胎换骨、重新做人，做个踏踏实实的人。

校园文化与企业文化是不相同的，校园文化没有明确的商业目的，只是教会你去做人。企业文化有明确的商业目的，一切要以商品的竞争力为中心。所以你们要重新做人，做工程商人。

我热切地希望你们年轻人很好地成长。但人生的道路是很艰难的，你今天很辉煌，明天并不一定很辉煌；你今天虽然满是伤痕，未必明天也不行。你们都要踏踏实实地工作，少去探索那些与业务主题无关的高不可测的问题，到了工作岗位，就要听项目经理的，否则他不给您第一步的发展机会，没有第一步，哪还有后面呢？我要告诫你们，不要认为自己了不起。

进入工作岗位后，进步慢的人要努力改造自己，慢的人未必永远会慢，进步快的人更要努力改造自己，否则跟斗会栽得很厉害。太顺利了，反而是人生一大敌人。

企业与学校不一样，华为公司等待你们的都是做小事。你们要把“宽广的胸怀”收起来，安安心心、踏踏实实地做小事，你们要顺应华为这个潮流，和大家一起去奋斗。

问：与外国竞争对手相比，华为最大优势与劣势在哪里？

答：华为最大优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。

问：我们应如何克服我们的“幼稚病”？

答：“每日三省吾身”，自我批判，就是克服“幼稚病”的良方。幼稚病并不可怕，公司从高层到基层，我们都有幼稚病，特别是面对新事物、新问题的时候。认识新事物、认识新问题总是反反复复，不可能一步就认识到本质。因此我们都应该不断努力学习，不断提高认识事物、认识问题的能力。你们还要特别注重向别人学习，看看你身边的老员工是如何做的，学明白了再去创新，一点一滴、一步一步走向成熟。

问：全体员工中，合格的华为人占多少？

答：不同时期有不同标准，华为人的标准是在不断地提高的。按最高标准，合格的人较少；按最低标准，基本上都合格。我们应不断努力提升自己的标准，按高标准要求自己。

我们华为公司是一个随时都会崩塌的危险的公司。危机是什么？危机就是我们还不知道危机在什么地方，或者我们感觉不到危机。如果知道危机是什么，华为就没有危机了，就稳操胜券了。

我们要胜利、要成功，就要不断提高合格员工的标准。如果我们合格的员工数量很多，就是一旦发现公司出现危机，挽救措施有力也能避免危险。如果每一位员工都担负起重任，华为公司就一定很有希望。现在信息技术的刷新周期越来越短，一旦出现方向性错误是十分危险的。但危险总是不可避免的，一个公司不可能是常胜将军。出现危险时，内部队伍不乱，员工训练有素，公司还能像十八世纪的战争那样，吹着号、打着鼓……冲锋，我们就少了一分危险。

问：如何理解您所说“进了华为就是进了坟墓”？

答：有一篇文章叫《硅谷：生机盎然的坟场》，是讲美国高科技企业集中地硅谷的艰苦创业、创新者们的故事的，它“埋葬”了一代又一代的优秀儿女，才构建了硅谷今天的繁荣。华为也是这样的企业，也是无数的热血儿女，贡献了青春与热血，才造就今天的华为。现在再来想一想，马克思说的“在科学的入口处就是地狱的入口处”，会多一些理解其深刻的内涵。它就是说明要真实实地做好一项工作，其艰难性是不可想象的。要突破艰难险阻才会有成就。任何做出努力、做出贡献的人，都是消耗其无限的生命才创造了有限的成功。

华为要想追上西方公司，无论从哪一方面条件都不具备，而且有些条件可能根本不会得到，因此，只能多付出一些无限的生命。高层领导为此损害了健康，后来人又前仆后继、英勇无比。成功的背后是什么，就是牺牲。

问：在公司发展壮大过程中，任总最深感受是什么？

答：就是一个青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的就是依靠每个员工开放自己，要加强对自我的批判。

问：任总您现在最大愿望是什么？

答：最大愿望就是希望你们年青人快快长大、成熟。公司花这么大的代价不断地培养你们，就是希望你们能挑起“天下兴亡”的责任来。

问：任总您光荣退休后，华为将会怎样？

答：我个人对华为没有做出巨大的贡献，真正贡献大的是中高层骨干与全体员工。他们努力建立了各种制度、规范，研制、生产、销售了不少产品……。不是我一个人推动公司前进，而是全体员工一起推动公司前进。我的优点就是民主的时候比较多，愿意倾听大家的意见，我个人既不懂技术，也不懂IT，甚至看不懂财务报表……。唯一的是，在大家共同研究好的文件上签上我的名，是形式上的管理者。我认为大家总比一个人想得细致一些，可以放心的签上名。文件假若签错了，在运行中有问题，我也不会指责大家的会签，只要再改过来就行了，大家这次总会进步一点。每次我们都共同完成了一次修炼，次数多了，大家水平也提高了。

我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这样的人以后也好找，所以接班并没有什么难，他只要比较民主，而且会签字就行。万不可把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。

华为公司大力推行流程管理，通过机制管理，今后将是惯性运作。事实上，现在公司的高层领导已很少直接管理公司，除重大决策之外很少管理公司。实际上公司运作已经开始与人的管理脱开了，交接班在自然而然中进行，当然这需要—个较长的过程。

问：华为打算培养理论水平也很高的工程师吗？

答：华为公司主要是要培养一大批工程商人。一个公司培养一批高理论水平的人才，总是需要的，如果没有理论的前瞻，就不可能有技术的突破，就不会产生机会窗利润。华为公司目前要做到这一点是很有困难的。华为公司现在不会去追求培养一批院士。华为公司只会把那些做出成就的人从他们的工作发展中培养起来。

问：任总您心目中的理想秘书是什么样的？

答：秘书是走向管理者的通道，秘书就是管理者。管理最初级就是秘书。公司80—90%的例行工作是由秘书进行管理，秘书有处理例行问题的权力。华为公司有很多高层领导都是出自秘书。性别歧视是客观存在的，公司也没有做到同工同酬，这是受社会传统习惯势力影响，绝不是华为公司领导有意识的行为，大家都用工作业绩来证明自己的地位才是最重要的。同时也要去说明和克服习惯势力。

问：华为如何技术培训新员工？

答：技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。如果等待别人培养你成为诺贝尔，那么是谁培养了毛泽东、邓小平？成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。

问：新员工进入岗位后，究竟是“干一行爱一行”还是“爱一行干一行”？

答：公司允许员工有挑选岗位的机会，不用封建包办婚姻式的包办定终身，但过分自由也不好。因此你在工作中要先服从分配，尽快磨合，让思想火花在本职工作中闪烁出来，慢慢爱上这个岗位。如果发现很不合适，还有调换机会。但万不可这山望着那山高，结果哪座山也爬不上，最后被公司淘汰了。干一行爱一行、爱一行干一行是相对的，不能无限地乱爱下去，不能无限地调换岗位。

问：我们应如何开拓海外市场？

答：国外生活很艰苦，开拓海外市场将是很艰难的过程，只有披荆斩棘，才有公司的明天。经过前面一代人几年的屡战屡败，屡败屡战，已经不断取得胜利，且已卓有成效了。对于你们后来人，不但生活上要承受艰苦，工作、学习上也将要承受更大的艰苦。那么多产品，那么多技术标准都必须搞明白，不明白怎么去这个国家开拓市场？怎么去这个国家投标？所以等待你们的不仅是生活上的艰苦，更有学习与工作上的艰苦。我们需要一大批勇敢的人走向海外市场，但光有勇气是不够的，我们面对的世界各国的竞争对手是非常有职业化水准的，我们在战略上可藐视他们，但在战术上必须认真重视他们。

问：如何做一个合格的华为市场人员？

答：要做一个合格的市场人员太难了，比产品研发还要难，难在学会做人。世界上最难的就是读好人、做好人。“三人行必有我师”必须永远留在脑海里，走进生活，你会发现任何一个人人都比你强。

问：公司前程如何？

答：公司要长久生存下去，就要不断提升核心竞争力，就要不断地面对公司的问题，并认真地解决公司的问题，问题解决了，公司还不能前进吗？比如我们现在的产品，技术先进性没问题，但使用稳定性有问题，就必须认真解决。如果我们的营销人员都具有国际业务水平，并都具有高度的责任心，我们的生产人员个个都是认真负责，我们的行政服务人员个个都是兢兢业业，都把客户价值观当作自己的价值观，我们即使有困难也是暂时的。扩大市场有两个方面，一是扩大老产品在市场上的份额，以及进入新的区域；二是培育新产品在老市场的成长。扩张市场是要付出生命的代价的，只有人人努力工作，消磨了青春，公司才有希望。公司前程如何，客观环境自然是一个因素，但更重要的还是我们的内部主观努力，能不能不断批判自我，超越自我。

问：华为公司怎么做到世界领先？

答：今年年底，我们将提出一个口号，就是在窄带通信领域要做到世界领先。怎么做到？要虚心、认真学习国外主要竞争对手的优点，并时时看到和改正自己的缺点。华为要活下去就要学习，开放合作，不能关起门来赶超世界。我们所有的拳头产品都是在开放合作中研制出来的。封闭心态的人无法进步，应下岗培训。

问：如何看待中美电信高级会谈？

答：中美电信高级会谈并非鸿门宴，我们对自己的国家应有足够的信心。美国奉行强权政治、霸权主义，他们使用经济全球化的措施，就是利用强势经济，瓦解弱国政府的宏观调控能力，是不讲道理的。我们唯一努力的就是使中国尽快强大起来，能和他们抗衡，这才是为中华民族做了我们应做的贡献。关键要靠我们青年人加倍努力。华为公司目前发展上还存在非常多的问题，特别是管理方面的问题。最严重的就是你们很年轻、很幼稚，把幼稚病带到我们的工作中去。我们刚扫除了一批幼稚病，又来了一批幼稚病。你们青年人要加强自我改造，我们的国家、我们的公司才有希望。

与身处逆境员工的对话录

2000年1月14日

【导读】华为轮值CEO徐直军写了一篇文章《告研发员工书》，批评部分研发人员“一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？葛朗台式的人在公司是没有发展前途的。”任正非随后批示说：“你们都是成人了，要学会自立、自理。我们是以客户为中心，怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？满意的钱从什么地方来，他的信用卡交给你了吗。正确的做法是，我们多辛苦一些，让客户满意，有了以后的合同，就有了钱，我们就能活下去。员工应多贡献，以提高收入，改善生活。我们的一些干部处于幼稚状态，没有工作能力，习惯将矛盾转给公司，这些干部不成熟，应调整他们的岗位。海外伙食委员会不是民意机构，而是责任机构，要自己负起责任来的，而不是负起指责来。国内后勤部门要依照市场规律管理，放开价格，管制质量。全体员工不要把后勤服务作为宣泄的地方，确实不舒服要找心理咨询机构，或者天涯网。”

员工：99年及2000年的管理要点上都讲到：“……个人永久性的标记（学历、职称、社会荣誉等）仅仅是个纪念……”。但是我觉得公司现在并不是把学历、职称等等做为纪念，而是做为衡量一个人的标准，如公司内部招聘的职位说明书上非基层岗位有99%需要本科以上学历的，每次领导讲话时好象招了本科以下学历的人就感觉到这个部门的地位低了。拿我自己来说，我是大专学历，97年做为车间副主任招进公司，98年第一季度我使母板车间的生产效率提高了30%；98年7月我调入生产干部部负责合理化工作，在98年底公司评比生产杰出奖我在5个中里获得了2个奖。我认为自己干的工作应该说不比本科学历的人干得差，但由于裁员我调出合理化办。我想请问任总，做为一名大专生，要想在公司发展，是继续求学取得本科学历，还是只在基层岗位上发展？

任总：我们是拥护唯心主义、形而上学还是使用唯物辩证法？我认为一个人文凭如何并不重要，一个人要努力提高自己的基础知识和技能，这很重要。拥有学历的人他们曾受到很好的基础训练，容易吸收新的技术与知识。但是有知识的人不一定有很好的技能。我们要以贡献来评价薪酬。如果说这人很有学问，里面装了很多饺子，倒不出来，倒不出来就等于实际上没有饺子。企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有的知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须按如承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部，不是形而上学，唯学历。特别是对基层干部、基层员工来说，我们有不同的素质模型，我们要在不同的素质模型中去选拔员工，拔高学历就是提高了成本。

作为你自己来说，如果一个本科生来干得比你强，说明他受的基础训练比你多，你应该努力向他学习；如果一个本科生上来干得不如你好，我认为干部部门应该考虑让你多干一段时间，让他多学一段时间。所以对你来说有两种可能性：第一是你的领导处理问题稍偏颇，形而上学；第二你自己也需要努力。努力的方式有两种：一是在实践中不断加强学习提高自己；另外就是和周边同事多融合，向他们多学习，提高自己。心里不要有太大的压力，一个人有心理压力是不成功的。所以我认为努力学习是每一个员工必须要做到的，不管你学历有多高，学历并不代表一个人的财富。但是有好一点学历的人他有好一点的素养，有好的素质，就有接受新东西的能力，这要辩证地看。但华为公司把所有一切岗位都规划成需要本科以上学历是错误的，这样成本太高。以后我们人力资源管理部在定编定员定素质模型时就要定下来，要有工资配额管理，不能把工资无限拔高。

我们认为成本是一个企业最重要的要素，不能无限制拔高这个岗位的学历，因为这是要付钱的。如果主管领导这么做就说明这个主管缺少领导能力，他浪费了很多成本。

员工：华为如何创造员工成长的土壤？总不能说是沙漠或是岩石，那我再好的苗也起不来呀。

任总：沙漠也要靠你去把它变成土壤，你要敢于用你的身体化成一种肥料，然后这个沙漠才能变成土壤，你要有这种牺牲精神和献身精神，如果大家都不希望献身，只希望沙漠变成土壤，我在这儿成长得非常快，别人都为我做牺牲，而我不牺牲，那你永远都没有希望，所以我们讲的献身精神就是把自己的身体化成肥料，去把沙漠改造了。

员工：我感觉到在同一个层面里，华为技术整体水平要比华为电气高一个层次。请问为什么？

任总：那需要你努力。你努力你就能超越，照理说你们的层次要比华为技术高一个层次才是对的，你们还达到更高层次，是因为你不够努力。我不知道你一天学习多少个小时，你能否拿一个你一天的作业时间表给我看看？我可以告诉你我是怎么学习的，如果是坐两个半小时到北京的飞机的话我至少是看两个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过

舞、唱过歌，因此我才有进步。你要有时间表，从来没有神仙皇帝，也没有什么救世主，要靠自己努力才能提高自己的成绩。不是在哪个坐标位置上才会进步，换一个坐标就不能进步，进步完全靠自己的内因变化，你说邓小平、毛主席谁创造了他们的进步？

员工：我们请了一些德国专家，在合作过程中我们内心有许多矛盾，为什么要尽听他们的？我们应该向德国专家学一些什么东西？

任总：我认为小孩要先学会走路再去学跑，现在我们还是幼稚的，多向人家学一学，等你真正学透了以后，你就可以有思维了。先形式后实质，也是我们公司向外面学习的一个重要原则。我们在向IBM学习如学IPD的过程中，从各部门调来一些人，开始也在批判IBM，我将他们全部都赶走了。我们就是要好好向人家学，他就是老师，学明白了再提意见。一知半解就提意见，那是浮躁的。你提意见要提得很准确很细致，除非你很有经验。向人家学习也确实是痛苦的，华为公司就是在“左”和“右”的过程中走出来的。

员工：我感觉做市场象下棋一样，一步棋要比五步棋可能容易，五步棋能最终取得胜利。而如果说棋即将下完的时候，菜单命令我们不下棋了，或者菜单根本就换了，它不承认比赛结果，那么以后我们做市场的时候还要不要做长远考虑？对于我个人来说，为了我在华为公司的发展，我是该走三步棋还是走五步棋？

任总：首先是主管领导都要有良好的意识和管理方法，大家按这个路能走到一个良好的地方。但这种保姆本身就不存在。世界一直是在变化的，如果你的主管水平低，不察觉，还一直走下去，满足了你的下棋，毁灭了公司的前程。他如果感觉到了，要及时调整是可以理解的。但调整时，他也不一定有水平，也许再走两步棋还会又调整你，挫伤了你的积极性。因此，要从两方面来解决，一是主管提高水平，一次就把事做对；或者调整时很慎重，一次就调整好。另外就是你要积极地思考，提出建议，加强沟通，真觉得走错了，就不必再走下去。

我认为每个员工要受得起挫折和委屈。历史上经常发生重大转折，在这种转折的时候，可能这个车子一转弯就甩出很多人，那么被甩出去的人怎么办？如果我们对被甩出去的人都加以无限的同情，那可能我们的车子也装不下了；但是我们不同情这些甩出去的人，我们也觉得不太道德。

从人力资源任职资格的评价来说，要考虑你前面五步棋所走的内容，就是要考虑你具备的能力。下一项工作，任职资格不要从头测评起，可以从中间第三步开始，应该给你一个肯定。这种错误是领导造成的，不应该由员工来负责，但做为员工本人也不要计较这一点小小挫折，人生的路还长得很。

一生走得很顺利的人，你们要警惕一点，你们可能把华为公司拖进了陷阱，所以我和人力资源部不断讲话，讲这个原则，录用一个干部，最主要是要考虑这个人曾经是不是在外面受过重大挫折，而且这个人已经认识到这个挫折，已经改进了，我认为这是一种宝贵的财富。只是这番话经常传不到基层去。我在很多文章上都讲过，人的一生太顺利也许是灾难，你没有注意看，你注意看后你就会认为你受挫折是福而不是灾难。

员工：当公司的一个产品进入了后期，但由于市场原因，这个产品的维护可能会长期存在。我就是这样一个产品的技术骨干，部门要给我一个维护专家的称号。做为这样一个专家未来的发展方向在哪里？

任总：做为一个维修专家，你很光荣，专家专家，就是懂一、二点是专家，懂得很多就不叫专家了。维修专家是产品生命周期中的一种现象，在这个过程中总会出现一些维修专家。

维修专家的前途往哪里去？有两个前途，一个就是继续做这个维护专家，帮我们守住这个阵地，守到20年。占住这个位置，全中国就我一号种子，这是我的拿手活了。或者你守不了20年，只能守1年2年，那你就培养一个接班人，如你的接班人能够接过你原来维修专家的班。你就可以努力学新技术、新产品，那你就走入新的产品领域成为新的专家，新的领域很广阔，随你怎么跃；第二个方面，觉得我守着这个产品时，个人技术水平在慢慢退化，不可能在新的技术上赶上新的成员，可以横向学习管理，逐步走上管理岗位，管理岗位主要是要懂管理，并不要求技术精通到专家水平。专家有大有小，小的也是专家。因此这么看问题，你的出路是有的，你要努力学习，对自己的人生要策划好。

员工：我是中试试制中心的，我觉得我的工作没有成就感。我觉得我们部门定位非常不准，市场所有的发货都由我们来承担，市场的退货以及中研中试下达的大量的更改都是由我们来完成。说得很好，我们是要负责验证工作，但至今为止都没有开展起来。如果让试制工程师只是做发货和简单的更改的话，对谁来说都觉得很没有成就感。那么我们该向哪些方面努力？

任总：人的一生要耐得住寂寞，每一个伟大的科学家，他在成长之前都是非常寂寞的，你们老是看到他的光辉，我就老看到他的寂寞，所以我们对人生的认识是完全不同的。你如果觉得这件事不光辉，换个光辉的事情做做，你可以到市场部签合同呀！太具体了，太刺激了。不过发给你的货都是试制中心干得不好的产品，刺激过后，是哭笑不得。

我认为你那里有巨大的空间，刚才你自己说的，很多工作都没有开展起来很混乱，其实乱中就出英雄，你那儿混乱就有英雄用武之地，你那里会有许多机会可以让你站起来，你能不能去把这个规律理清楚？能不能做出一个数学模型来解决这个发货流程中的问题？做事的流程非常快，效率提高很多倍，你的成就感不就出来了吗？不要追求青史留名，没有意义。你那个岗位是可以出英雄的地方，刚好老虎那么多，你都看不见，非要到景阳岗去打虎。

员工：谈一下爱护和引导员工的问题。这里面我举个事例：去年中试部有一个员工被辞退，辞退的原因之一是他的考评一直都是C，二是他从来不参加工作之余的活动。这里我不明白，这个时间已经很长了，为什么领导没有去找他谈过。有一次他自评C时，他的一个直接上司就说：“正好我的ABCD还差一个。”对此您怎么看？

任总：这就象57年抓右派，我们抓右派时指标差一个，谁去上厕所，那谁就是右派了，我们管理水平低的领导就是这样的。如果你描述的事实准确的话，那我认为是你的主管领导水平太低，需要好好改正。但是华为公司不可能从一个低水平公司一下跳到似神仙管理的公司。所以这也要靠我们的员工，认为他不对也可以沟通，沟通无效的时候，你也可以向我们投诉。我至少在社会上看见被我们华为公司辞退的员工，相当一些都是非常优秀的，因为这些人往往是优点突出、缺点也突出，缺点给逮住了，而优点领导没有看见。

我曾经在《致新员工》的文章中有几句话，我说你们要尊重你们的主管领导，尽管你们的主管领导没有你有水平，如果你不尊重他，将来你也会做主管的，以后的员工也会不尊重你。为什么呢？后来者肯定比先来者优秀，如果说后来者都不如先来者，那这个社会不就完蛋了？肯定是长江后浪推前浪，所以你要尊重前任领导，搞好关系，使得不致于产生冲突和矛盾，让主管领导给你开一条小路，“嘟嘟嘟……”你就开过去了。你上去了，不归他领导了，还可以回过头来帮助他。如果你们总是这样傻乎乎的，直来直往，“我是很优秀的，你就不行”，然后人家就挡住道，就不让你这个车子过，石头你搬不开，你还是上不去。你要学会做人嘛，做人怎么会这么简单呢？所以我们有一些很优秀的员工，他们看待事物太简单了。有什么问题你可以向公司投诉，可以绕过他向很多部门投诉嘛。反正都要走了你还怕什么呢？你可以给他们提意见，但提意见要注意方式方法。公司发展这么快，他管理有错，也是必然的。为什么？他也适应不了这个发展。另外，由于我们公司历史很短，他也没有经验去驾驭，换你来做，你也未必就比他高明。你在旁观看得很清，等你上台以后，你也看不清楚，所以你要谅解他，然后帮助他去改。你帮他一起研究，一起去改，去调整。

我认为评C就很好，C也是优良。那一年我不就评为B，郑宝用评为C了吗？而且登报了，这个《管理优化报》有案可证，我们最后也是按B和C拿的钱。那一年我是B，郑宝用是C，我管教李一男、郑宝用管得不好，我在北戴河自评是C，但后来孙亚芳他们死都不同意我是C，郑宝用做C就行了。因为当时我没有把郑宝用和李一男两人管好，他们两个人闹矛盾，我认为我做为主管领导是有责任的，所以我也打了C，但后来在他们的说服下，不想影响太大，那就B了。其实C也是挺好的，一个人受点委屈多评两次C有什么了不起？文化大革命还有很多老干部都评为反革命呢，还坐过几次牢，都反革命了还有什么C不C的，所以C也没有什么了不起。人生总是会有挫折的，挫折有时对你也是一种财富。

员工：如果主管对员工说现在考评有六级了，那我被评为C没什么关系，但如果只有三级那被评为C就是最低了，心里就很不舒服。请问我们的考评等级到底是几级？考评的结果是否可以被随意更改？

任总：考评等级并不重要，我认为重要的是考评的过程中他是怎样对待你的，而不重在划在哪个等级上。这个等级是人为设定的，愿意多设几级就多几级，少设几级就少几级，关键是他的考核过程是否公正，处理问题是否合适。

考评应该加强和大家的沟通，我认为你有缺点，就应该告诉你，做为一个领导告诉人家缺点有什么害怕呢？缺点不告诉人家，下次不改进，不改进还是使你的部门绩效降下来。所以各级不敢坚持原则的领导、明哲保身的干部是公司的陷阱。你可以用这句话跟他谈，“你这种干部不敢坚持原则，你明哲保身，你是公司的陷阱呀”，如果你这样说后下次要被打F，你就到荣誉部喊冤，荣誉部给你调到另外一个部门。你把公司存在的问题暴露出来，你也立功了。

我讲话也只是通过一种传播去感染干部，当然感染干部也需要你来帮助，你要去帮助他沟通。这个领导实际上是个干活的领导，他把你打到C，又不敢和你说，他只不过是坚持原则，不敢撕破面子。这个人面子很重，但从你的角度来说，你要去总结，你为什么会被打C了，换了岗位，你要吸取教训，才不会被打C。其实C也是公司的优秀员工，为什么一定要去争A呢？A那么少。

员工：路标规划对于公司是一个很重要的工作，但我感觉路标规划在产品线的推动中不太受重视。就这个问题我们也和主管经常争执过，我们写过一个案例准备在华为电气公告栏上发放。我感觉公司不太重视这个问题，这导致我们路标规划的推动特别困难。我们该如何将这项工作开展下去？

任总：那你敢不敢在《管理优化报》上写一篇揭发他们的文章，把你的观点阐述出来？我认为你要考虑任何一个新生事物在企业的成长绝非那么顺利，任何一个旧的东西、传统都不会自动退出历史舞台，你以后能体验到这句话是非常深刻的。

你想要一个新东西吞掉一个老系统，你就要奋力呐喊。没有路标指引造成将来的重复开发、产品系列化配套的不合理造成的经济损失和成本损失要远远大于我们现在很细微的改进。但我们细微的改进大家都看见了，一总结细微改进，就要涨工资，这是我们领导没水平。所以你要奋力去力争，去培训他们，让他们认识到您的建议，要敢于去沟通，甚至叫他们请你吃饭，不请你就写个“小报告”，让他知道你要说的内容。我相信他们不是恶意的去阻挡你的推进，他们是还不懂。

员工：在98年时，我们有一个产品测试正处于比较紧张的时候，我们的项目经理调离了岗位，不再搞测试，他在离开这个岗位的时候竟然大谈测试是怎么无前途等，就是测试无用论吧。但半年以后他又调回来了，而且还升职了。请问您对此种现象怎么看？

任总：那你为什么不揭露他呢？多难得的一个机会。这就是你们的错误了，最后如果让你穿小鞋，你就白穿了。

我认为每一个员工都要敢于坚持真理，但坚持真理的时候我们要有理，不要说“你有问题”，说这种话是不负责任的。他有什么问题，你要有理地向别人提意见。有些时候我们很幼稚，人家明明很正确，我们看不见，我们就拼命提人家的意见，后来历史证明人家是正确的，你就失去了一个超前学习的机会，所以我认为这也是你们的问题，不能怪上面的领导不英明。而现在我们华为公司总体还是民主的，当然民主的过程中也有穿小鞋的时候，你是金子总是会闪光的嘛。你只要敢坚持原则，原则就是要围绕公司的核心竞争力的提升来思考问题，而不是为了其它。

这个人调过来升不升职我不管，但是他说这个部门没有前途这个话，是煽风点火，当时你如果就揭发他，他就不会有升迁的机会，再也不会给你穿小鞋了。他违背了公司核心竞争力的提升，这种人是投机分子。但是就因为你不敢揭发，使他漏网了，等你抓时，他已经改正了，所以再抓也没有用了。

员工：刚才说要进步就要敢于斗争，就是说是一个胆量的问题，那为什么大家没这个胆量？我认为这也是一个氛围的问题。我就是因为投诉多了被打成了C，所以可能干不下去了。

任总：缺乏胆量就要忍耐，忍耐也是光荣的。你没有胆量又不忍耐了，你就很难。敢于去面对错误的东西，努力去纠正他，又注意有效的工作方法，你就进步了。

如因投诉多而干不下去了，那你换一个工作岗位也是可以的。其实我们公司高层领导的自我批评展得是很开的，只是你们不太清楚而已，高层领导的这种做法带得我们公司整个大环境总体比较好，但是我认为对你们来说首先要追求自己的进步，然后再要求别人也跟你一样进步。首先要求自己，不能处处去要求别人，天天盯着别人的缺点，而自己的缺点没有改进。其实你自己做得很优秀，自然也会被社会承认，即使一个主管不承认你，也会有很多人承认你。王杰死时大家也没说他是英雄，最后经过调查才变成了我们国家的英雄，因此你只要踏踏实实地完成你的工作，做出你的事情来总会被认可。如果你不断谈道理，而自己的工作做得不好，可能你的考评以后还会变成D，还会降下来。

员工：去年有一段时间，我的主管的最大工作绩效就是裁员，裁完之后他就升官了。我也被裁出来，我还很幸运，仍然是华为的一员。但另外有一个同事他就给裁走了，他工作表现不错，考评也一直很好，我认为他是公司的财富，走了对公司也可以算一个损失。我认为在我们那个部门华为文化算是被摧毁了不少，之后听说我们原来那个部门搞了一次春游都没有人去，大家都觉得很灰心。我感到公司有一些管理者是接上面任何指令，他就执行起来，然后就象我开始说的，他裁员裁完了就升官了。请问公司是如何对待裁员问题的？

任总：我们做错了可以平反，荣誉部可以重新调查。但讲到这个裁员问题，大家一定要有一个心理准备。我们可能会不断地扩张，也会产生不断的裁员。因为整个环境是在大变化的，随时随地你们都可能被裁掉，包括我自己在内。国外有非常多的大公司，总裁都会被裁掉，所以经济不好就会被裁员，经济好就会扩张，这是新的劳动组合。当然我们是希望共同在一起奋斗，但不是以公司的生命终结来解决我们之间的团结。因此，我们要不断地自我批判、自我优化，提高组织效率，避免裁员的产生。裁员的过程中，每个骨干可以向有关部门申诉，“我是什么样的骨干，我做过什么贡献，为未来能承担什么责任”。不要赌气，你愿意留在华为工作的话，你可以申诉，大家加强沟通，但是裁员是永远不可避免的。自动降薪也是一样，我们的薪水如果只能升不能降的话，这个公司也是一个悲剧。

裁员时我们要友好，请人家吃顿饭，欢送欢送，送点礼品。我们不是有劝退指标吗？劝退最高可以送12个月的工资，我们有这些东西都是一种友好的表现，各级部门要善于理解公司这种友好的态度。以后还会裁员，这是毫无疑问的，这一点我们决不会向员工做太平的承诺，我们永远不会太平，是因为市场竞争太激烈，我们又不是强手。世界上没有一个上帝能保证我们是常胜将军，我们怎么保证员工终身能在公司工作呢？我们没有这个承诺保证。

所以我建议从现在开始，员工们都少一些主人翁意识，多一些打工心态，我到这个公司是打工来的，我要好好干，不好好干就会被裁掉。我说的是少一点，而不是没有，这也是针对一部分员工说的，他们的主人翁精神太强，进入公司后事事关心，但自己的本职工作做得不好，突然被主管调整，心里想不通，我这么爱公司，关心公司，这么主人。需知每个人在公司的工作地位是以本职工作做好来确定的。

员工：公司管理中很多地方动不动就罚款，您如何看待这个问题？

任总：公司的政策是人力资源部管政策，业务部门管干部。哪个部门能够随便制定政策来罚款？哪个部门可以制定政策降薪降职？他们也不要越权越位。除非是有过失，那降薪是很正常的，这是另外的问题。

我认为制定政策时不能这样随便，人家有一点不听话，不听话批评批评他，是可以理解的，降人家一级工资——人家多难涨一级工资呀，怎么这么残酷？我们各级部门都要与人为友，我们已经在李一男的检讨书上表明了。我们辞退一个员工要好好辞退，请人家吃顿饭、谈谈话，告诉他“你这样工作，我们公司就搞不下去了”。他说改，那好我给他一个改的机会；如果还是改不了，那改不了你走吧，走的时候我们再开个欢送会，大家一起吃顿饭，送点礼品。与人为友不是我们哥们团结起来混饭吃，我请你走也是与人为友，但要好好请人家走，把人家整一顿是与人为友吗？要多考虑一下人家的利益，奖金我们多给人家算一点，要考虑人家出去以后的艰难。这样就是与人为友。

华为公司各层管理与人为敌是不对的，一定要与人为友，要真正与员工做朋友。我曾经讲过一句话，特别是干部部门要挺身而出，主管领导不喜欢的人，干部部门的人要与他做朋友，包括犯了错误的人。我们的干部部门不要这么爱憎分明。领导不喜欢的人，干部部门要多和他做做朋友，看看这个员工，可能是受了一些委屈，他和这个主管领导的性格可能金木水火土是相克的，我们就换一个领导，可能这个领导是火，火不是烧木吗？我们换成水，水就把木头漂起来了嘛。换个领导不就完了吗？干部部门调整一下、疏导一下，很多矛盾都可以解决，所以我们认为要与人为友，不要与人为敌，我们现在整个干部管理体系中太与人为敌了。

与人为友也不是指软弱无能，我认为各级干部部门都要好好地研究。

员工：公司文件上说，我们开放高层决策民主，对基层实行权威管理。我觉得现在很多基层主管缺乏民主作风，这不是与公司的一种导向有关系呢？

任总：我们的民主决策与权威管理只是指重大决策问题，并非讲日常工作问题。在具体的管理上，我们要不断加强员工的沟通，沟通就是在具体管理上的民主。权威管理的总体原则就是按照公司已经形成政策努力去贯彻执行，贯彻执行的过程中由于员工的理解不够，需要进行沟通，沟通后员工还不理解，员工只有执行，这就是权威管理。但是如果沟通都不沟通就要员工执行，我认为主管做得不够。如果一点都不民主，“这个事情就这么干了，不要讨论了”，公司的导向不是让基层干部做“南霸天”，一手遮天。我们现在反复要求与员工沟通，就是防止基层干部一手遮天，我们干部分层分级管理也是为了避免这个问题。

人生走向逆境总是难免的，也是很正常的。经过长期沟通还是不能解决，我认为要么可以请求荣誉部给调一个工作单位。不过话说回来，“三碗不过岗”，我们还是有限度的，不是为了给你转岗而转岗，你转岗也是有限度的，所以你要珍惜这个换岗的机会，不能老换。即使公司允许你老换，你每换一个岗都是从头再来，任职资格都是从头评价的。新的工作你不会，不会就等于零。这样的话对你来说，同一期来的人，人家进步了，而你却落后了，你也就损失了。

我认为当你把别人想成圣人的时候，首先你自己就应该是圣人，总想着别人都应该对我很好，我就是比别人牛一点，这怎么行呢？因此我认为大家都应该换个位置去思考，如果我在他那个主管领导位置上该怎么办？

换个角度来思考，如果你当头，你会怎么办，你说他没有水平，换成你，你是否就有水平？因此我们只要换位思考一下，我们的气也就消了。我们有很多独生子女，家里爹妈宠，学校老师宠，怎么到华为就受气了，所以就想不通。这是自然现象，人生从来没有高兴的时候，都是受气受气，受气多了以后碰到有一次不受气自然就高兴了，如果老是高兴，那高兴都觉得不高兴了。人生受点磨难，经历点逆境有什么关系呢？历史上有多少名人都是这样。

人生哪有那么顺利？我们总喜欢设计自己的人生：今天这样，明天、后天这样……再过几天你不就当××××？所以你们不要把人生之路看得太顺利了，太顺利了你们反而容易栽跟头。卢刚就是一个最典型的教训，卢刚在美国是留学博士，在美国开枪杀人，在国内也有这种状况，一同学习的人，论文不如人家写得好，就想搞人家一下，这种事情在我们学校里也是存在的。

人要受得了委屈，特别是做了好事都还要受得了委屈。刚才我听你们讲了很多话，你们本身也没做什么好事，所以受了委屈。假如做了好事，人家不评价我，我回家自己写一篇文章表扬自己，贴在墙上，字写大一点，每天看，我自己做了好事，心里高兴，有什么不好？为什么一定要别人知道？所以做了好事受委屈要受得起，更何况你们还没有做好事，不

过就是不敢提意见。我认为你们都不是十全十美，怎么去要求别人十全十美呢？所以我说受一点委屈对人生没有害处的，我讲这句话希望与大家共勉。我自己一生走过的路也不平坦，我自己对这些事情都有很多的感受。

我希望大家能通过我们今天的交流把心里的话，心里所想的传播出去，传给与你们有同类想法的人，大家不要在思想上走向死胡同，不要总钻牛角尖，越钻越尖，你能否超脱一点？我认为你们很有希望，但你们要努力提升自己。人的一生中最难的一件事情就是做人，做人最难，做个好人更难！遇到不顺心的话，绕开一些。主动想办法解决，实在到最后也不能解决，可以离开公司。华为又不是唯一的好公司，此处不留爷，自有留爷处。过两年也许公司纠正了，你再回来。也许是你想通了再回来。千万不要因主管处理不当，而自残。人生要潇洒一些。难得潇洒走一回，也许这一走，还悟明了。

凤凰展翅 再创辉煌

——任正非在“市场部集体大辞职四周年颁奖典礼”上的讲话

【导读】1999年华为实现销售近120亿，回款88亿。1999年至2000年，中国电信、中国移动、中国联通、网通、吉通、铁通、中国卫星通信七雄初立，形成了电信市场分层竞争的基本格局。2000年，华为海外市场销售额达到1亿美元，在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心。

我首先认为不应该是发奖章，而是发纪念章，因为发奖章就一定得有评委，而评委的水平至少要比获奖人高。我认为你们的精神是至高无上的，没有人可以来评论你们，你们过去行为的检验是不需要任何人来评价的，你们的精神是永存的。

市场部集体大辞职对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢生命就会停止。只要有生命的活动就一定会有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史，那么我们会葬送我们公司的前途。如果我们公司要有前途，那么我们每个人就必须能够舍弃小我。四年前的行为隔了四年后我们来作一次评价，事实已向我们证明那一次行为是惊天地的，否则也就不可能有公司的今天。毛生江从山东回来，不是给我们带来一只烧鸡，也不是给我们带来一只凤凰，因为虽说烧不死的鸟是凤凰，但凤凰也只是一个个体，凤凰是生物，生物是有限期的。我认为他给我们带来的是一种精神，这种精神是可以永存的。孙总是市场部集体大辞职的带头人，但她受伤害最小。在市场部集体大辞职中毛生江是受挫折最大的一个人，经历的时间也最长，但是他在这四年中受到了很大的锻炼，也得到了很大的成长。孙总给《华为人》报交代，要写一篇文章，把这种精神好好记述，并号召全体干部向他学习。

大家已经看到了我们高层领导的干部任职资格标准，知道了对高层干部的评价标准也发生了变化。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，我认为任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。市场部集体大辞职是一场洗礼，他们留给我们所有人的可能就是一种自我批判精神。如果说四年前我们华为也有文化，那么这种文化是和风细雨式像春风一样温暖的文化，这个文化对我们每个人没有太大的作用。必须经过严寒酷暑的考验，我们的身体才是最健康的。因此市场部集体大辞职实际上是在我们的员工中产生了一次灵魂的大革命，使自我批判得以展开。作为我个人也希望树立一批真真实实烧不死的鸟作凤凰。有极少数的人是真正“在烈火中烧”，如果说他们能站起来，那他们对我们华人为人的影响是无穷的。

孙总去非洲之前专门向我交待，这次市场部活动一定要让各部门、各个口的有关领导来受一次教育，一定要好好向毛生江学习。如果没有这个精神，那么以后的改革还是会有问题的。好在总算有这一次的榜样，好在总有四年历史的检验。有人痛苦三个月是没有什么问题的，半年或许也是没有什么问题的。但是四年，相当于人的生命的多少分之一，不是谁都能够受住这么长时间的考验。所以向市场部特别是向毛生江学习这种精神，我认为是华为公司员工可以遵循的一种标准。人的生命是有限的，但他的精神是抽象的，是永恒的，我认为应把这种精神记述下来，流传下去。我相信这种精神是在华为公司传播下去的。传播下去的基础是什么，就是我们在公司坚定不移地推行任职资格标准。只要不顺应这种标准，那么你永远也爬不上来，只要顺应这种标准，那牺牲则必然在自我之中了。自我批判的目的是不断进步、不断改进，而不是停留和沉溺于自我否定，所以，我们每个人要对照任职资格标准，拼命学习，不断修炼和提升自己。我认为今天的意义非同小可，我相信一定会对我们的发展产生重大的影响。这四年来是由于一部分人能忍受痛苦，能给我们后人作一次榜样，华为才发展到今天。同时我认为明天更伟大、明天更需要我们加强自我批判。

第二个问题我要讲的就是去年你们的工作做得不错，你们也做了总结，去年销售额达到120个亿，特别是货款回收达到88亿。应该说去年的市场环境非常困难，回收货款的环境也错综复杂，但是我们都做得非常优秀。这两项行为如果让我们用一种方式来表达的话，这也是一种壮举，它奠定了2000年我们敢于发展的基础。这两个事情合在一起就是壮举，孤零零一件事情可能不仅不是壮举，有可能还是悲剧。大家想一想，如果去年销售额只有七、八十亿，我们今天敢坐在这开会吗？因为，可能产生不了利润，甚至成本高到不能分摊。没有良好的市场销售量的支撑，作为领导的心里面没有底，那今年敢不敢发展？其实敢不敢大发展也就是一念之间，战争的胜负往往也就是将领在一瞬间对这个事情的决策。如果觉得去年才卖那么一点，今年也不可能卖得再多了，我们没有利润，不敢再投入，不敢去抓住机会，也许会裁掉一点队伍，或者不敢招聘优秀员工，那么我看我们今年大发展是没有希望的。不是我们不想发展，而是我们不敢发展。

再试想一下，你们去年销售额120个亿，而货款回收只有50个亿，这么多款没有收回来，怎么还会有信心。心中想2000年即使我们能卖200亿，货款也这样收不回来，现金流会不会中断，资产负债率相当的高，我们还敢不敢再发展？如果再发展，当现金流一旦中断，我们公司会不会全军覆没？如果卖了120个亿收不回货款把我们拖得半死，还不如只卖七、八十个亿。

如果说这两个行为只有一个是成功的，我认为那不能叫壮举，只能叫做悲剧，可能就会葬送华为公司。大家回想一下五、六月份的情况，五六月份的市场既萧条又混乱，西方公司低价抛销，恶性抢占市场，我们整个市场系统沉不住气了。在这个时候孙总踩了刹车，我加了油门。孙总踩刹车是指削掉销售计划40个亿，但要求不能再降价。我加了油门是指让总裁办的人都去收款。结果销售目标完成得这么好，货款回收这么好。在市场出现混乱时，我们保持了队形不乱，大家排着队，打着鼓，唱着歌，齐步向前进。结果刚好我们就把可能出现的悲剧变成了壮举。孙总在非洲也委托我感谢你们两个部门，是你们给公司很大的帮助。如果说五、六月份这种混乱状态没有停下来，或者我们萧条下去，或者我们消沉下去，或者我们顺应这种自然发展而不抗争下去，很可能我们今天就会变成一个连生存都很危险的公司。

第三点我想说的就是我们今年最重要的市场举措就是建立地区客户经理部（地区客户代表处），要以改善客户关系为中心来建立，到时我们的客户代表管理部、国内营销部、区域机构管理部可共同对这个地区客户经理部或地区客户代表处实施管理。这就是说我们要把碉堡建到每一个前沿阵地去。中国总共有334个本地网，将来即使联通或是其他网络营销商估计也会按这种结构来布局，我们不分对象都提供优质服务。所以我认为我们地区客户经理部的建立是非常正确的，他会使我们的工作做得更加精细，因为各个层面客户满意度的提高是保证我们持续增长的基础。

我们在全国各地建立了很多合资企业，大家知道客户经理部就是一个个碉堡，而本地化合资就是通向这些碉堡的一条条战壕。我们在多层次上和客户建立了全方位的关系，我可以说这一点西方公司是做不到的，没有一个人会为西方公司卖命而到一个偏远的地方去守阵地甚至守上几年而不回家。西方公司实行的价值观和我们公司的价值观不一样，我们有很多在地区工作的地区客户经理们非常辛苦，生活条件也很差，但是他们从不退缩。我们要把这一个个碉堡建设起来，今年还要再扩大这些碉堡的覆盖，我们只要守住这一个个碉堡，挖通一条条战壕，我们就会有更大的收益。我们还可以用些收益反投进去改善服务，我们会有更好的条件。这是个战略的决策，因此各个部门，各个办事处主任都要认真进行这个部门的建立，不要打折扣，不要看到他们房子装修得好一点，一个人住一间就眼红，否则你自己下去。随着市场的发展，只要是客户关系比较密切的，都应该建立地区客户经理部。但是我们和客户间的合作也应有原则的，丧失了原则是不好的，无限制的屈从也是不能成功的。在改善客户关系方面也要有指导书，可以按照指导书去做。

我认为这是公司的一个新的战斗举措。所以公司在新的一年中的市场举措大家要理解，特别是如果有些人要分到艰苦地方去，我希望他不要计较，要向毛生江学习，打起背包就出发，我的讲话完了，谢谢大家！

一个职业管理者的责任和使命

——在高级副总裁以上干部就《华为入》报一篇短文《无为而治》，以公司治理为题作文考试前的讲话

【导读】2000年春节后上班第一天，任正非给公司全体高级副总裁来了个突然“袭击”——“托福”式考试，考题就是第98期《华为入》上《无为而治》一文谈治理公司的认识，要求2小时内当场交卷。任正非希望的三个认识：一是要高层管理者不要去充当英雄，事事冲锋陷阵，而是牵引实现组织目标，系统分析思考，奋力调动、节约资源，制定、优化制度和流程，举重若轻，一手硬一手软地去落实监控；二是企业在一次创业向二次创业的转轨期间，必须扳道岔，转轨的关键点在职业化管理，而不是一、两个英雄所能为；三是让高层管理者给下属提供一个充分施展的平台，千里马只有在赛跑中才能识别，努力培养后继干部和接班人，让下属有机会脱颖而出，自己则“化作春泥更护花”。

作为高层管理者，我们怎样治理这个公司，我认为这很重要。以前我也多次讲过，只是这篇文章（《无为而治》）给我们画龙点睛，更深刻地说明了这个问题。我希望大家来写认识，也是对你们职业素养的一次考试，考不好怎么办呢？考不好你还可以学习，我们是托福式考试，以最好的一次为准。学不好怎么办呢？学不好你还可以调整，你辞去高级职务往下走。因此要深刻理解公司制定三、四、五级干部任职资格标准的深远意义，我们坚持这个干部考核标准可能在相当长的时间内不会改变，每年大家都要提交述职报告，要填任职资格表格。二月份我将主持把高级副总裁以上的组织评议做完，我认为要一次又一次刷新你们的思想，让你们理解公司对高级干部的要求。

我们要选一些填得好的任职资格表格、述职报告公开印刷，让下面人看看，让年青人找到灯塔，找到目标，他也就掌握了标准，学会了做人。这次的作文当然也会全文发表。我和HAY公司顾问谈话时说过，过两三年后，公司管理规范了，华为要引入一批“胸怀大志、一贫如洗”的人进入公司，来激活沉淀层，不能让我们这些人功成名就了就在这里过日子，这是不行的。我想强调一下什么是一个职业管理者的责任和使命。我们已经公布了高层干部任职资格评价标准（公司10号文件），《无为而治》这篇文章和公司10号文件是相吻合的，和我过去讲的许多要点也是吻合的，所以我想借这篇文章来测验一下大家对事物的真实认识。

第一点，我想强调一下什么是职业管理者的责任与使命。

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。权力不是要别人服从您，而是要您告诉他如何干。因此，围绕组织目标的有效实现，个人所处的位置，承担的使命，应如何理解。怎样理解公司的组织目标的实现，我在《华为的红旗能打多久》上讲过，在历次很多讲话上都讲过，但大家都听不进去，今天就要考一次，你听不进去也要写。一个职业管理者他的职业就是实现组织目标，因此，实现组织目标不是他的个人成就欲所驱使，而是他的社会责任（狭义）无时不在地给他压力。

这就是无为而治的动机。

为了实现组织目标，要有好的素养与行为，我希望大家重视对自己的定位认识，加强个人职业素养的提升。

第二点，我想谈一谈一个担任高层职务的职业管理者的应有心态和行为特征。

华为曾经是一个“英雄”创造历史的小公司，正逐渐演变为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。第二次创业的一大特点就是职业化管理，职业化管理就使英雄难以在高层生成。公司将在两、三年后，初步实现IT管理，端对端的流程化管理，每个职业管理者都在一段流程上规范化的运作。就如一列火车从广州开到北京，有数百人搬了道岔，有数十个司机接力。不能说最后一个驾车到了北京的就是英雄。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅是一个代表，并不是真正的英雄。

我们需要组织创新，组织创新的最大特点在于不是一个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，他一定会形成黄河的壶口瀑布，长江的三峡，成为流程的阻力。

这就是无为而治的必须。

我上面说的是仅对高级管理者的，我没有说基层不要英雄，炸碉堡还是需要英雄的。基层干部不能无为而治。不当英雄，你也无法通向中高级管理者，谁会选拔你呢？对基层干部我们的原则是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。与高级干部标准反过来，形成一个对立统一的悖论。

第三点，已经付了报酬，按劳获得了待遇，“英雄”不应作为额外索取的名义。

在职业化的公司中，按任职资格与绩效评价，付了报酬，已经偿还了管理者对职业化管理的贡献，个人应不再索要额外的“英雄”名义的报酬。为此，职业化管理者是该奉献时就奉献，而不是等待什么机会。

我们的价值评价体系也要学会平平静静。如果我们的价值评价体系，只习惯热闹，那我们就会导致高层管理者的“行为英雄化”。

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。在这个问题上我认为高级干部的价值评价体系导向比个人修炼更重要。个人修炼当然也重要，但小草再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司就永远发展不起来。

我们将逐步引入西方公司职业化的待遇体系，如工资、奖金、期权、期股……，都是回到让职业管理者默默无闻、踏踏实实的工作上去。我们实现了这些，高层更不应成为英雄。

这就是无为而治的基础。

活下去，是企业的硬道理

——任正非与HAY公司高级顾问Vicky Wright的谈话摘要

【导读】华为下决心穿“美国鞋”（西方鞋），在管理改进上“削足适履”，学习方法就是“先僵化，后优化，再固化”。任正非为此强调说：“我们切忌产生中国版本、华为版本的幻想。引进要先僵化，后优化，还要注意固化。在当前二、三年之内以理解消化为主，二、三年后，有适当的改进。”从1997年开始与Hay group合作，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型；从1998年开始，Hay每年对华为公司人力资源管理的改进进行审计；2005年开始，帮助华为进行领导力培养、开发和领导力素质模型的建立。

企业要一直活下去，不要死掉。

作为一个自然人，受自然规律制约，有其自然生命终结的时间；作为一个法人，虽然不受自然规律的约束，但同样受到社会逻辑的约束。一个人再没本事也可以活60岁，但企业如果没有能力，可能连6天也活不下去。如果一个企业的发展能够顺应符合自然法则和社会法则，其生命可以达到600岁，甚至更长时间。中国古人所讲的“道法自然”讲的就是这个道理。我们现在讲的实事求是也是这个道理。企业的经营管理必须“法”（遵循）自然法则和社会法则，必须不断地求“是”（规律）。

作为一个企业能活过几十年，甚至上百年，其内部管理机制是其他企业学不到的，因为其他企业活不到那一天。企业能否活下去，取决于我们自己，而不是别人，活不下去，也不是因为别人不让我们活，而是自己没活好。能活下去，不是苟且偷生，不是简单地活下去。

一个企业活下去并非容易之事，企业要始终健康地活下去更难。因为它每时每刻都面对激烈的市场竞争，面对企业内部复杂的人际关系，面对着变幻莫测的外部环境。企业必须在发展的过程中，在不断地改进和提高的过程中才能活下去。

对华为公司来讲，长期要研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提高核心竞争力，而提高企业竞争力的必然结果是企业的发展壮大。利润是核心竞争力提升的必然结果，因为其是一个闭环。

对于个人来讲，我没有远大的理想，我思考的是这两、三年要干什么，如何干，才能活下去。我非常重视近期的管理进步，而不是远期的战略目标。活下去，永远是硬道理。近期的管理进步，必须有一个长远的目标方向，这就是核心竞争力的提升。公司长远的发展方向是网络设备供应商，这是公司核心竞争力的重要体现。有了这个导向，使我们抓近期的管理就不会迷失方向。朝着这个方向发展，我们的近期发展和远期发展就不会发生矛盾，我们的核心竞争力就会得到了升华，我们也就有生存的理由和生存的价值。

在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地管理进步。

我们引入Hay的薪酬和绩效管理的目的，就是因为我们看到沿用过去的土办法尽管眼前我们还活着，但不能保证我们今后继续活下去。现在我们需要脱下草鞋，换上一双美国的鞋，但穿新鞋走老路照样不行。换鞋以后，我们要走的是世界上领先企业走过的路。这些企业已经活了很长时间，他们走过的路被证明是一条企业生存之路，这就是我们先僵化和机械引入Hay系统的唯一理由，换句话讲，因为我们要活下去。

自然科学最终总能找出一个数学公式，对自然规律做出描述。人的思想永远不可能找到一个数学公式来确定，这个公式适用于任何人是不可能的，我们聘请Hay公司专家，不是要单纯学习一个结论，而是要向HAY公司学习运作方法。

美国在人力资源管理上比较成功，使美国的创新精神和创新机制发挥得比较好。这种创新精神有很多外部原因在发生作用，例如政策、法规等，内部原因中最重要的是薪酬这个因素在起作用。

华为公司从一个小公司发展过来，特别是他是在中国发展起来的，外部资源不像美国那样丰富，发展是凭着感觉走，缺乏理性、科学性和规律，因此要借助美国的经验和方法，借用外脑。

我们现在向Hay公司买一双“美国鞋”（西方鞋）中国人可能穿不进去，在管理改进和学习西方先进管理方面，我们的方针是“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化。

我们必须全面、充分、真实地理解Hay公司提供的西方公司的薪酬思想，而不是简单机械的引进片面、支离破碎的东西。我们有很大的决心向西方学习。在华为公司，你们经调查会感觉到，很多方面不是在创新，而是在规范，这就是我们向西方学习的一个很痛苦的过程。正像一个小孩，在小的时候，为生存而劳碌，腰都压弯了，长大后骨骼定形后改起来很难。因此，我们在向西方学习过程中，要防止东方人好幻想的习惯，否则不可能真正学习到管理的真谛。

当我们的人力资源管理系统规范了，公司成熟稳定之后，我们会打破Hay公司的体系，进行创新。我们那时将引入一批“胸怀大志，一贫如洗”的优秀人才，他们不会安于现状，不会受旧规范的约束，从而促使我们的人力资源管理体系再次裂变，促进企业的再次增长。这不是改变政策，而是引进对象，他们为老员工做出榜样，带动公司创新，变换对象以激活沉淀的组织体系。这样才能产生创新。在这样一个创新体系下，没有一个员工是能够安于现状的。创新是阶段性的，优秀人才进来，价值观和价值评价体系发生变化，老员工向他们看齐，公司又会形成稳定系统，但如果没有规范的体系进行约束，优秀人才进来后，会破坏公司的发展。如果没有系统的体系，创新就会是杂乱无章、无序的创新。这就是中国的“悖论”。在华为有人也会贪图安逸，不思进取，沦为平庸。任何重心到了最低点都是最稳定，稳定以后谁也不想改变。这种周期性循环是很难打破的，我们要摆脱由成功到失败的悲壮循环。

企业的发展要保持节奏，宽严有度。在企业初创时期，必须有严格的管理和控制体系，而当企业发展到一定阶段，必须保持适当的宽松，不骄不躁，保持36°5的体温，激励创新。

14世纪开始的文艺复兴刨松了英国的文化土壤，为中产阶级的产生创造了条件，产权保障制度和等价交易制度使英国走向规范。英国的衰落是因为越来越规范了。后来又错误推行福利政策，削弱了创新动力。二战未结束工党上台后，大幅度增加社会福利，英国的饼也有吃完的时候，这种福利制度得到短视的人的拥护，使得英国又一次失去创新的机会，保守党上台为了维持政权，也不得不继续推行福利制度，两个政党竞相给民众许愿，但谁也没有许愿去创造价值，英国早期扩张来的那张饼越吃就越小。而美国是灵活地而不是教条地运用了英国的成功制度，移民的加入同时稀释了英国僵化的文化。所以在创新精神和创新机制方面美国优于英国。因此：

第一点，我们公司的薪酬制度不能导向福利制度。如果公司的钱多，应捐献给社会。公司的薪酬要使公司员工在退休之前必须依靠奋斗和努力才能得到。如果员工不努力，不奋斗，不管他们多有才能，也只能请他离开公司。

第二点，管理既要走向规范化，又要创新，又要对创新进行管理，形成相互推动和制约机制。

要引入懂技术、懂业务有基层实践经验的人员到人力资源部。贯彻、执行和修补人力资源政策。政策的微小偏差，制定政策的人不太了解，只有从事业务的具体人员才能清楚地了解。这些人员对政策的宏观走向不一定清楚，但对具体执行的细节和可操作性非常关注。制定政策的人也有机会在实践中不断丰富、完善。这样，过几年后再对制度进行一个回顾，将制度中的漏洞修补好。将人员的循环与制度的轮回相结合，以防止公司的腐朽。但陷入细节，弄成繁琐，是更不行的。

管理系统太复杂，就失去了存在的价值。

人力资源管理者要由研发、市场、生产、财经、采购等各系统的优秀业务人员组成。由他们来解决简化这个制度，拿出一个很好的方案来。

我们永远不会做得最好，会永远地失败下去，在失败过程中找到如何取得成功的方法。我不会允许明哲保身的人存在下去。

要先僵化，要适应，否则就换人，换人不是让他离开华为，而是让他监督执行。行政推动与理论推动相结合同时启动。

也许是数十年，数百年才看得到。要告诉后代没有吃到最好的苹果，永远需要改进、完善，不能让他们将我们取得的方法神化，那样的话，整个操作就都毫无意义了。

沟通从心灵开始

——任正非与2000-22期学员交流纪要

2000年7月17日

【导读】任正非于7月17日下午与2000-22期学员进行了交流，在幽默、风趣的谈话中，学员领悟到华为对新员工的殷切期望。

为了更好地沟通，先表明三个原则：

1. 孙总上次与新员工沟通中的观点与我一致，相同的不必再问。已在《华为为人》发表，请阅。
2. 员工如果有远大理想与抱负，我想这种问题也不要提。因为你们还不到时候，希望你们踏踏实实做好本职工作，加强自身建设。万里长城虽然很伟大，但万里长城也是一砖一瓦建成的。今天我们看到卖旅游门票时很兴奋，但是你没有想到几千年前人们修万里长城时的含辛茹苦和血泪。今天我们也在创造一个新的万里长城，因此在合作建设的这个年代里不要去考虑伟大。
3. 大家可以畅所欲言，即使你心里很不高兴，我们也可以进行沟通，希望能帮助大家如何做人。有人告诉我说员工培训中心宣传华为太理想化，走进现实生活不是这样的。教师上课中宣传华为好的案例，集合很多人的优点，去塑造一个事例，一位管理者。你们下去碰到的领导并不是你想像的那么好，他们有时将鼻涕抹在袖口上，有时不穿袜子，不像一位你想像的领导。希望你们不要带着太多的理想走，我们看人要从主流看，你的领导也是活生生的人，不要抽象化。你运气好，碰上一个好领导。运气不好，你碰到一个不好的领导，却受到了别人受不到的锤炼，你会学会如何协调周边关系，学到了很多经验，你就成材了。人生不经磨难不成材，你说到底谁幸福呢？

问：您如何看待老板与员工的关系？

任总：华为公司没有老板，老板也是天天干活、打工，他上班的时间比别人长，从来没有吵过加班工资。员工是未来的老板，都在劳动过程中创建企业未来，这是平等的。但是从工作经历、能力、年龄优势来看，不同的人在不同时期有不同岗位。

问：现在IT行业非常热闹，请您预测一下IT行业的发展方向？以及IT行业现在是处于成长期还是成熟期？

任总：IT有希望，但必须要付出生命的代价，才能使IT产业发展起来。IT更新很快，迫使每一个企业必须领先。要想领先，可是人只有24小时，怎么领先，难度很大。美国公司可以24小时运转，利用美国时区、欧洲时区、印度时区、日本时区，分段运转，我们管理水平低，还做不到。美国公司可以实行全球范围跨地域发展，集约大量资本、力量，优势领先我们。他们有良好的管理体系，构建全球范围不同地域实现同步、异步工作。我们做不到。我们项目组的人不见面，工作就无法开展，这就是我们落后。因为我们落后，落后要赶超先进，就更要努力，更要努力就会使生命消蚀得快一些。可能要付出很多代价，才构建企业的成长。有限的生命投入无限的事业中，才能成就有限的成功。人的一生不可能拼到底，只能阶段性拼，只能接力赛，一代接一代，继往开来，层出不穷。

由于光传输技术巨大进步、芯片处理能力巨大进步，未来信息壳非常庞大、便宜、快捷、使用低廉。这层包括地球的信息壳，必定会促进工、农业的进步，工、农业的进步反过来更加需要信息。IT给企业、社会带来巨大进步，所以大家很关注。但IT不是炒作的，是人做出来的，是非常艰难。说信息技术对人类进步是不可质疑，未来发展不管IT有多少泡沫，IT永远会健康成长。应该说人类在这方面才刚刚起步。

问：据说华为公司应届生比社招生更受重视？

任总：这个问题不存在，如果应届生更重要，为什么要招社招生？社招生有一定社会经历，有工作实践经验，工作实践经验无疑是宝贵。社招生可以不经过一营、二营培训，这一点就说明社招生的工作素质强。社招生有人生的社会经验，比纯洁的应届生好的多。社招生比应届生成熟，看事物深刻，但是他们改造起来难，因为他们有自己固定的人生观，比较实际。华为闹意见的多数是应届生，社招生多数人没有问题，因为他们在外面吃过苦，觉得还是华为好，即使有点挫折还能容受。华为使用人的过程中，一直贯彻一个标准，就是以实际贡献能力使用人。为什么要大规模招应届生，因为我们每年需要大量人员补充，可是苦于招不到人，那我们大批量来人的机会就是学校的应届生。社招生要尽快适应文化，适应文化后你的成长速度非常快。社招生发展不整齐，有的人发展很快，关键在于文化认同。

问：研发新员工多久才能进入实际的项目开发？还需要多长时间培训？

任总：公司有个培训一营做的不错，今年680人，已经输出185人。他们的培训比较苦，为市场、用服输送了不少人才，我们将来会把这个模式推广到研发系统，也要组建培训三营。通信标准非常多、复杂，但是标准背得还不行，还要活学活用，弄清楚它们之间的逻辑关系。通信行业的标准表面很简单，不就是摘机、挂机、打电话，但是数千、万个标准叠在一起，就不简单。什么时候能上阵，需要业务部门与你们沟通。

问：你认为什么样的员工在华为才能最好发展？

任总：不讲话，老老实实干活的员工肯定能有最好的发展。埋头苦干、做好具体工作的员工进步的最快。

问：中研有很多员工就是不说话，他们的发展前景就是不发言、老老实实干下去吗？

任总：我是指不要哗而取宠，也不要构想脱离公司实际的问题。这个不讲话是指此而言的。积极的思维，勇敢的创新，不怕失败与挫折，坦诚的相互沟通，真心的互相帮助，你肯定进步快。我讲过员工多一点打工意识，少一点主人翁心态，是少一点，而不是一点不讲。如果员工一进公司，到处指点问题，而忘了自己本职工作最重要，最后会被辞退，既然是主人，为什么会被辞退，所以你是处在打工地位。真正的主人是你母亲，她什么都管，尽管她自己的事没干好，你不会辞退她，这才是真正的主人。我讲的核心是，员工要受约束。我们可以做主人，但要先把本职工作做好，否则主人也做不了。踏踏实实员工不一定是无能员工。我不是要求大家不说话，而应该集中精力关注本职。

问：请问华为员工离职后，户口会不会打回原籍？

任总：你们出国要慎重选择，我们不会因为你要出国，而不录用你。如果你选择出国，我们不会逼你把户口迁回原籍，但是你把户口放在这里，始终是个负担。我们也不会逼你们退培训费，交给学校的钱是资助学校教育。我们不会斤斤计较和你们之间的相互关系，你们要走，请你们妥善安排好。放在有利于你离开公司后，还能管理的较好。而且将来户口不重要，户口将来可能就是与政治档案相关，出国要盖个章，证明你没有犯罪历史。公司还有很多员工不把户口迁到深圳。你这么相信我们，要放在我们这里，当然也可以。

问：华为目标是领先企业，你认为达到这个目标，是应该重视技术关注管理多一点？是制度建设重要还是培养职业经理人重要？

任总：所有公司都是管理第一，技术第二。没有一流管理，领先的技术就会退化；有一流管理，即使技术二流也会进步。技术能不能决定公司的命运现在也是个问号。制度建设和职业化经理人并不矛盾。制度建设需要经理人参加，制度贯彻落实也需要经理人参加。我们的管理变革会推进到每个基层部门，每次推进就是一次学习。技术的人也要学管理。管理的伟大贡献可能就是填好一张表格，执行一段程序，你也不要认为你能干大事，从实事求是的角度起步，你就不栽跟斗。

问：如果开发一个新产品是失败的，公司如何评价这些人的价值？

任总：评价研发人员与项目成功与否没有太大关系。因为立项是由高层领导、研发行销委员会做出的，与研发人员没有非常大的责任关系。公司研发流程中一定要淘汰一部分产品，因为这是个喇叭口，进来的项目多最后成功的项目少。如果淘汰项目同时淘汰人，我们就太傻，我们花了几百万、几千万培养的研发人员淘汰掉，那不等于我们投资的教训就白丢了吗？如果很好用起来，就是宝贵经验、财富。因此淘汰项目与淘汰人是两回事，淘汰项目不淘汰人。但是项目过程中，每个研发人员本身主观能动性很重要，可以反对这个项目，这也是你才能构成的一部分。有失败经验的员工比一直优秀的员工更容易成功。

问：听说市场部挫折感很强，请教您该如何处理？

任总：我没有最初的挫折，因为我这一辈子都不顺。挫折多了对挫折就麻木了，越挫越勇就出来了。你在家、在学校、进入培训中心都有人宠你，到了市场没有人宠你。你要自己调整心态，哭鼻子是可以的，但不要让别人看到，这可能对你评价不是特别好。市场部是屡战屡败，屡败屡战，越挫越勇。任何人都会遇到困难，即使把爸妈带在身边也会有困难。你们要经得起生活风浪的洗礼。最后送给大家一个建议：大家碰到挫折时，不要自残，不要伤害自己，受挫折是难免的，熬过挫折就是希望。

问：您对做技术的女员工有什么建议、要求？

任总：这个世界对女员工不公平，我是站在同情你们的立场。不仅是传统势力的影响，从事研发女员工很艰苦，而且IT平均49天刷新一次，你不刷新，就会落伍，女员工由于在体力、身体素质比男员工弱，你在拚的过程中会比别人更有困难。但是从事技术岗位很多，不一定要从事纯技术岗位，从事技术管理工作会比较好一点。女员工在身体上不如男员工，在拚的过程中不要自尊心太强，一定要爱护身体，你们还要再干几十年。但是女员工很细致，在维护老版本方面女员工有优势。老版本刷新会慢，但得十分认真。受传统习惯势力影响，我们对女员工不公平的现象肯定会有，但不会很严重，女员工要团结起来，一起对付这种不良倾向。

问：在网上看到文秘招聘要求28岁以下的年轻女性，那是不是28岁以前没有及时转岗就面临着下岗的危险？

任总：公司15000员工中有2、3千人从事过秘书岗位，有许多高级干部也出自秘书体系。秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分。对于流程已经十分清晰的系统的例行管理，可以由秘书直接来完成；经理主要管理例外的系统，以及例行管理中一些界限很模糊的、判断不是比较清楚的、决策量比较大的系统。这就是现代管理中经理与秘书相互之间的关系。秘书是初级的管理人员，并完全有可能从初级管理走向高级管理，这主要在于秘书自身的修炼。什么都管的经理是一个效率不高的秘书，什么决策都不做的秘书很难晋升为经理。秘书是通向经理的第一步台阶。年纪越大，经验越丰富，处理例外问题越熟练，为什么反而被淘汰呢？不应该的。

问：华为公司在管理方面与国际存在差距，那能不能送员工到国外学习机会？

任总：员工要到国外学习就是辞职，学好再回来，再次考核上岗。这是个相互选择的结果。而且我们劳动力是市场化的，你到公司应聘，水平高我们就讨论给你多一点钱，劳动的准备成本应由你自己支付。

问：海外开拓非常艰苦，能不能举具体事例？在福利、待遇上有没有补偿？

任总：我们没有什么鼓励机制，都是自愿。到海外要有心理准备，很多国家很贫穷，有些国家还有疟疾。海外员工没有太多补偿，与国内工资相差不大，主要是华为员工的奋斗精神。

问：很多研发系统规定每天有一段时间必须到岗，是不是这样的？

任总：研发人员弹性上班，必须有一段时间在岗，因为要开会、讨论，其他时间自己处理。大家必须提高管理效率，不要为加班而加班，不要搞形式主义。

问：请问南研所近两年的发展和方向？

任总：所有研究所都没有方向，都是资源所，不是个项目所、产品所。课题建立后在网上进行研发，由于管理水平低，导致一部分资源所有类似产品所倾向进行工作，是短时间的。资源所提供充足人力、设备资源，参加产品线工作。产品线是全球最佳项目成员串起来的。

问：在公司评定员工是否会考虑道德因素？公司在工作时间外是不是不管员工？

任总：道德对一个人很重要。有些不拘小节不会影响你的进步，但是你想成为一个领导，必须严格要求自己。道德不进入评分，但对你的评价还是很重要的。犯有大的道德问题，我们也会辞退，我们要求员工有做人的规范。

公司不是保姆，不会把员工24小时管起来，你要学会自己生活，多交几个朋友，使自己的丰富多彩起来。

问：研发人员业余时间少，交触面窄，交际能力弱，怎么办？

任总：多请项目组朋友吃饭，肯花钱，交际能力迅速提高。只要你说今天请客，就有许多人来，你多几次能力就强了。我知道你说的是找不到女朋友怎么办，提高交际固然能力重要，但只要你品德好，工作又进步，凤凰会飞来。

问：听说公司要派员工到印度去培训？人员怎么选择？

任总：预计每年输送700至800名员工到印度研究所工作，但印度使馆不允许这么大批量签证。最近印度的信息部长访问华为，他说再过几个月就可以改善了。我们准备请一大批印度经理给员工洗洗脑。从事软件的员工一定要洗脑。印度软件规模非常大，成本非常低，利润非常高。因为他们是高中生编软件。印度标准已经引进来了，洗脑活动已经开始了，洗脑不成功的人就不允许上岗。

问：中研和中试都是做技术，但听说中试没有成就感？

任总：中研有成就感，是自己炒作出来的。中研写了几行软件就有成就感，就认为产品是他做出来的；中试把这么大的系统都测试出来，你们也可开庆功会，说这儿子是你们养大的。他们生孩子，你们培养孩子，怎么会没有成就感？

问：我们很多女员工是学技术的，做秘书，那我们是不是要继续注意技术的学习？每年都有员工离职，但公司花了这么大的代价培养他们，你如何看待这种现象？

任总：秘书本身具有管理职能，如果不懂，没有技术就像听天书一样，技术不会白学。秘书可以对例行事件实行管理，不是一个打字员。文秘是走向管理的重要岗位，你们可以充分发挥你的才能，但不一定要跟随技术的进步而进步。

员工离职不能阻挠，来去自由是公司的原则。我们希望员工留下来，但我们不用卡的方法留员工，留人要留心。人才流失，当然这是有成本的，所有世界级大公司都在为小公司培养人才。

问：听说如果夫妻双方都在华为，必须走一个，请问如何理解？

任总：规定中没有说两个人必须走一人，夫妻双方同在华为工作，只能拿股票评的低的那一个。绝大多数员工知道股票拿低的一方太亏了，才走，并不是因为我们规定必须走一个，我们从来不逼他走。公司管理缺少水平，才使用这种等价键的笨的管理办法。随着公司壮大，管理不等价键的能力增加，会有许多变化的。你看一些基层员工，并没有影响他们什么，因为他们配股的高低差不多，就哪一个也无妨。这个政策对你是自愿选择，我们对基层员工不会苛刻，对有管理权力的高级员工，会有严格的要求。

问：华为不是培养院士的地方，那华为如何把握先进技术，我们岂不是跟着业界巨头走？

任总：青年人不要把名誉看的太重，如果院士代表未来、方向，那我们招几个院士进公司就可以发展了，何苦这么辛苦管理。我们不号召员工争取虚名，不为虚名所累，就是不必去争取院士的桂冠，只要产品作好了就行。国家设立的院士主要在基础研究上有重大贡献，能为国家重大政策参谋的。我们公司追求的是真真实实的商业成就。我们是一个没有英雄的公司，中国为什么英雄辈出，是因为国家数百年来苦难深重，因此有禁烟英雄、抗日英雄等。北欧国家没有英雄，因为没有人侵害他们，国家建设也很规范。

问：不学技术的员工希望在管理道路上走的很远，应如何选择？

任总：不学技术的员工要在管理上走的很远，只能离开华为。因为华为管理不可能离开华为的主线，管理必须与主流线相关。因此不懂技术就是要努力钻研，钻研程度可以不要很深，但是一定要懂。

问：许多是非技术的员工，公司分配能不能考虑专业知识？

任总：不能全部要求员工都学技术，其实文化是多元化的，技能也是多元化的。我们还招了很多小语种的人。但是各位员工一定要懂公司的主流线。大家都具备自学的基础，有学习的条件，要不断加强学习，溶入公司的主流线。纯粹学技术的人也要学管理，学管理人要学技术，相辅相成。

创新是华为发展的不竭动力

【导读】任正非有一次说，创新不是盲目创新，一定要在理解基础上去创新，而不是在没有完全充分理解之后信口表明观点，你那是在出风头，那些出风头的人我们就应该把他请出去。

“创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力”。江泽民总书记的这句话给华为人极大的激励和鼓舞，也使我们看到了祖国灿烂的前景和希望，更加坚定了不断创新的信心和决心。今又学习江总书记在两院院士大会上的讲话，联系华为十年的发展历程，我们深有感触。华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。在实践中我们体会到，不冒风险才是企业最大的风险。只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会生存下去。

一、十年回顾，不创新才是最大的风险

回顾华为十年的发展历程，我们体会到，没有创新，要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域，没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡。

华为是在艰难的学习中成长起来的。十年前，华为十分落后，当时党中央发出号召，要发展高科技，连我们自己都缺少信心。十年来，在党的政策一次又一次牵引下，华为经历了艰难困苦的奋斗，终于在SDH光传输、接入网、智能网、信令网、电信级Internet接入服务器、112测试头……等领域开始处于了世界领先地位；密集波分复用DWDM、C&C08iNET综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤入了世界先进的行列；明年华为的宽带IP交换系统以及宽带CDMA也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。

在华为创业初期，除了智慧、热情、干劲，我们几乎一无所有。从创建到现在华为只做了一件事，专注于通信核心网络技术的研究与开发，始终不为其他机会所诱惑。敢于将鸡蛋放在一个篮子里，把活下去的希望全部集中到一点上。华为从创业一开始就把它的使命锁定在通信核心网络技术的研究与开发上。我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原则，形成局部的突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大。技术的领先带来了机会窗利润，我们再将积累的利润又投入到升级换代产品的研究开发中，如此周而复始，不断地改进和创新。今天尽管华为的实力大大地增强了，但我们仍然坚持压强原则，集中力量只投入核心网络的研发，从而形成自己的核心技术。使华为一步一步前进，逐步积累到今天的世界先进水平。

有创新就有风险，但决不能因为有风险，就不敢创新。回想起来，若不冒险，跟在别人后面，长期处于二、三流，我们将无法与跨国公司竞争，也无法获得活下去的权利。若因循守旧，也不会取得这么快的发展速度。

二、创新的内、外动力

华为的发展得益于伟大的改革开放时代，得益于党和政府的技术创新政策。华为发展的十年时间，正是祖国经济大发展，人民生活不断改善，信息消费不断增长的时期，这为华为提供了生存与发展的空间。离开了时代的进步和社会经济环境的改善，华为纵有技术进步也难以生存。

同时，这十年，也是西方著名公司蜂拥进入中国的十年。其实他们不仅是竞争者，更是老师与榜样。他们让我们在自己的家门口遇到了国际竞争，知道了什么才是世界先进。他们的营销方法、职业修养、商业道德，都给了我们启发。我们是在竞争中学会了竞争的规则，在竞争中学会了如何赢得竞争。世界范围内的竞争者的进步和发展咄咄逼人，稍有松懈，差距就可能再次拉开；而且国内同行的紧紧追赶，使我们不敢有半点懈怠，客观上促进了我们的快速进步。既竞争、又合作，是21世纪的潮流，竞争迫使所有人不停地创新，而合作使创新更加快速有效。我们不仅与国内竞争对手之间互相学习，而且与朗讯、摩托罗拉、IBM、TI……等十几家公司在未来芯片设计中结成了合作伙伴关系，为构建未来为客户服务的解决方案共同努力。

竞争对手多方位、多层次的竞争，逼得华为不敢有任何一点疏忽。稍有不慎就会落后。当我们拼死拼活往前赶的过程中，公司就不可能出现太胖的羊、太懒的羊。一个充满危机感，又有敏感性，又无懒羊拖累的公司是一定能生存下来的。要达到这样的境界，不仅技术上要不断创新，更要管理上不断创新。

这十年，运营商始终是华为的良师诤友。他们在我国通信网络的大发展中，在与西方公司的谈判、招标、评标中，练就了一种国际惯例的职业化水平。用这种职业水准来衡量每一家竞标者，使得我们的标书规格差一点，就不可能入围，更不能中标；特别是我们的解决方案，要在先进性、合理性，低成本、高增值，优良的服务上与西方公司进行综合比较才有可能入围。他们的苛求，迫使我们山沟沟的游击队，也不得不迅速国际化。他们对网络的理解，远远超过我们年轻的研发人员。一次又一次的谈判、技术澄清，就是一步一步又一步引导我们的青年人真正读懂技术标准，读懂客户的需求。我们一群土生土长的青年人，很快成为了世界领先产品的开发者，要感谢他们的引导。他们象严厉的诤友，逼着我们一天一天进步，只要我们哪天不进步，就可能被淘汰。他们处处时时拿我们与西方最著名公司进行比较，达不到同样的条件，就不被选用，逼得我们只有不断地努力，必须赶上和超过西方水平。没有他们的严厉和苛求，我们就不会感到生存危机，就不会迫使我们一天也不停地去创新，就不会有今天的领先。当然也由于我们的存在，迫使西方公司改善服务、大幅降价，十年来至少为国家节约了数百亿采购成本，也算我们对他们的一个“间接”贡献。

在这种激烈竞争的外部环境下，华为如何提升自己的核心竞争力，使自己也可以持续生存下来呢？

华为矢志不渝地追求企业核心竞争力的不断提升，从未把利润最大化作为目标。核心竞争力不断提升的必然结果就是生存、发展能力不断被提升。我们认识到，作为一个商业群体必须至少拥有两个要素才能活下去，一是客户，二是货源。因此，首先，必须坚持以客户价值观为导向，持续不断地提高客户满意度。客户100%的满意，就没有了竞争对手，当然这是永远不可能的。企业唯一可以做到的，就是不断提高客户满意度。提升客户满意度是十分综合复杂的，要针对不同的客户群需求，提供实现其业务需要的解决方案，并根据这种解决方案，开发出相应的优质产品和提供良好的售后服务。只有客户的价值观，通过我们提供的低成本、高增值的解决方案的实现，客户才会源源不断购买我们的产品。归结起来，是企业必须管理与服务不断改进。其次，企业必须解决货源的低成本、高增值。解决货源的关键，必须有强大的研发能力，能及时、有效地提供新产品。由于IT业的技术换代周期越来越短，技术进步慢的公司可能市场占有率会很快萎缩。因此，迫使所有的设备制造商，必须世界领先。IT业每49天就刷新一次，这对从事这个行业的人来说，太残酷了。华为追赶世界著名公司最缺少的时间资源，要在十年内走完他们几十年已走过的路程。华为已提供了7种产品世界领先，4~5种产品为业界最佳之一，这是一代又一代的创业者以生命消蚀换来的。

1999年，世界权威电信咨询机构Dittberner公司在其年度报告中指出，“华为的C & C08交换机在全球网上运行量在业界排名第九位”，华为因最新推出iNET综合网络平台，被Dittberner公司称为“世界少数几家能提供下一代交换系统的厂家”。是党和政府营造的宏观发展环境，是客户多年来给予的理解和帮助，才使华为从幼小的树苗成长到今天的规模和水平。

三、坚定不移地提升企业的核心竞争力

信息产业进步很快。它在高速发展中的不平衡，就给小公司留下了许多机会。不象一些传统产业，如飞机制造，它的设计理论已进入经典热力学，大公司充满了经验优势。而且数十年来，他们申请了无数的专利，使这种优势法律化。绕开专利，制造成本就会很高，没有竞争力。完全购买人家专利，如何能够超越。没有一场技术革命，没有新的技术突破，超越这些传统公司，越来越困难。而且，你没有理由一定会比他们做得好。

而信息产业不同，昨天的优势，今天可能全报废，天天都在发生技术革命。在新问题面前，小公司不明白，大公司也不明白，大家是平等的。华为知道自己的实力不足，不是全方位的追赶，而是紧紧围绕核心网络技术的进步，投注全部力量。又紧紧抓住核心网络中软件与硬件的关键中的关键，形成自己的核心技术。在开放合作的基础，不断强化自己在核心领域的领先能力。

公司一万五、六千员工中，从事研发的有七、八千人。而且四、五千市场人员，又是研发的先导与检验人员。从客户需求[1]、产品设计到售后服务，公司建立了一整套集成产品开发的流程及组织体系，加快了对市场的响应速度，缩短了产品开发时间，产品的质量控制体系进一步加强。在硬件设计中，采用先进的设计及仿真工具，加强系统设计、芯片设计、硬件开发过程质量控制体系、测试体系的建设，并在技术共享、模块重用、器件替代等方面加大力度。尤其是代表硬件进步水平的芯片方面，我们进行了巨大的投入。目前，公司已经设计出40多种数字芯片，几种模拟芯片，年产500万片。设计水平也从0.5微米，提升到0.18微米。拥有自主知识产权的芯片，极大地提升了硬件水平，降低了系统成本。

软件开发管理的难度在于其难以测评和过程的复杂性。公司坚持向西方和印度学习软件管理办法，在与众多世界级软件公司开展的项目合作中实践、优化。我们紧紧抓住量化评估、缺陷管理、质量控制、项目过程以及配置管理等SEI—CMM软件能力成熟度的标准要求，持续多年地进行软件过程的改善实践。目前，华为的软件开发能力有了质的进步，

完全具备高质量、高效率的大型软件作业能力。迄今为止，已成功开发出多种大型复杂的产品系统如C & C08交换机、GSM、数据通信和智能网等，其软件规模均接近千万行源代码，由数千人在2~3年的时间跨度内，分散在不同地域协同完成。

核心竞争力对一个企业来讲是多方面的，技术与产品仅仅是一个方面，管理与服务的进步远远比技术进步重要。十年来公司深深地体会到这一点。没有管理，人才、技术和资金就形不成合力；没有服务，管理就没有方向。

近两、三年来，公司投入了巨大力量，在国际顾问公司的帮助下，建设企业的IT。管理已经开始有进步，但还是远远不够。

管理的创新对高科技企业来说，比技术创新更重要。华为在发展中还存在很多要解决的问题，我们与西方公司最大的差距在于管理。四年前华为公司提出国际接轨的管理目标，同时请来西方顾问在研发、生产、财务、人力资源等方面做长期合作，在企业的职业化制度化发展中取得进步，企业的核心竞争力得到提升，企业内部管理开始走向规范化运作。

华为持续每年提取大于销售收入的15%用于研究开发，继续把最优秀的人才派往市场与服务前线，通过技术领先获得机会窗的利润，又将利润用于研发，带动更多的突破，未来十年一定是华为大发展的十年。华为的员工平均年龄27、8岁，十年后才37、8岁，正当年华，他们前赴后继，继往开来，一定会在未来十年内推动华为的发展与进步。

马克思说过，在科学的入口处正象地狱的入口处，这是那些把有限的生命投身于无限的事业中，历经磨难的人，才能真正感受到的。创新虽然艰难，但它是唯一的生存之路，是成功的必经之路。

四、在中国共产党的领导下，我国一定会进入世界强国之列

值得庆幸的是，华为赶上了改革开放的好时期。党和政府实施的“科教兴国”战略和可持续发展战略，以及国家创新体系的建立，为华为的持续创新注入了强大的动力。

党的十二大提出了要提高全民族的文化素质，奠定了科教兴国的基础，推动了创新的发展。这廿年来，体制、机制、科技……的创新不断深化，促进了经济的快速发展。这一切成就都是在党的正确领导下所取得的。我当时虽然参加了十二大，但对提高全民族的文化素质的理解并不深刻，随着国家撤消基建工程兵集体转业到地方的十几年来，才逐步理解了党的号召的深刻涵义。

江总书记近年来在多次讲话中透彻阐述了科教兴国、创新、民族进步的深刻内涵，使我们一步一步的更加理解了党的政策与方针，更加坚信发展的步伐。

中国共产党经历了50多年的执政努力，把一个贫穷落后、一盘散沙的旧中国，建成了一个民族团结、国家统一、步调一致、协作有效的初步繁荣的中国。中国共产党不断地在实践中丰富与发展自己的理论，引导全国人民努力建设繁荣富强的祖国。特别是江总书记的“三个代表”鲜明地指出了新时期党的建设的纲领与方向，更加有力地领导着我们走向新的胜利。

廿一世纪，中国将会快速发展，国家更需稳定，唯有共产党才能使国家稳定地发展。我接待过几个俄总统顾问、东欧一些国家的总统顾问的来访，他们非常羡慕中国在共产党的领导下，实现了基本的市场经济。他们的感慨，使我们由衷地感到生长在祖国的幸福。

华为及其员工一直把爱祖国、爱人民、爱党作为自己的企业文化，把国家前途、民族命运、企业的兴衰、个人得失、家庭幸福看成一条生命链。我们倡导全体员工除了努力提升自己企业的核心竞争力外，积极参加各类社会活动，支持社会进步的各项举措，提高自己的精神素养；积极关心国家，支援希望工程；积极参加抢险救灾，热情捐赠；积极帮助贫困学生完成学业……。

现在是中华民族几千年来最好的发展时期。党和政府实施的“科教兴国”战略和可持续发展战略，以及国家创新体系的建立，为“振兴中华”注入了强大的动力。新的世纪，命运掌握在中国人自己手里。我们只有做出实实在在的成绩，才无愧于这个时代，无愧于千百年来中华儿女国富民强的梦想。华为人在技术和管理的不断创新，争取在不远的将来，赶上和超过西方公司。

[1]最大的挑战在于如何将客户需求导向的战略层层分解并融入到所有员工每项工作中。

为什么要自我批判

——在中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干大会上的讲话

【导读】2000年9月1日下午，华为党委组织召开“研发体系发放呆死料、机票”活动暨反思交流大会，共6000余人参加。2000年华为研发工作的重要目标是完成产品技术的战略转型，加强研发队伍的职业化、规范化建设。由此，华为以IPD试点为契机，大力推进全流程、全要素的整合。

今天研发系统召开几千人大会，将这些年由于工作不认真、BOM填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干，让他们牢记。之所以搞得这么隆重，是为了使大家刻骨铭心，一代一代传下去。为造就下一代的领导人，进行一次很好的洗礼。我今天心里很高兴，对未来的交接班充满了信心。

经历了十年的艰苦奋斗，我们从40门模拟交换机的研制开始，终于在SDH光传输、接入网、智能网、信令网、电信级Internet接入服务器、112测试头、模块电源……等领域开始处于了世界领先地位；密集波分复用DWDM、C&CO8iNET综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤入了世界先进的行列；明年华为的宽带IP交换系统以及宽带CDMA也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。

但华为公司真正能展现实力，还是未来的十年。现在你们平均年龄27、8岁，十年后才37、8岁，正当年华。只要我们坚持自我批判，永不满足，你们火红的青春，就会放射光芒，就一定会有作为。

自我批判不是今天才有，几千年前的曾子“吾日三省吾身”；孟子“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”；毛泽东同志在写文章时，要求“去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼”，都是自我批判的典范。没有这些自我批判，就不会造就这些圣人。

华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范。只有不断地自我批判，才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

这些年来，公司在《华为人》、《管理优化》、公司文件和大会上，不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，刨松了整个公司思想建设的土壤。为公司全体员工的自我批判，打下了基础。一批先知先觉、先改正自己缺点与错误的员工已经快速地成长起来。

我们处在IT业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之千里。固步自封，拒绝批评，忸忸怩怩，就不只千里了。我们是为面子而走向失败，走向死亡，还是丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上呢？要活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。古人云：三人行必有我师，这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户，如果你还比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属，真诚批评的同事，严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，没有什么改正不了的错误。

真正的科学家，他的一生就是自我批判的一生，他从不满足于现阶段的水平，不断地深究、探索。当一个科学家要退休时，你问他，他的成果怎样？他滔滔不绝说的是存在的问题，改进的方向，以后要达到的目标，他就是在自我批判。没有自我批判，我们的08机早就死亡。正因为我们不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，才有今天暂存的C&CO8iNET平台。如果有一天停止自我批判，iNET就会退出历史舞台。

如果没有长期持续的自我批判，我们的制造平台，就不会把质量提升到20PPM。中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安份、喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的枯燥工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量。不能像尼姑面对青灯一样，他们冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次，次次一样的枯燥动作。没有自我批判，克服中国人的不良习气，我们怎么能把产品造到与国际一样高水平，甚至超过了同行。他们这种与自身斗争，使自己适应如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。如果没有这种国际接轨的高质量，我们就不会生存到今天。

我们的管理系统，是从小公司发展过来的，从没有管理，到粗糙的管理；从简单的管理，到IPD（集成开发）、ISC（采购供应链）、财务的四统一、IT的初步建设。公司正在走向国际接轨，如果不是不断地自我批判，那位领导制定的管理动不得；某某领导讲的话不能改；改动一段流程触及哪些部门的利益，导致要撤消××岗位，都不敢动，那么面

对全流程的体系如何建设得起来。没有这些管理的深刻进步，公司如何实现为客户提供低成本、高增值的服务？那么到今天市场产品竞争激烈，价格一降再降，我们就不可能再生存下去了。管理系统天天也在自我批判，没有自我批判，难以在(上接第一版)迅速进步的社会里生存下去。

市场营销系统的自我批判，因为身处最前线，最敏感，也最活跃。只有自我批判，迅速地调整、改正一切必须改正的错误，否则早就被逐出市场。集体大辞职，就是他们一次思想上、精神上的自我批判，开创了公司干部职位流动的先河。他们毫无自私自利的伟大英雄行为，必在公司建设史上永放光芒。

今年他们又从过去的客户经理制，转变到客户代表制。为什么呢？就是要加强自我批判的强度。客户经理的目标很明确，是单方向的，推介式的。而客户代表呢？首先他们必须代表客户，代表客户来监督公司的运作。客户代表的职责就是站在客户的立场来批评公司，他不批评就失职；他乱批评，没有在整改中吸取他的批评，考评也不能好。他只有多批评，并实事求是，使批评的内容得以整改，他才会有进步。这样，我们一定能从客户代表那儿听到批评意见。为什么实行这项制度呢？因为，我们常常听不到客户批评了，客户认为我们的员工太辛苦，工作中有一点点错，告诉公司怕影响他们的进步，有意见也不提了。久而久之，我们会认为太平无事，问题的累积则会毁坏整个客户关系。而客户代表又不同，他的职责就是批评公司，大到发货不及时、不齐全；小到春节期间您装机，以为没人管您，在机房吃了东西。只要我们时时、处处，把客户利益放到最高的准则，我们又善于改正自己存在的问题，那么客户满意度就会提高，提高到100%，就没有了竞争对手，当然这是不可能的。但企业的管理就是奋力去提高客户满意度。没有自我批判，认识不到自己的不足，何来客户满意度的提高。

研发系统这次彻底剖析自己的自我批判行动，也是公司建设史上的一次里程碑、分水岭。它告诉我们经历了十年奋斗，我们的研发人员开始成熟，他们真正认识到奋斗的真谛。未来的十年，是他们成熟发挥出作用的十年，而且这未来的十年，将会有大批更优秀的青年涌入我们公司，他们在这批导师的带领下，必将产生更大的成就，公司也一定会在未来十年得到发展。我建议“得奖者”，将这些废品抱回家去，与亲人共享。今天是废品，它洗刷过我们的心灵，明天就会成为优秀的成果，作为奖品奉献给亲人。牢记这一教训，我们将享用永远。

我们将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动。我们也决定要把现在的骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。我们希望一切骨干努力塑造自己，只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，才能真正地塑造自己的未来。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还没掌握这个武器的员工，希望各级部门不要再给以提拔。两年后，还不能掌握和使用自我批判这个武器的干部，请降低使用。

同时，我们也要告诫员工，过度地自我批判，以至破坏成熟、稳定的运作秩序，是不可取的。自我批判的不断性与阶段性要与周边的运作环境相适应。我们坚决反对形而上学、机械教条的唯心主义，在管理进步中，一定要实事求是，不要形左实右。

尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，常变革，内、外秩序就很难安定地保障和延续，不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。改革，究竟改什么？是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的程序应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。各级领导一定要把好这个关，宁可保守一些，也不可太激进。

我们开展自我批判的目的不是要大家去专心致志地修身养性，或是大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断地去寻找外在的更广阔的服务对象，或是更有意义的奋斗目标。因为你的内心世界多么高尚，你个人修炼的境界多么超脱，别人是无法看见的，当然更是无法衡量和考核的，我们唯一能够看见的是你在外部环境中所表现出来的态度和行为，它们是否有利于公司建立一个合理的运行秩序与规律，是否有利于去除一切不能使先进文化推进的障碍，是否有利于公司整体核心竞争力的发展。这就需要我们不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

其实我所说的自我批判的根本意义，也就在于此。

任正非在秘书资格颁证大会上的讲话

【导读】秘书队伍是华为负有特殊使命的团体，秘书工作在公司的运作中起着不可或缺的作用，作为专业队伍中的一支独立小分队，在公司任职资格工作中承担了开路先锋的作用。秘书任职资格标准根据秘书的工作职责分为基础和助理两大类5个级别。

首先我要感谢公司的秘书群十年来默默无闻的奋斗，你们中也有非常多可歌可泣的故事。在公司一万五六千员工中，将近两千多名员工出身于秘书系统，分布在公司各个口各个岗位上，为公司做出了很大的贡献，所以在这一点上，我代表公司深深感谢你们。

其次，非常感谢劳动保障部和深圳市劳动局在推行秘书任职资格这个体系里面给了我们这么多的关怀和帮助，我代表公司深深地感谢他们。

整个秘书体系在十年的奋斗过程中，都是为高层领导和各种业务体系服务。虽然你们在我们身边，但我们对你们关心不够，你们也受了很多的委屈。但是在这十年中克服了重重的障碍而努力发展，为公司发展到今天，起到了非常大的贡献和作用。公司发展的十年来，在市场上是处于生死存亡的激烈竞争的场面，因此公司十分注重研发，注重营销，而忽略了管理，忽略了均衡性的全面建设，直到近两年才摆脱了生存的危机，才加强这方面的认识和关怀。你们受了很多年的委屈，我也代表公司给你们赔不是。

一、秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分。

对于流程已经十分清晰的系统，可以由秘书直接来完成；经理主要管理例外的系统，以及例行管理中一些界限很模糊的、判断不是比较清楚的、决策量比较大的系统。这就是现代管理中经理与秘书相互之间的关系。什么都管的经理是一个效率不高的秘书，什么决策都不做的秘书很难晋升为行政助理。秘书如果不主动参与决策，对例行问题中需要而且可以进行管理的工作，还是被动接受领导的命令，那她以后也很难晋升为经理。因此秘书是初级的管理人员，不能将分工绝对化，否则就不会使企业高效。因为分工绝对化是以人治为基础的，而我们要建立以制度为基础的管理体系，谁明白制度，而又能承担责任，就应该得到授权去管理，因此一些例行的工作是可以由秘书来完成的，秘书是通向经理的第一步台阶。

二、秘书的规范化服务是公司高速发展最重要的润滑剂。

企业在IT管理中，秘书群是最重要的服务平台，没有他们的规范化的服务，企业就不可高速运转。而规范化服务重要的就是减少因格式不同、理解不同所带来的不增值的劳动。

公司今后的管理很难再是人与人之间面对面的管理，而是通过电子邮件，通过各种管理的信息和命令、流程的执行，通过IT来实现。这时，经理与秘书的区别，除了密码的签字不同外，对方是不可能知道这个信息是来自于谁的签字，而只知道对这个命令应该给予反应，这个命令可能是经理也可能是秘书来共同管理的。当我们能够规范化的发出命令，我们实际上运行已经开始了。

以后面对面的工作越来越少，规范化的事件就越来越密集。所以秘书对公司非常重要，特别是两个经理之间的往来。现在，一件事听不懂，需要解释几遍，或者还可以一起去吃大排档，在目前是可以的，但将来就不行了，因为远隔重洋，你怎么去吃大排档？由于他们之间信息交流的不格式化，就带来了工作效率的低下，而由于秘书的服务体系是十分规范的，经理主要进行重要的决策，当决策变成规范化的信息传送时，两个经理之间的矛盾也自然就化解了。

第三，秘书体系默默无闻的奋斗，十年来象萤火虫一样照亮我们发展的道路。

华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。萤火虫拼命发光的时候，并不考虑别人是否看清了她的脸，确认光是否是她发出的？没有人的时候，他们仍在发光，保持了华为的光辉与品牌，默默无闻，毫不计较。他们在消耗自己的青春、健康和生命。华为是由无数无名英雄组成的，而且无数的无名英雄还要继续涌入。我们永远不要忘记他们，忘记那些默默无闻为您成就装订的秘书，特别是当我们功成名就的时候。

萤火虫是我们秘书精神的最好写照。华为未来十年的发展道路还会更加艰难，我们数千秘书象萤火虫一样陪伴我们。当我们走入一条一条荒凉的创新小路时，当失败，又找不到方向时，在漆黑的荒漠小路上，看到萤火虫的闪亮会给我们多大的力量啊。

雄赳赳 气昂昂 跨过太平洋

——任正非在欢送海外将士出征大会上的讲话

【导读】2001年之后，华为将是否愿意主动投身国际市场作为选拔和晋升干部的一个重要标准。当时的高级副总裁徐直军说：我们将市场部的干部分为三类，第一类是全世界所有地方任由公司安排；第二类是国内所有区域任由公司安排；第三类是只愿意在国内经济发达地区。我们将第一类干部作为公司优先考虑提拔的人选。在薪酬福利待遇方面，华为也采取向海外市场人员倾斜的政策，除工资和晋升之外，海外人员的奖金相当于国人同等人员的3-5倍。

雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋……，当然还有大西洋和印度洋。是英雄儿女，要挺身而出，奔赴市场最需要的地方。哪怕那儿十分艰苦，工作十分困难，生活寂寞，远离亲人。为了祖国的繁荣昌盛，为了中华民族的振兴，也为了华为的发展与自己的幸福，要努力奋斗。要奋斗总会有牺牲，牺牲青春年华，亲情与温柔……。不奋斗就什么都没有，先苦才能后甜。

“青山处处埋忠骨，何必马革裹尸还”，没有我们先辈的这种牺牲，就没有中华民族的今天。为了祖国的明天，为了摆脱一百多年来鸦片战争、八国联军入侵的屈辱，以及长期压在我们心里的阴云，我们要泪洒五洲，汗流欧美亚非拉。你们这一去，也许就是千万里，也许十年、八年，也许你们胸戴红花回家转。但我们不管你是否胸戴红花，我们会永远地想念你们，关心你们，信任你们，即使你们战败归来，我们仍美酒相迎，为你们梳理羽毛，为你们擦干汗和泪，……。你们为挽救公司，已付出了你们无愧无悔的青春年华，将青春永铸。

华为正面临着一种机会与危机。我们的机会是经历了十年奋斗，培养和造就了一支奋斗的队伍，有组织、有纪律的队伍，一支高素质、高境界和高度团结的队伍，许多年轻的干部正在职业化的进程中，陶冶自己，重塑自己，他们不怕艰苦，勇于献身，努力学习，是我们事业的宝贵财富；我们经历了十年的积累，以客户化的解决方案为先导的产品体系有了较大的进步，有希望搏击世界舞台，在这个舞台上检验自己。只要勇于自我批判，敢于向自己开炮，不掩盖产品及管理上存在的问题，我们就有希望保持业界的先进地位，就有希望向世界提供服务。我们不尽快使这些产品全球覆盖，其实就是投资的浪费，机会的丧失；随着我们的管理逐步国际化，IPD、ISC、财务四统一、IT、任职资格、虚拟利润方法、述职报告制度……的推行，华为将面临内部组织越来越开放，允许越来越多的优秀人才，加入我们的队伍。这些优秀人才，将一同与我们奔向战斗的前方，我们的队伍向太阳。

我们的危机是我们的队伍太年青，而且又生长在我们顺利发展的时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击。但市场的规律，常常不完全可以预测，一个企业总不能永远常胜，华为总会遇风雨，风雨打湿小鸟的羽毛后，还能否飞起。总是在家门口争取市场，市场一旦饱和，将如何去面对。

我们没有象Lucent……等那样雄厚的基础研究，即使我们的产品暂时先进也是短暂的，不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势会稍纵即逝，不努力，就会徒伤悲。我们应在该出击时就出击。一切优秀的儿女，都要英勇奋斗，决不屈服去争取胜利。

我们的游击作风还未褪尽，而国际化的管理风格尚未建立，员工的职业化水平还很低，我们还完全不具备在国际市场上驰骋的能力，我们的帆船一出大洋，就发现了问题。我们远不如Lucent、Motorola、Alcatel、Nokia、Cisco、Ericsson……那样有国际工作经验。我们在国外更应向竞争对手学习，把他们作为我们的老师。我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。今后，我们各部门选拔干部时，都将以适应国际化为标准，对那些不适应国际化的，要逐步下调职务。

我们正处在危机中，还有一项例证。就是处在危机并不认识危机，前方浴血奋战，后方歌舞升平。机关不能以服务为宗旨，而是前方的阻力，使流程执行困难重重。当我们今天欢送将士奔赴前方时，我们要使后方全力为前方服务，不能实现这种服务的员工要下岗。

号角在响，战鼓在擂。前方没有鲜花，没有清泉……。一切困难正等着我们去克服。

随着中国即将加入WTO，中国经济溶入全球化的进程将加快，我们不仅允许外国投资者进入中国，中国企业也要走向世界，肩负起民族振兴的希望。

在这样的时代，一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强；一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛；一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息；一个员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。

所以，我们要选择在这样一个世纪交换的历史时刻，主动地迈出我们融合到世界主流的一步。这，无疑是义无反顾的一步，但是难道它不正承载着我们那要实现顾客梦想，成为世界一流设备供应商的使命和责任吗？难道它不正是对于我们的企业、我们的民族、我们的国家、乃至我们个人，都将被证明是十分正确和富有意义的一步吗？

是的，我们正在创造历史、与文明同步！

你们背负着公司生死存亡的重任，希望寄托在你们身上。

华为的冬天

——任正非在科以上干部大会上讲解《2001年十大管理工作要点》

【导读】华为2000年销售额达220亿元，利润以29亿元人民币位居全国电子百强首位的时候，任正非却大谈危机和失败，确实发人深省。2001年5月，华为将安圣电气以65亿人民币卖给了爱默生。这一年，454个总监级以上干部申请自愿降薪10%。

公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

我到德国考察时，看到第二次世界大战后德国恢复得这么快，当时很感动。他们当时的工人团结起来，提出要降工资，不增工资，从而加快经济建设，所以战后德国经济增长很快。如果华为公司真的危机到来了，是不是员工工资减一半，大家靠一点白菜、南瓜过日子，就能行？或者我们就裁掉一半人是否就能救公司。如果是这样就行的话，危险就不危险了。因为，危险一过去，我们可以逐步将工资补回来。或者销售增长，将被迫裁掉的人请回来。这算不了什么危机。如果两者同时都进行，还不能挽救公司，该怎么办，想过没有。

十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

目前情况下，我认为我们公司从上到下，还没有真正认识到危机，那么当危机来临的时刻，我们可能是措手不及的。我们是不是已经麻木，是不是头脑里已经没有危机这根弦了，是不是已经没有自我批判能力或者已经很少了。如果四面出现危机时，那我们真是可能没有办法了。只能说“你们别罢工了，我们本来就准备不上班了，快关了机器，还能省点电”。如果我们现在不能研究出危机时的应对方法和措施来，我们就不可能持续活下去。

这三年来的管理要点讲的都是人均效益问题。不抓人均效益增长，管理就不会进步。因此一个企业最重要、最核心的就是追求长远地、持续地实现人均效益增长。当然，这不仅仅是当前财务指标的人均贡献率，而且也包含了人均潜力的增长。企业不是要大，也不是要强，短时间的强，而是要有持续活下去的能力与适应力。我们有一位员工写了一篇文章《还能改进吗？还能改进吗？》，只有不断改进，我们才有希望。但是华为公司有多少员工在本职岗位上在改进，有多少人在研究还能再改进。我们的干部述职报告所有指标都是人均效益指标。人均效益指标降低了，我们就坚定不移地降工资。如果你连降工资都不能接受，我认为你就没有必要再留在华为公司奋斗了。

一个部门领导没有犯过什么错误，但人均效益没有增长，他应下台了。另一个部门的领导犯过一些错误，当然不是品德错误，是大胆工作，大胆承担责任，缺经验而产生的错误，而人均效益增长，他应受到重视。若他犯的错误，是集体讨论过的，错了以后又及时改正了，他应受到提拔。各级干部部门，要防止明哲保身的干部被晋升。在一个系统中，人均效益的指标连续不增长，那么主要部门领导与干部部门的人，应全部集体辞职。因为，人是他们选的，您选了些什么人。

在当前情况下，我们一定要居安思危，一定要看到可能要出现的危机。大家知道，有个世界上第一流的公司，确实了不起，但去年说下来就下来了，眨眼之间这个公司就几乎崩溃了。当然，他们有很好的基础研究，有良好的技术储备，他们还能东山再起。最多这两年衰退一下，过两年又会世界领先。而华为有什么呢？我们没有人雄厚的基础，如果华为再没有良好的管理，那么真正的崩溃后，将来就会一无所有，再也不能复活。

华为公司老喊狼来了，喊多了，大家有些不信了。但狼真的会来了。今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的那一点有什么危机。还能改进吗？还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不死，就延续了我们的生命。怎样提高管理效率，我们每年都写了一些管理要点，这些要点能不能对你的工作有些改进，如果改进一点，我们就前进了。

一、均衡发展，就是抓短的一块木板

我们怎样才能活下来。同志们，你们要想一想，如果每一年你们的人均产量增加百分之十五，你可能仅仅保持住工资不变或者还可能略略下降。电子产品价格下降幅度一年还不止百分之十五吧。我们卖的越来越多，而利润却越来越少，如果我们不多干一点，我们可能保不住今天，更别说涨工资。不能靠没完没了的加班，所以一定要改进我们的管理。在管理改进中，一定要强调改进我们木板最短的那一块。各部门、各科室、各流程主要领导都要抓薄弱环节。要坚持均衡发展，不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设，在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化你的工作，提高贡献率。

为什么要解决短板呢？公司从上到下都重视研发、营销，但不重视理货系统、中央收发系统、出纳系统、订单系统……等很多系统，这些不被重视的系统就是短板，前面干得再好，后面发不出货，还是等于没干。因此全公司一定要建立起统一的价值评价体系，统一的考评体系，才能使人员在内部流动和平衡成为可能。比如有人说我搞研发创新很厉害，但创新的价值如何体现，创新必须通过转化变成商品，才能产生价值。我们重视技术、重视营销，这一点我并不反对，但每一个链条都是很重要的。对研发相对用服来说，同等级别的一个用服工程师可能要比研发人员综合处理能力还强一些。所以如果我们对售后服务体系不给认同，那么这体系就永远不是由优秀的人来组成的。不是由优秀的人来组织，就是高成本的组织。因为他飞过去修机器，去一趟修不好，又飞过去修不好，又飞过去又修不好。我们把工资全都赞助给民航了。如果我们一次就能修好，甚至根本不用过去，用远程指导就能修好，我们将省了多少成本啊！因此，我们要强调均衡发展，不能老是强调某一方面。比如，我们公司老发错货，发到国外的货又发回来了，发错货运费、货款利息不也要计成本吗？因此要建立起一个均衡的考核体系，才能使全公司短板变成长木板，桶装水才会更多。

我们这几年来研究了很多产品，但IBM还有许多西方公司到我们公司来参观时就笑话我们浪费很大，因为我们研究了很多好东西就是卖不出去，这实际上就是浪费。我们不重视体系的建设，就会造成资源上的浪费。要减少木桶的短板，就要建立均衡的价值体系，要强调公司整体核心竞争力的提升。

二、对事负责制，与对人负责制是有本质区别的，一个是扩张体系，一个是收敛体系

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢？现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去。执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的。我们要减化不必要确认的东西，要减少在管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？现在我们机关有相当的部门，以及相当的编制，在制造垃圾，然后这些垃圾又进入分捡、清理，制造一些人的工作机会。制造这些复杂的文件，搞了一些复杂的程序，以及不必要的报表、文件，来养活一些不必要养活的机关干部。机关干部是不能产生增值行为的。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。秘书有权对例行的管理工作进行处理，经理主要对例外事件，以及判别不清的重要例行事件作出处理。例行越多，经理就越少，成本就越低。一定要减少编制，我们的机关编制是过于庞大的。在同等条件下，机关干部是越少越好，当然不能少得一个也没有。因此我们一定坚定不移地要把一部分机关干部派到直接产生增值的岗位上去。机关的考评，应由直接服务部门进行打分，它要与机关的工资、奖金的组织得分挂钩。这也是客户导向，内部客户也是客户。

市场部机关是无能的。每天的纸片如雪花一样飞啊，每天都向办事处要报表，今天要这个报表，明天要那个报表，这是无能的机关干部。办事处每个月把所有的数据填一个表，放到数据库里，机关要数据就到数据库里找。从明天开始，市场部把多余的干部组成一个数据库小组，所有数据只能向这个小组要，不能向办事处要，办事处一定要给机关打分，你们不要给他们打那么好的分，让他们吃一点亏，否则他们不会明白这个道理，就不会服务于你们，使你作战有力。庞大的机关一定要消肿。在这个变革过程中，会触及到许多人的利益，也会碰到许多矛盾，领导干部要起模范作用。要有人敢于承担责任，不敢承担责任的人就不能当干部。当工程师也很光荣嘛。

在本职工作中，我们一定要敢于负责任，使流程速度加快。对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益，于是有人说千万不要丢了这个位子，千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人，要免除他的职务，他已经是变革的绊脚石。在去年的时间里，如果没有改进行为的，甚至一次错误也没犯过，工作也没有改进的，是不是可以就地免除他的职务。他的部门的人均效益没提高，他这个科长就不能当了。他说他也没有犯错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。

三、自我批判，是思想、品德、素质、技能创新的优良工具

我们一定要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。

为什么要强调自我批判？我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化，走向国际化。只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进，优化自己。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。两年后，还不能掌握和使用这个武器的干部要降低使用。在职在位的干部要奋斗不息、进取不止。干部要有敬业精神、献身精神、责任心、使命感。我们对普通员工不作献身精神要求，他们应该对自己付出的劳动，取得合理报酬。只对有献身精神的员工作要求，将他们培养成干部。另外，我们对高级干部实行严要求，不对一般干部实施严要求。因为都实施严要求，我们管理成本就太高了。因为管他也要花钱的呀，不打粮食的事我们要少干。因此我们对不同级别的干部有不同的要求，凡是不能使用自我批判这个武器的干部都不能提拔。自我批判从高级干部开始，高级干部每年都有民主生活会，民主生活会上提的问题是非常尖锐的。有人听了以后认为公司内部斗争真激烈，你看他们说起问题来很尖锐，但是说完他们不又握着手打仗去了吗？我希望这种精神一直能往下传，下面也要有民主生活会，一定要相互提意见，相互提意见时一定要和风细雨。我认为，批评别人应该是请客吃饭，应该是绘画、绣花，要温良恭俭让。一定不要把内部的民主生活会变成了有火药味的会议，高级干部尖锐一些，是他们素质高，越到基层应越温和。事情不能指望一次说完，一年不行，二年也可以，三年进步也不迟。我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上，千万要把握尺度。我认为人是怕痛的，太痛了也不太好，象绘画，绣花一样，细细致致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式最好。我相信只要我们持续下去，这比那种暴风急雨式的革命更有效果。

四、任职资格及虚拟利润法是推进公司合理评价干部的有序、有效的制度

我们要坚定不移地继续推行任职资格管理制度。只有这样才能改变过去的评价蒙估状态。才会使有贡献、有责任心的人尽快成长起来。激励机制要有利于公司核心竞争力战略的全面展开，也要有利于近期核心竞争力的不断增长。

什么叫领导？什么叫做政客？这次以色列的选举，让我们看到了犹太人的短视。拉宾意识到以色列一个小国，处在几亿阿拉伯人的包围中，尽管几次中东战争以色列都战胜了。但不能说50年、100年以后，阿拉伯人不会发展起来，今天不以土地换和平、划定边界，与周边和平相处，那么一旦阿拉伯人强大起来，他们又会重新流离失所。而大多数人，只看重眼前的利益，沙龙是强硬派，会为犹太人争得近期利益，人们拥护了他。我终于看到一次犹太人也象我们一样的短视。我们的领导都不要迎合群众，但推进组织目的，要注意工作方法。一时牺牲的是眼前的利益，但换来的是长远的发展。

我曾经在与一个世界著名公司，也是我司全方位的竞争对手的合作时讲过，我是拉宾的学生[1]，我们一定要互补、互助，共同生存。我只是就崇敬拉宾，来比喻与竞争对手的长期战略关系。

如何掌握任职资格的应用，是对各级干部的考验。我们公司在推行激励机制时，不要有短期行为，我们要强调可持续发展。既要看到他的短期贡献，也要看到组织的长期需求。不要对立起来，不要完全短期化，也不要完全长期化。

同时，我们要推行以正向考核为主，但要抓住关键事件逆向考事，事就是事情的事。对每一件错误要逆向去查，找出根本原因，以改进。并从中发现优良的干部。我认为正向考核很重要，逆向的考事也很重要。要从目标决策管理的成功，特别是成功的过程中发现和培养各级领导干部。在失败的项目中，我们要善于总结，其中有不少好干部也应得到重视。要避免考绩绝对化、形而上学。特别是要从有实践经验、有责任心、有技能，且本职工作做得十分优秀的员工中选拔和培养骨干。

干部要有敬业精神、献身精神、责任心和使命感。区别一个干部是不是一个好干部，是不是忠诚，标准有四个：第一，你有没有敬业精神，对工作是否认真，改进了，还能改进吗？还能再改进吗？这就是你的工作敬业精神。第二，你有没有献身精神，不要斤斤计较，我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。如果用曹冲称象的方法来进行任职资格来评价的话，那肯定是公平的。但如果用精密天平来评价，那肯定公平不了。我们要做到绝对公平是不可能的。我认为献身精神是考核干部的一个很重要因素。一个干部如果过于斤斤计较，这个干部绝对做不好，你手下有很多兵，你自私、斤斤计较，你的手下能和你合作很好吗？没有献身精神的人不要做干部，做干部的一定要有献身精神。第三点和第四点，就是要有责任心和使命感。我们的员工是不是都有责任心和使命感？如果没有责任心和使命感，为什么还想要当干部。如果你觉得你还是有一点责任心和使命感的，赶快改进，否则最终还是要把你免下去的。

五、不盲目创新，才能缩小庞大的机关

庙小一点，方丈减几个，和尚少一点，机关的改革就是这样。总的原则是我们一定要压缩机关，为什么？因为我们建设了IT。为什么要建设IT？道路设计时要博士，炼钢制轨要硕士，铺路要本科生。但是道路修好了扳岔道就不要这么高的学历了，否则谁也坐不起这个火车。因此当我们公司组织体系和流程体系建设起来的时候，就不要这么多的高级别干部，方丈就少了。建立流程的目的就是要提高单位生产效率，减掉一批干部。如果一层一层都减少一批干部，我们的成本下降很快。规范化的格式与标准化的语言，使每一位管理者的管理范围与内容更加扩大。信息越来越发达，管理的层次就越来越少，维持这些层级管理的官员就会越来越少，成本就下降了。

要保证IT能实施，一定要有一个稳定的组织结构，稳定的流程。盲目创新只会破坏这种效率。

我们不要把创新炒得太热。我们希望不要随便创新，要保持稳定的流程。要处理好管理创新与稳定流程的关系。尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，频繁地变革，内外秩序就很难安定地保障和延续。不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。变革，究竟变什么？这是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的流程应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。

已经证明是稳定的流程，尽管发现它的效率不是很高，除非我们整体设计或大流程设计时发现缺陷，而且这个缺陷非改不可，其它时候就不要改了。今年所有的改革必须经过严格的审批、证实，不能随意去创新和改革，这样创新和改革的成本太高。

我们要坚持“小改进，大奖励”。“小改进、大奖励”是我们长期坚持不懈的改良方针。应在小改进的基础上，不断归纳，综合分析。研究其与公司总体目标流程的符合，与周边流程的和谐，要简化、优化、再固化。这个流程是否先进，要以贡献率的提高来评价。我年轻时就知道华罗庚的一句话，“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”。我们有些员工，交给他一件事，他能干出十件事来，这种创新就不需要，是无能的表现。这是制造垃圾，这类员工要降低使用。所以今年有很多变革项目，但每个变革项目都要以贡献率来考核。既要实现高速增长，又要同时展开各项管理变革，错综复杂，步履艰难，任重而道远。各级干部要有崇高的使命感和责任意识，要热烈而镇定，紧张而有秩序。“治大国如烹小鲜”，我们做任何小事情都要小心谨慎，不要随意把流程破坏了，发生连锁错误。大家在处理相互之间的人际关系上也要保持冷静，稍不冷静就惹麻烦。千万不要有浮躁的情绪，戒骄戒躁，收敛自我，少一些冲动，多一些理智。

我们要坚决反对形而上学、幼稚浮躁、机械教条和唯心主义。在管理进步中一定要实事求是，特别要反对形左实右。表面上去做得很正确，其实效率是很低的。

六、规范化管理本身已含监控，它的目的是有效、快速的服务业务需要

我们要继续坚持业务为主导，会计为监督的宏观管理方法与体系的建设。什么叫业务为主导，就是要敢于创造和引导需求，取得“机会窗”的利润。也要善于抓住机会，缩小差距，使公司同步于世界而得以生存。什么叫会计为监督，就是为保障业务实现提供规范化的财经服务，规范化就可以快捷、准确和有序，使帐务维护成本低。规范化是一把筛子，在服务的过程中也完成了监督。要把服务与监控融进全流程。我们也要推行逆向审计，追溯责任，从中发现优秀的干部，铲除沉淀层。

以业务为主导，会计为监督的管理模式，就是要为推行区域、业务的行政管理与统一财务服务的行政管理相分离做准备（财务IT，将实行全国、全球统一管理）。

七、面对变革要有一颗平常心，要有承受变革的心理素质

我们要以正确的心态面对变革。什么是变革？就是利益的重新分配。利益重新分配是大事，不是小事。这时候必须有一个强有力的管理机构，才能进行利益的重新分配，改革才能运行。在改革的过程中，从利益分配的旧平衡逐步走向新的利益分配平衡。这种平衡的循环过程，是促使企业核心竞争力提升与效益增长的必须。但利益分配永远是不平衡的。我们在进行岗位变革也是有益重新分配的，比如大方丈变成了小方丈，你的庙被拆除了，不管叫什么，都要有一个正确的心态来对待。如果没有一个正确的心态，我们的改革是不可以成功的，不可能被接受的。特别是随着IT体系的逐步建成，以前的多层行政传递与管理的体系将更加扁平化。伴随中间层的消失，一大批干部将成为富余，各大部门要将富余的干部及时输送至新的工作岗位上去，及时地疏导，才会避免以后的过度裁员。我在美国时，在和IBM、CISCO、LUCENT等几个大公司领导讨论问题时谈到，IT是什么？他们说，IT就是裁员、裁员、再裁员。以电子流来替代人工的操作，以降低运作成本，增强企业竞争力。我们也将面临这个问题。伴随着IPD、ISC、财务四统一、支撑IT的网络等逐步铺开和建立，中间层消失。我们预计我们大量裁掉干部的时间大约在2003年或2004年。

今天看到这个局面，我们现在正在扩张，还有许多新岗位，大家要赶快去占领这些新岗位，以免被裁掉。不管是对干部还是普通员工，裁员都是不可避免的。我们从来没有承诺过，象日本一样执行终身雇佣制。我们公司从创建开始就是强调来去自由。同时，公司与社会间的劳动力交流是必要的，公司不用的、富余的劳动力在社会上其它地方可能是需要的，社会上也许有一些我们短缺的。公司内长木板和短木板的交换也是需要岗位与人员的流动。我们要及时地疏导员工到新岗位上去，才会避免以后过度裁员。内部流动是很重要的。当然这个流动有升有降，只要公司的核心竞争力提升了，个人的升、降又何妨呢？“不以物喜，不以己悲”。因此今天来说，我们各级部门真正关怀干部，就不是保住他，而是要疏导他，疏导出去。在新岗位上尽量使用和训练老员工，老员工也应积极去占领，不然补充了新人，他也有选择的权利。只有公司核心竞争力提升，才会有全体员工价值实现机会。

我们要消除变革中的阻力，这种阻力主要来自高中级干部。我们正处在一个组织变革的时期，许多高中级干部的职务都会相对发生变动。我们愿意听取干部的倾诉，但我们也要求干部服从，否则变革无法进行。待三年后，变革已进入正常秩序，我们愿意遵照干部的意愿及工作岗位的可能，接受干部的调整愿望。对于干部，我们只有这样一个方法，愿意听你们诉一诉，诉完后还是要到分配的岗位工作。对于基层员工要“干一行，爱一行，专一行”，努力提升自己本职工作的技能。要严格控制基层员工的转岗，转岗一定要得到严格的审查与批准。我认为基层员工就是要发展专业技能，专业技能提高了也可以拿高工资。对已经转岗的和以后还要转岗的，只要不能达到新岗位的使用标准，而原工作岗位已由合格员工替代的，建议各部门先劝退。各部门不能在自己的流程中，有多余的冗积和沉淀。哪一个部门的干部工作效率不高，应由这一个部门的一把手负责任。

我们要减少工作协调与调度会议，即使对于那些必须开的、开完要立即实行的会议，也要减少参加这些会议的人员数量。同时要禁止技能培训类远期的目标的会议在上班时间召开，其他活动如体检、沟通、联欢之类活动，更不得在上班时间举行，要确保工作时间与质量得到贯彻落实。

八、模板化是所有员工快速管理进步的法宝

我们认为规范化管理的要领是工作模板化，什么叫做规范化？就是我们把所有的标准工作做成标准的模板，就按模板来做。一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经国际化、职业化，现在的文化程度，三个月就掌握了。而这个模板是前人摸索几十年才摸索出来的，你不必再去摸索。各流程管理部门、合理化管理部门，要善于引导各类已经优化的、已经证实行之有效的工作模板化。清晰流程，重复运行的流程，工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效，少用工，又少用时间，这才说明管理进步了。我们认为，抓住主要的模板建设，又使相关的模板的流程连结起来，才会使IT成为现实。在这个问题，我们要加强建设。

九、华为的危机，以及萎缩、破产是一定会到来的

现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。我们可否抽一些时间，研讨一下如何迎接危机。IT业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷，更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备，与技能准备。

我们在讨论危机的过程中，最重要的是要结合自身来想一想。我们所有员工的职业化程度都是不够的。我们提拔干部时，首先不能讲技能，要先讲品德，品德是我讲的敬业精神、献身精神、责任心和使命感。危机并不遥远，死亡却是永恒的，这一天一定会到来，你一定要相信。从哲学上，从任何自然规律上来说，我们都不能抗拒，只是如果我们能够清醒认识到我们存在的问题，我们就能延缓这个时候的到来。

繁荣的背后就是萧条。玫瑰花很漂亮，但玫瑰花肯定有刺。任何事情都是相辅相背的，不可能有绝对的。今年我们还处在快速发展中，员工的收入都会有一定程度的增加，在这个时期来研究冬天的问题，比较潇洒，所以我们提前到繁荣时期来研究这个问题。我们不能居安思危，就必死无疑。

危机的到来是不知不觉地，我认为所有的员工都不能站在自己的角度立场想问题。如果说你们没有宽广的胸怀，就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革，抵制变革，公司就会死亡。在这个过程中，大家一方面要努力地提升自己，一方面要与同志们团结好，提高组织效率，并把自己的好干部送到别的部门去，使自己部下有机会。你减少了编制，避免了裁员、压缩。在改革过程中，很多变革总会触动某些员工的一些利益和矛盾，希望大家不要发牢骚，说怪话，特别是我们的干部要自律，不要传播小道消息。我认为，每一个人都要站在严格要求自己的角度说话，同时也要把自己的家属管好。一个传播小道消息、不能自律的人，是不能当干部的，因为你部下的许多事你都知道，你有传播习惯，你不会触及部下？他们能相信您？因此，所有的员工都要自律以及制止小道消息的传播，帮助公司防止这些人成为干部。

十、安安静静地应对外界议论

对待媒体的态度，希望全体员工都要低调，因为我们不是上市公司，所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任，对企业的有效运行负责任。对政府的责任就是遵纪守法，我们去年交给国家的增值税、所得税是18个亿，关税是9个亿，加起来一共是27个亿。估计我们今年在税收方面可能再增加百分之七、八十，可能要给国家交到四十多个亿。我们已经对社会负责了。媒体有他们自己的运作规律，我们不要去参与，我们有的员工到网上的辩论，是帮公司的倒忙。媒体说你好，你也别高兴，你未必真好；说你不好，你就看看是否有什么地方可改进，实在报道有出入的，不要去计较，时间长了就好了。希望大家要安安静静的。

前几年国外媒体说我们资不抵债，亏损严重，快要垮了，不是它说垮就垮的。也许它还麻痹了竞争对手，帮我们的忙。半年前，也还在说我司资不抵债，突然去年年底美国媒体又说我司富得流油，还说我有多少钱。我看公司并不富，我个人也没多少钱。你们看我象有钱人吗？你们最了解，我常常被人误认为老工人。财务对我最了解，我去年年底，才真真实实还清了我欠公司的所有帐，这世纪才成为无债的人。当然我买了房子、买了车。我原来是10万元买了一台广州厂处理的标致车，后来许多领导与我谈，还是买一个好一些的车，万一车祸能抗一下。所以媒体说我们富，就富了？我看未必。而且美国媒体别有用心的编造，不知安的什么心。所以我们的员工都要自律，也要容忍人家的不了解，不要去争论。有时候媒体炒作我们，我们的员工要低调，不要响应，否则就是帮公司的倒忙。

我肯定的说，我同你们在座的人一样，一旦华为破产，我们都一无所有。所有的增值都必须在持续生存中才能产生。要持续发展，没有新陈代谢是不可能的。包括我被代谢掉，都是永恒不变的自然规律，不可抗拒的，我也以平常心对待。

我认为，我们要严格要求自己，把自己的事做好，把自己不对的地方改正。别人说的对的，我们就改了；别人说的不对的，时间长了也会证实他说的没道理。

我们要以平常心对待。希望大家真正能够成长起来，挑起华为的重担，分担整个公司的忧愁，使公司不要走上灭亡。为了大家，大家要努力。希望大家正确对待社会上对我们的一些议论，希望大家安安静静的。我想，每个员工都要把精力用到本职工作上去，只有本职工作做好了才能为你的提高带来更大效益。国家的事由国家管，政府的事由政府管，社会的事由社会管，我们只要做一个遵纪守法的公民，就完成了我们对社会的责任。只有这样我们公司才能安全、稳定。不管遇到任何问题，我们的员工都要坚定不移地保持安静，听党的话，跟政府走。严格自律，不该说的话不要乱说。特别是干部要管好自己的家属。我们华为人都是非常有礼仪的人。当社会上根本认不出你是华为人的时候，你就是华为的人；当这个社会认出你是华为人的时候，你就不是华为的人，因为你的修炼还不到家。

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。网络股的暴跌，必将对二、三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络大涨的惯性结果。记住一句话“物极必反”，这一场网络、设备供应的冬天，也会象热得人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了。

[1] 拉宾用土地换和平，任正非通过专利付费换和平。

我的父亲母亲

【导读】此文发表于2001年2月25日第114期《华为人》报，让我们得以较为全面地了解任正非的身世。任正非出生于1944年10月25日。家境的贫寒让任正非懂得了不自私的重要性，这是华为全员持股的文化基础。

上世纪末最后一天，我总算良心发现，在公务结束之后，买了一张从北京去昆明的机票，去看看妈妈。买好机票后，我没有给她电话，我知道一打电话她一下午都会忙碌，不管多晚到达，都会给我做一些我小时候喜欢吃的东西。直到飞机起飞，我才告诉她，让她不要告诉别人，不要车来接，我自己打出租车回家，目的就是好好陪陪她。前几年我每年也去“麦加朝圣”，但一下飞机就给办事处接走了，说这个客户很重要要拜见一下，那个客户很重要要陪他们吃顿饭，忙来忙去，忙到上飞机时回家取行李，与父、母匆匆一别。妈妈盼星星、盼月亮，盼盼唠唠家常，一次又一次的落空。他们总是说你工作重要，先工作，先工作。

由于我3日要赶回北京，随胡锦涛副主席访问伊朗，在昆明我只能呆一天。这次我终于良心发现，与母亲约好，今年春节我不工作，哪儿也不去，与几个弟妹陪她在海南过春节，好好聊一聊，痛痛快快地聊一聊。以前，我节假日多为出国，因中国过节，外国这时不过节，正好多一些时间工作，这次我是彻底想明白了，要陪陪妈妈，我这一生还没有好好陪过他们。没想到终成泡影。

在伊朗时，国内旅行社还不断发邮件给我，热情地介绍安排，我说，不需要太多的参观，我们主要想坐在沙滩上、池边多聊聊天。有一首歌唱到：“常回家看看，回家看看，哪怕不能帮妈妈涮涮筷子，洗洗碗，老人不图儿女为家作多大贡献，只图个团团圆圆，聊聊天。”结果，8日圆满结束对伊朗的访问，我们刚把胡副主席送上飞机，就接到纪平的电话，说我母亲上午10时左右，从菜市场出来，提着两小包菜，被汽车撞成重伤，孙总已前往昆明组织抢救。由于相隔千万里，伊朗的通信太差，真使人心急火燎。飞机要多次中转才能回来，在巴林转机要呆6.5小时，真是心如煎熬，又遇巴林雷雨，飞机又延误两个小时，到曼谷时又再晚了十分钟，没有及时赶上回昆明的飞机，直到深夜才赶到昆明。

回到昆明，就知道妈妈不行了，她的头部全部给撞坏了，当时的心跳、呼吸全是靠药物和机器维持，之所以在电话上不告诉我，是怕我在旅途中出事。我看见妈妈一声不响地安详地躺在病床上，不用操劳、烦心，好象她一生也没有这么休息过。

我真后悔没有在伊朗给母亲一个电话。7日胡副主席接见我们8个随行的企业负责人，我汇报了二、三分钟，说到我是华为公司的时候，胡副主席伸出4个指头，说四个公司之一。我本想把这个好消息告诉妈妈，说中央首长还知道我们华为。但我没有打，因为以前不管我在国内、国外给我母亲电话时，她都唠叨：“你又出差了”，“非非你的身体还不如我好呢”，“非非你的皱纹比妈妈还多呢”，“非非你走路还不如我呢，你这么年纪轻轻就这么多病”，“非非，糖尿病参加宴会多了，坏得更快呢，你心脏又不好”。我想伊朗条件这么差，我一打电话，妈妈又唠叨，反正过不了几天就见面了，就没有打。而这是我一生中最大的憾事。由于时差，我只能在中国时间8日上午一早打，告诉她这个喜讯，如果我真打了，拖延她一、二分钟出门，也许就躲过了这场灾难。这种悔恨的心情，真是难以形容。

这次去昆明给妈妈说了十一月份我随邦国副总理访问非洲时，邦国副总理在科威特与我谈了半小时话的内容。首长说了这次我随访是他亲自点的名，目的有三个：1、鼓励和肯定华为，并让随行的各部部长也正面的认识和了解华为；2、了解一下我们公司的运行与管理机制，看看对别的企业有无帮助；3、看看政府对我们开拓国际市场是否能给予一些帮助。妈妈听了十分高兴，说：“政府信任就好，只要企业干得好，其他都会随时间的证实而过去的。”最近这两年，网上、媒体中对华为有一些内容，也是毁誉参半，妈妈是经过文革痛苦煎熬的，对荣誉不感兴趣，对一些不了解我们真实情况的文章却十分忧心。我说了，我们不是上市公司，不需要公示社会，主要是对政府负责，对企业的有效运行负责。我们今年要交税20多亿，明年（2001年）要交40多亿的税。各级政府对我们都信任。我们不能在媒体上去辩论，这样会引起争论，国家纸太贵，为我们这样一个小公司争论太浪费。为我们这样一个小公司，去干扰国家的宣传重点，我们也承担不了这么大责任。他们主要是不了解，我们也没有介绍，了解就好了。妈妈舒了一口气，理解我的沉默。也许她能安息。

我看了妈妈最后一眼后，妈妈溘然去世。95年我父亲也是因为是在昆明街头的小摊上，买了一瓶塑料包装的软饮料吃后，拉肚子，一直到全身衰竭去世。不是饮料有什么问题，而是这么长时间的运输，多次的批发，小摊又无保鲜设备，老人抵抗力又差。这次妈妈反过来要陪我去郊区七彩云南转转，散步，回来的路上要在路边买些果园摘下来的梨子，她不

让我下车，后来我问妹夫为什么不让我下车，他说妈妈怕你大手大脚、不讲价。4元一公斤的梨子买了一大包。父、母一生勤俭，而且不断以身作则来教育我，让我不要大手大脚。其实我一生都是非常节俭的，她只不过用过去过过的苦日子作坐标来度量。

历史回顾

爸爸任摩逊，尽职尽责一生，充其量可以说是一个乡村教育家。妈妈程远昭，是一个陪伴父亲在贫困山区与穷孩子厮混了一生的一个普通得不能再普通的园丁。

爸爸是穿着土改工作队的棉衣，随解放军剿匪部队一同进入贵州少数民族山区的，去筹建一所民族中学。一头扎进去就是几十年，他培养的学生不少成为党和国家的高级干部，有些还是中央院校的校级领导，而父亲还是那么位卑言微。

爷爷是浙江浦江的一个做火腿的大师傅，爸爸的兄弟姐妹都没有读过书。由于爷爷的良心发现，也由于爸爸的执着要求，爸爸才读了书。爸爸在北京上大学期间，也是一个热血青年，参加学生运动，进行抗日演讲，反对侵华的田中奏章，还参加过共青团。由于爷爷、奶奶相继病逝，爸爸差一年没有读完大学，辍学回家。时日，正值国共合作开始，全国掀起抗日高潮，父亲在同乡会的介绍下，到广州一个同乡当厂长的国民党军工厂作会计。由于战争的逼近，工厂又迁到广西融水，后又迁到贵州桐梓。在广西融水期间，爸爸与几个朋友在业余时间，开了一个生活书店，卖进步书籍，又组织一个“七·七”读书会，后来这个读书会中有几十人走上了革命前线，有相当多的人解放后成为党和国家的高级干部。粉碎“四人帮”后，融水重写党史时，还把爸爸邀请过去。

爸爸这段灰色的历史，是文革中受磨难最大的一件事情。身在国民党的兵工厂，而又积极宣传抗日，同意共产党的观点，而又非有与共产党地下组织有联系。你为什么？这就成了一部分人的疑点。在那种文革时期，如何解释得清楚。他们总想挖出一条隐藏得很深的大鱼，爸爸受尽了百般的折磨。现在想想，一所乡间中学，又使用的统一教材，此人即使真有点什么问题，又会对国家安全有多大的影响。即使有问题也是改造他，而不是折磨他。

妈妈其实只有高中文化程度，她要陪伴父亲，忍受各种屈辱，成为父亲的挡风墙；又要照顾我们兄妹七人，放下粉笔就要和煤球、买菜、做饭、洗衣……；又要自修文化，完成自己的教学任务，她最后被评为中学的高级教师。她的学生中，不少是省、地级干部及优秀的技术专家，他们都对母亲的教学责任心印象深刻。妈妈这么低的文化水平，自学成才，个中艰辛，只有她自己知道。

父、母虽然较早参加革命，但他们的非无产阶级血统，要融入无产阶级的革命队伍，取得信任，并不是一件容易的事情。他们不可能象普通农民、工人那样政治纯洁。他们是生活在一个复杂的社会中，这个社会又是多元化组成的，不可能只有一种纯洁的物质。他们有时会参加各种复杂的活动，例如抗日演出，这种演出的背后有人插手。妈妈参加过抗日演唱队，有人说，参加演唱队的人，都集体参加了什么组织……。人一生有不知多少活动，如果不以人的目的来衡量，以人的品德来衡量，以及现实中他们对历史认识与承诺来衡量，而是以形式来衡量，那么就会复杂到任何人都无法清理自己而谨小慎微。历次政治运动中，他们都向党交心，他们思想改造的困难程度要比别人大得多，所受的内心煎熬也非他人所能理解。他们把一生任何一个细节都写得极其详尽，希望组织审查。他们去世后，我请同学去帮助复印父、母的档案，同学们看了父、母向党交心的材料，都被他们的真情，感动得泪流满面。终其一生，他们都是追随革命的，不一定算得上中坚份子，但无愧于党和人民。父亲终在58年国家吸收一批高级知识分子入党时，入了党。当时向党交心，不像今天这样信息发达，人人都可以看到中央精神，与中央保持一致。那时，其实就是向几个党员交心，向支部书记交心，即使有报纸公布上面的精神，但精神的执行还得有人理解后，再来贯彻。那时，反对个别党员，有可能被说成反党。我们亲眼看到父母的谨小慎微、忘我地拼其全力工作，无暇顾及我们，就如我拼死工作，无暇孝敬他们一样。他们对党和国家、对事业的忠诚，已经历史可鉴。我今天是忏悔的，我没有抽时间陪陪他们，送送他们。

回想起来，革命的中坚份子在一个社会中是少的，他们能以革命的名义，无私无畏的工作，他们是国家与社会的栋梁。为了选拔这些人，多增加一些审查成本是值得的。而象父、母这样追随革命，或拥护革命，或不反对革命的人是多的，他们比不革命好，社会应认同他们，给以机会。不必要求他们那么纯洁，花上这么多精力去审查他们，高标准要求他们，他们达不到也痛苦。而且要精神文明与物质文明一同来支撑，以物质文明来巩固精神文明，以一种机制来促使他们主观上为提高生存质量，客观贡献是促进革命，充分发挥他们贡献的积极性。我主持华为工作后，我们对员工，包括辞职的员工都是宽松的，我们只选拔有敬业精神、献身精神、有责任心、使命感的员工进入干部队伍，只对高级干部严格要求。这也是亲历亲见了父母的思想改造的过程，而形成了我宽容的品格。

青少年时代

我们与父、母相处的青少年时代，印象最深的就是渡过三年自然灾害的困难时期。今天想起来还历历在目。

我们兄妹七个，加父母共九人。全靠父、母微薄的工资来生活，毫无其他来源。本来生活就十分困难，儿女一天天在长大，衣服一天天在变短，而且都要读书，开支很大，每个学期每人交2~3元的学费，到交费时，妈妈每次都发愁。与勉强可以用工资来解决基本生活的家庭相比，我家的困难就更大。我经常看到妈妈月底就到处向人借3~5元钱度饥荒，而且常常走了几家都未必借到。直到高中毕业我没有穿过衬衣，有同学看到很热的天，我穿着厚厚的外衣，说让我向妈妈要一件衬衣，我不敢，因为我知道做不到。我上大学时妈妈一次送我两件衬衣，我真想哭，因为，我有了，弟妹们就会更难了。我家当时是2~3人合用一条被盖，而且破旧的被单下面铺的是稻草。文革造反派抄家时，以为一个高级知识分子、专科学校的校长家，不知有多富，结果都惊呆了。上大学我要拿走一条被子，就更困难了，因为那时还实行布票、棉花票管制，最少的一年，每人只发0.5米布票。没有被单，妈妈捡了毕业学生丢弃的几床破被单缝缝补补，洗干净，这条被单就在重庆陪伴我渡过了五年的大学生活。这次在昆明散步时，也谈到了那时的艰难。

59~62年，由于大跃进的失误，也由于三年的自然灾害，国家陷入了经济困难。我正好在那时念高中，当时最大的困难就是饥饿，天天都是饥肠辘辘，无心读书，我高二还补考了。我在初中时人家把我作为因材施教的典型，而高中却补考。我青少年时期并无远大的理想，高中三年的理想就是能吃一个白面馒头。因此，我特别能理解近几年朝鲜人民的困难，他们还有国际援助，人口又少。中国那时处在美国为首的西方国家的经济封锁与制裁中，人口又多，其困难比今天的朝鲜及非洲还大。

后来饿得多了，方法也多了一些，上山采一些红刺果（就是我们绿化用的那种），把厥菜根磨成浆，青杠子磨成粉代食。有时妹妹采几颗蓖麻子炒一下当花生吃，一吃就拉肚子。后来又在山上荒地种了一些南瓜，以及发明了将美人蕉（一种花）的根煮熟了吃。刚开始吃美人蕉根时，怕中毒，妈妈只准每人尝一点。后来看大家没有事，胆子就大一些，每天晚上儿女围着火炉，等着母亲煮一大锅美人蕉的根或南瓜来充饥，家庭和和睦睦。那时，根本没有专用的厨房，而是卧室床前的地上，挖一个坑，作一个地炉，又做饭，又取暖，大家围在一起，吃南瓜，和和融融。

父、母的不自私，那时的处境可以明鉴。我那时14~15岁，是老大，其他一个比一个小，而且不懂事。他们完全可以偷偷地多吃一口，他们谁也没有这么做。爸爸有时还有机会参加会议，适当改善一下。而妈妈那么卑微，不仅要同别的人一样工作，而且还要负担七个孩子的培养、生活。煮饭、洗衣、修煤灶……什么都干，消耗这么大，自己却从不多吃一口。我们家当时是每餐实行严格分饭制，控制所有人的欲望的配给制，保证人人都能活下来。不是这样，总会有一个、二个弟妹活不到今天。我真正能理解活下去这句话的含义。

我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜合一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他们心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦罐装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一、二个弟妹活不到今天。（我的不自私也是从父母身上看到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）后三个月，妈妈经常早上悄悄塞给我一个小小的玉米饼，使我安心复习功课，我能考上大学，小玉米饼起了巨大的功劳。如果不是这样，也许我也进不了华为这样的公司，社会上多了一名养猪能手、或街边多了一名能工巧匠而已。这个小小的玉米饼，是从父、母与弟妹的口中抠出来的，我无以报答他们。

当97年我国的高等教育制度改革时，开始向学生收费，而配套的助学贷款又没跟上，华为向教育部捐献了2500万元寒门学子基金。在基金叫什么名字上争论很大，甚至有员工亲自来找我，说不要叫寒门，叫优秀××，这些人不少还是博士、博士后。我认为出身贫寒并不羞耻，而思想与知识贫寒，出身高贵也不光荣。我的青少年时代就是在贫困、饥饿、父母逼着学中度过来的。没有他们在困难中看见光明、指导，并逼迫我们努力，就不会有我的今天。

文革岁月

父亲一生谨小慎微，自知地位不高，从不乱发言而埋头在学问中。因此，平安度过了57年反右、59年反右倾、64年四清。但没有小难，必有大难。文革一开始，各地都以三家村这种模式找靶子。会写文章、是党的领导干部、有一些独立的政治思想的人（指与当地的潮流不合拍），就是靶子。爸爸在早期革命队伍中就算有文化的，又有教学经验，又是领导干部……，是这种模板。文革又是从教育界首先开始的，在横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他最早被抛出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人……，万劫难逃。他最早被关进牛棚（当时称关押地、富、反、坏、右、走资派……九种人的非监狱的囚室），直到粉碎“四人帮”，历时十年，短短的人生能有几个十年。这又是在他最能为人民做事的时期，你知道这对一个有志者是多么的痛苦。由于只有少数人先被抛出来，那时的末日恐惧是可以想像的。父亲是校长，父亲的同事、原来的书记黄宣乾是老革命，忍受不了而自杀了。其实他们的错误就是要把教学搞好为国家，就是今天的科教兴国。今天能把科教兴国的口号喊响，一百多年来有多少人人为它殉道。

当时，我已到外地读书，没有直接感受到家庭的遭遇，因为母亲来信绝不会描述。她只会说“要相信运动，跟党走，要划清界线，争取自己的前途……”。党的政策是历史问题看现实，出身问题看本人，你不要受什么影响。”而姐妹们年纪小，在父母身边，他们直接感受了各种屈辱与打击。姐妹们经常扒在食堂外面的玻璃窗，看批斗爸爸，吓得他们浑身发抖。爸爸站在高高的台子上，头戴高帽，满脸涂黑，反捆双手，还一边被人拳打脚踢，有时还被踢倒在地……。有时，几百个走资派挂着黑牌，装在卡车上游街，……。

我当时在外地读书，对家中的情况不了解，是同班同学从父亲学校出来串连的学生中了解到，再告诉我的。我在大串连中，收集了许多传单，寄给母亲。我记得传单上有周恩来总理的一段讲话，“干部要实事求是，不是的不要乱承认。事情总会搞清的。”妈妈把周总理这一段话，藏在饭里送给爸爸，后来爸爸说，这张条子救了他的命，他才没有自杀。其实父亲为什么没有自杀，母亲后来给我们说过，他是为了我们七个孩子。他想他一死，就成了自绝于人民，孩子们背上这个政治包袱，一辈子如何生存，那时的血统论，株连儿女的严酷环境下，他忍受百般折磨，也不会自杀的。

67年重庆武斗激烈时，我扒火车回家。因为没有票，还在火车上挨过上海造反队的打，我说我补票，也不行，硬把我推下火车。也挨过车站人员的打。回家还不敢直接在父母工作的城市下车，而在前一站青太坡下车，步行十几里回去，半夜回到家，父、母见我回来了，来不及心疼，让我明早一早就走，怕人知道，受牵连，影响我的前途。爸爸脱下他的一双旧反毛皮鞋给我，第二天一早我就走了，又回到枪林弹雨的重庆。父母总以为枪林弹雨，没有政治影响可怕。临走，父亲说了几句话：“记住知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流。”“学而优则仕是几千年证明了真理。”“以后有能力要帮助弟妹。”背负着这种重托，我在重庆枪林弹雨的环境下，将樊映川的高等数学习题集从头到尾做了二遍，学习了许多逻辑、哲学……。还自学了三门外语，当时已到可以阅读大学课本的程度，终因我不是语言天才，加之在军队服务时用不上，20多年荒废，完全忘光了。我当年穿走爸爸的皮鞋，今天是十分后悔的。我那时是一个学生，是自由人，不用泥里水里跑，而爸爸那时是被押着做苦工，泥里、水里、冰冷、潮湿、……，他才真正需要。我那时只理解父母的温暖，没有理解他们的需要，也太自私了。

文革中，我家的经济状况，陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央文革为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均标准生活费不得高于15元。而且，各级造反派层层加码，真正到手的平均10元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍姐妹们在河里挖砂子，修铁路抬土方……，姐妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我100元。这都是他们在冰冷的河水中筛砂，修铁路时在土方塌方中被掩埋……挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多。由于父亲受审查的背景影响，姐妹们一次又一次的入学录取被否定，这个年代对他们的损失就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，其他弟妹有些高中、初中、高小、初小都没读完，他们后来适应人生的技能，都是自学来的。从现在的回顾来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难，是我们后来人生的一种成熟的机会。

母亲那时有严重的肺结核病，经济如此之困难，营养条件又差，还要承担沉重的政治压力，往牛棚送饭，抄检查……，还帮助父亲把检查刻腊板，多印几份，早一些解决问题。那时，社会上的油印机是为造反派服务的，不可能借用。母亲就用一块竹片削好，在腊纸上刮，印出检查。……。母亲由于得不到很好的治疗，几乎耳聋。

我那时在外地院校受影响较小，文革后期毕业分配时，整个中国已经上千万干部被打倒，我就显得不孤立了。父亲没有作结论，因此，也不能作为分配的依据。后来我入伍参军，也是如此理由，让我过了关，所以我比姐妹们多了一种幸运。不过因为父亲的问题，我一直没有能通过入党申请，直到粉碎四人帮以后。

文革对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我政治上成熟起来，不再是单纯的一个书呆子。我虽然也参加了轰轰烈烈的红卫兵运动，但我始终不是红卫兵，这也是一件奇观。因为父亲受审的影响，哪一派也不批准我参加红卫兵。自己又不愿做司令，拉三、五个被社会抛弃的人，组一个战斗队，做一个袖章戴戴。那时戴上这种袖章是一种政治地位的象征。也羡慕家庭清白的同学。因此，只能跟在这些组织的外围，瞎跑跑。

改革开放

直到76年10月，中央一举粉碎了“四人帮”，使我们得到了翻身解放。我一下子成了奖励“暴发户”。文革中，无论我如何努力，一切立功、获奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌出，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我也从未有心中的不平，我已习惯了我不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质培养。粉碎“四人帮”以后，生活翻了个儿，因为我两次填补过国家空白，又有技术发明创造，合乎那时的时代需要，突然一下子“标兵、功臣……”部队与地方的奖励排山倒海式地压过来，我这也热不起来，许多奖品都是别人去代领回来的，我又分给了大家。

78年3月我出席了全国科学大会，6000人的代表中，仅有150多人在35岁以下，我33岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反，就直接去为查清我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论，也寄给我父亲所在的地方组织。我终于加入了中国共产党。后来又出席了党的第十二次全国代表大会。父亲把我与党中央领导合影的照片，做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家都引以为自豪。

我父亲也在粉碎“四人帮”后不久平反。由于那时百废待兴，党组织需要尽快恢复一些重点中学，提高高考的升学率，让他去做校长。文革前他是一个专科学校的校长。他不计较升降，不计较得失，只认为有了一种工作机会，全身心的就投进去了，很快就把教学质量抓起来了，升学率达到了90%多，成为远近闻名的学校。他直到84年75岁才退休。他说，他总算赶上了一个尾巴，干了一点事。他希望我们珍惜时光，好好干。至此，我们就各忙各的，互相关心不了了。我也亲历亲见过，四川省委老领导杨超同志文革中二次复出，他的小孩一直与我们是朋友。文革初期他父亲被关进监狱中，当时听他女儿说过几天组织要去监狱与他父亲谈话，让他重新出来任四川省委书记。他一出来都毫无怨言就投入了工作。我为老一辈的政治品德自豪，他们从牛棚中一放出来，一恢复组织生活，都拼命地工作。他们不以物喜，不以己悲，不计荣辱，爱国爱党，忠于事业的精神值得我们这一代人、下一代人、下下一代人学习。生活中不可能没有挫折，但一个人为人民奋斗的意志不能动摇。

我有幸在罗瑞卿同志逝世前三个月，有机会聆听了他为全国科学大会军队代表的讲话，说未来十几年来是一个难得的和平时期，我们要抓紧全力投入经济建设。我那时年青，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了二、三年大裁军，我们整个兵种全部裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。82年，在党的“十二大”期间，我们基建工程兵小组与铁道兵小组的中心话题就是裁军，因为一开完“十二大”，我们就要整建制的离开军队，实在是有些恋恋难舍，毕竟我们习惯了十几、廿年的军队生活。当时，父、母也不太理解党的开放改革，也认为离开军队太可惜。

走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。华为的前几年是在十分艰难困苦的条件下起步的。这时父母、侄子与我住在一间十几平方的小房里，在阳台上做饭。他们处处为我担心，生活也十分节省，攒一些钱说是为了将来救我。（听妹妹说，母亲去世前二月，还与妹妹说，她存有几万元，以后留着救哥哥，他总不会永远都好。母亲在被车撞时，她身上只装了七十元钱，又未装任何证件，是作为无名氏被110抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫发现她未回来，四处寻找，才知道遇车祸。可怜天下父母心，一个母亲的心多纯。）当时在广东卖鱼、虾，一死就十分便宜，父、母他们专门买死鱼、死虾吃，说这比内地还新鲜呢！晚上出去买菜与西瓜，因为卖不掉的菜，便宜一些。我也无暇顾及他们的生活，以致母亲糖尿病严重我还不知道，是邻居告诉我的。华为有了规模发展后，管理转换的压力十分巨大，我不仅照顾不了父母，而且连自己也照顾不了，我的身体也是那一段时间累垮的。我父母这时才转去昆明我妹妹处定居。我也因此理解了要奋斗就会有牺牲，华为的成功，使我失去了孝敬父、母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。

我总认为母亲身体很好，还有时间。我身体不好，以及知识结构、智力跟不上时代，也将逐步退出历史舞台，总会有时间陪陪她的。没想到飞来横祸。回顾我自己已走过的历史，扪心自问，我一生无愧于祖国、无愧于人民，无愧于事业与员工，无愧于朋友，唯一有愧的是对不起父、母，没条件时没有照顾他们，有条件时也没有照顾他们。我知道我的情况比绝大多数人要好，为了忘却纪念，也一吐为快。

爸爸、妈妈，千声万声呼唤您们，千声万声唤不回。

逝者已经逝去，活着还要前行。

—2001年2月8日于深圳

北国之春

【导读】2001年3月，任正非访问日本，目的是考察日本实业界从二十世纪90年代初开始，连续10年在低增长、零增长、负增长的情况下是如何“活下去”的。回国后，深有所感地写下这篇文章。

在樱花盛开春光明媚的时节，我们踏上了日本的国土。此次东瀛之行，我们不是来感受异国春天的气息，欣赏满山遍野的樱花，而是为了来学习渡过冬天的经验。

北国之春总会来临

一踏上日本国土，给我的第一印象还是与十年前一样宁静、祥和、清洁、富裕与舒适。从偏远的农村，到繁华的大城市，街道还是那样整洁，所到之处还是那样井然有序；人还是那样慈祥、和善，彬彬有礼，脚步还是那样匆匆；从拉面店的服务员，到乡村小旅馆的老太太，从大公司的上班族，到……所有人都这么平和、乐观和敬业，他们是如此地珍惜自己的工作，如此地珍惜为他人服务的机会，工作似乎是他们最高的享受，没有任何躁动、不满与怨气。在我看来，日本仍然是十年前的日本，日本人还是十年前的日本人。

但谁能想到，这十年间日本经受了战后最严寒和最漫长的冬天。正因为现在的所见所闻，是建立在这么长时间的低增长时期的基础上，这使我感受尤深。日本绝大多数企业，近八年没有增长过工资。社会治安仍然比北欧还好，真是让人赞叹。日本一旦重新起飞，这样的基础一定让它一飞冲天。华为要连续遭遇两个冬天，就不知道华为是否还会平静，沉着应对，克服困难，期盼春天。

日本从90年代初起，连续十年低增长、零增长、负增长，……，这个冬天太长了。日本企业是如何渡过来的，他们遇到了什么困难，有些什么经验，能给我们什么启示？

这是我们赴日访问的目的所在。

华为经历了十年高速发展，能不能长期持续发展，会不会遭遇低增长，甚至是长时间的低增长；企业的结构与管理上存在什么问题；员工在和平时期快速晋升，能否经受得起冬天的严寒；快速发展中的现金流会不会中断，如在江河凝固时，有涓涓细流，不致使企业处于完全停滞……。这些都是企业领导人应预先研究的。华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。我们该如何应对华为的冬天？

这是我们在日本时时思索和讨论的话题。

奋斗是一个民族崛起的动力源泉

在一个偏僻乡村的小居酒屋，巧遇一群旅游的日本退休老人，他们为我们热情地演唱了《拉网小调》，我们也情不自禁地与他们同唱北海道民歌《北国之春》。他们那样乐观，热情，无忧无虑，感染了我。相比之下，我感到中国老人有操不完的心，心事重重，活得很累。我们的父辈们沉重的心情，他们至死也没有轻松过。

我曾数百次听过《北国之春》，每一次都热泪盈眶，都为其朴实无华的歌词所震撼。《北国之春》原作者的创作之意是歌颂创业者和奋斗者的，而不是当今青年人误认为的一首情歌。

当一个青年背井离乡，远离亲人，去为事业奋斗，唯有妈妈无时无刻不在关怀他，以至城里不知季节已变换，在春天已经来临时，还给他邮来棉衣御严冬。而我再没有妈妈会给我寄来折耳根（鱼腥草）、山野菜、辣肠……了，这一切只能长存于永恒的记忆。儿行千里母担忧，天下父母都一样，担忧着儿女。我写的《我的父亲母亲》一文，日本朋友也译成了日文、英文让员工传阅，他们误认为我是孝子。我是因为没有尽到照顾父母的责任，精神才如此内疚与痛苦。我把全部精力献给了工作，忘了父母的安危，实际上是一个不称职的儿子。

一个人离开家奋斗是为了获得美好的生活，爱情又是美好生活中最重要的部分，但爱情就像独木桥一样，人家过了，你就不能过。离家已经五年，在残雪消融、溪流淙淙的时候，面对自横的独木桥，真不知别人是否已经过去，心爱的姑娘可安在。那种惆怅，那种失落，那种迷茫，成功了又能怎么样？

棣棠丛丛，朝雾蒙蒙，静静的水车，小屋，与阵阵无忧无虑的儿歌声相伴的是父兄的沉默寡言。我们多数人能去读大学，都是父兄默默献出自己的结果。他们含辛茹苦的，一点一点的劳动积攒，来供应远在他乡孤立无助的游子，他们自身反而没有文化。他们用自己坚硬的脊梁，为我们搭起了人生和事业的第一个台阶。但愿他们别太苦了自己了，愁时相对无言也沽两杯薄酒。我们千万不要忘记他们，千万不要嫌弃他们，千万不要忘记报答他们。

由此我想到，我们每一个人的成功，都来自亲人的无私奉献，我们生活、工作和事业的原动力，首先来自妈妈御冬的寒衣，来自沉默寡言的父兄，故乡的水车、小屋、独木桥，还有曾经爱过你但已分别的姑娘……。

《北国之春》是日本人民奋斗的一个缩写。

我亲自领悟过日本人民的勤奋，没有他们这种精神，就很难用二三十年时间，就从二战的废墟中崛起。日本民族善于精工，在产品经济时代大放过光芒，让全世界人民对日本人民刮目相看。我也领教了他们在困难时期战胜萧条的忍耐与乐观精神。

日本是一个岛国，国土面积狭小，而且大多数是高山，日本民族因而养成了善于把“长大厚重”的东西，作成“短小薄轻”，长期养成了精工的习惯。小小的花园，是那样的美侖美奂；小小的街道是那样的整齐、精美，以至任何一个角落都让人舒适惬意。小小的功能强大的相机；曾经风驰电掣般席卷世界市场的家用电器；一个既无煤炭、铁矿、石油、……的国家，生产的优质汽车遍布全球。日本人民的勤劳，与德国民族的执着，在机电产品产业时代，震撼了世界。他们无怨无悔，勤奋努力，不断奉献的精神，创建了日本的繁荣。

日本目前虽然遇到了困难，但其国民的忍耐、乐观、勤奋和奋斗的精神未变，信念未变，对生活和工作热爱未变。天道酬勤，相信日本能够度过这寒冷的冬天。

日本经济怎么了？

战后，日本五十年代经济主要靠军需订货和美国的扶持起步，六、七十年代在机电产品制造业上，日本是世界的中心，那时的附加值主要在制造业上。在此基础上，日本经济迅速起飞。冷战结束后，美国迅速把军工技术转向民用，促成了信息技术的迅猛发展。由于信息技术进入工业体系，其产业的附加值很快转移到核心技术研发以及销售环节，制造业开放成为竞争激烈而获利微薄的合同制造，以制造为竞争优势的日本受到了重创。

以批量生产、批量销售、物质生产效率甚高的70年代，日本经济的成长率约10%；80年代后，以混合创新、知识生产率为中心的环境发生变化，日本企业的体制，并没有随之变化，很快便由世界经济中心滑向利益圈的边缘，成长率不大于4%；90年代以后，在以市场经济全球化，知识价值增值，信息化社会的大发展环境下，日本企业的体制仍然没有根本改变，一下子被抛到这种经济圈的外面，成长率约2%左右。日本企业曾经大为成功过，但企业不可能靠一种体制实现长期持续增长。华为曾经成长过的模式就这么可靠吗？也值得我们反思。

在日本经济飞速发展的时期，美国视日本与德国为假想敌。他们认真研究了日、德的弱势。针对日、德的封闭政策，美国实行开放的政策，采取的是引进世界优秀人才到美国工作，引进所有国家的先进技术，炒旺股市，吸引全世界的资金。而且日本相对是单一民族的国家，内部缺少竞争，人民的收入水平较为平均，也抑制了创新。日本虽然早已参加WTO，政府的开放，不等于市场的开放，日本人民的爱国情结，使外国企业与产品在日本发展困难，例如媒体前些年广为宣传的日本人民出国也多乘日航班机（当然日航服务好是一个原因），甚至出国旅游也带着日本的大米和酱油。因此，外国企业在日本的发展不足以激活日本的内部竞争。只有激烈的竞争才会促使创新，日本在创新上是不足的，使原有的优势不能持续下来。

现阶段使日本制造业走入困境的是创新不足，真正拖累日本经济是由于日本房地产业的大量坏帐。日本在经济腾飞的年代，田中角荣提出了日本列岛改造计划，由于当时日本企业与人民都很有钱，岛国的土地资源又少，一下子地价暴涨，房产暴涨，连续几十年的兴旺，地产历年投入不低于几百兆亿日元。当金融危机到来时，加上制造业创新乏力，收益锐减，一下子地产就大幅跌价，使拥有地产的公司，许多成为了负资产，债务累累。这些地方公司的钱主要来自银行，银行也有被拖垮的危险。不去掉这些不良债务，企业就翻不过身来。当然，日本当时若乘着经济繁荣的时代，实行多元文化，大量引进人才，振兴教育，破除平均主义，促进内部的竞争，把凝聚力耗散掉，激发出新的能量，使制造业的雄风依旧，地产业再实行逐步收缩的方式，经济也不一定会垮下来。

与日本国情顾问竹内伦树教授的交流，对我启发很深。日本不乏有识之士，他们真正理解日本的国情，清楚日本的病症所在，也明白日本走出困境的必由之路。相信他们目前遇到的困难，是结构调整上的困难，他们一定会重新走向振兴之路。

相比日本，中国的经济发展有很大的优势。日本基础设备十分完备，找不到什么地方还需要建设；日本的环保十分优秀，这么一个工业化国家，环保如此之好，是令人羡慕的，环保投资也找不到投入的地方；人们普遍比较富裕，教育也比较发达，启动内需真不知道从何入手。而中国经济正在兴起，不说西部，就说东部基础设施也十分不完善；东部的环保还不知要投入多少，才会重回青山绿水；不说西部还有尚未脱贫的人，就是东部下岗工人，都有待生活改善；十二亿人民居者有其屋，以及良好的公共交通体系，不知要投入多少才能解决。全国十二亿人受教育，提高全民族文化素质的

工程就十分巨大。减轻农民负担，由国家来建设多媒体的农村中小学，就需要数千亿，更何况把现在的大学建成现代大学，还不知道有多大的投资机会。因此，中国的启动内需，一旦社会各方面的力量投入，成为持续不断行为，中国至少有二、三十年的高速发展机会。不过在发展中要注意一旦富裕起来后，可能产生的福利社会的动力不足问题，提早预防，就不会出现日本出现的问题。目前，加拿大、北欧这些福利国家都遇到税收过高、福利过好、优秀人才大量流失的困境。我们认真研究吸取经验教训，就会持续有效地发展。

日本企业遇到了什么困难？

我们访问的是实业型公司，这样的公司相比其他类型的公司好一些。产品还在市场上有销售，现金流还能转得动。只是八年的经营成长曲线是一条平线，几乎没有增长，工资总额也几乎没有增长，甚至还略有下降。

日本企业面临的三种过剩，沉重的压在企业的头上，使之调整困难。这三种困难是雇佣过剩、设备过剩和债务过剩。这三种过剩的调整，涉及机构改革、结构及产业重组，向发展知识创新产业过渡，以及培养核心经营能力和向速度经营的转变。过去的日本企业体制，束缚了这种转变，使之困难重重。日本企业真正感到了，不是做什么事好，做什么事不好，关键在于有无核心竞争力。

如果，华为的增长速度大幅减慢，日本企业的三种过剩都会在华为出现。没有及早的认识和充分的思想准备，就会陷于被动。

随着日本企业长时间不吸收新员工，员工平均年龄逐步增大，人才结构由宝塔型转向纺锤型，优秀的人才少，新生力量少，年龄大的一般员工多，使企业缺少活力，而且工资成本较高。由于人才的流动减弱，职位相对凝固，使创新明显不足。

日本企业的内部改革滞后，国内企业竞争不激烈，企业内部员工也缺少必要的竞争。迫切促使企业改革的内因、外因，并没有因为经济不景气凸显。日本企业完全靠自身力量实行较大的改革，十分困难。如前所讲，日本是一个治安很好、生活很舒适、稳定的国家，尽管八年未涨工资，并未足以威胁消费，人们比较安于现状的生活，日本人连留学都很少出去。这种安定，也不利于迫使企业痛下决心进行改革。

尽管他们已废除了年功序列制、终身雇佣制，加强了绩效考核，日本企业现在内部也开始进行改组，重新划分结构，从一个大公司什么都干，逐步收缩到几大领域，然后这几大领域财务独立，共同品牌，使核算目标清晰化等等，但观念和文化的惯性使这种变革的努力见效不大。

日本企业也开始推行员工持股制度，激活和推动员工之间和企业之间的相互竞争。日本的法律原先是不允许员工持股的。但日本企业在根本的竞争力提升上并没有有力度的行动。治标不治本，深层次的问题依然存在，苦熬是熬不出头的。

因为日本一贯比较求稳，致使企业经营者年龄偏大，决策过程过于谨慎。许多重要决策必须一致通过，少数人通不过，要做工作，甚至有时做不通就拖着，这种决策的安全性拖累决策的及时性。过于民主的决策体系并不一定是好的。

日本的企业相比亚洲其他国家就已经比较国际化，但他们总结他们的失败之因时，还是说他们不国际化。想想华为比松下、NEC的国际化还差多少，有什么可以值得盲目自豪的。亚洲企业的国际化本来就难，我国在封闭几十年后，短短的廿年的发展，还不足以支撑国际化。华为的国际化步伐更难，仅仅因为大量的外籍员工，读不懂中文的文档，大量的国内员工英文也没过关，就足以看到华为的国际化是多么的困难。如果不克服这些困难，华为也可能是昙花一现。

日本政府也决定在2003年之前，处理完不良债务，把33兆亿日元的债务从银行买过来。实行小政府，确立地方分权。进行税制改革，降低所得税，提高消费税。实行教育改革，改变过去的平均教育法，采取因材施教的分类教育的政策，开发人的潜能，提高年轻人的创造力。改革社会保障制度，引进美国的社会保障制度。加强IT建设，以信息化带动工业化。为企业的进一步改革打下基础。

华为怎么办？

有人将企业比作一条船，松下电工就把自己的企业比作是冰海里的一条船。在松下电工，我们看到不论是办公室，还是会议室，或是通道的墙上，随处都能看到一幅张贴画，画上是一条即将撞上冰山的巨轮，下面写着：“能挽救这条船的，唯有你”。其危机意识可见一斑。在华为公司，我们的冬天意识是否那么强烈？是否传递到基层？是否人人行动起来？

华为还未处在冬天的位置，在秋末冬初，能认真向别人学习，加快工作效率的整体提高，改良流程的合理性与有效性，裁并不必要的机构，精简富余的员工，加强员工的自我培训和素质提高。居安思危，也许冬天来临之前，我们已做好了棉袄。

华为成长在全球信息产业发展最快的时期，特别是中国从一个落后网改造成为世界级先进网，迅速发展的大潮流中，华为像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上，是躺在大船上随波逐流^[1]到今天，本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此，华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。

什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。

华为经过的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。

我们有许多员工盲目地在自豪，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品偶然领先西方公司，就认为我们公司已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界的发展走势，以及别人不愿公布的潜在成就。我们这个民族从来没有站起来过，稍微一站起来，就有了盲目地乐观，不切实际地自豪。华为在这方面更年轻，更幼稚，更不成熟。

华为组织结构的不均衡，是低效率的运作结构。就像一个桶装水多少取决于短的一块木板一样，不均衡的地方就是流程的瓶颈。例如：我司初创时期处于饥寒交迫，等米下锅。初期十分重视研发、营销以快速适应市场的做法是正确的。活不下去，哪来的科学管理。但是，随着创业初期的过去，这种偏向并没有向科学合理转变，因为晋升到高层干部多来自研发、营销的干部，他们在处理问题、价值评价时，有不自觉的习惯倾向。以使强的部门更强，弱的部门更弱，形成瓶颈。有时一些高层干部指责计划与预算不准确，成本核算与控制没有进入项目，会计帐目的分产品、分层、分区域、分项目的核算做得不好，现金流还达不到先进水平……。但如果我们的价值评价体系不能使公司的组织均衡的话，这些部门缺乏优秀干部，就更不能实现同步的进步。它不进步，你自己进步，整个报表会好？天知道。这种偏废不改变，华为的进步就是空话。

华为由于短暂的成功，员工暂时的待遇比较高，就滋生了许多明哲保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己的乌纱帽，成为对事负责制的障碍。对人负责制与对事负责制是两种根本的制度，对人负责制是一种收敛的系统。对事负责制是依据流程及授权，以及有效的监控，使最明白的人具有处理问题的权力，是一种扩张的管理体系。而现在华为的高、中级干部都自觉、不自觉地习惯于对人负责制，使流程化IT管理推行困难。

职业化、规范化、表格化、模板化的管理还十分欠缺。华为是一群从青纱帐里出来的土八路，还习惯于埋个地雷，端个炮楼的工作方法。还不习惯于职业化、表格化、模板化、规范化的管理。重复劳动，重叠的管理还十分多，这就是效率不高的根源。我看过香港秘书的工作，有条不紊的一会就把事做完了，而我们还要摸摸索索，做完了还不知合格否，又开一个小会审查，你看看这就是高成本。要迅速实现IT管理，我们的干部素质，还必须极大地提高。

推行IT的障碍，主要来自公司内部，来自高中级干部因电子流管理，权力丧失的失落。我们是否正确认识了公司的生死存亡必须来自管理体系的进步？这种进步就是快速、正确，端对端，点对点，去除了许多中间环节。面临大批的高中级干部随IT的推行而下岗，我们是否作好了准备。为了保住帽子与权杖，是否可以不推行电子商务。这关键是，我们得说服我们的竞争对手也不要上，大家都手工劳动？我看是做不到的。沉舟侧畔千帆过，我们不前进必定死路一条。

华为存在的问题不知要多少日日夜夜才数得清楚……

但只要我们不断地发现问题，不断地探索，不断地自我批判，不断地建设与改进，总会有出路的。就如松下电工昭示的救冰海沉船的唯有本企业员工一样，能救华为的，也只有华为自己的员工。从来就没有什么救世主，也没有神仙皇帝，要创造美好的明天，全靠我们自己。

冬天总会过去，春天一定来到。我们乘着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，我们和日本企业一道，度过这严冬。我们定会迎来残雪消融 溪流淙淙 华为的春天也一定会来临。

创业难，守成难，知难不难。

高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。（2001年4月24日）

[1] 随波逐流，永不沉底！

迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来

【导读】1999年，华为经过研究最终放弃小灵通技术，而中兴凭借小灵通缩小了跟华为的差距。2001年中国邮电分拆为中国电信、中国移动和中国联通，华为一直认为电信和联通会选择GSM技术，结果联通选择了华为不看好的CDMA，电信选择了小灵通。2002年也是世界通信行业挑战极为严峻的一年，任正非后来回忆说：“2002年，公司差点崩溃。IT泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭。”2002年，海外市场销售额达到5.52亿美元。

首先感谢大家，近一年比较辛苦。因为近一年市场比较难做，一是电信投资规模还没有完全定下来，二是移动与联通受国外股东的影响，可能建设投资会有所缩减。在这种情况下，国内市场出现一些暂时的困难，我们该怎么看待这个问题？我们认为：

一、当前市场困难的状况是最能锻炼人与提高人的技能的历史时刻。

那种在大规模收割庄稼的时候，我们的思想里面，不管是在工作方法上、营销手段上还是对客户需求的细分上，都没有创造性思维，就是简单地把收割机哗哗开过去，一大堆割下来。过去，形势好，庄稼割了一茬，又长一茬。没有割上的也不急，反正还会长出来。现在，形势不同了，庄稼一年只长一茬，割了就没有了。你说大家会怎样？国内市场现在短暂的困难期最能够锻炼人的思维，不能再原来的老思想、老方法去看待问题。这样的時候，我们认为各个口各个地方各个系统部，都应该发挥自己创造性思维，想想在你这个区里怎么实现市场的胜利。比如说北京提出120万线的交换机可以撤掉，问我有什么政策，那市场部就得赶快拿出自己的策略与分析来。

二、公司规模是未来运营商合作的基础

我认为很多东西已进入到一种理性状态，这种理性状态对我们有利还是有害？我认为市场走进理性状态后对我们是利而不是有害。原因是什么？运营商目前经营状况不是太好，利润不是太多了，会买什么呢？大家说：“那就买最便宜的东西！”我想如果你们家里装修，至少不会这么做吧，否则你老婆就把你开除了。如果你们家装修时说买最便宜的东西，你们家老婆是董事长，她是管投资的，她绝不认为你这种投资是有效的。反过来，她会认为必须发挥综合投资效益，那么她选择供应商时，就会更加趋于理智。我在拉美走了一圈，拉美市场应该说泡沫化比中国严重。主要是宽带泡沫对他们拖累很大。现在所有这些大电信运营商找我谈话，告诉我两点：第一点，你不能放弃对窄带系统的开发；第二点，他们不会去再找小公司合作。为什么呢？美国IT泡沫时候，许多小公司开发了新产品装在网上，可现在倒闭了，没有维护了，不可避免地被撤下来，给了我们空间。这时候，运营商选什么，是选公司。大家知道我们这次在巴西电信拿了一个从ATM交换系统一直到接入服务器的合同，他们的副总裁亲自把合同送到中国交给我，我感到很光荣。华为公司十几年来，我没有看到合同什么样子，我终于看到了合同是什么样子。因为他们下面的人来访问中国以后，都对华为公司的评价很高，说华为公司可以持久生存。但是他们主管这个事情的副总裁，很不放心。他说他头顶上的帽子是与这个合同连在一起的，所以要亲自过来看一下。看完后，说要把合同给我，做为礼品给我。为什么运营商如此之谨慎，因为经济在越来越走向困难的情况下之后，用户不再选择产品，用户选择公司。

大家知道下个星期孙总就要到美国去，与AT&T进行结构性谈判。当然AT&T财务状况不是很好，银行不大愿意借钱给他。这次，AT&T的美国银行要到中国来，跟我们谈谈对它的方案和分析。

美国是最少保守的国家。以前我们进入美国市场时，思想上老是担心，我们小公司进入美国是否会受排挤。AT&T来了一个班子在公司进行测试，这个班子就告诉华为公司：“美国是最少保守的，谁的东西好就用谁的。”但是美国现在也变了，他不知一些小公司能生存多久，就不敢使用这些公司的设备。因此CISCO就占了很多便宜，这些小公司的出路就只有把自己卖给CISCO。美国小公司的出路，不是寻找自己建立市场的出路，因为这个成本实在是太高了，他们寻找的出路是怎么让CISCO收购，然后打着CISCO的旗号赚个便宜。所以他们是以CISCO做互补性的开发和研究。所以美国也在变化，一个世界上最少保守的国家都发生了这么大的变化，说明这次IT泡沫对世界大局的影响和人们思维模式的影响还是很深刻的。

有些员工老是埋怨华为公司修了二个漂亮楼，浪费。我们在给生产总部做核算时候，把玻璃幕墙拿下来，给市场部，算在市场的核算里，做为他们的经营成本进行核算。

为什么，因为这个玻璃幕墙是为市场部建的。因为，客户来一看，说这个公司很漂亮，不象垮的样子，把合同给他吧！所以说这个房子也是客户掏钱建的，不是我们掏钱建的，这一点一定要明白。我们是为客户服务嘛，客户看了舒服，我们就为他建。因此，在这个阶段，我们的思路就是使客户对我们寄予一种安全感。这次我们在发展过程中，在上海要建立一个房子，市场部是少数派，据理力争，最后把我们多数派说服了。修了一个美国AMBOY公司设计的上海研究所的基地，当然也包括市场部的办公机构和展厅。这里面有一条走廊，有22米宽，35米高，650米长，我看里面可以起降五台直升飞机了，可以在房子里面可以进行飞行表演了。市场部说五年以后要把客户吓一跳，把他们震撼住，把合同给我们。

三、普遍客户关系是我们差异化的竞争优势

创造一种合同来源的思维方式是多方面的，不要单纯的就那一个棋眼。去年，我和一个部门接触，我对他们很不高兴，我发现他们工作有问题。他们把工作面缩小到针尖那么大，搞来搞去似乎决策的就那么一个人，处级干部，副总裁级干部什么的都不考虑了。这是战略性、结构性的错误，所以那时我就提出要搞好普遍客户关系。

我认为普遍客户关系，华为公司在近一、二年进展情况是很好的。小公司只搞一个二个关系，最关键的关系，成本最低。但是现在决定事情的时候，也是要大家讨论的，大家的意见也不可能逆水行舟。中国现在的政治环境下，谁敢逆水行舟？即使本来自己是问心无愧的事情，也不敢逆水行舟，就包括我。我在华为公司这么长时间，问题讨论不出来就下次再讨论。我心里怎么想的，嘴上也不说。最后大家说的和我想的一样，我就说也赞成这个方案，最后是大家的。现在的决策体系，个人霸道的决策已经不存在了，这个环境不存在了。想不想都得开个会，开会后，周边环境都会有很大的影响。我们有二百多个地区经营部。有人说撤消了可以降低很多成本，反正他们手里也没合同，我们还要不断的让他们和客户搞好关系。我相信这就是我们与西方公司的差别。我们每层每级都贴近客户，分担客户的忧愁，客户就给了我们一票。这一票，那一票，加起来就好多票，最后，即使最关键的一票没投也没有多大影响。当然，我们最关键的一票同样也要搞好关系。这就是我们与小公司的区别、做法是不一样的。小公司就是很势利。我在拉美时，与胡厚昆谈话，胡厚昆讲到了拉美市场拒绝机会主义。有合同，呼啦啦就来了，没合同，呼呼呼就走了。我认为他们的关系是不巩固的，至少普遍客户关系不巩固。

四、活下来是我们真正的出路

当市场出现困难时，我们怎么在市场上产生一种能保持我们非常好的形象，给人增强信心，是很重要的。好多人打电话跟我说合同少了，去年一做就二个亿，今年一做二千万的合同都没有了，难做了。其实，难做以后才方显英雄本色呀。好做，人人都好做。难做的时候，你多做几个合同，别人就少一个。就象下围棋，我们多了一个气眼，别人就少了一个气眼。就是多一口气嘛。市场竞争，我们讲多留点给别人，首先我们得自己先活下来，如果我们自己也活不下来，按市场法则本身就是优胜劣汰。国际上的市场竞争法则不是计划法则，是优胜劣汰，客户也是嫌贫爱富的，银行也是嫌贫爱富的。富人谁想到贷款，银行抓住你，穷人见死都不救。因为救死扶伤是民政部门的事，不应该由银行来承担对社会的救死扶伤问题，也不能依靠我们这样的先进企业。我们交纳税收，由国家拿这些税收来解决这些救死扶伤的问题。兄弟公司之间竞争的时候，我们要争取更大的市场份额和合同金额，这才是我们真正的出路。

五、海外市场已呈现胜利的曙光

我们现在要有精神准备，要振奋起精神来。海外情况非常得好。今年独联体地区部、亚太地区部会在上半年开始有规模性的突破。大家知道今年一季度我们出口大于内销，国内销售低于出口。当然国内是因为萎缩了一点，但是出口也涨得太猛了一点，与去年同期增长了357%。今年下半年后，我们认为中东、北非地区部要起来。昨天走在马路上，听了东太平洋地区部的汇报，今年也要销售7000多万美元，在发达地区，发达国家。发达地区欧洲地区部我还没听汇报。去年汇报比较保守的今年也起来了，我想明年南美地区部也要起来，南美地区现在在做什么呢？到处在测试，到处在开实验局，这就是市场开始走向新的培育的迹象。中东北非地区今年夏天可能起来。9.11后，常征坐不住了，本在公司还能工作半年，坐不住了，要回北美去。我对他说，9.11后大家不想做飞机，开起会来，会议电视肯定就有市场，美国我想几十亿美金左右的市场可能还是存在的。我们的产品还是有一定竞争性。最近孙总去访问了中东北非地区，中东北非地区在9.11后，伊斯兰与基督教闹了点矛盾，佛教捞了便宜。因为佛教没去掺和，所以捞点便宜。以前中东是向西看，现在是向东看，东一看，就看到我们的交换机，看到我们的传输。所以说，我们在国内，为了抢一个二千万的项目投入的力量是七八十人，而我们在国外，一个2000万的项目还分配不了一个人，一个人同时得管好几个项目。我认为今年中东北非地区会起来，去年销到几千万，今年应该有相当大规模的起来。出口的利润还是很好的。智能网国内6块一线，国外15美金到40美金一线。还是要出口。我认为有必要动员大家，至少动员在座的部下，要输出一些到海外去，海外的进步是很大的。当时出来时，一些人认为公司不要我们了，把我扔出来了，出来几年一看，感觉在海外的锻炼很大的，进步很快，成长很快。这是客观事实。新的一年，我们还会继续遇到困难，其实越困难时我们越有希望，也有光明的时

候。因为我们自己内部的管理比较好，各种规章制度的建立也比较好。发生市场波折时，我们是最可能存活下来的公司，只要我们最有可能存活下来，别人就最有可能从这上面消亡。在人家走向消亡时，我们有二个原则，我们应该吸纳别的公司的好的员工，给他们以成长、出路的机会。所以市场部的员工心胸要开阔，能容纳很多优秀员工进来；同时，在座的及你们的部下，要选派一些好的到海外去。加强对中东及好多国家的增兵，增加能量。大家要有新思维、新方法和创造性的工作及思维方法去改善这种市场的状况。

六、对全年工作的期望

1. 要努力应用新思维、新方法，和创造性的工作改善市场情况。

市场的好与坏，是不以人们意志为转移的。有人说我们以前卖交换机很好卖，今年应该比去年还好卖，明年还要更好卖。卖到什么程度？卖到你们家客厅得把交换机装进去。不然往哪里装啊，市场总是有限的嘛。好好好，好到一定时候就会下滑，这是客观性规律。不可能一直好，有下滑是正常的，我们不能指望以前好做，今年明年还好做。好做到最后，你们家客厅里就装满机器。如果家里不装机器，电信局的交换机往哪里装呢？市场是一定会有尺度和限度的，这时候我们一定要有很好的生存之道。今年和去年相比，我们减少了一些困难，去年在CDMA和PHS受到一些困难，今年我们的CDMA也会出来，我们的1X在中国市场还是很有前途的。PHS技术不是什么先进的技术，但没有想到连续5年会持续建设，这是政策造成的，但是不是后悔还是什么东西，得过几年再来总结。今年我们的市场环境比去年还是有一定程度的改善。这是我个人的观点。下半年开始南北分拆，进入实际阶段。分拆后紧接着就会开始建设，这对我们增大了生存空间。中国电信今年投资额与去年一样，不下降。这是我在上海与俄罗斯邮电部长坐在一起时，吴部长说的。投资总额没有下降，华为就会有更多机会。因此我认为我们要关注问题的产生，而且南北分拆后我不认为他们会转向非常新的NGN之类的技术。估计建网的思路还是现在的电路交换。尽快把市场巩固住，占领住。这使我们有很大的希望。

2. 重视现金流对公司未来发展的意义

我们要加强队伍的建设，现在要总结西方公司存在的缺点和问题。我们看一下西方公司的现状。LUCENT大概裁了将近一半以上的员工，北电裁了三分之二的员工。财务报表显示，LUCENT销售额原来是375亿，卖掉了85亿的，应该是270亿，去年实际完成销售是189亿美元，人员裁掉5万5千人，在裁员过程中LUCENT继续丢失的市场是将近80亿美元；北电裁掉了三分之二的人员，市场份额下降了一半以上。当然，市场下降不完全是因为裁员引起的，也是由于市场空间引起的。但裁员也对市场产生了极大的影响。马可尼是世界五百强之一，大家不要看低马可尼，他是无线电的创始人。马可尼在很多无线领域都是世界领先的，现在股票降到了6个先令。弟兄们赶快去买，6个先令象垃圾一样很便宜啊。象我们公司如果想买的话，出手就可以把他买过来，不过买过来后他还有42亿美元的负债，咱们没有那么大的能量。所以看看这些西方大公司受到的极大打击。大家问小公司是否会比大公司更好一些？看看美国的现状：美国IT风暴损失了9万亿美元。但这9万亿美元不全在信息制造业，也不全在信息络业，很多传统产业也在其中受到影响。我们假定三分之一资金在信息制造业，总投资就是三万亿美元。平均三亿美金一个公司，那么美国的信息公司有一万家左右。现在整个网络投资极度过剩，就是没有空间去销售，不是说大公司没有地方销售，小公司也没有地方销售。大家知道，三亿美金的公司，每一年的消耗至少在三千万美元到四千万美元，这是最低消耗。这种市场情况下如何生存，没有可能。大公司都没有生存空间了，小公司更加困难。但也不时绝对的，如果说有百分之一左右的公司是可能活下来的，那美国现在的剩下三亿美金投资的公司大概还有一百家，现在有没有100家呢？天知道，可能没有。昨天我们排个表，我们准备收购这样的公司，都是投资二、三百亿美元的公司，现在二三百万美金就可把他们买下来。要自己开发，再走直路，也得投10亿美金。最近我们收购了一些公司，主要在国外新闻里报道，国内没有做这些事情，口头对大家说一下。收购对进一步提高我们公司的核心竞争力是有非常大的好处的。因此这种情况下，不是大公司困难，而是小公司死亡。大公司为什么死不了？大公司是银行不让他死，不是他自己不想死。马可尼之所以宣布他破产，其实就是和银行谈判失败。再借我三十亿英镑，2004年后把毛利提高到24%（这个数值是很低的），不借我三十亿美金，我就宣布破产，宣布破产后就可以赖帐。最后银行谈判失败，宣布破产。破产就赖帐。大公司因此也欠了银行的巨额债务。小公司的风险投资失败，导致美国的基金破产，接着还会有连环性的破产。比如说环球经济破产了，又会带动设备制造商的破产，使经济的进一步恶化。环球电信从前250亿美金，现在卖7.5亿美金，至少还不了帐。没有收回投资的钱，银行就被套住了。这种连环性的社会影响还会在相当长一段时间内才能完成。所以希望在这个时间里能产生奇迹，在现实是不可能的。在这种情况下，我们公司要以守为攻。

大家总说华为的冬天是什么？棉袄是什么？就是现金流，我们准备的棉袄就是现金流。存在银行、仓库的钱算不算现金流呢？算，但钱总是会坐吃山空的。所以必须要有销售额。大家有时对销售额的看法也有问题。我卖的设备原来是100块钱，我90元卖掉了就亏10元，这种合同坚决不做。坚决不做呢，公司就亏损了23元，因为所有的费用都分摊了，在座的开会的桌子，屁股坐的椅子费用都分摊进去了，还要多拿23元贴进去才能解决这个问题，甚至可能还不止这个数。如果亏了10块钱卖，能维持多长时间呢？就是消耗库存的钱。消耗消耗消耗，看谁能消到最后。就是谁消耗得最慢，

谁就能活到最后。市场是这种规律，网站也是如此。我们假设国内有一个网站手里还有5000亿美元的现金在烧，它就可能把中国电信烧死。反正我不要钱，我就与电信拼烧钱。不要钱，花光用光，现金流都没有了，没有现金流就死了。死了就成功了。可惜他没有现金。我没有5千亿。我算了一算，中国电信的最后一口气是多少，是500亿美金，那我只要有501亿美金，这个商业模式就成功了。所以说，现在对现金的把握是非常重要的。几年前，我组织市场财经部，大家死都不愿意去，现在一看，市场财经部的人，哗啦啦老升官、升高官到国外升官。没办法，不升他升谁呀，升你你不会呀。不升他，在国外那么大的合同，钱拿不回来咋办？那是棉衣啊。大家看市场财经的人升得很快，心里不舒服，不舒服也得舒服。大家要转变啊，一定要转变啊！现在有市场经验的人也可以转到市场财经部。用你的思维方法做这个事的话，你会更有前途。纯粹的财务人员就没有市场人员有前途。因为国外销售有二个条件：一是把技术澄清了，讲清楚是怎么回事；二是把商务讲清了，然后等着吧，中标OK。商务澄清不就是商务承诺，融资条件和手段吗，国外已变得越来越清晰，销售也越来越清晰。现在证明几年前进行市场财经的建设是正确的。美国佬死都想不清楚，组织这么一个庞大的收款队伍是为什么，因为他们不知道中国是怎么回事。所以我们要重视现金流。现金流必须要有销售规模来支持。智能网、交换机等是盈利比较好的，光传输遭遇到困难了，现在不太好（就是因为以前太好了你们今天才害怕），以前是哗啦啦赚钱，眼睛都不眨一下，这个领域引来很多人的羡慕和嫉妒，他们现在也要拼。现在一投标，西方公司的价格与我们差不多，我们有什么优势，我们没有优势。我们以前说质量高价格低，现在价格低不敢说了，再说价格低亏得就厉害了。我们的优势在一定程度上不断的消失和衰退。但在消逝和衰退中，我们还是比较好的方法手段。比如说网通这个大环DWDM中标，这次中标不是因为我们价格便宜，西方投标价格也很便宜啊，现在局方已经不再看价格了。价格没什么谈的，就是这个样子了，不是真实的，就是策略。看谁性能多，就买哪一家。这给我们很大一口气。咱们多一口，多一口，多一口，只要气多几口，我们就活过来了。所以我们在这个问题上我认为，我们一定要重视现金流。夏收，抢收中有句话‘家有粮，心不慌’，口袋里有钱心不慌，说的就是这个意思嘛。有钱就不慌了。在深圳口袋里有钱，心就不慌。不信我现在把钱收了，把车子也收了。放你们假，你们回家吧。你没有钱，你就慌了，你再不卖衣服，今天中午就得饿肚皮，下午还得饿肚皮。所以在最关键的历史时刻，我们一定要重视现金流对公司的支持。在销售方法和销售模式上，要改变以前的粗放经营模式。我宁肯低一些，一定要拿到现金。我认为这是一个非常重要的方法。

大家说这么苦为什么要过冬天？我让大家说说为什么要过冬天？北方有个瑞雪兆丰年的说法。大家听过这句话吧，瑞雪为什么会兆丰年？（提问的回答：因为下雪就会把害虫和有病的苗冻死，春天来的时候，好庄稼就会长得更茂盛。）这个冬天过去，没有足够现金流支撑的公司，在春天就不存在了。这个时候我们的竞争环境就会有大幅度的改善。我们说熬过了冬天就是春天，春天来了他们没有现金流，就支撑不了了。海外市场上节节胜利，与西方公司现金流的支撑有很大的关系。我到拉美去，我们在卡比拉的工厂参观，对面就是LUCENT的工厂。我一看LUCENT的工厂那么漂亮，我说我们一定要把它买下来。为什么，他已经把除开门的人外，基本都裁光了，这种情况下用户的信心也不存在了。并不是说我们公司不裁人了，我们公司是考核末位淘汰制，排在后面的还是要请他走的。在上海办事处时，上海的用服主任跟我说，他们的人独生子女挺娇气的。我说独生子女回去找你妈妈去，我们送你上火车，再给你买张火车票，回去找你妈去，我不是你爹也不是你妈。各位，只要你怕苦怕累，就裁掉你，就走人。西方公司由于巨大的财务泡沫对他们已产生了打击的影响，他们自己已经乱了阵脚。乱了阵脚我们此时我们做什么呢？乘胜追击，争取更多的市场，更多的机会，我们就能活到春天。活到春天，我们存的粮食都吃光了，就再种。我认为大家要帮助安圣的工作。安圣来了没有，市场为什么不请他们来，为什么只通知付恒科一个人呢？我认为以后这种市场分析会，也应该通知安圣每个办事处都来一个主任培训培训。通知他们全部今天赶过来，明天不是还有会吗？明天的会他们还能学到东西。高级干部全都赶过来。你们不能这样子，人家送给我们一件大棉袄，我们采取这种态度是不正确的。我们现在帐上还有几十亿现金存着，是谁送给我们的，是安圣给我们的，我们如何能在穿着棉衣暖和的时候，忘了做棉衣的人，这怎么行啊？！在市场上每个主任都要认真帮助安圣的工作，帮助他们的销售。这点不要动摇，一定要坚决帮助他们，人家送了我们一件大棉袄，这个棉袄够我们穿二年的啊！我们和别的公司不一样，我们现在心里还没有多大的压力，我们今年的工资肯定够发，明年的工资肯定也够了，就是没有销售额也够了。我们熬到第三代移动通讯投入的时候，就可以好好捞一块蛋糕，好好庆祝一下。更何况我们还不是这个样子，我们还保持很好的市场份额，还在继续成长，海外的成长还是非常快的。要重视这个问题，要帮助他们，这点我还是要强调。

3. 华为公司的发展需要建立广泛的同盟军

这里，我还是强化建立广泛的同盟军的概念。我们规定，办事处主任、直销系统的人不得干预分销系统的经营。尽管有规定并不等于不可以合作。我认为为什么不要干预他们呢？系统是他们在管理，但是我们的代理商，只要明确是哪个领域的代理商、分销商，有困难的时候，我们是可以帮助他们的。电力系统问我们华为公司的产品怎么样，我们推广一下，华为公司的产品不错。为什么？他签了合同，就送了我们一件小夹袄，我也能过几天。分销系统也是一样的，不要干预人家，至少可以帮助人家，不要说“这事我不管”，这个态度可不好，这是对同盟军的打击。我们公司胜利后，大家知道，这是一条供应链，将来的竞争是供应链的竞争。我们的供应链上要连着数百个厂家，有器件的、标准的、系统

的、合同的制造商、分销商、代理商，是非常庞大的体系。这个体系要当成我们的同盟军，你们只是不能干涉人家的经营，但在刨松环境土壤上做出贡献，一件件的小夹袄送来，只要送到二万件小夹袄就够了。我们冬秋的棉袄就够了，安圣已经给了我们一件大棉袄披上，再配上我们同盟军，冬天就不存在了。还有就是各个公司要把对安圣公司的不满批评直接报到我这里。我这次在上海，有对安圣的批评，问我管不管。我说我当然管，我是他美国公司的顾问。他们提完批评说，这些事情不报告你，我们的合同就不给他们了。你看，多大的影响。你们要帮他们提批评意见。可能有时他们自己不肯告诉他们的总部他们有什么缺点。你们把他存在的问题报给我，我们不是给他们小鞋穿，不会整他们，就是解决棉袄问题，让他们也有件棉被，我们是互相相衬的。我们的一部分零部件是安圣公司帮我们采购，平均下降成本到百分之七以上，一般可以到20%。安圣公司和华为公司之间要互相团结、互相帮助。我们建立代理商、分销商的体系以后，要理解分销商体系与代理商的困难，代理商体系，分销商体系要好好算一下，当前情况下他们有没有竞争力，我们给他们的价格他们有没有竞争力他们能不能活下来，他们不活下来是他们不努力还是努力做不到。比如说我们给他们的价格比较高，再努力也做不到。如果他们不努力，我们也不支持。如果是我们的原因，努力的有困难的，我们要给予适当的帮助，适当的动态调整，使我们的同盟军还在。春天来了，我们一排排开出去，就象是有几百万拖拉机，前面的拖拉机是500万马力，我们能收回多少东西！我们春天把种子抢播下去了，人家都晚了，季节不对头了，收成就没有了。

这次，我们又把俄罗斯高层市场占住了，而且这条线可是俄罗斯大环的重要一环。俄罗斯的大环可不是网通的环能所比的，要大多多倍，俄罗斯国土实在太大了！这就是大公司与小公司的不同，大公司在于输得起，赢得起，一定要有这种气派。我们在与同盟军及与他们的合作中，也是要有这个气派，这样我们才能渡过最严重的困难时期。大家对IT泡沫对社会的影响理解可能还不深刻，我希望你们读读美国的杂志，所以我们以后休假，动员大家到美国看看，大家看看美国的现状，是凄凄惨惨的景象，一片凄凉啊。硅谷除了一批穷光蛋，还有一批负资产阶级，资产阶级现在是负的了，原来有钱，现在欠了一屁股债了，资产已经是负的。大家看香港报纸，大量的人已经是负资产阶级了。在这样的情况下，重新出现第二次高潮的机会我认为是不大有可能的。但是对于不同的公司还是有不同的做法。即便我们公司有3G之类的好的时机，我们也不会盲目地把队伍扩大的很大。我们还是要组织外包合同的方式。外包有什么好处呢？中国有句谚语说人少好过年，人多好干活。外包单位法律上是与我们是独立的，我们不对他的生死亡负责任，但他们必须按照合同为我们服务。我们战胜别人的机会越多，我们就越可能存活下来。大家说是不是想做世界五百强？我说，我们公司从上到下杜绝这个名词，我们永远不说进入五百强，至少不是一代、二代人、三代人能够实现的。我说的一代、二代人不是说华为公司的领导一代、二代，而是说华为公司垮了再起来，再垮再兴起，才有可能。一个国家，一个公司不可能孤立在世界环境中独家前进，这是不现实的。因为我们定义是要活下来，就一定活得下来。当然，我们现在已经有活下来的可能。好在我们银行里还有几十亿现金流，大家说是不是要多发一点，多分一点，我们说把困难渡过去后，再看看。灾年过去之前，还是要控制我们的支出。

4.国内市场要大力支持海外的拓展

现在，我要号召各位领导从部下中，推荐一些人、放一些人到海外去，特别是到非洲去。为什么要讲这个呢？这次我和胡厚昆到南非开会，胡厚昆说了一句话，坚决不准南美地区部的从南非转飞机。非洲这么好，这么漂亮，都跑非洲来了，我这个南美如何干？胡厚昆在散步时从心里说了这句话。南非地区代表部办公环境的地方比我们现在的龙岗都漂亮得多得多，包括美国硅谷都比不上。整个非洲并不象你们想象得那么艰苦。如果把中国的社会阴暗面天天登在报纸的话，人家对中国也是很害怕的。我认为海外是有很多希望和机会的。希望你们能放放你们的员工，到那里去，越是艰难的地方，越是能锻炼人的，越是成长的速度快。希望未来二三年把我们的出口销售额提高到20亿美金左右，这样整个公司生存安全的基础就比较可靠的。

今天讲的主要是这几点。希望大家在新的一年里保持良好的成长，大家不要有太多的思想顾虑。心理压力，可以与我沟通，大家不想出国也没有关系，但要动员部下，愿意走的就给他们走。我走到好多地方有人问我，我说可以报名啊，积极报名。多给机会给部下，国内人的密度，已经大于国外的项目密度。孙总与俄罗斯邮电部长、国家的吴部长，在杭州开会时俄罗斯记者采访她，在采访中问她，你们又中了一个20万线的交换机你知道吗？孙总说不知道，忙不过来了，已经不知道有多少合同。海外市场有很大的前景，到海外去。从非洲抽调一些英勇奋战的有经验的员工补充到欧洲，西欧和东太平洋地区部，再从国内调一些人到非洲。新的一年里我们还是比别人充满了信心。应该说今年年初时还是有一定压力的。过春节，要放假了，大家都高高兴兴地过年了。结果王诚与李杰打起来了。今年年初泰国签了个GSM的大合同，王诚就把公司资源都调到泰国了，然后李杰签合同后发愁了。还是我做了协调。我在春节前，动员一些电信系统的施工单位，能够出去参与海外的项目建设，电信施工单位也找到了一些出路。顶着华为公司的名义出去，这样也是我们改善国内关系的一个很重要的环节。这个要支持，上海局就积极的要他们出去，在上海办因私护照，每个人要多少钱，我们公司给他出劳务费，顶着我们的名义，把海外的局给干了。他们干了后，回来说华为很好，我们也买一套吧。国内、国外市场相互呼应的。用服的不要算小帐，这种帐找市场部要，找杨汉超要，国内市场要多方面多元化改善市场关系。国际市场上，整个北美，拉美地区，还有西欧地区，我们的数据通讯产品前景非常好，对我们进入这个市场有非

常好的契机。传输设备也非常好，就是没有备用电源。整个世界开始回归冷静。运营商已转变思路，基本上以电路交换为主建立通信系统，NGN的问题在南美已开始降温，这样一来，我们所有的优势都是我们市场上未来的希望。因此可能在这个历史时期里，产生了一个非常有利的推动。我今年和孙总轮流跑，基本上要把每个国家跑下来，过问一些事情，解决问题。过几天我就到越南、孟加拉地区了。五一后去中东北非，包括中亚，哈萨克斯坦，乌兹别克，我希望国内国外联起手来，一定要打一场胜仗。这个时候队形不能乱。看看国家的战争片电影，关键历史时刻，一个队伍的组织不乱，队形不乱，就是最后的胜利的基础。辽沈战役，共产党还是很悬的，最终共产党获得了胜利，就是因为国民党的队形乱了，然后我们胜了。但是，我们还要保持队形不乱的时候裁掉一些后面的员工。在队形不散的情况下，我们可能在未来二、三年在国际市场上取得极大的胜利。希望已经看得很明显了。国际市场有条件艰苦的地方也有好的地方。艰苦的地方比好的地方更会变得更好。

在理性与平实中存活

——任正非在干部管理培训班上的讲话 2003年5月25日

【导读】2003年8月29日，华为与西门子成立了合资企业，共同开发生产TD-SCDMA；9月16日与德国英飞凌成立合资公司，共同推出低成本的WCDMA手机平台；12月，又与香港四大电信运营商之一SUNDAY签订共建WCDMA 3G网络。到2003年12月，华为在全球开通了20个WCDMA实验局，在探求全球运营商在3G网络建设、规划、运营、业务及发展需求的同时，作为全面出击、进军海外主流欧美市场的铺垫，让“墙内开花墙外香、墙外结果”，再到“墙外结果达到墙内开花，墙内再结果”的目标。

一、公司发展的宏观商业模式已经确立。

公司的宏观商业模式是：产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化组织建设。

为什么不能技术导向。技术创新到今天来说，所有人都已经伤痕累累了，为什么？由于互联网及芯片的发明，使人的等效当量大脑容量成十倍的增长。美国只有两亿人口，但是美国却相当于有4千亿大脑。这样的大脑一起运作，产生新的技术、新的知识和新的文化，它会大大超越人类真实需求。因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。技术在哪一个阶段是最有效，最有作用的呢？我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类瑰宝，但必须以牺牲自己来完成。日本在七、八十年代，是非常成功的。日本这个国家电子工业革命差点把美国给买下来了，美国在这个问题上几乎是输给日本的，但是由于它的成功带来很强烈的包袱，这个国家是资本家的国家，资本家在整个国家投资技术设施已经几千亿，而且模拟电子得到如此的市场规模，为什么要抛弃模拟电子走向数字呢？所以日本在数字化这个问题上走慢了。走慢了以后，美国在数字电子上迅速超过日本。日本发现自己错了以后，就犯了更大的错误，要跨越时代，做出更先进的产品，如第五代计算机，90年代初期，做出400G的ATM交换机。日本的400G ATM交换机在香港开起来时，我们公司ATM项目实质上还没有启动，我们对这种异步转移模式认识还不是很清楚。但是400G ATM在香港开起来有什么用呢？它领先了客户需求三步，所以它成为了先烈。先进产品死掉了。它没有过渡时期的产品，过渡时期的产品是符合客户需求的产品，它没有。我们填补了他们的空白，所以它们把中国市场全部送给了华为。我们是在他们错误的关怀和抚育下成长起来的。同样有些世界著名公司也走过这个路径，例如有多项光纤通信技术世界领先，并没有为它获得市场。因此不是领先者最后都是胜利者，特别是技术领先者。技术领先需求的速度越来越快，而不是越来越慢。所以越来越快证明了将来知识是越来越不“值钱”的，技术也是不“值钱”的。当知识和技术不“值钱”后，我认为我们这个社会会更加美好。人们对知识、文化、技术的需求程度会更大，愚昧无知的人就更少。由于很难再建立技术壁垒，因此，也不可能有暴利时代。憧憬一夜暴富不存在后，人们回归理性与平实，社会会变得更加可爱。过去公司长期是技术导向，我们做了一个产品，就对客户说多好好多好你来用，但是我们又是以多少次失败而告终。现在我们一定要记住客户需求就是我们产品发展导向，我们发展企业的目的是什么，就是为客户服务。为什么要为客户服务，只有客户给我们钱，因此对客户要最好。因此，产品的技术导向是充分满足客户需求。

为什么企业管理目标就是流程化的组织建设。今天大家进行管理能力的培训，和IPD、ISC、CMM、……，以及任职资格和绩效考核体系一样，都是一些方法论，这些方法论是看似无生命实则有生命的东西。他的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传。它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在我们的体系上添砖加瓦。所以我们将来留给人类的瑰宝是什么？以前我们就讲过华为公司什么都不会剩下，就剩下管理。为什么，所有产品都会过时，被淘汰掉；管理者本人也会更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。因此我们要重视企业在这个方面的建设，这样我们公司就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。刚才有人提问不理解IPD、ISC有什么用，是认识问题，这个东西有什么用？为什么我要认真推IPD、ISC？就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。就这么简单一句话。要把可以规范化的管理都变成扳铁路道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变，龙头就如Marketing，它不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单，成本低。

企业的生命不是企业家的生命。西方已实现了企业家的更替，不影响企业的发展。中国一旦企业家没有，随着他的生命结束，企业生命也结束了。就是说中国企业的生命就是企业家的生命，企业家死亡以后，这个企业就不再存在，因为他是企业之魂。一个企业的魂如果是企业家，这个企业就是最悲惨、最没有希望、最不可靠的企业。如果我是银行，绝不

给他贷款。为什么呢？说不定明天他坐飞机回来就掉下来了，你怎么知道不会掉下来。因此我们一定要讲清楚企业的生命不是企业家的生命，为什么企业的生命不是企业家的生命？就是我们要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，而不是依赖于企业家个人的决策制度。这个管理体系在它进行规范运作的时候，企业之魂就不再是企业家，而变成了客户需求。客户是永远存在的，这个魂是永远存在的。我在十年前写过一篇文章《华为的红旗能打多久》，就引用孔子的一首诗“子在川上曰，逝者如斯夫”。我就讲管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流，管它晚上流、白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发成空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个在岸上还喊“逝者如斯夫”的人，一个“圣者”，它忘了这个“圣者”，只管自己流。这个“圣者”是谁？就是企业家。企业家在这个企业没有太大作用的时候，就是这个企业最有生命的时候。所以企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望、最危险的时候。所以我认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户永远是企业之魂。

二、公司发展的微观商业模式就是一部分有效和谐的方法论，完成企业管理诸元素从端到端、高质、快捷、有效的管理。

为什么只是一部分方法论就行，而不是越多越好呢？太多的方法论会相互抵消，反而降低效率。所以说书读得越多越蠢，如果不活学活用的话，多读书不一定是好事。

IPD、ISC是我们确立的企业管理主线。同时，其他方法论辅助它而存在。我们为什么始终重视管理？因为留给我们的财富就是管理！如果没有管理，这个企业能留给我们什么，就是一大堆债务。我们在管理上花了非常多的钱，这个管理谁都带不走。外界认为我们公司出去的干部个体并不怎么有特色，其实他们在公司的作用是依赖了我们公司一个大平台的奋斗。他以前在大公司搞得那么好，如果小公司干不好，就是他已经离开了这个大平台，没有了这个条件。因此我们认为企业在变革过程中，至少在泡沫经济年代，我们用积累的资金引进、改良、自创的管理变革已经接近成功，摆脱了这个困境，摆脱了这种瓶颈，使我们有可能成功，而不是有可能失败。所以我认为这种无生命的管理体系不仅我们要自己学会，而且一定要把它融会贯通，要把它推广下去，改变自己的工作作风。无生命的管理体系，是需要有生命的员工来执行和完善的。在座的很多人过去曾经是个英雄，所以一唱歌就唱激动人心的《真心英雄》，这可能是不对的。你们应该看看世界上非常伟大的领袖都是平凡的人，都是不起眼的人。陈培根老师给你们培训时讲过马歇尔和巴顿的故事，我当时就跟陈老师讲不要将巴顿和华为公司比，华为的任务是建设，巴顿的任务是破坏。企业管理中不适合使用战争方法及军人勇士。后来陈老师醒悟地认识到马歇尔才是伟大的将军，二战时期伟大的将军。马歇尔计划平衡了格局，50年后控制了世界，瓦解了苏联。当然我不是站在阶级的观点来看这个问题，而是站在方法论的观点来看这个问题。就是说我们关注的是现实、是未来、是环境，而不是自己的权力。这就是领导方法追求的。在华为公司，最无所事事、最不管具体事情、最不干预事情、最不抓权的就是我。其实我是为大家发展创造环境。每个领导者也要学会领导方法，去创造环境，让人家奋斗，一定要看到部属的成功就是你最大的成功。

我们一定要坚持IPD、ISC的流程化组织建设，活学活用好，坚决按流程来确定责任、权利，以及角色设计，逐步淡化功能组织的权威，这就是我们说的微观的商业模型。

三、既然我们已经确定了商业模型，以及基本完成了流程化的建设，那么我们就下力气去提高管理效率。

现在，每条管理线已经开始逐渐清晰了。以前我们管理线不清晰的时候，我们不要求管理抓得太紧，抓得太紧如果是抓错的，可能会出现不应该出现的瓶颈，然后全公司都收缩了，就造成混乱。现在我们的管理线已经开始清晰了，所以我们要追求管理线的效率。追求管理线的效率可能就是坚定不移地实行定编、定员，确立有效的考核模式，一定要加强预算管理、业绩考核管理，在未来2~3年内，主要部门要从现在的费用中心转变成利润中心。

我们要坚持责任结果导向的考核机制，各级干部要实行任期制、目标责任制，述职报告通不过的，有一部分干部要免职、降职。要实行各级负责干部问责制。香港是一个民主政府，已实行问责制了。我们对完不成任务的干部也要问责。考核是考不走优秀员工的，优秀员工一时受主客观的因素，暂时遭受挫折，但他们经过努力终究会再起来的。同时，要坚持员工聘用合同制，一部分员工已经不太适合这些岗位了，我们应该有新陈代谢。我们也要从完成任务好的员工的一些关键事件过程行为考查中，发现优秀的干部苗子，给予机会以培养。我们考核的文化，要走向高绩效文化。

我们必须合理减少管理层级，扩大基层团队的管理控制量，缩小团队的数目。尽可能地压缩行政管理干部的数量，降低非生产劳动力的比例。我们的出路一是增加销售额，二是降低成本。对于非直接销售部门来说，其行政管理干部要担负起提高工作效率，降低管理成本的任务来。对一些不能贡献的员工要适当地劝退。我们要实行结构性调整，结构性裁员不可避免，要关心裁走的员工的心理感受。我认为一定要维持内外的新陈代谢，继续贯彻选优、留优原则，我们一定要去除那些不适合公司的员工，这是我们管理者的责任。因此在选拔中高层干部过程中，要把干部个人品德看成高于一

切，遵守纪律，有高的道德情操，忠于公司、忠于集体利益才是我们选拔的重要基础，而不能唯才是举，不能唯才选择。以后在任职资格审查中，要加进去一条，干部的思想道德品质的自我鉴定，以及组织审议。各位，不要采用书面考试方法然后就提拔一个干部，我认为关键事件行为过程考核同样是很重要的考核，但不是一个关键事件行为就决定一个人的一生。对一个人的考核要多次、多环考核。不要把关键事件行为过程考核与责任结果导向对立起来。责任结果不好的人，哪来的关键事件。我们要从外面吸收新的员工，以维持新陈代谢，要接纳丙种球蛋白加入到我们公司来，使得我们机体重新充满生命活力。

我们要把要求干部聚焦到工作上，并希望员工劳逸结合，有效规律的工作，以及在法律、纪律框架下的一定自由区分开来。我们对干部的严要求，不要加之于员工。也不要将对员工的宽松应用于干部。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……。”没有这些努力，我们是度不过冬天的。真正的冬天还没有到来，信息产业总有一天会变成传统产业。

我们处在一个变革时期，在信息产业逐步走向传统产业的过程中，我们要不断地寻找新的奶酪。任何变革都会触及每一个人，各级干部都要理解支持公司的变革，“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量”。我们的中高层干部要经受得住磨难与委屈，公司大了，距离也远了，由于沟通不畅，会产生信息不对称或扭曲。我们的每一层主管由于工作压力大而缺乏耐心，会与周边或下属产生矛盾。在公司的业务变革和发展中肯定会存在问题，我们干部的责任是以平和的心态去面对并一起解决问题，工作中既要抓效率，坚持原则，又要学会相互欣赏和支持，学会体谅和感激，共同创造一个和谐的有战斗力的管理团队，我们就能克服一切困难。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”在世界大潮中，我们只要把危机与压力传递到每一个人，每一道流程，每一个角落，把效率不断提升，成本不断下降，我们就有希望存活下来。

产品发展的路标是客户需求导向 企业管理的目标是流程化的组织建设

——任正非在PERB产品路标规划评审会议上的讲话 2003年5月26日

【导读】流程的核心是要反映业务的本质。流程承载业务，业务在流程上跑，沿着流程进行业务管理，由此，组织也必须与业务和流程进行匹配。如果组织还是唯上的，随时请求的是领导，而不是走流程线，即使喊100年，也到不了共产主义。真正流程化组织是反官僚化、去部门墙的。

一、坚持客户需求导向，走变革之路

很庆幸的是，IPD、ISC在美国顾问的帮助下，到现在我们终于可以说没有失败。注意，我们为什么还不能说成功呢？因为IPD、ISC成不成功还依赖于未来数千年而不是数十年实践的努力和检验。是的，不是数十年是数千年。因为即使一代一代人不在，这个世界还会留下管理，管理还会不断地优化、发展下去。管理做得如何，需要很长时间的实践检验。我们已经成熟的管理，不要用随意创新去破坏它，而是在使用中不断严肃认真去完善它，这种无生命的管理，只会随着时间的推移越来越有水平。一代一代人死去，而无生命的管理在一代代优化中越来越成熟。

在管理上，有时候需要别人带着我们走路，就像一个小孩，需要保姆、靠幼儿园的老师带着走路一样。但是一个人终究要自己站起来走路，一直走下去，我们的管理也要靠自己。师傅领入门，修行靠自身。我们的IPD、ISC变革也是这样的道理。

现在分析一下，美国顾问提供的IPD、ISC有没有用，有没有价值？是有价值的。回想华为公司到现在为止所犯过的错误，我们怎样认识IPD是有价值的？我说，IPD最根本的是使营销方法发生了改变。我们以前做产品时，只管自己做，做完了向客户推销，说产品如何的好。这样我们做什么客户应买什么的模式在需求旺盛的时候是可行的，我们也习惯于这种模式。但是现在形势发生了变化，如果我们埋头做出“好东西”，然后再推销给客户，那东西就卖不出去。因此，我们要真正认识到客户需求导向是一个企业生存发展的一条非常正确的道路。从本质上讲，IPD是研究方法、适应模式、战略决策的模式改变，我们坚持走这一条路是正确的。

我们要让所有人理解IPD、ISC很难，尤其在新旧体制转换的时候，需要很多的协调量。有些员工，尤其是不善于协调的专家型人物因为接受不了这种协调而离开了，这是可惜的。但是，我们现在终于走出了泥沼，有了良好的协调方法，一两年以后，协调的难度会减小，有效度增强，IPD、ISC的作用就会越发明显了。

二、融入客户，理解需求

我们说，我们要以客户需求为导向，但是客户需求是什么呢？不知道，因为我们没有去调查，没有融进去。

让我们看一个例子。波音公司在777客机上成功，波音在设计777时，不是说自己先去设计一架飞机，而是把各大航空公司的采购主管纳入PDT中，由各采购主管讨论下一代飞机是怎样的，有什么需求，多少个座位，有什么设置，他们所有的思想就全部体现在设计中。这就是产品路标，就是客户需求导向。产品路标不是自己画的，而是来自于客户。

我把最近去美国工作的行为戏称为“冬天去北极”。为什么？IT那么冷，美国人大量失业，还去美国，不是“冬天去北极”吗？我们在开发上不能“冬天去北极”，我们一定要真正明白客户需求导向，在客户需求导向上坚定不移。

在这里我们要强调，在任何时候都不要忘记客户需求导向。我们在NGN走过一段弯路。在3G产品上，我也提出，只有能让一个外行随随便便打通手机，那才说明我们的系统是好的。我们要真正认识到客户需求导向这个问题，大家不要因为我批评了某个人而不高兴，我们都是为了客户需求而进行自我批判的，要认识客户需求导向这个真理。

枪声就是命令，我们说，需求就是命令，我们一定要重视客户需求。

以后的IRB人员，要有对市场的灵敏嗅觉，就像香水设计师一样，能够灵敏区分各种香味，不能区分就不能当IRB人员。这种嗅觉就是对客户需求的感觉。那么，这种嗅觉能力来自于哪里？来自于客户，来自于与客户聊天、吃饭。我一直给大家举郑宝用的例子。郑宝用为什么会进步很快？就是因为他与客户交流多。我们的接入网、商业网、接入服务器等概念都来自于与客户交流，实际上就是客户的发明。很多知识智慧在客户手中，我们要多与客户打交道，乐意听取客户意见。客户骂你的时候就是客户最厉害的地方，客户的困难就是需求。

三、把握节奏，坚持客户需求导向

我们产品开发中最大的问题是简单的功能做不好，而复杂的东西做得很好。为什么呢？简单的东西大家不喜欢，这就是因为技术导向，而不是客户需求导向。

我认为在相当长一段时间内，不可能再有技术导向了。在牛顿所处的时代，一个科学家可以把一个时代所有的自然现象都解释清楚，一个新技术出现会带来商机。但现在的新技术突破，只能作为一个参考，不一定会带来很好的商机。可是，对于一个具有良好组织体系的公司，如具有IPD、ISC流程的公司，当发现一个新技术影响到客户需求的时候，就可以马上把这个技术吸纳进来。因此说，流程也是一种保证。

曾经看到过一句话，崇高是崇高者自己的墓志铭。这多少说明了我们在产品研发上不能技术导向，一味追求技术领先，在公司的动作发展上，也要把握好自己的节奏。现在技术发展很快，大大地超过了客户需求，不能及时发生效果，时代已经赋予你们新的使命。你们是负责产品路标的，这个路标是把华为带向天堂还是地狱，是决定于你们的，华为的前途也靠你们了。

四、坚持理性的客户需求导向

我们强调，要坚持客户需求导向。这个客户需求导向，是指理性的、没有歧变、没有压力的导向，代表着市场的真理。有压力的、有歧变、有政策行为导致的需求，就不是真正的需求。我们一定要区分真正的需求和机会主义的需求。我们说，一棵小草，如果上面压着一块石头，它会怎么长？只能斜着长。但是石头搬走，它肯定会直着长。如果因为石头压着两年，我们就做两年的需求计划，两年后，小草长直了，我们的需求也要改变。因此，我们要永远抱着理性的客户需求导向不动摇，不排除在不同时间内采用不同的策略。

经过这么长时间的改革，我们已经开始接受了变革，但真正的变化在于我们的指导思想和世界观。如果指导思想和世界观不变，我们就难于开放、难于变革，难于成功。

发挥核心团队作用，不断提高人均效益

——任正非在华为研委会会议、市场三季度例会上的讲话

【导读】2003年，思科起诉华为；华为与3 com成立合资公司；华为与诺基亚签订技术交叉许可协议。朗讯濒临破产；北电财务造假，濒临倒闭。这不仅是华为的冬天，更是行业的冬天。

跟大家讲话，总的精神是怎样客观正确看待现在的困难，我们怎么度过困难时期。近期孙总在欧美与业界主要公司的最高层领导人进行了深入交流，大家对未来的形势形成了很多共识。应该说我们公司对未来的估计和判断与国际大公司的估计和判断是接近一致的，这样有助于我们树立信心，进而制定正确的策略。

一、现在的困难是全行业的，核心团队要预见到未来形势的严峻性，要正确认识、掌握和驾驭客观规律。

最近，研发的一些部门提出来士气问题，市场部门也有人提出大家有劲使不出来。我们怎么看这个问题？士气在什么时候应该好？如果士气在市场大发展、红红火火的时候才好，艰难困苦时候就不好，那么谁来完成从艰难困苦到大发展的准备？我个人的看法是，越在最艰难、越在最困苦的时候，越能磨练人的意志，越能检验人的道德与良知，越能锻炼人和提高人的技能，也越是我们的队伍建设最重要的时候。检验一个公司或部门是否具备良好的企业文化与组织氛围，不是在企业一帆风顺的时候，而是在遇到困难和挫折的时候，古人讲患难知人心，就是这个道理。

大家一定要充分认识到客观规律不是随人的意志而转移的。现在是一个前所未有的困难时期，但这个困难不是华为公司一家的，这是全行业的困难，是全球的IT业的冬天，包括国内外的运营商、设备商，所有的都包含进去了，可以说无一幸免。当然，华为只能讲自己的冬天，我们更多地讲自己存在的问题，因为我们是行业中的一部分，行业的大环境我们改变不了。我们没有资格对别人指手画脚，我们要集中精力把我们自己的事情办好。

那么，这场困难是如何造成的？实际上是美国的新经济炒得太热而造成的。大家想想当时的情况，那时好象钢铁玩完了，汽车玩完了，什么都玩完了，只有搞信息才赚钱，触网即“发”，无“网”不胜。所有的上市公司，不管是卖鸡蛋的、还是卖鸭蛋的，只要有一个.com，几百亿、几千亿就圈进来了。我当时就认为这是极不正常的，道理很简单，也很朴素：人们不能吃信息，穿信息，住信息。粮食不要了，房子不要了，汽车不要了，然后人们就富裕起来了，怎么可能？因此，在新经济理论虚拟财富的推动下，人们非理智的追捧，制造了整个世界对网络企业的大泡沫。

戈尔以他高度的智慧与概括能力把多媒体通信简单地归纳成为信息高速公路，这种简单的归纳使全世界所有的政府和人们清晰地理解了网络经济，把网络经济迅速地普及到大众，于是网络经济走下神坛，由精英经济，变成了大众经济。而先行的网络公司股价暴涨，又确实让人看见了财富。在示范效应下，大规模的投入就开始了，持续了十几年的繁荣，这种浪涌式的投资过剩大大超过需求，供求失衡的结果，产生了管涌和坍塌，最终因无力支撑而衰落下来。由于这种思想的推动和群体的无意识，大家对未来的估计过于美好。这实际上背离了社会发展的自然规律，也背离了企业生存发展的基本规律。

信息产业为什么最后会造成困难？因为消费者对信息需求是有限的，人只有一双眼睛，一天只有短短的24个小时，而信息资源是无限的。需求的有限性和供给的无限性，是信息产业致命的软肋，只要这个矛盾存在，信息产业的冬天就迟早会到来，冬天是必然的。

大家想想，光纤与芯片的原材料是河沙中提炼的硅。光纤与芯片的原材料资源是取之不尽、用之不竭的，大家都拼命的投资，就形成生产供给过剩。这种需求有限而生产过剩累积，必然导致行业的坍塌和困难，于是造成了今天的过剩和行业的困难。

网络经济与传统经济的区别集中表现在供求关系上，前者矛盾的主要方面是有效需求不足，后者矛盾的主要方面是有效供给。而解决供给问题要比解决需求问题简单的多。在传统产业中，需求是无限的，资源是有限的，传统产业的宏观调控只要控制资源就可以了。比如你已经有了一个奔驰，再给一个宝马要不要？你可能还要。这就是对传统财富的需求是无限的，但是我们的资源是有限的，地下的石油就这么多，如果我们把中东的阀门关了，你们家的宝马车只能用来养鸡。

传统经济的调节是通过调节资源来完成的，而信息产业中谁也控制不了资源，在我们的产业环境中根本就没有可调控的手段，因此在这个环境中出现生产过剩以后，坍塌是必然的。更可怕的是，尽管过剩了，还不断地有新公司产生，IT专业和非IT专业的新人还不断涌入到行业中，大量的资源源源不断地投入这个领域，这种“前仆后继”，使过剩还要过

剩。全世界有相当多的国家还没有认识到这一点危机，还源源不断地把资源大规模投入进去，因此过剩经济还将继续过剩。去年大家对IT冬天的理解还是指库存，现在库存消化得差不多了，但市场并没有好转，所以我们要充分预见未来形势的严峻性。

把泡沫炒大了，各种资源全部涌到IT行业来，这些都是人非理智的行为。为什么说冬天是客观规律？首先，尽管是人的行为，但是因为我们不可能劝谁退出去，包括劝自己，因此，也成了客观规律。现在IT行业的人收入待遇过高，其后果是所有的人才疯涌到这里；IT行业的利润很大，所有的资金都疯涌到这里。人才、资金都跑到这里来了以后，结果传统产业既缺少人才，又缺资金。我们的IT行业的成长是基于传统财富增长以后人们对生活的要求而发展，这其中包括对信息的要求。因此，IT行业把大量人才和资金吸收进来以后，使传统产业的发展减慢。其次，所有的人吸收进来以后，大家都在这里相互竞争，使得过剩的市场更加过剩，价格体系还会进一步坍塌，最后经济周期的发展规律促使自然形成综合的宏观平衡。

最近，和一些美国的朋友交流比较多。他们对新经济的想法和反映，可以说是十分担心，美国经济现在很低落，十年内硅谷难以振兴。硅谷这次受到的打击是惨重的，“尸横遍野”，至少有几千个亿的风险投资瘫死，美国大公司的破产才刚刚露出冰山一角。

那么，美国处于极度困难的情况下，中国能不能一枝独秀？答案是否定的。

第一点，中国的运营商不会花很多钱来购买设备。中国的电信运营商开放竞争后，只要国家放开价格管制，他们的竞争很快会打到成本价。那么，打到成本价的公司，谁会用高价钱来购买我们的设备？其他网络商也是遍体鳞伤，他们不亏损，也是处在很低的利润水平，他们绝对不会用更多的钱来购买东西。当然，我们的客户回归理性对我们有一定好处，因为华为处在一个产品质量、服务、价格都有相对优势的地位。

第二点，我们不能奢望中国企业全面、迅速和整体的信息化。从理论上讲信息化很简单，事实上很困难，难在商业模型的数字化，我们公司真正走了七、八年了，投入了数百人，才达到现在的状况。我们走的道路如此艰难，中国的企业随随便便装几个路由器就是信息化了？如果信息化并没有使企业竞争力得到提升，他们会很快减慢或退出建设。

把这个问题给大家讲明，并不等于大家就要带着悲观的情绪，认为公司没戏了。如果我们连真实的困难都不知道，就别提战胜困难了。我们需要把困难真实地告诉大家，特别要告诉我们的核心团队，如果我们没有预见未来困难的能力，我们陷入的困境就会更加严重。

有人说华为公司从一个小公司发展今天的规模，是糊里糊涂、懵里懵懂就走过来了，我接受这种说法。这种说法至少减轻了我们高层领导的压力，不要把我们压得太厉害了，我们也不是先知先觉的，我们也犯过许多错误，包括泡沫化。但是事实上，我们走过了这十年道路，每一次我们看见、预见的困难，我们解决的措施都刚好和时代的发展同步了，同拍了，所以我们取得了成功了，才会发展到今天。《基本法》上为什么提出了“三个顺应”？因为我们不能与规律抗衡，我们不能逆流而行，只有与潮流同步，才能极大地减少风险。因此，我们过去有能力预测我们的成功和胜利，今天我们有能力预测存在的困难和问题，那么度过这场困难，我们的条件是比别人优越的，是有信心的。

当前，整个全球经济在经受IT行业的痛苦，我们看清了全球出现一次泡沫化悲剧背后的原因，看清了事物的本质，就能够根据本质的原因调整我们的策略，使我们同步世界的变化，这样我们公司危机就会小一点。

冬天也是可爱的，并不是可恨的。我们如果不经过一个冬天，我们的队伍一直飘飘然是非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕。我们是能够度得过去的，今年我们可能利润会下降一点，但不会亏损。与同行业的公司相比，我们的盈利能力是比较强的。我们还要整顿好，迎接未来的发展。

二、这场生死存亡斗争的本质是质量、服务和成本的竞争。要看到我们的成本优势。要善于建立同盟军。

虽然摆在我们面前的困难是不能完全回避的，但是要认识到在成本问题上我们还是占了优势，特别是与西方公司相比。首先，我们在研发成本上和国际公司相比我们只有1/3左右，我们现在的泡沫还不是很严重。其次，我们公司现在的成长情况还比较好，所以我们度过困难时期的可能性要比西方公司大，同时也比小公司强。

《重新认识九十年代》这篇文章，提出了一个深刻的问题，讲IT泡沫的钱到哪里去了。90年代，美国的经济火爆得不得了，股市的几万亿美元一下子就不见了，到哪里去了？经过经济学家的分析，发现美国经济增长带来的财富中，90%做为工薪发掉了，只有10%为资本所得。当市场泡沫很高的时候，经营者错误的估计，把成本提到啤酒线以上。增长的钱被工薪发掉以后，成本（尤其是人力成本）就提高到啤酒线以上，现在要把全美国的工资降到啤酒线以下，很困难。因此美国企业的产品没有成本竞争优势。因为市场泡沫破灭后，市场的价格线已回归到啤酒线，高于啤酒线的成本就是重负。

最近我和哈佛的一个著名教授科特谈话，开玩笑说到，现在美国很多人的贡献比克林顿大得多。因为，100多人的小公司的CEO工资就是克林顿收入的后面加一个零，中型企业的CEO的工资就是克林顿后面加二个零，大型企业的CEO的工资就是克林顿后面加三个零，难道这么多人的贡献真都比克林顿大？CEO的钱是谁出的？是我们出的，全世界的穷人买美国货而出的。现在穷国与穷人，买不起了，美国的价格体系就扭曲了，价值体系的分配就实现不了了，因此美国丧失了竞争力。美国要恢复竞争力，只有减薪，把人力成本普遍降下来，而不是裁员，但这谈何容易，因为薪酬是有刚性的。

困难是客观存在的，在资源和生产过剩的情况下，竞争的要义是什么？就是看谁的质量好、服务好、成本低。这是传统企业竞争中颠扑不破的真理。价格和成本体系问题、优质服务体系问题、质量体系问题，是我们不可动摇、不可回避的三大问题。业界要走进成本竞争，我们应该怎么做？当然，我们决不能为了降低成本，忽略质量，否则那是自杀，或杀人。搞死自己是自杀，把大家都搞死了，是杀人。

1、我们要积极扩大海外市场。“东方不亮西方亮，黑了北方有南方”。我们扩大海外市场，就可以扩大我们的生存空间，提高我们的生存质量。我们的员工要前仆后继的奔向国际市场。世界各地，特别是发展中国家，经济水平存在严重的不平衡，存在着很多机会，对于这些地区的市场开拓，我还是很有信心的。我们多一些人到海外去，在这些领域内多发展，就解决了我们公司的平衡问题。这样，虽然市场下滑，但是我们合理配置，人均效益会上去。

要特别说明，千万不要把差的人推荐到海外去。千万不要象卸包袱一样地向国外卸，这一点大原则要明确。建议干部部门要建立制度，凡是哪个办事处推荐的员工在海外出问题，推荐他的主任就要给予一定的处分。

2、在国内市场上我们的增长速度可以下滑，但不能低于别人。截止五月底，我们在国内的销售下滑了17%，海外上升210%，五月底之前完成了100多亿的销售。财务要求市场系统今年一定要完成300亿的销售。此外还不断要求各部门降低成本，保证今年下半年的赢利。

3、我们要把质量提高，把服务做好，同时把成本降低。大家都认为成本低就是指料本低，其实成本的构成是方方面面的。每一个部门都要冷静反思，过度地降低成本我不赞成，但是不认真研究成本下降我也不接受。比如销售成本，国内一个2000万美元的单，有十几人在围着转，海外一个人手里握着几个2000万美元的单，国内的人力资源是过剩的，我们就要源源不断地强制性地抽优秀员工到海外去。尽管国外的成本和费用比国内的成本高得多，我们还是要源源不断地向海外输送人才。

4、我们还要善于建立同盟军。在目前残酷的竞争环境下，宁亏我们不能亏同盟军，我们亏一点能亏得起，同盟军亏一点就死掉了。我们现在有200多个同盟军，只要他们不做和我们竞争的事情，不伤害我们的利益，我们就要保护同盟军的利益。比如，我们的通信代理口，分销这个口，会出现很大的困难。当价格越来越低，给代理的利益越来越少，你们要研究怎么能保护我们的同盟军，我们期望有一定的同盟军。一旦春天到来，这些同盟军就可以生龙活虎出去抢单，我们就缓过劲来了。

5、适当地和竞争对手开展合作，降低研发成本。孙总上个季度在欧、美会见了业界同业公司的最高层领导，大家讨论了在竞争的基础上，加强彼此间的相互了解和合作问题。为什么不可以和对手公司合作？谁还有本事把价格再涨起来？继续降成本，成本还有哪里可降的？对我们公司，如果我们和对手联合起来搞研发，共同研发一个产品，研发成本降掉一半，我们的成本就降了一半。竞争对手也要手拉手，也要走向合作。因为都要度过这场灾难啊！

三、在市场低迷期间，要加强队伍素质的建设，培育一支迎接未来的铁军。

事实上我们公司也存在泡沫化，如果当年我们不去跟随泡沫当时就会死掉，跟随了泡沫未来可能会死掉。我们消灭泡沫化的措施是什么？就是提高人均效益。

队伍不能闲下来，一闲下来就会生锈，就像不能打仗时才去建设队伍一样，不打仗时也要建设队伍。不能因为现在合同少了，大家就坐在那里等合同，要用创造性的思维方式来加快发展。军队的方式是一日生活制度、一日养成教育，就是要通过平时的训练养成打仗的时候服从命令的习惯和纪律。我们虽然不是军队，但也要有这种日常练兵的教育，越是困难时期，越要锻炼我们的队伍、磨练我们的队伍。处于市场下滑的时候，我们不加大对队伍的教育、管理和帮助，一旦将来有很多新的机会的时候，我们的员工怎么能雄纠纠、气昂昂地走向新的市场？！

目前，我们的队伍建设就是要加强与客户的沟通，认真听取理解客户需求。生产要上去，干部要下去，可以多配车及其他工具，要全力支持海外市场的发展，研发的产品一定要满足了客户的需求。表面上看，我们不去做客户关系，停下来还能省几个亿的费用，动起来还要多花汽油费。但不能这样算成本。军队如果这样算成本，战时就毫无战斗力，都会不

堪一击的。没有过去的持续投入，今年海外市场怎么可能有巨额的增长，海外市场给我们在困难时期增加了多大的信心和力量！所以，如何在市场低潮期间培育出一支强劲的队伍来，这是市场系统一个很大的命题。要强化绩效考核管理，实行末位淘汰，裁掉后进员工，激活整个队伍。

我们贯彻末位淘汰制，只裁掉落后的人，裁掉那些不努力工作的员工或不胜任工作的员工。我们没有大的结构性裁员的计划，我们的财务状况也没到这一步。和竞争对手比起来，我们的现金流还是比较好的，可以支持我们在冬天的竞争。

实行末位淘汰走掉一些落后的员工也是有利于保护优秀的员工，我们要激活整个组织。大家都说美国的将军很年轻，其实了解西点的军官培训体系和军衔的晋升制度就会知道，通往将军之路，就是艰难困苦之路，西点军校就是坚定不移地贯彻末位淘汰制度。

有人问，末位淘汰制实行到什么时候为止？借用GE的一句话来说是，末位淘汰是永不停止的，只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。GE活了100多年的长寿秘诀就是“活力曲线”，活力曲线其实就是一条强制淘汰曲线，用韦尔奇的话讲，活力曲线能够使一个大公司时刻保持着小公司的活力。GE活到今天得益于这个方法，我们公司在这个问题上也不是一个三、五年的短期行为。但我们也不会急于草草率率对人评价不负责任，这个事要耐着性子做。

我认为冬天对我们来说不一定是坏事，因为我们没有走到恶性化的边缘。正好，这使我们冷静下来，好好调整我们的队伍，调整我们的结构，抓住这个提高人均效益的好机会，确保冬天过去，春天到来时，我们的组织结构和战略队形保持不乱。

所以，虽然受行业环境影响，整个市场销售下滑，但队伍的士气不能衰退，还要雄纠纠、气昂昂地奔赴前线，越在困难时越要看到光明的前途。如果大家把今天的困难都看成是很大的困难，那红军在长征中怎么会想到未来会胜利？在卫国战争中，卓娅和舒拉被德军包围的情况下还能想到胜利？

克劳塞维茨《战争论》中有一句很著名的话：要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进；就象希腊神话中的丹科一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路一样。越是在困难的时候，我们的高级干部就越是要在黑暗中发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引导队伍走向胜利。所有的领导们一定要象丹科一样，一定要象克劳塞维茨所形容的高级将领那样，在茫茫的黑暗中，鼓舞精神，激励斗志。大家鼓舞士气，高唱着歌向前，最后活下来的可能就是华为。

克劳塞维茨的这句话对我个人的鼓舞是非常大的。大家都知道，在文革中，我个人受到挫折比别人大得多，根本就看不清未来的前途，也看不清光明……不管是来自家庭的社会影响，还是个人的努力奋斗，还是来自社会。但是那个时候我是靠自己把电子计算机、数字技术、自动控制……等自学完的，虽然我那时看不到任何光明的。我家人也开玩笑说，没什么用的东西也这么努力学，真是很佩服、感动。由于结交了一些西安交大的老师，这些老师经常给我一些油印的书看。我也是在那个时代熬出来的，如果我没有在那个时代看到光明，荒废了那个时代，我就不可能在今天这个时代站起来。

所以，正因为我们对未来的胜利有一定的信心和把握，我们才敢把谜底讲穿。目的是希望通过这一轮艰难困苦，锻炼培养一批好干部。面对这场艰难困苦的斗争，我们的高级干部一定要振奋起来，不要有太多的悲观情绪。如果说有悲观的情况，你也不会有地方可去，这个行业处处都是悲观，不可能有乐观。如果换一个小公司，那么你面临的苦难会更多而不是更少。

大家要认识到，谁能不犯错误，在历史长河中要做一个高风亮节、纯洁无暇的人只有屈原！屈原跳了汨罗江。没有一个人是一贯正确的，不要为过去的一些小事而伤感，不要有思想包袱。历史是大浪淘沙的长河，过去的历史就是历史，以后的未来就是未来，不要把历史和未来纠缠到一起。不要背上曾有错误的包袱，要放下包袱开动机器，把队伍团结起来，通过各体系的核心团队完成对上万个研发员工、市场人员和其它部门员工的团结。而且，核心团队一定要做个表率。

我们必胜的信心就是紧紧地把市场握在我们手里！

四、市场体系要重视普遍客户关系的建立，要有长远眼光。

1、市场体系要建立不管国内，还是国外，每一个客户经理、产品经理每周要与客户保持不少于5次的沟通的制度，当然，还要注意有效提高沟通的质量。

我们一再告诫大家，要重视普遍客户关系，这也是我们的一个竞争优势。普遍客户关系这个问题，是对所有部门的要求。坚持普遍客户原则就是见谁都好，不要认为对方仅是局方的一个运维工程师就不作维护、介绍产品，这也是一票呀。

一定要加强普遍的客户沟通，要把普遍沟通的制度建立起来，沟通不够怎么办？就降职、降薪。沟通做不了的员工要慢慢淘汰掉。有些人是性格问题不能沟通，就转到别的岗位上去。

有人说省局见不到，到县局去总可以吧。有人说到县局多花汽油费，我们宁可多花汽油费，也不能停下来，也要沟通。我们建立了到县局沟通的制度，我们一定要执行下去。新员工找不到地方磨枪，就到县局去，他不到县局去，怎么能找到什么地方磨枪啊？他不磨枪就是锈枪，以后怎么能用啊？！不要认为我们要讲节约，不下去跑能省钱。讲节约是讲不需要浪费的地方的节约，不该省的费用就不能省。

有人满肚子学问讲不出来，在华为公司就是没学问，学问必须要卖出去才是钱。做为一个产品经理、客户经理，不能装一肚子学问却见不得客人，必须要通过交流来巩固加深客户对我们的认识。

在海外，生产要上去，干部要下去，要多配车，一定要跑起来。员工不要自己开车，多雇一个司机，当地语言又熟悉，还做为半个保镖，解决安全问题。

2、对研发所有的副总裁级人员也要建立每周有几次见客人的制度。

研发副总裁的人员名单要报到客户群管理部，客户群管理部要把对他们的考核交到研发干部部。他们每周也要见几次客人，次数由你们定。坚持与客户进行交流，听一听客户的心声，我们就能了解客户好多想法。我们今天之所以有进步，就是客户教我们的嘛。不断地与客户进行沟通，就是让客户不断帮助我们进步。如果嘴上讲365天都想着产品、想着市场，实际上连市场人员、客户的名字和电话号码都记不住，还有什么用？

华为生存下来的理由是为了客户。全公司从上到下都要围绕客户转。我们说客户是华为之魂，而不是一两个高层领导，建立客户价值观，就是围绕着客户转，转着转着就实现了流程化、制度化，公司就实现无为而治了。所以，普遍的客户关系要推广。

3、要特别注意有策略地处理好运营商之间的相互关系，逐步培养与运营商的伙伴关系。

在海外，人口在1000万以下的小国，运营商多，而总容量很有限，我们要策略性选择战略伙伴，与战略伙伴结成特殊关系，通过个性化的解决方案等促使其高速增长。当然这其中也会有矛盾，但是，我们不要到处撒胡椒面，一定要区别对待。这次电信网络的宽带泡沫，对拉美运营商的打击很大。小公司和大公司拼抢市场，大公司就围剿小公司，大公司采用的设备也是美国新兴设备制造商供应的，当IT泡沫消失后，小公司由于现金流中断而死掉了，但是大公司也输了，因为网上设备要全部撤掉，因为新兴设备制造商也死了，无法维护。这使得各国运营商在选择伙伴时，不是选择价格，而是看这个公司能不能持续发展。

我们最近有一本从西班牙电信拿来的翻译资料，应该给大家看一看。通过这本书，可以看看海外电信公司是怎么评价标书的。我们认为他们很科学、很规范，国外市场是拒绝机会主义。

我们和国内运营商之间也要逐步组建伙伴关系，无论是电信、网通、联通、移动、铁通、广电，只要我们认为必要的，我们就要研究如何建立伙伴关系。为什么我们要建立伙伴关系？就是目前运营商的状况不太好，利润少了。虽然目前中国移动的利润很多，这是短暂的。只要价格一开放，很快降到最低值。他们买什么？有人说选价格最低的东西买。前几年，谁的价格高就买谁的东西，那是运营商不成熟。应该看到，运营商在逐渐成熟、规范。

五、研发体系的战略队形和组织结构要随着环境变化进行调整和变化，不要僵化、教条，研发的价值评价体系要均衡。

打仗的队形是可以变换的。原来我们往核心收得太厉害了，这样我们的技术进步快了，而市场就弱了一点。现在市场变化了，客户需求也变化了，我们可以扁平一点。在攻克新技术时，使队形变得尖一些，增大压强，以期通过新技术获得多一些的市场。当新技术的引导作用减弱的时候，我们要使队形扁平化一些，多做一些有客户现实需求但技术不一定很难的产品。

当年的抗大校训就是“坚定不移的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术”，我们即要有坚定不移的方向，又不能过分教条，战略队形和组织结构要随着环境变化进行调整和变化。

比如，一讲到宽带，大家就说一定要可运营可管理，就要打倒CISCO，我们是否也可以举起右手支持CISCO，赚拥护CISCO的客户的钱。举起左手也可以做可运营可管理，赚反对CISCO客户的钱。在工作中不能强调一边就忽略另一边，不能走极端。眼前我们的问题是利润不够，所以要做些小盒子到各地抢粮食去。所以队形要根据市场进行变化，不能僵化和教条，要有灵活机动的战略战术，我们的宗旨就是活下去。

研发对结构继续进行改革是允许的，不能把所有的东西都搞成僵化不变的。我们整个体系还没有完全按IPD运作，会存在流程不畅的问题。流程打通是迫在眉睫的，怎样打通全流程，希望每个PL-IPMT（产品线）提一个小组名单，组成跨部门的小组，先把市场、用服、研发打通，然后再把生产、采购捆进来，共同整改流程打通问题，简化程序。成立这个跨部门小组，这个小组就代表公司，有决定权，统管所有的流程。当然，这个小组主要是理顺产品线全流程，并不是多了一层机构。

压强原则和组织结构的方向是一致的。当我们的形势变化了，我们一定要及时调整组织结构，如果死抱着一定要做世界上最先进的产品的理想，我们就饿死了，成为梵高的“向日葵”。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。

研发的评价体系要均衡，在研发体系不存在谁养谁的问题。今年我们的智能网拿到国家进步一等奖，我们其它的项目如果拿去评奖也都能得奖。所以，可以以产品线实施管理，但是要防止公司出现分离。国内的一些友商为什么做不过我们，因为他们是按项目进行核算，部门之间互不往来，如果他们能够集中精力，在一两个产品上超过我们是可能的。

所以，产品线还是要考核和核算，但不要说哪个产品赚钱，哪个产品不赚钱，赚钱的就趾高气扬，不赚钱的就垂头丧气，这样，公司很快就崩溃了。就像N公司的例子，几年前我去N公司时，请了手机部经理、基站部经理和系统部经理来交流，手机部经理就趾高气扬的，基站经理也神采奕奕的，系统部经理就垂头丧气的，就是因为他们实行产品线考核，结果这样他们的核心网和光网络就垮掉了。我们不能这样考核，今天是你贡献，明天是他贡献，大家都在贡献，我们要这样考核。

公司对于整个研发流程的考核一是考潜力的增长，二是考对公司的贡献。潜力的增长是对未来的贡献，现在的贡献就是收益，对整个大团队（TEAM）的考核必须兼顾到这两方面。对每条产品线的考核是你们来考虑，不要太偏重利润率，要明确公司给你的目标是什么，给你什么样的资源，要围绕目标来考核。如果说光网络今天不赚钱了，不要光网络了，结果也无法使交换机进步。公司连续十年画一个大饼给你，要保证十年这个大饼都是存在的。我们要做均衡发展，今天不赚钱的项目也要加大投入，今天赚钱的项目要加大奉献。我们希望长远的生存下去，短期生存下去对我们来说是没有问题，因此，评价要从长远角度来考虑。

对大TEAM的考核一段时间内要目光短一些，多强调一点奉献；一段时间要强调潜力增长，眼光要远大一些，交叉的使用标准。一定不要认一死理，不然要不了几年土壤就板结了。这就是要根据外部形势来调整大TEAM的队形。为什么我们设计虚拟利润目标，就是说效益也是可以用虚拟的方式计算的。

如果研发系统真正做到了人尽其用，的确需要进人是可以给一些指标的。但是，现在还有一部分人工作量不饱满的情况，这些人在公司找不到感觉也会走的。我们存在加班加点的原因主要是管理的不善。管理需要一系列的制度、方法、规划才能实现，是一门艺术。高层管理者可以袖子长一点，但在管理中注意适当授权，一层一层的放松一点，这样，每一层都能找到工作量。对研发人员要强调项目目标的考核和工作目标的考核，经理对员工的考核不能简单化，工作时间投入只能做参考。不要仅凭加班来评价职工的优劣。

研发系统要培训一批团队领导，把管理的TEAM划小，建立不同建制的团队，这些团队能够整建制调动，打仗时需要多少个团队就加多少个团队上去，管理难度也就降下来了。现在研发的规模大，如果组织的规划没有做好，作战就没有方向。总监可以多一些，总监也可以是技术专家的一个代名词。

另外，干部部注意不要把做基础工作的人忽略了。也要注意用好技术体系的女同志，女同志有自己的特点，在质量、版本管理等方面有自己的优势。

六、研发体系怎样提高效率，怎样做好研发规划

效率不高与IPD的磨合阶段有很大关系，实际上我们现在是双轨制，是并排做双重的事情，一个是按现在的管理体系做，一个是因为流程打不通，老的方法也在做，这是一种浪费，到明年二月份出台整改的程序后，效率会有10-20%的提高。

为什么研发规划做不好，就是因为没有民主作风，不允许大家发言。在研发系统的总体办中可以组成一个“红军”和一个“蓝军”，“红军”和“蓝军”两个队伍同时干，“蓝军”要想尽办法打倒“红军”，千方百计的钻他的空子，挑他的毛病。“红军”的司令官以后也可以从“蓝军”的队伍中产生。“蓝军”拼命攻“红军”，拼命找“红军”的毛病，过一段时间把原来“蓝军”中的战士调到“红军”中做团长。有些人特别有逆向思维，挑毛病特别厉害，就把他培养成为“蓝军”司令，“蓝军”的司令可以是长期固定的，“蓝军”的战士是流动的。每个产品线都应该增加一个标准队伍、一个总体队伍、一个蓝军队伍。不要怕有人反对，有人反对是好事，不是坏事，这会改变我们的惯性思维，打破我们的路径依赖。

举这个例子，是要说在总体方案的设计过程中首先要有比较多的民主作风，把大家的意见进行归纳总结，得出正确的东西，把正确的东西再进行讨论。这点，要向印度人学习，印度人做事虽然慢，反反复复讨论方案，但方案讨论好后再干活，避免了返工。而我们是先干，干得不对再改，加班加点地改，这样浪费就非常多。

另外，要组织一些跨部门的小团队到美国去收购一些小公司，到各大地区部搞客户需求调研，量身定制，提高研发规划的准确性。也可以在美国招聘一些人搞芯片设计，在美国搞芯片并不是让大家移民到美国去，而是要在美国本土招当地人员扩大芯片队伍。

研发要广开言路，要从高层着手。错误不算什么，谁能不犯错误，没有人是一贯正确的，有错误的人经过改正以后还是可以提起来的，不要把人看成完人。目标才是重要的，大家不要有那么多自尊心，不要太看重面子。在华为犯错最多的是我，我也是在错误中站起来的。我没有头脑发热过，没有决策失误过？天知道。不过大家是为维护领导人的威信，给点面子罢了，我自己心知肚明。

七、胜利的曙光就是活下来

华为公司经过十年的奋斗，同步了时代的机遇，抢在这个之前完成了这个循环。这个循环的中央只有二个字“诚信”。华为这几年来铸造的就是这二个字：诚信。对客户的诚信，对社会、政府的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的，要认识到我们花掉的很多钱是要形成未来的财富。我们经过十年的时间，花大量的金钱和精力，在市场上塑造了两个字“诚信”，这是我们的立身之本，是我们的核心竞争力，这是华为公司对外的所有形象，这个无形资产是会给我们源源不断带来财富的。我们好不容易扩到现在这个规模，经过了这样一个循环，而且已经基本完成了内部磨合，形成能够运作的体系，内部的人事关系基本平稳了，这些是难得的宝贵财富。

大量的无形资产在组合中才能发挥作用，对我们的企业来说，只要我们的结构不散，组织不垮，前面烧掉的钱就会变成所有后来的无形财富，这些都是我们的增值财富。现在，我们正处在一个好的时机，我们要享受以前投资增值，要团结起来使这个队伍不要散掉。只要我们团结起来，共同奋斗，就没有过不去的槛。很多公司现在热血沸腾，还要准备做第二个思科。我认为没有那个时代了，一个时代一个模式，过去的时代未必会重演。热血沸腾能做什么事？静下心来踏踏实实做事才有收获。

胜利的曙光是什么？胜利的曙光就是活下来，哪怕瘦一点，只要不要得肝硬化、不要得癌症，只要我们能活下来，我们就是胜利者。冬天的寒冷，也是社会净化的过程，大家想要躲掉这场社会的净化，是没有可能的！因为资源只有经过重新配置，才可能解决市场过剩的冲突问题。

在度过这个最困难时期，转变使我们自己能够有利于迎接困难这方面，大家都有共同清楚的认识，要一起来想办法。公司现在有很多的措施，大家也都来想更多的措施。每个人都要围绕着自己的工作多想措施，想出新的机会点来，想怎么降低成本、想怎么提高服务！一定要动脑子去想，市场是不相信眼泪的，淘汰机制是十分残酷的。

我们公司能不能活下来？最近西方有许多理论认为中国的经济是假的，数字是编造的，从过去的中国威胁论，转向中国崩溃论。实际上，从中国的竞争力来看，从家电行业来看，中国的市场全是价格战，价格战的核心是向全世界展示了中国会有长远的时间进行低成本，是有极强的竞争力的，但是中国需要高质量。如果没有高质量的低成本，这个低成本是没有价值的。所以中国的高质量、低成本是有社会基础的。因此，我们公司的质量好、服务好、价格低，和西方公司相比是有优势的，只要我们努力，我们想象的目标和理想是会实现的。

我们是世界上活得较好的公司之一，我们活得好是我们有本事吗？我认为不是，是我们的每一个发展阶段、每一项策略都刚好和世界的潮流合拍了。对未来，我们认为信息经济不可能再回复到狂热的年代。因此，信息产业只能重新走到传统产业的道路上来，它不会长期是一个新兴产业。信息产业由于技术越来越简单，技术领先产生市场优势不再存在，反过来是客户关系和客户需求。市场部、研发部、公司的各部门都要认识到这一点，大家要团结起来一起为公司的生存而奋斗。

在自我批判指导委员会座谈会上的讲话

【导读】批评与自我批评，是我党的优良传统，任正非为什么只取了自我批评？“批评起来有可能就控制不住度了，就不是这么回事了，刨人家的根底和祖宗三代，我们不要这样做。”

今天的座谈会首先谈一下我们为什么做自我批判，和怎么做。要提高我们内部运作质量，降低运作成本，必须建立一个非常优质的管理体系，包括考核、激励等一系列高度有效的管理平台，把无效的成份剔除出去。如果没有讲真话，以及不能善于听取别人的批评，是做不到的。我们这个行业将会更加困难，我们一定要事先时刻准备好，有能力去应对即将出现的危机，我们不能不活下来。活下来，要比去除自己身上的缺点、错误重要得多。

要贯彻职责分明，赏罚清晰，首先得所有的事情反映都是真实的，而我们现在的干部体系，还做不到。自我批判也不是无情打击，我们真正实施的目的，就是从上到下所有人都要讲真话，实事求是反映问题及成绩。这一次进行的面较小，只在副总监以上一级干部中开展。让人人讲真话，标准就很清晰：首先，自我批判的东西要给你的部下看，部下只要认为你讲的是不是真的就行，至于你讲得深刻不深刻由指导委员会（可能还成立分委员会）来评判。第二，请同级相关的工作单位360度提意见，善意地评定，主要看是不是事实，批得深批得浅没关系，只要讲真话都可以过关。第一批干部首先讲真话就可以过关。第二批我们评价有经验了，可以适当提高验收标准5%，以此类推第三批、第四批……自己找自己的问题，和本部门沟通，和周边沟通，真正有价值的是自己批评自己，自己评价自己，这种人才能担任重任。两年后可能还有人过不了关，这样的人就不要难为他了，宽松他一把，给他们工作调整一下，调整他们到基层做适当的工作，并实行易岗易薪。用三到五年的时间，华为从上到下要调整，要使用敢于讲真话，敢于自我批评，听得进别人批评的干部。只有这种人担负起华为的各级管理责任，华为才可能在困难的环境中稳定地生存下来。如果大家认为形势很好，不必那么紧张，那么，我认为太平盛世最典型的标志，是人人都敢讲真话，领导听得进去真话。为了实现我们的目标，我们管理者必须首先进行自我批判，带动后继者前进。

希望大家真正认识到：这次通过自我批判，使干部思想洗刷，心胸开阔，将来能够经得起别人批评。现在先不让别人批评他，让他自己批评自己，但要让别人来认证。一定要打开胸襟，听得进别人的批评，也自己批评自己。在华为大学的后备干部的毕业证上，我写了两句话：“只有有牺牲精神的人才有可能最终成长为将军；只有长期坚持自我批判的人，才会有广阔的胸怀。”我想这两句话，是可以给我们共勉的。孔子说吾日三省吾身，我是深感其伟大。我一生走过这么多经历，我批评别人很多，我自我批评更多，每天都想哪些事情做对了、哪些做错了。自我批评不会批垮公司，自我批评不会使大家自卑心增长，即便如此，高速发展的时代与自卑心的增长，两者相互抵消，能够使干部变得更加能力增强，沉着冷静，更加成熟。借此过滤一批一把手，一把手过不了自我批评这关，原则上不再使用了。一把手听不进别人的批评，听不进多种声音，自己对自己固步自封，怎么还能做一把手呀，他是指航向的呀。副职在这次评价过程中，根据他的自我批判的好坏，确定他的ABC等级。我认为一个善于自我批判的人、有素质的人、有成功经验的人，越批评他事会做得越好。同时我们要避免无情打击，批评起来有可能就控制不住度了，就不是这么回事了，刨人家的根底和祖宗三代，我们不要这样做。我们千万不要无情打击，千万不要出来一些冤案。我们采取善意的方式帮助你过关。我想这次如果有10%的人过不了关，应该差不多。他们调整到另外的岗位做工作，我们股票[1]还是扣。能上能下在我们华为应该是做得到的。你工资减少了，股票还那么多，够用了。我们纠错是纠你思想上的错。

改革从我们高级领导带头做起。这次关联交易的清理，我们EMT[2]成员明年1月1日要正式宣誓，请有关一级部门领导来看，我们宣誓完了，就该你们宣誓了。通过这些清理活动，我们要士气高涨，工作能力提升，工作效率提升，贡献、输出增大，每一个人输出都要增大，这样我们可以三到五年有一个结果。通过变革使公司变得很和谐了，很弹性了。从这些情况来看公司处于一个好的阶段，如果没有好的干部是不行的。清理下来的干部不要患得患失，可以在基层岗位上创造新的成绩，随时欢迎你上升到你能胜任的岗位。下去，也不能取代底下干得好的人，否则队伍全乱了。已经正确的队伍不能乱动。

我们已经确定了三级干部任命机制（文件还没签发），党委拥有对干部的三级否决权和弹劾权，要加强适应这种权力的组织建设和流程规划，构建公司今后三至五年冲锋上山头。

我们选拔新人才的标准变了。要求所有管理干部要静水深流，要有冷静的思维方式。我们拥有庞大的平静工作的员工，这就像自来水的过滤层一样，不合标准的，是通不过去的。现在我们进干部，要多有一些狼性，那些胸怀大志，一贫如洗的人，尽管他们可能有这样或那样的毛病，可能是刺头，我们也要选。相信我们近两、三年将建立起来的自我批评氛围，会有利于改造他们，要钻过几万人的过滤层，才能浮到基层管理岗位来，过滤层的惰性很大，在穿出的过程中他们的棱角磨了不少。同时也激活了我们整个组织。穿出后进入基层管理层时发现一片都是冷静的、条理化的、有效的管理

体系，发现他们那种张牙舞爪也不行，他们也会改变。他们的作用是激活我们沉淀的组织，我们过去的组织太四平八稳，有些部门，太明哲保身。过去我说过同样条件下，优先使用年纪大的干部，保持公司稳定。但我指的是同等条件，如果青年人超过了一点那就不是同等条件。这样我们就完成了一次新陈代谢。可能五至十年后冲锋上阵都是三十五岁到四十岁成熟的年轻人。

持续提高人均效益 建设高绩效企业文化

——任正非在干部工作会议上的讲话

【导读】2004年获得荷兰运营商Telfort价值超过2500万美元的合同，首次实现在欧洲的重大突破。2004—2010年是华为全面国际化的阶段，追赶的对象是爱立信和思科，任正非始终认为在管理上跟爱立信的差距太大，必须快速提升管理水平。但管理创新又需要非常谨慎，一是创新都是必须支付变革成本，已经积累了这么多管理程序，随意的创新是对过去投入的浪费；二是容易撕裂与周边的关系，以及破坏上、下游的流畅。2004年华为推行EMT轮值主席制。

我们处在一个变革时期，从过去的高速增长、强调规模，转向以强调效益的管理变革，以满足客户需求为目标，从而获得持续生存的能力，在这个变革时期中，我们都要有心理承受能力，必须接受变革的事实，学会变革的方法。同时，我们要有灰色的观念，在变革中不要走极端，有些事情是需要变革，但是任何极端的变革，都会对原有的积累产生破坏，适得其反。

上一次人力资源大会，我们取得了共识，在冬天里改变竞争格局。并确立了改变竞争格局的四大法宝：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求。同时确立了用三年时间达到业界人均效率最低水平的目标。并推动以满足客户需求为导向的流程化组织设计与改革，启动了以责任结果为导向的考核机制，明确了华为的待遇体系是基于贡献。加强了对责任结果好的、并有培养前途的干部的任职资格考核，以及对其在完成任务中的关键事件过程行为考核，来确定对他的提拔使用。

这次大会我们要加强干部的教育与管理，加强组织的有效性建设，明确干部的优胜劣汰制度，在3~5年内把我们公司建设成为最具有综合竞争力、管理最有序与高效、被客户信任的伙伴式关系的群体。这个集体在长期持续增长上具有巨大潜力，在短期经营增长速度与效益上成为业界最佳。一个生机勃勃，敢于奋斗，不怕艰难困苦、奋发有为的组织，在不断自我批判中成熟、完善。

一、必须减少管理层次，增加团队的管理跨度，缩小团队的数目。

我们过去的组织是在高速成长时期规划的，其特点是分工过细。以每个人的细分工，来适应高速增长时期的管理变化，这无疑在当时是正确的。但现在的现实，是发展速度相对平缓，而且由于这么多年的管理积累，许多事情已逐步理顺，应付突发事件的能力已大大增强，因此，管理团队的跨度可以加大，行政组织机构数目可以减少，副职也可以适当减少。

由于IT平台的实现，我们管理信息的传递，已经比较有效。过去的管理层级，应该可以减少。这么多层级，一是管理速度慢，二是增加了许多非生产性的管理人员，降低了效率，增加了成本。

二、必须压缩管理干部的数量，加强专业及业务工作的队列人数，改变非生产人员的比例。同时要努力提高专业与业务人员的工作量及工作效率，进一步减少人员数量。

我们的一切是为了满足客户需要，我们的流程和组织就要围绕这个目的来建设。管理干部的配置是以能满足服务和监控所需的基本数量为基础，过大的配置会造成资源浪费，而且由于责任不清反会降低效率。

客户的需求归纳起来是质量好、服务好、成本低。那么一切多余的流程与干部设置，都不利于这一目的的实现。我们不能人为地绕一个弯路，增加几道关卡来安置干部。因此，必须压缩管理干部的数量，将这些人转移到专业及业务管理岗位上去。当然不可避免的会裁掉一些无效的管理岗位，精简一部分干部。

永远要合理地减少非生产性人员，增加专业与业务人员，才有可能提高人均效益。各级干部一定要把自己部门内部效率低、不出贡献的人淘汰出去。不能因为也在做工作，与周边关系、上下级关系不错，就一直迁就，如果一个干部不懂得通过主动置换，去创建一个更有效的组织，这个干部是不合适做一把手的。

我们要进一步对岗位责任制进行合理设计，不必处处要求高学历。不合理的使用高学历，就是高成本。我们的管理已经逐步变得规范，操作已经明晰，在相当多的岗位上，可以开放专科生上岗。一定要把成本降下来。

我们的出路只有二个选择，一条是降低工资，一条是多做一些工作，如果大家不愿意降工资，那就要更加努力工作，舍此难道还有更高明的办法吗？

三、加强对全体员工的思想道德品质，以及职业道德修养的教育。把思想道德品质的评价纳入干部的任职资格体系中去。

我们要加强在思想道德品质上对干部的考核，对干部严要求。当干部就要有献身精神，就要有严格约束自己、宽以待人的品质。任何腐败都会使我们丧失战斗力，直至使公司走向死亡。

我们应当要将要求干部聚焦在工作上，与普通员工的劳逸结合、有效规律的工作区分开来。我们对干部的严要求，不要加之于员工。也不要将对员工的宽松应用于干部。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……。”没有这些努力，我们是度不过冬天的。真正的冬天还没有到来，信息产业总有一天会变成传统产业。

我们要求干部要聚焦在工作上，这是一句十分沉重的话。我们现在有些干部对如何消遣，如何享受很有研究，在队伍中滋生一种不好的风气。我们只有紧紧盯着风云不断变化的市场，才会发现机会窗，才会有所作为。任何部门的管理目标都是为客户服务，我们不能孤芳自赏那些不能为客户服务的内部管理，即使它很“优秀”。我们这么要求，似乎比起对员工的宽松来，太过于严酷，但市场逼得我们不得不这么做，当干部就要有献身精神。不能聚焦在工作上的员工，不能被提拔成干部，已经提的应退回到具体岗位上去。

我们不仅要有爱祖国、爱人民的远大理想，而且要有爱家庭、爱公司的具体责任。如果一个人连爱家庭、爱公司的具体小事都不做，很难说你会真正的爱祖国、爱人民，谁会相信你有献身精神。更不能把谋求自己的发展，建立在毁坏公司的基础上。

我们只有从对干部严要求起，才可能普及到员工修养的提升。我们对新提拔的干部将实行公示制度，听听员工对他们责任心、使命感、工作能力、思想道德品质的评议，置干部于员工的监督之中。

公司将加强全体员工的诚信教育。诚信的本质在于责任，一个有使命感、责任心的员工，是不会否认诚信文化的。华为十几年来铸就的成就只有两个字——诚信。对客户的诚信，对社会、对政府的诚信，对员工的诚信。诚信文化是公司最重要的无形资产。尽管公司不断有人，包括极个别高级干部，背离诚信，做出一些令人痛心的事，但公司员工的绝大多数、绝大多数，是相信这一文化的。这种诚信文化创造的价值是取之不尽，用之不竭的。公司要建立员工的诚信档案，为选拔培养更多的优秀干部打下一些基础。

四、实行干部目标责任制，以及任期负责制。

我们的干部不是终生制，高级干部也要能上能下。在任期届满，干部要通过自己的述职报告，以及下一阶段的任职申请，接受组织与群众评议以及重新讨论薪酬。一个人说，我很努力，工作也做得不错，思想品德也好，为什么我不能继续任职？因为标准是与时俱进的，已经有许多比你进步快的人，为了公司的生存发展，你不一定能保持职务。大家要学刻舟求剑的故事，不可能按过去的标准，找当官的感觉。长江一浪推一浪，没有新陈代谢就没有生命，必要的淘汰是需要的。任期制就是一种温和的方式。

我们坚持责任结果导向的考评制度，对达不到任职目标的，要实行降职、免职，以及辞退的处分。市场的竞争会更加激烈，公司不可能是常胜将军，我们无力袒护臃肿的机构，以及不称职的干部。我们必须以责任制来淘汰、选拔干部。完成任务好的部门，出成绩也要出干部。对新干部的选拔不仅要看他的任职资格、业务成绩，而且要看他在关键事件过程行为的考核结果与思想道德品质的评价结论。公司决定，对完不成任务的部门，一把手要降职、免职处分，同时决不能在本部门将副职补充提成正职，不然，以后就会出现正、副职的不合作。2005年以后要同时冻结这个部门全体成员下一年度的调薪，不管他是否调出去。将来从后进部门调往先进部门工作的人，要适当地降职使用。除非因公司决策错误而撤销的项目人员。

对于机关这类难以确定目标来考核的部门，我们实行今年的人均工作量与去年的人均工作量相比，进步不大的部门，正职就应受降职处分。

已经降职的干部，一年之内不准提拔使用，更不能跨部门的提拔使用，我们要防止“非血缘”的裙带之风。一年以后对卓有成绩的要严格考核。

我们要求降职的干部，要调整好心态，正确地反思，在新的工作岗位上振作起来，不要自怨自艾，也不要牢骚满腹。在什么地方跌倒就在什么地方爬起来。特别是那些受委屈而降职的干部，无怨无悔地继续努力，以实际行动来证明自己，这些人是公司宝贵的财富，是将来继大业的可贵人才。组织也会犯错误的，一时对一个人评价不公是存在的。因此，总会有一部分人受委屈，这些人的正确对待会给我们的进步带来十倍的力量。由于您的正确对待，也给组织将来给以您更大的信任提供了支持。

我们认为考核是考核不走优秀干部的。不坚持考核，是以公司结束为代价的。因此，各级部门要认真对目标、任务进行考核。对考核目标不明确的，要今年与去年比，人均效益是否提高。没有提高的部门，其负责干部也视同完不成任务。

通过两、三年的努力，使考核逐步科学化、合理化。通过考核，要使公司产生更多的竞争力。

五、继承和发扬是各级干部的座右铭，特别是新干部的人生宗旨。

盲目的创新就是我们事业的自杀。

我们反对一朝天子一朝臣，反对新干部上台否认前任的管理。我们强调继承与发扬，在过去的文化中，有许多合理的内核，以及与周边已形成的习惯性的协调。它的客观存在，就是它合理、自然的一面。随意的破坏就会撕裂与周边的关系，以及破坏上、下游的流畅。盲目的创新，对已有成熟管理的破坏是不必要的。经过慎重研究，有必要的创新，在不可预见的困难中付出一些代价是值得的。因此，要善于研究前人的管理，继承他合理的一面，也许是99%。任何一点小小的变革都要进行充分的认证，反复听取上、下、左、右的意见。也许对于你是好的，对周边是不好的，那么也破坏了公司的整体效益。不管此变革对局部如何美，但这是一个坏的创新。

学会向别人学习，学会与周边共同协商；学会以对大目标的可衡量的贡献来实践和检验自己的管理努力；学会继承与发扬。任何创新都是必须支付变革成本的，总成本大于总贡献的创新是有害于公司的。而且公司已经积累了这么多管理程序，随意的创新是对过去投入的浪费。

我们要将任何管理变革与创新的批准程序变得透明和复杂一些，使一些不成熟的变革不容易通过，以冷静、谨慎的心态对待变革。当然变革委员会也要民主和坚持原则，不能随意的妥协，不经变革委员会批准的管理创新，不允许上网、运行。

六、沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。

当前的形势是信息产品过剩，还没有找到任何解决的措施。新技术壁垒不易形成，靠技术产生的附加价值已十分不容易取得。因此，信息产业未来的竞争会更加残酷与激烈。它首先是小公司承受不了成本的困难而退出，而大公司不因填补这些市场空白，就能减缓压力。因为任何一个大公司对世界的供应，都不会感到困难。而现在有这么多大公司，就使过剩无法解决。我们要清楚地看到这种严峻的形势。

面对这种形势，我们清楚地看到活下来是不会容易的。要从供过于求的现实状况中摆脱出来，一是大公司之间整合，以减少大公司的数量，减少供给；同时使成本降低，维持生存。二是整合不成，必然会死掉一批公司，谁多剩一口气，谁就能活下来，谁就能再继续生存下去。活下来的充分必要条件就是在优先满足客户需求的基础上，质量好，服务好，运作成本低以及正现金流。公司近期改革就要围绕这个目的来做文章。

信息和沟通是人类的基本需求，这个世界五千年后，仍然需要信息服务；当然也需要相应的设备制造商，只要我们能活过来，我们就是有帮助的。我们在泡沫经济中犯过许多的错误，今天仍然有许多错误在发生，如果我们不讳疾忌医的话，我们就有希望活下来，就会更加有效的发展。

沉舟，所指的是错误。沉舟，不一定是别人，也许就是我们的过去。只要我们改正错误就会轻舟已过万重山，错误已成历史，被抛弃在远远的过去。病树，就是我们没有完成与时俱进的变革，以适应高质量、低成本的竞争的过去形态，我们只要抛弃过去对未来不切实际的幻想、轻轻松松成功、不吃苦就会有幸福的行业的优越感，那么我们一切适应未来生活的一切好的思想、作风、行为就会发芽、生长。我们的公司就会长存下来。为了我们的长存，我们将会失去一些暂时的享受，我们必须有所割舍。

在这个变革时期全体干部都要全身心地投入，以提高效率。“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。”那些还不理解公司困难的干部，长此下去是不行的。牢骚满腹，左右攀比，散布不满情绪，对我们的组织具有破坏性，要及时教育，给予纠正。持续不改的，就不合适做带兵的人。

我们的企业正从一个高速发展期走向平稳建设。该行业的竞争越来越激烈。我们需要志同道合，认同华为文化的管理者带领队伍前进，我们需要努力奋斗，舍小我于大我，以满足客户需求为目标的员工共同奋斗。

我们一定会胜利的，我们一定能胜利。

【参考资料】

《孙亚芳在干部工作会议闭幕时的讲话》

来自全球的400多位公司高级主管，聚焦在这里开了4天会，研究了公司以客户需求为导向的流程化的组织结构设计，以及如何考核和选拔干部。会议开得激烈、有序，研究了许多正面、反面的问题，丰富了我们的管理经验。特别是绝大多数干部都理解了灰色[1]的哲学，并自觉地运用在工作中，以及用于处理对干部的考评、考绩，这是十分可喜的，使我们企业在迅速发展，保持十分的平和与均衡。

上一次人力资源大会我们确立了在冬天里改变竞争格局，并确定了改变竞争格局的四大法宝：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求。经过三年的实践，证明我们已取得了初步的成功。这一次干部工作大会，将进一步推动以满足客户需求为导向的流程化组织结构设计与改革，精简机构，精简管理干部，推动以责任结果为导向的考核机制，明确华为的待遇体系是基于贡献。它必将对华为的下一步发展，打下良好的基础。

这次大会我们明确了加强干部的教育与管理，加强组织的有效性建设，明确干部的优胜劣汰制度。要加强对那些敬业精神好，有责任感、使命感、责任结果完成好的干部的培养。我们明确了要加强对干部的思想道德品质的考核，以及对员工的诚信进行记录。我们将对提拔的干部实行公示制度，听听员工对他们的责任心，使命感，团队精神，工作能力，思想道德品质的评议，置干部于员工的监督之中。例如，有些干部发牢骚，说怪话，不负责任地传播捕风捉影的消息，这些公司在讨论任命时是不可能知道的，只有周边的员工才清楚。有这种毛病的人，得等他改正一、两年后，他变成一个负责任的人，才可以纳入提升考核。不然盲目提拔以后，会带动一个团队都发牢骚，说怪话。我们要把那些敢于向公司提意见，敢于批评公司的人与之分开。后者是我们最有希望的培养者，也是公司最宝贵的资源，如果他们也善于自我批判的话。

干部是带兵的人，是团队的表率，你的一言一行都在影响团队的士气、作战能力，在影响每一个成员的成长。当官才知责任大，不但有完成目标的责任，还有带出一支好队伍的责任。

我们的任职资格考核，以及关键事件过程行为的评价，要聚焦在那些要提拔的干部身上，他们应比别人多一些考核机会。我们希望提拔一些什么人呢？我们明确责任结果不好、品德不好的，不提拔。责任结果好的，可以进入考察。我们早就明确华为公司各级接班人的标准只有二条，一是认同华为的核心价值观；二是有自我批判精神。我们要选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的干部，担任各级一把手；我们要清退那些责任结果不好的，业务素质也不高的干部；我们注意也不能选拔那些业务素质非常好，但责任结果不好的人，担任管理干部。他们上台，有可能造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。他们要下去做具体的工作，通过做具体工作，将自己的业务素质转化为能力和实现责任结果。公司最难判断的是责任结果非常好，但没有领袖风范的人（即高的素质与团结感召力，清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏）。这些人可能是华为的英雄模范人物，他们要转为管理者，我们要从两个方向来解决。本人应多学习，多与周边同事交流，丰富自己对案例的分析、归纳能力。不满足自己的现状，严格要求自己。实在不能提高自己素质的，要心态平和地接受一般性的工作岗位，和比自己年轻的领导很好共事。同时，公司也尽可能多一些对这些干部的培训，使他们掌握一个自我学习的方法。领袖是自己悟出来，在实践中磨练出来的，培训是培训不出来的。因此，自我改造是最重要的方法。俗话讲个人的前途命运是掌握在自己手里的。您最大的敌人就是您自己，说的也就是这个意思。这就是人才的四象限图。

我们在组织改革，以及干部设置上，也要注意灰色，要有弹性。不要走极端，不要一味的追求低潮时期的合理化，而高潮到来时，望洋兴叹，成了一个叶公好龙的案例。坚持实事求是，坚持合理的弹性，以免不适应3G时代的浪涌，以及不能收、放有序。我们既反对教条主义，也反对经验主义。

我们要求越高级的干部，越要关注长期发展，中、高级干部也要分程度不同的关注中、长期利益。我们要求基层员工主要关注现实任务的完成，以及自我进步。实行权重不同的，分别关注长期、中期、短期利益的合理架构，以及相适应的激励机制。

注重干部思想品德的进步，注重干部综合素质的成长，注重团队建设。创造一个好的环境，让员工的聪明才智围绕在客户需求服务上，得到更大、更宽松的自由发展，为公司的长治久安作出贡献。西方公司已开始从泡沫经济破灭时的衰退中恢复过来，他们正在朝着低成本进行战略的转移，他们留给我们的时间，只有两年左右，我们必须有变革的紧迫感。

从IT泡沫破灭后，我们已经历了三年的变革，也取得了较大的成功。事实证明我们头脑是清醒的，上、下是同心协力的。我相信进一步的变革，会使华为以尽快适应新形势的一个优胜者，进入世界强者之林。

我们一定会成功的，我们一定能成功。

华为公司的核心价值观

——任正非在“广东学习论坛”第十六期报告会上的讲话 2004年4月28日

【导读】华为管理有一个很重要的概念是端到端流程，内部是这么定义的：端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。

华为公司的核心价值观蕴涵着华为公司的愿景、使命和战略。华为公司的愿景是丰富人们的沟通和生活。使命是聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。战略是四个方面：1、为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。2、质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。3、持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。4、与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。下面我们围绕华为公司的愿景、使命和战略，讲讲我们公司是怎样认识到这些问题的，以及我们是如何围绕愿景、使命和战略对内对外进行管理和服务的。

一、华为公司的愿景

在车轮发明前，人们主要靠步行进行交流，靠声音进行转播，那时候谈不上什么经济。在车轮发明后，人们学会利用车和马进行交流，诞生了方圆五、六十公里的小区域经济，产生了小农经济的集市贸易，使封建成为可能。在火车、轮船发明后，产生了工业经济，由于金融的载体作用以及产品的远距离运输，使资本主义成为可能。在航空器发明后，工业经济加速发展，到上世纪70年代末达到了高峰。那时的经济是以核心制造为中心的工业经济，经济的附加值主要在产品的制造上，由于那时是供不应求的经济，谁能生产出来谁就能够卖出去。那时，日本、德国的经济达到了顶峰。后来由于处理器的发明，计算机开始普及，又由于光传输的发明与使用，形成了网络。由于网络及管理软件的应用，使制造可以剥离，并转移到低成本的国家，而且使制造不再有高的利润，发达国家正在从工业化走向去工业化，从而导致核心制造时代结束。上世纪九十年代，日本、德国开始衰落，美国开始强盛。这时主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与IPR（专利）。因此，未来的企业之争、国家之争就是IPR之争，没有核心IPR的国家，永远不会成为工业强国。

由于制造可以被剥离出来，销售与服务可以贴近市场，它们之间的关联可以通过网络来进行，经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为公司作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能够不断促进经济的全球化发展。华为不可能回避全球化，也不可能寻求保护的狭隘的民族主义心态。因此，华为从一开始创建就呈全开放的心态。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。因为，只有破除了狭隘的民族自尊心才是国际化，只有破除了狭隘的华为自豪感才是职业化，只有破除了狭隘的品牌意识才是成熟化。当然网络也会对国家产生负面影响，主要是意识形态方面。这些破坏与影响不可能通过技术手段来控制，主要靠法律，以及人们的自律。例如，互联网促进了技术的交流与进步，但也可能摧毁一个国家的正确价值观。罗马俱乐部的一份报告指出，未来能够颠覆这个世界秩序的，只有互联网。美国的一份报告中指出，未来20年有可能摧毁美国价值观的可能只有互联网。

以上是我们对愿景的理解。我们在愿景部分最主要是讲丰富人们的沟通与生活，其实这里面也是讲未来网络对这个世界的作用。网络的存在使得经济全球化是不可避免的，不仅对于我们华为是不可避免的，实际上是世界所有国家都不可避免的。因此，这个时候希望封闭起来不要走全球化的道路，实际上是错的。这个时候必须勇敢地面对全球化，发挥自己的优势，为自己争取更多的机会。经济全球化的核心是什么？过去的核心是战争；上世纪70年代、80年代是工业制造，这个时代是什么呢？由于网络的发明，市场和制造相分离，这个世界最重要的是市场，而不是制造，这就是IPR之争。台湾工厂主要靠代工，主要靠大规模地生产、大规模的采购，降低了采购成本，降低了制造成本，他们获得的利润大概毛利只有百分之三-五左右；由于高科技IPR，使产品的毛利有可能达到百分之四五十或五六十。因此市场将来的竞争就是未来的企业之争，就是IPR之争，所以将来没有核心IPR的国家，永远不会成为工业强国。我们国家提出要自主创新，要用法律保护核心自主知识产权，这口号是对的。但是我们太急功近利，也会丧失我们的竞争空间。

现在我讲一讲专利。华为公司有五千多项专利，每一天我们产生三项专利，但是我们还没有一项基本专利，只有少量几项应用型的准基本专利，而不是理论型的基础专利。理论基础型的基本专利，是发明、是创造一项技术的基础，应用型的基本专利就是改进了这项发明的应用。即使应用型的基本专利的成长过程也至少7-8年。在没有一个人想到这项技术

发明之前的时候，你想到了，然后开始研发，大概2-3年会出成果，然后申请专利，申请专利以后登报，又有较多的人看到了，受到了启发，他们又投入研究，然后用2-3年时间，扩大了你的专利可用的范围，这就形成了可使用的专利。再过2-3年，开始有人集合这些专利做产品，并向市场推广，2-3年后市场开始接受，专利才产生价值。因此，一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要7-10年。我们现在有两项到三项准基本专利，两年左右以后才开始生效，所以专利形成的时间是很漫长的。而理论型的技术专利需要的时间更长，一般需要二、三十年左右。开始人们并不能很快地完全理解这些真知灼见，从事这种发明的人常常不为人们所重视，有时反被人们认为他们疯疯颠颠的，以致发明者常常穷困潦倒。如基因理论的发明者孟德·摩尔根就是这样。基因理论提出后，沉睡了一百年，突然有人发现了这个理论，喧哗了一阵，又沉寂了数十年，然后才得到发展。50年代，我们中国科学院的吴仲华发明了叶轮三元流动理论，西方国家利用这个理论发明了喷气涡轮风扇发动机。小平同志七十年代到英国引进罗尔斯·罗亦斯发动机生产的时候，英国向我国转让了此项技术。小平同志站起来感谢英国对中国的支持，结果英国的科学家全都站起来向中国致敬，因为这项技术的发明者是中国人。小平回来找到这个人，才知道这个人在五七干校养猪。这个理论来自中国，但我们并没有重视申请专利。如果申请专利的话，我们中国在航空发动机方面就有一席之地。还有，1958年，我们上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是现在无线移动通信技术基础的基础，也没有申请专利。因为那时连收音机都没有普及，谁会理解这项发明的巨大意义，想到这个东西今天会普及到全世界。所以，我们国家科技要走向繁荣，必须理解一下不被人理解的专家和科学家。今天，在大学里，专家、教授们做着别人看来没什么效益的事情，如果我们能够给他们30万、50万支持一下，一百年以后说不定就是中国最大的福祉。我们主张国家拨款不要向企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，我们搞应用科学的人要依靠自己赚钱来养活自己。基础研究是国家的财富，基础研究的成果是国家的，每一个企业都能享受理论的阳光普照。全球化是不可避免的，我们要勇敢地开放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。十多年来我们从来没有提过我们是民族的工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦开放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。

二、华为的使命

十年以前，华为就提出：华为的追求是实现客户的梦想。历史证明，这已成为华为人共同的使命。以客户需求为导向，保护客户的投资，降低客户的Capex和Opex，提高了客户竞争力和盈利能力。至今全球有超过1.5亿电话用户采用华为的设备。我们看到，正是由于华为的存在，丰富了人们的沟通和生活。今天，华为形成了无线、固定网络、业务软件、传输、数据、终端等完善的产品及解决方案，给客户提供商到端的解决方案及服务。全球有700多个运营商选择华为作为合作伙伴，华为和客户将共同面对未来的需求和挑战。

三、华为的战略

(一) 为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。

1、真正认识到为客户服务是华为存在的唯一理由。

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。现代企业竞争已不是单个企业与企业之间的竞争，而是一条供应链[1]与供应链的竞争。企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商命运在一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久。因为，只有帮助客户实现他们的利益，华为才能在利益链条上找到华为的位置。只有真正了解客户需求，了解客户的压力与挑战，并为其提升竞争力提供满意的服务，客户才能与你企业共同成长与合作，你才能活得更久。所以需要聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案及服务。

2、真正认识到客户需求是华为发展的原动力。

我们处在一个信息产品过剩的时代，这与物质社会的规律不一致。人们对物质的需求与欲望是无限的，而资源是有限的。而信息恰好反过来，人们对信息的需求是有限的（人要睡觉，人口不能无限地增长……），而制造信息产品的资源是无限的。我们不能无限地拔高人们对物质的需要，因为资源满足不了。我们也没有能力无限地刺激信息的需求，因为人还要睡觉……技术创新到今天，很多人都已经伤痕累累了，为什么？由于互联网及芯片的巨大进步，使人大脑的等效当量成千倍的增长。美国只有两亿人口，但是美国却相当于有4千亿个大脑。这些大脑一起运作，产生新的技术、新的知识和新的文化，它会大大超越人类真实需求。因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了太多公司全面破产。技术在哪一个阶段是最有效，最有作用呢？我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须牺牲自己来完成。IT泡沫破灭的浪潮使世界损

失了廿万亿美元的财富。从统计分析可以得出，几乎100%的公司并不是技术不先进而死掉的。这些破产的企业，不是因为技术不先进，而是技术先进到别人还没有对它完全认识与认可，以至没有人来买。产品卖不出去却消耗了大量的人力、物力、财力，丧失了竞争力。许多领导世界潮流的技术，虽然是万米赛跑的领跑者，却不一定是赢家，反而为“清洗盐碱地”和推广新技术而付出大量的成本。但是企业没有先进技术也不行。华为的观点是，在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能是领先竞争对手半步，领先三步就会成为“先烈”。明确将技术导向战略转为客户需求导向战略。通过对客户需求分析，提出解决方案，以这些解决方案引导开发出低成本、高增值的产品。盲目地在技术上引导创新世界新潮流，是要成为“先烈”的。

为此，华为一再强调产品的发展路标，是客户需求导向。以客户的需求为目标，以新的技术手段去实现客户的需求，技术只是一个工具。新技术一定是能促进质量好、服务好、成本低，非此是没有商业意义的。世界将来不会缺少高科技，缺少的是自然资源。这也许会成为真理。好几次在贝尔实验室交流的时候，他们问我华为为什么能成功。我说我们理解了中国的客户需求。我借用了中国古时候婆婆给媳妇说的一句话，“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”来说明华为对技术与产品的看法。我们认为客户一般都是希望在已安装的设备上进一步改进功能，而不会因新技术的出现而抛弃现在的设备重建一个网。因此，当全球的主要通信设备制造厂家他们放弃了对现有的交换机的研究开发，而全面转入了未来的下一代NGN交换机研究时，我司仍然继续对传统交换机的研究投入不动摇。不幸的是全世界的营运商在IT泡沫破灭后，都是与中国电信的观点一致，不再盲目追求新技术，而更多地考虑网络的优化与建设成本，结果我司在传统交换机供应量上，成了世界第一。西方泡沫经济破灭后，西方公司又开始动摇了他们推崇的下一代NGN交换机，不知道世界下一代的潮流走向，产生了进行的迷茫。又由于财务状况不好开始大量裁员，以致精力顾不过来，我们却在NGN上也一直往前冲，下一代交换机我们又赶上他们，进入了世界前列。传统交换机我司占世界总量的百分之十六，但下一代有可能就占世界总量的百分之二十八。这就是我们真正理解的客户需求，把客户需求看作真理，然后在世界市场上得到很好的结果。当时我们认为，不发达国家一定会走这条道路的。今天，发达国家也在走这样的路。

同时，我们提倡不盲目创新。我们公司以前也是盲目创新的公司，也是非常崇拜技术的公司，我们从来不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在NGN交换机上，我们曾在中国市场上被赶出局。后来，我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在已经追赶上了，在国内外得到了大量使用。盲目创新导致了很多西方大公司的快速死亡。

高端的DWDM我们处在世界先进或领先位置。我们的光传输技术在四千六百多公里长的中间不需要电中继，世界最长的一个光环网是我们公司提供的，在俄罗斯一万八千公里，其实这个技术是我们从美国花了四百万美金买的。西方一些大公司破产之后，很多新技术舍不得丢掉，他们不希望自己的发明烟消尘散，希望后人能够接着研究成功，我们参加拍卖，用投资者原投资不到1%的价格买到。我们想说明的是，技术并不象有些人那么认为是万能的，而是客户资源才是十分重要的。我们认为市场最重要，只要我们顺应了客户需求，就会成功。如果没有资源和市场，自己说得再好是没有用的。因此，为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自几万员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。

3、基于客户需求导向的组织、流程、制度及企业文化建设、人力资源和干部管理。

客户购买产品，一般都很关注以下五个方面：产品质量高、可靠稳定；技术领先，满足需求；及时有效和高质量的售后服务；产品的可持续发展、技术的可持续发展和公司的可持续发展；产品功能强大，能满足需要且价格有竞争力。其他公司有可能很容易做到其中的一条，但要同时做到五条不容易。我们华为紧紧围绕着客户关注的五个方面的内容，将这五条内容渗透到公司的各个方面。

(1) 基于客户需求导向的组织建设。为使董事会及经营管理团队（EMT）能带领全公司实现“为客户提供服务”的目标，在经营管理团队专门设有战略与客户常务委员会，该委员会主要承担务虚工作，通过务虚拨正公司的工作方向，再由行政部门去决策。该委员会为EMT履行其在战略与客户方面的职责提供决策支撑，并帮助EMT确保客户需求驱动公司的整体战略及其实施。在公司的组织结构中，建立了战略与Marketing体系，专注于对客户需求的理解、分析，并基于客户需求确定产品投资计划和开发计划，以确保客户需求来驱动华为公司战略的实施。在各产品线、各地区部建立Marketing组织，贴近客户倾听客户需求，确保客户需求能快速的反馈到公司并放入到产品的开发路标中。同时，明确贴近客户的组织是公司的“领导阶级”，是推动公司流程优化与组织改进的源动力。华为的设备用到哪里，就把服务机构建到那里，贴近客户提供优质服务。在中国三十多个省市和三百多个地级市都建有我们的服务机构，我们可以了解到客户的需求，我们可以做出快速的反应，同时也可以听到客户对设备运用和使用等各个方面的一些具体的意见。现在，全球九十多个国家分别建有这种机构，整天与客户在一起，能够知道客户需要什么，以及在设备使用过程中有什么问题，有什么新的改进，都可以及时反馈到公司。我们有三万多员工分布在全世界，其中外籍员工有五千人，中国员工有两万五千人，分布在各个国家，就像游离的电子一样，我们怎样掌握他们呢？我们要求每人每天都要记工作日记，主管领导

审批，之后拿到数据库，我们定期抽查，他们不敢作假，因为他们不知道三个月后市场是什么状况，他必须要和客户沟通，否则就毫无价值。财务每天要写自查报告，三个月后，每个主管经理都要向公司保证，公司报告的数据都是真实的，我们还会不定期地在网上查，所以每个海外员工都不敢散漫。

(2) 基于客户需求导向的产品投资决策和产品开发决策。华为的投资决策是建立在对客户多渠道收集的大量市场需求的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析理解基础上的，并以此来确定是否投资及投资的节奏。已立项的产品在开发过程的各阶段，要基于客户需求来决定是否继续开发或停止或加快或放缓。

(3) 在产品开发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性及可制造性。任何产品一立项就成立由市场、开发、服务、制造、财务、采购、质量人员组成的团队（PDT），对产品整个开发过程进行管理和决策，确保产品一推送到市场就满足客户需求，通过服务、制造、财务、采购等流程后端部门的提前加入，在产品的设计阶段，就充分考虑和体现了可安装、可维护、可制造的需求，以及成本和投资回报。并且产品一旦推出市场，全流程各环节都做好了准备，摆脱了开发部门开发产品，销售部门销售产品，制造部门生产产品，服务部门安装和维护产品的割裂状况，同时也摆脱了产品推出后，全流程各环节不知道或没有准备好的状况。

(4) 基于客户需求导向的人力资源及干部管理。客户满意度是从总裁到各级干部的重要考核指标之一。外部客户满意度是委托盖洛普公司帮助调查的。客户需求导向和为客户服务蕴含在干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中，强化对客户服务贡献的关注，固化干部、员工选拔培养的素质模型，固化到招聘面试的模板中。我们给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，因为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。我们注重人才选拔，但是名牌大学前几名的学生不考虑，因为我们不招以自我为中心的学生，他们很难做到以客户为中心。现在很多人强调技能，其实比技能更重要的是意志力，比意志力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀，胸怀有多大，天就有多大。要让客户找到自己需求得到重视的感觉。

(5) 基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的企业文化。企业文化表现为企业一系列的基本价值判断或价值主张，企业文化不是宣传口号，它必须根植于企业的组织、流程、制度、政策、员工的思维模式和行为模式之中。多年来华为一直强调：资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅包含了知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。华为文化承载了华为的核心价值观，使得华为的客户需求导向的战略能够层层分解并融入到所有员工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的唯一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。通过强化以责任结果为导向的价值评价体系和良好的激励机制，使得我们所有的目标都以客户需求为导向，通过一系列的流程化的组织结构和规范化的操作规程来保证满足客户需求。由此形成了静水潜流的基于客户导向的高绩效企业文化。华为文化的特征就是服务文化，全心全意为客户服务文化。

华为是一个功利组织，我们一切都是围绕商业利益的。因为只有服务才能换来商业利益。服务的涵义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识、家庭生活等。我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造了资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不完的源泉。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。

(二) 质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。

1、真正认识到“质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求”是提升客户效力和盈利能力的关键，也是华为的生存办法。

华为所处的通信行业属于投资类市场，客户购买通信网络设备往往要使用10-20年，而不象消费品一样使用年限较短。因此，客户购买设备时首先是选择伙伴，而不是设备，因为他们知道，一旦双方合作，就需在一个相当长时间内共同为消费者提供服务。因此，客户选择的合作伙伴不但要具有领先的技术水平，高度稳定可靠的产品，能快速响应其发展需求，而且还要服务好，这个企业才有长远生存下去的可能。如果达不到前面几个条件，就是送给客户，客户也不要。客户的要求就是质量好、服务好、价格低，且要快速响应需求，这就是客户朴素的价值观，这也决定了华为的价值观。但是质量好、服务好、快速响应客户需求往往意味着高成本，意味着高价格，客户又不能接受高价格，所以华为必须做到质量好、服务好、价格低，优先满足客户需求，才能达到和符合客户要求，才能生存下去。当然，价格低就意味着只有做到内部运作成本低一条路。另一方面，客户只有获得质量好、服务好、价格低的产品和解决方案，同时合作伙伴又能快速响应其需求，才能提升其竞争力和盈利能力。

2、华为如何提升客户竞争力和盈利能力。

我们来看一下AIS案例。1998年，我们公司和AIS合作时，AIS还是泰国一个小的移动运营商。通过华为公司快速响应AIS的需求，并提供质量好、服务好的产品和解决方案，使AIS一跃成为泰国最大的移动运营商，并成为泰国股市市值最大的公司。1999年6月，AIS和DTAC同时推出了预付费业务。华为公司为AIS提供产品、解决方案及服务，先后8次对设备进行建设和扩容，帮助AIS把竞争对手远远地甩在了后面。华为在60天内完成了设备的安装和测试，快速满足了AIS的需求，比起业界平均周期大大缩短，有利帮助了AIS领先对手快速抢占市场，构筑了竞争力。华为专门为AIS开发的高达80项的业务特性（AIS在发展过程的新需求），有效的提升了ARPU值，提高了盈利能力和竞争力。

（三）持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

1、为什么要持续管理变革。

要达到质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求的目标，就必须进行持续的管理变革；持续管理变革的目标就是实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。只有持续管理变革，才能真正构筑端到端的流程，才能真正职业化、国际化，才能达到业界运作水平最佳，才能实现运作成本低。端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。其实，端到端的改革就是进行内部最简单的最科学的管理体系的改革，形成一支最精简的队伍。

华为公司是一个包括核心制造在内的高新技术企业，最主要的包括研发、销售和核心制造。这些领域的组织结构，只能依靠客户需求的拉动，实行全流程贯通，提供端到端的服务，即从客户端再到客户端。因此高效的流程必须有组织支撑，必须建立流程化的组织。建立流程化的组织，企业就可以提高单位生产效率，减掉了多余的组织，减少了中间层。如果减掉一级组织或每一层都减少一批人，我们的成本下降很快。规范化的格式与标准化的过程，是提高速度与减少人力的基础。同时，使每一位管理者的管理范围与内容更加扩大。信息越来越方便、准确、快捷，管理的层次就越来越少，维持这些层级管理的人员就会越来越少，成本就下降了。

我们持续进行管理变革，就是要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接地端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。要把可以规范化的管理都变成扳道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变，龙头就如营销，它不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单、高效、成本低。按流程来确定责任、权利，以及角色设计，逐步淡化功能组织的权威，组织的运作更多的不是依赖于企业家个人的决策。管理就像长江一样，我们修好堤坝让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发成空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海水又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个还在岸上喊“逝者如斯夫”的人，一个“圣者”。它忘了这个圣者，只管自己流。这个“圣者”是谁？就是企业家。企业家在这个企业没有太大作用的时候就是这个企业最有生命的时候。所以当企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望，最危险的时候。所以我们认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标，是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户是企业之魂。

上述这些管理的方法论是看似无生命实则有生命的东西。它的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传；它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在给我们的体系添砖加瓦。每个企业都有自己的魂，企业的魂就是客户。当企业家在企业地位淡化的时候，企业才是比较稳定的。

2、持续管理变革的基本原则。

坚持“先僵化，后优化，再固化”的原则，引进世界领先企业的先进管理体系；坚持“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”的原则，持续地推行管理变革；坚持改进、改良和改善，对企业创新进行有效管理；持续地提高人均效益，构建高绩效的企业文化。

3、持续进行管理变革。

从1998年起，华为系统地引入世界级管理咨询公司的管理经验，在集成产品开发（IPD）、集成供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为与IBM、Hay Group、PWC[2]、FhG[3]等公司展开了深入合作，全面构筑客户需求驱动的流程和管理体系。华为与IBM、Hay、KPMG、PWC、FhG、Mercer、盖洛普等公司合作，引入先进的管

理理念和方法论，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务客户满意度等六个方面进行了系统变革，把公司业务管理体系聚焦到创造客户价值这个核心上，经过不断改进，华为的管理已与国际接轨，不仅承受了公司业务持续高速增长考验，而且赢得了海内外客户及全球合作伙伴普遍认可，有效支撑了公司全球化战略。

(1) 流程管理变革及企业信息化建设。沿着客户价值创造链梳理，打通端到端的流程。并将这些经过检验并稳定运行的流程固化到企业信息化系统中，并使这些流程管理电子化，并将他们固定到数据库中，实现从客户端到客户端最简洁并控制有效地连通，摆脱了对人的依赖。1997年，IBM对华为当时的管理现状进行了全面诊断：缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程割裂；组织上存在本位主义，部门墙，各自为政，造成内耗；专业技能不足，作业不规范，依赖英雄，这些英雄的成功难以复制；项目计划无效，项目实施混乱，无变更控制，版本泛滥。通过八年的探索和实践，公司以客户需求为导向，构筑了流程框架，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

刚才有人提出问题说：华为对管理是成功的，积累了很多宝贵的经验，企业与地方党委的经济管理、社会管理、财政管理和干部人事管理经管有很大的不同，但也有很多相同之处。其实我们两家的管理是完全不一样的，政府是环境的维护者和创造者，而我们是一个项目的执行者。政府从均衡、稳定、公平竞争……等一系列法规的制定、执行中，创造一个好的投资环境，从教育、卫生、治安、信仰……一系列作为，为良好环境持续不断输入血液，从而促使经济组织去创造价值，否则就不能发展。国外一位著名的政治经济学家说过，政府的责任是维护国家安全、司法公正和进行社会管理。从事一些任何人都不能做的事业，以及帮助不能自己管理自己的人。政府是一个环境的创造者，也是一个环境的监督者，不要管那么多具体项目，广东省与深圳市在这方面做得很好的，我们也是在这样的条件下发展起来的。我认为政府主要是加强监控，就是说，你违反了稳定的社会秩序，我就要打击你，管你是好企业还是坏企业，是大企业还是小企业，从而使社会自律能力增强。我认为还是要继续强化自律，因为现在我们经济发展还是比较混乱的。而企业是不同的价值观，因为面对众多的竞争对手，以及客户的挑剔，他不得不重视效率，在重视效率的时候，难免行为与政府相反，例如它辞退后进员工，把矛盾交给了社会。例如它千方百计谋求市场垄断，破坏了政府的公平游戏规则……。但不讲效率的企业必然会死亡的。这就是政府与企业的悖论，相反相成的对立统一。政府是一个无为政府，同时，政府也是一个有为政府，无为政府重在对环境的改造，有为政府重在对项目的管理。其实，政府在重大问题上还是应该有很大牵引力量的，我不主张完全主张无为，也不是完全有为，我主张是无为和有为之间都应该有交替。广东现在处于最优秀的发展环境中，因为现在世界上很多外资企业都在广东进行大规模投资。我们不要总是强调这是我的儿子，那是外面来的，未来的产业发生就是大进大出，两头在外，在广东的实际上就是广东的儿子。现在最重要的就是要创造良好的环境，当前最重要的环境就是教育环境、医疗环境和治安环境等一系列环境，这些环境对企业发展来说应该是至关重要的。另外，我认为政府还要继续精简干部队伍，提升政府的执政能力和竞争能力。我在阿联酋的时候，感觉我们以后谁也竞争不过阿联酋，将来都会败在阿联酋下。阿联酋是13个联合酋长国组成的国家，虽然是一个小国，但是可以学习借鉴，它有很多思维方式是很厉害的。其中，阿布扎比这个国家有油，沙加也有油，中间的迪拜是没有油的国家。迪拜的领导人思想比较先进，他取消了迪拜这个国家的任何税收，没有增值税，没有企业所得税，没有个人所得税等。政府把他的一些钱将老百姓送到英国、美国的大学培养，通过几代的培养，把放羊的民族变成比较高档的民族。同时还规定，在这样没有税收的情况下，竞争力迅速增长。当阿联酋航空公司在同等票价时，服务标准比其它航空公司高，当然旅客会选择阿航。当竞争十分激烈，甚至航空公司不能赢利时，它还有15%的赢利，实际上就是税收低。这样它越发展，别人越萎缩，从伦敦、巴黎、法兰克福、新加坡、曼谷、吉隆坡、香港、东京各线都会输给它。完全没有对手。这就是发展中国家使用的低税收杠杆制度的一个典范。在一个国家还不发达的时候不应该实行高税收，高税收等于是逼跑了资本，逼跑了人才。

讲到企业的信息化，很多人认为企业的信息化就是办公自动化，很多企业提出来一两年就把企业信息化目标搞完。但从我们这么多年企业信息化的理解来看，这只是九牛一毛，差得很远。一个企业的信息化，它应该包含把企业所有管理成熟的流程制度根植于数据库里面，根植于IT网络里面，使任何行政业务处理都能够通过企业信息化系统来支持。经过数年的努力，我们已经建立一个面向全球的企业信息化系统，90%以上的行政和业务都可以在这信息化系统里面完成。现在，我们在全球所有有机构的地方，我们的IT就支撑到那里，而且我们所有的员工都能享受到这个系统的服务，这是我们建立的一个企业信息化网络。也就是说，我们现在几乎所有的行政和业务运作基本流程都能够实时完成沟通、信息共享、业务审批和跨部门协调，不受地理位置和业务流程环节的限制。分布在各国家地域的14000名研发人员，可进行7×24小时全球同步研发和知识共享；在全球办公或出差的员工，任何时间任何地点，可使用网上报销系统，在7天内完成费用结算和个人资金周转；整个公司，在财务管理上实现了制度、流程、编码和表格的“四统一”，通过在ERP中的财务系统建立了全球财务共享中心，具备在4天内完成财务信息收敛和结帐的能力；华为的客户、合作伙伴和员工，能够24小时自由安排网上学习和培训考试，采用网上招聘和网上考评；通过连接每一个办公区域的一卡通系统，人力资源部可每天对3万人实现精确到考核管理，准确地把数据纳入每月薪酬与福利计算；EPR系统，实现端到端集成的供应链，

供应链管理人员一天就可执行两次供需与生产计划运算，以“天”为周期来灵活快速地响应市场变化，客户还可以网上查询和跟踪订单执行状态；全球的电视电话会议系统，每年节省差旅费3000万元，并大大增强了时效性；国内第一家通过BS7799信息安全国际认证，建立了主动安全的预防和监控管理机制，华为的知识产权和机密信息逐步得到保护；在客户现场的服务工程师，可以随时网上调阅客户工程档案和相关的知识经验案例，网上发起并从公司总部或各地区部获得及时的技术与服务协调，孤身前往的工程师不再感到孤立和无助。

(2) 人力资源管理变革。我们从1997年开始与Hay group合作进行人力资源管理变革。在Hay的帮助下，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型。在此基础上形成了华为公司员工的选、育、用、留原则和干部选拔、培养、任用、考核原则。自1998年开始，Hay每年对华为公司人力资源管理的改进进行审计，找出存在的问题，然后交给华为解决。正是由于这么多年来，我们在人力资源管理上不断的改进，不断的进步，造就了一支真诚为客户服务的员工和干部队伍。2005年开始，华为公司又与Hay合作，进行领导力培养、开发和领导力素质模型的建立，为公司面向全球发展培养领导者。

我们在选拔干部时，总是选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的干部来担任各级部门的一把手。那些责任结果不好但是素质好的人也不能提拔为干部，一定要让他去做最基层的工作，不让他去做管理工作，管理工作不会管就乱管，让这个部门忙的昏天黑地，一个项目结果都出不来。我们认为，他们上台以后可能会造成虚假繁荣，团队没有战斗力。他们要转为普通岗位通过做具体工作，把好的素质转变为好的能力和实现责任结果。就是说，你本事再大，能力再高，首先要去实践、要去做出结果来，没有结果不能真正认可你素质很高。人们往往把素质理解成认知能力，看重他博士、博士后或者硕士学历，这是认知能力，认知能力不能拿来当饭吃，只能拿去作贡献才可能产生价值。所以我们公司强调素质不只是表面上的素质，强调的是品德和工作能力，就是贡献和结果。对于那些责任结果不好、素质也不高的干部，要进行清退。我们的干部分为三种，占全部干部30%的第一种干部属于干部的后备队，有机会到华为大学进行管理培训，培训优秀的人有可能在下一届职务上给他实践机会；最后面20%的干部属于后进干部，后进干部队伍是优先裁员的对象，后进的人希望摆脱自己后进，就拼命的往中间挤，中间的队伍受不了，也就往前跑。我们强调实践是检验真理的标准，我们从实践中选拔干部，我不是听你说怎么样，我是把你过去做过的事拿来评价，如果评价以后有领导风范，又有团队管理能力，为什么不能当干部。你能够担任这个职务才能用你。所以我们反对民主推荐，反对竞争上岗，这样就搞乱了任职体制。我们公司这几年严格控制考核体制，考核体制已经形成了一种范本。学历是重要的但不是唯一的，我们在所有干部考核表上唯一没有设的一栏就是填学历，都是你在公司实践工作的评价。对于那些责任能力高的，素质还不是很好的，我们要求他多学习，要求提高自身素质，多提供给责任能力强的人一些培训的机会，但是老是不能提高素质的，我们要他心态平和的去接受一般性的工作。

在干部政策导向方面我们提出三优先、三鼓励的政策。三优先是：优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队，要出干部，连续不能实现管理目标的主管要免职，免职的部门的副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养，我们华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手，这个领袖风范包含四个方面，就是高的素质、团队感召力、清醒的目标方向和实现目标的管理节奏。三鼓励是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家性人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作，否则不管你是多么优秀的人，不招聘。现在干部提拔首先要谈话，如果不愿去艰苦地区，也不予考虑。因为我们要全球化，而中高级干部不国际化，这怎么行呢？因此说，我们要国际化不仅是市场的艰难，还有内部人思想矛盾的艰难也是巨大的。这是我们干部政策的导向。

我们确定的干部任职标准，从品德、素质、行为、技能、绩效到经验各个方面都有明确的要求。在华为有两条通道，一条通道就是向管理者走，一条通道就是向技术专家走，同等任职的管理者和技术专家是能够享受同等待遇的。如果不适合做管理者，但你在技术方面很强、业务方面很强，你可以朝技术业务方向发展，然后达到与管理者享受同等待遇。我们确定了整个干部的培养选拔机制和原则，我们这里不仅要使员工明白客户导向的原理，而且要从制度上、工作方法上、流程和规划上、日常的考核上……，都贯穿一个魂，客户需求导向。迫使员工养成其一日生活制度。我们否定以实现员工个人价值的自由文化，员工在华为改变命运的道路只有两条，一条是努力奋斗，二是产生优良的贡献。贡献有潜在的，显现的；有长期的、短期的；也有默默无闻的，甚至被误解的。华为给员工的报酬是以他贡献的大小和任职能力为依据，不会为员工的学历、工龄和职称，以及内部“公关”做得好支付任何报酬。认知不能作为任职的要素，必须要看态度、要看贡献、要看潜力。干部培养选拔的原则，一是要认同华为的核心价值观，二是具有自我批判的能力。

在国际化的发展过程中，我们提倡在“上甘岭”培养各级干部。要把那些具有高尚的道德情操，脱离低级趣味的员工；对公司忠诚，有强烈的责任心、使命感、敬业精神，视客户为衣食父母的员工；有良好任职能力和高绩效表现的员工；敢到艰苦地区去，敢于吃苦耐劳，勇于承担责任的员工，选拔到公司干部队伍中来，从制度上关心女干部的培养和成长，

我们对每一级干部的培养都考虑女干部的比例。把具有领袖风范、高素质和团队感召力的干部，目标方向清晰、管理结构良好，经实践证明带出了一支能打硬仗的队伍的干部，培养为我们的各级接班人。

我们坚持干部末位淘汰制度，建立良性新陈代谢机制，坚持引进一批批优秀员工，形成源源不断的干部后备资源；开放中高层岗位，引进具有国际化运作经验的高级人才，加快干部队伍国际化进程。加强干部和员工的思想品德教育、诚信教育，坚持不懈。坚持反对干部腐败，反对赌博。凡参与赌博的干部，一律开除。我们还反对员工打牌，华为公司基本上没有多少员工敢打牌，因为我们认为这样玩物丧志，高级主管打牌的一定要处分。建立员工个人信息系统，记录员工在诚信方面的信息，包括奖、罚、晋升、任职能力、绩效等信息。我们要变成一个诚信社会，就要建立全体老百姓的诚信档案。我认为广东省信息技术那么发达，建议政府在这个问题上，可以率先在全国做起来，我们公安系统可以搞个数据库，变成开放的档案，人们都自觉不去干坏事。如果我们社会不转变成诚信社会，成本是及其巨大的，而且没有人搞原创发明，中国如果没有原创发明，我们永远也进入不了先进的高科技。华为这十几年来，一直在铸造两个字：诚信，对客户的诚信，对社会的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的。

在整个干部的选拔程序方面，我们首先要根据任职职位的要求与任职资格标准进行认证，认证的重点在于员工的品德、素质和责任结果完成情况。认证以后我们还要进行360度的考察，这360度就是主管、下属和周边，然后全面评价干部的任职情况，不搞民主推荐，不搞竞争上岗，而是以成熟的制度来选拔干部，这个成熟的制度包括职位体系、任职资格体系、绩效考核体系、干部的选拔和培养原则、干部的选拔和任用程序，包括我们后面要讲的干部的考核。在考察干部后还要进行任前公示，使干部处于员工监督之下，每次任命都要公示半个月，半个月之内全体员工都可以提意见。然后我们在每个干部任命之后还有个适应期，安排导师，适应期结束以后，导师和相关部门认为合格了才会转正。另外，我们采取任期制，保证能上能下，完不成目标的要下来。选拔机制是建立一个三权分立的机制，业务部门有提名权，人力资源及干部系统体系有评议权，党委有否决权。就干部考核机制来讲我们三个方面，一个是责任结果导向、关键事件个人行为评价考核机制；二是基于公司战略分层分级述职，也就是PBC（个人绩效承诺）承诺和末位淘汰的绩效管理机制；三是基于各级职位按任职资格标准认证的技术、业务专家晋升机制。走专业线的就是技术专家、业务专家，他可以居于各种职位活动标准来申请，认证通过了就能够上去。我们在这个干部考核过程当中不完全是重视绩效，因为绩效只能证明你可能会克服被淘汰，不能证明你可以被提拔。我们关键要看个人过程行为考核，要综合各种要素来考虑。

针对绩效考核，我们根据公司的战略，采取一个综合平衡记分卡的办法。综合平衡记分卡就是我们整个战略实施的一种工具，它的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程及我们在学习和成长四个方面相互驱动的因果关系来实现我们的战略目标。平衡记分卡关键在于平衡：关于短期目标和长期目标的平衡；收益增长目标和潜力目标的平衡；财务目标与非财务目标的平衡；产出目标和绩效驱动因素的平衡以及外部市场目标和内部关键过程绩效的平衡，也就是我们从战略到指标体系到每一个人的PBC指标，都经过评分记分卡来达到长短、财务非财务等各个方面的平衡。

对于干部关键事件过程行为的评价，我们都有评定的依据，不同层面的主管会去看他哪些关键事件以及在关键事件里面的过程行为怎么样，高层主管和基层主管会看你哪些关键事件或者有意让你在哪些关键事件中去锻炼，在锻炼的过程中再对你体现出来的行为进行评价，然后得出绩效考察的结果和关键事件过程行为评价的结果，它和干部的薪酬是直接挂钩的。中高层管理者年底目标完成率低于80%的，正职要降为副职或给予免职；年度各级主管PBC完成差的最后10%要降职或者调整，不能提拔副职为正职；业绩不好的团队原则上不能提拔干部；对犯过重大过失的管理者就地免职；被处分的干部一年内不得提拔，更不能跨部门提拔；关键事件过程评价不合格的干部也不得提拔。这是人力资源管理的一些变革，形成我们整个人力资源管理的体系和干部培养和选拔的体系，使得我们做任何事情都有章可依，有法可寻。

4、财务管理变革。这些年，华为通过与PWC、IBM的合作，不断推进核算体系、预算体系、监控体系和审计体系流程的变革，以完成端到端流程的打通，构建高效、全球一体化的财经服务、管理、监控平台，更有效的支持公司业务的发展。通过落实财务制度流程、组织机构、人力资源和IT平台的“四统一”，以支撑不同国家、不同法律业务发展的需要；通过审计、内控、投资监管体系的建设，降低和防范公司的经营风险；通过“计划-预算-核算-分析-监控-责任考核”闭环的弹性预算体系，利用高层绩效考核的宏观牵引，促进公司经营目标的实现。到目前为止，华为公司在国内帐务已经实行了共享，并且实现了统一的全球会计科目的编码，实现了网上报销，海外机构已经建立财务服务和监控机构。建立了弹性计划预算体系和全流程成本管理的理念，建立了独立的审计体系，并构建了外部审计、内部控制、业务稽核的三级监控，来降低公司的财务风险和金融风险。在质量控制和生产管理方面，我们与德国国家应用研究院（FhG）合作，在他的帮助下，我们对整个生产工艺体系进行了设计，包括立体仓库、自动仓库和整个生产线的布局，从而减少了物料移动，缩短了生产周期，提高了生产效率和生产质量。同时，我们还建立了严格的质量管理和控制体系。我们的很多合作伙伴对华为生产线进行认证的时候，都认为华为的整个生产线是亚太地区最好的之一。我们还建立了一个自动物流系统，使原来需要几百个人来做的库存管理，现在降到仅几十个人，并且确保了先入先出。

以前我们的生产体系是由从青山上走出来的农民干的，没有经过工业化，什么都不明白，只是默默的干。如果我们不摆脱这种状况，我们公司就不可能升级到国际竞争水平，所以我们请德国的应用技术研究院做我们的顾问，这些顾问是德国一批退休的专家。应该说，德国人、日本人在制造技术上是优秀的。德国人就把我们的生产进行了优化，包括质量体系优化，我们现在的生产体系能达到20个PPM，20个PPM是什么意思呢？就是每一百万个点当中有二十个点有质量问题。飞利浦公司也具有世界先进的制造体系，他现在是16个PPM，就是每一百万个点当中比我们少四个点。采购方面，我们请了一个德国的高级主管，相当于我们很高的管理层，年薪60万美金，聘他当采购部总裁，当了两年，整个采购体系从小农的采购全部转变成了现代的采购体系。在当时IT泡沫最困难的时候，我们能降低成本20几个亿。因为在采购体系上，我们已经进入了国际水平，绝大多数国家的大公司是电子工业商务的，中间没有采购人员，直接是电子对接，我们国家还做不到这个，这些对我们是一种借鉴：我认为在全球化的思维方式上，要借鉴外国的专家系统，请西方那些很优秀的高级主管来把中国的事业带上国际化，促进我们广东地区工业化的进步。IBM在我们公司推进管理变革的时候，每小时付给他们专家的费用是300美金到680美金，七十位专家就住在我们楼上办公七年，你算算我们付了多少钱啊。但是今天我们知道，付出的几十个亿推动了我们管理的进步是值得的。

以上讲了我们如何引入国际著名咨询人士，和我们一起共同推进管理变革，推动我们整个流程的优化，达到一个高效的流程化运作，保证了我们端到端的交付。这样做的就是为了要质量好、服务好、运作成本低，能够优先满足客户的需求，提升客户的满足能力，这两方面是统一的。

(四) 与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

1、向拉宾学习，以土地换和平。

我们的友商就是阿尔卡特、朗讯、北电、爱立信和摩托罗拉……，我们把竞争对手都称为友商，我们的沟通合作是很好的。我首先强调，我们要向拉宾学习，以土地换和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000年IT泡沫破灭以后，整个通讯行业的发展都趋于理性，市场的增长逐渐平缓，未来几年年增长不会超过4%。而华为要快速增长，就意味着要从友商手里夺取份额，这就会直接威胁到友商的生存和发展，就可能在国际市场上到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还是很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，和友商共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们已经在好多领域与友商合作做起来，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于朋友，不断加强合作会谈。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

所以这些年，我们一直在跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”，和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。例如，我们跟美国的3COM公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术（占51%的股份），3COM公司出资1.65亿美元（占49%股份），这样以来3COM公司就可以把研发中心转移到中国，实现了成本的降低，而华为则利用了3COM世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度的提升我们产品的销售，2004年销售额增长100%，这样就能够使我们达到优势互补、互惠双赢。同时，也为公司的资本运作积累了一些经验，培养了人才，开创了公司国际化合作新模式。我们后来和西门子公司在TDS方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共赢的状态。

2、在海外市场拒绝机会主义，不打价格战。

在海外市场拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地开拓市场，自此至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设，这样经过九年的艰苦拓展，屡战屡败，屡败屡战，终于赢来了今天海外市场的全面进步。

华为与对手做朋友 海外不打价格战

2005年7月26日

【导读】华为对IPR的认识源于2003年与思科的知识产权官司。2003年1月24日，思科以非法复制其操作软件的名义对华为提起诉讼；2月8日，华为从美国市场撤下遭思科起诉涉嫌侵权的产品；6月7日，法庭驳回了思科申请下令禁售华为产品等请求，同时判华为停止使用有争议的路由器软件源代码、操作界面及在线帮助文件等；10月1日，双方律师结束对源代码的比对，双方达成初步协议；2004年7月28日，法庭中止思科对华为诉讼，双方达成最终和解协议。2005年，华为销售收入达到453亿人民币，海外合同销售额首次超过国内；世界电信运营商前50强，华为已经进入28个。

在海外市场的拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。

上世纪90年代，日本、德国走向衰落，美国开始强盛。主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与IPR(专利)。因此，未来的企业之争、国家之争就是IPR之争，没有核心IPR的国家，永远不会成为工业强国。

经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能不断促进经济的发展。华为不可能回避全球化，也不可能寻求保护的狭隘的民族主义心态。因此，华为从一开始创建就呈全开放的心态。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。

华为有5000多项专利，每天我们产生3项专利，但我们还没有一项应用型的基本专利。一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要7-10年。1958年上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是手机等一切通讯技术基础的基础，也没有申请专利。那时连收音机都没普及，谁还会想到这个东西会普及到全世界？所以国家科技要走向繁荣必须理解不被人理解的专家和科学家。我们主张国家拨款不要向我们这种企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，搞应用科学的人要靠自己赚钱来养活自己。基础研究是国家的财富，基础研究不是每一个企业都能享受的。全球化是不可避免的，我们要勇敢开放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。我们从来没提过我们是民族工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦开放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。

我们提倡不盲目创新。我们曾经是盲目创新的非常崇拜技术的公司，曾经不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在交换机上，我们曾在中国市场出局。后来我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在交换机也是世界第一了。

我们把竞争对手称为友商，我们的友商是阿尔卡特、西门子、爱立信和摩托罗拉等。我们要向拉宾学习，以土地换和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000年IT泡沫破灭后，整个通讯行业的发展趋于理性，未来几年的年增长率不会超过4%。华为要快速增长就意味着要从友商手里夺取份额，这就直接威胁到友商的生存和发展，可能在国际市场到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们已在很多领域与友商合作，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于是朋友。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

这些年，我们一直跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”。和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。例如，我们跟美国3COM公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术占股51%，3COM出资1.65亿美元(占股49%)，3COM就可以把研发中心转移到中国，实现成本降低。而华为利用了3COM世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度地提升产品的销售，2004年销售额增长100%，这样使我们达到优势互补、互惠双赢，同时也为我们的资本运作积累了一些经验，培养了人才，开创了国际化合作新模式。我们后来和西门子在PDS方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共鸣的状态。

在海外市场的拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。

因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地开拓市场，自始至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设，经过9年的艰苦拓展、屡战屡败、屡败屡战，终于赢来了今天海外市场的全面进步。

全流程降低成本和费用 提高盈利能力

——任正非在EMT办公例会上的讲话

【导读】2005年，华为推出以开放式的模块化为重要特征的分布式基站系列，借此叩开欧洲高端市场的大门，成功进入德国、法国、荷兰、英国、西班牙、意大利等主流发达国家；2006年，华为成立了整合的核心网产品线，并开创性提出WDM设备支线分离的设备架构，率先发布业界第一款OTN设备，引领光传输领域的变革。2006年，华为以8.8亿美元的价格出售H3C公司49%的股份；与摩托罗拉合作在上海成立联合研发中心开发UMTS技术。

一、未来3-5年是整个产业最困难的时候，公司全体上下一定要勤俭节约

我们现在面临着很困难的局面，全行业毛利率下降，客户对价格有完全的话语权，说降价我们就只能降价，即使送也很难，一些业界喊得很响的战略市场几乎没希望赚钱。所以我们不能被销售规模的增长迷惑了，以为形势一片大好，其实近几年的经营性净利润率在不断下降，而鉴于研发、市场都必须持续高投入的行业特点，经营性净利润率低于6%就很难支撑了，所以现在这个盈利水平，我说给客户听，他们都表示吃惊。如果我们现在还不学会勤俭节约，将来的日子是过不下去的。

所以我们一定要把费用降下去，并且和奖金挂钩。总体费用的增长率不能超过公司收入的增长率，总体费用率要在去年的基础上，下降1-2个百分点，公司的费用降不下去，公司全体员工的奖金打折扣。各项费用率要在去年的基础上降下来，但并不等于以前的费用率就是合理的，要确定公司各体系合理的费用率指标。

我们还是要做艰苦奋斗的准备。我们不是什么富裕阶级。我们有的主管已经把自己当作富人，带动了整个地区部的消费水平急剧上升，结果搞行政服务的人就有13个人。人增加了，就要给这些人增加服务，增加了服务人员，还要给这些服务人员增加服务。这样做的结果，大家都比赛，没有好的生活条件就不出国了。因此选拔干部过程中还是要看思想品德中有没有艰苦奋斗的精神，我要的是敢于在上甘岭爬冰卧雪，我才能提拔你为将军。将军当然要能打仗，但只能在爬冰卧雪中去培养。不愿意爬冰卧雪的我们就不认同，就不给你这个机会。

二、当前要抓好办公费用和差旅费的合理性和有效性管理

利润率下降与费用率的快速上升密切相关。我看了财务报表，去年办公费用和差旅费用的增长率均远远快于收入的增长率，我们已经成为运作成本高的公司，这种状况与我们所面临的竞争压力是极其不相称的，一定要降下来。我们在一段时间内也不要抓太多指标，不能千手观音。当前就主要抓两项，一个是办公费用，一个是差旅费。抓降低费用，不是简单化一刀切，而是要重点抓办公费和差旅费的合理性、有效性。

客户接待工作一定要明确目的，加强策划，在此前提下，重要客户的接待质量还要提高，该花钱还要花钱。但是聚焦度加强的同时，客户接待的总体数量要适当减少。国内客户到国外考察要严格控制，国外客户到中国考察也要加强控制。陪同非客户人员出国要严格审查控制，非决策层客户的费用一定要保持合适水平，不能盲目抬高标准。华为是一个商业组织，一切费用支出都必须对我们的生存发展做贡献，没有贡献的事，我们决不做。所有陪同非客户人员花的费用，以及那些超过规定的支出项目，全部要由客户经理自己承担，不准报销。对于用公司的钱去建立个人客户关系的，一经发现要严肃处理。

出差一定要有计划，不允许出现来回签证的浪费现象。你飞出去以后发现护照签证要到期了，又飞回来，浪费了不少钱。你在基地办公办了一两个月，怎么不想想你的护照要到期，飞出去又飞回来，这就是浪费钱。去一个国家的时候，没想到第二个国家的政策，到了地方后签不了证，又回来。这就是没计划导致的差旅浪费，要重点抓一抓，建立严格的制度。要鼓励员工买打折机票晚上乘飞机出差，还要鼓励员工多用信用卡。

我们要把重点放到全流程降成本上来，就是指整个公司的管理平台，要有一个最优良的管理体系和作风。纪平作为首席财务官，要抓大的事情，可以加两个助手，找一个外语好一点的，陪着到处走，抓重大事情，抓重要指标。研发和市场改进的困难度比较大，但也要让他们改进，承担责任。

三、降低费用主要是通过减少无效劳动，严格劳动纪律

公司最大的浪费是工作的无效性。最近公司对一位主管进行了通报批评，文件已上网。公司这么做的主要目的，是以此提醒各部门，一定要加强策划，工作要有明确的目标；另外不允许随意更改制度流程，我们的管理改进要现实主义，要尽可能简单；不允许仅仅为了追求管理的完美，而做太复杂的系统改进；不是所有的东西都要IT化，要简单实用；对此

变革指导委员会要加强管理。

要严格劳动纪律，保证员工的有效工作时间，提高劳动效率，对于工作量不饱满的员工要加大辞退力度。现在是不是每个人的办公效率能达到八个小时用在工作上面，我是担心的。八个小时坐在这里，不一定六个小时真正在办公。纪平和我讲，他们开除了一个外派地区部的财经员工，上班时间经常处理个人事务，聊天，一个月超额打了一万六千元的电话，这种例子就可以全公司公告一下。如果说会计到了一个国家工作量不足，他可以做一些行政辅助工作嘛。

要加强公司的日常管理，提高员工的有效工作时间，对于迟到早退、聊天、工作时间上网之类的要好好整顿。要让干得好的人拿好工资、干得差的拿差工资，对于不出活的要降薪、清理。每个口都有人浮于事的现象。对于那些不出活的人，今年一定要把工资降下来，而且继续不改的一定的清退掉。同时制定措施，给加班人员以合理的待遇。要提高劳动效率，减少不必要的加班。

一定要看劳动投入产出比，要有绩效目标。部门一把手要勇于挑指标下去，而不是为部门来和公司讨价还价，那公司会崩溃的，这样的干部是不能培养的。部门述职抓核心指标，把今年的指标和去年的指标比，指标不好你就要往下走。和同行比会掩盖他自己的问题，自己与自己比他就会急。一年改进10%就很不错了，改进5%我也接受，3%我也接受你，不改进我就要撤掉你，而且工资要降下来。工资要计入成本，以后我不看人均销售收入，转到考核劳动投入产出比。这样部门主管就不会去袒护人，不合适他就要换人。

改革都是无为而治，通过一点点的制度规定、传达降低成本提高绩效等信息，慢慢收益。希望通过3-5年的努力，使公司走向正确的管理。

在华为公司成长的这18年里，我们看到行业里那些历史的悲剧不断地上演，我们要警钟长鸣，要警示全体员工特别是高级干部要更加努力奋斗，更加节约，更加努力工作、降低成本。未来五年，我们要在销售增长的同时，保证经营性净利润率不能低于6%，只有这样我们才能活下来，否则很难抗拒风险。全体员工要有悲剧感，也许只有强烈的悲剧感才能防止悲剧的真实上演。所以降成本的口号和措施要喊响，要在公司排山倒海地宣传，要在降低费用、提高利润方面下功夫，否则我们无法存活下去。

任正非欢迎李一男团队回归华为的讲话

2006年5月10日

【导读】李一男，15岁考入华中理工大学少年班，1992年硕士毕业在任正非的劝说下放弃出国打算任职于华为，很快负责C&C08数字程控交换机的研发。这是华为的第一代万门机，为华为打开市场起到了决定性的作用。1996年26岁的李一男被任正非任命为常务副总裁，在华为位居第二。任正非对李一男直接以“干儿子”相称。2000年，任正非号召员工内部创业，李一男毅然决然地选择离开华为，创办了港湾网络，并开发与华为直接竞争的宽带网络通信技术和产品，严重动摇华为的基业。2004年华为专门成立“打港办”进行策略性打击；2005年华为成功狙击西门子对港湾的收购；2006年华为17亿人民币将港湾网络收入囊中。

我代表华为与你们是第二次握手了，首先这次我是受董事长委托而来的，是真诚欢迎你们回来的[1]，如果我们都是真诚地对待这次握手，未来是能合作起来做大一点的事情的。不要看眼前，不要背负太多沉重的过去，要看未来、看发展。在历史的长河中有点矛盾、有点分歧，是可以理解的，分分合合也是历史的规律，如果把这个规律变成沉重的包袱，是不能做成大事的。患难夫妻也会有生生死死、恩恩怨怨，岂能白头呢？只要大家是真诚的，所有问题都可以解决。

从现在开始，前半年可能舆论界对你们会有不利的地方，但半年后，一定是十分正面地评价你们的行动。所以你们不要担忧华为的员工如何看这个问题，在你们回来工作时，也会有一些不舒服的地方。将来如何对待你们，主要还是高层要对此有正确的看法，中基层是可以说服的。

你们开始创业时，只要不伤害华为，我们是支持和理解的。当然你们在风险投资的推动下，所做的事对华为造成了伤害，我们只好作出反应，而且矛头也不是对准你们的。2001至02年华为处在内外交困、濒于崩溃的边缘。你们走的时候，华为是十分虚弱的，面临着很大的压力。包括内部许多人，仿效你们推动公司的分裂，偷盗技术及商业秘密。

当然真正始作俑者是西方的基金，这些基金在美国的IT泡沫破灭中惨败后，转向中国，以挖空华为，窃取华为积累的无形财富，来摆脱他们的困境。华为那时弥漫着一片歪风邪气，都高喊“资本的早期是肮脏的”的口号，成群结队地在风险投机的推动下，合手偷走公司的技术机密与商业机密，像很光荣的一样，真是风起云涌，使华为摇摇欲坠。竞争对手也利用你们来制约华为，我们面对了基金、竞争对手更大的压力。头两年我们通过加强信息安全、交付件管理才逐步使研发稳定下来；加强市场体系的干部教育与管理，使市场崩溃之风停住了。开了干部大会，稳定了整个组织，调整了士气，使公司从崩溃的边缘，又活回来。

后来我们发现并不是和你们竞争，主要面对的是基金和竞争对手，如果没有基金强大的力量，你们很难招架得住我们的竞争压力。我们敏感到基金的力量，与巨大的威胁，如果我们放弃竞争只有死路一条。如果基金这样做在中国获得全面胜利，那么对中国的高科技是一场灾难，它波及的就不仅有华为一家了。因此，放任，对我们这种管理不善的公司是一个悲剧，我们没有退路，只有坚决和基金作斗争。当然也要面对竞争对手的利用及挤压。因此，较大地挫伤了你们，为此表达我的歉意。这两年我们对你们的竞争力度是大了一些，对你们打击重了一些，这几年在这种情况下，为了我们自己活下去，不竞争也无路可走，这就对不起你们了，为此表达歉意，希望你们谅解。不过华为逐鹿中原，也是惨胜如败。但愿我们摒弃过去，面向未来，取得双赢。

我们之间真正的出路是重新走向合作，我代表EMT团队，会真诚地处理这个问题的，不要担心会算计你们，也会合理地给你们安排职位的，不光是几个，而是全部。我们认真地来探讨合作的问题，构建我们真正的成功。历史上真正化干戈为玉帛还是不多的，基金的投机，一害你们，二害我们，我们都是受害者，相信我们会度过阴暗的这一天的。

华为处于一个大发展时期，今年（2006年）销售可能突破100亿美金，华三、终端的一些数据都不放进来，以免成绩太突出了，易受攻击，矛头会指向我们的。太极八卦，有两条白鱼和黑鱼交织在一起，正、反两面是相辅相成的，只要你说你是白鱼，一定是万箭穿心，把你多黑一些。我们坚持实事求是地宣传报道，使华为逐步冷静下来，面对自己存在的问题，去努力优化自己。如果我们两股力量将来能合起来会更强大，也会对历史做一个非常好的注脚，不是说敌人[2]永远都是敌人。还要感谢你们的存在，华三成长之快与此有很大关系，原来我们对企业网何去何从，还存有疑虑。

非常欢迎你们加盟，董事长在国外，我14号要出国，我来见你们就是让你们放心，我是获董事长及整个管理团队授权而来的，我们没有什么弯弯绕，我们也不纠缠历史。大家对历史会有不同的看法，交流会造成矛盾。我们面向未来，在减少矛盾的情况下，加强沟通，达到相互信任。公司处在全球历史性大发展的时期，如果你们想通了，双方工作小组也能

达成一致，你们的回归将对中国科技史都是一项贡献。不一定会说你们输了，我们赢了，应该说我们是双方都赢了。如果华为容不下你们，何以容天下，何以容得下其他小公司。我们在很多方面不如小公司，小公司就是靠创意，小公司IDEA强，大公司平台强，平台强就是发现机会后，可以加大投资猛追。

虽然我们和你们关于知识产权打官司，只是一部分而已，但你们的很多创意，像以多业务传送的思想来开发传输产品、以太交换机也有很多自主开发的东西，这还是要肯定的，希望能加盟华为。这次华为的人力资源大调整，将形成一个五到十年的战略格局，外面抗衡国际竞争伙伴，内部吸收小公司加盟到我们一起发展。

这五年来说，没有你们离开公司，我们还发现不了公司这么多严重的问题。你们走的时候，我们快崩溃了，那时好象只要是在华为呆着的人，都被认为是很奇怪的，好象没离开华为的人，反而是不正常的，我曾说过我们的队伍要好好教育一下。我们幸亏也没有太急躁，促成内部矛盾激化，通过这五年的调整逐步稳定下来了。

这次来之前费敏还有压力，怕谈不好。为什么会谈不好呢？我来就是传达第二次握手，一定要握好。

现在华为使用轮值主席，通过轮流执政的管理方式，几年以后达到和谐的管理体系。EMT的决策能力大大增强了。新的方面已取得非常大的机会，两家合作起来一定会有前途的。

【参考资料】

《孙亚芳在华为收购港湾前内部会议上的讲话》

前面郭平已讲过，实现和平是最终的目的，战争只是手段，战争的目标是为了争取和实现和平。因此，我们在“和平解决”的基本条件成熟的时候就应该有战略眼光和决断，适时抓住这个历史机会，以一种合适的方式实现和平。战争与和平，历史上从来没有清晰的界面，这靠双方的智慧判断。

惨胜犹败。因此，继续战争不应该成为我们此时的选择。实现和平的合适方式，不能没有代价，也不能代价太大。因为没有代价、完全零付费无益于问题的解决、双方达不成协议；付费过高，我们无法接受，因为我们要从华为未来几十年长期稳定发展(无论是高潮还是低潮)的历史长镜头评判：这个项目这个案例这样处理是否对华为长期发展有利，政策上有没有原则和方向错误，绝不能再让2002年前后的局面重演，这是我们这次处理这个项目和和平解决的最根本的出发点和最基本的政策原则。

在这个最基本的原则下，我们应该用最大的诚意和建设性工作，尽最大的努力，以宽广的胸怀来争取这个和平。这次我们这个项目组就是这样去开展工作的，并达成了最后的共识，这是符合历史规律和华为长远利益的，对港湾的员工长远是有利的。

当年北平如果不是和平解放，不仅我军将士的伤亡将要急剧增加，北平城内几千年的中华文明也要毁于一旦，而且是毁于我们内战，这将是整个民族的悲剧，历史的悲哀，和平解放北平为民族复兴作出了多大贡献。上海也是和平解放的，解放军在攻击上海外围伤亡了多少将士，在进攻城市时，为了保护工业，不准使用炮火，上海不是和平解放的话，不仅还会有多少人血流成河，而且会损失后来上海为新中国的战后经济恢复作出了大贡献的可能。国共交战双方在当时站在民族大义的立场，用正确的策略和理性的智慧处理好了这个重大问题。这个历史经典值得我们今天借鉴。

以战促和是我们过去的策略，我们过去的惨胜换来了今天的和平机会，这次惨胜使我们IP DSLAM，LAN SWITCH付出了惨重的代价。但这绝不是我们的目的，这只能说明当时我们面临的形势之险恶，这只能说明为了防止华为的崩溃，当时我们的决心之大和战斗之惨烈，为了今天的和平，当时我们没有选择，这应该成为历史，也应该成为教训，这个教训就是为了让历史不再重演。当时钧天并入港湾的时候，我们也是严阵以待的，我们全体上下已做好迎接IP DSLAM和LAN SWITCH一样的惨烈的激战的准备。所幸的是，这个事情并没有发生，如果我们的光网络产业也毁了，那么将是今天和谈的一个极大障碍，他们项目组争取和平的工作难度将更大。这从另一个方面也说明，我们过去的激战，以及参加战斗的华为忠诚的将士们，为我们今天的和平做出了最主要的贡献，这个历史将不可磨灭。

促成我们今天和平的重大的历史条件已经成熟，我们可以也应该避免明天上甘岭的惨烈战斗以及我方将士的伤亡。我们上下要充分认识到这一点，应该以宽阔的胸怀迎接这个和平的时刻。过去已经是历史，公司EMT成员已达成高度共识，也期望全体干部员工也形成这样的共识：我们双方现在要一起翻过这沉重的一页，不再纠缠历史，用宽广的胸怀和积极的姿态一起面对未来。

我的青春岁月

2006年07月19日

【导读】华为一个副总裁对任正非的描述是：满脸胡碴，高大威严，一般不太理人，但说起话来滔滔不绝！有时也象小孩一样任性。有一次任正非受邀参加巴黎一个国际顶级CEO俱乐部，那天晚上在法国代表陪同下，到俱乐部之后，任正非随便找了一个地方就坐下来，拿了一杯咖啡，然后顺手从西服口袋里掏了一把瓜子，边喝边嗑。

一个人的青春岁月是他一生中最宝贵的记忆。

先说说我的父亲吧，父亲一生谨小慎微，自知地位不高，从不乱发言而埋头在学问中。因此，平安度过了1957年反右、1959年反右倾、1964年四清。但没有小难，必有大难。文革一开始，各地都以三家村这种模式找靶子。会写文章、是党的领导干部、有一些独立的政治思想的人(指与当地的潮流不合拍)，就是靶子。爸爸在早期革命队伍中就算有文化的，又有教学经验，又是领导干部……是这种模板。文革又是从教育界首先开始的，在横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他最早被抛出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人……万劫难逃。他最早被关进牛棚(当时称关押地、富、反、坏、右、走资派……九种人的非监狱的囚室)，直到粉碎“四人帮”，历时十年，短短的人生能有几个十年？这又是在他最能为人民做事的时期，你知道这对一个有志者是多么的痛苦。由于只有少数人先被抛出来，那时的末日恐惧是可以想像的。父亲是校长，父亲的同事、原来的书记黄宣乾是老革命，忍受不了而自杀了。其实他们的错误就是要把教学搞好为国家，就是今天的科教兴国。今天能把科教兴国的口号喊响，一百多年来有多少人人为它殉道。

当时，我已到外地读书，没有直接感受到家庭的遭遇，因为母亲来信绝不会描述。她只会说“要相信运动，跟党走，要划清界线，争取自己的前途……党的政策是历史问题看现实，出身问题看本人，你不要受什么影响。”而弟妹们年纪小，在父母身边，他们直接感受了各种屈辱与打击。弟妹们经常扒在食堂外面的玻璃窗，看批斗爸爸，吓得他们浑身发抖。爸爸站在高高的台子上，头戴高帽，满脸涂黑，反捆双手，还一边被人拳打脚踢，有时还被踢倒在地……有时，几百个走资派挂着黑牌，装在卡车上游街……

我当时在外地读书，对家中的情况不了解，是同班同学从父亲学校出来串连的学生中了解到，再告诉我的。我在大串连中，收集了许多传单，寄给母亲。我记得传单上有周恩来总理的一段讲话，“干部要实事求是，不是的不要乱承认。事情总会搞清的。”妈妈把周总理这一段话，藏在饭里送给爸爸，后来爸爸说，这张条子救了他的命，他才没有自杀。其实父亲为什么没有自杀，母亲后来给我们说过，他是为了我们七个孩子。他想他一死，就成了自绝于人民，孩子们背上这个政治包袱，一辈子如何生存，那时的血统论，在株连儿女的严酷环境下，他忍受百般折磨，也不会自杀的。

1967年重庆武斗激烈时，我扒火车回家。因为没有票，还在火车上挨过上海造反队的打，我说我补票，也不行，硬把我推下火车。也挨过车站人员的打。回家还不敢直接在父母工作的城市下车，而在前一站青太坡下车，步行十几里回去，半夜回到家，父母见我回来了，来不及心疼，让我明早一早就走，怕人知道，受牵连，影响我的前途。爸爸脱下他的一双旧反毛皮鞋给我，第二天一早我就走了，又回到枪林弹雨的重庆。父母总以为枪林弹雨，没有政治影响可怕。临走，父亲说了几句话：“记住知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流。”“学而优则仕是几千年证明了的真理。”“以后有能力要帮助弟妹。”背负着这种重托，我在重庆枪林弹雨的环境下，将樊映川的高等数学学习题集从头到尾做了二遍，学习了逻辑、哲学……还自学了三门外语，当时已到可以阅读大学课本的程度，终因我不是语言天才，加之在军队服务时用不上，20多年荒废，完全忘光了。我当年穿走爸爸的皮鞋，今天是十分后悔的。我那时是一个学生，是自由人，不用泥里水里跑，而爸爸那时是被押着做苦工，泥里、水里、冰冷、潮湿……他才真正需要。我那时只理解父母的温暖，没有理解他们的需要，也太自私了。

文革中，我家的经济状况陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央文革为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均标准生活费不得高于15元。而且，各级造反派层层加码，真正到手的平均10元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍弟妹们在河里挖砂子，修铁路抬土方……弟妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我100元。这都是他们在冰冷的河水中筛砂，冒着修铁路时在土方塌方中被掩埋的危险挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多。由于父亲受审查的背景影响，弟妹们一次又一次的入学录取被否定，这个年代对他们的损失就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，其他弟妹则有的连高中都没读完，他们后来适应人生的技能，都是自学来的。现在来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难，是我们人生的一种成熟的机会。

母亲那时有严重的肺结核病，经济如此之困难，营养条件又差，还要承担沉重的政治压力，往牛棚送饭，抄检查……还帮助父亲把检查刻成蜡板，多印几份，以早一些解决问题。那时，社会上的油印机是为造反派服务的，不可能借用。母亲就削好一块竹片，在蜡纸上刮，印出检查……母亲由于得不到很好的治疗，几乎耳聋。

我那时在外地院校受影响较小，文革后期毕业分配时，整个中国已经有上千万干部被打倒，我就显得不孤立了。父亲没有作结论，因此，也不能作为分配的依据。后来我入伍参军，也是如此理由，让我过了关，所以我比姐妹们多了一种幸运。不过因为父亲的问题，我一直没有能通过入党申请，直到粉碎“四人帮”以后。

文革对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我在政治上成熟起来，不再是一个单纯的书呆子。我虽然也参加了轰轰烈烈的红卫兵运动，但我始终不是红卫兵，这也是一个奇观。因为父亲受审的影响，哪一派也不批准我参加红卫兵。自己又不愿做司令，拉三五个被社会抛弃的人，组一个战斗队，做一个袖章戴戴。那时戴上这种袖章是一种政治地位的象征。也羡慕家庭清白的同学。因此，只能跟在这些组织的外围，瞎跑跑。

直到1976年10月，党中央一举粉碎了“四人帮”，使我们得到了翻身解放。我一下子成了奖励的“暴发户”。文革中，无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌现，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我也从未有心中的不平，我已习惯了不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质培养。粉碎“四人帮”以后，生活翻了个儿，因为我两次填补过国家空白，又有技术发明创造，合乎那时的时代需要，突然一下子“标兵”、“功臣”……部队与地方的奖励排山倒海式地压过来，我这也热不起来，许多奖品都是别人去代领回来的，我又分给了大家。

1978年3月我出席了全国科学大会，6000人的代表中，仅有150多人在35岁以下，我当时33岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反，就直接去为我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论，也寄给我父亲所在的地方组织。我终于加入了中国共产党。后来又出席了党的第十二次全国代表大会。父亲把我与党中央领导合影的照片，做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家都引以为自豪。

我父亲也在粉碎“四人帮”后不久平反。由于那时百废待兴，党组织需要尽快恢复一些重点中学，提高高考的升学率，让他去做校长。文革前他是一个专科学校的校长。他不计较升降，不计较得失，只认为有了一个工作机会，全身心地就投进去了，很快就把教学质量抓起来了，升学率达到了90%多，成为远近闻名的学校。他直到1984年75岁才退休。他说，他总算赶上了一个尾巴，干了一点事。他希望我们珍惜时光，好好干。至此，我们就各忙各的，互相关心不了了。我也亲历亲见过，四川省委老领导杨超同志文革中二次复出，他的小孩一直与我们是朋友。文革初期他父亲被关进监狱中，当时听他女儿说，过几天组织要去监狱与他父亲谈话，让他重新出来任四川省委书记。他一出来就毫无怨言地投入了工作。我为老一辈的政治品德自豪，他们从牛棚中一放出来，一恢复组织生活，都拼命地工作。他们不以物喜，不以己悲，不计荣辱，爱国爱党，忠于事业的精神值得我们这一代人、下一代人、下下一代人学习。生活中不可能没有挫折，但一个人为人民奋斗的意志不能动摇。

我有幸在罗瑞卿同志逝世前三个月，有机会聆听了他为全国科学大会军队代表的讲话，说未来十几年是一个难得的和平时期，我们要抓紧全力投入经济建设。我那时年青，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了二三年大裁军，我们整个兵种全部裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。1982年，在党的“十二大”期间，我们基建工程兵小组与铁道兵小组的中心话题就是裁军，因为一开完“十二大”，我们就要整建制的离开军队，实在是有些恋恋难舍，毕竟我们习惯了十几、二十年的军队生活。当时，父母也不太理解党的开放改革，也认为离开军队太可惜。

走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。华为的前几年是在十分艰难困苦的条件下起步的。这时父母、侄子与我住在一间十几平方的小房里，在阳台上做饭。他们处处为我担心，生活也十分节省，攒一些钱说是为了将来救我。（听妹妹说，母亲去世前二月，还与妹妹说，她存有几万元，以后留着救哥哥，他总不会永远都好。母亲在被车撞时，她身上只装了七十元钱，又未装任何证件，是作为无名氏被110抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫发现她未回来，四处寻找，才知道遇车祸。可怜天下父母心，一个母亲的心多纯。）当时在广东卖鱼虾，一死就十分便宜，父母他们专门买死鱼、死虾吃，说这比内地还新鲜呢！晚上出去买菜与西瓜，因为便宜一些。我也无暇顾及他们的生活，以致母亲糖尿病严重我还不知道，是邻居告诉我的。华为有了规模发展后，管理转换的压力十分巨大，我不仅照顾不了父母，而且连自己也照顾不了，我的身体也是那一段时间累垮的。我父母这时才转去昆明我妹妹处定居。我也因此理解了要奋斗就会有牺牲，华为的成功，使我失去了孝敬父母的机会与责任，也消蚀了自己的健康。

我总认为母亲身体很好，还有时间。我身体不好，以及知识结构、智力跟不上时代，也将逐步退出历史舞台，总会有时间陪陪她的。没想到飞来横祸。回顾我自己已走过的历史，扪心自问，我一生无愧于祖国、无愧于人民，无愧于事业与员工，无愧于朋友，唯一有愧的是对不起父母，没条件时没有照顾他们，有条件时也没有照顾他们。我知道我的情况比

绝大多数人要好，但心中的愧疚时时涌现出来。为了忘却纪念，将逝去的青春再次奉献出来，以感受那个时代留下的痕迹。

天道酬勤

【导读】到2005年，华为虽然在国内市场取得了领先地位，但是与国际巨头相比还很弱小，因此，任正非认为华为还没有成功，还需要艰苦奋斗。华为开始针对“高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感”的奋斗导向，进行分层驱动。

华为正处在一个关键的发展时期，我们已经连续数年大量招收新员工，壮大队伍。新员工进入华为，第一眼看到的、处处感受到的就是华为的艰苦奋斗。一些人对此感到不理解。他们会提出这样的问题：华为为什么要艰苦奋斗？回答这个问题涉及到另一个根本的问题，那就是：华为为什么能活到今天？华为将来靠什么活下去？我们今天就来讨论一下这个问题。

一、不奋斗，华为就没有出路

世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。例如汽车产业的发展，受钢铁、石油资源以及道路建设的制约。而用于电子工业的生产原料是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈，淘汰更无情，后退就意味着消亡。要在这个产业中生存，只有不断创新和艰苦奋斗。而创新也需要奋斗，是思想上的艰苦奋斗。华为由于幼稚不幸地进入了信息产业，我们又不幸学习了电子工程，随着潮流的波逐，被逼上了不归路。创业者和继承者都在消蚀着自己，为企业生存与发展顽强奋斗，丝毫不敢懈怠！一天不进步，就可能出局；三天不学习，就赶不上业界巨头，这是严酷的事实。

华为在IT泡沫破灭后侥幸活下来，其实是我们当时的落后救了我们，落后让我们没能力盲目地追赶技术驱动的潮流。而现在西方公司已经调整过来，不再盲目地追求技术创新，而是转变为基于客户需求导向的创新，我们再落后就死无葬身之地。信息产业正逐步转变为低毛利率、规模化的传统产业。电信设备厂商已进行和将进行的兼并、整合正是为了应对这种挑战。华为相对还很弱小，面临更艰难的困境。要生存和发展，没有灵丹妙药，只能用在别人看来很“傻”的办法，就是艰苦奋斗。华为不战则亡，没有退路，只有奋斗才能改变自己的命运。

有一篇文章叫《不眠的硅谷》，讲述了美国高科技企业集中地硅谷的艰苦奋斗情形，无数硅谷人与时间赛跑，度过了许多不眠之夜，成就了硅谷的繁荣，也引领了整个电子产业的节奏。华为也是无数的优秀儿女贡献了青春和热血，才形成今天的基础。创业初期，我们的研发部从五、六个开发人员开始，在没有资源、没有条件的情况下，秉承六十年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备……，没有假日和周末，更没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。虽然今天垫子已只是用来午休，但创业初期形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏，是我们需要传承的宝贵的精神财富。

华为走到今天，在很多人眼里看来已经很大了、成功了。有人认为创业时期形成的“垫子文化”、奋斗文化已经不合适了，可以放松一些，可以按部就班，这是危险的。繁荣的背后，都充满危机，这个危机不是繁荣本身必然的特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。“千古兴亡多少事，不尽长江滚滚来”，历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。当然，奋斗更重要的是思想上的艰苦奋斗，时刻保持危机感，面对成绩保持清醒头脑，不骄不躁。

艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我们的奋斗文化，我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

二、公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗铸就了华为

中国高科技企业的成长之路注定充满坎坷与荆棘。选择了这条道路的人生注定艰辛与劳碌，同时也更有价值。

在中国，在高新技术领域做一个国际化的企业、开拓全球市场，我们没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平，我们没有任何成功的实践可以借鉴；在中国，做一个企业，竞争对手是全球各发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至近百年的积累，有欧美数百年以来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴和雄厚的人力资源和社会

基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大的营销和服务网络。面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，在中国，我们没有任何经验可以借鉴。

华为没有背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可依赖的，除了励精图治、开放心胸、自力更生，我们还有什么呢？最多再加一个艰苦奋斗，来缩短与竞争对手的差距。公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗，铸就了今天的华为。

我们在GSM上投入了十几亿研发经费，多少研发工程师、销售工程师为之付出了心血、努力、汗水和泪水。在1998年我们就获得了全套设备的入网许可证，但打拼了八年，在国内无线市场上仍没有多少份额，连成本都收不回来。

2G的市场时机已经错过了，我们没有喘息，没有停下来，在3G上又展开了更大规模的研发和市场开拓，每年近十亿元的研发投入，已经坚持了七~八年，因为收不回成本，华为不得不到海外寻找生存的空间.....

自创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点一点地争取到订单和农村市场；另一方面我们把收入都拿出来投入到研究开发上。当时我们与世界电信巨头的规模相差200倍之多。通过一点一滴锲而不舍的艰苦努力，我们用了十余年时间，终于在2005年，销售收入首次突破了50亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。最近不到一年时间里，业界几次大兼并：爱立信兼并马可尼，阿尔卡特与朗讯合并、诺基亚与西门子合并，一下子使已经缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一些喘息，直一直腰板，拍拍打打身上的泥土，没想到又要开始更加漫长的艰苦跋涉.....

华为茫然中选择了通讯领域，是不幸的，这种不幸在于，所有行业中，实业是最难做的，而所有实业中，电子信息产业是最艰险的；这种不幸还在于，面对这样的挑战，华为既没有背景可以依靠，也不拥有任何资源，因此华为尤其其领导者将注定为此操劳终生，要比他人付出更多的汗水和泪水，经受更多的煎熬和折磨。唯一幸运的是，华为遇上了改革开放的大潮，遇上了中华民族千载难逢的发展机遇。公司高层领导虽然都经历过公司最初的岁月，意志上受到一定的锻炼，但都没有领导和管理大企业的经历，直至今天仍然是战战兢兢，诚惶诚恐的，因为十余年来他们每时每刻都切身感悟到做这样的大企业有多么难。多年来，唯有更多身心的付出，以勤补拙，牺牲与家人团聚、自己的休息和正常的生活，牺牲了平常人都拥有的很多的亲情和友情，侵蚀了自己的健康，经历了一次又一次失败的沮丧和受挫的痛苦，承受着常年身心的煎熬，以常人难以想象的艰苦卓绝的努力和毅力，才带领大家走到今天。

十八年来，公司高层管理团队夜以继日的工作，有许多高级干部几乎没有什么节假日，24小时不能关手机，随时随地都在处理随时发生的问题。现在，更因为全球化后的时差问题，总是夜里开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲的时间努力工作，只有更虔诚对待客户，否则我们怎么能拿到订单？

为了能团结广大员工一起奋斗，公司创业者和高层领导干部不断地主动稀释自己的股票，以激励更多的人才加入到这从来没有前人做过和我们的先辈从未经历过的艰难事业中来，我们一起追寻着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，一起艰苦跋涉。公司高层领导的这种奉献精神，正是用自己生命的微光，在茫茫黑暗中，带领并激励着大家艰难地前行，无论前路有多少困难和痛苦，有多少坎坷和艰辛。

中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，无数优秀华为儿女离别故土，远离亲情，奔赴海外，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚.....，到处都可以看到华为人为奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带开局，爬雪山，越丛林，徒步行走了8天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们.....

十八年的历程，十年的国际化，伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷与牺牲，我们一步步艰难地走过来了，面对漫漫长征路，我们还要坚定地走下去。

三、虔诚地服务客户是华为存在的唯一理由

还记得，经历90年代初艰难的日子，在资金技术各方面都匮乏的条件下，咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，紧紧依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原则，重点突破，我们终于拿出了自己研制的第一台通讯设备——数字程控交换机。1994年，我们第一次参加北京国际通讯展，在华为展台上，“从来就没有救世主，也不靠神仙皇帝，要创造新的生活，全靠我们自己”这句话非常地与众不同，但对华为员工来讲，这正是当时的真实写照。

设备刚出来，我们很兴奋，又很犯愁，因为业界知道华为的人很少，了解华为的人更少。当时有一个情形，一直深深地印在老华为人的脑海，经久不褪：在北京寒冬的夜晚，我们的销售人员等候了八个小时，终于等到了客户，但仅仅说了半句话：“我是华为的……”，就眼睁睁地看着客户被某个著名公司接走了。望着客户远去的背影，我们的小伙子只能在深夜的寒风中默默地咀嚼着屡试屡败的沮丧和屡败屡战的苦涩：是啊，怎么能怪客户呢？华为本来就没有几个人知晓啊。

由于华为人夙夜忘食地工作，始终如一虔诚地对待客户，华为的市场开始起色了，友商看不到华为这种坚持不懈的艰苦和辛劳，产生了一些误会和曲解，不能理解华为怎么会有这样的进步。还是当时一位比较了解实情的官员来说了句公道话：“华为的市场人员一年内跑了500个县，而这段时间你们在做什么呢？”当时定格在人们脑海里的华为销售和服务人员的形象是：背着我们的机器，扛着投影仪和行囊，在偏僻的路途上不断地跋涉……。在《愚公移山》中，愚公整天挖山不止，还带着他的儿子、孙子不停地挖下去，终于感动了上帝，把挡在愚公家前的两座山搬走了。在我们心里面一直觉得这个故事也非常形象地描述了华为十八年来，尤其是90年代初中期和海外市场拓展最困难时期的情形：是我们始终如一对待客户的虔诚和忘我精神，终于感动了“上帝”，感动了我们的客户！无论国内还是海外，客户让我们有了今天的一些市场，我们永远不要忘记本，永远要以宗教般的虔诚对待我们的客户，这正是我们奋斗文化中的重要组成部分。

进入海外市场，我们的差异化优势主要是满足客户需求比较快（比如泰国AIS，我们因为比友商项目实施周期快3倍，才获得了服务AIS的机会）。因此，海外合同要么交付要求比较急，要么需求特殊，需定制开发，研发、用服、供应链等只有赶时间、抢进度，全力以赴才能抓住市场机会。

在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘了10年，从获得第一单38美元的合同起，集腋成裘，到2005年销售额6亿美元，成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，我们终于通过了BT的考试，成为BT重要合作伙伴；为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，我们冒着室外60度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过2年多的坚持不懈，终于开通了我们的全球第一个3G商用局……

经过十几年的不懈奋斗和挣扎，我们取得了一点成绩。这里要感谢长期支持华为的客户，没有客户的支持、信任和压力，就没有华为的今天。客户对我们的信任，是依靠华为不断地艰苦奋斗得来的。现在我们的客户也在不断地进步，来自客户需求的压力越来越大，我们没有理由停下来歇一歇，必须更加努力，来回报客户对我们的信任。

四、天道酬勤，幸福的生活要靠劳动来创造

大多数华为员工来自山区、乡村和城镇，许多人在童年和少年时代都体会到生活的艰辛。父母在他们那个年代和环境里努力用他们的付出，把我们抚养大，从他们身上，我们知道了生活的含义，领悟到了我们现在身上的责任。我们用自己劳动收获寄回了孝敬父母的第一笔钱，虽然可能微薄，但其中的滋味难以言述，就像我们第一次拿到海外的合同一样，从心底里舒畅、宽慰和喜悦。当我们自己成为了父母，看着我们的小孩由于我们劳动的付出而能够那么安详地吮吸着生命的乳汁，露出香甜而无忧无虑的睡容，听着老奶奶讲着古老的传说，互相分享着格林的童话，尽情地享受着天真而稚趣的童年……我们有一种从未有过的幸福和神圣的责任感。我们的劳动不仅改变了人们的生活，增进了人们的沟通，而且也一天一天地充实着我们自己，丰实着我们家人的生活，也在一年一年地改变我们自己的生活。我们在分享劳动果实的同时，又增加了对未来的憧憬，这些在慢慢地加深着我们对劳动本身的体悟和认识。热爱劳动不仅仅是一种美德，劳动中的人也是美的，在劳动中品尝到一种愉悦甚至幸福。当看着我们贫瘠的土地变成了绿洲，当看着事先连想都不会想像到的、代表着现代文明的成果在我们勤劳的双手中不断地创造出来时，这种心情是无论用什么语言都难以表达的，真可谓天道酬勤，一份耕耘，一份收获。

拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐，乐在其中。当复杂的3G网络芯片一次投片成功时；当新机器打通电话，机器上的信号灯如繁星般闪烁时；当我们翻山越岭，克服高原缺氧，为西藏最后一个不通电话的墨脱县实现了通话，藏族同胞载歌载舞，献上洁白的哈达时，我们为之欢呼雀跃，欢乐抚平了多少个日日夜夜的奋斗在我们额头上刻下的皱纹。我们使最封闭的山村一步跨入了现代文明世界，使世代穷苦的村民借助现代通信手段改变了自己的命运。即便是我们为某个非洲国家安装通信网络设备而长途颠簸，顶着赤道的烈日，走戈壁，穿沙漠，但这种经历未必不是一种值得津津乐道的人生体验，更不要说非洲小男孩，有生第一次通过我们的无线网络与外部世界通话时脸上欢欣而惊奇的表情，那时我们心头洋溢着的是自豪与喜悦。

一代一代的华为人，他们是敬业的，又是乐观向上的，这种乐观不仅表现在工作生活上，还表现在对待困难和压力上。是什么支撑着他们？正如一位员工所说：“是因为心中有爱。这个爱，不仅表现在对客户、同事和家人的关爱、真诚上，也表现在对祖国、对公司的热爱与忠诚上。”

奋斗就是付出，付出了才会有回报。多年来我们秉承不让雷锋吃亏的理念，建立了一套基本合理的评价机制，并基于评价给予激励回报。公司视员工为宝贵的财富，尽力为员工提供了好的工作、生活、保险、医疗保健条件，为员工提供业界有竞争力的薪酬，员工的回报基于岗位责任的绩效贡献。

公司创业之初，根本没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，绝大部分干部、员工长年租住在农民房，正是老一代华为人“先生产，后生活”的奉献，才挺过了公司最困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才有了今天的华为。当年他们用自己的收入购买了公司的内部虚拟股，到今天获得了一些投资收益，这是对他们过去奉献的回报。我们要理解和认同，因为没有他们当时的冒险投入和艰苦奋斗，华为不可能生存下来。我们感谢过去、现在与公司一同走过来的员工，他们以自己的泪水和汗水奠定了华为今天的基础。更重要的是，他们奠定与传承了公司优秀的奋斗和奉献文化，华为的文化将因此生生不息，代代相传。

为了适应未来的发展，我们正在推行人力资源变革。这次人力资源管理变革的目的是为了要建立一支宏大的，能英勇奋斗，不畏艰难困苦，能创造成功的干部员工队伍。我们将推行“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”的工资制度改革，实行基于岗位责任和贡献的报酬体系，为更多新人的成长创造空间。任何员工，无论新老，都需奋斗。从高层管理团队到每个基层员工，只有保持不懈怠的状态，华为才能活着走向明天。

五、戒骄戒躁，继续艰苦奋斗

2002年12月6日，胡锦涛总书记在西柏坡发表的重要讲话中谈到，“中华民族历来以勤劳勇敢、不畏艰苦著称于世。我们的古人早就讲过，‘艰难困苦，玉汝于成’，‘居安思危，戒奢以俭’，‘忧劳兴国，逸豫亡身’，‘生于忧患，死于安乐’，等等。这些警世名言，今天对我们依然有着重要的启示作用。历史和现实都表明，一个没有艰苦奋斗精神作支撑的民族，是难以自立自强的；一个没有艰苦奋斗精神作支撑的国家，是难以发展进步的；一个没有艰苦奋斗精神作支撑的政党，是难以兴旺发达的。”

同样，一个没有艰苦奋斗精神作支撑的企业，也是难以长久生存的。而我们现在有些干部、员工，沾染了娇骄二气，开始乐道于享受生活，放松了自我要求，怕苦怕累，对工作不再兢兢业业，对待遇斤斤计较，这些现象大家必须防微杜渐。不能改正的干部，可以开个欢送会。全体员工都可以监督我们队伍中是否有人（尤其是干部）懈怠了，放弃了艰苦奋斗的优良传统，特别是对我们高层管理者。我们要更多地寻找那些志同道合、愿意与我们一起艰苦奋斗的员工加入我们的队伍。我们要唤醒更多的干部员工认识到艰苦奋斗的重要意义，以艰苦奋斗为荣。

我们要勤奋，但也巧干。这就是要通过坚持不懈的管理改进和能力提升，提高我们的工作效率和人均效益。这些年来，公司一直在流程、组织、IT建设等方面持续地变革和优化，努力推动管理改进，但与西方友商相比，在全球化管理体系的成熟度上，在管理者自身经验和能力上，我们仍然有着明显的差距。我们从青纱帐里出来，还来不及取下头上包着的白毛巾，一下子就跨过了太平洋；腰间还挂着地雷，手里提着盒子砲，一下子就掉进了TURNKEY工程的大窟窿里……，我们还无法做到把事情一次做正确，很多工作来不及系统思考就被迫匆匆启动。管理效率的低下，也造成了我们压力大、负荷重。面对国际化的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求和趋势的前瞻力，未雨绸缪，从根本上扭转我们作为行业的后进入者所面临的被动挨打局面；我们必须提升对客户需求的准确性，提高打中靶心的成功率，减少无谓的消耗；我们还要加强前端需求的管理，理性承诺，为后端交付争取到宝贵的作业时间，减少不必要的急行军；我们要提升在策划、技术、交付等各方面的基础积累，提升面对快速多变的市场的准备度和响应效率。我们做任何事情都有好的策划，谋定而后动，要善于总结经验教训并在组织内传播共享。

我们的管理者，特别是大批年轻的基层管理者，要努力提升自身的管理能力，加强学习，积累管理经验。对事的管理上，要做好计划，要合理分配工作，合理规划工作节奏，张弛有度，攻下一个山头后，团队要注意适当休整、认真总结。在对人的管理上，要加强对下属的关心和爱护，多一些沟通和辅导，润物无声，帮助下属提高技能和效率，培养工作中的自信心、成就感。

05年春节晚会上，《千手观音》给了我们很大震撼。那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，竟然能形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。华为数万名员工，正同他们一样，历经千辛万苦，才取得今天一点进步。但我们始终认为华为还没有成功，华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的外部环境比以往更严峻。全球超过10亿用户使用华为的产品和服务，我们已经进入了100多个国家，海外很多市场刚爬上滩涂，随时会被赶回海里；网络和业务在转型，客户需求正发生深刻变化，产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和

经验又一次面临自我否定。在这历史关键时刻，我们决不能分心，不能动摇，不能因为暂时的挫折、外界的质疑，动摇甚至背弃自己的根本，否则，我们将自毁长城，全体员工十八年的辛勤劳动就会被付之东流。无论过去、现在、还是将来，我们都要继续保持艰苦奋斗的作风。

一个中国高科技企业，在海外开拓的征途中，注定是艰难的，但意义也将是非同寻常的。

幸福不会从天降，全靠我们来创造，天道酬勤。

冰岛游记

2006年年初，冰岛大企业家托马斯在访问我公司时邀请我全家八月份去冰岛度假，顺便见见他爸爸，以加深两公司之间的相互了解，我随口就答应了。过往这种礼节性的接受邀请是比较多的，不幸这次真成为事实。6、7月份托马斯不断来函，催促去访问。国际营销的胡厚昆、欧洲地区部的徐文伟也不断催促，都希望借此增强企业间的相互了解。我只好从命。

我太太姚凌，与我结婚后，一直从事家务，相夫教子，从不参加任何商业活动与社会活动，平时还怕坐飞机，这次难得她欣然同意一同前往。也许是冰岛的神秘感驱使，我们终于在八月份踏上了行程。

我们是从如诗如画的苏格兰飞往茫然无知的冰岛的。机下的苏格兰，像一首歌一样的缥缈，像一幅画一样的美妙。这么一个经济发达的国家，拥有这么现代化的农业的地方，还像未开发的处女地一样的自然和谐，道路两旁各种野花，漫天遍野，如诗如画。十分富裕的村庄还像久远的历史那样的可爱，真是十分难得。我仿佛还听到马玉涛的马儿歌声在苏格兰草地上慢慢地跑。想想我国到处是低标准的开发区，而急功近利地求富，对环境的破坏，对长远生存的破坏，心里是多么难受。

冰岛有10万平方公里，30万人口，是一个多山的国家，10%的山是火山，其余90%的山，是火山的喷发物堆积的。这个欧洲最西边的偏北国家，冬天山上覆盖着厚厚的雪，这些雪在山上形成冰川，融化时形成漫山遍野的涓涓的溪流，使冰岛形成水资源十分丰富的国家。冰岛总统在他的小书房里接待我们，说以后石油挖完了，水最宝贵，冰岛那时会成为世界上最富裕的国家。他非常支持我们的合作，冰岛的资本、中国的技术整合在一起，为欧洲其它地区的人民服务。

下了飞机，迎接我们的司机，就直接将我们拉去钓三文鱼的小河，晚上住宿在那山边的小旅馆。我们穿着防水服，站在齐膝盖的冷水中，不停地抛钩，终于钓上一条5kg重的三文鱼。慢慢地拉，鱼挣扎太厉害了，就把线放松，让它轻松游一阵，然后又收线，直到它累得筋疲力尽，再把它拖到浅水，用网网上来。我以为马上就会吃到生鱼片了，我还没吃过生猛三文鱼生鱼片呢，主人让我们摸摸，照照相，就把它放了。因为我们钓到的鱼太健壮了，得留着它繁殖更健康的下一代。正是冰岛人民这种环保意识，这个国家才这么富裕。

当我们钓完鱼回到休息的小屋时，我们要填一张表，何年、何月、几点、几分、在什么地段钓到什么鱼，多重、放生、还是食用了。墙上贴着一张精美的小溪的地图，把适宜钓鱼的地点，都用号码标出来。年复一年的这么统计着。我临走他们送了我一本厚厚的十分精美的钓鱼手册，那里都是所有人将记录经过归纳统计总结出来的。因为三文鱼有很强的记忆特征，明年此日此时，您用同样的方法，也许能钓到同样的鱼。从冰岛人这种统计精神，看到了他们做任何一件事的持续改造能力。想一想我们公司如果一部分员工，不断地对自己的工作进行统计分析，那么他一年一年地找到改进工作的方向点，也许这位皮鞋擦得最亮的士兵，已是将军了。可惜我们有许多员工不读书，不看报，不追求进步，有些财务的中高级主管，竟然是法盲。

随后我们参观了冰岛的鱼码头，以及鱼加工厂。冰岛的主要产业是渔业及旅游业，人均GDP达到了3.5万美元。其鱼码头，鱼工厂环岛皆是，其规模之小，是我没有想到的。冰岛的大量船队装备有很好的电信设备，他们在海上捕了鱼后，在返航前就通过电子交易在美国及欧洲市场上参加拍卖，按拍卖的结果，其陆地上的工厂开始准备如何加工、包装，以及运输。船一靠码头，立即装车运往加工厂，有些进行保鲜包装立即装飞机，当天可运到美国、欧洲进入市场。有些进行切片，将加工好的再精包装出厂。冰岛环岛都有许多这种小码头，一般就十几户人家的小村庄。渔船就近靠岸，保证新鲜，而不是非靠我家的码头不可。所有的一条龙快捷的服务，给我们很多启发。我国的伊利、蒙牛、双汇也是这种农副产品加工的典范，相信随着农业产业化的进程，我国的农业在二三十年后，也会有极大的进步。

沿途我们参观了冰岛五十年前的住宅博物馆，与我国五十年前新疆建设兵团、北大荒的地窖子十分相像，也是半截埋在地下，半截露出来。包括现在的首富托尔，其五十年前的生活房也是极普通的，相当于我国现在的平民。而五十年后的冰岛却是十分富裕的，他们的资本在企业界控制了欧洲许多产业，托尔就是许多东欧电信公司的大股东。这五十年产生的差距如此之大，不光是这些年我国政治运动不断，忽略了经济建设，而且与我国人民不善环保，不能使资源可持续发展；不善于对自己的工作进行统计，不断提高运作效率；而且社会缺乏诚信，增大了交易成本，有很大的关系。我国近二十年来有了较快的发展，若文革后期我们去访问，肯定刺激不小。我们一定要向冰岛、阿联酋？？学习，他们虽国小，他们领导人的策略可不小。

人类社会总是从必然王国走向自由王国的，人类总得不断地总结经验，有所发明，有所创造。冰岛人民注意环保，使资源可持续开发，注意从统计中发现优化管理的办法，使五十年来飞速的发展。我国在经历廿多年的改革开放后，经济已有了较大的发展，我们若能不断地总结成功与失败，努力地向别人学习，我们的明天一定会更美好。

上甘岭是不会自然产生将军的 但将军都曾经是英雄

——任正正在苏丹、刚果、贝宁代表处员工座谈会上的讲话

【导读】当时华为对海外市场的导向是“虚位以待，跑步上岗”，鼓励员工出征海外，出征艰苦地区。任正非鼓励上甘岭的英雄，通过努力学习，全面提高自己的素质，成长为将军。将军的三个核心能力：一是成功的决断力，二是正确的执行力，三是准确的理解力。

前言

首先我代表董事长、代表EMT成员，向奋斗在海外的全体员工问好，表示致敬。应该说这十年来，你们的奋斗，挽救了公司。如果没有你们的奋斗，公司现在可能已经不存在了，公司是非常感谢你们的。十年前，公司走向海外的时候是两眼一抹黑，根本不知道客户在什么地方，如何才能见到客户。董事长是第一个踏上拉丁美洲的，我也是很早踏上非洲的。那个时候，我们什么都没有，也不知道如何做。如果我们不出来，后来我们遭遇了小灵通没有做（虽然小灵通做与不做，正确不正确让历史来评价，但直接关系到我们的财务生命）；CDMA国内又没有选用我们的；手机在国内我们没有及时得到许可；如果我们只坚持在国内奋战，我们公司现在可能已经不能苟延残喘，不可能有今天这个局面。所以大家背负着公司的希望走向海外，做出了许多牺牲，终于实现了救公司于生死存亡的理想，在这个行业中我们生存下来了。所以就这一点，我代表公司对大家表示深切的感谢。也对你们的家人表示深深的感谢，没有他们的牺牲与支持，华为也不会成功的。特别要感谢那些在艰苦国家和地区奋斗的员工，不管是市场的、研发的、用服的、财务的、还是其他领域的，我们要深深的表示感谢。我们要更多的感谢和问候用服的工程师，他们进入的区域要超过所有人的困难，特别是我们的知识结构还不够了解的不毛之地，克服了前所未有的艰险。我们要更多的关怀他们，关怀这个体系的成长，我们才能共同渡过这个难关。

七八年前，我到非洲来的时候，我就敏感地感觉到非洲这个市场是个潜在的通信市场，尽管我们当时也做不成什么，局面好多年都没有打开，但是我们坚持没有动摇，特别是经济危机、IT泡沫破灭的时候，整个西方都退缩了，都从非洲退出去了，但是我们没有撤。毛泽东的游击战术不是“敌退我进”吗，我们在非洲坚持下来了，才有了今天。现在全球都在重新定位，信息产业增长点在哪里呢？主要在非洲和拉丁美洲，所以西方公司又回来了，在这两块区域我们走对了，我们抓住了未来3-5年可能有利的时机，我们要趁着这个有利的时机，尽快提升我们在这两个地区的地位。在欧洲，我们能排到第三、第四就不错了，在非洲我们要有信心，排到第一。

在2002年公司濒于崩溃的最困难时期，公司高层管理团队，没有动摇，团结一心，意志坚定，用内心之火点燃了全体员工的生命之光，照亮我们在茫茫黑夜中的路程，终于走出了困境，应该说我们比西方公司早走出困境一到两年。但是大家不要掉以轻心，西方公司再过一两年，华为公司的低成本已经不是优势了，竞争的模式会发生改变。所以，我要感谢大家肩负着公司的希望走向海外，创造这么多灿烂辉煌的成绩。

一、上甘岭是不会自然产生将军的，但将军都曾经是英雄

我们要在艰苦地区，培养一批优秀的干部，这是公司的既定方针。但是上甘岭是不会自动产生优秀干部的，但优秀的干部必然产生在艰苦奋斗中。

上甘岭一定会出很多英雄，但是不一定会自然产生将军，英雄不一定将来会是将军啊！将军一定曾经是英雄。你在苏丹成功的案例，到英国打开看看，完全不是一个样子；你不能全球化，怎么能成为将军，将军会随时被空投到任何作战的地方去。如果你不能适应，那你只是英雄，当然，当英雄也不会背一条空麻袋回家的，这就是我们的政策。所以说上甘岭不能自然产生将军，将军要通过自己努力学习，全面提高自己的素质，以适应公司全球化的需要。公司会公布一个干部九条，干部九条是我们干部学习的一个指南，是指导你怎么进行工作，进行自我提升。通过干部九条的磨练，锻炼三个能力：一是成功的决断力，二是正确的执行力，三是准确的理解力；根据你的能力处在不同的阶段，我们来决定干部的使用和选拔。我们也会对后备干部加大培养力度，艰苦地区的员工会更容易获得被培养的机会，也不是惟有这条路才是晋升之路。大幅度的培养干部只是一个方法，是在一定范围内，速度快一点的培养一批干部。不是唯有被培养的后备干部才能够晋升，我们过去成功的干部选拔方法都是有用的，除了这些方法，还会有更多的优秀干部产生的方法，我们不能教条化。将军实际上是打出来的，没有艰苦的战争磨难，不会产生将军的。禅机是悟出来的，大家不要放松了自己的学习，既然到艰苦地区来工作了，如果去了又不努力学习，那么大家就失去了很好的机会。所以越是在艰苦地区工作越不要放弃努力，否则你失去优先选拔的机会多不值得。

我们强调品德好、思想好、努力工作、要有干劲、要有贡献，但是我们一定还要有技能、有素质啊！比技能更重要的，是意志力；比意志力更重要的是品德；比品德更重要的是胸怀！怎么锻炼你的胸怀？你怎么能团结更多一些同志，三个人都团结不到一起的人，怎么能说他能治天下呢？团结不是指无原则的聚合在一起，而是共同去完成工作目标。

就是要通过艰苦的环境修炼自己！大家看到，非洲非常偏僻小镇的教堂里，那些来自欧洲的传教士，300年前来非洲传教时，也许一离开家，就永远回不去了，那时还没有电灯、马路，甚至没有邮递员来传信，比我们现在差多了，他们为了一个信仰，抛弃了一切，来到这些不毛之地，想想他们又有多难。为什么我们说市场人员要有宗教般的虔诚，我们现在不是像当年传教士一样，在推广我们的服务吗？大家看到，很多伟大的政治家，像甘地都是坐了二十多年监的，坐的监牢里面除了一个小窗子，什么都没有。好在窗子上长了一颗小草，他们就对这个小草讲了二十几年的话，就把治理这个国家的哲学悟明白了，所以他们出来以后并不是一个落后的人。他们不是在枯坐，他们为什么能悟出这么多道理，你难道在苏丹就悟不出来做将军的方法呀？我们今天的奋斗已经比以前好得多了，互联网已经填平了数字鸿沟，使你不至于只学习山沟沟里的马列主义。我们只是要求你们在艰苦地区的工作中加快成长步伐，将军必然是产生在战火最激烈的前线，决不可能产生在一个非常舒服的环境中，没有实际经过前线历练的机关干部，不一定能够较快地成长起来。公司决定艰苦地区的管理和业务职位高配半至一级；二、三年不能晋升到管理和业务骨干队伍去的员工，可以输送到条件较好一些的国家去；特别要重视在艰苦地区做出成绩的女干部，她们要比男员工晋升更快。我们太缺乏优秀的女干部了。

我说了优先在艰苦地区培养干部，并没有否定发达地区员工的努力与快速成长，他们也会不放弃一切有利条件，努力进取的。因此，你们也要有危机感。

你们现在具有最好的条件，你们算一算，你们刚大学毕业，学生娃你们能在国内做啥？而你现在可以指挥着千军万马，承担着上亿美金的合同。你们看尼日利亚，我02年去尼日利亚的时候，只有王军强一个员工，我走的时候，一次给他批了8辆汽车，我说市场很快就会起来，怕起来后保障跟不上。后来，很快就起来了，去年销售额是6.3亿美金。

你们要加快自己成长的步伐，在艰苦的地方奋斗，除了留下故事，还要有进步。进步了，当不了干部也能多拿奖金啊，你老婆表扬你也行啊！社会上总是会有人赞扬你的！

新时代比以前提供了更好的条件，每分钟都要学，一直都要努力奋斗；去敢于斗争，努力学习，一定会进步的。

二、加强艰苦地区的小环境建设

我们要求大家要艰苦奋斗，是指思想上要艰苦奋斗，而在生活上能不艰苦的就不要艰苦。军队里面的训练是很苦的，是从难，从严，从实战出发来训练部队。你们看到过海军陆战队的训练吗？在海南岛的沙滩上，炎炎烈日之下，他们盘腿一坐，就是几个小时，他们的肩膀，第一层皮被晒脱了，第二层皮也脱了，接着第三层，第四层，……，直到露出了血丝。他们被空投在荒岛上，不给火，不给吃的，一个星期以后才被接回来，自己想办法生活，抓蛇、抓鱼、抓虫子来吃。这种就是从难，从严，从实战出发，为战争做好准备。但战争真正打起来的时候，一切都是尽可能地创造好一些的条件，尽可能除了克服敌人这个困难外，不应有任何困难。我们现在的要求是思想上艰苦奋斗，而不是在身体和生活上艰苦奋斗，能解决的困难一定要解决。当然，只有保持思想上艰苦奋斗，才可能在意想不到的困难面前，临危不乱。

在艰苦地区，要有饱满的工作精神，要有乐观主义精神。工作好每一天，生活好每一天。没有这种精神，怎么能在这么艰苦的条件下，长期坚持下去。我经常出去旅游，碰到一个老头，他步履轻盈，精神愉快、饱满，谁会相信他六十多岁了，谁会相信他是癌症患者，他的这种精神感染着我，激励着我。我们确实要珍惜每一天，人到这个世界来，不容易，何必要虚度光阴。当我们回首往事，要不因碌碌无为而羞耻，也不因虚度年华而悔恨，我们的一生是灿烂辉煌的，我们的青春是无愧无悔的。

我们提倡在思想上艰苦奋斗的前提下，要创造一个好的小环境，使员工在艰苦工作之余，有一个好的生活条件。代表处一把手要亲自抓后勤保障工作。我们不能改变大环境，但我们能创造一个小环境。

每一天要保持15美金的伙食标准，那15美金用不完怎么办，为什么不把食堂搞好一些，餐厅干净一些，空调、灯光舒适一些，桌子擦得干净一些，放上一束野花，实在没有花，能不能放一团白菜花、萝卜花。为什么不可以从生活费中挤一部分出来，请两个保姆，为员工打扫房间，洗衣服，熨衣服，……。多买一些光碟，平时可以唱唱、笑笑。也可以去烤全羊嘛，大家也可以到宾馆去吃一顿自助餐，改善一下生活，都从伙食费支付，我想不会有人不去的。吃饱才不想家嘛！“也门饭”这么好吃，任何一个用服兄弟从前方回来，我们就欢迎他，吃顿“也门饭”，他激动得不行，其实是我们馋了想吃。不管谁的家属来，我们都去吃一次烤全羊，算是为她接风，这就是巧立名目改善生活。今天我请全体员工吃烤全羊，一算账，每人不到十美元，你们难道吃不起。代表不怕艰苦，但也要想想，人人都馋的，至少我是个馋人，不给我吃，以后我就不来苏丹了。我至今还留念“也门饭”，那也许是我经历的世界最好吃的饭。不知什么时候还有机会再吃一次。

听说这个地方营养不能均衡，为什么水果不敞开供应？一人一天吃5美元的水果吃得完吗？吃不完吧。代表处代表，一定要把这个生活抓好。15美元用不完，明年审计，知道你三年都吃不够这个数字，我们就减你一些补助，支持不够吃的代表处。

男孩子不喜欢洗衣服，我们就请保姆，这边人工费很便宜，保姆也很便宜，请她们来洗衣服，洗完用熨斗熨。每天都可以换衣服，定个合理的价格就给她嘛。这样我们很干净很轻松嘛，这样生活就慢慢得好起来了，床铺也洗得干干净净的，床头也可以每天都插一支花，不管在多么艰苦的环境，自己去创造一点小资情调嘛！

你们看一看你们的食堂，能不能请一个保姆把它搞得干干净净的？能不能买桶油漆把墙刷一下？自己改造一下？把灯搞亮一点，把空调搞冷一点，大家没事可以坐下来吹吹牛，伙食吃不完可以买点瓜子吃吃，有什么不可以？

生活是自己去开创的，幸福是自己去创造的，不要等到天上掉馅饼。将来租楼，租个大一点的花园，每个人种一棵果树。前人种树后人吃果嘛，坐在这个院子里面，晒着太阳吃着甜美的水果，这就是享受生活，也许你会文思大发，出来许多“海明威”。我住过海明威的房间，100年前他的生活也是这样的。我们要在生活中学会调整，学会自己关怀自己，自己爱护自己。工作好每一天，活好每一天！塞内加尔的负责人就很好，把整个比利时旧的大使馆租下来了，那使馆是多么的漂亮呵。

生活要靠自己调整，组织是很重要的。以后我们要有监督，监督这个组织者为什么不把大家的生活调整好。我们把生活丰富多彩起来，就不会感觉这里生活苦了，就不想离开这个群体了。这个责任在你们代表身上。我们态度讲清楚了，食堂搞不好，这餐厅搞不好，咱们鲜花没有了，哪个说洗衣服没有人管了，咱们就给代表降级降薪。当然我们得民主投票，大家都拥护的话，我们就真执行给代表降级降薪。

三、公司目前和未来的发展形势，以及近期的人力资源建设

我们处在一个大好的时代，面临着一个大好的时机，也同时存在着极大的困难。吃好了，睡好了，我们还得打仗，争取这几年市场、服务的进步。也许在2008年，我们的销售额会超过200亿美元。

为了适应这种形势，我们调整了公司的人力资源政策，这个政策的改革有一个文件，说了三个问题，第一点是提升基层作战管理团队的决策力和竞争力，第二点是提升基本作战单元的激励和其战斗力，第三点是提升机关的服务水平和能力。

我解释一下这三个问题。第一点就是决策前移。我们要求真正指挥战争的指挥所，要设在听得见炮声的地方。而不是通过IT遥控。这个问题，一，要解决中层干部不决策，只等上级指示的问题；二，要通过授权、行权、问责制的实行，将责任、权利及资源配置到基层。目前，就是要加重地区部及代表处的决策与监控体系及权利责任的建立，以提升快速响应的能力。第二点，就是加强基本作战单元的激励和战斗力的提升。这就指项目的建设。要培养项目组的攻击能力。第三点，公司机关主要转变成服务，为前线服务。公司机关主要是经营土壤，经营环境，创造一个适应国际运作的大平台，把种瓜得瓜、种豆得豆的指挥权，下放到前线听得见炮响的指挥所去。

公司处在一个较好的发展时期，公司这些年来，坚持管理改进，并且已经起到一定的作用，已经凸现一些效果，所以市场才能迅猛的增长，特别是欧洲、日本这些发达市场的迅猛增长会对非洲起到非常大的促进。我们已在逐步改变包着白头巾的游击队形象，逐步在国际运作中成熟起来。

我们的人力资源政策变革的基础，是基于我们继续艰苦奋斗，在市场上取得成绩为基础的。当前公司员工中，有一部分人对艰苦奋斗不认同，我是理解这些年轻人的。他们诞生在这个大好时代，社会为他们的降生、成长创造了大好条件，他们在父母的呵护下，在学校老师的关怀下，没有经多少风雨长大的，一下子进入华为这种国际化竞争激烈的公司，是有些难以承受。俗话说：男怕入错行，女怕嫁错郎。我认为在座的各位包括我，犯了两个错误，第一，你们选择了学习电子专业。世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。华为由于幼稚不幸地进入了信息产业，你们又不幸学习了电子工程。一天不进步，就可能出局；三天不学习，就永远赶不上思科、爱立信、阿尔卡特，这不是一句玩笑，而是严酷的事实。第二，你们选择了进入华为，这并不意味着拥有高工资，在华为付出的劳动比任何一个公司都多，按付出与获得的收益比来说，可能并不一定好过国有企业。华为起步晚，没有什么资源，也没有什么背景，必须比别人辛苦一点，比别人付出更多才能活下来，才能赶超别人。在座各位觉得辛苦，我是完全可以理解的，如果你要转行，我不会阻拦，也是鼓励的。华为不要怕人员流动，正常的流动是好的，你可以去友商，也可以去运营商，去政府部门……，他们的情况或许比我们好一些。我们是不能自由选择了，我们是法人，走不了，走了银行要把我们抓回来还债的。上战场，枪一响，我们除了胜利，还能有什么呢？

公司正面临着从业务层上，从流程上、从组织上，从人事管理上的一大系列的改革。这些改革对大家都是有利的，大家要多学这些文件。我认为学习不要读书破万卷，读书破万卷反而懂得不深不透。我认为要读书破万遍，公司公布的很多文件，是高层智慧，是反复多少遍研究出来的。所以有机会就要多读公司文件，要反复读，一个星期一次行不行？读读你就明白了。如果以后要当将军管理整个队伍，你先看看别人是怎么看待这个问题的，一遍不懂不要紧，多几遍理解就靠近了。

全球电信业正处于兼并和重整之中，未来网络和业务将走向ALL IP和固定移动融合（FMC），西方友商的收购和合并也正是为了应对ALL IP和FMC以及电信运营商的合并。华为经过十八年的努力，在面向未来发展上奠定了很好的基础。一方面，公司在固网、移动、电信软件上都积累了经验、技术和队伍，能够真正为客户提供FMC解决方案，另一方面，公司是所有传统的电信设备供应商里IP能力最强的，并在3G基站IP传输、软交换、MSTP等产品上展现出了IP的优势。

基于上述两方面的原因，公司在FMC和ALL IP上成为全球的领先者，除了持续投入为电信运营商提供领先的FMC、ALL IP解决方案外，公司也正在培育和发展刀片式服务器、存储和网络安全软件等新产业，这些产业有着巨大的市场需求，必将成为公司的新增长点。

今年完成110亿美元的销售应该问题不大，明年要力争突破150亿美元，2008年也许能挑战200亿美元。公司的快速发展呼唤上甘岭的将军！

华为大学要成为将军的摇篮

——任正非在华为大学和党委领导座谈会上的讲话 2006年11月20日

【导读】为了把华为打造成一个学习型组织，华为进行了各方面的努力，2005年正式注册华为大学，为华为员工及客户提供众多培训课程，包括新员工文化培训、上岗培训和针对客户的培训等。2016年9月20日，华为大学新校区在东莞松山湖高新区大学路开工建设，新校区总面积约500亩，新校区建成后将会从深圳整体搬到东莞办学。注意华为对党委的职能定位：行使对干部的“否决权与弹劾权”。

今天我受孙总委托，召集大家开会，主要讲一讲华为大学和党委下一阶段的工作方针。

EMT的830决议已经明确，华为在通信领域不做资本性的交易，将长期保留通信网络的开发、销售和服务的体系。这个体系将来受社会进步、技术进步的影响，产品会越来越不值钱，像鸡肋一样。许多公司会选择逐步放弃，而人们还是需要这些东西的，我司将坚持不动摇的持续开发，维护这些鸡肋产品。华为怎么把鸡肋做成美餐？有三个要点，第一，人的奋斗精神是不能丢失的，这方面干部将是决定的因素。第二，管理必须是非常优良的。也就是说流程简洁通畅，监管简单有效。这样就建成了一个优秀的能推出质量好、低成本产品的IPD研发体系；以及覆盖全球的质量好、服务优、内部运作成本低的营销服务网络；以及一个支持业务发展的优良的管理、财务支撑体系；人力资源体系充满和谐，同时最富有组织竞争力，以及个人努力的空间与机会。整个体系这时冗员很少。第三，在这些低利产品中，要生存下来，唯有实现高质量、优质服务、内部运作低成本和优先满足客户需求。就像薇甘菊一样，在低生存条件下蔓延生长。以后切一块这个优质的管理平台的一部分，独立出去再种上有上升势头的产品，必将产生很快的增值。

华为大学能不能把“将军的摇篮”这句口号公开喊出来，当然，这将给教学极大压力，给学生极大压力。我们执行830计划，最大的困难是缺少带兵的人，缺少优秀的拥有成功实践经验的干部。这些人在学习与实践中，会逐步成长为各级管理骨干，我们称之为“将军”。华为大学在这个历史时期应负有很大的使命。要研究一下，黄埔军校、抗日军政大学、西点军校为什么出了这么多将军。为什么我们担负不起这个历史使命来呢？黄埔军校培养了林彪、徐向前、陈庚……等一大批共产党、国民党的高级将领，你们分析一下，黄埔军校为什么能够培养出这样的学生？抗大为什么能培养出一大批走上抗日前线的将领？抗大毕业的20万学生对中国革命和建设起了多大作用……。现在我们也要北伐了，为什么我们担不起这个历史使命来呢？担不起这个责任来呢？我们要研究我们的教学方法。

抗大的校训是什么？西点的校训、黄埔军校的校训是什么？我们华为大学有校训吗？抗大的“三八作风”，“坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术，团结、紧张、严肃、活泼”；西点有“国家、责任、荣誉”；他们都有鲜明的口号……

党委以前是落后员工与公司的隔离带，今天这个隔离带交给人力资源系统的工作小组，他们成立另一个机构来做；党委还是要行使“否决权与弹劾权”，也就是选拔干部。通过否决权的过滤作用，让优秀的干部浮上来，通过弹劾权，将在行使否决权中遗漏的不称职的干部再否决。确保大量的优秀的干部迅速的奔跑。华为大学就是对这些选拔出来的一批特优秀的干部进行素质培养，使这些土八路能驾驶坦克、导弹、巡洋舰……。你们的任务，是相辅相成的，都是为了选拔干部。“否决权”和“弹劾权”是非常大的权力。你怎么用好这个权力，怎么选干部。

怎么把华为大学变成培养将军的摇篮，怎么把这个口号喊响？从历史上来看，为什么西点、黄埔、抗大出了这么多将军，你们都要好好研究一下，这些都是榜样。你们还可以看看刘伯承、陈赓的电影，他们怎么组建南京军事学院、哈军工。

项目管理是连排干部走向将军的必修课。否则怎么可以组织现代化军队呢？我们的各级干部都要练就200米近战的硬功夫，要敢于刺刀见红。各级干部一定都要用业余时间通过项目管理的考试，二年内20级以上的干部通不过考试的，要免除职务，机关要延伸到18级。可以象“托福”一样，不计考试的次数，一定要考及格。然后逐级考下去，直到科以上干部全部为合格者。我们要用三年时间，将总部机关从中央集权的管理中心，逐步转换为支持、服务中心，以及担负起监控的职能。我们不仅要使指挥所建立在听得见炮响的地方去，而且要使资源能及时、准确、有效地配置到项目，让项目通过IT拥有指挥决策权，资源的合理、有效的调度配置权。三年后决不允许拥有资源管理的人，通过IT遥控战争。三年内要将机关主管支持与服务的主官，转变成有成功实践经验的干部担任。同时，承担具体支持与服务的工作人员，也必须拥有服务业务方面的实践经验。这是一场大的人事变革，大家都有充裕的时间，完成自己的转换。

外面有一篇文章，说华为过100亿美元，有一道难越的坎，我看写得很实在。我们从质变到量变，再从量变到质变，没有这么简单，这么乐观的。华为对大项目执行端到端的及时、准确、高质、高效的交付，确实碰到了叶公好龙的问题，现在项目越来越大，执行越来越困难，我们在合格干部方面准备还不足。现在有的项目是一片混乱，巴西项目、埃及项目都出了问题，就是缺少合格的干部。我们后继干部是否能跟上公司的高速发展？已经成了我们成败的关键。我们要加快各级项目经理级的干部考核、培养，让他们在实践中，通过项目的管理，完成遴选。

我认为，每个干部都不要走向极端，极端会产生争论、“战争”，是有可能酿成对成熟流程的破坏。我为什么讲灰色，灰色就是不要使用“革命”的手段，要以改良的方法对待流程变革，要继续往开来，不要推倒重来。只要有黑和白两种极端观点存在，这两种观点总会交战，最后结果就是什么事情都做不成；灰色就是两种观点妥协了，形成一种东西，就不要争了，好好干吧。我们不允许华为公司有黑白观点的存在，每个人都要讲实事求是，讲你怎么来做，我考你项目技能。

现在我们不缺项羽之类的勇猛之士，为什么不能产生真正的将军？因为我们不给这些草莽英雄以制度化、规范化的作业方法的教育。但这些培训，不是从任何西方课本中下载中来的，而是要结合我司的实践。要活学活用，急用先学，系统全面的教育要与解决现实问题结合起来。

党委和华为大学都是我们选拔干部的重要阵地，党委行使“否决权”，华为大学行使“培养权”，两个权力不一样，但却共同都是为了选拔将军。党委融入华为大学培训中去，执行两个权利。华为大学要针对主要矛盾，主要针对管理技能进行培训，答辩中面面俱到，讲得十分“精彩”的人，不要给高分，能解决实际问题的才给高分。

讲师必须是有实践经验的人，没有实践经验的教官不能讲课，只能做组织工作，而且以后全部都要到前线去。战争没有你想象中那么复杂，也没你想象中那么简单，你们讲了半天抓不住要领，不知道仗应该怎么打，因为你不懂，所以讲了半天都是游戏。真正战争时，需要抓住主要矛盾，要抓主要矛盾中的主要问题，然后就攻其一点，注意迂回。

我认为所有的教学案例都要来自于华为和现实社会的真实性案例，本本主义的案例一个也不要。真实的案例虽然不可能成为很好的培训教材，至少它是正在实用的，这是他做成功的，他是想明白的，所以别人可以利用这方法去做，如果还差两点，你可以去补充。关起门来编的案例，都是想当然的，打起仗来决不会用这个案例。课程不要盲目正规化。

我认为华为大学当前的方针，就是要培养将军。但是不排除你们原来已经成熟的系统，继续多层级的去培养，为什么不把项目经理级的、连排级的培训放到前线去，而别放在家里呢？为什么不可以函授，为什么不可以搞网上大学？项目经理的培训系统已经成熟了，我们就可以用函授、网上大学来培训，让函授学生也进步啊。

你们是否能够喊出你们的口号“这里是将军的摇篮”？如果不这样，你们就脱离这个时代，就像在世外桃源一样，就没有和现在形势的紧迫感结合起来，你们的重要作用就没有得到公司各个部门的认同，这一点对你们很重要。

我们要北伐了，你们不给我们培养出将军来怎么行？都要好好想一想。

在BT系统部、英国代表处汇报会上的讲话

2006年12月14日

【导读】2004年3月30日，华为在英国贝辛斯托克设立欧洲地区总部；2005年，华为成为英国电信（BT）首选的21世纪网络供应商，为BT21世纪网络提供多业务网络接入（MSAN）部件和传输设备。

我这次来主要目的是听一下英国的财务与经营管理汇报。当初，我们头戴白毛巾，腰里挂着两颗地雷开拓海外市场的时候，什么都不懂，不知道国际市场该如何管理，在管理上粗放一些，这是可以理解的，因为大家都在探索。现在，海外市场取得了很大的增长，还像以前一样，管理上不去，这对公司是最大的风险。英国是现代管理与工业革命的发源地，标准化管理都是从英国发起的，来英国就要虚心学习英国的管理。我们到英国来，管理上不要试图将英国中国化、华为总部化，而是要让华为的管理英国化、精细化、标准化。

1、学习英国人的管理模式，实行围绕计划和经营的精细化管理，在相同成本下，为公司做出更大贡献。

我今天看到你们的报表，看到英国能够拿出这个财务分析报告来，不论数据是否精确，我都很高兴，说明你们已经开始知道围绕财务进行经营管理了，能用数据来说话了。新加坡、香港就是英国管理的样板。李光耀带给新加坡的，除了争取到国家与民族的独立之外，最重要的贡献就是保留了英国的管理。新加坡的管理就是英国精细化、标准化管理的一个子版。精细化管理就是要有计划，有预算，有核算，各个指标数据都有据可依。代表处围绕计划进行经营管理，就是要围绕这些财务数据进行。只有财务数据清楚了，财务分析也就清楚了，管理指标才能清楚，就能明白需要改进的地方与方向，从而指导业务发展方向并制定合理可行的业务策略与行动措施。

英国代表处要率先进行全面利润考核与精细化管理，要每个主管都要会讲、会做，系统部、代表处各业务部门主管都要能讲清自己的财务与业务经营管理。相关述职报告要模板化、标准化，这样可以节约大量的合并报告的时间，减少大量的不增值的重复劳动。

怎样才能精细化管理？就是计划要合理、不能盲目。有合理的计划就可以有效降低运费、降低工程师的差旅费。计划是龙头，制定计划的人员一定要明白业务，地区部要成立计划、预算与核算部，要明白业务的人来做头。只有计划做好了，后面的预算才有依据，通过核算来修正、考核计划与预算。为什么我们的运费控制不住？如果计划做好了，海运比例提升了，运费自然就下去了。对工程人员要实行计划工时管理，今后工程人员的派遣的账要算到经理头上，他去到那儿没有活干，拿不到工时，就是空置，我们规定空置的比例不能超过多少，多了，就说明这个经理不会管理。

我强调的精细化管理，不是一味追求低成本的管理，是在相同的成本情况下，为公司做出更大的贡献。两者的含义是不一样的。后者是发散的，前者是收敛的。该花的钱还是要花，只要把各种费用指标清晰化了，考核明确了，每个人都会找到主动改进的办法。

代表处就是要围绕计划、预算、核算，用财务数据为牵引，各项业务策略与措施细化、明确，报告模板化进行经营精细化管理。围绕计划和经营的精细化管理是实行全面利润考核的关键支撑，也是公司各业务中心建设发展的方向。只有在精细化经营管理下，全面利润考核才能有扎实可靠的基础，利润数据才真实可信。

2、要实行利润考核，代表处干部要会管理、懂财务和经营，持续改进内部管理，降低运作成本，在系统部、代表处形成业务为指导，财务为监督的管理模式。

在全球通信行业的竞争形势下，生存环境要求华为做好三个方面：质量好、服务好、内部运作成本低。特别是持久地加强内部成本管理，才能让华为生存下去。比如对合同管理的改进，我们面对的高端运营商要求越来越多，合同是厚厚的一本，各个专业部门对应不同的部分。合同谈判的人没有将相关信息写成摘要，传递给后继执行的人，造成合同每人去读厚厚的一本，这个读，成本就很高，而且，执行困难。因此，对合同参与部门要形成合同索引，将合同的关键部分记录下来，形成文档传递给后继环节。一本厚厚的合同，真正可管理执行的部分整理出来也就是三、四页就能讲清楚了，其他的部分只有合同执行出问题的时候才需要关注。要建立合同索引制度，要将前端谈判的工作有效继承下来传递到后端。

我们与爱立信等大公司比什么？就是比效率，比成本，看谁能多活一口气。改进管理是一个持久持续的过程，不要太激进，如果我们每年进步0.1%，100年就能进步10%，持续长久改进下去是非常了不起的。

实行全面利润考核后，补贴性的市场拓展已经由全面拓展转变为重点进攻，要求销售管理也要重心前移，下到代表处。精细化管理要多沟通，多沟通才能发现问题，及时改进。围绕全面利润考核与精细化管理，财务的报告要实事求是，既不要悲观，也不要乐观。财务要对业务形成支撑。在代表处形成业务为主导、财务为监督的管理模式。

3、思想上保持艰苦奋斗，提升管理能力，培养输出干部；开放心态吸收先进文化，平等对待本地员工，改进对本地员工的考核和管理。

欧洲的环境比较好，没有战争、疾病的严重威胁。但是更要在思想上保持艰苦奋斗。员工来到英国是难得的学习英国管理的机会，要将食堂尽快建立起来，将做饭的时间节约下来，用在学习提高上。美国市场我们还没有实现真正突破，英美的文化与管理基本是相通的，我们就是要将英国作为培养管理干部的基地，将英国的管理输出到全球重点市场。

对本地员工的培养不要强制他们中国化。华为文化是什么，我自己都搞不清楚。华为文化就像是洋葱头，都是外来文化，这层是英国文化、那层是中国文化、美国文化。我觉得华为文化就是一种开放的、兼容并蓄文化。因此对待本地员工，不要用中国的思维去要求他们，要以开放的心态去吸取他们的精华，充实我们的文化。

英国对本地员工的双轨制考核的建议很好，将短期奖金激励与PBC的晋升考核很好的管理起来，有章可循。实现了本地员工奖金透明化，员工自己可计算、可管理，避免了传统的奖金大排队的做法。可以将英国考核办法整理出来在公司人力资源部备案，在英国先推行。

英国可以率先采取本地发薪，我是赞同的。英国、日本物价高，日常差旅补助不够吃饭，是否可以实行据实报销，可以探讨一下。

4、对BT系统部、英国代表处的要求。

总体上讲，BT系统部、英国代表处围绕财务的精细化管理汇报做得很好，我很高兴。但细节上还有不足，汇报图表色系都不能统一，这不符合英国标准化管理的传统，做事要认真细致，模板一定要标准化。英国业务中心小循环先做起来，要成为华为所有代表处的管理典范，向世界各地代表处输出模板，率先进入国际化。要通过标准化模板化降低管理成本。英国业务中心要在1-2年内拿出一套好的管理办法，我希望在2007年底再听一次英国的汇报。

就要过新年了，过年的时候我不在英国，先给大家问声新年好！特别是给你们的家属，你们在海外艰苦奋斗为公司的发展做出了巨大贡献，家属做出了巨大的牺牲。请你们转达我对他们的感谢。

实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力

——任正非在国家某大型项目论证会上的发言 2006年12月18日

【导读】华为研发部门的负责人在向任正非汇报研发成果时，面有得意之色，任笑着说：“你什么时候可以不让公司交这两亿美元（专利许可费）了，再来吹牛吧！”这些年，华为每年交出去的专利许可费都在3亿美元以上。华为韬光养晦，2007-2016年十年时间华为累计投入研发经费3130亿元人民币，累计获得专利授权62519件。

一、华为的一些实践

华为公司作为一家高科技企业，从创业开始，就始终坚持以市场的商业成功为导向，一切投资、一切管理的改进都紧紧围绕产品的市场商业成功，尤其摒弃的是脱离商业成功导向的、唯技术的创新。这种盲目自傲的创新，对于我们没有资金来源的公司来说，无异于自杀。

华为在过去的18年里每年坚持投入销售收入的10%以上在研发上，尤其是最近几年，有超过二万五千名员工从事研发工作，资金投入都维持在每年70、80亿元以上。经过十八年的艰苦奋斗，迄今为止，华为没有一项原创性的产品发明，主要做的、所取得的是在西方公司的成果上进行了一些功能、特性上的改进和集成能力的提升，更多的是表现在工程设计、工程实现方面的技术进步，与国外竞争对手几十年、甚至上百年的积累相比，还存在很大差距；对于我们所缺少的核心技术，华为只是通过购买的方式和支付专利许可费的方式，实现了产品的国际市场的准入，并在竞争的市场上逐步求得生存，这比自己绕开这些专利采取其他方法实现，成本要低得多。由于我们的支付费用，也实现了与西方公司的和平相处。

2004年华为公司推向市场的一款WCDMA的分布式基站，相比传统的基站，运营商每年的运行/运维费用包括场地租金、电费可以节约30%，为客户带来了价值的同时也体现了产品的竞争力，从而获得了客户的好评和选择。这款分布式基站没有革命性的技术，也不存在过多的技术含金量，仅仅是工程工艺上的改进而已。

事实上，在产品的工程实现技术方面，我们也经常遇到瓶颈，包括算法、散热技术、工艺技术、能源、节能等在内，都时常成为我们在竞争中获得优势的障碍。为了解决这些问题，克服发展障碍，我们也不全靠自主开发，因为等自主开发出来了，市场机会早没有了，或对手已在市场上构筑了优势，我们没法在竞争的市场上获利。所以，我们经常采用直接购买技术的方式来缩短差距并构筑领先。

我们有一款全球领先而且份额占据第一的产品，在功能、性能上超越竞争对手的一个关键技术，是我们通过购买某外国公司的技术而获得的。我们寻找并选择了一家在超长光传送技术和产品解决方案研究上非常领先的厂家，该公司累计投入已经超过\$70M，其技术主要应用在骨干长途光传送系统中，网络地位非常重要。我们经分析，认为其产品和技术具有很高的市场价值，最后决定购买该技术。经过技术转移和二次开发，以及必要的法律手续，在短短的9个月时间内完成了集成开发，成功推出应用了新关键技术的产品，实现了大容量、长距离(4600公里)无电中继的光传输。2003年推出该解决方案以来，在相关市场上得到快速发展，从最初的全球名不见经传的长途传输厂家，到2005年就已经快速成长为全球长途传输市场第一的厂家，并保持稳固的地位。特别值得一提的是，依靠优异的性价比，我们在拉美最大的固定运营商Telemar的653光纤系统上，依靠比其他厂家更强的带宽传送能力，实现了市场的突破性应用。

华为公司清醒地认识到，我们在技术上需要韬光养晦，必须承认国际厂商领先了许多，这种巨大的差距是历史形成的。一方面，由于发达国家创新机制的支持，普及了创新的社会化，技术获取相对容易；另一方面，当我们还在创始时期、起步阶段，国外有些专利就已经形成了，无论是系统实现原理的还是技术实现细节的，国际领先厂商已经领先很多了。市场本身是开放的，但是我们要真正在全球市场上能够占有一席之地，使我们的产品和系统能够进入国际市场，我们只有通过谈判、支付合理的许可费用，才能够使得市场对我们也是开放的；也只能这样，才能扩展我们的市场空间，扩展我们的生存空间。这对我们是有利的，至少可以利用我们的相关优势，拉动巨大的制造业前进。

华为公司历来尊重别人的知识成果和知识产权，同时也注意保护自己的知识产权。华为真诚地与众多西方公司按照国际惯例，达成有关知识产权谈判和交叉许可，我们在多个领域、多个产品与相应的厂商通过支付许可费的方式达成了交叉许可协议。宽带产品DSLAM，是阿尔卡特发明的，我们经过两年的专利交叉许可谈判，已经与其他公司达成了许可，我们会支付一定的费用，换来的是消除了在全球进行销售的障碍。经过努力，我们的DSLAM市场份额达到了全球第

二。国际市场是一个法治的环境，也是一个充满官司的环境，华为有了这些宝贵的经验，今后就不会慌张失措了。华为以后依然要在海外取得规模收入，如果没有与西方公司达成许可协议和由此营造的和平发展环境，这个计划就不能实现。我们付出专利许可费，但我们也因此获得了更大的产值和更快的成长。

今天，由于技术标准的开放与透明，未来再难有一家公司、一个国家持有绝对优势的基础专利。这种关键专利的分散化，为交叉许可专利奠定了基础，相互授权使用对方的专利将更加普遍化。由于互联网的发达，使创造发明更加广泛化了、更容易了。我们充分意识到需要在知识产权方面融入国际市场“俱乐部”。知识产权是国际市场的入门券，没有它，高科技产品就难以进入到国际市场。

虽然华为每年将销售收入的10%以上投入研究开发，在研究经费的数量级上缩小了与西方公司的差距，也在IPR上缩小了差距，目前华为已有一万多项专利申请，但相对世界几十年的积累仍是微不足道的。IPR投入是一项战略性投入，它不像产品开发那样可以较快地、在一两年时间内就看到其效果，而需要一个长期的、持续不断的积累过程。

我们也充分地认识到了基本专利的成长过程是十分漫长而艰难的，基础专利的形成是要经历很长的时间，要耐得住寂寞，甘于平淡，急躁反而会误事。基本专利的形成是冰冻三尺，非一日之寒，即使是应用型基本专利的成长过程也至少需要3~5年。我们一直倡导并建立了相应机制，鼓励板凳要坐十年冷；同时坚定地走出去，积极融入国际性行业组织中，广泛地与业界同道交流、合作、协调；特别是在行业论坛以及行业标准开发组织中积极参与，共同致力于行业的成长和发展。虽然我们在国内外总共申请了超过1万件的专利，但我们知道：真正的、核心的基本专利还不多，我们还会持之以恒地而且仍然在功能、特性、工程实现技术等方面加强投入，继续反对盲目创新、反对小农意识、反对自我封闭、反对闭门造车；坚持合作与自研并重，在把握行业发展趋势的同时顺应业界的潮流、顺应相应的规则，厚积薄发、投放有序、广泛合作、优势互补，共同推进行业的发展和进步，构建良好的商业发展环境。

二、华为的发展情况

华为公司成立于1987年，在党和政府的关怀下，经过十八年的艰苦努力，由当初十几人发展成为现在六万多名员工的公司。十八年来，华为累计缴纳关税、增值税、企业所得税、个人所得税等各项税收253亿人民币。

华为公司长期聚焦通信领域的设备研发、制造和为客户提供解决方案，经过多年的奋斗，今天可以提供电信领域的较完善的端到端解决方案，产品覆盖移动通信、数据通信、光网络、固定通信、电信应用业务与软件、终端等领域。

华为在北京、深圳、上海、南京、西安、成都、武汉等地设立了研发机构，并建立了国际化的全球同步研发体系，在印度的班加罗尔、美国的达拉斯和圣地亚哥、瑞典的斯德哥尔摩、俄罗斯的莫斯科等建立了研究所。华为公司重视研发质量管理，全面实施CMM5(国际上软件开发管理的最高等级)和集成产品开发流程(IPD)等管理流程和方法，从事软件研发的机构基本上都通过了CMM5级国际认证。

中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国。公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢、投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，1996年开始，众多华为员工离别故土，远离亲情，奔赴海外。无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚……，到处都可以看到华为奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带开局，爬雪山，越丛林，徒步行走了8天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击、头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在宿舍睡觉，半夜歹徒破门而入、拿枪顶着我们的员工进行抢劫；我们在拉美某地的班车遭遇持枪歹徒抢劫，全车人被抢；即使是货物运送，也经常需要雇佣特殊人员护卫；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得了当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；在一些国家，我们有70%的中国籍员工得过疟疾；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……

在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘了10年，从获得第一单38美金的合同起，集腋成裘，到2005年销售额6亿美元，成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，我们终于通过了英国电信的考试，成为其重要合作伙伴；为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，我们冒着室外60度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过2年多的坚持不懈，终于开通了我司全球第一个3G商用局……

经过十年来的不懈奋斗和挣扎，华为逐渐地在海外取得了一些收获，2005年海外的收入超过了国内。尽管也进入了部分发达运营商的市场，但是我们在超过一半的市场空间里基本上是没有突破的，尤其在北美、西欧和日本。

我们所处的行业，方向选择太多而且还处在巨大变化之中，我们一直存在生存危机也一直生存在危机中，华为的衰退和倒闭一定会到来！而只有时时警醒我们自己，我们才能进步，才能延迟或避免衰退和倒闭的到来。

三、面对我们所处的产品过剩时代，华为人除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造我们的幸福，全靠我们自己。

中国高科技企业的成长之路，注定充满坎坷与荆棘。选择了这条道路的人生，注定艰辛与劳碌，同时也更有价值。

在中国，在高技术领域，做一个国际化的企业、开拓全球市场，我们没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；

在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平的，我们没有任何成功的实践可以借鉴；

在中国，做一个企业，竞争对手是全球各发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至一百多年的积累，有欧美数百年以来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴和雄厚的人力资源、社会基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大营销和服务网络。面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，我们没有任何经验可以借鉴。

十八年来，我们公司高层管理团队夜以继日地工作，许多高级干部几乎没有什么节假日，所有的主管24小时不能关手机，随时随地都在处理随时发生的问题。现在，更因为全球化后的时差问题，总是连轴转地处理事务和开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，我们只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲、健身的时间，都在忘我努力地工作。否则，我们根本无法追赶上竞争对手的步伐，根本无法缩小与他们的差距。

经历90年代初艰难的日子，在资金技术各方面都匮乏的条件下，我们咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，紧紧依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原则，重点投入、重点突破，终于研制出了第一台通讯设备——数字程控交换机。

公司创业之初，我们没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，发工资经常打白条，绝大部分干部、员工长年租住在农民房，用有限的资金购买原材料、购买实验测试用的示波器，正是老一代华为人“先生产，后生活”的奉献，才挺过了公司最困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才有了今天的华为。一直到2001年，我们才拿出了所获得的利润的一部分来改善我们的员工的生活，让我们的部分员工解除了基本的生活上的后顾之忧。

由于我们年轻，无法避免地在解决方案的理解上不准确，无法避免地在设计、实现上存在幼稚和缺陷。1998年，交换机用户板因为设计不合理，导致对全网一百多万块用户板进行整改；2000年，光网络设备因为电源问题，为了对客户负责和诚信，我们从网上回收、替换了20多万块板子，这些板子在仓库里堆积如山，造成损失十几亿；西欧某运营商，由于我们对客户的需求理解偏差大，造成无法及时交付，只能按合同赔偿；亚太的一个移动运营商，选择我们的彩铃系统，由于工期极其紧张，导致工程质量低，造成诸如鸳鸯线等低级错误，给客户造成很大影响；VPN系统由于没有考虑逃生设计，局部故障导致系统中断，客户无法使用业务；系统操作、管理权限不是基于使用者而是基于角色设计的，由于权限过大，误操作导致整个系统瘫痪等等，无不是因为我们的年轻和幼稚。因为这种年轻和幼稚，所以我们必须也只能付出更多代价。系统的设计和研发要推倒重来，过去的工作等于是白做了。为了还能够赶得上市场的节奏，为了还能够从市场上获得竞争先机，我们只能付出比别人更多的精力来工作：加班累了，就在办公室铺下垫子睡一觉，醒了就继续干；思路没了，就在办公室铺下垫子睡一觉，有了思路就继续干，所以也造就了华为公司传承至今的垫子文化。

2001年开始的网络泡沫，市场急剧下滑和萎缩，尤其是2002年，华为深深地感受到了严冬的寒冷和彻骨。那一年，我们公司的销售是负增长，很多员工因为暂时的不利处境，纷纷离开了；更加雪上加霜的是，不少离开公司的员工离开的时候带走了华为公司的源程序、设计原理图等核心商业机密信息，在外面或自己开公司或有偿泄漏给同业者进行仿制。这种零成本、无投入的仿制，在市场上还全面形成了对华为的正面对抗，几乎造成华为公司的灭顶之灾。

由于对市场形势和发展的判断失误，我们错失了很多可以获得收益和利润的市场机会；由于没有准确判断泡沫带来的低谷，对局部市场和产品的盲目乐观，造成了5亿元的器件库存和积压；NGN至今亏损超过10亿，3G至今亏损超过40亿，不知道什么时候才能收回投资。

住两块钱的招待所，顿顿吃方便面，睡机房，我们经常经历；跟我们在同一个客户那里出差的竞争对手的工程师，住的是当地最高档的宾馆，我们是多么地羡慕；在同一个机房干活的竞争对手的工程师，一到下午下班时间就收拾东西走了，而我们还在吭哧吭哧地干，我们还是羡慕。

我们通过集体降薪来支撑住公司；我们通过忘我工作来弥补我们年轻造成的过错；我们通过舍家别妻、奔赴海外开疆拓土，来为公司过冬添棉袄。公司上下同心同德卧薪尝胆，我们挺到了今天。

自公司创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点一点地争取到订单和农村市场；另一方面，我们把收入都拿出来投入到研究开发上。当时，我们与世界电信巨头爱立信、阿尔卡特等的规模相差200倍之多。通过一点一滴锲而不舍的努力，用了十余年时间，我们终于在2005年销售收入首次突破50亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。最近不到一年时间里，业界几次大兼并，一下子使已缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一些喘息，直一直腰板，拍打拍打身上的泥土，没想到又要开始更加漫长的艰苦跋涉……

2005年春节晚会上，《千手观音》给了我们很大震撼。那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，在没有任何音乐协调的情况下，形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。华为数万名员工，正同他们一样，历经千辛万苦，才取得今天一点进步。但我们始终认为，华为还没有成功，华为离成功还很远！华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的外部环境比以往更严峻；海外很多市场刚爬上滩途，随时会被赶回海里。产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这关键时刻，我们不能分心，不能动摇甚至背弃自己的根本，无论现在、还是将来，我们除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。

对区域监控工作的讲话纪要

2007年1月08日

【导读】2007年，华为营收将近1000亿元人民币，员工人数已达7万。随着财务逐渐融入整个商业流程，华为的管理模式、“打单”模式和人员培训等都开始遵循新的流程，并让财务“监管”无处不在。

一、流程负责人就是监控的责任人，就要负责把监控的责任承担起来。监控管理部要提供方法和模板，协助流程负责人承担起监控的责任，并对流程负责人进行考核，而不是代替他们监控。

EMT已经决定，各业务的一把手是监控的负责人。所以首先要明确，自检、内控检查与评估、授权体系建设这三项工作的责任人就是流程负责人，监控管理部不能越俎代庖，不要搞成业务负责人不在乎，监控人员很积极，这样解决不了问题。只不过目前做的不够规范，监控部要帮助去规范，把监控责任落实到流程负责人，并通过对业务的内控检查与评估，促使业务负责人对其管辖的地盘负责任。监控管理部有考核的权力，参与对干部的评价，必要时，可以弹劾。

首先要对人的行为实施管理，其次对各级流程的责任制度实施管理。把行为准则、岗位责任、处罚规定、奖励制度制定出来，流程责任人就不敢松懈了。思路、方法、模板，这是监控应该建立的一种专业的指导、规范的东西，交给业务部门，让业务部门按照要求去建设自己的监控体系，监控负责验收和评价，这样做才能使监控和业务真正结合起来。

二、市场部正在做代表处的管理模型，监控、计划等部门要参与进去。利用这个时机把监控揉合到代表处管理模型中，延伸到市场体系，延伸到业务中去。通过授权使管理得到扩张，通过行权实现分权制衡，问责就是一个负反馈。

现在市场部正在做每一个层级的管理模型，在建设的业务模型中，监控管理部要趁机参与，共同研究区域怎么管理。我认为最主要还是要搞个综合小组，我主张洪天峰组织一下，监控、计划等各个方面的都进去，设计合理的授权点、监控点。市场部先做了一个英国代表处的管理模型，这次去英国我没有听客户发展方面的汇报，专门听了这个管理模型，觉得英国还是上道了。这次我要在市场大会上讲，要求他们在一个地区部选一个代表处做管理模型试点，这些代表处模板定期在一起研讨，你们综合管理部门也去。当他们的管理设计模型完成后，对地区部、代表处的监控设计也就完成了。你们大家是不是每三个月能开一个研讨会，每个代表处讲一下自己的模型，大家归纳一下，调整一下，就进一步，几个月又进步一下，到年底我们能不能看到一个比较完善的推行模板？

我希望监控能落到实处，监控不是越多越好，授权也不是越密越好，要合理分析、讨论、征求大家意见，要和业务变革去商量，商量好了达成一致意见。通过授权使管理得到扩张，通过行权实现分权制衡，问责就是一个负反馈。当这个模型完成后，监控就包含在里面了，岗位分工也能管得住了。模型定下来再推广，监控实际上就延伸到海外的市场管理体系了。

三、监控要尽快落实人员大进大出，经过循环轮换，培养干部，将懂监控的人员输送到业务管理岗位，实现对业务的监控。

我早就要求监控管理部要做到大进大出，要尽快循环轮换，要抓住机会培养干部。一定要从业务系统里面抽调人到财务系统中来，大量监控人员要从业务体系里面来，他们从业务走向监控，监控搞明白了，将来再走向业务，经过这个循环，就有利于建成业务的监控体系了。监控要紧紧抓住应付流程培养干部，这是最重要的工作。在AP项目培养了二十多个人，不也才二十多个吗？监控一定要大胆进人，不要排外。我早就说过要从国内用服抽调100人到200人到监控。经过简单的财务训练，参加监控。如果纯粹靠你们孵小鸡，肯定不行。

监控管理部要像黄埔军校一样，进来一批走一批，然后散布到公司，谁最明白这个流程，就把这个人留下来做县长，这个明白人进去了，在流程中当一把手，流程不就监控了嘛。华为最大的监控主管是谁？不就是我嘛。各级业务流程责任人，经过这个循环，走向业务，他有了工作方法，有了管理的权限，通过制度和考核，他自然就有了责任心。就完成业务一把手的监控，监控不就实现了吗？

大进大出的实现有两个方面，一是业务骨干到监控锻炼之后，再循环到业务中去；二是监控拿出方法、思路、模板，出去推广。这就会使更多的人明白监控，参与监控。

四、区域监控要从现实出发，根据业务目标落实监控，要能抓住最重要的环节，保证主流程快速运作。

区域监控可以先以监控小组的形式开展工作，只要有人就试点去做，按照监控的程序、方法去开展。在区域设立监控组织，我不反对，这个事情你们自己就可以决定。组织不叫监控部叫监控小组也行，组长等于总监职务不就完了。

监控体系推广的面不要太广，内容不要太多。一个阶段做一件事，全都展开做有难度，铺开战线未必能达到效果。监控要和业务结合起来，要深入业务，从源头抓起，设计监控要素，监控业务。要能抓住最重要的环节，保证主流程快速运作。很细的流程，业务部门自己整改就行了，监控小组把大流程的问题先解决。

财经的变革是华为公司的变革，不是财务系统的变革

——任正非在财经变革项目规划汇报会上的讲话 2007年1月8日

【导读】2006年11月中央电视台播出《大国的崛起》，这个纪录片更坚定了任正非从欧美找“制胜于域外”的武器。2007年初，任正非亲自给IBM CEO彭明盛写了封信，希望效仿IBM的财务管理模式进行转型。2007年7月，IBM邀请华为公司近10位财务相关人员到美国总部进行了为期三天的访问，了解其财务系统情况，不久，华为就正式启动了IFS（集成财务转型）项目。而这次会议是一次吹风和松土会。

财经变革目标瞄准IBM财务转型的第二个阶段。即：建立标准统一的流程，并自动化这些流程，利用有效的系统来支持这些流程，剔除没有附加价值的步骤，利用工具和技术精简工作流程，以保证数据的准确，从有效的系统中提取必须及可信的数据。华为公司要求IBM提供优秀的项目经理和顾问，以足够的资源全力以赴保证华为公司财经变革项目的成功。不合适的顾问不予录用。

我认为财务暂时不要搞需求人力资源战略曲线。在变革的关键两年，财务的人员应该逐渐增长，等程序成熟稳定后，再优化流程及岗位。在变革阶段盲目降低人员会造成变革不能科学地落地。明后年还要大量增加有实践经验的财经人员，同时也把到海外有二年实践经验的人员换回来。如果项目变革需要五个人，我们就配置八个人。这个项目变革完成后，留下一部分人执行，另外一部分人员做培训，或参加另外的项目。为后续的变革增加生力军，以免不能付之实践而导致我们的变革失败。华为公司没有财经变革的经验，我们要集中优势兵力来执行项目。变革完成后，如果没有有效的传承，理解不够，项目就不是成功的。

财经的变革是华为公司的变革，不仅仅是财务系统的变革，华为公司每一个高层管理团队都要介入财务变革，哪个业务部门认为能够不需要支持就能完成变革，那我认为可以理解成能够不需要费用就创造利润。这个业务主管是没有后续成长能力的。财务部门也不能关起门来，认为不需要业务部门的参与、不需要向业务部门去宣讲、不愿意去听业务部门有什么意见。

变革也要做出必要的妥协，不要僵化教条。英国和美国两国为什么作为世界大国崛起，最主要是几百年来，对内政治上的妥协，我认为财务、业务、IBM顾问间一定要有合理的推进方案，财务认为不需要业务部门介入就可以完成变革的话，那么没有业务要财务干什么，没有业务财务就是废纸。如果说财务是废纸，何必要监控，何必要审计。我们公司坚持以业务为主导、财务为监督。

我非常担忧的是，财务人员如果内心比较封闭。

华为公司不允许哪些业务流程、哪些部门拥有在少数精英手里，我们需要的不是少数人的成功。每个部门都要做到，其正职今天被免掉，明天就有人能来接班，如果有这样的条件的话，这个被免掉的人应是升职，相反的情况应降职。回去以后，财务每个部门要推荐接班人，如果实在找不出来，就要培养，我们付出了大量的顾问费就是为了让大多数的中坚力量向顾问学习，不是为了培养少数人。作为一个领导，最重要的职责就是培养接班人，不培养接班人，就是对公司最大的不负责。我说的接班人不是指一个人，而是整个团队，也不允许拉帮结伙。

我认为账务体系的变革，我们可以和IBM沟通最适合变革的组织、岗位角色和流程，可以同时协调，但是对我们财经一时还没有变革到的很多模块，即使很重要，我们也不能随便地提高组织模块的作用和地位。变革成功一个模块，对这模块的组织结构来重新回顾，对干部的成绩进行评价，我们再来确定新的组织结构。

我们将把市场财经和资金计划部进行整合，成立销售融资与资金管理部，其职责是为支撑市场发展提供多样化的融资方案，并负责贷款回收、客户信资管理与外汇风险管理。账务管理部承担资金计划的功能，全球的资金调度与安排，所有账户的开立、审批与管理，均由账务部承担。账户开立、资金调度要遵循公司既定的制度与流程。所有账户的开立，必须经过CFO[1]批准后，方可实施。凡涉及账户开立、季末/年末资金调度的，如无特殊原因要突破公司的现有制度，需当事人写出书面说明，说明具体的原因和考虑，当事人本人与该银行的关系也要交代清楚，以及是否有不正当行为也要承诺，经CFO同意，报CEO批准后，方可实施。我们的资金管理分三级，财经委员会是管宏观政策，以及运用策划政策；销售融资与资金管理部主要是负责市场项目融资、回款，以及生产供应的融资，不管理账号及内部资金调度；账务部进行操作，不进行决策。这也是三权分立的监控。近期审计部应进行账号的审计，清理一些不必要的账号，太多的账号也是高成本。

这次的流程变革过程中，一定要确定每个岗位的职责是什么，岗位人员的标准模型是什么，对他们的奖励和处罚应该是什么。我们要从研发完成IPD变革的人员中抽出一部分人到财经变革的队伍中来，加强财务体系对干部的评价和管理。标准的流程，如果没有干部对它的管理，顾问走了，我们就忘记了。在流程设计中应包括干部的使用。没有完成变革前，我建议IBM派一些“美国警察”，哪个岗位角色中还缺少合格干部，我们都不能说是变革成功了。如果主管对下属的几个岗位，说不清应该怎么奖励，应该怎么处罚，这个主管应该下台。我认为财经变革只能从账务开始，成功一段，总结一段，正规一段，一旦进入稳定运行，千万不要随意改变，一定要对新的优化流程有复杂、困难的审批程序。不要让他们太顺利通过。

我们要坚定不移地按照所列出的项目排序、角色来工作，避免有人强化个人的作用，把一些重要的角色变得不重要，一些不重要的角色变得重要，这样我们的变革会失败。我们不要选一些不容易成功的项目开始变革，这样的话我们很容易丧失变革的信心。我从来不支持从预算开始变革，我们的业务系统都是混乱的，怎么会有正确的预算。我们的预算还要努力往前走，把盐碱地洗干净，再让顾问带了种子进来，我们才能种庄稼。在变革的过程中，我们不要反对的人，不要耍小聪明的人，不要认为自己比IBM还要聪明的人，要确保理解和积极投入。那些表现出来自己比IBM更聪明的人，而且比所有人都聪明的人要把他从流程变革队伍中请出去。我们要尊重IBM顾问提出的建议，要善意地提出不同意见。善于去沟通，尊重、听取IBM的意见。各体系的一把手都是赞助人，在他的体系中不支持这个流程变革的行政长官也要改换掉，我们不弹劾他，但我们提拔一个人来分管这块业务，暂时剥夺他一部分的权。当我们这些流程变革已经完成，如果还有业务部门不支持这件事情，就把业务主管也换掉。管理是无生命的，由于有生命的人不断地优化，使它可以传承，这是最大的无形财富，为了这个巨大的财富，裁掉几个自作聪明者难道不值得吗？

变革成功后，起到的作用是什么？不是拥有资源的人通过IT来指挥前线，而是在前线指挥战争的指挥手要通过IT来调配后方的资源。应该是前线指挥后方，而不是后方指挥前线，打不打仗，后方决定；怎么打仗，前方说了算。《CEO的海军陆战队》[2]这本书里讲美国50万海军陆战队的作战方式，就是说的这个。这次变革完成后，我们的验证标准应该为总部是支持、服务监管的中心，而不是中央管控中心。

要快乐的度过充满困难的一生

——给陈珠芳及党委成员的一封信

【导读】由于企业经营压力非常大，任正非曾多年饱受抑郁症的折磨，有多次感觉自己活不下去了，后通过治疗及精神排解得以康复。因此，任正非对员工的自杀和自残行为，抱有很大的同情心，也希望他们象自己一样走出心灵困境。

陈珠芳及党委成员：

华为不断地有员工自杀与自残，而且员工中患忧郁症、焦虑症的不断增多，令人十分担心。有什么办法可以让员工积极、开放、正派地面对人生？我思考再三，不得其解。

我们要引导员工理解、欣赏和接受习惯高雅的生活习惯与文化活动，使他们从身心上自己解放自己。这次我们不惜使用为客户提供的服务，作一次演示，让大家看到高雅的生活无处不在。这些生活场景、生活方式北京、上海已经比较多，只要你愿意多花一些钱就可以实现。员工不能成为守财奴，不能成为金钱的奴隶，丰厚的薪酬是为了通过优裕、高雅的生活，激发人们更加努力去工作、有效的奋斗而服务的，不是使我们精神自闭、自锁。我们不要再把绅士风度、淑女精神当作资产阶级腐朽的东西，而自以粗鄙为荣。应该看到欧美发达国家的人民的自律，社会道德风尚是值得我们学习的。欧美国家的人，大多数不嫉妒别人的成功，也不对自己的处境自卑，而且和谐相处。而且华为的员工有这个经济基础，有条件比国人先走一步，做一个乐观、开放、自律、正派的人，给周边做个表率。当前一部分华为反映出来的现象，恰恰相反，令人不安。一部分员工，不知道自己的祖坟为什么埋得这么好，还是碰到了什么神仙，突然富有后，就不知所措了。有些人表现得奢侈，张狂，在小区及社会上表现出那种咄咄逼人，不仅自己，自己的家人也趾高气扬……；一部分人对社会充满了怀疑的眼光，紧紧地捂着自己的钱袋子，认为谁都在打他的主意，对谁都不信任……。这些，都不是华为精神，这些人员不适合担任行政管理职位的，不管高低都不合适。他们所领导的团队一定萎靡不振。

我们引导员工懂得高雅的文化与生活，积极、开放、正派地面对人生。人生苦短，不必自己折磨自己。不以物喜，不以己悲。同时也要牢记，唯有奋斗才会有益于社会。人生是美好的，美好并非洁白无瑕。任何时候，任何处境都不要对生活失去信心。有机会去北京，可以去景山公园看看，从西门进去，那儿是一片歌的海洋，热得象海啸一样奔放，这些都是垂暮之年的老人，几十人一族，几百人一团，都在放声歌唱，多么的乐观，多么的豁达。看看他们的夕阳红，你为什么不等那一天？快乐的人生，无论处境多么困难，只要你想快乐一定会快乐。

人是有差距的，要承认差距存在，一个人对自己所处的环境，要有满足感，不要不断的攀比。例如：有人少壮不努力，有人十年寒窗苦；有人读书万卷活学活用，有人死记硬背，一部活字典；有人清晨起早锻炼，身体好，有人老睡懒觉，体质差；有人把精力集中在工作上，脑子无论何时何地都像车轱辘一样的转，而有人没有做到这样。……。待遇和处境能一样吗？你们没有对自己付出的努力有一种满足感，就会不断的折磨自己，和痛苦着，真是生在福中不知福。这不是宿命，宿命是人知道差距后，而不努力去改变。

我不主张以组织的方式来实现员工的自我解放，而是倡导员工自觉自愿，自我娱乐，自己承担费用的方式来组织和参与各种活动。公司不予任何补贴，凡是补贴的，只要不再补贴了，这项活动就死亡了。“青春之歌”是一个好的名字，一歌、二歌……五歌……，各具特色，吸引不同性格与生活取向的人。其实就是各种俱乐部。员工在这些活动中，锻炼了自己，舒缓了压力，也进行了有效的沟通，消除自闭、自傲……。只要这些活动不议论政治，不触犯法律，不违反道德规范，我们不去干预。一旦有违规，我们可以对有关员工免除其行政职务，以及辞退等方式来解决。总之释放员工的郁闷，应通过多种途径和管道来解决，靠组织是无能为力的。

员工不必为自己的弱点而太多的忧虑，而是要大大地发挥自己的优点，使自己充满自信，以此来解决自己的压抑问题。我自己就有许多地方是弱项，常被家人取笑小学生水平，若我全力以赴去提升那些弱的方面，也许我就做不了CEO了，我是集中发挥自己优点的优势。组织也要把精力集中在发展企业的优点，发展干部、员工的优点上，不要聚焦在后进员工上。克服缺点所需要付出的努力，往往远远大于强化优点所需要付出的努力。只有建立自信，才会更加开放与合作，才会有良好的人际关系。而员工往往不知道这一点。有一些员工工作干得好好的，正在出成绩的时候，不相信实践中会出真知、出将军，突然一下子要去考研，以使自己得到全面发展。当然，当他满副武装归来的时候，正好碰上我们打扫战场。要因势利导，使他们明白奋斗的乐趣，人生的乐趣。不厌恶生活。费敏、徐直军他们经常周末、深夜一大批人喝茶（务虚会），谈谈业务，谈谈未来，沟通沟通心里的想法，这种方法十分好。我们的主管何不妨每月与自己的下属或周边喝茶，明确传达一下自己对工作的理解和认识，使上、下都明白如何去操作。不善于沟通的人，是难做好行政主管的。

我曾经想写一篇文章“快乐的人生”，以献给华为患忧郁症、焦虑症的朋友们，但一直没有时间。我想他们应去看一看北京景山公园的歌的海洋，看看丽江街上少数民族姑娘的对歌，也许会减轻他们的病情。我也曾是一个严重的忧郁症、焦虑症的患者，在医生的帮助下，加上自己的乐观，我的病完全治好了。

我相信每一个人都能走出焦虑症和忧郁症的困境的！

在行政采购及信息安全问题座谈会上的讲话

2007年3月5日

【导读】信息安全对所有企业来说都是一个难题，要么防御过度，影响效率；要么防御不足，四面漏风。任正非要求要掌握“灰度”。

一、听了行政采购、AP变革项目后的发言

1、采购变革、AP变革的目的是要屏蔽采购风险，以及支付风险。我们要从风险大的项目抓起，从风险大的地方抓起，不要抓了芝麻丢了西瓜。速度不一定要快，质量要一步到位，可以先抓试点后逐步有计划、有步骤、有策划的推开，要谋定而后动。

2、对大项目的监管可以事前、事后监管，对小项目在正确的简洁有效的流程运作下，可以事后监管。

3、所有的运作都要考虑内部运作成本，一定要避免庞大的非作战高成本。

4、对零星采购，我们从商品认证，转向对供应商认证（即大型规范的超市），采购权力下放后，采购部门要担负起对授权采购行为的稽查与监控责任。

二、在听取信息安全执行情况时的讲话

在信息安全上要学“灰色”。公司在管理哲学上，一再强调“灰色”。十大管理要点中有阐述，大家学了没有？对你们来说就是不要防卫过度。

我们一定要明确我们在防范谁，防范什么内容。这点不清晰就会出现全面防御。这样做的后果，不仅重点防御会弱化，而且一些次要部门、次要信息（非机密）的运作缓慢，就像每一个华为员工要乘防弹汽车一样，不科学，不合理。那样内部运作成本会很高。

听取艰苦地区生活专项问题汇报会上的讲话

2007年4月9日

【导读】“对于威胁到生命的艰苦地区，员工首先要注意自我保护，我们的组织也要做出一些工作来。人的生命是最重要的，这是我对全球所有艰苦地区员工讲的。当这些市场出现问题的时候，区域管理部要重新调整考核基线，在艰苦地区，若还按那么高的基线要求，让人家冒着炮火前进，以生命为代价？不合适，我认为健康比成功更重要，活着比金钱重要。”任正非不仅关心艰苦地区的员工，也经常亲自走访一些艰苦国家，甚至连如何灭蚊子都会过问。

一、公司员工管理就是要支持与理解那些不断奋斗的员工，要坚持完善和提高对其保障措施。要强调生命高于一切。各级主管要将保障那些在艰苦地区持续奋斗员工的健康与生命作为工作的重点。

二、公司员工保障落实和生活改善工作，要首先从艰苦地区工作人员的生活保障开始。优先考虑海外，在海外他们自己克服困难的难度比国内大。摸索经验，形成制度，逐步推行。要解决在海外人员的伙食保障、医疗和生命保障以及住宿条件的改善问题。进而解决海外工作人员的家属随队生活的安排及帮助等问题。

三、在海外员工伙食保障方面，应采用各种可能的形式，首先要建好食堂，吃饱、吃好，才不想家。同时优先抓好艰苦地区和工程项目的野战食堂建设问题。野战食堂的形式包括且不限于驻地食堂、流动食堂、认证定餐服务等等形式，各片区、代表处和工程项目组可根据公司原则，因地制宜地解决本地野战食堂建设问题，原则上5-6人以上的可以建立野战食堂，2-3人左右的要确保员工能吃到可口的饭菜。

1、为支持食堂的快速建设，公司可以予以以下支持：

在野战食堂就餐的费用，公司进行等额补贴，即按消费多少，员工出一半，公司出一半。

食堂必要的装修费用和设备购置费用等可由公司提供；厨师和保姆费用等可以纳入日常行政成本费用管理，暂不由员工分摊；

厨师、保姆聘用要两条腿走路，以代表处自己解决为主，公司帮助为辅。

2、为支持野战食堂的快速建设，公司各部门应积极响应，迅速投入：

行政系统要抽调一些干部，紧急动员起来，尽快投入这项工作；

原党委下属有关海外艰苦地区员工保障服务的职能转入行政保障部门；

3、其他各代表处和区域机构的食堂也要加紧建设，要通过合理调整补贴发放模式、区域机构伙食保障制度建设等方面的工作，切实落实每人每天15美金的伙食标准。应鼓励员工带家属，各级主管要起带头作用。原则上，家属及小孩可以在驻地食堂用餐，也可以享受每天一半的伙食补助，另一半由员工自己出。

四、要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题：

在海外艰苦地区进行工程项目的员工，每半年要进行强制性体检，体检不通过的，不再派往艰苦地区工作。工作调整原因不纳入员工劳动态度考核内容；

各级主管要合理安排工作，逐步减少员工过度加班情况；对于过度加班员工已出现身体不适的，可就近安排在宾馆酒店等高级休息场所休整，费用可计入成本。原则上各级主管要安排员工年度休假。阻止员工每年与亲人团聚的领导是不合格领导。

健康指导中心不仅要做好员工医疗救急和人身意外伤害的保障工作，也要重在预防，指导员工合理的锻炼和休息。要尽快将已通过的员工社保、商保和救急体系运作起来，合理利用全球商业保险公司的可用资源。

对于路遇抢劫等危害员工安全的情况，应教育员工以保障人身安全为最基本要素的处理方法。不要去争夺与保护财产。

五、要学习成功经验（如中建公司在海外租地建设员工安置区域和活动设施的经验等），采取必要措施，确保员工住宿条件的逐步改善，可先从住房安装空调开始。

以生动活泼的方式传递奋斗者为主体的文化

——关于新员工培训的谈话 2007年6月12日

【导读】任正非早年崇拜两个人：一个是韩信，能忍受胯下之辱，最后成了大将军；另外一个阿庆嫂，“我们做生意的人，来的都是客，八面玲珑，就是这种方式”。任正非希望招到的新员工“胸怀大志，一贫如洗”，既能艰苦奋斗，又能八面玲珑。

首先新员工培训不能急于求成，不可能十来天就把新员工改造成骨干，这不现实，也不大可能。我们能够给新员工灌输的文化就是“奋斗”。我们华为公司是以奋斗者为本的公司，我们确定的是以奋斗者为主体的文化。华为公司所有的制度、所有的政策是以奋斗来定位的，不能奋斗者就不是华为人，是要被淘汰的。我们建立各项制度的基本假设是，员工是努力奋斗的，而公司决不让雷锋吃亏。我建议新员工在培训中只学四篇文章，《致加西亚的信》大家必学。学完之后，找你我身边的加西亚，而不要讲你的感受，讲你的感受有什么用？你身边就有加西亚，你能不能向他学习。我建议再学三篇文章，《致新员工书》、《天道酬勤》、《华为的核心价值观》。其他辅助性读物，华为文摘等可以标价，在书籍销售中心出售，仅供参考。

我们的原则是不变化的，但方法是可以变化的、是可以丰富多彩的。不要搞以人为敌的考试，以及考一些不清晰的题目。应该是通过讨论，使员工知道公司的许多管理规定，如工资薪酬的管理原则，社保医保、意外伤害保的具体方法，以及如何考核评价员工，如何进行干部选拔的三权分立等的许多政策。要让员工知道成长的明确、清晰的导向。以及通过新员工培训的丰富多彩的活动，增强人际理解力与沟通能力。我们要不断激励员工前进，害怕到海外去、到艰苦地区去，害怕艰苦的工作，在华为是没有出路的。不想成为将军，而只想当一个士兵，是可以的；我们也允许士兵存在，如果贡献大于成本，就是一个普通员工，如果贡献低于成本，那就末位淘汰。因此新员工培训传达一种原则就是“奋斗”，只有奋斗才有利于社会，只有奋斗才有个人前程，只有奋斗才能报效父母，只有奋斗才有益于妻儿……。我认为任何人只要通过努力都是可以改变自己的命运，一切进步都是掌握在自己手中，不在别人。你们说80年代新新人类，新新人类没有什么特别，他们也得干活，否则他的薪酬谁来发。新员工的培训的教材和骨干员工的版本是不一样的，骨干员工讲的很多是方法，叫他们如何用工具，而新员工讲的是一种精神，首先要有精神，然后才会有方法。

什么是文化？我多次提到，华为是没有文化的，都是从世界的先进文化借鉴来的，就像洋葱一样，剥一层是日本的，再剥一层是欧美的……，再剥一层是孔夫子的，再剥一层是反对孔夫子的，只要是好的，我们都要吸取，包含爱立信、阿尔卡特、朗讯、思科、微软，他们优秀的管理也要吸取。剥到最后，剩下的核心是很小的，就算是华为文化吧，就是奋斗精神和牺牲精神。其实奋斗与牺牲精神也是几千年来就有的，也不是我们发明的。过多强调华为自己的文化是没有必要的，只要这个文化与别的先进文化不溶和，最后是存在不下来的。对新员工，核心价值观也只能慢慢的吸收，不是几次讨论可能解决的。可以做成胶片和小册子，也放在书店里卖。

我们可以通过各种活动，来加强对奋斗文化的理解。比如，我们可以找一些在世界上非常有进取精神的歌曲或电影，晚上让大家看看听听片断，有什么不可以呢？因此整个培训教育，要寓教于乐，让大家深刻认识。我翻了一下新员工培训的案例，基本上是以华为公司为主题的案例，太封闭，当然我也不反对，这也是很好的，但是我们为什么不从更广泛内容里面去寻找呢？

我们要转变一个思维，就是视野。培训教师转变视野，不要只狭隘的看得见华为，看不见别的人好的地方。我们很多人缺少视野，就只看到眼前这点东西，靠机械教条的东西来改造人。因此我认为要简化培训内容，丰富培训形式，方法要多样，加强员工自悟，让更多的人感兴趣进来。

现在我们跟员工讲的东西，不要脱离这个时代背景。传承一种文化，要切合实际。现实生活中照样有奋斗者，我们不要以说教的方式来讲道理教育员工。要让员工展开讨论和争论，这样印象才深。我们目标是不能变的，但方法可以调整。太深奥的道理新员工一时接受不了，转换一下思路，可以活跃一点、活泼一点。从现实角度来看不要过分强调华为文化，在教材和教学方法上不要太教条、太机械，但参考材料可以五花八门，好的东西可摘一些漫画印成彩印本，可以卖而不是发。不要因循守旧，我认为没有什么不能动的，我只要一个最后的结果，大家纷纷要求上战场，到艰苦的地方和工作岗位去都不辞职，这就说明新员工的培训很成功了。

上甘岭在你心中，无论何时何地都可以产生英雄

——任正非在委内瑞拉与员工座谈纪要 2007年7月3日

【导读】上甘岭需要英雄，但集团军作战就不一定需要英雄了。英雄创造了历史，但也有可能为了阻碍变革，而把历史弄得是非不清，脏兮兮，血淋淋。

我代表董事长问你们好。然后通过你们向还有其他没有到会的人及家属问候。我想我今天不讲什么太多的话，因为这段时间在苏丹等好多国家都讲过，话都是一样的，我想你们也都看过这些东西了，我仅想回答你们的一些问题。

1、（G/U产品部张昕）任总您好，我个人来这里大半年了，个人感觉任务比较繁重，公司设定的任务也比较高，就是想问一下任总，我们这里算不算上甘岭啊？

任总：上甘岭不是一个地的名，它是在你的心中。什么是上甘岭，你的心中有上甘岭就是上甘岭，任何地方都可以出将军的。委内瑞拉合同多，工程重，只要你肯努力，肯钻研，一定会有很多将军产生。你们今天只有二十多岁、三十左右，正是人生风华正茂的时代，只要肯努力任何一个地方都是上甘岭，难道欧洲就不是上甘岭了，达到欧标可不是一件容易的事情。成都移动的割接成功，那难道不是上甘岭。不要把生活的艰苦、工作的艰难和你自己的努力完全分开来，好像一定是艰苦地区才能出上甘岭。我对艰苦地区讲了，对不艰苦地区也讲了，我英国代表处的纪要你们不是看了嘛，到处都是上甘岭。

以前有句“佛在你心中”，快乐也在你心中，不在别人那，你自己心里面不快乐，外面再好你也不快乐。所以你要想当这个将军啊，就是要完成人生的修炼。委内瑞拉现在有这么大的合同，有这么多工程执行，你减掉十个人也许你就是将军了。快乐是在你心中，佛是在你们心中，上甘岭在你们心中，不在别的地方。任何地区都是人才辈出的地区、英雄辈出的地区，任何岗位都能英雄辈出。千万不要物理上的划分，这样太形而上学了。

2、（CVG客户经理张恒）员工问：我来委内瑞拉两年多了。有一点非常深切的感受，因为在这个国家，因为在文化、习惯等方面的不同，政府类项目运作难度较大，周期拖的都很长，这样的话就把个人拖的非常非常疲劳，这种情况下，我们怎么去舒缓这种疲劳。

任总：我生活的那个时代其实就与委内瑞拉这个时代差不多，甚至比委内瑞拉还差一些。什么都是计划，慢吞吞的国营运作效率。年轻的时候我没有理想，有理想也没有用，谁也不听你的，听了他也没办法，实不现的。在委内瑞拉一看，就看见了中国的昨天了，中国的昨天就是这样子。我就是从那个时候过来的，我也成了将军啦。不要认为这时间耽误了你前进的步伐，耽误了你的前途。时间也是磨难，磨难也是财富。

3、（市场财经胡嘉辉）员工问：公司发展很快，人员增长也很快，也带来了很多问题，原来在国内代表处的时候，团队合作比较愉快，来海外后，感觉随着销售额的增长，现在收入高了，压力也大了，快乐也越来越少了，而且市场财经工作涉及到协调各个业务部门，感觉部门壁垒厚，沟通困难，如何提高团队合作。

任总：以前是国内发展快，好汉不提当年勇。公司现在是海外发展快，我们海外的销售额已经快占到了公司的80%了，80%增长的地方不出将军？发展最快的，打下来山头最多的地方出的一定英雄最多。把城墙撕开肯定有英雄嘛，建设这个网络也有英雄。英雄努力学习就可能成为将军。成为将军有一个必要条件：就是团队合作。你没有团队合作、你光炸碉堡我们可以给你个英雄纪念章。所以我们在发展过程中要强调协同配合，那么为什么市场财经的协同配合要差一点、市场财经的建设要差一点呢？过去在我们管理上有个错误，代表处的代表就是抓销售额的，什么市场服务也不管，什么回款也不管。我们现在是“谁主管，谁负责”，你要对全部指标负责任，你不去领导你的所有的团队和要素，那你这个代表处就是落后的代表处，就不是好的代表处。货款回不来，我们首先不考核你，而是首先考核代表，代表就怕了，他就要管。所以只要贯彻了“谁主管，谁负责”的这个制度，我相信各种要素的协同配合会逐步有改善。

但你说快乐少了一点，可能你少了一点，你太太就多一点。牺牲你一个，顾了你全家，你应该高兴。因为如果你的收入不能增加你家人的快乐就叫做穷快乐。我认为总的来说，我们公司大家的收入都增加了，但是大家工作量的增加速度并没有那么大，说明我们内部的管理已经有进步了。管理进步把我们重复劳动、无效劳动去掉了，效率就提高了，进步了就要快乐。快乐是很复杂的，我无法解决每个人如何快乐法，快不快乐只有自己去解决，只有靠自己。

4、（全球技术服务部申朝晖）员工问：任总好。我到委内瑞拉7个月了，现在国内发展很快，在海外生活在西语环境了，对国内信息了解的不及时。

任总：国内发展很快这句话是指什么事情，是指股票市场，还是什么，我没听明白。国内的经济发展很快，不见得，我觉得是泡沫化很重，物价飞涨，就是人民币购物的相对贬值。这种快好处不大，反而有坏处。我们公司肯定是没有泡沫化的问题，因为电子行业的价格已很低，想泡也泡不起来，更何况我司市场主要在国外。所以你说发展很快，你要加冠词，你要加冠词我才明白。我认为你的关心，应该围绕自己的专业，围绕自己的工作，围绕自己的事情作出努力。我不反对你们对社会、对哲学等等理解和关心，但我希望你们围绕具体工作，比如我们的站点管理，能否计划做细一些，一个站点的货装到一个集装箱中，省得到当地二次分捡，一下子运作费用就可以省二、三亿。所以我认为多读读公司的文件，与你的成长关系不是很密切的东西少学一些。因为你还没有担负起社会的责任来，你还没有到范仲淹“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”那种位置。所以我认为你现在要担负起的就是把工程搞好的问题，把工程搞上去，这个是最重要的。跨团队的人经常在一起讨论一些问题，信息是开放的，在网上你可以和我们全世界的很多工程经理们聊，不要老去看那个天涯网，天天看见我们真实的东西你都不相信，你要去相信那个东西。我是不反对天涯网，甚至我觉得还是好的，为什么？我认为一个公司能不能生存下来，批判和自我批判是非常重要的。我们开展自我批判，天涯网为我们展开批判，又不收我们费，这有什么不好。你说的有道理，我们就改进一点。你不批判我我还要自己给自己批一下，促进自己进步，生存能力就强了。你多听听批评意见，多自我批评，你一定是进步最快的人。大家看到，大家都批评资本主义，没有人不骂资本主义，资本主义是万恶的东西，连资本主义的报纸都这么登。但是资本主义就是在这、两百年不断的自我批判，使资本主义摆脱了垂死的、腐朽的、没落的危机，变成了一个、很有力量的东西。所以我认为在批判与自我批判上你们要深刻理解，你要成为一个将军，你一定要知道你错在哪儿，你一定要知道你这个组织错在哪儿。你没有改进，你就不会有前进。

5、（无线MARKETING史峰）员工问：任总好，我是无线MARKETING的史峰。我想问一个关于公司国际化进程的问题。首先感谢任总，以前我是被外国人管的，现在我也管了几个外国人，在我和本地员工一起工作的过程中也遇到了一些挑战，包括总部的很多文档还没有英文化，我觉得比较困惑，国内大的国际公司都是以本土人士为主，我想问下任总，我们华为什么时候能走到这一步？

任总：你管了外籍员工，你就骄傲了，这是狭隘的。我们现在的状况是小学生领导着大学生。为什么我们外籍员工上升速度比较慢呢？因为我们的总部还不国际接轨，因此他们很难上升到一个很好的管理岗位；第二点，我们的财务很落后，我们计划、预算、核算这些部门都很落后，使得我们不怎么放权，他们上来后，没有资源的协调权，不知道怎么打仗。所以还得靠你这个小米加步枪来打，你就是在混乱时代才成为英雄，不等于以后我们走向国际接轨后你还是英雄。国际化的道路就要靠你们。你沾沾自喜，领导几个外国人，还是狭隘的民族主义。我们已经逐步在变了，你看看我们财务现在已经没有中文文档了，我们一个口，一个口开始在进步，下一步就是供应链、用服全部英文化。应该承认不能在一天之内就实现了我们美好的理想，但我们已经在缓慢的进步，如果我们当年没有向IBM学习，没有向这些巨型管理公司学习，我们就不会有今天的成就，那么为什么今天还不行呢，就是要靠不断的去改进。

6、（业软产品部王进国）员工问：任总好，我是委内瑞拉业软产品部王进国。我们在委内瑞拉的市场发展非常迅猛，可是业务软件在委内瑞拉市场发展远远落后于别的产品，可能因为前期拓展失败，陷入一个比较恶性的循环，这种情况下压力也是很大的，快乐的时间是很短的。不知道这次任总能对委内瑞拉业软在各个运营商的发展给以推动？

任总：业务软件口的落后不完全是你们销售系统，是从产品线开始就有问题，我们公司已经对这个问题已经讨论过了，觉得这个业务软件的发展比较慢，是因为依附在网络产品线上；第二点业务与软件对客户需求的理解比较差（当然我说的这个客户不是运营商），甚至不如一些小公司，我们在很多创意上不如小公司。

7、（固网产品行销部许波）员工问：任总好，我是固网产品行销许波，我学习管理优化报上的一些报道，讲指挥所要前移，前移到代表处、地区部。指挥所前移后，决策权是不是也要前移？这和总部机关是个什么样的关系，下放的权力覆盖哪些内容？

任总：第一点，我们一定要把计划、预算与核算这个体系的建设重视起来，如果没有计划、预算与核算对发展的牵引，以及没有有效的财务管理，怎么把权下放给你？现在总部还是落后的审批制，在管着你，是因为害怕出大的错误来。只有计划、预算、核算、财务这个工作作好了，权利才会下放到前线去。第二个问题是我们已经开始把销售评审的决策权下移了，从明年1月1日开始，片区销售管理部就关闭了，就全部落地到地区部，地区部来进行销售项目评审，公司还是保留一个销售管理部，但它做的不是具体项目评审，而是对销售政策、环境、制度以及对各种建设产生推动。如果真的有些代表处转成利润中心以后，我认为一部分销售决策权都可以下放给代表处。你对我的利润负责，可以在这个合同亏一点，在那个合同赚一点，这个权力交给你。逐渐我们会把很多权力下移，我们共同的观点：我认为前方的要求是正确的，虽然不能说后方都是错误的，但是后方一定要尽快的理解与支持前方，这是未来的方针。总部要从过去的管控型中心转型为向一线提供服务、提供支持的中心，加强前端的机动作战能力。现在我们已经有很大权力下放给你们，当然随之监管就更加增强了。

8、（销售管理部的李兵）员工问：任总好，我是销售管理部的李兵，我提一个问题，就是现在委内瑞拉发展很快，不仅仅是片区，包括总部，包括总部的各个业务部门，产品行销、TK等，对代表处都非常关注，就我本人来讲有个困惑，就是总部向我们各种数据、表格等非常多，我想总部机关能不能对这些信息做一个信息平台，加强共享，减少多方索要重复信息的现象。

任总：以后你就回去管理机关，让机关的人下来。你每天还给他晚上发一些无用的报表叫他填，让他体会一下。他不在前线，他脱离实际，他能指挥好这个战争吗？你把我的话传给他们呀。

要从基层寻找有成功实践经验的人到机关做干部，机关干部没有基层成功实践经验的人不能做机关干部。一定要逐步实施，不然哪一天才国际化呀。

9、（TK网规乔钰）员工问：任总好，我是TK网规的乔钰，刚才您提到关于模板化问题，我们在做工程的时候遇到很多实际问题，变化很多，只按照一个固定的模板去实施工程行吗？

任总：这就是灵活机动的战略战术问题，你提供了一个样板，一个模板，并不是让你绝对去教条执行这个模板。你可以在这个上面做些有序的改动，总比你什么都从头想一遍好一些。什么叫做流程化？就是标准化、程序化、表格化！但不是僵化！你还要灵活机动才是。就是说不同的东西一定有共同的部分，共同的部分我就保留下来，不共同的我就去修改，修改都是在一个模式上进行修改，既方便，又不会遗漏。要有坚定不移的管理原则与风格，但还需要灵活机动的战略战术。

10、（数通产品部朱宝红）员工问：我是代表处数通产品经理朱宝红。在委内瑞拉代表处，数通产品转售是一个很大的机会点，但目前我们转售的大部分是华三的产品，在与华三的配合过程中会有一些问题，比如有些产品华三要停产了，华三就直接做了决定，我们只能被动接受，但有可能这个产品在当地市场是主打产品。另外，比如我们一些产品特性反馈过去后，接纳程度比较低或审核的较严格，就是说与华三合作中我们处于比较劣势的地位，请问任总，今后同华三合作的策略是一直这样做下去还是会有自己的产品？

任总：首先，你必须要有自己的路标，就是你在做委内瑞拉数通你要有一个自己的路标，这个路标当然你可以告诉华三，你也可以告诉别的公司，将来华三这个产品不生产了，你也可以从别的公司来买产品做你的合同。只要是集成，你永远都会和任何人合作。任何一家都不可能保证什么事情都做到最优秀，包括华三。我刚才刚讲完话：前方都是正确的。就是说，你是正确的，你掌握了主动权，华三不做这个产品，你可以不买华三的呀，你可以买别的厂家的，没有说不可以的呀，但是沟通管道要开放，不要封闭起来，我想应该没有什么问题。我们总的一句话是要满足客户需求，不是满足后方的需求。

11、（CDMA产品部彭召勇）：任总好，我叫彭召勇。前几天代表处发了关于如何释放压力的小册子，我仔细的对照了一下，感觉很高兴的是，在生活和家庭上我都没有什么顾虑了，我的爱人孩子都很支持我在外面工作。

任总：我问你，她们来过这儿没有？（彭召勇：还没有。）你看看，这就不对啦，我这次问了，说你们好多人赚了7、8张机票，我记得我在制定这个政策的时候讲得很清楚，这机票2年要作废，就是你不用，两年后就要作废。机票我们是支持家庭团聚，不团聚的家庭总有一天要出问题。就是我们给了你这么多待遇，给了你这么多机票，创造这个条件，不是空“支持”，感情还是需要经常联络的。

彭召勇：我感到比较幸运的是，我给上海打电话还比较方便，再一点我到海外还不满八个月，还没有做这些。

任总：但是我们有来的早的呀。我在苏丹代表处的时候，对代表讲啦，我当时给他讲的很清楚，如果你老婆再不来探亲，再不到肯尼亚去看看野生动物园，我就把你的职务撤掉。因为他常年不回家，家人也不去国外探亲，这点我是反对的，男人奋斗的目的是干什么，就是为了女人，为了孩子，为了家庭幸福，主观上是为自己，客观上是为了国家，因为缴了税就完成了我们对社会的责任。咱们狭隘的想一想，你说你为国家、为人民，我理解，因为你缴了税就行了。我们缴了300多亿的税，就已经为国家负了责任了。你现在重要的是为家庭负责任，明白了吧？我希望你们大家都注意这个问题。代表处要改善环境，家属来了要有房子住，要创造条件。行政管理可能会有很多困难，但还是要解决这个问题。奋斗半天什么叫快乐，我看没有人花你的钱，就不快乐。

12（财务部李雅平）员工问：我是财务部的李雅平，首先很高兴能够见到您，过去只在A2见到您的背影。我的问题是看到您的讲话说公司现在女干部比较少，也比较难培养，今后要加大力度培养女干部。我想问一下，为什么公司女干部比较少？另外公司在培养女干部的问题上有没有政策上的考虑？

任总：关于女干部的培养，我们招聘的时候女员工的比例是占25%左右，这个比例不少。但是很多女员工进来之后，有些和别人结婚了，就高兴在家里做事情，就离职了。象你这样冲到前线来，还想做女将军的，很少，我们要关注培养。第二，男员工本能的歧视就比较多，使女干部的提拔机会就相对少一些。男女是有区别的，女员工有很多很多的优点，比如说她们心比较细，如果她们负责维护版本，她们的维护水平要比那些李逵强，李逵就是三板斧杀进来了，然后猴子夹了两个玉米不知道丢到哪儿去了。所以我认为女员工在这个世界上的分工就已经具备了许多优越条件，所以对女员工的排斥是有问题的。同时我们希望所有男员工都能理解，一个男员工和一个女员工处在同等水平，或者说男员工水平高的不多，我觉得应该优先提拔女员工，给女员工创造些机会，女员工一定有女员工的优点。如果女员工没有优点，这个社会就全是男人的社会，不可能的。在男女问题上，我们支持女员工到海外来奋斗，也支持女员工加快成长的步伐。我认为我们每一个团队、每一个管理团队、每一个组织都给她们多创造机会。但由于女员工身体结构与男员工差异，我们不能说让女员工和男员工比赛扛水泥吧。所以要创造机会给女干部加快成长。各级管理团队必须有一个女员工。

现在我们在调整工资，并加强对冷背岗位的工资调整。以前多是关注研发、市场工资的调整，别的部门关注不够，工资不是很均衡的发展。不仅男女要均衡发展，每一职位也要均衡发展，否则你这个公司有一天就是孤军深入，很脆弱。我认为不光在男女之间要均衡发展，我认为职类之间也要均衡发展。我们已经在工资薪酬待遇上取消了职类差别。以前横列，财务要打个几折，和别人同样的工作你要折扣一点，我们已经不是这样了。我们已经取消职位差别了，但是地区差别还是会有。总之我们就是一句话就是要均衡发展。

13（委内瑞拉供应链石膏）员工问：我是委内瑞拉供应链石膏。我在公司已经工作6年了，这是第一次见你，感到非常高兴。我在海外已经工作三年了，刚才您讲过也提到了女干部的培养。我来海外成长还比较快，逐渐从一名骨干员工发展到小部门主管。当时出国的时候父母亲还是比较支持我的，现在年龄比较大了，比较怕回家，挺害怕父母会唠叨。平时聊天时和我类似的女员工都有相同的困扰，包括父母、家庭等。有些女干部就开始夭折了。对于今后的发展方向，现在在工作压力比较大，如何面对这种情况。

任总：我们这种处于竞争环境中的公司，确实稍一松劲公司就灭亡了，当然给员工的压力也大，我们自己也丧失了健康。女员工在海外有特殊的困难，我们希望能够在这种特殊困难中，自己想办法怎么去克服，比如说父母能不能来看一看啊，来的时候别直飞啊，也从其他地方转转机，看看其他国家与地方呀！走走看看，对你就理解支持了，孩子、家人要多团聚，团聚的方式是很多的啊。机会对每个人都是一样的，珍惜成长的机会，今生不会后悔的。我成功了回头想想，我也有很多忏悔之处，主要是对不起家人，对他们的关怀较少。但不奋斗，他们就享受不到今天的成功。我也走过苦难的道路，深刻体会到奋斗和不奋斗是有差别的。这些苦难的问题要靠自己去克服，要自己想办法挑战压力，没有什么别的办法。

14（终端公司姚奕海）员工问：任总好。我是终端公司的姚奕海，05年到拉美的时候公司给我们的定位是宣传队，现在经过两年的发展，终端壮大起来了，但随即遇到一个瓶颈，就是品牌的问题。刚过来的时候我们卖超低端产品，都是卖给山上的穷人的，现在也在往中高端发展，品牌问题就显现出来了。

任总：我们要坚持放弃品牌的路线不能动摇，我们不能昨天放弃了品牌，今天转过来也要做品牌，这是人不人，鬼不鬼的。今天终端赚的钱，赚的就是广告费，赚的就是渠道费。其实我们就是把广告费砍掉了，把渠道费砍掉了，然后我们就有点利润。不能因为我们今天在委内瑞拉有了成功，就盲目的起来去做终端的品牌，这一点我是不同意的。因为我们要做品牌，每年的付出的钱是巨大的，做品牌不是简单的。

15（无线产品部郭健）员工问：任总好。我是无线产品经理郭健，我是前年末到公司的，从去年到现在我们无线销售已经达到1亿多千万美金，从业绩来讲还是不错的。但现在产生一个困惑，我想问一下公司对整个产品行销部门的定位问题，从公司整个发展看，我觉得MKTG慢慢往高端品牌走，产品行销主要工作关注从售前项目拓展一直到项目交付所有的问题，尤其在海外。

任总：MKTG更多关注的是解决方案，从客户的需求来牵引公司发展。你更多的是关注怎么把我们的东西卖出去，解决方案不一定就是高端技术方向问题呀！MKTG关注的是解决方案，产品行销关注你那部分怎么拱出去。千万不要说MKTG就是高端的，高端是养不活华为的，华为是靠低端养活的！华为什么时候靠高端养活了？下面有这个错误的理解，我们今天就纠正过来。他关注的是解决方案，解决方案里面有高端有低端，只要客户有需求，都要系统化的去规划，去解决。

郭健：可能我的问题您误会了，我不是指MKTG，我是说公司的不同部门公司都在重视，从交付、供应链，加上财务，但我觉得缺乏对产品行销的重视。

任总：那你这个部门可以撤掉吗？你认为不应该撤掉，那就是很重要的。若我们在那方面有问题，你写一篇文章，指名道姓的进行批评，不要怕。你敢不敢，你都不敢指名道姓的进行批判，你哪一天能成为将军呀？我不能草率地解决问题，你把问题写出来，大家都正视问题，来讨论解决。也可以去辩论，在管理优化报上辩论，辩辩就正确了嘛。太具体的问题我解决不了，如果说我管的很具体、管的很细，这个公司就没有希望了。

郭健：我还有个关于公司的国际化问题，我们现在本地和中方的比例还是1：1。上次在局方见到E公司，都是一色的当地员工。

任总：这就在于我们的财务、计划、预算系统的要进步，这些系统不进步起来，我们就不能对外籍员工授权，永远是自己打天下，就永远难以国际化。

16（安捷信周顺泉）员工问：任总好，我是安捷信的市场人员，我的问题比较简单，就是我来到委内瑞拉被问得最多的问题就是安捷信是干啥的，安捷信和华为是什么关系？

任总：你们出了问题不是名字的问题，关键在于你的产品能不能适销对路。沼气是中国发明的，爱立信用沼气发电解决农村机站的供电问题，做的比华为好。安捷信的问题不是名字的问题，是方针路线的问题。安捷信可以不直销，可以以华为的名义销，在代表处中有一小块，不就解决名字问题了吗。安捷信是否要建覆盖全球的销售体系，可以讨论。

敢于胜利，才能善于胜利

——任正非在英国代表处的讲话纪要 2007年7月13日

【导读】敢于胜利，是一种境界，是一种智慧；善于胜利，是一种能力，是一种方法。

1、打开市场一定要抓住主要矛盾以及矛盾的主要方面，无论对所在国的大T，地区部大T，片区大T，全球大T。一定要有清晰的进取策略。

我上次在英国代表处讲话，强调了精细化管理，就是在混乱中怎么走向治，乱中求治。但没有讲到治中求乱，也就是打破平衡继续扩张的问题。有些代表处执行起上次我在英国代表处的讲话来，有些偏差。我这次在墨西哥代表处讲了，市场不是绘画绣花，不光是精细化管理，一定要有清晰的进取目标，要抓得住市场的主要矛盾与矛盾的主要方面。进入大T要有策略，要有策划，在撕开城墙口子[1]时，就是比领导者的正确的决策，有效的策划，以及在关键时刻的坚强意志，坚定的决心和持久的毅力，以及领导人的自我牺牲精神。只强调精细化管理，公司是会萎缩的，精细化管理的目的，是为了扩张不陷入混乱，而并非紧关城门。我们讲精细化管理，不等于不要扩张，面对竞争，我们还是要敢于竞争，敢于胜利的。只有敢于胜利，才会善于胜利。扩张和精细化管理并不矛盾，要把两者有效结合起来。前不久听了几个代表处汇报，汇报胶片面面俱到，像绣花一样，处处都绣得很精细，但是缺少了灵魂，没有抓住核心。简言之，就是没有抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。大家看看在东北战场上，国共双方上百万兵力胶着在一起，双方统帅、高级将领如何抓住主要矛盾，以及抓住矛盾的主要方面的。浑水摸鱼，只有强者才能摸到鱼。

现在人力成本在上升，销售毛利在下降，只有扩大规模才能摊薄成本。一定要想方设法先撕开所在国大T，地区部大T，片区大T，全球大T的口子，才有可能扩大销售额。因此，要继续扩张，攻城占池。撕开口子后通过精细化管理要尽快让已占领地区稳定下来，来提升效率和利润。主要矛盾抓住了，事情就好办了。

2、要加快以财务管理为中心的计、预算、核算体系的建设，我们要以产品线、地区部、代表处为基本单元，建立计划、预算、核算体系。目的是为地区部、代表处及产品线的作战服务，而不是为了总部汇总一张财务报表服务。

机关要精简，流程要简单。我们要减少总部的垂直指挥和遥控，要把指挥所放到前线去，把计划、预算、核算放到前线去，就是把管理授权到前线去，把销售决策权力放到前线去，前线应有更多的战术机动，可以灵活的面对现实情况变化。后方要加强按计划预算进行服务，用核算监控授权。权力是受约束的，这样才能既授权又约束，指挥权才能下到一线，而总部也放心。将来的组织结构的部门数量从上到下是一个纺锤型。上部是总部机关，中部是地区部、产品线及其他执行部门，下部是代表处、生产线、……。总部机关小，部门少，是由有成功实践经验的人组成的，他们能理解前方的诉求，有清晰的战略与战术方向，决策准确，速度快，服务好。部门功能比较综合，因此部门少。中部承担了庞大的作战任务，由于有许多具体的专业支持要实施，部门分工比较细一些，因此部门会多一些。而基层在操作执行上，部门的职责要综合，不能与中部组织一一对应。否则就会协调太多，内耗严重，成为在前线的官僚主义。因此部门设置也比较少。

因此，近一阶段，我们就要继续缩短流程，精简及合并一些部门。使运作快捷、通畅、安全、可靠。EMT决定全流程管理点超过五个的必须经EMT批准，要把管理权与知会权分开来，多一些并联处理，少一些串联审批。

计划预算是最不好做的，因为他跟你的战略意图密切相关。地区部总裁、产品线总裁、代表处一把手是计划的头。计划要按你的战略意图做，按规范化的方法表达。

3、要敢于胜利，才能善于胜利。

回想当年董事长带着大家进攻BT、Vodafone、Telefonica、……的时候，我们真是蚍蜉撼树，不自量力，没有那时的勇敢精神，就没有今天的好局面。这是值得我们各级正职干部好好学习的榜样。各级管理部门，都要围绕不断的改善自己的工作，有效的符合全流程的效率，来支持公司的扩张。

我们要合理的调整我们挑选干部、培养干部的方法。如何选好部门正职与副职，正、副职是否可以有不同的培养标准与选拔标准。我认为副职一定至少要精于管理，大大咧咧的人，不适合做副职。副职一定通过精细化管理，来实施组织意图，这就是狻的行为。正职必须要敢于进攻，文质彬彬、温良恭俭让、事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人

是不适合做正职的。正职必须清晰的理解公司的战略方向，对工作有周密的策划，有决心，有意志，有毅力，富于自我牺牲精神。能带领团队，不断的实现新的突破。这就是狼的标准。我们在评价正职时，不一定要以战利品的多少来评价。应对其关键事件过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。

我们人力资源政策的制订，是以奋斗者为本的。公司的人力资源体系建设有了很大进步，薪酬，福利政策，保障制度，已经建立起来了，争取在未来几年内梳理完善，稳定下来。后备干部的建设比什么都重要，要把那些既有决心、有意志、有能力又懂管理的人提升到管理岗位上。江山代有人才出，不要太多的论资排辈。我们的干部要尽快成长起来，即能攻城，也要善于守城。管理进步，财务跟上，善于进攻，精于管理，为打大仗做好准备。

4、要减轻员工非主业务的负担，使他们更多精力聚焦在主业务上

我们对一般员工的考核太多、太复杂，有些目的性并不明确。应该是干什么，学什么，考核什么，现在搞得面太广，员工负担较重。我认为对与主业务关系不大的负担要减轻。各级部门要认真清理，各级管理团队一定要注意把关。在一般性学习上，应由员工自愿参加，不应强制性，我们只选拔认同我们价值观的员工，有些人无意进入担当管理岗位，何必一定要逼着他呢？他多休息好一些，身体能好一些，工作也会好一些。盼望所有人都成为CEO，这是不实际的，期望太高了太累。我们各级主管，不应有工作或变革的亢奋症，事要一步一步的做，而且要留给基层足够的准备时间。

完善和提高对艰苦地区员工的保障措施

——任正非关于艰苦地区员工生活专项问题的讲话 2007年07月21日

【导读】坚持艰苦奋斗，尤其是在海外艰苦地区仍能艰苦奋斗的员工，是华为宝贵的财富。公司对于这些奋斗者，一直努力改善对他们的生活、医疗及安全保障措施。

公司对人力资源进行管理就是要支持与理解那些坚持艰苦奋斗精神的员工，要坚持完善和提高对其提供的保障措施，要强调生命高于一切。各级主管要将为在艰苦地区持续奋斗的员工建立健全健康与生命保障措施作为工作的重点。

员工保障措施的落实和生活条件的改善工作，首先要改善和提高那些在艰苦地区工作的员工的生活条件，并且可以优先考虑海外的艰苦地区，因为在海外克服困难的难度比国内大。积累一些好的经验之后，就要形成制度，然后再逐步推广。

要解决好海外工作人员的伙食保障、医疗和生命保障以及住宿条件的改善问题，进而解决赴海外工作人员家属随队生活的安排及帮助等问题。

一、在海外员工伙食保障方面

采用各种可能的形式，首先要建好食堂，吃饱、吃好，才不想家。同时优先抓好艰苦地区和工程项目的野战食堂建设问题。野战食堂的形式包括并且不限于驻地食堂、流动食堂、认证订餐服务等形式。各片区、代表处和工程项目组可根据公司原则，因地制宜地解决本地野战食堂建设问题。原则上5-6人以上的就可以建立野战食堂，2-3人左右的要确保员工能吃到可口的饭菜。

为了支持食堂的快速建设，公司可以给予以下支持：

- 1、在野战食堂就餐的费用，公司进行等额补贴，即按实际消费数额，员工和公司各负担一半；
- 2、食堂必要的装修费用和设备购置费用等可由公司提供；雇佣厨师和保姆的费用等可以纳入日常行政成本费用管理，暂不由员工分摊；厨师、保姆聘用要两条腿走路，以代表处自己解决为主，公司帮助为辅。

为了支持野战食堂的快速建设，公司各部门应积极响应，迅速投入：

- 1、行政系统要抽调一些干部，紧急动员起来，尽快投入这项工作；原党委下属有关海外艰苦地区员工保障服务的职能转入行政保障部门；
- 2、其他各代表处和区域机构的食堂也要加紧建设，要通过合理调整补贴发放模式、区域机构伙食保障制度建设等方面的工作，切实落实并可根据地区差异适当调整伙食标准。另外也要鼓励员工带家属一起陪同驻外生活，各级主管要起带头作用。原则上，随队生活的家属可以在驻地食堂用餐，也可以给予适当的伙食补助。

二、要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题

在海外艰苦地区进行工程项目的员工，每半年要进行强制性体检，体检不过的，不再留驻艰苦地区工作。工作调整原因也不纳入员工劳动态度考核内容；各级主管要合理安排工作，逐步减少员工过度加班情况；对于过度加班员工已出现身体不适的，可就近安排在宾馆酒店等高级休养场所休整，费用可计入成本。各级主管要积极安排员工年休假。不关心员工休假、探亲的领导是不合格的领导；公司的健康指导中心不仅要做好员工医疗救治和人身意外伤害的保障工作，也要继续加强预防措施，指导员工进行适度合理的锻炼和休息。要尽快将公司已通过的员工社保、商业保险和救治体系运作起来，充分地利用全球商业保险公司的可用资源；对于路遇抢劫等危害员工人身安全的情况，应教育员工采取以保障人身安全为最基本要素的处理方法，不要不顾一切地去争夺与保护财产。

三、要学习成功经验

在继续完善各种保障措施的过程中，我们还要善于学习别人的成功经验。比如其他公司有的在海外驻地建设活动设施等。我们公司也要采取必要措施，确保员工住宿条件的逐步改善。

【华为文件】

《关于优先保障艰苦地区人员配备、

有效促进艰苦地区干部成长的管理规定》

为确保艰苦地区人员的配备，落实公司加快艰苦地区一线工作岗位上干部成长的导向，在有效落实华为EMT决议[2006]015号《关于加快从艰苦地区培养优秀干部若干措施的决议》的基础上，特制定以下补充措施：

一、关于艰苦地区的人员配备保障

(一) 工作原则

1、应优先保障艰苦地区的人员配备。

干部以及作为后备干部的优秀员工，在首次外派海外时应根据业务需求优先派遣到艰苦地区工作。

2、向艰苦地区派遣员工以及地区部内部进行人员调整时，应结合岗位需求，优先确保艰苦地区人员结构的合理性，避免出现艰苦地区低级级员工派遣比例过大的情形。

(二) 工作措施

1、确保艰苦地区人员配备需建立流程和机制予以保障：

1.1、涉及艰苦地区的地区部人力资源部在每年年初，应根据业务规划、人力预算和人员配备现状，制定年度员工派遣需求。

1.2、机关各行业线人力资源部应根据艰苦地区中方员工的派遣需求，组织制定艰苦地区派遣计划（包括派遣节奏和人员层级结构），并指定责任人予以组织落实。

1.3、机关各行业线/各BG国内组织应例行审视本部门符合外派要求的人员情况，形成可供外派的人员名单，以备派遣。

2、根据HRC确定的区域薪酬包管控目标，在业务基线改进达标情况下，经片联AT审批，艰苦地区的管控比例可以给予一定的浮动。

3、艰苦地区中方外派岗位出现人员空缺时，在公司内部调配无法满足情况下，可在国内开展定向社会招聘。

4、有意愿到艰苦地区工作的员工，可直接向艰苦地区人力资源部或片联人力资源部提出申请。经艰苦地区面试合格者，员工所属部门应对调动予以同意。

5、艰苦地区人员派遣情况应进行专项任务管理，由各层级HRBP[1]负责跟踪落实，并由各BG/SBG/职能部门的人力资源部予以监控执行。

二、关于加快艰苦地区干部的成长

(一) 工作原则

1、对自愿去艰苦地区工作的干部和员工应给予更多的成长机会。

2、应加快从艰苦地区的优秀员工中选拔各层级干部。

3、应加快艰苦地区干部的提拔晋升速度。

4、艰苦地区的不合格干部调整比例可适当放宽。

(二) 工作措施

1、凡自愿申请去艰苦地区工作的人员，在派驻艰苦地区工作时，若符合岗位要求，即可升级任命。

2、艰苦地区的管理岗位不能虚位以待，对已在岗并做出成绩的优秀员工，可破格提拔到空缺管理岗位上。

3、艰苦地区的优秀员工可以跨级提拔和任用，非艰苦地区的人员原则上不允许跨级提拔和任用。

4、为观察和培养干部需要，艰苦地区可在短板业务、关键岗位上特设副职岗位。艰苦地区副职岗位的总量可比非艰苦地区多20-30%；对该部分岗位，应进行清单管理，年度例行审视并更新。

5、对于不服从到艰苦地区工作安排的干部，鉴于其不能践行公司长期艰苦奋斗的核心价值观，应按不合格干部进行调整，并易岗易薪。

6、片联人力资源部和地区部人力资源部应给予艰苦地区更多的培训资源和政策支持。

7、经片联AT审批，可适度减少艰苦地区个人绩效考核C/D的比例要求，以及不合格干部调整比例要求。

三、定期轮换和任期制

(一) 工作原则

1、应建立例行的艰苦地区人员流动和置换机制。艰苦地区的优秀干部和员工，任期满后，根据业务要求，可优先输送至条件较好地区工作。

2、非艰苦地区出现岗位空缺时，应优先选拔艰苦地区符合岗位要求的人员。

(二) 工作措施

1、任期制

1.1、对在艰苦地区工作满三年、绩效良好但未在本地提拔为管理者的优秀员工，如果符合业务要求，可优先输送至条件较好地区工作。对艰苦地区当地提拔或艰苦地区之间调配/提拔的干部，原则上任期两年。

1.2、对从非艰苦地区选派到艰苦地区工作的干部，原则上任期三年。

1.3、干部任期以最新岗位任命时间计算。原则上，干部任期满后，应充分考虑员工的意愿，优先给予安排，员工所在部门原则上应予以同意，并提前做好接任安排。

1.4、对本文件发布时，已外派的艰苦地区员工流动根据业务实际情况分步骤操作。

2、艰苦地区人员轮换情况应作为专项任务进行管理，由片联人力资源部及地区部人力资源部牵头，各BG/SBG/职能部门人力资源部予以跟踪落实。

地区部人力资源部需季度例行向地区部AT汇报艰苦地区连续工作满三年且绩效良好人员的轮换计划，并抄送片联及各BG/SBG/职能部门人力资源部。各BG/SBG/职能部门人力资源部例行跟踪此类人员的流动情况，并发布月报，同时季度例行向本部门AT进行汇报。

四、执行保障措施

艰苦地区的人员满足率、干部配置满足率、干部流动完成率等评估要素应列入相关主管的PBC予以考核。

各人力资源部应将本规定的各项政策落实到日常工作中，并定期向部门行政管理团队和人力资源管理委员会汇报落实情况。

五、本文件先应用于西非地区部试点。

其他地区部可参照本试点方案，制定本地区部内艰苦区域的管理办法，经片联AT审批后，在地区部内部试行。

人力资源管理部

二〇一二年十月二十六日

关于员工培训工作的谈话

2007年8月3日

【导读】华为大学组建才两年，各种培训方法尚在摸索当中。

今天来座谈一下华为大学的问题。

第一，华为大学现在集中精力在后备队干部及新员工培训方面，客户培训工作已决定逐步移出去。你们现在方法上有些问题，你们关于新员工培训的提纲，我批示给孙总了，但孙总一直出差没有回来，你们也没有看到。新员工培训的内容是不是要简化一下，先删掉一些多余的内容。把负担减下来。我们现在要想想这些问题，用厚厚一本书就想填鸭填出来将军来吗？将军绝不是填鸭能填出来的。我认为我们应该学习哈佛的教育方式——讨论。比如说把信送给加西亚的文章至少要先阅读过，不要上课才朗读一遍，然后开展讨论，比如归纳总结罗文[1]的特点。每个人去找自己身边的罗文，再讨论各自的案例，共同归纳，通过讨论和归纳，让他自己学会找到加西亚的方法，找罗文的过程就是自我向罗文学习的过程。这个两、三百年前的文章，光辉依旧不灭，是不是很合适作为新员工的教材呢？我认为我们只崇拜一个人，那就是罗文。

你们让我改《致新员工书》，说新员工发生变化，我觉得没有什么好改的地方。员工是变化了，但原则并没有变化。

第二，你们也不要搞与人为敌的培训考核活动，以证明教官伟大。早上起来跑步也不要强度太大了，绝大部分人的体力支撑不了。新员工只要及时起床、做操、慢跑，精神振奋起来，吃了早餐赶快上课，能把在学校懒散的习惯改变就可以了。所以员工的培训时间不要那么紧张，给些时间让员工自己活动，例如讨论案例，这些活动还可促进员工之间的交流，提高他们处人、处事的方法，也能交一些朋友，分配到天涯海角还可以多联系，郁闷了还可以相互倾诉。不要太高压，十来天能出来孔圣人？另外，同一批员工也不一定要讨论同一个题目，历史上很多教案都有片段，包括一些好的电影片段，放出来后大家讨论。为什么总是我们在说：奋斗一定是会有牺牲的。员工可以自己在讨论中讲，也许没有老师讲得有水平，但对员工的教育一定比说教大，发自内心的产生自我牺牲精神。出出墙报，搞些小品演出，自愿唱唱歌，华为大学要把新员工教育办得丰富多彩一些，不要教条主义，不要只会一个方法。目的是：一是把他们激励起来，努力去奋斗，二是让他们知道公司的各项管理规定。要总结你们在教育方法上的问题，十来天时间新员工主要是学习精神，老员工主要是学习方法。

在后备干部的培养方面也要调整方法，后备干部培养项目管理是基础，但项目管理以后还有很多东西，比如针对一把手的培训和针对副职的培训应有所不同。副职一定要讲精细化管理，撕开口子后，要能精耕细作，守得住；而一把手要有狼的精神，狼有三个特点有：敏锐的嗅觉、矢志不渝的进攻性和团队合作精神；有清晰的方向感，富于自我牺牲精神，有策略和有意志，都是正职需具有的特性。所以要有各种引导教材和方法来针对不同类别的培训，而且要广泛开展讨论，你们现在灌输太多，但启发太少，所以要研究一下培训方法问题。新员工同样也可以选择其它的讨论，但他最后必须输出一个总结并上网，这样的学习就到位了。华为大学教会员工的是方法。所以要生动活泼，在教学方法上还要改革。

我们要减轻员工无效的工作负担。人力资源部要抓一下，如何减轻员工的无效工作负担，对无效的工作负担，要整改，不要让员工累，但不产粮食。

外籍新员工的培训，重点讲流程、制度模板，不要讲太多的文化，主要让外籍员工理解我们，了解我们的工作制度和流程。

学员鉴定更多的是强调自我鉴定，自我鉴定达到一个目的，即自己对自己教育。评价不出来的时候，先从自我鉴定开始，自己写鉴定，自己评鉴定。

[1]罗文，美国陆军中尉，1898年古巴独立战争期间，为了与古巴起义军首领加西亚将军取得联系，美国总统威廉·麦金利派罗文送信，没有人知道加西亚在哪里，罗文却毫不犹豫、没有任何推诿地接受了这项艰险的任务，他独自一人历尽千难万险，在极端艰难的困境下，以绝对的忠诚、高度的责任感和创造奇迹的主动性，把信件交给了加西亚将军。其后，有关罗文如何把信送给加西亚的故事，以及罗文身上所体现的忠诚、责任、敬业、勤奋、创造精神，随着《致加西亚的信》这本书，在全世界广为流传。“送信人”也成了主动性、责任心、执行力和创造力的象征。100年来，《致加西亚的信》这本书以不同的方式在全世界广泛流

变革最重要的问题是一定要落地

——任正非在8月8日IFS项目汇报会上的讲话 2007年8月8日

【导读】华为推行IFS变革时，触动面很大，阻力不小，一些业务领导觉得财经体系给他们添麻烦，对流程再造有抵触情绪。

一、集中精力向IBM学习不要摇摆

大家看到，IBM对华为的财经变革是很重视的。我们也有决心，要集中精力向IBM学习不要摇摆，我相信在双方的努力下，华为的财经变革是一定会成功的。

很多人告诉我，当年选择跟IBM学习管理是正确的。十年前，我病在印度的班加罗尔的温莎酒店，又值德里机场大雾，无法去转机回国，我作了两项重要的决定，就是软件向印度学习，花钱就能成功；管理向IBM学习，也是花钱也能成功。

财务现在继续向IBM学习，当然也只能向IBM学习，不要别出心裁，不要盲目创新，不要自以为是。IBM的管理也许不是全世界最好的，我们员工也有可能冒出来一些超过IBM的人物，但是我只要IBM。高于IBM的把头砍掉，低于IBM的把腿砍掉。只有谦虚、认真、扎实、开放地向IBM学习，这个变革才能成功。好好学习，学明白了你就伟大了，靠自己去创新，自己去悟，是悟不出大道理的。

决心要穿一双美国鞋，那我们就不能摇摆，如果我们今天摇摆这样明天摇摆那样，我们将会一事无成。所以要坚定不移的向IBM学习，集中精力向IBM学习不摇摆。

二、不要有变革亢奋症

现在我们可能会有一个问题：就是华为公司内部员工的变革亢奋症。这种亢奋症，会让我们变革的速度太快，什么都没有准备好，在他们的兴奋下，就推动飞机起飞了，我担心飞机到了天上就没有油了。我们的员工是很年轻的，现在有了变革这艘大船，他们好不容易上来了，坐在大船上，到了这个位置，他们误认为自己是世界领袖，他们着急的很，希望能在一个晚上把公司推到世界第一，从而证明自己是世界领袖。所以我说要测试一下这样的员工甲状腺有没有问题，为什么会这么亢奋。不要以为有忧郁症的人就没有亢奋症，有忧郁症的人亢奋起来更可怕。

三年前，IBM就要来给我们做财经变革，如果那个时候变革的话，华为公司就会崩溃，今天也不存在了。当时，财务在华为是一个非常弱的部门，既没有准备好充足的干部，也没有对内部环境进行充分的培训和松土，我们草率的进行变革的最后结果就是IBM顾问走了，我们什么也不知道了。三年前，我作为财务工作的第一负责人，就给纪总指示，先大量进入，管他是什么人，都先进来，财务人员要大规模的补充。这三年，我们应该进来了七八百个财经专业的优秀学士、硕士。

过去公司的人力资源政策不均衡。公司的高级管理干部中大量是研发和市场出身的，特别还有很多的高管是没有市场办事处主任这一级的管理经验的。在这样的情况下，导致我们公司的价值评价体系是以市场的销售额、以研发的产品、以技术好坏来确定薪酬。这时候，我们公司所有一切配套的东西被打入了冷宫，没有人重视，不仅仅是财务，还有供应链、IT等部门都是不断被边缘化的。我们就像一支不带粮食孤军，深入到沙漠腹地的战队，公司的经营风险是极其巨大的。

你看看特种兵作战，在极其困难的情况下既要跑得非常的快，还要背着一个非常重的背囊。他们的背囊里要有吃的东西，要喝的水，净化水的药片，点火的火柴，各种东西都有，包括他的睡觉被盖。光着身子冲锋，跑得又快，为什么还要背一个铺盖呢？因为如果敌人一天、两天没有打下来，第三天，自己就消灭自己了。

我们在执行一个项目的时候，一定要给基层留出一个准备的时间，留出克服困难扫除障碍的时间，留出给他们在执行中深入理解的时间，不然一阵风刮过来，华为庆祝胜利的时候就是我们开始崩溃的时候。任何一个变革最重要的问题是一定要落地。不能落地也不能上天，浮在中间，那是什么用也没有。因此我们认为，任何一个变革，不在于它的开工，不在于它的研讨与推行，而在于这个项目能否落地，能否真正地起到切实的作用。

三、给变革工作小组对干部的评议权

我给变革工作组授了权，哪个干部要提升，哪个干部要撤掉，你们有评议权，你们要看这些人能不能做干部，能做就让他上去，不能就让他下来。我看这个比一般考核还重要。

我们工作组的数量要超出我们基础数量的20%-30%，你要考虑工作组的成员可能有人会生病，有人会辞职，也可能有些成员不能胜任项目组的工作。更何况还要考虑一大批人变革成功后，会留下来做县长、区长、和乡长。一定要让最明白这件事情的人来执掌华为公司。

变革工作组的人员不要认为自己是包打天下的。如果说我们各个业务部门的负责人和各个地区代表处的负责人，认为这个变革是公司的事情，不太管也不太支持，这个时候我们的变革就会成为一个胶着状态。怎么办？换干部。要把各个业务部门的主管和我们工作组的成员放在一起考他们对流程的认知度、然后考他们对这个流程执行的理解能力和推动能力，谁行谁上来，我从来对资历资格都不看重。

华为的人员大多数是从青纱帐里面出来的，包上个白头巾，提着两个地雷就上国际市场。如果他们努力进步的速度跟不上，他们的历史使命就结束了。你们看我这两年撤掉了多少高层干部，我绝不会把难题留给接班人。我们这次财务变革要成功就一定会搬掉非常多的石头。希望大家跟上来，别掉队。

公司要从游击队的作风转成一个现代化的组织建设。这个靠苦口婆心的劝说没有用的。如果不合格的师长就回去当士兵，我为什么要请你当连长团长，我为什么要请你一级一级地降啊？华为公司快速的发展，没有耐心等待一个干部的觉悟和前进。

内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁

——关于IBM内部控制实践介绍及EMT对华为内控建设的指导意见 2007年8月24日

【导读】华为对内控职能的理解：审计是司法部队，关注“点”的问题，通过对个案的处理建立威慑力量（不敢）；财务监控无处不在，关注“线”的问题，与业务一同端到端地管理，揭示并改进端到端的风险（不能）；道德遵从委员会，关注“面”的问题，持续建立良好的道德遵从环境，是建立一个“场”的监管（不想）。

一、IBM内部控制（以下简称内控）实践主要内容如下：

1、IBM为什么需要内部控制？

IBM领导层早就意识到，要实施有效的内控绝对不是件很容易的事情，在设计和执行内控过程中需要付出高昂的成本。如果可以选择，IBM可能不会花费那么多资金和高级管理层的精力去关注控制。但随着企业业务规模及业务复杂度不断地增加，尤其是全球业务的增长，内外部风险也在逐步增加。如果没有内控支持，企业将不能做大，利润也不会增加，还可能由于效率低下和舞弊而增加损失。按照IBM顾问个人的理解，内控就像企业的“红绿灯”，没有人希望受到它的限制，但没有“红绿灯”，整个企业将可能陷入一片混乱。

2、IBM许多内控的观念及方法与华为有很大不同，但IBM运行多年经验证明，IBM内控是非常有效的：

(1) 建立良好的内控环境是高级管理层的重要职责之一。

IBM各级管理层一致认为良好的内控环境是有效实施内控的基础，并且经过多年努力目前已经形成了良好的内控氛围。在IBM，高级管理层（包括审计委员会）是建立内控环境的首要责任人。内控环境包括多方面的内容，其中包括：通过“高管基调”等方式强调内控的重要性，明确业务管理层/流程Owner是内控的第一责任人，并将内控设计和执行的有效性纳入各级管理者的PBC指标中进行考核等。

(2) IBM实施全球流程负责制（Global Process Ownership），确保流程在全球的一致性。

IBM引入全球流程（Global Process）的理念，这些流程在全球任何国家或地区都是相同的。每个全球流程都有一个向总部汇报的全球流程Owner，这些全球流程Owner都是公司的高级管理人员，由公司正式任命。流程Owner与业务管理层共同对流程设计、推行和过程记录的有效性负责，及时更新和优化相关流程，并通过遵从性测试（Compliance Testing）监督流程的执行状况。每个国家都明确相应的国家级流程Owner，并通过全球流程Owner批准。某些特殊情况下，有些国家可能要执行自己特有的流程或需要对全球流程进行调整，IBM要求对其中任何与全球流程中关键控制不同而造成的更改，都必须得到全球流程Owner的批准。

(3) 各流程/业务都有自己的内控组织或角色，协助流程OWNER/业务管理者承担起内控职责。

IBM除了IA(Internal Audit, 内部审计)之外，还有BC（Business Controls, 业务控制）及Line Controls（运作控制）两种内控角色。

BC组织主要负责公司的内控体系框架的建立和维护，协助管理者建立和维护良好的内控环境，及进行关键控制点（KCP）和内控工具方法等知识的培训。BC人员只有少部分留在总部（CHQ BC），而大部分配置在全球的流程线、业务/区域线（Line BC）以便于协助各级管理层建立并完善内控系统。

Line Controls是由业务运作人员专职或兼职担任，帮助本领域的业务管理层/流程Owner实施日常内控管理，主要的职能包括记录及维护流程运作，实施遵从性测试等。

IBM的IA组织独立于业务及流程之外，行使对公司内控体系进行独立评估的职责。IA部门虽然设置在CFO下面，但业务上直接向审计委员会汇报，非常独立。

(4) 有效的内控测评及问责机制，保证内控设计及执行的有效性。

IBM内控测评机制主要包括SACA（Semi-Annual Control Assessment, 半年控制评估）和打分审计（Rated Audit）。SACA报告结论分为“满意”、“尚可”及“不满意”的评级。打分审计报告的结论分为“满意”和“不满意”。

SACA是一种内控自评机制，在各级BC组织的协助下由业务管理层/流程Owner负责实施，目的是各级管理者通过这种方式主动自我暴露所辖领域的内控问题。如果某领域的SACA结论是“不满意”，通常会给予12个月的改进期，期间不会安排对该领域的审计，直到其SACA的评分结果为“尚可”或“满意”。

打分审计由IA组织执行，以独立评价内控的有效性。通常，不好的审计结论意味着相应管理者考评成绩的降级及问责。比如，如果某领域在12个月内两次审计结论是“不满意”，那么该领域最高管理者（通常包括业务线和流程线的最高管理者）将被邀请到审计委员会做出解释，但这种情况一般不会超过两次。

二、EMT对华为内控建设做出了如下指导意见：

1、EMT很欣赏IBM这套内控体系，华为内控体系建设就是要穿美国鞋[1]，在内控系统建设上不打补丁，要重头做起。在组织与流程不一致时，我们以改组组织以适应流程。现在任职的所有干部，理解这套系统的人就上岗，不理解的人就下岗，不讲资格、资历，要用一些明白人向IBM学习把这套体系建立起来。

2、公司的内控审计系统可以推翻重来，不要在我们现有的内控基础上作。需要完全按照IBM的内控实践，重新起草华为的《内控管理制度》，并作为内控建设的纲领性文件推行，制度起草不必受制于华为已签发的原有相关文件。公司在监控及审计上以前做了很多工作，保证了公司过去二十年的安全运行。尽管公司先前已经签发了一套内控制度，也充分征求了IBM顾问的建议，但朝向未来二十年，这个制度是不能支撑的。新制度的起草不会抹掉老员工的光辉，只要他们不成为阻碍者，并积极参与到新制度的起草中来，他们也是很光荣的。

3、成立公司级的内控制度文件起草及推行小组，并进行任命。该小组的组长是任总，副组长为Dennis Haywood（IBM顾问），组长全权授权副组长起草文件。另指定一名EMT成员担任组长助理，负责调配资源和配套支持，其他所有人只能当组员。IBM顾问不要太顾忌组员的面子，哪个组员不听话，就把他开除出去。

4、为保证内控管理变革的有效推行，首先要建立一个良好的内控环境，要从公司各级管理层做起。要选用理解IBM内控管理系统的干部上岗，不理解的干部要予以替换。各级干部要加强对IBM内控管理流程、方法、经验等知识的学习。要按照IBM内控的标准通过网上、学习班等各种方式对各级干部进行内控应知应会考试。对未通过考试的干部，将冻结调薪，不能升职，并限期通过，限期内仍不能通过考试的，将予以替换。

5、为了不断传播和强化各业务管理者的内控意识，要建立相关的干部职业发展通道和干部轮换制度。让有业务经验的人到审计监控体系工作，并不断输送有内控经验且绩效好的审计监控人员到业务部门担任管理职位。

公司重视基本的流程制度，但最重视的是内控体系。公司除了要设立基本的流程制度，还要制定相应的问责机制。比如：什么做了，会有什么相应的问责措施等，且问责及处分不只限于下面的责任人，还要处分主管这项业务的高级负责人。

将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军

——任正非在独联体片区的讲话纪要 2007年9月14日

【导读】一定要在战争中学会战争，一定要在游泳中学会游泳。

1、重视外籍员工和干部的培养，提升总部机关的国际化水平，是公司走向国际化的关键

我们要加快本地化步伐，特别是要加快对本地员工的提拔。大家背井离乡地在海外奋斗，不会在这里定居50年，还是要有本地员工的支持的。服务肯定要首先本地化。我到非洲看爱立信的队伍，爱立信在委内瑞拉没有一个欧洲员工，全部是当地员工。问题是我们本国员工上来后，无法与总部沟通，这就是上层建筑出了问题，总部机关的落后状况要改变。我们以后一些老员工将来可以换回机关去做机关干部，把机关没有国际化经验的干部全部换到前线去，以前一些从国外回来工作没有安排好，辞职走掉的员工，把他们请回来，促进机关的国际化。公司一定要挤进国际化轨道，财务已经是国际化了，接着供应链和GTS全部要国际化，而且要快速跑步国际化，公司没有选择，你要到400亿的时候我们如何靠我们这些“农民”打天下？

我认为骨干层面的本地化还是要加强，以后我们还是强化在本地用母语交流技术层面的东西。英语应该成为我们内部连接的平台和工具，对外的工具要逐步是母语。用母语交流可以很亲切。

今后你们再开这种研讨会的时候要把俄方员工拉进来。

2、公司未来纺锤形的组织架构就是决策权在前线，前方指挥后方

我在英国代表处的讲话已经上网，这里面有非常重要的内容，这是我们公司走向400亿美金的构架。你们要慢慢地读，多读几遍，不要急功近利地去读。因为战争已经授权给你打了，怎么打是由前方说了算，后方只是一个组织支持和供应的角色。总部从明年1月1日开始就不介入项目的管理了，项目管理要下到地区部，片区是中央特派机构，它代表的是总部对于片区的支持、服务以及监管。所以说地区部才是真正的计划和作战单元。

未来，公司只有两个部门是不下放的，一个是财务，另一个是审计。通过财务加强了业务的计划、预算、核算管理，通过审计确认业务的真实性和正确性，这样就很多总部的部门就不用介入到业务中了，前线就可以自己决定项目了。

3、在商言商，不要搞歪门邪道，要抓住市场的灵魂

我们要在商言商，不要去搞那些歪门邪道。咱们就是卖机器，卖机器就专心卖机器，不要去谈别的（不要去谈合资、持股等东西）。你们整天如果想这些歪门邪道，不用正派方法去做，怎么能真正正确建立客户关系呢？欧洲地区部起步比你们晚4-5年，但是你看欧洲地区部客户关系与销售平台的建设，隔这么近学一学嘛。你们也可以学一下西门子，西门子在俄罗斯没有搞其他的歪门邪道的东西，那么他们卖多少？他怎么卖的？你们要好好思考一下这个问题。

4、品牌不是宣传出来的，是打出来的

品牌不是宣传出来的，品牌是打出来的。认为品牌是宣传出来的是错误的观点。你们在俄罗斯还没有站起来。你们做事情要抓住灵魂。你们抓的有些是枝节，并不是主要矛盾，更不是矛盾的主要方面。客户关系是要建立起你在这个地方的竞争力，起到了地区性的引导作用，你才能在这个地区站起来。俄罗斯的品牌现在就没有竖起来，零零散散的到处都是事情，到处都是机会，没有形成一个规模。你们管理团队要通过自我批判好好地认识这些问题，而不是一些不痛不痒的皮毛的东西。

将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成将军。他知道过去什么错了，哪次错了什么，怎么错的。这就是宝贵财富啊。如果我问你们，你们都不知道错在哪里，你们怎么能正确呢？

5、做市场要有策略，谋定而后动

我们现在既不知道竞争对手是怎么干的，也不知道客户真正的需求是什么，我们就冲啊冲的。我们要知己知彼，你们和运营商多沟通。我曾经问过摩托罗拉，你们怎么选干部？他们说卖到最低价的人员，职务就降半级，因为他把公司资源用完了，说明他没有能力。我们要研究我们的优势是什么，让客户认同我们。因此我认为很多东西都是要有策略和策划。我们公司的一些高层领导都是有一定的水平的，但是他们精力有限，不能事事都管，所以你们要通过他们参与一件事来学习并且举一反三。

6、将军是不断从错误中总结，从自我批评中成长起来的

《动物法则》是构建我们走向大公司的最基本的法则，所以公司的高层是很明白的。我们没有给基层传达，因为讲不明白这个道理。我们现在有些地区部总裁没有悟到这个道理。

工作上的错误是可以理解的，只要不是做一些歪门邪道以及个人搞一些猫腻或者贪污腐败。你们要因时，因地，因你们的客户原因（而相机处理），你们不要过于依赖于总部。我觉得你们总结没有总结到深处，没有总结到痛处。你们不要象蜻蜓一样停在水的表面上，而是要象青蛙一样潜到水的下面去。事情是想好了才能干好，没有想好不可能干好，谋定而后动。你们的成绩我没有抹煞，我关怀你们，希望你们能够成长。你们对于品牌的认识不够，你们还停留于固定事件上和表面上，没有抓住和客户之间的魂在哪里。我们必须要有清晰的策略和策划。你们一定要从整体出发，一定要动脑筋，一定要抓得住机会，一定要出成绩。我们要善于总结经验，我们要开放。独联体地区部如果知道自己错在哪里，就一定能够成功。我们要进行自我批判，通过自我批判我们就知道自己哪里不对了，这样我们就会比别人强大。华为公司不是天生就是高水平，因此要认识到不好的地方，然后进行改正。一定要在战争中中学会战争，一定要在游泳中学会游泳。在很多地区，我们和客户是生死相依的关系，那是因为我们已经和客户形成了战略性伙伴关系。机会不是公司给的，机会是客户给的。机会在前方，不在后方。我们在欧洲已经有成功，就应该借鉴这些经验。我们要有战略地位，如果我们没有战略地位我们就无法站住。

7、开放心态，多与周边地区部沟通，多交朋友

要开放心态，充分共享周边地区部的经验，如何共享经验？你要先在小平台进行共享，至于大平台的共享就是总部领导应该考虑的。因此平台共享的问题有两个方法，一个就是你们总部的长官要重视起来；第二个就是你自己要留意学习其他人的经验。我们只要业务经验化，流程化了，我们一大批青年干部就上来了，财务就是一个例子。

我们公司内部就要互相学习经验，改进工作，就会缩短我们成长所需要的年份。我们要向别人沟通和学习，要多交朋友。工作上要多沟通，多往来，这样才能有提高，不要固步自封。

8、磨难是种财富，逆境中最能产生将军

我认为只要我们能踏踏实实地做实一些事情，我们就能够取得胜利。没有挫折，一帆风顺反而是成长不起来的。磨难也是财富，人难有磨难，而我是经过大风大浪的人。否则华为公司也不能撑到现在，我这个人就是磨难太多。所以你们想一想，这些即是困难，也是挫折，也是一种锻炼。

只要坚持努力奋斗，我们是非常有希望的，我们华为公司有好的企业文化。

珍惜生命，要从自己关爱自己做起

——任正非与孟加拉、坦桑尼亚、刚果金、肯尼亚、巴基斯坦、阿富汗、利比亚员工座谈纪要 2008年7月28日—11月12日

【导读】“人性的弱点就是自私，只要你不自私，你能付出，你舍得把你的补助拿出来，每天都叫上同事出去搓一顿，那你就是领袖，至少你是吃饭的领袖。既然吃饭是领袖，那你在工作上有想法，努力一下你不就是工作领袖了。”任老板还挺逗！

我代表公司来看望你们，祝你们身体好、工作好。同时，向大家转达：爱护自己，要从自己关爱自己做起。不要把健康及生命的希望完全寄托在别人的帮助上。尽管我们公司有很好的保障系统，但再好的保障系统也赔偿不了生命。你们健康要靠自己注意饮食习惯及安全，加强锻炼，不出一身臭汗，谁能帮助你有一个好身体。生命的危险也许发生在一瞬间，多数情况下，任何人都来不及及时保护你，你自己得小心。都是活生生的人，都是曾经跟我们并肩作战的战友，都是自己的同胞，突然就没有了，心里都是很沉重，很难受的。

一、真正关爱你的，唯有你自己

我们以后要怎么来保障不出事，少出事呢？员工如何关爱自己呢？公司为了关爱保护员工，我们制定了一系列的保障制度。但我们不能24小时监控保护8万7千名员工，这是不可能做到的。做到了你也不舒服，你也不接受，你也觉得不自由。而且又由谁来保护监控你呢？他可以监控保护你，但谁又来保护他。因此，生命是要自己保护自己的，要靠自己关爱自己。关爱生命要从自己爱自己做起，真正能关爱你们的人，唯有你自己，不要指望别人来关爱你。公司起到的是事后援助。

当你遇到了意外，公司能赔偿你的只能是金钱，公司不能赔偿你的生命，生命是无价的。

关爱生命就是要自己爱自己，任何时候出现任何不正常的情况，你都有权采取紧急措施，当然这些紧急措施也不能伤害别人。你要求停下来，打电话和主管沟通沟通，哪怕他说你落后，不就是落后吗？事情过去后，还有机会进步的。没有生命了，还会有什么呢？为什么怕人家说你落后，甚至超过生命呢？在生命问题上，要自己关爱自己，只有你自己才最能明白自己的情况，发生事故往往在几秒钟之内发生的，组织的反映速度不会那么快。特别是心血管病或者脑部的疾病，你不及时反映，谁能及时抢救你。

二、关爱自己，从衣食住行开始

别吃那么油腻，别那么懒，光睡长觉，生命在于运动，多几个朋友，多一些沟通，多一些运动。

所以我通过你们，再次向全球所有华为员工提出希望，关爱生命从自己做起，自己一定要避免做铤而走险的事情，大家要靠自己爱护自己。在行车问题上，我们一定要注意安全，开车要小心一点，晚上出门小心一点。不要冒那么大险，年轻人有时候胆子大，但是也不要那么冲动，那么冒险。你信任公司，把生命交给公司，但生命往往耐不了一分钟的寂寞。

我有时候也经常坐出租车，有时候司机开得太快，每次我总提醒他不要开得太快，司机开得太快时，我就让他停下来，换辆车。现在又不是战争，不差那么一分、一秒。如果公司司机开快车，你就要告诉司机，你不能开快车，不然我就要投诉你。坐车人是指挥者，不能开车人是指挥者。你要保护自己，不要迁就。你们吃饭的时候，要请司机吃饭，司机饿着肚皮，车子不出事故才怪。公司在非洲有几次就是司机饿晕了。我们在海外工作的员工，精神上还是很健康的，由于工作太忙了，什么抑郁症啊都很少，但是你们都是马大哈，不在乎生命，喜欢做冒险的事情。

再比如你工程上山，那里有毒蛇，你能不能请个向导，回来写个白条，让代表处报销，代表处不报销你就写信写到我这。明明知道上山有危险，我找个向导带一下路，然后帮打打了周边的蛇，这个钱为什么不给报销？我们要坚持实事求是，做一些正常的防卫，是应该可以报销的。这里山路都不通，公路就更不通，就可能有野兽，你们上山装铁塔的时候就有可能碰到野兽，上山的时候就应该请一个当地的向导，至少他们可以用竹竿打一打，吓唬吓唬周边的东西，也会给你增加安全。注意别去捅马蜂窝。费用如果公司不能报销，你们的补助也可以拿出来用，你想想你把钱看得那么重，把生命看得那么轻，是否值得？我觉得你们不值得。你留着生命，将来还能什么大事。

如果遇到土匪就缴枪不杀，这是公司一贯指示，很多年前就提倡。希望大家在关键时刻不要把金钱看得太重，出门在外口袋里不要忘了带一、二百美金，抢劫者什么都抢不到，也会恼羞成怒的。当然你说我带了五万美金在身上，这么多被抢了，公司赔不赔，谁让你带五万美金？你疯了。你说我电脑被抢了，资产核实确实如此，那公司给你发个电脑这是没问题的。

这里的蚊子咬你们很厉害，公司就专门买了美军的灭蚊器，结果你们说没用，还是咬的厉害。我们不是出了个文件，每个房间都要装空调吗？装了空调，第一，大家就要控制开窗的时机，你早晚一开窗，蚊子就放进来了，早晚不开窗，蚊子就不会进来。第二，你要经常换点新鲜空气，你把厕所的风扇长期开着，新鲜的空气自然就从门缝里进去了。实在不行你可以把床搞大一点，你就睡在床中间，蚊帐的边都夹好，那么这个蚊子怎么就会咬你呢？所以你们要自己动脑筋、想办法，你们要我把地球的蚊子都抓光，我也抓不完。

还有就是有些地方海水倒灌，水有点咸，洗澡的时候身上会有些盐，可现在到处都有过滤技术，一种过滤膜把海水过滤了都可以喝，那么尼日利亚洗澡不就可以用这东西吗？

有些人是身体的健康素质出了问题，我们现在伙食改革了，伙食改革的结果是大家都养成了胖子，这胖子也是有害身体健康的，高血压、高血脂、糖尿病等都是从肥胖开始的，肥胖了身体的负荷就会加重，身体里面积累的糖多了，胰岛素就消化不动了，就累了，这就是糖尿病，你不运动，脂肪堆积在血管中就是高血压、心脏病，那么糖尿病、高血压、心脏病带来什么呢？就是脑溢血、心衰竭、肾衰竭。平时，你们应少吃一些油水，多吃一些蔬菜。……生活清淡一些。也许你们去山上装铁塔、基站也是运动运动，但平时大家也要经常锻炼身体、出去玩一玩。有些革命老前辈被关在监狱里面只有7、8平米，他们就在狭窄的空间里锻炼身体，保持健康，他们就是不让身体静下来，生命在于运动。

任何事情都要及时发现，你的身体有问题，要早期发现，公司不是神仙，没法发现谁有病。要坚持每年体检。公司给大家的支持应该是一个被动的求助系统，而不是一个主动的系统。有问题的话，你要及时给朋友打电话，及时给领导打电话，及时给健康中心打电话，让他们对你提供一些帮助。一个人一定要多几个朋友，不要成为孤家寡人，有朋友在万一危急的时候打个电话，这个朋友就会想办法串通起来找你。危险的时候，尽快打电话告诉朋友，或者按出一条事先写好的短信发出去。

三、关爱自己，也要关爱他人

人首先要爱别人，别人才能爱你。你可能会说他们都不爱我，凭什么我爱他们？那么我可以告诉你，没有人会爱你！人要先付出才能有收获。爱是相互的，不要老是埋怨别人不爱你，那么为什么你不先爱别人呢？如果你多爱别人，别人就会爱你，如果你不爱别人，别人为什么爱你？人生是否快乐，不仅仅取决于自己，也取决于外部环境，也取决于别人。如果别人处处跟你捣乱，你就过得很不顺利。别人希望日子过得快乐一点，大家就应该帮助他实现这个理想。这就是孔夫子所讲的“君子成人之美”。帮助别人快乐，爱别人，我们就有了一个创造快乐的环境，所以帮助别人享受既是为了别人，其实也是为了自己。一个人朋友多一些没有坏处，你工作上有什么困难，你可以跨过太平洋、大西洋给你朋友打个电话，发个email问问，然后整理出来，形成自己的一套系统，也许就是你们正需要的，领导一看，这小子的管理水平挺高的，以后涨工资就涨你吧，以后提拔就提你，你并没有吃亏！俗话说一个好汉要三个帮，你们到了海外，工作这么忙，压力这么大，生活这么孤独，你们更应该多和朋友、同事多一些沟通；而如果你封闭起来，你会很吃亏。谁也没有占你的便宜，谁也不会帮助你。

公司今天对代表处的生活提供了比较好的生活条件，所以大家也要对金钱不要太吝啬了，如果你今天不吝啬，那么你明天会更美好。我就很奇怪，你们就是把钱存着，把钱看得很大，把自己的命看得很小，这样你当然就会关爱自己不够了，当然有些人不是生命出了问题。伙食费用不完，食堂可以组织大家可以去五星级酒店喝喝酒，搞搞Party，周末出去烤个全牛，就是让大家觉得这里生活好。吃饱了才不想家。大家远离祖国，也应生活得幸福愉快。公司发给你们的钱，一定要为健康着想。如果你们说工资那块我不能花，要留给老婆，我能理解，不管是你们的先生还是你们的太太来非洲，为什么舍不得带他们去玩一玩？非洲有多少美丽的地方。你既要家人对你的支持和理解，但你又这么抠门，我要是女人，我都不嫁给你们，嫁给你就是为了有个依靠，能过幸福的生活，而你们把钱紧紧的捂在裤腰带上，还要加一把锁。

有些人提出三套往返机票用不完的问题，我们认为可以推迟一年使用。这个机票权利，是不能兑现成现金的。当初设计这个机制的目的，就是让员工与家人团聚，经常不团聚，家庭会出现问题的。后来扩大到父、母可以用。高级干部经常回国开会，用不完就作废了。

人性的弱点就是自私，只要你不自私，你能付出，你舍得把你的补助拿出来，每天都叫上同事出去搓一顿，那你就是领袖，至少你是吃饭的领袖。既然吃饭是领袖，那你在工作上有想法，努力一下你不就也是工作领袖了。我们的员工都还年轻，还有很多员工来自农村，看到家里很辛苦，就想多省点钱寄回家里去，这种想法是对的，但是你们是否想过在飞机上出事的时候，乘务员是先戴上氧气罩才能去救助别人，只有救好自己了，才能救别人。只有自己好了，才能去帮助别人。在抢险救灾的时候你们踊跃捐献，认为是在救助困难的人，那么你平时偷偷的给生活困难人的一些钱，就不是捐献了吗？你在公司捐献了也不出名，公司也不登记，你捐献了是爱，没有捐献也是爱，爱我们的国家，形式是多种多样的。在《天道酬勤》里面我对八年艰苦的抗战，说过一段话：中华儿女以各种方式表达了自己对祖国的忠诚。你们慢慢去理解这句话里的深刻含义。

你们读公司的文件都是一瞥而过，就像看小说一样，你是否知道公司非常多的文件、指示、总裁办邮件等等这些东西都是代表了公司的一贯的思想，不要总喜欢去网上去印证。所以你们要正面的去解读公司的文件，认真的品味自己的人生，你的人生将是正面的；如果你从反面去理解，那么你的人生将是曲折的、黑暗的。员工要加强开放，不要封闭自己，多和其他人交流，互相帮助、关爱你们的家人。你要知道你们在前面奋斗，你们的父母在家含辛茹苦，你们的妻子、丈夫和儿女在家也承担了很多，你要对他们多关爱，不能只顾自己一人。当你把你的爱心献给这个社会、献给你的家庭、献给别人的时候，你也就获得了许多的爱，你说如果这个世界真的每人都献出一点爱，这个世界多美好？可这个世界很多人不是献出一点爱，而是献出一把刀来，就是那么几千把刀，把整个社会给搅乱了，所以这个社会需要大家的互相了解。

我认为大家对生命之重，要有非常重要的感受。生命是非常宝贵的，人来到这个世界上只有一次。大家关爱生命的时候，也要关爱别人，关爱别人也是关爱自己。

在EMT例会“08年公司业务计划与预算”汇报上的讲话

2008年1月31日

【导读】2008年，华为开始从“农村包围城市”转向大T突破。这一年华为推出基于电信级全IP架构的绿色超宽带解决方案IPTime，这一方案因其创新性和对业界的杰出贡献获得国际工程协会颁布的Info Vision大奖。据Infonetics统计，此时华为在全球运营商核心路由器市场排名第三。

我听了地区部的汇报后，觉得地区部的汇报有几个问题。

第一个问题，各地区部、各产品线太过分地关注数字。我认为数字是打出来的，绝对不是做出来的。我们一定要将主要精力放在分析市场、关注客户上。你象李云龙一样，哗啦哗啦打完以后，不会是坏数字的。所以我们认为，一线的计划体系是用于作战，而不是用于给公司汇报。各地区部、各产品线的计划是用于作战的，在最近这一两年是一个激进的作战体系。我认为这一点一定要重视，否则公司就会萎缩。担负主攻任务的部门，一定要有清晰目标方向，以及对成功的策略。对于增长目标达不到公司平均复合增长率的地区部，可以多去吃一些窝边的草，也可以多做一些精细管理。对不担负主攻任务的部门，一定以优质服务前线为责任，不断进行管理优化，精细化管理，为缩短DSO一分钟、二分钟去努力。

第二个问题，我们公司的作战方式要转过来，从“农村包围城市”转到在大T获得突破，进而延伸到中小运营商；从中央城市突破、向四周扩张。你想想世界大的战役都没有农村包围城市的，争夺的都是中央区域突破。我认为我们已经有这个能力来攻占中央区域了。我们要明确，我们在什么地区，谁是我们的优先级的战略伙伴。战略合作伙伴跟我们是什么关系？就是优先为它配置资源，将公司的优势配置给它，把最好的服务经理配给它，把最好的销售经理配给它，什么都最好的配给它。我们一定要在主攻战场上选拔和培养干部。工资、奖金的杠杆，职务的杠杆不就体现出来了吗？这是我讲的第二点，作战方式要发生一定程度的改变。

第三点，解决方案。我们解决方案要跳出研发这个圈子来做解决方案。我们要帮助我们的朋友在用户数增长上，在财务数据的进步上，大大超过我们竞争对手的朋友，这时解决方案就起作用了。现在我们关起门来，白面书生空议论的解决方案不切合实际。

我认为这三个定位要在计划体系中体现出来。我原来的目的，地区部拿到计划预算的权力后，冲啊杀啊，市场全拿到了。结果这个权给他以后，他过于关注财务报表的平衡，失去了进攻能力，结果是下放这件事是个错误而不是个正确了。所以我担忧的这三个问题，我把它讲一讲。我们为数字而数字，就是个上市公司。如果说我们的计划体系做到了跟上市公司一样很理性，一大堆绅士出来了，错了。我们要把李云龙这样的人变成绅士，但他本性还是李云龙，不能是穿上元帅服就不是李云龙了。

08年我最大的期望，第一点是销售额，最后一点才是利润。我中间不知道还要讲多少点，也可能我讲100点，那利润成为第101个期望。

第二点：对主要的运营商市场的突破。

第三点：对中央城市的市场突破。

第四点：在考核上，加强虚拟销售的考核落实，加强虚拟利润的考核落实，形成前方后方对市场战略的目标一致，利益一致，后方人比前方人更关注胜利。上下同心，前后同力，公司将无往而不胜。对优秀项目的奖励及时发放，气可鼓，不可泄。不一定有策略失败的市场项目就不表彰。要让优秀员工得到及时肯定。虚拟考核方式，不是在扩张阶段的权宜措施，而是公司长远的分享劳动愉快的原则。

第五点：我的期望呢，就是考核干部，要看奋斗意志，要看干劲，不能光看技能。没有奋斗意志、没有干劲的干部，我们还是要从各级行政管理岗位上调整出来。没有奋斗意志的人，不能带兵。对行政管理干部上，我强调把奋斗精神、干劲要作为很重要的考核基础。我们对技术专家、业务专家不提出这样的要求，他们发挥自己的能力就行。所有要提拔的管理干部一定要有好的实践结果。好的结果不一定就是销售额，不要因为我们水平低，事事都以销售额为导向，反倒怪罪以结果为导向的正确评价体系。我们对员工最大的关爱就是给他机会，给他奔赴上甘岭的机会，让他们有机会比常人

吃多一些苦。我给你一个“集结号”，让你去当那个连长。我错了，五十年以后我给你平反。我继续恢复你连长的职位，但你活下来的部下已经当了军长和司令了，我也要给你平反。我觉得就是一句话，你必须要有结果。这个结果，我已经再三说明，不完全是销售额。过去我们是以销售额导向。

我还是强调这几点。有了这几点，我们就能扩张。我认为，我们所有领域里面，凡是销售额低过了公司平均增长率的地区部、产品线，要加强精细化管理，我不强迫你们去泡沫化。你要为增长快的地区以后提供经验，提供干部输送。你们今天的增长率也已经是世界奇迹了，不要去攀比，谁叫你们以前跑得快呢！整个战线的目的，就是要加强扩张，要加快扩张，我们这样的机会一千年不再出现一次。曾经出现过千载难逢的机会，就是七八年前出现过这种的机会，但那时候我们还是蚂蚁，我们没有这个能力。而我们现在已经是有能力了。我们这个时候要敢于胜利，才能善于胜利。不敢于胜利的人，是不可能善于胜利的。我们强调这一点，胡厚崑就说，是千里马都拖出来赛，跑得最快的前25%留下来交给有关部门去考察素质，去看看牙齿啊，看看蹄口啊，看看这些东西。你们选谁就选谁，但必须在跑得快的马里面选。末位淘汰不一定是除名，调整工作岗位，调整待遇也是一种方式，这一点不能软。我们要坚持我们的管理原则和组织原则，必须要体现万众一心。积累了二十年就为了今天，我们为什么要浪费这个时间和机会啊？所以有人说撤换干部太快了。我觉得你已经不足以担任这个职务了，就要快点撤，别再绵绵塌塌的，说：撤错了怎么办？平反，再回来！我们有改正错误的决心，华为公司从来就有改正错误的决心。只有这样，计划体系才能上去。

最后一点才是利润。称霸世界是要流血流汗的，你这个时候说汗不要流，血不要流，然后你又称霸世界，我认为没有可能性的。我认为在这个历史时期，未来3-5年对华为公司是一个重要的转折时期。也可能就是我们的新生，也可能就是我们的死亡。

看莫斯科保卫战有感

——任正非在埃及代表处的讲话纪要 2008年2月15日

【导读】2008年，对华为来说是一个重要的窗口期：一是次贷危机拖累了全球经济，对电信业冲击特别大；二是华为国际市场的销售已占到75%，分布全球的地区部扩展到了22个，管理效率和可控性开始出现问题；三是任正非认为又一个冬天来临，有必要放慢脚步来追求利润和强化管理，为此，华为决定把决策和预算权力下放。任正非要求大家观看《莫斯科保卫战》上集，用历史和直观的方法来认识中层不做决策的危害。之所以任正非把下集给故意扔了，因为他想让大家看到的是问题，而不是取得胜利的结果。华为象苏军当年一样，最严重的问题是：中层不决策，不承担责任，高层听不到炮声，做不出正确决策。

今年是我们把计划和预算权力下放到地区部的第一年，这一年是很关键的一年。如果我们走错了路，我们可能三到五年都纠正不回来；如果走对了路，那我们发展的速度会非常快，所以今天我给你们带来了一个光碟，《莫斯科保卫战》上集，下集扔了，只给你们看上集[1]。这是描写第二次世界大战中，苏德战场上苏军早期在西线全面溃败的情景。在苏德战争初期，除了斯大林同志的刚愎自用，听不进任何意见，没有做战略准备外，还有斯大林时代清洗了八百万红军和党的干部，从而使苏联红军不成熟，教条主义横行外，苏军的中层不决策，执行中的僵化教条，也是使得希特勒以闪电战攻击的时候，苏军毫无还手之力，在西线是全线溃败，让德军合围。苏联在卫国战争中是共死亡3500万人，其中2500万是军人，应该多数在早期西线溃败的时候牺牲的。这个错误是以数百万军人生命为代价的。敌人都已经兵临城下了，应该不应该做战争准备；保管员甚至以签字不完成不打开武器库；不会打仗的军事委员们，一件小事都要等大本营的指示，恰好电话线已被德军炸断；……；这样一个状况跟我们今天很相象。

在我们这个体制里面，中层不决策的情况还是很严重的，我们干部队伍里面中层干部不决策的情况是跟西线的苏联红军一样的，苏联红军就是很多中层不决策，一定要等到斯大林命令，敌人打到眼皮底下，打不还还要等命令，所以说苏联红军的教条主义情况和我们这么多年的情况很相似。我们很严重的是中层不决策，中层也不承担责任，所以高级领导直接指挥到作战基层。高层领导听不到炮响，他的指挥会存在一定问题的。重大战略问题上是一个很漫长的时期，高层的决策可能是对的，但在攻取一个山头的问题上，高层未必比听到炮响的领导更正确，所以我们要把这个指挥权下放给你们。下放给你们以后，我们就发现有几个问题，基层拿到权不知道干什么用。莫斯科保卫战最终虽然胜利了，真实的历史就是大冰雪。零下四五十度的低温，德军坦克凝固了，德军的机械化作战部队运作不起来了，应该说老天帮了很大的忙。但是华为公司可是没有上帝，没有一个人会帮我们的忙，一旦我们出现溃败的时候，是没有人会帮忙的。所以说我们的计划权力下放给你们是正确的，不下放是错误的！但是过去没有给你们决策权也是正确的，在我们公司没有建好一个体系、一个队伍、一个制度的时候，我们权力下放的结果是更糟而不是更好。在我们这个体系建设过程中，我们上层做了很大的推动力量，导致中层干部不承担责任，等待决策，跟苏联红军一样。现在我把权力放给你了，其实你们还不成熟，但是你们要挑起这个责任来，你们挑不起来，你们这个地区就会出大问题。

这次我听汇报，我发觉各产品线各地区部非常关注的是数字，我认为所有数字是打出来的而不是做出来的。关注数字不错，千万不要忘了清晰的目标。二十年前我们从创建走到今天，我们的数字非常好，为什么？因为我们是打出来的，我们打赢了，一算下来，数字一定会好。打输了，怎么凑，数字都不会好。

我们也看到有些地区部短时间增长上来了，我这次汇报上来看很多地区部增长速度是低于公司平均增长速度，公司平均增长速度是40%，而我们很多地区部的增长速度是20%左右，20%在业界也是令人震惊的速度，怎么增长那么厉害，但在华为是低于平均线。我们不过份的强调增长，这次增长慢一些的地区部，就是前两年增长快了。对于这样的地区部一定要强调精细化管理，强调有效的管理，将来为担任扩张的部队提供干部资源，提供方法的管理。任何一个部门扩张到一定程度以后都会扩张不动了，这个时候就要回过头来进行精细化管理，但这并不是说前进的部队就不加强精细化管理。所以我认为我们的计划体制是用来作战的，而不是用来向总部汇报的，一定要谨记。这一点一定要重视，如果不是这样的话，我们公司会逐渐萎缩的。西方公司一看财务质量不好马上就裁员，一裁财务质量就好了。爱立信没有前几年的裁员，我们是干不过他的。华为公司是非上市公司，有比较灵活的财务制度。我们讲过非上市公司必赢这场战争，因为上市公司是关注三到五个月的财务报表，不然出问题股价就会跌下去，我们是关注三到五年后的财务质量，最终当然是我们厉害。这次计划权下放给地区部，担任主攻的部队部门一定要有清晰的目标方向，一定要有成功的策略，而且要敢于奋斗，对增长目标达不到公司平均线的部门要加强精细化管理。

第二个我们作战方式要发生改变，要从过去的农村包围城市转变到对大T的突破，转变到对中央城市的突破上，因为以前我们考核是销售额导向，只要拿到销售额，不管他是哪个地区都算进去。这样导致的结果，重要城市不好进，就缓进了。我们一定要突破这个心理障碍，但是大家也要搞清楚，我说的是三五年，而不是说从明天开始。我们也要加快适应这个方法的干部成长。而且我们在主攻战场上去培养干部和选拔干部，要使工资奖金各种杠杆起到作用，那职务杠杆也就没有问题了。队伍是打出来的，就不会再犯苏联红军的错误，低级错误就不会再发生了。一些不懂战争的人来指挥战争，这又怎么能成功呢？所以在这个问题上我就讲这一点。

第三，我们要选一些好的运营商、好的中心城市作为目标。比如在GSM这个网上，我们攻不进上海移动，但是我们攻进了上海联通，那我们在上海这个地区的战略伙伴就是上海联通，那我们就要把优秀的服务经理、优秀的销售经理、优秀的融资经理派过去。什么叫战略伙伴？就是我们的资源优先向他配置，我们对她优先配置，我们的服务质量就好了，那他就会多抢一些客户，多抢一些粮食，战略伙伴在这些问题上要加强体现。

第四，我再次强调，当你得不到任何指示孤立作战的时候，你以利润为中心是不会错的。你有权力去做这个事情。这个项目，可以产生利润，他们都顾不过来，谁都没给我指示，那我至少以利润为中心来做是不会错。我们的态度是你得不到任何指示的时候、以利润为中心，地区部是完全有独立的决策权的。但你的战略问题上你要加强请示汇报，战略往往是以牺牲短期利益为代价，来获得长期利益，你不请示，谁给你补贴呢？战略问题也不急到，你不汇报就死人这种程度，因此你应遵循一定程序。在这个授权体制上，我们认为这个中层不决策的问题慢慢就会体现出来了，我们这个要加强转变。

第五个问题我讲干部问题，我们还是要强调公司的奋斗精神，我们不可想象不奋斗公司还能活下去，首先我们不是中石油，也不是中移动，我们没有任何稀缺资源。华为公司有一天发不出工资，就树倒猢猻散了。我们没有什么可依赖的资源，唯一的就奋斗。我没有强调所有人要奋斗，只是强调华为公司要奋斗，有人说他不同意奋斗，我同意你这个观点，那你可以做一个普通员工。我们只选拔有奋斗精神的人做干部，在北冰洋建设基站，在中东的沙漠里安些铁塔是客观存在，你不能吃苦可以离开华为公司，有些公司的条件比华为好。当然，我们对那些奋斗后身体不好的人，要关怀。特别是那些经过紧张项目下来，实在太累的人，给以两、三天的度假安排，在海边、在风景区修整一下，恢复体力。对那些弦绷得太紧的人，适当给予休整。铁军是领袖对士兵关怀而产生的，队伍的对外坚韧，是对内的柔和而建造的。我们要奋斗，也要对奋斗者充分关怀。

[1] 老板任性。有一次，华为的干部正在准备第二天接待国家领导的汇报提纲，他拿起几个副总裁准备的稿子，看了没两行，“啪”的一声扔到地上：“你们都写了些什么玩意儿！”于是骂了起来，然后把鞋脱下来，光着脚，像怪兽一样在地上走来走去……

人生是美好的，但过程确实是痛苦的

2008年4月10日

【背景】2006年5月28日，华为员工、25岁的胡某因病毒性脑炎死亡；2007年7月18日，年仅26岁的华为员工张某在深圳梅林某小区的楼道内自缢身亡；2007年8月11日，华为长春办事处员工赵某纵身从7楼跳下身亡；2008年2月26日，华为成都员工李某从研发中心楼跃下。

知道大家都是先进党员，我很羡慕你们，你们很光荣，你们是我们公司中很重要的榜样，榜样的力量是无穷的。今天主要跟大家交流，应该怎么来看待现实生活和工作中的问题，以及帮助一些认识上还有差距的同事。同时，通过你们向下传达一个精神：就是我认为人生是非常美好的，但过程确实是痛苦的。

人生出来最终要死，那何必要生呢？人不努力可以天天晒太阳，那何必要努力以后再去度假晒太阳呢？如果从终极目标来讲，觉得什么都是虚无的，可以不努力，那样就会产生悲观的情绪。我们生命有七八十年，这七八十年中努力和努力不一样，各方面都会不一样的。在产生美的结果的过程中，确实充满着痛苦。农夫要耕耘才会有收获；建筑工人不惧日晒雨淋，才会有城市的美好；没有炼钢工人在炉火旁熏烤，就没有你的潇洒美丽，没有你驾驶的汽车，而他们不再需要什么护肤品；海军陆战队员不进行艰苦顽强的训练，一登陆，就会命丧沙滩。少壮不努力，老大徒伤悲，我想各位考上大学，都脱了一层皮吧……所有一切，没有付出，是绝不会有收获的。鲜花的美丽，没有肥料，以及精心照料，是不可能的。当然这些都是必要的痛苦，我今天要讲讲如何避免一些不必要的痛苦。

一、不要做一个完人，做完人很痛苦的。要充分发挥自己的优点，使自己充满信心去做一个有益于社会的人

金无足赤，人无完人。完人实际上是很少的，我不希望大家去做一个完人。大家要充分发挥自己的优点，做一个有益于社会的人，这已经很不错了。我们为了修炼做一个完人，抹去了身上许多的棱角，自己的优势往往被压抑了，成了一个被驯服的工具。但外部的压抑并不会使人的本性完全消失，人的内在本性的优势，与外在完人的表现形式，不断地形成内心冲突，使人非常的痛苦。我希望把你的优势充分发挥出来，贡献于社会，贡献于集体，贡献于我们的事业。每个人的优势加在一起，就可以形成一个具有“完人”特制的集体。

我的缺点和劣势是明显的。我大学时代，没有能参加共青团，通不过呀，我是优点很突出，缺点也很突出的人，怎么能通得过呢？我在军队这个大熔炉里，尽管我非常努力，但也加入不了共产党。我加入共产党是在粉碎四人帮以后，上级领导认为我有重大贡献，在其直接干预下，我才加入了共产党。按正常情况来看，我肯定也是有问题的。我并不埋怨任何人，他们指出的确实是我的不足。我们公司以前有位员工，已经到美国去了，他走的时候跟我说，你这个人只能当老板，如果你要打工，没有公司会录用你。

我在人生的路上自我感觉是什么呢？就是充分发挥自己的优势。比如说我英文不好，是现在不好，但是不等于说我外语能力不行，我在大学可是外语课代表，我那时还自学了英语、日语，都能简单交流，看书了。但后来为什么不行了呢？20年军旅生涯没使用这个工具，就生疏了。当我走向新的事业的时候，虽然语言对我很有用处，但发现我的身上最主要的优势是对逻辑及方向的理解，远远深刻于对语言的修炼。如果用很多精力去练语言，可能对逻辑的理解就很弱化。我放弃对语言的努力，集中发挥我的优势，这个选择是正确的。对于我来说，虽然英文好，可能我在人们面前会挺风光的，但是我对社会价值的贡献完全不一样了。我就放弃一些东西，集中精力充分发挥我的优点。我确实注重于重要东西的思维，可能忽略了小的东西。小的东西不等于不需要重视，但我确实没有注意。

在人生的路上，希望大家不要努力去做完人。一个人把自己一生的主要精力用于去改造缺点，等你改造完了对人类有什么贡献呢？我们所有的辛苦努力，不能对客户产生价值，是不行的。从这个角度来说，希望大家能够重视自己优点的发挥。当然不是说不必去改造缺点。为什么要讲这句话呢，完人的心理负荷太重了，大多数忧郁症的患者，包括精神病患者，他们中的大多数在社会中是非常优秀的人，他们绝不是一般人，一般人得不了这个病，就是因为太优秀了，对自己追求目标太高了，这个目标实现不了，而产生的心理压力。我不是说你不可以做出伟大的业绩来，我认为最主要的是要发挥自己的优势，实现比较现实的目标。这样心理的包袱压力才不会太重，才能增强自己的信心，当然这个信心包括活下去的信心，生命的信心。希望各级组织和党员进行教育的时候，不要过多关注缺点，多关注他人的优点。

每个人都发挥自己的优势，也多看看别人的优点，从而减少自己心理太多的压抑。要正确地估计自己，绝大多数人都会比较过高估计自己。我们的豪言壮语如果偏离了我们的实际，你会浪费你很多精力，而不能实现你的理想。有一首歌叫《铃儿响叮当》，这首歌现在已经成为西方圣诞节里不可缺少的歌，其作者是约翰·皮尔彭特。他的一生从来就是过高

地估计自己，他设计的人生目标最后全都失败了。直到87岁，那天出去参加人家的圣诞平安夜，在途中，赶着雪橇车的时候，随意哼唱出这首歌，结果这首歌就成了脍炙人口的世界名曲。你看看，过去的失败，就因为他没有正确对待自己，没有正确对待自己的人生，他浪费了80多年不应该浪费的光阴。

大家要正确估计自己，然后作出对自己的正确判断，这样才能够充分发挥自己的作用。同时，要认识这个社会上差距是客观存在的。没有水位差，就不会有水的流动；没有温度差，风就不能流动；就算是机器人，机器人还有温差，对吧？人和人的差距是永远存在的。同一个父母生下的小孩，也是有差距的，更何况你们不同父母。当自己的同学、同事进步了，产生了差距，应该判别自己是否已经发挥了自己的优势，若已经发挥了，就不要去攀比，若没有发挥好，就发挥出来。

公司有的员工，心里面常常忿忿不平，觉得委屈他啦！其实我们公司很简单，并不像他们说的那样不公平。一个新员工进入这个公司，他们前半年先培训，后面一年左右主要是熟悉工作，他们真正产生贡献是在两年后，他们进公司时大约五六千块钱，这样的报酬在社会上已经不低了。但是他们和老员工对比，觉得忿忿不平，说老员工有股票。大家也要想一想，红军从爬雪山过草地，到了北京，这过程仅仅经历了十四年。他们从一个少年才变成一个青年，到北京就当上了部长。这个差异是客观存在的。战火纷飞的时候，别人攻上山头，给他一个英雄或者给他一个连长，然后也有人忿忿不平：“我不就是没冲上这个山头吗？”那不就是你没有过雪山草地，不就是你没有冲上山头吗？就是说，你在这个创业风险时期，你没有出现，当时公司处在风险时期，他们将工资奖金全部家当都投入到公司了。你那时还没有进入这个公司，所以你没有分享到那时的一份风险与一份幸福。

人生一定要有一个自我的满足感。你要和社会去比，和自己的纵向比，和你爸爸妈妈比。你想你爷爷那个时候可能一个月只有四五十块钱的工资，到你爸爸妈妈那时候一个月可能就有四五百工资了，到了你有四五千块工资啊。实际上你已经有很大进步了，对吧？你需要更大的进步，你就需要更大的努力，所以不存在新老员工之差。新老员工在薪酬体系上是处于同一个轨道的。在公司创业初期，公司需要大量的资金投入，老员工就把自己的工资拿出来了，换成了公司给他的一张纸，这张纸就是告诉他，红军长征胜利回来以后，我挖过你的红苕，你拿这张纸事后可以领大洋。华为一旦崩溃了，他们就将一无所有，那张纸就变成了废纸。现在已实行饱和配股，已经可以缓解以后的差距，你也会成为老员工的。华为公司是无法帮助你解决你的不公平的，你选择了华为，你就选择了艰苦奋斗，因为我们这种没有背景的公司，活下去的唯一可能就是要比别人多努力一点，不然它不可能活下去。有些拥有资源的公司，情况会好一些。

人要有进取心，要努力，要做出贡献，但是也要有满足感。自己的力量发挥到最大，就应对人生无愧无悔。

员工暴露出的思想问题，我认为还是缺少对一些客观的认识，对客观规律和客观现实的认识。如果我们都不能认识这个问题，我们的心理障碍就很大。想想不舒服，嫉妒之心不就是这么来的。不舒服的情绪慢慢使自己变成忧闷，慢慢就成为一个死结，最后打不开这个死结，慢慢就成为一个心理障碍了。当然你们先进党员是没这个问题啊，我是通过你们党员给我们全体员工，通过党员活动给周围的员工一些关爱，给他们思想作一些辅导，因为他们太年轻了，他们不太懂得自己的人生。

我曾经在公司讲过，人生最美好的就是生命，没有什么东西比生命更高贵，所以一切都要为了生命。

要爱惜生命，不管是在工作中，还是生活中，不管在哪方面都要爱惜生命。工作太累了就一定要休息。公司现在有文件，对那些冲击项目短期太累的员工，可以短期到海滨度假休整一下，由行政费用开支，公司已有文件。有的员工奋斗强度太大，太辛苦了，主管看到你脸色不太好了，可以从前线把他拖下来，休养休养，缓冲一下。

近期有些员工自杀，我心里是很沉重的，也很理解他们，因为从99年到2007年，其实我个人就有多次有感觉活不下去的经历，我跟他们是同类，所以我有这么多感触。但是我有一个最大的优点，我开放，我讲出来。我知道自己是病，难受得很，实在受不了的时候，我会往外打电话，诉说自己的心里感受，没有一个人会劝你自杀的。我以前不知道这是病，也不知道这个能治，后来就治好了。我记得郭平在美国跟我谈心的时候说：“老板，你要找一些无聊的事情来干”。所谓无聊的事情就是瞎聊瞎侃，把精神岔开，慢慢就不会想这件事，可能病也就好了。后来我写了一篇文章，到北京燕山公园去看看唱歌啊，到云南丽江看少数民族对歌啊，到热闹的地方去哄一哄、闹一闹啊，可能人就释放，就会好一点。

员工要多一些朋友，很多出问题的员工，最大的问题是没朋友，我希望员工在这个时候要多几个朋友。多一个朋友，就多有一个打电话的地方，实在闷得受不了就打电话嘛，疏导一些总会有好处的。

大家要珍惜生命，近些年来有员工自杀，大多数是个人原因，有些进来也就一个月不到两个月左右，时间比较短。我们忽略了心理测试，对他们的心理关怀也不够，不论谁出现这种情况，他们都是我们的战友，我们都是心疼的，我很理解他们，希望大家也理解他们。希望好好理解我上面讲的话，看到自己生命中的优点，不断地激励自己，不要光看自己

的缺点，背那么多包袱，背那么重的包袱。

整个社会的环境和氛围已经很宽容了，同性恋在这个社会上也不会受到太多的谴责和歧视！你既然有这么大的精神压力，你为什么要选择这条道路呢？你既然选择了这条路，就说明你认为它是正确的，是你的追求，那你怕什么呢？所以我认为我们很多员工面对生命过于草率，实在不好，不好。特别是工作没有成绩啊，决策失误啊，走向这一步，更不好！我们有的员工的精神包袱太大，在这个进取的团队里面，落伍了就感到有点压力。有什么压力啊？做员工有什么不可以的啊？这个世界上多数都是做员工的啊！做领袖的人总的还是少数的，领袖也是偶然机会啊，也不是说是必然机会的啊。所以说公平有时候是无从说起啊。

华为公司总的来说是个内部很宽容的公司，不像社会上想象的那样。有些误解的人，主要是不了解我们，我也是可以理解的。千秋功罪，何必要评说呢？你何必要等到评说呢？没人会给你评说，你放心好了。你就好好珍惜自己，不要太多地听信闲言碎语，不要有太多的精神压力和包袱。

我讲的第二个问题，是大家要对经济全球化以及市场竞争的艰难性、残酷性做好充分的心理准备。

经济全球化是美国推出来的，美国最后看到经济全球化对美国并不有利，所以美国在退向贸易保护主义，但是保也保不住，经济全球化这个火烧起来了，就会越烧越旺。过去的一百多年，经济的竞争方式是以火车、轮船、电报、传真等手段来进行的，竞争强度是不大的，从而促进了资本主义在前一百多年，有序的、很好的获得发展。而现在，由于光纤与计算机的发展，形成网络经济，形成资源的全球化配置。使交付、服务更加贴近客户，快速而优质的服务；使制造更加贴近低成本；研发更加贴近人才集中的低成本地区……。这使竞争的强度大大增强，将会使优势企业越来越强，没优势的企业越来越困难。特别是电子产业将会永远的供过于求，困难的程度，是可以想象的。

经济全球化使得竞争越来越残酷了，特别是我们电子行业，竞争极其残酷。我就举个例子来看：电子产品的性能、质量越来越高，越来越需高素质人才，而且是成千上万，数万的需求，这些人必需有高的报酬才合理。但电子产品却越来越便宜。这就成了一个矛盾，如何得以解决，我们期待某一个经济学家，能获得电子经济诺贝尔奖。

我们仅是比其他公司对这个竞争残酷性早了一点点认识，我们才幸免于难。你们读书的时候都很崇拜贝尔实验室的吧？十多年前，我去贝尔实验室，当时DWDM还处在发明阶段，发明的一个波，就是GW载波，当时光纤还只能有三个载波，发明这项技术的博士亲自给我做图形表演。结果没多久光传输像排山倒海一样，迅速的形成过剩，把贝尔实验室也席卷了，大水冲了龙王庙。成则亦光，败则亦光。我们在这里苟延残喘。我们的光传输产品，七、八年来降价了二十倍。市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战如什么呢？就如拧毛巾，这毛巾只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了，只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。华为公司能长久保持到这个状态吗？我这两天批了一个文件给业务口征求意见，我写了一段对话，我提到了思科，当然我是歌颂了钱伯斯，思科现在开始实行很多政策，如减少员工出差，减少会议，来提高效率，高层领导出差不能坐头等舱，要坐，须自己掏钱，等等这一系列的措施。思科尚且如此，华为就能独善其身？

支撑信息产业发展的两个要素，一是数码，取之不尽用之不竭，还不用缴任何专利费；二是二氧化硅，做硅片的。这两个东西取之不尽用之不竭的，导致电子产品过剩。过剩的结果就是大家都拧毛巾，绞杀战。西方公司过去日子太好了，拧的水太多了，所以拧着拧着把自己拧死了，我们也不是最佳状态。我们公司的铺张浪费还很多的。

在这种情况下，怎么办？当然我曾经悲观过啊，但是每次犯忧郁症的时候就是那种病态，但不是我的完整思想。我曾经很发愁，觉得苦闷啊。华为公司只要稍稍不行了，怎么发工资啊？我觉得这是很大的压力。我们不是悲观主义者，但也要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。如果华为衰落怎么办？如何才能不衰落呢？总有一天，别人在发展，而我们在落后的。

这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，最终就是灭亡，而且灭亡的速度很快。以前我们还有祖传秘方，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆五十里都知道我们家菜刀好，然后孙子继承了爷爷的手艺。在方圆五十里我还是优秀的铁匠，就能娶到了一朵金花啊。那现在铁匠还行吗？现在经济全球化啦。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀还好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传，就被经济全球化在几秒钟内打得粉碎。所以在这样的情况下，就给每个人带来了生存的困难，所以每个人都要寻找生存的基点。

但是，竞争是好，还是坏？竞争使这个世界进步了，加速了，美好了。我们享受了这种美好。五十年前，我记得我上小学的时候还打赤脚，还穿草鞋。我的梦想就是穿一双橡胶底的鞋。你看现在好多人都开汽车了，五十年的变化是不可想象的。当年我在欧洲坐豪华的列车时，就想“哎，中国这是没戏喽！”我在美国坐了豪华大巴时，“哎，在中国可能我坐不上了，看不见了。”中国在这么短的时间发展这么快，我想都没想到，社会进步是很快的，这个社会进步给每个人带来了美好，但是也带来了痛苦。WTO是把物价降下来了，但是也让很多人失业了。

美国竞争失利是因为他们薪酬太高而失利，而不是因为华为的崛起使他们失败了。所以美国很多要人跟我交流，我就讲是你们失败是因为你们的薪酬点太高了，不可能这么高的薪酬，怎么可能啊？你们的薪酬从哪里来的？是从那些GDP只有200多个美金的非洲的弟兄们那儿取来的钱，来供这些IT皇帝们，能供得起吗？供不起的。最终有一天会支撑不起的。

我们要加强对员工的关怀。我最近不是讲了吗？我们EMT作的决定，就是对那些前线竞争进行投标、进行高强度作业、压力太大的员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。我们的国际救援都是一级救援的啊。我们买的是美国AIA的保险，我们每年为员工支付的各种保障费用大约是八个亿，我们员工在海外有意外，有直升飞机送到他们认证的医院去抢救，我们当然不希望这种事情发生。

我们希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书记、支委员，能不能跟员工交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，大家可能就增强了友谊，可能就是因为你跟他的友谊，他给你打了一个电话，你救了他一条命。所以我号召我们党组织要跟员工做朋友。当然我讲每级行政管理团队都要和员工有一个定时间的沟通，定一个时间，多长时间你们和员工有一个沟通，十分钟、十五分钟都是可以的，你要沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下，这样草率，草菅人命，不好。这种东西容易引起很多矛盾。其实很多事情并不是这样子，讲清楚就好了。所以我讲的就是希望大家互相关爱，这种关爱精神一定要有。这样可以平缓竞争给人们带来的心理压力。

第三点，如何面对当前的形势，如何面对竞争对手，我们应该怎么办？

其实就是必须继续努力，要一天比一天有一点点进步。我们没有奋斗的终极目标，不奋斗是没有出路的。不管形势如何变化，只要我们团结合作，紧张而镇定，总会有活路的。同时我们也不要仅为自己生存，而去做一些不应该做的行为。我们要做一个国际市场秩序的维护者，而不是一个破坏者。我们要遵循这些规律，而不是颠覆这些规律。我们要积极地向强者学习，尊重他们的市场领导地位，积极、但有序地开展竞争，以激活双方的组织体系，实现共赢。

近几年，我国的经济形势也可能出现下滑，希望高级干部要有充分的心理准备。也许2009年、2010年还会更加困难。宏观经济不好，对我们员工来说应该不会有太大的影响，但对你们的家庭可能有很多困难。比如说肉涨价啦，奶粉涨价啦，大米涨价啦，都会带来你周围的亲戚、朋友的困难。我们应该怎么办？

我要讲的是，一定要理解国家在这个变革时期的困难。中国这三十年来变化是巨大的，国家的富强是我们想象都想象不到的。但快速发展的经济，也不可能持久不变，也会遇到调整。中国历史上走过的路都是弯弯曲曲走过来的，右一阵子左一阵子，左一阵子右一阵子，但是它总的还是在往前走，所以我们对“左一阵子右一阵子”要忍耐。不要去发表任何不负责任的言论，更不要“指点江山，激扬文字”。我们一定要有忍耐！我为什么有点担心呢？担心社会可能不忍耐。如果社会不能忍耐，出了乱子的时候，我们应严格要求员工，不准发表任何政治言论，更不允许上街去参加什么活动。去年经济好的时候，你讲的话出格就算啦，没关系，现在不要讲了。关键时刻你不能发表任何讲话，给社会添麻烦。要保持与党和国家一致，千万不要在这个时候拆国家的台。国家也很难。我们态度讲清楚：你乱发表言论，你上街游行，我们是要辞退的。但，你的退休金还是要发给你的。

要有一个思想准备，不见得我们是这么平安，这么平稳的。千万不要以为自己能改变这个世界，其实我们才是幼稚可笑的，不要有太多幻想。努力做好你们的份内工作，就是对国家最大的忠诚。我们会处于一个敏感的政治时期。这个时期特别是党员要带头，与党和国家保持一致。也可能这个时候，可能在很多问题上有自己的见解，我认为这都是可能的，但是你的行为必须要被约束。

看看大家还有什么问题要提一提，我讲的不对的大家也可以批评。

党员1：我是中央研发部的刘桑，是一个支部书记。有几点我想谈一下感想啊。第一个就是基层的员工对党组织这一块儿还是相当认同的。以我们支部为例，去年就有20多个人递交入党申请书。我觉得还是很欣慰的，就是我们员工对党的兴致是很高的。第二点，就是您谈到的自我满足感。我深有同感，我想起了我以前在读大学的时候一些事情。当时遇到很烦心事情的时候，我就跑到工地上去看看，看民工在工地里挖土地，看他们吃青菜，几个人吃一碗青菜，我就觉得很多事情都可以去解决。我觉得这种满足感对我们的成长是很有利的。

任总：对有人积极要求入党，我也很高兴，但是他们一定要严格按照共产党员的标准来要求自己，不要图时髦。你要认识到党员的责任、义务，你才进入这个党。你怎么继续改造自己？入了党就增加一种约束，你愿意有这种约束，而且你愿意履行这种义务，甚至一生一世，这是要想清楚的。

党员2：就是刚才任总在你的讲话中提到了，你有近20年的这样的军旅生涯。我想问的就是，在这20年的军旅生涯中，从今天回过头来看，您的认识和思考有着怎样的变化，是怎样变化的？

任总：这20年对我起到的作用，就是服从、吃苦和忍耐。收获的最大的就是服从。军人最后的结果就是服从。叫你怎么干就怎么干，错的也得干。我们现在的青年中，自由度是很大了。我们那个时代是不考虑有自由的，我们怎么敢乱说话？老老实实搞点技术，一句话都不过问的。看到你们今天活蹦乱跳的，我们好羡慕。我真想倒过来和你们换换年龄。

党员3：任总，我是中研负责员工关系的，我不是优秀党员。我有一个问题是在工作中遇到的，就是现在80后员工中有一个说法，就是要“快乐工作，快乐生活”。我想了很久，要做到“快乐工作”是很难的，我认为工作其实是很辛苦的，有的时候是痛苦的，但是生活或者说工作的目标是可以很快乐的。我了解一下任总您是怎么看，因为如果说我们对这个工作或者是生活的看法，认为一直是快乐的，如果遇到挫折他可能就不能接受。我个人认为，就应该告诉80后，工作和生活其实是有冲突的。

任总：首先要搞清楚什么叫快乐。如果不搞清什么是快乐呢，那就不知道快乐涵义是什么。如果快乐是精神的，应该没问题，如果是物质的，可能就很难了。精神在你自己，是不需要成本的，只要你心里快乐就一定快乐。但物质就不一样，物质在别人手里，他要等价交换的。你不付出别人就不会提供给你的。但如果你把人生的目标定义为希望做一件事，然后为这件事付出多大的努力都在所不辞，你觉得这是快乐，那它就是快乐。你的快乐就是你的奉献，使你产生快乐，你没有奉献就不能产生快乐。所以快乐的定义是什么？首先要定义什么是快乐。80后的年轻人，很坦诚、不隐晦、比较好交流，大家也可以相互讨论一下，怎么能快乐。其实80前，80后没有什么本质区别，80后总有人要承担起国家兴亡的责任的。

让青春的火花，点燃无愧无悔的人生

——任正非在无线产品线奋斗大会上的讲话纪要 2008年5月31日

【导读】2004年3G刚启动时应用并不明朗，华为率先发现了连接笔记本电脑与无线网络的数据卡业务，2008年华为上网卡产品在全球市场份额超过55%，在移动设备市场领域排名全球第三；截止到2008年华为移动宽带产品全球累计发货量超过2000万部。

90年代初，当中国大地开始“大哥大”蜂窝移动通信时，华为还是一个婴儿，十几年前，只有七八条枪的我们，无线通信还是我们望不可及的事情。当时我们刚刚研究成功40门模拟程控交换机，对通信的理解还是懵懵懂懂的。是时代给了我们机遇，让我们坐在时代的船上漂到了今天，当然我们乘船的时候也划了桨。中国三十年的开放改革，为中华民族的复兴，提供了巨大的制度创新。华为又诞生在改革开放十年之后，当时中国的经济已开始蓬勃发展，对信息的需求，对通信的需求，非常的迫切，需求竟如此巨大，以至质量好、水平高的国际厂家的产品，全力生产也不能满足基本供应，大量农村及中小企业需求的机会窗，开放给了我们。那些今天看起来，比较原始的模拟几十门交换机，让我们积累起发展的资本，以及起步的技术基础。我们至今仍深深感谢那些宽容我们的幼稚，接受我们的缺陷，使我们能从一个幼儿，成长到今天的人们。吃水不忘挖井人，永远不要忘记客户需求是我们发展之魂。没有他们也就没有我们的今天。我们要永远尊重客户，尊重他们的需求，别把自己的主管行政长官看得太重。

我们今天形成了一万多人的无线产品队伍，从端到端都有了许多国际接轨的干部，抚今追昔，对未来充满了希望与憧憬。

我们要坚持以3GPP为大标准的路线不动摇，搭大船，过大海。坚持在大平台上持久地大规模投入，拒绝机会主义，拒绝短视。要看到30亿用户共同一张网、并如何不断地及时更新，满足客户需求，提供及时有效的服务，其技术支持的难度，是很难想象的，我们还任重道远。我们要坚信全IP、有线无线合一的宽带化是未来的道路。要敢于加大投入，要敢于吸收有用的人才与我们一起奋斗，共享未来的成功。

我们同时对短线无线产品，以及其他无线配套产品的开发，在有清晰长远目标的思路的条件下，要敢于机会主义，敢于抓住机会窗开窗的一瞬间，赢取利润，以支持长线产品的生存发展。我们要培养起一大群敢于抢滩登陆的勇士，这些人会不断激活我们的组织与干部体制。尽管抢滩的队伍不担负纵深发展的任务。但干部成长后，也会成为纵深发展的战役家。只有敢于胜利，才能善于胜利。猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡。我们各级部门，要善于从成功实践者中选拔干部。没有基层实践经验的干部，需要补上这一课，不然难以担起重任。

当长得长，当短得短。长短结合，相得益彰。这就是战略。

我们过去从落后到赶上，靠的是奋斗；持续的追赶靠的也是奋斗；超越更要靠奋斗；安享晚年，还是要靠奋斗。什么时候不需要奋斗了呢？你退休的时候，安享奋斗给你积累的幸福，无论心理上的，还是物质上的。我们要给奋斗者合理的回报，足够的关怀，良好的沟通，也要接受他们的批评。我们要逐步建立起以奋斗者为本的文化体系，并使这个文化血脉相传。这个文化不是在大喊大叫中建立起来的，它要落实到若干考核细节中去，只要每个环节的制度制定者，每天抬头看一眼奋斗，校正一下我们的任何动作和决策是否能为客户有贡献，三、五年时间，也许就会有初步的轮廓。我们要继续发扬以客户为中心的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的光荣传统。在计划前移的条件下，要从虚拟统计、虚拟考核入手，从考核激励上将这种精神制度化地巩固下来。

我们处在一个电子产品过剩的时代，而且会持续过剩，过剩的商品决不会再卖高价。而制造这些复杂产品却需要更多的优秀人才，需要更多的人力成本。一个是更少的收益，一个是更大的付出，这是摆在所有电子厂家面前的难题。我企望有一个经济学家，能解决这个问题，获得诺贝尔奖，让我们也像资源行业一样，也能靠着墙喘一口气。现在还无人能解决电子供给，远远大于电子需求的问题。我们稍一休息，可能就被历史抛弃，从而破产、衰败、颗粒无收。我们宁可辛苦一些，也要活下去，谁叫我们走入了电子行业。只有规模大，才能摊薄成本；只有服务内容具有吸引力，有竞争能力才能多一些生存机会。所有一切，都必须努力，我们没有一个懂电子的上帝，而且他不会干活，也帮不了你。我们已经用十几年时间，走了一条成功的路，我们为什么不继续走这条路？让我们一起努力，使我们的生命放射光芒，让我们的青春永远无愧无悔。

从南到北，从东到西，遍布在全世界各个角落的华为人，不论肤色，不论民族，不论语言，都有一个共同的声音，以客户为中心，成功基于奋斗。

让青春的生命放射光芒

——任正非在网络产品线奋斗大会上的讲话纪要 2008年6月13日

【导读】任正非很少去回顾华为的历史，即使提到也更多的是说说从前的苦难和教训。有人曾向任正非提议华为建一座历史博物馆，他坚定地说：“华为不需要历史，华为要忘掉历史。”

我确实是由于幼稚，才走向通信行业的。八十年代末，由于退伍而走向打工，因打工不顺利才走向创业的。当时，认为通信市场如此之大，以为我们做一点点总会有机会的。恰恰是这种无知无畏，我们才敢踩上这条不归路。走上这条路后，才知道通信市场如此之狭窄，技术要求如此之苛刻，竞争如此之激烈。通信市场需求量虽如此大，客户却很少，而这些采购巨额数量的客户，水平之高，也是小公司难以适应的。通信产品技术上要求如此苛刻，是因为电信网络是全程全网，任何一小点缺陷，就构成与全球数十亿用户无法准确连接；当时通信产品技术含量高，利润高，导致世界上所有的大电子公司都聚焦在上面竞争，实际上是寡头之间的竞争。我们当时就像一只蚂蚁，站在大象脚下，在喊要长得与它一样高，现代唐吉珂德。

八十年代初，我对市场经济一窍不通，也受了一些严重的挫折，在挫折中学习了許多国际法方面的东西。用一年多的时间学习了許多法律。从法律中悟出了市场的运行机制，它对一个企业来讲有两件重要的事情，一是客户，二是货源。政府的管制就是管制这两者的交易必须在法律框架及协议基础上运行。这两个要素中，客户是不可控制的，也不能够控制的。企业唯一的可能就是控制货源。公司成立之初，那时社会上刚刚开始市场经济，倒买倒卖是主要的一种经济方式，在倒买倒卖的一片风声，我们不合时宜地走向科研，自己做产品，自己做货源，这就是我走向创业时的初衷。确实是逆流而上，逆水行舟的困难有多少，只有自己心中清楚。

我们是从交换机起步的。当时风行中国的是一部由几个香港青年研制的40门模拟交换机，后来在珠海合资生产。我们作为他们的代理，但经常得不到供货。让客户逼得，不知如何是好，差点让人当成骗子。当时我们的合作伙伴是石油部物探局，那时他们的经理周良叔对我讲，“你要控制的是市场，技术谁也长期守不住的，要放开，不要怕。”继而来自石油的专家刘伯荣、王菁开始投入试制。那时的交换机还是单层板，用复印机精确一比一地复印印刷板。工具就是万用表，示波器。后来邮电部让珠海合资企业，将BH01的资料，以3万元一套的价格卖给全国数十个厂家，我们的仿制也合法化了。我们自己研制的交换机，是从HDJ48开始的，郑宝用等几个刚从学校毕业的学生，一边看着南京邮电学院陈锡生的“程控交换原理”来设计软件及硬件的。根据教科书来设计产品，也说明我们那时基础。后来在版本升级时，得到北京邮电学院陈俊亮、程时端老师的指导。我们走到今天真是不容易的。

从2000门交换机在义乌的佛堂开机，到邳州的万门局，毛生江都是华为交换开局第一人。在万门局开局之前，AT&T的万门局正在长春开机，我利用在美国认识的关系，让毛生江他们到长春看一下万门机是什么样子。这群搞万门机的人，还从来没见过万门机是什么样子。这两处开局我们都不是很成功，而且邳州应该说是失败。我当时说了，从泥坑中爬起来的都是圣人，一定要勇敢前进。当时真是不知道是从哪儿来的那种大无畏英雄气。今天来看，这么多人才，都是从当初失败中走出来的。

我们经历了20年的成功与失败的积累，漫长的蹉跎岁月，锤炼了数万优秀的华为儿女，他们现在正一步一步地走向成熟。他们今天正春华正茂，未来的廿年，是我们大有希望的廿年，相信我们会更加成功。挫折和磨难，始终是我们人生的一笔宝贵财富。我们复杂而艰苦的研发经历，一定会使我们的生命放射出光芒。在这廿年的痛苦磨难中，我们终于确立了“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化，它使公司慢慢走出了困境。

我们坚信未来以IP为基础的传输市场，随着信息流每年的数倍增长，会有极大的空间。我们在这方面要增大投入，从芯片做起。现行光网络传输还会不断更新和扩容。未来从极大容量的高质量传输，到极小容量的低成本的IP传输，都是极富挑战的，随着网络的宽带化，传输的要求发生了很大的变化，而且越来越要求在骨干传输中，使用超大容量的优质产品。随着光纤到户，光纤到桌面，体积越来越小、成本越来越低、越来越使用方便、越来越容易维护，并满足一定带宽的低端IP设备，会呈爆炸式增长。我们要研究适应客户的各种需求，要把握住关键的要素。

回想IT泡沫崩溃时的情景，当时传输从白马王子，跌落到一文不值，许多业界领袖公司，减少了投入。而我们反周期成长，在极度财务困难时，没有减少投入，使我们今天能成为世界第二。我们不要太封闭的以自我为基础，要继续加大开放的力度，合作的力度。八年前我们用400万美元，收购了一家美国濒于崩溃的小公司，从而使我们在长距离光传输上技术成了世界第一。也从这个例子看到，要努力去吸收已经成功的人类文明，不要过分狭隘地自主创新，那样会减缓我们的速度。因此，我们的研发，应该强调集成开发，多吸收别人的一些先进成果。

随着光纤替代铜作为大容量低成本的传输出现。发展到今天，光纤到户，光纤到楼，光纤到路边的速度，越来越快。引至，接入网与终端将发生革命性的变化，全球固定接入网络，将会发生重新洗牌，我们要把握这一机会，加大与国际大公司的分工合作，赢起这一场胜利。接入网的小型化，多样化，十分灵活使用的高质量产品，将会在网络进化中，逐步取代以前作为接点式的接入设备，而这些产品同时要求高质量，因为装在家里，楼道里……。你总不能象在接点机房一样，为维修天天出入别人的家庭，……。接入网与终端会越来越趋同，越来越丰富多彩。时代给我们提出了更高的要求，也给了我们更多的机会。

我们坚持将IP的理念，引入到所有的通信产品。同时数据通信产品，也要吸收传输、交换的经验及有关人才，在中低端产品上要缩小与思科的差距，在中高端产品上要支持我们的核心网进步。我们相信经过十几年的厚积薄发，聚焦在通信领域持续投入，提供端到端的电信级IP解决方案与服务，我们一定会重生，我们的青春生命会放射出灿烂的光芒。

我们廿年走过了一条崎岖不平的道路，我们经历了多少失败与痛苦，但我们始终坚信“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑中爬起来的都是圣人”。在屡战屡败，屡败屡战中，锻炼起一代坚强的华为人，我们才赢得了今天的曙光。网络还会在进步，人类社会还会再进步，我们也会不断进步，经过挫折与磨难的华为人，将肩负起重担。坚持以客户为中心，以奋斗为本，我们仍任重道远。

大家都是共和国的英雄

——任正非在成都代表处与员工座谈纪要 2008年6月16日

【背景】2008年5月12日，四川汶川大地震，华为第一时间派出抢通人员赴灾区一线抢救通信。在此期间，任正非亲临成都代表处，与参与抗震救灾抢险工作的员工及成都代表处全体员工进行座谈。对于参加此次抢救的员工来说，“不管我的余生将怎样度过，我知道自己曾经为一项伟大的事业而付出过。”

任总：首先向大家问好，这次抗震救灾大家很辛苦，贡献很大，大家都是共和国的英雄。上了战场的都是英雄，你们给全体员工作出了很好的榜样。其中这次参加抗震救灾的，有不少80后的，给这一代人提供了一个很重要的榜样。地震那天大概两点多钟，我在巴黎很快就收到短信，说四川地震了，你们的响应速度也比较快，你们有非常大的贡献，多少年后回顾这段历史，你们应该有很多东西可以总结。今天你们所说的话都是在歌颂别人，歌颂运营商，当将来你写自己的历史的时候，不用顾及这么多，因为那个时候不需要以市场的方式来看待这段历史，相信你们在自己总结的时候，会感到很光荣，很自豪，我代表公司，非常感谢你们！

我今天请大家多提问题，有哪些问题需要沟通，我们就这些问题来展开讨论。

问题1（移动系统部胡克宁）：成都代表处省内的业务包括西藏地区业务量越来越大，地震之后也肩负了很多重建的工作，能不能得到公司更多的支持？代表处还有一些输出的任务，现在感觉人力资源、工作的强度、压力非常大。

任总：我理解你说的“支持”是指业务量大，工程任务越来越重，意思是说你的官也要当大一点，就是公司支持一下把官的级别提高一点。我觉得这是好事情，作了贡献为什么不升？这是很正常的，我把你的心里话说出来了。输出干部是很正常的，我们讲的先进的地方不只是出成果，还要出干部，出了干部，都窝在这个地方不给别人帽子戴戴，人家怎么办呢？只能抢你的帽子了，就内哄了。你们要敢于挑重担，敢于输出干部。

问题2（无线核心网陶游劲）：我们公司从长期来看，是不是会是一个公众公司？

任总：我们始终应该记住：打不通电话时，我们就要第一时间赶往机房，第一时间解决问题，这就是抢险救灾，这就是好的公众形象，这就是公众公司。

问题3（无线产品部吴少凡）：有两个问题，一是这次地震是百年不遇的一次灾难，这次地震对我们公司带来的挑战和压力是什么？第二个问题是几大运营商重组后，将给我们公司带来的挑战和压力是什么？我们如何与公司一起成长和发展？

任总：地震是天灾，我们无法掌控，“人定不能胜天”，我们必须顺从自然规律，包括一些经济规律，并遵循这些规律，使我们自己与时代的发展同步。我想电信重组也是自然规律吧。这次汶川地震中，华为公司的员工总体表现是非常好的，给几大运营商留下了非常深刻的印象，华为的反应速度很快，这是非常好的，成都代表处为全国市场做了极大贡献。第二个问题，经过了这次地震灾害的抢险救灾，每个人积极行动起来，我们产生了非常多的先进人物，这些先进人物就是华为公司的未来和希望，这对我们来说是积极的事情。天灾是坏事，但通过我们的努力，把坏事变成好事。发现缺点和错误，吸取教训，修正错误，这就是伟大。

问题4（数据产品部吴玮）：任总，您好！您刚刚也提到了工作效率的问题，作为一名产品人员，特别希望能在这里提一个有关产品人员工作效率的问题。我们产品人员在日常工作中发现，现在处理一个2000元的合同和处理一个2000万元的合同，花费的流程、时间和精力几乎是相同的，我认为这是流程中的一个问题。现实中由于小合同的处理量占据了合同处理量的绝大部分，我们产品人员花费了大量的时间和精力在小合同的处理上，导致工作效率明显较低，即不利于客户满意度的提升，也不利于产品人员自身核心竞争能力的提升。对此，我一直比较困惑，非常希望此次能在您这里得到一个解答。

任总：那以后你就只签2000亿的合同就行了，200万、2000万的就别签了，你的效率不就提高了吗？你认为公司哪个地方出了问题，就要深刻地指出这个地方的问题，把它写在《管理优化》报上，就是对公司改进的贡献。以前我们的出差流程很长，电子流很差，最后想办法让流程减少到了两个审批点，大大提高了速度。在早期建设流程体系的时候，由于一批没有实际经验的干部，把简单的事情复杂化了，神奇化了，设计了这些弯弯绕。其目的不是让你干活，而是卡住你不出事。这些弯弯绕的改进就得大家来批评，你亲身感受到了，你就把他写在《管理优化》报上。想办法解决后方向问题，公司才能进步。不过，客观上说公司这几年已经有了极大的管理进步。第二个问题，200万、2000万的合同是不一

样的，不按站点发货，当然200万、2000万的合同是一样的，反正都是一叠纸，签吧，货到前方再来分解，这不是要增加很多成本，花很多时间吗？为什么不能按站点呢？这个站点不仅仅指无线基站，还包括有线网、光传输，都是这样。我们要求按站点发货，每个人都可以有所作为。这个站点只有你最清楚，你当时做计划的时候认真点细致点，工作量就减下来了，公司也不会乱了。在非洲，爱立信的销售量与我们公司相当，但爱立信只有我们公司二分之一的人，他们的工资怎么能不比我们高一倍呢？而且他们还减少了飞机票，减少了旅馆费，减少了出差补贴，减少了了好多行政费用，他们的效益提高，就直接反应到员工的收入里面。

问题5（李伟）：您对08年底成都GSM的期望和要求？

任总：这个事情我应该听你的，这个事情都是你们应该做的事情。而且你比谁都明白。你们已经开了一朵花，为什么不是奇葩？怎么做是你们自己的问题了。这样中基层干部就成长起来了。

问题6（华为赛门铁克成都办事处李鑫）：在拜访客户时，我常和客户讲到存储与网络安全产品线是华为向IT领域战略扩张的关键步骤，今天任总让大家讲心里话，我很想听到CEO对华赛在华为体系发展中的定位和未来华赛的战略目标。

任总：定位问题不是我来给你们定位，是你们干得怎么样才能定好位。

问题7（电信系统部李守华）：我们现在提一个需求到公司，但公司与全球的需求进行排队，我们的需求就很滞后，我们公司全球化发展中有可能与资源的分配有所矛盾，想听下任总的见解。

任总：首先要理解公司的路标，在此基础上有没有把客户的需求归纳过来，这样我们的全球化统一的路标就清晰了；第二如果你的需求不能得到重视，在《管理优化》报上就大喊大叫，也可以在员工平台上提出来，要以充分的理由体现你的需求的重要性。

问题8（数通产品部朱嘉）：我想就个人发展问一个问题，在我们进公司的时候，公司给我们指定了两条路：一条是技术专家，另一条是管理专家，很多公司的员工可能都想成为管理专家，而不想成为技术专家，公司对员工这种想法的包容心是怎样的？

任总：我认为还有第三条路：淘汰。我们不能保证两种专家中你成功一种，要是你不努力呢？要是你去做了不适合自己的事情呢？这跟个人技能、知识、个人性格、人际关系能力都有很大关系。人生的路是把握在自己手里的，员工走哪条路是取决由员工自己，而不是取决于公司。

在PSST体系干部大会上的讲话

2008年7月5日

【导读】PSST，即Products and Solutions Staff Team，产品与解决方案团队。华为产品线全部在PSST部门，对外有8大产品线：固网、核心网、无线网、业软、SPO、网络能源、终端、交换机与企业通信。3大BG，即运营商BG、消费者BG（含研发）、企业BG以销售职能为主。

今天，我会对大家提要求多一些，但该肯定的还是要肯定。从刚才大家提问的踊跃、抢话筒看，我感觉研发与市场一样，都不甘落后。这些年来，我们的产品有竞争力，达到了世界先进标准，这与研发体系的付出是分不开的。在看到成绩的同时，还应该看到虽然我们推行了西方管理方法，实行了IPD，但我们的效率还不高，说明我们还年轻，还不成熟。因此，今天我跟大家提提要求。

一、各级主管一定要有清晰的工作方向，善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面；要有开放的心态，把握好工作的节奏与灰度，要有自我牺牲精神，有妥协的工作方法

一个干部最重要的是必须有清晰的工作方向。我们很多干部很忙，实际上大部分时间干的是不一定正确的事。大家累得很、忙得很，却不产生什么价值。怎么能当好一个主管，我在英国代表处的讲话中，讲了一个领导一定要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。一个领袖干什么？一个领袖其实就是要抓住主要矛盾、抓住矛盾的主要方面。工作就是要找准方向。

所以主管要谋定而后动，要想清楚再干。我们公司有很多的草莽英雄，提着盒子枪，还没想清楚怎么打仗，就先站起来。如果事情没想清楚，就会浪费很多精力，这种习惯极大地伤害了我们的员工。虽然兄弟们工作量很大，但是奖金却少了，员工自然会埋怨你。所以，清晰的工作方向是非常重要的，但我说清晰的工作方向，并不表示不能调整方向，做出必要的改变。现在，我们有IPD流程，有PDT决策方式等一系列手段，可不断修正我们在前进过程中的方向。

干部要有坚定的意志，要有自我牺牲精神，自我牺牲精神包括适当的妥协、必要的妥协。你们要学习怎么能驾驭更大的环境，因为我们还要扩张。我们现处在快速扩张的阶段，属于反周期成长。所谓反周期成长，就是经济大形势下滑时，我们加速成长。2000年后那一段时间，我们内外交困，几乎濒临崩溃。按正常逻辑，这时候应该是收手，休整队伍、巩固根据地，以便下次再来。但我们是反周期成长，加大投入，因此等经济危机一过，友商就看到旁边站着个人，个子虽然还有点矮，鼻子也低，还是看着是长大了。通过第一个反周期性成长，我们站在了世界舞台上了。现在第二个反周期性成长，能达到什么目标很难说。但我们至少应该有几个定价权吧。现在公司一个定价权也没有，不能由华为说了算，我们是跟在别人后面赚点小钱来维持公司的生存。思科非常优秀，它在全球有定价权，多少钱它说了算，财务状况不好就涨价；财务状况好了就降价。

二、纲举目张，各级干部抓组织建设和干部管理这个纲，围绕“以客户为中心，以奋斗者为本”来建设组织与管理干部

我们要讲讲纲举目张。什么叫纲，就是渔网的绳子，大家把渔网的绳子举起来，渔网就张开了。抓鱼时，一个个网眼张开，这样才能捕到鱼。因此，我们要抓组织建设，组织没有建设好，干部没有管理好，自己忙得不得了，许多人网眼没有张开，发挥不了作用。公司有很多主管不关注组织建设，只关注业务，不关心员工。如果这样，就不可能有更大的发展。说实话，华为很多的人力资源制度，管理措施都是很好的，但有人骂我们，是不是因为主管的关系呢？是不是因为主管们没有抓组织建设和干部管理呢？没有很好的去理解和抓政策的落实呢？

抓工作一定要纲举目张。

我们有些主管喜欢把功劳归于自己，大事小事都自己做，非常辛苦，手下的一百多号人却不知道干什么。这些主管还对别人说你多辛苦，他们都不干活。这样的主管应该回到操作岗位上去。你的兵不干活是你领导无方。没有熊的兵，只有熊的官。关键是抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，做合理的安排，妥善安排大家的工作，充分发挥集体的作用。

作为主管，如果想得到员工的拥护，最重要的就是在工作中做到公正公平。如果做不到公平公正，即使用手拍拍下属的肩膀，说他怎么好，他却认为你是假的。所以对主管来讲，不管是升级、评奖金、或其它事，都应该做到公平公正。如果做到了就会得到大家认同，即使暂时得不到大家的认同，迟早都会得到认同。当然，要做到公平公正是很困难的。我们

有很多主管不能区分团队中谁更好，不会管理，就只能牺牲自己。只会牺牲自己的人，一方面也说明他没有能力，一方面也说明他调动不起优秀骨干的积极性。公平公正说起来容易，做起来难。但是只要努力去做了，就能得到大家的理解和谅解，就能鼓舞士气。

各级主管要多和员工沟通，可以向员工描绘部门未来的发展目标和愿景，牵引员工向前看。不要一坐下来，就和员工讲业务。你看市场系统的人一坐下来，什么方面都谈，市场人员最大的优点是，他们出差时喜欢聚在一起聊天，喜欢在一起吃饭，上大排挡。以后你们要多和部下吃吃饭，而且吃饭要抢着付钱，气氛就好了。

历史上打仗特别凶的军队，主管都是非常爱兵的，能和士兵同甘共苦。不然，士兵是不会冒着生命危险去冲锋陷阵，正所谓“士为知己者死”。有人知道“酒泉”这个地名的来历吗？“酒泉”的来历与霍去病有关。当年，皇帝奖赏霍去病十几坛好酒。为了让十万军队都能喝到，霍去病就想了一个办法，把酒从驻地附近的溪流的上游倒下来，酒就随水往下流，士兵趴在溪边都喝到了。因此霍去病是良将。在关爱员工上，要坚持“以客户为中心，以奋斗者为本”，只“以奋斗者为本”是不对的。奋斗者干活很努力、很卖劲，但不能给客户创造价值，那他的努力是多余的。

主管胸怀要放宽，要用人之长，没有一个人是完人，要用他人的长处。同时甘心为奋斗者做阶梯。大家不要怕你的下级超越你，人与人之间是有感情的，是有交流的。一个人只要充分发挥了自己的才能，只要努力了，就是无愧无悔的。不一定要做到多高职位，不要与别人去攀比。

这次无线和网络的奋斗奖表彰大会都表彰了家属，这是非常好的，要推广到全公司，家属为我们做出了最大的牺牲。一个人忙的时候就容易忽略对家庭的关心。我父母亲是小知识分子，经济上比较穷，我希望赚到钱后能孝敬父母，但等我赚到钱的时候父母已经不在了。对孩子们的功课，我一次也没有看过。家属们做了牺牲，我们要表示感谢。我们的家属还得奉献，不奉献我们就没有明天，但奉献应该得到一些补偿。

三、“猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡”，从成功的实践中选拔干部

我们强调从成功的实践中选拔干部，强调责任结果导向。有句古语，“猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡”。因此我们要强调基层实践，加强在实践中选拔干部。

我们要加强从绩效优秀的员工中选拔干部。有些员工确实不适合做管理工作，就做专家，专家也可以有很高的级别。大家不要什么东西功劳都抢到自己手上，这样只会断送自己。中国没有得过奖的人是谁？是毛泽东、邓小平。他们不仅没得过奖，也没表扬过自己。因此，各级主管在这个问题上要想得清楚，你们想清楚了就会有更好的绩效。

我们面临一个非常好的发展机会，在新干部的使用上要更多给以机会。

四、“从泥坑中爬起来的都是圣人”，研发要坚持开放与创新，要宽容失败

我曾经讲过，世界上只有不要面子的人才会成功。孔子就是一个不要面子的人。孔子说：“三人行必有我师”。这句话前面没加定语，没有说三个优秀的人，而可能是三个放牛娃。放牛娃怎可以做老师呢？所以说孔子是典型的不要面子的人，愿意向任何人求教，因此就成了中国的圣人，被称作“孔圣人”。一个人太过注重面子，就容易忽略对自我的批判，“从泥坑中爬起来的都是圣人”。回顾NGN、软交换、核心网，都是走过错路的，过分技术导向。因为走错了路，运营商不准我们入网。后来经过努力，纠正了错误，才勉强获得一些机会。因此，我们不能以技术为导向，要以客户需求为导向。虽然在核心网上，我们摔了大跟头，但我们从泥坑中爬了起来，现在核心网在全世界的市场份额是40%，移动软交换也是40%。但回过来说，如果我们固步自封，死不改变错误，我们就会落后。

开放是公司生存下去的基础。如果我们公司不开放，我们公司最终就要走向死亡。开放要以自己的核心成长为基础，加强对外开放合作。华为坚持开放的道路不能动摇。开放是我们的出路。

在研发上，相当大的内容是创新，但创新最大的可能是错误，而不是成功。如果不宽容错误，不宽容从泥坑中爬起来的人，那就是假创新，不是真创新。走对了路升得快，走错了路升得慢，但即使所有人都走对路了，只有你走错了，也不要担忧。只要有后发之劲，就有机会重新起来。我们的软交换和CDMA，就是后发制人的例子，当时我们处于劣势，但后面赶上来了。大公司的优点就是可以调集优势资源，采用压强原则，快速改变节奏。因此要宽容失败，宽容失败的人，我们才有明天和光辉的未来，否则我们就没有明天。

【互动问答摘录】

Q1：我问一个关于业务感知的问题。为什么一定要出去参加几次会议见几个客户才算是业务感知，可否到MKTG去锻炼。我觉得去了解下面的业务，包括周边团队和周边部门的业务也是一种业务感知，为什么一定要去外面出差。

任总：以客户需求为导向是一种理念，不是一种形式。如果认为出差就找到客户需求，在家就不知道客户需求，这个逻辑好像有问题。客户需求不是一个或者几个客户说的话。真的客户需求是去粗取精，弃伪存真，由此及彼，由表及里，然后归纳出来的客户的真正需求是什么，绝对不是一个简单的听了客户几句话。

Q2：感觉现在华为研发对业界的吸引力降低了，也有人说新员工素质大不如以前。以后的竞争是人才的竞争，那我们这一块是有问题的。

任总：世界总有一天会交给未来的青年人的，我相信他们不会亡国的，他们有自身的特点，关键在我们怎样去教育他们，他们吃饭总得做工，不然谁给他们做马牛呢？这一次汶川救灾，就涌现了不少青年人。相信他们会成长的，我们怎么会有九斤老太太，一代不如一代的观念？这是有问题的。我们的考核标准，就是督促他们随年龄的增长，而越来越像我们，越来越超越我们。

Q3：公司有些措施，例如奖金评定、定岗定薪经常就没有时间点，员工问我们也不好回答，最好能例行操作。

任总：我支持你的观点。现在的人力资源管理过于僵化，过于强调步调一致。我们确实是个农民队伍，从青纱帐里面走出来的时候包着个白头巾，手里提两个盒子炮就跨过太平洋了。结果出去后发现腰里的两个地雷没有用，还不如带两个西瓜出去解渴。我们发现非常多的问题需要规范化，我们过去在定岗定薪上确实过于僵化了些，下一步我们要对奖金放开，把权力给各主管，由你们去分。当主管最难的一件事情是分钱。如果由你分，责任就是你的。要知道，谁当家谁吃亏。如果你能做到对待员工能像你妈对待你一样，你的员工不会不跟你走。

Q4：有这样一种说法：员工走进公司是因为你任总，离开公司是因为主管。这一方面说明了主管是非常重要的，所以我们今天开这个干部大会；另一方面也说明了任总的感召力是非常大的。但是研发有三万五千名员工，还有很多人没见过您，我们希望您能抽时间多和研发员工见见面，传达要求，鼓舞士气。

任总：首先我没有这么可爱，主要是你没靠近我的身边。你靠近我，你会发现我也会把牛肉烤焦的。你觉得我好，是远香近臭。当然，以后我多见见员工，先从与金牌员工吃饭、照相、……开始。

Q5：我们觉得主管不重视人力资源，但实际上每年我们人力资源管理动作是挺多的，例如股票、奖金、调薪等，但对基层主管来说，这些都没有规则，也没有确定的时间，因此都感到疲惫，希望有一个稳定的规则。

任总：这个问题最尖锐，我与你同感。一定要打倒繁琐的人力资源考核，大家想想每一个基层员工要填多少表格。有些主管因为看不到员工在身边，就让员工填很多表格，比如说市场的工作日志，这是可以理解的。而有些主管的人不多，而叫这些人每天填工作日志，就有些高成本了。我觉得，如果为了这填表格，就是走形式主义，是浪费人力。我非常同意你的，而且要把这话传到人力资源部，我们一定要打倒繁琐的考核机制。考核的目的，是为了促进业务成功，为考核而考核不值得。

Q6：我们公司内部也在搞心声论坛，参与的人很多，能否更开放？

任总：我们搞这个论坛，不需要员工广泛展开谈论，我们最主要的目的是要让我们的政策直接和员工见面。员工现在读不懂文件，文件写得清清楚楚，他读不懂。有的时候，不仅员工读不懂，高级主管也读不懂。由一些人力资源专家给他做些解释，促进他读懂公司的文件。真正读懂一个文件是不容易的。

论坛要有序的开展，如果说现在讨论得很平静，我们以后可以再开放一点，但不能像BBS一样，随便有意见就提。我们认为坚持有序地与员工沟通，而不是无序的。我们还是坚持“小建议，大奖励；大建议，不鼓励”，属于大建议之类的讨论务虚，还是到互联网上去好，我们还要生产，耽误不得。

员工可以到互联网上去骂一骂我们，这是很正常的。只要不影响生产，都是可以理解的。一个人肚子有气怎么办？就是在肚子上打个洞，把气放出来就好了，让他们到互联网去放放就行了。但不要骂太多了，不然就会被社会误解了，公司就垮了。大家也找不到地方骂了。

Q7、现在PDT中的市场代表、用服代表都代表不了相应的功能部门，我不知道公司从研发到市场各部门之间是不是需要端到端的团队来管理？还有，市场经常一拍胸脯，向客户承诺三个月交付一个版本。研发为了三个月交付一个版本，需要做很多东西，结果可能影响了其它主业务。

任总：我们的组织建设还不够充分，干部的职责太简单。支持市场的是四个要素：解决方案、客户关系、融资、交付，我们许多客户经理都不知道。参加PDT流程他们就根本不重视了，这种情况一定要改变，不然公司就没有未来。我们的干部没有充分备份。如果我们不加强市场代表等各种代表在PDT开发流程中的作用，错误可能会更多些，兄弟们就会更

累，钱却更少。小编制，反而耗了太多的人力。因此，市场与用服要坚持他们的代表认真履行职责，并给他考核。西方公司给我们设计的组织和流程是有一定道理的，我们要坚持。我们还是要加强组织建设。

Q8、研发团队非常庞大，最关键的问题是要否实行精兵和强兵策略？是否要喊出这个口号。如果要实行精兵和强兵策略，是否要调整薪酬基准。有时候减少人数，可能也是一条路子。

任总：精兵和强兵策略是永恒的，我们不会停下来。我们要关注组织建设。我们有些主管，因为别的项目组在加班，因此要求自己项目组灯也要开着，开着灯干嘛？说是为新员工学习，学习也算加班？把学习和加班的概念混在一起了。因此，员工抱怨说加班很多。还有，你以为大家真的都很忙？其实并不是每个员工的工作量都是饱和的，很多员工找不到活干，主管却在吵着缺编制。我们要从考核制抓起，要从人均效率抓起。我觉得你讲得很对。

Q9、我们的销售结构发生了很大变化，海外销售不断增长。美元贬值对我们公司有何影响？

任总：其实人民币不是升值了，人民币是贬值了。以前房子一百万元一套，现在三百万元一套，实际上人民币已经贬值了，并没有升值。人民币升值是国际结算的表面现象，对我们公司是有负面作用的。我们只能做的是提高人均效率，提高市场份额。但我们也不要恶狠狠的，搞损人不利己的竞争。比方说打入美国市场，其实对美国来说是有利也有弊的。有利的一点是，美国的运营商可以节约大量投资，用很少的钱就可以达到很先进的水平，但对美国的设备供应商却可能不是好消息。因此，进入美国市场要慢慢来，别那么着急。总之，最重要的就要提高效率。

Q10、招聘时，应届生指标控制得很严格，但很多人感觉应届生好用些。

任总：这个双方都有责任。应届生是自己给自己找了麻烦。这些独生子女，妈妈爸爸心疼，又考上名牌大学，更宝贝得不得了，现在的学校又迁就学生，学校老师也不敢批评，是自由惯了。但进入华为后，要受到一定的组织和纪律约束了，他们受不了，所以就拼命骂。在网上骂得太多了，我们也受不了，骂骂是可以的，但骂过头了，公司会出问题。大家知道放鞭炮，一个一个放是喜庆的，过年会放鞭炮，但是一屋子的鞭炮全部点着，就是悲剧了。所以说应届生进来工作，他们就要多控制自己的言论，不然公司担忧，就踩刹车，少招应届生，扩大社招生。今年我们压缩了3700人的应届生规模，使得在互联网上骂我们的强度是可以承受的，太多的人一齐骂，就像点燃了一屋子鞭炮，我们也受不了，我们不是神，能经得谩骂的？15级以上的社招生我们从来没有控制过，任何时候都没有指标限制。但应届生我们就限制了。应届生想进来工作，就要将尾巴夹紧点。

大家既然要骂华为，何必到华为来工作？！大家学通信的、软件的、计算机的，可以去运营商，运营商多好。如果你为了骂华为而到华为来，那没必要，何苦呢。在华为只有辛苦，什么都得不到。

Q11、从土八路到正规军，之前我们一直往前冲。但考核指标又控制我们不能一直往前冲，踩刹车，现在又要靠领导力鼓励大家往前冲，在机制和制度上能否保证？

任总：世界级的领袖绝不是被考核出来的，所以僵化的、严格的考核制度选拔不出优秀的领袖来。如果我们当前的考核制度不能选拔出优秀人才的机制，为什么要搞这种形式主义，刚才我说要打倒繁琐的考核机制，如果将大量的时间用于考核，而不是用于干活，这是错的。

Q12、现在入职1~3年的员工离职相对较多，我们有时候要给员工讲，在公司二年之后怎样，三年之后怎样，公司有什么办法？

任总：要看离开后的机会是比留下的好，还是比留下的差。我这个人一贯是不会画饼的。你们要让我给员工讲愿景是很难的，我这个人的习惯是对危机看得比较重。但是，你们可以画画饼，让员工向前看，不要让我画饼。

去年，我们完成了165亿美元的销售，今年上半年的同比增长为40%，情况是很好的，大家要从你自己处的环境来体会，不要从互联网去找感觉，信心是自己建立起来的。

我还是建议大家多读公司文件，多看看我的文章，每个星期都读一遍，一定会比别人进步快。我在英国代表处的讲话就构筑了公司整个的组织构架、流程构架和工作方法构架。这个讲话，我还解释了几次，但有些人没有看懂，就到互联网上看，这样越看越没信心，结果离开了公司。离开后，在外面不怎么好，也赚不到多少钱，但碍于面子，不好意思回来。有些人，进公司后就不安心，觉得自己太了不起了，挣的钱不够多，就向外面拱，外面说你出来我给你加一倍，他们就往外走，但走了以后，发现不是那么回事。因此，你们要通过榜样的力量来说话。我们不能让长期坚持在公司工作的同志被冷落了，要对这些与我们一起奋斗的同志多鼓励。

Q13、市场的氛围不错，研发给市场输出了很多人，但回流的人员少一点，是否能促使回流？

任总：要让去了市场的人回流，重要的是要帮助有市场实践经验的人在研发成长起来。如果员工在研发没有成长起来，去了市场却成长起来了，那出去的还会更多。为什么优秀的青年奔赴延安？不是因为延安唱唱歌、练练操、上战场，而是延安给了他一个机会，他当然奔赴延安而不是去其它地方了。我们对研发的一些干部，是要求有市场经验的，有基层实践经验。要让去了市场的人回流，关键是要形成让他们成长的土壤。

逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化

——任正非在市场部年中大会上的讲话纪要 2008年7月15日

【导读】2007年9月，华为内部宣布，所有工龄超过8年的员工，必须在2008年元旦之前办理主动辞职手续，辞职再竞聘。此次事件共涉及近7000名员工，没有出现一起劳动争议或劳动诉讼。同时，华为重新排列工号，大家重回起跑线。在新《劳动法》颁布和此事件的背景下，需要内部重新认识“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化。

二十年来，我们在研发、市场、服务、供应、财经管理、监控审计、员工的思想教育等方面均取得了较大的成绩。我们已在全球化竞争中奠定下了基础，我们正在走向提高科学管理能力，提高运行效率，合理降低内部成本，适度改善报酬与考核机制，促进新生的优秀干部快速成长的道路上。但以什么为我们工作的纲，以什么为我们战略调整的方向呢？我们在经历长期艰难曲折的历程中，悟出了“以客户为中心，以奋斗者为本”的文化，这是我们一切工作的魂。我们要深刻地认识它，理解它。

一、坚持以为客户服好务，作为我们一切工作的指导方针

二十年来，我们由于生存压力，在工作中自觉不自觉地建立了以客户为中心的价值观。应客户的需求开发一些产品，如接入服务器、商业网、校园网……，因为那时客户需要一些独特的业务来提升他们的竞争力。不以客户需求为中心，他们就不买我们小公司的货，我们就无米下锅，我们被迫接近了真理。但我们并没有真正认识它的重要性，没有认识它是唯一的原则，因而对真理的追求是不坚定的、漂移的。在90年代的后期，公司摆脱困境后，自我价值开始膨胀，曾以自我为中心过。我们那时常常对客户说，他们应该做什么，不做什么……，我们有什么好东西，你们应该怎么用。例如，在NGN的推介过程中，我们曾以自己的技术路标，反复去说服运营商，而听不进运营商的需求，最后导致在中国选型，我们被淘汰出局，连一次试验机会都不给。历经千难万苦，我们请求以坂田的基地为试验局的要求，都苦苦不得批准。我们知道我们错了，我们从自我批判中整改，大力倡导“从泥坑中爬起来的人就是圣人”的自我批判文化。我们聚集了优势资源，争分夺秒地追赶。我们赶上来了，现在软交换占世界市场40%，为世界第一。

公司正在迈向新的管理高度，以什么来确定我们的组织、流程、干部的发展方向呢？以什么作为工作成绩的标尺呢？我们要以为客户提供有效服务，来作为我们工作的方向，作为价值评价的标尺，当然是包括了直接价值与间接价值。不能为客户创造价值的部门为多余部门，不能为客户创造价值的流程为多余流程，不能为客户创造价值的人为多余的人，不管他多么辛苦，也许他花在内部公关上的力气也是很大的，但他还是要被精简的。这样我们的组织效率一定会有提高，并直接产生相关员工的利益。因此，各级领导在变革自己的流程与组织时，要区别哪些是繁琐哲学，哪些是形式主义，哪些是教条，哪些是合理必需。

二、为什么是以奋斗者为本

我们奋斗的目的，主观上是为自己，客观上是为国家、为人民。但主、客观的统一确实是通过为客户服务来实现的。没有为客户服务，主、客观都是空的。当然奋斗者包含了投资者及工作者。

什么叫奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程（例如上学、学徒……）中，为充实提高自己而作的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。要为客户服好务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可以持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。但是，无限制的拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，就会被客户抛弃，就会在竞争中落败，最后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱，不是真爱。合理、适度、长久，将是我们人力资源政策的长期方针。我们在家里，都看到妈妈不肯在锅里多放一碗米，宁可看着孩子饥肠辘辘的眼睛。因为要考虑到青黄不接，无米下锅，会危及生命，这样的妈妈就是好妈妈。有些不会过日子的妈妈，丰收了就大吃大喝，灾荒了就不知如何存活。我们人力资源政策也必须是这样的。

以客户为中心，以奋斗者为本是两个矛盾的对立体，它就构成了企业的平衡。难以掌握的灰度，妥协，考验所有的管理者。

三、开放、妥协、灰度

开放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是一个领导者的风范。

一个不开放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，逐渐就会被边缘化，是没有出路的。一个不开放的组织，迟早也会成为一潭僵水的。我们无论在产品开发上，还是销售服务、供应链管理、财务管理……，都要开放地吸引别人的好东西，不要故步自封，不要过多的强调自我。创新是站在别人的肩膀上前进的，同时像海绵一样不断吸取别人的优秀成果，而并非是封闭起来的“自主创新”。与中华文化齐名的，古罗马、古巴比伦已经荡然无存了。中华文化之所以活到今天，与其兼收并蓄的包容性是有关的。今天我们所说的中华文化，早已不是原教旨的孔孟文化了，几千年来已被人们不断诠释，早已近代化、现代化了。中华文化也是开放的文化，我们不能自己封闭它。向一切人学习，应该是华为文化的一个特色，华为开放就能永存，不开放就会昙花一现。

我们在前进的路上，随着时间、空间的变化，必要的妥协是重要的。没有宽容就没有妥协；没有妥协，就没有灰度；不能依据不同的时间、空间，掌握一定的灰度，就难有合理审时度势的正确决策。开放、妥协的关键是如何掌握好灰度。

四、有效地提高管理效率，是企业的唯一出路。

客户的本能就是选择质量好、服务好、价格低的产品。而这个世界又存在众多竞争对手，我们质量不好，服务不好，就不讨论了，必是死亡一条路。如果质量好、服务好、但成本比别人高，我们可以忍受以同样的价格卖一段时间，但不能持久。因为长期消耗会使我们消耗殆尽，肝硬化了，如何前进。在互联网时代，技术进步比较容易，而管理进步比较难，难就难在管理的变革，触及的都是人的利益。因此企业间的竞争，说穿了是管理竞争。如果对方是持续不断的管理进步，而我们不改进的话，就必定衰亡了。我们要想在竞争中保持活力，就要在管理上改进，首先要去除不必要的重复劳动；在监控有效的情况下，缩短流程，减少审批环节；要严格地确定流程责任制，充分调动中下层必须承担责任，在职权范围内正确及时决策；把不能承担责任，不敢承担责任的干部，调整到操作岗位上去；把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来；要去除论资排辈，把责任心、能力、品德以及人际沟通能力、团队组织协调能力……，作为选拔干部的导向。

五、铁军是打出来的，兵是爱出来的。

古往今来凡能打仗的部队，无一例外，都是长官爱惜士兵，不然就不会有士为知己者死。

最近网上曲解了华为的“狼文化”、“床垫文化”。床垫不是文化，文化是可以传承的，床垫只是一个睡午觉的工具，它不能传承。其他公司睡午觉也许不用床垫，因此“床垫文化”没有推广的价值，也不一定需要批判。我们没有提出过“狼文化”，我们最早提出的是一个“狼组织计划”，是针对办事处的组织建设的，是从狼与狈的生理行为归纳出来的。狼有敏锐的嗅觉，团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持。而狈非常聪明，因为个子小，前腿短，在进攻时是不能独立作战的，因而它跳跃时是抱紧狼的后部，一起跳跃。就像舵一样的操控狼的进攻方向。狈很聪明，很有策划能力，以及很细心，它就是市场的后方平台，帮助做标书、网规、行政服务……。我们做市场一定要有方向感，这就是嗅觉；以及大家一起干，这就是狼群的团队合作；要不屈不挠。不要一遇到困难就打退堂鼓，世界上的事情没有这么容易，否则就会有千个Cisco。狼与狈是对立统一的案例，单提“狼文化”，也许会曲解了狼狈的合作精神。而且不要一提这种合作精神，就理解为加班加点，拼大力，出苦命。那样太笨，不聪明，怎么可以与狼狈相比。

我们的企业文化，绝不是让各级干部又凶又恶，我们也不支持把这些人选拔进各级管理团队。文化是给大家提供了一个精髓，提供了一个合作的向心力，提供了一种人际相处的价值观，这种价值观是需要人们心悦诚服。又凶又恶的人是能力不足的表现，是靠威严来撑住自己的软弱，这种干部破坏了华为文化的形象，这种人不是真有本事，我们要及时更换。我们强调奋斗，并不是逼迫员工，员工只需要在法律的框架下，尽职尽责工作就行。我们是用选拔干部的标准，来牵引组织进步，达不到这种标准，甚至不愿达到这种标准的人可以做员工。他们是否可以持续在这个岗位的判别条件，是他们贡献是否大于成本。

我们各级干部去组织员工实践任务时，要以身作则，正人先正己。要关爱员工，关心他的能力成长，工作协调的困难，同时，也可以适当的关怀他的生活。你都对别人不好，别人凭什么为你卖力。员工也要理解公司的难处。

公司已经建立了良好的薪酬奖励制度，建立了完善优厚的社保、医保、意外伤害保，及各种有益于员工的文体活动，我们各级干部要不断宣传这些好的机制，并落实它。员工在不断优化的制度环境中，应该有一种满足感，不要期望无止境的去拔高它。

员工在网上发牢骚，要自我适度控制，牢骚太盛防肠断，烧多了，社会对公司误会了，就麻烦多了，公司被拖垮了，你再骂谁去。就业是双方自由选择的，不喜欢华为，还有许多好的公司，你都有选择的机会。

六、胜则举杯相庆，败则拚死相救，是跨团队的文化管理，要继续发扬光大。

我们是小公司时，提出了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的口号，那时大多出于精神。而我们这时继续强化这个口号的目的，是希望打破流程中的部门墙。

现在行政管理团队的权力太大，而流程Owner的权力太小，致使一个一个部门墙，越积越厚。这样无形中增加了较大的成本，使竞争力削弱。我们要用制度来保证这种精神传承，要让为全流程做出贡献的人，按贡献分享到成果。

团结起来、共同奋斗。这就是我们的目标。

在地区部向EMT进行2008年年中述职会议上的讲话

2008年7月21日

【导读】在部分地区部向EMT进行年中述职的会议上，任正非就公司、各地区部和总部相关系统在经营管理方面面向未来需要关注的重要问题，发表了讲话。

一、行业的演进趋势与我们的战略思考

我认为有线网络有可能出现技术上的终极结果。光纤到户有可能就是有线网络的终极技术。现在技术上我们比竞争对手领先3~6个月，但它们终会在技术上追上来的。单靠技术壁垒取胜的时代很快就要转变成靠管理取胜的时代。如果在我们领先的几年中，有可能占据了非常大的市场，从而将成本摊薄，并持续把成本也能控制得住，这个市场就可能继续是我们的。我说的这个成本并非单指产品技术成本。如果我们控制不住市场规模，技术突破别人也是可以很快追上来的。谁能像薇甘菊[1]一样，锁住这个空间，谁就锁住了这个世界。

我在终端公司宽带无线数据卡的战略上讲得清清楚楚，终端一定要占据无线宽带接入的这个机会空间。IT行业发展到今天，第一个时代是PC机的出现，崛起了微软；第二个时代是IP的出现，崛起了Cisco；第三个时代是互联网的繁荣，崛起了Google；第四个时代是无线宽带，将崛起我们华为终端[2]。我觉得他们的雄心壮志是可取的，那天见投资者我表达了我的信任和支持。有线的宽带也要找到一条称霸的出路来。光纤到户的时代，你们怎么崛起，这就是技术、市场、管理和服务综合性的问题，不再单单是技术导向。你光是卖产品是称霸不了这个世界的，还是质量好、服务好，价格低，优先满足客户需求。我们技术领先最多一年时间。有线网络一定要想清楚，你怎么引领这个时代，你怎么称霸这个世界。只要不称霸世界，你最终一定是灭亡。当然我不是指你一家称霸，而是两强称霸。

我司在IP/以太网网络与产品的竞争力提升上，还需要持续艰苦的努力。我们要有坚定不移的意志、长期艰苦的努力。数通的难度高于无线，在全球仍然还是Cisco独大，技术门槛仍然存在。

我认为硬件时代要走向以软件为中心的时代了[3]。将来由于计算机的处理能力，由于传输能力的趋强，这种云计算模式，以及大型分布式数据库的出现，这个时代将发生大的变化，我们的网络产品怎么在这个时代弄潮。

我们研发体系是以产品技术为基础还是以商业模式为基础的研发体系？也可能要转型了。我们要深刻认识到未来面向网络不仅限于是一个通信网，我们的核心网、接入系统未来为信息化如何提供服务，出路一定很大的，因为大的信息投资者都会是今天的运营商，他们要赚钱，不会免费提供服务。掏钱投资的人一定要收到钱，否则他就不会那么积极地去推广。因此，他会选择我们的技术为他们的支撑。我们的核心网要更加开放，形成新的思维，进入新的领域。互联网不断地往新的领域走，带来了技术的透明，管理的进步，它加快了各公司之间差距的缩短。因此，未来的竞争是管理的竞争，我们要在管理上与竞争对手拉开差距。要站在客户的角度研究什么样的技术和业务应用能给客户带来收入上、利润上的好处。

我们应该沿着企业的主业务流（例如：产品开发流、合同获取及合同执行流），来构建公司的组织及管理系统。目前，产品开发有IPD保证，“合同获取及执行流”目前还没有系统级的管理系统来保证[4]，而这流中，集中了公司的资金、物流、存货和所有回款。

每条产品线都应该有一支蓝军队伍，他们从战略角度来攻击你方向的真伪，挑剔您的毛病。我们产品线，特别是核心网产品线，做得已经不错了，但不要僵了。我们要从蓝军里面选拔红军司令，你都打不败华为，你怎么能接班呢？刚才有人在大会上当面批评我，我没生气啊，我生气的是那种唯唯诺诺，根本就不动脑筋的人。我认为我们在很多问题上要好好思考，我们肯定要在不同的国家、不同的运营商要有个性化的解决方案。但是在个性化的策略研究上我们是不够的，我们拿着全球的统一目光，来看一个个个性化的市场。我们的分析方法是有点问题的。这个我们已经认识到错误了。回过头来，我们相信，别的厂家能走得下去，我们也应该能走下去。在坚韧不拔上，我们有时候不如对手，我们要改进。印度我们现在也不能说已经真正找到解决方案了（我是指管理上，不是指技术上），但我们要坚定不移地去探索不同国家、不同地区的解决方案。我们不要知难而退。要建立印度那样市场还能生存发展作为标杆；让每个区域都不会以成本原因输于对手。

Marketing做的客户满意度调查，结果要全面公开，我们花了这么多钱，客户有批评，为什么不公开呢？不公开就不会促进我们的改进，那有什么用呢？竞争对手知道有什么关系呢？他们攻击我们怕什么呢？主要是我们自己改了就好了。什么叫无理要求？除了客户说你这个设备给我，一分钱都不付，别的都不是无理要求，而是我们自己骄傲自大。我这次

在市场大会讲了，当我们强大到一定程度就会以自我为中心[5]。

光传输目前还是我们效益最好的产品线，我多抢一块，就多一块赢利的机会和空间。我们目前在全球的市场份额超过15%吧，那我们能不能制定一个计划，市场占有空间什么时候提升到20%？什么时候再提升到25%？你们制定一个战略计划和人员编制计划。我们公司效益最高的还是光传输，那我们为何不加大投入，加大市场进入呢，加大人员编制呢？资源分配不要搞平均主义，要敢于向战略性的、效益好的产品和市场投入，确立并扩大优势。

服务产品线要有战略性的、结构性地规划了[6]。整个世界信息服务量是极其巨大的、发展空间是极其巨大的。收费还是有前途的。所以不是一个计算机厂家就能执行起信息化的任务来。因为不收费的模式总有一天要走到尽头的。如果我们不在服务产品线加大投入，不在代维市场加大投入，我们总有一天被挡在人家的封闭市场外进都进不去。我们还是要加速前进。我希望服务产品线要组建完整的产品线，有研发、销售、支持，如果不是按产品线来运作，服务就不能做大做强，要给服务产品线一个执行、磨合过程。

将来的竞争，不单单是产品比赛，而是管理竞争。商场就是战场，是一个大的系统工程，最后是综合实力的较量。

二、开放合作，构建共赢的生存体系。

当我们一家独大的时候，就是我们的死亡之时。要成长成为对友商的谦谦君子，我们要用谦谦君子的风度与世界合作。

心胸有多宽，天下就有多大。这个时代，如果说我们系统能够做很好的开放，让别人在我们上面做很多内容，做很多东西，我们就建立了一个大家共赢的体系。

我们没能力做中间件，做不出来，我们的系统就不开放，是封闭的，封闭的东西迟早都要死亡的。众人拾柴火焰高，要记住这句话。在PON未来的发展过程中，你们一定要加强开放的观念，一定要开放。

三、管理要从大一统走向差异化，用考核牵引公司的均衡发展。

我们这些年从混乱走向基本规范化，在管理建设上取得了重要的进步，建立了一个大平台，是很了不起的。至少差旅补助这个文件，我是很感慨的。当时我就不相信我们能做出这个文件来，讨论第一稿的时候我就表扬人力资源部了，说这个文件做得不错（但经过这么长时间的运行，下面要维护一下）。我觉得我们第一步建立一个大系统，大人力资源政策，是正确的。但我们公司的考核机制过于僵化了。在下一步奖励改革时，我们还是要强调，不同的产品，不同的地区部，不同的工作，要有不同的奖励模式。

我认为奖励政策慢慢就会走向制度化。什么叫制度化呢？我把虚拟考核给你，按虚拟的计划、统计来核算配置资源。虚拟销售[7]的含义，包括了费用分摊，不光是奖金。现在这样的分摊办法，代表处就不会关注那种赚钱不多但是成长很快的项目。华为还是要均衡发展的。

我们已经实行虚拟销售了，我们在财务报表上是要真实的财务指标，人力资源实行的是另一套虚拟统计。通过虚拟考核进行杠杆推动，实现“胜者举杯相庆，败则拼死相救”的目的。我们要让全流程人员，分享到胜利的成果，促使后方支援前方。特别是要有手段和措施鼓励新的产品，销售额不高但利润率高的产品，千万不要变成只愿卖、只会卖容易卖的产品状况。好做的就做，不好做的就不做，那么我们是做小，不是做大。

以后的吃水线，我认为还是要区别制定。我们公司不要搞全球统一的吃水线。我们现在搞一个统一标准是因为我们管理水平低，我们做不出个性化的设计来。我们从财务、经营管理两个后台要往前延伸，要对每个平台做个性化的管理。计划、预算、核算下放到地区部是什么意思？就是我把计划给你了，你是可以按计划去组织资源来进攻，资源的费用是由预算来约束的，预算用完我要核算你的。销售额暴涨了，你的预算自然就暴涨。如果说你的销售额上不去，你把预算花完了，那说明你无能。但是你不花钱，也不能造成市场的前进。怎么审时度势呢？这就是为什么要选拔合格的经营管理者。管理者就是要根据业务现实来灵活掌控，如果僵化地用计划、预算是不可能管理好的。现在我们要把这些权利都放给地区部，全球一刀切，那么这个吃水线是不科学、不合理的。计划部门不仅是计划，包括核算也要抓起来才是闭环的。既然核算做出来了，我们就会摸索不同地区，不同国家，不同产品的不同吃水线，我们以这个为基础，考核的标准就清晰化了。

我们要明确成长的国家，成长的地区，成长的产品，成长的市场，他的分摊模式也不完全一样。平台的费用必须要有不同的调整来做，否则的话，弱的就永远弱下去了。

计划预算核算部门一定要和人力资源系统联合拿出可以牵引公司均衡发展的考核机制来。太僵化的分摊是会有问题，第一步能不能走到全公司有上中下三个吃水线？

我们的人力资源考核、计划体系变革，还跟不上时代步伐。我还是觉得要变一下。计划是先导，要与人力资源沟通各种制度和办法出来。

我们推行新的管理体系，授权下去后，一个是会使我们的工作效率大大提高；第二，切实落实我们公司是前方指挥后方[8]。我们明确一下，战略问题是高层指挥基层，战术、战役问题是前方指挥后方，后方要尽力支持前方要求。这是后方机关存在的唯一必要条件，机关不能为前方服务，您这个机关是不必要设置的。战略问题由高层指挥，是因为战略往往要牺牲短期利益换取长期利益，这个牺牲也得在财务统计到受益者的财务报表中去。要由高层投入保证。

当我们二十多个计划单元推下去的时候，那公司的一级计划起什么作用呢？就是宏观调控，对预测计划的干预，对未来的建设、基本能力提升啊，是你这个计划引导的，人事制度、干部编制跟随着都要介入进去。计划部门不仅仅是财务部门，计划是牵引整个公司前进的灯塔，是船头，是雷达。考核奖励机制是为了前进。计划系统要和人力资源系统去商量：要实现这个计划，人力资源机制应该如何牵引。我们在观念上要改变，计划代表的是全公司，可不是财务。计划体系的推行，今年是第一年，我还是很高兴的，我们这二十几个计划体系出去之后，还能运作，还没有出大问题。那明年我们要前进一步，前进到哪？第三年我们前进到哪？公司的变革应当变到哪儿？要拿出一些规划和办法来。

四、要高度重视融资与回款

回款是有可能置公司于死地的。我们不是没有钱，是有钱，但在客户的拖欠里。我们公司可能会因为现金流的断裂导致灭亡，也是很危险的。每个地区部都要把回款的事情高度重视起来。只要存货还在我们手里，只要我们还没有收到钱，那风险就还在我们这里。我们还是要实行货物回款的责任制，要从源头抓起。我们要建立起项目责任制，我们从一开始做计划投标的时候，就要想到款是怎么收的。一定要从过去的按合同回款，逐渐转变到按站点、按站群、按工程进度来回款，要把回款的实际操作划小到一个点、一个面、一个片和一个项目，然后根据工程进度，就是走了多少，你付多少钱给我。这个所有地区部都要高度重视。

销售四个要素，即解决方案，客户关系，融资，交付。以前我们只重视客户关系，对交付和融资都不重视，不重视财务体系的建设，结果是解决方案和客户关系稍强一点，但交付和融资弱了。我们要改变一下，要强调四个要素的均衡发展。以后要从销售四要素来汇报，均衡配置干部。这个不改变，我们就回不来款，回不来款的最后结果你们知道会是什么？就是公司跨掉。

要把融资回款作为重要的使能要素。我们这次坚定不移地把销售融资组织切给地区部，就是让它做大做强，这是未来两年中，华为公司能不能活下来的关键。我们现在已经明确，把资部门在地区部的人员行政上归属地区部。那么人事任命、定职定级、薪酬和奖励呢，都归了地区部了，财务机关对他业务指导，当然财务也可以行使否决权。要认识到融资人员就是销售人员，不要这个组织的收入、待遇、股票，样样都低于客户线。级别待遇要合理，优秀干部才主动愿意去。而且以后我们做大合同，我们经理上战场就给人家谈商业方案，谈解决方案，谈支付及融资方案，谈回款方案。时代在发生很多变化，我希望你们要把融资回款看得重一点。我希望财务也关心一下。你们刚刚把销售融资队伍划给地区部，他们根本就不掌握这些人的情况怎么样，你们也不说话，就是爹也不亲，娘也不爱，悬空了以后，将来造成这批人流失了，我们这个要素就长期建不起来。我认为这是一个很薄弱的要素，在这个问题上要加强一下。

我现在不知道我们公司用本币签合同推广到什么程度了。比如印度，你们如果有些合同，中小合同，就直接用卢比签，回款可能也快，也直接解决我们的行政费用问题，汇率风险规避和本币消耗，会促进我们销售增长，会促进我们很多改善。

要成立一个工作小组，推广本币结算。当前我们限制本币的用途，是用于我们的行政消耗，充分满足行政消耗。

五、加快干部提拔，让本地骨干发挥本地的优势，要强调效率、强调结果

我们再次强调要加快干部的提拔，不虚位以待。岗位上明明有人在做事，为什么不承认人家？最主要看干部适不适应岗位，比如上任半年左右适应了，就不要虚位以待。要看新干部的优点，不要老看缺点[9]，不要求全责备，这个世界上没有完人。当然，道德品质上是一票否决。我们在原则问题上不退让，党委[10]行使一票否决，但在原则范围内，应该还是有很好好干部的，要敢于培养干部。江山代有才人出，要一代代去巩固。不能说每一个干部都能够在岗位上持续发展，老一代退下去是很正常的。所以我们建立了一个机制，就是说你跟不上了，身体不行了，职位调整下去了，你的股票不会动。所以要加强对新干部的提拔，特别是艰苦地区，新干部不提拔，我们的商业模式就继续不下去了。

项目成功了，出成果就要出干部。打下这个山头的人里面，终究有一个人可以做连长；不能说打下这个山头的人全部都不行，我们不能老是空投一个连长过去。当然，代表处的代表和更高级的干部，有可能不是本地选拔，是跨区域选拔的。我们的干部还是要贯彻小步快跑的原则。

干部选拔的标尺就是责任结果。责任结果导向就是从成功的实践结果中选拔干部，这个是不矛盾的。我们要加快新干部的选拔，要给新人机会啊。新干部的提拔是公司的一项战略政策。公司在发展的过程中到处都缺干部，干部培养不起来，那我们就可能守不住阵地，可能要败退。我们的后备干部培养、提拔不起来，一个是提拔时心态有问题，第二培养方法有问题。这一系列的问题使我们青黄不接，跟不上茬，那我们可能发展快，还要战败。一旦败的时候我们也很惨的，实际上我们在局部地区已经有很多失败的。

我在无线产品线的表彰大会上讲话，抢滩登陆就是勇士，但是勇士能不能成为纵深发展成将军，要通过华为大学对选拔出来的25%的勇士进行培训，培训后进行筛选，从25%中选三分之一，约8%左右人员推荐到干部后备队，这个干部后备队，我们就要给他们机会去实践。对那些经过素质训练还达不到素质目标的人，也应该是我们的英雄，给予黄继光的称号，但英雄不一定是将军。

我这次在孟加拉与当地员工交流的时候，强调我们不是为国际化而国际化。跨区域流动不是为了个人成长，本地员工原则上在本地使用。从孟加拉到欧洲，只有在欧洲确实需要你这个人时，而欧洲也找不到比你更合适的人了，才可以把你放到欧洲去工作，公司不为了员工个人成长而派他到欧洲去工作。使用本地员工就是要充分利用本地资源的优势，不要为了搞平衡而流动。员工到公司总部工作循环一下是必要的，每个代表处都可以有优秀的本地员工到公司总部工作的机会，这个是促进总部更加贴近当地的实际。

六、打败对手要靠自身的强大，而不仅仅是保密；要通过经验共享，相互学习、促进成长。

本次地区部述职的所有电子件由销服体系指定人员汇总，转给各地区部总裁相互学习、交流，以吸取别的地区部的经验。各代表处代表、各地区部总裁互相不能交流吸取经验，那我们永远都不能相互促进。将来不要求述职报告统一版式，这样锁死了大家的聪明才智，最后导致僵化。半年后很多信息没有那么保密的时候，地区部总裁可以挑选优秀的述职报告发给代表处代表学习，因为代表处代表将来也是要做地区部总裁的。甚至可以在一二年后，把优秀的地区部述职报告发给项目经理看，项目经理学了之后可以早一点成为地区部总裁。这样述职一次，提高一次，几年以后我们就国际接轨了。

打败对手要靠自身的强大，而不仅是靠保密，公司要强大到可以将源代码公布[11]，竞争对手拿到了都没有什么用。就像美国打仗，哪天几时进攻都告诉对方了，但还是照样打赢。

当然信息安全也要重视，员工为了贪几个小钱，就给对手提供情报，出卖了自己的灵魂，一辈子背着心理阴影。将来升得越高心理越难受，当到高级干部更难受，对方一个小兵就可时时威胁您，您不继续提供情报的话，就要揭发您，您当了CEO，当了董事长，您如何办。各个代表处要约束员工不要去做那些偷鸡摸狗的事情，已经做的就跟公司坦白，不说出来以后可能还会做，说出来以后肯定不会做了。公司贯彻坦白从宽，不会拿着这个软钉子约束你。我们只有原谅一时误入歧途的人，只要他们认真改过，我们也同等信任，才可能从对手那儿团结回更多的人。（2008年9月4日）

[1] 薇甘菊，菊科多年生藤本植物，蔓延速度极快，故称其为“一分钟一英里的杂草”。2008年，华为开始实施“薇甘菊”战略，把欧洲变成华为的大粮仓。

[2] 2008年任正非就预言了华为终端的崛起。

[3] 又是一个对未来行业发展的准确预见。

[4] 【蓝血自悟题】华为因此后来上了什么系统？

[5] 【蓝血自悟题】“当我们强大到一定程度就会以自我为中心”，如何理解？

[6] 服务产品线，又是一个极其伟大的预见。

[7] 【蓝血自悟题】虚拟销售，是什么鬼？重在财务还是重在HR？双方如何配合？系统怎么走？

[8] “班长的战争”的雏形！

[9] 不完美的英雄也是英雄，比如乔伊娜！后来，就有了“歪瓜裂枣”的提法。

[10] 华为的党委归属于人力资源体系，负责干部任用监督，有用人的一票否决权。

[11] 相当于在牌桌上亮出自己的底牌！后来华为真向欧盟等开放了源代码。

理解国家，做好自己

——任正非在华为优秀党员座谈会上的讲话

【导读】由于华为是一个全球化的企业，比较少提党委，而是以道德遵从委员会的名义出现。

近几年，我国的经济形势可能出现下滑，也许2009年、2010年还会更加困难，希望高级干部要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。

一、全球化是一场“绞杀战”，只有恰到好处地“拧毛巾”，企业才能生存

经济全球化是美国推出来的，美国最后看到经济全球化对美国并不利，所以美国在退向贸易保护主义，但是保也保不住，经济全球化这个火烧起来了，就会越烧越旺。

过去的一百多年，经济的竞争方式是以火车、轮船、电报、传真等手段来进行的，竞争强度不大，从而促进了资本主义在前一百多年，有序地、很好地获得发展。而现在，由于光纤与计算机的发展，形成网络经济，形成资源的全球化配置，使交付、服务更加贴近客户，快速而优质的服务；使制造更加贴近低成本；研发更加贴近人才集中的低成本地区……这使竞争的强度大大增强，将会使优势企业越来越强，没优势的企业越来越困难。特别是电子产业将会永远供过于求，困难的程度，是可以想象的。

经济全球化使得竞争越来越残酷了，特别是我们电子行业，竞争极其残酷。我就举个例子来看：电子产品的性能、质量越来越高，越来越需高素质人才，而且是成千上万，数万的需求，这些人必须有高的报酬才合理。但电子产品却越来越便宜。这就成了一个矛盾，如何得以解决，我们期待某一个经济学家，能获得电子经济诺贝尔奖。

我们仅是比其他公司对这个竞争残酷性早了一点点认识，我们才幸免于难。

大家读书的时候都很崇拜贝尔实验室吧？十多年前，我去贝尔实验室，当时DWDM还处在发明阶段，发明的一个波，就是GW载波，当时光纤还只能有三个载波，发明这项技术的博士亲自给我做图形表演。结果没多久光传输像排山倒海一样，迅速地形成过剩，把贝尔实验室也席卷了，大水冲了龙王庙。成则亦光，败则亦光。我们在这里苟延残喘。我们的光传输产品，七八年来降价了二十倍。

市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战如什么呢？就如拧毛巾，这毛巾只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了，只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。华为公司能长久保持到这个状态吗？我这两天批了一个文件给业务口征求意见，我提到了思科，思科现在开始实行很多政策，如减少员工出差，减少会议，来提高效率。高层领导出差不能坐头等舱，要坐，须自己掏钱等等。思科尚且如此，华为就能独善其身？

支撑信息产业发展的两个要素，一是数码，取之不尽用之不竭，还不用缴任何专利费；二是二氧化硅，做硅片的。是这两个东西导致了电子产品过剩。过剩的结果就是大家都拧毛巾，绞杀战。西方公司过去日子太好了，拧的水太多了，所以拧着拧着把自己拧死了。我们也不是最佳状态，我们公司的铺张浪费还很多的。

在这种情况下，怎么办？

当然，我曾经也悲观过，但是每次犯忧郁症的时候就是那种病态，但那不是我的完整思想。我曾经很发愁，觉得苦闷啊。华为公司只要稍稍不行了，怎么发工资啊？我觉得这是很大的压力。我们不是悲观主义者，但也要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。如果华为衰落怎么办？如何才能不衰落呢？总有一天，别人在发展，而我们在落后的。

这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，最终就是灭亡，而且灭亡的速度很快。

以前我们还有祖传秘方，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆五十里都知道，然后孙子继承了爷爷的手艺，就能娶到了一朵金花啊。那现在铁匠还行吗？现在经济全球化啦。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀还好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传，就被经济全球化在几秒钟内打得粉碎。这样的情况，就给每个人带来了生存的困难，所以每个人都要寻找生存的基点。

但是，竞争是好还是坏？竞争使这个世界进步了，加速了，美好了。我们享受了这种美好。当年我在欧洲坐豪华列车时，就想“哎，中国这是没戏喽！”我在美国坐了豪华大巴时，“哎，在中国可能我坐不上了，看不见了。”中国在这么短的时间发展这么快，我想都没想到，但是它也带来了痛苦，让很多人失业了。

美国竞争失利是因为他们薪酬太高而失利，而不是因为华为的崛起使他们失败了。所以美国很多要人跟我交流，我就讲你们失败是因为你们的薪酬太高了，你们的薪酬从哪里来的？是从那些人均GDP只有200多个美金的非洲弟兄们那儿取来的钱，来供这些IT皇帝们，能供得起吗？供不起的。最终有一天会支撑不起的。

二、关爱员工，平缓压力

在当前的形势下，我们面对竞争对手的挑战，该怎么办呢？

其实就是必须继续努力，要一天比一天有一点点进步。我们没有奋斗的终极目标，但不奋斗是没有出路的。不管形势如何变化，只要我们团结合作，紧张而镇定，总会有活路的。同时我们也不要仅为自己生存，而去做一些不应该做的行为。我们要做一个国际市场秩序的维护者，而不是一个破坏者。我们要遵循这些规律，而不是颠覆这些规律。我们要积极地向强者学习，尊重他们的市场领导地位，积极、但有序地开展竞争，以激活双方的组织体系，实现共赢。

我们要加强对员工的关怀。我最近讲了我们EMT（经营管理团队）做的决定，就是对那些前线竞争进行投标、进行高强度作业、压力太大的员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。我们的国际救援都是一级救援的啊。我们买的是美国AIA的保险，我们每年为员工支付的各种保障费用大约是八个亿，我们员工在海外有意外，有直升飞机送到他们认证的医院去抢救。我们当然不希望这种事情发生。

我们希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书记、支委员，能不能跟员工交交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，大家可能就增强了友谊，可能就是因为跟你跟他的友谊，他给你打了一个电话，你救了他一条命。所以我号召我们党组织要跟员工做朋友。当然我讲每级行政管理团队都要和员工有一个定时间的沟通，定一个时间，多长时间你们和员工有一个沟通，十分钟、十五分钟都是可以的，你要沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下，这样草率，草菅人命，不好。这种东西容易引起很多矛盾。其实很多事情并不是这样子，讲清楚就好了。

这种关爱精神一定要有。这样可以平缓竞争给人们带来的心理压力。

三、要理解国家的困难，不给社会添麻烦

宏观经济不好，对我们员工来说应该不会有太大的影响，但对你们的家庭可能有很多困难。比如说肉涨价啦，奶粉涨价啦，大米涨价啦，都会带来你周围的亲戚、朋友的困难。我们应该怎么办？

我要讲的是，一定要理解国家在这个变革时期的困难。

中国这三十年来来的变化是巨大的，国家的富强是我们想象都想象不到的。但快速发展的经济，也不可能持久不变，也会遇到调整。中国历史上走过的路都是弯弯曲曲走过来的，右一阵子左一阵子，左一阵子右一阵子，但是它总的还是在往前走，所以我们对“左一阵子右一阵子”要忍耐。不要去发表任何不负责任的言论，更不要“指点江山，激扬文字”。

我们一定要忍耐！我为什么有点担心呢？担心社会可能不忍耐。如果社会不能忍耐，出了乱子的时候，我们应严格要求员工，不准发表任何政治言论，更不允许上街去参加什么活动。去年经济好的时候，你讲的话出格就算啦，没关系，现在不要讲了。关键时刻你不能发表任何讲话，给社会添麻烦。要保持与党和国家一致，千万不要在这个时候拆国家的台。国家也很难。我们态度讲清楚：你乱发表言论，你上街游行，我们是要辞退的。但，你的退职金还是要发给你的。

要有一个思想准备，不见得我们是这么平安，这么平稳的。千万不要以为自己能改变这个世界，其实我们才是幼稚可笑的，不要有太多幻想。努力做好你们的分内工作，就是对这个国家最大的忠诚。我们会处于一个敏感的政治时期。这个时期特别是党员要带头，与党和国家保持一致。也可能这个时候，你在很多问题上有自己的见解，我认为这都是可能的，但是你的行为必须要被约束。

从泥坑里爬起来的人就是圣人

——任正非在核心网产品线表彰大会上的讲话 2008年9月2日

【导读】任正非把自我批判分为思想批判和组织批判两部分，逐步从思想批判走向组织批判。

20多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么的重要。如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天。没有自我批判，我们就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心，必将被快速多变、竞争激烈的市场环境所淘汰；没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向；没有自我批判，就会固步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破游击队、土八路的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界；没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中；没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成份，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本；没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行。只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。自我批判让我们走到了今天；我们还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久。

别人说我很了不起，其实只有我自己知道自己，我并不懂技术，也不懂管理及财务，我的优点是善于反省、反思，像一块海绵，善于将别人的优点、长处吸收进来，转化成为自己的思想、逻辑、语言与行为。孔子尚能三省吾身，我们又不是圣人，为什么还不能。

回顾核心网廿年的历史，我们无一不在自我批判中前进的。从HJD48的模拟PBX交换机研发开始，到JK1000，再到A型机、C型机、B型机，128，201校园卡，A8010，无一不是在不断地优化改进自己的昨天。没有昨天，就没有今天，在对错误、落后进行批判的同时，我们也自我陶冶，成长起一批宏大的英雄队伍。但真理的认识是反复的。由于昨天在程控交换机上的成功，使我们在下一代产品的规划上偏离了客户需求。2001年底我们用iNET应对软交换的潮流，中国电信选择了包括爱立信、西门子、朗讯、阿尔卡特、中兴在内的五家做实验，华为被排除在门外，遭受了重大挫折。GSM的MSC从G3到G6一直没有市场突破。UMTS V8也遭遇失败。3G电路域核心网、PS分组域和HLR长期投入没有回报，短期也没有抓住机会。……我们在核心网上面临着严冬。当我们认识到错误，在NGN上重新站起来后，我无数次地去北京，仍然得不到一个开试验局的机会。我们提出以坂田基地为试验的要求也得不到同意。我们为我们偏离客户需求、固步自封、以我为中心付出了多少沉重代价。当然最终得到中国电信的宽容，才使我们在中国的土地上，重新站起来。

自我批判是无止境的，就如活到老学到老一样，陪伴我们终身。学到老就是自我批判到老，学了干什么，就是使自己进步。什么叫进步，就是改正昨天的不正确。当我们在NGN上重获成功的时候，我们G9又在泰国AIS再次摔了大跟斗，被退网。HLR在泰国、云南的僵局，又一次警钟敲响。没有我们已形成的自我批判的习惯，就不会有我们在中国移动的T局交付上，获得的成功。对沙特HAJJ的保障，使自我批判的成果，获得辉煌，改变了世界技术发展的历史，也改变了我们核心网的发展方向。至此以后，我司核心网席卷全球，到2008年6月30日止，有线核心网销售了2.8亿线；GU核心网销售了8.3亿用户；CDMA核心网1.5亿用户。其中移动核心网新增市场占有率43.7%；固定核心网新增市场占有率为24.3%，均为世界第一。

在座的老员工应该记得，2000年9月1日下午，整整八年前，也是在这个会场，研发体系组织了几千人参加了“中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干”的大会。把研发中由于工作不认真、测试不严格、盲目创新等产生的呆死料单板器件，把那些为了去网上救火产生的机票，用镜框装裱起来，作为“奖品”发给研发系统的几百名骨干。当时研发体系来征求我对大会的意见，我就把“从泥坑里爬起来的人就是圣人”这句话送给他们。我想，八年前的自我批判大会，和八年后的这个表彰大会，是有其内在的前因后果的。正是因为我们坚定不移地坚持自我批判，不断反思自己，不断超越自己，才有了今天的业绩，才有了在座的几千圣人。

自我批判，不是自卑，而是自信，只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。因此，我们敢于提出媒体网关UMG，关键技术及市场世界第一的口号；PS，HLR十年来不离不弃，持续奋斗，已经构筑了业界最强的产品竞争力；STP从诞生到现在一直是信令网上性能最强、质量最好的产品。随着整个核心网的架构及平台统一，核心网竞争力将得到进一步的提升，所有核心网主力产品都提出了做到业界竞争力第一的目标。我也特别欣赏终端公司提出的，每次行业的变迁都会造就一个伟大的公司，如个人电脑的普及和兴起造就了Microsoft；IP基础网络的部署造就了Cisco；互

联网搜索和广告成就了Google；今天，我们又迎来了宽带业务从固定向移动迁移，运营商加强终端定制和转售的行业变迁，我们相信这次的变迁同样会造就一个伟大的公司，也许就是华为终端。那么核心网产品线如何办呢？我们真诚地希望和在座的各位一起，共同把握这次历史的机遇，创造一个新的传奇！

自我批判是一种武器，也是一种精神。华为所有的领导层、管理层、骨干层，华为的所有产品体系干部，大部分是从交换走出去的。他们带去了你们自我批判的风气，以及不屈不挠的奋斗精神，在各条战线，各个领域取得了一定的成绩。你们就像一个华为大学，源源不断地向公司输出了多少优秀干部。是自我批判成就了华为，成就了我们在世界的地位。我们要继续提高竞争力，就要坚持自我批判的精神不变。

我们提倡自我批判，但不压制批判。为什么不提倡批判，因为批判是批判别人的，多数人掌握不了轻重，容易伤人。自我批判是自己批自己，多数人手下留情。虽然是鸡毛掸子，但多打几次也会起到同样的效果。

我们开展自我批判的目的也不是要大家专心致志地闭门修身养性，或者大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断去寻找外在更广阔的服务对象，或者更有意义的奋斗目标，并且落实到行动上。因为无论你内心多么高尚，个人修炼多么超脱，别人无法看见，更是无法衡量和考核的，我们唯一能看见的是你在外部环境中所表现的态度和行为，并通过竭尽全力地服务于它们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的人生。

核心网提出做全球核心网领导者，我支持，定位决定地位，眼界决定境界，希望核心网产品线不要躺在暂时的成功上，要立足现实和未来，不断迎接挑战，坚持自我批判，坚持持续改进，坚持“统一架构，统一平台，客户化定制”的战略，在核心竞争要素上持续构筑领先优势，追求业界最佳。

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。人类探索真理的道路是否定、肯定、再否定，不断反思，自我改进和扬弃的过程，自我批判的精神代代相传，新生力量发自内心地认同并实践自我批判，就保证了我们未来的持续进步。

今天有许多来华为不久的新员工参加，这是一个承前启后的大会，只要80后的员工也认同我们的观点，继承与发扬我们的传统，掌握好自我批判的武器，我们将会走向更加强盛。

再过廿年，我们再相会，业界必将对你们刮目相看，世界将会因你们而精彩。只要切实地领悟和把握自我批判的武器，持续地学习，少发牢骚，少说怪话，多一些时间修炼和改进自己，加快融入时代的大潮流。脚踏着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，积极努力，诚实向上，我相信你们是大有可为的。希望寄托在你们身上！

从汶川特大地震一片瓦砾中，一座百年前建的教堂不倒所想到的

——任正非在中央平台研发部表彰大会上的讲话纪要 2008年9月22日

【导读】任正非做企业有“大教堂思维”。什么是大教堂思维？欧洲许多国家建一座教堂的要求是，能够挺立一千年以上才算成功，挺立八百年算合格，五百年内坏了，这个工程就算彻底失败。最典型的是德国科隆大教堂，始建于1248年，至1880年才由德皇威廉一世宣告完工，耗时超过600年，其以轻盈、雅致著称于世，是世界上最完美的哥特式教堂建筑，与巴黎圣母院大教堂和罗马圣彼得大教堂并称为欧洲三大宗教建筑。

如果没有汶川特大地震，谁会想到这座深山里的教堂，谁还会记起一百多年前，为这个教堂打基础的人们。如果没有现在信息如潮一样狂涨，谁能想到安全的处理能力的设计怎么也跟不上时代的需求。网越来越大，连接越来越复杂，安全运行越来越让人忧心。不基于一个优秀的平台，就跟不上客户需求的速度、质量，开发出产品及内容……。平台研发的人，就像一百多年前建教堂的人们一样，默默无闻地无私奉献，人们很难记起哪一条砖缝是何人所修。我们的基础平台，要历几代人的智慧不断累积、优化，谁说百年后我们不是第一。这些平台累积，不是一个新公司短时间能完成的，而且我们已把过去的平台成本不断地摊完了，新公司即使有能力，也要投入相等的钱，才能做出来。我们拥有这样巨大的优质资源，是任何新公司不具备的，这就是一个大公司制胜的法宝，否则大公司创新不如小公司，干劲不如小公司，为什么胜的还是大公司。相信百年之后，我们的基础平台还会更有竞争力，能为客户提供更加丰富多彩的服务。

通过平台化、构件化的交付，降低研发成本，提高研发效率和产品质量，构筑信息安全，缩短产品上市周期，使得我们以更低的运作成本更快地响应客户需求。华为能够从后来者赶上，走上业界一流的道路，靠的就是平台战略。经过十多年默默耕耘和艰辛努力，已经初步建成了有竞争力的软硬件平台、工程工艺能力、技术管理体系，打造了百年教堂的平台基础。

现在我们遇到了从来没有过的大好机会。整个网络要转型，未来网络和业务将走向全IP和固定移动相融合的FMC。任何一次转型都会崛起一个伟大的公司，希望这次不再是别人。

技术日益趋同，客户需求日益多样化，只有靠平台的支撑，才能更快速地满足新形势下的客户需求。产品间的竞争从长期来看，归根结底在于基础平台的竞争。一个产品不能完全从零开始做起，要有丰富的平台、CBB支持，要有强大的工程工艺能力和技术管理体系支撑，使得产品的成本、质量能在一个很好的平台体系上得到实施。华为公司要继续坚持平台战略，持久地大规模投入，要研究适应客户的各种需求，把握住客户的可靠性、节能环保、可服务性等各种关键要素，构筑华为公司在新时期的竞争优势。当然这个平台不仅仅是研发，包括财务、供应链、交付……。这些建设平台的人长期默默无闻的奉献，成就了华为的伟大。

为更好地满足客户需求，建设百年教堂，平台必须坚持开放与创新。一个不开放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，是没有出路的。一个不开放的组织，会成为一潭僵水，也是没有出路的。我们在产品开发上，要开放地吸收别人的好东西，要充分重用公司内部和外部的先进成果。

在产品和解决方案领域要围绕客户需求持续创新。任何先进的技术、产品和解决方案，只有转化为客户的商业成功才能产生价值。在产品投资决策上，我们坚持客户需求导向优先于技术导向。要在深刻理解客户需求的前提下，对产品和解决方案进行持续创新，我们的产品和解决方案才会有持续竞争力。

我们要进行创新，最大的可能是错误，而不是成功。如果不宽容错误，不宽容从泥坑中爬起来的人，那就不是真创新。因此要宽容失败，不怕失败，敢于探索，我们才有光辉的未来。

在管理和流程上要坚决反对盲目创新，要在原有的基础上不断改良和优化。我们要持续百年的不断改良，不要随意的改革，改来改去的。只有在历经数年地充分认证，才进行必要性的革命。坚持百年，我们不死就是胜利。

在努力创造成果、打造百年教堂的同时，要坚持信息安全管理。一个人，一个家庭积累财富的过程是缓慢的。例如：一个家庭的富裕过程，人们要承受恋爱有可能不成功；成功了还要去抚养婴儿，还不能让孩子乱吃抗生素成为残疾儿；然后小学、中学，晚上忙到半夜还在辅导，孩子不明白为什么要学习，而给你平添烦恼；周末还要去学奥数、钢琴、小提琴、芭蕾……。上大学还担心他们早恋，荒废了学业，苦口婆心劝说，还遭遇逆反心理的对抗。大学毕业后还要实习，还不知那一年才成熟，能为家里挣一点钱，从小到大这一下子，就去了几十年。几十年中，无数的沟沟坎坎，人生坎坷，想不到的一瞬间……，不是人人都能成功的。那么期望又转向下一代，或下一代的下一代……。因此，财富的积累，历尽了岁月与艰辛。但财富的毁灭却在的一瞬间。例如，风华正茂时遭遇危及生命的车祸；一把大火将你所有一切付

之一炬；地震震塌了你没有买过保险的房屋……。我们历几代人建立的平台，实质上是软件代码和设计文档等组成的，如果遭遇拷贝，就是财富毁于一旦。因此我们要高度重视信息安全，理解信息安全一时的过激行为。但我们在信息安全上要学“灰色”，不要防卫过度。

不能孤立来抓信息安全，要与商业战略紧密结合起来。只有把信息安全与商业战略紧密结合起来，真正在产品上拉开了与竞争对手的差距，让竞争对手没法跟我们共享供应商，这才是最大的信息安全。如果与竞争对手功能上是一样的，设计上是一样的，想做信息安全也很难。要把平台交付件和ASIC作为实现信息安全的有效手段，摆脱低层次同质化竞争。造成产品拉不开差距，市场竞争白热化，我们的成果和成绩一定会大打折扣。一旦我们团队陷入沼泽和泥泞，市场获利肯定少了，大家前途就不好了。要干得好，要有发展机会，就必须保护好我们自己创造的劳动成果。

每个人都能甘于平淡，耐得寂寞，默默奉献，是一件不容易的事，这是一种伟大的人格修炼。板凳要坐十年冷，我们几万员工已经做到了，才有了华为今天，才有了打造百年不倒的教堂的可能。我们已经走了一条成功的平台道路，为什么不走下去，为什么不一代、一代地走下去。越走会越顺利，越走会越省力，越走会效率越高，越走会使你和家人获得更多的物质与精神上的报酬。一条一条的砖缝铺满砂浆，让砖块受力均匀；摆平每一块砖，让它垂直于地心，……，你终将会享受到这种默默无闻的无私奉献的快乐。当你回首往事，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞耻。你可以自豪地对子孙说，我参与的平台，数十年了还在全世界运转。平凡中孕育着伟大，你就是一个伟大的人，不在乎哪条砖缝是你修的，也不需要别人给你评价，只要你自己认同就行，它能激励你与同事和睦相处，共同前进就行。只要家人给你祝贺，分享了你的幸福，人生就是伟大的，哪怕只填了几条砖缝。不要在乎别人说三道四，自己激励自己，才能实现人生的伟大。

什么叫幸福，人生攒满了回忆，就是幸福。

围绕客户PO打通，支撑“回款、收入、项目预核算”

——IFS项目向任总专题汇报纪要 2008年12月29日

【导读】IFS（集成财务转型）是华为继IPD和ISC的又一大业务系统，与IPD和LTC进行业务流融合。之所以要上IFS系统，是因为业务迫切需要解决几个问题，一是PO处理效率低，合同上载周期平均长达16天，影响合同履行准备及交付及时性，造成空运比例加大及成本增加；二是合同配置信息未打通，开票回款问题多，触发+开票周期长达30天，造成内部运营效率低，DSO长，利润及现金流影响很大；三是对供应商付款速度慢，大量验收、付款信息依靠台账，错误及舞弊信息多，造成供应商投诉多，工程交付压力大，财务成本不准确。

一、全流程打通客户PO

1、目前的主要矛盾是客户PO的全流程打通。

流程和IT要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，目前的主要矛盾是客户PO的全流程打通。IT部门不能面面俱到，也不要面面都做到最优，IT要在客户PO全流程打通这个问题上下工夫，这是最重要的事情。

2、在框架合同下客户发的小PO是潮流，会越来越多，越来越广泛。

Ø 客户需求越来越多元化，整个行业走向“时装化”是大趋势。在这个大趋势下，我们的竞争力已经逐渐不在技术层面，而更多的集中在管理层面。客户PO全流程打通的核心问题是，我们内部履行的PO与客户维度的PO不一致，使得客户维度的PO信息在公司内部履行时缺失，同时公司的IT系统也不能自动化、集成化地处理PO，IT要在2009年7月31日前打通。这个打通不仅是要在数据流上打通，还要业务流的打通，真正被业务所使用的IT才是有价值的IT。

Ø 产品体系要解决产品的集成配置问题。

Ø 产品体系和流程IT部门要联手解决这一问题，尽快给公司做一个汇报，不管红旗插到哪里，要把山头占下来，并支持它的运作。

Ø 与客户IT系统的PO对接，可以先从大T入手。

3、坚决不同意PO打包。

PO打包的结果就为后理解、认识这个PO增加了麻烦，实际上也就是增加了履行的成本。PO打包要禁止，鼓励签大框架、小PO。

公司要明确发布PO不打包、合同分签的业务规则。供应链和GTS交付也要以客户PO维度进行管理和作业。

二、建立开票连锁责任制，交付的目的是为了回款

1、销售体系对合同信息的准确性、完整性负责。

我们只有两个阶段：合同获取阶段、合同交付阶段，贯穿其中的魂就是执行的成本，以及最后的利润。合同的核心条款（交付条款、付款条款等）极有价值，销售体系要将完整、正确的合同信息向下游环节传递。

要加强开票与回款的铁三角建设，销售融资、回款经理向前要与合同负责人手拉手，向后要与交付负责人手拉手，这就是一个稳定的三角形。我们一定要实行开票连锁责任制度，铁三角共同承担开票责任，他们其实就是一个开票组织。

要建立与客户的确认与沟通的例行机制，即按交付里程碑进行回款，提高开票的准确性与有效性。账务体系保留对发票的内控职责。

2、按“形象进度”交付，按“形象进度”回款。

我们要逐渐实现按“形象进度”交付，按“形象进度”回款。形象进度就是交付里程碑，房子虽未修好，但地基修完了，这就是形象进度，地基钱要先收回来。

3、合同更改的信息要完整、准确地传递

合同更改是销售过程中不可避免的。合同变更的关键不在于“变更”本身，而在于确保将变更信息准确地传递给合同管理和交付履行组织。

4、信用管理

信用管理的目的是促进销售的健康增长、有效增长，将资源配置到更有价值的项目上。信用管理的职责是揭示风险，由销售组织按授权层级进行决策。

5、体系化管理应收账款

对开票、未开票的应收账款要进行体系化地管理。明确应收账款争议管理的责任矩阵，确定争议管理的责任人，这个责任人就是代表处销售副代表、地区部销售副总裁。

三、根据合同条款和交付履行状况准确确认收入，落实以利润为导向的项目预核算管理

1、收入确认

在09年实施收入按初验报告确认收入，使收入确认和现金流入能够适度匹配。同时，收入确认不能以简单的文档来确认收入，要与交付的真实状态挂钩，反映业务真实状况，项目财务要承担起这个职责。

收入确认方式不能一刀切，业务部门是收入确认的Owner，要向财务部门及时提供支撑收入确认的关键信息，账务部门要认真复核，根据合同中所签定的具体条款来确定收入实现的方法和时点。

IBM的实践是收入确认120天后仍不能开出发票的，则冲回所对应的销售收入，这个政策促使销售及交付等环节都要对现金流负责。考虑到华为的实际情况，我们可以不一次性冲回100%，可以在第一个120天冲回50%，第二个120天冲回30%，第三个120天冲回20%，以此类推，逐步到位，将现金流考核和销售收入挂钩。

IBM的另一实践是工程收入的确认，按实际人工成本占预算人工成本的百分比来确认收入。如果预算超支，则需申请调整预算。预算发生三次调整后，不再按这一方法确认收入，而是按实际回款来确认收入。这点请IFS项目再去研究应用的可行性。

2、构建以利润为导向的项目预核算管理体系。

在项目报价时要有成本基线的支撑，项目报价结果作为项目交付的预算，并贯穿整个项目管理的主线。项目经理不仅要交付负责，还要对项目的财务指标负责。销售和交付的目的都是为了回款。

未来我们将把资源分给前线，由负担利润中心的单位，来承担发生的费用及成本。机关没钱，只保留一个保障经营的最低底线。机关花钱要向前线要，我给你提供什么样的服务，你给我多少钱。预算应该倒回来做，下一步谁来呼唤炮火？呼唤炮火的人应该是前方的作战部队，不是后方的领导。炮火是有成本的，谁呼唤炮火谁对成本负责。这样我们把责任主体倒回来，以后公司计划体系、预算体系，核算体系会发生很大的变化。

四、建立综合性的支撑平台，对合同履行全过程进行支持和管理

1、在地区部/大代表处建立“合同管理及履行支持组织”-CSO组织

CSO组织，对外提供面向客户的一站式服务，对内作为综合性的支撑平台，具体负责管理合同交接、合同信息录入与发布、实施订单验证、提供支撑收入确认的信息和文档、开具发票等工作，并对端到端合同履行进行监控，保持与客户的沟通。

CSO是合同基本信息管理责任主体，合同信息由这个组织统一录入，各部门不要再各自录入。合同管理、备货发货、交付履行、收入确认、开票、回款等动作都通过这个平台来完成，销售、交付、财务三个人手拉手完成开票与回款就是通过这个组织的支撑来实现。

代表处的综合组织建设从这点开始是非常好的。

这个组织中的人员，可以从艰苦地区奋斗过、有工作经验、努力工作的员工中进行选择，多开放一些机会给艰苦奋斗的员工。只要劳动态度好、愿意学习，在华为公司就有工作的权利。我们哪里有困难，哪里就有资源池，哪里就有干部。尽快组建平台，建立资源池，办培训班。这个组织和人员建设由李杰抓起来，和IFS项目组将方案讨论清楚，上EMT汇报。

一个信息在公司里只有一个责任点，然后在全流程共享。在合同信息发布前，销售要对合同的完整性和准确性负责。

2、投标中心的建设

投标中心也要共享。每个代表处只能有一个投标中心，一个地区部先设置一个共享中心，运作一段时间之后，再考虑在片区中选择一个城市建立以共享服务模式为基础的投标中心。

五、一线财经组织要加快建设，财经要了解主流业务运作

财务要主动了解主流业务和一线的实际运作，每个人选择一个主流业务来考试，二级部门以上主管是重点考核对象。凡是考试不通过的，可以担任某个工作岗位，但是不能升薪，也不准任命。如果连续三次考试不通过，工资先降一级。一定要严格来。

一线CFO组织建设要加快。代表处的融资、回款、财经等还是几张皮运作，没有有效地融合资源，也不能全面地提供支撑。财经及账务共享中心要把主要精力关注到主流程、主业务上，不要面面俱到。

财务队伍中要掺“沙子”，可以配一个业务专家团队，混凝土因为有了沙子才坚固。

六、IFS

变革成果要立足于现有的流程和运作去落实，推行要采用问责制，地区部总裁/代表处代表要承担落地责任

1、推行

09年3月，IFS核心方案包手工试点，8月，基于集成IT开始试点验证。IFS变革成果要立足于现有的流程和运作去落实，不要求全，不要求美，不要等一个完整体系建好了才去落实。能优化多少就尽量落实多少，IT无法支撑时就采用手工作业的方式完成。

2、问责

IFS推行时要采用问责制，不只是对部门问责，还要对岗位问责。岗位职责应承担的工作没有做到时，要进行问责，比如：你已经签约，但没有正确地传递合同信息，这就是过失，要进行问责。

3、推行责任人

IFS试点验证期间，由试点地区部总裁和国家代表担任组长，IFS项目组担任副组长。

全面落地阶段，地区部总裁和国家代表负责落地，IFS项目组提供支持。

IFS项目核心人员要实际融入流程、业务运作中，保证变革成果落地和持续优化。

各部门需要在09年业务及组织职责规划中，承载IFS变革带来的对业务部门的职责改变和要求。

流程Owner对流程变革的成功落地负责，一定要解决流程Owner的权力问题，建立流程Owner的考核机制。要将利润中心的考核落实下去，只要要求代表处进行正利润、正现金流、正人均效率提升，大家就会关注IFS。

2008年新年祝词

【导读】2007年，华为全球销售额突破160亿美元，同比增长达45%。这一年，诺基亚和西门子合并运营；UT斯达康陨落。2008年，华为海洋成立。

辛勤工作在全球各个岗位的公司全体员工：

值此新年之际，我谨代表公司向您致以诚挚的问候！

岁月不居，天道酬勤。在刚刚过去的2007年，华为保持了稳健的增长态势，全球销售额突破160亿美元，同比增长达45%，其中超过70%的收入来自中国以外的市场。我们已与全球50强运营商中的35家建立了合作伙伴关系，在欧洲、美国和日本等市场树立了品牌并不断取得新的认可；在拉美、亚太、中东北非、南部非洲和独联体等新兴市场，我们的市场份额稳步提高，已经奠定了优势格局；在中国，我们在各运营商市场份额稳步上升，同时盈利水平显著提升。

上述成绩，来之不易。尤其在这一年来，公司外部竞争环境非常复杂，我们内部也进行了各项变革。这里，要诚挚地感谢您辛勤的工作，感谢您对公司各项变革的理解和支持！

目前，国际化拓展的华为正面临着巨大的发展机遇，这也就意味着您个人广阔的发展空间。更多有志于与公司一同长期成长的本地员工，也将分享到公司业务全球发展的成果。我们已决定建立本地优秀员工定期回总部轮换工作的机制，我们将开放、鼓励更多的本地员工进入管理岗位。我们将继续完善“以岗定级、以级定薪、人岗匹配，易岗易薪”的薪酬制度改革，同时，对本地员工的长期激励方案也正在试点之中。任何员工，无论您来自哪个国家，无论新老，只要坚持奋斗，绩效贡献大于成本，我们都将视为宝贵财富，不断激励您成长。

为了更好地支持国际化的发展，几年来，华为持续进行了组织结构调整和流程优化。我们确定了将英文作为公司的共同工作语言，正要求各部门加强英文语言应用，并落实到IT平台中。我们正在建设知识共享平台，使全球员工能更好地沟通和协作，提高工作效率。

我们的目标是要成为网络设备的业界最佳。“质量好、服务好、内部运作成本低、优先满足客户需求”是我们达到这一目标的四大策略。2008年，我们要不断聚焦价值国家市场、价值客户、价值产品，同时也将加大专业服务的投入，不断增加服务收入，丰富我们未来的增长点。我们可望获得更多价值运营商的认同，华为产品和服务解决方案将进入更多的国家和地区，我们全球的销售规模会进一步增长。我们还将进一步提升精细化和规范化管理水平，确保在规模增长的同时，获得更好的盈利能力。我相信，明天的华为，在全球化发展中会取得更多的成功。

展望2008年，我愿意和您，和全球七万余名华为全体同仁一起，继续奋斗、积极进取，共同创造更好的成绩！

敬祝您及您的家人新年愉快！身体健康！阖家欢乐！

开放、妥协与灰度

——任正非在2009年全球市场工作会议上的讲话 2009年1月15日

【导读】任正非从西班牙与葡萄牙看到了海盗精神的退化；从荷兰身上看到了资本至上、过度投机毁掉的帝国繁荣。更重要的是从英国“光荣革命”看到了华为立足世界的思想逻辑，即是，以妥协替代暴力。2007年12月，任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特进行了一次会谈，在这次会谈中，任正非第一次将“开放、妥协、灰度”三个词并列在一起阐述，他认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强快速发展的秘密武器。

华为的核心价值观中，很重要的一条是开放与进取，这条内容在EMT讨论中，有较长时间的争议。华为是一个有较强创新能力的公司，开放难道有这么重要吗？其实我们由于成功，我们现在越来越自信、自豪和自满，其实也在越来越自闭。我们强调开放，更多一些向别人学习，我们才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感。

一、坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

我们常常说，一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。

一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，而方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑，非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间的和谐，这种和谐的过程叫妥协[1]，这种和谐的结果叫灰度[2]。

妥协一词似乎人人都懂，用不着深究，其实不然，妥协的内涵和底蕴比它的字面含义丰富得多，而懂得它与实践更是完全不同的两回事。我们华为的干部，太多比较年青，血气方刚，干劲冲天，不大懂得必要的妥协，也会产生较大的阻力。我们纵观中国历史上的变法，虽然对中国社会进步产生了不灭的影响，但大多没有达到变革者的理想。我认为，面对它们所处的时代环境，他们的变革太激进，太僵化，冲破阻力的方法太苛刻。如果他们用较长时间来实践，而不是太急迫，太全面，收效也许会好一些。其实就是缺少灰度。方向是坚定不移的，但并不是一条直线，也许是不断左、右摇摆的曲线，在某些时段中来说，还会划一个圈，但是我们离得远一些，或粗一些看，它的方向仍是紧紧地指着前方。

我们今天提出了以正现金流、正利润流、正的人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，授给直接作战部队，也是一种变革。在这次变革中，也许与廿年来的决策方向是有矛盾的，也将涉及许多人的机会与前途，我想我们相互之间都要有理解与宽容。

二、宽容是领导者的成功之道

为什么要对各级主管说宽容。这同领导工作的性质有关。任何工作，无非涉及到两个方面：一是同物打交道，二是同人打交道。不宽容，不影响同物打交道。一个科学家，性格怪癖，但他的工作只是一个人在实验室里同仪器打交道，那么，不宽容无伤大雅。一个车间里的员工，只是同机器打交道，那么，即使他同所有人都合不来，也不妨碍他施展技艺制造出精美的产品。但是，任何管理者，都必须同人打交道。有人把管理定义为“通过别人做好工作的技能”。一旦同人打交道，宽容的重要性立即就会显示出来。

人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。

宽容别人，其实就是宽容我们自己。多一点对别人的宽容，其实，我们生命中就多了一点空间。

宽容是一种坚强，而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的有计划的，主动权掌握在自己的手中。无奈和迫不得已不能算宽容。

只有勇敢的人才懂得如何宽容；懦夫决不会宽容，这不是他的本性。宽容是一种美德。

只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

三、没有妥协就没有灰度

坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反妥协是对坚定不移方向的坚持。

当然，方向是不可以妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，为什么不能妥协一下？当目标方向清楚了，如果此路不通，我们妥协一下，绕个弯，总比原地踏步要好，干吗要一头撞到南墙上？

在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协”其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协”是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有更好的方法出现之前，它却是最好的方法，因为它有不少的好处。

妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以避退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；

我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

【蓝血文章】

《英国光荣革命点醒任正非：一个人的和平不是和平》

2007年12月，华为教父任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特进行了一次会谈，在这次会谈中，任正非阐述了华为成长和成功的思想逻辑，他第一次将“开放、妥协、灰度”三个词并列在一起，认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强快速发展的秘密武器。

2009年1月15日在09年全球市场工作会议上，系统阐述了开放、妥协、灰度三者之间的关系，首次将“妥协”和“灰度”讲得那么具体。

我们一直以为，“妥协”、“灰度”是任正非对中国儒家文化，或者说是台湾柏扬先生所称“酱缸文化”的理解和沿用！

其实不是！

到2003年，华为国际化已基本成功，随之而来的是，“一个陌生的市场进入者”打破了西方的商业游戏规则，与思科的一场国际诉讼将华为这张陌生的面孔曝光于全球。由此，华为开始思考跨文化的冲突问题。

2007年，中央电视台播出《大国的崛起》，这个片子为华为从历史与文化角度掀开了迷蒙的纱窗。华为正需要从欧美历史中找到“制胜于域外”的思想武器。

15-16世纪，西班牙、葡萄牙这两个小国瓜分了世界。西班牙当时是一个50万平方公里、600万人口的国家；葡萄牙是一个只有9万平方公里、200万人口的国家。为什么是两个小国统治了世界？重商主义的国策是根本。在重商主义的旗帜下，他们走出国门，进入海洋。

17世纪，一个更小的新兴国家取代了西班牙和葡萄牙，那就是面积仅有4.5万平方公里，人口只有100万的国家——“海上马车夫”荷兰。荷兰把重商主义推向了比较成熟的阶段，同时还创造了早期的信贷制度和金融体系，更重要的是创造了银行。

大家知道，荷兰作为“世界中心”维持了一个世纪左右，后来被英国和法国取代了。“这两个国家在资本主义发展阶段上都各自接连走出了两步：第一步是从早期重商主义走向晚期重商主义；第二步是从商业主义走向工业主义。这是走向现代世界的关键两步。”（钱乘旦）

但真正让任正非震撼和思考的是英国的“光荣革命”！1688年的英国“光荣革命”有意识地避免了暴力和战争，根本性地解决了谁来领导国家的问题，专制主义统治不复存在。这是英国历史上的最后一次革命，没有流血和牺牲，却达到了革命的目的，英国从此出现了持续300多年的国家稳定。靠的是什么？

理性精神之上的谈判与妥协！

国王、贵族、社会冲突的各方，通过讨价还价、争吵与辩论、唇枪舌剑的威胁与利诱，各自后退一步，最终达成各利益阶层的和解。“唇枪”代替了肉体的消灭，“舌剑”化解了暴力与血腥。妥协，这个在中国人眼里的贬义词，成为资本主义制度最具建设性的思想营养，并最终哺育了全球最强盛的资本主义国家—美国。美国学者亨德里克·威廉·房龙评价美国的制宪会议时指出：妥协拯救了一个民族并建立了一个帝国。

华为在西方媒体眼里被塑造成“攫取、独裁、不包容”的企业形象，这严重阻碍华为开拓国际市场的步伐。当然，华为的确正是以其“饿狼扑食”、“海盗文化”的进攻性风格，才在几乎不可能获胜的严酷环境下脱颖而出。华为董事长孙亚芳反思道：“公司这些年来的身段太刚硬了，发展到后来开始变得僵硬。华为需要做出改变。”

不寻常之处在于，华为从一创立开始就建立了利益的妥协机制，即跟10余万人进行利益分享；同时，任正非在整个组织建立了不断自省的能力和自我批判的精神。任正非在2000年就曾提出“在用人问题上要有妥协的思想”，“不能总是力排众议，用人问题更要广开言路，广泛听取不同意见。”

任正非从西班牙与葡萄牙看到了海盗精神的退化；从荷兰身上看到了资本至上、过度投机毁掉的帝国繁荣。更重要的是从英国“光荣革命”看到了华为立足世界的思想逻辑，即是，以妥协替代暴力。“民主是灰色的，妥协是金色的”，“妥协是政治的灵魂，如果不是其全部的话”（英国政治学家阿克顿之语）。

妥协，compromise，在西方语境中并非一个贬义词，而恰恰是跟成熟、共赢联系在一起，而在国内似乎更倾向于贬义；对于灰度，则是“妥协compromise”在管理领域的一个移植和升华，即在团队不搞一言堂，寻求团队最大公约数，发挥团队整体战斗力，节制个人英雄主义。

“……在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有不妥协，方能显出英雄本色。但是这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有最好的方法出现之前，它就是最好的方法，因为它有不少的好处。

“妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或者坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

“只有妥协，才能实现双赢或多赢，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏……

“我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。”

一个人的和平不是和平！

[1] 任正非有一次说：我们要把对内对外的妥协都大张旗鼓地讲清楚，华为不是要灭掉谁家的灯塔，华为要竖起自己的灯塔，也要支持爱立信、诺基亚的灯塔永远不倒，华为不独霸天下……2012年前后，欧盟发起对华为的“双反”调查，而爱立信、诺基亚等却站出来为华为背书：华为并非低价倾销。

[2] 泥沙俱下才叫河流。

在华为销服体系奋斗大会上为家属颁奖的讲话

2009年1月16日

我们的奋斗，主观上为了自己和家人的幸福，客观上为了国家和社会！

感谢大会也给我太太姚凌颁发奖励，因为我获奖太多了可能麻木了，而她从没有拿到奖，我相信她会很激动，会很感谢大家的。也谢谢党委对她十五年默默无闻的家庭奉献的肯定。

但是最应该获奖的，应该是我们八万多员工背后的几十万的家人。其实他们才真正非常伟大。他们忍受了多少痛苦，才成就了华为的奋斗，没有他们就不可能有华为的今天。可惜我们的奖励面太少，我希望每一个员工春节回家去发发奖：给你太太、先生洗个脚，给你的爸爸妈妈洗个脚，表达你对他们真诚的热爱。

我说过我们奋斗的目的，主观上是为了自己和家人的幸福，客观上是为了国家和社会。主观就是通过我们的努力奋斗，换来他们的幸福生活；客观上我们给国家交税，让国家用这个税收去关怀爱护其他的人。

所有奋斗的员工都是我们的英雄。但是我们刚果的英雄自己先喊出来了，大家也可以自己认为自己是英雄。英雄不必等人来封的，只要你承诺按英雄的标准要求自己，你就是这个时代的英雄。你有时候想起过去的往事，热泪盈眶，其实就是为自己的英雄行为所感动。我们的员工艰苦奋斗，而员工的太太们到世界顶级的风景度假区马塞马拉去旅游，到迪拜去购物，这就是我们的奋斗文化，这个对立统一的文化就是奋斗的本质。

我今天代表公司，向我们几十万家属拜年。我希望他们吉祥、如意、幸福、安康，我希望我们每个奋斗者构筑起来的是一种快乐。我们不管在艰苦地区国家奋斗的，还是在我们各种岗位上奋斗的，艰苦两个字跟物质生活没关系，跟客观环境没关系，是跟自己的思想有关系。有人的情怀很高尚，奋斗就是为了国家和民族，我们是理解的；危难时不顾家人去救助这个社会，我们认为是非常伟大的，但毕竟这世界伟大的人是数量很少的。先从爱家人、爱同事、爱工作做起。

所以我们作为平凡的人，应在不同的时间、不同的时刻多关怀家人。现在的时代已经跟过去的时代不一样了，过去的时代主要是我们物质条件很差，通信也很不顺畅。现在通信有很大的改善，平时不能常回家，多打打电话也是关怀。我希望我们员工在这些方面要多想得开些。

这次在阿富汗，我跟阿富汗的办事处副主任及其太太谈话，他太太老埋怨他不带她到南非去玩。我就跟他太太算算帐，说你老公到底有多少钱。然后我跟代表说，如果你太太再不到南非、迪拜购物的话，就是把钱看得太重了。结果他着急，口误，那说就先远后近吧！我就抓住这句话，对他太太说，这下南非可以去了吧！结果，他太太马上站到他先生的那一面去了，不站到我这一面了，说先去近的。这就是好的家庭。

谁来呼唤炮火，如何及时提供炮火支援

——任正非在销服体系奋斗颁奖大会上的讲话 2009年1月16日

【导读】铁三角：客户经理、解决方案专家、交付专家；四要素：客户关系、解决方案、融资和回款条件、产品交付。

我们从以技术为中心，向以客户为中心的转移过程中，如何调整好组织，始终是一个很难的题目。刚开始我的认识也是有局限性的。我在EMT会上讲了话，要缩短流程，提高效率，减少协调，使公司实现有效增长，以及现金流的自我循环。但提出的措施，确实有一些问题，单纯的强调精简机关，压缩人员，简化流程，遭遇一部分EMT成员的反。他们认为机关干部和员工压到一线后，会增加一线的责任，增加了成本，并帮不了什么忙。机关干部下去以总部自居，反而干预了正常的基层工作。后来我听取一些中层干部的反映，他们认为组织流程变革要倒过来，从一线往回梳理，平台（支撑部门和管理部门，包括片区、地区部及代表处的支撑和管理部门）只是为了满足前线作战部队的需要而设置的，并不是越多越好、越大越好、越全越好。要减少平台部门，减轻协调量，精减平台人员，自然效率就会提高。这样EMT决议还未出笼就被反了一个方向。但如何去实现这一点呢？问题仍然摆在前面。这次访问利比亚时，听取了北非地区部的汇报，有了一些启发。

北非地区部努力做厚客户界面，以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户需求，关注良好有效的交付和及时的回款。铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司业务开展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不是简单理解为三角，四角、五角甚至更多也是可能的。这给下一阶段组织整改提供了很好的思路和借鉴，公司主要的资源要用在找目标、找机会，并将机会转化成结果上。我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然的设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，增加运营成本，滋生了官僚主义及教条主义。

当然，因内控需要而设置合理的流程控制点是必须的。去年公司提出将指挥所（执行及部分决策）放到听得到炮响的地方去，已经有了变化，计划预算开始以地区部、产品线为基础，已经迈出可喜的一步，但还不够。北非地区部给我们提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方起保障作用。这样我们的流程优化的方法就和过去不同了，流程梳理和优化要倒过来做，就是以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，就会共同努力地控制有效流程点的设置。从而精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。用一个形象的术语来描述，我们过去的组织和运作机制是“推”的机制，现在我们要将其逐步转换到“拉”的机制上去，或者说，是“推”、“拉”结合、以“拉”为主的机制。推的时候，是中央权威的强大发动机在推，一些无用的流程，不出功的岗位，是看不清的。拉的时候，看到那一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并减去，组织效率就会有较大的提高。我们进一步的改革，就是前端组织的技能要变成全能的，但并非意味着组织要去设各种功能的部门。基层作战单元在授权范围内，有权力直接呼唤炮火（指在项目管理上，依据IBM的顾问提供的条款、签约、价格三个授权文件，以毛利及现金流进行授权，在授权范围内直接指挥炮火，超越授权要按程序审批），当然炮火也是有成本的，谁呼唤了炮火，谁就要承担呼唤的责任和炮火的成本。后方变成系统支持力量，必须及时、有效地提供支持与服务，以及分析监控。公司机关不要轻言总部，机关不代表总部，更不代表公司，机关是后方，必须对前方支持与服务，不能颐气颐指。公司的最高决策机构是EMT会议，EMT成员只是在会议结束后，推动决议的执行，他们叫首长负责制，也不能自称总部。机关干部和员工更不能以总部自称，发号施令，更不能要求前方的每一个小动作都必须向机关报告或经机关批准，否则，机关就会越做越大，越来越官僚。一线的作战，要从客户经理的单兵作战转变为小团队作战，而且客户经理要加强营销四要素（客户关系、解决方案、融资和回款条件、以及交付）的综合能力，要提高做生意的能力；解决方案专家要一专多能，对自己不熟悉的专业领域要打通求助的渠道；交付专家要具备能与客户沟通清楚工程与服务的能力，同时对后台的可承诺能力和交付流程的各个环节了如指掌。其他非主营业务的人员，要加强对主营业务的了解，了解达不到一定深度的，不能成为管理干部及骨干，没有这种经历的，要去补好这一课。

以美军在阿富汗的特种部队来举例。以前前线的连长指挥不了炮兵，要报告师部请求支援，师部下命令炮兵才开炸。现在系统的支持力量超强，前端功能全面，授权明确，特种战士一个通讯呼叫，飞机就开炸，炮兵就开打。前线3人一组，包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解一点对方的领域，紧急救援、包扎等都

经过训练。当发现目标后，信息专家利用先进的卫星工具等确定敌人的集群、目标、方向、装备……，炸弹专家配置炸弹、火力，计算出必要的作战方式，其按授权许可度，用通信呼唤炮火，完全消灭了敌人。美军作战小组的授权是以作战规模来定位的，例如：5000万美元，在授权范围内，后方根据前方命令就及时提供炮火支援。我们公司将以毛利、现金流，对基层作战单元授权，在授权范围内，甚至不需要代表处批准就可以执行。军队是消灭敌人，我们就是获取利润。铁三角对准的是客户，目的是利润。铁三角的目的是实现利润，否则所有这些管理活动是没有主心骨、没有灵魂的。当然，不同的地方、不同的时间，授权是需要定期维护的，但授权管理的程序与规则，是不轻易变化的。

我司正面临流程与组织整改的时机。我们已明确变革要以作战需求为中心，后方平台（包括设在前线的非直接作战部队）要及时、准确满足前线的需求。我们机构设置的目的，就是为作战，作战的目的，是为了取得利润。平台的客户就是前方作战部队，作战部队不需要的，就是多余的。后方平台是以支持前方为中心，按需要多少支持，来设立相应的组织，而且要提高后方业务的综合度，减少平台部门设置，减少内部协调，及时准确地服务前方。

前方要准确清晰地提出并输入需求，后方要能清楚准确地理解前方的需求，按需求提供支持。只要前方的需求没有发生变动，所有的协调工作，应由后方平台之间自行协调完成，而且必须在前方需求的时限内完成。前方的需求变化了，要及时准确提供给后方。而我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的时间是在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，而大量的时间是在频繁地与后方平台往返沟通协调上。而且后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿，好钢没有用在刀刃上。后方协调困难有流程问题、有组织机构的设置问题、有思想意识问题，也有相互信任的问题，还有非主业干部对主业不理解的问题……，我们要找到一把提高作战部队效率的钥匙，找到一把后方平台高效服务前方的钥匙。应该说，如何提高作战部队效率的钥匙已经找到，如何打开大门仍然困难重重。IBM顾问提供给我们的关于项目管理的三个授权文件，已经帮助我们开始解开这一团乱麻，并可能帮助我们打开大门。我们应准确理解并严格执行。各级干部要敢于承担自己岗位责任，履行授权，这样就会使我们的管理摆脱僵化的中央集权。当然这些授权文件，随着公司的变革还会不断修改，以适应新的需求。而且这些授权仅是定性的，具体执行要有不同地方、不同时间、不同事件的授权。

我们要积极的先从改革前方作战部队开始，加强他们的作战能力，要综合后方平台的服务与管理，非主业干部要加强对主业务的理解，减少前后方的协调量。然后冷静地思考整个后方大平台的适应性变革，审慎的一步一步前行。哪怕每年提高十分之一的效率都是可喜的，千万不要倒退，千万不要形成臃肿、官僚的机关组织。

中国历史上失败的变革都因操之太急，展开面过大，过于僵化而失败的。华为公司廿年来，都是在不断改良中前进的，仅有少有一、两次跳变。我们在变革中，要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地做工作，切忌贪天功为已有的盲动。华为公司的管理，只要实用，不要优中选优。天将降大任于斯人也，要头脑清醒，方向正确，踏踏实实，专心致志，努力实践，与大洪流融入到一起，必将在这个变革中，获得进步与收获。

我们并不否定廿年来公司取得的成绩。廿年来公司是实行高度的中央集权，防止了权力分散而造成失控，形成灾难，避免了因发展初期产生的问题而拖垮公司。但世界上没有一成不变的真理，今天我们有条件来讨论分权制衡、协调发展。通过全球流程集成，把后方变成系统的支持力量。沿着流程授权、行权、监管，来实现权力的下放，以摆脱中央集权的效率低下、机构臃肿，实现客户需求驱动的流程化组织建设目标。我相信成功过的华为人，完全有可能实现这一次变革。

我们要继续坚持以有效增长、利润、现金流、提高人均效益为起点的考核（条件成熟的地方，可以以薪酬总额为计算基础），凡不能达到公司人均效益提升改进平均线以上的，体系团队负责人，片区、产品线、部门、地区部、代表处等各级一把手，要进行问责。在超越平均线以上的部门，要对正利润、正现金流、战略目标的实现进行排序，坚决对高级管理干部进行末位淘汰，改变过去刑不上士大夫的做法，调整有一线成功实践经验的人补充到机关。

风华绝代总是乱世生，廿年我们刚刚长成，就遇到了国际风云变幻，各种过激环境的影响，年青的我们大多数还揣满了幻想，我们是否有能力度过这场危机，时代正考验着我们。未来的不可知性使我们的前进充满了风险，面对着不确定性，各级主管要抓住主要矛盾，以及矛盾的主要方面，要有清晰的工作方向，以及实现这些目标的合理节奏与灰度；多作一些自我批判，要清醒感知周围世界的变化，“深淘滩，低作堰”。深淘滩就是多挖掘一些内部潜力，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使在金融危机时期也不动摇；低作堰就是不要因短期目标而牺牲长期目标，多一些输出，多为客户创造长期价值。“财散人聚，财聚人散”。能救我们的，只有我们自己。各个部门要自己与自己比，今年与去年比，你进步了没有，没有进步的，你是否可以把位子让出来。只要我们能不断提高效率，我们就能度过风险，而且成长起一代新人。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”我们要在时代的大潮中，迎着风浪快速前进。只要我们不怕牺牲自己，只要我们努力地提高效率，我们一定会度过难关。三、五年后，我们将屹立在世界的舞台上。风华绝代总是乱世生，相信江山代有才人出，期望你成长起来，担负起我们的未来。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，期盼我们能共享春天的明媚。我们的目的一定要实现，也一定能实现。

与IFS项目组及财经体系员工座谈纪要

2009年2月6日

【导读】任正非在与IBM的CFO交流时说：感谢IBM，IPD变革将华为从小公司变成了大公司，希望通过IFS变革，将华为打造成为一个有长久生命力的公司。

任正非：我想借这个机会跟财务的很多人员沟通一下。原先想你们财务全来，大概有几千，可能有一部分只能在院子里听，所以决定稍微收缩一点，那么我认为通过你们去转达我们之间的沟通。我们今天是提问的方式，大家看哪些地方不清楚的，我们在哪些方面就来沟通一下。

一、IFS项目组

问题：我是IFS项目组的成员，IFS变革通过向IBM学习能够提供很多的IBM最佳实践，但是08年我们在向业务部门交付过程当中，他们提出我们能否提供一些竞争对手实践经验，但是我们很难系统化的提供这样的信息，而且我们的项目进度也因此有所延迟，2009年我们想可能这种情况还会必然存在，那么从项目组的角度来说我们应该如何把握呢？

任正非：首先为什么我们要搞IFS，实际上我们要做一件事情，我们要以规则的确来对付结果的不确定，我们对未来公司的发展实际上是不清晰的，我们不可能非常清楚公司未来能到哪一步，因为不是我们可以设计这个公司，是整个社会和环境同时都来设计这个公司。所以我们不可能理想主义地来确定我们未来的结果是什么，但是我们可以确定一个过程的规则，有了过程的规则，我们就不会混乱，由规则的确来对付结果的不确定，这就是我们引入IFS的原因。IFS是不是一定要找到一个最佳的形式？我没有本事去拿别人公司的东西来，拿来了也未必能综合。好好向一个明白的老师学不好吗？IBM的东西，也不是拿来就能用的。什么是业界最佳，我不知道最佳是什么，我认为这个世界就没有最佳，是“适合我们使用的东西就是最好的东西”。

问题：公司对IFS变革充满了期待和厚望，希望IFS能够使公司整体的财经能力有所提升，并且扎扎实实的融入到业务中，但这需要很多时间。现在很多人认为IFS变革今年试点、明年推行，变革就结束了，您能否结合您曾经提到过的，如果商鞅变法不要这么急，用一千年来搞会怎么样，以及变革一个要快、一个不要快来谈一谈IFS变革节奏问题？

任正非：首先我们也不是对IFS寄予了很多的厚望，就好像要把希望寄托在谁身上一样，这世界上没有神，从来没有神仙皇帝，也没有救世主。IFS能救华为吗？不是吧。IFS在推行的过程中我们培养了一些干部，这些干部将来如果能融入到业务过程中，能起到一定的作用，对公司的发展、效益的提升有好处的话，这就是IFS本身的责任。变革本身是不可能停止的，但是变革也不是永久的，我们要强调一个相对稳定的状态，而不是不断的打破这个状态。优中选优是不正确的，因为我们不知最优在什么地方，我们需要的是实用。从哲学上来说就是，任何平衡的东西会被打破，这样新的生命就产生了，然后就前进了，就像我们要死，但死了我们留下新生的后代一样，这就是平衡被打破。比如说我们可能长生不老，但长生不老粮食怎么办？没有粮食呀，也没有那么多的地来修房子，所以人的新陈代谢是必然发生的。包括IFS的成员你们也不是有什么比别人更多的特权，而且IFS是一个全公司所有人的行为，没有参加这个项目组的人，也是参加IFS的。你怎么去深刻的理解它，然后去掌握它，在熟悉过程中去体会它，使它变得比较有效率，整个工作变得有效率，所以IFS本身不是一个孤立的东西可存在的，我们只是向IBM引进了一个规则，向他学这种规则，这规则学好以后，我们来对付我们的结果和规则，在IFS变革的时候我认为最难变革的是销售管理，我觉得这是很难做到的，所以一开始我就反对从销售管理开始来着手IFS。

但是现在看来做起来还是很有成效的，开始在前进了。现在发布三个授权文件，就把以前的组织行为有了一定的规范，我想3至5年之内使我们的销售管理能走到接近科学一点，不是最科学，不要追求最科学。最科学就会教条了、就会僵化了。实际上万事万物都是变化的，只要觉得很好用就行了。我们这个流程是通畅的，其实就是可以的了。所以这变革问题是永远不停止的，华为公司从创立20多年来，实际上没有停止过变革，但是我们不主张大起大落的变革，这是要付出生命代价的，我在市场表彰大会上讲了，谁来呼唤炮火？要把我们的组织改革从后端推动变成前端拉动，这是一种大的改革。所以我们专门成立了后备干部总预备队，由李杰亲自来当总队长，每个体系干部部的部长当助理，当总队助理，就授权给李杰，就来平衡变革中产生的很多矛盾。比如说，以前我们是推，在推的过程中我们看不出哪些成本是无效的、哪些成本是有效的。但是变成拉的时候我们就看出来，这个车子拉着走的时候，看到哪根绳子不使劲，拿剪刀把绳子一剪，连着这个绳子的部门和岗位人员全都到后备队去了。然后他们重新经过新的岗位职责培训，这个培训自己掏

钱，不是公司掏钱，每个人受到的培训要自己付费的，然后再选择之后上岗。我们这么多年的变革都是缓慢的、改良式的变革，大家可能不感觉都在变革，变革不能大起大落，不是产生一大堆英雄人物叱咤风云就算变革，这样的话公司就垮了。为了你一个人的成功，我们万骨都枯了。

问题：上个月我们在一线进行关键岗位职责分离的现场验证，建议由独立于客户经理的人员来准备和传递合同，这样就可以保证签审一致性和规避阴阳合同的风险，我们在和一线人员讨论的时候，他们也认可风险和建议，但是同时也反馈了减员增效在人力资源和工作量方面存在很大的困难，现在变革面临着长短期利益、效益和工作量之间的矛盾，我们该如何均衡？

任正非：这么具体的问题我能回答清楚吗？我回答不清楚。我只知道我们一定要确定规则。如果用规则的确定对应结果的不确定，我认为速度一定会快的。以东京火车站例，流量很大但运作速度很快，业务管理及监控都是最有效的。那么我想对于肯尼亚的内控，你们都是有冲突和矛盾的，这就是建设制度。如果建设好了，最后的结果就是业务要快速运行，以前财务介入业务是很难的，业务根本就不睬你，对不对？现在我们加强了正的现金流的考核、正的利润率的考核、正的人均效益考核，这个考核必然使财务和业务的耦合加深了，要算帐了，财务就有些权力了。但是我认为我们的财务干部有很多的问题，我在毛里求斯，在新加坡请你们财务人员都拿出笔来考试，你画一下华为的产品是什么样子，应该说基本上都没有一个人画对，要不今天散会的时候我走了，要他们发纸给你们画，画对了的就去吃饭，画不对的就在这里等到一直画对为止。你们作为财务人员对业务如此不了解，然后就去指责人家不支持你、不配合你，我觉得你们是不是太无聊了。所以我认为，财务人员15级以上的干部，如果对公司的业务产品考核不合格，你们2009年的薪酬调整、所有的利益调整包括职务调整全部都冻结、不准动。高中级干部首先要考过关，否则怎么叫你的部下去考，如果你的部下考过关你没过关，由你的部下来管你。你得听懂业务讲什么话呀，你什么都听不懂，就指责人家这个数据不对，那个数据不对，你怎么指责呀？你怎么服务呀？你是为业务服务的，不是业务来为你服务的，一定要搞清楚。我们公司是业务主导、会计为监督的公司。业务为主导就是业务抢粮食的时候，我们后方平台要支撑得上，后方平台不知道抢的是什么粮食，也不知道带什么袋子，别人抢的是小米，拿这个孔这么大的袋子去装，那不是完全漏光了嘛。所以我们还要强调财务干部要对业务的了解。

问题：IFS的实践是基于业务模式比较成熟和稳定的情况，但是华为的现状和IBM不同，您刚才也说变革是从一线向回拉的方式，那一线面临很多现实的问题，对我们的方案有很多个性化的要求，我的问题是在满足一线个性化的要求，还有通过方案来规范一线的业务，这两者之间如何均衡？

任正非：首先我来讲，我们仅仅向IBM学财务，而不学他其它东西。我们向他学他的优点，方法。不要僵化了、不要教条了。这是第一点。我们在骨干流程上，我们要以规则的确定来对付结果的不确定。但是，在不同的流程，在不同的地段上，都有一定的收敛口，收敛口向上一定要标准化，不然后方看不懂。向下可以有灵活性，在末端，我认为是可以有一些灵活性的。末端就在作战部队，战场是千变万化的，一定要给一些弹性，否则就是机械教条的一些笑话。在变革中强调代表处所有的输出的接口，应该绝对是标准化的。但是代表处本身内部的运作可以有些不同和差异。在收敛之前，允许哪个地方有灵活机动，我认为是可以理解的，这个要根据我们业务来。

问题：我记得在07年8月在EMT的会议上，您提出过华为的内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁，以前在IPD变革上也是削足适履，我们整个方案在试点的过程中发现，我们很多在一线试点的时候并不是很现实，并不能简单的照搬IBM的模式，我们一直是反对完美主义，但是在完美主义和美国鞋之间我们如何取得灰度和均衡？

任正非：完美主义是谁来看完美？就是我们怎么样来看这段流程是完美的，我们都看不明白，还不如让一个明白的不完美的人来主导这个事件，就是IBM。但IBM业务在我们的运作过程中，有挫折的时候，我们应该很好的来开会，来研究，发挥聪明智慧，和业务来沟通梳理，经过沟通达成一致意见后，我们再请相关业务的部门都来看，我们这样做对不对，上游这样做了会不会对下游产生影响。如果上海市民对重庆市民不能有制约条件的话，那么上海的人民就永远喝尿。因此到底应该怎么去做好这个事情，主要是和业务部门要很好的沟通，业务部门也不完全代表了他对这个业务的深刻意见，所以IFS本身就是开放的，做什么都不需要保密，在管理优化报、华为心声论坛上什么问题都可以发表都可以拿出来，听听大家评头论足，自然就美了。至少要有相当多的有关业务口认为你这个东西是美的你才是美，不能你自己说美不美。你自己对这个的理解，可能只是一念之差，这个问题就偏了。所以我宁可相信IBM也不相信你。那我们现在推的一些东西，现在看来明显是有效果的，至少90%都是有效果的，没有效果再找没有效果的原因，因此我们现在要强调一些共性的规则的东西来拼命去推，对一些个性的东西，你们可以拿出来单独来讨论，也可能有5%的个性化的东西甚至超过了95%的共性东西的工作量，我认为这些东西你们先要抓住主要矛盾，抓住矛盾的主要方面，消化系统一样，吃了饭，首先是拉屎，你一定要屎拉得出来，才去治你的胃溃疡、直肠癌。直肠癌可能是几个月甚至一两年才要你的命，但屎拉不出来一两天就会要你的命，所以一定要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，个性化的问题可以打包封起来，以后再打开这个包再来梳理都是可以的。

问题：我想问一下关于外派人员的问题，因为在IFS项目组有一个外派人员流程的梳理项目，主要是将外派人员的数据搞清楚，然后能够在费用核算上算清楚，经过结合IBM实践和华为现状，我们发现外派人员现在是以规模和量取胜的，在流程上缺乏对派出人员质量的控制，这样就造成外派人员的量在业界范围内都是非常大的，另外我们的成本也是逐渐的有比较大幅度的提升，从远期来看，我们看到的是，我们的外派人员太多了，回来也是困难的，回来后的位置很难安置，从长期来看，有大量的中方外派的人员在海外也会影响将来本地化的发展，所以在这里想请教一下任总对于外派人员管理的远期的看法，来指导我们接下来的工作。

任正非：首先薪酬管理还是很落后的，你们经常讲到人均效益这个口号，这个口号本来就是很落后的，这样导致大家都使用较高资格的员工。人均效益嘛。我们有薪酬包来考核这个效益就比较科学，但就是做不到，人飞出去之后，费用不知道落到哪？就是薪酬核算不进项目去，这个问题对你们IFS是挑战。我们永远都会有人飞来飞去，费用应由利润中心来承担，什么叫做呼唤炮火，就是把费用核算到利润中心去！我就觉得这里面就存在一个问题，我们怎么样把为这个项目服务的费用都能核算到这个项目里面去。没有合理的计算方法，这样就导致了我们在人力资源管理中还是一个后进单位。微软陈永正，他说他没钱，理解不了我们公司大手大脚花钱的做法。他的钱得向每个代表处每个项目去要：我给你服务了，你这个费用就要给我，他们的预算在利润中心。我们现在是总部有大把的钱，总部养了一大堆人、臃肿的平台机构，这就是现在我们的核算体系有问题。当然，我还是在妥协，因为我现在提不出薪酬费用总包考核方案，所以数人头我也接受了。

关于外派和不外派的问题，当你不能接受国际化的时候，你就是本地化，本地化的员工也是需要的，将来会有不同的薪酬待遇。将来在奋斗过程中强调奋斗者和劳动者薪酬可以不同，我们强调对劳动者要严格按法律来保护。比如说国家要有带薪休假，超长的产假……，什么都行，但是你的工资水平只能与业界相比，而不是华为的内部标准。拿固定的年终奖励。奋斗者要自愿放弃一些权力，比如加班费……，但他们可以享有饱和配股，以及分享年度收益。他们的收入是波动的，效益好，他们应该很高，效益不好，他们比劳动者差，他们的付出总会有回报的。我主张到海外工作4年没有得到进步的人，就应该撤回来，这么辛苦，没有得到更多的机会，呆在那儿也不值得，劳动态度表现好的就可以在机关当职员。如果你已经被提拔了，想回来我们也不反对，但为什么不沿着人生的轨迹往上走呢。我如果下到代表处去，我一定利用周末跟用服的这些经理交朋友，去装机器，也不是说我要装到能独立操作，我知道这是个什么东西就可以了，慢慢的在代表处就成长起来了，最后因为有实践经验。得到了进步的机会，也不白苦一场。现在我们有30多个外国的大顾问公司在做交付顾问，我们至少有30多套世界级优秀的表格，不要说30多套都懂，没必要，只要任何一套搞懂了那就很了不起了，交付就上来了。华为现在是缺明白人，是缺的不得了。一条流水线，一个模块，一个项目，真真实实就需要一个明白人，只要这个明白人带着兄弟们一走，这块绝对很优秀。但是现在大部分都是没明白人的，至少没有真正明白人，这就是我们的隐忧，我为什么不请别的部门对话，多和你们部门对话，其实就是我认为你们这个部门很隐忧。

问题：近20年来，IBM是把共享服务当成一个公司的战略，来做内部优化、提高效率、加强监控的。对于华为来说是相对起步的阶段。近期来公司是在提倡要把权力下放到一线去，我听到不少人跟我提出了困惑，我理解这个权力下放到一线和共享服务本身，不是冲突的。因为我们了解到业界共享服务的设计理念和办法，恰好是把端到端流程打开来看，哪些活动是应该放在一线去的，那些活动是可以集中在一起这样提高效率的。如果把适合放在一线的，人为地放到了机关的话，那可能就会影响效率。所以我的理解它们的理念是完全一致的。这个理解我非常想听听您的见解，因为确实有不少人跟我提出了这样的问题。

任正非：我们一定要不仅在财务上推行共享中心，而且在业务上也要推行共享中心。现在共享中心的人只是数据对数据，天啊，你真聪明啊，看数据你就知道这是怎么回事，我觉得这个很恐怖。我们共享中心的人对服务的业务要熟悉，不然就会官僚化。如果我们财务的人员长期不懂业务，就没法跟前方沟通。所以我们的财务人员要加快自身的提升和改造，加快对业务的理解。因此我呼唤共享中心的人，你一定要尽快把自己转变成半业务型的专家。你们如果一点都不懂业务，你怎么可能会提升起来，你不成为业务专家，你怎么能做好财务。特别是共享中心，你远隔千山万水，跟人家沟通的时候，你不知道人家干什么，你给人家打电话的时候，说个半天，电话费都浪费了，最后还是说不明白。共享中心如果只以纯财务专家为基础是一定要崩溃的。

问题：我是AP推行组的员工，有几个问题，第一个是差旅平台的问题，2009年我们差旅平台要落地了，但目前这个差旅平台的流程OWNER没有确定下来，今后是人力资源部还是内服来负责这个问题？第二个是COA集成库的问题。我们在进行IT平台的资源整合，但是现在COA权签库只是适合于差旅平台的审批，不是公司级的权签库，我建议公司是否把COA权签库建立一个公司级的库？

任正非：谁知道差旅费的流程OWNER是谁啊？我们希望这个事情下一次EMT要落实。

孟晚舟：差旅流程不是一个公司级的流程，所以项目签发的时候，没有差旅费的流程OWNER，但是它可以归属到一个公司级流程里。我们下去落实。

任正非：以前我们差旅管理是极其落后的，每个人出差就来回折腾审批不知道多少次，回来机票审批报销又很多次，回国办签证也要待半个月走不出去。办签证慧通公司的人不去跑路，都让我们自己高薪的人跑公安局，这个是极大的浪费，所以我才推动差旅费的改革，要简化审批制度，这样权签人就很清楚了，实际上是两个权签人。一个是主管，另外一个主管的领导，对吧？我要求要核算到谁来呼唤炮火谁就要承担这个炮火的成本，后方平台你要学会账算得很清楚，算不清楚人家怎么来承担成本。

二、财经管理部

问题：我想提一个软件考核方面的问题，现在在业界还有竞争对手，软件都是一个很大的增长点，华为公司也提出软件由产品销售转向版本销售，但是我们在帐上，软件还没有单独的核算，那未来公司是不是考虑在软件核算这方面如何做一个牵引？

任正非：公司在5年前剥离出去一大堆的公司，有海思、华为大学、软件等等公司，就剩下一个终端成功了。郭平当时跟我汇报，想让运营商来帮我们转售、让运营商贴牌，我们不搞品牌。当时我对这个事情的成功还是持犹豫的态度，但是我坚持，走低端产品、不能走高端产品。我们不可能建渠道，我们没有那个能力。我们剥出去的业务中是有一个成功了。软件业务我认为主要建立一个支持电信网络宽带化的构架，开放中间件平台，让别人的业务产品可以载在我们的平台上。这个平台支持扩大公司网络产品的流量使用价值，至于管道内部的介质，由互联网去做，我们不行。然后，要建立一个低成本的开发方式，比如中专生编程。以及向印度公司学习，好的外包方式。现在我们的软件公司，在荣誉感的驱动下，平台没做好，产品百花齐放，业务产品也不可互联网公司比，悬在半空中，怎么核算。我认为华为的未来，要聚焦在网络制造上，做一个好的管道制造公司，产品做到龙头为止。软件支持这个管道的扩张与运行，紧紧贴在网络上，将大量的运用，开放给各种IT公司，就像土地可以种玉米，玉米死了可以种黄豆一样，任随风云变换，业务产品不断兴亡，土地与平台只会越来越丰富。目的是支持网络的竞争力。我每次批示，问你是不是在做管道产品，不是做管道产品我认为IRB[1]就要切掉。将来一定会崛起一个伟大的管道公司，当然不一定是我们，但软件不能分散公司的竞争实力。华为的软件是为了推动管道的有效利用，未来宽带的有线网和无线网的宽带化，就是管道。所以我给IRB的批示是说：我们只做到水龙头为止，水龙头以外的东西我们暂时不要投资，否则的话，我们怎样度过这场金融危机？这是我的看法，软件怎么考核法？就和全公司所有部门一样，正的现金流、正的利润流、正的效益增长。

问题：请教两个问题，第一个是年前听到您的讲话谁来呼唤炮火，我们很有感触也很认同，在“炮火”这个地方有一个思考，因为公司的资源毕竟是有限的，我们把指挥权放在了一线，在一场或者是两场战争的时候，我们的资源是够用的，但是如果同时面临很多的战争，或者是等到有一天全球战役都打响的时候，这里面就有一个协调的问题，就是把我们的炮火如何集中有效地打出，别让流弹炮成手榴弹；第二个问题是现在公司的业务发展很快，从200亿冲300亿，现在财经线对海外的遵从也是负责的，所以在海外子公司的层级维度可以看到，很多代表处的业务主管很强调代表处的管理，对于子公司维度不大关注，这样就导致了海外子公司现金流等等方面出现了问题，这方面想听一下您的意见。

任正非：第一点就是说，会计是为业务服务的。这本身就是跟呼唤炮火是清晰一致的。我前段时间对财务有一个批示，幸亏你们没有拖业务的后腿，否则我就不能原谅你们，你们今天虽然没有很好的提供对业务的支持，但是你们还没有拖到后腿，如果公司是因为我们财务没有跟上去，导致公司的业务不能发展了，我就会恨你们。我们为这个公司的发展二十年呕心沥血，结果是因为你们几个部门太落后了，不能支持公司的发展，使公司的脚步放慢下来，我们会悔恨终身的。如何协调资源的话，使用资源一定要有成本的，利润中心要对他发展的成本与费用承担责任。只要这样，机会越多越好，资源不够了，说明获得利润的机会太多了。你们在这三年中还是很努力的、很进步的，没有拖业务的后腿。我这个人说话不喜欢表扬人，但表扬了你们。第二个问题就是子公司的管理问题。每个子公司是我们服务交付服务的结算中心，就是本市的结算中心，并进行法律遵从，管理已经开始清晰。子公司应由人力资源部来考核，包括他实现的所有业务及战略目标来进行，以及正的现金流，正利润流，正的人力资源效率，他不会不重视的。至于法律遵从是法律部门的问题。

问题：经过产品线财经这两年的发展，我们还是取得了一定的成绩，在这个过程中我们有一些困惑，我翻阅了财经整体的组织结构图，那里面我们只在预算和计划这个环节找到了产品线财经位置，在公司的主要业务流程中只在IPD流程中看到了产品线财经的位置，这两年的发展中，我们什么都想研究和分析一下，包括我们想做经营分析，或存货和DSO的管理，但是我们发现我们的管理并不能像一线特别有效那么准，因为我们并没有任何一线的基础和一线的业务信息，这里面想请您谈一下对我们产品线财经未来的看法？

任正非：你看，你说了半天，最后你也没说核算，产品线是最简单的一个体系，如果连核算都搞不清楚，那我们全公司的核算从何推起？我也很感激你们这么多年的努力，没有你们这么多的努力，没有你们尽快把财务落后状况转变过来，我们今天的发展就会受到极大的压力，当你们核算还没有搞起来，我们公司可能就过了400亿美金，你算一下我们这么粗制滥造，有多少可以提高效率的地方啊。所以财务为什么要尽快跟上时代的步伐，来担负起公司的重要责任，来公司的员工绝大多数是优秀的，你们财务有两三千这么多优秀的人才，如果你们走对了人生的道路，也许对公司就是巨大的财富，这个人生正确道路，我就讲“功夫在诗外”，所以你今天不懂业务，你就纯粹是个会计人员，你就还是继续拔你的算盘珠子吧，你就永远当不了专家。你们产品线的核算一定要深入到产品线去，你和产品人员待在一起，你就知道这个接插件……是什么。为什么公司的很多计划人员都从富士康来的，富士康在这个问题上很优秀，他一定要把这些算得清清楚楚的。关注你的位置在哪，这位置是你创造的，你创造好了你就有位置。你说郭台铭那个位置有多重要，不就是个简单的车间加工吗？但是由于他的机械化体系，他的管理体系，他的成本控制体系，培育出他的核心体系，我非常佩服，所以他做成这么大的企业，他本身没有多复杂的东西。我们天天说要博士硕士大学本科，要求这样，要求那样，进来一大堆，但是不见得比他强啊，富士康生产的产品可是世界一流的啊，我们就怎么做不到？就是说你们产品线的财务人员就是要深入到产品线去，就是一起和他核算去，一起和他计划去，预算去，所以你不能空中楼阁，你的位置是你自己创造的，当你的产品做好了，你的位置实际就上去了，我们公司现在的财务管理是很落后，我们代表处核算了吗？我们很多口都没有核算，我不是在新加坡讲了吗？华为公司现在呼唤200-300多CFO上岗，现在有多少个CFO？你怎么做计划、做预算、做核算呢？你计划预算核算都没有，你怎么能做得好呢？说下一轮我不知道通道在哪里，我只知道需求在哪里，你能不能走到通道是你责任，所以我认为对于财务来说，这个管理，我认为你们已经有很大的进步，你们的贡献已经开始增大。

我很欣慰的是我们又出现了技术快速发展的时期，这个快速发展的时期，你想一下，我们已经到了200多个亿，我们的增长速度还会在30%-40%，全世界哪个公司，依靠不懂业务的财务人员在支撑着？你们得多伟大啊。怎么华为有那么强的战斗力呀？你看我们的会计可以不懂业务就能支撑，从两百亿到三百亿，在这样的情况下，从来史无前例，没有看到任何一个世界公司在这么大规模的时候还有这么大规模的增长，你觉得你的职业生涯的通道还少了吗？这就是呼唤你们财务人员“功夫在诗外”，牺牲一点休息时间，很好地去学习业务，你不要认为这是在加班，我不会给你算加班费的，同志们你们要想到，如果每周工作40个小时，我们就能实现产业转移、自主创新吗？就会产生舞蹈家、音乐家、科学家、工程师、商人……吗？！我认为财务上取得了很大的进步，支撑了公司的发展，至少没有拖公司的后腿，说明你们内部有多大的潜力啊，你们要对业务理解一点，你们的工作效率提升一点，华为公司还会有多大能量啊，我对你们寄有很大希望。从来没有碰到过一个公司在几百亿以后还有这么大的高速的跳跃，都是华为公司一大批青年人，初出茅庐，什么都不懂就上战场，提着一杆汉阳枪就把巡航导弹打下来了，这就是华为的财务。如果你们掌握了很多现代化的工具，对周边业务有更多的理解，对你们所服务的人员有更多的理解，提高效率，我相信华为公司未来希望是有的。自身加强对业务的理解，对服务对象的理解，对客户需求的理解，对前端客户的理解，理解了你就能晋升，我们数了一下，光大大小小的CFO还是需要200多，不然核算怎么能搞起来。三年前我是很担忧你们拖了公司前进的步伐，现在看没有这么大的问题，但是大家还是不能自满。我们请到了IBM的专家来做IFS，IFS我们看到还是有很多成绩在前进的，但是我认为在贯彻执行的过程中，和业务要友善的沟通，怎么使业务落到地上用起来。好剑好剑，拿在手里是剑，但是没用，要试在别人身上才是武器，所以我认为IFS最重要的是落地使用。非IFS人员也是IFS，IFS本身是像血一样要融入到每一个毛细血管里面去，参与IFS的人，也别骄傲，说我好像是受过什么训练，但是你要是纸上谈兵呢，我不知道你是否真正的在执行管理的过程中能起到这么大的作用。IFS还有审计老埋怨别人循环不进来，是因为你循环不出去，光只是补充和培养人员，血液分散在各个地方去才有用，血液光在心脏里面有什么用呢？希望你们在新的一年里，通过你们去转告所有公司财务人员，我们对他们是有希望的，希望他们一样前进，一样地担负起责任来。大家想一下拿破仑是个二等兵，那你不止是二等兵，你至少是上尉和中尉，你怎么走上来，与同事一起走上来。我认为怎么能做出更大的贡献，就是希望寄托在你们身上，希望你们地担负起财务的变革，使财务更好的服务于业务。

三、账务管理部

问：我是账务管理部总账团队的，我们这的业务是看一线的存货和成本的问题，所以在一线跑的比较多。现在从公司的业绩增长来看，前景是很好的，随之而来的是一线的交付压力也很大，我们推行精细化管理和成本控制也是不想拖公司业务的后腿，怎么看待资产的资源控制和一线交付效率之间平衡的问题？

任正非：这个存货管理有非常多的困难，我也不具体评说，总的来说谁要存货谁就承担审批的责任。现在是要建立后方和前方的信任体系，这个信任体系就是平台要改变。以前是拥有资源的人就有权力，前方担心后方不给资源，就自己把交货提前半个月。现在权力在前方，要和前方讨论，相互信任，准确发货，存货系数会降下来。这样只要后方确保哪天

到货，前方也不会提前向你要货，你这边也没有增加了半个月、一个星期的这种运作压力。这一次在广东电信的C网搬迁中，广东电信与华为公司都是非常优秀的。从交付、供应链，到合同的签订都是非常优秀的，我希望他们能做一个典型案例，写一本书来培养我们所有的优秀员工。

我认为今天和你们座谈那么长时间，只听到一个人提出来统计的问题，太好了。要加强统计。我认为我们财经的职责主要是计划、预算、核算，没有统计如何做到？！

四、内部审计部

问题：最近的几次讲话中您多次提到，为了提高组织效益，组织结构要从前端往后端梳理，新的环境和形势之下，内部审计工作如何有效的发挥作用，想任总谈谈您的期望和要求。

任正非：一个月有几天休息时间？那我认为你抽一半的休息时间去广州火车站待一会儿，哪也不去，就到广州火车站呆着。看看火车哗啦哗啦地运作，然后有机会你去日本的东京火车站看看，东京火车站是七层，5层地铁、2层新干线，每一层都是几十条线火车在跑，用滚梯和直升梯垂直连接起来，火车快速地在跑，但我从来没看到人监控，怎么不撞车呀？这已经说明了监控和业务是什么样的一个关系，哗哗在跑的火车，现代交通的高速、快捷，是业务与内控的典范。未来财务是什么，和业务是什么关系，我已经很形象的表达了。

问题：按照公司的要求2008年将会在6个片区进行落地，组织区域内审，公司现在大的环境都发生了变化，包括公司现在要把基层作战单位，他们有权呼唤炮火，他们的权利和职责越来越大了，在大的环境下，我们区域内审落地之后，我想请教一下任总对我们工作的方向和要求，包括我们的一些策略还有什么期望和要求？

任正非：我认为首先一点就是内控的主要责任是行政长官，第一是这个片区的行政管理长官，第二是流程owner，你们是一个支持和推动的贤内助，如果他们两个对内控建设都没有承担起责任来，我告诉你：他们玩猫捉老鼠，你能捉得住一个老鼠吗？肯定是捉不住的，所以要明确谁是第一责任人，谁要承担什么责任。因此来说你们要形成有效的威慑，推动这个责任体系的建立，促进公司的管理改进，而不是去包揽天下。第二是你们一下子铺开这么大的面是否能受得了，在一开始的时候我认为你们先到业务线去做一做，能不能行，我还在担忧，当然你们前进得不错，你们走得挺快的；我还是担忧你们是否有这么多合适的干部和这么大的能力，希望你们走得慢一点，不要走得太快。

问题：我想问一个问题，就是审计问题的定位以及审计发现，实际上要和业务管理相结合的，就像您说的，就内控谈内控，就控制谈控制，意义是不大的，在业界来说基本上都会有30%、40%的审计人员是来自各业务部门的专家，IBM有50%左右，但我们公司在这一块是做的不太好的，我们审计的轮换是没有的，最早的时候2003年任总您签发了一个关于内审人员的轮换，互换各业务部门的专家来审计部锻炼，我记得那个文件只执行了一年，后面陆陆续续就没有了，我不知道我们公司在这一块是怎么看待这个问题的？审计业务专家的缺乏还是很大的。

任正非：第一个问题找李杰要，李杰是我们干部后备总队的总队长，我们公司可能会有一万多员工从各种岗位上精简下来，因为我们有些流程和组织是多余的，部分高、中、初级干部都会有调整的。你们主动要了没有，等待别人送好干部来，从哪来？第二，审计的作用是什么？就是恐吓，就是建立核威慑，建立冷战体系，而不是事无巨细，处处都管得非常好，也管不了那么多。你们和BC有区别，BC是沿着流程体系层层努力去建设，这个监控者不是审计人员，是流程的OWNER和他们的行政管理人员，他们在业务运作中不断闭环去监控。审计则是要不定期的抽查，抓到一个地方就去深入追查，建立恐吓和威慑系统。内审实际上就是要帮助建立一个责任体系，如果处处都由你们承担监管责任的话，你们的组织就庞大到我们付不起工资，因为你们也是不直接创造价值的部门，这样的部门编制就不能太大，我们要把70%的资源用到直接创造价值的部门去，整个财务都是服务性的部门，保持高效的运作才是我们的目标。

五、销售融资与资金管理部

问题：我们是非常大的受益者，但是我想，任何事情都是两面的。我们目前面临的一个问题是我们的资源是向越来越少的银行集中了，那么它们个别银行成为我们的左膀右臂，但是业界管理有一个说不能把所以鸡蛋放在一个篮子里面。那我们目前面临的问题是如何把资源带回正常的竞争内。因为我们可以选择的篮子是越来越少了。

任正非：所有长存下来的西方公司都是把鸡蛋放在一个篮子里面，思科可能连无线都不做。当然爱立信也不做什么传统媒体产品，所以它把终端也卖给了索爱。他们把鸡蛋放在一个篮子里面，他们为什么就不害怕？我们应该放在了多少个篮子里面，幸亏我们没有去炒股票、搞房地产、进行资本投资、也没有去搞服装……。就是因为我们在一个篮子里面，后退无路，破釜沉舟，现在才是一个强者。所以说金融危机使强者越强，是帮了我们的忙。当然，这个世界太小，竞争又这么激烈，不可能所有公司都活下来，既然我们公司只乘了一条船，我们就不希望沉的是我们这一条。

问：有两个问题请教，第一个是说现在销售融资队伍在过去两年因为组织结构的变化，一直就没有平静，人员队伍也有一些变动，现在我们定位在全力支持市场的发展，把炮火输送到一线，还是想听一下您对这个队伍的定位和期望，第二个问题是有很多海外的一些项目，这些项目和银行的期望还是有一些差距，很多银行伙伴给我们的建议是建议公司成立一个财务公司，提供一个华为自身的融资，培育这些项目到成熟的时机再转给银行承接，想看一下您对这个建议有什么看法？

孟晚舟：第二个问题就是我们成立一个财务公司，在项目前期投入的时候财务公司来支撑，如果成熟了进入收获期的时候再把项目卖给银行客户。其实就是你原来的想法就是香港华盈的定位，是培养海外销售项目。

任正非：我认为我们的销售融资部门要加快与国际接轨的步伐，至少你们用两年时间能不能赶上中兴？你们的销售融资部门，包括销售部门都有这个责任，和中兴相比，我们水平还很低。首先你们要尽快国际化。现在销售融资里面，其实我们的薪水也不低，但是我们的水平还是低，而且这次金融危机有大把的人没饭吃了，华尔街有非常多的人没有饭吃了，你们找几个人到你这里来不行吗？项目成功了就给报酬，他可以只是临时工作嘛，他们做的过程中你们就向他学了一把，多学几把你就发了，也可以找一些经理到里面来，你们首先要国际接轨。这个是第一点，我希望你们加快建设。以后销售经理、客户经理的考核，如果连销售融资都搞不明白，是不能做客户经理的。这次提出来客户经理要对四个要素进行考核：解决方案、客户关系、交付以及商务和融资，以前客户经理会喝酒就行了，现在是四个要素了，我们非主业干部要考核业务了。第二个问题你提出来，要建立一个财务公司，香港投资公司就可以当成财务公司，香港华为就可以当做一个财务公司，本身就是这个功能，这个是可以做起来的，这个是往前迈了一大步，我们自己把条件谈好了，我们做成了，再把项目卖给融资机构，这个主意很好，应该这样做。

六、流程与IT类问题

问题：我想问一个问题，因为大家都比较关注金融风暴对我们公司的影响，我想请教一下看法，机遇和危险哪方面会更多，对我们带来的影响会更大？比如说我们有一个策略，在金融危机之下扩大市场占有率，对我们是有商机的部分，但是同时对另外方面客户风险管理，或者是对资金方面也是有很大的影响，我想听一下您的想法，在策略方面如何平衡？

任正非：我认为你讲的几个问题实际上我们都在做，我们现在在考核方面增加了对正利润流、正现金流、正效益的考核，实际上公司的考核已经转了一个大方向了，这个方向转的很慢不是很快，不是告诉他们，你们不要管销售额了，而是要好好去抓这些东西。8万多人的队伍可千万不能随便乱停下来，停下来不走是会出灾难的，所以还要继续往前冲。任何队伍一溃就是千里啊。华为可不能溃败，要长期保持在战斗、冲锋的状况，要在冲锋中去改进，我们不能停下来改进，我们加强了正现金流和正利润流的考核，已经给这些冲锋的将士戴上紧箍咒了，但是不能再给他们戴上脚镣，不然的话我们公司停下来整顿，这个风险太大了。很多高级干部的身体不太好，持续奋斗的问题，我说不能停下来解决，可以通过行权授权把责任分下去。我们在考核已经使得公司原来的增长方式变成有效增长、自我循环了。转变已经开始，不会很快的，只要方向正确，一定会实现正确。

问题：想问一下对流程与IT管理部的期望与要求，前面有讲过，前方呼唤炮火，后方要做好支撑，在这种形势下，公司的组织都是在变化的，在变化的形势下，以及各个战场对战场不同的要求，不同的客户对流程IT的不同要求跟我们流程与IT管理部匹配吗？任总对我们流程与IT管理部部门在新的形势下的要求。

任正非：流程是很重要的，流程也不是今天才有的，秦始皇的时候就有了，秦始皇修了马路，还挖了运河，那就是流程，流程是要有的，IT就不是那么早就有的，没有IT这个世界也是在运行的。就是说流程一定要描述正确，流程的正确不在于复杂，而在于简洁。比如吃饭，张开嘴就可以吃进去，从喉管到胃，到大肠、到小肠到肛门就出去了，这是主要流程，但是你要无穷的分解呢，还有好多好多流程，我们要抓住主要流程的正确，及时服务就是抓主要流程，主要流程做好之后要分环节的监控和管理，所以从现在的情况来看，虽然是快速变革过程中，我们也不能打破过去所有的流程。当我们没有IT支持的时候，我们一定要想到正确的流程，我们也要适应和支持，不能等待，流程和IT要跟进步，没有流程、IT的时候，业务也要运行。不要把流程和IT搞僵化了，但是不断完善，一旦有了结果，打破这个结果也要有个批准。

七、关于个人成长和学习

问题：我提一个学习方面的问题，书读百遍其义自现，但是只有好书才值得反复阅读，希望您推荐几本有关历史方面的好书。

任正非：应该承认现在社会上的表达方式都是比较实事求是的，当然完全的实事求是还不大可能，但是已经比较实事求是了，你们看电视的时候是在电视里面看，还是站在外面看？我劝大家站在外面看，我们要用批判的眼光看待历史，如果是用批判的眼光写历史电视剧，那就叫做造假，他们掩盖了当时历史。他们要忠于当时的历史，才是真实的描述了过

去，给人们借鉴和参考。如果你由于过于崇拜那个角色，相信电视机里面所有的都是真理的话，你就重走了一两千年前要走的路，也不见得是正确的。所以要以什么眼光来读书，现在流行是出版的书籍，已经比较实事求是了。我们国家一定是会兴旺发达的，青年人老说我们不民主，其实你们看一下出版物，都是排山倒海的出版物，象日本上个世纪30、50年代的时候一样，那个时候我们父亲他们读书是读不起书的，只好去买原版的日本书来读，因为它们太便宜了，所以日本那时就造成了文化的泛滥，使人们的思想得到了解放，创造了很多财富，我认为中国现在出版物也非常多，各人说各人的道理，可能多看几本书就会找出一些综合性的道理来，我认为这个对你们的进步是应该有帮助的。当然财务的人员去读历史也是很好的，我听到杨振宁最近在凤凰卫视采访的讲话，他说这一生非常值得庆幸的是他父亲在他初中的时候，就确定他人生的道路是学物理和数学，但是他的父亲开始让他认识很多人和听讲座，学的是历史，他说这对他一生的成长是有极大的贡献，他回想父亲在确定他人生方向是走向数学和物理的时候反过来又让他学历史，这个话可能在十年以后二十年以后，我们在相会的时候，我那个时候再问你，你可能在回想的时候是很有意义的。

问题：我们投入项目的运作就会发现对前方的业务不熟悉，对个人的职业发展方面就会存在一定的困惑，就像您刚才讲到对于我们这些员工可能是需要进一步的到基层学习和锻炼，我想具体请教一下对个人职业发展方面的问题。

任正非：我没有说你去锻炼，锻炼的费用是要你自己出的。因为我不能保证你将来能当总统，我认为你们IFS人是有一部分人是要流动的，因为有一部分人要去执行，到基层去执行，你认为是锻炼，但我不认为是锻炼，我认为你在干活，你不干活就没有饭吃，锻炼是自己说的名词，我不知道你将来能不能担负重任。职业生涯通道到底有多重要，其实是在于你自己，公司不可能跟任何人承诺你的通道在哪，只说“需要”，你必须去完成这个任务，冲过这个山头。这个需要，就是企业对你的需要。有些部门在推职业通道，大家都要轮流去欧洲干干，那他是拿公司的钱在建立自己的人情与势力。所以用锻炼这个词大家可以这么说，但是我认为不是锻炼，是执行，你到单位干活来，当然你可能执行的很好，也优秀，他们就换个岗位让你去做，也是执行。职业生涯通道首先是服好务，然后再往前走这一步，走得通走不通，不一定，就是你不能自己设计一条职业生涯通道，到华为公司来兑现这个通道，我们没有这个兑现的能耐。

问题：公司提出以客户为导向，以奋斗者为本，您刚才已经谈到的以奋斗者为本，其实以客户为导向，您也已经说了，我们作为财务不了解前端的业务，我想问一下，当前端业务有需求的时候，我们要根据他们需求背后的原因是什么，就好比我们要了解整个行业，我们的大T是什么样的，我们真正服务的客户是什么样的，这样才能服务好我们的客户和业务，为最终的客户创造价值，不知道您对这个问题怎么看？

任正非：我们是不是要对最终客户有非常深刻的理解，现在我们不能完全决定一切，因为网络的变化是非常迅速的，我们在F1下面有一个媒体体验中心，我说体验就体验了，体验完就体验完了，除了管道我们别的都不做，当时我讲了话，我们公司只能做管道，不能离开管道做别的东西，把眼睛做花了。理解最终客户需求是有难度的，做后方平台的人不能说搞不明白就不支持，这是不行的，这个问题是你先就应该搞明白，为什么要到最后才搞明白。战争的时候，前方打起仗来，问前方要不要油？坦克爬了一半就没有油了，人家一炮就把坦克打掉了，你要搞明白客户需求，是你提前要做的，如果你实在搞不明白，要提早沟通，不能等待，不能守株待兔。怎么理解需求呢？共享中心的人，拿到东西就看代码，这个代码对那个代码，是硬性的对代码，如果前方的代码错了，后方连审查都没有，都没有审查能力，前方作战部队就是你的客户，你就要知道他的需求，应该和他们做朋友。平时回国的时候请他们吃顿饭，人家回国了，咱们见见面吃顿饭，逢年过节发一个邮件，聚会一下，或者是他爸爸妈妈生病了你去看一下，他们就会帮助你，告诉你光传输是个盒子是方的，然后这个盒子是什么尺寸，多高多长，怎么做的、怎么装的等等，盒子里有板子，板子上面有零件，零件后面有接插件，还有电缆等等。你明白了就进步了。了解客户的需求，一定要有往来，如果没有往来，永远也不了解需求，前方的人就是你的爷爷，你就要和他往来，没有爷爷就没有你，当然跟前方的人我也不是这么说的。后方平台对前方的作用就是要服从，并且坚定不移的服从，你服不了还得赶快服从，尽快搞明白。不然的话您怎么能进步？

八、结束语

任正非：我这个人不善于表扬人，也不会表扬你们，但我说的都是知心话，希望你们继续发展，我有的时候说话难听了一点，希望大家不要计较，说的话就算一个共勉。我希望你们听着这些话，刺耳不刺耳呢，不伤害你们。不要见怪，在市场口他们已经习惯了，所以他们成长的很快，因为你们还不习惯，所以成长慢。等你们习惯了就成长的快了。（2009年3月23日）

在驻外行政人员培训交流沟通会上的座谈纪要

2009年03月12日

【导读】2009年3月12日下午，任正非参加了行政管理部组织的首届驻外行政人员培训交流沟通座谈会，现场听取了驻外各代表处/研究所行政人员的提问并现场讲话，提出了许多指导性的意见和建议。

任正非：大家辛苦了！你们管着八万多人的生活与吃饭，不容易啊！今天我来主要是听你们讲，有什么问题，可以直接提出来，我尽量给大家解答，我说的不一定是完全对的，但可以给大家做参考。

问题一（瑞典研究所/沈晴霞）：希望驻外研究所的行政部门不要成为信息知会的“死角”。目前海外研究所组织隶属PSST，但支撑平台的建设和管理隶属片区，研究所行政平台的问题与建议在片区体系不能得到相应的重视和解决；拿瑞研所举例，外籍员工回中国出差，伙食补助只有100元人民币，不够用，而且也不符合当地法律规定的参考标准。目前欧州片区（销服）已经适当提高了标准（33欧元），但瑞研所没有。这个问题如何解决？

答：公司的补助是给员工以生活的保障，不是工资保障。在中国100元应该够用了，补助是按出差目的地的物价标准制定的。像瑞典这样的研究所，当地的人员税收太重，瑞典官方公布的外派补助参考标准高正是为了能够不算入他们的薪资以免去高额的缴税压力，给予补贴，这部分不收税。因此像这样的地方我们应该是少招聘一些瑞典员工（只留高端），多从低成本地区，选派一些辅助员工。成本低效果好，今后的员工队伍建设要考虑这一点。我们在面对欧洲一些国家的税法政策的时候，不能一味的顺应，我们能有自己的方法灵活处理。

问题二（独联体/杨春红）：海外代表处的当地招聘的本地行政人员和外派当地的行政人员待遇差距较大，外派员工享受公司的外派补助而本地员工没有这部分福利。

答：当地员工的薪酬一般都高于中方员工，我们不能提高全体中方员工的薪酬而适应欧洲，这样公司将缺乏竞争力。因此，对中方员工低收入采用的是补助形式。从整体来看，中方外派员工的整体薪资水平（工资+补助）和本地员工是差不多的。正因为中方员工所在国的经济水平和欧洲国家的经济水平不同，所以为了能够让中方外派员工能够与当地的工资水平持平，公司给予这部分员工离家、艰苦等相关外派补助。

公司是秉承同工同酬的原则的。补助的标准也是按照不同的区域、国家、城市而有所不同，如果代表处能够提出参照依据对标准提出意见就非常好，欢迎大家向《管理优化报》投稿。

（独联体/杨春红）：建议公司的每一项流程变革时应该先试点再扩大推行，如果一刀切会带来很多问题。

答：这个建议非常好。

问题三（欧研/徐锦花）：员工的伙食问题一直很让行政部门头痛，依据公司提供的补助标准在欧洲一些国家无法找到适合的中餐馆提供餐饮服务，如某代表处好不容易在当地找到一个中餐馆同意送餐，中餐标准是5.5欧元/餐/人，扣除公司提供的5欧元标准，员工自己还需出0.5欧元/餐/人。且在这种中餐馆资源稀缺的情况下，其提供的服务质量和菜品质量也无法保障。该如何解决好这一问题呢？

答：不同国家，其地域环境不同，经济消费水平也不同，各个国家的伙食补助标准也是不同的，比如说，日本、英国是25美金/天，刚果也较高。从某种意义上讲，非洲苦也不见得非洲苦，欧洲好也不见得欧洲好。现在公司的伙食补助要细分到城市，如果认为有不合理的，欢迎向《管报》反映，《管报》的原则是“原文照登，文责自负”。

其次，伙食补助不是全保障，员工不能认定公司给多少钱的补助就只吃多少钱的餐，员工要学会自己关心自己，自己拿点钱出来吃也是合理的，不要总是一味的存钱而不会花钱。员工要懂得让自己吃好吃健康才是最关键的。

问题四（西非尼日利亚/蔡彩霞）：1、本地员工表现优秀的，是否有机会正式转华为？2、目前本地员工队伍建设管理的水平有待提高，需要思考。

答：1、本地员工就是华为员工，本地化是公司发展的必然趋势。华为本地化进程受阻，问题主要是出在总部（沟通问题）。

2、你可以写一篇文章，对本地员工队伍的管理作一些思考。回看欧洲殖民史，没有几百年前那么多发达国家人员开化非洲，非洲就没有今天的发展。欧州传教士的精神是非常令人敬佩的。我们海外的工作人员要有奉献和敬业精神。

问题五（印尼代表处/张紫薇）：如何解决汇率损失问题，近半年来，人民币汇率一直在上升。许多员工（如厨师）觉得自己的工资在间接降低，影响工作积极性。

答：钱可以不拿走，放在财务存着，公司可以确保当时的汇率。已转到银行的，汇率风险个人承担。这样对公司和员工都是双赢。近期公司将会针对此问题出台相关政策，在法律遵从性的前提下进行发薪方式变更。

问题六（欧研/赵晖）：觉得公司对本地员工的重视程度不够，可否考虑让本地员工有机会到公司总部来看看？同时，希望公司在外派员工前往海外前能过对其进行外派地风土人情的培训。

答：如果你自己出钱，使用是自己的假期，来公司参观，公司不反对。学习的责任在于自己。现在是信息发达的时代，网络信息高速便捷，自学渠道很多。员工完全可以自我学习，了解相关知识。另外，公司不允许组织非工作事由、占用公司成本性质的“回总部”参观交流活动。海外本地员工可以在休假期间到中国旅游，公司可以给予一定的参观安排。

问题七（美研所/许蕾）：美国签证问题非常困扰研究所的中方外派员工。

答：美国签证确实难，公司也没办法解决。今后可以考虑不派遣中方员工，以及多聘用美国员工。

问题八（北非利比亚/吴晓勇）：代表处的行政人员工作纷繁复杂，可否考虑从整个片区角度考虑成立小分队，将一个片区下的所有代表处的相关平台建设做起来，后续管理再下放代表处管理？我们许多直接服务员工的行政员工（如司机、保姆）都是操作类，对于他们是否可以给予一定的浮动奖励，权力直接给行政主管？同时，是否公司考虑购买当地地皮盖房，解决大家的住房问题。

答：我们不是房地产公司，盖房子不是我们的强项。我们也不可能按照片区成立独立的小分队，人员成本太高。行政工作的目标一是满意度，二是符合财务监控。海外行政管理科目目前完全是独立组织运作，独立作战，为的就是要降低垂直成本，总部的行政管理部也不能垂直管理海外行政，只作支持和指导。下一步行政的帐目不再走帐目共享中心，将进行独立核算，建立“费用小平台”。

问题九（武汉研究所/耿茂华）：行政管理的工作目标是不断提高员工满意度，降低成本，行政工作人员的工作是需要很多付出的，但目前定位较低，如何实现个人价值，职业通道和认可度如何体现？

答：行政工作不是无限提升员工满意度，不能无限制的满足员工需求。任何事情要适度，吊高了胃口，你满足不了。同时，我们提倡的成本降低不是提倡所有成本降低，是提倡可有可无、不重要成本的降低。

公司对作出贡献的人，给予合理的回报，给在实践中成功的人给予合理的发展机会。待遇也要同比，贡献和回报是对等的。个人的成功不要去羡慕别人，关键还在于自己。

问题十（埃及代表处/曾芳君）：除了子女和配偶外，单身员工的直系亲属（如父母）可否享受探亲待遇？

答：夫妻长期分居会“出问题”，但父母不会（笑）。三张机票是为夫妻团聚而生。今后可以适当考虑向父母开放，但签证、护照等费用还是要员工自行承担，今后人事服务中心可考虑进行收费服务。公司员工的子女和配偶可享受探亲待遇，是公司早期的人文关怀政策，现在情况变化了，政策需要进行修改，已基本出台。

问题十一（墨西哥代表处/卢益珠）：今年公司对行政成本提出了降10-20%的明确要求，代表处把考核指标下到行政部门，但很多费用不是行政部门能够控制的。想请问成本控制的责任主体部门是代表处行政还是业务部门？

答：业务部门主管负责任，行政部门协助对公共费用进行监控管理，对不合理部门进行揭示。代表处的主管一定要重视成本，公司对于主管的述职也会重点考核。

问题十二（香港代表处/黄蔼华）：地区部和代表处，都设立了行政管理部，两个部门信息不共享，两个平台并行运行，我们的行政人员不管钱，但又管花钱。（注：香港代表处140人，一半为中方外派）

答：香港不应该有那么多中方外派员工。不在香港常驻的人不能占宿舍，下一步请纪总组织清理。另外，同城最好同平台，香港代表处和香港华为（地区部）统一行政平台管理。

市场经济是最好的竞争方式，经济全球化是不可阻挡的潮流

——任正非在财经系统表彰大会上的讲话 2009年3月24日

【导读】“每周只工作四十小时，只能产生普通劳动者，不可能产生音乐家、舞蹈家、科学家、工程师、商人……”，人与人之间的差异往往在八小时之外。

从古至今，几千年来部落与部落之间的争斗，区域或民族之间的混战，国家与国家之间的战争，直至二次世界大战，均是为利益之争，或者是反抗掠夺之争，其结果都是生灵涂炭，并伴随着社会动荡，生产力破坏和一部分人的生命结束而结束。这种竞争方式是不为人们接受的。近代逐步发展的商品经济，以市场自由平等的交易为基础，以诚信和契约为核心，逐渐从西方发展，并蔓延至全球，成为经济全球化的导火索，市场经济是一种和平的竞争方式，尽管它的竞争也很惨烈，但毕竟不伤及人的生命，终为众人接受。

市场经济的不断普及，最终是有利于促进各地区的和平与进步。由于差距的存在，在不断向平衡过渡的过程中，迫使后进地区在教育与文化方面进步，以及政府管制的进步。生产要素也才会因此更有效地配置，得到更有效的利用。不同地区，不同时间，必然有不同的比较优势，经济全球化中就会有不同分工，这是必然存在的。为什么会经济全球化，就是资本在寻找在有优质基础的地方发展，它像候鸟一样，总在不断寻找丰美的水草。不要一提分工就认为是掠夺。资本的本性是自私的、贪婪的，市场经济就是资本是不断寻找增值机会的，其投机性是本性使然，并不一定都是什么非经济行为。市场经济也内含自律与制衡机制，我们再制定一系列政策，约束它不好的东西，让它像候鸟一样飞过时，使受益地区进步。多让候鸟停留一些永远是好的。例如：我国以出口为导向的加工业的蓬勃发展，是国际资本判断了中国有庞大的劳动力，而且教育改革后，劳动力的素质大幅提高，源源不断的优质人力补入后备就业大军，劳动力成本就不会大增，从而大规模对中国投资发展，造成了前些年的兴旺繁荣，这是现代工业的初步，是令人骄傲的，没有什么不体面的。由于外资的投资，中国不仅得到税收，而且促成了大量农村过剩人口的就业，经过二十年的发展，才有了一大群像海尔、华为……这样的本土公司的成长。试想二十年前我们懂什么，不是眼睁睁地看着外国公司在中国的成功，它像一个言传身教的老师，引导我们成长。我们一方面向外国公司学习，一方面与外国公司竞争，不然我们怎么可能从一个闭塞的小公司，跳跃到国际化的公司呢？在这漫长的二十年，国际化大公司作了我们多么好的老师。有一些人认为中国只是出了劳动力，在国际分工中吃了亏，于是急于提出要从“中国制造”走向“中国创造”，这些人忽略了创造是一个缓慢的演进过程，它所付出的心血是非常巨大的，而且是死了多少公司，才成功了少量的企业。

华为二十年的炼狱，只有我们自己及家人才能体会。这不是每周工作40个小时能完成的。我记得华为初创时期，我每天工作16小时以上，自己没有房子，吃住都在办公室，从来没有周末和节假日，想想这是十几万人二十年的奋斗呵，不仅仅是在职员工，也包括离职员工的创造。怎么可能在很短的时间，每周只工作40小时，轻轻松松就完成了产业转换与产业升级呢？每周只工作四十小时，只能产生普通劳动者，不可能产生音乐家、舞蹈家、科学家、工程师、商人……。如果别人喝咖啡，我们也有时间喝咖啡，我们将永远追不上别人。公司带动的产业链将近有200万人就业，其中高端人才、高端制造占10%—15%左右，如果没有了大量低端配套产业的支持，我们是独木难支的。因此渴望是不能代替现实的，我们要耐得住全球化的漫长过程，为之献出青春。

我们只有正视产业分工的合理性，发挥自己在国际分工中的比较优势，从而努力使自己逐步摆脱劣势，其实这才是正途，那种愤愤不平是不能解决问题的。例如当今的非洲，从发展资源产业着手，努力发展教育，提高自己初加工的水平，然后逐步向深加工发展，这是一个必经的过程。我国是人口大国，就业必然是第一位的，只有充分就业了，才能社会稳定。产业只要不污染环境，依法对员工实施社会保障、医疗保障、意外伤害保障，不危及他人，就应允许它存在，让它在竞争中发展，在发展中逐渐进步。随着文化的进步，人口的下降，我们的产业目标，多少年后就不会是以劳动力就业为主了，我们就会转化为像西方一样，追求发展少用人工的产业。

市场经济的最高形式，就是经济的全球化，这是不可阻挡的历史必然，我们不要对它一时的不平等而愤愤不平，而应努力去改变自己的地位，在全球化中，多一些主动行为，多争取一些机会。

当冷战结束后，军备竞赛趋缓，93年美国国防部长威廉·佩里请美国各大军工企业的头头在五角大楼晚餐，说了：“未来的市场竞争太激烈，不可能所有公司都活下来。”导致美国军工企业在十五年中大整合，只剩下波音、洛克希德、格鲁曼等三家著名军工企业。这是著名的最后晚餐。而现在金融危机引发市场动荡，情况比那时更严峻，未来的形势更不可知，我们不希望下沉的是我们这一条船。既然我们只乘了这一条船，唯有方向清晰，坚定不移，艰苦划船。

总之，所有行业中，工业产业是竞争最充分的行业，因为它的原料及产品可以全球化配置，任何落后都不被保护。而电子行业又是工业行业中，竞争最充分的行业，因为它的主要生产要素是取之不尽、用之不竭的数码与河砂（二氧化硅）。而客户对产品的需求是有限制的，不可能无限增长，例如人口不能无限制增长，信息输入也受人的睡眠休息限制……。因此，供给过剩会使信息产品价格越来越低，而产品制造由于技术越来越复杂，竞争会越来越艰难，需要更多的高素质人才来设计、销售、服务，人力资源成本越来越高。这种内部的高成本，外部有限需求而形成的供给过剩的低价收入，形成一对矛盾，如何平衡，是摆在所有国际公司面前的难题，反应不及时的百年跨国公司，也经不住压力。难道我们真有天助？

怎样才能在全球化中取得成功，并保持优势呢？其实华为的核心价值观已经说明了我们的目标、策略以及执行的方法。我们曾经是靠艰苦奋斗、技术创新而生存下来的公司，难道技术创新就没有止境？摩尔定律就永远正确？靠一招鲜就能吃遍天？我认为当有线、无线的宽带接入，达到一定带宽，并覆盖到一定程度后，网络技术创新这套马车，就会慢下来。这个时候，有很大的市场覆盖，有优良的管理，能够提供低成本优质服务的公司才能生存下来。华为就是要赶在死亡之前，达到了这样的规模水平，并在这近十年中，努力变革自己，谦虚地向西方公司学习管理，提高效率，并制定了优异的人力资源机制，促使全体员工不断奋斗，才有可能活了下来，只要我们不自满、不懈怠，我们就一定会是长久的赢家。

未来形势扑朔迷离。我们要用规则的确定来对付结果的不确定，这样不管形势发生什么变化，我们都不会手忙脚乱，沉不住气，没有主意。

在管理进步中，财务的进步是一切进步的支撑，可喜的是这些年财务终于没有拖了业务的后腿。没有优良的财务管理，没有可靠的监控，我们的授权就不能完成，前方就不能直接呼唤炮火，官僚、臃肿的机构长存，我们如何能活下来？我们要坚定地支持公司的IFS变革，通过3-5年的努力，实现“加速现金流入，准确确认收入，项目损益可见，经营风险可控”的变革蓝图。财务人员应在这场变革中，加强业务建设，夯实组织基础，提高个人修养，以“责任、奋斗、融合、成长”的胸怀，更好地服务业务、支撑发展，真正实现“计划、预算、核算”的全流程管理。只有“有为”才会“有位”，任何组织只有在流程中创造价值，才可能获得成长的机会。在公司快速发展的今天，财经部门更应该加快自己的建设，真正成为流程中不可缺少的力量，这是历史赋予我们的使命，也是历史给予我们的机会。

希望二十年后再相见，你们能成长为优秀的管理者。当我们的管理体系成熟了、完整了、健全了，我们才能不断地将“管理”拷贝到其它产业，我们也将获得更大的成功。

深淘滩，低作堰

——任正非在运作与交付体系奋斗表彰大会上的讲话 2009年4月24日

【导读】业务流IPD是构建主战场的关键，是一条都江堰。IPD（Integrated Product Development，集成产品开发）是从产品概念产生到产品发布的全过程的一种理念和方法，它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力，在产品设计中就构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势。经过IBM公司的实践，IPD已经成为一套包含企业产品开发的思想、模式、工具的系统工程。IPD强调以市场需求作为产品开发的驱动力，将产品开发作为一项投资来管理。IPD的核心思想是：新产品开发是一项投资决策；基于市场的开发；跨部门、跨系统的协同；异步开发模式；重用性；结构化的流程。

深淘滩，低作堰，是李冰父子二千多年前，留给我们的深刻管理理念。同时代的巴比伦空中花园、罗马水渠、澡堂，已荡然无存。而都江堰仍然在灌溉造福于成都平原。为什么？

李冰留下“深淘滩，低作堰”的治堰准则，是都江堰长生不衰的主要“诀窍”。其中蕴含的智慧和道理，远远超出了治水本身。华为公司若想长存，这些准则也是适用于我们的。深淘滩，就是不断地挖掘内部潜力，降低运作成本，为客户提供更有价值的服务。客户决不肯为你的光鲜以及高额的福利，多付出一分钱的。我们的任何渴望，除了用努力工作获得外，别指望天上掉馅饼。公司短期的不理智的福利政策，就是饮鸩止渴。低作堰，就是节制自己的贪欲，自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，以及善待上游供应商。将来的竞争就是一条产业链与一条产业链的竞争。从上游到下游的产业链的整体强健，就是华为生存之本。物竞天择，适者生存。

我们从一个小公司脱胎而来，小公司的习气还残留在我们身上。我们的员工也受二十年来公司早期的习惯势力的影响，自己的思维与操作上还不能完全职业化。这些都是我们管理优化的阻力。什么是职业化？就是在同一时间、同样的条件，做同样的事的成本更低，这就是职业化。但市场竞争，对手优化了，你不优化，留给你的就是死亡。思科在创新上的能力，爱立信在内部管理上的水平，我们现在还是远远赶不上的。我们要缩短这些差距，必须持续的改良我们的管理，不缩短差距客户就会抛离我们。我们面对金融危机，要有管理改进的迫切性，但也要沉着冷静，减少盲目性。我们不能因短期救急或短期受益，而做长期后悔的事。不能一边救今天的火，一边埋明天的雷。管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”的原则。“坚决反对完美主义，坚决反对繁琐哲学，坚决反对盲目的创新，坚决反对没有全局效益提升的局部优化，坚决反对没有全局观的干部主导变革，坚决反对没有业务实践经验的人参加变革，坚决反对没有充分论证的流程进行实用”。

我们不要忌讳我们的病灶，要敢于改革一切不适应及时、准确、优质、低成本实现端到端服务的东西。公司的运作虽然这些年已从粗放的运作，有了较大的进步。但面对未来市场发展趋缓，要更多的从管理进步中要效益。我们从来就不主张较大幅度的变革，而主张不断的改良，我们现在仍然要耐得住性子，谋定而后动。

“投标，合同签订，交付，开票，回款”是贯穿公司运作的主业务流，承载着公司主要的物流和资金流。针对这个主业务流的流程化组织建设和管理系统的建设，是我们长期的任务。由于我们从小公司走来，相比业界西方公司我们一直处于较低水平，运作与交付上的交叉、不衔接、重复低效、全流程不顺畅现象还较为严重。DSO、ITO较业界同行还有较大差距，库存和资金周转的改善和E2E的成本降低有很大的改进空间，是公司运作上深淘滩、低作堰的主战场，另一个业务流IPD是设计中构筑成本优势的主战场。

西方的职业化，是从一百多年的市场变革中总结出来的，它这样做最有效率。穿上西装，打上领带，并非是为了好看。我们学习它，并非是完全僵化的照搬，难道穿上中山装就不行？我们二十年来，有自己成功的东西，我们要善于总结出来，我们为什么成功，以后怎样持续成功，再将这些管理哲学的理念，用西方的方法规范，使之标准化、基线化，有利于广为传播与掌握并善用之，培养各级干部，适应工作。只有这样我们才不是一个僵化的西方样板，而是一个有活的灵魂的管理有效的企业。看西方在中国的企业成功的不多，就是照搬了西方的管理，而水土不服。一个企业活的灵魂，就是坚持因地制宜实事求是。这两条要领的表示，就是不断提升效率。

我们从杂乱的行政管制中走过来，依靠功能组织进行管理的方法虽然在弱化，但以流程化管理的内涵，还不够丰富。流程的上、下游还没有有效“拉通”，基于流程化工作对象的管理体系还不很完善。组织行为还不能达到可重复、可预期、可持续化的可值得信赖的程度。人们还习惯在看官大官小的指令，来确定搬道岔。以前还出现过可笑的工号文化。工作

组是从行政管制走向流程管制的一种过渡形式，它对打破部门墙有一定好处，但它对破坏流程化建设有更大的坏处。而我们工作组满天飞，流程化组织变成了一个资源池，这样下去我们能建设成现代化管理体系吗？一般而言，工作组人数逐步减少的地方，流程化的建设与运作就比较成熟。

我们要清醒的认识到，面对未来的风险，我们只能用规则的确定来对付结果的不确定。只有这样我们才能随心所欲，不逾矩。才能在发展中获得自由。任何事物都有对立统一的两面，管理上的灰色，是我们生命之树。我们要深刻的理解、开放、妥协、灰度。深刻理解深淘滩，低作堰带给我们的启迪。智慧的光辉，将千秋万代永不熄灭。

具有“长期持续艰苦奋斗的牺牲精神，永恒不变的艰苦奋斗的工作作风”是成为一个将军最基本条件

--任正非与核心工程队相关人员座谈 2009年8月27日

【导读】塔尖人生！曾经有工程人员这么描述工作场景：在塔顶扫频的操作简单枯燥，扫描一个方向一般30-40分钟，如果要扫全方位，那就要连续不间断工作4个多小时。而且扫频中必须死死盯着仪器上的显示屏，无论头顶是烈日炙烤，还是狂风肆虐都不能懈怠。更让人崩溃的时，因为接收的数据经常会超出设计值，导致设备报错并停止工作，这时就要重新调高设计值以满足设备接收要求，然后重新进行扫描。

我们建立核心工程队的原因是什么？是因为我们的生产制造已进入了核心制造，核心制造的本质是管理而不是动作，因此我们把动作部分都划给了富士康、比亚迪和伟创力，自己进行核心制造，加强管理能力的延伸。所在管理体系的端到端打通方面，我们越来越有经验了。其实我们在工程方面花的钱不比在制造方面花的少，而且还请了很多顾问公司帮我们搞工程。但目前我们的工程能力并不是很强，原因是什么呢？是因为我们还没有一个部门能把顾问公司提供的工程方面的管理，端到端流程打通。我们大量的工程是外包给别人的，而外包公司没办法理解顾问公司提供的这些方法。

因此，我们组建这个队伍的目的是希望西方公司为我们提供的这些优良的管理理论，可以通过这样一个部门进行吸收、理解和优化，最终形成属于华为公司的工程管理经验，并推广到合作方去，从而降低工程交付成本。这是我们的第一个目的。如果把这样一个组织并到任何一个部门去，那么它在短时间内是很难成长起来的，因为单个部门的权力太小，做着做着就把核心工程队做焉掉了。而如果形成一个跨部门的组织，那就具备了协调资源的能力了。我们有三十多家顾问公司，每年付出的顾问费高达三千多万美金。为什么不把这笔巨大的财富消化、转化成华为公司自己的管理呢？因此核心工程队要承担起这个责任来。核心工程的建设不完全是比快、比定额，而是要比对工程的理解和统筹，从而使制定出的方法大规模提升工程质量并降低运营成本。

第二个目的是，我们会把各个部门中基层的优秀干部以及将来有可能提拔起来的人，安排进入到核心工程队中与大家一起协同作战，使他们率先进入人生的“之”字型成长道路。过去我们的干部都是“直线”型成长，对于横向的业务什么都不明白，所以，现在我们要加快干部的“之”字型发展，就要从新提拔的基层干部开始采用这种模式。我们强调“猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡”。当然我们是优先从这些实践人员选拔，今天我们同时将各部门一些优秀的苗子，放到最艰苦地区，最艰苦岗位去磨练意志，放到最复杂、最困难的环境，锻炼他们的能力。促进他们的成长，加强组织的选拔。优秀干部干干看，就知道了。我可能把你空投到北冰洋、阿富汗等最艰苦的地方去，只有在炉火中你才能成长为真正的将军。不合适的话，你仍然可以正常地从事职业生涯。核心工程队不一定会空投到这些地方去，但未来要成长起来的干部是一定要空投到那里去的，想当将军的人必须走这条路，这就是我们组建这个队伍的目的。研发的人为什么要做这件事呢？那是因为研发长期是脱离实际的，我们过去的产品，在可维护性、可制造性、可运输性方面都不够高，现在稍微好一点，但还不够。什么叫做职业化？职业化就是在做同一件事情时，用最少的成本达到相同的质量和标准，这就是职业化。因此，核心工程队就是要在流程化和职业化上走出一条道路来。你们的人员可以流进流出，而且将来不从事工程工作的人也可以进来接受意志上的磨练。

人只有经过炉火考验，才有可能百炼成钢。华为大学的老师前段时间与我座谈，我问华大的老师有意志吗？如果有意志，那么请每周步行十公里两次，夏练三伏冬练三九。你没有意志上的锻炼怎么能够成长起来呢？所以我认为我们的干部走向将军的必然之路，就是要有长期、持续地坚持艰苦奋斗的牺牲精神、永远不变的艰苦朴素的工作作风，这是成为将军的最简单最基础的条件。核心工程队现在的组建还没有成规模，公司批准的编制是一千人。

提问：刚才您讲到我们的员工要成为将军，必须从一线干起，对一线的业务相当了解，但是在这个过程中是否有成本方面的考虑？

任总：我不是为了你当将军而专门为你设计你的人生之路。而是坚持从有成功实践经验的员工中，一次次、一层层选拔。我不可能让人人都去当将军，也不可能为了让你去一线实践专门提供费用。当将军的名额就那么多，如果你没被选上就算了。我不保证你一定能当将军，你只有在实现华为公司的目标过程中争取到你的人生机会，从而实现自己的人生价值，而不是为了实现你的人生价值华为公司来提供这个机会。

提问：都说“三十而立，四十不惑”，我们现在都是三四十岁的人，您作为一个长辈，对我们有什么忠告？

任总：吃苦。只有吃得苦中苦，才会比别人有更多的机会，任何取巧都不可能成功。有些人说我吃了苦以后也没有完全成功啊。那么请问什么叫没有完全成功，是一定要走到那个位置上才叫成功吗？我们人生都是在朝着一个目标努力奔跑，只不过有人跑得快有人跑得慢。因此不要背着沉重的包袱，想要依赖一个忠告然后去投机取巧，那是不可能的。只有吃苦，比别人吃更多的苦，你才能比别人成长得更多更快。

提问：我是来自研发委培班的学员，在我们委培班的开班会上，研发总裁徐直军对我们说，研发委培班将来要成为研发选拔合格干部的重要平台，因此我想问一下您对研发委培班有什么样的期望？

任总：我认为所有干部的选拔不能完全以技能为中心，我们很强调综合方面的锻炼。“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”。之所以让你们到核心工程队来，就是让你们来接受一次战斗的洗礼。经不起炉火考验的人还是可以继续干活的，我只是通过选拔的方式把更优秀更合适的人选拔出来。要想知道谁能成功，谁会失败呢？我也不知道。如何能当将军呢？我没有标准也没有主意，只有你自己在人生路上去感悟。生活确实给了你一次机会，你可能会成为英雄也可能成为将军。但将军与英雄你只能选择一个，不可能又拿荣誉又拿钱。所以黄继光没当将军，他成了全国英雄；当了将军的人还不一定比黄继光出名。另外，你们到一线去实践，相关部门会对你们的表现做考核、做鉴定的，这个鉴定是有用处的。后备队只给他们认为合适的人作鉴定，这些人占1/3左右，其他人只填在后备队锻炼过。

提问：刚才您谈到的研发委培班和干部“之”字型成长，现在我们工程这边需要来自其他部门有不同经验的人，因此请问将来能不能让核心工程队出来的一部分人流到工程部门去？

任总：一个是别人流进来，一个你的人是流出去，这就是互联网。人员的进去、出来都是没有问题的。干部进到后备队来洗礼就是进行第三方公正评价。你们部门的主管很喜欢你，很偏向你，其他人就会不服气，有没有地方说呢？有，可以到后备队来说，后备队的权利比你们部门的权利要大。因此越早来洗礼的人就越划得来。

提问：经过核心工程队洗礼的人能不能进入其他的业务部门？

任总：都可以，只要人家要你。现在供需双方都要到后备队见面，干部部也不敢随便要人，要人必须要经过后备队审核批准。你想当空军，那你就别去陆军应聘。

提问：我们这期研发委培班开班的时候，领导希望我们通过实践开阔视野，走“之”字型道路，把研发先进的经验带到一线。但是我担心是，我们现在都是一些最基层的PL，后续通过实践将在一线学习到的、值得研发复制的方面带回研发，在推动方面可能会力不从心。

任总：你也别指望你能救这个公司，我们公司也不能说我们能担负起这个重任来。大家只要干好本职工作，在力所能及的范围内，产出正确的东西就行了。让你们来力挽研发的大浪也不太实际，这还需要一个相当长的时间，不可能出去锻炼一下回来就能够叱咤风云，所以你们也要有一个耐心的准备。

提问：后备队和核心工程队好像都是人员流进流出很频繁的部门，那么请问核心工程队是不是应该重点构建自己的核心能力或核心价值？

任总：你认为你到研发去没有用，到财经去也没有用，你就觉得工程你挺熟悉的，也有你的发展通道，那你就留在工程队干。如果说这个工作刚好适合你，你为什么非要换个地方去做呢？没必要呀。留下来不要走了，换来换去最后什么机会都没有了。后备队中只有尖子才能进入核心工程队培养，新员工中最多只有10%最优秀的人，经过吃大苦、耐大劳后才有机会进来。劳动的准备过程是员工自己要付账的，你认为你合适这个岗位，为什么要走呢。大家都走光了，不就该你升了吗？因此一定会有人留下来的，不会都走光的。

提问：产品的生命周期一般在8-10年，比较长，而工程的周期则是3-6个月。为什么这次要专门成立核心工程队这样一个针对工程业务的部门，是不是在全流程中这个环节浪费的成本是最高的？

任总：我认为我们在端到端交付流程中恰好缺少工程这一环节。因此我们想改变这样的结构状况，无需监管别人如何施工，只管做到工程的及时、准确和低成本交付。因此要转变现有的管理模式，对于我们所欠缺的工程交付能力，就要着重抓这一环节。当这个环节已经建立起来时，核心工程队就可以离开后备干部总队，组建一个职业化的新机构。那时，对于我们其他所欠缺的环节，又可以在后备干部总队里面组建另外一个部门。财经体系与后备干部总队合作，马上就要成立一个CFO工作队，9月底就开班了，通过培训将陆续向全球派遣200多个CFO，800多个CSO。这些都是机会，你看见机会，为什么不往那边多走一走呢？就像这位小伙子一样，不要老想着往家走，要多往机会走。就像在抗日战争、解放战争时，跟着大军，远离家乡，扛着枪、过雪山、爬草地，打到北京以后，发现当部长比种地划算，于是就留下来，不回家种地了。所以不只是你们成立核心工程队，很快很多类似的组织也会陆续成立的。

提问：比如ITO是工程公司关注的一个现金流KPI，更多的体现了工程拖延的时间特别长。我刚在广东电信C网管了五个月，结果发现从市场产品部做配置一直到供应链供货，其中很多部分是脱离了交付。

任总：现在不是说哪个地方出问题，哪个地方就要办一个班，这样的成本会非常高。而是要在全流程整改时不断地整改，我们目前主要是缺少了工程的执行环节，才组建了核心工程队。将来CSO可能也要送到后备干部总队来培养和锻炼。

提问：核心工程队目前在工程交付方面已积累了一定的能力了，现在他们一方面在验证，但在验证过程中还缺少了一些东西，如在海外的一些土建、铁塔硬装抬机工程，从现在的人员素质来看，好像还不太适合。因此想问一下能否招入一些低端员工加入工程队？（李刚）

任总：目前来看，土建工程本身是比较简单的。另外，我们搞一些电子的人去搞土建是不符合工作需要的。建筑工程是力学工程，而电子工程是逻辑工程。拿逻辑去搞力学，搞得懂么？因此我认为你们就应该缺什么补什么。你说外面那些中专生、包工头其实挺优秀的，能够在机房建设中高质量、低成本、快速交付，那就是他的贡献。每个岗位对公司都要产生增值。你们让学电子的员工去做这个事情就不增值，我批评我们公司“低质量的人力资源扩张”讲的就是这个道理。盲目拿高学历的人，去从事简单工作，是不合适的。我们盲目招了很多电子专业的学生，然后让他们转行去做基建、做混凝土，研究硅酸盐、研究钢铁，他们是搞不明白这些力学问题的。而且没有必要一定要大学生，只要是在建筑工地干过三年的有一定经验的中专生就蛮好的了。

【任正非小结】

华为公司的成功，不是一个人的奋斗故事，你们不要太过于关注这个事情。华为公司的成功是由于它拥有一个无私的领导层以及一大群不服输的团队。我们不保证人人都能成长都能成功，但是我们确实会向每一位员工开放成长成功的机会。

我们要通过核心工程队对未来要成长的干部进行思想意志上的锻炼，包括技能的提升以及对公司目标的理解。这次在华为大学对主业理解的考试，我还是很高兴的，有20%多的老师是比较好的，有30%的老师有基本的概念，还有50%没有概念。我之前从毛里求斯到新加坡再到机关，对IFS所有成员进行了考试，考他们知不知道传输的盒子是方的还是圆的？最后只有机关的一个人画出了大概的图纸，其他人都不清楚。你说我们的财务合格么？因此我们要通过后备队锻炼思想和意志，提高技能以及对公司执行目标的理解。每一位将来要成功的华为干部，必须要有长期艰苦奋斗的牺牲精神。就像我们在零下40—50度的北冰洋装基站，是为了保证欧洲天然气的供应，让更多的人不受冻；我们在赤日炎炎的中东沙漠里装铁塔，是为了让全球的汽车跑起来。不管将来公司发展的多壮大，也要保持永恒不动摇的艰苦朴素的工作作风，这是成为将军最基本的条件。我们做任何工作，都要记住三个基本条件：及时、准确、低成本交付。

每一个将来有可能承担重任的干部，一定要具有对开放、妥协和灰度的理解，这是将来要成为领袖最重要的心态和工作方法，需要慢慢理解。

毛泽东说过：人类的历史，就是一个不断地从必然王国向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。在生产斗争和科学实验范围内，人类总是不断发展的，自然界也总是不断发展的，永远不会停止在一个水平上。因此，人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。停止的论点，悲观的论点，无所作为和骄傲自满的论点，都是错误的。

今天广东C网的核心骨干到场与会，核心工程队的队员要研究一下，端到端交付的总流程中要把广东C网的经验和其他优秀的交付项目经验好好总结一下。当然你们这次成功，有集中兵力、不计成本打“歼灭战”。如果我们有效控制投入，就是世界先进水平了。虽然你们的目标结果是好的，但公司作为生产机构是要计算成本的，而不能像战争一样不计成本，只为求胜。我们要把这些优质的经验展开，经过总结、认识、理解变成一种科学的方法推广到公司所有领域去，这就是将军。

因此希望大家能够珍惜每一个机会，不要叫苦。在人生的主航道、主战场上，吃大苦、耐大劳，实现你人生的灿烂辉煌。现在，华为公司选拔干部的标准必须为实现公司的目标而努力奋斗。如果你能做到这点，我就选拔你做干部。如果你不想奋斗，只想打工一个月赚个四、五千块钱；加班时只想要加班工资，不要股票，我们也是允许的。每个人都有自己的人生选择，不是所有的人都会选同一条道路的。只是我们积极鼓励大家在实现华为公司的目标过程中，实现你的人生理想。

CFO要走向流程化和职业化，支撑公司及时、准确、优质、低成本交付

——任正非与后备干部总队CFO班座谈纪要 2009年10月26日

【导读】任正非对CFO的期望：第一，要耐得寂寞；第二，要受得委屈；第三，要懂得灰色。

一、公司现在启动CFO管理体系建设的时机已经成熟

任何管理体系的推行，必须在公司具备充分条件，并且大家都理解和认识到这种系统性结构的必要性的时候，才能有效，否则各推各的，会给公司造成极大的浪费。譬如公司曾经有一段时间疯狂地推KPI，被我坚决叫停了，我认为当时推行的结果一定是“肠梗阻”，因为大家各自只看到眼前利益，不是端到端，而是段到段的变革，一定会局部优秀了，而全局灾难了。如果机械地推行改革，而每个人对流程制度的理解又不一致，就会把公司改得七窍八孔，乱成一团。公司整个管理体系目前正处在流程化和职业化建设的阶段，我们认为现在启动CFO管理体系建设的时机已经成熟，希望CFO到位以后，既能保证业务高速增长，又能帮助公司减少浪费、降低成本，同时要注意防止局部优化对全局可能造成破坏。任何时候，做任何事情必须有端到端的视野。

我们希望IFS能够尽快落地，更加科学合理地推动公司的管理，但CFO也要学会创造性地开展工作，没有IFS我们也要吃饭。大家要知道，没有电子科技手段的时候，这个世界就已经存在了。山西票号的密押，为什么能做到平遥的一张纸到天津就能兑十万两白银？要多发挥主观努力，少推客观原因。

二、CFO最重要的工作目标是支撑公司及时、准确、优质、低成本交付

我们认为CFO最重要的目标是支撑公司及时、准确、优质、低成本交付，只有四个要素同时满足，才是真正的以客户为中心。以客户为中心实际上是一个辩证的关系，就是要挤出公司内部最后一滴多余的成本，成就客户的成功[1]，从而成就公司的成功。只要真正以客户为中心，就一定能实现有效增长，CFO要带着使命感去充分理解及时、准确、优质、低成本交付四个要素深层次的含义，坚持流程化、职业化，在分权过程中加强科学监管，降低风险和成本，实现公司有效增长。

CFO工作的突破口在于建立和执行财务流程，有效支撑业务流程运作。当前各地区部、代表处会选拔一些财务经理，很好地与业务经理配合，同时完成IFS落地和组织流程整改，这两件事情做好了，能适当地减轻后续工作量和压力。CFO和CEO都要正确理解和掌握企业运作规律，共同促进企业成功和有效发展。CFO和CEO是一条船上的人，他们大的目标方向完全一致，但他们的工作内容是有区别的，没有CFO的支持，CEO怎么能前进？我们不是让CFO去监督CEO，CFO是要通过流程化、职业化方式建立和执行正确的财务流程，有效支持业务流程运作，实现有效增长，即正的利润、正的现金流、正的人的效益增长。在这个过程中，既能坚持原则，又能把事情做好，这就是管理。

财务系统一定要坚持流程化、职业化不动摇，只要不是流程化、职业化，就一定是高成本。CFO是一个国际名词，华为公司没有自己的解释，国际上要求CFO做什么，华为公司的CFO就做什么。西方的财务管理是成功的，值得我们学习，但也有缺点，就是绝大多数是上市公司，主要关注短期效益，对长期利益关注较少。我们公司不能只关注短期效益，而要更多关注长期的、战略性的建设，这就是我们与西方上市公司的主要区别。我们要通过流程化和职业化，将很多东西标准化，这样公司的管理运作成本就能降下来。人力资源系统对岗位级别要进行循环称重，今天这个岗位很重要不意味着明天仍然很重要，因为随着公司越来越职业化和标准化，我们不再需要在某些岗位配高职位的人员，这样就能把综合成本降下来。

核算是管理进步的重要标志，不算账怎么能知道我们进步呢？我们首先要能核算到项目，核算到区域，核算到产品线。我们公司的竞争能力很强，是得益于我们以奋斗者为本的正确的管理哲学，但是我们的管理效率目前是很低的。我们的竞争能力超过爱立信，但爱立信的管理效率是我们的1.8~2倍左右，我们还有很大改进空间。到明年年初，我们有近千人将补充到各地区部，组建专业作战队伍，但后方平台将有大的精简。

财经体系要服从业务体系的发展，我们的目标还是高速发展。当机会出现时，财务既要保障这些机会的实现，又要支撑及时、准确、优质、低成本交付，并完成有效监管。从前年开始，公司将计划预算下放到了地区部，现在更重要的是把核算权也放到前线去，核算权其实也就是战争指挥权。我们正在对代表处的组织结构进行整改，预计2010年底基本会有一个结果；明年开始，我们也要对地区部进行整改。在整改过程中，会加大对基层的授权。组织改革过程中，基层在用权时可能不会那么准确、科学和讲究方法，因此需要更多的监管。财经和审计等部门就要在这个监管过程中对关键点不

断进行抽查，建立威慑系统，从而保证大家能够更加科学地用权。举个例子：计划权力下放以后，计划被基层控制住了，有的代表处明明可以做到三十六亿，但为了给明年留有余地，只上报三十亿的计划，完全按计划来出力。我在中东非地区部讲了，能不能在报表上没有完成率这个指标，这个指标不科学。公司在高速发展过程中，一定要坚持流程化、职业化，一定要坚持在分权过程中加强监管，不然我们可能就乱了，一放就乱，一乱就收，收完再放，放了再收，如果这样折腾几下，我们公司就完了。

三、合格的CFO是打出来的，不是任命出来的

西方公司以资源驱动企业发展，我们更多的是强调机会对公司发展的驱动。因此CFO一定要结合当地的实际情况，实干出来，不是说公司给了你一个头衔你就是合格的CFO了。现在你们已经有非常多的依托和机会，第一，你们和山西票号不一样；第二，你们所处的环境和公司创建初期也大大不一样了，但我们认为CFO一定要在实践环境中才能成长起来。如果认为把CFO职责描述得好就可以当CFO，这就是科举制度，科举制度能选官？但华为的干部一定要能对自己各个时期的成功实践进行描述，然后大家来评议。合格的CFO是打出来的，不是任命出来的。你不去耕耘土地，土地不可能自然长出庄稼；同样，你不去做这个工作，华为公司正确的制度也不可能自然生长出来。这两三年我们已经有了很大改变，从非常幼稚的时代走到今天，我们已经有了洋拐杖，只不过短了一截，如果你完全依赖洋拐杖就只能歪着走，要想走好，就看你们在工作中如何履行你们的职责。这次CFO班不采取以往灌输的培训方式，而是借鉴哈佛案例研讨方法，针对公司实际发生的案例和问题反复研讨和辩论，大量查阅资料，发挥所有人的主观能动性，找到解决问题的方法。但今天你们来参加研讨，并不等于明天就被承认，你们研讨出来的结果还需要你们到具体的工作岗位上去实践和检验。我们不可能系统教你们如何当CFO，你们需要在实际工作中去悟出来。

四、干部要有奋斗精神、团队合作精神，不断提高职业化水平和组织效率

华为公司今天的成功不是一个人的奋斗故事，而是拥有一个无私的领导层和一大群不服输的团队。在奋斗这个问题上我们不容妥协，不奋斗的人，明哲保身的人，该淘汰就坚决淘汰，否则无法保证公司的长治久安。

华为公司的干部要淡泊名利，踏踏实实做事，用平和的心态去面对未来。华为公司只有一个鲜明的价值主张，那就是为客户服务。大家不要把自己的职业通道看得太重，这样的人在华为公司一定不会成功；相反，只有不断奋斗的人、不断为客户服务的人，才可能找到自己的机会。因此我送大家几句话：第一，要耐得寂寞。第二，要受得委屈。第三，要懂得灰色。你们要好好去体会这三句话，特别是开快车上的人，更不要认为机会是永恒的。

我们这个时代已经从创业者、英雄的时代走向职业经理的时代，不走向职业化，就将被历史边缘化。在这个转型过程中，我们每个人可能都是残缺不全的，懂业务的不懂财务，懂财务的不懂业务，如果两个人绑在一起就会好一些，要发扬团队合作精神，只有团队合作才有明天。万事不求人的人就是无能的人，片面追求个人的轰轰烈烈，也注定会失败。

华为公司一定要提高效率，并不是说埋头苦干就行。我们不主张加班加点，不该做的事情要坚决不做，这方面的节约才是最大的节约。算一算研发开发出来的功能，利用率不到22%，而通信行业电话功能的利用率更是不到千分之一，这个世界用来用去还是摘挂机，但我们公司过去就做不好。研发越高级的技术，大家就越兴奋，越去研究，职务和工资也越来越高，简单的技术反而不愿意去研究。如果我们减少20%的无效工作，那么既节约了成本，也不用加班加点。

CFO要从以上方方面面入手，正确认识企业运作的客观规律，理清和切实履行CFO职责，有效支撑公司及时、准确、优质、低成本交付，这就是公司对你们寄予的期望和要求。

[1]【案例】1998年，AIS还是泰国一个小的移动运营商。华为通过快速响应AIS的需求，并提供质量好、服务好的产品 and 解决方案，使AIS一跃成为泰国最大的运营商，并成为泰国股市市值最大的公司。1999年6月，AIS和DTAC同时推出了预付费业务。华为公司为AIS提供产品、解决方案及服务，先后8次对设备进行建设和扩容，帮助AIS把竞争对手远远地甩在后面。

加快CFO队伍建设，支撑IFS推行落地

——IFS推行向任总专题汇报纪要 2009年11月27日

【导读】任正非亲自对IFS成员进行考试，其中的题目：传输的盒子是方的还是圆的？只有一个人画出了大概的图纸，其他人集体萌哭。

一、加快CFO队伍建设，支撑IFS推行落地

一期CFO培训班的人员，一半人去做项目CFO，另一半人去做代表处CFO，共同推动IFS在全球的落地。

CFO组织的建设，要依托IFS推行的平台，这是财务实现转身的契机和平台。财务组织的建设要从基层到上层，一层层建立起来，先从代表处、项目入手，再到地区部，层层向上推进。

CFO及CSO培训班要持续推动起来，在推动IFS落地的同时实现自我的转身。由胡厚崑负责后备干部的选择，由郭平负责后备干部的培养。

代表处及项目CFO要把核算抓起来，实现计划—预算—核算的闭环管理。CFO先到代表处去实习六个月，实习结束后的论文答辩，应首先讲一讲代表处的核算是怎么做的和该怎么做。

CFO要不仅能讲数据，还要能讲数据背后的故事。对数据进行分析，掌握业务运作的规律，提供优化业务运作的方法，才能真正成为业务的助手。

二、保障人力，提前介入，做好IFS推行

为支撑IFS规模推行，应成立IFS全球推行领导组，销服体系总裁任组长；地区部成立IFS区域推行领导组，地区部总裁任组长，是区域推行落地的第一责任人。

区域组织[1]要提前介入IFS推行。各区域及代表处应按照IFS推行计划，提前两个月委派骨干人员（CSO/财经/交付/流程IT 4类角色）参与IFS变革工作，以保障本区域变革的顺利推进及成果传承。

CSO组织要在IFS推行前，先行建立并正常运作，这是IFS推行的必要支撑组织。

为培养IFS后续推行和业务承接的“种子”，销售、GTS、供应链、财经要大力投入，以培养一批懂得变革、理解业务的人员。

流程与IT管理部的“PO打通”项目组与IFS合并推行，由IFS对推行结果负责，流程与IT部要保证资源的投入。

三、合同配置信息打通是提高主业务流运作效率的关键

PO处理效率、合同配置信息打通、计算开票金额三个问题是制约一线主业务流运作效率提升的关键。这三个问题的核心是合同配置信息打通。要考虑把CBOM整合为客户化的SBOM，直接和BBOM进行转换，机关的维护量可能会大一些，但可以减少全流程七个环节的多次手工CBOM-SBOM-BBOM转换，对一线有利。

PO处理效率、合同配置信息打通的总责任人是丁耘，计算开票金额的责任人是彭智平，要成立专题工作组解决这些问题。

2009年重点解决了PO打通，2010年要解决合同配置信息的打通，各项目组、业务单元都要通力合作，实现配置信息的端到端有效运作。

一个PO的处理成本是三千美金左右，能不能将处理成本进行分析，看看到底哪些地方成本最高，然后决定在哪个地方增加辅助处理PO的人员，同时要建立最小PO的概念。就是我们面向客户接受的PO金额也要有合理的最小限制，否则PO处理成本还高于PO本身金额。

今年比去年PO增加了百分之五十，把在生产线上工作几年的大专生、中专生培养起来专门处理PO，全球虽然增加二百多人，但PO处理速度可能快很多，全流程的成本反而下降了。

IT的实现不是一蹴而就的，也不是要等到有了完美的解决方案再去实现，而是要积极、主动地不偏离主线滚动前进。

四、要在组织和流程上保证IFS推行后的持续改进

从IFS在试点国家的推行效果来看，确实为代表处的经营管理、效益提升做出了贡献。IFS上线后，一定要在组织和流程上保证持续改进。我们要准备充足的后备队伍，宁可多安排一些人，都一定要承接好、巩固住IFS的成果。

可以把一线优秀的人员滚动回来，经过变革业务的洗礼与培养后，再回到一线岗位，一层层的滚动，一层层的覆盖，才能使变革的成果固化下来。

2010年，IFS推行、LTC上线、再加上区域的组织变革，使区域面临很大的变革压力，要加强三个变革在区域的集成管理，加强组织的准备度和干部的准备度。销服、财经、流程与IT、IFS应共同商讨，并对2010年IFS推行的关键岗位和人员需求向HRC提出预算申请。

IFS集成方案推行后，区域CSO和财经负责业务优化，区域流程IT负责流程IT支持和QA工作。

未来，我们将更加强精细化管理，通过有效授权、适度监控、完善的流程与IT支撑等，实现及时、准确、优质、低成本交付。

五、加强干部管理，组织建设的核心是干部

公司二级部门正职以上的干部管理权归人力资源委员会管理，各部门管理团队对二级部门正职以上干部只有使用权，没有决定权。要把干部的使用权和管理权分开，哪个部门对变革推行不力，我们就对干部进行问责。

人力资源委员会要敢于对干部循环培训、循环转换，不要过分讲资历，我们的目标是打天下，谁能跟我们打天下我们就用谁，只要这个人品德上没有问题。我们不会对资历妥协和迁就，战争已经打起来了，我们怎么能耐心等待一个干部的进步呢？

华为公司面临着一次大转型，在这个转型中最重要的是组织建设，组织的核心是干部，撤换一批干部是必然要发生的。后备队担负很重的责任，如果天下打下来没有人去坐天下，这个天下最终也丢了，要从后备队源源不断的培养干部。

[1] 区域组织是华为的区域经营中心，负责所在区域的各项资源、能力的建设和有效利用，并负责战略在所辖区域的落地。华为一直在加大、加快向一线组织授权，指挥权、现场决策权逐渐前移至代表处。

以客户为中心，加大平台投入，开放合作，实现共赢

——任正非在PSST体系干部大会上的讲话

【导读】2010年，华为IPD升级到6.0版本，大大提升了华为产品的研发效率和质量，提高了新产品开发的成功率和投资回报率。2010年，华为发布了SingleEPC战略以及宽带智能运营的6大Smart解决方案，以应对移动宽带爆发性的增长。截止到2010年，华为部署了70个LTE商用或实验网络，占到市场份额的23%；华为的NE5000E核心路由器及其集群系统在全球的发货量累计超过1000套，全球路由器市场增长排名第一。

一、从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移，做工程商人

研发正处在一个从“以技术为中心”，向“以客户为中心”转移的时期。我们应该承认，研发这二十年来取得了很大的成绩。我和很多国际大公司的领导人沟通的时候，他们都认为电信行业是一个门槛很高的行业，他们没想到华为敢攀这个门槛，更让他们不可想象的是，西方企业花了一百多年，而我们只用了二十年就达到了同样的水平，所以我们要肯定研发付出的努力、艰辛和贡献，要肯定研发领导的贡献，贡献的过程甚至是痛苦的。

现在我们已经走在了通讯业的前沿，要决定下一步该怎么走，其实是很难的。正如一个人在茫茫的草原上，也没有北斗七星的指引，如何走出去。这二十年，我们占了很大的便宜，有人领路，阿尔卡特、爱立信、诺基亚、思科等都是我们的领路人。现在没有领路人了，就得靠我们自己来领路。领路是什么概念？就是“丹柯”。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通讯领域前进的路。这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。

研发体系大多数人都是工程师，渴望把技术做得很好，认为把技术做好才能体现自己的价值。简简单单地把东西做好，在研发中也许评价是不高的，而把事情做得复杂，显得难度很大，反而评价很高。这就不是以客户为中心，客户需要实现同样目的的服务，越简单越好。我们要使那些能把功能简简单单做好的工程商人得到认可，才能鼓励以客户为中心在研发中成长。因此我希望大家不仅仅做工程师，要做商人，多一些商人的味道。

这个世界需要的不一定是多么先进的技术，而是真正满足客户需求的产品和服务，而且客户需求中大多是最简单的功能。华为在创业初期是十分重视客户需求的。当时，客户要什么我们就赶快做什么，这帮助我们实现从农村走向城市。但当我们长大后，就想把自己的意志强加给客户。客户需求量大但技术简单的东西，我们不去认真做到最好，反而客户不怎么用但技术很尖端的东西，我们却耗费很大的精力和成本做到最好，这就是工程师，就是以技术为中心。

西方国家认为，最重要的是管理而不是技术，但在我们国家，很多人认为最重要的是技术。因此，在国内，重技术轻管理，重技术轻客户需求，还是比较普遍的。但主宰世界的是客户需求。我希望大家改变思维方式，要做工程商人，多一些商人味道，不仅仅是工程师。要完成从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移的伟大变革。

二、推行面向客户的解决方案，加大在平台上的投入，以实现公司商业成功

我们现在提的无线解决方案、网络解决方案，其实都是以自己为中心，不是以客户为中心。客户需要的是一个综合解决方案，它可以是华为做得好的东西，也可以包括华为从外面买进来的东西，只要满足其需求。因此，公司提出了运营商解决方案、企业解决方案和消费者解决方案概念，以这三个解决方案来引领研发的变革，这就是以客户为中心的研发变革。

运营商解决方案，我们已经做了很多年，我们确实有极强的竞争力。企业解决方案是一个非常大的机会，我们可以好好发展一下。至于消费者解决方案，我们是被逼上马做消费品的，当时3G没有相配套的终端，我们就不得不做起了3G终端。华为的大多数人都很严谨，就像造万里长城，一块砖一块砖砌得很好。而消费品往往不需要万里长城，它不需要经历几千年的考验，可能只是三个月的昙花一现。我们应该怎么去认识、理解、掌握消费者市场，这需要我们思考，希望优秀的人能挑起这个重担。在末端接入的多元化上，世界需求的巨大，不可想象，我们在这方面上要下大的功夫。我们确立了以客户需求为解决方案后，三、五年之内，我们必然发生很大的变化。

在运营商解决方案上，我们要面对明天的数据泛滥，应对“2012”那样的信息海啸。超大容量，超高速度，多维复杂的交换、传输，可能以我们想象不到的速度出现，我们应有能力挑起这个担子。敢于加大平台投入，敢于去挑战未来，只要我们能在世界上真正站起来，不管美国怎么反对，也得买我们的。多年来美国一部分人，一部分媒体，长期歪曲、攻击

我们，说明我们的美丽已经让他们嫉妒，难道林志玲的美丽是歪曲可以改变的吗？她的光芒是嫉妒可以阻挡的吗？我们要以此为自豪，为信心，我们要更加投入，使我们美丽，更美丽。平等的基础是力量。

我们要加大对平台的投入，构建明天的胜利，未来的竞争是平台竞争。三个解决方案都需要大的平台，我们又有充足的利润，为什么不加大平台投入，超前竞争对手更多、更多。我们要思考怎么从语音时代走向数据时代。华为现在强调做管道，未来的管道数据流会越来越大，数据泛滥就像电影《2012》中的洪水一样，还没来得及修起第二道堤坝水就泛过来了，在修第三条堤坝时，水又泛过来了，最后把珠穆朗玛峰都淹了。我们还没在管道中建立起正确的模式，洪水就泛滥了，冲垮你的河堤。有人估算，未来五年数据流量可能会扩大七十五倍，那么原来的管道也会相应的扩大，未来数据管道直径不是长江而是太平洋，面对直径象太平洋一样粗的数据管道，如何建起一个平台来支撑这个模型？大家都想想看，这不就是我们的市场空间和机会吗？我们要抓住这个机会，就一定要加大对平台的投入，确保竞争优势。我希望把深圳建成一个平台研发机构，而把一些产品研发机构迁到研究所去。我们一定要在平台建设上有更多的前瞻性，以构筑长期的胜利。但研发现在对平台的投入还不足，投入不足的原因是我们的管理水平，不知道往哪里投钱，如果我们不能把钱很好地花出去，说明没本事。

我们的产品研究所，以及应用研究所，要更加灵活、开放，更加在可维护、可工程上做文章，一定要做到世界上最优、最好、最灵活、最合算。

三、深淘滩，低作堰，开放合作，实现共赢

在最近的人力资源管理纲要研讨会上，我讲了要深刻理解客户，深刻理解供应伙伴，深刻理解竞争对手，深刻理解部门之间的相互关系，深刻理解人与人之间的关系，懂得开放、妥协、灰度。我认为任何强者都是在均衡中产生的。我们可以强大到不能再强大，但是如果一个朋友都没有，我们能维持下去吗？显然不能。我们为什么要打倒别人，独自来称霸世界呢？想把别人消灭、独霸世界的成吉思汗和希特勒，最后都灭亡了。华为如果想独霸世界，最终也是要灭亡的。我们为什么不把大家团结起来，和强手合作呢？我们不要有狭隘的观点，想着去消灭谁。我们和强者，要有竞争也要有合作，只要有益于我们就行了。

华为跟别人合作，不能做“黑寡妇”。黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛，这种蜘蛛在交配后，母蜘蛛就会吃掉公蜘蛛，作为自己孵化幼蜘蛛的营养。以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。我们已经够强大了，内心要开放一些，谦虚一点，看问题再深刻一些。不能小肚鸡肠，否则就是楚霸王了。我们一定要寻找更好的合作模式，实现共赢。研发还是比较开放的，但要更加开放，对内、对外都要开放。想一想我们走到今天多么不容易，我们要更多地吸收外界不同的思维方式，不停地碰撞，不要狭隘。

华为的发展壮大，不可能只有喜欢我们的人，还有恨我们的人，因为我们可能导致了很多个小公司没饭吃。我们要改变这个现状，要开放、合作、实现共赢，不要一将功成万骨枯。比如，对于国家给我们的研究经费，我们不能不拿，但是我们拿了以后，是否可以分给其它需要的公司一部分，把恨我们的人变成爱我们的人。前二十年我们把很多朋友变成了敌人，后二十年我们要把敌人变成朋友。当我们在这个产业链上拉着一大群朋友时，我们就只有胜利一条路了。

“开放、合作、实现共赢”，就是团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是共输。我们主观上是为了客户，一切出发点都是为了客户，其实最后得益的还是我们自己。有人说，我们对客户那么好，客户把属于我们的钱拿走了。我们一定要理解“深淘滩，低作堰”中还有个低作堰。我们不要太多钱，只留着必要的利润，只要利润能保证我们生存下去。把多的钱让出去，让给客户，让给合作伙伴，让给竞争对手，这样我们才会越来越强大，这就是“深淘滩，低作堰”，大家一定要理解这句话。这样大家的生活都有保障，就永远不会死亡。

我们一定要重视质量。去年我们在某个国家出了四十多次事故，如果事故少一些，我们和客户以后合作的机会应该更多一些，但质量不好，就会丧失与客户合作的机会。希望大家重视质量，提升质量，寻找事故发生的原因，分析是技术原因还是管理原因。在质量方面我们要向一些友商学习，它们在可靠性方面是做得不错的。

四、做好具体的本职工作，为客户提供优质的服务，就是艰苦奋斗，坚持以责任结果导向考核评价员工

研发人员的艰苦奋斗就是把本职工作做好。踏踏实实地做好工作，为客户提供优质服务，满足客户需求，就是艰苦奋斗。艰苦奋斗不一定要去上甘岭。上甘岭最大的困难不就是没水喝么，如果研发非要去“上甘岭”，那你就在办公室里逼着自己一两天不喝水，不也就是上甘岭了么？！因此，研发的艰苦奋斗，不是说非要去艰苦地区才算“上甘岭”，而是踏踏实实做好本职工作，强调思想上的艰苦奋斗。我希望你们不断地提升工作质量，更多地从全局出发，去考虑产品的可销售性、可安装性、可维护性等等，我们在很多方面有很大的进步，但我们在系统性和管理上还需要再提高，我们要不断思考，能改进吗，还能再改进吗？这就是艰苦奋斗。

我们还是要坚持以结果导向考核员工，包括长期的、中期的和短期的结果。我们不要跑偏，不能凭考试涨工资，不能凭技能涨工资，而要看结果，看贡献。我觉得考试不能多，不要让员工把精力聚焦在考试上，而是聚焦在多做贡献上。如果聚焦于考试，那就会有一些人占便宜。有些人一次性把事做得很好，但考试考不好，会不会是打击？我想很多考试，考你们主管，你们可能很多不及格。考试好，就能当干部吗？我不会选一个只是考试好的人当干部。我们在干部评价体系上，强调贡献，用贡献来衡量绩效。

对员工的评价，看贡献，而不是看加班加点。有些干部以加班多少来评价人，以加班多少来评劳动态度，我认为这样的评价有问题。有些人很快把活干完，质量还很高，贡献也很大，但就是不加班。这说明他可能是一个潜力很大的人，可以给他换一个岗位，多一点儿事儿，看是否可以提拔一下发挥更大的价值。我们不能形式主义。因为我们食堂每天9点可以领宵夜，因此有些员工开玩笑说“晚上老板请我吃饭”。有人就奇怪，老板怎么会请你吃饭。员工就说，“不管我是否真的加班，只要熬到9点，就有七块钱的宵夜拿，难道不是老板请客吗？”。因此，我们不要太多形式主义的东西，要减轻员工的负担，让员工有更多的时间聚焦工作，要减少会议、减轻考核。会议多，是因为主管自己不知道怎么办，心中无主意。我认为，主管要想清楚了再去做，谋定而后动。要做到心中有数，当你没数的时候可以向上级主管沟通。考核不要看亮点，找亮点的过程其实就是对程序的破坏。

干部要少一些私心。无私就是最大的“自私”。干部一定要多肯定周边部门的贡献，多肯定下属的贡献，这种奉献是会得到回报的。当你做总结的时候，肯定了周边部门做得很好，肯定了下属做得很好，而没你什么事，是不是没出路了？不，那就只剩下一条路——只能升官了。你对大家好，实际上你是最大的“自私”者，你的奉献是会得到回报的。作为干部不要跟部下、跟周边部门争风吃醋，在工作中不服输我是赞成的，但在评价时不要不服输。

毛主席曾经对留苏学生说：世界是你们的，也是我们的，但归根结底还是你们的。你们年轻人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳。希望寄托在你们的身上。你们还很年轻，知识结构也比较好。你们也赶上了一个好时代，华为的平台和条件多好，你们有很多机会，即使到了六十岁后，你们也还有很多价值可以发挥，还有很多故事可以给你们的孩子讲。时代给了你们一个极好的机会，希望你们不辜负时代的期望，希望你们勇敢挑起重担。

春风送暖入屠苏

——2010年新年献词

【导读】2010年，华为营收283亿美元，海外收入占比超过65%。这一年友商情况：阿朗营收229亿美元，诺西营收181亿美元，中兴营收107亿美元，爱立信营收308亿美元，思科营收400亿美元。

值此09年的一页将翻过去，新的一年即将开始之际，我代表公司向奋斗在各条战线、各个区域的全体员工致敬，你们辛苦了！特别是对那些还奋斗在艰苦地区、艰苦岗位的员工，我诚挚地表达深深的谢意。你们承载了我们更多的希望，更美好的明天。我也代表公司深深地感谢数十万家属给我们的支持、理解和克制，没有您们的牺牲与奉献，就不会有我们今天的成功，您们辛苦了！我们09年销售额将超过300亿美元，销售收入将达到215亿美元，客户关系得到进一步提升。与相应业绩相关的是，做出优秀贡献的员工，今年的收入会有较大的增长，希望您们全家过一个好年，只有您们消费了，前线将士才会感觉到您们对他们的肯定，只有您们花多了，才会激励他们明年更加努力，他们才会倍感劳动光荣，倍感亲人给他们的温暖。记住：“不要忘了给爸爸、妈妈洗次脚”，“不要忘了身边卖火柴的小女孩”。

在过去的一年里，我们成功地经受住了考验，我们的员工不愧为这个时代的弄潮儿，在这么极端困难的条件下，创造了这么优异的成绩。“风华绝代总是乱世生”，今年全球绝大多数区域投资都趋下降，一开年各地区部都呈负增长，能实现这样的成绩，怎么不是风华绝代，怎么不是英雄倍出。在这一年里，中国作为本土市场历史性地突破了100亿美元，光传输、接入网，我们走向了世界第一，有力地支撑了公司的发展；3G、LTE构筑了全球第一的竞争力；路由器走出了困境，实现了与业界竞争力同步；专业服务发展迅速，不仅支撑了公司的高速发展，更实现了自身产业的健康成长，连续三年实现50%以上的增长；软件产业走出了停滞不前的状态，连续两年超30%的增长；终端持续保持了优良竞争态势；配套件异军突起，掀起了一片光辉的未来；我们成功地在突尼斯铺设了第一条海底光缆。供应链在及时、准确、优质、低成本交付上，打了一系列漂亮仗，以这些关键事件的舒展，将更加全面地促进职业化与流程的优化和进步。财经管理已开始全面进步的冲刺，IFS继续从第一波向第二波纵深展开，完成了LTC的流程、组织设计工作，二者将构筑明年的进步。我们对后勤服务进行了改良，我们的行政服务及客户服务有了相当的进步，海外员工的生活发生了很大的变化，在异国他乡，有了家的感觉，吃饱了就不想家，成为当地的服务标志。明年的巴塞罗那展，会看到我们客户服务系统的大进步，到时，请全体海外员工检阅。

我们在这困难的一年，同步展开了组织结构及人力资源机制的改革；改革的宗旨是，从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理，让一线拥有更多的决策权，以适应情况千变万化中的及时决策。这种让听得见炮声的人，来呼唤炮火，已让绝大多数华为理解并付诸行动。我们确定了以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队式的作战队形，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对重大项目支持的规划与请求；地区部重装旅在一线的呼唤炮火的命令下，以高度专业化的能力，支持一线的项目成功。地区部是要集中一批专业精英，给前线的指挥官提供及时、有效、低成本的支持。我们同时借用了美军参谋长联席会议[1]的组织模式，提出了片区的改革方案。片区联席会议要用全球化的视野，完成战略的规划，并对战略实施进行组织与协调，灵活地调配全球资源对重大项目的支持。“蜂群”的迅速集结与撤离的一窝蜂战术，将会成为新一年工作的亮点，并以此推动各地区部、代表处、产品线、后方平台的进步。今、明两年市场服务的组织变革，一定会促进我们成为全球最主流的电信解决方案供应商。也一定会提升竞争能力，形成利润能力，实现各级组织向利润中心为目标的组织及机制的转移和建设，并实现2010年销售额360亿美元的进步。明年我们将对研发等后方机构进行改革，以适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。

为了保证这种授权机制改革的运行，我们要加强流程化和职业化建设，同时加强监控体系的科学合理的使用。IFS给我们的最大收益是，支持我们这种以前线指挥后方的作战模式成为可能，随着大量的有使命感、责任感的CFO派往前方、前线，作战部队的作战会更加科学合理。为了实现我们的远大理想，我们要抛弃狭隘，敞开胸怀，广纳天下英才，以成功吸引更多有能力的人，加入我们的奋斗队伍。我们要加强本地化建设，提升优秀员工的本地化的任职能力。我们自身要英勇奋斗，不怕艰苦勇于牺牲，天将降大任于你们，机会对任何人都是机会均等的。对内我们要允许不同意见、不同见解的人存在，基层干部要学会善待员工，不要一凶二恶，我们选择更多的有成功实践经验的人，加入各级管理队伍。只有我们的队伍雄壮，才会有成绩的伟大。

我们要坚持从成功的实践中选拔干部，坚持“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的理念，引导优秀儿女不畏艰险、不谋私利，走上最需要的地方。并长期保持艰苦奋斗的牺牲精神，永远坚持艰苦朴素的工作作风，在不同的岗位，不同的地点加速成长，接受公司的选择。我们的干部要严格要求自己，要聚焦于本职工作，我们要坚持三权分立的干部监察制

度，否定、弹劾不是目的，而是威慑，使干部既可以自由地工作，而又不越轨。我们也要从各级党组织中选拔一些敢于坚持原则、善于坚持原则的员工，在行使弹劾，否决中，有成功经验的员工，通过后备队的培养、筛选，走上各级管理岗位。我们要充分发挥干部后备队选拔、培养干部的作用，使一些优秀的员工，找到更适合他们的岗位。我们的干部要坚持实事求是的工作作风，敢于讲真话，不捂盖子，报喜更报忧，公平对待下属与周边合作，敢于批评公司及上级的不是。我们反对唯唯诺诺、明哲保身，这样的人不合作为管理干部，我们在新一年要调整他们的工作。不敢承担责任、观察上级态度，是不成熟的表现。那种工作方法粗暴，是缺少能力的表现。我们在新年中要逐步减少这类干部。

我们已经听得到新年的炮声，炮火振动着我们的心，胜利鼓舞着我们，我们只要坚持自我批判不动摇，我们就会从胜利走向胜利。我们走在大路上，意气风发，斗志昂扬，没有什么能阻挡我们前进，唯有我们内部的腐败。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，待来年我们再共饮庆功的酒。

[1] 美国参谋长联席会议（Joint Chiefs of Staff）是分布在美国各军事力量主要兵种的首长小组，主要职能是兵种的协调和进行合作参谋，参谋长联席会议成员，无论集体还是单独都没有作战指挥权，而是充当总统至国防部长，和国防部长至各作战司令官之间的指挥链接。

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是我们胜利之本

---任正非在2010年年度市场工作会议上的讲话 2010年1月20日

【导读】“惰怠是一种最广泛、最有害的腐败”，这个命题让人恍然大悟！

公司将从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理。改革已在销服体系进行了两年，现在有条件开始进行系统的组织改革，随着LTC、IFS流程改革的深入，相信我们这次改革，不会半途而废。下面谈谈我对这次变革的粗浅体会。

一、代表处及系统部的运作采用海军陆战队的作战队形

军队中海军陆战队的特点，小规模、轻装备、综合作战能力、短时间的爆发力与耐力。

海军陆战队在抢滩登陆之前，是得到过事前充分授权的，因为在沙滩上，还要向几千公里以外请示如何开枪，也许已经命归黄泉了。但他们的作战能力、以及担负的任务都是较小的，目的是在沙滩上撕开口子，让大部队登陆。以此，即使充分授权也不会引发核大战。我们的商务授权管理已进行两年了，已经有了经验，让听得见炮声的人，来呼唤炮火，是可能的。我们系统部的铁三角，其目的就是发现机会，咬住机会，将作战规划前移，呼唤与组织力量，实现目标的完成。系统部里的三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共，聚焦客户需求的共同作战单元。它们的目的只有一个，满足客户需求，成就客户的理想。它是作为客户在公司LTC流程中的代表，驱动公司满足客户需求，它们拥的权力实质是客户授予的。它们是站在客户的角度来审视公司运作的。由于在铁三角中，有多种角色，使我们更有能力做好普遍客户关系和提升客户满意度，我们要改变以往对决策层漫灌，到对普遍客户关系滴灌。我们不要只聚焦合同获取，需要我们做的事，我们都要努力去完成，例如网上的存量维护保障。

代表处的合同获取，完成交付两个平台，负责及时、准确独立支持中，小规模的项目的完成，以及对重大项目的实施组织规划、协调后方支援，拥有对项目支持的协调指挥权。除非有另外临时任命，否则地区部支援部队，一切要听取代表处的协调指挥。代表处平台要强化一专多能，即使每一个人都不是完人，但具有各种特色能力的人组成的团队，是完整的团队，是有战斗力的团队。

代表处的代表要有组织的经营能力，要对利润中心的实现负责，以及负责必要的有效增长。能公正地考核、评价干部。并能与高层客户无间沟通，以及对网上存量的维护保障和构建健康的商业生态环境承担责任。代表处的副代表要有组织拓展，以及深化业务管理，与客户全面沟通的能力，对代表处全面建设轻型、综合、勇猛的作战能力做出贡献。

我们说的铁三角，是指协调与协同能力，不要随意都推广铁三角模式，以免将简单的事复杂化，影响决策速度。我仍然认同行政长官负责制，在重大项目及管理的预先民主决策的基础上，在执行中要及时、准确，行政长官负有不可推卸的责任。我当时讲铁三角的初衷是，在市场的最前端，强调使用联合力量作战，使客户感到华为是一个界面。延伸到代表处的各垂直业务体系，不能脱离代表处独立作战，它们不再是战地指挥官。至于后方支持还是强调及时、准确、优质、低成本，这四个指标中，已经含有协同、协调，否则是达不到的。不要过多的协调，那也是高成本。

我们赋予了代表处的责任、权利，他们在一定范围内独立决策的权力增大，许多优秀人才会迅速的成长。我们年底将对组织改革实施结果进行考核，对达到目标要求的代表处及系统部，适当提高任职等级。

二、地区部建设采用高度专业化的队伍，支持代表处的成功

我们借用“重装旅”的概念，来描述地区部与代表处的关系。若代表处不是一个轻型的组织，那么成本是非常高的，而且闲置的资源会腐化了我们整个战斗力。一个地区部管十几个国家，因此，它可以是各种专业力量的共享、协调中心。当然，汇聚的力量是逻辑的，并非物理的。例如：海军陆战队在沙滩撕开一个口子，但它在纵深上是展不开的，它没有这么多能力。但它不撕开一个口子，重装部队是登陆不上去的。没有重装部队的投入，阵地是守不住，也扩展不了的。

地区部重装旅的建设，是重视各种平台的建设，共享中心的建设，经验的总结，人员的培训。同时，是根据代表处组织配置中缺少的能力，要在地区部补上。不管是解决方案、服务、投标、.....，各种业务要集中一批尖子，随时像蜂群一样，一窝蜂的对重要项目实施支持。这些尖子可以是物理式的集中，也可以是逻辑上的集中。他们要定期人员流动，实行纵向循环、横向循环，以促使各方面作战能力的提升。

地区部除了决策层作为行政指挥中心存在外，大量的队伍要作为资源存在。地区部要减少行政干部的配置，增加业务专家的数量。减少行政干部，就是减少不必要的协调，减少不必要对基层作战的干预。业务专家要常年通过竞赛产生，给年青的有干劲、有才能的干部一个成长的机会。但他们必须得到实践的肯定后，才能调整级别。我是反对以考试定终身的。华为的文化是一个赛马文化，在地区部专业业务骨干的选拔上，给“小马”一些机会。当然包括代表处的存量维护的专家队伍，也可以通过赛马来产生。

现在我们是作厚客户界面，加强普遍客户关系地改善，大量的资源力量向一线集中。将来我们要提高专业化队伍的支持能力，从而可以减少一线直接作战部队的人数。例如，发射导弹是少数几个人，一按按钮就行了。但为了按这一下，有几十、几百人，在平台上服务，我们加强了专业化的支持能力建设，就可以逐步使直接作战部队更加精干，更加高效。我们与军队不一样的是，他们为了取得胜利，不计较成本，而我们对成本必须有综合考虑。

大T系统部是一个相当于地区部级的加强型的铁三角，主要面向大T总部及本土子网，培育机会、发现机会、咬住机会，呼唤和组织力量，协调和协同各区域资源与力量，实现目标完成。

在合同获取环节，大T系统部与所在子网代表处、地区部协同的基础上，承担主要责任。

在交付与维护环节，大T系统部，负责交付、服务质量要求和规范制定，由子网所在代表处、地区部负责落实，大T系统部代表客户对结果与过程实施监督，使交付与服务质量在客户群内保持一致性，实现客户满意度。

三、片区联席会议作为一个管理实体的产生，是一个新生事物，要在执行中给以宽容与理解

片区联席会议要站在全球市场的高度来看待战略，要具有一个跨国公司正确的心态；合纵连横的目标，不是为了称霸，而是为了合理、均衡。攻无不克、战无不胜，那是基层的目标行为。在需要胜利时，要胜利；在不需要胜利时，要敢于战略放弃，这是联席会议的最高决策。片区联席会议直接代表了公司进行干部选拔、组织建设、决策与执行。我们已缩小了一层组织指挥系统，应该可以提升今年的效率。联席会议穿透了全球各地区部，有利于资源的合理配置，有利于推动市场的全面发展。

片区联席会议要重视干部的选拔、培养，要推动英雄“倍”出，是倍出，不是辈出。辈出我们等不及；宰相必取于州郡，关键在“取”字，要大胆地选拔有成功实践经验且品行兼优的得力干部，加强干部的考核与弹劾，干部要能上能下，能下又能上。以成功的实践来度量干部，公平地对待事与人；要杜绝腐败，惰怠就是一种最广泛、最有害的腐败，人人皆有可能为之，不要以为与自己无关。置公司于死地就是这种成功以后的惰怠。

四、产品解决方案体系的变革

我们的产品与解决方案体系，各条产品线都存在着自我、自豪、自信的情绪，它确实鼓舞着我们走出了青纱帐，取得了一系列的胜利。我们相当多的产品线，还是十分优秀的。但我们需要不是自己的自豪，而是客户的自豪。

今年我们将对产品与解决方案体系及后方机构进行改革，以适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。要以满足客户需求为中心，为他们提供解决方案。我提议，在面向客户的合同获取与合同履行环节，以解决方案为参战部队，以产品线为支持部队。解决方案像一朵大云，云下面有若干小云，还有七彩云、各种需求的云、……。产品线作为支持部队，应是最精良的部队，不一定什么都做，但要做就要做到最好。

我们逐步要使后方的支持服务联勤化，不要让前方不停打电话，分别协调后方各种资源。而是前方只管往前冲，后方的支持，依据前方的指令，联合所有业务，联勤服务。

五、这次改革可能碰到的几个问题

1、资源的过多耗用

由于前方指挥后方，前方渴望成功，因而呼唤了过多的炮火，并不及时释放出资源。多中心是有助于作战成功的几率上升，而消耗资源过大，这是个悖论。要好好研究。因此，项目成本核算是各级组织优良管理的基础。

2、如何评价成功

有些地方优先得到资源，对他们的成功如何评价；有些地方没有得到资源而失败，又如何奖励他们。如何科学合理地考核，这都给人力资源变革极大的挑战。

3、我们如何永葆青春

相信有大量的优秀干部会产生，相信努力奋斗的群体会增多，相信越来越多的人渴望走上艰苦、责任重大的岗位。我们如何永葆青春，不仅是组织，也是每个人的问题。华为的优秀儿女，我们要勇敢的面对机会，挑战人生。到那时，您会倍感艰苦奋斗的光荣，劳动的光荣。

4、由集权管理向充分授权、分权制衡转型的有效审计、监控体系的建设是非常必要的。

5、员工要珍惜自己一生的记录

随着决策前移，信息安全越来越重要，我们各级干部要加强员工的思想教育，号召每一个员工不要为恶性竞争对手提供情报，不要因小失大，使自己的青春蒙上污点。不要将来回首往事，为这么一点点钱，出卖自己的灵魂而感到羞耻。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。大时代的儿女，让我们伸开双手，去拥抱青春，拥抱成功的喜悦，去拥抱无限美好的人生。

在全球行政人员年度表彰暨经验交流大会座谈纪要

2010年03月04日

【导读】在行政管理上，任正非的指导思想是：人民的要求是无法充分满足的，只能在适当条件下，达到适当的水平。任正非曾经针对此说：“怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？”

首先问大家好，感谢大家这些年的努力，我们在新年致辞中已经把你们表扬了，这已经是很好的肯定。

一、2010年对行政管理的要求

我们对你们的希望是什么？其实就是能把今天的这个水平保持下来就行了，我们还能把现有水平搞得更好呢？不要随便使用员工满意度这个词来作为考核的鞭子。员工满意度是与成本有关的。欧洲曾经是一个幸福社会，现在大罢工风起云涌。原因是没有足够的钱去满足人民日益增长的物质要求，适当的降低也不为人民答应。实质上人民的要求是无法充分满足的，只能在适当条件下，达到适当的水平。我们要理解舒服舒服是不可能长久的，唯有艰苦奋斗才能创造好的生活。我们提以客户为中心，不断提高客户满意度，是因为只有客户不断地给我们合同，我们才能产生生存必须的利润。客户满意就是要我们吃些苦才能实现。因此，我们在生活上仅给员工提供基本的生活保障，标准的生活服务。员工想生活再好一些，就像工作服与时装一样，时装是个性化的，好看，但钱较贵。员工希望自己的生活再好一些，就如穿时装一样，自己应从工资、奖金、补助中支付一部分才可能自己去改善。个人的自由个人来承担。

我认为我们行政是为绝大多数人服务的，不能为某几个人服务，不能因为一、两人提了意见我们就特别在意。地区部总裁，代表处代表要负起员工的思想教育责任来，使他们对要求要有节制，不要无限制地提出生活要求。行政人员也是员工，他们也应得到关怀。

我们要多花一些力量关怀一下在艰苦地区工作的员工，多关怀一下离开驻地在外施工的员工。让他们也感到工作的幸福，生活的温暖。

二、关于行政人员的定位

世界上最难打交道的是什么？就是“人”，但是行政管理面对的是人，协调起来很难。行政管理面对的是吃、住、行，直接面对人。应该根据你们的贡献评定一下你们的任职。行政系统也要立足从有成功实践经验的人中，选拔干部，外来没有成功行政管理经验的人，要有成功实践才能任职。把自己行政部门的岗位机会，多留一些给长期在这条战线上奋斗的人。

三、关于地区部行政岗位设置

地区部级行政组织不健全，需不需要设置地区部级行政组织？请行政管理部慢慢去想。我认为，“村自为战、人自为战”。以代表处为一个核算单位，你们的老板就是伙委会，你们对伙委会负责，为什么要对地区部负责？地区部说哪个代表处伙食不好要调两个菜过来，凭什么呢？你们是以代表处为基础，你们的核算以代表处为单位。一方面从员工收这么多钱，一方面公司补助这么多钱，把基本生活搞好就行。将来我们要发行一种小额消费卡，比如员工今天中午刷卡吃饭，一碰机器就刷掉了2.5美金，我们帐上补助也会自动划拨过去，这样就很容易实现了自动划转，以后出差的人也可以自动划拨补助。有好多代表处觉得出差人员的钱不好收就不收了，请客吃饭，这对常驻的员工不利，为什么不收呢？手段不行我们要改进手段。你们为谁服务，就由谁来考核。公司机关原来叫内服委员会，就是不让他们垂直领导，现在叫行政管理部同样不允许垂直指挥，仅为前线提供服务。

我们在代表处就是把员工的生活做好，我们的伙食补助是强调集体生活，不提倡个人回家做饭，这样才能聚焦工作。但是员工家属来了，则可有两种选择，可以在食堂吃饭，也可以在家里自己做。如果在家里吃饭，可以按公司伙补政策，按照代表处实际补助的平均值，领走应有的伙食补助[1]的现金。周末员工自己做饭是一种快乐，可以有灵活的措施。在法律不允许建食堂的地区，可以在外餐厅包餐的方式供应。例如，有30人想在那个餐厅吃饭，由他们自己选择去，代表处印一些饭票，他们凭工卡[2]、饭票，只给餐馆付一半的钱，另一半由代表处按月结算总付。不要吃饭拿发票来报销，这增加了多少人力。代表处的生活要以代表处为基础。住房的标准是以面积为标准，是以实物形象定标准，有些地方物

价高，有些地方物价低，物价高也要安排人员住间房吃顿饭，物价低的地方也不能安排住两间房。行政管理部负责租房子，将房子分了。房内的日常维护、牙膏、牙刷、卫生纸、鲜花、……，应由员工自己解决。设备坏了，应由同一楼、同一小区的员工，自己组织小组，让管理处来修，自己付费。

我认为没有必要多定个地区部级组织机构来进行协调，多几个官僚机构不如将他们的奖金工资分了，直接把权力下放到你们代表处，你们每人都多拿一些。我们要推行“代表处自治”，伙食委员会就是自治单位，地区部的组织没有那么重要，但是行政系统如果觉得需要，可以协调。

四、海外行政对于外派员工要服务到什么程度？部分国家家属较多，行政平台资源如宿舍压力大，怎么看待？（度的问题）

我们认为你们管的不是小孩子，我们没有交给你们全托，而且也不是半托，你们只是给他们一些安排，不要太热情，难道你们还要帮他们这些“幼儿”“洗澡”吗？没必要，你们太操心了，这就是成本。他们都是大人了，都要学会自我管理。我们不能对每个人负无限责任，只能负有限责任，无限责任我们是付不了的。

海外员工家属多，住房要安排，但是住房难的问题员工要体谅。我们给的探亲机票，以及家属住房，是鼓励夫妻团聚的，夫妻经常不见面，是会出问题的。可以发动家属组织起来，自己为自己的生活做一些辅助工作，来给你们行政系统一些帮助，家属越多，你工作越轻松。管理，管理，“叫别人干，你自己不干”就是管理。你们想想是不是这个道理，你们学了半天管理然后什么事情都自己亲自动手不就是农民吗？将家属发动起来，对长期陪伴的家属可以让他们组织一些晚会、活动、……、等。家属作为雇员上班有法律问题，有感情亲疏的问题，做一些临时工作是可以的。我们一贯是反对加班的，我认为加班不代表一个企业进步的标志，也不代表一个人的绩效考评和劳动态度的考评。行政系统工作的时间比较长，学会如何安排好。

五、关于伙食管理委员会

伙食管理委员会要负责在有限的条件下，把员工生活安排好，不是以节约多少钱来考核。多花不好，少花也不好，既然已经给你这个政策，你就用好它。钱花不完，我们为什么不去买鲜花、水果去酒店办PARTY，大家把钱花了，高高兴兴闹一场多好，开心了不想家了多好，最后安心工作，还是我们赚大钱（笑）。伙委会不管是在发达国家，还是不发达国家，只要有人，就都可以建立起来。伙委会自己建立账务管理。集体查帐，公布出来，大家通过就结束了，不要放到共享中心上来，成本太高了。

【结束语】

谢谢你们，这两年公司能作出那么大的成绩和你们的保障是分不开的，行政工作功不可没。前些年我们海外人员的思想多么动荡不稳定，现在有员工想把家搬过去是非常好的，不过搬过去不是指移民，移民是要对法律承担责任的，要按当地法律缴税。

拉通项目四算，支撑项目层面经营管理

——IFS项目向任总专题汇报纪要 2010年4月30日

【导读】概算是设计项目利润的过程，预算和核算是管理增收节支的过程，决算是传承经验的过程。概算：基于设备、服务成本和相关成本费用测算项目损益和现金流，80%的项目成本在这个阶段已经确定；预算：基于概算，根据合同确定的交付承诺，结合交付计划和基线对项目执行周期内的收入、成本、现金流设定财务基准；核算：建立项目核算规则，成为项目管理的温度计（准确的记录历史、说清现在，通过预测来管理未来）；决算：最后一次项目核算，项目关闭时的“秋后算账”，通过经验教训总结改善后续运作，刷新基线。

项目概算、预算、核算、决算是项目经营管理中的关键活动，概算是设计项目利润的过程，预算和核算是管理增收节支的过程，决算是传承经验的过程。项目四算拉通的服务对象是系统部以及各类项目组，价值在于支撑项目层面的经营管理。

1、项目和客户是经营管理的基础

代表处经营管理真正的重心是项目和客户，应以项目、客户作为基础的核算单元。项目是细胞，细胞最重要。没有项目核算，系统部和代表处的经营管理都无法有效地开展。

一旦项目和客户清楚了，系统部就清楚了。系统部清楚了，代表处、地区部以此为基础累积也就都清楚了。

2、项目概算能力要纳入全球能力中心建设

在全世界不同国家，针对业务需要建立不同的能力中心。能力中心的建设是全球化的，不是只针对一个国家的需求。这是全球化的战略布局，片区联席会议要抓能力中心建设。

可以考虑在印度建立投标、概算和谈判能力中心。把概算和合同谈判能力融成一个能力中心，因为合同谈判是基于概算的，概算都没明白怎么能去谈判呢？把印度籍的优秀员工拨出一些来，建立面向全球的投标、概算和谈判的能力中心，将投标、概算、谈判等活动拉通起来。

印度籍的高级管理人员、工程项目经理都还是很优秀的，抽出一些人来，将他们渗透到IFS的相关项目中去，他们自己的一套方法，对方法的理解比我们深刻，将这些和IBM给我们提供的方法理解、融汇以后来使用。

3、要改变现有的预算分配方式

机关没有炮弹的预算，炮弹预算全都在项目里，一线呼唤了炮火，我们就把炮弹运过去，然后把炮弹成本收回来。要改变现有的预算分配方式，将预算分到前方去，机关要从为项目提供的服务中把预算要回来，这样我们才能精简机关。

要把平台预算和项目预算分开。一定要将平台费用控制在一个最低的基线，平台运作就是要贯彻“高效、优质、低成本交付”的目标。平台帮项目做事，就去跟项目要钱，从项目预算中把相关的预算要来。在这种情况下，平台会想办法把费用挤到项目中去，项目经理也会严格控制项目费用的发生，这就形成了矛盾和平衡。我们现在要建立这个机制，核心就是机关为前方服务，向前方要钱。今年要把预算体制改一下。

4、加强系统部和项目财经经理队伍建设

今年要把项目概算、预算、计划、核算、决算重点抓一下，要从GTS大量培养一些有经验的员工来做这个事情。

要大力加强项目财经经理队伍建设，未来的项目财务建设是混编制的。要从有三年以上工程、技术经验、熟悉业务的员工中抽出一部分，从财经体系中对业务很熟悉的员工中抽出一部分组建队伍，迅速培训，派到一线，增强系统部和项目财经经理岗位。项目CFO也应该从这里产生。以后代表处、区域的CFO，没有通过这一课的要补课，补考不合格的，暂时不要担任管理职务。

未来三年，要把项目财经经理和代表处CFO两个关键岗位好好抓一下。干部选拔一定要强调成功的实践经验，这点一定不能动摇。

在代表处的组织运作中，CFO应该协助总经理把经营管理抓起来，经营分析和管理职责应该从COO办公室调整到CFO组织中。

财务人员要加强对技术、业务的学习，要利用自己年轻的优势，深入理解业务，脑子里要有业务的概念。

业务人员也要学好财务，将来就会成为高级管理者。

5、各级一把手要作为概算经理

概算要由经营主体来做，各级一把手就是概算经理，心里面要有一本帐。他心里都没有概算今年怎么赚钱，怎么能把钱赚回来呢？在代表处层面，每个代表处代表、系统部主任是概算经理，系统部层面的财经经理（BFC）来做具体工作。丁耘作为赞助者，找一个负责人推动概算体系的建设。

如果四算做起来了，逐步就可以把定价中心划给财经体系了。定价委员会是公司的，定价中心是财经的。委员会对战略结构负责，定价中心实际上是业务操作。决策权和业务操作要分开。

6、项目四算与LTC之间是强协同关系

项目四算在LTC业务流中所做的工作，就相当于财务代表在IPD流程各个环节要做的事情一样。过去在以项目为主的LTC业务流中，没有把财务活动加进去。

代表处CFO、系统部BFC、项目PFC要有权力分配。通过项目四算，把LTC对财务的要求提清楚，明确财经在LTC流程中的职责和权力。

项目四算与LTC之间是强协同关系。IFS负责输出项目四算方案，CRM在LTC管理体系和流程架构中要对项目四算有清晰定位并对关联点进行集成。两者在交叉点上做好进度协同，项目四算与LTC一起推行落地。

片区联席会议总裁作为项目四算工作的Sponsor。（2010年6月8日）

干部要担负起公司价值观的传承

——任正非在人力资源管理纲要第一次研讨会上的发言提纲 2010年7月15日

【导读】任正非对干部坚持“两个否决”：没有自我批判能力的，一票否决；品德有问题的，一票否决。

参加这次研讨会，我也很兴奋，组织者做得比我想像得好。这次研讨最终会出来一个什么样的结果，我也不清楚。我们追求的是过程而不是结果，在过程中去认识这个规律，若一百年后还未讨论明白，说明一百年后我们还在活着。世界上没有一成不变的真理，任何规律都随时间和空间改变的。这次通过大家总结出来的管理思想，这个思想再通过你们及更多的干部去传承，以这个思想为基础，再去制定各项制度，确保相对正确的思想稳定落地，我们为什么不能继续成功下去呢？

一、开放、妥协、灰度

这句话我是几年前对美国一个政治家说的，主要不太赞同美国的单边主义，太强势、太霸权，也许它弱势一点，不仅世界和平，而且拥护它的人更多。大家都往后退一些，才能够形成稳定的结构。看着华为慢慢地也强大起来了，我们有些干部生长的骄娇二气，越来越像美国，霸气也在我们的干部中滋长，我们要学会示弱。

09年在市场工作会议上我讲了“开放、妥协、灰度”，没有出纪要，后来网上流传，怕不准确，我亲自修改后，以总裁办邮件发出，以定正误。开放、妥协、灰度还是一个不成熟的概念，但文章反映了我的真实思想，希望领军的干部多读读。我们要深刻理解客户，深刻理解供应伙伴，深刻理解竞争对手，深刻理解部门之间的相互关系，深刻理解人与人的关系。任何强者都是在均衡中产生的。

二、以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗

这是我们二十多年悟出的道理，是华为文化的真实。我们所有的一切行为都归结到为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务。以客户为中心，道理不用多说了，没有客户我们就饿死了。以奋斗者为本，其实也是以客户为中心。把为客户服务好的员工，作为企业的中坚力量，以及一起分享贡献的喜悦，就是促进亲客户的力量成长。

长期艰苦奋斗，也是以客户为中心。你消耗的一切都是从客户来的，你的无益的消耗就增加了客户的成本，客户是不接受的。你害怕去艰苦地区工作、害怕在艰苦的岗位工作，不以客户为中心，那么客户就不会接受、承认你，你的生活反而是艰苦的。当然，我说的长期艰苦奋斗是指思想上的，并非物质上的。我们还是坚持员工通过优质的劳动和贡献富起来，我们要警惕的是富起来以后的惰怠。但我也不同意商鞅的做法，财富集中，民众以饥饿来驱使，这样的强大是不长久的。

三、我们强调以责任结果为导向的组织与干部考核机制，这也是以客户为中心

我们的中高级干部要学会经营组织，学会以组织行为去推动进步，增强组织弹性。我们已经在航空母舰上了，但有的高级干部手里还握着桨。不善于运作组织就是高成本，最终会转嫁给客户。

我们的待遇体系，是基于贡献为准绳的。我们说的贡献和目标结果，并不完全是可视的，它有长期的、短期的，有直接的、间接的，也包括战略、虚的、无形的结果。因为只有以责任结果为导向才是公平的，关键过程行为考核机制，与此没有任何矛盾。关键过程行为与成功的实践经验，有价值的结果，是一致的。不能为客户输出任何有益结果的能力，我们是不承认的，这就是我们多年来不承认茶壶中饺子的原由。无论你人格如何高大，品德如何高尚，学问如何渊博……，你得到人们承认的，一定是通过一定形式表现出来的。我们强调以责任结果导向来选拔干部，如何避免偏见和短视，确实是一件非常难的事情，它考验着各级干部。善于处理这些事情的人，就更有可能成长为高级干部。如何包容那些迟发的天才，是一件更难的事情，不然你怎么会是领袖人物呢？那些一次就将事情做好，表面上工作很轻松的员工，是潜能很大的苗子，党委及各级组织要帮助他们成长。我们要去除不能为客户创造价值的多余动作，我们要警惕劣胜优汰。世界上最难管理的是人，为什么你不行？多么难得的机会，你怎么不努力去迎接这个挑战。

四、要理解“深淘滩，低作堰”的深刻哲理

二千多年来，李冰父子的这条治水哲理，使都江堰保存至今。而同时代的巴比伦空中花园、罗马水渠都已荡然无存。深淘滩、低作堰可以不可以理解为，把做到质量优、成本低、服务好的困难留给自己，把由此带来的利益和方便多让一些给别人。我们是否要追求利益最大化？为什么要这么快的榨干人生的价值？资本的最大特点就是追求利益的最大化，

如果我们有一天也进入资本市场，那时我们能否克服我们的贪婪，不去追求利益最大化，不快速地走向灭亡呢？现在我们内部的考核中也有局部利益最大化的现象，而没有考虑到端到端流程的全局观。我们的利益最大化，就意味着客户、合作伙伴的利益受到挤压，他们为什么要忍受。

我们的高级干部一定要克服自己的贪婪，管理好自己的欲望，特别是组织欲望，那样就没有什么摆不平的内外矛盾。为什么客户这么喜欢我们，是因为我们二十多年信奉深淘滩、低作堰的真理，这条真理指导我们处理客户关系，改善商业生态环境，改善内部关系……，坚持诚信对待客户，我们实际上获得了最大的收益。我们的奋斗，主观上是为了客户，因为我们一切工作的出发点，就是为了客户，最后的收益是我们客观获得生存。当一个领导不把功劳归于自己，能够公正评价属下与协作部门的贡献时，就一定会焕发出群体巨大的力量，难道还有什么不能胜利的吗？其结果最大的受益者反而是你，这就是无私是最大的“自私”。

五、干部政策要遵循正确的导向

坚持正确的干部选拔、使用、管理与培训机制，使我们的力量生生不息。坚持正确的干部管理与制衡机制，使我们的事业长盛不衰。

坚持最简单最有效的管理，是及时、准确、优质、低成本交付的基础。不要把工作复杂化，不要强调多难来选拔干部，要强调做好事来识别干部。我们要坚持从成功的实践中选拔干部。“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”，这不是唯一的选拔方式，但是重要的形式，我们不要教条化、僵化。

我们鼓励员工到艰苦地区、艰苦岗位上去工作，他们要坚持自我激励，自我进步。但组织也要关怀他们，坚持不让雷锋吃亏的价值导向，促进一代又一代的新人成长。

我们要熟悉使用权与管理权相分离的干部管理制度，以保证建议权/建议否决权、评议权/审核权、否决权/弹劾权三权分立的制衡制度的实施。但我们担负监管任务的干部，不可太激进，宁可你们右一些，凡事打个七折，也不要做矫枉过正的事情，以免留下后遗症，这样才能保持队伍的健康稳定。

实行长期激励与短期激励相结合的机制，促进干部使命感、责任感的形成。我们要重视那些有成功实践经验，并无私奋斗的员工，优先选拔他们，这就是我们不能让雷锋吃亏的假设。

六、干部要担负起公司价值观的传承

思想权和文化权是企业最大的管理权，思想权和文化权的实质是假设权。我们这次讨论修改的管理大纲，就是探索一个科学的假设。

从华为过去二十多年所取得的成功和挫折经历中总结华为在人力资源管理方面的价值观、思想方法和管理原则，以识别那些未来能够支撑华为长期成功的人力资源管理的关键要素，以及那些未来可能导致华为走向失败的潜在风险。

通过广泛的开放研讨，使这些指导华为成功的管理哲学获得组织内外广泛的理解与共识，深入人心。要通过总结，让未来的接班人学习、理解、传承公司管理思想，以指导和帮助华为继续活下去，实现长治久安。

一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来最大的一个问题。我们要研究推动华为前进的主要动力是什么，怎么使这些动力能长期稳定运行，而又不断自我优化。大家越来越明白，促使核动力、油动力、煤动力、电动力、沼气动力……，一同努力的源，是企业的核心价值观。这些核心价值观要被接班人所确认，同时接班人要有自我批判能力。接班人是用核心价值观约束、塑造出来的，这样才能使企业长治久安。接班人是广义的，不是高层领导下台就产生个接班人，而是每时每刻都在发生的过程，每件事、每个岗位、每条流程都有这种交替行为，是不断改进、改良、优化的行为。我们要使各个岗位都有接班人，接班人都要承认这个核心价值观。

“红过十分就成灰”，华为正处于一个盛极必衰的阶段。我们也要看到我们的对手中有很多精神值得我们学习。价值观都是对立统一的，没有绝对的正确，希望通过这次研讨，能够把指导我们成功的管理哲学总结得更加清晰，更加系统，逻辑关系更加严谨。

我们的道路多么宽广，我们的前程无比辉煌，我们献身这壮丽的事业，无尚荣光，无尚自豪。

开放、合作、自我批判，做容千万家的天下英雄

——华为云战略与解决方案发布会会议纪要

【导读】曾经，华为有一位博士向任正非提出要在公司内部成立一个博士协会，任正非知道后说，“那是个‘反动’组织，为什么？博士协会就是排斥其他人，难道后天进步了的人就不行吗？像邓小平与毛泽东这样的伟人都不是博士，难道博士协会要将他们都排斥在外吗？”

在云计算领域你只要不想称霸，你的道路就是灭亡；做事要充满霸气，做人一定要谦卑。

恨你们没有霸气，有霸气的人又太张扬。世界上伟大就伟大在既有霸气还不张扬。我们说“林志玲很美”其实就是告诉你们我们高层领导意志已经统一了，我们再怎么让步美国的竞争对手也不会饶了我们的，他太自私了，不如与他竞争。华为为什么不可以很美，当然我们不是天生的，后天要多努力。

在云的道路上，核心网要从封闭走向开放，容千万家你就是天下的英雄，多批判自己，你们才能领导世界。

你们现在做云计算项目，平台上要赶超思科，应用上要赶超谷歌。云这个东西，你们今天也不要吹牛，说云、管、端就是清晰的？它可能不依人们预料的那样发展。我们一定要广开言路，要在公司中培养一个敢于反对我们的力量，就是你们云队伍里面杀出来一批敢于创新的员工，就像“苹果皮”一样。

华为公司在未来的云里面不知道会冒出来多少你看不见的领袖，别打击，说不定这个人就是梵高，说不定就是贝多芬，怎么能说清楚呢？QQ是我们在新能源扔掉的即时通信，我们不要，扔掉的一个东西让腾讯做得这么大。我们为什么不能容忍跟我们不能走在一条道上的人呢？我们正在走在大路上，要充满信心，为什么在小路上走的人我们就不能容忍？谁说小路不能走成大路呢？我就说你们心中要有霸气，当你想称霸这个世界的时候就要能够容得下各种人，各种思想。你想要做霸主就要容得下天下可容纳的东西。你们要容忍在核心网里面能够出现异类人。希望核心网能真正出来蓝军，真正出来不同意你们观点的人。

蓝军存在于方方面面，内部的任何方面都有蓝军，蓝军不是一个上层组织，下层就没有了。在你的思想里面也是红蓝对决的，我认为人的一生中从来都是红蓝对决的。我的一生中反对我自己的意愿，大过我自己想做的事情，就是我自己对自己的批判远远比我自己的决定还大。我认为蓝军是存在于任何领域、任何流程，任何时间空间都有红蓝对决。如果有组织出现了反对力量，我比较乐意容忍。所以要团结一切可以团结的人，共同打天下，包括不同意见的人。进来以后就组成反对联盟都没有关系，他们只要是技术上的反对，只要他们不是挑拨离间、歪门斜道，要允许技术上的反对。百花齐放、百家争鸣，让人的聪明才智真正发挥出来。那些踏踏实实做平台的人，他们随着流程晋升很快，也不吃亏。这样既有严肃又有活泼，多么可爱的一支队伍啊。你看心声社区搞得多好，百花齐放、百家争鸣，你骂公司照样照登不误，公司根本不会去查哪个人骂公司，何苦做这个事情呢？他们开始百家争鸣，我们也就睁一只眼闭一只眼。

我一直在讲这个问题，未来云怎么样谁都不知道，你怎么知道你走的就是条正确的道路呢？当年定的鲜花必须插在牛粪上，是我们自己曾经有教训，盲目地学习与跟随西方公司，我们指望从天上掉个林妹妹，下不来，连不上，不知道怎么用，一直到林妹妹变成老太太了，全做好了，可以接进来了，才开始用，那林妹妹没价值了，老了。现在我就说从牛粪上生出鲜花来，与电信就贴近，做一朵云马上卖一朵云，逐步形成七彩云霞。全世界都是从互联网往云这边走，唯一我们一家从电信往云那边走的，谁胜谁负呢？我没有说人家不正确，走到一定程度，我也要重新认识自己，不能认为自己就是对，认为自己找到了一条马克思主义真理。我们今天的真理也是可以修正的。从核心网尽快地走向云，很快就出来了，马上就可以用了。我们做了一片云，贴到了中国移动的管道上，贴到了电信的管道上，我们就用了，我们没有做很多片云。如果我们要从天上掉下来个林妹妹，我们光一片两片云怎么能够活下来？所以我们走的过程中，不能证明我们这条路一定是绝对正确的，但是我们从这里起步了，起步就要走向更加开放更加兼容，本来这条路是不正确的，结果因为我们开放兼容之后，反而我们这条路是正确的，因为我们这条路已经不是我们想象的那条狭路了，这条路已经异化了。所以你要称霸世界，不能只认死理，你那是僵化。所以说要开放，我要有很多解决方案小组、蓝军研究对手的平台，然后在我们内部产生头脑风暴，互相吵互相喊，喊完以后他的东西未必采用，其实它已经深入在你的脑袋里。郑宝用一个最大的优点，就是跟你胡搅蛮缠，其实你讲的东西他全听明白了，全听进去了，他还是跟你胡搅蛮缠，回去以后他做的就是你那个东西。我们现在各抒己见没有问题，就是人家的东西要渗透到你的脑袋里去。

我现在讲的是要再往前走一步，别人推翻你的观点，你都要容忍。你现在可以坚持，我们走大路让小路接进来，你怎么会知道小路以后不会变得比你你还大呢？当小路变大的时候你们要有心态能承认它，因为你们是领袖，你们不是专家。不要总把自己当专家，好像你的儿子改了姓一样，改了姓，DNA还是你的，不要有那么狭隘的心胸，容千万家你就是天下的英雄。

说了这么多就是说我们心胸要开阔，一定要打开这个门窗。核心网的核心就是你们核得很封闭，你们很能耐，但只是你们自己很能耐。如果你们一个人加十个人的能耐，那这个世界还得了，你们就五万个研发人员了，五千人一个人加十个人，人人都升了小官，人人饱和配股都长了，人人工资级别都长了，我管十个人，伍长怎么还能不叫长吗？那你们不就是千夫长了吗？千夫长在秦国就是最大的官了，领一千个兵还得了，你何乐而不为？一个人团结越多的人，一个人才能做大事。核心网就要从今天的封闭走向开放，要敢于开放，我们公司所有战略都是在网上公布的，为什么我们敢公布？跟你们讲讲这个观点。

我们要做好云平台，云业务。我们很有钱，我们允许第二平台、第三平台的出现。因为你不知道今天搭建的平台是不是最优秀、最先进的平台、是效益最高的平台，你不敢说。允许异见，就是战略储备。这个云平台的前进过程中我们是强调了鲜花要插在牛粪上，离开了传统网络，我们的云就不能生存。但我们基于电信网络这个东西做云平台，云马上就可以用。容易促成它的成熟。

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江，在你们的概念中还停留在黄河长江上，这么大水流就行了，最多是洪峰。我认为不是洪峰，我认为是电影《2012》。要看看这就是想像不到的信息网络的未来。所以说“云水谣”，我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是比较有固定形状、有稳定的流动，有严格的程序与代码，而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的电信管道的平台是要有稳定的水流量的，水是不可压缩的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。怎么适应未来新世界，我认为华为是不适应的，因为华为绝大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云华为不合适，你们用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。

华为公司这么多年来最大的问题就是不容忍歪门斜道的人，因为我们砌万里长城砌得太长了，我们只容纳修长城的人，就不容忍天上飘来飘去的几朵云。我们要用宽广的心胸容得下这个世界，容得下这个世界，世界才能容你，容得你只要在这个世界赚一点点小钱你花都花不完。所以我在你们云这个团队多讲一点话。你们要能多批判自己，你们才能领导世界。

以我为主，加强开发，以人为本，我愿意积极合作；我保持“深淘滩，低作堰”的态度，多栽花少栽刺，朋友遍天下。

合作联盟我们要努力向思科学习，我们允许你成长，成长到一定程度我买过来也行，合作也行，什么方式都可以考虑。

我们还是深淘滩，低作堰，就是我们不想赚很多的钱，但是我们不能老是亏钱。低作堰嘛，我们有薄薄的利润，多余的水留给了客户与供应链。这样我就能保持生存能力，你只要活到最后你一定是最厉害，因为你每次合作的时候都要跟强手竞争，留着活下来的都是蛟龙。活下来你们之间还要竞争，所以活下来不是那么容易的。以我为主，加强开发，以人为本，我愿意积极合作，我保持深淘滩，低作堰的态度。

结束语：挺好的，你们干得不错。我们千万不要固步自封，天外有天，楼外有楼，谁也预料不到世界云是什么样子。内部、外部就是要心胸放开。不要想到我、我、我，要想到地球、地球，你就在地球中，你要想到你将来对地球有贡献你就感到很光荣就行了。

世博结束了，我们胜利了

——任正非和为上海世博工作组座谈纪要 2010年10月31日

非常感谢你们，世博会200多天大家辛苦了，做得不错。世博会之前，这里还是一个大工地，这么短的时间里把房子做好了，卫生也搞好了，绿化的树也种了一点，虽然绿化没有达到高标准，但还是不错。我们整个公共关系、接待系统、行政系统、内服体系、基建、各代表处都为世博接待做了很大贡献，对此表示感谢。因为孙总后天要陪胡锦涛主席出访法国不能来，我代表她和公司所有的管理层向大家表示感谢，这是第一点。

第二点，这一次世博会是华为公司一个大转折的历史时期，华为过去因为是穷光蛋，天天盯着的都是项目、项目、合同、合同，不盯着政府关系，也不盯着社会关系，也不塑造社会形象，所以说这次世博会给了我们一个天赐良机，上海那么漂亮，客户来了，黄浦江一游，外滩一看，政府又不收我们的费。上海漂亮了，好像把我们也变漂亮了，其实我们还是丑小鸭。中国这么开放，社会这么繁荣、这么美好，改变了他们很多看法。包括这次欧盟对我们公司反倾销，我们在世博会中做了大量的工作，我们也跑到欧洲做了很多的工作，应该说这个问题基本解决了。在这次世博会中大家默默无闻做了很多贡献，大家可能觉得这些都没有什么大的影响，但是你们想这是世界啊，是很大的世界，不要指望这个世界能起一个波澜，这怎么可能呢，华为能起一个水花就不得了了。

98年，我们在海外市场上卖不出任何东西。徐直军有篇文章说他在海外转了一个月见不到一个客户，在莫斯科转了一个月见不到一个客户。我们在莫斯科换了四任总裁，第四任总裁是李杰，卖了第一个合同——36个美元，这就是我们海外市场的起步。孙总一看国际市场没戏了，刚好98年出现一个香港展，孙总定了一个原则：让海外所有代表处邀请决策层，邀请不到决策层就邀请管理层，邀请不到管理层就邀请操作层，邀请不到操作层就邀请他们的支持伙伴到香港参观展览会，趁机来看看公司。那时候还没有现在这么规范的管理，连接电话的小姐都累疯了，累瘫了。交通工具也不行，过海关也不行，什么都不行，来的人呢杂七杂八什么样的人都有。我们那时可是小公司，是穷光蛋，当时孙总就花了1.5亿人民币来接待，一下子国际上知道华为公司是什么东西了，开始买华为的东西了。这次世博会，我们确立的方针是改变我们的商业生态环境，过去我们盯住项目、盯住客户，我们的客户关系很好，但商业生态环境很差，跟媒体的关系很差，跟政府的关系也很差。对媒体，也不给他们钱，媒体也要吃饭嘛。所以说我们要改善和政府及媒体的关系，应该说我们的基本目的是达到了，但是跟我们预计设定的目标还有点距离，一个是想要改善和印度的关系，一个是想要改善和美国的关系，但美国和印度我们都没有邀请到很高层的人来看。印度的问题我们已经解决了，美国的问题还没有完全解决，所以我们还要继续努力。今天很谢谢大家，因为今天是最后一天，明天就闭幕了，我的接待任务多，可能没有这么多空出来跟大家沟通。谢谢大家，大家辛苦了。上海市给了我们一批英雄的称号，这些英雄称号也是排排座吃果果，不能人人都去。我的态度是，只要达到同样标准的，我们也给你一个英雄称号，上海怎么给，我们就怎么给，咱们把奖章做成一模一样的，你带在身上就行了。只要你们能达到得奖人的标准，我们也给你发一个。

这次我们搞得很好，上海市也会开庆功会，谢谢大家，看大家有什么问题，我们可以交流交流，也希望大家总结总结；也通过你们给没有来的人送个慰问，谢谢他们。紧接着的就是巴塞罗那展了，希望在巴展上能展示出你们的风格来。

问题一（公共关系部）：这次是从春节以后，我第七次来上海，每一次来都是感慨万千。上海研发中心确实确实是成绩斐然，一是让世界真正的了解了华为，二是结交了大量的发展中国家、发达国家的朋友。他们确实感觉到华为公司已经成为了世界第一流的制造商，接待很多国家的代表时，我都会介绍销售收入和份额，他们都说华为很快能超过爱立信，这种信心确实给华为提了气。今天老板的讲话也给了我们很大的鼓舞。华为到了现在这个层次，很多问题要通过政府层面来解决，我是非常赞赏这一观点的。不论是印度、美国、欧洲的问题，说到底还是要靠政府的层面来解决。公司发展到现在11万人、销售收入300亿美金的规模，处理好政府关系确实是非常重要的。

任总：**培养的干部都是非常优秀的，你们几位老顾问就是最典型的代表。第二点，公共关系部对世界各国的承诺要集中在社会的面上，这些事我们做得到。不要集中在技术的面上，不能乱承诺。电子医疗其实是达沃斯论坛上讲的虚无缥缈的事儿，也许是十年、二十年以后可能发生的事情，这个做成的现实性不大。

问题二（上海研究所）：世博会在上海召开，上研所进了新基地，大家都很高兴也很自信，现在12号地铁已经规划到上研基地了，以后大家上下班公共交通会方便很多。

任总：但是你们没有地方停车，你们很高兴的时候就是我们很忧虑的时候，有人建议在花园地下挖几层停车场，我今天专门去转了花园，挖掉也太可惜了。多鼓励大家坐地铁来上班。

问题三（展厅接待）：我是无线品牌部的，世博接待上研展厅确实发挥了重要的接待作用，世博以后展厅怎么定位？

任总：世博之后把这个展厅撤掉，这个展厅是为政府代表团参观设计的展厅，不代表我们的需求，可能还是会撤掉的，但是怎么撤掉展览部会拿出意见。

问题四（海外代表处）：来自匈牙利代表处的，任总对美国和印度公共关系都很关注，对于欧洲呢？

任总：我刚才说了，欧盟反倾销的问题都已经解决了，你不注意听。

问题五（公共关系部）：这次世博会公司对政府关系平台巨大的投入和战略的眼光促成了这种形势。最近新浪网有关于孙总的谣言，上海外办和市政府的有的客人问起此事，我们就说是谣言，请问有什么更好的应对。

任总：这是个“娃哈哈”的问题，媒体现在很沉闷，如果不“哈哈”，大家很压抑，没到愚人节，就开了个大玩笑。这是“成人哈哈”，反正你就哈哈一笑这事情就过去了。你在华为生活了那么长时间，你应该清楚华为公司是什么样子，华为又不是朝鲜，这是第一点。第二点，华为从创立那一天开始确立的路线就是任人唯贤而不是任人唯亲的路线，万员工啊，绝大部分都是高端知识分子，相当多都是世界级的知识分子，这样的人能那么团结，说明了我们有一种文化，这种文化的基础就是任人唯贤，而不是任人唯亲。从股权的结构设计上来看也是运用了这样的方法，这个方法把万员工团结起来了，团结起来，你以为还能一个人说了算吗？华为一贯的文化，就不是走家族发展的文化。我们不是搞房地产的，我们是搞科技的，科学技术不是存在我一个人的脑袋里，是在所有人的脑袋里，大家不去拼命拱，怎么会有今天？是大家拼命拱，才拱出了华为的今天。所以华为公司的所有员工都要分享华为公司的成就。我们设计这种结构就确立了任人唯贤的路线，现在我们越走越清晰，怎么还会倒回去搞任人唯亲？这是不可能的事情。外界的所有说法都不符合实际，是集体开了个大玩笑。第三，华为公司员工持有虚拟的受限股，他们将集体地决定公司的命运。怎么会由一个人决定这个事怎么做呢？这怎么可能呢？我以前拥有很大股份的时候我都不这么做，现在我只有一点点股份了，我还有能力这么做吗？我还有愿望这么做吗。我给你们卖命“吃大亏”了，我才挣那么“一点钱”，太划不来了，还想继续“卖命”下去呀？不傻呀？我真正聪明就是辞职了我自己开个小公司，活得也许更开心。华为公司是万*千人持股的股份公司，在财务管理上是极其严格的，是经常被审计的，最近公司很快要签发对EMT成员的审计报告。这个审计报告中有写到我多次出差到东京，有一次洗了两件衣服我没交钱是公司付的钱。审计部都审计出来了，因为我把公私混在一起了。我们一定要公私分明。大家认为我这么年纪坐飞机应该坐头等舱吧，公司的文件是不允许我坐头等舱的，公司的最高报销级别是商务舱，我坐头等舱是自己掏钱的。这样的华为制度怎么会那样呢？这怎么可能呢？这么多钱，财务怎么不知道呢？怎么付出去呢？这可不是私人企业呀！我个人根本就没有钱，现在我买股票贷款的钱还没有还完。这纯粹是开天大的玩笑，是个“娃哈哈”的事情。第四点，孙总二号陪胡主席出访法国，期间还要赶回北京出席英国首相卡梅伦在北京的午宴。对于这件事情，我认为如果是华为员工自己胡说八道，这些人是没有良心的；如果是外面的人说这个事情，是因为不了解；如果是媒体说这个事情，也是因为不了解，渴望知晓华为之“谜”，赚点眼球。要理解人家，你想一个人活的好，别人活不好是不可能的。别人想活的时候要你痛苦一下，你就痛一下吧，这不是一个大的问题，对公司一点影响都没有。外面的谣言以后还会多的不得了。我们正在攀珠穆朗玛峰，往上爬的时候每一步都是要付出血的代价、生命的代价。我不知道王石是怎么爬上山顶的，我只看到他在山顶的时候是他自己站着的……我们在攀珠穆朗玛峰过程中是没人帮我们的，每一步都是痛苦的，别指望鲜花。以后关于我们的谣言会更多，幸亏今天这些谣言还没有危害社会，只是危害我们自己。大家哈哈一笑就过了，大家要习惯在这种环境中生活。所以我说，所有的姑娘都不要学阮玲玉，都要承诺永远不自杀，不要害怕谣言，你们要习惯在这样的风浪中生活，我们已经习惯了。

问题六（海外代表处）：世博会给土耳其代表处搭建了很好的平台。

任总：你们是否带来民族服装，我们要姑娘们穿上土耳其的民族服装接待土耳其客人多好啊。

问题七（公共关系部）：现在中国政府已经比较认可了我司上研展厅的接待，如果拆掉是否有影响？

任总：我们是商业化的公司，要集中精力解决商业化的问题，展厅还会做但不会是现在的展厅。

问题八（公共关系部）：世博接待已经快结束了，我们通过世博创造了良好的外部环境，但这只是一个起点，后续还会有大量的跟踪回访，请问您对后续工作的要求。

问题九（客户工程部）：对客工部的工作的意见和建议

任总：客工部的改革是比较清晰、成功的，各个部门的分工已经很明确了，大家的职责都很清楚了。这次的西西里岛会议，就确定了你们在未来三年的巴塞罗那展上一定要做出国际水平、展现国际风采。

任总：谢谢大家这二百多天的努力，希望有机会还再相见。

改善和媒体的关系

——任正非与孙亚芳、徐直军[1]、郭平、公共关系、品牌部、媒体关系、终端公司、党委相关人员座谈纪要 2010年11月25日

【导读】与媒体保持一定距离并不是任正非有心理障碍，而是一种智慧。很多企业家喜欢与媒体狂欢，最终都成了划过天际的流星。媒体很容易成为企业脱不掉的“红舞鞋”。徐直军也曾说：“在本来就够复杂的内外环境之下，成败皆无定数，如果再搅进来媒体的沸沸扬扬，全程播报，说三道四，有七成的把握恐怕也变成四成了。”此时的华为抗风浪的能力已经很强，但任正非所要求的是不做鸵鸟，适当改善媒体关系，但坚决不利用媒体。

今天和有关部门的人座谈一下，主要议题是改善与媒体的关系。公司要把我个人的心理障碍和公司的宣传分开，因为华为是蓬勃向上发展的公司，必要的宣传是需要的。而我个人心里承受不起这个担子来，这是另一回事。从创建公司第一天开始，我做为一把手承担的负荷太重了，我们不象国有企业，有上级主管，请示请示，压力会轻一些。什么事都必须自主决策，压抑的时间太长了，人都麻木了。我这个人确实是麻木了，既没有荣誉感和成就感，也没有其它什么感，正因为如此，我和媒体打交道的的方法是存在障碍的。但华为才是个二十多岁、朝气蓬勃的小伙子，确实需要被世界正确认识。别人对公司的误解，有很重要的原因是我们不主动与别人沟通，甚至连被动的沟通我们都害怕，还把这当成了低调。在舆论面前，公司长期的做法就是一只把头埋在沙子里的鸵鸟，我可以做鸵鸟，但公司不能，公司要攻击前进。我听说下面的人（媒体关系的人）谨慎得很，说错一句话紧张的不得了，不知道是不是把我的精神病态，变成了十万多人的麻木，十万多人麻木了，公司怎么得了。要把我个人的实际情况和公司的宣传原则区分开来。如果不区分开来，公司的宣传永远定位在一个不正确的位置上，就把公司给耽误了。在我们公司要发生比较大转折的历史关头，我希望和大家座谈澄清一些误解。

一、担负传媒的人要敢于把事实真相对外宣传

大家看不看天涯网，天涯网说的话比我们自己说错话还要厉害一点对不对？既然那么厉害的话挂在网上，我们都不在乎，我们的员工实事求是地说两句错话有啥了不起？公司以前对宣传就是堵，能堵得住千万人的嘴吗？要适应，要顺流，不要担心木筏会碰上湍流。当时公司开放心声社区，我内心也很有压力，反对的人也很多，我们还是坚持心声社区开放。我不明白为什么家丑不可外扬，员工只要坚持实事求是，事情是亲历、亲为，有不对的地方，为什么不可以外扬。我们最近在离职员工管理上，已删除了维护公司的声誉这一条，维护是维护不住的，只有改好才行。要允许员工讲话，其实绝大多数员工偏离实事求是只是一点点，不会是黑白颠倒。心声社区开放以后，我们内部实际上是好多了。

二、改善和媒体的关系，善待媒体

现在我们和媒体的关系是有问题的，吴春波给我看一篇文章，是写华为的，我看这个作者很善意，写的挺好。但就是这个记者到我们公司来，进不了我们公司的大门，谁也不接待他，打车在坂田转了一圈就回去了。那么请问他怎么报销飞机票？他做为一个有使命感的人来接近你了，但是啥也没见到，主编怎么给他报销？媒体也是要付出努力的，为什么让人家下不了台？我们要学会平息各种矛盾。

要改善和媒体的关系，要善待媒体。在与媒体关系上，也要低作堰，而不是高筑坝。媒体辛辛苦苦来了，好赖信息都得给他两个，让他能写篇文章；要采访任何一个员工都可以，员工想说啥就说啥，批评华为公司更好，不一定要说华为公司的好话，事实自会有鉴别的。华为有什么事，捅捅也好，小不振则大震。早些知道什么错了，总比病重了好。第二点，公共关系部也不要那么僵化，善待人家，允许人家采访一下，回去有名有姓地写了也就交差了，也就不恨华为了。其实媒体现在是很恨华为的，他们的一些说法是气话，是对我们封闭和傲慢他们的反弹。媒体群起而攻的时候，大家不要想完全是阴谋分子策划的，阴谋分子没有这么大的能量，应该是媒体群体对华为公司愤怒而形成的，我们要适当改善和媒体的关系是很重要的。

三、谋定而后动，文责自负

将来公司也可能做一些广告，因为我们有一些产品是消费品，公司的形象也要合理地宣传。我们宣传什么大家要有预案，什么预案呢？就是我们要讲哪句话，要用哪些段子、哪些音乐、哪些画面，都要策划，都要有受众分析和关键信息。

公共关系部要负责整个媒体的关系，包括预算费用的规划，每个口也可以做一些预算。文稿要建立高质量高标准，我们要和一些高级的设计师来往，投放的渠道不一定是高级的，但设计上一定是高级的。第二点不要太高调了，我们不能接受低质量低水平的东西，但高水平的东西不一定要高调。（陈黎芳：高调指爱国。我们是商人，有目的是允许的。）

规划管理要纸上先谈兵，谋定而后动，一件一件具体的事我们不干预，但是总的谋定还是要统一讨论。统一是在谋定的内容上要有总的规划、总的发展。当然也要灵活机动。

谋定的广告、文章……，可以系统地先公布到心声社区上，没什么好保密的，让员工先批评批评，每个人都不是神仙，批评批评有什么不好。说公开了，怕别人偷走，偷走了，钱都没付给别人就公布了，我们占便宜了，我们巴不得蒋干偷我的书信，邮票钱都省了。加强谋定的公开性，不要什么都强调保密。

具体产品的稿子是文责自负、不审查，但渠道大家还是要统一一下，在统一的管辖下有多个渠道也是可以的。渠道的统一不是统一到唯一。媒体关系部门做的不是审批。

步调一致才能得胜利，但步调不能太僵化，不能太保守。统一是指谋定而不是具体的操作，谋定后怎么动，公司就不管了，每个模块都有自己的自由。

四、媒体关系的人要敢说话，不怕说错话

我希望新的一年我们要放开一点，允许大家做些事。第一，媒体关系的人要敢说话，要敢说错话，说两句错话有什么关系吗？公司真有因为哪个人说错话垮了吗？说两句错话组织就垮掉了，说明这个组织真不值钱。华为公司到这个时候要允许批评，你们看我所有的讲话、所有的文章，都号召华为公司内部要出现敢于反对的声音、敢于反对我们的人。我们不可能事事都做的正确，至少我不会事事做的正确。因此要给大家解放一下思想，如果说哪个人因为说了两句错话被处分了，我负责平反。但是说错话了，一起开个讨论会，总结下次该如何纠正是必要的，不是打击报复，但不要和这个人的前途命运相连。希望大家把思想放开一些，我们的城墙这么紧锢不好。

不怕犯错误的人要得到表扬，很谨慎没犯过错误的人太保守了，要从行政管理岗位上换掉，到别的岗位工作，有些部门需要这样的干部，但媒体关系不需要。不敢接触客户，不敢接近媒体，有两种可能，一是明哲保身；二是本人就是南郭先生，没有这个能力。我希望媒体关系部一次错话都没说过的干部，就从部门的行政上调离，调到做画页、图片工作，还是可以接纳的，行政管理就不要再做了。

二十年来我们公司重视什么？重研发、市场，不重视均衡的组织管理，公司才会有那么多事。边缘系统长期得不到关怀，前面二十年我们走完了，后面二十年就是要走向均衡发展，媒体也是需要均衡发展的一个环节。我们现在要调过来，给你们一些权利。以前我对你们的禁锢不要你们承担责任，是我的责任，但以后你们没说错话就是你们的责任。到明年年底，媒体关系口的人都要写出述职报告，主题词“我那句话说错了”，一句话没说错的，一定要免除行政职务，我们要把思想和方法调整过来，明年一个新气象就出现了。华为公司一定要允许大家讲错话，大家要争着说“错话”光荣，公司就是真的公司，不是假公司。

我们从上而下的谋定就是不能做坏事，我们要在法理的框架下做事。我们不怕媒体前提是我们不要干坏事。

我认为每个口都应该以攻击前进为中心，不是以管控为中心，否则我们就没有成长空间。进攻一定是会有错误的，创新最大的问题是失败，你们不怕说错话就是攻击前进。李云龙一辈子就是犯错误，我需要李云龙这种犯错误的干部。我们有些干部明哲保身，唯命是从，一点错误都没有，他们就是想呆在公司混混，混到股票分红，不要被辞退，这种人创造的价值低于成本，不是贡献型的。谁都不敢犯错误，就是让我犯错误。你们犯错多了，我就少犯点错。你们不替我顶着，就是让我自己去顶，我会喜欢你们吗？我费一次力讲话，就是因为你们不讲话，你们是个小靶子，本来就不显著，人家攻击你又不厉害，为什么不敢讲，不敢讲就是不敢承担责任，明哲保身的人就是最自私的人。

你看中兴员工的讲话，越讲越有水平，刚开始讲的不好，一攻击改了，下一次讲话又进步一点，慢慢就找到了别人攻击的思维，就驾驭了这个思维。你们只要敢站出来讲错话，终有一天比一天讲的好，你们要想讲完美的话，到死那天都不可能。我讲话有什么水平，我就是胡讲话，大家都批评我。我听听大家讲什么，归纳一改其实就是大家讲的话，我把它发出去，大家觉得还挺有效果，公司就往前拱了一点。我认为每个口的责任就是攻击前进，攻击前进中一定会有很多错误。

五、坚决不能利用媒体

有一点不能变，我们接待媒体不能使用对待客户的标准，我们和媒体合作伙伴要有一些规则。

永远不要利用媒体，我们要改善和媒体的关系，而不是要利用媒体。不要自以为聪明，任何事情都有正和反两个方面，不要以为你就得到了，可能你走进更复杂的问题了。我们不想利用媒体帮我们做什么事，不和媒体象过去那么不和谐就行了，我们需要的就是媒体给我们一个弹性的环境。

[1]徐直军，1967年出生，毕业于南京理工大学，获博士学位。1993年加入华为，历任公司无线产品线总裁、战略与Marketing总裁、产品与解决方案总裁、产品投资评审委员会主任、战略与发展委员会主任华为副董事长、轮值CEO。任正非对徐直军的评价：“总能先于他人闻到任何机会。”

做事要霸气，做人要谦卑，要按消费品的规律，敢于追求最大的增长和胜利

——任正非与终端骨干员工座谈纪要 2010年12月3日

【导读】此次会议是华为手机的“遵义会议”，一是决定放弃白牌做高端机；二是学习巴黎时装时尚化；同时聘请前宝马设计总监范文迪担任手机产品首席设计总监，形成了两条工作定律：工业设计（ID）牵引硬件，用户体验（UE）牵引软件。事隔四年后，华为全球首个美学研究中心于2015年3月12日在巴黎设立，主攻华为手机的美学创新设计，由蜚声国际的法国设计师 Mathieu Lehanneur 领衔；并挖来了苹果公司前创意总监、全球顶级用户体验设计专家 Abigail Sarah Brody。

我们认为终端这几年发展真不容易。当年我们没想过做终端，我们是被逼迫上马的，因为我们的3G系统卖不出去，没有配套手机，要去买终端，买不到，才被逼上马的。应该说你们走得不错，很成功。郭平发明了转售路线，专门给大运营商定制低端手机，当时我对这个路线还是持怀疑态度，能不能成功？歪打正着，成功了。今天我们是一个比较民主的会，希望大家畅所欲言，你有什么想法你就说，包括海外连线的两百多个弟兄们，你们想发言的尽快发言。我的沟通不一定正确，我这个人知识比较孤陋寡闻，所以我又请了徐直军、郭平、陶景文、邓飏、万飏、余承东[1]等，他们也可以替我回答，你们也可以回答。我特别希望你们有不同意见，反对意见，今天反对了，明天做对了就好了。大家都不吭声，我们做错了，以后付出的代价更大。咱们开始吧，谁是第一个勇敢的？

1、蒋化冰：我是手机产品线蒋化冰。因为手机在终端里面最靠近消费者，难度比较大，做得也不够好。做消费品是做人的生意，我们对人性的理解还不够深，我们华为公司做手机，如何从人性的角度用一句话阐述，怎么样做得和别的公司不一样，而且要成功？

任总：人性的理解是比较难的，特别是服装。服装产业在哲学层面上，心理学层面上，应该还是比较成功的。而我们往往从技术的角度看世界名牌。这就是小学生在看世界。例如：人性的复杂性，从“色戒”这个电影中，汤唯演得比较成功。我们终端有没有消费心理研究室，如何引领，所以我们这些年是跟随。手机会时装化。未来的消费品就象时装一样，量很小，批很多，大公司难做。在时装化中，你们怎么会赢？美国男人想拿的手机大点，手握着舒服一点。孙正义要为老人定制手机，只要求手机的字大一点，能打电话和发短信就行了。他说日韩公司是工程师执政，他们渴求展露自己的才华，手机越做越复杂。人家说你们华为公司是政治家执政，所以将会做出这么简单的东西来。但是华为公司也是工程师执政，所以至今也做不出这种适合中老年人的简单“时装”。我们怎么确定客户需求？在时装化的时代，我们怎么入口？我们是大批量、标准化，这是大公司的优势，但是小批量的时代，我们还有没有优势，这是个大问题。

郭平：对付苹果和其他公司的标准化、全球化，我觉得我们要民族化、区域化，细分客户和市场来取得胜利。苹果有强大的市场营销能力和技术创新能力，他可以四年只做四款产品。所以我们一定要细分客户和市场，我们不可能一款产品象苹果一样在全世界畅销，但要有一款产品在某一区域内畅销，要沿着这个路线去做。

2、苏杰：数据卡这几年在终端公司走得稍微好一点，主要是终端的领导对数据卡定的策略正确，最终拖死别人。今年数据卡累计发货超过一亿台。公司比较低调，对内对外都低调……

任总：谁给你们传的让你们低调，不让你宣传。谁亲自听到我说这个话？你们青年人热情高、活跃。你们的客户也是这么一群人的话，为什么不可以一起疯。你们年轻人谈低调，就是让我去当你们的炮灰。你还说你低调是我要求的。你个子那么高，身体那么好，应该帮我挡点炮火。

3、苏杰：我有个请求，我们数据卡累计发货超过两亿台时，能否和我们数据卡团队合个影，请我们吃个饭。

任总：合影、吃饭没问题，不需要超过两亿台。不要把目标定那么高，随时都可以。

终端公司几大产品，我们分别都可以作出市场定位。

第一个产品是固网终端。固网终端要求对网络技术理解得要深刻，网络后方平台和前方沟通我们有最深的理解能力。我们最有可能积极响应。只要MKT盯着客户需求，在不同的国家、不同的民族中，能够及时把握潮流，我认为固网终端一定能称霸整个世界。在终端业务中，什么都是可能的。我们不是防守，我们是一个进攻者。MKT要改进一下方法，要积极提高MKT的能力，固网终端一定会成为世界领先产品，后方对你们有强大的技术支持，但是你们要自己解决对需求的理解。

第二个是移动宽带（含模块）。移动宽带是纯技术问题，技术性问题就是通道问题，在通道的问题上，我们优过别人。如果在通道问题上我们加大平台投入、加大技术投入、加大芯片投入，我们有可能将来在移动宽带上保持优胜者。不过三星上得很快。

第三，我认为在终端上，我们创新不够、能力不够。自己要抓住自己的优势，要做出几款好的产品。自己做不出，也可以OEM。但是OEM不能变成中心，否则一旦潮流改变，你的渠道、你的服务没水，会全都乾死你。我认为公司对终端市场的响应是不够的。比方说，去年巴展，有人拿我们的手机，但接不进我们的云？在我们内部，这么大的部门，怎么会连不通呢？我就觉得奇怪。要好好想想，我们的战略是什么，怎么才能胜利。光低调不行，低调是王者心态，天下都是你的，你就低调。终端你都落后了，你还低调。

4、张军：我们在推华为的产品尤其是手机产品，用的是华为品牌，这样会和公司传统的运营商2B业务的推广和宣传策略有些冲突。

任总：你们可以起个自己的名字，我是最支持的。你们大胆干，公司没策略约束你。

5、张为党：您刚刚提到手机时装化。手机做为消费电子，非常重要的一项是渠道。以前都是通过运营商转售，想听听任总对终端公司渠道建设的期望。

任总：渠道的问题是怎么防止渠道产生的内部腐败。我们长期不做渠道，是因为我们长期没有建立起来防腐败的能力。终端要建渠道，学习如何防止腐败的产生？

陶景文：其实运营商转售也是有渠道的，运营商也是有合作伙伴的。今年我们也在加大渠道建设，我们要公开、透明，渠道政策要符合业界规则，业界的渠道政策还是很透明的。我们不能因为怕腐败就彻底放弃渠道，转售不是集采，也不是定制，关键是进销存体系和渠道政策做清楚。

6、陈传宁：我的问题是：任总对外研所的建设有什么指导性的意见？

任总：既然是做时装，那么如果做法国时装品牌，要在法国有法国人参加做；要做美国型的，就在美国；要做多姿多彩的，要在拉丁美洲。产品规划部门要分散建在主要客户需求的地区。如果中国人包打天下，会一败涂地。我们要从依靠中国人打天下的时代，改为依靠网络对全球提供支持和支援，这样才可能胜利。产品设计一定要贴近客户，而不是闭门造车。

第二，要加强利益分享机制的建设。我认为世界上利益分享机制做得最好的就是苹果。首先，软件公司的云能不能让手机接进来？华为的手机上不了华为的云，这是个天大的笑话。部门不要因为利益割裂成这个样子，你的利益能和世界分离吗？苹果过去十万个应用、现在二十几万个应用，接下来就是一百万个应用，一千万个应用啦，你们终端公司何时能赶上啊？没有正确的分配机制和利益转换机制，光靠我们这些人垄断起来，捂着自己的股票，不想努力进取，这个心态，能打下世界来吗？所以产品规划中心要分散在全世界，让听得见炮火的人来呼唤炮火。

7、罗语周：前几天组织大家学习了郭总在管理优化报上的《嫁接长不成大树》。地区部实际运作时，终端的兄弟们和平台的比起来，我们失败多一点，因为我们的竞争对手是Apple等，平台的兄弟胜利多一点，因为走在大路上，Nokia、爱立信可能已经不是对手了。公司对于终端未来的期望是什么？终端在行业里的位置是什么？

任总：我先提个问题，你能不能做到世界第一？

罗语周：这是终端每一个员工的梦想。

任总：别梦想了。我担心你们不可能做世界第一，第二、第三都难。你们不可能超过三星，韩国人最顽强拼搏。短时间在苹果这种垂直整合模式上，没有看见你们的机会。Nokia有这么大的规模。中间还夹有饼干，还有索爱啊、LG啊。中兴啊比我们有竞争力，虽然规模没我们大，但比我们有竞争力。你要做世界第一，你得一步一步走。

说网络走在大路上，他们是二十年这么爬过来的呀。终端也要一步一步走。不要看人家走在大路上，你还走在小路上，只有从小路才能走到大路上。世间没有神仙皇帝，也没有救世主，全靠我们自己。不是我们规划一个美好的未来，你们就能实现了。梦想不能光有梦，没有实际的东西，就是乱想。我认为终端要实际改变自己，要从内部因素改变，首先要改变内部分配机制和外部分配机制。外部分配机制苹果已经做了很好的榜样，内部分配机制华为给你们做了个很坏的榜样。华为这个机制就是培养懒人的，惰怠的、保守的。终端公司应该是低工资、高奖励。敢革命，不敢留下革命的，可以回华为技术。不改分配机制，就没有梦想。我们没有梦想，梦想是你们的。婆婆不能替媳妇生小孩吧？

8、杜国玉：我们在西欧拓展过程中，发现有些终端不单单是终端公司在开发，网络侧也在开发，软件公司也在开发。比如IPTV机顶盒，终端公司在做，软件公司也在做，我们在市场上冲突；还有固网终端中的PON终端，所有的运营商都要求ADSL网关未来演进方向就是PON，这要求两个产品形态要融合，我发现公司内部在打架，客户也不理解，想听听任总的看法。

徐直军：之所以造成这个现状，是有历史原因的。当时终端公司资本运作时，把PON划到了接入网产品线。现在基本达成共识了，把所有面向家庭的终端研发都整在一起。销售模式呢，将来有可能是通过终端，有可能通过网络，这个正在讨论，会把这个问题解决。

任总：我们三个IPTV，有时候还不是两家战，是三家战。我把他们也带来了，听听你们怎么个斗法，你们要形成合力。你们不能内战内行，外战外行。我认为中兴很多方面都是好的，什么时候我参观你们的办公室，希望能看到墙上的标语口号有向中兴学习哪一点？我把何士友在网上的讲话给EMT看了，这么精辟的讲话，他们非常认同。昨天陈黎芳给我看你们的广告，一大篇很罗嗦。其实就是一两句话，言简意赅说清楚就行。我去国外，有人送了我最新的手机，徐直军看到了，马上拿走给终端公司了，你们看，这是多大的敏感度。只有进攻才可能成功，防御是不可能成功的。没有渴望和客户见面的干部，立即从行政职务上退下，害怕和媒体接触的，你也别做行政干部。渴望成功，才是华为人的本性。你没有渴望成功的感觉，你见客户、见媒体的时候，是迫于无奈，而不是亢奋，怎么能成功呢？所以，我建议你们把那些不渴望见客户的人全部从行政干部岗位上撤掉，我给他们机会做专家，但要能做得了专家，否则就混不下去了。你不见客户，不把客户合理的需求、合理的支持引到后方来，你就不可能引领这个序列前进。

9、陈梅：您一直讲要我们的品牌、传播工作向中兴学，但在华为的传播工作中，我们经常会遇到一些宣传红线，比如不能用明星代言，不能在新闻、财经类的报刊上做广告。终端是一个时尚的、不断创新的产品，我们是不是可以突破这些红线？

任总：我建议把你提到行政管理干部岗位上来，把不准突破红线、不准做宣传的人换下来。那些敢于冲破红线的人是抢粮食回来，会分一点给我。中兴是我们的榜样，中兴的媒体预算是多少？先赶上中兴，先别赶上三星，三星还太厉害了。（陈梅：从投入来看，赶上中兴是完全有希望的。）

任总：我不是说水平，水平赶上还是有问题的。预算赶上去，做多了就正确了。一开始做错有什么关系呢，做错了再纠正再改。中兴有一部分人以前在网络上讲话也不怎么样，互动过程中给人家骂，骂来骂去自己就明白了，水平就高起来了，成高人了，我们赶上不了。事情都是这样的，要敢于走起来。敢于胜利才能善于胜利。媒体关系上，你是消费品，要有消费品的特征，特别是你们要做渠道了，有两个问题，一不要内部腐败，二是渠道给你卖东西的人都不知道你是什么东西，怎么卖？我们是总店，LV品牌是总店做的。70%都是广告费，包装、代言都很贵。奢侈品有奢侈品的消费规律，消费品有消费品的规律，你现在找不到规律。

10、韩诗涛：我是重大项目部韩诗涛……

任总：我认为终端不应该有重大项目部，我从来就没说过要成立重大项目部，你就是要成功，这就是重大项目。

韩诗涛：年初时说终端不要象系统一样参加恶性竞争。现在中兴进行了一些调整，将规模放在第一位，利润和利润率在下滑，规模增长很快，给我们造成了很大压力，我们在这方面是不是也要做出调整。

任总：采取什么样的战略需要你们自己想明白，到底是你们先把规模搞得大一点，还是先把利润搞多一点，这个不要我来给你们判断，否则你们CEO不应该拿这么多钱。你们现在提升自己的竞争能力是最重要的。我刚刚说了四点，从固定终端、移动宽带到手机、到垂直整合，哪一点合适，你们考虑去定。只要有竞争力，就是重大项目。你会不会输给别人都不知道，怎么能说重大项目成不成功呢？什么叫冲不上去？我认为还是激励机制有问题。不干活的拿的并不少，拼命冲的人拿得并不多，没有一个合理的激励机制。

11、吕峻峰：这几年终端每年给平台交不少租子，包括付给平台的平台费用，这样每年占销售收入的三个多点，感觉负担有点重，怎样让公司平台能够发挥作用来支撑终端业务的发展。像目前平台的地总，KPI考核指标里面，终端这块只占不到百分之十，终端做成怎么样，对他来说并不太在意。

任总：第一点，明年我们面临非常重大的改革。未来一两年改革力度非常大。将来我们是一个统一的大平台，这个大平台会有四个营运中心，一个营运中心就是运营商管道这个平台，我们要求管道增长从2%提高到10%，现在他们的增长率是2%，但利润也不少。还有一个消费品，今年增长率预计是22%，中兴增长35%左右，我们比中兴低13%，明显处于弱势，而不是强势，这是一个营运平台。还有企业业务，我们发布云计算，也是企业业务的一部分。四个赢利运营中

心分离，公用平台都要支持。代表处和地区部可能都不是作战部队，作战部队是以系统部为中心，以面向客户的运营中心为中心，叫作战部队，因此你们也可以组织作战部队，增强竞争力，平台以后对你们的支持也会更强。但是改革的完成需要一两年，不会那么简单快捷地完成，以后局面会有些改变。

至于你们交的租子很多，我也没让你们农民多交粮食，你们的计划预算是怎么做出来的，关键你们要提出合理的战略、你们持续成长的路径、你们和周边的可比性。你们提出合理的战略，但总的来说你们要承担你所付出的成本和你竞争的机会。你们应该是加大研发、加大平台投入还是其他，这是你们具体部门操作的问题，不能由上级来定。你们觉得租子交的多那你可以少交一点。交多交少，要提交给财委会商量，跟IRB商量。看看人家IRB同不同意，人力资源委员会同不同意，财委会同不同意等等。

12、公司一直在讲端管云，我们手机在端管云的配套里，在大平台里面我们能够起到什么作用，我们如何与大平台配合起来？

任总：我讲的是端管云，没有讲手机，手机只是端中的一部分，不是完全的端。比如说移动宽带技术要称霸世界，称霸世界可能不是插卡，而是小模块，嵌进各种机器里去的，中国叫物联网，世界不叫物联网。这个小模块未来和管道平台相融合。第二个问题，固网终端发展空间其乐无穷，但固网终端的变化应该是很迅猛，但万变不离其宗，我们一定要在垂直整合上下很大的功夫，使我们的内部资源要集合在一个点上。现在我们内部是各行其是，明年将以解决方案为中心来改革研发体系。所以我提出来以解决方案为中心来解决问题，我们已经开始启动了，已经任命了三个解决方案总裁。管道解决方案是丁耘，企业业务是徐文伟，还有消费品是万飏等等。以后进一步改革过程中，会往下改革，比如无线的基站，能不能和接入网融成一个解决方案部。我们没有按需求来整合这个东西。所以说这个云，和其他很多问题上，我们内部组织改革和整合也慢慢趋向于以需求来整合组织而不再是以技术整合前端组织。

余承东：我现在在做CMO的工作，要管理好华为公司端管云之间的协同，这是我的本职工作，也是MKT的工作，我们内部不能互相拆台，要互相帮助做得更好。端管云的整合不论是内部整合，还是外部整合，都要用开放的思维来强化我们的能力、强化我们的合作伙伴，一起来做成功。

关于终端公司，全球五大机会中心，包括日本、西欧、北美等，按照不同的能力来构筑区域的规划、能力中心的建设，能够像郭总刚刚说的，达到全球化、区域化的特性。老板说的IPHONE做得很成功，但IPHONE手机的中文输入法确实做得很差，跟我们中国人做的搜狗、百度输入法差得很远，这就是我们全球化、区域化上提升我们需求理解的能力，我们要去强化我们的能力。另外在整个行业，手机领域，面临很大的变迁趋势。行业中Feature Phone，Smart Phone都大规模增长，在这方面，我们今年Smart Phone占比非常低，未来发展给我们造成很大风险。如何平衡Feature Phone和Smart Phone，未来一年如何提升我们的增长率，和老板说的构筑产品能力，我们要深刻解读。老板说的对需求的理解能力和构筑产品的能力，就看我们的水平了。大家整个团队心态要开放，敢于创新。在这点上老板批评我不是很谦虚，我确实不够谦虚。我想我们无线和爱立信比，不谦虚地说，我们有一年的优势。在终端领域，我们敢不敢喊出来，大家一起打拼，团队打拼。要有执行力，没有执行力，都是瞎扯淡，部门之间要协同作战。这几天参加了终端BP的研讨，感觉工作是离散性的，各干各的，没有清晰的战斗方向，没有形成合力。没有执行力就是空谈，我们要有执行力。大家对市场分析要敏锐，希望比竞争对手站得更高，看得更远，看得更深。我们想要超越，打赢同城对手是最低的目标。打不赢，超不过他们，终端CMO我就做不了了，平台的CMO也做不了了。我已深刻地理解这点，我们努力去做到这点。大家有什么想法，有什么IDEA都可以提出来，我们要谋定而后动。我们明年要推明星机型，如果没有很好用的东西，手机送给大家，大家都扔了。什么时候大家把IPHONE扔了，用我们的东西？能不能做到这点，要靠我们团队的努力，我们努力行动。

13、吴波：我有两个问题，第一是一个小时之前，您刚进会场时说华为终端是为华为技术系统配套做起来的，过了一个小时，您对于华为终端在整个华为集团的地位没有一个新的澄清，想问一下老板您如何对终端公司在整个华为集团怎么定位？终端公司是整个华为集团不可或缺的一部分，还是只能作为一个配套的产品线存在。

任总：刚才讲得很清楚，端管云，你们就是三分天下有其一。可能以管道、消费品、企业和其他，等四个核心业务组成四个运营平台，所以你们在公司是有三分天下的，甚至你们也许比三分天下更活跃。像核心网，花多少人开发出来，两百万用户的核心网，售价不到两个美金一线，这么大的核心网一两百万美金就这么卖掉了。核心网很难很难，卖不动。云计算就是从这里面飞出来的。所以你们可以想到怎么定位法？终端在未来的网络中越来越重要，软件怎么摸都摸不着，他必须要通过终端才能和人实现共享。我们公司将来会转变成很大的软件公司，但软件摸不着，要靠你们这个螺丝把我们这个软件体现出来。一摸摸到螺丝，一看，里面好多软件。所以终端有很重要的战略地位。我们一个小时前讲的

和现在讲的没有变化。以前国家认为终端很赚钱，不给我们做，我们只好在海外注册了公司，谁知海外这个小公司做到现在这么大，慢慢经过国家批准才移到国内来。国内销售平台做得不如国外大，是因为我们起步不在国内起步，是在海外起步。我们走到今天，我们已经有望，要做好做大。

郭平：我补充一下，刚才老板提了，华为公司消费品领域是四大核心业务之一。终端公司的人自己要有自信。一方面终端是个消费品，本身有广大的市场，按消费品的经营特征，能够经营得很大。另一方面即使从运营商的角度来看，最核心的策略伙伴，不是网络管道，而是软件和终端。你看苹果，在每个国家只挑一个运营商来做伙伴。在全世界范围内，终端的空间比管道其实要大得多，只是我们做得还不够。苹果做了四年做了四款终端，把自己做成超过2600亿美金的公司市值，全球最值钱。

14、彭玉龙：移动宽带近几年呈爆发式增长，取得了不错的市场份额，公司明年对我们的战略要求是市场份额寸土必争，但我们现在面临一个问题……

任总：我没说要寸土必争，我什么时候说过寸土必争？你们要看一下我在小国代表处的讲话，我讲完之后对小国影响非常大，除了两个地区部可能还有问题外，多数都是盈利很大。我这次哥斯达黎加，听了中美洲的汇报我非常高兴，终于他们听明白，小国什么意思。小国就是可做可不做，想做就做，不想做就不做，结果他们做得差不多都垄断了，而且价格卖得很高，利润高就做。我没有说你们寸土必争，你们这样可能消耗了很多子弹，但只保卫了一寸土地。

15、彭玉龙：我们现在面临的困难是跟对手的产品同质化竞争越来越厉害，我们的创新投入不足，移动宽带每年研发费用投入才2%。

任总：我从来没有对你们移动宽带终端有过埋怨，包括你们在欧洲抛低价，造成欧盟反倾销。你知道反倾销这个活动结果有多严重，不只是对华为影响，而是对整个中国都有非常大影响。应该感谢公共关系部，感谢这次世博会，这次世博会我们有条件给欧盟27个国家接触。我见到了12个国家的总统和总理，我同时跟27个国家的大使沟通，而且我还飞到欧洲几趟跟欧盟的领导谈。当然我们后面还有一系列的手段，我们付出数亿欧元的代价，你听过我说你们终端移动宽带一次吗？今天你第一次听到这个话，我没埋怨你们，错了就错了。那以后怎么做正确？你们要自己找路。另外我从来不赞成终端寸土必争的概念，这个世界太大了，你能争多少土，成吉思汗、希特勒都垮了，你还不如他呢。你要找适合自己的成长道路，不要自己制造自己内心的恐慌。你们数据卡卖二十多欧元一片，你说欧盟怎么能不反倾销。因此移动宽带终端要走自己的路，你说研发费用只投入2%，我不知道为什么，我们已经批评华为公司投入不足，郭平的文章也批评了公司投入不足，我们对管道平台的研发也是投入不足，我们要改变这个现状。管道投入已经提高到12%，你们终端要提多少才合理，可以加大力度。

16、梁朝荣：现在全世界大的终端公司只有苹果和华为没有自己的生产能力，华为一直没有自己的生产能力，未来做到一亿台、两亿台、三亿台，是不是还是这个策略继续下去？

任总：我们要建立核心生产能力，否则我们对供应链理解不深和不能打通。我们之所以管道系统做得好，是因为我们保持了核心生产能力。我们保持一部分生产能力，掌握了这部分能力，这样对外包合作就比较清晰，我支持终端恢复这个东西，要建立这个东西。不要完全甩出去，这样太机会主义，一旦出现风险，就满盘皆输。如果核心制造领域恢复有困难，可以请以前的离职员工回来，回来把这个筹建起来。我们恢复短薄精小的制造能力应该不难，日本人就是短薄精小。我们可以找一些日韩专家。

17、邹笑辉：刚才老板谈到供应链几个问题，我先接着问两个问题。老板给终端公司设了两个紧箍咒，一是内部腐败，二是恶性库存。以前终端的业务只是试一试，不要有大的风险就行，但现在我们要进攻了，我们在库存的要求有没有新的改变？在终端消费品这个行业，我了解到库存永远伴随它的成长。

任总：我不改变我的观点。我希望供应链变得柔性一些，计划的响应速度快一些。库存可能会构成最终的死亡，可能一次或两次库存就死掉了。积极进攻不一定库存很大，在供应上我们一定要研究怎么积极响应，怎么缩短供应周期，怎么加大供应柔性。我宁可要成长慢一些，也不要库存。而且随着产品越来越时装化，库存的风险越来越大。

徐直军：库存的策略不能调整。终端增长模式和网络设备完全不同，对网络设备来说是库存式供应，就是先买原材料生产再按订单供应。苹果iPhone4走到今天，他也有供应问题，对于消费品来说，是饥饿式供应，保持90%的需求供应就可以了。

任总：销售大了，市场比例上稍微可以大一点，库存可以接受，但库存的观点是不能改变的。

邹笑辉：我有点不同意见，其实终端做为消费品，价格是调节因素，价格降下来库存就会下去。

郭平：我不同意。我现在免费给你黑白电视机你要不要？免费你可能都不要。

任总：我认为我们要学一下消费品牌比如服装品牌的管理。每个顶级服装品牌实际都有两个品牌，一个高端一个低端，其实一样的货，销售点不一样。终端的销售模式和供应模式，除了库存不能妥协之后，其他可以考虑，随着时装化越来越严重，有些东西过时以后，你送都送不出去。

郭平：去年因为库存死掉的是PALM公司，在此之前爱立信的手机也是因此死掉，西门子出售的时候还倒贴了几亿欧元，也是因为库存死掉。MOTO一千天赶超Nokia的运动中造成极大的库存衰落了。

任总：终端发展的两个死结：一个是内部腐败，一个是库存，这点我不妥协。

18、邹笑辉：现在我们进入全球化和区域化，关于在海外本地化生产，终端这块一直在摇摆，我们尝试了几次，发现还是在中国生产最便宜，对于这块，公司未来对本地制造战略上有什么考虑？

任总：我认为哪里成本最低就在哪儿制造，这我不否定。我们还是倾向于内部管理成本要不断降低这个策略，深淘滩，低作堰。从制造成本来说，随着我们批量增大，我们怎么制造。现在寻找一流的外包商，譬如富士康，现在富士康涨工资，是不是涨我们的加工费了，那么有一些低端手机可以在二流制造商做，不一定非找富士康。富士康是高档制造商。我们还是在低成本的地方制造，因为终端的运输不像别的运输那么难，所以说你们怎么制造我不反对，而且可以随着季节性的波动找出规律，找出以后，弹性、柔性扩大量产，我不反对，但还是反对库存，可能因为库存会死掉。

陶景文：终端一个是库存，一个是质量，一个是内部腐败，这三个事情不会妥协。这是我们在经营策略上，改进管理的一个动力。我们要在量增加上来后，考虑如何增加供应柔性的问题，但不是靠增加库存来解决供应。

19、肖光生：我很关心干部发展问题，我四月份从一线回到终端干部部，在一线和总部都发现一个问题，终端的干部跟大平台其他体系的干部流动较少，在一线时，发现平台干部成长起来后，成为地区部的副总裁、总裁，通道很顺畅。请问老板，对终端公司现在定位是四大核心产业之一，那么在干部的流动上，您有什么考虑？对终端在高速发展当中缺乏干部，能否从其他体系输入一些比较好的干部？

任总：我认为终端不要老是期望从外面调人进来，其实你这是傻，你为什么要把好不容易打下来的江山给别人坐呢，你自己也可以做大做强。我跟郭平讲，第一你们要总结历史经验，历史战场上的突破口，是哪些人突破的，这些人今天是不是还有干劲，有干劲能不能用；谁在这个突破口把口子撕大了，把城墙口撕大了，是哪些人？这些人是否还有干劲，拿出来。在终端这此类人占多少比例，如果有70%的人具有这样的简历，你们将无敌于天下。不排除我们给你们派干部，但要立足自己培养选拔干部，干部是打上来的。领导的职责就是扛着炸药包，一定要创造出成绩来，只有在成绩面前，才有弟兄们的利益和地位。

20、刘成：刚才您提到产品区域化、民族化、本土化，郭总也提了，我们今年做了一个尝试，就是跟QQ合作，做QQ手机的概念，我们现在最大的困难就是全球众多区域国家，去做区域内容整合和合作的时候，公司没有一个很好的平台去支撑，想听听任总怎么考虑。

郭平：刚才任总在关于端管云、关于开放合作上的谈话，其实已经指出这个路，终端公司不要指望自己包打天下。因为是华为，我们比任何国内其他公司更容易接触到全球主要的客户，了解到客户的一些需求。但是当地客户的需求我们自己不能创造起来，我们应该把华为做成一个开放式的平台，让很多当地的应用和服务能够被接入上去。如果华为能够，也可能中兴可以做到。如果我们几家公司做不到的，我相信别的绝大多数公司也做不到。我觉得跟我们原有的生意模式有些变化，像刚才任总批评过的，我们跟软件公司的应用都不能衔接。首先要从机制上、心态上要开放，而不是指望华为替我的客户做好一切的东西。在管理班子内部分工上面，余承东也做了陈述，接下来他会负责牵头打通公司内部和对外合作的道路，我们希望很快有改善。

邓飏：我补充一下，软件公司和终端公司的联席会议已经开了两次，我相信以后联席会议会例行，软件公司和终端公司的高层会确保有例行的会议来解决应用的问题。我认为应用软件和终端的关系，就如一个人的左腿和右腿一样，我们看到行业几个做得比较成功的，苹果是先有端再有云，Google是先有云再有端。不管是哪个方向开始，云和端协同是一个大趋势，我认为华为的终端和应用软件也是会朝这个方向发展。老板刚才说上次巴展上我们的终端和云之间是不相通的。我可以承诺，在这次的巴展上一定可以连通。

21、梁波：现在终端的发展很快，而且终端的行业竞争很残酷，现在终端对时尚创新的要求也很高，而且每年都有很多新人加入。这个时候我觉得存在华为核心价值观传承的问题，您对我们如何去传承华为文化核心价值观，更好地支撑终端业务发展有什么希望？

任总：其实我也不知道华为有什么核心价值观，是他们归纳的，不是我归纳的。我认为华为核心价值观最重要的一点，就是一切为了客户。你只要有这个价值观，你就有生存价值。华为有很多价值观，归纳起来只有一个，就是一切为了客户。你看看只要能和客户打成一片的人，都升官升得很快，至少管道系统是这样。你看看有非常多的年轻人现在的位置都很高了，其实就是天天跟我们的客户在一起。第二终端里面要敢于使用新人，终端没那么复杂，没有什么搞不清楚的。中基层干部要以会做事的人为中心，会做人不会做事的人整天不断地去沟通，不断开会，糊里糊涂的；会做事的人一上来，这场战争怎么打，把这个搞清楚，会做人的人你们沟通去，做思想工作，战争一定要胜利，就简单的很。我们公司内部沟通复杂，就是让很多不明白的人当了官，你只要改变这个状况，你就有希望。

徐直军：我在这时强调几句，我们公司一切为了客户，过去讲的是为了运营商，但终端公司的最终客户到底是为了谁，是最终消费者。终端公司现在开始不能把运营商当客户看了，我们真正的客户是消费者。

22、Mats Barvesten：在手机产业链里面，我们知道品牌厂商可以通过品牌对产品进行增值，同时没有品牌的厂商可以通过工厂降低产品的成本，从而获得低成本的竞争力，请问任总，目前我司两者都不具备，我们以后往那个方向走呢？

任总：现在我们已经改变了我们以前不做品牌的策略，以前我们做低端手机，我们不做品牌，不做渠道，节省的费用刚好就是我们的利润。但是我们刚才也讲了，我们现在要向中兴学习，然后我们开始做品牌了，不是一点不做品牌。品牌和渠道是相关的，希望你们组织渐渐想清楚这个问题，我们逐渐也会开始做品牌的。

23、张红梅：任总您说我们要向中兴学习，要做时装化……在实际操作中，我说见到的所有立项，最常用的词汇就是“超低价”、“超底价”、“超低端”，这样的指导思想，怎样时装化？

任总：别把向中兴学习和时装化混在一起，中兴现在也没有时装化，不要搞错了。向中兴学习是学习哪一点？时装化是我对未来的描述，不是对中兴的描述。

郭平：我想就刚才Mats Barvesten和张红梅的问题作个补充。从战略管理来说，我们现在是夹在其中，没有成本优势，也没有技术优势，我们夹在其中，是处于危险的境地。如何走出这个境地？长远来看，品牌建立是一个过程，而且跟产品本身是相辅相成的。短期内我对手机产品线的期望是寻找差异化，寻找明星。大家看HTC做的广告并不多，他现在已经全球第四大手机厂商了；国内的酷派，做的广告也并不是那么多，但是已经成了一个高端手机、商务手机的代名词。所以我们不仅要看到这些像苹果、三星这样领先的厂商，也要看到像我们身边的HTC、酷派，他们的产品差异化的策略。当年我去见联通的常总时，他说华为能做手机吗？我们真正有多款非常畅销的手机，就奠定了我们能做低端手机的形象，但是到现在，我们能不能做Smart Phone，能不能有适应未来的手机，同样的我们需要精心设计出若干款差异化的手机，这样才能奠定自己的地位。产品的优秀是我们的基础，完全靠吆喝象秦池一样做品牌广告，是中国公司最容易做的，但往往没有核心能力相匹配，是不能持续。

24、任宏亮：现在终端公司走在一个不进则退的路口上，我们的规模正在往上走，会遇到很大挑战。以前规模小的时候，我们打游击战，做细分市场，容易打胜仗。但现在规模大到一定程度了，我们必须要打大规模战役，我们的对手也逐渐变成行业领袖。在未来的几年之内，终端公司在商业模式上、基础能力提升上以及分配机制上，我想问一下老板公司的管理层有没有做变革和优化的决心和计划？

任总：变革就是你们要自己变革，不是我们来变革，你们要有这种心理准备。从来没有救世主，也没有神仙皇帝，只靠你们自己。

25、刘乐：请问老板，目前终端跟业软合作，纲领是什么？感觉目前的合作是被迫的，有点像当年的国共合作。目前中兴学会了围城打援，前年去年他们数据卡超低价打击我们的利润，让我们的手机很难做，这种情况我们很被动。三星现在是皇军，他现在也在做明修栈道，暗渡陈仓的事情。他高举着移动大旗拼命进攻家庭解决方案，双管齐下。今年包括巴展，他们整体进入家庭领域，我们又很被动；反回来，郭总在08年澳门展和09年巴展提出来要做一千元智能机，陶总今年把这个智能机做出来了，我想如果我们能够弯道超车，打败白匪和皇军，那么我们是不是要在家庭上更要发力，而且我们的家庭解决方案也要时装化？手机时装化是需要的，女孩子都爱漂亮，但家庭也要时装化。刚才任总您说家庭领域不需要，我觉得可能不正确，因为家庭解决方案和内衣是一样的，也是时装的一部分。我就提这个问题，请任总指导一下。

任总：大家不要误解我说的时装化，时装化不仅是指漂亮，也包括功能和性能，时装还包括扣子。第二你讲的竞争情况，我们不要指望我们碰到的都是傻瓜竞争对手，我们的对手只会比我们更聪明，而不会比我们更笨。因为说不管怎么称呼人家，人家都是很聪明的，我们才笨呢，所以我们才被打败了。所以唯一的措施只有把自己变得更聪明，更有竞争实力，而不要指望他们没有实力；第三个问题，软件不是最终形态，如果它不随着终端走，它实际上是没出路的，包括电子银行，都有一种人机沟通的形式，所以软件应该更多地要向你们投奔。这个时候你们要建立一个共赢的基础，你不

要认为你们很强大，然后你们准备消灭别人，然后什么事情都自己干。我认为我们公司在很多方面都是存在问题的，问题存在才是希望，没有矛盾，没有问题，可能生命就停止了。我认为在这个矛盾的过程中我们要加强综合性协调和相互理解，以及正确的利益分配机制。我强调利益分配机制。因为明年我们公司经济形势很好，工资分配、资金分配和分红比例都比较高，这个时候我认为我们队伍不要懈怠，不要认为挣得钱多。钱的问题已经讲得很清楚了，钱袋子给老婆，你们没钱了，穷了就开始更努力，你们要坚持这个原则，你们就一定不会懈怠；第二你们要加强和你们社会上的朋友、同学多沟通，宣传我们的希望和光明，宣传我们不懒，我们是通过奋斗得到的钱，让他们理解什么叫奋斗，让更多的人加入我们，我们才有明天更多的希望。

26、王家定：从销售角度来看，我们面对两类客户，一类是运营商转售，一类是公开市场上的合作伙伴。本着低作堰的态度，我们的水流向我们的合作伙伴，在这个过程中，如何确保有效流动？现在终端的商业模式、交易模式在不断更新，也像水一样流动，想问一下老板，终端公司以及整个交付平台应怎么以一个规则的确定性应对结果的不确定性，已经确定的规则主要有哪些？

任总：未来的变革，一个是商业模式的创新，一个是技术的创新。这些创新都是交给你们，你们想想怎么办？而且我们前面是有榜样的。三星是我们的榜样，苹果是我们的榜样，榜样的力量是无穷的。洋人有些没有搞懂，我们就从中兴来去解读，去解读他们怎么搞懂了而我们没有搞懂。我们体系上商业模式的创新，不能教条于我们说的规则的东西。那么什么叫规则的确定，就是分配机制的确定。你看苹果多厉害，每天都有一朵朵云飞过去，每天都有百万富翁产生。一朵云进去了，马上有人用了，那马上就分钱了。我们队伍越来越庞大，那怎么去创新呢？要发挥集体的思维，大家都勇敢上战场。我觉得你们最好把头都剃了，不剃头怎么上战场呢？终端公司这一年有非常大的贡献，但是不要因为富裕起来就懈怠了。我告诫大家，不要把机会让给别人，不要以为外面的和尚来念经，你就能念，你们终端大有人才，你们没有人才，怎么能从零做到五十亿美金呢，所以你们要坚信自己是能产生好和尚的，是能念好经的，经也是靠你们自己写，不是梵文写的，而是你们自己用文字写的，梵文写的你们听不懂，念不懂。

[1] 余承东：“老板脾气很火爆，但内心宽厚，华为还是很包容，我活下来了……”余承东被派到欧洲做总裁时，任正非对他说：你要学会做领袖！

五彩云霞飞遍天涯

——任正非在华为云计算发布会上的发言 2010年12月06日

【导读】自2010年9月华为云战略与解决方案发布会后，华为加大云计算的投入，2011年华为在全国建设了20个云计算数据中心；2012年，华为和全球33个国家的客户开展云计算合作，建设了7万人规模全球最大的桌面云。

云计算是一种新的技术，它像IP技术一样，可以用在任何信息传播需要的地方。如同IP改变了整个通讯产业一样，云计算也将改变整个信息产业。未来信息的广阔包容，规模无比，覆盖天涯，蓬勃发展，风起云涌，烟消云散，多么变幻无穷，多么像云一样不可估量，这多么形象地描述了未来的信息浪潮。获得信息需要技术的变革，商业模式的创新，它的特性决定了，任何人都无力独揽狂澜。开放、合作是云产业未来的最重要的标志。

华为廿年来，从青纱帐里走出来，一个孤独的“农民”，走在一条曲曲弯弯的田间小路，像当年堂吉诃德一样的封闭，手拿长矛，单打独斗，跌跌撞撞地，走到今天。当我们打开眼界一看，我们已经不得不改变自己长期的封闭自我的方式。以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。这是“黑寡妇”的做法(黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛)。今天，我们要改变这个现状，要开放、合作、实现共赢。我们要保持“深淘滩、低作堰”的态度，多把困难留给自己，多把利益让给别人。多栽花少栽刺，多些朋友，少些“敌人”。团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是一家独秀。

以我为主，加强开发，以人为本，我们愿意积极合作；我们期待基于开放的云平台和各行各业应用服务合作伙伴携手共创未来信息产业的发展。

我们已经走到了通信业的前沿，要决定下一步如何走，是十分艰难的问题。我们以前靠着西方公司领路，现在我们也要参与领路了，我们也要像西方公司一样努力地对世界贡献。每年我参加巴塞罗那3GPP大会，我都感触良多，感谢那些领路人的远见与胸怀博大。这种无私开放、友善合作、胸怀博大，构筑了3GPP在全球的胜利。领路是什么概念？就是“丹柯”。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通讯产业前进的路。这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰、不确定，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。我们将这些探索更多的开放与伙伴共享。我们不仅会有更多的伙伴，而且更加不排除，愿意与不同价值观的对手加强合作与理解。

在云平台上我们要更加开放，同时将信息流的管道的直径做得比太平洋还大，让它有更大的能力、心胸，迎接各种云下来的雨。我们的开放要像黄河、长江、密西西比河一样，任雨水在任何地点、任何方式流入一样的方便的接入。我们在风起云涌的云业务上，要更多的包容，我们永远不可能独自做成功几朵云，千万朵云要靠千万个公司来做。云的价值是市场来决定，只有为客户使用的云，才会生存下来。云水谣，云水谣，不断地自我循环，不断地自我加强，浸润着大地，服务于社会。我们更要不排除一部分特别聪明的人，特别“笨”的人，他们超前了时代，令人不可理解。我们要宽容他们，理解他们。当发现这种现象时，华为公司将支持他个人对其想法的扩张，并授予我们的知识产权，让他没有后顾之忧，也可以给以小额资助，并不以任何利益要求为基础。当“苹果皮”出现时，我也让有关人向他们传递信息，最初得到的反映是负面的，看华为过去的黑寡妇形象，多么的恶劣。我们要理解一些“歪瓜裂枣”，并支持他们，这就是一个开放的、社会的“贝尔”实验室。你怎么知道他们就不是这个时代的梵高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌……

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道，一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江。电影《2012》，是虚构的，但信息社会是真实的，这就是想象不到的信息网络的未来。我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是不可压缩的，有稳定的流态，有严格的程序与代码。而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的管道是要有稳定的水流量的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。怎么适应未来新世界，华为面临着很大的挑战，我认为华为是不适应的，因为华为大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。所以要开放，要合作，站在长城上，多抓几多云。心胸开放，对一个成功公司来说，有多么的困难啊。

华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，从不开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪，我们永远基于存在的基础上去创新。在云平台的前进的过程中，我们一直强调鲜花要插在牛粪上，绑定电信运营商去创新，否则我们的云就不能生存。我们首先是基于电信运营商需求来做云平台、云应用。与其他厂家从IT走入云有不同。我们做的云，电信运营商马上就可以用，容易促成它的成熟。

我们在云平台上要在不太长的时间里赶上、超越思科，在云业务上我们要追赶谷歌。让全世界所有的人，像用电一样享用信息的应用与服务。

以“选拔制”建设干部队伍，按流程梳理和精简组织，推进组织公开性和均衡性建设

——任正非在华为大学干部高级管理研讨班上的讲话 2011年1月4日

【导读】对于组织平衡性的建设，任正非花更多的心思在治中求乱，也就是打破平衡实现喇叭口的扩大。轮值CEO郭平评价任正非说：20多年来，老板永远处于超脱的地位，却又能随时跳下去，一头扎进基层，他总在搅起不平衡，但组织总会自动地、快速地趋向平衡，使华为形成一种自愈机制……。

一、华为大学的办学方针要从“培养制”转变为“选拔制”，干部员工有偿学习，自我提高

恭喜大家成为华为大学第一届自费大学生，我们要继续推行这种路线，在公司内部，除了收学费，停产学习还要停薪；教材也要卖高价，你想读书你就来，不想读书你就不要来。交学费不吃亏，为什么不吃亏呢？因为学好了能力就提升了，出绩效和被提拔的机会就多了；即使没学好被淘汰了，说不定是现在退一步，而将来能进两步呢？所以投资是值得的。以后收费标准可能会越来越高，交学费、停薪就是要让你有些痛，痛你才会努力。我们这样做是为了增进三个造血功能：一，是学习提高了你的能力，就好象你增加了健康血液；二，是华为大学有了收入，会办得更好，它的血液循环更厉害，更优秀；三，是公司得到了大量的后备干部，增进新鲜的血液。这三种造血功能的自我循环，华为为什么不长治久安。

我们要从过去的培养制和苦口婆心的培育方式，转变成你爱学就学，不学我们也不会给你穿小鞋，关键是看你工作干得好不好来确定你的去留，而不是看你爱不爱学习。历史上不好好学习最后成了伟大人物的例子很多，学习不要强求。我们不搞培养制，我们没有责任培养你，我们是选拔制，选拔更优秀的人上来，在全公司和全世界范围内选拔优秀者，落后者我们就淘汰。我们不会派一批老专家苦口婆心地与落后者沟通，迁就落后者，在这个问题上我们要改变过去的一些作法。按照这种办学方针，华为大学就应该是个赚钱的大学。华为大学将来要想大发展，就一定要赚到钱，将来没人拨款给你。华为大学赚的钱先拿去自己发展，财务给出结算方法，把钱算给华大，让它转成投资，让大学办得更大更强。

华为大学的老师在后备干部培养这一系中，是组织者，不是传授者，如果他们是传授者，水平就限制在一定高度了。我们的学习就是启发式的学习，这里没有老师上课，只有“吵架”，吵完一个月就各奔前程，不知道最后谁是将军，谁是列兵。相信真理一定会萌芽的，相信随着时间的久远，会有香醇的酒酿成的。

当然不同的系，教学方法不一样，他们不一定是采取案例讨论的方式，但在案例讨论冲击下的教师队伍，也会成为另一种将军，驰骋在其它讲坛上，包括你的领导力、项目管理……等等课程，列出收费标准，鼓励大家自学，脱产学习，实习……。

我认为干部后备队的案例学习，可以分四个阶段：

第一阶段先从启发式学习开始，先读好教义，最好每天都考一次试，来促进学员的通读。胡厚崑、徐直军领导主编的这些教义很好，我想不到会编得这么好，它凝聚了全体编委及大家的心血，也许他们的努力会记入史册的。考完试以后老师先别改卷子，直接把考卷贴到心声社区，贴到网上去，让他的部下、他的周边看看他考得怎么样，给他学习的压力。

第二阶段自己来演讲，演讲的内容不能说我学了好多理论，我就背那个条条，这种演讲是垃圾。讲你在实践中，你做了哪些事符合或不符合这个价值观，只要你自己讲，我认为都是合格者，不合格者就是那些不动脑筋混的，喊着口号、拍马屁拍得最响的，就是不合格份子。你的演讲稿子和你讲的故事，必须有三个证明人，没有证明人就说明你是编出来的，你在造假，你在骗官。要把证明人的职务、工号、姓名写清楚。你一写完一讲完，我们马上将你写的、讲的贴到心声社区，连你的证明人都公示上去了，看谁在帮你做假。报告也不要写得又臭又长，抓不住重点，抓不住主要矛盾和矛盾的主要方面。

第三阶段就是大辩论，把观点和故事都讲出来。凡是没有实践的纯理论的东西，就不要让他上讲台，讲纯理论性的东西就扣分。演讲完了大家就辩论，不一定要拥护我们的文化，我们的文化没有特殊性，是普适的，都是从别人那儿学来的，抄来的。以客户为中心，以奋斗者为本，外籍员工听的懂，喊拥护的人也未必就是真心实意地拥护。大辩论中有反对的观点，我认为也是开动了脑筋的，也是有水平的，我们要授予管理老师权力，让反对者过关。我们华为公司允许有反对者，相反对于正面的观点，我们恰恰要看他是否真正认识到了规律性的东西，或者只是陈词滥调、被动接收。

第四个阶段，大辩论阶段个人观点展开了，人家好的你吸取了，人家差的你也知道了，然后就是写论文和答辩。你写的论文也要是非理论性的，只要是理论性的就是零分。就是要讲你的实践，你实践了没有，你实践的例子是什么。没有实践，你看到别人做了一个事情做得特别好，你从中学到了东西，你看到别人的实践你也可以写，要让当事人当个证明人。找不到证明人这个阶段就不算过，以后可以补课。

人力资源管理纲要、业务管理纲要、财经管理纲要等，都作为学习班的学习内容，你想学什么都可以，学什么我们都认为你学过一次了。

华为大学将来有几个系，你们就是后备干部系，以后要有同学会，同学会要庆祝哪个人当了将军，哪个人当了陆战队长、重装旅主管、优秀专家，没当上的也不要生气，你减少了报酬，减少了股票，但你消耗的成本也少，增加了公司的成本竞争力，也很光荣。大家通过同学会可以经常互相鼓励。

二、推行内部人力市场，使员工调整岗位有可能

我们将要推行内部人力市场，员工不愿意在这个部门干了，不愿意干这个工作了，可以自愿把薪水停了，来华为大学，可能不是后备干部系，比如说是二系，同样也要交钱。过去他们虽然不喜欢自己的主管，但觉得华为待遇不错，就忍气吞声，只要主管不离开，他就没有翻身之日。现在我们给他翻身的机会，他可以离开，如果你这个领导很差，大多数员工就都跑光了，只剩你的哥们留在那，业绩如何办。通过内部人力市场，使AT团队不能形成绝对的权力中心，绝对的权力中心就可能产生腐败。当然员工也要承担停职出来学习后，上不了岗的风险，降低薪酬的风险。

华大可以将项目管理、领导力……作为课程推荐给他们，有合理的项目收费，他们提高能力后，就积极去应聘内部空缺的岗位。

任何人都可以报名要求到华为大学来重新调配工作，但要避免震动太大，可以一步一步来。我们允许员工毛遂自荐，毛遂自荐不是说我到北京去，而是我有能力，我希望到艰苦的地区去，到艰苦的岗位去，到最需要的地方去，我去做项目，把表格、成本核算、制度做好，以此证明自己确实是一个优秀人才，从而获得更大的机会。

要从选拔制开始，推广员工主动学习进步是自己的责任，不是组织的责任。我们做一个平台，所有岗位的应知应会，全在这个平台上，掌握应知应会是你的责任。应知应会是公开的，你想做这个职务，你得利用业余或休息时间好好学习，付费考试，网上考试成功了，就给你面试机会。面试也要收费。任职资格评价的时候，我们就不再收费了。象托福一样，考一次交一次钱，考级考过了就给你一个证明，证明你的任职资格，这样应知应会的问题也解决了。

学习发展平台应该涵盖了后备2009，华为大学和后备干部总队合并，后备干部总队就做后备干部培训。人力资源部的一些职能机构也要和华为大学的一些机构融合，使华为大学是一个有权力的机构，比如说调配部一些职能要跟内部人才市场合并，优先从内部选人，选不到再到外面去选。华为大学在这个方向上有了权力，而且还收费，就会越办越好，将来还可以社招生源，有一定基础的都可以自费来华为大学学习。华为大学转型改革，就从这一届开始。

三、公开绩效考核结果，用“公开”监督干部和AT运作

我们要贯彻这样一种制度，就是更多的加强公开性，不要怕公开。从今年开始，考核要公开。公开才会使各级主管和AT团队的权力受到制约，想作弊都难，作弊老百姓就会来拱你。我给人力资源部批了一个绩效考核的文件，我认为环评以后再公开，涉及人很多，矛盾不知道在哪，不好解决，我认为环评最后结果要公开，但初评结果也要公开，以使矛盾在小的时候就能解决掉。我承认公开一开始会乱，为什么会乱呢？因为群众会斗你，不要以为官好当。考核公开以后，激励也就简单了，谁创造的绩效多，谁就涨工资，不该涨的就不涨，这样才有一个正确导向，才能让大家拼命往前冲。

从后备干部班开始，加强公开性，心得论文全部放到网上去，自始至终让大家都能看到你是咋学习的，以后提拔时，自我鉴定的业绩也要贴到网上去，让老百姓看你是不是把别人的成功项目编到自己身上来了。不敢公开的可以退出去，不会给你们小鞋穿。今后你们在华为的人生轨迹会全公开，包括领导对你的评价，这样公司才能形成一个稳定的结构。公司的管理是一个耗散结构，就是在平衡与不平衡间耗散，在稳定与不稳定间耗散，华为公司已经进入一个比较好的历史时期，我们要敢于耗散，今天敢于说自己，将来别人有事时，我们已经平息了。我们这次把马来西亚事件写成了报告文学，这个报告文学就是新年贺词，让大家看看公司怎么丑的，高级干部怎么丑的，敢于把丑向全世界公布，我们就是敢于胜利。

四、沿着流程梳理组织责任，精简组织机构，均衡开展组织建设和干部管理

新的一年最大的动作，就是沿着流程精简我们的组织机构。首先组织责任要明确，组织设计要科学合理。我们现在提一级部门、二级部门、三级部门，人人都想向上发展，结果二级部门就成了大肚子，这个大肚子里的人不都是在创造价值，也有破坏价值的。本来这个事不要他管，老不管事不就被精简了吗？所以人家的事也抓过来管，来回折腾，等炮弹到前线了，前线的士兵已经被打光了。

组织机构精简我们抓了两个试点：一个是客工部，他们以前天天扯皮天天开会，现在把各部门的责任清晰化，各办各的事以后，部门减少了很多，工作量降下来了，甚至还有人没有工作量了。再就是行政管理部的改革。行政管理部不准建立垂直组织，不能象生产机构，片区、地区部，一层层地下去，我们推行基线管理，不同国家、不同业务产生不同的基线，定下来以后，我把基线授权给你，让听得见炮声的地方呼唤炮火。你服务的人数突然增加了，只要你把美元带来就行了，依照基线指标执行，并不需要上级指示。行政实现这样的改革之后，就实行了自治管理，地区部总裁、代表处代表，在改革的初期，要亲自抓，在走上正轨后再交给联动主管。伙委会实行公开，通过公开性落实生活管理制度的监控、监管，通过代表处CFO的审计形成自我循环的自治管理。我们权利越下放，监管就越严格。其它部门也要推动组织机构合并，先从流程长的部门开始。

过去公司采取的是“强干弱枝”政策，要加强组织均衡管理。什么叫强干？过去是重市场研发，现在是重研发市场，忽略了公司均衡发展，我们的枝很弱，要从干部管理这方面开始改变。

我们公司是重技术不重管理，西方则是管理重过技术，我们再也不能走强干弱枝的道路了。我们的高层干部都想不到要均衡发展，怎么可能让基层干部和基层员工想到均衡发展？我们要跳出固有思维方式，要在各个领域全面发展，做不好这一点，我们就不具备全球业务运作的能力。

五、干部要传承公司价值观，知恩畏罪，踏实做事，严禁拍马屁之风

所有的干部要抓价值观的传承，传承的基础是干部首先自己要理解。我希望我们整理的人力资源管理纲要、业务管理纲要、财经管理纲要，通过讨论碰撞和头脑风暴，用三五年时间在全公司发酵，发酵的时间越长，我们就能做出一壶好酒。公司内部要有反对意见，有了反对意见，我们还能步调一致，勇猛向前，这样的公司就会胜利，这样公司除了胜利，已经无路可走。强迫大家表面上跟我们步调一致，是有很大风险的。

我们继续坚持“以客户为中心、以奋斗者为本”的文化价值观。不奋斗我们就没有出路，华为一定要前进，前进就要让那些不合适的干部调整到合适的岗位上。我们对12级及以下人员的考核做了改变，是绝对考核，但对13级及以上的“奋斗者”，我们实行相对考核，特别是担任行政管理职务的人，我们要坚定不移地实行末位淘汰制，不淘汰你就可以得到更多的利益，我们不能让你坐享其成，责任和权力，贡献和利益是对等的，不可能只有利益没有贡献。

各个组织，要让那些无所作为、人缘又好的干部下台，特别是迎合领导、美化一部分下级、不敢实事求是的干部是低成本，优先让他们下台。对EMT人员的审计报告在心声社区全网公布了，查我们的目的不是查我们有什么问题，是查谁在拍我们马屁。我们还要查地区部总裁、代表处代表，查谁在拍他们马屁，为什么不能在华为公司消灭掉腐蚀上一级、做内部公关的人？！我认为最好的干部是什么样的人呢？就是眼睛老盯着客户，盯着做事，屁股是对着我的，脚也是对着我的，他是千里马，跑快了，踢了我一脚，我认为这才是好干部，一天盯着做事的干部才是好干部，才是我们要挖掘出来的优秀干部，而不是那种会“做人”的干部。所以我们在中基层要重新修改我们的口号，要先学会做事，再学会做人。中基层干部一把手一定要会做事，不会做事，搞得会议很多，协调很多，浪费了特别多的资源。今年的组织改革，一定要把这种不作为的干部清理出去，不是从正职变成副职，或者变成更小的科长副科长，而是做业务专家，业务专家不行就去竞赛，达到13级你就做13级岗位，为什么只能从20级降到19级？干部要知恩畏罪，知恩畏罪讲的是同一个意思，知恩指知道规则，畏罪就是不要违反规则。我们要夹起尾巴做人，踏踏实实努力工作，通过踏实做事、努力劳动，来换取自己的收益。希望在这段时间的研讨中，通过文化发酵，能带给大家更多的启发，对大家今后的人生有帮助。总之一句话，吃得苦中苦，方为人上人，在华为，你想投机没门儿。

六、在低端员工中，推行同等学历的认证制度

华为一贯不重视学历，是因为高学历不一定是高素质、高能力。但忽略了另外一面，对低学历自学成才的人的认可。我们将在12级及以下的员工中，推行同等学历的认证。这种认证不是以知识为中心，不以考试为基尺，而是看岗位的表现，来确认人的能力。例如：在此职务承担者中，大多数人是什么学历，因此，在这项工作中的无学历者，低学历者如果在此项工作是胜任的，就应被认定为有这种学历能力。华为大学发给证书，当然这种证书只是内部使用的，到社会上人家不承认，所以优秀的骨干不要走，出去没人认同你。

我们要让员工聚焦在工作中，而不是聚焦去准备考试，这样做才是成功的，聚焦考试并不创造价值，公司给学历还吃了亏。这样就为自学成才的人，冲破13级瓶颈提供台阶，同时可以鼓励更多的人学习。

成功不是未来前进的可靠向导

——任正非在公司市场大会上的讲话 2011年1月17日

【导读】新董事会成员：董事长孙亚芳（任正非称孙为“华为的名片”），副董事长郭平（2003年与思科版权官司的前敌指挥）、徐直军、胡厚崑、任正非；常务董事徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟（任正非的女儿，分管财经）；董事陈黎芳、万飏、张平安、余承东。2011年，华为整合成立“2012实验室”。

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

一、公司交接班是文化的交接班、制度的交接班，不是人传人封建式的交接班

现在社会上老猜测我们交接班的问题，我们公司内部也有不理解的。他们认为都是人传给人。西方公司的CEO走马灯似的换，没见到西方公司垮了，美国总统走马灯似的换，没看到美国有啥问题？所以交接班，是文化与制度的交接班。在这个问题上，华为要强调的交接班是要建立一个文化、制度、流程的交接班，而不是要交接给某一个人。将来像西方公司一样不管谁来干，都不会改变核心价值观的。哪一个人的位置有那么值钱啊？作用又那么大哟？华为公司交接班，实际上几年来，我们一直在进行着。这些年来，我们推行从西方引进的管理，那些品德好，学习好的，实践好的，有干劲的人，不断上来，交接班不一直在进行吗？因为我们一直戴着旧的帽子，大家不感觉罢了。

我们一定要强化高级干部要学习华为的管理文化，努力参与制度建设，并严格遵循这些流程。我们不强求员工学习公司的文化，员工不要那么累，员工就是要干好工作，多挣钱。我们现在高级干部有些是不学习的，只督促基层员工学习，所以现在很多基层员工都上升成高级干部，而在座的很多高级干部可能要从这个舞台退下去。历史的淘汰是必然的，从来没有停歇过。

华为文化的核心是什么，其实就两点：一个是以客户为中心，一个是以奋斗者为本。这些不是我们独特的文化，是普适的，而且都是从别人那儿学来的。没有什么掌握不了的，只要认真体会，都能做得到的。有人总说华为文化外籍员工听不懂，以客户为中心首先是外国公司推行按客户需求的解决方案，解决方案就是要以客户为中心，做好才能拿到合同。以客户为中心，外籍员工为什么听不懂？以奋斗者为本，换个说法，外籍员工就听懂了。为什么他会多拿钱呢？是因为他多干活了。这就是我们的各尽所能，按劳分配，多劳多得，外籍员工也知道多劳多得，多劳多得不就是以奋斗者为本吗？

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

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

二、形势逼着我们变革，面对这个时代，我们要有所作为。

政治、经济、文化形势、商业生态环境的变化……（略）。

1、文化也不是万能的

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

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

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

2、变革就是让我们已认识到的规律，合理的得到应用。

公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构[1]，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散，使我们自己获得一个新生。我提一个问题，什么是耗散结构？你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。那我们为什么要耗散结构呢？大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把这种对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能。

因此，我们总是在稳定与不稳定、在平衡与不平衡的时候，交替进行这种变革，从而使公司保持活力。你们吃了太多牛肉，不去跑步，你们就成了美国大胖子。你们吃了很多牛肉，去跑步，你们就成了刘翔。都是吃了牛肉，耗散和不耗散是有区别的。所以我们决定一定要长期坚持这个制度。

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

3、变革什么、怎样变革

这个变革，到底谁来变革，怎么变革，这是摆在我们面前的难题。

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

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

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

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

难以理解的奇才。总之我们要从技术进步，逐步走向理论突破。

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

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

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

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

我们基层的海军陆战队为什么不能实现力量的综合？为什么机关枪、大炮各飞各的？是后方平台说，你们把前面都融合了，我这个部门就不存在了。不允许为了你的能指挥，要为你设计一个分权机构，我们要重组后方的行政部门，减少层次，减少协调，减少行政长官，增强有成功实践经验的业务专家队伍。当然我们要全面的、系统地来评价一个组织和机构，衡量它们存在的作用，我们可以先从会议开的很多的，还有流程太长的组织来改进。他说我们不开会了，不开会的那个运作最慢的部门，也要先改革。我们这项活动，就是要使得有些多余的组织结构要被调整，从而提升公司直接支持和服务的响应能力。我们今年要大力推行精官简流程。

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

4)、要加强能力中心建设

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

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

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

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

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

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

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

三、由什么人来变革，如何去推动

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

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

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

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

所以我们向成功者倾斜，向奋斗者倾斜，在待遇上怎么改革。我们要更多的反对资历，反对无所作为，反对明哲保身，也反对一劳永逸的分配制度。我们要使公司十多万优秀员工组成的队伍生机勃勃，英姿风发，你追我赶，我们要让奋斗的员工分享胜利果实，要让惰怠的干部感受到末位淘汰的压力。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

我们象双翼的神马，飞驰在草原上，没有什么能阻挡我们前进的步伐，唯有我们内部的情急与腐败。

[1] 1969年，比利时学者伊利亚·普里高津提出“耗散结构”理论，他认为，“处于远离平衡状态下的开放系统，在与外界环境交换物质和能量的过程中，通过能量耗散过程和系统内部非线性动力学机制，能量达到一定程度，熵流可能为负，系统总熵变可以小于零，则系统通过熵减就能形成‘新的有序结构’”。

关于珍爱生命与职业责任的讲话

——任正非在伊拉克代表处与员工座谈上的讲话 2011年2月23日

【导读】此次讲话内容，除2011年2月23日在伊拉克代表处与员工座谈时关于生命一节的讲话外，另外综合了其在阿富汗、利比亚、马里……等国家的讲话。

一、生命是宝贵的，不做无谓的牺牲

在财产与生命的关系上，我们从来主张生命优先为第一宝贵的资源，要加以关爱。我曾经说过，在遭遇抢劫……，可以无条件的放弃抵抗，留得生命在，还可以再创造出财富。在上山作业时，注意一下野蜂、蛇……，多耗费了一些时间，应无可指责。由于敏感危险，反应过度，临时紧急撤离，事后证明并没有什么，也不应有什么批评。应对高危地区在投标时就预留够这些安全成本。

任何人，任何时候，关注生命也应以理解。包括家人担心亲人在前方的工作安全，也不应视作落后。但家人应采取与前方亲人沟通、劝他们离开工作岗位返回的方式，而不对公司施加压力。当然必须在工作移交出去后，才能离岗，不能无条件地逃跑，我们从事的职业不允许自由主义。家人不应企图改变公司的决策，一方面影响公司的运行，一方面在给一线的亲人留下了负面的东西。有人不愿意工作是可以的，但公司必须维护网络的稳定运行。我们要关注生命，也要努力奋斗，这是不矛盾的。

二、各级主管在危机处理中，应该承担起责任

主管在团队面对危难时个人的勇气、沉着与周全安排，对于业务的稳定与人员的安全关系重要。

我们要选拔那些有使命感的人，那些有职业责任感的人，作为我们事业的骨干。骨干是会比一般劳动者多一些牺牲的机会。我们的职业责任感，就是维护网络的稳定。当一个国家危难，方显这个民族的本性与品质，这次大地震日本人民表现出的伟大品格，值得我们华为学习。当苏州市委书记对我说到，日本福岛核电站抢险的50死士时，都流泪了，一个国家，一个民族，一个公司，有了这样的儿女，还有什么人间奇迹不能创造出来。这次利比亚大撤退中，华为人表现出的这种沉着、镇静、互相关爱、特别是对别人的关爱，多次主动把希望与机会让给别人，已具备了这种精神，多么的可歌可泣。胡厚崑向我汇报时，说直想哭。对那些坚守在高危地区，和在高危地区陪伴亲人的家属，都应获得我们的尊敬。没有他们的牺牲，就没有我们的幸福。这次在日本大地震、大海啸、核辐射的情况下，日本团队在董事长孙总的领导下，没有撤退，沉着、冷静地参加抢险，不仅有了向日本人民学习的机会，也向日本的运营商展示了中国公司的风采，这都说明了中、日员工的合作，进步与同甘共苦，也说明了我司文化的进步。要堂堂正正做人，认认真真做事。

三、我们从事的是为社会提供网络，这种覆盖全球的网络，要求任何时候必须稳定运行

而我们提供的产品与服务已无处不在，无时不在，无论在缺氧的高原、赤日炎炎的沙漠、天寒地冻的北冰洋、布满地雷的危险地区、森林、河流、海洋……，只要地球有人的地方，都会有覆盖。我司已为全人类的20%提供了通信服务，网络要求任何时候，任何情况下不间断，在这么宽广的地域范围内，随时都会有瘟疫、战争、地震、海啸……发生，因此，员工在选择工作岗位时应与家人一同商量好，做好风险的控制与管理，不要有侥幸心理。华为并不意味着高工资，高工资意味着高责任。华为将推出本地化薪酬，做一般劳动者也没有什么不光荣。我们的职业操守是维护网络的稳定，这是与其他行业所不同的，豆腐、油条店……可以随时关掉，我们永远不能。我们曾经在安哥拉，当地负责人不请示公司，就背弃了当地政府，背弃了运营商及合作伙伴，私自撤离，酿成大错。事后多年当地政府坚决拒绝华为再进入安哥拉，我们为此付出了多大代价才重返安哥拉。任何时候都会有动乱发生，我们在任何地方、任何时候只对网络的基本稳定承担责任，任何地方、任何时候，我们决不会介入任何国家的政治。放弃网络的稳定，会有更多的人牺牲。日本的50死士他们不牺牲，事故的扩大，就会有成千上万的人牺牲。任何事业都不是一帆风顺、布满鲜花的，我们选择的职业，是有一定责任的，而且企望担当重要职务的员工，责任更加重大。各级部门对员工入职教育时，要深刻的讲清这一点。员工表态，承诺后，也许在现场临时仍然有心理承受不，对压力大的员工，应尽快从一线撤回，一是他们的安全，二是别影响他人。我们所有的干部，要如解放战争期间共产党员一样，“冲锋在前，退却在后；吃苦在前，享受在后”。我们的各级骨干，应是这种选择。

四、任何员工都有追求幸福的权利

不同的人对幸福的理解是不一样的，如果幸福的标准与物质无关，人人都是可以实现的。我们理解小家庭的温暖，理解……。我们公司也有许多低端的岗位是不流动的，而且我们正准备推出本地化的薪酬，员工在人生选择中，可按自己的意愿选择。为什么一定要做鸿雁。在我们本地化薪酬没有这么多岗位满足时，各级主管要理解员工辞职到其他公司工作的要求，别刁难他们，以便他们可以照顾到家庭。以后有本地化岗位了，也可以欢迎他们回来应聘。总之，公司与员工的关系，应更加开放一些。

五、公司各级主管与行政管理部门，要有危难时如何紧急处理的预案

对危难的排除，还是力主在当地解决，超支的费用事后据实报销。我们已经是跨国公司，中外员工的生命同等重要，不能只关注中方员工。一切为了生命，都可以灵活处置。供应确实当地解决有困难的，清单要具体化，公司努力保障，但远水不解近渴，还是要立足本地化解决，公司财务要实事求是对待这些事件。公司在启动应急预案，有效应对危机同时，各部门也要各司其职，保证公司生产业务系统稳定正常的运行。

员工在危难时应相互关爱，这些都是人成长的关键事件的过程行为，各级组织都应有有效的实事求是的总结与表彰。

六、当瘟疫发生时，我们要重点关注员工的健康与安全

当灾害、战争发生时，我们全力关注网络的基本稳定。捐赠是个人行为，个人心灵的洗礼，而且无需宣扬，我们在任何关键时刻，都要抓住事情的关键点。关键时刻不要喧宾夺主。

【参考资料】

《案例：关于供应链派遣员工费思思突发事件的救助过程报告》

供应链派遣员工费思思突发事件发生后，部门主管及相关环节积极参与救助，费思思对公司给予的及时救助表示感谢。在救助过程中，因为个别主管的不恰当言辞，导致了员工的误解并造成不良影响。经调查了解，情况如下：

一、费思思救治经过

供应链派遣员工费思思/81000856（女）（属红海公司）在20日晚20：20分左右，在东坑红海派遣员工宿舍路口等待上夜班接送班车时，被两名歹徒飞车抢夺中拉倒。工卡、150元现金丢失，身体多处擦伤、左肩锁骨骨折。

20：50分由派遣公司大巴送到东坑医院救治。

21：10分，费思思请其同事刘晔打电话给其小组长伍萍及工段长陈元报告情况；工段长立刻上报给固网半成品制造部夜班负责人姜满春与电装部夜班负责人陈升；陈升随即将员工情况上报给了电装部部长李石茂、电装部管理办主任肖士平，同时姜满春、陈升立即赶往东坑医院。

22：00分左右，姜满春、陈升、派遣公司负责人吴迪、招商物业安全负责人向年红等到达医院看望费思思，并协助费思思办理完成住院手续，联系医生准备第二天上午的手术。期间协助费思思完成该事件的报警及口供录制。

21日上午员工顺利进行手术，员工情绪稳定。

21日下午部门主管电装部部长李石茂、固网半成品制造部经理罗宏贵、车间主任胡鑫以及部门员工代表，携带鲜花、水果及慰问金到医院探望。

二、心声社区反馈问题调查

员工黄卫明在心声论坛反馈个别主管存在“明天再处理”的不恰当言辞，经过调查：代理工段长陈元在接到员工求助电话后，立刻向上级主管汇报了情况，在汇报过程中，员工黄卫明在旁边旁听了陈元与上级主管汇报该事件的谈话内容。黄卫明随口问陈元下一步如何处理，陈元回答“该事件已经上报给上级主管，我明天再来跟进处理”。黄卫明对该回答解读为工段长对员工关心不够，并把该事件经过及陈元的这一句话回复发布在了心声论坛上。

经沟通确认，陈元承认在与员工黄卫明谈话时曾说过“明天再处理”的话。该不恰当言辞让黄卫明产生了误解并发布在心声论坛上造成了不良影响。陈元在突发事件处理中虽积极报告并协调处理，但其不当谈话暴露其沟通技能以及人员管理方面的不成熟，不适合担任基层管理者，经讨论：给予撤销陈元代理工段长的职务的处理。员工黄卫明将了解到的片段信息发布到论坛，引发读者的不当猜想，给予批评教育处理。

三、管理优化与反思

此次事件发生后，供应链干部及时把处理过程经过在论坛进行了公布，针对这个问题的讨论已降温。事件发生后，供应链管理部做了认真讨论，下一步管理优化措施如下：

1、开展主管在人员管理方面的教育

“自古名将多爱兵”，不关心爱护下属的主管不是合格的主管。组织全体主管学习该案例，在基层主管中持续开展“人员管理”的教育活动。强调主管对在突发事件中对员工关爱责任，举一反三，对异常事件处理失职的主管给予严肃处理。

2、加强松山湖周边治安管理

一方面与管委会、派出所沟通，加大松山湖周边治安管理力度；另一方面制作员工安全出行手册，加强对员工安全意识的教育。

3、加强对派遣公司的监督和管理

要求派遣公司对安全隐患提前识别并及时整改；对派遣公司的宿舍及周边区域治安环境、上下班交通安全情况进行检查。

任正非关于费思思突发事件批示：

一个主管接到员工危难报告时，不仅仅是上报了，就没有责任了。我们要确定第一受信主管的责任制。尽管你不一定是他的直接主管，但“受难者”找到了你，你就是第一责任者。你一定要跟踪落实，直到受害员工得到了及时负责任的救助为止，否则应承担责任。我们各级主管不应有冷漠感，不仅仅是对员工，即使路见“受难人”，也应力尽所能地帮助，至少帮助把求救电话发出。此事要引起各级干部的自我反思，各级主管都不应麻木不仁。我们已经全球化了，我们的中高级主管的手机要保持每周七天，每天二十四小时开机。我们不仅应帮助自己的员工，即使竞争对手，那些对我们竞争得很恶劣的对手的员工，在危难之时，我们也应伸出援助之手。公司之间是市场关系、竞争关系，员工之间是人性关系。高山、冰原、沙漠……遇难时，都应及时帮一把。

3 华为关于如何与奋斗者分享利益的座谈会纪要

2011年04月14日

【导读】华为毫不避讳地把员工分为三类：普通劳动者、一般的奋斗者、有成效的奋斗者。申请成为奋斗者需要提交一份申请书，大意是：“我自愿申请加入公司的奋斗者，自愿放弃所有带薪年假，自愿进行非指令性加班，自愿放弃产假（陪产假）和婚假。”不过，这一点社会争议很大。

任总：我们这次提高了饱和配股[1]的上限，其目的是，让优秀的奋斗者按他们的贡献获得更多的配股[2]机会，这是一个大的战略，我非常担心这个战略落实不好。因为，有使命感，努力贡献的人，不一定是乖孩子，华为的文件过去许多是管乖孩子的。如果这些努力贡献者没有得到利益，这是我们的战略失败。并不是已达到上限的一般的贡献者，也要跟风。他们跟了风，获得了不该获得的配股，或者升职快了些，也是我们的战略失败。我是担心有些优秀的贡献者，由于我们这次的排他条件及其他东西使他们失去增股的机会。胡厚崑担心的是，由于总的可用额度增加了，管理团队手太松，机械的应用了条款，而不是对个人做认真分析，使一般的奋斗者超分配了，那么也是战略性的失败。为了不让歪嘴和尚把经念歪了，我们将多次作较大面积的与管理者沟通。我们今天沟通的主题是怎样与奋斗者分享利益。不是简单的按照条文来区分，而是实事求是的评价他的贡献，真实让那些干得好的人得到利益？我们最近出了很多导向性的文件，这些文件也可能产生一些影响，影响到底是积极的，还是不积极的？需要你们告诉我们。

我对人力资源对象的政策理解分成三类：

第一类为普通劳动者，暂时定义为12级及以下为普通劳动者。这些人应该按法律相关的报酬条款，保护他们的利益，并根据公司经营情况，给他们稍微好一点的报酬。这是对普通劳动者的关怀。

第二类，一般的奋斗者，我们要允许一部分人不是积极的奋斗者，他们想小家庭多温暖啊，想每天按时回家点上蜡烛吃饭呀，对这种人可以给以理解，也是人的正常需要。刚好我们就有一个小岗位在这个地方，那他可以坐上这个位置，踏踏实实做好小职员。对于这一部分人，我们有适合你的岗位可以给你安排，如果没有适合的岗位，他可以到社会上去寻求。只要他们输出贡献，大于支付给他们的成本，他们就可以在公司存在。或许他的报酬甚至比社会稍微高一点。

第三类人就是有成效的奋斗者，他们要分享公司的剩余价值，我们需要这些人。分享剩余价值的方式，就是奖金与股票。这些人是我们事业的中坚，我们渴望越来越多的人走进这个队伍。

我们处在一个竞争很激烈的市场，又没有什么特殊的资源与权利，不奋斗就会衰落，衰落后连一般的劳动者也保护不了。

我们强调要按贡献拿待遇，也是基于这种居安思危。我们从来不强调按工龄拿待遇。经常看到调薪的时候有人说“这个人好几年没涨了，要涨一点工资。”为什么？这几年他的劳动质量是否进步了？他的贡献是不是真大了？如果没有，为什么要涨工资？我们有的岗位的职级为什么不封顶呢？要封顶。有的岗位的贡献没有变化，员工的报酬不能随工龄而上升。我们强调按贡献拿待遇，只要你贡献没有增大了，就不应该多拿。我们公司把股票分给了员工，大家不仅获得了自己劳动的报酬，甚至还获得了资本增值的报酬，这种报酬比较多，对公司的影响就比较大。有人就因此惰怠。要防止在奋斗者这个层面也产生惰怠者。我们各级团队对优秀的奋斗者的评价，要跟着感觉走，判断这人是不是奋斗者，是不是有贡献，是依据他的表现，而不是依据公司的条文。他的股票的总数应根据各级管理团队的感觉，来确定它是否排在合适的队列位置。而不是迁就资历。

三类人三种待遇。我们有些主管拿着僵化的文件比对，有的人奋斗得很好，但条款上不符合，他们就机械的把人狠狠地打击一下，这样打击是错的。这伤了我们的心，我们是渴望那些拿着高薪冲锋有使命感的人，我喜欢这些人。因此文件的条款是严格的，但执行中要灵活授权，各个部门认为对具体某一个人不合理，你们就可以不执行公司的文件，你们要敢于为那些有缺点的优秀奋斗者说话。我今天要解释的问题就是说这些文件的条条框框与部门主管判断的这个人是否是奋斗者发生冲突时，我们认为还是以你们部门说了算。我们这个文件导向是告诉大家以后的方向。要在公司价值观和导向指引下，基于政策和制度，各级管理团队应实事求是、非僵化的执行、落实和操作，并对执行结果承担责任。同时通过这样的过程，不断优化我们的政策。

胡总：这个文件是2011年进行饱和配股的指引性文件，里面谈到了什么情况可以获得配股，什么情况不应该获得配股，或打折扣。老板刚才讲的实际上是回到了一个关键性的问题，这个问题是我们在座的各人力资源主管和各业务部门主管必须要自己亲自去解决的，那就是：在公司倡导奋斗者文化的大背景之下，我们到底如何识别奋斗者和不奋斗的人，员

工提交了成为奋斗者的申请，并不意味着他就是奋斗者，是否奋斗者关键要看其在工作中的表现。文件做得再好，其条款毕竟是僵化的，并不能覆盖所有的正在发生的变化。作为文件的执行者，就要求我们如何理解到要做的事情的本质是什么。这个本质就是我们要把奋斗者和不奋斗的人识别出来，把优秀的奋斗者与普通的奋斗者区分开来，从而在配股的过程中实事求是地决定哪些人应该获得配股，哪些人不应该获得配股；哪些人应该多配，哪些人不应该多配。

在我们公司对员工的激励政策中，饱和配股是很重要的一部分，是非常大的一部分。这种激励手段本身是利也有弊的。这么多年来，公司的饱和配股增加员工的凝聚力，给员工的贡献提供超额的回报。这个高额的回报就是不仅仅给你劳动回报，另外还给员工分享公司长期的价值增长。它的弊在哪里呢？从客观上来讲，股票的高额回报有可能助长员工惰怠的思想。我们必须承认到这一点。虽然我们将饱和配股叫做长期激励，但是这个长期到底有多长？其实仔细看一下我们的饱和配股政策，我们的长期可是无限期的长。员工获得的饱和配股是从哪里来的呢，实际上是来于对每一年劳动绩效的评估。我们每年劳动绩效结果出来后，会根据大家的岗位贡献，根据你的绩效，给予大家饱和配股的额度，这个额度一旦获取之后，其实它未来的收益与我们每一个人未来长期的贡献没有那么强的相关性。更坦率地讲，一旦获得以后，有可能一劳永逸地吃大锅饭。事实上在我们的组织里，有很多员工就是在吃这种大锅饭。那么在未来，我们的激励政策中，我们如何让激励政策真正覆盖到奋斗者身上，而不是覆盖到不愿意奋斗的人身上。不愿意奋斗的人，你给他激励的越多，他的惰性越强，个体的惰性越强，对整个组织的惰性的影响就更大。因此，在整个人力资源政策中，如何把奋斗者和不奋斗者很好的识别出来，是我们需要解决的一个课题。所有的文件都只能作为一个指引，文件执行的最终的根源就必须要靠我们每个主管自己把握好，这是我们大家共同的课题。今天这个座谈，并不是说公司已经能拿出一个很好的方法，告诉大家怎么样去识别，主要还是通过大家共同讨论，在达成共识的基础上，思考我们应该如何执行这些政策。这样的准确度就会更高一些。

黄林强：我提几个问题。第一、关于奋斗者和配股的事情，其实，我在华为也十几年了，以前我们没有这些条条框框，没有这些考勤条款，我们不是也把奋斗者识别出来了吗，为什么刚好到这个时间才用这个形式去甄别。如果说它是一个长期性问题，为什么不是三年前、不是五年前，而是这个时间提出来。

胡总：有一些数据，会后人力资源部可以跟大家分享一下。其实这个问题早就存在，只是以前我们没有把它揭示出来。我们在座的管理层对基层真正在发生什么事情，也未必真正清楚。人力资源部今年把去年和前年的出勤情况作了一次统计。大家可以看一下，有多少人是在长期休假，而这些人是否每次都在获得配股，这也就是为什么我们的文件会对享受配股的员工有出勤率的要求。

任总：不是今年推行，那明年推行你部门的任职资格你认为会科学合理吗？那样我们按职级配股就不会科学。推迟多少年，也难实现理想的。因此，今年走一步，就看大家的理解力了。

张晓清：但是我们已经开始公示了。如果业务部门打C的人，就是非常不认可它了，是否可以把劳动态度作一个参考。

任总：开始公示也不等于就正确了，熟悉公示这项工作，需要两三年时间。我们各级干部，就是要将10%的优胜者找出来，他们也许有缺点，这样的选拔制，就会促进公司的发展。同时，对10%左右的后进者，作一些分析，主管个人的倾向，考核也会有偏。我们必须坚决压制真正的无作为的人股权增长，才会使公司不致于战略溃败。

张晓清：还有一个建议，本次配股时有提到已经超过饱和线的人，如果已经惰怠了，是不是考虑适当退出一部分股份的机制。我们在评的过程中，因为饱和线的跨度很大，有些人即使没到饱和线，其实我们都已经觉得他惰怠了，对于这些人是否也一样适用于退出机制？

任总：惰怠就不要评给他，这就是你的权力。降低我也是同意的，个别案例事先与人力资源委员会沟通，谋定而后动。如果你们认为这个人不该配，即使按照公司的条条框框他都合乎了，还是不应配，配了就是错误。公司的文件是导向产生乖孩子的，乖孩子最容易符合公司的文件，但它不创造更多的价值。在绩效好的员工中违反这些条款，但是你们认为他是奋斗者，就应该给，你们要挺身而保卫他，他以后会纠正的。这不是涨工资，多涨一级算了，不就是早给一两年。一、二年后你的职级升了，就平了。股票给了可能不好收回。如果你给错了人，就是伤害了公司的竞争力。你给错了人，你就是支持了惰怠。所以，我们希望基层干部要敢作敢为。

对于奋斗者我们采取相对考核。相对考核，我们过去有教条主义的ABC，我们有很多教条主义制度，有可能差点把优秀员工给筛选掉。那么我们现在让大家不要那么教条，一定要大家感觉这个人确实是努力工作的，我们就敢承认他，尽管上级批评，也要敢于为他申辩。评价也可以跟着感觉走。但是过去由于我们对十八级以上的干部没有考勤，使这次他们缺少抵扣事假的记录。奋斗者不拿加班工资，是从股票和年终奖中分享剩余价值。但是付出也要记录，这样以后可以冲抵他一些合理的假期，人总有三灾两难，这边不考勤，那边要扣除，他们的假从那儿来，会累死人的。所以，以前忘了

考勤，那现在也不能去改变过去的考勤记录，那你可以写一个承诺书，2011年你把请的事假扣还回来，这种情况不要影响对他的考核。那些手里还有一大把换休假没有用，还在请事假的人，有点投机。以后我们要坚持高中级奋斗者也要自己记录自己的工作，免刷卡也要自己记录，考勤员把它录进去。春节假如加班了，也要一天按三天计算。我们认为这个东西也是可以记载的。要纠正人力资源政策中一些不合理的现象。我们今天的沟通也是为了解决这个问题。以前我不知道，这次出了这个文件后，我才开始知道这些问题，所以我就坦率跟大家沟通。

胡赛雄：作为奋斗者现在的识别手段是有限的。

任总：唯有按贡献。当前绩效或战略贡献。

胡赛雄：贡献，还有就是看你是不是申请加班。

任总：没有，只有贡献一条。像我这种就是不加班的，你看我是不是奋斗者。

胡赛雄：我认为还要增加一条要素。比如，不服从组织安排，有些艰苦的地方不去。像这些人，不光是不能做干部，我认为一般的员工也够呛，他应该也不能成为奋斗者。

任总：不服从分配就是麻雀了，就是小奋斗者。你还把他当鸿雁配股？这就是干部管理错误。麻雀和鸿雁就是不一样。麻雀你给他那么多粮食，它飞起来也提不动。你给他们分那么多钱，就是你考核机制有问题。他不愿意服从分配就是麻雀，为什么不允许麻雀生存呢。奋斗者中也有麻雀，奋斗者边缘化一些就是麻雀。你不要以为申请成为奋斗者，就永远是奋斗者了。

胡赛雄：第二个问题是十三级以上的员工，其实我们对他的考核都是目标责任制员工。这里面也有人申请成为奋斗者，也有人不申请成为奋斗者，那我们通过这种管理方式，怎么样能达到这种区分的对待。

任总：十三级以上干部不申请成为奋斗者，他放弃利益干活，我认为这个人很伟大；申请成为奋斗者，可能有人就是想拿些股票，这是可以理解的。如果是申请成为奋斗者，他奋斗了，我认为是正确的。如果他申请成为奋斗者，不奋斗，是错误的。但是，他不申请成为奋斗者，我倒很佩服这个人，这个人在金钱面前不受诱惑。

刘全伟：现在在机关/在一线，本地员工的奋斗者越来越多了，不知道咱们有没有相应制度的时间表。

任总：我们现在已经在很多个国家推行分红股，就是同等股权，这个已经实施了。

胡总：现在对非中国籍员工建立了递延奖金的激励机制，今年公司会在这个基础上推出与虚拟受限股收益相挂钩的利益分享权计划作为对非中国籍员工的长期激励措施，这个制度将覆盖到所有的驻外机构。

任总：华为公司前二十年是推行国际化，是以中国为中心走向世界，我们后二十年是全球化，以全球优秀人才建立覆盖全球的能力中心，来辐射管理全球业务。我们对外籍员工的评价和重视在后面二十年逐渐会体现出来，毕竟我们公司还没有资本化，我们还来得及给外籍员工补偿利益。现从我内心来说，我不怕你多拿钱，你多拿钱，如果是该拿的，我心里太舒服了，因为你抢了太多粮食；你拿得少，我也不高兴，因为你贡献小。

张顺茂：我们的虚拟饱和和配股现在全球都是标准是一样的，建议饱和和配股是否可按照不同的艰苦地区的程度来操作。

任总：如果他又回来呢？

张顺茂：还是要有条件，如果他在海外艰苦地区长期工作。

任总：长到多久算长呢？

张顺茂：比如三、五年。

任总：三、五年就算长了吗，你还要活几十年呢。

张顺茂：我的意思是说要考虑一下是否愿意在艰苦地区工作。

任总：那我们可以多涨奖金。

胡总：你这个问题其实我们早就已经解决了，我们在艰苦地区的岗位个人职级是有上浮的。

任总：这次发生灾难的国家，有几个员工是一次涨了二级，他的饱和配股就是按涨二级来配了，他实际上就涨了很多了。这件事我们以为会有负面效应，会有压力，在心声社区测试一下，结果绝大多数都赞成，说明华为公司在文化上已经开始前进了。前些年员工在天涯上骂，骂老子少干活凭什么不多拿钱啦，但现在大家都不怎么骂了。天涯网释放了你的能量，你又回来好好干活了。我觉得这就正确了，你不干活为什么拿多钱，所以说现在文化正发生一些变化，在进一步积极改变，有利于促进公司的改革。所以今天的沟通，就是怕用僵化教条的条款把优秀的奋斗者伤害了。希望各级主管部门要敢于为这些奋斗的员工申冤。

谢国辉：我想问关于产假的这个问题，我们片联还有员工，09年生的小孩，10年她的考核是A，这些人我个人认为也是奋斗者。

任总：他休了多久假。

谢国辉：09年是休了超过2个月。

任总：国家法律保护的是薪酬，法律上没有说休很长的假还有股票。休的假太多放弃股票，又没有放弃薪酬。过一、二年又可以配了，你努力，职级还会上升，机会还在增多。但是如果她休二个月零几天，这有什么关系呢，写个承诺书，把多休的几天扣回来，但是如果休得太多，去哪扣？公司的股票是一种虚拟分配方式，是劳动的一种分配机制，必须干活才会有。现在有些人请事假，反正工资我也不要了，就等着分红，难道这就是华为的价值观吗？华为公司的股票是劳动才会创造出价值的。我同情加了班没有考勤记录，这次又受打击的人。一天到晚忙着干活，以前也不积极填写表格，争取自己的利益，我认为这种人应该花点时间保护自己的利益，把表格填了。

童国栋：两年六十天的条款，执行上有一个度的问题。发现有些同事确实是因为在艰苦地区或者在项目压力比较大的情况下造成了身体疾病需要休假，而且大家都能看到他们绩效很优秀。这种情况下建议允许基层干部给公司写个特殊说明作为例外事项处理。

任总：我们授权人力资源委员会给他批准，限定两个月的休整时间，如果这个人确实太优秀了，还要休长一点假，批准他出差但不给他报销差旅费。例如去红海边上出个差，回来后如果还是觉得身体不好，就再让他自己掏钱去马尔代夫出差。我们可以变通处理，不要老是冲突公司的政策。各个基层部门只要你们集体评议了，这些优秀员工要进行保护，因为这些人是我们的宝贵财富，但是不能因为对这个人出一个特殊政策去普遍适应所有人，到时候我们就没有办法制约了。各级部门要敢于为这些人伸张。这些人曾经有很大贡献，因为工作原因身体累垮了，这类人不在此列。

童国栋：现在的分配都是一种事后分配制度，有没有可能把这种激励提前？

任总：我坚决反对年终奖的制度，年终奖制度是最落后的制度，要强调过程奖，及时奖。比如应有50%幅度的过程奖在年终前发完，没有发完的，到年终就不发了，不给你了。这样逼各部门及时奖。我们强调项目奖，过程奖、及时奖。

童国栋：我们在实际操作过程是不是可以一步步的走？

任总：谁让你一步步走，你走快一点，奖金有多大了不起，不就是发错了，即便发错了也只有一次。股票发错了，就几十年。奖金不要看那么重。

孔凡生：在人才招聘中我们发现外界对我们奋斗者协议有些误解，我们是否可以倡导一种以奋斗为荣的文化。前段时间申请了奋斗者，但不应该所有的申请者都应该被批准，应该有一定甄别。

任总：那你认为谁应该被批准，谁不应该呢？你举个例子。

孔凡生：只有在思想上认同，并且在实践中践行的而且有成果的才能够被批准。不服从组织分配就应该考虑能否成为奋斗者。

任总：批准成为奋斗者不一定能享受到什么东西。同意申请就是给你献身机会，就是冲锋在前，退守在后。批准不批准并不重要，不因为批准了就等于一定要享受权利，你有了这个门槛的条件，但不等于你就可以享受，还要看你的现实表现。上战场，新兵虽然尿了裤子，还是冲过去了，我认为他也是英雄。批准并不重要，重要的是践行。践行是在每个阶段看，你如何能知道他一辈子都能践行呢？因为还有几十年的长度，但每个阶段都有管理考核。

陈新志：目前12级及以下的员工主要是分布在交付体系，激励方式主要以短期激励为主，以工时制为基础，算出来多少就发多少，我们已经延续了很多年。在长期激励方面考虑的比较少，过去有10%的班组长会有一些奖励配股，去年五百股和一千股，今年变成了三百股、五百股。

任总：奖励配股不在此列（饱和配股）。奖励配股也要改革，原来的政策要做一些维护。不能因为拿了五百股，就放弃加班费，放弃很多收入，就吃亏了。为什么要让干了活的吃亏呢，干活的人就应该要拿好处，要打的是不干活的人。

陈新志：12级及以下也有维修工、测试工，是我们的骨干。

任总：骨干就多给他一些奖金就好了。不要加班工资他是不是收入会减少呢？加班就应该拿加班的钱。我就不赞成义务这个词，我认为我们的价值观，就是国家的价值观，“各尽所能，按劳分配，多劳多得”。不劳就不得。但是不劳不得也是有局限性的。刚刚有人提到退休的员工就不拿分红，他虽然现在不劳了，他也要得到啊，因为他曾经奋斗过，你也会退休的啊。

陈新志：目前十二级以下员工的加班费占总收入的40%~50%。

任总：挺好的，他们满意吗？不满意还要改革。总言之，我们赚的钱都想分给大家，但问题是怎么分。怎么合理的分配，我们今年先讨论奋斗者的分配问题，以后还会端到端的全流程打通，建立正确的分配体制。

胡赛雄：配股没有周期限制的，我想这是很大一部分的情急产生的原因。为什么不给每次配股赋予时间周期呢？

任总：这是下一步新班子要做的改革。我作为老班子犯了很多错误，我今天来纠正这些错误。我负责把我过去的错误纠正了。以前的配股由我签字就行了，有些人多配了，有些人少配了。对于少配了的，我赔礼道歉。对于多配了的，希望你能理解我，你能不能自己减退一点，使得社会平和一点。过去二十年就是这样的走过来的，永远都会有错误。在我们体系、制度、方法不完善的时候，难免做了很多错的。我们一步步的改，但不会激进的全面改革，希望新制度推出来时，我们在座的人带头践行，使得公司有合理的分配机制。以奋斗者为本，就是你只分享你贡献的一部分，你总要交一点出来，所以公司不管如何提高员工收入，是不会出现财务风险的。现在调整的过程中有难题，就怕我们左一阵子，右一阵子。出现这些问题希望通过沟通妥善合理解决。

李杰：我们去年搞了人力资源管理纲要价值模块的讨论，核心是对华为公司价值创造与价值分配的理解。今天我们在现实的工作中，要把对公司的导向的理解，落实到实际的操作过程中去。我们平常依靠公司的政策、文件去做，制定一些政策和文件来支撑我们对奋斗者回馈的保障，但我们的文件可能会比较僵化，不一定合理，因而在执行中还要靠我们所有的管理者和人力资源工作者，通过对公司核心价值观的理解，在实际工作中有一些灵活地处理方法，而不是僵化地执行文件。同时，老板您提到的通过批准因为工作过度劳累而身体不好的奋斗者用出差的方式休养，这是不是太灵活了？

任总：这些话我从来没和任何一个人讲过，只对胡厚崑一个人悄悄授了权，今天是让你们逼出来的。在公司确定以奋斗者为本的时候，就要想到有人会累垮，我担心我们以奋斗者为本的文化，没有一个出口，员工会累坏的。因为他不想放弃利益，于是拼呀拼呀，然后有一天弹簧被压得过头了，就弹不回来了，我觉得这会是问题。这些在重大工作，重大项目，付出了超劳动的人，如果有正确的考勤，他们会有足够的假来换休的。希望大家能理解，那些为了公司奋斗，伤害了身体健康的人要得到更多的关怀与帮助，任何人都会有那一天的。没有一个人是钢铁巨人，能永远长存。我们不能对过去的英雄关怀，我们就不能有英雄辈出。但对英雄的关怀，不等于我当了英雄，我就可以情急了。我们认为这个人身体不好了，是因为奋斗形成的，不是生理疾病形成的，那么部门要有一个合理的处理措施。不行了，自己多休假，不就是新股票不拿了吗，把钱看得那么重干啥。如果说是奋斗的人，我们要保护。这个我们只给人力资源委员会授权，但人力委员会的眼睛可能看不清楚那么多，现在大家来看这个问题。有人确实是这样子了，我们要多多保护。不要有些人得了多次疟疾了，我们都不关心。

李杰：如果碰到确实有一部分是奋斗者员工，或者长期在劳累的岗位上需要调整，我们能不能考虑不通过休假、出差等，我们能不能授权给一线的团队，在一定的范围内给予调整的机会。由一线的团队灵活地根据一定的原则来把握，来处理这个矛盾。这是我的一个建议，解决一线有一些员工很劳累的问题。

任总：我不是强调一线员工，一线员工我们管理者要合理地分配工作量。我是强调我们的骨干员工，强调的是高层管理者，那么多年奋斗积累了很多疾病这个问题。一线员工要适可而止，没有叫你成天踩地雷，你见着地雷为什么不绕着走，为什么要踏着地雷往前走呢。我觉得这还是我们管理者的管理水平问题，为什么要逼着员工踩着地雷走啊。我没有讲一线，大家要搞清楚啊，我讲的还是骨干员工啊。因为只有骨干员工长期冲锋，时间太长，弹簧压缩的时间太长，恢复不了弹力了，这个授权人力资源委员会。一线员工刚刚开始冲锋，怎么可能就积劳成疾呢。我是发自内心讲的，我们在逼着全体人奋斗的时候，我们要保护一部分奋斗者，他们不至于会被伤害掉。

徐赤：公司的老员工很多，对老员工配股配得多一点，建议老员工适当降一点股份，这样的话对努力奋斗的、绩效优秀的新员工是一种激励。

任总：但得他自愿。我告诉你们一个消息，董事长孙总今年就带头减持了她的股票，去年还有好多优秀骨干自动写申请将股票减持下来，而且还降得不少啊，有些人自愿降了一半啊，人力资源委员会都已经批准了。明年队列清楚后，我也会减掉一部分股份，使队列更加合理。所以，要看到高层干部里的觉悟还是很高的，是能够理解公司的。华为需要这种自我牺牲精神，如果这能形成一种机制，老员工能在自己冲不动的时候，为了公司的可持续发展而主动申请将自己的股票降下来，分配给更多的、优秀的、有冲劲的员工，华为将会长胜不衰。

纸条提问：上调饱和配股线，是否适用绩效优秀的老奋斗者，但老奋斗者早就超过饱和线了。

任总：这次调整饱和线的目的，主要还是对那些在岗的奋斗者起着很大的作用。所以，对刚才提出的这个问题，我觉得不要担忧，我们是反复研究过这个饱和线应该是怎么做的。

陈海燕：我们真正激励奋斗是指有贡献的奋斗，是否不只看工作时间，还要看工作产出的绩效。我们是否应该鼓励大家在同样的时间内创造高绩效。

任总：我们说贡献，没有说时间。如果你的贡献是一定程度的，但你用时间来乘呢，积分也会很高，但有些人短期也能输出很高的积分。所以关于贡献的问题，不能看工作时间，主要看工作产出效率，这个在原则上是一致的。

胡总：我们应该对薪酬结构进行优化，目前我们的薪酬结构中，短的部分太短，长的部分太长，长的比率太高，短的针对性不够强，未来的结构会变化，依然会有长期的那部分，但那部分的比例会减少。我们会在长、短期之间增加中期激励，它是一个有限期的中期的激励，这个激励与员工所承担的岗位责任及未来持续贡献相关联，同时我们还会对所有的奖励建立回溯机制，以防止可能的短期利益导向和不恰当的个人行为对公司利益造成影响。

任总：因为这是未来一个改革，这个改革还要充分讨论，大家不要着急，今年的问题怎么解决法，你们还有什么问题我们要摊开来说，我认为人力资源管理部要建立受理部门，受理大家对这个问题的投诉，特别是优秀员工，别冤枉了他们。我们只有保护优秀员工才会有希望。什么都影响，以后怎么能有英雄辈出呢！华为公司这次不能正确的对待我们优秀的奋斗者，以后谁会奋斗呢，所以我今天给大家讲，反对这些官僚主义，目的是要为真正奋斗员工的一个甄别，所以说在这次执行过程中不要偏颇。

邹志磊：我再提个很细节的问题，每年股票分红、涨薪、奖金等，我们在实际过程中遇到很多问题，越是一线的主管对员工的了解越多，但是有时包括分奖金也好，是不是每年留点余度，让一线的主管有点权力。

任总：不是留点余度，而是额度全都给你们了，你官僚。现在工资包、奖金包全发下去了，你们工资工资不敢涨，奖金奖金不敢发，是你们的问题，不是我们的问题，胡厚崑给我反映多少次，薪酬包发下去了，下面不敢涨工资，股票包发下去了下面不敢评，然后奖金包发下去了，你们不敢评，你们不敢动，你不敢动不是我的问题。小九九，大九九全都给你了。你要好好用你的权力，我认为基层主管是最了解基层员工，但基层主管也有局限性、片面性，所以我们通过公开性，来加强局限性及全面性的改进。当然你们乱用人，他也要分你的薪酬包的，你不裁掉不作为的员工，其实就是你们大家养着他。

邹志磊：我想说的意思就是比如说一线员工我今年所做的所有业绩，但有可能明年、后年我才能看出来，所以要有一个纠错机制。我举个例子，比如前任代表到最后肯定把所有奖金都分完，结果到第二年合同都亏了，又要倒扣，后一任代表就亏了。

任总：那地区部总裁就有问题了。地区部分光了，那片总有问题了。还是有追溯的，片总来追溯你。

张晓清：奖金分配同工不同酬的问题。

任总：我认为机关员工应该叫作职员。职员就不应该拿那么高的工资和奖金。因为你在风雨无阻的地方好好的生活。

财务人员、业务人员不是两张皮，财务人员要对业务承担起责任来。我们强调CFO一定要像CFO，一定要对计划、预算，核算、绩效和扩张都担负起责任来，否则就不叫CFO。我是积极主张财务人员和业务人员在利益上捆在一起，共同发展的。但是我认为CFO应该归属中央平台，要有制约的机制，至少会有几个人是归平台管理的，这样才会使得业务系统、财务系统，在很多机制上共同担负扩张任务，在担负扩张任务中要提出有效的增长和利益的增长，我是支持的这个问题。包括行政系统的改革。行政系统也提出这个问题来。但基层的财务人员，可以先从奖金跟地区走开始。

郭总：提到共同发展，国企里关于财务总监有个解决方案，我们需要借鉴这个解决方案。国企的财务总监的工资是上级给的，奖金跟服务的部门相结合的。我们在解决方案上避免一刀切的，既要承担一些服务职责，对于工作单元的绩效也应该承担责任。对未来我主张对于CFO、财务骨干也建议采用类似的解决方案。

胡总：今天讨论了很多问题，我们这些问题有涉及到政策的、理念的、也有操作执行层面的，这提示了我们，公司在人力资源领域价值观、理念、政策和执行这几个层面的东西，需要有很好的方式做透彻的内部沟通。尤其是在各级管理层中的沟通，如果不能达成共识，不能清晰理解，往下执行时就会出现。我们的很多政策下到基层后，跟我们在会议室里想的、说的已经完全不一样，不是说内容不一样，而是说对其精神的理解已经出现了偏差。我们的一个HR专家发邮件告诉，他找了两百多人做了抽样调查，调查他们对我们的价值观是如何理解的，其中只有12%的能准确描述出我们的价值观，这提醒我们，我们的价值观、政策不在于我们今天在这里说了些什么，而是在于对一线工程师、销售经理、财经经理，他看到的是什么。我希望把今天的沟通会作为一个开始，今后定期召开这样的沟通会，用这样的机制，层层达成共识。

任总：其实我讲的总的目的，大家认为谁是奋斗者就请你们多保护，不要伤害他，哪怕他和文件有冲突，你们做不了主的时候，你们可以呈报。要敢于在待遇上拉开差距，让优秀员工多拿钱，股票多配一些。我们的改革中不能左一会，右一会，然后这被伤害的人，那被伤害的人，其实最被伤害的人，一定是最优秀的人。为什么呢，他们一定有非常多的缺点，但是他们也有非常多的优点。我们不能教条主义做。什么叫完人，刚出身的小孩就是完人，无所作为的人就是完人，我们认为这个社会，我们的公司不需要完人，我们需要能做出贡献的人，这一点我们要在干部制度，人力资源中要真正明白起来，谁是我们需要的人，我们认为我们不需要完人。

我为什么对360度调查提出意见呢，我认为不是你的调查方法有问题，是你的评价和分析方法有问题。360度调查是寻找每一个人的成绩，每一个人的贡献，当然也包括寻找英雄，寻找将军的。而不是单纯地去寻找缺点，寻找问题的。现在360度调查完以后，这个人没缺点就OK，这个人有缺点就*了，不好。360度调查是调查他的成绩的，看看他哪个地方最优秀，如果有缺点的话，看看这个缺点的权重有多少，这个缺点有多少人反映，看看这个人是不是能改进。而不是说我抓住一个缺点我们就成功了，我们用这种形而上学的方法，最终会摧毁这个公司的。

这一次公司提高配股线是非常非常重要的战略，我们公司是经过了一年高层的研究，才拿出这个方案来的，这战略最重要的问题就是不能伤害了优秀的奋斗者，甚至那些调皮捣蛋不听话的奋斗者，但是他们有贡献。他有时候不加班，但他绩效很好，说明他潜力大，应该多给他加担子，而不是打击他。如何不要伤害优秀的奋斗者，是重要的战略，这次战略如果形而上学，就把我们公司的价值观全搞反了，矛盾更大了，而不是更小了。我的宗旨就那么一条，开始讲的题目和我最后的结尾是一致的。要在公司人力资源管理理念、导向和指导下，基于现行政策，实事求是、非常客观地执行，切实保障对奋斗者的识别和回馈，并通过这样灵活的执行，不断优化我们的政策。

我今天想讲的就是这一点，谢谢大家今天浪费了这么多时间，谢谢大家我这么尖锐和大家沟通，大家都没有对我生气，我对发言者表示尊敬，我喜欢积极发言的人，甚至反对我发言的人。不发言的有点投机，这种人往往会多得好处，不然为什么一言不发呢？

与罗马尼亚账务共享中心座谈会纪要

2011年06月14日

【导读】任正非对财务的内容建设、财务对业务的支撑、审计与财务的关系、财务风险的责任划分等的理解和思考，尔等望尘莫及。

一、称职CFO的标准

- Ø 称职的CFO应随时可以接任CEO。
- Ø 财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务。
- Ø 财务必须要有渴望进步、渴望成长的自我动力。
- Ø 没有项目经营管理经验的财务人员是不可能成长为CFO。

二、账务必须承担监控责任

- Ø 垂直建设的账务体系必须承担监控的责任。
- Ø 共享中心应出具月度风险报告，向业务主管报告。并应定期向财委会汇报，并在公告栏上公告。
- Ø 审计是司法部队，关注“点”的问题，通过对个案的处理建立威慑力量。监控无处不在，关注“线”的问题，与业务一同端到端地管理，揭示并改进端到端的风险。道德遵从委员会，关注“面”的问题，持续建立良好的道德遵从环境。是建立一个“场”的监管。

三、如何平衡监控与效率的矛盾

- Ø 快速通过及事后回溯相结合以建立业务的信用制度，按信用等级提供有差别的财务服务。
- Ø 盲目的快速响应是对公司的不负责任。
- Ø 有效监控将帮助公司各业务环节持续改进。规范运营才是提升效率之“本”。
- Ø 沟通要低调，报告要高调。

四、财务数据

- Ø 不能反映业务真实状况的财务数据是不准确的。
- Ø 核算的深度与广度应与IFS、LTC讨论，并非维度越细越好。
- Ø 要通过扩大报告范围的方式，公开上游业务环节的数据问题，才可能有效改进财务数据质量。

五、风险责任

- Ø 业务承担所有的风险责任，财务提供风险分析和揭示。
- Ø 业务不仅要增长负责，也应对利润负责，更应对法律遵从负责。

【提问环节】

徐雅滨：任总您好，我是罗马尼亚账务共享中心销售核算部的徐雅滨。近期孟总向我们传达了您对账务履行监控职责的要求。您对账务如何发挥监控职责，如何清晰的把握监控的边界，如何减少账务与业务的矛盾，有什么期望和建议？

任总：首先，我们认为什么是称职的CFO？是CEO下台，CFO可以随时接任CEO，这样的CFO才是我们希望看到的合格的CFO。CFO也是账务员工成长的方向，账务体系的员工多数人不懂业务，这样的话你们对业务的理解就不会很深刻，服务也只是机械的、教条的、无原则的、无价值的基础会计服务。如果你满足于只做一个会计人员，这是没有问题的，但是如果说你们还想更进一步的话，就必须对业务有足够的认识，否则你们的发展空间很狭窄。

我们给财务提出了要求，我认为每个财务人员至少要能读懂合同。我告诉罗马尼亚代表处，让他们找出几种标准的合同，帮助财务人员能够读懂不同的商务条款、验收标准、产品配置等等。我这次带来很多销服人员来，让他们跟你交个朋友，你们可以去站点看一看。周末也可以去干干活。

有愿望长期在华为公司工作的员工，我希望你们能了解我们的业务，了解我们的产品。

第二个要求，我们账务系统是垂直到底的，这么多年我们始终保持账务的独立性，就是希望账务能担起“大坝”的责任，对业务行为应该有监督和制衡的作用。什么叫监督作用？比如，我们对项目的交付成本心中有数，当业务流入的数据出现异常波动和偏差的时候，账务就应该有这样的敏感性，多问几个为什么？多要求一些验证材料？让业务明白，账务不仅有服务功能，还有监控责任，监控重于服务。账务的垂直运作是在我们的内部运作机制中建立了一个筛子。这个筛子，把合规合理的东西筛过去，不合规不合理的留在上面，经过沟通、请示、汇报等方法来减少差错，这个差错不是财务数据差错，而是业务运营过程的差错。

我知道，今天的财务数据在准确性和及时性上已经有大幅度的提升，但这是基于你们的假设：业务是可靠的，权签是负责的。如果业务不可靠呢？那你们的假设也就不成立了。从这个意义上说，准确的财务数据并不能真实地反映业务。20多年前，瘦肉精这个产品可是得了国家科学奖的，因为猪吃了这个东西只长瘦肉不长肥肉。20多年后，我们才知道这里存在风险和隐患，就是因为我们的不懂业务。

徐雅滨：任总，您刚才提到了做为一个财务人员，应监控业务的合理性，那么哪些方面是可以监控的，是否有一个清晰的分界？以往，当我们对业务多问几个为什么，业务就会觉得我们阻碍了他们的发展，不知您有什么建议？

任总：第一，我认为账务是公司的大管家，我想没有任何一件事情是你不可以管的。

第二，业务要对风险负责，财务要向业务提示这个风险的存在。财务发现了业务存在的问题，不只是向业务的当事人报告，同时应该扩大报告的范围，每一个得到报告的人都有权利及义务在上面做批示，而不光是业务主管一个人批示。

第三，监控与效率存在天然的矛盾，我们可以快速通过，并辅助事后回溯，也可以事前控制，说清楚问明白再让业务通过，这取决于我们对风险的判断与把握。

第四，共享中心应该提供风险报表，这个报表就是一个公告牌一样的，公告业务运作中出现了什么问题、怎么处理的，并且广而告之。公告不要内容太多，像王大妈的裹脚布一样。每周或每月只有几条。你只承担风险的揭示作用，让有关部门去承担执行责任。你就不会天天太累。你只负责将你的发现贴出去。你只要报告了就行，协调处理并不由你承担，压力会小一些。公告应分成几个部分，应有上一次报告发布之后，业务的改进结果；也包括新出现的问题，沟通的结果，改进的机会；这些公告应与经营分析报告一起例行纳入各业务单元的经营管理机制中。

第五，改进的责任在业务组织，共享中心也承担一部分责任。应该由业务部门制定改进计划，共享中心检查改进结果。在业务未达标前，共享中心应停止相应的财务服务。有原则、有立场的财务服务才是我们提倡的。

第六，这样的报告制度总比把所有问题都埋起来，让它不断积累要好，这不是告状，这是风险揭示。

王媛媛：我是罗马尼亚共享中心销售核算部王媛媛。我有一个问题想问一下，公司对账务有一个新的职责要求就是履行监控职责，但公司目前已经有多个组织承担相应的监控职责，比如审计、内控部、企业风险管理部，我们如何避免各部门在职责上的重叠？

任总：首先，这不是对账务的新要求，我们一直在说账务是“最后一道堤坎”，是你们在作业时把它弄丢了，这是错误的。什么叫监控？流程中的每个节点都有监控的作用。地区部总裁是地区部的第一监控责任人，系统部主任就是系统部的第一监控责任人，监控责任不仅仅是账务的责任。我们从客户那里收了一麻袋钱，为什么要点一点？我们付款时，抓一把不就行了吗？你们总会数一数金额，记一记账目，这就是监控。因此，账务就是一个纪律部队，你们执行的是纪律，否则就不需要你们。我们就从收客户钱的麻袋里面随便抓一把钱给别人，就是大概这么多钱了，不就行了吗？

账务体系在全流程中每一个监控点上都能发挥作用，是第一监控者的助手。审计是随机的，随时的，你不知道审计会在哪个点开展审计，账务与审计使得整个流程都处在恐惧中，这样的监控成本是低的。

社会上其实坏人是很多的，警察局也只抓到了几个人，没有被抓到的人内心是恐惧的，不知道什么时候警察就会抓他，因此警察局的责任就是审计责任，他们的存在使大家对司法产生恐惧。账务的监管责任就像社区、学校、家庭，时时对你的整个行为进行监管一样，是端到端的，与业务流程一起端到端的，是无时无刻无处不在的。我们对每个员工的思想教育，就像宗教让你在思想上认识到不能做坏事。这是道德遵从委员的教育与监管，它产生的是一个场，一个自律的场。因此，把所有监控责任都推给审计，否则就会有非常多的漏洞，多得我们自己都可能不知道。

比如说，我们的仗打完了，数一数炮弹壳，到底你花了多少炮弹，我发了多少炮弹给你，这就是监管体系。冲锋打炮的人才不管呢，谁开的炮、到底开了多少炮，他自己也不知道。但是打完101发炮弹以后，这个城墙还没有炸开，业务主管说不炸了，费用花多了，审计要来查我们，这就是僵化教条。如果占领一个小小的山头，一般来说只花101发炮弹，这次打却花了3000发炮弹，这个数据是否合理，账务就要揭示风险。向有关领导请示一下，他们是否真的打了3000发炮弹才打下山头，我们看到确实旁边有3000个弹壳，我们认为这件事情是合规的、合理的，账务就可以进行核销了，但是我们在数炮弹壳的时候只有500发，那么剩下的2500发炮弹壳到哪里去了，账务就要停止核销，多问几个为什么，把数据弄清楚后再核销，这就是我们的监管责任。

账务的责任就是要保证数据是真实的、可靠的，而且要保证账务的独立性。如果业务人员告诉你，你别来查了，我们就是用了3000发，那你也得去查，不然怎么能确认数据真实性？财务的数据主要来至上游，上游说是水里没有污染，难道你就喝了？别人撒了一泡尿你怎么知道呢？所以，我们必须强调我们账务系统的人要保持对数据的独立认识和理解。如果上游的水没有污染，业务为什么自己不喝呢？我举这个例子大家能不能明白这几点的关系？道德代替不了制度，也代替不了法律，道德降低了运营的成本，监控降低了运营的风险。

账务要建立业务的诚信度，诚信度低的，那么每单都可以查，响应速度也要降下来。诚信度高的，我就事后抽查，既能保证响应速度，也能履行监控的责任。账务人员对业务的熟悉程度，就像我们的鼻子，不熟悉业务，就像得了鼻炎，他说啥就是啥，你就听他的。审计部门是化验水质的监控部门，只是负责偶然检查一桶水的品质，因此，我们的账务人员就要承担起这个职责，这样你们才能成长为更加优秀的人。

张宜飞：首先我知道光网络的盒子是方的。其实我做光网络研发做了4年，光网络产品卖了5年。现在罗马尼亚代表处做代理CFO。任总您提到有两个创新，一个是商业模式的创新，另外一个技术的创新，如果CFO要对商业模式的创新负责任，公司会不会更明确地要求我们走出去，面向客户、理解客户？

任总：我不提倡盲目创新。我们的IFS，我们的LTC系统，是从西方引进的，几十年上百年验证的，我们应该踏踏实实去执行。有时候，你们觉得公司的管理好像没什么进步，你们反映的问题很长时间才会慢慢变化、解决，其实这就是灰度，就是给你们的改进留足了时间和空间。

为什么我们会认为你们有问题呢？是孟总在我们董事会上的发言，说到监控的职责已有审计部等好几个部门在履行，为什么还要账务单独担负起监控？我不这样认为，审计是代替不了账务的监控责任的。实际上，你们在工作中，已经做了98%、99%的监控，而且还做得不错，做得挺好的，我们只要求你们更加进一步而已。如果你们认为，这些年你们都没有做监控，那你们为什么要做账呢？你们随便抓一把钱不就完了嘛？所以就是说，你们要做账，本身就是监控。

Neacsu Liviu: Good afternoon, my name is Liviu, from General Ledger Reporting dept of SSC. And I would like to have your thinking about one situation, we are in the position to be to the end to produce the report, issue the reports to the decision-making person, so we have high pressure of data quality on this reports, on the same time, we have same kind of pressure, to those soldiers armed front, like exactly at least to let us to count the guns and the bombs. So, we would appreciate if you could let us know what would be your suggestion or expectations how to make this army to understand the benefits from both sides if they are coming to let us to count and give the advice to them?

杨仁勇：我是共享中心负责总账报告的杨仁勇。我来补充一下刚才的这个问题，账务整个端到端流程的最末端，我们是负责发布报告及数据，我想请问，您对数据质量有什么期望和建议？

任总：我认为数据责任主要应由前端业务部门承担起更多的责任。对总账报告来说，要更多的理解不同国家的会计政策和税务法规。外部遵从仍是我们的首要责任，在保证法规遵从的前提下，合理、合规地降低运作成本及有效税赋。

只要我们在攻击前进，我们是一定会有错误的。业务部门只要不在主观上故意犯错，就应该努力实现扩张。作为后端的服务与监控组织，就必须要用筛子筛一筛，看看你有什么错误，筛出来提醒你。如果是主观上故意犯错，比如说绕过评审、超越授权，就应该交给审计部门接手处理。如果并非主观故意，就应与业务一起制定改进措施，并监控改进效果。

余芳：我是共享中心人力资源主管余芳，所以是排在倒数第一和第二的位置。

任总：那你是倒数第二中的倒数第一。

余芳：我们已经到了最后了，只有奋起直追。业务对我们要求核算到更加细致，例如：对于炮弹而言，过去可能只核算到了不同尺寸炮弹的数量。但是现在要求我们核算更细，例如：要核算到哪种型号的机枪发射的，核算到是哪个战士发射出来的。那么这样就意味着我们可能要投入更多的人力及IT资源。如果要满足业务永无穷尽的细化要求，我们就要投入庞大的人力资源，您认为是合理吗？

任总：现在我无法回答核算纬度的问题，核算的深度与广度要与LTC/IFS讨论。但并非核算到最细单元就是对的，例如核算到电阻是否必要，要依据业务场景进行讨论。从物料采购来说要核算到电阻，从工程交付和产品销售来说，就完全没有必要到电阻，也许到站型/台套才是合理的。从我们现有的核算复杂度来看，我们还不成熟，当前适当增加一些力量是正确的。

第二点，公司的利润如何有效地激励到各个业务单位，这就需要CFO来告诉我们。大家估计需要多少个CFO？我们至少需要1000个，我们有将近140个代表处，70-80个系统部，每个都需要一个吧；我们有这么多条产品线，每条的产品线和子产品线，我们也需要吧；我们要施行项目管理制度，项目CFO也需要吧；我们的支持的平台也需要CFO吧；那么，是不是需要1000个？全部开放给你们的，你们谁能够勇敢地承担呢？

我们现在开始要走向有序的管理，所以要加强计划、预算、核算的建设，加强增长的有效性，才可能达到像爱立信一样的水平和境界。以前，我们讲这些东西为时过早，因为我们连一个平台都没有建立起来。但是，我们今天已经建成了一个平台，我们要不断的加强组织优化、业务优化和管理优化，从而产生效益。效率一个是要努力工作，第二个就是不要做无用的事，无用的事不仅浪费了你的时间，也浪费了公司的金钱。公司坚持这么多年推行IFS，推行LTC，我们已经看见了曙光。我们要强调的是，如果在推行LTC和IFS过程中，碰到了地区部总裁和代表处代表的阻碍，我们可以暂时把他们搬开，我们必须把LTC、IFS推行落地。变革落地后，被搬开的人，你可以来考核上岗，如果别人已经干得比你好了，你就没有必要再来考核上岗了。阻碍LTC、IFS落地，就是阻碍公司运作效率的提升，我们只能暂时先帮你挪开。我们向西方学习的决心不会动摇的。

谭冬生：我是共享中心销售核算部谭冬生，管理的精细化必然带来公司运作成本的提高，如：IFS之前，收入按合同维度确认；IFS之后，收入按站点或站点群维度确认。那公司如何平衡IFS推行的收益和成本？

任总：推行任何一个变革都可能带来短期的效率下降，你们要看我的讲话，希望在2-3年内公司要恢复，我提恢复这个名词，就是说我们已经知道在变革的过程中会有效率下降，2-3年后进入变革稳定期后，公司的运营效率及质量应该有所提升。在IFS前进的过程中，可能是僵化了，教条了，因此带来我们一段时间成本的增高，但是我们必须要求各业务单元对IFS变革方案有真正理解和认识，这是未来流程优化和效率提升的保障。

我认为财务人员最重要的修炼和积累是项目经营管理，财务人员只有懂得项目管理，才有可能成长为全面管理者。

Ana Maria Savoiu: My name is Ana, I'm from Sales accounting department of Romania SSC, Do you think what is successfully in IFS now, if you can see the results according to your expectations and high management level, Can you tell us?中文翻译：请问在IFS 推行的过程中，你看到了一些有益于我们的收益吗？

任总：我认为，以前我们就是一个中国农民的公司，那时候我们卖的是西瓜，也有不少人不明白西瓜是什么。今天，我们400亿美金的销售额，这么多不懂西瓜的人帮我们管着，而且公司的运作还是比较顺利的，我认为这就是进步。如果我们在座的财务人员将来都明白西瓜是什么东西了，我相信我们公司得到的收益一定是很大的，没有IFS，没有LTC，我就告诉你，华为永远不可能成长为有持续生命力的大公司，所以今天我们的牺牲是值得的。

孙巍：任总您好！我是来自于应付业务部的孙巍，从端到端流程的运作效率看，流程的执行是分段的，但是业务部门往往更多关注在订单获取上，忽略了对工程采购、服务分包等高风险流程的遵从，请问您对业务均衡发展有什么样的看法？第二个问题，财务要承担起监控的责任，您对我们的期望是什么？

任总：第一点，你们应该看到你们其实是很伟大的，你们比汇丰银行还了不起。汇丰银行经营是货币，货币本身是不会蒸发的，不管它拥有多少衍生工具，但是基础东西是货币。而我们经营的品种却是非常复杂的，同一样东西，时间不同、客户不同、市场不同、价格也就不同。你看看，你计算的几千种物资，有非常多的不确定性，在这样不确定性与不可预见的环境中，你们仍可保证业务的运转以及财务数据的提供，我们已经能活到今天，我觉得已经很伟大了。我只是渴望你们还要更伟大一些，这才是我的需要，也是我的期望。

我希望，你们罗马尼亚共享中心全部人都能在公司里面排在第一，但公司只能有一个CFO怎么办？公司有非常多的发展机会，就是因为没有足够的干部后备，我们才不得不放弃一些机会，降慢一些速度。我渴望你们挑起重担来，不仅仅是中方员工，本地员工也是一样。共享，就是要共享前途，我们希望大家都能通过自己的持续努力，不断进步获得更好的前途。

我们说的攻下山头，并非指合同获取，应包含交付、服务……。这一点人力资源部门在考核中，要不断强化端到端的成就。

朱显磊：我是总账报告部员工朱显磊。我们都知道，公司将以BG[1]为主维度进行经营管理，企业网业务BG、消费者BG，与运营商市场有所不同，这将带来财务解决方案的变化，请问您在这方面对我们有什么样的期望和指导？谢谢。

任总：你们现在为一个运营商BG服务，都感到有很大的压力，未来还要拆分成四个业务，多个服务BG，这就迫切需要更多的人才挑起担子来。这么多年，我们主要精力放在研发和销售领域，而忽略对支撑平台的关注，使得我们今天面临这么多机会，却没有足够的能力和干部支撑冲锋。

我来罗马尼亚之前，还不知道有个共享中心在罗马尼亚，很官僚，很对不起你们，今天下午听代表处汇报的时候，胶片打出来，我才知道你们有共享中心在这个地方，我这才打电话给公司，说我想见见你们。你看，今天只见了你们，没有见代表处的员工，主要来见见你们，和你们谈谈。

时代渴望着你们不断超越，不断成长，你们为什么不肩负起重担来？

余芳：任总，您期望我们能学习更多的产品和项目知识，公司是否会有平台或渠道提供必要的支持。例如，我们向代表处求助去参观站点，去学习项目管理，您能否给我们一些建议？

任总：首先，不是去站点参观，是代表处给你们每人发一把螺丝刀去干活，费用由代表处承担。财务不懂产品，代表处不懂经营，你们可以相互交流和培训。如果你们没有费用预算，可以写报告给我，我批给你们。我渴望你们进步，你们花费在学习上的钱，至少我会批准，你们可以周末用公司的汽车去学习。

第二，就是自身要渴望成长的动力。自身想当将军，你就会渴望搞清楚飞机、大炮、坦克、枪，如果这辈子只想当士兵，那就何必去了解大炮，只要懂得枪就可以了。一方面相互交流，相互促进。另一方面，个人要有进步的渴望，个人如果没有渴望进步的压力和动力，任何的支撑和平台都是没有用的。

第三，公司强调选拔制，而非培养制。我们公司的流程制度越来越清晰，只要你个人的能力准备好，不一定有多大的资历，我们就会任用你。以前任用干部看重资历，通过二万五千里长征，还有八年抗战，久经考验后，识别出来对共产党是忠诚的，我们才让他当部长，结果这个部长可能什么都不明白，所以这么多年组织成长很缓慢。我们以后要用明白人，选拔就是给品德好、有能力、有作为的人提供了极大的空间。财务系统跟别的系统不同，别的系统都在淘汰老员工，说这个人资格老但能力低，可能要淘汰掉。孟晚舟明确反对这点，一些老员工满意现在的岗位，而且待遇降一点都愿意，为什么要赶她走？让他长期在某个账务的岗位干就行了。财务的数据有很强的继承性和延续性，全是新员工了，谁能说得清历史？老员工可以把待遇稳定下来安心工作，新员工要有冲锋的劲头努力成长。我们这么强烈呼唤想英雄倍出，你们就要赶快出啊，你们财务冲得太慢，去年我破格提拔了183个财务员工，但是直到今天这些人没有成长起来，你们辜负了我的期望。

杜仲夏：刚才您多次提到CFO和项目财务，并要求财务系统人员要懂项目管理，目前财务在项目中的作为只是进行数据整合，并没有深入到项目里面去，他们并不知道数据是否准确，是否合理？

任总：我认为项目财务要实行有效的核算，要产生合理的利润，富士康的所有生产都是标准的，所以他的人员能力不需要很强，而且每个人都可以做好工作。但是我们的项目非常复杂，我们渴望每个人都深度卷入在项目经营的过程中，不是简单地把数据收集起来。你只有深入到业务里面去，你才可能提供有价值的建议。我在越南提出一个问题，百年一遇的台风，把爱立信的铁塔吹倒了，诺基亚的铁塔也吹倒了，就我们的铁塔没有倒，我请问你这个财务人员，如何评价？

杜仲夏：这说明对成本管理并没有做好，这说明项目存在过度交付的问题。就像飞利浦的灯泡，只有两年寿命，用了两年刚好坏掉，这就是最好的产品。如果客户只付了两年灯泡的钱，但是我们保证10年的寿命，只能说明我们不懂经营。

任总：但是我们当年考市场人员和财务人员的时候，每个人都充满了自豪感，你看，诺基亚和爱立信的铁塔都倒了，就我们没倒，华为的水平多高啊！华为公司的铁塔只有一个标准，在永远不会有台风的沙漠里，装的也是这种铁塔。我们僵化地制定了太高的标准，为此我们每年多浪费了10万到20万吨钢铁。所以，我们今天必须加强项目财务的有效管理，我想三五年后我们一定会看到有结果。

杜仲夏：我们也看到一些好的项目财务和CFO，他们往往都是工作非常主动性，责任心也很强的。

任总：当然也得罪人，然后360度考核就把他考掉了。所以说HR是很落后的，我们希望通过360度考核发现这个人的能力，发现他的贡献和潜力，从而为我们使用这个干部提供基础，然而我们现在都是在找他的缺点，越是努力干活的人越是得罪人。如果得罪人的干部不会被提拔，那我们公司就必然走向死亡。

杜仲夏：对于项目财务和CFO来说，其实并没有明确的职责和分工，这就存在要么都管要么都不管的现象。不知道公司对于项目财务和CFO的定位是什么？

任总：你提了一个很好的问题，我们公司就是要规范各级管理人员的职责标准和责任边界，没有这个指引，我们在运作中肯定是混乱的和重叠的。我们公司很多人不知道自己的职责是什么，该管的不管，不该管的管了，在这样一个混乱之中，我们都做到了400亿，如果我们的组织是清晰的、明确的，实现800亿的目标又有什么困难？

朱焱：刚才您提到，不应浪费公司的资源，其实现在我们有一些主管还是过分去关注抢占市场、抓住机会，对利润并不关注。我个人理解，对于新产品、新市场或者战略项目，确实应该关注机会获取，攻山头、抢市场是可以理解的。但是对于规模的市场和成熟的产品，我们还是应该持续去关注利润和现金流，不知道我个人的理解是不是正确的？

任总：我觉得你的话非常正确。我就举个例子给你看，现在有很多国家的谈判代表都已经换成印度员工了，中方员工渐渐从谈判环节退出来，很多客户说，他们欢迎中国人，要我们用中方员工。我说中方员工最大的特点就是傻，谈判就是降价，不断降价，不断退让，退、退、退，退到不能退，就回来倒逼公司、威胁公司，常常说不同意这个商务条件，我们就会在竞争中失利。这只能说明我们缺乏职业经理人，进攻并不是不顾一切，进攻也是会有策略的。我们的市场人员也要进步，不能停滞不前，未来的职业经理人将蹭蹭地上岗，不进步就只能被淘汰。我们一定要在进攻中学会管理，不学会管理怎么行呢？我们的进攻变成简单的降价、降价、再降价，降到自己把自己脖子都套到绞索上，你以为就是成功吗？不是成功，是失败，不仅扰乱了市场，还可能遭遇反倾销。

所以你刚才讲的话是很正确的。财务将来要补很多业务人员进来，要考核他们的会计知识；你们财务人员要考业务知识，通过交叉考核，提升财务和业务的能力。业务主管不要认为你们懂技术就达标了，你们也得有最基本的财务知识，光懂业务不懂财务是不能成为主管的。当我们拥有大量的渴望进步的接班人，公司才是有希望的。这个希望从哪儿产生？就是从你们懂业务的财务人员中产生，从懂得计划、预算、核算的业务人员中产生。

朱焱：我是共享中心的主管，其实我想就我们平常最痛的地方咨询一下任总的意见。我们是数据的Owner，我们要对数据质量负全责。我们应该是一面镜子，你是什么样子，我反映的就是什么样子。我们天天发这个报告，提示业务部门的数据质量问题，但他们很少关注，我们又没有办法问责，结果数据质量没法提升。

任总：其实公告他们是很害怕的，你以为他们不害怕公告吗？我也打不赢你也吵不赢你，我把你登到管理优化报上，行不行呢？权利不是我授予你，你就会有权利，权利是需要自己去争取的。业务来了，我可以在流程中让你走，再事后进行回溯和分析。例如，火车来了，你不能挡着火车继续往前，你一定要挡着火车不让走，火车可以照走，但是火车晚点了，车轮带了点伤，我就要打个电话提醒你，及时改进或调整。并不是说把所有需求都堵在某个地方，我们才能赢。责权对等的问题其实就是喊冤，我记得以前销售组织根本不关心生产系统的需求，苗广元就在管理优化报上不断地代表处的名，代表处也就老实了。你以一种低调的方式和业务去沟通可能不听你的，但是你用高调的方式去写报告贴到网上去，他们就不得不理你。你们发现前端的业务问题可以通过监控报告的形式发给我，我来看认为是不是应该公开，公开就是对前端的提醒和威胁。德国莱茵河的治理，就是全流程治理，后面人管前面的人，所以今天莱茵河变得清澈透明。所以我认为公开是解决问题的有效方法，你不吭不哈，他永远不买你帐。

邓道远：从您对我们的评价来看，我们过去在监控这一块做的还是不够，并且我们的服务水平在全公司排在倒数第二，大家都很受触动，也一定会知耻而后勇。我的第一个问题，从您的感受来看，整个账务对自身职能的认识和定位是不是不太完整？第二个问题，我们全球五大共享中心的兄弟姐妹正在讨论未来三年的努力方向，不知您对我们的期望是什么？

任总：第一点，首先我肯定你们做的很好，你们不要认为你们做的不好，如果没有你们，我们不可能今天实现400亿美金。我仅仅是要求你们百尺竿头、更进一步。我刚才已经肯定你们做的很好，我的要求是要你们做得更好。

第二点呢，你们不要对倒数第二的部门耿耿于怀，倒数第一的部门可是胡厚崑、李杰领导的人力资源部门，他们比你们还后进一些。

第三点，对于你们未来的期望是什么呢？我们应该承认财务这些年来对公司的管理进步的贡献是很大的。但是公司在进步，业务在进步，财务也要有进步。

对于几大共享中心，我还是肯定的，我只是渴望，你们要更加主动地承担起公司未来兴旺发展的职责。你们背负着光荣，也背负着沉重的传统，以及转身压力，你们怎么在这个时代涅槃，我不知道，要靠你们自己。

我今天讲话就是跟你们在探讨，互相分享，希望大家要有思想、有见地的理解我的讲话。待会我请大家一起吃晚餐，如果你们吃得很高兴，那我今天下午的讲话是有价值的。如果你们愁眉苦脸的，那说明我今天来是多余的。

[1] BG是华为面向终端产品用户的端到端经营组织，对经营结果、风险、市场竞争力和客户满意度负责，分为运营商BG、企业BG和消费者BG。

与华为大学第10期干部高级管理研讨班学员座谈纪要

2011年07月27日

【导读】任正非提醒高级干部要学哲学，开拓视野，走出显微镜的工作状态，学会使用望远镜思考和工作。

任总：学点哲学是为了犁松我们思维的土壤。从高级干部学起，有利于公司的进步。今天孙总、徐直军、郭平、胡厚崑都来了，我们以互动方式跟大家沟通，不正确的地方其他领导和在座各位可以批评，这样有益于我们在发展中减少挫折、降低成本。今天先用1个小时和大家座谈，然后胡厚崑做小结，其他几位领导也可以积极发言，现在开始提问吧。

滕云芳：公司推行三权分立的干部管理机制，但在实际运用中，行政主管的影响力非常大，三权分立并没有解决这个问题，请问公司领导对此怎么考虑、如何避免？

任总：你问的是一个灰度的问题，怎么看待对一个干部的考核呢？我认为永远不会有科学的方法，永远做不到真实合理的判断，我们只能相对准确地评价员工。

第一，任何人都应该是为了目标和理想来奋斗的，我努不努力跟你认不认同我没有关系。我的年轻时代也是得不到认同的，如果那个时代我因为得不到认同，就放弃努力，我今天和大街上的人有什么区别？不要过分强调组织、公司的认同。如果完全以它们的认同为基础，世界上就不会有科学家、梵高和贝多芬，也不会生产出直升飞机。“倘使当初身便死，一生真伪谁人知”。在人生的激励中，更重要的是自我激励。

第二，我们要努力从组织的角度做到公正。现在行政管理团队管理的力度很大，权重很重。怎么办呢？我们要力求做到公正，例如评价的标准，使用的尺度，排序方法……都先告知全体。让大家在考核评价的公示中，进行一些修正。也许看问题的角度不同，偏差也不同，结论也不同。我们推行绩效ABC、评价、事件公示，以此来对管理团队的评价做一些修正。

三权分立是为了使合理性增加一点，而不是说三权分立就能做到合理。经营团队强调一个价值标准，就是责任结果导向（不是素质导向），责任结果导向并不是以销售合同为中心，怎么评价责任结果，看各级组织的管理水平；三权分立修正，使大家发挥积极思维，有话敢说，加强交流沟通。

黄华：公司未来的2012实验室是一种创新的综合性研究工作，在目前导向下，如何评价它后续的价值创造？我们讨论时有一些困惑。

任总：胡厚崑提出的干部的之字型成长路线，只适合高级管理者和一部分综合性专家，不适合基层员工和干部。我认为基层管理者短时间不可能成为领袖，二等兵成为统帅的时代，已不太现实了，我不否认过去曾经有过。我们强调基层要在自己很狭窄的范围内，干一行、爱一行、专一行，而不再鼓励他们从这个岗位跳到另一个岗位。在目前淘汰不厉害的情况下，如果他在公司认识了一个什么样的领导，就跳到那个领导下面的岗位去，做不了事窝在那里本身就是成本，流程到他那不能运转，实际上还把别人的效率拖低了。

基层员工和干部允许在很小的一个面上有弹性的流动和晋升。跨领域的我不赞成，比如初级秘书，我们建个初级秘书池，让一些优秀文员可以通过一定的考核方式进入这些资源池。同样调度、计划、核算、簿记……资源池，资源池有很多标准的，通过一定时间，业务骨干可以考进和晋升到这个资源池里，以备可能被别的部门选用，这比推荐公平。不要僵化地以学历为中心，有学历的人不一定比有实践的人更能干、更聪明。我们公司不能形成唯学历论，必须要以实际能力来衡量。不强调13~15级的干部人人都可能成为战略家和领袖。之字型成长在高级管理干部和一部分综合型专家中是适用的，现在已经开始这种继任计划。

中国教育体制的弱点是以培养高级打工仔为基础的，而欧美有一部分学校是以培养领袖为目标的。例如，他们在中学开设历史，哲学，政治，社会学……。我们公司的高级干部，以及一部分领军的高级专家，要使自己的视野宽广一些、思想活跃一些，要从“术”上的先进，跨越到“道”上的领路，进而在商业，技术模式上进行创造。有部分人可以成为某方面的思想家，学点哲学，历史……，有好处。

我们就不去评价2012实验室了，它想怎么干就怎么干，他想怎么发展就怎么发展，它在公司毕竟不是很大规模，不为他的评价费力。

刘鹤仙：工作中经常在同一时间内会面临多个客户以及多种交付场景和需求，资源有限情况下我们如果取舍？以什么样的标准？

任总：我们学一点哲学，目的是把自己的思想犁松，我们的土壤太板结了。华为公司绝大多数的高中级干部是学工科出身的，学文科出身的人思维方式是平面的，没有立体结构；学理工的人有立体结构，对事物的理解很深，但缺点是很死板。我们学了半天就是要把理工科的人思想犁松一些，文科人的思想变得稍微复杂一些，因为文科人的思想没有多元结构，构想出来的东西都是空想的。

学哲学不是给你找到一个具体的方法，比如说怎么帮你评价一下你的项目，而是告诉你有什么方法去做事。学了哲学马上回去就能用是骗人的，这么有用干脆别干活，学一学哲学就行了。而且也不只学这么一次，这次是给你点燃一下，后面大家有很多机会去磨练。学的目的是让思想能弹性放松，一些新的改革、新的东西容易理解。万事万物都有一定的道理，能够辩证统一地认识这些道理，使自己的工作做得更有效率一些。

张文伟：像印度等个别市场，运营商融合、并购，市场空间总体下滑的态势是市场的客观规律。我们考核的导向要求自己跟自己比，今年跟去年比，有点单纯求增长，这与当地市场的客观规律相违背。即使能做到增长可能要付出过于沉重的代价。关于这个问题，我想听听您是怎么看的？

任总：现在我们没有纯粹要增长。增长的目的是让大家不要窝在内部搞分权、分利，而是要到外部抢东西，减少内部分歧和矛盾。能增长的地方就要增长，不能增长的地方你就要创造效益，创造不了效益你可以把人、资源让出来，调到其他国家或地区去。太具体的事情是你们要做的，我只是告诉你们，我们今天处在最好的历史时期，以后会越来越困难、越来越差。美国为什么要打我们，就是因为我们公司强大。我们以后还会更强大，那以后就会更困难，不要指望以后日子比今天更好过，以后的日子比今天更难。你们用什么方法来解决具体问题，就是要把理论和你的具体实践相结合。

袁千：在跨文化管理、核心价值观传播过程中，后续是否会针对国外高端员工、本地主管的核心价值观传递的课程，形成统一的核心价值观认同。

任总：外籍员工的核心价值观与我们的核心价值观并不矛盾。你把这话变成“你想不想多拿钱？”“想。”“那你多干活好不好？”“可以。”，OK就是这样了。以奋斗者为本其实就是多干活多拿钱，不矛盾不冲突。我们认为中方员工比外籍员工要幼稚一些，所以希望中方员工先学。哲学来自于宗教，在西方宗教的气氛很浓烈，西方对哲学问题的认识比我们深刻，我们想讲的一些道理，西方员工照样能接受，员工想多休息，少拿一点就行了，如果想多拿一点那你就奋斗，这两个价值观没有冲突。

李世伟：公司新的作战领域，比如说企业BG或者终端，公司如何考虑用价值分配的杠杆推动该领域的快速布局和发展？

任总：这个题目出给你们，就别来考我了。我们拆成几个BG，就是强调不同的客户需求要用不同的解决方案、不同的组织结构、不同的干部管理、不同的激励机制。而组织结构简单了，流程缩短了，有利于效率的提高。思科就是推行大量的委员会制度，使内部各个板块平衡，委员会的特点就是决策速度慢，但决策正确性高。它太笨了，让我们赶上了。

我们公司在重大问题的决策上实行委员会制度，在执行层面或贴近项目的决策层面推行行政首长负责制，所以我们决策速度快。代表不同BG的各行政首长怎么考核评价？先把粮食抢回来你一定知道怎么发，粮食都没抢回来怎么分？O乘以任何系数还是O，所以内部的分配改革一定要建立在有充分的粮食基础上。平衡是在动态中形成的，没有动态怎么形成平衡？改革以后最难的是代表处和地区部，特别是代表处，工资、奖金怎么平衡，这个挑战是最难的，留给你们年轻人动脑筋去想。

张铁岩：客户需求是企业之魂，总的来说一线更能把握客户需求，公司在推动流程建设和优化时，一线的发言权是否可以加强？

任总：首先对客户需求要有正确理解，现在打着客户需求的幌子，卖狗皮膏药的事情太多。合同质量那么差怎么变成了客户需求呢？客户需求就是我们共同地创造价值，客户的要求是要经过“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的改造制作以后，才科学地代表了客户需求。客户需求是一个人格化的集合。现在合同质量很烂，我们正在整改合同有关的体系和部门。

第二公司不能出现大面积的腐败，少量的腐败我们可以抓，大面积的腐败我们公司就失败、崩溃了。你拿了点小钱，但你股票全都是废纸，大钱全都丢光了。腐败以及合同的低质量会像一个杠杆一样，被放大了几十倍甚至几百倍地撬动公司，这样公司一定会灭亡，所以要正确理解客户的合同需求，不要打着合同的幌子对公司施压。正因为你们一线贴近客户需求，才将权力授予你们，让你们呼唤炮火，你们要珍惜这个机会，用好这个权力。一线不能实现以利润为中心，不

以绩效责任结果导向考核，还要你当代表干什么？你要有本事，就要把客户服务得很好，赚很多钱，你的队伍才高高兴兴地奋斗，你才是好代表。不要动不动就拿竞争对手、拿客户来威胁我们，甚至贪污腐败了还想绑架一下客户。在客户需求的问题上，如果没有正确认识客户需求，就会把公司拖向死亡，好好用一下你的哲学思维去认识这个真理。

郭大磊：这几天的学习讨论中我们发现了一条新机制：干部的使用权与调配管辖权分离，能不能请您解读一下？

任总：这个机制哪是什么新机制？这是共产党用了六十年的机制。比如说派一个人到县里做县长，县长不怕专员也不怕地委书记，因为他是受省里管的，是来工作的，这个地方想搞个独立王国就搞不起来。第二点，如果你给我穿小鞋我是有地方说的。如果管理权和使用权都是你一个人，你就是土皇帝。共产党还有很多管理方法是优秀的，我们也要学一学，要跨一级任命干部。

吴余粮：基层的激励在三到五年内，还是靠收入、奖金上拉开差距，奖金比例低分阶段发比较零散，激励效果不明显。后面是否考虑增加奖金弹性的比例，而在股票比例上适当降低，有利于短期的导向冲锋。

任总：这个改革我们在慢慢地思考，现在还不好说应该怎么改。总的来说，在一个团队里，让火车头多一点油是我们的愿望。以前的油不多，别一激动人心把人都激垮了。你要知道原则，然后在薪酬包里自己去把握，怎么鼓励火车头多拉车。我是倾向短期激励与长期激励要合理平衡的。

黄霞：艰苦地区的干部都比较新，跑步上岗，小步快跑得很快，到发达地区后发现不好用。发达地区面临的市场环境复杂，能力强，但发达地区的干部不肯到艰苦地区工作。我想问公司机制如何保证区域之间的人才合理流动，使各个区域的能力能够均衡发展？

任总：这是员工面临的实际问题，要是我的话，我先去艰苦地方干，而且又抓紧时间学习，提高，我的人生走的就是这样的路，与我的同学几十年来，拉开了很大的距离。

黄霞：公司在内控体系的建立上，各级管理者越来越重视。可是我们跟一些主管、一把手讲管控中有哪些高风险，说他是内控的第一责任人时，他会说：我“第一责任人”“一把手”的地方多了，哪里负责得过来那么多，我们如何看待这种现象？

任总：关于“第一责任人”的问题，我们的态度是：继续把权力下放给各级行政首长。各级行政首长主要职责是什么？第一、创造价值。第二、有效监管。权力已经下放给你了，你就要帮我管住这块地，你任其腐败发生不管那就不合格，就不能担任主管了。如果你作为一把手监控得很严明，大家一起把奖金挣回来好好分，干部也成长了、队伍也带好了。因此，作为行政主管，不能作为监控一把手的人，就不能把权力下放给他，换个人就是了。

韩爱平：一线攻山头的攻坚战能力和导向整体上比较强，但防御战的能力提高得比较缓慢，急需加强或从战略上尽快重视。面临对手进攻时，很多比较坏的合作有原因就是因为防御战的研究不够。想听听任总在一线对防御战的整体能力提高，以及干部导向、选拔等方面的意见。

任总：我们应该理性地处理市场问题，我们攻，不能破坏规则，不能扰乱市场，损人不利己。守，一定要有策略，我们的干部要成熟起来，提拔几个这方面做得好的，就有了榜样示范作用。我认为如果竞争对手使用的行为非法、非道德的话，他们总有一天会撞墙的。间谍行为是个不光彩的行为，个人的人生也不光彩，他是会受到惩罚的。

防御战的问题，要从员工的思想教育着手，要发现哪些员工有不正当行为，加强教育与惩戒。不然的话“长城太长，防不胜防”。我们公司绝大多数员工，还是要有攻击前进的心态，不能只是防，防不住的，总有一天大家会拉开差距。在这个问题上大家合作起来努力做一些工作，遏制恶性化成长。

张浩：如何理解主观成就客户，客观实现公司商业成功。

任总：我说的是主观为个人，客观为国家。你说的也对，我们努力为客户服务的目的，是让他高高兴兴让我们赚他的钱。赚了钱身体好，家庭幸福了，装备先进了，更好地为客户服务。又赚到他的钱，又去为他服务。

张浩：怎样学习华为的管理哲学？

任总：在这个哲学学习中，不应该有标准答案，站在左边、右边的人都是正确的，辩论有利于更深刻的理解。就是因为多元、多层、多个方向上，你们交流后会达成妥协，妥协就是阶段的结论。时代在变化，真理也不是绝对的，所以不能完全倾向某一个方向。华为的价值观只能说是相对正确，你可以反对华为的价值观，在反对的过程中可以更深刻地认识它。第一点，没有一个人能保证自己一生走得都正确。最根本的方法就是发现自己错了勇于改正错误，希望大家认识到事物的科学性和全面性。

第二点，在促进人与人之间的关系上我反对科学。科学精神是什么？（学员回答：怀疑；最极端、最标准的状态；客观数据；精确地衡量出结果；非黑即白；大胆假设小心求证。）我觉得你们这个班比前面几个班学得好。科学精神不能解决人的关系问题和社会问题，科学精神就是不断深究，“行到底、刨刨刨。刨到原子、中子还在刨，刨到夸克还在往前刨……”。人与人之间相处，多一些宽容，你不要管人家心里活动想什么，多看一些他的输出。人和人之间为什么要宽容，就是这个道理。不要用科学精神来处理人和人之间的关系。中庸是为了团结人，科学精神在处理人和人的关系、处理集团和社会的关系上是有缺陷的。

我很高兴，你们终于比前几个班学得好，坚持三到五年，我相信改革的土壤就全部刨松了。我们集中了中华民族甚至世界一批最优秀的儿女，这些年干了一些并不怎么赚钱的活。社会说我们床垫文化，过劳死……都是表明了我们奋斗的艰苦。在这个泡沫的大时代，这么多优秀的人踏踏实实地做实事，一点一点地抠成本，这是十分伟大的。大家想一下，我们这二十年做了中华民族多么伟大的一件事情，建立了一个大的平台，这个平台将来可以做许多事，可以有较大的增值。但管理体系、分配体系都没有科学化时，过早的增值，这个泡沫可能让人心毛了，公司就更干不成事了。

这二十多年的磨合，我们已经建立了大平台，如果我们在新时代，新班子的领导下，我们用十年时间把这个平台打造得比较科学合理，这个时候干部也成熟了，我们不是在一个领域做世界第一，我们要在多个领域做世界第一，只要想就可以世界第一。那个时候我们的东西才能增值起来，股票才能增值起来。现在我们还要共同去努力，把这个平台的问题做好，努力优化好。

名和利的问题我们不能说解决得很好，但马马虎虎也基本解决了，我们形成了十一万人的团体。如果机制经过优化，企业既严肃又有活泼、生动、动感的平台，将来肯定能创造更大的价值。我们和西方为什么不一样呢？西方以人为本结果垮光了；我们以奋斗者为本，越来越厉害了。实际上是一样的，以奋斗者为本，实际上也是以人为本，因为公司没有几个落后的人，只剩下奋斗的人了。

秦小虎：绩效结果公开的结果，会使很多人关注结果多于以客户为中心关注长远的客户需求。我从商鞅变法的例子感悟到，变革中如果能够多一点灰度，变革成功的机率就会大一些，想听听任总在绩效公开上的灰度该如何把握？

任总：首先要假设一个员工，你是愿意长期还是短期在公司工作？如果长期工作，还是要关注客户需求的。你关注绩效，今年绩效很好明年怎么办呢？所以这是不矛盾的，是能够妥协解决的问题。以客户需求为中心，体现在哪儿？体现在责任结果。对责任结果应该有一个合理的描述，合理的权重分，以后会有很多权重分，来解决这个评价问题。一个人只要你耐得住寂寞，总有一天会被评价好。

赵劲松：“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是我们公司成功的一个根本原因。一直遵循这个核心价值观，就像任总说的我们进入任何行业都可能获得成功。我们现在已经在做管道、消费品和企业业务，以后应该如何来平衡业务扩张，如何风险控制？

任总：你说的以后是多少年以后？一千年以后我们还是不能预知的，我现在连十年以后都不能预知。我不知道十年以后社会变成什么样子，当年拿着摇把子电话机打电话时，能想到今天的宽带网吗？技术发展速度是很快的，不能完全预测我们应该做什么，但是我们是不是什么东西都要做？这也是个问题。有些东西我们能做，不一定会去做。做与不做、应该怎么做，到那个时代再来决定，不能预测规划。

李斌：我们崇尚奋斗，与个人斗、与竞争对手斗、与行业标杆斗。未来“斗”与“和谐”的关系，或者说“妥协的灰度”应该如何把握？

任总：奋斗是指我们努力，并不是指“斗争”，我们不是以“斗”为中心，是以“努力”为中心。关于和谐与斗的问题，从来就是动态平衡的，很难说哪个状态最好。

王允勃：“开放、妥协、灰度”中提到干部的霸气，年青干部气盛可能要示弱或收敛，但在实际工作中强调将熊熊一窝，通过赛马文化选的千里马都霸气十足，想请任总确认一下怎么去保持这两者的平衡？

任总：如果把霸气理解成粗鲁就完全理解错了，秦始皇统一中国，是秦王朝在六百年时间，几十代王朝目标一致、利益一致的结果。管子说“利出一孔者，其国无敌”。有很多伟大的领袖看起来文质彬彬，你能说他没有霸气吗？霸气是指我们一定要把工作做好、一定要把服务做好，而不是拍桌子、打板凳就叫霸气，那叫粗鲁、低水平，那种干部是要下台的，我讲的霸气是一定要把事情做好。

胡厚崑：做事要有霸气，做人要谦逊。

程鹏：有些领域我们可以做，但不一定做。我有个困惑，做TD手机时发现以前是合作的，后面做了几款自研的，W和CDMA在我们做得很好的时候也会选择一些合作方式，合作做的机器包括外观等都让我们眼前一亮，也很有竞争力。所以，是不是任总您前面讲的话就是告诉我们，实际在有些领域，特别是消费品领域，我们会选择更开放的模式往前走，业内产业链的合作伙伴也是我们的主要合作方式。

任总：你讲得很正确，替我回答完了。

胡厚崑：第一次开这么大的班，三个班人比较多，大家学习了人力资源管理的理念和纲要，任总结合管理经验和公司的文化价值观，给大家做了精彩的回答。这里面涵盖了很多内容，包括：对核心文化和价值观的诠释；怎么去理解奋斗，奋斗是以努力为核心而不是以斗争为核心；核心价值观和文化怎么进行跨文化的传承；在价值创造过程中，怎样正确理解客户的需求和公司的长远发展；怎样不去把绩效结果的要求和客户需求机械地对立起来；人员评价过程中个人不要去极端追求绝对的公正，但组织要尽最大的努力去促进这种公正，包括用公开的方式去促进公正；干部培养中，怎样看待“窄频带、高振幅”的专才与“宽频带、低振幅”的通才之间的关系，之字型发展的干部培养策略会在哪些人群中来实现，我们并不希望把所有的专才都培养成通才……这些内容都给大家非常好的启发，能够帮助大家更好地理解这次研讨班中，看到、学到或研讨到的价值观和理念。

今天这个分享，我相信很多人可能觉得不过瘾。为什么不过瘾呢？大家提出了很多的问题，任总好像没有直接给出答案。比如怎么满足客户需求，在资源有限情况下在需求之间怎样做取舍等，但任总告诉了大家，我们做这种价值观和管理理念的研讨，目的是把大家的望远镜擦得更亮一点，或者说希望通过这种研讨，让大家从过去这些年非常具体的日常管理工作中，能够戴上望远镜脱身出来，看看未来的方向，望远镜不能当显微镜来用，是为了让你把方向把握好，大方向不要错。今天在某个问题上感到失望的同事不要沮丧，因为你已经有了一副望远镜，任总的回答提示了我们寻找答案的思想方法，回去以后在日常工作中自己再去琢磨、摸索，希望大家能够戴着一副擦亮的望远镜回到工作岗位上去，谢谢大家。

孙总：我很欣赏陈老师刚才放的《开放、妥协、灰度》，画面上都是非常有名的画、著名景点、哲学发源地希腊，还配有很好的音乐。这一层干部去提升这个修养是有好处的，这样戴望远镜不容易头晕。我很欣赏今天任总的回复，失望的人要去反思，自己是不是还在显微镜里。

给大家推荐一本书，叫《事事本无碍》，英文叫《No Boundary》，我用我自己的例子跟大家分享，我也是个很讲原则的人，黑白分明。这本书让我悟到黑白的界线是自己在定义的。我在任总那里学到很多东西，当时怎么学呢，就是反思“他为什么这么做？为什么要这样处理”。从任总处理问题中看到他对灰度的把握。这本书讲到，我们人类社会制定的种种标准，所有的好和坏、对和错是人为定义的，每个时代，每个国家，社会，家庭都定有自己的标准。如果我们学会从人为的对与错中跳出来，从哲学的角度去理解发生的事，我们处理事情（尤其是与人有关的事）就不容易那么走极端，对灰度的把握就容易一些。就像胡厚崑说的一样从望远镜或从另一个星球看地球这里发生的事，你就不会那么气、那么要求公平了。

老板讲的一个道理非常好，学会自我欣赏。一个乐观自信的人，不会指望领导欣赏他，也不会活在外部的评价中，他会自我欣赏、自我激励，这样他是愉悦的、工作是很开心的。等着上级去欣赏的结果往往是每天战战兢兢、生怕犯错，即使领导没有批评，也会习惯性认为自己不够好。如果领导批评了则会郁闷很久，活在对与错的误区里，人为的压力就来了。我相信一句话，是金子总会发光，华为的机会太多了，你们很幸运有这样的平台。不要把精力浪费在“对与错”和期待外部奖励上，学会在自我激励中发挥自己的潜力，去把握机会。

郭平：以前看过一个统计数据，在中国，企业赚到第一笔钱后，有80~90%的企业会跨掉。应该说在任总的领导下，我们很幸运，从一开始就赚钱，到现在十几万人我们还在发展。（孙总：任总说我们没赚钱。）实际上还是在赚钱，赚的是小钱。

我们也在想，中国改革开放以来应该说生活越来越好，但抱怨却越来越多，为什么呢？以前读过梁漱溟的书，讲人生要处理好三种关系，而且这三种关系之间顺序错不得：人和物的关系、人和人的关系、人和内心的关系。

人和物的关系看，赚到钱了，但自己的幸福感没有提升，这就要归结到人与人相处，有没有一种宽容和妥协的精神，要不然物质生活越过越好，但整个生活永远焦虑紧张。人和人之间的关系又可以归结到人和内心的对话。我们期望公司在发展过程中，员工解决好了物质生活，应该要更好地处理好人和人之间的关系，创造和谐地、能团结而有战斗力地去工作的环境。归根到底，每个人要解决好与自己内心的对话，这样公司才会越来越有向心力，不至于发展得越来越快，但人的内心越来越浮躁，希望大家通过学习也能够改善这三个方面的关系。

【参考资料】

《孙亚芳在公司干部大会上的讲话》

2011年5月9日

关于如何识别奋斗者和给予合理回报，已经总结出来。我这里要谈的是关于混在奋斗者中间的蛀虫和如何处理的问题。也就是老板说的要经常念念紧箍咒，老是歌舞升平，沉迷在过去的成功，公司也很难持续成功。

什么叫奋斗者中的蛀虫？现在的蛀虫主要有两类，第一类蛀虫是违背了商业准则底限和违法的，偷窃商业技术秘密，出卖给恶意竞争对手。第二类是利用工作之便进行贪污、受贿活动。

第一，员工要遵守基本的商业准则，不向竞争对手提供商业机密。

公司的商业机密是公司及万名员工二十多年的心血积累，任何员工尤其是持股员工有权为保护公司的商业机密不受侵犯。实际上长期以来，恶性竞争对手花了很大的力气和代价，持续通过各种手段去收买公司的员工，包括骨干员工和管理层，使这些人成为偷窃公司商业秘密的蛀虫，从盗窃公司的技术秘密一直到商务机密，投标信息。大家也知道，这几年我们也通过法律手段制裁过这些人，也有人通过法律制裁进了监狱的，那么当然，按员工持股管理规定，他的股票兑现是要首先赔偿公司的损失，同时也有相应的刑事处罚。

不向竞争对手提供商业机密，这是作为一名员工基本的底限或高压线；而且作为持股员工，按持股员工章程规定，我们实际是用自己的股票做为承诺，不侵害公司的商业利益。我最近听徐直军说，近来恶性竞争对手盗窃公司商业机密的方法是越来越多，各种恶劣手段都出来了。我们很多软件都是几百人年、上千人年开发出来的东西，可能一夜之间就会被剽窃拿去做为他们的成果，你们也知道，我们主要针对的是恶意竞争对手，因为他们总是号称要跟随我们，紧跟我们怎么做呢？这就是他们最重要的一个手段。我们持股员工做为底限不能向恶意竞争对手提供商业机密。

第二点是持股员工不能利用手中的工作之便，从事贪污和受贿工作。

这几年，我每周总收到关于员工贪污、受贿的审计报告，我看了以后真的很痛心。这些审计报告揭示了各种形式的贪污活动，都是公司的内部员工，包括管理者。参与的人涉及到公司相关部门的经济岗位，从采购、基建、海外工程采购、行政采购，一直到市场体系，从这些揭示的贪污活动中看到，少数管理层和员工图利的做法已经到了令人吃惊的地步。那么这些人还混在奋斗者之列，出现这样的情况，我们承认制度上有漏洞，我们要去改善制度，加强审计，还有一个就是管理不严。

尤其是我们的直接主管，明明已经感觉到或是看到有这样的问題，却不敢大胆地站出来制止，不得罪人，让这样的行为一再地发生下去。当然，做主管的腰板要直，以身作则，在日常的商业活动中严格地做到公私分明。如公司二十年前就明令禁止公司内部就餐不得报销。但就是这样的“小事”，我们一些主管还是无法过关，不肯自己掏一分钱请下属吃饭，或者尽可能让公司从激励活动中出钱，或塞到报销单里瞒报。对自己要求不严格，当然没有底气管下属。为什么私帐公报的事从未停止，我看还是主管没有严格管理所造成的风气。

我建议主管要从“小事”上识别干部，“小事”都不能过关的人，千万别委以重任，贪小利的人是培养不成领袖的。在他贪小利时放任，他就可能在经济岗位上贪大利，成为奋斗者中的蛀虫，这类人是最容易被恶意竞争对手拉上钩的。当然，我们审计出来的问题，就不是这些“小事”了，贪污、受贿的数额足以通过法律方式解决，遇到这类问题，我们还是提倡坦白从宽。按公司管理规定，用自己的股票兑现和其他收入所得赔偿损失。也有个别态度不好的，通过司法介入解决。

因此，带好、管好队伍是管理者的责任。不要让蛀虫在你的队伍中出现。蛀虫多了要追究主管责任或调离岗位，因为你不是一个带兵的人。对贪污受贿的当事人，我们的处理办法也跟出卖机密的一样。

第三种情况是营造不正之风，这类人也叫公司的蛀虫。

我们的少数员工不仅自己不奋斗，混到奋斗者之列，还把大量的时间和精力花在怎么搞定领导身上。搞定领导的办法非常多，甚至不惜利用各种恶劣的手段拉领导下水，包括出入不健康场所、赌博等。

作主管的你要有鉴别能力，要清醒什么是不健康场所或赌博的危害，不要进去以后出不来，或被你的下属抓了把柄，今后你就只能与他们同流合污，为他们谋取非法利益。成为蛀虫团伙，这种现象在国内外都有。我们要再次强调严禁出入不健康场所和参与赌博行为。

审计部在去年审计EMT成员后，现在继续往下审计，尤其要对报销的合法、合理性，出入场所等加强。去年审计部审计EMT成员时，也是在一桩“小事”的报销上看到问题。我的原则是与下属就餐是我买单，一是我愿意买单，二是我不知道转身之后，可能有人就去把这个单给报销了。上次就审计了我们，某一顿饭就一定要问我是在哪儿吃的这个饭，吃了什

么，给我张照片看，是不是这个地点？我们这是一次快餐，有四、五个人，忙着赶飞机，不知道是被谁买了又拿去报销了；当然他不是故意来坑害我，也知道公司明明有规矩：自己人吃饭不能报销，但他可能就不能严格要求自己，公私分明。

所以说连这样的空子你们都要注意不要被有些人钻了。

……

所以我们除了鼓励贡献者和甄别什么是贡献者之外，也要把混在奋斗者中间的蛀虫、怎么处理蛀虫我们也要把它说清楚，这也是全公司的利益。

再谈谈我对奋斗者的看法。

第一，不要把奋斗者看得那么悲壮，因为艰苦奋斗本身就是我们这个民族的一个传统。

艰苦奋斗可能从你父母那里就学来了，从你周边的人身上学来了，从你老师那里学来了，在华为从周边同仁身上也学来了。艰苦奋斗本来是我们这个民族一件很自然的事情，而且哪个民族不艰苦奋斗，这个国家就会慢慢走向没落。同时，艰苦奋斗是符合我们社会认同的价值观，值得提倡的，我觉得不要把这个东西看得那么悲壮。何况我们工作在竞争非常激烈的IT行业，奋斗又是我们生存的底线。我们本身有这个传统，所以我们没有理由不奋斗。你们可以看到近20年来在中国有多少干我们这个行业的公司一个个消亡了，全球有多少这个行业的佼佼者被兼并。

从这点来看，不奋斗是没有出路的。还有就是看看我们的客户，尤其是发达国家，欧洲是最讲福利的国家，但是我特别感动的是欧洲的客户。我跟欧洲大T的CEO、CTO、CXO接触，我们常常说我们飞得多，什么三分之二的的时间在国外，再数数他们的时间，我觉得，他们的工作量远远大于我们，欧洲人的拼命简直让我吃惊，他们都是艰苦奋斗的榜样。就是说，这是整个行业的状况，大家都知道不奋斗就牵涉到公司的生存问题。奋斗是一件再自然不过的事情，没有什么好质疑的。至于外面的人说我们，又不关系到他们的生存，随他们说去，外面的人各有各的说法我们不要受影响。

第二，如何成为一个优秀的奋斗者？责任贡献和绩效是试金石。

真正能做到持续高绩效的人，要用脑和用心。奋斗分好几层，光动手不动脑筋蛮干，是不行的；光动手动脑不用心，也是不行的。什么叫使命感，要真正拿心去做才是有使命感，心中装着客户才叫有使命感。把奋斗当成乐业和敬业时，那个时候你不会有牢骚和抱怨，因为乐业已经变成你生活的一部分；包括你奋斗中的失败与成功，这些对你一生来讲是一个很好的历练。在这种状态下，我觉得奋斗对你来讲不会是一种负担。不必把奋斗理解得那么悲壮，好像奋斗就一定要牺牲。我提倡工作在这个快节奏、责任大的行业更要学会平衡好自己的工作和家庭生活，学会照顾好自己的身体，“我的健康我负责”，实践如何健康地工作和生活。同时，我们要有智慧的奋斗，尤其是要用心，动脑筋，老板也专门讲了要在思想上艰苦奋斗。

如果你是乐业的，用心去做这个事情，把这个事情作为在人生路上的一种荣耀，能够在公司与这么多优秀的人一起工作，能够在全中国范围内工作，是一种荣耀，我就是这种感觉，我觉得是乐业的，见客户是开心的，在这种情况下你不会有抱怨，不会有抱怨，身体就会是好的。我希望咱们在座的大家都能够成为持续的、能够乐业的奋斗者。

奋斗一定是聚焦到客户身上，我们的奋斗千万不要是围着领导转，我们很多人会讨领导喜欢，给领导做内部汇报胶片呀，揣摩领导爱好呀，这种奋斗太不值得，害人又害己。我们讲的奋斗是以客户为中心的奋斗。小徐总说其实我们公司第一谈奋斗，第二谈以客户为中心，但实际上有时候会成为口号。我坦诚地说“以客户为中心”在许多主管那里会成为口号，尤其是少接触客户的主管。

马电事情，以及更严重的AIS。在马来我们可以说客观理由是我们跨项目的交付，主观是我们的态度有问题。在AIS就没有客观了，从客观到主观都是我们想牵着客户的鼻子走，我们认为客户离了我不行。

最后，希望大家能成为以客户为中心的、乐业的持续奋斗者。

任正非与财经体系员工座谈讲话

2011年10月19日

【导读】对于财务专业，特别是会计专业出身的人来说，当惯了账房先生，有两个思维扭转起来比较困难，一是深入学习和理解业务；二是向前看，跟企业战略接轨。任正非苦心婆心，但也经常出离愤怒。

一、财务人员只有深刻理解业务，才能有效履行职责

1、近几年来，公司不断要求财务人员了解业务、深入项目，是渴望你们不要成为简单的“簿记员”，而是真正明白业务实质，且能正确参与经营管理的财经人员。财务人员只有理解业务，才可能走上正确的成长道路，这不是对财务人员的排斥，而是十分中肯的期望。大家不能片面理解，更不能教条执行。我们盼望你们挑起重担来，未来的世界很大，财务的跟进速度不快。因此在优秀干部的使用上，要大胆一些，小步快跑。没有领导过百万大军，休谈你可以打好辽沈战役。

2、我们从各个业务部门抽调干部，加强财经组织的建设，是为了帮助财经组织更加密切、更加有效地深入业务，同时在思维方式、做事策略等方面，改变财经组织一直以来简单、固执、只会苦干不会巧干的作法。加入一些沙子，是为了形成混凝土，并没有取代你们的意思，而且他们也要经过会计考试。中级干部的业务岗位的转换，是有利于干部的更好的成长，是符合之字形成长计划的，优秀员工应该高兴的一件事。业务人员进入财经是自愿的，是看到了自己的机会，而不是什么通过什么许愿来完成的。输送部门关爱员工的方法，是这边考核没有使用上，帮助他回原岗位，输送部门把困难留给自己，支持别的部门成长，是全局的，全盘利益的考量，也是高级干部的立脚点。

3、从IFS的顺利推行与实际收益，我们十分明显地看到了财务与业务融洽的价值。IFS推行结束后，大量的干部将进入财经管理的各个岗位，这些宝贵资源与人材的投入，正是说明公司对财务的重视和期望。优秀的CFO，不仅要懂得财务，也要懂得业务，这两方面的要求是同时存在的。要正确、全面地理解公司的意图，而不是机械、教条地曲解。

4、没有对你们寄予期望，也就不会批评你们。对你们的批评，是期望大家能够更快、更正确地成长。是关爱你们，别的部门都会羡慕你们，结果反而是你们感到委屈与失落，不知道你们是怎么理解的。现实生活中，往往批评你、帮助你的人，都是真正爱你的人。不然，他凭什么去讨人嫌呢？

二、培养与选拔的关系

1、选拔与培养本身并不矛盾，没有说选拔就不培养了。那么办中学干什么，办大学干什么，我们的高考不就是选拔制吗？选拔制并不排斥培养。开放课程，让有意愿员工自我学习，鼓励进步。培养不是等待被培养，而是自我培养、自我成长。对选拔上岗的干部，重点培训，有针对性地查漏补缺，他们受到特别的关爱，不收他们一点钱，别人会心态不平衡，这叫有偿培养。要改变过去“单点输入”的培养制，在干部选拔的过程中，触发有针对性的培养。

2、稀里糊涂地实践，是不可能炼出“真经”来的。学习实践，重在领悟，而不是重在过程。规范的学习与认真去实践相结合。学习和理解已经总结的宝贵经验，并在实践中验证和体会，进而积累和凝结自己的经验，这才是有价值的实践。

3、项目财务是财务人员最好的实践基地。通过一个小型项目的全循环，就可以帮助他真正地认识财务和业务，为转身各级CFO奠定基础。

4、学会“适者生存”的道理。适当的理解、相互的忍让，是必须的。“不舒适”是永恒的，“舒适”只是偶然。在不舒适的环境中学会生存，才能形成健全的人格。遇到困难和挫折，要从更宽、更广的范围来认识，塞翁失马焉知非福。

三、业务为主导、财务为监督

1、财务不是决策者，是建议提供者和业务监督者。不了解业务，怎么能有效的服务和监督？满足业务的合理需求，提供有价值的财经服务。能够识别业务的合理性与真实性，提供有效监控，协助业务主管成长。而不是人云亦云，道听途说。

2、业务主管是第一责任人，承担管辖范围内的经营风险及内控责任。财务是各级业务主管的助手，提出建议和揭示风险，你是团队的一员，应做好你的角色。财务与业务是唇齿相依的，只有共同成长，才可能拥有希望。财务做得不好，业务也不可能独善其身。

【参考资料】

《案例：一次付款的艰难旅程》

2015年10月，华为《管理优化报》刊登了一篇名为《一次付款的艰难旅程》的文章，文章反映一线作为赞助商面向客户预付款时遇到审批多、流程复杂的问题，引发华为内部员工激烈讨论，随之引起任正非的关注。文章主要内容为：

对一线而言，找不到流程入口、不知道全流程的所有要求和操作规范，流程指导和说明往往比流程本身更难懂和复杂；

我们的流程建设多针对的是某个具体业务场景，防范的是特定风险，在设计上往往防卫过当，不考虑执行成本，更不用谈面向对象的流程拉通和友好的用户界面了；

公司呼吁各级主管要担责，但现实的流程、制度或监管组织却不信任主管担责。经常遇到的场景是：“我是负责xxx的，这个风险我愿意承担，流程能否走下去？”答曰“你担不起这个责任，请重新提交流程或升级到谁谁谁处理”。

任正非为此批示如下：

“据我所知，这不是一个偶然的事件，不知从何时起，财务忘了自己的本职是为业务服务、为作战服务，什么时候变成了颐指气使，皮之不存、毛将焉附。

我们希望在心声社区上看到财经管理团队民主生活发言的原始纪录，怎么理解以客户为中心的文化。我常感到财务人员工资低，拼力为他们呼号，难道呼号是为了形成战斗的阻力吗？”

财经管理团队随即召开民主生活会进行反思，并出了题为《一切为了作战，一切为了服务业务，一切为了胜利》的纪要。负责财经的轮值CEO郭平发表了署名文章《记住插在硫磺岛上的那面旗帜》，对此做出评价：

“今天当我看到财经团队能以开阔的胸怀，不是解释推诿，而是聚焦未来的改进，从授权下沉、简化审批、及时准确地提供高质量的解决方案上发力，思考如何提升自己的专业能力服务一线作战的时候，我看到的是一个氛围积极向上的团体、‘一切为了作战，一切为了服务业务，一切为了胜利’也许会成为一个时代的口号。我也坚信财经管理团队会是世界一流的财务管理团队，能支撑公司未来1000多亿美金收入。公司的目标只有一个，就是要聚全体员工的努力，‘力出一孔，利出一孔’，这种民主生活会的制度化，标志着公司纠偏机制的建立成型，它就像二战中插上硫磺岛的那面战旗，财经部门当了旗手！我衷心希望他们勇于坚持原则，善于坚持原则，做世界最优秀的团队！”

郭平于11月27日组织召开EMT会议，提出管理模式的变革思路，由“中央管控”向“一线驱动”转变，以达成“前后方协同、担责、对准目标”的效果，“我们就数据分层收敛做出决议：通讯费用、行政费用、差旅费用在国家维度进行审结，不再向上级团队报告。”

与同等学力认证班学员座谈纪要

2011年10月26日

【导读】“服务员是直接作战部队，是执行者、产出者，虽然你们没有穿迷彩服，穿上的漂亮衣服也是作战服。”基层员工的血性也同样需要唤醒。

任总：我们现在讲今天沟通的目的是什么？我们要给12级以下的员工，开放一些13级、14级的职务（位），给那些具有丰富实践经验，认知能力已能提升到13级、14级要求的员工，给他们开放一些通道。实践经验对我们来说是非常宝贵的，如果光有理论没有实践经验，做事速度是很慢的。但是光有实践没有理论呢，你缺失了一种认知能力与系统逻辑能力，可能你又不胜任一些协调和管理工作。我们给12级以下的员工开放了一个通道，这个通道就是允许你们通过努力和贡献也可达到13级、14级甚至更高，但是，是有一定标准的，这个标准你们都要通过自学、努力通过考核达到，然后你们自愿进入一个资源池。进入资源池后就可以被选择，可能被选上也可能选不上。没有选上的人呢，好好反思，我们身上还尚有些什么问题需要解决，然后继续努力。你已经过了第一次线了，我认为第二次再过线、第三次再过线就没有这么难。

比如我们有些人想当初级秘书，（高级秘书可能需要更多一些内涵）为什么不可以？我是服务员我想进初级秘书，我是一个文员想进初级秘书，我们初级秘书的标准是什么？文员你用何种方式达到这个标准？你在其他岗位怎么达到这个标准？达到这个标准就进入了一个资源池。为什么叫这么多干部部长来呢？各部门选拔干部、员工的时候，要优先到这个资源池来看一看，不要以为外面的和尚都会念经，咱们自己的和尚好像都不行。早操可以自己出，不是一定要人家喊（意思是说：达标是你自己悄悄的努力，而不是组织行为）。因此，这是一个很大的转变，但必须你自觉努力来完成。

所以我今天给大家简单沟通一下就讲这一点。我们今天就是沟通通道问题，就这个通道你哪里还不明白，可以提问好不好？

1、包蕾：我来自国际会议中心。我的问题是关于国际会议中心一线服务人员未来的发展方向，公司是希望我们通过这个同等学力认证以后，继续在本职工作岗位上做专做精，还是公司也会向我们同样开放一些相关的专业类的岗位呢？

任总：首先呢，你是问我需要什么。我今天是跟你们谈，你们需要什么。我需要的是服务员，我并不需要那么多脱产的管理者。服务员是直接作战部队，是执行者、产出者，虽然你们没有穿迷彩服，穿上的漂亮衣服也是作战服。在服务这个航道上，我们需要内涵越来越高的高端服务员与服务的直接管理者。这是我们的主航道。我们需要很多人来划桨。国际会议中心的服务员为什么待遇就比较高呢？高端优秀人员都不愿意端盘子，内涵怎么体现。大家都不愿意端，大家都去做管理，谁来产出效益呢？我们待遇比较高一些，以吸引一部分人愿意干这个。而且这方面是会越做越深，越做越精的，许多服务内容的理解，还有更高的高度。服务员是个统称，里面应有不少的命名，以增加员工自豪感。例如：主任、专家、主管、领班……，他们都不完全脱产，也在前线服务，也享受着高额补贴。为什么不可以呢？例如：我从北欧回来，我说北欧的客户都在赞扬华为的客户工程部，而且在学我们，胡厚崑问我是不是Telenor，我说是，他说他们这么大的跨国集团，他们CEO还亲自组织学我们，水平当然比我们高啰。

所以我们要鼓励更多人到一线去，到前线作战单位去，我们需要做厚基层直接作战队伍，也可能你是个博士。博士也可以下连当兵。清华的硕士、博士下连以后，当个士官，现在很流行。他们将来走的是士官的道路，不再走军官的道路。一个军队，是要打仗的，打仗的军官是谁组成？是那些按导弹按钮的人，操作坦克方向盘，与操炮的人……，是那些学战争的人组成。清华学的是什么呢？学的是修坦克、导弹。而这些仪器、控制系统的维修不是作战军官驾驭得了的。这样就产生了士官，他没有指挥权，但他的薪水可能比指挥他的军官高得多。例如一个导弹排里有一名一级高级士官的话，他可能是正团级待遇。但指挥他的人，可能只是连排长。我们将来服务员队伍越来越成熟，例如去年的伦敦音乐会、巴塞罗那展的酒会、ITU大会的Party、巴黎音乐会，孙总打电话给我，她都不相信，ITU这样的晚会，有五位总统出席的晚会，是我们的小姑娘们搞的，都超过皇家水平了。孙总是个挑剔的人，她这么表扬不容易，你们这几年的进步，大家是肯定的。

所以，你问我要什么，我们需要服务员，但开放你们需要什么，不压制你们。不能因为需要，就磨灭了你们的意愿，磨灭了你们的欲望。我今天开放这个欲望给你们，你们可以去努力。像你们这个岗位，官升了，钱反而少了。你到底要官，你还是要钱，你自己决定。

2、屠军圆：我来自无线计划部。我有两个问题。第一个问题是：您作为师长和长辈，请给我们这些年青人在人生和工作中一些指导和意见。第二个问题是：这次认证通过后，公司是否有相应制度确保我们能与进公司时学历比较高的同事间进行公平竞争？

任总：第一个问题，我给你的经验就是吃苦。你只有比别人吃更多的苦，才能获得比别人更多的成功，不管你多聪明，你都得吃苦。吃苦才是第一位的，如果你吃不得苦，啥都没有可谈的了。博士是吃苦得来的，得了以后他不再吃苦了，就变成薄士了。第二个问题，决不要妄自菲薄，农民歌手朱之文的故事说明，只要努力都能达到“大衣哥”的水平。能不能保证你跟在学历一样人的发展机会呢，这是你自己的努力，他们可能进入13级、14级的时候，他们的操作没有你们熟练，他们能力没有你们强，但是他们有潜在增长的速度，可能会比你们快。我们是在你达到同样质量的时候给一个评价，而不是我确保你跟他一致。公司不唯学历论是指对高学历的人来说的，因为他们受过系统训练，逻辑思维能力都很强，因此强调他们在实践的贡献中去比试。没有系统上过大学的人，特别是没有受过高等数学训练的，建立规范、系统的逻辑思维是很难的，这对潜在未来的发展是有阻碍的。

3、刘爱群：我来自全球制造部，是维修技师岗位的。我的问题是如何激励基层员工真正“干一行、爱一行、精一行、专一行”，为公司创造最大价值？

任总：公司是需要“爱一行、干一行、精一行”的。你选择你的确有去做的工作，有利于产生贡献，有利于待遇上升。我们开放很多机会，是允许你作一些调整，你不熟悉，同样淘汰。你一定要想到这一条。如果说你不沿着你那条路走，你可能就走不到。你如果不干那一行，饭都没得吃。“干一行、爱一行”是你自己的事情。

4、徐艳武：我来自供应链，做自动化项目的软件开发，我有两个问题。第一个，您刚才说经过同等学历认证，可能部分人能够晋升到13、14级，我的问题是能否晋升到15级？另一个问题是：认证通过后，如果转成了专业族，理论上来讲也转岗了，这与“干一行、爱一行、专一行、精一行”看似矛盾，又好像不矛盾，您怎么看它们间的关系。

任总：第一个问题：为什么实行同等学历呢？我们公司的所有表格里最没有表达的一条就是自己的学历，我们公司过去中高级干部履历中没有学历这一栏，不问你来自哪个学校，也不问你什么学历。华为最高层管理层全都是非名牌大学的。你爬到15级，关键是你有没有本事，不是我开不开放，你有本事，你可以跳起来。世界上有很多学历不高的人，也做出很大成就。学历不高不等于文化不高，大家一定不要把学历不高和文化不高画等号。你跨度很大，跳到另外一个岗位，可能就不是优秀人才了。

为什么我们要使用“同等学历”这个观点呢，就是让你们过了13级、14级这个资历坎，过去如果你们凭着一腔实践经验，你们只能当八级大师傅，我们公司没有八级大师傅。你们要进入13级、14级，今天是有很多要求的，达到了我们要有一个表述。过去因为你们的低学历排斥你们，其实是形而上学的。今天我们认为要个别甄别，你确实达到了要求就让你上来。因此我们就用了“同等学历”这个名词，这个名词在华为是有效的，也就是华为认可你这个学历是有效的。但是华为认可你后，三年五年都没有人选你，这时候你就要反思你这个东西的实用性和你的问题了。清华的学历也不能保证学生都能就业。我们用“同等学历”就是要告诉大家，你们要摆脱一个困境，不能完全因为有实践经验就自然称雄，在另外一方面也要努力。这个也不能算真学历，华为大学谁批准的啊？招生是谁批准的啊？都没批准，在外面没有人认可。但我们认同你们，在华为有可选择的机会。所以我们华为大学不保证这个证书就是个金字招牌，只是给你们在从实践的大师傅转到一个管理者的认证过程中考了一个托福、GRE，但是考过了托福、GRE也不等于就能当美国总统，两回事。

5、张靖：我来自全球制造部，从事一线基层管理工作，我想请教您对一线基层管理工作的人员有哪些具体的要求？

任总：对你们基层人员的要求的，我认为就是不懈努力，努力把工作做简单，实现高质量，低成本。我觉得人不要输给自己的命运。人要有自信心，人要努力，这世界每个人是不平等的，你不可能有完全平等的起点，但是你不能因为你起点不高，你的人生目标就不能高。高与不高，完全在自己的造化，不在别人。

6、王锐：我来自全球员工费用核算中心，是06年入职的。我想问一下，公司签奋斗者协议都是针对13级及以上员工，对13级以下的优秀员工，可否有机会签奋斗者协议？

任总：你自己要算个账。不管是什么者，就是多干活多拿钱。多干活没有多拿到钱，难道你愿意这种方式吗？我不认为这种方式是好的。而且现在你们可以晋升到13级以后，你们也可以跟他们一样去当奋斗者，加班费不拿了，拿一点别的东西。但是你要算一算哪个划得来。不要老是不算帐，以为那个划得来。在这个交界面上，你去权衡，你应该怎么样对你收入有利。我不主张基层员工都做奋斗者，你奋斗，加班不给你钱，不一定划得来；你劳动，加班就得给你钱，多一些比少一些好。不要把这个东西神圣化了。关键你自己算账，怎么划得来。

第二个，你们可以晋升到这个级别，特别是你们财务系统，为什么不可以有大量的中专生、大专生来做帐？我们应该开放。有些人责任心很强，虽然学历不是很高，但责任心很强，这就是我们会计最主要的苗子、最主要的基础。我们能不能把这些人才培养起来，给他钱多一点，多涨一级就多好多钱，你也好，我也好，谁都好。我们把那些学历高的人置换到核算、计划、项目管理、监管去。我们这样做了以后呢，好多在帐务中心的低端人员就有了往上走的希望。你那个时候想奋斗，我不阻挠你。但是我认为你还是算算账。

7、逯萍：我来自全球技术服务部CSO采购履行，在公司目前的操作类员工中，还有许多表现优秀、专业业务能力强、认可公司文化的员工，公司除了可以提供同等学历认证的机会外，还会有哪些措施和制度来鼓励他们继续在公司奋斗？

任总：你们首先要明确，我们同等学历认证不是让你们像高考一样去考试，我们不是这个意思。在职岗位上就已经在考核你、确认你，既然你们在下面干得很好，又想往上走，你就缺这一点点，你就把这一点点给补了就行了。华为公司是一个由学生兵组成的队伍，从学校一招考就上战场，什么都不会，给客户乱说，说完之后客户说你们公司这个东西没用，其实我们公司这个东西是做得很好的，他表达不清楚，让小嘴把经念歪了，所以我们的学生兵打过很多败仗，我们的损失的钱也很多，但我们确实想把他们培养起来。我们现在已经从实践中成长了一大批人出来，我们希望你们上到一个层面以后呢，和他们并肩作战。你们发挥你们对操作熟悉的优势，他们发挥他们对未来认知的一些优势，互相学习，都可能到15级16级。大家不要一想到学历就是要去考、以考为中心，这样理解就偏了。我们不是让你们考，你们考给我们创造不了财富。大家都去复习功课了，谁来煮饭啊？没人煮饭我们吃什么啊？我把饭煮好了，我煮的比别人好，是不是让我升一级啊？这才对啊！要让煮饭的人升级，怎么能让那些饭都不煮而去复习功课的人升级呢？

8、吴太日：我来自供应链，主要做生产计划。在操作族中分了高级工、中级工，生产计划一般是大中专生，所以定的是高级工。平时我们需要补充一些人员的时候，发现车间中有一些中级工的技能、素质已经具备了，我们更希望能从这里面挑一些人上来，但是又有级别的一些限制。这个问题想请教一下。

任总：如果有编制，应该有机会。如果说我们的编制都是官多兵少呢，就没有人去煮饭了。高的人太多了怎么办？就输出出去，腾出空位子，又可以选一个人上来。别的部门也得到了支援。例如：就像运营商BG要大量输出16-18级的员工一样。

9、吴小华：我是账务管理部的会计，我的问题是如果优秀操作族想转专业族，有哪些具体的条件？

任总：太具体了，我不能回答，但是我只能回答，现在账务体系慢慢推行西方的IFS管理体系后，我们越来越标准化、越来越简单化，所聘任人的素质要求会随着会下降一些。要求下降就给大家提供一些成长的机会，至于你转到哪个族，能不能转过去，是你自己的造化，我们不做承诺。就是你想转电影明星都是可以的，只要人家导演让你上镜演戏，然后你能挣到片酬，何乐不去呢？我们是开放的、自由的，转不上，你掉下去，人生爬起来再前进嘛。我认为，你爱什么，就钻什么，你就干什么。我们没鼓励大家去转移，你干一个不熟练的活，人家对你考评不好，一个可能是待遇低，一个可能就被辞退了，你还要重新来。那你为什么不一开始就选择好自己的人生路呢？这就是我对青年学生说的话。你选一个自己热爱的工作，然后干着这个热爱的工作，这就是人生幸福嘛。人生什么是幸福吗？喜欢干这个工作，又让我干这个工作，不就幸福了嘛。你只有专一行，才可能贡献大，才会收入多一些。

10、蒋亿军：我来自供应链全球制造部，负责车间管理。我的问题是：当前生产一线有一批学历为中专的90后员工，其中有一部分还是独生子女，个性比较强，您对管理这批员工有哪些具体指导？

任总：终有一天我们要交接班给九零后的，总统都可能是他们当，不要认为九零后就不行，他们有九零后的特点，不一定要像我们六十年代的人，只有劳动模范才能帮助国家？我们那时候不是也把中国搞的那么穷嘛？不要对九零后有不同看法，他们有他们不同特点、不同方法，我们不要像“九斤老太太”，认为一代不如一代。但是你要吃饭，就得干活，没人给你做马牛，这就是我们的简单原则。你贡献低于成本，我们就和气地辞退你。

11、郭盛玫：我来自全球技术服务部CSO开票管理部，我有两个问题：1、我们这个同等学历认证班以后会不会再有第二期、第三期？

任总：以后还有的是。

郭盛玫：第2个问题：我们这一期参加的条件是比较严的，我们有好几百人报名，结果真正能参加这个班的就只有71个人。以后这个同等学历认证班的参加条件会不会适当放松？或者是开班的频率能不能增加？让更多的员工有机会进一步提升能力。

任总：你从这个岗位转到另一个岗位，你从这个级别走到另一个级别，你想干什么，我们全都是开放的。你自己到网上去学习，去考。我们公司有网，我们这个网也是收费的。我认为对低端员工的收费要低一点，对高端员工收费高一些。为什么我们鼓励大家进取，而且更广泛的进取呢，就是你晚上有时间去学习，你就少了一些时间去“干坏事”。我管理你、监督你的成本就下降了。如果大家说，我也不想好好干，我也不想升，我就想挣这两个钱，活着，我们为什么要干预你的自由呢？我们现在是牵引你学习，不是强迫你学习。你爱学就学，不爱学就不学。但是你学好了，对你自己是有好处的。年轻孩子有不确定性，比如刚才说的90后，摇来摇去的，但是我们拿勾子来勾他，他除非不想，他想就让我们勾过来了。我们是以牵引的方式来促进学习，我们不会去用关卡来压着你们学习。我们公司在膨胀，我们公司产值在迅速增加，我们需要更多的岗位，当然这些岗位我们可以从社会招进来，但是我们也开放，让内部员工来进取，我们形成了一种你追我赶的局面。不管外面乱成什么样子，我们这里不能乱，乱了就没钱了，还是好好去学。反正你这辈子学好了、不学坏了，我们不就划得来了吗？我们目标就是让你们没有时间去“干坏事”，好好学习，总有收获。

你想，我们的初级秘书，从文员中选拔是最合适的，因为我们公司这个系统复杂得很，不是有学历你就能干活的，不是的。华为公司文员培训是非常复杂的，所以有志要做初级秘书的人，要参加文员培训。比如说，我们的文员培训将来也可以是开放的，为什么一定要封闭起来呢？开放的时候要收些钱。收足钱了，我们也不是拿走，继续再投入进去，把这个事情越办越好，大家都促进。所以我认为从文员走向初级秘书是非常非常的合适，为什么有时候她们要转行我不同意呢？就是你没有经过那一道岗，你就跳过去，最终推荐你的领导就把你给害了，因为你到了岗位不适应以后，你就进退两难了。我们现在还要倡导一种趋势，就是大家要有后退之路，但是后退你别退的太晚了，哎哟，不合适又想回去。大家不要以为哪个岗位好，你去跳过去就行了？

许海花：我来自CSO，我的问题是操作族员工现在在海外还没有常驻的记录，想问下公司对这个通道有没有什么想法？

任总：我认为我们派遣一个中方员工去欧洲，是三个欧洲人的成本，所以我们以后还要减少对中方员工的派遣，特别是低端中方员工的派遣，我们还要大幅度减少，不是会增加。不是因为你来培训了，到13级了就可以常驻外派了，我们可能还要减少，不一定是你这个级别，还有更高一点的级别也要退回来，加强本地化的建设，人员本地化，标准全球化是我们的原则。因为我们实际上在外面运行的成本太高了。

13、李祖钢：我来自供应链物料供应部，岗位是调度。我有两个问题。第一个是通过认证后，职级和待遇是否有相应的提升？第二个问题是：假如这一次没有通过认证后，是否我下一次可以直接继续参加这个认证？

任总：认证是对一个能力的简单确认，与贡献无关。待遇是与贡献有关，与认证无关。想多拿钱，就必须多贡献。因此，认证是一个持续过程。

14、李山林：我来自PSST干部部，我们PSST有文员580个人，就像您刚才所说的，很多一些优秀的文员转岗做秘书是做的非常好的，但是这一期可能没有给她们提供这个机会，她们非常关心，我希望加大对文员这种同等学力认证的机会。

任总：我认为过去没有开放这个机会，这个是可以弥补的。我们只要有一种新政策，你们研发会关怀的，我关怀的就是那些小部门、边边角角的部门，他们根本就没有发言权，一辈子都没有发言权，特别那个部门领导更不敢说，千万别说啊，一说了我的帽子掉了，我们也不知道他们下面还有人，那当然就被忽略。我认为坚持实事求是，我们坚持实践第一、能力第一的方式，不看一些表面性的文章，从现在开始我们就来调整这个格局。

16、彭瑞平：我来自供应链全球制造部，是负责车间管理的，我的问题是，我们在车间发现很多在自己的岗位上很优秀的员工，平常叫高级蓝领，就是会做饭的做饭工，这些员工由于公司政策方面（包括职级方面）的限制，可能做了几年之后，就逐渐的流失了，在这方面公司以后有没有考虑保留住这部分会做饭的高级工？

任总：如果说我们在制造系统里面产生了很多优秀的，类似专家性的人物，或者说一些初级管理性的人物，我认为你们的人生道路除继续在扩大生产中做好外，还可以往核心工程这个系统里面走，因为核心工程这个系统我们现在还很弱小，我们需要在这个核心工程系统里面加强，因为这个大多都是实物性的东西，你们容易掌握，即使软件的加载也没那么复杂，但是往GTS走的时候，可能就会有一定难度，这个难度是什么呢？GTS可能操作的是复杂的大软件，你不可能只干小的，万一你碰上了，你又搞不了，人家忽视你了。因此我认为在制造里面的人才，还有个通道就是往交付里面走，因为交付比较贴近你们的工作。那些离开了华为的人还可以回来嘛！华为永远敞开怀抱。而且制造体系，也在发展嘛！比如仓库的管理，货物的交付，报关……等等，这里面有很多适合你们的岗位，如果你们各种岗位之间没有互相交流和开放，那必然会有这个现象。

17、童国栋：我们终端的销服体系里面有几千名城市经理，市场督导、促销员这些岗位的中基层员工，这些员工是通过租赁的方式来进入我们的工作。我们是否也开放一些岗位，让他们中优秀者能通过公开选拔往上走，能不能在未来的工作中也可以把同等学力认证开放给这样一个群体。

任总：对你们终端待遇体系，这次在三亚务虚会上我也讲了我的观点，我还是认为你们应该实行低工资高奖励。我们刚才讲了半天是围绕网络这个产品来讲的，由于网络产品的复杂性，它的平台的严密和复杂（与终端的差异），导致我们在用人上是不一样的。在终端这个领域，我不管你高中生、中专生，你东西卖出去，你拿的可以比博士多，不一定你级别要提起来、要提的多高，就是我们以销售为导向。你终端有终端的特点，你们应该有不同机制，不要老是对同等学力看这么重，一个高中生会卖产品，拿的比较高，我觉得可能的，有什么不可以。

18、耿晓璐：我来自PSST秘书体系，很感谢公司给我们这样一个机会，让我们优秀的文员在这个平台上更高的发展，但是这个口子打开了，一方面是靠文员自己，一方面在组织这个层面，任总您对这个口子要开多大或者能开多大您是怎样定位的和设想的？

任总：我们公司的政策就是让千里马赛跑，管他是谁，你上到赛道上来跑，以前我们把广西的矮脚马关在里面不让他跑，现在我们让他跑出来，他可能比高头大马还厉害，没有说哪个岗位包给谁，不包给谁，我们就是开放了竞争，我们是以责任结果来考核干部的。

耿晓璐：我还想再继续问一个问题，您说我们要找汗血宝马，那么组织要花多大的力，找多少匹这样的汗血宝马回来呢？

任总：你看，几千年来，我们都是征西，汉武帝征西，因为马的种群在中亚那一带是很大的，叫汗血宝马。目的就是用来繁殖后代，以强军。打了几千年，我们不重视海洋，我们不面向海洋，不关注海洋啊，我们不是海洋大国啊，我们因为这么几千年不关注海，把一些岛都丢光，所以说我们只能在陆地上捣捣，下海我们就不行。因此我们现在开放各种千里马在一起赛跑，就是想相互促进，不要以为你个子大，跑的快，但你吃的粮食多，我吃粮食少又跑得快，对我们来说，高质量低成本优先。

19、廖莉芳：我来自客工部。我们目前的一线服务人员，超过三年服务经验的大概70-80人，这当中大部分人对这个服务业还是比较认同的，但还有一部分人因为追求更高的学历或者选择别的行业而离开，我们怎么能更好的保留他们，能让他们更安于做这份工作，更乐于做这份工作，想听听您的建议。

任总：你们的服务员很漂亮，他们拥有优质资源，这是好的。但是不能用漂亮来评价人才，人总会老的，老了就会有变化。我们以素质、内涵、技能的提高作为要求，大家就有了安全感，长了皱纹也没有关系，也能拿高工资。否则永远都是年青人来做，培训工作量很大。大家也看看欧洲，欧洲老头搬着盘子跑得欢的多的很，关键问题是他们给我们一个合适的、合理的待遇体系，我们需要他们的服务质量，需要他们的内涵，这样老员工的安全感就增强了。漂亮的女孩子，拥有比别人多的资源，人生的选择机会也多，我们要理解她们。但，她们的人生压力也比常人大多了，从来就被人们包围着，她们这么小，有什么抵御能力，过五关，不一定斩得了六将，难免有失手的地方，我们组织要理解她们，宽容她们，帮助她们。出去她们仍然在服务业工作的话，我们欢迎她们再回来。我们要改变一些看法，否则你永远留不住老员工。我们欢迎老员工，越老越好，到了30多岁，生了小孩了，家庭各方面稳定了，

这个时候他是最具有稳定性的，30-50岁是最好的服务历史时期，为什么不可以呢？而且我们在决议上已经规定了这条线上的人待遇是什么，他们的待遇，会刺激后方平台，大家要求上前线，问题才能得到解决。后方平台感到划不来啦，划不来怎么办，划不来就促进管理进步呀！争取奖励呀！能不能多一些两栖干部呀！为什么要这么多脱产干部呀！既管理，也服务呀！主任、主管、专家、一样在服务一线，一样拿津贴，多高兴呀！高兴为什么还要走呢？大家一条心，就可以做好任何一件事。我们不是员工广场也在卖茶了吗？卖完以后拿提成啊，给他们提成啊，比如提成百分之多少。他们积极性就起来了。他们自我积极，不好吗？

一个我们要不断的改善我们的服务质量，一个我们一定要改善我们的机制，我们不可能养哪个部门。

20、张晓清：我来自财经干部部，我回应一下，刚才您谈到财经体系要大量引进大中专生来做基础核算工作

任总：我不是说大、中专生要大量进，我认为大、中专生如果有很好实践经验，有很认真负责的人，是非常好的。没有实践经验，你培训得过来吗？

张晓清：之前我们对账务的一些基础核算岗位进行了分析，现在是一百零四人，我们认为可以扩展到三百五十人，大概占我们核算人员的百分之二十五左右，未来随着流程标准化、制度化的进一步提高，这个比例还可以进一步扩大。之前我们和人力资源部各口，就我们的任职资格标准、能力绩效等方面的要求、通道等都进行了讨论，下周就要跟公司进行

汇报，如果通过了我们就开始启动。我们这里也拉个广告：欢迎公司其他体系的，如果有志从事财务基础核算工作，你再通过自学达到相关的任职标准之后，欢迎大家来财务体系。

任总：你们制造体系的，如果有一些有志于转到财经体系的，我认为很好。你们将来搞核算的时候至少是比纯会计的人清楚，纯会计的人不认识电容、电阻，只知道这个代码对应这个数字，他们的效率就很低。你们一看，这个板上的东西就很清楚，你们要做核算就很容易。因此岗位是可以交流的。

21、王华南：我来自GTS干部部，您刚才说凡是通过同等学力认证的学员就可以放到资源池里面去，要业务部门来优先选择，有什么机制保障业务部门在优先选择这类人员时有积极性？业务部门往往更愿意去选择有发展潜力的人员。

任总：我们刚才已经讲了，就是两类人，一类人可能有后劲，但是现在不熟悉。一种人现在熟悉，发展后劲没他们大。怎么选，是每个使用部门，自己去掂量，我们只是开放了，没有说你非选他不可。怎么选？潜力大的人都走上了，谁来守碉堡呢？比如说，要你选一个有实践经验、操作经验的人，你为什么一定要到社会上去捞呢？这边能不能捞一把？一样的嘛！初级秘书也有人走到高级里面来的。我的一个观点，到社会上去选人的时候，我们这里有符合这个标准的人，你能不能优先考虑考虑？

22、陈军：我来自企业业务BG干部部。企业BG今年正在快速的组建队伍，我们有不少基层的初级岗位需要来补充。前期我们在社会上招了一些人，但是我们其实是更喜欢了解我们公司运作流程的、熟悉公司的一些同事。所以我也想在在这里做一个广告，我们的基层岗位也是需要大家的，我们也希望能够优先在这个资源池里选拔。

任总：大家不要去期望一定被选拔，做好本职工作才是最重要的，选拔之后不适合，面临淘汰的机会也是很大的。人生要把握自己的命运其实是最不容易的。人一般不会低估自己，多数人都会高估了自己。高估了自己投进社会后，往往被社会排斥。大家也知道“铃儿响叮当”的歌曲，这个作者皮尔朋特几十年来把自己投错了位置，一辈子一事无成，他晚年去过圣诞节时，在雪橇上哼了这首歌，就流芳万世了。他这辈子就做一件事。所以我认为不是要被选择才是光荣的，但我们现在开放一种机会，不压制大家、不僵化教条的机会。我们表明一种开放。

23、江虎：我是来自供应链逆向管理部的，主要负责退货处理。目前我们公司的退货量占到发货量的百分之二，退回中有一半是无法利用要被报废的，这个比业界高很多，对于这么大的一个退货成本和报废损失，未来公司是否会做哪些改变或者控制？

任总：我觉得心疼。你想想按我们4百亿销售额来计算，百分之二就是八亿美金没有了。八亿美金分给我们大家多好啊。我认为我们做了很多无意义的事情。比如说我们在越南，遇到了一百年没有遇到过的大风，把爱立信的铁塔刮倒了，把诺基亚的铁塔也刮倒了，只有华为的铁塔没倒。我们在缅甸的铁塔也没倒。我现在问大家，你们对这件事怎么看？

听众：质量超的太多了，我们的成本就变得非常高，这样我们的收益就少了。

任总：你们比我们市场的人还聪明一点，很多人告诉我很自豪。我认为这是一个很笨的事情。因为沙漠里面没台风，我们的铁塔标准还是一样的；北京市中心也没有台风，我们的铁塔标准还是一样的。我们每一年消耗的钢铁是二百万吨，如果浪费了百分之二十的钢铁，就是我们浪费了四十万吨钢铁；如果说百分之十被浪费掉，我们是二十万吨钢铁。把二十万吨钢铁拿去卖掉给大家分，难道不好吗？现在华为公司，我认为是因为我们还在不明白中，还在痛苦中，摸索中。我们盼望越来越多人在这里面做出贡献，不是拿到学历能不能涨钱，而是说你能不能多做一些贡献。

24、贺用平：我来自帐务文档中心。在提问前想讲下这会儿的心情，要不然我会遗憾的。我是从96年进来就一直感受着公司对我们基层员工的关怀，是因为你们的关怀，我们才有和公司共同进步的机会；也是因为你们的关怀，我在2002年成了华为之家的业主之一；也同样是公司的关怀，我们这么多员工参加了这次认证。大家都很积极、非常有热情，也学到了很多，想问问您对我们这批人还有哪些新的期望和要求？

任总：感谢你们，没有你们的搬砖，我们今天都没有饭吃，所以首先就是感谢你们。

25、喻建军：我来自GTS备件服务交付部。在基层员工中，我们这些参加同等学力认证的人，算是鸡头吧，如果有幸能转到十三级做专业类的话，我们就成了凤尾。

任总：这个理解又错误了。我不是说你要抛弃鸡头去做凤尾，而是鸡头本身也在提升。不是一定要换个地方去做凤尾，而是选择自己适合的岗位，我更主张沿着你走过的路去发展。而且你可以只选择原来鸡头的专业资源池，做个大鸡头。开放很多资源，不一定是鼓励你去做一个不熟悉的工作。

喻建军：我的问题是：如果有幸转到专业类，我们真正的能力比专业类还是有一定差距，有可能被末位淘汰。如果说我们在操作类，凭工作表现是不会被淘汰，但如果到我们转到十三级了，我们就做了炮灰了。我们很多员工比较担心这一点，请问您怎么看？

任总：这个完全有可能，你到了凤尾去，我们不能保障你优秀的鸡头到了凤尾就不被淘汰了。因此选择时要自己审时度势，公司不是保险公司。任何人都应该审时度势去审视工作，你们在制造系统的人还会有很多机会，比如说调度、仓库管理等，很多机会都是在原岗位前进，不一定要跳到凤尾那去。

26、宋义军：我是来自GTS备件业务部的。现在每个部门有很多形式的员工，有很多不同的体系，用工形式不一样，任职资格标准也不同，对部门来讲运营成本很大，公司有没有想法把整个公司同类的员工统一标准、统一类型？

任总：我觉得你说得非常好。这就是我们在人力资源管理上的缺陷。你说的问题非常深刻，是这个问题，要解决。不解决对公司就不断的破坏和撕裂。就像鸡头调到凤尾去，工资就给他涨了，然后就末位淘汰了。这样永远都没有好鸡头，那边也搞散了，凤凰也飞不起来，没有鸡，凤凰怎么能飞。

最后我谢谢大家！这些年这么努力，华为公司从一个很小的公司，成长到四百亿美金，但以后我们的路还长，担子还重，希望更多人一起来担负。我们以前由于自己理不顺，简单划了一条楚河汉界，现在把楚河汉界撤了，以人的才能、以人的贡献为中心，来选拔干部。大家审时度势、掂量自己，你想成为元帅，不是一定就能做元帅。就像你到凤尾去，他们欺负你，把你挤走了，可能性也是有的。所以选择权在你们，不在我们，我们只是不像过去这么僵化地使用一些条款。谢谢大家这些年的贡献！

力出一孔，要集中优势资源投入在主航道上，敢于去争取更大的机会与差距

——任正非在无线业务汇报会的讲话纪要 2011年10月31日

【导读】“今天开会，看到的都是中国人，我心里不高兴。这二十多年来，我们已经站起来了，但是如果一个外籍高端都没有，只是招了一群狭隘的中国人，我们再往前走是没希望的。我们一定要吸收世界的力量。敢于给人家位置，不要嫉妒，他多抢粮食了，你的股票也增值了。”开放的表现还有一项就是本土化和国际化。

我是来了解你们的想法，有了对未来的想法，和客户沟通才有基础。今天就是来学一下。你们想说什么就说什么，你们是自由的。

一、MBB[1]持续快速发展，要做像太平洋一样粗的管道

摩尔定律反映的是一种倍增的效应，和马太效应是一样的。MBB持续快速发展并没有违背摩尔定律，只是时间单位发生了变化，从几年变成了几X（月、日、秒）。未来十年，空口技术和运营商的频谱无法满足用户体验的需求，我们又不能推动世界重新规划频率，但可以用技术，将不同的频率、不同的技术制式整合在一起，这样可以减少设备数量，减少维护的工程量。张大嘴巴，使高速数据迅速进入光纤网。当然加密基站也可以使频率复用，扩大流量。MBB、FBB[2]也许会溶合成太平洋一样粗的管道。MBB贴近接入，也许功能多一些；FBB担任主传，像高速公路一样，简单快捷大容量。

例如，TD-LTE和FDD-LTE是现实可整合的一个例子。也给WiMAX厂家找到一条新的出路。终端要出多频多模的芯片，有了多频多模的芯片，中国移动的终端就可以漫游到世界各国的网络上去了，下一步还要求全世界的GU终端能漫游回TDD网络，这就对你们的新基站提出了要求。这样就为TDD的频率找到了用处，大大地扩大空口能力。

二、无线频谱是核心资源，要持续提升频谱效率，多频多模是方向

VDF的CEO带了CTO、CCO等高管来交流无线宽带业务的发展趋势，我们认为无线未来是谁握有最多的频谱资源，谁就是最后的赢家。小运营商只有这么一点带宽，客户对带宽的渴望，最终小运营商是满足不了的。

唯有增加基站密度才能充分利用频率，大运营商有钱，可以不断地增加基站密度，获取更多的频率流量。小的运营商死掉了，话费就涨了，不再实施包月制，而是按时长和带宽收费，大运营商和我们就活过来了。

随着宽带越来越宽，频率就不够用了，但TDD频谱还没有用起来，全世界的运营商最终会采用TDD。所有频率都要被利用来做宽带，谁会去浪费呀？TDD-LTE只是一个实现形式。

我认为无线组成的蜂窝网在话音时代是有价值的，但在未来IP时代没有价值。基站不是梅花桩，而是密密麻麻的东西，还会需要蜂窝吗？蜂窝是用最简单、最底层的方法把话音接连起来了，在数据时代没有优势。无线要蜕变成以光纤回传为主，要关注未来的多频多模基站。

三、力出一孔，在主航道上拉开与竞争对手的差距，满足最终客户需求

我们要力出一孔，力量从一个孔出去才有力度。我们“利出一孔”做得比别人好。但是我们的“力出一孔”做得不好，研发的力量太发散，让竞争对手赶上来了。每一个产品线、每一个工程师都渴望成功，太多、太小的项目立项，力量一分散就把整架马车拉散了。你们无线产品线要力出一孔，要加强向主航道的投入，提高主航道的能力，在主航道上拉开与竞争对手的差距。要有战略集中度。你们不知道水能切割钢板吧？造船厂很多钢板都是用水切割的，高压的水穿过很细的孔力量是很大的。我们一定会经历一个非常困难的历史时期，大投入的滞后效应，一定会使我们有一段难堪的。只要有饭吃就行，有饭吃队伍就存在，没饭吃规模再大也不行。产品线开务虚会的时候好好讨论一下。

我要再次明确，我们所说的用户是最终用户，满足最终用户才能增加竞争能力。

四、瞄准战略重地，寻找战略机会点，集中力量取得胜利

我们公司就是太重视细节了，缺少战略家。我们要打开城墙缺口，我不在乎你是一发炮弹炸开的还是六发炮弹炸开的，我要求的就是打开城墙，冲进去占领这个城市，那有多少财富呀！我不是说不该降低成本和提升质量，而是要看战略机会点，看谁更重要，一定要把战略力量集中在关键的突破点上，集中在主航道上，主战场上。我讲的就是这个观点。

五、价值的产生不完全在于成本降低，提高竞争力和盈利能力才是最主要的目标

我们的定位不是通过降低成本来提高竞争力。但在提高竞争力的基础上，我不排斥继续降低成本，只是把主谓关系调整一下。通过降价来提高竞争力是农民时代的商业模式，现在我们西装穿起来了，不是农民时代了，要把竞争力放在第一位，而不是把降成本放在第一位。

我认为成本和质量是工业经济时代的产物和主要灵魂。今天已经不是工业经济时代，但我们还在延续工业经济时代的思维。价值的产生不完全在于成本的降低和质量的提升，我们的力量要有战略集中度，不要把力量用在不是特别有用的功能和性能上、用在不是特别有利于竞争力提升的东西。

六、开阔心胸，吸收世界的力量，在主战场上选拔干部和专家

今天开会，看到的都是中国人，我心里不高兴。这二十多年来，我们已经站起来了，但是如果一个外籍高端都没有，只是招了一群狭隘的中国人，我们再往前走是没希望的。我们一定要吸收世界的力量。敢于给人家位置，不要嫉妒，他多抢粮食了，你的股票也增值了。

在座的这些人将来要拿出时间参加国际会议，不管听得懂听不懂，都要去听和讲，一定要敢。要拿出时间来喝咖啡，国际会议中间休息可能就十来分钟，你拽两个人喝咖啡，这时候是有可能敞开心里话的。

我们在主航道上、主战场上，要有一大批像余疯子这样不信邪的干部，我们也渴望大批不信邪的干部上来，冲到战场上去，上去了就没打算下来，完蛋就完蛋，哪会不成功呢？如果我们没有这种英雄气概，都是退缩在后面，做了很多精密策划但没有打一炮有啥用？所以我认为还是要鼓励很多优秀的青年走上主战场。上战场，特别是高级干部更要上战场。上战场不是让你当士兵，至少要感受一下我们的产品与客户需求的适配性，按照可安装性、可维护性等维度系统考虑我们产品的价值，而不是仅仅停留在技术上。

国家用很长时间出来一批领袖是可以的，但对于企业来说太遥远了。我认为你们在座的这些优秀专家要勇于走入领袖行列，要抓住未来的新机会。

怎么在实现个人心情舒畅的同时，促成总价值观实现呢？就是如果有人想去做边缘的东西，那就让他去做。做成功了多给他一点奖金，但官不能给他当，没有带过百万军队，不可能指挥淮海战役。不是所有人都适合带百万大军，有些人就是适合在某个小模块上创新。我不反对小模块的创新，但我们一定是在主航道上、主战场上选拔干部和专家，这样就解决了个人心情舒畅和组织目标实现。

【结束语】谢谢大家，大家都干得很好，无线这十几年做成这个样子真不容易。我们作为高层来和大家讨论问题的时候，心里面只有一个目标就是胜利，所以不会去讲客套话，你们也不要因为我不讲客套话，觉得心里不舒服。我们目标就是胜利活下来。

[1] Mobile Broadband，移动宽带

[2] Fix Broadband，固网宽带

一江春水向东流

---为轮值CEO鸣锣开道 2011年12月25日

【导读】华为董事长孙亚芳说，看这篇文章就像回放电影一样，华为成长经历中关键镜头，一幕幕真实地再现。在回放中，任总道出自己的心路历程，总结了自己是怎样带领公司走到今天，也幽默诚恳地告诫接班团队，怎么作一个“无为”的带头人，怎么能“团结众人”实现企业目标。当然这些话也是对各级继任者说的，也是向青年人说的，谁说二、三十年后，他们不是将领，不是专家呢？从97年到2003年，是公司成长的困难时期。任总身体也在那段时间累垮了，高血压，糖尿病，因癌症分别在左小腿部和左耳部分别作过两次手术。记得2005年任总第二次手术是从西班牙回来，一下飞机直接进手术室的。当年为了减少影响，没有让任何人知道，病房冷清清的。不像一个普通员工生病，还有一、二人去看望，一、两支鲜花。

千古兴亡多少事，一江春水向东流。

小时候，妈妈给我们讲希腊大力神的故事，我们崇拜得不得了。少年不知事的时期我们又崇拜上李元霸、宇文成都这种盖世英雄，传播着张飞“杀”岳飞的荒诞故事。在青春萌动的时期，突然敏感到李清照的千古情人是力拔山兮的项羽。至此“生当作人杰，死亦为鬼雄”又成了我们的人生警句。当然这种个人英雄主义，也不是没有意义，它迫使我们在学习上争斗，成就了较好的成绩。

当我走向社会，多少年后才知道，我碰到头破血流的，就是这种不知事的人生哲学。我大学没入了团，当兵多年没入了党，处处都处在人生逆境，个人很孤立，当我明白团结就是力量这句话的政治内涵时，已过了不惑之年。想起蹉跎了的岁月，才觉得，怎么会这么幼稚可笑，一点都不明白开放、妥协、灰度呢？

我是在生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的。那时我已领悟到个人才是历史长河中最渺小的，这个人生真谛。我看过云南的盘山道，那么艰险，一百多年前是怎么确定路线，怎么修筑的，为筑路人的智慧与辛苦佩服；我看过薄薄的丝绸衣服，以及为上面栩栩如生的花纹是怎么织出来的，而折服，织女们怎么这么巧夺天工？天啊！不仅万里长城、河边的纤夫、奔驰的高铁……我深刻地体会到，组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。在创立华为时，我已过了不惑之年。不惑是什么意思，是几千年的封建社会，环境变动缓慢，等待人的心理成熟的一个尺度。而我进入不惑之年时，人类已进入电脑时代，世界开始疯起来了，等不得我的不惑了。我突然发觉自己本来是优秀的中国青年，所谓的专家，竟然越来越无知。不是不惑，而是要重新起步新的学习，时代已经没时间与机会，让我不惑了，前程充满了不确定性。我刚来深圳还准备从事技术工作，或者搞点科研的，如果我选择这条路，早已被时代抛在垃圾堆里了。我后来明白，一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。我转而去创建华为时，不再是自己去做专家，而是做组织者。在时代前面，我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理，如果不能民主的善待团体，充分发挥各路英雄的作用，我将一事无成。从事组织建设成了我后来的追求，如何组织起千军万马，这对我来说是天大的难题。我创建了华为公司，当时在中国叫个体户，这么一个弱小的个体户，想组织起千军万马，是有些狂妄，不合时宜，是有些想吃天鹅肉的梦幻。我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工，那时我还不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制。仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益。创立之初我与我父亲相商过这种做法，结果得到他的大力支持，他在卅年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天开放到如此鲜艳，成就华为的大事业。

在华为成立之初，我是听任各地“游击队长”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。前十年几乎没有开过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们；听听研发人员的发散思维，乱成一团的所谓研发，当时简直不可能有清晰的方向，像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，听客户一点点改进的要求，就奋力去找机会……。更谈不上如何去管财务的了，我根本就不懂财务，这与我后来没有处理好与财务的关系，他们被提拔少，责任在我。也许是我无能、傻、才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。我那时被称作甩手掌柜，不是我甩手，而是我真不知道如何管。今天的接班人们，个个都是人中精英，他们还会不会像我那么愚钝，继续放权，发挥全体的积极性，继往开来，承前启后呢？他们担任的事业更大，责任更重，会不会被事务压昏了，没时间听下面唠叨了呢……。相信华为的惯性，相信接班人们的智慧。

到97年后，公司内部的思想混乱，主义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。我请人民大学的教授们，一起讨论一个“基本法”，用于集合一下大家发散的思维，几上几下的讨论，不知不觉中“春秋战国”就无声无息了，人大的教授厉害，怎么就统一了大家的认识了呢？从此，开始形成了所谓的华为企业文化，说这个文化有多好，多厉害，不是我创造的，而是全体员工悟出来的。我那时最多是从一个甩手掌柜，变成了一个文化教员。业界老说我神秘、伟大，其实我知道自己，名实不符。我不是为了抬高自己，而隐起来，而是因害怕而低调的。真正聪明的是十三万员工，以及客户的宽容与牵引，我只不过用利益分享的方式，将他们的才智粘合起来。

公司在意志适当集中以后，就必须产生必要的制度来支撑这个文化，这时，我这个假掌柜就躲不了了，从上世纪末，到本世纪初，大约在2003年前的几年时间，我累坏了，身体就是那时累垮的。身体有多项疾病，动过两次癌症手术，但我乐观……。那时，要出来多少文件才能指导，约束公司的运行，那时公司已有几万员工，而且每天还在不断大量地涌入。你可以想象混乱到什么样子。我理解了，社会上那些承受不了的高管，为什么选择自杀。问题集中到你这一点，你不拿主意就无法运行，把你聚焦在太阳下烤，你才知道CEO不好当。每天十多个小时以上的工作，仍然是一头雾水，衣服皱巴巴的，内外矛盾交集。我人生中并没有合适的管理经验，从学校，到军队，都没有做过有行政权力的“官”，不可能有产生出有效文件的素质，左了改，右了又改过来，反复烙饼，把多少优秀人才烙糊了，烙跑了……。这段时间的摸着石头过河，险些被水淹死。2002年，公司差点崩溃了。IT泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭[1]。真的，不是公司的骨干们，在茫茫黑暗中，点燃自己的心，来照亮前进的路程，现在公司早已没有了。这段时间孙董事长团结员工，增强信心，功不可没。

大约2004年，美国顾问公司帮助我们设计公司组织结构时，认为我们还没有中枢机构，不可思议。而且高层只是空任命，也不运作，提出来要建立EMT（Executive Management Team），我不愿做EMT的主席，就开始了轮值主席制度，由八位领导轮流执政，每人半年，经过两个循环，演变到今年的轮值CEO制度。也许是这种无意中的轮值制度，平衡了公司各方面的矛盾，使公司得以均衡成长。轮值的好处是，每个轮值者，在一段时间里，担负了公司COO的职责，不仅要处理日常事务，而且要为高层会议准备起草文件，大大地锻炼了他们。同时，他不得不削小他的屁股，否则就达不到别人对他决议的拥护。这样他就将他管辖的部门，带入了全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平了。

经历了八轮值后，在新董事会选举中，他们多数被选上。我们又开始了在董事会领导下的轮值CEO制度，他们在轮值期间是公司的最高的行政首长。他们更多的是着眼公司的战略，着眼制度建设。将日常经营决策的权力进一步下放给各BG、区域，以推动扩张的合理进行。这比将公司的成功系于一人，败也是这一人的制度要好。每个轮值CEO在轮值期间奋力地拉车，牵引公司前进。他走偏了，下一轮的轮值CEO会及时去纠正航向，使大船能早一些拨正船头。避免问题累积过重不得解决。

我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。我相信由于我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，若能为公司的强大、为祖国、为世界作出一点贡献，廿多年的辛苦就值得了。我知识的底蕴不够，也并不够聪明，但我容得了优秀的员工与我一起工作，与他们在一起，我也被熏陶得优秀了。他们出类拔萃，夹着我前进，我又没有什么退路，不得被“绑”着，“架”着往前走，不小心就让他们抬到了峨眉山顶。我也体会到团结合作的力量。这些年来进步最大的是我，从一个“土民”，被精英们抬成了一个体面的小老头。因为我的性格像海绵一样，善于吸取他们的营养，总结他们的精华，而且大胆地开放输出。那些人中精英，在时代的大潮中，更会被众人团结合作抬到喜马拉雅山顶。希腊大力神的母亲是大地，他只要一靠在大地上就力大无穷。我们的大地就是众人 and 制度，相信制度的力量，会使他们团结合作把公司抬到金顶的。

作为轮值CEO，他们不再是只关注内部的建设与运作，同时，也要放眼外部，放眼世界，要自己适应外部环境的运作，趋利避害。我们伸出头去，看见我们现在是处在一个多变的世界，风暴与骄阳，和煦的春光与万丈深渊……并存着。我们无法准确预测未来，仍要大胆拥抱未来。面对潮起潮落，即使公司大幅度萎缩，我们不仅要淡定，也要矢志不移地继续推动组织朝向长期价值贡献的方向去改革。要改革，更要开放。要去除成功的情性与思维的惯性对队伍的影响，也不能躺在过去荣耀的延长线上，只要我们能不断地激活队伍，我们就有希望。历史的灾难经常是周而复始的，人们的贪婪，从未因灾难改进过，过高的杠杆比，推动经济的泡沫化，总会破灭。我们唯有把握更清晰的方向，更努力地工作，任何投机总会要还账的。经济越来越不可控，如果金融危机的进一步延伸爆炸，货币急剧贬值，外部社会动荡，我们会独善其身吗？我们有能力挽救自己吗？我们行驶的航船，员工会像韩国人卖掉金首饰救国家一样，给我们集资买油吗？历史没有终结，繁荣会永恒吗？我们既要有信心，也不要盲目相信未来，历史的灾难，都是我们的前车之鉴。我们对未来的无知是无法解决的问题，但我们可以通过归纳找到方向，并使自己处在合理组织结构及优良的进取状态，以此来预防未来。死亡是会到来的，这是历史规律，我们的责任是应不断延长我们的生命。

千古兴亡多少事，一江春水向东流，流过太平洋，流过印度洋，……不回头。

[1] 不要去关注英雄的闪光点，去体会英雄无奈时的两难处！

不要盲目扩张，不要自以为已经强大

——任正非在市场工作大会上的讲话 2012年1月19日

【导读】轮值CEO徐直军说：“我们在中国做一个民营企业，走的路都是爬北坡的路，不是一般人理解的民营企业应该走的路，完全不是。别人该上市的时候上市，我们不上市；别人该投房地产的时候投房地产，我们不投；别人有钱投到其他领域，我们天天投研发。”稍微不注意就有可能从北坡摔下来，朗讯、北电、诺基亚、摩托罗拉……

一、聚焦主价值领域，集中投入优势资源，创造更好的竞争能力，以及盈利的好成绩。

我们要聚焦到主潮流、主航道、主流程、主战场上，取得一定的成功。

随着宽带化的进程，我们相信社会对宽带的需求会越来越大、越来越快。我司无论技术的满足度，还是市场的适应度，会远远跟不上宽带需求的海啸式发展。我们必需聚焦在这项战略投入上，跟上或引领其发展。只有超越需求发展的速度，才有可能占据战略竞争的有利位置，才有可能改变我司二十多年，疲于奔命式的追赶方式。我们也应有喝杯咖啡的喘息。经过二十多年的积累，我司力出一孔，形成的能力，是有可能在超宽带上获得突破的。我们要珍惜这一次机会窗打开的机遇，全力以赴。我们要认真解析惠州务虚会的精神，努力去整改不适应的部分，积极迎接高潮到来。我们在管道的硬件设计上，将推行标准化、通用化、简单化，使之与业界通用。像IT一样，实现软、硬件解耦，软、硬件各自升级。这样一旦我司出现危机时，客户不用搬迁我们的硬件设备，就可以直接使用爱立信、阿朗、诺西的设备扩容，以减少客户的损失与风险，这样反而促进了客户对我们的信任。我们要致力于管道操作系统的开发，要有适应快速，大流量的简单、可靠、及时的操作系统，以服务客户。

为了实现这一目标，我们必须集中一定的人力、物力。一定要恢复盈利能力，才能支撑战略目标的实现。不仅平台产品要提高竞争能力，而且颗粒产品，要输出更大的贡献。我们决不允许企业BG、终端公司，以世界排名为目的，以赶超思科、苹果为目标。我们还是强调在新一年里，不能提供利润，又不能提供战略利益的主管要免职。为了实现战略，作出必要的牺牲。我们必须在二、三年内，改变合同质量低下的状况，必须在二、三年内大规模消灭内部腐败。

二、提升作战的能力，增加直接作战的队伍，以及提升他们的作业质量。要增大对一线作战的平台的赋权，使他们更加自由地支持作战

我们要使二线管理平台的能力，转变为规则的制定与管理，能力的培养与调配，作战预案的咨询与监管，……，使之以支持服务为主，而不是以干预，直接插手项目的运行。要使听得到炮声的人，在一定的授权规范内，有权独立地决策，并对决策承担责任。

我们应让一线作战部队的升职加薪速度，快于一线作战平台；要使一线作战平台的升职加薪速度，快过二线管理平台。我们率先推行一线作战平台，统一奖金评定，继而统一薪酬评价，从而使所有人为成功努力。没有成功，任何人都不能得到什么。角色的不同，是为成功的贡献不同，而不是游离成功之外。我们不能强调败军中有优秀份子的说法，否则就有人不全力以赴为成功努力。

我们不能只建设基于行政部门的单一干部授权、价值评价与激励机制，还应该建立基于项目的干部授权、价值评价与激励机制，使一线、机关、支撑平台的人员及专家，勇于参加各种项目，使项目团队成为公司高效、敏捷的作战单元，确保项目的成功。

我们现在面对的情况与当年卖小交换机时，大大的不一样了。不仅复杂的技术，而且跨国交易的复杂关系，以及国际政治公共关系的影响，使得必须大大提升一线主管的水平与能力。

当年八路军的连长，是使用手榴弹、机关枪、作战半径500m，而现在是在导弹时代，包两个白头巾已不行了。我们强调中尉连长也要有战略领导能力，加强一线干部、专家的能力提升，是我们未来很重的使命。心中没有全局，是种不好你的一亩三分地的。我们要鼓励更多的优秀儿女上前线，注入新的血液与能力。特别是庞大的有效的专家体系的建立，更是迫切紧急的要求。我们目前的组织结构，还是甩手榴弹的机制，手榴弹那么简单，只要力大，有个排长、连长指挥就行了，我们现在实行的还是行政首长负责的独木桥。而现在是海空一体化、电子化、信息化，军队都在现代化，更何况我司的组织改革，迫在眉睫。我们要认证评定庞大的高质量的项目经理和专家队伍，并给他们赋权。现代复杂的合同、以及执行的困难，项目经理和专家的队伍应比行政队伍庞大，而我们专家体系的建设几乎缺失。

我们也不能推行僵化的体制与机制，在某些战略机会点上，是可以灵活配置干部的，为什么不可以有少将连长，成功比级别更重要。我们要渴望成功，而不是处处担忧打破平衡。

我们要控制没有实践经验的人，升为干部，特别是没有做过基层主管的，不要轻易升为后方主管。现在已为主管的，应让他们有上前线实践的机会，补好这一课。

我们这些导向，是有利于正在推行的组织改革，有利于减少臃肿，有利于干部非烟囱式成长，有利于大量的有为青年走专家的贡献之路。相信，两、三年后，效果是好的。相信我们也能活下去的。

胡厚崑与孙总与我谈过，未来华为的成功取决于两点，一、组织的能力与活力；二、商业生态环境。我们的组织有没有能力担负起千亿美元产值的公司运作，还有没有活力，去应对挑战。以及商业生态环境对我们的容忍度，容不容许我们做大做强。我们有什么办法去改善商业的生态环境。

西点军校校长戴维·亨通中将，最近的讲话中，提出21世纪军官成功的核心是批判思维。这一点与我们学点管理哲学是相通的，批判性思维，创造性思维和用历史观来思维，正确地对华为的未来审时度势，是落在新一代华为人身上的重任。我们有没有决心，有没有能力，前仆后继，英勇前进。有没有智慧去适应社会，促进环境的改善与自身的发展。

三、实行大部门制，减少流程节点，提高流程的运行速度与效率，努力建设好服务平台

我们建设与优化平台的目的，是为前线作战服务，如果不能直接或间接地产生这些贡献的流程，平台部门不要孤芳自赏。喧宾夺主的后果，是对前线产生较大的牵制，提升了运营成本。

当前正在贯彻执行LTC与IFS，我们要在贯彻执行中，发现和培育专家与干部，并把他们选拔到合适的岗位上来。反对我们平台流程的员工，不一定是差的员工，但任何已经论证了的流程一定要落地，遵从执行，才知道它的问题，才能提出改进与优化的建议，才有可能推动优化与改进。我们不能讨论得没完没了。当我们的流程建设好后，要欢迎他们来批评，当然可以批评的不只是流程。也在批评与自我批评中，发现和选拔干部。

我们当年创业是在没有良好管理体系的支持下，为了快速发展，划小了行政责任，实行小部门制，以适应快速变动的业务与发展，它为公司作出了历史性的贡献。但也产生了严重的后遗症，决策链条过长，拖了今天需要规范化管理的后腿。相当的人反映，作公司内部的公关，比作外部的难了许多倍。这种严重的滞后效应，都是源自没有流程或流程没有打通而造成的流程过长，决策点太多。决策点太多的原因还来自授权不足，以及中高层干部当责意识不强，害怕犯错误。

当前我们的IFS与LTC的推行，正进行在关键时刻，我们要沿着科学的管理，改革我们的流程。我们要实现公司各个主干流程的融通，减少重复劳动，使之变得快捷有效。公司已经经历十几年的流程改造，初步形成了较为合理的流程管理，我们还要实事求是地、因地制宜地进行优化。变革要实事求是，从实用的目的出发，达到适用的目的。我们要继续贯彻七个反对，反对完美主义，反对繁琐哲学，反对盲目创新，反对没有全局效益提升的局部优化，反对没有全局观的干部主导变革，反对没有业务实践经验的员工参加变革，反对没有充分论证的流程进入实用。

我们在流程建设上也不能陷入僵化与教条，越往基层、越往使用者，应该越灵活。更应允许他们参与流程优化及优秀实践的总结。我们在主干流程上的僵化与教条，是为了以标准化实现快捷传递与交换。末端流程的灵活机动，要因地制宜，适应公司的庞大与复杂。同样都是我们的伟大。

我们已逐步规范化，要实行大部门制，来支持主干流程的融通和高效，不一定会官僚僵化。特别是基层的业务综合化，有利于提高决策效率。我们在新的一年中，应努力去探索合理的解决方案。

绝对考核的目的是团结多数人

——任正非在基层作业员工绝对考核试点汇报会上的讲话 2012年3月19日

【导读】绝对考核，即绝对指标考核，这些指标是第三方能独立验证的客观指标，华为对基层和高层员工采用绝对考核方式。比如劳动态度、工作积极性、……等这些很容易被主管和其他员工主观左右的指标一概不用。同时，任正非认为，360度主要应该在识别人的能力和贡献角度来用，以此方法来找出真正的“奋斗者”，而不是为了评估出一个完人，一个老好人。

一、强调收益分享、风险分担，团结多数人，促进创造更好绩效

绝对考核的目的是团结多数人。只有团结多数人，这个社会才能进步，我们就是要实行这样一个制度。如果优秀员工占少数，优秀员工可能会成为讥讽的对象，他们很孤立，不敢大胆地伸张正义。优秀员工占多数，落后的占少数，落后在这里就没有土壤了，他们就必须进步。

所以在绝对考核中还要扩大A的比例。到底是成本高，还是贡献高？咱们公司是分享制，我是宁可A越多越好，你拿得越多，公司也赚得越多。所以只要我们确立这种分享模式在考核机制中是基于贡献分成，我不怕员工进步，我巴不得员工进步，我盼望员工进步，都进步了，创造的绩效就更多了，为公司的贡献也就多了。

我看了你们这个试点以后的比例，试点后个别优秀部门，有这么多的人为A，我好高兴啊。你们为什么不敢在管理优化报上写一篇文章，我们认为不要保守，我不怕大家表现好。部门绩效好，A的比例高，部门业绩差一些，就少几个。

怎么考评主管？大家都干得很欢，部门绩效又好，经常在一起也没有矛盾，你为什么对这个主管还要否定呢？我们老说不会带兵打仗，仗已打好了，为什么说人家不会带兵呢？所以我们欢迎我们的土地上成长起来更多的优秀干部、努力的干部。干部的考核也不一定非要教条，还是以团结员工增加价值创造为目标。华为只有一个杠杆，就是通过经济利益以及其他激励，鼓励你好好干，不然你就拿不到。所以大家好好干，华为公司就形成了这样一支大队伍。所以要敢于放开，不要老说考核增加了什么成本，为什么不说考核后增加了什么收益。我们强调分享收益、分担风险，保持一个自由弹性的机制。

二、对基层员工的管理方法要区别于高级干部，基层员工实行绝对考核

末位淘汰是从西点军校学来的，它的目的是用来挤压队伍，激活组织，鼓励先进，鞭策后进，形成选拔领袖的一种方式。高端员工要去做领袖，逼着他优秀了，还要更优秀，是痛苦一些。不是天将将大任于斯人吗？必将先苦其心志。不能指望基层员工一下子去做领袖，要让他们轻松的状态下去工作，创造绩效，多些收益。所以考核要简单，导向要清晰，只有标准基线，没有人对人的相对比例。我们实行ABC评价的目的之一是为了选拔领袖，不能为了选拔领袖，而进行全员挤压。我们360度考核也是为了寻找加西亚，寻找贡献者，寻找奋斗者的，怎么会变成了专门去找缺点呢？我们又不是婆婆。我们对基层员工的管理方法和对高端员工的管理方法一定要有区别，基层员工首先要各尽所能，按劳分配，多劳多得。我们现在对基层员工使用与管理干部同样的管理方法是不合适的，当然责任不在你们，在我。

我们在慧通率先取消了ABC评定的比例限制，实行基准线考核。达到基准线我们就认同你。这样做的好处，就是大家很团结，一起努力把把工作做好。为了使基层员工不倦怠、求进步，这个基准线应该是变化的，我们每年根据上一年进步的平均幅度，对基准线做一次调整，调整幅度要很小。要有百分之七八十的员工能成为优良员工的水平为基准线。大家向前走，一走基准线就提高了。

三、对基层员工的考核，劳动成果放在第一位，劳动技能放在第二位。基层员工要“爱一行、干一行、专一行”

既然你们把劳动成果放第一位，劳动技能放第二位，态度就要淡化，因为态度是个虚的东西。所以说，概括地考核劳动态度就容易偏左，过去形式主义还是占了很大的比例。要把劳动态度具体化，比如说按时上下班、上班时间专心本职工作等，抓住几个关键点就行。

要讲“爱一行、干一行、专一行”。你进这一行时就要爱这一行，公司不鼓励盲目流动，不鼓励老换工作岗位。“之”字型成长是为了培养将军的，炊事班长上了巡洋舰，还是上了航空母舰，对他的未来没什么影响，换来换去有什么区别呢？当然，在所在部门人之间，相处不合适，适当换一下部门、岗位是可以理解的，但去新岗位得接受新的职位标准的考核，实行易岗易薪。

考核的维度和要素不能太多，主题要突出。过去一搞三十多项，就成了循规蹈矩的人。我们不是要把员工管成乖孩子，我们是要让员工为公司提供价值贡献。我们主要的考核目标和要素，是从价值贡献上考核，其他的考核干啥呢？

四、对基层员工的激励要及时、灵活、简单，提高劳动积极性，多劳多得

基层员工加工资，主要看价值贡献，不要把等级过于绝对化。基于价值贡献，小步快跑，多劳多得。我们以绝对考核为基础来调整工资。这样就使得这个评级简单化了，而且量化、公开化，基层员工就看到了希望。

五、绝对考核要横向、全面展开，但基准标准线的进步幅度不要太大、步步高

我认为绝对考核今年要敢于铺开，铺开后有问题再调节，在实践中改变。有的地方指标高了，可以降下来，我们可以步步高，不要一次搞那么高嘛。每年的变化度不要大，合理就行。如果急躁冒进，基线提的过快，可能会使考核机制崩溃，老员工不接受。因为人力进步的速度，社会进步的速度没有那么快。不要一下子做过了，我们要团结多数人，牵引少数人。我们认为华为公司积极的人是多数人。

这一次先主要针对12级及以下的员工，13、14级这次先不实施，我们要研究绝对考核的适用范围。

紧紧围绕客户，在战略层面宣传公司

——任正非在华为品牌战略与宣传务虚会上的讲话纪要 2012年4月12日

【导读】任正非在内宣部反省说：华为不缺能力，而是缺战略意识。成天要高级干部喝咖啡，望星空。事隔两年后，华为的品牌形象，2014年是穿布鞋的李小文院士；2015年是沧桑的芭蕾舞脚；2016年是刚果河捕鱼的瓦格尼亚人、上帝粒子的发现、“花蝴蝶”短跑冠军乔伊娜。

一、品牌的核心是诚信，是我们为客户提供的质量、服务与竞争力的提升。要紧紧围绕以客户为中心形成我们的宣传主线

围绕品牌战略与宣传务虚。我考虑的是怎么紧紧围绕以客户的需求（远期的、近期的）为中心形成我们的宣传主线。怎么把我们对这种需求的解决方案，作成的体验，在全球可以体验。我认为我们的战略宣传要坚决地以客户为中心。现在我们的宣传有一点文不对题，为什么呢？我们太科普化，太重视对政府、对领导的宣传，结果是客户CTO看不懂，政治家也看不懂。我们的宣传一定要让客户CTO看得懂，对政治家我们给他讲故事，让他能听得懂。

我们讲战略宣传要以客户为中心，就要真正搞清楚客户的痛点在哪里，我们怎么帮客户解决他们的实际问题。这次巴展我去看了爱立信的展台，爱立信只给客户讲客户的痛点，他们的咨询专家在客户来之前已研究过了要对客户讲哪一点，就把这一点给客户讲透，完了你愿意继续看就自己看。我们现在的展厅展览像接待小学生一样，让每个人都从头到尾看一遍，对每个人都从ABC讲起……我们整个展览系统不是以咨询专家的身份出现，我们是以讲解员的身份出现。我们就要直接切入、深层次地揭示客户的痛点是什么，然后讲我们的解决方案是什么。

我们也不需要宣传我们做慈善，不能用社会责任代替了我们公司的形象和主流，品牌战略要讲清楚我们的主流是什么。抗震救灾、资助教育……这些东西在华为为人报或外部媒体上发个花絮就可以了，不为客户服务的就是花絮，不说更好。观音说过什么吗？你亲自听说过吗？难道观音不慈善了吗？

我们未来的以客户为中心，也不再是以单一的客户为中心了。各模块的宣传各具特色，不必要协同、统一、僵化。

二、要在战略层面构建和宣传华为公司，让它引领这个时代、深入到人心

我们的战略宣传，一面是对自己，一面是对社会，两者是融合的。我们对内的牵引要敢于理直气壮，对外的宣传要血脉相连一体化。我们总是要找到一个系统性的结构来向客户和社会传递，让客户看到华为是什么东西，让社会看到华为是什么东西。华为能引领这个社会如何变化。第二点是方法，你们把全球战略宣传的方法拿出来。全球哪里不能体验呢？我们要把体验中心通过网络扩展出去，把我们公司的展示和体验全球化。而且我认为，你们品牌战略和现在的展厅也会逐步走向融合的。

我认为品牌战略有时要超越战略MKTG，因为战略MKTG还是要做实一点。在这个过程中，我们不断过滤掉那些不对的东西，两年三年以后，目标越来越近、越来越清晰，我们也就走到正确的路线上了。大家也都知道，当年宽带刚起步的时候，我们可是否定宽带的，我们从上海市场退了出来，我们嫌太贵了也不准备研发ADSL芯片，后来经过几年时间，我们才调整回到正确的路线上。这说明我们有即时调整的能力，但也说明我们把握战略方向的能力不够。今天我们提出了像太平洋一样粗的管道，你们真的以为很快就变成太平洋那么粗吗？北电预测未来是宽带时代，押注10G，输了；十年后的今天，宽带时代到来了，100G都应用了；那么再过十年，到2022年，会不会到1000G呢？关键是把握什么时候到来。我们也不见得预测准确。

所以品牌战略的人不能完全着力在埋头苦干上，要有一定的眼光。没有视野，埋头苦干会浪费许多钱。

三、多少人欢乐几家愁。沿着主航道，把握好大江大河，我们一定能走到大海

多少人欢乐几家愁。现在享受互联网的人很幸福，做内容的人赚了很多钱，提供管道服务的人和我们这个做设备的人没赚到什么钱。但随着内容越来越丰富多彩，做内容的人也会是卖豆腐、卖水了，因为人家不是一定要你的内容，点别人的也行。内容都是要通过管道来传送的，大家都来点呢，小的管道服务商就堵了，因为他没有那么大的带宽。小的管道服务商没有了，他们用低价撬动市场没有了，这时候能提供超级服务的大管道服务商就可以减少恶性竞争的压力。如果他们能买得动了，我们就能活过来；即便他们不涨价，只要战略对手萎缩了，我们的价格不再像今天这样做得这么烂，我们也活过来了。将来的水太大了，一定要通过大江大河流出去，如果到时候把着大江大河的人是我们，我们就有

条件生存。所以我讲多少人欢乐几家愁，现在愁的是我们，将来我们还会不会继续愁下去？我们怎么能活下来？我认为这个要作为一个非常重要的议题提到公司的议事日程上来进行研究。技术还是在不断进步的，所以价格还会继续下降。从我们公司来说，我们不追求高利润及财务指标的漂亮，我们追求内部管理的合理性。

以前有人批评我们，说你们有线也做，无线也做，怎么能成功呢？爱立信就只做无线。我当时回答说，有线、无线将来都是个传输信息的东西，我那时还想不到信息技术后来会发生这么大的变化。基于这样的认识，我们坚持了下来，走到了今天。往前走，有线、无线这两条河就合拢了；继续往前走，还会有一个河口……这个世界就是不断把下一个河口告诉你，实际上还是这条河流。不认识到这一点，大家以为公司的战略总在变，长江流到宜昌了，大家喊我们到宜昌啦，三峡多美啊！到武汉了，大家喊我们到武汉啦，江汉平原多富饶！到南京了，说长江中下游鱼米之乡！到上海了，说我们终于走向大海了！……我们看整个过程，其实还是长江，这个主航道并没有变化。所以在这个问题上我们也要有个正确的牵引，让我们广大干部员工也能明白。华为公司在今天千军万马的时候，一定要找到出口，出口就是品牌战略做出的假设。有假设，有牵引，万江才能汇流。

今天你们汇报的这些思路和方法都很好，贴到心声社区上，去讨论，去激活。我们的员工还是很有聪明智慧的，要让广大员工来归纳，看怎样把语言做得更精炼、更准确。接下来再流到社会上去讨论和激活，广泛征集意见。其实我们就是在投石试水，看大家怎么认识这个问题，在开放讨论的过程中不断发酵，我们也就把广告和宣传做出去了。你们品牌部不是有经费吗？可以发奖品啊，全奖励我们的手机、新的平板电脑。

董事会领导下的CEO轮值制度辨

2012年04月23日

【导读】2004年，Mercer（美世咨询）帮助华为设计EMT（经营管理团队）高层决策机制和流程后，由于任正非不愿意担任EMT主席，因此采用了EMT的8名成员轮值的方式，每人半年。经过两个循环后，演变到2011年的轮值CEO制，由胡厚崑、郭平和徐直军轮流担任轮值CEO，每六个月轮换一次。在社会各种置疑的声音面前，“我们不要百般的挑剔轮值CEO制度，宽容是他们成功的力量”，任正非何等智慧！

我们处在一个快速变动的世界，近二十年来世界的快速变化，令人瞠目结舌……，中国原来是一个十分贫穷的国家，现在竟然汽车遍地，高铁飞驰，城市华丽，物价昂贵……。特别是电子行业的变化更是惊人，电信从话音时代向宽带超宽带变化，这种翻天覆地，多少人高兴几人愁，我们不知道明天会是什么样子。说信息流的管道像太平洋一样粗，那会是什么概念，我们象幼儿园小朋友一样，想象不出来。曾经有雄厚技术储备，称霸过世界的设备商，居然在信息技术需求如此巨大的市场中灰飞烟灭了。

难道华为会有神仙相助？会逃脱覆灭的命运？你以为我们会超凡脱俗，会在别人衰退时崛起？轮值并不是新鲜的事，在社会变动并不剧烈的时代，也曾有皇帝执政几十年，开创了一段太平盛世，唐、宋、明、清都曾有过这么一段辉煌，他们轮值的时间是几十年，几十年后又换一位皇帝。曾经的传统产业也是七、八年换一次CEO，也稳坐过一段江山。看今天潮起潮涌，公司命运轮替，如何能适应快速变动的社会，华为实在是找不到什么好的办法。CEO轮值制度是不是好的办法，它是需要时间来检验的。

传统的股东资本主义，董事会是资本力量的代表，它的目的是使资本持续有效地增值，法律赋予资本的责任与权利，以及资本结构的长期稳定性，使他们在公司治理中决策偏向保守。在董事会领导下的CEO负责制，是普适的。CEO是一群流动的职业经理人，知识渊博，视野开阔，心胸宽宏，熟悉当代技术与业务的变化。选拔其中某个优秀者长期执掌公司的经营，这对拥有资源，以及特许权的企业，也许是实用的。

华为是一个以技术为中心的企业，除了知识与客户的认同，我们一无所有。由于技术的多变性，市场的波动性，华为采用了一个小团队来行使CEO职能[1]。相对于要求其个人要日理万机，目光犀利，方向清董事会领导下的CEO轮值制度明晰……要更加有力一些，但团结也更加困难一些。华为的董事会明确不以股东利益最大化为目标，也不以其利益相关者(员工、政府、供应商……)利益最大化为原则，而坚持以客户利益为核心的价值观，驱动物工努力奋斗。在此基础上，构筑华为的生存。授权一群“聪明人”作轮值的CEO，让他们在一定的边界内，有权利面对多变世界做出决策。这就是轮值CEO制度。

过去的传统是授权予一个人，因此公司命运就系在这一个人身上。成也萧何，败也萧何。非常多的历史证明了这是有更大风险的。传统的CEO为了不辜负股东的期望，日理万机地为季度、年度经营结果负责，连一个小的缝隙时间都没有。他用什么时间学习充电，用什么时间来研究未来，陷在事务之中，怎么能成功。华为的轮值CEO是由一个小团队组成，由于和而不同，能操纵企业不断地快速适应环境的变化；他们的决策是集体作出的，也避免了个人过份偏执带来的公司僵化；同时可以规避意外风险带来的公司运作的的不确定性。

他们轮值六个月之后卸任，并非离开核心层，他们仍在决策的核心层，不仅对业务的决策，而且对干部、专家的使用都有很大的力量与权威。轮值CEO是一种职责和权利的组织安排，并非是一种使命和责任的轮值。轮值CEO成员在不担任CEO期间，并没有卸掉肩上的使命和责任，而是参与集体决策，并为下一轮值做好充电准备。

轮值期结束后并不退出核心层，就可避免了一朝天子一朝臣，使优秀员工能在不同的轮值CEO下，持续在岗工作。一部分优秀的员工使用不当的情况不会发生，因为干部都是轮值期间共同决策使用的，他们不会被随意更换，使公司可以持续稳定发展。同时，受制于资本力量的管制，董事会的约束，又不至于盲目发展，也许是成功之路。不成功则为后人探了路，我们也无愧无悔。

我们不要百般的挑剔轮值CEO制度，宽容是他们成功的力量。[1]轮值CEO固定分工为：胡厚崑分管人力资源委员会；郭平分管财经委员会；徐直军分管战略与发展委员会。

中国没有创新土壤 不开放就是死亡

——任正非在华为“2012诺亚方舟实验室”专家座谈会上的讲话 2012年7月12日

【导读】“我认为用物理方法来解决已趋近饱和，要重视数学方法的突起。”任正非高屋建瓴的思想决定了华为对数学认知的高度，华为因此解决了管道变粗变快的问题。中国科学院院士张恭庆也说：数学既是一种文化、一种“思想的体操”，更是现代理性文化的核心；数学是科技创新的一种资源，是一种普遍适用的并赋予人以能力的技术。数学实力往往影响着国家实力，世界强国必然是数学强国。

任总：首先，我不是专家，和专家沟通我本来就有压力，可能你们提到的很多敏感问题我都回答不清楚，那么我回答不清楚的就叫下面谁来替我回答。现在咱们开始开会，看看大家怎么说法，怎么开法，听听大家的。

1、杨强（诺亚方舟实验室主任）：我来自诺亚方舟实验室，之前是香港科技大学的教授。您刚刚讲的一个主题是“创新”，我们都知道，我们中国直到现在还没有产生一个诺贝尔奖，我想从这个角度来看，咱们华为怎么样来“创新”，想听听您的观点，为什么我们中国直到现在还没有一个诺贝尔奖，产生的必要条件是什么？

任总：香港，我认为是藏龙卧虎的地方，香港很多人从欧美留学回来主要就集中在教书了，所以香港的教育质量很好。我多次跟广东政府讲，要允许香港的学校来内地、广东腹地创办学校，把他们的师资能量释放一下。

我先不讲诺贝尔奖的获得，重要的是怎么能创造对人类的价值。中国创造不了价值是因为缺少土壤，这个土壤就是产权保护制度。在硅谷，大家拼命的加班，说不定一夜暴富了。我有一个好朋友，当年我去美国的时候，他的公司比我们还大，他抱着这个一夜暴富的想法，二十多年也没暴富。像他一样的千百万人，有可能就这样为人类社会奋斗毕生，也有可能挤压某一个人成功，那就是乔布斯，那就是Facebook。也就是说财产保护制度，让大家看到了“一夜暴富”的可能性。没有产权保护，创新的冲动就会受抑制。

第二个，中国缺少宽容，人家又没危害你，你干嘛这么关注人家。你们看，现在网上，有些人都在往优秀的人身上吐口水，那优秀的人敢优秀吗？我们没有清晰的产权保护制度，没有一个宽容的精神，所以中国在“创新”问题上是有障碍的。大家也知道Facebook这个东西，它能出现并没有什么了不起的，这个东西要是在中国出现的话，它有可能被拷贝抄袭多遍，不要说原创人会被抛弃，连最先的抄袭者也会家破人亡，被抛弃了。在美国有严格的知识产权保护制度，你是不能抄的，你抄了就罚你几十亿美金。这么严格的保护制度，谁都知道不能随便侵犯他人。实际上保护知识产权是我们自己的需要，而不是别人用来打压我们的手段，如果认识到这一点，几十年、上百年后我们国家的科技就有希望了。但是科技不是一个急功近利的问题，一个理论的突破，构成社会价值贡献需要二三十年。

雅各布突破CDMA的时候是60年代，是我们搞文化大革命的时候。我们怎么能一看到高通赚钱了，就感慨怎么我们不是高通呢？二三十年前我们还在搞“文攻武卫”，文革那个时候，还觉得谁读书、谁愚蠢，所以我们今天把心平静下来，踏踏实实做点事，也可能四五十年以后我们就有希望了。但是我们现在平静不下来。为什么呢？幸好你是香港的大学教授而不是中国内地的大学教授，否则你要比论文数量，你又产不出这么多来，就只能去抄，你去抄论文还有什么诺贝尔奖呢？不可能嘛，因此我们必须改变学术环境。

2、李航（诺亚方舟实验室首席科学家）：我来自诺亚方舟实验室，一个半月前加入公司，非常荣幸加入华为，在您和其他领导带领的这个伟大的公司工作。华为想在下一个台阶中有很大的作为，创新力是不可缺少的，请问您觉得怎样才能使华为更具创新力？

任总：在我们公司的创新问题上，第一，一定要强调价值理论，不是为了创新而创新，一定是为了创造价值。但未来的价值点还是个假设体系，现在是不清晰的。我们假设未来是什么，我们假设数据流量的管道会变粗，变得像太平洋一样粗，建个诺亚方舟把我们救一救，这个假设是否准确，我们并不清楚。如果真的像太平洋一样粗，也许华为押对宝了。如果只有长江、黄河那么粗，那么华为公司是不是会完蛋呢？这个世界上完蛋的公司很多，北电就是押宝押错了。中国的小网通也是押错宝了，押早了。小网通刚死，宽带就来了。它如果晚诞生几年，就生逢其时了。

英雄常常是生不逢时的。有一些人性格很刚烈，大家不认同，我说你就生错时代了，你如果生在抗战时代说不定就是英雄，说不定就能当将军。我们是从人类社会的需求和价值基础上，假设将来数据流量会越流越大，但这不一定符合社会规律。马克思理论假设的前提是那时候没有汽车、没有飞机，他说的物质极大丰富，准确定义是什么呢？因为马克思没有拿出标准的数学公式来，我们还以为有更高的标准。所以我们现在的假设是要接受长期批判的，如果假设不对，那我们就要修正。首席科学家要带领我们往哪里突破。

第二，在创新问题上，我们要更多的宽容失败。宽容失败也要有具体的评价机制，不是所有的领域都允许大规模的宽容失败，因为你们是高端研究领域，我认为模糊区域更多。有一些区域并不是模糊的，就不允许他们乱来，比如说工程的承包等都是可以清晰数量化的，做不好就说明管理能力低。但你们进入的是模糊区域，我们不知道它未来会是什么样子，会做成什么。因此，你们在思想上要放得更开，将你可以到外面去喝咖啡，与人思想碰撞，把你的感慨写出来，发到网上，引领一代新人思考。也许不止是华为看到你了，社会也看到你了，没关系，我们是要给社会做贡献的。当你的感慨可以去影响别人的时候，别人就顺着一路走下去，也许他就走成功了。所以在创新问题上，更多的是一种承前启后。

我今天给你们讲的话，也许你们成功的时候我已经不在人世了。但是不能因为我不在人世，咱们讲话就一定要有局限性。你们科学家也不能因为这样就有局限性。也许你对人类的预测，你最终也看不见，但是我觉得这并不一定错误。比方说飞机的涡轮发动机的理论是中国人吴仲华写的，中科院工程热物理研究所所长。他在50年代写了涡轮机械三元流动的方程，发表了论文。英国按照这个理论做了第一代斯贝发动机。粉碎四人帮后，访问英国时，问我们可不可以引进它的生产，英国说可以呀，小平很高兴，就站起来向英国科学家致敬。英国的所有科学家都站起来向中国致敬，为什么致敬，因为这个技术是中国发明的。*问是谁发明的，回到中国就查，查到是吴仲华写的三元理论。当时他在哪？正在湖北五七干校养猪，赶快把他接过来，到北京当工程热物理研究所所长，让他穿上西装再出国，这是一个例子。

第二个例子，今天汉语非常好使用，主要是因为汉语拼音。这得感谢55年全国文字改革会议的民主氛围。以及汉语拼音伟大的贡献者周有光，复旦大学教授，现在已经100多岁了。他过去致力于工业救国，一直学经济。后来晚年才改研究语言的。到1979年，他认为要到国际标准化组织去陈述中国对文字的观点，别人就邀请他去了。上飞机之前，单位告诉他，因为你是外方邀请的，中国不负责所有差旅费，所以他上飞机的时候连一个美金也没有。于是他一分钱也没有就去了巴黎。他用三年的努力，给国际标准化组织争取到中国要使用这个方法拼音文字。不然，我们的汉字就无法溶入电脑时代，多伟大呀！我们的文字改革经历了几百年，今天汉字变得这么简单，年轻人学文化这么容易，都是靠这么奋斗来的。因此，要构成一个突破，需要几代人付出极大的努力，所以我们不能今天说明天能在哪里登陆，这不是诺曼底。

3、RENZHE ZHAO（首席材料专家）：我来自材料实验室，刚刚您讲到的石墨烯就是材料的一种，现在我们主要是业界现有的材料评估引进，以及与供应商和高校合作开发，做一些科研课题。我想问一下任总，您希望华为公司在材料上的研究深度是怎样的，是希望我们和别人一起合作研究，还是想让我们华为的材料人才做自主研发？

任总：前一段时间，我认为用物理方法来解决已趋近饱和，要重视数学方法的突起。那天与何庭波、李英涛交流时，他们说，石墨烯的出现，也许会打破人类预测。

我曾在和能源业务讲话时提过，华为公司的优势在于数理逻辑，不在物理界面。华为公司一定要在优势方面集中发挥。所以在材料科学方面，我更多的倾向于材料应用上的研究，而不是在材料的创造发明上。比如日本正在从整机收缩到部件，从部件收缩到材料，这对我们公司是一个天大的好时机，日本拼命做材料科学研究的时候，我们研究的是怎么用这些东西，使产品比美国做得好，我们就用了巧力。大家都认为日本和德国的机器可靠，为什么不让日本人、德国人做我们的中间试验，把关我们产品的质量，好坏让日本员工、德国员工去定义。

中国的宗教是玄学，玄学是模糊科学，对创造发明有好处，但对做可靠的产品不一定有好处。我们要花精力理解你做这个创造发明对我有什么用，从这个角度出发，我们和世界达成互补性的经济关系，多交一些朋友，才能有助于达成主要的战略目标。所以在材料科学上我更多倾向于应用，即应用最新科技材料。我们的基站为什么还达不到更高的水平，因为还有一些日本的材料成本太高，目前我们还不敢用。材料实验室能不能研究怎么用日本的材料，研究明白了，材料价格降下来时，我们就用来武装自己，产品一下子就世界优秀了。我们不是要做一个全方位的综合科学院，什么都做，最后一事无成。

4、宾兵（芯片平台与关键技术开发部部长）：任总，我叫宾兵，来自海思的平台与关键技术部。在您刚才所讲的芯片构筑战略竞争力，刚好我们部门承接了几项战略规划任务，同时我们也看到在一些基础研究方面和一些国外公司比还是有很大差距的。我们看到您在巴展的讲话，提出一个词叫作强攻，就是集中力量去在城墙上打一个缺口，今天就想请教任总，就这个强攻策略给我们一些指导，给我们海思这些参与强攻的年轻人一点冲劲，谢谢。

任总：我今天不针对平台讲这个问题，我就随便讲讲芯片的设计问题，在几年以后，我们在硬件系统，特别是低流量的硬件系统，应该是有系统性的突破了。我们的末端产品的大量硬件会标准化、通用化、简单化，这些成果我们可以固化，这样，我们的研发队伍，至少有几千个设计电路的熟练工程师就挤压出来了，他们可以投入到芯片开发中去。我给

何庭波说，你的芯片设计能不能发展到二万人，这些有电路设计成功经验的人把复杂的大电路变成微电路以后，经过一轮洗礼，就是芯片设计专家了。我们有两万人强攻这个未来的管道科学，我们从高端到低端这个垂直体系，难道不能整合吗？

世界有两次整合是非常典型的成功案例。第一个案例就是IBM，IBM在PC机上就是抄了苹果的后路。在PC个人机上，IBM有巨大的贡献，但是在新技术产业扩张的时候，IBM已经应对不过来了，IBM就发明了一个兼容机，这个兼容机谁都可以去造，你给我点钱就行了，就是他横向把这个个人电脑整合完成了，这个是对人类的贡献，IBM的横向整合是很成功的。纵向整合我们现在讲的是苹果，它是纵向整合的成功案例。华为应该怎么整合？我们认为应该沿着管道来整合，通讯网络管道就是太平洋，是黄河、长江，企业网是城市自来水管网，终端是水龙头。如果我们沿着这个整合，都是管道，对我们都是有用的。

怎么强攻，这个要靠你说了算，我只能给你人、给你钱。林彪攻城时，队伍是纵向布置的，攻城的部队，集中撕开一个口子，然后，两个主力就从口子进去，向两边扩展。进而又进去四个师，向纵深，向两侧扩大战果。我们在研发上，有没有平均使用兵力的情况呢？所以我对何庭波说，我给你四亿美金每年的研发费用，给你两万人，何庭波一听吓坏了，但我还是要给，一定要站立起来，适当减少对美国的依赖。

5、JASON（芯片专家）：任总您好！我是网络芯片的JASON，我05年从美国回来加入海思，到现在已经7个年头了。今天我的问题是，刚任总也提到，美国的高科技产业的蓬勃发展主要靠知识产权保护和风险投资。现在我们看到芯片的投资资金量越来越大，可是我们过去的芯片投资主要靠产品线，产品线当前盈利的压力特别大，所以在短期看不到明显收益的芯片投资越来越犹豫，请问任总在这方面能不能给我们一些指导，我们在没有风险投资的情况下，怎样来平衡这个长期投资和短期利益之间的矛盾，谢谢！

任总：如果在短期投资和长期利益上没有看得很清楚的人，实际上他就不是将军。将军就要有战略意识，没有战略意识怎么叫将军呢？这是第一个问题。第二个问题又要讲到耗散结构，华为公司实际上是处在一个相对较好的时期，要加大投入，把这些优势耗散掉，形成新的优势。整个社会都在衰退，经济可能会循环衰退，我们虽然跟自己过去相比下降了，但和旁边相比，活得很滋润，我们今年的纯利会到20-30亿美金。因此，对未来的投资不能手软。不敢用钱是我们缺少领袖，缺少将军，缺少对未来的战略。

华为能从当年三十门四十门模拟交换机的代理商走到今天，没有将军的长远眼光我们就不能走到今天。为什么我们后继就产生不了将军呢？是文化机制问题，考核机制问题。所以我们这次在广州召开的组织结构改革会上吵了一下午。胡厚崑最后说了一句话：我们的利益机制要从“授予”改成“获取”，授予就是我们上面来评，该你多少钱该他多少钱，大家都希望多拿钱。以后我们改成“获取”、“分享”。就是我们整个考核机制要倒过来，以利益为中心。为什么我们机关这么庞大，是因为机关来分钱，机关先给自己留一块，自己发的好好的，工资也涨的好好的，剩下的让阿富汗的弟兄们分，结果他们也拿不到多少。那这样的话，就是一种不能鼓励产生英雄的机制，不能产生战略的机制，所以我们现在要调整过来。

在调整的这个过渡时期，我们呼唤更多有战略眼光的人走到管理岗位上来。我们看问题要长远，我们今天就是来赌博，赌博就是战略眼光。我们赌什么呢，赌管道会像太平洋一样粗。

我们要做到太平洋的流量体系，有没有可能做到？我就举个例子来说明：比如空中客车和波音的竞争，波音就假定了这个世界是个网络型的世界，点到点的飞行，这样就不需要枢纽中转就可以直达这个小城市，因此波音没有做大客机，波音在小的点对点上改进，点到点的飞行。而空中客车假定是“枢纽”型，到法兰克福先坐大飞机，再转小飞机，所以三百人的飞机就首先问世了。

我们今天就要假设未来的架构是什么样的架构？如果我们假设都不清楚，我们对未来就是一个赌博，就是赌这个带宽是多少。我们没有先进武器，拿大刀长矛去砍飞毛腿是砍不掉的，我们需要有东西去对付他。我们不指望都有英明领袖，我们是共同来推动大家都有战略眼光。

6、李金喜（终端OS开发部部长）：我来自中央软件院欧拉实验室，负责面向消费者BG构建终端操作系统能力。当前在终端OS领域，Android、iOS、Windows Phone 8三足鼎立，形成了各自的生态圈，留给其他终端OS的机会窗已经很小，请问公司对终端操作系统有何期望和要求？

任总：如果说这三个操作系统都给华为一个平等权利，那我们的操作系统是不需要的。为什么不可以用别人的优势呢？微软的总裁、思科的CEO和我聊天的时候，他们都说害怕华为站起来，举起世界的旗帜反垄断。我给他们说我才不反垄断，我左手打着微软的伞，右手打着CISCO的伞，你们卖高价，我只要卖低一点，也能赚大把的钱。我为什么一定要把伞拿掉，让太阳晒在我脑袋上，脑袋上流着汗，把地上的小草都滋润起来，小草用低价格和我竞争，打得我头破血流。

我们现在做终端操作系统是出于战略的考虑，如果他们突然断了我们的粮食，Android 系统不给我用了，Windows Phone 8系统也不给我用了，我们是不是就傻了？同样的，我们在做高端芯片的时候，我并没有反对你们买美国的高端芯片。我认为你们要尽可能的用他们的高端芯片，好好的理解它。只有他们不卖给我们的时候，我们的东西稍微差一点，也要凑合能用上去。我们不能有狭隘的自豪感，这种自豪感会害死我们。我们的目的就是要赚钱，是要拿下上甘岭。拿不下上甘岭，拿下华尔街也行。我们不要狭隘，我们做操作系统，和做高端芯片是一样的道理。主要是让别人允许我们用，而不是断了我们的粮食。断了我们粮食的时候，备份系统要能用得上。

7、Georgo（图灵开发部部长）：我以前在国外做过三家CPU设计公司，目标都是挑战Intel，三家公司最终都没成功。我现在负责嵌入式处理器，想请任总谈一下对嵌入式处理器的期望和要求？

任总：我希望海归不要狭隘，不要学了钱学森和邓稼先的故事，就激励你们走他们一样的政治道路。他们是在中国和整个世界处在政治孤立的情况下，毅然回到中国。但我认为你们回到香港也是中国，香港税收只是大陆税收的三分之一。我们最终还是要走向全球化的体系，遇到美国的障碍是很正常的。大家都看了《大漠英雄》，我们和当年的情况完全不一样，当年做原子弹的人绝大多数都没有见过原子弹是什么样，他们用的方程是我们初中学过的平衡方程，他们在手摇计算机上摇出来了原子弹。

而我们今天的创造发明不是以自力更生为基础的，我们是一个开放的体系，向全世界开放，而且通过互联网获得巨大的能力，华为也获得巨大的基础。

所以说我们要跳出狭隘的圈子看到未来的结果。我们今天是有能力，但不要把自己的能力设计得完全脱离我们实际。我们若要完全背负起人类的包袱，背负起社会的包袱，背负起中国民族振兴的包袱，就背得太重了……我那天给何庭波的批示上讲，你能不能伴着华盛顿的音乐，跳一支《春江花月夜》？背上了包袱，为了中华民族，为了五千年，为了更伟大的目标，你还能跳得动么？所以我认为我们的目的要简单一点，我们也担负不起重任来，我们能往前走一点就是胜利，不要以为一定要走多远。

8、胡波（无线网络芯片开发部部长）：我叫胡波，是来自海思，做无线网络芯片的。过去几年我们在产品线做无线网络芯片做的还是不错的，后续的发展趋势是我们的一些主力产品都要使用自研的芯片，在这个过程中我们可能就会遇到竞合的压力……

任总：何庭波翻译一下，我没听懂。

何庭波：就是说如果用了我们的芯片，就不用供应商的芯片了，供应商就给我们施加供货压力。

任总：我刚才已经讲，我们是一个开放的体系。我们还是要用供应商的芯片，主要还是和供应商合作，甚至优先使用他们的芯片。我们的高端芯片主要是容灾用。低端芯片哪个用哪个不用这是一个重大的策略问题，我建议大家要好好商量研究。你刚才讲的我们不用供应商的系统，就可能是我们建立了一个封闭的系统，封闭系统必然要能量耗尽，要死亡的。我们刚讲人力资源封闭系统，能量耗尽，一定要死亡的，技术系统也不能做封闭系统。怎么科学合理地去平衡这个世界呢？这是一个很难的题目，我不能一句话给你讲明。

9、楚庆（海思战略与业务发展部部长）：听了任总战略攻关和创新号召后，我们都很兴奋。第一个问题是：现在我们其实差的很远，而且美国战略高地我们没有办法布局，那么在产业布局上，在地域选择上有没有一些指导性的原则？第二个问题是：我们做这些产业布局，按照我们传统的做法，都是去当地招几个很厉害的人，把他们放到我们的研发部，但这种做法对包括日本这些社会，可能会引起反感和激烈的反弹，那么在产业布局的深度上我们有没有新的考虑？

任总：关于公共关系我们做了一个决议，估计你们很快就能看到了，我们是如何平衡这个世界的关系，包括我这次去圣彼得堡发言。普京当选总统，当天我就发了贺电，通过友人转给他。我们也是想平衡俄罗斯的关系，我们也要平衡日本关系，包括加拿大的关系。我们要在加拿大建个大的研究所，加拿大政府知道这个消息肯定很高兴。当然，我们还要号召我们的员工到新西兰去旅游，10月份以后慧通公司会推出新西兰旅游计划，希望你们去旅游，你帮我，我帮你，这是公共关系进行战略性的平衡。实在不行，我们就要多从新西兰多买点奶粉，你既然给了我们国家宽带网，我总要给你们新西兰作点贡献，我也要为公司的生存平衡发展作贡献。

战略布局，我们唯一觉得困难的是美国。别的国家没有困难，英国这些国家是非常欢迎我们大规模投资的。我们把加拿大的人才用尽了吗？英国人才用尽了吗？这个世界的人才除了美国就没有了吗？我不相信，比如Facebook扎克伯格是新加坡公民，不是美国公民，就可以招聘他，不受美国限制呀。我们不要狭隘的认为我们已经无路可走了。你们让我到华盛顿白宫旁边的花园里建个办公室，我是没办法。

10、柳春笙（芯片领域专家）：任总您好，我叫柳春笙，来自海思后端设计部。我是去年10月底从美国回来加入海思的。首先就是海思的定位问题，我们做技术的都有一种自恋情节，认为做的都是关键技术，都是公司核心竞争力之一。但是也有很多声音说，海思就是给公司降低成本的。我们下面的兄弟确实都很辛苦，产品线对成本的要求都非常高，经常为了一点点的成本大家加班加得很辛苦，我们挣的每一分都是辛苦钱。请问任总，公司对海思的定位是怎么样？

任总：公司运转是依靠两个轮子，一个轮子是商业模式，一个轮子是技术创新。我们今天要讨论的是技术创新的轮子。

对海思的定位，它肯定是一个重要的体系，但是你的自恋情节不能取，我刚开始来就说闭合系统，如果海思有自恋，要求做的东西我们一定要用，不用的话就不光荣，那就是一个闭合系统。我们总有一天能量耗尽，就会死亡，所以我们要做开放系统。你的系统可能被放弃，但并不影响你个人的成就。这就是人力资源政策要跟上来上的问题。

我们先排除政治观念，讲一下这个问题，比如我们国家的高铁。中国自己也生产高铁，株洲机车厂是当时最先进的国产厂。当时高铁投标的时候，株洲没中标，都是西方国家，比如德国的、法国的、日本的合资工厂中标。株洲曾经是我们国家最强的机车厂，而德国、法国、日本都是找差一些的机车厂合资，合资厂吃得肥肥的，结果株洲也没有吃亏。这就是铁道部处理的艺术水平了。铁道部是怎么做的？为什么株洲没有叫苦？把你们合资企业赚的钱都给株洲，进行技术研究，我总有一天会用你的。到现在已经确定下来，250公里的高铁，株洲可以投标了。

我们在价值平衡上，即使做成功了暂时没有用，还要继续做下去。但是如果个人感到没希望了，可以通过循环流动，流动到其他部门，换新人再来上。我们可能坚持做几十年都不用，但是还得做，一旦公司出现战略性的漏洞，我们不是几百亿美金的损失，而是几千亿美金的损失。我们公司今天积累了这么多的财富，这些财富可能就是因为那一个点，让别人卡住，最后死掉。所以，可能几十年还得在这个地方奋斗，这个岗位、这个项目是不能撤掉的，但是人员可以流动的。少林寺还可以有CEO，和尚也可以云游的，但是庙需要定在那里，这是公司的战略旗帜，不能动掉的。

再比如说你知不知道什么时候打核战争？现在没有，那就应该停下来核的研究吗？你说我们的核科学产生了多少科学家，你看那些功勋一大排一大排都是。不要说邓稼先，活着的也还有很多，但什么时候用过原子弹呀？所以海思一定要从战略上认识它的战略地位。

11、王志敏（海思技术规划部副部长）：任总您好，我是王志敏，来自海思战略技术规划部，这是一个涉及产业链的问题。您刚才提到的战略攻关是我们非常重要的工作之一。半导体行业的战略攻关与后端生产制造非常相关，同时亚太区半导体的产业环境也在完善，在这个特殊的时期和阶段，我们公司是否会把半导体产业基础做得更加稳固？

任总：我讲第一点，我们不能为了获取这个体系的利益而去做半导体生产产业。半导体的生产是化学问题和物理问题，不是我们的优势，我们的优势就是数据逻辑，就是在软件、电路设计上的数学逻辑。我们即使做了个工厂，做个12英寸，外面做16英寸的，就把我们抛弃了。我们在制造行业，是不可能持续领先的。

第二点，我们一定要耐得住寂寞，板凳要做十年冷。特别是基础研究。在50、60年代的电影演员是没有啥钱的，我曾经听过在八十年代初期，我们中央顶级的明星刘欢、王刚等从北京到太原的演唱会，走一次穴能赚多少钱呢？赚20元人民币。但是怎么能说中华民族的文化他们就没有贡献呢？我们去俄罗斯的最大感受是什么？就是普希金、屠格涅夫、托尔斯泰等等这些人，俄罗斯的文化、文明，俄罗斯是文化大国，他的文化对整个区域都产生了影响。

这两天看王国维的电视剧，王国维是鲁迅先生骂的“不耻于人类的狗屎堆”，今天回过头看这个人的哲学思想是很伟大的，当年张之洞去开矿山、办工厂，李鸿章搞洋务的时候，王国维说：“振兴中华要靠哲学”。但是，他还是被抛进历史的垃圾堆，作为清华大学教授，最后投湖自尽，自杀了。中国有两个痛苦的灵魂，以前说最痛苦的灵魂是鲁迅，现在往前走一步，王国维也是中国最痛苦的灵魂。王国维讲哲学才能改变中国，今天来看确实是这样的。英国、美国、日本、法国、德国及整个欧洲社会，他们在哲学体系上搞清楚了。他们国家几百年没有动乱过。

而我们的政策一会儿左，一会儿右，就是从上到下我们的价值观上没有统一，哲学观点没有统一。今天重新纪念王国维是来源于王国维这句话，是因为他对中国洋务运动的批判，中国应该先搞哲学，来改造人们的思想，国家才能有新的机制和体制产生，王国维以前是一个“不耻于人类的狗屎堆”，现在我们觉得他是很伟大的。还有一个伟大的人是李鸿章，李鸿章也是“不耻于人民的狗屎堆”，是中国最大的“卖国者”，不仅自己“卖国”，他去和日本谈判签《马关条约》的时候把儿子也带去了，让儿子也参与了《马关条约》的签订，结果爆发了五四运动。但是今天重新来看历史，重新来看《血色黄昏》，李鸿章是中华民族伟大的英雄，以后大家会重新去理解这个结论。所以不要为一时半时有没有光荣和功勋去计较。为千秋万代、中华民族要做出历史贡献。

在看待历史问题的时候，特别是做基础科学的人，更多要看到你对未来产生的历史价值和贡献。我们公司要宽容“歪瓜裂枣”的奇思异想，以前一说歪瓜裂枣，他们把“裂”写成劣等的“劣”。我说你们搞错了，枣是裂的最甜，瓜是歪的最甜，他们虽然不被大家看好，但我们从战略眼光上看好这些人。今天我们重新看王国维、李鸿章，实际上他们就是历史的歪瓜裂枣。从事基础研究的人，有时候不需要急功近利，所以我们从来不让你们去比论文数量这些东西，就是想让你们能够踏踏实实地做学问。但做得也不够好，为什么说不够好呢，就是我们的价值观也不能完全做到统一，统一的价值观是经过多少代人的磨合才有可能的，现在我们也无法肯定，但是我们尽力去做。

12、牛社团（技术规划专家）：我来自公司技术规划部。我有几个问题，第一个是电信产业原来的业务单一，只是语音业务，所有我们公司产品都有标准规范，按标准规范去做就可以了。但现在整个移动互联网发展起来后，整个产业的业务范围已经超出了语音这个单一的业务范围，整个产业未来的方向肯定是包括像苹果、谷歌(微博)这样的终端和云端的公司。我司整个网络产品后面怎么去和终端云端产业链进行合作？公司两三年前在业界提出了“端管云”的概念，现在“端”都由苹果和谷歌控制着，所有的游戏规则都由他们来定义，在云端华为也没有很好的云服务，也没有话语权。做为运营商和设备商，你所有的控制点、商业模式的价值点，你的游戏规则制定点只能在网络层去挖掘。所以这两年我们也在考虑，在网络层里哪些东西是需要网络提供服务的，提出了一些互联网厂商在网络层面去支持的解决方案。这些方案我们和运营商、OTT交流也是获得了认可的，但是在公司内部要和各部门推动去解决及协调资源比较困难。

任总：你要看到，我们在不断讲管道，管道不仅限于电信，这是第一点比较大的变化。第二点，是否绑定客户的问题，要看到我们自己在其中发挥的重要作用，而不仅仅是依附谁不依附谁的问题。我们的优势在管道方面，而在终端我们基本不存在任何优势。能不能产生优势要用新的模式来思维，而不是把所有的生存希望寄托在运营商身上。国际歌早就给我们唱了，从来就没有救世主，也不靠神仙皇帝，一定要靠我们自己。我跟很多女孩讲，你不能把你的希望寄托在嫁一个好老公身上，人生有五六十年，要是十年二十年他就拜拜了，你后面要怎么办？所以你必须靠自己。

终端一定会有非常厉害的发展，但是机会不一定就是我们的。我和爱立信高层领导会谈的时候，他很高兴地说：我们终于不做终端了，你们去做终端了。人家笑我们不见得不对，就看我们能不能有所突破，终端这两年有了很大进步，但未必能进步到最后。

13、莫道春（连接器专家）：我负责公司连接器的TMG，这个领域TOP的供应商都是来自于美国，台湾和国内的供应商都只做低端的東西，或者说是山寨别人的东西。我们会不会扶持一些国内和台湾的供应商，来保证我们在产品的成本、供货方面的安全？

任总：婆婆肯定是不能替媳妇生孩子的，生孩子是要靠儿子和媳妇的努力，我们能扶起来的也未必不是阿斗，所以我们不是扶持而是选择。公司的内部政策也从培养制改成了选拔制，中国和西方不一样，西方是因为没有人，必须要靠把你培养起来担负这个任务，中国遍地都是人，我就把最好的选来干就行了。因此我们对供应商也是选择制，当然其中也会有一些战略，但不能因此就把我们当成是救世主，从来都没人救过我们。我也有危机感和恐惧感，所以我们要耐得住寂寞慢慢往前走，终有一天我们能找到一个正确平衡之路。

14、孙永芳（可行销工具架构师）：我来自中央软件院。我是一个华为13年前的新兵，在公司这么多年，我换了很多部门，但是我只做了一件事，一直在做公司配置器的开发。配置器目前支撑了公司很多的PO效率提升、IFS变更等项目，请问任总对2012实验室研发团队在支撑公司的变革、效率提升和卓越运营方面有什么要求和期望。

任总：我认为你的人生历史就是一部华为历史，华为二十几年都只做一件事，就是坚持管道战略。你的13年只做了一件事，就是配置器。你的人生路就是华为的路，你的人生为什么那么成功，因为你只走了这一条路。人只要把仅有的一点优势发挥好了就行了，咬定青山不放松，一步一步就叫步步高。有些人就是不停的换，说是兴趣爱好，包括炒菜、扫地等什么都做，但他并没有得到太太的表扬。

华为公司也曾多次动摇过。人生还是要咬定自己的优势特长持续去做。刚才那个同事说我们做芯片不挣钱，人家做半导体的挣大钱，但是挣大钱的死得快，因为大家眼红，拼命进入。我们挣小钱怎么死呢？我们这么努力，比不上一个房地产公司，上帝先让我们死，就有点不公平。我和欧盟副主席聊天，他问我，全世界的经济都这么困难，你怎么敢大发展？我说第一点，我们的消费是小额消费，经济危机和小额消费没关系，比如你欠我的钱，我还是要打电话找你要钱，打电话就是小额消费。第二点，我们盈利能力还不如餐馆的毛利率高，也不如房地产公司高，还能让我们垮到哪儿去，我们垮不了。所以当全世界都在摇摆，都人心惶惶的时候，华为公司除了下面的人瞎惶惶以外，我们没有慌，我们还在改革。至少这些年你们还在涨工资，而且有的人可能涨得很厉害。我们为什么能稳定，就是我们长期挣小钱。

15、倪乔力（网络OSS产品部部长）：我来自中央软件院U2000网管，公司在惠州务虚会上阐述了公司未来的价值构筑在软件与服务上，而以当前固定网络为例，软件（包括网管和VRP平台）在客户界面销售很多都被送掉了，我们构建软件的价值是否应该先从对软件的销售方式的转变开始？

任总：我们过去在硬件系统里面写进去80多个软件包，目的是为了维护设备，结果使得管道不透明，流量速度不快，就像长江里面到处都是水草，水流量不快。如果我们把水草铲干净了，让管道的壁更干净，让水流的速度更快一点。这样我们在硬件管道上，把操作软件拿出来建立一个叠加系统，我们把它称作管道操作系统。管道操作系统的某一项功能，如测试功能，我们把它再拿出来变成一个颗粒？这个颗粒我们可以挂网上，也可以单独销售，这样管道的硬件系统是个透明系统，你去检查吧，全透明的，没有网络安全问题，这个颗粒你挂不挂呢？要看国家法律批准，你说要挂你就去买，你可以向社会去购买，也可以向我买，反正我就透明化，软件就是这样子。软件要构筑市场价值，例如ERP低价都买不到。你的颗粒太小，让他们作嫁妆了。婆婆应该给你钱。

16、刘桑（产品工程技术规划部部长）：我来自中央硬件工程院产品工程部。我想问一个关于氛围的问题，我们在面向未来和自主创新的时候应该是特别强调科学民主的精神，但是长期以来华为公司属于思想高度对齐、执行力强的管理风格，这是有一些矛盾的。我想请问您对于2012实验室的组织氛围的梦想是什么，基于这个梦想，您对管理者和专家分别有哪些期望？

任总：第一，我要纠正你的说法，关于自主创新的问题，自主创新就陷入熵死里面，这是一个封闭系统。我们为什么要排外？我们能什么都做得比别人好吗？为什么一定要自主，自主就是封建的闭关自守，我们反对自主。第二，我们在创新的过程中强调只做我们有优势的部分，别的部分我们应该更多的加强开放与合作，只有这样我们才可能构建真正的战略力量。我们非常支持异军突起的，但要在公司的主航道上才好。我们一定要避免建立封闭系统。我们一定要建立一个开放的体系，特别是硬件体系更要开放。我们不开放就是死亡，如果我们不向美国人民学习他们的伟大，我们就永远战胜不了美国。

今天和专家座谈，你们的问题我答不出来，不是我的羞耻，而是我的伟大。为什么呢？我容忍你比我厉害，就是我伟大。如果我认为自己是最高，华为是一个宝塔结构，那么我只有晚上不睡觉，我一睡觉华为就矮了嘛，睡平了嘛！站着我才高一点。我能永远不睡觉么？不可否认，个人的力量很重要，比如某个人提出的战略性观点或理论突破，但突破完了，他就是矮子了。就像李英涛和何庭波今天和我讲，石墨烯的问题，一旦突破，拿了诺贝尔奖就结束了。他就是当了一把黄继光，当完就完了。为什么？由理论突破引发的后面排山倒海般的冲锋，爆炸式的知识增长，他光是读这些东西都读不过来。当前人类社会知识的发展程度，远远超越了任何一个过往的时代，因此只有依靠集体力量才会有未来。

面向未来，以客户痛点为切入点，全球化展示

——任正非在F1展厅整改工作交流座谈会上的讲话纪要

【导读】展览展示要做好其实并不容易，“为什么我们现在的展示不成功？我们现在的展示太科普化了。”或许，这也是不少企业做不好展览的首要原因。第二，没有清楚地了解客户或潜在客户想要什么，一厢情愿地进行功能性的产品兜售。任正非说，产品的展示方式和定位要“从面向现在转变到面向未来”。这句话大有深意。

这次改革不是简单的形象改革，更是组织改革和运作方法的改革，是对公司整个的展示系统，从定位到表达的形象、内容、方式方法，到组织的运作和考核机制等进行的深层次、系统性的改革。F1展厅展示模式要改变，展示方式和定位要从面向现在转变到面向未来。我们要解决客户面向未来的问题，让客户看完之后认为未来战略合作伙伴就是华为，华为有能力帮助他解决面向未来的问题。要全流程的展示公司的现实能力与远景目标，例如：服务、制造、交付、财务……，不仅仅是技术。并把展厅展示的内容、宣讲内容以基于云的技术方式面向全球展示。

一、以客户为中心，以客户的痛点为切入点

展厅主要还是以技术为主的，所以我们要瞄准全球客户的CTO/CMO/CIO，这个全球电信领域最高端的群体，向他们表达我们公司是什么东西。要让这个最高端的群体认识我们、认可我们，他们才会买我们的货。我们以前科普式的宣传太多了。

为什么我们现在的展示不成功？我们现在的展示太科普化了。人家是博士，很多东西早就明白了，我们还带着人家从学前班开始，读小学、读中学……结果还没读到博士真正关心的问题就结束了。在表达的过程中穿插一些故事，让普通人也能看些热闹，这也是需要的，但不能让看热闹成为主线条。

你们知道世界上对男人的最佳表达是什么吗？电影《泰坦尼克号》告诉我们，在生死存亡的时候让女人先走，自己死掉，这就是对男人的最佳表达。我们公司的最佳表达是什么？我们的展示应该从哪个地方切入？我认为应该是从客户的痛点去切入。我们要搞清楚客户的痛点在哪里，我们怎么帮助客户解决他的痛点。抓住客户的痛点进行表达，才能打动客户，让客户认可我们。我们要让客户认识到华为才是他真正的盟友。当然除了技术，未来的商业模式……这些东西也是我们要表达的内容。

丁耘：我们上次研讨后总结了F1展厅的几大缺陷：第一点，没有全球化展示能力，客户必须来深圳。第二点，我们展示的都是客户已经使用过的产品，像Vodafone这样的客户来我们都不好意思给人家看，因为他们早已在使用这些产品，可能他们比我们更了解。第三点，我们现在的展厅只讲了怎么建网络，但客户现在面对越来越复杂的网络，他们更关心怎么去维护。还有就是客户的CEO/CMO来了，他们更关心盈利模式，关心怎么能赚到钱，这些我们现在都没有讲到。第四点，我们对客户的参观体验没有关注。其实F1展厅很大，很多客户的参观时间超过一个半小时，我自己一个半小时陪下来都腰酸腿疼，但我们的展厅没有坐下来休息的地方；我们去德电的展厅，到处都有坐的，而且有咖啡等各种饮料，所以我们的客户很累。而且我们展厅的整体颜色不够醒目、没有跳跃，客户会非常疲倦。

二、面向未来，帮助客户走向未来

我们现在展示应该给客户展示未来，我们不展示历史。客户天天跟我们打交道，早就对我们很了解了，为什么还要叫客户复习一遍呢？客户只是不知道未来会是什么样子，我们也不知道客户的未来是什么样子。在苹果公司推出 iPhone 之前，大家根本想不到移动互联网会大大地超过固定互联网。所以我们要知道客户到这个地方来他关心什么？人家是来研究人家自己看不到的未来。

我不主张平铺直叙。我们从一开始和客户的沟通，就是共同去探讨我们共同痛苦的点，探讨未来会是什么样子。一上来就要让客户感知到这个就是他想找的，让客户看到他的未来，认同这个未来，然后和我们一起去找解，看我们能给客户提供什么服务，帮助他走向未来。这样的沟通和探讨才能引人入胜，客户才会关注我们解决这一问题的措施和方案。只有当客户深刻地认识和理解了我们的未来，他才知道我们这个战略伙伴和别人有什么不一样，才知道我们能提供给他的是什么样的未来，才会买我们的设备，我们才能活下来。就像电影《2012》里面的洪水一样，我认为未来信息也会涨，洪水滔天，不涨到一定程度，他们怎么会舍得花钱买我们的船票呢？

徐直军：老板说我们应该给客户讲什么，对我很有启发。回想起来，我们公司从1996年开始搞展览，一直都是展示现有的东西，告诉客户我们有什么产品，这个产品有什么功能，有什么特性。因为十多年前大部分客户没有买过我们的产品，我们是基于这样一个前提，我们从来不展示我们对未来的想法和解决方案。走到今天的华为，全球基本上所有的客户都用过我们的产品了，客户更多的关注是未来你能不能跟他一起去面对挑战，去解决他的问题。未来是不是他真正的伙伴。所以我们现在的展示要有一个很大的变化，要更加面向未来。未来是什么，在我们这个展厅能找到答案，即使找不到答案，也能激发共同探讨，来共同寻找答案。另外一个方面，技术已经变化了，现在云计算的技术已经起来了。可以把体验、展示的视频、展示的内容完全以云的方式推向全球。宽带到哪里，展示就能到哪里。一个是面向未来，一个是基于云平台的展示全球化，只要宽带能到的地方就可以体验。按照这两个方向，我们确实是可以上一个大台阶，我们可以完全跨越现在的方式和内容。

三、通过网络技术，实现全球化展示

以前我们在设计展厅的时候，面积搞得很大，我们完全考虑的是物理连接。今天我们开始设计新展厅的时候，我认为已经不需要那么大了，我们把展厅分散化、变小了。这个小房间也可以，那个小房间也可以，因为我们的展厅已经不需要物理上在一起，我们是逻辑上连接，以体验为中心。

我说的展厅全球化，是我们通过网络把展示的内容推向全球，实现内容全球同步，不是说一定要通过智真系统实现全球化。所有内容都是可以通过网络推送的，为什么一定要用智真系统、要追求实时性呢？我们通过网络把我们在展厅的体验传到全世界每个角落去，一来使我们自己的员工在当地也能看到我们的公司是怎么向客户表述的，员工可以进步；二来全球的客户也能看见一些东西，增强对我们的信任，这样我的船票就好卖了。

不光是公司可以建展厅，各个口都可以建个展厅去表达。比如怎么维护网络，GTS就可以建个展厅表达，给你们一个小房间，你们自己去搞。成本得你们自己支付。我们要实现全球化展示，体验就不是说一定要在一个大厅里面，到处都可以体验，几千公里外都可以体验。

四、组织及考核方式改革

我们在组织及考核方式上也要改革。我认为讲解员应该是作战部队的编制，讲解员的考核属于一线。一定要有销售导向的目标，而不是泛泛而谈。

讲解队伍也不要老是停留在展厅里，要走入生活实际中去，到工程安装现场去，到什么现场去……一年应该有三个月在能感受到客户痛点的现场。这样不需要高级干部或专家在场，他们也能沟通出客户的痛点来。

我认为展示和讲解的内容归Marketing管，内容是Marketing很高端的人去建设，不归展厅和讲解员管。（徐直军：内容做得怎么样，仗就打得怎么样。）讲解员每次讲完以后，这个视频就打包传到前线去了，你的客户经理、你的主管就知道你对客户讲了什么内容，他们后续可以跟踪。（2012年11月24日）

东南非多国管理部向任总汇报工作纪要

2012年11月15日

【导读】以客户为中心，但优质资源要向优质客户倾斜。

一、多国管理部韩硕汇报主要内容：(略)

二、任总相关指示：

1、对多国绩效如何进行科学考核：

1)小国考核是考销售还是考市场份额，你们可以研究一下。大小年的销售完成情况并不能衡量你的内部管理是否科学，大年的时候你做的不好也是好的，小年的时候你做得好也不好了。应该怎么考核法，这是个大命题。小国应该如何科学地考核，这应该是一个很重要的问题。小国持续增长的方法是什么？我们这一年最主要问题是什么呢？这三年已经转过来了，今年开始有70%左右的代表处小国都是盈利的了，我想经过今年这么一刺激，明年大国、大T的进步会更大了。

2、多国组织结构设置和呼唤炮火的结算规则：

1) 我认为你们多国管理部不需要建立重装旅，就是完全去买服务，从周边大国去买服务。地区部应该协调优先给小国提供服务，但成本要高一点。小国只需要建立小的综合平台。

2) 你们把企业网和运营商捆起来做，捆起来做就是什么呢，企业网实际上就是藤上开的一朵花结的一个瓜，就是顺藤摸瓜的嘛。这样你也不需要增加组织，实际上通过发现企业网资源，来呼唤重装旅来做合同。

3) 小国就这么点大的地方，你（合同）丢单给谁都没有什么好害怕的。着急拿合同，拿完合同服务质量就不好了，最后这么小几十个基站合同，别人一挤就挤进去了，结果自己又想去挤回来，结果付出的代价就更大了。所以我希望地区部制定游戏规则，小国最大的担心就是自己呼唤不到炮火，呼唤不到炮火就会像农民一样，自己搞自给自足的经济，这个经济反而是低效率了。我们只要制定好游戏规则，小项目多支付一些成本，就应该优先得到支持。这个游戏规则能解决这些问题的。

3、多国的价值评价和价值分配：

今年你们做得好的，奖金可能会比较多，（在激励和分配上）我认为可能能力强的人要提升任职资格，贡献大的人要提高奖金。因此提高任职资格的人奖可让一些给别人，奖金要给贡献大的人多发一点，贡献大的人不一定能持续贡献，提高任职资格是认为你能持续贡献。从这个角度来讲，就是要摆平内部，要求团结。赛马是容易产生不团结的，但赛马也能产生团结，就看你怎么操作。因为我们必须打破平衡，通过不平衡才能刺激发展，但我们也确实也需要一些合理的平衡手段。

4、多国人员的技能提升：

1) 同样一个项目，多开战前研讨会，多开事后总结会。战前时候研究了是这么做的，战后总结的时候再拿出来讨论一下，这两者有多少重合度，没有重合度或者有重合度就说明你的学习，有这么两三次就进步很快了。我们年轻时候就讲，我们人的思维就是一根一根的线，如果做一个事总结一下，就等于打了一个结，多打几个结就是一个网，就可以用来网鱼。人生多研究多总结，打的结就越来越多，就是一张大渔网，可以网大鱼。你们有了系统性的设计这挺好，但是事后拿项目来套一套，是不是跟之前设计的一致呢，不一致在什么地方，为什么不一致，如果一致了为什么会一致，怎么会想到一致的。通过多次总结就把这个渔网织起来，那网的鱼就不得了。

2) 技能偷学什么嘛，就是要光明正大学。就是有些国家就一个人，支持人员去了人生地不熟会更孤单，他就肯定会跟你紧紧绑定一起吃一起玩，他就和你一边吃一边讨论，不觉中你就学好了吧。我们公司有一个学习很好的人就是郑宝用，郑宝用的字写得奇差无比，但是他拿着个笔记本，永远都在记笔记。他记的笔记你也看不懂，不知道他记得啥，但是他拿起本子到时就一回忆，就想起当时讲的什么话，他自己看得明白。所以就是支持来的专家来了后要多学一点。

5、多国内控及BCG[1]管理：

1) 道德遵从委员会可以做费用审查，因为委员都会是后备干部。其实华为的腐败还是挺多的。人生太漫长了，不要因为这些小事懊悔一生。将来说你坐过牢，你儿女总是会说爸爸坐过牢，这没什么好的，所以从各方面去想这个问题，这个矛盾就没这么多。

6、多国成本管理、效率优化和效益提升：

1) 要提供好的服务，就是优质资源要向优质客户倾斜，就我赚了你的钱，我有一部分钱要放到你那里去，怎么做的，就是提升服务水平。多重复用的基础在于优质的质量和优质服务上，就你强调了很多复用，你没法去做到优质呢，那也会丢失我们的服务。

2) 本地化先从技术口开放去做，技术口包括客户线为啥不开放呢，人家用本地语言和当地客户交流，比中国人去讲更能讲清楚，中国人可以更多做管理。

3) 小国最容易实现综合管理，小国什么你都看见了，什么都知道了，你读起公司文件来，就容易理解，理解了怎么不能管理呢？不能管理就是不能理解，说了半天你没听懂啥意思，所以你就不能管理。

4) 我觉得这个报表啊，我们将来有3类报表，A报表，B报表，C报表，就是对不同的人用不同的报表，让初入门者也能看懂。不是所有人都能读懂原版历史的，所以有简明版，简约版等等。所以我们将来公司内部指导中表格一定要优化，给人家提供一套能看懂的。所以在表格中要体现不同层级的人有不同的简约版，你们要回去推这个东西。小国没有必要管理这么复杂。报告中心出来三种表格，大部分普通客户经理我就看C表格，代表处主要系统部主管主要看B表格，只一定层级的专业的如CFO才看A表格，地区部总裁都不需要看A表格，看那么细致看嘛，只看表格中有哪两点问题，明年就主要把这两个问题解决一下。

任总：挺好的，你们做的不错，怎么能谢谢我呢，我应该谢谢你们呢，如果你们都做的不好，那我们就饿死了。我挺高兴的啊，看你们管理还是挺有方法。（2013年1月8日）

[1] Business Conduct Guideline, 商业行为准则

与毛里求斯员工座谈会议纪要

2012年11月20日

【导读】11月20日下午，任正非听取毛里求斯账务共享中心工作汇报，并与毛里求斯全体员工座谈。任正非提倡业务人员加入财务团队，形成“混凝土组织”。

一、核算要贴近业务，结合业务场景建立多级共享的模式。要从最终贡献来指导和评价财务组织建设，不能单纯从降低运作成本来建设共享中心。

1、共享中心建设过程中，要考虑的因素很多，包括：成本、宗教信仰、时差、人才获取等等。西方公司在建设共享中心时，主要考虑的是规模效益及成本节约。我们在建设共享中心时，应考虑内控及防预机制的有效性，这也是共享中心的责任和贡献。

2、结合业务实际，建立多级共享模式的账务中心。

1) 属于流程已经规范、数据相对准确的业务，会计服务可从成本优势的角度集中到全球1-2共享中心处理。并据此建立会计服务的容灾、备份能力。

2) 流程尚不健全，作业也不规范的业务，应该贴近业务组织建立小团队的会计服务。我们远隔千山万水，不了解业务实际，怎么可能核算清晰、数据准确？

3) 依托现有的共享中心，建立以会计解决方案、本地纳税遵从为主的区域性会计共享服务，重在能力支撑。

3、共享中心的优秀主管，要积极到业务中去，满腹学问是需要实践检验的。现在我们的优秀青年，最大的问题就是缺乏实践经验。亲自进一个项目，积累了经验就有可能升职，再进一个大项目，就有可能再升职，是非经过不知难，只有在实践中，才能获得真知。

二、账务监控就是要坚定不移的推行流程管理，坚持在流程中实行全面的监控，敢于揭露问题并推动改进。

1、只有广而告之，才能推动大家按流程和制度办事。共享中心要把你们所看到的管理问题，贴在心声社区和管理优化报上。不管对错，有则改之，无则加勉，错了也是一种警示，不然公司怎么能进步呢？你们最好把案例转给总裁办，不用“穿鞋戴帽”，说清楚事情就行。总裁办可以转发你们的案例，帮助业务主管们认识到数据质量及流程遵从的责任。

2、财务最重要的就是揭示问题，讲真话，哪里货物积压，哪里有坏账核销，要通过监控报告揭示内部运作的问题。主管看到了就会着急，加强管理和协调，以提高内部运作效率，这就是财务对他们做出的贡献。

3、账务要敢于管理，否则就失去账务大坝的意义。遇到有问题的单据，应要求业务作出进一步澄清。如果涉及机密或敏感信息，由权签人的上级主管再次确认费用的真实性后，才可以进行财务处理。账务不能对自己不清楚的费用，稀里糊涂地接单处理。在提供会计服务的同时，别忘记自己的监控责任。

4、财务数据的真实、准确依赖于前端流程规范和数据清洁。账务要勇于面对困难，把最优秀的员工派到前线，把账务要求带到作业的过程中去，通过参与业务来落实账务要求。只有规范前端业务行为，才能提高财务数据质量。

5、业务与财务共同承担数据准确的责任。业务应把完整、准确、清晰的数据传递给财务；财务要按制度、按规则和流程进行正确的处理。行政主管不应干涉流程运作，只可以做为流程优化的发起人和提议者。

6、你们在工作中要善于发现业务的优秀苗子，向地区部推荐，向公司推荐。这些优秀苗子承担更大的管理责任后，就会努力把盐碱地洗干净，相信他们也会积极落实财务的要求。

三、精简机关，降低内耗，行政管理与业务管理分离，充分发挥专家价值，让流程OWNER承担起业务管理责任来

1、行政管理与业务决策的分离，将有助于我们提高运作效率。用标准的流程、方法、制度来取代个人的随意行为，保持内部运作的相对稳定和规范，这是GPO的权力。行政主管负责组织建设、干部考核等。

2、随着配置打通项目的落地，将有600-800名懂合同、懂业务、懂配置的员工释放出来，这些具有基层实践经验的员工加入财务后，与财务专家形成“混凝土”，就能沿着LTC流程发挥他们各自的优势。

3、将军是打出来的，不是培养出来的，也不是分配出来的。机会是靠自己创造的，不是别人给你安排的。应该看到技术进步的难度是越来越难、越来越复杂，对一个完全技术方面的门外汉，要走进技术这个领域是非常困难的，所以你们必须付出极大的努力，才有可能走通从士兵到将军这个通道。人生到底有多少条道路？“学而优则仕”，但是总统只有一个，那么“学而优则专”也是非常多的，“学而优则职”就更广泛了。我们提出“不想当将军的士兵也是好士兵”，就是要建立职员职业通道，有些人也可以一辈子做好职员。

与华为大学教育学院座谈会纪要

2012年12月19日

【导读】12月19日上午，任正与华为大学教育学院全体员工座谈，孙亚芳、郭平、李杰应邀出席。任正非对华为大学的要求是，“你把钱消耗掉，把能力培养出来”。把能力的交付作为对华为大学的评价标准。

一、华大是一个教学的交付平台，为教育的目标组织起优质交付。

教学要开放，根据培养学员的要求，组织内外优质资源完成教学任务。华大可以有专职的教师队伍，但更多的是社会化（华大以外就是社会化）。要以需求为中心，不以供给为导向，专职的教师队伍要适应需求的变化而变化。教学的平台，要能跟得上需求进步，教师可以在交付平台上去作各种专业的教学组织工作。华大可以有将官的培训交付平台，校官的培训交付平台，可以有各种各样、各层各级的交付平台。也可以对学员收费，因为劳动的准备过程是一种投资，应由受益者承担，在劳动的创造过程，根据你优劣的不同，偿还给你。收费是为了把这个平台做大做强，让大家学习，把公司的能力培养起来。

IT部门搞的微博圈，你们有没有？这样前线、后方全联起来，你前线交几个朋友，你上课不明白你就发个邮件，他可能马上在你上课的过程中就传过来了，他的案例是什么，你还能接着下文。一个好汉要三个帮。

我对华为大学的政策是，你把钱消耗掉，把能力培养出来。我不会拨款给你们，因为拨款会用完的。你们从受益学员中赚了钱，又投入为受益学员服务中去。我要看的是你给公司提升了多少能力，显性的表现和隐性的表现，表现在哪些地方，你华为大学为什么在华为公司是必然要存在的，能存在下去的原因是什么。这样的话，我就觉得牺牲了钱，能换来能力的提升。

二、我们目前缺乏大量的后备干部，管理能力的缺口很大。要让干部有科学的成长，将军不是培养的，是启发出来的，是打出来的，华大要坚持实践到理论、理论到实践的循环教育，要对干部的学习有考核和评价。

华为大学没有办法跨领域调配干部，因此要聚焦在教学交付平台上。片联把精力用到后备干部的选拔、培养、使用、调配上。

我们后备干部的缺口很大，管理的能力较差。我举几个例子，我们有一个指标叫合同准确率，为了这个合同准确率指标，我们员工宁可这合同签错了都不改，就硬扛到底，这就是超界面交付，超界面交付就是只有我吃亏。第二个，是不知道合同场景是什么。我们现在很多合同谈判，根本就不知道合同场景是什么。我们绝大部分缺少实践的人不懂场景。

怎么使我们干部能够有科学的成长，我觉得是很重要的，我们重点是用项目管理来培养干部，号召大家都来当老师，上讲台的也有可能是未来的将军。又上战场又学习，进步很快的，一个完全没有文化的人是当不了领导的。现在说你没文化，就是说你不会项目管理啊，如果你对这个行业不懂就是文盲，那么文盲是不可能走上将军之路的。

第二个很多人会实践，如果没有理论的实践，实践一百次还是实践，就是大工匠。只有工程师行为可以批量生产，工匠不能批量生产。实践经验如果不经过理论升华和总结，这个人不可能在项目变化的时候还能有很强的适应性。所以我们在学习教育过程中，老师要强调去实践，学生要从实践中提升到理论。就是刚讲的实践理论、理论实践的循环教育。而我更支持短训班，绝对不支持长训，将军不是培养出来的。一个月两个月就够了。学一点、学个方法就上战场，我们有个平台，告诉你可以在网上学习，然后你认识几个老师，网上及时交流。我们有规定，下级不能给上级送礼，下级不能请上级吃饭，但老师在外。老师不具有权力，他吹捧你，你也升不了官。你想请教他啊，买点土特产给他啊，从非洲回来带点礼给他啊。

我还要（对来学习的人）考核，考核以后我们只对20%-30%的人是有价值评价的，我们只说好的，我们不说坏的，以后人力资源部评价干部的时候，看这有华大评价的吧。没有评价的不一定不好，这些人出了将军，如果华大曾经给过负面评价，就被动了。

三、我们强调项目管理中产生人才，项目管理要作为华大最重要的教学目标来抓，项目管理是我们最重要的基础培训课程。

华为大学教学中项目管理要占到非常非常重要的地位，项目管理也有不同等级的项目管理，管理的难度、深度和广度也不一样。项目管理还可以走到岗位上去实习。华为公司所有干部都应有项目管理的基础，如果不会管项目的高级领导一定是能力不足的。项目管理成为华大的最重要的项目，初级员工也学，高级员工也学，因为是很重要的。

华为大学要把项目管理作为很重要教学目标来抓，项目管理还有ABC，没有说项目管理就是一个课程，项目管理还有深还有浅，还有大还有小，还有跨国执行等一系列的问题。所以我们强调项目管理中产生人才，每个人都应该从最基层的项目开始做起，将来才会长大，如果通过烟囱直接走到高层领导来的，最大的缺点就是不知道基层具体的操作，很容易脱离实际。所以项目管理是我们最重要的基础培训课程，这个课程培训好了以后，可能讲什么东西的时候都是蜻蜓点水，点到为止，就是启发式教育，不需要什么事情都讲得很细。

四、华大现阶段应该更多的以组织发展为中心，教学内容要根据学员的实际业务需要去裁剪，要坚持实战实用的案例式教学，教学要为前方的生产服务。

我认为华大在现阶段上应该更多的是以组织发展为中心，比如说领导力，那我们领导力可以小一点，也是领导力，小的炊事班也有领导力，不是说领导力就一定做国家领袖，讲得很宏观，人家都没法操作了。比如说我接一个小项目我怎么实现我的领导力呢，接一个小的团队我怎么领导呢，不是你来给他讲大的，回去他自己再裁剪，他裁出来的衣服肯定是莫名其妙啊，所以说你要给他一个名牌的小西装，对不对。因此把专家这种宏观视野消化掉，裁剪到适合我们的项目，这个是老师来裁。现在我们很多时候给学生讲些莫名其妙看不懂的问题，学生回去按自己理解来裁这个衣服，裁裁就裁错了，算了，不学了，还是用老方法。所以学要实用，这老师一定要理解，这个小项目中怎么使用领导力，甚至连表格都是一致的，这一点你们要学爱立信，他们培训完员工以后，回去后实际操作中和教学中代码都是一致的，这就是容易学习，对吧。所以华大还是要坚持案例式的教学，案例有两种，一种是故事化的案例，让学员更容易看懂教材，一种是表格化的案例，可以帮助学员更好的掌握科学的方法，直接用在实际的工作里。华为教育学院的专家可以相对集中，就像一个教研室一样，但是希望他们走到我们的主航道上。在我们非主航道上有一些人在他那个项目上有特别造诣的呢，我们养一二个也没问题，但是我们更多的种子选手，应一定是广泛来自于社会，社会包括来华为外部和内部，刚才看你们展示的那么多引导员，都是社会的嘛，非华为大学的老师都是属于社会的。

五、华大的教师队伍一是要加强实践，一是要加强开放，然后就强身自健了。可以吸纳更多优秀人员加入我们的专职队伍，也可以加入我们的兼职队伍，不仅是将军上讲台，还可以讲“上讲台的是未来的将军”。我们现在先是以我们内部为基础，但可以请外面的大师来和我们的老师同台跳舞。

我们大学的老师很多人不知道场景，讲了半天合同公式是脱离实践的。你没有登过喜马拉雅山，你不知道喜马拉雅山的基站安装之艰难。华为大学不是有钱的吗，学员当了项目经理，我这个老师来跟你做做助理。我自己带干粮、带饭票来，又不增加你成本。来了听学生给你讲讲场景，老师可能就明白，水平很快就提高了，讲的东西能符合实践了。有实践经验了，你就能够提升自己。你也要吃得一身苦，你方为人上人。所以我认为华为大学老师的成长，条件要好得多，你桃李遍天下，你投奔你的学生的时候，哪个学生真真实实排挤你，你带个竹片子去，揍他屁股两下，我们还是要师道尊严嘛。

教师就要多交朋友，三教九流都要交，否则的话你很多东西不能被验证。其实你们要知道很多人写文章，他有一个微博群，他发出去先请大家给看一看，这个地方是不是我讲错了，哪些地方数据我讲错了，他马上就纠正过来了。这样就会显得，你怎么讲的那么好呀，实际上是别人帮的。

我们还要开放教师和学生的友情，因为谁也不是直接行政主管，也影响不了你的奖金、工资、股票，我们认为要培养学生和老师的感情，学生和老师教学相长，就是一个学，一个教，老师教课时学生也可以帮助老师提升啊。

每个人都自告奋勇可以上来（讲课），即使讲歪了，不要紧，不要因此太过担心。一个自认为有才华的人，上来讲他才知道自己到底有没有才华，因为自己要去向别人去传授和表达的时候其实很难的。就是说每个人都可以来表达，每个人都自告奋勇，气氛就活跃了。不只是“将军上讲台”，你还可以讲“上讲台的是未来的将军”。

我们现在要求的先是以我们内部为基础，但是把外面的大师请来跟我们的老师同台跳舞，而且我们敢于在华盛顿的音乐伴奏下跳起春江花月夜，就是你说你的，我说我的，然后各跳各的，我们不会不让别人说话，我们华为有我们自己的主线条，我们的主线条是因为和大师在一起对撞出来的，我们主线条越来越清晰，越来越粗，越来越健康。那我们健康以后我们有没有可能往外面发散呢？这个可能是有的，但是今天我们强调，它把是聚集在把我们内部做好，然后吸收外来大师来充足。就像孔孟之道的大熔炉，五千年的中华文明容纳了多少啊。但是中国今天也不亡，说明文明还是占主导地位，不要怕垃圾，最后我们要净化自己。不排除异己，但是我们兼容所有的东西，说谁都可以到这里来讲，这样我们的教师队伍一个是加强实践，一个是加强开放，然后就强身自健了。

六、华大要发展网络教育，发展网络考试；夜校要办得生动活泼；文化价值观的传递要抓住人的本性。

这个世界上学习最好的国家是美国，美国互联网的发达、国家的民主进步是非常好的。日本如果没有这一百多年来对教育的疯狂投入，就不会有日本的今天，日本最大面值的纸币印的是教育家，在一百多年前极端困难时期，这个国家的皇帝还要省一顿饭拿去搞教育。“用最优秀的人（日本现行4张纸币，只有最大面值10000的是日本作家、教育家福泽谕吉，还有几个是医学家、小说家）去培养更优秀的人”的口号是日本人的口号。华为要培养网络教育。网络教育是注册好呢还是不注册好呢，这个我说不清楚，这是你们的决定。我就觉得要发展网络教育，发展网络考试。有了网络教育网络考试以后呢，那么我们将有面试的机会，因为面试才是更高级呀，网络可能会作弊，作弊不要紧呀，你抄一遍你就有心得呀。要把美国好的思想经验带回来，把我们的学习网办好，我刚才看你们的汇报，已经取得很大的进展，看你的教学方法和内容是不是符合客户真正的需要。

这种夜校的课还可以到员工广场去开，边学边喝咖啡。我们的学习以后要生动活泼，就是寓教于乐。对到夜校当讲师这个事，我不呼吁，夜校的形式是自然发展的，没有一个呼吁的事情是能长久的。你只要学员愿意来听，老师愿意来讲，大家吵架、抢着发言，这就是华为的风气。气氛是很活跃的。夜校嘛就是抢着乱说，适不适应与有没有嘉宾、有没有学员去，就是看你办的学校的方式方法，完全不是靠一个形式、靠权威来推动。一定要方式多样化，一定会慢慢地发酵。夜校也要就应该办得生动、活泼一点。（在内容方面）我们认为华为大学还是要培养我们自己要能干活的东西。

（关于如何更生动活泼的传递公司文化和价值观）因为所有人是趋利的，无利都不起早，对不对。我们要利用人性的本性呢，来把我们需要的员工教育好。趋利就是主观上是为自己，客观是为公司、为国家，我想多挣点钱然后给老婆刷卡，买个衣服，这就是主观为自己。这个趋利性就包括我们的干部选拔制度啊，我们薪酬评价制度啊。所以华为公司能不能走向一个好的公司，还是取决于以制度建设为中心。我们在选拔干部的时候，也要有一些选拔的指标、有标准条件来进行选拔，我们就能触动大家到我们最需要的地方去努力奋斗。第二个是自己优秀才能要充分发挥起来，然后担负起使命。不是人人都担负，我们也不需要人人担负。每个人愿不愿意担负，完全是一个自觉自愿的行为，完全是一个无愧无悔行为。

七、坚持选拔制，学习的春天就会到来，对于已经选拔上来的人要培养，同时可以开展基于流程的业务赋能。

你只要是选拔制，春天就一定会来的，确定了选拔制以后，学风就会转变。华为大学有认证系统，一定要有科学的系统帮助大家做一些认证，你们好好做起来，认证以后人家可以在简历上写上，我经过华为大学认证。我们把这些技能认证啊各种认证啊，作为干部选拔的参考，但不是一种重要的标准，只是一种参考。所以在这个问题上，学风的春天就来了。如果大家都提二斤酒到自己上级领导那儿去，我告诉你华为大学肯定垮了，提拔根本不需要技能，那学风怎么可能起来呢。就是选拔制，是有益员工成长。如果员工说我渴望得到培训，和我们要培训他是有所区别的。

我们说的选拔制就是你有将军的特征我们就选你，不是将军就不选你。而且我们主张不想当将军的士兵都是好兵，为什么呢？这就是我们的职员队伍，我本来就不能当将军，我何必要去受当将军那个折磨呢？到阿富汗去踩地雷，到喜马拉雅山去爬雪，去非洲的原始森林去吃那个苦……我就在深圳当个小职员，就挣个几千块钱、万把块钱的工资，我生活节约点，也很好。你受了半天磨难，浪费了我多少成本，你还是不能当将军，何苦呢？我们只要求当将军的人一定要去吃这个苦。将军选拔制呢，就是说，我们认为快速的让有才能，有干劲，有热情，这个工作责任心很强的人呢，就是干部快速成长。所以将军是选拔出来的，并不是培养出来的，培养不出将军来。真正想当将军的是那种学习精神和渴望是有的，你可以渴望，再交少量的钱你就可以培训、考试。

（关于沿着流程的业务赋能）李杰：我们这些年其实无论是面向外部客户还是我们内部管理，就是沿着流程的基本的业务赋能，现在也比较弱，其实沿着流程，在流程上，你应该承担什么样的责任，应该怎么去操作，这个赋能应该我们还是要做的。

八、对于面向客户的管理培训，要有正确的项目管理支撑，我们更关注内部的培训，客户有要求，我可以培训，但是高价的。

我赞成的是，我们要有正确的项目管理支撑。我更关注的是我们内部的培训，我就关心我们的15万人的进步，15万人进步了，我们就能打开这个天下。对客户的问题就是，他有要求，我就培训，高价的。我们的老师是请来的，没有便宜的。

九、华大要走向更加开放，也可以国际化，华大未来的成长空间应该向洛桑学院学习，更主要成为一个教学交付的组织部门，要通过组织世界级的专家来教学，然后我们的专家尽快消化、归纳，之后我们自己能够进行辅导和教学

我给信息安全部[1]报告的批示就是“宁可不安全，也要开放”。华大要走上更加开放，这个教材不就是竞争对手偷去学一学，他学好了就不这么坏了，他就是这么坏我们才会和他有那么多的矛盾，对吧。

我们认为每个部门都在拼命国际化，所以并不代表说华为大学不可以国际化，我们现在全球能力中心的建设已经如火如荼，所以要求我们的视野上占用一份很重要的比重，包括知识产权，包括重要的国际会议……

至于华大呢，我认为未来成长的空间呢应该向洛桑管理学院学习，他们世界排名第三，但这个学校总共有教职员共20多人，所以他的专家是社会化的多。那么我们的专家来了以后呢，一个专家是要适应华为公司的发展，我们现在需要什么课。我们专家要冲上去，就赶快跟着这个课走，而不是专家我就明白这个东西，我只教这个东西，我同意，你努力去把这门课做好。我同意。但是我们更希望能顺应我们的发展，然后专家能够尽快跟随我们的发展。我认为华大更大的是一个组织，是一个教学组织部门，而不是一个教学的承担部门，我们要通过组织世界级的专家来教学，然后我们的专家能尽快消化这些专家的讲话，然后我们把它归纳以后，我们自己能够进行辅导和教学，我们内部就是这么两条路。

我简单总结下，我们人力资源部门及片联，将来应该是一个权力部门。我们把干部的选拔权、弹劾权、监督权和任命权放到人力资源部门和片联去。把教育培养这种业务性的工作交给了华大，人力资源部门可以少管一点，你们多做一点。

第二个是我们加强对员工的道德教育和干部的监督管理，我们现在是在让道德遵从委员会和党委在管这个事情，人力资源部可以少管一点。这样呢后备干部管理的权力人力资源部要多拿一点，拿来以后呢，要加大公司后备干部的培养和后备干部的选拔。

我们公司已经有能上能下的制度了，20多岁当干部、当军长在我们公司也是有可能的。干部上去了，不行，就下来嘛。下来了工资股票也降下来不就完了嘛。所以我们还是要大胆的使用干部，我们使用干部太谨慎了。特别是在我们的交付活动中，整个合同谈判质量中，财务管理中，差距还是很大的。但是，我看社会上评价一本书，叫《下一个倒下的会不会是华为》的时候，外部都是赞扬的，华为都是批判的，我觉得这就是有希望的！华为的员工真可爱，就敢于批判自己公司。这就是我们公司永远生存下去的基础。我们没有自我批判，我们一定迟早就会死亡。

我们华为大学就是要造就培养成千上万的接班人，我们大规模的人都要上战场。我劝你们去看看这些在战争中成长起来的优秀人才，和他们后来的转型。大家都看过《国家命运》这个电视剧吧？那和我们公司很像的，国家命运里都是应届生把两弹一星搞出来的。你学力学，搞导弹去；你学化学的，搞原子弹去，原子弹啥样子都不知道。华为公司你看是不是也是这样？华为公司在这样的条件下成长起来以后呢，华为现在要转型，一定要从这样的草莽英雄变成职业经理人。那么借助的工具就是华为大学，希望你们承担起这个使命来。把我们这些草莽英雄能培养成优秀的职业经理人。

华为到今天，你们华大是有很大贡献的。你们要承认，华为公司出去的基本都被洗过脑了，出去以后不管习惯不习惯都还是搞的华为的这一套。华为十五万最不能团结的知识分子能团结在一堆，它毕竟有一个原因，这个原因其实就是你们给予潜移默化的。所以我们认为我们采用各种方式，它会更丰富多彩、更广泛。

现在华为还在低端水平上，没有全球化视野。我们只能看眼前，辛苦的干活、我们比别人好一点，比别人便宜一点，这就是华为。后来李杰问我，我说“视野、意志、品格”就是他们核心工程队的口号。我认为呢，我们在华为大学的培养过程中，不完全是知识。

我很难跟你们见面，对你们关怀不够，我要做检讨，所以我在这里讲话呢，我就希望你们在华为转折的这个历史时期，你们担负起使命来。中国也是在一个完全不知道的过程中成长起来的，就是开放改革的创立者，并不知道开放改革的今天会是什么样子。那么我们也不知道我们的未来是什么样子。谢谢你们来推动公司前进，谢谢你们！

[1] 华为首席信息安全官约翰·萨福克曾经是英国政府的首席信息安全官。

力出一孔，利出一孔

——2013年新年献词 2012年12月31日

【导读】管仲在《管子·国蓄第七十三》中说“利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不诎；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡”。

轮值CEO的新年献词“聚焦战略，简化管理，提高效率”，彰示了我们新一年的目标。我们就是要聚焦在自己的优势的地方，充分发挥组织的能力，以及在主航道上释放员工的主观能动性与创造力，从而产生较大的效益。

大家都知道水和空气是世界上最温柔的东西，因此人们常常赞美水性、轻风。但大家又都知道，同样是温柔的东西，火箭可是空气推动的，火箭燃烧后的高速气体，通过一个叫拉法尔喷管的小孔，扩散出来的气流，产生巨大的推力，可以把人类推向宇宙。像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔，其威力。华为是平凡的，我们的员工也是平凡的。过去我们的考核，由于重共性，而轻个性，不注意拉开适当的差距，挫伤了一部分努力创造的人，有许多优秀人才也流失了。但剩下我们这些平凡的十五万人，25年聚焦在一个目标上持续奋斗，从没有动摇过，就如同是从一个孔喷出来的水，从而产生了今天这么大的成就。这就是力出一孔的威力。我们聚焦战略，就是要提高在某一方面的世界竞争力，也从而证明不需要什么背景，也可以进入世界强手之列。

同时，我们坚持利出一孔的原则。EMT宣言，就是表明我们从最高层到所有的骨干层的全部收入，只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。从组织上、制度上，堵住了从最高层到执行层的个人谋私利，通过关联交易的孔，掏空集体利益的行为。20多年来我们基本是利出一孔的，形成了十五万员工的团结奋斗。我们知道我们管理上还有许多缺点，我们正在努力改进之，相信我们的人力资源政策，会在利出一孔中，越做越科学，员工越做干劲越大。我们没有什么不可战胜的。

如果我们能坚持“力出一孔，利出一孔”，“下一个倒下的就不会是华为”，如果我们发散了“力出一孔，利出一孔”的原则，“下一个倒下的也许可能就是华为”。历史上的大企业，一旦过了拐点，进入下滑通道，很少有回头重整成功的。我们不甘倒下，那么我们就克己复礼，团结一心，努力奋斗。

雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋……。

Might From a Small Hole, Benefits From One Source

From Ren Zhengfei, December 31, 2012

The New Year Message, 'Focus on Strategy, Simplify Management, Increase Efficiency', from our Rotating and Acting CEO, clearly presents our objectives for the new year. We must focus on our strengths, fully leverage the capabilities of our organization, tap into the self-motivation and creativity of our staff members along the fairway, and produce greater results.

As we know, water and air are among the most gentle stuff in the world. That's why water and breeze often carry praise. We also know that this same gentle air can send rockets into space. The high-speed exhaust that results from the burning of rocket fuel can generate tremendous thrust through a small hole in a device called a de Laval nozzle; the air expanding out of the nozzle can propel mankind into space. Water is as soft as a beauty, yet it can cut through steel plates once highly pressurized and forced through a small hole. This is 'might from a small hole'. Huawei is an ordinary company and our employees are ordinary people. In the past, our appraisal system focused on commonalities rather than individualities, and therefore failed to appropriately widen the gap between employees with respect to compensation and benefits. This practice frustrated some employees who had striven to create value. As a result, many excellent employees left Huawei. We ordinary ones stayed behind. Over 25 years, we have focused only on one goal and remained dedicated. We have never wavered. Now we have 150,000 employees. Just as water jetting from one hole, our efforts have achieved something amazing. This is 'might from a small hole'. We focus on our strategy to sharpen our global edge in a particular field. A sharp competitive edge proves that we do not need to have background to establish ourselves among the global leaders.

In addition, we adhere to the principle of 'obtaining benefits from one source'. Our EMT declaration has made it clear that all income of our most senior executives and key employees is confined to such items as salaries, incentives, and bonuses offered by Huawei. No income from outside Huawei is allowed. We have established organizations and systems which prevent anyone at Huawei, from the most senior officers down to the execution level, from gaining benefits by devouring collective interests through affiliate transactions. Over the past 20 years, our benefits have basically been derived from one source, thus creating a climate of united dedication among our 150,000 employees. We are aware that there are still many areas for improvement in our management; we are endeavoring to improve them. I believe our human resource policies will become more and more scientific if we adhere to the principle of 'obtaining benefits from one source'. Consequently, our employees will be more and more passionate about their work. Then there will be nothing we cannot conquer.

If we can adhere to the principles of 'gaining might from a small hole and obtaining benefits from one source', Huawei will not be the next to fall. However, if we diverge from these principles, Huawei will probably be the next to fall. History tells us that if large companies miss a turning point and start to decline, few of them can reverse the situation by restructuring themselves. Naturally, we would hate to fall; so we must restrain ourselves, observe rules, and stay united and dedicated.

With lofty aspirations and esprit de corps, we are striding across the Pacific Ocean.

在小国表彰会上的讲话

2013年1月14日

【导读】这次表彰会有一项特殊的表彰——“从零起飞奖”(奖品为歼15战斗机模型)，获奖人员为：徐文伟、张平安、陈军、余承东、万飏，获奖的人员2012年年终奖金为“零”。任为此发表讲话说：“我很兴奋给他们颁发了从零起飞奖，因为他们5个人都是在作出重大贡献后自愿放弃年终奖的，他们的这种行为就是英雄。他们的英雄行为和我们刚才获奖的那些人，再加上公司全体员工的努力，我们除了胜利还有什么路可走？”余承东发表微博感言：“华为就是这样，玩儿命战斗，敢于挑战。”

我们这次小国的表彰会，是缘起于三年前对小国经营的批评，现在已有70%的小国盈利了。我们这次表彰会的目的，也是想促使大国大T，用2-3年时间，完成向利润中心的转换。

一、优质的资源、优质的服务应向优质客户倾斜

在一定区域内网络信息的最终客户，应该是一个基本的稳定数。他们的流量增长在一定时间内也应该是一个基本稳定数。业务是此消彼长的，我们应多帮助优质客户获得更多的业务，从而使我们盈利。关注最终用户对我们服务的感受，以及我们的业务在最终客户的占有量。当然，这种倾斜也可以按客户、按项目、按产品……来区分。

过去，我们的合同质量不好，执行中又不敢积极地去沟通变更，主要是我们内心恐惧造成的。一怕恶性竞争对手抢单；二怕客户不高兴；三是解决方案有缺陷；因此，打起仗来总是往后退。这是不正确的。我们要想办法改进这种状态，提高作业者的技能与谈判能力。只有我们活下来，才能对客户很好服务，只有优质客户多给我们一些利益，我们才有能力，多配置一些资源，提供优质服务。这是一个共同利益问题。

二、加强前端组织的综合化设置，机会及资源要向能打仗的团队倾斜

将一线组织功能归并与分拆的权利在一定范围内授予一线作战部门主管，使其能够适时变换队形，灵活指挥作战，后方部门对于前方部门可以要求功能对齐，但是不要求组织对齐。提高对一线员工能力的综合化的要求，对于一专多能的员工，其任职资格可以高于那些能力单一的员工，但其个人绩效考核结果应充分反映其岗位贡献。各级组织绩效考核指标的设置要真正突出其核心战略诉求，不求面面俱到，考核指标科目的数量要有约束。对个人的评价，不能片面强调技能，而要更重视其个人绩效和持续贡献。

要加强优质团队的资源配置，加强机会向能打仗的团队倾斜，出成绩的地方，也应多出人才，多选拔这些团队的骨干，充实到各个岗位上去。也要从后进团队抽调一些基层优秀骨干到主航道、主战场去，使他们能得到优秀主管的传、帮、带，以激活整个队伍。

三、让听得见炮声的人来呼唤炮火，让作战部队来评价平台部门的绩效。

我们要用两三年时间，分期分批地提升优秀作战部队的岗位职级，从而充分肯定他们的贡献，提升他们的能力。相比公司其他管理岗位（尤其是机关各类管理岗位），一线作战单元的管理岗位的职级应该充分反映出其业务环境复杂，管理内容高度综合化的难度特点，而不能简单地与其他岗位比较业务规模与人员规模。这些岗位员工个人职级提升，也要充分考虑在这些岗位上的干部成长周期长的特点，实行小步快跑式提拔。

我们要用两、三年时间，统一作战平台的人事管理，薪酬与激励，充分发挥前端的综合服务与执行能力；以及肯定他们与作战部队在前端协同的成就。后方机关的干部、专家来源的唯一途径，是从有成功实践经验的人中选拔，当然包括在社会上也具有同类经验的人。具体来说就是公司只能从作战部队，作战平台选拔机关干部、专家（职员除外）。没有有在基层成功作过主管的，回机关后不允许作正职。机关员工想进步的，可以分批分期的下一线，从普通一兵做起。

公司优先从艰苦地区选拔有成功实践经验的人充实机关。

要逐步将后方管理平台从管控向服务、支持、监管转变，胜则举杯相庆，败则拼死相救应成为他们的至理名言。后方管理平台的考核，首长只能进行批评、指导，表扬则不能计入成绩，即首长只能做减法。他们的表扬、考核计分，主要来自他们服务的对象，他们的绩效应主要由其服务对象来评价。

BG机关及后方平台的干部、专家选拔（职员除外），必须而且只能从作战部队与作战平台中选调在3—5年内有成功实践经验的人。这项工作由片联来监督执行。片联对任用干部的资格选拔方面，有最后否决权。片联是公司的中央特派员机构，主要任务是辖BG及区域干部流动及资格管理的。

我们要继续精简机构，缩短流程；加大对16级以上的行政管理干部末位淘汰，让他们从管理岗位上，调整到适合他们能力的业务岗位上去，他们在业务或项目岗位上干得好了，还可以有机会重新成为管理干部；要劝退一批臃散人员，提高组织效率。对于拉不开分配差距，平均分配严重的部门负责人，是没有能力作主管的。我们的价值体系就是让优秀的员工获得更多机会，让绩效差的员工及懒散的员工，离开岗位。

和广州代表处座谈纪要

2013年2月19日

【导读】本篇讲话最值得体会的是任正非的另一个观点：“不要法兰西大革命，要英国的光荣革命”。革命不一定要流血和牺牲，英国的光荣革命没有暴力和战争，却让英国走向宪政，持续稳定300年；而法兰西革命把法国拖进几百年的内战深渊。

做为广州客户新年团拜的接口人，我今天拜见了三大运营商客户，晚上还有一些时间，和大家做个沟通。广州代表处是变革试点代表处，去年我听过你们管理团队很多次汇报，也很高兴看到很多进展，这些进展对于公司进一步向一线授权以及区域组织变革都有积极的意义。我还是非常高兴、非常期待和大家、和一线员工直接对话，听取大家的真心话，反映一线的实际情况，希望大家畅所欲言。

一、优质资源向优质客户倾斜，机会要向能打仗的队伍倾斜

广州代表处CFO张国强：我们广州代表处经过这一年的试点，通过E/R管控、商务授权、费用授权、预算授权，作战效率在各个方面都有了很大的提升，但是我们去年遇到一个事情，在年末冲锋的时候，我们代表处终端业务部费用没有超过中国区终端基线的，但是由于中国区终端BG是超出自身的基线，就停止了广办终端的费用报销。

任总：预算与费用都应是弹性的，阻止你们报销，就反映不了真实的情况，‘劫富济贫’的做法是错误的，其结果的业绩好的经营单位无法获得资源有更大的发展，业绩不好的经营单位也没有反映其真实，公司改进就如瞎子摸象。我们的政策，就是谁打好了就多奖谁。多从胜利的队伍中选拔干部，出成绩的地方，也要出人才。

我最近一直在提倡一个观点，就是优质资源要向优质客户倾斜。服务好优质客户，就是对优质客户最大的回报。今天，我也对广东运营商高层也说了，赚了钱我们才有生存和发展的基础，对于优质客户，我们最好的回报就是配置优质资源服务好你们，使你们获得更大的成功，这样才是一个好的循环。

好好服务于客户，这就是机制。我们的改革方向就是优质资源要向优质客户倾斜。优秀的作战队伍，以及服务平台，职级就是要高一些，与别的代表处不过分强调平衡。赚了钱，我就把高级别的服务人员放到你那里去，把你服务好，客户就知道还是华为为好，绑定华为才能胜利。我们这么做，优质客户以后都会说，不吃亏不吃亏。

做为CFO，你一定要把这个帐算清楚，优质资源一定要向优质客户倾斜。你从优质客户那里赚到了钱，你应该对人家给予回报。什么是优质资源，就是提高一线连长的级别。连长可以是上尉，也可以是中校，也可以是上校，也可以是少将。所以我们现在提出来要提高一线作战部队的任职资格，就是使好的资源可以配置服务于优质客户，就是这个意思。

广州代表处代表 孙福友：任总，在我们广办少将连长已经有了，移动系统部、电信系统部岗位职级调整到20级已经获批了。

广州代表处企业业务部 沈秀松：在企业市场上，华为公司的品牌度、知名度非常高，但是接受度还比较差。在市场初期，我们需要打些硬仗，需要一些战略补贴。任总怎么看这个问题。

任总：但至于企业客户买不买华为的东西，这需要一个过程。因为思科有几十年的经营，人都是有感情的，就像移动、电信、联通买华为产品一样，也是有感情的。打动这种感情需要用你的优质服务去改变。这个服务不一定是售后服务，售前也是服务。

在企业市场上，我不鼓励战略补贴。战略补贴给谁？为什么不可以补贴给我们员工呢？我们多努力做好工作，总比低价倾销好。为什么要破坏行业规矩呢？403计划不是提升了你们项目突破以后的奖励吗？这钱就来自战略补贴。这个思想转变过来，作战能力就提升了，聚焦到项目。我们本来穷得不得了，我们老去给富人献彩，这就是我们过去的经营方式，这就是我们在价值体系的不正确。我们还是要以优质的服务获取优质的项目、服务优质的客户，这才是正道。

广州代表处联通系统部 郭海龙：我遇到的一个困惑是，一方面我们讲盈利，但另外一个方面呢，我们还得考核竞争，如何在这两方面掌握平衡？

任总：小国市场为什么会盈利呢？三年前我们的小国市场亏损的让你感到担忧。后来我们转变了思路。小国客户低价给我们合同，我们不做了，客户就给人家去做，人家第一标中下来了，发现没法交付，为什么？一交付也亏，就不交付，质量也不好，这样我们就不就打回去了吗？小国市场的改变来源于三年前导向的改变，小国市场的代表们就甩了心里包

袱，敢于取舍，最后客户还是要华为做，花高价买了我们的东西，买我们的优质服务，一个国家就两百多个基站，为什么不能做好。所以不要自己吓唬自己，最后还是要依靠优质服务优质客户取胜，不能低价取胜。

广州代表处电信系统部 秦昌义：呼唤炮火是有成本的，这个我们理解。现在呼唤炮火容易，但质量感觉比以前有下降。

任总：为什么呢？这就是我们的干部系统出了问题，所以我们重新规划了片联的责任。

丁耘给我的报告，说他的技术重装旅百分之六十几是由13级、14级员工组成的，而且百分之五十几没有海外经历，坦克坦克不会开，冲锋枪冲锋枪打不准，技术不行，然后还不会讲话，嘴巴也张不开。他若能把解决方案给你讲明白了，你去对客户讲也好，他没有经验，这种重装旅有什么用呢？所以我们要把基层有成功实践经验的人，置换回来。

我们一定要把基层有实践经验的人和未来优秀的苗子要循环起来，把这个水搅活，在基层干得好的人，要回到BG去，BG把一些优秀的青年人下放到前线来，面向优质客户配置优质资源，在战斗中成长，然后这样流动起来，公司才会有希望。

未来新片联的主要责任就是管干部，片联要有干部流动的管理权限、资格管理权限，这就是片联改革的目标。你要想当机关部门的一把手，至少在大代表处的系统部当过主任，至少在中等办事处要当个代表，否则你在机关部门不能当一把手，在下面当副职的人，回到机关不能当正职。当正职和副职之间的区别是非常大的，正职多苦啊，面对这么多不确定性，他非常难决策啊，所以他到机关才会去简化管理。没有实战经验的人回到机关担任要职，碰到问题就开会，解决不了再开会，把大家都折磨的半死不活，现在的情况，一定要改革。

广州代表处终端业务部 何平：我提一个问题，以前你说过，由一线来呼唤炮火，但是我们在执行过程中，我们向直属的行业部门呼唤炮火，但所有业务都是他们来指导我们，我在他们那边是属于27分之1，他是我的唯一，我们很多时候就叫不来资源。

任总：叫不来资源就多付钱。小国经营就是这么做的，小国不适合自建交付队伍，就要去周边的大国交付队伍买服务，买的时候，多花钱，然后这个GTS一算帐，划得来，给他们服务去，甚至优先给他们服务，这就是用了价值杠杆，来调整驱动。所以小国的销售价格要高一些。

广州代表处代表 孙福友：任总，他的问题我再解释一下，我们的利润比中国区终端平均水平会高一些，我们广州终端的贡献利润率高于中国区给广办所下的目标。我们多赚了点钱，我们想再多花一点，加强投入，但难以实现，是这样一个问题。

任总：那你要对重装旅给予奖励，他们重重支持你了，你怎么重重地分奖金了，这不就来了吗？就是要用杠杆来撬动，你不来支持，我不给你。对你们做出贡献的，你们要主动把钱给他们结算；你们要分奖金的时候，要对重装旅分配，那重装旅就积极了，朝价值客户聚焦，往价值创造的方向引导。

广州代表处代表助理 潘少钦：如果纯以规模而言，广州代表处能够达到海外相当多地区部的规模，盈利也很好，而且客户要求非常高，比很多海外客户要求高，但是我们的资源配置明显难以适配客户的战略需求。在这方面，我建议公司要有新的思维、新的做法。

任总：你们提意见，如果合理，我们可以来改革。具体的情况我不了解，广东市场确实达到一定规模，盈利也好，可以考虑在广州就设置重装旅，就服务于南片市场。我还是那个观点，我们要给优质客户提供优质的服务，这是坚定不移的。

二、不要法兰西大革命，要英国的光荣革命

广州代表处联通系统部 郭海龙：任总，我们最近看埃塞项目的奖励，我们看完后都很激动，都眼红。

任总：还不够呢，他们没有奖够呢。这只是表面的奖，后面还有奖，他们拿多少钱，我也不知道。关于竞争奖励计划，我们最近已经决议要大大提高项目奖的额度和级别，而且还要从去年1月份补起。科学的发展观，首先要看科学的历史观，你对过去是怎么处理的，大家才会相信你未来一定会这么干的。鸡以前生的蛋全算数，——对去年的补发。你看看，这样队伍就嗷嗷叫，大家拼命往上冲，这样华为公司除了胜利就没有其他的路了。这世界最不值钱的就是金子，最值钱的是未来和机会。

广州代表处代表 孙福友：在实际工作中，我们很多员工做了扁鹊长兄的事情，就是很低调地把竞争对手屏蔽在外面，然而他们没有申报奖励，我们也没统计。

任总：前一段时间，大家对法国大革命赞誉有加。但是，英国光荣革命与法国大革命相比，我更赞成英国光荣革命。英国光荣革命就像扁鹊长兄治病一样无声无息，英国就改革完了。三百多年前法国的是拿破仑时代，它差点把英国消灭了，那个时候英国弱势，法国强势。英国就爆发了光荣革命，大地主、大资产阶级和皇帝讨价还价，要争取自己的权利，限制皇帝的权力，就出来了君主立宪、皇权虚设、临朝不临政的运作机制。英国一个人没死，光荣革命就完成了，就出来英国的议会制度。资产阶级民主带动英国蓬勃发展，三百多年把全世界占完了。而法国大革命轰轰烈烈，血流成河啊，让作家找到了兴奋点，热血澎湃，出来好多好作品，人们记住了法国大革命，忽略了英国光荣革命，但是英国发了大财，把全世界都占光了。法国内斗了几百年。

如果你们象扁鹊长兄一样，不显山不露水，暂时不要钱也不要紧，最终不会吃亏的，以后一定会崛起的。但是做为代表，你该算帐也要算帐，我们不需要你们节约这点钱。你们不统计，自己的内心洗刷自己的人格。你们统计，我们也不认为你们不光荣，拿得越多越光荣，因为这是挣来的，都是光荣的。

三、以盈利为基础，追求稳健的发展

广州代表处企业业务部 沈秀松：任总，你对华为在企业市场的规模、格局和盈利怎么看？广办去年企业业务是盈利的，我们希望进一步扩大规模。

任总：什么叫规模，一定要坚持有效收益为主线，不要盲目铺大。

企业市场没有什么兵家必争之地，不要奢谈格局问题，一定要找到适合你的突破点，突破了，再撕大口子，逐步做大。终端也没有格局问题，都要以盈利为基础稳健发展。在这种市场上，不能动不动就搞什么恶战，别老是想低价竞争的问题，这是历史了，这是过去华为公司的错路，要终止，否则我们会破坏这个世界，破坏社会秩序了。我们还是要以优质的产品和服务打动客户，恶战、低价是没有出路的。

所以说，企业市场坚持以项目为中心，暂时不要以平台为中心。就是以攻克项目为目标，集聚千军万马来打下来。攻克了，把这个队伍一切为二，一边打这个项目，一边建能力。两个项目成功再分为四拨，项目分多了，可能要搞个小平台，再去搭建小平台。

企业市场未来肯定是有希望的，但是需要一个积累。今天来说，我们能真正大抵搞明白的客户需求的就电信运营商，我们对其他客户根本就不明白他的需求。我们盲目摆开架势，什么行业都大张旗鼓去做，金融也做、保险也做。我们不懂银行和保险怎么运作，怎么帮人家做解决方案？因此还是要聚焦少数的客户、少数的项目。这样的话，就可以慢慢撕开口子。

广州代表处终端业务部 刘涛：任总，我在公司十几年了，以前一直在运营商市场做，最近一年到了终端，负责广州代表处的终端业务。我感触特别深。终端业务和运营业务最大的差别在于品牌的影响力。只有打动最终客户才是真正的成功。

任总：品牌的根本是诚信。今天，运营商客户问我，华为成功的秘诀是什么？我的回答是诚信。没有诚信就没有品牌，你这个东西就是要做好，然后你就桃李不言下自成蹊。关键是我们的产品与服务要做好。我们和三星是不能比的，三星不是今天手机才这么厉害，三星二十几年来在全世界的广告是非常多的，而且三星是从几代的产品走过来的，它已经是有很多渠道、很多积累的。有人说已经有超过苹果的东西了，他说的是技术。我们不仅要重视产品的技术能力，更要重视用户体验与服务。

你必须是为了商业利益而奋斗。品牌的费用，应从利润中提取才是闭环的。

广州代表处终端业务部 李剑南：任总，以现在华为终端品牌和知名度，您怎么看规模和利润平衡的问题。

任总：平衡必须在稳健的基础上发展。对你们的考核只有两个目标，一个是利润，一个是库存，库存是构成我们的风险，你们的利润是构成我们的目的。发货满足不了客户需求，满足不了那就算了；那客户说我出钱行不行，可以，那你把合同签了，把钱付了，就可以多增加发货，库存由客户承担。如果钱没有付，你说到天上去，我也不相信，到时候他们要求的定制手机，他们说买了，你一大堆库存，公司就破产了。当年一些国内手机厂商不就是这样垮的吗？我们不能再犯这种错误。

广州代表处终端业务部 刘涛：现在有一点其实挺心疼的，诺基亚其实是在退出中国市场，三星是整建制在收编诺基亚的中国门店，但是我们现在没有资源去做这个事情，还是在一个很小的范围内折腾，很痛苦，明明看到今后的发展，就是投不下去。

任总：商业投资是要投入，但是前提是你要赚到钱，我才允许你投入。赚不到钱我不给你投入。这就是先有鸡还是先有蛋的问题。适当的先期投入是可以的，但不能乱烧钱，允许你烧一点点，烧多了也不行。我们也没有那么多钱来烧。现在再像过去互联网这么烧钱，在这个时代已经不可能了。终端业务有其自己的运作规律，相信你们会摸索规律，慢慢就摸索出来了

广州代表处代表 孙福友：我来补充一个案例，去年电源产品在我们这里竞争的一个项目是亏损的，我们办事处就将这个项目砍掉了，不许做。当时就项目与相关部门沟通时，问我为什么不做，我说亏钱，我们不愿意做。

任总：现在大家讲的都是故事。不赚钱的项目前端是可以选择的，因为是考核你们的。

四、从一线实际出发，不断下放权力，增加一线作战的作战指挥权，在主航道上发挥一线主管的主观能动性

广州代表处HR BP 贺志雄：任总，现在代表处开始做13年薪酬包管控方案，但是到代表处这一级，如何运用和落地的具体规则还不是很清晰。

任总：你觉得有什么问题就赶快写出来，贴到网上去，我们收集这些东西，我们就好进一步去改革。就是因为不清晰，才拿你们这里做试点，如果你不说清楚你到底哪里不清晰，那我们怎么会知道呢？我们也不是上帝，上帝设计这个世界多美妙呀，一个小小原子在显微镜下花纹多漂亮呀，你看人类一个小小精子的遗传，几代人血脉相承，口音相似，相貌相似，上帝设计得多好啊，可我们不是上帝，我们设计不出这么精美的东西来。你说这里那里不合适，我们才知道去研究问题、解决问题，这个你们要发动，不能等神仙和皇帝，从来就没有神仙，从来就没有救世主，要全靠我们自己。

广州代表处总经理办公室 白云皓：我这边负责代表处的流程和业务之间匹配的事情，代表处去年做了LTC流程优化的工作取得了比较大的效益。但我们发现销售服务和产品销售业务本质和业务流程是一致的，可是在组织上不对齐，协同比较困难。

任总：我们改革的成效就是权力下放到一线，监管也前移。一线与机关功能要对齐，但组织可以不对齐，把这个事情做好。

现在我们公司已经发了决议了，在项目的决策上，代表处有重要的权利。

现在我们就是缺干部，为什么缺干部呢？就是过去的干部都是儿皇帝，啥权力都没有，就靠打电话联络申请批准，所以你不成熟。当我把权力全交给你了，你就是小皇帝，你打两年就成熟了。这样，未来三五年会冒出多少将军、宰相来，到时，华为公司的优秀干部会太多，接班人太多了，不知道该怎么办。

道理就是这么简单，所以把权力下放到一线就是为了更多的能独立作战的人出来，像李云龙这样的人出来。我们要在现有流程制度基础上充分发挥大家的主观能动性，这就是我们希望在力出一孔的主航道上发挥一线指挥官的创造性和主观能动性。

权力授下去后，你会发现这个官难当了，你以前埋怨过去管的太厉害了，现在你说了算，你内心的那种恐惧更大了，时刻要想我要是摆不平怎么办？所以皇帝是很苦的，雍正说万般皆苦是心最苦。皇帝难当，薪酬包到代表处他不敢给你乱涨，以前你们都骂我们说我们不给你涨工资，现在你们骂孙福友，不怎么骂我了，不是我卡你工资，是他卡你的，我们还逼着他给你们拉开差距呢，由于这样的压力，一线指挥官的很多能力就大大提升了。

广州代表处总经理办公室 白云皓：企业业务这一块，我们从流程审视发现，企业业务在代表处没有基于项目的销售流程，效率和规范性都难以匹配业务的需要，跟地区部和机关去沟通，发现企业业务BG流程质量管理建设也刚刚起步。

任总：成功的经验总结出来就是流程。

广州运营商区域客户部 刘金鹏：我是广州代表处OEC[1]主任。广州OEC被评为优秀OEC，但是我们的做法还比较土，我们按照公司的文件指导自己做了些事情。我们要问任总对基层OEC组织运作有什么建议。

任总：具体的业务我很难发表什么建议。但是，我们在流程化建设的思路是很清晰的。高速铁路、高速公路一定要标准化，上下车方式或者接入方式可以千变万化。所以我们强调在主干平台、主干系统中一定要简单、清晰、快捷、安全，但是在接入系统中，我们允许灵活机动。我们主流程是要为大流量服务，而不是为小流量服务。小流量要因因地制宜、灵活机动，土办法是可以接受的，但是土办法上来后，一定与洋办法在主要接口上是一致的。不然，他不知道你有什么东西，至少这个数据格式要对齐。所以说，我们不会要求你们僵化教条的，全中国、全球要求完全统一。我们在很多指标上是比较僵化教条的，我们公司也是僵化过来的。现在我们已经有条件，我们对接入系统要放开一点，只要你标准对齐，能接得上来就行。

广州运营商区域客户部 刘金鹏：我还有另外一个身份是负责广州办的区域客户部，这个组织也是在中国区第一个成立的，因为这次BG试点，我们很特殊，我们跨过代表处到地区部这个层面我们找不到“娘家”了。

广州代表处代表 孙福友：任总，这里有个背景，我们成立3个BG业务部之后，现在代表处的副代表都没了，以前广州办运营商区域客户经理是有16个，由销售副代表分管。

任总：对代表处组织结构的设计，我认为，三个系统部主任相当于副代表，然后我们应该有个副代表是管平台，为业务服务，另外一个副代表管保障体系。减少管理层级，提升一线作战人员的级别，形成这么一个机构，作战能力很强的。对于区域客户部，我认为是有必要增加的，我们以前认为集采了，下面客户关系不重要了，然后我们把两百多区域客户经理收回来了，我们的客户关系就集中盯到省公司这几个人，结果我们就和下面的客户关系就疏生了，这是一个错误，我们才少这么几百人，就失去了华为长期坚持的普遍客户关系基础；第二点，干部也不容易得到锻炼。所以我认为这个组织要恢复起来，让更多人要接触客户群。

广州代表处网络解决方案部 李浩净：网络产品有很多东西是集采的，型号、规格、配置等基本上都是明确的，一线能自主处理，但现在研发还是要评审；我还有个问题，不是特别明白，现在的研发为什么要到我们一线去管收入啊？我感觉他们插手太深，没有必要。

任总：评审不是权力逐渐下发给你们嘛？产品线主要是要以扩大收入规模为中心，他们想多卖得要求着你们，怎么能管控呢？没有给他这个权呀！你们签了合同交给公司，发货没有研发会签这一条呀！至于以前承诺的功能达不到，研发要负合同责任的。你们要赚钱才卖，不赚钱不卖，这就形成一个悖论。

五、改革要分步走，逐步推进，不要追求完美

广州代表处CFO 张国强：任总，现在有个BG穿透的文件，但不知道怎么操作，如何授权。是不是战略项目的亏损还是我们自己来承担？

任总：BG穿透这个文件，当时签发时是有授权精神的，我们认为执行会有个阶段性的过程。有了这个文件，你就执行，如果你觉得不合理，你就提意见，我们慢慢地改，我们改革太快的话，是不行的。我怎么能设计你的流程、制度和细节呢，要靠大家来干，逐步推进，慢慢来。

广州代表处终端业务部 刘涛：广东市场是一个大市场，在终端的操盘方面，我们感觉和中国区沟通不顺畅，信息不对称。

任总：这个事情慢慢来吧，终端有自己的规律，现在的做法有合理的地方，也有不合理的地方，需要大家一起去探索，不断优化。广办是改革试点，有什么问题，我们敞开讨论清楚，直接面对面沟通，是我们高层不对，你们也可以批判，如果我们对，你慢慢去想道理。

广州代表处代表 孙福友：去年中国区对代表处实施八纬度考核，管的比较系统，也比较细。

任总：考核为什么要这么多指标？绩效考核也不要搭载这么多指标，关键过程行为考核是用来选拔干部的，人家事都做成了，过程为什么要成为评奖金的指标呢？我们不要在一个东西上承载太多内容，让大家都变成小人了。我做了大的成绩，还要考我这考我那，扣来扣去都没有了，那我以后也不创造价值了，专注行为。考核指标不要占太多内容，KPI项不能太多。

公司顶层设计做完后，我们接着从代表处开始改革，倒过来逼中间层的变革。只要广办改革成功，我们继续延伸把中国区改了。然后中国区改了，再在全球找一个点试点，还继续改。总的来说，支持不断的下放权力，而不是把权力收到中央。我们的改革目标就是要让一线有权力，但对权力负责，同时操作过程对上面是透明的，上面是看得见的，中央不一定起干预作用，但至少起指导监督性作用。改革难啊，做改革方案的人不亲自上战场，不知道打仗多么难，以为客户就那么好说服的吗？以为数学公式一推导，就出来了？要是一线东西卖不出去，才知道那些文件不值。

任总：潘少钦你走到实战前线，做为蓝军，收获肯定很大。你来归纳一下，还有什么问题是你发现的，需要沟通的？

广州代表处助理 潘少钦：第一个，我感觉，相比于研发，我们公司长期在一线销售和服务体系的流程化的能力要低不少，从长期来说影响业务的效率和质量。

任总：流程是一个团队做事基本的规则，肯定是需要的。现在推行IFS、LTC就是公司支持的流程，要落实、理解。但是，西方公司为什么会垮掉，因为西方社会就过于追求规范化、追求流程化，最后就把自己在基层都捆死了。所以我们在片联提出要来生龙活虎，不要僵化教条，就是希望你们广办是一个生龙活虎的组织，而不是僵化的、教条的组织。我

们不要把流程搞得那么复杂，不能把所有设计得这么完美，最后使得基层的主观能动性都没有了。当然，我们认为华为的流程还没有到过分精细化的程度，基础还比较差，流程的灵活性是要通过分层分级来解决，策略性的东西是可以灵活一些、宽放一些，但是可以重复的动作和执行层面的东西，更加规范化、标准化没有坏处。

广州代表处助理 潘少钦：第二个，我感觉，公司大了以后，品牌比较好，平台也不错，但是单兵作战的能力，包括客户关系、MKTG、销售、服务的能力都在下降。

任总：我同意这个判断。这个问题最大的原因是什么呢？我们过去的薪酬制度是比较平衡的，那些聪明的人就跑了。那为什么我们成功呢？我们这15万人都从一个孔流出去，这个水很厉害，就征服了客户，就给了我们很多机会，我们现在的改革就是让公司的优秀分子发挥作用，就是要拉开差距。水是自动从高处流到低处的，我们现在要把大家的能力发挥出来，我们就要把水从低处抽到高处去，再用水泵“啪啪啪”把水扬到高处去，发挥更大的作用。我们现在的考核机制就要开始在改变，开始加大奖金的差距，尤其是在一线、在基层。工资体系还是太难改，盲目改就会出现很大的问题，所以我们先从奖金改起，大家已经明显感到干得好的人奖的多，优秀的人就觉得不用走了，那我们将来优秀分子就增多了；第二点我们把权力放给你，你独立决策，你决策两年以后你发现自己能力大了，公司后继的补充系统也增强了，这样从上到下的单兵作战能力就提升了。现在我们就建立了一个大平台，反而单兵弱化了，未来我们要强调单兵要强化，这就叫在主航道上发挥个人创造力和主观能动性，力出一孔那句话就是这么写的，你们要去理解那句话是什么含义。公司也不要只有一个声音，大家说一样的话，允许有反对声音，不同的声音。

广州代表处助理 潘少钦：还有一个问题，就是中国有一个比较特别的情况，中国实际上是一个三维的业务架构，一个是区域、一个是BG，还有一个是大T客户群，这样就比海外很多要复杂，这样管理的内耗和大家的抱怨就比较多。

任总：为什么要这么复杂的管理？

广州代表处助理 潘少钦：我觉得还有一个问题想和任总提，我们现在业务架构发生非常大的变化，整个权利体系也在发生很大的变化，我觉得下一步对关键岗位上的代表可能要加强些转身的培训和一些赋能，这个比较重要，靠自己探索总是太慢了。

任总：嗯，是的，是的，这个肯定的。

广州代表处 孙福友：这一点，我感触比较深，我第一次在杭州当代表的时候，当时希望把所有的权利掌控在手上，希望所有的事情都通过我的管理，来把所有的事情搞定；后来经过中国地区部网络营销和重大项目的岗位，现在广州再次当代表，我的心态发生了很大的变化，我很重视授权，不授权我也忙不过来，部门内的同事也没有办法成长。所以，建议试点推行中，要充分考虑主管的转身和赋能。

任总：我们把这个权利下放给基层以后，基层干部是很难的，难了就有成长机会了，行的就上来了，不行的就下去了。公司就是一点一点在改，我们相信三五年华为可能改革成功。当然在过渡期，加强一些培训和赋能是有必要的。

广州代表处代表 孙福友：广州办事处的试点虽然有一些成效，但去年还是有很多地方没有做好。

任总：你别担心，你去年没做好，今年就会做好，明年就会做得更好。你们这个队伍两三年后可以大规模输出干部。你们这个改革成功了，你们就有一批人又会作战又有经验的种子，把你们这些种子像蒲公英一样洒遍全世界，至少洒遍全中国。

任总：还有没有问题？没有我们就散会，有的话你们再提。（鼓掌）

任总：不要鼓掌，我要谢谢你们，你们不产粮食，我们早都饿死了，对吧？你不要鼓掌，是我们要给你们鼓掌。好，那再见。

[1] Office of Ethics and Compliance 道德遵从办公室

家人永远不接班

——任正非在持股员工代表大会的发言摘要 2013年3月30日

【导读】在会议的各项决议表决后，任正非离题说了三个方面的问题：一，关于公司上市的传闻问题；二，关于接班人传闻问题；三，关于与媒体的关系问题。

一、关于公司上市问题的澄清

任何公司的发展是不是只有上市一条路，允不允许一些企业缓慢地积累增长。这些企业是以管理经营为主，而不是以资本经营为主。外界对我司上市问题议论纷纷，我负责澄清一下。董事会20多年来，从未研究过上市问题，因为我们认为上市不适合我们的发展。最近徐直军向某运营商高层的讲话，是代表了董事会意志的。徐说：“未来五—十年内，公司不考虑整体上市，不考虑分拆上市，不考虑通过合并、兼并、收购的方式，进入资本游戏。也不会与外部资本合资一些项目，以免被拖入资本陷阱。未来五—十年，公司将致力于行政改革，努力将公司从一个中央集权的公司，通过将责任与权力前移，让听得见炮声的人来呼唤炮火。从而推动机关从管控型，向服务、支持型转变，形成一个适应现代需求的现代化管理企业。”我是完全支持这个意见的，因此关于公司要上市的传闻是没有依据的。

二、关于接班人问题

外界关注这个问题已久了，我负责地澄清几点质疑：

1、公司不是我个人的，因此接班人不是我说了算，而是大家说了算。外界神化了我，其实不是这样。创业之初，我是自视自己能力不行，才选择了任人唯贤，如果不是这样，也许早些年公司就被历史淘汰了。现在公司这么大了，不会再倒回去选择用人唯亲。由于公司是集体领导，许多成功的事，大家不知道帽子该戴在谁的头上，就摁到我的头上了。其实我头上戴的是一顶草帽。

2、今天的轮值CEO运行得很好，不见得明天的轮值董事会主席就运作不好。华为的董事会并不完全代表资本方，也代表着劳动方（目前董事必须是员工）。前面的25年的成功，我们平衡发展得很好，不见得未来20年就找不到更好的发展平衡方案。我们这三—五年将努力推动行政改革，三—五年后，我们会推动治理结构及运作方式的改革。改革太快了，容易撕裂了艰难建立起来的管理，有了沟壑，行进会更加不顺利，欲速而不达。大量的资本流入，会使华为盲目多元化，而失速。

3、我的家人有四人在华为公司上班。我以前讲过，廿多年前，有一个人在兰州用背包带，背着小交换机，坐火车到各县、区推广的是我的亲人；在西乡工厂做过半年包装工，穿着裤衩，光着上身钉包装箱，后来又在四川装机搬运货物，损伤了腰椎的是我的亲人，……；临产前两、三天还在上班，产后半月就恢复上班的是我的亲人，他们都是凭自己的劳动，在华为努力工作。他们仅是一个职业经理人员，决不会进入接班人的序列。我对大家讲清楚是为了少一些猜疑，以免浪费了你的精力。

华为的接班人，除了以前我们讲过的视野、品格、意志要求之外，还要具备对价值评价的高瞻远瞩，和驾驭商业生态环境的能力。

华为的接班人，要具有全球市场格局的视野，交易、服务目标执行的能力；以及对新技术与客户需求的深刻理解，而且具有不固步自封的能力。

华为的接班人，还必须有端到端对公司巨大数量的业务流、物流、资金流……，简化管理的能力；……。

这些能力我的家人都不具备，因此，他们永远不会进入接班人序列。

三、我与媒体的关系

对于媒体来说，我几乎是全透明的。廿几年来，我写了多少文章，除了在欧盟的发言，全部都是我思考和执笔的，完全代表我的心声。不一定非得面对面接受采访才算透明，以文会友也是可以的。这些文章，是全开放在公司网上，外部也能透明看到的。我认为文章是全公开的，因此，我也算书面接受了媒体采访。我常在互联网上看大家关注的问题，针对这些问题，实际上我在文章中已经回答了。

要敢于超越美国公司，最多就是输

——任正非在片联开工会上的讲话 2013年5月17日

【导读】2012年任正非对片联的定位是：片联是中央特派员，是中立机构，不是片区的领导，片联要代表公司协调BG和区域，特别要管好BG的机关干部的选拔配置。要把基层的人送上来，把有培养前途的人，送到航空母舰上去，要把优秀干部放在前线上循环一次两次。

一、片联是公司的重要组织，要尽快行动起来，担负起历史的重任，推动干部循环流动。

今天，就算片联成立大会！虽然没有挂横幅，没有开香槟，日本拉面也没有送来，反正就是成立了。片联先前是感觉定位不清楚，想找到一个完美的文件，迟迟不启动，行动太慢。片联主管干部的循环流动，是个新生事物，任何人都无法准确的规划清楚，因此，边走边看，边干边完善。它不是一级串联组织，乱一些不影响公司的流程运行；它在流程外，并联于流程运作，激活流程的流动。我这个人从来不追求完美，先存在，后完美！

片联的人都是老资格，绝大多数做过地区部总裁。什么叫老资格？就是有威望。相信现在二十几岁的小毛孩，有比我们这些老头聪明的，我们为什么不选最聪明的小毛孩到片联来当头呢？他当不了。技术没生命，你聪明就能玩；但是人这个东西，你聪明也玩不起来，还得要有资历、有经验。片联是华为公司很重要的一个组织，这个组织就是要推动干部的循环流动。我跟胡厚崑聊天时谈到干部成长，他说我们干部的成长都有个缺点，都是从基层打上来的，眼睛容易盯着下面，喜欢抓具体事，一抓天上的事，就感到失落、感到没权，现在的片联就是这个感觉。我们认为片联在这个历史时期要起到历史性的贡献。

片联要担负起历史的重任，加强干部“之”字形成长制度建设，坚持从成功实践中选拔优秀干部，破除地方主义，破除部门利益。这些年人才流动不了的一个原因就是地方主义，部门利益的阻扰。这种文化让机关和现场脱节，若形成两个阶级，华为公司迟早就分裂了，公司的前途也就耽误了。破除板结就一定要加强干部流动，这是重要的任务，片联在这个历史时期要担负起这个任务来。

最近中国航母选人的方式对我启发很大。中国航母选的人都是“疯子”，不是“疯子”不要，选的就是那些终生热爱航母、具有献身精神的人员。不然干十年，你要转业，烧这么多油培养的经验全没用了。美国选航母舰长，一定要有“之”字形成长的。我们公司要加强制度建设，坚持从成功实践中选拔优秀干部，干部流动是为了形成一个有力的作战群，选拔优秀人才上战场。

我们给每个轮值CEO每年50个破格提名权，但真正的干部资格认证还是去原审批流程批准。没有限制片总的提名数量，你流程外的提议，也得走流程内审批，不批准，你可以选择再提议或放弃，但它一定会激活了评价。当然，不是说你想提谁当炊事班长就可以，进入流程一讨论，大家说你把他变成班长后，周边人会受不了，他当班长是中将级别，拿那么多钱，我也至少是少将。提拔一个人的目的就是要激活一大片，我巴不得你想当少将，要当少将就要拿出少将的条件来。人的生命只有几十年，你只能在这个短暂时间内把自己培养成航母舰长。看干部就要看这个人的贡献是否达到目标，我不眼红年轻人拿高工资，贡献很大才能拿到这么高的工资，我们还要进一步推行这种新的薪酬改革。前二十几年我们已经熬过了不平坦的道路，走上新道路时，就要新条件。三个人拿四个人的钱，干五个人的活，就是我们未来的期望。这样改变以后，华为将一枝独秀。

我和朱皓刚、韩硕谈话时讲到，出成绩的地方一定要出人才。现在还有30%的小国是亏损的，你们看70%盈利的小国，能否把30%的亏损小国带起来，优秀的人员可否把他调到亏损小国当头去？先把这30%的小国扭亏，干部横向调整就可以做起来，我们就能尽快把优秀干部调整到合适的岗位上去。当然，我更主张内生干部，有些小国虽然进步还小，但主管已经在改变，要给他机会。这样，大家就都说要做出成绩来，都想扛炸药包上，上了以后都有好处，才使公司这个队伍朝气蓬勃。

所以，我们要加快干部选拔和流动，避免地方主义保护、避免烟囱。为什么BG会出现很多烟囱型干部？他要干部你不给，但他也要打仗，只有从新兵蛋子中找。丁耘说他重装旅30%都是13级-14级员工，50%没有海外经验，这些人坐着飞机到拉丁美洲，第一不知道怎么开炮，因为技术不行；第二嘴巴也张不开，英文不好，结果就是高成本。我们要加紧

让这些好苗子到前线去、到实战中去，把有实战经验的人抽回来，盘活人力资源队伍。他之所以能从新兵蛋子、炊事员、警卫员、担架工……选进重装旅，就是因为他是优秀苗子，苗子上战地一种，两三年就长成了小树。

二、考察干部，要从大节上选拔有奋斗精神的干部，看干部的长远性，不要抓住缺点不放；同时干部要约束自己，严格控制自己的欲望。

片联担负的最重要的任务还有对干部的考察。我们有15万员工，但选拔干部的大量权力在常务董事会。常务董事会关在家里面开会，就看谁材料写的好就提拔谁，容易造成让大家集中精力做胶片。我们现在要加强对优秀干部面对面的交流与考察。

我们处在一个变化太快的新时代，在干部使用上长期因循守旧是不行的。今年胡厚崑跟我说，他问企业网今年年底能不能排出25%优秀机构来？既然有25%的优秀机构，就让这25%接管全球排在后面的25%，明年再出来25%，再去接管排在后面的25%。这样三五年后，这个天下除了我们还有谁？

福布斯和美国几个著名杂志评价，华为对美国的威胁是什么？为什么美国这么怕华为？因为美国企业谋取短期利益，华为能控制人的欲望和贪婪，所以能长远发展。胡厚崑提出“获取分享制”[1]有几个特点，第一个特点是要有包容性而不是压榨性，要包容客户、员工的利益，也要包容资本的利益，包容各种要素（如知识产权）的利益，这个机制就能永久生存下来。我们要坚持这种分配制度、干部制度，逐步整改、努力提高，今后不需要再增加1/5人力，业务再翻一番是能做到的。所以，我们要不拘一格选人才。

选拔人才注重人的大节，就是要敢于奋斗、不怕吃苦，不要小富则安。公司有些人目光短浅，好不容易赚两个钱后就要移民加拿大，他没有志向，为什么要选他做干部？叫苦连天的干部也不要，美国情报委员会文件一出，少数人叫苦连天，说他的项目受影响，这么快影响了？怎么可能？这种贪生怕死、没用的胆小鬼，为什么要用他？

选拔干部方法一定要变。一方面，组织要看到干部的长远性，不要总抓住缺点，要给予改正的机会。另一方面，干部要严格控制自己的欲望，要看长远利益，不要看蝇头小利。以前我们要求完美，对有缺点的干部不谅解。现在有缺点归缺点，成绩归成绩，不因你做出成绩就原谅缺点，但也不因你有缺点就不选拔。年初我们公布了干部八条，准备七八月份再签发。先让一层层的干部讨论，用八个月的缓冲时间让大家学习这八条，改正你存在的问题。公司这么多年，这么多烂合同就是干部培训费，为一瓶酒一包烟，把你换掉，不值得；但不换掉你，后面还会依法仿效，也不合适。你现在就把问题改掉，以后有人对你有意见，我们就说是历史问题，用历史方法处理。弟兄们不肯饶你，你赔点钱就过来了。努力整改后，队伍就会焕发出战斗力。

三、行政改革，先建设后改变，要重视行政服务管理人员的选拔，均衡发展。

行政服务管理人员的选拔也很重要，我们行政费用每年支付200亿，但人员的低级别、低素质，会造成极大浪费。

先建设后改变。我认为现在在行政管理上，不是精兵简政，而是要先把体系建设好，先建立，再优化。片联在这个问题上，要和行政协调起来，从作战部队干部中调一些能干的能驾驭很大金额的管理干部到行政管理岗位，而不是说现在行政岗位上的人就一定要提起来。当然，能干的就要提，现岗位人员干了很多年，又具备能力，也可以给他提升到这个级别。以前我们只重视客户关系、研发，不重视GTS、行政等，以后要全面、均衡发展。

授予李杰和任树录破格提拔各15个行政管理人员名额。

四、我们要潇洒走一回，敢于拼搏，敢于领先。

要充分理解轮值CEO制度。轮值CEO在轮值期间是华为公司最高级别领袖，我和董事长是虚位领袖，行使的是否决策权，我们不行使决策权，决策权是轮值CEO领导下的常务董事会。当然董事会结构还没有完善，我们用三五年时间把这个结构改到完善。在郭平领导的IAC葡萄牙会议上，充分肯定了轮值CEO制度，对优秀干部的保护，优于西方个人决定组织的作用。轮值CEO制度歪打正着走了一条正确的道路，充分保护了干部，若像西方企业走马观花更换几次CEO，每换一次就带走一批干部，人才就会流失光，公司肯定就跨了。

华为公司一片朝气蓬勃，三个轮值CEO每天干得也很兴奋，因为知道他们签发的文件三五年后华为是什么样子，所以他们特有信心！你们要好好看我那四点声明。第一要驾驭价值评价体系，这是高瞻远瞩的事，除了获取分享制，还有很多包括对研发的投资、知识产权的认同，都是价值评价的一种变化；第二要驾驭商业生态环境，现在我们对项目管理、业

务都很热衷，因为有权，做商业生态环境就觉得没劲，这也是缺点。第三是技术层面的，第四就是管理的简化，重点是“简化”两个字。

费敏有很多担忧，特别是认为美国太厉害，说你们不要唱那么多歌，至少不要唱抗美的歌，唱那些歌美国很害怕，他的美国同学都不买中国手机，不买华为手机了。这时徐直军就提出来“潇洒走一回”，**我们要敢于超越美国公司，最多就是输，华为已做出这么大贡献了，垮了也无怨无悔。只要努力奋斗就能潇洒走一回，我们要敢于拼搏。大时代变化太快，华为这种后发的优势已开始体现出来，我们要敢于领先、超越、驾驭这个时代。美国怕是有道理的，因为他真正了解华为。**

我们现处在一个自发的、好的历史阶段，如果没有一个很好的调整或推动，有可能我们就会衰落。华为公司经过3-5年整改，如能真正激活我们的队伍，五年后将会很强大，这个强大就证明我们华为“潇洒走了一回”。我们说，“我以今生赌明天，我以青春换此生，不在沉默中死亡，就在沉默中爆发”，何不潇洒走一回！

[1] 获取分享制，指任何组织与个人的物质回报都来自于其创造的价值和业绩，作战部门（团队）根据经营结果获取奖金，后台支撑部门（团队）通过为作战部门提供服务分享奖金。

在海外行政后勤服务管理思路汇报会上的讲话

2013年5月27日

【导读】华为的行政管理部门分安全管理处、行政服务中心、总务处、健康指导中心、生活协调委员会、通讯处、管理处等7个管理单元。每年花费200亿元人民币。

一、重视行政服务管理，提升全球化管理水平，提高干部职级；先称岗位职级重量，后配置干部，让“庙”配上合适的“和尚”。

华为公司走到今天，在研发和市场倾注了大量精力，但还没有完全重视起后勤的保障作用，管理200亿人民币的花费，配置的干部职级不够。今天我们要来调整，我认为片联要重点来抓，目的是要花好行政费用这200个亿。我们去攻山头、抢粮食，抢2000多亿才挣154亿，怎么不重视花出去这200亿呢？将节省出来的钱分给大家多好。

建设行政体系，首先要解决“庙”和“和尚”的问题，我认为要从岗位职级、干部配置两个角度来调整。

第一，先把岗位定清楚，称岗位重量定职级。以前我们有时候忽略行政，把员工级别定得很低，升级的速度也很慢，但实际他们权力很大。

第二，岗位职级确定了，配置干部。我们还要称人的重量够不够，若人的重量不够，片联就要选调一些干部来。以前我是把门封起来，给了你们三年时间去内部提拔，那现在我们就可以从外面抽调一些优秀干部进来。有些曾做过一二十亿工程的老员工，他们现在的职业发展空间可能没那么大了，可以问问他们愿不愿意到行政系统来。

先从海外行政人员的岗位职级称起，片联也要拿出评价意见。比如，我们要把总裁办和行政切开，总裁办是为生产服务，行政是为生活服务，他们的工作到底哪个难一点？这个难一点，那职级要差多少？将岗位职级合理提升一些。提升完后再来确认，现在这个岗位的主管干部管得大家满不满意？问题在哪？有多少问题？这些问题有没有可能得到解决？如果得到解决，那这个人有没有可能就坐这个岗位。如果这个人担任不了，能不能从用服、采购等各种组织中调一个重量级匹配的干部？你们来评价，还是要把行政费用有效管理作为一个很重要的考评依据。

在干部调整配置上，我还是认为行政系统要自力更生为主，外援输送可能会存在水土不服等一系列问题。首先，你们认为优秀的干部，就放下去实践、锻炼，时间证明他是优秀的，就可以做干部；第二，也可以在全公司选拔招聘行政干部，将行政干部职级全公开，哪些岗位是缺口的，大家都来积极应聘。

行政管理部的总部组织，需要是国际化的组织。我们强调机关一定要逐渐走向海外，与国际接轨，没有海外实践经验，不能在机关做主管，可以做职员，这样来推动海外行政服务的改进。而国内几个研究所的行政人员可以在本地提拔，把国内各研究所行政服务管好就行，也不必国际接轨，这就是本地化组织。当然，武工队拿钱是没有野战军拿得多，那没办法，武工队说我也要参加野战队，那你上阿富汗去。

现在行政裁员不是最主要的，要先把漏洞补起来，理顺以后再精简队伍。先把岗位职级提升起来，能干的人哗啦啦都上来了。这次片联座谈会上也强调了，任树录和李杰各有十五个破格提拔推荐权，我们树立个标杆。理顺以后，再对富余的人员进行调整。若人家很热情，平时也很努力干活，主要是缺少技巧。我们能不能搞点培训班？培训后再把他们分到合适的岗位上。岗位职级、干部配置要落实，然后我们才能讲管理方法如何严谨。

现在公司已开始重视行政服务、GTS、财务管理了，所以行政管理充满了机会。要走向光辉的明天，需要大量优秀干部，每个人都可以有所作为！

二、行政服务全方位，同时管理要简化。

对于食品采购，要特别重视食品安全，我主张食品都到超市去买。不要因菜市场的葱价格能便宜一点，就去菜市场上谈判。去超市采购必须刷信用卡，不能用现金，否则从地上捡两个单子就拿回来报销；刷完卡，我们一对帐就能看出来是否是你买的东西，这也简化了管理。第二，鼓励厨师自己种菜，菜可以卖给公司。伙委会来验收，验收之后给厨师补钱，不能无偿拿菜，要提高厨师积极性。简化的很多权利，不是要行政去管理起来，可以模糊权利下放其它地方去管，这样管理就简化了。

对空气、水过滤等费用由行政来承担，纳入公司空耗成本，不是分摊到伙食费里面。我们现在还未全面推行，因为先把自建物业做完估计也需要两年左右。但是像尼日利亚这些水资源明显出现问题的国家，要买欧美的先进设备，对水资源给予保障。

机票、酒店业务鼓励开放竞争的模式。慧通要积极推出优化模式，别人感觉好，才向你靠拢，而不是行政上要求靠拢。在支付末端打通上，我们可以学学携程。携程就是我跟你长期往来，绑定一个有效的信用卡，别人一打电话，根本不需出据任何证明，电话号码一显示就是银行帐单等信息，就可以直接出票了；经过一段时间，你有了A/B/C/D级信用度，A级打进来，你要什么票或者改期，很快就给你，后面才与你结帐。

对待个人帐务，我们不要把财务大平台绑定到末端流程去，强调个人用信用卡付帐，及时报销就行了。财务大平台要及时响应你的可能性是不存在的，而且财务要几千人来审查这15万人，太复杂。前期公司推出了阳光卡，可以改造一下，把订机票、订酒店都改造进去。我们公司报销关联的是这张卡，慧通关联的也是这张卡；个人家庭订票也可以用这张卡，只是不能拿来核销。你说要付100万买一个板栗，那你就付出去吧，回来后大家不承认，100万买一个板栗就不能报销。你们和财务去探讨一下，一定是个人对这张卡承担责任，对支付承担责任，而不是财务审查来承担责任，这就很简单了。

我们的行政管理是比较复杂的，千万不要企图用一种电子工具来覆盖所有场景，最后把管理更加复杂化。电子平台能否可能和慧通网站IT系统捆绑，做一个大一点的公司外网，是一个独立的社会流程，就像新浪网一样，个人对个人的行为负责，管理又简化。不要进入公司内部IT流程，否则又会涉及信息安全、审查等一系列复杂问题；而且流程IT做得又复杂、收费又贵，你们还不如让外包去做。

三、行政部门不是保姆，要做减法，只是给员工提供基本保障。

行政部门不是保姆，你们对员工提供的是一个保障作用，不是把员工的袜子洗一洗。公司员工自己生活是要自理，但自理的生活也可以有方法很轻松，你拿钱出来，让别人提供优质服务。我非常提倡代表处这种团体活动：十几个人租个保姆帮忙洗衣服，一起凑钱给小费。因为每一个员工都要有感恩之心，不是人家给我们服务了，我们就趾高气扬。我们可以设立一些优质的样板点，让员工舍得来花钱。

我们要解放责任；要做减法，明确我们做哪些保障。在社会资源丰富的地区，生活类业务要提倡自理，逐步推行货币化。我曾听说一个代表处换灯泡的事情，一个男孩子居然写了十几个邮件要求换灯泡。一个灯泡就一欧元，他自己换这个灯泡，一欧元就是他出了，所以要叫工程部来换。而他写这十几个邮件，已耗费了我们多少工时、多少工资？行政大多数都是小女孩，又换不了灯泡，于是就找工程部，实际上换一个灯泡的价格就成了几十欧元。都是搞工程出身，怎么就换不了灯泡呢？我们要制定严规则，确定哪些规则是员工出钱，员工不出钱、赖帐，公司予以垫付，垫付的过程中公司要收取手续费。我们要的是要上航母的疯子，不要指望斤斤计较的人能做成什么大事。

别把事情想得太复杂，也别搞得太繁琐，贯彻不下去，其实最后是不美好的。河流最简化，呼噜呼噜就流到大海；若我们就是要把河流从长江弯到黑龙江，你看那是多么复杂。你们这个汇报总体还是很简化的，要去认真推行、提高服务效率！

财经流程建设向任总汇报纪要

2013年6月27日

【导读】此时，华为“云、雨、沟”的管理体系基本形成。IBM在华为推行变革也进行到15年，成百上千的专家呆在华，每小时的费用是300-680美元。有人抱怨费用太贵，任正非说：“你真傻，你一小时付680美元，人家把30年的知识教给你，你打个折扣，别人教你3个月的，哪具划算？”

一、流程建设是规范作业的前提和基础

- 1、我们与西方公司合作了很多年，这些顾问给我们传授的是真经，但我们没有把这些真经融会贯通，从宏观到微观共同对经营产生作用。
- 2、香港在过去100年的发展中，真正把西方的管理体系融会贯通，并内生成规范的管理机制，这对推动中国的开放改革起到重大作用，这就是一条条“沟”。
- 3、公司的管理哲学，就是天上的“云”。管理哲学、战略诉求、行业环境等内在及外在因素，共同形成了牵引公司运营的“云”。云下的雨，流到沟里，保证执行的准确度。
- 4、“云”总要下点雨，这些雨沿着“沟”流入大海，就完成了水的循环。“雨”就是公司的经营活动，有业务活动，也有财务活动；在“沟”的关键节点上，还有财务的监控活动，水要沿着沟流，还要保证速度和质量。
- 5、财经支撑活动和监控活动共同构成了集成财经能力。

二、提高流程的效率与效益

- 1、既要有全球化流程，也要有本地化流程：全球流程表明了管理意愿、战略诉求、风险偏好以及关键控制要求，牵引业务的方向；本地化流程关注在当地遵从及合理适配方面，支撑一线的日常作业活动。
- 2、提高流程的效率和效益，要从以下几个方面入手：

(1) 本地化适配：

流程是支撑业务活动的关键。基于当地法律、岗位设计行业习惯等要求，开展全球流程的本地化适配工作，保证了流程的可用性及有效性。

(2) IT固化：

流程遵从前提是IT固化，只有把流程中的每个控制点以IT形式固化下来，从“人的控制”到“系统控制”，就能极大地提高流程遵从率，也正向促进向下授权。

IT的开发，是要基于政策、流程、关键控制要素等，IT做为使能活动，不是简单地使业务能跑通，而是使业务沿着流程、规则正确地跑通。

(3) 积极授权：

流程被IT固化，流程中的关键控制点就形成了稳定的、相互制衡的机制。在这个背景下，业务授权可以积极推进，让真正明白业务、掌握信息的人，拥有决策权。

三、授权

财经授权文件，在7月1日上网发布，这次授权体现了几个方面的变化：

- 1、接近80%的财经决策权力下授到BG及区域CFO，集团财经仅保留20%的权力，主要涉及资金及预算管理的事项。
- 2、绝大多数财经事项可在三个作业层级内闭环，仅有极少数的财经事项需要在五个作业层级内闭环。
- 3、行权监管：
 - (1) 有了授权，就要有相应的行权监管，自由总是相对的。

(2) 机关行管组织要转身做赋能、培训及监管。替业务做决策的婆婆，是没人喜欢的，但支撑业务决策的能力中心，保障运营安全的行管组织，是业务决策者所需要和依赖的。

4、并行作业：

以往审批事项采用串行作业的方式，从代表处、地区部、BG、机关财经，层层上报、环环审核。本次财经授权文件中，有部分业务已采取并行作业的方式，代表处直接发起申请，报集团财经批准。地区部、BG仅作为被知会方，集团财经完成审批后，代表处将相关结论知会地区部。

5、基于场景赋能：

(1) 流程文件是理论化的，特别是专业流程，很难让大家读明白。在流程文件中，应有场景描述，每个具体作业的员工，只要对照场景，就能知道自己的输出和输入是什么。

(2) 比如，收入确认的会计政策，我们不需要所有行销及客户线员工，都是会计学专家，也不需要他们都能正确理解收入确认的四条理论。基于所有业务场景的收入确认字典，正好帮助大家以最简单、最方便的办法完成收入确认活动。

(3) 知其然，才能知其所以然。很多岗位仅仅需要“知其然”，现在从理论、政策到操作细则的赋能，是让“知其然”的岗位也要“知其所以然”，耗散了不必要的能量。

6、谁决策，谁当责：

权责对等，决策者要对决策承担相应的责任。如，流程及政策已经明确规范了本次签约路径及行为方式，但是子公司往往视而不见，造成了潜在的PE风险，这些PE风险的损失就应该由当地经营团队承担。

7、专家授权：

专家不是顾问，既要给出专业意见，也要做出相应决策，并对决策的结果负责，这才是专家。以往，专家只是给出评审意见，行政主管做决策和判断，这就使得评审和决策两层皮，谁也不对最终的结果负责。

四、财经管理纲要

1、沿着IPD、LTC等主干流程，来识别其内在管理的本质和内涵，这些本质和内涵以哲学的方式呈现，这就是财经管理纲要。

2、财经管理纲要，应回答“云、雨、沟”的关系，这个生态系统就是公司的运营管理机制。

3、埋头苦干，是搬石头；抬头看路，才是修教堂。一把手要把工作重心转到“抬头看路”，理解业务、理解战略，才能真正建立一个符合公司期望的组织。

要培养一支能打仗、打胜仗的队伍

——任正非在2013年三季度区域总裁会议上的讲话 2013年7月19日

【导读】任正非有一次在接受记者采访时说：我们还是一种为社会贡献的理想，不是为权力、金钱来接班，而是为理想接班。只要是为了理想接班的人，就一定领导好，就不用担心他。如果没有这种理想，当他捞钱的时候，他下面的人很快也是利用各种手段捞钱，这家公司很快就崩溃了。”任正非深知，当物质极大丰富以后，需要用使命来打造一支能打仗打胜仗的队伍。

一、片联的首要任务是不拘一格地从有成功实践经验的人中选拔优秀专家及干部；推动优秀的、有视野的、意志坚强的、品格好的干部走向之字形成长的道路，培养大量的将帅团队。

片联的任务及职责，已在有关的文件讲述了，这点不再描绘了。

我们一定要在主航道上，放开员工的主观能动性与创造性，让优秀的员工有快速成长的通道。我们坚持以责任结果为导向的考核机制，在一个稳定、简洁、透明的价值评价体系下，评价与识别干部，切忌主管感情用事。我们要敢于破格提拔、使用有突出贡献的专家及干部。天将降大任于斯人也，干部要严格自律，英勇奋斗。

我们强调每个人都要自己审视自己，自己评估自己，选择合适的可贡献出价值的工作岗位。干一行，爱一行，专一行，以贡献来计报酬。只有一批确有突出贡献的人，才走上之字形的成长道路。也是在他们自愿的情况下才培养他们，为走上将来成为“航母舰长”岗位的职位轮换。为什么要自愿，他们要去踩地雷、爬雪山……，经历千辛万苦，未必能当舰长。为有牺牲多壮志，敢叫日月换新天。

全员走上岗位轮换，是低成本。片联要推动优秀干部的轮岗调配，以激活、均衡各组织的竞争力。

我们正在走向制度化、流程化，我们不仅要培养熟悉这些业务的金种子，并让他们开花结果，走上各级管理岗位。我们也不能为流程而流程，僵化的运营，流程是为提高解决问题的效率而服务的。我曾经讲过，主流程要清晰，末端系统要灵活开放，这应是一条原则。

而且也要注意保护有经验、有贡献的干部。他们都是公司的宝贵财富。

要关怀员工的身体健康，要关怀在艰苦岗位及艰苦地区工作的人的工作与生活保障。

我们要想到几百年来，从欧洲到亚洲的航道上，不仅长期经历海盗的袭扰，而且在风暴中的沉船超过350万艘。想想我们的丝绸之路，并非丝绸铺成的路，充满了多少艰难困苦，忍受着多少干渴，劫匪的肆掠，沿途累累的白骨。没有这些海上马车夫的牺牲就不会有今天欧洲的繁荣；没有那些冒险西行，穿着草鞋、布衣的中国先辈，就没有我们今天的开放、富强。我们今天同样会碰到今天的困难，我们不因困难而不前行，为什么不可以潇洒走一回呢？脚踏着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，我们诚实，我们向上。在前进的路上，不要忘了多少华为人的“牺牲”，不要忘了任何一个默默无闻奉献过的人。

二、公司战略要聚焦到大数据流量的主航道上，不能持续投资的项目，坚决不投资，避免分散精力，失去战略机遇。

我们只可能在一个较窄的尖面上实现突破，走到世界的前面来。我们不能让诱惑把公司从主航道上拖开，走上横向发展的模式，这个多元化模式，不可能使公司在战略机遇期中，抢占战略高地。我们的经营，也要从过往的盲目追求规模，转向注重效益、效率和质量上来。真正实现有效增长。我们对非主航道上的产品及经营单元，要苛以“重税”，抑制它的成长，避免它分散了我们的人力。我们在市场，要逐步学会抢占战略高地，从上向下辐射的市场策略。当然，我们得有相当“高”的产品及服务，才有高地之说。同时，没有质量好、成本低的中低端产品，包围占领山脚，就形不成规模利润。伴随这些业务的成长，人才要更快地成长。

三、信任不等于不要监督，监督也不等于不信任。

业务主管要对流程遵从负责，要保障业务数据准确、及时、规范，并约束部门不做假账；并具备基础的财务管理能力，及承担监管的责任。业务数据的不准确，不规范，都将导致我们无法形成正确的财务报告。财务要表彰服务优良、坚持原则、而不僵化教条的干部。

我们还要进一步地让贴近客户的团队更有权利，只有这种灵活机动的战略战术，才有利于提高客户满意度，有利于成功，有利于干部成长，有利于效益的增加。当我们权力前移，当然监管也要前移。权力的自我监督融合在业务流程中，稽查实施过程监督。保持权力行使的有利、可靠。我们的子公司董事会[1]也正在成长，为促进进一步放权做好准备。一定要让经营体自如，不妨害他们的正常业务，又要实现有效监管，这是一个很难、很有水平、很有挑战的事情。

应对当前经济危机的风险，我们唯一的办法是提高各经营单位的效益，否则我们不能面对两、三年后可能的大危机。各级干部都要想一想，发不出工资的局面是什么样子，就不会对公司的政策抵触。

在重装旅集训营座谈会上的讲话

2013年7月23日

【导读】战略预备队是华为的“能力交付平台”，华为大学是“教学交付平台”，HR是“任职交付平台”。

重装旅是公司的战略总预备队，担负着传递技术、管理和输送人才的任务。在公司是两个BG共建一个重装旅；各地区根据合适的情况，建立不同的重装旅。“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，应该是重装旅重要的口号。在当前以利润为中心的管理下，各区域、各代表处站在自己的利益下，疏远了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的文化。重装旅要担负起这个文化的传承来。

一、不仅要有抢项目的重装旅，更要建设好交付、服务和优质财务管理重装旅。

随着公司越来越走向高端，重装旅不光是抢合同。要完成端到端交付，以及长期服务队伍的培养。高端设备的交付、服务、财务管理都要提到战略高度来培养人才，目前我们在交付和服务方面还比较薄弱，停留在技术，没进入到商业层面。这次IP重装旅集训营只有五个人来自交付和服务，人数比例太少，也没有来自财务的人员。你们要把管理方法传帮带，赢利都不会，你传什么经？一出问题，全球要同时抢修，现在是否已建立起抢险救灾的队伍，交付和服务人员够不够？交付、服务以及重要问题的抢险救灾都应纳入系列化建设来，人力资源预算也不要僵化。还是强调要有实践经验的人到交付领域，若是新员工，他有很好的理论，但最大缺点是完全不知道执行合同的交付场景。

重装旅、重大项目部、项目管理资源池，是公司的三大战略预备队，要重视后备队伍建设，做好继任计划，源源不断的输送人才出去。重装旅实际也是一个培训中心，不仅是传递技术、产品的过程，也是传递管理和方法的过程。把我们培养的优秀干部下放到基层去领导作战队伍，让基层优秀分子流进来，包括交付、服务、财务等进入管理，在各个环节都循环滚动。在重大项目执行之初、之中、之后，还需要临时巡视员、观察员来参与。希望各地区部的系统或项目主管，通过观战，把项目方法带回去，也希望越来越多新人能加入到战斗中。什么叫新人？某个地区部主管来这里参加几个月的项目，就是自己在实践，我们通过这个方法建立全方位人才结构。但各部门也不能教条主义执行轮岗，首先要自愿，不要强迫不想当将军的人岗位流动。我们为了培养航空母舰舰长，需要大家有丰富知识，但有些人不愿意做舰长，不想当将军也是好兵，那就做好本职工作，当好职员，职员岗位不需要轮换，应该是干一行、爱一行、专一行，挣的钱跟自己比也是满意的。也希望通过你们要关怀员工，如果员工身体不好就让他少干活、多休息，还要把他从心里讲通，少干点就少拿点，为什么非要把所有人往将军的路上赶呢？

重装旅要多总结案例，作为内部培训教材，指导后人快速成长。现在是信息社会，知识很重要，更主要还是视野。其实我自始至终认同美国兵比我们厉害，所以要把经验写出来，年轻人看了案例，上战场再对比一次，就升华了。电视连续剧《大工匠》里面的老师傅被称为八级工，拿锤子“铛”敲一锤是经验，但敲一百锤没有上升到理论高度，还是经验。我们有理论的人，敲一两次马上就明白怎么回事，这就是区别。现在你们要善于把经验写成案例，否则做完了沾沾自喜，经验还只留在你一个脑子里，没有传承。每个离队的人都应有一篇心得，传承给后人。我们管理走过愚昧无知的道路，通过反复讲道理、反复向西方学习，终于会管理了。但现在没人去讲道理，只会敲键盘，将军成长的难度就更大，所以要善于总结案例。树碑立传，项目总结要有个人著作权、落款权，计入光荣史，也是一种激励和荣誉。

写案例是组织行为，将军都是自己悟出来的。你们说将来要培养出一流专家，毛泽东、邓小平是谁培养的？没人培养，是他们自己悟出来的。所以你们在贯彻指引项目中，其实可以去深入了解、调查，然后再逐渐整理成表格化。总结就把思维之绳打成一个结，结越打越多就成了一个网，网越大就能网住大鱼。怎么织这个网呢？要靠自己悟，没有老师能教你。

二、企业网要聚焦在两三个关键行业，首先保证高质量，建立起品牌。

企业网比电信运营商工作难度高，关键是要先要把自己做强，保证高质量。我们做电信行业已经二十几年，今年运营商BG能取得这么大成绩，跟我们多少年来表现有很大关系，外界已认可信任我们，但目前企业网还建立不起这样的品牌。品牌的核心就是诚信，脚踏实地做好每一个点，然后口口相传把品牌建立。真正的品牌是通过员工的行为来实现的，所以企业网要走过一个艰难困苦、张扬自己的年代，努力去让自己变得可信任。目前我们只是打了一两个胜仗，还有好多新土地要去开发；我们的设备未经过长时间考验，在全世界布了非常多的点，其实是把绞索套在自己脖子上，若

某天瘫上两台设备，在全世界臭了，可能就卖不出了。我们的设备要向日本、德国家用电器学习，做到硬件不怎么维修，降低维护成本，那就是很大成功，但现在还做不到。公司考虑在日本和德国建立测试能力中心，让世界上最挑剔的人测试最好的设备，提供世界顶尖的服务。

企业网不可能在很多行业上都成功，要聚焦在两三个能弄明白的关键行业，容易树立品牌和价值。比如对于金融行业，可能是先突破传输以及盒子类产品，而不是解决方案，因为怎样都赶不上IBM对银行的理解。如果想有所突破，从研发到交付团队都要好好研究一下，能否做IBM以及这样的大金融集成商的配角，如何去做？IBM在金融、保险、旅游方面把世界都占光了，若我们真能做IBM、大金融集成商的配角，将盒子卖出去，那全世界市场将有多大，而且与IBM又不产生冲突。我们目的是要赚到钱，华为公司不可能在每个山头都红旗飘扬。

我在片联大会上就讲到，公司战略要聚焦到大数据流量的主航道。第一，高端产品（包括数通）要敢于抢占战略高地，从上向下辐射，高端产品不要卖得那么便宜。以前我们是农民，从下向上打，员工加班加点、艰苦奋斗，用低价格破坏了世界电信市场秩序，伤害了竞争对手。成功了 we 想赚钱也是不可能的了，所以要改变现状。第二，中低端产品一定要保证高质量、低成本，要把山口山腰围起来形成规模市场，而且质量要做到终身不维修。我们现在还不清楚社会需求流量会有什么变化，未来管道整体结构设想也还没有清晰化，只是认为现有管道可能会越来越挤，未来还会变得很粗很大，所以华为还是坚持做优秀的管道设备供应商。如果十年后大家还想做一点事，那跟我去种地，种地风险最小，搞一大块地种上树，每年看到利息在涨。否则做别的事风险越来越大，越来越不是小公司能成功的，这个世界开始在走向垄断。谷歌这些大公司也在走大流量，但他们走的是搜索引擎，我们走的是建立管道。我们在主航道上要放开员工主观能动性和创造性，要敢于在主航道上创新。

高端研发不能急功近利，要扎扎实实的。若做出来的产品架构不是很合理，还要推倒重来，花费时间更长。公司为什么要减研发费用？因为看到研发太铺张浪费，以前公司不管盈亏好坏，都要保证12%费用给研发，拿着钱就乱设项目。去年公司开始改变，主张纵向发展，不符合主航道、不能持续投资的项目，坚决不投资。过去不仅前面投资浪费了，还要损失几十亿去一个个关闭。你们希望增加研发预算，可以写报告说明理由，说服财委会给你放开费用。

三、公司正在准备改革，将思想要变成行动，需要大家一起来推动。

我们不知道未来什么样，但只是告诉你，公司正在准备改革。胡厚崑在干部大会讲话“我们未来的战争是班长的战争”[1]，就是信息化作战，作战单元在前端，保证灵活机动的战略战术。

将来我们要把指挥炮火的权力下放到最基层，作战单元是项目。我们正在大规模建立子公司董事会，通过很多老资格员工组成董事会，对项目实施一些监管。

要重新定位作战团队，提高面对客户的职位和职级。企业网客户线人员级别低，客户官都很大，中国银行行长不一定比运营商老总官小。按今天华为金字塔型人才结构，到客户界面肯定是幼儿园级别。客户绝不是只懂技术，应该是政治、经济、文化什么都懂，这些人员去和银行老板交流，一定是不对称的。思科早年建立起来的队伍很优秀，使用美国方法，能与客户之间良好沟通。我们一批中国农民，还把与客户沟通的人员级别定为葛二蛋这样的民兵水平，客户怎么能接受？所以我们要改革，全方位解决问题。根据客户对象组成面向客户端的铁三角，包含哪些角色，每个角色应定多少级，最后定到机关，那么前端的人不一定是塔底。如此调整，不仅企业网，包括运营商也好做多了。

我们也会改革人力资源机制，要让作战平台升级速度快于二线平台。首先，我们推动全球化薪酬结构。第二，我们也要改变激励机制，叫“获取分享制”，获得成绩就应得到奖励，几年后能够真正生根开花。第三，现在已公开了岗位职级，大家都可以发言讨论哪些地方还不合理，我们去合理化调整；接着将公布个人职级、绩效考核，公开对你的绩效评价，不公平可以提意见沟通。第四公司很快会公布内部人才市场政策，鼓励人才内部自由流动。第五，片联“不拘一格选人才”，推动有前途的人走“之”字型成长道路，走向将帅团队，让能创造价值的人更好地担当起任务来。

我们不能忘却历史上的英雄，特别是那些默默无闻的英雄。我们要回溯历史，看看对谁还有不公平的地方。你们认为对哪一个人不公平，就站出来给他写报告，别人不表彰，自己给他发个奖，贴在心声社区上。这种呼声一定会震撼人力资源系统回溯过去哪一点做得不对，让员工感到温暖。你们不帮他陈述，他又悄悄不吭声，我们怎么知道他的成绩。回溯历史只会焕发起今天的员工更大干劲，而不是忘却历史英雄，我们去开创激动人心的未来。作为英雄，也要理解有时候会受委屈，要看到明天的光明，金子最终不会被埋没的，可能将来在新创造出的环境中，对你的评价还要跳得更快些。

思想到行动最终实现需要一个过程，要改革十五万人的运作管理机制，只可能一点点慢慢改变。轮值CEO是越来越明白，相信他们的改革一定会使你们满意。这些改革不是仅靠上面的英明政策，还需要靠大家一起来推动。你们认为403政策很好，我们不能保证现有政策一直不变，任何东西僵化都不符合与时俱进，但我相信会越变越科学合理、越利于产出人才。

四、团结一切可以团结的力量，正面进行市场竞争。

我认为思科还是一个伟大的公司，至少当年ITU国际电信联盟决定全世界潮流走向ATM道路时，只有思科走了IP，走出了今天的灿烂辉煌，我们要看到历史。第一，坚持实事求是，不攻击思科。在中国土地上，我们要控制，不去说多余的话，不要说我们的设备比思科安全，也别往思科身上泼脏水。第二，坚决不要炒作信息安全。如果过分炒作，我们出口的产品都会受到影响，卖不出去，就不能超越思科，该挨饿了。要淡化信息安全，这是美国拿来封我们的一条路。其实安不安全是使用的问题，比如枪是铁管子造的，枪不安全，不能指责造铁管的人，关键是使用枪的人。我们只能管好自己的看法，管不了别人，不要总是记着去打别人，忘记自己的进步，这最不值得。

借目前机会，努力扩大北美的企业网和数据产品销售。我们数通产品知名度最高的地方就是美国，家喻户晓，美国政府、情报局所有机构都在拼命帮华为宣传，他们说华为对美国有威胁，是因为华为比美国公司做得好。思科的解决方案做得比我们好，我们只是强在一个盒子，所以不主张在美国市场面对最终用户卖低价和思科竞争，我们也卖高价。我们去帮助将美国政治家和思科辞职人员组合起来，形成一个团队去挣钱。美国政治家组成各种集团、系统集成商，帮我们化解在美国的矛盾，他们带领思科辞职人员把我们的盒子卖出去，多赚中间差价。命中注定我们只能磨豆腐赚小钱，至少在美国。盒子因为是批发，可以低价，让盒子价格保持盈利合理，而让合作伙伴多赚些钱。

别的公司是“以人为本”，我们是“以奋斗者为本”。我们不通过垄断，扩大市场是靠战斗抢回来的，所以我们分给的是奋斗者。我们的政策是开放的，只有团结越来越多的人，才会做越来越大的饼。只要你努力，分到的饼只会增大不会减小，不会因为别人进来两个月，就把你的饼抢走了。我们如果是这样的开放心态，还会做强！

我们有雄心壮志，也想潇洒走一回，这都是好的，但还是要踏踏实实。华为公司要开放，是要经得起批评的，外面有一些书写华为不好，我们也很赞赏。如果光听好话，终有一天会被麻醉垮掉，只有知道哪里不好，才会去推动改进。我们要团结一切可以团结的力量，因为一群农民独自去参加现代武器战争是不行的，华为公司从来不提“原装的革命者”，英雄不问出处，遍地英雄下夕烟！

[1] 如何理解“班长的战争”？见2014年9月23日任正非《在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话》

在GTS客户培训服务座谈会上的讲话

2013年9月4日

【导读】2013年9月4日，任正非与GTS客户培训服务业务部、企业业务认证与培训部部分员工座谈，梁华、任树录一同参加。

一、我们要解放思想，向网络学习、向社会学习，加强自己的开放性，办开放式大学。

美国有个网络大学，叫Coursera。胡厚崑跟我说了，它把哈佛等世界名校的人都吸引进来做教师，开展网上教学，非常厉害呀，现在在网学习的人数非常多，学生觉得它比任何一所大学都强。培训还是要对标美国，真正比较开放的还是美国，你们要看看他们的办学模式是什么样的。我们任职资格是英国模式，薪酬走的是美国路，为什么培训要倒回到欧洲去？要对着美国的培训方式，使自己的培训发生变化。

你们的思想还要解放，你们现在的E-Learning就是中国式的网络教育。我们一定要学习它用社会最优秀的资源来建立培训资源池的模式，而不仅仅是用华为在编员工。每一个人能够给别人分享精华的时间，可能就是短短几年，我们的网络可以帮助优秀社会资源实现分享。网络要帮助社会优秀资源与大家分享他们人生最精华的那一段，要让他们成为我们的网络教师。

以前我们公司很小的时候，我请了一个美国人来中国来讲课，来回费用我来出，讲课100美金一个小时。两口子兴致勃勃来准备赚大钱的，讲了几个小时，发现讲不下去，后来我说咱们喝茶座谈一下也算钱，才让他们赚到了一点钱。其实人生精华就那么一点点，就那么两三个小时，我们就买这两三个小时的精华课程，网络大学就一定要开放。

你们在座的谁用携程，你们谁是它的用户？我认为慧通公司的高端人员不要用公司的订票系统、酒店系统，什么系统都不要用，然后你们就去用携程这些社会资源，机票老是故意改票，酒店一会取消一会订，你在使用他的过程中，自然看到人家是怎么管理和服务的，人家比我们的酒店机票系统做的好，我们自然就要向他们学习，对吧？我觉得我们华为公司有点封闭、落后。所以我们要向网络学习，向社会学习，加强自己的开放性。

比如，你们这个网络大学在学员之间，学员和教师之间，还可推广微博学习圈。这样的话，学员在一个圈一个圈中互动，比单纯的教师与学员互动还要好。因为教师互动是教师与教师、教师与学员两方面的，我们增加一个学员学习圈，等于是3点来支撑这个平面的，应该会比光给教师互动好。学员在休息的时候边喝咖啡边讨论、学习，把课堂讲的东西搞明白了，他们这就是一个学员学习圈。

另外，如果你让我做教师，我可能也不行。我至少需要有两个学习圈：一个是教师面与学员的学习圈，另一个是教师和公司研发互动的圈。我可以这边按一按鼠标，在与研发的圈提出问题，那边我给学员的圈还在讲，等到研发的圈答案来了，马上我就可以接着讲。再比如，我是前线搞交付或者是搞维护的人员，我遇到个事情搞不明白，就到网上学习圈一发，然后不到一分钟，研发的人立即就给我回了，告诉我这个是啥问题，该怎么处理。希望你们把这个学习圈搞起来，并且你们做为版主，有审批权，要确认他是不是这个项目的人员，认证好了以后就像社区，交友圈一样，它是一个学习的圈。

二、建立教学平台，做教学组织者，吸取社会资源分享其最佳价值。

社会是在不断滚动更新的，你看客户中有优秀的教师，社会上也有优秀的教师，教师资源是滚动的，学校的这个资源池也是滚动的。瑞典的人可以去辅导拉丁美洲的人，这个问题让这个人去辅导，那问题让那个人辅导，这就是电商的交易模式。

我认为世界上最伟大的学校是洛桑，洛桑学院总共只有二十几个教师，但却是世界排名第三的学校，就是因为他用的全是社会资源。我一直主张华为大学向洛桑学习，华为的培训中心主要是教学的组织者，既要有少量的核心讲师，更要大量的吸引使用社会优质资源，社会既包括培训中心之外的整个华为公司，也包括华为公司之外的整个市场。我们要改变教学方式，吸引社会优质资源做我们的网上教师，这就是虚拟教师。客户的工程师在机房里工作，对机器的了解甚至超过了我们，只要通过我们的认证，他就可以来讲课。你今年当了辅导教师，不等于明年你还能当教师。证书到期了，还得重新爬一次“格子”，爬一次“楼梯”。你原来爬到“一楼”了，再往“二楼”爬，又要考试。考成功了你去辅导别人，就会有更多的人来挤着分享，我就挑几个最优秀，我把他们所有的优秀资源加起来形成我们这个大学。

慢慢的，我们的培训中心应该是教学的组织者，而不是教学的承担者，跟华为大学一样的，我与华为大学教育学院座谈会的纪要也是适合你们的。我非常支持洛桑学院的方式，是因为他大量使用了客座教授。而大纲的连贯性、课程的简要性、教授与讲座的连接，这就是我们教学组织者要起的作用，所以你们建设这个网络大学还要更加开放思想。

三、建立教师队伍的内部交换和外部交换机制，选拔最优秀的人才来培养更优秀的人。

教师队伍是很重要的，教师不能包打天下一直教下去，每个人可能只在人生最辉煌的某一段时间是适合做教师这个职业的。当培训业务赚的钱多起来，就会有更多兼职教师进来，有兼职教师进来，也就用不了那么多自己的教师了，他们可以到前线。参加项目，去循环提高。

如果实现了新的教学管理模式，你们应该有三分之一的人去前线实践。你说你不是挺能讲的嘛，人家说，你看，你的学生好多都当将军了，教师你为什么当不了将军？学生也给教师说，我们当将军都是听你的课成长的。教师说，啊？我的课还有那么大的作用，我就是当不了将军的，很难有教师当将军的，其实就是因为教师缺少实践。你看，教师自己都没有搞明白，他最大的问题就是缺少实践，一个人如果没有实践，很多东西绕半天弯子也讲不明白。华为员工做教师会有一个问题：他可能前进几年，就搞不动了，结果学生渐渐超过教师了，那么超过教师的学生就可以作教师。那么，你应该让教师用三分之一时间在基层参加项目实践，丰富他的知识，然后就用他实践来的精华赚钱，并把赚来的钱分一部分给他，这样就能吸纳社会上更多的人来这里。我不要求你们对公司的方向错误负责，那是战略问题，但如果公司做错了，你总要搞明白是咋回事，你能把错的讲明白了你也就是好教师。这就要求你这个客户培训中心教师一定要与我们公司内部咨询队伍的要求一致，能轮换、能循环充电，就像手机一样循环充电。充不动了就要从教师队伍出去，我们必须强调用最优秀的人才来培养更优秀的人，所以还是要有内部交换和外部交换，这个交换机制要建立起来。

四、抓住培训价值链循环，推行获取分享制，增强组织张力、形成朝气蓬勃的氛围。

我认为成为我们的教师也需要认证，认证也可以收费，教师这个费怎么收呢？教师在参加认证期间，我们给他提供了辅导，我们跟他收钱。然后学员听课交了钱又是交给我们的，我们就再转付一部分给这一位教师作为课酬，这样我们充分发挥了组织张力，实现了价值循环。客户工程师来做我们的教师，认证完了后，可以按照划片的方式，给他一个区域，他就类似于这个区域的“代理”，在我们这里赚点小钱，然后赚赚，就跟教育局长差不多了。我们培养的教师跑到别处去讲课，我们不是傻冒吗？

所以，你们要通过获取分享制把内外部最优质的资源搞来，我们公司内部还没有这种致富模式。客户培训部你们出去讲课是不是人家也没给你们钱，是不是讲完了回来写个考核、考评，然后给2毛钱奖励就完了？现在看来我们对教师也没有正确的激励机制，所有培训我们都是明码标价，明码标价就是获取分享制。我觉得像技术培训以外的专业管理，如领导力这些什么都可以外部提供。

那么该如何评价培训效果？同样的土地，为什么种出来的庄稼是不一样？首先是农夫不一样，“农夫”就是你们这些教师，耕地、刨地；第二个是种子不一样。比方说“种子”就是我们的学员。农夫以什么方式来循环提高自己的技能？种子以什么方式来实现自己的价值？就是要看将来你们的价值循环，如果你没有这个价值循环，光是一个路标式的发展，你还是一个散射型的组织，不是一个闭合型的组织。散射型的组织就没法评价最后的结果，就像你现在没有办法评价你的培训的结果是什么了，你现在没法告诉我，你的学员中有多少当了总统，多少当了局长，多少人最后支撑了我们创造3千亿美元的价值？所以你要看看，培训对学员的业务产生了多大支撑？教师的循环、学员的循环、各种的循环，你一定要在这些循环中抓住最重要的一环，这样的话你才能形成一个朝气蓬勃的气氛。

培训收费是一定要的，桥归桥、路归路。这样培训才能自我成长。无论谁在你的网上学习你都要收钱，包括华为的员工。因为华为员工上班拿着工资还免费学习，这不是休养吗？这个要向陈海燕学习，她会收钱，也会用钱。当然，你们不要收那么贵，网络课堂要分时段开放。比如在中国晚上7点以后可以免费或者低费，上班的时候加十倍二十倍的费用。员工上班时时间要干活，你怎么老来学习？这个费是可以调整的，用个服务器对每个国家进行时段管理，原理跟电费分时段收费一样的，这样鼓励大家利用业余时间来学习，而不是用工作时间来学习。

我们的客户培训是建立在长江的主航道上，为了我们主航道的运用而存在的。对主航道中的客户，我们可以价格低一点，在主航道以外别人也想上来，为什么不可以开放？可以贵一点，最终你们就是要像漫水一样渗透到所有领域去。

我们办学就是要桥归桥，路归路，一定要收到钱，然后一定要给著名教授钱。这样的话你就可以用黏合剂把最优秀的资源粘合起来，这就是你办学的价值观。你们是要靠本事去挣的，挣来了钱，扩充服务器，扩充教材文本，扩展经营管理模式。钱要赚的多，还要花的多，平衡了才算水平，剩一大堆钱，说明你还是没有张力。

五、华为的培训服务要专科化，不要全科化。

不要把华为的培训中心全科化，我们应该是专科化。我们有非常多的课程，客户愿意学啥就学啥，不学就不学。大多数我们的客户都是受过全面教育的人，我们不能再按传统大学的全面学习方式来。我们提供基本方法课，学了我们的这门课，应该能做到举一反三。刚才你们说帮客户弥补很多不足，不要这样一个人一个人的帮他克服短板，我们不是要在一个电信领域把学员培养的什么都会。这就是中国的教育，中国的教育是要孩子一定要全面发展，为什么？因为你将来要当市长、当省长。问题是，到时没有那么多市长、省长给你当，多数人都是做一个普通工作的，怎么办？所以，我只学那一点就行了，不要学那么多。遇到往上走的机会怎么办，到时再补。中国有大量的成人教育机构，我将来要升什么职位了，我就去补什么知识，我没有升何必要去补？小孩子就快乐的学习着，而且个性、天赋发挥了，天才还产生了，所以我认为你们现在这个学习方式还是有问题，你们还是传统大学的学习方式。

在工作中，大家是合作起来什么都会，每个人都在发挥自己的长处。客户来你这个地方学安装调试，那该学什么就学什么，学出来就行了嘛。你们不要做传统大学，传统大学是把一个人培养成全面人才，没有必要。我们是专科制，你选学一两门课，你学明白了，会举一反三了，就去做你的事。所以，如果你们还是一个全科，办的太像一个大学，那就不是我的目的，要办的不像个大学才是我的目的。

你们一定不能因循守旧，你们今天走的是很好的，我不否定，不是说要推倒重来，但我们能不能在当前基础上向网络学习、向社会学习、加强自己的开放性，在往前走的过程中一边走就一边发生变化。这个华为客户培训学院或者工程学院应该有个名字，叫啥名字你们自己取，然后在杭州注册，要取个好听的名字，要有张力。除了名字，这个学校还应该有个校训，说明你们的宗旨。抗大的校训很好，黄埔军校的校训很好，西点军校的校训也很好，我现在不敢肯定说这些个校训是不是影响了整个结果：黄埔的校训是不是形成了北伐的阵营、抗大的校训是不是形成了共产党能占领全中国的队伍、美国西点的校训是不是支撑了美国成为世界霸主。但你们还是应该有个正确的校训，一定要有正确的教师循环管理方法。从现在来看，你们已经打了基础，但是你们迈向未来的思想方式还是不明确，没有那么活跃。希望你们把朝气蓬勃在学院长期保留下来。

最好的防御就是进攻

——向任总汇报无线业务会议纪要 2013年9月5日

【导读】“一杯咖啡吸收宇宙的能量”第一次在任正非的讲话中出现。这是任正非鼓励内部高级干部向外部学习的一个方法。为什么是咖啡不是茶呢？这是一个形象的说法，在国际会议中间休息时，端杯咖啡到处乱晃，碰到什么人就随意交流几句，不经意中获取别人的思想。茶更具东方韵味，而咖啡是世界文化。

一、最好的防御就是进攻，要敢于打破自己的优势形成新的优势

网络将变得越来越扁平，越来越简单，宽带很宽，接入网络会像接自来水管一样简便，Bit成本将大幅降低。未来面临的是超宽带后还有什么带，竞争到底是从室内走向室外，还是从室外走向室内，这条技术路线没有人知道。但可以肯定的是美国不会甘于输掉，美国执意WiFi全频率开放的目的还是为了从内往外攻。漫游问题一旦解决，华为的优势就不一定存在了，这是我对未来的看法。爱立信是一面旗帜，它要维护旗帜的威望只能从外往内攻。华为不是旗帜，不管是左手举旗（从内往外攻），还是右手举旗（从外往内攻），都是很灵活的，最后不管哪一头胜利，总会有华为的位置。也许将来是内、外方式融合。

美国是一个伟大的国家，它的力量非常强大，我们要重视它对未来标准的认识。如果美国不用TDD，它就不可能成为国际标准；如果美国推动WiFi，WiFi就能进攻这个世界。美国还是一个创新力井喷的地方。美国为什么能形成创新的土壤？第一，美国保护创新，FaceBook如果是在中国早就被抄袭千百遍了；第二个，美国人不怕富，人不怕张扬，否则哪有乔布斯？美国对乔布斯很宽容，乔布斯如果是换个地方他的早期是不被认同的，没有早期哪有晚期。我们要学习美国的创新精神、创新机制和创新能力。

要打破自己的优势，形成新的优势。我们不主动打破自己的优势，别人早晚也会来打破。我们在学术会议上要多和爱立信、阿朗、诺西……交流，并在标准和产业政策上与它们形成战略伙伴，就能应对快速变化的世界。

华为过去市场走的是从下往上攻的路线，除了质优价低，没有别的方法，这把西方公司搞死了，自己也苦得不得了。美国从来是从上往下攻，Google和Facebook都是站在战略高度创新，从上往下攻。WiFi作为和LTE竞争的技术，你不能说美国不会玩出什么花招来，我们要以招还招。不要以为我们一定有招能防住它，我们的战略全都公开了，防是防不住的。我们要坚持开放性，只有在开放的基础上我们才能成功。

我特别支持无线产品线成立蓝军组织。要想升官，先到蓝军去，不把红军打败就不要升司令。红军的司令如果没有蓝军经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。两军互攻最终会有一个井喷，井喷出来的东西可能就是一个机会点。

我不管无线在蓝军上投资多少，但一定要像董事们《炮轰华为》一样，架着大炮轰，他们发表的文章是按进入我的邮箱的排序排序的。一定要把华为公司的优势去掉，去掉优势就是更优势。终端的数据卡很赚钱，很赚钱就留给别人一个很大的空间，别人钻进来就把我们的地盘蚕食了，因此把数据卡合理盈利就是更大的优势，因为我们会赚更多长远的钱。

我们在华为内部要创造一种保护机制，一定要让蓝军有地位。蓝军可能胡说八道，有一些疯子，敢想敢说敢干，博弈之后要给他们一些宽容，你怎么知道他们不能走出一条路来呢？世界上有两个防线是失败的，一个就是法国的马其诺防线，法国建立了马其诺防线来防德军，但德国不直接进攻法国，而是从比利时绕到马其诺防线后面，这条防线就失败了。还有日本防止苏联进攻中国满州的时候，在东北建立了十七个要塞，他们赌苏联是以坦克战为基础，不会翻大兴安岭过来，但百万苏联红军是翻大兴安岭过来的，日本的防线就失败了。所以我认为防不胜防，一定要以攻为主。攻就要重视蓝军的作用，蓝军想尽办法来否定红军，就算否不掉，蓝军也是动了脑筋的。三峡大坝的成功要肯定反对者的作用，虽然没有承认反对者，但设计上都按反对意见做了修改。我们要肯定反对者的价值和作用，要允许反对者的存在。

二、要舍得打炮弹，用现代化的方法做现代化的东西，抢占制高点

我们现在打仗要重视武器，要用武器打仗。以前因为穷，所以我们强调自力更生，强调一次投片成功，强调自己开发测试工具，现在看来都是落后的方法。我们要用最先进的工具做最先进的产品，要敢于投入。把天下打下来，就可以赚更多的钱。全世界的石油买卖都是用美金结算的，美国在伊拉克战争中，把一桶原油从三十多美金打到120美金，就需要印钞票来支撑石油交易，美国光印纸就赚了许许多多的钱，美国用的就是现金武器。我们一定要在观念上转过来，用先进的测试仪器、用先进的工具，用科学的方法来开发、服务和制造。

我们现在还需要投大量人力做测试设备吗？是不是都需要自己开发工具，从这支队伍里划拨一部分人去抢占战略制高点，可以增加多少力量呀，再拨一部分人参与交付、质量管理，华为该变得多厉害呀？工具要改革，要习惯使用先进工具。保留小团队定制一些工具没有问题，买仪器也要有懂仪器的人，不然就是盲目的买，但不要什么都自己做。当然测试也需要大量战略专家的，但他们是建构的，操作要交给机器。

我们要舍得打炮弹，把山头打下来，下面的矿藏都是你的了。在功放上要敢于用陶瓷芯片，要敢于投资，为未来做准备。我们公司的优势是数理逻辑，在物理领域没有优势，因此不要去研究材料。我们要积极的合作应用超前技术，但不要超前太多。

我们要用现代化的方法做现代化的东西，敢于抢占制高点。有的公司怎么节约还是亏损，我们怎么投入还是赚钱，这就是作战方法不一样。

三、找到价值规律，实现商业成功

日本手机的特点是短小精薄，Nokia的手机非常可靠，能做到20年不坏，为什么它们在终端上都失败了？苹果手机是最不可靠的，为什么它能大量销售？是因为它能快速地提供海量的软件。日本厂家在平台上太严格，太僵化，跟不上快速变化，日本的手机厂商就破产了。

我们要坚定不移从战略上拿出一部分钱和优秀的人从事微基站的研究。微基站可不可以在超市中买，像手机一样用户可以自己开通。450LTE基站要不要研究？450终端会高成本，你的基站有什么用。为什么不去抢大数据流量、长线的产品。

我认为，对设备厂家来说最终要把基站做成一体化的，任何频谱都可以通过技术上的转换变得方便使用。从里往外攻，或从外往里攻，攻到一定阶段可能会出来两个东西，但再往前走一步，可能就是一个东西。

你们要思考基站怎么能支撑我们在世界上，高价值的活下来？不要太崇拜技术了，成功不一定是技术。无线为公司赚了多少钱，谢谢大家。无线未来还是要继续多赚点钱，才能养活这一大家子。

四、优质资源要向优质客户倾斜

优质资源要向优质客户倾斜。什么是优质客户？给我们钱多的就是优质客户。让我们赚到钱的客户，我们就派少将连长过去，就把服务成本给提高了，少将带个连去服务肯定好过中尉连长的服务。

我们要以客户为中心，在技术上不应该持有狭隘的立场，我们不知道世界未来怎么演变，也不知未来谁胜谁负。

五、高级干部与专家要改变“中国农民”的头脑，多“喝咖啡”

高级干部要少干点活儿，多喝点咖啡。视野是很重要的，不能老像中国农民一样，关在家里埋头苦干。美国是很开放的，这是我们不如美国的地方。最近胡厚崑写了篇文章《数字社会的下一波浪潮》，就专门讲“过去拥有的知识已经没有意义了”，知识不是最重要的，重要的是掌握知识和应用知识的能力和视野。我做过一个测试，让服务员制作榴弹炮，他们之前对榴弹炮完全没有概念，通过上网搜索原理和图纸，之前完全不懂榴弹炮的人瞬间就进入了这个领域。

高级干部与专家要多参加国际会议，多“喝咖啡”，与人碰撞，不知道什么时候就擦出火花，回来写个心得，你可能觉得没有什么，但也许就点燃了熊熊大火让别人成功了，只要我们这个群体里有人成功了就是你的贡献。公司有这么多务虚会就是为了找到正确的战略定位。这就叫一杯咖啡吸收宇宙能量。

六、学会给盟友分蛋糕，用开阔的心胸看世界，世界慢慢都是你的

近期一些运营商的整合对华为是有利的，Nokia和微软的合并对华为也是有利的。Nokia将成为世界上最有钱的设备制造商，很有可能就从后进走向先进了。微软最大的错误是只收购了终端而没有整体并购Nokia，光靠终端来支撑网络是不可能成功的，一个孤立的终端公司生存是很困难的，所以三星才会拼命反击，从终端走向系统。Verizon以1300亿美金收购Vodafone在Verizon无线的股权，GOOGLE以120亿美金买了MOTO的知识产权，这都不是小事情，意味着美国在未来的3-5年将掀起一场知识产权的大战。美国一旦翻身以后，它的战略手段是很厉害的。Vodafone把Verizon Wireless的股权卖掉了就有钱了，就不会马上把欧洲的业务卖掉了，华为在欧洲就有生存下来的可能。华为要帮助自己的客户成功，否则没有了支撑点，我们是很危险的。

未来的流量不全是流在运营商的管道里面，我们要重新认识管道，站在客户的角度考虑问题。什么是我们的客户？我们的客户不仅仅包括运营商，老百姓也是我们的客户。

我们要走向开放，华为很快就是世界第一，如果只想独霸世界而不能学会给盟友分蛋糕，我们就是成吉思汗，就是希特勒，就将以自己的灭亡为下场。不舍得拿出地盘来的人不是战略家，你们要去看《南征北战》这部电影，不要在乎一城一地的得失，我们要的是整个世界。总有一天我们会反攻进入美国的，什么叫潇洒走一回？光荣去走进美国。

团结一切可以团结的力量

——常务董事会成员民主生活会纪要 2013年9月11日

【导读】任正非在一次EMT办公会上说：我们要做的是建立一个机制，让水流的速度快一点，把上面的泥沙冲掉，让年轻有为的上来。谁来挑起公司的重担？因为新技术的发展非常快，公司又处在最先进的技术领域，可能越年轻的人越有优势。我们的机制要有利于这些人脱颖而出。

经过二十五年的艰苦奋斗，我们为丰富人们的沟通与生活做出了努力与贡献。未来，公司在所处商业领域继续抱有远大追求，但我们在实现全球化经营、成熟业务发展深耕、新业务创新壮大等方面，面临着诸多挑战。

我们要团结一切可以团结的力量，并首先从团结我们身边的人做起。为此，公司常务董事会对员工群体的状态与需求进行了讨论分析，认识到由于在领导观念，管理作风，工作氛围，以及任用、授权、激励等政策方面存在的问题，导致部分在职员工没有得到充分激发，还导致一些本可以为公司继续创造价值的员工选择离职，或刚到45岁就申请退休。

经公司常务董事会讨论研究，形成若干针对性的措施要求，以指引后续相应政策的制订优化，创造更好的制度和文化氛围，团结与激励优秀员工群体与公司共同长期奋斗。

一、确立愿景，明确目标和追求，解决长期艰苦奋斗的源动力。

1、建立共同愿景是团队建设的核心要素。公司现在面临的员工群体已经与创业早期有很大的不同，老员工通过多年的奋斗已经基本上实现了财务自由，大部分新员工的家境也不象二十年前的新员工那么贫寒，单纯依靠物质激励的效果有限。要通过确立公司愿景，明确目标和追求，用共同愿景来凝聚员工并激发员工持续艰苦奋斗的源动力。

2、各级组织与团队要基于自身的使命和责任，承接公司愿景和目标。各级主管要善于与员工就公司、部门的发展前景展开沟通，积极营造责任结果导向、开放进取、富有活力的氛围，给他们提供更多的成长机会，以事业发展来牵引员工长期共同奋斗。

二、明确团结优秀员工群体的管理导向

1、从领导做起。高级干部要有领袖心态，要有全局观点。对下属要无私公正，不亲不疏，坚持以责任结果导向来评价干部，个人友谊或好恶不要卷进评价里面来。要勇于去团结不同意见的人，应把所有的干部员工看成实现自己或组织目标的战友和伙伴。要善待员工，善待干部，建立起士为知己者死的团结奋战群体。充分发挥员工、干部在主航道上的主观能动性与创造精神。

2、坚持以奋斗者为本。公司要团结的是有意愿、有能力、能干成事的员工，而不是为了团结而团结。对于不想干事、不能干事的员工，继续实施不胜任调整及淘汰。

3、海纳百川，有容乃大，加强文化与制度的包容性。要开放心胸，拓展视野，换位思考，借鉴业界好的做法，针对不同的人群，通过岗位安排适当兼顾个人意愿，日常工作模式及用工方式的多样化设计，以及组合运用各类物质激励、非物质激励工具，以团结优秀员工群体共同长期奋斗。

4、营造尊重与信任的氛围与作风。能创造价值的员工（特别是一定层级以上的管理者与专家）往往具有较强的独立思考能力，有较强的自信与自尊，主管要尊重他们的思考，信任他们的能力，要平等沟通与探讨工作上的不同意见，随意打压员工的思想甚至人格是他们带着怨气离开岗位的常见原因之一。公司能够提供的物质激励和岗位机会不是无限的，但尊重和信任可以有效地吸引员工持续在公司发挥价值。各级主管要通过学习，提升管理能力，改变自身行为，善用沟通、倾听等管理方法，对员工取得的工作业绩要及时肯定。要在主航道上，放开员工的主观能动性与创造性。

5、要用人所长，不求全责备，尊重个体差异。充分发挥员工所长，用员工所长，尊重个体差异，优势互补、生龙活虎、团结有序，才能综合满足公司在各种经营形势下、业务场景中对人才的需要。各级主管面对员工时应实事求是地看待员工的个体差异性，不要简单地把年资长的员工与惰怠、没冲劲去划等号，要避免管理的简单化，贴标签，一刀切。

6、各级主管要担负起管理责任，敢于管理，善于管理。随着公司的发展，年轻干部领导比自己年长或资历老的管理者、专家和员工的情形越来越多。但有部分年轻干部对比自己年长或资历老的干部、专家和员工不愿管、不敢管，甚至把他们“晾”在一边。他们其中很多人有经验、有想法、有抱负、想做事，但由于被安排在不能充分发挥作用的岗位上，

且岗位被长期固化，造成其价值无法发挥。各级主管要敢于管理，内心认可他们的价值和作用，才能激发他们，才能使用好他们。

三、团结的基础和起点是各级主管要改变人才管理上的一些观念

1、要把每一个愿意奋斗的干部和员工当做公司和主管所辖组织中最重要资产，珍惜、保护并实现这些人才“资产”的最佳产出与持续增值，才有公司和组织的未来。

2、金钱固然重要，但也要相信人内心深处有比金钱更高的目标与追求；尤其是当人们不再一贫如洗的时候，愿景、使命感、成就感才能更好地激发人。如果我们相信员工有精神追求，员工也会被我们的信念所鼓舞。

3、要理解知识工作者是某种程度上的“志愿者”。主管很难比知识工作者自己更清楚地知道他能够做到多么杰出。严格的制度、惩戒和命令只能管住人的手脚，无法让人“志愿”付出他的“脑”和“心”。要释放出员工最大的潜能，最有效的途径是改进我们的管理方式，用倾听、尊重、认可与帮助，让每个人“志愿”多付出他的智慧与能量。

4、要把干部和员工当做“有血有肉的人”。他们是有七情六欲，有家庭和健康需要平衡，有个人的追求和梦想，希望可以掌握自己人生的“独立的人”，我们不能简单的把他们当做一块可以随意搬动的砖头。在坚持公司原则立场的基础上，我们需要设身处地理解他们阶段性的困难与需求，帮助与引导他们达成个人与组织的共赢。

四、相关政策的建设与优化

1、要强调做好人与岗的“匹配”，把合适的人用在合适的岗位上去。当一个人做自己有意愿做、又擅长做的工作时，干劲最足，也最容易做出成绩。当把组织的需求与个人的意愿相匹配，就达到理想的组织人才配置状态，实现组织和个人的共赢。要通过员工岗位任命/工作安排来牵引员工承担责任，做出贡献。每年通过例行的人岗匹配，审视员工的贡献、绩效和岗位应负责任，审视岗位安排，强调把合适的人用在合适的岗位上，不仅能做到人尽其才，也能防止滥竽充数，避免人力资源浪费。我们要通过人与岗的合理匹配，把不合格的人调离岗位，把有意愿、能履行岗位职责的人匹配到岗位上来。公司政策应支撑“少将连长”的产生。

2、探索多样化的岗位设计和用工方式，团结优秀员工。在符合组织需要的前提下，给员工提供更多可选择的奋斗方式。比如，发挥老员工的经验与特长，安排他们到战略、运营等岗位工作，用他们宽阔的视野、丰富的经验、成熟的人格，能够与一线岗位上冲劲强的年轻主管形成互补。再比如，建设区域董事会，成立少将连长连或将军池，其成员是资深的将军级干部，配备助手，到一线协调指挥重大项目、建立高层客户关系、建设商业生态环境，充分发挥老干部的优势。岗位安排适当考虑个人意愿，让有意愿的人去做公司需要的工作。

3、建立横向换岗机制，建设内部人才市场，实现人才合理流动。对于在同一岗位上工作超过一定年限的干部，组织上应主动关心了解，如个人有换岗需求，也有合适的新岗位安排，在做好工作交接的前提下开展横向换岗，以避免职业疲劳。建设内部人才市场，为那些期望到更适合自己的岗位上做出更大贡献的员工，以及组织精简释放的人员等，提供内部岗位选择和变动机会，员工在符合一定条件下可以不经部门审批直接进入内部人才市场。对于根据身体状况和意愿，申请调整到较低级别的岗位工作，胜任新岗位要求，接受易岗易薪的老员工，公司在氛围上要正常化这种选择，而不应作为负面现象来看待。

4、合理授权，责权对等，构建一个鼓励当责的氛围。各级干部应履行其岗位责任，公司应本着责权对等的原则，合理授权。在问责上，要把BCG[1]违规与业务工作失误相区分，公司对于BCG违规已有明确的问责框架。对于工作中的失误，要具体分析，问责要适度。

5、让职位职级框架具有一定的灵活性，敢于破格提拔，打破平衡，再造平衡。职位职级系统既要有整体框架的平衡稳定，又要根据业务的需要，在一些关键点上合理打破平衡，先从提高一线作战部队职级做起。结合公司战略，考虑在部分一线关键责任岗位（如新产业、新市场、须扭转劣势岗位）采取弹性定级，在干部使用和人岗匹配时，根据职级区间保持一定弹性。打破平衡，大胆破格提拔业绩突出人员的级别和薪酬，达到平衡、打破平衡、再造平衡的螺旋上升。灵活调整级差，对一线管理岗位的定级级差（如正职与副职，上级与下级）要灵活掌握，实事求是。合理提升一线业务专家的岗位职级，专家的职级不一定要比其行政主管的职级低。

6、提升基层员工的薪酬激励。公司现行的薪酬政策是强调控制刚性、增加弹性，造成13-14级基层员工的工资与业界相比没有竞争力，难以吸引和保留优秀人才。针对13-14级薪酬激励政策调整为增加刚性，降低弹性，保持竞争力。即采用高工资，低奖金，仅绩效优秀者配股[2]的政策。

7、定位好，使用好机关空降兵。对于机关引进担任管理者的空降兵，其上级要投入更多的精力，帮助空降兵建立工作关系，融入工作环境，日常保持良好的双向沟通，给予其一视同仁的信任，保持信息对称，责权对等，帮助空降兵充分发挥价值。在机关引进空降兵，不仅要提供合理的待遇，而且要给他们一个较清晰的工作环境，包括职责、权力、汇报关系、工作边界、晋升通道，以符合其在西方公司的职业习惯。从实际情况看，以往在机关定位为专家的外籍高端，价值发挥较好。未来要继续引进和发挥好高端人才作用。

8、有针对性地实施本地化策略，用好本地员工。本地化是为了改善商业生态环境，提高客户界面作战能力和服务水平，提升客户满意度，而不是为了片面提高员工本地化率。要让本地团队具有端到端运营业务的权力和能力。本地团队不分中外方。中方外派主管在思想上、行动上要切实重视，发挥对用好本地人才的重要推动作用。

在不同的区域实行不同的本地化策略，本地人才不足的区域，还是通过外派方式解决；本地人才较多的区域，可以加强本地化。要明确哪些岗位暂不开放，厘清不能开放的原因，逐步克服。对可以开放的岗位实行外籍和中方员工机会均等，谁合适谁上岗。本地化推进节奏上，要考虑各个区域的不同特点，因地制宜，本地化率并非越高越好。

公司对区域的部分重要管理岗位有异地任用、定期轮换等政策要求，这客观上会影响到部分本地主管的职业发展，对此我们要研究与明确相应的政策要求，并与本地主管做好政策沟通。本地员工除了少数参与全球业务支持的高端专业人才和少数参与全球业务管理的管理者以外，原则上不实行流动，以免增加成本。（2013年9月11日）

提倡节俭办晚会，节约会议成本

2013年9月11日

【导读】据了解，华为在高端接待的商务出行中，客人坐头等舱，陪同的华为员工只能坐经济舱；客人如安排住星级酒店，陪同员工不能住在同一个酒店，另住等级相对较低的酒店。

我们反对奢侈浪费，要把有限的资源聚焦在为客户提供更好的服务上面。

一、节俭办晚会。

我们提倡公司的颁奖大会、新年晚会、内部庆功会等活动，以自娱自乐的方式举办，不注重排场大、档次高，应注重团队激励及士气鼓舞。

1、禁止使用预留奖金（多元化激励等）邀请外部演出机构或人员，参与内部庆功会、新年晚会及颁奖大会等。如有邀请，由使用部门主管个人支付费用。面向客户的活动不受此规定约束。

2、所有的颁奖大会、新年晚会及内部庆功会等活动，如需员工准备节目，须员工自愿参加，且不在工作时间进行排练。

二、节约会议成本。

我们提倡减少会议、提升效率，且公司内部会议应充分利用培训中心教室等内部资源，节约会议开支，避免造成不必要的成本浪费。

1、各部门都要提高会议效率，注意控制开会的频次、人数、时间及地点的选择。

2、各部门在深圳召开的各类内部会议要充分利用公司内部资源，原则上减少租用外部场地召开内部会议。

3、各驻外机构在当地召开的各类内部会议要从节约成本的角度进行合理安排，建议优先使用公司当地的内部资源，如确实需租用外部会议场地，不租用五星级及以上酒店。

三、公司各级部门举办内部活动（包括但不限于会议、聚餐、晚会等）不得使用客户接待资源。

公司的客户接待资源是公司为客户提供优质接待服务，营造良好商业生态环境，公司内部活动使用客户接待资源是高成本。

四、加强对会议经费预算和支出的财务监督、检查、审计。

财经向任总汇报纪要

2013年09月29日

【导读】这个阶段，华为不再只单纯追求规模发展，而是规模和利润并重，因此代表处不是单纯的销售组织，而是一个完整的经营单位，代表处在一线“呼唤炮火”的同时，要能承担“呼唤炮火”的成本责任。为此，华为逐步在进行以“以功能为中心”向“以项目为中心”转变的组织变革，并要求在项目组配置CFO，做厚“铁三角”。

财经体系就近两年的组织建设、能力建设中的问题及困难向任总汇报，任总指示如下：

- 1、代表处不是单纯的销售组织，而是一个完整的经营单位，在攻击前进中，也应重视支撑组织和平台组织的建设。
- 2、社会转型过程中，资源配置的管理将是重要一环，在这个管理中，财务管理的难度也是最复杂的。财经组织的优秀骨干保留已面临冲击和挑战。
- 3、财经组织既要为员工配置到位，避免财务管理和监控踏空，也要重视人员结构、业务结构的合理性。
- 4、财务数据的准确、可靠，依赖于前端业务的流程合规、信息透明、数据真实及完整。只有业务流程的不断改进，财经组织才能真正实现减人增效。
- 5、优秀的财经干部可以转身到业务中，既拓宽了财务干部的成长空间，也有利于实现财务与业务的融合。优秀的国家CFO，可以转身为代表；优秀的项目财务，可以转身为项目经理；这些通道的拓宽，对经营管理将产生正面的、积极的影响。
- 6、在变革过程中，将产生大量的优秀干部，他们通过项目变革的机会，端到端地学习业务，既了解全局，又有视野，也会是外部挖角的对象。这些优秀干部的保留，也应引起重视。
- 7、外部的社会环境和经济环境正在转型，内部的运营管理也在不断地改进、优化及提升，在这个特殊时期，应该考虑人力资源政策的一定倾斜，以帮助财经组织有效保留绩优及高潜员工。
- 8、财经能力的建设，要既有综合化也有专业化。把专业能力建设的工作做实，不能把财经干部培养成万金油。将军也不是综合化的，都有其各自领域的见长，对其他领域知晓。财经干部也要在各自的专业领域中做深、做实。
- 9、“干一行、爱一行、专一行”，不要普遍流动、盲目流动，要鼓励员工在专业领域扎实工作、不断提升技能、增长见识。
- 10、建立财经团队的挽回损失分享制。
- 11、开展国际税务的培训班，从培训成绩优异的干部中挑选有潜力、有冲劲的干部上战场，加强国际税务团队的建设。在历史的关键时点，可以让“学得好”的干部先上战场，在实践中不断识别和锻炼干部。
- 12、同意国家税务经理、法人预算的人员配置新增由集团财经单列配置，不计入国家/区域的费用。2014年的税务经理、法人预算人员配置计划由税务管理部负责，集团财经单列向HRC申请。现阶段，加强子公司合规运营是关键。

用乌龟精神，追上龙飞船

——任正非在2013年干部工作会议上的讲话 2013年10月19日

【导读】华为前人力资源总监张建国说：“互联网公司的成长是爆发式的，是剖腹产，一刀就把小孩取出来了；华为的成长是一个自然的分娩过程，它必须经历这个痛苦的过程才行。”因此，任正非经常提醒内部：汽车还是汽车，豆腐还是豆腐，不要轻易谈什么颠覆式创新。这篇讲话也用作了2014年的新年献词。

古时候有个寓言，兔子和乌龟赛跑，兔子因为有先天优势，跑得快，不时在中间喝个下午茶，在草地上小憩一会啊！结果让乌龟超过去了。华为就是一只大乌龟，二十五年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这二十多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬……一抬头看见前面矗立着“龙飞船”，跑着“特斯拉”那种神一样的乌龟，我们还在笨拙地爬呀爬，能追过他们吗？

一、大公司不是会必然死亡，不一定会惰怠保守的。否则不需要努力成为大公司。

宝马追不追得上特斯拉，一段时间是我们公司内部争辩的一个问题。多数人都认为特斯拉这种颠覆式创新会超越宝马，我支持宝马不断地改进自己、开放自己，宝马也能学习特斯拉的。汽车有几个要素：驱动、智能驾驶（如电子地图、自动换挡、自动防撞、直至无人驾驶……）、机械磨损、安全舒适。后两项宝马居优势，前两项只要宝马不封闭保守，是可以追上来的。当然，特斯拉也可以从市场买来后两项，我也没说宝马必须自创前两项呀，宝马需要的是成功，而不是自主创新的狭隘自豪。

华为也就是一个“宝马”（大公司代名词），在瞬息万变，不断涌现颠覆性创新的信息社会中，华为能不能继续生存下来？不管你怎样想，这是一个摆在你面前的问题。我们用了二十五年的时间建立起一个优质的平台，拥有一定的资源，这些优质资源是多少高级干部及专家浪费了多少钱，才积累起来的，是宝贵的财富。过去所有失败的项目、淘汰的产品，其实就是浪费（当然浪费的钱也是大家挣来的），但没有浪费，就没有大家今天坐在这儿。我们珍惜这些失败积累起来的成功，若不固步自封，敢于打破自己既得的坛坛罐罐，敢于去拥抱新事物，华为为不一定会落后。当发现一个战略机会点，我们可以千军万马压上去，后发式追赶，你们要敢于用投资的方式，而不仅仅是以人力的方式，把资源堆上去，这就是和小公司创新不一样的地方。人是最宝贵因素，不保守，勇于打破目前既得优势，开放式追赶时代潮流的华为，是我们最宝贵的基础，我们就有可能追上“特斯拉”。

1、聚焦。我们是一个能力有限的公司，只能在有限的宽度赶超美国公司。不收窄作用面，压强就不会大，就不可以有所突破。我估计战略发展委员会对未来几年的盈利能力有信心，想在战略上多投入一点，就提出潇洒走一回，超越美国的主张。但我们只可能在针尖大的领域里领先美国公司，如果扩展到火柴头或小木棒这么大，就绝不可能实现这种超越。

我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量。非主航道的业务，还是要认真向成功的公司学习，坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系。要防止盲目创新，四面八方都喊响创新，就是我们的葬歌。

大数据流量时代应该是很恐怖的，因为我们都不知道什么叫大数据。流量之大也令人不可想象。我说的大数据与业界说的也不一样，业界说的大数据，不是大，而是搜索，如邬贺铨院士说的，数据的挖掘、分析、归纳、使用，使数据创造出价值。我说的大数据是指数据流的波涛汹涌，指不知道有多么大的数据要传输与储存。当然我们希望传输的是净水，但我们也阻挡不了垃圾信息的来回被传输与储存，使得大数据更大。不要为互联网的成功所冲动，我们也是互联网公司，是为互联网传递数据流量的管道做铁皮。能做太平洋这么粗的管道铁皮的公司以后会越来越来少；做信息传送管道的公司还会有千百家；做信息管理的公司可能有千万家。别羡慕别人的风光，别那么互联网冲动。有互联网冲动的员工，应该踏踏实实地用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行。我们现在的年度结算单据流量已超过两万五千亿（人民币），供应点也超过五千个。年度结算单据的发展速度很快会超过五万亿的流量。深刻地分析合同场景，提高合同准确性，降低损耗，这也是贡献，为什么不做好内“互联网”呢。我们要数十年的坚持聚焦在信息管道的能力提升上，别把我们的巨轮拖出主航道。

网络可能会把一切约束精神给松散掉，若没有约束精神，我们还会不会是一个主洪流滚滚向前进？大家唱《中国男儿》，别人很震惊，这个时代还有这么多人来唱这种歌？在我们公司，眼前还有几千个核心骨干的团结，从而团结带领了十五万员工。所以我们必然胜利。

2、我们要持续不懈的努力奋斗。乌龟精神被寓言赋予了持续努力的精神，华为的这种乌龟精神不能变，我也借用这种精神来说明华为奋斗的人的理性。我们不需要热血沸腾，因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作，一切要以创造价值为基础。

我们要正视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上创新、挤压、井喷。硅谷那盏不灭的灯，仍然在光芒四射，美国并没落后，它仍然是我们学习的榜样，特斯拉不就是例子吗？我们追赶的艰难，决不像喊口号那么容易。口号连篇，就是管理的浪费。徐直军说的潇洒走一回是指不怕失败，不怕牺牲，努力为发展而奋斗。任何工作，我们都要从创造价值来考核评价。

超宽带时代会不会是电子设备制造业的最后一场战争？我不知道别人怎么看，对我来说应该是。如果我们在超宽带时代失败，也就没有机会了。这次我在莫斯科给兄弟们讲，莫斯科城市是一个环一个环组成，最核心、最有钱的就是大环里，我们十几年来都没有打进莫斯科大环，那我们的超宽带单独在西伯利亚能振兴吗？如果我们不能在高价值区域抢占大数据流机会点，也许这个代表处最终会萎缩、边缘化。这个时代在重新构建分配原则，只有努力占领数据流的高价值区，才有生存点。我们已经打进东京、伦敦……，相信最终也会打进莫斯科大环……。

3、自我批判是拯救公司最重要的行为。从“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑里爬出的是圣人”，我们就开始了自我批判。正是这种自我纠正的行动，使公司这些年健康成长。

满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索，以这两个车轮子，来推动着公司的进步。华为要通过自我否定、使用自我批判的工具，勇敢地去拥抱颠覆性创新，在充分发挥存量资产作用的基础上，也不要怕颠覆性创新砸了金饭碗。

我们的2012实验室，就是使用批判的武器，对自己、对今天、对明天批判，以及对批判的批判。他们不仅在研究适应颠覆性技术创新的道路，也在研究把今天技术延续性创新迎接明天的实现形式。在大数据流量上，我们要敢于抢占制高点。我们要创造出适应客户需求的高端产品；在中、低端产品上，硬件要达到德国、日本消费品那样永不维修的水平，软件版本要通过网络升级。高端产品，我们还达不到绝对的稳定，一定要加强服务来弥补。

这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就会注定会从历史上被抹掉。正因为我们长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。今年，董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇的发表都是我亲自修改的；大家也可以在心声社区上发表批评，总会有部门会把存在的问题解决，公司会不断优化自己的。

二、价值观是组织的核心与灵魂。未来组织的结构一定要适应信息社会的发展，组织的目的是实现灵活机动的战略战术。

我们用了二十五年时间，在西方顾问的帮助下，经数千人力资源的职业经理与各级干部、专家的努力，我们基本建立了如胡厚崑所描述的金字塔式的人力资源模型，并推动公司成功达到400亿美金的销售规模。建立金字塔模型的数千优秀干部、专家是伟大的，应授予他们“人力资源英雄”的荣誉，没有他们的努力与成功，就不可能进行今天的金字塔改造。金字塔管理是适应过去机械化战争的，那时的火力配置射程较近，以及信息联络落后，所以必须千军万马上战场，贴身厮杀。塔顶的将军一挥挥手，塔底的坦克手将数千辆坦克开入战场，数万兵士冲锋去贴身厮杀，才能形成足够的火力。而现代战争，远程火力配置强大，是通过卫星、宽带、大数据，与导弹群组、飞机群、航母集群……来实现。战争是发生在电磁波中，呼唤这些炮火的不一定再是塔顶的将军，而是贴近前线的铁三角。千里之外的炮火支援，胜过千军万马的贴身厮杀。我们公司现在的铁三角，就是通过公司的平台，及时准确、有效地完成了一系列调节，调动了力量。今天我们的销售、交付、服务、财务，不都是这样远程支援的吗？前线铁三角，从概算、投标、交付、财务……，不是孤立一人在作战，而是后方数百人在网络平台上给予支持。这就是胡厚崑所说的“班长的战争”。铁三角的领导，不光是有攻山头的勇气，而应胸怀全局、胸有战略，因此，才有少将连长的提法。为什么不叫少校？这只是一种形容词，故意夸大，让大家更注意这个问题，并不是真正的少将。谁能给你授少将军衔，除非你自己去买颗纽扣缝到衣领上，缝一颗算少将，缝两颗就是中將了。

1、要按价值贡献，拉升人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多。践行价值观一定要有一群带头人。人才不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神。目前人力资源大方向政策已确定，下一步要允许对不同场景、不同环境、不同地区有不同的人力资源政策适当差异化。

我把“热力学第二定律”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动十五万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“焯死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

2、我们将试点“少将连长”，按员工面对项目的价值与难度，以及已产生的价值与贡献，合理配置管理团队及专家团队。传统金字塔的最底层，过去级别最低，他们恰恰是我们面对CEO团队、面对复杂项目、面对极端困难突破的着力点……。过去的配置恰恰是最软点着力。

我们是要让具有少将能力的人去作连长。支持少将连长存在的基础，是你那儿必须有盈利。我不知道在座各位是否有人愿意做雷锋少将，我是不支持的，雷锋是一种精神，但不能作为一种机制。我们要从有效益，能养高级别专家、干部的代表处开始改革，“优质资源向优质客户倾斜”。只有从优质客户赚到更多的钱，才能提高优质队伍的级别配置，否则哪来的钱呢？

3、内部人才市场、战略预备队的建设，是公司转换能力的一个重要方式。是以真战实备的方式，来建立后备队伍的。

内部人才市场，是寻找加西亚与奋斗者的地方，而不是落后者的摇篮。内部人才市场促进的流动，不仅让员工寻找自己最适合发挥能量的岗位，也是促进各部门主管改进管理的措施，流动就焕发出生命力。

公司要逐步通过重装旅、重大项目部、项目管理资源池这些战略预备队，来促进在项目运行中进行组织、人才、技术、管理方法及经验……的循环流动。从项目的实现中寻找更多的优秀干部、专家，来带领公司的循环进步。

要让人人明白希望在自己手里，努力终会有结果，是金子终会发光的。不埋怨，不怀念，努力前行。那些“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的人，虽然记功碑写不上他什么，写得出成绩的是将军，写不出成绩的可能是未来的统帅，统帅是组织好千军万马。谁搞得清统帅内心的世界怎么成长的，无私就是博大。

三、灵活机动的战略战术，来源于严格、有序、简单的认真管理。

数据流量越来越大，公司也可能会越来越大。公司可以越来越大，管理决不允许越来越复杂。

公司管控目标要逐步从中央集权式，转向让听得见炮声的人来呼唤炮火，让前方组织有责、有权；后方组织赋能及监管。这种组织模式，必须建立在一个有效的管理平台上，包括流程、数据、信息、权力……。历经二十多年来的努力，在西方顾问的帮助下，华为已经构建了一个相对统一平台，对前方作战提供了指导和帮助。在此基础，再用五至十年的时间，逐步实现决策前移及行权支撑。

郭平说：我们的增长方式要从优先追求规模成长，转向效率、效益驱动。项目经营管理是我们的的重要手段，也是各级管理者的基本技能。绩效管理是公司干部管理优化、业务变革的实现形式与支撑保障，对责任结果与绩效的理解，要从更宽泛、更长远来看问题。现在我们的考核指标已经改革，未来还会不断减少过程考核的指标，结果比过程更重要。我们要紧紧地把握财经管理变革的正确方向。财经管理对准的是价值创造，而不是价值分配。我们要继续坚持做厚客户及供应商界面，简化内部的核算和考核。

华为的管理进步，正如郭平说的，要立足在项目管理进步的基础上，要好好培养及选拔项目管理的八大员，建立起成熟的程序、庞大的优质管理队伍。我们要以战略预备队的方式，建立起项目管理的干部、专家资源池，要通过人员循环流动任职的方式，把先进的方法、高效的能力，传递到代表处去。要善于发现金种子，并让他们到各地去开花。这些变革都是各级组织发挥价值创造的机会，也是培养干部、识别干部的实践基地。

这些年在管理变革中，涌现出大批优秀人才，我们从选拔“蓝血十杰”开始，对他们实施表彰，以鼓励那些默默无闻作出贡献的人。郭平说要寻找“蓝血十杰”，我认为一定要找到并授予他们光荣，而且逐级的评选鼓舞那些做出贡献的人。我们不仅要选拔未来优秀人才，也不要忘记历史功臣，才能让未来迈进的步伐更加坚定。新生力量取代我们，是历史规律，但过去为公司发展牺牲了青春、健康、生命的人，永远都要记住他们曾经为华为公司可持续发展奠定了基础。

我们一定要站在全局的高度来看待整体管理构架的进步，系统地、建设性地、简单地，建筑一个有机连接的管理体系，要端到端地打通流程，避免孤立改革带来的壁垒。我们要坚持实事求是，坚持账实相符，不准说假话。我们要努力使内部作业数据在必要的职责分离约束下，尽可能地减少一跳，提高运营效率。

不单单是技术、市场上……要进步，我们要使管理严格、有序、简单，内部交易逐步电子化、信息化，基于透明的数据共同作业。我们要实现计划预算核算的闭环管理，以保障业务可持续发展，规避风险和敢于投资要平衡发展。

各级干部要互相知晓，财务干部要懂些业务，业务干部应知晓财务管理。有序开展财经和业务的干部互换及通融，财务要懂业务，业务也要懂财务，混凝土结构的作战组织，才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极进攻中实现稳健经营的目标，使公司推行的LTC、IFS能真正发挥作用。通过闭环管理来完善干部的考核与选拔。

2002年开干部大会是在IT泡沫破灭，华为濒于破产、信心低下的时候召开的，董事会强调在冬天里面改变格局，而且选择了鸡肋战略，在别人削减投资的领域，加大了投资，从后十几位追上来。那时世界处在困难时期，而华为处在困难的困难时期，没有那时的勇于转变，就没有今天。今天华为的转变是在条件好的情况下产生的，我们号召的是发展，以有效的发展为目标。我们应更有信心超越，超越一切艰难险阻，更重要的是超越自己。

从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南，从玻利维亚高原到死海的谷地，从无边无际的热带雨林到赤日炎炎的沙漠……，离开家乡，远离亲人，为了让网络覆盖全球，数万中、外员工，奋斗在世界的每一个角落，只要有人的地方就有华为人的艰苦奋斗，我们肩负着为近三十亿人的通信服务，责任激励着我们，鼓舞着我们。

我们的道路多么宽广，我们的前程无比辉煌，我们献身这壮丽的事业，无比幸福，无比荣光。

与CEC成员座谈会的讲话

2013年10月31日

【导读】华为三个遵从的原则：一是管理遵从。主动融入由西方人所主导的全球商业秩序，在管理制度和流程方面全面西化；二是法律遵从。遵守联合国法律和美国法律，以及遵守所在国家的法律；三是文化遵从。其主要职能就是引导和规范华为员工从语言、习俗、宗教、乃至于生活习惯等方面主动适应和融入所在国家或地区。文化遵从是华为道德遵从委员会的主要职责。

我们是个中国公司，拥护中国共产党，热爱中国，这是主潮流。热爱中国与热爱世界是一样的，我们决不会做任何伤害别国的事情。中方员工在海外必须遵守所在国法律与道德规范；海外员工尊重他们自己国家的价值观无可非议，但他们必须认同华为的价值观，热爱或理解中国。我们的法律遵从与道德遵从部门要教育与监督员工履行责任义务。

一、CEC/OEC委员下一期民主竞选要在公司内全开放，从这个队伍中锻炼出大量优秀后备干部走向战场。

道德遵从委员会/办公室（CEC/OEC）是群众组织，我们要梳理清楚委员职责，下一期委员民主竞选面向全体员工开放，也是公司未来走向更加公开化的基础。每位员工都有投票权，包括外籍员工；但要对被选举人进行资格审查，至少华为三年以上工龄，能做好本职工作，这样选出的委员才会真正从事CEC/OEC工作。

我们通过民主竞选的方式建立起后备干部梯队，让大量后备干部开始一层层地走向战场。因为做CEC/OEC委员其实就像当学生会干部一样，锻炼管理能力，现在虽然不是官，没有行政权力，但实际有了一定的协调能力和干预能力，这些能力都有益于将来个人发展。我一直支持民主竞选，不仅对每个人都会有约束，而且对他们的成长起到很大的推动作用，总会比别人多一些机会，所以从这个队伍会走出一些优秀份子。谁从这个队伍要干部，让他走，我们再补选。CEC/OEC通过组织各种学习、活动来帮助大家，最终目的还是要组织千军万马上战场，去争取胜利。当民主竞选正向循环起来，就会发挥作用。

二、CEC/OEC要在主航道和边缘/漩涡的中间地带起到协调和磨合作用。鼓励骨干走到主航道上，要发挥带头作用。

CEC/OEC委员若都是非党员被选上，那党员要好好反思，是否都能起到带头作用？因为选举具有严肃性，也不能随意更换重选。因此，入了党就得好好干，工作做好了，既可以升职，又可以多挣钱。当然，不入党也不影响升职。

什么叫主航道？长江洪水发力时，中间水流速度最快、力量最大，就叫主航道。党员是华为公司的一个中坚力量，鼓励大家走到主航道上来，会有一个价值规律来评价干部。当然不是说走主航道的就没有民主人士，我们需要的是主航道上的将军，不关注主航道上的人士是哪个派别。

在公司开放的主航道上，员工主观能动性和创造性得到一定程度的发挥，需要有个过程慢慢实现。我们这一代受约束太多，没有创造精神，但年青一代不同，他们的创造精神多厉害。我们的思想航道也从以前的大局和限制，逐渐开放，允许大家在航道上明辨。洪水永远都会有靠在岸边流得慢的地方，永远都会有漩涡，我们的组织不可能全都在主航道上。那些真正相信主航道，并在主航道拼命划船的人，无论有没有被教育，都会坚定、严格地要求自己努力前进。我们给主航道的人多肯定，合理评价他们的价值。而对于流到边缘的水、漩涡，多一点宽容，采用平和的方式，别去打击他，只要创造的价值大于成本，职业上是允许的，不是人人都能当将军。

三、CEC/OEC是从下往上选举，要担负起教育和监督的任务。

人力资源部管辖流程化业务，CEC/OEC管辖非流程化业务。CEC一部分是职能机关，一部分是作战部队。CEC/OEC不一定是专职，也可能是兼职。将来民主选举结束后，专职人员会对标人力资源部岗位职级，纳入人力资源干部框架体系；而大量的委员会、支部实际是民间组织，不会跟任职资格、职级挂钩。对于委员的考核方式，你们也要拿出规则。

（周代琪：民主竞选的OEC委员有党员和非党员，还有外籍员工，都是兼职。

监督分解为：发现、提醒、帮助和改进。

发现：OEC委员与OEC成员都在基层，清楚部门情况，在日常工作中，同员工一起“发现”部门违规线索和问题。每月OEC组织三个模块的学习与活动：1、学习公司文件政策、BCG违规案例、公司领导讲话等；2、结合自身情况讨论和分享；3、通过“部门万象”，交流“发现”的情况，归纳与梳理线索。

提醒、帮助：针对“发现”，落实OEC成员对相关人员及时提醒、帮助和疏导，防止小问题变成恶性事件。OEC不搞小动作，通过活动，事前宣传与教育，寓教于乐，事中提醒和帮助）。

我们是企业，CEC/OEC学习要集中在道德遵从方面，包括个人价值观的践行，这是中外员工都应该知道的。不要去学习政治，政治是建立自己信仰、意志的核心，主张通过自学来实现，比如天天看新闻。全会精神公布出来也可以好好读一读，抽一些内容做成学习提纲，在党小组组织学习。

道德遵从委员会应成为群众的朋友，我们不要那么情绪冲动，要用宽容理解的方式来对待错误。当然，我指的是错误，能挽救的就叫错误，不能解决的问题叫犯罪，犯罪是由司法机关处置。公司审计部就是右派角色，有很大的威望，建立公司冷威慑。警察是和小偷在一起的，我要求审计部要跟“坏人”做朋友，帮“坏人”找不承担责任的理由，坦白以后从宽。

华为公司十五万人总体还是很团结，外界很惊奇，在现代社会还有这么多人一起唱《中国男儿》。公司内部平稳，就凸显了党委与道德遵从委员会的功劳。我们要考核机制，不是打仗很激烈的地方才能产生干部，没有打仗的地方就是准备提拔的优秀干部。这也是周老师所说的，没有老鼠了，猫怎么评价？不能说老鼠被抓光，猫就没有功劳了。我还是不希望有老鼠，多几只猫都无所谓。谢谢你们，将工作推进得很快！

在GTS网规网优业务座谈会上的讲话

2013年11月5日

【导读】在未来大数据流方面，华为面对两个问题：一是大数据流怎么管理；二是数据流如何变现。

大数据流量是未来世界的一个大机会，要抢占这个机会点，关键在网规网优。我们要培养一批综合性的网络规划优化专家，借用先进的工具和手段，通过实践及创新，挤压碰撞出大数据流量的管理方法，引领我们走向成功。网规网优要担负起这个责任来。

一、大数据流量是未来世界的一个大机会，网规网优要创新，通过实践，引领我们走向成功

我们不去怀念过去，也不埋怨现在，就是针对未来到底怎么办？数据流量现在是十八个月将几千年整个流量的总和翻一番。下一个十八个月，又将前面的流量总和翻番，会不会将来十八分钟翻一番？现在我们已经不知道这个该怎么办了，以后更不知道如何办。所以谁先知道谁就有机会。

有流量我们应该是兴奋的，没有流量我们才苦恼。有流量不会赚钱，这是我们要改进的机会。但是大数据流怎么管理，未来我也不知道。但我认为，网规网优在未来大数据流量上存在着机会。

如果说大数据流量是未来世界的一个大机会，我们认为抢占这个机会点的，往往就是在我们这儿（网规网优）。不要认为有太多太大风险，树长大了是风险，兜风。但是现在树卖的越来越贵，我们的树长得越来越大，将来也是很值钱的。

我们要拥抱大数据流量，要拥抱创新，不要因循守旧，不要认为走我们过去走过的路才是正确的。接受别人的挑战，不要别人一挑战就解释，解释就是拥抱过去的成功。

伟大的领袖是打出来的，不是想出来的，就是要实践，我们把大家都扔到海里面去实践，我们不知道海里面的人哪一个将来会走出来，在十五万人中，我想终有人能引领我们走向成功，但我们现在不知道，希望在你们身上，希望你们能担负起责任来。

二、面对未来大流量数据和复杂的网络，网规网优非常重要，我们要培养综合性的专家

我现在最担心的是两个问题，一个是供应链断掉怎么办？一个是GTS的服务能力上不来怎么办？供应链只有一条，如果断掉，几千亿的东西不能流动的话，试想这对公司有多可怕。第二个，如果GTS能力不能提升，如何面对未来大数据流量。面对大数据流量怎么办？我们越来越恐怖这些水怎么流法，不知道水怎么流，能不能找到管“水利”的人，把“水利”管好，产生“水利”而不是“水害”。

我们要给客户建设出来优质的网，维护这个优质的网还要更多的专家，这个专家和研发专家区别很大，研发专家只要懂一个领域就是专家，但是维护专家什么都要懂，最根本的是找到问题在哪里发生的，是什么性质，知道需要谁去解决。什么事情你自己统统都能做好，这个时代已经不存在这样的人了。

每年能不能从测绘学院进来一百个硕士博士，让他们从大的视角来看，要建设一个覆盖全世界最大最好的网，要怎么做出来。我们首先就要有地理的概念，地理的知识和手段，还要有先进的方法。我们不可能要求每个人都去爬喜马拉雅山，爬到珠穆朗玛峰顶上，我至少是爬不动，很多地方我们也不可能到达，我们也不可能深刻理解在人口密集地带大数据流量可能发生的变化。中国有三个人是地图爱好者，因为他们那个时候没有条件，他们只能看地图，毛泽东、林彪、粟裕，三个人成天趴在地图上看，地图那么简单他能看出啥呢？这个就是网规，这就是工勘，我们一定不要让我们的人重复地去做，任何人重复走一次路，就等于我们付出了高工资高成本。我们有一个这么大的数据库，我才能优于竞争对手，甚至我们可以把竞争对手的东西也包含进来，我们就世界无敌了。

公司已经从过去的工程师创新逐步走向科学家和高级专家创新。我认为我们工程师更重要的工作是把产品做稳定，高质量，满足客户需求。我们未来的作战的方式已经转变为科学家创新，而且我们每一年大量进数学专业的学生来做软件，我们没有说数学学生进来可能对公司产生多大的影响，但是在潜移默化中是会产生影响的。统计学和各种学科都是很重要的，统计学的进来也找不到门在哪儿，他也要在基层实践，成长中慢慢摸索怎么能融合进来，测绘学的也是。各种学科的员工在实践中充分发挥自己的优势，然后把别人的东西搞明白。我们没有限制以什么样的人进来为主体，什么样的人进来都在这里融合。华为公司第一代的创业者，基本上是学激光的，每一个人都在我们这个平台上融会贯通，发挥自己的长处。

三、使用国际先进的工具进行网络规划优化，快速解决网络问题

要使用最先进的工具来解决问题，当前最重要的工具就是依托卫星的工具。我们现在能做的就是下载个Google地图，我们自己不能生成工程环境地图，网规网优能力要提升一步，要利用先进工具来武装自己。

对于网规网优，我认为要使用先进工具。我们已经不是八路军了，你想在朝鲜战场上扛着步枪去打对面的坦克有用吗？没有用！没有先进工具就是血肉之躯。华为公司还停留在不会使用先进工具的阶段。我们还是要用一些更先进的工具来做全球网络的拓扑工作。你们讲要做一个网络，那么华为公司现在能不能把自己全球的网络搞明白？能不能做到？百分之六七十做不到。爱立信的全球的网络情况你知不知道？两眼一抹黑。如果把这几个网络叠加在一起，我们在这个网络中是什么地位，我们如何去做好这个网络？能做好全球网络我们才有明天啊。

网络问题定位越困难，我们越有希望，为什么呢，不是我们一家困难，别人家也困难，别人找不到这个问题在哪里，我们能找到，我们就胜利了，我们就是优质公司了。所以我们要努力在这方面成长，成长就要利用先进工具。所以要改变工具的问题，真正优化我们做网规网优的方法，这样才能在未来担负起大数据流量领导者的这个责任。

我反对全部自己开发工具，大量工具、先进的算法、组件等我主张还是购买。你以为你还是农民时代，为省那个钱，自己打把锄头，打把镰刀，直接买个拖拉机不行吗？世界上在网规网优中应该有很多先进的工具可以购买到的。我们还是要按经济规律办事。我主张向全世界去引进先进的方法，利用别人来做。我并没有绝对反对自己开发，不要绝对化，不要一引进就不要开发，要开发就不要引进。

四、要重视经验交流和案例分享，要重视培养将军的人

大家可以看到在这次干部大会中，我讲的一句话说坚决反对埋头苦干，一定要抬头看清路，一定要广泛阅读案例，一定要广泛交流，然后再开始做工作。我们什么也不看，埋头干，一抬头才发现我们这几十年干过的就是人家几十年前已经干完了的。

我们公司推的内部交友圈，你们要广泛大规模推广。因为你在跨领域、跨地域交了这么多朋友，他一定会把你带入一个更新的时代。你在线作战，有什么问题，发个信息，可能他在做这个开发，这个问题正好碰到过，可以告诉你怎么解决。现在不是都双计算机了吗，一个用于检索，一个用于工作。扩大领域你才不是孤家寡人，我们每个人都多交几个，没说非要一百个，你工作的相关者要多联络点，跟工作没有关系的你可以不联络。

要建设三千五百个网规网优专家队伍，你指望从外面招三五个我是相信的，但三千五百个专家主要是从我们这里产生的。每个人都要把自己做的事情写出来，贴到GTS的网上，共享了就有千百个专家出来了。做了一件事为什么不写一写呢？你只有把你的经验心得贴在网上，才能促进专家队伍的成长。我们要培养专家，大家就要开放自己的心得。你在处理这个事情的时候有什么心得，也可能是错的，共享出来，可能就有人批判你，觉得不对的地方，可以做个注释。等你退休的时候完全可以好好写本书，还可以赚点稿费。每一位专家不把自己的心得写出来，我们什么时候才能造出优质的核潜艇？我们国家的核潜艇开下水去，十万个问题都不止。你去搞实践的你不去写个为什么，搞开发设计的就永远都不知道这个东西有问题，我们就永远停留在最低水平上。所以要加大经验开放共享。

怎么选拔将军？闷头干的就只能当炊事班长，有好多经验输出的，就可以当中将，就这么选拔干部。你不输出经验，你就相当于炊事班长，拿炊事班长的待遇。GTS这个团队一定要产生经验分享，经验分享的人一定要得到肯定。我从来主张我们公司要有著作权法，你写的东西发表在这里，人家在你的基础上改了文章，要注释哪些是来自于你的东西，多少年以后你打出厚厚一叠来证明，“你看看我的贡献，这么多人引用了我的文章，尽管后来人比我写的好，但第一块地下的石头是我埋的。”

一个培养了大批将军出来的人怎么不是将军呢？那个在记功碑上写不出自己任何贡献的人就是统帅，毛泽东得到什么奖章吗？邓小平得到什么奖章吗？都没有啊。所以我认为你们要组织好千军万马，成功就是自己快乐，别人承不承认并不重要，回家做一碗红烧肉，喝一两酒，自己庆祝一下，自己热泪盈眶哭一把，哎呀我真成功。为什么一定要让别人承认才叫成功呢？干部部门要客观看待这些能教会别人的人和他的价值贡献，建立这种价值导向，这样我们就形成了一个欣欣向荣的群体。

在华为大学教育学院工作汇报会上的讲话

2013年11月6日

【导读】任正非认为，华为大学应该具备两个基因，一个是像黄埔和抗大的短训方式，产生人才的基因；另一个是西方职业教育的基因，使大家赋能。

世界上比尔盖茨就一个，能不能复制是个大问号。我们不要企图复制，教育学院对学员的教育，要遵循规律，循序渐进。我们不企图培训出爆炸性的人才，仅为人才成长刨松土壤。华为公司首先要岗位赋能，学习资料网上全开放，你想到这个岗位吗？自己自学，在梯子上爬一爬。我们培养了很多走向岗位，但和西方公司还有差距，这个差距是因为西方公司经历了一百年、两百年的工业革命，积累起生产职业经理人的文化。而华为公司一个个工程失败、投标失败，干了很多傻事用来培养干部，为什么出现这些问题？因为我们不职业化，片面理解以客户为中心，胡乱牺牲利益，又片面理解以利润为中心，止步不前。但我们总体是在进步，才走到今天，明天一定要更多职业化人走入队伍。我们希望用黄埔、抗大的精神产生人才，黄埔军校和抗大都是唱唱歌，出出操……，但是时代不一样了，光有精神是不行的，要按时代特点赋能。我们今天应该明白用职业经营的方法来管理这个企业。所以华为大学一定要重视对一部分干部的培训，第二个一定要把干部培训的东西全部开放到网上。每个人都应写案例。我们抓效益，挤出现在几十亿美金的利益，明年还会更好，在这个过程中趁机就要选拔培养干部，把成绩巩固下来。

一、华为大学要辅导公司选拔干部，主张短训赋能，以项目管理为基础，输出能担当并愿意担当的人才。

华为早期不是真正规范化，不可避免的是草莽英雄，但现在我们若还这么草莽就是高成本，所以现在还是要加大干部的培养力度。培养是自我形式，选拔是组织形式。

第一，华为大学要以短训为主，不要去搞长训，要让人才大规模走向战场，在战争中学会战争，在游泳中学会游泳。我特别支持黄埔和抗大的短训方法，矮子里面选高个，有什么不能领导战场的？目前按公司资源计算，需要15000名干部，但实际我们只有5800名。以前的选拔机制有问题，太求全、求美，如果长期熬年头、凭资历提拔干部，干部缺口永远存在，也会因为一人身兼多职，工作不细致，造成效率的浪费。所以现在强调破格提拔优秀员工，首先基于有贡献，第二要有承担责任的能力，第三还要有牺牲精神，这三点都是破格提拔的基础。然后，华大要给破格提拔的人赋能，他们在项目做好的过程中，是否完全使用了最先进的工具和方法，没有，那给他赋点能。

第二，项目管理是公司管理进步的基础细胞，要把项目管理作为华为公司最重要的一种管理往前推，华为大学的项目管理培训应该是系统工程。项目管理是个细胞，懂了项目管理，你其实当“军长”都够用的。所以因此项目管理是基本细胞，要管，要进步。项目管理做不好的干部，去管理代表处和地区部就是昏君。以前我们重点培养了销售、研发，在交付、服务、财务、采购、供应、行政服务管理……方面做得还不够。项目管理我认为你们华为大学应该是逐渐构建系统工程能力，不要做了很多模块，很多模块出来后还是没法系统化。从架构开始，架构有中专本、有大学本、有硕士本，架构虽然粗一点，再有工具、操作和方法，然后再有案例，案例就是让他们对架构和管理方法能够有很好的体现性。华为大学要和重大项目部合作，加强合同场景和概算管理培训。

对项目管理的贡献要用数字去评价，对比产生进步的原因请各部门都来说，你说哪些改进有华为大学的功劳。你们没有必要让大家承认，各评各的奖，实际就促进整个公司效益的提高。

第三，高研班最重要是让学员开放思想，不说我们的哲学都是准确的，但要脱缚他们的思想，让他们更快成长。积极发言的人才是合格的，反对者也是合格的，没有开放思想，就不给你评价，等于白来了，钱也白交了。管理研讨班，我认为为什么起作用。我们把中国男儿的歌在外面一放，别人看到这么多人在合唱歌曲，现在我们还有十五万人这么齐心，世界上可能都没有。所以你的管理哲学使大家的思想保持了在一个范围内的弹性。

二、华为大学要做好网上教育，推动案例的总结与学习。

第一，华为大学最主要把网上教育做好，聚集公司大量智慧，提升普通员工的能力。网上教育有很多模块和案例，有些案例是员工自发做出来的，做出来后经过教师修改变成标准的模块贴到网上去。华为大学要使案例让中基层可操作，因为你讲半天哲学，要求他做出一个汽车零件的情况是不现实的，现在只要告诉中基层员工汽车零件如何做，简谱如何做。做零件、识简谱这些东西是包含了华为公司很多智慧才做出来的。要把大量赚来的钱消化掉，做些东西，来提升普通员工的能力，普通员工能力提升也应该得到鼓励和激励。那怎么鼓励和激励呢？有个考核检验办法。

网上教育我认为应该让不同的人在不同的时间接入，每个人都可以像点播教育节目一样去点播这些课程。你在休息时点播也可以听一遍，实时点播做不到，你可以隔一天提前预约这个项目，头天晚上最清闲的时候这个项目通过网络输到本地服务地点播。一个星期后服务器上就消除了，所有员工同时听课，占用了上班时间，也是效率浪费，大家都上课，谁来种粮食？不同时段的学习点播才是我们的目标，这个你们可以和品牌部一起搞，品牌部正在把展厅体验全球化，客户在不同时间都可以体验。你们可以和品牌部走一个管道，一个是面向客户，一个是面向员工。传播要从推介，走向体验。

第二，华为大学把培训资料网上全开放，每个人写案例，并推进案例从粗到细的串联与穿透，促进业务的发展和继承。中国连潜艇都不会做的时候，就说要做想象的水滴型核潜艇。核潜艇下水后不是像现在有大学文化程度的人去驾驶，而是从水兵里挑选，你想有多难？他们上了核潜艇每个人都记笔记，每天发现问题提出来，大概提出1万多个问题，然后设计单位看着问题再修改，如此来回。我们的工程有多少人去总结问题？华为大学能不能给几个好的案例比如说交付案例写的很好的人实施表彰。供应链最近的改革做出了很大贡献，这次供应链评选“蓝血十杰”，我希望华为大学去采访他们，不是报道精神，报道它的方法论和经验，把这个贴到网上去。

案例应该有几种方式。一种是做具体事情的心得，一定要限制字数，不要写得大多多光荣，每个人都写厚厚一本书，既占用了数据库，可读性也差。我们也不反对你写一本书，但只是把索引放华为大学网上，读者看了感兴趣可以找你，点对点发送即可。第二，要鼓励有人把案例和案例串起来，不再写相同的案例。很多人在交付过程中总结了案例，这里一篇，那里一篇，大家要去找到，很多案例可以并成一个。有粗线条、细线条，我还是强调先粗后细，粗线条落实以后，细线条来具体构建效率。这样华为大学教学就被简化了，可以像搜索引擎一样，由粗到细一层层寻找，最后获得个人心得。

案例滚动的过程中是不断优化和新陈代谢的，是否需要有个数据库保存删掉的文档？我认为都没有用，因为在前进过程中，昨天的经验对未来没那么大的指引，不能背上一个沉重包袱。华为要面对明天，永远不需要博物馆，华为大学的案例也不要成为博物馆。

人要善于总结，人的思维就是一根根的丝，总结一次打个结就是结晶，四个结就是一个网口，多打了结，纲举就目张了。总结的越多就越能网大鱼。

三、华为大学要用考试来检验学习质量，通过各种方式促进大家学习、进步，华为公司就拥有无限的战斗力。

第一，华为大学要通过考试来检验学习质量，两天一小考，一周一大考。考试呢就是网上考试，不要老怕别人作弊、作假，如果因为有人作假，就把现在的考试否定了，我认为是不值得的。可以采用开卷考试的形式，比如读高研班去参加考试，把别人的案例读一遍，就上考场了，现在谁不是抄的呀。现在知识不重要，最重要的是掌握知识的能力。为什么要闭卷考试，是认为有人翻书不公平，现在考试不是为了公平，是为了让你对这个事物理解。以后答辩面试都可以带任何资料包括电脑、PAD进来，只要你讲明白了我就认为你懂了可以做事了。书应该越读越厚，接着越读越薄，再越读越厚，再越读越薄。我也曾提到LTC要做一些考核，结果下面就比赛考试去了，我认为那是错的，无形中增加了作战人员负担，忙着干活还是忙着考试？赛马是在实践中显示这个马跑得快与慢，而不是用考试来定这些东西，但在华为大学，我们主张多考试。

在LTC和IFS的推行中，华为大学要担负起金种子考核与选拔，你们要和这两个部门联合起来，寻找一批金种子，大规模通过考试选拔种子。首先要大家自学，参加考试，通过后的奖励是面试，面试官认为确实符合条件，就进入到种子营，直接播种。种子没有发芽不算数，要让他上战场去实践。一根芽经不起风吹雨打，3-5颗种子扔到一个项目去，在项目里发芽开花。华大要做好专项赋能，将来专业赋能上要涵盖八大员，不只是铁三角。

内部人才市场的培训、考核权力要在华为大学，调配权力在人力资源部。内部人才市场一定是促使公司进步，是寻找加西亚和未来将军的地方，不是惰怠者的摇篮，特别要防止个别主管利用权力，自由泛滥的随意捞人，建立帮派。华大通过有组织的训练和设立严格的门槛，用无限的苛刻让他们去全面过关，过去就是特种兵，才能真正重新激活内部人才市场。要采取隔离政策，谁想离开篱笆墙，一定要达到标准才允许找工作，华大输出通过名单给人力资源部参考。还要求有高度纪律性，学员早上不出操锻炼身体扣纪律分，跑不了五百公尺也扣分，没有健康体魄也不能上岗，需要大家从年轻时就要保持健康状态。

第二，我坚决支持自付费的学习，你不想进步就别进步了，还可以省点钱。我们是选拔制，不是培养制，你学好了就选拔你，通过选拔，刺激大家自愿学习。我们与西方公司有一点不同，就是我们不愿对落后分子仁慈，你对落后分子仁慈就是对先进分子的打击。

第三，华为大学要用物资激励、非物质激励等各种方法，盘活教育方式和受教育方式，才能真正成为华为大学。供应链寻找“蓝血十杰”，你们可以寻找别的各种表彰方式……，你们自己去编，不一定是教师，合适了奖励钱或者奖励奖章，来调动大家写案例的积极性。对讲师教官除了物质激励，你们应该还有非物质激励，我当了教官，考了这三个人，负将来他们光荣的责任，你怎么不知道他们是不是未来的统帅？就像西点军校一样，西点军校的非物质激励很厉害，对教官、学员有非物质激励的手段，鼓舞人们，原来干好的人还要干得更好。你们的很多物资激励的方法慢慢转起来了，非物质激励的方法也要跟着来。最大的非物质激励，就是自己激励自己。

四、华为大学要把职业教育和热情奔放结合起来，成为新的教育模式。

价值观是华为公司最重要最重要的基础，什么样的价值观就形成什么样的群体。根据价值观赋予他们能力，那我们作战能力就会大大提升。

华为大学应该要有两个基因，一个是像黄埔和抗大的短训方式，产生人才的基因；另一个是西方职业教育的基因，使大家赋能。个个热情奔放，但都不知道该怎么干，也不行。我们在这个问题上不偏袒任何一边，要把职业教育和热情奔放结合起来，成为新的教育模式。我们不可能有时间让大家坐下来系统性学完再上战场，如果说我们有这种短期培训，会打枪了，有敢于上战场的精神，再加上短期赋能，一边行军中一边在网上收集干粮，华为有一天会变得很有能力。我们一天比一天进步，但不知道我们的进步能否快过这个时代，还是时代最终有一天抛弃我们？未来世界是信息社会，最终着力点实际还是人工智能，现在美国中学生都在发明机器人，未来美国将在生物、网络、人工智能等方面都可能突破。我认为美国的教育是可取的，华为大学要去探讨你们的特点在哪儿？到底能担负什么任务？你准备给我们培养什么人？未来下一个世界我们能起什么作用？如何有别于中国其他的学院，对华为产生不可替代的贡献。华为公司就是要热血沸腾，人们都要活泼可爱，但是也要有职业能力。这是华为大学未来要探讨的，要把他们结合起来！

在IP交付保障团队座谈会上的讲话

2013年11月11日

【导读】有员工对此次讲话做如此评价：老板强调的高级干部不要蛮干，要有业界眼光，善于整合产业链的提法非常及时和到位。这才是“喝咖啡”的精髓，但要落地一定要组织和人员流动机制跟上。一个人成功的惯性思维和路径依赖是不可能靠自己悟能悟明白的，一定要到业界和一线去体会，一定要有一线的实践经验。而目前提拔的一些干部明显还是在研发干的很突出或很有研发“人脉”的优秀人才，这些人上来之后依然是“艰苦奋斗”为纲，艰苦奋斗只是一个关键时候用的手段，不能成为常规武器。

今天我要给你们泼点冷水，是否别跑得太快了？开发团队要在可靠性上多下功夫，不要为了领先谁，而加班加点，即使真领先了，一旦有事垮下来，后退就是三年。我总担心若瘫掉几个局点，在世界上如何交代？你们今天讲服务，我也很担忧，服务就像黄继光在前面堵枪眼，如果枪眼太多，哪一天将你们胸脯都打穿了，还能堵得住吗？我们现在一路高歌猛进，扛着红旗往前冲，若忽视反思薄弱环节，别人若在峰腰位置一拦断，将全军覆没。所以我们既要迅猛前进，也要高度重视质量、重视服务，进而各个体系的建设。

一、质量是第一位，先进性第二位。

在高端领域，我们一定要保障产品的安全稳定运行，这是华为公司最主要的责任。不能完全保证，那么要加强服务体系的建设。在中低端产品上，硬件要做到像德国和日本的家用电器一样，在使用寿命内永不需要维修；软件升级向互联网学习，在网上能自助升级，这样使公司内部管理得到很大简化。目前我们已经处于稍微领先的状态，一定要将稳定性做强。松下用最差的零部件组装了全世界最好的电视机，在设计上有很多优秀理念。现阶段我们的容差设计还做不到这么好，在核心大流量产品中，确保质量要认真对待。

华为公司要两个轮子一起转：满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索。以客户需求为导向的产品开发，我希望高端产品要做得既先进又可靠。我这里讲的“安全”与西方所说的“网络安全”不一样，我说的网络安全是要能稳定运行。往往一瞬间的失误，就可能引爆一个“原子弹”，然后就粉身碎骨了。运营商电子技术是世界上最复杂、最尖端的技术。我们要购买全世界最先进的工具，组织最优秀的人才，做全世界最好的产品。如果产品具备先进性，还是要实行优质优价策略，别卖那么低的价格，用赚的钱建立一个更可靠的质量保障体系。只要我们多赚到钱，保证总效益，专项奖、项目奖……，你们想如何激励都可以，还要把激励机制建立好。

另外，我们要把高端服务和低端服务分开，不能将管理服务笼统化。如果在高端服务领域能争取更多的机会，我是支持的，因为可以产生高价值，运营商做不了的，我们替他服务，多收一点钱。如果只是替他在森林里守基站，这是劳动力问题，不是技术问题，我认为不值得。现在劳动法很严格，临时工也要和正式工一样待遇，运营商不想解决临时工问题，包给我们，我们也没有优势去解决。低端劳动力我们不能招太多，服务领域人员工资都不低，也耗不起。

二、重装旅要对人才流动的关键环节建立起循环机制。

重装旅、项目管理资源池、重大项目部都是公司战略预备队，三者相互衔接。重装旅倾向于在技术上实施人才循环培养和执行；项目管理资源池主要是推动八大员的循环进步，倾向于以执行为中心；重大项目部倾向于商务和策略，对项目要有全局观。重装旅作为特别的组织形式，不要强调部门所属和为谁工作，从不同层次、不同方式进行干部和技术专家的循环流动，保证前线人员充分得到培训。我们要考虑如何培养善于快速判断事故根因的专家，培训不是关起门讲课，而是参加实战，将军是打出来的，一定要上战场。

战略预备队一定要对人才流动的关键环节建立循环流动机制。以前我们提倡“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，但现在每个地区、代表处都是以利润为中心，地方主义垄断人才，只确保自己胜利，不管别人死活，这也是考核导向的结果。但公司如果不考核，放任发展，我们也会懈怠下去的。我希望对战略队伍不要这样考核，一定是把“胜则举杯相庆，败则拼死相救”作为最重要的口号，不斤斤计较得失。不仅仅是研发输出人去一线，还需要从一线回流有市场经验的人做研发，才能使人才真正流动起来。如果我们只是把人才输出去，输送的价值没有想像那么大。现在研发人员不具备一线作战经验，只是自己认为研究得很好，如果有了实践经验再回来研发，效果可能会好得多。至于流出去的人员是否都要流回来，我认为也不一定。在循环过程中，我们就能识别出来有些人适合研发，有些人适合项目管理，有些人适合交付，有些人适合管理和将来抢险救灾……，逐渐就按胜任度分类了。

需要就是最重要的岗位。而不是说哪个岗位有价值或无价值，以前流动不起来就是价值体系的问题。举一个例子，以前大家不重视供应链，大家更倾向于从事市场和研发工作。但华为供应链只有一条，一旦瘫痪，公司不知会出现多大问题和危险。

目前人才循环流动机制还未建立起来，重装旅要和片联多沟通。比如，重装旅担负责任是什么？干部专家派到一线，职级由谁管？回来薪酬包在哪儿？……以后你们每个月要给我汇报一次干部是如何循环的，循环量有多大，希望你们在这方面能做出成绩来，我愿意当你们的指导员。

三、加强破格提拔，拉开人才差距，避免优秀人才流失。

我们要重视内生成长，提倡破格提拔。破格提拔首先看贡献，第二取决于责任，第三是个人奋斗和牺牲精神，以此确定你的定位。所以不是看由哪个委员会来评价，也不存在干部或专家概念区分问题。公司将来会走向更多专家时代，专家对业务流程实现直接管理，干部数量会随着公司流程制度成熟而减少。为什么要破格提拔？就是要打破部门内部僵局。现在实行薪酬包管理后，反而部门涨工资过于谨慎，排排坐，分果果，去掉哪个都不合适，打不破僵局。

我们也不要只重视高端人才，忽略了低端人才在华为的存在必要性。实在就是合理，别理想化的大改。毛泽东发明了“赤脚医生”：把一些在田里干活的农民进行医疗培训后，负责给农民看病，来解决农村医疗问题。后来为了正规化，没学历不能从事这方面工作，结果有学历的又不愿下乡，农村医疗困难重重。从今天来看，赤脚医生是解决中国农村医疗问题的一个现实好办法，不能因为不规范就抛弃了赤脚医生。近三十年来，如果不废除赤脚医生，而是对他们不断培训，不见得不是一个好办法。现在我们总讲高端人才，其实现在养活公司的主要销售量还是来自低端产品。我们为什么做不到低端产品零故障？就是因为还不重视低端产品，不重视低端人才在华为的地位，人才都涌到高端去了。我们需要全方位人才架构，而不是少量人才架构，所以要爱护不同层次的人才，只要努力奋斗，每一个华为人人都值得我们关爱。

四、确保合同质量，减少不必要重复劳动，提高效益。

我经常讲必须努力奋斗，最后我们才会成功。但有员工说，奋斗也希望快乐，不想当将军，也希望钱挣多一点。因此：

第一，我们在执行合同过程中要确保合同质量。不能像过去一样完全不顾一切、拼死牺牲的精神，这种精神不值得提倡。如果没有这一两年我们提高合同质量，不准做烂、低合同，今年的利润不可能这样好，就不可能有钱拿出来给大家涨工资，改进办公环境的卫生质量、绿化等。

第二，减少不必要的重复劳动。有时我们对人力数量要求看得太重，还没有学会把效率提高。当前公司有太多重复劳动，正如你们所提到的，运营商BG和企业网BG都在研究IP，一个容量大，一个容量小，界限上重复叠上去的一些人，可能就是浪费，累计入成本。如果把重复劳动人力释放，就能增加很多利润。

我在干部大会上讲，“反对高级骨干埋头苦干”，要多参加业界会议，与业界人士交谈；“一杯咖啡吸取宇宙能量”，敢于与世界名流喝咖啡，听听人家想法，也会给我们启发，少走弯路。我们很多干部心中没有格局，接到任务，既不务虚，不做专利检索，也不研读同行业先进文章，一头扎进去就号召大家加班加点干，干完才发现做错了，原来外界早已做得很好，于是推翻重做。耽误了两个月时间，又号召大家加班加点干，加班多了，人也昏昏沉沉，出错又多。这也是导致我们人力不够的很大因素，还好高层没有这么糊涂过。所以我们要通过未来5—10年不断改革，只有管理接近西方公司的先进，才能达到我们期望的目标：工作没那么繁重，效益还很高，挣钱还不少。这样不当将军也可以了，当将军就挣得更多。

我们也要理解员工将家庭和生活放在第一位，但鱼和熊掌不能兼得，那就不要往将军这条路上走，可以做职员，一般性的业务岗位，不流动、舒适、工资低，为什么一定要上航母做舰长呢？核潜艇一潜伏到海底就是几十天、几百天，不可能照顾好家人。而且我们的岗位也不需要全部都来上核潜艇、当舰长，我们只提拔使命感强的人上战场。如果你既不想上战场，还希望享受将军地位，这就不现实了。

五、我们要开放，不固步自封，大数据流量时代中坚定前行。

未来大数据流量时代，软件将越来越复杂，硬件会越来越简单，但硬件的简单意味着门槛越来越高。这种简单是我们设计高超而实现，小公司很难进入成功。我们有很大的市场空间，有全球摊薄的这么大一块饼，你认为将简单的硬件做出来就能养活自己吗？关键是上面能种些什么庄稼。今年干部大会最主要的定义“我们作为大公司，如何应对颠覆式创新？”我们不怕别人创新，别人要在原来的道路追赶上我们，基本没有可能性。但若世界颠覆了，怎么办？因此我们在业界率先提出：管道能不能有个操作系统，把管道的硬件和软件分开，现在所谓的操作系统很多都是嵌入式，实际影响了管道流量，不适合将来的大容量。但世界的发展是否跟我们想象的一样，我们不敢肯定。这里的管道，其实已经脱离

运营商概念了。现在全球流量分布中，运营商网络上的流量占到14%；企业网内部流量16%；DC内部流量70%。而我们占世界总流量的6%左右。世界流量一定是很大，至于流量是谁做，华为能做多少？这是一个新的问题，并不等于将来会以数据流量论英雄，我们要从数据流量来看华为生存的价值和方式。

我们虽然目前在小小领域上领先了一点，但不能沾沾自喜，在架构的认识上，我们离美国公司还差得很远，还要在很多方面努力构建自己能力。美国科学技术非常发达，火箭发射出去后还能落回发射塔上，这点之前谁也没能想到，但美国做到了。谁知道美国还研发出多少新型炸弹没有放出来？在我们自己认为太平无事的时候，可能人家一个炸弹就把我们炸垮了，这就是我刚才所说的颠覆式创新。我们要前进，要超越美国公司，但并不等于是打倒美国公司，他们也在发展。只是若我们的竞争力更强，生存条件会更好。我们要清醒认识到，未来一定会有一场知识产权大战，我们要构筑强大的知识产权能力，来保护自己不被消灭，但我们永远不会利用知识产权去谋求霸权。当我们想从这里谋取利益，实际就开始走向死亡。

今天你们提出了很多好建议，都可以在管理优化报或心声社区上发表文章，但要站在全局的高度上，不能只考虑自己一亩三分地的问题。希望你们能把华为过去的僵化管理，通过循环流动推动变革起来，包括组织精简、机构设置、编制合理性等一系列问题。这两年社会上很多公司都亏得一塌糊涂，你们还能涨工资，都得益于我们的改革。虽然离我们的理想还有距离，但公司总体还是前进了，而且我们对未来两三年公司前进的信心更大。因为无论往哪儿走，公司花几千亿成本建立起来的平台基础是我们未来胜利的保障，面对未来会有颠覆式创新，我们只有不固步自封，有可能还是赢家。

有人问超越美国公司成功的标志是什么？我也不知道，要想超越对手，首先我们要超越自己。人类最终一定会走向大数据流量的信息社会，但信息社会具体是什么样，我们都还不清楚。如何在信息社会中适应下来，对于人类、社会、国家和企业，是一个很大挑战。现在与我们同时代成长的公司很多，未来跟我们一起走的公司也很多，走到最后，发现我们还在走着，也许这就是成功了！

我一贯不是一个低调的人

——任正非接受法国媒体联合采访 2013年11月25日

【导读】任正非曾看到媒体刊发的一篇文章《华为的宿敌思科，诞生爱情土壤中的技术之花》，说：“我不如钱伯斯。我不仅倾听客户声音不够，而且连听高级干部的声音也不够，更不要说员工的声音啰！虽然我不断号召以客户为中心，但常常有主观臆断。尽管我和钱伯斯是好朋友，但又真正理解他的优点有多少呢？”但同时他也说过：“只有极少数人是拥有超我意识的使命主义者，乔布斯是，我任正非大概也属于这一类人。”

回声报：您是个低调的人，我们希望了解您是什么样的人，您的童年是怎样的，您来自哪里？

任正非：我也不清楚怎么解释自己是什么样的人，因为不知道应从哪个角度来看。我认为自己从来都很乐观，无论身处什么样的环境，我都很快乐，因为我不能选择自己的处境。包括小时候很贫穷，我也认为自己很快乐，因为当时我也不知道别人的富裕是什么样的。直到40多岁以后，我才知道有那么好吃的法国菜。

我小时候生长在贵州的一个少数民族边缘小镇(镇宁县)，在小镇读了小学和中学，随父亲工作变动，到了很小一个城市(都匀市)读中学，然后考上大学。我父母都是中、小学教师，虽然他们没有给我们宽松的物质生活条件，但在我们的教育上付出非常大。我不知道这个回答您是否满意？

回声报：希望您接着向下说。

任正非：我考上大学后，学的是建筑，在重庆建筑工程学院。电子方面是自学的，是改行了的。

回声报：后来我们知道您从军了一段时间，有人说您那段时间做的是工程方面的工作，也有人说是密码方面的工作，有人说是军官，也有人说不是军官。

任正非：大学毕业后我是当兵了，当的是建筑兵。当然是军官，不是士兵，在中国“当兵”这个说法是指行业，而不是职位。我当兵的第一个工程就是你们法国公司的工程。那时法国德布尼斯·斯贝西姆公司向中国出售了一个化纤成套设备，在中国的东北辽阳市。我在那里从这个工程开始一直到建完生产，然后才离开。我跟法国很有缘分，第一个工程就是法国的。我是从事石油裂解开始的油头8个装置的自动控制工作。当时有400或600多个法国专家在现场指导工作，他们教了我化工自动控制。

因为当时中国比较贫穷，国家的理想就是每一个老百姓都能穿上化纤的衣服。中国人那时认为化纤的衣服很挺，不打皱，很漂亮。那个化纤厂建好以后中国就改革开放了，改革开放后中国人认为棉布比化纤好。化纤有个缺点，不透气，一旦着火以后沾在身上烧很危险。这个厂没有实现给每个中国人提供化纤服装的梦想，后来转变为做包装袋材料，而不是做衣服了(记者：丝绸更好。)丝绸很贵啊，那就更不可能了。那时候中国人总体生活水平还是很低的。所以为什么那个时期以化纤为中心，就是为了解决中国人的温饱问题。像现在法国奢侈品对中国的出口，在那时候连印象都没有，因为30年前中国的基本问题是温饱问题。

回声报：当时您已经想到要创业吗？因为创建一个像华为这样的企业，不是什么人都能想到的。

任正非：没有。因为中国改革开放后，邓小平要裁减军队，要裁减非战斗部队，比如铁道兵和基建工程兵，我们就脱下军装了。

世界报：你创建华为时，政府是否鼓励你们创业？

任正非：我们脱下军装以后就要走向生活。其实那时我们很缺乏生活能力的，因为不熟悉市场经济。中国当时正面临着社会转型，我们这种人在社会上，既不懂技术，又不懂商业交易，生存很困难，很边缘化的。我转业在南海石油深圳开发服务公司工作，这个公司主要是盖房子。(记者：哪年)1982到1983年，这时已经是市场经济时代了。南海石油深圳开发服务公司，它不属于石油系统，隶属深圳市政府。深圳想给南海石油多盖些房子，赚它的钱。我因为不适应市场经济和管理方法，没有干好，人家也不要我了，我只好辞职找工作。

世界报：为什么走上电信这一行？

任正非：如果我去卖水果，你也会问我为什么去卖水果。但是如果我聪明的话，不走上电信，也许对我的人生意义会更大。如果我去养猪的话，这时可能是中国的养猪大王了。猪很听话，猪的进步很慢，电信的进步速度太快，我实在累得跑不动了。不努力往前跑就是破产，我们没有什么退路，只有坚持到现在。我根本跟不上电信发展的速度。那个时候就是错误地以为电信产业大，好干，就糊里糊涂地进入电信了。进去后才知道电信最难干，它的产品太标准了，对小公司是一种残酷。但是我们退不出来了，因为一开业一点钱都没有了。退出来我们什么钱都没有了，生活怎么过，小孩怎么养活。退出来，再去“养猪”的话，没钱买小猪，没钱买猪饲料。因此也不可能改行了，只好硬着头皮在电信行业前行。

回声报：您是指开始很不顺利？后面才好些？

任正非：应该是无知，我以为电信市场那么大，我做一点点养活我就行了。进来才知道电信不是小公司能干的，标准太高了，进步太快了。要活下来只有硬着头皮干到底，不然就干不下去了。那时应该说和我们同样傻走上电信行业的公司有几千家、上万家，也许他们早认识到他们的傻，所以转到别的行业成功了。因为不认识他们，说不清他们的故事。

世界报：当时中国政府是否有鼓励计划，鼓励人们在电信领域投资？

任正非：我们那时是因为傻继续走下来了，越往前走公司越少，越走越孤单。当时中国最大的问题是上千万“知识青年”从农村返回城市，无法就业，政府那时鼓励大家去卖大碗茶、卖馒头等做生活。这些人那时叫个体户，做得很成功的就叫万元户。万元户的概念就是一年能挣1000欧元，在那个时候可能是大明星了，政府渴望解决知识青年回城就业问题。我也就是一个成功的个体户。有些成功的个体户就开始雇工，成为雇主，那时有法律规定雇工不得超过8个。中国的市场化，私有化就是从这样的情况磕磕碰碰开端的。不可想象今天可以十几万的雇工。

中国那时还没有想到在高科技产业产生突破，高科技在那个时候的中国还认为是高不可攀的事。中国那时想解决的是文革的后遗症，使国家尽快稳定下来。在那个变化的时代，我们这个年龄段是很容易被时代抛弃的。转型的时代，中国从封闭的落后时代，转化到现代化电脑化的时代，我们这个年纪是最没有价值的。电脑不懂，英文不好。那时最代表中国潮流的是大面积的出国留学，吸收外国的经验，这对中国后来的经济发展起到很大推动作用。我们那个时代没有条件出国留学，只能看看书，从书中了解外国的经验是什么。

世界报：那您当时为什么没条件出国呢？

任正非：第一，我有老婆小孩，他们要吃饭、上学，总不能留学两年不管他们吧！第二，我本人英文不好，我自学英语要花很长时间。又要挣钱又要补习英文对我来说是很困难的。因此我目光短浅一点，没有出国。

费加罗：华为公司的名字是您建立初就起的，还是后来起的？华为是中国繁荣的意思？

任正非：我们当初注册公司时，起不出名字来，看着墙上“中华有为”标语响亮就拿来起名字了，有极大的随意性。华为这个名字应该是起得不好。因为“华为”的发音是闭口音，不响亮。所以十几年来我们内部一直在争议要不要改掉华为这个名字，大家认为后面这个字应该是开口音，叫得响亮。最近我们确定华为这个名字不改了。我们要教一下外国人怎么发音这个名字，不要老发成“夏威夷”。

费加罗：中国在继续变革，您拥有华为1.4%的股份，您想怎样把您的股份传给子女？

任正非：中国在进行变革，我相信这个变革是有利于世界的。特别是近日范佩龙和习近平主席、李克强总理的会谈很成功，他们达成的决议是非常伟大的，规划了未来20年中欧之间的相互关系，非常激动人心。亚欧两个经济体能发挥作用，对世界的贡献是巨大的。最近，中国共产党十八届三中全会做出的决定也非常伟大，因为推动中国国内的内部改革有了非常清晰的方向。在未来的10-20年中一定会发挥出巨大价值。如果中国真的能够繁荣，就会对世界经济起到巨大支撑。

我在开放改革的整个历史过程中仅仅是个过客，我没想过身后什么事，我太太的观念是把儿女培养成有能力的人。她说前面十几年辛苦，后面一辈子都不苦。如果前十几前没有努力教育好孩子，孩子没有教育好，后面几十年都是痛苦的。我赞同她的观点。我太太为了教育孩子，一生就是做了家庭妇女。(有几个孩子？)三个孩子[1]，因为我孩子总体教育是成功的，所以我从来没有考虑过财产怎么分配的问题。(像比尔·盖茨)我没有比尔·盖茨有钱。

世界报：为什么你只有1.4%的股份，而不是更多，以便更好地把握企业的经营？

任正非：为什么要持有更多的股份？能不能解释一下？难道我要一辈子承担企业的经营责任吗？迟早一天我会得老年痴呆的。总有后面的人比我们优秀，就让他们去管好了。后面人也会更辛苦，他们钱比我还少。

世界报：您在董事会里掌握的表决权是否比股份份量更重？

任正非：我们是一人一票制，而不是根据股权重量。在董事会上我说得对大家听取，我说的不对，大家反对，我们从来都是民主讨论[2]。

费加罗：说到国际化发展，华为的董事会里目前只有中国同事，这一点今后会不会变化？

任正非：我们国际化是要一个阶段一个阶段地走出来。如果一开始就强调董事会国际化的话，今天会乱得一塌糊涂，不知道向哪里走。我也不认为今天华为公司就很先进，我觉得我们还是一种过渡时期，我本人也只是在过渡时期起到一定作用。

我们在逐步地使自己走向国际化。我们子公司已经开始有外籍董事了，如澳大利亚子公司董事会。

世界报：公司现在一共有多少股东？多少股份？

任正非：大概有7万多人持有公司股份。外籍员工持有的是一种TUP模式。

世界报：是否有外籍员工持有公司股票？

任正非：具体多少我不知道，应该是几千人，上万人。我们中方员工持有的公司股份也不是真正股份，叫虚拟受限股。因为全球法律不一致，我们要适应不同国家的法律形式的要求。我们也不是上市公司，我们能做到的是利益分享一致。

世界报：是否从股权结构上讲，华为是合作式的股权结构？当员工离开华为时，是否要把持有的股交回企业？

任正非：不一定。比如员工到了一定年龄，退休时可以自愿决定放弃还是持有。如果持有的话是要承担风险的。

世界报：员工所持的股份不能传给下一代？

任正非：不能。

新工业：您刚才说华为现在处在转型时期，你们在国外有很成功的发展，很多研发力量在国外。您觉得在哪些方面的欠缺，还不具备成为一个真正的国际化公司？因为你们面临一些网络安全问题。

任正非：转型是一个慢慢的过程，我们还在逐步国际化的过程中，我们也不知道什么是最好的国际化模式。所以我们在慢慢地寻找真正的国际化。

我们也不怕别人说我们什么不好。关键的问题是我们是不是真正的不好。如果我们真正没有什么问题，不在乎别人是不是说我们不好。因此我们是经得起考验的，我们要保持自己真正的好。

新工业：自从有了美国棱镜事件以后，西方国家对华为的态度是不是好了一些？

任正非：对棱镜事件我们不关注。这个事件讲的是信息的问题。信息的问题更多是互联网公司的问题。我们做的是管道，就是传输信息的管道。甚至我们做的不是管道，仅仅是做管道的铁皮。自来水污染了，应该去找水厂，不应该怨铁皮。

回声报：你们是否有点像思科？

任正非：我们和思科还不一样。思科要比我们先进。全世界走向ATM技术模式[3]时，唯有思科走的是IP模式。结果我们全部都走错了，就思科走对了。思科就站在全世界的前面，领先了世界。我们现在还创建不到这么高水平，因为我们还是走向IP的路上，在这条路上的创造能力还不如思科。

观点报：您刚才提到您年轻时是从书里了解世界的，都有哪些书？华为和中国政府有什么关系？如果华为在某些国家的发展遇到困难，会不会中美两国政府双边谈判时是否会谈到华为？

任正非：第一点看了哪些书我确实是不能回答出来。我实际上是个宅男，我没有其他的生活爱好，下班就回家，不是读书就是看电视，看纪录片，看网络。我阅读速度非常快，书读得很多，不知哪本书影响了我，哪件事影响了我，思想是怎么生成的。我脑袋里产生的想法我也找不到源头在哪。

我们公司是一个无足轻重的公司。我们在美国的销售额就是10亿美金左右，中国的出口可是几万亿美金。中国政府更关心的这个大数目对他们的影响。中国政府更多的关心是就业问题，关心大众的问题。我们本身是个民营企业，不具有什么高度的政治地位。如果中美两国的关系，华为夹在中间产生影响的话，很难办，影响两国的交往不值得。所以我们

决定退出美国市场，不再夹在中间。我们现在从美国市场退出来以后发展也挺好的。但是我们手机在美国是有很好的销售的。美国不能说手机也有安全问题吧？因为软件是美国的，不是我们的，我们没有操作系统。所以我们做些合理的事情，放在合理的位置上，不去影响整个世界。

世界报：和您同一代的创业家很多以美国的韦尔奇为管理典范，您是否受到他的影响？

任正非：我没有受到他的任何影响，因为我不了解韦尔奇。我们学的方法是IBM的。IBM教会了我们怎么爬树，我们爬到树上就摘到了苹果。我们的老师主要是IBM。

回声报：在法国和欧洲越来越有保护主义呼声崛起，特别是针对中国针对电信企业，您是否担忧，对华为是否有影响？

任正非：我对任何一种保护都不担忧。谁也阻挡不了这个社会变成信息社会。信息流的增长速度，非常非常的快，并不以人们意志为转移。当流量越来越大时，主要是看谁能解决疏导这些流量的能力问题。我认为只要有流量就有希望。当前在疏导流量方面华为能力是强的。所以你愿意不愿意，可能都要采用华为的设备。我们不能保证别的企业以后不会超过华为。我们在组织上变革就是要使华为的人永远保持青春活力，保持和新兴的公司竞争的能力。

观点报：您这次来是准备要见法国数字经济部部长、工业部部长、奥朗德总统？

任正非：我这次来没有奢望见总统。我见了工业部长和外交部长，我已经很兴奋了。

我们在法国的发展，未来将新增三个研究所：第一个是美学，研究所关注于色彩学，法国在色彩学上的积淀可以帮助华为的产品改变形象；第二个是数学研究所，未来的数字世界流的数据大的不可想像，我们不知道如何应对这样大的流量的。自来水在管道里面分子是一样的，从这个支路到那个支路流动的都是水。巴黎的自来水管网就非常复杂了。而在信息管道里面流的每一个分子都不一样，而且每个分子必须准确流到他想去的地方。如果，这个信息流比自来水大千亿倍，信息管道比太平洋还粗，如何办。我们就打算在数学领域加大投资，用数学的办法来解决这样一个大流量下的管理办法。我们十几年前在莫斯科投资了一个数学所，数十名数学家帮助华为的无线发展成为全球一流，也使华为从一个落后公司变成世界先进公司。我们觉得面对未来的大数据业务，数学能力支持不够，因此想在法国成立一个大的数学所，希望能解决大数据的问题；第三个是芯片设计中心，现在芯片技术美国最发达，我们在设计水平上已经达到了美国水平。我们想继续加大芯片投资，改变我们的落后状况。

世界报：您一生为人低调，媒体见得不多，为什么今天您这样做了？而且选择在法国？

任正非：我一贯不是一个低调的人，否则不可能鼓动十几万华为人在家我平时都和小孩一起疯。家里读书的小孩经常和我聊天，我很乐意夸夸其谈。我并不是像外面媒体描述的低调的人。

我很重视中欧关系的解决，华为和欧盟关系的解决。我在英国、很多国家都会见过媒体。法国代表处老是叫苦，说你不出来见媒体我们不好做工作。我就说，有空我们就见见，只要你们不歪曲报道，我们就是朋友，以后有空可以一起喝下午茶。如果你们专门盯住我讲错哪一点呢，那么下午茶时我就会老老实实的，规规矩矩地呆坐在那儿。就不会像小孩打打闹闹那么随便。法国是个浪漫的国家，为什么不只看我的主流，忽略细节，一起浪漫呢？

我今天的飞机马上就要飞罗马尼亚，所以不能和大家多聊了。欢迎大家今后到公司去。非常感谢！

在2013年11月29日EMT办公例会上的讲话

——任正非在公司组织变革计划、进展和高阶方案汇报会上的讲话 2013年11月29日

【导读】华为上一轮组织变革，初步建立了董事会领导下以BG为主要经营责任中心和利润中心的公司组织架构。该组织架构运行三年来，对公司企业业务、消费者业务的孕育快速成长起到了极大积极的作用，但同时也出现了BG和区域责任不够清晰、BG间结算较为繁琐等运作问题。经过近一年的多次酝酿和慎重研讨，围绕以下组织变革目标形成了华为组织变革的相应高阶方案（方案见附件）。

1、公司层面高阶设计方案

任总：成熟和归属清晰的产品行销能不能往下走一层，成熟的系统已经完成传帮带，应该下到基层，重装旅的作用就是不断循环，把新的东西变成旧的东西，推到下面去，而不是集中到上面来。

徐直军：未来公司的行销只关注新产品、大解决方案，成熟的都压到地区部、代表处去，未来每个产品的公司产品行销队伍不会太大，能够在全世界飞的员工是要有资格的，不符合资格要求的都要到代表处或地区部从事行销工作。

胡厚崑：行销分成几层看，产品和解决方案目前只管IT和数据中心能源的产品行销，其他的行销全都落到BG。和以前一样，孵化的时候在产品线，产品铺开以后归到BG

片联更重要的是干部资格的管理，先只管市场部分，然后是全公司的干部资格管理，因此片联是公司的总干部部。片联应该是具有全面性的，当他屁股坐在区域的时候，脑袋就是区域的。多年来，我一直想让他成为中央特派员的角色，就是希望他千万不要把屁股坐在市场上。要有一个权威机构来协调和管理干部。人力资源现在是一个执行的职能责任，不具备专门选干部的职能。

2、区域层面组织设计高阶方案

任总：现在军队改革也开始向美军学习，未来会有很多作战中心，但作战中心只有基本构架，没有队伍，作战时将坦克、空降兵、航母等划归组合后，听作战中心指挥，作战中心是轻装组织。我们代表处作战中心也应该是轻装组织。如果作战、养兵都是同一个部门，组织复杂，大量精力放在内部，而不是放在作战上。现在我们的代表处，吃喝拉撒睡、上厕所怎么擦屁股都要管的话，实际上作战能力是在下降。

我们的重装组织组建在哪？过去重装中心建在地区部，那是我们还在比较弱的时候的建设方法。我听了几个高级管理者的意见，他们认为成立大地区部来建立重装中心，成为屯兵和培训兵的中心；把地区部变成军队的营级组织一样（营部只有十几个人），是一个协调组织，是协调代表处能力的中心；真正的作战中心在代表处。

在以前快速增长期，我们把地区部划小一点，把计划的权力给他。我们把地区部划小，计划前移，是从美国沙漠战争中学来的，沙漠战争美国总统也不管，就是下面瞎打，华为公司为什么不能瞎打，就搞了个地区部，而且把计划权力给地区部。这些年来，由于我们平台能力的成熟，我们全球是不是要16个地区部，地区部可能会变革，是一个承上启下的组织，但不和代表处重叠，也不和大地区部组织重叠，这正好是一个帮助协调的组织，应该是一个空架子机构。

成立大地区部的条件是否成熟？在全球有没有一个区域可以先成立起来试点，以前我们按撒哈拉沙漠来切分南北非洲，大非洲区域和中东有没有可能融合起来，成立大非洲地区部；把几个地区部支撑机构合成一个，实际上力量大大地增强了。我们过去重装旅的设计，作战面太小起不了作用，要么和代表处有重叠抢东西；而且也不精，重装旅掌握的也是代表处掌握的作战方法。我们在建大地区部概念的重装旅时，要培养一批真正转型的金种子，这些金种子能够去发光。

徐直军：建议先拿中东和非洲试点，客户正好是跨区域的，终端、企业业务正好也有此想法和诉求。将大非洲和中东变成一个实体大区，四大地区部是营长，功能部门放到上面。

李杰：中东非洲试点后，大区域是实体，地区部这一层流程就不穿了，我们只建两层实体，如果是三层实体组织，流程就太慢了，中间这层是虚的，就像中国的几个区，这四个区主管带了几个助理。

胡厚崑：未来业务复杂以后，我们要允许区域的弹性非常大，可以一下子张得很开，也可以一下子收得很拢，要给他们一定的灵活度，也不可能所有的东西都又从地区部收到片区去，完全根据业务需要来做，不要一刀切。有些业务刚开始全球没有那么多资源的时候，不可能往地区部配置资源，可能大地区部都不一定能够得到支持，那全球可能就只有一个

队伍，随着市场颗粒度越细越往下跟，我们要灵活地去调整作战面，也不是绝对以大区还是小区，完全看业务的需要。我们组织还会不断变，但要识别出来最基本的砖块，从客户往回牵引，整个业务运作的基础是项目组，如何使项目组真正有作战能力。

任总：未来我们所有的改革，“以代表处为基础”永远都不会变化，但区域的结构，随着我们的进步和变化是可以调整的。能力的提升以项目组为中心，管理建设以代表处为基础，这两个都要抓好，后面叠加上来就好了。地区部的组织应该还是具有很大弹性的，大区域的资源中心（包括技术、未来战略预备队中心等），随着我们有偿服务的实现，我们在哪些地方布局，我们要动脑筋去想这个问题。

梁华要抓紧通过一二年时间，将有偿服务试验出成果来。谁都可以来要人，但是得给我钱，把资源推到后方组织建设，把重装旅建设上去，我们整个组织就活了。如果我们可以通过有偿服务，我们在不同的地区就可以建立不同的资源中心，供大家呼叫使用，我们业务精细化的问题才可能得到解决。只要是诸侯，都愿意多生儿子，但是儿子给别人养到底有什么好处，这个要显现出来。试点成功有说服力了，别的诸侯也会让步的嘛，现在强迫他们让步，他们会很不舒服，就不会积极去改。

功能对齐，组织不对齐，代表可以把组织改了，但线头要带过去，这个职责还是要承担，组织没有对齐是因为合并了，但功能要存在。改革的时候要明确，谁的儿子谁就要带走，不能把儿子丢在那不要了。

3、计委的运作及组织变革方案

任总：呼唤炮火的中心可以直接呼唤炮火，现在是通过一级级收敛以后再呼唤炮火。计划来了合并再报上来，还是我们直接把计划报上来。至少要减少一跳，跳数太多了。

公司要在计划、大变革、大流程、大制度重新规划公司未来架构和战略，因为公司过去变革是一块块改成功，拼起来的，但整个大的架构下，怎么能够适合，现在很难说。

【华为文件】

《关于公司组织变革高阶方案的发布说明》

华为司发通知【2014】024号

公司各部门：

经董事会审议批准，现发布公司组织变革高阶方案，并就本次组织变革的相关情况作如下说明。

一、本次组织变革的背景和目的

公司上一轮组织变革，初步建立了董事会领导下以BG为主要经营责任中心和利润中心的公司组织架构。该组织架构运行三年来，对公司企业业务、消费者业务的孕育快速成长起到了极大积极的作用，但同时也出现了BG和区域责任不够清晰、BG间结算较为繁琐等运作问题。

为聚焦战略、简化管理、提升效率，实现多业务全球化下有效增长的公司战略目的，公司经过近一年的多次酝酿和慎重研讨，围绕以下组织变革目标形成了公司组织变革的相应高阶方案，要点如下：

1. 为使公司各类组织的责任定位更清晰、更有效地相互协同配合，公司组织架构由原来的基于BG（客户/产品）和区域两个维度的组织架构调整为基于客户、产品和区域三个维度的组织架构。三个维度的相应组织都是公司为客户创造价值的组织，共同对公司的财务绩效(收入、利润和现金流)有效增长、市场竞争力的提升和客户满意度负责，但所承担的责任各有侧重。
2. 为适应ICT行业的技术融合趋势，对公司面向产品的组织进行整合，将分属原运营商网络BG和企业业务BG的各产品组织整合为公司统一的产品与解决方案组织。
3. 为适应不同客户群的业务特点，成立运营商BG和企业BG。其中：

1) 运营商BG是公司面向运营商的解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，并对解决方案的规划、设计及验证负责。运营商BG对公司所有产品及服务在运营商客户群的业务有效增长、市场竞争力和客户满意度负责。

2) 企业BG是公司面向企业/行业客户的产品和行业解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，并对行业解决方案的规划、设计及验证负责。对公司所有产品和服务在企业/行业客户群的业务有效增长、市场竞争力和客户满意度负责。

3) 消费者BG是公司面向终端产品的端到端经营组织，对利润、风险、市场竞争力和客户满意度负责，消费者BG的原业务范围保持不变。

1. 对于各类区域组织的职责定位和组织形态做相应调整，其中：

- 1) 地区部是能力中心、资源中心和利润中心，地区部组织对上承接公司组织要求，对下支持各类代表处的业务运作。
- 2) 代表处是经营单元和利润中心，是公司战略在代表处所辖区域落地的执行者。代表处可根据各类业务的发展状况及管理成熟度，参考标准模型灵活设置代表处组织。
 1. 片联是负责公司干部资格管理的机构，要推动公司干部的循环流动；作为中央特派员机构，负责区域与各BG及产品与解决方案组织间冲突的协调；并作为区域的归口组织，行使相关管理职责。
 2. 为加强软件业务的效益管理，适应软件业务的管理特点，将原电信软件与核心网业务分拆成核心网业务、电信软件业务和IT云计算业务，其中核心网业务和电信软件业务分别作为产品与解决方案组织的下属组织，IT云计算业务合并入IT产品线。

二、本次组织变革的总体管理原则

1. 组织变革须适配战略要求，体现战略对组织建设的牵引作用。
2. 组织变革应利于业务发展、简化管理、精简组织、提升决策及运作效率。
3. 抓主要矛盾，逐步开展、持续优化，不追求理想主义和一步到位。
4. 各类组织调整在充分酝酿的基础上，应积极推动实施落地，原则上应明确其具体的组织变革完成（指组织发布和干部任命）的时间表。

三、本次组织变革的后续报批程序

各组织的详细设计方案后续将按公司已有组织变动的相关程序报批。

在公司内控与风险管理“三层防线”优化方案汇报的讲话

2013年12月4日

【导读】国际内审协会（IIA）主席兼华为内审副总裁Phil以IIA框架和IBM实践，介绍了公司内控与风险管理“三层防线”以及华为优化方案。任正非在会上提出了自己的理解和要求。

一、加强第一层防线建设的目标绝不动摇，坚持逐步走向流程责任制，逐渐给流程Owner赋权。代表要转身为总经理，承担好综合经营责任的基本要求。

第一层防线，在业务运作中控制风险，是最重要的防线。我们90%以上的精力是要把第一层防线建好，既要有规范性，又要有灵活性，没有灵活性就不能响应不同的客户服务需要。最终目的是要让业务主管承担起内控责任，比如是经营责任人，那也就是内控责任人，层层级都应该这样。过去的管理者不承担内控责任，现在要逐渐考核承担起内控责任来。

代表要转身为总经理，内控管理是承担好综合经营责任的基本要求。以前代表主要是抢单的销售代表，而成为总经理后，他们是综合经营者，所承担的责任目标转换，自然就重视内控了。从代表成为总经理，首先他要转身，现在为什么转不过来呢？代表提拔回公司，依旧是到片联、到销售组织去，而其他组织的人员也去不了代表处当代表，说明我们的干部选拔上有问题。

将军要学会系统性作战，关键过程行为考核是用于选拔干部，内控管理也是重要的考核指标。我们发奖金的时候，多考虑责任结果，这人会抢粮食，抢了粮食，那叫英雄；但是选拔干部、能不能升官的时候我们还要考察关键过程行为，要知道有哪些责任，将军要学会系统性的作战。

资源池应该有资格管理，他们回到资源池备用时要考试认证，涵盖的类别都要过关，包括内控。考一次，他们就知道要承担起这个责任。资格考试考的好不是要涨工资，也不是发奖金，只是给你一个机会上战场作战。作战回来，关键过程行为用于干部评价和选拔。比如这人工程做得好，管他扭没扭屁股，人家冲锋在前，做出成绩就可以多评奖金。但我们要选拔将军时，从关键事件的过程行为中分析他是不是可以担起责任。这样把两种人分开来，对于不想当将军的人，逼着他“之”字形成长，是浪费成本。如此一调整、一管控，自然有想当将军的人。将军就要学会系统性作战，一次、两次可能做不好，但三次总会做好的。

公司流程要做到既简化又有效，最主要的监管还是在流程中。流程本身就是防线，完善了流程就已经建立良好的防范系统。打通流程，是我们矢志不移的奋斗目标。现在我们有些流程做得很繁琐，而且很多人不看前言后语就签字，不承担责任，就说明这个流程没有意义。流程部门主管一定要有基层实践经验，没打过仗，如何为作战组织服务？流程有效，不一定是数量多，也不一定要流程长。流程简化，每个环节都要起到有关键作用，最主要的监管是在流程中。

二、第二层防线，针对跨流程跨领域进行高风险拉通管理，要担负起方法论的推广，大量干部接受内控赋能后走向前线。

为第一层防线大量提供方法论，大量补充、循环和培养干部。我们要确认流程责任人的责任，SACA是对责任人的评价，我们要去帮助他们做些试点，建立起流程监管的制度、岗位、角色，并发挥作用。同时，建立金种子计划，通过实践比如iSales、配置打通交付上ERP，一个个国家推，成功了，就一分为二，就从这个地方补充到其他国家打仗去。新的打了胜仗以后，又产生一批人，就这样干部螺旋式洗澡，把优秀的人洗上来了，培养金种子。一大批新的干部提拔，都是有成功实践经验的，为什么不能接管代表处？为什么不能接管华为公司的总部？雄赳赳，气昂昂杀回总部来。谁说二十几岁不能当将军？

第二层防线实际是帮助别人建立起正确的业务组织进行拉通管理，而不是具体事情监管，干预业务太多自己越做越大。我们要让业务火车快速的跑，就拿工程稽查来说，一线有待上岗管理者，代表处采购委员会主任上岗前，大项目交付项目经理在交付项目启动前（有很多老员工在基层干过很多年）。抽到工程稽查参加培训，工作一段时间，就算是赋能了，赋能就上前线，就担负起责任来。工程稽查要担负起培训干部，提供方法，让一线担起责任来。

三、第三层防线通过审计调查，对风险和管控结果进行独立评估和冷威慑。

第一层防线要把绝大部分工作做完，但他们可能有疏漏，由第三层防线监督，通过对疏漏的检查，一个是建立威慑，一个是修补漏洞，还可以请外部机构来检修堤坝，第三层防线永远不会消失。第一道防线建设好后，第三层审计应该没多少事干，而不能是第一层做得一塌糊涂，后面依靠审计。番茄烂就烂了，大家对这个烂番茄没什么反应，那这个番茄完全没有意义，从流程组织建设上，就应该去摘掉它。一旦发现，无论大小案子，审计去查的时候，连一个蚂蚁蛋都不能放过，这样建立起冷威慑，来配合第一层防线的建设。

四、三层防线的组织职能调整循序渐进，在2014年先拿出方案试点，2015年回顾和调整。

当建立了第一层防线后，就把现在第二层的一部分责任转移给第一层，第二层的责任是看沿着流程走的都走好了没有，好了第二层就不需要了，就合并至第一层防线中；发现还要重拳打击某些癌症点的时候，第二层又和第三层结合起来。因此，我们的重心是在第一层防线上，第一层防线过程中既要有规范性，又要有灵活性。

我们在建设思路上，要学习三层防线这种顶层架构的设计方法。上层设计好后，拿出实施方案后再推广，推不动，我就派一群干部接管你这个组织，接管的干部回来参加工程队，上战场边打仗边培训，又产生种子。你们不要急于求成，要经过讨论后再推行，避免出现问题的话再回头还有好多漏洞要补，这补漏洞的过程实际上更慢。

你们都看到我在法国答记者问，我不认识韦尔奇，我的老师是IBM，韦尔奇是多元化，我们公司不提倡多元化。IBM教我们爬树，我们爬到树上摘了苹果。谢谢Phil，非常好！

【参考资料】

《2013年华为公司内控管理要点》

一、继续围绕“促经营、防腐败”的内控工作目标，聚焦在重复发生的TOP经营痛点问题上实施流程改进，获取经营管理收益、遏止腐败。

- 1、各级管理者和流程Owner应基于CT与SACA、审计、稽查等发现的问题，在相应的ST会议上研讨，识别出自身的TOP内控问题；
- 2、对于每一个TOP问题，须指定明确的业务改进责任人，负责具体改进计划的制定与执行；
- 3、所有TOP问题的改进应基于流程（本地化）、规则的发布与执行，改进的效果通过内控BC、审计、稽查的结果来验证；
- 4、内控BC负责协助各级管理者和流程Owner实施TOP问题的改进，并例行对改进进展进行监督和报告，对于已改进的问题在BCIT系统中验收关闭。

二、内控管理的关键是建立内控责任体系，这是内控的核心工作。各级管理者和流程Owner是所负责业务领域的内控第一责任人，必须主动承担起自己的内控责任。

- 1、全球流程Owner负责建立基于流程的授权、行权、问责的内控责任体系，发布明确的业务问责制度，并层层落实内控考核要求；
- 2、各级管理者和流程Owner应建立内控奖惩机制，对于内控管理做的好的予以激励，对于需要改进的可以发放红黄牌警示、责其进行内控述职；
- 3、各级CFO必须协助相关管理者和流程Owner建立内控责任体系。

三、各级管理者和流程Owner需持续提升CT、SACA、PR等内控工作的质量和真实性，实现内控的自我管理。

- 1、各级流程Owner应月度实施CT并季度报告，内控BC负责对CT工作质量进行例行抽检复核；
- 2、各级管理者和流程Owner应从主动管理风险的工作需要出发，不定期组织PC/BC实施PR自检工作，以发现问题并及时改进；
- 3、各级管理者和流程Owner应基于日常内控管理工作，每半年实施SACA并报告，内控BC负责对SACA结果进行复核和质量回溯。

四、要关注存货管理、交付管理、采购管理、合同质量、行政管理、渠道管理、资金税务等高风险业务。各高风险业务相关的流程Owner应加强和持续开展“内控上前线”工作。

1、内控工作应聚焦高风险业务开展建设和改进，高风险业务的管理责任人应建立跨流程的联合内控改进工作组，持续实施内控改进；

2、内控工作应深入到业务中去，跟随服务，在炮火中前进，实现快速运作流程与合理监管，最终让“内控在前线”，以匹配一线的业务场景，建立适用的本地化流程与规则，并将内控责任持续传递、分解到一线的项目、岗位。

五、全面推行和落实KCFR(关键财经控制要素)工作，加强财务支撑和监督，拉通业务与财务流程，确保公司内控的有效性以及财务数据的真实准确、资金资产的安全。

1、KCFR是落实业务和财务流程拉通，支撑资金资产安全、经营结果改进和提升财务报表准确性、完整性的有效保障。

2、在日常的内控工作中，要主动识别、全面执行KCFR的要求（含KCFR方案本地化后的要求）。

3、各级管理者和流程Owner要将业务和财务流程的拉通作为本部门的重点工作之一，通过设立财务或业务指标来衡量KCFR的执行效果，不断改进优化，并通过例行CT/SACA等手段来及时监督、提高KCFR的遵从率。

六、持续加强内控BC/PC组织与能力的建设。

1、对于内控管理较差、风险较高的流程，相关流程Owner应设立专职化的PC团队以快速提升内控管理水平，实现有效监控；

2、各级管理者应加强内控BC组织与能力的建设，以更好的实施内控支持、监督和报告工作。

3 关于“严格、有序、简化的认真管理是实现超越的关键”的座谈纪要

2013年12月19日

【导读】华为第一次提出“云、雨、沟”的管理概念，“云”是我们对管理的认识，“雨”是我们的经营活动，“沟”是西方公司最佳实践的流程和理论体系。

一、为了支撑我们实现超越，要建设一个强大的管理支撑平台。

任总：“平台”这个名词如何来的？钳工通过翻砂，做出几公尺长、几公尺宽、有一定厚度的台，中间打了很多孔，防止应力集中。经过一、二十年露天的风吹日晒，让应力释放后，进行磨平加工，又再置露天风吹日晒，释放再加工时产生的热应力。多次往返，再手工磨平后，用于测量直角、弯角及所有零部件尺寸，这个平台上做各种零件，以此为基准。后来被电子工业引用。

今天延伸过来，华为公司的平台是什么？未来的平台是什么？面对华为的现实情况，从概念上讲如何支撑公司发展，怎样踏踏实实地建立起自己的管理体系？我们要实现超越美国这个目标，你们想象的管理大架构是什么样子？

第一，我们要站在大视野的角度来看大系统。华为最大缺点是缺少思想家，缺少战略家，战略家应该要从架构上展开。因此，我们花了许多钱，请西方公司来帮助我们做战略展开。我们很多干部从基层打仗上来，眼睛容易盯着下面看，将流程越做越复杂；而且更多人是盯着自己的一亩三分地，容易形成部门墙（流程隔墙），很少有人站在全局观点来看整体流程。当我们让他眼睛向上看时，他就认为被剥夺了一些权力，被架空了，找不到做思想家、战略家的感觉。这方面，美国无论是战役领袖还是战略领袖，都很优秀，你们再认真看看《诺曼底登陆战》，看看麦克阿瑟的个人传记。当然，华为也不是没有粗线条，否则不可能发展到今天的规模，但粗线条过于粗了。

第二，建设管理支撑平台，要把西方的成熟体系充分利用起来。我们不可能建立一个所谓华为式的管理，不如就把西方的成熟体系充分利用起来，西方有很多成功管理经验，其实都是站在战略的观点来展开的。我们花这么多钱引进的大管理，现在回过头来审视是否对华为都能产生作用。我记得以前流程变革都是有导读的，因为我们当时不理解西方公司的管理，把它抛弃了，直接进入主题。现在希望你们重新研读IFS/IPD/ISC/LTC的导读，能否把四个导读合成一个？先把前言导读概念性的融会贯通，定性不定量，沿着IFS/IPD/ISC/LTC挖一条西方这样的运河出来。郭平可以找几十个有兴趣的人多读几遍，人多就吵得天翻地覆，结论最后就出来了，整理后作为总裁办邮件发布，发布也是更大范围征集批评。而且每次参加整理的二、三十人员都要写心得体会，帮助年轻人去认识导读，年轻人只要有人指导，很容易读懂真理。我们去营造氛围，再激活，最终会有很多深刻认识的。而且通过大规模评选“蓝血十杰”，还可能发现一些优秀的种子，让他们加强深刻认识，回去就会贯彻执行。

第三，黄老师正在做“云、雨、沟”，这就是我们将来的大思路。（黄卫伟：把“云、雨、沟”作为华为公司管理的思路，“云”是我们对管理的认识，“雨”是我们的经营活动，“沟”是西方公司最佳实践的流程和理论体系。）我们一定要有一条“沟”，将华为的水流集中起来发电，IFS/IPD/ISC/LTC要融会贯通，成为一条沟。华为的哲学是“云”，一定要下成“雨”才有用，“雨”一定要流到“沟”里才能发电。若没有“沟”，“雨”到处泛滥，能量也就泛滥了。

第四，支撑平台不追求最优、最好；提纲不急于输出，慢慢去讨论。支撑平台具体应该是什么样子，不要求你们从细节上讲，但要在概念上讲清楚。你们不要用“有效”、“高效”等这些形容词，可能会被误解在某个地区的优化，而忽略了全流程。这样当我们追求“最优”时，实际做得最差。概念性说一次、两次可以，但还是要具体化。先从存在的问题入手，去找解决方案。

这个提纲不要急于输出，慢慢去讨论。千万不要草率地发动，因为涉及到十几万人的动作。因此多务虚、多进行发散讨论、多进行充分批评，可以先少做点试一试。若我们提不出来管理主张，那就干脆不提了，慢慢发展，最终有一天能走上正确的道路。因为我们一举旗，不是左进，就是右进，领导一挥手，亿万人赶麻雀。所以首先我们要想得明白，不是为了讲一篇文章而奋斗，一定要真正的踏踏实实想明白，才去说话。我认为你们写的文章应该是定性，而不是定量，因为定量的文章很容易过时。高尔基的《我的大学》《在人间》《童年》永远不过时，因为讲的都是个人感受，孩子们都会有这一段感受，不会过时。

第五，存在就是相对合理，千万不要在自认为最优的盲目冲动下，乱推行变革。不管你是否可能产生最优方案，即使真正能产生，也不能停止正在进行的逐步优化的活动。这些胡指挥的人，都是没有实践经验的，拿公司生命开玩笑。

第六，不要再提互联网精神，以免误导青年员工。一定要相信汽车必须是汽车，金融必须是金融，豆腐必须是豆腐……，互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化，在任何事情上，减少中间环节。我们历25年的努力，正在使自己的运行标准化，流程简化，随便要颠覆的人，是在破坏我们25年的努力。

二、关于目前管理体系面临的痛点讨论

1、客户需求清晰了，管理才能简单

任总：过去我们片面理解客户需求，在收集客户需求时，没有归纳总结、分析提高，眉毛胡子一把抓。这些都是大管理要考虑的，如何充分理解客户需求？我认为要学习毛泽东“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的思考方式。我们是否这样做了？没有，那从Marketing开始就乱了。Marketing收到客户一个需求，就认为我们要做，这样公司的战略就不聚焦了，一个项目产出几百万美金，规模也做不大，牵扯到公司管理体系变得复杂。每增加一个需求，就增加一个纵横的交叉点，增加几十个管理的交叉点的矩阵更复杂了，如何能做好管理呢？我们不是万能的，客户需求中，也只能做到有价值的一部分。我们要做能支持大架构的东西，无论当前是否赚钱，我们都做。

我们没有能力做到综合性全面管理之前，首先业务口要适当收缩，确保管理口能跟随上来。业务只能往纵向发展，要抢占制高点，提高交付、服务质量，在这样的条件下，如何支持公司高效发展？

2、计划、预算、核算

徐直军：企业最核心点在于，管理体系最大的要素是资源配置权——“预算”，我认为首先要围绕“计划、预算、核算”这几个点。现在预算授予到功能部门的分钱机制，是各级组织权力的分配过程，谁有预算谁有权。若不改变预算的产生机制，若不改变权力来源机制，可能就无法改变现状。预算来自于哪里？到底给谁？如何支撑战略落地？

(1) 计划：这是影响我们公司效率最核心问题，即使是流程拉通以后。这两年做BG建设，想到了做集成计划“人、财、物”，如果将计划真正集成了，公司效率自然会提高。(2) 预算：目前部门对预算的观念一直基于“存在就是合理”，去年有，今年也要有。现在功能部门既掌管资源，又掌管钱；反而作战部门没钱，需要向功能部门要预算。我从去年已开始改变，研发费用不授予到产品线，慢慢转变到先授予IRB[1]、IPMT[2]，让预算到能创造价值、围绕战略落地的项目上。(3) 核算：要弄清楚核算到哪个单元，很多方面也就清楚了。

若没有将“计划、预算、核算”三个机制及围绕哪些对象梳理清楚，整个改革还是在以功能组织运作为中心，围绕功能组织配置资源、核算，那么管理是无法简化的。华为改革一直没有改革核心问题。

郭平：2013年把目标和预算分离了，还要认真总结其优劣。华为是个KPI导向很强的公司，在资源分配与KPI考核之间的关系还需更明晰。

黄卫伟：我补充一个例子。蓝血十杰中的罗伯特·麦克纳马拉，曾任福特汽车公司总裁，后被约翰逊总统任命为美国国防部长。以前国防部的预算编制和审批是按海军、空军这类功能部门做的，结果功能部门有意将预算越造越大，预算审批者由于信息不对称，不知道该砍谁的预算，只能统统砍一刀。麦克纳马拉把福特的预算方法带到了国防部，即PPB：计划（Plan）、项目（Program）、预算（Budget）（首先明确目标和战略规划是什么，然后是支撑目标的项目是什么，最后是项目需要多少钱），将国防部的预算逻辑彻底调整过来。我们公司现在的预算到部门，可能就是麦克纳马拉就任前美国国防部的状况。

3、流程贯通

梁华：我认为业务流“不通”、信息“不通”是目前构建未来管理体系大平台的一个重要痛点。“沟”讲的是端到端的自身流程通畅，而我们需要的是“沟”与“沟”之间的连通。（郭平：现在人人都想端到端，就自己挖“沟”，但沟与沟相互不通。）以前我们针对一件事情，就去设计一个流程，现在的流程架构使得运作越来越僵化。要通过流程化组织运作，避免将来越来越僵化。

现在管理体系断点多，使得流程不通，未来如果拉通了，效率就自然提升了。如账实不符，就是因为之前DMS在深圳发货之后就把SO关掉，关掉后存货信息就没有了，以PO绑定的大编码进入到了CES，现在就是要解决这个问题，要把存货信息一直带到站点去就一致了。当时向郭总承诺三年达成账实相符，用一、两年完成前方存货管理系统上线，再用一年进行优化。

郭平：IPD、ISC、LTC都是横向去建的，IFS也是作为项目去建的，没有纵向连接集成，需要有工具和平台来拉通。

任总：华为公司做了一个弄不明白的所谓大管理，然后越来越复杂。未来每个改革都是对全流程，看哪些地方可以形成管理节点，能否概念融合起来。我们最终就是要做到账实相符，然后公司内部管理就清晰化，也简化了。

将来三大委员会的责任就是制度、规则的制定者和监督者，不是调度者，不赋予调度责任。

4、简化管理

黄卫伟：沿着供应链务虚会思路，我认为还是要从复杂性的源头入手来简化管理。（1）IPD流程上：如何简化产品品种数量，简化解决方案的场景，减少低端客户的定制需求，否则未来运作会越来越复杂。（2）LTC流程上：最大问题是合同。我们要承认小合同数量增加是大趋势，如何简化合同处理和合同授权，对合同要分级管理，能否在代表处“四算”关闭合同？总之，我们的业务处理的复杂性决不能是随规模线性增长，甚至是非线性增长，我们的管理成本不应该是“可变成本驱动”的，而应当是“固定成本驱动”的，这样才会有规模经济，公司管理平台应该主要是“固定成本驱动”的，不随规模线性增长。

任总：我在供应链务虚会上讲话，现在90%合同是主运营商、主航道的标准条款，这些合同金额无论多大，仍属于简单合同。但绕过主运营商、以及离开标准条款签的合同猫腻很多，无论合同金额多小，都要审查。假合同因为金额小，就没有受到管制。

合同将来要分类：（1）主合同：即与选定的客户在标准条款上签了的合同，要对承诺的条款索引；主客户标准条款，事先授权过的，代表处就有权做主，事后追溯责任。（2）非标准合同：即绕过主合同的合同，虽然只有2%，但要加大精力处置，防止出现的问题比例增大。现在我们的好、坏合同都要经过管道流一通，重视大合同，不重视小合同，往往就是小合同出问题。

徐直军：不期望客户都按我们的想法去做，但我们可以和客户一起去定义双方每一个框架下的PO，这是以前没有做的。目前我们的框架合同签了就关闭了，这个关闭点有问题，没有将客户给我们下的PO应该是什么样子达成共识。若再向前走一走，将客户下的PO定义出来，后期自动匹配。还是需要大架构的核心理念理清楚，否则会影响整个流程设计和业务运作。

郭平：华为的“项目经营”本质是划小经营单元，大公司要像小公司那样有活力、不僵化。但我们的体制能否支撑？大公司怕僵化，小公司怕失控。当初设计的BG是BG EMT负责制，可以理解为三个相对独立的事业部，BG之间主要的语言是财务语言。但在执行的时候，这两年全是拧巴着的，组织导致我们的管理复杂。

5、授权与监控

任总：中国“人之初，性本善”的理论，导致中国缺少放权、监管的理论基础。西方的观念是要把所有的人在制度上都管住，缺点就是太规范，一直规范到最基层。郭平曾经讲过，放松基层的决策流程，避免西方的僵化错误。那么如何放开？在哪个节点要收敛回来？在那个节点下，一线可以自己指挥，但节点上的上报一定是标准化的。我认为要放松战斗的决定权、管理战果的处置权。

徐直军：我们在监控时，是否设监控点，是否设职责分离，通过对风险的接受度来建。我们设一个职责分离，可能规避一点点风险，但是成本太高，那就接受这个风险存在。

任总：是的，比如账实不符出现2毛钱的问题，我认为没有必要回头去查，应该做一个BUG，相关部门签字后，这个事情就结束了，让流程继续往前走。我们现在面临的很多现实问题，枝节上一直是纠缠不休，但在大流程问题上没有清除。主流程要清晰，末端系统要灵活开放。

三、对未来管理体系的建议

郭平：我之前总结的“击毙本拉登”事例，主要讲未来管理体系做三件事：（1）前方是项目经营：有目标清晰的行动中心。24人的海豹突击队有明确的项目目标，他们的“少将班长”相当于我们的项目经理。（2）中间是被呼唤炮火、有效率的平台：在传递过程中，能使前后方信息、物资全部贯通，能呼唤无人机。由卫星、航空母舰、通信系统……组成的服务平台。（3）后方是清晰的决策及监控中心：前方活动过程清晰透明，确保前方按业务规则进行。（梁华：其实目标和规则早已确定，后方对过程可视，如一线是按规则进行的，后方就不应该再干预，因为一线已经获取授权。）

徐直军：定位公司管理平台三个方面：（1）流程、IT要贯通；（2）数据一致；（3）可视。面向对象，包括角色、作战团队及经营单元进行集成。

梁华：第一，我们建立了这个平台，无论哪块业务在上面跑，应该有这四个要素。（1）业务规则：包括研发、交付、销售，如“研发哪些能做、哪些不能做”要描述清楚，在上面一层就要思考；又如最近任总不断给销售提一些规则，其实都是业务规则；（2）流程、IT、数据：虽然我们也是这三个词，但流程要变，06年前业务部门都有流程设计权，后来收归到集团后，流程设计权都在上面了。我认为流程设计权还是要一部分公司管控，一部分一线管控，通过IT来贯通，通过数据可视、可管理；（3）计划、预算、核算：这是管理体系贯穿很重要的一块；（4）度量体系：包括业务度量、KPI、现在所说的“5个1”等，建立逼着项目和功能部门不断去改善效率的度量体系。

第二，未来建立的支撑管理平台，运作和流程都必须是通的。无论是徐总所说“预算分到了功能部门”，还是流程在运作中都是一根根筷子下去的。其实在代表处，就是合同获取、合同执行、财务管理以及行政管理活动，可能就三-四个业务流。在运作方面，我们要改变到以项目为经营单位的管理体系，包括如何定义项目型组织、对项目型组织管理人员的定位、授权、激励、资源获取机制……，通过预算获取相应权力，这些问题可能是我们需要调整的。将来无论是研发项目、交付项目、变革项目、基建项目，都可以在这个平台上运作。建立大的管理体系可能涵盖我们从产品开发到销售、供应、交付、财务的全流程。

将来我们在流程建设或未来架构建设中，应该四位一体：（1）首先明确业务场景和规则；（2）再设计流程、数据、IT；（3）相应支撑运作组织体系和KPI，（4）相应流程体系的度量和Metrics。将来流程发布应包括三个方面：（1）流程架构（BPA）层面；（2）面向业务流的流程视图，将客户、华为、供应商包含在一起；（3）相应的定制方法。这样使得我们既能够有总体运作框架，一线又可以根据不同地区的业务场景和业务规则，同时定制相应流程。

[1] IRB，投资评审委员会

[2] IPMT，集成产品管理团队

聚焦商业成功，英雄不问出处

——任正非在西研所业务汇报会上的讲话 2013年12月22日

【导读】雷锋是一种精神，不是一种机制。

一、放眼全球，广纳英才，英雄不问出处。

我们正在向国际化靠拢，一批特别优秀的员工，收入水平逐渐要达到国际水平，这样才能把国际一流的专家引进来。为什么美国那么发达？美国这个国家有一个非常好的土壤，美国的土著是印第安人。华为的土著是什么人呢，陕西蓝田人。我们现在引进中国各个民族各个地区的人，华为就发展了，华为下一步还要引进世界各地的人。引进人就需要钱，没钱就不行，所以我们要聚焦商业成功。我看心声社区上有人说今年他涨了三次工资，这小子穿着马甲敢这么说，他应该脱了马甲请大家吃饭。因此，要使我们的薪酬合理化、国际化，唯有我们要赚到钱，合理赚钱。

我们有个心理状态不好，不要老是歧视海归。我认为人家在国外就受了气，回来再受我们土鳖的气。我们要团结一切可以团结的人，董事会决定要团结一切可以团结的力量，有广泛的思想，我们从来英雄不问出处，管他是从什么地方来的，只要是真英雄。美国吸引了这么多人加盟了美国，才有了美国的今天。所以你看，华为现在的优秀人才、科学家进来的越来越多，未来希望越来越大。

二、大数据流量时代，维护专家价值连城；培养网优远征军，走向全世界。

深圳出了个院士，是深圳市国土局的处长嘛，他就是做那个土地管理的东西，所以不要认为你们这些专家里面不能出高端专家，也能出的。

服务承担的责任和压力越来越重，我们现在的网络越来越复杂，越来越危险，容量越来越大，速度越来越快，就像原子弹爆炸一样，说爆就爆。网络无论在世界哪一端，出几个小问题，都会关联起来，这时就需要大量的优秀服务专家参与进来，维护能力不能下降，反而是越来越重要。光有发展通道也不够，更关键的是下面的专家要跟上来，因为都要从有底层经验开始，有了底层经验就会有上层经验。维护专家的薪酬要合理化、国际化，要达到国际一流水平。养专家的钱从哪儿来呢？一定要让客户出钱，你不出钱，我哪能养得活。所以，少将少将，你得有人买单才是少将啊，多养几个少将，就要靠你们多要赚几个钱。

大数据、大流量时代，故障的定位能力非常关键，维护会越来越重要，现在重装旅已把维护当成了主要内容。未来大数据流量，出问题的几率越来越大。维护专家首先是要判断故障在哪儿，这就好比是2012海浪涨起来了，你要知道我那个戒指丢在哪儿，比喜马拉雅山还高的浪，水下还有几千米，汹涌澎湃，要找到一个故障点在哪儿，我觉得维护专家不容易的。重要的是发现故障点在哪，出了问题要快速搜索，快速找到问题。找到问题，解决就简单了。解决问题不一定能真正体现专家的能力，找到故障点、发现故障点的价值能力更大，维护专家需要的是综合能力，要能快速准确判断出问题出在哪。我们要更多的通过你们西研这个所不断的培养一批能发现大数据流量中的故障是发生在哪儿的、有判断能力的维护专家，这些专家在未来这个时代里面价值连城。

你们还要吸引大量网优的人，培养网优的人走向全世界，你们这个所要成为我们公司的网优培训中心。不是给中国区准备的，训练完以后，是远征军呢，扛着步枪，打上绑腿，要出国呢，我们要大规模的从你们这里派遣远征军走向全世界。也可以把全世界的种子拿回来轮训，他来这里跟着干一阵子，半年他就是维护专家了。你们要发挥这个作用，让这个队伍在你们这里循环起来。

三、生命后周期要有商业化的思维方式，收尾可以赚大钱的。

我们不要老是认为收尾不赚钱，收尾才赚大价钱。我们要向日本人学习，日本人卖汽车就特有经验，日本有很多二手汽车都要淘汰，他就卖到非洲去，2万块人民币一辆，便宜的不得了，但是备件卖得很贵，换个备件都得几千块钱。C&C08也没有竞争性了，客户也不会引入竞争对手，你们来做C&C08的生命后周期管理，备件、维护的优化也挺有挑战性，维护也要能多赚钱。所以零部件贵一点，客户也能接受，因此我们要学会一些方法。

生命后周期时代，是产品的生命后周期，不是商业的生命后周期，也不是我们生命后周期。C&C08备件涨了，为什么工资不给你涨呢，我们为什么就不能给你多分一点呢。雷锋是一种精神，不是一种机制。大家干了活不拿钱，不长久的。有一部分维护专家，愿意以技术为通道，也可循环去做1000G路由器的生命后周期管理。产品没有投产，就开始生命后周期研究。

我们硬件还是要向德国、日本的家用电器学习，终身不维修。我们的备件经营，不要老是认为这是低端。我们将来在生命后周期管理，要把一些精力用在备件经营商业化的思维方式上，在你改进这个东西的时候，你要有一个框架，这个框架是一个战略框架，包括商务的战略框架。不要老是闷头苦干。华为公司有很多项目，你光说你先进有啥用，要从商业模式上来看你所占据的地位。

四、用获取分享制来激活组织。

将来西安的产品线不要分的那么清，每个部门是大部门制，每个人适当轮换就积累了个人成长的动力了，人才在循环中就成长起来了。

西研所在人力资源政策上就要和公司多研究“获取分享制”，获取分享利润以后弟兄们一家伙就进来了，研发就8个人管08机，这有多少油水，然后08机还有专家在输出，还有新人在进来，循环滚动起来，研究一下分享机制，大家精神状态就好了嘛。

我们不能纯以技术来评价人，强调商业性的成功是主要的。你愿意做雷锋多贡献，把分享系数降低一点我也不反对，但是人家奉献了技术成功，你们奉献了商业成功，都是成功。我们叫获取分享制，我不当院士了，多拿点钱也行啊。你是技术领先，我是商业多得，是共赢。

五、集中远程交付是大趋势，要促使服务整体水平成长。

远程交付可以很大地节省成本，这是大趋势，大方向，产品开发上要支撑远程交付。对于办公平台，可以和基建进行协商设计，让西研新基地的办公平台适应维护业务集中远程交付的开展。

我们的用户档案都是宝贵财富，要管理好用户档案。目前在这方面还是做得不够的。网络设备运行不可能不出问题，出了事故后及时组织解决就好。对于一级重大事故，需要升级上报的就要及时报，不要担心和有压力。

每个人每个季度都要写案例，不写案例就写心得，多个心得叠加起来，就能写出案例来了。项目做完了不输出案例就等于浪费。当然，刚开始案例会越来越多，但是最终案例还是要越来越少。比如你写了个案例，我写了个案例，他也写了个案例，最后去实践以后，再综合化，把三个案例归纳成一个，这就是案例的二次加工。就像书先是越读越厚，但最后是越读越薄。这样不仅案例应用便捷，服务的整体水平也随之成长了，人就进步更快了。

你看我们的松山湖基地，首先房子一定要漂亮，而且专门引进了一条瑞士的火车，作为员工穿梭园区使用；松山湖有三十多个食堂，让员工充分享受！

在运营商网络BG战略务虚会上的讲话及主要讨论发言

2013年12月28日-29日

【导读】一位前华为专家如此阐述华为的战略：“管道战略阶段，华为负责建好‘道场’，至于谁来住，住进来做什么，华为没必要太关心，就像任何装修都要从‘改水电’做起。这一端的跟随对象是爱立信。继运营商和企业客户稳住后，华为开始从终端切入个人，两头夹击‘管道’的中间环节，寻找利润制高点。这个领域华为眼里只有苹果，三星是看不上眼的。这是终端侧的‘老二’跟跑策略，只不过跟跑对象从管道侧的爱立信换成苹果而已。看住中间这些大的互联网公司，平衡运营商和‘BAT’之间的利润分配，让华为立于不败之地。”

一、华为构筑的大平台是抓住大数据流量战略机会的优势。

第一，大数据流量可能将呈超几何级数增长，有流量就有机会。华为担负传输的任务，需要更大、更粗、更快的管道，这是我们面临的最核心、最大的机会。未来数据流量年增长50%以上的可能性是存在的，而且还会加快。移动互联网的出现，Apple功不可没，移动智能把互联网撕开的速度呈几何级数增长，再加上传输图像高清化，将呈超几何增长。我们不仅要传输有用的信息，也要传输大量无用的“污水”、“垃圾”信息，这些数据来回流动，网络变粗的速度会比预期要快（清除垃圾不是我们的任务）。所以我们要做一个东西将流量围起来，之前我形容成“铁皮”。当然，我讲“铁皮”是针对网络信息安全而言，爱立信所讲的“数字物流”使能者。（徐直军：我们公司定位为数字物流的使能者，为Service Provider提供管道系统，真正的数字物流是运营商做的。）

第二，我们集二十五年努力建立起的平台基础，比别人有优势。粗管子由十几根细管子叠起来的时代要结束，未来需要大平台，这是小公司做不到的，那我们的战略机会点就出现了。华为用二十五年时间构筑的人员宝塔结构，干部都是打仗上来的，而不是安排一个人去塔尖，人人都听从他的话。因此新公司威望不够，大家不听从，就会各干各的。

二、华为未来商业模式是坚持已有优势，加强开放合作，保证持续盈利，活下去就是胜利。

整个信息经营未来的终极商业模式，所有人都不清楚，所以我内心才充满这么多恐惧。讲出来让大家批评，可能在批评过程中，还能摸索到一点机会。相信世界上恐惧的不是我一个人。将来互联网产生的价值，可能既不是管道公司赚钱，也不是互联网公司赚钱，而是其他实体公司挖掘应用这些信息赚了钱。管道公司和互联网公司都是为了未来的世界。华为商业模式应该是保证持续盈利，不一定比别人赚得多，能活下去就是最后胜利。华为既要坚持已有优势不动摇，还要继续往前走，这就是“宝马”；积极关注“特斯拉”，学习“特斯拉”的优势所在，我们积极看待世界发生的变化，一旦出现战略性机会点，千军万马压上去。

第一，作为大企业，首先还是要延续性创新，继续发挥好自己的优势。不要动不动就使用社会时髦语言“颠覆”，小公司容易颠覆性创新，但作为大公司不要轻言颠覆性创新。公司现在也对颠覆性创新积极关注、响应，实际是让自己做好准备，一旦真正出现机会，我们要扑上去抓住机会。

第二，称霸世界首先要有全球战略沙盘。这次超宽带一定是进入寡头时代，我们要建立全球战略平衡，确保三足鼎立的存在。我们在战略上的伙伴以及市场竞争的友商，要从战略上和对手寻求合作共赢。开放是为了战略平衡，提升我们的战略竞争力。华为不缺能力，而是缺战略意识。如果只提“能力”，很容易被片面地解读为近身搏击。

第三，我们不可能在所有领域都称霸世界，要有所为，有所不为。华为紧紧围绕架构，在业务层面要走向开放，并不是什么都去做，而是要能激活别人来做。比如物联网的软件，将来可以选择业界做得好的小公司合作，而且可以根据优势不断优选。华为是硬件公司，要转到软件来，需要漫长的过程。我们要做基础的通信软件，走向开放和开源，软件也会提高形成能力，但我们只能在有限范围内去做，不能太疯狂。虽然未来硬件会越来越简单，我们还是可以靠硬件争夺霸主地位，硬件设备不要怕标准化、简单化。我们要思考，在简单化过程中，如何能称霸世界？比如，我们的管道现在有很多屏障，去掉屏障以后，就变得越来越简单；将来我们的内部、外部价值分配体系都要梳理清楚，形成庞大的战斗群……。

你们将来研究管道，要把市场和产品融合在一起规划，不仅站在技术角度。以前我总讲正态分布，看了李英涛提供的数据分配模型后，发现我们的价值体系需要改变。数据分配模型要和管道战略结合起来，“10%地区拥有90%流量”的价值观念要在规划中体现，即投入90%的资源，争夺10%的高价值客户和地区，而不是在所有地区和客户都加大投入。我们要抢占战略高地，但不是全世界所有高地都要抢到，抢不到的高地做战略放弃（包括市场、技术）。用抢到的高地来养活公司。

三、华为运营商网络业务要成为客户的战略合作伙伴，做行业谦虚的领导者。

第一，我们要掌握“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的方法。对客户需求识别和筛选，满足对客户和华为都有价值的需求，帮助客户解决商业问题，成为客户的战略合作伙伴；针对未来业务发展，要能够引领产业的方向，成为客户可以问计的对象。我们综合了对全世界400多个客户需求的理解，若不能引领一个客户的需求，就只能跟着他的屁股后面走，其实就是没有加工所拥有的资源。

信息带宽将来应该做人类心理学研究，最经济、最合理、最满足用户需求的带宽是什么，而不是简单的越快越好。什么叫美人？不能贴太近去数她的眉毛，应该隔远一些，朦朦胧胧才认为美，那么超高清是否为人类的最终希望呢？我认为将来带宽不是100M取代40M，也不是200M取代100M，华为应该在哪一段占据世界最主要的位置？这一段范围内应该最简单、最经济，2012实验室要调研这个信息轨迹。现在社会上很多人有所研究，我们可以去阅读、归纳别人的成果，不需要对每一个用户体验去分析。

第二，优质资源向优质客户倾斜，聚焦战略客户。我们要把力量聚焦在高价值领域，未来华为要有主动选择客户的权力，我们不会去敲诈勒索客户，但有这么多客户需求，我们也不可能全都服务。

第三，做谦虚的领导者，谦虚不等于不盈利。胡厚崑说，我们的个子总有一天会像姚明一样高，但要蹲下来说话，目的是为了多赚钱。我们的雷锋精神并没有衰退，和客户的讨价还价不是对客户不尊敬，但销售团队一定不能牛气哄哄。否则我们在沙漠里埋头苦干半天，客户也不一定认同。该赚钱的地方要赚钱，该谦虚的时候要谦虚。

徐直军：虽然我们现在有企业客户、消费者客户、互联网客户，但运营商客户是我们二十五年来从存在到成长的基础，也许未来相当长时间内是我们利润和收入的主要来源。未来五年内，我们还是要与运营商粘在一起，实现它的战略目标，那么我们与运营商的合作层次要从简单的量到质的飞跃，才可能与运营商构筑起真正的战略合作关系。如何做？是我们面对的一个现实问题。现在运营商客户与我们在探讨：1、盈利增长有压力的运营商，如何帮助他们增加收入？2、运营商IT系统应对不了现在的数据业务经营，如何帮助他们将IT转型？

胡厚崑：我们是否能让管道更智能化，引导运营商从管道挖掘出更大的价值，带给用户更好的体验？

郭平：我同意要了解运营商的关注点，但不一定要围绕运营商的关心去建立华为的核心能力。这两者有关联，但不一定要一一对应。比如，运营商关心的“制定监管政策”，是否是华为要核心打造的能力？如果我们有这样的经验和能力，把运营商每一项都能做得最好，那华为是否要做全世界最牛的超级运营商？

丁耘：目前还有两类客户是我们视野的盲点：1、OTT的玩家，可能是未来管道最重要的消费者之一，泊松分布是它的数据模型。这类客户流量增长很快，三年前，互联网Google数据中心之间的传输流量只占了总流量的1.6%，如今已达到6%，未来可能会占总流量的20%-30%。我们一直没有队伍来认真研究它的网络架构，以及我们的机会。2、机器的体验。人的MBB流量70%-80%在室内产生，但特斯拉汽车在高速移动中也需要高速数据和低时延，对于这一类机器新用户，我们没有研究过。机器不仅是我们的用户，而且机器的体验可能是我们未来探索的市场。

四、非主航道业务重点看短期盈利，可以参考慧通模式，从矩阵结构中解耦。

主战略上要瞄准未来，应该要有实现的路标和时间表。对于发挥战略性作用、非做不可的投资，我们从长期路标中看给公司创造的价值；而对于非战略性投资，要看短期改进、盈利的路标。

所以未来架构性、平台性业务纳入矩阵管理；非主航道的边缘业务，不能拖住主航道称霸世界，能否像慧通一样脱离矩阵管理，独立核算、自负盈亏？你们输出的贡献就是盈利。

你们去打天下，成功了就收编回来重新称重，重新计量任职资格。失败了就进入内部人才市场。为了称霸世界，每个业务领域都要给公司上缴利润。

第一，BSS含咨询、软件套件、集成三个领域，华为聚焦在软件套件，通过合作伙伴提供咨询，开放集成。

BSS目前不是公司主航道上的业务，但对销售要有促进。粘性有两方面，BSS粘上客户的到底是麻子，还是美人？（胡厚崑：做不好，对客户关系有负面作用；做好了，促进与客户的战略伙伴关系。徐直军：现在是麻子多，美人少。）若大公司热衷于做小软件，高高兴兴地挣个十万美金，其实是对公司战略性的破坏。因为小软件把大平台全部调动起来了，内部消耗多大呀？我们既然明确做管道，还是要支持管道系统竞争力提升，做平台软件，否则不可能有竞争力。

BSS目前要以利润为中心，关键是要能盈利。既然你们说BSS可以是钻石，价格能不能步步高？至少要加上通货膨胀系数和支付的增长系数，否则就是在降价，张平安要拿出远期涨价的路标来。

胡厚崑：BSS是个高度商业化的业务，首先需要我们自己有商业设计和商业管理的能力，而不能仅从技术、产品视角考虑。商业设计包括了价值定位、客户选择、技术架构、能力模型……，其实就是一个管理变革。

徐直军：我们做BSS，主要与客户建立起战略伙伴关系，构筑与运营商客户的粘性，追求合理的利润。BSS涉及到整个运营商的管理系统，业务模式调整为：华为聚焦在做可集成的、有竞争力的软件套件，通过合作伙伴提供咨询，开放集成。如何做好套件，具体做哪些套件也要有优先级选择。

孙总：BSS不追求规模，控制节奏，拒绝贪婪。先在运营商做出一个盈利的大T，逐渐增加信任，再与其他运营商合作。

郭平：未来可以用互联网的技术架构和运营思路，打造BSS软件套件。BSS能否做到像Oracle的ERP一样，在全世界有一个标准性版本，然后上面做面向客户的定制化开发。这种开发可以由合作伙伴公司去做，华为只需要像Oracle一样提供后端技术支持。现在我们的BSS，各省之间的版本都不一样，大T的各个子网版本也不一样；没有合作伙伴，自己做了很多低价值活动，还要满足客户天天变化的需求。任何一个合同都变成需要一大堆终身贴身服务的保姆，这是我们的困境。

丁耘：这是我们需要像Oracle学习的，Oracle只做前端的架构设计和后端的技术支持。

第二，华为OSS（网管）将来成为一个独立模块存在；进入尝试多厂商OSS市场，要选择华为设备主导的地区。多厂商OSS不一定要把华为OSS融合进去，可能主要是不断研究别人的产品，做强后监管起来。在多厂商OSS上，要么价格贵一些，要么不要做那么多。因为运营商进行多厂家设备招标，有利于它得到优惠的单产品价格，但多个网络合起来的复杂系统，会让管理成本增高，至少要养几个高级专家。进入多厂家OSS的市场，设备和管理都要以我们为主。在超宽带问题上，哪些城市战略性失败了，建议逐渐关闭，把战斗队伍调到其他地区去抢占，服务也放弃。

第三，管理服务要能管控风险，产生利润。管理服务业务是对客户的长期经营，不能太盲目，要控制风险。对于过去失败的项目，既往要咎，代表处要承担责任，历史上所有的管理服务项目损益要算到本地。将来逐渐以系统部为作战单元，考核属地化。以前代表处为了获取客户合同，疯狂许愿，但合同每句话都是法律，风险移交给了公司。代表处做了亏损合同，自己要把屁股擦干净，就要想方设法与客户谈判，提高服务的收入；或者拿更多的新合同来弥补，不赚钱就活不下去。损失不能计入公司空耗，以此使当地有深刻教训，教育一批带有盲目性、总想邀功升官的干部，提高合同质量。

我们未来的目标方向还是要免维护，综合提高竞争力。管理服务严格管控人员转移项目，超过10个人，必须报运营商BG SDT决策；超过100人的项目，上升公司销售决策团队进行决策。我们在不断降低采购成本，首先没有考虑质量成本。研发部门什么时候能做到：中低端硬件产品做到像德国和日本家用电器二十年不维修，软件直接通过网络升级？

五、强化内部管理，扎扎实实建好大平台的五脏六腑，才不会得癌症。

既然我们已经选择了修“万里长城”，中间不能随心所欲抽掉一块砖，每块砖都要结实。我们不要羡慕别人当期就挣钱了，踏踏实实的把基础做好。长城上漂着的云，风一吹就散了，做不做或做多少都没那么严重。华为千万不要把自己虚化，我们要静下心来，集中优势，将大平台的五脏六腑做扎实，就可以有战略性的不可替代，否则要是得了癌症，必死无疑。这里的不可替代性不是产品，而是指管理。我们修“万里长城”，即使将来是导弹时代，“万里长城”还可以卖旅游票。

流量的增长、管道的变粗，并不意味着市场空间的增长，公司面临着人力成本增长、通货膨胀的财务压力、外部环境的不确定性、新挑战者的竞争，我们如何生存下来？我们的运作效率还很低，浪费还很多，互联网有很多优秀的地方值得我们学习，有互联网冲动的员工要踏踏实实的用互联网的方式和技术，优化我们的内部流程，实现我们内部管理（包括供应链、研发、Marketing等）端到端的简单、有效，过程透明。首先是我们的业务，然后才是用互联网的方式来支撑，不要搞倒了。

第一，改造内部管理能力。公司内部管理的价值体系要提升，所有人都想上前线作战，抢了大批牛粪回来，覆在身上消化不了。基础平台作为航船，还是需要做得很通畅。所以我提倡要寻找“蓝血十杰”，重视内部管理，贯通内部体系。

将内部流程打通，要作为公司未来两年内的主要任务。我坚决支持用互联网的方式把公司内部流程打通。现在我们的内部电子交易系统极为不畅，在执行合同中，还有那么多损失，说明流程系统根本没有打通到最基层。华为公司为什么要找用户的信息轨迹，而不去找供应链末端五千多个点的供应规律？我们每年报废、退货、汇率损失将近100亿，为什么不在这100亿里找自己存在的问题（如供应链交易），非要去外面挣两毛钱？不能看到别人碗里的肉（互联网）炒得很

厉害，我们不要那么互联网冲动。互联网拼命想把我们的航船拉进小河沟，但是十七万吨GPS无人驾驶的巨轮，如何进入小河沟？我们要先把内联网做好。梁华和彭智平一起合作，把项目管理资源池作为总预备队，将干部循环流动起来。对于推行不动的地方，就把干部调换到资源池来，让资源池能搞懂的新干部去接管。同时，给他们赋能。

今年预算增多，业务战略储备还是布置纵向梯队，不要横向拉宽，否则以后又要砍项目，钱又浪费了。人力战略储备，可以拿出一些空耗费用，将重装旅、重大项目部、项目管理资源池武装起来。重装旅要参加抢占战略高地的全球作战，打赢了，成本摊给项目；打输了，自己拿出干粮，就是空耗费用。这样公司才能建立起“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的机制。

第二，提升市场前瞻的基础洞察能力。未来的领袖要有两个条件：技术洞察能力和市场洞察能力。华为缺少系统思维的战略家和思想家，你们要上升出来一个系统结构的研究机构。将来轮值CEO要做思想家，手脚都要砍掉，只剩脑袋；首席XX官要做战略家，应该站在全局视野上看系统结构。先将他们的屁股砍掉，让他们不能坐在局部利益上。现在有些高级领袖整天忙于日常事务，没时间去想系统结构，打仗主要还是靠方向，而不是投入兵力多少的问题。

第三，要把金字塔顶端拉成蜂窝状，吸引全世界优秀人才加入华为。我们人力资源政策过于平衡，拉不开差距。我们要顺应时代发展，把人才结构做得更科学，增强对人才的吸引力，也许未来五到十年，我们公司就能真正的领导世界。

（徐直军：领导世界要具备几个基础条件：1、人才，首先要有钱和提供事业平台。2、技术洞察。3、商业洞察。）我们已经无路可走，即使现在后退，美国也不会让我们活下来，所以只有强大，超越美国，才有一线生机。

我们现在要改良二十五年构筑的人才金字塔，人力资源体系也要对曾经为金字塔建设做出贡献的人给予表彰和肯定，把离职员工也要纳入进来。这些年我们公司内部管理结构已发生很大变化，其实都是我们的经验在提升，是宝贵财富。人力资源价值观把十五万员工团结起来了，目前世界上没有其他公司能够像华为这样一心一意谋发展，这就是胜利的希望和保障。人力资源体系将来还要做调研，华为主要瓶颈在哪？主要在哪些地方体现力量？如何对薪酬包给予适当调整，从而促进公司均衡、系统地成长？也要关注使公司产生新价值的区域，他们在埋头苦干，不要被遗忘了。

第四，重新研读西方顾问公司提供的IFS/IPD/ISC/LTC导读，把华为管理和西方管理概念性的融会贯通。我们虽然支付了昂贵的咨询费给IBM，但IBM教会了我们如何爬树，我们爬到树上摘到了苹果，这就是老师发挥了作用。老师不可能教得天衣无缝，他教给你一把钥匙去开门。其实以前IBM教IPD时，我们根本没有读序言，就直接使用别人的流程。当我们今天会操作了，很多人说不需要埃森哲了，要把模块变成现实，还是老师最厉害，我们对细节的理解很差。

华为不可能创造一个管理，不要别出心裁的自主创新，使公司航道多跳一跳，提高成本。所以在改革十几年后的今天，我让郭平带人将IFS/IPD/ISC/LTC四个导读合成一个，定性不定量，沿着IFS/IPD/ISC/LTC，照样挖一条西方这样的运河出来。迄今为止，我们引进这么多管理，聘用了三十多个顾问公司进行交付顾问，每年要支付3000多万美金，华为是否真正消化了一套可推行的表格？（梁华：已经有一套。）华为大学要训战结合，将这些作为教材，对项目管理资源池准备上战场的人员进行考核。

第五，华为坚决不能有激进的改革，任何东西都是有继承性，要缓慢的改变。存在就是合理。我们不要用理想化的改革，乱变动现实。我一贯是“改良”，而不是“改革”。我们可不要再幻想彻底推到一切重来，这是口号，不是真正的商业模式。十进制的改革是不会有效果的，我不在乎别人如何改革，我们不能这样做。

在大规模消灭腐败进展汇报会上的讲话

2013年12月30日

【导读】2013年，华为在企业业务方面展开了一场反腐运动，华为内部共116名员工涉嫌腐败，其中4名员工被移交司法处理；有69家经销商卷入其中。华为管理层在当反腐大会上称，“问题非常严重。涉及历任、多人、多家、团伙”，并在2014年初的新年致辞中向全体员工发出“自我救赎是唯一途径”的强烈信号。真可谓：小有小的凄凉，大有大的难处。

这几年华为发生了很大变化，跟审计、监控、稽查……做出了很大努力是相关的，这一点应该感谢你们，也谢谢你们的家人！如果公司任由腐败发生，不在制度上作更多改进和强化教育，公司就会走向灭亡。因此这些年在反腐上，你们的贡献很大，而且担负了一定压力，你们还需要上战场、拼刺刀，对个人是有风险的。我不会给你们发很多奖金，因为如果按项目来发奖金，你们可能会出现冤假错案。但我对人力资源委员会讲过，在任职资格个人级别方面，要关怀到你们！

一、坚持推行流程责任制，业务主管和流程OWNER要真正承担起监管的责任。

坚定不移的推行流程化建设，同时加强流程责任制。要从流程遵从走向流程责任，业务主管和流程OWNER要真正承担起监管的责任。以前讲的流程遵从，你顺着这个流程做就可以了。而流程责任制，要比流程遵从提升一步，你在这个地方签了字，出了事情就要承担责任。现在我们说很多领导要签背书，背书就要承担责任。

业务主管要真正承担起教育、内控的管理责任。抹不开面子的主管要转入业务操作岗位。做好员工教育，包括本地主管做好本地员工教育；落实“干部三管”，做好典型高风险岗位权责适配；落实终端、交付、销售、企业业务等关键内控，有效提升内控成熟度。关键过程行为用于选拔干部，特别是高级干部，反腐是重要的考核指标。只要在反腐问题上不坚决的，就只是普通的职业经理人，选拔高级干部的过程中要强调这个要求。内控改进持续不力的高风险领域流程责任人及业务主管向审计委员会述职，对内控作假及内控不作为的管理者直接弹劾。

目前销售领域有稽查盲区，要提升合同质量，有必要建立针对销售合同的稽查组织。稽查作为第二层防线，要担负起方法论的推广，对一层防线的业务主管进行内控赋能，工程稽查要成为全公司的总稽查，逐步成为流程OWNER的顾问，审计的向导。这样公司在未来几年达到一定规模时，依然是健康的！

二、加强司法威慑，问责标准逐年收紧。

加强司法威慑，问责标准逐年收紧，三年达到与法律标准对齐。威慑还是要多利用司法力量。只要掌握了30%左右的证据，是确实可以司法处理的，这个人的态度愿意“竹筒倒豆子”，那我们就接受，否则就移交司法。司法调查进去以后，无论他说不说，我们都形成威慑作用了。

持续加强对高风险领域及海外重点国家的查处力度和司法威慑，特别是终端、泛采购、交付、行政业务的高风险领域及海外重点国家的舞弊调查。并且，要加大海外重点国家的司法威慑及查处威慑的及时性。对司法环境较差、司法成本高的国家，提高法律遵从性，HR要结合当地劳工法的要求，建立员工问责政策程序，通过聆讯等方式及时开除舞弊员工，严重的移交司法处理。针对“商业贿赂罪”不适用私企雇员或司法实践有争议的国家以及司法环境效率低、操作难的国家，避免本地员工担任重要经济岗位，要考虑中方外派人员承担，出问题在中国进行法律追溯。

三、延续自我申报政策，坚持查处分离。

在政策收紧的同时延续自我申报政策，体现宽严相济，治病救人的原则。不要认为历史问题就不会追究，不追究就不会形成冷威慑，要把冷威慑建立在前面，员工不要去做违反BCG的事情；如果前面出了事，就赶快主动自我申报，让自己不要背上沉重包袱，高级干部更要以身作则。做好宣传效果，利用OEC的宣传渠道，普遍宣传“对违反BCG处理收紧的政策”，司法案例可以在公告栏上公布。

对于员工的申报、与调查的配合，内审调查部负责把事情查清楚，真实记录，纪律与监察分委会按照政策去理解和处理。审计是“右派”组织，你们能帮人讲话就已经很伟大了。你不能直接干预处理。纪律委员会判断不了，就上升到人力资源委员会，人力资源委员会解决不了，就上升到董事会来判断这个问题。

四、审计要多学习先进方法，增强系统数据的分析能力。

业界审计有很多先进方法，我们要学习。可以请顾问公司，也可以招聘海外、国内长期从事审计工作的优质人员，通过阅读报表、分析业务数据识别高风险异常。这样就能从各种报表中看出什么不合格，就能知道问题的方向在哪里，加强制约管理，就像心脏要切片一样，切片对照检查后就很清楚。即使抓不到责任人，有正确的制约管理机制出来也挺好。审计要往这一步前进。

【参考资料】

《华为官网的除名模块》

2014年10月，华为官网增设了一个“除名查询”模块，其官方微信为此说出说明：

“华为公司一直倡导廉洁自律、防止腐败，并力主打造阳光渠道。近日，又一重拳出击，除名员工信息在华为公司官网公开查询功能上线。

除了司法方式可以增大对员工的威慑以外，将员工在华为工作期间的违规行为在社会上公开，对员工来讲也是一种威慑，会减少员工‘大不了就辞职，再找个单位也不难’、可以‘打一枪换一个地方’的想法或侥幸心理。

正常情况下，一个公司或组织都不愿意雇佣一个在前公司有不良行为表现的员工，尤其是会把重大违纪行为作为红线，直接拒绝雇佣。”

CFO标准与培养机制向任总汇报纪要

【导读】由于华为逐步在由“以功能为中心”转向“以项目为中心”的组织变革，项目经理和项目CFO这两个角色的能力建设变得非常重要。项目经理角色的重要性比较好理解，但为什么要配置项目CFO呢？原因有二：首先，华为不再只单纯追求规模发展，而是规模和利润并重；二是要真正实现让一线来“呼唤炮火”，其前提是，项目经理要能承担得起“呼唤炮火”的成本责任。任正非曾明确说过“我要求谁来呼唤炮火谁就要承担这个炮火的成本”，因此，配置项目CFO具有帮助决策和成本监督的双重意义。

一、加强财经综合能力建设

1. 财经过去20年的努力是以垂直的功能模块建设为重点，这对建立正确的制度与流程作出了贡献。但在综合的管理和支撑能力还有不足，要加强代表处CFO、项目CFO的责任与能力建设。推动财经组织综合管理能力的提升。
2. 加快CFO的选拔与任用，经过评估具备综合管理能力的干部，可以直接任命为国家或项目CFO，不具备相应能力的干部，可以担任副CFO。通过岗位任用，让各级干部承担起综合管理的责任。
3. 项目CFO应培养两类人，一类员工应注重综合管理能力的发展，具有跨模块的工作经验和业务能力；另一类员工可成长为财经业务专家，在某一纵深领域专研。CFO不仅要具备专业能力，更要承担起综合管理的责任。
4. 价值分配体系的重点应向一线组织倾斜。一线作战部队的升职加薪速度要快于一线作战平台部门；一线作战平台部门的升职加薪速度要快过二线管理平台部门。在价值导向上向一线作战部队牵引，做厚铁三角，加强公司的价值创造和价值管理能力。

二、CFO选拔标准

1. CFO选拔标准不要太刻板、教条，对绩效结果的应用要综合化、弹性化，要根据CFO所处的国家环境和市场成熟度综合考虑。
 2. 在干部任用上，要有综合素质的要求。在中层干部的选拔和任用上，关注其综合管理能力和平衡协调能力；在高级干部的选拔和任用上，要强调排它性，要强调必要条件的满足，没有关键基层实践经验的干部，不能担任高级管理者。综合性与排它性共同决定员工的成长空间。
- a) 根据CFO任职资格及岗位要求，开放相关培训课程，鼓励全体员工参加自我学习，自我成长，并通过考试获得专业知识的资历积累。
- b) 具备相应专业资格并满足岗位实践要求的员工，都可以进入CFO后备资源池。入池的员工按能力雷达图，展开有针对性的培养与锻炼。
- c) 是非经过不知难，财经人员一定要强调“经历”，而非“专长”，没有经历过的员工就不能担任高级干部。
- d) 专业任职资格达到四、五级以上要设定排它条件，要鼓励一定层级以上的员工，必须具有更全面、更广泛、更综合的专业经验。
- e) 伊拉克战争爆发的时候，西点军校的毕业生全部派往伊拉克战场，死了就是美国精神，活着就是美国的英雄，没有这段经历就不能当将军，这样才能持续发扬奋斗精神。
1. CFO资源池人员来源是多元化的，除财经专业人员外，也要积极鼓励业务人员加入。
- a) CFO的选拔要支持多元化的人员卷入，针对不同业务领域，要细化相关选拔标准和培养方法。
- b) 无论来源，CFO上岗的标准是一致的。

三、CFO学习成长机制

利用HR学习成长平台开发网课，建立利益分享机制，既要促使教师积极贡献经验，也要推动员工自我成长。

管理者和有潜力的基层员工进入核心工程队，接受意志、品德、体魄和视野（包含技能）的锻炼，为未来的可持续成长打下扎实基础。

风物长宜放眼量

——任正非在成研所业务汇报会上的讲话 2014年1月5日

【导读】成都研究所主要承担华为存储产品线的研发和测试工作，这里诞生了全球最快的SAN和NAS。

一、聚焦主航道，抢占战略制高点。

什么是战略高地，12月29日我们在东部华侨城讨论了华为公司新时期的战略机会点，并形成了一个彩色的示意图。就是未来在大数据流量中我司的战略。即是10%的地区聚集了90%的流量，日本3%的国土面积承载了70-80%的流量，公司战略主航道中的每一个不可替代的点都是战略机会点。有一部分非主航道的业务被标注为蓝色，他们要努力进行创造价值的改革。

我认为华为还要持续走向开放，只有开放才能获得战略机会点，占据了战略机会点谁都会支持你，没有战略机会点，就无路可走。我认为改变世界就是最近的3-5年，如果3-5年内不能立足，该关门就关门，因为时间不等人。世界那么大，不需要抢占那么多地方，只要打进10%的高价值区域，抢占一部分高价值大数据流空间，我们就活下来了。

如何超越美国？我认为就是要踏踏实实做有限的事情。有所为，有所不为，坚持在某个领域获取高价值的东西，而不是全方位进攻。

二、消灭复杂化，走向简单化。

我们的产品有没有可能走向更简单，我想别人也不会允许我们越搞越复杂。电子产品简化是有出路的，虽然我不知道该如何简化，但是我知道未来的世界应该越来越简单，而不是越来越复杂。

我永远不相信产品有高门槛。以前手机是最难做的产品，现在却沦为了山寨产品，你怎么确定以后我们的核心网、基站不会被山寨化呢？“最好的防御就是进攻”，我们就是要消灭复杂化，走向简单化。开放和简单是提高了竞争力，而不是降低了竞争力。大家对LTE有想法，说爱立信把标准做得太好了，涌现了很多小公司成为我们的竞争对手。但是，大合同在我们手上啊，当这个世界都不怎么赚钱的时候，小公司怎么积累资本？故宫的门槛是最开放、最简单的，你敢踩这个门槛吗？一旦走向开放简单之后，我们要想清楚我们的优势在哪儿。大家不要老是不理解乌龟精神。

我们现在要抢占世界的战略高地，无线小站还会前途无量，为什么？希望有一天，小站可以摆在超市的货架上卖，让用户自己就能安装，我自己一插电源就能用。世界上懂技术的人没有多少，我们要为不懂技术的人设计产品，我们要向日本学习，我们从来没有听到日本的电视机需要有专人来开通，所有开通步骤都轻而易举就能操作。

我们现在要建立ITO标准，是为了解决互联互通问题。如果我们公司的产品和自己公司的产品连接，能不能把传送过程减少一跳，别再转发一次，接收一次，这样整个系统结构就会更简单，成本会更低。什么是简单，如何实现简单，我也不清楚，从哲学上看，社会必然走向越来越简单，但我们为什么简单不了，原因在于我们内部，我的优势在这儿，如果把墙拆了，优势就没有了，如果内部利益关系阻挠这种改进，就会让小公司抓住机会把墙拆了，一下就赶超了，思科就是这样发展壮大起来的。

人才的流动不是行政命令，要靠产品和业务的吸引力来牵引。各级主管也要想通，把高级人才输出了，他们的才能得到更好的发展，你的薪酬包才有余量，低级别的人才能涨薪，一举多得，大家都感谢你，有什么不好？不要把人扼死在自己手上，奠定自己的成功。华为过去的价值观，是靠管辖面来确定干部的级别，现在我反复强调，要按贡献和价值创造确定级别，不是摊子越大，部门越多，层级越复杂的就是高层干部，效率提不上来，薪酬就应该降下去，这跟团队的规模没有关系。

三、不要为互联网的成功而冲动，聚焦内部流程优化。

互联网造就的不是Google，不是阿里巴巴，不是腾讯，而是造就了千百万实业家，他们挖掘信息，提高制造技术，改进产品与服务，造就整个社会的进步。

IT是华为最接近互联网的领域，这也可能是华为最容易盲目冲动的地方。存储未来市场十分大，但我们要研究如何挣钱，总不能饿着肚子攀喜马拉雅山，现在是战略投入期，但商业成功永远是我们生命全流程应研究的问题。

四、要敢于消灭自己的优势，善于学习竞争对手的优点。

我认为“满足客户需求”要改为“满足客户有价值的需求”。我们要多思考，不要总用竞争对手的短处比我们的优点，然后沾沾自喜。为什么思科领先我们二十几年呢？不要总看到别人的组合方式是有缺点的，我们埋头苦干就是对的。机会稍纵即逝，我认为改变世界就是最近的3-5年，错过抢占高价值大数据流的空间的机会，该关门就关门。

存储的收购要加快，一方面我们可以通过小收购获取新技术，补齐短板；同时，在我们已有的存量技术中，可能会产生一些创新，我们也可以进行收购，这一点上，光传输就做得很好。

最好的防御就是进攻，进攻就是进攻我们自己，永不停歇，直到死的那天。每日三省吾身，坚持自我批判。全世界美国和日本自我批判的精神最强，他们天天骂自己，美国大片里描述的不是美国打输了，就是白宫被夷为平地了；日本也天天胆战心惊，如履薄冰。这实际上就是一种批判，现在我们很多人就容不得别人说半句坏话，进攻就是进攻自己，永无止境。

蓝军就是公司循环的活力，凡是不“骂”公司的人，他看不到改进的空间。你都没有思考华为哪儿做得不对，你怎么领导一个团队做对呢？蓝军不是一个常设组织，不是故意要反对华为公司，更不是东施效颦，而是给你一个随便乱讲话的权利，你可能讲对了，也可能讲错了，但是在这个过程中，你可以有更多的思考。我认为在蓝军问题上，我们构想的是一种思想和精神，而不是一种模型，自我批判就是用自己的脑袋打自己，本身就是蓝军思维。

今天我之所以跟你们交流，是希望站在一个更高的位置让你们走向一个更新的台阶，你们任何时候都不能骄傲，不能满足于当前的成绩。

五、开阔视野，持续开放，高级干部和专家要改变“中国农民”思维，多开放，多与人“喝咖啡”。

成研所处于中国两千年农业文明的都江堰地方，思维方式一定要更加开放，否则永远走不到世界的殿堂。华为走向国际化分工的进程中，只有在全球范围才能说端到端，在中国土地上说端到端，或者强调某一地域的“端到端”，其实就是封建的土围子；不能局限在某个地域的“端到端”而变得低水平化，浪费了很多合理的分工。成都有高科技人才，他想在这里生活，为了他们的生活方便，我们就在成都建立对应的实验室，这也是很自然的事。当然，高级领导干部必须要有端到端的视野，必须有全球化经验，就算你只是端到端里面的一个环节，也是一个端到端。

世界IT行业最发达的地区在美国，在持续引入高端专家的同时，我们的高级干部和专家也要冲破局限，每年走出去和世界交流，不要像中国老农民一样，只知道埋头苦干，要善于用一杯咖啡吸收宇宙能量。我们经常参加各种国际会议和论坛，杯子一碰，只要5分钟，就可能擦出火花，吸收很多“能量”。你们一天不改变你们的思维习惯，就不可能接触世界，不接触世界怎么知道世界是什么样子的，有时候一句话两句话就足以道破天机，擦出思想的火花。

成研所一定要加强开放性，首先要从人才的开放性做起。中国和世界的一些科学院士，在存储方面有非常清晰的宏观价值体系，很多参考文件都是从他们那里来的，和他们多交流就能领悟到世界鼻祖的思想精髓。在一个新生事物萌发的过程中，要和世界高级人才多开一些务虚会，讲清楚我们是干啥的，到哪儿去，用什么方式解决这个问题，只有先理清目标，技术的框架和解决方案才会更加清晰。

六、英雄不问出处，我们就是要英雄。

成都平原封建自给自足时代的烙印比较深，一定程度上可能对思想和性格产生影响，所谓英雄不问出处，不论英雄来自何方，我们就是要英雄。英雄不问出处，不管来自什么国家，哪个地区，我们走到一起就团结奋斗，我们除了明天还有什么？当然，从时间观念上看，落后的人也会有明天，但是美好呢？就不一定有了。

去年我们把华赛[1]买回来，归根结底就是想把人才买回来，我们也想把3COM买回来，但是美国政府不批准。当年把你们卖出去，是因为我们没钱，但是我们想要世界，就想和世界联合起来打天下，到最后发现很多问题还是不能协同，逐渐产生矛盾。最终，我还是希望你们买回来。成研很好，这次汇报还有一两个女干部，有些地方都是一群纯粹的男子汉。

英雄要善于找到自己身上的闪光点，为什么一定要别人承认呢？人生最大的激励是自己激励自己。实在不给总裁嘉奖令，我就晚上回家让老婆做一顿好菜好饭，这也是一种很好的自我激励。风物长宜放眼量，放开眼界看世界，我们才能成长。

[1] 2012年，华为收购赛门铁克在华赛公司所持49%股权，价格约5.3亿美元。

做谦虚的领导者

——任正非在2014年市场大会上的讲话 2014年1月13日

【导读】任正非在一次会上说：在华为，坚决提拔那些眼睛盯着客户，屁股对着老板的员工，坚决淘汰那些眼睛盯着老板，屁股对着客户的干部。前者是公司价值的创造者，后者是牟取个人私利的奴才。各级干部要有境界，下属屁股对着你，自己可能不舒服，但必须善待他们。

首先给大家拜个年，也通过你们给华为公司全体员工及家属拜年，特别是给在艰苦地区工作、在艰苦条件下改变经营状况的员工拜年，祝大家新年好！同时也希望通过你们，给一起奋斗的合作伙伴拜年，希望新的一年更加友好、有效地合作，从而推动公司更快前进。

一、与客户的关系。

战略聚焦后，华为在管道领域可能会变得越来越强大，竞争力越来越厉害。过去我们是小公司，真不懂电信才走向电信，客户因为需要，就不断牵引我们，我们跟着客户屁股后面前进，充分满足客户需求。西方大公司在主干上满足客户需求，我们在枝节上满足了客户需求，从而获得很多边缘合同，对公司的早期成长起到了重要推动作用。现在我们以两个轮子推动公司前进：满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索，除了能满足客户需求外，还可能具备在管道的未来方向上牵引客户的能力。在这种历史时期，我们如何战略定位自己？如何保持对客户的尊重？通过帮助价值客户商业成功的过程中，增加了客户对我们的“粘性”，而决不“敲诈”对我们粘性很大的客户，这对全公司是一个考验。

怎么做一个谦虚的领导者？如何使华为的存在，客户认为是有益的，社会认为是有益的，竞争对手认为有益的，供应链伙伴也认为是有益的，这就是华为的转型。

客户正处在一个转型期，我们历25年的积累，以及在150个国家的经验，是有可能给客户一些引导的，这不能算不尊重客户。

客户需求的本质是希望技术先进、质量好、服务好、价格低的产品和服务；我们渴望市场成功、有盈利，我们也要适应面对日益升高的优秀员工的待遇要求，以及为了追逐新技术潮流必须增大的投资而产生的矛盾。因此在价格、合同商务条款的博弈，不能算不谦虚。

去年我们把美国、巴西转变成按小国模式经营，以利润为中心，然后美国代表处就盈利了，分了很多奖金，巴西代表处去年当年利润转为正。巴西去年才破格提拔7个干部，今年底还要破格提拔20-30个，让内生干部成长起来，扭转乾坤。所以我们强调扭转亏损，不算不尊重客户，不算不谦虚。这是生存必须的商业行为。

有时候必须像姚明一样蹲着说话，也不能证明你不伟大。谦虚来自自信，谦虚来自自身的强大。我认为不谦虚是指颐指气使、趾高气扬、目中无人、盲目自大、自我膨胀等不平等的待人方法，以及不按合同执行的店大欺客行为。销售团队在与客户交流时，一定不能牛气哄哄的，否则我们在沙漠里埋头苦干半天，客户也不一定认同。无论将来我们如何强大，我们谦虚地对待客户、对待供应商、对待竞争对手、对待社会，包括对待我们自己，这一点永远都不要变。

我们是能力有限的公司，只能重点选择对我们有价值的客户为战略伙伴，重点满足客户一部分有价值的需求，不能算是不谦虚。业软交不出利润的原因就是为了满足客户太多需求，什么都做，最后做不出有竞争力的主力产品来。所以我们的经营模式要转变。战略伙伴选择有系统性，也有区域性，不可能所有客户都是战略合作伙伴。

我们要为公共的市场秩序输出贡献。我们作为强者，不能只顾自己的利益，不关心、关注为市场的公共秩序的建设。一个全球、超宽带化的市场秩序，我们还不清楚它的结构是怎样的，但我们要积极去探索，至少不能用恶性的方式去破坏它。

我们认为大数据流量越来越大，网络越来越复杂，我们要在网络简化中，输出贡献。

我们要关注客户的现实要求，也要关注他们的长远需求。真正理解最终客户的真正需求是什么，帮助客户去适应发展。

我们要有益于创新，有益于有效地发展，不要成为旧事物的卫道者，也不要成为盲目创新的推动者。

二、如何策略性地抢占大数据流的战略高地。

上月29日，我们在东部华侨城已草拟出公司的大数据流的技术结构图，再次明确公司的管道战略。我们要聚焦投资，提升战略竞争力。华为不缺能力，而是缺战略意识。如果只提“能力”，很容易被片面地解读为近身搏击。

这月我们在大华兴酒店高层民主生活会上确定了我们在战略上的伙伴以及市场竞争的友商，在无线、有线领域我们要确保三足鼎立的存在。未来应该大约在10%的地区会聚集90%的信息流量，在争夺这些机会窗时，如何顾及友商。我们很快要成为行业领导者了，一定要有正确的心态，若我们成为“成吉思汗”独霸天下，最终是要灭亡的。我们的态度是决不独占市场，我们只是争取服务全球的一部分。大数据模型的数学模型正在变化，我们要以此分析价值市场、价值地区、价值客户。徐直军、丁耘主导建立一个战略沙盘，全球所有地区部、代表处都可以来参与，战略沙盘要对未来市场的指导和考核发挥作用。当我们在某个地区遇阻严重、久攻不下时，留下新员工为主的围城部队，把这个地区的战略力量撤到其他主攻地方去，争取一部分地方的胜利，避免在一些极困难地区纠结过久，错过了别的地方的战略机会窗。其实对于一个大城市，我们真正做好一家、两家，就是胜利。我们要的是胜利，不是山头。

建立大区协调机制，战略性的机动调整力量。去年我们确定建设战略预备队，加强重装旅推动技术专家/干部的循环流动；重大项目部商业领袖的循环成长；项目管理资源池对八大员的综合能力提升，及上、下、左、右的管理干部的流动，从交付项目开始逐步延伸到端到端的项目。这些循环已经开始在公司发挥作用。今年我们又决定让子公司董事、片联成员到审计部锻炼半年，加强对反腐败的推动。

我们要敢于不在乎一城一地的得失，占据一部分地区，一部分客户，服务好他们。我与莫斯科代表处座谈时提到“你们要是打不进莫斯科大环，莫斯科就可以关闭了”，这不是威胁的语言。“从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南……”这是我在干部大会讲话最后一次提到，今后华为将对“八爪鱼”式的策略适当调整，虽然有些地方会缺一个角，但和客户的战略粘结度强了。我们会多派出一大批“少将”，提高对优质客户的服务质量，也增强了客户的竞争力。敢于把优质资源向优质客户倾斜，最终与客户建立战略合作伙伴关系。他们没有其他生存之路了，我们也没有，只有合在一起才能成功，包括与供应商关系改善。

我认为超宽带带格局的时间是这三至五年。对于我们信息管道提供商来讲，超宽带时代以后，颠覆、改变宽带时代的“带”是技术问题，而不是再出来一个什么代了，所以我们这三五年内一定要有作为。

三、加强对金字塔人力资源模型的优化。

第一，加快对金字塔中直接面对客户的中基层，以及直接面对复杂项目、直接面对困难的优秀员工的任职资格及职级的优化。逐渐理解“班长的战争”[1]的实现形式。我们现在要改良二十五年构筑的人才金字塔，人力资源体系也要对曾经为金字塔人力资源建设做出贡献的人给予表彰和肯定，把作出卓越贡献的已离职员工也要纳入进来。建立金字塔模型这些人是很伟大的，我们今天的改良，不是对他们的否定，而是进一步优化。

第二，继续对优秀人员的及时准确评价，加快优秀才俊晋升的考核与选拔。不仅仅在全公司，而且在全社会、全球，选拔具有全球化业务经验及视野的干部，担任高级主管；选拔能洞察客户、洞察市场、洞察技术、洞察国际商业生态环境的人做领袖。

第三，继续优化并坚持薪酬包管理制度，让各级管理者学会管理。你们愿意养懒人也是自己养，如果你愿意挤压，就让优秀分子起来，落后的人员流失。过一段时间，若挤压得太极端，我们再来看是否优化调整，但目前还是遵循这个模式。

第四，坚决坚持不懈地反对腐败、反对惰怠。作为第一层防线的各业务主管，在业务运作中控制风险，是最重要的防线。要杜绝腐败，最主要的监管还是在流程中。

四、坚持端到端的打通流程责任制的运行，坚持账实相符及“五个一”为标准度量衡之一来评价变革。

第一，ST和AT要职责分工，希望人力资源委员会讨论出组织机制来。ST组织要依托流程建设，打通部门墙；AT组织可能是行政区块建设。现在我们的AT力量太强，把大权都揽在自己身上，这样不利于拆掉部门墙。要把业务流程的责任建立起来，逐步实现流程责任制。

第二，坚持逐步走向流程责任制，逐步给流程Owner赋权，加快基于流程的专家决策制度的建立。以前叫流程遵从，没有建立起流程责任制。现在我们建立起流程Owner和专家的权力后，层层级级流程岗位授权，建立起流程责任制。我们的奋斗目标是三年时间实现账实相符，用五年时间实现“五个一”。

在这三至五年奋斗过程中，不仅销售收入做到通信领域第一，我们要更多在管理制度上优化。我们要把口号打响，账实相符及“五个一”是改善管理的第一步，从上到下都要坚定不移的围绕这个目标努力，相信一定会实现。若我们的管理成本下降20-30亿美金，我们的客户和员工都获益，管理的改进对客户和我们每个人都是有意义的！

[1]五个一：PO前处理1天、从订单到发货准备1周、所有产品从订单确认到客户指定地点1个月、软件从客户订单到下载准备1分钟、站点交付验收1个月。

在董事赋能研讨会上与候选专职董事交流讲话

2014年1月22日

【导读】任正非在会上定义了华为未来的经营模式：“常务董事会是公司最高决策机构，董事会全委会是制约机构，轮值CEO在执政期间是公司最高领袖；我和孙总是虚位领袖，行使否决权；董事会领导各级EMT/区域组织完成作战任务，作战是由一个垂直体系来完成的。”

一、建立子公司董事会[1]，是为了向一线加大授权的同时，加强监督。

为什么要设子公司董事会？未来我们逐渐走向一线全面授权，让听得到炮声的人来呼唤炮火，首先需要有良好的监管机制，授权才不会混乱。对一线的授权主要是战斗的决定权，使他们及时、准确地组织冲锋与呼唤炮火。但战果（合同生效、预算、核算……）的处置权，因为事情已经不着急，有可能机关在服务中二次处理。如果我们不能建立一个良好的子公司董事会组织，对一线的放权就不能完全放开。

攻占城墙需要多少发炮弹，现在还需要后方机关审批，前方说“我要九发炮”，后方说“六发够啦”，最后六发炮弹打过去，城墙只塌掉一半，冲锋的部队要爬这半截城墙，血流成河。未来授权，一线作战部队要几发，就给几发炮弹，打完仗后再算账。决算我们可以去数弹壳，“给了九发，怎么才有三发炮壳，剩下六发到哪里去了？”虽然现在还做不到这个授权机制，因为还没有实现端到端的项目管理，但未来5—10年最终要走到这一步。

子公司董事会站在流程外看流程，抓内外合规管理，事前提醒和事后管理。流程已经授权，你们站在流程外来看：是不是内外合规了？作战方式是否合适、是否成熟？做好事前提醒和事后管理，方法可以多种多样。子公司董事会要建立起正规作战的管理制度。子公司CEO不仅承担合规责任，最主要是去作战。如果作战时总是犯规，那就不用他了。成绩做不上去，每年都应该有末位淘汰。现在通过赋能建立起正规作战。前方作战部队尽可能甩掉一些包袱，聚焦在提升作战能力上。后方要保障前方的作战能力，把前方不该作战的东西交给后方管理起来。这就是管理改革，既要给前方赋权也要夺权。到底怎么做？现在没有经验，华为大学也没有经验，但华为大学有零零碎碎的表格，只要用这个表格去打仗，我们慢慢就会系统化，通过十年或者更长时间成为现代化作战。

子公司董事会的建设是一个长期目标，改革方法可以识别和摸索，成功的标准是要多产粮食，同时要合规。华为公司未来的经营模式：常务董事会是公司最高决策机构，董事会全委会是制约机构，轮值CEO在执政期间是公司最高领袖；我和孙总是虚位领袖，行使否决权；董事会领导各级EMT/区域组织完成作战任务，作战是由一个垂直体系来完成的。

我们的监督体系还是非流程化组织，子公司董事会的建设如何在流程外运作？如何有技巧地融入到作战队伍里，对流程内产生影响？这些都需要你们自己去探索。因为你们来自一线，讲的话最有力。我们就这一个标准：多产粮食，同时不准违规。

现在部分子公司董事会肩负有公共关系的职责，但其他很多地区还开展不了，那先把自己能做的做好，公共关系等业务块问题会有相关垂直部门去管。以后当你们有能力了，也想做公共关系，我为啥不同意呢？

二、子公司董事要转身，加强学习方法论，与国际接轨。

子公司董事不仅要有能力，还要有资历。现在二十几岁的年轻人比老村长有文化，但为什么领导不了村庄呢？因为没有资历。不是有知识文化就可以管天下，互联网上人与人不相见有可能，但是人与人需要见面，没有资历去管理是不行的，所以要挑选有资历的人转身来做董事。不是要你们去审批流程，不要将权力抓的死死的，否则又变成村长了。若认为亲自扛着枪上前线才是有权力，那我认为你们的理解有偏差。当然你们处置也要遵循基层的作战流程。未来我们将把轮值CEO的“手脚”砍掉，只剩下“脑袋”，就做了思想家；很快也将把首席XX官的“屁股”砍掉，让他端到端看流程，承担端到端的流程责任，做战略家。打仗的是将军，再往下是过程的组织将军，所以不要以为将军是最高组织形式。从这个角度出发，大家首先要从自己的思想里完全转换过来。

董事要学习方法论，更重要是学习财务分析，会看财务报表。我们今天开这个会，就是对候选专职董事赋能。董事是统帅，是资方代表，具备很大的权力，需要掌握方法。我们选西方老师来给你们赋能，希望董事们加强学习，才能够使我们掌握很多技能。不要自以为打胜仗了，过去的胜仗是靠华为的浪费产生的，能不能从现在开始，我们不再浪费？你们通过财务报表看出来合规管理的各种问题；与国际接轨，眼界要开阔。

我们不知道是否有一个最合适的子公司董事会模型，所以大家要充分讨论、不断交流。可以在一两个成熟的子公司董事会试点，摸索、积累出成功经验，然后慢慢推广。将来可以建立一个子公司董事的微信平台，大家都去分享经验和教训，不因为犯了一点错误就踩小脚，也不因为做得成功就一定要普遍推广，都在磋商中探索才会进步。

三、子公司董事会和片联同样担负对干部的选拔权和弹劾权。

子公司董事会和片联担负的责任一样，对干部有选拔权和弹劾权，但这些权都是借用的，不是最后的评定权。片联也是建议权，既要推动干部的循环流动，但还是要遵循干部选拔流程。对干部破格提拔的评定还得返回到地区部的流程中，去激活流程，让流程不能那么僵化。因为董事们都是有地位的人，地区部会很重视你们的看法。地区部研究后确定一个合适的目标岗位，内部组织就要向右看齐，待遇和责任都会要求涨起来，这就需要把落后人员砍掉或者多抢粮食，总要找出解决的办法来。

四、华为要真正走向科学管理，扎扎实实建设好一个大平台。

公司要真真实实走向科学管理，需要很长时间，我们需要扎扎实实建设好一个大平台。你们是否听过，2002年华为快崩溃的时候，我们的主题还是抓管理，外界都嘲笑我们。现在社会大辩论，也说华为在这个时代必死无疑，因为华为没有创新了，华为的危险就是抓管理。但我认为，无论经济可以发展多么好，不管高铁可以多么快，如果没有管理，豆腐渣是要垮掉的，高铁是会翻到太平洋的。虽然我们现在的管理还有很多僵化的过程，但已经有很大进步了，否则创造不出这么多的价值，也不能给你们涨这么高的薪酬待遇。

华为公司要有开放性的思想和决策。公司面临一个很大的发展机会，但如果沿着今天这个管理继续走下去，我们离崩溃不远。在过去每年的作战过程中，我们还存在一些需要改进的管理问题，比如汇兑损失、烂合同损失……数十亿，缩小这些损失就是利润。如果未来五年，我们的管理上能赶上爱立信，节约出20—30亿美金的管理成本，对每个人都是有益的。西方经历了几百年的工业文明，在管理上比我们先进，我们才刚刚摸着石头过河，我们要能转变思维，管理起来就会比西方更有力量。如何向西方学习管理又不失自我？我们要认真研究西方顾问公司提供的IPD/ISC/IFS/LTC的前言导读，概念性的融会贯通，沿着IPD/ISC/IFS/LTC，照样挖一条西方这样的运河出来。

我看郭平与你们沟通时提到“我们从狩猎型的组织走向农耕型的组织”，这句话有一定的道理。文明应该以什么模式呢？那我们就来研究公司的主要管理模式，朝着未来的方向就是胜利，人总要研究一些方法出来的，不能有畏惧情绪，经历百年的西方公司不也是九死一生翻滚过来的吗？我们的“监管”叫什么名字不重要，以后也可以更换，重要的是你们所希望公司以一种什么方式来管理。

我们从事的是世界上最尖端、最艰难的产业，要学会做世界领袖的心态，要学会给竞争对手分蛋糕，要学会树立公共秩序。子公司董事们要敢于走向前线，和投资管理部的专家们一起研究适合我们的模式，在试点中总结出成功经验去推行，我们才有未来！

[1]作战授权前方后，将实行多平台管理，因此需要有一个中立的、代表公司的机构去一线进行实地综合监管，这就是子公司董事会的使命和职责。

握紧拳头才有力量

——任正非在企业业务座谈会上的讲话

2014年1月29日

【导读】2013年华为实现销售收入2390亿元人民币（约395亿美元），同比增长8.5%；净利润为210亿元人民币（约34.7亿美元），同比增长34.4%。其中，运营业务实现销售收入1665亿元人民币，同比增长4%；企业业务销售收入152亿元人民币，同比增长约32.4%；消费者业务销售收入570亿元人民币，同比增长约17.8%。总体收入首次超过爱立信（2013年爱立信实现销售收入353亿美元）。

首先是感谢大家，一年来取得了不少成绩，第二是拜个年，给企业业务全体员工拜年，给全体员工的家属拜年。

一、先讲两句离题的话。

最近我写了两篇文章，在传播过程中引发了一些误解，我先通过你们解释一下：

①“进攻是最好的防御”，是指进攻自己，逼自己改进，从而产生更大优势。当时是针对无线产品线的开放来说的，是针对汪涛说开放、简单后，大量的小公司也能做高精尖产品了，我们的优势会丧失来说的。我对查钧及汪涛说“开放、简单仍然极富竞争力的，故宫的门槛开放、简单，过去你敢跨吗？”丁耘是极力支持开放、简单的。将来的管道流量越来越大，流速越来越快，介质越来越多，网络只有变得越来越简单，才能适应需要。我们在努力使网络变得简单的时候，降低了技术门槛，但商业门槛是否也被降低了呢？文章传出去后，被有些媒体把文章标题改成“反攻进入美国”，完全误解了原意。这次纠正过来，我们还是进攻自己。

②“乌龟精神”是指乌龟认定目标，心无旁骛，艰难爬行，不投机、不取巧、不拐大弯弯，跟着客户需求一步一步地爬行。前面二十五年经济高速增长，鲜花遍地，我们都不东张西望，专心致志；未来二十年，经济危机未必会很快过去，四面没有鲜花，还东张西望什么。聚焦业务，简化管理，一心一意地潇洒走一回，难道不能超越？

③不要为我们有没有互联网精神去争论，互联网有许多好的东西，我们要学习。我们有属于适合自己发展的精神，只要适合自己就行。五千年后，若果还有人想吃豆腐，就总会有人去磨豆腐的。我强调的是，我们为信息互联的管道做“铁皮”，这个世界能做“铁皮”的公司已经只有两三家了，我们也处在优势，不要老羡慕别人。现在我们很多的员工，一提起互联网，就不断的说：“我们不是互联网公司，我们一定要失败。”他们没有看到，能做太平洋这么粗管道“铁皮”的公司已经没几家了，我们一定是胜利者。所以要坚定一个信心，华为是不是互联网公司并不重要，华为的精神是不是互联网精神也不重要，这种精神能否使我们活下去，才是最重要的。乌龟就是坚定不移往前走，不要纠结、不要攀附，坚信自己的价值观，坚持合理的发展，别隔山羡慕那山的花。

④有员工在公司心声社区贴了一篇外面评论家的文章，主要说若华为不能持续盈利，虚拟受限股就是泡沫，终会破灭。这篇文章讲的是一个真理。因此，华为要加强改进自己，聚焦战略，简化管理，去除冗员，淘汰落后，才能不断地激活自己。不过上市公司不盈利，也要垮掉的，不上市的公司不盈利也不能发展的，我们没有不同于别人的命运，唯有多努力。

我们虚拟受限股的实行是经政府批准的，有红头文件的，是合法的。历届中央首长都在关怀过问这件事情，看其能否促进产业发展，称其为中国特色社会主义的一种尝试。我们也经常去北京汇报执行情况，我们是遵纪守法的。但任何投资都是有风险的，我们是把风险捆在员工奋斗上的，员工对自己的奋斗有信心，就自愿购买，也可以不买。如果你担心，现在公司处在平静的发展时期，任何人都可以自愿全部退出虚拟受限股计划，但退出后就不能再逆向购买回去。若再想购买，仍然是按基于贡献的饱和配股计划执行。

二、未来的3—5年是华为抓住“大数据”机遇，抢占战略制高点的关键时期。我们的战略要聚焦，组织变革要围绕如何提升作战部队的作战能力。

在我们这个时代，最近的3—5年，对华为至关重要的就是要抢占大数据的制高点。这3—5年如果实现了超宽带化以后，是不可能再有适合我们的下一个时代的。那么什么是大数据的制高点呢？我们在东部华侨城会议已有决议，按决议去理解就行了。不是说那个400G叫制高点，而是任何不可替代的、具有战略地位的地方就叫制高点。那制高点在什么地方

呢？就在10%的企业，10%的地区。从世界范围看大数据流量，在日本是3%的地区，汇聚了70%的数据流量；中国国土大，分散一点，那么10%左右的地区，也会汇聚未来中国90%左右的流量。那我们怎么能抓住这个机会？我认为战略上要聚焦，要集中力量。

我们要学会战略上舍弃，只有略才会战胜。当我们发起攻击的时候，我们发觉这个地方很难攻，久攻不下去，可以把队伍调整到能攻得下的地方去，我只需要占领世界的一部分，不要占领全世界。胶着在那儿，可能错失了一些未来可以拥有的战略机会。以大地区来协调确定合理舍弃。未来3—5年，可能就是分配这个世界的最佳时机，这个时候我们强调一定要聚焦，要抢占大数据的战略制高点，占住这个制高点，别人将来想攻下来就难了，我们也就有明天。大家知道这个数据流量有多恐怖啊，现在图像要从1k走向2k，从2k走向4k，走向高清，小孩拿着手机啪啦啦照，不删减，就发送到数据中心，你看这个流量的增加哪是你想象的几何级数啊，是超几何级数的增长，这不是平方关系，可是立方，四次方关系的增长的流量。这样管道要增粗，数据中心要增大，这就是我们的战略机会点，我们一定要拼抢这种战略机会点，所以我们不能平均使用力量，组织改革要解决这个问题，要聚焦力量，要提升作战部队的作战能力。企业业务在这个历史的关键时刻，也要抢占战略制高点。你们也有战略要地，也做了不少好东西。

三、企业业务白手创业，目前取得了一些胜利，但也要聚焦，要盈利，不要盲目铺开摊子。

胡厚崑的那篇文章已经上网了，我们贯彻的是获取分享制，就是说你不能老从爹妈这里拿钱，这样是不能持久的。你们白手创业，过去几年时间已经走过了极端困难的道路，未来发展走向了比较正确的、比较好的路，你们经历了这种磨难，承担了这么大的压力，也锻炼了很多优秀干部。爸爸妈妈扶植孩子走向市场，不可能扶一辈子，爸爸妈妈要死的早一点，所以历史上从来都是父母不宠爱的孩子，才是最有出息的。公司实际上把你们当成小狐狸，把你们扔在企业业务这个沙漠里面了，活的下来就是英雄，活不下来我们就把这块业务关掉，刚好你们这些小狐狸都活下来了，而且还有很多成为老狐狸。

我并不指望企业业务迅猛发展，你们提口号要超谁超谁，我不感兴趣。我觉得谁也不需要超，就是要超过自己的肚皮，一定要吃饱，你现在肚皮都没有吃饱，你怎么超越别人。我认为企业业务不需要追求立刻做大做强，还是要做扎实，赚到钱，谁活到最后，谁活得最好。华为在这个世界上并不是什么了不起的公司，其实就是我们坚持活下来，别人死了，我们就强大了。所以现在我还是认为不要盲目做大，盲目铺开，要聚焦在少量有价值的客户，少量有竞争力的产品上，在这几个点上形成突破。好比战争中我这个师是担任主攻任务，就是要炸开城墙，那么我打进城也就是前进四百米左右，这个师已经消耗的差不多了，接着后面还有两个师，然后就突进去了，从四百米突到一公里、两公里左右，接着下来再进去三个师，攻城是这么攻的。所以我们在作战面上不需要展开的那么宽，还是要聚焦，取得突破。当你们取得一个点的突破的时候，这个胜利产生的榜样作用和示范作用是巨大的，这个点在同一个行业复制，你可能会数倍的利润。所以说我们要踏踏实实沿着有价值的点撕开口子，而不要刚撕开两个口子，就赶快把这些兵调去另外一个口子，这样的话你们就是成吉思汗，就是希特勒，你们想占领全世界，你们分兵多路，最后就必然是死亡。我还是要强调，企业网目前取得了一些胜利，但不要盲目铺开摊子作战。还是要聚焦在一定的行业，一定的产品范围内，越是在胜利的时候，越别急盲目行动。我原来也讲过，你们中国区实现了盈利，我允许你们中国地区拿一半的利润去开拓市场，去做新市场的补贴、开拓，但是要开拓有希望的市场，而不是送到最困难的地方去，你们可以采用这个扩张方法。

总的来说，我认为拳头握紧才有力量，分散是没有力量的。你们要考虑清楚怎么去突破，怎么去占领的问题，不要来问我要怎么办，我就看你能盈利多少钱。

四、要把华为在运营商大规模部署的产品技术和网络经验运用到企业业务，对于未来的战略制高点要敢于投入。

你们要把华为大规模部署的产品技术与网络经验运用到企业。我们的光接入、无线接入，实际上是为大网服务的，但是也可以转为你这个小网服务的。为什么你企业网就不能用无线接入呢？抢占了这个机会点，你做好以后，别的地方卖盒子就容易了。

我们现在要保持一定的投资强度，投资要聚焦到战略制高点上来，抢了战略致高点，不卖的那么便宜，盈利的钱去做先进性的研究。我们已经不是完全以运营商为中心了，以前盯着运营商，是因为我们唯有靠运营商才能生存下来，现在我们继续向前走，运营商是我们近距离的客户需求，远距离的最终客户才是牵引我们的客户需求，这样的话，我们把握最终用户的感受，我们做出来的东西就会得到欢迎。

五、开放合作，坚持被集成战略。

合不合作都是利益问题，我个人是主张竞合。我们强调聚焦，聚焦后我们还是需要很多东西，就去和别人战略合作，而且是真心诚意的合作，我们就有帮手去抵抗国际上的压力。

合作要找强者合作，比如有时候我汽车没油了，我就蹭他的车坐一坐，总比我走路好，总比我骑毛驴好。所以我们要敢于、要善于搭上世界各种车，我们这个利益就多元化了，利益多元化，谁能消灭你？就像微软，多少人在微软windows上开发了二次应用、三次应用，如果微软没有了，他所有的应用都要重新搞一遍，他怎么会希望微软垮掉呢？苹果短期也不会垮掉，因为苹果有很多伙伴，你看现在教学系统都是用苹果软件，上苹果APP Store，教材全下来了。我们也要向这些公司学习，也要走向这条路。

合作伙伴是越多越好，但如果我们去集成，我们就树立了一大堆敌人，就要去颠覆这个世界。谁要颠覆这个世界，那最后他自己灭亡了。所有我认为还是要利用盟军的力量，我只要搭着你的船，能挣点钱就够了，我为什么要独霸这个世界呢。我们走向被集成，那我们就要建立多种伙伴群，用伙伴群把产品卖给客户群。比如说SAP最早就是我给你们谈的，我说我们要成为战略性伙伴关系，我们永远不进入它的领域，我们就开始合作了，我们就有了机会。

六、保持合理的毛利水平，不破坏行业价值。

在行业市场里面，我们要保持合理的利润水平，不能破坏行业价值。很多行业客户的领导都是职务非常高的人，你和这么高的人交流，学了很多东西，就要交学费。我们搞了二十几年才刚刚明白电信运营商需求大概的样子。那我们奋斗了25年还没有理解一个客户，你们企业网搞了这么多客户怎么理解他？我们理解不了，就要把理解客户需求的成本加到这个客户身上去。所以你要把价格卖贵一点，为什么卖那么便宜呢？你把东西卖这么便宜是在捣乱这个世界，是在破坏市场规则。西方公司也要活下来啊，你以为摧毁了西方公司你就安全了？我们把这个价格提高了，那么世界说，华为做了很多买卖，对我们价格没有威胁，就允许他活下来吧。

七、在薪酬包范围内可以灵活的设计激励制度，鼓励好儿女上战场。

我认为只要是在你们薪酬包的范围内，在激励设计方面你们是有自由度的，不要等公司。可以找几个代表处，先来做试点。你看巴西我就做试点。巴西是很困难的，多年扭转不了亏损。但是我在巴西就提出来，选了五、六个人出来，项目做的很好，破格提拔，然后就激活了整个巴西的组织，士气大增。财务说上半年他们这样做了以后，成绩很好。今年当年扭亏，年底还要破格涨二、三十个优秀分子。你看巴西改变了，它这几年慢慢进入正轨，可能过几年就把历史亏损扭转了。所以说大家要想一想你们要创造一种方式，鼓励大家上战场，上战场完蛋就完蛋，死了就是英雄，爹妈享福了；不死就是将军，爹妈也享福了；就是胆小鬼也可以回家，能和老婆天天在一起，也很幸福。你看，哪一条路都是好路啊，没有“自古华山一条路”的事情，你们人力资源可以多条路走，只要能激活组织，只要能产生价值。

你们要激励好儿女上战场，二十几岁为什么不能当将军？我要是跟你们一样年轻，我二十几岁保证能当将军。大学毕业就到最艰苦的地方去工作，我就去苏丹。我在电脑里面下载满了所有的网络标准，而且把陈海燕搞的工程表格也全都下载下来，那我去建一个基站，我刚大学刚毕业嘛，我只建一个基站，周末就请师傅吃饭，“师傅，今天中午我请你吃碗豆腐，这个基站是啥意思”，师傅说的我全部记下来，晚上我就写心得，写总结。半年后，就能管一站群，我再学再总结，大站群我就用归纳法来处理，找出规律来，难道我还不能当将军吗？当军长和连长没有本质区别，只要当过连长的人，一定能当军长，但是没有当过连长，直接从参谋下去当个团长的人一辈子当不了军长。战场枪一响，不死就是将军，死了就是英雄。怕死鬼就回家去好好过日子。

八、吸引优秀人才，团结一切可以团结的力量，这是我们走向未来成功的保证。

美国为什么强，美国为什么成功啊？美国有啥人啊，美国的原装人就是印第安人，美国就是利用它的机制把全世界的人才拉到那里去，到那里去以后，都在美国生蛋。然后我们反复去说服，你们不要歧视我们中国，我们中国要买你们的高科技啊。好不容易就买了两个蛋回来，一打开才发现是中国蛋。为什么不把中国鸡留在中国生蛋？为什么中国的鸡跑到国外去？资本为什么要外流？人才为什么要外流？要反思我们有什么不对。我们怎么来留住人才，怎么能吸引人才。现在华为公司改变结构以来，越来越多人加盟，才有现在的逐渐强大。那我们未来还会更强大呀，明年的经营状况还会更好，后年会更好，越来越好，越来越多的优秀人才加盟，我们不就是一个“小美国”机制吗？我们要超越美国就要像美国学习。

你看Google赚了很多钱，但在中国只招50个人，它的年薪是很高的，我们和他们是区别的。华为公司以前实际上是三流人才的公司，一流人才、二流人才跑光了，但是我们为什么能胜利，就是因为我们团结，团结起来就是巨大力量，全世界没有一个公司15万人，还像我们这么团结。所以说我们无敌于天下，除了胜利，我们还有什么出路可以走的？企业业务也会慢慢走强的，我今天看了你们的东西，就比前几年强大多了。

最后祝贺你们，终于走出困境了，明天的曙光也能看见了。

自我批判，不断超越

——就公司组织变革致全体员工的一封信 2014年2月19日

【导读】1941年12月，任远东军司令的麦克阿瑟由于判断错误和处置失当，菲律宾保卫战失败，不得不撤出。他的上级宽容了这次失败，继续给他机会领导太平洋战区的盟军作战。两年半后，即1944年10月，麦克阿瑟随登陆部队重返菲律宾，采取著名的“跳岛战术”，以较快的进程取得了太平洋战争的胜利。自我批判的纠偏机制，可以让组织从“宽容失败”走向“再战成功”，这样学费才不会白交。民主生活会、蓝军、心声社区、管理优化报，成为华为自我批判的平台和工具。

持续变革是华为适应变化、不断自我完善的优良传统。随着ICT技术的进一步加速融合，以云计算为特征的IT技术正在成为引领和促进ICT行业创新和发展的核心技术。新的技术创新，不仅在全方位地重构CT产业，而且通过IT和CT产业融合带来巨大的商业发展机遇。

与此同时，我们也要清醒地认识到公司所需要服务的客户已经多元化，运营商、企业和消费者是华为服务的三个客户群，对ICT技术和解决方案都有其个性化的需求和特点，华为需要向不同客户提供具有不同特点的创新、差异化、领先的解决方案，以满足不同客户的需求，带来更好的客户体验，帮助客户实现商业成功。

而且，今天的华为已经成长作为一家业务遍布140多个国家的全球化运营公司。一方面必须能够充分整合全球的内外资源，打造全球化的价值链；另一方面还需要通过基于各个区域和本地化运营，将全球化价值链的优势与本地市场的实际情况充分结合，快速满足当地客户的需求，并对当地社会的发展做出贡献。

面对内外商业环境正在发生的主要变化和发展趋势，为了抓住未来三至五年的产业机会，实现超越自我，真正成为行业领导者，公司决定展开新一轮组织变革，以不断完善自我，建立我们在ICT融合时代创新和技术领先的优势，提供能够充分满足不同客户需求的解决方案，创造更好的用户体验；与客户建立更紧密的联系和伙伴关系，帮助客户实现商业成功，并成为对当地社会有贡献的企业；同时进一步实现华为自身健康、可持续的有效增长，特别是建立华为在企业市场的领导地位。具体而言，本次变革的希望实现的目的主要有以下三点：

第一，通过内部整合研发资源，成立新的ICT融合的产品与解决方案组织，旨在进一步强化华为在IT技术领域的能力，建立华为在IT技术上的领导地位，并把IT技术广泛运用于CT产品的进步，构建华为未来面向

ICT融合时代的技术领先优势。通过减少非必要的内部协调，提升产品研发和上市效率，降低内部运作成本，向客户提供更具竞争力的产品和解决方案。

第二，通过匹配客户需求，建立面向三个客户群的BG组织，适应不同客户群的商业规律和经营特点。BG面向客户，洞察其需求，针对客户的需求、痛点和挑战，整合公司内部的各种能力和资源，提供创新的、差异化、领先的解决方案，帮忙客户实现商业成功，并使客户能够以更简单的方式与华为做生意，持续提高客户满意度。

第三，区域组织要成为区域的能力中心与资源中心，有效组织和协调遍布全球的公司资源为客户服务；代表处成为本地运营的整体性经营组织，组织灵活机动、授权充分，不仅能够调用全球资源，快速满足客户需求，还要通过本地化落地经营，致力于在运营所在地的可持续发展，成为被当地社会所认可的企业公民。

我们计划在今年四季度前基本完成组织的变革和管理体系的调整，但这并不意味着组织变革就调整到位了，因为组织变革不仅仅是组织结构的变化，更是公司整体运作模式的深刻变化，未来两三年甚至更长的时间，我们都将持续地将变革深入落实推行下去。这要求我们全体员工在了解公司变革意图的情况下，应该积极支持和拥抱变化，并继续做好日常本职工作。同时各级管理者更要积极参与详细方案的设计和 implementation，做好组织和业务的平稳迁移以及良好的员工沟通。我们在组织变革过程中，要按照先立后破的原则，务必确保日常工作有序运作。

在过去二十多年中，不断主动适应变化、持续自我完善的管理变革帮助公司实现了快速的发展和商业成功，我们不能等到泰坦尼克号撞到冰山再去调整航向，而是在欢呼声中出海时，就针对长远航程中可能遇到的挑战进行布局，未雨绸缪。功劳簿的反面就是墓志铭，近十年来多少行业巨头走向衰弱，就是不能适时顺应环境的变化，不能积极扬弃过去，不能主动打破自我舒适区。固守不变的优势，这也极有可能成为我们进一步成长和超越自己的最大灾难。未来是光明

的，过程可能是痛苦的。今天我们迎来了ICT技术引领和驱动全社会创新发展的最好时代，同时我们又处于公司基于知识、技术、产品、人才以及客户基础等长期优势积累的最好时期，这是我们千载难逢的机遇，我们必须勇于自我批判，才能最终实现超越！

在外派伙食补助汇报会上的讲话

2014年2月25日

【导读】任正非吸取欧洲高福利导致经济乏力的教训，始终警惕让福利主义，倡导“获取分享制”。

一、关于外派伙食补助

1、现行中方员工外派伙食补助政策要点。

中方外派员工的伙食费不能超过公司规定的伙食标准上限（即15/20/25美金/人/天），如果代表处在实际执行中出现伙食费超出伙食标准上限的情况，就要从管理团队扣回来，外派伙食补助政策执行错误的代表处，管理团队要承担责任。

外派伙食补助在公司伙食标准上限范围内，实行“员工吃多少，公司补一半”的原则（这是鼓励员工多吃）。一半由公司直接补贴给食堂，另一半由员工自己掏钱，按他消费额的钱发给他外派伙食补助。

鼓励员工吃饱吃好，保障身体健康，伙食费由伙食会统一管理，如果有结余，可以组织集体聚餐，鼓励员工给保姆、司机小费；如果超出伙食标准上限，超出部分要由员工支付。

2、未来外派伙食补助政策的改革方向。

要从全球化的角度来改革，人力资源部与行政管理部共同研讨，拿出一个全球化食堂改革方案来。改革的方向一个是要简化管理，不一定要吃7.5补7.5，补贴的方式可以改变；另一个是要考虑全球化食堂问题，可以向外籍员工开放，食堂就市场化了。

这个改革可以放缓一些，多花些时间讨论，一次性改革成功后在未来一定期限内不再更改。

二、关于薪酬福利管理

公司现有的工资福利制度产生在公司低工资时代，现在我们的工资都那么高了，我们要逐步简化福利管理。因此我想第一步，应该是部分高职级员工（按美国P50定位）要取消许多补助以及相应的浮动，除了战争补贴和艰苦补助可以保留外，其他都要取消。一边是涨工资，一边取消福利，你要保持福利，工资可以不涨，不然我们永远都不能改变我们的福利制度。我认为所有拿全球化工资的人，慢慢都要简单管理，这个简单管理和西方是一样的，我们不独创一个管理出来，现在我们吃一点补一点的作法，实际上是使管理复杂化了。但是改革春风还没有吹到，阳光还没有普照到的人，要继续坚持以前的制度。

一定不要让大家追求福利主义，我们实行“获取分享制”，员工干的多就拿的多，干的少就拿的少，这样我们没有压力。要吸取欧洲高福利的教训。

在关于重装旅组织汇报会议上的讲话

2014年3月7日

【导读】重装旅拥有重型装备，不是坦克，其实是电子化的解决方案。

一、重装旅的目的是加强干部和专家循环，盘活人力资源队伍。

公司的改革是否正确，就是看作战队伍的作战能力是否提升了。如果作战能力没有增强，改革不正确。提升作战实际需要的作战能力，这是我们的目标，而不是完整的干部标准。

片联要抓住干部大循环，重新调整前线的作战队伍。目前公司到处都有屏障，你们要解决这个问题，打通全流程。将来我们攻下一个项目，留下最佳的干部和专家配置，剩下人员再进入到干部循环流动。通过三年左右时间，让全球化的组织在流程、制度、干部配置、管理方法上达到一定标准。如果片联将市场的干部资格管好了，研发、财经等所有地区的干部资格管理都可以由你们管起来。当然，并不是说对于每个干部任命，片联都要知晓，但是片联要有总的干部管理机制，下面如何推荐和评审，让干部部去接管这个摊子。

重装旅是资源组建中心，作为战略预备队提供资源配置，作战中心只能有一个——能听到炮声的地方。重装旅的建设思路，应该是训战结合，一边“跑步”进来，一边“跑步”出去了，不断增大重装旅的人员，像雪球一样越滚越大。重装旅参加抢占战略高地的全球作战，打赢了，成本摊给项目；打输了，自己拿出干粮，就是空载费用。这样公司才能建立起“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的机制。

我们慢慢调整，第一步从行销开始干部循环，逐步扩展，至少技术口和业务口要以此为中心。工作场景是不断扩大的，而且“雪球”要滚到研发里去。研发的苗子早点让他上战场，循环回来，知道客户需求后再进行开发，有可能当将军，或者还能成为更厉害的人。

不要相信文件发布后就会自动实施，一定是要推行才会有实施。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都是一股股洪流，推动进步。

二、华为大学赋能要训战结合，加快干部成长。

华为通过二十几年的作战，摸着石头过河，成长到今天不容易。如果我们采取循环作战的方式，把一部分员工抽回来赋能，再走向战场，他们一定比现在厉害。钢铁战士不经过培训，如何能当将军？

赋能不是关起门来学习，要训战结合。华为大学培训和实际作战时所使用的（包括表格、代码、流程、标识符、格式……）要完全一致，不能只教授原理，应该教如何做。能够把哲学变为现实的，这是大师，多数人是要学会具体操作。我看过德国的技工培训，先手工挫一个零件，零件要拿去实用，再来学理论，所以德国机械工业无敌于天下。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都要训战结合，培养干部和专家种子，产生新一轮的循环。

华为大学不要追求标准大纲式的完整训练，就是跟着重装旅、重大项目部、项目管理资源池前进，一边作战一边赋能。因此，华大整个教育模式都要发生很大的改变，所有老师都要去理解表格如何实施的。将来有可能华大老师上战场了，也可能作战的人变成老师了，这是一个灵活的组织建制。老师为什么不能当将军？是因为没有实战经验，当他有了实战经验后，就有可能当将军。

我认为将来华大常务副校长应该是片联主席，由需求拉动供给。片联需要什么样的干部，供给者（其他副校长）就去培养什么样的干部。现在我们整个组织的赋能其实是很不够的。不要期望出现一个华为特色管理，西方经过几百年工业社会，总结出这套规律来，我们不要总想着去超越、去颠覆，好好去学习优化。重新研读IFS/IPD/ISC/LTC的序论，华为整个大构架就会开始清晰，还需要靠经过新赋能的人员去操纵。不能说经过二万五千里长征过来的人就能去开航母，不触礁才怪，还是需要去读博士才能驾驶。

三、华为要夯实基础平台，端到端实施过程透明化，三年实现账实相符。

我们公司不要去炒作互联网精神，应踏踏实实的去夯实基础平台，让端到端的实施过程透明化。比如，从供应链到代表处仓库的端到端，可能短时期内实现全流程贯通；但从代表处仓库到站点这个端到端，现在还存在问题，那就努力去改变。今年争取在小国代表处做到账实相符，培养出100个金种子，然后破格提拔；第二年调配到中等国家代表处去当干

部，冲击中等国家账实相符；第三年调配到大国代表处，三年在全世界做到账实相符，五年做到“五个一”，打通全流程，让公司管理在3-5年改变模样。如果三年选拔一批人从士兵到将军，怎么会不能吸引人去上战场呢？

在大机会时代，千万不要机会主义

——任正非与消费者BG管理团队午餐会上的讲话 2014年3月11日

【导读】华为心声社区在转发《华为，可以炮轰，但勿捧杀》时，任正非写了一个按语：“要相信真实的自己，别听社会评价找心灵安慰。想听好话的干部，迟早会听到华为的丧钟的。”

在大机会时代，千万不要机会主义[1]，我们要有战略耐力。

消费者BG一定要坚持自己的战略，坚持自己的价值观，坚持自己已经明晰的道路与方法，稳步地前进。成吉思汗的马蹄声已经远去，现代的躁动也会平息，活下去才是胜利。

消费者BG这两年来，从过去的低能状态已经开始走到有一定能量的状态，如果没有你们上万名员工的努力，也就没有消费者BG的今天，这一点我们要肯定并祝贺！但是我们现在要清楚“我是谁，从哪里来，准备到哪里去？”今天之所以与大家沟通，就是担心你们去追求规模，把苹果、三星、小米作为目标，然后就不知道自己是谁了。当然要向苹果、三星、小米学习他们的长处，但不要盲目对标他们。

一、“我是谁？”消费者BG应该坚持走自己的路，我就是我！

你们说要做世界第二，我很高兴。为什么呢？苹果年利润500亿美金，三星年利润400亿美金，你们每年若是能交给我300亿美金利润，我就承认你们是世界第三。你们又说电商要卖2000万部手机，纯利润是1亿美金，一个手机赚30元，这算什么高科技、高水平？若果以己之长比人之短，我们中任何人都可能是奥运会所有科目的世界冠军，只要限定别的运动员只能是1周岁以下。现在你们赚个几亿美金就开始牛起来了，拿自己的长板去比别人的短板，还沾沾自喜。坚持走一条正确的路是非常困难的，我希望消费者BG不要在胜利之后就把自己泡沫化，不要走偏了。所以电商也不要说销售额，以后汇报就说能做到多少利润。销售额是为了实现利润需要的，不是奋斗的目标。终端没有粘性，量大而质不优，口口相传反而会跌下来。不要着急，慢慢来，别让互联网引起你们发烧。

华为公司要坚持跑马拉松，要具有马拉松精神，慢慢跑，要持续盈利。互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化。它是促进实业在挖掘、消化信息后的改进，所谓互联网时代，是信息促进人类社会进步，促进实业、服务……的进步，并不是仅指网络商本身。我们只要手机做到高质量，又适配了全球一部分人的需求，就奋力在网上销售就行了。我们与京东、阿里是不一样的，我们能控制交易质量，而且有一把知识产权大伞罩着全球市场。仅仅是一个交易平台是有一定风险的。大家一定要相信汽车首先必须是汽车，金融必须首先是金融，豆腐必须首先是豆腐……，别的不能取代汽车，如果能取代，那就是阿拉伯飞毯。

二、“我到哪里去？”我们要活下去。消费者BG要以利润为中心，严格控制库存风险。

活不下去就没有未来！我们的价值评价体系要改变过去仅以技术为导向的评价，大家都要以商业成功为导向。消费者BG已经进入到公司主航道了，但主航道是要创造价值，价值并不仅仅是技术领先。未来还有很长的路要走。你们应该是给主航道贡献能量，而不是拖后腿。主航道的能量一旦发散后，就很难聚焦起来达成目标。

一年之计在于春，希望你们在春天播的是好种子，发的是好芽，秋天能给我们收获。若是你们在秋天收不到粮食，我们一定是要饿死的。涨工资的钱来自哪里？（徐直军：贡献利润不是净利润，从贡献利润到净利润还要打七折，减掉员工分红，剩下的才是真实贡献。）

你们说荣耀与华为其他产品有冲突，要平衡好电商和公开渠道的产品。我认为只要有利于发展，各自也可以考虑独立运作，目的是要能赚钱。你们看重过程，但我看重的是结果，从结果来选拔干部。另外，高端手机若以技术为导向，赚不了钱，那你们的高端是没有价值的，过不了三个月，高端就成低端了。如果只是战略MKTG投入来试探着科研，我们不反对，但是你们若要做成一个产品，需要别的业务来补贴，我认为有必要在策略上好好分析。

你们说现在中国做手机的小厂家有几百家，价格非常低，你们就想把最好的手机在一个比较适当的价格范围内做好。若按你们这个原则，爱马仕早就垮了，但现在垮掉的是小厂家。在座有谁愿意去磨豆腐？今年允许你在公司里搭个棚，只要质量好，我还可以动员员工买一点，二分五一斤，那能否支撑现在的人力资源架构？肯定不能。如果你做豆腐渣，整个公司会被拖垮。我们赚的超额利润怎么办？投入未来的科学研究，构建未来十年、二十年的理论基础，公司要从工程师创新走向科学家与工程师一同创新，我们已经浩浩荡荡地走在大路上了，全世界有哪家公司敢像我们这样涨工资，还有谁有我们这么潇洒？

今年我在巴展看了我们的有线网、无线网，对它们非常有信心。有线网的改革就是模块化的开发，拼组集成后，形成新产品，这样它的能力很快提升，测试速度很快，那么这个变革就是成功的。无线产品的变革就是基础平台要做“万里长城”，板凳坐十年冷。应用平台做雪豹突击队，敢冲敢闯，那么无线也成功了。所以现在我们希望消费者BG也能找到成功的战略作战方向。我认为三亚会议精神和主题思想已经很清晰，年轻人若想当将军，肯定早就逐字背得，甚至能深刻去理解它。现在是信息化社会，二十几岁的年轻人为什么就不能当将军？

三、消费者BG产品要继续聚焦。

听说你们的产品结构在整合，我很高兴，整合以后，形不成战略地位的小产品就没有必要去做了。我认为有几类一定要做到世界领先：

第一，物联网的芯片（通信模块和数据卡）要做到长期世界领先，控制好成本，价格尽量卖低，但是要盈利。质量好、价格低、服务好，逐渐全世界就都在使用，提高了竞争对手进入的门槛。我们可以把数据卡做到各种车辆、物联网里去，空间非常大；而且数据卡不一定需要标准统一，各业务各自也可以有专门的设计，把硬件成本降低下来。你们要把战略想清楚。

第二，手机的通信平台应该要做到世界最好。手机三大功能：通信、图像、操作系统。通信功能：华为本来就是做通信技术出身，通信平台也不涉及操作软件的问题，做不好是没有理由的。图像功能：图像是模糊数学，是目前谁都做得不太好的新事物，我们有希望突破。操作系统：我们不可能做得全球最好，因此坚决不做，就与微软、安卓……系统捆绑，他们积淀了几十年的经验。我们省些力，搭搭车，何必一定要“自主”的光荣呢？我们集中力量在自己能突破的地方，取得机会窗的利益。

华为手机进步了这么多年，但总是追求新，不追求可靠，还是存在很多问题。研发了这么多功能，其实很多功能很少使用。在应用上，我认为还是要以客户需求为中心，客户需求应该有个正态分布规律，可以用数学方法来分析人类信息需求的轨迹。在最终用户使用量最大的功能这块，我们要下决心做好；对于边缘部分，即使高技术、高水平的需求，有点问题也没关系。应用平台不一定要自己开发，谁做得好就跟谁捆绑，一定不能捆绑垃圾应用。我们要集自己的优势和别人的优势。若我的车没油了，搭上有优势的车，也就有优势了。（徐直军：我们是给消费者提供产品，应用预装要调整策略，要以客户体验为中心，不是以挣钱为中心。手机的礼品和配件也要追求精品，否则就不要赠送，扎扎实实做好手机。）

我们一定要坚持做好一个消费平台，平台是需要像修“万里长城”一样慢慢修的。最终消费者的消费内容非常多，不要让消费的内容牵着我们走。苹果有很多内容，但并非一两天爆发出来的，它坚持用40年做好了平台，粘结了非常多的内容厂家才构建了今天。纵向整合，苹果是很成功的；横向整合，三星是很成功的。我们不要让别人牵着我们走，第一，我们在短时间内纵向整合不了，做不了苹果；第二，我们横向整合不了，三星是依靠国家力量在支持，我们也做不了三星。所以不要只看到别人成功，就重走别人的路，要找找自己该走什么路。

今天不是打击和批评你们，是希望消费者BG能清醒地找到适合自己的发展方向。华为坚持二十几年不动摇，才走到今天，你知道有多难？当我们像乌龟一样在爬的时候，中国可是到处都是鲜花，我们全当作没有看到，至今还在艰苦奋斗。终端与我们同甘共苦这么多年，要继续坚持走一条好路，这条好路就是能一直有钱发。我们要找到自己存在的问题和缺点，认识到自己是谁，坚持走自己的道路，才能构建成功，才能构建未来。只要二十年以后我们还活着，就是“一览众山小”！

这次公司评选“蓝血十杰”，把离职、退休人员也评上了，让作战人员感受到极大鼓舞。未来你们成功了，也要关怀到每一个员工，正确对待和我们一个战壕爬过的战友，不要“一将功成万骨枯”。

[1] 机会主义是修正主义的第一步！

三年，从士兵到将军

——任正非在LTC S2/S3项目演示汇报会上的讲话 2014年3月14日

【导读】LTC S2/S3项目组介绍了“配置打通”及“交付上ERP”如何实现销售、供应、交付、财经业务流程与IT的集成方案，并以德国Vodafone系统部的项目做了演示汇报。

一、坚决贯彻全流程打通，但不追求所有地方必须做到电子化。

坚决贯彻全流程打通，这就是我们最重要的互联网。什么叫互联网时代？互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化，它是促进实业在挖掘、消化信息后的改进，并不仅仅是指网络。

目前配置打通只覆盖了我们百分九十左右标准化的业务场景，这部分场景全部快捷通过；剩下百分之十无法打通的特殊场景（如按线报价、按容量报价等），可以走人工，请高级专家来做。不需要追求所有的地方都必须做到纯粹的电子化、快捷化，若为了这百分之几的打通付出超额的代价，那就是负能量，没必要。比如：牛走在马路上，谁也不知道它在哪里会拉屎，为了解决这个问题，非要搞个自动化流程跟着这头牛，那么流程就会非常的复杂。为什么要人？人是智能化的，机器智能化也是人授予的。

快捷通过的部分进入主航道，区域所有合同都要有编码，上到系统里承载，消除断点。我认为供应链和相关部门要在一起研究编码通用的问题。怎么能够在全世界扫描这个码，就知道账实相符的信息。目前的信息和过去的存量信息是否能够清晰地知道？

（梁华：GTS已经在做设备存量管理系统，可以将所有的网元集中在系统里管理起来了，未来还可以把跟我们相关的其他网上存量管理起来。）

二、以商业成功为导向，通过获取分享制来促进服务形象的改变。

公司未来的价值评价体系要以商业成功为导向。各个口长期亏损的行政干部一定要实行末位淘汰制，一定要降职降薪，给大家一个威慑。即使是优秀苗子，落下去一下有啥不可以，进入战略预备队当普通员工，有贡献你还可以上来。先降职降薪降下来，你还可以冲锋，干好了还可以再上来。所以，效益做不上去的干部就要换掉，“将熊熊一窝”，不能产生战略贡献的干部不能提拔。

如何改变你们的服务形象？我认为就是与优质客户实现服务分享。公司对管理服务已有明确的经营要求，要改变过去销售导向，要加强对管理服务的贡献考核。我们需要提高优质客户的优质资源配置，把能打战的员工多派一些到优质客户那里，增强战斗力，提高服务质量。这样高薪的员工派往那里，优质客户那里赚取的利润消化一些，客户一看，“华为在我们这里也没赚多少钱。”他心里是舒服的，而且我们为他们提高了竞争力，战斗力增强了那么多啊！

另外，对于定额的管理，我们的外包工程人员多数不懂工程，没有做过成功的项目经理，然后就胡乱外包，要么包的价格高得很，要么就残酷压价，要有定额和基线。

三、培训赋能要训战结合，关键是提升实战能力；加快干部循环。

华为大学的培训要训战结合，培训与实战操作一致，不仅是流程、表格、代码一致，连标识符……都要一模一样。我们主要是培养能开炮的“炮兵”，员工培训回去后，拿着表格就会干活。公司按照这种方式准备教材，培养员工的进度就加快了。将来华大派出一些讲师跟着作战部队前进，一边战斗，一边培训。通过这种训战结合的方式对前端基层员工赋能，送回来培训、考试合格后、再送出去上战场。经过一系列循环后，我们的新东西就推下去了。我们当然也可鼓励，他们自发成长为优秀战士。华为这二十几年来，之所以走的这么慢，是因为我们一直在摸着石头过河，一会儿摸弯了，一会儿摸左了，老员工也跟着我们晃来晃去。

GTS可以自己建立教导队，干部进入到你们S2/S3推行的资源池，进行沙盘演练赋能。考试就按你所在国的项目进行沙盘的推演，无论从计划、预算、核算……，都是以真实的场景来实行。这样对回去作战有帮助。再看你的实战后的结果来考核，员工的成长快。但野战军不要欺负地方部队，因为地方部队对地形、地貌、合同、环境都非常熟悉，但由于他们缺少正规化的作战经验，野战军来了以后要在当地组织培训。如果领军的干部回来汇报地方部队都不行，那就是你自己不行；地方部队打得比你们好，就是你最行，因为你把地方部队都渗入到野战军了，那你就该升官。每个人都必须循环起来，所有人都可以是野战军，所有人都可以是地方部队，这样就没有地方部队和野战军的矛盾了。

一定要加强干部循环。LTC在德国试点落地，可以留下一批守城部队，多余的人员一分为二，派到另外两个国家去，和当地干部融合起来，推行我们的系统的编码管理系统和合同生成系统。按照这种循环方式，一分二、二分四、四分八，几次循环以后，干部全部被激活了。而且很多长期呆在前线的干部又能回来被赋能，否则对艰苦地区的国家是不公平的。艰苦国家工程小、简单，工程落地后，他在上甘岭像黄继光一样付出了青春，如果我们不给他赋能，他有可能就会被历史淘汰。把德国、土耳其作为教导队的培训基地，严格的对培训学员考核。学员可以国家成组，也可以项目成组，不考试模拟题目，考试他们要回去干的项目的沙盘推演，真枪真战实干。

我们现在通过片联大规模循环干部，重新配置干部，调整方法和资源，把这个队伍派遣到全世界，相信3—5年一定能把问题解决。将来要选拔一部分项目财务人员当项目PD，选拔一批业务人员去做项目财务，进行交换，这就是我们所期待的干部苗子。高级干部若不学习、不读公司文件，就有可能被这些年轻苗子所取代。

四、先易后难，两年完成S2/S3的推行，三年实现账实相符，有一部分人会从士兵升到将军！

过去我们在区域的账实是不一致的，其实很大一部分原因就是供应链发货以后就把SO关了，具体的物料信息在区域就没有了。我们在流程上（在发货站点和验收完成这两个点），切两刀，形成两个断面，要求任何一个环节都应该账实相符。这个流程中，没有水蒸发，应该是100%一致的。现阶段没要求100%准确，希望通过三年时间的改进实现“账实相符”，五年实现“五个一”。当然也可以“五个二”、“五个三”，只要逐年进步就行。

变革推行和账实相符的推进一般是先易后难，比如，今年实现小国的账实相符，培养和选拔100个金种子；第二年把这些金种子种到中等国家去，中等国家账实相符，同时扩大金种子的规模与层级；第三年让这些种子去大国开花、结果，实现大国的账实相符。当然，从小国还是大国开始工作比较容易，由你们来定。这样三年我们在全球账实相符。若纯粹靠财务来实现账实相符，是不现实的，因为他没有实战经验。可以从供应链找一批12级（华大认证过）左右有实践经验的老员工，英语又过了关；以及GTS的老员工，他们在管理上有经验；再从财务找一批优秀的种子，经过华为大学的培训、考试以后，组成“混凝土”工作队。在容易的地方开始实战，一边训练、培养干部，到第三年大会战时一定要出一批将军。

三年，从士兵到将军！你们要敢于把口号提出来，那还有谁不想上战场呀？上战场，枪一响，就会有牺牲，不能保证人人都能当将军，没有牺牲的是电影。但要相信，一路打仗下来，肯定有看破红尘的，那就是将军！

你们走到这一步已经很简单，做得不错，谢谢你们！

在北大建设思路汇报会上的讲话

2014年3月27日，5月12日

【导读】华为大学的执行校长为陈海燕。2013年全年完成16万人天的面授课程，约有1500多名兼职讲师。在本次汇报会上，任正非重新明确了华大的责任定位、管理架构、运营模式和教学要求。

华为大学一定要办得不像大学，因为我们的学员都接受过正规教育。你们的特色就是训战结合，给学员赋予专业作战能力。整个公司第一是要奋斗，第二要有学会掌握去奋斗的办法，光有干劲没有能力是不行的。

一、华为大学的责任定位和相应的管理架构

1、华为大学的责任定位。

华为大学要为华为主航道业务培育和输送人才，特色是训战结合，最终就是要作战胜利。这个目标似乎短浅了一些，但当前华为在转换管理中是迫切需要的。5-10年后怎么样，未来再讨论。

训战结合就是训练和作战是一回事。所有训练的表格要和我们实际操作的表格是一模一样的，代码、标识符……也是一模一样的。我们现在就是要把赋能简单化，简单化就是我不给你讲原理，我直接给你讲作战，那么有没有人能悟出原理呢，悟出原理的将来就是战略家。

训战结合的赋能和考试全以沙盘为中心。比如，在德国建立教导队来培训，做账实相符、LTC、“五个一”工程的综合管理的员工。准备变革的代表处几个人来学习，将代表处沙盘带来，做作业、考试都以沙盘为中心。在现实工作中，我们不主张多考试，因为浪费实战时间。但是在华大培训，主张多考试，一个星期至少考三次。培训结束之前，先把你自己的沙盘讲清楚，毕业后带着沙盘回去，一边实践，一边修改，最后看结果。

华大不是一个正规院校，正规院校是培养大学生、培养硕士博士。我们和学员都是完成了基础训练才进来的。华大本质是对已经受过正规教育的人再教育，再教育应该跟职能有关系，不再是与基础有关系。我们需要你从事这个工作，就给你赋能，赋能不是全面赋能。

华大的赋能要支撑公司文化、管理平台和关键业务能力尤其是战略预备队的建设。在文化思想上面，我们要建立统一的管理平台。以文化为基础，文化的上面是土壤，肥沃的土壤就是管理平台；业务是生长在这片土地上的能量。文化基础平台就是干部管理研讨班；管理平台是已有的管理，包括现在的系统变革，项目管理支撑，各体系的管理平台；业务就是冒出来的一个个山峰，山峰是可以独立的。各方面都有预备队，预备队在哪里，华大就组织讲师跟上去赋能。（陈海燕：华大要为公司蕴育奋斗精神，提供作战能力。）

总的一句话，我们要作战胜利。而且我们只有五年时间，这五年华为就是要在大数据流量上对世界作出贡献，五年过后就没你的机会了，战略机会点已经过去，所以在这个时候我一定要培养一批对抢占战略机会点能贡献的人出来。我提出来三年从士兵到将军，这样的话是要激励很多人上战场。号召重兵压到前线去，把管理贯通，不求最佳也不求最优，求贯通。前线已经存在的作战方法我们要承认它的合理性，不要急于推翻它，允许各地适当的灵活机动，以及优先、推后的秩序的自主。新的方法是推动已有系统适当改良。我们一定要强调训战结合，带着问题去研究它为什么成功了，有什么应改进的地方。

2、华为大学相应的管理架构。

为保证华为大学的方向不搞错，我们在华大上面成立一个指导委员会，我来做指导员，三个轮值CEO做委员，半年开一次会。然后成立校级行政组织由需求拉动供给，片联代表需求，华大是供给。需求对华大的供给进行引导管理。华大是赋能管理，要根据片联提出的业务需求，把培训大纲、考试大纲拿出来。我们要什么样的干部，华大你就给我们培养什么样的干部，没有老师就找去。学员学前、学后的行政管理还是落在各个行政部门，就是选谁来，华大不管，华大只管上什么课，考核什么，做赋能管理。学中管理由华大或有关机构统一管理。

华大把自己的能力做成实线管理，下面都是华大的实体能力。你们现在的下层组织，四个核心能力系（管理能力系，专业能力系，项目管理系，新员工培训系），再有一个共享平台，设计得很好，这几个系都是赋能教育。

片联代表需求，要推动干部循环赋能，关注和管理优秀种子，每个班挑选优秀学员上项目。项目实践做得好，要敢于提拔。美国军队的培养方式是值得我们学习，你要出去干出点成绩，再回炉赋能，优秀种子又获得一次充电机会，充了电又去上战场。片联不是拍脑袋提拔干部，而是调动这些干部在循环过程中成长。这样三四十岁的青年也能当将军。在艰苦地区（如伊拉克、阿富汗……）待了很长时间的干部，要允许他们参加到循环赋能。参加战役，可能最初啥也听不明白，但是战争打胜后，一高兴，也开窍了。否则只表扬他们思想品德好，不给予赋能，没有能力怎么能去开航母呢？现在公司有这种现象，人越优秀，越被部门抓着不放，耗干了能量，然后被末位淘汰。所以我们的循环赋能就是推动解决这个问题，释放个人能量。忠诚不能当饭吃，一定要通过循环赋能，把能力提起来，才能产生“忠诚”的价值。

华为大学主要以赋能为中心，华大的教学就是要和“客户需求”相结合，这个客户就是片联需要培养作战队伍。华大不要担忧自己没有权威性，权威性在于你对干部未来的人生出路真实赋能和有推荐的权利。第一，大家没经过华大的赋能，就不知道现代化的工作方法，不知道表格怎么填，速度慢了就赶不上别人。所以华大就有了吸引力，大家交钱也要来。第二，华大可以推荐三分之一优秀学员给片联，片联将这些优秀学员组合起来上前线。将来学员考试题目、答卷、成绩、自我评价等都贴到华大开放的网上。我们合理地去使用这些干部，干部的积极性就来了，就愿意到华大来镀金。学员在赋能期间的评价由华大说了算。你有资格但是你没有能力，你还是老红军。不能因为你参加了二万五千里长征，你就上航母，航母就会听你指挥作战？这样华大的权威就来了。

我认为华大的激励机制不完全是激励教师，华大可以对优秀学员实施表彰活动，比如毕业典礼、颁奖庆祝……。项目做得好的学员，华大授予他一个称号，把奖品寄给他，然后你们自己登报表彰。他有空回来领奖，就搞一个颁奖仪式，激励人们再学习。

我们不限制华大在内部培训的业务发展，对干部能力提高一定是有贡献的。（李杰：有一部分训战结合是公司要求一定要到华大来做的。因为“训战结合”是外面教学机构承担不起来的，外面的人是在讲道理，讲不出实际操作，所以只能我们自己来做。）华大和慧通不一样，慧通有些业务是外面可替代的，华为可以不选择它。华大也是能力有限公司，有些培训可以外包讲师，来完成教学的组合任务。

二、华为大学的机制和运营模式

华为大学要坚持有偿服务，基于收支平衡，摆脱羁绊；要建立一个正确的获取分享制来撬动最优秀的人培养更优秀的人；华大作为轻装子公司，要简化管理，独立核算，可以逐步实验去矩阵化的管理，首先要保证快速决策；最终华为大学要依靠正确的机制，成为公司所必须需要的组织，并且滚动循环前进，从而走向顶尖。

1、坚持有偿服务，基于收支平衡，摆脱羁绊。

华大为什么要有偿服务？一是保证业务部门不会无偿利用资源，并因此学习不认真；二是让华大可以基于收支平衡，摆脱羁绊，不因为要向公司要预算，超预算后，业务就被限制住。

第一，大家不能无偿利用华大的资源，华大要基于收支平衡，根据各个项目的预算分别收费。这点你要向梁华学习，因为梁华现在也在卖项目经理。你们也要跟他们一样，用项目管理、基于项目计算费用。

如果说华大不收钱，其实就是华大的灾难，你就会被无穷的调用，直到你累死。每个代表处的代表，“我们这里有个问题，请你们华大来搞一下培训”然后他打完一个电话就算完了，就不管了。打完电话若是要付钱的，那么他就有成本管理了，学习也认真了。所以华大一定要收一些费用，但要合理。但是一定要卖，因为你增加他的成本，他就无偿利用资源。

第二，华大基于收支平衡，有偿服务，就可以摆脱羁绊。如果华大向公司要预算，公司不会给太多，超预算后，业务就会被限制住。如果华大培训服务是产生价值的，每个部门都愿意出钱让你服务；赚钱多了，还可以增加资源，提高教学能力，使华大更受欢迎。华大不用什么事情、每一件事都请示、培训也要批准，批啥呢？只要跟教导队谈好，华大来给平台做咨询要给钱，而且比IBM、外面的咨询公司要便宜。

所以华大就是坚持收费模式，主要是赚内部钱，而不是到外面去赚钱。华大赚的钱，就是给你们建立更好的学习平台和教学能力。收入预算和分配预算你要有一个机制，如果你们挣了钱，在一定范围内，你们就可以自己做事情。这样华大有作战权，该花钱就花，但同时战果管理要接受公司审计。

还可以建立华大的教育基金，每个人愿意都可以捐献基金，就像哈佛一样，谁想捐立基金，捐多捐少都是光荣，不在乎捐多少，也不强迫。捐1元也是好的。只要有这个机制，也不用号召，因为公司的进步都会给每个人带来具体的利益，因此渴望公司进步的人就会支持，不在乎基金起什么作用，而在乎大家会关注华为大学对整个公司的赋能。

2、华大要建立一个正确的获取分享制，来撬动最优秀的人培养更优秀的人。

兼职讲师队伍需要建起来，在华为是重要的，特别是对训战结合模式。抗大成功了，为什么成功？我觉得教师就是一定要最优秀的人，才能培养更优秀的人。谁叫最优秀的人？每个人都不能说他最优秀，比如我年轻时很优秀，我89岁还优秀吗？人的优秀、人生的优秀，只有短短的一段，你把这段输出去，然后你再干其它事情。所以我们要解决这个问题，抗大就是教师的循环，教员的循环，我们今天要延伸过去的模范传统，但不是做一个清华或北大，教师终身制。将来的师资队伍要强调每个人的时段，华为公司的兼职教师是能做到的，人最优秀的是哪段你就输出哪段。兼职教师是在人生最好的时刻来给学生讲课，他给了你许多实际启迪。建立一个微信学习圈，作战若有不明白，发个微信咨询，朋友多了，你能力就提升了。而且讲课对讲师本人促进也很大，等于把自己的思维过一遍，别人一提问就补全漏洞了。（徐直军：华大要构建机制让作战成功者来当讲师、教师、教官，训战结合，教官直接带员工作战，专职教师队伍是不可能实现训战结合的。）（郭平：应该强调公司的管理干部要兼职做教师，华大的大部分教师都不是专职教师。）华大有一部分专职教师，希望逐渐变成专职的组织教师，而不是自己上战场的教师。就像洛桑管理学院一样，它总共只有三四十个核心教授，能办成世界第三的学校，它就是经验。

华大要建立对专兼职讲师队伍真正有效的物质和精神激励机制。

你首先要有著作权，著作权开放后有人可以改版，改版一定要注释，我引用了谁的讲稿，这个人以后写个人自传的时候，可以写产生了什么社会影响，不信你去查！我们要向国家版权管理一样进行著作权，这也是一种激励。

第二，我们也要进行物质激励，最主要是要有正确的机制，你想想，我们现在有钱要分，为什么只能有一种分配模式，谁作战成功了，就分钱嘛。讲课也是冲上山头，就是你要把这个机制制定出来，公司同意这个机制就可以了。

先有鸡还是先有蛋的问题，一定要明确。我们明确先有鸡，鸡先生蛋，我们是先给与，再贡献。你们现在不要强行想象能建立一所理想的华为大学，不理想也是大学，来讲课的讲师差一点也是讲课。若不先给差的讲师奖励，就没人相信你会改革，就吸引不了优秀的讲师进来。华大现在是万事在求人，必须要有正确的导向。谁都可以来讲课，应该是开放的，但是要跟不上这个时代的步伐，你们要和片联联合起来，一定要找会开航母的人来教开航母，不然就触礁了。

华大专职教师的职级、工资、配股等，总体沿用大平台机制。

第三，精神激励，讲得好的形成了威望以后，你有影响为什么不能让你当领导呢，华为公司现在的领导都是他们打上来的，那你现在也要允许他们打上来。

总之，我们一个人最有生命力的一段时间，你讲课我是付钱的，第二个你的教案是卖给公司的，我可以上网公开的，你有著作权，但我向你付了稿费，这些都是可以开放的。这样的话你的教师队伍将是个庞大的教师队伍，而不是一个弱小的教师队伍。

3、最终华为大学要依靠正确的机制，成为公司所必须需要的组织，并且滚动循环前进，从而走向顶尖。

如果没有一个正确的机制，华为大学做做就淹下去了。没有机制，精神是不能永存的。你一定要建立一个正确的机制，很多时候要无为而治。

这个模式和机制不是你控制和垄断需求，而是它需要你，如果他天天想要甩掉你，你去行政控制也没有用。你有能力和平台、有许多东西能够协调和调动，你调动的机制一定是比它好，特别是系统性的设计它就更难做到。它需要你，就会让你服务。华大有这么多的人员做系统设计，也可以下去蹲点，然后新的机制就又出来了。因为整个公司都在滚动循环前进，华大的老师自己对自己的赋能也是在滚动中前进。华大就是在赋能过程中不断地走向顶尖。

即使10年后你们要办开放大学，也只讲顶尖这一点，就像美国教育机制一样，5%的院校培养了美国的领袖。你们也不是全能学校。我这里出去要么是领袖、要么是统帅，当然上战场，枪一响，不死的是电影，我也不能保证学员个个是将军。

即使未来要走向对外，也要抛弃基础教育的，因为这些基础的东西在真正的大学，已经做了。

三、华为大学的主要任务和教学要求

华为大学只管教学赋能，要培养作战队伍。华大赋能时，不考虑个人命运的公平问题，赋能要有教无类。训战结合的责任是培养将军，哲学是培养统帅的；训战结合的队伍就是要整齐划一，严格纪律，不能躁动；管理哲学班可以躁动，思想可以更解放、更复杂。华大的网络教学平台要做大。华大的培训中，文化是一个基础，能力是在上面长出来的东西。

华为大学赋能时，不考虑个人命运的公平问题。说小国家不出将军，你怎么知道？赋能要有教无类，我们是要选拔人才，但是不要老是排斥了一部分人受教育，那些被爱情遗忘了的角落也应得到循环赋能。为什么汉元帝不知道王昭君？是因为人才没有循环起来，所以只能我们加强培养。在赋能过程中也不要忽略了有经验干部教育，他们也可以在新的战争中赋能，赋了以后还可以再上前线。

华为网络教学平台会越来越厉害，这个厉害在于案例教学，有亲身经历的人亲自讲。华大的网络教育平台，我主张更开放，华大可以有多个平台，比如学员的心得平台，他自己可维护，自己写的文章要回去修改一下再贴上去，也是可以的。要让这些案例循环起来，将来我们逐渐把评价分类一下，有些文章大家觉得没有意义，自然就淘汰了。网络教学平台其实是可以做大的。第一是要可以推送到代表处去。将来的网络教学平台可以像展厅的体验中心一样，这段时间这个区域里的学习内容，哪方面的点击率会比较高，我们就把内容推送到前端服务器去，员工晚上闲了就可以自行学习。

（李杰：区域在规划体验中心的时候，就在旁边规划了几间教室做培训用。既可以做客户的沟通，当客户不沟通时，也是教室。）第二，将来项目合同都可以移动互联了，教学更应该允许移动互联。在网络教育平台上我们先给你们初期投资，然后演变成一种商业模式。

无论华大做什么样的培训，文化是一个平面的基础的东西，文化是应该普及所有人的。我认为美国是有一种文化，欧洲也有一种文化，统一了，人们才会有一种能力产生。文化是一个基础，能力是在上面长起来的东西，这两点互相不矛盾的。文化要具有开放性，华为就是因为开放，才冲到世界最前面来了。

总之，可能有人会说，我们现在对华大的规划：训战结合、对项目有效管理等等，这个思维方式有点现实主义，没带有长远理想。但我认为金融危机可能还没有真正爆发，若我们不在最好的历史时期改革，到了不好的历史时期就更加不敢改革。到那时伟大的事业没做成，基础塌了。华为公司要在这三—五年完成转型，而我们绝大多数人能力不够，没有队形来针对流程管理有充分的认识。所以我们一定要提高效率，一定要加强考核的有效性，然后对干部末位淘汰，逼大家到华大课堂上去接受赋能。我们要先渡过这几年的困难时期，至于未来怎么样，再讨论。

在日本研究所工作汇报会上的讲话

2014年3月31日

【导读】华为极其欣赏日本的制造工艺和新材料技术，日本研究所主要为此而设。

刚才我看了日本研究所这两年所走的路，你们是理解公司的战略决策的。

一、日本“短、薄、精、小”的人才及质量管理的能力，对我们有很大价值，华为正在构筑全球化的价值链，我们的发展战略与日本产业界的优势有很强的互补性，要坚持与日本产业界合作共赢的发展方式。

我们在日本的定位，就是将在日本赚取的利润基本都投在日本，利用与日本公司的错位发展，建立起互补的协作关系，培养起公司的战略竞争力。我们在材料的应用上要大量投入研究，将日本的好材料用在产品上，提高我们的产品竞争力，又扩大了日本公司的材料销售市场。这就是我们的目的。我们明确永远不会进入材料研究，就会得到日本公司的信任。

（胡厚崑：华为的发展壮大，不仅仅是打败竞争对手，当我们走到了行业的前列，应该探索更包容一些的发展方式，就是利用华为已经建立起来的全球化价值链，把全世界的优秀人才和有优秀技术资源的公司整合到我们的价值链里，实现共同发展。为什么要在横滨建立日本研究所？目的很简单，就用一种全新的方式与日本的优秀人才和日本产业界进行深入、广泛的合作。从华为成立的第一天开始，日本产业界一直是华为学习的榜样，无论是认真细致的工作精神、吃苦耐劳的工作态度，还是在器件及尖端技术研发方面，华为的发展都离不开与日本产业界的合作。日本有优秀的公司、非常好的技术、非常精深的文化，因此是一个非常好的选择。日本研究所对外有Sourcing Center，而不仅仅是做研发。所谓Sourcing Center，就是把好的资源找进来，最终我们只是在经营一个平台，而这个平台是开放给所有的优秀人才和优秀公司，一起在这个平台上共同工作、分享价值，最终实现大家追求成功的梦想。

日研所和欧研所有些领域的业务重叠，引申出另外一个问题，我们全球化的技术创新未来应该是什么样的一个结构？我们现在其实还是一个以中国为中心的国际化研发，技术整合和产品整合都是在中国完成，因为大多数有决策权的人都坐在中国。未来我们的技术创新是否应该是一个全球化网络式的研发，没有必要所有的产品都在中国去定义、规划、完成，为什么不能把这个决策权交给一线有能力的人去做呢？我们只要保留知识产权，把技术整合分布到全球。这可以作为我们下一个阶段考虑的目标；再往后走，最终所有产品的整合应当是全球化的。比如天线，我们在慕尼黑研所有非常优秀的专家，围绕他建立了一个实验室，那么未来全球天线的整合中心是不是就可以放到慕尼黑。）

整个产品整合，他们现在还做不到，但是部件整合的权力，应该可以授权。

二、日本研究所要敢于增大投入，扩展业务面，拓宽视野，提高围绕管道战略的整合能力。

日本研究所最紧要的是敢于增大投入，发展的步子迈大一些，不一定仅仅在材料的应用科学等方面，可以在质量管理方面展开。日本人有一个最大的优点——认真，我们就在日本和德国分别建立测试中心，将中国、日本、德国三个测试中心互动起来，增加大容量高速数据安全性的质量投入。你们说聘请日本、德国科学家的成本会高一些，那我们的产品价格可以适当卖贵一些。别人都没做出来的产品，你们为什么卖那么便宜？这样我们就可以摆脱过去的低层次。

你们到日本来，若不用日本的文化和哲学，不按日本的习惯规律做事，那我们为什么到日本投资呢？进行全球化，是需要民族、思想、文化的全球化，每个民族都有独到的特点。比如德国、日本的工艺做得很好，而法国人很浪漫，对色彩、数学等多方面很有理解，那么我们可以在法国建立对图像模糊数学的研究所、色彩的研究所。

为什么公司现在收窄作业面，要纵向进攻，不横向进攻？因为所谓大数据流量的制高点，人很少，或没有人，不会与人形成利益冲突，而且将来价值链大。使用针尖战略就是加大领先性，抢占“无人区”。横向进攻是多元化了，抢了许多山脚，形不成制高能力。还要踩别人的脚，带来了一种冲突，解决这个冲突要消耗一部分能量，对抢占制高点不利；我们纵向进攻，抢占的领域是“无人区”，没有竞争对手。

（胡厚崑：我们过去的技术创新聚焦在ICT技术领域，但当我们成为行业的领先者，更需要通过将跨行业的技术创新成果整合到我们聚焦ICT领域的管道战略中，提高我们竞争力，创造更大的领先优势。在跨行业的边缘地带有很多机会和价值，如果行业之间不相往来，边缘地带的价值就无法被挖掘出来。比如说，我们的慕尼黑研究所处在慕尼黑这个汽车技术的中心，我们在这里将汽车领域有用的技术创新成果（如新的汽车材料）引入到通信行业，就建立了领先于其他对

手的技术优势。在日本，我们也是有类似的成功经验。因此我们要拓宽我们的创新视野，提高对跨行业创新成果整合的能力。扩展日研所的业务面，核心是解决大数据的流量问题，建立管道的领导地位，在创新模式上开始做跨行业的技术创新整合，我认为这对于巩固我们的领先地位是非常有价值的。)

你们要去充分理解胡总刚才所讲的，大机会窗展开的时候我们应该怎么做，希望你们百尺竿头更进一步。看到你们在这么短的时间起步很好，我很高兴。最近我给消费者BG讲话时提到“面对大机会时代，我们千万不要机会主义，要有战略耐性。”你们要继续好好干，努力为我们的共同目标而奋斗！公司赚钱越多，投入未来越多，战略竞争力越强，就赚得更多，就能吸引世界各国优秀“蜂子”进来，然后我们就会有更强的竞争力，赚更多的钱，引进的更多的“蜂子”，战略竞争力更强……！

三、加强生产工艺的进步。

日本在电子制造的工艺能力，是极强的，日本工业在全球化步伐中前进不够，而造成一部分企业衰落。我们正好把这些优质的电子生产的基因吸引过来，直接在生产线各级岗位。为了防止中方员工的心理不舒服，我们强调对标学习，你达到日本员工的标准，就发给你与日本员工一样的工资。这样生产线一下子跳到世界先进水平，全体员工的学习积极性也起来了。

与巴西代表处及巴供中心座谈纪要

2014年4月9日

【导读】巴西贪腐严重，治安状况差；经济增长动力主要依靠居民消费，居民消费占GDP的64%，投资率仅为16.9%，储蓄率14.3%。

一、面对复杂的外界环境，要简化管理，巴西代表处要实现一个中心仓，一个子公司，并落实流程责任制。

巴西离公司远，各种外界情况复杂，我们不要求巴西和亚太比，巴西要自己和自己比。在互联网时代，喜马拉雅的水是可以流到亚马逊的，各地的管理经验都可以借鉴。

我认为首先巴西要坚定不移的收缩到只有一个仓库，货物在内部不要流动，仓库直接供站点，减少管理的复杂难度，减轻了内部的管理压力。这样可避免货票同行而增加的60000张票据的工作量。巴西目前按站点发货，做得很好，是先进的，欧洲这方面要是能做到这样就好了。

代表处要保证要货的准确性，如果发生退货使我们要打折扣，回收的损失就会影响你的薪酬包。这样才能使代表处每个人都认真对待要货准确性，防止大家囤货，造成公司的成本费用不可控。公司的管理节约最直接是体现在薪酬包里。

第二点，就是坚定不移逐步把5个子公司并成一个公司，这样我们内部的矛盾和复杂的问题由内部来解决，比交给社会和法律去解决，要容易克服一点。先把这两点坚定不移的做下去，法务，税务和CFO要配合起来，推动刚才我说的就只有一个中心仓库、只有一个巴西子公司。

第三点，就是率先建立流程责任制，就是每个人都要对流程的负责。为什么货物管理混乱，是因为工程急需，代表随便去抽拔了一块CPU走了，没有还给我。责任人不敢报告，又不敢去追要，造成货物用时不配套。各级物流的责任要像财务一样当责，流程责任制就建立起来了。

关于AT和ST的改革，我们ST是代表了流程，是流程责任制，应该代表整个流程的端到端。你们一定要使仓库到站点流程清晰，管理透明，账实相符。我们未来的改革就是希望将AT和ST的权力划分逐渐走向清晰。总的来说要减少AT的权，把一部分权给ST。ST不能站在部门利益上说问题，他的眼睛是看到端到端的，执行端到端的事权，他有审批权；人权他有推荐、评议和弹劾权。那么，干部的审批权还是在流程内的，这样滚动下去，两三年以后，公司在管理上可能就会有点进步。

二、输出产业秩序，抓住大数据时代机会窗的战略控制点，围绕盈利，聚焦主航道，主战场，优质资源向优质客户倾斜，满足有价值客户的有价值需求。

什么叫主航道，别人难以替代，又可以大量拷贝使用的就叫主航道。你们给人家定制化了以后，没有被再次拷贝使用，卖的时候也没有卖太高的价，后面的维护价格也没有提起来，不是主航道！

我们优质资源向有限的有价值客户倾斜，帮助这些客户赢市场。市场是由最终客户决定的，我们只要把这个事情做好，这些客户市场抢占的多，赚的钱多，也会多买我们的，我们就成功了。

对汇兑国家，我的态度是量出为入。你能汇出多少外汇，那我就做多少合同。合同适当稍微多一点，多10%，20%是可以理解的。对付这场金融危机，唯一的措施，每个点都提高效率和盈利去做，那这个金融危机就跟我没关系。这场金融危机还没有结束，还会很长远。

三、正确认识巴西的营商环境，控制风险，轻资产运作，巴西要率先实现法律遵从和道德遵从，在合法运营方面走在公司前面。

首先讲大家对巴西的正确认识，第一点呢，我们不可能改变巴西，巴西已经存在几百年了，人家几位总统都没有改变巴西，所以你只有法律遵从，人家是怎么，你就顺着来做，我们只能顺从它；第二点，巴西对所有的商人都是这个样子，不仅对华为是这个样子。所以我们认为这就没啥公平问题，我们就要顺应这个流程，跟着这个流程走。我们要改变适应的手段与方法，现在你们已走上正轨了。

子公司董事会的运作首先就是控制风险，进行合规管理。同时在选拔干部上要积极有为。李柯你给他们传个话，这个地方具有很大的挑战的，子公司董事会在这里是大有作为的。远离公司那么远，我就只有授权给他们。授什么权？经营团队有作战权，后方管理平台以及子公司董事会，有战果管理的参与权。你打这个仗，打9发炮弹还是8发炮弹，你说了算，打完以后我们来数弹壳。第一点，合同签订是合同确认，这是作战系统，这个授权给你们了。但是合同签订以后的事后管理，并不是急迫的呀！打胜了，合同的批准要经过授权系统，后方可以参与管理。我们认为在磨合期中，我们还不知道我们该怎么做，所以刘琦他们呢，就要充分发挥作用，这是第一条。第二个，因为他们本来是地区部总裁级的干部，以前的干部就是他们提拔的，现在你们想提拔新干部，让他们考察一下，让他们评议一下，有啥不可以呢？所以子公司董事会是有很大权力的。子公司董事会都是有经验的人组成的，你们是有现代化的作战方法，但是他们是老将啊，粟裕毕竟打过仗啊。汇报一下现代化战争咋打，他还是可以做出贡献的。这样，华为公司进入新的作战方法，和过去的作战方法结合起来，5年以后你知道华为会有多厉害？班长的战争就是要把作战权授予基层作战部队，子公司董事会要加强监管。

四、巴西要率先实现账实相符，并逐步落实五个一，从而实现从规模中心到利润中心的转移。

公司对巴西税务改革等获得的成绩是肯定的，你们要继续改革，公司还继续肯定。你看你们现在的奖金已经增加很多了，工资也是增长的。巴西要成为利润中心，不再做规模中心。巴西是全球最困难的地方，你们把帐实相符和货票同行率先做起来，顺应了巴西的法律才有了利润很重要。

改革的基础，首先帐实要相符的。

五、多一点阿甘精神，一步一步积累正能量，越困难地方越锻炼人，要坚持干部内生，破格提拔，去除冗余，激活组织。

一个年轻人呢，不要太多地去感觉社会对自己的评价。无私的贡献最终也会有结果的。大家也看过阿甘这部电影，阿甘正传。如果在这些互联网充满了负面思想，天天要问个为什么，为什么，你消耗了你的能量，不如去把合同作好。我认为人只有走到一个很高的位置以后，才能把负能量变成正能量。我认为要奉劝年轻的孩子们就是像阿甘一样傻一点，相信正能量，努力汲取正能量。等你地位高了以后，思想丰富了，哲学思想成熟了，你再去接触负能量，你可以把负能量变成正能量。我们现在是强调结果责任制，贡献在先的原则。也不要担心没人肯定，白贡献了。是金子总会发光的。不能说成长的过程中就派出庞大的观察组来观察你们，你养他啊，观察组是成本，他就把你的钱分走了还更划不来。

谢谢你们巴西代表处的努力，你们这两年的进步很快，看到你们踏踏实实做了很多改进和取得的成绩我是很高兴的，你们在这块土地上还要继续改进，我相信这两年做的管理改进过两年就会有收益，效益会增长。我来巴西之前晚舟已经发短信给我了，关于税收的节省及税务优化取得的成绩，财务已经出台了奖励方案，已经被HR批准了。批准了就要兑现了，所以我认为你们做的挺好的。过去你们背着一个沉重的壳，这个壳呢不光是你们有责任，也是我们总部的责任，我们也要承担责任。我们现在唯一的方式就是团结起来改变这个现状。

在巴西代表处的讲话

2014年4月10日

【导读】任正非此次出行，包括巴西代表处、秘鲁代表处、哥伦比亚代表处和拉美北地区部（墨西哥城）等海外机构。

李柯：公司把巴西作为5个1率先实现的样板点。

任总：第一，我认为巴西至少从当前看起，坚定不移的收缩到只有一个仓库，由一个仓库直供站点，不再经过任何中间环节中转，减少管理的复杂难度。巴西的货票同行工作量太大了，公司内部不要多仓库，不要再搬动了。我觉得这一点我们下了决心。第二，就是坚定不移逐步把5个子公司并成一个公司，这样我们内部的矛盾，和复杂的（问题）由内部来解决，比交给社会和法律去解决，要容易克服一点，先把这几个点坚定不移的做下去；法务和CFO要配合起来，推动只有一个中心仓库、只有一个巴西子公司。把巴西非常复杂的管理，收缩到管理比较简单一点。第三，就是率先建立流程责任制，就是每个责任人都要对流程的责任承担责任。责权相等，评价合理。第四，对于汇困国家，我们要量力而行，汇不出钱来，可以减少规模。考核，可以利润杠杆大一些，销售收入可以杠杆小一些。这样人的编制可以少一些，把一部分人抽到主力部队去，上主战场。

然后你给子公司董事会传个话，一个呢，就是这个地方具有很大的挑战的，子公司董事会在这里是可以大有作为的，远离公司那么远，只有授权给他们，除了合规管理外，把干部的考察、提议、评议、弹劾管起来。经营团队有作战权，公司机关与子公司董事会，有事前的辅导权与战果管理的参与权。

熊伟：为了支撑管控风险，公司在巴西率先试点文档管理。

任总：对，呵呵呵。我觉得文档管理应该让CFO牵头把这个文档管理做好。CEO呢，要学会给别人多分责任。因为你看看你们最难的就是合同管理很混乱，吃了很多亏。我知道你们巴西选了哪些地方要做合同管理，我认这个帐。文档没有必要完全都放在身边，要放在小地方去，成本低，建立一个安全的管理，真是要查开车过去。身边要查东西呢，你都拷贝，没有必要查原件嘛。对吧。你不打官司就不用原件嘛。

熊伟：落实您说的破格提拔和精简机构；

任总：我来之前呢，汇困人员奖金奖励的办法呢，已经就是HR通过了，怎么落实到他们头上，不知道啊。但是提拔的权利在你们，并不在HRC。你们可以对优秀分子给予提拔呀；说提拔没钱了，怎么办？裁掉两个落后员工，钱不就来了吗？第二个，把2个优秀的干部调到别的地区部，不就又有钱了嘛。就是你调出去2个20级的，那么19级就可以升2个到20级，18级就可以升2个到19级。输出好干部，你不吃亏的，你输出差的才亏了。你输出差的，然后你这里优秀的也没有提升空间，一动就是一大串，历史积压问题全解决了。

熊伟：去年我们输出4人去其他代表处做副代表，一下子提升18人。

任总：那当然，你说我们不赚钱，我们饿死了，也不能为你服务，最终还是伤害了你。

挺好，挺好。谢谢你们！

在秘鲁代表处座谈会上的讲话

2014年4月11日

【导读】任正非会随时打击员工的集体荣誉虚荣心，“把终端销售扣掉，网络上和爱立信还有七八十亿的差距，在网络侧可能我们现在实际上是落后于爱立信的。就是说，我们现在把数据拼凑起来超过了人家。”

感谢大家！大家在这边很辛苦努力，我代表公司来看看大家。今天给大家沟通，主要是看看大家在文件上有些什么不理解，对公司的一些管理、以及改进还有些什么意见。

一、建立流程责任制，账实相符和“五个一”的目的是管理效率的提高和内控的加强。

[问题：2013年以来内控、SSC、流程质量、各流程PC都加大了对合规和流程遵从的管理力度，投入了很多的精力，公司将来是否会考虑统筹整合这些内控监督相关的工作？]

秘鲁SACA到了三分应该也不错，改进还是挺快的。我们加强内控监管，不应妨碍业务的快速运作。主要是建立流程责任制。要把前端的流程责任，由业务主管负责起来，占到整个监管工作的90%以上，财务和监管部门担负起来的是点对点的建立冷威慑。工程稽查部门的责任是建立方法和培训干部，补充到流程里面去，发现或输出问题。如果以这种方法梳理你就不会重复交叉和管理复杂。所以内控的责任是流程Owner，就是当这个项目的行政主管的第一责任。这个责任就像是一条铁路的运行是一样的，铁路的运行速度是很快的。所以我认为这点是不矛盾的。你说的综合管理，我是支持的，不能九龙治水。

账实相符、5个1工程也是推动你管理的效率提高、内控加强、而问题减少为最主要的基础。所以我建议你CFO能牵头，在你们这边实行一个小的微信圈，这个圈里面你们既做朋友，又相互领悟协作，你们先走公司一步，为什么实现不了？组织目标和个人目标是一致的！

二、三年从士兵到将军，是指有一大批经过培训，还没有太多经验的人投入小国的综合治理中去奋斗，从而使自己变成有经验，然后变成金种子，然后这些金种子到其他地区去生根开花结果，最后经风雨锻炼成长为将军。LTC的落地，继续它原有的方案进行，账实相符、“五个一”，小国是否可以优先做到。

[问题：我们有很多小的C级和D级项目，但是贡献了很多利润，我们如何评价这些C级和D级项目中的员工，牵引他们持续发展和做出贡献？]

三年从士兵到将军，我们先从小国账实相符抓起。D级项目你精益求精去做这个项目，你把项目做得很好，就显示了你的才能。公司现在推行概算、预算和核算管理，任何一个小项目都很容易实现计划预算和核算管理。你解剖这个麻雀你就掌握了华为公司的全套技巧。所以说你在项目管理上你可以走在前沿，LTC流程建设、五个一和账实相符，你走在了前面，你就多一分希望，你带动的人越多，你的作用就越大。

三、提升合同质量首先要理解客户需求，确保源头的准确性。

(问题：希望能够听一下任总对合同质量的一些要求。)

从客户端，来到客户端，就是端到端。对我们公司来说，现在直接从客户端到客户端，不现实，有困难。所以公司把端到端收缩到从公司到代表处端，从代表处到站点端。一定要从客户端合同的质量和准确的理解客户需求开始。所以在理解客户需求的时候，一定要提高自己的理解的技能，提高自己执行的水平，确保源头的准确性。

华为公司走到今天，大家闷头想想自己浪费了多少钱，不管5个1工程，也不管账实相符工程多么重要，最重要的是源头进来的是准确反应的客户需求。

我们对合同的场景呢，还不是很清晰，要逐渐对不同的合同场景标准化，这样效率就会提高。第二点，合同的概算要胸有成竹。这是我们在客户系统两个弱项，所以我们在交付界面就把交付控制在工程交付啊，但是并不等于就是我们的一个目标点。

四、不是数据实现了超越就是真的超越，要认识到自己的不足，不断改进管理。我们本地化的标准是能不能增加更大的贡献。

(问题：我们从报纸上看到2013年华为已经超越了爱立信，成为电信业的第一。华为是一个国际化的公司，有很多的代
表处和办事处，有大量的员工是本地员工，参与和贡献了华为的高速增长。公司是否有计划未来都使用本地员工，例如
CEO或者其他重要岗位，而不是依赖中国员工？)

第一点，我还搞不清楚我们怎么超过了爱立信，在大数据流量的战略制高点上，我们还是弱势。把终端销售扣掉，网络
上和爱立信还有七八十亿的差距，在网络侧可能我们现在实际上是落后于爱立信的。这是回答第一个问题，就是说，我
们现在把数据拼凑起来超过了人家，不算真实超过，我们要认识到自己的不足，还要努力改进管理。

第二，关于本地员工任职这个问题呢，绝大多数是放开的，但是我们现在有少数岗位是要求在全球的循环流动，在一个
地区不能呆长了，所以这些岗位呢，暂时由中方员工担任，但是也很少了，比如说CEO、CFO，他们都要流动，也不
知流到什么地方去。你愿意以后也可以在高职位后，参与流动。例如，调你去一个非洲国家，或者战争国家，阿富汗、
也门、利比亚……，绝大多数岗位我们都是开放的。没有本地概念，也没有中方员工概念。我们不是凭能力来评价干
部，而是凭贡献来评价干部。

第三个问题比如在一部分国家，不一定是秘鲁啊，一部分国家，比如说行贿赂受贿是不违法的，有些本地的岗位呢，就受
到了当地国家法律保护。我们在这些国家的这些岗位全部换成中方员工。那么如果说你在这些国家犯了罪，那么把中方
员工调回国去按照中国的法律处置。所以因此我们本地化的标准是你能不能增加更大的贡献，持续的不断降低成本。如
果你做的好的话集团的CEO、集团的董事会都会向你开放的。还不光是本地岗位的问题。

四、我们的体制是获取分享制，希望越来越多的员工努力工作，创造成绩，享受合理的分配。

[问题：去年巴西破格提拔了8名优秀的一线项目骨干，打破平衡，激活团队，我们很受鼓舞，看到了希望，请问如果今
年我在秘鲁项目经营结果优于预算，客户满意成功交付，项目组兄弟们是否也有机会获得破格提拔？]

破格提拔呢，应该没有问题，地区部都会综合考虑的。我们是基于贡献、责任与牺牲精神来选拔干部的，当然一部分进
步较快就被破格了。只要大家把工作做好了，应该分享。总的我们是希望越来越多的员工努力工作，创造成绩，那么多
享受应该合理的分配奖金。

五、从利润中提取终端的销售费用，不是从销售中提取，终端要挣到利润，才能不断发展。

[问题：终端业务的授权能否进一步向一线下放，向国家维度下放？]

关于大家提到的终端销售费用的问题，你们将来应该给上面有一个要求，从盈利400万美元中拿多少给你们作拓展费
用。我们前几年定了一个原则，宣传费用从盈利中提取，严格地控制库存。允许有多少来做广告？允许多少来做战略投
入？允许有多少做什么？把这个链条分好了以后，各自再做各自的适应这个国家特点的工作。我想这个应该没有问题
，这个应该是允许的。我们强调从利润中提取宣传费用，提取这样费用，是要你们有效增长。

在拉美北地区部、哥伦比亚代表处工作汇报会上的讲话

2014年4月13日-15日

【导读】任正非在4月13日听取了拉美北地区部的工作汇报，在4月15日听取了哥伦比亚代表处的工作汇报，期间，任正非对地区部及代表处的工作提出了以下的意见及要求。

一、关于终端

终端不要什么都卖，能赚钱就卖，不能赚钱就不卖。终端只考核利润，不考销售额及种类，产品做了卖不出去，产品线就没有奖金。

二、关于企业业务

企业网不要盲目做大，不要摆出一个很宽广的战线，主要是要盈利。每个项目消耗了很多力量，最后什么也做不好，集中精力做好一两个客户，通过这一两个客户还培养了企业网的干部，这样慢慢成长。

三、关于管理服务

公司规定所有的管理服务不能算销售收入，可以算利润，包括长期利润、短期利润。主要避免接了一大堆人、资产，而且没考虑长期的通货膨胀。公司既往要咎，历史上的项目，服务亏的也从你的奖金包里扣除。已经亏了的，那你们唯一的措施就是去找客户要钱，从新合同中补偿回来。

四、关于基线建设和弹性预算

1、拉美北地区部每个国家建每个国家的基线，用过去3年的数据分析就会得出一个基线，以后的改进就是瞄准前两年的改进。今年跟去年比，明年跟今年比。不要寻求统一的标准基线，不同国家情况完全不同。不追求最佳，最优，最科学，用平衡积分卡，发现那个和前年比没有改进，明年就重点改进没有改进的那一块，这样多少年循环下来就能达到相对优化的管理。我们在获取分享的时候，改进就直接关系你的收益，浪费也直接关系你的收益。这样才能使自己的费用管理科学化。

2、弹性预算管理要拿出经验来。比如你们现在计划增长了，效益增长了，人要去批，薪酬要去批，都要去批，那还如何弹性？你做大了，各项费用自然就跟上来了，就有条件自主去经营。但你业绩下滑了，就赶快去减预算。短时间节约不出来，可以理解，就是借我的钱，你用三年滚动周期还给我。现在我们的预算就是弹性不了，原因是财务大一统的管理，而不是授权到下面的管理。

五、关于合同质量管理、概算管理、合同履行和合同更改

1、关于合同场景。你想做这个国家，就开车把这个国家跑遍。将来要做无线网的场景，摸清楚这几种模型覆盖的是哪些点？这些站点的合同模型是什么？心里百分之七八十左右就有底了，百分之二三十跟紧客户要求的差异化，合同质量就改善了。合同质量改善不了是因为我们根本不了解合同场景。合同场景也不是越多越好，越多以后也不知道这个合同用哪几个场景来做概算。

2、关于概算。我们没有概算的概念，用这种合同场景，大概它的合同系数是多少？标准系数是多少？我们有多少种概算模型？就是“蒙估神”，“蒙一蒙，估一估”，大概就差不多了，然后CFO精算，算出来跟我的大数差不多。我们要分析一下，差别几个数是什么原因？派几个人到那个地方再去看一看，就能确定我们的平均线是设在哪儿，到底谁更正确。我们不争谁正确谁不正确，我们追求怎么才能正确。我们的工作是有张有弛的，有弛的时候我们应该赶快去做合同场景的规划、调查。拉美地区不求做大做强，先做到有利润。对战略机会点，也应在薄利的基础上。拉美地区有汇困等一系列问题，眼前做不大的时候就应该谋求以利润为中心。

3、关于合同更改。任何合同做不到绝对的准确，所以要做合同变更，做合同变更的人增加了收益，就给他奖励和激励。

在华为上研所专家座谈会上的讲话

2014年4月16日

【导读】我们不知道客户需求是什么，预见客户的需求都是鱼翅燕窝，如果客户的基本需求是麻婆豆腐怎么办呢。我们鱼翅燕窝做了一大桌，但人来了只吃麻婆豆腐怎么办呢？

1、我们会怎么失败，华为会怎么垮掉？

历史上多少大公司是在非常成功之后走向大衰弱。70年代日本电子工业很成功，钱多到可以把美国买下了。日本在模拟电子很成功，但在数字转型的时候保守了，让美国超越了。美国CT领域也保守了被华为超越了，但后来，美国又从IT领域重新打回CT领域，今天甚至可能颠覆CT领域。

MOTO是蜂窝移动通信商用系统的发明人，模拟时代太成功了，就在数字化时代退出了市场。北电10G太成功了，却错过了40G/100G的转型。过去的AT&T为什么失败？他判断这个世界以2M带宽为通信带宽基础的，这里指的话音时代，他们没有想到大数据时代，当然我们当时也没有完全想到。现在带宽的需求是被压抑了，压抑后我们就一厢情愿的认为越宽越好。那是不是越宽越好呢？

我们怎么能对应这个时代？我现在不知道。当我们最早提出管道概念的时候，大数据的思维描述刚发育，管道有多粗，流量有多大我们还不知道。我觉得无线比有线更有希望搞明白最终客户需求，因为无线在离客户最近的地方，比较贴近人的基本需求。

现在成功的过程中，哪些东西会构筑我们的死亡。蜂窝当初是为了适应话音时代的而设计的覆盖方案，可能无法支持高密度的数据覆盖。但高密度覆盖的基本方式是什么，什么带宽是大量最终客户的基本需求，我真的不知道，如果你们技术假设思想错误了，我们发出去几十万个基站了，我们升不了级了，怎么办？这个时候越成功就构建了我们越大的历史包袱。未来有很多不可预知性。哪怕我们几十万基站已经下去了，只要我们率先比别人知道了，早一点知道我们错在哪，就可能早一些避开失败的轨迹。丁耘说要5M或10M无缝覆盖，也许有道理。

我们在追赶的时候是容易的，但在领队的时候不容易，因为不知道路在哪儿。我当年精神抑郁，就是为一个小灵通，为了一个TD，我痛苦了8至10年。我并不怕来自外部的压力，而是怕来自内部的压力。我不让做，会不会使公司就走向错误，崩溃了？做了，是否会损失我争夺战略高地的资源。内心是恐惧的。TD市场刚来的时候，因为我们没有足够的投入，所以没有机会，第一轮招标我们就输了。第二轮我们投入了，翻上来了；第三轮开始我们就逐步领先了，我们这叫后发制人战略。但那8年是怎么过来的呀？要我担负华为垮了的责任，我觉得压力很大呀，这么多人的饭碗要敲掉了。因为不知道，所以很害怕，才很抑郁。

现在你们也是高处不胜寒。无线走到这一步了，下一步要怎么走。到底我们将来技术思想是什么？技术路线是什么？我们假设这个世界是什么？我们假设对了，我们就正确了可能也就成功了。我们假设错了，那我们可能就会进入类似北电、MOTO一样的衰退。

思科在全世界IP是独树一帜的，多么先进。它在核心路由器上的一个投资错误就被华为超越了。那你以为华为就不会被别人超越吗？所以我们应该在最好最繁荣的时候讨论华为的崩溃和衰退，也许能找到一条路来。我们不知道客户需求是什么，预见客户的需求都是鱼翅燕窝，如果客户的基本需求是麻婆豆腐怎么办呢。我们鱼翅燕窝做了一大桌，但人来了只吃麻婆豆腐怎么办呢？怎么知道无线带宽的最佳需求到底是多少呢？这一点我也不清楚，就多听听专家们的意见。

2、把握客户的真正需求，坚持主航道的针尖战略

我们的客户应该是最终客户，而不仅仅是运营商。运营商的需求只是一个中间环节。我们真正要把握的是最终客户的需求。最终客户需求到底是什么？怎么引导市场的需求，创造需求。不管企业、个人市场……，真实需求就是你的希望。

未来世界信息的发展是无穷无尽的。互联网时代不是指网络，一定不要把互联网时代理解成了网络时代。互联网已经成为了人们的基本需求，网络只是一个承载工具，端到端连起来，老百姓也是互联网的组成部分。瓦特发明了蒸汽机导致了英国的工业革命使得英国强盛，但蒸汽机不是基本需求，只是代表水的动力发生转变，因此它只是一个工具。网络这个工具和蒸汽机一样带来世界整个生产方式的改变。

将来像太平洋这么粗的数据流量，核心交换以什么方式？谁占据了制高点？但不要以为核心层是制高点，所有不可替代层都是战略制高点。前年我们决定让日本的能力为我们所用，在日本建立一个终端工艺研究所，把日本短薄精小的工艺能力聚集起来了，日本研究所就做得很好。我们在日本构建大规模的工艺能力，应用软件让想象丰富的中国人来开发，正好对应人们未来对软件的需求。这两个能力结合起来，世界不就是你的了吗。

现在有人在网络上描述华为的战略是针尖战略，我认为他说出了真理。我们收窄战略面，在针尖领域，踩不着别人的脚。我们在主航道上针尖战略。针尖战略就是冲到最前面。不与别人产生利益冲突。

ICT融合是否真正的合乎未来我不知道，但有两个问题可以假设：干线传输一定是以CT形式，一定要及时、可靠和准确。但接入层应该是可以允许有错误、丢包。前段时间听说我们是用CT的数据传输方式研究图像，我认为这样做肯定不行，交易数据的传输不能出现差错，否则你的钱就到我的口袋，但是图像的传输是允许有误差的，掉了几十帧，图像就瞬间模糊一下，人们并不会要求图像一个码不能错。分清楚在接入系统中基本需求和非基本需求，非基本需求不需要这么严格，但基本需求不能有错误。所以我才讲，汽车必须是汽车，首先做出来要是汽车；豆腐一定是豆腐。

我说ICT融合是公司的命题，但是否正确还需要斟酌。在无线覆盖方式上从外向内攻，是欧洲标准，美国标准是从内往外攻。这是两种技术几大阵营之间的搏击。我认为从内往外攻，从外往内攻，都是正确的，我们必须内也要攻，外也要攻，一定要做到在某个界面上有融合的方式。

3、走向世界走向开放，一杯咖啡吸收宇宙的力量

我们要从战略格局构建我们未来基本技术理论和思想。我们在无线上数学的突破还是有基础的，但在有线网的数学上投入是不够的。我在莫斯科研究所的时候说，无线数学科学家要扩充到140人，现在是70人。我们在有线网数学家要开始培养，包括引入准博士，在中国也要这样做。

一杯咖啡吸收宇宙能量，你们这些fellow的技术思想为什么不能传播到博士和准博士这些未来的“种子”里面去？你们和大师喝咖啡，现在为什么不能也和“种子”喝咖啡？喝咖啡是可以报销的。别怕说白培养了，不来华为，他总为人类服务的吧？把能量输入到“种子”阶段，这样就形成庞大的思想群。就像一个石头丢到水里面引起波浪一样，一波一波影响世界。你们一个fellow能交5个这样的朋友，一个人几百个的粉丝，一算就影响了多少人。交流也是在提升我们自己，因为我们真的想不清楚未来是什么。

华为公司的圈子还太小，你们这些fellow都不出去喝咖啡，只守在土围子里面，守碉堡最终也守不住。你们这些科学家受打卡[1]的影响被锁死了，在上研所这个堡垒里面怎么去航海？去开放？航海的时候怎么打卡？发现新大陆怎么打卡？沉到海底怎么打卡？从欧洲通向亚洲的海底有350万艘沉船，那些沉到海底的人怎么打卡？所以，我们的管理要开放模式。

美国人监控我，我说我是一个思想领袖，不是说悄悄话就成功的。我不把我的思想告诉所有人，怎么能成功。公司所有战略都开放到网上了，高端技术诀窍你可以不开放，低端产品可以先在内部全开放，然后开源，再然后……

资本主义就是因为开放走向成功，中国以前闭关自守没有成功，所以我们要走向开放。现在很多人希望把国门关起，说中国会强大。错了！中国关门的时间已经很长了，从来都没有证明中国强大过。美国是最开放的国家，所以美国现在还是最强大。不要看美国有时出现的暂时的落后，但美国是火山喷发式的创新，一会儿冒出一个Apple，一会儿冒出Facebook来，只要美国持续开放，谁能阻挡美国前进的步伐？

我们还要走向世界级。现在我们缺思想家和战略家，只停留在将军层面。如果我们都只会英勇奋战，思想错了，方向错了，越厉害就越有问题。所以我们希望你们中间能产生思想家，不光是技术专家，要产生思想家，构筑未来的世界。我们为什么起一条路叫稼先路，就是无名英雄，为什么起了一条路叫隆平路，就是说不要在乎你的学历，不要有自卑感，人人都能作出贡献。所以，我希望你们上研所也能出现一批思想家，我们已经有些将军了，下面要成为思想家的时间更漫长，已经等不了这么多时间，三五年内一定要决策战略是什么。

4、我们的创新应该是有边界的，不是无边界的

我们应该演变，即便有了长远的战略思想，也是在今天的思想上逐步演变，逐步改进。不要妄谈颠覆性，认为革命一定会被接受，不见得。苹果的成功是四十年的积累成功的，个人电脑就是苹果发明的，图形界面也是苹果发明，后来进入MP3音乐也成功了。MP3时我就说了一句话，这个加个通讯不就更厉害了吗？果然加了通讯，第一代就卖了900万台手机。你看苹果iphone的成功是四十年积累的突破，并非一日之寒。有时候我们不要总想用革命性思想使自己颠覆，人类需要的不是颠覆，人类需要的是技术高质量的继承与发展。

我们对2012实验室的约束是有边界的。只能聚焦在主航道上，或者稍稍宽一些。产品创新一定要围绕商业需要。对于产品的创新是有约束的，不准胡乱创新。贝尔实验室[2]为什么最后垮了，电子显微镜是贝尔实验室发明的，但它的本职是做通讯的，它为了满足了科学家的个人愿望就发明了这个电子显微镜。发明后成果丢到外面划不来，就成立了电子显微镜的组织作为商业面的承载。所以无边界的技术创新有可能会误导公司战略。

现在我们说做产品的创新不能无边界，2012放的宽一点但也不能无边界。但我们现在要成就的是华为的梦想，不是人类梦想。所以创新应该是有边界的，不是无边界的。

在后备干部项目管理与经营短训项目座谈会上的讲话

2014年4月24日

【导读】任正非在本次讲话中提到德军著名将领写的三本书，古德里安的《闪击英雄》，隆美尔的《战时日记》，曼施泰因的《失去的胜利》。任正非读书涉猎非常广泛，政治、经济、社会、人文无所不包，中外历史方面的书读得最多。对于阅读，他说：“小说太假，不真实，管理的书籍都是教授们闭门造车，读了限制思想，真正的管理哪是几条原理那么简单。”

一、现代化作战要训战结合，干部要有基层实践经验为任职资格，“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”。

与过去时代不同，这个时代需要现代化武装才能上战场。用短期赋能的方式来指导你们，华大给了你们一大堆表格，告诉你们如何使用这些表格、如何指挥现代化作战。这些内容已经过了时间检验，有一定的参考意义。当然，不是赋能了就自然会作战，而是看你们自己的理解。没有实践支持，不能理解这些理论；没有理论基础，不可能深刻感受实践。华为公司未来新的战斗将越来越复杂，比如，攻占大数据流量制高点，你们能给客户讲清楚大数据流量及其模型是什么吗？首先要自己深刻理解后，才能让客户去接受。所以，你们要能把这些表格活学活用。

青训班赋能后，上战场去实战，不一定人人都能成为将军。只要奋斗了，就无怨无悔。真正的英雄，都是从本职工作成长起来的，在本职工作中展现出自己的才华，不能刻意塑造将军。你们经过培训，掌握了工具，但要通过创造价值，不断提高自己的能力和贡献，才会逐渐承认你们，我们才会给你们去“诺曼底登陆”的机会，死了就是英雄，不死就是将军！

未来机关各级干部如果没有成功的项目实践经验，就没有资格担任管理者，否则一定是瞎指挥。自己搞不明白，开会做不出结论，没有实践经验而造成管理复杂。当然，我讲的是明天的问题，今天还可以担任，所以大家需要补课，各级干部一定要在实战中去提高自己的管理能力。我们坚定不移在代表处代表和地区部总裁中贯彻末位淘汰制，经营不好的干部要下台，否则都不改进，都来讲故事，讲故事的钱从哪来？下台后，就做专家或普通员工参加重装旅打仗去。若真有本事，一定会脱颖而出。

未来的世界谁主沉浮？不知道。真正的英雄在哪儿？也不知道。我们是在实践中选拔干部，没有受过培训的，也会有伟大的英雄。谁培训了毛泽东、邓小平？华大的培训模式也正在转变，越来越不像个大学，就是真正的大学。将来的讲师都背着一个电子屏幕跟着行军作战，前面操作，后面屏幕闪，跟着跑的人边看边实践，谁看明白了，谁有可能是将军。华大老师说“我培养了将军，我为什么不是将军？”那你也可以上战场去实践。

（田涛：任总对华为大学一直强调“训战结合”，显然“训”和“战”都很重要。经过青训班五天学习后，大家还得回到实战去，最终能不能成为将军，在实战中去体现。训战结合，两者都不可偏废，最终一个干部的成长要立足于“战”和“战”的结果。）

二、将来实行项目全预算制，项目大小是按对公司的贡献来定，而非仅以规模。

我们将来实行项目全预算制，先提取空耗费用，因为公司把“电”传输过来是有损耗的，剩下的钱全在项目。项目拿着钱去买炮弹，供应链把炮弹卖给你，机关把服务卖给你，公司向你要预算。你们拿钱购买资源，我想卖一个东西给你，你们不要，为什么？因为对于你们是多余的，浪费钱。多余的就该裁掉。现在职能部门没有预算的压力，他们没有把资源卖到项目里面去的动力，这就是机关庞大的原因。所以要有项目计划、预算的管理。项目做完要核算，项目赚没有赔钱，赚多少钱还是亏损了多少钱，这就是对项目经理的评价。

未来一系列项目分配原则正在试点，我们现在描写的是未来领域的一个模型，你们应该有心理准备，开始逐个试点。

（梁华：去年已经有十六个管理服务项目在试点，有十个项目取得了明显成效，项目核心团队可以从项目经营改善和成本节省中获得利益分享。在区域，一些地区部和代表处也在试行项目经营激励，根据事先确定的项目经营目标和核算的经营结果，对项目经营团队和关键人员进行激励。）

另外，我们不能以国家大小来定代表处级别，而要以贡献来定。首先项目一定要有赢利，优质资源向优质客户倾斜，客户能给我们提供多少空间，我们就在客户那儿投入多少资源，然后来提高客户满意度。什么叫大项目？赚大钱的是大项目，赚小钱的是小项目。项目大小与对公司产生的价值相关，而不是完全与规模相关。小项目可以变成大项目，小代表

处也可以变成大代表处。在干部评价系统中，以管辖面、组织层级、功能部门有多少……来确定干部级别，如果这样评价人，结果不会是英雄辈出。

三、华为公司坚持以奋斗者为本。

我们已经在公司干部大会讲过，首先肯定金字塔模型这么多年对华为公司平衡的伟大贡献，接着还要继续改良，面对项目的复杂程度，一定要使金字塔模型异化。破格提拔是基于：贡献、责任、牺牲精神。

第二，华为公司到底是肯定英勇作战的奋斗者，还是肯定股东？外界有一种说法，华为股票之所以值钱，是因为华为员工的奋斗，如果大家都不努力工作，华为股票就会是废纸。是你们在拯救公司，确保财务投资者的利益呢？作为财务投资者应该获得合理回报，但要让“诺曼底登陆”的人和挖“巴拿马运河”的人拿更多回报，让奋斗者和劳动者有更多利益，这才是合理的。

华为确保奋斗者利益，若你奋斗不动了，想申请退休，也要确保退休者有利益。不能说过去的奋斗者就没有利益了，否则以后谁上战场呢？但是若让退休者分得多一点，奋斗者分得少一点，傻冒才会去奋斗呢？因为将来我也是要退休的，如果确保退休者更多利益，那我应该支持这项政策，让你们多干活，我多分钱，但你们也不是傻冒。因此价值观不会发生很大变化，传这种话的人都是落后分子。华为将来也会规定，拥有一定股票额的人员退休后不能再二次就业。

（田涛：华为之所以二十多年来没有因为分配问题，而带来分裂和内讧，是因为体现了奋斗基础上的分配共享。二十多年来的评价系统是单一标准，而不是多元的。一个人所得到的股权、奖金、工资，是基于是否奋斗了，是否贡献了，是否给公司提供价值了，就是责任、贡献和牺牲精神。如果这个标准出了问题，公司干部的提拔、利益的分配要靠巴结各级管理干部，那华为就真出问题了。建立在单一的、简单的、透明的评价系统基础上的奖惩系统，是华为二十多年来“以奋斗者为本”的生动体现。）

四、希望华为能产生一批设想挖掘“巴拿马运河、苏伊士运河”这样具有大视野的思想家和战略家。

青训班赋能和前线实践中，我们希望培养出一批英勇善战、不屈不挠、富有牺牲精神的勇士们，但是华为公司更需要一大批思想家和战略家。昨天在上研所召开了高级专家座谈会，我希望上海这些高级专家能担负起成为思想家的任务。上研所有很多Fellow，为什么总是关在上研所门槛里去打上、下班卡？是否敢于参加国际会议，和世界级人才喝咖啡？一杯咖啡吸收宇宙能量。是否敢于在各个大学演讲？演讲有可能涉及华为机密，但思想没有机密和疆界。能否与博士、准博士建立朋友？两个喇叭口中间是结点，上喇叭口接触全世界，喇叭口向下进入准博士状态。如果在博士、准博士培育未来的战略思想，就能构建未来的能力。

我们要站在更高的视野看世界。就像100多年前，我们的先辈挖掘巴拿马运河、苏伊士运河一样，在那种历史条件下，设想出挖这两条运河，是何等伟大的视野和战略决策。在大数据流量里，岂止才有两条运河，我们有没有可能挖掘出千百条“巴拿马运河”和“苏伊士运河”？当然，这需要在数学领域要有巨大的造诣，世界上有非常多的数学科学家集中在无线领域，有线领域也可以征集数学科学家。未来整个战略高地上如何认识和提高修养，不能要求你们重新读数学博士，也不现实。但是诺曼底登陆需要战略领袖，需要战役指挥能力，如果我们也能产生这么伟大的思想家，如果我们也有诺曼底登陆的指挥能力，抢占世界大数据流量的机会点怎么可能不行？但是，现在离我们要求的目标还很远。

公司战略沙盘很快会给各级干部公布，每一个大数据流量机会点，华为所占市场份额要在1/3左右，剩下的留给竞争对手。当我们抢不到大数据流量的机会点时，就会被边缘化、死亡；当我们全部占领大数据流量机会点时，也会是懈怠，也会是死亡。

（黄卫伟：任总对你们期望很高。能把事情的细节做好，同时又有宏观思维，这两方面结合才有可能成为将军。

在细节上，建议大家研究：成功的项目为什么成功，失败的项目为什么失败，盈利的项目为什么盈利，亏损的项目为什么亏损，好好解剖几个项目就能获得进步。代表处面对的是一个国家的市场，应当在国家的层面上思考问题，华为说要帮助客户成功，你能否站在客户的角度，思考客户在这个国家里如何赚钱、如何成功，经常这样思考就能锻炼自己的宏观思维能力。

宏观思维建议看一点历史和哲学，我作高研班引导员时曾推荐看三本书。德国虽然在二战失败了，但有三位德军的著名将领/元帅留下的三本书，对德国二战战略有非常深入的思考。第一本：古德里安的《闪击英雄》，对如何用新技术改变战争模式以及德国进攻苏联的战略有细致的思考和讨论；第二本：隆美尔的《战时日记》，这个日记是英国大战略家利德尔哈特亲手整理的，看这些内容才能琢磨出如何在运动中集中兵力在点上突破进而取得全局胜利，以及领会当将军的真谛；第三本：曼施泰因的《失去的胜利》，要领悟他决战欧洲大陆的战略是怎么构想出来的，马其诺防线是怎么被废掉的，他构想这个战略所依据的战略原则是什么……。）

【华为文件】

华为公司改进作风的八条要求

穷奢致极欲，极欲必败亡

- 1、不搞迎来送往。不去机场、车站、码头等搞有别于普通员工的形式接送领导。不在酒店标准配置之外，额外增加接待内容，以免你的关心被误会为逢迎。
- 2、不给上级送礼（贺卡、邮件、短信、鲜花除外）。有上级参加的非因公就餐应由上级付账（AA制除外），更不允许以公费名义报销因私就餐费用。
- 3、不许动用公司资源及工作时间，为上级或其家属办私事。动用了公司资源，以及占用了办事人员的工作时间，必须要申报，受益人要承担直接和间接的费用以及办事人员的工资。不要被别人认为你的晋级晋职与此有关，而误解了你。
- 4、提高会议效率，能不开的会议尽量不开，少开会、开短会、讲短话，能够口头汇报清楚，就不要用胶片。优秀的指挥员已经将作战计划以及场景都融化在脑子里了，随时随地都应能够迅速理顺思路，并口头汇报。如需胶片辅助，应自己准备。
- 5、不许私费公报，更不许由下级付费或代报、自己审批式的违规行为。虚假报销视主动违规，视情节轻重，给以退赔、警告、降级、降职处分，因严重虚假报销而受降级降职处分的员工，饱和配股随之降低。
- 6、不许贪污受贿。凡贪污受贿（除主动坦白或自动往廉洁账户中退赃之外），一律冻结虚拟受限股，在贪污受贿问题处理完后，再行处置。直至移交司法处理。
- 7、不要只报喜不报忧，不许捂盖子，要敢于暴露问题，敢于当责。干部要讲真话，员工不准做假。
- 8、要尊重员工，不能训斥、辱骂员工，训斥了要道歉，辱骂了道歉要公开。反对“一唬二凶三骂人”的错误管理行为。

二〇一三年十一月

英国媒体会谈纪要

2014年5月2日

【导读】任正非在这次采访中说：“我最大的痛苦，就是没有及时孝敬父母。”

任正非：欢迎你们，非常高兴和你们见面。

1、华尔街日报Amir Mizroch:您最近怎么样，到伦敦这一行感觉如何？从您个人的平常的情况来看，一般旅行基本上是和生意相关的，还是说也会有一些时间，去做一些休闲啊，观光啊？

任正非：最近到伦敦一行，我们感觉很正常。我个人平时做的事情，生意相关和观光应该两者兼有。

2、BBC记者Rory Cellan-Jones:任先生，您在这边使用手机，会不会没有信心呢，因为是不是有可能有人会监听您的通话。

任正非：有人监听我的通话，应该在意料中。我没有什么交易秘密，也不怕别人听见。

3、BBC记者Rory Cellan-Jones:那再更严肃的问一下，最近几个月我们也听到了很多，特别是美国国安局，他们的一些监听行为，现在很多都曝光出来了。特别是针对华为，他们也采取了一些具体的举措。对于这些，您如何评论，如何应对？

任正非：美国的监听应该是意料之中的事情，只是被证明了而已，因此对我个人的心情没有任何影响。

我们和客户是在二、三十年往来中所建立的认知，相信对客户也没有任何影响。我们的销售与利润也正常。这个事情不要反复被加强，不要被认为是很重要的问题，应该很快会过去。

4、金融时报Dan Thomas:您刚才提到，目前这些监听的行为是在意料之中，现在只是被证明而已。您具体是什么意思呢？是说您以前就知道这个情况，现在是真正的被证实？

任正非：以前我并不知道，但是我冥冥之中想到总会有人关心这些事情，只是一种感觉。我在公司其实是思想上的管理，我的思想总是要告诉任何人的，知道的人越多越好。我希望15万员工都能去读我的邮件，应该有相当一部分人是不读的。如果大家都不读，华为就会逐渐灭亡。幸亏华为还有少数人愿意读，他们成长的速度就会很快。我认为自己没有任何秘密，都是开放的，至少我的思想是开放在公司的网站上。

华为若是一个对社会有价值，为社会作出贡献的公司，监听者如果认真去读，读明白了，传递给社会其他人，也是我所期望的。

5、经济学家Ludwig Siegle:您说监听是在您的意料之中，但您肯定也是有一些东西，是不想和大家去分享的。对于监听的这些人，他们的这些行为，会不会对您造成困扰和担心呢？

任正非：华为公司之所以能进步到今天，与华为本身的开放有关。中国有五千年文明历史的国家，为什么落后？就是因为不开放。邓小平所推动的改革开放，其实核心就是向西方学习开放。华为内部决策绝大部分都开放在网上，这些内容不止公司员工可以看到，整个社会都可以看到，我们的有些决策也遭受外部的批评，当别人批评的时候，我们知道决策有错误，就要纠正。

有什么东西不愿意与别人分享呢？我们在技术的方向和思想上是完全开放的，少量技术诀窍是没有开放的，这部分不开放的窍门也只是对一些企业有用，对国安局没有用。所以我们没有担忧。

6、金融时报Dan Thomas:问题有两个部分，第一个，华为有没有加速华为内部网络安全体系的建设，从而去规避比如产品或设备里面植入设备的情况的出现。第二个是更广的问题，考虑到目前的局势，有没有可能中国市场在设备采购方面，更多考虑国内的厂商，而不是国际厂商。

任正非：第一个问题：（1）产品的安全问题。我们遵照世界各国法律，接受各个国家的监管。也努力使自己的产品和管理成熟起来，避免不安全的事出现。（2）公司内部网络管理问题。过去保护圈太大了，我们把很多低端技术也划圈进来了，未来加强只对高端核心技术安全保障，对低端技术加强更加开放，甚至开源，内部防范实质是增强了。

第二个问题：我们支持中国继续走开放改革的路线，继续融入全球化，就像西方用了我们大量设备，绝大多数西方国家并不认为我们的设备不安全。中国网络也应该使用大量的西方设备，是否安全，在于制度和管理问题，没有一样东西是自然安全的。我支持中国的网络还要继续开放。

7、路透Jane Barrett:考虑到国安局这边的监听、泄密，美国不愿意让华为进入美国的市场，未来有没有可能，美国让华为卖设备。华为对美国市场有没有采取一些措施？

任正非：我们渴望给美国人民提供服务的，我们能够使美国网络健康发展，但基于目前的互相不信任，我们在美国的投资速度减慢了。

随着时间发展，人们对华为的了解会越来越的，比如欧洲等很多国家，并没有排斥华为。我们要加快在这些友好国家的网络发展，加大对这些地区的投资。在2018年左右，华为的销售收入可能会到达700亿—800亿美金，新增投资大量会投在英国和欧盟，当然也包括别的国家。我们要逐个解决与各个国家建立信任和互惠互利的机制。

英国近期建立的网络安全监管委员会，我们是坚决支持的，我们欢迎监管的方式来对待华为。华为有四万多员工是外籍员工，华为大量高端科学家都是西方科学家，相当多的管理层也是西方员工，这样的发展，华为肯定对社会越来越透明，越来越让大家增强信任。短时间，有个别国家不信任，但我相信这个历史总会过去。

大家都说我这个人不愿意见媒体，从而说公司很神秘，其实是我个人性格问题，而不是其他原因。因为我个人比较羞涩，不愿意面对社会的荣誉，回避这些的时候，就回避了媒体。所以我也慢慢走向开放，让大家看到我是什么样的人，从而让华为最后一点神秘的面纱被撕掉。

8、金融时报John Thornhill:现在这个行业很快从以硬件为主，走向以软件为主。甚至有人说，软件会占据整个世界。但现在还看到有一些大公司，转型是不够很快的，比如说诺基亚就陷入了很大的问题。那华为在这一块，从硬件走向软件的过程当中，华为的转型做得怎么样？

任正非：华为今天还是一个硬件公司，未来也还会是硬件为主。转型太快，华为未必能承担得了。华为坚信自己在纵向发展过程中，能提高对大数据流量的服务能力。我认为大数据流量是需要管道的，管道也是世界上很需要的东西，其实也越来越难做，华为也就越来越能多挣一些钱。

目前华为的软件工程师占了整个工程师的80%，但这些软件工程师真正还是为硬件服务的。今天我们看到美国软件的进步，也会思考我们自己软件方面的改进。但如果我们公司转型太快，最后硬件和软件都形不成优势。

9、旗帜晚报/独立报James Ashton：问一个关于公司股权结构的问题。您基本上是把原来自己的公司，然后分给了员工，想问一下，为什么您要这么去做。因为您要是不分的话，会成为一个非常有钱的人。另外，未来在股权方面下一步是怎么考虑的？外籍员工如何去参与？再第三个问题，华为有没有可能考虑上市？

任正非：第一个问题，不是我把自己的股权分给了员工，让自己成不了大富翁。而是这么多员工团结奋斗，让公司成功了，大家一起来分享。这些创造者除了分享工资、奖金、福利，还分享了公司股权。

传统经济学中不断讲解，股东对未来长期富有信心，他们不谋求短期利益，这是讲义。真实的情况，股东更谋求短期的收益，这就是西方公司后来落后华为的原因。华为把股东、创造者绑在一起，形成长远眼光，不忙于套现，形成了战略力量，造就了华为的今天。

华为公司不仅是要使中国人国际化，华为更应该全球化，让世界优秀人员加入来一起领导华为。如果优秀人才进来，不能分享华为的长远利益，也是不利于华为成长的。这几年，我们试行了TUP配股制度，今年将全面推广到外籍骨干员工，所以刚才有信心讲，2018年华为的销售收入有可能达到700亿—800亿美金。

10、华尔街日报Sam Schechner:只是再确认一下，股市是贪婪的，意味着华为不会上市？

任正非：华为公司也会是贪婪的，我们只是尽力抑制。我们在一段时间里不上市，但我们不能保证，我们永远不上市。“永远不上市”这句话，在逻辑上是不通的，因为生命不能永远，所以承诺不能永远。但至少相当长的时间里，我们没有考虑这个问题。

11、华尔街日报Sam Schechner:您觉得您在目前的岗位上还会干多长时间？您的继任者有什么考虑？另外，您提到今天开这个会的目的，是为了更好的交流、认识您这个人。您能否介绍一下您有什么爱好，平时休闲的时间都干些啥？

任正非：我现在在公司所处的位置，是行使否决权，我没有决策权，已经实施了很多年。现在由轮值CEO运作，效果好，因此要继续努力去实践和改进。我拥有否决权，但我没有否决过，我想否决的时候，就去和他们商量，把我的想法和大家一起磋商，没有和将来接班群体产生硬的对抗，总体还是比较和谐友好的。

每一个轮值CEO在独立执政期间，完全是公司的一把手，现在他们已经有很大的独立承担能力。传统接班有一个缺点。

(1) 是强调把公司交给一个人，还是交给一个团队，哪一个的贡献要大。(2) 人都有局限性，每个人对干部的认识都有偏好，如果他偏好重用一部分人，另一部分人就会离开公司，这些人可是公司用几十年的失败培养起来的，走了对公司是损失。如果这个CEO上来，不能担负起公司董事会所赋予的使命，董事会免掉他的职务，再换一个新的CEO上来，他走的时候又会带走一批干部，如此循环换几次以后，公司就有可能走向消亡。华为实施轮值CEO制度以来，干部要集体评议，没有流失多少干部，公司利润一直在增长，而且比预期还要好。

我们的利润增长很快，有能力消耗在西方投资的高成本，这也是我们加大对英国和欧洲投资的原因。大家嫌欧洲人的工资太高，没有看到他们的聪明，我们有钱能为他的聪明买单，所以加大在英国和欧洲等地区的投资。

我个人除了工作外，好像没有什么爱好。小时候家里穷，除了读书做作业，其他什么爱好都没有形成，连喝酒抽烟都不会。长大后，这些习惯就被固化了。总体来讲，我的生活还是比较单调的。

12、经济学家Patrick Lane: 华为目前继任的安排，是想找到一个人继任，还是想找到一种机制？

任正非：华为的轮值CEO制度最终想找到一个机制，但现在我们还不知道这个机制是什么样子。君主立宪制使英国稳定了三百五十年，是否会对华为的机制有所启发，现在还不能肯定。我们会用哪种机制走这条路，我们的团队都在探索。

13、每日电讯报Chris Williams: 您认为华为在美国面临的挑战是信任的缺失，还是贸易保护主义？如果是贸易保护，华为是否考虑通过中国政府去和美国沟通？

任正非：美国是个伟大的国家，先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，都是美国强大的支撑，比如乔布斯，在中国土地上，就很难生存下来，他身上很多怪癖，不容易被中国人接受。美国这种伟大的机制和文化的开放，使美国还会长期保持领先地位。向美国学习，我们从来就没有动摇过。911事件中，飞机炸掉世贸中心，人们纷纷逃难时，人们沿着楼梯往下走，不时还礼貌的给残疾人员让路。而消防队员却从下往上冲，老百姓往下撤，非常有序。这种精神的形成，不是一时就能形成的，应该是沉淀了几百年的文化素养。这些都是美国的伟大。

最近我看了一段视频，韩国“岁月”号沉船事件，在发放救生衣时非常有序，人们还互相谦让，秩序也没有混乱。这可是在生命的最后一刻，从这一点看出来韩国人民有多么伟大。我们都要向他们学习。

无论美国是否买华为的设备，或者如何对待我们，相比上面的一切，这只能是小事。

14、泰晤士报Nic Fildes: 两个问题，第一个就有关英国的网络安全中心，是否通过GCHQ负责他的运行和管理，华为对此是何看法？该方面进度如何？另外有关华为智能手机业务在欧洲的打算，华为是否也会考虑通过并购的手段来增强智能手机业务？

任正非：将来华为的智能手机，在短时间里不会有大的并购，我们坚持终端和网络一样，是有效的发展。我相信华为的智能终端，能在世界上自成一体。苹果在纵向整合非常成功，三星在横向整合非常成功，华为终端如何能走出一条自己的路，他们已经越来越清楚地看到。

在网络安全中心运行上，我们还是遵循各国政府的要求。我们虽然增加了一些成本，还是希望各个国家在大数据流量的网络安全增强信心，至少对华为增强信心。澄清不会有这么大的作用，还是要用行动来证明。

15、彭博社Sam Chambers: 上市是不是有助于缓解和应对美国的担心？是不是能够帮助华为打入美国市场？

任正非：是否进入美国市场，不是透明度的问题。即使透明了，也解决不了美国的担忧。现在找不到华为哪点不透明，因为华为每一年的财务报表都有披露，因此透明度和上市本身没有巨大关系。所以，我们不会以上市是否作为进入美国的战略决策。未来十年—二十年，让美国认识华为是友善的公司，才会有一些机会。我认为现在没有太多机会，所以不要在这个地区花费太多精力，反而丧失其他地区的市场机会。

16、路透社Paul Sandle: 在智能手机方面，华为怎么去体现自己智能手机的差异化？

任正非：别人的路都不能模仿，只能走自己的路。苹果利润五百亿美金，三星四百亿美金，我们连想象都不敢。我们还是要踏踏实实继续走下去，才能继续走向成功。华为终端已经摆脱前几年能量很低的状况，已经具备了希望，但还是不能盲目。

17、华尔街日报Amir Mizroch: 之前您在部队里待过, 从部队到社会的转变, 您有什么感觉, 有什么挑战? 是否学到了什么经验?

任正非: 我从部队转到地方, 刚好遇到中国社会巨大转型, 从计划经济转到市场经济, 中国为了裁减非战斗军队以削减经费, 我们首当其冲被裁掉, 我们那个时候也不愿意被裁减掉的。那时候部队承诺我们, 到地方后工资不变, 每个月大概30多美金。当我们转到深圳以后, 深圳已经市场化了, 电子女工的工资都已经有50多美金。这是第一个不习惯。

第二个不习惯, 以前做事从来不讲赚钱, 都是为人民服务。但市场经济就是要赚别人的钱。那时候, 不习惯的是, 明明铅笔是两分钱买过来的, 为了卖给你七分钱, 就要说买成五分钱, 认为这是不是在骗人。后来我自己被别人骗了, 去打官司, 没有钱, 就自学了大量的国际法律书籍。在学习法律过程中, 我感受到了市场经济本质是: 货源和客户, 这两者的交易就是法律。我们不可能控制客户, 法律也不是我们说了算, 我们只能控制货源。如何控制? 那就是研发。所以在公司很小的时候, 我们就开始投入研发产品, 直到今天世界领先。所以, 就是从痛苦中感悟。

18、经济学家Ludwig Siegle: 您刚才提到转业到深圳, 为什么到深圳而不是其他城市? 您对深圳怎么评价? 10年、20年后深圳会走到哪个方向?

任正非: 深圳是中国最早开放的地方, 所以我就来到了深圳。深圳的故事就跟硅谷的故事一样, 我们只能从书面上看见美国硅谷的故事, 不能感知, 但是深圳, 我们可以投进去亲身感知。不知有多少与我同时代的人投进去了, 可能有许多人被“烧死”, 而我是侥幸从火里飞出的飞蛾。

其实我年轻时, 身体非常好, 后来在华为经历的种种危机, 让我心力憔悴, 比如资金断裂风险、通货膨胀风险、员工危机管理……等。如果说华为和深圳留给我人生最大的回忆, 就是痛苦。我最大的痛苦, 就是没有及时孝敬父母, 当我醒悟到要去孝敬父母时, 他们已经不在人世, 留给我终身遗憾。

在中共十八大三中全会的伟大决定指引下, 中国未来二十年经济发展应该是非常迅速的。深圳是中国最先走开放改革道路的地方, 不管人才如何流失, 深圳还是会留下很多发展的基因。

9、金融时报Dan Thomas: 首先, 我看了华为13年的年报, 里面提到14年华为会做一些组织结构的调整, 对于公司领导层而言这样的调整意味着什么? 另外欧盟对于中国发起的反倾销, 反补贴的调查, 华为是否有所感觉, 为什么欧盟会发起这样的调查?

任正非: 华为组织改革很复杂, 不能几句话归纳, 但是我们发布了很多文件, 可以去仔细阅读。

关于欧盟反倾销调查问题: (1) 我们在欧洲已经提高到了最高价格, 因此不应该存在华为低价倾销的问题; (2) 我们加大在欧洲的投资, 努力几年后, 让欧洲认为华为就是欧洲公司, 不会再遭遇欧盟反倾销。关于华为是否得到中国政府的补贴, 我们在财务报表上都会披露。我们在财务报表上披露了所有房地产(用于自身生产、研发、办公……)信息, 没有一块土地是中国政府赠送或低价购买; 而外企在中国投资, 可能还有优惠。当这些事情慢慢澄清后, 欧盟不应该认为我们是因为得到中国政府补贴, 而在欧洲低价倾销。所以当我们的投资跟上来了后, 欧盟应该对我们更友善。

20、路透社Jane Barrett: 有关研发方面, 您觉得华为5-10年后, 技术方面会发展到什么程度? 有哪些新的东西, 比如物联网, 可穿戴设备等? 另外现在华为终端业务的盈利能力是10%, 那么在智能手机方面的利润率是多少?

任正非: 我不太管具体事情, 所以现在我不能汇报具体业务数字。现在华为公司战略就像“针尖”战略, 收缩到窄窄的一点, 投入在这点超强力量。我们有七、八万研发人员, 每年投入五、六十亿美金或者更多, 瞄准未来大数据流量, 华为应该处在领先地位。有限的力量聚焦在窄窄的面上, 华为才有可能长期处于领先地位。

在物联网, 穿戴式终端只是主航道中的一个业务, 要具体部门来解答。我认为智能手机的盈利率要不断提高, 不能总是这么低, 关键是别人不买。

21、旗帜晚报/独立晚报James Ashton: 您为何在深圳建了一个“白宫”?

任正非: 我还是第一次听说。华为没有“白宫”, 如果一个入口处能够叫白宫, 那白宫建造得太简单了, 伦敦遍地都是。欢迎你们到深圳时去看看, 里面什么都没有。建筑墙壁颜色都是黄黄的, 怎么会叫白宫呢? 我认为很奇怪。

对于你们关心的具体问题, 让具体部门来解答。我因为不太管具体事情, 所以就回答不出来。

喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河

——任正非在拉美及大T系统部、运营商BG工作会议上的讲话 2014年5月9日

【导读】干部获得提拔的充分必要条件，一，是要能使所在部门盈利；二，是要有战略贡献。

首先要感谢大家！这两年世界经济在衰退，今天我们之所以还能坐着开会来讨论未来架构，与全体员工做出的很大成绩密不可分。我们不仅要面对过去的历史来总结经验，还要面对今天的现实来确定明天的战略目标。华为公司这二十五年的发展，基本踩对了鼓点。在世界整体经济大爬坡的时候，我们强调规模化增长，只要有规模，只要有合同，就有可能摊薄我们的变动成本，就一定有利润。当时如果卖高价，客户能买我们的吗？肯定不会。现在这种惯性思维在公司里还是很严重，大家抓订单、抓合同，不管是否是垃圾质量，只要能装到销售额里，就盲目做大做强。在前两年，如果没有我们加强合同质量管理和坚定不移地转变战略目标，坚持以利润为中心，那么今天我们可能不是坐在这里开会，而是让大家回家了。所以我们这几年制定措施，比如管理服务、终端产品只谈利润，不算销售额；我们在控制各项考核指标时，就是在转型，当然我们的预算转型不够，再过一段时间，还会发生一些变化。

一、应对金融危机，我们到底有什么方法？

在我个人看来，所谓的金融危机还没有完全爆发，我们社会的改革速度能不能快过危机呢？现在不能肯定。如果说改革速度没有快过危机，当危机爆发的时候，社会这么大的波动，华为怎么办？财务曾算过账，华为公司的现金够吃三个月，那第91天时，华为公司如何来渡过危机呢？

第一，各个基础单位一定要有效益，否则公司就没有存活下去的基本条件。前段时间，常务董事会讨论时谈到，我们未来的改革一定要把销售收入、优质交付所产生的贡献作为基本薪酬包和奖金。在这个时期，我们一定要坚定不移地贯彻干部的末位淘汰制。现在我们强调代表处代表和地区部总裁要实行末位淘汰，大家要比提高增长效益。

第二，我们一定要坚持从战略贡献中选拔出各级优秀干部。干部获得提拔的充分必要条件，一，是要能使所在部门盈利；二，是要有战略贡献。如果你不能使这个代表处产生盈利，我们就对你末位淘汰；如果你有盈利，但没有做出战略贡献，我们也不会提拔你。这两者是充分必要条件。现在我们选拔干部，就要慢慢调整结构，从而使走向更有利于公司的发展方向。

第三，不要在一些非战略机会点上计较，否则局部利益牵制了战略竞争力量。战略机会对我们能开放的时间是3-5年，弟兄们从现状说说，你们有没有可能抢占？所以不要说考核残酷。有人说“我还可以”，我们不是仅仅要“可以”，我们对不同干部有不同要求，你们要思考怎么担负得起这个使命来。如果你的销售额及利润做不上去，不是我要拿掉你的官职，你没有利润。薪酬包就被挤小了，不够弟兄们分，在你的领导下，弟兄们都赚不到钱，那不推翻你才怪。你不如真正拿出自己的战斗能力，加强学习，加强对事物的认识，从而找到机会点。

我们现在工资、奖金的分配也有可能不公平，因为我们才刚开始实行获得分享制，可能有些地方分得很多，有些地方分得很少，但是我们慢慢就会摸到合理的线在哪儿。但是因为你没有做好少分，我不同情你。

二、如何抓住超宽带时代的战略机会点，抢占战略制高地？

如果从长远来说，我们没有抓住战略机会点，没有抢占到战略制高地。超宽带时代以后，还有什么带？我们不知道。董事会北京民主生活会时讨论，若我们在超宽带时代失败了，将来还会不会推出一个更机会的机会来，我们认为没有了。所以我们不仅在商业上，也要在技术上，认真分析客观需求到底是什么。就目前来看，我从有些开发的改进上看到了希望，但希望不是现实，我们不知道这些希望能否变成现实。

在公司战略沙盘的68个战略机会点中，我不知道有几个机会点是我们有把握的？（丁耘：现在剩下的都很困难。我刚才看胶片，比如中东沙特的利亚德，LTE这仗打完了，再想获得新的进入，难度比原来又要高一个等级中东、亚太、非洲的格局。如果我们不能利用这两年时间，把LTE在价值城市进行突破，那么在未来五年内，我们进入900M和1800M的黄金频段的机会就基本丧失了。目前欧洲格局还可以。）如果我们不做这个战略沙盘，还沾沾自喜，自以为华为做得还不错。做了战略沙盘才知道别人怎么那么聪明，我们怎么那么笨。刚才丁耘也讲到，价值区域、价值资源和价值城市，别人早就占领了。你们别总说颠覆互联网，去试试看能不能颠覆，不是那么简单。

100多年前，设想挖巴拿马运河和苏伊士运河是何等伟大的战略决策，今天看来，这是交通运输史上的伟大贡献。今天大数据流量里，到底有多少条巴拿马和苏伊士？我们不知道。

我们不能笼统来看战略制高地，也要把这些制高地分成很多个阵地，对其进行分析，拿出策划和措施来，实事求是地获得成功，即使无线占不到优势的地方，支撑系统能否占有呢？公司各个层面都要聚焦到机会窗。将来我们不仅要在销售上要对标68个战略制高点，也允许代表处自己来规划战略机会点。两三百个战略机会点不能仅仅是战略对标的结果，研发队伍的武器也要适应我们参战未来大数据流量机会点的战斗结构，我们整个队伍都要聚焦起来。在这个历史时期，我们要具有这样的能力。我们公司在技术战略上强调“针尖”战略，正因为我们这二十几年来，加强压强原则，坚持只做一件事，坚持像“乌龟”一样慢慢地爬，才有可能在几个领域里成为世界领先，但现在领先的只是技术，并非地盘。

三、喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河？

我们要加强经验和思想的交流，这种交流应该是广泛的。拉丁美洲处在一个偏远地带，但是在互联网时代是零距离的，拉丁美洲正在出现既有的增长，这就是出现了一个机会窗。我们为什么不能在沙特石油培养干部，然后抽调出干部去拉丁美洲投入石油部门的战斗？一个地区成功了，成立教导队，大规模培养干部，为什么会出现干部无法流动的问题，这一点我们要思考。在互联网时代，喜马拉雅的水是可以流入亚马逊河的。

加强重装旅、重大项目部、项目管理资源池等各种战略预备队的建设，推动干部循环流动赋能，从而使整个队伍充满能量。战略预备队的费用一半是由公司空耗费用来承担，另外一半是由他们加入各项目作战。战争打胜利了，要与项目核算费用，来填补自己的费用；如果打失败了，不要项目的钱，自带干粮，吃完就走了，从而使得干部能加强循环。不然阿富汗的干部一呆就是好多年，为我们承受了很多痛苦，他们只能做英雄。即使说现在用他，他也当不了将军，因为没有被循环赋能将军的技能。如果循环流动起来，我们就给他赋能，他为什么就不能站起来呢？所以我们要利用这三年，推动队伍循环流动，进一步使基层作战队伍的各种优秀人员在循环过程中，能够流水不腐，形成整个公司各个层面都朝向一个胜利的目标，努力前进和奋斗。

所以，华为价值评价标准不要模糊化，坚持以奋斗者为本，多劳多得。你干得好了，多发钱^[1]，我们不让雷锋吃亏，雷锋也要是富裕的，这样人人才想当雷锋。在这3-5年里，公司的改革任务是很重的，有可能促使我们在战略机会中获得前进，我们要鼓舞这个队伍前进。这些年人力资源体系工作总体做得还不错，金字塔模型稳定，他们还要改良，希望爆发潜在的力量。我们导向冲锋，从基层员工到中层、高层的干部导向都是成功，大家高高兴兴去冲锋。有些员工累了，可以休息休息，不拿工资几个月，恢复了再冲锋。我看到有人穿马甲发帖说，配40万股以下豁免退休人员的责任与义务，我觉得可以理解。但配超过40万股以上人员，如果觉得打仗累了，就要真正去好好休息休息。不能享受华为分红，又去外面二次创业，那是不行的。

以前我们总是叫地区部总裁为老总，有人说“不要给我贴标签，我还不到40岁，以后不要叫老总，要叫小总”。所以，各层级干部不能懈怠，还要焕发出青春来，生命不息，冲锋不止，一定要战斗到我们抢占到战略机会！

[1]发钱是最好的“公司文化”的载体，很多企业发钱跟“喂猪”差不多。

简化管理，选拔使用有全局观的干部，数据及信息透明

——变革在一线集成落地工作的会议纪要

2014年5月9日

【导读】华为的IPD、LTC、IFS等三大核心流程体系，从1998年陆续开始启动，遵循“先僵化、后优化、再固化”的方法，从逐步引入到成长，再到扎根，这三大系统有力地支撑了华为快速发展和规模的国际化扩张。任正非认为，变革不是自发性的，“推”是必要的，但不是机关的一批书生纸上谈兵去“推”，而是把一批拥有一线实践经验的将军循环回去去“推”，通过干部循环来推进变革。任正非对改革的决心从来就是“要敢于撤换不能适应的干部，不换思想就换人”。

一、变革就是要增加收入、多产粮食、提升一线战斗力，通过干部循环来推进变革。

变革就是要增加收入、多产粮食。考核变革是不是成功，就看粮食产量是否增加了、战斗力是否增强了。

小国的业务模式比较简单，一个区域可能只有一种模式，变革落地可以快一点。通过变革在小国业务综合落地可以培养出来一批有经验的种子。攻城部队和守城部队要灵活组合，小国培养了一批攻城部队的人员，打通以后留下一批守城，另外一批种子到稍微大一些的国家开展变革。这样综合变革落地的经验可以循环起来，干部轮换起来，铁流滚滚，大军向前，三年从士兵到将军。

通过干部循环来推进变革。现在是公司管理体系变革的关键历史时刻，要敢于撤换不能适应的干部，不能迁就干部。IPD变革就是先僵化、后优化、再固化，不换思想就换人。

二、变革要推拉结合，和一线业务相结合，在一线落地时要综合打包推行

自发性的革命可能需要五千年，贯彻性的革命也许只需30年。“推”是必要的，但不是机关的一批书生纸上谈兵去“推”，而是把一批拥有一线实践经验的将军循环回去去“推”。机关干部要循环流动，要让有真本事的人上来指挥战争。

变革要推、拉结合，要和一线业务相结合，一线要有变的动力。变革高阶方案（L1-L4）代表着长远提升效率的全球一致性要求，要在机关设计好，设计的时候需要一线参与。典型场景的详细方案（L5-L6）变革项目组也要负责，具体的本地化适配要由一线牵引，结合本地特点由当地完成，要发挥一线的积极性，当地业务主管要起到重要的作用。

今后要强化对一线的盈利考核、运营效率考核，让一线认识到变革对自身业务改进的价值，加强一线对变革“拉”的动力，从“要一线变”转变为“一线自己要变”。

面向客户的业务流变革包括了多个项目，这些变革项目在一线落地时要根据业务流总体方案进行适当的组合与打包，别九龙治水。可以将变革项目分分类：与资金流、物流强相关的项目必须打包，有节奏地推行；与方法论和能力提升相关的项目可以不“捆绑”；代表处自己主动开展的管理改进可以自行做。

代表处是火车站，要让铁路、公路都要通到这个火车站。可以选择一两个代表处进行综合化变革，将各变革项目的落地在这个代表处进行综合，培养各方面的力量，积累综合化变革经验。

变革的综合化不一定是十五个流程的综合化。可以先小圈、再中圈、最后大圈，逐步一点点地扩大综合化的范围，分阶段推进，明确变革范围逐步扩大的里程碑。

三、优化对变革参与人员的激励机制，选拔更多的优秀人员参与变革

要考虑变革的激励机制。大家做销售/交付等项目可以得到各种激励，但做变革缺乏这样的激励，要让大家感受并分享到参与变革的好处。只有选拔、吸引一些优秀的骨干加入进来，变革才会有希望。这方面，要借鉴IPD、IFS变革中好的做法。

变革体系要有专项的奖金激励方案，机关变革项目组和一线参与变革人员的激励，通过变革体系专项激励方案落实。

优化变革参与人员的职级调整方案。对于变革中的优秀人员，在职级上要有所体现，以吸引大家来参与变革。

对于在一线有成功实战经验，回来参加变革表现良好的，要给予提拔。例如，选拔一些绩效好的副代表，回来参加一段时间变革，做的好可以提拔去担任代表。

要形成让后备干部参加变革的机制，将三大重装旅训战结合的机制和通过变革选拔干部的机制结合起来，后备干部要参加变革方案培训并具备变革推行的经历。

通过干部轮换来推进变革，要审视现有变革项目中的人员是否都具备一线成功经验，首先对面向客户的业务流变革项目中的干部做一个梳理，没有一线成功经验的干部要进行更换。

未来1-2年是LTC变革的关键时期，片联抽调20个副代表级别的干部到LTC变革项目组，抽到的人员任何部门都不能阻拦。要发布一份EMT决议。（2014年7月11日）

在巡视松山湖制造现场的讲话纪要

2014年5月10日

【导读】1876年费城世博会上，德国产品被定义为劣质产品。1887年，英国议会立法，规定所有德国进口产品都必须标注“Made in Germany”，以示区分。此举引发德国各界对质量的重视，逐步建立了覆盖全社会的质量管理体系。今天，德国制造已经成为高质量的代名词。二战结束后日本引进美国“戴明十四法”，日本制造业依靠质量获得了新生，带动了日本经济数十年的快速增长。

一、制造要进一步开放，继续用好日本精益生产顾问和德国顾问，或直接引进日本、德国等发达国家的先进企业制造管理人员、工艺工程师及技师，将华为制造工艺及制造管理快速提升到世界级水平。

终端制造不仅要引入日本的智能机器，高精尖的设备，同时还要把日本人善于把产品做得短、薄、精、小的能力与人才引进来。中方员工可以和他们对标，达到他们的水平，可以拿他们一样的工资。目前公司手机设计水平有了较大的提升，我们制造工艺、制造管理、可制造性设计也要同步改进。日本在制造工艺上精益求精，工艺能力还是很强的。日本还有大量的制造业人才，我们要放开胸怀，继续用好日本精益生产顾问，引进日本制造管理及技术人才，引进日本车间主管、制造工程师及技师到松山湖生产基地工作。引进会带动我们员工的成长。日本人、德国人等都可以引进过来直接上线，与中方员工同台进步，一样的水平，一样的收入。

技师是制造的中坚力量，要优化分配制度，提升技师待遇。未来两年要设法招聘和培养两千名各类技师(包括供应链在内)，与七万人的研发力量匹配，促进新产品量产。制造的进步，要靠技师群体去不断改善，支撑现场业务的进步。但目前我们技师流失率较前几年有所提升，你们要去找原因。制造周期缩短了，制造成本下降了，制造质量提升了，公司获得了利益，可以拿一部分出来给劳动者分享。公司讲求利益分享，华为的利益不是靠压榨员工来获得，而是要靠大家一起努力，促进公司发展及成长，成功后利益共享，合理分配给员工，在薪酬上要巩固留住骨干。德国是如何实现高薪的，一条线体配置的人力比我们少，运作效率及质量比我们高，我们要培养自己的骨干，对价值评价体系要重新进行评估，及时激励，讲求多劳多得，减少技师的流失，留住核心人才，提升竞争力。

要关注员工的个人荣誉感，在制造也是一样。

二、聚焦核心制造，自制外包相结合，提高交付柔性。

制造要坚持自制与外包相结合，自制要在核心制造、产品试制、新品生产、高精尖制造以及多品种、小批量生产等上下功夫，控制好产品的质量。制造要有柔性，当生产出现异常情况时，产品要能够快速在其他外协厂递补上，确保产品的交付。需求波动大是我们存在的挑战，但每个行业都存在类似的问题。波动对制造来讲是不可避免的，制造对波动性管理要更加科学，逐步改善。

大数据时代的到来，质量的要求越来越高，制造要确保公司的出货质量。

推动行政服务业务变革，试点流程责任制

——任正非在行政服务业务相关汇报会上的讲话 2014年5月13日

【导读】相关人员就“一线行政服务业务/流程关键问题及解决方案”、“泛行政项目及流程责任回顾”进行汇报。任正非在会上作如下讲话。

一、内服委员会要启动行政服务变革，试点流程责任制，以国家为颗粒。

第一，我们成立内服委员会，就是启动对行政服务变革。行政流程的责任人是内服委员会，你们可以进行流程责任设计，建立流程责任制度、管理方法和监管机制等，可以先试点，再总结，后批准。内服委员会成员，是人力资源、财务、采购、审计……各个业务口的强者，就是要你们放手去改革，使行政服务管理科学化。我们把消费模式、流程管理的观念转换过来，监管就没有那么复杂了。现在公司主干流程强调流程遵从，在行政服务这个非主干流程上可以实行流程责任制，试一试。希望你们这次能够设计清楚流程责任制，包括流程各个节点的责任、权利和义务。我们过去是以技术为导向，现在强调以责任为导向，已经授权内服委员会，在改革中自己去摸索，放手去改。

第二，行政服务要强化国家管理，弱化跨国管理。强调行政服务模块化为主体，以国家为颗粒，梳理流程、责任、实施监管，而不是垂直业务设流程。因为不同国家之间的差异很大，不能使用统一概念的管理方法。公司行政服务不需要拉通建立一个从上到下的全流程，而是出台政策、法规去监督。其实国家之间的行政服务大部分是没有往来的，在一个国家内流程进行小循环是主体，国家与总部的流程只是其中一小部分。为了一件本地的小事，跨到另一个国家来管理，而设一个流程是不值得的。简化管理就会降低管理成本。

所以，先把一个国家（也不是最大的国家）流程梳理清楚，除了租车流程，还涉及很多问题，把这些问题汇总起来形成一个国家的解决方案，以此确定行政的责任和义务，如何接受监管，如何自己管自己……。然后多个国家组合，再来看总部的监管责任是什么？地区部的协调责任是什么？多层机构加强监管，监管模式是什么？……总部发布管理的宗旨和要义，然后根据要义、基线等进行监管。

第三，基建和行政体系流程要分开。基建是一个特殊组织，它是不拷贝的，不要为基建建立一个复杂的体系。

第四，我们现在要建立一种新模式，但在新模式推行前，不要急于废除老模式。存在就是合理的，先立后破。以代表处为核心的新模式出来以后，可以挑几个代表处作为试点。你们想想，行政花了200多亿，培养了这么多精英，我们对这些人称重，分批放下去，要看到重要性。以前我不同意地区部设置行政组织，因为地方要自治，现在行政服务的内容涵盖了工程、交付等方面，在地区部层面设一个人去承担监管责任可以研究研究。

二、建立行政基线标准，简化管理，减少交叉，做好业务管理的公开透明。

第一，行政采用基线管理，不是指全球统一基线，而是各个国家自己和自己比。财务可以招聘几位统计学专业人士进来，用前三年数据统计出科学的基线（比如伙食标准、用车标准和工程量相比……），确定基线管理方法，然后公开基线。节约机制和人力资源激励机制相结合，节约是要分享的，浪费是要分担的，这样就能改变大家。而且我们基线的指标很保守，一定能节约出来的。

第二，行政管理最重要的一条是公开、透明。除了流程性，应该加快约束。每个行政平台的所有账目数据都要上网公布，没有公布的账目，财务不给予报销，这样他们就会逐渐将费用核算到项目成本里。比如加油，要有加油的台账（对应车牌号、加油时间、地点和路线）并在公告栏里公开，然后一定要有流程的责任人在公告栏里审批签字，这样监管就有合理了。要用数据的合理性和可比性来看，同时还要公开。

第三，行政要简化管理。比如买菜，有条件的地方应该在超市购买，信用卡先备案，而且你只能刷这张信用卡去买菜。这样生活委只需要比对超市清单和信用卡单据就可以报销了。采购确定了指定超市，若觉得价格贵、不新鲜，非要去山上买葱，可以找伙委会的家属轮流去陪同监督也行。虽然多了一道成本，但是杜绝了贪污浪费。食堂管理相对简单，采购流程上网，做法和管理公开透明化；行政部监管的就是卫生质量，膳食的BCG应该是生活委、员工去监管。

不是所有流程都需要统一起来，要面对代表处的现实情况来处理。比如关于平台用车和交付车辆交叉调度的问题，实在不行可以一个代表处、两个系统，但财务监管是一个系统。不要过分强调共享，增加管理复杂难度。该统就统，该分就分，不要为了省一两个编制而让管理复杂化。

对于边缘性的业务不一定要强调电子化，要考虑灵活机动性。比如宿舍的卫生纸等不要纳入行政采购，以前我们像个保姆一样，什么都去管。我们要规定宿舍的基础服务标准，对员工的服务也要有范围，比如电路坏了是我们要去维修的，但灯泡坏了需要自行解决。荔枝园也是一样，深圳荔枝园宿舍物业不仅要由香港物业公司管理，还要明确哪些角色必须由香港人担任，将来房租收费都要让他监管起来，做成模范小区。租赁收费方式能否改变一个方法，基建的住房应该是内外有别的，只能给员工补贴，而且是基础配置。将来荔枝园的房间都不配置冰箱、彩电、洗衣机……家电，但可以设一个样板间，配置的家电贴示出金额和订购地点信息等，我们有协作伙伴，员工在网上一预订，就过来安装了，自行付费。生活服务就是简单化，满足员工基本的需求，价格由市场经济决定，行政监管卫生质量。

第四，行政服务也要找到对标，向优秀标杆学习。慧通机票业务要向携程学习，对标最好的企业。华为员工在订票过程中为什么不能绑定一张个人信用卡和电话？我认为员工在任何地方买的机票，应该都可以在财务报销。

基建的管理方法要对标一个优质的外资房地产公司。招标，一定找测量师给我们做招标支撑，我们自己不要去做测量师，因为测量师不会站在我们这边，但也不会站在乙方那边。他站在业务中是可操作可执行的，这就已经实现公平了。基建部是一个组织部门，不是业务部门，它组合各方面来综合实施。

办公场地管理，海外比较艰苦，房子装修可以稍微好一些、安全性高一些，我认为慕尼黑研究所、莫斯科研究所做得非常好，很舒服、很漂亮，我都想搬到那里办公，看看是谁管的。国内办公建筑的规模化扩建快结束了，基建要提升精品量。下一步海外基地生活设施和办公设施管理就要提上日程。海外的代表处想在这些国家扎根下来，可以把培训中心、代表处、售后服务中心结合起来，也要合理考虑这些问题。你们要分几个人去指导下标准化设计，能不能在规委会成立个设计小组？他们出去以后就是办公环境设计，请测量师按当地价格核算一下，招标价格等方面就很清晰了。

三、提高基层员工薪酬待遇的社会可比性，获取分享制激活队伍。

公司矩阵化管理，主要用于组织千军万马上战场，行政不是主航道，大多数岗位不需要矩阵化。行政独立业务可以弱矩阵化，非独立业务的其中一部分岗位矩阵化，但相当多的基层操作岗位是要去矩阵化的。对于基层员工要简化管理，不要使用复杂的人力资源管理措施。人力成本也不能单纯从节约来考虑，要从合理的费用额中切出一块来，让基层员工也要分享到公司的成功。我们的堡垒若建立在沙滩上，是不巩固的。

海外行政基层员工的薪酬待遇要有社会可比性。针对不同类别的基层员工，公司管理和考核要从共性化走向个性化。

我支持酒店式公寓合理发展，虽然比不上五星级酒店，但我们一定要用高标准，公寓管理服务要跟上来。特别是北京要加快速度，员工流失率高，若基建为了省点钱，其实损失更大。对于公寓收费，定价可以合理一些，收一点管理费，主要用于维护清洁。我认为第一要有出差标准，第二要有公寓标准，员工可以选择去住酒店（350元标准）或酒店式公寓（250元标准），中间这个差价一定要实行分享制。公寓赚了钱，也要对服务工、清洁工也要贯彻分享机制，激励他们酒店式公寓打扫干净，吸引员工愿意住，降低公司的成本。

曾经日本东京有一个女孩叫野田圣子，1985年进入东京帝国饭店工作。但没想到上司竟安排她做洗厕工，每天都必须将马桶擦洗得光洁如新。心理作用使她几欲作呕。本想立即辞去这份工作，但她又不甘心自己刚刚走上社会就败下阵来。因为她初来时曾经发誓：一定要走好人生的第一步！就在圣子的思想十分矛盾的时候，酒店里一位老员工出现在她面前，二话不说，拿起工具亲手演示了一遍：一遍又一遍地擦洗马桶，直到光洁如新，然后将擦洗干净的马桶装满水，再从马桶中盛出一杯水，连眉头都没皱一下就一饮而尽，整个过程没有半丝做作。野田圣子从此暗下决心，即使一辈子洗厕所，也要洗出成绩来。此后，野田圣子为了检验自己的自信，为了证实自己的工作质量，也为了强化自己的敬业心，她曾多次喝过自己擦洗过后的马桶里装的水。1987年，野田圣子当选为岐阜县议会议员，是当时最年轻的县议员。1998年7月担任小渊惠三内阁的邮政大臣，是日本最年轻的阁员。

【其他与会人员发言摘要】

任树录：在内服流程体现为三个层面的循环模式，第一个循环是内服委员会层面，它主要是制订内部服务相关业务政策及重要制度；第二个循环是机关平台层面，它主要是从业务的视角，制订标准化的业务规则及监管模式、IT系统平台建设和工具的支撑；第三个循环是代表处及国家层面，它主要是各个代表处/国家根据当地业务的特点，进行本地化流程的建设和适配，即末端一公里流程的建设。

尹绪全：服务类行政采购是有自己特色的，和业务型行政采购不一样，今天确认把服务型行政采购纳入内服管理，业务型行政采购继续由大平台采购部承担，可以利用它本身的特点降低管理成本，这两类行政采购就基本区分开了。业务型行政矩阵性强，服务型行政矩阵弱，非矩阵化的特点更明显一点，这两类的管理方式和方法也就可以分开了。

吴术渊：行政、基建就象总后，兵马未动，粮草先行，应当成战斗力的组成部分。比如行政不要把自己当成只是公司花钱提供服务的部门，要从增加公司的战斗力出发来思考我们该提供什么样的服务。向携程学习，是一种开放的思路，如机票、酒店，当同样需求网上还便宜时，那员工就可以自由选择，但我们提供价格和服务作对比。如食堂，要考虑附近有没有安全的、可社会化的服务，向员工特别是需要加班和出差员工提供基本保障，不要做成纯福利，也不要一刀切地撤消。因此行政自身要接收无依赖市场的压力传递，制定好服务的质量和标准，逐步改善服务质量，未来配套的激励政策也是这样。委员会的建立可先从这些方面入手，先立后破，不影响行政、基建部门的日常运作和决策。

易翔：我们在一线关于流程的执行和遵从，还有赋能，我们聚焦几个国家，把它做透，做成样板。我们的行政管理没有全球化的，每个国家的情况都不一样，把一个一个国家做透。

吕克：我们不应该关注操作行政决策的细节，更多的围绕更好的服务，思考运作模式，大胆的去实验，改变现状。我们要去识别在新模式下的关键岗位，这些岗位哪些是矩阵化的，哪些是非矩阵化的。矩阵化的岗位就是针对性的，怎样去和业界去比，包括从结构和要素上的调整。

骆文成：下一步我们会按照任总指示，以国家为颗粒，首先选取孟加拉进行流程责任制试点，从业务出发，沿着流程梳理责权利，并设计属地行政组织及激励方案。另外，再在两个地区部选取两个国家试点，然后先行在东南亚全面推行。

赵继军：基建管理在矩阵式管理基础上还要强化项目责任体系，加强项目部层面的责任和压力，加强流程末端的工作质量和效率。

在海外子公司董事会推行工作汇报会上的讲话

2014年5月27日

一、用3-5年时间建设好子公司董事会综合治理平台，配合授权体系的实施。

第一，子公司董事会为什么要成为综合治理平台？将来我们的业务规模可能不是700亿美金，也可能是1000亿美金、2000亿美金……。大数据流量具体会有多大，我们也不清楚。公司一定要走向综合治理，才能及时满足客户需求，才敢给作战部队授权，否则就不可能再扩大规模。我们现在是一个平台，将来要有100多个子公司董事会的综合治理平台，及时响应、满足客户需求的能力就大大增强了。这两年公司聚焦针尖战略，技术领域做到行业领先已经没有问题了；人力资源金字塔薪酬模型过去是稳定的，现在要进一步改良，激发潜在活力；未来我们用3-5年时间把管理变革全部落地，先达到西方管理水平；5-10年后把作战权力下放到听得见炮声的团队。我们的授权体系下去后，综合平台一定要起到很大作用，这一点我们要高度重视。我们还要加强财务治理，综合治理，要加强对财务人员的编制的认可认同。

第二，如何建设好子公司董事会？首先你们要抓点，以一两个国家试点，真正建立起子公司董事会，从点中找出经验来。可以由5名华为员工担任的专职董事、然后再加3个左右业务主管再加2到3个外部董事共同组成一个子公司董事会。真正要把这个国家解剖透彻，然后再把这5名专职董事拆开，到其他几个国家担任董事，以点带面，点面结合，才能做好这件事情。

华为公司现行情况下，因为专职董事能力还不够，至少5名的专职董事组成一个董事会才能有商有量，而且还要补充真正懂法律的人员做拐杖。如果你们将董事们任职撒得太开，他本来就不会，也没有可以一起商量的人，最后只是在表皮上做工作，所以至少需要3—5名专职董事形成一个拳头。1个子公司董事会5名专职董事，1名专职董事又到5个国家去做董事。这5名专职董事成立一个核心团队，把一个国家监督好，抽走1名专职董事到另外一个国家，然后补充1-2名新人进去，有了流动的基础，人员就不断循环起来了。这种循环锻炼成长是实现代表处、地区部经营职能转换的一个很重要环节，要学会如何去转换。

对董事会要不断授权。子公司董事会现在先做合规管理，要从生产粮食好的员工中，又合规管理好的员工中发现干部，同时对干部有提议权、评议权和弹劾权，但没有审批权。董事觉得哪个干部好、哪个不好可以写报告，发给管理团队，这就是评议的启动。子公司董事先不要急着弹劾干部，先学会评议，之后才开展弹劾。

第三，考核子公司董事会干得好与不好的重要标准，就是你们管的这个子公司是否持续有效增长。考核很简单，我们现在要的是粮食，如果不产粮食，是被否定了。

二、子公司董事会是“将军”战略资源池，要建立循环赋能机制。

喜马拉雅山的水是能流到亚马逊河的，片联要加强干部循环流动。调走一个副代表，就有一大批人可以得到升官。现在很多人都想把优秀分子给你们。以前大家都想捂着盖子，就是“一将功成万骨枯”，若你这个地方干部不流动，能力会停滞的。

子公司董事会其实是“将军”资源池，是子公司治理的战略预备队[1]。片联与子公司董事会应该是一个团队、一条心，片联从地区部中抽调一些干部补充到董事队伍。目前我们大量干部都是技术、销售出身，不懂公司治理，是土干部，我们要把他们转变过来，放到子公司董事会去学习经营管理，学习如何治理公司。让你们去担任董事不是干部淘汰，子公司董事会也不是养老机构。

将来公司在海外有可能走向IBM模式，代表处是一个平台机构，作战机构是系统部，这样代表处可能就变成子公司，负责公共关系、法律遵从、管理……。子公司董事是代表公司代表资本方来治理子公司。作为公司最高级的干部预备队，在董事岗位干了几年后，学会当地的经营管理，有了全局观，也还可以选择重返前线，回地区部做总裁或代表；也可以选择继续在子公司董事会做董事。而在董事岗位上要学会思考，勤于思考，成为思想家。

将来代表处的代表、地区部的地总、片总都要把子公司董事会的工作经历作为其任职资格的必要条件。当然今天还不要求，但将来要建立起循环机制。

子公司董事资源局的预算以及支撑子公司董事会运作的投资管理部相关专家团队的预算跟重装旅、重大项目部一样，纳入片联，吃空耗费用。关于董事会推行的工作不要一揽子做系统汇报，有什么具体问题就一个个汇报解决。

片联的其他组织也要做好各自的干部培养工作：重装旅主要培养从技术类别到服务类别的专家和管理干部；重大项目部是主要培养产生商业领袖，首先一定要明白合同场景管理、合同概算管理；项目管理资源池是培养未来的机关管理干部，培养未来直接作战的职能经理人。

三、做好专职董事的赋能与任职资格管理。

我上次跟李杰讲，找个很安静舒服的地方，召集专职董事开个四五天的赋能研讨会。让人心情舒缓，同时又讨论，把大家情绪激活起来，然后再上战场。专职董事通过赋能，出资源池后，任职资格等可以由我来审批，同时给到人力资源委员会备案。

华为公司缺少战略家和思想家，因为我们都是来自“上甘岭”，喜欢一手拿枪、一手握稿，喜欢手里握有权，眼睛总是往下看，不喜欢当思想家。我们要求有一些人望星空，一杯咖啡吸收宇宙能量，然后产生思想家、战略家。我们需要站在公司的角度，去思考整体资产、架构管理的人，这就是领袖。

在丹麦代表处员工座谈会上的讲话

2014年6月3日

【导读】丹麦是幸福指数最高的国家，但对于华为来说依然要坚持长期艰苦奋斗。

任总：你们只要有利润就幸福，利润没有了你怎么办？我们是薪酬包管理，按销售收入、优质交付产生的贡献来确定你的薪酬包，按你的战略贡献来确认你有没有可能被提拔。大家没有了机会，你当领导的就幸福了吗？

代表：我们有利润，我们比以前幸福，但是我们要持续艰苦奋斗，创造更大的幸福。

任总：我不知道，反正你若排在后面，你还是要被清理下去的。

2、内部流程建设，促经营、反腐败；做好流程适配，落实内控责任。

任总：你们的CFO是谁啊？（我是CFO，任总你好），你们丹麦是小国，要优先实现账实相符、“五个一”工程和LTC。所有这些能不能综合治理？不要九龙治水（地区部总裁鲁勇：我这次有个专门课题要向您汇报）。什么叫管理变革优秀？首先看代表处产不产粮食。

交付副代表：我们目前的几个流程都是一起搞，都是一拨人。

任总：一定在管理改进后增产。

3、2013年丹麦代表处召开了第一次董事会，安全合规工作取得初步成效。

任总：专职董事代表了资本方，你们是劳方，他们有权力对干部进行提名、评议和弹劾。当然，他不干预流程、不干预业务的正常运作，他提出的意见，只是讨论的一个发起。

在西欧地区部工作汇报会上的讲话

2014年6月4日

【导读】西欧地区部设在德国杜塞，总裁为彭博。

真正的金融危机并没有过去，有可能还没有发生，后面还有多大的爆炸力并不知道。面对这场金融危机，华为实际也是危机重重。华为要避免这场危机，不让自己崩溃，就要遵守世界各国的法律，自觉遵守世界的硬性规则。我们现在严格加强公司销售收入的管理，制定了销售收入的计算规则，就是防止公司泡沫化而陷入金融危机的风险。坚决打击做假账的行为，严惩责任人。从今年公司效益来看，我们这两三年的整改是有成绩的，公司效率是有提升的。

一、西欧地区部要改善管理，不断提高盈利水平。

我们对待未来的政策是什么？就是每个代表处都要盈利。代表处如果不盈利，就把它饿死掉。所以在欧洲，你们要知道改进管理、提升效率和提高能力的重要性。

你们的盈利指标还那么低，将来怎么能够养活自己？公司很快会把这些数据显性化，包括告诉你们股票你分了多少红[1]，具体用了公司多少钱。你们有进步，我承认，但我讲的是未来长期战略。

二、研究合同场景，做好项目概算。

改进就是一点点的改进，一点点往前逼，那么为什么我们还有60%的发货不准确呢？第一，对合同场景不清晰，因为我们这么多年没有人研究合同场景；第二，没有人研究概算问题，华为公司这么多人，基本上没有概算，都是实打实地干完了再算账，这就是落后农民。印度人为什么做买卖都能挣钱？那是概算做得好。我们为什么没有做概算？就是因为没有合同场景，还是要进一步改善，而且在欧洲的条件好过所有地方。（陶景文：西欧也提出来要比公司提前一年时间实现“五个一”。）

三、落实流程责任制，严防贪污腐败。

我们要推行流程责任制。我们在执行跨部门任务的时候，责任人是谁，谁应该来支付钱？我举一个例子，我们每次展览就买一大堆集装箱柜，现在生产中心后面有一大堆集装箱不知道该怎么处置，而且占用了停车场面积，大家天天吵着没有地方停车，这是谁的责任？其实当集装箱发回来的时候，如果再调度一下，一个铁柜子至少要卖2万块钱。

若不把流程责任制建立起来，就没有人去事后追溯，然后就成为贪污腐败的最重要环节。我们现在的问题就是责任制不落实，功能部门管理的时候，发了一个邮件，从此就没有下文了。谁会去从几千万的邮件中发现一个问题，其实就是账实不相符[2]问题。

四、在加快欧洲投资的同时，欧洲子公司董事会要加大合规管理。

欧洲公司有20名左右专职董事应该就够了，每一个董事其实可以在五六个国家做董事，每一个子公司董事会5个专职董事，再加上当地经营团队。因为两三个人不能做到有商有量，调走一个人就傻了，5个人左右走一两个还能商量。目前全球先设100个专职董事，要增加合适的人员进来。专职董事也是一种能力训练，经过训练后，也可以选择重新上战场当将军，还不更优秀吗？董事长降为CEO，他本人愿意的话那有什么不可以。

在欧洲董事会合规管理要加快进行。欧洲给我们的合理时间大概就是三年，这三年中，我们和欧洲不会产生冲突。第一，我们公司真正踏实地加快投资，第二，加大合规管理，不要再出漏洞，公共关系部要逐渐把他们以前做危机管理的问题慢慢做到落实管理。现在把社会品牌划给公共关系，Marketing品牌只做以技术为中心的品牌，这样我们用三年时间，要把欧洲这个地盘巩固下来，否则三年后又来出现问题。我们从美国退到了欧洲，如果再从欧洲退出去，我们就无路可走了。

在德国LTC教导队训战班座谈会上的讲话

2014年6月5日

【导读】建设流程责任制，两年落地LTC流程，三年实现账实相符，五年实现“五个一”，目标就是全流程贯通。

今天我主要讲三个方面：第一方面讲公司的战略；第二方面讲我们大概怎么做；第三方面讲过去的历史经验值不值得学习，比如蓝血十杰值不值得学习？

一、25年来公司坚定不移的战略就是“聚焦”，在技术上聚焦在一个窄窄的面上，像针头一样，我们就有领先世界的能力；在人才结构上，原有的金字塔模型要异化，实行获取分享制，每个模块的主要骨干都要对标世界最领先的水平，做到极致就能拿与他们一样的工资；在管理体系上，要持续变革，建设流程责任制，两年落地LTC流程，三年实现账实相符，五年实现“五个一”。全公司的目标就是全流程贯通。

东部华侨城会议确定的管道范围图，就是我们的聚焦战略，也被一些媒体宣传为针尖战略。徐直军坚定不移的推行针尖战略，大家也看到了成绩，我们许多方面突进了“无人区”[1]，取得了领导地位。我们七、八万人的研发队伍，每年五、六十亿美元的研发投入，聚焦在一个窄面的研究。因此，我们的产品研发很快就进入了一个无人区。进入无人区有什么好处呢？第一，没有竞争，产品可以卖高价；第二，与周边所有利益集团没有矛盾，也不会产生社会问题，构筑了公司的安全。当然我们自己要自律，要控制自己。

在实施聚焦战略上，做的比较好的是研发。研发为什么会做得比较好，前进速度是比较快呢？因为科学家是个人劳动者，他和周边没有这么多矛盾。他只要往前冲，把他那个方程、理论、文章写出来，把他的东西做出来就行。

但是，牵扯到人和人关系的这个领域，我们实施聚焦战略比较难。比如，涉及到市场和交付的管理变革就显得比较难，我们也进来了很多高手，但是都呆不住，都走了。所以，我们现在还要加强对组织结构的改革[2]，以适应很多优秀的人进入到这个领域。

公司以前发布了一个稳定的人才金字塔模型。这个模型的缺点在于使得公司就一个人才标准，就是电子工程师。我们每个岗位都去对着电子工程师进行比较，去称重量。事实上，我们公司是多元化需求的公司，人才也应该是多元化的组成，这个结构就比较僵化。

我们这次干部大会提出来，这个金字塔模型要异化，要歪一歪，不要那么整齐。为什么要歪一歪呢？比如，全世界电子制造最好的就是日本和德国。好，我们的制造就对齐日本，把日本技师招到我们公司来，让他们也搞一条生产线。中国技师就向日本看齐，如果你达到这个标准，那你就拿日本工资好了。我们现在市场和研发的骨干人员的工资标准是向美国看齐，制造的骨干人员的工资标准是要向日本看齐。这样我们每一个模块都找到自己的对标对象。

你力求把这个事做好。那做好以后你能不能膨胀呢？不允许。主航道需要你这个模块做多大，需要你做多少事，我就只允许你发展多快。但是这个事，你要做到极致，做到极致你就能拿世界级的工资。

这个人力资源模型正在异化，一开始的时候我们也没有经验，也有不完全合适的地方。但是，我们正在努力试，怎么实行获取分享制[3]。

管理变革甚至比技术和人力资源变革还要难。为什么？因为流程流经的都是人，每个人的权力都可能影响流程责任制的建设。25年以来，在管理变革上我们花了几十亿美金让西方公司提供顾问服务，能走到今天真是不容易。在别人看来，华为的管理已经是够好的了。但在我来看，华为的管理还没有落地，就是还没有端到端的流程贯穿。郭平推动从“蓝血十杰”走向以客户为中心的管理，已经使得华为走上了变革的正道，目标账实相符、“五个一”工程。

所以我们这次提出来，五年实现“五个一”，三年实现账实相符，两年落地LTC变革，一定要贯彻流程贯穿。如果实现了，我们5年以后的管理水平，就能赶上爱立信今天的管理水平。

“五个一”是根据爱立信的管理实践，我们自己归纳出来的口号。实现这个目标的基础，首先要账实相符，帐实相符要有一个工具支撑，就是LTC流程。

二、LTC流程变革要以多打粮食和一线作战能力提升为目标，沿着既定的轨道走，原定落地计划都不要变，两年落地LTC变革，一定要把流程打通。在德国建设LTC教导队，训战结合，为全球LTC落地培养金种子。

这个管理变革过程中，首先LTC要落地，你们自己要先贯穿，沿着既定的轨道走，原定的落地计划都不要变，我不阻挠你们先落地。德国LTC变革落地试点，我们取得了一些经验，要向别的地方推广。

今天好多人来到德国LTC教导队参加培训，学的就是LTC落地和流程贯穿。培训时要考试，我们不会由老师出题考试。老师懂了，老师上战场算了。为什么老师当不了将军？历史上都是学生当将军，没收听说过老师当将军的，因为老师就是缺少实践经验。老师出题考学生，考出的学生就是傻学生。

怎么考试？你们把自己国家的沙盘带来，你们国家准备怎么去做这个事情？你们这个小组就一起把整个国家的沙盘模型做出来，自己输出结论。这个结论，我们老师也不评分，然后你们就带着回去实行。实行以后怎么考试？就考你代表处能不能增产、能不能盈利。不能增产和盈利，怎么就能够给你们提拔呢。你凭什么当将军呢？你那里的粮食丰收了，说明你的考试成绩合格了。这就是训战结合。

三、综合管理变革选取德国试点，为公司以后三年或者更长时间提供管理变革经验借鉴。综合管理变革要从小国开始落地，再到中等国家，最后会战大国。

这次我们给德国提出了一个高要求，要把德国作为一个综合管理变革的试点，不能九龙治水、各搞各的流程。德国人的最大特点就是比较规范，就是做事比较认真。所以，我们认为来德国进行综合性变革的落地试点，是有可能成功的，为我们以后三年或者更长时间提供管理变革经验借鉴。

我们要求所有的小国都是搞综合变革，也就是LTC落地、账实相符和“五个一”同时进行，攻克小国综合管理的难关。小国规模小，销售额就那么几百万或者几千万美元，要做到这些很容易，对不对？为什么这么长时间，还不能做到账实相符？这说明他们不够认真，没想过当将军，仍然在等待天上下雨。

通过小国综合管理变革，我们要有一批真正有真知灼见的人成长起来。我们要建一个战略预备队，就是从公司抽一些有实践经验的基层员工，包括GTS、财务、供应链等一批有志青年上战场。在小国实现了LTC落地、账实相符和“五个一”以后，一批攻城部队就往中等国家走，留下一批守城部队负责经营。这样我们从小国，到中型国家，到大国，全球会战完了，三年你不就从士兵到将军了吗？

我们并不能保证所有人都能当将军，将军是靠自己打出来的，不是封出来的。如果一个国家财务人员到今天都没明白一个坨坨栓个索索（农民对白炽灯的理解）是啥意思，你是将军的料吗？你周末干什么去了？杜塞旁边有好多工程在做，你请用服兄弟吃顿饭，让人家给你讲讲，你那个文化素质就一点搞不明白吗？业务人员说搞不懂会计。这会计有多难学？你如果搞不懂，你就不是将军的料。

四、通过20多年的持续管理变革，我们已经建立了一个基于流程的管理体系，但是端到端的主干流程集成与贯通仍然是最大的短板。我们要继续向“蓝血十杰”学习，发扬阿甘精神，扎扎实实、一点点地搞管理变革，构建公司美好的未来。

20多年以来，通过持续变革，我们已经有一个接近西方公司的管理模型，支撑了公司进入ICT领域的领先行列。

这些年我们管理之所以变来变去，其实是没有真正理解西方管理。郭平和黄老师提出“云、雨、沟”[4]的概念，云是管理哲学，雨是经营活动，雨流到地上，一定要到沟里面去，否则它就不能发电。这条沟在西方公司给我们提供的顾问文件里已经挖好了，但是我们没有读懂。华为公司可能有一些小溪流，已经形成了管理，但不是端到端的，有些是段到段的。这一段好像很优秀，但要翻一个大墙才流到下一段去，所付出的代价其实和这个沟没有挖是差不多的。

我们现在最重要的就是要挖这条沟，要让这些段到段的流程，能够端到端的贯通。

过去“蓝血十杰”用数据分析和市场导向，强调效率来管理变革，使福特公司摆脱了老式的生产方式，他们的管理贡献也帮助美国能很快就成为工业强国。这个实践今天归纳起来，就是基于数据和事实来进行科学管理。

在这个时代，我们还是要继续学习蓝血十杰，对数据、对事实要有宗教般的崇拜，根据数据和流程来综合管理。互联网主要是解决了信息传送的速度和广度的问题，它不能改变事物的本质。不要认为现在是互联网时代，过去工业管理的科学就都过时了。也不要认为科学管理和创新，两者是对立的。更不能动不动就强调颠覆，而是要老老实实地向西方学习，把这个管理落地。

我们公司内部做假账的问题还有没有？我相信还是普遍的。那就是说你们没有基于事实和数据来说话。你们的数据反馈到公司，公司以为是真的，相关预算、计划都跟着你变化，就造成极大的资源浪费。从现在开始，凡是代表处退货，公司都七折收购，30%损失放在代表处，其中有一部分要从代表处的工资和奖金里扣。我们管理政策叫既往要咎：就是你干了坏事，就永远都由你去付账。

当年的蓝血十杰不会像你们想象的那么优秀，你们在座各位水平都超过他们10倍，法拉第肯定没有今天中学生有学问。你们比“蓝血十杰”还有水平，如果你们都完不成管理变革，怎么能说你们做的多好呢？

在这个世界上，阿甘是最伟大的人。阿甘精神就是傻，相信领导，按领导的话干，不挑领导的刺。一个年轻人相信这些以后，他就是傻嘛，上级也觉得他傻，所以让他当了排长，又当连长、营长、团长，最后又有机会当了军长。所以我说，傻一点做阿甘没有坏处。

所以，我主张员工做好本职工作才有未来，好高骛远没有用。我们在流程贯通落地过程中，不是看这整个架构怎么样，而是你要先把你自己相关的那块搞明白。把它做好，然后再延伸过去。美国的航天飞机为什么掉了？是因为一个垫圈的不成功。我们现在在做LTC，LTC就是一个垫圈。不管你互联网构架有多好，如果大家不重视垫圈，发个火箭都不成功。

华为公司这么多年来投入了数十亿美元，组织几千人去做管理变革，使得我们今天已经建立了一个基于流程的管理体系。但是，我们还存在不同形式的问题，流程的端到端不通，部门墙还很厚。我们认为这一次要用五年时间来解决这些问题。希望大家要重视这个变革，但是希望大家也别犯急躁病。冰冻三尺，非一日之寒。管理变革得扎扎实实、一点点来，这样才能构建我们美好的未来。

五、问答环节：

【欧以伟：就拉通管理一线综合变革，公司是怎么考虑的？】

任总：不综合都已经极其难了，综合的难是不可想象的。这次综合改革要从小国开始，因为他的体量小，好改革。我们把小国看成是一个麻雀，我们对金种子寄予了希望，让这么多金种子去解剖这些麻雀。然后从小国打到中型国家，最后会战大国，一定有全球化的理论产生出来，一定有人有真知灼见，弄明白了综合性管理是什么东西。我们公司现在还综合不了，是因为我们没有综合性的将军。

【黄俊武：流程变革需要对接客户流程，会与客户管理现状有一些冲突，该如何平衡客户的满意度和变革落地？】

任总：我们自己系统先进了，和客户对接不了，然后说我们去帮助客户把系统也搞先进。婆婆总不能替儿媳生孩子吧？你越俎代庖也是不行的。为什么选择德国来做这个事情呢？是因为德国运营商在管理上的规范化，有可能让我们延伸过去。但在有些国家，客户那里延伸不过去的时候，界面到底如何处理，这是个未来的问题。我们不可能在全球统一实现一个理想化的流程对接。

【Tomas：中外方一张皮运作对LTC变革落地成功非常重要，该用什么办法来拉通本地和中方，让他们共同完成变革转变？】

任总：我们人力资源的政策是要异化的，这个异化就是对标最优秀的模块，做出最优秀的贡献，也获得最佳的收益。比如本地经营来说，本地员工有可能比中国员工更优秀。为什么，他们懂得是双语，跟客户沟通时用德语，跟我们说的是英语。用母语沟通的话，在任何国家都是最优秀的，母语作为客户界面的表达，他是有优秀的一面。

我们将派遭到国外的中方员工应该是高端员工，你们应该带来能量，我们不会再把低端员工不断地派到海外来，因为这样经营成本太高，那么这就是我们现在实行重装旅，重大项目部和项目管理资源池，包括子公司董事会和各种战略预备队，就是要把这些能力循环使用起来。

【李然：这次公司专门选拔了20名副代表加入LTC项目组，希望您给我们这支队伍提一些要求和期望。】

任总：你只要吃最大的苦，敢于去努力去付出，就一定会有贡献。公司破格提拔有三个原则，第一点是贡献，第二点是责任，第三是牺牲精神。你做了事，又努力去牺牲自己，谁不拥护你啊？拥护多了，你自然是将军嘛。你看那《北京遇上西雅图》的弗兰克，他就是个司机，他根本就不该管别人的事，但是人家生小孩他也管，啥都管，大家都想投奔他，最后他不就是领袖了嘛。

只要我这一生努力了，我就对得起自己了，至于是不是得到同等回报，我觉得无所谓，总会为整个大集体去做出自己有益的贡献。青春无悔，就是这个意思。

【赵刚：建议IT部门从代表处维度重新设计IT架构，支撑代表处流程更顺畅地落地。】

任总：流程IT有两块，一块是从公司到代表处中心仓IT支持，另外一块是代表处中心仓到站点IT支持。从公司到代表处中心仓这段主干流程是高铁、高速公路，反正就是直接要到达这个地方。从公司到代表处中心仓这段已经很好地固化了，相信一两年内就能达到目标。

在代表处中心仓汇聚以后，要综合性地到站点。全球170多个国家实际情况是不一样的，我们从中心仓库到站点将来会有几种类型。这段我们允许“活”，但是不能有180种活法。这段流程IT的场景，我们最终能归纳出几种来，需要我们在落地中，不断地去探索。但是探索归探索，执行归执行，不能你探索了以后，就可以随意乱动，这是不允许的。

土耳其和德国是两个对比的典型，因为德国人非常严谨、非常规范，也可能很理想化的把五个一在德国真落地了。但是到了土耳其，针对合作伙伴很不规范的行为，怎么能够适配，怎么异化法？我们还没有经验。我们在全球化推行过程中，不要僵化，不要规定接入形式是唯一的。我们应该允许代表处在公司各类规范的前提下，末端接入的时候，可以有变化。但是，将来所有的站点信息都要走向基于事实，基于准确数据，传递到后方，降低中转的成本。

在保加利亚代表处工作汇报会上的讲话

2014年6月6日

- 1、鲁勇将工程质量不好的照片贴在网上，表明了东北欧地区部的伟大，以及保加利亚要进步的决心，是值得肯定的。
- 2、保加利亚代表处要优先做到账实相符，以实现“五个一”。在LTC落地时，要避免九龙治水，流程要综合实现落地。
- 3、我们赚了客户的钱后，员工要多努力去把工作交付好，努力去满足客户满意。这样客户才会接受我们，我们明天才会成功。（2014年7月7日）

为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习

——任正非在“蓝血十杰”表彰会上的讲话 2014年6月16日

【导读】“蓝色十杰”是二战期间美国空军后勤英雄的其中10人，卓有成效地将数字化管理模式用于战争，为盟军节省了10亿美元的耗费，大大提高了美国空军的轰炸效率。战后他们集体加盟福特汽车公司，把数字化管理引入现代企业，拯救了衰退的福特事业，开创了全球现代化企业科学管理的先河。他们之中后来产生了美国国防部长、世界银行总裁、福特公司总裁、商学院院长和一批巨商。他们信仰数字，崇拜效率，成为美国现代企业管理之父。他们是：查尔斯·桑顿、罗伯特·麦克纳马拉、法兰西斯·利斯、乔治·摩尔、艾荷华·蓝迪、班·米尔斯、阿杰·米勒、詹姆斯·莱特、查尔斯·巴士华和威伯·安德森。

有一种流行的观点认为，在互联网时代过去的工业科学管理的思想和方法已经过时了，现在需要的是创新，是想象力，是颠覆，是超越。我们认为互联网还没有改变事物的本质，现在汽车还必须首先是车子，豆腐必须是豆腐。当然不等于将来不会改变。

但互联网现在已经改变了做事的方式，使传递层级减少，速度加快。我们今天坚持用五年时间推行LTC落地，实现账实相符，五个一工程，继续“蓝血十杰”的数字工程的目的，就是为了用互联网的精神，改变内部的电子管理打下坚实基础。并实现与客户、与供应商的互联互通。

1、我们向蓝血十杰学习什么？

蓝血十杰对现代企业管理的主要贡献，可以概括为：基于数据和事实的理性分析和科学管理，建立在计划和流程基础上的规范的管理控制系统，以及客户导向和力求简单的产品开发策略。

我们科学的掌握生产规律，以适应未来时代的发展，是需要严格的数据、事实，与理性的分析的。没有此为基础，就谈不上科学，更不可能作为技术革命的弄潮儿。

科学管理与创新并非是对立的，二者遵循的是同样的思维规律。

蓝血十杰为福特公司建立了财务控制、预算编列、生产进度、组织图表、成本和定价研究、经济分析和竞争力调查等，这些构成现代企业管理体系的基本要素。当然，这些是工业革命时期的成就，虽然我们现在是处在一个信息革命的时代，未来还不知如何预测，但汹涌澎湃的技术革命浪潮，还是离不开基础作实。

2、怎么向蓝血十杰学习？

当然，今天的主题是要创新，但创新的基础，是科学合理的管理。创新的目的是为客户创造价值。

历近二十年来，我们花费十数亿美金从西方引进了管理。今天我们来回顾走过的历程，我们虽然在管理上已取得了巨大的进步，创造了较高的企业效率，但真正还没认识到这两百多年来西方工业革命的真谛。郭平、黄卫伟提出了“云、雨、沟”的概念，就是所有的水都要汇到沟里，才能发电。这条沟在ITS&P、IPD、IFS、ISC、LTC、CRM……的序言中已描述，我们还没有深刻理解。没有挖出这么一条能汇合各种水流的沟，还没有实现流程的混流。我们现在就是要推动按西方的管理方法，回溯我们的变革，并使流程端到端的贯通。

我们要学习蓝血十杰对数据和事实的科学精神，学习他们从点滴做起建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。使各部门、各岗位就其所承担的主要职责（业务管理、财务管理、人员管理）获得集成化的、高效的流程支持，而不是各类流程看似各自都实现了端到端打通，但到了真正使用流程的部门和岗位那里却是“九龙戏水”，无法配合，效率低下。

西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来。只有建立起现代企业管理体系，我们的一切努力才能导向结果，我们的大规模产品创新才能导向商业成功，我们的经验和知识才得以积累和传承，我们才能真正实现站在巨人肩膀上的进步。

但我们也要清醒地认识到，虽然“蓝血十杰”以其强大的理性主义精神奠定了战后美国企业和国家的强大，但任何事情都不可走极端，在上世纪70年代，由“蓝血十杰”所倡导的现代企业管理也开始暴露出弊端。对数字的过度崇拜，对成本的过度控制，对企业集团规模的过度追求，对创造力的遏制，事实上的管理过度，使得福特等一批美国大企业遭遇困

境。

华为“以客户为中心”的核心价值观是我们永远不可动摇的旗帜。“蓝血十杰”是一批职业经理人，是将军，我们也需要一批各方面的统帅人物，需要在管理、研发等领域造就出一批战略家。战略家的目标永远是以为客户服务为中心。也要一批望星空的思想家，他们要能假设未来。只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……。

3、华为公司管理存在的问题和挑战

从1998年起，邀请IBM等多家世界著名顾问公司，先后开展了IT S&P、IPD、ISC、IFS和CRM等管理变革项目，先僵化，再固化，后优化。僵化是让流程先跑起来，固化是在跑的过程中理解和学习流程，优化则是在理解的基础上持续优化。我们要防止在没有对流程深刻理解时的“优化”。经过十几年的持续努力，取得了显著的成效，基本上建立起了一个集中统一的管理平台和较完整的流程体系，支撑了公司进入了ICT领域的领先行列。

随着公司全球业务的扩展和新的奋斗目标的提出，公司管理不断面临新的挑战。目前公司管理仍然存在一些难点问题。

一是跨领域、跨部门的端到端的主干流程的集成和结合部的贯通，仍是目前最大的短板。

二是公司运营管理与业界最佳实践还存在较大差距，已经成为制约公司市场竞争力提升的短板。特别是从代表处虚拟中央仓到站点的账实相符，五个一还需要努力，LTC的落地是未来两三年的重要任务。

三是如何实现向以项目为中心的管理转型。公司要实现项目为中心的转移，才能避免大公司的功能组织的毛病，去掉冗余，才能提高竞争力，才能使干部快速成长。

四是简化管理问题已经提上日程。要防止管理的复杂性随规模非线性地增长的问题。

解决上述复杂管理问题要靠现代管理体系的建设，管理体系建设的最终目标和衡量标准是提升一线组织的作战能力。

公司在向爱立信学习的过程中，发现同样的管理，我们的用人用工比爱立信多。在流程责任制的实行上，我们还停留在流程遵从，我们还是大量资源掌握在功能部门手上。这样我们重叠的机构多、分工细。

当然我们已经建立了统一的管理体系，大部分数据还是真实、可靠的，给使用互联网方式管理有了基础。

未来华为的产品要占领世界大数据流量的制高点，除了靠创新外，要靠严格、有效、简单的现代管理体系。只有在此基础上，才能实现大视野、大战略。

从历史角度看，蒸汽机和电力都曾在产业和社会生活中起过革命性的作用，但这些技术革命不是颠覆而是极大地推动了社会和生产的进步。互联网也不例外，其本质作用在于用信息化改造实体经济，增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力。一句话，提升实体经济的核心竞争力。

华为之所以能够在全球市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。这是一条成功之路，是一条必由之路。我们今天为什么还要向蓝血十杰学习，就是我们还要沿着这条路走下去。

【记者提问环节】

问题：几年来华为专访费敏(华为前副总裁)，第一句话是华为不差钱、华为不上市，第二句华为不宣传。从企业总量来看这是不是不对称的，所以华为在外界来看很神秘。最近投放一些广告，立意是向李小文院士学习，代表了公司什么意图？

任正非：大家都说要揭开神秘面纱，其实揭开后一看有什么呢？满脸都是皱纹。华为也不是不想宣传，虽然我们有450亿美元销售收入，但过去却只有350个客户群，如果定向宣传成效会大得多。

如何对客户定向宣传呢？当利比亚战争发生时，我们没有撤退，当地员工自己分成了两派，一派支持政府，留在了的黎波里；一派反政府就去了班加西，各自维护各自地区的网络。中间交火的地区的网络，就由华为的员工维护。我们不怕牺牲，用实践说明了对客户的责任。维护网络的安全稳定，是我们的最大社会责任。当日本3.11地震海啸发生时，福岛核泄漏，我们员工背起背包，和难民反方向行动，走向海啸现场、核辐射现场、地震现场，去抢修通信设备。当智利九级地震发生时，我们三个员工困在中心区域，当恢复通信后，他们打来电话，接电话的基层主管也是傻的，说地

震中心区有一个微波坏了，要去抢修。这三个员工傻乎乎地背着背包，就往九级地震中心区去抢修微波。逆避险的方向，去履行自己的责任。对客户，华为已经做了全世界最好的广告。因此，在信息安全被炒作得一片火光中，客户还是信任我们，现在华为还在增长。

问题：你也经常讲华为为管理问题上的不足，但媒体心目中，管理还是华为的法宝，支撑华为发展到现在的规模。您认为华为管理不如西方的地方，以及华为管理的特色是什么？或者说，您认为华为管理的优劣势是什么？

任正非：你没注意到我今天讲演的主题，是在批判不要片面地理解“蓝血十杰”，我们要避免管理者的孤芳自赏，自我膨胀，管理之神要向经营之神迈进，经营之神的价值观就是以客户为中心，管理的目的就是多产粮食。

“经营之神”的目标是为客户产生价值，客户才会从口袋里拿出钱来。我们一定要把所有的改进对准为客户服务，那个部门报告说他们哪里做得怎么好，我要问粮食有没有增产，如果粮食没有增产，怎么能说做得好呢？我们的内部管理从混乱走向有序，不管走向哪一点，都是要赚钱。我担心我们的管理若陷入了孤芳自赏，结果就会是呆滞。我并没有说我们已超越了西方，还是依托西方的管理。

问题：第一，机场有很多书，最多的就是华为和阿里巴巴。书里总结了很多华为的成功经验，但也是雾里看花，总结的成功经验放在任何一个企业也是适用，你说的无论是望星空还是打仗，最终还是要打粮食，除了这么质朴的管理思想还有没有其他的管理思想？第二，你还很谦虚地提到华为存在很多问题，但我们看来，华为是很有竞争力的公司。现在您要带领华为成为一个行业领导者时，华为面临什么挑战？

任正非：第一，社会上有很多写华为的书，我没有看过。这些书只要有人看、有人买，他们能赚点钱，也是我们对社会的贡献。哪怕是骂我们的书。人们的思想是一点点被影响的，如果能影响一部分人也没什么坏处。就像互联网，我们要看到这些年文化的进步，互联网的正能量还是很大的，不要总看它负面的。这些书多数还是正能量，我们是要肯定的。但和我们没有一点关系，赚的钱也没有分给我们。

我希望通过你们向媒体们转述我们的观点：无论媒体是否理解我们所写的文章，别改动我们的原文，可以评论和批评。有些对我们批评很厉害的文章，我们在公司内部都会转发，让大家听听正面和负面的声音。

我想讲两篇文章为例子：

一篇是《进攻是最好的防御》。这是在无线部门的讲话，是指我们要进攻自己，批判无线。他们认为自己的产品有层层防线，可以防止别人超越。我说故宫的门槛是最低的，但当年你敢随便跨吗？简单不等于没门槛。未来网络也许会简单化，我们要构筑简单化时的优势。结果媒体把意思改成我们要反攻美国，曲解了文章本意，那学啥呢？

还有一篇文章是《一杯咖啡吸收宇宙能量》。我们是给高端专家、干部讲的，要望星空。却被媒体改为华为说自己怎么崩溃、怎么灭亡，以吸引眼球。高端专家、干部要多参加国际会议，多与别人喝咖啡交流，在宽松的环境下，可能听到世界最高层的人讲话的真谛。向上是大喇叭口望星空，吸收宇宙能量；向下喇叭口传达到博士、准博士……，培育未来的土壤。这两个锥型体连接在一起就是一个拉法尔喷管，拉法尔喷管就是火箭的发动机，产生强大的动力，火箭就上天了。这样，华为的未来才会像火箭发射器一样。而现在华为很多高级干部还是关在家里做具体工作，守着时间打卡。参加国际组织不够多，参加组织不敢当主席，参加国际大会也不敢发言。我们现在也要走向世界，叱咤风云要到宇宙去叱咤，所以叫“一杯咖啡吸引宇宙能量”，这是传递给大家一个工作方法。媒体就改成华为崩溃，因为我们讲到华为怎么崩溃，目的是说如何面向未来。

我们内部也是很开放的，我们的网上也有很多批判性的文章。最近人力资源部做了个决定，大概有70万次点击批评。就给去年评A的员工多发点奖金，结果网络一片批评，说你们这个决定是有没有规律，做决定不能这么随心所欲……。你们以后还会不会这样，没有规律员工就不知如何遵从。

我们不怕批判，不怕反对，但是不要曲解我的意思，万一改错了，责任是你的还是我的？你又不承担管理责任，怎么能改我的文章呢。所以媒体可以批判、评价，我们都可以接受。

问题：华为发展过程中强调危机意识，今天你又提到了防止华为泡沫化，华为已经成为一流公司，有没有面临什么危机压力，泡沫化问题有没有体现？

任正非：首先，外界都说华为公司是危机管理，就是我才所讲的，这是假设，不是危机意识。诚惶诚恐不可能成功。思想家的作用就是假设，只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……。

我们公司前段时间挺骄傲的，大家以为我们是处在行业领先位置。但是他们用了半年时间做了战略沙盘，才发现我们在全世界市场的重大机会点我们占不到10%，弟兄们的优越感就没有了。知道如何努力了。不是危机意识，这就是假设，假设未来的方向。

为什么我们能行业领先呢？就是我们率先提出“管道”这个概念，这也是个假设，当时我们还归纳不出大数据这个词。这比别人对管道认识早几年。但我们当时没有把管道归结为大数据，后来演变为大数据。那几年谁愿意做管道呢？自来水公司不如阿里，腾讯赚钱。我们现在领先世界一两年，因为早一两年准备了，所以我们的经营效果比他好，不是机遇，是假设。我是假设个危机来对比华为，而不是制造一种恐慌危机。

问题：今天您70岁，虽然还不老，但世界很多比您年轻的企业家，已经在未来接班人上布局。我们关心的不是未来谁做您的CEO位置，您在外界看来是商业思想家，用思想管理公司，未来谁能接过来您精神领袖的接力棒？

任正非：先讲我两个朋友的故事。一个朋友是AIG创始人柏林伯格，88岁，每天早上做50个俯卧撑，晚上做50个俯卧撑。他88岁到深圳来，跟我谈到三年以后他就退休了，他把公司交给谁。其实钱伯斯[1]找接班人的时候，他本人也征求过我的意见，虽然我们是竞争对手，还是有有益的交流的，当然，我不知道他们谁接班更好。另一个朋友是马世民，现在应该是78岁了。大前年9月7号，在他伦敦办公室请我吃饭，让我伸头出去看碎片大厦。那个碎片大厦有1680英尺，老头子三天前沿着绳子，从上面顶上溜下来。我们出国，经常遇到七、八十岁的老头亲自开飞机来接我们，也许是为了证明他们不老。在国外来，很多人是生命不息、奋斗不息。我是中国人，不会像他们一样，是会老的。

华为公司接班机制已经在网上讲很多了，徐直军(华为轮值CEO)已在媒体上说过了，华为接班人是太多了，不是太少了。但有一点明确，我的所有家人永远不会接这个班，为避免外界的猜测、舆论的猜测、内部的猜测，搞乱了公司。我已经发文说明过了。

问题：华为一路走来走到了中国企业的前面，对中国社会肯定有很多感受。您的成功最感谢中国社会的什么？最抱怨的中国社会是什么？中国社会给您的优势和障碍是什么？您认为是中国社会必然性大一些？还是您们这些比较努力，偶然性大一些？

任正非：我们为什么做了“李小文”(被称为布鞋院士)广告，其实我们很多员工都不听我们的，包括高级干部，他们常常不看公司的文件夹，而是从互联网上吸取能量。所以做个广告也是给员工看的。目的还是希望华为继续脚踏实地做事，坚持艰苦奋斗精神。

我们对中国社会最感谢的是什么，最感谢中国的教育，因为教育才能给我们提供这么多人才，我们才能作战。教育最感谢的是农村教育的改进，因为没有农村几亿孩子的进步，就没有高等教育的基础。但是我们认为目前对农村教育的重视不够，说农村最漂亮的房子是学校，我承认，但是为什么不写最绅士、最有钱的人是教师呢？如果农村的中小学教师都是最有钱的人，大家都会争着去做教师，让最优秀的人才能培养更优秀的人，未来中国是不可估量。未来10-20年内一定会爆发一场技术革命，从硅时代跃进到石墨时代，你怎么知道农村孩子不成为世界技术革命的主力军呢？今天的孩子就是二十年以后的博士、准博士，他们担负起祖国为世界作出贡献的能量。当然他们也可能是工人、技师、职业经理人……，打好了社会基础，使得中国社会能持续前进，几十年后，中国梦就可能实现。

第二，希望社会要宽容，人都是有缺点的，他自己会改进的，不必大家这么费心去帮他寻找。乔布斯、比尔·盖茨……，都有缺点，宽容使他们伟大。一个人完美多累啊，他在非战略机会点上，消耗太多的战略竞争力量。孩子应该是优点突出、缺点突出，他才能找到自己的爆观点。

年轻人要简单，阿甘就是一个傻孩子。别人说你要好好向雷锋学习才有希望，他就向雷锋学习了，当了班长。然后还要学，就变成排长，才有机会作连长、营长。作到旅长、军长后……，他就能把社会的负能量变成正能量。而很多人天天在网上找信息来批评，消耗了自己，成全了“阿甘”。社会要宽容，中国就会出现乔布斯、比尔盖茨……。现在，社会进步很大，中国是很有希望的。

问题：我有两个问题想问您。第一，关于管理：华为到现在为止还在不断向西方公司学习，因为西方公司确实在管理上建立了范本，且不说IBM、埃森哲，美国人发明了福特生产法、日本人发明了丰田生产法。他们是流程和方法。从业绩来看，华为目前是第一了，华为有没有可能在五年、十年之后总结出一套可供同行学习的方法论？

任正非：其实我们总结的方法来自于中国五千年的文明，也来自共产党文化。五千年文明讲“童叟无欺”，就是以客户为中心；共产党讲“为人民服务”，也是以客户为中心。我们为客户服务，我想赚你的钱，就要为你服务好。客户是送钱给你的，送你钱的人你为什么不对他好呢？其实我们就这点价值，没有其他东西。

时代变化太快，流程管理都是僵化的，要跟上时代变化。找到一种模式，普适是不可能的。华为实现流程化后，就像一条蛇，蛇头不断随需求摆动，身子每个关节都用流程连接好了。蛇头转过后，组织管理就能跟得上变化；如果没有流程化，蛇头转过去，后面就断了，为了修复这个断节，成本会很高。流程化就是简化管理，简化服务与成本。

我们是为客户服务，为客户奋斗，去赚客户口袋里的钱。所以华为没有独特的文化，没有超越中国五千年的基础文化。将这种文化精神付诸实施，比如“艰苦奋斗”、“冲锋在前”、“不让雷锋穿破袜子”等。

问题：我看过好多华为的书，所有的书都是定性，我也读过一本丰田的书，这是一本定量的书，大量的流程图表，我认为这个很有价值。华为会不会出一本这样的书？

任正非：因为时代变化太快了，所以无法定量。刚定量完，就被推翻了。定性的东西还有可能有相当长的影响力，定量的东西不会有影响力。

中国文化和美国文化有很大区别，美国、英国这些国家的孩子上课时，讲的是大视野、大历史，如何做领袖，到全世界去“捞钱”。中国文化是要好好做工程师，是工程师的摇篮。为什么我们的创新文化不够？因为我们定位的不是做领袖，而是做工程师，工程师的方法就是模仿。在这个文化的基础上，照着书上去创业，不一定会成功。

问题：关于技术，您之前讲话说到，华为技术专利都是最追随性的技术，而大的技术革命都是原创性引发的，那华为怎么成为技术革命时代的弄潮儿呢？

任正非：“弄潮儿”只是为了表示一个决心。我们不是科学公司，总体还是一个技术公司、工程公司。我们也要在这个时代里不甘落后，不是说真能够引领世界，而是说了一个大话。因此，能不能做时代“弄潮儿”，如何做？是另外一回事，这是我们在精神上说一句大话。

问题：进二十年来，依靠激励机制和管理流程华为取得了高速发展，但当前行业面临很多挑战，包括全球经济放缓，互联网思维冲击，以及很多90后员工进入公司，等等。包括联想的柳传志也说过，现在的员工对发动机文化不感兴趣。请问华为如何对新员工保持激励？号召他们跟向您这样的60、70后的员工一起奋斗？

任正非：其实我们面临的现实，人才也在流失。哪个企业说要IPO，我们的人也会往那儿跑，我们也抵挡不住互联网企业招我们的人。我们常常也是无奈。而我们做的是大平台，不可能激励少数人，需要激励的是十五万人，如果十五万人的待遇都提得很高，就要客户给很多钱，谁愿意给？

我们为什么要长期坚持艰苦奋斗？我和你们在一起交流，喝咖啡不用付钱，但若是我一个人坐在这里喝咖啡，是需要自己付费的。因为客户不可能出钱让你去打高尔夫，那他不如自己去打。所以客户出钱，就是让你要艰苦点，好好干。

我们把价值观分开，没有你们想象中那么好的激励机制能留下人。第一类，华为最聪明、最优秀的人，认为自己的个体价值很高，可以投身到另外的领域；第二类，还有一种员工很聪明，能力也很强，认为外面的公司能够有更大的平台，他们发挥更大的作用，我们也挡不住流失。第三类，华为早期留下的员工都是“傻瓜”，不“傻”怎么会留下来，慢慢爬到这么高位置？因为相信我们，跟着傻乎乎走到现在。为什么我们是傻瓜也成功了？因为我们向西方学习形成了一个平台，大平台弥补了我们的笨拙。一两个人在前面作战，但后方有几百人、数千人在提供支持，让前面的“傻瓜”看起来就不傻了。

我们现在的政策还是希望把优秀人才引进来，常常也是不知如何办为好。

问题：90后的员工可能跟我们想法不一样，您怎么调整这种差异？如何留住人才？

任正非：你要吃饭，就得做工。所以90后也总会有人会留下来的，总是有人要吃饭的。如果互联网公司能容纳13亿员工，那我们公司肯定就不存在了。但总是能留下一点。

问题：关于颠覆的问题，知道您对这个问题的基本观点，但有些地方不是太明白，现在比较流行说新技术或商业模式出来之后，会对传统的一些生产方式产生颠覆式的效果，最明显被大家举例最多的就是苹果对诺基亚的颠覆，包括新的数码技术对柯达数码的颠覆。您的观点是说没有改变社会本质，你如何理解这些公司这么快的速度死亡，看起来是毫无征兆的死亡，如果你不认为这是颠覆的话，那是什么？

任正非：首先我认为这个时代将来最大的颠覆，是石墨烯时代颠覆硅时代，但是颠覆需要有继承性发展，在硅时代的成功佼佼者最有希望成为石墨烯时代中的佼佼者。因为现在芯片有极限宽度，硅的极限是七纳米，已经临近边界了，石墨已经可是技术革命前沿边了。但边沿机会还是硅时代的领先公司。不可能完全凭空出来一个小公司，然后就领导了时代脉搏，而且石墨烯这个新技术在世界上的发展也不是小公司能做到的。

诺基亚所犯的错误的还停留在工业时代，工业时代讲究的是成本和质量，世界上能唯一还用二十年的手机就是诺基亚的手机。因为它忘却了，这个时代苹果所推动的移动互联网时代的进步，这点不等于别人颠覆了它，而是它自己颠覆了自己。还有关于数码相机的颠覆，数码相机就是柯达发明的，但它在机会上重视不够，也不是别人颠覆了它，还是它自己的。

问题：今天我终于见到您这样神秘的人，我很激动，我有三个问题。第一个问题，您有信仰吗？

任正非：我有信仰，就是信仰现在的国家。我们曾经认为资本主义社会是可以极大地解放生产力，但是我们发现，社会差距扩大以后，出现的问题，也使发展停滞。中国三中全会正在走一条正确的路。美国、欧洲、中国三大板块谁先崛起，以前我们也想不清楚。现在想清楚了，中国一定会先崛起。中国最近遇到的是中短期转型困难，长时间一定会解决的，后面会越来越发展强劲。

社会一定要发展，发展需要差距，火车头需要动力。但发展的目的是社会共同进步。

问题：第二个问题，您总是讲多打粮食，打到一个什么样的程度才是终点，大家才能休息一下？

任正非：我不能想出一个目标。粮食是永远没有止境的，五千年以来，人总是要吃饭的。我们当然希望不要把自己搞没有了，这是我们的想法，不是客观存在的。

问题：第三个问题，前一段时间，钱伯斯(思科CEO)曾说道：“世界上的每一家公司都要面对现实……对于私人控股公司，无论位于地球的哪一个角落，在未来5年内87%都将遭遇重大资金短缺[2]问题，只有约10%能够从中恢复元气。”外界认为这话是说给您听的，您怎么看待？

任正非：我们已看到这句话。如果大量资本进入华为，结果是什么？一定是多元化，就会摧毁华为二十多年来还没有全理顺的管理。我们今天这么聚焦，管理还做不到端到端打通。多元化管理我们更不适应。我们一定要在5-10年内使自己无生命的管理体系，赶上西方最优秀公司，就得聚焦，少点繁杂。否则这廿多年引进的管理就冲乱了。如果，不多元化，我们没有资金困难。未来研发经费在80-100亿美元以内，我们有能力。如果变革的速度太快，就有可能把自己所有积累全部失去。所以我们决心不进资本市场，不多元化，如果我们的发展不需要太大规模，怎么会出现资金短缺的问题呢？

问题：大家都说您是很神秘的人物，我们中间很多人都渴望见到您，今天终于如愿了。从去年到今年，你很罕见地接受了一次法国媒体的采访，今天也很罕见地见了国内媒体，我想问的是您见媒体的原因是否有美国安全审查给华为带来的压力？

任正非：大家都说我们公司成功有秘密，揭开面纱，发现也很普通。我见媒体，都是公共关系部逼的。我见国外媒体，是因为国外的商业生态环境需要，而国内商业生态环境没有困难，所以没有见你们，但不见你们，又害怕你们有埋怨。

问题：2005年我去过华为巴西圣保罗分公司，墙上一段话让我印象深刻：“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。”当时强调的是创新，现在突出强调的是管理，今天您也做了一个关于管理的非常精彩的演讲，讲的是华为对管理的追求，华为想把自己的管理展示给媒体，让媒体展示给公众。我想问的是，管理和创新的关系是什么？是不是华为在发展不同阶段的不同重点？华为现在是不是大到希望通过管理推动创新？

任正非：第一，“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。……”这句话，是来源于1996年，我和外经贸部西亚非洲司长石畏山、王汉江在联合国批准伊拉克石油换粮食时，在迪拜转机，飞机降落时，他们说下面是一个中东的香港，我不相信，怎么可能在沙漠里建一个香港呢。当时迪拜还是很破落的，不像今天这么好，但迪拜这个国家重视文化建设，国王把孩子们一批批送到欧美学习后再回来，提高整个社会文化素质水平。同时制定各种先进的制度及规划，吸引世界的投资。当时我震撼很大，迪拜一滴石油都没有，所以要创造一个环境，这句话的来源是这样。华为公司也是一无所有，只能靠自己，和迪拜的精神是一样的。

第二，今天我们不是为展览管理而请你们来的，因为公共关系部借“蓝血十杰”表彰大会这个机会请你们来。

创新和管理之间不是要强调什么关系，我们强调管理，实际是西方管理没有在华为落地。我们花了十数亿买来的管理，现在去重新读序论，提出了“云、雨、沟”的概念。“九龙戏水”，表彰蓝血十杰，其实希望水要汇流，不要分流。我们走到今天，其实还是账实不相符，对前端服务、控制也不清楚，主要解决这个问题。但又担心他们过度管理，走向迷途。“蓝血十杰”造就了美国，也拖累了美国一部分企业。

问题：另外一个问题，媒体评价您是商业思想家，您的讲话包括华为的冬天等都在外界引起很大反响，我们很认同，以前也引用过，我们相信从当年华为的冬天到今天的演讲，传出去会引起很多关注。您说的仰望星空，您有价值的想法从来哪里来？您平时都读哪些书？您的朋友圈里能跟您一起望星空的都是一些什么样的人？

任正非：我没有使用微信、微博，也没有朋友圈。是广大员工在创造中，我善于向他们学习，才有了这些观点。

问题：华为在收入规模上是最大的设备商，企业管理和文化管理与腾讯都有相同点，都会以客户的实际需求为导向，您提到互联网思维，当下很多行业都在引入互联网思维，您如何看待这种浮躁的现象？

任正非：互联网思维也不是浮躁。对我们公司而言，要通过互联网思维，使自己内部的电子平台结构调整好。与爱立信对比，爱立信管理一万人，而我们是三万人，多出两万人，就多了三十亿美金的消耗。如果我们通过管理改进，这两年就可以节约出两万人去上战场有改善为客户的服务。我们改革就是坚持端到端。互联网时代被认为是网络公司，有可能是一种误解，因为真正的互联网时代是网络支持和工具改变了实业。

我们也并没有批判社会上的互联网，是应对我们内部的浮躁情绪，仅此而已。

问题：您最敬重的公司或者最强大的对手是哪家公司？今天讲了很多现代企业管理制度，也就是西方公司的管理制度。

任正非：我们的竞争对手，就是我们自己。我们董事长讲了，在华为公司的前进中，没有什么能阻挡我们，能够阻止我们的，就是内部腐败。最大的竞争者就是我们自己。

问题：股权是西方公司管理的基础，您仅仅持有1.4%的股份，您是如何控制这个公司的？

任正非：我不可能按法律形式来控制公司，不是靠股权来控制公司。我就是讲话，你认为讲得对，你就听，认为不对，你就提出反对意见。

我常常也被我们内部反对。我也不坚持必须按我的办，协商着，而不是靠表决。

问题：华为是一个全球化的公司，困扰也比较多，比如总部搬迁的问题，联想也把总部搬到美国去了。

任正非：华为总部不可能离开深圳，我们从来就没有考虑这个问题。这种说法可能是媒体为了发稿率，在帮我们搬迁。

创新必须为客户创造价值，否则创新是有害的。我们公司还是重视整个结构机制，不完全是技术创新，因为创新必须为客户创造价值。

问题：20多年华为从一个孩子长成了非常有影响力的少年，在发展历程中，华为是如何成长的，在成长中始终保持活力的最大秘籍是什么？

任正非：共产党的口号是“共产党员冲锋在前，吃苦在后”。我们其实也是这样，人人都在往前冲，越冲越年轻。现在在互联网时代，我们有这么多种西方的表格，拿表格去实践，半年就明白了，再拿一张表格，实践半年又明白了。这样年青人有许多优势。在公司内部会议上，很多高级干部站起来说，我才三十九岁，不到四十岁，可不要给我戴“老干部”的帽子。我认为这就是青春活力。

所以你们不要给华为戴成熟的帽子，我们还是少年，挑不起重担。成年人可以挑100斤，少年还不可以。

问题：这么多年，华为有很多外国员工、也有很多中国人，华为如何让外国员工融入企业文化？

任正非：首先，我们是中国企业，拥护共产党、热爱祖国是基线。第二，中方员工出国，一定要遵守所在国的法律和道德规则。我们公司有一个法律遵从委员会，还有一个民主选举的道德遵从委员会，来控制员工在国外的行为。外籍员工也要遵守，至少要理解中国。

但是在经济化模式上，我们是全球化公司，全世界谁能干，谁就领导公司整体。我们在欧洲、俄罗斯、日本……有几十个能力中心，这些科学家是领导全世界的。

所以我们的组织模式就是一个中国公司，但经营模式已经逐级走向全球化了。

问题：华为在全球有16万员工，一个人的物理接触和交流是有限的，您站在最顶端，有没有担心掌握不到基层最真实的信息、他们对管理最真实的需求，您怎么解除和掌握这些信息？

任正非：刚才你举例说的不是很高层的几个干部吗？我也不清楚，也不认识，对基层也没有这么了解。

我们是分层、分权的管理方式，每层管理各有各的责任，而不是采取集权性的控制方式。让基层更有责任和权力这个改革可能需要十年左右的时间才能基本完成，说到要做到，十年都不容易。我们现在还处于很朦胧的状态，所以现在要掌握基层动态的难度还更大。太难了，我也不知道该怎么做。

问题:华为引入了西方的职业经理人，他们在面对华为管理团队时如何适应华为的强势或者奋斗者文化？

任正非：我们现在有四万外籍员工，但是适应较好的大多数是科学家。因为科学家不太管人际关系。最难的是管理者，一进来就被架空了，因为他遇到的都是来自上甘岭的兄弟连，你再厉害，他不听你的，怎么办？这个就很难。赵科林(前诺基亚副总裁，后加盟华为出任终端公司副总裁)辞职是我批准的，当时我心里很难受。因为他没法生存，没有生存的条件，不能把他扣住。所以我们要逐渐改变，如果世界最优秀的人才都进不来，如何能做到世界最优秀的公司呢？

问题: 因为华为已经做到中国公司最前列，很多人认为一个国家的外交、军事等综合能力对一个公司的前途有影响。您认为华为的进一步发展和中国的发展是有很大的相关性，还是不强的相关性？

任正非：中国越强大，美国就越打击。打击不是抽象的，看好一个苗头打一个。其实美国打的不是华为，是中国。因为美国不希望中国变强大，总要找到一个具体着力点。所以我们认为困难也是会存在的，而且我们也不知道接下来的困难还会有多大，就是努力前进，自己想办法如何去克服。

谢谢大家！

[1] 2014年钱伯斯邀请任正非访问美国，任正非笑答：“美国暂时不去，美国是一个小市场……”钱伯斯：“你认为是小市场，我就踏实了……”钱伯斯又邀请任去他们家做客，任正非回答：“以后吧。我们先去欧洲喝咖啡，欧洲更浪漫一些……”

洞庭湖装不下太平洋的水

——任正非在IT存储产品线业务汇报会上的讲话 2014年6月19日

【导读】华为IT产品线以云计算为契机，提供服务器、存储、虚拟化以及IT应用的系列产品，同时与Intel、IBM、Accenture、Citrix、CA等三百多家合作伙伴携手，提供覆盖全行业的端到端IT解决方案。帮助客户构筑先进、高效的IT平台，提高客户内部运作效率和业务效率。

一、存储业务要坚定不移走针尖式发展道路，聚焦价值行业。

存储一定要有所为，有所不为，坚持针尖战略。不在局部利益上消耗战略竞争力量。要把指挥中心放到全球力量的聚集地去，不能做都江堰的农民。

业务要聚焦，千万不能发散。第一，我们会碰到新技术革命，最大的问题还是大流量，硅不够用了，才需要石墨，都会流到太平洋里来。你们总说洞庭湖，我认为洞庭湖太小了，怎么装得下太平洋呢？第二，我认为存储未来的突击方式就是要“大嘴巴、大肚子、简单化”。

存储不要涉及过多行业，要聚焦在很少的价值行业上。铺开的摊子大了，就不会有真知灼见，没有针尖式发展，就不可能领先成功。不要在局部竞争点上消耗战略力量，要聚焦一切战略力量攻破进入大市场的条件。如果存储现在花大量精力去了解很多行业，就是在非战略机会点上消耗战略竞争力量，针尖上的突击力不够。存储目前还在亏损中，因此对于一些不能大规模拷贝、不能大规模扩张的行业就少做一点。

二、拓展全球存储战略布局，加快新技术收购。

我很担忧两点：第一是在全球的布局不够，第二是对新技术的收购不够。如果你们孤芳自赏，自我膨胀，最后可能会丢失了最佳时机。如果你们要做一个“都江堰农民”，很快就会被历史抛弃。

现在法国也在建大数据数学研究所，法国巴黎研究所和俄研所工作性质是一样的，因为俄研所现在的优势在无线的算法上，有线算法目前处于起步阶段。可以尽快增加一些预算投入，这些预算属于前瞻性研究。我们可以让美研所小型化、分散化，重点发挥加拿大研究所的基础平台支撑作用。支撑5、6个人科学家成立一个小的机构，在全美国分散布局。硅谷过去的快速发展最主要依靠芯片，除芯片外，还有其他的增长并不是在硅谷。所以我们要在最贴近增长的地方，寻找优质科学家。

三、华为要容得下世界级人才，IT存储要建立一支全面超越EMC的专家队伍。

这个世界上，仅凭一个人是不能做到优秀的，要学会把一些优秀的人才用起来，就是要用好人家的介质，发挥好自己的关键点。在我们产品线的研发过程中，一定要大量地把维护专家培养起来，建立一些预备队，因为将来维护的作用甚至可能比研发还大，责任更重。而且我们要容纳得下世界级的人物进入公司。在商业系统里，空降兵很难成功，因为外来一个管理者，他会遇到来自上甘岭的兄弟连，指挥不动他们。而科学家进来呢，他遇到的都是方程式，没那么复杂的人际关系，因此科学家在华能生存下来。我们的商业系统、市场系统要有战略预备队，让外来管理者参加循环流动起来，形成新的兄弟连。

这个世界上最简单的就是脑袋，外面的世界输入信息进来，很快就能输出结果。但是你们这些从外表来看很简单的脑袋，是读了本科、硕士、博士、博士后……的，实际内部是很复杂的。苹果就是这种模式，把复杂与困难，留在机器中，人们使用界面很简单。我们将来的战略机会就在脑袋里，我们的机器也要适应简单化。俄罗斯、法国、印度的数学人才很多，因此我们要增强这方面的认识和理解。我上次去俄罗斯研究所，他们要从无线领域进军有线领域，第一，我要求他们在无线领域的数学科学家从70人扩充到140人，还要增加俄罗斯有线数学家的规划；第二，人员吸纳延伸到博士和准博士，不一定全部都是现成的科学家，因为我们不知道十年以后将碰到什么问题，十年以后这些博士和准博士或许正好成长为我们需要的人才。

我们在科学家人才领域，不搞田忌赛马。存储的理论构建能力、科学家数量、核心能力，要与EMC对比，要拿最好的产品与最好的企业比，要比业界竞争对手在数量上多、水平上高、能力上强。

若你们赚不到钱就不敢发工资，不敢发工资就招不到人，招不到人，业务不能发展，然后又挣不到钱，又发不了钱，最后你们就衰落了。所以你们要利用好公司内外部一切可利用的资源，而不是关起门来自己搞，加大前瞻性、战略性投入，把握先机，构筑面向未来的技术及人才优势，能够持续地活下去并且还能活得很好。

四、仰望星空，把握产业脉搏。

我们现在要仰望星空，要有正确的假设，要用一杯咖啡吸收宇宙能量。未来要碰到石墨烯的革命，要碰到量子革命，要碰到全光架构的系统，未来洞庭湖装不下太平洋。这样假设的情况下，怎么产生正确的思想？有了正确的思想，才有了正确的方向；有了正确的方向，才有正确的理论；有了正确的理论，才有正确的战略。

IT和存储面临的问题与无线不一样。无线就是最后一公里，贴近客户，容易了解客户需求，并进行假设怎么搞清楚未来十年、二十年的价值需求。但IT和存储未来的情况如何，现在我们谁都不清楚，这就是之所以要求我们的科学家、高级干部要望星空。为什么华为公司不能产生望星空的大家呢？

不要认为美国、俄罗斯公司好像什么都不如我们，那为什么动不动冒了个Apple、Facebook出来，又冒个特斯拉出来？中国怎么不冒个什么出来呢？都江堰从两千年前到现在，水还是这么流动的呢？为什么我们总是落后？就是因为我们没有仰望星空，没有全球视野。你看不见世界是什么样子，就把握不住世界的脉搏，容易被历史所抛弃。IT和存储产业其实没有那么复杂，是很有希望的产业，要么突破了就是大市场，要么就是死亡，没有什么小市场给你。希望你们能成就巨大的产业！

在“关于内部网络安全工作方向”的决议

——任正非与流程IT部门沟通会上的讲话 2014年6月24日

【导读】流程与IT管理部是华为职能平台的八大部门之一，二级部门包括流程变革部、流程管理、架构管理、需求管理、应用开发、IT维护运营等。流程与IT就是买世界上最好的软件，组装成世界上最好的流程，来满足前方作战需要。

EMT决议内容，我们要去理解与执行。今天只是给你们解释我的几点看法，共同理解我们未来的界面是什么。

一、“修城墙”，建立先进可靠的网络安全系统。

安全系统的防护对象是黑客及恶意的网络进攻、瘫痪、病毒……，一定要确保公司网络安全。防护不针对任何政府，不针对任何西方公司，他们有法律约束行为，不会恶意破坏网络。这样我们建万里长城的围城，就尽可能用西方的砖。安全防护系统建设要敢于投入，采用业界最优秀的产品和技术，无论花多少钱，都要建立好。现在全世界防护做得最好的是美国，建议用美国武器来修城墙，也可以混搭欧洲公司的砖。

当然，慧通、伙食、医疗……等安保级别不高的信息，可以放到长城外。

二、加强内部开放，只重点防护核心资产。

在围墙内，我们还有一道防护网，只对商业价值的核心资产进行重点防护。非主要核心技术，要先内部开源。你们要去和业务部门商量，逐步放开。在特别核心技术上，业务部门可在开发设计上合理设计几个断裂点，然后我们只需要重点保护好断裂点，其实就保护了所有的技术安全。即使失密，对方也不能不断升级。断裂点不一定只是在技术上，也可能在整个世界的格局上设计断裂点。断裂点这几个地方的城墙要很厚，不能轻易攻得进来。

现在我们是全面保护，其实就只有薄薄的一层网。又不知道别人从哪里进攻，所以需要360度防御，别人拿刀尖轻轻戳一下，这层薄网就破了。然后我们又进行一层、两层、三层……360度包围，防御成本太高，而且任何静态防御都不可能防住动态进攻。

技术要保密，对内要开放。过去我们内部不开放，造成重复开发，而且互相不交流，其实消耗了公司的很大成本。我们最终目的是要抢粮食，结果没有抢粮食的工具，抢不到粮食，保密有什么用呢？所以公司内部，只有逐步开放、开源，才能避免研发重复投资，才能避免市场得不到合理支持。各部门互相借鉴，加强共享，提升效率。而且内部开放后，公司内部人际关系还会得到改善，前方和后方的关系改善了，市场和研发的关系也改善了。

三、信息安全是公司重大的系统工程，要架构性思考如何构建整体安全环境。

我们现在要重新来审视安全。从过去防范恶性竞争对手，走向防止网络瘫痪、网络病毒……；从过去为了防范一两个人坏人的层层设防，转变为千万大军的信息共享、协同。

信息安全是公司重大的系统工程，要产生一批“望星空”的人，要有构架性思考，从整体看如何构建未来安全环境。如何在社会结构上构建安全？如何在技术架构上构建安全？如何在实施措施、操作上构建安全？……我们一定要看见未来的需求，有正确的假设，才有正确的思想，才有正确的方向，才有正确的战略。

四、流程与IT部要努力实现代表处中央仓到站点流程贯通的IT支持；IT开发队伍要剥离。

流程与IT部一定要实现代表处中央仓到站点流程贯通的IT支持，这是公司生存的基础。你们要千方百计去解决问题，有困难，就去推动，谁阻拦了前进，就拱谁。我不看方案，只看结果。

未来3-5年，是我们争夺世界市场的关键历史时期，网络环境肯定是越来越不安全。因此在保密、防护方面要投入很大力量，该花钱就花，多使用美国、欧洲的先进武器。攻下了“上甘岭”，下面的钻石矿全是你的，所以为什么非要用“洛阳铲[1]”，才有自主创新的光荣呢？

[1] 洛阳铲，是中国河南洛阳附近村民李鸭子于20世纪初发明，并为后人逐渐改进。洛阳铲是中国考古钻探工具的象征。最早广泛用于盗墓，后成为考古学工具。

在人力资源工作汇报会上的讲话

2014年6月24日

【导读】轮值CEO郭平有关人才招聘的观点：1、找对的人，不能靠看简历。主管，尤其是高级主管要有求贤若渴的意愿，主动投入时间精力去找人，更要有识别人才的能力。如果看简历就能评估人，那电脑就能当面试官了。2、“明白人”不是指功成名就的人，功成名就的人未必能够面向未来。迄今获得过诺贝尔奖的人数超过650人，而获得过两次诺贝尔奖的只有居里夫人等4人。也就是说我们招一个诺贝尔奖获得者，他继续做出重大成就的可能性还不到1%。华为要进入“无人区”，应对不确定性，主要靠的是大批朝气蓬勃，思想开放的青年才俊来一起创造未来。

一、关于人力资源战略：坚持聚焦管道的针尖战略，有效增长，和平崛起，成为ICT领导者。业务与人力资源政策都应支撑这一战略目标的实施。

我有一个想法，针尖战略的发展，其实就是和平崛起。我们逐渐突进无人区，踩不到各方利益集团的脚，就会和平崛起。坚持这个战略不变化，有可能在这个时代行业领先，实际就是超越美国。因此战略目标中，将“超越美国”这句话改为“有效增长，和平崛起，成为ICT领导者”。将来业务政策、人力资源政策等各种政策都应支撑和平崛起这样一种方式。

二、关于组织：在主航道组织中实现“班长战争”，一线呼唤炮火，机关转变职能；非主航道组织去矩阵化或弱矩阵化管理，简化组织管理。虚拟考核评价战略贡献，抢占战略高地。

1、简化组织管理，让组织更轻、更灵活是我们未来组织改革的奋斗目标。

你们要去研究一下美国军队变革，乔良写的一本书叫《超限战》，军队的作战单位已经开始从“师”变成“旅”，作战的能力却增强很厉害，而且美国还在变革，未来的方向是，作战单位有可能从“旅”直管“营”，去除“团”一级，还要缩小成“排”、“班”……。班长可能真就是“少将”或“少校”，因为一个班的火力配置很强（巡航导弹、飞机、航母……），就没有必要大部队作战。“班长的战争”这个理念应该这么来看，大规模人员作战很笨重，缩小作战单位，更加灵活，综合作战能力提升，机关要更综合，决策人不能更多。让组织更轻、更灵活，是适应未来社会发展的，也是我们未来组织改革的奋斗目标。

将来华为的作战方式也应该是综合性的，我们讲“班长的战争”，强调授权以后，精化前方作战组织，缩小后方机构，加强战略机动部队的建设。划小作战单位，不是指分工很细，而是通过配备先进武器和提供重型火力支持，使小团队的作战实力大大增强。当然，授权不是一两天能完成的。目前，管理上的问题没有落地，所以3—5年内把LTC、账实相符，“五个一”作为重点，一定要实现端到端贯通。五年以后，坚定不移地逐步实现让前方来呼唤炮火，多余的机构要关掉，这样机关逐渐不会那么官僚化。

当年我们从小公司走向大公司时，不知道怎么管理，分工过细。现在我们使用的工具先进了，很多流程打通了，功能组织也要综合化，不仅减少层级，也要缩小规模，几个组织合并成一个组织。如商务合同评审的专业组织，应该涵盖运营商BG、企业网BG，没有必要成立两个平台。

矩阵化管理主要用于主航道上的作战队伍上，是需要一个大规模的平衡，耗费一点人力资源，称称这个、平衡那个。非主航道就不需要这么复杂的平衡。慧通去矩阵化，第一必须对华为服务，不能到社会上招揽生意，这是对它的制约；第二必须自己养活自己。

内服弱矩阵化，就是流程责任制，只有几个管理的核心干部还是矩阵化的。组织的优化，不要等同时发令上，哪个模块成熟了，就可以先走，若总是追求完美的“齐步走”，等候时间就太长了。

我们要有个假设，将来如果我们担负起700亿美元销售收入，不意味着华为总人数会产生大幅度增长。我们每年要招聘一些尖子进来，置换不合适的人员，因此总人数增长是有限的，但作战结果会有极大提高。811规划中，不能大幅度增加人力资源编制，不要总向研发与市场倾斜。但是可以增加薪酬包。

2、组织绩效：根据当期产粮多少来确定基本评价（KPI），根据对土壤未来肥沃的改造来确定战略贡献，两者要兼顾，没有当期贡献就没有薪酬包，没有战略贡献就不能提拔。

我们认为，还是根据产粮食多少来确定基本评价（KPI），根据对土壤未来肥沃的改造程度，来确定战略贡献。比如，根据销售收入+优质交付所产生的共同贡献，拿薪酬包；若没有做出战略贡献，不能被提拔。我们现在的KPI也包含了很多战略性贡献，战略贡献要搞KPI，我也同意，但要单列，战略KPI和销售收入KPI不能一致。将来公司所有指标都要关注到抢粮食，关注到战略指标。

我们原来的虚拟考核方法很好，可以继续沿用。举例：我们有68个战略制高地、200多个战略机会点，抢占战略高地要靠能力提升、靠策划、靠方法，不完全靠激励。当然，激励也是应该的。虽然做了战略高地，但若利润是负值，乘以任何系数都没用，因此还是至少要实现薄利，不要简单地谈“未来如何赚钱”，即使未来赚钱，也是破坏了今天的战略平衡。设定的战略目标，有销售收入浮动的比例。

战略机会点攻进去了，不允许降价作恶性竞争，但是允许多花钱，比如可以派两个少将去。BG重心是销售收入，既想卖东西，又想抢占战略高地，是虚拟考核[1]；区域考核的是盈利和战略，即使薄利，也是盈利。当BG和区域的诉求完全不一致时，由区域说了算。

三、关于人才：改良金字塔管理，用人才管理奠定胜利的基础。

1、保持金字塔的基本架构，拉开金字塔的顶端，形成蜂窝状，让引领发展的“蜂子”飞进来；异化金字塔的内部结构，业务、技术和管理关键岗位，优秀骨干与一般骨干，可以拉开差距。向外差异化对标，引入、用好更优秀的人才。

决定华为公司成败关键的重要时期，估计就在未来3-5年。在大数据超宽带时代，如果我们能够在制高点抢占到一定份额，其实就奠定了我们的胜利基础。人力资源政策要支持和平崛起，就是改良人才金字塔结构。

第一，拉伸金字塔顶端，形成蜂窝状。需要一群外面的“蜂子”飞进来，就要有蜂子能够飞进来的空间。现在遇到一个问题，世界上有很多优秀人才进不来，不仅是工资问题，还有组织模型问题。科学家进来，因为较少涉及人际关系处理，所以能留下来。但对于新招入的管理者，他领导的千军万马都是上甘岭来的兄弟连，谁服他？所以这批人员先放到重装旅去参加循环打仗，打仗过程中，也会形成“兄弟血缘”关系，再任命时他已经适应华为文化。

第二，金字塔内部结构要异化。我们人力资源有很多模块，以前薪酬待遇都是对标电子工程师，太标准化。现在金字塔架构体系不发生变化，但里面的各个模块要异化，各自去和市场对标。华为机器的核心制造和新产品制造去市场上对标，技师只要做到高质量，可以高工资。制造要尽快开始激活，把全世界最优秀的技师都挖到我们这里来，还做不出全世界最优秀的产品？也欢迎走掉的技师回来共创未来。

2、适应业务与管理变化，针对性管理各类人才，激活各级队伍。

要将高层干部“洞察客户、洞察市场、洞察技术、洞察国际商业生态环境”的发展要求改为“洞察市场、洞察技术、洞察客户、洞察国际商业生态环境”。我们要从客户需求导向转变为社会结构导向了，整个行业转变，客户也有可能落后于我们对社会的认识，要超越客户前进。[2]

将来要限制干部“之”字形成长的范围，不要强调一定要大流动，有些岗位群不需要具有“之”字形成长经验。基层员工还是需要踏踏实实地干一行、爱一行、专一行，贡献多，就多拿钱。这次我在新疆看到，最安心工作的是新疆本地员工，他们在公司工作多年，千方百计从北京、广州调回去。因为家在新疆，家里人知道情况其实没有那么危险，这次我还跟他们去逛街、吃大排档。而外地来的员工感受不一样，虽然在前线的人没有觉得那么可怕，但内地的家里人总是很担心，天天电话施加压力。危险地区可以强调本地化原则，如果实现不了那么多本地化，可以招聘当地的大学毕业生，送到拉丁美洲等地区去培训，然后再返回去。

高级干部被末位淘汰不等同于坏事，可以去重装旅，再再造辉煌。若没有威慑感，大家都会去搞内部平衡。

四、关于激励：“获取分享制”应成为公司价值分配的基本理念，敢于开展非物质表彰，导向冲锋，激发员工活力，公司就一定会持续发展。

1、社会保障机制是基础，上面的“获取分享制”是一个个的发动机，合理规划劳动所得和资本所得，导向冲锋，公司就一定会持续发展；

我提出四个假设，你们来看是否正确。第一个假设：流程组织优化，在五年内是否会逐渐有进步？进步的标志就是人员减少，工作效率提高，利润增加。第二个假设：针尖战略是否将增加我们定价和议价的能力？第三个假设：3—5年内，有的竞争对手在衰退，我们的商业生态环境是否在改变？第四个假设：现在人力资源改革产生的动力，特别是分享机制形成以后，会不会提高生产力？如果这四个假设成立，意味着利润会增加，我们可分配薪酬包也就增加了。股东、劳动

者收益分配要有合理比例。未来为华为创造价值，要承认资本的力量，但更主要是靠劳动者的力量，特别在互联网时代，年轻人的作战能力提升很迅速。有了合理的资本/劳动分配比例、劳动者创造新价值这几点，那么分钱的方法就出来了，敢于涨工资。这样人力资源改革的胆子就大一些，底气就足一些。

所有细胞都被激活，这个人就不会衰落。拿什么激活？血液就是薪酬制度。社会保障机制是基础，上面的获取分享制是一个个的发动机，两者确保以后，公司一定会持续发展。“先有鸡，才有蛋”这就是我们的假设。因为我们对未来有信心，所以我们敢于先给予，再让他去创造价值。只要我们的激励是导向冲锋，将来一定会越来越厉害。

【胡总：在公司不上市的情况下，劳动和资本的合伙制其实是公司价值分配的基础。分配方式中劳动所得（包括TUP/工资/奖金/福利等收入）与资本投入所得（指虚拟受限股收入）设置合理的分配比例，让拉车的人永远比坐车的人拿得多，那么车就会越跑越快，这样华为的发展就有了“永动机”。如果我们把这些理念整理清楚，完全是可以给所有员工讲清楚的，让优秀人员都看到华为的分配机制，愿意进来，愿意奋斗。】

2、逐步实施岗位职级循环晋升，激发各单位的争当先进。

第一，我们实际已有的薪酬标准就不要改变了，动的是个人职级。第二，以岗定级不能僵化。以后有少部分优秀人员，没岗位但允许有个人职级，要看重这些人有使命感，创造力。如果脱岗定级的问题现在找不到合适方法来操作，就把优秀人员的岗位职级先调整了，然后他自己再去人岗匹配，程序还是不变，这个机制可以叫做“岗位职级循环晋升”。如原来20级的组织，其中做得优秀的那30%可以转到21级，每三年转一圈，做得好的才动。每年拿30%优秀部门来评价，如果明年这个岗位还在先进名单里，就更先进了，还要涨。落后的没涨，就会去争先进，争先进的最后结果，我们把钞票发出去了，而且主要发给优秀单位。实行全球P50标准工资的人员范围应该还要向下覆盖。若当公司出现危机时，不是一两百人就能够救公司的。具体如何操作法，扩大到多大规模，我不知道。

3、差异化管理各类人员薪酬，激发员工的活力。

特殊专业人群可以采用特殊方式的用工和激励方式，如厨师可以拿提成制，多劳多得，抢着出单，才能促进服务质量的提高；法务、翻译等人群，可保留和激励自己的骨干作战队伍，也可以临时用社会上的资源，比如同声翻译，短期雇佣一次，表面上看起来会花不少钱，实际使用起来的总成本还是降低了；文字翻译，只要能及时交付翻译稿件，也可以家里上班。建立这样的社会平台组织，我们自己的组织就缩小了。

在海外薪酬福利管理要简单化，逐步走向像西方的市场化管理。已经实行全球P50高工资的人很多补贴要取消，要建立一个制约措施，不能让大家比赛浪费，过多的补贴不一定让战斗力增强，可能还是惰怠的，不是激励性的。若大家不愿意去利比亚、伊拉克……地区，可以提高特有的激励待遇体系，这是激励措施不是补贴。以前我们为了阿富汗能去18个人，却采取各种全球化的限制方案，把整个组织都压得喘不过气来，现在的做法就是用阿富汗、伊拉克或新疆等地区的特有激励方案牵引大家去，别的体系则正常运作。

4、非物质激励就是要把英雄的盘子划大，敢于表彰，促使员工的长期自我激励。

第一，非物质激励就是要把英雄的盘子划大，毛泽东说“遍地英雄下夕烟”。现在我们要把英雄先进比例保持60%—70%，剩下30%—40%，每年末尾淘汰，走掉一部分。这样逼着大家前进。第二，敢于花点钱做一些典礼，发颁奖典礼上的精神激励，一定会有人记住的，这就是对他长期自我激励。美军海军学院的毕业典礼很独特，在方尖塔上涂满猪油，让大家爬这个塔，大家一层层地攻，欢庆这个典礼。华为大学也要构思一个华为自己的典礼形式，不要总是扔帽子。

五、充分利用类似微信的平台，加强技能经验共享，提高作战队伍能力。

我支持公司内部开放，不要怕资料被人偷走，我们的队伍比别人厉害，他搞到一两支枪炮有什么用？而且即使去保密，也不一定都能防范住，反而导致自己的作战队伍能力不行。可以建立公司内部类似微信的平台，有授权的人员才能使用，不对外开放。如在战略预备队这个圈里，所有内容全开放，大家可以下载资料、交朋友……。用户按不同战场分类，通过内部圈联络起来，其实也是一个信息安全圈。他自己建立了一个作战圈，可以横跨拉丁美洲、欧洲……，因为公司下载到的是同一种表格，他不知道如何使用，在朋友圈里发个求助，对他作战能力提升有帮助。

（胡总：我可以来推动，在公司内部招募3—5个人来开发。申请一个政策：有一个活跃用户，就奖励开发人员一些提成。将来这个平台跟LTC等几个流程整合，用户很快就多起来了。与微信的差异也出来了，微信是一个社交平台，这是一个工作平台。）

人力资源工作的阶段性汇报和结构性思想，后续可以定期讨论，下次也要把财务叫过来。财务要告诉我们，利润率到底是否预测准确没有。只有坚持账实相符，只有实事求是反映情况，公司才能制定出正确的应对措施。你们要找出一个方法，把公司的内部变化、社会的变化、前进的变化结合起来，跑到最前面的人，就要给他“二两大烟土”。

第一次就把事情做对

——任正非在全球仓库大会上的讲话 2014年7月7日

【导读】 1、全产品生命周期管理是趋势，什么时候我们能主动告诉客户哪个基站已到生命末期需要维修或加固，这是一次把事情做对的目标；2、IT系统设计基于“零”人工干预而设计，因为人是最“不可靠”的；3、从存货和退货来找问题根因，往往能剖析业务实质（5W），全面引用质量改进“一次做对”首要原则应该作为员工部门的KPI考核。

仓库工作会议其实是我这几年一直想要召开的，前两年我就让惠椿去全球各地偷偷调查，看看我们仓库管理的实际情况。

一、逐步减少仓库的二次分拣式生产，仓库费用及存货成本要核算分摊到受益者。

我理解的中心仓库未来应该是虚拟化的，从合同到站点，全流程一次把事情做对，是我们追求的目标，尽可能多的一次把站点搞清楚，尽可能逐步减少区域中心仓库的二次分拣式生产。对站点发货，可能因货物不齐套，有二次发货，是可以理解的，总是越少越好。如果我们总是把一堆货堆到代表处，代表处又要二次分拣生产，这样我们永远不会有进步。将来二次分拣式生产高于30%的国家，也要思考如何优化改进。

如何才能减少二次分拣式生产呢？谁受益，谁就承担费用。第一，仓库的租赁、人工等所有费用都要核算分摊到受益者，否则还是会以销售为中心的粗制滥造。第二，将来存货、退货、报废也要算受益者的费用，至少相当一部分要核算到你头上。电子产品要退货，我认为降成7折都不能要，如果大家同意7折，那么今年奖金就少发不少，逼大家改进。第三，供应中心仓库的成本也要受益部门分摊，绕过供应中心仓库直接发货，节约出来的利润，可以抽一部分作为奖金来发。华为机器的生产成本可以公司核算。供应链的成本也一定要有人买单。明年底计划召开供应链审计大会，要专门查查供应链的费用如何合理分摊的，逼着你们把费用分摊到受益者。我们一定要把自己的成本搞清楚，从核算开始抓，也要重视财务人员的作用。

薪酬包是和效益挂钩的，我们要强制性地逼着你们管理进步，大家才知道节约费用有利于自己的收益，有利于公司的收益。这次公司涨工资，有些人涨得非常猛，有些人涨得不够。如果有员工说“我就是在你这个代表/地区部总裁的领导下，工作效率差、浪费多，奖金发得少”，那就推翻他的“封建统治”。不是我要把你末位淘汰，是你的员工要你被末位淘汰。在华为公司，坚决不能落后，我们必须创造价值，否则就活不下来。我相信华为一定有很多年轻人搞得明白，他们为什么不能取代你？我们还是要强调一次把事情做对，来比较、选拔优秀干部。

可能有人会说我们的管理太难了，那我就讲讲美国的航天飞机。美国发明航天飞机的时候，在国家立项，涉及到4万多个工厂、42万多名研究人员，按程序表来做那些部件，有些还没有发明……。最初说80亿美金够了，投入80亿美金后，连个影都没有，又追加70亿美金，还是不够，最后又追加了100亿美金，250亿美金终于把航天飞机做出来了。我不相信我们的基站比航天飞机还复杂。又如，诺曼底登陆是一个系统工程，德国的防守也是一个系统工程。德国这么小一个国家，当时把欧洲所有港口都封死了，盟军只能自己造一个码头。300万人渡过英吉利海峡，从这个简易码头登上欧洲大陆的，有20万人死亡，300万人如何上厕所的，多么强大的系统工程呵！我不相信我们的基站比诺曼底登陆还复杂。

二、供应变革要端到端实现，各个环节都要做到最好。

第一，研发要做到最好。不是指研发心中感觉最好，而是让客户感知最好。以前大家说做到最好，其实就是搞复杂点，是研发人员的自我感觉。

第二，制造要做到最好。华为研发做到行业领先了，制造也要达到同样的水平。若技师的技能达到了国际水平，薪酬也要涨到国际水平。这次公司最优秀的一批技师可以从12级直接调到16级，还有15级、14级、13级也要调整，这样形成蜂窝状的结构，一定要把全世界最优秀的技师招进华为。将来怎么会制造不出好的产品呢？

第三，一定要有正确的发货。我们要正确做好合同、正确提供交付，包括供应链环节及合同获取的整个过程。供应链的责任是要按计划流程把货物送达，但是计划做得合不合理，应该是业务部门承担责任。

第四，服务要做到最好。我们赚了客户的钱，无论多辛苦，也要把客户的事情做好，客户是永远存在的，让客户满意，我们才有明天。我们建立全生命周期管理，把服务做好，客户怎么会抛弃我们呢？有人说“哎呀，我干不动了”，19级以上不是可以允许换休吗？16—18级正值青春年少，还想当将军，不吃苦怎么能当将军？年轻人要吃大苦、耐大劳，不要

因为工资涨了，整天悠哉悠哉，天天晒太阳，这种人应该被末位淘汰。华为保留的十几万人，一定要是卓越的战斗队伍！

郭平：第一，一方面供应链要满足一线呼唤炮火的需求，另一方面对一线也有更高的要求，不能胡乱地呼唤炮火，事后要核算受益者或者经营单元。第二，供应链的进步需要从ATP能力可视、资源可视、运输状态、库存状况可视开始。当年刚引进ISC时，有一个基本诉求是订单要透明、可呈现，但这么多年来供应链这方面进展不大，光决心大、拍胸脯是不够的。在资源不可视、人力不可视、运输库存都不可视的情况下，如何实现呼唤炮火并核算到受益者？第三，要反思我们不能一次性发准货在业务模式方面的原因。我们的西方友商是主设备和辅料分签，主设备签供货合同，电缆多少米在服务合同中。第四，“五个1”强调周期、效率，仓库会议强调成本。两者要协同一致起来。

徐直军：第一，我们要在快速响应客户供货需求与库存之间建立起平衡管理。合同里已经给客户的供货承诺，要快速响应供货，“五个一”里面就有“两个一”是跟供货直接相关。要满足这两个一，就使得我们这些年不可避免的要建供应网络。什么叫供应网络？以仓库为中心的网络，现在要进一步优化。当然，供应中心的库存和成本都应该让它的受益国家来承担。第二，允许少量的二次分拣，并且应该越少越好。所有二次分拣生产的成本也是谁受益，谁承担。第三，供应链不是追求单个环节的成本最低，而是要端到端的成本最低，要建立勘测数据库及工具来简化操作。正常生产成本和急单成本是不一样的，急单贵，急单也是基于成本来管理。同时华为要建立一支有实战经验的站点勘测队伍，同时建立站点数据库，如果把全球站点的相关信息都入库了，也许就不要每次都勘测了。站点货物到底有哪些，要通过技术手段来实现，一方面产品部件可通过关联读出，另一方面要通过工具扫描建立货物清单，然后与发货对比。

梁华：第一，整个存货、要货的责任人就是各个经营单位，代表处和供应中心要对要货需求、要货计划承担责任，同时对呆死料承担责任。第二，供应链要承担整个全物流环节的ITO，如果供应链只管自己，不管各个国家，那看到的只是自己干得好。所以供应中心的一部分成本和费用要核算到代表处，同时供应中心覆盖的国家也要拉通来看。第三，供应模式应该是直发站点越多越好，在区域中心仓库进行二次分拣越少越好。不同国家业务量不一样，复杂程度不一样，我们应该采用不同的订单履行模式。每个国家根据业务环境在系统里设定后，整个供应环节效率就提升了。所以对于整个订单履行模式，供应链也要做一些优化来支撑整个流程效益提升。第四，刚才郭总讲了，这次供应链变革要运用互联网的一些技术和方法，使供应链能够真正实现订单可视、物流状态可视、供应能力可视。我们现在正在试点，将来在代表处就能看到订单状态、DU（交付单元）状态。

李杰：一线呼唤炮火和相应的成本核算是大方向。在一个国家，最关键是自己跟自己比，建立国家基线。从供应中心到国家中心仓，如何全球建立基线管理，要研究，如何不断提高效率；而从国家中心仓到站点，就要建立各个国家自己的基线。

丁耘：第一，我认为高效实体仓库布局还是非常重要的，而高效的基础是信息流和实物流的打通。第二，任何供应变革要考虑端到端，不仅是供应本身，还要考虑资金占用成本。

三、流程与IT一定要实现从代表处中心仓到站点流程贯通的IT支持。

流程与IT是一个服务与支持部门，服务业务和区域。流程与IT一定要完成从代表处中心仓到站点流程贯通的IT支持，这是公司生存的基础。我们需要的是上甘岭，我不管你怎样去夺取，夺不下来就换将。有困难，就千方百计去推动解决。

上周我们已经把IT开发队伍从流程与IT剥离了，流程与IT不能既做甲方，又做乙方。流程与IT就是买世界上最好的软件，组装成世界上最好的流程，来满足前方作战需要。通过招标、评估、使用，最后拼接出来支持公司发展的系统，这个就是我们的目标，用谁的产品和技术不重要。不能通过内部垄断抬高价格，阻挠公司的发展。当然内部也可以开发，同样也只能通过招标。

我们要有学习爱立信管理的决心，五年后我们才有可能赶上爱立信今天的水平。我们以前成天喊“管理要进步，管理要进步”，现在我们实现“五个一”、实现“账实相符”，这些年的“管理要进步”已经逐渐开始清晰，这个是经过向爱立信学习后得来的。如果不是前几年我们勇于改变，今天公司不会有这么好的效益。所以大家一定要逐步提高效益，“管理好”的目的最终是要多产粮食！

在变革项目激励政策汇报会上的讲话

2014年7月23日

【导读】上甘岭下面是钻石矿。做老板一定要象任正非一样会讲故事。

一、变革项目组人员任职不能僵化，政策逐步调整合理。

有一部分岗位（比如变革系统、重装旅等）是否允许在定级时予以一定的弹性管理，轮值CEO要讨论一下。以前公司混乱时期，我们实行以岗定级，使公司走向规范，是正确的。现在我们处在变革时期，如果仍然僵化执行以岗定级，会约束到很多创新和变革。我认为战略预备队（重装旅、重大项目部、项目管理资源池）都应该建立干部部，如何评价在战略预备队的这些人，要拿出解决方案。现在我们只会评价死守碉堡的人，不知道如何评价机动部队，但静止的防御永远抵挡不住动态的进攻。所以我们要在动态进攻中，适当突破人才金字塔模型的管理，当然不是全推倒，而是进行针对不同人才的差异化管理，鼓励千军万马上战场，产生极大的战斗力。

第一，项目组八百多人，大部分人员不是专职，有资格的人进入项目组，若真正将流程搞明白了，在华为就有更大价值。当他在变革项目组的任务结束时，给他一个好的鉴定，为他谋一个好的职务，如果他胜任那个岗位，职级就快速升上去。而且在变革过程中，循环使用干部，让那些不学习、不努力进步的干部感受到巨大压力，然后他们也会努力。

第二，对于坚持到最后的少数核心人员，这些种子实行特别任职管理，可以个别特殊审批。而且我们不能仅根据管辖面、组织级数、项目人数来确定流程大小和干部职级，小项目为什么不能出将军？我认为应该是把管辖好的人职级定高，无论项目大小。

所以，一方面公司要主动将政策逐步调整到合理，一方面你们也要受得了委屈，不要计较一时得失。干部资格标准中的经验，还是强调项目管理实践经验，包括交付、研发、变革、市场经验。目前只要有项目管理实践经验，可以到机关来工作；将来机关干部必须是优秀的项目管理者，才能被机关录取，不优秀的干部，重新回炉炼钢去。那些没有项目管理实践经验的干部，在机关是坐不住的。

二、我们需要的是成功攻下“上甘岭”，可以加大物质激励。

“上甘岭”对公司最重要，因为攻下了，地下都是钻石矿。所以现在要想出措施，如何推动大家去积极攻占“上甘岭”。用悬赏激发个人的奋斗精神，是公司过去的做法。但没有系统工程的能力，怎么激励，也是不行的。我们需要管理上的成功，把钱花在需要成功的地方，为什么不能形成大项目的系统能力。系统工程是一门科学，高级干部要学一些。

变革就是简单化，跟目标挂钩，目标就是多产粮食。你们现在有信心了，紧接着要把措施做出来，马笼头要放草，而且草还要放多一点！

在小国综合管理变革汇报会上的讲话

2014年7月23日

【导读】华为的很多变革会率先从小国开始，一是麻雀虽小五脏俱全；二是风险小，失败了不影响大局；三是相对简单，船小好掉头。

一、要充分认识到综合管理变革的难度，率先从小国开始，从简单到复杂，为全球输出综合变革经验与人才。

为什么我们选择从小国开始推行综合管理变革？就是从简单到复杂。因为小国的站点数量少，容易将合同场景、概算等方面搞明白。有些国家只有二百多个基站，如果还搞不明白，那是有问题的。我们在小国也要建立教导队，从简单到复杂去培养人才。这样人才应该会成长得很快，这也是人们要从小学、中学，再读到大学的原因。

将来管理变革应该是两批人，一批是攻城部队，一批是守城部队。当一个国家的流程打通以后，变革部队要一分为二，一部分去继续攻城，一部分留下守城。守城部队也有相应的守城薪酬标准待遇，不一定是低薪。小国守城部队守住了城，将来也可以到中等国家、大国去参加守城。

大国变革是我们要做的最重要的事情，但是首先要明白，这些地方如何去做，现在是否具备实现的条件？我们不排除同时去德国、日本试点取得经验，因为德国人和日本人高度严谨，容易做出规范模板，有利于综合管理的落地。

二、要加快输出小国综合管理变革金种子，用6个月时间识别出可提拔的人选，树立榜样，激活队伍。

虽然说三年实现全球账实相符，但要加快种子发芽的速度，才能让千军万马上战场，支持三年后的会战。你们知道如何让绿豆加速发芽吗？先用开水烫豆子，能让绿豆早点发出绿豆芽。小国变革管理，就是要加点开水，让种子快点发芽，尽快产生榜样。

我希望在明年春节前，用6个月时间，你们要识别出可以提拔的人选。即使将来可能会认为把这个人提错了，也没有关系，不就是多个老革命嘛，一定要让大家相信我们是说话算数的。榜样也不一定是永恒的，但重要的是让后面的人被有效激发起来了，这才是我们想要的。

比如，最近我们给土耳其代表处的任天柱提升了两级，他用科学方法管理仓库，让一万平米的仓库缩小到二千平米，这就是我们需要的人才。现在你们就可以去宣传一下，这就树立了一个仓库管理员的标杆，要让大家知道，管理仓库也是会有出息的。又如，这次有一批生产线优秀技师，将从12级调到16级，破格涨4级，还配股票。一定有很多人会看到，如果他认为这个政策好，就会去吸引他周边的优秀技师来加入华为。

由变革金种子、供应链生产线员工、GTS老员工、财务会计……组成的混合联队，有理论的人和有实践的人混合去作战，不就是混凝土吗？我们要做到世界领先，什么样的人才都需要有，怎么能只有将军呢？因此，我们推动各个业务口去调整。操作类员工不一定是低职级，而且不局限在“技师”范围，应该是代表了相当一群有实践经验的人，可能学历并没有那么高，但业务做得好，经过了华大同等学历认证。我们给劳动态度积极的基层员工开放这次会战机会，给英勇作战的人提供一个支撑平台。

三、管理变革要瞄准“提升效率、多打粮食”的关键目标，实现流程贯通，支持管理简化并落地。

管理的目的是为了提升效率、多打粮食，任何时候的考核，都要把这个地方的粮食是否增产作为第一指标。以此给大家施加压力，不要热衷于为了管理而管理，做多余无效的事情，把产粮食给忽略了。华为的流程为什么这么复杂？其实很多环节根本就不瞄准多产粮食，绕来绕去。集成拉通的流程在小国可以简化，甚至一个国家一个流程也是可以的，但流程出口必须是标准的。

我们赚了客户的钱，就要努力为客户服务，进一步提高服务质量，客户就不会抛弃我们。未来我们的销售收入可能会达到七八百亿美金，但员工数量并不会相应增长那么多，因为作战能力提升。应该是岗位综合化，减人、增产、涨工资。（郭平：进一步推动上下功能对齐，逐步实现岗位综合化。）重装旅是成千上万人的作战部队，当代表处发现战略机会点时，重装旅可以派上去，帮助你打天下。

十五万人团结一心，价值体系基本正确，管理优化、简化，那么我们的战斗力就会极强。相信五年后，我们能赶上爱立信今天的管理水平。实现的基础是什么？首先要把管理变革落地，才能调动起来。

四、提倡一次把站点计划做准确，逐步让供应模式简单化。

我们对仓库管理进行改革，就是为了让流程贯通。供应模式简单化，就是强调一次把事情做好，一次把站点计划做好。将来供应中心也要虚化，我们会逐步减少供应中心的数量与规模。如果连发货到最终站点的计划都不去做准确，发货到代表处仓库的计划就能做准确？所以，小国基站数量少，应该在做模型设计时就多动脑筋，一次把数据做准确。

我们从“一次把事情做好”的过程中，选拔管理能力强的人。那么他在中等国家、大国至少也可以将70%的事情一次做好，另外30%的事情不可测；即使只有30%的事情能够一次做好，也比100%需要分拣加工生产好。大家都要往这个方向去努力，逐步减少仓库二次分拣式生产，越少越好。

五、建立问责机制，打击做假账、说假话，确保账实相符。

账实相符一定要逐渐实行纪律措施，问责制和表彰制并行，拉开差距。从现在开始，打击做假账、说假话，加大惩罚力度，增加120%以上系数给扣回去。如果人人都讲假话，账实相符根本就无法实现。

六、其他对汇报内容的建议：

综合变革集成方案：应该包括合同全生命周期管理，不一定要列出单项来，但应该在解释中要体现。合同承诺人要承担责任，要与合同执行结果绑定。

小国综合管理变革试点成员：增加IT人员，做好流程贯通后的IT实现保障。机关职能部门的40个人，至少有六到八人是财经背景，可以到社会上招一批有综合管理经验的人。我们公司财务人员都是属于那种“大架构”式的管理，太条理化了，使得小机构有时也做的很庞大。而社会上小模块式的综合管理人才更多，让这种背景的人才加盟进来，带来的一些经验就是综合管理。

基于场景的标准化模块流程做得很好，可以单独汇报一次。

你们今天胶片思路很清晰，直接把胶片发个总裁办邮件，让大家去学、去悟。

在项目管理资源池第一期学员座谈会上的讲话

2014年7月23日

【导读】项目管理资源池，三大战略预备队之一。项目管理资源池主要是推动八大员的循环进步，倾向于以执行为中心。容易混淆的重大项目部则倾向于商务和策略。

一、坚定不移地在3-5年内实现全流程贯通，并且IT支持到位。

“让前方来呼唤炮火”这是一个比较激进的管理，是一个指挥权下沉的象征性说法，现在我们还是需要有序地逐步发展。先要把流程打通，把支撑工具LTC拉通。要帐实相符，要实现“五个一”，在此基础上，让前方来呼唤炮火，才有可能。以前我们总说流程要优化，但没说清楚如何优化，优化到哪里去。所以我们归纳了爱立信的管理，提出来实现“五个一”，当然实现“五个二”也很不错，即使“五个三”我也满意。

在全流程贯通的过程中，首先强调实现账实相符。我们从两条路同时进行：第一，在德国试点的综合性工作组，反对九龙治水，要让变革综合落地。而且德国人高度严谨，容易输出规范模板和经验。在38个国家上线后，也不急于把德国经验推广。上线总比不上线好，急于优化，欲速而不达。第二，从简单到复杂，我们选择了两个小国试点，培养一些种子，小国容易实现综合落地。在小国，我们培养战略后备队，通过小麻雀解剖，找到做大项目的经验。现实中，我们还没有取得经验，做不到大规模展开变革面，但主张该打通的流程先各自打通，落地总比不落地好。

大家进入项目管理资源池，培训时应该让工程稽查部花半个小时给你们看一些现在仓库管理的照片，看看你们是如何管理仓库的，如何把公司财产大规模浪费的；看看财务如何把已经浪费的钱从你们奖金包里扣回来的。我们要从今天的流程遵从制，逐步走向明天的流程责任制。现在实行的流程遵从，你看仓库管得那么糟糕，责任在谁，怎么不把你们的工程报废物资作为奖金包发给你们？既往要咎，这一点不能动摇。做虚假账目、浪费损失，最终要从你们奖金包扣回来，一年不够扣，就分几年扣；牵连到前任代表的，都要追究到前任代表，授予他一个负奖金。这样大家才知道痛，才知道改进，才会有明天。将来土耳其仓库管理的经验要推广，我们准备破格提拔仓库管理员任天柱，黄卫伟老师去调研的时候，看到他管理的仓库面积不断减少、供应量却在不断增大，归纳总结了它的事迹报上来，我们认为这就是榜样。我们要提高优秀人员的薪酬，同时也要对不合格人员降职降薪。

从客观上讲，这二十多年华为的管理进步很大，但进步速度还不够。因为随着工程项目越来越大，责任越来越重，风险也越来越高，我们没有足够经验的人员。当我们真正实现全流程贯通后，预计结果应该是简化管理、减少编制、操作更加及时准确，也意味着我们的利润会增长。这就是“减人、增产、涨工资”，我们才有可能接近爱立信今天的管理水平。

二、坚持针尖战略。

公司二十多年来聚焦管道，因此我们今天已经突进“无人区”了，这样做的好处是：第一，不踩别人的脚，就没有利益矛盾，商业生态环境得到了一定的改善；第二，进入“无人区”，我们的产品有议价权，可以与别人讨价还价，利润就会增长。上半年的财报已经公布，大家可以看到公司效益明显增长。

三、坚决贯彻全流程优质交付。

刚才有人提到交付，他理解的“交付”是GTS，而我理解的“交付”是从客户端到客户端的全流程优质交付，包括MKTG、研发、制造、GTS、生命后周期管理……各个环节，当然目前我们还做不到，因为“一头一尾”还搞不明白。“一头”指客户需求、合同场景、合同概算；“一尾”指合同收尾，包括经济通货膨胀趋势、人员工资的涨动需求。这两端不清楚，我们就很难实施端到端，所以我们只把中间可视的这一段先提出来，建立了项目管理资源池，在这一段可视范围内培养干部，培养以后再向两端延伸。

第一，能做到优质的中间部分，先实现优质交付。目前在工程分包、采购人员当中，可能有百分之七八十没有做过工程项目。首先，我们用1-2年时间，通过训战结合（短训及直接上战场），换一批做过工程的明白人上来，把一些负责机关管理但完全没有做过工程的人，从分包管理岗位换下来，到这个战斗队去接受赋能。下二轮，再用3-5年时间，用优秀的明白人把明白人换掉，所有工程分包、工程管理人员，必须从优秀的项目经理中选拔。我们通过片联建立起干部循环流动，调整出来的人并没有直接进入淘汰。除了少数劳动态度很不好的人，多数人还是进来充电，经过循环赋能后，再上战场。打赢了这场战争，一定有将军产生，这就是选拔制的原则。将来不明白、不优秀的人就只有打工去。换上来的将军才30多岁，总要等到他们退休，你才能当将军，谁让你在关键时刻不努力呢。

大家要重视训战结合的意义和表格的作用，来提高整体工程交付作战能力。你们进来赋能，华大只是做一些启蒙，给一些表格，但真正要用明白，还是靠自己从中去悟出道理。我们曾花上亿美金引进西方了那么多先进管理，这些工程表格都是经过一百多年的实践得出来的。当然，也不希望华大把这几十套表格都推出去，只需选中一套（不要合并）强推，不断深化总结，让大家整齐划一，表格、代码、标识符等全部一样，这就是“训战结合”。你们不要总认为自己能创造发明表格，先把这个表格搞明白。经过多年磨难，我们的交付能力已经大幅度提升了，前任总结的经验和你们的经验应该都是有用的，但你的经验若没有经过多次实践认证，不要推广。

有人说想循环到海外锻炼，首先必须要自己苦练，通过考核，才有可能。现在中方员工去海外的成本这么高，除非你条件比海外的人优越、贡献比海外的人大，否则他们不会要你。国内也有很多大项目、好项目，也有艰苦地区，为什么不把自己先在那里锻炼出来呢？项目管理也不存在本地员工和中方员工职业通道的概念，就看谁更努力，春蝉都是自己去破茧。我们要做到新人辈出、滚滚向前，才会生机勃勃。

第二，暂时做不到优质的一头一尾部分，要把问题弹出来，寻找解决方法。上次保加利亚的汇报中，鲁勇自己把工程质量问题暴露出来，我认为他是一个好干部。大家都要向鲁勇学习，只要不符合质量要求，第一时间把问题拱出来。希望你们多输出这样的总结案例，发到心声社区或管理优化报上。只有善于发现问题的人，我才有兴趣见他或者看他的文章；如果你的报告全都是好的方面，原则上我不会看，我不相信公司没有问题。公司不怕批评，要有批评才能进步。用这种方式选干部，形成十五万人团结一心、奋勇向前，我们就能做到世界领先。

第三，充分发挥财务人员的作用。这期项目管理资源池来了非常多的财务人员，你们不能只是跟着项目走，首先自己要思考一下，将来华为应该是怎样的，如何控制一些问题。

上一批已经去到项目的CFO中，部分CFO可以去做小项目CEO，真正明白一个项目计划、预算、交付、核算的全过程。当然，小项目CEO也可以去做一些大项目CFO。这就是“掺沙子”，这就是循环前进。一定要算清楚账，现在就是因为算不清楚账，做了许多傻事。无论多高级的干部，你签了一个烂合同，都把你硬性绑在项目或合同上。

第四，把工程交付和管理服务分开，尽量不做管理服务。工程交付服务是清晰的，应该能做好，至于测绘过程中需要消耗不同力量，我们再讨论。管理服务就是高价，否则就别做了。我们投入那么多高薪人员，怎么能绑在那里做一些守基站、带客户看基站的事情呢？你说管理服务可以创造价值，那么员工股票分红、办公室场地费……都要算进成本。

按照以上这些方法，将来工程项目会不会赚钱？在座都说“会”。如果我们多吃点苦，全流程做到优质交付，客户认可我们，就会继续给我们合同，公司就有钱继续分给大家。

在这次改革过程中，我们也没有经验，但是这么多年来，我们做过这么多的傻事，把好的、坏的案例都开发出来。每个人努力学习后，去改进自己的项目，靠你们淘汰一部分人，把另一部分人逼上先进，所以今天充满了机会，大家要珍惜。当然，存在就是合理，公司改革也不是激进的，要逐步进行。

在2014年7月25日EMT办公会议上的讲话

2014年7月25日

【导读】余承东说：“我们以前做B2B的生意，跟这个模式差别太大，我们的人不太会做这个。以前是铅球运动员，现在在跳体操，方向路子不对了，以前是游泳运动员，现在打网球，变换赛道了，方式不一样了，需要学习。”

一、关于BCG问题处理汇报

2017—2018年公司经营没有理由不好，虽然也有人对我表达了一些忧虑。我们的前提假设是：到时候我们的管理流程应该基本上打通了，那我们一定会提高人的效率，减少人的编制。在这个基础上：

1、代表处不再设这么庞大的作战机构，应该是精干的机构，这就是班长的战争[1]。那缺少的作战队伍从哪里来？从重装旅、重大项目部、项目资源池等机动部队来。我们有一个机动的作战力量，应该可以缩小前方作战指挥中心的编制，管理好了，可以增产粮食。

2、针尖战略：我们每一条产品线、各个区域都要用针尖战略突进无人区。我们不踩利益集团的脚，商业生态环境会有改进，我们也有更多的议价权，我相信这方面我们也会增加一些利润。凡是进不了不可替代区的产品，要苛以“重税”，抑制它的发展。

3、我们挣了客户的钱，不应该和客户一样去晒太阳，应该把交付做好，从MKT到研发、合同获取、交付、生命周期，我们都要努力去工作，我们不能原谅员工不干活。我跟交付系统讲，交付责任人的正面、反面等各项资料都要存档，落实追究到责任人，表彰到责任人。我们的优质交付，能不能获取更多的客户信任。

我们这三点得到更多的利润干什么？发钱。发了钱让大家购物晒太阳，还是更努力工作。我们说是得更努力工作。我们加了钱得再去冲，去抢上甘岭回来，基于这个，是不是也能找到钱？

企业网要减少亏损，不能说我们持续亏损就做大市场，战略面还是不要拉得太开，要聚集到几个重点突破口上来。每个国家都要设定亏损线，都要扭亏增盈，我同意拿一点中国区盈利的一部分去补贴其他地方，但也要有限，不要又撒开一个大网去干。

财委会还是要每周查一次终端库存，天天都要给余承东敲警钟。老说我打击余承东，其实我打击他是爱护他。过去手机售后服务做得不好，现在已经好多了，还要加大投入。

[1] 以后的作战构成是：班长+机动部队

在销售项目经理资源池第一期学员座谈会上的讲话

2014年8月26日

【导读】区域是作战平台，BG是资源平台，片联是能力平台。

一、流程组织优化，片联、BG和区域协同作战：区域是指挥中心，BG是兵种资源，片联主要推动干部循环流动机制形成。

这几年我们讨论BG和区域的作战关系总是遮遮掩掩，昨天已经明确：区域是指挥中心，有作战的权利、有选择产品的权利、有合同决策的权利；BG作为各军兵种给予资源，协同区域作战；片联主要推动干部循环流动机制的形成，建立作战氛围，最大的权力是干部使用权，而不是作战权，不能直接管项目。片联、BG和区域三者的关系应该是协同作战，汇聚到商业成功，而不是各自为政。这样我们的管理就清晰了。有人会问“那BG能不能管干部？”能，这并不影响，本部门内可以实现小循环，但跨领域的大循环无法在本部门内实现，片联看到哪个干部优秀，听听大家的意见，然后循环使用。

“班长的战争”就是指权力下沉，人力资源委员会已有纪要明确阶段性定义，大家可以去学习。将来“让听得见炮声的人来呼唤炮火”，我们会用五至十年时间逐渐实现，那么这三年内重点是把LTC流程打通，IT电子化支持到位，然后实现账实相符、“五个一”，再谈不断向前方授权。当然，今天所讲的是五至十年以后的事情，你们也不要急于求成，激进不一定成功。既然你们已经看见搬石头是在修教堂，在搬每块石头的过程中一定会有微微改变，这个改变应该是有利于公司改革的。

二、坚持“针尖”战略，华为就是设备供应商，主航道要做到战略不可替代。

坚持“针尖”式战略发展，突进了无人区，没有竞争对手，踩不到别人的脚，商业生态环境就会改善；就会提高我们的产品议价权，这两年大家看到成效了吧？产品好卖，然后赚钱又多。

首先我们要明确地理解，华为就是一家设备制造供应商，不是以服务为中心。永远不要忘记这一条。虽然我们走向了IT支持，实际还是以设备供应商的身份出现，而不是服务商的身份。

在主航道，我们要做战略不可替代的事情，否则就是在支末上发展。战略不可替代，不能仅以技术为方向，也可能包括以商业模式等作为行业领先的结构。只要可替代、拼得你死我活的东西，就不是公司的战略方向。比如，汽车电子非常简单，但可能称霸世界，因为放低门槛，别人进不来。只要能做到战略不可替代，小产品也可能是主航道[1]。因此，我们做电视机芯片、DVD芯片等，要把这些战略力量超前投入到物联网的某一方向去，像汽车电子一样延伸，扩大规模，霸住这个世界，就会有薄利，然后长期投入，长期有利润。

抢占战略制高地，我们只需要三分之一的地盘，插进一只脚去。战略机会永远都会出现，技术在进步，时代在进步，客户在变化，不是要完全颠覆已有的优势才可以获得战略机会。我们更多要关注质量建设，所以提高技师、实验员、文员……的待遇，都是与战略决策相关。那我们一定会在优质客户赚更多的钱，就把优秀“少将”派到这个客户那里去做“连长”，服务成本上升了，竞争能力增强了。只要能帮助这个客户抢订单，我们就有扩容的希望。所以我们提出的“优质资源向优质客户倾斜”，与爱立信的“帮客户赢”是一样的。

当然，我们以客户为中心，帮助客户商业成功，但也不能无条件去满足客户需求。第一，不能满足客户不合理的需求，内控建设是公司建立长久的安全系统，和业务建设一样，也要瞄准未来多产粮食，但是不会容忍你们用非法手段增产。内控建设不能干预到流程中去，你做你的事，他查他的，只要你本人没有做错事，总是能讲清楚的。如果使用不法手段产的粮食，给公司带来的是不安全，欲速而不达。第二，客户需求是合理的，但要求急单优先发货，那就多付钱。因为整个公司流程都改变了，多收飞机运费还不够，生产线也进行了调整，加班加点，这个钱也要付。因此在满足客户需求中，我们强调合同场景、概算、项目的计划性和可行性。

三、人力资源改革在于提高战斗力，减人、增产、涨工资。

第一，我们花了二十几年时间建立起的人力资源金字塔模型，应该说建得很好，但现在还要进一步改良、异化。比如：

拉长金字塔顶端，拉长后会出现很多空洞，我们称之为“蜂窝”，吸引全世界的优秀“蜂子”飞进来。现在“蜂子”飞得最好的是研发，来了很多世界级科学家，因为不涉及处理人际关系，所以能活下来。但是管理口的“蜂子”不容易存活，因为他一来就碰到来自“上甘岭”的兄弟连，他虽然比你厉害，但你不听他的指示，这种管理在华为不能落地。这就是我们将来要改革的问题，新招入高端管理者都先不安排岗位，到战略预备队参加作战，在战斗中形成新的兄弟连。

金字塔基础要异化，还要拉开优秀骨干员工和一般骨干员工的差距。我们希望一般骨干员工的薪酬高于社会可比岗位20%-30%，但是优秀骨干员工可以高出几倍。你看我这二十多年讲话，一贯主张多发钱，发给谁？优秀人员！今年他们开始行动起来了，你看各个口都在发生很大变化，难道还造不出好设备来？这就是人力资源终于真实的冲破牢笼，走向了正确的改革道路，将来作战力量增强，粮食不就能抢更多吗？

第二，不能机械、教条、盲目地全员流动，否则就是高成本。如果这个人好苗子，有可能上“航母”当舰长，可以对他“之”字形培养，当他进入到一定阶段以后，你才开始分析，给他循环赋能。上战场、枪一响，作战一年半，上“军校”培训，再作战一年半，再上“军校”赋能。如果这个人不是这样的苗子，他本人也不准备做将军，为什么要强行循环呢？训练信念和品格，就是苦，熬自己，经过痛苦以后，才会成“佛”。我奉劝凡是没有伟大理想、凡是没有信念、凡是不想当将军的人，不要贸然走向流动领域。如果跟着去循环一遍，还是这个水平，何苦要去多受煎熬，你可以选择做小职员，挣点小钱，生活得挺好。所以循环流动，只是对于一些怀抱着理想、有伟大抱负、愿意为这个事业献出这一生的人，因为你热爱，就无怨无悔；如果你不热爱，没得到回报就会失落。我公司全员流动的做法，是逻辑上的不合理，管理上的幼稚。

大多数员工应该是干一行、爱一行、专一行、多拿钱。炊事班长从炮艇、机关食堂流动到航母上，仍然是做炊事班长，循环来循环去，都循环到外面去了。而且流动不是打起背包就出发那样简单的问题，低端员工流动，也要考虑他们的现实生活困难，特别是女员工生了小孩、买了房子，把她流动到另外一个城市，她的房子、小孩等怎么办？所以流动不能草率，安排他流动到另外一个岗位，你要说清楚目的、意义，他在这方面有突出贡献，如何提拔他……。如果循环流动是需要的，我支持；如果是盲目的，我反对。片联要将这个问题好好反思一下，已经做错了的，就要停下来。

第三，华为ABC绩效考核来源于美国西点军校的末位淘汰制，目的是为了选拔将军，从优秀人员中挤出更优秀，然后挤出很多能够统帅千军万马的人来。如果我们在炊事员中也实行末位淘汰制，每个地方都搞绩效考核，几千个人带着弹簧秤去给别人称重，这几千人为什么不上战场？比如，几个人端盘子，给其中一个人打了C，理由是盘子端斜了一点，他心里会想“我端得比他正啊，以后别人盘子端斜了，我再也不会提醒他”，因为你端斜了，可能你就垫底当C了。由此给客户的总体感觉会变得越来越差。事实证明，公司有相当多的岗位应该可以实行绝对工作量考核，我们要形成一个团结的氛围创造价值。所以，不能浪费大量人力资源力量，聚焦在不该聚焦的地方，而特别优秀的干部又提拔不起来。

第四，一定要有一部分人降职降薪，才有一部分人升职加薪。未来五年公司的经营状况都会很好，纯利是谁的？不是给员工，就是给股东。这就是董事会所担心的，钱太多、泡沫化，大家分了钱不干活。今年十二月份前，机关干部不允许涨工资。但现在松开一个口，这个部门减了人，薪酬包可以给你，如何减人？自己去动脑筋。如果这个部门没人降职降薪，就不批准升职加薪，让它眼红别的部门。当然，原本管理很优秀、没有臃肿机构，不是按管辖面、管辖层级、管辖人数获得级别，现在级别还偏低的人员，公司可以个别讨论审查，给他们合理地位。但普遍的涨薪，我不会同意，十二月份送来涨薪名单时，我一定行使否决权。

华为最早是坐牛车来的，现在牛车被装进了高铁，跟着高铁的高速运行，牛车车长也是高速前进的，但他还没有进步到高铁司机，实际拿了接近高铁助手的钱。牛车车长作为老资格，我们也承认你有进步，但是如果你的贡献没有这么大，还是要降级降薪，调整到合理地步。这样加强一线作战，减少臃肿的机关，使我们的作战能力增强。第一炮从人力资源开始，首先要改变自己。

第五，支持大部门制改革。现在决策已经不像以前那么复杂，大部门应该有综合评议的权力和能力了，这时需要进一步的改革。

四、重大项目部是公司的战略预备队之一，侧重于在作战中培养商业领袖，要把忠诚通过赋能来产生重要价值。

重大项目部和重装旅、项目管理资源池都是公司的战略预备队，也是作战部队。在作战时，首先不能架空地方部队，你们是参战部队，不是主力作战部队。你们的力量有可能比他们强，但是代表处、地区部最了解情况，要尊重地方部队的需要。第二，重大项目部和重装旅、项目管理资源池三者有区别，重大项目部侧重于商业环境，重装旅侧重于技术环境，项目管理资源池侧重于管理技能。在项目管理资源池和重装旅，只要你能做好，就可以升上来，没有必要考虑“阶级”成分。

而重大项目部，通过作战来检验了我们的血液是不是红色的，然后一定要把忠诚通过赋能来产生重要价值，让你有能力往前冲。重大项目部，要知道合同场景、概算……，然后提升自己的理解能力，从而使你们从忠诚能走向领袖这一条路。当然，冲上去以后不一定人人都能当将军，但至少你要给你英雄，在座很多人不都是英雄吗？实在没人说你是英雄，回家让你老婆拿土豆片刻一个，你就认为它是功勋奖章，自我激励嘛。另外，我们不要对打了败仗的人过多惩罚，因为是在这里选拔干部。这个竞争项目打赢了，是主观上检查你是否有一定的忠诚度，确定对你的甄别；若打输了，你可以继续去作战，因为失败有很多客观原因，不一定是思想不好，否则就是唯心主义了。

重大项目部不仅考虑你们这批人，包括艰苦地区的弟兄也要循环进来。艰苦地区的弟兄可以进入重装旅、项目管理资源池，也可以从培养干部的角度吸收一些到重大项目部。有些人在阿富汗呆了七八年，还没有循环出来打一次仗，只说“这个人经过革命长期考验，爬过雪山草地，你去开航母吧”，他一开航母就会撞到暗礁上。他们在艰苦地区工作那么长时间，做出这么多努力和奋斗，为什么被遗忘呢？因为考核指标僵化。新疆和上海按同一考核系数，阿尔及利亚、莫桑比克与发达国家按同一考核系数，让他如何达到利润贡献目标？达不到目标就是低工资，在“低工资、低级别、低收入”情况下，爬冰卧雪这么多年，你是准备淘汰还是使用他？如果使用他，就要让他出来参加作战，循环赋能；如果要边缘化他，怎么正确对待英雄？以后谁还愿意去当英雄，谁还愿意去守阿富汗、阿尔及利亚、莫桑比克、利比亚……艰苦地区？所以片联要组织循环赋能。弟兄们说“通过循环赋能后，我很厉害，要求上前线”，那去利比亚、阿富汗，你销售一块钱，奖励十块钱，在欧洲销售一百块钱，奖励一块钱，不就解决问题了吗？全球不同地区的考核杠杆和指标要不一样。

五、公司提供赋能培训的机会，成长更多靠自学，优秀的销售项目经理应该“十八般武艺样样精通”。

我们有多少个战略机会点，你们要去反思为什么攻不进去。抢占战略制高点，我认为不是激励机制的问题，而是要通过赋能。给你150万奖金，攻不进去；给1500万，攻不进去；给1.5亿奖金，也仍可能攻不进去。因为绝大多数人现在不具有战略系统的结构能力，仍停留在很基础的能力上。

我们赋能是实行训战结合，需求驱动供给。这次我们和大学指导委员会已达成一致意见：学习发展大纲由人力资源委员会来组织拟定，华大就是交付团队。而且这个大纲跟811计划一样，是滚动的。比如，以前我们不懂“1+1=2”，华大要重点在“1+1=2”这个问题上去努力工作；现在“1+1=2”在华为不是问题了，然后就要在“1+2=?”这个问题上研究。如果所有大学都在上“1+1=2”的问题，其实是发挥了教师的优势，我能上啥课，你就听啥课，所以华为公司的培训不能总是“1+1=2”。项目需要什么，华大就供给什么；若不需要，你准备了，那是浪费，除非你自己有钱。所以训战结合最好使用兼职老师，只有兼职老师才清楚今天这些代码代表什么含义，组合起来是什么，达到什么目的，产生什么结果……。将来专职老师应该是更强的组织者，因为即使是最优秀的专职老师，两三年后他可能会跟不上变化。

有人问“如何成为一名优秀的销售项目经理”，如果你没有交付、生命周期管理、售后服务等实践经验，合同谈判谈什么？就只有让步，降价、降价、降价，然后成交。既然降到最低价，何谈优秀销售人员呢？我们把最低价给人家网上公布了，直接网购不就行了吗？销售人员的目的是要卖贵一些，你若连自己销售的产品都不明白，怎么说服客户多付一些钱？那你就是很不合格、最低级别的销售人员，还想在华为公司当将军？门都没有。我们每个人都会缺一堂课，而每个人都有周末，坂田周边、海外任何一个代表处……每天都有机器在安装，你为什么不去交付装装机器呢？晚上在电脑上算算表格、算算项目，然后你就具备这些技能。其实古时候就有对销售人员的考核标准，不是讲“十八般武艺样样精通”吗？你若连一样武器都不精通，还有十七样武器，要花多少时间钻研进去。

也有人问“如何努力才能成为商业领袖”，没有模型，你在努力学习的过程中，把这些知识活学活用，都要靠个人去感悟。第一，我们主张把事情做好，不在乎项目大小。我从小项目看到你是个苗子，就会重用你；即使你做的项目再大，你能力不够，也会换掉你。我们曾提拔了一些小国的人，比如五年前小国普遍亏损的时候，朱皓刚能把小国做到1亿多美金纯利，就把他提拔到片联来了。如果大项目、大合同做得非常粗制滥造，这样的人还能被提拔吗？应该把他钉在那里二十年不能回来。第二，项目概算不是公司编好提供给你，而是需要你自己去估计。山头有块岩石，总部怎么知道呢？你根据岩石在前线做出概算，然后才开始合同谈判，价格该进、该退、能赚多少钱，心里都是有底的。如果将概算都提供给你了，那你只是一个打工仔。所以希望你们能够编概算，从合同场景开始，能在概算上理解。大项目的概算要明白，首先要实践。

所以个人成长不能仅靠公司赋能，更重要是通过你像邓小平一样自学，这就需要修炼。大家到重大项目部来，就是要让自己争取成为优秀的销售项目经理。有句古话叫“头悬梁，锥刺股”，你们正是生龙活虎时期，少点休息，多一点将军梦，努力改变自己，使自己跟上时代步伐前进，这才是最重要的！

[1] 什么主航道？基于ICT的战略不可替代。

在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话

2014年9月23日

【导读】“班长的战争”是美军近些年发展的作战方式。阿富汗战争，美军最先派去的是“三角洲”和“绿色贝雷帽”的特种小分队。伊拉克战争中，唱主角的不是过去的师团，而是连排甚至班一级小分队，这些小分队的士官们深入敌后，携带着卫星定位仪和激光指示器，随时可以下载卫星画面，根据画面去寻找敌人的踪迹，也可以通过卫星呼唤战机进行轰炸。

一、“班长的战争”不是班长一个人的战争，其核心是在组织和系统支持下实现任务式指挥，是一种组织的整体性改变。

“班长战争”灵活、轻便和高效的组织运作，其核心是在组织和系统支持下的任务式指挥，实现一线呼唤炮火。任务式指挥是通过授权和指导，支持敏捷且适应力强的下级指挥官在意图范围内发挥有纪律意识的主动性，用自己的方式最有效的实现上级指挥官的意图。

实现任务式指挥，需要组织整体的改变，不是班长一个人的战争，而是需要在责任、权力、组织、资源、能力、流程和信息系统等多个组织管理要素上的支撑。在责任分工方面，将战术指挥重心下沉一线，高层和机关聚焦战略制定、方向把握及资源调配；在权力授予方面，行政管理和作战指挥权力分离，基于清晰的授权规则和下属的任务准备度进行合理授权；在组织配置方面，根据作战需要，模块化的剪裁和调整一线组织；在资源布局方面，战术资源贴近一线作战部队，战略资源集中布局，快速有效响应；在能力建设方面，以战略要求为主线，开展综合性能力建设；在流程运作方面，作战流程是面对复杂多变、不确定的环境，聚焦作战能力的实现，行政管理流程则严谨全面。在信息系统支撑上，通过构建互通的信息环境，使各级指挥官在任何时间/地点获取到完成任务需要的信息，对作战环境形成共同的理解。

二、“班长的战争”最后指挥权和决策权应该在区域，BG作为资源中心协助作战，战略预备队作为机动部队协助作战。

在组织改革中，最后指挥权和决策权的授权要清晰。首先要清楚授权给区域还是BG？授给区域的权力是什么，授给BG的权力是什么？我同意有多种决策权，我讲的是最后决策权。以销售额为中心，是BG的责任；以利润为中心，是区域的责任。我认为战争决策权应该授权给区域；BG更多关注资源建设、战略建设、参加作战，为了促进销售额，要想办法让前线指挥官接受他的观点。除了消费者业务我可能同意是BG有决策权，其他业务必须是区域有决策权。

过去我们为了省张机票，每个代表处编制满员，当业务量变化时，不能灵活应对。现在采用薪酬包机制后，已经有所改变，但代表处的编制还是过于强大，应该使用战略机动部队来调整这个结构。

赋予前方指挥官最后决策权，不能让BG和战略预备队把前方指挥官架空，如果你们认为前方指挥官能力不够，可以调换、重新任命，但是指挥权还是要放在前线。比如这次在拉美搞汇困的座谈，第一点，汇困这个国家，汇困人员是主作战部队，甚至相比销售的作战部队在职级配置上、干部选拔上一定要给机会，因为他只要解决了8000万汇困，我们销售8000万是很容易的事情，就能卖进去。但我们一直把他看成配属人员，低职务、低级别对待，这样怎么能解决问题呢？第二点，我提出将操作的决策权下放给子公司董事会。以前是机关审批，机关是审批不过来的，那么机关有什么决策权呢？解决方案的决策权，就是怎么解决这个问题的解决方案，专家有这个决策权，但具体操作时应该要前线决策。前线的决策监督，有子公司董事会在前线。所以我提出这个方案，希望资金解决方案部、资金计划部来解决这个问题。

三、“班长的战争”是组织改革的方向，要让大家理解一致，在贯彻执行中要注意节奏，各层组织根据实际情况有序开展。

班长的战争解读很清晰了，是组织改革的方向，要让大家理解一致，在贯彻执行中要注意节奏。美军[1]是强者，想怎么改革都可以，而我们不是，在组织和能力管理上很多方面都还相对较弱。

同意你们的实施策略，一是从公司整体视角，识别主要问题，按原则、流程、工具方法逐步形成解决方案。变革的目的是多产粮食，以及增加土地肥力。二是选取区域一线试点单位，选取研发一线试点单位，分别从一线视角评估衡量各层组织是否能有效实施任务式指挥。研发和区域是两件事，因为如果研发和区域捆起来，其实研发就走向低层次了，满足客户低层次需求那里去了。区域一线目前基层作战流程还不很清晰，那么收缩代表处、加强机动队伍的时机就还不完全成熟。区域首先用五年时间打通LTC，实现“五个一”、账实相符，并且IT要实现落地。

四、我们要重新思考一线组织建设的有效性，一线要流程清晰，作战能力要强。每个国家代表处要建立业绩基线，然后自己与自己比，持续改进；人力资源部更重要是管住规则，回溯调整。

代表处作为坚强堡垒，要思考将来怎么建设。美军现在的军事理论中提出直接指挥到营，而不仅是到旅。直接作战指挥到营，以营为作战基础的，因为远程火力配置强大了、流程清晰了。但是我们公司的国家业绩基线[2]不明确，每个国家都应该按前三年的平均值建立各种业绩基线，只要超过业绩基线，在全球都属于同样的优秀干部。否则上海地区干部的晋升一定比莫桑比克、马拉维的干部快，因为那些国家本身就没有多少合同，包括伊拉克、利比亚。我觉得人力资源部最主要是管规则，包括业绩基线的考核规则，每年都要去回顾。人家这个地区正在出现战争、瘟疫、各种情况的时候，你还保持过去的业绩基线不变，全球统一业绩基线，我认为这肯定是非常落后的考核方式。新疆和上海怎么能放到一个尺度里考核呢？中国地区一定也要确定中国地区的地区业绩基线。我担心新疆、拉丁美洲这些地区陷落，大家都不愿意去，然后就跨掉了。所以这段时间我就跑到这些地区，我这次专门在新疆谈了，新疆要率先在全中国实现“五个一”。为什么能实现“五个一”呢？每条公路都设路长，你帐实不相符，不准走这条公路。这样半年就出来五个优秀骨干，姑且叫他准将，明年这五个准将攻进乌鲁木齐实现账实相符。重新选接班人，守住这些公路，叫副路长，他们不仅要管住现在过公路的账实相符，而且回溯过去历史旧账，又出来五个准准将（准备，再准备将军）。前面五个准将再加后面五个，结合起来，作出成绩来，中国区还要晚两、三年才能实现的，新疆早实现，人才飞出去，不就是飞将军了吗？这样艰苦地区出英雄，也出干部。这样艰苦地区就有人去了，不然就没人去。

五、各级干部要有成功的项目实践经验，要能从优秀的项目经理中产生干部。

美军从士兵升到将级有一个资格条件，要曾做过班长。将来华为干部资格要求一定要是成功的项目经理，有成功的项目实践经验。做项目经理的副手，将来在机关也只能担任副职。这个要求提出来后，整个队伍自己慢慢就优化了，用五至十年逐渐循环实现。未来1-3年，用明白人把不明白的人换下来；未来3-5年，用优秀明白人把明白人换下来，完成这一场“换血”，就是“蓝血”。华为也要培养一个职员族，这批人不需要项目经理资格，也不需要海外锻炼经历要求，只需要做好本职工作就行，就叫职员，不再叫干部，老资格的职员也是职员。如果说机关都是干部，那是我们混淆了概念。

现在机关总是协调开会，一个小项目都有几十次会议，这就是一把手没有基层实践经验，不知道怎么干，总是开会没有结论。如果组织摩擦减轻了，会议减少了，自然就会简编，简编的优秀人员到前线去当司令，前线的作战能力自然也会提升。

我们的基层主管，眼睛容易向下看，连自己周边都不了解，更不用说全球战略问题。基层主管不关注，组织就是蛮干。为了打下一亩二分地，弟兄们也不提出战略、调动资源，只去关注组织自己的力量。这种思维方式是很多年形成的，要通过战略预备队循环来逐渐改变，也不可能一下就改掉。比如，华为已取得的成功经验，比如罗马教皇访问韩国，对我们的宽带冲击影响有很正面的影响，第一，是否有系统的总结？第二，系统总结中是否有摘要，摘要中是否有简介？因为有一部分人不需要去读摘要，看看简介知道这回事即可，而有一部分人需要认真读读细节。

在公司近期激励导向和激励原则汇报会上的讲话

2014年9月23日

【导读】华为首席管理科学家黄卫伟认为，华为的价值创造有四个要素：劳动、资本、企业家和知识。而要让这四个要素发挥作用，就必须解决它的价值分配问题。华为从大规模的全员持股，到虚拟受限股，到获取分享制，并明确到目前的价值分配结构，即薪酬所得与资本所得为3:1。其中的历史变迁值得深入体会。

一、落实获取分享制，管理好员工的分配结构，关注到公司的每个角落，让人人都能分享到公司成长的收益。

第一，薪酬激励的对标分析要提高合理性，要管理好拉车人和坐车人的分配比例，让拉车人比坐车人拿得多，拉车人在拉车时比不拉车的时候要拿得多。

在进行公司员工薪酬水平与社会水平对比时，高级干部要去掉股票分红，基层员工要去掉加班工资，再作薪酬激励的社会对比，这样才能建立合理的薪酬激励对标管理。员工的货币资本所得（指员工获得虚拟受限股所带来的收益）管理要考虑员工过去的劳动回报，在当时历史条件下作出的贡献，不能用今天来否定过去；而员工的人力资本所得（指员工获得的工资性薪酬、年度奖金和TUP等累计的总收益）管理更多要看现实表现。

要管理好员工人力资本所得和货币资本所得的分配结构，货币资本所得保持合理收益即可，其他收益全部给人力资本所得，我们不能通过股票大量分红来过度保障退休员工的收益，而是要切实保障作战队伍获得大量的机会。

我们已初步确定了员工的激励结构分配系数[1]，这个比例可以继续摸索下去，这就是两个大包的分享机制。具体到每个人的纵向分享机制，可以再来进一步研究。这样，让拉车的人比坐车的人拿得多，“获取分享”的价值分配理念驱动公司长期健康发展。

让拉车的比坐车的人拿得多，同时还要区分时间段，拉车人在拉车时比不拉车的时候要拿得多。比如：中国远洋船，船员上岗津贴税后5万多，下来待岗休息时的基本工资只有1800元。员工中凡是有从事第二职业、赌博行为的，道德遵从委员会一旦发现，就可以直接辞退、清退。

第二，金字塔不仅拉开顶端差距，还要重视金字塔的基座，把每一个角落的人都要关注到。

从事基础性工作的员工应该有社会可比性的收入待遇，如果总是拉高顶端，容易产生内部矛盾。在华为公司不要形成两个对立的群体，所有人都要分享到公司未来收益，我们一定要把这两方面都做好，才能形成新的战斗力，万众一心。比如，司机在机场等客人，一旦客人晚点，就要在机场外等几个小时，与其让他坐在车里开着空调，为什么不能同意他们去咖啡厅喝杯咖啡、吃点东西，这样汽油也节省了，他本人也有感觉。这种改善有利于巩固我们的队伍，也有利于优秀员工拿高工资。

我们一定要拔高优秀员工，但以前为了突出优秀员工，总是采取把其他人员压低的方式，这种思维方式也要转变过来，优秀员工要加大激励力度，基层员工也要获得社会可比的薪酬竞争力。

二、非物质激励应该是让多数人变成先进，让大家看到机会，拼命去努力。

非物质激励主要管理好机会激励、思想激励。非物质激励应该是让多数人变成先进，让大家看到有机会，拼命去努力。如果只有少数人先进，被孤立起来，其实他内心是很恐惧的。我认为金牌奖比例[2]还是太少，华为绝大多数人是先进人物和优秀分子，愿意发钱就发钱，即使发个奖章也好。思想激励不仅是指建立正确思想，还要听得进批评，否则将来公司都听不进批评，都以“世界老大”自居，这是不行的。

三、要攻下战略机会点，不仅靠物质激励，更重要的是要培养战略系统思维。

未来信息社会到底是什么样子，人们还没有想象明白，我们也没有想明白。当年我们提出“太平洋管道”，仅仅是在技术上领先了别人一步，获得了战略地位；在企业市场等其他方面，我们还没有获得战略地位。ICT大数据一定有很多机会，我们一定要占据应该占据的重要机会。

现在我们攻不进“莫斯科大环”，仅靠提高奖金包没有用，最重要因为没有建立起系统思维结构。所以，我让大家看看诺曼底登陆，涉及三百万盟军渡过英吉利海峡，还要造港口等这么多系统工程，才体现战略胜利。但是华为缺少思想家、战略家，很多人都想去作战，一手拿枪、一手拿镐，猛打猛冲。我们梳理出战略沙盘68个战略机会点时，就发现缺少攻

占战略机会点的指挥官。因此战略机会点拿不下来，其实跟我们的知识结构、思维结构、组织结构等没有做战略定位有关。华为要产生越来越多的大思维家、战略家，今天若不培养，到大数据时，战略机会点就可能一个个丢掉。我们公司为什么缺少系统性思维？因为是从小的游击战打过来的，提拔的都是务实的人，没有对务虚的人给予肯定，我们要转换，慢慢从人力资源机制中也要形成培养战略家、思想家的土壤。

【蓝血文章】

《揭秘华为虚拟受限股的退出机制》

华为虚拟受限股起始于上世纪90年代中，实施到现在已超过20年的时间，让时间回拨20年来看，在当时无疑这是一个巨大的创新。华为这一机制在维系组织活力、激发员工积极性等方面起到的巨大作用，在此不必赘言。

华为这一制度坚持到现在，其作用有所钝化，一是员工所获得的不是企业真正的股权，相比原始股权其吸引力要小一些；二是一些老员工因持股较多而成为食利族，而失去了奋斗的动力。

华为近些年在通过“获取分享制”来避开这一制度的缺陷。2016年郭平在新年致辞甚至明确提出“2016年持续优化激励制度，实现薪酬所得与资本所得3:1的目标”。以后在华为，虚拟受限股所获得的利益分享将会越来越小，但其积极作用仍然存在，华为短期内不会废除这一机制。

对于还未在资本市场上市的中小企业来说，虚拟受限股仍然具有较大的借鉴意义和操作价值，因此，在此重点介绍华为在虚拟受限股的实施方法，特别是退出机制。

首先明确虚拟受限股与原始股、期权激励等的差异，原始股通常是指在公司初始设立时股东出资所形成的股份，只要企业不消亡或股东不主动退出，出资人可长期持有该等股份，并受到法律保护，一般不随出资人是否在企业任职而发生变化；期权激励常见于上市公司对员工的激励，当员工满足预先设定的工作年限和业绩承诺时，即可将期权兑换成股份，一经兑换，企业无权力收回，员工可自由处置该等股份。

而虚拟受限股，其实质是享有企业的分红权，员工并不真正意义上持有该等股份，一旦员工离开企业或触及违约条款，企业有权按照事先约定的价格收回该等股份。在华为，员工没有虚拟受限股的持股凭证，也不能转让或流通。

在华为，虚拟受限股一般每年增发不超过10%，给各级员工授予多少受限股，需要视企业的具体情况而定，华为的操作不具参考性；购买价格一般以每股净资产为参照标准。

如员工因故需要退出，华为详细规定如下：

- 1、在职人员，每年可以卖1/4的股票；
- 2、公司非常困难时期，员工不能卖股票，离职也不能兑换股票；
- 3、公司在经营困难时，每年可以卖1/10；
- 4、换工号时没有再聘用，股票回购，不能保留；
- 5、在卖掉或重组的子公司工作满5年，离职可以保留股票；
- 6、在华为工作满8年且45岁以上，可申请保留股份。申请后，公司检查违反诚信与否，视情况批准；
- 7、退休可以保留最近三年职位最高的饱和配股数量，多的公司回购；
- 8、退出股价 = 净资产/股数；
- 9、任正非在2018年前有股东大会决议否决权。

最后，需要强调一点，有一些企业建立了虚拟受限股的机制，但最终无效，其根本原因是老板有意无意地将此当成了画饼，要么没钱分，要么不愿意分。一年不分员工还能忍受，两年不分员工就开始怀疑，三年后员工基本就不相信这回事跑路了。据华为轮值CEO徐直军透露，2008年至2011年华为虚拟受限股的回报率分别为21%、42%、40%和17%。什么概念？咋嘛简单查了一下单位分配数据，2009年为2.98元/股，2010年为1.41元/股，2011年为1.46元/股，2013年是1.47元/股。比绝大部分A股上市公司都要高，并且是年年都分，从来没有间断过。

在多个汇困国家调研中的讲话

【导读】汇困国家，即外汇匮乏的国家。汇困国家往往经济增长乏力。华为是由机关汇困管理部、区域COE、子公司董事会组成铁三角来联合解决汇困问题。

1、汇困战略定位和人才选拔

汇困将是一个长期问题，因此华为要培养汇困人员的快速成长。

我们现在摸着石头过河的过程中，已经看到汇困做了一些有成效的工作，因此要强调英雄的作用，建立谁能力强就提拔谁的机制，循环赋能，在作战中发现的高级专家是我们的宝贵财产，后续我们还要通过循环赋能的方式培养和引进更多高级专家。我们要给汇困优秀人员创造机会，没必要平行均衡发展，我们就是要向优秀人员倾斜并开放机会，破格提拔，这是必要的价值评价。我们要敢于启用中层，赋能后让其成为高级专家，重配到区域，做的好就成为将军，做不好就加油，这样就不断形成吸纳汇聚人才的氛围，就可以在千军万马中挑选意志坚强且能力强的优秀人员进入。同时汇困解决方案决策机制要简化，组织结构要简洁，职责分工要明晰，我们争取用两三年时间把组织体系变得更坚强汇困组织建设和运作管理。

2、汇困组织建设

汇困组织建设可以按“铁三角”方式建立收敛的宝塔式结构，机关专业化，区域综合化，功能要对齐，组织可以不对齐，同时在汇困上要子公司董事会中方董事参与事权审批，与专业团队合作分工，又职责分离，形成良好的铁三角模式。

机关汇困解决方案部：机关解决方案的汇困团队要专业化，深入研究各类专业的汇困解决方案，分贸易项下和非贸易项下场景，负责汇困方案设计和评审，构建解决方案专业能力、金融合规管理等。

区域COE[1]：是汇困国家的核心作战队伍，其地位比销售人员还要重要，但因人力投入有限，所以要能力综合化，COE人员不一定仅来自财经，也可来自业务。这样一来，财务和业务就互相卷积，增进理解，比如公共关系人员，客户经理等，他们在接受赋能后也可以转身，通晓汇困各类技能或部分能力，在人员和业务管理上遵循功能要对齐，组织不对齐的方式。

子公司董事会：子公司董事会负责公司在走向海外过程中的合规运营，董事成员也都是曾经担任过管理岗位很多年值得信赖的公司资深干部，因此在汇困组织体系中可以考虑将子公司董事会通过权签设置方式让其承担操作类事项的审批权签但不是决策权签，把操作层面的事权在一定框架下授给子公司董事会中方联席小组，将作战和监控权力都前移，同时也对解决方案部门形成制约。

3、汇困团队和人员的激励

汇困能力的构建是公司资金安全的保障，也是汇困区域保持竞争优势和经营稳健的核心竞争力，因此需要加大和倾斜对汇困绩优团队和人员的激励。

获取分享制：在汇困资源以及贡献分配中可通过获取分享制调节，否则就容易陷入本位主义。比如XX的汇困资源要解决其他国家的销售项目，就可以用获取分享制来配置资源，同时在汇困解决中对于周边合作部门做出贡献的，也要贯彻获取分享制。比如慧通在阿根廷红酒[2]和埃及本币汇出中为汇困做出贡献就可以按照其贡献和他们分享利益，不一定给个人，也可以作为奖金包分给慧通公司。

非物质激励：对于优秀人才最大的奖励是机会，不只局限于荣誉和表彰，汇困优秀人员应加大循环和提拔机会。区域要发起申请对汇困国家作战部队一次性的层级提升。机关则要在组织建设上从部门出发开放机会，启动任命，将前期对汇困做出贡献的优秀员工破格提拔。

[1] Center of Expertise，能力中心

与CEC就非物质激励工作优化的座谈纪要

2014年11月4日

【导读】华为不遗余力进行非物质激励，基于两个逻辑：一是高覆盖率，都有被评上的可能，所以才会积极争取；二是奖励形式多样化，奖牌要高级，让人一辈子得到鼓舞。

一、整个激励的结构性管理由HRC管理，非物质激励有两类

1、一种是机会，由人力资源体系、各级行政管理团队负责；

2、另一种是思想教育（包括发现好人、选拔优秀，表彰大多数，加强自我教育，惩戒落后），这个由道德遵从体系负责。

二、关于荣誉激励

1、扩大对优秀员工表彰的激励面，公司要鼓舞正气上升，让英雄倍出。

国家可以“六亿神州尽舜尧”，“遍地英雄下夕烟”，我们为什么不可以英雄倍出。作出优秀贡献的员工，发个金牌，人人都可争当英雄。有人的地方就有英雄。我认为公司每年30~40%表彰覆盖面应该是可以接受的，比如，公司或部门金牌奖5~10%由行政管理团队管理，公示接受员工评议；道德遵从委员会组织民主评选的“明日之星”20%……，或多一点。这么高的覆盖率，大家都有可能被评选上，才会去积极争取。公司在非物质激励的机会管理上，也会增加机会激励。

我们最重要是把千军万马调动起来积极上战场，充分发挥员工的潜能，推动一种新的井喷。公司这几年的盈利都很好，表彰要舍得花钱，别抠门。要使奖励形式多样化，奖牌要高级，让人一辈子得到鼓舞。各部门需举行正式的颁奖仪式，对明日之星获得者颁奖表彰。获奖信息记入员工荣誉档案。

2、道德遵从委员会组织民主选举“明日之星[1]”，按公司总人数20%左右的比例评选。

公司已经授权道德遵从委员会组织民主选举出20%的英雄，你们定出一个评选规则来。我们先把这20%的人表彰了，心声社区和为人报进行报道，相信两三年后我们这支队伍一定会嗷嗷叫。

第一，评选形式：可以民主推荐，民主选举。每年由道德遵从委员会启动评选，各级道德遵从办公室（OEC）与行政管理团队，很好的协商合作。各OEC组织部门员工全员投票，一人一票，评选产生明日之星。评选结果由本部门OEC在部门内公示。对结果有异议的，反馈给OEC。

群众的眼睛是雪亮的，群众说谁就选谁。让选出来的人去挤压没被选上的人，这样就能调整改进风气。群众也可能选出一些老好人，没有关系，我们的标准就是要作战，要出成绩。一两年后，大家逐渐就会评选了，把负能量变成正能量。

第二，评选比例：按地域概念，英雄不用横向与别的部门比较，按你所在单位的人数中比例涌现就行。我们要的不是含金量，而是千军万马上战场。在这个区域里，每100人就产生20名“明日之星”，各个区域的评选比例可以有差别。比如艰苦地区，英雄比例可以高一些。绩效持续优秀的团队，优秀比例也可以高一点。

行政管理团队将来会评选5~10%的金牌奖，这是两种不同的评选方式。你们与人力资源委员会去磋商。

第三，评选导向及标准：你们可以在心声社区开设一个讨论专栏，让大家都来发表意见，民主讨论出一个评选标准。评选标准不能僵化，也可以“一国一制”，前三年让各地各自制定标准，评选方案及实施应当符合当地法律法规要求，尊重当地的文化习俗。慢慢地聚合成一个指导提纲，也别太细了、太死了，让一些有缺点的勇士总评不上。“明日之星”，我们应该把未来会产生贡献作为重要因素，也应该把是否努力学习作为重要因素。而且对历史上的员工也要重新评估，有些人可能在某个历史时期没有得到认同，走到今天，才发现他是真英雄。有些不被基层领导认可的人，不一定就不是英雄，通过民主选举，让认同观多了一个面，大家感到更公平一点。

民主选举不能与行政管理团队形成对立系统，“明日之星”的候选名单，群众可以推荐，行政管理团队也可以推荐。

第四，排他条件：

(1) 赌博、从事第二职业人员，没有参与评选资格。凡是发现有赌博行为的人，不用去做他思想工作，反正把他劝退或者不续签合同；有些人在从事第二职业，就让他在法律框架下去创业吧，再诞生出一个比尔盖茨，有啥不好呢？不奋斗的干部、专家，不是公司的宝贵财富。当然，那些因公受伤的除外。(2) 年度有BCG违规及其他诚信档案负向记录。

3、道德遵从委员会负责的激励是荣誉激励，属于非物质激励。

[1] 2015年，华为评选出来的明日之星达3万多人。

在行政流程责任制试点进展汇报会上的讲话

2014年11月4日

【导读】华为机构设到哪里，食堂就办到哪里。华为为什么要花那么大力气办食堂？这基于任正非的一个逻辑：“员工可以选择放弃用餐，但是不能形成一堆人下班买菜做饭的氛围，精力要用在作战上。”

公司所有流程的改革一定要为客户服务，为客户服务产生价值，凡是绕了一大弯、不产生价值的流程都要砍掉。

行政管理也要简化，该管的要管，不该管的不管。一切为客户服务，简化所有不是为客户服务的东西。为员工是提供基本服务，不考核员工满意度，由伙委会代听员工反映。行政，不主张成为全球化组织，成本太高，只有主作战部队才是全球化管理。

一、国家行政业务分为两类[1]，生活服务类提倡自治，业务保障类重点标准化。

第一，生活服务类提倡自治，实行基线牵引管理。

我们不设全球基线、地区部基线，就以国家为单位，按前三年滚动平均值分别建立基线。基线不一定要很精准，相对合理，给他们自己一个参考数据。每个代表处可能就有几十条生活基线，比如汽车基线、住房基线、白菜基线……，代表处对比这些基线改进，若没有改进，我们就去查原因。我认为自治的组织不要有垂直上级，但要有稽查，可以由当地CFO带队。

你们（机关）建的就是大流程，比如“吃、住、行”留给代表处自治，自治里面再有小流程，流程责任自己背。机关只出标准，按标准补贴，伙委会想怎么操作都可以。

第二，业务保障类重点是标准化，机关建立标准、提供IT工具平台及技术支持，各代表处按标准执行。

我们海外基地生活设施和办公设施的管理要提上日程，行政要对标业界，学习他们的管理方法，加强标准建设，通过标准控制成本和质量。

第三，建设员工餐厅，对全体员工开放。

食堂的改革就是中外员工要共餐，将来各代表处员工食堂对全体员工开放，中外员工都可以到食堂用餐。即使食堂私有化也行。但是像法国代表处关闭食堂的做法，我是不赞成的。在人数少或条件差的代表处，可以与周边指定餐厅签协议，我们给他一点补贴，让他中餐、晚餐都提供服务。员工可以选择放弃用餐，但是不能形成一堆人下班买菜做饭的氛围。精力要用在作战上。

伙补在转变过程中，最主要考虑餐厅要开放成为全体员工的食堂，补贴可以到个人账上没有问题。以前，公司将补贴发到食堂，多吃就多补贴。避免有些中方员工出差，为了把钱省下来，不吃饱饭，哪有力气工作？中外员工都可以买饭吃。

公司腐败浪费关系到每个人利益，伙委会的生活也关系到代表处每个人利益，由他们自己去监管。

第四，建立对服务行业的小费制度。

我们要把员工（受益人、责任人）付小费制度建立起来，比如东南非实行了小费制度（给厨师、司机、保姆……）。员工每人每月出10—20美金，对于他本人不算什么，但对改善关系很重要。小费就是一种感恩行为，光靠节能节约出一个新世界吗？还是需要靠创造才能富有。

二、行政系统要逐渐改变干部配置，建立起正向激励机制，激活队伍。

第一，行政人员管理要以“爱人”为中心，不是“踩人”为中心。行政系统要逐渐改变干部配置，以前行政很多人员是13级，现在我们在巴西提拔了一个20级的标杆，所以行政变化很大。

行政系统也一样，要给行政系统一些薪酬包，要用薪酬包进行激励，让大家从正向来获取，不要从侧面去拿。你们做一个过去、现在薪酬包改革前后的对比，服务业务量多少，行政费用多少，岗位编制多少。如果业务增长了，你们没有加人或者还减少了15个人，至少10个人薪酬包仍然可以给你们，给其他人涨工资。公司需要的是改进服务，不只是为了省钱。

第二，利益分享机制首先要将自治类和业务类分开。业务类归代表处去统一协调，即使节约出的钱要分享，也是分享给代表处，代表处再来进行业务平衡。只有自治这块，我们可以讨论利益分享机制，而且一定要包含外协。因为外协外包一定是存在的，主要为了让他们做好，如果我们自己全包下来，也支撑不了这么多员工的劳动保障。

三、后勤服务采购不能只追求低价，采用先进工具和方法，降低管理成本。

第一，我们的供应链管理还要改变，采购不能只是追求低价，还要把质量提到一定高度来。

比如“吃、住、行”类必须在指定环境（如大超市）采购，可以允许价格略高一点。超市采购必须要本人信用卡和采购单相关联，否则不能报销，以此确保单据不是捡来的。如此核销，虽然看上去成本高了，但实际降低了管理成本。

第二，行政要舍得花钱去购买好的软件和顾问公司。

买IT工具的时候，不要完全考虑低价，国产软件和进口软件还是有本质上的区别。要考虑未来的业务结构，比如升级、扩大规模等，IT系统要能跟上去。

我们与其把钱用于人海战术，还不如花在购买好软件和好的顾问公司。我们公司在大规模作战中，如果就行政这个零件坏了，整个公司作战系统就会被拖垮。

四、行政和慧通配合起来，把荔科技园建设成为优质服务区，提供高质量的服务，鼓励竞争，开放竞争。

为什么这一次要把荔科技园作一个模范的社区来建设呢？第一，我们引进了香港物业，可以考虑把员工宿舍全部交给他们管理。第二，二楼以下的商铺和社会活动区域，由慧通全部包租后，再去二次转租，引进“舌尖上的中国”餐饮，经营得好就降房租，经营不好反而要涨房租，将它淘汰走。我们目的是建立优质的服务区，不是为了赚钱。这样我们就真正地建立了一个模范小区，这也是行政和基建共同合作的管理。第三，公司的智能车库系统延伸到荔科技园，荔科技园车库也要收费。

遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧

——任正非在四季度区域总裁会议上的讲话 2014年11月6日

【导读】第一句出自毛泽东的《七律·到韶山》“喜看稻菽千重浪，遍地英雄下夕烟。”；第二句出自毛泽东的《七律·送瘟神》“春风杨柳万千条，六亿神州尽舜尧。”

华为公司未来的胜利保障，主要是三点要素：第一，要形成一个坚强、有力的领导集团，但这个核心集团要听得进批评；第二，要有严格、有序的制度和规则，这个制度与规则是进取的。什么叫规则？就是确定性，以确定性应对不确定性，用规则约束发展的边界；第三，要拥有一个庞大的、勤劳勇敢的奋斗群体，这个群体的特征是善于学习。

这三点要素我们公司是有机会实现的。在未来三五年变革过程中，我们坚定不移地基于“面对客户，创造价值”，不断简化流程、优化流程，那我们有可能在这三个要素的基础上，获得更大的成功。在调整过程中，各级管理团队不要总以为自己是销售状元，你们是管理者，一定要有眼光、综合性地平衡管理和建设，要引领这个队伍前进，未来就很有希望！

一、“班长的战争”是指挥权和项目决策权下移，项目指挥权应该在区域，BG作为资源中心支撑作战。

胡总说的“班长的战争”是指权力下沉，“让听得见炮声的人来呼唤炮火”。那么，指挥权和项目决策权应该在区域，BG作为资源中心支撑作战。BG的目标是作大销售额，区域的目标是产生合理利润。区域未来5-10年从现在的屯兵模式，逐步走向精兵模式，不足兵力，由战略预备队作为机动部队协助作战。

二、片联主要推动干部循环流动机制的形成，建立作战氛围。

第一，干部循环流动是根据业务需要，不是为了流动而流动。比如搞概算、合同场景，只需要少部分人跨全球使用，但要求多数人能跨区域使用。为了培养一支有实践能力的队伍，我们才流动。我们只会给可能“上航母当舰长”的人进行循环流动；其他职员不需要海外经验，也不需要流动。职员族固定下来，干一行、爱一行、专一行。所以不是为了干部成长去流动，而是你成长了，就给你流动机会。

干部循环流动是一个必然规律，其实对流出部门有很大好处。不仅把“儿子”抱出去给别人养，内部还可以相应提拔一群人。如果你只想用自己的干部，不把干部送出去，内部优秀人员也提拔不起来，不就是“土豪”吗？这种做法很笨。

第二，各级组织要对新流动进来的人员赋能，帮助其成长。循环流动的人员到了新部门，要努力学习去适应工作。部门认为他不合适，要去帮助他合适。当然，在干部循环流动过程中，有时可能不慎重，如果你认为他的确不合适，要尽快退到战略预备队去重新寻找作战机会，不要把别人的青春给耽误了，其他代表处、战略预备队还抢着要呢。

（李杰：前段时间片联也在反思，前几年为了不断激活组织、激活干部和员工，我们出了一些政策，试图通过时间因素等来保证能够定期淘汰落后、激活组织。但是在执行过程中发现，有些岗位的员工工作五年、十年，积极性仍然很高，仍然能创造很大价值；但有些员工无论工作年限多长，自身状态和能力不足，这就需要我们及早发现。我们应该更加围绕在对人的识别上，包括干部、员工，特别是15级以下员工，来解决整个组织的价值评价和队伍激活。我们正在调整这方面的工作。）

第三，片联要加快干部的循环流动，人力资源要善于发现人才。片联应该是全公司的总干部部，不仅是销售体系、产品体系，将来研发、财务、行政等体系的干部循环流动也都是归片联管。人力资源部是总政策部、规则部，规则要确定。总干部部是需要灵活考察和使用干部的。

大家看看俄罗斯的现任国防部长谢尔盖·绍伊古，从上尉直接被提拔为上将。叶利钦怎么发现他可以当上将的？所以哪个项目都能出英雄？处处都能出英雄。

三、公司要鼓舞正气上升，让英雄倍出，千军万马上战场。

第一，片联、代表处、地区部等各级组织要有正气文化上升，要英雄倍出。大家看看我在汶川抢险文件上的批示“只要上战场的人都是英雄，即使尿了裤子”。当年不想炒作我们做社会公益，只给每人发了一个木牌奖章，现在我和道德遵从委员会说“有钱了，用金牌换回你们木牌”，像这样把历史问题就滚动解决了。一定要让大家看到前方的星，照耀着我们的道路前进，千军万马不就跟你上战场了吗？

道德遵从委员会主要职责是发现好人。不要把主要职责变成帮助落后的人。对干部监督，首先你们要相信干部是好人，帮助他如何去作战，别去触犯到高压线。华大的责任是给好人赋能[1]，教人如何当“官”。我们过去关心的是制度运行中不出问题，现在应更多关注治理之后的结果能否有活力、和谐，能否激发大家干事业的精神。

不能首先设定这是坏人，然后去监控他。我们并不是要真正抓一个干部出来点点火，然后高兴“你看我又抓了一个出来”，总体还是不希望公司有干部违规行为。昨天你违了规，赶快搭个楼梯，下楼洗个澡，把脏东西洗干净。很快就到12月底了，你们有做了假帐的，赶快向公司坦白，在座大多数人都可能做过假账、填过假数据。我们认为做假帐是一种工作行为的错误，不能完全说是品德行为的错误，说清楚就轻装上阵，扛着机关枪继续上战场，准备当英雄去[2]。子公司董事会、监事会、审计部，要善于发现这些人在前进。

第二，绝大多数人都是英雄，所有人都要分享到公司胜利的成果。我们主要重视优秀员工的选拔，自然就会挤掉后进员工，这样后进员工也会有变化。

四、艰苦地区出英雄，让英雄走向将军之路。

第一，为什么不可以让英雄走向将军之路呢？自古以来，英雄都是班长以下的战士。那么英雄将来的出路是什么呢？要善于学习，扩大视野，提升自己的能力。不仅要产粮食，而且要把“五个一”工程提前完成。然后，我们把他们送去需要的地方奋斗，我们暂且叫他们“准将”，准备当将军。准将并不是高于大校的职位，而是准备当将军的士兵。因为艰难环境考验了你，你是英雄，如果只是发个奖章戴着，还只是奖章，如果我们给英雄赋能，就会不同。

其他艰苦地区也是一样。西非地区部说你自己很赚钱，但因为埃博拉，大家不愿意去西非。西非地区部不能只想着靠计划保障模式，要把正向激励做起来。对西非的英雄要加快对他们的循环赋能，让他们大批走上准将。西非地区部要建立良好的保障系统，创造自己的小环境，提高员工生活质量，比如把食堂装修漂亮，里面有音响设备，外边不能玩了，大家还可以在家里跳跳舞。小环境指行政费用开支等，艰苦地区保障部[3]逐个国家讨论，拿出意见来。第二，片联要加快选拔优秀的、有眼光的、有见解的人，加快赋能培训，西非就是一个炼炉，到那里去炼一炼，出来也是准将，有谁不愿意去西非呢？第三，他们的考核基线，与北京、上海不一样，放宽你们一些考核基线，你们出成绩的机会就多了。既然你们赚钱多，可以给你们一些政策，薪酬包改变要快，职级提升也要快。当然，你们想当“官”，我可以理解，但华为的“官”只有一个统一标准，你们应该加快循环赋能。公司民主选举“明日之星”，如果别的地区部表彰20%，那你们可以表彰多一些，这次可以先试点。

对于威胁到生命的艰苦地区，员工首先要注意自我保护，我们的组织也要做出一些工作来。最近我在阿尔及利亚代表处讲话，专门提到“人的生命是最重要的”，其实我是对全球所有艰苦地区员工讲的。当这些市场出现问题的时候，区域管理部要重新调整考核基线，在艰苦地区，若还按那么高的基线要求，让人家冒着炮火前进，以生命为代价？不合适，我认为健康比成功更重要，活着比金钱重要。

第二，片联要把艰苦地区干部循环出来赋能。片联说这个地方需要谁，就让他在那里堵机枪，身体已经被打穿了7个孔，还堵得住吗？你就拉回到重装旅、重大项目部或项目管理资源池去循环培训，然后他也达到了跟别人同级的水平，别人只能定个上尉，他就可以定高一些。这样激励那些曾经历英雄考验的人，在华为能比别人更容易担负起担子来。

我们认为代表、CFO要全球流动，随时要流到艰苦地区去。如果可以做代表，先分到西非、利比亚……去做个代表、副代表试试。如果他只能在好地方做代表，流不动，将来我们就是死水一潭。

五、变革的目的是为了多产粮食和增加土地肥力；合理提拔、使用干部，目的是为了作战胜利。

瑞典“瓦萨”战舰[4]是当时世界上最大的炮舰，装修很漂亮，里面的雕塑都是艺术品，但战舰存在的目的是为了打胜仗，装饰是多余的。国王为了显示威力，又加建了一层炮塔，但船体本身没有改，结果一出海就沉船了。

第一，在未来变革过程中，我们要强调目的才是最重要的，目的就是要多产粮食、产生战略贡献和增加土地肥力，凡是不能为这两个目的服务的，都要逐步简化。变革最主要是围绕“为客户服务创造价值”来设立流程、制度，不能为这个中心服务的，我们都要简化。现在流程的繁琐，就是因为我们以前没有弄清楚目的到底是什么。这样我们提高了作战效率，同时我们有一批优秀的、勤劳勇敢的人，经过三五年，我们在管理上一定能进步起来。

现在我们公司的项目管理水平还低，浪费仍然较大，我们要提高项目团队的配置，使他们能力提升。以前机关为什么这么强大？机关掌握了预算，先把自己奖金、编制、岗位职级……批了，然后到前线的作战部队派个14级、15级就够了。他们层级低，就会多耗工、耗时、耗物资，慢慢摸索到会做了，已经一大堆浪费。

浪费的钱舍得，养几个将军就不舍得吗？这就是过去我们以功能部门为中心出来的弊病，将来以项目为中心的管理，我们正在试点。接下来，我们逐渐使作战团队拥有更多权利，监管前移，来配合授权体系的产生。但过于激进的改革，可能会造成崩塌，公司平台的转变需要一个缓慢的过程，大家要有耐心，也需要大家共同努力，而且会有更多的优秀将军产生。

第二，在干部使用上，目的是为了作战胜利，除了胜利，没有其他目的。无论资历、年龄，我对所有人的看法都是一致的。公司破格提拔了一些干部，是把他们作为标杆，让标准向右看齐。凭什么攻下“上甘岭”的人不能当连长？我们以前说要用会带兵的人，这次我盯着把人力资源提纲中“会带兵的人”改掉了。山头都被他攻下，还说他不会带兵？不会带兵，给他派一个“赵刚”去。互联网时代是英雄倍出的时代，因为学习容易了。过去你要看标准，要背几背箩上前线，一张一张翻；而现在看标准，不仅可以翻电子件，还可以检索相关条文组合在一起看。年轻人总结经验的进步速度在加快，后生也是可畏的。华为大学那么多表格，读懂这些表格，拿去两个站点实践，也就明白了，不也才二三十岁吗，怎么就不能提拔起来？

六、聚焦主航道。非主航道业务首先要盈利，敢于放弃一些亏损项目，抢占战略机会点。

曼斯坦因的《失去的胜利》讲到“不要在非战略机会点上消耗了战略竞争力量”。我们公司一定要抢占战略目标的成功。把研发和区域切开了，研发是一个独立的模块。研发若跟区域捆在一起，就是去满足低端客户需求，放弃了战略机会。优质资源向优质客户需求倾斜，要放弃一部分低端客户需求。

将来我们不会在所有领域都做到世界领先，可能会收缩在一块领域，所以非主航道的领域，交不出利润来，就要缩减。而且我们实行薪酬包管理，“减人、增产、涨工资”，你不减人，怎么可能涨工资？

有人会说我们机会主义，就是要逼你转型，就像当年逼余承东一样，消费者BG不就转型过来了吗？我对老余讲，“相信未来两三年，华为公司终端的质量会大幅度提升，让它惯性往下走。老余应该重点抓商业模式、计划管理这些方面。”而且专门讲了我的一个观点，“你们这棵桃子树上一定要结西瓜，不能就只结桃子这一种商业模式。”因为桃树的树干，就是公司共同支撑平台（如服务平台、维修平台、财务平台……），根状体系要分不同客户去吸取不同营养。你们要有多种商业模式，很多公司都有窍门，桃子树上如何才能结出西瓜，你们要去好好思考。

[1] CEC负责发现好人，华大负责给好人赋能，这个逻辑……

[2] 任老板很会给人楼梯下，这是爱护人才的表现。

坚持为世界创造价值，为价值而创新

——任正非在内部战略务虚会上发表讲话 2014年11月14日

【导读】2014年，华为在全球9个国家建立5G创新研究中心；华为全球研发中心总数达到16个，联合创新中心共28个；在全球加入177个标准组织和开源组织，在其中担任183个重要职位；2014年，智能手机发货量超过7500万台。

我们公司就像赛跑冠军一样，终于跑到世界的边缘线上。大江大河、大海大浪，信息的洪流即将起来了，我们有乘风破浪的机会，要有勇气搏击这个世界。但如果我们还是粗放管理的公司，看到机会，只能望洋兴叹；如果我们不能做到英雄倍出，不是千军万马上战场，不能听得进批评，如何做到行业领先？所以我们要把握住这次大时代转型的机会点发力！

一、在向高端市场进军的过程中，不要忽略低端市场

我们在争夺高端市场的同时，千万不能把低端市场丢了。我们现在是“针尖”战略，聚焦全力往前攻，我很担心一点，“脑袋”钻进去了，“屁股”还露在外面。如果低端产品让别人占据了市场，有可能就培育了潜在的竞争对手，将来高端市场也会受到影响。华为就是从低端聚集了能量，才能进入高端的，别人怎么不能重复走我们的道路呢？

低端产品要做到标准化、简单化、生命周期内免维修。我们不走低价格、低质量的路，那样会摧毁我们战略进攻的力量。在技术和服务模式上，要做到别人无法与我们竞争，就是大规模流水化。客户想要加功能，就买高端产品去。这就是薇甘菊[1]理论，而且我们现在也具备这个条件。（徐直军：应对中国的手机市场，一定要把品牌区分开。把中高端产品价格提起来，建立品牌，就能挣钱；低端产品，就是高质量、标准化、低价格、终生不坏、软件升级容易。）

面对大流量时代的流量管理方式发生变化，未来网络的稳定对品牌影响很大，我们要建立起大质量体系架构。过去我们的质量体系关注的是产品、工程，将来质量体系要从文化、哲学……各方面来看，所以我们要在中国、德国、日本联合建立大质量体系的能力中心。

二、聚焦主航道，以延续性创新为主，允许小部分力量有边界地去颠覆性创新

互联网总是说颠覆性创新，我们要坚持为世界创造价值，为价值而创新。我们还是以关注未来五至十年的社会需求为主，多数人不要关注太远。我们大多数产品还是重视延续性创新，这条路坚决走；同时允许有一小部分新生力量去颠覆性创新，探索性地“胡说八道”，想怎么颠覆都可以，但是要有边界。这种颠覆性创新是开放的，延续性创新可以去不断吸收能量，直到将来颠覆性创新长成大树苗，也可以反向吸收延续性创新的能量。

公司要像长江水一样聚焦在主航道，发出巨大的电来。无论产品大小都要与主航道相关，新生幼苗也要聚焦在主航道上。不要偏离了主航道，否则公司就会分为两个管理平台。

大公司为什么运转很困难？以前我们一个项目决策，要经过四百七十多人审批，速度太慢，内部要允许大家有一条小路快走。而且主航道四百七十多人审批也太多了，应该先砍掉绝大部分。（丁耘：主流程应坚持简洁高效的原则，原则上不超过5个审批点。）

三、调整格局，优质资源向优质客户倾斜

我们要调整格局，优质资源向优质客户倾斜，可以在少量国家、少量客户群中开始走这一步，这样我们就绑定一两家强的，共筑能力。

在这个英雄倍出的时代，一定要敢于领导世界，但是取得优势以后，不能处处与人为敌，要跟别人合作。有人问我，“你们的商道是什么？”，我说，“我们没有商道，就是为客户服务。”这些年教训也很深刻，不是所有运营商都能活下来，有些运营商拖着我们的钱不还，与其这样，还不如拿来给大家涨点工资。

另外，我不主张产品线 and 区域结合得太紧密，结合太紧密的结果，就是满足了低端客户的需求。因为区域所反映上来的不是未来需求，而是眼前的小需求，会牵制华为公司的战略方向。

四、人力资源要让“遍地英雄下夕烟”

华为已经形成了能够凝聚十五万人的机制，但凝聚得太紧了，不够活跃，就需要耗散，形成新的活力。

第一，改革的目的是为了作战。瑞典的“瓦萨号战舰”，这里装饰、那里雕刻，为了好看还加盖一层，结果出海风一吹就沉没了。战舰的目的应该是作战。

我们之所以攻不进莫斯科大环，仅靠物质激励没有用，缺少战略眼光。所以我总号召大家去看看《诺曼底登陆》。华为现在不缺乏“黄继光”这样的英雄，但是缺少战略家和思想家，大家都不愿意“望星空”，都想有实权。而且以前我们考核体系太具体化，让产生大智慧的人在华为没有地位。为什么这些种子出去也不成功呢？因为缺少大平台，没有土壤，也种不出来庄稼。

第二，我们拉长人力资源金字塔顶端时，要看到内生的新生力量，引进外来的“蜂子”，也要以内为主。不给内部人员一种希望，内部人努力就不够。华为公司做事总是喜欢循序渐进，我们在战略决策过程中，要善于转变，未来世界不一定掌握在有资历的人手里，我们要承认年轻人可能有未来，不要总是认为小年轻不能当上将。

我们要发现这种善于学习的苗子，敢于给他们去“上甘岭”打仗的机会，不死就是将军，死了就是英雄。这样让大家恢复信心。

第三，人力资源金字塔基座要异化，改变齐步走。我认为时代给我们的时间最多两年，如果人力资源政策调整不过来，就会面临大量人才流失。

这两年人力资源在改革，进步很大。除了今年改革的部门外，没有改革到的部门还在齐步走。抓住时代变革的转折机会，要重新作出人力资源模型，改变齐步走。这次我要在干部大会上讲，一个人在最佳角色、最佳贡献、最佳贡献时间段，要给他最合理的报酬。不能像我这样，到七、八十岁什么都多了，为什么我冲上甘岭时不多给我多吃一碗面呀！不同角色有不同时间段，不同专业有不同时间段，不同专业的不同角色也有不同时间段。为什么不让最佳贡献的人在冲上“上甘岭”时激励，非要等他老了才给呢？不能给级别，给奖金也行。我们要看到新生事物的成长，看到优秀的存在。

第四，时势造英雄，大时代一定会产生大英雄。我们一定要让公司50%—60%的人是优秀分子，然后在优秀的种子里再选更优秀的苗；中间分子20%—30%。让优秀分子来挤压稍微后进的人，这样他们可能也会产生改变。对英雄也要不求全责备，要接受有缺点的美。我曾在汶川抗震救灾的文件批示“只要过了汶川救灾线，尿了裤子的也是英雄。”一共427名，都发了金牌。有一点点成绩就是英雄，将来才有千军万马上战场。

薪酬包制度就是要把落后的人挤出去，“减人、增产、涨工资”。今年调整了中基层的薪酬结构，明年开始对高级干部、高级专家的薪酬改革。大数据流量的现实问题将摆在时代面前，两年后，就要开始冲锋了，我们有一支嗷嗷叫的队伍，该我们夺取胜利！

[1] 薇甘菊，菊科多年生藤本植物，蔓延速度极快，故称其为“一分钟一英里的杂草”。

在“从中心仓到站点打通”工作汇报会上的讲话

2014年12月5日

【导读】任正非的“军情解码”：华为在三年内实现账实相符、五年实现“五个一”的意义非常重大，这决定了作战权力能否前移，决定“班长的战争”的成败。为此建议：从中心仓到站点要实现业务流及IT打通；在安全方面，只对有商业价值的核心资产进行重点防护，其他可以对社会网开放；不搞大合同验收，而是分步、分项、分群验收；客户仓没有经过买断关系，不允许客户囤货。

“云、雨、沟”，我们首先要重视“沟”这个平台的建设。以前的改革总是说要优化流程，但不知道目标方向，反而让流程变得更复杂。现在我们的目标方向越来越清晰，在三年内实现账实相符、五年实现“五个一”，这才会使作战权力前移成为可能，实现“班长的战争”。所以全靠你们这项改革来提供平台支持。

当未来三至五年改革落地，不仅支撑公司战略性发展，还可以加快资金周转效率，节约重复劳动造成的运作成本，穿互联网的鞋，走自己的路。如果把节约出来的分给大家，更会让全世界的优秀人才云集到我们这里，又会有多少将星灿烂！这也是你们这次改革对人力资源的贡献。今天看到你们汇报的项目、流程IT有很大进步，我很高兴。

一、从中心仓到站点业务流及IT打通，机关组织逐渐走向标准化、专业化，前线逐渐走向综合化，允许有灵活的不同接入方式。

1、将来“从中心仓到站点集成解决方案包”可以是规则确定，实际操作灵活机动。机关管的主干流程一定是标准的“高速”系统，不允许有任何特殊性。

高速公路应该是有效利用资源，让汽车越跑越快，不要在高速路上扔小石子，反而成为路障。公司的机关作为专家团队，主要是协作推动，决策管理，而不是走向行政直管的方式。业务的执行决策在基层，只有把权力放到最前线去，前线才能综合化，这是一个长远目标。

2、在全球各个国家不一定强求只有一种标准模型，应该允许有灵活的不同接入方式。

机关加强对场景分类规划及不同场景的解决方案，在全球归纳出A类、B类、C类场景……几种模型，然后到当地去推动实践，再标准化、规范化，暂时固定下来，这样基层就减少盲目性。

从中心仓到站点2015年跟随CRM+集成推行，但到底推多少个国家，你们到底能摆开多大作战架子，要好好论证。最主要还是看后备力量有多少积累，再确定在多少个国家落地。与其半生不熟地去推行，不如扎扎实实地先解决几个问题，伤其十指、不如断其一指，我说给你们五年时间去完成，没必要走那么快。

二、坚定不移地用“美国砖”修“万里长城”。

1、我们要坚定不移用“美国砖”来修“万里长城”，不要盲目提自主创新。

流程IT进步了，终于知道要用“美国砖”修“万里长城”了。“美国砖”只是一个形容词，我们需要的是胜利，并不是砖头。要买全世界最好的装备来打赢战争，山头攻下来，喜马拉雅山下的“钻石”全是我们的。你们说也有优秀的“中国砖”，拿来和“美国砖”比一比，比赢了就用，以此把你们逼到提升的绝路上去。流程与IT部是组织与管理部，是甲方代表。（郭平：公司IT系统选型采购，要以实现业务目标提高工作效率为目的，任何部门不许做“政治性”决定。）

2、货物验收等作业层要走向更加开放、灵活机动，缩短流程周期。

华为内部网络安全建设，首先在最外层修一个大的“万里长城”，建立先进可靠的网络安全系统，保障公司网络安全，防止黑客及恶意的网络进攻、病毒……。第二层建一道防护网，像故宫的城墙一样，只对商业价值的核心资产进行重点防护。在特别核心技术上，业务部门可以根据路标，在开发设计上合理设计几个断裂点，断裂点的城墙要很厚，多投入，不能被轻易攻得进来。除此之外，都可以对社会网开放的，可以放到长城外，比如行政、慧通、食堂、莫塞尔[1]……等安保级别不高的信息。这样减轻“万里长城”保护的资产和城墙上防护的部队，这样长城缩短了，厚度就增强了。

所以你们刚才提到的货物验收等作业层，也要走向更加开放、灵活机动。别人攻进来，拿到这个站点的运输信息有啥用？保护范围一定要明确。（郭平：核心动作是信息资产分级分类，差别化管理。邓飏：作业层末端可以开放给客户、分包商，华为、客户、分包商三方共同优化，来缩短流程周期，提高效率。）

三、用计划驱动业务流，优化合同验收条款，提高仓库利用效率。

1、提高计划的准确率，我们要从源头抓起，一次把事情做好。

如果计划不准确，后端协调难度非常大；如果计划准确，后端管理也就简单了，要一次把事情做好。比如中心仓，计划做的好，仓库容量一定会小，因为货物不需要真正进仓库，即使进仓库，中转时间也很短，仓库就很小。将来我们的计划人员，绝大多数要有项目实践经验。重装旅和项目资源池推动干部的战略循环，不仅是交付人员，财务、内控……人员也要循环流动起来。计划人员在项目中实践半年，回来以后，计划准确率就会大大提高。

2、更改合同条款，以后不要搞大合同验收，应该是分步、分项、分群验收。

哪一部分货物验收了，客户就要付相应部分的款，最后一部分验收了，就只剩下一点点尾款待付。如果把几亿美金的项目做成一个大合同验收，如果客户因为一点点不合格，拒绝验收，公司的风险就太大了。（梁华：现在要求按站点验收。）

客户验收文档，我们公司也要有一个内部验收档案。我主张华为验收档案中需要新增一栏，有责任人的现场照片，以及所负责工程内部走线等照片。后方就能清楚看到前方做得是否规范。

3、“客户仓”的管理要明确，避免客户未付款的囤货，造成货物流动性变差。

我们仓库里有一些“客户仓”，没有经过买断关系，不能允许客户这样囤货。因为有些客户囤货，让货物流动性变差，其他地方缺货时，我们又不能把货调过去。这样客户建的这个仓库，相当于还是华为的仓库，客户只是出了仓库管理费。关于客户囤货和分包商囤货太多的问题，我们要拿出解决办法，主要在于货物风险，还有手机囤货，要纳入管理。比如，客户囤货就要付货物的钱，以此给客户压力；可以提前和客户签订一些条约，客户囤货要把利息加进去，囤1亿美金的货，每天收取的利息比正常的高利息还要高一些，因为影响了我们公司的资金周转。

4、对利用效率高的仓库，我们也要按每年20%左右比例评奖，从而挤压落后分子逐渐会去思考改进，一次把事情做对。评出来是英雄，英雄会有什么好处，由人力资源系统去考虑。

四、重视战略后备力量的大规模培养，训战结合，宽进严出。

1、先从小国综合变革开始，同时大规模培养战略后备队支撑后续推行。

小国容易做到综合治理，大国综合治理难度大，管小国的人搞明白后，再来治理大国，才会对综合变革有清晰的思路。我们不仅要把中心仓到站点打通，同时要重视小国战略后备队种子的培养。今年你们把“从中心仓到站点”集成推行变革的战略后备队扩大到100人，2015年扩大到500人，2016年达到1000人。然后战略预备队在攻克难关时，有些人出来当管理干部，变革得到一批明白人来支持。以后在汇报业务流程中，要有一个战略预备队成长进展的并行流程。（郭平：“从中心仓到站点业务流和IT打通工作组”主要是验证流程IT，并在全球指导落实，战略预备队组建由片联负责。）业务继续往前冲，战略预备队由李杰、梁华负责。

2、我们大规模培养战略后备力量，宽进严出。

不要总是认为他们能力不够，左挑右挑，可以找一些“高僧”去指点，让种子们在实践中成长。烧不成“瓷器”，烧成“砖”也是胜利，砌“万里长城”也是需要“砖”的。第一，我们要发现善于学习的年轻苗子，在互联网时代，学习是零距离，零时间限制的，年轻人进步成长非常快。第二，我们要承认原来改革者的伟大贡献，因为当时没有人指导他，他不明白，摸索着出来的。现在通过战略后备队来培养，有高僧指点。第三，还要考虑到把艰苦地区的员工卷进来，关怀员工的整体合理化成长。喜马拉雅山口的哨兵，拖到沙特去打仗，可能什么都不懂，但是我们要给他们战略培养的机会，不会就上学，回到红其拉甫山口[2]，也和过去不一样了。

3、战略预备队要参加联合作战，在旁边观战。

从合同的生成、交付到维护，每个地区都要有一部分人作战，一部分人观战。他们就是未来的准将，准备当将军的士兵。经过训练，“江南游击队”和“野战军”就融汇在一起，然后按贡献能力再给评定。种子培养好了，在全世界播种，接管项目，每个岗位都是明白人，公司三五年就实现了变革。五年后除了一小部分骨干需要全流程培养，就不再设大规模的全流程培养过程了，而这小部分骨干，别人也挖不走。

4、华大讲师训战结合。

华大讲师也要背起背包去参加循环作战，跟着项目组去爬电线杆，回来对着项目计划讲解，多讲几遍，才会是真正好的教官，才有训战结合的特色教育。财务要把内部流程打通：兼职教师的薪酬发放；学员收费方式，直接从薪酬包扣，还可以免税。

五、欧洲供应中心提升在欧洲的供货效率，谁受益，谁分摊。

把欧盟当作一个“概念国家”，各国的中心仓是虚拟的，谁受益，谁分摊。建立起约束机制，才能使欧供中心真正得到优化。

要把项目计划做准，由欧洲供应中心直接供货给欧盟各国，实际效率会大大提升。因为货物量很大，缩短了途货物周期。同时可根据要货周期来调整船期，减少成本，前线分摊成本也降低。

六、未来所有的投资，不要由政治因素、公共关系、商业环境驱动。

你们只需要站在公司利益的基础上来决定全球布局，做到最好，就减少了一跳。如果由任何其他因素驱动，要公司最高层批准才有效。（2015年1月27日）

依托欧美先进软件包构建高质量的IT系统

——任正非在质量与流程IT管理部工作汇报会上的讲话 2014年12月18日、2015年1月6日

【导读】任正非对华为的管理把焦点集中到两个方面：一是充分吸收美军“军政、军令分开”的管理思想，构建华为自己强大的资源平台和作战平台；二是实现端到端流程打通，以实现“班长的战争”的管理目标。前者是骨架，后者是血脉。华为目前已经把骨架构建起来，但血脉还没有完全建造好，更没有达到完全打通的地步。血脉构建的基础是什么？IT系统！据轮值CEO徐直军透露，华为每年拿收入的1-2%投资在IT和管理变革，而整个管理变革都要落到IT系统上。

一、未来五至十年，公司要逐步走向精兵模式，IT系统要先实现支持。

1、我们用五至十年的改革逐步实现“班长的战争”[1]，需要IT系统支持。将来代表处作战指挥权力前移，从屯兵模式走向精兵模式，同时作战过程要可视透明，监管同步。

现在代表处之所以屯兵，因为流程不畅，所以组织对齐，什么资源都先放在代表处。有人只管“酱油”，有人只管“醋”，听各自老板的指示，当没有攻山头时，就可能会出现一些闲人。将来公司逐渐走向机关专业化、一线综合化，即机关有一批“酱油”专家、一批“醋”专家，一线安排一个人既卖“酱油”，又卖“醋”，这样可以减少一个编制，逐渐走向精兵。这就是功能对齐，组织不对齐。将来区域是作战指挥中心，攻占山头时呼唤炮火，战略预备队协同作战，BG提供各类兵种资源。

如何准确、及时地调动资源，牵一发而动全身？整个组织的改革是系统工程，需要IT系统支持，否则不可能实现。如果IT系统不支持，前线团队“叫天天不应，叫地地不灵”，如何呼唤炮火？六百里加急送“鸡毛信”，那需要多少编制？又如，一线呼唤炮火“坦克”，“坦克”到了，但是“油”没有到，“炮弹”没有到，“坦克”有什么用呢？它还要吃粮食，本来粮食就不够。

2、IT系统要支持研发在公司一定圈子内开源，节约成本，降低编制。

研发开源以后，减少研发的重复投入，保持精兵模式，不能无限制增人。低端产品就是简单化、标准化、免维护化，像印钞票一样流水线作业。能印钞票的产品一定是开放的，当然开放的产品不仅完全靠研发，还要靠规划市场、服务……。产品中要有断裂点，如钞票中设置水印等。

二、IT部门提供IT保障要因时、因地制宜，为前方解决问题，支撑优质作战。

1、重点建好“从中心仓到站点”接入系统。

解决“从公司到中心仓打通”的骨干系统畅通问题，这几年进步非常大，我相信能在一两年内做到高水平；但是“从中心仓到站点”的接入系统要做到灵活机动，我们做得还不够，所以现在重点要把接入系统建好。“从中心仓到站点IT打通”项目组分工不变。邓飏总负责，把干线和新业务管清楚；陶景文重点是代表处责任体系挖潜，流程接入体系落地。

有人说现在修了“高速公路”，但没有业务规则，你们可以起草，然后征集所有相关部门意见，围绕业务目标“多产粮食、增加土地肥力”来形成共识。最后形成有效规则，每个部门都要遵守。什么是规则？具有确定性，不能随意更改。（邓飏：新IT系统架构有很大变化，以服务一线作战为基础，按不同兵种构建了快速的接入系统。在接入系统里，数据可视透明，快速跟主干系统发生联动，以此提升一线整体作战效率。）

2、建立标准化、简单化的共享中心。

IT如何支持战略指挥授权系统，如何落实流程责任制？不能说点了按钮，命令就下达了，谁监管、谁统计、谁测试？共享中心变革的目的是要标准化、简单化，让大家使用方便。流程IT部门人员的思想要去掉创新观念，不要把流程设计得弯来弯去。改革的目的是为了多产粮食及增加土地肥力，凡是不适合这两者的改革，都是多余的环节，要砍掉。

3、IT系统建设过程中“掺沙子”。

你们要从前线找一些有基层项目实践经验的明白人，作为XX代表，研究时参与评估、输出贡献。他们虽然不懂IT，但明白业务实际需求，而且有一定的交付能力，同你们一起作战，也培养出一些前线的种子。

4、希望IT的扇形管理，让阳光普照到每一个角落。

IT要把前线当作客户，因时、因地制宜，为前方解决问题。比如，在一些落后国家，网络带宽不够，有些员工不睡觉，轮流排队下载文件。这种情况下，可以多花一些钱来解决问题，比如租赁卫星等。公司通信费用可以进入空耗系数，全球各地区均摊。可以从发达地区多收一些，补贴给艰苦地区。公司有钱了，为什么还是农民的工作方法？艰苦地区的工作本来就复杂，创造价值很难，如果网络速度还很慢，那就更难。提高带宽，艰苦地区的员工把业务做得好一些，也可以多拿奖金。

又如，在埃博拉、战争地区，为什么非要强调在华为内网去下载文件，而不能直接用外部网络下载呢？我们公司不能系统性的失去网络安全，但局部性的网络安全出现漏洞，问题应该不大。

三、公司内部加强开放的同时，一定要做好网络安全防护。IT建设系统要有长远眼光，坚定不移用“欧美砖”建高质量系统。

1、我们的目标明确，要建立世界最优质的IT网，IT建设系统要有长远眼光及结构性思维。

两千年前，秦始皇修建万里长城多伟大，先不说修建过程是否容易，但你看建得多好。今天我们也应该有这样的想法，才有领先世界的战略眼光。

我们坚定不移用“欧美砖”修建自己的“万里长城”，学习互联网精神来改善内部管理，穿互联网的鞋，走自己的路。公司扩张要有合理性发展、弹性发展，现在其实很多欧美软件都做得好。而且我们引进“欧美砖”构建的是整个IT系统，不仅是IT主干。我们也没有排斥企业网开发的IT系统，作为供应商之一，如果“华为砖”能达到“欧美砖”的水平，也可以用“华为砖”。如果我们总是自主开发，不能为了现阶段的节约，修建出低价格、低成本、低质量的“长城”，不久又要推倒用“欧美砖”重建，为什么不能一次性建好混凝土结构呢？我支持在IT系统建设上可以多投入，但是要算投入产出比，你们要讲清楚投入了多少，公司减少了多少实际在岗编制。

当然，对于有些防护，可能只需要炮弹打击到500米，就不用买能打击到8000米的炮弹，没有必要每个武器都追求“最精、最优”。

2、IT系统仅靠先进武器还不够，还要有科学化管理。

我举几个例子。“万里长城”也不是完全拷贝西方软件，可以把标准化入口换几个代码，变成非标准化入口，而换码的规则只有内部少数几个人掌握，随时可以更换。管虎符（高风险账号）的密码小组不一定要懂计算机，对管的内容和通道都不知道，反而是最安全。

将来有些信息不要进入大循环，在小循环结束后，无用信息即可删除，以此减轻信息包的数量。否则背负那么大的信息包去运转，无论做多大的带宽，运行速度都不会快。比如，我们要求经营性财务数据需要保存十五年，但非经营性财务数据是不需要这样做的，例如伙食、房租……经过伙委会审计核实后，就可以销账了。

现在群发邮件越来越多，公司要重新审视群发邮件，持续不断地清除信息垃圾。邮件只能发给相关人，如果不相关人员读到邮件，就是浪费了公司支付的工资成本。

四、对标世界级IT行业，对IT人员薪酬框架标准进行改革。

将来机关越来越多的专家团队，专家待遇有可能比行政主管还高，因为行政主管将来有可能升将军的。现在法务、翻译已经开始改革，IT体系也要改革。质量与流程IT管理部可以梳理出IT人员的薪酬框架标准改革方案，去HRC汇报。

将来IT机关作为专家团队协作推动，会有大批专家产生，对标IT行业，专家达到世界级多少标准，就拿多少工资。你们要把内部人员的潜能调动起来，主要是内生长，但也不排斥引进互联网的优秀专家。只有大家奋斗，公司就没风险；如果大家不奋斗，无论公司有多少钱，都有风险。

未来二三十年，是人类社会最重要时期，从几千年的传统社会转变为信息社会。我们都不明白转变形式，但好在华为十五万员工齐心协力拿着“桨”，终于把“航空母舰”划到太平洋边了，我们有希望领先世界。首先公司内部的基础网络要先适应未来信息社会，否则让我们去驾驭信息社会，那是天方夜谭。

看了你们今天的汇报内容，我很高兴，说明我们的认识比较一致了，你们再按照这个方案不断去优化。

[1] 如何理解“班长的战争”？见2014年9月23日任正非《在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话》

在艰苦地区及岗位管理部工作汇报会上的讲话

2014年12月18日

【导读】重装旅主要培养从技术类别到服务类别的专家和管理干部；重大项目部是主要培养产生商业领袖，首先一定要明白合同场景管理、合同概算管理；项目管理资源池是培养未来的机关管理干部，培养未来直接作战的职能经理人。

一、优先加强艰苦区域干部的循环流动，提供更多赋能成长机会，让忠诚体现出价值。

第一，艰苦地区首先要把干部循环流动起来，让他们去战略预备队（重装旅、重大项目部等）接受赋能，通过参加先进地区的作战，提升自身能力。当前你们的工作可以先从艰苦地区的一些生活保障做起，但生活保障是次要的，更重要的激励是提供机会。我们要让忠诚的士兵有机会成为将军，至少成为“准将”，什么叫“准将”？准备当将军的士兵。比如，有些员工陷在西藏、伊拉克……艰苦地区好多年，我们要把他们调出来，派到先进地区去参加项目作战，可能刚开始很多方面都不懂，但是经过实践赋能，知道这是“航空母舰”，这是“导弹”，再回到红其拉甫山口时，已经不是当年的那个士兵了。这就是循环赋能，让英雄们得到赋能的机会。如果忠诚没有能量，就只能去“堵机枪”，而现在已经是导弹时代，没机枪可堵了。我们要通过赋能，让忠诚体现价值。

艰苦地区自身没有条件把员工循环起来，机关要承担起这个责任，让艰苦地区的员工参加循环赋能。赋能之后，是否回原部门，根据业务需求来分配。我们就是要创造出这样的机会，千军万马才会积极上战场，枪一响，死了就是英雄，不死就是将军。前段时间，华大已经去新疆组织培训了，这两年新疆就会有一批“准将”涌现出来，大家就会踊跃去新疆，西非也会是这样。否则，谁还愿意去艰苦地区奋斗呢？

第二，通过片联推动艰苦区域的优先循环，给予更多机会优先赋能，但一定是凭绩效与能力提拔干部。加快作战部队的循环，重装旅到艰苦地区就多用一些空耗系数[1]，优秀干部多到艰苦地区承担项目，但不是去艰苦地区就一定能优先提拔，艰苦地区人员必须要能达到“准将”的标准。该不该被提拔，还是要看员工自身努力。在艰苦地区奋斗只能代表你忠诚，但单凭忠诚不能产生组织贡献，我们能给你的是比别人更多循环赋能机会，自身能力提高以后才能产生提拔机会。我们只能按照公司统一的干部选拔标准去识别干部，不能破坏现有体系。总原则是为了业务成功，不是为了公平，不要人为的制造平衡。通过循环作战，两人同等水平，从艰苦区域来的人可以优先获得机会。

二、加强艰苦地区基线差别化管理，实现获取分享制。

艰苦地区的获取分享制，最主要的问题还是基线管理。针对不同国家，我们要制定出不同的基线，艰苦地区的考核基线要比发达地区低一些。我们把艰苦地区考核基线降下来，他们的奖金就多了。这样通过基线管理，管理上也很简单，目的是鼓励大家去奋斗、多拿钱，而不是在艰苦地区不做什么就能拿到钱。

艰苦地区及岗位管理部可以把典型地区先做出来，不要同时展开。

三、艰苦地区的管理，要善于用简单的流程去化解，不要把艰苦问题复杂化、神圣化。

第一，通过艰苦地区及岗位管理部，把目前机关各个部门对艰苦地区的管理做到聚焦，从“九龙治水”到“九龙汇水”。你们要在业务上形成一个精干的管理团队力量，最终授权给你们具体定位如何做。

第二，同时机关缩小关怀面，当前要特别关注战争和瘟疫国家。现在的5、6类地区，有一些要让地区部去关怀，有些国家不艰苦，但部分区域艰苦，地区部自己就要做一些工作。比如，在沙漠，吉普车里随时备半箱水、半箱饼干，如果车子抛锚了，用卫星电话求助，把坐标位置发出去，有求救信号代表处组织去救援。如果连GPS都搞不清，还算啥华为员工呢？求完助，人可以钻到汽车底下睡觉，太阳晒的暖呼呼的，人也睡的香呼呼的，等你睡醒了，救援也到了。这方面的事情，机关就负责制定相应的政策，比如水可以报销等。我们不要把艰苦问题复杂化、神圣化了，要用简单的流程去化解，不要有强烈的保姆思想。

第三，我们要把一些保障措施简单化，要把自我的保障管理通过简易方式管起来。比如西非区域（如食堂等）的消毒做起来，宿舍可以安装紫外线灯，员工出门的时候，把紫外线灯开着，晚上回去就关了。紫外线可以杀菌，包括埃博拉病毒。有人说怕蚊子、怕疟疾，为什么不给每个人买个蚊帐呢？可能有一些年轻人睡觉不老实，手会伸出床外去，可以把蚊帐做大一点，晚上把蚊子赶尽后，再把蚊帐放下来。很多问题都是有方法可以克服的。

在与法务部、董秘及无线员工座谈会上的讲话

2015年1月8日

【导读】《华为：一年交3亿美元专利费划算》是时任华为知识产权部北京分部部长闫新在“2014知识产权价值、投资与产业发展论坛”上发表的演讲内容，之所以得到任正非和徐直军的认可，主要是两年创新的提法：一要站在巨人的肩膀上创新，二要坚持开放式的创新。

首先，公司这二十多年来没有出现大问题，说明公司在管理和治理中、在法律遵从上做了相当多的工作，这就是防火。法务部在公司运作血脉中发挥了巨大作用，作出的伟大贡献值得肯定。不仅是在座各位，包括没到会场的其他相关人员都作出了贡献，这点我们要肯定和表彰。

知识产权部一个员工最近写了一篇文章《华为：一年交3亿美元专利费划算》，我是在网上搜索到的，作为今年总裁办电邮2号签发了。徐直军说，基层员工没有接触过我们，写出的文章居然跟我们的想法一模一样，太有价值了，我们很高兴。可能由于这个起因，我们想跟法务部座谈一下，然后把董秘、无线也拽上了，让他们也光荣一把。

一、华为与友商共同建设未来人类社会、分享利益，法务要学会妥协、灰度。

未来二三十年，人类社会将经历重大转折，从几千年的传统社会转变到信息社会。信息社会是什么样子，我们不知道；信息社会的实现形式是什么，我们也不知道。但是过去二十多年，我们十五万员工团结一心、拼命划“桨”，终于把我们的“航母”划到了起跑线上。而且在这条信息社会基础的大数据流量起跑线上的“航母”，也就这么几艘。所以现在最根本的问题是我们要共同承担起构建未来信息社会的责任，而不是互相恶性竞争。网络技术包括两种，一种是信息的传送与存储，一种是搜索。我们今天还会停留在信息的传输和储存领域上，那么我们的思想、理论、网络架构是什么，能给世界输出什么？我们要从这个角度去看待创新和知识产权。

第一，我们的使命是为人类的繁荣创造价值，为价值而创新。创新一定要为这个目的，不能为了创新而创新。首先自主创新的提法本身有片面性，我们要站在巨人肩膀上前进。如果我们从地上自己一点点爬起来，当爬到巨人肩膀上时，已经过了三千年。为了更快、更好地实现我们的目标，充分吸收利用人类的一切文明成果才是聪明人，因为这样会提高你生命周期的效率。人的生命很短，学这个、学那个，等到满是学问时，你已经90岁了，还可以像年轻人一样作贡献吗？如果有返老还童药，那你应该很伟大。只有未来的智能机器人，才可能在19岁的年龄拥有90岁的智慧。所以在创新过程中，我们要在有限的生命里，吸取更多能量，缩短创造财富的时间和精力。如果别人合理收取我们一点知识产权费，其实相对更便宜，狭隘的自主创新才是贵的。我们每年投入10%的研发费用，有一部分研发都从“喇叭口”滤掉了。

第二，要成为行业领袖，不能采取狭隘的在高速公路丢小石子的方式来形成自己的独特优势。这样只会卡住世界的脖子，不是我们要走的道路。我们要走的道路是站在行业领袖的位置上，为世界作出贡献。什么叫领袖？领袖就是为了世界强盛，对建立世界信息网络大构架作出贡献，舍得给周边人分享利益。我们是一个负责任的大公司，怎么会去阻挠信息流的前进呢？即使你阻挠信息流前进，别人不走你这条路也终究会走到目的地，而你就必然会被历史边缘化了。

工业革命时期，为什么工业发展的速度不够快？因为当时的铁路在不同国家有各种类型的轨道（宽轨、窄轨、标准轨道……），不能互通就必然会阻挠全球化进程。尽管英国在推行货币统一、语言统一等这些方面作出过贡献，但工业化时代仍没有真正走向全球化，全球化是今天才刚刚开始形成的。所以在信息传输中，我们支持华为和其他公司共同推行新的全球统一标准，让信息在全世界无障碍传输，这样才能造福社会和人类。我们公司不要故意制造一些东西有别于世界，而是要融入世界。

在知识产权的问题上，尽管我们很努力，尽管我们做得很优秀，但是在人类历史的长河中，还是不够。所以在谈判过程中，我们要学会适当的妥协，这就是“开放、妥协、灰度”。不要强势就不饶人，得意变猖狂是小人，我们要做肚量大的人。“万里长城今犹在，不见当年秦始皇”，“一纸书来只为墙，让他三尺又何妨”[1]，就是说其实我们在合理谈判下，可以对西方公司让步一点，因为我们还会更强大。你们可以去安徽桐城的六尺巷，好好体验一下古时候伟大人物的胸怀，有胸怀才能有了天下。

《开放、妥协、灰度》这篇文章应该能代表我的观点。如何去理解“开放、妥协、灰度”？不要认为这是一个简单问题，黑和白永远都是固定的标准，什么时候深灰一点，什么时候浅灰一点？领袖就是掌握灰度。

所以，即使将来我们领先世界，也不能欺负别人，保障公司踏踏实实前进就行了。我们不是去积极进攻，而是和友商达成适当的平衡性解决问题。当然，我们也要制止恶性竞争对手。过去你们是有成绩的，因为达成了一些协定，不让宣传，但我认为你们走出了是一个非常伟大的里程碑，未来要在建设一个新世界中作出贡献来。

二、法务体系重点做好“防火”建设。知识产权部要多申请高端专利，不要片面追求专利数量。

第一，对法务部的总定位，我认为“救火”打官司不是主要目标，更重要是做好“防火”建设。法务人员分两类，一类是建设型人才，一类是诉讼型人才。华为更需要建设型人才，我们的法务人员不是外部律师，主要是建设者，从前期开始就参与建设，使得公司平稳运行。

法务人员不一定是百科全书，但一定要有敏锐嗅觉、认真精神、组织资源的能力。第一，法务人员最伟大的精神，不是通读百书，而是要有敏锐的嗅觉，能发现项目的机会点、并找到解决方案。第二，要有极端认真的精神。至于有没有炮、坦克、飞机的问题，打仗时你可以呼唤炮火，聘请大量的律师事务所去帮你。但是如果连你自己都找不到线索，没有发现机会，也没有认真精神，那炮火运输过去干什么呢？这两点很重要，前期的很多事件中，法务部都体现出有这种精神和基因存在。思科官司、摩托罗拉官司以及其他一系列法务问题……，我们之所以能解决，都是因为法务人员有敏锐的嗅觉。

至于业务人员的观点和你们存在不一致，这就是悖论。如果没有这个悖论，业务人员完全听你们的，就会畏手畏脚；如果完全不听，那是蛮干，把公司推向风险，这都不行。公司这个结构就是互相制约，但又互相推动。纯粹的推动，没有刹车很危险的，相反就会把车刹得死死的。如果走向一种辩证的关系？这就是开放、妥协、灰度，公司就会既充满活力，又平稳安全。

第二，在专利申请上，我们不要片面去追求数量世界第一，要多申请高端专利。低端专利是防止黑客产生，有些边缘无用的专利就没有意义去申请了。什么叫低调？那是王者心态！既然都是王了，还要那么高调干什么，大家都已经知道你吃的是肉，为什么还把油抹到嘴上？

知识产权部运用这些专利到处去跟高手过招，打赢了，就是高手。如果你是去跟门口的幼儿园小朋友过招，那你也只是幼儿园大班级别。你看，围棋就没有评判标准，下赢了，八段，再赢了，九段……你若输了，从九段降到八段，我认为这个弹性很科学。因此知识产权部在不断地与高手过招的过程中，能不断提高自身水平，你们还占大便宜了，有老师在教你们。我们打了这么多国际大官司，不仅加快了法务的成熟程度，其实也是千载难逢的机会。

有人问在知识产权领域的斗争，对“胜利”如何定义？我认为胜利的标志就是火车在高铁路上运行，一直保持合理速度。如果火车被迫减速就算不上胜利，如果加速可能会冒点风险。至于付出去的成本，要因时、因地来评价，授权你们内部综合权衡。如果我们一味强调一个标准线，第一，可能赢不了官司；第二，法务投入几百人、几千人，影响了列车前进，这个损失算下来也不小。

至于你们提到用知识产权赚钱，对华为来说，还不是时候。当然，合理地收取一定的知识产权费是应该的，因为我们也付出了劳动和成本，但不是以赚很多钱为中心。

三、公司要实现账实相符，法务与业务、财务部门共同来解决问题。

公司首先要实现账实相符，业务人员和财务人员共同来解决不做假账的问题，法务人员更是当有之责。很多国际公司在账实相符问题上栽过跟头，轻则巨额罚款，重则高管坐牢。我们公司的事情也不小，所以我们一定要解决账实相符的问题。其实，业界对于账实相符是有成熟的管理方案的，就是建立财报内控机制，通过流程内控手段去确保账实相符。关键是各级业务主管及流程OWNER要重视，要对账实相符的最终结果承担责任，要通过流程固化去解决问题，不要让问题重复发生。全球法务也应该把查假账纳入你们的工作范畴，这是法律遵从问题，做假账是要坐牢的，不要把假账置于法务之外。所以不要盲目地建立一个法律架构，走形势主义，我们一定要扎扎实实的一层层做好。

高级干部首先要懂法。去年公司坦白申报做假行为的有四千多人，许多都是高级干部。转岗的干部，除了在工程稽查和审计岗位要有3-4个月轮训，还要把法务加入到需要轮训的岗位中，普及法律意识。法务部也要拿出措施来，你们可以去重装旅讲课。

四、法务体系为公司发展作出了重大贡献，要加强激励和表彰。

很多年前，公司就已经有知识产权的战略方针了，就是要保护自己全球业务的安全。从公司非常弱小的情况下开始，到今天我们获得了平等谈判的权利，我认为这是一个重要的里程碑。这二十几年来，你们默默无闻的努力奋斗，我们开始也在释放金字塔三角形所产生的能量。在未来五至十年，法务体系作出的贡献还会更加巨大，当然还包括其他相关部

门，不仅只有知识产权一个项目，所有项目都是在构建公司的未来。

第一，公司正在进行薪酬结构改革，法务人员的薪酬标准不再对标工程师，而是对标法律业界。“天底之下有杆秤”，以前公司只有一个秤砣，所有岗位都对标电子工程师。一称重，法务员工不懂电子，薪酬定低一些；翻译等其他岗位员工不懂电子，也定低一些。现在我们要有很多个秤砣，法务人员就对标世界最高的法律业界待遇标准，再来称重，你达到世界级法律水平，就按世界级薪酬水平付工资给你，我们不怕你拿得比业界标准还多。现在人力资源已经汇报过，从法务开始改革了，只是落实到你们头上还需要几个月的过程。而且华为公司只有一个价值评价标准，即按贡献确认价值分配，不存在中方员工和本地员工的区别，也不存在宗教信仰之间的区别，这一点我们要走向更加开放。

第二，要感谢写出专利著作的这些专家，不仅是在座的无线产品线人员，也包括有线、终端等各个部门。他们有前瞻性的眼光，如果没有他们写出的专利，知识产权部就是缺少子弹，法务也没有工具。

这次你们拿回来的钱，也应该给专利申请者 and 撰写者发奖。你们可以到道德遵从委员会去申请一些金质奖章；奖金具体如何发，你们自己去商量，拿出意见到财委会去讨论、博弈。对过去历史作出贡献者的回顾表彰，就是对未来前进者的激励。而且我们要以专利的生命周期为基础，来认同人的贡献。“蓝血十杰”表彰了退休人员，为什么专利的金质奖章不可以发给退休人员呢？

第三，目前只是挑了几个案例进行表彰，其他的事件，你们法务部可以内部表彰，如此滚动起来，人人都是英雄。

五、华为聚焦在主航道，收购是为了弥补管道竞争力建设上的不足，而不是为多元化经营。

从公司的发展趋势来看，我们的战略目标仅仅聚焦在管道业务纵向发展，而不是横向发展。在管道业务的投资强度，与其他公司相比，应该算比较多的。大家要知道，我们每年投入研发费用80亿美金左右，没有任何困难。在这样的战略下，我们的资本结构足够，现在不需要更多的新资本。我们不可能变成资本公司，资本公司要对资本负责任，我们现在就是对人负责任。

华为从未停止过收购，只是一千万美金以内的收购不用报给我审批，但我相信收购数量应该不小。我们现在的收购，主要是为了弥补管道竞争能力建设上的不足，而不是为了多元化业务经营的收购。如果我们跨界去收购一大堆公司，会不会有假的？会不会因为经营不善，反而垮得更快？世界上最赚钱的事情，就是你自己印钞票，回家印饭票给你儿子，每天他撕一条给你，这点你是可以兑现的。所以不能万事都做。

六、善于自我激励。

有人让我对“无线二十年”进行评价，这还需要我评价吗？你看无线做到今天多不容易，行业和社会已经给予你们很高的评价了。华为最近做的广告“芭蕾舞脚”，两面性，表面很光鲜，但所经历的苦难又有谁知道？无线产品线已经客观证明了这一点，为什么不自我肯定？世界上最伟大的激励，就是自我激励，自己相信自己，自己鼓励自己。当你坐在飞机上看一篇文章流泪，其实就是自我激励。当你得不到领导肯定的时候，自己把自己表扬一通，如果觉得不够劲，还可以对着录音机大喊自己如何好，反复放给自己听，也是自我激励。当别人不认同、不评价你的时候，你就说自己是林志玲，“我不照镜子，我就是”，这也是自我激励。当然这个美是不谦虚的，是自己短时间的自我激励，但说不定你是真美，内涵美。

再次谢谢你们这二十多年的努力，如果心里愉快高兴，今天晚上回家悄悄哭一次，当然这是幸福的眼泪。然后明天更好地迎接未来，好好和家人去度过新年春节。

[1] 六尺巷：清代康熙时期文华殿大学士张英，老家与邻居吴家在宅基的问题上发生了争执，因双方都是官位显赫、名门望族，县官不敢轻易了断。张家人千里传书到京城求救。张英收书后批诗一首云：“一纸书来只为墙，让他三尺又何妨。长城万里今犹在，不见当年秦始皇。”张家人豁然开朗，退让了三尺。吴家见状深受感动，也让出三尺，形成了一个六尺宽的巷子。

打造运营商BG“三朵云”，将一线武装到牙齿

——任正非在运营商BG营销装备建设思路汇报会上的讲话 2015年1月9日

【导读】此次汇报的主要内容是运营商BG“三朵云”的建设思路，其中：“体验云”是建设数据中心互联的全球体验中心，支撑解决方案体验式营销转型，它还承载着与客户基于商业场景和诉求的联合创新，作为客户解决方案设计能力前移的工作平台，帮助我们成为客户问计对象；“知识云”是建设知识管理平台，实现人与知识的连接、人与作战系统的连接以及人与人的连接，打造“连长社区”、“最佳案例”支撑一线营销赋能和炮火呼唤；“客户方案云”是建设战略沙盘，看清客户网络，支持一线进行网络规划与设计。任正非在会上提了几点意见。

一、“体验云”要将客户的业务体验前移到代表处，实现全球远程方案推送，展示未来大数据管理时代的解决方案。

在“体验云”中，代表处是一个小体量的体验中心，要实现标准化、简单化，先可用集装箱、模块化拉到一线去，快速在一线构建起来。客户提前预约希望体验的内容，就可以从全球体验中心或区域体验中心的服务器推送过去。这样一方面可以用于内部的培训，一方面是客户的体验得到了保障。要实现客户体验前移，要展示在未来的大数据管道时代，我们自己的路在哪。

对于小型代表处因网络太差接不进去的，IT部门要做好网络基础设施建设，该多花钱就花钱，不行就卫星接入。客户体验的是方案，还不是合同，可以自然带来销售机会。

二、“知识云”鼓励专家分享知识和经验，建立起合理的培养机制，让专家在最佳时间段发挥出最大价值。

第一，我们要鼓励专家分享知识和经验。

不分享就等于没有用，你说“茶壶”里面有“饺子”，但是倒不出来，怎么会承认里面有“饺子”呢？你还得付我“茶壶”保管费。我们也要像微信一样，把主动推送与被动检索结合起来。主动推送应该受到一定的限制，但任何时候都可以检索。对于临时发起的求助，求助完了可以关闭，如果求助效果很好，那要相应地写个反馈。

我们要在“知识云”MSS IT设计上限制粉丝选择大V的数量，不要让一个人阅读太多的东西，集成的信息学得太多，就只会学不会做了。对于特殊人群需要超过数量的，可以进行特殊审批。就像联络朋友的数量，不能无限制联络，在IT的设计上要设置限制，你想加另外一个人，就得删除一个。这样我们的专家也就好考核了，被大家关注得多，就说明这专家好，是真专家。

第二，我们要有合理的培养机制，让专家在最佳时间段发挥出最大价值。

2500公斤玫瑰只能提炼1公斤的精油，所以一个人的精华就那么一点点，要在最佳时期发挥出最大价值。专家的最佳时期就应该在这个舞台上，让他当老师。老师就是要高收入、高待遇。当这段时期过了以后，循环到前面作战，再去吸收能量，再赋能，再提炼，再授课……。

对于高级干部可以讲哲学，哲学是模糊的东西。控制不好容易走偏，容易涉及政治及社会现象。除高级干部外，我主张只学一点点。对于基层员工，就给他们讲具体操作方法，然后按照这个方法去做。我们认为员工中多数人都是在积极地做事情，把事情做好了，就创造了价值。如果只是棵小草，是长不成大树的，那就不需要拼命地给它浇水；如果也长高成树苗了，可以啊，我们不是有重装旅吗？可以进去重装旅循环得到评价以后，我们再提升。我们不要希望每个人都成为领袖，不要让每个人去学很多东西，人是有不同的。越到基层员工，渠道越要具体化，不要给多种方案让他去选择，太多可选就不好控制，他也不知道该选择哪种方案，所以我们要做限制。如果你需要学一个方案，就把这个方案学好。

对于高级专家允许有很多弹性，可选专家要根据级别来看他可选择的方案。我的主张还是采取“师傅带徒弟”的方式，任职、绩效考核都安排一名师傅。根据带的徒弟来确定师傅的收入，这也是可以的，就是要有这种体系。不要让员工在工作和学习里太盲目，像这个单兵的综合作战的知识系统，应该是支持“师傅带徒弟”的方式。

第三，依托平台实现专家上架以及专家资源买卖，同时依托平台进行评奖。

专家可以网上在线，可以上现场，可以朋友圈互动，只要他能抓住客户。作为一个专家，可以在网上自有平台里去分享。但是我认为，对于在线支持是应急性的，不是建设性的，我们鼓励专家上前线去，跟大家喝几杯咖啡，呆长一点时间是有建设性的。我们要避免虽然平台很大、内容很多，但有很多无用的垃圾。我们可以根据点击量的大小和有效时长

来给专家付钱。要除去大家的误点击，比如点击进去的时间超短，那就不纳入统计，只算专家有效的在线时间。如果专家有三年的点击率低于某个值，那就要摘牌，取消自有平台的保留资格。

各个业务组织怎么输出自己的贡献呢？比如韩国LGU+项目，道德遵从委员会就准备给它发优秀经验奖，但有个前提条件，就是需要一个跨部门组织来确认这个案例，案例不要写得太复杂。先把案例上网，大家都说这个案例很好，那我就给你发奖。如果你不写案例，我就不给你发，你说自己做得好，但是大家都不知道。你们可以去和道德遵从委员会商量好，好案例、重大事件可以有不同级别的奖章，获得大家认可了，就可以发。

三、“客户方案云”要能看清客户的网络，提升投资的有效性，助力战略伙伴实现价值，做厚高价值区域。

对于“客户方案云”，第一点是要能支持看清客户的网络；第二点，我们要通过客户网络的数据分析，然后推出一个合理的细分级网络建设的建议，也要包括前瞻性的。这个网络给客户提出来，就是可用、可推荐的。我们这样做，就使客户投资有效性大大增长，客户接纳了，就会买你的产品。

在有些国家，客户全买我们的设备，但经营不好，我认为你们那只是把产品销售出去，没有帮助客户怎么去赚钱。客户应该在哪块投资，把高价值区域做厚，不做低价值区域……，我们要帮助战略伙伴实现价值。

四、打造运营商BG“三朵云”，将一线武装到牙齿，支持逐步实现从屯兵模式转变为精兵模式。

第一，区域和BG是互相制衡的计划体系，BG的销售计划应该偏激进，区域偏保守。

关于你们提到的“用兵”和“养兵”的问题（基于项目化的MET运作），首先要一元化的计划变成多元化的计划，这是向美国军队学习的。美国指挥部虽然有作战权力，但是没有兵种资源，而兵种资源中心又没有作战权。

后方BG和产品线是资源中心，可以看到更多的机会，销售计划应该趋于激进，他们积极推广自己的产品，不用关心项目利润。而区域以利润为中心，销售计划应该偏保守，他们是怕扎进去以后血本无归的。在激进与保守之间找到了一个平衡点，回过头来再看，这样就会促进我们产品体系质量的进一步改进。大家需要慢慢去理解这个细节。如果BG的销售计划还低于区域的销售计划，那么BG要回去整改。

第二，代表处未来五至十年，通过公司一系列变革落地，逐步从屯兵组织转变为精兵组织。

你看现在一个代表处几千人，屯那么多兵干什么，如果某时期这个代表处没有那么多项目，那就养不活这几千人了。代表处是综合性的直接作战组织，代表处以最小作战单位参战作战，这种就是精兵组织。代表处归代表管理，实现一元化领导，代表是全权司令官。如果是多头管理，指挥不动，这仗也没法打了。再缺少的兵员，就从战略机动部队补充，循环流动。

实行代码开源、平台开放以后，将会减少重复开发，研发机构也会越来越小。我们现在已经不是靠管多少人、多少规模、多少层级来定自己位置的时代了。之前管几十个人才能当“排长”，现在管三个人就是“组长”了，这个组长也许是“少将”。我们的组织在逐渐缩小，将来都是“官”怎么办？所以就要换一种方法，作战时他还来承担“军队”里面的一些职务。不能说在一个小单位里面，就不能屯一个大专家，我们一定要在机制上能装得下，这样大家才有信心。

华为公司的管理体系还要改革，不能僵化地实行以岗定级。行政长官虽然级别低，不用担心，有升往将军的道路；专家虽然叫士官，但是可以吃小灶，这样使得我们的士官也很“雄赳赳、气昂昂”。美国的士官在国防部里能管准将，因为他专管全球范围的“油料供应”……，安排个专家来做就行了，没有必要设置一个将军。所以我们在改革时要考虑这个问题。如果我们僵化地执行以岗定级，这个“庙”可能装不了老专家，专家队伍就不能沉淀下来。

（邹志磊：总结我们的思路就是“穿互联网的鞋，走自己的路”，利用云技术，打造运营商BG三朵云：“体验云”、“知识云”、“客户方案云”，将一线武装到牙齿，最终实现从屯兵模式转变为精兵模式。）

你们本次汇报，体现出对业务的理解很深，回去大胆干，不要怕遇到各种困难。因为你们今天不做，就是自掘坟墓，既然“挖坟墓”也要钱，还不如把钱拿来搞建设！（2015年3月26日）

变革的目的就是要多产粮食和增加土地肥力

——任正非在2015年市场工作会议上的讲话 2015年1月16日

【导读】2014年，华为实现全球销售收入2882亿元人民币（465亿美元），同比增长20.6%；净利润279亿元人民币（45亿美元），同比增长32.7%。其中，运营业务BG收入1921亿元，同比增长16.4%；企业业务BG收入194亿元，同比增长27.3%；消费者业务BG收入751亿元，同比增长了32.6%。

变革的目的就是要多产粮食（销售收入、利润、优质交付、提升效率、账实相符、五个一……），以及增加土地肥力（战略贡献、客户满意、有效管理风险），不能对这两个目的直接和间接做出贡献的流程制度都要逐步简化。这样才能在以客户为中心的奋斗目标下，持续保持竞争的优势。

我们要接受“瓦萨”号战舰沉没的教训。战舰的目的就是为了作战，任何装饰都是多余的。我们在变革中，要避免画蛇添足，使流程繁琐。变革的目的要始终围绕为客户创造价值，不能为客户直接和间接创造价值的部门为多余部门、流程为多余的流程、人为多余的人。我们要紧紧围绕价值创造，来简化我们的组织与流程。

在一些稳定的流程中，要逐步标准化、简单化，提高及时服务的能力，降低期间成本和管理成本。将一些不确定出现的问题，转交由不管部门处理。

未来五至十年，我们将从中央集权式的管理，逐步迈向让听得见炮声的人来呼唤炮火。当前正在进行的管理从以功能部门为中心，转向以项目为中心的过渡试验，就是对这种模式的探索。若五至十年后，我们能实现管理权力下沉，后方支持的优质服务质量上升，那么我们及时满足客户需求的能力及速度就会增强，我们就能在大流量汹涌澎湃中存活下来。

一、变革的方向

为了实现这种目标，我们人力资源的金字塔模型要进行一些异化。在实行分享制机制的基础上，我们探索按多产粮食来确定薪酬包、奖励……，同时对干部在合规运营、网络安全、隐私保护、风险管理等方面要综合评价；并按对战略贡献来提拔专家、干部……，这样就能不断地自我激励。这种方式，一定会加大收入的差距，我们要习惯并接受。我们要加强对骨干员工的评价和选拔，使他们能在最佳的角色上、在最佳的时间段，做出最佳的贡献并得到合理的报酬，这些与他们的年龄、资历、学历……无关。我们要适应评价的多元化。天底之下有杆秤，但刘罗锅只有一个秤砣。我们在人力资源岗位称重时，要多有几个秤砣，分类应用，对标电子工程师只是一个秤砣。

对在特殊情况下，克服困难，但一时粮食产量也上不去的地区、部门的一些突出的基层骨干，可以上报一层给以一些评价。战役的失利是领导之责，抢滩登陆的广大英勇将士仍然光照千秋。我们要及时调整因战争、疫情……产生困难的国家的基线管理，将富余的人员转到战略预备队去。

我们要理解做出大贡献的员工，通过分享制，要比别人拿到手的多一些，或多得多。工作努力的一般性员工的薪酬也应比社会高20%~30%，当然工作效率也要高20%~30%。我们要注意优秀种子的发现，以及给他们成长的机会。在互联网时代，学习能力很强大，只要自己多努力，多践行，努力奋斗的人，总会进步快一些，我们要创造一些机会让他去艰苦地区、艰苦岗位、艰难的项目去放射光芒。那些在安逸小窝中的小鸟，终归不能成为鲲鹏的。在这个时代，没有什么奇迹不可以产生。现任俄罗斯国防部长谢尔盖·绍伊古，就是一个直接从上尉提拔为上将的人。华为要做到群贤毕至，充分发挥组织潜力、奋斗者的潜力，优先给他们创造实践机会。要允许相当多的优秀员工快速升级，多担责任。我们要尊重有经验的各级干部，让他们在流程中发挥重要的骨干作用。但，按序排辈、按资历排辈会使一部分优秀员工流失。人的工作生命周期很短，我们要让它在最佳时段放射光芒。我们经历二十多年的艰苦奋斗，形成了全覆盖的大平台，而且有数万富有经验的人在经营管理这个大平台。允许一部分“自由电子”、“中子”冲击内核，会激活核能，产生更大的能量，有什么不可以的，也不会不可控的。人的生命是短暂的，我们要让一些优秀人员，在最佳时段上，走上最佳的岗位，做出最大的贡献。激活组织，焕发个人潜力，充满最大能量。各级组织对不善于学习的人，使用要慎之又慎。

公司的一些功能部门，以及一些服务部门，它们的工作特征是以过程为主的，它们更需要经验的积累，资历对他们是重要的，针对他们的人力资源政策应以稳定为主，淘汰别太快了。

我们是赶着牛车创业的，现在是高铁时代了，有些人没有“买”上票，许多人还不能当高铁的“司机”，当我们调薪时，有一部分人降薪就不奇怪了。当然，这还是比过去的艰苦时期，挣得多得多了，牛车也卖的是“风光牛车”票，贵多了。不要与坐上高铁的人比待遇。每个人都要找到自己合适的岗位，踏踏实实在那儿贡献，使自己在随时代进步的时候，不至

于落得太远。

我们在吸引社会高端人才的同时，更要关注干部、专家的内生长，不要这个看不顺眼，那个看不顺眼，对做出贡献的员工，放手让他们发挥作用，试试看。我们要能接受有缺陷的完美。没有缺陷，这是假的。

让听得到炮声的人来呼唤炮火，一定要大道至简，一定要分层分级授权。使管理标准化、简单化。一定要减少会议、简化考核、减少考试，不能用学生式的管理方式进行管理，更不能按考试得分影响薪酬。主要精力要集中在产粮食上，按贡献评价人。

我们要形成一个奋斗者喷发欲出的态势。国家可以“遍地英雄下夕烟”，“六亿神州尽舜尧”。我们为什么不能是大多数人是英雄、模范呢？任何一个岗位，都能产生做出贡献的英雄、模范，人人都是可以有所作为的。

未来20-30年内，传统社会一定会演变为信息社会，虽然实现形式我们并不明白，但趋势已经明显。这是人类社会千年来最重要的转折，充满了时代的期盼与使命，我们一定要在信息的传送、处理与储存上做出贡献。为满足这样的社会需要，网络一定会发生巨大变化。我们要站在全局的观点上，对未来信息传送的思想上、理论上、架构上，做出贡献。未来的网络结构一定是标准化、简单化、易用化。我们一定不要用在高速公路上扔一个小石子的办法，形成自己的独特优势。要像大禹治水一样，胸怀宽广地疏导。我们不能光关注竞争能力以及盈利增长，更要关注合作创造，共建一个世界统一标准的网络。要接受上世纪火车所谓宽轨、米轨、标准轨距的教训，要使信息列车在全球快速、无碍流动。我们一定要坚信信息化应是一个全球统一的标准，网络的核心价值是互联互通，信息的核心价值在于有序的流通和共享。而且也不是一、两家公司能创造的，必须与全球的优势企业合作来贡献。

面对着未来网络的变化，我们要持续创新。为世界进步而创造，为价值贡献而创新。在坚持延续创新的同时，要容忍不同意见和不同创新。创新要有边界，我们要继续发扬尖战略，用大压强原则，在大数据时代领先突破。要坚持不在非战略机会点，消耗了太多的战略竞争力量。

面对未来大数据的潮流来看，技术的进步赶不上需求的增长是可能的，我们一定要走在需求的前头。除了力量聚焦外，我们没有别的出路。我们要看看成功的美国公司，大多数是非常聚焦的。难道他们就不能堆出个蚂蚁包？为什么他们不去堆呢？当前，不是我们超越了时代需求，而是我们赶不上，尽管我们已经走在队伍的前面，还是不能真正满怀信心地说，我们是可引领潮流的。但，只要我们聚焦力量，是有希望做到不可替代的。

尽管有一些产品不能形成技术优势。但，要在标准化、简单化、免维护化上下功夫。也要在商业模式上、管理模式上、人的奋斗精神、能力与责任心上，构建合理的优势，形成差别，以获取胜利的喜悦。我们决不走低价格、低成本、低质量的道路。若果那样，将会摧毁我们二十年后的战略竞争力。

我们不仅仅要在技术、市场、服务……上取得优势，更要关注质量体系建设，未来网络容量越来越大，安全稳定越来越困难，质量是我们的生命。我们要高度关注大流量的大质量体系建设，过去我们的质量建设大多是关注产品、工程……的。我说的大质量体系，是个系统工程，要确保我们在未来大流量时代的及时、准确，传送大的数据流量的安全、稳定、可靠，对大质量体系的认知，要有一个大的构架。这涉及文化、哲学……无限的领域，我们要充分利用世界各国的优势，首先形成以中、德、日为基础的大质量能力中心。

我们的技术战略路线，这些年在聚焦上有了不少进步，才使今天效益显著增长。要明白我们不是万能的，大象踩死一只蚂蚁，是必然可能的，没有什么稀奇的，在主航道外，争做鸡头的方法是不好的。

我们十五万员工，历时二十多年，努力划桨，终于把华为这只航母，划到了时代的起跑线上，而且在这条起跑线上的大船并不多，为什么我们不继续努力在信息领域为人类社会做出大的贡献呢？

前期的成功，也许会使我们的自信心膨胀。这种膨胀不合乎我们的真实情况与需求。我们还不知道未来的信息社会是什么样子，怎么知道我们能领导主潮流。我们从包着白头巾，走出青纱帐，不过十几年，知道全球化也才是近几年的事。我们要清醒地认识到，我们还担不起世界领袖的担子，任重道远！虽然聚焦不一定能引领主潮流，但发散肯定不行。

我们在管理上，永远要朝着以客户为中心，聚焦价值创造，不断简化管理，缩小期间费用而努力。任何多余的花絮，都要由客户承担支付的，越来越多的装饰，只会让客户远离我们。因此，我们明确任何变革都要看近期、远期是否能增产粮食。

我们未来十年的变革，逐步从屯兵组织，转变为精兵组织。我们这样理解，对前端的不确定，使用富有战略眼光、富有组织能力、意志坚强的精兵组织；对确定的事情，由后方组织在战略机动上适当屯兵（逻辑），以加强平台支持服务能力的提升。

我们要持续的表彰那些为ITS&P、IPD、ISC、海外ERP、IFS.....做出贡献的人。昨天他们努力时，看起来是笨拙的，今天看他们是如此美丽。昨天我们穷，没有办法奖励他们。今天的高效率，是昨天他们刨松了土地，不要忘了他们，就是在鼓励明天的英雄。不要忘记历史，就是要鼓舞奋力前行。

今天我们在强推LTC，为实现账实相符、五个一而努力。一定要把代表处、站点的IT连接作为重点任务。不然不能支持未来五至十年时间的发展，我们要使代表处从屯兵组织逐步转变为精兵组织。我们要重视战略后备队的培养，要不断地总结经验、案例，在五年内实现公司优化管理的目标。总结这些时，也要对一部分优秀员工介绍这些成功的大时空背景。

二、胜利的基础

以上我说了三个方面管理的看法。下面说说，我们持续成功的三个要素。

- 1、必须有一个坚强、有力的领导集团，这个核心集团，必须听得进去批评。
- 2、我们应该有一个严格有序的规则、制度，同时这个规则、制度是进取的。这个规则制度的重要特性就是确定性，这是我们对市场规律和公司运作规律的认识，规律的变化是缓慢的，所以，我们是以确定性来应对任何不确定性。
- 3、要拥有一个庞大的、勤劳的、勇敢的奋斗群体。这个群体的特征是善于学习。

三、长期战略利益与短期效益之间的关系

上面说了长期战略问题，但，得活到那个时候，才会看见长期战略的价值。没有短期的成功，就没有战略的基础。没有战略的远见，没有清晰的目光，短期努力就会像几千年的农民种地一样，日复一日。

持续有效增长，当期看财务指标；中期看财务指标背后的能力提升；长期看格局，以及商业生态环境的健康、产业的可持续发展等。商业成功永远是我们生命全流程应研究的问题。管理要权衡的基本问题是现在和未来、短期和长期。如果眼前的利益是以损害企业的长期利益，甚至危及企业的生存为代价而获得的，那就不能认为管理决策做出了正确的权衡和取舍，这种管理决策就是不负责任的。

商业活动的基本规律是等价交换，如果我们能够为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务，我们也必然获取合理的回报，这些回报有些表现为当期商业利益，有些表现为中长期商业利益，但最终都必须体现在公司的收入、利润、现金流等经营结果上。那些持续亏损的商业活动，是偏离和曲解了以客户为中心的。

长寿企业与一般企业在平衡长期与短期利益的时候有不同的原则，而不同的原则来源于对企业目的的认识。企业的目的是为客户创造价值。

最大的敌人是我们自己

【导读】几年前，一位国家领导人向华为董事长孙亚芳请出一个问题：“你能不能用一两句话描述一下华为成功后的感受？”孙亚芳脱口而出：“欲哭无泪！”2015年1月22日下午，任正非在冬季达沃斯论坛年会现场接受了BBC记者的采访，认为华为没有成功，也没有秘密。

1、谈年少经历

我的父母是小学教师，后来跟父母到一个小城市，然后就考到重庆建筑工程学院。现在的孩子有互联网，比我们那时候好。不像我们那时候孤陋寡闻。我们刚解放的时候，我父亲是中学校长，我们家炒菜有盐，那是富人的标志。

大学的时候正好是文化大革命，大家都不去工作，我不答应这么混，就自学电子技术。我当时听了个讲座，完全听不懂，但给了我启发。所以鼓励大家多教教农村的孩子。

2、谈从军经历

我当兵是具有一定的偶然性，这个偶然性呢，就是中国解决不了人们的穿衣服的问题。当时国家让一些具有大学文化程度的人，到施工部队去学习。所以我就是在那个时候走入了这个部队，而且我们认为，比我们不走进部队要好，哪怕那个地方很艰苦，没吃的，但是我觉得也是挺好的。

后来正好国家就开放改革了，国家开放改革，就不需要这么多军人，国家一刀就把我们砍掉了。

但是中央给我们保证，你们这个待遇不变，就是政治待遇不变，经济待遇不变，我们想这样好，我们还拿着一百多块钱就去。后来到深圳才发现，这个打工的都两百多块钱，我们才一百多块钱，这个待遇白拿了，我们要求就跟深圳市的工资一样，就开始融入了这个社会。

3、谈创业经历

我刚走向社会，那时不懂市场经济，觉得赚别人钱是很不好意思的事情，“我刚到深圳就犯错了，我是一个小公司的副经理，我在追款的过程中，没人帮忙，就自己读法律书，我悟出了市场经济。

我悟出了市场经济两个道理，一个就是客户，一个就是货源，中间的交易就是法律。那因此我们要把住货源，要找到货源，第二个要熟悉这个交易的这些法律手续。

我们创建公司的时候是中国还没有走向开放，中国面临着一个历史问题，大量知青回城，政府就号召他们去创业。中国的民营企业都是从卖馒头和大碗茶开始的。

我们那时候办公司要求5个股东，2万块起家，去哪里找，感觉到和国有企业竞争，我们实在太小了，国有企业好像马六甲海峡一样”。

随着世界发展快，主要是外资进入，中国才发现自己国家的工人体制赶不上世界，国家认为电子工程不可能成功，那我们成功啦。我们跟外国老大哥学习，做万能交换机的时候，所有的人都没见过，我去吉林求他们看看是什么样子，只能这样求别人。

4、谈公司性质

我们现在是一个中国公司，我们肯定是拥护中国共产党的，我们肯定热爱祖国的，但是我们不会去危害别的任何国家。我们在全世界都是遵从法律的，第二，我们也有道德遵从委员会，有40多个道德遵从委员，民间选举的，大家的道德要遵从这些国家的规则，不能去违反这些国家的规则。所以我们在全世界的发展态势很好的。

那外界想，你们这个公司干得这么好，别人都没干好，你们有背景，那美国想，哎呀，你们走出来，你们代表社会主义吧？那中国在想，你们都有股票，你们算不算资本主义啊？你说我们应该算哪一种，我自己今天也说不清楚，我们公司性质算什么性质。

我们有八万多股东，全是员工，没有一个非员工，我的股票最多，没有比我更大的了，但也只占公司的1.4%。所以关于华为公司可能有些方面有误解，国内也会有误解，国外也会有误解，但是我认为，只要我们坚持努力，身份最终会被证明的，没有必要费这个精力解释身份，最后放弃了生产、销售，放弃了赚钱，那我们怎么活下去？

5、谈美国市场与竞争对手

我从来都没有认为美国对我们不好，美国从一个弱国变成大国，因为开放，华为要跟他们学习开放。200年来，美国从一个很弱小的状况，变成世界第一大国，它第一就是开放。华为要向它学习就是开放，用广阔的心胸融入这个世界，这样的话才会有未来。

华为现在在世界上所处的地位，我们不是把谁当成竞争对手和谁竞争，我们都是朋友。我们要去确定未来的思想理论结构是什么，我们没有把任何人当敌人，要共同创造世界。

对于我们会不会侦听美国政府的内容，我们从来没有接受到中国政府指示我们监听别国政府的要求，另外我们在安全上其实还很幼稚。

我认为美国在电子信息技术上，过去是绝对的强势，而且未来几十年，美国还会是相对的优势，华为这个小草不可能改变时代列车的轨道，但是我们小草在努力成长，当然我们也希望把自己脱胎换骨，从草变成小树苗。

6、谈中国经济发展

中国经济在指标上表面上是下滑了，应该说经济增长在走好，不是在走坏。可能以前掉下来的好多都是水分，好多可能是无效投资，可能这就是转型需要。

我认为2015年、2016年可能是国家转型比较困难的时间。我认为2017年、2018年以后，中国经济可能有较好、良好强劲的增长。

中国经济速度放慢一点，我们今年增长20%，2017、2018年还不知道增长多少，所以我们今年来说，增长到560亿以上的销售收入应该是没有问题的。

7、谈华为发展

我们正在向西方学习各种管理的東西，正在改变自己，那么我们有没有成功呢？还看我们自己。所以我们真正碰到的最大的敌人，不是别人，就是我们自己。

我的压力是发展太快，赚得太多，如果去解决分配问题，是个大难题。

移动互联网和大数据对我们有啥影响，巴不得你们买管道，管道就我们家做得好，当然还有两三家做得也不错。你不买我的买谁的？我想这一点对我们是积极地促进。因为我们将来在传输和程序上会做出努力，在信息的搜索上，我们不会进入这个领域。

8、谈公司治理

去年华为搞了个“坦白从宽”活动，有4千到5千人来坦白，坦白的都是什么人，不是小兵。我们内部的治理还有很多要做，还有贪腐现象，但我们的管理能力在提升。

9、谈华为成功的秘密

我认为第一点，华为没有秘密，第二个，任何人都可以学，华为也没有什么背景，也没有什么依靠，也没有什么资源，唯有努力工作，才可能获得机会。但努力工作首先要有方向，这个方向就是为客户服务。

因为我们只有一个来源，就是客户口袋里面的钱，我们要对客户不好，就拿不到这个钱，老婆也要跑了。

所以说我们要拿客户的钱，又不能用非法手段，又不能抢钱，只好做服务，把产品做好。市场经济两个要素，为客户服务，没有人做不到。

我们除了比别人少喝咖啡，多干点儿活，其实我们不比别人有什么长处，就是因为我们太晚，我们成长的年限太短，积累的东西太少，我们得比别人多吃苦一点，所以我们这有一只很烂的脚，一只很烂的脚，我觉得就是华为的人，痛并快乐着，华为就是那么一只烂脚，不给社会表现出来我们这只脚还挺好，我们这个广告可能在全球大规模的做，刚刚开始启动，就来解释我们走向了社会，走向了这个东西。

10、谈为何那么低调

我不神秘，我又不搞技术，财务，管理，我就是坐在他们的车，拉一拉，我没有想象中的什么都有，我什么都没有，所以最好不亮相。

我没有什么了不起，我家里的人老是批评我，我女儿就老批评我。

改善艰苦地区条件，加快循环赋能，为公司筑起第二道防线

——任正非在埃塞、马拉维、乍得谈话要点 2015年1月27日

【导读】任正非曾对内部说：我承诺，只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫地区来陪你们。我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗。在阿富汗战乱时，我去看望过员工。利比亚开战前两天，我在利比亚，我飞到伊拉克时，利比亚就开战了。

一、自身学习与循环赋能相结合，不断提升能力，成为航母舰长

- 1、艰苦地区员工要主动学习、提升能力。加快艰苦地区员工的循环赋能，促使优秀人才脱颖而出；
- 2、率先在艰苦地区培养首席合同场景专家……等，艰苦地区应率先实现帐实相符。

二、改善艰苦地区的工作、生活条件

- 1、针对艰苦地区制定个性化的行政基线（或吃水线），改善工作、生活条件，提升办公效率；

降低考核基线，让这些国家多出成绩，多有荣誉。

- 2、鼓励多搞工程庆典、读书会等活动，鼓舞士气并持续营造良好的组织氛围；推行AA制分担。

- 3、艰苦地区的员工也要学会自我改善，个性化的服务需求，可以通过个人支出（如小费）来满足，从而更好聚焦工作。

通过多年的艰苦努力，我们已经在流量高地市场筑起了第一道竞争防线，艰苦地区在支撑公司拓展流量高地中作出了很大的贡献，公司要通过反哺来改善艰苦地区的条件，让员工在艰苦地区持续奋斗，为公司筑起第二道防线。（2015年4月30日）

非主航道组织要率先实现流程责任制，通过流程责任来选拔管理者，淘汰不作为员工，为公司管理进步摸索经验

——任正非与吕克、任树录、骆文成谈话纪录 电邮讲话【2015】053号 2015年3月10日

【导读】任正非认为，主航道组织仍然坚持矩阵化管理，从屯兵组织转变为精兵组织；非主航道组织，例如行政管理，一是去矩阵性价比，进行自我小循环；二是进行流程责任制；三是没必要强迫行政人员往“将军”的路上赶，比较适合采用绝对考核模式。同时，任正非反对Google快乐管理模式，他认为Google这种乌托邦式的管理走不了多远。华为没有必要去提高员工的满意度，因为员工不是客户，否则就是高成本。

公司组织与运作的改革要始终瞄准“流程简单清晰，组织精兵简政，奋斗能多打粮食”这个目标，我们要认识到不同组织有要遵循不同的业务运作规律，只有进行差异化管理，才能真正地焕发各类组织的活力。当前公司主航道组织运作改革的重点是在坚持矩阵化管理基础上，逐步实现“一线呼唤炮火、机关转变为服务与监督”的运作改良。不断简化管理、提高效率，从屯兵组织转变为精兵组织；非主航道组织运作改革就是要去矩阵化管理或弱矩阵化管理，率先实施流程责任制，实现及时、正确、合理盈利地服务和支撑，不让腐败有滋生场所。有效地分担作战主官的压力。

一、非主航道组织去矩阵化管理的目的，一方面是通过自我小循环运作，释放对主航道作战部队的拖累，更高效地提供支撑和服务；另一方面是要率先实现流程责任制，探索制约日常经营与管理质量的新途径。

行政、基建和慧通的特点就是工作范围在一定的局部区域，不需要全球各部门协同，短链条运作快速响应。而且“吃、住、行”这类工作的任职资格也同主航道领域有巨大的差异。以前这类组织的管理放在主航道矩阵化管理体系中，不利于他们的轻装前进，也拖累了各级主航道作战组织主管的管理精力。这些年慧通、基建和行政有了很大的改善。进一步改革，让行政管理从简单代表处试验做起，进而扩展到复杂代表处，逐步地将生活和业务后勤保障全部担负起来，把主航道作战部队的主官解放出来，集中精力去作战，这样的改革是对公司未来发展有非常大好处的。我们坚决贯彻，能就地解决的问题，一定要就地解决。实行小循环、自我决策、自我监督。行政服务不能搞中央集权。

二、我们先在非主航道的基建、行政、慧通中实施流程责任制试点，通过问责机制，保证业务正确的快速流通。

我们先在不影响主航道的行政、慧通组织中实施流程责任制试点，通过流程责任制，来制约经营与管理的质量。（孟晚舟：流程责任制包括两层内容：按流程规则作业；各流程节点高质量地履职（行权质量）；按规则作业，是规范性要求，对应的是流程效率；高质量履职，是专业能力，对应的是流程效益。）

我们现在总的来说还是流程责任人不承担责任，然后让监管部门去审计、“抓人”，这种事后亡羊补牢的做法，需要设立大量监督部门进而增加了公司管理成本，容易造成审计、监督部门同业务部门在日常工作中不必要的矛盾与冲突，不利于力出一孔，更不利于主官主动对经营和管理质量担责。但用流程责任制来制约经营和管理质量的途径是复杂的，需要大量的机制、政策摸索以及思想认识与工作方法调整，基建、行政和慧通的业务单一性、小循环独立运作特点是有利于流程责任制改革在试错中摸索前进的。

非主航道组织的流程责任制首先是保证业务正确的运行，正确运行就是需求得到了准确的理解和及时的满足、运作成本得到了合理的管理、权与利得到正确的分配使腐败没有滋生的空间。业务正确的运行需要流程建设来固化、流程履责来确保。贯彻流程责任制就是出了问题就要真正地问责，不承担责任就要处理你，形成流程威慑感。流程责任主要是及时、正确的服务。流程OWNER是流程建设的责任人，流程有漏洞，产生制度性的效率低下或腐败问题，就一定要问责流程Owner；业务主管是日常流程履责的责任人。不承担流程控制点责任的，或者只求形式遵从、明哲保身、不主动推动流程效率和效益持续提升的，就一定问责业务主管。

我们实施流程责任制，不是简单地为了不出事，更要防止事事拖延、推诿，层层审批、反复审批，要正确的保证业务快速流通。通过流程责任制的问责机制，负责的就使用，责任不好的就降下去，淘汰掉一部分人，新生力量就起来了，全华为公司都嗷嗷叫着要作战，都要争当黄继光，有什么上甘岭打不下来呢？要通过流程责任制，识别那些负责任、有绩效、显露出一定分析与解决问题眼光的干部，要大胆提拔起来。要通过流程责任制，坚决对那些不作为的干部与员工进行问责，若是因为自身能力不足的，要到预备队去实践提高，再补充到作战岗位；若是能力和工作意愿都存在问题的员工则要坚决淘汰。

三、为什么在主航道要坚持矩阵化管理，又如何让矩阵变形，不断适应公司发展的新要求？

公司主航道业务需要面对快速的内外商业环境、客户需求和产业变化。为了抓住机会，打造领先优势，我们的作战队伍在任何情况下，产生适应性变化，但作战队列不能乱，这就是流程与矩阵。随环境的变化，阵列会变化，但队列之间的相互关系不能变化，否则就丧失作战能力。这就是矩阵管理的特点。我们用矩阵管理，就是这个目的。所谓矩阵，就是一个一个方形格子，队列十分整齐。如果要求稳定，方形格子就不要变形，例如建筑物的钢筋网。但我们要随机变化的。矩阵管理的优势是大平台，经验技能各类资源都充分复用共享，但其代价是内部管理关系比较复杂，就是郭平说的双责任制，管理成本高。但为了千军万马站上上甘岭，我们不得不只对大部队这么做。

但公司发展不可能这么稳定，稳定也只是相对一个短时间的，它会随着商业环境、交易质量、人的素质……，发生变形的。因此矩阵管理在稳定基础上要进行“变形”，不断适应业务需求的变化。矩阵怎么“变形”呢？

就拿矩阵中的人员激励来说，为了激发组织向上的力量，应优先破格提拔优秀人员，把网的“纲”提起来，使网格向上、向正能量变形。矩阵的规则是事先确定的，这些相互关系也是相对固定的，以牵制队形不乱。如，蛇的头不断摆动，身子不断跟随摆动，蛇身不乱。任何条件下仍要保持队列的结构和作战力，而且总是力求恢复规则，恢复到新的矩阵状态，在“纲”发生“变形”后，矩阵也会拖动其他人员的进步，达到新的平衡状态，纲举张目。这样通过不断地打破平衡，不断地向前变形来牵引组织的前行和活力的焕发，从而推动公司不断走向新的成功。那又为什么要淘汰落后呢？因为你不随先进变形，就拖住矩阵扭曲了。公司的主航道部门，就是在使用这种管理。

同样，在组织管理中，我们现在加强流程型组织运作的建设，强调端到端的组织与运作横向打通，也会牵引纵向职能更好地优化各自的责任定位，更有效地组织各类人、财、物等资源……这也是一种“变形”。

四、激发员工活力，就要差异化管理各类人员，将员工在其最佳贡献时间段配置到最合适的岗位，让其做出更大的贡献，并给予合理的回报。

要理解不同岗位对于员工需要的差异性，一方面要让不同类别的员工能配置到能充分发挥其特点的岗位上，发挥出最大的贡献作用；另一方面也要注意在这些员工的最佳贡献年龄段给予其合理的回报，使公司以奋斗者为本、获取分享的回报理念得到充分的落实。当然，员工具备什么特点、能否配置到相应岗位首先取决于员工自身的持续努力和实践证明。

我们认为A、B、C的考核制度，是我们理解西点军校的末位淘汰制设计出来的，是为了选拔将军。它的原理是不管整个队伍如何优秀，都要将排在后面的分子末位淘汰掉，形成挤压，逼先进更先进，从而产生更多地将军。我们一般岗位的员工，经验是主要的，他们的生产技能，资历也是重要的。用不着A、B、C的挤压，挤压可能使基层员工不团结（他没有这么高的理解力），而且耗费了大量的人力资源，他们实行绝对考核更适用；这些员工天天面面相见，不用写考核日记，减轻他们的负担，把精力好好用在工作上；基层员工也不用走之字形成长的路，还是干一行，爱一行，专一行，在最佳角色上做出贡献。更不能频繁考试，让他们的精力不用在生产上。我们绝大多数员工应该快乐的度过平凡的一生。他们不想当将军，不想跳“芭蕾”，就不必受那个磨难。只要贡献大于成本就可以了。但他们也不要羡慕那些更努力的人。我们把人力资源管理的精力，聚焦牵引优秀员工的进步上，促进他们更优质的成长。这也符合战略竞争力量不应过多消耗在非战略目标上的原则。

在2015年全球行政工作年会上的讲话

2015年3月18日

【导读】行政属于非矩阵化的部门，实行流程责任制。华为进一步扩大行政的管辖范围，解放作战主官，聚焦作战。

一、逐步实行生活、生产后勤合并管理，让主航道作战部队聚焦作战成功，让主官聚焦作战。

过去我们行政的能力太弱，所以在生活上实施自治管理，生产上剥离给有关系统。这些年行政做出了很大的贡献，也有了很多的改善。今天我们需要进一步的改革，把主航道作战部队主官解放出来，集中精力去作战。那么非作战的整块后勤划给行政，行政要把生产、生活的后勤保障全部担负起来。这样的改革是对公司未来的发展是有非常大的好处的。

从这个角度出发，在一些简单的代表处先试点，培养一批金种子，产生一些主管。成功了，再往复杂的代表处走。

二、非矩阵化的部门贯彻流程责任制，以制约经营质量。

我们率先在非主航道部门贯彻流程责任制的改革，就是推动行政服务部加强自我循环、自我管理。

改革最主要是加强流程化和制度化，流程化的核心在责任制。在主航道的作战部门中，我们还不实行流程责任制[1]，而是从流程遵从制逐步过渡到流程责任制。如果主航道的人乱负责任不行，过于强调责任可能会僵化也不行。因为他不明白作战的责任首先是胜利。

因为行政是非主航道部队，改革失败不影响公司主潮流，我们愿意拿你们来做试点。你们先走一步流程责任制，你就有先当将军的机会。如果你真正弄明白了，就比公司早走了三年，你的人生怎么就不能成功呢？

三、坚决通过流程责任制的贯彻，来选拔行政体系的优秀干部。

第一，主航道部队实行矩阵管理，目的是产生更高的效益，在主航道更快地选拔优秀干部。非主航道部队去矩阵化管理，目的是实行流程责任制，更多的自主管理，减轻作战主管的负担。流程责任的目的是支持更快速的服务支持、更好的成功，不是保守的不犯错误，怕犯错误是能力不够的表现。

矩阵就是方格子，一块块矩阵就是一个个方格子阵列。我们把修房子的钢筋一根根捆起来，它也是一个矩阵。如果我们要求公司稳定不变，就把你们当成钢筋，用混凝土灌进去，形成稳定的结构。房子需要稳定，所以钢筋之间的关系不能发生变化。矩阵管理是用来考核主航道部队，关系着几万、十几万人的前进，主航道部队一定要贯彻严格的制度和作战方案，不能随心所欲。这个矩阵是不断变化的，才有生命力，但节点之间的相互关系是不变化的，不管你怎么变，都保持合理的队列，发出战斗力。

第二，坚决通过贯彻流程责任制，提拔和淘汰一批人。

行政服务改革最重要的一点，要敢于破格提拔有责任心的优秀干部。对没有能力担负责任或不负责、不作为的干部要边缘化，形成威慑。淘汰落后的人，选拔优秀的人，这样优秀力量就快速成长起来了。昨天他们汇报说要缓慢提拔干部。我说，现在都要打仗了，将军都没有，怎么不能快点提拔呢？他们说，这个人只比别人进步了一点。我说，多这一点就够了，那就是将军！不要认为干部一定是天才，不知道他在哪里，其实就在你们中间。行政服务现在正在改革的一个最重要时期里面，我认为还要是敢于选拔优秀的人员走向岗位，不要太小肚鸡肠，人的生命太短暂了，让优秀人员在最佳时间段，走上最合适的岗位，发挥更大的作用。行政将要担负起更重要的职责，以前的职级可能是不对称的，人力资源要拿一杆合适你们的秤来称重。

贯彻流程责任制就是要担负责任，出了问题要问责，要让大家有威慑感。大家和审计、稽查都有很多矛盾，这些矛盾实际上是不必要的。我们实行流程责任制以后，这些事情应由你们负责，不能推到别人身上。华为公司现在的问题是不承担责任，而流程责任制应该把这个问题解决。责任的考核是胜利，而不是保守、不履责。通过流程责任制，有些干部呼呼就提起来了；通过问责制，有些干部就降下去了，就这么来分类。

四、海外办公环境的标准要提高，要让大家愿意去奋斗。

首先提高海外艰苦国家的生活保障，使生活环境优美、舒适、安全。从水、空气、食堂卫生、活动场所……要改善。这些改善不全是公司来承担，肚子是自己的，身体是自己的，也应从个人的收入中支付一部分。

要保障我们的基本生活保障和工作保障，这些改善都要朝着一个大目标，就是多产粮食。国内环境改革是从研究所开始的，现在研究所已经取得好的结果了，然后我们就要推广到所有地方对人的生活保障。这些基线保障标准，有些是要纳入空耗系数，由公司总支付，不要核算到他们那去。可控的部分要核算过去，不可控的就不要核算过去。

我们在全世界是要扎下根来的，不能说在这边打了一场战争就跑了。现在我们要保障主航道的作战能力，那就要提高合理的生活保障。对一些汇困国家[2]，外汇也拿不出来，其实我们可以考虑自己买一些房子，不一定完全租用。可以盖一些房子，或者买一些房产来解决生活和生产的目的。我们还要加强艰苦地区用车的透明化。在一小部分艰苦地区国家还要有生活车辆的使用标准。

我们要适当提高标准，但也要有上限，不可能满足越来越高的要求。一边作战部队英勇作战抢粮食，一边后方来保障生活。生活是以健康为基础，公司只能给你基本保障，不能超过基本保障这个线。改革要有上限，但是现在还没有达到基线的部门，要尽快达到基线。

五、行政服务类供应商要坚持向主流供应商汇聚。

我们在选择服务供应商的问题上，就是要向主流供应商靠拢，贯彻全球化的集中采购。选择小的供应商虽然省了一点钱，但增加了非常多的监控成本，而且贪污腐败也容易滋生出来。所以我们贯彻全球化的供应商成本会贵一些，但我们也可以卖贵一些啊，价廉物美的产品是不存在的。

总的来说，我们希望减少供应商的数量，提高供应商的质量。我们要选择国际型的大公司，加强国际合作。比如车辆的采购都要聚焦到几个大公司，不要给零零星星的公司，既解决不了车辆的服务质量问题，人身安全的问题又不能解决。我们管理9000多家供应商的管理成本非常高，如果我们减少一点人，多出来的钱拿来给大家涨工资，优秀的人就能更好的成长。所以，我们要减少供应商的数量，要向大国际供应商靠拢。不能什么都是低价中标，一定要把质量放在第一位。（2015年5月6日）

在变革战略预备队进展汇报上的讲话

2015年3月31日

【导读】任正非说：“华为的变革就是对个人权威的消灭过程。什么时候华为不依靠一个人或几个人的影响力了，华为就真正成熟了。”成熟的标志是无生命的管理系统自然流淌。而其基础又是IPD、LTC、ISC、IFS等流程体系的端到端打通，实现流程和组织的简化、协同和配合。为此，华为专门组建了变革战略预备队。

一、未来三至五年，我们一定要实现LTC落地。未来公司的作战方针要精兵化，如果LTC变革不落地，一线精兵组织就不可能实现。要推动IT工具提前建设到位，防止变革回潮。

五年后我们可能就要领导这个世界了，但我们的流程还没打通，基础工作还没做好。不补这一课，我们就根本不稳定。这一课补了以后，我们才能谈到下一步的精兵组织。

未来三至五年，我们一定要抓LTC落地，如果LTC变革不落地，精兵就是一句空话。我们现在的流程太长、组织层级太复杂。一线呼唤炮火，能呼的动吗？流程与组织还是要简单、协调、配合。

未来我们公司的建制就是精兵组织，未来作战方针就是要精兵化。前端应该是精兵，来对付不确定性，包括了技术的不确定性、客户需求的不确定性、交易条件的不确定性、交付条件的不确定性。对确定性的由区域平台担负起来。

这样前方就轻装了，精力不再陷入事务性工作中，主作战部队只管聚精作战。主作战部队要把需求讲清楚，一个是要把客户需求讲清楚，研发要去做；一个是要把供应需求讲清楚，后方要支持。这两个需求讲清楚，冤有头、债有主，各算各的帐。

LTC变革落地后，我最担忧的就是“回潮”。如果没有IT支撑，变革就容易产生倒退、回潮。我们一定要逼着IT超前往前走，把工具齐全化，就是你一上网就是IT了。IT操作就换守城部队上去，他们不知道过去怎么操作的，上来只会按新的流程规范操作。或者，把过去操作的人，去打一场仗再回来。不是回到原岗位，而是换到别的岗位。这样就复辟不了，LTC变革就真正落地了。

IT工具建设是拿美国砖修长城，IT建设要快于变革进度，公司对IT是没有预算限制的。不能等到说变革有需求了，IT再启动。基于代表处几种标准化活动，IT工具要赶快建设到位。

二、加强变革战略预备队建设，扩大变革战略预备队的种类和数量，让全公司LTC流程经过的所有人都要洗一次澡。要通过这次变革战略预备队选拔出首席合同场景专家、首席交付专家、首席供应专家，减少流动、承担责任、提高级别，把守城工作做好。

变革实际上就是改朝换代，要加强战略预备队的建设，特别是高级干部，更要让他们卷进来。变革战略预备队要大，不仅是变革队伍自己用，还要给别的部门输送。战略预备队到底在哪些地方培养？培养多少？你们要有计划和预算。变革战略预备队由李健统管，田峰协助。

变革战略预备队不光是为变革储备人才，而是要把全公司LTC流程经过的所有人都洗一次澡，不管多老资格的员工也要洗一次澡。

将来我们在干部任职资格上，要强调正副主管一定要有基层工作经验，最好是项目级管理经验。你们认为公司哪些部门的正副主管必须要有变革训战经验的，就去跟HRC沟通，让它成为任职的必要条件。没有这个经历，就不能做官，就要去补课，洗个澡再上岗。

要扩大变革战略预备队的数量和种类，根据岗位种类来建立不同种类的战略预备队。不同层次的人在不同的澡池里洗澡，而且允许不同层次的人可以混在一个池塘里面一起洗澡，让不同层次的人也可以交流和沟通。

现在是变革的攻坚期，在这个历史阶段，我们有可能要乔太守乱点鸳鸯谱，看到干部不合适，就换合适的上去，一定要把这个城攻下来。换下来的干部就进战略预备队，让战略预备队去检验他。城攻下来后，守城部队一定要上去。守城部队已经循环洗过澡了，他们只知道按照流程规范操作，不能让旧习惯复辟。

要通过这次变革战略预备队选拔出首席合同场景专家等，只需搞明白当地国家的法律、客户、交易环境与条件，对合同概算起到作用。这些场景专家要减少流动，提高级别。

华为最大的问题就是合同根本不准确，场景分类都没有。万一蒙错了，公司就要承担几千万、几亿的损失。我们为什么不能培养一大批合同场景专家[1]，原地就可以升官。你们搞出这些东西来，再去说服HRC，试着选拔，大家干劲就来啦。

守城部队，只要有基础能力和责任心，就可以很快胜任。拿守城这个角色，设位置，来考大家。考好了，就上岗去试，如果有责任心，就在这岗位上了。

要重视守城部队中几个关键岗位的后备培养，比如说清关、物流、仓库管理等。我们现在仓库发错货太严重了，一浪费就是几千万美金。守城部队还是要强调用一些有实践经验的人，仓库管理员可以用一些在生产线或者用服工作了十几年的、有经验的老员工。

三、LTC变革落地验收的评价标准，首先一定要通，第二看是否产粮食，第三看人力资源贡献。LTC变革落地目前是最后关头，也是最难的，要把评价体系搞好，激励变革队伍向前走。

LTC落地验收的评价标准，首先一定要通，第二就看是否多产粮食，这样就挤掉很多水分，很多多样性的东西。产粮食是宏观目标，但是在具体考核中，要拿出可分解的指标来。比如五年公司全流程成本降低5.2%，分摊到每年要兑现1%等。

变革落地以后，流程相对标准化、简单化了，就可以减人。所以，变革不能光算财务指标贡献，还要讲人力资源贡献。也就是从等量价值贡献来看，能减多少人。

讲清楚贡献，你们可以要钱发奖金了。变革收益不可能马上能兑现，能不能你们先借？以后变革收益兑现了，再还回来。

像我们这样变革成功的公司，全球也就只有三、五家。这次LTC变革落地是最后关头，也是最难的。这个时候，不要光重视攻城规划，更要把评价体系搞好。田峰搞人力资源这么长时间，应该协助把评价体系管一管。

针对这些贡献，拿出分享措施，激励变革几千人的队伍向前走。攻城部队攻下来就论功行赏，出来一大批英雄、干部，然后千军万马就踏上了这个改革之路，队伍才有积极性。

四、同意代表处设置变革副代表，变革项目组的专职人员可以脱岗任命，变革专职人员奖金的基础包与跟机关的基准线一致，在此基础上再合理分享变革贡献。

同意设置变革副代表把质量运营、合同商务、销售管理等综合管理起来，不用再设置那么多部门。

变革项目组的专职人员可以脱岗任命，流动人员就不要管了，上岗以后，按新岗位定。岗位定级上要激进一点，不要在乎一级、两级，我在乎上甘岭要打下来。合同商务、销售管理、质量运营等岗位职级应该有个量化，可以级别高，走专家路线。

五、变革驱动不能光靠物质激励，也要靠精神激励，把士气鼓舞起来，变革就容易成功。

变革驱动不能光靠物质激励，也要靠精神激励，把士气鼓舞起来，变革就容易成功。钱还是会有有的，但是，精神激励，这一茬过了，不能重演，不会有第二次了。时间、地点、人都不对，怎么可能呢？[2]

变革团队的口号是什么？你们要自己想。变革训战班要有个毕业庆典，有一首歌曲，有一个变革自己的活动，让大家群情激昂，然后聚一聚，高高兴兴放松一下。整个过程拍个录像，给每个人送张光碟。虽然用半天来做这件事情，但是它会有精神激励。

让变革发个纪念章，给人家一个人生记录，还可以在公司找个空地立个纪念碑，把变革历史和参与变革人的名字都刻上，按照工号排。

大家唱着变革的歌，做做变革的活动，把变革带到全世界。变革有这么庞大的队伍，为什么不声势浩大起来呢？

好，希望你们成功！（2015年5月7日）

[1] 合同场景师，华为独创的一个职业类别。

[2] 时间，空间，人心！

埃森哲董事长Pierre拜访任正非的会谈纪要

2015年4月8日

【导读】“IBM教会了我们如何爬树，我们爬到树上摘到了苹果”，IBM帮助华为导入了IPD和ISC，埃森哲帮助华为导入的是LTC，打通从“机会到合同，再到现金”的全新流程。2014年10月双方又签署战略联盟协议，共同面向ICT两大市场的客户需求开发并推广创新解决方案。

任总：非常欢迎您的来访。过去的二十多年，IBM帮我们把一盘散沙的状况凝结起来，形成了若干平台，使公司走向严格、有序的发展。未来十年我们要和你们合作，改变现在的屯兵运作模式，为精兵运作模式。提高组织的有效性、及时性、准确性。把不确定性的事情，由精兵组织来应对。对确定性的事情，由平台或共享组织来支持与服务。对不确定性的考核是风险的把握；对确定性的考核是效率与效益。我们变革要把一部分权力的指挥中心放到一线需要的地方去，让听得到炮声的人来呼唤炮火，避免公司机构过于庞大、官僚。随着LTC流程的贯通，我们已逐渐听到了炮声。后方将是具备更强的专业服务与支持能力。我们希望埃森哲投入更多的资源来帮助华为在这方面的变革成功。

Pierre：非常渴望能为华为的变革贡献一份力量。埃森哲一定会确保将最好的人才及我们最大的努力来投入这个合作。

刚才跟徐总也讨论了公司业务发展跟人数的关系，在业务发展的过程中可应用到各种工具来提高我们的效率。埃森哲内部变革也用了各种工具、人工智能技术，让流程变得更简单，人员更有效率，最近业务出现了较快增长，我们愿意与华为分享这些自动化、智能化技术及经验。

任总：流程通畅，人就能减少。

Pierre：我们非常愿意在已签署的战略协议框架下一起拓展市场，第一步就是要获得项目成功的案例。

徐总：我们与埃森哲、SAP 在中国烟草就有一个3家公司成功合作的案例。

Pierre：同时感谢华为对埃森哲的信任，把这么重要的任务交给我们。我们会继续跟徐总以及他的团队紧密合作，同时把埃森哲最好的一面呈现出来。

我们一定会尽最大的努力投入到与华为的合作！

在变革战略预备队及进展汇报座谈上的讲话

【导读】针对变革战略预备队，任正非在短时间内就有四次讲话，分别是2015年3月31日、5月4日、5月8日、7月31日，可见其对流程变革的重视。

一、LTC变革不光是流程建设，也要关注组织建设。变革有了阶段性成果，下一步要重点考虑队伍建设问题。要建立一个正确的价值评价体系，合理分享利益，巩固好变革队伍和变革成果。

LTC不光是流程建设，也要关注组织建设。变革队伍前段时间聚焦打仗，现在LTC变革有了阶段性成果，就要开始考虑队伍建设问题。不仅是队伍要能够打到上甘岭，而且一定要守得住，也要分享胜利成果。分享模式不光是奖金，要有合理的激励机制，明确各个岗位的职务名称和职级待遇，比如流程专家、场景专家等。

这次把好多部队给你们聚合起来了，流程IT、质量运营体系等，就是要一边往前走，一边落地组织，要给这些人合理的定位。

要把五年的战略目标进行解码，说出你们的贡献、诉求和操作方法，让HRC给予合理授权，建设好队伍。在队伍建设过程中，要拿出一套方法来，不要僵化。更多地强调实践，强调贡献，去除我们身上学生式的队伍识别方法。

要强调哪些岗位是准备本地化，不流动的；哪些岗位是可能会流动的；哪些岗位是必须流动的。这一次都要识别出来，否则还是具有盲目性。所有一切要符合未来的作战需要，组织是为了作战而存在的，而不是作战服从组织的。不然的话，将来人都跑光了，怎么办？

可以拿出一两个代表处来做例子，一是讲清楚你们的贡献，变革起了啥作用，或者现在没有起作用，但过几年会显现出作用来。有些抵制的代表处一看，效益提升的多，那肯定要干了，就会欢迎你。从你们要人家变革，到人家要变革，你去帮他忙，就不一样了。二是，变革这条线有各种角色，大线、小线、长线、短线，怎么命名法？比如，合同场景为什么不能出来一些首席专家？每个地区要有一批合同场景专家，这些专家就在原地升“官”升级，不要再大规模流动。也可以出来很多称呼，这称呼就给他高薪了。大家看到目标了，就愿意来了，矛盾也没有了。

管理变革资源池与项目管理资源池关联大一点，建议你们预算经费、平台支持就放到项目管理资源池平台，这样你们聚焦在主作战的能力上。当然变革是相对独立的，作战还是你自己管自己。

项目管理资源池有很多空耗费用，你们去作战的时候可以共用。干部也可以和他们循环流动起来，GTS有很多人在前线都干了十几年了，有一定的实践经验，对场景也有正确的认识，同时面临着新技术他们追赶的难度，一部分可以转到变革的岗位上来，应该是合适的。管理变革不像那些创新的领域，是流程性的东西，资历还是重要的，需要有实践经验的人。

我们要建立一个正确的价值评价体系，合理分享利益，巩固好变革队伍和变革成果。针对变革队伍的价值评价体系及分享机制，要有一个统一的规划方案，向HRC做一个系统性的汇报，要政策。

二、变革目标就是要多产粮食，增加土壤肥力。未来LTC变革的贡献一定是组织精简，能支持代表处十年内从屯兵模式走向精兵模式。要有一个尺子衡量管理进步，在变革队伍内部合理分享变革贡献。

在LTC流程集成打通的基础上，我们确定变革的目标，第一阶段就是账实相符，第二阶段就是实现五个一。我们不是一定要五个一，五个二也不错。为什么要一秒钟、一分钟也是一个一，一小时不也是一个一，一天不也是一个一吗？大目标就是要多产粮食，增加土壤肥力，其他多余的东西在变革过程中慢慢就被甩掉了。

未来LTC变革的贡献一定是组织的逐渐精简，有一个很好的流程制度系统和IT支持系统。后方有强大的战略机动部队，机动部队之间的交易条件也是清晰的，这样资源可以高效流动起来。慢慢运转合理的时候，代表处就不需要这么庞大的队伍，就实现了精兵。代表处现在不能精兵而是屯兵，原因是他买啥资源都买不来，不如把资源先养着。精兵主要是面对不确定性，确定性的东西可以建在区域平台，共享。

衡量管理进步一定要有一个尺子，多产粮食；代表处订货增长没有多少，利润增长，其实就是管理在进步。我们要看现阶段能产生什么贡献，贡献是基于偶然性还是必然性，是可持续还是不可持续？就能得出一个大致的基础线和规律，来衡量管理进步。

比如，把公司五年全流程成本降低5.2PCT分解到每年去完成，每年完成多一点或者少一点都是可以的，但是相比过去是进步的。进步的这一部分，我们就要用分享制，要分出来多少是变革贡献的，变革队伍要获得多少分享。这样变革队伍就掌握了激励机制的主动权，动员千军万马上战场。

我们公司不可能只有一个秤砣，变革不要去和别人比，而应该有自己的秤砣。

三、LTC变革也是一场革命，要把所有人卷进来，转变思想、转变意识、转变操作方法，项目组要担负起变革松土和培养人的任务。守城部队同样是重要岗位，要大量在公司内部招聘有实践经验的人，干一行、爱一行、专一行，做好流程打通后的持续运营工作。

LTC变革也是一场革命，但不是以淘汰人为中心，而是把所有人卷进来，转变思想、转变意识、转变操作方法，再走向岗位。项目组要担负起变革松土和培养人的任务来。你们要敢宣传，要讲故事，每个人都可以写自己的变革故事。

对于少数思想转变慢的国家代表，不换思想就换人。而是把他换到战略后备队里来，参加作战，循环赋能。国家代表不明白你要干啥，就会成为阻力，“洗洗澡”就是减少他们的阻力。不是说他要做专家来指导这个变革，但是他要支持，要会用。

公司的岗位是多元化的，我们这一次强调守城部队[1]同样是重要岗位。流程打通很难，打通以后就是扳道岔。许多有经验的基层员工，以及本地员工，都可以胜任的。守城部队就是要把根据地守住，否则就是猴子掰苞谷，掰完以后光荣一阵子就没有了。

守城部队可以是本地员工，也可以学历降低、实践增加。华为公司很多有实践经验的人员，比如用服和生产系统有经验的员工，可以转到守城部队里来。

要大量在公司内部招聘有实践经验的人，没有实践经验的不要。挑选干部就是不唯学历论，就是唯实践，唯认真负责的精神。唯学历论，最后的结果就是我们辛勤地给一颗小草浇水，好不容易浇成了大树，人家就跳槽走了。

干一行，爱一行，专一行，然后通过这一行多拿点钱。这就是最佳角色、最佳贡献、最佳时间段。一个人不要好高骛远，适合做这一点就是最佳角色。这个最佳角色就能产生最大贡献，因为把电路板发正确，仓库管理正确，就能避免巨大的浪费。最佳时间段就是让最佳贡献的人在冲上上甘岭的时候就应该及时给钱。

有人说，那他以后就不能升了吗？那也不是的，最佳贡献时间段有很多个抛物线，而不是只有一个抛物线，你从一个抛物线可以跨越到另外一个抛物线，你从B角色还可以跨越到A角色。

四、时代赋予我们的使命就是要全流程打通，LTC打通落地了，我们公司才可能是工业3.0。变革要扎扎实实推进，不能急躁，变革节奏由你们自己决定。变革不是一下子就见实效，收益不是很快体现，关键是要打通。

时代赋予我们的使命就是要全流程打通，实现工业3.0，在这基础上我们才能拥抱未来。我们现在工业3.0还没有搞通，如果推工业4.0，会使我们公司泡沫化。首先要实现生产过程的自动化，这个还不是3.0，应该是2.5左右。生产过程自动化就是我们LTC打通了、落地了，我们公司可能就是3.0了。

所有代表处首先要关注流程打通，而不是要关注收益评估，如果关注那个收益评估的数字，大家可能又不认真去做那个流程，最后还留下后面的事情，将来会很复杂。

变革收益在我的心目中还不是很快要体现，最先要做的是一定要打通。变革哪里能一下子就见实效呢？所以别急躁，很多一时做不到，做不到你就说清楚你没有做到。

我不在乎项目成功率，也不在乎干部提拔率，不考核你们这些东西。你们不是说洗血吗？洗了就行了。让你们背负着一个对结果负责任的事情，我觉得你们的精神压力太大了。

你们只要把这些方法给大家讲完了，然后就可以发酵了。把这个酵母丢到里面去了，有没有结果，谁知道呢？有人是大器晚成的。德国（代）贯通以后，我们就不断地循环走人和进人，滚动起来，让整个全球流程优化组织能够循环起来，那就能把先进的东西不断带到其他地方去。

变革要扎扎实实，推进不能急躁。变革节奏我不会逼你们，宽度、深度、进度由你们自己决定。我接受变革可以慢一点，我现在讲话，好多是讲五至十年，也可能你们说不要五至十年，那我没有催促你们啊，就希望能一点点反应出来我们的进步就行了。变革不是一下子就见实效，收益不是很快体现，关键是要打通。

最后一公里IT建设，能保证我们变革成果被固化下来。IT系统一定要产生对未来的支持，超前你们一步实现支持到最基层。公司一定要打现代化战争，IT是靠买来的，加快进度是容易做到的。IT布局加快和你们的改革不快，这是不矛盾的。你们的路该怎么走就怎么走，不要急。

我们公司只要一天天在进步，今年比去年好一点，其实就行了。五千年都改进不完的，我们比对手好一点就活下来了。

五、战略预备队训战结合要场景化，强调实践。变革项目组与华为大学要结合起来，实现金种子循环发酵。

今年年底一定要归纳出来几种场景类型、模板和案例，代表处选择哪一种场景去推广，那就给他提供全套标准化的方法。战略预备队培养也是按照不同场景来做，不要着急去培养懂全场景的人，懂一种场景的人以后懂别的场景是很容易的。

在代表处实践的时候，代表处很多人就和变革工作组合并形成组织，不是我给你搞，你在旁边看。谁留下，谁不留下，先不讨论。等到结束以后，谁合适谁就留下，不能留下的人就全部进入战略预备队。

守城部队一部分是本地化固化下来，还有一部分能够继续流动，这部分就是守城金种子。这样的话，一个国家、一个国家推进，慢慢就接管下来了。接管下来以后，公司永远有一个攻城和守城的战略预备队，哪个国家万一出点什么问题，去一群人就把这个问题给解决了。

战略预备队训战结合强调的是实践，所有的代码、标识符、表格应该和实际作战完全一样，不能再去讲理论。学员要讲变革实践总结，看他明白了没有，如果明白了，指标有可能不好，也允许上战场。

战略预备队培训内容每个阶段应该是不一样的。金种子出去一段时间还可以再回来，重复训练。再回来后，可以当老师，也可以当学员，充分循环发酵。种子是要发芽、开花、结果，然后再产生很多儿孙，这样我们三至五年之内就有很多人才。

战略预备队受训期间职级保留，受训之后上战场，上战场半年以后我们再重新来评级，根据各人表现，有升有降。

华大善于总结和组织的，把好多东西案例化，也要背着背包跟着你们一起作战。写案例特别厉害的人也可以短时间循环到华大里去，工作半年、一年，由他来带一批种子。老师将来又走上工作岗位，遍地都是他的学生，凭什么他不能把事情做好？还有师生友谊的嘛。

这样华大在训战结合中就能走向真正接触实际，靠华大老师完全醒悟出来作为一个项目管理者不现实，但是作为组织者他们应该是有经验的。我们将来把传授的人和组织者结合起来，而且他们也再流动起来，公司一盘水就活了。（2015年5月4日）

[1] 守城部队，确定性业务；攻城部队，不确定性业务。

与BCG顾问交流会谈纪要

2015年5月6日

【导读】“我们不能提高员工满意度，因为员工不是客户，否则就是高成本。员工需求是分析、归纳、调研出来的，只提供基本保障，规则就是市场货币化。”任正非一语惊醒梦中人，似乎很多企业这个问题都想错了。

一、任总对这次行政改革的建议：

任树录：我们总结自己的经验做法，学习国际大公司的某些优秀做法，扬长避短，去伪存真，来优化我们的行政结构。建好行政服务的IT平台，提供专业化行政服务的支持能力。对供应商管理要有一套核心方式，供应商能做的都让供应商去做，让专业的人来做专业的事，服务更好。顾问总结了国际几家公司的做法，与我们一起探讨来找到方向，达成共识。

BCG[1]顾问：今天想听听任总对变革的见解以及指导方向，待会我们会介绍美国运通、美国军队、谷歌的行政管理。

任总：行政体系每年花掉200多亿，所以我们要重视行政改革给公司创造的价值。行政变革需要变得更简单，而不是更复杂。这次引进顾问公司，建议围绕以下几点来推动变革：

第一，我认为改革最主要的一点，在建立行政统一服务的规则，针对需求对象，理清基本需求的标准，建立起以支持前方自主服务为中心的平台，实行基层自我循环管理，自我监督优化。基于代表处的小循环，部分公共产品可以区域中循环或公司大循环，实行自我决策，自我监督。正确的利用外包机制，合理评价和监管外包资源，以补充能力不足。

我们请顾问来，重点是建立规则，建标准。行政平台建设的目的是方便支持与服务前方决策。以规则的确定性对付执行的不确定性。有清晰的规则，以及执行中有灵活度，事后监管。过去行政执行，无法建立起一个大循环体系、中循环体系、小循环体系，各自太割裂，致使供应商有9000多个，管理复杂。我们支持发展最基层的小循环；有困难，有共同需求的地区需求，再走入区域中循环；全球普遍共同需求再转入大循环。公司全球化的采购小组，不是决策执行的行政组织，是以规范的服务确保以前方为中心。公司定规则，建立监管中心；区域建工具平台和监督中心。管理要下放到直接的系统，哪里需要，哪里建立管理。

第二，生产和生活的后勤服务要解放作战主官，让前方作战部队聚焦作战，作战的主官应该关注战略和战争。对于后勤保障，作战主官关注的是需求和预算，实现的措施由后勤来管理。

第三，后勤行政形成完整的自我循环决策管理体系，受事后制约监管，而不是事前请示的决策体系，这样主官才能聚焦在作战上。这点西方公司有很好的经验。

以前行政没有独立的自我循环管理权利，行政人员级别低，事事都必须请示，在那种情况下形成了依赖文化。现在要改变，让这些系统形成自我循环，把主官解放出来。

第四，在国际化采购过程中，我非常赞成减少供应商数量，向国际大的标准机构采购。因为识别10000家供应商的财务结算单据，就要增加很多财务人员，内部管理成本非常高。

大平台集中专业化的服务小组，不是管控机构；有些可以全球化采购，由全球化采购分小组，而不是成立专门机构。不能利用平台采购的，可以区域采购。更主要的允许使用灵活机动的小循环采购方法，但要有规则和监管。这样使得行政服务工作变得简单化。虽然表面上多支付了成本，但内部管理简单化了。

第五，建议行政改革从细胞的实际需求着手，而不是从总平台开始理想化方案改革。

我们先在几个代表处进行试点。行政派两个工作组和顾问一起去梳理需求，产生基本规则，明确哪些基本保障需求该行政承担，哪些需求应该市场化，然后剥离出去。

我们的变革方案从华为实际需求开始，而不是照搬其他公司的方法。顾问有先进的思想和管理方法，应该帮助我们很快梳理出来。我们有大、中、小的代表处，先选几个中、小代表处进行改革试点，各形成模板，激活后方平台就已经比较清晰了，再逐渐往上汇总。否则即使中央平台的变革方案再理想化，无法落地，也没有用。

行政作为次要的保障部门，不需要做得很精细化，抓主要矛盾的主要方面，满足作战需要即可。不要追求无限完美，而造成管理的复杂化。对不服务的范围有规则，对服务范围有流程责任制。

二、顾问介绍美国运通、美军、Google，任总提出以下看法：

1、美国运通：

顾问：美国运通利用两种重要做法：标准化和集中化，来达到高效。后勤一个平台，服务所有不同的事业体。除了自己内部一个团队，很大部分是外包。所有流程及服务都有定义标准线，跟不同事业体都有契约关系，内部定价。为了快速反映各地需求，在美洲、亚洲、非洲+欧洲设立三大区域管理中心。

任总：这种集中性，太教条、太僵化，迟早都会出现官僚机构的，不适宜我们。我们作战部队都让听得见炮声的人来呼唤炮火，怎么会允许后勤由后方控制。华为有相同，也有不同处。我们的人员从太平洋之东，到大西洋之西；从北冰洋之北，到南美南之南；从玻利维亚的高原到死海的谷底；从赤热的沙漠到云雾腾腾的热带雨林；凡是有人的地方都有华为。运通的模式不适用华为。可以一部分集中采购认证，一部分分散采购，但形成自我的决策，自我监督的小循环、中循环，不能搞中央集权。

在几个大区，我们已经建立大型的数据中心平台，每个国家还有数据平台。行政可以给IT部门提需求，在整个公司数据平台使用一部分。

2、美军：

顾问：美军希望作战部队聚焦在作战。

任总：美军是世界上最好的“公司”，后勤管理的最大特色是联勤。我们希望向美军学习管理，但是不能学习美军不计成本的管理，我们要强调成本的有效性。生产和生活的后勤合并归行政来管理，既要中央集权的推动力，也要基层的自我循环的管理。决不允许出现庞大的机关。

3、Google：

顾问：Google跟美军很像，有一些保障措施让员工全力作战。

任总：我们希望员工像Google员工一样快乐，但不能推广Google的模式，我们要按市场经济模式。Google的这种乌托邦式的后勤，能走多久。员工的收入货币化，供应也应市场化。因为我们的员工遍布全世界，如何能保证每个员工都快乐？唯一能保证的是货币化，钱分给员工，由他自己支付。Google对优秀员工和普通员工的服务标准只有一个，而我们有多个标准，让员工自主选择。

我们不能提高员工满意度，因为员工不是客户，否则就是高成本。员工需求是分析、归纳、调研出来的，只提供基本保障，规则就是市场货币化。

以上三种模式各有优点，都值得我们学习，但是要从解剖麻雀开始。另外，根据顾问提供的专家资源，首先要有一个框架性合同。（2015年6月29日）

[1] BCG, The Boston Consulting Group, 波士顿咨询

在变革战略预备队誓师及颁奖典礼上的座谈纪要

2015年5月8日

【导读】华为做的是技术商人，不是科学家，“科学家可以什么都不管，一辈子只研究蜘蛛腿的一根毛。对科学家来说，这是可以的。但是对我们呢？我们只研究蜘蛛腿，谁给我饭吃？因此，不能光研究蜘蛛腿，要研究客户需求……”（任正非）客户需求的研究和把握则需要精兵组织来承担。

一、变革战略预备队要摸索总结出一种文化，通过训战结合的方式让全公司LTC流程经过的所有人都要来洗一次澡，让大家有精气神地上战场，每个人都投入贡献，每个人都分享成功。

很高兴看到大家刚才展现的这股精气神，你们看美国海军学院学员爬猪油塔[1]，锻炼的就是集体主义精神。变革队伍要敢于走出一条路，有志气在随后几年不断演练和完善中创造出一种适合自己的文化。变革队伍在工作上是严格有序的，精神上是有精气神的，这样就协调了。变革的目标要多产粮食，不产粮食的，要删减掉。精神转变最终要落实在产粮食上。

我们已经到了变革的最关键阶段，既不能抛弃老员工，也不能让新员工再摸索前进。我们要敢于破除迷信，相信没有谁当不了将军。变革要让每个人都投入贡献，每个人都分享成功。

要加强变革战略预备队建设，要通过训战结合的方式，让全公司LTC流程经过的所有人都要来洗一次澡，都卷入进来，让大家有精气神地走上战场。在全员洗澡的过程中，希望能接受规范化的流程，总有一批人能够脱颖而出。地区部总裁、国家代表也来洗澡了，他们能支持专家改革，知道怎么来领导变革，就行了。

二、变革目标设定要有现实主义精神，围绕近期目标来变革。LTC变革要强调端到端流程打通，最根本是数据要通，做到准确高效地传送。

对于变革目标设定，要有现实主义精神，不要追求理想主义。公司应该围绕一个近期目标来变革，这个目标就是今天比昨天进步了，同时横向来看，比别人还先进一点。现实的标准是在变化的，变革没有一个绝对的成功标准。我们今天现实问题就是流程不通、信息不通、效率不高，相对好了就行。

LTC变革强调首先是通，不要总是强调优化，急于去推出什么优化方案。必须要有系统思维，不要自己局部搞得很精，结果把全盘搞复杂化了，阻扰了端到端流程的通畅，有可能就会变出问题来。

流程通最根本是数据要通。“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”数据要做到准确高效地传送，才能做到端到端流程过程数据可视、可用，才能支撑公司的管理可视化。我们现在的数​​据一是不准确，二是数据传送速度甚至低于物流速度。主要是因为我们不重视数据录入工作，而且信息流各环节责任不清晰。首先，要重视数据录入工作，保证录入准确。要让有实践经验的人来负责录入，不要唯学历论。其次，信息流要跑快，要向高铁学习，每个环节都要落实流程责任制，一定要按规律及时准确地运作。

另外，客户能不能改革，是一个非常复杂的问题，这方面我们不可能去帮助客户，也不要着急去改造客户。在客户界面上，多放几个人，效率不够高，我们能理解。

三、未来公司前端是对付不确定性的精兵组织，后端是对付确定性的平台和共享组织。要把确定性和不确定性分离开，通过合理的授权监管机制，让听得见炮声的人来呼唤炮火，提升公司的整体作战能力和效率。

精兵组织是为了应对各种不确定性，比如客户需求、交易条件、环境变化……等，关键是要判断如何降低经营风险。客户需求的不确定，主要指的是MKT和研发，每年花这么多钱，其中有很多就是不确定的。交易条件的不确定，指的是合同环境不确定，我们现在连合同的概算都搞不清楚，很少有项目是先把概算做清楚了再投标。而针对确定性业务，比如交付、服务、财务管理、供应管理等，我们要建立平台制和共享制，关键是考虑如何提升工作效率。考核确定性业务就是效率与效益。

这样，前端是一个精兵组织，后端是一个确定性的平台和共享组织，让听得见炮声的人来呼唤炮火，公司整体作战能力就提升了。我们公司权力体系将来会是两极，一极就是区域一线，贴近客户端，握有作战的指挥权；另外一极是BG，有支持和服务的权力。BG是以销售收入为中心，区域以利润为中心，这样两者之间就有一个制约。

我们提出变革要用三至五年把LTC打通，支撑账实相符和五个“1”的实现，就是为了打好基础，支持加强对基层授权。子公司董事会[2]是代表公司的监督系统，当他们有督战能力的时候，就可以把权力下放到前方的作战指挥中心。

四、流程责任是分层分级的，不同层级应该有不同责任要求。流程责任制核心就是及时准确地提供服务和支撑，追求是要多产粮食。

公司管理的宗旨就是高效、及时、准确地提供服务。管理不是要创新，而是要创造价值。就是多产粮食，减少人员，增加的价值就合理分享给大家。

一般认为流程责任制就是不能出事，强调出事要负责，缓慢不负责。如果是这样的责任制，我们公司就会成为一个惰怠的公司、一个垮掉的公司。流程责任制就是要及时准确地提供服务和支撑，追求是要产粮食，而不是没事故。我们追求火车要跑得快，而不是为了不出事，就不发车。不能做到这一点，就说明他能力不行，换个有能力的上来。那出事怎么办呢？事后要追究啊。做的快又做得正确的人就应该破格提拔。

流程责任是分层分级的，不同层级的人应该有不同责任要求。从北京到广州的高铁线是端到端的，但是郑州站只要按命令把火车按点发出去，责任就结束了，不应该去操心广州有没有问题。

流程责任制已经率先在慧通和行政开展试点，由于他们不是主航道，不会对公司业务产生大的影响。慧通流程责任制改革就是把末端私有化，责任制到了餐厅、小卖部的承包人。这个改革已经有起色了，现在大家吃食堂都觉得好。行政流程责任制改革就是把生产后勤和生活后勤合并起来，允许他们以基层为单位自主决策、自主循环，然后我们加强监督。

五、将来公司的生产、供应等都要走向标准化、简单化，守城部队必须是明白人，要加强业务实践。

守城部队必须是明白人，要加强业务实践。如果代表处附近就有工程，为啥不利用周末去参加实践呢？伟大的背后都是苦难。个人发展最终都是取决于自己，不取决于别人。你想当将军，就得苦其心志、劳其筋骨，比别人多明白一点。

将来公司的生产、供应等都要走向标准化、简单化，对员工提出了更高的技能和经验要求，大家要提高自己在本岗位上的技能。发扬阿甘精神，扎扎实实干好本职工作。

六、要想富，IT部门要先修路，要通过购买业界先进软件包，为流程变革提供路标指引，并固化变革成果。

IT部门要买一个现代化，而不是自己再搞一个现代化，要用“欧美砖”来建一个万里长城。

希望LTC项目组 and 流程IT两个组织要加强沟通、融合和协调。LTC要积极与流程IT沟通，流程IT也要向LTC积极推荐，共同去研究并找到一个有效的解决方案。（2015年7月1日）

[1] 这项活动创始于1940年，美国海军学院新生都要攀上涂满猪油的纪念碑来更换碑顶的海军帽。

[2] 华为作战权力在最前方，实行多平台管理，因此需要有一个中立的、代表公司的机构去一线进行实地综合监管，这就是子公司董事会的使命和职责。

在监管重装旅座谈会上的讲话

2015年5月15日

【导读】原标题是“在监控重装旅……”，从讲话内容判断，应该是“监管重装旅”。

一、首先要明确公司的监管原则。

公司总裁办电邮已经签发两个纪要，《在1月董事会上关于审计委员会2014年工作汇报的讲话》和《与人力资源委员会干部处人员座谈纪要》。你们监管班要去认真学习这两个文件，掌握政策界限。公司监管一定要明确以下两个原则：

第一，将来我们的监管有一个界限，事权与人权分开。对人的调查要慎重。我们不能随便用手段去监管、侦查干部。对干部的调查，就是讲事实、讲道理。应该是上级团队集体讨论，少数服从多数的表决程序。有保留意见的，报再上一级团队集体讨论，仍是少数服从多数的表决原则。

我们知道有些干部不好，可以对这个人有想法，但是要有事实根据。你不能丢了斧子，就怀疑他是偷斧子的人。调查干部一定要有批准程序。调查事实清楚后，把这件事交给HRC纪律与监察分委会，HRC纪律与监察分委会去处理。

第二，我们要有原则和制度，哪些干部授权哪级组织去批准调查，必须有严格的调查程序和处理原则。调查的人你可以发表意见，但是对被调查人的处理不归调查部门，交由HRC纪律与监察分委会处理。如果我们没有这个制约措施，干部随便被调查，公司还有安宁吗？调查某个干部，其上级管理团队应该集体表决，少数服从多数。即使坚持要调查，请你上报上一层组织，去听取你的意见决策，但你不能擅自行动。不能因为一个人的意见与决定，就去调查这个干部，不执行一票否决权。否则公司就会出现帮派、圈子，我们必须杜绝这种行为。

我们在查事的过程中，可以向各级管理团队开放信息，如果说开放会走漏信息，走漏风声防范他不再干坏事，也是我们的目的，并不是一定要把他逮住才是目的。同事不是敌人，在被调查期间把问题一定要说清楚，擦干净了，爬起来又前进，还可以冲上甘岭去当英雄。现在的审计是为了避免我们的被调查者犯更大的错误，我们很慎重，不会草菅人命的。希望大家“力出一孔、利出一孔”，争取华为公司更大的胜利。

同时，贯彻干部的离任审计，任职期间一、两次的抽查制度。使人人感到自然。

二、子公司董事会是监督型董事会，从内、外合规开始。将来公司不断给前方授权的同时，也要加强监管。

有位离职员工写了一条微博批评华为公司的管理，说合规管理是法务部的事情，怎么又冒出一个子公司董事会？法务部是责任，子公司董事会是权力。

现在法务部代表公司进行合规管理，各种规则、制度（包括项目）的一系列推行，是中央集权制式管理，对总公司董事会负责。将来我们要把中央集权式管理转变授权到前方管理，当地的法务、监察……就对子公司董事会负责，当然也要对上级业务部门负责。如果不这样转变的话，机关就会很臃肿。将来我们不断要给最了解业务、最贴近客户的作战团队授权，拥有权力的人要受到监管，监管团队也要前移。但是不等于机关部门不起监管作用，机关越来越加强专业化，用专业化的方法来支持前方推行实施。当地法务人员既要向子公司董事会及当地业务管理团队报告合规问题，也要向法务部主管汇报。当地法务人员还要参与本地合规能力建设。

三、内控的主要责任人是各级主管，成立监管重装旅目的是通过训战结合，给干部赋能，使之更好地担负流程执行中的监管任务。

第一，公司贯彻流程责任制，具体业务监管的责任不是审计部、监事会，而是各个业务口的一把手。以前我们的业务主管只管“冲啊、冲啊”，应该叫销售经理，没有担负起主管的责任。我们成立监管重装旅，目的是为了let主管懂得如何做主管，让一批主管在转身时来学习，不再只是销售经理、销售状元。

稽查、内控的责任要由业务一把手来承担，建立流程的目的是为了运营（结果与效率）。目前，第二层防线中的一部分权力会划到审计系统、监事会系统。

稽查是在事中抽查，形成遵从流程、不作假的威慑。通过训战结合，让主管学会去正确地做事、做正确的事。我们现在满腔热情，离职业化的道路还有距离。所以我们要通过训战结合来选拔干部，选拔以后，放到最困难的项目去干一干。干好了，当地就会对你有评价，你就一层层地升上来了。所以涨级不会是因为考试考得好，而且要根据在作战过程中的

贡献。

第二，管理要标准化、简单化，提高效率。流程责任制的主体应该及时、准确地提供服务。按标准化、简单化审查相关事项，快速通过。不能过度监控。我们经常对终端讲“标准化、简单化、生命周期内免维护化”，像“印钞票”一样生产终端产品。管理也同样要做到“标准化、简单化”，指令清晰化。就像高铁的运行。第二，为什么要设这么多关卡审查呢？公司要提高效率。机关要为前方服务，要减少证明“你妈是我妈”的问题。而且你看高铁，哪次是由铁道部部长亲自去扳道岔？没有。所以对于账务体系，就是提供一个标准筛子，把绝大多数“沙子”都筛过去。只剩两个沙子过不去，上报到有关口，灵活研究处理措施。现在公司的信息流还跑不过物流，说明内部阻碍很多。如果这个干部没有能力，就要赶快撤换一个有能力执行的干部上来，这就是流程责任制。

流程责任制目前正在试点，第一个试点是慧通。实行流程责任制后，整个末端的咖啡厅、小卖部就走向私有化，责任人就是承包的老板。我们把货物卖给你，你把钱给我们，遵从我们的活动条款不违规，我们的监管就完成了。否则卖豆浆油条的地方，首先得有会计，又管钱又管账，容易出问题，还得派个出纳去，人多有矛盾，又得派个支部书记去……。增加这么多人力，而且还有股票，人工成本太高，谁吃得起你的油条。实行流程责任制以后，慧通在缩小，但是服务能量在增大。

慧通的改革是去矩阵化；行政系统也正在做流程责任制改革，是弱矩阵化；我们的主航道部队是强矩阵化。矩阵化管理有业务主管和流程owner，流程owner要承担95%的责任；非矩阵化部门里，流程owner和业务主管是合二为一的。公司已有文件，你们应该去好好读读。总体来看，现在公司的工作量在减少，但收入在增多，那就是公司效率在提升，说明变革已经产生了一定作用。

四、流程变革目的是为了多产粮食和增加土壤肥力，但是不能急于求成。首先要实现IT流程系统的畅通，要想富先修路。

第一，首先IT接入系统一定要畅通，否则“让前方呼唤炮火”就是一句空话，用十年时间建立精兵组织的想法也不可能实现。“要想富，先修路”，先把路修通，延伸到最基层，把作战条件创造出来。否则炮弹都呼唤不来，如何谈精兵，各个代表处只能屯兵作战。流程IT部不能成为管制部门，而是服务支持部门。这些年流程IT部对公司发展做出了很大贡献，我希望你们还能做得更快一点。

第二，LTC、账实相符落地以及“五个一”目标实现，就是在筑篱笆墙，做制度化建设。我们在推行制度的过程中，已经提出了一些量化指标。比如，流程变革能否减少人力？在技术上，公司内部已经开源，研发的重复劳动减少了，研发人力能否减少？将来实现各种管理落地，管理人员能否减少一些？这些管理的简化，都是我们要解决的问题、奋斗的目标。

过去华为变革没有目标，把管理搞得太复杂，增设了很多弯，增加了几万人。慢慢收敛、慢慢精简。现在我们瞄准了目标，最终目的是为了多产粮食，不能多产粮食就没有意义。不能多产粮食的流程是多余的流程，不能多产粮食的部门是多余的部门，不能多产粮食的人是多余的人，我们围绕这个原则来简化管理。当然，增加土壤肥力的战略投入也是多产粮食。我们真正去执行，漏洞就减少了，流程的运行速度和人员的精简速度应该是加快了。所以，我们不能过度强调风险，设置过多的风险点。曾经有个办事处，为了一个十块钱的事情开了好几次的会，开会的成本有多高？

我们今年已经看到一点点进步，在卢布、日元贬值幅度这么大的情况下，公司利润增长速度还很快，说明改革已经初见成效了。但是改革不能急于求成，一点点慢慢走，我们提出可以用五至十年时间来逐步实现。如果改革快了，上线和下线都找不到对口，流程关节就断了；而且走快了容易摔跤，再爬起来修复账务、修复业务要花很多精力。希望大家认真付出努力，一年比一年进步，总有一天，我们的管理会赶上西方公司。（2015年7月13日）

在公司质量工作汇报会上的讲话

2015年5月20日

【导读】华为最宝贵的是无生命的管理体系，以规则、制度的确定性来应对不确定性。这是从人治走向法治的标志。在质量问题上，华为提出七个“反对”：反对完美主义；反对繁琐哲学；反对盲目创新；反对没有全局效益提升的局部优化；反对没有全局观的干部主导变革；反对没有业务实践经验的员工参加变革；反对没有充分论证的流程进入实用。

二十年前我去阿联酋，当飞机降落时，西亚非洲司司长告诉我，下去就是中东的香港。当时我不相信，下去一看，然后就写了一篇文章《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》。迪拜是没有一滴油的沙漠，现在比阿联酋还出名，这就是文化造就沙漠上的井喷。

华为公司也要加强质量文化的建设。目前公司在质量问题上的认识，仍然聚焦在产品、技术、工程质量……这些领域，而我认为质量应该是一个更广泛的概念。我们沿着现在的这条路，要走向新领域的研究，建立起大质量管理体系。

一、什么是大质量管理体系？

第一，大质量管理体系需要介入到公司的思想建设、哲学建设、管理理论建设等方面，形成华为的质量文化。你们讲了很多“术”，我想讲讲“道”。你们看，法国波尔多产区只有名质红酒，从种子、土壤、种植……形成了一整套完整的文化，这就是产品文化，没有这种文化就不可能有好产品。瑞士的钟表为什么能做到世界第一？法国大革命时要杀掉那些有钱人和能干人，这些人都跑去了瑞士，所以瑞士的钟表主要是在法语区，其中很多精密机件是德语区的。我再讲一个例子。德国斯图加特工程院院长带我去参观一个德国工学院，大学一年级入学的学生，他们都在车间里面对着图纸做零件，把这些零件装到汽车上去跑，跑完回来再评价多少分。经过这一轮，再开始学习几何、理论力学、结构力学……等学科，所以德国制造的汽车永远是无敌天下。

每个人都愿意兢兢业业地做一些小事，这就是德国、日本的质量科学，没有这种文化就不可能有德国、日本这样的精密制造。我们为什么不能有这种文化？我们要借鉴日本和德国的先进文化，最终形成华为的质量文化。如果公司从上到下没有建立这种大质量体系，你们所提出的严格要求则是不可靠的城墙，最终都会被推翻。

第二，我们要建立起大质量体系架构，在中国、德国、日本建立大质量体系的能力中心。日本的材料科学非常发达，你们不要轻视京瓷，氮化镓就是陶瓷，那是无线电最主要的材料。我们要用日本的材料做全世界最好的产品；德国人很严谨，工艺、管理非常优秀；中国人善于胡思乱想，构架思维问题。我们把三者结合起来，就能支持华为全局性的质量。而且我们用工具、手段来代替人，购买世界上最好的工具，做出别人不可替代的产品，做到无敌，最后就能世界领先。

质量文化、质量哲学问题，其实德国、日本都是开放的，我们什么都能看到，为什么还是生产不出德国、日本那么好的产品呢？我们要敢于在这方面加快发展。即使我们的表格被别人拿去了，他们也不一定能读得懂，不要在非战略地方浪费力量。我在达沃斯讲话，说我自己“不懂技术，也不懂管理，也不懂财务”，有人就说我装萌。但是后面我说“提了桶浆糊，把十五万人粘在一起，力出一孔、利出一孔，才有今天华为这么强大”，他不看后面这句话，看不懂，因为他不懂儒家哲学，也不懂妥协、灰度这种文化。我不像西方公司CEO什么都要懂，因为任务就简单明了的那么几句话，然后就是目标，具体做事是业务部门的事情。其实我们的目的很简单，形成一种文化，共同奋斗构建公司，再加上质量管理。我们现在口号很厉害，大家很兴奋，要把这种热情转到积极的文化当中去。

二、华为公司最重要的基础就是质量。我们要从以产品、工程为中心的质量管理，扩展到涵盖公司各个方面的大质量管理体系。

第一，质量不能仅仅涵盖产品、工程，你们现在是基础性理解，这点我已经同意了，你们就先把这一阶段推出去。质量目标我不反对，质量方针“华为承诺向客户提供高质量的产品、服务和解决方案”这句话太有局限性，把我们约束起来了。我们的操作可以局限性，但是口号不能有局限性。比如，IT汇报提纲第一句话就应是“要想富，先修路”，这就是IT部门的纲领，要超前各个部门的需求往前走。

你们写好几篇文章，贴到网上去给大家“洗澡”，然后我们再来讨论第二阶段——涵盖华为公司整体的大质量体系。华为的所有方面都要以效率为中心，都要以质量为中心，一个要多产粮食，一个要产好粮食。我愿意跟你们切开来讨论，先讨论思想体系，形成务虚，执行体系再讨论。达成共识后，目标就清晰了。

第二，华为不能只有一个首席质量官，应该涵盖很多领域。比如国家层面、BG层面、产品线层面……等各级组织都应该有首席质量官，把相应的权利授给他，尽量把责任制落实到基层。这点你们的想法和我是一致的，我认为很好。

第三，在质量问题上，要永远记得七个反对，而且要坚决反对。我们要继续贯彻七个反对，反对完美主义；反对繁琐哲学；反对盲目创新；反对没有全局效益提升的局部优化；反对没有全局观的干部主导变革；反对没有业务实践经验的员工参加变革；反对没有充分论证的流程进入实用。我们讲的是端到端的质量管理，要反对局部优化影响了全局优化。现在每个部门都在讲自己的优化，但如果妨碍了全局优化就不是优化。

三、高级干部与外部专家沟通后，要善于输出心得，让更多人吸收能量，推动华为公司的文化进步。

你们与外部理论家沟通的德国、日本质量文化，参加沟通的人都去写篇文章，贴到心声社区上去，对全员开放，来推动华为公司的文化进步。高级干部要善于写心得，不用通篇大论，就讲自己的理解。我们在很多方面有共识，只是表达方式不一样，争取把表达方式标准化，然后传播出去，要让大家都在这里吸取能量，让年青人可以成长。今天的士兵里有“明日之星”，“明日之星”就是明天的将军。英雄不问出处，只要能做好，我们就用你。现在有些高级干部基本不读文件，公司文件凝聚了多少领导心血的结晶，每句语言都是经典的。如果只凭自己的经验工作，迟早会被历史淘汰掉。

当然，我们的新生一代能成长，也不能让时代抛弃老一代。要让他们去参加训战结合，接受新的方法赋能。训战结合就是新老混合班，地区部总裁、代表处代表和小青年一个班。地区部总裁、代表进入循环赋能后，不是要把他一定变成专家，只要他明白我们这次变革的意义，会讲“要得，按刘司令的办”，用领导的推动力能支持专家去变革就行。

四、华为公司最宝贵的是无生命的管理体系，以规则、制度的确定性来应对不确定性，争夺大数据流量时代的胜利。

五千年来，世界文明古国巴比伦垮了，罗马垮了，但中国没垮。因为五千年的儒家文化，使中国拧成了一个面团。

华为公司最宝贵的是无生命的管理体系，因为人的生命都是有限的。我们花了二十多年时间，终于半明白了西方管理。只要公司不垮，就能无敌天下，如果公司垮了，这个文化就报废了，管理体系也没用了。我们要维持管理体系能有活力的持续运行，保持有动能，所以我们要保持盈利，逼大家不能搞低质量、低价格的经营。当然，也不能强调大幅度的激进改进，提出些莫名其妙的口号来。现在全世界没有哪家公司像华为一样，凝聚了十五万人团结起来冲锋。未来的大数据流量越来越恐怖，我们代表人类争夺大数据流量未来制高点，一定能在全世界取得胜利。

但是我们要高度关注刚刚提到的几个问题，因为支撑着华为的命运承载。华为已经走过了农民时代，正走在正规军的路上，我们要学会发射“火箭”、“大炮”……，提高我们对战略的认识、对战术的理解、对具体操作技术的能力，这是时代赋给我们的使命。公司没有IT支持的时候，我们就是健忘型组织，因为依靠人来固化一个东西，可能上个厕所就忘了。我们现在有了流程IT支持，那肯定是一步步改进。我们公司一部分以规则、制度的确定性来应对任何不确定性，逐渐走上正路。其实我们现在已经走在正路上了，只是还需要走得更好一些。

你们今天的汇报挺好，总体上我们达成了共识，下一步继续沟通。

在固网产业趋势及进展汇报会上的讲话

2015年7月2日

【导读】任正非这篇讲话从三个方面展现了华为的战略自信，即多路径饱和攻击；与思科（竞争对手）产品互联互通；培养科技外交家。

一、对于产业趋势，不能只赌一种机会，在研究与创新阶段要对未来目标的实现形式有多种假设，多条进攻路径和多种技术方案，多梯次进攻。大公司要使用投资密集，来缩短探索方向的时间。

大数据流量时代，没人知道未来的流量到底会有多大，固网将发挥重要作用，有巨大的市场机会。既然我们确定了大军滚滚向前的方向，就要把实现目标的多重机会都当成对目标进攻的多种方式。不能只赌一种机会，那是小公司资金不够的做法。

我们是大公司，有足够的资金支持，要敢于投资，在研究与创新阶段可从多个进攻路径和多种技术方案、多梯次地向目标进攻。在主航道里用多种方式划船，这不是多元化投资，不叫背离主航道。

现在的世界变化太快，别赌博，只赌一条路的公司都很难成功。因为一旦战略方向错误，损失就会巨大。

二、我们坚决走简单化、标准化的道路，力争网络架构简单化，加强设备自管能力。

公司曾对消费者BG提出了三个要求：第一，把硬、软件做到标准化、简单化、生命周期内免维护化；第二，加大力度改善软件能力，把战略的能力中心，放到战略资源聚集的地方去；第三，改进商业模式，我们追求的是成功，而不是模式。同样，电信网络不要惧怕现有模式的转换，每个运营商都想摆脱自己困境，把矛盾转移给了设备制造商来实现降低成本的措施，这不是他们最好的选择。我们提供好的解决方案，集中精力帮它建好网，让它多赚钱，然后共同分享成功的利益。

任何人都控制不了复杂的OSS系统，道高一尺、魔高一丈，任何一个事件都是瞬间发生的，不知道哪一秒会发生你想象不到的故障。以前分级管理电信的问题，将来也可能在新的IP领域产生。数据往上传送也应该有分层收敛，甚至不主张你们在一个数据中心收敛，多层数据中心收敛也可以接受。决策越多越复杂，有些简单的问题在下面分解了，上报的复杂问题就会减少。所以，不能说一层架构的网络就表明它很能干，其实没有什么意义；如果太复杂，一个小火星就可能点燃一场大火。（查钧：我们推荐的SDN架构的分层收敛，两层架构，三层模型，大量的网元/网络/业务问题通过分层分域的控制快速分解，需要上升到协同器的问题大为减少，复杂度大大降低，得到了运营商的认可。）

另外，我们不要对芯片未来发展走势忧虑，也不要对新技术未来成功有过大的幻想，传统芯片可以用并联、叠加的方式，传送大流量，只要能把大数据流量通过去就行。我们一贯主张，“智能”的发展要用正态分布统计模型来分析和指导战略投入。

（徐文伟：前二十年是移动的大发展时代，未来二十年将是固网和宽带的大发展机会。现在我们的单点产品技术在往前走，但是还要考虑如何融合光网、IP网优势。对于下一步网络现代化改造和整网提升性能，网络产品线要勇于创新，敢于领先）布局一个国家的发展，不能只靠单点突破，还需要场景师，而场景师是我们公司所缺少的。

三、强化与产业优质资源战略合作，也可以和友商成为同盟，共同为世界创造价值做出贡献。也要注意客户的资源保护。

第一，不要总强调颠覆，要强调共同创造价值、价值贡献。我们能够和思科互联互通，让两家设备良好使用，就是我们的成功，不要排斥思科。有些路线上，我们也要和思科走向同盟者，看看他们所走的是什么道路，我们也要捧捧场。心胸要开阔一些，华为之所以能走到今天，不就是我们把对手变朋友了吗？（查钧：在推动产业的良性发展上，我们与思科的利益是一致的，需要产业策略的协同，共同为客户创造价值，同时设备商间又存在竞争，是正常的竞争。朱广平：钱伯斯说，低端产品的白盒硬件对思科是一个挑战，很长时间内绝大多数客户会选择完整解决方案的供应商。针对有些运营商希望成为软件公司的做法，思科在软件方面也在优化，一旦中低端产品成为通用硬件，思科希望能够继续主导软件。）这个观点是正确的，首先，我们要构筑对白盒的质量和成本竞争力，若低端硬件白牌化了，我们掌握芯片；如果芯片没有差异化，那我们还掌握着软件。这就是说，防线也是一层层建立。

第二，强化与产业优质资源战略合作，提高自身竞争力。如果产业链有厂家能达到我们要求的水平，也要买他的产品。我们要用开放的心态对待。如果我们不买，他们就把产品卖给别人，组合产业所有与我们不合作的资源，达到跟我们一样的竞争力量，这是不利的。所以，我们要开放，也要和欧美厂家合作，分享利益。

现在我们大幅度改变了公司人力资源结构，让公司焕发出干劲和活力。我们优先考虑内生提拔干部，再外招优秀“蜂子”。我们要吸引优秀的科学家加入，不愿意加入又确实比我们优秀的，就进行合作。合作的目的是，你比我强，我搭你的车能够培养一批人。这样干部的内生长和科研经费的纵深投资就增强了。

四、蓝军要真正发挥作用，允许民主自由发言。多听听反对的声音，有助于产品健康发展。

蓝军要充分发挥作用，红军司令应该从蓝军中选拔。蓝军司令能找到打破红军的东西，说明动了脑筋；如果找不到，就说明蓝军落后了，原来是“少将”，可以调到“炊事班”做“中校班长”，换个明白人继续冲锋。如果蓝军不去正面反对，如何能看到一颗将星在闪耀呢？

心声社区有一篇批评SDN的文章，我不在乎他的意见是否正确，在我们公司，能够有敢站出来反对的声音，这就是伟大。你们红军也可以写文章，蓝军先攻，红军再守，进行博弈，意见多了就会产生思想井喷。现在SDN没有实践过，也没有在网络上PK，听取一下反对的声音，也许有助于我们的产品做出来是健康的。

五、在研发队伍里，要培养一批科技外交家。

在前进探索的道路上，我们不能只有“坦克、飞机、大炮”，还要培养一批科技外交家。具有相当资格的优秀专家，他的特长不仅是单项突破，而是有广泛的知识面，综合能力强，就可以定位为“科技外交家”。

FELLOW一心一意盯着新技术往前走，科技外交家广泛扫描，可以FELLOW助手的名义，去全世界到处与人喝咖啡交流，目标是综合性的听风声。听完以后，总能捕捉到一两个信息小苗子。抓住业界中突然冒出来的小苗子，回来输入到我们的平台中，经过科学家们务虚分析，如果方向正确，形成战略务虚会要点，输入到2012实验室，开始启动未来十年或二十年的技术研究。有了一定的阶段性研究成果，再进入战略MKTG体系继续规划业务发展。

在合同场景师建设思路汇报上的讲话

2015年7月13日

【导读】华为过去的销售合同和条款，很多基于标准的合同来的，运营商的经营状况差别较大，很可能一个运营商一个合同场景，急需合同场景师这个“参谋长”，来设置差异化的合同场景和条款，指导快速备货，快速验收，增加合同的契约性和严肃性。

一、首先将职责定位清晰。合同经理主要是对付确定性，沿着流程，对效率、效益负责；合同场景师主要对付不确定性，减少风险，逐步将不确定性转化为确定性。

第一，合同经理首先要对端到端流程打通、效率和效益负责任，保证主流场景能快速通过。目前公司合同经理做得还不够规范化，都是“蒙估人”在做合同经理，将来要成长起一批职业化的经理人。当然，“蒙估人”也可以通过努力学习获得进步。

目前我们在实际工作中，还存在着把一些确定性事务当作不确定性事务来管理，这样导致讨论时间长、效率低，过多精力浪费在确定性事务上，无法把精力集中在不确定性事务上。过去机关是一批行政审批干部，将来机关是一批优秀专家团队（如大视频、大流量、大架构、大服务、概决算、系统交付、综合维护、交易管理……专家）。一线需要时就尽快对前线支持，而且每三至五年，必须循环到前线去参加或主持项目实践。同时，还要发育地区部的专家团队，结合客户来落地。

第二，要把合同经理、商务经理分开，不要混淆称为“合同商务经理”，两者职责不同。商务经理以商务为中心，沿着商务这条通道往前走，他们是规范的作业。合同经理沿着流程端到端地负责。经过实践锻炼，提高综合能力，提高效率与效益。扩大视野，也可以有一部分逐步成长为合同场景师。我们现在的变革战略预备队建设中，财务人员太少，说明我们的后备队建设中，是重效率，重在交付，而不是重在效益。要产生大量的项目CFO，可以由业务人员成长起来，也可以是财经人员的基础锻炼，也可以从离职的财经人员中吸收回来。战略预备队中要增加财经经理的数量。

第三，对于合同场景师，要跳出过去以岗定级的概念。我们的人力资源政策，也应随着合同场景师的落地而有所调整。

二、合同场景师沿着合同经理的任职资格序列发展（中基层是合同经理、商务经理，中高层可以仍是高级的合同经理、商务经理，也可以是合同场景师）。合同场景师的成长路径要适合公司多种业务的综合专家发展，具备跨领域综合能力的专家也可以成长为合同场景师，不要对第一批场景师求全责备。

第一，我们不要把场景师的标准搞得很复杂，最后发现华为一个场景师也选不出来。华为公司有没有场景师？有。华为有光传输经理、无线经理、路由器经理、交付经理、客户经理、服务经理……，他们不是场景师。但如果能把这几种搞透，有综合能力了，那他就是场景师了。如果还能够理解所在国家的商法环境、交付环境、不同客户的交易条件、交易习惯等，就是高级场景师了。

第二，大量合同场景师应该优先内生长，不能指望优秀干部都从社会上招聘。由郭平、易翔、邹志磊、李健、田峰、李柯等人组成合同场景师工作领导小组，将大家组织起来，加快成长。合同场景师必须来自“团长”、“营长”、“连长”，不可能“空中掉下个林妹妹”。有些人错过了时代也没办法，不追求绝对的公平。

三、我们一定要实现LTC变革落地，这是公司长治久安的基础。变革战略预备队的培训覆盖面要扩宽。

目前来看，LTC变革总体是成功的，也很有精气神。变革战略预备队的培训幅度和内容还应更宽一些。

第一，在变革战略预备队的训战内容中，增加场景师这块培训内容。针对合同场景师的培训，我们强调以区域为中心，由区域牵头拿出需求来，BG做好资源准备。如果以产品为中心，又会变成各自为政。现在面对的客户需求是综合化的，那么场景师就必须具备综合能力。如果一个场景师综合不了，可以多安排几个场景师拼上去，也要满足客户需求。

第二，注重守城部队的培养，巩固变革成果。沿着合同经理这条路继续往前，团结合作，减少分歧。一个是往上走，培养合同场景师；一个是往下走，加强守城部队的能力提升。我们不仅重视攻城部队的培养，还要注重守城部队的培养。下一步，一定会出现攻城部队、守城部队相分离的情形。变革正在落地，攻城部队、守城部队已经进入作业状态，要合理地使用人。守城部队要根据岗位特点，允许有实践经验的专科生承担。我们选拔一批优秀的技师进入到实践岗位，做

几年以后，又产生一批守城部队，巩固这次变革。如果变革成果不能巩固，最终可能会被老方法“复辟”。我们下定决心，不准“复辟”。这次变革战略预备队训练结束之后，参加训练的干部不全部回本单位，要全球流动起来。区域管理部要介入进来，把训练之后的干部打散。

第三，这次公司的变革会有很大的转变，整个公司的工作方法都会改变，全体干部都有可能来参加“洗礼”。前段时间是实用化培训，将来培训覆盖面要延伸，包括地区部总裁、代表处代表等高级干部，也要和普通员工一个班参加循环赋能。当然不是要求这些高级干部必须学会使用具体表格，但是至少要了解情况，会说“要得，按刘司令的办！”。如果只靠一个普通员工去说服地总，那是很难的。通过更大范围的“洗礼”，让这些高级干部支持改革继续往前走，就会减轻改革的难度。我非常赞成黄埔军校的培训方法，大家看《人间正道是沧桑》，孙红雷作为一名普通战士，和旅长在同一个班学习，思想互相碰撞后产生的能量是很大的。

今天汇报的内容挺好，我们在合同场景师的理解上逐步达成了共识。（2015年8月21日）

在子公司监督型董事会管理层监督方案及试点情况汇报上的讲话

2015年7月13日

【导读】子公司董事会是代表公司在一线进行实地综合监督，是权力机构。审计、稽查、内控、OEC、法务等都是执行机构，他们要支撑子公司董事会做好监督。子公司董事会体现的是“权力价值”，不是去跟这些体系争工作、分工作，而是这些体系要对子公司董事会负责任。华为计划用3-5年时间建设好100个子公司董事会综合治理平台，配合授权体系逐步将权力下放给“班长”，以增强一线作战能力和满足客户需求的能力。

一、子公司[1]监督型董事会是监督子公司对内、对外合规。逐渐从目前的仅监督对外合规，向对内合规延伸。子公司内、外合规两手都要抓，通过看风险、看机制来履行监督责任。

监督以对内、对外合规为抓手，通过尽职调查和访谈，看子公司有哪些风险，看机制建设方面有哪些漏洞，看管理层有没有管好自己、管好下属、建好机制。将BCG违规、业务造假[2]、组织氛围作为切入点，以建设和预防为目的，而不是直接插手。目标是发现问题、暴露问题、提醒管理层消灭漏洞和推动机制的优化。目前子公司董事会在筹组阶段，先从对外合规开始，下一步将内、外合规都要管起来，这样逐步走向未来的全面监督。

第一，看风险：首先要扫描高风险的领域，通过几个方面来获取输入：一是审计、内控、HR、法务等部门的输出，二是区域以往的案例，哪些问题是多发的？三是结合识别的重点风险领域，沿着这些领域的风险场景进行梳理。

第二，看机制：透过发现的风险和漏洞，看子公司管理层在集团政策落地方面是否有效，有没有建立起有效的流程和子公司监管的大坝，有没有把教管查处法落地，机制方面有没有漏洞和不足，提醒管理层去改进。

二、子公司监督型董事会的独特价值就是在一线代表公司进行实地综合监管。

未来五年，华为的销售收入很快会达到一千亿美金，将来一定会把作战权力授到最前方，就不是单一平台管理，也可能有多个平台管理。所以需要有一个中立的、代表公司的机构去一线进行实地综合监管，这就是子公司董事会的使命。

第一，为什么叫你们为子公司董事会，而不是一个部门？子公司董事会不是部门，是权力机构。你们监管的触角要深、要广，哪里监管不力，就要提出来“我们要加强监管”；没有人去加强监管怎么办？你们写报告要他们增强监管力量；要是他们还不好好干，出了问题，你们就出问责报告向上汇报。并不是事无巨细的取代职能部门。

子公司董事会也有推荐优秀干部的权力，有弹劾干部的责任。你们认为特别优秀的员工也可以提出提拔建议，让地区部去参考；你们认为特别不好的员工也可以提出意见。子公司董事会先组建，将来工作往前深入一步时，应该有干部的提议权、评价权和弹劾权。

第二，子公司董事会是代表公司在一线进行实地综合监督，是权力机构。审计、稽查、内控、OEC、法务等都是执行机构，他们要支撑子公司董事会做好监督。子公司董事会体现的是“权力价值”，不是去跟这些体系争工作、分工作，而是这些体系要对子公司董事会负责任。但是眼前还做不到，就实行“双轨制”，这些体系既向业务线汇报，也向子公司董事会汇报，只是有些方面向谁汇报可能重一点、有些方面可能轻一点。现在还是业务线说的重一点，但慢慢地走向子公司董事会有权力。内审部的权力监察是垂直领导的，但对集团监事会透明化。

子公司董事会是要行使监督权力。我只是让你们缓慢的前进，匍匐前进，不要一下子推进速度太快。公司变革不能像革命那样，不是要大浪淘沙，否则公司的组织和运作可能就被破坏了。

三、子公司监督型董事会董事一定要学会写调查报告，把问题反映出来。

子公司董事会作为督战队，代表公司去监督，要善于发现问题，把问题反映出来，不干预一线业务运作，也不帮他们掩盖问题。可以进行安抚，但安抚是工作方法，不是工作目的。目的还是要攻上“上甘岭”，多产粮食。

子公司董事要结合公司要求和区域输入，分析区域多发案例，访谈区域主管和员工，把监管重点梳理出来，做好充分准备，然后下去调研。访谈也可以包括外部的客户、供应商、合作伙伴及其他利益相关方。被访谈对象不需要准备什么材料，可以对被访谈对象和访谈内容采取保密方式，以鼓励他们畅所欲言。这样董事可以看到管理层看不到的，听到管理层听不到的，听到“真话”。董事要多看、多听、多想，不要急于发表意见，不成熟就少说；要充分发现问题、识别问题、报告问题，不要为地区部做背书唱赞歌，没有必要替CEO去挡子弹。

子公司董事要亲自下去做调查，去读报表、报告等等，了解真实的情况，还要学会写调查报告。郭平的报告《机关一定是为一线服务并提供支持的，老让一线证明“你妈是我妈”是不正确的》就是个范本，你们要学一学。调查不一定都要全面反映问题，反映一个局部问题也是很好的。

四、与监事会的关系。

第一，监事会和法务部要制定一个合规方案，这是接下来的重点，要从制度上来解决问题，重在建设和预防。监事会制定的合规方案更多的倾向于防治风险，法务的合规方案更多的是对外部法规的遵从，当然这两者也是可以交叉的。不要把精力全都用在抓“臭虫”上，这轮臭虫抓完以后，如果没有解决制度建设问题，下一轮“臭虫”又会出来的。

第二，公司大理会议确定监事会垂直向下，从内、外合规着手，一步一步地把监管做深入。监事会从建立内、外合规开始，加强干部的监管赋能和建立规则，一点一点慢慢深入下去。监事会如果不参与其中，既不知道子公司干部，也不知道子公司业务，怎么能抓好监管？子公司董事会和监事会合手，加强监控重装旅的干部循环，监事会要参与进来。

监事会开始协助子公司董事资源局和投资管理部把子公司董事会建立起来，将来由监事会对子公司董事会直接管理；投资管理部 and 子公司董事资源局要抓好董事赋能，要加强子公司董事资源局专职董事数量的充实，只要是主管调岗，都要去监管重装旅“洗澡”，然后可能继续走向行政管理岗位的干部，也可以在子公司董事会干一段时间，这是双向流动的。

东南亚和中东试点做的不错，可以在全球其他区域继续推行验证。（2015年8月25日）

[1] 华为在全球有多少子公司？其中多少是业务性的，多少是财务性的？

[2] 2014年9月华为EMT《关于对业务造假行为处理原则的决议》指出几种业务造假行为：伪造、变造、篡改印章或签名，签署虚假合同或其他文件；签署阴阳合同（指同一次交易中，在客户界面和公司界面分别签订两份不同的合同）；伪造交付文档、提供与业务实质不相符的交付进度信息或交付文档、隐瞒业务真实信息等，虚假确认销售收入；伪造或提供虚假业务单据（含文档）、做虚假的财务信息导致财务报告不真实。

与英国研究所、北京研究所、伦敦财经风险管控中心座谈的纪要

2015年7月14日

【导读】2014年，华为的全球财务风险控制中心（FRCC）在英国伦敦成立，监管华为全球财务运营风险，确保财经业务规范、高效、低风险地运行，网罗了一众高端金融财经专家，包括资金、税务、账务等领域。

我不知道英国研究所离伦敦这么远，下一程活动又安排急了，只好把资金风险管控中心的人叫来一起座谈了。这些经济专家的目标与你们科学家的目标，风马牛不相及，坐在一起，耽误了你们的时间，对不起了。

我们的财务定位是一个保守的组织，安全是第一位的。听了风控的汇报，看来我们选择伦敦作为财经风险控制中心，是正确的。当时我们认为伦敦有几百年的金融中心的经验，在这个地方建比在中国建要强。

而科学家要敢想敢干，敢于去冒风险，与保守的财务是矛盾的。我们2012实验室的收敛值是小于0.5，那么说我们允许有一半以上的失败。而资金的安全，公司决不允许失误，我们要重视资金人才的培养、选拔与引进，充分发挥他们的作用，也要重视操作流动量7000亿美元的执行者，以及对他们的价值评价。我们的风控中心做得比我想象的好。当时，我只是提议对区域风险的管理，你们现在已延伸到全球化。不同国家、不同时间、不同场景，风险是不一样的，我们对各种情况应有预案，尽可能减少损失，确保我们的业务不保守运作。不因风险我们就不前进了，也不因前进而不顾风险。我们严格规定，绝不进行金融投机开展金融业务，绝不使用金融杠杆工具。我们不可能在两条战线上，同时冒风险。踏踏实实的靠产品与服务的优质赚钱。对于参与P2P受损、投资股市受损的员工，不值得同情，各级干部部门，要帮助他们被清理出公司的奋斗队伍，让他们专心的去搞投资。让第二职业变成他们的第一职业，公司不允许员工有第二职业。

英国研究所是在主航道上创新的能力中心。主航道上创新是非常难的，只有厚积才能薄发。要在世界最前端的主航道的前沿进行突破的话，不是博士就可以的。博士（包括博士前）只是拿到了一只桨，船在什么地方呢？像央视“神秘的刚果河”上的渔夫奋力在波涛汹涌的刚果河上，力尽九死一生，才捕到鱼那样，突破的艰难是人们难以理解的。我们十五万人奋斗了二十多年，才划到了起跑线。突破就像奥运会金牌获得者一样，是代表人类突破。这有多么难，我们也要宽容那些一时做不出成绩的歪瓜裂枣。在科学的道路上，没有平坦的大路可走，只有不畏难的人才会到达光辉的顶点。我们一定会有一批优秀员工坚持奋斗着，终会获得上甘岭下面的钻石矿。

聚焦在主航道上创新，这是非常非常难的，我看到你们做的各种各样的研究创新工作，都是在主航道上添砖加瓦，不做到一定的修炼，在这个前沿阵地是无法突破的。但是，我认为人类社会出现大数据流量，应该是几千年来第一次。当第一次人类出现大数据流量时，我们公司提供的支撑系统设备，已排在世界前列，是难得的光荣，也是难以承担的责任。我们以后还要走在世界最前列，如果我们不能走在世界最前面，我们公司就会落后，落后我们公司慢慢就会收缩，那我们前面的努力就白努力了，所以我们要聚焦在主航道上创新，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。我们聚焦能量还不一定能成功，分散了肯定不行。技术进步太快了，我们稍有迟疑，就会被抛弃。

我们的科学家、专家应不顾一切的往前冲，探索主航道所需的未来的大自然秘密。这些秘密本来就存在，只是我们不知道，等着各位专家去发现。例如5G，本来就是物理现象，本来就客观存在的，如果我们没有基础，就不能发现。当然发现这些现象的工具，除了数学还有各种方法与手段……。我们这样矢志不渝做，会不会单刀直入，会不会成为一个指向天空的细长条，像一根豆芽菜呢？遭遇仁川登陆呢？不会的，我们垂直前进，但我们系统是开放的。我们坚持对内开源、对外开放的政策，坚持优胜劣汰，物竞天择，会越来越有竞争力的。

科学家对产品上市说了不算的，掌握的新技术，要由Marketing根据市场的需求来决定产品化投入的时间。我们有8000多Marketing与行销人员在听客户的声音、现实的需求、未来的需求、战略的机会……。只有在客户需求真实产生的机会窗出现时，科学家的发明转换成产品才产生商业价值。投入过早也会洗了商业的盐碱地，损耗本应聚焦突破的能量。例如：光传输今天是人类信息社会最大的需求，而十几、二十年前，贝尔实验室可是最早发现波分，北电是首先产业化的，他们可是领导着人类社会，北电的40G投入过早、过猛，遭遇挫折，前车之鉴，是我们的审慎的老师。

我们要把战略的能力中心，放到战略资源的聚集地去。大公司要敢于用密集投资，缩短追赶时间和延长机会窗开启的时间。所谓范弗里特弹药量，就是这个意思。

对于大流量传送，我们既不知道未来流量有多大，也不知传送的形式是什么。因此，我们在研究不能靠赌的方法。赌一种机会是小公司投资不够的作法。我们有的是钱，对未来的实现形式可以有多种假设、多种技术方案，随着时间的推移，世界逐步倾向哪一种方案，我们再加大大这方面的投入，逐步缩小其他方案的投入。且不必关闭其他方案，可以继续

深入研究，失败的项目，也培养了人才。例如当年我国核爆就有两种方案，邓稼先方案、王淦昌方案，王淦昌方案在当时的工业条件上实现有困难，中央先批准邓稼先方案，但王淦昌不仅全力支持邓稼先，而且也不气馁，继续研究，后来也成功了，为我国的重型核爆作出贡献。氢弹之父于敏，走了不同于别人的热核聚变，中国的氢弹也爆炸成功了。美国也惊叹，热弹也有第二条道路？华为的高层领导与专家，要有气量，容得下不同意见、不同道路。

我们不要急于将新技术过快的推向市场，我们要有战略耐性，可以后发制人。我们一直在窥测客户需求的方向，我们并没懈怠，就像一只猫，弓缩着身子，直到市场机会成熟。我们不会麻木到大机会出现还不行动。同时，要研究如何保护客户的投资，物尽其用，不要尽想颠覆。

在战略预备队业务汇报上的讲话

2015年7月30日

【导读】建立战略预备队的目的是什么？1、为主航道培养有战略洞察、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的职员、专家、主官。2、当出现爆炸性机会点时，在行政组织上快速调整，战略预备队快速培养人才，争夺战略机会窗。3、挑选高潜质人员入队，从散兵训练走向铁三角实战训练。

一、建立战略预备队，通过训战结合，教会大家如何正确地做事。

首先要明确一点，为什么要有战略预备队？公司正在转型到一种新的管理方法[1]上，一定要让所有人学会正确地做事。因为公司转型后，并不一定每个人都能接受，特别是高级干部，所以战略预备队[2]不只是培训优秀的骨干员工，也包括各级重要岗位的干部，如果高级干部不会正确地做事，被新员工架空[3]，这也是灾难。老干部、新干部统一在一个作战平台上培训转型，老干部不是要去操作这个平台，而是经过训练后，能够理解这个平台，有决策的能力。

目前有些干部没有决策能力，不断没有目的的开会、开会、再开会。而对于那些具有领袖潜能、善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面的人，我们要通过战略预备队的循环赋能，把这些草莽英雄转换成优秀的职业经理人。有敢于胜利的精神，才能善于胜利。

第二，战略预备队不局限现有的七个预备队，整个公司的各个领域都应该滚动进来，如IT、内服、财务管理……。战略预备队是公司能力建设的机制，识别出一种关键能力就要建立一支战略预备队。有些领域找不到合适的人来做教官，可以从国内、外业界找一些优秀人员来给战略预备队培训，包括华为的离职员工。而且交付班的预备队，要把研发的项目经理放进去。因为研发也是交付，应该去听听实际的社会需求，真实了解工程等各个方面如何使用，才不会脱离实际。

（李杰：把研发青训班移到战略预备队来统一管理。）

战略预备队现在在池4600人，将来至少应该达到10000人，这样也能把一部分利润储藏在人才的培养上[4]，才能多回流一些种子去岗位。另外，目前子公司董事会运作得不错，将来也要把董事循环进来，建立起双向自愿流动机制。

（李柯：目前公司战略预备队有7个，将来还会有更多的预备队卷入进来，新预备队卷入进来时，需要有一个标准化的运作机制。战略预备队联合项目组作为战略预备队建设的能力中心，提供共性方法论、流程、HR政策和运作机制。）有这样一标准化运作机制是正确的，但不要过于在乎。华为也是从幼稚走过来的，从对交付等各方面都不明白走过来的，今天把我们这二十年来摸着石头过河的东西，标准化灌输给这些人，就缩短了任职能力达标周期，提高岗位胜任能力。

二、战略预备队要选拔出优秀尖子，直接跨岗位、跨领域分配去作战，项目成功后，推荐上岗、升级。

第一，战略预备队永远都要选拔出前20%冒尖的优秀学员。战略预备队考核计分制度可以借鉴美国考试制度，考在前面20%或一定分数线就为满分，这样战略预备队选拔出来20%优秀学员，就可以作为你们自己的作战队伍，派往前线。再在项目实践中表现优秀的人中选前20%作为教官的助教，助教工作一段，直接分配到作战部队去。战略预备队训战结合，一部分工作是确定性的，一部分是不确定性的，所以冒出来的尖子应该都是精兵。

战略预备队集中精力的目标就是培训人。战略预备队只管教官的任职资格，对优秀学员主要是能力评价和推荐。学员的任职资格，由将来的使用单位评价，学员分配到哪里去作战，哪里就负责他的职级管理。有些优秀学员还可以留下当教官，在作战过程中，带三个学员或一个项目群，这样快速覆盖。有些人担任了半年的教官，战略预备队就要负责给他升级了，这个职级人力资源体系要认同，然后他带着这个职级上作战部队。

第二，对于这20%优秀种子，战略预备队直接跨岗位、跨领域分配，投送到最艰苦的地方去担任重要职务。在作战过程中，战略预备队的干部部门也要去跟踪观察这批种子到底做得怎么样，一部分种子把项目做成功了，直接推荐出去上岗、升官、升级。比如推荐某某可以直接从16级提到18级，可以做五千万美金以上的项目经理……。这样学生满天下，教官也有成就感。

战略预备队也可以组建一个蓝军司令部，挑选一部分尖子组成。原来公司有很多工作方式不规范，比如有些国家用两万欧元装一个基站，有些国家只需要用三千欧元装一个基站，花两万欧元的明显存在浪费。通过训战结合，蓝军司令部去示范一个样板给他们看看，推广样本，这样把浪费的成本降下来，然后给种子涨级分钱。哪个年轻人不想升官？机关干

部下去做项目经理，做得好的，可以破格提拔升级回来机关做正职。这就是榜样的作用，大家就会积极参加循环上战场，公司的战斗力倍增。

变革战略预备队，多数人都可以返回原单位，少数人全球配置。参加变革培训的人员要适当打散，否则回去容易习惯性操作，认为人熟比流程快，就“复辟”了。因为如果原岗位上仍是原班人马，容易又按老方法做事，不习惯用新流程；而被打散后，互相都没有沟通过，只能按新流程走。

第三，目前公司单业务专家容易成长，但是多业务的综合专家很难成长起来，也可能通过战略预备队的循环赋能产生。无论在哪个领域都可以重用一批人，有人经过多次循环，就是多业务专家，合同场景专家就产生了。

最近公司会签发一个关于合同场景专家的文件，也正在拟稿从合同经理到合同场景专家的任职资格规则。在高端人员中，有一部分人继续作为专家在上升，另一部分人逐步使自己的综合能力综合化，逐渐产生一批能跨领域的专家。目前可能局限在交付，将来要扩大到研发等所有领域都有这个训练。

三、华为大学提供师资和教学交付管理，善于组织和总结。

华为大学提供师资和教学交付管理，善于组织和总结。我已同意华大在去年实际人数基础上再逐渐增加10个人力编制，并且将一些杂事外包，集中精力在教学和教学交付工作，增强华大能力。客座教授也要增加几个，合理定课酬。

第一，华为大学要组建一个人力资源教研组。与干部部长战略预备队一起培训，当然也要给业务战略预备队上几堂人力资源课。要给所有项目经理讲讲如何管人，否则学员回去还是只会做事。

第二，所有战略预备队都要有精气神，保持组织必胜的信心。你们看，变革战略预备队唱歌、起队名……，看上去很幼稚，但只要坚持这种精神不断优化，总会找到一条路，这就是“精气神”。士气、斗志就是一层膜，当爆开以后，可能就进入另一种状态了。

第三，主张战略预备队的班级编号采用时间编号。这是最不容易忘记的，同是这个班的学生可以有微信群组，就建立起朋友圈。这样学员就有了不断参加充电的可能。另外，战略预备队颁发的毕业证书，可由华为大学校长盖章。

第四，华为大学要重视同等学历认证。因为公司将来某些岗位会使用一批专科生（包括大专生、中专生，通过同等学历认证，使有些基层员工增加一些基础知识。这样我们就不是教条主义的唯学历论，让全公司团结一心。

四、华为结合自身特点，独创的人力资源机制很重要，要好好维护和优化。

第一，华为的实力是潜能的释放，关键是人力资源激励，把长期激励和短期激励都能分配好。我们一定要以发展短期激励。长期激励起到了让公司稳定的作用。

第二，非物质激励（如金牌奖、明日之星）也同样要有评价机制，精神激励是无穷的力量。今年上半年已经民主评选完了第一期2014年的几万名“明日之星”，评选的过程可能很艰难，不一定所有地区的评选方法都很合适；今年下半年还要评选第二期2015年“明日之星”时，相信就具有一定经验了；明年还要评选第三期“明日之星”。当三次“明日之星”评选完成后，基本上的优秀员工都能获奖，没有得到奖章的人就会有危机意识了。

相信基层部门的评定大多数是科学的，至少我们把名单拿出来先看看，是否把优秀人员埋没了。公司的荣誉奖励也要做一个大数据平台，各个部门都可以来登记，开放给全体员工查看，漏登记的补上。

第三，有些岗位应该按责任和贡献来定岗位职级，而不是按技能。操作岗位应该是绝对考核，不再是相对考核。而且不是只看学历，学历再高，不去努力，也没有用。我们要团结一切能干的人，扩大我们的队伍。

第四，公司保持每年招进五六千优秀尖子毕业生，高级干部要亲自去面试，把握住招聘质量。否则招聘进来再淘汰，太浪费人力成本。我们要把尖子生都捞进来，不强调多少级，工资可以有差异化，特别优秀人才的工资可以定高一些。当走到15级以后，再逐渐按照公司统一的薪酬框架标准[5]。

第五，人力资源体系的优秀干部要提拔，人力资源能力是我们公司独特的一个战斗群，是公司的宝贵财富。过去因为公司政策的严格苛刻，流失了一批人，也可以允许回来。真正团结一切可以团结的人，公司实力就越雄伟。

我们摆开一个决胜的架势，当未来三五年销售收入超过1000亿美金时，我们依然满怀雄心壮志，具有很大能量。我们采用训战结合的方法培养干部，而不是抛弃干部，只会更强大。所以战略预备队是最重要的工作之一，既不能抛弃老干部，又要让新干部快速进入状态。我们先学会正确做事，少数尖子冒起来了，就给他们更开阔的眼界，让他们自己去“悟性”成长。（2015年10月12日）

[1] 班长的战争！班长的战争！班长的战争！

[2] 特种部队，即机动的专家队伍，起助攻作用，使用成本核算到项目。

[3] 如此，老员工也不能躺在功劳簿上吃老本。

在变革战略预备队第三期誓师典礼上的讲话

2015年7月31日

【导读】针对变革战略预备队，任正非在短时间内就有四次讲话，分别是2015年3月31日、5月4日、5月8日、7月31日，可见其对流程变革的重视。

非常高兴看到大家的精气神，变革是需要一点血气方刚的。大家通过参加变革典礼来感悟了变革，回到区域后就要和具体实践相结合，对准多打粮食和增加土地肥力，把变革扎扎实实落地。

一、变革的成功离不开公司高层领导的决心，要勇于革自己的命，把权力逐步放下去。一线要按照全球变革部署的落地节奏，有计划、有步骤地持续深化变革，实现流程畅通。

20多年前，IBM在和我谈变革的时候，问我是不是下定决心变革？IBM说绝大多数西方公司没有想好，因为改革就是革自己的命，世界上没有几家公司能够真正成功变革。

变革就是革我们自己的命，因为当我们公司运作流程化以后，高层就没权力了。这些年通过一系列的变革，我们高层领导勇于把自己的权力逐步放下去，表明我们是有决心革掉我们自己手中的权力的。

变革首先就是要使流程通畅。我们现在的流程实际上是不通畅的，这是机关职能没有转变、没有合理放权的结果。

以前，我们第一轮变革是把计划下放到地区部。放下去以后就变成十几个地区部计委，十几个计划再来合并成一个计划，这样在管理上，比以前的一级计委就更靠近现实了。

我们第二轮变革就是让听得见炮声的人来呼唤炮火。后方平台负责服务、支持及监管，以系统部和代表处为主体的作战部队，逐步实现让作战部队来指挥战斗。

变革虽然取得了进步，但是公司管理体系依然存在问题，还需要我们进一步地深化变革。一线要加强变革学习，按全球部署的变革落地节奏，有计划、有步骤地进行，不断地培养金种子，让种子到各地去生根发芽。我们多出一些有实践经验的干部，重视变革中的人才成长，与质量提升。让一批优秀的项目经理，走上管理岗位。

另外，有些地方的业务可能面临各种困难，比如货币贬值、战争等，但不能以此为借口不变革，大家要因地制宜进行变革，自己与自己比，对标自己昨天与今天做事的过程，看哪些地方改进了，就行了。

二、公司将来在人力资源政策上，要异化人才金字塔架构，持续拉开差距，给火车头加满油；在产品战略上，我们要坚持聚焦主航道，厚积薄发，把科学家的技术创新和Marketing的市场需求导向有机结合起来；在内部管理变革上，针对确定性的业务，要做到流程化、简单化、标准化，进一步提升效率和效益。

华为公司已处在一个非常好的状况，第一，我们有十几万员工团结在一起，只有一个价值观；第二，大家有目标、有方向；第三，优秀贡献者会有更多的收入。今天我们主要从内部生长出一批干部，叫内生干部，我们价值观架构好了以后，也欢迎外来的精英们一起加入，形成一个混凝土结构[1]，让我们更好地向前进。我们就能够带动整个公司，爆发出巨大的能量。

在产品战略上，我们比其他人早了两年看到社会流量会无限变大，主动聚焦在一个主航道，在世界上领先了。主航道上的创新是非常难的，要厚积薄发，不是所有人都能做到。华为公司现在要做十年、二十年，甚至更长时间的技术突破，必须要耐得住寂寞。

现在我们是两个轮子在创新[2]，一个是科学家的创新，他们关注技术，愿意怎么想就怎么想，但是他们不能左右应用。技术是否要投入使用，什么时候投入使用，我们要靠另一个轮子Marketing。Marketing不断地在听客户的声音，包括今天的需求，明天的需求，未来战略的需求，才能确定我们掌握的技术该怎么用、投入市场的准确时间。

在管理变革上，摆在大家面前也是非常严峻的挑战。变革队伍的大多数人从事的是确定性工作，大家要有信心去研究。为什么欧洲基站安装成本，有的国家要2万欧元，有的国家只要3千欧元？这都是因为我们对确定性工作管理不够好而造成的高成本，确定性作业没有流程化、标准化，没有很好地对数据进行统筹的结果。这些钱都是大家的奖金啊，挤出来

不就分给大家了吗？在这方面改进一点，效率就提升一点，贡献就多一点，公司就处于一个非常良性的循环过程中。比如Turnkey工程，我们已经从过去的不明白到了现在的基本明白。未来我们要研究怎么把各项业务做的更好，百尺竿头更进一步。

三、变革战略预备队给大家提供了学习的机会和平台，要让所有的业务人员、财务人员、管理者都来洗澡，支撑公司内部管理变革的成功。变革战略预备队的培训要加入15%的财务人员，要从对效率负责，进步到对效益负责。

变革战略预备队把大家都拉来洗个澡，有的人洗得挺干净，将来有可能当将军；有的人洗得不够干净，但是他也洗了一点，工作上也有改进，工资涨一点，多挣点钱，也可以快乐地度过平凡的一生。

我们首先要用三年左右的时间，把不明白人换成明白人。大家洗完澡就算明白人了，那么你们就被换到相关岗位，把那些不明白人换下来，让他们也去洗澡。往后，我们再用三到五年时间，把明白人也再换成一批优秀项目经理做主管。将来如果没有实践经验，原则上是不准做公司主管的。

变革战略预备队给大家提供了学习的机会和平台，让所有的业务人员、财务人员、管理者都来洗一次澡，支撑公司内部管理变革的成功。流程打通还是为了多产粮食，提升管理的效率与效益。变革战略预备队的培训要加入15%的财务人员，要从对效率负责，进步到对效益负责。

最后，祝大家一路平安，多保重身体。谢谢大家！（2015年9月24日）

构建先进装备，沉淀核心能力，在更高维度打赢下一场战争

——任正非在运营商BG“三朵云”业务体验和阶段验收汇报会上的讲话 2015年8月12日

【导读】2015年8月12日在深圳E1客户解决方案创新与集成体验中心（CSIC），王盛青结合现场演示和体验，介绍运营商BG“三朵云”（体验云、知识云和客户方案云）的建设进展，以及区域应用实践、解决方案营销转型和专家能力和效率提升的总体思路；邹志磊汇报运营商BG如何抓住运营商数字化转型契机，依托“三朵云”来承载运营商BG的五大战略，沉淀核心能力，在更高维度打赢下一场战争的思路。会上，任正非提出了以下几点意见。

一、业务体验要能直达代表处，加快IT基础设施和营销装备的建设节奏，帮助一线提升作战效率；同时要依托“三朵云”协同作战模式帮助客户理解和设计其盈利模式，有效帮助客户实现商业成功。

公司全球的会议室需要参考“三朵云”这样的电子标准改造成可以演示与体验。

第一，我们的业务体验要能直达代表处，让作战的员工，可以直接使用这些工具，同时，让体验飞到客户身边去。第一步，首先要实现客户可以到我们的代表处来体验。这点是受苹果公司的启发，苹果以体验为中心，在全球有50万个个体店，而我们现在还是以宣传和讲解胶片为主，这太落后了。我们要向苹果学习，将体验推送到客户身边，客户不需要飞到华为总部就可以体验到。第二步，我们要实现让重装旅员工可以带着超宽带的终端去见客户以演示，让客户直接体验。第三步，要做到可以给高端客户授权，让客户本人也能随时体验，当他给下属讲的时候，其实就是在替我们做宣传。

因此我一直对IT部门的口号是“要想富，先修路”，首先要解决前线的宽带支撑问题，加快体验中心的建设节奏。对于带宽的问题，我们不要怕投资，即使租赁卫星费用贵也值得。我们提出要对艰苦地区和国家以关怀，首先就要给予快速的办公网络，增加网络带宽，因为没有网络，他的工作量就比别人大，效率低，进步也比别人慢。带宽是基本建设，建设、使用、维护由公司纳入空耗系数。现在每个小国不是都配备了智真系统了吗？我们可以通过体验云的网络将它们互联起来，这样就实现体验资源、专家资源的远程投送，实现全球可达。

第二，我们通过利用“三朵云”协同的作战模式去引导客户的投资预算。我们要帮助客户理解和设计他的盈利模式，算清楚投入产出。公司的决策模式，一定要前移到让听得见炮声的人来呼唤炮火。让作战部队的员工，在客户那儿，就能让客户体验到公司的解决方案。我们要能真正帮助运营商建立信心，和客户共同成功。

二、引入先进的现代化装备，做好文档和网络信息资产的科学化管理，解决“账实相符”问题，只有清楚历史才能指引未来。

鲁勇曾把自己地区部装得一塌糊涂的机柜相片贴到了网上，这给了我很大的启发，以后我们验收的网络资产信息不仅仅表格化，也应该进行图像化管理，而且要全部放到网上管理起来。我们要科学化地利用现代的工具和手段，舍得投入，靠现代化的武装装备，才能真正将一线武装到牙齿。

第一，我们一定要建立起一套机制，要求每个人到达信息点之后，首先是解决现在的“账实相符”问题。进而鼓励搞清楚网络历史档案，弄清这些信息的人员给予奖励。这样一年年往前走，总有一天我们会清楚全部账实相符问题。

第二，质量与流程IT管理部要思考，我们全世界的文档应该如何去管理？质量与流程IT管理部是否要成立一个档案部，把文档管起来，这些文档包括每个员工、到达任何地方、客户的数据流量模型。我们可以提升岗位职级来吸引优秀人员做文档管理，如果他干得好，还可以再升一级，这样就慢慢形成部门。我们没有全球流量的分布统计，就难科学决策。并且把信息奖放到档案，这样档案部就会把公司二十几年的历史，把我们在全世界没有帐目的东西都搞清楚。如果我们对过去的历史问题搞不清楚，就会胡说八道。我讲的档案部，包括网络信息档案，例如一个站点的调查表格、复查表格，以及几百万个表格的统计、网络数据的实时使用。

我们可以把全中国的纸面文档，放到贵州基地去。

第三，GTS交付体系曾专门招了一批测绘专业的硕士生，他们已经在交付中锻炼了几年，都有体会了。你们可以去与梁华商量，从中选拔一些优秀人员，一部分进入到运营商BG解决方案，一部分进入到质量与流程IT管理部。让我们的网络拓扑图、信息流动图，与谷歌的街景图、我们自己发明的网络地形图结合起来。

这部分人进入运营商BG解决方案，放在“客户方案云”团队中。网络规划现在它除了涉及物理位置，和信号强度、人口密度、数据密度强相关。这样“客户方案云”把网络拓扑图和卫星地图融在一起，给客户做出来的方案规划就能更加精准。现在的“客户方案云”这个图还是平面的，而实际上在无线网络里应该是立体的，我们要把两维变成三维。我们现在有了这种方式，就可以通过信号回传、传输方式、遮挡反射等技术，基本上周边环境就都能全部弄清楚了。我们要通过灵活机动地引用谷歌的地图与融合网络拓扑图引进更多环境因素来指导网络的规划，这样我们工程成本将会大幅减少。

进入质量与流程IT管理部的人员，帮助我们建立档案体系，可以引进世界各种先进工具来科学化管理。把站点的数据录入进去。如果这个站点既有现在的也有历史的，那去一次能把现在的搞明白，顺便把历史的数一数，这样不都清楚了吗？而且档案体系一定要把座标位置标注准确，我们为啥不利用卫星来做这个事情呢？我们不是传统的档案管理，是活的档案管理，包括全球数据的动态流量管理。

三、培养综合型和专业型专家，建立起专家求助系统并及时回复，汇聚集体力量，支持一线作战。

第一，我们要加强综合型专家的广泛培养，更要培养专业型的专家。海军陆战队的最大特点就是不可能重装，但是他有很宽的武器使用面，但火力不强。他知道什么时候向谁求助，来组织火力。同时我们也要有一批专业型的专家。就像去年总裁办电邮71号文件提到的汇困问题解决，要由机关汇困管理部、区域COE、子公司董事会组成铁三角方式进行运作。机关汇困管理部作为专家团队，深入研究各类专业的汇困解决方案，机关专业化；区域COE是汇困国家的核心作战队伍，通晓汇困各类技能或部分能力，能力综合化；通过权签设置方式把操作类事项的审批权签前移到子公司董事会，将作战和监控权力都前移。这样机关就不再是一批行政决策者，而是一批精通金融和贸易的专业专家来帮助前方做汇困方案，综合团队范围很广，大家也就逐渐成长起来了。所以我们要强调这种作战方式。

第二，建立起专家求助系统。我们和客户对话的人不一定是将军，但是他必须要有将军的水平，这个水平有可能是后方平台给他提供的。我认为将来要有首席专家，首席专家可以配备五六个助理。这样就慢慢建立起一个个体体系了。我们还要建立起求助系统，要能及时回答前方的问题，可以有几个助手来帮助解决这个问题，这样前方就不会着急尴尬了。售后服务系统有没有这样的系统。

对于知识管理和专家系统，西安用服的知识专家和求助系统做得很好，可以来几个人，跟你们一起参战，从你们这里学习先进方法和先进思想，然后他也把他们的思想和实践回馈给你们。几千里、几万里之外的一个机器坏了，在前方的人也不一定是会修的，全靠专家支持系统。这个时候就需要西安来指导，它可以把一层的网络打开来修，这一点你们可以学习。然后我们可以在知识和专家系统之上建立起大数据应用，对专家进行扫描，识别出来为什么有些专家多年没有涨职级、涨工资，这样逐渐就能找到一个正确考核专家的方法。

四、加快重装旅的训战规模和循环速度，BG提供先进的作战武器装备，储备面向未来现代化战争的能力。

将来公司的重装旅应该重在做解决方案。时代在转变，所以我们必须给运营商提供一个综合的解决方案，但是价格需要贵一点，当然服务也会好一点。我们讲“优质资源向优质客户倾斜”，不是说这个客户打电话你不去维修，那个客户打电话你就去。而是指我们对优质客户配备“少将”，一般客户配备“少尉”，这样有所区别，但服务的热情和积极性都是一样的。“少将”去了一定是做得稍微更好，那样客户就能更赚钱，我们也能多赚钱。这不就是优质资源向优质客户倾斜了吗？人和组织结构都区分了，投入的资源不一样了。

重装旅在各个大地区部要建立新的作战体系，它要继续往下沉，并且利用先进的作战装备实现作战前移。我们BG就像参谋总部一样，指挥新产品和解决方案的首战积累能力、做好平台构建先进的武器装备，这平台中，一半是实践人员，一半是机关人员，机关人员和实践人员不断交流、不断交汇，BG做工具的专家也能下去当将军，使用工具的作战人员也可以回来做工具，这样循环起来。

目前重装旅还只体现在培训上，未来重装旅要加大训战结合的循环力度，应该提高到1万人的规模（包括各种战略后备队）进行循环，让前方的人掌握这种先进武器。而且并非只有产品领域，扩大到各需要专业。也就是说，公司十几万人经过十多年，平均每个人才被循环一次，这个速度还是够慢的。十年时间，其实牌已经洗完了，都跟不上时代步伐了。现在网络进步的速度如此之快，我们干部轮训赋能的速度又太慢，怎么可能适应未来战争呢？如果我们现在不考虑在战略位置上投入的话，那么我们如何做到行业领先？现在公司的经营状况比较好，正好你们运营商BG“三朵云”营销装备的建设可以消耗利润，提前构建能力，储备能力。

五、运营商BG定位为能力中心、资源中心和客户解决方案设计中心，倾听客户声音，过滤客户需求生成客户解决方案并且传递到研发；研发瞄准技术的未来实现形式。这两个Marketing要通过争吵达成一致，来指导研发，构建链接大平台，以规则的确定性来应对不确定性，两只轮子共同驱动公司前进。

一定要让听得见炮声的人来呼唤炮火。这样前方使用炮弹有一定的自由度，根据战场情况自主决策；财务事后给他算账打了多少炮弹、生产了多少粮食，来约束；审计部门去查炮弹壳在哪儿，核实真实性。没有打到苍蝇，然后就没有获取分享制分配，这由人力资源系统、干部部门来决策。我们把成本关联起来，过几年就会形成科学的作战方法。我们把作战权力前移，同时也要把监督组织前移，成立子公司董事会。这样综合起来，前方贴近客户，战争面打得也宽，又有运营商能力中心和资源中心的支持，市场就更加拓宽了。所以我认为区域应该是呼唤炮火的指挥中心，不拥有军队，但是拥有作战权力；你们BG就是能力中心、资源中心、客户解决方案设计中心，拥有军队，但是没有作战权力，军队移动需要指挥中心批准，否则它不给你预算。我们就用十年时间，把作战体系真正按这个思路做起来。

六、牢记全联接使命，聚焦主航道，敢于战略投入，更高维度打赢下一场战争。

我们要永远记住一句话，公司的使命是构建更美好的全联接世界，其他都不是我们的事。我们聚焦在管道战略不能把面走得太宽，我们只有聚焦到少数的几个支撑体系[1]，才能做大、做强。如果我们一看到到处是机会，四处出击，那我们就把力量分散了。对于华为公司来说，我们的战略机会点在管道的信息传送这里。你们要和弟兄们说“上甘岭”下面全是钻石，我们要帮助运营商建立起信心。我们知道在主航道上创新太难了，没有厚积是不可能薄发的。你们可以去看看中央电视台播放的《神秘的刚果河》，看那渔夫如何在波涛汹涌的刚果河上捕鱼。

对于你们所提到华为市场特征中的“高技术门槛”应该为“高门槛”，有两个理解。我刚才讲争夺“上甘岭”的高端，但是我们在低端产品上，要标准化、简单化、免维护化，形成一道防火墙。如果我们在山脚下就构筑好了防线，那敌人怎么上到我的山顶呢？我们的网络产品要建立一个防火墙的门槛，但这个门槛不一定是技术；“高门槛”指综合的能力，不仅仅是技术与高端产品。

今天你们的“三朵云”这种业务体验的方式很好，但是你们的场地比较局促，配套的硬件环境可以参考西安网络运维中心，改善优化以提供更好的客户体验。另外，现在高培的会议室不是正在改造吗？以后高层客户会议体验也不一定全部要来这，可以对部分有条件的会议室改造成可以演示与体验的环境。这些你们跟基建部门配合，拿出一个公司客户接待会议室的建设电子标准来，并交给基建部来实施闭环。（2015年10月14日）

脚踏实地，做挑战自我的长跑者

——任正非在消费者BG 2015年中沟通大会上的讲话 2015年8月27日

【导读】华为2015年上半年实现销售收入1759亿元人民币，同比增长了30%，其中消费者业务上半年收入90.9亿美元，同比大幅增长69%，智能手机发货4820万台，同比增39%。华为终端以8.8%的市场份额位列全球前三。

首先不要感谢我让你们今年能拿两次奖金，应该感谢你们自己。我没有带钱来，钱是你们创造的，还交了一些给公司。谢谢大家今年做出这么好的成绩，也是我们完全没有想到的。消费者BG年初设定的目标比较高，但是你们已经超过了这个目标，除了祝贺，也没什么好说的了。而且我想说的话，在前期纪要中已经提到过，今天就和大家讨论接下来应该如何做。

一、我们不仅满腔热情，更要学会用科学方法来完成销售和售后服务。

第一，我们要充分理解世界的真正需求，西方公司在消费品销售中已经有几十年、几百年的经验，其中很多经验是值得我们学习的。现在世界是过剩经济，不是短缺经济。当年美国之所以高速发展，是因为它所发展的时代是短缺经济时代，用经济杠杆一撬，放大了量，充分满足社会需求，从而从量中提取利润。现在到处都饱和了，杠杆一撬，撬大了，卖不动，然后就跌价了。没有利润，就不能用密集投资法攻击、前进（范弗里特弹药量）。这个时代人们已转向对质量的需求，所以大家不要总认为爱马仕会灭亡，其实会灭亡的是地沟油。

西方公司有非常多值得学习的地方，中国公司也有值得学的地方，比如互联网公司最大优点是亲近了用户，那我们不能像互联网公司一样亲近用户呢？消费者BG进来了一些新鲜血液，让我们的工作方法应有改变，比如诺基亚的“血”、摩托罗拉的“血”、苹果的“血”，我们奔腾的热血……，组成混合血多强壮，增强抵抗力。因为我们这群“农民”不仅从青纱帐里来，还来自运营商业务，要摆脱运营商业务的一些不适用的方法阴影、旧习惯影响其实会很难。所以我们在过去很长时间里都是在用运营商业务的思维方式卖终端，前几年走了很多弯路，现在已经慢慢上道了。上道以后，我们还要走得更好、更快，认真学习消费品的科学销售方法。

第二，销售模式多元化，逐步建立覆盖全球的销售网络。我给赵明发过一个短信“我们目的是要销售，不是要模式”。我们不追求某种固定的销售模式，只要能销售出去就行。因此根据不同环境、不同条件、不同国家的国情，应该有不同的销售模式，不能单纯强调一种标准模式，我们率先实行线上、线下销售模式交叉。与其他互联网电商不同，我们的电商并不是一个平台，只是一个销售手段，而且我们能确保产品质量，对用户要真正承担责任。O2O，一头是产品，一头是客户信任，没有前两条，只剩下一个模式是没有用的。

大家要慢慢在这些问题上思考，不要仅仅是满腔热血，要把它转化成科学的方法和能量。如果两三年后，我们的消费品能实现产品标准化、简单化、免维护化，在销售上学习西方公司的方法，我们的销售市场很快就会放得很大。这次公司内部有很多优秀人才奔向消费者BG，你们对市场做好规划、采用科学的销售模式和工具，三年后怎么能做成小苹果呢？应该没有太大问题。但在继续前进的过程中，不能沿着过去成功的老路走下去，首先要自我批判，想到自己与别人相比还有哪些不足，一定要好好向别人学习、改进。自我批判就是纠偏。

二、认真理解消费者真实需求，提高产品的软、硬件质量。品质入门级产品围住山脚形成防火墙，高端产品攻克战略高地。

第一，我们的产品要讲究质量，不仅仅是针对硬件，也包含软件。世界上软件做得好的公司，除了一家在德国外，其他全在美国。所以应该在西雅图建立一个软件研究所，把物理类和逻辑类研究分开，否则我们的软件就不可能做到最好。美国这个国家的创新机制、创新精神、创新动力很强，我们不要固步自封，一定要把战略能力中心放到战略资源聚集地去。

你们说要做最好的中文版手机，但我发现我们中文版做得还不够好。我们要和苹果差异化竞争，至少中文版手机要比苹果做得好，苹果在这块应该是短板，结果我们也是短板。怎么去改进？当然，不是指我们自己开发，可以开放给合作伙伴去做。做物联网，华为公司的使命就是联接，不要去幻想做那么多内容。

第二，关于高端品牌机开发，把工艺放到日本，脑袋放到美国，屁股放到苏州去，形成高端品牌机开发圈，才能做更好的高端产品。什么是高端产品？符合消费者需求和时代脉搏。未来很重要的技术是图像，而日本通过几十年积累，集中了大量的图像人才。日本的图像企业不行了，但是基因还在，我们在日本应该建立这种图像研究所，把日本的“短、

薄、精、小”+“图像”接过来，那我们的手机不就有很多优越之处吗？然后把开发放到后方城市去，当地成本低，拿同样的工资，员工的生活水平比上海好。

十月份，我们要发布和Google合作研发的高端产品。这款手机的操作系统是Google的，芯片是高通的，我们只做了工艺。我们诚心诚意和Google合作，借着合作契机，一鼓作气进入美国市场。在此基础上，再慢慢宣传我们的哪些机器是安全的。所以进入美国市场，明年应该是很好的机会。因为终端只是网络设备中的一个用户端产品，不涉及信息安全问题，应该勇敢的去销售。当然，也不要说美国市场很大，都是我们的，这是想得太好了，还是需要长跑，耐得住寂寞。

第三，品质入门级产品要保持信心，一是保卫了公司未来攻克战略高地的成功，二是品质入门级产品同样可以赢利。如果只给攻山头的部队重奖，不奖励围城打援的部队，那我们把围城打援的部队拆了，让攻山头的部队被包围吧？这样肯定不行。所以，我们品质入门级产品的策略就是“标准化、简单化、生命周期内免维护化”，团团围住山脚形成一道防火墙。我们自己不就是从低端走向高端的吗？所以这是很重要的。

品质入门级产品是不是完全就是低利润呢？不一定，当产品量上去、免维护化以后，利润也不一定就低。你们不要把产品价格往低价降，人家降我也降，那是把别人逼到死路上去了。我们首先要让消费者觉得我们的产品质量好，价格可以稍微卖高一点。而且每年我们都可以从高端机沉淀一些成熟的硬件、软件到低端机来，今年的低端机就是去年的高端机，这样经济条件差一些的用户也能用得很好，不也是成功吗？所以不妄自菲薄。

第四，我们一定要多听使用者的意见和批评。你们在网上看文章时，不知道有多少人去看跟帖？大家认为这是水军行为，我不认为。我看文章时，就会去读成百上千个跟帖，看别人怎么骂华为的，看完后就知道了哪些方面需要改进。我曾给心声社区讲，能否设一个平台专门骂华为。你们说很多人是水军在黑我们，关键在于黑到点上没有？我们Marketing要认真去听这些内容，都是免费的。现在我们对消费者真实需求了解还不够，还要坚持对消费者需求的理解上，从长远战略加深理解，我认为Marketing的工作还很难。

曾经我认为消费者BG应该招一批高中生组成蓝军团队，因为玩手机最精通的就是高中生。“英雄不问出处”，不问你们的学历、年龄、资历，因为消费品涵盖了很宽的层次，我们不知道到底谁最明白。

三、消费者BG要继续加强开放，改善产品质量，改善为用户服务质量，改善供应链关系，以提升战略竞争能力。

第一，消费者BG要加强开放，与优质伙伴合作，改善产品质量。我们几个能力：第一个能力是联接能力，这应该是世界最强的；第二个能力是图像能力，目前苹果是最好的，我们有差距，但是我们有可能突破；第三个能力是操作系统，我们应该没有的，别人多少年积累才到现在这种程度，我们要去超越他们重做，我认为没必要，所以我们和软件厂家合作。这三个能力合起来，华为手机肯定是强大的。要像苹果一样，华为手机一定要链接世界上最好的内容，通过优胜劣汰，全是优质合作伙伴，那才是未来。

刚才有人说在中国市场尝试端云结合的解决方案，我很支持。这两种方式应该都可以走：有的地方发达，可以在云上服务；有的地方发展不起来，终端有自己的软件提供服务。但是云服务要更开放，我们一定依赖的是别人的云，如果终端要在全世界建一个自己的云，发展速度会很慢，不可能赶上世界丰富多彩的内容、那么高的水平，最终会约束在自己狭隘的“农民”青纱帐地里。

第二，高级干部要重点关注公司三个文件。第一个文件《关于切实改善面向优质客户服务的决议》，对于消费者BG而言，就是要改善为优质用户服务的质量，包括产品质量、销售、售后……各个为用户服务的环节。我们还要贴近用户服务，把用户体验往前移。消费者BG要继续改善服务，客户服务就包括研发、制造、供应链一系列问题，要去系统规划。苹果在服务和体验方面值得我们深刻学习，他的直营服务我们要去履行。虽然我们现在还做不到，但是要努力改变贴近用户的方法。比如，苹果最优秀的一点，就是自己做售后服务保障。所以消费者BG应该建立自己的售后服务队伍，在全国建立直接服务店。我们可以通过全国竞赛，把手机玩得好的小青年录用进来，再经过训战，派往前线，进行服务咨询，以及修理。这样一定会改变我们的服务形象。

第二个文件《关于与供应商合理分享利益的决议》，改善与供应商之间的关系，特别是改善与战略供应商的关系。以前我们居然去扶持游击队小公司，所以难确保高质量。你们生产这么多的产品，要找到关键供应商，与它形成战略伙伴关系。我们要给供应商分享利益，供应商把零件提供好一点、质量做好一点，我们才能最终对消费者服务好。所以，华为公司的政策是坚定不移“对外开放、对内开源”，对于供应链生产线，不一定要入股和自建，我们只要诚心诚意与供应商做好价值分配，就会共同获得胜利。

第三个，就是加强对奋斗者合理激励评价机制的改革。你们刚才表态像打了“鸡血”，那就是得到了合理激励，而且我认为未来的空间还更大。关键是要把热情转变成能力。

这三点，用三年时间能否做到？消费者BG今年赚钱多，就要加强各方面投入，敢于提升竞争能力，即改善产品质量、改善对用户的服务、改善供应链关系……。你们要把钱变成营养，不能变成肥肉。怎么变成营养？梳理哪个环节做得不够，就把哪个环节的能力补上来，最终牢牢握住消费者对我们的认同。

四、消费者BG应实行精兵战略，同时加强战略后备队培养，坚持“力出一孔，利出一孔”。

第一，消费者BG适合精兵战略，不要太大的发展规模，否则总有一天会崩溃的。你们贯彻分享制的时候，不仅是对员工、供应商分享，也要给渠道、零售伙伴……分享，多方面分享机制就决定了我们不需要建立一个庞大的组织。我们还是要审时度势地看自己，不要认为自己可以包罗万象，时时反思不足，就会找到消费者BG应该发展的路。我认为增加编制，就应该相应增加很多能力，所以现在人力资源的发展规划上一定要细致化，比如哪个地方要什么编制，标准是什么，怎么做出贡献？能不能先把这些表格拿出来。

你们以前是烟囱型组织体系，其实是游击队模型，不可能做好、做大。我看到北研所的高端路由器模块开发很好，轻而易举开发出高端产品，就让余承东也去看看，好好向他们学习，这样消费者BG的拼组能力就会很强。如果你们能在模块开发上更进一步，开发任何高端产品都是小菜一碟，很容易实现。今年消费者BG的组织结构一改变，烟囱型结构就不存在了，但是还要优化。

（余承东：这些年来我们各部门的人力资源一直采取从严政策，人员不在多，而在精。我知道大家有欲望和冲动做更多的事情，但是我们的精力是有限的，应该先认认真真、扎扎实实把核心能力基础打牢。我们做系统设备时，特别强调要平台化、模板化、标准化。我们是游击队打出来的，一个能干的软件工程师至少能干超过六个人以上的事情，所以我们在各个领域要有最优秀的人才。

未来市场空间非常大，其实我们不是没有机会，而是现在自己的能力太弱。海外市场很多区域都没做起来，如果摸对了路，一个国家的市场空间最低可以涨三倍以上。）

第二，去年消费者BG总结了多种销售模式，要尽快组成战略预备队。因为我们现在利润多，有钱让人闲下来充电，通过新方法赋能，让大家把能力带到世界各地去形成一种力量，然后把这多种销售模式样板可能又变成另外的样板。每年不断优化、不断推广，应该不用太长时间，就可以覆盖整个世界市场。

现在公司的战略预备队，是把一批未来可能当将军的优秀年轻种子、一批优秀的地区部总裁及代表处代表、一批外来业务精英，混在一起训练。哪个地区出现问题，三、五个人组成混合联队，空投去作战。各种优秀的人、年轻人想奋斗，就加入到我们中间来，未来的将军可能就是你。我们要成功，一定是集体团结奋斗，拧成一股绳。华为公司之所以这么厉害，就是十几万员工“力出一孔，利出一孔”，攻无不克、战无不胜的。

80后、90后个性化的张扬，我也非常赞成，比如下班以后想化个妆或者跳个街舞倒立一下，公司都是允许的。我们不会以此评价你的形象不符合干部标准，该当将军就当将军。我们在非洲一线作战的员工基本是80后、90后，他们都愿意在非洲干，蓬生麻中，不扶自直。80后、90后是我们有希望的一代。

五、脚踏实地，做挑战自我的长跑者！

“脚踏实地，做挑战自我的长跑者”，你们这个口号提得很好。你们是在长跑，耐着性子跑，总会跑赢，人们最终会知道你的产品质量好。就像华为公司这只“乌龟”，没有别人那样跑得快，但坚持爬了28年，也爬到行业世界领先。28年来我们十几万人，盯住一个城墙口，不断冲锋。近年来，每年投入1000多亿（500亿研发、500-600亿市场服务）继续轰击同一个口子，这种范弗里特密集攻击，终于我们在大数据传送上，世界领先。而且消费者行业变化太大，也没有运营商业业务这么巩固的基础，密集投资更容易突破。将来也可能会碰到一些问题，赵明说“笨鸟不等风”，但可能风太大了，就把这只“笨鸟”吹到太平洋去了。所以我们一再强调终端要有战略耐性，要耐得住寂寞。如果你们匆匆忙忙发展，可能因为一个零件问题，这批手机几十万部、几百万部出问题，就会毁了整个终端公司，有时很难再爬起来。所以我们还是要踏踏实实，控制欲望、控制合理发展速度，“鸡血”沸腾一定是犯错误的前兆。

这个时代是“春秋战国”，是我们所期望的。因为我们是强者，但现在称霸不了世界，让他们混战，然后我们逐步去统一世界，当然这是需要过程的。但即使竞争激烈，我也不鼓励你们降价恶性竞争，而是鼓励提高质量，耐着性子跑，这样才能跑赢。不要担心别人短期内占领了这个市场，以人们两三年换一次手机的频率，下次就该换成华为手机了，三年以后才能“出水才见两脚泥”来。

谢谢大家，耽误了大家很多宝贵时间。再次祝贺你们的成功，代问你们的家人好，你们在外奋斗，他们辛苦了！（2015年8月27日）

在2015年8月28日EMT办公会议上的讲话

2015年8月28日

【导读】任正非一直严格控制终端业务的两个风险：一是控制库存，二是改善和供应商的关系，用优质器件来做优质手机。

一、经济形势及资金安全

我们公司要考虑未来五年的资金安全问题，首先要把支付安全解决了。解决支付安全，首先要全力以赴解决日清日结的问题，哪些地方日清日结解决不了，就要派一些高级干部和增加一些资源去解决。这样我们每一天都能算清账，每天心里都有底，别把问题积压到后面去解决。第二点，建立统一的司库制度。第三点，我们公司是藏富于民的公司，当有一天华为出问题的时候，员工是否有很高的觉悟，把项链、戒指啊卖掉支援公司呢？如果能做到这一点，我们公司怎么会崩溃呢？

应对未来经济形势的变化和可能出现的资金困难，我们现在处在一个好的点上，所以我们还是要加强改革。改革的目的是，一个是要提高效率，一个是要提高效益。我给变革委员会讲，变革队伍要增加15%左右的财经人员进入，每个项目都应该配CFO，大项目大CFO，小项目小CFO，把账算清楚。现在有的工程项目不算账，浪费巨大，我们要关注工程上的浪费。招聘的方式有多种，你们去创造。我们从点点滴滴改进，应对未来经济形势的变化，目的就是提高运作效率，提高运作效益。

我给三位轮值CEO发了短信，说我们公司三大问题，第一个，改善对客户的服务质量（这里指广义的服务质量，包括产品质量等）。第二点，我们改善和供应链的关系。这两个抓手我们抓对了。第三，我们给奋斗者好评，把奋斗分享机制往上延伸覆盖到供应商，往下延伸覆盖到客户。

终端要加强和供应商的战略合作。一味地压低供应商的价格，其实我们会有风险的，一个零件出问题可能导致这批手机全完了；如果这批量太大，终端公司可能就完了。所以，一个是控制库存，二个是改善和供应商的关系，一定要用优质器件来做优质手机。

资金流动率，不同的业务要分开看，终端是终端流动率，泛网络是泛网络流动率，不要混在一起，一俊遮百丑。流动率要设置一个路标，每块业务在所处的行业里与业界公司对标，你的速度为什么不快，问题在哪，能不能解决，解决的方式是什么，要落实到细节里面去。设置路标的意义，就是你现在达不到，但是你有目标，要走到上甘岭去。

LTC推行速度很快，但是没有加入财务人员，不讲效益也不行。所以现在要把财务人员补进去，如果人数不够就社会招聘，公司过去流出去做CFO的也可以回来一些，加入到项目里。对付危机的唯一措施只有加快流动，因为我们资本加不上去，发债也是负债，不会改善身体的健康状况，最重要的还是打通肠梗阻。

争取身体健康才是唯一出路。德国经济没有出现问题，就是因为德国身体健康，全是工业产品。华为公司唯一能抗击风险的，还是自己要健康。首先我们整个经济要好，每个产业、每个部门要整改，别去做那些支航道，鸡头的事情不要干。

二、人力外包和业务外包

我主张很多东西实行业务外包，逐步减少人力外包。比如餐厅等很多服务都慢慢走社会化道路，我们只对供应商进行优胜劣汰。再比如我们的制造部门，我们自己只做核心制造和新产品制造，违背了这个原则就是错的。制造部门好好评估一下，我们到底多少东西不能外包生产，非要我们自己生产？哪些是成熟产品，我们自己还在生产？我们识别出关键的东西由我们自己管理，一些低端的东西应该推进业务外包。

我们现在是少爷作风，一是把人包进来，不管他怎么样；二是把业务包出去，还跟了一大堆人过去。如果合作方不能理解我们的产品路标，就没有承接业务外包的资格，为啥不优胜劣汰呢？如果我们在业务外包的同时，有个很好的评估班子，对合作方实行优胜劣汰，这样就不需要跟那么多人过去了。

我也不是要大家走极端，但从我内心来说，还是外包人员逐步减少，业务外包可以积极推进，从人力派遣，到劳务外包，再到业务外包，逐步减少人的数量。每一个部门要人力外包，要纳入你们的薪酬包，要算工位成本。很多小产品，能不干就不干了，增加很多人其实增加了很大的风险。还是人少好过年，人太多了，煮一条大鲸鱼都不够吃。我们还是

要体系性地解决我们的安全问题。

三、信息安全

信息安全的管制和商业作战的模式结合起来，要防范和打击双管齐下。我们坚定不移地，一定不要再去做小产品了。我们干的是技术平台的事情，修万里长城的事情，这些事情小公司是做不了的。特别是软件部门，你们要调整思路，小软件包又卖不出去几个，又不能拷贝，而且这些小东西才会有人偷出去创业。

在我们有这么多钱的时候，还像农民一样节约着搞研发，错了，就是要敢于在研发上大规模投入，抢占战略制高点。打下了战略制高点，站在山顶上下面全是你的战士；打不下战略制高点，下面就是一大堆尸体。我们要使用饱和攻击，范弗里特密集弹药量。

到达上甘岭的目标我们可以有几条道路可走，不一定只走一条路。当越来越明显是其中一条路的时候，就把其他路的资源向这条路聚集，集中资源实现突破。

四、面向对象的流程集成和打通

流程推行团队在重装旅就编好了，不要到了一线以后，每个点都是锣齐鼓不齐，一个点都做不好。人力不够就加强培训，现在有三五年实践经验的人多得很，培训后上战场他们是懂的。（徐直军：做好一个就夯实一个）对，否则复辟以后再去改革，要比从头改革难得多。

我们公司的干部来源，就是训战结合。从成功实践中，选20%进行训战培训，又从学员中选20%的优秀学员，集中空投最艰难的项目中去，锻炼成长。这样优秀人才的成长速度就快了。样板点的作用就是大家去做试验，谁搞明白谁上来。大家不要在使用干部上觉得不公平，说这个人太年轻了，怎么就当官了，谁让他搞明白了呢？搞明白就是他了嘛。必须是样板点打明白的人才能提升，否则上来是糊里糊涂的，资格再老、讲得再好也没用。我们现在不讲资历，目的是要结果，不是为了公平。出成绩的地方一定要出人才，这样谁都愿意去做试点，试点做好了，出的人才又分散到别的地方去，把公司这锅粥搅一搅，公司也就搞平了。说先搞试点的人是不是占便宜？没错，是占便宜，那谁叫你不先搞呢？但话说回来，洗盐碱地没有经验，靠自己摸索也是很难的。

以后我们的作战大量是平台作战，从中央平台到地方平台，到前线平台，会形成各种平台。平台作战的时候平台也是有地位的，但平台是支持与服务的作用。

五、干部要学习公司文件

我们公司真正有多少人系统地理解公司呢？在座的人不一定把公司的文件都看一遍的。你们开会时候看的文件，与会后正式发布的文件是不一样的，开会讨论后会修订文件，几个字的修改你没有看，这就是差别。很多人没有认真读公司的文件，然后从外面看小道消息来理解公司，当然这种模糊性的理解也是华为公司进步的动力，但你要想快速地成长为将军，应该去读公司的文件。现在我们对文件的发布方式进行改变，干脆全部公开，读得明白的人可能就上得很快，谁让你不读书的？我们要制订一些规则，上情下情要传达。（2015年12月28日）

在波士顿咨询汇报行政服务变革（国家驻点成果及未来变革方向）的讲话

2015年9月2日

【导读】任正非在这次讲话中给外部咨询机构提出一个别致的命题：撰写一份华为员工幸福生活指导书，“指导员工如何加强对自己幸福感的投资，以及更快乐的生活方式是什么”。

行政变革就是要从细胞开始，把业务范围、服务交付模式梳理清楚，形成以国家自循环为核心，区域和机关提供专业支持的自我决策、自我管理的行政服务体系，让业务主管聚焦作战、多打粮食。

一、本次行政变革，全球各个国家的行政服务将按基线管理，公司提供基本资源保障。非基本保障服务部分，鼓励员工加强自我幸福生活的投资。

这次行政变革，有四点价值体系要普及员工知道：第一点，对行政基线要理解；第二点，对自己幸福生活要自己投资；第三点，对他人关怀、感恩；第四点，如何求助资源，对自己生命的保障。

第一，我们这次梳理，要明确行政基线定义、确定基线保障范围……，并且把它清晰化。公司提供基本保障基线，满足生活舒适最低标准。我们不能提供保姆式服务，基线保障就是一个基本资源保障。当然，如果通过我们的调查，发现基线不合理，可以提高基线标准，但是不等于说员工所有的幸福感都由公司全包。我们拿出当时的一个基线保障范围参考标准，每一两年修正一次。

基线保障不应该按费用标准，而是以业务标准（生活标准/服务场景等）来确定基线。比如，餐厅一定要灯光明亮，有良好的冷气、暖气、新风，地板、卫生间要干净，还有大屏幕电视……，这就是定的业务场景标准基线。但是在你的国家落地时，发生费用可能和别的国家不一样，那就是费用基线。每个国家经过摸索，统计出前三年数据，基本能得出这个国家的基线大概多少；然后公司机关管理来评价一下，如果标准定低了，可以适当上浮一些。所以，我们公司应该有很多个基线，这个基线不是天天开会讨论得出的，而是统计数据算出来的实际消耗，财务也可以参与确定。如果基线一刀切，这就属于管理者落后。

我们得出不同国家的基线后，各代表处在基线范围内有了自由度，自我循环、自我管理、民主监督。机关可以统计一下每年大概的审查基线，偏离这个基线不大，就没必要审查；偏离大了，公司就要过问哪个指标超限了，理由是不是合理的。如果你那个地区确实出现非正常场景物价贵，开一次评议会通过，那么这个基线就不是正常统计出来的，是批准出来的，然后按新基线再滚动。基线每年滚动，有弹性的，每三年一个平均线。

第二，非基本保障服务部分，将来你们应该提供一个指导书，指导员工如何加强对自己幸福感的投资，以及更快乐的生活方式是什么。员工在观念上要有改变，公司给了员工高补助[1]、高工资，每个人都要对自己的健康负责，拿一部分挣的钱来保障自己的幸福生活。如果你一分钱都不舍得用于操持生活，那就不理解为什么要快乐生活。幸福生活不是从天上掉下来的，也不是别人给予的，要自己创造。如果员工希望生活标准提高一些，可以采取众筹的方式，就是AA制。比如，今天公司要吃20公斤的烤羊，员工说还想喝点酒，一个人交几美金的众筹，生活不就快乐了吗？又如，一些国家流行疟疾和疾病，我们对这个国家就有了消杀基线，如果员工想某个晚上在花园吃饭，需要加一次消杀，这次消杀的钱就从员工众筹伙食费里出。

非基本保障服务部分，我们要放开约束条款，鼓励多方面人的积极性，采用市场经济的方式来解决所有的要素困难，而不是用计划经济的方式。比如，下午茶或晚会，食堂可以不用管，开放让家属来组织、来赚钱，很多家属文化高，也很有能力。谁吃谁交钱，定价就按市场经济，如果下午茶20美金一个人，坐得太满，就涨到25美金一个人。而且像也门这些国家，去山里烤一只全牛，大家围着又唱又跳，也花不了多少钱。又如，允许厨师在花园边种点菜，我们从机制上定为收购，而不是无偿拿来做菜，以此提高厨师种菜积极性，菜也安全可靠。

第三，对他人关怀、感恩，鼓励向南非地区部学习，推行小费管理制度，号召员工给保姆、司机小费。其实每人每月只需要付一部分美金小费给保姆，别人就能给你提供更好服务，双方都能得到好处。你想房间干净，给保姆一点小费，她就帮你打扫得干干净净，还会给你房间插朵鲜花，生活变得多姿多彩。若是公司直接发给他们，他不会感激你个人。我们去到海外，要适应西方的生活方式，不然怎么能国际化呢？

第四，行政管理要让员工学会使用、求助医疗保障体系的资源。我们公司买的保险，这是很高标准的保障。但是我们的员工现在还不知道，也不习惯使用这些保障。曾经有个德国小伙子肠胃出了问题，他自己打出租车去医院，然后他把保险代码给了医院看，医院立刻在很高级的地方对他进行抢救，如果用其他方法，可能就来不及抢救了。如果他本人熟悉了这种保障方法，知道只要打一个电话，他的生命保障要比他个人去保障至少提高一倍。

二、加强各代表处在基线范围内的生活类业务自我循环、自我管理、民主监督。

我们公司强调自我管理才符合常理，像行政生活保障类服务费用在代表处审结。能在下面代表处或地区部解决问题，就没有必要让机关知道，不要再上传数据了。下面的问题解决掉后，只要同时加强监管体系的建设，让它民主监督，自我循环，数据科学可靠就行。

我们要有改革的方法。就像当年食堂管理一样，我们忙于天天监管食材采购，其实这些都应该是受众去监督的。而我们管人家售价、进价，不就等于自己来做吗？未来我们食堂的改革，要对中外员工开放，货币化。我们就管住质量等几个重要要素，提高食堂标准，让市场经济来选择，各取所需。

三、强化生产保障的能力建设，对租赁装修等专业性强、标准性高的行政生产保障类业务，机关要建立支持中心，对国家提供专业性业务支持。

办公室租赁和装修（不动产管理业务）的专业性强、标准要求高，机关资源中心去支持、统筹一下。顾问也可以在这次的基线设计中提出方案。

我们公司开始投资建设海外基地，现在我们在中国基建投资速度要降下来了，把这个投资规模转向海外。现在有三个模型：一个模型是小代表处，一个模型是中等代表处，还有一个模型是大代表处，土地便宜的地方，可以买些森林、花园……。由公司开始投资建设基地，海外物业购置要有前瞻性，要有眼光。一是因为有些地区的地价便宜，二是解决汇困问题。在这个过程中，顾问可以提出建议“何时建代表处，应该建什么样的基地？”

四、行政服务应大量实行外包管理，选择优质行政服务供应商，减少供应商数量；建立起与社会资源对接的平台。

第一，能外包的行政服务尽量实行外包管理。因为我们公司没有必要什么都自己搞。外包服务的经验还要好好讨论，比如如何外包，有什么科学的方法。

社会服务有越来越多很好的选择。比如现在有专车服务，工作服务就限定好的几种车型，限定几家供应商。在中国地区，“易到用车”可以用一个人的信用卡为几十个人租车付费，来解决车辆租赁问题[2]，财务审单的时候看一遍交易信息就行了。如果老百姓出行要选便宜的，找Uber、滴滴打车……就行了。所以需要改革一下，将因公务用车、因私用车分开。在艰苦地区、治安有危险的国家，公司可以给一些车辆租赁的优惠保障。

举一反三，我们要减少行政供应商数量，最重要是找到一些优质供应商，优质服务可以优质价格。而不是用投标挤压的方式来形成结果。我们现在在机加的工程上率先改革采用议标制，就是我们和关键的供应商我们坐下来讨论。顾问可以在全世界不同国家推荐出优质的服务供应商，让代表处去选。

第二，行政服务平台很多内容不是要自建，主要与社会上的各种平台开通对接。我们可以作为一个商业用户接进这个平台，员工一点按钮，资源服务就来了，钱直接从员工卡上扣除。这样在服务问题上，就得到很广泛的付费服务。我曾给健康中心讲到，保障体系要建一个咨询平台，接口到世界各大著名医疗机构的咨询平台上去。实行会员注册制，员工要绑定信用卡，比如，你要买一个医疗咨询，要找医生来看看病历，你点全世界哪个医生最好，然后我们就把信息送给他，人家看了返回来是要付钱的。

五、其他

我支持顾问对行政服务大中小循环运行架构及未来行政业务范围和服务支持模式的建议。

我们今天讨论的就是一个简约方法，拿这个方法，我们开始得出一个结果，发给全球各代表处去自我优化；你们再往前走，输出阶段性成果，然后我们就开始整改；等得出最后结果的时候，我们要开总结大会，各代表处分阶段总结也完成了。顾问逐渐摸清楚各个国家的管理表格、基线保障的是哪些内容、应该用什么方法去处理，这样就是一个完整的行政服务改革，具有很大的意义。

关于人员能力持续优化，行政变革也有战略预备队培训班。一是顾问去讲一讲，二是改革成功的代表处行政主管也来现身授课，然后在我们的食堂、咖啡厅用餐，比较一下完全市场化的食堂改革怎么样。将来行政服务岗位的职级定位也应该按责任对标，而不是按技术，这样我们逐渐把优秀的行政管理人员职级提起来。

这次交流比第一次有很大的进步，我看到了改革的希望。谢谢！

任正非接受福布斯中文网采访

2015年9月6日

【导读】2015年9月6日，任正非接受“福布斯中文网”杨林记者的采访，其回答了有关华为文化、全球竞争、发展模式等方面的问题。要点：华为“以客户为中心、以奋斗者为本”的文化可以适用未来和全球；创新需要理论基础，也需要好的知识产权保护；诺基亚的奋斗精神比别人强，能重回世界舞台；华为除了胜利，已经无路可走。

杨林：今天遇见您，想与您谈谈天，想写一篇文章。机会难得，谢谢任总的信任。目前华为在海外的名声非常大，希望能藉这篇文章让海外的读者也了解真实的华为、真实的任总。

任正非：我们今天就是慢慢聊天，不一定要有什么主题，也不一定要既定方针。聊完以后，你可以根据你的理解再写文章。无论对国外读者还是国内读者，我始终坚持实事求是。

杨林：国内关于您的报道很多，我也看过很多文章，觉得任总您是这个浮躁的时代里最不浮躁的企业家。

任正非：外面的报道把我们说得太好了，我们真实也有许多缺点。很多网站在转发我的讲话文章时，有时会把标题更改了，有时会把内容改了，这样会曲解了原意。可以直接从华为内网下载，其提供给你的内容，是没有被修改过的。

另外，我们其实也很浮躁。但我们只对一个简单的目标浮躁。十几万人、几十年只对着一个目标前进，就走到世界前列了。但是没有有一个广泛、可拷贝的管理经验。

杨林：中国经济发展30年，虽然取得很大的成绩，经济体量是全世界第二位了，但国际社会普遍认为中国没有创新。您怎么看？

任正非：改革开放三十多年，是邓小平释放了中国能量。三十多年前，中国的生活条件大概是这样的：我们不知道房间里会有洗手间，我们不知道洗手间是可以很干净的。整个思想结构上处于一种封闭落后的状态，如热力学所说的封闭定律。

热力学讲不开放就要死亡，因为封闭系统内部的热量一定是从高温流到低温，水一定从高处流到低处，如果这个系统封闭起来，没有任何外在力量，就不可能再重新产生温差，也没有风。第二，水流到低处不能再回流，那是零降雨量，那么这个世界全部是超级沙漠，最后就会死亡，这就是热力学提到的“熵死”。社会也是一样，需要开放，需要加强能量的交换，吸收外来的优秀要素，推动内部的改革开放，增强势能。

外来能量是什么呢？外国的先进技术和经营管理方法、先进的思想意识冲击。但是思想意识的冲击有正面的，也有负面的，中国到底是得到了正面的还是负面的？中国这三十年的繁荣，总体来说，我们得到了正能量，虽然也有负能量进来。常有人说和西方合作，至今没拿到技术。我们是要技术，还是要繁荣？当然我们是要繁荣。有技术更好，没有技术我们也繁荣了，人们的思想意识在改变，受教育程度也在改变，国人改变了，其实这个社会基本启动了。现在习主席推动深化改革开放，逐渐让中国不要回到自给自足。其实这些思想意识与体制的创新，并不单单是技术。它对未来100年释放的能量是不可估量的。中国今天还不算十分强大，即使非常强大了，也要向世界开放。其实美国200多年的发展历史，就是开放的历史。

华为这28年来，坚持做一个开放的群体，始终没有停止过开放。我们以开放为中心，和世界进行能量交换。只有开放，才有今天的华为。

杨林：现在国家提出来的全民创新、全民创业，您怎么看？

任正非：创新是要有理论基础的。如果没有理论的创新，就没有深度投资，很难成就大产业。理论上要想有突破，首先一定要保护知识产权，才会有投资的积极性，创新的动力。美国之所以这么厉害，因为它严格保护知识产权，这样美国的创新环境才特别好，所以容易出现大公司。

杨林：您也接触了这么多国际上的创新公司，您觉得中国的创新和美国的创新有什么差异？创新是开放的，有没有可能国家与国家之间协同创新，而不是保护主义？

任正非：保护知识产权要成为人类社会的共同命题。别人劳动产生的东西，为啥不保护呢？只有保护知识产权，才会有原创发明的产生。才会有对创新的深度投资及对创新的动力与积极性。没有原创产生，一个国家想成就大产业，是没有可能的。即使就是成功了，也像沙漠上修的楼一样，也不会稳固的。

原创发明的人往往在几十年前就开始提出想法，人类社会并不理解他们真知灼见，可能还会认为莫名其妙，把他们看成异类。科学家在创造的时候是只有少数人掌握了真理，逐渐逐渐再扩散，慢慢人类社会上更多的人理解，然后在工艺等很多方面的进步，使梦想成为可能，通过几十年时间打好基础，才能为人类社会服务的。科技创新，要重视教育，重视知识产权保护。特别是农村中、小学教育，给教师体面的工资和社会尊重，孩子是祖国的未来。

华为不就是耐了二三十年的寂寞吗？我们不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。几十年聚焦在主航道，突破就有可能。

杨林：我曾看过一篇关于华为的文章，也不知道真假。它提到华为过去没有一项自主性的原创技术，都是从集成、工程、工艺等方面创新的。这个说准确吗？

任正非：这是十几年前我讲的，因为那时我们还是行业的追随者，主要是以工程师为中心的创新。现在我们终于走到行列前列，有能力进行前瞻性研究。华为涌现非常多的科学家，世界各国的很多科学家也来加入华为创新。华为在全世界有几十个能力中心，这些能力中心就是科学家在探索，包括未来十年、二十年的技术思想、数学模型、算法……，所以我们现在也正在为人类社会提供一些基础理论。

杨林：那现在是不是可以说华为在推动自主创新？

任正非：我们不强调自主创新，我们强调一定要开放，我们一定要站在前人的肩膀上，去摸时代的脚。我们还是要继承和发展人类的成果。

杨林：华为在全球的研发中心，主要靠什么样的人来支撑全球的研发力量？如何招聘到最好的人才？

任正非：我们支持这些研发中心，没有偏狭地认为要找到一种什么模式的人才。我有一篇讲话叫《一杯咖啡吸收宇宙能量》，我们有一个长远的战略目标，这目标其实就是面对未来大数据流量，一定要疏导。瞄准这个目标，我们是开放的。科学家们只要在这方面有理解的，都进来。这些科学家研究的内容，我们也看不懂，我们没有能力去挑选他们？而是他们自成体系。很多伟大的突破是带有偶然性的，并非按预定计划发生。所以我们开放包容，不是狭隘地去找什么样的人才，而是比较广泛的领域里面都能吸纳很多人，不同领域带来了思想的碰撞及互相启发。这样我们在各个领域里面就是强大的。

杨林：华为在保护自己的知识产权方面有些什么举措？

任正非：我们要依靠一个社会大环境来保护知识产权。依靠法律保护创新才是低成本。其实我们原来是保护不了的，那时，我们把软件截成一段一段的藏到我们的芯片里面，拿到美国去加工，间接地利用美国的知识产权保护来保护了我们的知识产权。我们称这个战略，叫软件硬化。为了做这些弯弯绕的事情来保护自己，为此我们多了好几千人，每年多花几亿美金，比别人成本高。其实有时候也保护不了。随着我们越来越前沿，公司对外开放、对内开源的政策，已经进入了一个新的环境体系。

过去二三十年，人类社会走向了网络化；未来二三十年是信息化，这个时间段会诞生很多伟大的公司，诞生伟大公司的基础就是保护知识产权。否则就没有机会，机会就是别人的了。

杨林：在国内，大家都讲的是“互联网+”热潮，比如有的公司也在做类似的产品，硬件非常低成本，然后增加很多软件功能，您如何应对？

任正非：互联网是个实现工具，我们的目的是发展实业，首先解决人们的生存、幸福问题。实业是就业和社会稳定的基础。第二，低价格、低质量、低成本，会摧毁我们未来的战略竞争力。企业必须有合理的盈利，才会去持续投资研发。没有适当的利润积累，把利润打这么低的时候，实际上是在战略上破坏这个产品。

杨林：我看很多国外的文章，说美国在发展智能硬件、机器人，中国还在做“互联网+”，方向不一样？

任正非：我们应该走进新的未来时代，这个时代叫人工智能。首先，我们要强调工业自动化。工业自动化了以后，才可能走进信息化。只有信息化后，才能智能化。中国走向信息化，我认为还需要努力。中国的工业现在还没有走完自动化，还有很多工业连半自动化都做不到。这个时候，我们提出了类似工业4.0的方案，超前了社会实际，最后会成为

夹心饼干。所以我们国家要踏踏实实的迈过工业自动化。工业自动化以后，就不需要这么多简单的劳动者了。当前应从提高教育水平、从人的质量入手。

华为二三十年努力向西方学习，今天也不能说信息化了，因为我们端到端的流程还打不通。我们考虑五年以后，有可能走向信息化，能达到工业3.0这个状态。再花二三十年，华为才有可能向世界品牌迈进，因此这个路程很漫长，太着急的口号可能摧毁了这个产业。

杨林：您能否展望一下，未来的通信事业发展的趋势？华为如何来引领这个潮流？

任正非：未来世界二三十年内，一定会爆发一场重大的技术革命。这个革命的特征：第一，石墨烯等（黑磷\磷烯）的出现，电子技术发生换代式的改变。但是石墨烯没有实用之前，我们其实在硅片上也是可以用叠加、并联的方案来突破物理极限。第二，人工智能的出现，造成社会巨大的分流，而人类社会也正因人工智能变化。生产模式人工智能以后，简单重复性劳动力就不需要了，需要比较高的文化素质。所以教育很重要。当人类社会适应人工智能的时候，西方国家和中国这样的发展中国家没有工业成本差距，这就是一个新时代的改变。我们如果要赶上新时代的改变，首先要改变教育结构，一定要孩子们都有文化有知识，懂专业、会操作。第三，生物技术的突破，将会带来巨大的信息社会变化，而且这个边界也越来越模糊。当母语的边界也模糊的时候，连物理的边界也模糊了。

杨林：您刚才讲到华为的机制，关于华为的机制和企业文化，我看国内有很多文章进行探讨，您能不能告诉我您的看法？

任正非：其实我们的文化就只有那么一点，以客户为中心、以奋斗者为本。世界上对我们最好的是客户，我们就要全心全意为客户服务。我们想从客户口袋里赚到钱，就要对客户好，让客户心甘情愿把口袋的钱拿给我们，这样我们和客户就建立起良好的关系。怎么去服务好客户呢？那就得多吃点苦啊。要合理地激励奋斗的员工，资本与劳动的分配也应一个合理比例。

杨林：华为员工在非洲艰苦奋斗，也算是华为的一种精神吧。那么在国际化过程中，比如招一些外籍人才，这种精神还适用吗？

任正非：你想多赚钱，就得多干活，为客户提供有价值的服务！外籍员工怎么会不理解呢？多劳多得，这就是华为文化的本质，这也是朴实、普适的道理。

杨林：在国外，比如跟美国思科、欧洲爱立信等企业共同竞争人才的时候，你们的薪阶是否比别人高出很大一个档次？

任正非：华为给员工的好处就是“苦”，没有其他。“苦”后有什么？有成就感、自己有改善收入、看着公司前进方向有信心……这就是新的东西，这就是吸引员工的地方。华为奋斗在非洲的各级骨干大多数是80后、90后，他们是有希望的一代。

杨林：您在这个行业接触了很多美国科技公司，比如雅虎、Google的员工很自由，有的可以在家里上班。雅虎新CEO说员工不能在家上班，还引起了很多内部反对。您觉得类似这种文化，跟我们中国艰苦奋斗的文化，哪个更好，哪个更会激励人才？

任正非：咖啡厅里坐坐，快快乐乐，喝喝咖啡就把事情做成了，这也许可能不是大发明，多数是小发明。互联网上有很多小苹果、小桃子，这也是可能的。

我们在主航道进攻，这是代表人类社会在突破，厚积还不一定能薄发，舒舒服服的怎么可能突破，其艰难性可想而知。不眠的硅谷，不是也彰显美国人的奋斗精神吗？这个突破就像奥运会金牌。我们现在跟奥运会竞技没有什么区别。

在主航道，美国公司的很多企业领袖们也是很辛苦的。真正成为大人物，付出的辛劳代价，美国人不比我们少。我和美国、欧洲公司的创始人在一起聊天，发现他们领导的文化也是艰苦的，真正想做将军的人，是要历经千辛万苦的。当然，美国多数人也有快乐度过平凡一生的权力。

杨林：您觉得未来华为的这种文化是不会变化的？

任正非：长期艰苦奋斗的文化是不会变化。这不是中国特色，这是人类特色。第一，你要成功，就要奋斗。第二，你要想吃饭，就得要做工，没人为你做马牛。凭什么你享乐的时候，让我们挣钱养活你啊。

杨林：华为取得这么大的成功，尤其在欧洲，如何蚕食了您的竞争对手，包括诺基亚、爱立信等大公司的市场份额？华为从不知名的中国小公司，如何成为今天欧洲市场数一数二的玩家？

任正非：你讲错了，你应该讲，我们怎么与这些公司合作贡献给这个世界的。

这个信息社会长大的速度，比我们的能力长大得快，不然我们也可以打打高尔夫、喝喝咖啡。我们的国际同行在这段时期也变大了，苹果大得皮都不知如何削了。是共同合作发展，满足社会需要。

我们的分享制，从二十多年来对资本与劳动的分享实践，逐步扩展到对客户、供应商分享成功。同时，与领导这个世界的先进公司合作共同制订标准、路标，一起为社会作出更大贡献。我们没有狭隘到如何消灭别人。不断烧钱的目的，是烧到对手烧不动了，就垄断了。我们不谋求市场垄断。我们并没有蚕食它们，也从来不想蚕食他们。而是千方百计希望它们强大，它们强大。像诺基亚和阿朗的合并，我们都非常高兴。诺基亚的奋斗精神，我认为比别的公司要强，所以诺基亚能重新回到世界舞台上。我们加强和它们的合作，共同为这个社会提供服务。

杨林：我这几年一直在美国做中国企业国际化的研究。我走访过很多中国企业在美国的基地，也采访过好几位中国大公司的领头人。很多中国的大企业在美国搞兼并收购，买一栋楼，用美国的“拿来主义”，兼并自己的市场。而华为是通过自己一步一步走出来的，踏踏实实地走到让国际企业都害怕的规模，所以大家特别崇拜华为这样的企业。我想问问，您认为华为国际化的成功秘诀是什么？

任正非：有些企业，他们的经营模式是规模和服务，因此市场需求前景是受限制的，发展是有极限的。而且，同质化竞争，别人也可以挤进来分羹，缩小你的空间。我们这个行业是高成长行业，拼实力的行业，如果今天你拿不出先进的东西，没有前瞻性的策略，明天你就垮了。像我们这样的企业，垮了多少？

中央电视台播了一部《神秘的刚果河》的纪录片：在波涛汹涌的河面上，渔民历经九死一生去捕鱼。我们也相当于这些在非洲河上的孤胆英雄，坚持20年才到起跑线。但，起跑线上的突破，就是人类社会认知的突破，这有多难！所以说，要厚积才能薄发。我们是非上市公司，高层都是着眼未来五至十年的战略构建，不会只考虑现阶段，所以我们就走得比别人快、比他们前瞻。突破是要有战略定力和耐性的。十年、二十年没有突破，甚至一生也没有突破，一生都是世界备胎。

我们现在不是靠赌哪一种技术、哪一种方向，“赌博”一种路线是小公司才会干的，因为他们的投资不够。大公司有足够的资金，在主航道里用多路径、多梯次的前进，使用投资密集型，来缩短探索方向的时间。在多重机会的作战过程中，可能某种机会成为业界的主潮流，战线变粗，其他战线会慢慢变细了，但也不必关闭别的机会。把有经验的干部调到主线作战，把一批新干部调到支线作战去，继续进攻。前进的人来自于多元化视角，并不是只有一条路线思想，他带来的是有失败经验的思想在前进，我们就一定会爬到顶端。美国军队要打胜仗，不计弹药量，大家以为他是浪费，其实是靠投资密集度来攻占。此外，我们有广泛吸纳人才的机制，而且，十五万人“力出一孔，利出一孔”，我们除了胜利，已经无路可走了。

杨林：华为的全球化在欧洲、非洲比较成功，未来五年、十年的全球化计划是什么？

任正非：未来物联网、智能制造、大数据等将对管道基础设施带来海量的需求。我们的责任就是提供联接，具体就是联接的设备。这个世界的市场非常巨大，我们还做不到在所有国家都成功。我们只能努力把我们能做的国家做好，这就不简单了。

杨林：您如何看待华为在美国的发展状况、机遇和挑战？现在中美之间在进行BIT谈判（双边投资贸易谈判）。您觉得这个谈判是不是对华为有帮助？

任正非：我们要正视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上投资和创新，是一个创新力井喷的国家。我们推动全面创新，要学习它的好方法、好机制。我们当然会希望在那儿投资，华为和美国没有利益冲突，我们投资也有益美国。如果，华为成为一个议题，妨碍中美关系改善，那么我们坚持只卖低端产品。低端产品、软件是美国的，芯片是美国的，我们只是代加工而已。

杨林：您作为一位顶级的企业家，您的企业又处于通信这么一个战略行业，企业发展肯定离不开大的政治环境，那您怎么看待中美关系？

任正非：我认为中美关系，合作大于对抗，两国有许多互补的地方。暂时的冲突，最终是要互相妥协的，不可能走向对抗。因为对抗，最后两个国家的力量都全部消耗完了，这不是美国的愿望，也不是中国的愿望。邓小平很早就讲过一句话“中美关系坏也坏不到哪儿去，好也好不到哪儿去。”它就在这个中间发展。

对华为而言，我们就避开将来会产生冲突。不要因为华为，而影响了中美关系的改善。我们就老老实实做点事，卖点低端产品，世界那么大，也不能完全都把希望寄托在美国身上嘛。

杨林：那华为有没有刻意地去对美国的媒体、政府、企业做一些公共关系工作？

任正非：美国太大了，不是哪一个人说服得了美国政府的，浪费那精力，还不如好好服务客户。

杨林：今天机会难得，能问任总的个人问题吗？网上有很多关于您神秘的传说，我见到您以后，才发现您非常诙谐。您今天这么成功，在成长的经历中，有什么因素促成您成功？

任正非：我最大的问题就是傻、执着，这是我太太说的。我啥爱好都没有，我就是聚焦在一个窄窄的面上，不做点事，不无聊吗？

杨林：你做这么大的企业，这么成功，现在还负责公司的具体业务吗？你还去办公室吗？很好奇你的时间是怎么安排的？

任正非：如果我不去办公室，在家呆着，不是更无聊吗？在公司还能玩一下。第二，公司大量的工作，有正常的运作机制、合理的授权，并非事事都要经过我。我跟大家沟通一下，听听大家的意见，跟大家讲讲话。生活也还丰富。

杨林：中国很多民营企业现在都面临这样的问题：您的公司从零开始，发展到现在这么壮大，您是公司的精神领袖，如何把这种精神传承下去，形成企业的连续性，你是怎么考虑的？

任正非：华为文化不是具体的东西，不是数学公式，也不是方程式，它没有边界。也不能说华为文化的定义是什么，是模糊的。“以客户为中心”的提法，与东方的“童叟无欺”、西方的“解决方案”，不都是一回事吗？他们不是也以客户为中心吗？我们反复强调之后，大家都接受这个价值观。这些价值观就落实到考核激励制上，流程运作上……员工的行为就牵引到正确的方向上了。

我们盯着的是为客户服务，也就忘了周边有哪个人。不同时期有不同的人冲上来，最后就看谁能完成这个结果，谁能接过这个重担，将来就谁来挑。

我们还是一种为社会贡献的理想，支撑着这个情结。因此接班人不是为权力、金钱来接班，而是为理想接班。只要是为了理想接班的人，就一定能领导好，就不用担心他。如果他没有这种理想，当他捞钱的时候，他下面的人很快也是利用各种手段捞钱，这公司很快就崩溃了。

杨林：全球所有分公司，您或者轮值CEO去都经常会去吗？

任正非：我去得不多，他们也去得很少。我们不是靠人来领导这个公司，我们用规则的确定性来对付结果的不确定。人家问我“你怎么一天到晚游手好闲？”我说，我是管长江的堤坝的，长江不发洪水就没有我的事，长江发洪水不大也没有我的事啊。我们都不愿意有大洪水，但即使发了大洪水，我们早就有预防大洪水的方案，也没有我的事。

在战略预备队誓师典礼暨优秀队员表彰大会上的讲话

2015年9月7日

【导读】2015年6月10日，华为以电邮其他【2015】035号，向华为全体员工发送一电子邮件，内容是转阅金一南的一篇文章《美军还能打仗吗》。任正非配发按语说：军人的责任是胜利，牺牲只是一种精神。华为的员工不只是拥有奋斗精神，更要把这种奉献，落实到脚踏实地的学习与技能提升上，在实际工作中体现出效率与效益来。

任总：我很高兴，刚才14支誓师方阵的宣誓，你们把所有我要讲的话都已讲完了。你们这么正确地理解公司的战略，我非常高兴。如果说我要再讲一句，我认为华为大学应该增加一句话“我们是领袖的摇篮”。我们是把大量有成功实践经验的博士、硕士、学士、受过高等教育的人，包括博士前，集中起来训战。因此叫领袖的大学是名实不符，因为它不是培养学生，它是培养领袖的。应该叫华为小学或者叫“领袖的摇篮”。班长也是领袖，每个人都是自己的行为领袖。这些年，华为大学作出了很大贡献，他们通过训战结合，把西方管理和中国文化结合起来了。

主持人：感谢任总，各预备队的队员们要抓住这样好的机会来提问。

任总：不要感谢我，应该是感谢你们，如果没有你们种庄稼、产粮食，我们吃什么呢？

主持人：感谢大家，感谢各预备队的队员们。大家有什么问题要问任总，可以举手示意。

一、参加战略预备队训战结合，不是为了学习而学习，而是为了学会正确地做事而学习，为了种粮食而学习。

提问：任总，您好！我是重装旅学员韩俊刚。重装旅作为一个很好的训战平台和机会，能够让我们静下心来，一起学习和探讨，带着沙盘反复推演。我的问题是，这种很好的模式能不能长期持续下去，我们有没有机会再去参加其他这类培训班或预备队的学习？

任总：首先参加战略预备队训战结合，不是为了学习而学习，因为你们不是学生，学会正确地做事就要去种粮食。你种粮食的水平提高了，土地面积拓宽了，品种增多了，需要知道拖拉机怎么开、肥料怎么施肥、水怎么浇、整个供应链流程怎么做……。这时你还有机会循环培训。当你的职责需要，也可能给你创造另一些学习机会。所以当你还不具备这个条件的时候，我们不会让你每天来学习，谁来养活你呀？

今天我们也没有说你没有这个机会，你要再受训，就看你的贡献上升到哪个位置，是否需要在哪方面再赋能。

提问：老板您好，我是来自于消费者BG战略预备队英雄联盟班的队员孙新业。我们消费者BG处在发展期，但现在的人才基础还比较薄弱，如何利用内、外部资源做好我们战略预备队的人才循环，您有什么要求呢？

任总：因为消费者BG发展太快了，以至于今年不知道怎么给你们发奖金。你们创造了价值，公司不会亏待你们，但是到底怎么发，常务董事会要好好研究。消费者BG发展越快，我们压力就越大。如果不通过战略预备队训练大量的干部走上战场，就没有方法适应快速发展。大家想想，解放战争赢得太快了，连毛主席都没有想到三年能解放全中国，所以在1948年的时候，他把抗大、陕北公学等所有学校合并到石家庄，取名为华北大学，就是人民大学的母校。然后集中了两万名营团干部，以培训准备接管全中国。三个校长后来基本都是党和国家领导人，有两个副校长后来是国家副主席，一个正校长是中国人民大学前校长吴玉章。

公司正在转型，未来五至十年将让前方听得到炮声的人来呼唤炮火。我们要转型，就应该通过战略预备队让干部们知晓如何转型，首先学会正确做事的方法。比如，终端业务发展很快，但是售后服务保障差，因此我们要向苹果学习服务保障。我们可以通过竞赛，把手机玩得好的小青年录用进来，再经过训战，派往前线，进行服务咨询，以修理。这样一定会改变我们的服务形象。“英雄不问出处”，在这个岗位上，学历要求也没那么重要。目前消费者BG的战略预备队进行的是对销售团队的训练，还没有对售后服务人员要进行预备队训练，还没有在全国直至世界建立直接维修店。你看苹果最优秀的一点，就是自己管售后维修。

提问：任总，您好，我是阿曼代表处刘振东。现在项目管理资源池，将军池、重装旅等预备队人员都在一线灵活训战，对攻占战略机会点，特别对新业务场景下的作战帮助很大，请问公司对这种灵活作战的长效机制，有怎样考虑？谢谢。

任总：我们现在不可能对每个人都进行全方位赋能，只是短短几天时间培训，给你们的思想产生一个冲击，产生一种学习方法，然后举一反三，自己去融会贯通。我们不知道谁能贯通，也没有注定谁能去贯通。华为是选拔制，谁贯通了，就提拔谁。华为大学不是摇篮吗，你以为还能躺在华大的篮子里到80岁啊？不可能。摇篮、摇篮，摇摇你就走了，所有

修行全靠自己。

提问：任总，您好，我是LTC变革战略预备队王贵。来自西非供应链。您之前提出“守城部队必须是明白人，要加强业务实践”，这句话对我有深刻启发。作为守城部队，我们必须对一城一卒要有清晰布局 and 分布，同时对一砖一瓦清楚知道来龙去脉。我的问题是：您对业务变革、对整个训战、对整个计划和供应体系专业人才和专业队伍，有什么要求和期望，谢谢。

任总：通过训战结合，是在转换大家的思想方法，但是我们确实不能保证谁能走到哪儿，谁能当将军。所以说我们是摇篮，所有人都被摇过，怎么就有人被摇成将军呢？你们要自己去领悟。

未来行业的发展趋势，客户最关键的问题解决肯定是越来越综合化。如果我们给客户只讲光传输、讲无线……，那是不行的，得讲如何帮助客户成功。刚才有个学员代表讲三个“ying”（经营、赢单、盈利），第一个“营”，就是怎么去营销，怎么让客户能赢。讲这三个“ying”的过程中，其实我们就是在帮助客户，不是塞给客户冷冰冰的设备，我们要逐渐给客户综合性的解决方案。所以你们从今天的成长路径往下走，路还很长，你们还年轻着，有的是机会。

目前，上半年我们有640万个录入错误，这样流程会不正确，我们也要对录入员进行训战、考试，对优秀者肯定他们的价值，使流程通畅。

公司因为效益好、利润太多，就扩大战略后备队赋能；公司如果没有钱，现在就会要你们抢粮食去，短时间使用你们，不会考虑长时间训练。所以我们还要不断扩大战略总预备队的总人数，现在是四千六百多人，将来应该会扩到一万人左右。这样公司把一些利润转化成势能，为明天的胜利提供基础保障。

提问：任总，您好，我来自青训班的任军。我们青训班现在已经覆盖到五千多学员，在这个过程中，涌现了很多有着优秀实践的学员。未来基于华为的大平台，我们青训班的学员如何能获得更好的发展机会？

任总：在我的眼中，没有学员，只有战士，不上战场哪有机会？我是不会给学员机会，而是给战士机会。

提问：任总您好，我是华为大学翟庆华。现在我们有13支战略预备队，华为大学作为一个组织者，我们要面对数百个业务专家开发课程、数千名讲师和数万名学员，如何确保训练的质量和效率是我们面临的关键挑战。想听听任总对华大如何做好总结和组织的，如何去应对这个挑战，有什么进一步的期望和要求呢？

任总：我们不追求产生一个完美的预案，完美就意味着幼稚，意味着过时，因此我们做不到这么大规模的归纳总结，华大的教学就是启发。大家在一起吵、思想碰撞啊，有些将来可能成为伟大人物的种子，可能就会有所启发，刚好走对了路。对于公司总体而言，谁成了，都是有利于公司发展的。因此，我们的教学是启发式教学，而不是告诉你完美的细节。世界本来变化很快，你也做不到完美的细节。如果我们追求做出一个完美的东西再贴到网上，可能已经过时了。所以就是实用主义“热蒸热卖”，为了一个目的，那就是多产粮食。

提问：我来自CFO预备队，CFO预备队处在刚组建过程中，老板对我们有什么要求和指示。

任总：那天与变革预备队座谈，我发现只有1名财经人员，这说明我们的变革重视提升交付效率，不重视效益。所以要提升变革预备队中财经人员的数量，要学会一边打仗，一边算好账，提升我们的效益。虽然我们现在的利润太多，那也不准浪费，浪费是一种无效益的行为。我们每年有5000个项目，请问有多少项目是有项目CFO的？如果我们项目中没有CFO，浪费是极其巨大的，巨大到不敢想象。所以CFO预备队，我不认为人员多了，而是太少了。

现在我们改变了待遇体系、改变了股票配置体系，前几年因受委屈、工资低而离开的兄弟们，你们动员他们回来，财经的CFO预备队人员规模就大了，我们胜利的基础保障就清晰了。

二、华为的商业模式就是“力出一孔，利出一孔”，这是我们胜利的基础。

提问：我是广州企业业务部卢伟，现在是企业渠道能力预备队第一期学员。在公司ICT转型的大背景下，我们要驱动合作伙伴、驱动渠道形成一个千军万马合作的一个方式，今天全体队员想聆听一下任总对企业渠道能力预备队有哪些期望和要求？

任总：对于企业业务，首先收窄产品面，第二收窄客户面。如果我们把战线摆得太开，肯定打不好仗，最终会全军覆没。企业BG最重要的问题就是不要太贪婪了，认为哪个行业你都能打胜仗，这是绝不可能的。华为成立至今，十几万人用了二十几年时间，我们做了一个运营商业务，现在仍没人敢拍胸脯说“我们对运营商业务需求真正了解透彻了”。如果企业业务展开这么大的作业面、展开这么多的客户群、展开这么大的产品领域，你们就会不深不透。不能沿着撕开的口子纵向进攻，就是为竞争对手洗了盐碱地，还不如少做一点、收缩一点面。

对于IT产品线，与企业业务一样，不要过于贪婪，收窄作业面、提高作业精度。不要认为你们的IT产品可以适用所有人，最后可能一个都不满意。而且IT基础设施开发的战略能力中心，应放到战略资源的聚集地去。

我在英国研究所讲话，我们在主航道上创新突破非常难，只有厚积才能薄发。很多人说要快乐的工作、快乐的生活，我认为就是搞小改小革、搞小产品，你既快乐，也玩着，万一小产品死了，你也不能快乐死掉啊，还得活下来，所以你还得哭。因此未来的路越来越长，我们坚持聚焦在主航道前进是艰难的，越往后走越难。大家也知道大数据流量越来越恐怖，越来越不容易搞明白，面对人类未来社会，我们要担当起来，那不就是要艰苦奋斗吗？

我们要把战略能力中心放到战略资源聚集地去。举一个例子，先问大家，软件哪个国家最厉害？美国。美国哪个地区最厉害？西雅图。如果终端软件能力中心没有建在西雅图，说我们的手机软件世界第一了，这是不可能的，所以现在要转变。既然要胸怀世界，就要能气吞山河，如果你都不敢把战略资源摆到那个地方去，就说我要称霸世界，那是不可能的。所以每一个系统（包括战略预备队）都要重新审视自己，我们的能力中心放在哪里。

公司近期有三个文件：第一个《关于切实改善面向优质客户服务的决议》，改善为优质客户服务的质量；第二个《关于与供应商合理分享利益的决议》，改善与供应商之间的关系；第三个就是加强对奋斗者激励评价机制的改革。这三个是我们的抓手。华为这二十多年的成功，在于解决了资本和劳动的价值分享机制，这个分享机制要延伸到与供应商、客户进行分享，最终结果就是共同分享这个世界。

三、要更多强调责任结果考核，逐渐淡化过程考核。

提问：我是来自西非地区部行政魏绍峰。这次在西非加纳试点了行政变革，目标是严把质量关，支持生产多产粮，请问您对组织变革落地有什么指示，同时您期望我们战略预备队在最终方案落地中能发挥哪些作用？谢谢！

任总：第一，公司的行政改革才刚刚起步，过去在行政改革定位中，我们还是有点缺点的，现在大家也看到行政在不断进步，至少坂田基地的餐饮在进步。第二，随着公司把责任结果导向作为目标考核，逐渐淡化过程考核的过程中，允许大家上班出去喝杯咖啡也是可以的。

现在我们更多强调责任结果考核行为，在这个责任结果考核行为中，大家看到行政在进步，慧通也在进步，以后慧通的责任是以繁荣园区为目标。比如主培餐厅就是质优价高，“价廉物美”是伪名词，不可能存在的。你想想，如果给大家很低的薪水，你还有这么大的干劲，我认为也不现实。而我们现在是多元化的餐饮经营，满足多种客户群的需求，让员工自主选择生活方式。这点行政正在改革，最终还要推广到海外去。

我对非洲行政改革的唯一建议，是希望推广其他代表处的经验，给黑人保姆、司机这些服务人员付点小费。你们都说国际接轨了，小费都不肯给，怎么叫国际接轨呢？在非洲的弟兄们，十几个人租个保姆帮忙洗衣服，一起凑钱给小费。这样你的衬衫是洁白的，每天都可以换，何必要自己洗呢？你把洗衬衫的时间用去作战，可能挣到的小米还会多一些。

四、监管不只是审计部的事，每个流程和环节的Owner都要履行好监管责任。

提问：任总您好，我是监管重装旅学员，我有个问题是，监管要融于业务，融于流程，前不久您讲话也提到，业务owner和流程owner要合一，目前一线还有一些业务和流程owner不是合一的情况，请问公司在这一方面有什么计划和考虑？

任总：当年我们还很幼稚的时候，不会冲锋、不会管理，可能让业务主管只聚焦产粮食，把监管的责任交给了别人，但这是不正确的。如果你自己开个小饭店，饭店老板一定是最主要的监管者。为什么夫妻店的效率最高？就是老公炒菜、老婆收钱，反正都收在自己家里，放在纸盒子，数不数都无所谓。这是效率最高的，但我们公司能不能适应这种方式呢？因为我们的作业面太大，所以只能采用流程化管理，要求每个环节的Owner都要履行好监管责任，而不是说监管是审计部等其他部门的事。这是我们的目标。所以我们让转岗的主管先在重装旅里学习监管，将来走向流程owner和业务主管的时候，已经知道如何管好你的队伍，就减少了我们用另一张皮来管理的复杂程度。今天你先参加轮训，就先有机会转身，比别人多了一些机会。

提问：任总，您好，我来自将军池的学员张允东。通过在将军池训战，学习了很多来自在全球新的交易模式和商业模式，感到受益匪浅。但是我们发现这些项目往往都是跨部门、跨产品线的，这样我们在项目实践中看到沟通成本很高，任总对这块有什么指导？

任总：最终我们的高级管理者，必须是综合化的，有协调组织各方面能力的，我们公布一个场景师的标准，就是给大家一个启发。跨部门沟通是难的，难才需要你们。哪个地方有矛盾，没有打通，你就要喊出来，不喊谁知道呀？你这边喊，那边也有人喊，两个喊的人手一握不就打通了吗？不可能出现哪个神仙替你打通这个流程。靠单一产品、单一技术

打天下的时代过去了，要求人们越来越综合化。

提问：流程IT采用IT和业务组成战略预备队，现在名字就叫装备部。我们希望和业务部门精密配合，构建好下一代的IT，支撑好业务作战。我们刚刚组建，希望老板对我们IT预备队提出一些期望和要求。

任总：对于流程IT，你们刚才讲的话都非常正确，现在我也看到了你们的进步。“要想富，先修路”，作为前期IT建设，要驱动我们所有流程的前进，要做得非常好。我们把基础的设施建设、维护和管理收归到流程IT部门，所有业务作战部门是需求部门。他们不管IT建设，只管提出需求，你们就应该上战场帮他们做好。

【结尾】

战略预备队的意义，其实你们自己都已经讲明了。将来公司会转变作战模式，让前方指挥后方，这个转换过程中，要有方法改变和调整。这种转换需要一种能力，今天对你们赋能，希望大家能掌握和知晓这些调整，这样我们才能逐渐用五至十年时间把作战模式转变过来。我们要把更多精力用到作战部队的建设上去，非作战平台都要提高运作效率，包括地区部、代表处都是机关。

大家可以看到，其实这种转换已经开始了。去年总裁办电邮71号文件《任总在多个汇困国家调研中的讲话》，汇困组织建设按“铁三角”方式建立收敛的宝塔式结构，让作战和监控权力都前移了。汇困国家的机关团队开始变成解决方案的专业团队，不是管控团队，首先转成提升服务、提供方案支持；区域COE是汇困国家的核心作战队伍，因人力投入有限，所以要能力综合化；同时让子公司董事会中方董事参与事权审批，与专业团队合作分工，又职责分离。最近运营商BG汇报的“三朵云”（体验云、知识云、客户方案云），实际上他们也开始转换了。他们只要坚持实施“三朵云”方案，就会逐渐从管控型转成服务支持型、专家型组织，权利会慢慢转到区域、代表处，转到直接作战部门去了。

从这些开始，已经让我们看到改革给公司带来的显著变化，利润太多，不知道怎么分，“胜利的烦恼”。如果能用三至五年时间逐步把改革完成，我们就会是生动活泼、有能力、有效的队伍。但是我们的改革不能着急，一定要循序渐进，把你们的满腔热血转到有序的管理上去。谢谢大家！（2015年10月13日）

在公共及政府事务部2015年工作汇报会的讲话

2015年9月23日

【导读】公共关系的真正目的，是帮助公司减少一点阻力，不是一个进攻型的组织。

一、公共及政府事务部工作的总体目的是帮助公司减少阻力，营造良好的商业生态环境。

公共关系的真正目的，是帮助公司减少一点阻力，你们不是一个进攻型的组织。在技术上，华为已不可避免做到行业世界领先，公共关系就是要平衡我们市场霸主的形象。公共关系不是强势部门，而是做一个和事佬。如果有人希望你们公共关系做一个进攻型的组织，帮助他们解决什么问题，我认为反而是错的。公共关系过于激进带来的后果是什么？阻力会更大。因为我们本身就像一把刀子，已经插得很深了，如果你们还推一下刀子，那么阻力只会更大。而且我们不需要搭谁的车，就是走路，一点点慢慢走。

你们提到的“身份的证明、政策到市场、网络安全、贸易便利化”这四点工作，总体做法是正确的。目前可以看到，公共关系取得了很大成绩，全世界对我们没有什么声音，遇到的阻力越来越小，这就是你们成功的一个表现。

（陈黎芳：公共与政府事务部在2010年第一次做五年规划时，目的是营造和谐的商业生态环境，支持公司在全球获得公平参与、发展的机会。我们的工作大概分为四类：身份的证明、政策到市场、网络安全与隐私保护、贸易便利化。刚开始是摸索着在做，现在是围绕目标来制定工作计划，包括关键动作是什么，对动作质量的评估和验证。）

二、“华为身份的证明”：要允许正面评价和负面评价同时存在，“水多了加面，面多了加水”。

第一，身份的证明，就是“水多了加面，面多了加水”，保证主航道正面评价有60~70%、负面评价有30~40%，才是正确的。长江有主航道，也有些漩涡，漩涡旁边还有些木屑。江水在中间流得很快，边上流得很慢，还有回流。我们认为，这才代表真实。如果说我们很清晰地宣传“华为就是一个主航道”，招来的其实是对立。我们要允许边上流一些木屑、漩涡，所以宣传的声音不一定要整齐划一，我们现在的宣传就做得比较好。你们看，社会上的评价一会说我们好，一会说我们不好，但大多数都聚焦在主航道上，已经承认我们的价值观。比如，德意志银行副行长给孟晚舟讲，华为公司默默的奋斗，改变了世界一个文化；剑桥、哈佛等学校有几篇文章写到，华为改变了世界；西方很多经济学家已经清晰认识到，华为的价值观会对世界产生很大的改变……。目前是少量精英的认识，不代表普遍，但是我们“以客户为中心”的文化，应该会变成普遍认识的，逐渐得到人们的认同。

华为文化已经在世界有声音苗头，未来两三年，我们很快超过1000亿美金销售收入的时候，他们肯定的声音就会来了。当然负面的也会增多，当负面太少时，要自己抛一些负面的出去？公共关系永远不要把自己说得太好了，任何极端都不会永恒，最后都要回头，只有平庸才会长久。

负面新闻、正面新闻，那到底对华为好不好？想不明白，其实就成功了。这一点你们要向心声社区学习，心声社区论坛上面争得一塌糊涂，员工开始辩论起来，最后达成一个结果，其实大多数观点还是偏正确的。这次“明日之星”选举，高级领导都很有压力，担心选出很多不好的标杆来，根据现在的评选结果来看，群众的评价体系也很有水平的。

第二，我们要利用网络媒体这个概念，从各种媒体的报道扩展到一些微博、微信大V。只要这个大V一贯不过问政治、不指责政府、不评论政策，讲的都是微观，我们就要把他变成朋友，请他看看巴展，参加一些活动，让他有所感触。比如他有100万个粉丝，他发布后有很多人会转发，可能就会覆盖几千万人。视频停留在表面上，其实文字的穿透力比视频更厉害。

第三，接下来“身份的证明”广告，要表达出华为厚积薄发。你们看我在英国研究所的讲话，“华为是代表人类在突破前沿，而突破是很艰难的，必须要厚积薄发”。

（陈黎芳：“身份的证明”碎片化宣传，比如CSR系列活动、高管公开发言、身份证明广告、高访接待、媒体参观和采访、区域和BG公关活动……。我们去年在心声社区上发的“怎么讲华为”，征求很多意见后，今年已经发布了《华为身份证明主题传播指导书》，包括故事、案例、事实。收到的反馈比较好，地总和代表们拿去能当字典参阅。

过去三年中，身份的证明广告在“负责任、艰苦奋斗”方面做了传播，而且被很高地认同。接下来的广告，希望能在“合作共赢、创新”上来丰满我们的形象。2015年上半年获得公开赞誉67次，其中元首级17次，报道声量比去年增加。）

三、“政策到市场”：华为形象是由点滴树立起来的，公共关系要从框架开始，渗透到各个环节的细节中去，春雨润物细无声。

第一，我们跟区域管理部提到，要把那些艰苦地区的考核基线往下降。如果降了一个点，这个地区就会增加几千万美金的利润，我们把这个利润切成几段，其中切出一段来做区域公共关系。

考核基线下降，增加的利润做什么？一部分作为成本，配点好车、安全设施、体育设施等等；一部分拿出来做社区公共关系，一方面保护人身安全，一方面也是适当贡献。这点将来也纳入你们的规划，可以由区域管理部出钱，公共关系部收集几个案例指导他们如何做区域公共关系。比如，去年新疆暴乱的时候，我去过两次，当时我们就定了这个政策，给站点周边村民送几头羊、几头牛，万一出现危难的时候，我们的员工往这些村子跑，村民就会保护他们，只要躲避十分钟就能得救。你看我们新疆代表处没有出现什么问题，已经稳定下来了。而且我们在新疆也做了很多工作，要民族团结。新疆作为“五个一”工程重点培训基地，很快就要升一批准将，派往全中国接管“五个一”工程，新疆代表处就变成了升官快、发财快的地方，有了结构性改变，员工就会积极奔赴。

第二，科技的引领属于公共关系范围，从技术层的宣传也是公共关系范畴。我们要站在世界领袖的角度上，积极参加国际上各种技术组织。我们已经在引领世界了，应该更加开放一点。

2012实验室要扩大对世界各国科学研究的投资，特别要揽一些科学家资源。我们加大对美国大学投资一些技术、实验室，支持美国教授的研究，将来也能为我们所用。美国的通信资源已经收缩到全世界不到30%。我们很快就要做到行业世界领先了，不能是盛气凌人的形象，还是以很谦虚、合作的态度在社会里面，这就是我们的目的。

我们要把全球科学家的薪酬结构标准全球化，在俄罗斯卢布这么贬值的情况下，公司已经给俄罗斯几个Fellow按美国薪酬标准发工资了。那么俄罗斯的科学家会涌进华为，全球的科学家都会云集到我们这里。其实这就是一个很好的解释，这些科学家才能真正给他们本国政府说清楚华为究竟是什么，我们永远也解释不清楚。

我们还要发展一批科技外交家，作为Fellow的助手，他们也能和公共关系一起相辅相成。党文栓就是典型的科技外交家，因为他听得懂人家讲什么，能吸收，回来后能反映出来，虽然他不一定自己能做出来，但至少能促进别人的发展。高层领导出去讲的都是非技术性问题，如果把技术性问题夹杂着其他表述，这样慢慢才能让人家接受。

第三，公司有非常多的产品新闻发布会、会议和活动，内容上要搭载、融汇进华为价值观，也是在传播一种公共关系的价值。如果漂亮姑娘出来的时候有个价值观，影响更大。如何搭载？你们去研究方法，不要认为价值观一定要完整、系统。我这次在《福布斯》采访时提到，华为的价值观不是数学公式，不是方程式，没有边界，华为的价值观怎么会有一个清晰的定义？价值观是一个模糊的东西，需要一点点潜移默化地传递。

所以，我们想在这个国家解决什么问题，应该在活动中加进去一点点。公共关系要像浇水一样，渗透到很多活动中去，有时候也不是要派人去，在他的文件里体现了公共关系的价值观。你们要把企业网BG、消费者BG框进来，春雨润物细无声。比如，在终端很多活动中，我们可以搭载一点，讲讲我们的艰苦奋斗，讲讲我们为了解决客户需求，研究了哪些东西……。

（陈黎芳：在今年接待的政府客户团组中，有约70%的客户表达了对数字经济的重视，希望华为提供ICT规划建设的政策建议。“政策到市场”，我们关注的是政策、资金、标准。我们大致分为三类：引导有利产业政策、引导政府加大ICT投入、影响行业标准制定。非洲国家处于提升连接的状态，要引导的就是加大基础设施投入，结果衡量就是看项目及融资是否得到批准。亚洲、拉美等区域处于应用层面，要引导的就是产业政策，结果衡量就是政府ICT预算支出增加、政府促行业与华为加强合作、频谱等友好政策出台。欧洲等发达国家是在标准层面，结果衡量就是看是否加入了Top级的标准和产业组织、是否申请到区域的旗舰项目等。

我们主要做的几个事情。在中国，在老板的指导下，做的是知识产权保护和产权保护。在欧洲主要有两点进展：第一，无论是欧盟的组织，还是德国的最高的IT峰会组织，经过两年的努力，华为全都已经加入进去了。这些是一定要进去的，不然就没有影响力，也发表不了我们的看法。另外，今年我们也加入了日本的5GMF工作组。第二，我们参加了欧洲的旗舰项目，包括欧洲5G的研发项目。在欧洲接下来的重点是合作，要加强内部和2012、采购的合作，对外加强和本地合作展现。另外今年与7个国家签定了ICT合作MOU。)

四、“贸易便利化”：公共关系要建立几个区域性的基础平台，来解决国际问题。高级干部要培养阅读习惯，提升对世界洞察的能力。

第一，在风险防范方面，你们要向伦敦金融风险中心学习，听听他们讲如何控制全球财务风险的。伦敦金融风险中心做得挺好，现在已经开始发挥作用了。公共关系也要在合适的地方建立几个区域性的基础平台，来解决国际问题。这个平台不一定是中国平台，我们必须用人家的方言来解决当地的问题，区域的人有时候就是全球化的专家。而且将来我们要统一提纲，在这个提纲下，大家可以自由表述，但有了关键信息，主题是突出的。

第二，我们公司高级干部要经常看国际新闻，以及读重要人物的讲话，从这些信号中敏感地知道我们公共关系的方向。比如，这次习主席访美前接见华尔街日报记者的讲话，讲得非常好，把中国所有未来要改革的方向讲了。

对世界的洞察是最重要的。没有洞察，就没有方向；没有方向，就没有思想；没有思想，就没有理论；没有理论，就没有战略。靠阅读、网络阅读，只要每个人都养成这个习惯，只要真正热爱、真正钻研，你一定能搞明白。比如中东问题、美国问题、欧洲问题，《凤凰世纪大讲堂》很多专家在讲，中央台《今日关注》、深圳台的“关键解读”也有不同的专家讲，这些专家把自己一生的精华在一两个小时讲完了。要洞察世界，一定要阅读各个国家从头到尾的历史，听听不同专家的评价。很多大专家讲得都很有道理，而且各讲各的，是有矛盾的，你再去想象，然后最终通过一个事件，你就能判断出来。

（陈黎芳：贸易便利化议题最开始是因为欧洲双反案件做起来的，目的是预防贸易风险，和一线建立灵活反应的协作机制。我们把工作归了四类：现有机会识别与利用、未来障碍减少与消除、主要风险识别与规避、贸易合规形象建设。

第一类是比较实在的，跟各代表处实际相关，现有政策有没有利用好。我讲两个数字。第一个数字，经过我们跟法务部及供应链两年的合作，现在全球平均通关天数是10天，比其它泛行业组织的21天要低。每个代表处要对照，没达到10天标准的就想办法改进，看是政策问题还是自己的问题。还有一个数字，是平均关税税率，我们现在是1.7%不到，用两三年时间完成的。

第三类是我们今年到明年上半年会完成的风险防范，内部梳理自己的规则，这是非常专业的。我们不是全球到处做，我们根据业务和竞争环境选了十个国家，重点关注税务风险、竞争法、贸易救济风险。

第二类 and 第四类主要由机关来承担，同时也对一线支持。政策和贸易便利化的参考书大概在十月会正式发布，讲到华为对相关话题的看法以及各地代表处可能遇到的典型问题。这样包括代表在内的相关人员可以看看参考，不用花太大精力，就能帮助他们提升谈话能力。

从组织能力来看，国家规划有模板，费用管理有模板，一线评估有要求，直属团队人员结构基本合适，IT开始支持业务工作。接下来2年要重点提升的能力是环境洞察，整体战略制定的方法论，以及在区域的人才结构优化。）

谢谢你们，做得不错！（2015年11月9日）

在2015年9月24日EMT办公会议上的讲话

2015年9月24日

一、关于对战略伙伴实行议标制

我们讲要对战略伙伴开始实行议标制，采购委员会要做出一个规则来，什么叫战略伙伴，怎么认证战略伙伴，战略伙伴的基本特征是什么……。规则理清楚了，我们才能一步步地放权。没有规则，放权就会造成混乱，每个人都可以把自己的关系户定义为战略伙伴，然后就开始议标，那腐败就横生了。没有规则，行权也无法可依，有权不敢用、不能用，放权也就失去了意义。因此，我们要从规则上解决这个问题。

二、关于采购人员的资格审查

采购人员现在要进行资格审查，采购人员要有相关品类的经验，才能做好采购工作。如果你是工程采购人员，但你没有工程经验，工程定额不会算，工程分包的采购就谈不上高质量，这种就属于不合格，不合格就调整。采购人员要能明白预算、核算的形成逻辑，对数字要有基本的敏感度。特别核算，你要来答辩，可以网上答辩、考核。技术上明白了，你才有可能把账算清楚，才能做好采购。

我们公司人员结构性的问题一定要得到解决，其实很简单，比如交付人员，就叫他去站点实施，让他自己完成一个基站安装，这就是考题。表现好的就训战结合，表现不好的调整。工程一定要从明白人中选干部。

我认为整个采购的改革，首先要浮起来一些有资深采购经验的员工，这些员工要能联合研发、生产、制造等上、下游组织，共同建立一种采购思想、采购方法，日常的采购活动是对这种思想和策略的执行。我们公司这么大了，一定要产生一些采购领域的思想家，这些人既是技术专家，又是采购专家。

三、关于年轻干部的提拔、干部当责

我们还是要快速提拔一些干部。有些干部热爱他现在的工作，我们能理解，你就好好干，但不能因为你资格老，我们就不能把年轻人提到你的上面去。换个人上来干，让更年轻的人来领导你，有什么不可以的？公司有的是人才，为什么要论资排辈呢？你热爱自己的工作，但你能挡住我们提拔干部的道啊？

我们对每个人都给予充分信任的，每个人都要为公司分忧。我们现在各级主管，请示请示再请示，增加了很大的运作成本，也贻误了战机。所以我们让一线呼唤炮火，第一轮就是从汇困国家开始的，汇困部门就转成解决方案部门了；接着是运营商BG的三朵云，我相信三到五年，就会转成前方呼唤炮火，我们现在慢慢把这些调整过来。每个人都要当责，每个不当责的主管都应该换掉。不当责的主管，不断地请示请示请示，事无巨细都请示上级批准，自己不承担任何责任。有空你们听听金一南的讲座，看看美国人怎么选军官的。

四、关于以质量为优先

现在是产品过剩时代，我们所有工作都要向着提高质量的目标前进。过去MBA的时代是短缺时代，那时候MBA把杠杆一撬，量就放大了，就可以降低成本，取得商业成功。现在这个时代过剩了，产品多了，大家要选了，选的时候选啥？选质量。大趋势人们会趋向质量，而不是趋向数量。如果低价格就能把市场洗牌，为什么还会有爱马仕？爱马仕代表的就是高质量。

所以我们所有一切工作，要以质量为优先，研发、采购、制造、供应、交付……都要以质量为优先。我们对客户负责，首先是质量；我们与供应商分享，首先也是质量。所以我们所有采购策略中，还是质量是第一位的，不管是技术评分，还是商务权重等，就是以质量为中心。没有质量就没有谈下去的可能性。

这些年我们公司总体还是坚持以质量为中心的，包括终端，这些年坚持质量第一的道路，就走正确了，慢慢就追上来了。你们现在和富士康合作，提高制造质量，很好啊。你们就做最好的产品，卖最好的价格，赚最多的钱，发给大家。

人力资源系统也是按质量选人，质量不好的人也可以辞退，没有说华为员工不能辞退。

在GTS站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库和集成交付平台建设汇报会上的讲话

2015年9月28日

【导读】面对大流量、全联接的挑战，需要更全面和更精准的站点、地理、网络动态运行等基础信息，以及面向一线的集成交付平台，才能更好地支撑网络规划、建设、维护、运营等业务与服务，梁华等人特汇报三个基础信息库（站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库）和集成交付平台（ISDP）的建设情况。任正非提出以下意见。

过去，世界上最难的一件事就是开轮船，礁石位置、洋流流向、打舵时机……，步步充满风险。一条三十万吨的油轮要过马六甲海峡，海峡水深24米，船吃水24.5米，不涨潮还过不去。船长加大油门，二十几分钟后船才感觉加速起来，但这二十几分钟时间太长，如何把握。我上次去加勒比海，坐十七万吨的美国邮轮，没看到驾驶员操作。靠岸也是自动的。所以，驾驶几十万吨的油轮一定要靠信息化、自动化操作，大公司也同样要靠自动化、信息化、数字化才能管理好。

一、工具不要追求自主开发。

以客户为中心，质量优先。我们要购买“美国砖”，装备最现代化的平台工具去解决业务问题。对地图、算法、软件包等，我主张什么软件、工具都可以买。世界上一定有好软件，我们就买来使用，把这些软件融会贯通。算法、建模这些方面，你们也不要着急，一天比一天好就行。你们只要把这些数据叠加起来，总能找到解决办法。

按目前三个信息库的进展，用不了几年，每一个站点的信息完全可以搞清楚，当站点信息和地理地图一重合，我们基本上就知道站点在哪儿了；然后与网络流量再一重合，就知道大数据制高点在哪、大数据作战的重点在哪。

1、“站点信息库”要围绕站点作业，统一管理站点基本信息和作业信息（勘测、配置、存货等），减少重复勘测，支撑账实相符，信息录入要准确。

站点信息收集，要有一些标准作业表格，也可以是电子表格。每个人到站点，都要去填好这个表格，临时去的也填，填得不准确也不要紧。当第二个人再去的时候，先下载前一个人填的信息，如果少一个东西，就增加一个东西，信息准确度就提升了。不断的循环，三五年就能把老账查清楚、把新帐建完整。

系统建设好后，每个环节、每个岗位都要高质量的信息录入，才能减少浪费。发错货的原因，首先是合同需求没有理解清楚，没有做出正确合同；合同做正确了，没有正确的录入；录入正确了，没有正确的生产……，都会导致发错货。甚至正确的货到了一线仓库也会发错，为什么呢？发货的人读不懂合同，然后就发错货了。这样一算下来，公司浪费极大。我们把这些做好，就能实现账实相符，就能挤出更多效益来，所以信息录入要严格、要准确。

2、“地理信息库”包含地貌、高程、人口等专属地理图层，提供准确、立体、高精度的地图信息，支撑大流量网络的动态、精准规划。

现在需要你们懂得怎么去购买地图？我们不需要自己去绘制地图，要坚持从外面买，而且图商每年都会升级，我们就自动跟着升级了。

（梁华：地图有卫星影像、地貌、建筑、交通、高程、人口等九类地理图层，我们基于项目需求来购买，按照地理图层来管理，按生命周期来更新。）

对于一线作战，分析大流量的热点区域，可以构建3D地理信息，针对客户的网络痛点，帮助“少将连长”提供精准解决方案，提升客户投资的有效性。Google不是有街景吗？我们也可以引进绘制街景的装备，装在工程车头上，不需要整条路都录，到我们的站点就按一下，站点相关的地理信息就进去了。

3、“网络动态运行信息库”要利用网络信息、行业测试数据及应用软件信息，通过算法逐步实现网络问题深度评估、大流量预测及用户体验提升，支撑售前售后作战。

网络动态运行信息库在建模、算法上，眼前不要求全求美，先把数据全部记录下来。只要我们有了地理信息、站点信息、网络信息，再考虑把这三者叠加起来分析，我们总能逐渐摸索到位。美人脸上有一颗痣，叫“美人痣”，这就是缺陷美，不要追求无缺陷，费工、费时，成本太高。

收集信息应该要有助于多产粮食，不是为了收集信息而收集信息。平台建设要往前走，走一步，就能前进一步，我们不要追求百分之百准确。就像打仗，一炮打过去之后有偏差，打不准，多打两炮就把敌人打死了。平台建设也是这个观点，我们不是为了好看，建设平台是为了拿来使用，用得上就建设，如果我们用不上这信息，就不用去建设了。

三个基础信息库由GTS建设，GTS、行销、供应链等部门都可以使用。“三个基础信息库”要考虑跟“三朵云”连起来用，“三朵云”要和西安的全球技术支持中心（GTAC）互动起来，你们互相交流，互换一些人员到对方那里去，作为种子来培养，发芽以后再回来，发不了芽就别回来。GTAC其实很多方面已经做得比较超前了。

4、“集成交付平台”是面向一线交付项目组的集成交付作业系统，实现交付、研发、销售、供应、人力、采购、财经等集成打通，支撑一线项目实现简单、高效、有序、可视的交付。

以前老说主数据不通，主要的数据在交付这一段就断了。交付作业上平台后，行为即记录，记录即数据，从供应、交付到财务的数据就可以打通。即使今天有缺点，也不要怕，一定会越走越好，一定一天比一天好的。

（汤启兵：现场作业时，一线人员用手持终端把作业数据、照片传回来，我们就可远程实时评估，客户和我们都不用上站验收，分包商、华为、客户都减轻了工作量，提高效率，支撑账实相符。）

集成交付平台要想能真正推行好，每年要破格提拔一批真正理解这个平台、又做得好的人。让大家都知道，干好工作，就可以升官，大家都去工作了；如果你来拍马屁，降你两级，大家就会踏踏实实做事了。你们这个交付平台，也要有人主动奔向这“地方”才行，使用好集成交付平台就有可能当将军。

二、干部考核和业务结果相关联起来，按实际贡献选拔干部。

1、干部提拔不要追求完美，不要陷入形式化，实践就是选拔优秀干部的标准。我们要从实用主义出发，不要追求完美，那会浪费战略竞争力量。你们要去看看金一南的讲话，“美国军队从来不谈文化，谈的就是你要做哪几件事，这些事做好了，你就是将军！”所以我们要把干部考核和业务结果相关联起来，按实际贡献选拔干部，不是去考核学历和能力。

2、根据业务数据和质量，评估员工的工作表现并奖惩。我们上半年有640多万个数据录入错误，能不能给全年没有一次录入错误的人员发个奖金、破格提拔一下？另外，我们现在评工资，也没有业务数据支撑。以后每个人到无线站点，要基于标准表格核对一下。虽然这时候你可以乱签，我们也并不知道，但下次另外一个人去，再按标准表格核对，就会发现你漏掉了一个东西，就补一下。

三、引入外部优秀人才，不要局限在电子类专业。

你们要把先进的测绘知识，利用卫星影像、遥感等各种能力对网络进行宏观规划，把网络拓扑图和地理拓扑图叠加才行。所以我们在招聘人员时，不要狭隘地只招电子类人才。

几年前，我就曾说过每年招几百名地理测绘博士，其实就是为了今天，通过地理信息库和网络动态运行库的建设，现在大家开始明白了。

今天的演示很好，继续往前走。哪个地方有需要就先做，不要追求完美，一切以实用主义为主，只要前进起来，迟早会正确、成功的！（2015年12月28日）

最终的竞争是质量的竞争

——任正非在第四季度区域总裁会上的讲话 2015年10月10日

【导读】不仅是产品的质量，还包括合同的质量、经营的质量等。

一、最终的竞争是质量的竞争。

在短缺经济时代，只要把生产的量放大，满足需求就可以赚很多钱；现在是过剩经济时代，生产量超过了实际需求，要么是降价这样的残酷竞争，要么就是生产地沟油这样的劣质行为，最后把自己搞死了。这样烧钱的最终目的不是为客户服务，是想把竞争对手烧死以后赚客户大钱。

华为公司的价值观是坚持以客户为中心。要把自己的质量做好，让运营商通过与我们合作带来好处，从而运营商就会坚定不移地选择我们。我们也不卖低价，卖低价发低工资，那样我们的人都跑光了。我们是要真正地提高质量，竞争最本质的问题是提高质量。

二、首先要配置先进武器，学会使用先进武器，作战方式要适当地逐步变化。

要改变非洲的考核基线，试试战争费用、艰苦补贴、卫星宽带……能不能按销售收入全球分摊。减轻了艰苦地区的负担，会多出来一部分钱，一部分做员工激励，一部分增加成本做环境的改善，包括使用先进武器。以前大家都很吝惜成本，不想用先进武器。

我们有个目标，用五到十年完成从中央集权到让前线决策。不能再扩大员工的数量，扩大机关权力的方式发展。但是要提高作战能力，要加强先进武器的使用，走向精兵战略。

我们不计代价要换装先进武器，作战方式一定要发生很大的改变。坚决抓住机会点出现的时间差。让听得见炮声的人呼唤到炮火，包括作战工具、作战方式。什么时代了，怎么还用小米加步枪，一定要加快转变的速度。

三、支持战略预备队的建设。

我们还要扩大预备队的数量。因为作战方式变化了，要对前线有功人员加快训练的步伐，让他们接受作战方式的改变，如果先进武器不会打，照样没有用。加快训练的步伐，也不要认为给预备队输送人就吃亏了，你也不会吃亏，可能别的优秀人又给了你。打仗打得好，武器又先进，我就多派好的人给你，抠门的地方就没人去，不去就没有成绩。做不出成绩的干部留下来干啥呢？

第一、我们要改变作战模式，加快前方精兵制的改革。五至十年的口号不会变化，但是要逐步改变作战方式。第二、工具要跟上，系统要跟上，思想要跟上，行动可以略微缓一点。过去为什么呼唤炮火呼唤不了呢？是没钱，项目的钱全都收到功能中心来了，项目没钱，没有预算就没钱买炮弹，现在改革的是炮弹如呼唤必须到位。主要目标还是要以胜利为中心。

正在推行的改革过程是缓慢的，但思想要首先转变。金一南讲的美国军队考核很好，大家思想上有所促进。我们要改变过去的考核方式，不考核学历与能力，表格上只需要你填写今年干了几件事，历史上你干的最重要的几件事，你能做成这样的事，你就可以证明自己一定是有能力的。这样以责任结果为导向，考核目标更清晰。我需要你抢了多少粮食，不需要你记了多少单词。过去的事情你可以挑几项，今年有几项可以代表你，这样的说明就够了。得过疟疾没有？被抢过没有？被抢过没有要备案，登记在册，受过磨难就是意志坚强，毅力强大。技能一样的干部，得过疟疾的先升将军。

将军是打出来的

——任正非在2015年项目管理论坛上的讲话 2015年10月23日

【导读】华为经常用到两个词：将军和英雄。英雄是攻打上甘岭的，不追求完美，只要能战斗；将军是开航母的，既要能带兵打仗，又具有决策和管理能力。从任职资格来说，英雄属业务/技术线；将军属管理线。

一、将军是打出来的。

在华为，必须多产粮食才能拿高工资，多产粮食才能当将军。有人说要搞通职培训，让大家通晓历史、哲学、地理……，我不反对学习，那是你业余时间的爱好，我们强调的是首先要把本职工作做好。将军是选拔出来的，不是因为学习了就可以当将军，但是不学习肯定不能当将军。我们不是在教课书纸上谈兵，不能以技术标准来考核任职，这是学生的考核标准。将军应该是打出来的，是选拔出来的。所以大家要积极努力，踏踏实实提高本职工作能力。交付经理应对确定性事务，要优先实现效率提升、效益提升；服务经理应对不确定性事务，提高快速处理故障的综合能力。这两类经理，将来你们自己塑造自己，应该有不同的考核方法。

第一，交付一定要提高效率，从本职工作开始改善，提高自身能力。正确理解客户需求、正确做出合同、正确录入合同、正确发货、正确交付、正确服务……每个环节都非常重要。

2015上半年，我们的数据差错有640万条错误，数据都错了，你们就会交付正确吗？难道你们是神仙？有正确的合同，录入也要正确，为什么还不能正确发货？我们的库管系统人员的层级也不能太低，不够理解，就把货发错了，造成巨大浪费。因此，首先我们要正确地理解客户需求，否则做出的合同一定是不正确的；能做出正确的合同，但如果不能正确地录入，那绝对不可能正确地发货；不能正确发货，那么正确地交付也是不存在的。

今年公司给每个人发了1000美金的反浪费奖，这也是逼出来的，实际上我们的浪费远远大得惊人。为了提高大家的积极性，还是发1000美金表示节约了。浪费巨大，主要是因为不能正确发货，货物浪费占了很大比例；重复进入站点也是浪费很大，没有计划性。所以在材料的使用、预算的使用、站点的规划……，我们还有巨大的改进空间，如果你努力改进了，将军不就是你打出来了吗？

第二，推进服务改革，高度重视服务专家的培养。未来三五年，华为公司的改变很大。也许不需要三年，我们的年销售收入将超过1000亿美金，那时累计销售收入将达到45000亿人民币。服务45000亿左右的设备，难度是非常大的，所以你们要加快服务专家的产生。

未来我们要高度重视服务专家的培养，关键是能快速找到故障的问题。现在大数据流量是一个综合性的网络，我们无法搞清楚故障点在哪里，服务的难度越来越大。服务专家发现了问题，自己去修好，没有必要。关键是发现问题，修正问题很简单。所以服务具有不确定性，服务经理也是打出来的，自己要去反复练，技能要综合化。我们坚决反对替客户巡检的简单服务合同的承揽，更反对接受1个低端员工进来。这类代表处主任都是没有进攻能力的守城主任，各级干部部门要注意更换他们到合适岗位上去。我们的服务要承接高端服务，能创造更多利益的。

公司已经推出合同场景师路标，就是告诉一些优秀员工从专家走向综合性的成长。如果服务专家只懂得一点点，怎么能快速发现故障原因呢？当然我们不是要求一人通才，而是要求团队通才。合同场景师只是讲的一个方面，它代表华为公司的部分人才越来越综合化。专业人士也要越来越专业化，他们是更宝贵的财富，这是我们特别需要的专业人才。在特别的时候，要靠特别的你。

二、华为的考核机制将要发生很大变化，变化是有利于发展的。

第一，干部选拔没有年龄、资历标准，只以责任结果贡献为考核标准。金一南将军讲美国军队，美国是世界上最有文化的军队，西点军校录取的是高中生的前10名，美国安那波利斯海军军官学校录取的是高中生的前5名……，所以美国军官都是美国最优秀的青年。美国军队的考核最简单，没有对学历、能力的考核，只考核“上没上过战场，开没开过枪，受没受过伤”，所以美国军队其实是最能作战的。他们先学会战争，再学会管理国家。将来我们也要学习美军的考核方法。

以前人力资源部的考核方法太复杂，考核能力，填很多无用的表格，花了巨大的时间，这就是在非战略机会点上消耗了战略竞争力量。现在人力资源已经在改革，以责任结果为考核导向，考核表格也会发生变化。要看是不是攻下了上甘岭，怎么胜利的？还有什么不足。如果你只用600个字总结一下，那是人才难得。因为字写多了没人看，就可能被埋

没，其实你是有水平的，但是你的表达没水平。如果你能在600字内概括你的人生，你想一想，你的工作是否也可以只用600字把计划、交付做好？我们也要历练自己的工作方法，流程、制度、预算、计划、规划，这就是一个比赛。

同时我们不要过分讲资历，优秀员工干得好，为什么不能提拔快些？华为正处在大浪淘沙、英雄倍出的时代，“六亿神州尽尧舜”，毛泽东说六亿人都能当皇帝，咱们十几万人怎么都不能当英雄呢？当然我们没有毛泽东那种气概，那么打个折，让25%的人当英雄难道不行吗？所以，公司每年有25%以上的人员能获得明日之星、金牌奖。有人曾对金牌奖的评选结果有意见，说“这是管理团队评出来的，我长期评不上，是他们对我的看法有偏向”。那么明日之星是全体员工民主选举出来的，也没被评上，群众的看法也有偏向？你什么奖都没得，那你告诉我，你这些年做出了什么成绩？你这几年没涨工资、奖金拿得少，你要反思一下该怎么办？

第二，不同地区的任职标准不同。艰苦地区也需要将军，只要达到艰苦地区的岗位贡献要求，就应给相应职级。所以未来到艰苦地区工作，不仅补助高，还能优先走向将军之路。比如，在非洲和上海工作的人，虽然是同等级别，甚至在非洲的人还略低一点，优先提拔非洲的人员走向将军之路。

西藏的将军能驾驶航母吗？不能。那西藏要不要将军？一定要。西藏这么长的边境线，那里将军的作用主要是管边防部队、哨所的，骑着马去哨所看看、关怀士兵。“同志们辛不辛苦啊？被子冷不冷啊？蔬菜够不够吃啊？”打仗还是靠野战军。当西藏的将军想去驾驶航母的时候，那你就先要学会飞行。通过训战结合，提升自身能力，接受新岗位对你的评价和考核。

第三，我们正在改革，改善基层的作战条件、改善装备条件等各种方式，推动大家学会用先进武器打赢现代化战争。在考核机制上，以前我们统一吃水线、统一分摊方法也要改变，我们要使艰苦地区状况和作战条件发生很大变化。

区域管理部正在全球建立不同的考核基线，这样艰苦地区的考核基线就会下降，产生的利润就增长了。利润增长以后，允许一部分用于增加人员激励；一部分改善生产、生活保障，增加装备、设备的投入成本；一部分用于区域公共关系维护。上个星期我在地总会上提出，各代表处要比赛装备先进武器装备，装备最快的前二十名代表处要表扬。

昨天我在伦敦给财经开会时也提到几点：第一，战争费用，全球按销售收入平摊，发达地区要分摊艰苦地区战争费用；第二，艰苦地区的补助费用，也按全球销售收入平摊，发达地区要分摊艰苦地区补助费用；第三，通信费用，全球按销售收入平摊，发达地区就要分摊艰苦地区的卫星租赁费用……。这样我们减轻了艰苦地区的成本分摊，艰苦地区的利润也就增长了。有的文学作品把美国兵描写成少爷兵、草包兵，上战场要喝咖啡，为什么不可以呢？我去非洲的代表处转一圈，现在有些艰苦地区食堂、咖啡厅做得比坂田基地还好。我们的后勤保障跟上来，你们的成绩也要跟上来。

当然，这些改变才刚开始，大家也别急，我讲的是概念和原则，他们会随着一步步跟进的。

三、走职业化道路首先要靠自己努力学习，提升本职工作能力。80后、90后是有希望的一代。

面对公司发生的很大变化，每个人其实都要集中精力努力学习，提升自己，互相比赛。减少无益的朋友圈，不要在微信里消耗了你的人生和青春。你们的青春是要变得更加美好，而不是无益的去消耗。我曾问身边的一个人有多少个朋友圈，他说“200个”，维护这200个朋友圈的时候，就在非战略机会点上消耗了战略竞争力量，进步就慢了。大家看看金一南将军讲话，看美国军官是如何要求自己的，我们也要以此标准来要求自己。

80后、90后是有希望的一代。蓬生麻中，不扶自直。我们的价值观是可以塑造优秀的人的。这次与南非员工座谈，现场大概有600多人，突然心血来潮问了一句“有多少80后、90后？”，差不多90%的人站起来。战斗在第一线的都是80后、90后，怎么会说80后、90后是垮掉的一代呢？世界最终是你们的，我们这一代最终是会死掉。你们现在多年轻、多有希望，明天都是属于你们的，只要你们有一个正确的方法适应社会和形势。所以，我们应该看，用什么样的价值观来塑造我们的年轻人。

你们还要加强体育锻炼，只有身体最健康，工作才会最有效率。大家看到，美国是世界上胖子最多的国家，但是美国军官中基本看不到胖子。因为美国军官升职有体重限制，他们为了保持体重，西点军校只要下午一下课，就可以看到很多美国兵背着枪围绕着花园跑步。所以你们要加强健身，保证身体健康，保证头脑清晰，可以为公司多工作几十年。华大的校训可不可以是这样的：健壮的体魄，坚强的意志，不折的毅力，乐观的精神，顽强地学习，团结与协作，积极地奉献。

最后，要非常感谢你们，交付能走到今天真是不容易。今天你们已经能把全球的交付做那么好，这就是进步，但是我们还要关注在交付中的效益提升，关注项目财务CFO的建设。希望项目经理们一定要懂得财务，项目CFO一定要懂得项目。我刚才讲的很多都是期望，希望寄托在你们身上，谢谢大家！

四、现场提问：

提问：我是来自巴西代表处的孙广贵。现在整个公司都在推行从以功能为中心向以项目为中心转变，在转变过程中及转变之后，您对项目经理职位和岗位有什么样的期望和要求？

任总：我们这个改革速度会比较慢，因为任何激进的改革都不可能成功，如果改革太快，管理链条断了，大家反而不知道找谁要炮弹。目前“以项目为中心”的改革正在试点，我们强调先把LTC流程打通，实现“五个一”、“账实相符”。LTC不只是为了交付而打通，财务也要同步跟上去，增加很多项目CFO，逐步摸索出来以项目为中心的管理体系。

我们最终的改革要从以功能为中心转向以项目为中心。以项目为中心，项目经理有计划权、预算权、结算权，项目费用在项目经理手上，项目经理根据项目需要去买炮弹数量。不能为客户创造价值的流程是多余流程，不能为客户创造价值的组织是多余组织，不能为客户创造价值的人是多余的人，不能为客户创造价值的动作是多余的动作。这样，华为公司臃肿的机关情况就会得到改善。

提问：我是来自中国区的陈松林，从2003年开始至今，做项目经理岗位已有12年。刚才任总提到未来业务增长的方向，去年是460亿美金的销售收入，未来三年可能要突破1000亿美金。未来公司对项目管理的岗位，是不是也会涌现出Fellow这样的领军式人物，您认为这种岗位应该是一个什么样的？

任总：首先你已经有12年工作经验了，应该把这12年的人生总结出来，放到网上让大家看一看。人生就像一条条的绳子，只用绳子是抓不到鱼的，但是把绳子打一个结，是一个十字线，再打一个结就是网格了。每总结一次，其实就打了一个结，如果你对这12年有12次总结，就形成一个小网，可以去抓鱼了。

所以你们要认真总结，关键是你自己能不能造就自己。如果你们一年年都总结出来，何止成为Fellow？当然，我不是让你总结成长篇大论。在你总结的过程中，你每一个项目、每一年是如何提高的，提到了多少？你的经验是否奉献给大家了，然后使我们交付提高了多少效率？社会上的个体户拿几十万人民币的项目都可以赚钱，但华为400亿美金的交付项目，不怎么赚钱。我们是交付了，但是工程上没有盈利。有人说是市场把交付价格压低了，压低在哪呢？你有什么证明，并和他们讨论这个问题？现在我们让项目经理们在前期也可以介入到合同了。

人类历史就是不断总结的历史，不断总结，才能有所发明、有所提高、有所创造，才会创造出新世界。

提问：我是来自东北欧地区部瑞典代表处项目经理张大伟。前段时间，我们也学习了金一南教授的视频和《美军还能打仗吗？》，我记得里面有一句话“军人对国家最大的贡献就是取得胜利”，我想我们项目经理对华为的贡献也是取得项目成功。刚才任总也提到了我们要不断学习，我们项目经理应该如何学习、如何修炼自己，才能保障我们取得从一个项目的成功到另外一个项目的成功？

任总：总裁办电邮文件转载《美军还能打仗吗？》时，我写了一句按语“军人的责任是胜利，牺牲只是一种精神。”所以不是说你吃了苦就能当将军，一定要做出贡献。学习也要有针对性，即使你说自己满腹学问，不能产粮食，有什么用？不能产粮食的流程是多余流程，不能产粮食的组织是多余组织，不能产粮食的人是多余人，要减掉。

作为一个项目经理，把预算做好、工程组织设计好，提高效率，这就是你的努力方向。现在我们的交付是不是做好了？我认为还没有。现在我们是能按图交付了，但是在交付过程中，总体盈利效果还不足的。我们和爱立信要对标比一比。第一，按站点发货；第二个是缩小合同验收规模。你们在前方，最能提出建议，为什么改革不从你那里开始呢？

交付都是确定性的事情，要优先实现提高效率、提高效益。提高效率，不是说拉丁美洲跟德国、上海比，没有必要，就是自己与自己比、今天与昨天比、明天与今天比。所以兄弟们加油啊，我们现在是虚位以待，这里面还有机会产生将军，谁做好了，谁就应该优先被选拔。当年之所以提拔王海墩，就是因为当时我们弄不清楚交付，只有王海墩还能说几句，那比别人什么都不会说的好，我们就把王海墩用起来了，给他提供了台阶。现在责任结果导向，其实只要你能做出一点成绩，比别人高出一截，我们就会看见，加快破格提拔。破格提拔的目的是为了树立标杆，让大家“向右看齐”，快速调整到位。

提问：我是来自巴西的项目财务张桂华。现在公司在做端到端财务变革，也提出建设项目财经CFO这个队伍，作为项目CEO的助手和业务伙伴。您对项目CFO的期望和要求有哪些？项目CFO应该做哪些转身？

任总：我们每年大概有5000个项目，从我个人的想法，大概要有1000个项目CFO。没有，没有怎么办？大前年，公司离职了1700个优秀的项目财务经理。那时候对财务的认可不够，钱发得太少、社会躁动比较多……各方面存在很多问题。多号召一些离职的优秀员工回来，走向项目财务CFO。

为什么我们的项目不能盈利？其实是我们的项目CEO根本没好好算过账，“财大马虎”，他目的是给客户交付，没想过自己还有目的，就是我们要盈利呀。我们坚持“以客户为中心”，但是我们自己的利益要从我们有效的管理中产生。我们现在的管理不有效，项目经理不懂财务，项目CFO不懂业务。所以我们曾经要求一部分优秀的项目CFO到小项目中去做CEO，一部分大项目的CEO到小项目中去做项目CFO。项目CFO要懂业务，周末去到你的城市附近，爬爬铁塔、装装基站，哪怕你不会调试，能把螺丝钉拧上去，也会比别人懂得多一些，就有希望比别人晋升快；项目CEO也要学学财务，在这一段电缆中，用工是多少、预算是多少……，好好去算一算。这批人中，这次我签发破格提拔了三四百人，最高有破格3级的。

提问：我是周瑞生，目前负责丹麦TDC项目群。我在加入公司以后，连续交付了三个A级项目，通过三个项目的交付也发现了很多短板，发现有一些知识我们比较专、比较窄，特别跟销售线去比较。对项目经理这种“之”字形发展的路线，是否有机会打通其他通道？比如，项目经理到客户线做两年，然后回来再做项目经理。想听听您的看法。

任总：我没想过，那都是你们自己想的。你们在做交付的时候，其实本身也是客户经理，要跟客户打交道，为什么一定要去做销售？而且，交付也是可以在合同前介入的。

你做了三个项目，把这三个项目的指标都拿出来比较一下，从而总结出来在这个项目的执行过程中，你的感觉是什么，我们的改进是什么？这就是正确的一条道路。美国军队每打完一场战争回来，都是自我批判。特别“沙漠风暴”，美国是完胜，但美国回去以后的总结全是批判自己，因为美国说不可能再打这么完美的战争，不可能再在最完美的地方遇到最完美的敌人，用最完美的方式完成了最完美的战争。所以，你应该从这三个项目中找出自我批判的内容。我们很少能看到你们这种对比性的进步。如果不善于总结，每次做完项目就结束了，进入循环，那永远都是士兵。

而且交付项目的总结最好要表格化、数据化，创造出的成绩是哪三点，存在的缺点问题是哪三点。不要总是讲一些大口号，喊口号的人可以当主持人，但是不能当将军。

小国要率先实现精兵战略，让听得见炮声的人呼唤炮火

——任正非在片联区域管理部小国工作思路汇报上的讲话 2015年10月27日

【导读】从销售收入来看，小国对华为的意义不大，但任正非还是极其重视。主要有两个逻辑在里面：一是希望率先在小国实现精兵战略和“班长的战争”，即让听得见炮声的人来呼唤炮火，取得成功经验后再逐步推广至大市场；二是小国市场综合性强，且条件艰苦，特别适合将军的培养和人才的循环赋能，以支撑大作战体系。

一、小国要率先实现精兵战略，首先实现让听得见炮声的人呼唤到炮火。

让听得见炮声的人呼唤炮火，这是美国军队的作战方式。我们要向美国军队学习，全世界最强悍的“公司”是美国军队。美国是最自由化的国家，而美国军队是最守纪律、最自强不息的组织，那正好和我们华为的机制是一样的。现在运营商BG的“三朵云”，其实就是邹志磊用“三朵云”在革自己的命，把作战权力前移。将来BG是资源中心和能力中心，后方逐渐变成是一批循环起来的精英专家团队支持。最近易翔也告诉我，区域管理部正在转变为“商务云”，主要是以商务为中心的专家团队。这样我们把权力下放到前方的速度就加快了，先下放到哪呢？小国。

小国要率先实行精兵战略，因为小国不可能屯兵，所有的炮弹、炮火都在后方供应，所以很容易实现呼唤炮火的流程，关键是炮火谁来提供、怎么核算。我们先从小国开始试点，呼唤炮火的过程中如果遇到问题，正好去修改。试点成功后，我们研究出一个模式，在这个模式的基础上改革，再推广到中等国家，然后再到大国。大国是否独立享有平台作用，我们再讨论。

二、抓住战略机会点盈利，小国要将盈利转化为优质服务，以改善服务为中心。

在小国竞争格局上，应以改善服务为中心，提供更优质的服务，不要去打价格战。因为小国可能总共就几十个基站，价格战没有什么用。我们就是踏踏实实地改善服务、改善功能，把“少将连长”派过去。提高一级，成本就增加了。那么同样为这个基站，我们的能力比别人强，能给客户提供更优于其他运营商的竞争能力，能让我们客户得到收益，客户自然就会选择我们。

三、选派优秀苗子到小国锻炼，提升综合能力。

在全球范围内，你们发现优秀苗子，就安排到小国去锻炼一段时间，当然优秀员工也可以自愿报名。小国干部最大的优势是综合成长，在大国不可能有这种综合锻炼，因为在大国都是流程化组织运作，能摸到“大象腿”，也不知道“大象腿”的含义。而小国很综合化，“麻雀虽小，五脏俱全”，实际上什么都能涉及到，比如预算、成本核算、计划核算……，就有了跨领域的经验，得到比别人更多的综合能力锻炼，所以小国是很容易出英雄、出领袖的，将来他可以选择走专家路线或者管理路线，和“烟囱式”成长的人有很大区别。

优秀的小国人才也要尽快进入战略预备队循环赋能，换个地方继续作战，很快就能成长为将军。你们要制定时间表，加快他们的成长速度。小国是人才成长的台阶，不是楼面，而我们最终目标是要争夺楼面。美军选干部的机制，“上没上过战场，开没开过枪，受没受过伤……”，这些就是责任结果导向，不考核学历，不考核能力，只考核结果。华为也是一样，按结果贡献选人才。因此小国的干部就是通过锻炼意志力和毅力，来实现自己综合成长的可能性，这个可能性就是跳一个台阶到大作战体系里去。

聚焦主航道，在战略机会点上抢占机会

——任正非在产品投资策略审视汇报会的讲话 2015年10月31日

【导读】任正非认为，视频将是未来信息社会的应用主流，要在图像研发方面敢投入；石墨烯时代还没有到来，流量做大还非常有机会；电信软件不要做颗粒而是做平台；敢于改变商业模式，要从“迁就客户”变成“为优质客户服务”；医生都能转行做革命家，人才更要跨平台加速流动。

一、聚焦主航道，优化产品投资组合，在战略机会点上抢占机会。

我们有些产品虽然销售额不大，但对主航道有贡献，就是亏损也可以继续做；有的产品即使销售额大，我们也要看它对战略有没有意义，如果没战略意义并只赚点钱，那我们就要清理。

28年来，十几万人瞄准的是同一个城墙口，持续冲锋。历史上都是跑得快的人把慢的打败了，元朝把宋朝打掉了就是靠骑马，因为马快。苏联把德国打败了，因为坦克跑得快，现在美国用直升飞机把坦克打败了，因为直升飞机比坦克更快。我们的投资策略就是要快打慢，聚集在一个点上实际就是快打慢，所以会产生好的结果，如果我们拖着很多漩涡就会走不动。

未来的信息社会实际上主要是视频，但视频不仅仅是视频会议，我认为我们要加强对视频的研发，日本的图形、图像基因很好，应该敢于在日本建立图像的研究队伍，加大对图像的投入。传统计算机我们是不可能胜利了，老牌计算机厂家是很厉害的，我们没这个积累；通信我们肯定会胜利；图像现在大家都不行，我们就有机会胜利。

产品开发不能过分理想化，投资失败的产品要关停，人员快速转移。我们不要老是往理想方案里面使劲，我认为石墨烯时代还没有到来，硅片是可叠加的，矩阵式的叠加，流量照样会增大，也是能解决问题的。所以英雄不能过分追求理想化，等到理想实现的时候我们已是白骨累累，我们等不到那个时代，我们也没能力创造那个时代。投资失败的项目虽要关掉，但失败的项目里面也有英雄，这些人员也是宝贵财富，因为他们经历这些弯路的时候都是财富，我们要加快人员转移的步伐。

二、电信软件要加大聚焦力度，打造可重用的软件套件及平台，夯实软件License+软件年费，改变商业模式。

第一，面向未来，进一步聚焦到三个平台，打造可重用的软件套件及平台。我同意电信软件聚焦在BES、收入管理（计费）、融合视频这三个平台。我们不要去做颗粒一定要做平台。软件的历史问题，我现在也不埋怨你们，错误也是我们造成的，时代在进步，我们在改进，不能说历史上就是错的。历史上鸡毛信错了吗？那个时候就没有通讯手段。烽火台错了吗？没有通讯手段就只能用烽火台。不讲过去，只讲今天。我认为这三个平台是未来的方向，在这个地方即使亏损了，我也能支持你理解你，因为这是为了明天做出的奋斗努力。

原来是每个口都牵着软件的鼻子转，给客户做了定制软件包，又不能拷贝，不能拷贝就不能盈利。要学习SAP、ORCALE做好软件套件，而非定制。我觉得Android是我们学习的榜样，300多人能开发出一个操作系统还能做得这么好。我们也要向苹果学习，开发的产品一定要是客户喜欢的。我们外部合作的第三方也应该优胜劣汰，让最终用户自主选择。

在软件产品开发上，一要转向以平台为中心的开发体系，二要有可重复拷贝的可能性。现在软件做的多数是个性化的，无法拷贝，无法拷贝就没法降低成本，太个性化的开发，运营商又不想多给钱，这样我们长期背着一个沉重的壳，就不能在战略机会点上抢夺战略机会。

第二，夯实软件License+软件年费，改变商业模式。

对于软件商业模式转型，如果客户不同意License+软件年费这种交易模式，我们就不卖了。客户升级必须要有软件年费和License费。

我讲的小国经验就是这样的，当年小国是普遍亏得一塌糊涂，我搞了一个小国关系部转变交易模式。一个小国只有50-60个基站，多的200-300个，我们的报价客户觉得高，我就主张别卖了，让别人低价挤进去。其实50-60个基站的维护成本非常高，低价承接的公司就做不下去，于是客户又想到我们，我们用高价又抢回了市场。高价以后，我们提供优质服务，运营商总共就50-60个基站，也不在乎这点钱，只要帮运营商赚到钱就好，于是小国就全面改变了面貌，盈利很高。

要敢于改变商业模式，敢于关闭一些盈利不好的国家，敢于关闭一部分客户，少一点国家少消耗，我们聚焦提供好的服务，为什么一定要覆盖170个国家呢？要保证软件的合理利润，要从“迁就客户”变成“为优质客户服务”。

三、软件组织优化，人员转型，加快流动，激活组织。

软件的全球组织也要优化，不要每个代表处都设置软件组织，只有大的运营商和大的代表处才设置软件组织，不要让小运营商牵着你的鼻子走。软件销售组织要相对独立，如果你们不独立就受主航道牵制，主航道就会把你们当公粮送给别人，换个土地。你们要敢于关闭一部分客户，只做优质客户。

软件整体的投资方向我赞同，但人员要流动，尤其要把有经验的老员工流动，到终端去，让他们在那儿快速升官，终端两、三年达到1000亿美金的销售收入，机会多得很，他们被压久了，让他们有伸伸腰的机会。不然新人也成长不起来。所以要下定决心让新人、老人在各自有发展机会的地方去抢天下，有经验的老人要赶快输送，这样才能提拔新种子。

现在我允许软件走老人进新人，让一些有经验的老人到管道去，到其他战略机会点去，这样他们很快就会显现出价值。老人到有挑战的地方心里也兴奋，他兴奋了，人生得到了合理的晋升，新人也才有机会起来。组织里人员一旦压制住就是死水，在死水里面老人不想好好干，新人也起不来，新陈代谢停下来，人的生理就老化了。

关于编程软件语言转换问题，徐直军多次和我讲，编程的语言不通就不能转移过去，我不这样认为。颠覆中国的人是两个医生：孙中山和鲁迅。孙中山和鲁迅都是医生，但把整个中国颠覆了，怎么说学软件的人换一个语言之后就不能成为英雄呢？有些人改换门庭了以后说不定还能成为领袖，只是有个学习适应的过程。我说医生的案例意思是允许学软件的人跳槽到其它语言去，不一定要这辈子学什么就得干一辈子这个东西。大家要敢于转行，要相信医生都能转行成革命家，你们应该能转行的，以孙中山做例子我们可以叫孙中山战略。不一定语言是最有用的，经验更有用，在主航道上老人的经验是有用的，它一定会螺旋式膨胀，螺旋膨胀晋升的时候，就是下面的新员工都呼呼升官，老员工压了半天也要去抢几个位子。

软件人员要流动，可以和终端谈判，我给你人，你要给他什么官给他什么机会，把这个机会拿来和弟兄们讨论：他那有机会，你去不去。现在张平安不要担心公司不给你人，当你们找到突破点的时候，我们再范弗里特弹药量，压上去。终端以前卡人也很紧，但终端战略机会窗打开了，我们就把兵源补上去。

要敢于转换，不要担心，历史时代如果转换慢了，就被历史抛弃了。转得要快，要坚定。

四、要把能力中心建到产业资源的集聚地区，加快人才全球布局。在中国，将来二线城市也是基地。

我们要把能力中心建到产业资源的集聚地区，要有全球胸怀，不要老是想着只有北京、上海、深圳，要全球布局而不是中国布局。这个一线不是指北京、上海，我是指包括美国在内的全球布局。可以让他们自愿选择，二线城市将来是研发交付基地。

通过产品投资审视优化产品投资组合以达到减员增效的目的，成本消耗少了，我们明年奖金就会增加很多。在新的机会点上抢占粮食，加上这些走过弯路的成熟的人员增强了我们的战斗能力，带来的经验在组织里面又是一个丙种球蛋白。

(2015年12月28日)

彭剑锋专访任正非纪要

2015年12月18日

【导读】彭剑锋认为，任正非对华为的贡献，不仅率领华为创造了一个令人敬畏的世界级的华为，更在于打造了一个不依赖于其个人的伟大组织，并通过以客户为中心，以奋斗者为本的机制与制度的创新，使华为始终充满价值创造的动力与活力，从而驱动华为持续成长，基业长青。

一、关于《华为基本法》[1]

我们共同创造了《华为基本法》，虽然基本法这个概念套在企业上有点大，基本法基本没“法”，基本没“方法”，但基本法帮助华为明确了方向，上下达成了共识，统一了思想，凝聚了人心，使华为员工上下聚焦于目标，力出一孔，利出一孔。

二、关于华为的成功总结

华为没那么伟大，华为的成功也没什么秘密！华为为什么成功，华为就是最典型的阿甘，阿甘就一个字“傻！傻！”阿甘精神就是目标坚定、专注执着、默默奉献、埋头苦干！华为就是阿甘，认准方向，朝着目标，傻干、傻付出、傻投入。华为选择了通信行业，这个行业比较窄，市场规模没那么大，面对的又是世界级的竞争对手，我们没有别的选择，只有聚焦，只能集中配置资源朝着一个方向前进，犹如部队攻城，选择薄弱环节，尖刀队在城墙上先撕开一个口子，两翼的部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉开，千军万马压过去，不断扫除前进中的障碍，最终形成不可阻挡的潮流，将缺口冲成了大道，城就是你的了。这就是华为人的傻干！

华为走到今天是华为人的“傻付出”，舍得付出，我们从几百万做到今天的近四千个亿，经历了多少苦难！流了多少辛酸泪！这是华为用人命博来的。华为就是比别人付出的更多，华为付出了节假日，付出了华为人的青春和身体健康，靠的是常人难以理解和忍受的长期艰苦奋斗。

华为不是上市公司，不受资本市场的约束和绑架，我们可以为理想和目标“傻投入”，所以我们可以拒绝短视和机会主义，我们只抓战略机遇，非战略机会或短期捞钱机会可以放弃，这是资本和股东做不到的，只有理想主义者可以做得得到，为理想和远大目标敢于加大技术、人才、管理体系和客户服务的长期投入，看准了，舍得为未来的目标连续投、长期投，避免了短期行为，耐得住寂寞，忍受得了艰苦和磨难，华为就是一只大乌龟，二十多年来，只知爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，不被所谓互联网“风口”所左右，回归商业精神的本质，坚定信心走自己的路。

华为随便抓一个机会就可以挣几百亿，但如果我们为短期利益所困，就会在非战略机会上耽误时间而丧失战略机遇。所以，华为的“傻”，还体现为不为短期挣钱机会所左右，不急功近利，不为单一规模成长所动，敢于放弃非战略性机会，敢赌未来。敢赌就是战略眼光，就是聚焦于大的战略机会，看准了，就集中配置资源压强在关键成功要素上。华为多年来只做了一件事就是坚持管道战略，通过管道来整合业务和产业。通讯网络管道就是太平洋，是黄河、是长江，企业网是城市自来水管网，终端是水龙头，沿着这个整合，都是管道，对华为都有用。当然，管道不仅限于电信，管道会象太平洋一样粗，我们可以做到太平洋的流量能级，未来物联网、智能制造，大数据将对管道基础设施带来海量的需求，我们的责任就是提供联接，这是一个巨大的市场。

三、关于知识产权

中国缺少创新、没有原创，主要原因是尊重知识产权，没有严格的知识产权保护制度，加上社会文化没有包容精神，不鼓励试错，不包容有个性，甚至是有一些极端怪癖的人，如苹果的乔布斯、休斯飞机制造创始人休斯都是个性张扬，行事反叛的人，在中国现有文化背景下肯定难以冒出来，因为我们包容不了乔布斯，中国出不了乔布斯，这就导致谁也不愿进行原创，都热衷于抄袭。

屠呦呦这次获得诺贝尔奖开创了我国原创研究新时代，屠呦呦获奖还饱受争议，还有人不服，认为屠呦呦的研究太简单，就是将农村清明节挂在门上的青蒿杆泡在酒里做研究，其实屠呦呦的研究不简单，她从常识[2]之中发现了真理，从简单之中挽救了成千上万人的生命，创造了不简单的巨大社会价值，一辈子只干一件简单的事，成就了不简单的人生价值，这是值得弘扬的精神！她是一位三无研究员却获得了诺贝尔奖，这值得中国学术界和教育界反思，这说明中国学术界和教育界的评价导向和评价标准出了问题，导致大家追求低水平的学术论文数量而忽视质量，一味模仿学术研究而忽视了原创！

当然，要让大家愿意搞原创，必须要尊重知识产权，对知识权益要尊重和认可，不尊重知识产权，人们不愿也不敢从事原创性创新，而热衷于抄袭和模仿，要尊重知识产权就要付出知识产权成本，华为的国际化就是借船出海，以土地换和平。我们千军万马攻下山头，到达山顶时，发现山腰、山脚全被西方公司的基础专利包围了，怎么办？只有留下买路钱，交专利费，或者依靠自身的专利储备进行专利互换，为此，华为每年要向西方公司支付数亿美元的专利费，我们坚持不投机，不存侥幸心理。过去中国不愿加入世界知识产权保护公约，认为加入了不利于中国学习国外先进知识与技术，这完全是一个误区，我在陪温家宝总理出访期间，用二十分钟时间专门向温总理建言知识产权保护对国家创新发展的重要性及加入全球知识产权保护公约对中国的价值，总理对我二十分钟的建言是听进去，回国后不久就很快签署了加入世界知识产权保护公约。如果中国人发明的火药有知识产权保护，其所产生的知识产权价值不可估量，屠呦呦的研究成果如果当时就申请了国际专利，就不会由瑞士人拥有这种药的知识产权，屠呦呦所获得的价值就不会是区区几百万的诺贝尔奖金，而是数以十亿、百亿计的知识产权价值。

我们要有原创创新精神，但并不等于完全自主创新，自主创新这个提法我不太认同，自主创新是封闭系统思维，华为强调开放合作，自己只做最有优势的东西，其它部分开放合作让别人做，不开放就是死亡。即使我们成为行业的领导者，我们也不能独霸天下，若华为成为吉思汗独霸天下，最终是要灭亡的，我们立足建立平衡的商业生态，而不是把竞争对手赶尽杀绝，我们努力通过管道服务全球，但不独占市场。

四、关于互联网的冲击

华为追求有效成长，追求持续发展，就需要有持续艰苦奋斗精神，就需要有工匠精神。工匠精神就是专注，用一生的时间钻研，成功就是一生做好一件事。

不要有那么多的互联网概念与冲动。踏踏实实的用互联网的方式去优化内部运营管理，夯实基础管理平台更重要，互联网是工具，我们的目的是发展实业，实业才是解决人们幸福的根本。不奋斗，不付出，不拼搏，华为就会衰落！拼搏的路是艰苦的，华为给员工的好处首先是苦，但苦中有乐，苦后有成就感，有收入提高，对公司未来更有信心。快乐是建立在贡献与成就的基础上，关键是让谁快乐？企业要让价值创造者幸福，让奋斗者因成就感而快乐，如果企业让懒人、让庸人，让占着位子不作为，混日子的人快乐，让制造工作不创造价值的人都幸福和快乐，这个企业离死亡就不远了，企业完蛋了，员工还会快乐吗？华为的薪酬制度就是要把落后的人挤出去，“减人、增产、涨工资”。

华为人的付出不是白付出，而是要让付出者有回报，华为人为人创造了价值要回报价值创造者，机会要向奋斗者倾斜，我们奉行不让雷锋吃亏的理念，建立了一套基本合理的评价机制，并基于评价给予回报，尽量给员工提供好的工作，生活、保险、医疗保健条件，给员工持股分红并提供业界有竞争力的薪酬。华为倡导以奋斗者为本，华为的人力资源机制和评价体系要识别奋斗者，价值分配要导向冲锋，价值分配要以奋斗者为本，导向员工的持续奋斗，激励奋斗者。我们讲艰苦奋斗，不是不关心员工身体健康和办公条件的改善，而是要在不断改善工作和生活物质条件的基础上，思想上始终保持艰苦奋斗的精神，行动上一切以客户为中心，竭尽全力持续为客户创造价值。

五、自我评价

我个人谈不上伟大，我是个普通人，我自己什么都不懂，也什么都不会。只能借助比我更专业和更有能力的人，我们不懂管理，就花钱请IBM来帮我们做流程和供应链管理，请Hay来做职位评价体系与任职资格体系，我个人能力不够，只能靠团队智慧来决策、靠机制和制度来管人，所以我们推行轮值CEO，形成适度民主加适度集权的组织决策体制；我对具体业务不清楚，我日益远离经营，甚至远离管理，变成一个头脑越来越发达，四肢越来越萎缩的人；华为发生的很多事我都不知道，我是看了田涛和吴春波写的《下一个倒下的会不会是华为》这本书才知道华为曾经发生了这么多事的。我什么都不懂，我就懂一桶浆糊，将这种浆糊倒在华为人身上，将十几万人黏在一起，朝着一个大的方向拼死命的努力。

【蓝血文章】

《华为2015年关键词：芭蕾脚》

——苦难点亮未来

当所有人热衷于找风口、猪会飞的时候，华为老人任正非却在2015年1月4日将其称之为“烂脚”的广告推到我们面前。广告中，一只脚穿着优雅的芭蕾舞鞋光鲜亮丽，另一只脚却赤裸着，满是伤痕。美与丑、优雅与不堪，形成强烈的视觉冲击。有人说“（图）虽然不美，但反映了华为之所以是华为的原因”。

任正非对芭蕾脚的理解，亲自有过阐述：“我们除了比别人少喝咖啡，多干活，其实不比别人有什么长处。就是因为我们的起步太晚，成长的年限太短，积累的东西太少，我们得比别人多吃点苦。所以我们有一只芭蕾脚，一只很烂的脚，我觉得就是华为的人，痛并快乐着。华为就是那么一只烂脚，它解释了我们如何走向世界……”

2015年是互联网元年！这一年，当我们在崇尚暴富偶像、在崇尚互联网神话、在崇尚商业模式颠覆的时候，华为达到了又一个高峰！这一年华为预计实现销售收入达3900亿元人民币，同比增长35%（2014年为2882亿）；华为消费业务收入预计超过200亿美元，同比增长近70%；华为智能手机年销售台数突破1个亿，中国市场首次超越苹果和三星，零售份额排名第一。

2015年，如果要为华为找一个关键词的话，无疑就是“芭蕾脚”。

一、芭蕾脚广告缘起

任正非说的这只“烂脚”，其实是美国摄影家亨利·路特威勒（Henry Leutwyler）的摄影作品集“芭蕾舞”中的一张。路特威勒花了4年时间拍摄这组芭蕾舞照片，其中的这一张芭蕾脚照片荣获大奖。任正非一看到这幅照片时怦然心动：这不正是当下华为“痛并快乐着”的真实写照吗？！华为光鲜的背后，是17万双“烂脚”孤独地行走在世界上！在任正非的授意下，华为买断了这幅照片的广告播放权。

2015年1月4日，芭蕾脚广告在全球许多机场及媒体投放；2015年1月22日，在达沃斯论坛上，任正非亲自为“芭蕾脚”注解，他接受访问时表示：一双跳芭蕾舞的脚，一只是好脚，一只是坏脚，我说这就是华为人生，“痛并快乐着”。华为就是那只烂脚，如果你不表现出来，社会还觉得我们这个脚还挺好。

2015年3月19日，人民日报为此发表评论：“这其中（芭蕾脚）有华为引以自豪的艰苦奋斗、以苦为乐的企业文化，也折射了中国品牌在海外筚路蓝缕、努力开拓的不懈精神。”

2015年3月21日，美国女歌手Keyshia Cole在自己的Facebook上发布了这张华为芭蕾脚的图片，并配以自己对图片的理解：“Everyone wants to be successful until they see what it actually takes.”并由此引来Facebook人群的46万次点赞、19万次转发及7000条评论。

Keyshia Cole的这段话出自于罗曼罗兰《约翰·克里斯多夫》一书，原文是法文，翻译成英文则为“The people make a sport of the sublime. If they could see it as it is, they would be unable to bear its aspect.”准确的中文解释是“人们总是崇尚伟大，但当他们真的看到伟大的面目时，却却步了”。

罗曼罗兰的这句话，在半个多世纪后，在中国、在华为，找到了他最契合的注解。受此启发，华为将芭蕾脚广告进行了升级。

二、芭蕾脚的认知与解读

这一广告在酝酿阶段，华为内部有广泛征求过意见，持反对意见的人居多，达96%。

各种负面评论都有，诸如：“恳请公司在大面积铺开该广告之前，先做一个简单的测试”、“这广告真有味，希望不要投放在食堂等处”、“第一眼看上去非常恶心，第二眼看上去更恶心，第三眼看上去就要骂娘”、“广告构思不错，但画面太虐心”、“这个广告令人不快，令人产生对华为深深的同情。但不会产生任何景仰和认同”、“整个广告不知所云，你苦关客户鸟事，孤芳自赏？如果你level高，应该很enjoy，不然岂不是自虐，怨妇？”

相反地，社会上对此评价却非常正面！管理专家王育琨撰文说：不同凡响的完美，独一无二的磨砺；一刻接一刻的极致，一刻接一刻的磨砺。华为凭着一双内里很烂的脚走向了世界，刷新了一项项纪录，还要凭借这双烂脚走向未来。华为的这个“芭蕾脚”故事，是可以进入地球人的内心，具有普世价值。

中国青年报说：在巨大成功之后，华为更希望自己以及世人记住的不是自己光鲜的一面，而是一种精神，一种情怀。这光鲜的一切是“痛并快乐着”的结果，“芭蕾脚”背后是华为联接世界的梦想。

尼日利亚电力部长和夫人一行来访华为，在深圳机场看到这一广告，觉得很特别，主动咨询随行人员“华为这个广告代表什么意思？华为也搞芭蕾舞？为什么是两只脚？”随行人员说：正如部长和夫人所知，华为是全球ICT领导者，我们今日成功和辉煌的成绩，正如广告上芭蕾舞者的右脚，光鲜亮丽。但部长您知道华为是一个民营企业，而且身处高门槛竞争激烈的ICT领域，有谁知道成功背后的艰辛，正如广告中的左脚。“我们的人生，痛，并快乐着”，这传递的是我们华为人为奋斗，坚持不懈的精神……部长深受感动，主动请缨做宣传大使，他说“这个广告非常有意义！这样的故事要讲给大家听，一定会得到很多人的认可，进一步了解华为。为什么不在整个西非做宣传？我可以负责西非！”

三、任正非与华为的苦难

美国摄影艺术家亨利·路特威勒（HenryLeutwyler）一辈子热爱芭蕾舞，他说芭蕾舞“不仅仅是舞蹈，它表达了人类情感的各种形态：爱、绝望、热情、希望，还有最重要的是快乐。”正因为热爱，路特威勒拍摄芭蕾舞一拍就是30年！

这张照片是任正非亲自挑选的，华为高级副总裁陈黎芳说“那只伤痕累累的脚代表的就是任正非本人”。英雄相惜，与时空无关，与相识无关。

任正非于1983年因裁军转业；不惑之年因被骗200万饭碗不保；老婆离自己而去。一连串的打击让处于中年危机的任正非前途一片迷茫。任正非自己也说“处处都处在人生的逆境”，“我是在生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的”。在退无可退的情况下，任正非于1987年以2.4万元资本注册了华为技术有限公司。

任正非曾经在《一江春水向东流》讲话里回忆说：“大约在2003年前的几年时间，我累坏了，身体就是那时累垮的。身体有多项疾病，动过两次癌症手术……。我理解了，社会上那些承受不了的高管，为什么选择自杀。问题集中到你这一点，你不拿主意就无法运行，把你聚焦在太阳下烤，你才知道CEO不好当。每天十多个小时以上的工作，仍然是一头雾水，衣服皱巴巴的，内外矛盾交织。我人生中并没有合适的管理经验，从学校，到军队，都没有做过有行政权力的‘官’，不可能有产生出有效文件的素质，左了改，右了又改过来，反复烙饼，把多少优秀人才烙糊了，烙跑了……。这段时间的摸着石头过河，险些被水淹死。2002年，公司差点崩溃了。IT泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭。真的，不是公司的骨干们，在茫茫黑暗中，点燃自己的心，来照亮前进的路程，现在公司早已没有了。”

这两只脚也同时代表了华为的伟大与苦难！

通信行业面对的是国际竞争，处处是险滩。任正非在《天道酬勤》讲话中说：“华为茫然中选择了通讯领域，是不幸的，这种不幸在于，所有行业中，实业是最难做的，而所有实业中，电子信息产业是最艰险的；这种不幸还在于，面对这样的挑战，华为既没有背景可以依靠，也不拥有任何资源，因此华为人尤其是其领导者将注定为此操劳终生，要比他人付出更多的汗水和泪水，经受更多的煎熬和折磨。唯一幸运的是，华为遇上了改革开放的大潮，遇上了中华民族千载难逢的发展机遇。”

有一个场景始终让任正非难忘：在北京寒冬的夜晚，我们的销售人员等候了八个小时，终于等到了客户，但仅仅说了半句话：“我是华为的……”，就眼睁睁地看着客户被某个著名公司接走了。望着客户远去的背影，我们的小伙子只能在深夜的寒风中默默地咀嚼着屡试屡败的沮丧和屡败屡战的苦涩。

不战则亡！华为一路走来，伴随的是风霜、泥水、血泪……，全然不见路旁的鲜花。所以，华为将“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”作为其核心价值观，不走捷径，不投机，不找风口，不互联网冲动。

唯有用伤痕累累的双脚趟出一条血路，才换来今天的成功与辉煌。2014年，华为销售收入2881.97亿元，净利润278.66亿元，纳税337亿元。同样2014年，销售收入：腾讯789亿，阿里708亿，百度490.5亿，华为比BAT的总和还多890亿；2014年阿里纳税109亿，百度纳税22亿，腾讯纳税70多亿，华为比BAT的总和还多136亿。在全球通信行业，华为不仅在收入指标上稳居全球电信设备市场第一，而且在净利润方面远远超过排名其后的爱立信、阿朗、诺基亚、中兴通讯这四家之和。

然而，泰坦尼克号是在欢呼声中出海的！时间长了，华为人自己也会淡忘曾经走过的奋斗历程，会骄傲，会懈怠。因此，对内，华为仍然需要强化艰苦奋斗的思想和决心；对外，向世界传递这一奋斗精神或许就是最好的形象广告。

四、“芭蕾脚”给的是一剂良药

康德说：“驱使人前行的唯一原因乃是痛苦，痛苦高于快乐。快乐不是肯定的精神状态。”为什么是痛苦驱动人前行呢？是因为“在强毅而能负载的精神里面，存在着尊严；在傲立着的尊严之中，存在着意志力；在意志力中存在着对最重的负担的内在渴求；在渴求之中，存在着欲望的爆发力（尼采语）。”

任正非是一个人性大师，了解人的真正需求和欲望，他不仅在华为文化和制度建设上用机制来管理员工的人性和欲望；同时还借助一些运动、一些载体来时时激活员工的意志力和爆发力。对华为来说，未来几年将是迎来改变产业格局、全球崛起的战略机遇，目前还不是华为享受盛宴的时候。

2015年的喧嚣即将过去，风不可能一直吹下去，一切都开始尘归尘土归土！风口上的猪都纷纷在往下掉，包括去哪儿、唯品会，也包括小米。如果没有战略耐心，没有艰苦奋斗的决心，风口上的猪既无法延续一个企业的生命，更无法肩负一个民族的复兴，一个国家的未来！

有一种风光叫沧桑，照亮伟大前程的是苦难！华为“芭蕾脚”对我们所有的企业人都是一次直达心灵的教育，也是一剂良药。

[1] 彭剑锋，中国人民大学教授，《华为基本法》起草人之一。

[2] 钱钟书说：真理都是赤裸裸的！

任正非致新员工书

【导读】华为给新员工供的不是鸡血，不是红牛，而是带丝丝凉意的薄荷糖。在喧嚣浮躁的时代背景下，任正非也曾说出了自己的无奈：“我们面临的现实，人才也在流失。哪个企业说要IPO，我们的人也会往那儿跑，我们也抵挡不住互联网企业招我们的人。我们做的是大平台，不可能激励少数人。”“你要吃饭，就得做工，所以90后也总会有人留下来的。”

您有幸加入了华为公司，我们也有幸获得了与您合作的机会。我们将在相互尊重、相互理解和共同信任的基础上，与您一起度过在公司工作的岁月。这种尊重、理解和信任是愉快地进行共同奋斗的桥梁与纽带。

华为公司共同的价值体系，就是要建立一个共同为世界、为社会、为祖国作出贡献的企业文化。这个文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的。如果把这个文化封闭起来，以狭隘的自尊心，狭隘的自豪感为主导，排斥别的先进文化，那么华为一定会失败的。这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，您的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会，那样您会空耗了宝贵的光阴。

公司管理是一个矩阵系统，运作起来就是一个求助网。希望您们成为这个大系统中一个开放的子系统，积极、有效地既求助于他人，同时又给予他人支援，这样您就能充分地利用公司资源，您就能借助别人提供的基础，吸取别人的经验，很快进入角色，很快进步。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩，求助是参与群体奋斗的最好形式。

实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。只有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角色。

我们呼唤英雄，不让雷锋吃亏，本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质就是奋斗和奉献。雷锋和英雄都不是超纯的人，也没有固定的标准，其标准是随时代变化的。在华为，一丝不苟地做好本职工作就是奉献，就是英雄行为，就是雷锋精神。

实践改造了，也造就了一代华为。您想做专家吗？一律从基层做起，已经在公司深入人心。一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您的贡献度。在华为，您给公司添上一块砖，公司给您提供走向成功的阶梯。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，您也许会碰得头破血流，但不经磨难，何以成才！在华为改变自己命运的方法，只有二个：一、努力奋斗；二、做出良好的贡献。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个刚刚开始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。我们总有一天，会在世界舞台上占据一席之地。但无论任何时候、无论任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。不要做对不起家人、对不起同事、对不起您奋斗的事业的人。要模范遵守所在国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。任何人不能超越法律与制度，不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，帮助别人。

您有时会感到公司没有您想像的公平。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，要承受得起做好事反受委屈。“烧不死的鸟就是凤凰”，这是华为对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁？其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。您有可能不理解公司而暂时离开，我们欢迎您回来。

世上有许多“欲速则不达”的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项业务精通是十分难的，您不必面面俱到地去努力，那样更难。干一行，爱一行，行行出状元。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的，努力钻进去兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高层管理者。遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义，您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，十分认真地走好职业生涯的每一个台阶。您要尊重您的直接领导，尽管您也有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不会尊重您。长江后浪总在推前浪。要有系统、有分析地提出您

的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。特别是新来者，不要下车伊始，动不动就哇啦哇啦。要深入、透彻地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做，不要哗众取宠。

为帮助员工不断超越自我，公司建立了各种培训中心，培训很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。您们要充分利用这个“大平台”，努力学习先进的科学技术、管理技能、科学的思维方法和工作方法，培训也是您们走向成功的阶梯。当然您想获得培训，并不是没有条件的。

物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息。一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑她持续发展，华为的文化就是奋斗文化，它的所有文化的内涵，都来自世界的、来自各民族的、伙伴的……，甚至竞争对手的先进合理部分。若说华为有没有自己的核心文化，那就剩下奋斗与牺牲精神算我们自己的吧！其实奋斗与牺牲也是从别人那里抄来的。有人问我，您形象地描述一下华为文化是什么。我也不能形象地描述什么叫华为文化，我看了“可可西里”的电影，以及残疾人表演的“千手观音”后，我想他们的精神就叫华为文化吧！对于一个新员工来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程，每一位员工都要积极主动、脚踏实地地在做实的过程中不断去领悟华为文化的核心价值，从而认同直至消化接纳华为的价值观，使自己成为一个既认同华为文化，又能创造价值的华为人为人；只有每一批新员工都能尽早地接纳和弘扬华为的文化，才能使华为文化生生不息。

华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。服务的涵义是很广的，总是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真地对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。

华为多年来铸就的成就只有两个字——诚信，诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产。诚信也是每一个员工最宝贵的财富。

业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书，不要搞不正当的娱乐活动，为了您成为一个高尚的人，望您自律。

我们不赞成您去指点江山，激扬文字。目前，在中国共产党领导下，国家政治稳定、经济繁荣，这就为企业的发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。21世纪是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。“21世纪究竟属于谁”，这个问题的实质是国力的较量，国际间的竞争归根到底是在大企业和大企业之间进行。国家综合国力的增强需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法便是拥有自己的竞争力。如何提高企业的竞争力，文章就等您们来做了。

希望您加速磨炼，茁壮成长，我们将一起去托起明天的太阳。

在调查工作授权及流程优化汇报上的讲话

2015年10月23日

【导读】在这次汇报会上，内审部就前期调查工作在授权行权、工作方法改进、行为规范及查处分离等相关优化工作作了汇报。任正非对内审的理解令人吃惊，其提出了几点非常有高度和指导意义的意见。主要包括：主要是解决队伍净化问题，而不是为了量刑；不能非友即敌，调查工作要以挽救干部为出发点，不是以整人为目的；相信被调查人的说明，目的在于让其停止犯错；不能随便侦查干部；一旦立项就不能撤项，一定要有结果；不能让调查成为工具去整异己分子，宁可右一点，不可左一点；坚持查处分离的原则，严格调查，宽大处理；退赔系数逐年提升，增加犯罪成本。

一、不能非友即敌，调查工作要以挽救干部为出发点。

第一，不能非友即敌，在“友”和“敌”之间还有很多层次，也不一定非要除恶务尽。你们要掌握度，不要总是很着急、很紧张。你们说“公司早期的问题很少，现在的问题很多，正在下降”，其实早期问题应该比现在多，只是你们没查。以前没有发现问题，公司都能发展过来，现在发现问题了，还这么紧张干什么呢？不要把小问题放大化。

第二，珍惜干部的政治生命，调查工作要以挽救干部为出发点，逐渐加强透明。随着公司发展逐渐走向正规，在很多问题上要逐渐加强透明，不一定是去秘密调查。我们是以挽救干部为出发点，不是以整人为目的。比如，我们可以和被调查人沟通，让他们自己澄清说明一下，宁可信他的说明，也不宁可怀疑，他来说明，其实也是一种承诺“我以后不会干这个事了”。不要总是说打草惊蛇，其实让他知道被公司发现了，就会停止继续犯错，这也是一种目的。所以我们要珍惜干部的政治生命，花很大精力才能培养起来一个干部，要提醒他“早处理、早退账、早退赔”，防止他犯错误。我们最终目的是让大家积极去作战，不是把公司变成幼儿园，只有幼儿园是最干净、最清白的。

但是我们并不允许问题不断发生，如果你的问题自己演变得比较严重，对公司有影响性了，不处理也不行。对违法类，原则上与司法对齐，但也不是走极端，主要还是允许悔过自新。但如果你自己不愿意悔改，那就没有办法了。

第三，不能侦查干部，与人为善，尊重人权。随便侦查干部，人人都有恐惧感，那公司还打什么仗？你有证据，就拿出来。审计队伍在不断前进过程中，要不断去掉不正确的工作方法。

二、调查授权每个关键决策点都要坚决贯彻“集体决策、少数服从多数”的原则。

第一，层层级级的调查立项、沟通、审批、司法等所有环节都要贯彻“上级管理团队集体表决制，少数服从多数”的原则。在业务决策权上可以实行首长决策制，但对人的调查问题上，不能由个人来决定，没有个人审批权力。坚决贯彻少数服从多数，一把手可以主持会议。我们要防止有人利用权力组建山头，不能因为哪个领导说查哪个人就查，不能让调查成为工具去整异己分子，否则就会形成帮派。宁可右一点，不可左一点。我们支持积极审计，但权力要制约，这个制约就是少数服从多数。

针对不同层级，就有不同层级的管理团队来集体投票表决，少数服从多数。比如，涉及对22级以上人员调查，应该由常务董事会集体表决，仍然是少数服从多数，要保也要在明处，要有会议记录，保的人要负监管责任。但不是所有人员都需要董事会审批，分层分级授权，19-20级应该由哪一级团队集体表决通过，你们可以去设计。每个参与表决的人，都要明确表达意见“同意或者不同意”，弃权是50%同意、50%不同意。如果不能明确表达态度的人，就主动退出去。

第二，立项就要有结果，调查过程要严格保密。

立项一定要有结果，初步调查不叫立项。对于匿名投诉，原则上不受理，但有理有据的，你们可以初步了解一下情况，这不叫立项。立项就像司法一样，一旦立项就不能撤项，一定要有结果。

调查过程一定要严格保密，无论是对参与决策的人员，还是调查人员。如果你都没有查清楚，也没有结论，就把消息散播出去，你让他和他的主管怎么工作法？

三、调查工作要分层次，抓住一个问题先查深、查透；逐渐加强透明，坚持查处分离的原则，严格调查、宽大处理。

第一，我曾说过“审计30%就可以作结论”，这里“30%”的概念，指将某一个具体问题彻底查清。要么就别查，要么就查到底，不是查到一个新问题就转移方向，那没有效果。你们调查这个问题，横向发现很多问题，然后，你们的精力转向了，那你们就不是搞清“30%”，那是不对的。而是你们找到一个问题，就从头查到底，一定要把细节查得很清楚，让他知道你们是有能力和方法的。然后回过头再清理其他问题时，他就知道是否告诉你们还有没有其他错误。

第二，坚持查处分离的原则，严格调查，宽大处理。我们对干部要有一种宽容的态度，但也有严肃的态度。所谓严肃的态度，就是指我们调查细节是严格、认真的，该了解的情况还是要了解，但是在处理上，尽可能宽大。所以，审计报告来披露真实情况，把想说的话都体现在报告中，包括被调查人态度好坏，有没有重大立功……；处理权放到HRC的纪律与监察分委会，要有这样一层隔离。

我们在处理的时候，一定要站在被处理人的立场上，而不能总站在我们的立场。如果处理过头，实际就是冤案。你们可以去和纪律与监察分委会多沟通，处理不能僵化，要有一定灵活性、弹性，也可以倾听被处理人的意见。包括移送司法，也可以听听被处理人的意见，如果他不肯讲，那就只能让司法跟他沟通去；如果他愿意讲，再大的问题，我们都可以针对问题进行宽大处理。我们主要是解决队伍净化的问题，让大家都不敢干坏事就行了，而不是为了针对哪个人量刑。

纪律与监察分委会处理问题要宽大一点，根据情况治病救人，但业务部门AT提出建议应该要严格一点。我们也不能让层层级级都宽大，宽大也不是无边，否则AT还怎么去管理其他员工。

建议审计人员要订阅《炎黄春秋》合订本，所有监察人员、审计人员都要看，才知道处理不当后影响有多大；另外，也要看看电视剧《身份的证明》，应懂得给被处理人说话和证明自己的机会。

第三，退赔系数要逐年提升，增加犯罪成本。比如今年1，明年1.1，以此类推，逐年增加。坦白以后，可以打点折。未来我们可以考虑把退赔系数公开化，让所有人都清楚地了解犯罪成本有多高，产生威慑感。

四、提高审计队伍职级待遇标准，审计人员要具有一定水平，有资历、有阅历，懂政策法规、懂方法。

将来审计人员必须要具有一定水平，政策、方法都要合理。既然我们胸怀世界，就要有气吞山河这样的气度，不要什么事情都容不得人。年轻人黑白分明、爱憎分明，没有阅历、没有胸怀、没有方法，政治上不成熟，不能担任审计任务。你们要系统性看看审计人员的来源，要提高审计人员对业务的理解能力，避免“烟囱式”发展，低职务、低级别、没有社会经历的人员，不适合进入审计队伍。

我们要求审计人员既懂公司政策法规，又懂方法，那么待遇级别就要高。如果你们认为这个人级别还不够高，但是有水平，那就继续呈报去提升他的职级。我们已经把审计人员的工资都涨了，如果你们认为涨得不够，这次郭平轮值期间可以再调整。进入审计队伍的人员要求在多少级别以上，是否浮一级，也要在你们的文件上体现出来。

五、其他

这次调查授权的优化整体建议很好，文件经过常董会同意以后，可以由监事会来签发。

决胜取决于坚如磐石的信念，信念来自专注

——任正非在2016年1月13日市场工作大会上的讲话 2016年1月13日

【导读】带领华为进入“无人区”才是任正非真正的战略目标，为此，既不允许内部有丝毫迟疑和懈怠，财经一怒，内部队伍有了“一切为了前线、一切为了业务服务、一切为了胜利”的反思；也不希望外部断自己的粮食，比如芯片就要自己做，不受制于人，任正非曾在2012实验室说：“我们在价值平衡上，即使做成功了，（芯片）暂时没有用，也还是要继续做下去。一旦公司出现战略性的漏洞，我们不是几百亿美金的损失，而是几千亿美金的损失。我们公司积累了这么多的财富，这些财富可能就是因为那一个点，让别人卡住，最后死掉。……这是公司的战略旗帜，不能动掉的。”华为的手机因此成功了，提出1000亿的目标，开始饱和攻击。

一、要敢于在战略机会点上，聚集力量，实施饱和攻击。

当前4K/2K/4G和企业政府对云服务的需求，使网络及数据中心出现了战略机会，这是我们的重大机会窗，我们要敢于在这个战略机会窗开启的时期，聚集力量，密集投资，饱和攻击。扑上去，撕开它，纵深发展，横向扩张。我们的战略目的，就是高水平地把管道平台做大做强。

在知识产权的核保护伞下，要加快170个国家的终端业务的布阵点兵（巴西例外[1]），在终端组织能力不强的国家、各区域、代表处要尽快成立终端的销售、服务组织，与终端同考核、同待遇。对于战略重点市场，终端组织可以插进去直线管理，原创立代表处组织仍然要分享成功。对于非战略机会市场，可以交给当地代表处管理，消费者BG不要在这样的市场上耗费宝贵的精力，要聚焦能够形成规模的市场并努力尽快将这些市场做大。终端要敢于5年内超越1000亿美元的销售收入，在结构上、组织上、模式上要好好考虑。同时要保证合理盈利，库存风险可控。我们一定要立足打造中高端品牌，通过中高端带动中低端的销售。

企业业务要抓住成功的一部分，先纵向发展，再横向扩张。智慧城市、金融行业的IT向云架构转型、电力行业的数字化、政府和企业对云服务的需求，都是重要战略机会。平安城市是智慧城市的一个抓手。千万不要大铺摊子，失去战略聚焦的机会。

“一切为了前线、一切为了业务服务、一切为了胜利”，也许会成为变革时代的一个标志性口号。我们要在10年内实现大体系支撑下的精兵战略，逐步实行资源管理权与作战指挥权适当分离[2]。指挥权要不断前移，让优秀将领不断走向前线，灵活机动地决策。以代表处为利润中心，对结果承担责任，指挥权、现场决策权首先前移至代表处。当然监督权也要不断前移，子公司董事会经过几年的发展，通过立足一线，不断摸索，在内、外合规的管理上逐步成熟，效果开始显现，我们在个别国家可以开始对一线业务部门实施授权试点。要扩大在代表处审结的内容和范围，这就是权力下放。流程要纵向、横向打通。要让听得见炮声的人能呼唤炮火，能呼唤到炮火。

要逐步形成各领域的专业职员层，他们不需要循环流动，不需要跨领域成长，只需要对自己的操作熟练、及时、准确。他们可以本地化，不受年龄限制，可以快乐地度过平凡的一生。使确定性的工作，能简单、快捷。指令性的错误应由指令下达者负责。

加快行政服务的市场化与慧通碎片业务的私有化进程，他们的任务是繁荣园区，减少职员。

二、要不拘一格用人才，让服务的旗帜高高飘扬。

我们要对各级优秀干部循环赋能，要在责任结果的基础上，大力选拔干部，内生成长永远是我们主要的干部路线。我们要用开放的心胸，引进各种优秀人才，要敢于在他们能发挥作用的方面使用他们。

我们要不拘一格地选拔使用一切优秀分子，不要问他从哪里来，不要问他有何种经历，只要他适合攻击“上甘岭”（各部门、各专业、各类工作……不要误解了只有合同获取才是上甘岭）。我们对人才不要求全责备，求全责备人才就选不上来，“完人”也许做不出大贡献。除了道德遵从委员会可以一票否决干部外，对工作中的差错，要宽容，不抢答的干部不一定是好干部。看风使舵，跟人、站队，容易产生机会主义。选拔各级干部要实行少数服从多数的表决制，向上级团队报告应是本团队的集体意见，应告知上级团队的每一个人。私下与上级团队沟通的内容，以纪要形式再向上、下两级团队中沟通。对破格提拔的，推荐人要在两年内承担连带责任。即使道德遵从委员会的一票否决，但否决期只有6个月，6个月后可以重新提名，已改正，不再否决，就可以使用。不要随意否定一个冲锋的干部。我们一定要促使千军万马上战场。

精英我们不要理解为仅仅是金字塔塔尖的一部分，而是存在于每个阶层、每个类别。有工作的地方，就有精英。做面条有面条精英，焊接精英、咖啡精英、支付精英、签证精英、仓库精英……。我们的政策要覆盖激励所有精英，形成组织合力，千军万马搞好质量，提高效率，增加效益。

我们要精减非主航道、非战略机会点项目的编制。要千军万马去抢夺战略机会窗开启时期的胜利。我们要的是胜利，不是过程。各主战场的部门，不要排斥其他项目调整进入的骨干，不要借口他们的专业不合适。颠覆往往都是外行干的，年青人从事的工作往往与他所学的专业无关，颠覆旧中国的是两个医生。在一些战役关键时刻，战略预备队也打光了，常常是卫生兵、炊事员、理发员、警卫员、通信兵……组成的杂牌部队投入进去，是赢得胜利天平的最后一根稻草。各级主管要有全局观，让干部循环流动起来，你不放一些优秀干部走入主战场，让他们失去立功的机会，结果比他们更年青的人升为将领，他们会真心拥护你吗？你辖区的新生力量没有了晋升机会，他们会拥护你吗？你以为扣住人你就会成功吗？君不知二十多年来，华为走出去多少优秀青年，留下我们这些“傻子”，他们不走有我们这些“傻瓜”的机会吗？他们把胜利的光荣让给了我们，我们不是受到家人表扬了吗？我们既然胸怀世界，就要敢于气吞山河，团结一切你不愿团结的人，反对过你而且又反对了的人，也包括反错了的人。

我们要提高作战队伍的能力，“少将”连长首先必须是少将，他们必须具有管理确定性的能力，以及对不确定性事情有清晰的视野与方向感。连队也必须具有师一级的火力。机关的主官，必须有成功的实践经验，而且必须不断循环上战场，为何不可以再有“中将”班长呢？少将上前线，不仅自己贴身现实，而且对年青苗子的感染力，是非常有力的传帮带。

我们要坚持每年从应届生中招收不少于5000-6000人的新生力量，不让我们的作战梯队有断代的问题。“蓬生麻中，不扶自直”，80后、90后是有希望的一代，“蚊子龙卷风”、“牵手”、“被绑匪树立的‘楷模’”……，不是一代将星在闪烁吗？

我们年青人不仅仅要有血性，也要容许一部分人温情脉脉，工作慢条斯理，执着认真，做好“狃”的工作，“一切为了胜利”是我们共同的心愿。这就是“狼狃”合作的最佳进攻组织。

一切作战主官，关注的是胜利，要把确定性的事权，分给职能部门：一切平台主官，眼睛应是盯着前线，驱使自己的部门，及时、准确提供服务与支持，你们的考核是你们服务事项的结果，前方打了败战，你也是败将。我们要善于在成功中找到失误，在失败中找到为什么，古人尚有退思堂，我们自己难道就不能总结反思一下吗？失败中也有英雄，主观的失误不要掩埋将士的努力，他们中也有可歌可泣的。

我们各级主官的目标与责任要清晰。责任结果为导向的考核机制，导致内部的机制简单，风气正派，脑袋对着客户的勇士更多。责任结果导向，必然是优秀干部倍出，迎合作风消失。

基层干部我们要重视他们的意志力、毅力的培养与选拔，他们努力奋斗，一时成绩不佳，要帮助、辅导；中、高级干部是重视他们的组织能力与协调能力，要学会激活整个组织，充分利用平台，学习别人的经验；高级干部要培养他们的方向感与节奏控制。方向是什么？方向就是面对目标的位置；节奏是什么？审时度势，因势利导，就是灰度。

凡是工作得好的，都是分权合理的部门，事无巨细、眉毛胡子一把抓的人就不适合作为主官。

三、我们要坚定不移地在主航道上奋勇前进，面对目标我们也要有灵活机动的战略战术。一线主官的目标是胜利，是责任结果评价你们，而不是像士兵一样以简单的服从为天职。时代呼唤我们，我们要用自己的青春去创造奇迹。

一旦战略方向及布局确定后，我们要坚定不移向前进，决不动摇，毫不犹豫。未来二、三十年世界会爆发一场巨大的技术革命，这是人类社会五千年来不曾有过的，其深度、广度我们还想象不到，但是过去的二十多年，我们十几万人一同努力划桨，已经把华为的航母划到起跑线上了。我们要力出一孔、利出一孔，密集炮火攻击前进，努力进入无人区。当我们逐步走到领先位置上，承担起引领发展的责任，不可以自己为中心，不能以保护自己建立规则。我们要向ITU/3GPP/IETF学习，建立开放的架构，促使数万公司一同服务信息社会，以公正的秩序引领世界前进。没有开放合作，我们担负不起为人类信息社会服务的责任，所以，我们要向3GPP一样的开放，向苹果、Google……一样的链接数十万合作伙伴，持续建设和谐的商业生态环境。以自己为中心迟早是要灭亡的。

我们也决不在困难面前退缩，也不在负议论中犹豫，不然大军忽然转向会一片混乱。千军万马必须谋定而后动，大战役也无密可保，我们现在就是征求意见：方向对不对；时间是不是机会点了；二十多年来我们储备的能量够不够；战略后备部队的前仆后继有没有准备好；有没有挫折的预案……。我们即使有了正确的战略，我们现在的各级主官与专家没有胆略。当然我们也会在行进中，不断完善，从机制和制度上，全面构建自我批判的能力，通过自我批判不断纠正方向。特别是决心形成的未来两、三年中，我们会不断地听取批评，不断纠偏。

我们的组织变革、流程变革要支持我们的战略。变革应使达到目标更简单、更快捷、更安全。

胜利鼓舞着我们。我们一定会胜利的，因为我们的前面是“蚊子龙卷风”、“牵手”……，背后是十几万英勇奋斗的员工，我们没有不成功的理由。

时代在呼唤我们，祖国的责任、人类的命运要靠我们去承担，我们处在这个伟大的时代，为什么不用自己的青春去创造奇迹。人的生命只有一次，青春只有短短的几十年，我们要无怨无悔去度过它。我们的目的一定会达到，也一定能达到。

变革的目的就是更简单、更及时、更准确

——任正非在ISC+变革项目汇报会上的讲话 2016年1月18日

【导读】流程的变革其实也是组织的变革，最大的困难在于，有权的人变得没权，权大的变权小了，甚至连主持变革的人都被推翻了。所以阻碍变革，或消极变革是常见的事。

一个领袖首先是方向正确，然后才是行动科学化。我写的《战略Marketing部自我批判民主生活会会议纪要》按语中，最后一句话，高级干部热衷于抓事务性工作，什么事都不放手、不授权，这是不是他搞不明白方向是什么的表现。

要加快推行大部门制、缩小评审点。逐步增多在基层审结的范围。审结了又不是不审计，有什么过分的担忧。代表处以利润为中心运作，拥有一定的指挥权，随着权力下放到代表处，代表处作战平台在一段时间会暂时变大，这是机关管理平台往一线作战平台前移，也是一个逐渐改革的过程。

变革的目的就是更简单、更及时、更准确。（2016年2月18日）

在2016年1月25日EMT办公会议上的讲话

2016年1月25日

【导读】华为的订单极其复杂，每个合同对应上百个PO号，曾有员工抱怨，华为系统按照内部合同号和流水发票号生成对账单，而客户付款凭证中只显示税票号和PO号，双方口径不一致，牛头根本对不上马嘴，时间一长，结越打越多。

一、关于减少PO生成阶段的环节

李健、易翔、邹志磊、陶景文、梁华你们组织联合会战，把PO的环节减少下来。PO环节减少主要是生成环节，一次生成正确，直接就发到供应链。一线对PO承担责任。机关有一个PO环节，不是为审查这个PO批准，而是根据PO产生的错误，纠正BOM以及其他工具，促进逐步完善。

如果我们标准化的产品（先从盒子开始）全球统一是一个价格。通关、工程、交付……的不确定性，由代表处负责。陆、海运输费用按流量分摊。简化了考核的环节，也使远方市场得到帮助。省了很多中间环节。现在我们同一件设备成百上千个价格，承载了运费、通关费加了一大堆，复杂到国家代表处都做不了，还要回机关做。我们还是要简化，不只是前方要减少人，后方的平台也要减化管理。

有了流程没有执行就把这个干部回战略预备队训练后，再上流程，换一个执行流程的干部先顶上去。所以还是要坚持按流程走，但流程要不断优化，不断简化。

解决确定性的问题，全球是统一的代码，统一的标识、统一的组装；不确定性的在代表处实现。刚才徐直军讲了一句话“产品只能组合，不能创建”，这个原则要定下来，这样我们的管理就简单化。

PO的生成要往前移，争取一次就把PO做对了。PO有错，生产已经发货了，后端是收到错误的投诉后，及时地审查和修改规则，而不是对每一单PO都重复审查批准。这样先把四层审查减少到两层，第一层就容易把事件做对了。后面这一段必须有前面实战经验的人担任，有实战经验的人他知道错在哪，怎么去找，找到了怎么整改，反复论证后进行规则整改。争取把原来的四层责任就变成两层，第一层责任就是最终责任，第二层责任是整改责任。

二、关于产品配置端到端优化

以前的BOM本质上是制造为中心，从制造向客户翻译，结果是制造简单了，但客户界面的销售很复杂。客户本来就复杂，组网方式本来就是千差万别，复杂加复杂，就是复杂的平方。

现在我们认为客户界面要标准化、简单化，复杂问题留给我们内部来解决。（梁华：过去我们是从制造BOM，到销售BOM，然后再回来。这次我们要做的就是销售要卖什么事先想清楚，产品开发时就定义好。）生产阶段就是发出“裸体美人”，到了代表处再一件、一件地穿衣，把通关费用、工程、交付……穿上去。这样大流量的标准货物全简单化了，代表处不同场景、不同交易条件的不确定性，由代表处作，不牵涉影响全公司的运作。成本的核算方式我们用另外一种方式是不是可以核算？不要都承载财务数据，最后的结果是管理越来越复杂。

大家刚才回顾公司BOM的演进历史，说要对这次变革的成功签字画押，我就讲，任何人都不要承担历史责任，没有任何人能够承担得起历史责任。社会在不断前进，就是在不断扬弃，如果没有扬弃就不会有今天进步的社会。你们看我过去说的很多话今天又不说了，不说了就对了，何必要讲呢。历史在前进，错误一直在扬弃，大家不要对历史承担太多的责任，也没有那么大的胆量。我们就是讨论，就是要往前走，就是要简单化。那天管理研讨叫我说话，我就说了两句话：管理就是简单化，完了。后来回答提问又说了那么多，说要出纪要，这纪要就一句话：简单化、及时、准确、安全。管理就这一个目的。

三、关于小产品

为了使公司能够过了管理关，我们恳请产品与解决方案体系不要再上小产品了，否则使前端的管理越复杂化了。流程畅了，以后再说以后的事。不能乱生小产品，从预算上严格改过来。小产品能关掉就关掉，为了公司管理能冲破屏障，我们只有压缩自己，让自己简单化，内容越简单越容易冲开，冲开以后再逐渐复杂化我们也可能接受，但我们现在冲不开的原因，就是承载了太多东西。

首先要压缩管理承载的东西，美人就是裸体跑，不要承载太多东西。今年在预算分配上，密集炮火的范围不包括产品开发，产品开发是确定性工作，要讲究目标与效率。密集炮火是面对未来，是突击无人区，不能随便用密集炮火的方法，必须要好好地审视。当然不确定性的开发也要有边界，是为主航道服务的；不为主航道服务的我们也要控制。

干部也要简单化。干部现在承载了太多的东西：使命感、国家命运、老婆的要求……完了就走不动，最后被历史淘汰掉。

四、关于部门主官下基层蹲点，打通流程

流程部门，包括审计部门的办公地点就到问题最多的代表处去办公。

我认为我们现在的改革要下基层去，不下基层去的就自动放弃主官位置。不光是“五个一”，IT部门也是如此，踏踏实实把我们二十多年改革打不通的地方全部打通，现在的关键问题就是要打通。打通后大量破格提拔在基层打通流程有功的人员接管这个公司。先学会管理世界，再回来管理公司；不会管理世界的人不允许管理公司，这是干部原则。

服务这一块，我们要做出一个标准的东西来，就是交付模型，这是确定性；然后基层自己去填表，基层自己在这个库里面把裸体的美人一件件穿上衣服给客户看，我们多美，我要卖贵一点，这是不确定性。当然服务也不是说要做一个通用模型，寻找放之四海而皆准的东西实践证明是行不通的。

我们很多改革都是心血来潮，每个人都想把流程做弯，体现出艺术家画的画很美。这次我们奖励了沙特的一个干部，沙特通关，换个海关就从6000份文件降到了300份，郭平请示能不能奖励，我说我们是结果导向，就要奖励。如果有人觉得这是投机，所有人都去干这种投机，那公司管理不就简单了吗？我们当年也走了弯路，强调关键事件过程行为考核，强调过程，而不是结果。很多人一步就把事情做完了，没有过程，只有结果，却得不到积极的评价，非逼着人家制造一点复杂才行。我们今后不要讲过程了，就讲责任结果。

做“成吉思汗的马掌”，支撑我们服务世界的雄心

——任正非在消费者BG服务策略汇报会 2016年2月14日

【导读】2015年度，华为实现全球销售收入3950亿元人民币（608亿美元），同比增长37%；净利润369亿人民币（57亿美元），同比增长33%。其中：运营业务收入达2323亿元人民币（358亿美元），同比增长21%；企业业务收入达276亿元人民币（43亿美元），同比增长44%；作为2015年度最显著增长亮点，消费者业务收入达1291亿元人民币（199亿美元），同比增长73%。

终端只有三年的大好时机，三年以后不可能靠技术突破，再回到新的市场。主要正态分布的需求基本都解决了，边缘是小众需求，不是大众需求，这个时候技术需求的发展不迫切，小厂家追的上来。这个时候如果我们已经有世界这么大的市场规模了，靠边际成本，我们仍然可以活下来。再过两三年，你们的手机就是火柴盒，卖一个出去从来不需要维修，技术水准又比较先进，一定能赶超苹果。技术上我们追上苹果的速度会越来越快，但是销售规模上我们赶上苹果的可能性很难，但我们有知识产权核保护伞，有了覆盖全球的分支机构，然后快速前进。要称霸世界就要钉马掌，没有钉马掌，马蹄是软的，很快就磨损了，成吉思汗也不能称霸世界。所以服务就要做“成吉思汗的马掌”，支撑我们称霸世界的雄心。

1、创新人力资源政策，打造多层次服务队伍，快速建立全球服务能力。

服务就是硬件服务和软件服务。软件服务就是本地化和全自检。客服都是本地的（母语服务），前方有电话远程支持服务系统，后方有专家来进行支持。在全球各国家选拔服务感知好的尖子，可以是本科生、大专生、中专生，只要他们有服务意识，能给消费者带来好的服务感知，就有升职和加薪的机会，通过他们在一线把服务能力建起来。通过大比武（软件大比武和硬件大比武）选拔服务能手，没有时间给你考核，只有大比武，比武成功的头几名可以录用，涨工资。也可以利用广告活动，在网上实行比赛，初赛完了就在电视台去大赛，大赛的时候就等于是现场广告。赛完了的最优秀的几名，就是优秀服务员工了。比武还能挣钱，还能发奖，广告也做了。我反复讲英雄不问出处，不一定是跟学历有关，服务要建立多层次的作战队伍。学历高的人不一定修的好机器。比如美国，为什么火箭不断地失败，中国为什么不失败？美国有一批大科学家，都是70-80岁的老专家，以及博士组成的火箭团队，每个博士善于讲架构、讲总体，然后火箭发射出问题，往往就是一个线头没焊好、一个螺钉没拧紧。服务的队伍也要多层次，特别是面向消费者的服务人才要“英雄不问出处”。你们要让大家学习金教授的讲课，向美军学习，上过战场、开过枪，受了伤，服务要勇于做人力资源政策的创新。

2、通过建设华为直接管理的“客户服务中心”，充分授权，打造华为服务好，服务快，效率高的核心服务能力。

我们一个地区一个国家至少要有有一个华为直接管理（建设运营管理）的“客户服务中心”，因为这个服务中心敢吃亏，吃亏也是品牌，口口相传。“吃亏”只有我们直接管理的店才能这样做，如果是合作店，他就不会做成这样，他是要承担成本的。这样我们既建立了服务的品牌形象又抢霸了市场。我们在服务上一定要敢于投资，就是现在拿出一部分利润，增加一些服务投资的成本，就为明年的市场打下了基础。苹果门店的色彩搭配很漂亮，服务门店的设计你们也可以请法国的美学家设计，注重颜色搭配，然后提供给服务门店统一装修。我们直接管理的店必须是我们自己做，我们做服务就是要不赚钱，要敢于投资，服务短期赚钱是不可能的，服务的目的是促进销售，促进称霸。

你们要向慧通订机票学习。慧通接电话服务非常快，如果这个客户太难缠，立刻跳到他的领班去。领班不考核接电话次数，只负责处理客户疑难问题，要给领班充分授权，当场解决问题。我们要在全球各个我们终端销售所覆盖的国家建立服务好，服务快，效率高的服务能力。

3、抓住机会，加大对服务投入，加快服务体系建设，支撑市场的快速发展。

XX公司最大的问题就是质量控制，他们如果改进了质量，那我们就晚了，我们一定要抢在他们没改进质量问题之前实现我们“标准化”“简单化”“免维护”，我们把服务做好以后，我们就抓住了客户。我认为中国众多的山寨厂家是华为的战略伙伴，为什么呢？他们在低端市场上纠缠的时候，就给我们赢得了喘息的机会。当我们高端产品做好了以后，我们的中低端产品到喜马拉雅山脚围住北坡，苹果也在做中低端产品，他从尼泊尔围住南坡，那高端机就只有我们两个厂家在竞争，低端机已经攻不进来了，防火墙已经建好了，就攻不进来了。这个时候客户唯一信任的就是服务，利润越高越要做好服务。

我们将来严守两个承诺，一个是知识产权的承诺，一个是产品质量的承诺，我们只要挣到钱，就改善服务，就去投资，这就是范弗里特弹药量嘛，全球的服务体系要赶紧快速建，快速建来不及，就国内培训，国内培训后优秀的服务人员就外派，将海外国家的服务能力建设好后，就让本地服务团队服务好当地消费者，外派队伍就逐渐后撤。服务模式要不断创新，因为手机的竞争慢慢的不是研发了，产品易用性到一定阶段的时候，你再改进产品对消费者的价值就不大了，研发找不到改进措施了，苹果也找不到改进的措施，这就表明其实技术很快达到饱和线了，兔子跑到饱和线就没有地方跑了，就等待乌龟来追你了，这个时候我们加快服务体系的建设，就是称霸世界的准备，就是“成吉思汗的马掌”。

巴塞罗那通信展小型恳谈会纪要

2016年2月23日

【导读】2016年2月23日，任正非在巴塞罗召开了一个小型恳谈会，邀请的人员有郑渊洁（童话大王）、田涛（华为基本法起草之一）、蔡洪平（原德意志银行亚洲区投资银行部主席）、秦朔（秦朔朋友圈创始人）、包政（华为基本法起草人之一）、吴伯凡（《21世纪商业评论》发行人）、方兴东（博客网创始人）、苏芩（情感作家）、胡泳（《赢在中国》总编辑）和王育琨（著名管理专家）共10个人，就大家感兴趣的问题进行了交流。

任正非：欢迎大家。我认为发展应该是循序渐进的。突跃会产生，但需要很长的酝酿过程。怎么能创造价值呢？我们认为还是循序渐进。欧洲其实也是发展几千年才进步的，也是一点一点进步来的，欧洲几千年前是中世纪的黑暗时代，GDP的增长不到千分之一。我们那时是唐宋文明，清明上河图的时代。有时候我们看欧洲的昨天，觉得怎么这么傻呢，其实我们是以今天的眼光在看昨天。我不相信大跃进可能成功，所以我们公司没有大跃进。

问题1：我跟华为接触了20多年，但还是第一次参加巴展。下午持续看了差不多2小时，有三点感受，第一点是华为与其他展馆不一样。第二个感受是，今年华为展示不一样的是，展示的是融合产业链，这种心态值得其他公司学习。今天的华为是包容为主题，而不是占领为主题。第三个感受就是你们跟德国电信合作一起展出新网络，是和它的自来水与水管结合在一起，与水池也相连接，以后华为推销云等产品，等局面打开了，这是很了不起的战略合作。

任正非：你刚才有没有看到展台有一个树，上面树枝结了许多果子。这棵树干就是我们的大数据管道，树枝上的果子是千万家内容商与运营商的业务。我们的云原则是上不碰内容，下不碰数据，而是支撑平台，这同样也是管道。树干上面挂了很多果，其实就是运营商、内容提供商等各种商，几千家、百万家将来都在这棵树上开花，服务社会。根在哪呢，根在客户那个地方。我们吸足营养，这样会使得我们的树干更强壮。

你看到的是德国电信展示的高清图像，是4K图像。日本是8K，大家说这个4K投资会不会很冒失？我认为不冒失。当时中国移动疯狂投资TD-LTE的时候，有人说这样风险很大。有人也问我风险大不大，我说你去东京、韩国看一看，人家300兆，人家国家经营得好得很，赚很多钱，大投资没有问题。4G理论说是可以到300M，扩展可到450M，现在实际应用效果上才几M，所以我觉得4G时代还有很长时间，中国不要着急5G，还早着呢。4K还没有普及给老百姓，VR就来了，以后的管道还要变得更粗。

问题2：我问郭平什么时候上市，郭平说一千年以后。

任正非：当然，不用一千年，但五、六十年内也许不会吧。

虚拟经济是实体经济的工具，我们不能把工具变成了目的，我们用锄头去种地，不是说我有好多把锄头就创造了好多财富。锄头就是工具，目的是拿来种地的嘛，如果我们玉米不丰收，啥也不种，就没有创造直接价值，锄头永远就没有意义。虚拟经济是实体经济的工具，它不是一个目的，如果我们把虚拟经济变成目的了，这个迟早会有一些挫折。

首先我们要抓住货源要保持高质量，供给侧一定要保持高质量。第二，产品要高质量，有了就会有客户群。

供给侧改革中核心是质量。质量的关键是要提高成本。低成本就不可能有高质量，低成本必然带来地沟油、假冒伪劣。高质量为什么不能卖高价格呢？卖不了高价格，政府就要减负，企业才能有余钱投入创新。我在达沃斯讲的我们坚决不走低价格、低成本、低质量的道路，这会摧毁我们二十多年后的战略竞争力。

任正非：我们今天不批判别人。我们是想听听你们批判华为。

问题3：两年前你开“蓝血十杰”大会时，有句话讲得很有意思，你说华为内部很多管理变革，像最早的IPD这样的，在这之后很多管理变革都是郭平等高级领导去搞的，你都没有具体参与。但是我发现其实在重大战略机会这方面您经常都有重要的讲话，像管道战略、最近终端的品牌战略等。您主要管什么事？为什么大的战略您还是把握得这么有前瞻性？

任正非：我讲一个故事给你听。肖钢到我们公司来访问，他那时还是中银董事长的时候，我们面对面坐着，我旁边坐个徐直军。徐直军就跟肖钢说，老板懂什么管理[1]，我们的变革IPD，他就知道那三个英文字母。肖钢下面坐了一群人，都吃惊了，你们怎么这样说老板？本来就是这样，那也不是我要做的事情啊。我主要关注方向要正确，所以我不是要做很多事。蓝血十杰这个大会，你们没有注意我的讲稿和蓝血十杰大会主题不一样，我在蓝血十杰大会上的讲话是反蓝血

十杰的，蓝血十杰是关注内部管理，我就告诉他们要关注以客户为中心，不能关注内部管理为中心，我那个讲话稿你们再回去比一下，我是反蓝血十杰的。但是我们要纪念蓝血十杰，我们有很多精英能人不能因为我们讲这些话，他们的历史就被否定了，对吗？我们要肯定他们的贡献，但是也要叫他们抬起头来，要以客户为中心。

问题4：你的战略洞察是主要来自于跟客户的交流吗？

任正非：与所有人交流、包括高层、客户，我们心声社区经常在炮轰华为，也从这些帖子中吸取营养。也包括在互联网上的阅读……。有空就把这次市场大会的跟贴和正文全部发给这几位专家，让他们看看，我们的跟贴全都在炮轰华为，这些跟贴是什么？一代将星在成长。我不知道是谁，但我知道这些年轻人将来一定会走向我们高层的管理者。

田涛：普通员工带着马甲，反正也不认识。

任正非：可以不带马甲，大都带马甲。所以我认为方向的来源其实还是一种聚集，而不是哪一个神仙能感悟出来的。我们的APP全开放的。我们有员工说外面专家的评论文章写错了，为什么呢？你们不关注，我们公司整个战略在第一段，第二段终端企业也要讲，因为他们为公司做了很大贡献，也要为他们说两句话，但根本不是公司的重点，公司的重点就在第一段话。第一段话，我们一定会在管道领域走在世界前面。

问题5：终端业务与传统业务不同，要怎么考虑风险问题？

任正非：终端光芒闪耀，很容易被别人注意。但是我们在管道业务上，世界领先的地位，短时间内是不会被颠覆的。我们一杯咖啡吸收宇宙能量，我们包容了许多科学家，支持世界许多卓有见解的专家，与他们合作、资助，这咖啡杯中吸收了许许多多的人才，即使出现黑天鹅，也是在我们的咖啡杯中飞翔。用咖啡这个词，代表要与世界沟通。所以终端一旦有风险，他退下来，我们也有七、八百亿美金管道底线支撑着他，他还可以东山再起。所以华为终端做错一件事没关系。但是苹果、三星做错一件事，他们就波及到坐标的底线了，他们要东山再起的困难较大一些，但是我们没有，我们就允许终端有冒险精神。

问题6：您每天的生活状态能给我们描述描述吗？大家很好奇，有人说你很注意锻炼身体，有人说你还自己开车，也有人说你还在学外语。有人说你不见媒体，但是要见客户，跟各种各样的客户交流。你每天是怎么样的生活状态，让我们感受感受。

任正非：第一点，媒体关注公司，公司是开放的，谁想见媒体谁就去见，每个员工都可以接受采访，只要求实事求是，你别编就行，不一定要我去见，我有精力多研究一些方向、思想问题。第二，和媒体相处，我就希望媒体转载我的文章的时候别改，标题也别改，里面的内容也别改。你可以写批判稿，想怎么写怎么写。因为是你改了以后，不是我的意思，还假以我的名字，这个东西影响很大。当然不会影响我们公司，我们公司内部文件都很精准的，外面的文章回传不进来，但是很可能曲解我的意思，这个不好。

开车这件事，我就喜欢速度，没有速度就好像不舒服。滑雪我也不行了，我现在右膝盖不好了，小回转提不起来，大回转也只能是初级水平。其实我的生活还是比较简单化的，没有那么复杂。[2]

问题7：这一两年关于企业和政府的关系，柳传志说就在商言商，王石说企业做的举足轻重了就有风险，需要国资来规避风险，类似的观点。你怎么界定华为与政府的关系，你把握的尺度和分寸是什么？

任正非：政府要企业的就是依法纳税。我们每年交四、五百个亿的税，政府应该很高兴啊。去年，我给深圳市政府缴的税，深圳政府分到的部分，平均到政府卖给我们的土地，每一亩地每一年交税七、八百万，前年是每亩六百八十万。我们和政府的相处就完成了。为什么我们不赞成政府补贴企业呢，政府的补贴如果给国内企业还可以，但如果要给全球化企业，我们就违反了国际贸易准则，会被发起国际贸易案件，被反倾销，付出的代价还要更大。所以我们做事情还是要靠自己努力，靠市场经济。

问题8：我看到欧洲市场已拥抱了华为，华为也拥抱了欧洲。

任正非：我们在欧洲的份额也不能太高，我们也要给竞争对手留有生存的余地。所以有时别人说我们定价高，我们定价不得不高，我们如果定价低就把别人都整死了。把别人整死不是我们的目的，那么钱多了我们怎么办，我们就加强对未来的科学研究投入上，去年我们全世界科学家有700多个，要增加到1400多个。

问题9：你们是吸引过来，还是挖过来的？

任正非：我们现在不是挖过来的问题，大学里的只要方向与我们一致，跟我有关无关的教授，我们都支持他们搞科研。我们不占有他的成果，不占有他的专利，不占有他的什么，我们给他就是沟通，全球有数百个大学跟我们合作。他们与我们沟通，我们就先理解了这些成果的意义，能力转换要比别的公司快和强。你想做什么我们就支持你什么，成功与失败都不重要，失败了你就告诉我你怎么失败的，这也是我们的支持“成功”。我们有人去理解聚合这些东西。现在我们对美国的科学家也要支持了，美国大学在通信这一块，缺钱搞科研。

问题10：刚才说欧洲市场，我还想问其它市场。

任正非：日本市场更好，你只要没听到哪个市场的声音，哪个市场就是好得不出声音了。全世界名牌汽车都装了我们的电子系统，你看我们什么时候讲过汽车了？

问题11：马云最佩服的人就是你，他和你也差不多，主要管战略和文化问题。你心目中，华为的文化是什么样的文化？

任正非：华为的文化某种意义上讲不就是共产党文化嘛，以客户为中心不就是为人民服务嘛；为共产主义理想冲锋在前，享乐在后，不就是奋斗者文化嘛。董存瑞和黄继光都是光荣的，共产党不是长期艰苦奋斗嘛，共产党没有大起大落，豪华生活。我们这个文化与中国传统文化有什么区别呢。也是中国几千年传统文化，同仁堂说童叟无欺，不也是以客户为中心嘛。然后说大家要努力，中国人说的勤劳，不也是奋斗者文化嘛。所以没有特殊的地方。

问题12：华为现在的这个覆盖面很宽，其实有IT啊、比如说CT啊还有终端嘛，在里面也有很多的竞争对手，那你怎么评价华为的一个目标？或者说中国公司都喜欢说我要成为中国的谷歌？我要成为中国的什么。华为要成为世界的什么？或者华为怎么去看待这些竞争对手？

任正非：他都是要有一个奋斗，终端也是奋斗，奋斗的目标朝着的方向就是为管道提供服务，终端就是要把管道撑大，没有离开我们的主航道。

他们的口号就是为了卖东西吆喝的，我们怎么可能在世界上取代很多重要的地位呢？如果说管道领域里面我们暂时领先这个世界，可能是。别的方面怎么可能呢？唯有管道这块，我们28年来几十人往这个城墙口冲锋、几百人冲锋、几千人冲锋、几万人冲锋、十几万人冲锋，不怕流血牺牲，英勇奋斗，还是对准这个城墙口。而且现在我们轰炸这个城墙口的这个炮弹，每年是两百亿美金（研发500~600亿人民币，市场与服务500~600亿人民币），轰炸同一个城墙口28年之久，所以就在大数据的传送上我们领先了世界。我们也很艰难，我们领先以后就有了更好的经济状况，有了好的经济状况我们就把世界更优秀的人才都吸引进来，我们就保持我们这种研究、这种领先的状况暂时不落后，但不能说永远不落后，只是暂时的。

问题13：昨天郭平总的一个发言讲的非常好，要和这个世界共同发展。

任正非：所以我们要建立一种规则，这种规则是有利于所有人发展的，而不是利己的。如果我们建立一个狭隘的利己规则，迟早是要灭亡的。你看，成吉思汗垮了，他建立了一个利己的规则，那么，我们还是要建立一个规则，这个规则让大家共赢发展。这个规则，我们不是提了吗？要向爱立信和诺基亚学习在GSM低门槛，要向谷歌和苹果学习开放和链接千万家公司一起发展吗？所以我们不会在去建规则的时候狭隘于这个问题。

问题14：华为当年这个刚搞轮值CEO制度的时候，那时候的媒体都觉得挺不可思议，或者觉得会不会出什么问题，现在都觉得非常好。

任正非：法国大革命，自由平等博爱，但它没有讲清楚谁来做蛋糕，没有蛋糕，怎么会有自由平等博爱呢？法国大革命讲的口号非常美好，死了几百万人，流血啊，没有实现美好。所以你看英国的光荣革命，英国大权不在女皇掌握，是在议会掌握。所以英国350年没有战争、没有死人，而且把世界版图也拥有了很大一部分，那英国这个东西也很好，就是世界不能只有唯一的一种方法。第二，一个公司不能把希望寄托在一个优秀人才身上，万一飞机掉下来了呢？怎么会就摔别人不摔你呢？对吧。这个时候我们实行的这种制度就是离开谁，公司都得转。

问题15：任总过去我们看你的文章，发现你特别痛恨官僚主义。你现在对华为最担心的是什么呢？还是官僚主义吗？还是脱离客户吗？还是别的？

任正非：我也搞不清楚我担心什么。流程、制度它不断在改革，不断在缩短，前线的权力不断在增加，前线的薪酬职务涨的比机关快。现在你要从非洲动员回来一个人很难，你要往非洲派一个人非洲不会要你的，为什么？因为你到底有多大能耐，没有能耐你来分我的钱凭什么？所以说我们的机制中没有像你想象很多担忧的事情，没有什么担忧，就是不断的改良的问题。

问题16：过去很多人都出过关于华为的书，你可能不知道。

任正非：人家也要挣钱吃饭，只要有人买，对他有好处，对我们有什么坏处呢？而且骂我们的书我们更欢迎，因为解决我们公司不要再走错路。

问题17：我看到有的书里提到这个华为的管理模式，如中国式管理。那你觉得华为的管理模式是什么？

任正非：没有模式。有人问我们，华为的商道是什么？我们就没有商道，我们就是以客户为中心，就要让客户高兴，把钱给我。你哪个客户给的更好，我就给好设备。氮化镓是一种功放效率很高的功放管，使用这种功放管的设备成本较高，我们只卖给日本公司，或卖给少量的欧洲公司，因为他们出钱高，那出钱低的我就不考虑卖给你，这么好的设备。所以同样的设备还有好坏之分，氮化镓的量随着我们的使用产量扩大以后价也降下来，老百姓也会受益。

问题18：我听说那个华为的决策机构，有的时候还真的把你的一些想法给否定掉了？这是什么样的情况？

任正非：那肯定。徐直军当年就给中银董事长肖钢讲，老板懂什么？这个变革他懂什么？这个IPD变革，他就懂这三个英文字母。IPD啥意思，IPD怎么搞，不知道。否定很多啊。在我们公司不是哪个人一言九鼎的。大家都可以批判。批判以后有限度地吸收了，你讲的对，他就吸收了，你讲的不对，他就不吸收。

问题19：中国经济压力还是很大，政府要通过互联网来激活，搞互联网+，或者+互联网。您对中国经济未来走向，和互联网的关系有何看法？

任正非：我觉得还是要发展实体经济，你如果没有实体经济，怎么解决13亿人的就业问题。我们一搞劳动法，就把广东的低端产业逼到东南亚去了，逼到越南去了。我去越南，那里的公路破破烂烂的，走都走不动，但是旁边的工厂非常非常的漂亮。为什么？因为转出去的第二代工厂，不再是简易厂房了，非常现代化。所以越南的通货膨胀，是相对于我们80年代，经济发展太快了，电供不上，钢供不上，路供不上。所以我们认为工业是从低端走向高端的，天上怎么会掉下个林妹妹呢？所以我觉得我们国家还是要强调发展实体经济。

第二，实体经济赚钱很少，磨个豆腐两分五，现在炒个房就几十亿，谁还去磨豆腐呢？我们在俄罗斯买油画，俄罗斯的画家就跟我们讲，你赶快买吧，以后俄罗斯也就没有油画了。在这个金融时代，我们也是精英。凭什么我们画画每年只能赚20万美金。他说慢慢他们也不画了。他们画得很好，但年轻一代不再画画了，所以俄罗斯的油画在泡沫经济中也被摧毁了。所以我认为还是要实实在在地做实体，满足人们生活的物质欲望。虚拟经济，银行啊这些只是工具。不能把工具当成了目的。

问题20：任总自己的管理智慧和管理思想的来源是哪里？

任正非：是学习。首先你们不要误会，媒体总说我们是学习毛泽东思想[3]的。毛泽东思想有他天然合理的成分，但世界哲学是多种多样的。毛主席讲的是一分为二，讲的是斗争哲学。我们讲的是灰色哲学，是妥协，这两个不是一回事。我们公司内部大家喊的都是妥协的口号。第二点，如果孔夫子之道就能治国，道德经就能治国，怎么中国五千年没发展呢？我们不要认为依托任何一种文化就可以促进任何一种发展。说不清楚你怎么吸收的能量，每个人都可以看同一本书，理解是不一样的。环境是不断在变化，我们说攻一个城墙口那是大目标，很难有一个综合性的判断。

问题21：我突出的感觉是，华为已经不再用自己的眼睛在看这个世界，他在用客户的眼睛，用万事万物最节俭，最经济的方式来看这个世界。

任正非：我就讲一个最简单的道理。我国互联网上，很少有科学论文，这些论文是有利于创新的。我们没问题，可以从国外看。小公司看不到，那小公司怎么知道这个世界该走什么路呢？那为什么我们国家不能在互联网上把外国很多的论文都拿过来呢？它本身无关政治。但拿来之后没人看，赚不到钱，这是小众网呀，引领产业的科学家是少的。他们要的是大众网，不是小众网。大众网就是拿来以后可以玩游戏，发发微信，赚赚钱。因为没有人为了国家未来的成长实现这个目的。所以这些论文都看不到，你就是在重复别人做过的事，或是你不知道这个方向而走了很多弯路，或者你根本就走不到。

我们没有这个问题，我们一杯咖啡吸收宇宙能量。我们参与全世界那么多组织共同研究标准。吸收了这么多优秀专家、科学家参加我们公司，所以我们没有受到这种限制，我们能感受这个世界的脉搏是怎么在跳。感受这个脉搏，然后把高端人士引进来一起再开放的讨论，我们再归纳一下，一个教授可能十几年，二十几年都没有突破，是有的。

问题22：华为对于像华为为当年一样正走在起家路上的中小企业有什么方法论的建议？

任正非：不要管理复杂化了。小公司只有一条，就是诚信，没有其他。就是你对待客户要宗教般的虔诚，就是把豆腐要好好磨，终有一天你会得到大家的认同的。中小企业还想有方法、商道、思想，我说没有，你不要想得复杂了。你就盯着客户，就有希望。就是要诚信，品牌的根本核心就是诚信。你只要诚信，终有一天客户会理解你的。

问题23：华为最核心的文化是灰度哲学，我感到在华为公司，二分法的区分还是非常重的，尤其在美国更是二分法在看世界。

任正非：不要老是讲妥协，一讲大家就觉得这个词是负面的。我们内部讲话可以讲，到外面就不讲这个词，灰色其实就是投降哲学。田涛最近针对乔伊娜写的文章，就说乔伊娜是不完美的英雄，也是英雄。我们也要改变公司对人要完美的要求和评价，这抑制了很多干部的成长和发展。我们现在看，什么是英雄？英雄在那一段时间做出了贡献，就是英雄。不要求在孩童时代就有远大理想，也不要以后背负着这个荣誉包袱而要求任何时候不能玷污了我们这个队伍。不这么过度的要求，我们千军万马就能上来。你不能对一个英雄要求是一个完人、圣人，我们的媒体对明星、对所有人不断敲击他的缺点，但他就是一个演员嘛。我们对人有完美的要求，就抑制了英雄的产生。所以为什么田涛写的这篇文章在我们公司反响很强烈，大多数人认为英雄是要完美的，但我们高层领导认为，英雄是没有完美的。每个人对每个人的行为承担责任。不需要去维护这个荣誉。我们最近有两个员工喝酒醉了打警察被抓。公司不认为这有多大事，这是他自己的事儿。他就是他，华为就是华为，华为也不是天衣无缝，一点缺点也没有的。

问题24：任总你创业的时候都是50后、60后，现在都是80后、90后。

任正非：我们现在的主力是80后、90后，他们是有希望的一代，黄老师写了一个蓬生麻中，不扶而直。我们在非洲的弟兄怎么会想回来呢，你想娶个美女做老婆吗，到非洲去，今天见总统明天见部长谈判，回来一吹，乡亲们都被感动了，钱又多，那小镇美女当然羡慕，我就跟你去非洲了，我们非洲的小伙子娶的都是中国美女，不一定是家乡的，同学啊什么都有。那大家都英勇到前线奋斗，争当黄继光，当不了黄继光就当秦基伟，不给英雄称号就给升官。所以升官的人都不要奖金很多，奖金多让一些给没升的人，所以就没有矛盾。升了官后面还有大头，奖金多的人升官慢，奖金少的就是升官快的人，把钱就让给别人，就没有矛盾，就团结往前冲。

问题25：对内部来讲，蓬生麻中，不扶而直，华为的方向、大战略是共建一个全球联接的世界，这种情况下，最重要的思维交锋就是你的灰度哲学与美国的二分法之间怎么办呢？

任正非：其实你们误解了，美国也是一样的，美国比我们做得还好。第一，我们有个技术团队，有几十个院士，还有两万人做预研的团队，他们是理想主义者，专攻最先进的技术。另外，我们有五千个技术专家、Marketing人员，他们听客户的声音。他们两家在一起吵，达成一个产品开发目标。你也可以说这个二分法，一部分是技术专家，他们看未来世界是这样子，一部分是听客户需求，现阶段需求是什么，最后达成现实目标，把一百多亿美金的预算一起去开发，非常多的人一起做这个工作。其实是妥协，达成了理想主义、现实主义都能接受的目标。

问题26：换个角度问，建立全联接世界，你认为在思想上、在商业上最大的问题是什么？

任正非：首先还是数学。因为我们公司擅长搞数学逻辑，在搞物理上不行，所以在达沃斯我讲过我们不进入物理领域，所以日本人就坚定死心塌地跟我们合作，因为日本人就是搞物理，我在日本只是研究新材料的应用，不会研究新材料本身，所以我们在全世界研究的过程中没有伤害所在国和所在企业的利益，只是梳理逻辑。我们在应用技术上发挥我们的作用，最大的难题还是数学的问题不能错，但是我们公司已经有十年的储备。

人类世界未来是啥样子，我们现在都不能想象。第一点，生物技术的突破你不能想象；人工智能的突破，你不能想象；人工智能最后的突破，两极分化更厉害，资本是雇佣机器人，不再雇佣真人。工人如果没有文化，不高度重视农村教育，农村孩子没有文化，现在我们一胎农村尚且没有完善的教育，二胎只有五六年时间就上学了，这五六年时间怎么能完善？如果我们没有做到完善，他怎么在信息时代就业？这个时代已经不是凭人口红利就能取胜的时代，这个时代是后技术时代，如果这个时代西方重新恢复竞争，你用机器人我用机器人，不就是插个电嘛，如果西方重新恢复制造雄狮了，那我们制造也会垮了。

问题27：你说华为信奉的是数学逻辑，日本很多地方是物理逻辑，那我作为文科男问一下，这是说数学逻辑引领物理逻辑？

任正非：不是引领。物理本身就是客观存在的，5G几千万年前就有，只是我们不认识，我们拿什么工具去认识呢？就是用数学的工具把他认识出来。物理现象早就存在，我们认识它们需要工具。数学引领物理世界不可能，物理世界早就存在，只是我们没有掌握。

问题28：你过去写的文章里，提到过日本、欧洲、美国，你觉得未来中国创新上哪些方面可以跟学习？

任正非：第一，中国首先要保护知识产权，才会有原创。第二，我们的人要耐住寂寞，现在泡沫化的社会中不会产生科学家。几十年以后我们还在泡沫边缘化上，最后会被历史抛弃，所以我们还是要踏踏实实耐下心来做学问，太难了。一个浮躁的社会重归理性社会，需要几十年的回归。本来社会就不应该主动泡沫化，过多的泡沫化再倒回去太难。要几代

人重回冷静，队伍中才会有真正的科学发明。像日本人得了诺贝尔奖后，日本媒体都在批判反思，这些成果是几十年前作的，现在的日本社会还能抓到这样的机会吗。日本社会浮躁泡沫了，媒体批判，社会就反思为什么几十年前能做到，几十年后却做不到了。日本比我们还要踏实得多。所以我们要成为世界文明的主导，还是要回到理性上。

任正非：我认为，我们的创新要向美国学习。美国的创新是不竭的动力。第二，要向日本、德国、瑞士学习，发挥工匠精神，就是要踏踏实实的做东西。日本有个小公司研究螺丝钉，几十年就研究一个螺丝钉，他把螺丝钉做到不会松开。全世界的高铁、飞机高速运转的设备都用他的螺丝钉。德国如果不是劳动法律的影响，全世界的汤勺都是德国制造。高级水晶杯、高级的银餐器都是德国小村庄生产的，我去过两个小村庄，他们打出来的表格说他们从来不谈销售，他们谈占世界份额的多少，村办企业啊，讲的是他占世界份额的多少。所以这一点来说，我们要回归踏踏实实的经济，经济的增长不可能出现大跃进。

多路径 多梯次 跨越“上甘岭” 攻进无人区

——任正非在巴展和乌兰克的谈话要点 2016年2月27日

【导读】炸开人才金字塔！其表现在内部人才的流动和社会招聘的不拘一格上，同时还体现在两个外部动作：一是为全球顶级人才在其家乡设立研究所。隆巴迪先生（Renato Lombardi）是全球著名微波研究专家，几年前，华为因为他把华为微波研究中心设在了其家乡意大利米兰；克里纳先生（Martin Creaner）是全球知名商业架构师，两年前华为为他在爱尔兰科克市设立研究所；二是拨出大量的经费支持大学教授学者做专题研究，不求回报。任正非所说：“我们对科学家的支持是无条件的，我们不会谋取教授的专利，不谋取教授的成果，我们只希望教授多和我们喝几杯咖啡。告诉我们这东西在未来有什么用，如果我们使用了，我们就需要付费。”

一、未来的社会是个智能社会，我们面临的大信息流量，并要求低时延，需要哪些新的理论和技术取得突破？是否有工程方法来解决？

2K、4K把流量管道撑大了，VR/AR把管道撑得更大，而且在线VR要求更低和稳定的时延。未来的大信息流量网络可能是什么样的架构，这个架构中我们需要有哪些理论支撑？我们已经具备哪些能力，哪些能力还不具备，我们应该怎么去规划？管道变粗、变快以后，关键是数学、物理等基础科学的能力。其理论基础是什么，方向是什么，假设是什么？我们公司理论上还缺哪几块，这些理论在哪里？哪些支撑的理论在哪个公司已经突破了，我们将来要与之交换获得许可？哪些没有突破，我们要去突破？在没有基础理论和技术突破之前，有没有工程技术来解决？我们都要去研究和探索。

二、领袖的作用是方向感，引领方向是艰难的。

领袖的作用是方向感。不在于你是否扛锄头、挖战壕，而在于你是否能领导大家走出困境，找到前进的方向。

方向感就是要在多种不确定性中给出确定性的判断，尤其是资源有限的情况下，当然也包括模糊性的判断，引领走出混沌。我们原来是跟随世界，将来你要领导世界了，你怎么办。当年为一个小灵通，一个TD，差点把我的命都给搞掉了，为什么？8年啊，看到人家小灵通轰轰烈烈，大家写报告，说3个月就能做出来，做不做；还有TD，到底上不上，你说那8年，我咋过来的，领导好难做啊。不做，错了如何办；做了，在非战略机会点上，消耗了战略竞争力量，会有今天吗？现在轮到你们来领导世界了，你才会感到是把你放在炉子上烤。

做领导者是艰难的，我们要做领导者了，得改革了，不改革我们的体系，我们领导不了这个世界。我们一定要做领导。

华为不能僵化，向美国学习，如何领导世界。

一杯咖啡吸收宇宙能量，就是炸开封闭的人才金字塔模型的顶尖，开放仰望星空，企业不再依靠塔尖上那个人的视野。而是天才成批来，真理引导企业。事业不再取决塔尖上那个“巴顿”，这就是现代“战争”。

三、改革我们的思想指导原则，开放合作，团结一切可以团结的力量，让黑天鹅飞在我们的咖啡杯中。

1、多路径、多梯次、饱和攻击

大家不要把主航道理解成唯一航道，多路径是朝着一个目标和方向，这不叫背离主航道。我们公司在奔向无人区的前进过程中，只要多路径，就不会出现僵化；只要多梯次，就不会出现懈怠。因为每一个梯次在冲锋的时候，他的视野已经聚焦在那个山头上，所有的外围东西他都看不见，他都不想了，一心只想攻上“上甘岭”；第二梯队就是广阔视野，关注星空，扫清外围，第一梯队攻破城墙口，已经消耗殆尽了，就应该第二梯队上去。所以只要保留多路径、多梯次，我们就不会僵化懈怠，就能在大信息流量传送这个问题上攻进无人区。

“软件+专用芯片”的这条路我们一定要坚定不移地走，这点不要动摇。我们还要有多路径研究开发，将来多模块叠加、并联，无非是体积大一点，但是流量大到一定程度，使得单模块被冲掉的时候，我们还有应对方案。当然时延也大了。如果说将来某单模块就是时代潮流，多模块培养的人才也可以过来加入，所以我们一定要多路径。多模块会有大时延，咋办。

徐直军说，我们围绕管道战略加大投入，战略上不会错，方法上要多种方法，不要排斥。不要只赌一种方法，小公司才会赌一种方法，因为他投资不够，赌对了就赢了，大公司资金充足，为何不采用多种路径？某一种路径“失败”了，也给我们培养了很多人才，而且这些人是带着丙种球蛋白来加入主航道的，和主航道的思想有很多不一致，这种异化也可能使

正确更加正确。只要我们坚持多路径的方向，就不会僵化的，互相都在攻击，怎么会僵化呢？

这样我们就形成“黑天鹅”梯队、预备梯队、能工巧匠梯队……。

“黑天鹅”是可能出现的，但是希望出现在我们的“咖啡杯”中。我们要开放，要支持同方向的科学家，要支持理解歪瓜裂枣……。“黑天鹅”到我们公司里来飞，我们允许你飞，自己颠覆自己。

蓝军要实体化，也有他的假设、思想、理论……完整的一套，不是仅仅写两篇批判文章就可以的。大量的梯队可以在蓝军里面，蓝军应该是一个跟红军差不多相同的队伍。比如，有六个梯队是红军，其实红军是一个，其余均为蓝军。红军坚定不移走“专用芯片+软件”这条路，蓝军就准备将来的路要比这条路还要宽10倍、20倍怎么办，多模块叠加来，时延如何办。传送图像的要害是成本，怎么办。没有低成本，4K就不能广泛应用。没有低时延，AI、AR、VR就难大规模地在线。我们要确定下来，蓝军只是研究团队，不包括开发。开发是确定性工作，重心在交付。Intel用通用计算+软件来改变管道基础设施其实就是蓝军，我们也要关注。

四、拉法尔管上面是不成熟的土豆，下面喷出来的是灿烂辉煌的思想。

第一梯队没时间读书，不读总裁办文件，不读公司文件，这个梯队两三年、三五年就能量耗尽了。第二梯队就将星闪耀，递补上去，前仆后继，高举先辈（一梯队）的旗帜，踏先辈的意志，继续攻击前进。跟帖已反映公司的青年人跟上来，接替第一梯队的往前冲。我们要准备一下二梯队；在国内还要招一些学激光、物理、化学的顶尖学生，因为激光速度很快，学很快理论的学生，思维也快，当年郑宝用就是一个。第二梯队如果重复做前面人做的，那就不叫二梯队，他看到前面存在的问题，解决一些想不到的问题，或红军想到了暂时做不到的问题，以及和红军思想不一样的问题。

我们在世界上要找一些有歧见的教授，同意支持他，我们有一个团队跟他，就是二梯队了。就像量子通信一样，前几年还在批判这个东西不适用，还遥远的很，现在你看，中国不就做成了么。我们能不能在我们的通道中，给他留一条道，将他溶进应用的大海中。我们对一些准博士、“歪瓜裂枣”，有聪明才智的人敢于支持。要在大学里活动，要发现这个人才，从当学生时代就支持他，他也不一定到华为来工作，他在别的单位工作如果有发明能解决这个问题，那我们就运用这个发明，有偿使用就行了。

三是能工巧匠梯队，我们要提高大专生、中专生的起薪，很多事情是手艺功夫，我们的理论再好，工匠做歪了一点点就不可靠了。我们生产系统吸引几百个能工巧匠进来，他文化不高，但是有手艺，是各方面尖子型的工匠。生产系统要以技师为中心生产，第二要招高端技师进来，就是特定这个地方的尖子……。不过我们要倡导，用高精度自动生产模式，将工匠的不确定性确定下来。

我们可以从光学能工巧匠抓起，扩展到每一个特殊的专业中，而且把级别定高。“一杯咖啡吸收宇宙能量”，上面是领导力量，下面是准备力量。准备力量包括能工巧匠、博士、准博士……，还有博士前，也要重视博士前。

我讲的能工巧匠不是仅指中国人，全世界的能工巧匠都可以。在德国、日本建立精密制造中心，包括英国。在中国要完成全流程高精度自动制造，使生产过程全自动化、高精度、信息化。只要是能工巧匠，都囊括进来，高薪。某些关键部件，国内做不出来，我们就把部件的制造中心放在德国、日本，组装好了再发过来，不一定要把工厂都建到国内。我认为，比利时公司可以扩大一倍，英国也可以扩大一下，把能工巧匠也团结过来。

2、把能力中心建到战略资源聚集地区

我们要在社会上广泛寻纳，把能力中心建到战略资源聚集地区。在一定的地区、一定的专业，也要有一个汇聚平台。汇聚平台是消化理解这些灿烂的思想火花。我们对大学的投资支持，我支持这个教授，不要你的论文，不索取你的专利所有权，不求拥有，也不求成功，即使不成功，你告诉我为什么不成功，过程讲清楚，把你的研究过程、阶段性成果来给我们讲讲，如果研究走错了，把这个错误给我们讲讲。我们这个汇聚平台要从他那里“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”中归纳总结几点经验教训。那么，我们有数百个专家汇聚务虚，汇聚平台把这些教授的理解综合起来，培养我们的员工，我们的员工就具有了对未来的敏感性。一旦世界出现苗子，这个平台就开始发挥作战作用。从汇聚平台中得到假设，2012就去验证……。

美国研究所不要建一个大的研究所，可以星罗棋布，只要有战略资源的地方，就建一个研究所，比如西雅图，不一定要行政统一、平台统一、招聘统一……。每个区域的研究所对于每个区域的教授给予评价和支持。

加拿大可以建两个大的汇聚平台（渥太华和多伦多）给前方予以支撑，因为北美是相通的。因为随着反恐，美国政府收紧进入美国的签证，加拿大是放开的，进不去美国的优秀科学家可以到加拿大去工作，然后美国科学家的论文、想法就到了我们汇聚平台，我们去消化，消化不了也不要紧，我们开放啊，让更多人看见就行了。

除了数学，俄罗斯在物理方面也有人才。我们进入材料科学，不是去创造，而是如何应用好。我们在俄罗斯也可以再成立另外的研究所，战略资源聚集地区到底在哪儿不知道。还要研究新西伯利亚行不行，那儿曾经是前苏联的军事科学研究基地。

所以希望我们的科学家队伍在今年翻一翻，想办法多找一些地方的人才，科学家愿意在哪里生活就留你在哪儿。我们就是要有一个平台把这些人才聚合起来，不限制人身自由，能不能定期来我们这里度两天假，聊聊天，他的火花能否点燃大平台。

3、吸纳人才，团结一切可以团结的力量

有一位员工讲“我们与世界握手，就把世界握在我们手中”，这正是我们的目的。在这个历史时代，我们要敢于扩张，扩张是有边界的，在喇叭口边界内的“咖啡杯”中就吸收宇宙能量，囊括世界所有人才，其实就是服务世界的雄心。

失败的项目中也有英雄。我们这个喇叭口要心胸宽广，可以多路径，可以容纳更多人才。失败的路径同样有优秀人才存在，失败中也有英雄产生，有缺点的英雄也是英雄。我们要善于总结失败中的成功基因，这样失败也是成功。在确定性的领域我们可以以成败论英雄，在不确定性的领域，失败的项目中也有英雄，只要善于总结。所以在评价体系上，不要简单草率。颠覆这个世界常常都是外行颠覆的，不是沿着内行的方针演进出来的。颠覆旧中国的是两个医生(孙中山、鲁迅)。

我们的唯一武器是团结，唯一的战术是开放。既团结又开放，怎么能不世界领先呢？

五、改革我们的体系，强化未来方向的探索和研究，掌控不确定性。

1、总体框架是围绕管道战略的目标，形成完整体系，抓住产业趋势

你们说今天的网络和数据中心解决方案可以支撑5年，5-10年以后我们公司怎么做？

首先是思想研究院和战略务虚会，研究未来5-10年的问题，理想主义，当然，我们是有边界，这个边界就是管道战略。

接下来是战略Marketing部和2012实验室，都是二次验证部门。2012钻研技术细节，验证思想，可以分为红军和蓝军，不要只有一条路。战略Marketing部关注商业机会、节奏，组织全球专家对是否是未来发展方向进行论证。

其次是产品线Marketing，基于客户需求研究未来3-5年的问题，要有现实主义，离开现实主义不能活的。

最后是各产品线的IPMT，基于客户需求向来投资决策，明确做什么样产品，产品做成什么样，什么时候做出来。产品线Marketing支撑IPMT的投资决策。然后是开发团队基于IPMT批准的投资预算，按计划、预算、核算来完成产品开发。开发是交付问题，只是不同于一般的交付。开发没有达到预期，可以重新要预算，但是要说清楚。

这就是我的想法。我们现在不光是科学家战略，还有能工巧匠战略。

2、思想研究院就是一个“火花研究院”

“一杯咖啡吸收宇宙能量”，不是把人装进去，主要是吸收思想。将来以Fellow为中心能不能成立一个思想研究院？

Fellow要多交叉，跨领域，多碰撞，多产生思想火花。这个研究院的宗旨就是思想和方向研究，而不仅仅是研究实现技术。Fellow不要只干具体事，不要只关心这个产品、那个产品，来喝杯咖啡，产生火花碰撞，思想井喷。每个研究所要有一部分独立预算，这就是思想。徐文伟上次讲上不碰内容，下不碰数据，这就是重大方向，这也是思想。但不是严格划界，我们要产生能支撑内容与数据的能力，只是不去经营。

我们不知道信息社会未来会是什么样子，要研究未来信息社会的假设，没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不可能出来正确的战略。思想研究院研究未来的思想和方向，然后2012实验室再形成理论，经过验证，2012实验室是在做这些假设思想中的实验。我们一定要搞清楚未来走哪里去。

希望我们的Fellow能发展到40-50人。郭平说了，服务也应有Fellow。我们在技术与服务上，要全流程打通。如果Fellow隶属于某个专业，他就是个专业科学家，我现在需要思想科学家，思想科学家不可能凭空产生。只能这样产生，又专业又思想，思想研究所其实就是个火花研究所，找到这个世界的火花在哪里，你没有那个修炼，达不到那个水平，火也点不着。

我们这次回去要制定一个规则，以后，对外每开一次研讨会，大型、小型的会，一定要有咨询费。我们先把这个标准定下来，你们和全世界的专家在喝咖啡，不要再去白喝了。请人家喝杯咖啡，一定要送个礼品，比如华为公司最好的手机或者是中国的工艺品啊，200-300美元的一瓶好酒呀！这样才有礼节。回去和陈黎芳商量，陈总将来咨询会也要发钱，和陈黎芳一起制定。

心声社区就是一个免费免费的罗马广场，STW（战略技术研讨会）会议更是一个免费的罗马广场。

3、提升研究和创新投资比例

“范弗里特弹药量”、多路径、多梯次重在研究和创新上，前面喇叭口要做大。我们的研发经费的提取比例一定是行业领先的。管理改进的投入也应是行业领先的。以前我们定位研究体系的经费是研发经费的20%，现在应该按照比例扩大到30%或者多少是合理的，我们来合理的逐步扩大。当然整个研发经费的提取比例也要扩大。

面向未来发展，“范弗里特弹药量”不是用在开发上，开发不应拿着钱去做小产品，要严格管制。开发是交付问题，是确定性工作，不能乱花钱，要有计划、预算、核算和交付管理。

而研究和创新可以多花点钱，“范弗里特弹药量”要用在未来方向上，而且未来方向一定要有边界，不是边界内的人不要，科学家很有本事并且愿意到边界里来，我也需要；不进来只合作，我也需要。这样我们把全世界的科学家都纳入进来了。不进入我们体系，如胡厚崑讲的，淡化员工的工卡文化，只要科学家、“歪瓜裂枣”在同方向的，我们都给以支持，共创未来，分享收获，心胸要大一些。我们在研究和创新上就可以多路径，向上喇叭口，大量容纳志同道合者；向下喇叭口，向我们未来的梯队传送我们的价值观，让他们前赴后继加盟到我们这里。

六、任总与丁耘电话要点

1、海外研究所的预算不能只来自于产品线，应该有一部分独立预算，让他们超前一点，不要受产品线过多制约。海外研究所应该有牵引性质，而不仅是产品线的工具。

2、开发工作要变成特殊的确定性工作，有计划、预算和核算。错了可以重申请。

3、改变研发投入结构，扩大研究和创新的投入比例。比如，开发经费占总研发经费的70%，要有30%来做研究和创新。总研发经费，可否占销售收入的14%。

4、研究和创新要多路径、多梯次，面向未来。开发这一块应该是确定性的，每个产品线的IPMT确定的东西就按照路标去实现。

5、研究组织里要成立蓝军组织，蓝军组织也要研究、验证。

6、在我们“一杯咖啡”的咖啡杯边界内的科学家，都要囊括进来合作，不一定局限在华为员工，合作、支持、沟通……都应该在我们这个体系里面。

7、不能只有研发体系高水平，制造执行体系也要有尖子高水平。研发部门要和制造部门加强沟通，把那些特殊的能工巧匠囊括进来。开发部门要打通制造、服务的研发工作。

8、“歪瓜裂枣”计划不是扶持贫困者，而是寻找未来的领军者。我们要在全世界大学里找那些“歪瓜裂枣”，将来找到一些博士、准博士……这种基础训练好的人，每年都要囊括几十个人，在全世界形成后备梯队。

我们要改变过去的布局，以深圳为中心的布局改变为以资源为中心的布局。有些很高、精、尖部件的制造工作可以放到德国、日本去，封装好再拿回中国。3月底的日本研讨会，加一个“日本能工巧匠”的研讨题目，可以请日本科学家给我们讲日本能工巧匠的特点，我们支付顾问费。

回去后，要讨论应该怎么做，用2-3年的时间进行调整。

七、关于技术要素的讨论

1、网络需要什么新的理论体系

2K、4K把大数据管道撑大了，虚拟现实会把管道撑得更大。未来的大流量平台可能是什么样的结构，这个结构中我们要有哪些理论支撑？

(朱广平、党文栓补充：流量的类型和人机交互方式的不同，可能需要不同的网络交换理念和技术体系，应用需求和技术体系是相互促进的。语音是主要业务时，实时性是第一位的要求，技术选择是有连接的TDM交互，资源独占，确保实时性；数据是主要业务流量时，带宽是第一位的要求，技术选择是无连接的IP分组交互，资源统计复用，确保资源最大利用，最大限度地发挥带宽的能力，从现在看，4K是成本问题，不太可能影响网络技术体系的革命，当前，互联网公司都是通过城域网部署CDN降低对骨干网和城域网的带宽要求，网络和存储存在着竞争关系；未来VR、AR、全息等新型的人机工程和业务体验的改变，需要端到端20ms甚至10ms超低时延、上G bps的的超高带宽，网络、计算、存储需要什么样的技术体系？如果网络不能支撑新的体验，VR很长时间是单机应用，和早年大型游戏也是从单机开始的。)

2、光传输

光传输，我们有条件努力去争取领导这个世界，在业界有没有看到有颠覆光的奇思怪想的教授？如果以后我们发现了，就要和这些“歪瓜裂枣”合作，坚决给以资金支持。光传输，一个是应付“黑天鹅”事件，有没有出现有异见的科学家，那我们要组成梯队；第二个梯队要培养一批有聪明才智的物理、化学、激光（不是光学）人才。所以我们要组建光学的第二梯队，如果没有异见，那就是重复研究，最好他有歧见，你们就去验证。

3、数据中心

我们谈数据中心，那你们认为DC未来的方向是什么？数据在管道里面流动的时候，每个分子从哪里来到哪里去是不一样的，所以有时候并联不能解决问题。自来水分子同质化，可以并联加管子，一汇总就可以分配了。信息是每个分子的结构不一样，从哪儿来去哪儿也不一样。现在数据过来，怎么合并，分走的时候谁来分配？这个瓶颈怎么做？有没有假设，有没有方向，有没有思想，有没有理论？如果这些都没有，将来就是一个大瓶颈。多层数据中心之间的分配又如何解决？我们这种解决方案能扛几年？数据中心，最大的问题不是存储，存储就是做大，我最担心的其实就是岔路口。

(朱广平、党文栓补充：数据中心之间的流量调度，首先是业务层基于自身的能力和带宽进行业务调度，根据业务量在不同数据中心调度，其次，是网络调度，网络基于自身流量情况，来进行流量调度，最佳的效果是业务调度和网络调度协同起来，网络开放也是这个目的。AT&T和亚马逊有类似的合作。)

4、终端

我在终端讲话，说五年后你们要领导这个世界了，你作好这个准备没有，有没有思想基础、方向与架构的认识，有没有必要的胸怀……？结果，在北京、上海都各只有一个女孩举手，看来有些阴盛阳衰啊！但我们的产品都是理工男啊！一发布会，说“我用了什么‘核’，用了什么架构……”，普通人听不懂。技术上满足目前可见的大众需求就是这三年。三年以后，正态分布中间的需求全都满足了，正态分布下沿这个地方是小众，小众需求不是大众需求。差异化是小众需求，要投入很大，但不可能有很大的受众。这时候我们要换过思路，向苹果学习，就是质量、服务要跟上来。

第一，终端一定要把服务体系建起来。技术上别人能赶得上来，我们一定要在别人赶上来之前，把服务体系……各种体系建好。服务体系就是给成吉思汗的战马钉个马掌，不然是软的跑不动。我们要学习、吸取别人的优秀之处，在有利润时期加快服务体系建设，即使别人赶上了，咱们比赛服务、质量，还能维持一段。

第二，Google不做的模块，我们加快开发，不要去颠覆Google的操作系统软件。因为颠覆了Google的软件，不利于解决中美关系问题，也不利于利用Google的生态。终端一定要把解决中美关系问题作为一个抓手。我们只是抓住Google做得不足的地方加大投入。

5、VR

VR的普及当然需要时间，但是VR带来的数据流量更大，因为它是互动性的，时延要求又高，在线VR的理论还没有解决。现在一哄而上，过早的泡沫化，会有许多公司洗盐碱地呢？互动性很强的做VR的有几千万个公司，每天都会死几万家。我们上不碰内容、下不碰数据是正确的。我们沉住气，线性化缓慢投入，只要有足够的资金，又有底层研究的基础，就有浅滩捡鱼的能力。但是担负信息传送管道设备的公司也就两、三个。在这两、三个公司中，我们处于领先位置，所以我们怎么能够使自己继续领先？

6、4G和5G

2K、4K当然美好，但是现在从办公室走到厕所就断线了。在4G时代，运营商还有很多可作为的空间，不能等待5G来解决存在的问题。时代在变化，枪一响，所有的作战方案都没有用了，现在我们要多种方式准备。只要在战略投入上不松劲，内部团结不出大问题，不管出现什么方式，我们都是赢家。发展越快，跑得越快，不管你开放不开放，总要解决这

个问题。他们都说白牌化，我对白牌化不那么肯定，跑得快了以后，就操作不了白牌化。我们要加大推动流量增长，只要流量足够大，白牌就做不了。只要你领先，怎么发牌都可以，但是我们也准备，别人一旦追上来怎么办？

八、其他

基因技术与大型计算机的出现有很大关系，当年美国主要是研究蛋白质分子，需要巨大计算机，计算量比核爆炸大很多倍。随着计算技术越来越发达，生物技术就在末梢，人工智能也很快了，这些突破都意味着巨大的数据流量。

在新员工分类的过程中，我们要讲讲未来的原理，思想比较专一的人应该进研发，思想比较综合的应该去做服务。服务越来越难了，服务也是未来很重要的一个领域，服务的未来也需要“范弗里特弹药量”。（2016年5月17日）

二十八年只对准一个城墙口冲锋

——任正非接受新华社专访 2016年3月5日

【导读】任正非于2016年5月11日在深圳总部接受新华社专访。这次的采访内容，涉及十个方面的内容，这些内容并没有多少新意，因为在任正非过去的文章中已经多次提及，概括来说，就是：业务聚焦、技术领先、艰苦奋斗、自我批判、利益均沾，这是华为走向成功的五大法宝。

1、成功密码：坚持只做一件事

记者：当下全球经济不景气，华为却逆风飞扬。华为成功的基因和秘诀是什么？

任正非：第一，华为的发展得益于国家政治大环境和深圳经济小环境的改变，如果没有改革开放，就没有我们的发展。深圳1987年18号文件明晰了民营企业产权。没有这个文件，我们不会创建华为。后来，华为发展到一定规模时，我们感到税负太重，很多同事说把钱分了算了。这时深圳出了“22条”，提出投资先不征税，等到收益后再征税，实行了好几年。这个时候我们就规模化了。

第二，华为坚定不移28年只对准通信领域这个“城墙口”冲锋。我们成长起来后，坚持只做一件事，在一个方面做大。华为只有几十人的时候就对着一个“城墙口”进攻，几百人、几万人时也是对着这个“城墙口”进攻，现在十几万人还是对着这个“城墙口”冲锋。密集炮火，饱和攻击。每年1000多亿元的“弹药量”炮轰这个“城墙口”，研发近600亿元，市场服务500亿元到600亿元，最终在大数据传送上我们领先了世界。引领世界后，我们倡导建立世界大秩序，建立一个开放、共赢的架构，有利于世界成千上万家企业一同建设信息社会。

第三，华为坚定不移持续变革，全面学习西方公司管理。我们花了28年时间向西方学习，至今还没有打通全流程，虽然我们和其他一些公司比管理已经很好了，但和爱立信这样的国际公司相比，多了2万管理人员，每年多花40亿美元管理费用。所以我们还在不断优化组织和流程，提升内部效率。

记者：华为每年花上亿美元请IBM顾问团队来帮助管理企业。为什么要花这么大的价钱改进管理？

任正非：你们知道吗？丰田的董事退休后带着一个高级团队在我们公司工作了10年，德国的工程研究院团队在我们公司也待了十几年，才使我们的生产过程走向了科学化、正常化。从生产几万块钱的产品开始，到现在几百亿美元、上千亿美元的生产，华为才越搞越好。我们每年花好多亿美元的顾问费。

我们走出国门、走向全世界的时候，什么都不会，不知道什么叫交付，全是请世界各国的工程顾问公司帮助我们。第一步就是认真学习，使公司逐步走向管理规范化。现在我们正在自己往前一步，就想再做得更简单一些、更好一些。

记者：华为有没有弱点？

任正非：有。华为公司3年前应该快垮了。为什么？因为大家有钱了，怕苦了。我们往海外派人都派不出去。大家都想在北京买房、陪小孩，都想在好地方呆。我们就琢磨：为什么不提升一线作战的人的待遇呢？我们确定非洲“将军”的标准与上海、北京的标准不一样，年轻人在非洲很快就当上“将军”。你在非洲干，就朝着这个非洲“将军”的标准，达到了就是“将军”，就可以拿“将军”的钱。现在我们的非洲员工根本不想回来。

记者：创新能把华为领向一个怎样的未来？

任正非：比如4K高清电视，现在北京、深圳都还做不到，但四川全省连边远农村用的都是4K高清电视，就是我和四川电信合作做的。4K电视会把带宽、信息管道撑得很大。手机很快也是2K了，也会把信息管道撑大。这么大的管道一定要有人来做！4K现在还没有到来，VR（虚拟现实）就要到来了，还能互动，流量会远远大于4K。这是阻挡不住的社会发展趋势，也是巨大的战略机会。香港、澳门马上也会实现。四川的实践证明，普通的农村也可以享受很高的带宽。

2、坚守上甘岭：中心是有理想

记者：华为成长过程中，正逢中国房地产爆发，您是否动摇过？

任正非：没有。没炒过股票，没做过房地产这些东西。

记者：没有诱惑么？

任正非：没有。那时，公司楼下有个交易所，买股票的人里三层外三层包围着。我们楼上则平静得像水一样，都在干活。我们就是专注做一件事情，攻击“城墙口”。

记者：是怎样形成这样一种文化的？

任正非：傻，要总结的话就是傻，不把钱看成中心。中心是理想，理想就是要坚守“上甘岭”。钱不是最重要的。

记者：华为为什么不上市？

任正非：因为我们把利益看得不重，就是为理想和目标而奋斗。守住“上甘岭”是很难的，还有好多牺牲。如果上市，“股东们”看着股市那儿可赚几十亿元、几百亿元，逼我们横向发展，我们就攻不进“无人区”了[1]。

3、创新者窘境：即使有“黑天鹅”，也是在我们的咖啡杯中飞

记者：历史上很多大公司几乎在一夜之间倒闭了，就像在《创新者的窘境》里写的一样。您有没有这种忧患意识？

任正非：至少在大数据传送这个领域不会出现这种状况。即使有“黑天鹅”，也是在我们的咖啡杯中飞。我们可以及时把“黑天鹅”转化成“白天鹅”。我们内部的思想氛围是很开放自由的，“黑天鹅”只会出现在我们的咖啡杯中，而不是在外面。我们这里已经汇集了世界主要的技术潮流。

记者：您对华为的未来比较乐观，但是您自己也在强调“下一个倒下的是不是华为”，为什么？

任正非：两个问题。第一，我们公司也会懈怠，我们增长的速度非常快，但是增长完了以后会不会变懒呢？我们要看到自己不足的地方。第二，我们国家一定要加强知识产权保护。物权都有物权法保护了，至少知识产权要等同于物权。国家要保护知识产权，才能有发明。

记者：前段时间您和爱立信签订了一个专利交叉许可协议？

任正非：是的，签订后我们公司高层欢呼雀跃，因为我们买了一张世界门票。我们一个普通员工写了个帖子，说“我们与世界握手，我们把世界握到了手中”。

如果我们保护原创发明，就有很多人去做原创，最后这个原创就会发展成产业。

4、修宽航道：主航道只会越来越宽，宽到你不可想象

记者：企业间的竞争其实挺残酷的，但刚才听您讲到和国外的竞争对手可以自如地对话，这是怎么做到的？不是都讲企业竞争搞焦土政策吗？

任正非：那是别人说的焦土政策，我们从来没有这样做过。华为是小公司的时候就很有开放，和别人总体都是保持友好的。为什么我们在国际市场有这么好的空间？因为我们知识产权的“核保护伞”建立起来了，这些年我们交了那么多的知识产权费给别人，当然我们也收了非常多的专利费，和那么多公司签了专利交叉许可协议，这本身就是友善、尊重别人嘛。我们现在发展速度比别人快，进入的领域比别人深，我们还要顾及世界的发展。

记者：华为都是在主航道作战，那现在主航道是越来越宽了呢，还是越来越窄了呢？竞争对手是越来越多了、越来越强了，还是怎样一个情景？

任正非：主航道只会越来越宽，宽到你不可想象。我们现在还想象不出未来信息社会是什么样子。我们只是把航道修宽了，在航道上走各种船，游艇啊、货轮啊、小木船啊，是别人的，运营商也只是收过路费。所以我们要跟千万家公司合作，才可能实现这个目标。

5、管住两条堤坝：政府最主要还是建立规则

记者：在深圳，政府和企业的关系怎样？您对政府有什么建议？

任正非：深圳市政府做得比较好的一点，是政府基本不干预企业的具体运作。法治化、市场化，其实政府只要管住这两条堤坝，企业在堤坝内有序运营，就不要管。政府最主要还是建立规则，在法治化和市场化方面给企业提供最有力的保障。

记者：深圳创新型经济如何走在全国前列？

任正非：深圳就是要率先实现法治化、市场化，这方面要走在全国前面。打知识产权官司，法庭要公正判决。

记者：过去有一个阶段，珠三角地区被称为“世界工厂”。您怎么看这些年珠三角走的世界工厂之路？这条路对创新发展、创新驱动有怎样的价值？

任正非：20多年前你来华为看，会觉得华为是家快关闭的工厂。我们是利用两台万用表加一台示波器在一个烂棚棚里面起家的。我们曾经也是落后工厂，落后到比珠三角的加工厂还可怜。

演变是一个循序渐进的过程。现在珠三角大量劳动密集型产业转到东南亚去了。你不能只看珠三角有少数高科技公司成功了。高科技公司也是在“低科技”的基础上成长起来的。你只要给他条件，他就会改进自己、赶超自己，慢慢就会发展。高科技公司也需要“低科技”的零部件。

记者：也就是说，如果没有这些基础制造业的支撑，所谓高科技也是没有基础的？

任正非：是的。我们的高科技是由多少“低科技”组成的？每个零件都是高科技吗？不可能。我们的产品是由多少零件组成的？以前买这些零件，我们都是付人民币，到东莞提货，现在是付美金，到东南亚提货了。

6、走向繁荣：锄头一定要种出玉米，玉米就是实体企业

记者：您觉得现在抓住国际机遇进一步扩大改革开放，重点应该是在哪些方面？

任正非：第一，减税，先把税减下来。减税可以带来企业持续减负，从而增加更多投资和创新，企业有钱搞研发，这样就可能得到休养生息和喘息的空间，产业就能做大，税基也大了。第二，改变劳动和资本的分配机制。华为这些年劳动与资本的分配比例是3：1，每年经营增值部分，按资本与劳动的贡献设定一个分配比例，劳动者的积极性就起来了。

记者：创新跟改革开放是什么关系？

任正非：创新就是释放生产力，创造具体的财富，从而使中国走向繁荣。虚拟经济是工具，工具是锄头，不能说我用了五六十把锄头就怎么样了，锄头一定要种出玉米，玉米就是实体企业。我们还是得发展实体企业，以解决人们真正的物质和文化需要为中心，才能使社会稳定下来。

记者：有人说这些年改革的动力有弱化的现象，您怎么评价？

任正非：我认为如果每个人都抱着一夜暴富的想法，实现不了，它的动力就弱化了。但真实的是，天还是那个天，地还是那个地，辕轳篱笆狗都没有变，你怎么能变成“富二代”呢？如果我们抱着一种努力创造、缓慢健康成长的心态，每个人的满意度就提升了。

7、战略耐性：没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功

记者：美国硅谷是世界高科技的高地，中国创新的希望何在？

任正非：高科技领域最大的问题，是大家要沉得下心，没有理论基础的创新是不可能做成大产业的。“板凳要坐十年冷”，理论基础的板凳可能要坐更长时间。我们搞科研，人比设备重要。用简易的设备能做出复杂的科研成果来，而简易的人即使使用先进的设备也做不出什么来。

记者：中国有可能成长出许多个“华为”吗？

任正非：可以的。第一，小企业做大，就得专心致志为客户服务。小企业特别是创业的小企业，就是要认认真真、踏踏实实，真心诚意为客户服务。小企业不要去讲太多方法论，就是要真心诚意地磨好豆腐，豆腐做得好，一定是能卖出去的。只要真心诚意去对客户，改进质量，一定会有机会。不要把管理搞得太复杂。第二，先在一个领域里做好，持之以恒做好一个“螺丝钉”。第三，小公司不能稍微成功就自我膨胀。我始终认为企业要踏踏实实一步一步发展。

泡沫经济对中国是一个摧毁，我们一定要踏踏实实搞科研。一个基础理论变成大产业，要经历几十年的功夫，我们要有战略耐性。要尊重科学家，有一些人踏踏实实做研究。如果学术研究泡沫化，中国未来高科技很难有前途。不要泡沫化，不要着急，不要大跃进。没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功。

我们公司在世界资源聚集地建立了20多个能力中心，没有这些能力中心科学家的理论突破，就没有我们的领先世界。中国必须构建理论突破，创新才有出路。小改、小革，不可能成为大产业。

记者：您说的理论创新是指基础研究？

任正非：理论创新比基础研究还要超前，因为他写的方程也许连神仙都看不懂，就像爱因斯坦一百年前写的引力场方程，当时谁也看不懂，经过许多科学家一百年的研究才终于证明理论是对的。很多前沿理论突破以后，人类当时都不能理解。

记者：华为聘用的国外科学家很多？

任正非：我们海外研究所的科学家大多是外国人，所长是中国人，所长就是服务。我们“2012实验室”现在有700多位科学家，今年会到1400多人。

记者：高科技发展应该以基础理论为支撑？

任正非：有理论创新才能产生大产业，当然有技术创新也能前进。日本一个做螺丝钉的小企业，几十年只研究螺丝钉，它的螺丝钉永远不会松动，全世界的高速铁路大都是用这个公司的螺丝钉。一个螺丝钉就有非常多的地方可以研究。我去过德国的小村庄工厂，几十年就做一个产品，打出的介绍图不是说销售了多少，而是占世界份额多少，村庄企业啊！

记者：就您在华为成长过程中的感受，我们国家在未来一轮经济周期怎样才能“抢占”高新技术的一席之地？

任正非：首先不要有“抢占”这个概念，一抢，就泡沫化。就是踏踏实实做基础，融入世界潮流，与世界一同发展，分享世界的成功。

8、未来三十年：一定会崛起非常多的大产业

记者：有人说深圳走上了创新驱动发展的道路，其中的一个动力源就是华为？

任正非：未来信息社会的深度和广度不可想象，未来二三十年将是人类社会发生最大变化的时代。伴随生物技术的突破、人工智能的实现等等，未来人类社会一定会崛起非常多的大产业。

我们面对着极大的知识产权威胁。过去二三十年，是从落后通信走向宽带通信的二三十年，全世界出现多少大公司，美国思科、谷歌、Facebook、苹果，中国没有出多少，就是因为对知识产权保护不够。未来还会出现更多的大产业，比如VR虚拟现实，中国在这些产业是有优势的，但是要发展得更好，必须有十分苛刻的知识产权保护措施。

记者：您觉得中国应该建设和发展怎样的一种商业环境？

任正非：我认为中央提出新常态是非常正确的。我们不再追求高速度了，适当发展慢一点，有发展质量才是最根本的。

有个专家说，投资有两种方式：一种是外延方式，比如建一个钢铁厂，再建一个钢铁厂，又再建一个钢铁厂，规模就做大了；第二种叫普罗米修斯投资，普罗米修斯把火偷来了，有了火才有人类文明，这就是创新突破。我们国家提出要沿着创新之路增长经济，是正确的。外延式增长，投资越大产品越过剩，价格越来越低，投资效果越差。

记者：在您看来，我们面临着前所未有的大机遇，同时面临的大风险是什么？

任正非：我觉得，中国经济没有想象中那么大的问题。主要是不要把自己泡沫化了。中国的情况还是比别人好的，只要不让假货横行，就出不了大的问题。

9、防范危机：高成本最终会摧毁你的竞争力

记者：您觉得深圳未来的危机在哪里？

任正非：很简单，140年前，世界的中心在匹兹堡，有钢铁。70年前，世界的中心在底特律，有汽车。现在，世界的中心在哪里？不知道，会分散化，会去低成本的地方。高成本最终会摧毁你的竞争力。而且现在有了高铁、网络、高速公路，活力分布的时代已经形成了，但不会聚集在高成本的地方。

记者：华为是深圳本土成长的企业，您对深圳的城市发展比如国际化、改革开放等有怎样的期望？

任正非：深圳房地产太多了，没有大块的工业用地了。大家知道大工业的发展，每一个公司都需要一定的空间发展。

我们国家最终要走向工业现代化。四个现代化，最重要的是工业现代化。工业现代化最主要的，要有土地来换取工业的成长。现在土地越来越少，越来越贵，产业成长的可能空间就会越来越小。既然要发展大工业、引导大工业，就要算一算大工业需要的要素是什么，这个要素在全世界是怎么平均的，算一算每平方公里承载了多少产值，这些产值需要多少人，这些人要有住房，要有生活设施。生活设施太贵了，企业就承载不起；生产成本太高了，工业就发展不起来。

10、中国企业走出去：要搞清楚法律，不是有钱就能投资的

记者：对一些希望走出去的中国企业，有没有一些建议？

任正非：首先中国要建成法治国家，企业在国内就要遵纪守法。你在国内都不守法，出去一定是碰得头破血流。所以我不支持中国企业盲目走出去。制度对社会的影响不会立竿见影，会几十年一百年慢慢释放影响。第二，要学会在中国管理市场经济，在中国你死我活地对打，还活下来了的话，就能身强力壮地出去跟别人打。中国要加强法律、会计等各种制度的建设，使自己强盛了走出国门。不然企业走出去会遇到非常多的风险，最后可能血本无归。所以我认为，中国企业要走出去，首先要法治化，要搞清楚法律，不是有钱就能投资的。

[1] 还有任正非的另一个形象说法：猪养得太肥了，连哼哼声都没了。

关于改善艰苦国家的作战环境

——任正非在EMT办公会议上的讲话 2016年3月7日

【导读】我们要向美军学习，一线的战斗员开着悍马到处跑，但后方的国防大学就只有校长有专车。我们也要这样子，一线的员工牛哄哄地开着好车，一会儿见总统，一会儿见部长，我们就是要给在艰苦国家奋斗的员工提供让他自豪的条件，这样大家才愿意去一线奋斗呀。

这次考核基线改变后，在艰苦国家多出来的费用，用于改善当地的作战环境，如果不用公司就收回来了。这样代表处可以买好一点的车辆，虽然我们同意用Uber租车，但代表处还是要有几辆自己的好车；危险国家的办公和住宿场所，外面的围墙不变，在里面可以贴一层钢筋混凝土；宿舍房间靠近睡觉的墙壁可以加一些钢板，而且建议员工不要睡在窗户边；出于安全原因代表处在人力资源上稍微富余一点也是可以的……各方面合理调整一下，我们还是要建立自我保护意识。

这些费用还可用于当地公共关系，比如你到这个站点去，买几只羊给村民；买些文具送给当地的小学；出去的时候带一个本地人，给外包司机一点小费，也可以列入报销，并且在当地就审结了不用再回公司报销；真正危险的时候，请两个保镖也是可以的……这样去和当地的人搞好关系，一旦出现危险的时候，他们可以帮助保护我们的安全，我们员工心里就踏实了。

这方面我们也要向美军学习，一线的战斗员开着悍马到处跑，但后方的国防大学就只有校长有专车。我们也要这样子，一线的员工牛哄哄地开着好车，一会儿见总统，一会儿见部长，我们就是要给在艰苦国家奋斗的员工提供让他自豪的条件，这样大家才愿意去一线奋斗呀。不愿意继续在艰苦一线奋斗的人可以回来，与用人单位进行双向选择，有用的就用，通过重装旅进行训战上岗；不能适应岗位的，可以到资源池重新回炉和洗礼、深造。非洲的将军撤回来，为什么不能在机关作职员呢？可以的。

几百年前英国的传教士去非洲是坐又小又破的木船去的，100个人到了非洲海岸只剩下1个人；从非洲海岸往内陆走，100个人只剩下一个人；从那个地方能回到英国探亲，100个人回去的也只有1个人……。我们也要有宗教般的虔诚挺进，但我们要提供足够的弹药和装备让员工有自豪感。如果艰苦地区只有艰苦，北京上海只有挥霍，还有谁愿意去艰苦地区呢？我们要从预算里面拿出些钱来，厕所打扫干净了、绿化搞好了、安全搞好了……给劳动者发点奖金，员工给服务人员一点小费，虽然我们把服务外包了，但外包公司也不一定能把钱给到劳动者的。

各级干部还是要在自己的部门把小费制度推起来，我们已经是国际接轨的公司了，不给小费就是不国际接轨。给劳动者一点补偿也是感恩嘛，心对心，你给了黑人保姆一点点钱，人家把你的衬衣烫得平平整整的，你出去就像绅士一样，有什么不好呢？南非地区部这方面就做得很好，所以各方关系很融洽。小费制度同样也适用国内的部门。

行政管理不能只看规模大小，还要看国家的艰苦程度，要明确这个导向，因为把艰苦地区的生活搞好是很不容易的。在行政管理减少人员编制的过程中，不减你们（行政管理）的薪酬包，你们在自己的职权范围内要敢于提高艰苦国家行政管理级别人员的级别和薪酬待遇。而且要爱护保留一些优秀的行政人员，疏导各级、各类岗位去。我们只要上甘岭，打下上甘岭你就是将军，我们在干部考核机制上还是强调责任结果导向。（2016年4月27日）

在巴展总结会议上的讲话

2016年3月31日

【导读】华为在巴展，从最初只拥有在帐篷里二三十平方米展位，到2016年在主展馆里拥有六千平方米展台，晚上在巴塞罗那国家宫举办“华为之夜”大型的联谊会。从小帐篷到国家宫，一步一步见证华为的成长。

巴展对于我们来说是一个推介型的展览会，我们听了别人的声音后吸收了什么能量，要进行总结，每年都总结几条。

我们的讲解员要有鲜明的服装，这样客户来了可以快速找到讲解员。非高峰时期讲解员不要进去那么多，换上普通的服装，找个地方休息一下，这样客户来了才能以饱满的精神进行讲解。

我们的讲解员、服务员现在是连续作战，早上天不亮就起来，一直到很晚，这样拼体力，四天拼不下来的。讲解员、服务员每天要有两个小时的休息时间，不管是间断的还是连续的，要中断一下，有个休息的地方。

现在接待客户的咖啡厅，客户来了，咖啡厅坐满了人，分不清谁是客户谁是员工。我们的员工一定要佩戴工卡，服务员看到是我们自己员工，优先把位置让给客户。

中心展场的会议室永远都不够，我们要尽可能用外场的会议室。在外场会议室与客户沟通做好了，到我们中心展场就是赶个庙会，或者是参观完了以后，拉到外场去沟通，条件也好很多。（徐直军：也要看客户的日程表，很多客户也是很忙的，日程表排得满满的，一小时就是一小时。）

我还是强调，将来客户有意愿来，让客户自己出机票钱和酒店钱，现在客户是有这个条件的。我们还是沿用过去的方法，包打天下，结果就是接待12000人，平均到四天、200个讲解员，每个讲解员每天要给那么多人讲解，效果好吗？我自己接待国内一位客户高层参观我们展台的时候，人太多，客户根本听不清楚讲解员讲的什么，我也没听清楚，可客户后面还带领了二十几人的团队，他们更是连听都听不见。闹哄哄地就完了，我们的炮弹并没有打中目标。我们不是拓展接待客户的数量，而是要减少接待客户数量，提高与客户交流的质量。宁肯我们的展台不是黑压压的站满人，而是少量的人，但炮弹真正打中才是有意义的。

战略Marketing部要改革，不要大小事都包揽，你们最主要是管好客户的问计、展览的方向，别的不要管。邀请客户来，我们要达到什么目的，要事先进行策划。客户来了，首先把问计这个事情搞清楚后，客户赶庙会的就去赶庙会了。（2016年6月20日）

与日本代表处、日本研究所员工座谈纪要

2016年4月5日

【导读】除了图像实验室，华为于2017年在日本又设立工艺研究实验室，日本先进的制造能力、品质管理体系、精益求精的工匠精神是设立工艺研究实验室的重要原因。

任总：这次来看望大家，感谢大家这些年的努力，不系统性地讲什么，因为我们有大量的文件，如果大家对文件有什么不理解，我来回答，不限制任何问题，也不怕大家问题尖锐。

京兆伦：听说最近要在日本建立一个图像实验室，这个实验室需要什么样的人？是多大规模的实验室？主要是为公司哪些业务做贡献？

任总：我认为未来人类社会的信息流量90%~95%应该是图像，那我们怎样才能给图像提供一个支撑平台呢？我们首先要对图像有所了解，未来图像的算法是什么？图像有什么基因？我认为日本在图像上是领先世界的，在明天的图像体系建设上来看，我们沿着现有的基因，能否解决未来算法问题？当然我讲的不光是4K电视，不光是VR的问题，我们还有更多的问题等待解决，我们认为日本是有这方面基因的，和全世界所有研究所联合起来，我们是有可能在图像技术上领先世界，当然我们不是要去做电视机等图像产品，而我们做的平台是要能支撑传送未来的图像（徐直军：我们上午讨论过这个问题，即将成立的日本图像研究所就是要支撑智能手机在照相、摄像上在产业界做到最佳，包括照相、图像处理、图像存储、图像显示全流程，图像研究所都要做贡献）。徐直军讲的只是我们的最低纲领，我们的最高纲领是要解决视频类算法问题。

儿玉博充：日本研究所与日本本地供应商建立良好关系的同时，也会向中国总部介绍一些新技术、新材料、零部件，在现在全球经济形势下，为了提高日本研究所的价值，希望任总给我们一些建议。

任总：我们和日本公司一起合作研究了很多技术、材料、部件，我们不是要生产这些东西，我们希望还是继续由日本公司生产，集成来卖给我们，这样我们和日本社会就没有冲突与矛盾，而是共同发展。我们主要是在主航道上获得胜利，我们也希望和合作伙伴分享这个胜利。因此我们还会继续扩大在日本研究所的研究范围，以使我们公司在主航道上处于世界领先的地位。刚才徐直军讲了在终端图像领域起步，因为我们不能起步太高，让我们在很长时间内都做不成，所以我们有一个最低的起步标准，现在你们已做的不错了，正在起步往前走，我们希望继续往前延深，当然不只是日本研究所，而包括俄罗斯研究所、法国研究所，全世界的研究所一起努力。

细井：我是负责网络安全的细井，加入公司已经四年了，之前我拜读了您2001年发表的《北国之春》，当时您对日本的印象非常好，现在离文章的发表已有十多年了，您对日本的变化有什么感觉？是觉得变好了还是变坏了呢？

任总：你这个考试把我考倒了，应该承认整个世界都已变好了，我们的生活质量也比以前更好了，整个社会都在同步进步。日本非常重视质量，这是未来胜利最根本的基础。日本经过这100年的脱胎换骨，成了世界高质量代名词，我相信中国通过多年努力，经历多次阵痛后也会成为新的代名词。中国老百姓把全世界的奶粉都抢光了，为什么，他们不让他们的孩子吃假货。所以，中国社会正在发生一个巨大的转型，从一个假货横行的泡沫社会回归理性。所以我认为中国社会和日本社会都在共同进步。日本20年来遭遇到巨大经济危机，但是泡沫破了后日本都是真货，包括丰田、松下……呀，这些真货支撑着日本挺过了困难时期。我希望中国泡沫破灭之后剩下的都是好产品，如果剩下的豆腐都是酸的话，那我们会遇到非常严重的问题。

张鹏：我是整合营销传播的张鹏，今天上午我们去见了一个ICT的教授，他是这个行业的业界领袖，他说日本现在ICT行业集体在衰弱，但华为在大踏步进步，他希望华为承担更多的责任，用华为公司全球化的经验带给日本ICT行业和ICT公司，我的问题是，在日本这个政冷经冷的大背景下，我们以往市场营销工作都聚焦在点对点地对客户营销，而不是聚焦在整个行业上的传播，不知道任总有什么看法？

任总：首先我们是一个商业公司，我们不应该过问政治，因为政治是政治家的政治，不是我们的政治，因为我们不懂政治。我们认为还是要踏踏实实地为客户做好服务，这样我们就会赢得我们的成功。其实华为的成功很简单，没有什么复杂的道理，我们就是正正经经的为客户服务，我们眼睛就是看到客户口袋里面的钱。你能不能给我点钱？你能不能再给我点钱？你能不能多给我点钱？你看都不给我钱，就说明你们日本代表处对客户不够好。所以我们真心为客户服务，客户就把口袋里面的钱掏出来给我们。我们没有什么复杂的价值观，特别是小公司，不要这么多方法论，认认真真地把豆

腐磨好就有人买。我昨天中午还排了很长的队去吃面条，人家反复给我介绍这面条来自中国，怎么中国人面条没有做好，让日本人把面条做的那么好呢？这个就需要反思了。所以任何一件事，不要把方法论说的那么复杂，消耗了我们的精力，其实我们就是一句话，你真真心心地对客户，终有一天客户会把口袋里的钱掏到你的口袋里，客户还心甘情愿。

小室伊作：我是来自测试中心的小室伊作，主要负责测试设计与质量改善。以前我是在东芝和大和总研负责质量改善，前年加入公司的，去年一年我是在机关研究如何把好的质量方法引入固网IPD开发过程中，提升产品质量，因为我们领导说，如果把日本、德国这些先进的方法融合到华为的技术里面，华为就会成为一个强大的公司。但这一年的工作中，我遇到了很多文化和组织上的障碍，我想问下任总，关于如何克服文化上的障碍，任总有什么样的建议？

任总：我认为没有什么文化上的障碍，我们是一个技术性的商业公司，为什么要有文化上的障碍呢？如果说文化上的障碍，就是中国人要改变马马虎虎的习惯。如果中国人不马马虎虎，何必要在日本、德国、中国建立大质量体系呢？随着我们产品容量越来越大，速度越来越快，其实我们的风险是越来越大，而不是越来越小，任何一个小问题都可以爆炸成一个大问题。为了使这些产品质量更具有可靠性，我们就利用德国人、日本人高度认真的精神，和中国的设计人员来共同提高产品质量。我至少相信德国人和日本人不会说假话，但我们中国人说假话的很多。所以我们在改变自己，使我们具有真实性、开放性、可批评性。那谁来拿着鞭子来批评我们呢？我们希望是日本人和德国人，这样我们研发系统就得到了很好地验证，我们的产品质量就飞跃地提升了。大家知道我们现在的经营状况非常好，非常好是来自我们产品的维护成本大幅度地降低了。我们其中有个产品，客户拒绝和我们签维护合同，因为这个产品也跟日本的家用电器一样不坏了。如果我们所有商品都做到不再维护了，我们不知道还有多大的利润空间。我们要做到终端产品不维护了。如果我们终端产品卖出去再也不用管了，那我们遍地都有卖火柴的小姑娘、小伙子，我们就拥抱世界了。关键是我们手机卖出去还是有问题，好赖我们的伙伴苹果也有问题，要不然我们就活不下去了。所以我们争取我们的产品将来要比苹果还好，那我们还要加强。所以我觉得我们的测试是功不可没的，测试不能按照标准程序测试，研发人员可能按照标准程序去测试，但实际现实中可能不是这样使用的。因此在测试中你要捣乱，你要变出花样来折腾这个东西，看它还有没有问题。发现问题就要发个大奖状，奖状发多了就说明你的产品不需要维修了。（徐直军：有文化冲突是正常的，就是你们看到这些文化冲突，才有日本、德国的TDC存在的价值，如果没有这些冲突，就不能促成我们来日本、德国建立TDC。但是在冲突的过程中，我希望你们去同化和你们不同的部分，而不是反过来被他们同化）。如果是你们被他们同化了，那我们在日本就白投资了。

小室伊作：我再补充一个实际的例子，在日本通常的做法是在设计的早期阶段就开始考虑质量问题，进行质量管控，这样我们就可以控制成本。但华为的做法先是把东西做出来，再考虑降成本的事情，希望今后可以在设计早期阶段就考虑质量控制问题。

任总：刚才徐直军讲了，是你们去同化我们，不是我们去同化你们。

苏英俊：任总刚才从文化层面给我们对质量做了解读，任总去年5月份也提到要在公司建立大质量体系，在中国、德国、日本建立大质量体系的能力中心，我想问下日本的能力中心具体怎么落地？

任总：最近一个姑娘跟我讲她想给爸妈换一个新的洗衣机，他们那原来的洗衣机就是日本的，用了十几年老不坏，但还想换个新的，怎么办呢？父母又不舍得丢，就后来把日本那个洗衣机专门用来洗被子呀什么的，又换了个新洗衣机。她“恨”日本的质量怎么老用不坏呢。我十多年前，也买了个日本松下的洗衣机，松下爱妻牌，80年代买的，我都换过两三次房子了，这东西还不坏，如果华为的产品也是这样的话，我们就不得了了。所以大质量体系建设实际上已经开始了，从思想上、哲学上各方面都开始了。你们刚才问的问题就是大质量体系的一部分，我们手机起步最晚，跑到了第三，不就是你们研究所的大质量体系吗？难道大质量体系还是我们一个看得见摸得着的东西吗？不就是你们在搞的什么摄像头呀，光圈呀，你们所有的东西不都是大质量体系吗？将来你们的屏幕用纳米材料涂过一次，永远都没有手印，你看多光彩呀，你说姑娘们为什么要擦一擦看一看，她以为这上面的指印是她脸上的疤呀，没有这个疤，姑娘们买的不就多了吗？这就是大质量体系。你们天天做的就是大质量体系。

境川亮：我是日研终端的境川亮，我是两个月前加入华为的，负责高端手机定制屏幕工作，是为了提供比友商更有竞争力的屏幕，关于日本技术，作为日本人我也非常自豪，华为把这些技术用于产品，我觉得非常有必要对本地供应商进行投资，这是我的一个提案，不知道您有什么考虑？

任总：我们原则上不对外进行投资，投资就意味着终身要购买她的东西，因为她是我的儿媳妇。我们现在就是见异思迁，今天这个好就买这个，明天那个好就买那个。当然我们也建立战略伙伴关系，希望你别落后了。只要你不落后，我就买你的，但你落后了，我就买别人的。我们主要关心所有的产品是世界上最好，而不是是我儿媳妇生产的，我来组装。

Lv Yan: 刚才您讲话中提到日本市场的两个特点, 一是新产品、新技术都是在日本先导入的, 像4G/5G等, 还有就是日本人注重质量, 我们在交付与前期拓展中, 为了应对这些特点, 防止新产品不稳定, 我们投入了大量人力来改善客户满意度, 但公司每年对我们又有效益提升的要求, 所以我想问一下, 能否在人力或效益提升上给我们松松绑?

任总: 我们会把你们的奖金、TUP反算到日本代表处来, 我们将来会把非洲的战争费用、艰苦补贴费用, 飞到拉丁美洲的机票费用分摊到世界各部, 非洲要买好的吉普车以躲避战争及被绑架的危险, 日本代表处也要出钱, 这样算下来, 你们必须多赚钱, 发达地区不赚钱, 难道还让穷非洲补贴你吗? 赚不到钱, 说明你没有本事。如果你们是亏损的, 我为什么要支持你们发展呢。所以你们要改变这个现实, 你们才有可能发展, 你们的发展是需要靠自己赚来机会, 靠黑非洲的钱来投日本战略, 你这个理解是错误的。你创造了很大价值, 我也让你当将军。我们枪林弹雨的非洲弟兄都英勇善战, 为什么? 他们升将军太快了, 他们奖金太多了, 他们的食堂太漂亮了, 他们吃的全是原生态的食品, 所以非洲的弟兄充满了干劲, 争抢了市场。但不能把他们抢来的粮食运到日本来呀, 日本战略投入需要你们努力, 你看日本的贡献利润率还是比较低的。

顾虚谷: 日本研发有开展很多合作, 都是用日元与合作方计费的, 之前日元一直是贬值的, 以后日元如果升值了, 我们的开发成本就变高了, 您是怎么看这个问题的呢?

任总: 当时我与日本确定以日元为单位进行采购, 是日元一直在升值, 日本供应商是很高兴的。随着日元的贬值, 起起浮浮, 我们不会改变用日元支付的政策。必须遵守一种契约精神。我们当然也希望日元升值, 但日元会不会升值, 我想会升值的。因为日本的商品是好商品, 你看中国人疯抢日本的商品, 我这次回去托运可能还得给人家多交运费。我们到日本来都在抢购, 日本经济会不会增长? 回升了, 我们还是坚持日元。这就是契约精神。没有契约精神就没有经济发展。

孔方贵: 任总刚才说了日本是高端、高价值的市场, 但由于其岛国性质, 其在ICT产业链中具有孤岛特征, 所以在很多规范、式样、协议, 甚至手机硬件、软件的规格定义都是跟全球化不同的。过去十年, 日本在产品路标、开发投入上得到了公司的支持, 取得了一些发展。全球大战略前提下, 面对日本本土市场这种特殊性上, 公司打算如何发展日本市场?

任总: 首先, 我想问苹果是不是全球化的公司? 日本流行的终端主要是哪个厂家的? 苹果能做到, 你为什么做不到呢? 前面有老大哥, 为什么我们不能跟着老大哥前进呢? (徐直军: 我们终端在日本的策略也就是和苹果差不多, 所以说苹果在日本有些个性化, 也不完全是) 当你卖不动的时候, 你就少投点人, 不要投那么多人。世界上哪个国家卖得动, 你们就到哪个国家去, 为什么要占有全世界呢? 世界有几个国家卖得动就不错了 (徐直军: 我们不会再走过去那种路, 比如单独为日本市场设计1款或几款产品, 但是我们会用全球的产品来覆盖日本, 就像苹果)。首先说日本的手机厂家为什么会跨掉, 如果是卖功能手机, 几十年不变, 可能是世界第一。日本就是因为不能快速地适应客户需求, 而失去了市场。第二个, 就是客户的需求碎片化了, 让日本的手机厂家不适应而跨掉。我们首先有个大的公共平台, 在公共平台上我们理解日本的一些个性化需求。明年再往前走一步, 日本的个性化需求又把公共平台覆盖了, 那么个性需求又少一点, 那么又可以增加一些个性化需求, 我们是在大平台上适当满足一些个性化需求, 而不是为一个国家定制几款手机, 将来就没有办法升级了 (徐直军: 反思日本本地厂商做的手机不能面向全球, 最后导致规模化起不来)。

蔡靖楠: 刚才您提到日本有很多优秀资源, 那么对于日本研究所来说, 基于这些优秀的资源, 做一些前瞻性的研究是很有优势的。但我们的研究经费, 包括项目都是从总部来的, 日本研究所无决策权。我们能不能提供这种平台或资源, 让日研所在前瞻性的、创新性的项目上有一定的自主权?

任总: (徐直军: 你这个问题我清楚, 也就是研究所是没有独立的预算去做研究和创新项目, 所有研究所都有提到这个问题。但是我们现在经费又是由产品线或者研究项目向下覆盖的, 这件事是一直比较矛盾。站在研究所的角度, 研究所有一定的预算去做创新和研究新项目, 说得通。但是在产品线的角度, 又怕重复, 现在还没有拿到好的解决方案)。我觉得2012实验室将来肯定每年有一笔预算, 占一个百分比, 这个预算就不管, 允许大家花些钱做些前瞻性的投入, 这个预算模式的改变, 徐直军回去好好研究研究 (徐直军: 现在美研所在试点, 日研所还没有过来)。

蔡靖楠: 在有优秀资源地方, 外研所做创新性研究项目的比例是否可以高一些, 任总有没有什么建议?

任总: 你给我们提了一个很大的课题, 就是我们组织结构的改革。我们愿意在我们的顶部设立一个思想研究所, 我们的高级专家、高级干部可以在这个思想研究所里面头脑风暴, 来理解世界未来可能的方向是什么, 我们2012实验室来做些验证。我们过去很重视工卡, 没有工卡呢, 我们就认为不是我们的人。我们的视野与我们的工卡有那么大关系吗? 在我们这个咖啡杯里面有很多没有工卡的科学家, 我们也要支持, 这样我们才有这么大的胸怀, 才能去拥抱世界。要胸怀世界就要敢于气吞山河, 富士山、喜马拉雅山都吃到你的肚子里面去了, 你看下你的心胸有多大。我们要敞开心胸, 拥抱

这个世界。思想研究所需要确定一个边界，在一个边界范围内的项目，我们允许创新，既允许外部科学家创新，也允许内部创新，这样即使出现黑天鹅，也是从我们的咖啡杯里面飞出来的，我们有条件把这个黑天鹅变成白天鹅，所以你讲的是我们组织结构未来可能要发生的改革，这个改革正在酝酿之中。

张丽萍：前段时间看到一个数据，说苹果今年的销售收入是2000多亿美金，研发投入是90多亿美金，华为去年的销售收入是600多亿美金，研发投入是90多亿美金，从绝对数量上和投资比例来看，都比它要高，这个问题有几个解释，一方面可以说华为看的比较长远，苹果会短视一点，但另一种解释是华为研发投入收益比更低，不知道您怎么来看这个问题？

任总：在你看来，哪个公司更有希望一点呢？（张丽萍：我觉得华为更有希望一点）对呀，你都觉得华为与苹果距离在不断短缩小，那就说明我们的努力有效果呀。苹果有40多年的历史，大家不要只看到苹果手机，世界第一台PC机是苹果发明的。IBM在苹果发明以后用5000多人抄了苹果的后路才做了PC机。IBM做了PC机之后发现PC机不赚钱，就发明了兼容机（X86），从而开创了一个电脑的时代。所以电脑时代要感谢苹果率先发明了电脑，包括鼠标。第二个时代是苹果发明了动漫，图像处理技术。第三个时代就是iTouch，那个时候我就想这个东西加个手机功能不就很厉害了吗？果不然，过不了两年，他们就发出了第一代苹果手机。苹果改变了世界，我们要感谢苹果。苹果发明了移动互联网之后，就把这个管道撑粗了。撑粗了，谁发财？我们发财了。我们就可以多卖网络设备。如果没有这个时代，我们就会滑下来了，华为就可能不在了，领导人都不在了，这个产业还会有吗？我们从后面追上来，终端才追这么一两年，明确说是去年下半年才发展的，上半年我们的组织结构还是烟囱式的结构。我去看了路由器的开发体系之后，我给余承东打电话，让他去查钧那看看模块化的开发模式，刚好余承东从北京下飞机，他也就去看了，看完之后下半年才改组织结构，改成了平台式、模块化的结构，才使华为的手机走起来了，能够卖两百亿美金就够疯的了，实际上他的话呢，你不要听，他真正给我讲的比你们想象中的还大。因为他敢跟我讲真话，不敢给别人讲真话，给别人讲真话，别人要卡他预算呀，要钱，要指标，我说我啥也不要，我们正在前进的路上，我们为什么要这么简单地去看财务比？

神尾百惠：我是日代人事部的神尾，主要负责培训工作，我们在培训上有给新员工介绍任总写给新员工的一封信，但是这封信主要是针对在中国入职的专家来写的，关于日本本地入职的员工，希望您能给我们一些建议。

任总：你说的非常正确，我回去要改进这封信，适应全球化的标准。因为这封信是很早以前写的，没有改过，当时还是基于我们是一家中国公司来写的，你这个建议很好。

在专业服务业务策略汇报上的讲话

2016年4月28日

【导读】任正非认为，所谓专家，不强调会修理产品，而是能发现问题的故障在哪里，对专家要求要有广博的知识，但更强调判断能力，而不是操作能力。“简单产品要做到标准化设计，复杂产品要做到模块化设计”，是服务效率提升的基础。

一、服务专家要有广博知识，能够快速发现故障，解决问题，可以用专业专家。因此，要循环上战场充电。服务也要有Fellow。

第一，服务专家要有广博的知识，越老越好。不要总是像研发一样强调年轻化、接受新事物。为什么？这跟摸脉一样，老专家懂得旧网络。旧网络不一定要淘汰，新网络和旧网络同时运行，故障不一定都在新网络上，有可能是旧网络带来的。没有老中医摸摸脉，新医生就得在CT上找半天。

所以服务专家和研发专家所走的路线不一样，我不强调你们特别聪明，但强调要特别智慧。不强调你们会修理产品。就像你们的22级专家，说修不好某个东西，我觉得你才是真正的专家，为什么？因为你只要告诉我故障在哪儿就没你的事了，一定有会修理这个故障的人，现在根本的原因就是不知道故障在哪儿，所以专家的价值就是找到故障在哪儿，定位之后，缩小范围以后，那我们分产品的专家就可以很快解决。而且GTS的专家队伍里，还要把研发的骨干圈进来。一旦你们捕捉到这个范围后，现象反映出来，听听他们的意见，看看问题是在哪个设备上。

第二，机关专家要循环上战场。每个项目今天的情况和昨天是不一样的，一个专家坐在机关，呆上一年可能就不再是专家了。因此他去上战场，打一场战回来，他的实力就是真实力。为什么李建成被李世民杀了呢？李建成是太子，坐在皇宫里面，不能乱走，因为万一皇帝出事，他需要马上继位，结果呆在皇宫里多年但又继不了位。而李世民天天在外面打仗，能力比李建成强，所以后来李世民就不愿意让李建成继位了。

专家下到基层，特别是对小国服务质量的诊断，小国本来就只有几十个站点，为什么不能成为世界最优的网。下去后也要讲课、培训员工，去和其它人喝杯咖啡，可能你几句话就能给别人极大启迪。这样不仅你自己充了电，同时也给别人开了天光，对整个公司循环进步也很有价值。专家进项目要当项目一把手，这样你才知道时代变化的脉搏。

第三，服务也要有Fellow，网规网优专家也可能成为Fellow。中国有两个军事家非常厉害，一位是林彪，一位是粟裕，他们共同的嗜好是看地图。粟裕家里挂满世界地图，只要任何一个地方发起战争，他就把那些新闻和信息拿来，自己比划比划战场。服务专家长期一心一意的趴在网络上，可能真的会产生Fellow。

二、服务可以有自己的研究机构，研究走向未来的服务模式和策略。交付只能组装产品，不能生成产品。

第一，支持服务搞一个服务研究所，研究走向未来的服务模式和策略，不能说设备来了是啥样就啥样。我们要适应这个社会完整的变化，要研究面向未来的很多问题，要面对未来的不确定做不同的假设，比如：可以假设我们的系统集成方案能满足客户需求，但也还要有人做这样和那样的假设。这样万一出现新的可能，我们不至于全面陷入被动。

第二，可以在日本建立一个交付能力研究所，不跟现在日本两个研究所地点重合。日本人在做细心的工作上很厉害，服务可以找一大堆日本人来帮助你们上战场。通过日本交付能力研究所，我们要在工程交付和质量上找些秘诀。GTS也要利用全球各地资源的优势。

简单产品要做到标准化设计，复杂产品要做到模块化设计，可灵活组装来面对客户界面差异化场景需求，但末端不确定性的只能组合不能自创建。交付只能组装产品，不能生成产品。你们前线总是讲客户化定制，要根据这个原则严格控制。这就是说，公司有这么多产品，面对客户的需求交付可以组装出一个作为新的产品，但是不能生产产品。

三、服务要贡献更多利润，在利润贡献的基础上实现规模增长，人员编制应随销售收入增加呈衰退曲线增长。

服务人员的人均净利润要追求高于公司的平均水平，每个部门都要创造净利润才有存在的价值。在实现利润贡献的基础上，才允许追求服务的规模增长，你们要好好考虑，服务未来可能达到多少？813规划时要回答。

打破人员编制随销售收入比例增长的线性关系，可以适当的按衰退曲线比例增长，我支持。比如，服务销售收入108亿美金时，交付与服务人员编制是3.1万人；当服务销售收入到200亿美金时，服务人员编制是多少；当服务销售收入达到200亿美金时，如果服务人员也是按108亿美金到200亿美金的比例线性增长，那就没有意义了，我们应该是按增长衰减

的曲线考核。

规模增长，怎么让人员编制减少呢？第一，职级。后方专家职级高一些，还是前方员工职级高一些，你们各自调整，公司已经将很多权限授权给你们了。第二，服务要以项目为中心的运作管理。你们可能有几种项目管理，可能会有不同场景，把确定性和不确定工作分开，90%都可以按固化平台作业，这样人工费就降下来了。如果说要突破固化，先让后方专家帮你们分析是否需要。

四、华为上不碰内容、下不碰数据[1]，建立网络管道操作系统目的是支持网络更加简单化。

未来网络实际就像“高速公路”。“高速公路”是最没有风险的项目，运营商只要在有流量的地方建“高速公路”基础设施，就没有风险，为什么呢？车过就收到钱。

华为的奋斗目标，就是要使网络更加简单化。只有更加简单，才能应对更加复杂。我所说的管道操作系统，下面是操作管道，中间平台是网络集成，对上还要能力开放，把所有内容接进来，实现管道的三点衔接，即任何两个点经过一个转接点就能接通，这不就是软件定义网络吗？我们就要做这么一个平台，把网络简化，那这个平台就有价值，我们就能活下来。

我们要把网络能力开放，这个世界是丰富多彩的，未来会有几千万家公司在平台上跑。华为上不碰内容，下不碰数据。内容是一个开放系统，我们没有能力做；数据涉及国家安全问题，我们更不能碰。但是只要做好了网络管道操作系统，天上的“咖啡”就有可能流到我的“咖啡杯”里，怎么不可能呢？系统集成的目的也是使得网络更加简单，对我们来说，在系统集成过程中，其实是构建更多的开放能力，我们要适应这个社会的变化。

专家要上前线，综合诊断各国网络的运行水平，感受客户体验。（2016年6月27日）

[1] 华为战略CEO徐文伟：上不碰应用的意思是什么呢？因为应用是千差万别的，你不可能选最挣钱的自己做，不挣钱的让别人做，这样的话，原来的合作伙伴全部会被挤死掉，会没有合作伙伴愿意和你合作，因为不敢。所以上不碰应用，就是开放给合作伙伴。我们下不碰数据，我们认为数据是客户的核心资产，华为帮客户处理数据，包括人工智能，大数据分析，但是不拥有数据，数据的所有权是客户的，华为不拥有，不转卖，不去变现用户的数据。这就是下不碰数据，和互联网的模式不同。

任正非与Fellow座谈会上的讲话

2016年5月5日、6日、17日、18日

【导读】华为有两个决策体系，一个决策体系是以技术为中心的理想主义，一个决策体系是以客户需求为中心的战略Marketing的现实主义。

人类社会正处在一个转折时期，未来二、三十年内将变成智能社会，智能社会就是信息大爆炸的社会。这个时期充满了巨大的机会，没有方向、没有实力的奋斗是不能产生价值的。没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不会有正确的战略。现在没有人知道未来的社会结构是什么样，但是我们可以假设，假设流量会越来越大，就给了我们机会。我们不能像小公司只赌一个方向，而是要多路径、多梯队研究。我曾经在英国研究所讲到将来的工作方法，但是并没有提到工作方向。我们公司现在有实力，但是方向是否正确？未来社会是什么样子？我们一起来探讨，充分听取大家意见，也算是“一杯咖啡吸收宇宙能量”。请各位专家畅所欲言。

一、华为坚持管道战略，开放合作，团结一切可以团结的力量，对未来方向进行探索和研究，掌控不确定性。

1、与会人：第一个问题，人类智能化来自于学习，学习的基础是算法和数据。如果我们上不碰应用，下不碰数据，怎么学习？第二个问题，电信客户是我们的粮仓，我们面临的一个很大的机会和挑战是NFV和NFC。往回看，我们在讨论NFV时分为两派，保守派说只要我和爱立信联手不做NFV，电信运营商就没办法。激进派则表示我们要激进，积极参与和挑战，我想问下公司有何措施消除NFV给我们带来的威胁？

任总：我们要做一个管道操作系统，下面操作管道，上面中间平台是网络集成，对上还要能力开放，把所有内容接进来，实现管道的三点衔接，即任何两个点经过一个转接点就能接通。我们的网络已覆盖世界的1/3，是有可能减少我们内部的转发。当接通需要转发次数变少，价格成本也就降低了，速度也快了。管道操作系统“上不碰内容，下不碰数据”，只是负责信息流量的传送，但我们并不知道送出去的是什么，只要传送了就要收费，包括信息垃圾。有人说，我们需要过滤垃圾，否则将来流量太大。如果我们现在要去区分数据的有用性，就成了一个内容公司，要同时打赢两场战争：信息传送和信息过滤，我们公司有这样的能力做到都是佼佼者吗？如果有一场战争不是佼佼者，会不会导致全局失败？而且我们也不能利用别人的数据来产生新的数据做经营，那会涉及国家的安全问题。

我们说管道操作系统“上不碰内容，下不碰数据”，并不是建立两个混凝土的夹层墙来隔源的。在支撑别人的过程中，我们一定要充分理解客户需求，包括对方提供的内容需求。我们是融合在里面，给内容提供良好的服务，让内容能够通过我们中间件运转起来。数据在我们平台里运转，又还给数据；内容在平台里运转，又还给内容。就像银行流钞票，但并不拥有，钞票都是别人的。

苹果公司是最好的服务商。人类社会有两次整合：第一次是横向整合，IBM推动兼容机，Intel发明286/386/486……，抄了苹果公司的后路，后来苹果公司放弃了，兼容机推动了全世界普及了电脑，给今天人类信息社会的文明作出了伟大贡献。第二次是苹果公司垂直整合，几百万个应用组合在手机里面，这就是互联网随人移动。它也是不碰内容的。在这方面，我们与苹果公司相比，还有弱点，是否可以花三年时间努力往前赶一点？现在还不好说。

李英涛：“上不碰应用，下不碰数据”，指我们不拥有数据。比如我们帮某一个电信客户提高它的离网率时，我们会把算法和平台放在客户那里运转，用客户的数据帮客户解决问题。比如银行也是类似，把我们的算法和平台放到银行去，在银行的数据中心里运转帮助银行解决问题。

徐直军：不同的公司对数据的做法不一样。互联网公司千方百计想拥有数据，基于已有数据做各种事情，但IBM不拥有用户的数据，IBM的认知计算主要服务于企业，服务于企业时，企业并没有把数据提供给IBM。回到我们所说的人工智能或者认知计算，首先看这是一个技术，未来多种场景都有需要。我们帮助运营商建网络、发展业务，都需要这个技术，它无处不在，我们是提供整个解决方案去帮助客户创造价值。

丁耘：跟数据相关的投资，我们有一块叫“TelcoOS”，我们帮助客户提供工具，但不拥有数据。通过TelcoOS，把网络的带宽能力、数据能力以及业务能力，开放给第三方合作伙伴，让他们在TelcoOS上进行应用开发。NFV和NFC的问题，我很认同一个观点，鸡蛋从外面向里面打碎，那是一个“煎蛋”；鸡蛋从里面向外打碎，那是一个新的生命。我也不喜欢NFV或者SDN，因为它们会颠覆我们整个通信网络的格局和架构，但是我不愿意成为一个被别人从外面把我们打碎的“煎蛋”。拥抱挑战、拥抱颠覆，这是我们对未来SDN、NFV的态度。

2、与会人：针对管道问题，像Google平台式的互联网公司也做了很多探索研究。但是新技术可能会和运营商新的商业模式产生冲突，比如从技术上探讨如何解决带宽的问题。新技术上的投资，存在不确定性，如何去管理？

任总：十几年前，前北电CEO欧文斯曾提出和我们合作做低轨道卫星，其实就是今天Facebook和Google提出来的方案。当时我们没有做，因为卫星可能涉及军工，我们上不碰军工，下不碰机密，民营企业恪守本份。那么，是否会出现一种东西把今天的电信网络颠覆？我相信一定会的。摩托罗拉的铱星计划其实就是一个很好的计划，但谁知道接着出现了光纤，就把它颠覆了。人类的电信网络难道就不能颠覆吗？

我们现在讲的是管道战略，没有讲电信战略，大家一定听到我们的口号是有变化的。不管什么样的信息流动，从空中流下，可能高频度、小窄带，存在颠覆互联网的低频度、超宽带的一部分应用。即使颠覆了运营商，我们也要活下来。就像丁耘所说，我们一定要从鸡蛋壳里打出去，产生一个新生命，而不是让别人从外面向里打碎了，成了一个煎蛋。丁耘说的新生命是“小鸡”，我说是“小孔雀”。为什么呢？

第一，“一杯咖啡吸收宇宙能量”。公元1世纪至5世纪是人类文明繁荣的历史时期，那时没有互联网、没有电话，但是不要认为很落后，民主制度、雅典法典、罗马法典、议会制度……都来源于那个时候，因为每个人都可以站在罗马广场上阐述自己的观点，天才成批来。心声社区就是一个“罗马广场”，STW也要成为一个“罗马广场”。心声社区总体是很健康的，让大家免费提意见，使华为文化得到普及理解。虽然大家在上面“胡说八道”，针对我们说的，有很多人来评头论足。这些跟帖就是未来将星在闪耀。我不需要知道马甲背后是谁，但是我知道华为有人才。

第二，现在这杯“咖啡杯”里，以你们为核心，团结世界所有同方向的科学家，淡化工卡文化。如果那些科学家做出了跟你们同样的贡献，那么就要给他们同样的待遇。我们可以试试人才“众筹”，就是特优秀人才快进、快出，不扣住人家一生。不求他们归我们所有，不限制他们的人身自由和学术自由，不占有他们的论文、专利……，只求跟他们合作。我听说，有的部门与美国大学教授合作，还提出很多附加条件，不要这样做。我们去支持大学里的教授，喝杯咖啡沟通沟通，听听他的讲话，理解他这篇文章的意义，就能得到很大启发。你们晚上没有事，也可以看看生物等这些跨学科书籍。虽然不能去创造发明，但增强对其他学科理解，当其他学科的专家跟你聊天时，就能感知他学问的价值用途。

虽然有些教授本人不会到我们公司工作，但是他下面有很多博士，可以吸纳进来。这些博士理解教授的科学研究，而且跟老师有技术往来，也把我们与教授的纽带链接起来了。我们出现了成功，注明是来自这个老师的成功，也可以分享成功。名和利双方各只收获一条，两者不矛盾，不就成为合作伙伴了吗？

第三，“咖啡杯里”不仅要有有学问的科学家，还要有一些“歪瓜裂枣”瞎捣乱，也许“小孔雀”就从里面蹦出来了。我讲一个基因的故事。孟德尔摩根从豌豆的种植发现基因以后，两百年世界没有任何人理解这个基因，两百年以后，基因才开始慢慢走起来。在科学的道路上，我们不要压制不同见解的人，这就是我们所讲的“多路径”。要有不同的观点，才叫多路径，未来走的途径就越来越心胸宽广。胸怀世界，就要敢气吞山河。

我们期望“黑天鹅”也要飞在我们的“咖啡杯”中，虽然按我们现在的思想结构，“黑天鹅”还不在于我们杯子里。首先我们要去掉“农民意识”，跟别人去喝咖啡，要送一瓶好酒；和教授合作，不要提那么多要求，就说能否在你立项和失败的时候给我们讲两堂课，在讲的过程中，我们喝几次咖啡。我们与几百个人喝了咖啡，消化几百人的思想，然后就会领先世界。如果你不理解，当“黑天鹅”要出现时，就会错失。

丁耘说“拥抱挑战，拥抱颠覆”，我们不要害怕颠覆，真正的挑战出现了，要敢于上去拥抱。人类社会要转型了，没有方向和实力的奋斗是没有价值的。小公司没有实力；有些大公司有实力，但是没有方向；华为既有实力，又在探索方向，怎么不能引领未来呢？五、六年前我就提出要争夺“上甘岭”，这里的“上甘岭”是指：在高科技阵地，华为要和美国争夺领先，并非指五、六十年前的上甘岭。而且我们处在攻势上，不是守势。目前美国仍然比我们强大很多，它容纳世界创新的动力是极其强大的。比如，通用处理芯片加软件的方式来颠覆通信领域，具有极大的实力，这点不能轻视。我们要和美国竞争，这的确是很困难的问题，但是我们总要有个奋斗目标吧！

徐直军：作为科学家和各个领域专家，应该去追求科学真理，不能有“屁股”。比如，有些专家做任何事情总想着自己的部门利益是否会受到损害；还有人担心我们做任何的创新，可能会损害某一类客户的利益……。这些都不是我们追求科学真理所采取的做法。我们只有去追求解决存在的问题，才可能有创造和创新，才可能有创造性的解决方案和发明。

3、与会人：只要我们开始有这种科学家的文化，就会比以前好很多，因为以前我们是工程商人。

任总：今天我们实际还是工程商人，即使在创新这个层面，其实还是工程领域的创新，而不是技术理论领域在创新。因为我们现在还摸不着技术创新的脚，但是我们摸到技术领域的科学家、教授。这也是我们前进的一个方向，在文化上先要有个起步。就像你所说的，我们过去还没有做到这程度，希望未来就要重视。

4、与会人：任总一直强调技术专家要走出去，要多与外界的人喝咖啡，吸收宇宙的能量。华为公司是一个结果导向的公司，在对外技术合作过程中，对结果的交付还是比较看重的，但像国外的公司在研究环境方面相对要宽松些。华为如何平衡对外技术合作回报以及吸收业界思想？有些业界大牛更适合于提供方向和火花，在交付上会提供少一些。

徐直军：这些年，我们强调在研究方面的合作要加强投入，历史上的对外技术合作主要是产品线在做，缺什么合作什么，产品线要把产品交付出来，无可厚非。现在是要加大研究和创新领域合作的投入，公司在逐步加大研究经费投入，就是和西方公司一样的做法。面向长远，围绕创新方向重新开辟新的合作模式，加大研究方面的投入，我们就可能锁定教授长期合作。

任总：我们要与产业链构建战略合作关系，实现共赢发展。比如，我们在终端上，要捆绑世界上最优秀的技术进来。我们与莱卡的合作，能不能进一步打通？把数学所开发的算法也提供给他们，形成战略伙伴关系，这是一种螺旋关系。我们还要把世界上最好的音响厂家捆绑进来。华为不可能独家霸天下，更不要成为国际孤儿，与世界上优秀的企业合作起来。我们要降低研究、预研的门槛，因为这儿都是不确定性，应让科学家多一些自主决策，当然要控在边界内。在产品开发上，我们要聚焦在高技术含量，难的领域，这点小公司难以做到。别做低技术门槛的东西，容易诱发内部创业。公认的优秀模块合作，我们就拥有了世界。

5、与会人：文章里有一张图提到“产品线需要面向确定性开发”。我们的理解是，培养颠覆性力量需要三个要素：一个是技术要有创新，一个是看准大数据这个方向，还有一个是投资。这三个要素有一个关键特点——时效性，其实就是要接地气，只有在一线的作战组织里，只有直接面向客户、面向打粮食，才能把握这个时间。

任总：我们有两个决策体系，一个决策体系是以技术为中心的理想体系，一个决策体系是以客户需求为中心的战略Marketing的现实主义。两个体系在中间强辩论，然后达成开发目标妥协。

6、与会人：是否思想科学家都在上面，2012实验室只需要验证，就不需要科学家了？

任总：我们要从思想到服务全流程打通，验证科学家也叫科学家，交付服务也要有Fellow。思想科学家是一个抽象组织，不是一个具体的实体组织，它只有一个秘书机构，没有人。也就是说，定期开会谁都可以来，包括博士前。博士前的概念是指，没有读过博士的农民、工人、服务员……，都是博士前。你拥有了一定的思想，我们也要囊括进来。

美研所未来的发展方向，就是思想研究所和软件所。因为在美国做硬件和芯片往中国输出，会不会有很多障碍，不敢肯定。但是思想是无边界的，这个思想不一定在中国发表，可以在美国杂志上发表，在美国网上可以下载。而且美国的员工可以回来喝一杯咖啡，这不就解决问题了吗？我们在先进地方汲取思想，来产生我们现有的成绩。同时，软件代码也是思想，而且代码是用文字描述的，也是思想的体现。

7、与会人：任总文章提到，我们打开了思想的创新、思想的实验，这与社会化、市场化的创新相比，到底哪个效率更高或者开放性更强？

任总：我认为的价值观，是每个要素都要分享到合理的利益和回报。“自由、平等、博爱”很好，但没有定义谁来做蛋糕，没有蛋糕，怎么能做到“自由、平等、博爱”？社会上说将来网络设备白牌化，很便宜，但是“免费的午餐”谁来做，谁来维护？白牌化的网络设备质量能做到非常好吗？维护非常好吗？一个要素分配不到价值时，这个要素就会塌陷。免费的午餐不符合市场经济规律，在这里不赚钱，就在那里捞点钱，这种创新叫“商业模式创新”，而美国是“技术创新”。商业模式创新好不好？我现在先不说。日本遭遇二十年金融危机塌下来，日本下面全都是“鹅卵石”，如丰田、松下、索尼……一大批好企业，撑着日本二十年没有垮。如果中国一旦遭遇金融危机，垮下来的是什么呢？豆腐渣，假衣、假油、假商品。创新能不能成大产业，没有理论突破，小改小革，就是一地“鸡毛”。

我们公司既要握有主航道，又要车轮滚滚，“一杯咖啡吸收宇宙能量”。只有坚决攻进无人区，才没有利益冲突和矛盾。我们是公正的扩张，借力的规则是利于这个世界共同发展的，大公司不会反对我们，小公司望尘莫及，说也没用。只有坚决攻进无人区，才没有竞争对手，我们可以自由飞翔。什么是无人区？第一，没人给你指明前进的道路与方向；第二，没有规则，也不知道哪儿是陷阱，完全进入一个新的探索领域。过去华为公司都是跟随别人，我们节省了很多开路费；走到今天，我们必须自己来开路了。开路，就难免会走错路。

无线的未来是什么？其实我们根本没有定义清楚；网络的未来是什么？我们也没有定义清楚。因此，我们还根本就不知道无人区在哪里。无线未来的最大价值，我认为就是最后一百公尺，就是接入。但是如何让接入更科学合理呢？目前也不清楚。所以我不认为无线已经进入无人区了。

二、未来智能社会，我们面临的大信息流量的低成本与低时延问题，要敢于探索新的理论和技术。

（一）关于大信息流量和时延

1、与会人：我把未来方向总结成了四个字“大云移智”，“大”指大信息流量，“云”指cloud，“移”指移动，“智”指智能化。从这个方向，应该可以做很多事情。

任总：你讲得很好，可能是流量的一个方向，但不能完全代表我们要探索人类秘密的这个方向。

我认为，流量不能简单像自来水一样无限制扩大，因为自来水的分子结构是一致的，管子不够，可以再加一些管子。而我们的信息流量，每个分子从哪儿来、到哪儿去，分子结构都不一样，所以必须要一个大平台分配。大平台可以做到非常大的仓库，但是岔路口怎么管理？这是提出的新学问。

这个新学问还没有搞明白，又出现一个问题。我们假设未来是一个智能社会，智能社会最大的问题就是流量问题，流量大的问题可能解决，但是时延不可能解决。公司很多人说“我们已经通过工程数学、物理算法等工程科学解决了流量大的问题”，那时延能解决吗？不能。光的理论速度每秒30万公里，实际在光纤中的速度是每秒20万公里，传到美国也需要50毫秒。第一，物理时延。我们现在的传输方式是IP转发，就会产生线路时延，电容也是会产生时延的。如果说电路没有电容，但电线的表面就有电容，半导体还有电容。有人说量子通信可以减少时延，但量子通信是否可以做大流量的载体？现在还不行。第二，网络时延，（朱广平：物理时延是1000公里5毫秒，但网络时延的根本原因是因为拥塞造成的，拥塞又不能完全避免，所以这样带来了一个问题，就是交互式VR那种严格的时延和今天这种IP的统计复用在网络交换体制上，有可能存在理论上的冲突。）现在VR还只是少量的点，当全世界普及的时候，拥塞就更厉害，而且拥塞还具有随机性。规律性的可以用算法打开，但随机性的很难解决。因为建网不可能建得永远无限大，无限大的网实际不存在，没有这么大的能力。第三，存储带来的时延。

所以时延是一定存在的，可能是最困难的一个问题。VR需要低时延，我们还做不到，也许以后会有一些科学定理新发明，但是现在还没有。所以，我们要理性认识VR/AR的产业发展规律，保持战略耐心。AR/VR的发展速度太快，就会出现泡沫。为什么VR将来会有个泡沫期，关键是没人能解决时延问题。所以我们强调更多的应该是在基础研究上面下功夫，走后发制人的道路，准备好“浅滩捡鱼”。浑水摸鱼，只有强者才能摸到鱼。如果你本身没有能力，那是捡不到鱼，即使是浅滩。

（二）关于终端

2、与会人：过去十年，智能手机爆发巨大的能量。今年一季度，苹果手机销量下滑，您如何看未来终端的发展？

任总：未来可能是软件世界，你能抓一把在手上吗？所有人类智慧的显示是终端（不仅指手机），因此终端未来的发展前景应该是方兴未艾。我们并不完全知道，但有时人们会有一个阶段性的满足，可能又不断出现新的方法和台阶。终端是人类文明社会最需要的一个显示器，不会没有前途，只是目前我们投入还不够，还没有完全能把握人类社会发展的机会点。

苹果公司很有钱，但是太保守了；我们没有钱，却装成有钱人一样疯狂投资。我们没钱，都敢干，苹果公司那么有钱，为什么不敢干呢？如果苹果公司继续领导人类社会往前走，我们可以跟着他们走；如果苹果公司不敢投钱，就只能跟着我们，我们就会变得像苹果公司一样有钱。

相信有一天，我们一定会成功的，“桃子树上会结出西瓜”，虽然现在结的还只是“李子”。

3、与会人：我们的智能手表和手环在欧洲、美国拓展，但云和服务没有跟上，未来在欧洲和美国的云的部署战略是什么？

徐直军：消费者BG已经有计划，基于安全和隐私保护的基础上，来逐步展开。

丁耘：只要安全和隐私保护达到要求，你们就可以在欧洲和美国部署云。

（三）关于4G和5G

4、与会人：现在各个地区的网络信号不稳定，未来网络是否可以变成动态，跟着终端走？可能这是未来网络研究的一个方向。

任总：我认为，这应该是优质运营商之间竞争的范围。运营商首先应该好好部署网络，不要总是去追求5G，其实在4G的网络部署还没有做到最好，某些城市的核心地区信号覆盖强度都很弱，更不要谈高速数据。所以，未来网络信号的稳定，不完全取决于需求的想法和技术，而是取决于对需求的商业模式的改变——流量货币化，运营商之间要有一个竞争机制。只要真正做到流量货币化，带宽的满足会越来越厉害。

5、与会人：我们将如何部署5G？因为管道会得越来越宽，我们知道AR/VR也会撑大管道，我的问题是咱们怎么部署5G？咱们部署的策略是怎样的？

李英涛：从2009年开始，到现在为止，5G在研究方面初步取得了比较好的成果。但是，在形成全球5G标准上，今年才刚刚起步。到2020年时，可能完成标准固化和第一批商用的部署。未来5G不仅解决人和人的通信，还可能给各个行业解决机器和机器的通信，以及机器和人的通信。5G未来的想象空间很大。但踏踏实实来讲，4G还有很多工作要做。2020年以后，5G才会真正被推动起来。

（四）关于软件

6、与会人：咱们公司在SDN投入比较多，后SDN的主要方向和策略是什么？人与自然强调分布式自然交易，咱们公司在流量数据化有什么大方向上的考虑？

任总：人类社会将来只剩两个：一个是情感，一个是数字，数字和情感之间一定要有一个联接，就是华为。华为如何联接数字和情感？就是SDN。

你说“后SDN”，咱们连前SDN都还没弄明白，何谈后SDN。

丁耘：现在不是谈后SDN的时候，未来5-10年，最重要是拥抱SDN这样的一个机会，拥抱SDN带来的网络架构变化以及设备升级带来的机会，获得咱们在网络中的地位，实现老板所说的联接数字和情感。因为SDN会带来整个产业链网络架构的重整，目前咱们在这方面还有很大的差距。

7、与会人：我认为很多问题最终核心价值都在数据上，请问数据技术对未来华为的意义以及咱们在数据技术上所做的战略思考？

徐直军：咱们在云服务和网络领域明确“上不碰应用，下不碰数据”，但数据技术发展很快，未来咱们要做到SDN、云化，分布式数据库是最核心的技术。

（五）关于芯片[1]

8、与会人：现在无线很多竞争力都是建立在芯片上，后面半导体工业到7纳米后该怎么走？对于整个行业如何保持快速增长速度，想听听各位领导意见。

任总：咱们可以用叠加、并联的方案，来处理这个问题，虽然笨一些，在新的技术没有出来之前，还是可以去替代的。

徐直军：比利时半导体研究院给咱们很强的信心，在咱们可见的十年内，半导体技术支持咱们继续往前走是有希望的。何庭波预测2025年以后会出现拐点，新的技术可能会出现，咱们要保证在现有技术领先，也要保证拐点出现时，有能力应对。

9、与会人：Intel移动芯片业务，诺基亚的手机，两者都是在自己最擅长的领域失败了，您在这方面的思考？

任总：网络标准从简单到复杂，随着技术进步，标准又会变得越来越简单。在这个交替过程中，很容易产生“黑天鹅”的。Intel之所以在移动芯片业务没有成功，可能是他们对通信标准理解不够。思科以前那么有钱，为什么不进入无线领域？咱们今天真是没钱，因为把钱都分给大家了。

资本给创造世界出了一臂之力，但最重要还是靠劳动创造世界。咱们得益于二十几年去读这些标准，融入公司所有人的脑袋中了。对每个脑袋称重量，然后把股票合理分配，就形成了咱们的新机制。虽然走了两个人，但标准体系还存在，读标准的人还是很厉害的。如果公司有一天散了，再重新聚回来，原有的所有体系都不再有了，因为标准要有生命才能延续。管理是无生命体系，标准体系是无生命体系，如果没有有生命的人去支撑，咱们这个体系就付诸东流了。所以，华为公司不能垮，否则几十年来花费了百亿美金积累起来的管理体系就没有用了，形成对技术标准的理解也没有用了。

其他公司想进入这个领域，一定要对网络标准有非常深刻的理解。诺基亚和微软的合作为什么没有成功？诺基亚太自信，认为一定要用windows才会成功。华为今天也要绑定windows，但是绑的方法不一样，也可能咱们就成功了。此一时，彼一时，世事很难料定。现在不敢断言Intel移动芯片业务一定失败了，因为没人说得清楚未来手机是什么样子。所以咱们一定要开放，炸开“金字塔尖”。

10、与会人：以前我们处理数据是把数据从硬盘、内存搬到CPU里，现在换了一种想法，能不能把CPU放到无处不在的地方，只要有数据的地方就放CPU，所以现在业界正在说，以数据为中心的计算或者叫NDP基数据计算，是对计算体系的一个颠覆。在这样一个思想下，Intel和三星就不一样了。Intel是做CPU的，希望把内存做到CPU里去；三星是做内存的，希望把CPU做到内存里去，这个产业方向上就开始博弈了。

任总：这个博弈就是社会进步。我们公司现在有钱，也可以自己内部博弈。怎么才会更有钱呢？就是“一杯咖啡吸收宇宙能量”，把世界同方向科学家包裹进来，产生更大的能量。我们也要研究这两种方式，赶上时代步伐。

(六) 关于人工智能

11、与会人：现在都谈AI人工智能，对于这个领域，华为的看法以及未来是否有计划进入？从哲学角度来讲，上帝创造人类，现在人类要创造新的人类，新的人类将来是否会替代人类？

任总：人类创造的新人类有可能取代我们真人类，这是霍金和比尔盖茨以前的观点。我们看到负面的一面，也要看到正面的一面。人类的生产、服务过程可能实现人工智能化，过去我们所期望的物质财富和精神财富极大丰富都可能实现，至少精神财富方面是可能实现的。比如，将来新人类可以一秒钟读完莎士比亚，两秒钟把美国图书馆的书籍读完，三秒钟学完几百种语言……。生存80年，真人类可能就死亡了，但是新人类可以把灵魂和躯体相分离，把“灵魂”放在数据库，重新换一个机器躯体，就变成80岁智慧的20岁小姑娘；再过80年，它变成160岁智慧的20岁小姑娘……。再接下来，它可能还会有千年的智慧结晶。这样的人类创造的电视剧，就不会再出现抗日神剧，因为它懂历史、懂科学。新人类肯定比我们真人类更智慧，让我们的生产、服务智能化。

李英涛：华为在人工智能领域是有布局的，2012实验室的诺亚方舟在研究，面对我们“上不碰应用，下不碰数据”的原则，我们如何运用人工智能？实际上，我们在电信领域是有尝试的，比如我们可以快速帮客户找到网上问题，可以帮助客户提高与用户之间的黏性，这些可以给运营商带来现实的价值。如何使我们自己的工程、交付、流程人工智能化……。只是我们在做这些研究时，没有大力向外宣传。

(七) 关于网络能源：

12、与会人：华为以前的成功很多依赖于数学的算法和工具，无论对软件还是硬件。现在能源越深入研究，越发现相当于跟物理化学有关了。

任总：公司主航道就是要攻克大信息流量的疏导，大数据里最大的困难就是发热，硬件工程、电子工艺最大的问题就是散热。有位专家说，未来50%的能源将消耗在芯片上，散热和发热机理也可能是电子技术最核心的竞争力。芯片的发热是没有任何价值的，发出多少热，就要散出去多少热，发热和散热是同样重大的科研科技。所以，发热机制与散热问题是大数据传送的关键挑战，我们需要加大投入研究。

我在乌克兰跟很多学院的教授座谈，他们说散热问题完全可以用数学解决。我们的热管，居然跟谁都不合作，自己闷着头干能做出什么水平。热导是宇航技术，为什么不能跟有名的宇航研究所科学家和学院合作呢？乌克兰、俄罗斯的战斗机，加工不如美国的精密，他们就把翅膀故意做得“粗糙”一点，让上面贴附一层空气层流，贴附在翅膀的层流，润滑飞得跟美国战斗机一样快。如果没有很好的模拟水平，这是绝对做不到的，这是高空的动力水平。那么想想，我们公司的散热原理是什么？

我们要重点研究发热机制，芯片为什么会发热，线路为什么会发热？为什么发那么多热，这个热能不能降下来，怎么把热散出去？从这个角度开始，我们研究为什么要电源，要多少电源，能不能少一点电源，不要电源行不行？我们要解决芯片发热的机理问题，以及如何把热散出去。能不能几秒钟将手机充满。

三、随着时代发展，华为正在不断变革。只有“力出一孔，利出一孔”的团结奋斗，才可能有未来的成功。

1、与会人：第一个问题是流程创新。我们是一家技术公司，但技术创新的进程正在发生变化，其中一种变化是越来越跨学科，其中一个例子就是新生代员工所展示的跨工程与人类感知领域创新。在硅光子领域（silicon photonics），我们很强大，但在人类光子（human photonics）领域，我们还不够强大。我们如何重塑华为以适应跨学科的组织结构和结构，从而我们可以参与这种形式的创新？问题的第二部分相对有点现实，因为我们有中央硬件、中央软件，我们有网络，这是我们非常强的领域。但是我认为，我们需要人类感知的其他学科以及技术集成生物学。

第二个问题，创新变化的方式。科学技术发展非常之快，有些技术还没上市就失败了。昨天轮值CEO提到，我们要容忍失败，但是我们必须能够非常非常快地失败，也要非常非常快地成功。但实际情况是，我们很难非常快速地行动，因为我们的流程非常慢，比如决策流程、建立小的敏捷团队、与知名教授的实验性工作、与初创企业的合作……。

任总：我倒过来回答。

第一，谁摧毁了索尼？KPI高绩效文化。我们处在一个创新的时代，把很多不确定性、确定性工作都流程化后，就抑制了新东西的产生。首先要肯定日本是一个伟大的国家，将规范的管理落实到了基层，车间的螺丝刀、零件、纸巾……摆放都规范得清清楚楚，青年工人进来后需要严守这个规则，青年人创造的冲动就没有了。英国也是伟大的国家，给世界输出的文化是规则，但英国把流程规则到最末端。而美国是一批异教徒移民，把英国制度撕裂，大的法律框架是规范化的，但管不了末端，所以美国把英国文化做了变异，创造了一个灿烂的美国两百年。

我们是从一个混乱公司走过来的，如果不走流程化、高绩效考核的道路，今天就是布朗运动，每个分子都乱动，形不成动力。我们规范化以后，管子“哗哗”地流，经过“拉法尔喷管”挤压。可压缩的流体被压缩超过音速后，扩展的面积越来越大，速度越来越快，这就是火箭。火箭的发动机基于拉法尔喷管。我们是先规范、后放开。

华为公司经过一个瓶颈挤压大家，这就是价值观。挤压完以后，再放开，大家的奔跑速度越来越快，推动华为这个“机器”的前进。我们正在改变，让大家的聪明才智得到发挥，让大家的思想活跃起来。

第二，未来世界一定是跨学科创新的，但是华为不可能拥有这么多跨学科的人才，所以胡厚崑提出淡化工卡文化。我们以前叫做“低带宽、高振幅”，每个人某方面的能量非常大，但知道的知识面可能很窄，但是如果把很多人拼起来，那么我们就是“宽频带、高振幅”。如何实现跨学科？只能各种组合来实现，这就是我们将来新的研究措施。就像徐直军所说的，希望各位Fellow和专家拿刀子把“屁股”砍掉，去全世界思想碰撞。当日本樱花盛开的时候，为什么不请法国科学家到樱花树下去和日本科学家喝喝酒？当法国薰衣草盛开的时候，为什么不请日本科学家坐在薰衣草草地上去喝喝法国的红酒？经常思想碰撞，就可能产生新的“火花”。当然，产生“火花”的方式，还有与大学教授合作。

第三，以后我们不能随便使用“失败”这个名词，要使用“探索”这个名词，因为“成也英雄，败也英雄”。在任何不走错路的关闭项目中，去分析项目的成功经验或失败原因，即使告诉我们此路不通，也是一种探索。把做这个总结的人调到另外一个项目去，炮火就能打得更准。

我们要承认英雄。珠穆朗玛峰的探险家多艰难，现在有人攀登上去才发现一百多年的探险家遗体，他怎么不是人类伟大的英雄呢？阿波罗登月，13号飞船因服务舱液氧箱爆炸中止登月任务，那三名宇航员也是英雄。

所以，我们要重新看待成功与失败，失败的经验对我们是宝贵财富。失败也是一种学习，而且是最宝贵的学习。“一生能有几次败”，所有一切不能重来。我们把失败项目中的奋斗者留下来，以后就不会失败。干部部门更要重新去看待这个问题，评价系统不能僵化，应该有灵活的考核方式。

2、与会人：目前公司的人才招聘流程非常长，需要很多领导签字，海外招聘一个人需要用两个月时间。您对HR的人才招聘有没有新的想法和思考？

任总：首先干部部长要来自于科研人员、项目人员、业务人员，能充分理解项目，HR必须要从业务人员中产生。三年前，我们就制定了“奖金要从下往上及时发放”的政策，但现在仍是年底“排排坐，吃果果”，分不动，因为人力资源不懂业务，不知道如何评价人。所以HR一定要懂业务。

3、与会人：Google十年前把安卓开源，六年前开始涉足无人驾驶领域，已经提前布好局了。马斯克回收火箭，现在看到他的成功，其实也是经历了几十次的失败。我们向未来看，还没有经历这样的波折，而且能力差距还很大。十几年前美国大片中的场景，现在逐渐走进了生活。走向未来的二三十年，成长能力提升的路径是什么？

任总：未来社会变化非常快，不是哪一个人的智慧能支持我们的发展，我们让大家来集思广益。现在我们会开放一个务虚平台，允许一些专家来“胡说八道”，就像心声社区一样。未来这个平台是否会开放给普通员工和大学学生，我们可能拿一个春节假期来试试，让员工在家看看，看能否产生一些奇思妙想。我们也担心，员工没有成熟就胡思乱想。突破是一定要一些底蕴的。只有踏踏实实，才能有所突破。

虽然现在我们很难预测华为在未来社会中到底是什么地位，但是我认为，只有奋斗才会有未来，我们奋斗可能会不成功，但不奋斗肯定是不成功的。因此，我们努力往前划船。第一，我们有“力出一孔，利出一孔”团结奋斗的商业平台，这是一种模式，全世界绝无仅有。第二，我们不是上市公司，每年攻击城墙口的炮弹投入是200-300亿美金。没有任何一家上市公司愿意这么大的投资，因为股东不会同意。我们公司要生命，不要钱。

社会上有很多家公司也在划船，互联网公司比我们公司加班的情况还严重，但他们实现的是个人价值，不可能挖出一条长江，在长江边有一个小水库是有可能的。我们是一条大江、大河。

4、与会人：您如何看华为未来二三十年的发展？

任总：华为未来的发展，就是我们一定能活着，而且一定能成功！因为我们在七八年前就已经把人才“金字塔”顶端炸掉了。“金字塔”是一个封闭的模型，塔尖的这个人有多宽的视野，“金字塔”就有多大。现在炸开了塔尖，组合了非常多精英，战略方向和前进方向是靠大家共同去探索出来的，而不是靠一个人来判断局势。大部队最大的问题，就是方向不能错。战略目标不明确，天天很辛苦，这是过去的华为，现在我们的领导要仰望星空。当我们放开视野，大部队的方向就不容易出现差错，不出现差错，我们就不会灭亡。

你问华为未来二、三十年的发展，我也希望华为能再存在二、三十年，即使有三、五年，我也满意了。

5、与会人：如果未来有一个中国公司领导世界，了解华为的人都知道，华为有九成的希望。

任总：你说未来有一个中国公司领导世界，我相信那一定不会是华为，因为华为是全球化公司，不是一个中国公司。

为什么有这么狭隘的荣誉感呢？不要总想到做领袖的光荣，不要去背上这个沉重的口号和包袱，荣誉对于我们来说是没有用的。我们说未来要领导世界，是为了鼓舞大家信心，让大家奋斗去做得更好。其实我们都很笨，但是我们依托了一个大平台获得了成功。我们这个成功，是为了自己给老婆多赚点钱，不是为了世界荣誉，不是为了当世界领袖。

6、与会人：华为公司已经很成功了，什么因素让我们做到现在的程度，还有哪些因素让您晚上睡不着觉？

任总：成功的标志是什么？全世界68个战略高地，我们才进入三五个，怎么叫“成功”呢？我们在很多发达国家，还没有进入主流运营商，进入了一些非主流的运营商，但也还没有进入这个运营商的主流市场，这怎么能叫“很成功”呢？

我没有这个自豪感，你有自豪感，应该上战场，去给我们创造成功。

7、与会人：您刚才讲美国比世界大，我想听听比世界还大的世界是什么？

任总：比世界还大的世界，就是你的心胸。（2016年6月27日）

[1]截止到2016年8月20日，搭载麒麟Kirin芯片的华为、荣耀两个品牌的手机发货量累计超过1亿部。

在中亚地区部员工座谈会上的讲话

2016年5月23日

【导读】任正非对客户理解：并非有需求就是客户，有需求但是不付钱，怎么能叫客户呢？付款买需要的东西，还能赚到钱，这才叫客户；付更多钱买东西的叫优质客户。

一、主官要聚焦战略目标和胜利，处理不确定性事务；生产性的日常确定性事务由总经办、流程质量运营部负责。

公司正在变革，一线的一把手不再叫主管，叫“主官”，他永远盯着战略目标和胜利，处理不确定性业务。我们把确定性的工作逐渐分散，强调两个管理线，一个财务管理线，一个物流管理线。生产性的日常工作就交给总经办、质量运营部管理。中国军队改革后的士官长，就是以前有经验的“老班长”，对潜艇、舰艇、导弹、鱼雷……都很熟悉，凭经验、按程序就能管理整个舰队的日常训练。这样舰队的舰长不再操心“油加好了没有，机油配好了没有，导弹装好了没有？”等日常事项，关注的目标就是作战，就是胜利！我们这期改革，就要把地区部总裁、代表处代表、系统部主任释放出来，盯着成功。为了使他们聚焦目标，对确定性的业务建立规则，这就是按流程去做。

对确定性业务的考核是管理效率和质量，最好的管理方法就是遵从流程，当然可以按一定的程序去优化流程；代表处有很多不确定性的工作，我们已经授权代表来处理，管理方法是以利润为中心。利润为中心就是代表处有客户选择权、产品选择权、合同决策权。决策权不是按全流程成本授权的，而是按代表处的不确定性的成本授权。我们在年底闭环时，算出来这个代表处有多少利润，总利润决定了考核结果和可分配的额度。

二、首先要有战略自信，做好战略准备，建设“三朵云”，对准战略机会点来撕开“城墙”突破口；不要与恶意竞争对手拼商务。

什么叫战略？“略”是什么意思？“略”是指舍弃一部分东西。你不舍弃一部分东西，不叫略；没有方向，不叫战。对于形势不好的市场，要敢于抛弃一部分、聚焦一部分，聚焦后有利润赚就行了。

第一，中亚地区部一定要有战略自信，找到当地市场战略突破口，来把握未来战略机会。怎么去撕开这个“城墙”口子？中国地区是用4K电视来撕开的。我认为中亚地区也一样，要找到突破口，不然我们的战略机会点在你们这里就展不开。抢占制高点，运营商也是可以说服的。而且在全世界都有案例，有全世界顶级的样板点，可以到德国看看怎么做的；也有四川电信在边远农村的4K应用，可以看看四川电信怎么建的4K电视，以此来激活市场。不要总是到公司总部，那里就是展厅，从头到尾啥都说一遍，没有针对性和震撼性。

第二，建设好“三朵云”，与公司信息同步，更好把握战略机会点。公司进步快，你们远隔千山万水，不通过“三朵云”了解就会落伍，成为信息孤岛，也难于把握战略机会点。代表处“三朵云”建设是一种授权，建设哪一种，由你们说了算。可以不用公司去订货，你们从市场上买来后请人装上去就行，IT再帮你们连上公司的网络。“三朵云”推到前线来，就能有更多体会。你们天天看拓扑图，就找到战略突破点在哪了？公司关于“三朵云”建设有相关文件的，花多少由公司报销，计入空耗系数。“三朵云”建设要比赛，年底排在后面的代表处要降工资、降级。

第三，我们不要担心恶意竞争对手“做了烂合同后走向好合同，一步步走向胜利”。华为公司可是经过二十八年人力资源的磨合，二十八年才形成合理性的分配结构，世界上像这样做的企业是少有的。华为都那么先进了，不利用领先优势，却用低价去竞争，那就没找对路。没找对路，就没赚到钱，就做不好服务。在整个中亚地区甚至全球，我们首先要建立的是战略自信，不能被恶意竞争对手牵着鼻子走。

三、任何国家都是主战场，不能放弃；同时聚焦价值客户，要有战略选择。

如果能放弃第一个小国，我们会放弃第二个小国，又可以放弃第三个小国……，就会把全世界小国都放弃掉。“防线”就往后退，退到哪里呢？退到中国。在中国可以退掉西藏、云南、贵州，再退掉新疆、青海……，那就剩北京、上海了。北京、上海最赚钱，但能守得住吗？别人一围，我们就死掉了。所以为了活下去，每个“阵地”对公司来说都很重要。

每个区域都很重要，但对客户要有所选择。并非有需求就是客户，有需求但是不付钱，怎么能叫客户呢？付款买需要的东西，还能赚到钱，这才叫客户；付更多钱买东西的叫优质客户。我们对客户的认识要做适当改变。世界那么大，我们不能什么市场都做，如果为了服务几个低价值客户，把优质客户的价格都拉下来了，那就不值得了。

四、各国要抓住终端之“机”，发展线上销售及门店销售。

华为有庞大的科学家队伍和巨大的数学研究基础，来支撑未来终端业务的发展，保障每一新款手机都有独特亮点。除了苹果公司之外，这点没有哪家手机厂商能做到。你们要抓住终端技术、质量、品牌快速提升的机会，把销售做起来。终端业务是最“机会主义”，销售最“投机”的。第一，终端公司顾不上小市场，你们可以回去学习，利用公司这次给的品牌费用，把手机销售不好的地区激活起来。和终端合作怎么把线上销售做起来。线上交易挣的是本币，再和慧通合作买点东西，把本币转成美金、人民币。第二，你们也要开展门店业务，特别是线上销售没做起来的，要大力发展门店销售。

在有些小国，不一定要大规模做终端广告，可以把广告费变成实体手机，在不同城市找些大学生志愿者来给你做推广。推广完了，手机归他，他拿了这个手机很兴奋，会继续来推广，通过微信、Facebook等各种渠道去向朋友传递。这样我们就逐渐形成了一个特定群体的品牌和销售机会。

五、考核机制以责任结果导向，对英雄及时激励；敢于破格提拔优秀人员，拉开分配差距。

第一，对英雄的激励要及时，就是根据目标达成情况，不要按干部选拔标准去评价。冲上山头的就是英雄，就该发山头激励奖。至于冲上山头的人能不能当干部，我们可以再把干部选拔标准拿出来比一比。当前有一种现象，不管评什么，都把各项指标拿出来比。冲上山头和一些微毛细节有什么关系呢？攻上山头、炸了碉堡，就是英雄嘛，就奖励炸碉堡这件事情，与其他毛病无关。毛病会影响他升职升级。

选拔英雄，就是“矮个中拔大个”，不要和其他区域比。每个人都有主战场，把你自己的业务做到最优秀，就是英雄。这样就能激活你们的组织，激活你们的平台。很多人的工作是有失误，给公司造成损失，只要好好总结，敢于“把脓疱捅破”，就有改正的机会；而且从泥坑里面爬出来的，就更是英雄。历史上的英雄大多数都有点“吊儿郎当”，像李云龙那样，因为他抓的是主要矛盾，其他方面可能有缺点。我在泰国代表处民主生活会上纪要的批示：真英雄，是发自内心的。

第二，我们要敢于拉开分配差距，破格提拔贡献者，优秀员工要多拿钱、快速提拔。不拉开差距，优秀苗子就起不来，被压得嗷嗷叫，升不了官，团队士气就低落。铁军都是打出来的，打赢了就快速提拔，士气高涨，战斗力就强。选出几个优秀人员来树立标杆，大家看到了榜样，就会开始争着上战场冲锋，去超越标杆，这样队伍的士气才能起来。后进、落后、不出绩效，慢慢的末位淘汰。

中亚地区部要敢于大手笔：提级、发奖，把士气提升起来，以此激活组织，营造勇猛冲锋和敢于胜利的氛围。

六、配置项目财务（PFC），做好项目交付管理，向运营要效益。

我们当前项目管理还没做好，最早我们连项目交付都不懂，后来懂交付了，又开始不顾一切地交付，做完交付就完了，不在乎亏赚。现在我们不仅要会交付，还要开始关注交付效益，这就要把项目财务配上来。公司已出文件：PFC到位率排最后的地区部，地总和干部部长要降一级。我们需要三千PFC做项目财务，每个PFC最多管三个项目，今年要从应届毕业生中招一千人来培养，以后还要增加人员。今年配够资源，明年就要求CFO介入后，把项目管出水平来。几年以后，项目管理就会优秀，我们这一挤，就挤出几十亿美金啊！

PFC要做好项目管理，就必须懂业务。应届毕业生来做PFC，要和工程师下站点看装机，就拿秒表测时间，再算一下你每秒的工资，然后看“快递哥”干要多少钱，这样不就测出来业务改进带来的收益了吗？我们的交付越来越标准化、规范化后，就能更开放化，软调也越来越“烟熏化”了。PFC第一步最该做的就是“滚一身泥巴”，真正理解业务，只有这样，“三点闭环”才是可能的。否则PFC就是“空军司令”，不接地气，多少年后不给你“加油”就会掉下来。

七、调整艰苦国家考核基线，让考核更趋于合理。

付出同样的劳动，应该获得同样的收获。艰苦区域获得同样业绩，付出要高于发达地区，这就是我们调整考核基线的原因。区域管理部已经在讨论，最终会把艰苦地区的考核基线降到合理。

八、重大项目部要转身，从培养斗士向培养将军转型。

重大项目部要转型，要培养将军，要去做重大项目，不能总盯着“竞争”。重大项目部从过去以管理中层为中心，转变为构建一支核心队伍。

战略预备队就是循环赋能，我们选择在基层做得优秀的前20%人员去充电，充了电再回来。在充电过程中，我们再选20%的优秀人员进重大项目部训练，可以成建制地空投到项目，做得好的，回来后给他做个鉴定，再做推荐。比如你是14级的员工，我们就推荐到18级岗位上去干，干好了就18级，为什么还要从15、16、17一步一步地走呢？这样就产生

了优秀将领，三、四十岁当“将军”的人一大把，我们就不会稀缺干部。重大项目部的人到一线干得好，当地一定会留你，升官、提级，这样我们就把整个华为公司的队伍盘活，干部也循环流动起来了。（2016年6月27日）

为祖国百年科技振兴而努力奋斗

2016年5月28日

【导读】这是任正非用于2016年5月30日全国科技创新大会上发言的内部撰写稿。

从技术的角度来看，未来二、三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。就如IBM的主席沃森当年说的“我觉得全世界可能只需要五台计算机吧”。比尔盖茨1981年预测“内存640K足够了”。我们也不能构想未来信息社会的结构、规模、形式。随着生物技术的突破，人工智能的使用……，为满足信息流量爆炸的传送与处理，从而促使石墨烯替代硅时代，引发电子工业革命，其汹涌澎湃，巨浪滔天，我们无法想象。我们一片迷茫。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会。我们公司如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆。重大创新风险大，周期长，更需要具有造福人类社会的远大理想。

一、大机会时代，千万不要机会主义。一定要有战略耐性。

人类社会的发展，都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展，是要耐得住寂寞的，板凳不仅仅要坐十年冷，有些伟大的人，一生寂寞。基因技术也是冷了几百年，才重新崛起的。华为有八万多研发人员，每年研发经费中，约20~30%用于研究和创新，70%用于产品开发。我们已将销售收入的14%以上用于研发经费。未来几年，每年的研发经费会逐步提升到100~200亿美元。

华为这些年逐步将能力中心建立到战略资源的聚集地区去。在世界建立了26个能力中心，逐年在增多，聚集了一批世界级的优秀科学家，他们全流程地引导着公司。这些能力中心自身也还在不断地发展中。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法……等工程科学的创新，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，而世界面对大信息流量、低时延的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷茫中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术积累，是不可能产生爆发性创新的。

华为正在本行业逐步攻入无人区。无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。华为也不能光剪羊毛，谢谢西方公司前三十年对华为的领航。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，我们已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙”能量，要加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向的科学家的研究，积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论……，多与能人喝喝咖啡，从思想的火花中，感知发展方向。巨大的势能的积累、释放，才有厚积薄发。随着突破越来越复杂，跨界合作越来越重要，组织边界要模糊化，专业边界也要模糊化，培育突破的土壤。

内部对不确定性的研究、验证，正实行多路径、多梯次的进攻，密集弹药，饱和攻击。蓝军也要实体化。并且，不以成败论英雄。从失败中提取成功的因子，总结肯定，表扬，使探索持续不断。对未来的探索本来就没有“失败”这个名词。猴子在树上时，世界就没有路；成为人后才走出曲曲弯弯的小路；无数的探险家，才使世界阡陌纵横。没有一个人能走完世界，走一段路的探险家就是英雄。从欧洲到亚洲的路上，沉没了350万艘船舶，那些沉在海底的人，是全球化的英雄。不完美的英雄，也是英雄[1]，它鼓舞人们不断地献身科学，不断地探索。使“失败”的人才、经验能继续留在我们的队伍里，我们会更成熟。我们要理解歪瓜裂枣，允许黑天鹅在我们的咖啡杯中飞起来。创新本来就有可能成功，也有可能失败。我们也要敢于拥抱“颠覆”，鸡蛋从外向内打破是煎蛋，从里面打破飞出来的是孔雀。现在的时代，科技进步太快，不确定性越来越多，我们也会从沉浸在产品开发的确定性工作中，加大对不确定性研究的投入，追赶时代的脚步。我们鼓励我们几十个能力中心的科学家，数万专家与工程师加强交流，思想碰撞，一杯咖啡吸收别人的火花与能量，把战略技术研讨会变成一个“罗马广场”，一个开放的科技讨论平台，让思想的火花燃成熊熊大火。公司要具有理想，就要具有在局部范围内，抛弃利益计算的精神。重大创新是很难规划出来的。固守成规是最容易的选择，但也会失去大的机会。

干部、专家，我们不仅仅是以内生为主，外引也要更强。我们的俄罗斯数学家，他们更乐意做更长期挑战很大的项目，与我们喜欢短期成功的中国人结合起来；日本科学家的精细，法国数学家的浪漫，意大利科学家的忘我工作，英国、比利时科学家领导世界的能力……，会使我们胸有成竹地在2020年销售收入超过1500亿美元。

二、遵纪守法，努力成为一个全球化的企业。

四中全会的法治化、市场化的决定，是中国百年振兴的纲领，我们坚决拥护。几十年后我们会成为一个强大的国家，对世界做出更大的贡献。华为的市场已覆盖170多个国家与地区，法律遵从是我们在全世界生存、服务、贡献最重要的基础。我们不仅要遵守各国法律，联合国决议，而且在敏感地区视美国国内法为国际法。不然，我们就不可能全球化。

当前世界风云变幻，危机重重。我们要严格的遵纪守法，用法律遵从的确定性，来应对国际政治的不确定性[2]。要严格的管制内、外合规，严守商业边界。

在知识产权方面，我们的“核”保护伞覆盖了世界所有的地区与我们所有的产品，进入任何市场已无障碍。但我们的干部年轻，从青纱帐里，走向世界舞台，还有诸多的短处。我们建立了一批曾经是地区部总裁，有资历的代表处代表组成的多个国家的子公司董事会，主管内、外合规，履行监督职责，实行个人负责制。即不需要集体讨论（集体讨论是建设性问题），就可以对可能会引起重大危机的问题，发起攻击，这就是他们的忠诚。他们的表彰、提拔、奖励公司不管，对他们的弹劾、批评，必须被最高层批准，从而约束了一群无知青年组成的庞大市场队伍，成为一支有组织、守纪律、英勇奋斗的“军队”。

我曾经提议过表扬法务队伍是国际一流队伍，应领国际一流薪酬，遭常务董事会否决。他们说，法务部打官司是国际一流的，建设性还不行。因此，法律遵从的队伍建设正在逐步加强。

我们越快速发展，风险越大。我们自身运行风险也极大。我们所处的170多个国家与地区中，总会有战争、疾病、货币……等风险。我们已在伦敦建立了财务风险控制中心，去年管理了178个国家、145种货币、5万多亿人民币的结算量的风险，把损失降到最小。即将在东京、纽约同时建立财务风控中心，用这些国际优秀人才，来管理控制公司的资金运行、合同、项目管理风险。已取得不小成效，为全球化奠定了基础。

三、国家的政策正有利于“用最优秀的人去培养更优秀的人”。

用什么样的价值观就能塑造什么样的一代青年。蓬生麻中，不扶自直。奋斗，创造价值是一代青年的责任与义务。

我们处在互联网时代，青年的思想比较开放、活跃、自由。我们要引导和教育，形成一支主流团队，为未来的领袖，作好准备。也要允许一部分人快乐地度过平凡一生。现实华为奋斗在一线的骨干，大多是80后、90后，特别是在非洲、中东疫情、战乱地区、阿富汗、也门……。80后、90后是有希望的一代。近期我们在美国招聘优秀中国留学生（财务），全部都要求去非洲，去了艰苦地区。华为的口号也是“先学会管理世界，再学会管理公司”。

我们国家百年振兴中国梦的基础在教育，教育的基础在老师。教育要瞄准未来。未来社会是一个智能社会，不是以一般劳动力为中心的社会，没有文化不能驾驭。若这个时期同时发生资本大规模雇佣“智能机器人”（过去的机器人，是机器，不是人。未来的机器人，是“人”，不是机器，智能机器人有自我学习能力），两极分化会更严重。这时，有可能西方制造业重回低成本，产业将转移回西方，我们将空心化。即使我们实现生产、服务过程智能化，需要的也是高级技师、专家、现代农民……，文化不高的劳动力将失业。因此，我们要争夺这个机会，就要大规模地培养人。

今天的孩子，就是二、三十年后冲锋的博士、硕士、专家、技师、技工、现代农民……，代表社会为人类去做出贡献。因此，发展科技的唯一出路在教育，也只有教育。我们要更多关心农村教师与孩子。让教师成为最光荣的职业，成为优秀青年的向往，“用最优秀的人去培养更优秀的人”，应成为基本国策。（2016年6月7日）

[1] 乔伊娜广告想说明的就是这一点。

[2] 华为也必须是一个懂政治的企业，老板必须兼具政治家的视野和智慧。

以创新为核心竞争力，为祖国百年科技振兴而奋斗

——任正非在全国科技创新大会讲话 2016年5月30日

【导读】1978年的全国科学大会，任正非以军队科技人员代表的身份参加会议；38年过去，弹指一挥间，2016年5月30日的全国科技创新大会，任正非以华为当家人的身份，再次出席大会。这次大会上，任正非做此发言，并且接受了央视的采访。

从技术的角度来看，未来二、三十年人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会。我们公司如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆。

一、大机会时代，一定要有战略耐性

人类社会的发展，都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展，是要耐得住寂寞的，板凳不仅仅要坐十年冷，有些人，一生寂寞。华为有八万多研发人员，每年研发经费中，约20%~30%用于研究和创新，70%用于产品开发。很早以前我们就将销售收入的10%以上用于研发经费。未来几年，每年的研发经费会逐步提升到100~200亿美元。

华为这些年逐步将能力中心建立到战略资源的聚集地区去。现在华为在世界建立了26个能力中心，逐年在增多，聚集了一批世界级的优秀科学家，他们全流程地引导着公司。这些能力中心自身也在不断地发展中。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法等工程科学的创新层面，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，而对大流量、低时延的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术积累，是不可能产生爆发性创新的。

华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，我们已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙”能量，加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向科学家的研究，积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论，多与能人喝喝咖啡，从思想的火花中，感知发展方向。有了巨大势能的积累、释放，才有厚积薄发。

内部对不确定性的研究、验证，正实行多路径、多梯次的进攻，密集弹药，饱和攻击。蓝军也要实体化。并且，不以成败论英雄。从失败中提取成功的因子，总结，肯定，表扬，使探索持续不断。对未来的探索本来就没有“失败”这个词。不完美的英雄，也是英雄。鼓舞人们不断地献身科学，不断地探索，使“失败”的人才、经验继续留在我们的队伍里，我们会更成熟。我们要理解歪瓜裂枣，允许黑天鹅在我们的咖啡杯中飞起来。创新本来就有可能成功，也有可能失败。我们也要敢于拥抱颠覆。鸡蛋从外向内打破是煎蛋，从里面打破飞出来的是孔雀。现在的时代，科技进步太快，不确定性越来越多，我们也会从沉浸在产品开发的确定性工作中，加大对不确定性研究的投入，追赶时代的脚步。我们鼓励我们几十个能力中心的科学家，数万专家与工程师加强交流，思想碰撞，一杯咖啡吸收别人的火花与能量，把战略技术研讨会变成一个“罗马广场”，一个开放的科技讨论平台，让思想的火花燃成熊熊大火。公司要具有理想，就要具有在局部范围内抛弃利益计算的精神。重大创新是很难规划出来的。固守成规是最容易的选择，但也会失去大的机会。

我们不仅仅是以内生为主，外引也要更强。我们的俄罗斯数学家，他们更乐意做更长期、挑战很大的项目，与我们勤奋的中国人结合起来；日本科学家的精细，法国数学家的浪漫，意大利科学家的忘我工作，英国、比利时科学家领导世界的的能力……会使我们胸有成竹地在2020年销售收入超过1500亿美元。

二、用最优秀的人去培养更优秀的人

用什么样的价值观就能塑造什么样的一代青年。蓬生麻中，不扶自直。奋斗，创造价值是一代青年的责任与义务。

我们处在互联网时代，青年的思想比较开放，活跃，自由。我们要引导和教育，也要允许一部分人快乐地度过平凡一生。现在华为奋斗在一线的骨干，都是80后、90后，特别是在非洲，中东疫情、战乱地区，阿富汗，也门，叙利亚……80后、90后是有希望的一代。近期我们在美国招聘优秀中国留学生（财务），全部都要求去非洲，去艰苦地区。华为的口号是“先学会管理世界，再学会管理公司”。

我们国家百年振兴中国梦的基础在教育，教育的基础在老师。教育要瞄准未来。未来社会是一个智能社会，不是以一般劳动力为中心的社会，没有文化不能驾驭。若这个时期同时发生资本大规模雇佣“智能机器人”，两极分化会更严重。这时，有可能西方制造业重回低成本，产业将转移回西方，我们将空心化。即使我们实现生产、服务过程智能化，需要的也是高级技师、专家、现代农民……，因此，我们要争夺这个机会，就要大规模地培养人。

今天的孩子，就是二、三十年后冲锋的博士、硕士、专家、技师、技工、现代农民……，代表社会为人类去做出贡献。因此，发展科技的唯一出路在教育，也只有教育。我们要更多关心农村教师与孩子。让教师成为最光荣的职业，成为优秀青年的向往，用最优秀的人去培养更优秀的人。

这次能够在大会上发言，对华为也是一次鼓励和鞭策。我们将认真领会习近平总书记、李克强总理重要讲话和这次大会的精神，进一步加强创新，提升核心竞争力，为祖国百年科技振兴而不懈奋斗。

前进的路上不会铺满了鲜花

——任正非在2016年市场年中会议上的讲话 2016年7月12日

【导读】2016年上半年，华为实现销售收入2455亿元人民币，同比增长40%；营业利润率12%。智能手机销售量为4377万台。

人类社会要转变成智能社会，这是一个客观规律，谁也无法阻挡，我们要看到人工智能对社会产生的积极正面作用。我们要有战略自信，勇敢地去拥抱挑战。第一个信心就是有机会窗，管道扩大和流量增大创造了巨大机会；第二个信心是我们这支队伍能挑得起来。形成这支队伍非常不容易，历经了二十八年磨难，也曾栽过跟头，也曾从泥坑里爬起来，我们犯过多少错误，才修正到今天的状况，而今天的修正是否科学？谁知道。过去的奇迹是我们这群人创造的，接下来我们还要创造更大的奇迹。当然，今天我也会讲到一些不足，那是给大家提升成为将军之路的指引。

一、机会、风险、战略自信

1、机会：高清图像需要宽带的低成本；AI、VR、AR需要网络的低时延。

智能社会的出现需要两个基础条件：第一，高清图像需要宽带的低成本；第二，AI、VR、AR需要网络的低时延。这两者不是要求同时实现，带宽的低成本在未来3-5年内，需求非常迫切；网络的低时延可能未来5-10年迫切需要。这是时代的两个机会窗，我们如何去实现？

世界最大的计算机用于研究蛋白质分子，现在要研究人脑，应该比研究分子还厉害，大家可以想像人工智能的传送量有多大。如果在座一半是真人，用脑袋在算，没有传送出来；另一半是机器人，计算出来要发送到数据中心，这就给我们提供了巨大的流量机会。到底是把芯片放在“脑子”里，还是把“脑子”放在芯片里？这又是一个概念。

所以，华为的大机会是什么？大信息流量，机会窗已经对我们打开，需求应该是很巨大的。

我们为什么一再强调要聚焦主航道呢？就是因为自信我们对未来的大机会、机会窗的假设是正确的，我们不会贪图小利和眼前利益而迷失了方向，丢掉了大机会。

2、战略自信：28年“力出一孔、利出一孔”的厚积薄发，资本与劳动的分享机制，集体奋斗的精神是有独特竞争力的。

首先我们要感谢苹果公司，当年网络流量开始接近增长很慢的时期，如果没有苹果公司推动的移动互联网，华为可能已经垮掉了。现在是大互联网时代，未来的物联网会取代互联网，其流量更大。假设这个目标是正确的，假设大信息流量传送是正确的，假设我们去做内容处理一定不会成功，我们就应坚守在流量传送的管道领域，流量管道越来越粗，这就给我们提供了机会。华为这二十八年来努力，使得今天能够厚积薄发。在大信息传送领域，我们有可能到达无人区。所以，我们要建立一种战略自信。我们相信，在这个大机会时代，我们一定能够抓住机会；我们相信，我们的队伍将来能承载着2000亿美金销售收入的目标。当然，我们的队伍不要为1500亿、2000亿美元的口号所累，不要穿上红舞鞋[1]。公司说的这个目标，是在指引公司的结构改革、机制改革、流程改革……，以适应未来真正能达到时，我们的能力能与之相适应，不是指标，不是KPI，而是核心竞争力，否则我们就是叶公好龙。

(1) “以客户为中心”市场竞争体系的建设，170个国家的组织建设，一支英勇的队伍已形成。

我们用了二十八年的时间，建立了全球的市场体系，落实了组织建设，流程基本到位。但是我们的能力还没有完全激活，如果激活了，我们还会有更大的希望。

我去过艰苦国家的代表处，已经感到大家在进步，现在IT部门给艰苦地区很好的支持，网络也比较发达了。在艰苦地区工作就是英雄，英雄同时也要加强学习，利用各种方法，把英雄的忠诚转换成能力提升，华为公司需要很多具有综合能力的干部。大国工作很难使自己的综合能力综合化，因为大国垂直部门分得很清。而在小国工作更有助于综合成长，就跟“东北乱炖”一样，要会销售、会财务、会装机，讲得清楚解决方案……。如果我们去到那些小国、艰苦地区，只是为了拿高补助，积累一些钱，怎么能叫做为自己的前途负责任呢？

小人国少，每天饭后喝杯咖啡，一人准备一个案例。你准备韩国超宽带的案例，我准备西藏的案例。把责任地区的网络拓扑图反复推演，把卫星图叠加上再看看，分析分析先进的案例如何落在这个叠加的拓扑图上，机会点不就来了吗？运营商不就欢迎你了吗，不就成将军了吗？听说有个小伙子不断测算一个Jack模型，利用这种方法提升自己。

我们要关心在小国及艰苦地区的员工，要多给他们一些培训，有利于他们从英雄转到将校。

(2) 客观上，研发为公司的发展做出了较大贡献，研发要面对新技术探索，更要面对客户需求综合，以及需求的敏感度。一定要制造合乎客户需求的产品与服务。

昨天大家对研发提了很多问题，研发“以客户为中心”的精神正在退化，但是我们还是要客观肯定研发做出的巨大贡献。虽然我们用世界级巨额的研发投入，为什么没有产生世界级的成果？但是其中一部分是培养了人才。这么多年的成长，我们是花了很多冤枉钱，比如IMS走错了路，接下来SDN又“起个大早，赶个晚集”。这就是无人区难的地方，因为没有人领路，自己摸索往前走，一走就容易走错路，然后后面的人都超越了我们，现在着急了。大家也不要因为犯了这些错误就感到郁闷，毕竟我们大多数还是“农民”出身。美国人受到先进文化教育，经历200多年的发达，现阶段成长处在世界前列是自然的；而我们是“农民”出身，能做到现在的程度，其实比他们难得多。我们在技术灵魂实际上已经西化了。在此，我们要感谢所有员工的功勋，包括离职员工。

研发的目标要从产品开发转向支持商业变现。客户需要的不是产品，而是服务和运营，产品需要将能力使能到运营、服务，才能实现商业变现。我们不要单纯的追求指标，还要考虑网络实际的体验结果，产品一定要有竞争力，一定要支持商业变现。

时代要求我们更往前走一步，研发要进一步提高对客户需求的敏感度。我们的组织建设能否从以技术分类，走向面向客户、面向需求集合。我们要思考如何把希望变成现实，如何把技术上的理想主义和客户需求的现实主义结合起来，从而来满足客户需求。我也要肯定，我去过很多研究所，看到研究所在理论研究、未来构成研究上，有非常多超前于当前社会的東西，我们面向未来还是有很大希望的。

(3) 管理部门进步很大，难以想象一个中国公司这么大的营业额，问题还没有那么大。经历28年，流程化基本形成，电子化正在完善，简化正在进行。

我们是一个真正没有钱的公司，别人5个美元可以产1-2美元产值，而我们1个美元承载了4-5美元的产值。如此高效的全球资金运转，不能不肯定我们有一支优质的管理队伍。

我们的管理体系进步很大，我们在全球有241家子公司，业务覆盖了170个国家，这么大的营业额，问题还没有那么大。当然，我讲的这句话，审计可能不接受，他们说看到了很多问题。但是从营业总量来看，我们的问题不是很大，而且远隔千山万水，能做到这点也是不容易的。审计、内控起到了很大的贡献。

历经二十八年，我们的流程基本形成，电子化支撑也正在完善，而且我们对流程的简化还正在进行中，所以我们相信未来5年能支撑这个公司达到2000亿美金销售收入。

(4) 供应链这些年的持续改进，方向是正确的。供应链要更加开放和主动，打造一条打不烂、拖不垮的钢铁供应链。

我们公司供应链只有一条，不能垮掉，垮了公司就无法连续运行。过去几年供应链建立了贴近客户的快速供应网络，账实相符、五个一、存货ITO都有明显改进，精益制造、采购产业链管理的能力也有很大的提升。

供应链要主动延伸到产品设计和项目运作中去。可以在一线提拔一批人，像市场一样设立“供应场景师”，组成专家团队，把主要精力集中在管理不确定性工作上，负责供应场景的设计和管理，解决产品和合同的供应问题，这样就能一次把PO做准确了。

诺亚方舟的人工智能要进入供应链业务，GTS服务，我们就是要用人工智能来解决另一部分确定性工作的自动化，以及一部分不确定性工作智能化。我们已有一万亿美元的网络存量，你去哪儿找这么大的人工智能市场呀！

(5) 终端在通讯、图像上追上来，三年以后在软件也要追上世界先进。

这两年终端明显有很大进步。我们赶上了一个大好时代，终端正在做结构性调整，终端员工也很努力。在通讯功能上，我们一定要做到世界第一；在图像能力上，三年以后我们应该也是世界前列；在软件上，三年以后要争取赶上世界先进。我看到终端在世界各个角落的覆盖很厉害，终端产品质量上的进步也是可喜的，在未来前沿性的研发投入也是不错的，而公司各个研究部门给予他们的协同也是实事求是的。

我希望终端用世界上最好的镜头、最好的音响、最好的计算能力……，组装成世界上最好的手机。这些零部件不需要全都自己开发，把我们的研究系统和战略合作供应商平台全打通、全融合，共同来分享利益。即使大部分是我们研究的，也要让合作伙伴集成生产、组件供应。决不可自耕农。我们能给员工分享利益，为什么不能给战略合作伙伴分享利益呢？我们一定不能事事“自主”，成为国际孤儿。

有人说终端以后没前途，很多厂家都追得上来。但是我们想，网络的进步你怎么能体会到？你们现在把手都举起来，抓一把先进的软件下来，谁抓到了，我发奖。不可能做到，都得靠终端。终端未来的前途是无量的，但是市场需求可能是波浪式的，不知道需求会飘到哪儿去，Marketing要及时跟上。当然，终端并不完全是指手机。终端一定是智能设备最重要的一项工具，但是这个工具做什么用，我不知道。相信我们在机会时代，一定能抓住机会。

3、风险

(1) 世界黑天鹅事件群飞，全球会产生我们想象不到的波动，我们严格的内、外合规还没有完全建立。经营的有效性、财务的健康性还有待努力。

未来三至五年，公司存在很大风险，华为公司必须遵纪守法，以法律遵从的确定性，应对国际政治的不确定性。整个世界风云变幻，但是我们能确定自己遵纪守法，在各国都不要违反法律。

子公司董事要敢于暴露问题，管理好内、外合规边界。不要触犯规矩，不要行贿、不受贿，内部不要滋生腐败，对外不要触犯当事国法律、联合国法律，在敏感地区不要触犯美国法律。要严格控制在这个范围内，我们就是商人，我们只是经商。

每个代表都不要去玩政治。代表可以做的公共关系，是以销售目的为基础的适当公共关系。如果有人喜欢做这个事情，可以调到公共关系部去。

各代表处要严把合同质量，不断提高经营的有效性。

(2) 多国经济问题的积重难返；每个代表处要坚定不移地建立在高合同质量的基础上，现在我司从以销售为中心到全面建设转移的步伐，还不尽人意。我们一定要渡过这场危机。

由于全球经济环境不良化，大客户的信用风险可能爆发，可能无法归还到期欠款：如上半年巴西Oj申请破产，印度Reliance债务风险，这都给我们非常明确的要求：华为公司的增长要建立在高合同质量上。如果国际政局上发生危机，我们公司还有钱买“老面馒头”，就活下来了。如果没钱怎么办？所以，我们不能任性地冲过去，要加强合同管理，在市场上强调提高效率、效益。特别是回款高风险国家的管理。提高预付款到账的占比，减少终验款的占比，使得今年的增长过程中还能确保有质量的增长。机会、风险，我们要将风险排在销售的前面。暂时看不到机会的国家，可以把员工撤退到战略预备队去，减少开支。

我们过去重销售，现在要转变到代表处的全面建设，每个代表处的效益增长，一定要坚定不移地建立在高合同质量基础上。我们的合同必须要有二次审批，第一次合同签订叫做配置、价格条款确认，第二次合同审批是审批合同承诺条款。区域管理部要做一个指引：合同会审，哪些条款不能省掉。巴林银行是怎么垮掉的？就是授权体系不清晰。第二次合同回审，首先要审可销售清单上，所有销售产品是否在已授权可销售清单，不在清单里的就不能承诺；第二，要审核合同条款中是否有起止年限、延期付款是否有滞纳金和利息，是否法律遵从了。

其实有些优质客户，我们并没有做成好客户。要想想这种风险，如果我们继续犯下去，可能渡不过这个危机时代。泰国代表处有一个反思，我只写三个字“真英雄”，没有必要写更多的字来评价，他们敢于“刺刀见红”，敢于对着自己开炮。我是真心实意表扬他们是真英雄，希望每个代表处、每个部门都敢于把自己的问题揭发出来，只要能揭发出来，就一定会有改进措施，就会朝着更美好的明天前进。

二、面对客户为中心的权力要进一步下沉

1、代表处应有客户的选择权、产品的选择权、合同的决策权，以此来推动后方的各项改革。代表处的决策权仅适用代表处不确定部分的自处，全流程的成本公司不授权，形成一定基线。

我们只把代表处不确定部分的决策下放给代表处。

我们要把全流程的一部分成本全球按流量分摊，先进行试点。

我们的考核要“一国一策”，给艰苦地区一些支持。也不要认为我们以赚钱为中心，毕竟我们是履行为人类服务的理想。既然我们有这个理想，就要有实现这个理想的措施。有些地区丢就丢了，不能以此拖垮公司。

2、推动前后协调的问责机制的形成，（市场对研发问责），研发如何对客户负责，Marketing如何做好桥梁。产品线应考核收入，迫使产品线必须制造符合代表处需要的产品与服务。解决方案必须使产品研发、行销、服务是一脉相通。前线也不能随意满足客户需求，严控在可销售清单内。新需求必须经过Marketing PK后，达成决议才开发。

研发如何做到以客户为中心，如何对客户负责？研发要组织民主生活会，讨论出一些措施。Marketing一定要做好桥梁，要敢于说话。如果大家都不干预产品线，他们独立做出来的产品是否符合客户需求呢？是否有竞争力呢？我们强调，代表处要以利润为中心，产品线要以销售收入为中心，代表处有产品选择权、客户选择权、合同决策权。产品线必须穿透营销、生产、服务。这样就把研发逼近向“以客户为中心”转移，否则没有销售收入，日子就难过了。

我们要建立一种良好的沟通机制，“一杯咖啡吸收宇宙能量”，地区部总裁们，你们要用一杯咖啡吸收产品线的能力，然后要推动代表去认识；代表和GTS后方的解决方案专家也要建立一种良好的沟通机制，这样我们公司才有综合能力上升，否则空军是空军，海军是海军，陆军是陆军，如何综合打赢一场战争？

建议产品线总裁和地区部总裁应该建一个微信平台，互相多交流，做好朋友。地区部要给产品线交流要什么样的炮弹，他们才能做出符合客户需求的炮弹来。这个平台可以放到心声社区上，透明公开，但加入需要提交申请。你们可以再讨论。

3、知己知彼，提升作战能力。以客户为中心，实质是认真履责、契约精神。不要轻诺、寡信。

我们有些代表处的员工既不知彼，也不知己。为什么不知己呢？不学习，闷着头干，一直原地踏步，他不知道公司的进步，也不学习先进地区的案例，所以就落伍了。比如，刚才我讲到的，我们要有一个“可销售产品清单”，你可以少选择，不可以乱承诺。正如徐直军说的，代表处可以组合产品，不能创造产品。违反清单，合同二次评审时，一定要把这个合同取消。有人面对客户要求，乱答应，把它签在合同里，以为自己力量很大，能推动公司开发这个产品，而且客户的很多要求都是软件应用。结果公司不开发，最后自己解决不了，然后就赖。有些项目拖几年都没有实施，导致客户的意见很大。

我们不仅要知己，还要知彼，但是绝大部分人不知彼。今天会议结束，你们对在座各位考试，考一个运营商在一个地区的网络拓扑图的分析。如果我们连拓扑图都不看，也打胜仗了，那是怎么打的胜仗呢？不知己、不知彼，胡乱塞给别人一堆产品。

所以，各个代表处要努力学习公司各种产品的路标，学习用这些路标用得好的案例。公司网上有很多学习案例，可以找一、两个接近你所在地区的案例，深入学习。既然我们把青春押在了华为，自己就要加强学习。一年365天，有空时好好读懂一个案例，喝咖啡时每个人总有一个案例来讲，然后这个团队都会出将军。地区部、代表处要将大家的学习精神鼓舞起来，必要的考试还是需要的。

4、未来我们每年要碰到五千到一万场“战争”，中央集权的管理，不适应2000亿美元规模的组织形式。如何在未来十年有序放权，这是我们管理的重点。若果有一万个少将连长，我们就一定会胜利。

未来我们公司每年会碰到一万场战争，不可能使用中央集权的方式来管理我们的队伍，我们面临这种面向客户为中心的组织改革，一定要让前方有责、有权，事后监控、问责与事前的流程管理结合起来。加快优秀干部的提拔，有些好好先生的主官，有些内部公关占便宜的员工，可以一同清退。因此不要怕放权。现在公司状况是什么呢？高级干部大多数不直接面对客户，面对客户的是基层员工，一线作战部队按照线性往下传递，越传职级越低。因此，我们要把面对客户的一线人员提升，这几年结构性改革，已经取得了很大进步。人力资源委员会汇报，他们逐步把人岗匹配和以岗定级解耦，不完全紧密连在一起，我们在前线的作战部队还会得到一些好处。这样可以给出空间，让一些有统兵经验的人上来，几个人组成一个连队，配一个“少将连长”。所以权力下放是时代给我们的压力，如果继续中央集权，既要承担责任，也做不好。淘汰末位主官，给优秀苗子晋升机会。

5、提拔优秀员工的同时，末位淘汰不努力的员工。大幅调升了工资，工作质量也要提升，问责制要加强。45岁退休的政策不变，对有病者已经放宽。华为要朝熵减少的方向发展。

今年我们大幅度调整了薪酬，还要大规模提拔优秀员工，包括破格提拔。我们要求在职在岗就要英勇奋斗，创造价值。我们已考虑建立一个职员族，不循环、不流动，做好本职工作，让一部分人快乐的度过幸福的平凡一生；我们也放宽了伤病员工的退休政策；同时，我们也要宽容那些在主航道英勇奋斗、有铁的意志、铁的纪律……的优秀员工，年年青青走上高职位。时代呼唤着英雄，我们要正能量，也要正激励。他们要有对美好未来的使命感、亲力亲为的工匠精神（科学、艺术、工程……）、集体至上的个人主义、自下而上的组织能力，会激活我们整个组织，让新鲜的血液，增加我们生命的活力。同时，也要末位淘汰不努力的落后员工，包括干部。如果干部不作为，不清楚战略，践行不够好，也应该下岗。

所以第一，调整工资不是水涨船高；第二，我们也不能保证每个人都幸福，我们只能说奋斗者一定幸福。幸福是什么？不是挣到钱就幸福，而是积攒起一大把的回忆就是幸福。我允许每个员工都刻一块石头，藏在华为的花园里面，记录你们的光辉过去。我们承认你们光辉的过去，所以退休时保留一些股票，使大家离开华为以后，生活条件也有一定保障。我们坚持这一点不动摇。

三、简化管理，有权、有责、受监督

1、管理的目的是为了有效地产粮食。要下决心打通销售的流程线，下决心打通交付的流程线；逐步优化为客户服务、为内部管理服务的流程线。

管理的目的是为了有效地产粮食，我们首先要简单地打通销售流程，接着简单地打通交付流程（包括供应链），让这些流程能简单、快捷地运作。我们不能为了优化流程，迟迟不打通。我们不能为了避免有一块板子可能会出现发货错误，投入巨大兵力堵在那里，层层审批合同，我宁可这个错误发生，事后追溯，也希望流程先简化。

管理是为了作战，同时要让每个节点的管理者有权、有责、被监督。很多签字人不看内容就签字，那何必设这个节点呢？根本没必要。我们逐步优化为客户服务的流程，但是有两个主线条，一个是销售，一个是交付，必须要做到快捷解决问题；我们逐步优化为内部管理服务的流程，比如财务流程可以继续优化，但是不影响销售流程的行动。

2、要建立一支铁的纪律队伍，培养各级主官以及优秀专家，培养各级接班人。加强战略后备队伍的优良运作，在实践中选拔使用优秀人才，走向各级重要岗位。以及合理地破格提拔杰出贡献的努力人才。加强人才的流动，促进公司的组织活力、管理活力、员工活力的增长。

第一，公司可能要扩展，现在干部队伍中可能还有很多虚位以待，首先我们要把虚位以待的干部位置充实。另外要考评这个人是否合格，如果合格，岗位职级是否可以临时给他。什么叫临时？就是说先把这个职级给他，如果过两年不符合岗位要求，职级要降回去。

第二，除了要培养一些高精尖专家，深刻地理解本专业之外，还要培养很多综合型专家。研发每年应该抽调2000名左右中高级干部、专家，进入到战略后备队参加作战。作战以后，其中一部分人可能回到研发，重新认识如何领导研发团队；一部分人走向GTS，服务领域很复杂，故障的综合判断非常难，这部分人不是去维修设备，而是要快速判断出故障点；一部分人走向解决方案、营销、财务等领域。我们不能把刚入职的新员工直接补充到这些岗位，因为他们没有项目实践经验。

第三，干部不要选择跟人、站队的方式，这也许会掉队的。你与其把精力消耗在投机上，不如把用在机会主义方面的精力，去多种粮食，增加土地肥力，也许你也会成功的。都这么有文化了，为何要投机呢？那些业绩不好，会内部公关，人际关系挺好的人，也许常会被评A、B+，并不断升级的员工，应一同与他的主官一起末位淘汰。

我们要加强前方、后方干部的轮训，特别是艰苦地区小国。这样小国人员才知道公司现在的进步程度，他可以使用什么先进武器作战。如果把他边缘化在前线某个地方，公司都进入导弹时代了，他还拿着把“大刀”守在那里。我们要求参加战略预备队轮训是每年前25%做出贡献的人员，我们对艰苦地区、边远地区能否不按这个比例，而是给他们更多机会来充电、循环。

第四，各个领域都要进入公共洪流锻炼，研发、市场、财务、GTS……都要打通循环。财务人员一定要懂业务，被动读代码是不行的，否则不能发挥主动性，不能成长为高级干部。高级干部也要懂财务，现在公司哪个高层领导不懂财务？除了少数FELLOW、技术专家可以更深入专业研究之外，大多数人都应该循环成长，使自己综合能力提升。现在公司经营状况好，让战略预备队消耗一些利润，为公司未来的健康发展奠定基础。

第五，战略预备队不分资格，已经在战略预备队训练得比较好的前25%-30%的人员直接编成小组，空投到全球各个项目去，和当地团队合作作战。作战成功以后，给他一个鉴定，分配工作，他的职级由新工作岗位的代表处、地区部……给他创造机会，按责任结果赋值。这样我们就掌握了一批生力军走向前线。在项目实践中做得好的20%-30%重新回炉，回炉人员里，可能有些不是原来的学员。

3、加强跨专业的高级综合人才的成长指引。

每个人都要选择适合自己发展的方向，有些人是专家，有些人是跨专业的综合人才……。高级干部一定要仰望星空，才能牵引公司走向未来。我们公司正在迷茫之中，我讲的迷茫是看见方向的迷茫，但是真实的迷茫呢？五年后，我们就要引领世界了，但现在居然还没有一个领袖群。领袖在走向高位前，就已经完成了当领袖的准备。

华为今天有多少人能担负起世界领袖的责任来？担负不起来，你们为什么要做到2000亿美金销售收入，为什么不降下来？而且你们降不降得下来？降不下来。你们挡不挡得住历史的车轮？也挡不住。既上不去，又挡不住，你们说华为该怎么办？我将这个题目就留给你们。

泰坦尼克号是一片欢呼声出海的，与华为今天何其相似。沿着惯性，华为还有3-5年的高速增长，3-5年后呢？百年前生产泰坦尼克号的贝尔法斯特在工业革命中，何等的繁荣呀！匹兹堡、底特律也曾是世界中心，物斗星移，换了人间。三十年河东、三十年河西，华为也三十年，要想不死，就必须自我改革，激活组织，促进血液循环，焕发青春活力。

当红色蔷薇含苞欲放时，没有枝叶繁茂，一枝独秀，就不会绽放成艳丽的花朵。

[1] 童话故事：有一双非常漂亮、非常吸引人的、有魔力的红色舞鞋，女孩子把它穿在脚上，跳起舞来都会感到更加轻盈、富有活力。有位姑娘实在抵挡不住这双红舞鞋的魅力，不听家人的劝告，悄悄地穿上跳起舞来，她跳过街头巷尾、跳过田野乡村，她跳得青春美丽焕发，真是人见人爱，人见人羡。夜幕来临，姑娘感到倦意想停下来，但她无法停下舞步，因为红舞鞋还要跳下去。终于人们发现姑娘死在一片青青的草地上，她的双脚又红又肿旁边散落着那双永不知疲倦的红舞鞋。

在签证业务变革进展汇报上的讲话

2016年8月4日

【导读】在一个小小的签证变革会上，说出“华为快到30年了，该死了，要想不死，就得重生，再不变革，就是死路一条，在这个过程中，不要照顾任何人的面子，一切只为变革成功。”语惊四座！

一、变革的目的就是快速将炮弹送到前方，让该出差的人尽快得到签证。要通过竞争让签证中心的优秀员工成长起来，让外部签证中心的能力发挥出来，使公司得到你们提供优质服务。

二、成立专门签证变革领导小组，加大投入，要让签证变革成为后勤改革的一面红旗。

我们成立一个专门的签证变革小组，变革小组任命我来签发，白利民做组长，孟平做副组长，选一两个，或者多一点，都没关系，做助理，签证中心与人事部管理上脱钩。签证中心先归员工关系部管，后面逐步向慧通过渡。我们把外面的狼也引进来，与狼赛跑，就是激活你们，我希望你们能够成为一面变革的红旗。你们签证变革，要稳扎稳打，逐步前进，不要太着急。人员要多学习，多改进。我也不是很快要求你做到最好，只要你们开始改进，我就已经很高兴了。

涉及改善签证公共关系环境的费用投入，单独做一个预算给财委会，实事求是。签证公共关系工作要成为一个持续、例行的工作，不能总等到要拉屎，才想去找手纸。公共及政府事务部不光是帮助我们的人疏通全世界的使馆公共关系，还要帮我们的合作伙伴去疏通使馆公共关系，缩短半天，也是胜利，就是要把炮弹送上去。

三、我们选择供应商的标准就是快，要不惜代价把炮弹送到前线。

我们找签证的合作伙伴，不管你覆盖多少国家，只选你承诺快的国家与之合作。有些公司可能只在这个国家有水平，那我就只和你在这个国家合作，慢的就不合作，别形成了垄断。即使在合作的公司里，我们不见得一定要找大的供应商，大供应商哪些国家快，就选那些国家合作。我们一定是选择在这个国家最短时间能办成签证的人来合作。你们不用管业务部门要不要炮弹，你只管把炮弹送到前线去，我们不管为送炮弹付出多少代价，我们只按最短签证时间来选择合作伙伴。而不在于覆盖数量，小公司只搞一个国家也可以，只要快就行。我们就是不惜一切代价，把炮弹送上去。落后长期达不到承诺目标的就清退，引进先进，只要能快把炮弹送到前方去。我们要给员工提成，要奖励，这是一场战争，怎么能因为这个受到阻挠呢？我们只要快！我们要像当年朝鲜战争志愿军后勤保障一样，不惜牺牲（他们是生命，我们是金钱）建成一条打不烂、炸不垮的钢铁运输线，你们一定要成为公司后勤改革的一面红旗。

四、打开思路，多角度、全流程的优化签证管理，不断改进。

签证的难度和数量要做一个乘法，或者积分，根据积分来牵引资源配置和人力，有些国家虽然签证数量小，但是难，可以多配人。也要配置强人，级别可以高一些。有些国家签证量大，但签证办理可能很容易。其次签证有工作签证，也有旅游签证，不同签证价格可以不同，我们很多产品线支撑的人只是短时间出差，有时也可以考虑旅游签，这个类别还是要列出来，不能全部以工作类签证为中心，一个是根据难度系数来梳理，一个根据签证类型来梳理，慢慢清晰我们的管理界限。签证的价格要提高，让外界的公司也有利可图。我们内部有许多成本未算，对合作不公平。

签证准备过程和签证过程都是要变革的，签证准备填表，要有版本管理，我们签证填表老出错，为什么表格老填不对呢？要建立一个档案系统，每个人历次的都存进去。填表可成立一个专家组织，也可以外聘专家，指导员工填表。不要全推给员工本人，有些从没出过国，摸不着门。要建立每个人的每次签证的档案管理。不光是签证办理的时间，签证的准备时间也是时间啊，为啥不能有标准版本呢？签证的准备时间也要考核，许多基本信息是不变的，不要反复折腾。为啥我们没有一个档案系统呢？你可以搞一些专家，来指导员工来填表，不要让员工读半天的签证指引，他也读不懂啊，更不要把这个问题说是员工的问题。其实我们很多信息是固有的，有人帮别人填表，合理收费嘛！也可以引入人工智能。

签证当前的定价不见得够，先试一试也可以，多一些，让各方有积极性。我们有紧迫感，和正常的旅行社签证不一样。定价还包括了公共关系费用，要包括你们的薪酬、股票、提成、奖励以及运作费用……。自食其力，自己循环，那就成功了，这个价格究竟够不够，你们要好好想一想，当然有个假设是好的。

下一步的变革，就是员工档案管理、户籍管理，开始要进入变革领域了，国内行政部门的优秀干部，要像签证一样，抽调一些过来，参加后续的这些变革。如果现在的僵化管理，炮弹送不上去，怎么办？

挺好的，希望你们成为一面真正变革的红旗，在华为公司高高飘扬。改好了，将来可以好好写一篇文章，激发别人如何变革，不光是动你们，还有别的体系变革。“三十年河东，三十年河西”，华为快到30年了，该死了，要想不死，就得重生，再不变革，就是死路一条，在这个过程中，不要照顾任何人的面子，一切只为变革成功。

相信你们，胜利的旗帜一定会高高飘扬。

聚焦战略平台，加强血液流动，夺取未来胜利

——任正非、郭平、徐直军在电信软件业务汇报会上讲话 2016年8月5日

【导读】任正非很早就认为，软件可以与硬件分开，单独销售。不能与硬件分开的软件，应该进行内部核算，以体现软件产品的价值。

郭平：

电信软件这两年产品竞争力有明显提升，从救火状况中基本走出来了，但还处于经营困难的境地。

刚刚业务交流中你们用了很多的语言说要把平台做好，我觉得我们恰恰需要总结的是，为什么这么多年没把平台做好？我想了一下，有三个因素：

- 1、压力不够：你们自己感觉自己压力很大，但从投资角度来说，压力完全不够，为什么呢？你们可以算一算，这个版本做坏了做差了，重新启动一个，最后压根不知道你们做了多少个版本才把业务做好，这个里面到底投资了多少？很多投入及资源都不可见，不可见的话就不好管理，所以你们的压力不够，这是我的第一个发现。
- 2、方法不对：我们一直在谈平台化转型，平台化到底需要什么样的人结构来构建？我的观点是高端架构师加上一大堆基层编程人员。我希望是有一些23级的加上一堆可能15、16级的这么一个结构，这也是国外绝大多数OTT[1]公司的基本结构。现在的情况是一堆中层的人员，高没高上去，低没低下来，拿着华为水平的工资，在客户侧又没有价值呈现，所以客户反映你们太贵了，我觉得这个里面反映的是方法不对。
- 3、决心的问题：坦率的说这几年软件业务KPI的压力是很大的，即要保收入，又要保未来，什么都舍不得，什么都没做到。我觉得在这个上面体现的是决心问题。目标和方向确定了，就把未来的三个方向的力量投足，把不需要的地方撤出来，牺牲短期保长期。软件一定要有一个破釜沉舟和一诺千金的决心才能改变局面。这是我的三个观点。

徐直军：

软件这几年有两点是可以肯定的：

- 1、产品竞争力：这几年运营商BG对全球网上产品的调查，客观上来说，软件现有在网产品竞争力还是逐步在提升的。两三年之前，软件面临四处救火、到处投诉的状况，现在经过这几年的努力已经进入到一个平稳状态，基本上在客户那边天天救火和投诉的问题解决了，在网上使用的产品竞争力提升了。
- 2、业务聚焦：去年我们和任总、丁耘一起确定了软件聚焦三个产品，并要求把这三个产品做好。从去年决策后到今年，软件还是做了比较大的调整，聚焦以后今年上半年的经营结果其实没有你们想像的差，该HOLD住的基本上也都HOLD住了。

但是，在座的各位软件团队成员，我觉得在以下两个方面需要改进：

- 1、我们要敢于自我批判，放下包袱，面向未来。不去自我批判，不把我们跟业界做的最好的软件公司去做对比，找出自己的问题，然后破釜沉舟的去改进，我们是永远走不出来的。因为每一次我们什么都想按住、最后什么都按不住。我们现在已经明确了这三个产品，那现在就应集中精力把面向长期的产品竞争力打造好，这样我们才有未来。在这种情况下，我们整个软件不要老是想自己要证明自己，老想着证明自己，其实越证明越痛苦，越证明越难。我们任何一个开发团队，做事情不可能做的那么完美，那就不要怕自己做错了，也不要怕做的不好，只有承认我们在做的过程中是犯过错误的，只有我们敢于自我批判、放下包袱、不解释，不自我保护，反而能够更轻松的去面向未来。

比如BES，我们就延迟了，如果没有犯一点错误怎么可能延迟了呢？我和金伟荣通过电话，金伟荣说我们确实在初期对软件套件和微服务理解没那么透，所以过程中犯了一些错误；但是我们现在通过再一的努力，我们看清楚，知道了应该怎么做，那我们有可能能够做好。我觉得是可以接受的。

- 2、一定要重视软件架构。我们软件这个团队，历史上是以项目交付为导向的团队，一个项目派一堆人出去做，对架构的重视不够，对平台的重视不够，这些年一直在转变。一个以项目交付为基础的团队，要转变成一个以架构为导向，以微服务、云化为基础的团队，是要有个过程的。这个过程中我们要大规模的去引进架构师，从架构上真正搞清楚，然后

以一个新的开发模式来面向未来。这个过程有可能我们会走弯路，但是大家要大胆的去转变，你不转变你是没有未来的，你只有真正的有一支强大的架构师队伍，再加上转变我们过去的开发模式，然后以新的架构来面向未来才有可能走出来，要不就永远走不出来。

要敢于自我批判，敢于引进架构的明白人，不怕掀丑。如果老是说我们很努力，做的很好，这些没有价值，这一切都是要靠结果来证明的。

任正非：

三个平台不平均投放能力，要集中兵力在最有机会的一个平台上打歼灭战，在市场拱起来，另两个平台才能被拖到半坡上。

加强人员流动，抽调一些员工走进战略预备队，走上战场，亲身感受硝烟，才能回来领导产品线。有一部分也可以走上市场、服务，做将军去。流出去的人的薪酬包留给你，可以给优秀员工加薪，激活队伍。流水不腐，让人才流动起来，新鲜血液才进得来。

要学会在非战略目标上，拒绝客户的需求，专心致志地做好一款产品。

[1] OTT，Over The Top，是指通过互联网向用户提供各种应用服务。

在诺亚方舟实验室座谈会上的讲话

2016年8月10日

【导读】2011年，华为高层多次提到公司将很快从技术的追随者向创新者转变，华为需要自己研发全新的产品，甚至新的理论，诺亚方舟实验室在此背景下成立。其目标是致力于“从大数据至大智慧”的远景，主要围绕数据挖掘和人工智能展开研究。

我们所有的人工智能要自己的狗食自己先吃，自己生产的降落伞自己先跳。基于我们巨大的网络存量，现阶段人工智能要聚焦在改善我们的服务上。服务是公司最大的存量业务，也是最难的业务，人工智能可以首先在服务领域发挥作用，世界上还有哪个公司有这么大的业务量和数据量与我们比拼？通过在服务上的积累和改进，五年后就可能产生世界上最强的人工智能专家，同时把大量优质服务专家解放出来为攻克上甘岭投入更多战略部队。

所以人工智能要瞄准服务主航道，下决心花钱打造公司内在的能力，先不做边界外的事情，不做社会上的小产品。

一、巨大的存量网络是人工智能最好的舞台

为什么要聚焦GTS、把人工智能的能力在服务领域先做好呢？对于越来越庞大、越来越复杂的网络，人工智能是我们建设和管理网络的最重要的工具，人工智能也要聚焦在服务主航道上，这样发展人工智能就是发展主航道业务，我们要放到这个高度来看。如果人工智能支持GTS把服务做好，五年以后我们自己的问题解决了，我们的人工智能又是世界一流。

首先，是解决我们在全球巨大的网络存量的网络维护、故障诊断与处理的能力的提升。我们在全球网络存量有一万亿美元，而且每年上千亿的增加。容量越来越大，流量越来越快，技术越来越复杂，维护人员的水平要求越来越高，经验要求越来越丰富，越来越没有这样多的人才，人工智能，大有前途。

我们现在用的是IP网，IP是牺牲时延来降低成本，路由窜来窜去的，哪个地方出问题，问题出在哪儿，都不知道。英国出现了问题，原因可能在德国。虚拟化软件和硬件又解耦了，未来网络中要更多地关注亚健康检查，出问题前就要知道。明天网络还会越来越复杂，越来越搞不定，故障不知怎么回事。华为在全球网络中占有三分之一的份额，这么大的存量网络维护难度也很大。网上的设备从遗老遗少，到时髦青年，还有新新人类，如果没有人工智能的自我学习、知识技能的不断扬弃，这张网只靠人怎么来维护？人是记不住这么多事故模型的。所以我们就要构筑这个能力，我们一定要在自动诊断、自动发现故障隐患这个问题上下工夫，不然将来我们的机构很臃肿，我们要在这里面敢于投入。

人工智能通过学习，可以使得专家只用聚焦解决最关键的10%的问题。一部分简单的问题可自动去实施，这样服务的专家就可聚焦解决关键问题了。精减下来的编制，可以全部给人工智能研究去招聘科学家与博士（当然包括茶博士、博士前）。

我们现在的基站安装，就是现场硬件装上去，我们在西安、罗马尼亚……做总调。以后发现问题，不一定要罗马尼亚去，我们当地发生的问题，经过全世界数据的自我学习以后，系统自己就可以调整解决，再把结果上报。我们通过专家分析和训练，校正机器算法的结构，在处理问题中提升算法，最重要是让机器有学习能力，而不仅是人有学习能力。

单纯用水泥修个房子是很脆弱的，风都能吹得倒，水泥里加点沙子加点石头就很坚硬，你要搞混凝土工程。做人工智能，一定要贴近实际，贴近需求，贴近客户。诺亚方舟实验室应在每个GTAC都应该设一个小组，天天和服务专家一起上班做故障处理，搞明白什么叫故障，故障是怎么发生的怎么排除的，它们数据模型是怎样的，他们不会在解决故障后来给你讲成故事。另外，还要熟悉网络是什么，若不是一个网络专家，你怎么能通过人工智能发现故障呢。亲身体会存在问题是什么，解决问题的方法是什么，这个不是GTS落地，而是2012实验室的责任，GTS相应团队可以投资和配合。

第二，是人工智能在网络大流量预测使得网络规划与优化从被动走向主动。

以成都这张网为例，随着视频业务发展，过去1年4G用户增加75%全网流量增加70%，成都市区用户平均下载速率从35Mbps提升到40Mbps。那么，客户的挑战是如何在网络流量快速增长的同时，保障和提升最终用户的体验？随着网络承载的业务越来越丰富，越来越动态，就需要利用人工智能去主动的预测，去主动发现未来几个月的流量热点并对网络进行事前的调整。以后的网络是以数据中心为中心的网络，在网络的规划设计中，网络拉远共享带来了时延，拉近了则时延少了但数据中心就多了，几万个数据中心之间的数据调来调去就是个复杂的算法问题，这也需要人工智能在网络规划中发挥作用。为什么这么多年我一再鼓励，要有些学航天、地理、测绘、生物……等杂家进入服务体系来，就是要敢

于用最先进的工具和方法解决问题。通过使用先进的工具，把网络的拓扑图拿出来，把卫星地图拿出来，再利用人工智能进行大流量预测输出一个流量图，然后把韩国的先进案例、四川的先进案例图拿来，一重叠，就能预测网络的流量机会在哪。通过流量非正常变动，发现事故苗子……。现在我们网络优化的模式都是事后的。根据你们的流量预测与自动规划的例子，以后可以做到提前预测，这样就在用户拥塞发生之前进行网络调整，提前避免问题。我知道你们不可能一步做完，但是我们一步一步往前走，我们一定能找到机会窗。虽然有的内容还只是演示没有进入全面实用状态，我相信今天的假，就是明天的真，我支持你们，我们一定要找到最实用最简单的方式为世界服务。我们构筑了这个大的机制和队伍，这么大的能力，就能更好地为客户服务。

所以人工智能在服务的应用一个是对网络故障诊断分析，第二个是对网规网优的指引，再有就是做好技术资料的翻译。我们的人工智能要优先往内做，拿我们内部业务一块一块做实验，今年这块做成一点，明年那块做成一点，技术越难越要搞，对内部我给足预算，下定决心花钱在服务上打好这些本领，才有未来。进攻就是最好的防御，当我们用这种方式进攻时，门槛高得其他公司跟不上了。2020年我们超过1500亿美金后，我们会变成一个慢牛，不会再增长那么快，这个时候人工智能如果使用好，我们会控制人数，增加效率与效益，那我们公司还是一个好的经营状况。这时候我们培养的这支队伍就可以杀出去，为攻克新的上甘岭投入更多战略部队。

二、人工智能要聚焦到主航道上，不要做小商品

2012实验室在瞄准未来构筑一些高端技术的过程中，还是要敢在主航道上向前冲。人工智能研发技术越难越要搞，不要去做些小商品挣些小钱，趁着这几年我们有的是钱，要大力投入，加快建设步伐让服务用上最先进的工具。这些技术上达到实用性还要些时间，我们要有这个战略耐心。

人工智能在GTS先做好，你们有好多独立型的模块和问题领域，可以有一个全面攻击的部队，但是要突出一个重点攻击的部队，重点攻击成功了，人员又分散去作为种子，这块攻击成功了，再扩散旁边一点点。人工智能最初不一定要选择最难的骨头来啃，可以选择简单的那块骨头先啃，先从最容易的地方入手。对于GTS最容易的是马上可以用的，这样就得到了及时的信心鼓舞。任何一次成功，大家自己凑钱吃顿饭，自己拿萝卜给自己刻一个奖章，自己在墙上贴个小红花，集到多个红花到公司换个大牌牌。

智慧要在主航道边界里面，不做边界外的事情。人工智能要与主航道业务捆绑，在边界之内可以大投，一起扩展更多的灵感更多的发挥。所以离开了这个边界，偏离主航道的就不给钱了。华为不做公共人工智能产品，不做小商品，我非常害怕你们一冲动，拿人工智能去和社会比。你做起来我没用，有人就去创业，这会掏空公司的，你如果有才华就要转到主航道上。这些公共人工智能产品（别人主业、我们副业）的事不要做。别人成功了我们就花钱拿过来用。

三、用美国砖建中国长城，让“蜂子”在长城上跳舞

人工智能研究一定要走向高度开放。你们自己开展研究是正确的，不研究你就不知道方向与对错，就不知道哪些是好的。世界上还有比我们做得好的，我就引进来。谷歌的系统大量读西班牙的、拉丁美洲的图书，它的英文翻西班牙语就非常准确，我们也要从外面引进这些做得好的机器翻译能力。在自然语言对话上，我们能不能与业界领先企业合作，我们给他们一些支持，做出来后我们用他的系统就行了。我们要有这种气概，只有容天下才能霸天下。

我们要防止封闭，一定要开放。在机器学习领域，一定有很多学习软件大大地超越我们，会有很多很多人做出好的东西来，我们就和这些最好的厂家合作。这边掺进一个美国砖，那边再用一个欧洲砖、一个日本砖，万里长城，不管砖是谁的，能打胜仗就行了，不要什么砖都自己造。在这个万里长城大平台上，允许大河奔腾的踢踏舞，允许“蜂子”跳舞，它颠覆不了这个平台，但是激活了这个平台。在产业分工上，在别人有优势的地方就利用别人的优势，集中精力在主航道。就是刚才GTS讲的那个方面，人工智能先在这几个方面做好。

单项的研发能力，全世界很多国家的公司和研究所都很厉害，但是整合能力我们最强，所以我们不要害怕开放。学术界平均1000篇论文才有一篇有商业价值，他们也很着急，只要我们找他们讲问题，他们就很高。我们要把思想研究院搞起来，思想研究院只有秘书机构，就是一个会议机构，各种思想碰撞后出纪要。我们一定要对未来有一个投入，才可能在3-5年之后在这个领域里面取得一定的地位。

四、在人才获取上要敢于做“东北乱炖”，要加强干部的循环

这些年之所以鼓励吸收各专业的杂家进入服务体系，就是要敢于将各种最先进的工具和新的方法应用到我们的业务中来。当年我跟GTS讲，每年进100个学测绘的博士进GTS。所以人工智能煮饭的时候，就像东北那个乱炖，管他什么炖进去，不知道谁能炖出味道来。瞄准未来，生物学的萝卜拿来炖一下，牙医的萝卜拿来炖一下，还有好多学科的萝

卜，要敞开一个很大的人才喇叭口。只要他们愿意转行，他带来的思维方式都会使我们的人工智能更成熟，带着很多生物学、医学的思维观念进入电气学。不能只招计算机和电子类学生。我原来学建筑，高中时看了一本小说《百炼成钢》，填报了建筑志愿，但毕业后一天专业也没搞过。

世界上最厉害的软件国家还是美国，美国的创新意识很强，我们还要在美国加大对未来优秀人才的投入，把诺亚方舟的前哨部队放到美国、加拿大去。爱尔兰靠美国的东部近，有没有大的架构师？我们在海外的专家平均都是四五十岁，现在我们要进苗子了。苗子不一定是中国人，可以是外国人的博士，进来十年后正好可以冲锋，不然我们很快就会青黄不接。香港、台湾也有非常多的优秀人才留学后回来，但没有太大产业，我们要多拢一点回来。现在人工智能在外面炒作得很火，可能会出现一些泡沫破灭，河水一泛滥后就在马路上抓鱼，华为这个时候趁机赶紧找人。

我们在一些名牌大学里面还要更多的开展各种竞赛活动，因为人才是非常多方面的、非常多元化的，我们要有需求策划。原来我们的万里长城是不容人跳舞的，为什么不能像张艺谋G20演出一样，搭一个台子供大家跳舞？我们要招一些牛人，几个牛人带一批小青年，人才我们要去找，不是去招，……。我们的牛人，每个Fellow要自己选四个助手，培养这些年轻人开阔眼界，研发也减轻你的工作量，让你聚焦在主要作战方向上，众人拾柴火焰高，每个助手跟你时间不超过3年，能力就循环出去了。

2012实验室与PSST要一起推动，加强干部流动，研发人员要循环起来，避免闭门造车，否则，慢慢地他就找不到目标方向了。那些在前线的干部，有一些回来是带有战争经验到研发，有一些走向GTS了，有一些是走向产品销售，又增加了纵深，这样子我们公司的血液都流动起来了。

五、战略方向已经明确，大胆投入，成功只是时间迟早问题

我今天最高兴的是，你们的战略方向跟我想的是一致的，短期内成不成功并不重要，我们走到这一条路上来，最后一定会成功，只是时间迟早的问题。而且我认为在人工智能的历史长河中，你们也要有业务的战略聚焦点，现在就是聚焦在服务上，在一个项目中也要有战略重点和战略次点，可以把一个最容易的地方先智能化，大家一成功了就高兴，弟兄们我们又成功了，我们就有信心往更高的山头攻了。我们那个时候，40门的交换机还做不出来，我们天天都在庆功，然后到2000门……，一直庆功走过来的呀。都是因为小胜利把我们胆子弄大了，我们就开始一天到晚“胡说八道”，最后自己相信自己的“胡说八道”，就真做到这个“胡说八道”了。

你们这些年轻的未来的将军，在胜利鼓舞中在炮火震动中，一定会一步步走向最终的胜利。

附：诺亚方舟实验室座谈回答

问：人工智能在华为的发展会怎么走？

任总：发展人工智能要先聚焦在主航道上，聚焦在改善服务和内部运作上。编程的人工智能可以购买……。对于越来越庞大、越来越复杂的网络，人工智能是服务管理网络的最重要的工具之一。产品线研究也要朝向支持和服务，朝向商业变现。华为在全球网络中占有1/3的份额。华为用笨方法把这些设备连接起来，时延大、设备浪费大。与友商设备间的连接用公有协议，华为自身设备间的连接可不可以用私有协议，我们可以使得华为的设备体积更小、重量更轻、耗能更小、速度更快、成本更低，未来的网络建设一定要慢慢走上这一步。在网络建设和服务过程中，网络变得越来越复杂，一个人的学习时间从小学后开始算，平均大约也就六十年左右，但人工智能可以到五千年，五千年后的网络靠人还维护得了吗？这需要靠人工智能。因此，对于越来越庞大、越来越复杂的网络，人工智能是我们管理网络的最重要的工具之一。发展人工智能与发展主航道是同等重要的发展，我们把人工智能放在这样的高度上来看。我们的人工智能和社会上的人工智能不一样，我们自己做的“狗食”自己先吃，我们吃的“狗食”是基于巨大的网络存量，这世界上还有几个公司能有机会在如此大的网络存量上使用人工智能？这样的机会就能产生世界上最强的人工智能专家，有了这些专家和技术，以后做啥不行呢。所以，现阶段聚焦在改善我们的服务上。为什么要改善服务呢？十三号将给产品线讲话主题是“IPD的本质是从机会到商业变现”。产品光吹技术好，没有用，光讲指标好，没有用，一定要让客户体验到好，一定要有市场竞争力。

问：华为的创新模式和百度、谷歌等有什么本质上的不同？

任总：有相同也有不同。某些互联网公司的创新是碎片化的，是形不成整体的竞争力的。而我们是在开放基础上进行开发，我们强调做一个大的平台，形成具有长远支撑能力的架构，这些方面我们之间的开发就是不一样的。诺亚实验室在创新上与这些公司有相似之处，可以自己决定怎么做，但要在华为主航道的边界内。但是产品的开发必须强调要有目标管理，要有计划、预算、核算的管理。如果这个世界不发生颠覆式的黑天鹅事件，就没有人能推翻华为。如果要颠覆华为，那是我们自己颠覆自己。

问：当前我们光脚干翻了思科，现在我们穿上鞋子如何干翻苹果？

任总：我们从来也没有想干翻思科，也没有想干翻苹果。前段时间传说思科收购爱立信，我高兴得不得了，如果还有人举着旗子在前面走，我就好跟着站队，现在苹果账上有2000多亿美金的现金，如果苹果积极一点，苹果为啥不能与人合并呢？合并以后就是一个全网络公司，而且它有那么多钱，那不成就了一番霸业吗？我跟着他们的旗子后面走，为啥不可以呢？我们为什么要去推翻人家呢？这是网上的胡说八道。我们为什么要推翻他们，我们能称霸这个世界吗？称霸世界的只有两个人，一个是成吉思汗，一个是希特勒，他们死无葬身之地。我们不要树敌过多，我们要多交朋友。

问：刚才您也提到了，人工智能是我们公司的主航道也是战略方向，我们也投入了很多。但我有个感觉，就是我们公司的知识产权部门并没有给这个方向足够的重视，比如我们的专利产出评审甚至没有一个专门的委员会，要放在其它部门评，这样导致评审的专家并不太懂评审的内容，也不能深入地去理解和评估这个技术的价值。想听听您的看法。

任总：这是一个好的建议，李英涛把这个话带回去，我们要重视这个问题。另外我们要参加世界上各重要的人工智能组织，还要参加其他的一些组织包括风险投资公司，从中得到一些报告，知道世界的动态和水平，来指引我们前进的方向。我们不是关起门来写专利写其它东西，而是要放眼世界，世界眼睛最大的其实就是美国的几大风险投资公司。另外，弟兄们都要积极去参加世界上各种学术和专利组织的会议，通过参加会议获得认识的机会。

问：欧洲公司的模式一般是偏向于保守，相反，美国的公司则较激进。华为在未来的几年策略是什么？是在安全区待着还是也选择激进一点？

任总：在华为现在的平台里，落后的人待不住，但是优秀的人也待不住。就是我们这群傻瓜待在这儿形成了一个平台，但是我们这个舞台是允许很多“蜂子”来跳舞的。“蜂子”跳舞的过程颠覆不了这个平台，但是激活了这个平台。IPD建设的平台相对保守，但坚实，我们也要像西方一样激进一点。

问：做人工智能、大数据等与公司内合作的项目中，对数据分析而言拿到数据是非常重要的。但在具体的操作中，数据的分享要费一番周折，我们很多的精力耗费在这方面。请问公司有没有鼓励大家更多地合作和共享？

任总：这个问题请梁华和信息安全部门去沟通落实，对你们开放一点。他们对自己人很封闭，对小偷他们管不住。华为公司的部门墙还很厚，我们要拆掉这个部门墙，才会形成一个总体性。

问：因为数据安全的问题，我们不能把数据提供给外部合作的大学等机构去做研究，这样会比较大地影响到合作效果。

梁华：对于一些已经离网、非实时的数据，通过签署DNA、保密协议等来对合作研究机构提供这些数据，不然，找了一批教授空对空研究对我们也没有价值。

问：现在分析数据的过程中，在设备中的数据都是不一致的，导致分析的过程中增加了很多难度。公司是否对数据作一致性管理？

梁华：这是我们现在的一个问题，数据的一致性管理确实有很大问题。未来如果要做大数据分析和人工智能，我们要做好基础数据的一致性，包括数据的收集、清洗，这样才能加速人工智能方面的研究。

问：传统模式是对确定性网络的部署上线，而人工智能是从小学生学习，形成闭环不断成长的过程，其带来的冲击是传统的工作模式和方法需要改变，您怎么看人工智能带来的挑战和风险？又如何在万亿级的网络上快速推动新的模式的部署和闭环？

任总：对于整个GTS，有一个系统性的假设性的规划，业务变化这么快，这个规划实际上就是“鬼话”，因为你每年都得人工修正，因为你不知道5年之后真正实施这个东西是啥样子，但我们总得有一个系统化的全网的规划，刚才说了规划就是“鬼话”，没有假设咋动手呢。但我认为人工智能不一定要选择最难的骨头来啃，你们可以选择简单的那块骨头先啃，从最容易的地方入手。对于GTS，最容易的还是可以用得上的。但如果你去社会上销售，这个半成品是没有用的，我们公司却可以用你的半成品，这样你们就得到了及时的信心鼓舞。任何一次成功，大家自己凑钱吃顿饭，自己拿萝卜给自己刻一个奖章，自己在墙上贴个小红花，集到多个红花到公司换个大牌牌。这个牌牌是有用的，将来我们用大数据扫描看哪个人的牌牌多，先拿来研究一下看这个人能不能提拔。赶快拿来看一看，一看这小子应该破格提拔，干脆当元帅算了，别当巴顿了。现在大家都是高文化素质的，若他被否认了，能够第二轮上来的机会还有多少啊，少啊。我们以后都是这样的一个管理原则：成功，则贴大牌牌；失败，也拿萝卜做个牌牌，探索本身就没有失败这个问题，因为你们是在走前人没有走过的路，你怎么知道哪条路是对的呢？你想想，我小时候外婆给我说地球是方的，一个乌龟驮着的，连我小时候都认为地球是方的，因为外婆给我们讲故事的时候说，你走啊走到边边上的时候，咚，就落下万丈深渊去了。科学本来就是对未知领域的探索，就不可能没有错，走了一条路发觉此路不通，但是还有“小鬼”、“王八”不相信此

路不通，一百年或两百年以后有人沿着这条破路往前走半步，通了。我问一句话，把水烧开了能消毒的原理谁不懂？其实它就是一张纸。但是一千多年前，人类就不知道高温能杀死细菌，是巴斯德在研究啤酒的过程中发现高温能杀死细菌，从此开创了人类的新纪元。包括空气动力、飞机发动机，那些理论上的方程、算法其实就是一张纸。人类社会走过这么曲曲弯弯的道路，我们今天已经开始摸到真理的脚了，不要总认为我们做这个事情是失败了，什么叫成功失败？你走了此路发觉不通，你告诉你的同志这条路走不通咱们换条路走，那也是成功。在这些所谓的失败过程中，也培养你极大的经验。就比如，当年IP战胜了ATM，增加了路由便利性、牺牲了时延，今天AR/VR碰到时延问题，ATM类的技术又要起作用了。在人类长河中对未知的探索没有失败这个词，这样你们心头就踏实了。我们的信心鼓舞起来了。我们认为人工智能的半成品我们也可以，不要老是认为我们又失败，我们有些人认为有失败所以就跑了，可惜了，我们培养了你这么长时间。换一个岗位照样能打胜仗。我们评价一个人不要用简单的、黑白分明的评价方式，这样的方式不行，我这是指你们研究类项目，不是指确定性项目。

问：供应链领域的合作，我们不是供应链业务的专家。我们怎样才能做得更好？

任总：你若不清楚供应链，又要去做供应链的人工智能，那你当然不知道怎么做。我给你们出个主意，供应链的专家找梁华推荐，你找点人来组成混合团队就知道了。单纯由水泥修个房子是很脆弱的，风都能吹得倒，水泥里加点沙子加点石头就很坚硬，你要搞混凝土工程。即便目标宏大也从先易后难开始启动。

问：供应链里的IT部署比外面还保守，IT那边TR5不过连试都不让试。

任总：你们在心声上写文章骂他们。心声社区是一个罗马广场[1]，骂一骂他们就有改进，他们基于信息安全、基于恐惧而保守了，你们讲得若有道理，他们可能就开放了。

梁华：过去老的系统是开火车版本的，几个月都赶不上。现在新的系统是迭代式开发的，你们可以部署在新的系统上。

问：GTS和诺亚的人工智能联合开发项目正处于起步阶段，尽管现在还很弱，但我们觉得通过在GTS业务中把这些算法越积越多，五年后我们可以形成GTS的一个智慧大脑，想问问任总对GTS智慧大脑的看法。

任总：要大力投入。你们应该在罗马尼亚有一个小组，在西安有一个小组，在墨西哥也可以有一个小组，我们在印度、西伯利亚也有平台。GTS GTAC这个平台随着业务的发展，若觉得不够，在合理的地区还可以增加我们的平台。故障到哪儿，你们专家到哪儿，有案例，机器就可以学习。你要到那儿去，跟那些服务专家混在一起，你才知道故障在哪儿。他们是怎么发现故障的，他们不会在解决故障后来给你讲成故事，所以要跟在旁边看。若给你讲，他讲得会是轻描淡写的，你若按照这个信息当不了英雄。所以，一定要贴近实际，贴近需求，贴近客户，否则你解决不了故障的判断。他们天天都要判断故障，天天都知道故障，另外，还要熟悉网络是什么，若不是一个网络专家，你怎么能通过人工智能发现故障呢。故障都是从内往外发现的，搞明白什么叫故障，故障是怎么发生的怎么排除的。

问：华为跟西方公司、日本公司相比，有什么本质不同？

任总：没有，都是多干活多拿钱，我没有听说哪个国家是干活不拿钱的。

问：咱们公司想要的科学家是什么样的？

任总：你就是科学家。任何人都可以说是科学家，天天埋头搞科学，不回家，就是科学家。什么都不懂只懂一件事的就叫专家。专家的定义、科学家的定义要广泛化。学院怎么产生的，就是四五百年前，宗教要传教，宗教都有庭院，然后他们坐到庭院里学习，念经呀理解经文，因此他们把这个院子叫学院，学院来源就是院子。

问：我们要找最好的人，最优秀的人，结果经常会碰到像谷歌这样的公司竞争，跟我们抢，我们怎么从更高的层面，从公司策略等方面吸引这些人才来？

李英涛：GTS这边，已经有巨大的网络存量平台了，这个舞台目前来讲除了我们没有其他人能提供，巨大的机会本身就是对人才的吸引。让他在这个上面做出贡献来，要不然他就是做一点点小事情。给他一个大的罗马广场，还是事业和机会在吸引人。

任总：我们公司有一样事情是比谷歌好的，我们的餐厅做得比谷歌好。谷歌的餐厅，饭不要钱就是标准化，都吃这个饭。我们的食堂开始多元化多方位地满足客户需求，将来松山湖有28个餐厅，还有十来个咖啡馆，松山湖还有两条铁路连起来。

第二个呢，招聘人才这个事情其实我们真的不知道哪个人才最优秀。颠覆旧中国的是两个医生，孙中山和鲁迅，你找领袖的时候怎么会去找个医生做总统呢，你有没有想过这个问题，当然孙中山虽然是临时大总统，当了几天也是大总统啊。所以说谁是人才，谁不是人才，没有模型。你们大家知道金一南将军，看看他的简历，图书馆管理员。

谷歌有他的选择人才的方式，他拿走了很多人才。但是我们认为识别人才的方式很多，就是我们不能用一种教条的方式衡量什么是人才。这次财经在美国招聘了大量的博士，这些人的第一志愿是非洲。为什么？出去留学的不全是富二代、官二代，还有穷二代。穷二代的最大理想是，书读完了赶快挣钱帮爸爸妈妈还账。华为哪儿挣钱最多，非洲挣钱最多，他们就选择去非洲，他们到非洲综合化锻炼，什么都搞明白了，你怎么知道他不是华为未来的接班人呢？当然这里面也有很多富二代，而且家里非常有钱，还有些是女孩子，同样在非洲艰苦奋斗。

什么是人才，我看最典型的华为人都不是人才，钱给多了，不是人才也变成了人才。

问：如何平衡长期目标和短期目标？因为科研很多东西比如一些算法往往需要很长时间才能产品化，才能商用。有时会有些冲突。

任总：这就是中国五千年来没有为人类做出重大贡献的原因。阿基米德不是中国的吧，阿拉伯数字也不是中国发明的吧，你看人类社会的多少重大文明不是中国的，中国人的目标是解决问题，西方人的目标是寻找逻辑。这就是九章算术，与欧几里得几何的不同。怎么平衡长期利益和短期利益？有两条，第一个本人耐得住寂寞，不去在乎人家的评价。其实只要不是人人都说你不好，只要给你干活的机会就行了。不给我涨工资，饭够吃就行了。十年、二十年你成功了，你就是大博士、伟大科学家，什么都有了。第二条是，我们的组织要对这些人宽容。如果说贝多芬到我们公司来应聘，一定不会被录取的，音乐家是聋子，你有没有搞错吧？你想想，会录取吗。所以我们的组织也要有一个宽容的精神，对待这些科研者。我欢迎更多人有长期远大理想，但是我们的文化还容不得。

[1] 任正非为什么要把心声社区建成罗马广场？他说：让人说话天不会塌下来，而且还能起到“补天”的作用，要相信“人必有一善，集百人之善，可以为贤人；人必有一见，集百人之见，可以决大计”。

IPD的本质是从机会到商业变现

——任正非在华为公司IPD建设蓝血十杰暨优秀XDT颁奖大会的讲话 2016年8月13日

【导读】华为在谈到IPD变革的经验时说：方案设计在变革成功中占30-40%，推行占60-70%。IPD变革时，连怎么建模板，画表格填表格，怎么有效开会……都是顾问手把手教的。

今天非常高兴与大家欢聚一堂，我很感动。历经八年，研发IPD团队从2008年的3.2分提高到今天的3.6分，这0.4分是跨时代的进步。因为3.5分以下的IPD开发是相对封闭的，封闭在研发内部，没有与相关流程关联，这0.4分代表IPD与相关流程关联了，做到这样的突破，为公司“万里长城”的发展奠定了坚实的基石。

回看华为公司二十八年发展的历史，可以归结成一句话——“苦难与辉煌”。想想公司刚成立时，就几个有文化的“农民”，虽然也穿着西装，但是农民意识，不了解外面的世界。1992年，我第一次去美国，就感到一种氛围的冲击。第二次去美国，我们想到改革公司。我很幼稚，曾买到一本书，以为我们跟着这本书就能变革成功。IBM说“可不是这么简单”，派来了庞大的改革顾问小组进入我们公司，手把手教，历时二十年才走到今天。这么有经验的顾问指引，尚且如此困难，所以当初想靠一本书就能变革成功，的确很幼稚。

IBM与我们谈“你们是否有革自己命的决心？美国也没有几家公司推行成功。”因为按流程节点来赋权，最高领导人没有权力了，权力下放到比科长还低职级的人手里。你们看我现在没权，整天“游手好闲”，这就是革命成功的一个表现。下一轮改革，还要革掉轮值CEO的一部分权力，一层层放权。这样整个流程系统是一个柔软的结构，不再僵化，才能适应未来高速社会的发展。因为我们在全世界每年将有一万个合同，现在指挥这些“战争”的人是二等兵，所以我们一定要增强一线作战部队能力。当然，不要认为市场才是一线，研发项目也是一线作战部队。IPD改革的最大特点，就是为了把权力继续分散下去，形成一种合力。我们要看到历史赋予我们的巨大使命，今天公司的管理能走到这样程度，应该感谢各级领导自我革命的结果。每个领导杀掉自己的权力，就是“革命”。

以前我们做IPD其实很盲目，即使今天获得“蓝血十杰”的人，也不得不说，当时也没有这么深刻的认识。所以我们要感谢顾问，感谢作出历史贡献的功臣。除了获奖人员，还有很多没有获奖、默默无闻作出贡献的人，也要考虑他们的贡献，贡献有大、有小，希望他们也能分享公司未来的成果。

一、研究是将金钱变成知识的过程，开发则是将知识转换成金钱的过程（美籍华人科学家李凯语）。成功的标志是优质的客户体验，以及产品的竞争力。因此，技术只是手段，对准客户需求，紧紧追随支持体验与服务，实现商业变现。

1、紧紧注意消费行为的改变，抓住时代的步伐。要基于客户的视角出发思考。时代在变，行业的边界变得模糊；跨行业竞争导致客户的需求变化周期缩短且多样性增加；竞争对手在变，华为的对手从电信厂商扩大到IT厂商，甚至更多。要有新的对标，产品开发模式要更加敏捷以适应上述变化，主动地调整，要有所为，有所不为。什么都是第一，又不是菲尔普斯，全球才一个呀！

希望P&S体系好好对标，每个产品线不能拥兵自重，也不能各自为阵。产品线不能以技术为中心，都要以客户为中心，为客户服务，赚客户的钱。产品线总裁不是研发总裁，应该负责从研发、生产、交付、服务、到生命后周期管理……。而且产品线总裁的办公地点不一定在研发，他的作战位置应该在前线，到“战争”最艰难的地方去。

2、客户购买的不是产品，而是产品的使用。不管什么样的需求，我们都应有一个清晰简洁的客户界面。客户需要的是体验，而不是设备的指标，产品线以技术分类的烟囱型发展模式要思考。

有些部门为了客户满足所有需求，最后做不好大平台。我们要学会适当拒绝，因为我们不是万能的。客户有需求，我们都必须有边界的满足，只能有限度地满足，要有战略集中度。对于限度以外的需求，我们应该开放产品的能力，让其他公司来满足客户碎片化的需求。

3、我们已占有1/3左右的全球网络，我们的设备自己与自己连接，如何高效低时延连接是我们面临的挑战。

面对未来，为什么不能减少转发，存储的过程，从而降低网络成本，降低时延。

4、加强各产品线之间的沟通，构建各层各级的有效连接，使解决方案实用化。

建议产品线总裁和运营商BG总裁、企业业务BG总裁都搬到同一栋小楼去办公，经常在一起喝杯咖啡、吃吃饭，加强相互交流。丁耘说“要从鸡蛋里飞出孔雀”，只有在最困难的地方才能飞出孔雀，如果总是孵出小鸡，如何体现竞争力，防止内部创业冲动？我们要真真实实改革，使大家真正理解客户需求。

二、深刻理解IPD的核心理念，从机会梳理到商业变现的流程化管理。敢于挑战难的项目，实现大成功。

1、我们是构建一个大的系统、大的平台。必须要有一些规划，不然就不能建立一个万里长城。历史的万里长城是死的，而我们的万里长城是活的，随时都会部分改建的。若底层基础的砖头随时代进步是不可改的，不能优化，那么我们就是一个僵化的公司。

IPD就像修万里长城一样，非常重要，不要因为互联网公司总是攻击我们，就对IPD失去信心。如果大家有兴趣，可以自己租一架飞机，沿着万里长城飞一万里看看，悬崖陡峭的高壁上都修了长城，中国伟大不可想象。即使现在走向热兵器时代，大量游客来游览，不少人仍靠着万里长城致富。所以，我们的IPD怎么会没有用呢？IPD、IFS、ISC、LTC……所有流程构建了我们做到行业领导者的地位，全世界没有第二家公司能做到十七万人一条心、一股劲、一个平台。我们把“万里长城”的基础建扎实，面对未来海量的浪潮，会比互联网公司有更坚实的基础。当然这么优质的平台，一定要有“大河奔腾”的踢踏舞、天鹅湖、茉莉花……。

但是互联网公司响应客户需求的速度比我们快很多，我们对一个需求的满足，最短时间三、五年，最长时间七、八年。其实客户并不需要做到万无一失，我们有坚实的一面，也有灵活的一面，要学习互联网公司轻和灵活的一面，让IPD也能敏捷起来。今天的保守，希望明天能更多开放。

2、开发是一个特殊的确定性项目，应有计划、有预算、有核算，不仅投入财务可视，过程及核算也应财务可视，要加强研发财经队伍的建设。为实现有效管理而逐步努力。所谓特殊性确定，就是失败了可再申请预算。

现在我们的产品线存在烟囱型发展，正在拥兵自重。我们的开发结构是否可以考虑面向客户、面向功能、面向使用……来建设。我们一定要寻找最有难度的产品进行开发，简单的产品不要去开发，因为这样将导致公司聚焦的核心能力发散。大流量、低时延，这两个机会点，已经足够我们生存，为什么还不放过那些小产品？如果华为四分五裂了，如何在座发高工资呢？只有商业成功，才是成功。

3、我们瞄准的是大带宽、高实时流量的价值目标。而且流量增大的速度越来越快，我们不仅要有稳定的长城基石，更适应大信息流量的波涛澎湃，时代挑战着我们、考验着我们。我们是否成为合格的时代弄潮儿，困难重重，也人生难得一次搏。

我们要有快速响应的能力，也要有坚实的基础。丁耘告诉我，未来要实现大带宽、大流量，传统IPD依然是坚实的基础，适合传统硬件和嵌入式软件（如基站、光网络）；IPD进一步发展就是敏捷，适合IT类软件（如BES）；未来，IPD更要联合客户敏捷，对接客户业务流，商业级敏捷，适合云服务类软件（如公有云）。

4、我们将担负起现在担负网络存量一万亿美元的维护服务，未来五年还会增加。其复杂性、及时性不可想象。人工智能来帮助我们维护这些网络，有利于及时、有效的为客户提供服务质量，增强竞争力。因此，在新品的设计中，都要有利于自动检测、自动排除故障的能力。

我们如何变革，使我们自己更加适应这个时代，存活下来？在未来变革过程中，产品开发不能站在自己的角度，一定要站在客户的视角，构筑自动检测、自动排除故障等能力构建，就能把质量提升上去，把成本降下来。如果我们优先利用人工智能对我们自己网络服务，而不是对外服务，可能这方面也能做到世界第一。

三、加快优秀人才的培养与选拔，让青春早些放射光芒。

1、加快人才的循环成长，更多的人走上战场，先学会战争，再学会研发。让优秀人才早一些感知市场、服务、生产、交付、财务……，让人才的成长速度更快一些。人生青春几何，让优秀人才最佳时间、最佳角色，产生最佳贡献。人的生命很短，信息社会变化太快，早一些发挥人才优势，就可以多作一些贡献。

我支持在人才循环过程中选拔出优秀人才来。主航道要加强战略循环，让优秀人才一定要走上战场，否则研发就会封闭起来做指标，无法正确理解客户需求。研发优秀人才进入战略预备队轮训后分流，一部分回来去做将军，一部分走向产品行销做将军，一部分走向服务做将军……，以此改变整个公司的人才结构。烟囱型的成长是有天花板的，达到一定程度，就上升不动了。

2、增强一些综合性人才的成长。

我曾让GTS多招一些测绘的学生，现在他们利用卫星来进行网络的规划和调整，给“三朵云”提供了极大的支持。你们研发也可以去招一些“牙科医生”，怎么不可以呢？现在医学院学生的电脑技术也很好，怎么不可以来编程？

3、容得下特优秀的人才。

我们要让优秀人才活下来，优秀人才大多都是歪才。在座各位能接受贝多芬到华为应聘吗？谁知道，聋子也能成为音乐家呢？华为公司要能容忍一些“歪瓜裂枣”，容忍一些不太合群的人，允许他们的思想能在公司发酵。所以心声社区允许员工批评公司，这些帖子我都会看，看看他们批评的是哪一点，找些领导来看看这点是否真正有问题。如果真有问题，我们做出改进。你们看到，现在总裁办邮件发文经常附上心声社区跟帖，这些跟帖就是“一代将星在闪耀”。

美国的95%大学学习是为就业而服务，这些学生的最大特点是遵纪守法、好好赚钱；只有5%的优秀人才作为领袖培养。选拔这些人才的面试，有两个问题必须要问，第一个问题：你是否关心过贫困儿童？第二个问题：你是否关心过孤寡老人，有去慰问过吗？作为领袖，是渴望自己成功，还是会关怀社会。十项考核，如果这两项不合格，就只有80%，不可能进入名校。所以美国名校出来的学生思想发散，形成了美国灿烂辉煌的文化，灿烂辉煌，就是杂乱无章。但是，美国靠军队奠定起社会主航道的基石，美军严格要求高中前十名才能进入军事院校，训练非常严格，而且军校毕业必须要上战场。学会战争后，再来学会管国家、管理企业。

华为公司IPD，就是奠定了一个基石，让所有优秀人才来跳舞，想怎么跳舞都可以。为什么特优秀人才在华为无法生存下来？我们要研究这个问题。“万里长城”大平台上，我们要允许一些灵活开放的体系。各级领导要心胸宽广，允许一些特优秀人才在华为生存。

借着今天的机会讲几句话，希望研发八万多人更能担负起公司的责任和历史使命。华为将来可能会是伟大的公司，伟大是靠你们。你们一定要努力改变自己，努力使自己适应社会需要，也找到适合自己发展的目标。你们不知道人生未来的发展方向，不要强求自己一定要走某条路，可以去参加公司人才循环，也许换一条路，就会找到适合自己的方向。

谢谢大家！

【参考资料】

《IPD流程指南》前言

尽管原有前言的大部分内容对华为仍很有意义，但是自2002年5月本前言第一次撰写至今，华为已经取得了很多成绩同时也有很多经验教训。所以，我们在此增加了这三年来IPD在华为的实践经验。

华为已经开始了业务变革的旅程。华为在变革之路上迈出的重要第一步是决定通过一种经过验证的、贯穿一致的规范方法来管理产品开发工作。华为的选择是集成产品开发（IPD）流程。千里之行，始于足下。已经迈出关键第一步的华为，目前正沿着IPD之路前进。并非所有的旅程都是一帆风顺的，并非所有的旅程都是毫无险阻、无所畏惧的，并非所有的旅程都是毫不犹豫、一直前进的。不过，只要走了，所有的旅行都能使人们更好地加深认识，增长经验并取得更大的成就。

现在我们已经走到了IPD之旅的IPD流程5.0版。我们已经取得了不小的成绩，但是仍有更多的事情要我们来完成。我们已经转变了许多，但是有更多的地方需要改变。我们已经学了不少，但是学无止境。在IPD之旅的前进道路上，我们必须时刻注意前方的道路，知道为了使我们的旅行成功，需要做哪些工作。要想使IPD之旅获得成功，我们要继续力排众议，消除大家对IPD的疑惑。我们要各尽其力，平和地说服我们身边对IPD有疑惑的人，改变他们的看法，并将这些案例与其他人共享，给他们加油鼓劲。过去的三年，华为从怀疑IPD的价值转变为发现了很多IPD的问题，而这些问题同样也是很多欧洲运营商非常关心的问题。实际上，在最近的EMT会议上，他们已经签发了新的更强有力的政策和指导来使2002年和2003年制定的IPD好的实践得以贯彻落实。下面提供了一些指导，可以使你在充满险阻的变革旅程中保持坚定的信念，重点关注相应的领域，保持成功的势头：

疑虑：IPD 不够灵活。

事实：IPD非常灵活。IPD流程是一种改进运作效果的平衡方法。事实上，IPD流程是非常灵活的，可以适合于所有的软硬件开发项目。IPD流程实际上并不是要求所有项目都逐一地执行所有活动，而是可以、也应该根据项目的实际情况对活动进行一定的调整。针对小项目更加明确的规范已经制定出来了。针对平台和ASIC的新版本的技术开发流程

（TPD）正在开发之中。针对解决方案的客户化流程已经开发出来，不久将开展推行。不过，对IPD无限灵活性的探索能力与我们的知识、对IPD的理解以及实际的经验和实践是分不开的。

疑虑：走IPD流程用的时间太长了。

事实：IPD会将产品上市时间提前。不过，要实现IPD本身的这些好处需要华为停用或者进一步重新设计自己的老流程，而且在向未来前进的过程中，不要依然留恋过去。如果仅仅是简单地加入新流程和作法，但仍然按照老流程和老作法进行运作，最终结果只有失败。只要想一下全球的电信和计算机公司都在使用IPD来加快流程速度、缩短周期时间，就可以消除大家对IPD使开发周期增长的疑虑。华为的产品开发周期时间要比竞争对手长得得多。最近的竞争对手标杆调研已经证实这一点。如果华为的产品开发周期比竞争对手长，质量又没有竞争对手的产品质量好，怎么能具备强劲的竞争能力，立足于国际市场呢？

疑虑：IPD是要在速度与质量之间做出取舍。

事实：必须是速度与质量相结合。华为已经知道不能因为速度的原因而牺牲质量。华为“抓住市场机会”的紧迫感实际上是抓住销售机会，通常表现为速度较快，但是质量不好。一切都是为了完成销售，即使这将意味着向客户承诺的需求PDT是无法交付的。这种方法是先跨进客户的门槛，向客户表示华为可以提供他们所需的产品，然后承诺大量的资源来排除产品的缺陷，这种方式不是以市场为驱动的行为。这是以销售和研发为业务模型的公司的行为，华为如果以这种方法在全球市场与对手进行竞争，是无法获得成功的。IPD的目的是保证速度，但同时也要保证产品的高质量。IPD不仅要使华为加快开发速度，而且还提供了一种规范，保证能够生产出高质量的产品。华为由过去按照老研发流程随时进行B版本发货，转变为在EDCP之前发货，再转变到现在禁止在EDCP前发货。这表明华为高层管理团队切实承诺发货时一定要保证产品质量，PDT也应该照此执行。

疑虑：IPD影响决策的速度。

事实：重量级团队（IPMT与PDT）加快了决策的速度。但是我们必须明确了解哪些决策由谁负责制定，谁对这些决策负责任，而且所有决策团队的成员在做决策时都必须与会。华为领导会愿意快速做出决策，然后再撤回决策，如此多次反复吗？华为领导会愿意看到因为有太多的将军指挥部队，向部队下达相互矛盾的命令而使产品上市的时间推迟或造成产品质量低下吗？要想加快决策速度，很重要的一点是要了解哪些决策由谁负责制定，谁对这些决策负责任。通过授权PDT，功能领域以及IPMT在自己的责任范围内制定和管理决策，加快了决策的速度。IPD管理体系支撑IPD流程，明确了这些决策权限和上报渠道。在竞争环境之下，各团队需要相互合作，当存在分歧时，要利用管理体系来快速解决。

疑虑：重量级团队削弱了功能部门的影响力。

事实：功能部门在IPD的执行与决策中都占据着关键的地位。但是角色发生了变化。就像在乐队的演奏中，每个人都有自己的角色。如果鼓手演奏的声音比其他人大，如果鼓手想控制整个音乐（即使鼓手的技能不够），虽然鼓手自己可能感觉很强大，但是整个音乐已经不和谐了，已经被破坏了。扪心自问，实事求是地考虑一下自己真正的权力来自哪里。功能部门在IPD中扮演着非常重要的角色，不过在IPD流程中以团队的形式进行运作很重要。如果没有本身优秀的强大功能部门，IPD也无法发挥自己的作用。功能部门在许多方面都发挥着重要的作用，如对本部门员工技能的培养进行管理，制定功能部门策略，向PDT和IPMT做出并履行承诺，将本功能部门与其他部门及公司联合起来，加强本功能部门对承诺的执行。同样，IRB和EMT已经签发了政策和指导来更好地支撑华为的重量级团队建设环境，包括激励，PBC和资源池。可是每个团队成员仍然有责任充分参与团队工作，积极帮助团队实现目标。

总之，变革以及通过变革带来变化，总是困难重重的。变革不是懦夫能够做得到的，而是真正要到自己力所能及及最佳境地的勇者之举。这对我们个人以及公司都是一样的。一定要保持耐心，坚定信念，始终关注于我们的目标。我们不会一夜之间就大获全胜。即使我们拥有全世界所有的详细模板、对照检查表和流程也做不到，因为这些东西只是提供了一个框架和一种指导，而并非针对不同情况判断需要哪些东西的能力。听报告和参加培训只会给你输入一些信息，而不是成为一名专家真正需要的知识和经验。我们的成功需要实践、时间和坚持不懈的努力。这意味着需要大家充分承诺、认真地支持IPD。我们大家要共同努力，来消除这些疑惑，通过事实让大家了解到IPD的好处。我们大家要共同努力来保证华为之队的成功。要知道一根链条的强度取决于最弱的一环。对你自己、你的团队和华为公司做出承诺，成为链条中力所能及的最坚实的一环。

在你阅读和学习IPD指南的过程中，要记住它提供给你的只是信息、框架和指南。它无法替代知识、理解、经验或判断。为了保证IPD的真正成功，华为必须培养所需的判断能力、团队精神，并积累经验。获得经验和学会如何进行判断是需要时间的，但其回报也是巨大的。所以让我们一起继续我们的旅程吧，让我们互相学习，让我们在华为这个大交响乐团中扮演好自己的角色，共同奏出美妙、成功的交响乐吧！

公司必须持续不断的、永恒的促进组织血液流动，增强优秀干部、专家的循环赋能

——任正非在战略预备队建设汇报的讲话 2016年8月15日

【导读】内部人才市场、战略预备队的建设，是华为转换能力的一个重要手段，以真战实备的方式，来建立后备队伍。这也是一个耗散的过程。

一、华为公司想不死，就要新生，要增强组织的血液循环，给优秀干部专家赋予新能量，然后走上战场、承前启后，英勇奋斗。战略预备队是最重要的转换中介。

三十年河西、三十年河东，我们三十年大限快到了。华为公司想不死就得新生，我们的组织、结构、人才……所有一切都要变化。如果不变化，肯定不行。如果我们抛弃这代人，重新找一代人，这是断层，历史证明不可能成功，那么只有把有经验的人改造成新新人。我们通过变化，赋予新能量，承前启后，传帮带，使新的东西成长起来。

第一，战略预备队是最重要的转换中介，我们要高度重视战略预备队的建设，我建议成立战略预备队指导委员会。我可以担任指导员，三个轮值CEO作委员，李杰也是委员，和华大一样的作法。工作直接向我汇报。华大是教学交付平台；战略预备队是能力交付平台；HR是任职交付平台，是互相协同的。

战略预备队整个体系不只是市场，也包括研发、财经、管理、供应……等所有体系。要有效运作，需要有一个强有力的组织。我们要转换，把优秀的干部组织输送出来，进行面向未来的训战结合，建立适应作战方法的能力，把他们再送到一线，要重新参加作战。

第二，未来我们能否通过人工智能来解决大量网络服务问题，这是不是改朝换代？即使改朝换代也不能随便抛弃老员工，他们有资历、有资格。如果光有知识，没资历、没经验，能领导得了这个组织吗？领导不了。所以战略预备队就是要在业务转折过程中，“转人磨芯”，磨砺人、转换人、筛选人，经过训战仍跟不上公司发展的人就扬弃了，跟得上的人就升官了。我们要的是胜利，不是要每个人成功，不是对每个人负无限责任，给每个人公平的机会进步。要实现未来新一代改朝换代，要看到预备队的战略地位和重要性。

第三，战略预备队聚焦未来公司新的结构和运作方式，主要目的是结构改革。

你们上网去看一看华北大学，因为解放战争胜利太快了，为了接管全中国，毛泽东集中了两万营团干部在石家庄建立华北大学，校长吴玉章，是辛亥革命元老，副校长是成仿吾、林伯渠，他们都是后来的国家领导人，很厉害的。这些营团干部完成训练就分配工作，接管全中国。我们正在进行一场比较大的组织结构改革，我们也需要两万营团干部啊，当然希望一万是将军。

二、战略预备队要让组织换血，加强血液循环流动，这就延缓我们公司垮台的过程。

我们的队伍永远要有新生的血液往前冲，而不能干部流动板结化，干部结构老化，新生血液包括我们这些愿意接受新事物、新观点、能保持持续学习能力和意愿的各级高级主管与专家。战略预备队人员有几个来源：第一，我们选拔每年排在前25%优秀的人员进战略预备队，就告诉他们这是升官发财的机会，你们就写“升官发财请来战略预备队”，这样我们就会吸引一批优秀的种子进来；第二，现在国际风波如此激烈，一旦出现风险国家，我们收缩要有预案。出现风险的国家裁员，不要让地区部再塞到哪个地方分配，可以全部转到战略预备队里。如果还留在那个地方，就是打消耗战，与其这样不如充点电更好。第三，结构性改革中，我们要关闭一些产品开发组织，这些人也是人才，就进入战略预备队重新找机会和找方向。

我们要在预备队中，通过一轮轮的筛选，选拔出其中最好的人。少将、中校、二等兵，选拔时都作为优秀人员过滤进来，这几个人空投到一线作战，二等兵和上将一起作战，二等兵可能作上将的助手，打完仗后能力就提升了，这就是传帮带，这就是下连当兵，重新认识实践。我们需要很多这样的二等兵，也需要更多的与时俱进的将军，到最艰苦的地方作战。没有实践，没有真正的体验，就没有实际的东西。

那些经过历史考验的人，希望他们转型，能像李云龙、丁伟这些人转型成功。这批人政治思想好，不能只做“螺丝钉”，我更希望他们能做“发动机”，那就要看他们的能耐了。历史就是无情的。谁也不能确保我们的胜利，就不能确保每个人的幸运。希望经过思想、意识考验的人，真正在技能上能提升起来。

在变化过程中，可能有批“老红军”接受不了，新军就要进去，“老红军”可以保留奋斗的利益。我们尊重历史上做出贡献的人，但不要忽略了“我们要的是胜利，不是要的平衡”。胜利的基础，就是谁能打下“上甘岭”，就优先选择谁。

我们大量干部不断输出到前方，有两个好处。第一个，让前方的干部有危机感，随时有人替代他，他就会努力干。第二个，给喷涌的新鲜血液一个提升的机会，换血，加强血液循环流动。加速选拔有一线成功实践经验的人，有综合能力的人。

公司这个集体是没有生命的，但是，是由有生命的人组成的，华为的血液不断在更新，这就延缓我们公司垮台的过程。战略预备队就是加速血液循环流动的组织。

三、战略预备队是训战赋能机构，不是干部任用的权力机构，但要对人员鉴定推荐。我们不能确保升官发财，但提供升官发财的机会。

战略预备队没有职位分配的权力，只是人力资源系统的重要人才供给培训的基地。

第一，战略预备队队员就是新军。在其中选拔培养未来的优秀种子，培养后怎么办？培养以后没有办法确保升官发财，但我给你升官发财的机会。上战场，立功去。我们要有很好的组织部门，这个组织部门要给人写档案。要写得具体点、准确点，准确评价他，在分配工作时，推荐到困难项目中去、大项目中去。我们鉴定、推荐是很重要的。战略预备队是训战赋能，不是权力机构。

学员录取要考试。我们不能强调把红军战士一定要培养上“航母”，但是要给红军战士被挑选上航母的机会。这样，进预备系统和不进预备系统的所有人在转型过程中都受到了洗礼。我们抓住典型学员，跟踪这个学员情况，看到机会就空投。历史赋予努力的人机会，有了这种机会，人们都争着进战略预备队。战略预备队钓鱼要有个钩，钩上放个饵，饵就是升官发财。

第二，战略预备队要有一些灵活预算，一部分的预算是在直接组织参战，胜利后分摊到国家，也分一点利润。战略预备队就有一点钱，挣的钱干啥呢，补到做失败的项目里去。出现危机的国家人员切入预备队，就把薪酬包和差旅费预算资源带回来，原地区部的成本就降下来了。所以战略预备队不用增加庞大的预算。

第三，在队、不在队的都是公司未来的接班人，不要总强调是否在队，边缘要模糊化。自学就不能成才？不是集中起来赋能才叫战略预备队，如果员工自学，我们也承认，给他支持和帮助。

美国是最自由化的国家，美国思想和商业文明灿烂辉煌、五彩缤纷，像焰火一样，其实灿烂的另一个名词，就是混乱。一定要有一个主心骨、主航道，铁一样的队伍，才能使灿烂变成辉煌。但美国也有铁一样的军队，保障国家坚定的发展方向。美国名牌大学，凝聚了世界精英、灿烂的思想，若无集中度，也会耗散掉。美国军队是最遵守纪律、最自强不息的组织，大量的优秀军人，后来成为美国总统、企业家，凝聚了这些创新力量。华为公司要持续开放，也要有铁一样的力量，在岗在职的人要英勇奋斗，这就是我要建设战略预备队的核心。我们也需要一支有铁的纪律、铁的意志的队伍。

四、战略预备队的机制要覆盖到各个体系，通用的训练模型，不同的训练内容；要天天考试，压力大才能迸发出能量。

第一，战略预备队要从市场扩大到研发、流程管理、财经……各个体系，都是一个训练模型，不同的训练内容。公共训练模式都是一样的，有公共的训练平台，都得遵守，跑步落后了分就低，专业训练模式可以不一样。经过公共的熔炉冶炼后就是合金钢了。纯钢纯铁没有这么强的力量，加一点微量元素，力量就很强，让大家感受一下熔炉的氛围。

第二，在作战的岗位上要以结果为导向，在培训的过程中，要以学习理解为导向。华为大学就是一个教学、考试的交付平台。我们在前方作战是结果面前人人平等，在培训过程中考试面前人人平等。压力大才能迸发出能量，轻飘飘怎么能培养战略预备队？

第三，训战结合，教学要结合现实。预备队要引导明天，但是不能跳跃太多，跳太多就不接地气了，树不能长在天上。否则一大堆都是怀抱未来理想，饿着肚子能到共产主义吗？未来都还没有战场，培训未来没必要，但是让大家知道未来是有好处的。

我们越来越需要更有综合能力的人挑起重担，但是综合能力的成长需要有过程，每个人在学习中都要跨过这个边界。我们也要改革，也要有越来越多的跨学科、跨领域的平台，至少可以用论坛的形式，吸引大家来打擂台，要活跃这个气氛。

五、研发每年输送2000个高中级干部、专家上前线，先到战略预备队，然后再派到前线作战去

研发每年输送2000人，不是直接到一线去，因为直接去，他还搞不明白。到战略预备队参加训练、项目作战，感受前方和后方之间的差别，然后再派遣，不能说枪都不会打就上战场嘛。先学会打枪，再上战场。上了战场几年以后，他们可能回来，也可能不回来；可能走向产品解决方案，也可能走向GTS，这都是重要岗位，说不定将来就当将军了。研发要尽快把优秀的干部派出去。可能前五、六个月他们还不会干活，奖金也不会高。所以先给他们涨一下职级，升一下薪，再上战场，大家就有积极性。这些优秀人员经过二、三年的战火熏陶和考验，客户需求的理解就深化了。回来做产品线领导，接地气了。研发要大胆地换血，不然新生力量提不起来，老人也没有感受战争的硝烟，感受不到客户需求，感受不到客户体验。研发部分新员工也要先去GTS，理解什么是客户需求再回来工作。

渡过这轮危机，完成这一次改革，华为就在世界上真正站起来，这次改革应该是很重要的。但是结构改革是缓慢的，大家不要急，改快了最后反而是失败。未来我们需要什么能力，不知道；需要什么样的干部，不知道。但是往前跑，我们就会一天比一天好！

美丽的爱尔兰是软件的大摇篮

——任正非与爱尔兰研究所[1]专家及爱尔兰大学科学家座谈纪要 2016年8月19日

【导读】爱尔兰信息和软件产业发达，被称为“欧洲硅谷”，超过3300家跨国公司在爱尔兰设有机构，摩托罗拉、IBM、INTER、LOTUS、苹果、谷歌、脸谱、雅虎、推特等众多企业的欧洲总部驻扎于此。2015年7月，华为收购了一家位于爱尔兰的专注于软件定义网络(SDN)软件的团队Amartus，收购后的Amartus在重组后一分为二，位于爱尔兰的高层管理团队和产品员工将加入华为在爱尔兰的业务。

爱尔兰曾经是个骑在羊背上的国家，而且这只羊越走越快，软件能力走到世界上最快的水平上来了。由于它的低税制，使全球经济低迷的时期，它仍以高于20%的速度前进，比华为发展还快。爱尔兰靠近美国的东部，距离它又这么近，是很容易吸收它的能量的，所以我希望爱尔兰研究所能崛起，多一些架构大师，来领导我们的软件进步。我们到爱尔兰投资，就是让华为解决封闭的价值观、开放思想，才能引领时代。爱尔兰由于税收低，全世界的软件核心能力的开发都在这里，很容易找到大架构师。

一、未来信息社会和智能社会的最大要害是宽带的低成本和网络的低时延。

现在整个网络都在从传统网络向数据网络再到大流量的视频网络进行转变，未来的世界将转向大视频。大视频网络的要害是宽带的低成本，智能社会最根本的要害是网络的低时延。面对图像和视频时代，面对智能社会时代，我们的网络架构还是不是今天的架构？基于IP的路由器、交换机、传送设备还是不是今天的技术？未来的数据中心又会是什么样子？要解决好智能社会的网络大宽带和低时延，这对我们是一个很大的挑战。

我们有信心说，华为今天在硬件技术上是领先的。我希望华为的硬件能够软化，通过软化使我们的管道更加灵活。我们在视频领域的主要技术方向是大带宽、低成本的传送以及超高清视频、图像的实时处理。

二、在软件领域要寻找大架构师，寻找优秀“博士”、突出人才，瞄准二、三十年后的目标与梦想，勇于领导世界。

我们公司在视频业务上有突破，要扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张，敢于投入战略力量。但我们从小颗粒、大颗粒、平台化走过来的，我们虽然今天有所突破，但面对未来大图像社会，我们还有些仓促。我们第一梯队要英勇冲锋、不惜牺牲、撕开市场的口子。第二梯队要重构图像时代的云架构，迎接3~5年后市场机会的扩大。我们迫切的希望自身能产生一些大师，也希望引进一些大师，合作起来，建立大的事业。

爱尔兰是个软件大国，我们最近在爱尔兰会增加投资，聚焦软件，不仅是招成熟的科学家和懂架构的专家进来，也要允许大量的优秀年轻博士都进来，瞄准未来二三十年的目标与梦想，布局未来。未来智能社会，人的互动速度要求更高，我们的目标是要建设最领先的视频大平台和技术，我们就有可能会领导世界。

三、要善于开放合作，多和业界交朋友、多喝咖啡，多支持科学家的研究，吸取宇宙能量。

创新的源泉来自宇宙。宇宙在哪？就在爱尔兰，就在美国东海岸。在研究探索领域，我们要更加开放。我们主要还是提供基础设施，跟Amazon、Google、Facebook、微软这些公司本身没有利害冲突。应该把他们看作是我们的客户，希望你们去和所有这些公司的优秀人员多交流、交朋友。

我们将增加在全球优质资源地的布局，会对相关的科学家提供支持。我们对科学家的支持是无条件的，我们不会谋取教授的专利，不谋取教授的成果，我们只希望教授多和我们喝几杯咖啡。告诉我们这东西在未来有什么用，如果我们使用了，我们就需要付费，帮助我们在未来的智能社会中做出些贡献来。

未来社会的信息流量将越来越大，流量越大越需要我们的管道，只要有人买管道我们就不会死亡，所以我们就有机会去争取明天。基于这种假设，我们认为我们公司未来潜力很大，要敢于进攻。

[1] 2014年6月，华为轮值CEO郭平会见爱尔兰总理恩达·肯尼，被问到：“华为为何选择在距离爱尔兰首都都柏林280公里之外的科克建立研究所？”郭平回答说：因为那里有一位网络架构的大牛人……

关于行政与慧通工作讲话的纪要

2016年10月21日

【导读】任正非对行政服务的主要观点：行政只提供基础保障服务，慧通负责增值服务、优质服务；慧通干部只能反映存在的问题，无权擅自收回契约；吊在口头上的威胁，就是暗示行贿、受贿的苗头；前50%的门店租金每年可降1%~2%，排在后20%的门店租金每年增加2.5%，鼓励先进，并未淘汰；鼓励所有门店都卖高价、高服务，价格是购买决定的，你卖得出高价，才是真本事。

行政和慧通的分工边界要划清楚。行政只提供基础保障服务，慧通负责增值服务、优质服务。这样职能边界清晰，各自聚焦把工作做好，边界模糊地带可以开会协商解决。

一、行政仅提供基础保障服务，不提供增值、超标准服务。

对该由行政承担的基础保障，行政要有能力提供专业化的支持，要做好基本规则，要学会正确利用外包机制，以补充能力的不足。外包要加强适当的集中性，减少供应商的数量，找到一些优质供应商，优质服务可以优质价格。

行政也要逐渐走向精兵策略，人力要适当调整，在逐步提升人均贡献值的基础上把工作做好，提高优秀人员的任职资格、管理能力。行政人员前些年最大的特点是缺乏平台支撑，是打乱仗，打乱仗的就是个人协调能力很强，很多行政的干部在海外和国内都历经了磨难，精减的优秀人员也是公司的宝贵财富，可以先升级，后充实到公司相关部门去工作。精简的速度可以慢一些，要帮助他们提高新岗位的任职能力。

行政要坚持低地价、低房价，长守信，吸引全国舌尖上中国的厨师来创业，将170个国家的厨师循环培训起来，改善全球中、外员工的生活。将全世界最好、最美的咖啡厅……吸引来园区，美丽繁荣的园区也是竞争力。

二、增值服务与优质服务由慧通市场化方式来运行，用市场化的方法来满足一部分员工的需求。

慧通可以提员工（客户）满意度，即让员工多付钱还高兴。你赚他的钱，他很满意，这就是员工满意度，也是为客户服务。慧通公司也只对员工进行服务，在围墙内搞好繁荣园区的任务，包括网上销售，必须是有员工ID的人才能注册，没有必要，也不应该直接对社会任何人服务。门店可以对外销售服务。

慧通公司尽可能使碎片业务私有化经营，有利于管理简化，而且可以提供差异化的优质服务。不要因私有化刚迈起步有什么问题而退缩，要坚决走下去。逐步逐步的私有化，你开放，管理也会越来越有经验的，园区就会越来越繁荣。大家都赚钱，劲头会越来越大。只有条件不具备的少量业务可以自营，自营店也要实行市场化考核，不要变成“国营”企业，要形成竞争机制。员工服务部不是国际会议中心，要讲成本核算的。自营的门店要全成本经营，不仅地租、水电、薪酬、股票分红……，都要反映到虚拟报表上，进行财务监督管理，以此，不断改进。

不论自营、私营，要有竞争，但竞争要适度，过度竞争就会摧毁这次改革，左的思想要不得。

三、我们要贯彻契约精神，恪守契约，让所有外包者有信心投入。

外包方有小的过错也很正常，慧通财务的责任是收取地租，帮助疏通税收，其他事情是业务监管部门的事情，各自管理不要越过边界。慧通公司任何干部、员工只能反映存在的问题，不能动不动说收回契约，一是你也无权说，只有慧通董事会研究后，报公司法务部批准，由集团公司代表人去说。你连董事都不是，无权威胁别人。二是你们吊在口头上的威胁，就是暗示行贿、受贿的苗头。

我们要增强外包店的经营信心，经营两年后，经营得好的前50%，可以考虑一次签十年租赁合同，稳定他们投资的信心。排在倒数20%的门店，可先延期一年合同，而且要增加租金。再不好就末位淘汰。我们要把私有化的企业当成兄弟姐妹一样的真心对待。机关的管理，就是真心去帮它，而不是去卡它、指责它，我们又不是房地产公司。

每年评选一次，前50%的门店租金每年可降1%~2%，连续评为优秀，就连续降低租赁费用。排在后20%的门店租金每年增加2.5%。这样就可促使先进更先进。外面门店搞不好的原因是，你经营好了，房地产商就涨租金，他们不承认劳动的价值。慧通的总发展目标是繁荣园区，不断减少监管人员。除了国际会议中心，实行慢动作、高品位服务，与公司销售收入增长，同比例增长员工数目外。慧通机关，包括作业层（含库管员）都是朝着减人方面发展。

我们要鼓励所有门店（私有化，慧通自营）都卖高价、高服务，越漂亮越好，铺上桌布，摆上鲜花，服务人员笑容满面。员工是用脚投票的，价格是购买决定的。你卖得出高价，才是真有本事。为华为的产品销售作个榜样。什么叫不正当竞争，就是低价、低服务，破坏了园区的美丽与繁荣。监督是员工用脚投票的，私有化的目的就是繁荣园区，我们要真正打击的是形象不好的，卫生不好的。不然我们也不需要私有化。你们换位想一想，我们给你待遇低，你会工作好吗？你慧通的岗位越多，公司支付越大，所以欢迎你们自身也去参与私有化。更欢迎自营店、私营店去战胜国际会议中心，若你们能低成本形成的高品质、高形象的提供服务，那你们才是伟大的人物，用低成本就建立了丰功伟绩。（2016年10月21日）

建立对作业类员工科学管理方法与评价体系，导向多产粮食

——任正非在作业类员工激励审视汇报上的讲话 2016年10月25日

【导读】对作业类员工进行分类管理，以科学的量化管理为目标，并注重岗位上的技能与经验积累，以此培育工匠文化和工匠精神。

一、将来员工应该分属四类：管理类、专家类、职员类、作业类。我们要对标德国和日本的制造行业，建立对作业类员工的科学管理方法和评价体系。

第一，这次调整，我们解决了作业类员工管理的历史积压问题，但有些小部门可能还有遗漏。应该有个政策公布在网上，被遗漏的人员可以自荐，你们收到申请后，可以重新去集中认证他们的任职资格。

第二，你们还要制定出对作业类员工的科学评价方法。经过这次系统梳理，你们基本解决了历史问题，这个矛盾缓和下来了，但你们的工作还没有结束，现在开始要研究科学化管理。

将来员工应该是分属四类：管理类、专家类、职员类、作业类，机关操作人员叫职员类，生产操作人员叫作业类。职员类和作业类之间的界限不是很清晰，我们要慢慢将一些职员类从操作类中剥离出来，操作类也可以再细分。比如，财经的会计人员应该是走职员类，因为开支票不是简单的操作，还需要理解政策。像业务场景师一样，可以固定在一定的地方与岗位，精于本职责就行。科学化管理要针对业务特点细分类别，不是简单几个类别。作业类员工有多少类别，哪些类别适合哪一种管理方式？比如，签证中心就是一个类别，考核要围绕岗位的责任结果导向，要强调干什么考核什么，不要漫无目的地考核，不要多考核。我们作为组织部门，没有必要牵引他多学习，学习是自己的责任。

管理者和专家这两个职类需要参加循环流动，但职员类和作业类不需要流动，不需要“之”字型成长。干部、专家薪水待遇比较高，但是要强制循环流动，在流动中有晋升和淘汰。职员类和作业类不需要这么大的淘汰率，也不需要年龄限制。只需要把本职工作干好。这两类人员的工资是有限制的，他们可以快乐地度过平凡的一生。

所以，职员类、作业类是一个很重要的类别，你们要研究这类人员的素质模型和任职资格。我们的研发和市场开始脱离国际标准，建立了自己的体系，但是职员类和作业类人员的管理体系还没有建立起来，所以你们首先要去调研，一定要走到前线去，才能“春江水暖鸭先知”。同时，可以研究发达国家成熟的管理体系，可以对标到德国、日本的制造行业，研究一下他们的管理类和作业类人员级差是多少，回头来看我们如何确定职级标准。你们甚至可以请专门搞作业类人员管理的顾问公司来，协助解决事务性人员的待遇合理化问题。比如一个研究人员和一个操作人员，收入差额是多少倍？用平均值来估算，得出了一个参考基线，基线向上一点、向下一点？你们劳资部门就是要研究劳动者的价值评价方法和规律，不能蒙在鼓里面，自己和自己比，没有一个参照系。

二、事务员的岗位通道不要封顶在16级，要基于各岗位特点实事求是定级，留住优秀人员。

事务员的定级也不要封顶在16级，应该实事求是。比如签证中心，签证是一个复杂的东西，语言要好，又要灵活、聪明，还要善于和人打交道，所以不能把职级压得太低，否则优秀的人跑光了。签证效率太慢，“炮弹”不能快速运到一线，这是个大问题。我曾听说，有人准备签证材料花了154天，这还仅仅是材料的准备时间。你们想想，因为签证耽误，人送不出去，每年要耽误一、二十亿美金，等签证下来，人派遣了，那边的工作也结束了。而且等待签证的时间，公司也是要支付高工资的。所以我们要把签证中心人员的职级提起来，有些岗位能否定到19级或20级？这样就可以从海外调一些曾做过相关工作的人进来。签证中心要有几个专家，指导填表、研究签证业务难题……，级别低了，也是不行的。

所以事务员的岗位，你们不要都认为到16级就封顶了，可以到17、18级，资深事务员也要有个机会。签证中心改革之后，接着户口文档中心改革。先改革签证，接着是档案，然后社保、医保……各种保险改革。

三、政策调整的目的是为了多打粮食，不能增产的主管就下台。

这次政策调整，最终要看是不是多产了粮食，如果你增收了粮食，工资就涨对了。没有增收粮食，这个政策就是错的。我们投入那么多人工，不能多产粮食的主管就该下台。主管要学会分钱，分钱的前提是要多产粮食，给员工的感觉就是“减人、增效、涨工资”。

实际上，我们的改革是主动淘汰制，要逐渐淘汰不合格的落后人员，公司需要更多的优秀人才。

在质量与流程IT管理部员工座谈会上的讲话

2016年10月26日

【导语】轮值CEO徐直军曾发文强调：1、要有效使用公司IT系统，不搞形式主义、不做多余动作，聚焦产粮食或增加肥力，否则就是刷流量，包括强制登录、虚假点击等。2、各级业务主管不能弄虚作假，过于僵化执行内部过程性管理要求，利用行政权力强制或诱导用户虚假登录、点击IT系统，使之不能聚焦在为客户创造价值上。3、IT应用是为了提升工作效率和输出质量，公司员工应拒绝弄虚作假的要求和行为，高质量、高效率地聚焦在为客户创造价值上。

首先祝贺本次企业数据中心顺利搬迁到东莞，大家不要认为这只是一次简单的搬迁，而是一次升级换代，将在公司未来发展中发挥重要作用。

过去几年，质量与流程IT支撑了公司业务的高速发展，取得了一些成绩，比如：建成了覆盖全球业务的网络，构建了8个100ms业务圈，建立了IT服务质量承诺，接受业务监督；通过“三朵云”部署，面向客户首次实现体验式营销；结束区域站点存货无法盘点历史，中心仓存货的帐实准确率99.89%，站点存货的帐实一致率98.17%；业务对流程IT的满意度达到87.22分历史最好，IT需求端到端交付周期也下降了3倍……。虽然还有不满意，华为还是从“农民”公司走到现在的IT能对全球业务的支持，而且现在部分领域已经支持单兵作战，是我们很大的进步，一定要肯定。

金融危机可能即将到来，我们强调，一定要降低超长期库存和超长期欠款。以前我们的货款记录不清晰，客户来还欠款时，我们还莫名其妙，连合同和欠条都找不到了，如果客户不还钱，多少预备金都付诸东流。现在我们已经结束区域站点存货无法盘点的历史，货款记录开始清晰，进步很大。

你们还做出了很多成绩，我就不一一陈述。你们自己去评奖，想表彰多少人都行，奖牌可以从道德遵从委员会领取。今天我们主要谈谈下一步工作的要求和期望。

一、变革和IT也要聚焦，减少变革项目数量，IT不能遍地开花。每增加一段流程，要减少两段流程；每增加一个评审点，要减少两个评审点。

面向一线，要做好跨功能、跨部门的流程集成和IT集成，改变每个变革项目有自己专用IT系统的状况。从需求管理与结果评估入手来加强IT应用开发的有效性。对于生产IT，业务部门要承担决策责任，投入使用后，没有使用量的要建立问责机制并问责。对于办公IT，流程IT部要承担责任，并基于使用量来评价。我们要学习川普，每新增加一个流程节点，必须关闭另两个流程节点。流程必须持续简化，IT应用及文档文件要有日落法[1]。

第一，不产粮食的流程是多余流程，多余流程创造出来的复杂性，要逐步简化。

回顾过去五年的变革，看看到底哪些流程使用量大。没有使用量或者使用量很少的流程，能否先把带宽供给压缩一半，支持流程的人员也减少一半；再过三个月，如果没有投诉，把带宽再压缩一半；如果还没有投诉，就只留下一名人员支持。不想升职加薪的人可以守在那里，希望进步、升职加薪的人都聚焦去消除流程断点。

流程是为作战服务，是为多产粮食服务。使用量少的流程是不是多余流程？当带宽不断减少时，可能会有人投诉，你们就去访谈，看看这个需求有无可能合并在其他流程中。当然，不能简单直接减掉一个流程，因为可能会产生断裂带，引发矛盾冲突，就不会成功。

不可持续的就不能永恒，繁琐的管理哲学要简化。有人说，已经走了很多复杂化道路。不经过复杂，也简化不了，如果一开始就能做出简化方案，那你是神仙。

第二，集中精力消除流程断点，打通信息流。

目前公司的架构流程乱、数据断点多。甚至有些业务流程，操作人员要跳过四、五段流程，才能达到最后目的。举一个例子，以前深圳有很多断头路，之所以堵车这么厉害，因为没有微循环，后来交通改革打通了断头路，让一些车辆不用绕到主干道上，交通就比原来通畅一些。

现在我们公司的流程也比以前好了一些，但还要精简无效流程，将减下来的人员集中精力去打通“断头路”。重点打通合同信息流，目前合同中的配置数据、价格数据依然存在断点。

第三，IT应用开发投入使用后，没有使用量的要建立问责机制并问责。

对于五年内的无效流程清理，能否敢于实行问责制？谁提议开发这个流程，能否追溯他的责任？如果他提议开发，一直在使用这个流程，可以赦一半罪；如果他自己也不使用，能否狠狠处分两个人？有人在命令高级干部看无效视频，以撑大流量，这种人就是拍马屁的，一律免职。

我们不能满足客户需求多元化，每个人都会有需求也无法都满足。如果把所有个性需求上升到很重要的地步，那公司会乱成一团麻。

二、主业务流程和能力解耦，能力模块化、微服务化是方向。

第一，流程和能力解耦，IT部门最重要的职责是把“高速公路”修好，打通到前线、到战壕。

能力要和流程解耦，包括财务能力的优化。从单纯自建IT基础设施到自建与使用公有云服务相结合，把应用分类，涉及核心信息的应用部署在自建私有云上，不涉及核心信息的应用大胆使用公有云服务，以此来提升资源使用效率，减少运营、运维人员。有部分领域已经在支持单兵作战，这点非常好，我们要巩固。

IT部门最重要的职责是把“高速公路”修好，至于路上跑的是“轿车”、“卡车”、“牛车”……跟IT部门无关。如果流程和能力纠缠在一起，“路”不通，能力也就不能用。

我们一定要聚焦主航道，以合同信息流为中心全打通，合同信息包括从合同生成到交付回款，其他先放一边。我在LTC会议上说过，我们就是将合同信息流打通，其他优化模块、能力模块，先放一边。现在GTS流程基本打通了，企业网流程阎力大也基本打通了。我们打不通的是做了几十年的系统，为什么？因为不聚焦在主航道上，什么乱七八糟的都往主航道上放。流程要支持主航道主干体系，这个系统的人多提拔，优秀儿女都涌过来，怎么可能打不通？打通了，再去挖小沟、小渠。大禹治水，如果大江大河都没有打通，难道把小沟挖完后就没有水灾了？现在流程IT之所以困难这么大，就是因为主航道没打通，导致投入了很多兵力，做几百个项目都没有用。

第二，能力要模块化。

我们不要有完美主义思想，流程与能力解耦。能力模块化以后，单个能力能及时、快速优化，不要因为这块能力优化，把其他能力也给拖住。以前华为公司存在那么多问题，也发展到了今天，所以能力即使达不到最优化，公司也不会活不下去。如果今天的能力能做到完全优化，那五年后我们做什么？

第三，所有能力要有统一接口，IT应用坚持软件包驱动。

IT部门要与业务部门形成合力，重点突破，为一线作战队伍提供集成的IT平台。一线人员登录IT系统后，能够获得作战所需的资源、能力和服务，使得一线能够灵活作战，后方有力支撑前方，业务过程透明可视并监管有效。公司各种数据（如GTS数据、供应链数据、三朵云的数据等）要制定统一的规范接口，拉通互用，才能多维度关联建模分析，提升作战效率，数据资产价值最大化。建立业务部门与IT部门的联席会议，重要问题在联席会议上讨论，一定要打通各个业务模块、信息模块、信息共享。

IT部门是“万里长城”的主要建设者，需要建立自己的能力中心，坚持购买软件包驱动变革、驱动流程，不强调自主开发。前期公司已经将流程IT的开发部门全部切出去了，你们要学会当甲方，他们是乙方。如果你们自行开发出一个软件，无法想象五年、十年后还能不能使用，而且算算开发人员的股票、分红……，成本多高，还不如从国外或企业BG购买。一方面他们已经构建了软件包的生命周期，另一方面他们会不断维护生命周期的循环。所以我们强调改变模式，减少自主开发，用美国砖、欧洲砖……来修建“万里长城”。

三、未来五年，华为要自己实现ROADS，实现数字化转型，变革与IT要在夯实IPD/ISC/LTC/IFS的基础上围绕这个目标来展开。

公司提出了ROADS计划，要沿着这条路持续走下去。使能公司实现数字化转型和大平台下的精兵作战，在研发、销售、供应等业务领域要率先实现ROADS体验（实时、按需服务、在线、自助、社交化连接）。

【华为文件】

《关于“1130日落法”的暂行规定》

华为 EMT 决议【2017】005 号

为简化管理，经 2016 年 11 月 30 日 EMT 会议讨论通过“1130 日落法”暂行规定如下：

1、在 IPD、SUP、MFIN、LTC、DSTE、SD 等的成熟流程领域，每增加一个流程节点，要减少两个流程节点 或每增加一个评审点，要减少两个评审点。随着其他流程领域走向成熟，逐步覆盖到所有流程领域，并由各 GPO 负责落实。

2、行政文件、流程文件的发布要有明确的有效期，且有效期不超过五年。相应责任组织要对有效期进行管理，若有效期后要继续执行，则优化后重新发布。此规定发布前已发布的没有有效期的行政文件和流程文件，从发文日开始有效期统一为五年。超过五年有效期的流程文件和行政文件，2017年12月31日前要完成优化或重新发布，否则废止。

3、IT 应用要根据使用情况，对需求提出部门建立问责制度。对于生产 IT 应用，业务部门要承担决策责任；对于办公 IT 应用，质量与流程 IT 部要承担决策责任。流程 IT 要对 IT 应用基于使用量多少进行日落法管理。

4、质量与流程 IT 管理部作支撑机构，要对日落法在各流程领域、责任组织、业务部门的执行落地提供工具和方法支撑。

[1] 日落法，即sunset law，又称“夕阳法”。是国会在批准成立一个新的行政机构或批准一个联邦计划项目时，明确规定该机构或该项目的终止日期。在政府行政管理中，建立一个机构和批准一个项目是比较容易的，但要撤消它们却很困难，因为这将使许多人失去工作，会损害许多方面的利益。如何控制自然趋于膨胀的行政机构，对于任何政府来讲都是一个头疼的问题。制定“日落法”这种特殊形式的法律，目的就是为了解决机构自我膨胀的趋势。

在运营商三朵云2.0阶段进展汇报会上的讲话

2016年10月26日

【导读】2016年10月26日在深圳E1 CSIC，邹志磊和于向萍向任正非做了《三朵云离全面的作战平台还有多远》的专题汇报及演示。任正非提醒：华为投入重金在运营商“三朵云”上，但“三朵云”也仅仅是工具，解决方案才是目的，不要本末倒置。并要求在建设“三朵云”时尽快形成“众筹、快闪”和“传帮带”机制，进一步优化算法，构建全球网络动态流量图，洞察未来机会点，实现作战和管理的统一。

一、三朵云是工具，解决方案才是目的。

机关资源化，资源市场化。我们要逐步构建起资源买卖的交易模式，前线调动资源，后方根据项目预算提供资源并进行结算。这样指挥权就是谁有钱、谁指挥，不再是由机关领导来审批。前后方相互制衡，就慢慢减少了前线作战的盲目性，也给后方能力供应明确了需求。

呈现给一线的能力也是一样。后方各个专业模块做好能力的供应，能力要专业化、颗粒度小、可编排、可调用，把能力编排和调用的能力给一线。就像“好医生”平台一样，后方能力供应部门的考核标准就是让大家多用，像流量一样。能力使用调用流量不大的部门也许是资源需求不那么迫切的部门，把流量大的部门先增强；其次就是看单位流量，根据每个人担负的流量大小来确定晋升。如果能力没有人用，那就减编制。

什么叫指挥权？指挥权其实就是编排能力。我们现在说授权，一线有客户选择权、产品选择权和合同销售项目的决策权，我们要充分把授权放开，授予少将编排和调用能力，由他根据机会点对能力进行编排和调用。这样编排能力水平高的就赚得多，编排能力差的就赚得少。如果一线不会编排和调用，那BG就派专家团给他们提供咨询，形成作战方案，但专家团不要去干预作战，决定权还是在一线。

我之所以支持三朵云，因为三朵云的核心就是放权，把能力编排权和调用权、客户选择权、产品选择权、合同销售项目决策权都授权到一线，三朵云是工具、是平台，解决方案才是目的。你们的方向是对的，我支持你们往这个方向继续前进。能力要与主业务流程解耦，打通合同生成和合同交付，这是主干业务流程要集中精力解决的事情，同时各个能力模块要优化来支持作战。

二、形成“众筹、快闪”和“传帮带”机制，让专家在最佳时间、最佳角色，发挥最佳贡献，并将专家能力工具化、云化、微服务化。

一个科学家为什么要献出一生给华为？他只要把最佳时间、最佳角色、最佳贡献带到华为来就行，可能三、五年做完，他就走了。但在这三、五年里，我们给他股票、奖金等利益，同时把他的经验沉淀下来。你们要从“三朵云”到“三朵云”，将专家能力工具化、云化，最后再微服务化。这就是“众筹、快闪”。另外，我们可以请退休的业界Fellow形成专家顾问组，就跟美军顾问组一样，然后让他们飞去非洲，和我们年轻的战士融合起来，产生碰撞、产生火花，点燃未来的将军，这就是“传帮带”。

三、联合研究所的科学家设计和优化算法，构建全球网络动态流量图，帮助洞察未来机会点，实现作战和管理的统一。

第一，我们要在西安大屏上投射全球网络拓扑图和网络实时流量图。要能看到全球网络的骨干结构，往下打开，可以看清楚每个国家的支流以及24小时的流量统计，可以看到在哪个时段、哪个地点出现了流量的峰值，这样我们就能看到未来的机会点在哪里。接下来我们再把全球供应链图也都投射上去。这样我们的作战与管理都心中有数了。将军就放在那里培养，让他们去思考如何去疏导拥塞，如何去调整全球网络。天天看拓扑图，看出破绽来了，就有机会成为“将军”。

目前客户方案云做的还只是静态的网络拓扑图和流量图。前段时间，我看了俄罗斯科学家做的网络拓扑图模型演示，他们帮中国移动解决了流量拥塞的问题，不需要普遍扩容，只需要通过算法调整就使整个网络流量全平衡了。你们要跟俄研所联合起来，把动态流量这个重型题目出给他们，一起来研究解决全球的拓扑节点问题，做出一个全球动态网络流量图。

第二，我们还要请全球研究所的科学家一起来优化客户方案云的算法。要做出小区的数学模型，优化成在手机上就能非常简单操作的工具，以支持单兵作战，让我们每个工程师、专家在前线就能做小区的查补和编排调整。对于大区的算法，可以让研究所的年轻博士背着背包参战，把数学家也派到前线去作战。也可以把部分做平台业务的专家放到研究所

去攻读半年，他带着对业务实际的理解，去请科学家一起去分析。业务专家从下往上解决问题，科学家从上往下分析，思想一碰撞，醍醐灌顶，可能就把世界打开了。这样业务专家也能升级，就培养了未来的种子，从“小老师”走向“大教授”，从“二等兵”走向“将军”。

第三，GTS要多招聘一些测绘学、遥感遥测专业的毕业生进来，把之前进来的几个优秀博士可以调到三朵云。你们要用卫星作业的方法来作战，提升作战效率。

春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还

——任正非在“出征·磨砺·赢未来”研发将士出征大会上的讲话 2016年10月28日

【导读】这是华为历史上第二次举行如此大规模的誓师出征大会，但这次与16年前“风萧萧兮易水寒”的情景大为不同。2000年，华为的誓师出征是为生存所迫，多少有些悲壮。此次，则是为了抢占未来的战略高地、为了获取更大的胜利而出征。

在当前行业数字化及网络转型的时机，我们从研发集结了2000名高级专家及干部，奔赴战场，与几万名熟悉场景的前线将士，结合在一起，形成一股铁流。在机会窗开启的时间，扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张。我们的总战略正如徐直军在法兰克福宽带大会上所说的，“做多连接，撑大管道”。我们错过了语音时代、数据时代，世界的战略高地我们没有占据，我们再不能错过图像时代。我们不能像过去一样，以招聘新员工培训后扑入战场，等3~5年他们成熟的时候，这个机会窗已经半开半掩了，我们又失去了一次占领图像高地、云化时代的机会。因此，我们短时间直接选拔了，有15~20年研发经验的高级专家及高级干部投入战场，他们对技术深刻的理解能力，与前线将士的战场掌控能力结合在一起，一定会胜利的。

像这样的誓师大会，我印象很深的，还有2000年的五洲宾馆的出征将士的送行大会。“青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还”的大标语，充满了一种悲壮，其实我们那时连马革也没有。为了身份的证明，我们需要世界的成功，在完全不了解世界的情况，就踏入了茫茫的“五洲四洋”，那时非洲还在战乱中……。风萧萧兮易水寒，在那外汇管制的时代，常常发生我们的员工在麦当劳刷不出卡来的窘境。有一本小书《枪林弹雨中成长》就记录了一代人的艰辛。今天能达到800多亿美元的销售收入，融进了多少人的青春、血汗与生命。我们今天成功了，不要忘记一起奋斗过的人。不要忘记不管是因公，还是因私，献出了生命的人。我们今天已有大片土地，一定能找到纪念他们的形式。

今天我们的勇士又要出征了，我们已经拥有170个国家武装到牙齿的铁的队伍，我们的流程IT已经能支持到单兵作战。每年我们仍会继续投入上百亿美元，改善产品与作战条件。我们要从使用“汉阳造”到驾驶“航母”的现代作战方式转变。我们除了在传统增量市场大量培养将军，创造成绩，多生产粮食外。在新的机会领域，我们也要努力成长。云化是我们不熟悉的领域，图像虽然我们领先，但海外除德国大规模实践的经验外，在其他国家还没有规模化的成功，还没有建立一支成熟的队伍。特别是面对大视频带来的流量洪水和更低的时延要求，我们还没能驾驭。战略预备队只能一边学、一边教、一边干，让小老师逐渐成为“大教授”；让二等兵在战火中升为将军。大时代呼唤着英雄儿女，机会将降临有准备的人。大江东去浪淘沙，天翻地覆慨而慷，不能打仗的主官将会离开岗位。随时准备下台，才能不下台。

服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大，越来越复杂，维护越来越困难，任何新公司、黑天鹅要全球化，都不可逾越此障碍。没有多年的积累是不可能建立起来活的“万里长城”、“马奇诺防线”，我们这道历时28年建立的服务体系，不是容易超越的，特别是这条防线正在逐步人工智能化。GTS这些年的进步，为我们建立了巩固的防线，使我们进可攻退可守。我们迫切需要更多的专家、将军，建立起对未来复杂网络，更巩固的防线。“江山代有才人出”，服务将是我们不败的基础。

20多年前我们走出国门，是为了身份的证明，我们曾借用二战苏联红军瓦西里·克洛奇科夫的一句口号，“背后就是莫斯科，我们已无退路”。莫斯科不是我们的，我们根本就没有任何退路。我们向前走，被认为是共产主义在进攻，退后被认为是资本主义在萌芽，当我们拖着疲惫的身体回到家里时，面对陌生的妻儿，一句话也说不出来，因为对客户说得太多了。在他们最需要陪他们游戏，给他们讲讲故事……的时候，我们生命的时间，完全被为生存而战全部绞杀了。儿女总有一天会明白，他们的父、母无怨无悔的一生，明白他们父、母像中央空调一样温暖了全人类，没有像电风扇只吹拂他们的伟大情怀。但是，我们永远不能报答自己父辈的良心自责，将久久萦怀。

我们除了在市场战线要获得成功外，在技术战线我们也要有所作为。我们每年除了给开发拨付80~90亿美元以上的开发经费外，将给研究每年超过30多亿美元的经费。我们为什么要延伸到基础研究领域，因为这个时代发展太快了，网络进步的恐怖式发展，使我们不能按过去科学家发表论文，我们理解后去做工程实验，然后产品，这样缓慢的道路。我们现在就要选择在科学家探索研究的时候，探进脑袋去思考如何工程化的问题。我们不仅要使自己数十个能力中心的科学家和工程师努力探索，不怕失败。而且要越过工卡文化，大量支持全球同方向的科学家。我们的投资是不具狭义目的的。正如我在白俄罗斯科学院所说的，我们支持科学家是无私的，投资并不占据他的论文，不占有他的专利、他的成果，我们只需要有知晓权。不光是成功的，包括他失败过程的知晓权。像灯塔一样，你可以照亮我，也可以照亮别人，而且灯塔是你的，完全不影响你产业化。

我们今天集结2000多名高级专家及高级干部走上战场，让他们真正去理解客户需求，背上他们自己制造的降落伞，空降到战火缤纷的战场。“春江水暖鸭先知，你不下水，怎么知道天气变化”。当前“天气预报”绝大多数都是美国作出的。美国不仅集中了大量优秀人才，而且创新机制、创新动力汹涌澎湃。我们要敢于聚焦目标，饱和攻击，英勇冲锋。不惜使用范弗里特弹药量[1]，对准同一城墙口，数十年持之以恒的攻击。敢于在狭义的技术领域，也为人类作出“天气预报”。努力在基础科学上领先，与客户为中心并不矛盾。客户需求是广义的，不是狭义的。

正如胡厚崑所说的，我们每年要破格提拔4000多个员工，以激活奋斗的力量。让优秀人才在最佳时间、最佳角色，作出贡献。人力资源的评价体系要一国一制，用什么考核什么，不进行无目的的考核，让前线将士聚焦在作战上。人力资源要研究热力学第二定律的熵死现象，避免华为过早地沉淀和死亡。

郭平提出，用法律遵从的确定性，来应对国际政治的不确定性。给我们指出了正确处理国际关系的方向。我们的财务管理已达到行业领先水平，结束区域站点存货无法盘点历史，中心仓存货的帐实准确率99.89%，站点存货的帐实一致率98.17%。有成功实践经验的优秀专家及干部正在大规模成长，但不能就此满足。要有应对金融危机的预案，要压缩超长期库存和超长期欠款。提高合同质量是最根本的措施。

三十年的奋斗，我们已从幼稚走向了成熟，成熟也会使我们懈怠。只有组织充满活力，奋斗者充满一种精神，没有不胜利的可能。炮火震动着我的心，胜利鼓舞着我们，让我们的青春无愧无悔吧。

春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还。

[1] 1951年8月18日6时，美第2师师长拉夫纳少将以师的全部火力一齐开始攻击983高地。9天时间的战斗中所消耗的弹药仅炮弹就约有36万发，相当1门炮发射了2860发。美军的弹药量是平常五倍，这就是所谓的范弗里特弹药量。意指不计成本地投入庞大的弹药量进行密集轰炸和炮击对敌实施强力压制和毁灭性的打击，意在迅速高效地歼灭敌人有生力量，使其难以组织有效的防御，最大限度的减少己方人员的伤亡。

聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大

——任正非在上研听取无线网络产品线业务汇报纪要 2016年10月31日

【导读】任正非认为，抓住战略机会点的关键在于，如何解决“带宽的低成本、网络的低时延”这个世界性难题；以及内部要实现流程和能力的解耦，实现能力升级。

一、聚焦主航道，抓住战略机会点，做领先者

怎么抓住未来历史的机会点，我觉得这是一个问题。我们走到前面一定是痛苦的，是孤独的。但是如果说你想跟随别人，也是痛苦的，走到前面也是痛苦的。你领先的痛苦和跟随的痛苦都是痛苦，但是不一样。如果我们害怕未来领先产业的痛苦，那么我们靠跟随能养活17万人的高工资吗？你们今天抢占先机是痛苦的，但不抢占先机，会更痛苦。所以，我认为领先很痛苦，但我们还是要领先。

我一直讲的一个观点是做多连接，撑大管道。行业市场也是连接，我们真正解决的问题还是连接。我们启动某一个东西的时候有困难，可以把困难分解了以后再承担，当我们进入核心的时候，我们就获得了更多的利益。我们坚定不移的坚持做多连接，撑大管道这个战略，通过无线提供连接，在行业市场上还有重大机会。

弹药是要自己补充的。无线只要不离开主航道，应该没有投资问题。什么叫主航道，我认为可复制可拷贝不另开辟独立的销售渠道，就叫主航道（包括无线的小部件），我们就要做。不可复制不可拷贝就是个性化需求，应该引入小公司进来做，但我们不帮助他销售。如果平台是开放的，就像苹果一样，吸纳很多人来做，形成强大竞争力。你们自己确定项目，可以做正确的预算，不够你们写申请报告，预算不够你们就喊，但还是要不断提升效率。

不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。在这个时代，我们是很重要的强者，在核心技术上要有技术断裂点。不要因为担心对手而延误了我们自己的战略性的机会，我们要胸怀宇宙。在世界这个舞台上，我们还是很小很小的，实际上我们还是在跟随。我们要以一个新的心态来改变这个世界。这个新的心态就是要向美国人学习，学习美国的精神、美国的机制和美国的视野。

二、无线业务发展的方向和机会

1、无线网络解决带宽的低成本、网络的低时延，是世界性难题。

通过技术创新提高客户频谱资源的利用率，这非常好，但要更关注时延的体验。为什么我很担心时延的问题？时延问题是未来最大的挑战，是移动产业进行转型的关键所在。一旦时延卡住我们华为前进的步伐，就会让后面的追兵追上来了。为什么我们能追上西方公司，就是在关键转型的时候，他们停顿了。那我们的停顿点可能就在时延，如果突破不了时延，未来前进过程中，我们跑不动、跑不快了，后面就慢慢追得上来了。只要他们有突破，就会撕开一个小口，慢慢逐渐撕大了。都是各领风骚数百年，没有一个公司能永生的，我们要努力跑得更快。

我们有全球的服务平台，这个平台的智能化、给客户优质的服务是我们的最后一道防线，这么多年的积累，别人想要颠覆我们没有那么容易。无线可以大胆往前冲，通过机器学习，人工智能，不断地学习改进，这样解决方案才更加贴合客户的需要，才能给最终用户提供更有价值的特性，更好的体验，无线网络才能应对未来巨大的复杂性。

2、拓展无线家庭业务，把视频弄进去，帮助移动运营商抓住十亿未连接的家庭宽带机会

将来有利于有线的时候，就用有线，有利于用无线的时候就用无线，这样就把家庭全抓在手里面了，有线和无线要结合起来。十亿未光纤连接的家庭是一个重大命题，最后一百公尺也是个重大命题。这和我们真正做移动是不一样的结构，做些针对优化，把视频给弄进去，进入千家万户，2018年、2019年左右就能出来。我们有二十亿家庭，只有部分用光纤连接，那其他家庭就要用无线方式。我们两千人出去的初衷是抢占视频高点。但是突然冒出这么多机会点，我也没想到。未来会战，我们怎么会做不到二千亿呢？移动运营商现在处于恐惧的状态，因为有线网运营商的视频业务对他们有摧毁性的影响，在家庭还是有线+WiFi占优势，所以他们恐惧。我们打通有线和无线视频，把在有线视频积累的能力复制到无线，用无线接入帮他们来解决代替这最后一百公尺，移动运营商就没有什么好恐惧的，就有坚定的发展信念了。上次陈黎芳在大会表扬的就是这个WTTx，新西兰电信已经用起来。

现在终端的降价速度非常快，4K的电视也就三千多块钱一台，说不定还会降。这样，社会的普及速度会很快，穷人的家庭可能也想看看电视。我们可以把植入电视机的那个芯片做出来，让视频直接通过无线接口进来。

所以，我认为十亿未连接家庭宽带问题是一个重大命题，最后一百公尺接入是个重大命题，这都是不那么容易的，无线要努力解决。

3、5G要保障不同业务的差异化体验，积极构建产业生态，做大产业空间

未来我们走向5G的时候，能不能改进。专门给不同的应用去预留一定带宽，不要把带宽全部给了图像，我们说是以图像为中心，那是从怎么撑大管道的角度说的。语音是重要的功能，应给它一个专门的带宽。我现在也在说，波分能不能也给量子通信留一个带宽？不要让量子通信成为一个独自的系统。这样就解决了一个问题，就是合理分配资源给不同业务需要的问题。不然5G总说带宽宽得很，但总是充分满足了这一部分应用，又挤压了别的应用，有了区分服务就会使得业务体验比别人好。

这就像公司这几年强调的，一定要把流程和能力解耦，流程和能力非要捆在一起干啥呢？这样能力要升级的时候，等你升好再上我的路，不要在我的路上修车。5G也要好好考虑这个问题。

无线积极拓展物联网这些垂直行业非常好，但要思考我们搞的物联网，怎么与产业链分享共建？现在航天业发射了卫星，就把一些流量吸到卫星上去了。物联在大海上怎么办，在没有4G/5G移动网的地方，包裹怎么跟踪？我们要综合考虑这些问题，联手各方来做大产业。

三、仰望星空，交世界的朋友，朋友越多天下就越大

我们需要对全流程架构理解很深的人才，高端人员要仰望星空，提升自己的眼界和见识，要建立对全球架构的理解。高级专家要转变思想，要更加开放，我们和美国比起来差距还大的很。你们看美国，Verizon出手收购雅虎，AT&T收购时代华纳，这就是给我们宣示，华为壮大的机会已经打开了。

无线要站在未来的高度，要让高端人员去仰望星空，牛角尖要让新生力量去钻。为什么？高端人员不要太多务实，只做太具体的技术突破就浪费了。我们要看到美国正在走架构型的改革，美国的运营商正在改变全世界。我们的专家要提升自己的眼界和见识，眼界、见识和方法比技术能力更重要。

我最欢迎说错话的人，你的话都是对的，还有什么机会呢？还有新技术，就像人工智能，其实是六十年前就有人提出来了。三十年前，多伦多大学三个教授提出神经网络计算机的时候，人们都嘲笑他们是疯子。直到十年前，他们赢了图像识别比赛，大家才开始承认，你说他们委屈了多少年呀。面对未来的时候，我们怎么能够更好地洞察，这个对我们所有人来说应该都是一个挑战。

要给Fellow配助手，专职在身边做一些思想整理工作，滚动时间不超过三年，三年后他们就出去了。减轻高端专家事务性的工作量，同时又培养了新的种子。人是Fellow你自己选的，你选谁就是谁，包括英文不好的，还可以配专职翻译。我们不要求任何一个人全面发展，你只要有特长发展就行，你这方面差，我们帮你补这方面。我们的科学家都四五十岁了，再不补点博士进去，十年之后就青黄不接了。那现在补博士进来，十年以后这些人可能就成才了。

我常问，纯技术的干部和专家的待遇怎么样？我问了几个，就动了几个人，动了几个人就知道整个体系有问题，要进行体系性的改革了。整个技术口职级和待遇过低，要再加强评价。让研发的弟兄们充满血性，有了血性，怎么就不能拥抱世界呢？

你们要多到全球去喝咖啡。那你跟人家白喝咖啡啦？你跟别人喝杯咖啡，随手送别人一瓶好点的红酒。这样，人家也愿意跟你喝咖啡嘛，人家觉得你们挺有绅士风度的，你们才能获得对未来的结构性、思维性的突破。开会的时候，我们也要讲真话。我们不要老说我们是保密的，不能跟人家讲真话，你不跟人家讲真话，别人怎么跟你讲真话？没有在一个层面上碰撞是没有火花的。你看，我的话都没有保密，贴到网上，大家都来看，你保啥密呢？

我们要敢于多参加国际会议，关键不仅是在大会上讲论文，可能就是在休息的十分钟，跟人家碰一杯，人家可能讲的就是真话。去的时候带一点小礼品。我主张你们要更多地去交流，找到机会点，然后组织千军万马上去。我们要广泛地和科学家交朋友，交世界的朋友。逢年过节送贺卡，寄点小礼品。感情这东西是得长期联络的。这个朋友圈，并非需要给你讲一个完整的道理，其实他有时候一句话，就知道世界的发展方向，一句话两句话就搞明白了。

上海高校也有很多科学家，也有一些踏踏实实做事的人，你们也可以交朋友。交朋友何必要这么清水衙门？要有足够的礼节礼貌。如果说实在顾不来，那你们研究所专门成立几个公共关系秘书来帮你处理这些社交事务，可以增加预算。不去社会交往，这叫闭关锁国，跟满清没有什么区别。我们要改变一下人际交往的方式，要学会正确交往。改变一下，朋友就遍天下，朋友越多天下就越大。

结束语：

我代表公司谢谢你们，无线做的很好！无线能从那么个破烂状况走到领先世界，我肯定你们！但是要想到，怎么去应对未来的世界变化，这是最重要的！

在中亚（塔吉克斯坦、土耳其、白俄）代表处汇报会议上的讲话

2016年10月

【导读】华为把小国家视为战略缓冲带，一是可以从容地寻找客户痛点和市场需求；二是其综合性可以比较好地培养英雄和将军。

一、小国不要和2000亿捆绑，但一定要活下来，构建战略缓冲带。只考核利润，不考销售收入。

我们不指望小国赚大钱，但一定要活下来（盈利），构建战略缓冲带。要活下来，我们就一定要站在客户的角度抓好网络质量。要研究客户的网络痛点在哪，就是从数据流量图、网络拓扑图、卫星图……经济/人口分布图等等看，每个月坚持看，痛点在哪里，哪里的数据流量太集中了，这个地方投一点资，这个网就会松开很多，收益就增加，这样运营商就增加了发展的信心。不要带着理想硬塞死老鼠给别人，要避免无效投资，就是要在高价值区域重点投资，低价值区域暂时别去管它。小国要聚焦。

二、小国要培养英雄和将军，要提升综合能力。大多数的干部一定要在三年左右完成这个循环。

到小国就要培养综合能力，这样将来升了大官，你才能明白那些活是怎么干的。以后大多数员工应当采取这个模式成为英雄。愿意专职做小国将军的，一个国家就两三个人，就像蒙哥马利一直在沙漠里作战，我们就给他们破格提拔、涨工资，在一定的范围内流动。艰苦地区浮动的职级要包含TUP配给，今年没有给的，明年要补上。剩下的人都洗洗澡，当英雄，过两、三年补进大战线去。这次研发2000名干部和专家下一线，三年完成循环后就厉害了，五年后大机会来临时我们就准备好了。我们把结构差距拉开，把价值体系公开，留下来的就信心百倍，精神状态就完全改变了。

聚焦平台，加强血液流动，敢于破格，抢占世界高地

——任正非在南研所业务汇报会上的讲话 2016年11月15日

【导读】2015年，华为总体收入已经超越思科、爱立信、诺基亚、中兴等二十多年一直相伴的“难兄难弟”，追赶和超越不再是目标，开始紧盯“图像时代”的战略城墙。

一、抓住图像时代战略机遇，聚焦平台，撕开口子，纵深发展，集中兵力打歼灭战。

我以前来两次南研所都不够满意，第一次来南研所，你们做颗粒，颗粒做得多不得了。后来南研所做大颗粒，小颗粒变大颗粒，还不是我们的目的。颗粒的销售不能复制，又不能拷贝，软件又卖不起价格来。这样使业软的许多人工工资涨不起来，奖金又不多，我有责任。终于你们今天走向平台了，南研所转过来了。

你们在德电已经炸开了一个小城墙口，我认为你们要聚焦这个城墙口，去撕开这个口子，要从纵深往前发展。现在用户38万，若3800万又怎么办呢？因此，我们第一梯队要不怕流血牺牲，英勇奋斗，要撕大这个口子。

今天我们刚撕开了一个口子，如果这个口子还不够纵深，否则我们起个大早、赶个晚集。谁都知道这是机会窗，AT&T并购时代华纳[1]的出现，就说明图像时代已经到来。以前说是假设，怎么是假设呢，时代华纳和AT&T就要合并，就是视频的全球化。这个不是假设了，这是世界大战都开始了，我们还能坐在秦淮河边，享受六朝古都的温柔吗？

二、我们要迅速建立第二梯队，在云架构的基础上建立大视频。要敢于从世界各国吸收大架构师。

无线的家庭视频接入当前还是不现实的，现实的接入还是光纤。无线的家庭视频接入问题，我们认为可能是两年以后，因此家庭信息消费也是战略机会点。视频未来机会点非常大，但要分阶段实施。我认为第一阶段首先要以光纤和FTTX为基础类的视频化，接着下来两年后才会有无线的视频化。

今天我们已经撕开口子了，要继续范弗里特弹药量扩大这个战果。范弗里特弹药量不是弹药，是人！人才！堆上人才，我们一定要纵向发展、横向撕开，进行发展。

你们做视频的平台，最终是撑大了网络，撑大了无线。考核上他们要分一些钱给你们，他们的军功章[2]上，有你们的一半。我们就这么看问题，你也要这样来看问题，你才会有全局观。

三、加强血液流动，敢于破格，促进人才倍出。

你们要增加新鲜血液，让优秀人员上战场当将军去，抢占这个世界。有战场成功经验的人员可以有一部分要回流回来，推动研发的进步。我告诉你，未来世界上出现年收入1万亿的公司不稀奇，一定会有。我们现在要建立能冲过这个城墙，盖过去的作战队伍。

你们南研所，19级以上的是1.21%，我就奇怪为什么19级只有1.21%？南研所领导几千人，这么大的系统，只有这么点19级，怪不得你们的软件做不好。

四、提升大视频架构认识，在全球战略资源聚集地构建架构师团队。

大师不一定胡子长，要敢于用青年人来激活你这个平台，第二要更多人认识整个架构。世界未来真是啥样子，你们还没想过整个架构。而且软件架构师不一定是学电子的。

软件构架其实也就是一张纸，一捅就破。那架构在哪？大量优秀种子应该在美国，以及美国的周边国家。南京鸡鸣寺小吃好吃，你们吃的东西不是世界的东西，将来怎么能领导世界？

[1] 2016年10月23日，AT&T宣布收购时代华纳，收购价格为854亿美元。时代华纳是美国一家跨国媒体企业，成立于1990年，其事业版图横跨出版、电影与电视产业，包括时代杂志、体育画报、财富杂志、生活杂志、特纳电视网、CNN、HBO、DC漫画公司、华纳兄弟等具有全球影响力的媒体。

[2] 军功章，不是黄金做的，而是身上的伤疤和体内的弹片。

与合同场景师座谈会上的讲话

2016年11月21日

【导读】现代商战已经不是作战火力的较量，而是全人能量、全算法能量、全景能量图的一种较量。合同场景师，用通俗的话说，就是可以在恰当的时间，恰当的地方，使用恰当的方法，打赢一场战争的参谋长。

一、合同场景师是一个非常高级的职务，是大军参谋长。将来的合同场景师不流动或小循环流动，可以给合同场景师高薪，同时合同场景师要承担起责任。

合同场景师是一个非常高级的职务。打仗司令很重要，政委很重要，参谋长也很重要。参谋长把所有的东西做出来以后，让司令来拍板，来下定决心。合同场景师就是参谋长。首长拍板的依据就是合同场景师根据真实的情况搞清楚了所有问题，这些问题不能单单是技术，对客户真实需求和交易条件、国家的政治地理和商法环境、合理的解决方案……都要考虑到。打仗也要揣摩对方司令员的心理，所以不光是识别地形、地貌、网络、结构，还要超越这些。如果现在还做不到，那你先把确定性的、能做到的先做到，多读当地的历史、地理、社会学、哲学，就会慢慢提高。所以说合同场景师就是大军的参谋长，司令可以调走，政委也可以调走，我们不希望合同场景师的工作发生调动，希望他在熟悉的地方作战。合同场景师更适合本地员工，可以减少流动性。

将来代表处的合同场景师是不流动或小循环流动的。可以给合同场景师高薪，责权要对等，但你要达到这个水平，要负得起这个责任。在这个世界上，一定有人想负责的。

二、合同场景师是大家可以努力去奋斗的一条路，这是一项综合性的、复杂性的工作。

中国就有一个合同场景师，他就是东北野战军的刘亚楼。因为林彪接管东北的时候，带的是10万农民兵去东北，甚至有些人没有带枪，以为到了那边捡到枪就可以去打仗。结果到了东北不适应，衣服也没的穿，夏天还穿着棉衣，把袖子撕掉了，裤子下面剪掉就穿棉短裤，那种状况啊！但是林彪要打赢仗，怎么办呢？这要靠苏联红军，还要用现代化的办法打仗，他就把当年红军派去苏联学习，随苏联红军进攻东北回来的刘亚楼直接任命为东北野战军参谋长，刘亚楼当时随苏联红军进入东北，仅是一个苏军中校，这就是大合同场景师。一是与苏联联络，二是军校毕业懂现代战争，所以打锦州的时候，是集中了一千门炮，直接打锦州。这不就是一个合同场景师吗？林彪是一个决策者，但林彪不一定知道炮怎么打啊，林彪知道这个炮厉害，但林彪不知道怎么布炮阵、怎么攻？

一个站点规划不正确，一个合同不正确，造成的经济损失是巨大的，所以不在乎给合格的合同场景师多加一些钱。我们公司由于合同不正确，每年浪费几十亿美金。提高合同有效性，对我们非常重要。你去收人家的款，你对合同的执行、合同的生成不了解，款也收不到。不要认为合同场景师只有这条死胡同走到底，能讲清楚其中的逻辑了，以后哪个岗位都是可以用的。将来如果不做合同场景师了，也可以到机关来工作，机关也需要对事务明白的人。

三、合同场景师的主要责任还是先把确定性的工作搞明白，建立正确的高质量的合同，通过学习和实践逐步向不确定性的工作过渡。

合同场景师的主要责任还是先把确定性的工作搞明白，建立正确的高质量的合同。如果对不确定性有分析能力，那就叫领袖。从不确定性走向确定性，从合同场景师走向领袖没有一道墙，就看你自己怎么去悟，你自己怎么去感受，然后你就找出一定的规律来了。所以要多读书，比如说中东，你不熟悉中东的历史，那你怎么知道中东的裂变呢？

合同场景不仅是网络拓扑，社会、政治、客户情况、财务、世界金融变化等都是相关的。我们第一批派出去的场景师，不一定能全部完成转身，我不能保证你们人人都能当将军。华大高研班进行过一场辩论，2000个英雄上前线，是炮灰还是炮弹？公司有9万人跟着辩论，到底是炮灰还是炮弹？一定有人是炮灰，有人是炮弹，不是所有人都成灰了。

合同场景师首先要了解业务场景、交易条件、伙伴的需求、政治及社会……，也要学学遥感遥测，都要用先进工具画网络拓扑图。将来合同场景师脑袋里面是个多层地理立体图，当地的民风、民俗、河川、湖泊等都在你的脑袋中，所以你做出的合同才可能是贴近现实的。你这个参谋长给司令出了好主意，那司令就会给你升级涨薪。

四、懂一点叫专家，懂得多才是参谋长。参谋长要有更多的能力，而不是更多的权力，有了能力一定会有权力。

我们公司有很多参谋，有财经的参谋，产品解决方案的参谋，但这不是合同场景师，这是专家。懂一点叫专家，懂得多才是参谋长。参谋长首先要有更多的能力，而不是更多的权力。权力要靠你去抓啊，你讲的话有道理就拿到会议上讨论，大家采纳你的建议，你才有权啊，有了能力就一定会拥有权力。

在我们的心目中，合同场景师就是万事万物装在心中，就像一本字典，一翻开就知道这个网络成本是多少。现在是把整个合同的所有附件都传到供应链，站点回传的信息非常多。未来要根据网络情况，整理出多种典型的站点配置模型，并根据工勘修正，将确定后的配置模型编码传递到供应链，然后供应链再对这个编码进行解码，这样只传一个符号，供应链就知道你传回来的是什么东西，那样速度就快了。所以合同场景师要把你所在的国家有几种模型分清楚，比如架到楼上就矮一点，架到河上就长一点，架到山上就重一点，根据不同的模型，电缆电线等所有东西其实都是标配的，只要把这种符号传回，生产再加上标配就发出去了。

合同场景师并不完全担负增长的任务，合同场景师最主要的责任是帮助做出正确的合同。增长是代表的责任，这个国家经济不好，增长不动了，我们就把一部分人调走，就减少这个国家的投资，可以把人调到战略预备队去，减少人员的消耗。

既要赚钱又要很好的满足客户需求，这两个目的要同时实现就太伟大了，但如果不能同时实现的时候，就有问题了。要平衡这两个方面本来就很难，就是需要你来掌握这个度，掌握这个度你就是领袖了。为什么权力要下到代表处，就是这个原因。所以我们要让贴近炮火炮声的人来决策，就是要具体事情具体分析。

五、合同场景师顺应了华为销售领域专业能力成长应运而生，面对未来需要针对具体销售场景进行非常深入的分析和洞察。

面对未来，有非常多的不确定性，在不确定性的场景下，要有应对方案。合同场景师就是在这种情况下应运而生的，它顺应了华为销售领域能力成长的形势。

销售需要针对很多具体场景进行深入分析和洞察。销售领域的专业能力非常之多，那么从哪里开始？公司非常强调两个方面：一方面是合同质量的提升。合同质量的提升不是靠干部拍胸脯、拍脑袋那种方式，而是有非常多场景的设计，合同场景师能够扮演非常重要的角色；另一个方面，是合同签订以后在执行的过程中，怎么根据具体的场景进行改善。提升我们的合同质量和交付质量，合同场景师在这两个方面可以首先发挥起作用。希望我们的合同场景师有这样的能力，承担起华为未来在这些销售专业领域内的光荣责任。场景师可以从很大的层面设想未来的趋势是什么。只有负重才能成长，只有负重才能真正地发挥作用，在公司里面才有地位。合同场景师是一个新生事物，大家一起来研讨，研讨的关注点是作为场景师要对什么有担当。要看看在地总的眼里，什么是最重要的？你如何能成为刘亚楼、成为司令官们的参谋长！

人力资源政策要朝着熵减的方向发展

——战略预备队指导委员会在听取汇报时的讲话 2016年11月30日

【导读】熵原本是热力学第二定律的概念，却被任正非用于企业的发展之道，成为贯穿任正非管理的思想精华。熵是无序的混乱程度，熵增就是世界上一切事物发展的自然倾向都是从井然有序走向混乱无序，最终灭亡。对于企业而言，企业发展的自然法则也是熵由低到高，逐步走向组织疲劳并失去发展动力。任正非说，要想生存就要逆向做功，把能量从低到高抽上来，增加势能，这样就发展了（由此诞生了厚积薄发的华为理念）；人的天性就是要休息，舒服，这样企业如何发展（由此诞生了“以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的华为理念）？

2016年11月30日，战略预备总队就整体业务架构以及部分场景和专业分队的定位与规划进行了汇报，明确继续聚焦主航道为客户创造价值；人力资源政策要朝着熵减方向发展；持续地研究“一国一制”考核方案，继续优化现有的获取分享制；管理朝着简单、及时、准确方向优化。

战略预备队要实现员工的能力转换，以及战略目标建构能力的提升。战略预备队主要目标是激活整个公司的组织结构与干部、专家。通过训战管理，提高作战能力；战略预备队是个能力中心，作战的指挥决策权还是在一线；队员的任职资格管理仍然是由HR及其授权机构管辖。这样预备队就能有序的配合，不冲突、不撕裂。

训战目的是提高作战队伍的意志和能力，改善机关服务支持的水平，提升争夺大市场机会的能力。具体来说就是交付人，推动面向客户的解决方案的形成。这次研发抽调的两千高级专家及干部与熟悉场景的数千将士一同轮训后走上战场，拧成一股绳，迎接这网络转型的战略机会，十分重要。

传统增量市场仍然要覆盖大机会国家、大机会市场。小国及艰苦国家应以合理的市场份额、合理利润为考核目标，不要去穿上销售收入的“红舞鞋”。市场占有率过高未必是好事。有些国家三个运营商都占了，市场是零和游戏，总有运营商会挤垮，你英雄去救美，TOP3低价了，就会把TOP1、TOP2的价格全拖垮。

一、关于训战场景选择。

战略场景规划要来自公司的战略规划，训战的场景和战场选点都不要铺得太多，积累经验后可以再扩张，要高水平的训练一批优秀队伍走出战场。战场选点由各分队长负责。从各机关抽调的干部、专家应该对参加什么场景的训战有自由选择的权利，自由选择进入哪个场景。作战要聚焦，培训不聚焦，允许各种思维出现。

训战的四组一队，任何一个组都必须要有当地熟悉场景的人员参与，跟着同步训练。否则只是机关专家，就会是“空军司令”在天上，不接地气。

各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，停下来就沉淀了，就不可能适应未来新的作战。预备队方式的漩涡越旋越大，把该卷进来的都激活一下。这种流动有利熵减，使公司不出现超稳态惰性。

这么大的一次组织换血，这两千多名高级专家和干部作为种子，会激活整个公司的组织结构的活力。同时，一定要把外籍员工卷进来，避免出现新的知识鸿沟，代表处的本地员工也要参与循环赋能。翻译部作为二线作战团队，扩招翻译，组建翻译连，背上同声翻译设备，一同走上战场，让外籍员工也理解高端的解决方案。不然会形成两张皮，缺乏整体战斗力，会像成吉思汗一样被铲除掉。

机关干部和国内研究所干部、专家要逐步地参加循环参战，在循环流动中成长起来，国内研究所一定级别以上的专家、干部，三年必须有半年参加基层实践，取得成功经历。秦淮河边的温柔之乡成长不起世界的领袖来。还要限定某个级别以上的高级干部，一定要具备项目全流程的经验，在没有项目的混沌中厮杀出一个项目来，从项目的跟踪、发生、获得、交付到服务，全流程贯通，否则将来就是一批软兵。

二、战略预备队要以考促训，在实战结果中鉴定队员的实战能力。

除这两千名高级专家和干部外，各部门要允许有贡献的员工通过自荐形式对自身的业绩事迹进行描述，然后找三个推荐人签字，放到网上证明事迹真实性，由预备队资格审核后就可以决定是否入队，要允许越过基层主管选拔；对于一些直接作战成功的项目人员，不需要通过层层关系也应该可以直接收归过来。

推荐过关后，要考试，以考促训。你是英雄，不具备一些各分队的基本要求，你就跟不上队伍，英雄必需在入队之前完成自学，来队是接受考核来了。考试完全靠自学，看你能够承受，别指望别人给你浇水。不能因为曾经做过贡献，就自然培养你上航母。

预备队在作战中作出成绩的，要给以鉴定，鉴定一定要有水平。第一，不是对人做全面鉴定，而是突出这个人在训战中的情况，评价他能在什么方面有什么用。鉴定要清晰地说明这个人，能让我们凭鉴定就能用人。第二，我们现在很容易识别有功的员工，但对尚未成长起来的苗子，基本上还没有能力识别。人力资源资格管理的预备队，也背上背包，一边参战，一边拿着小本本作记录，在实地、实战中摸索总结实践中鉴定人员能力的方法。

准备回研发的人要多参加交付分队，因为交付实际接触着的问题，可以推动研发的进步，这样就会体会到研发和交付的关系，有些人就能回去研发做负责人。关于预备队员对研发的回流要在流程中标注出来，要有回流机制，以此促进研发能力的提升。

战略预备总队每半年向指委会做一次述职汇报。

小结：华为公司不能像部分西方公司一样，在温柔乡中葬送了我们28年的奋斗。我们要看到这个世界的复杂性，要看到我们未来的艰难性，从这个出发我们要构建未来胜利的基础。一定要充分理解训战的意义。循环不能终止，训战也不能终止，超稳定状态一定是毁灭华为的重要问题，不是别人打垮了我们，是我们自己打垮了自己。

三、指导委员会成员的期望与要求。

同意后续工作计划，指导委员会的总体期望和要求如下：

1、（徐直军）战略预备队不对项目直接作战结果负责，只对能力的提升、转化承担责任。将来对战略预备队的评估，就是看公司的业务是否向前走，能力是否跟得上客户的变化和业务的发展。当业务来了，我们的能力自然跟上了，那就是伟大的胜利。

2、（郭平）战略预备队的职责有两个，一个是要交付人、训战人，使我们能适应未来的机会，不在机会面前变成叶公。第二个是要利用我们各自的影响力推动横向的面向客户的解决方案形成。

3、（胡厚崑）战略预备队的核心使命是要帮助整个集团完成知识的换血，在新的形势下，必须要做这件事。和西方国家的裁人招人相比，我们采取的是相对改良的方式，因此预备队最终要成为一个长效的机制，要跟业务相结合，跟人力资源的运行相结合，目前方案在这方面有很大的进步。最后提醒是，要长效，就要抓住核心的真正创造价值的活动，该简化的尽可能简化。

4、这次述职挺好。第一，战略预备队是一个长效机制，不只是三年，过程中内容可能会不断变化，但这种循环赋能的机制是永生的。西方的大裁员缺少继承性，我们是在继承性的基础上不断改良前进，循环赋能实际上就是在改造我们的队伍。第二，要简化，培训不强调对人的公平性，每期只拣重要的指点，机遇就是机遇，谁碰上就碰上了。培训也不要面面俱到，只培养成功的关键点，剩下的靠自学去。不是靠浇水就能成为将军，而是要流动。训战不需要保密的都开放，让全体员工都能进步。第三，战略预备队没有收益考核指标，不要背上不该背的包袱，西点军校不对二战胜利负责。预备队就是提交能力提交转换，收益管理就是看华为公司的粮食是否产多了，客户的问题是否解决了，客户是不是成功了。

台风形成的时候就是一个小气旋，战略预备队就是这个小漩涡，漩涡越变越大，就把整个公司盘活了。这个大漩涡的时候，一定要让新血液快点进来，快点晋升，要大胆选拔年轻将领。华为公司一定要培养优秀将领，要排除一切障碍，就是让英雄儿女成长。

很高兴这次述职每个地方都找到了落脚点，这是第一步，下一步就是想办法扎根下来，我相信一定会成功的。

内外合规多打粮，保驾护航赢未来

——任正非在监管体系座谈会上的讲话 2016年12月1日

【导读】在任正非看来，公司不因为腐败而不发展，也不因为发展而宽容腐败。“公司发展得越快，管理覆盖就越不足，暂时的漏洞也会越多。”因此，华为设置了内部控制的三层防线：业务主管/流程owner、内控及风险监管的行业部门、内部审计部。

华为公司建立起这支监管队伍不容易。一个组织要有铁的纪律，没有铁的纪律就没有持续发展的力量。华为最优秀的一点，就是将十七万员工团结在一起，形成了这种力量。公司发展这么快，腐败这么少，得益于我们在管理和控制领域做出的努力。虽然，在你们眼中仍然能够看到公司存在这样或那样的问题，但相比我们的业务发展，相比我们的组织规模而言，这些问题已经相对较少，而且处于明显下降的趋势，这里面有你们的功劳。

我个人建议在内控、内审、稽查、CEC、法务、信息安全、子公司董事……监督岗位工作的所有员工，只要三年以上的监管岗位工作经历，就应该给他们每个人发一个奖章，奖牌刻上“英雄万岁”。不仅是在座各位，前线监管岗位的员工比你们还辛苦，有好事也不能漏掉他们。

一、公司不因为腐败而不发展，也不因为发展而宽容腐败。

公司发展得越快，管理覆盖就越不足，暂时的漏洞也会越多，因此，我们设置了内部控制的三层防线。

第一层防线，业务主管/流程owner，是内控的第一责任人，在流程中建立内控意识和能力，不仅要做到流程的环节遵从，还要做到流程的实质遵从。流程的实质遵从，就是行权质量。落实流程责任制，流程OWNER/业务管理者要真正承担内控和风险监管的责任，95%的风险要在流程化作业中解决。业务主管必须具备两个能力，一个能力是创造价值，另一个能力就是做好内控。

第二层防线，内控及风险监管的行业部门，针对跨流程、跨领域的高风险事项进行拉通管理，既要负责方法论的建设及推广，也做好各个层级的赋能。稽查体系聚焦事中，是业务主管的帮手，不要越俎代庖，业务主管仍是管理的责任人，稽查体系是要帮助业务主管成熟地管理好自己的业务，发现问题、推动问题改进、有效闭环问题。稽查和内控的作用是在帮助业务完成流程化作业的过程中实现监管。内控的责任不是在稽查部，也不是在内控部，这点一定要明确。

第三层防线，内部审计部是司法部队，通过独立评估和事后调查建立冷威慑。审计抓住一个缝子，不依不饶地深查到底，旁边碰到有大问题也暂时不管，沿着这个小问题把风险查清、查透。一个是纵向的，一个是横向的，没有规律，不按大小来排队，抓住什么就查什么，这样建立冷威慑。冷威慑，就是让大家都不要做坏事，也不敢做坏事。

现在大事大案建立了机制，培养了队伍，要继续抓好单据的入口管理，不要淤泥堆积。要建立严格而不恶的规则，明确收到供应商、各客户……单据、投诉的事务性员工，必须当天或者不迟于第二天，将消息贴在公告栏上；一周内必须把单据整理好上传，并给客户开具通知，稽查审计凭此查不作为员工。前五年有意迟滞单据传递的，接受过供应商旅游度假……的事务性员工要反思，不合适的员工要进入末位淘汰资源池[1]，但仍可以在职在岗自省。轻的可以降职降薪，开除虚拟股ESOP或TUP。大胆把责任心强员工破格提拔起来。我们在主航道上已经实现了账实相符的伟大，可以把一些优秀员工破格提拔起来，开进后勤及一些边缘业务地带，全面实现账实相符，切实解决小鬼难缠的问题。数据透明是监管的基础，也是防腐的基础。

第二，人力资源的正向分配，就是干好了多分钱。现在公司的利润很多，都是创造出来的，既然大家能创造出来，为什么还要去偷鸡摸狗呢？没有必要。所以，一方面，我们用正向分配引导大家不要犯错；另一方面，用冷威慑来控制公司不要出现大问题。这样我们一边前进，一边就完成了对自己的整改。从混乱走向有序，需要时间，需要过程，所以我们需要这么一支庞大的监督队伍，站在我们的旁边，时刻提醒和警示我们需要努力改进的地方。

第三，加强问责制的实行。在过渡时期，通过设置廉洁账户给大家一个改过自新的机会。没有了廉洁账户，大家就要更加严格的要求自己。关闭廉洁账户，并不是反腐减弱了，而是更进一步加强对队伍的约束。就地司法就是一种形式。通过问责体系的建设，让大家愿意沿着正确的规则做事，愿意尽职尽责地做事。

二、监督岗位更多履行个人负责制，要敢于坚持原则，实事求是。

监督岗位可以实行个人负责制，在事实面前要敢于坚持原则，不要总看AT团队的脸色。敢于负责、个人表现突出的优秀员工，尽管领导可能不喜欢，也要尽快被升级、被破格、被提拔。我们要加强这个队伍的组织建设，充实优秀骨干。人力资源已经在做这个事，你们也可以申诉。我们认为，监督岗位人员的升迁、升降问题，不一定是当地AT说了算，而且应该不是同级AT管，可能由上一级AT或者再上一级的AT管。

人力资源要把审计、内控、稽查等作为主要战略来抓，监管也是产粮食。公司发展得快，可能问题就会多一点，所以要加强监管队伍建设，将干得好的人员职级都升快一些，低职级的员工是管不住高职级干部的。

我们一贯主张，同一职级上，监督岗位应比其他岗位高一、两级的工资，但是不同意给项目奖，以避免发生很多冤假错案。坚持实事求是，如果调查下来没有什么问题，方法很好，管理很好，也该奖励。

三、监督岗位工作要从成功走向科学化、程序化，改进方法，提高技能。

去年公司的流水是1万亿美金，今年应该是1.5万亿美金左右的流水，每张单据的流水都可能猫腻，但没有想象的多，这主要还是你们的贡献。当我们的销售收入达到2000亿美金的时候，流水可能达到5、6万亿美金，如果这么大的流水还没有出现大问题，从正面来看，内控做出很大贡献。

虽然你们看公司的问题很多，但我们看总状况应该还是好的，绝对的纯洁不存在，我们追求相对的纯洁。发展永远没有终结，内控永远不会结束。奖章只是阶段性的纪念，不是终结。如果说还有不足的地方，那么你们首先是要改进方法，进一步提高自身技能，因为目前大家只是抓具体的事，从流动数据上还发现不了问题。你们辅助别人、帮助别人，自己也要成为伟大的人，从成功走向科学化、程序化，才是我们的目标。

第一，内控推行SACA这些制度，慢慢让我们这些“农民”有点国际接轨，但是还要学习。在金融的内控上，我们引进了英国的专家，后来又在美国、日本建立金融风险控制中心，让我们公司在经济大波浪中的风险变小。美国总统竞选给了我一个很大启发，“通过一个新法律，必须关掉两个旧法律”，他抓到了美国政府复杂化的症结。我们公司也计划通过《关于“11.30日落法”的暂行规定》：在IPD、SUP、MFIN、LTC、DSTE、SD等成熟流程领域，每增加一个流程节点，要减少两个流程节点；或每增加一个评审点，要减少两个评审点。这样用三至五年时间，让我们内部管理逐步减化。我们不能把管理越搞越复杂，不是增加审批点，就一定会有好的结果。增加审批点，可能会越搞越复杂，最后的结果是漏洞越多，越容易钻。我们主要是以产粮食为中心，变革成功与否看是不是多产了粮食，稽查成不成功也要看是否多产粮食。

第二，发现问题，我们对前因后果都要分析，而且要对行政主管问责，他们要承担责任。怎么问责？比如代表处出现生命质量事故，将前因后果全分析清楚以后，他们内部要开会、要反思，而且还要问责，对主管处分。如果我们总心疼有些干部，那是不行的。有些人犯了错误，只要在一定期限内改正不再犯，就可以从档案中抹掉。处理人是有分寸和水平的，但是该“杀头”时还得“杀头”，你可以先把他的“头”砍了，半年以后再把“头”给他装上去嘛。这类事情不能轻描淡写，否则我们就永远建立不起一支优秀的作战队伍。你们可以构建一些合理的通报制度（比如在心声社区上通报），但是通报内容一定要准确，一定要真凭实据，而且最好是与本人沟通。我号召内控、稽查、审计，一定要想办法升华理解自己，把自己的行为、动作规范化，我们要坚信能做出一套好的体系来。

第三，子公司监督性董事会经过三年运作，已经逐渐走向成熟，所以让你们先慢慢去实践，学会转身。子公司董事会要真正发挥出内外合规监管的责任，对外合规是以产粮食为中心，不能比外部要求还左，保持在一个合理范围内。子公司董事会为将来合同在代表处审结打下了基础，我要感谢你们。我们的目的还是要产粮食，产粮食不要担负了很多外部的风险，这就是政策与策略。

小国费用高，要追求费用的真实性，而不完全强调合理性。真实发生的费用和盈利相比。现在的小国网络质量都不太好，为什么呢？呼唤不了炮火。一个国家那么少的基站，钱不多，呼唤不到炮火。只要多出钱买炮弹，没有一个炮弹不愿意去的。所以，小国要以合理的利润、合理的市场份额为基础。小国的费用问题关键看它是否真实发生，没有贪污腐败，就能理解。大国、小国都不能有虚假。

四、干部离任要审计，在任也要审计，这是对干部最大的关怀。

公司培养一个干部很不容易，常务董事会研究处理干部，每次给我汇报时，我都很痛心。其实通过努力为公司作出贡献而获得的利益更大，华为总体待遇不低，高级干部的待遇收入更高。为了一点小小利益去做不正确的事，不值得！对干部的离任和在任审计，其实就是在关怀爱护干部，让干部至少不要把坏事做大了。惹大了事，坐牢不舒服，就地司法制度改革后会更痛苦，国外的牢坐得更不舒服。

第一，审计调查问题，首先是无罪论定。必须要有证据，没有证据不能随便伤害一个干部；同时要有科学的方法，实事求是的方法，要尊重人权。干部要严格要求自己，尽量不要出这样的问题。当出现问题时，我们想同情也没有用，如果我们都很有情，最后摧毁的只能是好人。现在公司90%以上都是好人，不能让几个坏人把公司毁了。如果确有证据，斗争有理、有力、有节，要有节制，不是说斗争就是无情打击，那样不解决问题。

第二，评功摆好不是审计人员的责任，这是最高领导层的责任，“功”和“过”是两回事。

审计本着实事求是的原则，把问题调查清楚，处理问题交给HRC的纪律与监察分委会，查处分开[2]。我们要把功和过分开，如果这个人有功，就宽容了他的过，这样就建立不了铁的组织纪律。审计人员要有独立的能力，既要坚持原则，同时又要有方法。希望审计人员像御史学习，一定要敢于斗争，还要善于斗争。培养一批既能够坚持原则又善于坚持原则的人，对公司很重要。

五、内控、监管不是阻止速度，而是让流程顺畅后速度更快。

公司很多人仍不重视内控建设，可能是我们过去人力资源评价体系存在问题，只看拿到多少合同；很多人自己不做坏事，就认为别人也不做坏事。为什么要搞监管重装旅呢？就是让业务主管来训战赋能，知道什么叫监管。我们要努力，不能懈怠，内控、监管不是阻止速度，流程顺畅了，速度更快嘛！你们看，高铁跑得很快，但没有内控能行吗？高铁就是流程内控做得很好，从北京直达深圳的列车，一站都不停，一整夜要经过多少监控点，但并没有阻挠它的速度。第二，在审结点实行大部门制，一个部门只有一个审结点。这个审结点是有时限的，过了时限就自动通过，出了事追究审点的责任，这样我们才能像高铁一样运行。

2017年我们将会对几个代表处实行全授权管理试点，实施业务授权试点、内外合规试点、稽查试点、监控试点等等。比如试点合同在代表处审结，现在公司每年有11000多个合同，全球有430万个站点，每年新增站点或机器扩容是96万个。现在的模式是每个站点合同信息全部传回公司，包括每颗螺丝钉、每根线；然后公司专门有一批人读这些厚厚的信息，读完后就上传；然后又要很多人要去读……，这就是我们管理水平低，浪费了非常多管理精力。所以将来授权前移，同时代表处的稽查、内控监管作用还要加强，走顺以后再逐渐减少编制，否则公司不可能迎接2000亿美金销售收入的增长。

监督体系本身是公司很重要的支柱之一，没有这个支柱，华为公司怎么会有明天？而且明天更复杂、更艰难，在这种情况下做好监管更不容易。你们也要传帮带，让更多新人一代代涌入，公司不能在我们的手里终结。华为公司最宝贵、最伟大的财富就是我们的管理平台，如果公司的生命终结，这个平台也就一文不值了。所以我们一定要维持生存，维持生存的根本就是不能腐败！

再次谢谢大家，提前祝你们新年好，代问你们家人好！

[1] 短名单，也是一种冷威慑

[2] 公安和法院的关系。

在法国研究所座谈交流纪要

2016年12月17日

【导读】华为法国数学研究所，成立于2016年6月，位于法国92省布洛涅市，旨在挖掘法国基础数学资源，致力于通信物理层、网络层、分布式并行计算、数据压缩存储等基础算法研究，长期聚焦5G等战略项目和短期产品，完成分布式算法全局架构设计等。

一、数学算法要在公司管道战略中发挥关键作用。

我们这个时代是信息时代，一定要非常粗的管子才能将信息传输过去。自来水流量不够了，可以再加一根管子，再不够了我们可以再叠加一根管子。因为水的分子是同分子结构，从哪里来到哪里去并不重要，一根根管子叠加是没问题的。信息“分子”每一个都是不一样的，到哪里去也不一样，这样的结构就需要一个非常大的平台来分配信息“分子”。如果容量太大，塞纳河不够，地中海也不够，就需要有太平洋这么粗的管子来传输信息。大家想一想，太平洋这么粗的管子是非常难做的，但我们立志要做这么粗的管子，数学算法要在打造管道中发挥关键作用，我们对基础理论掌握越快越早，我们在信息社会中占据的领导地位就越高。

这个管子有两个目标要求，大带宽、低时延，要求都体现在你们研究所刚刚汇报的成果上。宽带要低成本，只有低成本，用这个宽带的人才会越多，用的人越多，宽带就会低成本。再过5年，AI、AR、VR变成现实以后，还会要求低时延。这两个命题，都是人类面临的太大的命题，我们已经有希望走到前面。我们不能看到别人做自动驾驶就眼花了，放弃了我们的主要优势。我认为会有非常多的新技术涌现，它们会把我们的管道撑得更大。现在像我们这样能做大管道的公司，在世界上不多了，所以我们还是聚焦在把管子做大上。

上个世纪最重要的发明是抽水马桶，下个世纪最伟大的发明是能够把太平洋这么粗的管道做出来。

二、数学算法要理论联系实际，提升万亿美金网络的运维效率，做到世界第一。

华为现在全球网络中有近万亿美金存量规模。这么大的网络天天都可能会发生故障，一个故障的闭环时间接近四周。我们研究人工智能用于网络及管道，要搞定故障自动定位、网络状态预测，成为世界第一。

法研不仅要研究理论，还要和实际网络结合。研究人员要多和GTS联系，公司可以把数据全开放给数学家，数学家来研究未来多长时间网络可能出现的问题。

三、两个咖啡杯拥抱世界，上面对准“红衣主教”，下面对准优秀学生，中间是我们研究所。

我们的结构像在倒扣的杯子上再放一个杯子，上面杯子口朝上对准“红衣主教”，就是世界范围内的科学家；下面杯子口对准大学的优秀学生；中间是我们法国研究所。我们要加强与世界级科学家的合作，支持他们的研究，而不需要他们的论文、不需要专利、不占有成果。对法国高等师范学校的数学天才们，甩点世界难题给他们，每年拨几十万欧元的红包让他们抢，研究可能不成功，但我们发现了人才。想想你们Polar码是怎么搞出来的？土耳其教授Arkan发表的论文就像灯塔一样，它没有只照亮我们，也照亮了别人，但我们那么快就把它变成了一个方法，我们只是比别人早了几年，先进了一点点。比别人成功，就可以多发点工资。多发点工资，你们希腊的朋友也要进来工作了，我们就建立了希腊研究所，如果你们觉得法国还有什么领域更强，我们可以再建新研究所。我们未来的战略就像拿破仑一样，要拥抱世界、领导世界，但不要有滑铁卢。

数学算法内部也要开放，比如莫斯科天气好的时候，全球所有数学家（有工卡、无工卡）集中过去；薰衣草开放的时候，请他们大家都去坐在草地里喝酒，交流、冲突、争论。数学家们经常在一起思想碰撞，就可以产生新的对世界的认识。你们组织科学家们在一起吃饭交流，可以作为会议费核销掉，不要总是靠自己一点补助。

在法国美学研究所的讲话

2016年12月17日

【导读】华为全球首个美学研究中心于2015年3月12日在巴黎设立，巴黎是全球艺术与时尚中心，拥有丰富的创新和设计资源。任正非在2013年在计划设立法国设立美学研究所时说，法国在色彩学上的积淀可以帮助华为的产品改变形象。

今天你们告诉我，P10给了你们机会。我非常高兴，我认为这就已经是突破了，终端公司能重视美学，推广就有机会了。

美学所的建立是为了给华为的产品创造一个更美好的形象。公司的形象是一次性行为，我们可以外包。但产品是有纵深的持续性行为，几十年到几百年。我们希望华为产品除了性能好以外，还要给人提供一个美好的形象。让人不仅因性能好，想买，看着美也喜欢。美学不仅只为终端服务，你们是为所有华为产品服务的。周红多支持你们，他管整个欧洲，可以垂直管下去，企业网的产品非常多、家庭路由器也是重要装饰品，能设计得有多漂亮？我希望这些工业品，不仅仅是工业品，而能设计成一个赏心悦目的产品。希望美学要展开自己的翅膀，统一优化华为全部产品的设计语言，这样整个系列化产品都将被美化，体现美学的价值。

我们派到美学所的中方干部，要有艺术水平或者热爱艺术，法语要流利。艺术家是多奇葩的，交流的幽默诙谐也会激发灵感。法语的浪漫，语言的流利容易一擦碰出火花。

在存货账实相符项目汇报会上的讲话

2016年12月22日

【导读】存货账实相符的管理基线为：站点存货准确率98%，中心仓准确率99%。

存货账实相符率先实现公司变革战略目标，这是一个里程碑。每个区域将有功人员的名单列出来，要公开表彰名单，给他们发军功章，让所有人都感觉到做这个事情是有意义的。

每年的年度审计时，审计师都对我们公司的存货管理水平提出警示，今年是我们第一次在存货管理上实现了全球领先，我相信，今年的年度审计，审计师会对我们的存货管理水平感到满意。

同意存货账实相符项目关闭，供应链和GTS以联合工作组的形式继续运营6-12个月，防止变革回潮，存货账实相符的管理基线确定为：站点存货准确率98%，中心仓准确率99%。

一、供应链要率先实现人工智能化管理，让货物实时可视追踪。把交付与服务建设成有生命的“万里长城”和“马奇诺防线”。

1、供应链要率先实现人工智能化管理。比如，通过智慧物流与数字化仓储，把货物、物流等通过卫星系统连接，在货物上贴上通讯芯片，通过货物与运输工具的关联，实时跟踪物流信息。这个项目可以交给企业BG做，用自己卖的，买自己用的，才能在客户面前具有可信度。

2、公司内部招标可以金额提高一些，内部采用虚拟货币的结算，提高项目单价，将鼓励各个部门积极服务好内部需求，只要我们在经营报告上单独列示内部服务与外部客户的收入规模。我们物联网为什么不可以把供应链先做好呢？多付一些项目费，吸引他们嘛。

3、我们对确定性的作业进行智能化以后，就可以对不确定性的事项加大投入力量。人工智能应用所减少的作业人手，可去招聘科学家，这样供应改善、服务改善、交付改善，把交付与服务建设成有生命的“万里长城”和“马奇诺防线”。

4、目前，公司正在做全球能力资源总规划，供应链要将物流能力规划也放在全球能力资源建设的总规划中，并开展建设。

二、优化一线作战装备和工具，敢于武装到“牙齿”，最终目的是提高效率，这也是竞争力的体现。

1、我们要改进一线作业装备结构，敢于武装到“牙齿”，包括手机作业、电脑系统、作战服……。我们可以学习Google的作业方式，头上戴着自动录像的设备，把现场的实时场景录上十几秒的小视频，传回公司，形成有直观感觉的现场图。不要各级各层汇总，这样不减少人力。

2、我们要对物理站点进行3D化的建模，并由GTS把数据的层次规划出来。比如，第一层卫星图，有经纬度；第二层平面图，说明站点与站点的关系；第三层是实景图，类似Google图层。这些数据记录可以被账务存货盘点或网络设计的工勘调用。如果有些国家对数据有管制，就在这个国家的本地服务器存储，需要了解某个数据，单独申请将这个数据提出来。

3、公司总共有430万个站点，用几年时间逐渐把每个站点原始档案都建起来。我们也要有激励机制，每建一个站点档案，都要对信息录入人员给予适当激励。我们给一线改善装备和条件，最终是要提高效率。

三、简化站点配置模型，减少管理对象，主辅分离，提高辅料管理效率。

1、结合全球的网络实况，理出一、两百个典型站点配置模型，然后根据模型在现场进行工勘及修正。不用把合同原始数据等内容传回公司，只需要把模型编码传回来，供应链解码后就可以启动供应制造。

2、实施主、辅采购分离，并对辅料管理进行优化。在CIF方案实施后，主设备由一线向公司采购，辅料由采购体系公布辅料的全球价格参考表，代表处可以自愿选择在公司采购还是当地自采。辅料工程的余料，可以当地消耗和处理，只要仓库做好出入库记录，财务记好帐就行。

我们还是要鼓励踏踏实实做工作，鼓励优秀青年成长。非洲国家的客户并不复杂，只要你自己愿意学习，找两个案例弄明白，积极与客户沟通，就容易成功。这就是“熵减”，论资排辈就是“熵增”。我们之所以要破格提拔四五千，就是要激活组织血液，一批批优秀的年轻将领就会产生。

在人工智能应用GTS研讨会上的讲话

2017年1月7日

【导读】2017年1月5日，华为召开了一个GTS主管座谈会，但任正非对主管的素质和表现极不满意，临近结束时任正非飙了一句：过什么春节！！第二天，华为EMT出台2017年第1号文，全文就两条：1、自2017年1月1日起，新任命的交付与服务副总裁/副代表须具备两年以上网络维护工作经验。2、现岗的交付与服务副总裁/副代表如无维护经验，需补充。

公司巨大的存量网络是人工智能最好的舞台，GTS要利用人工智能实现高质量和高效率的交付与服务，支撑“一万亿”美元存量网络的服务以及故障处理、预防的自动化……，以及支持每年数百亿美元的网络增量的科学、合理、有效地交付。持续为客户创造价值并提升客户满意，构筑活的“万里长城”，成为公司重要的可移动的“马奇诺防线”。谁能最低成本地提供高质量的服务，谁就是这个世界最后的赢家。公司的人工智能研究是一个使能器，促使公司各项管理进步，不要随议论的忽悠而迷失方向。

一、高质量的数据是人工智能的前提和基础，高质量数据输出要作为作业完成的标准

为什么我们不可以统一作业的工具，和工作的标准。配个数据采集集器，员工在现场作业完后，回到驻地处理一下，一按键就群发出去了，不必经过办事处、地区部，就一步到位了。数据对各级各段透明，没有层层级级的汇总处理，就快多了。

我们有430万个站点，每年增加96万个，1万1千个合同，每个基站报上来的报表这么厚，是因为没有模块化分类。不抽象不总结就要上报，我们处理管道就那么粗，所以堵得一塌糊涂。实际上归纳出来可能就一百种，大不到一千种模块。我们分类按模板传信息给供应链，供应链解码打开、作清单发货，我们管理会简化很多。现在报表层层上报，每层增加好多人，一大堆报表甚至没人读过。要基于目的标准模型建设简单自动报表体系，这样中间的人工就减掉了，主战场的员工就增加了。人人都基于作业给你提供准确数据，集中起来你的科学性就好了，有了这些准确数据，通过监督学习和统计手段就能使我们的效率提高。

填写的表中有清晰的也有模糊的，确定性的工作填写的数据要准确，如果没有审核就传上来不正确的数据，就是一团乱麻。清晰的数据不断更新积累，新的有效数据不断更替。总有一个模糊区，模糊数据的模糊性会持续不断降低，但又产生新的模糊。在不该模糊的地方应该有指引，能够指引基层工程师来清晰操作。人工智能就要靠几万员工在做事的时候把数据有效采集回来，在归纳总结中找出规律来。清晰、准确的现场数据是重要的事情。

我们是设备供应商不是流量运营商，要根据业务场景来看多快数据算实时，不要形而上学，要根据必要的需求来获取这些所谓实时数据。对于网络设备数据的输出，可以采用类似“七远八按”的方式建设数据输出标准，以基于人工智能的交付服务视角重新制定可服务性标准，并作为产品上市必要条件。

因此，你们说数据缺乏、杂乱无章，我不批评，我觉得没有数据才是我要批评的。每一个人能不能搞个工装穿在身上带个仪器，数据先收集存储起来，然后一按按钮就传送到信息库，对贡献数据者还可以奖励。

二、要聚焦投入，敢于投资，成功只是时间迟早的问题

在GTS选定的站点作业、网络集成、网络维护、网规网优等关键场景，在业务模型、算法、平台和数据上要加大投资，具体的人力与费用在战略规划未来的时间链中落实。

要开发公司统一的人工智能软件平台，把算法、知识、方法、经验等都固化在平台上，首先在GTS实践和应用，未来也可以为公司其他业务提供支撑。数据底座的投资更需要加大，作为长期的基础工程来建设，有了高质量的数据基础，人工智能才能发挥作用。

2012实验室的科学家要紧密与服务工程师合作，由熟悉理论和算法的科学家选择最成熟的方案应用到服务场景中，并共同完成业务提升，这就是技术和场景的结合。一部分人熟悉技术理论，一部分人熟悉场景，两者合作起来天下无敌，你们先把我们内部的改进搞好，到那时候我们是不是走向外部我们再考虑。

新事物失败也是成功，自己取得一点进展就记下来，这是过程记录，自己用萝卜刻奖章，积累多了就去换金牌。不要怕出错，别人说华为是落后的，因为我们只给成功的人发奖，从来不给失败的人发奖。今天比昨天好就要发奖，喜马拉雅爬一半也是成功，因为我们过去连山脚都没去过。

三、人工智能要聚焦投入不要全面开花，先纵向打好歼灭战，旗开得胜后再横向扩张

我们业务扩张中，人员不按线性扩张就成功了。服务工程师要聚焦服务业务，在完成服务业务同时完成人工智能所需要的正确数据输出，在此基础上产生场景分析师、数据分析师和模型设计师。这些专家要长期投入在服务战场上，通过服务客户不断提升能力。对于场景分析师、数据分析师、模型设计师，我的态度是要看在三年之内，有多长时间在一线服务战场上取得成功的实践经验。没有成功的实践经验就不要快速晋升，这样也保证水是流动不是腐败的。

人工智能在投资充分的情况下不要太冲动，要急用先行小步快跑，要聚焦在确定性业务、人工消耗大的项目，宁可做得少一点，先在一两个点突破杀开口子，集中力量打歼灭战，不要铺开一个很广泛的战线。不要遍地都是智能化，这会形成全面开花没有结果的盲动，就有可能满盘皆输。

如人工智能的应用首先要瞄准实现简工勤，在此基础上进而实现自动化设计。海量重复动作要运用人工智能技术来替代，实现文档自动生成、质量自动审核、远程验收及自动开票。然后再把人工智能应用的成功经验扩展至网络维护、网规网优等业务场景，把被动问题处理变为主动预警预防，不仅提升了效率还提升了为客户服务的质量。

要踏踏实实聚焦场景一个个解决，选择与场景匹配的相对成熟的算法，不要等平台和数据底座的成熟，半成品也可以先投入到内部改进的使用，在不断的实践和问题解决中打造成成熟的平台和数据底座。我们在这些集中突破的项目上取得经验培养出新生力量，这些新生力量要到基层去贯彻推广落实，使它能够应用起来变成习惯。在纵向发展的基础上，把握好横向扩张的合理节奏。一只饼如果糊了再翻过来掉过去烙就是夹生饼，我们不要“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”，我们要的是旗开得胜和最终成功。人工智能是个新生事物，在实现过程中因为双轨运行，要接受阶段性的成本上升，实现清晰的长期目标。

人工智能应用中一定会遇到很多困难，在前进的过程中要多鼓励、少批评，可表扬可不表扬的要表扬。上战场枪声一响，谁是英雄，谁不是英雄？你说他不是英雄，在山脚你一拍他肩膀，他扛着两个炸药包，冲上了上甘岭，可能就真成了英雄。

在2017年市场工作大会上的讲话

2017年1月11日

【导读】在此次大会上，还进行了干部八条工作作风宣誓：1、我绝不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在为客户服务上。2、我绝不动用公司资源，也不能占用工作时间，为上级或其家属办私事。遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相关费用。3、我绝不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级，更不能侵犯他人隐私。4、我们认真阅读文件、理解指令。主管的责任是胜利，不是简单的服从。主管尽职尽责的标准是通过激发部属的积极性、主动性、创造性去获取胜利。5、我们反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。6、我们反对文山会海，反对繁文缛节。学会复杂问题简单化，六百字以内说清一个重大问题。7、我绝不偷窃，绝不私费公报，绝不贪污受贿，绝不造假，我们也绝不允许我们当中任何人这样做，要爱护自身人格。8、我们绝不允许跟人、站队的不良行为在华为形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。

我很高兴，在过去一年，我们取得很大成绩；我也高兴，在新的一年里，我们正确认识了自己。新年开始，炮火声声，从总裁办电邮001号文件《少些浮躁，深入纵深》开始，王盛青的炮火迎接了新年。邹志磊、王盛青还邀请了四、五十名网友座谈，昨天他们已将访谈内容贴到心声社区，我认为讲得很深刻，大家都在积极参加对华为未来的设计。

未来是什么？有利润的增长、有现金流的利润，去除干部身上的浮躁，转变到踏踏实实为客户服务。我们要不断简化流程，提升效率。我们重点表彰了两个体系：一个是GTS有了很大进步，虽然刚开始，但让我看到了光明；另一个是170个国家的账实相符，170多种货币，1万亿美金的流通量，差错率比银行低100倍，社会上有人评价比银行的水平高，这是很伟大的。去年我们通过了《关于“11.30日落法”的暂行规定》，很多网友反馈华为审批太复杂，我也观察了审批，一件小事可能在华为的流程也极其漫长。现在我们已经开始在成熟领域做减法，华为正在走向新形象：踏踏实实做事，向一切优秀的人学习，就能前进。

一、坚决遵守干部八条，建立一支有铁的意志、铁的纪律、思想活跃、生龙活虎的奋斗队伍。

今天干部改进工作作风八条宣誓，我既感到荣耀，也很感慨。外界社会很浮躁，我们内部小小的地盘能讲实话，不容易。账实相符和账务改进是很优秀的，而且是在多数人因为学历不高，都在12级以下的情况下改进的。我们前两、三年已经把阶级分界线切除了，让职业人士和精英专家在同一个垂直方向上开始晋级。华为需要这样的员工，需要这样的精神。我们需要更多员工讲真话，我很高兴，看到心声社区上很多人发言不穿马甲了，说明公司已经有讲真话的氛围了。如果敢于讲真话，就是一代将星在闪耀，不怕被打击。可能在一段时间、局部地区会受到挫折，但是将来迟早会闪闪发光。各级干部要积极认识敢批判华为的人。

1、面对客户要说真话，我们公司应该有信心讲真话；面对上级不说假话，不搞假动作，浪费太大，作风太差；面对同志要襟怀坦白，口直心快，直言不讳，善于磋商，这样就会产生真实为客户服务、创造价值的解决方案，以及由始至终的毅力和坚守。如果大家总是去盯着竞争对手，最终会不知道客户的需求和价值体系是什么。

高级干部内心强大的表现是经得起批评，真金不怕火炼。世界上肯定会有不同意见，我们一定要有信心，这个自信首先是不怕别人批评。本来这个世界上就不可能人人说你好，更何况一枝独秀呢？公司更要如此，别背上荣誉的包袱。多听听别人的批评比表扬的麻药好。高级干部要有强大的心理、开放的胸怀，才能迎接做好世界领袖的准备。我们接纳所有意见，吸取有益的部分。能量不一定是好的，要去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里。

2、我们的业务越来越大，覆盖的地域越来越广，尽管我们建立了制度和流程，但我们监管难以无缝，还是要靠干部、员工的自律，这样才能降低管理成本，以及大量发现和选拔培养干部。优秀干部的创造，一方面要创造价值，一方面通过管理、治理、内控……来控制住问题的产生。越是制度化、流程化，越是需要各执守人的自觉，这就是西方的法治加宗教。公司建立了制度，还要自觉遵守，否则建立层层城墙去挡住，成本多高啊！

去年三项费用在代表处审结，取得了经验和教训。我们今年可能试点合同在代表处审结，加快权力下放的步伐。同时，抽调地位高、能力强、敢负责的干部，加强监管队伍的建设，使授权是真正的，而不是表面的。合同审结比三项费用审结还要复杂，我们从中、高级干部抽调一部分人员去监管队伍，让各级主官去冲锋。监管人员的地位也要与相应业务团队对等，让一定级别的人去管住一定级别的人。

3、我们要敢于去拥抱这个快速变化的时代，也要敢于去拥抱全球化。这个时代一定是全球化时代，无论将来会产生多少风波，我们也要努力去实现全球化。每个人都把自身置在这个浪潮中，努力地划桨，不管到达什么位置，一生都是无愧无悔的。我们不要总追求自己的人生目标要登顶，即使没有登顶，爬到山腰或者其他任何位置，也很光荣。我曾说过“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边上产生不了世界领袖”、“北京没有户口指标成不了科技中心”……，是逼迫我们这一代人就要成为世界领袖，而不是繁衍几代后才是。我们一定要冲到国际化队伍的前列去，不要成为“空军”司令，一定要接地气。高级干部及专家到前方去（前方不是物理位置，流程改革、研发……都是前方），直接参加从端到端的洗礼，从机会到变现，要认识全过程；世界有很多战略高地，到战略资源聚集地去，参加探讨，扩大视野，有人说“你都没有去过世界，哪来什么世界观”，这句话很精彩；到管理一线去，真正体会梨子的味道……；到实践中去取得成功的经验，为担负更重要的担子取得资格。努力树立起为全世界服务的精神与思想。

战略预备队的意义，面对不确定的未来，我们的干部、员工要转换思想与技能，才能不被淘汰。我们都要遵守干部八条，也不局限在这纲领性的八条，可以延伸出来，应该还有很多可取之处。

二、从铁的奋斗洪流中选拔成千上万的接班人。

1、在实践中方显奋斗本色，通过流动保持组织的活力。

公司决定今年破格提拔“4000+人”，我们让优秀人员快速成长，但是以责任结果考核干部的政策不变。

我们一定要加强中、高级干部和专家的实践循环，在循环中扩大视野、增加见识，提高能力。这就是熵减。万物生长是熵减，战略预备队循环流动是熵减，干部增加实践知识是熵减，破格提拔干部也是熵减，合理的年龄退休也是熵减……。我们不能让惰怠在公司生长。一周只有四十小时用于工作，是产生不了科学家、艺术家的。公司有些年青人踏踏实实做事，成长很快，你们要去研究一下。

我们一直认为，中、低级员工可以温暖幸福、快乐平凡，因为他们是被指挥者，除非他们胸有抱负，或者被末位淘汰。平凡是什么意思？就是相对而言收入不高，但是也够花，因为根据不同责任、不同贡献有不同待遇。但中、高级干部、专家和有志追求的中、低级员工，应该勇于到洪流中去，向一切有经验的人学习，当然也可以向市场人员学习，他们在战争的国家、艰苦的地区，不也是远离家人吗？既然胸怀大志，就要有相应的付出。我们要增加专家和专业人员的数量配置，公司运行规范化后，主官的数量减少，专家及专业人士增加。我们的事业越来越复杂，主官不可能像小公司一样事事都明白，主官对不确定性的决策来源于专家及职员大量的贡献。

国内研究所的管理团队必须是国际化水平、全球化视野的，不能出现本地化团队。否则成为“中国风”，慢慢就沉淀下来了，然后只有两种可能，一种是逼迫大规模换血、淘汰，另一种则是逐步在此基础上改良，让干部、专家走向战场。上战场去，让生命的火花放射光芒。只有循环流动起来，才能熵减。因此，干部和专家的流动一定要制度化，常务董事会已经形成了关于干部流动原则的决议[1]，要形成细则，逐步落实。要具有全球化水平，而不是孤芳自赏。通过流动拓宽视野，丰富经验，完善技能，才能胜任管理规模庞大、高度复杂的业务。

2、敢于破格使用人才。

人的工作生命其实很短，这讲的是生理生命。由于技术的飞跃发展，不是人人到老都能不断追日（追上时代步伐），知识生命更短。我们自己一定要在最佳时间、最佳角色，作出最佳贡献。组织也一定要在他冲上甘岭时，多给他一包方便面。我们今年将要破格提拔4000-5000名优秀员工，是否可以按去年的组织绩效结果，把指标分到各个团队。我们一定要培养一批勇于担当、善于担当的优秀领头雁。人才也要贯彻日落法，飞不动了，可以排到雁行的后面，顺风省力一些。领头雁需要很勇敢。

我们要相信绝大多数员工是英雄。这是一个英雄倍出的时代，华为的英雄会越来越多。“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为”。每一个英雄要有奋斗精神，也要有奋斗技能，所以我们对英雄没有一定的模式和要求，更多的是鼓励。我们要形成一支英勇无畏、头脑清醒、方向清晰的奋斗队伍。在集体主义中的个人主义是允许的，因为每个人都有差异，每个人都有自己的思想。但是个人主义是为了这个集体，使我们的队伍五彩缤纷，在竞争中团结，在团结中竞争。华为公司就是典型的个人主义，我们的个人主义就是要创造价值，为国家做出贡献，至少给中国政府缴了三千亿的税。我们的集体主义就是国家主义。

是英雄，还不是英雄的人，我都认为他是。在山脚下一拍他肩膀，他扛着炸药包就冲上上甘岭了，怎么不是英雄呢？“遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧”。我们对英雄要有正向肯定，过去我们360度考核，可能总在挑英雄的缺点，不是挑优点，考核方式需要改变。我们各级干部对人多要鼓励，不要指责过多，当大多数人沉默的时候，就麻烦了。人的见识比知识更重要，我们还是强调以贡献为中心，不是因为学习成绩好，就被提拔、涨薪。

如何能够培养一批优秀干部，在历史的关键时刻站到第一线去？这是我们的命题。因为华为迟早要面临接班问题，人的生命总要终结。华为最伟大的一点是建立了无生命的管理体系，技术会随着时代发展被淘汰，但是管理体系不会。华为活下来，才能使管理体系生存下去，这是宝贵财富。如何让优秀干部成长起来，能够承担责任和创造价值？我们要向很多人学习。

3、长江后浪推前浪，不废江河万古流。

我们处在一个伟大的时代，我们已经站在一个良好的平台上了，我们要立志为人类的发展作出贡献。经过28年的努力，我们的变革终于开始落地。运筹不在帷幄而在沙场，决胜不在千里而在心里，所有人都要走向前线。我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。破格选拔那些有成功实践经验，或在本职岗位十分认真负责的人。我们在这大河奔腾中，努力划桨，不要落后于时代的要求。历史总是会优胜劣汰的，我们力争晚一些淘汰我们，但我们永远左右不了历史，我们只有努力去顺应历史中，顽强的表现自己。千古兴亡多少事，不废江河万古流。多少公司在繁荣鼎盛时期轰然倒下，鲜花的背后可能是墓志铭。别人的教训，就是我的座右铭。但愿鲜花的后面，仍然是绿茵。

在消费者BG年度大会上的讲话

2017年1月17日

【导读】2016年，华为实现全球销售收入5216亿元人民币，同比增长32%，净利润371亿元人民币，同比增长0.4%。三大业务板块中，华为运营商实现销售收入2,906亿元人民币，同比增长24%；在企业业务领域，华为实现销售收入407亿元人民币，同比增长47%；消费者业务全年智能手机发货量达到1.39亿台，销售收入1,798亿元人民币，同比增长44%。2016年华为研发费用达764亿元人民币。

首先感谢大家在过去一年做出的成绩，值得肯定。当年消费者业务处于困难阶段，我们的主要目标是摆脱困境，如何整合起来使终端走向今天。消费者业务进步很大，今天你们做得比我们想象的还好一些。但是还有很大的改进空间，不能因为好一些了，就听不进别人讲我们的缺点；也不能因为我们存在一些问题，就丧失了信心，有什么问题，我们互相沟通。

一、消费者业务应关注最佳用户体验，反对无价值的盲目创新。

1、面对客户销售的界面，终端软件设计一定要有继承性，不要无价值的盲目创新。

面对不同的消费群有不同的终端界面，我理解，但是面对同一个消费群，有些创新就没有必要。比如一个应用在手机界面的位置，放在左边或右边，其实并没有什么科学根据。如果消费者每更换一款新产品，都要去找这个应用的位置，这就浪费了他们的时间。有些商业人士找应用的时间成本可能比这台手机还贵，那他们为什么要换手机呢？所以我们提供给消费者的操作习惯一定要有继承性，你们内部改革是工程师的问题，不能让消费者来学习。苹果设备很多体验具有继承性，它是做优化和完善，没有明显的价值，不会把原来的方式改掉。

2、希望缩小面对用户的开发平台，多平台设计其实也是浪费。

允许你们产品线有两个平台，让内部也有竞争，但内部一定要有交流。从P系列换到Mate系列，手机界面就不一样，要改变这样的状况。

内部竞争也不是像“应用位置左边还是右边”的问题，应该是实质性问题。比如低端手机具有巨大市场，OPPO/VIVO适应了客户需求，我们要考虑如何提高低端手机的门槛线，将高端机的新技术在中低端手机重复使用，延长生命周期。我们的高端机延长销售时间、降档销售，需要降档明显一些，而且销毛较好，才能有效果。比如可以将P9的技术在低端手机中使用，低端机做到标准化、简单化、生命周期内免维护化，这样提高低端手机的门槛。只要通信功能最好，中文系统最好，就是一道防火墙。批量生产，就是拿电路板“印钞票”。在低端手机的市场竞争中，通过用户体验逐渐去感受，比如新产品一、两年后就过时了，把1G上网能力放到中低端机上去，仍只卖这个价格，那么他们更新换代时就会换到华为手机。这样竞争力比零部件降成本更厉害，优势产生了，低端产品就能做成一道围墙。为什么一定要做新手机才代表光荣呢？这就是你们的人力资源评价系统有问题，还是在以技术导向、以价值能力为导向，要以消费者为中心，以有效盈利为导向。

3、关注最佳用户体验，组合世界最优质的供应商，结成战略合作伙伴。

消费者业务的应用数百万个，其实我们根本就开发不了，那就向社会买最好的。如果最好的被苹果垄断了，我们向第二好的买。我们不能组合一些烂应用来拼烂网，如何与苹果竞争呢？我们要关注的是最佳用户体验，组合世界最优质的供应商，结成战略合作伙伴，才有可能去竞争。

4、“要想富，先修路”，业务部门向流程IT部门购买服务，而不是去建流程IT。

将来终端的IT服务体系是由你们来操作的，你们要提出需求，由流程IT部门来实现支持。公司已经在空耗费用中加进去这块，其他部门在“路”上跑，怎么交“养路费”，你们就怎么交，也不需要你们多交。

二、允许“一国一策”，不同地区、不同国家要创新不同国家的经营模式。

终端的销售和营销模式允许“一国一策”。我们从来没有严格划分线上和线下的界线，允许线上、线下销售模式交叉，只要能销售出去就行。由于物流配送便捷，中国线上销售可以大力推行；海外线上销售因地制宜，根据消费者习惯和物流能力来选择。

我们要向小米学什么？学习营销模式。我们没有绝对地排除互联网思维，也没有绝对肯定化，而是实用主义心态，根据不同的情况选择不同的“武器”。我只有一个思维——利润。

三、我们一方面要控制库存，另一方面要规划核心零部件开发，重视归一化建设，以此建立稳定的供应系统。

1、合理控制零部件库存，确保供应安全。

对于终端，三亚会议精神只有两条，一个是利润，另一个是库存，现在仍然是这两条。苹果手机之所以敢有这么大库存，因为是单一款式，而我们是多品牌、多款式，器件种类涉及很多，就不敢储存那么多材料。一台手机由多个零部件组成，差一个零部件，可能一部手机也生产不出来。我曾提出要“以产定销”，不同意“以销定产”，因为销售后，我们买不到零部件，如何给客户承担责任呢？现在客户对我们有渴求，但我们又不敢扩大，实际上也不能扩大，因为关键部件还在供应商那里采购。

2、对核心部件的开发和定制进行规划，重视零部件归一化建设。

我们要向苹果公司学习，腾出手来对一些核心部件开发做出规划。不一定是我们规划、我们开发，也可以合作开发和生产。比如镜头合作，我们在设计，对方也在设计改进，可能由于法律限制不能向我们供货，但是并没有放弃共同开发零部件。我们的零部件采购动辄一、两亿的数量，采购量已经很大，应该要做出规划，这样才能建立一个稳定的供应系统。

零部件归一化建设的问题，在新的一年里，我们要提到日程上。比如电池、音频器件等要归一化，在不同款终端上能重用。不仅提升竞争力、提升效率、降低成本，最主要是归一化后，能解决供应风险、库存风险。一个产品滞销了，另外一个产品可以重用。海量复制，不仅能保证质量的稳定性，也能降低成本。

四、向优秀厂家学习优秀之处，善于借用华为大平台优势，合作共赢。

1、我们要向所有优秀的人学习，学到优秀之处才能让我们变得更强。

过去十年，苹果公司就推出了两、三款手机，他们投资负50亿美金，盈利是2336亿美金。你们说要超越苹果公司，我同意，但我指的是在利润和服务水平上超越苹果，而不是销售台数。所以公司EMT会议给你们终端订了一个小目标，三年内，服务水平赶上苹果，利润率赶上OPPO/VIVO，这样我们就很满意了。

第一，苹果有极大的生态粘性，目前我们还有一定差距。国外的教育领域、银行系统、国内外先进的医疗系统……只能使用苹果设备，用其他设备每次都要转换，有了这个生态，销售自然就好。中国高端人士习惯华为Android系统的可能性是存在的，外面炒作说我们要做操作系统，但操作系统不是软件，而是生态。我们没有，也不可能创造出来。在Android这个生态上，我们能否先把中文版Android系统的用户体验真正做到极致，能和苹果竞争，这是我们第一个目标，这个目标的粘性同样很大。

第二，我们还要学习苹果公司的服务体系，你们去随便找一个苹果门店，处理方法和华为门店完全不一样。不只是售后服务，我认为大服务的概念。我们说“以客户为中心”，看到客户口袋里的钱，但是我们取之有道，合理地赚钱。我们要让消费者自动把钱拿出来，服务也是最重要的一个环节。

第三，学习优秀之处，不要总拿我们的长处比别人的短处。你们第一次向OPPO、VIVO学习的纪要我没转发，因为你们总揭OPPO、VIVO的底，把它踩低来证明我们“高”，其实我们同样不高。我们要学习它的“高”的方面，在鞋垫上垫高一点，就成了“帅哥”。你们第二次写的学习纪要，我认为非常深刻，所以批示“终端真伟大”，那是发自内心的。第三次极端了，我不同意。

2、终端要利用华为大平台优势，利用世界一切好的资源，提高作战能力。

第一，终端之所以能发展到今天，确实受益于华为的大平台优势。比如图像技术，未来三年终端的图像技术有可能会达到很先进。因为华为已经投入大量数学家在研究图像，但在网络上还没有用起来。公司EMT出了决议，把图像技术浓缩在终端上，用三年时间体现出它的高价值。又如，法国美学所设计的东西其实很漂亮，你们也可以好好利用。华为平台输出一些研究成果给你们使用，一点点垫高你们的作战能力，增强竞争优势。你们要心胸宽广，善于接纳，不要以为封闭起来做就是王。

第二，消费者业务要和我们的企业业务、运营业务捆绑起来，抓住某些方面的优势资源，在一些领域做到独家，就有独家的小市场。比如华为办公系统可以放到云服务里，让社会用了这个终端，也可以用做小公司的办公系统。

BAT、亚马逊、谷歌……能提供的云服务，我们都应该开放，允许他们接入到我们的系统中来，因为他们对消费者的理解比我们深，但是我们在办公系统的能力很强。我们不是说要和BAT、亚马逊、爱立信竞争，谁有优势，我们就用谁的，扩大我们手机的用途，增加手机销量。云服务不是我们的目的，卖手机才是我们的目的。

我们还要加强网络安全体系的开发，有些消费者担心自己的数据导在云上，就可能会导出问题。因此，现在我们这个体系已经进步很大，但还要关注个人隐私的开发、使用，甚至可以跟世界有名的开发商合作。因为在加密系统上，我们永远赶不上别人的水平。

第三，对于双品牌问题，终端手机搭载华为品牌，过去是受益的，因为规模还小，当你们做大以后，华为则可能代表保守。华为的价值文化是修“万里长城”，重视扎扎实实挖基础，把墙砌好，否则不到两千年，万里长城就倒了。但是终端不一定是这样的文化，因此有利的时候是一定会有弊。既然我们已经选择走双品牌这条路，只有继续往前走，不断审时度势来研究如何适应客户需求。如果在国外，你们觉得双品牌这条路走不通，也可以品牌合并。

3、和谐、共赢、竞争、合作。

苹果、三星、华为是构成世界终端的稳定力量，我们要和谐、共赢、竞争、合作。“灭了三星，灭了苹果”之类的话，无论公开场合，还是私下场合，一次都不能讲。谁讲一次就罚100元，CBG人力资源部设一个微信号把罚款存起来，作为你们的聚餐、喝咖啡的经费。我相信你们不会故意这样讲，但可能会被媒体借机夸大事实炒作，我们不要用虚假的内容去光荣。如果为了销售必须要讲些话，这是我理解的，但也要避免树敌过多。

你们为什么不能像互联网公司一样烧钱呢？因为我们没钱烧。OPPO/VIVO为什么是我们的朋友？它是靠商品挣钱的，我们也是靠商品挣钱的。我们的对手是谁？烧钱的公司，因为它不是以客户为中心的，想通过烧钱垄断市场，然后敲诈客户。我们目的不是敲诈客户，而是合理赚取利益，帮助客户也共同成长。所以在这个价值体系上，我们要确立三星、苹果、OPPO/VIVO其实都是一个商业模式的朋友。但朋友之间也是允许有竞争的，这是两回事。

五、消费者业务要合理成长，找准未来发展方向，踏踏实实前进。

什么叫信息社会？我不知道，也感受不到。运营商业务、企业网业务如何进步，用手是摸不到的，都要靠终端。当然，我说的终端不完全是指手机。你们把网络撑大了，运营商BG也应该分一些钱给你们，至少分摊一部分开发费用，这不就是价值的合理分摊提升竞争力吗？

将来所有业务都会授权，但是现金流管理、账务管理、审计管理仍然是中央集权的方式。消费者BG才组建很短时间，能发展到今天的规模，是真伟大。未来这些平台给你们提供很大贡献，但是也会有所牵制。终端必须要有利润，利润一定要有现金流。当然，消费者业务也一定要合理成长，不要背上利润目标后层层去压，有压力就会有瞒产、有假话，要不就会拿绳子勒着客户脖子要钱。我们应实事求是，做不出那么多利润来就减人，把成本降下来，减下来的人员可以调整到战略预备队，充电以后再上战场，以此科学发展。

所以对于未来，你们要有一个假设，每半年开一次务虚会，确定你们的方向。华为之所以能走到今天，就是二十多年来没有犯大错误，虽然小错误天天不断。所以终端也不要犯大错误，踏踏实实走，越走越厉害，逐渐走向行业领先。

再次感谢大家一年的奋斗，通过你们向全球终端员工问好，也向你们的家属问好。你们常年在世界各国奋斗，家属做出了巨大牺牲，军功章上有你们的一半，也有他们的一半。发了奖金，让家里人多花一些，分享你们的快乐。谢谢大家！

在健康指导中心业务变革项目阶段汇报会上的讲话

2017年1月20日

【导读】2008年华为首次设立首席员工健康与安全官。2016年，华为积极推动健康中心的建设，聘请专业的医护人员，为员工提供方便、专业的驻场基础医疗服务。2016年4月，公司在北京研究所试行建设健康中心，面向员工提供健康咨询（提供一对一定制化健康指导、疾病跟踪和干预服务）、急症处理（危重情况下的院前急救、急救培训和演练）及健康促进（提供丰富多彩的健康知识宣传教育等）等服务。南京研究所、上海研究所、杭州研究所、武汉研究所、成都研究所、西安研究所健康中心建设项目相继启动，并于2016年11月正式运营。健康中心覆盖已超过7万员工。

员工健康指导中心不是一个责任体系，而是一个指导体系，重在指导。要聚焦对于指导的管理，即通过对供应商的管理来为员工提供健康服务，而不是直接提供医疗。健康一定是员工自己的责任，我们不能逼他吃药，员工要自我管理，对自己的健康负责。公司提供基础保障，推行全面体检，同时引入多样化且优质的健康服务资源，通过平台化的手段、搭建市场化竞争体系，员工有更高标准的要求，按他的需要，有付费解决个性化诉求的方法。未来，健康指导中心的导向是机关资源化、资源市场化、市场平台化。

一、明确价值定位，提供基础保障

公司为员工提供基础的健康保障，通过平台化的手段引入多样化且优质的健康服务资源满足共性化需求，从而帮助每位员工都能在岗位上健健康康地创造个人价值并享受精彩人生。

美军健康业务的目标是全面福利化，体系背后是近乎无限的资源投入，我们不该学也没法学，该借鉴的是其整合和共享资源的改革方向。看看美国企业的历史和教训，高福利带来了高成本，却不能保证带来生产力的提升。我们主张给员工足够的收入，让员工有能力自付费，在公司搭建的平台上选择、购买自己真正想要的健康服务。海外员工的医疗问题可以通过保险解决。公司现在提供的就是统一标准的保障，但是超过这个标准都需要自己掏钱。

二、全面推行体检，营造健康氛围

健康指导中心全面推行体检的同时，也可以通过案例传递健康意识，牵引员工适当自发组织业余健康活动，促进形成健康氛围，相互影响。我们有半马俱乐部、全马俱乐部……，这种俱乐部很多都是员工自付费，不是公司组织而是众筹的，实践证明效果很好，而且也完全形成了气候。安保、安全与环境相关的业务不属于健康服务，不归健康指导中心管理。

三、打造健康资源平台，机关资源化、资源市场化、市场平台化，强化竞争管理

要学习和借鉴一些企业的优秀实践经验：第一是平台化，现在公司也有一个iHealth平台，这就是一个平台化的思想，要像Uber和滴滴打车一样，在平台上汇聚大量优质资源，使用者付费点击。第二就是给员工一个额度标准让他自己去选择体检医院、选择体检项目。

要引入供应商并鼓励竞争，资源市场化、市场平台化。引入市场优质资源，建立市场化竞争体系，付费资源管理要优质优价，比如健康咨询公司提供一级咨询师、二级咨询师和三级咨询师，不同的咨询师，不同价格，员工自己点击，自己付钱。所以未来我们的重点是引入资源、资源平台化并实现资源竞争。完善员工自付费平台，员工按需购买服务，这个我认为我们想要的。平台各个模块里放上医生资源，健康中心是管理这些模块，全中国的好医生都可以在网上的，员工可以通过邮箱等其他渠道在线咨询，费用通过系统自动自己结算。将来大家都一样，会对这个“医生”有个合理的评价，评价低的我们将来慢慢也不要了，这样我们慢慢十年、二十年以后就建立了一个网上“好医生平台”。利用外面“好医生”的思想概念来解决技术专家的点评问题，所以健康中心不承担具体责任。iHealth平台也要通过合理评价机制实现资源的优胜劣汰。资源的平台化需要IT部门提供技术支撑，健康指导中心就是向IT提出需求，最终平台的建设与运营由IT负责。

四、未来健康指导中心要以保险为依托，做好健康指导和应急保障

把保险业务给你们，你们可以借助保险的资源和能力管理员工健康风险。比如罗湖区医改，保险费由医院集团管理，医院就不希望你生病，积极地预防。保险公司也是有动力降低发病率，因此，医改后的罗湖区整体发病率就降低了。通过保险和医院的合作就形成了利益共同体。就是用这样的方式大家合作来做健康的事情。我们强调和国际保险公司的合

作。

我认可健康指导中心价值定位、业务变革和健康管理白皮书的整体方向。我认为第一是基础保障；第二，对于医疗诊治我们引入竞争性的体系；第三，对员工开放付费服务的资源，例如咨询，体检报告解读等自付费。“企业搭平台，员工自付费”。

我就喜欢简单一点的，越简单越好，让员工一看就全明白了，“我的健康我负责”，让所有员工重视自己、关注生命、关注安全。你们做得不错，辛苦了，谢谢！

在北部非洲（尼日尔、布基纳法索）汇报会议的讲话

一、公司专家要先把小国、艰苦国家网络质量搞好。提升服务质量、降低成本；解决方案要解决客户赚钱的能力。

公司机关高级专家晋升的时候，要说哪个国家网络质量进步是因为他而进步的，当地员工就跟着看看专家怎么做，不断提升自己。优化小网，难度不大，小问题的解决和大问题的解决，方法是一样的。网速好好整改提升了，可能花不了多少钱，投不了多少钱，就提升了、增加了这个网络流量其实就改善运营商的收入。

我们对质量的理解，一定要从单站点、单产品、单技术的理解要综合到客户的体验，客户只要赚到钱，他一定会买我们的东西，我们就能赚到钱，就可持续。解决方案要真正做解决方案，解决客户赚钱的能力。研发2000将士上战场，他们熟悉技术，一线的员工熟悉场景，结合起来为客户共同做解决方案，在互教互学的过程中共同成长。

二、要持续改善艰苦地区工作和生活环境，所有的目的就是要聚焦点作战。

内部条件可以继续改善，我们要像美国军队一样，充分做好优质的后勤保障，包括买原装新车，不要去租二手车。买一个房子，旁边再买一块地，建篮球场、游泳池，非洲所有的国家都可以。

在考核干部过程中，得过疟疾就是受过伤。也不能故意去得疟疾。要统计统计，要让大家申请，至少要发个纪念章，而且升级要优先于其他人。我们华为公司就是从艰苦走过来的，我们前面的人给我们爬冰卧雪做了贡献，我们不能说他们文化低就要把他们抛弃了，只要他努力。我们今天好了，至少要给他们发个纪念章。

在小国要苦练基本功，以考促训，没有上战场做英雄的决心，不要到艰苦地区来。工作量没这么大的地方，适当的考试是可以的。要在年轻，还没有走向航母，还没有走向高级领导之前，对基层的东西都搞明白了，将来指挥别人才是合情合理的。

在厄瓜多尔代表处的讲话

2017年2月3日

【导读】2017年春节期间，任正非奔赴南美的厄瓜多尔、玻利维亚和巴拉圭，为了履行一个去看望员工的承诺！“去年年初，你们给我打电话。我说了，你们飞多高，我都会来看你们的。”这一趟来回的飞行里程超过40000公里，玻利维亚的海拔是4000多米。之后，又马不停蹄地去了泰国和尼泊尔，还特意去了海拔5200米的珠峰大本营看站点。

我是十六年前来过厄瓜多尔的，这十几年基地变化很大，代表处也变化很大，祝贺你们的成功，也祝贺你们春节好，问你们的亲人好。

我是二十二年来拉丁美洲的，那时几个月见不到客户，也不知市场如何做。语言不通，天天吃烤肉，就是那时吃胖的，再也没有减下来。当时大家奋斗很辛苦，轮换了几任总裁，终于进入了一些小的运营商，结果IT泡沫破灭时，这些小运营商灰飞烟灭了，我们不仅没有了市场，结果钱也没有了。那时我们是小公司，主要的就是没有钱，十分可怜。你们今天做得很好，应该表扬。

你们以后的述职报告5—6页就可以了。第一页应是战略客户的KPI，就说清你们的土壤肥力了，战略的希望就展开了。这样大家的眼睛就会转过去盯着客户。祝你们更好，优秀的员工要作出更多的贡献，创造更多的机会。

在玻利维亚代表处的讲话

2017年2月5日

去年年初，你们给我打电话。我说了，你们飞多高，我都会来看你们的。玻利维亚代表处，是我们全球最高的代表处（4000米）。为了来玻利维亚，我去年七月去西藏试了试，在海拔3700米我感觉还好，我就把交付代表叫过来，陪我去山上的站点看看。结果是站在公路上，看着山上的站点，望山兴叹，爬不上去了。

今天来到你们这里，我感觉还好，先慰问你们了。交付的兄弟们，在大山里的交付，像西藏一样难，慰问你们了。你们的首都很漂亮，你们餐厅太漂亮了，也许全中国（包括上海）也找不出你们这样好的一个花园餐厅、咖啡厅来。应该买下来，成为我们永久的基地。

我们要让艰苦地区的后勤保障最好，把永久基地的环境做得最好，让人们安心奋斗。我们说的艰苦奋斗，说的是思想上的，而非身体上的。

同时，我们也作一条规定，海拔3000米以上地区的中方员工，连续工作期不超过两年。

你们这两年业绩很好，我们要表扬，要可持续。

在巴拉圭的讲话

2017年2月6日

一、拉美市场

全世界未来几年风云震荡、波涛起伏，拉美会相对平静。拉美经济已低到不能再低了，政治上开始从左转右，经济上也会逐渐缓慢增长。地区部电信市场也会逐步复好。已经处在盈利较好的地位，适度的增长与发展是可能的。大幅的衰退与增长都是不可能的。这种稳态有利于我们试点合同在代表处审结。

二、我们要开始进行合同在代表处审结的试点

就像军改以旅、营、连为基本组织一样。我们也模仿旅（大地区部、资源中心、机关资源化、资源市场化）、营（代表处作战平台）、连（代表处系统部、项目管理中心）。我们也要用现代工具减少我们的管理层级，增强一线的作战能力与现场决策权力。公司将来除资金管理、账务管理、审计与内控由中央集权外，在数据全透明的基础上，将经营决策的权下放到作战团队。团队有权、有责、有利，自己制约自己。若果一个营拥有一个师的作战能力，那么营长就是师职，少将连长就自然产生了。

在泰国与地区部负责人、在尼泊尔与员工座谈的讲话

2017年2月15日-16日

【导读】南美来回4万公里，然后又奔往海拔5200米高的珠峰大本营。有这么拼命的老板嘛！

非常高兴尼泊尔代表处的进步，你们的一个历史项目概算亏损，从大前年亏损2.7亿美金，到前年亏损3000万美金，到去年盈利2140万美金。在喜马拉雅南麓一路爬坡，辛苦了。听说去年你们都涨了工资，我十分高兴。巴西代表处也历经磨难，终于走上了成功之路。他们说，再过两到三年能把前二十年的亏损全部补回来，我认为五年能做平就不错了，我就很高兴了。巴西的亏损也有我们盲目领导的责任，不能全怪员工。你们真伟大，从泥坑里爬出来的人，都是圣人。我也向全球在努力扭转亏损的弟兄们致敬。

这次有机会去了珠峰大本营看了看你们站点，到5200米，我真的不行了，得慢慢地走，不敢快，英雄不是当年。我想，你们把一根一根铁塔部件背上山的艰难。十几年前，公司在西藏墨脱开通“450”设备的一个站点时，王文征带200名民工，背着拆开的各种部件，4天4夜翻过4座4000-5000米的雪山，风餐露宿，开通了墨脱的通信，为公司在中国保留了一个“450”设备西藏试验区作出了贡献。来回是8天8夜，都是野外啊，想想都流泪了。

网上传有员工34岁要退休，不知谁来给他们支付退休金？我们公司没有退休金，公司是替在职工的员工买了社保、医保、意外伤害保险等。你的退休得合乎国家政策。你即使离职了，也得自己去缴费，否则就中断了，国家不承认，你以后就没有养老金了。当然你们也可以问西藏、玻利维亚、战乱、瘟疫……地区的英勇奋斗员工，征集他们愿不愿意为你们提供养老金，因为这些地区的奖金高。他们爬冰卧雪、含辛茹苦，可否分点给你。华为是没有钱的，大家不奋斗就垮了，不可能为不奋斗者支付什么。30多岁年青力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？

春节期间我去了拉美。以前都跑的是大国体会还不足，这次跑的都是小国，深刻体会拉美员工的艰难。两个相邻国，应该一脚就迈过去了，因经济落后，没有直达飞机。结果要转三次飞机，每次飞40-50分钟，到一个机场等2-3个小时，再飞1小时；再转一次飞机，从下午飞，到第二天天亮才能到，而且全是经济舱。因此，我们要理解，他们不仅跨两个大洋，隔我们两万公里。而且在陆地上，也非常不方便，有效工作时间也不足，在考核基线上，要考虑这些困难。我也经历过两次空中危险，幸亏飞行员迫降成功。员工乘经济舱连续飞行40多个小时，他们这么辛苦，哪里想挤出钱来养那些不想干活的人。公司允许我乘商务舱，比员工还好一些，乘坐头等舱差价是我自己支付的，陪同人员的机票等是我自己支付的，并非公司支付。公司文件中，只有病员才允许陪同。

我承诺，只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫……地区来陪你们。我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗。在阿富汗战乱时，我去看望过员工。……。利比亚开战前两天，我在利比亚，我飞到伊拉克时，利比亚就开战了。我飞到伊拉克不到两天，伊拉克首富告诉我：“我今天必须将你送走，明天伊拉克就封路开战了。我不能用专机送你，不安全，我派保镖送你。”结果前后一个大车队，十多名保镖，连续奔驰一千多公里，把我送上了最后一架飞机。一路上换车队，就如从深圳到西藏，经过广西换广西车队；经过贵州、云南换当地车队。粤B一直开到那里，那里就太显眼了。

我鼓励你们奋斗，我自己会践行。谢谢在叙利亚、也门……奋斗的员工，至今我、徐直军、陈黎芳、彭中阳……都认为也门饭是世界最好吃的饭。

在泛网络区域组织变革优化总结与规划汇报的讲话

2017年2月20日

【导读】业务作战指挥权前移，子公司董事会监管前移，资金管理权、账目管理权、审计权仍采用“中央集权制”。

一、泛网络区域组织变革重心在项目型组织和代表处组织，提升一线决策力。责任、权力和利益都授权。合同试点在代表处审结。

代表处主战，BG主建，机关以服务支持为中心，这是我们未来几年的改革重点。

用项目来牵引代表处，用代表处来牵引大区/地区部，授权是手段，需要强化系统赋能和监管。提升一线决策力，决策力也代表承担责任。将来区域有几个层级经营责任中心：第一层，项目型组织；第二层，代表处系统部；第三层，代表处。集团董事会承担终极经营责任，以及机关为实现终极责任提供的服务与支持。围绕这几个层级的经营责任中心，来定义它的责任，设计它的权力、监管、干部评价标准。至于代表处之上的大区/地区部，将来不一定要成为经营责任中心。

变革重心在项目型组织，然后代表处组织，这两层变革成功了，大区/地区部的变革就容易。各种流程要优先在项目管理中横向打通，有了这个基础，代表处的综合管理就容易了。项目型组织、代表处的改革，是最核心的改革，区域管理部是这次变革的最重要支柱，不仅仅要管理所辖部门服务与支持，还要按代表处的要求去协调整个机关组织去服务支持，确保这场变革胜利。

1、关于项目型组织/系统部运作：

IPD的本质是从机会到商业变现。项目型组织运作强调端到端流程打通，并承担责任。目前项目管理的分权进展很好，但是项目经理端到端的全流程管理还需要更加重视，每段流程的相关性还不够。能否先在项目中、代表处将全流程纵向打通，各流程横向打通连接起来。

系统部不只是销售系统部，要承担一切项目目标，要贯彻端到端流程打通，从机会发现、合同获取、合同交付、合同维护、回款……全流程承担责任。交付是代表处的平台组织，但是交付的责任还是系统部主任，项目管理也是这样。

另外，去年项目奖金分配增加了透明度，这点做得不错。增强及时性，奖金分配才会更准确。如果拖延发放，期间员工犯点错误，可能就会被功过相抵了。

2、关于代表处组织运作：

第一，从项目管理逐渐深入到以系统部、代表处管理，试点责任、权力、利益都授权给代表处。现在有些项目的原材料浪费极大，当代表处承担利益责任时，这种情况应该会改变，他们自己就会去思考如何优化项目。将来以代表处为利润中心，大T系统部是协调组织，拥有一定的授权范围内的决策权，实行CIF方案后，维持海关前的代表处购买价格全球一致，但不确定性的通关成本、工程费用、交付费用……等全球不一致，所以最后的销售价格不统一，大T不得干预最终交付价。代表处的责任、权力、利益是对当地不确定性决策。辅料由采购体系公布辅料的全球价格参考表，代表处可以自愿选择在公司采购还是当地自采。

当然，合同在代表处审结就是我们允许代表处做错事（亏损项目的决策），但要承担责任，从其他项目补回来。子公司董事会监督是内外合规的，不干预他们的经营，可以授权他们自己去平衡。如果事事要求保证增值，那么只有不做事。

第二，继续优化以代表处为中心的基线管理，全球“一国一制”的合理基线。并且不断摸索优化，采用电子智能化后，基线管理也很简单。我们现在的基线是模糊的，以后是科学的。

将来代表处的述职报告5-6页即可，第1页讲一、两个战略客户的KPI，说清土壤肥力，就知道可否持续发展，就能预算出第二年能获得客户多少合同。这样大家就会逐渐以客户为中心，不再以领导为中心。

第三，提高一线基层作战组织的职级和能力。代表处是作战平台，如果大区/地区部相当于“旅”，代表处相当于“营”，系统部相当于“连”，每个作战平台有七、八个系统部，很多项目组是“尉官”“校官”组成的作战组织。因为我们的项目随时代进步，太复杂了，“士兵”是不能作战的。因此，我们都是干部队、专家队、职员队……。我们是高科技作战队伍，要提

高经验积累、作战能力、待遇，让优秀人才去到作战队伍，才能夯实基座，赢得云时代、视频时代……。 “少将连长”是指让少将当连长，而不是指连长就是少将。

代表处代表是决策的执行者，要增加专家和职员族来支撑，而且允许部分岗位比代表的职级高，才有利于科学决策。

3、关于大区/地区部组织运作变革：

区域组织变革优化，区域是能力和资源中心，“机关资源化、资源市场化”，并以区域牵引公司职能部门、研发、BG。

一线购买“炮弹”，将来实行CIF（要货成本）定价方案，目前正在试点。CIF定价过程中，叠加了公司确定性成本，全球统一海关前的到岸价；对当地不确定性因素授权代表处决策定价。CIF超额获取的利润，不归机关，扣除机关应允许的平均薪酬和奖金后，作为全球的共享利润，全体员工重新二次分配。

区域能力与资源中心建设，不局限在大区，地区部也可以。因为目前全球只有拉美可以成立大区，其他地区成立大区的意义不大。集团董事会承担终极经营责任，保障能力中心的能力提升和资源中心的支持量提升。

二、业务作战指挥权前移，子公司董事会监管前移，但资金管理权、账目管理权、审计权仍采用“中央集权制”。

监管有两块需要区分开：第一，监督性子公司董事会监督是内外合规，非流程化的。业务作战指挥权授权给前方，监管也要前移。第二，三个中央集权坚决不能下放：资金管理权、账目管理权、审计权。其中，资金管理权决不是管、卡、压，而是要灵活快速服务，代表处资金使用很灵活；账务管理权，集中做账，口号是“不为客户负责，不为业务负责，不为领导负责，为真实性负责”，跟所有业务管理组织脱钩。服务作战、共享中心等都是这三个权力的分权力，不是核心权力。审计是事后监管。

三个服务平台可以给前方提供支持：公共关系服务平台、法务服务平台、行政后勤保障服务平台。

除中央集权项目外，财经、供应链、HR……都是为业务服务，并对执行监督的组织，并非以权力中心。

三、变革项目应适当增加专职人员，培养变革种子。

变革项目不要设太多兼职，让种子多一些机会。人力资源拿出战略补贴计划，对变革（如代表处合同审结、项目型组织运作）试点过程中的地区进行人力资源补贴，纳入空耗系数作为战略投入。因为各地区变革时，需要多一些、多一批专家先解剖“麻雀”，人力可能不会下降，反而还会增加一些。我们要先打通，以后再考虑省人的问题。如果变革要由这个地区承担成本，他们可能不愿意增加人力，导致所有角色都是一个人，辛辛苦苦做一个项目就只培养出一个种子。我们也要培养干部，变革成功时，这些专家可以分到其他地区去做变革种子。

四、总结推广抢险救灾流程，提高组织敏捷度。

华为在全球抢险救灾中的响应速度很快，这就是前方指挥后方。你们要去梳理一下抢险救灾流程，如果审计没有出问题，可以总结推广到正常PO中来。这个敏捷流程，是否能在其他地区和业务系统得到实现？

在高研班和战略预备队汇报会上的讲话

2017年2月24日

【导读】金一南将军说：人的血性需要点燃和唤醒。

前几年，公司组织学习哲学，目的是给板结的“土壤”松土。人力资源改革，架构设计就要有哲学，并且需要员工理解。沙漠里能种出郁金香吗？不可能做到。黑土地是要经过几千年才形成的，松软、保墒的黑土地才能种出郁金香。今天我们开始理解，中国的“洋务运动”之所以不成功，是因为在半封闭、半殖民地的愚昧落后基础上，创新不可再生，不可持续；而西方工业革命，因为先有大量的哲学、文艺、音乐、绘画……等艺术将土壤耕耘松了，创造了一个新的价值起来，所以取得了成功。

现在公司的“土壤”应该比较松软了，相信绝大多数员工是理解公司政策的。即使外界炒作风吹草动，公司内部依然有序，说明我们已经基础进行人力资源改革了。

一、未来高研班应为人力资源改革服务，围绕目标开放讨论，解决思想基础问题。

第一，对于高研班教学，我们不是要去组织编写一本教材，最主要是确定目标和大提纲。可以提供一些参考性资料，列出资料的清单目录，学员也可以自己上网搜索。然后分组讨论，各组讨论的内容不同，那就是生动活泼。我们不能保证人人学得一模一样，也不能保证人人都得到一模一样的培养，获得一模一样的结果，运气是有的，也许碰上你了。华为贯彻选拔制，不是培养制，不要过分强调公平。如果过分强调“不输在起跑线上”，就会泯灭了创造性。

第二，HRC结合人力资源中长期战略，每隔一段时间，提出一个面向人力资源变革的主题，围绕这个目标，组织高研班学员开放讨论。哲学是为改革铺垫，人力资源要改革什么，需要具备什么样的思想认识，我们把痛苦的部分先拿来辩论、震荡，就减少改革时的障碍。

比如，面向2017年和未来的大人力资源改革，公司业务如何运营，人才结构、分配激励机制、组织边界如何适应未来战略，如何改革，如何衔接？围绕共同价值进行研讨，如何正确定级，如何正确核算和发放奖金？17、18、19级的员工职级是否可以公开，以后是否逐步公开？个人总结公开、组织评议公开……。同一职级的新入职员工和老员工能否有所区别，人力资源如何做出累积贡献和突出贡献之间的价值分配？……这些都是难题。

又如，现阶段人力资源还存在一个重要问题，过去我们总担忧员工囤积在发达地区，而现在担心的是艰苦地区的员工不愿意回来，因为从艰苦地区回到机关和发达地区，能否适应“航母”时代，能否追上队伍，不被淘汰。这都是问题。“上过战场、开过枪、受过伤”的资格审查如何应用，从艰苦地区也不是可以直接进入机关与发达地区的，也要经过必要的上岗考试。我发现大多数机关干部连文牍都不懂。这就是训战结合、以考促训。如果资格审查没有通过，即使考得好也不能被提拔。从现在起要强调干部的直接基层实践经验。

二、以金一南将军三个讲座视频为中心，认真学习美军改革。

大家要理解人力资源未来产生的变革，这就是我们的哲学。金一南将军的三个讲座视频，清晰解析了美国军队改革。美国军队改革既有哲学，又有方法论。我们应该通过这三个视频，认真学习美军改革，学习美军的价值评价体系和组织建设体系。这几年我们的人力资源改革模模糊糊的，意外与美军改革同方向，听了金一南将军的解析后，人力资源的制度和政策开始逐渐系统化了。

比如，我们学习美军的价值评价体系，首先看是否“上过战场、开过枪、受过伤”，资格审查作为任职资格的第一个台阶，这应该是科学的。通过资格审查后，再比能力。如果能力强的人员没能通过资格审查，提拔要慢。现在华为公司仍是“学生型”组织，能力还是作为任职资格很重要的评价标准，显然在机关、发达地区的人员永远是能力最强的，在艰苦地区爬冰卧雪的人员永远是能力最弱的，而能力强的人永远都有机会。如果我们不把“上过战场……”资格作为重要因素来称重，大家都不愿意上战场了。当然，也不一定必须强调“受过伤”，万一他给自己“开一枪”，也没有必要。

三、哲学主要是针对领袖培养，绝大多数人员更强调训战结合。

我们不指望公司所有人在哲学上都明白，对于三个纲要，应该是自发学习，而不是强迫性学习。因为三个纲要难学，虽然发行了几十万册，但绝大多数人可能都是浅尝辄止，公司内真正读完的人应该不到1%。所以，不是所有人都能理解，能理解的人悟出“道”就成为领袖；领悟不出“道”就是战士，应该上战场冲锋去，然后给予及时激励。

所以未来要有所区分，对于不同阶段的人员有不同的训练内容。哲学主要是针对一定职级以上人员作为领袖培养，而绝大多数人更多强调训战结合。比如，2017年试点合同在代表处审结，是中级干部训战结合的主要内容。18-19级是合同审结的主要骨干，做出成绩后，有机会升到21-22级，再去学习哲学。当然，个人也可以有自愿选班的权力，参加训战结合或者学习哲学，都算学过了。但是干部评价考核，要以责任结果为导向。我出差很多代表处时，发现大多数人都不知道站点长什么样。这种情况下，即使学了哲学也没用。

另外，每个人都进行职业生涯设计，应该是不合适的。我们不要求公司每个人都“之”字型成长，只有特别优秀、卓有贡献的，才需要“之”字型成长。

四、战略预备队要通过制定路标来牵引队员，将来选拔高级干部要求具备项目端到端的成长经历。

战略预备队“入队快、出队快、升官慢”，对于需要重返研发的最优秀干部，出队标准应该是完成项目端到端的训练，从出现机会到获取合同、交付、维护等。希望他们能获得端到端的实践经验，否则将来做领袖，考虑问题还是会片面。“八百里秦川何曾出过霸王”，我的意思就是要出“霸王”，没有“上过战场、开过枪的人……”是不可能做主官的。战略预备队要制定一个端到端成长经历的路标，将来我们通过这个路标去选拔高级干部。当然，“端到端”是最高标准，可能有些队员只走到一半路，也承认这个任职资格，只是将来提升会受到限制。

人力资源要有清晰定位，用政策来牵引，不同阶段的干部有不同的选拔标准。把各种类别标准、选拔场景都做出来，自然有人去对标，找到自己成长的路线。比如，制定场景师标准，产生更多的研发场景师、合同场景师、工程概算师、项目精算师、大厨师……。

我们的目的是实现高质量

——任正非在松山湖工厂考察时的讲话 2017年3月14日

【导读】针对逼迫34/45退休的传闻，任正非在这次会上做出了特别的安抚：“不确定性的工作和确定性的工作是有区别的，我们要用不同的人力资源政策进行管理。在你们这个系统里面，我们强调作业员工要以胜不胜任工作为评价标准，胜任就继续干，经验也是宝贵财富。你们也不要以5%为目标减员，这是书生关着门想出来的，他哪知道战壕那人能打机枪啊！教条主义。改善优化出来的人也不要减掉。经验对你们这个系统是重要的，不要盲目的年青化。”

要用世界上一切最先进的生产装备、最先进的工具方法、优秀的人，瞄准高质量前进。

一、这个时代的特征就是高质量，一定要永远围绕高质量，提升我们的能力。

这个世界未来是质量的世界。短缺经济时代东西少，华尔街用经济杠杆一撬，东西就多了，资本就盈利了；现在是过剩经济，东西多了就卖不出去，杠杆一撬，就更卖不出去了，边际利润就没有了。饱和经济时代的特征就是走向高质量。

我们要瞄准高质量前进，敢于投资，要以胜利为中心，不以省钱为中心。我们所有业务的本质是实现高质量，高质量的实现是需要投入高成本的，我们一定要明白我们要的是胜利。五千年来最省钱的是谁，是农民，但直到今天农民也没有富。你看我们这三十年来干了啥事，就是不停地花钱，构建起了这个共同的平台，这不是随便就能拷贝的。谁能打败华为？只有我们自己，如果搞个低质量，一下子就让我们栽了。

世界上不需要维护的是什么，是钞票。如果产品不需要维护，不就等于是拿电路板“印钞票”吗？

二、我们要的是领先、是领导者。要利用世界上一切优势的资源，一切先进的工具和方法、一切优秀的人，实现高质量。

要实现高质量，必须有大质量体系，大质量就是全面质量管理，端到端的质量哲学系统。就是要和世界上最好的公司合作、和世界上最优秀的人在一起。

三、制造是华为公司最重要的模块之一，要以工匠、技师为中心，建立一支铁的队伍。

我们向别人学习，要把培养人作为最重要的环节，用更多优秀的专家培养更多的优秀人才。和顾问合作，不能把大师请来当成打工仔，把事情做好了就走了，没有培养人。我们对变革项目多投一些人，优秀的苗子，跟着顾问干一段就开窍了。年轻时如果有机会，我都愿意给他们端盘子、端茶水，大师一席话会对我一生有多大启发啊。要给顾问多配一些人，把大量的种子投入进去，选那些踏实肯干、优秀的员工和他们在一起。这样种子传帮带，几年后我们就有了一支队伍，走掉两个，还剩下三个，公司还可以搞下去。

不确定性的工作和确定性的工作是有区别的，我们要用不同的人力资源政策进行管理。在你们这个系统里面，我们强调作业员工要以胜不胜任工作为评价标准，胜任就继续干，经验也是宝贵财富。你们也不要以5%为目标减员，这是书生关着门想出来的，他哪知道战壕那人能打机枪啊！教条主义。改善优化出来的人也不要减掉。经验对你们这个系统是重要的，不要盲目的年青化。

制造也是华为公司重要的模块，要武装到牙齿，只与最好的顾问公司合作，只买最好的设备与工具软件，用好的工程师/技师/技工，生产最好的产品。

四、逐步实现自动化生产，在关键节点上逐步智能化，缓慢走改良道路。

我主张在生产系统中走改良的道路。智能化这个路标，如果提得太高太快，可能就慢慢的做虚了、做空掉了，最后做死了。智能化在生产系统中，是个使能器，别太夸大了，别潮流化。我相信你们有进步，但不要把成长的目标拉的太快太紧，要用逐步改良的方法。

五、你们关注内部的改进我支持，还要解决输入和输出的标准化和简化。

你们想打通、要透明化，要从源头开始，源头不准确，后面的东西都不可能准确。产品的引入就要有标准控制。要把可制造、易交付、免维护或少维护融入产品开发的源头去。

输入的产品怎么集约化。产品验收模板就是一个筛子，得研发自己钻这个筛子，钻不过这个筛子的东西就不准他投产，这样就倒逼研发改进。研发人员一开始就要研究如何钻这个筛子，钻你这个模板，他就得标准化，如果他认为有冲突，可以和你一起讨论，循环改进。

六、以后我们的产品最好做到免维护，免维护做不到就做到服务的标准化。

我们在手机服务上差距还很大，要用三年时间，在服务的标准化、服务的及时和优良上，赶上苹果的高服务质量。我认为专家有两种，一个是你们提到的智能维修诊断学习机器人专家系统，第二个是真人专家，把他们结合起来，最终能找到免维护的方案，这就是付钱买来免维护。

你们提到的建模、切词、自学习特别好。要鼓励门店的维修人员把他们的维修案例词条、维修心得和小窍门上到我们的系统，就从我们的网站直接给维修人员奖励。我们的员工才18万人，全世界有65亿人，每个人都可以有案例、词条提上来。我们收集人工智能大数据从哪来，不就是这么来的？

现在你们的专家系统主要覆盖中国区，应该是全球覆盖，全球的用户都上这个系统。你们的手机维修专家系统全球化了，说不定对泛网络也有刺激，泛网络是有专家系统的，但是专家都是我们的员工。

我们一定要有全球视野，就要对全球提供服务支持。

七、华为制造跟上了时代的步伐，你们要有自豪感、自信心。

我认为制造也是华为公司高价值的重要领域，你们做的很好，我很高兴。我希望你们要有自豪感、自信心。

你们也要把自己的专家捧起来。你看市场系统，枪林弹雨那本书，说一个蚊子龙卷风把大家都激动起来了。制造为什么不学习这种做法呢，你们也写一本书，高质量就是我们的生命，写成小故事，不就把松山湖食堂也激动起来了吗？

上次我来，促进了你们的技师队伍建设，现在你们有2500多技师了，我很高兴。制造部要让技师在生产中发挥关键作用，并实现高工匠、高工资。我把工匠称为工匠科学家，你看我们英国的CIP是科学家自己管，他们是用生产心脏起搏器的方法生产光芯片，我们就是要走向这条道路。

制造部还可以利用社会荣誉激励员工，不要公司高层低调，普通员工也都那么低调，获得一个国家奖也很重要。但外面的评奖把技师报上去，他会很高兴。

这样，制造系统就会有更多的自豪感和自信心。

我曾说过，“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边上产生不了世界领袖”，讲的就是我们一定要有称霸全世界的雄心，要去做世界领袖。

客户需求导向，提升公司E2E系统竞争力

——任正非在产品配置E2E项目汇报会上的讲话 2017年3月16日

【导读】产品配置设计是主业务流程集成打通与运营效率提升的关键，配置器处于IPD和ISC、LTC等业务的结合部，配置复杂，打通也极其困难。但产品配置E2E是影响一线效率的关键因素。售前PO是否与交付解藕？售前PO是否对准了交付？售前PO是否对准了计统调库存？计统调库存是否对准了交付？全球很多项目都无法做到一次清晰，在逐步清晰的条件下，是否可用产品配置E2E的方法论规避各种变更。

一、以客户需求为导向，强化全流程能力的投资，提升公司的系统竞争力。

首先要明确，客户需求才是龙头。我们过去的运作模式是产品开发完了，然后全流程推广产品，是以产品来驱动全流程的，现在客户需求这么复杂，一个个的产品到前方如何组成面向客户的解决方案呢？前方又多是二等兵，把困难塞给他们？我们要以客户需求拉动整个流程，使流程明晰为谁服务的，谁来驱使。

我们是以客户需求来牵引产品和解决方案，过去我们构筑了很强的产品能力，面向未来需要加强解决问题的能力，要加强对解决方案的投入，牵引研发趋向客户需求。如果产品线自己想怎么干就怎么干，全不顾前方客户的需求，客户解决方案的需求不落地，BG如果不能代表价值客户驱动投资并和产品线共同构筑行业、商业解决方案能力及产品竞争力，BG就成了空军司令。好比长城的地基由产品线有独立的预算来建设，他们受战略、基础研究的制约，有独立的预算；地基上面的城墙，BG要有参与建设的权力；同时支持开放接口让长城上其他人也可以跳舞。

IRB要驱动全流程系统能力的提升，除研发外，还包括营销、销售、制造、采购、供应、交付、维护、财经领域。现在IRB对下游一些环节的需求重视还不够，产品的试制和导入过程周期长，导入自动化程度低，到了销售环节无法对准市场一线需要，产品也做不到生命周期免维修。要从IRB的投资里面拿出一定比例来加大对全流程综合能力的提升，比如做好生产系统的生产自动化，可生产、易交付、免维护……以后产品立项和上市时就要有个筛子，让制造、交付……等来筛一筛，过了这个筛子的产品才可以投入生产、交付、使用和服务。

产品要越来越简单，越来越开放。坚持沿着主航道前进，占领大道让开两厢。我们聚焦在大道上，但大道一定要开放。高速公路就有很多接入口，让无数的车都可以上高速。但是，如果解决不了面向客户需求的规划问题，我们永远也做不到像苹果那样“六款手机称霸世界”。要正确理解客户需求，不是说客户说的什么话都是客户需求，而是用统计规律不断分析，得出我们认为的未来时代的需求。而且并不是所有需求都要满足，我们重点满足正态分布中间段的需求，坚持“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”。

二、区域配置设计是代表处一次做好PO和围绕项目作战高效打通的基础。

过去20多年对配置做过多次变革，先是制造BOM主导，然后是销售BOM主导，再到S2配置打通，始终没有解决销售灵活性跟端到端效率改进之间的矛盾。

亚马逊处理一个客户需求，十几分钟。我们现在不敢按客户需求做，只能是标准化去做，否则我们全乱掉了，原因就是配置太复杂。过去把这么复杂的配置放到前线，谁也搞不懂，谁来支撑代表处一次做好PO？手机很复杂，怎么文化不高的也会用？为什么我们的产品不能拨键盘上的APP……。

代表处作战平台必须基于项目单元横向打通，配置是基础。将配置设计能力延伸到一线作战平台，对准客户需求，在保障销售灵活差异的前提下，实现客户交易的简化和确定性业务自动化。一线销售不需要关注交付细节，也不需要把BBOM回传公司。

承担一线配置设计能力的区域配置工程师要尽快完成分层设计、全球落地，区域配置工程师职级不能太低。提高前端的职级，我们的作战能力才会大大提升，才能有效支撑代表处的各种决策。机关的投入产出要体现在E2E效率提升，否则变革就变成了机关持续加大人员投入、一线受益部门也不减人，组织就会日益臃肿。这次专题汇报后，所有组织都要把产品数据责任人明确出来，至少产品线的一把手都是产品数据的主要责任人。

三、要在商业成功的基础上标准化、简化作业、提升效率。

要在商业成功的基础上标准化、简化作业、提升效率。一定要区分具体场景，对特殊场景更要集中精力用优秀的、有经验的人员来负责。

区域销售目录要支持代表处实现面向客户的“百客百店”，解决区域可销售清单、辅料管理等问题。比如英国网络安全要求高，有些产品不在那里卖，区域目录就要很好的管理起来。

落地主辅分离，构建辅料推介平台，把辅料全球采购价格开放到网上，让代表处自主选择向公司购买，还是在当地自行采购，这样辅料管理就简单化了。

四、在配置变革过程要舍得投入资源，多训战培养种子，对取得成果的项目进行表彰。

“五个一”和产品配置E2E项目不仅是为五年而去设一个奋斗目标，我们要的是真正踏踏实实去持续改进，时间多长都无所谓，我很高兴看到公司在一点点进步。

在配置变革过程中要舍得投入资源，多培养一些种子，不要舍不得钱。人比什么都宝贵，变革后一部分人继续往前改革，一部分人逐步层层沉淀下来把基础夯实。

战略后备队的训战要抓起来，要通过循环训战把一部分人的知识能力更新，更新优秀的就上位得高一点，更新慢的就上位低一点。而不是抛弃老员工再招新人，招来的没有实际现场作战经验的新人更难应对复杂问题。

一线代表处的验证表明产品配置E2E项目预期目标基本已达成，这是公司配置20年变革的关键里程碑。所有与产品配置E2E变革相关的人员，都要好好的给予表彰和奖励，给他们发军功章、晋级、发奖金，鼓舞大家往前冲、千军万马上战场。

在公司监督与管控体系延伸建设思考汇报会上的讲话

2017年3月27日

【导读】华为开始重视“业务扩张”与“风险控制”的平衡。

一、子公司监督性董事会担负子公司的内外合规、干部监督、账务合规、经营状况的监督职责，帮助作战队伍实现“安全合规多打粮”。

第一，子公司监督性董事会的定位与作战队伍的目标一致——“多产粮食，增加土壤战略肥力”，“粮食”不仅是指销售收入，还包括利润和现金流。有利润的收入，有现金流的利润，我们对多产粮食的定义。目前子公司监督性董事会担负子公司的内外合规、干部监督、账务合规、经营状况的监督职责，将来可能还会承担公共关系平台、法务平台、后勤保障平台，与作战队伍各司其职，让作战队伍在合规中轻装前进。

风险管理要以价值创造为导向，实现“业务扩张”与“风险控制”二者之间的有效平衡，防止走向忽视风险（过左）或过度保守（过右）两个极端。代表处以利润为中心，坚定不移以贸易合规为红线。业务主官在权衡这个点时，可能有些擦边或突破，子董不是以监督控制为目的去严守一条合规界线，而是和业务主官一起冲锋，帮助取得胜利和在胜利的路上内、外合规。在冲锋过程中，主官的责任是获取胜利，子董的责任是在获取胜利的基础上保障合规。虽然两者分工不同，但目标都是赢得胜利，而不是管成“幼儿园”。如果都不产粮食，管控有何意义？

第二，公司中央集权的三条监督线（即资金管理权、账务管理权、审计权），这三条监督线直接穿透各层各级，在各层各级实现透明。子董以子公司为维度，构建集成的合规监督平台，风险识别与风险管理要融入到业务中。

比如，我们对市场需求的理解不能片面化，市场需求一定与客户支付能力相关。公共关系要有政治敏感性，对于商业环境恶化的地区，及时做出正确的综合评价，并输送到市场经营方针中。现在我们的产品、管理没有拉开竞争力，商业定位也没有拉开竞争力，该盈利的国家没有跟上步伐，高风险地区反而投入过多。对于考核，财务报表的合法性和经营考核报表的合理性要分开，真正实现代表处为利润中心。

第三，目前子公司法律型董事会继续承担“橡皮图章”的角色。我们要抓实的子公司监督型董事会形成，当形成到一定程度，才能将子公司法律型董事会和子公司监督性董事会合并，成为真正的权力机构。如果当前就承担法律型董事会的角色，需要深入到非常多的细节中去，反而做不成事。

二、将来作战中心授权前移，监督也随之前移。要选拔有资历、认真负责的优秀干部担任子董，同时提高监管能力。

未来五至十年，公司将按1500亿美金销售收入规模来实施业务组织改革。公司董事会和它的咨询性质委员会侧重于确定制度和规则，而不是讨论决策具体项目。国家层面就是作战平台，BU是作战中心、利润中心。系统部主任要从机会发现、合同生成、合同交付、合同服务等端到端全流程承担责任。构建一个新的分权制衡机制，作战线越短越好，直接指挥作战单元，对作战结果承担责任。子公司BU承担利润权重大，销售收入权重小；总公司BU利润权重小，销售收入权重重大。当然，我讲的长远，现行改革不用那么深。

作战平台和监管平台同时前移，基层要发挥作用，我们需要层层组织承担起责任来。现在我们有18个销售收入20亿美金、34个销售收入10亿美金的代表处。能否提升岗位职级，提高作战能力和监管能力。同时，我们也要选拔有资历的人来担任子董，合理化调整职级和薪酬，让大家积极去冲锋。

三、对于试点“合同在代表处审结”的地区，子公司董事加快战略预备队培训点的建设。

今年我们将试点合同在代表处审结，要从战略预备队调去重兵。一旦遇到困难，合同无法审结，立即转为传统方式供货；变革小组将困难点梳理清楚后，促进后方改进。不仅在哥斯达黎加和阿根廷，我认为每个地区部都可以选一、两个中小代表处作为试点。

对于试点合同审结的地区，我们要重新规划子公司监督性董事会的地位。可以成为子公司董事的战略预备队培训点，就在当地实践，一定会遇到非常多的复杂问题。子公司董事会相对集中，可以有商有量。貌似浪费了人力编制，但培养了种子，他们天天讨论，其实也促进自我成熟。

在支付系统员工座谈会上的讲话

2017年3月28日

一、支付系统的绩效评价应基于作业质量为核心，组织编制应保持合理冗余。

1、资金安全，是我们对支付系统的明确要求。支付系统的岗位绩效评价应强化责任结果的应用，明确提出“作业质量持续优质”就是我们对支付人员的评价标准。

2、作业质量的提升，要逼近最佳，即便是作业质量已经高于金融机构，也要不断提升作业质量；作业效率的提升，不能无限提升和盲目改进，过度也许引起工作人员的紧张，反会差错。改进要适可而止、合理要求，合理的资源配置是工作质量的基本保障。

3、目前，支付团队的年度人均单据量为6万张，资金团队的年度人均单据量为12万张，按250天的有效工作日来计算，支付团队每人每天处理240张单据。财经体系要基于未来的监管方案，重新思考这两个团队的人员编制，以降到现在工作量的70%-80%为宜。

4、业务在发展，行业在变化，支付岗位的员工在完成日常作业的同时，要有计划地了解和学习先进的支付技术，以技术改进来保障作业质量和作业效率。

5、支付系统的人员补充，要从GTS、供应组织中引入工作认真负责，做事稳妥细致的员工，让他们在新的岗位上创造价值。

二、三层日清日结机制的建设。

1、第一层日清日结应该在业务运行中完成，财经组织要思考如何在服务业务的同时，履行好监督职责。业务主管要对真实性、合理性负责，各级CFO在服务业务的同时，也要对关键业务的真实性、合理性进行管理。各业务单元的财经团队要与业务团队拿出第一层日清日结的履职方案，有效实施及落实。

2、第二层日清日结在账务管理部，在账务处理的过程中，要核对业务单据是否齐备合规，是否具备启动付款的条件；也要核对我们的应收账款是否被清晰、完整的记录，并与客户完成直接对账工作。

3、第三层日清日结在资金管理部，要核对全球所有账户的支付记录，是否与账务记录相符。当日支付，当日对账，同时支付差错应在一个工作日内识别及处置。

4、消费者业务、企业业务的场景复杂、收支频繁、客户分散，一旦出现支付差错或业务差错，很难再挽回损失。在这两类业务中，日清日结的人员编制应比在其他业务组织的宽松。

5、账务团队要在海量的数据中，建立识别业务风险的能力，勇敢地警示业务团队，并定期向公司汇报。业务的作业质量低下，可以给予时间改进，但不能容忍和默许。

6、通过三层日清日结机制的运行，驱动业务真实性、合规性的提升，这是财经组织更有价值的进步，也是你们最大的成长机会点。三层日清日结之间要建立有效的沟通机制、及时业务反馈，推动问题的解决。

7、要以责任质量为导向，给日清日结系统的人，在一定条件下，体面的收入。

三、正确认识错单率。

1、要敬畏错误，不要害怕错误。错误率是业务运行的必然，零差错是理想，不是现实。我们要敬畏错误，发现错误时，要及时反思、要努力改进，避免下次犯错。不能害怕错误、回避错误、掩盖错误。

2、支付错误只要能纠正回来，就不算为真正的错误，也不计入员工的业绩档案。这样才能鼓励大家暴露错误，报告错误，依托集体的力量去纠正错误，减少损失，而不是掩盖错误，直到损失无法挽回。

3、错误的过程要在系统中记录，记录不是为了惩处，而是为了改进。每一次错误都是一次宝贵的经验，我们要把错误的类型、原因做成支付作业的风险地图，驱动改进，加强赋能，不断关闭这张风险地图上的起火点。

4、支付作业质量持续较低的员工，要离开支付岗位，但不能每次错误都考核到人，处罚到人，这是总量管理的基本逻辑。单笔错误，我们要把精力放在改进上，避免再次犯错。频繁错误，我们要及时调整岗位人员。

5、有效改进

5.1 对错误发生的原因要清晰识别、定位准确，不能以偏概全，也不能眉毛胡子一把抓。

5.2 属于前端业务的差错，我们要推动改进，直到业务的输出符合我们的要求。

5.3 属于自己操作或能力不足的差错，我们要敢于自我批评、制定改进计划，勇敢地推动自己进步。可以设置离岗机制，当支付人员的差错在某个较短的时间段内频繁发生时，我们要让其暂时离岗。也许技能不足，那就去学习；也许情绪不好，那就先休假；也许对这个岗位没有兴趣，那就换个岗位；总之，支付作业不能带病上岗。

6、责任岗位，人的因素很重要，没有对错误的正确认识、合理处置、客观评价，只能给大家造成更大的精神压力，导致更多的错误。账务和资金要对支付岗位的差错率进行管理，科学、合理、积极、正向地管理。我们要构建基于系统控制的支付安全保障，也要构建基于每个人的认真、敬业的支付安全保障。

四、智能化和自动化是方向，不能把人的工作简单化和边缘化。

1、智能化和自动化是我们努力的方向，是不断提高支付安全的有效工具，不能本末倒置，粗浅地认为机器就可以替代人。机器作业并不是100%地正确，也不能自主应对各种变化，机器能够适应标准化的工作，并保持很高的作业效率，但并不意味着机器从不会出错。在某些岗位、某些行业，机器一旦出错将是无法承受的。比如，今天的飞行技术，在很多时候都依赖于机器，尤其是高空巡航的时候，就是机器在驾驶飞机，即便这样，机长对飞机的意义和作用，也不是机器可替代的。没有机长的飞机，你敢坐吗？

2、智能化是帮助我们的支付人员在海量数据中快速识别可能的差错，自动化是帮助我们的支付人员在海量的单据中完成初步匹配，最终，“核按钮”的启动，是需要人来完成的。自动化与智能化的技术能力，是帮助支付人员提高作业质量，而不是让支付人员边缘化、简单化。

3、自动化扫描替代了人工逐行检查，支付人员就应该把时间和精力转移到关键问题的改进上，让他们的经验、技能、综合判断与分析能发挥更大的价值。希望自动化和智能化的应用，能推动支付人员更加主动地反思自己的操作技能、判断技能，堵住业务的漏洞。

五、支付平台最重要的是安全，而不是支付方式的创新。

1、在支付方式的应用上，必须以安全为主，把支付安全放在首位，宁愿采用成熟的、传统的支付方式和支付渠道；也不能随大流，别人用，我就要用；更不能为创新而创新，沉醉在支付方式和支付渠道的丰富、扩展、创新上。支付必须使用传统安全的方式，收款允许客户用多种方式。

2、支付方式和支付渠道的引入，要严格评估、谨慎分析、充分认证，识别并关闭所有的风险后，才能试点运行。只有长周期、高质量的试点运行，证明这种支付方式、支付渠道安全可靠，才能正式引入支付平台。

最后，感谢大家这些年的努力，让公司安全度过很多危机。财经组织要在良性的思维循环中发展成长，有了成绩，要宣传和滴灌，只有大家认识到财经的价值，才会更主动地与财经协同，这对公司才是最有价值的。宣传自己的贡献和成绩，是一种自信，也是一种自豪，更是一种无形的鞭策！

与广州代表处部分员工晚餐会的讲话

2017年4月6日

【导读】在华为需要有直面炮轰和非议的勇气，在比喻为“罗马广场”的心声社区，基层员工可以“肆无忌惮”的炮轰，炮轰华为主管的泡沫化、KPI钻营与利己主义……等等，当然，以及还有蓝军“不能用办展会的勤劳掩盖华为内部管理的堕落”的对阵。阳光是最好的防腐剂，职级公开以接受所有员工的检阅。

公司之所以酝酿了三年才将部分个人职级公开，我们一直是矛盾着的，因为牵涉到人际关系，也牵涉到组织结构之间的矛盾。原本正能量的事情，有可能瞬间变成负能量。在公司变革过程中，让你们个人担负很大压力。我很久前曾说过，前三个个人职级公开的勇敢部门，无论天涯海角，我都会去请他们吃饭。

开放的目的就是让大家评议，所以允许人讲话，当然你们也可以去讲讲自己的人生感受，互相启发。我们不要怕炮轰，要经得起批评，做得不对的就纠正，做得好的继续发扬。敢于自我批判，才有未来。

一、为什么要公开个人职级？

华为公司正在转换作战队形，让更多专家和职员成长起来。“主管+士兵”作战模式已经不适合我们越来越复杂的项目要求了，将来应该是“主官+职员+专家+新兵”组成的主要作战队伍。就如现代军队的“军官+士官”的组织结构。士官也许比军官高，得一个“兵王”不容易。将来合同场景师、项目精算师、工程概算师……，这些都属于职员、专家岗位，这些岗位的职级也有可能高于行政管理者，这就是作战模式在转变。第二，职员族要把确定性工作做到最好，主官的责任是盯着战略目标的不确定性，专家要研究应对前进路径的方案与不确定性。什么叫主官，什么叫主管？“主官”是盯着战略目标，关注胜利，确定性的事已授权；“主管”是什么都管，具体事务。

为什么先公开17-19级个人职级？我们认为，将来主力作战部队应该是17-19级组成的生力军（这不是说20-22级就不是作战部队），这些青年人最年轻、最有希望。当然，我从未问过现在的实际人数，五、六万人是我想象的应该有这么多人，如果现在还不够，将来有一部分优秀员工应该要升上来。公开个人职级，就是呼唤让更多人在最佳时间、最佳角色做出最佳贡献，组织给出最合适的确定。

所以，我们先从17-19级试点，将来全公司都会陆续公开。你们可能会遭遇非议，但应该也会受到鼓舞，在历史大天平上，你们也可以自己去称贡献。华为这么庞大的队伍，如果只靠岗位称重来确定岗位职级，只靠行政管理团队来评定每个人的职级，不全面，也不科学。辛苦他们前三十年的贡献，后三十年我们一起来贡献。所以我们需要公开，让大家来纠偏，让优秀的苗子能充分发现。我们总的结构是“向右看齐”，向优秀员工看齐。大家共同来讨论职级应该是什么标准，让华为公司更加适应时代发展。

不要追求评价的绝对公正，历史上很多人都曾被低估过，低估不等于你的真实价值，真实价值是你的自信心。相信在未来流程中会公平公正，大浪淘沙，金子总会发光的。

二、华为走向更加开放，今天的“二等兵”可能就是将来的“将军”。

公司三十年走到今天不容易，未来三十年要走向更加开放，在原来基础上继续前进。今年公司销售收入可能实现900亿美金左右。广办是公司代表处中最重载的火车（近300亿人民币），而且还高速前进着。出成绩的地方，也要出人才，把经验传播出去。我昨天晚上从日本回来，日本代表处在发达国家中，表现是先进的，手机销售虽少，利润高。我们需要更多的人才具有全网络结构的创造性思维，我们要建立历史性和架构性的认识，高瞻远瞩，在座各位都面临这种挑战和使命，这就是希望。

三、适应现代化作战，努力学习，提升自身能力，抓住机会。

我曾讲过，公司的人力增长速度不能高于业务收益增长速度。未来几年，公司销售收入可能将达到1500亿美金，公司整体组织结构将按这个规模规划，但人员不能与收入呈线性增长，但还是增长着的。我们要变过去的盲目性走向更加科学性，保持一种合理态势。每个员工都要努力去胜任自己的工作，向优秀员工看齐。

在这个新时代，高级干部、专家、职员……成长很快，青年人成长也很快，公司每年破格提拔4000-5000人的政策不变。将来公司管住职级，放开评议，建立科学的职级评价体系。现代青年人都要更加努力去适应社会，不要怨声载道，不要认为天上能掉下一个“林妹妹”，“七仙女下凡”是故事。

我曾说“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边的温柔之乡产生不了世界领袖”，我的意思其实是呼唤华为产生世界级领袖，这是乐观的。你们就是明天的希望。谢谢大家！

与网络能源产品线部分员工晚餐会的讲话

2017年4月10日

【导读】未来华为的作战队列是“主官+职员+专家+新兵”。

网络能源产品线17-19级个人职级作为第二个公开的部门，让你们担负了一定的压力和责任，谢谢大家。按照前期约定，今天请你们吃饭，也讲讲华为公司未来的作战模式。

一、期望每个人都在最佳时间、最佳角色做出最佳贡献，组织给出最合适的确切。

第一，将来新员工（前两年）13、14级不进行末位淘汰，让他们在一定宽松条件下，尽快完成认知性的循环。在这个循环中，不努力的，不在此列。但强调他们必须在这段时间加快和公司的磨合，寻找自己的着力点。

第二，对于15、16级人员，应该是干一行、爱一行、专一行，一旦选定目标，就尽快通过自己的努力提升达到17-19级，进入主力作战部队。这群人可以通过训战结合赋能。训战的机会处处都有，主要在项目实践中。少数优秀员工可以通过战略预备队训战。

第三，对于17-19级人员，我们加强战略预备队的循环赋能。在循环赋能中，在项目执行中，加强领导力的提升。我们要求研发人员一定要懂生产、交付……，也一定要懂商业结构模式，产品线、研究所要循环流动起来。你们首先要自己去感悟，不要总等着公司给你们赋能，如果只懂研发这么窄窄的一点，是无法做好领袖的。

第四，对于19级以上人员，我们会进一步引导跨体系、跨区域的大循环，希望你们将来成长为领袖。领袖会吃更多的苦，做出更多的牺牲。

这个过程不一定很长，要充分发挥青春的力量、生命的光芒。公司每年破格提拔4000-5000人，这个政策不会改变。我们要让每个人在最佳时间、最佳角色做出最佳贡献，这是我们的期望。

二、通过17-19级的循环，我们会分离出职员族、专家族、管理族。

第一，职员族。我们对职员族的定位，是对确定性问题进行合理化管理，及时、准确的操作。职员族没有年龄上限限制，只要他们愿意并且认真负责、胜任工作。职员族不需要参加循环流动，原则上当地招聘、当地使用，跨地域流动可能会给他们带来不必要的生活负担。

第二，专家族。专家族的特征是什么？专家的知识结构变化很快，一定要参加循环作战，熟悉现代化作战模式和先进武器。专家需要循环成长（纵向循环、横向循环、跨领域循环），有流动的可能性。这就是我们建议的专家族。人生充满了机会，也充满了风险。但努力者，总能驾驭潮流。

第三，管理族。我在广州代表处晚餐会已提到，未来华为公司的作战队列是什么？“主官+职员+专家+新兵”。我们现在的队列是“主管+员工”，这种作战模式已经不适合我们越来越复杂的项目要求。

主官责任重大，又处在末位淘汰的重点区域中，但也前程远大。

所以，我们强调17-19级是华为公司的中坚力量，最有精力，也最有活力，我们从主力部队开始改变。在主力军的建设过程中，有人可能被评估高了，不要忧虑，公司不会算计你，管理团队和周边同事都应该帮助你达到这个职级的要求；也有人被低估了，也不要担忧，公开后“向右看齐”，更有发展的空间。

三、互相促进，加快成长。

人的生命太短，大多数人的职业生涯大约是30年。五、六十年代时，清华大学就提出“为祖国工作50年”，就是要加强身体锻炼，最近清华规定不会游泳的学生不能本科毕业。我认为这是正确的，说明中国的教育模式开始改变，不再是以前只会考试的成长模型。所以，华为公司也要建立一种新的作战模式。其实我们已经讲了三、四年，只是大家不太注意，不到与自己利益和前途命运相关的关键时刻，大多数人不会去读公司文件，但相信应该有人会读。多年的耕耘，华为公司板结的土壤已经松软，可以种“玉米”、“大豆”……，所以这时提出来公开17-19级个人职级。我们认为，这是一件很正能量的事情，不是负能量。

这几天，市场体系也在轰轰烈烈的公布17-19级个人职级，但是公开的形式不完全一样，他们是在HR服务平台上公布，实时搜索查询，互相促进成长就行。你们作为前三个公布的部门，当时我们还没有想好公布形式，你们就冲出来了，是勇敢者。这也是华为公司一个伟大创举，每个人有什么感受，可以贴在网上与大家分享，互相启发，这会使公司成长更快。

在战略预备队座谈会上的讲话

2017年4月18日

【导读】任正非很会借势，“美联航不以客户为中心，而以员工为中心，导致他们对客户这样恶劣的经营作风。华为会不会是下一个美联航？”

一、你们要像种子一样，到最需要的地方去，生根、发芽、开花、结果，再成片开成花海。部分勇敢的人，要到最艰苦的地方去快速成长。

虽然目前战略预备队的训战规模还不小，但在我心目中，将来每年应该要训战1-2万人。我们抽出这么多时间，花费这么大代价，培养出种子，是希望你们到全球各地去生根、发芽、开花、结果，推动变革进步。对于少数特别优秀员工，还可以到最艰苦的国家去快速成长，除了提升技能，更能磨炼意志。希望你们能实现这个目标，但是“大江东去浪淘沙”，我们不能保证人人都能成为将军、人人都是英雄。六十年代的电影《大浪淘沙》讲述四个青年人走进黄埔军校，最后走向完全不同的人生道路。起点相同，人生不同。相信在座各位会走向不同的领域，但是期望你们都能走向我们希望的目标，为未来作出较大的贡献。

1、你们不管资格多老、经历多丰富，如果这件事你不明白，就是新兵一个，以这种姿态投入训战，围绕目标创造性开展工作。

在训战过程中，最重要是靠自己努力，最好的训战结合是在实践中，而不是在课堂上。实战无论何时何地都随时存在的，如何自我培养，学学毛泽东、邓小平，他们可没有进过任何队。你们作为选出来的优秀分子参加集中训练，要安心接受赋能。华大不能过分强调条件，黄埔军校只有两条绑腿，抗大只有一条小板凳，但它们是真正的世界名校，培养出大量人才。参加集训可能也是你们人生的一次宝贵机会，看你们自己如何把握。

尽管华为公司引进了西方管理，提供了各种表格，你们要通过自己创造性的理解，在项目中因时因地去运用，不断优化。其实我们的作业表格并非大量抄顾问公司的PPT，是结合自己的实际归纳整理的。什么是训战？就是训练时所用的表格、代码……与作战的表格与操作是一样的。你们最贴近项目，老师贴近共同规律，你们相差100米，要互相探索前进。在没有深刻体会、充分实践的情况下，你不要提意见，自显高明。应削足适履，按规定的表格作业，端正学风。在作业过程中，你们总会有感悟，可以总结发表出来，也许在这个项目中已无法改进，但可以在下一个项目中或者别人吸取经验后继续改进。我们最需要的还是你的感悟。

当然，对于未能参加课堂培训的人，也可以通过互联网学习，公司案例都是全开放的。公司有很多案例，不知道哪类最适合你，如果你认为这类案例对自己启发很大，收藏到自己的储存，因为IT是通过日落法来简化案例管理，不会长期保留的。

2、学班是混合联队建制。不同专业、不同职级、不同年龄组成的联队，互相取长补短。

大家各自来自研发、财经、人力资源……，参加训战时，可能会感到“鸡同鸭讲”，如果对话不上，可能那就是你更需要去理解的内容。高、中级干部需要跨流程、跨区域成长，如果不具有全流程的知识结构，就当不好领袖。冲突文化，其实是相互最好的教育。

进入学班后，没有军衔高低。当你们进入这个团队，就没有职级之分，在一起工作，平等交流。在差异中冲突，在冲突中井喷，一杯咖啡吸收宇宙能量。互相交流对案例、执行、项目、流程……的看法，总结出精华要点，在最基层项目起步时，就能客观掌握作业的方法。

3、学会用科学的方法工作来管理项目，不是僵化地照搬流程。

既然已贴近项目，无论项目大小，应该都是有作为的。以项目管理为中心，理解、解剖，真正明白项目管理的内核。

以考促训，贴身鉴定。在变革过程中，很多不同专业的团队跟着项目前进。比如，人力资源团队也需要知道“螺丝钉怎么拧”，贴近我们的业务层考核，才能给每个人做出科学合理的鉴定。也许这个鉴定不会给他的人生产生多大作用，但是未来大数据扫描，扫描几个关键词，可能我们会发现这个苗子。又如，在混合作战团队，财经应充分发挥项目核算、项目精算、工程概算……的引导作用，也要去感知合同场景。要精通自己的业务，也要熟悉相关的业务。

二、坚持以客户为中心的路线不动摇。

1、从美联航事件看，企业必需以客户为中心。

美联航[1]不以客户为中心，而以员工为中心，导致他们对客户这样恶劣的经营作风。华为会不会是下一个美联航？我们认为最宝贵的财富是客户，一定要尊重客户。我们以客户为中心的文化，要坚持下去，越富越要不忘初心。

2、巴塞的火爆与坂田的冷清，标志着华为正在淡化以客户为中心的文化。

现在有些客户不远万里来到坂田，很多专家和主官都不愿意去展厅为客户提供讲解咨询，不愿多抽一些时间粘粘客户。这是否标识着华为正滑向美联航的道路？如果每个人不热心见客户，坐而论道，这类人群要从专家队伍和主官队伍退到职员岗位上去，将来人力资源部会做相关考核。富了就倦怠，难道是必归之路吗？

3、产品经理与客户经理的主责，要与客户有粘性，没有这种热情及成功渴望的人，不能担任主官。

每个代表处都要明确“如何以客户为中心”，干部、专家要考核与客户交流的数量与质量。考核是全流程，从机会、获得、交付、服务……。缺失这个热情的要改正，以后的考核要量化、要公开。

公司机关既然不愿意好好为客户服务，为什么机关要建立这么庞大的机构。每年管理者的末位淘汰比为10%，但淘汰不是辞退，他可以进入战略预备队重新去竞争其他岗位。通过淘汰主官，将压力传递下去。在这个时代，每个人都要进步，时代不会保护任何人。不要认为华为公司是五彩光环，我们已处于风口浪尖，未来将走向何方？没人知道。因此，我们各项工作都要导向多产粮食、增加土地肥力。

三、各环节都要关注端到端的流程打通，任何变革都要有目标方向。变革者不要站在自我欣赏的角度，把流程弄复杂了。

1、所有变革都要有目标，主干流程要以多产粮食与增加土地肥力为中心。

你们要科学性、创造性地理解项目管理，在项目中，所有流程都要端到端横向打通。流程是拿来用的，变革是为了实现业务及管理目标的。没有目标会越改越复杂，变革会成为以自我为中心的完美体系，一个个完美的癌症，会阻碍业务发展。财经2009年确立了变革目标“准确确认收入，加速现金流入，项目损益可见，经营风险可控。”为IFS成功关闭，为账实相符的流程变革关闭，作了很好的引导，“山沟里的马列主义”。我们的变革项目群和变革项目，要学习IFS用简洁的语言，准确地阐述变革的目标，用明确的目标来指引变革的方向和举措。允许没做好，不允许说不清。我们要推行“变革项目化、IT产品化、流程版本化”，在持续运营中不断改进。

2、研发、供应……都要关注以客户为中心。要关注端到端的协同与流程贯通。

研发是客户服务的，应该多与客户交流。“可生产、易交付、免维护”的设计要纳入研发立项流程，从立项开始改变。将产品研究成功后，再去做适配性的生产，这种方法要改变。研发必须是客户需求导向的，商业成功导向的。

3、成为领袖的人，胸怀宽广，视野远大，但都是从小事做起的。晋升到17级的台阶，应有完成一个项目的全流程交付。

华为已经进入产业的世界领先行列，我们的事业呼唤领导，华为的优秀员工要树立领导世界的雄心壮志。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”应该成为华为优秀员工的座右铭。

[1] 2017年4月9日下午5:40分，一班由芝加哥飞往肯塔基州最大城市路易斯威尔、编号为UA3411的国内航班，因超额订票而将一名不愿意下机的美籍越南裔乘客强行拖走。美联航被起诉，后达成庭外和解，赔偿金额高达1.4亿美金。

在道德遵从委员会第二次代表大会的讲话

2017年4月24日

【导读】4月24日，华为道德遵从委员会（OEC）第二次代表大会在深圳坂田召开，大会投票选举产生了公司新一届道德遵从委员会委员。本次道德遵从委员会委员选举实行民主竞选，由12个选区选举产生的171名代表为选举代表，其中中基层管理者18名、专家20名、高管58名、外籍员工7名、OEC主任68名。选举最终产生了19名委员、11名候补委员。选举完成后，当选的新一届道德遵从委员会委员进行了集体自律宣誓。华为总裁任正非和参会人员合影，并发表了讲话。

首先祝贺你们当选，为公司组织建设作出贡献。

道德遵从委员会虽然是一个自下而上产生的组织，但也是一个目标明确的组织，我们的目标是“多产粮食，增加土地肥力”。道德遵从委员会不是一个政治组织，无论在国内、国外，都不要去过问政治。我们是理工科出身，不懂政治，不要从互联网听来一星半点内容，一知半解就去指点江山、激扬文字，可能会误导社会。第二，我们要求内、外合规，不允许任何人在国内、国外参与非法活动。

一、严格遵守干部八条

1、制度不可能完善到无懈可击，流程只有与认真遵守的人相配合，才会取得较大的价值和贡献。如果流程过于复杂，沉重的内部体系运转不动，其实是管理高成本，客户不可能为我们自己的高成本买单，那么可能只会以失败告终。历史上，很多世界级大公司倒闭，其实就是内部运作的极高成本，导致缺乏活力和竞争力，最后衰退。流程是用来运作的，当然目标是简单、及时、准确，绝大多数人遵守纪律就容易实现目标。

2、自律永远是管理的低成本，各级干部应把践行八条作为终生的座右铭，使我们的流程管理更加简洁、及时、准确。“促进自律，完善他律”形成一个良好的内部场。道德遵从委员会每个人都要带头遵守干部八条，以点带面，让大大小小的“火车头”带领二十多万员工的“火车”跑起来，让公司充满活力和竞争力。

我们敢于接受群众监督，形成他律。自律与他律相结合，形成的组织氛围必然是正向、积极的，也提供了流程不完备时的“自愈”机制。

3、团结就是力量，是我们持续胜利的法宝。团结为什么很重要？我们经营了三十年，正常运行没有绝对的错、绝对的正确两种极端状态，大家多一些开放、妥协、灰度，就能更融洽一些。各级民主生活会，要坚持。多沟通，一杯咖啡吸收宇宙能量。和谐的氛围、正的能量就一直会在公司上升。我们实行了项目责任制，这种长期责任，甚至是终身责任。不是我们的管理保守了，而是在内、外合规的条件下，鼓励在集体主义下的个人主义更好地发挥。我们呼唤英雄，也要宽容英雄的一些过错。英雄要更加自律，天降大任于斯人也。

华为正处于踌躇满志的历史阶段，如果不正确对待，可能面对崩溃的危险。内、外部环境的不确定性，风云多变幻，往往是是非成败转头空，这又不是没有过。因此不要认为繁荣是永恒的。

二、加强精神文明建设

1、公司前三十年，以“获取分享制”为基础的物质文明，促进了精神文明，使绝大多数骨干脱离了贫困。在此基础上，我们不可能以不断增加物质满足的方式来牵引，因为做不到，钱从哪儿来？我们一方面仍坚持过去的分享制不动摇，另一方面要加强精神文明建设。

现在是用精神文明来牵引物质文明进一步发展的机会，建设一支有使命感、负责任、有能力、愿奉献的生力军，去为人类社会作出更大的贡献。贡献有大、有小，力度有深、有浅，我们奋斗了，就无怨无悔。我们要更加强精神文明建设，加快让有使命感、责任感、有能力的人多拥有一些机会。我们要敢于用愿景去挑战自我，去牵引使命感、责任感，驱动奉献投入。

2、只有精神文明，才能促进人们的使命感、责任感、奉献精神，才能建立一支铁的队伍。有理想、守纪律、有能力、健壮体魄，应是一代有为青年人的追求。我们青年人朝气蓬勃、精神旺盛，要把有限的时间用在努力上，减少发牢骚、说怪话、闲聊的时间，争取有较大的进步，青春万岁，人生无悔。梦想不像土豆，种下去一定会有收获，但不播种、不努力一定不会有收获。牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。

高、中级干部，在工作分配时，讨价还价，甚至拒绝上岗是合理的，我们应该尊重个人的选择。但，一旦上岗就必须忠实履行职责，任何惰岗、逃岗都不适合再做一个管理者。

解放战争时期，共产党的战斗力达到了高水平，其实就是精神文明建设。我们跟他们很像。现在华为公司经营状况好，但“胜则举杯相庆，败则拼死相救” 共同奋斗的文化正在淡化。我们要有正确的价值观，为社会创造价值做出努力，人生才会感到无怨无悔。我们要有正确的精神追求，人的生命其实很短，要珍惜自己的宝贵青春。“幸福不会从天降，梦想不会自动成真”。

华大的校训，把“健壮体魄”放在第一位。清华大学最近要求“不会游泳的学生不能获得毕业证”，这个口号其实 1919 年时就曾提出过。五、六十年代全国大中学生、工人、农民响应劳卫制（劳动、卫国体育制度）号召，清华率先提出“为祖国工作 50 年”。我们不要求大家为华为工作 50 年，能否工作 30-40 年以上呢？所以，健壮的体魄是基础，我们要有健康的思想和行为。体育锻炼会使人们充满集体主义，充满血性，意志坚定，性格坚韧。

3、激发人性中积极进取的力量。古今中外所有做出成就的人，都是有精神的渴求，苏格拉底、贝多芬、爱迪生、曹雪芹、乔布斯、梵高、达利……，都是由责任和意义驱动的人生。物质激励的边际效用是递减的，使命和责任感牵引的动力是持久的，不断强化的。

三、培养造就一支有理想、守纪律、有能力、体魄健壮的团结奋斗队伍

1、三十年河东，三十年河西。我们要加强整个队伍的建设，要为人类作出较大的贡献，把青春献给祖国的繁荣昌盛。我们要创造给奋斗员工多一些机会，把那些有优胜结果的员工快速推上岗位，让他们经受炮火的考验。

2、我们的解决方案越来越复杂，我们的主官及专家要像林彪、粟裕那样专心致志地趴在地图上，聚精会神地研究问题，才能作好一个司令员。我们的专家、职员要作好参谋长，提高作业的有效性。我们正在推项目终身责任制，这并不是走向保守，而是在内、外合规的边界内，鼓励在集体主义中的个人主义，英雄行为的激励。我们也要宽容英雄在工作中的小错误，鼓励他们多产粮食，增强土地肥力。“以其昏昏，使人昭昭”是不行的，各级人员从踏踏实实地从做好本职工作开始，循序渐进地快速前进。业精于勤而荒于嬉，行成于思而毁于随。

【参考资料】

《华为“十六条军规”》

（2016年8月11日，华为以电邮其他【2016】074号文发布了“十六条军规”，后扩展到二十一条，但仍沿用“十六条军规”的提法。）

1. 商业模式永远在变，唯一不变的是以真心换真金。
2. 如果你的声音没人重视，那是因为你离客户不够近。
3. 只要作战需要，造炮弹的也可以成为一个好炮手。
4. 永远不要低估比你努力的人，因为你很快就需要追赶他（她）了。
5. 胶片文化让你浮在半空，深入现场才是脚踏实地。
6. 那个反对你的声音可能说出了成败的关键。
7. 如果你觉得主管错了，请告诉他（她）。
8. 讨好领导的最好方式，就是把工作做好。
9. 逢迎上级1小时，不如服务客户1分钟。
10. 如果你想跟人站队，请站在客户那队。
11. 忙着站队的结果只能是掉队。
12. 不要因为小圈子，而失去了大家庭！
13. 简单粗暴就像一堵无形的墙把你和他人隔开，你永远看不到墙那边的真实情况。
14. 大喊大叫的人只适合当拉拉队，真正有本事的人都在场上呢。

15. 最简单的是讲真话，最难的也是。
16. 你越试图掩盖问题，就越暴露你是问题。
17. 造假比诚实更辛苦，你永远需要用新的造假来掩盖上一个造假。
18. 公司机密跟你的灵魂永远是打包出卖的。
19. 从事第二职业的，请加倍努力，因为它将很快成为你唯一的职业。
20. 在大数据时代，任何以权谋私、贪污腐败都会留下痕迹。
21. 所有想要一夜暴富的人，最终都一贫如洗。

在职员类定位与差异化管理汇报会上的讲话

2017年4月27日

这两三年，我们要加快职员队伍和专家队伍的建设，放宽成长空间，给主官增加两个“轮子”。主官盯着战略目标，重点做好决策，承担责任；职员类是确定性工作的执行队伍，奠定稳定运行的基础；专家系统是对确定性与不确定性工作的主战队伍与参谋系统。

一、职员族应对确定性工作，将日常操作做到最好，提升效率。

职员对确定性事务按计划、按规则工作。虽然电脑操作看似简单，但责任重大。比如，去年财经支付团队查到179笔银行搞错的账，追回3.76亿美金，这就是价值。所以职员也可以做到非常优秀，虽然是给“高铁”搬“道岔”，“道岔”也很重要。高级职员就是士官，是确定性工作、日常事务的领导。要提升士官的地位。

生产线上的操作类可以归为作业类。作业类和职员类的区别，一个是劳动贡献，一个是杠杆贡献。作业类犯错误的影响小，出一个零部件错误，只报废一个零部件；职员类犯错误的影响可能会被杠杆放大。

现在作业类中有部分岗位做的是不确定性工作，虽然他们有不稳定性，但是有规律可寻，多数属内部控制可以解决的，如高级厨师、海外厨师、生产线上的顶级技师等，以及VIP服务，他们也可以划入专业类。而专业类岗位中有少量未来可以划入职员类。

二、针对职员族的不同人群特点，持续简化管理。

第一，加强职员族的本地化建设，原则上不跨地区流动、不跨业务流动。若要流动，必须通过跨岗考试，以及通过上岗考核，重新定级。不是特殊人才，不必要流动，建立一个稳定的专业人才基地。当然，也可以允许少量流动。

将来整个公司对专家及管理者有三层流动循环：第一层是“金字塔”底部的认知型流动，第二类是中部的赋能型流动，第三类是高层的领导力流动。我们要根据业务需要区分流动人群，让不需要流动的人流动就是高成本。横向流动是跨领域，这类人员将来可能当领袖；纵向流动是在技术上不断夯实。比如，专家流动性强，多数是纵向流动，少数跨领域的横向流动。

第二，职员族要分类管理，“一国一制、一门一类”，根据岗位权重大小来确定。我们不断摸索，就会逐渐摸索到合理规律，针对不同人群特点持续简化管理。

第三，职员类的考核要进一步简化，推行基于基线的绝对考核。减少管理工作量，减少负责考核的，赶下去干活，增加产粮食的机会。职员类岗位只要胜任工作，通过考核，就可以接着干，以胜任为留职基础，没有必要强调年轻化。但是我们也要求每年都要有进步，可以把岗位指标逐步稍微提高，他能跟得上就行。

职员类和作业类员工以是否胜任工作为淘汰标准，不存在强制比例的末位淘汰。如果已经胜任工作，再去重新换一个人，可能还不如他。身强力壮干活的时候，为什么要淘汰呢？公司对管理者有末位淘汰，目的是把压力传递给他，如果袒护落后员工，就要付出代价。既然知道被淘汰后无路可走，在担任主官时为什么不去努力获取胜利呢？如果专家不胜任当前岗位，也涉及末位淘汰，从首席专家转到资深专家、高级专家……。他有这么大的知识境界，去给新员工“博导”，加快新员工成长速度。

第四，职员族薪酬在现有架构基础上，可以探讨是否引入岗位津贴、工龄工资。比如，对于17-19级的职员类人员，当职级不再有提升空间时，能否根据工作年限发放岗位津贴？当他们升到另外一个岗位时，就不再领取？我们要讨论清楚这个问题。

合理的薪酬设计可以牵引员工自觉去多打粮食，这样我们也不需要这么多脱产的管理岗位。管理岗位不一定收入高，比如国际会议中心的服务专家，转到管理岗位的，收入还不到在一线岗位服务时的一半，所以大家都冲着想上一线。

职员类的奖金也跟着业务流程走，像制造的工时人员一样是弹性的，干得多，拿得多。为什么还要坐下来评奖金呢？找一堆干部来评，评来评去又是讲感情，运作高成本。

三、劳动工资资料要深入到业务部门，梳理存在的问题，与业务部门一起改良。

劳动工资科负责职员类和作业类员工的薪酬政策，具体对职员类和作业类员工的管理、评价与薪酬执行由各业务部门负责。劳动工资科要拿着本子去到业务部门办公，一个月呆在办公室不能超过三天。去到作战前线，几人一队，一条条梳理，看看有没有不合理的地方；过段时间回来开会讨论，然后跟有关部门协调，再开会。当然，识别出问题，得出不同意见，要以现实为基础，改革不要太急躁。因为存在就是合理，我们是改良，而不是改革。

在哈佛商学院全球高管论坛上的演讲

【导读】任正非对外部说：“如果有一天员工不需要我了，联合起来推翻我，我认为这是好事。我认为这恰恰是企业成熟的表现。”

一、80后、90后是有希望的一代。

1、蓬生麻中，不扶自直。社会上有一种担心，认为现在的80后、90后大多是独生子女，他/她们的生长环境更优越，他/她们的价值观更加多元化，他/她们更强调自我、不愿遵从权威，他/她们的职业选择更多、更容易受到其他利益的诱惑。总之一句话，他/她们将更难管理。

我们公司的人力资源部门也曾有过类似的担忧。但实践证明，80后、90后也是有追求的一代人，他/她们不甘心平庸地度过一生，他/她们的观念和行为具有很强的可塑性，他/她们个性张扬和不盲从权威的批判精神，只要引导的好、管理的好，将更富创新性。这恰恰是华为在互联网时代持续有效成长所需要的。

用什么样的价值观就能塑造什么样的青年。华为现实奋战在一线的骨干都是80后、90后，特别是非洲疫情地区及中东战乱地区，以及阿富汗、也门……，活跃的奋斗华为人中，80-90%是80后、90后。有些已成为国家代表、地区部总裁。

所以，真正的挑战还是华为的核心价值观能否真正制度化，真正融化在各级干部的血脉中，从而构建起一个奋进的、强壮的、包容的企业文化氛围，使得新加入者不论其动机如何、文化背景如何、价值取向如何，都能融入这一文化氛围，不断壮大我们的奋斗者队伍。

这就是蓬生麻中，不扶自直的道理。

2、美国是最自由化的国家，而美国军队是最守纪律、最自强不息的组织。从而塑造了美国一代又一代的杰出领导人、企业家，有1/2的总统、企业家出自军人。这说明纪律和自由是可以并存的，是相辅相成的。没有纪律的自由就是无政府主义，没有自由的纪律就是盲从和奴性。而使纪律和自由相辅相成的关键，是理想和信仰的共同性。

中国的先哲孔子，认为人生的最高境界是“从心所欲而不逾矩”，这不就是自由和纪律并存的最佳状态吗。所以，华为对干部员工的要求就是：有理想，守纪律。

3、华为通过“力出一孔，利出一孔”，有没有可能塑造一个有组织、有纪律、有理想的队伍呢？实践结果是正向的。

“力出一孔”是华为长期坚持的战略原则，“利出一孔”是华为对高级干部和骨干员工的严格要求。华为靠这两条纪律和原则走到了世界产业的前列，使我们获得了更大的自由和发展空间，我们未来还会继续坚守这两条纪律和原则。

企业的基本矛盾是扩张与控制。我们从二十多年的实践中体会到，扩张中的控制，首要的是要控制住资源分配的方向，其次才是财务回报。我们强调，资源分配一定要聚焦在主航道、主潮流上，要沿着主航道创新，迎难而上。这就是“力出一孔”。

我们为什么要求高级干部和骨干员工的收入只能来自华为的工资、奖金、待遇和股票分红、不允许有其他的利益来源呢？就是要让高级干部和骨干员工的利益和公司的利益紧紧捆在一起，与公司结成利益和命运共同体，使干部聚焦在工作上。这样的队伍才有最强的战斗力，而这种最强的战斗力必然会转化为公司的效益，从而使干部员工的收入超过业界较高水平。这就是“利出一孔”，这是一个良性循环。“利出一孔”还为了杜绝公司内部的腐败。

所以，“力出一孔，利出一孔”是我们塑造有理想、守纪律的干部队伍和员工队伍的宗旨。

4、从肯定大多数优秀员工开始，以激励落后者。

我们做了一个正确的假设，就是正确的价值观引导下，大多数人是会力争上游的。我们实践以结果导向来考核员工，去除学历、素质的考核。这使得不论员工进入华为时在学历、学位上有多大差异，都站在一个公平的起跑线上，这有利于激发员工的潜能，为客户和为公司做出最大的贡献。那么，这对于那些有高学历和高学位的员工是不是不公平呢？实践证明不是的。这背后的假设是，你有高素质，就一定能在岗位上做出更大的贡献，从而获得更高的回报。

再有，我们还在不断扩大先进员工的人数和比例。每年获得金牌人数占总人数5%，明日之星奖牌占20%，每年大约已有4万-5万员工获奖。我们的方针是，使先进员工成为多数，而不是少数，这样就形成一个强大的“场”，也就是一种氛围，从而激励那些暂时落后的员工加倍努力，进入先进行列。

我们对先进员工也不是只发个金牌就到此为止了，而是逐步试行将在艰苦地区工作过并获得金牌奖励的员工，与健康保障和福利待遇结合起来，建立起一个荣誉累积制度。这有利于调动广大员工到一线和艰苦地区工作、争当先进、保持先进的积极性。

5、允许大多数人快乐地度过平凡一生，但贡献必须大于成本。

对于普通员工，只要完成上级下达的任务和本职工作的目标，只要他们个人的贡献大于成本，公司不干预其工作之外的生活，乐见他们快乐地度过平凡的一生。如果不甘平凡，那些想担负重任的管理者和有志于担负重任的骨干员工，公司要求他们要有使命感和责任感，要像先哲孟子所言：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为……。”机会偏爱有准备的人。有志者事竟成。

二、“坚持以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的价值观来建设组织、选拔管理者。以自我批判来作为纠偏的工具。

1、我们奋斗的目标是客户创造价值。不能为客户创造价值的流程是多余流程；不能为客户创造价值的组织是多余组织；不能为客户创造价值的人是多余的人；不能为客户创造价值的动作是多余的动作。从而使管理简单化、考核简单化，组织精干、执行力强，效益高。

2、人性化的驱动工具。主、客观两部发动机，主观为自己而奋斗，客观为客户、为国家、为社会。通过利他来利己，引导华为的管理者开拓自己的视野、敞开广阔的胸怀。通过利他，管理自己人生的更高目标。通过利他，使自己的人生，使自己的家庭更快乐，更幸福。

3、我们对高层领导的选拔遵循“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的原则。我们对高层领导的选拔，要看其是否有基层和一线工作经验，是否在一线和艰苦地区工作过并有过良好的表现，是否有在业务单位当一面的任职经历并取得过优秀业绩。这就是中国古代先哲韩非子所说的“猛将必发于卒伍，宰相必起于州部”的原则，之字形成长原则。

社会上有人质疑华为的接班人问题，我认为，只要我们坚持这样的高层领导选拔原则，就会有大量德才兼备的、胜任的、孚重望的接班人产生，华为的事业就后继有人。

三、不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。要有战略耐性。

1、厚积薄发。近年来，每年投入上千亿（人民币），（500亿研发，500-600亿市场、服务费用），持续28年攻击同一城墙口，密集投资，（范弗里特弹药量）。终于在大数据传送上，走到世界前列的队伍中来了。应用压强原则，针尖般的突破。

2、二十多年来抵制诱惑是企业最大的困难。华为这么大的队伍及力量，随便攻击一个目标，容易获得成功。从而容易诱使年青的主管急功近利，分散攻击的目标。公司内部一直在为聚焦到主航道上矛盾重重。

怎么使的高级干部主动抵制偏离主航道的利益诱惑呢？就是要树立公司的远大目标，树立成为世界产业领导者的宏伟目标，以实现公司远大目标作为高级干部的个人目标，而不把个人的名誉、出人头地，以及个人的权力和利益看得很重。聚焦主航道，就是聚焦大方向，聚焦公司的远大目标。

我们坚持在大机会时代，拒绝机会主义的方针。坚持战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上的方针。

3、成功不是未来前进的可靠向导。

成功也许会成为负资产。过去的成功不意味着未来的成功，过去的成功经验是我们的宝贵财富，但是经验如果不能上升为理论，不能抓住成功经验的本质，就有可能使我们陷入固步自封的窘境。无数实践证明，在高技术产业，成功是失败之母。

没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；

没有正确的理论，就不会有正确的战略。

华为正处不知未来信息社会是什么结构、前进的方向困惑的时期。

在健康指导与应急保障业务整合及签证变革进展汇报会上的讲话

2017年5月27日

【导读】签证工作就是往前线运输炮弹，从2000年的500人次，到2005年的2000人次，2016年达到40000人次。华为在2012年成立签证共享中心。

一、将分散的员工健康、安全与保险业务整合进员工关系部统筹管理。

1、组织拉通与业务整合：拉通健康、安全和应急保障前后端业务，重心由事后被动应急，向事前积极预防前移。

整合后的员工健康指导与应急保障部负责公司员工的健康、安全及相应的保险政策制定、资源整合与统筹协调。在新模式下，人员编制整合到员工关系部，尽快集中办公。同时针对海外员工健康与安全指导工作，由员工健康指导与应急保障部赋能一线如何做好相关工作，理顺后形成制度，流程化运作，具体人员安排，不必每个代表处都有一个专职健康与安全管理人，在员工关系不能落地的区域，代表处的行政主管就可以兼任这个职责。

我们买保险是为了用保险，而不是为了单纯交钱。通过买保险的部门和用保险的部门整合拉通，让健康和应急保障的重心前移，重在指导，既要让组织精简，也能让员工健康求助、保险求助成为一个简单的流程。就像海外的保险一样，员工去医院看好病，拿着药单填写报销，赔付的钱很快就到。

2、员工健康指导与应急保障部围绕四个中心开展工作。

指导中心：对员工进行健康方面的指导；

应急中心：及时处理紧急、危急事件；

资源协调中心：提供外部优质医疗资源，由员工自主付费选择，当前iHealth平台上已有60多种优质资源并收到很多员工的正向反馈；

解决方案中心：将公司的健康与保险拉通，提供员工健康相关问题的解决方案；

后面可逐步考虑卫生管理中心建设。

二、探索通过保险实施健康管理，将以赔付为中心的保险转变为以健康为中心的保险。

1、参照湖区医改模式，探索与保险供应商建立利益共同体。

让保险公司承担更多的责任，通过保险更有效地管控健康风险，并控制成本。要寻找有能力的保险供应商，建立长期的合作伙伴关系，探索交由保险公司管理整个健康与保险费用包，通过“总额固定、盈余不退”的费用核算方法，让保险公司有动力进行前端的健康管理，让员工的健康不断地得到改善。华为公司与保险公司形成利益共同体当前方案不成熟没关系，逐步探索，先运作起来，以后有需要了可以打补丁。

2、利用公有云服务进行企业健康风险、数据及业务操作的管理。

员工健康保障不涉及到核心机密，没有太大风险。数据与信息不需要放在公司平台（私有云）上，可以租用市场上公有云，但这个云平台仍需设置边界，进行严格的鉴权管理。具体你们联系陶景文落实。

3、企业提供就医管道，员工自付费。

我们正在探索健康管理的现代企业会员制度，员工自费缴纳一定费用成为会员，生了病以后就可以享受协和等优质医疗资源与服务；对不参加会员制的员工，我们建立一些优秀医院的联系，推荐给员工，我们把这样的管道建立起来，员工根据自己需要交钱看病就行，核心还是机关资源化、资源市场化、市场平台化。

三、员工服务市场化变革。

1、国内签证市场化变革：

围绕把炮弹快速输送上一线，持续推进。跟慧通一起共同设计服务大厅供应方案，充分利用周边市场化资源，从服务环境、方式等方面不断改进，要贴近员工，把办证员工当客户，从细节处体现人性化的服务，更活跃，而不是冷冰冰的柜台服务。办理签证的员工如同将走上战场的战士，送行的温暖是给士兵的勇气。我们的员工，拿到签证后，一走就是千万里，不能一想到“娘家”都是怨恨，要让他们感到公司的温暖。例如，大厅里可以放鲜花，有咖啡厅服务员亲切服务，在适时的时候送上咖啡、茶点，在饭点的时候供应简餐……。摆桌椅在柜台外和员工一起作业，或秋天到院子里作业，让大家感觉更亲切。费用可以加进去，价格可根据成本变化调整，因公向部门或因私向员工收取费用，费用中一部分可以在签证厅核销。签证业务我们公司过去没有做好，要持续改进。还要考虑驻点服务的公务人员生活补贴，要礼貌化。切换慧通后，和员工关系建立共管空间，可共管相当长时间。

2、海外签证变革逐步推进：

在国内签证业务变革逐步理顺的前提下，可以考虑尝试海外签证区域中心试点，先期可以选取一些好的国家进行中转签证尝试，但不是所有的大区都要建立中转机构，也不是所有的都要从中国签。多听取一线代表处的建议。往前延伸往前探讨，试好了，再汇报。

3、人事服务变革：

人事、社保等仍然由员工关系负责变革落地，近期可以再做一次汇报。

在继任计划工作汇报会上的讲话

2017年5月27日

【导读】华为的继任计划项目在人才选拔完成后，按照继任准备程度将继任者候选人分为三个等级，分别是：Ready-Now——聚焦精准；One-job-away——聚焦发展，需制定未来1-2年有针对性的详细培养发展计划；Two-job-away——看重潜质，可以指引员工未来3-5年的职业发展路径。

一、继任梯队干部在上岗前，就应完成岗位职责要求、能力要求、资格要求……的准备。

继任计划“四点一线”，从业务战略、对组织/人才的需求、岗位要求到人才梯队，识别、发展能够胜任岗位要求，并且有能力引领公司走向未来商业成功的领导者及继任梯队。

第一，继任梯队干部在上岗之前，就应完成准备，包括岗位职责要求、能力要求、资格要求……。每个岗位要求都要形成文档，每两三年循环梳理升级，随着梳理，岗位要求会越来越清晰，将岗位要求全公开，所有人都可以在公司内网上查询。公开后，大家就会去比对，看自己是否具备条件；对于欠缺的部分，自己就去补。

第二，成功实践经验是对继任梯队干部的必要要求，不仅讲能力。在继任计划的two-job-away后划条线，这条线叫做资格线，你至少要有个成功的实践经验，才可以上来继续成功、继续做事。不给继任梯队干部打标签，就放到岗位上锻炼，取得成功实践经验后就提拔。实践经验达到什么样的标准，也要评级认证，可以先拿一个岗位示例。注意，资格线不是资历线啊。

第三，不要将副职岗位用来锻炼继任人选。继任梯队干部更多是在这个部门/业务蹲着“啃”一个个难点，通过啃难点，熟悉要担负的责任和工作，上任后才能指挥方向。要严格控制专职的副职岗位。

二、建立多梯队、多梯次的人才管道，让每层梯队都有继任者和实战者。

公司一定要具有人才可替代性，不能产生人才稀缺性，所以我们一直贯彻“多梯队、多梯次”管理。我们要有计划地培养多梯队、多梯次人才，朝着同一个方向，几个梯队同时冲锋，当一个梯队冲不上去时，换另一个梯队继续冲锋。将人才管道变长、变粗，其实不产生浪费问题，因为每层梯队的继任者都是实战者。等在那儿准备接班，你做梦吧。

三、贯彻多层人才流动，除了领军作战的人才成长，基层人才也要盘活。

继任计划除了坚持一层层、一年年做下去，还要做层与层之间的能量转换，拉通人才交换。比如，我们可以从制造、服务等领域抽调一批人员走向财务支付岗位、核算岗位……，会计专业毕业的人员，对业务可能没有制造、服务岗位了解。随着生产过程自动化和服务进步，这批跟随我们浴血奋斗过的人员，只要踏踏实实、认真负责，可以去战略预备队参加账务培训。他们将来对账务的真实性有帮助。考试合格，就去担任项目精算师、工程概算师……；考试不合格，也可以回原岗位。

人力资源部推动几个部门开会讨论，给以调动。这样我们既把一批优秀人员保留下来，又增加了基层岗位的调动空间。

什么叫精神文明，什么叫物质文明

——任正非与中国地区部代表及主管座谈纪要 2017年6月1日

【导读】华为的“获取分享制”由是轮值CEO胡厚崑首先提出来的，任正非认为“获取分享制”的最大特点是“有包容性而不是压榨性”，能包容客户、员工的利益，也能包容资本的利益，包容各种要素（如知识产权）的利益。华为“获取分享制”未来将做三个方面的延伸与扩展：一是研究“一国一制”的考核方案，将客户的成功定义到员工的考核要素；二是对供应商不再是压榨性的，而是基于对华为价值创造的利益分享；三是先给予，再让员工去创造价值。

一、什么叫精神文明，什么叫物质文明？

先讲一下什么叫物质文明、什么叫精神文明。我们创业这30年来，就是物质文明和精神文明融合在一起，共同推动公司发展的，以物质文明促进了精神文明，以精神文明巩固了物质文明。但是，前30年我们强调物质更多一些，希望加快改善大家的生活。现在绝大多数员工（除了新员工）都有一定改善，那我们在新时期多强调一点精神。

什么是精神文明呢？让有使命感、责任感、做出了贡献的人快一点晋升，让他们在最佳时间、最佳角色、做出最佳贡献，少数人还可以破格提拔。提拔晋升就是树立组织榜样。榜样的力量是无穷的。人的生命太短了，为什么不让优秀人员的青春早一点放射光芒，多一些时间照亮人生的路程。在现代社会平均工作生命30年，甚至30年不到，社会淘汰速度太快了。我年轻的时候，国家号召锻炼身体，说要为国家工作50年。当时在传统经济环境中，不努力学习靠多劳动还行。现在不学习，怎么就业？所以，我们要让人们在最佳的时间里做出较大的贡献，就快一点提升他们，这就是精神文明。让大大小小的火车头来带动队伍。不要以为我们的精神文明是讲空话、表决心，不是这样的。是以榜样来牵引队伍前进的，我们相信榜样的力量是无穷的。我们就是要树立出一些榜样来，人人都想做黄继光、人人想立功受奖，这才是我们的优势啊，人人都不讲贡献，那还有啥优势呢？人人都只守规矩，那我们不如去办幼儿园，幼儿园孩子是最守规矩的，但什么都不懂就没有贡献，我们是以贡献为中心来树立榜样的。

我们无法解释清楚什么叫精神文明，公式是怎样的。看看身边的榜样，以他们为标准，向他们学习吧！天涯何处无芳草。

二、获取分享的分配机制不会改变，只会优化；要加快有使命感、责任感、做出贡献的人的提拔。对不作为、胡乱作为、不能作为、假作为的干部要末位淘汰。以激活正能量，这就是精神文明。

也许有人没有真正理解，以为我们讲空话、空许愿，误解不发钱了。我们的分享公式是不会变化的，经历这么多年，我们摸索到一个正确的激励方法，为什么不坚持优化呢？我们的获取分享机制不会改变的，只会上下左右沟通以后，继续优化，使它更科学、更合理。在此基础上，我们对有使命感、责任感、做出贡献的人加快提拔。对不作为、胡乱作为、不能作为、假作为的主官末位淘汰，当然我们说的末位淘汰不一定要离开公司，也可能是调整他的岗位，也可能是他自己寻找新的合适岗位，重新异位上岗。不让上岗，不等于是要清除一个个的人了吗，而是要让他重新认识到自己的责任。大家要想到诺曼底登陆，盟军是300万军队要登陆。海军陆战队和空降兵的责任是抢占一片滩头。空降兵是要炸掉几座桥，防止德军的重装部队压过来；海军陆战队是登陆沙滩，抢占登陆场，在这个登陆场建港口。盟军几百万人，当时又夺取不了一个港口，怎么渡过来呢，丘吉尔说我们自己建一个港口。结果海上遇到大风了，延迟了几天才建起这个港口来。建起了港口，坦克等重装才能卸下来。因此，轻装的海军陆战队和空降兵多阻挡了敌军几天，巩固了这个登陆场，他们在沙滩上伤亡了7.8万人，打到巴黎城下（仅比深圳到广州远一点点）盟军牺牲了20多万人。如果给你分到的机会刚好是要牺牲的机会，怎么办？逃岗，在军队里就会就地正法。我们不正法，你逃岗，就要你下岗，对不对？胡乱作为，乱编造一些合同案例，然后骗取绩效结果，以为这样就可以升官？我们把你揪回去，你必须要把这些烂合同扭回来。在公司不作为、胡乱作为就不能生存！华为公司任命任何主官，你要掂量，能否承担得了这样的责任来。有可能像诺曼底登陆一样，刚跨出船舱第一步，还没登上沙滩，就被子弹打死了，不能立功，怎么办。谁承担责任、谁不承担责任，我们还是要做区别的，这就是精神文明。所以大家不要理解我们强调精神文明是光喊口号不发钱，没这回事啊！你也别只想着钱，眼迷了，看不清目标，迈出船舱那一瞬间倒下了。

三、激发组织活力就是讲精神文明，以多打粮食、增强土地肥力为中心来建设精神文明，以巩固我们的团结、巩固我们的奋斗精神，走向未来的胜利。

我看了一个心声跟帖，有一段话我感触很深，他说：“光是物质激励，就是雇佣军，雇佣军作战，有时候比正规军厉害的多。但是，如果没有使命感、责任感，没有这种精神驱使，这样的能力是短暂的，只有正规军有使命感和责任感驱使他能长期作战”。我看了，我觉得讲的很深刻，这样的员工有这样深刻的认识，很感动我的。

现在每个团队不是正在讨论吗，重新认识我们怎么胜利的呢？我们胜利的两个基础，一是方向要大致正确；二是组织要充满活力。我们一定要有正确的方向，正确的方向我们不一定能找到，只能不断探索，方向大致正确就行。但组织的活力我们是有信心建立起来的，这就是精神文明，组织活力就是精神文明！有时候我们不是很清楚战略方向，但是要研究我们的优势，继续发挥优势往前走，为什么要放弃优势呢？时代是不可能跳跃前进的，不可能没有继承与发展的，我们只要不固步自封，对未来的胜利是有信心的，在这样的信心下进行一些改革，是有利于公司发展的。

在未来不长时间里，公司会达到 1500 亿-2000 亿美金的收入。随着管理进步，一个一个的管理问题也在关闭，关闭以后，按流程操作，就不能胡乱作为。我们的一切改革，都是以产粮食为中心，这就是精神文明。有时候不要去对标社会上的说法，各自有理解不同嘛，和我们的理解不一样也是允许的。

加强管理，加强团结，正气上升，我们就一定会持续发展的。

方向要大致正确，组织要充满活力

——任正非在公司战略务虚会上的讲话 2017年6月2日-4日

【导读】华为蓝军部长潘少钦透露，在此次会议的中段，任正非提出公司发展的基本逻辑：方向要大致正确，组织必须充满活力，并要求把这段加入这次会议总结的主标题中。当时，与会的一些领导还是有所争议的，有的认为不能说方向大致正确，一是有些方向一定要绝对正确，比如以客户为中心；有的认为讨论战略的时候，放入组织活力的课题是否合适？对此，任总做了两点澄清和解释，首先，这里的方向是指产业方向和技术方向，我们不可能完全看的准，做到大致准确就很不起了；其次，在方向大致准确的情况，组织充满活力非常重要，是确保战略执行、走向成功的关键。

一个公司取得成功有两个关键：方向要大致正确，组织要充满活力。这里的大致正确的“方向”是指满足客户长远需求的产业和技术。其实“方向”包含的内容非常广泛，以客户为中心、以奋斗者为本、艰苦奋斗、利益分享制……都是我们前进的方向，这是广泛来说的。今天讲的是技术、产业。作为商业组织，如果不能聚焦客户需求，把握商业趋势，方向就不可能做到大致正确。

本次会议是基于未来定位来讨论华为管道产业发展方向，寻找战略机会点。数字化时代，赢家通吃的趋势日趋明显，华为应该沿着自己的优势往前走，要有信心，坚定不移。优势如何再发展一步，它有什么价值？未来有什么方向，哪些领域适合我们的组织平台去构建行业领先的优势，如何构建？……所以，希望在座各位要建立长远的战略思维，更多精力用于仰望“星空”，减轻日常事务性管理。我们都要成长起来，为公司长远生存作出贡献。

一、未来智能社会是万物感知、万物互联、万物智能，华为应以万物互联为基础。要主动推动网络简化，减少自己的既有优势积累，才能构建更大的新优势。为此，要坚持有所为、有所不为，聚焦在战略机会点构建持续领先的优势。

1、未来智能社会，智能无处不在，贯穿整个“端、管、云”架构。

智能社会有几个特征：万物感知、万物互联、万物智能。万物感知是传感器组成的“神经网络”，万物智能是超级计算，中间万物互联就是网络连接。我们要去研究“端、管、云”的内核优化，以及边界的相互影响。管道里是否有云，如何理解相互分工？从这个角度出发，来解构华为所在的位置。

第一，端。万物感知，用什么感知？软件用手抓不到，人类只有依靠终端才能体会。终端不仅仅是手机，家庭路由器、摄像头、穿戴设备、传感器、物联网终端……等各种都可以称为“端”。实现万物互联，端的形态多样化；实现万物感知，端的非生物元素和生物元素高度融合，物理世界与数字世界高度融合，并具有边缘计算能力。

第二，管。在端和云走向智能的趋势下，未来的管将高度简化。智能社会首先要有万物互联，对管的要求是即插即用，极简的架构，管道一定是平台化的概念，而不是现在的树状结构。这对技术要求、商业模式产生新变化，要突破壁垒，推进整个管道平台化，实现超宽带、极低时延、海量连接。

第三，云。云承载了未来的智能运算，代表新的运算模式和服务模式，必须要抓住。“端、管、云”中到处会分布智能，但云是目前主要的智能来源。从功能上讲，在云里实现智能化，集中和分布、通用和专用并存，形成复杂结构。在万千朵云中，我们做哪些云，不做什么？我们要聚焦在我们有能力的方向上，在有限的方向上敢于战略性突破。比如：平安云、视频云、终端云、GTS云。

有人认为，将来传感器的最大赢家应该是日本，因为日本材料科学非常发达，传感器核心是材料科学；美国隐私保护最完善，全球数据都会集中到美国，美国在云上很发达，应该是最大赢家；运用智能，也许最大赢家应该是德国，因为德国的系统工程很发达，用人工智能发展工业，提高生产效率和质量，生产多又好的产品。一个八千万人的国家，就变成了八亿人口的工业大国。华为应挤进去，连接应最发达，而且是必需的。

2、推动网络简化，敢于削弱我们的既有优势，就是我们的新优势。

针对OTT等推动开源、开放架构和白牌硬件，我们要看到其简化网络、提高效率等有价值一面，认识到其背后的推动力量是OTT自身的商业目的。我们也要推动网络简化，减少壁垒，削弱自己的优势，降低重心，形成更大的优势。网络一定会逐步走向自动化、自治、自运维。网络有很强的延续性，可以阶段性逐步实现简化，不断降低自己的优势，我们的长远目标是网络架构极简，在极度宽带视频时代领世界风骚一阵子。在网络简化的基础上，网络应用场景可以越来越复杂，就像“高速公路”的分岔路口清晰，至于跑什么复杂的“车”都没关系。

当整个社会形态变得复杂时，只有提供越来越简单的网络，才具有优势。IP牺牲了时延和实时性，提升了网络吞吐率，降低了成本，在文字时代和数据时代具有优势，促进了互联网的发展。在AI、AR、VR时代，时延成了困难，新的网络架构是什么？我们如果不能在自己已有的优势上简化网络，并以此构筑新的差异化的竞争优势，一旦坍塌，华为公司也就不存在了。我们通过网络架构的简化，把网络建造及运营成本降下来，服务提上去，实际也筑高了门槛，一方面防止大公司把我们吞掉，另一方面防止小公司把我们缠死。

3、坚持有所为、有所不为，聚焦战略机会点，构建持续领先的行业优势，保持有利润的增长、有现金流的利润。

公司在业务发展过程中，处处是机会，处处是危机。如果世界不改变，我们沿着“火车道”往前跑就行，不需要看方向，但如果驾驶“汽车”不看方向，就会翻车。我们要有所为、有所不为，聚焦在战略方向上构建持续领先的竞争优势。就像胡厚崑所说，我们吃其中几块“甜点”就行，剩下领域开放给别人去赚钱。我们要的是胜利，不能在非战略机会点上消耗战略竞争力量。未来是什么？我们现在还不知道，但是每个地区都要增加盈利，而盈利要敢于转为加大投入。如果有些领域长期不赚钱，还要继续往前走，钱从哪里来？

华为不是万能的公司，不可能一直增长下去，要练好内功，要做减法，聚焦到主航道来，否则样样都会，样样都不精通。如果我们不主动降低产值，就像“骡子”加上太多包袱，爬不上坡，而且长期驼重东西，还可能被压死。如果我们希望长期生存下来，可以减少一些销售收入，但是利润不能减少。因为“骡子”驼的东西轻了，跑得也就更快。比如，减少系统信号的转发次数，数据中心的机柜就会两个并成一个，设备需求减少，运营商的数据中心建造成本降低，经营能力增强，我们给客户创造价值，客户也会给我们相应利润。

二、管道战略是产业战略，目的是将产业投资重点清晰化。

很多人将管道战略误解为运营业务，其实管道战略的范围很广，既面向运营业务，又面向企业业务和消费者业务。华为这些年的优势还是在管道。在别的行业里，管道也能充分发挥作用，谁买我们的管道，谁就是我们的客户。

我们要根据行业发展趋势，更新管道战略范围，按客户场景、客户需求分类，不再以技术分类。

在管道战略领域，我们要明确自己的核心优势领域，在无线、光、数据通信上要持续领先，在数学核心算法的基础上，通过和物理、化学上领先的伙伴进行合作，开放创新，构建性能和成本的长期竞争优势。我们要增加物理学、化学的高端人才，掌握相关能力，应用到产品与解决方案中，而不是大规模投入物理学、化学材料基础研发本身。

1、运营业务：正确理解客户需求，面对未来加大投入，将运营商解决方案做深、做透。

2、企业业务：纵向发展、横向扩张，在行动中积累能力，在过程中及时地优化和调整，聚焦在自己明白的少数领域。

3、消费者业务：走向更加开放，首先将通信功能做到最好。

(1) 终端应该把通信功能做到全世界最好。因为我们最明白从系统到终端的连接，而苹果公司没有系统设备，爱立信没有终端。现在绝大多数人通过通信功能上网，要求带宽宽、上网快，游戏功能并非要固化在手机上。

(2) 终端还要走向更加开放，我们面对的客户是多姿多彩的，我们应有理解他们的能力。当然，平台还是理工男优势的机会点，深入钻研进去，少平台化，越做越好，越做越精，平台为应用层的人增强支持。

三、未来三至五年，服务要逐步走向数字化和智能化。

华为在电信行业的经验是我们不可替代的财富，1万亿美金的网络存量是我们的优势，要拥抱智能时代的趋势，利用先进的技术手段，逐步走向数字化和智能化。

1、第一阶段借助机器学习和人工智能提升内部效率，将重复性劳动变成智能劳动、自动化。

第一，服务要优化。通过智能化高效管理，把复杂的管理科学化、自动化。

第二，网规网优要利用最先进的手段。要敢于使用卫星，遥感遥测。GTS是个系统工程，应该广泛引进一些学统计、系统工程、控制论……的高端人才。GTS要实现这个目标，减轻大部分人员重复劳动的压力负担。通过AI和训战，使一部分人重新焕发青春，适应未来社会。

第三，财务、供应链、制造……也是一样，都要使用先进工具提升内部效率，确定性业务自动化。

2、第二阶段再考虑升级服务内容和在线服务模式，在设备和网络的生命周期内，持续为客户创造价值。

全世界只有两、三家公司拥有庞大的存量基础设施网络，未来五至十年，我们是否可以将运维服务逐渐走向开放，建立全球智能网络大平台，帮助运营商通过给别人提供优质服务来赚钱，从而华为也获得收益。简化系统接入方式，也变成一个苹果生态，各种优势资源都可以接入，利益分享制。

3、坚持内部经验库的管理，鼓励员工及时总结案例。

GTS要坚持总结案例，挑选出有价值的案例，也可以给案例付费。内部管理的经验库，不仅有利于培养新员工，善于总结经验其实对自身进步也有好处。友商思科的学习材料大多数放在网上，其实就是收集了很多案例，这种做法值得华为学习。我们的经验积累是在实践中产生的，没有一个公司有这么综合全面的实践条件。产品的经验案例积累多了，就是不可替代的优势。我们把脚本综合归纳起来，循环深化，就跟华大的教案一样，逐渐成为不可替代的脚本。GTS要把这点做好，让别人使用我们设备时，有安全感。如徐直军所讲，第一，产生故障后，能自愈；第二，指导愈合伤口，如何在当地处理故障。当然，我们的设备要尽量做到生命周期内免维护。如果终端能做到免维护，那就相当于在用“电路板”印钞票。

四、坚持开放、合作、共赢，保持组织活力，坚持厚积薄发，追求持续领先。

1、坚持开放合作，选择优秀的伙伴形成产业联盟、提高系统竞争能力。

第一，华为要做行业领袖，就一定要开放合作，和产业价值链上的最佳供应商以及行业玩家广泛合作、共享利益。我们不是要寻找竞争对手，把自己做到更优秀就行。我们要逐渐化解世界矛盾，不能陷入孤立主义。普天之下，都是我们的朋友，而不是敌人。

世界没有什么胜利者联盟或失败者联盟，大家不要总想象我们很委屈，要做失败者联盟的头，来扶植各个厂家；也不要说全世界的胜利者联盟都在围剿华为，华为要的“蛋糕”只有那么一点大，而其他公司的心胸大的很多，他们是希望构建全球性的新商业模式，并非围剿华为。华为也可以借鉴或参与这个模式，不同业务模块，可以有不同政策。直面不同赛道的竞争，敢于胜利，持续领先。

第二，我们增强组织活力和竞争力，也要敢于率先公布战略意图，统一标准意识，让大家获得分享，都得到进步。让所有人都走同一条路，只是我们比别人走得好一些，这才是真成功。所以，我们不能有独霸的思想，当世界不能实现共赢时，其实我们就是单输。

2、保持组织活力，坚持厚积薄发。

第一，我们要充满信心，基于三十年的积累，厚积薄发。厚积薄发，就像跑马拉松。华为公司必须要有良好的经营财务状态和组织状态，才能争取赢未来。战略是明确公司发展方向，真正实现目标是靠组织活力。

我们始终坚持为客户创造价值的正确方向，持续激发组织活力。战略执行要闭环，经营管理要下沉。坚持导向熵减，加快优秀员工的提拔，让人才在最佳时间、最佳角色、做出较大贡献。资金、账务、审计实行中央集权，全力服务业务，风险控制有效。下放业务经营权，让听得到炮声的人来指挥战斗。以责任贡献分配价值，以愿景使命提升队伍精神追求，加快对做出突出贡献的人才破格提拔。

第二，从单点技术的领先到构建平台的领先，持续把经验和能力积累优势形成竞争力。

第三，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量，将缩减这些领域的人员及投资，人员经过战略预备队训战以后，聚焦到增强面向未来的战略机会点上，撕开战略突破口。这不是裁员，而是内部消化。他们转型后，在战略机会点上可能还晋升得更快。

公司要通过战略预备队充电，让大家适应新时代、新社会。如果战略预备队每年培养1-2万人，他们锻炼成熟后，冲上“上甘岭”，下面的“钻石矿”都是我们的。如果华为没有战略投入，没有后备队伍接上，将来无法应付知识结构转型，总有一天会坐吃山空。

3、追求“人无我有，人有我优”的持续领先。

无人区、不可替代，都不能成为目标去追求，而是我们正确选择业务战略，并通过努力奋斗达到的一个自然结果。更不能KPI化，否则容易导致业务不断走向自我封闭。世界上没有绝对不可替代的东西，只要持续领先，速度比别人快，持续做到“人无我有，人有我优”，就相当于不可替代。如郭平所说，“优”也可能就是成本、性能有优势。

面向未来，应该强调开放合作，形成产业链体系。苹果公司最大的特点是开放合作，它的生态就是不可替代，其实都不是苹果公司做的，拥有这么多合作伙伴，苹果树上结出了西瓜。

与任总在曼谷座谈纪要

2017年6月21日

与会人：任总、李杰、彭中阳、吴伟涛、周鑫、强华、杨峰

要坚持有利润的增长、有现金的利润，以生存为底线。

当前，经济增长缓慢，运营商投资趋缓。我们要适当地把握自己的节奏，不要焦虑。不要硬性地推销售收入增长，以致去承接一些坏的合作。表面的增长，是实质的风险累加，要关闭一些不好的合作。战略力量要聚焦到一些优质客户来，帮助他们打赢胜利，争取优质扩容机会。

公司在考核和奖金分享上，这两、三年时间内，运营业务要增加贡献利润的权重，促使这两、三年把合作质量调过来。

各级干部要看公司的文件，不要埋头经验主义，小心让二等兵超越。

与德国代表处交流纪要

2017年6月22日

变革要对准多产粮食，最终要能看见数据指标结果的改善和提升。形式的美好与结果的好要结合起来，以结果为目标。

强调“有利润的增长和有现金流的利润”，一定要盈利。条件不行，泛网络的销售规模可以降下来，合同质量不好的就不要签了，收入下降就要减低费用。近一、两年企业业务、终端还会增长，所以公司收入规模总额还会有增长，确保活下来，不要着急。

在全球经济不好的前夜，运营商日子不太好过的情况下，不能逼着增长，否则会被逼死，要保证盈利，渡过难关，以后就可以捡贝壳。不要急着撑大规模，否则太虚会被风吹走，要用“健康的方式”渡过这场灾难。

德国代表处要争取两、三年内“全年贡献利润率接近全球平均水平”。

与波兰代表处交流纪要

2017年6月23日

汇报的胶片五、六页就够了。主官要抓住主要的矛盾和矛盾的主要方面，要有效地提高经营质量，主官应对真实性承担责任。竞争不是质量不好的借口。小国一定要选择有利于自己的经营目标，不要对口公司机关什么都有。小国可以有点机会主义，我们主要是要粮食。

每个人一定要学会五分钟讲清你的问题，炮弹都飞过来，等不得你啰啰嗦嗦。深思熟虑，就能一句话抓住要点。

有人问，公司的产品线呈长尾分布，许多老员工还在维护设备，是否会淘汰他们？我们淘汰不以年龄划线，是以贡献为标准。老员工同样是我们宝贵财富。

代表一定要组织大家多产粮，产不出来，你的员工分少了，就可能有意见了。

合同的责任在主官，主官一定要对合同承担责任。

在俄罗斯代表处讲话纪要

2017年6月24日

要战略聚焦，有所为，有所不为。充分激活组织，坚持有效增长。你们现在刚刚有点起色，成绩不错，但还是困难期，不要展得太开，核心是要盈利。

俄罗斯的战略高地是莫斯科，要想办法帮助ROS在莫斯科建设支持4K视频的家庭宽带网络，华为的先进性需要莫斯科来证明。对于偏远地区，要让研发做低成本的基站。去服务俄罗斯的边远地区。为什么要拿一个爱马仕的裤子去给穷人呢？两条裤管的，为什么不是裤子呢？管理服务要保证盈利，能不做的就不做。

做公有云要慎重，不能把公司套进去。要在公司的能力范围内做，否则你就会陷在泥坑里。

EBG[1]尤其要聚焦，特别是在俄罗斯。先纵深做透一个行业，不要管什么5个行业。纵向发展，横向在同行业中发展。

CBG要聚焦盈利，谁逼你规模增长，你就去割谁的肉。华为和荣耀两个品牌，一高一低，荣耀品牌封住喜马拉雅山的山脚，防止别人打上来，华为品牌就可以在山顶多采几朵雪莲。但在海外销售，不要坚持两个品牌，否则宣传费用太重。

要敢于换血，形成一种精气神，保持组织活力。

俄罗斯是“战斗民族”。我们一定要让俄罗斯所有员工充满激情，不激情不战斗就没钱，激情战斗的钱多一点，这就是精神文明。

我们是选拔制不是培养制，要明确岗位的任职资格标准，做一个指引表，缺什么自己就去补什么，不合适就淘汰。

干部要从基层打上来，没做过项目管理的，原则上就不要提拔成干部了。过去我们说“让听得见炮声的人呼唤炮火”，现在改成“让听得见炮声的人指挥战争”。没做过项目经理怎么指挥战争？

[1] EBG，企业业务事业群

在华为平安园区项目汇报会上的讲话

2017年7月5日

【导读】可以预见，未来将是万物感知、万物互联、万物智能的社会，“万物互联”已成为华为的战略思维基础，华为将继续围绕贯穿“端、管、云”架构的策略进行战略布局。端：已不仅仅是手机，穿戴设备、物联网设备、家用路由器、城市摄像头、各式传感器……等，都将各行其职，端的形态会更加多元化。管：除了解决超宽、海量、低时延之外，将打破现在的树状结构，走向平台化，这对商业模式提出了新的要求。云：华为已在全球各地建设云数据中心，但具体做哪些云呢？目前条件相对成熟的、并已做布局动作的有终端云、平安云、GTS云、图像（视频）云……等。但是，要实现真正的贯穿，达到云化的效果，那么首先必须打破产品线烟囱式的现状。

一、华为平安园区项目基于公司园区建设与管理的真实需求，牵引形成平安园区解决方案，各部门要通力合作，把项目做成功。

公司在上海战略务虚会上，已经明确了要像做运营商行业一样，把公共安全行业做深做透。平安园区承载了平安城市解决方案中的部分关键场景和核心平台（如IOC、IOT、视频云等）。华为自身就是一个大企业，把华为的平安园区建设好了，有利于这一类市场的拓展。“自己的狗粮自己吃”，流程IT、行政、基建、EBG、P&S、采购等部门，按照甲乙双方运作，共同合作解决问题，把项目做成功。既建设好华为平安园区，又为平安城市、智慧城市搭建一个内部的试验场。这也是安平系统部的战略预备队的培训与实习基地。

通过这个项目的交付，企业BG要加速积累针对这一类项目的解决方案能力，产品与解决方案（P&S）要开发出易于被集成、可规模复制的产品和解决方案。以终为始，从未来面向市场销售的角度，规划系统架构，思考定价模式，找到战略控制点，探索建设之后的运营管理模式。先把平安园区建设好，从中逐步积累起规划、建设和运营等方面的经验和能力。

平安园区项目不能仅站在园区安全、智慧的角度看，也要站在园区环境的角度看，要始终保持华为园区的美观效果。项目有了阶段性输出之后，企业BG要面向市场推广这些产品或解决方案。项目结束后，要输出华为平安园区的建设标准，纳入基建、行政的基线，由基建、行政、IT等部门负责后续其他园区的建设，企业BG和P&S继续提供支持和服务。

二、改变研发预算机制，通过平安园区项目优化解决方案的管理机制

IPD是从机会到变现，IRB是为了实现从机会到变现，要用投资的方法来驱动。目前产品线都是烟囱式的，通过平安园区项目拉通各产品线，形成解决方案和行业PaaS。项目涉及到的产品和解决方案自研或外购要充分评估，如果公司产品线不做，就开放给合作伙伴做。构建好平台，使得任何一个合作伙伴都可以扎根在我们的平台上，我们要基于平台做生态。

研发预算分配有四个管道：一部分预算给产品线用于产品开发，另一部分预算给战略Marketing用来牵引平台性的建设，还有一部分预算给BG用来牵引应用性的建设，再有一部分预算给2012实验室用来牵引面向未来的建设。通过研发预算机制的改变，产品线和BG都拥有研发预算（人和钱）。BG拥有应用性建设的预算后，根据优先级分钱给产品线，产品线拿到钱之后会更加积极地去干，这样通过预算就实现了对产品需求优先级的驱动。例如，某产品本来的预算是100元，调整之后新的预算是70元，企业BG又给了他35元，总共就是105元，这个产品的优先级就从第三排到了第一。

从研发预算机制的改变入手，以平安园区项目作为典型样例，优化解决方案的管理机制。IRB要在其中发挥作用，真正实现IPD从机会到变现，提升公司产品和解决方案的竞争力。

三、实现“无限连接”，在极速、宽带和图像（视频）领域实现领先

公司的基站铁塔建设走线工程量很大，能不能简化布线，用5G和WiFi把各部分连接起来？EBG复杂的网络能不能也省略布线，通过WiFi连接？我们要为客户建立“连接”，为什么不先连自己的设备呢？

我们的网络要简化，目标是在极速、宽带、图像（视频）领域实现领先。从极速宽带中可以孵化出一个枝节来，通过无线网络连接我们的产品，实现“无限连接”，降低工程成本。可以先开展研究，逐渐降低门槛，大规模实施后再考虑性价比。

四、战略预备队队员按“铁三角”出队，按目标管理，发挥团队作用

将平安城市战略预备队与平安园区项目结合起来的作法很好，使平安园区项目成为平安城市战略预备队的重要训战基地。将来预备队员出队时应该像美国军队一样，按目标管理，针对某类场景，把整个“铁三角”都调过去。不要把个人单独分到某个战场上，这样会像格瓦拉一样只身到森林里去开展革命活动，很快就被整个组织同化了。“铁三角”是多个人的队员组合，来自销售、解决方案、产品、服务、财经等多个领域，要把团队的作用发挥起来。

聚焦主航道，围绕商业竞争力构建和全流程系统竞争力提升进行投资管理

——任总在IRB改进方向汇报会议上的讲话 2017年7月6日

IRB的投资方向一定要聚焦主航道。

(1) 投资方向一定要聚焦主航道。要梳理乱投资行为，都并到主航道上来。胡总说了，我们“下午茶”就集中精力吃几个甜点，剩下的让别人做。

(2) 在公司确定的范围内，所有新产业和新解决方案的立项要在IRB决策，IPMT也可以有立项权，但是不能再往下授权。下层决策团队的决策可以呈报IPMT，重大的决策呈报IRB。同时也要禁止到处乱立项，到处乱要钱。运营业务领域在主航道上的决策权力可以放低一点，非主航道的项目要上报批准，企业业务领域决策权力可以收高一点。

(3) 我们一定要做网络极简，实现极速、宽带、视频引领这个世界（极致体验）。

(4) 收缩CRM，研发人力转到视频上。华为自己的CRM变革都这么困难，怎么能帮运营商做CRM变革。视频已经出现机会窗，我们把CRM业务策略调整出来的资源投入到视频等战略机会点上去，让这些有经验的员工在上甘岭立功、快速晋升。视频是比较复杂的技术，有经验的员工比招新员工进来要效果好得多。

(5) 收缩边缘化产品，梳理乱投资行为。关注车联网技术开发，能源要聚焦做好部件。无人驾驶我们不可能称霸世界，称霸世界一定要掌握数据，我们没有优势，我觉得聚焦在车联网上，可能还可以称霸。车联网技术要开发，利用车联网实现无人驾驶是其他公司的事情。能源我们要往小功率做，往手机里做，往模块里做，来实现赶超。公司原来投资分散有我的责任，EMT批评我讲过话，说只要有更高利润能养活自己就行。我检讨，过去的事我承担责任。

(6) 笔记本电脑要走向高端化，减少低端化。

(7) 重视低端手机。这个世界百分之九十几都是穷人，友商低端手机有穷人市场，不要轻视他们。华为也要做低端机，我们的老产品沉淀下来可能就是做低端机。

1、产品的竞争力是商业竞争力而不仅仅是技术，IRB要注重商业成功。

(1) 产品的竞争力要的是商业竞争力，而不仅仅是技术。我认为这次IRB的改革一定要注重商业改革，以商业为中心，不要只走到技术的牛角尖里面去，我们要的是商业成功，要从全流程去改进，哪怕一年关注一点，也要把全流程关注到。过去30年管理逐渐累积做加法，最后就会包袱太重坍塌，我们就完了。我们现在就要搞川普日落法，给管理做减法。

我们过去是技术导向的公司，包括选拔干部也受到很大影响。往往能力强的人提得快，能力强也是考评考出来的，我们的考评、任职资格管理是以技术能力为导向，没有商业成功的技术导向有什么用。所以我们坚持以责任结果为导向，选拔、晋升员工。我们要打破“做低端产品的人就低端，做高端产品的人就高端”这个僵局。低端产品如果赚钱好，就可以拿高职级的待遇。我们对价值的评价，要用商业成功来评价，而不是用高端、复杂的技术来评价。任职资格现在都是以能力来评价，这样在前方比如非洲作战肯定吃亏了，虽然产粮食多，但是能力弱。我们要用商业成功结果为导向来评价。

(2) IRB要提倡端到端的改进提升，牵引产品的易交付、易维护、易用性等全流程商业竞争力的改进，而不是只关注产品技术，当今面临的竞争是分布在全流程各领域中的。现在我们卖给全球的基站都是一样的，欧洲发达城市用、非洲落后地区也用、珠穆朗玛峰也用，即使有时我们反复跟客户解释我们的产品好，但到非洲投标没有成本优势，客户说其他运营商的简易基站也能用啊。在越南遭遇史上最强台风，其他公司的铁塔都塌了，就华为铁塔还在。而且我们这个标准适用全球，沙漠、城市、高山都是这一个标准，这不是浪费吗。我们非洲为什么要用欧洲的基站？非洲国家首都城市可以用欧洲标准，边远地区为什么也用那么高标准？我们的基站活不了200年，不要以技术最先进为导向，5%先进的小众，其余95%还是穷人。

我们不是搞物联网吗，难道铁塔上的产品不是物吗？不可以自己先联吗？要搞那么多线，在珠穆朗玛峰上搞那么多线施工进行连接是很麻烦的。你们不是号称我们有高速Wifi吗，不是说你们5G厉害得很，为什么数据机房里面一捆捆的线？为什么不易交付？

IRB不要仅牵引技术先进，而要牵引易用性。我们首先应该要研究一种简单、低成本、高质量的基站，可以做一种基站适应喜马拉雅山这类艰苦工勘条件，也可以根据流量表配置无人基站，反正只要能降低运营商的成本，他的投资信心就来了。

(3) IRB要牵引产业链E2E全流程的竞争力，对产业链E2E各领域能力进行研究。

我们公司谁懂铝？苹果的采购纵深，从铝的期货交易来控制产业链成本。还有几千个人做驻厂代表，深入与供应商一同研发改进零部件的质量与成本。苹果从设计概念就开始介入产业链的管理。我觉得人家这种做法是值得借鉴的。再比如，我们公司每年销售那么多铁塔，要消化大量钢铁，但我们公司没有人研究钢铁，我认为这些里面我们公司也需要介入研究。

(4) 平台要瞄准未来，解决方案要瞄准现实。面向中长期的平台的立项权应该给ITMT，通过技术和Marketing牵引，平台上面的应用由BG和Marketing牵引。什么都是产品线做，就会烟囱林立，各种重复就是浪费了资源。IRB就要牵引平台瞄准未来，解决方案要贴近现实。

2、IRB要做好全流程投资管理，牵引各功能领域的平台建设和系统竞争力能力提升，这部分投资要单列审视，并定期审视投资执行情况及流程日落法情况。

(1) IRB的投资是从机会到变现的E2E全流程的投资。IPD的本质是从机会到变现，要实现这点就靠IRB的投资，好比从北京到广州的高铁，沿线都要有投资，营销、供应、制造……都有投资。以前我们的投资重心是产品开发，其他部门的建设和投资都是偷偷摸摸的搞，我们要把这些摆到明面上来，比如智能制造，把我们的生产过程实现智能化。IRB要给出投资分配给营销、供应、制造……各环节的百分比，比例是可调的，每年都审视调整，这样才能促进全流程的进步。为什么过去没有对E2E全流程进行投资和管理呢？在2002年的时候，IPD变革本来还要继续往深走，但是当时公司经营环境不好，我当时不同意继续改革，说要收口了，收口就收到只改革了研发。

(2) 各功能领域系统竞争力能力提升的预算要单列，不占用功能领域部门运营成本预算。松山湖生产线搞得非常好，但这些都是他们从自己部门经费里面偷偷摸摸拿出来搞的，所以这次在日本建立工业化实验室、在德国建立魏尔海姆实验室、在松山湖建实验室，用三个实验室来解决未来智能化制造的问题。日本人天性秩序性很强，德国人天性谨慎，我们在中间吸收两个民族的优点，构筑高质量。IRB要先把功能领域的投资拿出来，鼓励他们去研究自己的平台建设，这些钱不要让他从部门费用和运营成本里面出，不要占到他们的薪酬包，不能压低员工的工资。到时候我们还要按照11.30日落法进行审查，看看各领域是不是增加一个新流程减少了两个旧流程。任何变革都要对准这个目标：多产粮食，增加土地肥力，跟产粮食无关的就不要做了。

(3) 对于2012实验室，最主要要对产品线“透明”，2012实验室主要关注不确定性。

3、要建立投资可视化和闭环管理的机制，建立科学的投资评价机制，投资闭环要有投资回报率和产生价值评估。

(1) 要建立科学的投资评价机制，投资闭环要有投资回报率和产生价值评估。成功的项目是双重成功，失败的项目只是项目失败，人还是可能成功的。项目失败或关闭的时候，产生多少专家、干部。

(2) 关于投资闭环对解决方案的诉求，可以考虑以平安城市为例整理一个结算机制。现在要以解决方案为中心来驱动开发，而且也不是什么解决方案都做，只能做几个甜点。我们做的是平台，允许人家来种庄稼，谁家的玉米好，我们就捆绑谁家的。我们开放接口，让人家跳舞，相互竞争。平安云，我们只是设备供应商，要让各个优秀的业务内容商都集成进来，使地方都想用我们的云，把中国打造成战略基地，再向外走，门槛越低成功率越高。从海外减员回来的人，只要英文好，就允许他们进平安战略预备队，三年国内战争成熟后，就可以重返国际。

4、IRB成员要由对应领域的一把手亲自参与。倡导各层决策团队和全体员工解放思想，关注端到端，参与全流程。

(1) IRB成员要由对应领域的一把手亲自参与，不能妥协成委托代表。高层在一起开会，就是头脑风暴，是达到一种共识，对你有用，对别人也有用，派一个代表来，他也拍不了板，也不在一个层面，效果大打折扣。将来哪个领域的代表弱，哪个领域来参会少，他的负责人就可以换到别的工作岗位去。

(2) IRB/IPMT/BMT/SPDT主任是端到端重量级团队的Leader，是承担机会到变现责任的，不能只是研发视角。从机会到变现是各级重量级团队的责任，我们各级重量级团队Leader不要自己把自己变成研发的人。

(3) 参与决策过程的所有IPD管理体系重量级团队成员，不要站在自己岗位本位角度，要解放思想，参与全流程，才能拥抱世界。不能再狭隘关注技术，要关注全流程，关注全流程产生的价值。IRB要管理好全流程，思想要先改过来，才能做全流程。然后再改你们的各级IPD核心代表，也要站到全流程，有屁股是对的，但是要有全流程视角。

(4) 改变工作作风，深入现场。我们公司PPT文化太重了，经常讲了半天还没有进入正题，要求直接进入主题，五分钟就要把一个重要事情讲完。

5、IRB支撑组织：需要有独立的专家参谋机构，研究全流程能力，高级主管需要有秘书处，专门受理内部管理不善的投诉问题。

(1) IRB还应该要有个专家团队，研究全流程能力，就是产品出来了，怎么可生产、易交付、免维护……。IRB成员每个行政长官下面，也需要有独立的专家参谋机构，支撑IRB各功能领域主管更好的履行职责。

(2) 公司的各大体系主官下面，应该成立一个秘书处，受理内部管理不善的投诉，秘书处去研究、解决管理障碍的原因是什么，下去解决这一块管理的障碍，解决后上来评审，通过后就修改。这样就解决一层层部门投诉，一层层传输就把问题衰减了。这个秘书处级别要高，接到投诉后，下去调研，通过全流程审视，找到解决方案。通过11.30日落法，流程就变轻了。秘书处跟办公室不一样，办公室帮助管日常工作，这个秘书处就是处理内部投诉矛盾，把职责规定一下，秘书处处理之后给出建议，大量在会下解决。

(3) 越是高层决策组织，越是要深入基层，了解基层情况才能充分决策。IRB下面这些支撑机构，他们不是坐在办公室，要蹲点问题发生的地方，而不是成为官僚组织。办公室没必要在办公室办公，有会议可以飞回来。公司不在乎一张机票，一定要深刻了解一线情况。这么大组织，不了解情况决策失败后成本更高。一定要走到前面去调研。

(4) 要强调成本委员会跟定价委员会没关系。定价委员会要根据市场竞争来定价，成本委员会要强调管理E2E成本竞争力。

6、整理IPD变革系列故事,学习IPD精髓。

(1) IPD序言已清楚诠释IPD的本质，IRB成员要重读IPD序言，学习IPD精髓，真正把IPD和IRB搞明白。

(2) 后续关于IRB运作改进的EMT纪要公布后，鼓励EMT领导、IRB领导、IPD顾问等都分享IPD变革的心得文章，贴到网上激发员工思考。

(3) 我们的变革就是要让大家知晓，光是靠讲话和流程大家看不懂，一定要靠故事。IPD变革也去写一本书，成功、失败的故事都可以写，像“枪林弹雨”、“厚积薄发”一样，通过小故事中的大道理来改变全体员工的思想，让基层员工知道公司的方向是什么，端到端到底是什么意思。高层领导要多写一些文章，写自己参与变革的深刻感受，通过故事讲明白深刻道理。圣经为什么那么普及，就是靠故事，圣经全是小故事，小孩、老人都看得懂，每个人不同感受，所以能够传播开。佛教为什么推广不开，只有方丈搞得懂经文。

在三季度区域总裁会议上的讲话

2017年7月12日

【导读】目前，华为产品与解决方案总裁为丁耘；运营商BG总裁为邹志磊；企业BG总裁为阎力大；消费者BG总裁为余承东。

一、上海会议精神的理解

今年公司总的运行情况较好，特别是消费者业务进步很大，谢谢大家的努力。公司已发布2017年上海战略务虚会决议，今天我就谈谈自己的理解。决议的每个字、每句话都有含义，我们来共同理解，层层往下贯彻，用5-10年时间逐渐完成变革，公司就是充满合理、及时、准确、高效的执行，方向又大致正确的组织。当然，达成的共识不是永远不变，也许3-5年后我们还会再优化调整，使得公司产业政策等大致正确。

1、IRB的改革

IRB组织正在改革，回到初心。在座各位是否读过IPD、IFS的序言？没有，只有黄卫伟读过，读完后，才发现我们走偏了。公司竞争力应该是E2E全流程的竞争力，IRB要推动整个产业链系统能力提升和支撑协同运作能力提升。IPD本质是从机会到商业变现，就像买了一张从北京到广州的火车票，对于铁路来说是一个机会，当然还可以退票；如果火车已经将你从北京载到广州，那就不能再退票，这就是变现。过去我们重“火车头”、轻系统能力建设，对“铁路”沿线有些地方投资不够，所以“火车”跑得不够快、效率不够高。那么IRB应沿着整条产业链，合理投资，提升速度。

2、ICT的希望

这次上海会议肯定了ICT行业仍有前途，坚定了我们的信心。ICT很有前途，前途在哪？有人说白牌化，那么我们就研究一下。一个互联网公司内部搭建架构时，不考虑架构的开放性，所以可以做到网络极简。当年ITU定位网络时，认为世界网络是由千百家公司共同搭建，要求每段网络一定要有开放性、标准性，所以ITU的标准非常多。事实上，经过多年运行，将来可能就两、三家公司担负全世界骨干网的建设，接入网建设也不会有太多公司，那么是否会产生转发次数减少、建造成本降低、运营成本降低、效率提高的新产品呢？为什么有大量ICT基础研究的体系，竞争不过白牌化呢？以前阻扰公司是否能继续行业领先的关键，其实在于我们自己，因为网络简化，意味着同一个合同的销售额减少。

上海会议达成一致意见，同意网络简化，直到极简，当然实现极简的过程可能需要较长时间。我们认为，第一，当实现网络架构简化和走向极简时，带来一个好处，管道越粗，价格越便宜，用户越多，流量越大。貌似直接销售额下降，但是有助于我们业务的扩张，算下来利润不会减少。第二，降低了门槛，减少自己的既有优势积累，其实构建更大的新优势，适应未来的信息社会。

未来信息社会是万物感知、万物互联、万物智能。万物感知，我们做不了太多；万物智能，我们想做一些，但能力不从心；万物互联就是网络连接，我们应该能做出成绩，在世界上具有一定地位。

3、收缩有的产品线

我们下定决心，向主航道聚焦。公司的精力是有限的，适当收缩业务，不展开太大的进攻面。处处设战场，可能处处都攻克不下。

二、大能力中心与小作战单元相结合的组织改革

1、把中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监管体系，直插到底，建立起边界，充分把经营权下放给作战队伍。

在组织结构改革过程中，贯彻继续授权。当然，决议的落实还需要一个过程，我们会一块块梳理，逐步给前方更多授权。这几天公司会通报几个典型胡乱作为的案例，让他们回到原项目去承担起责任，我们不会因为有几个胡乱作为而停止授权。2003年华为销售收入只有130亿人民币，相当于今天广办的1/3，为什么不能把广办变成一个小华为呢？全球变成一百多个小华为，这战斗力提升多少呀！我们已有了优良管理的后方平台，有规范作业的操作方法，这比我们以前“外蒙古”强多了。当年我们是连账都看不懂的“草莽英雄”，冲上战场，蒙一蒙、估一估就定了，后来变成“内蒙古”，现在你们变成优秀的职业经理人，甚至是将领。

坚持经营权继续下放不动摇，监管权上移。监管也要以多产粮食为中心，没有纯粹的监管。在改革过程中，各个口都要积极支持。希望大家不要胡乱作为，越有权，越要谨慎。

2、未来在主官位置上的干部，三至五年内没有基层项目循环成功的实践经验，不得再担任主官，要减缓升职、升级。现任主官缺少这方面经验的，应从战略预备普通一兵开始，走上战场，补这一课。

将来后方改革，能力中心变成大部门制，少一个决策点，运行速度就会快一些。如果有问题，内部开会先解决，往外只能输出一个评审点。化小作战单位，更加灵活机动，除了主作战必须需要的，其他都服务化，各方面的改革有利于作战队伍轻装化。

主官要聚焦在主作战上，关注的是胜利，多产粮食和增强土壤肥力。未来公司各级主官都必须具有基层项目成功实践经验；对高级一点的主官，要求具有项目的综合成功经验；更高一级主官，还要求跨领域，在纵向（产品管理）、横向（区域管理）都要具有成功实践经验。当然，我讲的是未来，现在很多主官还不符合条件，可以抓紧时间补课。脱离实战3-5年的主官，必须下去回炉，不愿去的要转成职员，免除主官位置。

3、“以其昏昏，使人昭昭”的工作方法，不能成为机关的习惯。

现在开会之所以议而不决，是因为主官心中没数。流程不断优化，再优化，是昏官的代名词。高层是委员会集体决策制，基层是主官负责制，如果主官拿不出意见来，怎么让你当主官？历史上打胜仗的军队，主官脑袋中都有一盘棋。胜利就是主官，胜利的标志是多产粮食，主官要承担起责任。

随着“11.30日落法”的实施，公司效率明显在提升，年底还要审计“11.30日落法”的执行情况，我们要学会流程关闭。如果每个主官上台都全部推翻，从头再来，那是拿公司在折腾，这样的主官要撤职。现在我们也提倡精神文明建设，精神文明要变物质文明，如果只有精神文明，不产粮食，也要末位淘汰。

变革要朝着多产粮食的方向前进，多产粮食，才能加强对未来的投入，抓住机会窗。我们选择了主航道，只有在这个领域，我们才能聚焦能力，才有希望。有人说，未来三年是困难时期，那三年后不就一片春光明媚吗？在这个时期，我们不能以销售收入为导向，胡乱做烂合同，让我们陷入泥沼。当春天来临时，如果我们的脚还陷在泥沼里，那就无法欣赏美景。大家要看到上海务虚决议的本质，就是要做到领先世界，每个人都要有领先世界的视野，重新定位、认识自己的岗位。

在战略预备队述职会上的讲话

2017年7月11日

【导读】战略预备队是华为的“能力交付平台”，通过战略预备队的建设实现三个目标：一是让参加“上甘岭战役”或“二万五千里长征”的战士，通过在战略预备队重新赋能，转化成为将军或航空母舰舰长；二是通过在关键环节建立人才的循环流动机制，以实现后方与前方、不同模块之间的人才流动，避免因地方主义而人才板结；三是外部高端管理者进来后，先不安排岗位，到战略预备队参加作战，在战斗中实现团队和文化融入，提高人才的存活率。

一、建立战略预备队的目的是什么？

1、为主航道培养有战略洞察、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的职员、专家、主官。

通过战略预备队的赋能训战，实现员工的能力转换，以及战略目标建构能力的提升，为公司大结构转型培养各级专家、职员、主官。我们认为，目前华为公司的能力积累是叠加上去的，没有系统性改变，没有充分发挥作用。我们希望通过内部组织结构合理化，通过战略预备队、华大的赋能，完成公司大结构性转型，充分激活每个人的能量，让公司能活下来，还能长久地活下去。我们下定决心聚焦主航道，加大对未来的战略投资，在公司人员数量增长不多的情况下，产值、利润增加。所以，将来对战略预备队、华大等部门的考核，首先看华为公司人均贡献、投资收益率是否有提升，从这两个指标来看价值。

大家要去认真理解上海战略务虚会的会议精神，我们的目标是世界领先。我们需要培养的是“将军”、“将领”、优秀的职员、专家，战略预备队要坚持自己的定位，作战管理的核心是建立有效的能力转换模型，实现对未来领导者的识别和塑造。所以，我们要聚焦在人的能力培养，不能总抓一些“雕虫小技”的细节去误导员工的发展方向。不只是学员要转身，高层管理人员也要转身。

2、当出现爆炸性机会点时，我们要在行政组织上快速调整，战略预备队快速培养人才，争夺战略机会窗。

如果出现战略机会窗，战略预备队“铁三角”就要快速补进去。比如，部分平安城市业务可能会有爆发性增长，我们有落地服务的优势，要继续把这个优势发挥好：第一，尽快在国内各对口代表处建立行政组织，可以作为一个单列的系统部，业务隶属企业BG，行政隶属代表处；第二，在成熟的运营商业务中挑选一批优秀员工去组成这个系统部，加大战略预备队的入队和作用，只要考核达到标准，不特别要求经验，就可以进入预备队。

如果有些地区因战乱、自然灾害……涉及业务大规模收缩，则采取人员快速撤出机制。我们可以明确一个原则：优秀的中方员工回国优先进入战略预备队，特别优秀并且实际他国业务特别需要的外籍员工，才考虑跨国流动。

3、挑选高潜质人员入队，从散兵训练走向铁三角实战训练。

未来的训战模式应从散兵训练逐渐转变为铁三角组成训战。“铁三角”是一个代名词，不强调标准化；成员也不仅限于技术人员，还包括财务、供应链……。对特别优秀的铁三角，可以针对特定项目，先在预备队模拟作战，空投到同一个项目去参加实战。当然，他们不是主战部队，而是参战部队，与区域人员形成混编团队，以区域为中心。实战结束后，战略预备队给这些学员做出鉴定。对于特别优秀的学员，可以写推荐信到相应岗位，但是具体是否胜任，需要以贡献结果进行评估。当然，我提出的是一个方向，目前可能还做不到，但要不断去牵引。如果总是将散兵空投到各个地区，容易被当地传统经验作业同化。

另外，目前战略预备队承载了大量研发输送一线的转型工作，这批学员参加完训战就上岗。根据他们的自愿，多数“洗完澡”后，可以回到研发。原派出单位的主管，要保持与派出人员沟通，有些不适应转型训练的人，快速把他捞回来。对于已经参加一定时期赋能并且有一线成功实践的人，可以分流成三部分，一部分回到研发去当“将军”，一部分到GTS，一部分到营销。对于分流到GTS的人员，做几年后还可以再回流。

二、战略预备队总队建立平台，分队建立管理机制。

1、战略预备队总队是一个平台，不能变成部门化运作。

如果平台需要AT，可以管理自己团队和老师，而不是管理学员。建立平台鉴定模型，抓住试点，深入科学的指导分队评价学员。战略预备队没有学员升级的批准权，因为任何人的职级提升都是以贡献为标准。学习成绩好，不代表能升官，一定要上战场去作战。战略预备队对他的学习成绩做出鉴定和推荐给业务部门，让他有机会在实战去做出贡献后，

才能升职加薪。

2、学员的管理和使用权在分队，健全分队的组织结构。

战略预备队要建立起品牌，大家都认为去了是有前途的。我们的学员，并不要求以打赢多少战役来证明，在训战过程中能力提升，就达到我们的目的。扔到战场上，几年后他成长起来了，追根寻源，看看出自哪个分队。这也是将来考察、评价每个分队的方法。

当然，我们不会强调一个绝对性指标，要确认相对性指标。各个分队做得好与不好，我都不会评价，因为都在往前走。跑得快一些，多捞一些，是英雄；跑得慢一些的，我也不会认为是“狗熊”。只要创造的贡献大于成本，我都认同。

三、简化入队流程，加强出队及队员鉴定管理，建立末位淘汰机制。

1、简化入队流程。

对于推荐的学员，流程需要简化。推荐到战略预备队的学员，要求必须是各部门、各层级前25%的优秀人员，基层直接主管在评议中认为他优秀，经过公示基本可以快速入队，不需要再设面试环节。学员入队前可以安排专业沟通或专业辅导，只是为分配队列时提供参考，而不是否决他的入队资格。我们不能用专业面试来设关卡，正因为他不懂这个专业，才需要给他赋能。当然，对于自荐的员工可以在通过必须排在前三25%的筛选后安排面试，面试有决定权，所在部门核实后才能入队。

战略预备队应选高潜质人员参加。本部门也应针对自己的高潜质岗位，有意识的定向培养人，因为培训成本很高。这些人也许代表处要求回到原部门去的，就不用把工资关系转出来。对于推荐入队的人员名单，推荐单位要先内部公示和背书，被提名者要获得荣誉感。对于落后员工，各个部门应采取的做法是直接辞退，而不是送到战略预备队来占用资源。在战略预备队淘汰，主管与HR要承担一部分培训成本。

2、建立两种鉴定模式，即学员自我鉴定和组织鉴定。

第一，学员自我鉴定要公示。有人说他只会干活、不善于记录，我充分理解，可以去做职员，何必来作战部队呢？战略预备队培养的是将军，善于总结、学会管理，才能做将军。如果他不想做将军，不要勉强，认真干活，当劳动模范也很光荣。

第二，组织鉴定要互动。组织鉴定是简洁、如实记录学员的历程，而不是要做出他的人生鉴定。即使他今天没能发挥作用，也许“霜叶红于二月花”，后期会发挥出作用。目前的组织鉴定可能不够科学化，不适合全公开，那就加强与学员的互相交流，听听他们的意见，也可以再修正，写鉴定的目的是促进他们更好成长。

3、训战要建立末位淘汰机制。

在战略预备队的培训中，应像西点军校一样，有末位淘汰。不是每个班末位淘汰，而是整体拉通来看末位淘汰。公示淘汰名单，发函通报推荐单位。推荐单位要负连带责任，如果他推荐的几个学员都被末位淘汰，代表、HR怎么办。因此，派出单位要经常保持与学员的沟通。

这里的“末位淘汰”，不是贯彻能力末位淘汰制，而是精神末位淘汰。队员入队后，不认真学习，学习态度不端正，就要被淘汰。能力鉴定是学员出队时的鉴定环节。因为同一队列也许有“师长”、“旅长”、“连长”、“排长”，因此，不能凭能力淘汰人。但是退队或转岗不算末位淘汰，比如有些学员确实努力学习，但仍跟不上预备队的学习节奏，建议出队上战场当兵去，可以不给鉴定。

学员不准牢骚怪话，要聚焦正能量。学员不是自由人，应受一定的纪律管束。

四、战略预备队以培养“将军”为目标，内生长和外部引入相结合，团结一切可以团结的力量。

战略预备队的目的是快速培养出一批“将军”，内生长为主，外部引入为辅。一方面把我们的员工训战成“将军”，另一方面将外面的“将军”引入我们公司当将军，两者相结合。依靠我们自己的“万里长征”培训过程成长起来，固然很好，但目前我们还存在一些短板，完全自给自足，估计还不足够。要欢迎一切优秀的人与我们结合在一起，欢迎一切优秀的模块和公司与我们捆绑在一起，我们要形成一种组合优势。

我们一定要这种精神，团结一切可以团结的力量，争做世界领先。战略预备队可以经常开展一些活动，唱唱歌、搞搞联欢，开阔心胸。你们是否看过一部电视剧《高地》，两位最亲密的战友在军队里面斗了一辈子，退休了还在争。我们就要形成这种争先恐后的风气，一种活跃风气，一种精神投入风气，不要怕社会嘲笑我们是疯子。

今天我还是很高兴，看到大家都在认真做这件事，短时间内也不容易看出成绩，哪能立竿见影呢？找一个电杆，插上一根火柴，这个火柴灯能煮饭吗？我们要的是照亮世界。你们这次汇报整体挺好，总算走出一步，哪怕存在一些问题，也很好，我们对标后重新定位。虽然我们不知道华为公司最科学化的结构是什么，摸着石头过河，只要一步步往前走，相信公司一天会比一天好，一代更比一代强。

与韩国办事处交流纪要

2017年7月18日

- 1、主官要对业务真实性负责，聚焦有利润的增长，有现金流的利润。账务要对真实记账承担责任。资金管理、账务管理、审计的责任是多产粮食。一线主官要给后任创造土壤，挖坑的代表要返回来解决问题。
- 2、要把前25%优秀的人送到战略预备队，可以对高潜质岗位需求的人才，先不把关系转过去，把工资留在代表处，训战2-3个月，回来继续做代表处的事情。末位的人不允许送到战略预备队，代表和HR要承担不合格送战人员的培训成本。
- 3、韩国利润在公司平均水平之上，对于在公司平均水平之上的代表处，要把人均贡献利润作为考核指标提出来。公司今年年底可否把目标考核比重调整为利润50%，收入比重40%，强调有效经营，请常务董事会研究研究。不准搞冲刺，不搞收入排名，就是真实的统计报表。
- 4、以后公司奖金也可能做评定系数，奖金超过平均数的，就多给一个小红花。钱多的人就要给他更多一些机会，这就是精神文明，精神文明和物质文明是互相转化的。精神文明不产粮食就没用，这些人也许会进入末位。
- 5、人才不是培养出来，是自己成长起来的，我们是选拔制，干部要从有成功项目管理经验的人中选拔。
- 6、内、外合规的边界管理下，多产粮食就是好的考核。我们要面对结果来简化考核。简化现在以过程行为的考核方法，就没有这么多PPT、汇报会。机关要表格，多数应自己搜去，最多形成结果后与基层核实一次。机关是平台，平台是支持服务，平台不是领导。我们所有监管的目标都是产粮食。合规标准可以因地制宜，公司强调一个指引线，不同国家可以结合当地情况具体制定，如果把手足都绑死了，无法作战，这个也不是我们追求的。

与徐直军在消费者BG2017年中市场大会上的讲话

2017年7月23日

【导读】华为终端业务2017年上半年销售收入1054亿元人民币，同比增长36.2%；智能手机发货量7301万台，同比增长20.6%。但上半年遭遇华为P10闪存和疏油层的危机。

首先祝贺消费者业务取得很大成绩，这些年大家做得不错！很难有人相信一个公司能把系统和终端同时做好，因为两者“性格”背道而驰，它们做“夫妻”，应该会有矛盾。消费者业务的活跃性生长在华为严肃的平台环境中，能走到今天很不容易。未来两、三年可能是消费者业务快速崛起的时期，我们应该如何获得战略成功？就是开放。今天我们来共同探讨进步路线，不是对过去的指责，也不是指示。如果我说得不正确，你们也可以来推翻。每个部门都不要急躁，“花”需要一点点养护。

一、品牌的本质是质量与对客户的诚信，处处、时时都在建立品牌。

1、品牌是经营团队给客户带来的一种信任，首先我们要脚踏实地做好产品，加强战略洞察，以消费者体验为中心。

先讲讲苹果和三星的故事，在战略纵深的认识上，其实我们公司与之还存在很大差距。苹果公司会提前几年对新技术和资源进行前瞻性布局和储备，产业链纵向一体化管理，深度掌控风险及成本，比如铝制机壳，苹果有一批人在全球期货市场购买铝，以及在机会点上大规模投入研究。我们在这些方面投入不够，一是没有苹果这么多资金，二是缺少这么多有战略洞察能力的人才。三星今天的屏能领先日本好几年，量子点显示系统中，三星已经囊括了全球40%-50%的基本专利，通过合作，用“喇叭口”吸收能量，奠定未来20-30年领先的基础。华为公司刚把“喇叭口”展开，真吸收了吗？还没有那么多。所以，品牌是经营团队在经营时给客户带来的一种信任，我们要不断提高能力，不要急于求成，踏踏实实耕作“土地”，才能逐渐建立品牌。

我们也要向OPPO/VIVO学习，他们更多是讲客户体验，而不是宣传零部件。“炮弹”使用什么零部件其实并不重要，关键是是否击中目标？受众人群大多数没有电子知识，他们如何感知？我们要以需求为目标。比如，对于手机照相功能的宣传，普通老百姓不太理解什么是“大光圈”、“长焦距”，你们可以和摄影协会合作，通过他们来宣传，往外发酵。

2、处处、时时都能建立品牌，不要狭隘地将品牌理解成广告。

对于运营业务，华为是一家低调的公司，因为我们运营商客户总共就三百多个，有集中度，与其大规模宣传，不如定点宣传到客户。但是消费者业务面对亿万人民，不能也这样“酒香不怕巷子深”。

第一，你们对品牌的理解不要有偏狭，不要认为品牌就是广告，不要理解为要投入很多钱才能建立品牌。广告是必需的，但只是手段之一，处处、时时都是品牌。比如，苹果公司在形象设计和服务设计做了一系列工作，值得我们学习。有人去苹果售后维修摔坏的手机屏幕，经鉴定无法修复，售后直接免费更换了一个手机。其实打破手机屏的人并不多，提供了这种服务，就是在树立品牌。我在网上看到一段你们终端售后服务的视频，客人一到店，我们的服务人员先递上了一杯水，多温暖。说明消费者业务这五年也在不断改善，无论这个视频是否是宣传片，播给所有员工看看，要形成标准操作，这也是品牌。

第二，公共及政府事务部维护与国家之间的关系，建立一种良好的商业生态环境。虽然与你们直接面对消费者不同，公共关系部和消费者业务是否有机会协同呢？我是主张的。

3、与国际知名品牌建立战略合作关系，品牌搭载，双方受益。

我们借助了保时捷、徕卡等国际品牌力量，走向国际化。当然，不完全是借助大品牌。徕卡在玻璃、镀膜、胶水等方面积累了一百多年的经验，有些工人在同一岗位工作了37年，他们认为机器都无法取代。华为公司的优势是算法，双镜头的投射与PS技术原理一样，只是我们重叠得更好，实现了高清，其实难度非常大。以前徕卡是小众品牌，现在明显提升了知名度。所以，在搭载品牌时，相互促进彼此的品牌产生了作用。

4、消费者业务自己的故事也有很多伟大之处。

《枪林弹雨中成长》这本书给华为公司的正面形象宣传起到一定作用，其实消费者业务十几年的历程也是痛苦的，并非想象中那么容易，有非常多的故事。大家努力工作、努力转型，这种苦可以用文字记录下来，写一本书给你们每位员工读。无论拉美、中东……，无论成功、失败，都是故事，像一盏指路明灯，讲给大家听，可以教育战略预备队，可以团

结几万员工共同奋斗。

二、建立有战略洞察能力、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的混凝土团队，才能构筑全局性胜利。

1、构建“老终端+泛网络业务优秀干部+业界明白人”的混凝土团队，提高组织作战能力。

第一，前几年，公司推动大量具有泛网络业务优秀实践经验的干部补充到了消费者业务，他们敢于挑战、敢于学习，快速转身，也做出了成绩。现在你们希望接纳更多的“老红军”，但是你们错过了大量吸纳人才的最好时机。目前平安城市业务快速崛起，是公司新的战略机会点，需要补充各种将领走上战场，同样也是建功立业的机会。如果员工自愿选择消费者业务，希望你们真心诚意地对待他们，通过战略预备队让“老红军”也能开“航母”，这是你们的责任。华为公司久经革命考验的人是有价值的，相信他们能够转型。年青人很聪明，能说得头头是道，但是没有资历，可能也管不住这支队伍。如果“老红军”真的无法转型，可以退还给运营商业务，我们不会抛弃经过“两万五千里长征”的革命战士。

第二，除了华为内生长，也要从外部引入业界明白人。老华为有经验、有能力，周边协调能力强；明白人懂渠道、营销、零售、流程IT支撑体系等方法。

第三，消费者BG要和欧洲研究院[1]合作，引入世界顶级科学家。我们要向苹果和三星学习，目前在战略洞察上，我们还存在很大差距。

2、认真学习《国际商法》，构建战略性思维。

我在创立华为时读过很多书，印象最深刻的是《国际商法》，这本书是人类社会很重要的一个总结，把渠道管理、代理商管理、代理商权力……都讲得很清楚。分销、代理其实不是操作方法，就是一个法律。一边是货物，一边是客户，中间连接的是法律。

消费者BG员工要认真学习《国际商法》，多数人可以看简版，并且要对干部进行考试，没有读懂的人不能在分销、渠道等岗位担任领导职务。要真正成为分销系统的战略家和战役管控者，没有学好《国际商法》，那就是迷糊的。

无论“老红军”还是新干部，我们首先要建立战略性思维，针对具体国家和地区的法律，有战略洞察能力，构建一系列作战策略。第二，除此之外，还要有战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神，才能构筑全局性的胜利。从理论开始，武装改变自己，相信所有人都可以转型。

3、每个人都要加强学习，提高能力，“二等兵”也可能当“将军”。

有经验的人要学习，没有经验的人更要学习，学习与年龄无关。年青人读互联网容易越读越差，为什么老员工会越读越好？因为互联网上的内容70-80%是碎片化的，老员工有很多经验和消化能力，把这些碎片化信息粘成了一个战略洞察面。年青人看着碎片化信息，联系不起来，这也说明有时资历很重要。如果说资历是一个包袱，那是因为你躺在经验主义上才是包袱，不躺在经验主义上就是资本。

有人说“终端干部职级低”，我说“13级的干部为什么不能拿23级的待遇？”我认为，将来21级的“将军”是带一批“班、排长”和“游击队”作战，而不再带一群“旅长”和一群“团长”，否则高端干部成本太高，把钱分光了，作战部队没人。我们加强边界管理，经营权下放，这样每个地方都是“小老虎”，怎么不可能呢？只要在内、外合规的边界内达到目标，抢的粮食多，13级就可以拿23级的报酬，分奖金只与产多少粮食有关。他们又问“13级能不能当将军？”可以，只要你具有持续管理的能力，那就能走将军之路；如果暂时还不具备，钱已经先分给你了。

公司已经精简KPI考核指标，减少了“二等兵”升“将军”之路的路障。所以高级干部要读公司文件，否则被“二等兵”超过的可能性是存在的。如果30多岁的年青人当“上将”，能为国立多少功呀！

三、我们坚持改善经营质量，提高贡献利润。供应体系、监管体系也要贴近业务，帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力。

1、华为公司每个经营单元都要改善经营质量，踏踏实实稳步增长。

我们要坚持有利润的增长、有现金流的利润，如果利润很多，可以拿出一部分来作战略投入。有代表处说目前做不到那么多利润，还希望增大投入，那你去和艰苦地区的兄弟们商量，让他们多赚点钱赞助给你，让你成为“拿破仑”，看看他们是否愿意？也有代表处说他们的流程变革做得很好，为什么不产粮食？变革的目的就是为了多产粮食。

所以，第一，希望产品线总裁不要再去发布会上“跳舞”，扎扎实实将产品做好，这才是最根本。我们都是理工男，这些事情让MKTG去做就行。消费者业务今天发展起来了，就是因为不断在提高产品质量，不要因为外面的泡沫太有吸引力，让你们心乱了。第二，开放，心胸要宽广。每个人在科学道路上走一小步，就是伟大的人。不要总是追求“原创发明”、“自主创新”，不要担心“工分”被别人分走，关起门来自己干的人，那才是渺小的。只要你是带头人，光荣就是你的；只要你心胸更开阔，世界更是你的。

2、供应链必须要有业务的战略洞察能力，对各方面正确估计，应对风险；华为机器坚持对产品出厂质量把关。

我们认为终端有三大风险：第一，库存风险，是最大的风险；第二，供应商风险，供应商一直要求同一个零部件要有两款手机使用；第三，质量风险，是最典型的风险。我们如何来抗击这些风险？

第一，供应链必须要对业务战略洞察，对各方面有正确估计，如果只坐着房间里敲算盘，可能永远都敲不明白，因为不明白“战争”。

目前终端有21款机型，要管住呆死物料，控制备料，那么要把备料除以21才安全。而苹果手机只有一个款式，则可以把库存扩大21倍。款式越多，绞索越多，构建死亡的基础就是库存。如果某一款手机的零部件备料少了，供不上货；备料多了，这款手机一旦出现问题，又可能导致死亡。所以，我们不是饥饿营销，而是真做不出来，原因就是款式太多。研发要规划核心零部件开发，重视归一化建设，以此建立稳定的供应系统，才能给计划更大的弹性。不要总想着标新立异，不能在“高速公路”上扔个“小石头”来证明自己的价值。

第二，坚决支持华为机器对产品出厂质量把关，质量问题没有灰度，一定要走向高质量。消费者BG制定和完善质量标准（包括新技术引入），华为机器按修正后的质量标准严格执行。如果需要更改标准，也要经过正规程序。

3、三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监管体系垂直深入消费者BG内部，建立起边界，充分下放经营权。

三项中央集权垂直深入到消费者BG内部，如何加强监管？对准快速产粮食，不当绊脚石。第一，资金管理的人员证明钱已收到，立即通知账务；账务对真实性负责，出账是主官完全可以信任的；通知供应链尽快发货，这样循环起来。第二，对于申请费用，按照预算及时拨付，事后追溯。这与主官没有矛盾，应该是分担了责任。第三，审计人员也要懂业务，好好学习《国际商法》，支持业务作战，不能在执行中去摸索、学习。这样的监管体系才受业务部门欢迎。

四、对于终端产品开发，华为和荣耀两个品牌要形成“犄角”，两个竞争点分别应对不同客户群体和市场，荣耀主要面对年轻人。

我们在争夺高端市场的同时，不能丢了低端市场。如果其他公司在低端市场进攻，我们就缺乏防守力量，因为没有相应的产品和营销管理方法。高端机符合消费者需求和时代脉搏，品质入门机也不是真低端，有两个功能首先要做好：通讯功能好，网络接入速度快；中文软件功能好。

1、加强零部件归一化管理，高端机和品质入门机应该可以共用零部件。

第一，我们可以根据平衡记分卡，每年改变三个零部件，战略纵深去设计，与厂商共同改进。我们应向苹果学习在厂商设立Apple Room，通过派驻跨部门的专业团队驻厂，帮助合作伙伴管理生产制程及质量，保证端对端的质量管控。

第二，关于高端机和品质入门机共用零部件这个问题上，有人认为零部件影响价格，其实没有那么严重，期间重构、设计、研发人力费用……这些成本加起来，共用零部件反而更节省成本。因为关键部件拉通后，管理简单化；少一个零部件，也增强了库存安全性。

对于硬件开发费用，高端机销毛更高，能否将品质入门机的开发成本放一半到高端机，或者品质入门机使用高端机的任何零部件及软件，不摊开发成本？因为高端机在开发时，原本就需要花这些开发成本。品质入门机采用高端机的成熟技术，做到高质量、低价格、生命周期免维护，增强竞争力。关于这个问题，你们可以继续研究。

2、硬件开发模式走大平台道路，应用开发模式、定制开发模式走小团体道路。

面对用户的开发平台，消费者BG内部要避免多平台设计。但允许有两个硬件开发平台，让内部也有良性竞争。基础平台版本就一个版本，可以多发出几个芽。我们向安卓系统学习，每年在平台吸取共同的东西，然后不断沉淀。

3、重视产品颜值对终端市场的影响。

未来手机越来越同质化，我们要将终端颜值逐渐提升作为重要目标，重视美学在设计中的作用。我们理工男开发产品，容易重视功能开发，不重视颜值。在功能上拉开一点点差距，都需要付出极大代价，但是用户没有太多感受。未来终端走入市场，包括物联网的终端都会重视颜值。

徐直军：

- 1、消费者BG全体员工要学习《国际商法》，构建货物到消费者的整个法律基础。
- 2、过去对品牌的认识有误区，品牌不等于做广告，也不等于做营销活动，品牌是消费者BG一切行为、一切工作构筑的结果。广告和营销活动都只是提升我们品牌的手段之一。
- 3、集中精力做好产品。产品线总裁、SPDT经理、研发队伍要聚焦把产品做好，而不是参加各种活动。没有高质量的产品，不可能有品牌。产品是一切的基石，如果产品做不好，消费者BG一切工作都没有基础。这几年我们之所以能发展好，大家深刻体会到，产品质量和体验在不断提高。虽然在抓质量提升的节奏上可能有分歧，但是坚定不移地抓好质量和体验的目标是一致的。
- 4、强调以消费者体验为中心。第一，所有面向消费者的传播内容，要让消费者听得懂。第二，聚焦产品本身带给消费者的体验，消费者购买我们产品的购买体验，以及消费者在使用华为产品过程中享受到的服务体验（包括线上、线下维修……）。只有各个层面带给消费者好的体验，以提升体验为中心，我们的工作才会有方向。
- 5、开放胸怀，吸收泛网络的优秀人员加入CBG，吸引业界明白人，真正打造混凝土队伍。只有吸纳更多优秀人才加入队伍，才能把一个国家、一个区域做好，才能把一个个产品做好。
- 6、强调制造对出厂质量把关的责任。我们在公司层面也表扬了制造部，在出厂质量把关上坚持了原则。制造部对消费者BG定义的产品出厂质量标准把关，质量标准制定责任在消费者BG。
- 7、消费者BG作为快速发展的业务，很多业务流程还不够成熟，业务模式还在探索过程中，审计、稽查、内控要围绕多产粮食和提升土壤肥力来开展工作，而且要清晰化自己的定位。监管体系不能去挑战业务该怎样做，不该怎样做，不能变成裁判，如此是本末倒置。稽查聚焦事中帮助业务部门管理风险，审计是事后调查形成冷威慑。）

未来两、三年消费者业务可能会快速增长，泛网络业务的增长速度会适当减缓，因为我们会加强对泛网络增长质量的管理，从而为未来发展打下基础。因此，在大机会时代，对每个人都提供了机会，唯有一个要求——深度学习！

【参考资料】

余承东的倡议书

24年华为的经历，有两个价值观我深深地认同，它们不光影响着我，更是塑造着我：坚持自我批判，坚持以客户为中心。这些天我的心情非常不平静，可以说很沉重。我必须要进行深刻的自我批判。之前在微博上看到了一些争议的声音，鱼龙混杂，工程师出身的我对产品技术参数极为敏感，再加上太过急于表达，造成了不合适的回应。现在我有更多反思。

整个手机行业是战场，更是学校，大家要变得更强大，也要互相取长补短。我们未来还有很长的路要走，我们唯有以更加严格甚至苛刻的标准要求自己 and 团队，才能更好地服务好消费者。

这次事件对我们来说是一次深刻警醒。这让我们反思这几年我们是否跑得太快了？在一路狂奔向前的路上，是否坚守了我们出发时的初心？我们是否以身作则，认真践行了公司的核心价值观——以客户为中心？

我们在很多信息的公示上，还是太过粗线条，给消费者带来了不必要的困扰。我们面对消费者的质疑和意见，习惯于将自身的境遇、所做的努力以及行业的特性作为第一诉求来回应，态度傲慢，缺乏谦卑。我们要深刻自省，消费者已经支付了全部的信任与热爱，他们提出的任何要求都是鞭策我们继续向前的力量！我们要把它转化成团队勇往直前的动力！我们一定要真正地听进去不同的意见，做出最真诚的回应，并迅速改进。为此，我已安排成立了一个“消费者聆听特别行动小组”，落实后续的一系列计划，主动聆听来自消费者的各种声音。

五一劳动节将至，我认为我们应该从自己做起，走到跟消费者最近的地方——我们的几千家零售和服务店，跟消费者们在一起！我将带领消费者业务管理团队到零售店、服务店站店，深入一线与消费者近距离沟通。在此，我也倡议华为消费者业务全体员工在节日期间走访店头，聆听消费者，服务消费者，从而改善我们的工作流程、服务态度，用实际行动担当起全球消费者赋予华为品牌的信赖！

[1] 欧洲研究院位于比利时鲁汶，负责管理华为在欧洲不断发展的研发分去，协调华为分布在欧洲八国的18个研究机构的工作，主要聚焦于新一代网络技术研究。

在人力资源管理纲要2.0沟通会上的讲话

2017年8月7日

一、公司未来的价值创造要以客户为中心，聚焦在万物互联的优势领域（ICT基础设施和智能终端），汇聚内、外优秀价值链资源，成为智能社会的使能者和推动者。

我们要成为智能社会的使能者和推动者，要坚持聚焦，不是什么都做。万物互联我们要敢于领先，持续扩大优势。万物感知我们只聚焦做一部分，万物感知的特性是传感器，不是我们的业务特长范畴，我们只聚焦在其中的连接和边缘计算、分布计算，持续构建和巩固优势。终端有感知部分，但，更是一个端、管、云的综合体，不仅仅只是一个网络显示器。

万物智能是行业知识和信息技术相结合的结果，这是各行各业的业务领域，而且数据涉及隐私保护，处理这个问题很难的。ICT行业使能各行各业智能化、使能智能社会的关键，将是一个持久的、充满挑战的历史过程，因此也是我们的长期机会。但我们坚持“不做应用、不碰数据、不做股权投资”，我们聚焦云计算和大数据人工智能平台，让各行各业实现自身的智能时更简单、更容易。同时也用于我们自己内部管理的智能化，使我们自己的内部管理更加简单、高效。也用于现有产品和服务的智能化，比如GTS、消费者云服务，使用智能新技术为现有客户、现有网络创造新价值。我们要限制我们的领域，一是能力有限；二是这些数据涉及隐私保护，我们要处理好这个问题，要使客户放心、让伙伴放心。我们只要处理好这个问题，在客户授权下，聚焦在ICT基础设施和智能终端，是可以有作为的。战略不要发散，ICT基础设施和智能终端已经是很大很复杂的业务领域。

未来的价值创造来源“以客户需求和技术创新双轮驱动”，我是同意的。商业模式创新是一个工具，目标还是满足客户需求。首先我们要不断地形成方向大致正确、组织充满活力，就能胜出。如果方向不正确，是产生不出价值来的，组织也难以充满活力。方向正确是领袖要素。领袖要素是方向大致正确的一个保障，组织充满活力要成为方向大致正确的另一个保障。组织充满活力既要能够使得大致正确的方向得以贯彻执行，也要善于自我批判，使得一旦方向脱离大致正确后，能够及时纠偏。在知识爆炸、行业快速变化的今天，充满活力的组织要让领袖听得见来自各个层级的声音，吸收全组织的精华，以保证持续维持大致正确的方向。

华为将来的价值循环平台还是全产业链的价值创造与分享，包含对外价值链和对内的价值链。这个平台是应该有方向和业务目标的，要捆绑内、外最优秀的资源。对内价值链，是激发组织与员工的活力，提高每个组织与员工在价值创造中的机会及输出；对外价值链，是捆绑组合一切优秀的资源能力，形成优质资源的集合，提高我们的整体竞争能力。

二、公司未来的运作模式是在共同价值守护、共同平台支撑下的各业务/区域差异化运作，是从“一棵大树”到“一片森林”的改变，要统一思想，但也要耐心改良。

公司运作模式从现在到未来的改变是从“一棵大树”到“一片森林”的改变，这就很形象。首先我们要认真总结，三十年来是如何种好一棵大树的，让历史的延长线给我们启发，如何去种好一片森林。“一片森林”顶着公司共同的价值观；下面是共同的平台支撑，就像一片土地，种着各种庄稼；中间是差异化业务系统。

共同的价值观，是共同发展的基础；有了共同发展的基本认知，才可能针对业务特点展开差异化的管理；共同的平台支撑，是我们在差异化的业务管理下，守护共同价值观的保障。“天”和“地”是守护共同价值的统治，中间业务的差异化是促进业务有效增长的分治。

第一，我们公司的理想，还是要在世界上有一定地位，所以要聚焦一个窄窄的航道，跑得比世界均快，现在我们可以强调航道稍微宽一点，但仍聚焦在主航道上。我们总体的业务方向和承载的技术要具有相当的一致性。

第二，如何形成共同基础？我们要有价值创造及价值分配的共同思想基础。为客户服务是我们共同的价值观，支撑这个价值观的长期、短期激励机制，是实现这个目标的有力措施。精神激励要导向奋斗，物质激励要导向多产粮食。我们的长期激励，是对员工已有贡献及可持续贡献的价值分配，这也是共同的基础、共同的理想，是不可动摇的理念。短期激励，是对当期贡献的分配，同时兼顾其为增加土地长期肥力的隐形努力。这是我们努力改进的方向。

第三，共同平台有中央平台、前方平台。中央平台要简化，担负着服务与监督的统治责任，虽不参与一线的具体作业决策，但对整体作业质量要起到监督责任。授权不是分权，授出去的是决策权，保留下来的是监督权。中央平台同时要担当全球战略性决策的职能，负责战略洞察、整体战略制定及支持关键重大战役。同时担当集团能力中心，集中、吸收最

好的一线经验，孵化能力，并为一线广泛赋能。前方平台，根据不同国家、不同条件，前方平台跟随业务的差异化、区域的差异化而构建。差异化平台所承载的功能，由服务对象牵引平台功能的构建。可以在内外合规的条件下，作战方式更加灵活机动。一线的部分数据可以不再上传，但不上传不等于中央平台不能管控，数据要透明。权力是由中央授予的，是分治权力，中央平台要对授予的权力展开有效监督。

第四，在西伯利亚、亚马逊长的是森林，在内蒙和哈萨克斯坦长的是草，还有沙漠。我们有100多个代表处，100多个作战平台，消费者业务和网络业务的运作方式也相差很大……，业务差异化、区域差异化是必然存在的，我们允许目标的差异化、考核的差异化，运作方式的差异化，但经营数据的规则不能差异化。目标的差异化、考核的差异化、运作的差异化，是让作战组织能够在实战中迅速决策、抓住机会。经营数据的规则不能差异化，否则我们就无法看到每个业务单元的真实经营情况。因此，差异化只能在共同的“天”和“地”中间产生，必须是“顶天立地”，中间放开，这样就可以在我们共同价值的基础上，又激活了各模块的创造合力。共同价值、差异化是什么，我们将来都注示清晰。

第五，差异化管理，就是要在内、外合规的边界下充分授权，有效行权。三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）加强垂直监督，要穿透层层业务直至末端，实现有效监督。其他管理权力，是在中央平台向下授予的各项经营活动权力，由基层主官、职员承担责任。监督权仍在中央平台手中。管好边界，放开内部活力，守住内、外合规的边界，在边界之内，你可以自由飞翔，作战方式的灵活机动由基层主官担任。拥有监督权的组织及个人，承担起监督责任，要敢于与业务部门一同作战，也要敢于举手向上反映问题。拥有决策权的基层作战主官，要敢于决策、勇于担当，只要发自内心愿意成长，行权就是最好的机会。我们不会吹毛求疵，世界上没有完美的人，任何一个人都会犯错，功过自然分明的。

我们要有统一的思想，也要有耐心地改良，思想松土可以走在前面。将来中央主要是战略洞察、规则制定、关键干部任用、监督。机关平台更重在建设而不重在操作；前方平台重执行、服务、支持与监督；前线作战指挥者就应该走向主官责任制方式的道路，一心盯在胜利，如何指挥胜利。由职员及专家队伍支撑这种决策的实现。主官对不确定性的事情承担决策责任。主管对确定性事情承担责任，可以实行首长负责制，提高运作效率。

我们现在的机关平台是收敛、汇总、再转发，今后改变这个权力分配，转向服务与支持，平台的指挥作用会降下来，服务能力会升上去。欲速则不达，我们变革也不要急于短期达到目的，人力资源管理纲要2.0能否用十年时间去逐步实现。

三、公司坚持从成功实践中选拔干部。干部队伍要有使命感与责任感，要具备战略洞察能力、决定力，要富有战役的管控能力，要崇尚战斗的意志和自我牺牲精神。

公司的高层干部要多仰望星空，多思考公司的战略方向。高级干部不仅要具备业务洞察能力、决定力，还是要强调视野、见识、知识。爱因斯坦对周有光有句话：“人生的差异在业余”，我们在业余时间里其实能增强很多见解。比如三星电子的CEO，一年中有半年时间在全世界与别人做交流、沟通，通过战略的洞察，确定三星的战略方向。在战略洞察能力上，我们与之还有一定差距。我们是做出了成绩，但还是在低层次的追赶之中，战略布局还不够。例如，采购现在是以深圳为中心，以中国人为中心，甲方心态。为什么不在采购集中地建立能力中心，为什么不用当地国家人？我认为，我们不要求基层干部做战略布局这些事情，但高级干部要抬头仰望星空，看一看这个世界，否则容易迷失道路，走错了方向可能会拖垮整个公司。

我们还强调干部要有牺牲精神，否则如何团结到人？选拔制要永远要坚持，这是真理性的，我们要制定各级干部的实践经验要求，没有这个经验，就不能再往上一级晋升，不能形成一大堆“空军”司令。在白皮书里面一定要体现出来排他条件。机关干部要循环下去，再上来。我们还有新人要提拔，不要过于担心一个人辞职，就迁就落后。我们还要大胆拉开差距，明年重点在15、16级中，显著拉开优秀人员的差距。也要关注17、18、19级中的特优秀人员快速走上岗位。

干部可以分两层管理，使用者拥有提议权，上层管理者具有批准权，不一定要层次太多去审查干部。作战部队的主官要管干部，有干部使用的提议权、编战权，HR提供支持服务。HR的主管也应是本业务的优秀人员出身。招聘选拔工作主官要多担责，HR要多作好秘书作用。作战指挥中心如果没有权力挑选干部，怎么去组织这个作战单元？如果形成帮派、小集团，脱离平台管理，我们可以干预，不要老是怕形成小集团。

四、贯彻物质激励和精神文明建设双轮驱动，用荣誉感激发责任感，将公司愿景使命与员工工作动机相结合，在规则制度基础上信任员工，激发员工持续奋斗的内在动力。

物质和精神是共存的，雷锋是精神榜样，但同时必须给“雷锋”的责任贡献结果合理的物质回报。激励不仅仅是物质上，员工也不只是为了钱才努力工作，要给员工荣誉感。公司荣誉激励的奖章很漂亮，现在社会反映非常好。以前我是反对搞形式的，对于搞授勋都有很多限制条件，希望简朴一点。但是看看海军官兵上阵很讲究仪式，海军军官还配剑，激励

了官兵一生的努力。仪式与勋章创造荣誉感，荣誉感可以激发出更大的责任感与使命感，所以在发奖的时候有点仪式，正式一点、光鲜一点、欢跃一点，给人一生记忆。拍个照片可能就感到很庄严，这就是激励感，让他感到要承担责任。以后我们可以继续研究各种活动的仪式，场地费用公司可以补助一部分，另一部分众筹。我们追求的是精神的一致，不必过多地追求外表的一致。我们不是军队，他们的步调一致使他们更严格的外在与内在管理。我们更追求多元化的一致，精神多元化的一致，因此，我们不要过多追求服饰的统一，多姿多彩更富有创造力。

公司的使命是使能智能社会的转型、为客户创造价值、为社会做出贡献，员工的目标是为组织的使命达成进行高质量的工作。公司的商业成功与员工获得的回报是上述努力的结果。未来我们要认清中基层员工、中高级干部、高层领袖的不同使命动机，要差异化来识别与规划。如果从上到下都是一个使命，那不正确，基层不需要担负这么重的东西。价值观不一样，不同的工作人员有不同的动机和要求。领袖、主官、执行者站在不同角度，对同一事件有不同看法，是正确的，是合乎社会发展的哲学的。

专家要垂直循环，不断吸收实践的东西；主官要跨领域横向循环，螺旋式上升。

将来我们要基于信任进行管理，如果基于不信任，会造成要层层PPT汇报、搞承诺，使用KPI这个压力枷锁。其实我们早期创业就是基于相互信任，每个人都很有干劲，互相帮助。现在公司的规则、制度等都已经建立起来了，这个时候谈信任是有管理的，应该可以简化考核。

五、以责任结果导向简化KPI考核。

第一，我们KPI考核的改革，是在内、外合规边界内的责任结果导向，减少考核更多的过程行为。考核的是当责和当责的结果，当瞄准结果考核的时候，我们要简化KPI，而不是复杂化。KPI一简单，所有人的奋斗目标也清晰了。

第二，考核要形成一种共同的奋斗精神，像我们过去的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。像电影《绝密543》部队那样全营一杆枪（光它一个营击落了四架U2飞机，也是全世界第一个用导弹击落飞机的典范。）现在由于KPI考核的不合理，使得共同的奋斗精神弱化了，形成了自私，这种环境制约了群体奋斗、狼群战术的文化。所以，我们要管住边界，简化考核，结果导向，重塑这种精神。华为过去“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的精神就很好，大家一听说你做的产品有问题，都到你那里帮忙。那时虽然我们的产品不够好，但勤能补拙，大家互相帮助、互相信任。我们要回到这种状态，这是有价值的。

低绩效员工还是要坚持逐渐辞退的方式，但可以好聚好散。辞退时，也要多肯定人家的优点，可以开个欢送会，像送行朋友一样，让人家留个念想。别冷冰冰的。开个欢送会、吃顿饭也是可以报销的。也欢迎他们常回来玩玩。

六、运作重心前移，反向梳理，逐步精简机关，加强人员流动。

我们支持成熟业务的合同在代表处审结，条件不够，也可以在项目审结。我们抓一抓这个试点，再进一步扩大一线权利，通过试点，探索经验，逐步推广。责任前移，从循环实践中选拔，逐步产生前方司令官。

合同在一线审结，机关就是服务与支持的平台，制造、供应“炮弹”。现在一线对机关怨声载道，说我们都精简了，为什么机关不精简？作战指挥权前移后，然后看需要哪些机关，一线来投票。对于大家都不投票的机关，就要精简、合并，减少管理层级，保留功能并入相关部门。有些功能代表处不需要，自然机关的人就会逐步减少。

比如平台发个邮件要求代表处统计报表，代表处可以不回答，拒绝回答的次数多了，机关这个部门就是多余的，因为你在干扰前线。否则，机关永远精简不了。有人说他也是作战部门，那你就不能发命令，直接去产粮食。

七、在坚持核心价值观和责任结果导向的基础上，通过开放迭代、汇聚智慧的过程，逐步构建面向未来的人力资源管理纲要。

这次汇报的人力资源纲要总体思路我们是一致的，大架构是正确的。未来总纲要遵循，分卷就是提供一个方法，可以去参考，去差异化执行。

纲要的制定要坚持成功的核心理念。首先“以客户为中心，以奋斗为本，长期艰苦奋斗”不能变。我们必须正确地要以客户为中心，否则就会以领导为中心，帮派林立；如果不强调艰苦奋斗，到了一定程度，大家就可能懈怠了；我们还要坚持责任结果导向的评价原则。有这些基础，业务是可以差异化管理的。

要采用开放众筹、快闪方式录用顶级科学家及管理者，形成领导世界的能力。持续迭代的方式来制定纲要。纲要的版本和结构就像安卓系统一样，安卓是开源的，免费给大家使用，但大家的讨论反向给它，它不断地吸收。让大家去讨论，群众是聪明的，允许每个人、每个小组都能输出一个版本和结构。将来五花八门的版本，纲要小组吸收以后沉淀净化，

纲要也越来越完善，生成最后的版本。所有文件起草人员，必须有基层成功实践经验，文秘除外。在开放讨论中，其实也就完成了对大家的思想松土，公司出正式版本时，他愿意读第二次就等于读了一个正确版本进去。在研讨纲要哲学过程中，大家不断输出只言片语，要慢慢去引导，允许跨领域、多元化的交流。

在行政服务解决“小鬼难缠”工作进展汇报上的讲话

2017年8月7日

【导读】针对“小鬼难缠”，任正非在讲话中提出四项具体措施：①整改从流程开始解决，简化行政流程，管得越少就会管得越好。②行政服务建成一个公开办事平台，规则公开透明，通过严格的制度化管理解决“小鬼难缠”问题。③构建健康生态圈，对供应商信用评级、优胜劣汰。④行政继续精简机关，清理不作为员工，减人增产涨工资。

“小鬼难缠”主要是指吃拿卡要、懒政不作为、拖延怕担责、流程效率低下，这些问题不仅是行政服务，采购、物料检验等环节都同样存在。行政率先整改，因为行政是一个并联行为，不影响公司流程，积累的经验可以输出。

一、整改从流程开始解决，简化行政流程，管得越少就会管得越好。

现在公司流程臃肿，就是因为“一人生病，全家吃药”，不停地打补丁，流程不断复杂化，我们要清理这个问题。这么多流程节点，你们要对这些节点进行闭卷考试，比如抽查“核价”，拿一个项目出来考核如何核价。流程审批环节多，大家都不作为，所以要减少审批环节，不负责就问责。

行政管得越少，就会管得越好。大家看到，公司餐饮之所以进步这么大，就是因为放开去私有化经营，市场经济，相信三年后这些餐饮、咖啡厅会达到科学合理的水平。只要我们内部不贪污腐败，可以让利一些给他们。对于园区的自动售卖机，公司行政也不要参与，由园区内的餐厅、咖啡厅这些经营单位自己与外面供应商洽谈合作，由他们来承接管理。不要搞成像共享单车过度竞争，一个大区一、两家就可以了。因为中间涉及劳动过程和风险承担，比如计划、装货、服务等工作，他们拿返点也属于合理，相当于代理商费用。自动售卖机进入我们的园区，一是要高档、漂亮一些，二是要有人管理，方便加班和吃饭不规律的员工。

二、行政服务建成一个公开办事平台，规则公开透明，通过严格的制度化管理解决“小鬼难缠”问题。

第一，行政服务统一受理入口管理，驱动后台业务流程改进。单据受理集中化，这样就不会餐饮方面找餐饮受理，物业方面找物业。现在技术能力很强，窗口不需要做很大，可能一两个人就能完成。他们的责任是收件、加盖编号、扫描上网公示。然后，每块业务及时处理自己负责的部分，对于拖延时间不处理的行为，与绩效考评挂钩，并且要问责。因为拖延的时间过长，中间可能存在猫腻，怎么知道有没有吃拿卡要的问题？这个平台放在公有云上，业务主管和供应商都能看到，供应商也可以替我们监督。

比如针对拖延付款的问题，公司一直强调要求日清日结，收到单据当天必须要给对方回扫描件，并第一时间贴到网上公示，让作业天数清晰化。超过三天、一星期没有处理，理由是什么？需要问责。超过一段时间，供应商可以向我们的投诉中心投诉，管理者介入。这些采用流程督促快速付款，因为是否需要这个货物，在购买之前就已经决定了，付款不应该拖延。

第二，管理规则公开透明，严格制度化管理。“小鬼”只有执行权，不能替天行道，只要公开透明，他就没有空子可钻。政府办事已经公开透明，我们把行政服务的业务也要建成一个公开办事平台，公开SLA（服务水平承诺）。“小鬼难缠”就是需要通过流程、系统等各种改革来解决，而不是依赖人盯人。不要求你们做到绝对的好，只要在逐渐进步就行。

比如对物业外包的管理，明确承包商的利润提取多少和聘请的审计师资格得到我司批准，才具有投标资格。对于已有物业公司，也要按这个方法改进。第一，限定物业公司每年提走利润的合理比例；第二，物业公司指定审计师，带审计师参加投标。首先我们财务来评定哪些审计师是可以接受的，然后每年根据这些审计师提供的财务报表来看物业公司能提走的利润。对于不能拿走的利润，需要返投回来，用于提高服务质量和物业公司员工的合理待遇，共享利益。物业公司要承担过失责任，我们建立物业管理投诉平台，放在公有云上，人人都可以投诉，其实不需要专人来负责，行政进行抽查。

对于这些管理措施，你们制定一些规则，贴在办公室和递标书地点的门口。哪些规则是开放的，哪些规则是需要管理的，所有批示、管理都要公开透明，贴在公告栏。

三、构建健康生态圈，对供应商信用评级、优胜劣汰。

第一，我们要构建健康生态圈，大家共同来增加土壤肥力。比如食堂改革，供应商赚到了钱，才有共同生存下去的价值。公司已经明确可以奖励外包员工，行政可以先做起来，对清洁工、绿化工、保安……进行直接奖励到个人。

第二，对所有供应商信用评级。对于优质供应商，我们的审查速度很快，事后可以追溯；对于新供应商，审查速度可以慢一些。这样多数大流量快速流过去，剩下百分之几的小流量，大家集中精力处理。

第三，我们大量业务走向私有化、门店外包，不需要太多评定标准，就看它的财务报表。如果这个店经营得好，赚钱了，再签十年；另外一家店不赚钱，再开一家类似的店与它竞争，亏损了自然会走。谁赚钱，谁留下；谁赔钱，谁淘汰。怎么才能赚到钱？客户需求第一，得讨员工喜欢。

四、行政继续精简机关，清理不作为员工，减人增产涨工资。

第一，行政和慧通这两年改革取得了好成绩，继续大胆往前抓好服务化改革。你们要继续精简机关，做成一个模范的行政管理部和慧通，给全公司做个榜样。比如，办公楼内会议室不收费，行政只提供清洁服务，不负责送水、送东西，茶水间也仅提供简单的自助服务，取消服务员；主培楼（J区）改成收费会议室，咖啡、午餐等由门店负责供应，设定不同的报销标准，可以按需要去点。

第二，我们明确在未来三年内，行政以现有薪酬包为基准（三年内减人不拿走你们的薪酬包），同时每年按公司薪酬平均增长比例，增长给你们。这就是“减人、增产、涨工资”。当然，可以再吸纳一些认真负责的人进来，可以在公司内部招聘账务、审计、工程采购的人员，流动起来。业精于勤，才能决策果断。

科学的量化、简化管理，关注技能与经验的积累，培育工匠文化

——劳动工资科向任总汇报日本制造企业作业类员工管理调研纪要 2017年8月7日

一、对作业类员工的考核要逐步走向科学的量化管理

作业类员工要对确定性的内容负责，对他们的考核要有基于基线的量化指标和质量指标，通过比对，看完成情况来确定他的待遇。鼓励他们多拿钱，拿钱少的员工可能优先减员。基层员工级别不高也可以拿钱很多，他可能是销售很好，如果他没有持续贡献能力的，就不能提级，但是他可以拿奖金。在机制上真正体现出多劳多得，我们的价值观和管理体系要调整过来。对作业类员工的考核，要逐渐走向科学的量化管理，科学量化评价后，我们的薪酬管理也要简化。

我们在设计作业类员工的薪酬时，要考虑员工的作业特点，比如，服务员的薪酬，她们要去接待客户，面对现实端茶送水，有些人想躲在后面作管理者。我们设计了上岗津贴和宴会补贴后，她们就都愿意去一线接待客户，不愿意在后面做管理，在月度收入上就有体现出了差异，后面在配股上，我们按年薪酬总收入购买股票，就还有第二次获取分享。这样大家都愿意去一线作战。总收入少了，配股就会少。如果我们要给制造部员工升级，那么你们就用计算机扫描，去年拿得多的人就获得晋级机会，所以你要想升级，就要做出更多贡献，多劳多得。科学的量化考核后，员工知道自己能拿多少钱，不要每个主管去评议。我们要用数据说话，逐步改革走向科学化。对作业类员工的薪酬管理也要基于岗位特点逐步量化和简化，牵引大家都去一线作战。

二、注重岗位上的技能与经验积累，导向专注与踏实

日本企业员工成长通道大部分是单通道。蓝领升到一定级别就会有天花板了，蓝领是极少转换到白领上去的。(李建国[1]:我去日本考察的时候，看到他们的工段长很厉害，工段长对本工段的所有工序都会做，而且随便一个人有问题，他马上就可以顶上去。)每一级别的晋升都有明确的要求，如技能等级考核、经验积累、该级别上工作年限及达到绩效标准等，规则明晰。低职级的升的快一点，高职级的会升的慢一点，从新人升到蓝领的顶层需要二三十年。日本的职位通道与晋升体系强调岗位技能与经验的累积，导向专注与踏实。日本的自有员工以多技能工培养为主，而低端的操作类工人则以外包、劳务工、季节工、小时工等为主。

我们的作业类员工发展主要还是单通道，鼓励员工在岗位上持续积累，做精做专。我去参观徕卡，徕卡有一个工序，一个老太太37年就做一个东西，徕卡负责接待的人说现在机器人代替不了这个人，所以保留了这个工序作为展览。有些人能力不强，就适合在某个工序上做专做精，适合单通道发展，到了退休的年龄，有一个体面的收入。也有少量很厉害、很聪明的人，学习能力很强，可以走双通道，但是绝大多数人都是走单通道。我们将来每个岗位要有考核、考试，从最底层升到作业类的顶层可不可以，可以的，只要通过考核、考试就行，我们可以比他们灵活一点，我们在作业类和基层管理类中间，有一些岗位可以转换，但要明确转换中的考核和考试要求，通过考试的可以转。你想一下，有一些管理工段长的岗位，学历高解决不了问题的，要有实践的工作经验。当然还要达到一定的理论修养，光有实践也不行。在晋升节奏上也要有要求，美国军队的晋升也是有年限要求的。除了特殊天才外，大多数人的晋升都需要在岗位工作一定的年限去积累。

三、职级会有封顶，探索结构化工资，可以尝试工龄工资和岗位津贴，鼓励在本岗位做精做深

日本企业的绩效考核一般是每年考一次到两次（低端二次），每次会从技能、绩效和态度（核心价值观）等方面评价，一次考核，结果多维度应用。比如升级和加薪，除了看绩效结果以外，还要看能力和态度，态度可以理解为行为价值观，是不是履行了追求高质量、追求卓越。奖金主要看绩效结果。他们的考核结果应用规则非常明确，也没有那么多次评价，在考核、升级和调薪操作上非常简单，这是我们值得学习的地方。

我们的奖金已经放开了，因为奖金是计算出来的，干得越多拿得越多。我们将来对职级要进行考核，而且职级会有封顶，不是说职员都可以一直涨，封顶后的人可以采用工龄津贴，未来我们的工资结构中，可以尝试工龄工资和岗位津贴。

四、重视非物质激励，关注工匠氛围营造

日本非常重视非物质激励，概括起来就是荣誉、传承和沟通。这是日本制造企业产品高质量的灵魂。在日本荣誉代表着自身的地位和影响力，日本人将产品的质量视为自己的自尊和荣誉，在生产的全流程中自觉践行高质量文化。除了良好的个人的素质与修养外，日本的企业文化和社会环境都非常有利于培育高质量的工匠，日本企业中顶级工匠除了技术过

硬，还要有德，德就是他一贯交付质量和口碑、影响力，他对瑕疵的态度及获得周边认同程度。日本的师徒制是终生的，师傅会把徒弟当成自己产品来看待，如果徒弟德行有亏，师傅会觉得自己失职，会很没面子。正是这种传承文化，将日本的工匠精神很好的延续下来。

我觉得将来你们发明日之星、发奖牌，可以搞一个仪式，要强调仪式感。要让人记得住。你们那个明日之星评下来，把奖牌悄悄一塞就走了，没有仪式感。这次看《深海利剑》，毕业的仪式很认真，我们可以花点钱让他们牢记，他的光荣就是责任。他拿到这个东西就是责任。你们制造系统可以适当拿点钱先做起来，让大家发奖的时候有一种荣誉感。师傅带徒弟，徒弟好了之后，能不能有奖励。这也是一种小鼓励，肯定你的传帮带。你们可以拿出一个适合我们的考核方法，包括升级规则、考核标准、师傅带徒弟等，徒弟超过师傅给师傅啥奖励。奖励就是我们现在的兑换比。因为升级是要自己能胜任，不能胜任升级这个奖励是有问题的。我们在内部也要营造出工匠的文化氛围，在考核、激励等方面，牵引员工自觉追求高质量，形成工匠的文化氛围。

我认为德国和日本是有区别的，日本强调一次就把事情做好，做好后再测试，而德国就是小心谨慎，不断检测，保证出好产品。华为在这两个地方设点，找到华为的质量文化的哲学体系是什么，考核也是哲学体系的一部分。你们这个日本的调研非常好，再去调研下德国宝马等公司，把这些东西归纳出来形成个大纲，拿去试用一下，看好不好用，我们再修正一下，就可以发布我们自己的质量文化大纲，质量和收入肯定是有关系的。我们的目标是走向自动化，最终走向智能化。但是我们现在要有一个过渡时期，一步是到不了自动化的。所以现在开始就要优化劳动力结构，逐步提升自动化水平，然后我们的评价都简单化了。我们前面是有榜样的，不是完全摸着石头，要向榜样学习。

这次是我们自己在对标德国、日本，找到我们同专业的航母怎么管，以这个做好的标杆横向扩展到公司其他的作业类员工，逐步全面覆盖低端岗位，采用科学的量化、简化管理，我们中低端员工的管理问题就能解决。

[1] 华为制造部总裁，华为“工匠第一人”

在子公司监督型董事会年中工作会议上的讲话

2017年8月9日

【导读】作战中心通过授权前移，监督也随之前移，三项中央集权（资金、帐务、审计）直插到底，让100多个作战平台变成“小华为”。

公司走到今天这么规范，这几年子公司监督型董事会的贡献很大。面对未来公司业务快速增长，我们要改进考核方法，在内、外合规的条件下多产粮食就是最好的结果。要简化过程考核中的不信任方式，减少层层汇报。内外合规、多产粮食是公司的考核目标，层层汇报不是。机关是提供服务与支持。在内、外合规的管理边界内，充分授权来简化管理，把大量用于层层级级的考核力量转入作战。以此方法来建设全球100多个作战平台，来支持产粮食。土壤的肥力可以用述职来评价战略投入。那么在全球可能会产生一百多个相当于华为2003年作战能力的“小华为”，决策能力提升，扩张能力增强。我们正在试点合同当地审结的方式，以及推行CIF价，如果推行成功，中央管理平台就会变得又瘦又小，这就是“美女”。“美女”需要在实践中锻炼，普遍真理要与当地实践相结合，各个主官在决策与实践过程中锻炼成长。

公司作战中心授权前移，那么监督前移也至关重要。三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监督体系直插到底，建立起边界；子公司监督型董事会不仅担负子公司内、外合规等监督职责，子董对年轻主官也有“辅弼”的责任，帮助作战部队安全合规多打粮。

一、简化考核，在内、外合规的边界管理下，结果是最好的考核。

公司经营权下放，如何考核执政者？首先强调内、外合规，在此基础上，结果是最好的考核，即多产粮食和增加土壤肥力。公司已经精简KPI考核指标，未来一、两年内，人力资源也会转变为以信任为中心的考核体系，抓住几个重点KPI，简化对过程行为的考核。将来代表处的考核，70%根据产粮来量化计算，30%根据汇报土壤肥力的情况来决定是否给予激励，这样我们不会因为授权而短视。公司一直强调，代表处应该实事求是地增长，即使增长不动，也不要去做烂合同。

中央有四个职责：战略洞察、规则制定、关键干部使用、监督。机关不是中央，平台不是领导，平台是为前方提供支持与服务，不能总要求听下层汇报，不了解，你们就走到一线去，帮助搬砖去。我们不能花费大量精力却不产粮食，这么多PPT、报表，有几个人真正去读完过。如果机关需要报表，多数应自己去搜，形成结果后与基层核实一次。因为现在的数据基本都在网上，不需要代表处提着“水桶”到站点去取数据。这样前方可以多一份力量去作战，而不是对付内部无价值的动作。我们会逐步精简没有价值的机关组织，转成更多产粮食的队伍。

二、所有监督体系的目标都是帮助业务多产粮食和增加土壤肥力，合规标准要因地制宜。

子公司监督型董事会是一个新生事物，这几年正在摸索、磨合的过程中。现在我们明确了该怎么做，但是边界可能没有划清楚，影响了大局也不行，所以抽调了你们这么多有经验的人来担任子董。但是也不能犯经验主义错误，因为公司过去“毛毛虫”形成的经验和今天“大蟒蛇”需要的经验并不完全一致，对你们是新问题，对我们高层领导也是新问题。

1、什么是内、外合规？

第一，对外合规：我们要守法，遵守各国法律、联合国决议，而且在敏感地区视美国国内法为国际法。当然，我们不是在所有风险上绝对地画出一条高压线。前段时间，伦敦金融风险中心在法律线内，设计出一条δ线作为合规线，比银行还左，这是不合适的。我们应该是对经营风险监督，减少项目风险、国家经营风险，而不是泛泛而谈的金融监督，否则直接按法律办就行。所以，在处理某些具体问题时，业务部门不一定能做到每句话都合规，如果稍微过了一点边界，专家要有善后处理措施。

第二，对内合规：子公司监督型董事会要明确边界线，要求大家不能触碰。当然，我们也要区分业务操作性错误和违规边界性错误。有些地方是工作错误，不适合内、外合规监管。例如，可能10发炮弹能攻克下来，但是他打了100发，如何证明100发就错了呢？不能证明，历史不能重演。如何考核？事后数炮弹壳，把炮弹计入成本，这就控制了奖金。这是成本控制，是业务范围的事。

这样我们定出原则，设好边界线，中间留有一定自由度，下放经营权给作战部队去冲锋。

2、子公司监督型董事会要有灵活机动的战略战术，帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力。

我们要永远记得，抗大的校训是“坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术”。在梳理内、外合规时，公司提出一个基本指导原则，不同地区有不同的现实条件和环境，具体问题具体分析，灵活机动就是你们子董的水平。如果只是强调严格管理，是机械教条的。你们有资历、有经验，相信能发挥作用。公司没有单纯的监督岗位，都要对准多产粮食。

如何帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力，对你们是一个考验，你们自己去思考。我们没有在火星上设子公司监督型董事会，因为那里不产粮食，就不需要这个机构。监事会可以慢慢摸索一套规律来考核你们。

3、子公司监督型董事会与运营主官的关系：子董应融入业务，及时识别出经营风险，帮助主官做到内、外合规，但是在经营上不能越俎代庖。

第一，将来每个子公司监督型董事会应由3-5名子董组成，有商有量。当然每个国家可以1人为主，其余子董是辅助作用，经常从别的国家飞过来。这样5-6名子董可以负责4-5个国家，这就是平台。

第二，监督人员不是站在内、外合规的边界上拿着“机关枪”盯着，而是背上背包，带上“铁锹”……，与业务部门一起前进，包括合同生成、合同交付等。所以，子董可以融入项目去监督内、外合规，但是不能指挥如何作战，不能越俎代庖去管经营质量。如何贴近现实去作战，这是主官要承担的责任，当官才知责任大。

当然，对于年轻的主官，子公司董事也有指导责任。大多数子董富有成功的项目实践经验，在作战过程中，识别出问题和风险，可以提出一些建议，帮助这些年轻主官成长。将来主官的末位淘汰率是10%，他们的压力很大，被末位淘汰的主官有一部分人可能选择转到职员岗位，有一部分人可以经过战略预备队赋能后再重新应聘。

第三，子董在帮助业务主官的过程中，其实监督已经在流程中落地，监督已经在主官的执行流程里，他们自己管住了自己，从而降低了监督成本。这不就是罗湖区的医改模式吗？政府把保险费划给了医院，医院是选择治疗，还是预防。他们以预防为主，到处帮助大家锻炼身体，少生病，少花钱；医院有钱了，给医生多发工资，医生愿意积极到社康医院循环下去，然后可以再回来。别拖成大病再抢救，轰轰烈烈，还上电视。钱花光了，问题仍没解决。病小的时候预防，医疗费就省了。你们知道，公司培养一个干部多不容易呀，何必等他“病重”了，再抓走他呢？一个是“治疗”，一个是“保健”，我们的内、外合规也要取得好的模式。

所以，我们不能强调抓住很多问题才算立大功，讲不出成绩、代表处又没有违规，这样的子董应该提拔。我们的监督不能走向恶性循环，早期发现“病症”，介入治理，有些项目更容易扭亏。如果“病”拖重了，可能会把一个家庭拖垮。

4、子公司监督型董事会与三项中央集权的关系：中央集权的垂直监督是工具，为子公司监督提供报表支持。

子公司监督型董事会是代表公司资本方，在不同国家实行监管的最高组织形式，法务、财务、审计、公共关系……等都是工具。资金、账务、审计三项中央集权实行垂直管理，做好三层日清日结，真实的记录业务以及相关发生的账务，快速服务业务。对全公司提供报表支持，数据透明，不受行政领导左右，对真实性负责。子公司监督型董事会实行综合监督，对报表有知晓权，如何运用好这些数据行权，这是你们的责任。

5、审计人员是事后回溯建立冷威慑，从流程、计划、结算……中看到问题，不能随意干扰作战。也要有利于多产粮食。

公司已公开的业务流程，审计人员原则上要去充分理解，遵循流程完成监督。审计人员在正常流程下发现执行的问题，拿回来认真研究，谋定而后动，集体讨论清楚后才可以去执行。审计不是刑警队，质问（质疑和询问）不能草率。审计也是一个平台，同样要是服务与支持，以多产粮食为中心。

如果审计人员不懂流程，应该自己去网上加强学习，能力不胜任就不能担任这个职务。不能总让业务部门来给你培训，更不能随便质询，业务主官的任务是需要去抢粮食，不是你的老师。当然，如果你与业务主管很熟，他愿意在业余时间给你讲讲，不在此列。不能随便、任意地质询。

三、监督体系人员要加强学习，建立宏观思维能力和微观察觉能力，坚定的原则，灵活机动的战略战术。

在公司业务快速发展的过程中，监督岗位非常重要，如何实现“安全合规多打粮”，这就需要你们的聪明才智。希望你们不断改进监督方法，提高能力和水平，不能只作为一个“判官”，如果阻扰业务不能产粮食，那我们只有饿死。

公司在少量国家的合同审结试点很快会有经验产生，有些代表处合同审结，有些在系统部合同审结，有些仅在项目合同审结，你们可以先聚焦在那里，看看是如何审结的。审结，意味着作战权力完全授权给当地主官，但是权力要有制约。我们也产生了一些问题，但是不能因为问题而终止授权，还得继续往前走，总有一天能真正运作自如。

时代进步很快，希望你们抓紧时间学习，不断提高自身能力。公司正在转型，你们要跟上过去的速度，还要跟上未来的发展速度。你们要积极在小组会议、大会上发言，有活跃的讨论气氛；你们内部可以建一个平台（不完全指微信），让你们能够讨论、磋商，不断改进内、外合规的监督方法。如果你们都不敢做“满广志”，如何去创造呢？加强学习，书本中有很多指引。如何坚持做好？坚定的原则，灵活机动的战略战术。谢谢大家！

在冰岛与四位弟兄咖啡细语

2017年8月16日

在冰岛有长白昼与长黑夜，要利用来好好学习。一个是提升自己的能力。年轻人挣了钱要投入，投入不是买房，首先是要学习充电。特别是在小国，综合锻炼机会很多，努力学习，把眼界扩大了，境界扩大了，技能提升了，那你才会有上升机会。

实践很重要，不实践，时间长了就会被淘汰，公司文件已经要求没有基层成功实践经验就不提拔为主官，高层干部更是如此。但是只有实践没有理论总结，永远就是个工人师傅嘛。需要总结，一根绳子抓不到鱼，打成一个个的结就成网了。总结就是打结，多打结就结成一张网了。

不要龟缩在首都，不要龟缩在代表处，要多去了解合同场景、以及未来的合同场景，旅游时，也估估这个地方的工程难度。不然怎么叫上过战场。

第二，还有提高自己的社交面，不要把穷酸风气带出国门，不融入上层社会，谁会认同你呀，你怎么去拿合同呀？要从多方面去了解当地社会，改变生活方式，融入当地社会。要和他们有共同语言，共同的生活方式，共同的爱好，才会有共同感。我们的合同是在上层社会手里面，融入不进上层社会就没有这个机会。

从我们走过的这个道路来说，首先舍得花钱，才会挣钱。年青人首先不要存钱，要存本事不存钱，存人脉不存钱，没有人脉能做成啥呢？但，你没有本事，有人脉也白搭。当然我也理解有人要存钱娶媳妇，有出息是不是更容易一些？

在规范职能组织权力工作组座谈会上的讲话

2017年8月21日

【导读】能产粮食、直接做事的组织是作战组织，不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。

一、规范职能组织权力工作不要去改变流程以及流程的节点和流向，而是去审视和简化各个管控节点的评审词句。

我们过去的业务管理多是基于不信任的集中职能管理，机关拥有太多的否决权，而且日积月累，没有做减法。未来要逐步走向基于信任的管理，倡导在内、外合规的边界内“多产粮食和增加土地肥力”，就是英雄。前线将领审时度势，呼唤炮火，并对结果负责。机关要逐渐放权，慢慢培养一批能独立支持服务作战的人员。

第一，这次规范职能组织权力的优化，不去改变流程，以及流程的节点和流向，因为会牵一发而动全身。你们要去一线调研所有的评审点，先把职能组织说“NO”的节点找出来，优化和简化评审规则，再来审视保留“NO”的必要性。简化流程及管控节点，由变革指导委员会以后再重新评议，用5-10年的时间输出一套即简洁又可靠的方法。“11.30”日落法目前执行得不错，很多地方实现了轻载和简化，日落法就是减负法。

第二，给一线减负工作要具体，要把自己做得专业化、组织化。只是一个笼统的减负发文不是减负，比如日落法是减负不必要的管理，但不是减负组织。今天召集你们座谈，就是怕你们管过了界，管到流程变革上去了，再次明确，只改管控节点的评审语言要素和规则。

二、各种政策/规则/质量标准/红线要求等后面，还跟着一系列的从职能视角出发的执行细则、赛马、排名、晾晒报告、考核等，要尽快清理和简化。

过去我们缺乏战略眼光，机关职能组织怕管不住下面，在发布基本的政策和红线文件后，塞了很多赛马、评比、考核到一线，18个人生病，18万人吃药，做得很复杂。这些赛马、评比、考核要尽快清理和简化，简化后，核心的考核以内、外合规和多产粮食为基础。将来要取消机关职能组织这些权力和职责，给一线作战组织减负。

三、明确职能组织和作战组织。

能产粮食、直接做事的组织是作战组织，不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。谁说自己不是职能组织，那就不允许你发号施令。你不发号施令，别人也能够产粮食，你就是多余组织。若你是职能组织，不发号施令，而影响了产粮食，就是失职。未来的作战组织是“主官+职员”的精兵组织，以及“主官+职员+专家”的特战组织，再加“新兵”带来青春和热血。

四、工作目标和节奏。

我们希望用5-10年时间逐步实现大平台支持精兵作战，并输出一套既简洁又可靠的管理方法，支撑安全合规多产粮。2017年底前，不仅要把情况梳理清楚，还可以抓一试点，为明年的工作展开提供经验。

与采购干部座谈会上的讲话

2017年8月24日

一、采购要有战略纵深，理解行业趋势，掌握采购方向，走向科学性采购。

第一，采购一定要有战略纵深，不要仅仅盯着供应商谈判等细节上。一是要深入研发领域，加快对产品的熟悉；二是看看世界级的科学论文、行业动向，增加对整个生态环境的理解以及世界未来发展趋势的预判，提前几年就有思想规划；三是加强对生产和制程工艺的理解。采购人员要像“八爪鱼”一样，深入四面八方，具有广博的知识，触及到的每个领域要博众家之所长。

第二，我们要实现科学性采购，继续提高计划性。采购的难点在于计划、平衡、选择等一系列复杂问题，希望大家学会在确定性工作中找到不确定性，在不确定性工作中找到确定性，这样采购才能做到心中有数，做好系统性规划。我们可以招进一些系统工程学、统计学、控制论、神经学……专业的优秀硕士、博士，让他们先在基层实践3-5年或更长时间，然后再分散到他们喜欢的工作岗位去，促进整个公司的工作更加具有计划性、合理性。

美国第一架航天飞机的计划是怎么做的？1969年，美国宇航局提出建造一种可重复使用的航天运载工具，运载火箭和卫星到太空，这个想法很好。1971年美国正式把研制航天飞机列入计划，开始系统性工程规划，涉及42万名工程师、数千万项发明，其中有很多项还未发明出来。投入了100亿美金，影子都没有见到，美国国会又追加80亿美金，还是没有成功。经过十年的研制开发，总投资了250亿美金，“哥伦比亚号”终于建造成功。这就是计划。

第三，持续加强风险管理，任何情况下都要保障供应安全。前瞻性地识别风险，做好风险预案，端到端防范，对关键物料要有备份方案。加强对产品的归一化设计，同时持续加强对计划水平的提升，对于关键瓶颈物料及高风险物料，该储备的要储备，不要计较一时的储备成本，保障供应安全是第一位的。

第四，采购要与世界最优秀的供应商建立战略合作伙伴关系。未来的竞争是产业链和产业链的竞争，我们要持续加强产业链管理，掌控关键控制点，支撑产品相对竞争优势。竞争中有合作，合作中有竞争，科学地做好竞合管理。有效管理好产业链上的合作伙伴，维护良好的产业生态。我们要与产业链上下游协同，利用供应商优势资源，共建高质量，不搞低价同质竞争；也要与研发及相关业务部门紧密协同，端到端保障质量。

我们要团结一切可以团结的力量，和最优秀的供应商、客户联合，形成最强大的伙伴关系。加强与战略供应商的合作，共同创新，共同进步，推动创新资源、最新技术、最新产品优先能为我所用，实现双赢。我们要给予供应商更多的信任、机会以及发展空间。在同等条件下优先用战略供应商，但是如果战略供应商比别人落后了，我们提醒他以后，仍然不进步，也只能放弃合作。

二、采购体系人员要苦练内功，踏实提升专业技能；开拓视野，不断提升战略洞察能力。

采购人员要做到胸有成竹，除了踏踏实实提升专业技能，做精、做细，更要开拓视野，有意识地培养战略洞察能力和战役管控能力。无论硬性采购还是软性采购，都要清楚战略结构，明白你在干什么、买什么、行业是什么……。我们不能改造世界，就要去配行业、适配这个社会。每个人都要苦练功夫，胸怀全局，才能提升自己的能力。我们的队伍通过不断循环、不断锤炼，就能构筑整体竞争力。

第一，工程采购人员必须要具有工程项目经验，否则就不具备做工程采购人员的资质。以前我们做工程分包、采购的人有2/3不懂工程，四百多亿美金的工程居然是亏损的。所以前两年我们提出，用3年左右时间，通过训战结合，把不明白人换成有工程经验的明白人，换下来的人员重新接受赋能，补齐工程经验。下一轮，我们将再用3-5年时间，把明白人换下来，换成项目实践中的优秀人员。总之，不明白就不准管了。这样公司就会形成一个强大的作战体系。我们要加强内行的采购队伍，只有业务非常熟练才可以做采购代表，不能单纯从价格的分包来确认产品质量。

我曾从一个小包工头那里学到很多，他拿一个几十万人民币的项目都能赚钱。我就问他：“平时看你没几个人，怎么能一下找到两三百名砖工、木工、油漆工……，你是怎么管的，如何去平衡他们的职级？”他说：“我没有管。广东有一个村的人全是砖工，一个村全是石头工，一个村全是木工，一个村全是油漆工……，全部专业化，他们内部有职级评定系统，职级是他们自己考的。如果我需要3个五级工、10个三级工、50个一级工，打电话就可以找到人。”这个包工头的工

程做得很细致、高标准，价格不贵，他还能赚钱。德国也有很多这样专业化的村庄，有个村庄专业做玻璃杯，两个工厂的几代人竞争了上百年，已经形成了一种和谐的竞争关系，没有严格的区分老板与工人的概念。他们拿出表格来，关注的是占世界多少份额，而不是销售额。

第二，采购人员要深入现场了解业务，踏踏实实提高专业技能。我们要看到苹果和三星的战略纵深，如果我们公司的采购以中国为中心，以中国人为中心，没有深入作战现场，没有在大的采购集散地建立能力中心，没有用多一些当地国家人，这样的采购是什么呢？苹果公司有驻厂代表深入到整个供应链条的企业中去，清楚掌握了行业动态，也清楚合作伙伴能拿多少利益，这样苹果就能做出世界上最好的产品。我们也要深入进去，而不是做表面功夫。我们有几个驻厂代表，其中有几个人清楚供应商的表格？没有表格，怎么知道他们“自来水”的含量是什么，多少钱一吨“自来水”，一个人一天喝多少“水”，“水”的消耗成本是多少？如果自己心里都没有底，如何跟别人谈判？你出的价格没谱，只会被对方嘲笑，认为你是外行而已。通过谈判达成的价格，刚好是贴近对方成本和让对方保持合理的利润水平，对方会认为你是高手，最后达成双赢的结果。

三、软性采购是基于信任，采购人员要放下精神包袱，将精力聚焦在技能提升上。

软性采购本身就是基于公司的信任，不完全基于流程。要做到准确、审时度势地掌握好这个采购，非常难。

第一，采购人员一定要抛弃私心杂念，把精力聚焦在技能提升上。我们要基于信任，每个人都值得信任，每个人都要改变采购的心理状态。放下压力，克服心里障碍，不要怕别人说什么，如果精神上背着沉重的包袱，技能是没有用的。华为公司未来的发展前景很好，而且我们的人力资源政策逐渐趋于完善，会让大家都得到合理报酬。可能有一时半会的委屈，但是可以用时间来解决，不可能永远都委屈你。

第二，赞成在战略预备队成立一个软性采购分队。一方面可以向先进的单位学习，另一方面战略预备队有不同体系的同事在一起磋商，形成一种正气能量。天才成批来，把业务的运作方式和能力想明白，推进软性采购的进步。

美国参谋长联席会议主席约瑟夫·邓福德，三年内从一星准将升到四星上将；俄罗斯现任国防部长谢尔盖·绍伊古，由预备役上尉直接晋升为少将；中国的李作成也在二十多年时间从连长晋升到总参谋长。采购为什么就不能产生“邓福德”、“绍伊古”、“李作成”呢？应该是可以的。从来没有救世主，也没有神仙皇帝，全靠我们自己的努力。谢谢大家！

开放创新，吸纳全球人才，构建“为我所知、为我所用、为我所有”的全球能力布局

——任总在全球能力布局汇报会上的讲话 2017年8月26日

一、华为要有开放的用人态度，吸纳全球优秀人才。

我们为什么要建能力中心呢？向美国学习。美国原住民是印第安人，今天的美国之所以发达，因为它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上投资和创造。斯拉夫民族的很多人都是杰出的，为什么他们在东欧时没有成功，因为东欧缺少合适的“土壤”。华为能不能也让优秀人才更加脱颖而出呢？具小美国一样的土地，让他们生存发展呢？随着人工智能的发展，我们公司的员工数量不会随销售收入呈线性增加，那么公司的产值和利润提升，为什么不能去全世界进行人才争夺战呢？

华为要有开放的用人态度。美军参联会主席邓福德，三年时间从一星准将直升到四星上将，而且是一把手的上将；艾森豪威尔从上校升到五星级上将，只用了五年时间……。美国这样用人的态度，为什么华为就不能用？

所以，我们要建立能力中心和人才中心。能力中心与人才中心有所区别，我们在穷国、战乱国家去获取世界级优秀人才，不是建能力中心，是要把人才吸引过来，创造一个环境。（徐直军：我们在全球化的定义里也有一句话，就是“利用全球能力和资源，做全球生意”。如果单建一个能力中心，但当地的社区和人才没有氛围，也是不可能长久的。过去几年，运营商业的能力中心建设就不成功，因为运营商业仅找明白人，明白人用两年，由于他们没有根和土壤，慢慢就不是明白人了。现在，企业业务建设能力中心就吸取了运营商业的教训，基于开放实验室在人才聚集地，把行业伙伴聚集在那里，一起来打造解决方案，一起来探讨解决方案，这样的话有一个基地，有一个根基，再来聚集人才。）未来国内的基建完成时，我们还要再建立让当地人才感到体面的海外基地。

我们要重视对爱尔兰的投资，它离纽约只有6个小时的航程，但税收比美国和中国低很多，所以很多美国大公司的资源都放到了爱尔兰。我们在那里能够亲身感受美国文化，轻松获取美国人才，而且它的生活环境更美。美国可以在全世界建立基地，我们可以围着美国周边建人才基地。

二、开放创新，不盲目追求“为我所有”，要构建“为我所知、为我所用、为我所有”的能力组合。

在全球能力中心布局思路，胆子要大一些。你们提的“开放创新，不盲目追求为我所有，多层次构建为我所知、为我所用、为我所有的能力组合”的口号非常好。（注：指在产品、解决方案及服务技术能力上，重在为我所用，但在关键控制点上要为我所有。在基础技术能力上，侧重为我所用，但在核心技术上要为我所有。在基础理论能力上，做到为我所知、为我所用就可以了。）

比如建立制造实验室，我们是要掌握精密制造的能力，这个能力要为我所有，促进我们自己发展高精生产。别人的制造能力也能达到我们的水平，可以允许外包给这些先进公司。迫不得已时，我们才自己制造。但是，不是所有公司都能赶上我们的进步的。我们要有准备自己智能制造，不要偏离了主航道。

我们应当组合世界上最优秀的资源，和优秀厂家结成战略合作伙伴关系，我们就会变得更优秀。我这个人啥都不懂，不懂技术，不懂管理，不懂财务，不就是用“一桶胶水”把你们组合在一起，又组合了18万员工，为我所用不就行了吗？华为是为积蓄能力而创新的，而不是完全叠加一些东西，有一个整体的系统能力。

全球能力中心的布局，除了技术和人才，对于确定性工作要加上“成本”。我们对不确定性工作是技术和人才，对确定性的工作是技术、人才和成本。因为不是所有工作都是不确定性，确定性工作就要降低成本。谈到成本，希望我们发达国家代表处也配几台车和司机，我去了欧洲的代表处，都没有汽车，他们就缩在代表处不出去，怎么能叫作战部队？

三、瞄准未来，吸收多学科人才，构建未来新的理论基础。

华为公司在建立一个新时代的时候，要构建未来新的理论基础，就要重视有理论素养的人才进入公司。因为懂理论的人转过来学技术很快，搞技术的人很难转到理论上。（徐直军：没有理论基础，搞不清楚原理，那就是照抄，照抄就不可能有创造。）照抄只是反向学习，它不是一个最简洁的方法，你不知道构建这些东西的理论基础是什么，人才与技能是

什么，知识结构是什么。前几年，GTS招聘了一批搞卫星遥感、遥测的测绘专业人员，现在对三朵云的贡献就能看出来。你看珠峰这个事情，如果让学测绘的人去做，他能把谷歌地图一套，就知道这个站点要翻过几座山。他把地图和我们的站点一重叠，就知道这个工程的难度有多大，就不会出现一个站点报价大错误的问题。

我们需要多种学科的人才，构筑对华为有长远影响的技术知识体系，不能只局限在对通信、电子工程类的招聘。公司可以招聘一些学神经学、生物、化学、材料、理论物理、系统工程、控制论、统计学等专业学科的人才，甚至包括牙科专业的。你们知道，当年华为最早的电源团队的一个主力曾经是牙科医生。这些人只要愿意从事通讯技术，到了我们的员工群体里面，他们的思想就会在周围有所发酵。

这些新进来的应届生要坚持两年的保护期，两年内不要淘汰，可以把优秀的提拔快一些。因为他有两年不太明白的适应期，将来能否脱颖而出就看他的实际贡献。

四、公司全球能力布局已从迷茫走向清晰，下一步要从清晰走向科学化。

听了你们的汇报非常高兴，增强了我们必胜的信心，我们从一个懵懵懂懂的少年逐渐走向成熟。几年前，我给大家出了这个题目，那时大家都很迷茫。今天，终于从迷茫走向了清晰；下一步，我们要从清晰化走向科学化。

科学化，是要拿出数据来，说清楚建了这个能力中心对你的好处，如何体现和反映。有时我们可能做不出来，可以找顾问公司，研发的能力中心可能比较散，但供应链的能力中心可以请顾问公司帮我们算一算，这样我们从清晰化走向科学化以后，就可以增大投资，比如仓库建设等。

“全球能力的布局要聚焦主航道，不要为了建而建”这句话太好了。研发能力中心是轻中心，轻装的能力中心可以勇敢一些，重装的能力中心要慎重一些。另外，能力中心要一语道破，不要怕扩散，扩散不一定就能被模仿。如果总强调保密，保到最后的结果是我们自己没搞明白，别人反而搞明白了。

在诺亚方舟实验室使能工程部成立会上的讲话

2017年8月28日

一、人工智能的发展是为了使用。

人工智能使能工程部脚踩着华为公司的需求，为简化管理，降低运行成本，使大量重复的确定性工作自动化；为部分不确定的模糊工作增加智能分析能力；为提高全流程的工作效率而努力奋斗。这里是有大量的工作可做的，在这三、五年内你们也许会发展成一个规模较大的人工智能的战斗队和战略预备队。

看了诺亚的业务进展，我很高兴，方向很正确。我认为，人工智能的研究在公司分三部分：

第一部分，是研究基础理论，我们的科学家、专家可以根据兴趣与能力特点选择方向与课题，不一定要与生产、价值创造挂钩。他有几个弟子愿意与他矢志不移地钻研“冷”理论也是可以的，要给他们体面的收入。

他有另一些弟子，跟着他懂得了什么叫理论研究，又有了高超的分析方法，他们应张开大眼睛去看世界，提高战略洞察能力。认真研究世界创造出来的一系列理论，优先吸收这些人类文明的先进理论，当然，也包括我们创造的理论，但不限于自己创造的理论，武装我们的队伍，把这些人类文明成果引进到我们的产品研究中去。使宇宙的能量，灌入我们小小的机器。博采众长，海纳百川。

第二部分，就是去做产品，做产品我就不讲了，因为产品线已有好的考核方法。做产品一定要与我们的主航道相吻合，跟我们的现实相结合。

第三部分，就是做使能器来改造我们的流程管理，这个使能工程不对外，只全对内，是解决公司管理的难点、痛点与人力消耗大的流程管理节点的自动化、智能化问题。这是公司生存的真实需要。我们公司太庞大了，相互关联太复杂，除了业务适当地解耦，还要从模糊中找出规律，让有规律的事情变得自动化，自动化也是人工智能。重复劳动转成人工智能以后，管理简化了，我们的竞争力也就大大提升。这里有大量工作可做。因为，简化管理，就创造出大量的倍增效益，所以我们可以容纳较大的编制，可以作为将来人工智能冲锋时的预备队。（李英涛：那这个部门将来会有几千人吗？）当然是啰。

二、要深入到现实场景中，通过成功的应用破格提拔内部优秀人才，同时也要从全世界吸引一切优秀人才。

我们要深入现实场景中去，这对人生的成长很重要。科学家虚构的很多东西，到实践中接触一下，也许会变得简单。

对人才的开放性，成就了美国今天的强大，华为要向美国学习。要破格提拔优秀人才，要敢于吸收全世界的优秀人才。怎样才能吸引到全世界的人才？要向美国学习。在加拿大蒙特利尔这些人工智能专家集中的地方，我们还可以再扩大一些规模，把人才都吸引进来，培养一支我们的科学家队伍。我们在理论上构建应用，在使能工程部提供实战实习、战略性培训。

三、重视使能工程部，迅速扩大人工智能使能者队伍，做公司变革的战斗队，做诺亚方舟人工智能的战略预备队。

使能工程部偏向工程，可以吸纳更多更广泛的人才。一旦使能工程部担负的流程节点的人工智能项目突破了，你们项目成功了，相关流程工作的人减少了。减少的员额的一半可以补充到使能工程部。人工智能一定要有一批精通业务的人，组成混凝土工程，才结实。当然使能工程部门的人，也可以重新循环回到流程管理中去。此时、此人已不是彼人，公司在螺旋式循环中上升了。业务与变革相互的关系就像“野战军”和“地方军”，野战军打到哪个地方，就把地方部队卷进来，重新整编，形成统一的力量。打完胜利后留下一些人当“县长”，文明就传遍了四方。人工智能算法不能当饭吃，要应用到业务上，科学家要浪费多少时间才能真正感知业务，但是把懂业务的民兵卷进来，就形成了混凝土团队，滚滚洪流，势不可挡。

使能工程部要尽快接入实际项目，不要贪多铺得太开。一个项目成功了，可以一分为二，一部分人继续优化这个项目，优化后再细胞分裂。另一部分人可以开发新的项目。补上新兵，通过不断地分裂组合，不断地破格提拔与正常晋升，不断补充新人进来，公司三、五年后就会形成一支强大的力量。公司在进行战略结构性调整的时候，那些过去熟悉业务、熟悉软件方法的人可以不断补充进使能器队伍，改善我们的内部流程，从而提升队伍的能力，这些能力又可以抽去参加产品线会战。你们可以定个游戏规则，产品线节省了多少钱，减少了多少人力，就按比例自动补足到使能器队伍。如果完成这些内部优化，他们就成为你们的一个客户，不就是一条产品线了嘛。

未来人工智能，华为应该能成功，因为我们做自主航道的产品，改善自己的管理，形成正循环，一定会用起来的。而且有效益，敢养一支较大的队伍。阶段成功以后就更有信心，就敢做，经过三、五年卧薪尝胆就能走向胜利。

社会人工智能投资正在泡沫化，这个超热泡沫化的抛物线见顶下跌时，这就是我们人工智能的战略机会点。我们就要及时把优秀的社会人才招进来，壮大我们的“野战军”，在主航道上，形成主洪流。这就是我们为什么站在一万亿美元网络服务优化上大力扩大使能工程部的道理。立得稳，才能胆子大。

在GTS人工智能实践进展汇报会上的讲话

2017年8月29日

一、聚焦内部效率提升，利用人工智能改变作业模式、简化管理，结合业务场景解决一线实际问题。

人工智能的核心在于应用，GTS把人工智能作为一个工具，研究海量重复性活动的智能化自动化，提升人的效率和辅助人的工作。从你们的探索来看，实践经验非常重要。

在人工智能和自动化推动过程中，要关注交付服务流程以及人员思想、行为模式的改变，如果他们还是老一套思路，不重视数据的录入和采集，我们人工智能和自动化就会失去源头，同时要看到人工智能是一个持续演进和迭代的过程，大家在推进过程中要不急不躁，持续改进，关键要抓好数据治理和平台构架设计，保证我们大方向正确，在正确的方向上加快迭代，小步快跑。

第一，利用人工智能简化站点作业活动，把设计、报告自动化，同时要联合产品线，构建免安装、免调测网络。

我们在全球有460万站点，每年会在100万站点上作业，任何一次的站点作业都是成本。要通过构建站点信息库，开发站点3D扫描能力，把站点勘测简单化，上站录入表格的时间也就大大节省了。以后的数据录入还可以进一步简化，捆绑一个好的语音系统，现场作业完成了，自己说一遍，表格就自动生成，然后回家把这个表格稍微修改，就能完成交付作业。

基站设计方案模型很多，现在通过机器学习，实现基站连线图和配置参数的自动化生成，降低对现场工程师的要求。面向未来，要在设备模型归一、免安装、免调测上做研究。5G时代万物互联，能不能先把我们的基站连起来？荒山野岭，咱们有多少站点？应该是数百万个。可以请位快递哥骑个摩托车上山，把基站挂上，通电一开，无线连接所有设备都自动连上了，这样减少了错误，也节省了人工。

质量检查只要拍个照，通过与标准图样对比，分包商在站点安装的时候就可以检测安装质量的好坏，一次把事情做对，避免了多次上站，节省了工时，提升了效率。不要小看1~2个小时的节省，这是一个点，若是能有几十万个站可推广，乘以系数，就有几十万的规模效益。

第二，网规网优要敢于应用地理、测绘、数学等先进技术和新的业务模式，只要能提升效果，都为我所用。

网规网优基于数据、算法、成本的影响，选择人工智能突破口，通过“分析机器人”提升人员效率，在无线干扰分析、天馈系统方向角优化调整等方面加强人工智能技术的引入，提升无线网络优化规划效率，同时基于产品数据的虚拟路测是一个方向，不需要路测就可以清楚网络的信号状况，一个城市节省3000公里路测，十几个城市就相当于绕地球一圈。

人工智能理论是所有人类瑰宝，都可以为我所用，而不只是我们的理论。网规网优是一个基于数据的业务，人工智能也容易发挥效益，所以我们要敢于招一些统计学、系统工程学、哲学、遥感、遥测……等专业的优秀博士、硕士，就像当年我要求招一些地理测绘专业的人员一样，只要实践两年，自然就明白了。

第三，万亿存量是我们的优势，不断积累小样本，维护模式要从被动问题处理到主动预测预防，并进一步反馈到制造、产品设计，形成闭环改进。

面对海量的、确定性的重复工作，逐步将复杂的成千上万的场景收敛，通过表格、建模等方法不断的总结提炼经验。就像我年轻的时候，一个庞大的数字设备，出了问题就一次一次的闪灯，从闪灯中慢慢看集中在哪个区，再看电路，一判断，是电阻坏了，然后打开，修好了，这就是小样本！这些小样本提供给你们，你们再归纳、总结，上升到理论高度，就是故障模型。

维护的最终模式要从被动问题处理走向预测预防为主。问题处理方面，我们至少可以把问题经验库丰富起来，谁暴露的问题最多、解决的最好，也可以搞小奖励。在预测预防方面，通过障碍发现的芯片及批次等相关问题要进一步反馈到公司的制造部门、产品设计环节，从源头上提升设备的稳健性。

二、围绕业务，持续加大GTS数据系统、AI算法和AI使能平台的投资。

第一，行为即记录，记录即数据，构建并持续完善GTS数据系统。

数据是一门科学，是人工智能的基础，要把业界做得好的方法借鉴过来。GTS沿着作业活动，把作业过程、对象、规则和经验数字化，持续完善GTS的数据系统。各产品线也要把自己的产品数字化，这是服务数字化的基础。要强化云平台基础设施建设，丰富单兵数据采集工具，给每个员工配个数据采集器，员工在现场作业完后，回到驻地处理一下，一按键就发出去了。

数据要以用促建，利用表格、建模等方法输出作业数据，将高质量的作业数据输出作为作业完成的衡量标准，要形成对工程师高质量作业数据输出的牵引，形成指导和模板。

第二，算法要服务于业务，算法科学家与熟悉服务场景的工程师紧密配合，在服务客户的战场上提升能力

人工智能应用是实践科学，在实践和应用当中迭代式前进，效果不是一蹴而就的。实践初期，算法达不到高级工程师的水平也要坚持使用，以人为本，机器为辅，对算法进行持续的训练和提升。

人工智能开发，算法专家、产品线专家要与GTS业务专家组成混合编队，共同识别实际场景中的AI应用机会、理解业务场景、设计算法模型、优化算法效果。

第三，加快开发公司统一的人工智能平台，并于2018年首先在GTS实践和应用。

开发公司统一的人工智能平台，部署统一的人工智能训练环境，首先在GTS实践和应用，把GTS积累的站点作业、网络维护、网规网优领域的算法、知识、方法、经验都固化到这个平台上。

人工智能平台在GTS的应用要急用先行、小步快跑，聚焦服务场景一个个解决，选择与场景匹配的、相对成熟的算法，快速构筑数据处理、模型训练等工程能力，边战斗边优化，并于2018年将平台部署在GTS系统上。

三、人工智能未来对内要横向扩张，与周边部门协同产生倍增效益；客户界面升级服务内容，在设备和网络的生命周期内，创造更大的价值。

第一，自动化也是人工智能，改善一个点，可能有几十万个着力点可推广，就有几十万的倍增效益。

跨领域也应有着力点进行推广，通过数据互联互通、业务交叉融合，公司很多部门就可以精简了。比如财务在人工智能上也梳理了100多个点，其中有些点和GTS有交互，如项目核算要开票，GTS可以这个点为起点，横向发展到财务那里去。

我们要矢志不渝地前进，让一些确定性工作自动化、智能化，减少重复劳动。不能总是强调人工智能对模糊问题的判断和处理，为什么对确定性问题就不行呢？自动化也是人工智能。改善一个点，乘以系数，就可能有几十万的倍增效益。GTS人员都应实验性地“洗一次澡”，有些人在循环中变得更厉害，产生新的工作方法，大幅提高工作效率。

第二，在自身实践成功的基础上，利用数据和智能技术，升级服务内容、构建在线服务模式，解决客户挑战。

基于万亿存量数据的优势，通过改善自身管理的循环实践，构建全球智能网络大平台，平台的能力再以服务方式向客户开放，并将服务内容扩展到设备和网络的全生命周期，解决客户挑战的同时华为也获得收益。

站点的选择，能否根据流量预测和动态变化，进行精准的网络规划？几百万台设备，也不能一天二十四小时高速开着，如果能根据流量动态设定产品能耗，是不是就可能极大地提升网络和能源效率？更远的未来，能否将预防预测能力延伸到整个网络，有预见地应对自然灾害、重大事件等带来的挑战。

我们抓住这些机会，升级服务内容，就可以利用在线服务等手段，在网络全生命周期持续为客户创造价值。

在“合同在代表处审结”工作汇报会上的讲话

2017年8月29日

一、合同在代表处审结的要点是“内外合规，多产粮食”，减少不必要的内部汇报和复杂考核。

首先，我们要定义清楚合同在代表处审结的目的，即在内外合规的边界内，多产粮食。如果在产粮食的过程中，总需要弯来弯去来回汇报，只会让行军路线变长，多耗时间，多耗成本。以前我们是“蒙估人”，蒙一蒙、估一估，就定下来了；后来变成“内蒙古”，可能蒙得好一些。现在我们增加了很多繁琐的汇报关系，总聚焦在芝麻小事上。所以人力资源政策正在改革，我们提出以责任结果为导向，简化考核。在内外合规的情况下，多产粮食就是英雄好汉，任命干部不能总讲资历。这样改革以后，相信会促进一大批优秀主官、职员、专家……产生。

对于合同审结试点的代表处，应该可以授权不用回复机关（含大区/地区部机关）不创造价值的邮件。流程IT部负责审查，如果机关发出的邮件长期没有回复，这个机关部门应该被合并和精简。

二、将来代表处是作战中心，有作战指挥权；机关是平台，为前方提供服务与支持；公共关系、法务、行政服务等公共平台共享化。

1、合同审结改变的是公司管控代表处的方式，从中央集中管控模式转变为分布式管理模式，构建新的分权制衡机制。

合同审结重点解决机关部门和一线的权力划分问题，涉及运营模式、责权利、能力&资源、监管等领域。我们认为，未来公司将是这样一个机构：第一，中央有四项权力，即战略洞察、规则制定、关键干部使用、监督。第二，机关是平台，平台的责任是服务与支持，在服务支持中提供指导，能力要实现服务化。第三，公共平台共享化，比如法务、公共关系、行政服务……不要重复建设。子公司监督型董事会与机关平台一样，都是为大家提供服务，促进“安全合规多产粮”。第四，剩下的是作战部队，就是精兵，只负责作战，需要的服务都用预算去买。

2、代表处是作战中心，有客户选择权、产品选择权、合同决策权。

将来代表处就是“小华为”，作战指挥权前移，代表处成为作战中心、利润中心，对机会发现、合同生成、合同交付、合同服务等端到端全流程承担责任，对长期有效增长负责。代表处自主经营，基于经营目标承诺自主决策，应对当地不确定性。所以，代表处有报价权、预算分配权、资源&能力调配权及一定额度的单项目亏损权，但是产品定价权应该保留在集团。代表处与集团交易简单，流程在代表处集成并闭环，合同信息在代表处完成终结，同时实现数据透明和有效监管。

代表处可以有多个作战中心，各个中心自己分灶吃饭。但不是每个代表处都全面发展，成为重装代表处，不需要与公司对应建立同样齐全的组织。一个小国样样都做，有必要吗？产品不适合，就关掉，可以选择卖能赚钱的产品。如果说新业务一定要培养，是否有战略可能？如果有，BG给予补贴；如果没有，就饿死BG，BG自然会去牵引研发聚焦在主航道上。如果研发的产品卖不出去，为什么还要这么多预算？这就是前方对后方有选择权。

3、做到内外合规就实现了有效监督，完善不同国家的交易条件，是做到内外合规的基础。

子公司监督型董事会首先聚焦在试点国家，加强内外合规监督，建立合规体系。子公司监督型董事会增加在阿根廷和哥斯达黎加这两个试点代表处的配置，看看当地是如何审结的。如果稍微过了一点边界，要有善后处理措施。第一批参加试点的人员，将来可以分裂到其他国家，就升职了。

4、小国在业务规模、组织形态等方面不同于大国，一国一策，根据市场难度系数制定考核方法。

合同在代表处审结很多能力必须要构建在代表处，有些小代表处可能要形成类似于小国管理部。比如十个、八个小国形成的代表处，代表处有难度系数，这个难度系数是多少？我们把市场难度配过来，就是业务考核的方法问题。也可以不改，什么方便用什么。

三、合同在代表处审结是公司未来五至十年最主要的变革方向，试点代表处可以合理高配干部。

1、合同在代表处审结是最高理想，不急于全改革，我们逐步来实现。

合同在代表处审结是最高理想，如果我们一时做不到，也不要强求同时实现这么多内容，实现一项就是一项。有些代表处合同审结，有些在系统部合同审结，有些仅在项目合同审结。在改革过程中，可以分为两部分，一部分我们能做到的，就去做；另一部分，我们还做不到的，按照老方法运行。在改革中碰到困难，可以再来汇报。

2、试点代表处可以合理地高配干部，能力不足是我们的资源配置出了问题。

在试点国家，代表处的代表应该高配，可以高于地区部总裁。我们原来说“少将连长”，为什么一定要“少将”呢？如果能力不足，一放权就会出大问题。可以换个“上将”去当代表，取得成果就有机会做总参谋长；派一个“中将”去系统部；派一个“少将”去做项目经理。这样全部重兵压过去，改革出一个样板来，我们就能在全球推广。

现在你们集中精力对一些“上将”、“少将”、“中将”培训，让一些种子去接管改革的代表处，包括系统部对改革有经验的人，也可以把当地“游击队”拉回来培训。在整个队伍中，对于胡乱作为、不作为的干部，要尽快边缘化，让他们自己去内部人才市场找工作。今年开始，长期激励也要考虑核算到代表处，大家就知道用一个高成本员工的难处。以此促使公司焕发生命力和战斗力，我们就能在世界上生存下来。

在英国代表处的讲话

2017年9月12日

【导读】2017年9月4日和6日连续发两个文件，一个是《要坚持真实，华为才能更充实》，一个是《我们要紧紧揪住优秀人物的贡献，紧紧盯住他的优点，学习他的榜样。这要成为一种文化，这就是哲学》，号召学习梁山广和孔令贤。

英国代表处经营还好。在三级团队学习两篇文章也有收获。

强调主官一定要有战略的洞察能力、决断能力，一定要有坚强的意志和自我牺牲精神。为什么要强调这一点呢？过去我们是中央集权的组织，选拔干部的标准很强调执行力、客户沟通能力……。现在我们要把合同在代表处审结，基层主官缺少对客户真正有价值需求的洞察能力，不深入地熟悉合同场景，对解决方案的理解又不透彻，又缺少决断能力……，对内部组织人员的使用又不尽合理，这才是我们这一系列错误的原因。我与徐直军在沟通“满广志、向坤山是我们时代英雄”的按语时，我们共同认为提升洞察力、决断力是我们干部当前重要问题。各三级以上团队，要多组织几次认真地讨论。这个时候合同洞察能力就非常重要了，当然包括如何提升土地肥力的洞察力。

以后主官+职员构成精兵作战模式，主官+职员+专家构成特战模式。最优秀的主官是谁？你们看电影，一个是林彪，一个是粟裕……。林彪、粟裕一心一意铺在战场上，完全不关心多余的事。对战局了如指掌，胸中有全局，所以跟着林总一定打胜仗。主官就是要一心一意打仗。锄头扫把都管，叫做主管。主官就一直盯着胜利。我们要加强干部的战略洞察能力、决断能力、自我牺牲精神的培养。这次向满广志学习，向向坤山学习，向梁山广和孔令贤学习，为什么？其实我们这个队伍，有成千上万这样的人。过去三十年，我们积累了一大批优秀的、执行力很强、客户沟通和亲和能力很强的干部，一定要在战略洞察上加强成长。为什么？我们要变成一百多个小华为了，你要学会当家。当我们把权力给你们的时候，你们的担责就大了。

任何一个合同，任何一个交付，一定要复盘。复盘才知道我们这件事哪些做错了，哪些做对了。我们所有的高级干部要增加一些阅读量，公司的文件一定要读，不读公司文件的主官容易逐步被淘汰。公司文件都是千锤百炼的，要读懂公司文件背后到底想讲什么，读懂了，不就有一点战略洞察了嘛。

【华为文件】

《要坚持真实，华为才能更充实》

电邮其他【2017】087号

我们要鼓励员工及各级干部讲真话，真话有正确的、不正确的，各级组织采纳不采纳，并没什么问题，而是风气要改变。真话有利于改进管理，假话只有使管理变得复杂、成本更高。因此，公司决定对梁山广，工号00379880，晋升两级，到16A。即日生效。并不影响其正常考核与晋升。根据其自愿选择工作岗位及地点，可以去上研所工作，由邓泰华保护不受打击报复。

二〇一七年九月四日

《我们要紧紧揪住优秀人物的贡献，紧紧盯住他的优点，学习他的榜样。这要成为一种文化，这就是哲学》

电邮其他【2017】090号

按语：为什么优秀人物在华为成长那么困难，破格三级的人为什么还要离开。我们要依靠什么人来创造价值，为什么会有人容不得英雄。华为还是昨天的华为吗？胜则举杯相庆，败则拼死相救，现在还有吗？有些西方公司也曾有过灿烂过去。华为的文化难道不应回到初心吗？三级团队正在学习“不要借冲刺搞低质量”、“满广志、向坤山都是我们时代的英雄”，不是导向保守主义，而是让一些真正的英雄的血性迸发，脚踏实地，英勇奋斗，理论联系实际，让这些人英勇地走上领导岗位。为什么不能破格让他们走上主官，为什么不能破格让他们担任高级专家与职员？为什么不能按他们的实际贡献定职、定级？遍地英雄下夕烟，应在100多个代表处形成一种正气。形不成正气的主官要考虑他的去留。

转发心声社区帖子：《寻找加西亚》

加西亚，你回来吧！孔令贤，我们期待你！2014年孔令贤被破格提拔3级后，你有了令人窒息的压力，带着诚意离开了华为。周公恐惧流言日，更何况我们不是周公。是公司错了，不是你的问题。回来吧，我们的英雄。

我们要形成一个英雄倍出的机制，英雄倍出的动力，英雄倍出的文化。要紧紧揪住英雄的贡献，盯住他的优点，而不是纠结英雄的缺点。回来吧，加西亚，是公司对不起你。

二〇一七年九月六日

在伦敦FRCC听取贸易合规和金融合规汇报的讲话

2017年9月13日

1、首先要肯定，伦敦风险控制中心成立四年以来，从无到有，做了很多贡献，也取得了很大的成绩。贸易合规系统也做出了很大的贡献，公司至今没有出现大的问题，这就是成绩。不管是伦敦、东京和纽约，风险管理都要贴近我们的项目，而不是贴近大规则。管理风险的人要懂规则，更要懂业务，要负责把规则转化成业务行动，并监督落实。你们不是要贴近金融，也不是贴近财经，而是要贴近业务。财经也是要对业务服务的。

2、金融合规要服务于业务

金融合规的目标也是多产粮食，而不是影响或阻碍粮食的生产。法律上有风险和障碍的地方，不能一概说No，而是要找到合规的解决方案，指导一线如何合规地把业务做成，最终目标还是要紧紧锁在“多产粮食”上。台风来了，不是放弃水稻，还要把水稻扶起来，这样虽然会减产，但还是有粮食。必要时，你们要背上背包，拿上铁锹，奔赴战场，与业务部门一同在战壕中解决问题。

金融合规的管理要适度，不是所有金融的条款都适用于我们的业务场景，要具体问题具体分析。基线是一个管理参考线，不仅仅是一个严格的高压线，你们要研究的是如何规避风险。实在要擦边，越过红线，要研究预案以及善后处理。管理风险的主官，要懂得规则，更要懂得业务，要负责把规则转化为业务行动，在业务作业中督促落实。你们走上战场，有两方面好处：一，可以培训了前线指挥官；二，使你们的专家更丰富了能力。你们需要增加人力，可以增加编制，要充分利用伦敦的人才优势。

3、要对过去发布的文件进行回顾，时刻保证我们适用的是最新的规则和要求。文件不要面面俱到，否则会抓不住重点。不重要的地方，你们认为又有必要保留的，也可以保留，但可以用淡淡的小字体保留，要把那些关键重点的部分突出出来，让业务执行部门快速抓住重点，并容易理解。公司推行把管理的内容压缩，就可以更有效地管理重点，简化管理。

4、风控中心现在已经建设了基本的规则，规则建设后就要推广。就像美国权威机构说的，规则是可控的，但是执行不可控。这也就意味着我们要更多地到一线去，保障项目成功，多产粮食。要关注和加强对全球子公司业务执行的监督和管理。对于员工个人的非工作违规或者违法行为，公司不袒护。专家要到一线去蹲点，要知晓业务，业务也要知晓风险管控的要点，这样循环迭代管理矩阵就建立起来了。

5、我们的业务越做越好，攻击目标明显，议论的人会越来越多，小漏洞就很容易被抓住和放大。所以要管好风险。怎么管好，就是要走到业务中去，飞到风险国家去。风控中心要走出围墙，要走到现实生活中去。林彪为什么能打好仗，就是自己亲自到战场上去看地形。不去看地形，就是纸上谈兵。你们也应该去一线看地形，滚上一身泥巴，就是真正的专家。

6、对于重点领域的合规建设，要把我们作为全球领导者，看我们如何来做。要对美国盯得最严的国家做好合规和风险控制。业务有难度，可以对考核进行调整，不要把业务逼上梁山。不能做的事情，和业务达成决议，就坚决不碰。

7、沿着服务对象梳理机关组织

集团和一线都是我们的服务对象。为集团服务，价值要体现在有效控制上。为一线服务，价值要体现在多产粮食上。

将承担集团管理职责的组织与服务一线的组织进行软分离，以现有的组织架构为依托，在实体组织下设小组，由小组对口大区/BG提供专业服务。

8、减少报表数量

你们要与流程IT合作，使用效率低、用户量少的报表，要停止提供。

明确一线需要上报给机关的责任报表/报告数据，是一线必须承担责任的部分，必须由一线报表。要从经营有效的角度去定义合理的报表/报告数量。

分析类的报表不要再由一线提供，为他们真实减负。改变机关向一线随机索要报告的习惯，分析类的报表机关可以在系统中提取数据，进行分析，确实不懂时，可以请求一线帮助，而不是指令。

要明确向各层经营组织提供报表的清单，按时、按需提供。同时，也给经营组织开放系统权限，允许其在系统中提取数据做更详细的分析。服务双方要有报告约定，明确报告的清单，超过约定需求时，双方均有权不提供。财经的大量数据都在系统中，需要数据的，可以通过系统权限获取数据、编制报告。

9、蓝军的价值要体现在更优的解决方案上

伦敦风控中心已建设四年，蓝军组织基本成形，对红军作业进行了抽查和挑战。风控中心要走出围墙，要走到现实生活中去。林彪为什么能打好仗，就是自己亲自到战场上去看地形。不去看地形，就是纸上谈兵，不切合实际的“指点江山”，算不上专家。

下一阶段，蓝军要思考如何支持红军打胜仗。蓝军不仅要挑战红军，而且要拿出比红军更优的方案，怎样去合规产粮。这样，才能证明蓝军的专业水平不是停留在纸上谈兵。

蓝军的建议，红军不一定接受，红军背负着业务成功的责任，应由他们自主决策，环境和条件的成熟度，都制约着我们在方案选择上的空间。蓝军能够提出挑战，就是水平，能够在挑战的同时提出可落地的方案，就是高水平。

10、对付金融危机的最好办法，就是提高合同质量，当前我们在抓合同质量，不是要趋向保守，也不要产生一些不敢干、缩手缩脚的情况。主官还是要英勇奋战，公司不会吹毛求疵的，但要在长期奋战与学习中增加战略洞察能力与决断力，对执行的高效协调能力，更需要对预算、核算的管理能力。要逐步地提高合同质量。

同样一件事，从不同角度看不一致的，这就是铁三角决策。例如锦州战役，领袖毛泽东、东野司令林彪、各主战部队的主官，对打同一个锦州的认知是不同的，这不是对抗，也不是反对，这是胜利的铁三角。一味的拥护也不一定是正确的。

CFO既要背上背包，拿上铁锹，一同走上战场，CFO重点是看工事牢不牢，弹药量、担架……，风险、有问题应与主官谈谈以及直接在会上讲，是十分正确的。关键决策点吃不准的，应举手，举手是求助，不应视为是反对，即使有不同意见，也是为解决胜利求助。GTS、供应……围绕目的来谈问题，矛盾多多，也是不同角度，目标是走向胜利。这就是铁三角作业。

有人反映PFC多了。我们去年大量派PFC下去，就是从核算做起，增强项目的管控能力，使管理走向科学的预决算，推动合理决策。有一大批优秀人员已经成长起来了，我们要让他们循环上升起来。同时，我们也要从有经验的GTS工程师中，选拔一批优秀人员，转换到核算经理的位置上，他们至少还可以工作20年。

任正非与接入网团队座谈会上的讲话

2017年9月4日

今天与你们沟通，一是听听你们对接入网未来发展的设想和调整建议，以及有什么困难；二是希望你们从你们改革做起，我们一定要让产品适配各种场景，按客户需求来规划产品，从以技术为中心转变为以商业成功为中心。

一、接入网发展前景广阔，大有可为。

第一，家庭宽带用户数量还会不断增长。目前全球有11亿个家庭还没有宽带，加上还有很多人没有手机，用这个数字乘以带宽需求，未来世界的网络流量会扩大多少倍！网络由三部分组成：接入网、核心网(城域和骨干)、数据库(数据中心)，其中接入网占了很大部分。你们GPON已经做得很好，未来仍然很有希望。未来网络发展是要给家庭、企业提供极宽带，我们现在的模式是否适合极宽带？如果不适合，那就是过渡模式。我们要瞄准未来的市场需求，定义清楚远期目标，分阶段实施，应该可能实现。

第二，内容会促进宽带网络的增长。中国区目前的挑战主要就是因为没内容，有了内容还会继续增长，不要着急。如果广东省推动的4K电视成功，国家会得到很大促进，4K的体验很好，但内容太少。为什么不在北上广深推8K呢？如果AT&T是否与时代华纳合并，将引爆全球运营商的视频瀑布式增长。

第三，家庭内部覆盖非常重要。现在网络只接到家庭这个点，却没有做整个家庭内部的覆盖。干线铺设很容易，拉一根光纤就能解决，而进入千家万户每个角落的覆盖不容易，而且也很重要。

第四，园区网络非常重要。你看我们这么大的企业，要进行光纤延伸，要覆盖Wi-Fi。我就要求他们把大堂、餐厅、咖啡厅……的Wi-Fi都覆盖好，客户可以通过Wi-Fi接入，我们四、五个人的内部会议也可以去咖啡厅开。

我们解决了接入点的宽带问题，还没有解决在家庭覆盖问题。已覆盖的家庭多粗一捆网线呀！

二、我们要研究各种场景化需求，技术来适配场景，产品与解决方案服务全世界人民。

第一，接入网本身是多场景化，我们的产品与解决方案要针对不同场景的接入模式，技术发明要适配各种环境和地区的需求。比如，你们要研究美国的接入方式，将来最大的市场可能在美国。因为美国居民分散，线路很长，铺光纤的成本太高，难以把光纤铺到每个家庭去。所以，大功率的5G接入模式传播距离远，可能适合美国市场需求。欧洲也有类似的情况，挪威很富裕，但这个国家的版图太狭长，峡湾3000多公里，通信不方便，大多数人看不到电视。我们如何满足这类国家的需要？

你们要改变思想，与国际接轨，休假时带着全家去世界各地旅游，体验到哪些地方有哪类需求，才会有适合的发明。瞄准场景就是领袖。我们做的基站很先进，但适合发达地区，如果喜马拉雅山也得装这个基站，那就是高成本。因为喜马拉雅山人烟稀少，不需要看高清电视，最多要求能打个电话、发个彩信。

第二，网络接入方式多种多样，将来不应再按有线、无线这样的技术类别来划分，而是按用途来划分为“家庭网、企业网、公众网”，再加上一个“物联网”。从概念上讲，整个无线都是接入网。固定接入和无线接入需要协同起来。

对于家庭宽带场景，你们能不能不要区分有线和无线接入？虽然5G是无线开发的，但是公司内部开源，你们可以站在前人的肩膀上前进，在此基础上改造成你们想象的接入系统，你们也可以从无线吸收一些无线人才。我们要去理解，如何利用当前无线的成果，解决家庭场景的问题。

第三，重视家庭网络的价值，综合多种技术解决家庭覆盖问题。接入网解决家庭覆盖的问题。将来家庭的网络覆盖可以用光纤，五类线数量大大减少。以太网方式不适合小工程、小家庭、老住宅，一是布线太复杂，施工难度大，线路成本高，维护成本高，二是旧房没有吊顶，改造难度大。我们要研究新的电力线家庭内部接入方式，如果我们在滤波技术方面做得好，完全能保证宽带质量。但是不赞成他们去研究高压线接入，低压线的家庭内部覆盖更有商业价值。

在固定终端和家庭业务发展方面，终端做他们的产品，你们也可以做自己的产品。我们虽然不能完全依赖运营商，但也要支持运营商向家庭内延伸提升体验和ARPU。

三、高端市场和低端市场都要重视，不要只朝着先进方向努力，还要朝着用户需求努力，实现商业成功。

第一，高、低端市场都有宽带需求。高端接入要瞄准像美国这种配线长、用户分散的场景需求，才能占领市场。低端接入要能服务高密度的棚户区，同样也有高清需求。曾有专家论证4K电视，4K电视的最佳观看距离是2-3米，不需要很大的房子，电视机的价格在3000-4000元左右，普通家庭都可以安装，那么必然会引爆市场空间。我们要做好价值区域的识别，可能越是低收入人群，越需要数据业务，因为他们往往有更多时间是在家看电视、玩手机。

第二，高端产品和低端产品要形成有竞争力的“犄角”，不要担心低端标准化、简单化。我们只要在核心业务部分有突破，就不怕小厂家做进来。越标准化，越简单化，我们的价值就能体现在其他地方。任何事情都是马太效应，强者越强。

第三，低端产品要减负。固定终端这类低端产品的销售，服务资源使用少，可以降低费用分摊，因为这类产品也并没有消耗多少研发资源。如果低端做到销售量大、成本低，价格降下来，就可以在世界上形成规模效应，引发一种增长。优秀人才为我所用，扩大队伍，增强实力，又形成正循环。虽然产品线不能直接操作，你们可以提出意见，推动公司改革分摊规则，解决吃水线的问题。低端产品是护城河，我们不能丢失低端市场。

四、要学习亚马逊模式，积极进取；开放心胸，敢于吸引和提拔优秀人才，组合优秀资源，夺取胜利。

第一，你们要学习亚马逊敏捷开发模式，灵活快速响应。你们内部已经团结一致，具备亚马逊模式的条件，允许一个个小团队快速开发，就像“瓜”结在“藤”上，一个个小团队是“瓜”，不是“藤”，“瓜”可以有大有小，不同的“瓜”有不同的样子，这就是亚马逊模式。你们可以请企业BG来讲讲课，他们正在尝试亚马逊模式做小开发系统，一个个小团队积极进取。

第二，你们要敢想敢干，敢于提拔一些有奇思妙想的青年人。给他们一个目标和一些资金，让他们对接入去发明创造，会不会就做成功了？即使做不成，但是锻炼了能力，根据他们的劳动态度也可以合理涨级。

第三，你们要有开放心态，发挥自己的优势，吸收全世界的研究成果；组合业界优秀资源，和优秀厂家结成战略合作伙伴关系，那么我们就变得更优秀。

希望接入网改革就从场景化开始，积极进取，团结一心，对准城墙口冲锋，就一定能成功。

在捷克代表处讲话

2017年9月17日

捷克代表处经营很好。汇报也精简扼要，目标清晰。

我再讲讲三级以上管理团队学习两个文件，应该怎么去理解。我们讲主官要有洞察力、决断力，这些都来自对客户需求的真正理解，对合同场景的充分知晓，对解决方案的深刻认识，对组织能力及人员配置的胸有成竹……。“胸中自有百万兵”就是这个道理。不能情况不明，决心大。口号式的誓师表态，这也是一种惰怠。大家看电影，毛主席是伟大的战略家，林彪是伟大的战役家，邓华、韩先楚……是伟大的战争组织者，哪个不是对胜利呕心沥血、全神贯注。他们之间有矛盾，也有斗争，是各自站在不同角度看胜利。没有对战场的深刻了解，烂熟于胸，何来的坚强意志，这种铁三角构筑了全国的胜利。我坚决反对不作为、胡作为，假意志，乱指挥……。我们部分员工龟缩在代表处、龟缩在首都，这算什么上过战场，开过枪……。我们的使命是要万物链接，就是要科学合理的覆盖全世界，为什么不在平时对覆盖你所辖地区，作调研，作预案。周末，员工想利用车去各地玩玩，给他一些调查任务，平时做好各种预案，到客户合同下发时，一重叠，也许60-70%是可以重合的，只要对不重合的地方加紧补课，就会接近现实一些。哪有临到做标书，还不知道要翻过几座山。三级以上团队要从这两篇文章学习中，找出成功的要素是什么，什么是真正的英雄。

林彪还上战场看地形，我们的主官在担责期间，如何抓住主要矛盾、与矛盾的主要方面，做出正确的判断。我们公司的队伍中，有成千上万个“满广志”、“向坤山”……，我们如何指导他们成长，是我们各级干部部门的责任。360度考核，别只盯住英雄的缺点，要给他贵人指点、开开天光。我们也要活捉“满广志”，活捉的目的是让他升官，担负更重的责任。

在加拿大代表处的讲话

2017年10月3日

加拿大代表处经营还好，销售虽小，贡献率较高。各国都要聚焦自己的一亩三分地，对他国的影响，是你成功后，客观浸润的。

大家可能都看过美军第二十四师师长的故事。第二十四机步师是攻击巴格达正面战场的主力部队，在开战前一天，师长临时提出还需要增加两个基数的弹药。战区司令官清楚这根本不可能实现，就先拒绝了。为什么呢？两个基数实在是太太、太复杂了。这些种类要从哪些仓库调出，装在哪里，投放在哪里，如何配套，多复杂啊；然后把这些东西分类清楚，并运到指定地点，就是更难的一件事情。但当时会上有装备少将、后勤少将表态说“没问题，你把路途的集结点告诉我们。然后，排山倒海地用直升机群运过去。”在前进的行军路线上，按照多远距离需要补油、多少距离需要补弹药的需求，把集结点物资堆积得像山一样。美军果然一天就做到了！

今天我不是讲这个师长的问题，而是想从美军的后勤保障谈谈确定性工作的快捷运作，并如何建设职员体系，用这个例子来反观我们公司目前在确定性工程上是怎么做的。

第一，将来“主官+职员”就是精兵作战系统。职员族是比主官在专业上更精通，是主担处理确定性事务的主管。实行的是首长负责制。

我们公司确定性的事情为什么还要不断拿上会议来讨论，不断地开会呢？现在开会常把确定性的事情和不确定性的事情搅在一起，会又长，又议而不决。开会呢，一大堆跟这个事情不相关的人也来参加，听了半天觉得无聊，耽误了他产粮食。如果某权威发了两句言呢，本来确定的事情就又变得不确定性了，运作更慢。高铁从北京到广州，至少有几个个管理点，每个管理点它本身就是确定性的事情，火车来了按几个指令核对，把道闸给它开了，让它走……，若果过某个点，我们也要拿来研究研究，高铁就变成牛车了。华为现在的运行模型就像牛车一样，确定性的事情也要上会研究一下。为啥呢？职员体系对自己的业务不精通，不精通担不了责就拿来开会。对于确定性的事情，美国整个军队油料供应就是五角大楼一个士官管理，不是什么将军。分油这个事情是一个确定的事情，所以他是一个士官在负责，但是士官也有职级高的。日本规定33年军龄的士官经济待遇上等同于少将。习主席这次对26个士官长授衔时说，找个将军容易，找个士官长难。将军干啥？是对不确定性的战争负责，不是对确定性的业务负责任。

在具体的工作中你很精通，就是主管职员负责制，不是事事都必需开会。首先，我们要减少会议，我们全球每年召开20万场会议，这还不包括5、6个人在咖啡厅开的会议。第二，我们开会来一大堆人，无关的人也要陪会，这样我们的粮食就产少了，所以贡献就小了。为什么要说这个故事，就是看看我们确定性工作怎么做。每一个做具体确定性业务的职员，如果业务不精通，反复来回折腾，这就是效率低的很大表现。美军体系很伟大，我不是看这个师长受处分，而是看到它的职员系统，就是非作战系统世界第一。我以前就说美军是世界上最伟大的公司，只是它不讲成本。如果它讲成本，就真是世界最伟大的公司。我们还要成本呀！我们应推动减少10%的会议，减少10%的开会人员。

第二，我们要进一步改革。比如，我们首先批准了IFS关闭变革；批准了三项费用在代表处审结；就是把许多工作变成确定性，简化了整个公司对这个体系的投入。把不确定性变为确定性。现在LTC变革好像也要开始逐步关闭了。生活中，我们常常一个新官上来，充满热情，毫无根据就推翻前任的贡献，“你这个程序只产生80%的效率，太低了。我要一改能到90%。”结果，流程是改一点、动全身的。流程效率反倒回到60%-70%了，让编制增加了10%。每一个流程相关性非常大，要谋定而后动。每个新官上任不去继承人家优良的东西，而是想变。变呢，也不是往产粮的方向变，不是向作战变，而是事务性的变。今天我们讲怎样去学习美军的士官制度，也包括我们国家士官制度的改革、文职人员的改革，就是主官做战略洞察，业务人员在自己的专业范围内要比主官精通才能打胜仗。林彪很简单，林彪不可能去管做面条和里面的肉臊子怎么做，不然他怎么打胜仗呢？主官管打胜仗，做面条的人可以面条做得比林彪好，这样搭配起来就是一个胜利。所以要改革，从发达国家小代表处开始改革去做，建立起各种责任制，甚至你们可以建立一些考试制度。你能不能达到这个标准，就去考，以考促训。

确定性的流程也可以优化，用平衡记分卡模式，每两、三年轮着优化一次。在使用中发现的问题，他输出记录，累积到一定程度，改一次。

我今天的讲话不是针对加拿大代表处，而是讲给全公司听。我们的会议太多、汇报太多。汇报为什么多呢？是因为不信任。按内外合规的基础上，多产粮食就是英雄好汉，何必要天天汇报、天天胶片呢？浪费那个精力不去作战，干啥呢？你们要带头改起来，提高运作效率，降低运作成本。我们的员工要提前熟悉合同场景，提前深刻了解解决方案……。不看地图，也不看运营商网络拓扑图，不去熟悉合同场景，一天到晚在这里想当然，我们怎么能做出未来呢？确定性的事情为什么不可以提前做？你们看看满广志，他不就是三十多岁的年轻人，怎么就能把31个红军师给消灭了？第32个红军师也只是一个惨胜，所以中国人民解放军全军都喊“踏平朱日和，活捉满广志”。能打胜仗的优秀主官都是趴在地图上，我们能趴在运营商网络拓扑图上天天看拓扑图和流量，能找出网络破绽的有多少人？我们怎么才能做到战无不胜？要真真实实地深入网络结构，才能去解决客户痛点。

自豪不是来自华为，而是来自你对作战情况的真实了解和贡献。

一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧

——任总访问加拿大四所高校校长座谈会，以及在公司员工座谈会上的讲话 2017年10月4日-6日

(在多伦多大学)

一、信息社会发展汹涌澎湃，让高校的灯塔照亮华为，共同推动人类社会进步。

信息技术在五年以后是怎么样，我自己也不清楚；未来三十年人类社会会变成什么样子，根本不清楚。信息技术前三十年积累的能量，将在后三十年爆发，这个洪水会不会把华为冲得无影无踪，还不好说。十多年前的人，不可能想象我们今天的生活。庆幸我还在，所以我看到了今天；即使我还在，我也看不清明天。信息社会的发展，这种汹涌澎湃谁也阻挡不了。

基础研究是把钱变成知识。我们和高校的合作，就是通过资助获得知晓知识。因为学院的科学家他们是为理想而奋斗的，它会领先我们公司自己的科学家和技术专家。因为，企业的社会功能定位和本性是商业组织，更看重利益所使，会更贴近现实。学院的科学家与技术专家们更贴近理想，常超越在我们之前产生知识。他们的先知落到我们公司近万名基础研究人员的漏斗中，形成推动我们产品领先时代的有利能力。我们的研究平台担负向生产转移技术的责任，因此有现实性的局限，目光会短浅一点，我们的视角可能只是五到十年左右的未来。但我们也不是完全靠自己这近万名科学家和技术专家，去对未来技术的研究，世界一切优秀的企业、世界各个大学和各个研究机构，都是我们的合作伙伴。学院科学家和教授们研究的是未来，很遥远，处在引领时代前列，点亮着我们前进的航灯。我们判断他们方向与我们大致相同，就开始支持他们，这个支持不光包括投资和经济上的支持，也可以开放我们公司的研究平台进行交流，我们也可以派一些员工帮教授做实验。

教授的基础研究对整个人类社会是公平的，他们发表的论文、申请的专利，像灯塔一样可以照亮别人，也可以照亮我们。我们有基础研究的科学家和产品研发平台，解析这些教授的思想，把它转化为人类的应用，要比任何人都快，以此增强了我们的竞争力，我们有信心坚持这种开放长期不动摇。同时，我们不仅仅只有一束光在照亮我们，还有千万道光也在照耀我们，近万名基础研究人员+7万多产品开发人员，8万多人，加上未来每年将近200亿美元的研发经费，我们的消化能力又比任何人都强，实际上我们自己就变成了金身，只要我们能谦虚地消化，我们就能领导这个世界！

还有一种情况，我们出了很多钱，教授没有成功。但在科学的道路上没有失败这个名词。你只要把失败的这个路径告诉我们，把失败的人给我们，这些失败的人甚至比成功的人还要宝贵。他们可以补充到我们生力军中去，把失败的经验带到我们其他的项目中，避免失败。合作中没有失败这个名词，不要说这个没有做好，那你能不能请我们喝一杯咖啡，告诉我们哪里走弯了，将失败的教训告诉我们，这就是成功，钱花了就花了。我们以这个思想，从中国到日本，再到俄罗斯、东欧、整个欧洲、英国、加拿大、美国、以色列，建立了各个强大的能力中心，合作非常成功。越来越广泛的朋友圈，使我们的实力大幅提升。

人工智能的发展，我首先认为无论人们接受不接受，社会都会客观前进。除非建立一个中世纪政教合一的组织，坚决不允许做，才会做不起来。但中世纪那么黑暗，还出了一个哥白尼。那今天我们如果不做人工智能，别人做，我们就死掉了。所以，我是积极支持人工智能这个产业在有益的方面积极发展，我们的着力点，一开始紧紧抓牢使能我们管理体系简单化和产品竞争力提升这两个目标，集聚起数千人才，这些人才也作为智能产品的战略后备军。使能工程部任重道远呀！

如果将来的机器人，一个人的能量相当于十个人的能量，可能不止十个人，还要更多一点，那么德国就成了相当于八亿人口的工业国家。所以机器人做工，我们来控制它，让我们来多产生一些价值贡献，生活得更好一点。在这个社会上有大量的重复劳动，这些重复劳动让机器完成，会比让人完成的水平更高。社会还有很多模糊的问题，判断不清的问题，由机器来处理。这就是脑力劳动自动化。为什么会有特别好的医生，特别好的工程师，是因为他们掌握了很多问题产生之前的数据。人脑子容量有限，记不住这么多模型，所以我们有经验的医生，数量毕竟还是少的。而机器人能记住更多的模型和数据，根据这些模型判断现在的状况，对人类进步是很大的。出现伦理道德问题，到时候只能求助法律，技术上没法解决。

我在达沃斯有一个全球直播的讲话，记者提问，我说首先我不懂技术，我不懂管理，也不懂财务，我手里提着一桶浆糊。华尔街日报记者说我卖萌。其实这桶浆糊，在西方就是胶水，这粘结人与组织的胶水本质就是哲学。前面三十年我提着这桶胶水，浇在大家脑袋上，把十八万员工团结起来了。现在我又提到这胶水到加拿大来了，也要浇到加拿大你们

这些伟大人物身上，把全世界的科学家紧密连接成一个群体。这个哲学的核心就是价值创造、价值分享，共有共享，保护每一个贡献者的合理利益，形成一个集群，这个战斗力是很强的，这个就是分享的哲学！这个哲学要粘结全世界优秀的人。

(在滑铁卢大学)

二、高校天马行空的机制，造就了创新的井喷。教授后面的一大群跟随者，这些青年才俊继承了教授的血脉，是注入华为最好的丙种球蛋白。

华为的主航道是ICT基础设施，其实就是信息社会的一块东北的黑土地，让千万家企业来种玉米、大豆、高粱……。这个行业的空间足够大，够我们这辈子努力，不要轻易转移这个战略目标，也不要非在战略机会点上，消耗了战略竞争力量。而且随着时代进一步的发展，对ICT基础设施的要求会变得非常复杂，非常困难，非常挑战，需要千千万万优秀人才的毕生奋斗。对加拿大的投资是华为的一个长远的计划。整个北美的文化是相通的，如果美国走向更加封闭，而加拿大走向更加开放，那我们投资加拿大的意图会更强烈。

华为作为一个商业团体，做好增量创新的同时，先要在网络产品作好延续性创新，保护客户投资。颠覆式创新的探索，我们更多地与高校紧密合作，多维度、多路径积极展开。就像编程语言一样，C语言一直在持续改良，现在依然是世界上最主要的编程语言之一，同时新语言也层出不穷。我们要采取改良的方式进行技术改进。否则我们就要抛弃大量的存量市场，这会是个很大的浪费。计算机语言随着信息量的扩张会产生不能支撑的现象，也需要做相应的扩展。完全颠覆一种语言的后患，我们还不能估计。当然，过去的一些程序随着时间的流转就可以慢慢退出舞台，被淘汰，跟随这种变化，人们的生活方式也会在不知不觉中发生改变。但现在新技术发展的速度、更替速度和应用速度也在加快，我们也要积极跟踪，随时拥抱颠覆。继承与发展是人类走过几千年的优良哲学，随着技术与社会进步的速度越来越快，变化时间短，就成了颠覆。我们大公司比较笨，也要淡定对待变化，出现新的颠覆，及时扑上去，追过它。例如：当年，核心网这个产品我们走错了路，而且我们还很固执，抵制了很长时间，错过了机会与时间，被中国场所排斥。但我们及时醒悟了，争得了以我们坂田基地这一小块试验田，试一试我们的核心网产品，这个试验证明了我们改正、追赶的水平。现在世界上绝大多数都是使用了我们的核心网。另一个例子，在2002年公司濒于崩溃时，400人的干部大会上，公司明确从鸡肋战略抓起，当时IT泡沫破灭，北电把光传输带到了谷底。公司那时明确，将光传输作为公司的鸡肋，全力扑上去抓住这根鸡肋，现在光传输上我们已领先全世界，成为第一。这就是在茫茫黑夜中，领袖托着自己心点燃的火炬，照亮了前进的方向。人工智能我们同样也晚了，我们现在将着力点用在简化管理和产品竞争力提升上，这样可以使使能工程部汇聚起几千人马，奋起追赶。

滑铁卢大学有很多毕业生都加入了华为，在深圳、上海、芝加哥、渥太华等地。这些学生加入了华为的主航道，对华为是非常有利的。他们是最了解老师的，他们会把你们的血液带到华为来，就像在为华为不断地注射丙种球蛋白一样，使得华为能保持并提升活力。这些毕业生们来到华为，就是滑铁卢大学给华为的最好的礼物！

(在蒙特利尔大学)

三、人工智能会不断推动人类进步。重复工作自动化，模糊判别智能化，是华为努力的方向。

我相信任何东西都会不断地推动人类进步。古代的人，对我们今天也是不理解的。古时候的货币是石头做的，而且很大，就怕被搬走了。我们现在用的信用卡、微信支付、支付宝……，这是古代人不可想象的，我们也不可能想象未来的人类的生活方式。但是人类不可能停下脚步来，总是要不断的前进。如果这个世界没有大型、超大型计算机的产生；没有无线和光纤这个网络的产生；没有大量数据存贮设备的产生；没有整个信息网络的低成本，人工智能也是不会出现的。但今天都产生了，所以人工智能的前景有了基础。我们也不要害怕因为人工智能的出现会伤害了人类，我相信它的积极重要作用是多的。假如我们的拖拉机具有了人工智能，24小时都可以耕地，我们也不因为播种和收割，要忍受蚊虫的叮咬，社会财富自然是会增加的。再如，能源将来会成为人类文明发展的瓶颈，大家都怕核辐射，我们在世界上没有人的地方大量建核电站，用人工智能在那里生产，人都不去，那怕核能干啥呢？核是很恐怖的，但是中国没有害怕，中国就解决了能源问题。缺电以后生产力下降，收入降低，那就没有钱读书了，文化就降低了。文化降低，生产又降低。生产降低，收入又降低了，最后由害怕变成落后国家了。所以今天的人工智能，有正的一面，也有负的一面，就像核能是一样的。我也担心人工智能对人的价值观产生破坏。但是我们挡不住人类社会前进的步伐。

现在华为公司在人工智能的投资上也是极大的。人工智能我们在两个方向上努力，一，大量解决我们管理中重复性劳动的自动化问题，降低了管理的成本，也避免人做重复工作，因审美疲劳而犯的低级错误，我们在这个世界上的生存能力就更强了；二，是对于不确定性事情的模糊性识别和智能化处理。我们给全球30亿人口提供了通信，我们提供设备的网络存量约一万亿美元，这些网络每年故障发生上百万次。但，每次故障都不会像雪崩一样突然发生，它都应该有前兆。但是我们人类的学习能力和记忆能力没有这么大容量，这需要我们产生非常多的专家才有可能，不幸的是专家太少，并且，现在网络复杂性越来越高，逐步超过单个专家的能力了，所以我们相信人工智能有这么大的反应能力，使我们能够在故障出现之前预测和预防故障。故障出现以后，我们希望百分之八十到九十的故障可以自愈。只有少量的必须要人去解决的故障，而且由人工智能系统指导应该从哪个路径去处理这个问题。人解决问题后的经验又再次形成案例和数据，成为人工智能的养分，提升人工智能的能力，形成正循环。

(在蒙特利尔理工大学)

四、加拿大的开明开放，使我们充满了投资的信心。用自由的合作探索未知的道路，让高校成为华为前进的雷达。

蒙特利尔理工大学是我们的雷达，因为我们不可能知道未来世界的方向是什么。科学家怀抱的是理想，能实现的和不能实现的都是科学家的伟大抱负和理想。作为商人我们有思维的局限性，比如这项技术能不能产生粮食啊，这就是思维局限性。如果头上不装个雷达，说不定就走错路了。我们这么大体量的公司一旦走错路，就很难回得来。世界上的很多大公司就是因为战略方向错了几年，然后就回不来了。所以我认为我和蒙特利尔理工大学的合作很重要。当然我们头上的雷达不光是蒙特利尔大学，我们还有俄罗斯、日本、英国、法国、德国、美国、加拿大……等地的合作伙伴的，所以我们头上装了好多个雷达，有多普勒的、激光的、红外的。

在支持教授往前走的时候，并没有渴望一定获得成功，不成功也没关系，这一条小路知道你走过了，如果再走的时候我就要注意有没有蛇。所以在与教授合作的过程中，不把成功作为合作的基础。在科学的道路上没有失败这个词，探索不可知的东西本身就是一种探索，几千年和几万年前人类社会是没有路的，也许是猴子从树上下来，走一走，走多了就有一小段路。世界没有任何一个人，能走完所有的路，都是不同人走不同段，才形成了阡陌纵横。这个世界没有广谱科学家，任何一个科学家都不可能完成全部的假设，知道一条路走不通，就减少了我们决策判断的难度。只走了一段路也不叫失败。他延长了人类社会的认知。这样我们与蒙特利尔理工大学的合作，双方都很自由！

我们是从一个落后的公司赶上来的，如果我们固步自封，如果对战略的投入不够，很快就被历史边缘化。蒙特利尔理工大学的很多学科在世界上是占有领导地位的，所以合作还会继续扩大。加拿大政府是一个非常开明的政府，因为他的开明和开放，使我们对加拿大的投资充满了信心。希望和蒙特利尔理工大学是一种长期的合作关系。谷歌不是说再过二十年我们就可以长生不老了吗？我们和蒙特利尔理工大学的合作很重要，与蒙特利尔理工大学的合作就要一千年，一千年以后我希望我能邀请校董事长晚餐。

(在蒙特利尔、渥太华、多伦多与员工座谈)

五、我们已经从迷茫走向了清晰，下一步要从清晰化走向科学化。

问：华为公司过去做了一些正确的商业变革，满足了市场需求，现在可预见的商业冬天又要来临了，我们怎么办呢？

答：应该看到，我们的本质是“农民”，最大的优点是种地。从事基础研究就如同刨地。也可能种玉米时，插种了一些大豆；种水稻时，稻田里养了一些鱼；但本质没变，仍在主航道上。我们并没有泡沫化，仍旧应继续我们的“方向大致正确，充分激活组织活力”的奋斗目标，不要动摇。虚拟繁荣的梯次性爆破与我们没有太大关系，我们坚持在ICT这个行业的土地耕耘与不断增加土地肥力上，虽然收益不高，但人类是永远需要土地的。我们的未来是有很大的发展希望的。

问：华为目前在网络、终端、企业网、云业务上已经布局，请问关于物联网、边缘计算、分布式计算和云计算上的战略方向是什么？

答：物联网是我们未来要大力争取的机会窗，但重在万物连接，这与我们的主航道战略一致的。连接里包括了你所说的边缘计算，分布式计算之类的在内。传感器这个领域我们可能没有多大机会，因为传感器的核心是物理学和化学，而我们擅长的是数学。有人问我，未来信息社会是什么，我说不清楚。借助外面的一句传言来说明，“物理学的尽头是数

学，数学的尽头是哲学，哲学的尽头是神学。”未来的描述，也许只有神才知道。只要我们的大方向有不断地自我批判，不断地自我纠偏，方向就能调整到大致正确，或许会得到神的暗示；在职时我们必须拼命努力，只有努力才会减少死亡的机会。方向不对会死，不努力也会死，没有谁会永垂不朽，公司过百年就很少。

问：关于AI技术应用除了GTS方面，在供应链、财经、制造、质量管理上是否应有应用。比如市场部的不确定性决策怎么使用。

答：我们在GTS、财经上已开始进行AI应用的研究，是为了让AI坐实，别虚化了。否则在产品人工智能开发上，不成熟，就不敢冒昧的投入数千人。在使管理简单化的过程中，就为产品研究储备大量的后备人才。由于这种机制，即使整个社会人工智能投资泡沫中，我们也能立稳脚跟。一旦泡沫破灭，我们就从社会大量招聘对失败有深刻思考的人才，补入我们的作战队伍，实现后发优势。

人工智能是赢家通吃，我们要爱惜不成功公司的优秀人才。

问：看到战略预备队的文章，印象非常深刻，可否也适用加研？

答：战略预备队不是一种物理形式，而是一种逻辑形式。并不是一个喊着“一、二、一”的队列，它会分布在有能力的地方，培养造就未来需要的人才。

问：关于管理哲学中的灰度我非常认可，那么在这个理念下，科研中如何适用这个理念？

答：“方向大致正确”就是灰度，因为方向不可能做到绝对准确。绝对的黑和绝对的白，这个“绝对”本来就不存在。“绝对”只是数学上定义的，在物理学上不可能。物理学上绝对的黑一打开，灰尘落上去，就变成深灰；绝对的白一打开，灰尘落上去，就变成了浅灰。一杯咖啡吸收宇宙能量就是灰度，你听了别人的想法，回来后加工一下吸收一下，就不是绝对的了，是相对的。灰度不是对着科学研究讲的，是对管理者讲的。因为几千人、几万人没有妥协，就没有团结，就形不成合力。但科学上不一定适合，前几天我看诺贝尔生物学奖是从研究苍蝇腿上的寄生虫得出的结论，如果科学家没有绝对的执着，可能也没有诺贝尔奖的获得。妥协是指我们之间人太多了，相互之间相处的时候只坚持自己的意见，可能就不能团结很多的人，所以有时候需要绕一个弯，打一个圈，是从这个方面来说的。所以与科学家讨论这个时候，我是力不从心的。

问：我们现在从事的好多前沿研究工作会遇到风险，那么风险与KPI就会有冲突，那么在这个问题上您有什么看法？

答：我多年来其实不是都赞成KPI的。KPI是用于大兵团作战的流程化管理，但过于僵化，反而是不好的。我曾讲过，我们的组织与流程，应像眼镜蛇一样，蛇头不断地追随目标摆动，拖动整个蛇身随之而动，相互的关节并不因摆动而不协调，这就是科学的KPI。

在科学研究和未来网络探索过程中，不仅没有KPI，也没有失败两个字。我们都不知道路怎么走，怎么去KPI呢？所以我们在科学研究未来的考核中，我们要更多一些宽容。

问：加研员工都是非常有经验的高资历员工，在未来的3-5年或者5-6年在新的技术方向上，我们该关注什么？

答：这个问题应该问你自已呀，因为你才是专家。我将来愿意更多的走到你们中间来，和你们喝喝咖啡，听听你们的一些想法呀，然后能激发我自己多一些思考。华为的平台是允许讲真话的，大家在这个平台上都充分发表自己的意见。将意见总结归纳起来后，就形成我们的战略。即使，这样我们还走错了路，讲真话还可以纠偏。

问：来这有2年多，刚开始的时候，有融入和交流方面的障碍，在此期间逐渐融入了团队和项目中。作为一个外籍员工，在华为职业上的成长和发展，您有什么好的建议？

答：成长和发展与国籍没有关系呀。另外与民族、种族、信仰、性别……，都应该没有什么关系。我们是一个商业性的公司，没有标签这个问题。博士就是博士，没有人种、国别、民族、信仰……的区别，只有优秀不优秀、适不适合我们之区别。当然，也包括博士前。

问：对于PBC绩效考核，产业界有不同的看法，有些人认为这个方法不是非常有效。您对华为研发体系PBC的绩效管理有什么看法？

答：我只是一个思想上思考，不负责具体操作。所有改革都有个过程，我讲的话比较激进，实施会有个缓慢的过程。我讲的话并不意味着公司高层已经基本达成共识，只是我的个人意见，仅供参考，不必太介意我的讲话，更不要把它变成指令，神话了它的作用。在变革的过程中，你有两个事情要做：第一个，你要忍耐。我们是大兵团作战，没有规则是不

行的，规则也不可能适合每一个人，所以忍耐是必须的；第二个，你要提出来，他们怎么考你，你认为最好，因为只有你自己最了解怎么评价你。只有这样双方积极地互动，我们才有可能在以前的基础上改革，走向更科学合理。所以你应该积极地提出对自己怎么考核，给有关部门作为参考，这样他们制定的政策就能正确。

问：华为在未来新的市场、新的机会如何竞争？

答：首先我认为我们没有竞争对手，我们主要是和大家联合起来服务人类社会，所以我们的伙伴越多是越好的，而不是我们一枝独秀。但不是说我们很谦虚，用自己的死亡变成肥料来肥沃土壤，让别的庄稼长得好一点。所以我们自己要活下来，别人也要活下来，共同为人类信息社会做出合理的贡献。

若果要明确一下我们的竞争对手，那就是我们自己的惰怠。

华为立志：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

在会议标准化及服务提升项目汇报会上的讲话

2017年10月18日

一、会议室即作战室，我们的目标是胜利。会议室建设全球标准化，适应现代化作战需求，用最先进的软、硬件装备支撑业务“多产粮食”。

我们不要在会议设施投入上省钱，而要快速行动去改进装备，用世界上最先进的“武器”打赢现代化“战争”。华为公司现在每天最低支付的工资就有几个亿……，如果因设备落后导致会议效率低，浪费的是人力高成本。所以，我们要开放思想，浪费人力成本的钱，不如让作战装备更先进一些。

1、在硬件方面，首先要做到多屏显示，支撑会议实用和远程会议。

会议室应该是多屏显示、大屏显示、多接入，屏之间可以互动、重叠。我支持简单、高效的会议，但不支持简单的会议设备，一定要有便捷使用的工具，把复杂问题留给IT部门去解决。比如，与会人需要各自调出一张数据，没有必要一屏多用（在一个屏幕上不断切换内容），如果会议室有多屏显示，每个人都可以把自己意见投在不同屏幕上，信息直观，便于比对、磋商、决策。所以，我认为大型会议室应该是多屏、大屏，中型会议室至少3屏。只要是合理的显示方式，不一定都需要用投影仪，有些电子屏还可以方便书写。屏幕可以大一些，视觉效果好，即使员工坐在最不利的角度，也能有清晰的感受。各业务部门和各代表处至少规划1-2个综合会议室支持业务作战，我看到有些小国的会议室小小的，还是过去的习惯。

会议室、咖啡厅都要配置高速WIFI，这样3-5人的小型会议可以到咖啡厅召开，看个人电脑屏幕。如果这么大的会议室只有3-5人使用，高成本不如补贴咖啡费用。

2、在软件方面，IT部门要开放，引入世界上最先进的软件系统来构建华为的“万里长城”。

会议室的硬件设施改造好了，软件设施也要跟上来。引入最先进的软件，建立联动机制，让作战体系更高效。比如，把会议室预订、纪要、会场连接、三朵云、运营中心、大T能力中心调入、会务服务管理系统……这些软服务要做好，标准化。开放环境，每个人都可以使用手机、电脑方便接入视频会议系统，我们不要过于保密，自己捆住自己的手脚。

IT部门要开放，引进世界上最优秀的软件来构建我们的“万里长城”，尽量不要去自主开发，“自己的狗粮自己吃”是针对我们的产品部门。比如，会议室能否引进讯飞的语音软件？开完会自动生成文字纪要初稿，修改后，会议纪要就能在最短时间内发布。作战命令早一天到前线，就能早一天产出粮食。而且，会议系统要支持多种语言同时使用，我们有这么多外籍员工，中文、英语、日语、法语……都可以借助翻译软件方便交流。即使翻译得不精准也没关系，我们还有胶片辅助理解。

3、会议室装修要服从于作战需要，不能为了美观而不实用。

将来会议室应该叫作战室，不用装修得多高档，要简洁、大方，更要适合现代化办公，营造出积极的作战氛围。比如，可以把墙面改成白板、屏幕、玻璃……，也可以在墙上挂满作战地图，一边挂上网络拓扑图，一边挂上GOOGLE地图。

B1会议室继续改造，首先要做到实用。现在你们的会议室很整洁，没有看到一条明线，如果改造后做不到全都走暗线，可以先走明线，便于使用。林彪的作战地图也是随意挂在墙上的，我们要的是胜利，不是外观美丽。

你们梳理出会议室标准，基建协助完成。大家一起来改，改出一个新会议室样板来，然后全公司统一。

二、构建标准化的会议服务管理系统，同时能支持个性化会务需求，让员工聚焦会议。

1、一站式会议管家做好会议室的基础保障服务。

建立会议服务支持中心，借鉴业界优秀实践，结合华为业务，持续优化会议室建设及服务标准；建设数字化运营平台，变被动为主动，确保会议系统安全稳定运行；同时，统一会议室服务接口，提供一站式会议管家服务。

2、我们要基于信任管理，为员工提供增值服务。

其他会务服务，比如咖啡、水果、餐点……都纳入会务服务管理系统。会议室是授权单位，只要员工按了服务按钮，点击了需要的服务，就提供相应服务，连报销都不用管了，全部自动完成。让员工聚焦开会，提升效率。会议室消费及小型在会议室外面的会议消费的报销模式，财务拿出一个规定，灵活一点。预订和结算系统在一起，可以每个月结算一次。

机关不要限制住会议室服务方式，服务多姿多彩，鼓励改变，快速响应个性化要求。比如，有贵宾要在咖啡厅开会，需要哪种台布、哪一种花……都可以要求，只要能帮助作战胜利；还可以提供充电宝，方便电脑使用。当然，价格可以比标准服务适当提高一些，不冲突。我们是鼓励涨价的，降价是走进恶性竞争，涨价就是提高服务质量。

三、会议室改造预算单列，2018年底前全球会议室按新标准完成改造。

在会议室改造上，你们的思路方向大致正确，但还要敢于投资。由流程IT、行政、基建、慧通成立新的会议变革项目组，陶景文任组长。预算单列，充分授权，预算内的事情由这个小组直接决策。

项目组快速改造一两间实用的会议室，请一批使用会议室最多的人来评价和验收，制定出会议室装修标准初稿。然后与财经沟通预算、核算方式，文件定稿后，全球会议室都按此标准执行。希望2017年底，至少在每个国家或者每个地区都有一两个样板点；2018年年底，华为全球所有的会议室都要按新标准完成改造，我来参加你们的庆功会！

在2017年第四季度地区部总裁会议上的讲话

2017年10月19日

一、我们为什么要学习满广志、向坤山？为什么要学习梁山广、孔令贤？

1、我们要焕发出战斗活力，要敢作为，但不能胡乱作为、不作为。

全球当前经济形势都非常不好，这是金融泡沫化、虚拟经济泡沫化累积了十几年的一种反馈。在这种情况下，我们不能坍塌下来，一旦坍塌就会出现资不抵债，公司很容易被拖垮。如果这样，前三十年我们又何必花费这么多资金和精力去改进管理呢？《蓝军参考》中提到“华为或许是世界上最穷的顶级科技公司”。华为公司基本是无形资产，没有多少有形资产，只要公司不存在了，过去所累积的无形资产就完全没有用。历史上破产的公司从来没有说是一点点垮的，都是兵败如山倒，像雪崩一样崩溃。所以，我们不能崩溃，就要进行整改。在整改过程中，不要影响冲锋陷阵的积极性，我们要焕发出战斗活力，就要向满广志、向坤山学习，让大家把工作干劲爆发出来。

2、加强公司经营质量管理，杜绝作假，财务报表应基于经营业务的真实情况。

公司一直强调，主官必须讲老实话、做老实事，目标紧紧盯在胜利上。业务人员不允许作假，真实性要从源头抓起。安然、AIG、雷曼等大公司都是涉及经营质量问题，自毁前程。所以，大家要看到这种危机，不要看华为今天的经营情况好，如果肚子里是一包“草”，而不是“粮食”，遇到重大风险的时候，没有“粮食”可以兑现，就会瞬间崩溃。没有谁会永垂不朽。我们一定要重视经营质量，不要把明天的东西放到今天，不要把今天的东西藏到明天，公司要变得更真实。

将来项目指挥权和决策权前移，我们的干部要真正做实事，经营好自己的“一亩三分地”，不能再编故事来自己骗自己。将来考核中，产粮食占70%，以数据的真实计算；土地肥力战略占30%，可以用述职评价的方式。我们机关的高级干部也要深入前线，了解事实，避免官僚主义。

3、不要歧视犯了错误、落后的人。对于受了处罚的干部，要对口帮扶，处罚目的是为了他将来能爬起来。

我们不要歧视犯错误的干部，不能让他们沉沦下去，只要改正了，就有机会再爬起来，还可能爬得更高。我们有过去三十年的习惯问题，也有工作方法、能力不够等一系列问题，我们不要逮住几个人就使劲踩，而是要激发他们把心思用在正途上，让他们自悔来促进队伍的自励。对于受了处罚降下去的干部，他们年轻不懂事，总干部部要帮助他们，给予思想辅导。总干部部要尽快落实，把现在已经犯错误的干部分配给熟悉的导师，由他们去对口帮扶。他们犯错误，机关就没有责任？一有错就缩回来，这叫机关吗？为什么不主动冲上去分担处分呢？这才叫什么英雄好汉。

二、主官要具有战略洞察能力，盯着战略目标的不确定性，关注胜利；主管是高级职员，专业精通，管好确定性的具体事务。

主官负责的是战役方向，一心一意盯着战略目标的不确定性，精力集中在胜利上，把确定性事务授权；主管就是高级职员，主担处理确定性事务，可能比主官在专业上更精通，在确定性的工作中，我们实行首长负责制。主官和主管就是这样一个区别，以后我们的一把手要更多能充当主官。

军队战将都不会去管具体细节，而是管战役方向。比如，林彪和粟裕是典型的主官，只会趴在地图上寻找胜利。

三、大兵团作战要遵守流程与制度。当然我们要合理改革流程，但在未改革前，先遵守流程。

我们鼓励英雄积极冲锋，但在大兵团作战的形势下，必须要遵守流程。李云龙的精神可以理解，但他是游击队做法。我们这种大兵团作战不能允许游击队作风产生，捅个篓子，就可能给全局的一个大窟窿。如果流程有问题，你可以积极提意见，可以批评，我们一边整改，一边英勇奋斗。

流程的改革有多难！我举一个例子：我们的垃圾邮件有多少？过去华为公司平均每天的邮件是780多万封，这次关掉垃圾邮件是每天255万封。如果平均每人看一封垃圾邮件需要10分钟，那是2550万分钟，约40多万小时；如果平均每天有效工作时间6小时，那么每天看垃圾邮件消费的时间、浪费的人工是8千人天，意味着每年多耗10-20亿美金，这些浪费的钱不如拿来发奖金。目前IT部门判定垃圾邮件只是第一步，还没有深入清理。如果有些邮件关闭后没人喊冤，说明关闭得正确，这就是日落法。流程要变得简单化，还是要滚动清理。

第二个例子，我们在清理集团文件时发现，机关部门对前线业务有1600个文件有否决权。我们要用两年时间来清理这些文件，改变这些文件的评议以后，如果有三个“火车站”评议相同，那就合并成一个站，这样两、三年以后流程才慢慢简化。所以大家要看到改革之难，希望大家都不要去破坏合理的流程，不要别出心裁违反流程，不然更麻烦。当然，流程制定者也要深入一线，了解流程运作的问题，主动开展流程效率的持续改良。

四、我们要把优秀干部放到战略机会点去冲锋立功，同时通过破格提拔，让一批朝气蓬勃的新生力量也走向战场。

当今形势下，未来两年泛网络业务的前进路程可能比较困难，终端业务和企业业务可能有发展。但是企业网要改善盈利低的状况，如果盈利太低，就没必要进行扩张；终端要改善盈利高的状况，如果盈利太高，也可能丧失机会。泛网络业务处于改变的时期，希望各级主管要把优秀干部派到其他战略机会点去抢粮食，顶住公司的业绩下滑。趁业务低潮时，将优秀干部派到有机会的业务上去，使企业网与终端良好成长。空出的空间，“二等兵”就可以逐步升上来。2019或2020年以后，图像、AR、VR等一系列会撑大带宽，泛网络业务可能会出现爆炸性的重新增长。这批新的生力军经过两年磨砺，到时又能冲上来，顶住了天，全盘激活了优秀干部、专家、职员。大家要从全局出发，把优秀干部放到机会点上去炸开“城墙口”，给他们一个立功的机会。两年以后泛网络增长时，他们已成熟。已派出去的优秀干部，也可以螺旋回来。

我们有称霸世界的的能力，也需要有称霸世界的队伍，而且要有称霸世界队伍的纪律。我们在大兵团作战中，要遵守流程，不要胡乱作为。不作为怎么办？10%的主官末位淘汰率不能降低，甚至还可以扩大。主官被淘汰后，就上战略预备队去“磨刀”，重新争取机会。这就是我们为什么要推行破格提拔，破格提拔一定有提错的，但大多数人是会被提对的。提对的人还可以再上台阶，那我们就培养了一批朝气蓬勃的生力军。提错的人就再上不去第二个台阶，也许还会降下来。

如果大家有不清楚的问题，可以发邮件来讨论，也可以在心声上全公司开放讨论。我之所以对公司充满了信心，因为看到跟帖中有人对文件理解很深刻，甚至超过我们的高级干部，那就是将星在闪耀。希望高级干部带头读书，今天我送给你们两本书，一本是黄卫伟的《价值为纲》，一本是田涛的《下一个倒下的会不会是华为》最近出的浅褐色封面版。这两本书写得好，融合了他们个人的心血，你们认真去读，也号召员工多读，相信能悟出很多道理。

五、由总干部部组织学习“满广志、向坤山”文件后继续干什么？

由总干部部组织三级以上管理团队学习，各自提出如何考核自己，怎样的规定符合你们的作战现实。各团队你大概认为的主官、专家、职员的大致标准是什么。大家学习讨论这些标准合不符合你所处的情况，总干部部应建立一个平台，让三级管理团队以上成员在上面互动、讨论、争执、交流起来，共同来修改主官、专家、职员及其他人员的考核条例。总纲在讨论中就会逐步清晰了起来，分岗位、分国别、分专业的考核场景，如何合情合理。经过半年的时间讨论，总干部部再梳理出一套指导稿出来，逐步统一思想，以此为基础再广泛讨论考核。这事由总干部部推动各级主官主抓，HR作秘书。

在消费者BG业务汇报及骨干座谈会上的讲话

2017年10月24日（深圳）、10月27日（北京）、11月2日（上海）

一、消费者业务要正确判断未来，脚踏实地成长，开放、合作、共赢，百尺竿头更进一步。

这几年终端的发展成绩总体很好，回顾我们走过的历程，其实是很悲壮的。最初华为做终端的原因，是因为当年我们的3G网络设备卖不出去，没有终端。自己做终端，我们什么都不懂，首台终端有多大？整整装满一辆考斯特，于是我们买来十多辆考斯特围着上海转圈，目的是帮助网络测试过关。3G做出来后，首先出口到阿联酋，但是没有终端就无法销售，我们向日本其他厂家购买，没有厂家愿意卖给我们一台终端，它们已让其他运营商包销了，我们才被迫开始自己来做。

终端最早是郭平主持起步。然后是彭智平，彭智平900人开发了100多款手机，这些人包括了供应链、行政服务等编制在内。我认为平均几个人开发一款手机，这不符合华为的战略集中度，所以又把郭平换回来。郭平提出绑定运营商做定制手机开发，这就是定制手机的起源，终端公司逐渐走出了困境，开始有一点点盈利。从那种悲壮的时代走到今天，这是不容易的。明天是否会更好？我相信会的。

第一，最重要的原因是终端员工不畏艰难困苦，勤奋努力。终端取得很大成绩，与这十几年来大家的努力密不可分，感谢大家的贡献。

第二，我们有一个大平台支持。公司以网络技术的基础理论平台，慢慢注入终端的开发，促进了终端的快速进步。从去年7月开始，公司大平台的理论系统又注入到了终端业务。因为2012实验室的部分研究有些超前，在网络系统中短期内还用不到，所以先注入到终端来焕发青春。这就是华为的备胎计划，在关键点起了作用。终端在这些技术上继续开发前进，将来也要反送给网络系统使用。所以，在华为整个大平台支撑下前进，终端业务具有很强的后发优势，未来一、两年将突飞猛进，每个季度可能都会有新亮点。苹果没有网络系统，爱立信没有终端，横跨这两个体系，我们都具有，这也是我们能感悟进步的一个原因。

第三，我们有广阔的心胸，不追求自主创新，只要捆绑世界优秀，组合起来，我们就是最优秀。捆绑别人的同时，我们自己也要努力，在图像问题上一定要努力做到世界领先。大家要看到，图像对未来信息社会产生的巨大贡献。未来十年信息社会是什么样子？无法想象。就像20年前我们不知道互联网，3-5年前我们不知道移动互联网。未来时代越来越发达，没有大平台，不可能成就大事业。华为公司用30年时间慢跑、紧跑、快跑、拼命跑，终于赶在世界发展的时候，跑到了起跑线。我们参加了起跑，通过努力，将来就有希望领先或者第二名、第三名；或者落后，即使落后，也是引领过这个时代的，也很伟大，何况我们可能不是最后一名。

所以，不要妄自菲薄，未来的巨大发展空间，也有我们的生长空间；不要盲目骄傲自满，楼外有楼，天外有天。我们要正确判断未来，才能把握我们公司，能在这个世界上生存下去。希望你们继往开来，在今天的业绩基础上前进，百尺竿头更进一步！

二、消费者业务首先深刻理解客户需求，找准产品定位，逐步构筑战略纵深。

1、消费者业务一定要真正对客户需求有深刻理解。

首先要判断清楚，我们的阵地在哪，“马奇诺防线”在哪？“机关枪”、“卡宾枪”到底要架在哪个位置合适？在这个位置，客户需求是什么，我们能提供给客户什么样的感受和体验？如果这些我们都能做到，应该就会有领先优势。你们要去好好讨论，这需要靠大家的智慧。你们的各种产品都是尝试，善于总结，就能找到合适的位置。

我们的目标要远大，就专心致志盯着客户需求，不要总去对标别人，否则最后可能把自己的先进，也变成了落后。比如，手机哪些功能需求最典型？上网快、拍照效果好、音响好，其他功能可能是小众需求，小众指只有少数高端人的需要，高端人群也不一定是小众。我们要明白客户需求是什么，对于客户需求，只有一线的人最清楚，将来欢迎一批“二等兵”升到将领来。

2、消费者业务要逐步增强战略纵深的构筑，要在成长最好的时间里拿出精力来应对未来。

我们要逐步构筑战略纵深，这几年虽然在部分领域构筑起了我们的核心能力，比如产品竞争力、渠道、零售、服务……，但与三星和苹果相比，还有一定差距。在确定性事务的战略纵深方面，我们做得还不够，那么在不确定性的战略纵深处就更不够了。我们要坚定不移的持续努力，从中国开始打造生态链，逐步向全球去构筑。

在华为成立初期，我最崇拜贝尔实验室，今天贝尔实验室何在？没有了，但是时代还在发展，桃花依旧笑春风。如果将来华为不存在了，时代也在发展，我们要给人类留下我们的贡献。但是我们要先想想，为什么会不存在？我们要生存下来！一定要去思考和学习。可能在某些方面我们超过了别人，但是别人优秀的地方，我们做得不够，只有奋起前行，才不会落伍。未来消费者业务面临的压力比运营业务更大，我们要在成长最好的时间里拿出精力来应对未来。

3、以商业成功为中心，高端产品加强成长，但是不能忽视低端产品保护着我们市场空间的作用。

首先，我们要正确对待低端机的商业价值，不要认为从事低端机业务的就是低端人才，高端机就是高端人才。什么叫高端，什么叫低端？我们不是学术单位，不是大学，不是论技术能力大小，不是论考试成绩多少，而要论商业价值，我们必须以商业成功为中心。高端品牌不是高端产品，麦当劳、肯德基、山姆，就是高端品牌。非洲地区弟兄的工资是广州地区的三倍，难道非洲的贡献比广州大吗？其实非洲小国的销售额远远低于广州代表处，但是我们不能放弃。如果我们不断退出艰苦地区、战乱地区……，退到只有中国市场，再退缩在北上广深这些发达城市，最终会像蚂蚁一样被别人轻易消灭。所以，用低端产品来保卫我们高端产品多一些盈利，很重要。虽然低端机在商业成功上赚的钱少，但是保卫了高端机的市场，它为你流血牺牲，高端机为什么不能分点钱给你呢？人力资源价值系统需要调整。艰苦地区也能出将军，低端产品也能出将领。

第二，低端机要做到质量好、成本低、生命周期内免维护。要打磨成熟、高品质的海量发货产品，这种产品经过数千万台的洗练和磨合，没有故障、质量提升、无技术风险，再通过批量采购，降低采购成本，这就是低端机的做法。低端机满足于普通消费者的需要，这个世界95%还是普通消费者。低端机没有占用多少资源，为什么吃水线相同呢？高端机将新技术研究的成本摊完，低端机使用这些成熟技术不用再分摊成本，这样形成一个低成本的价格体系，而且也就一、两款机。低端机的成功，定位为商业成功。

4、重视工艺与美学，打造高颜值产品。

目前手机三个功能：通信功能；手机实际是云、管、端的平台，所以华为终端其实是一个巨大的网络平台；手机也是一种艺术品。

第一，当信息产业走向水平化发展时，技术容易趋同，产品同质化严重是无法阻挡的事情，不仅是通过功能改进和优质服务来吸引客户，更要通过工艺和美学上的改进来争夺大众客户。我们组建美学研究所，就是为了解决这个问题。我们要重视时代需求，如果只是一群学电子出身的理工男在讨论颜值，我认为文不对题。心理学也是美学，我们考虑在意大利建立消费心理学研究所。既然你们面对全球这么庞大的65亿人口，有黑人、白人，有基督教、伊斯兰、佛教等宗教信仰的人，有快乐的人、不快乐的人，……，如果你们不懂心理学，还认为自己的商品畅销，我认为是你们自己想象出来的。

国外统一不起来就算了，国内各产品的颜值设计都统一不起来，不能实行统一平台设计服务，颜值个体户真是怪现象。各产品线经理像诸侯一样，十项全能，个个是楚霸王。我们还是要推行全公司的模块化平台设计服务。

第二，产品研发应该从营销到研发、生产、服务等全流程贯通，研发来告诉大家，工艺如何管理，制造如何管理，零部件如何管理，零部件纵深到哪个厂家去……。我们的全自动化生产，研发人员一定要熟悉，才能完成优质工艺。工艺也是竞争力，这几天看到你们在工艺和颜值设计开发上有一支庞大队伍，我很高兴。

三、打造荣耀独立品牌，守住“喜马拉雅山”北坡。

华为和荣耀双品牌分开运作，华为品牌走向高端，荣耀面向年轻人市场，形成“双犄角”，各自应对不同的客户群体和市场。支持荣耀用轻资产的方法去辐射海外，在遵守内外合规的前提下，尽快在海外把荣耀的模式构建起来，你们就是“喜马拉雅山”北坡团队。消费者业务管理委员会和消费者BG要帮助荣耀快速配置全球组织和队伍。

1、我们要从客观上清晰荣耀的战略定位，构筑一条“马奇诺防线”。

荣耀不是要全面去打别人，所有战线不可能都领先。明确在哪儿建立防线，需要什么武器，就在这个位置上布置防线，锁定在这个防线上深化对市场的贡献。这个防线位置也会发生变化，但不要短时间去改变“卡宾枪”和“机关枪”摆放的位置。经过一、两年后，务虚讨论重新判断防线在哪里。

2、荣耀销售不拘于形式。

敢于充分利用互联网，但不要过多强调线上、线下。线上做的是广告，线下做的是实体销售，线上、线下可以交叉，只要卖出去就是成功。线上合作品牌搞潮店，线下要顾及分销商的利益，别把市场打乱了。

3、荣耀团队要尽快改变利益分享机制，激活作战组织和团队。

简化KPI、PPT汇报，只要符合内、外合规，符合财务管理、资金管理、供应链仓库管理的流程，货到门店卖了出去，我们的奖金就及时兑现。其他产品也可以思考如何改革好。终端公司就是卖“火柴盒”，别把“小女孩”考糊了。我们的考核方式要改变。形成不同的团队集体合作、内部分享；资金回收系数也可以作为一个考核标准；供应链对线下门店存货要有管理，避免渠道商对畅销产品囤货太多，风险太大……。公司组织结构改革是以安平系统部为试点，从市场转向格局。奖金系统改革就以荣耀作为试点，简化KPI,荣耀要号召“千军万马上战场”合法赚钱。

四、消费者云服务目的是帮助手机提升用户体验，我们要找准差异化的努力方向，主推有价值的高品质内容。

经过公司EMT会议批准，同意试一试开展视频业务。我们做消费者云服务不完全是为了盈利，最终目的是帮助手机提升用户体验，促进手机销售。所以在内容选择上，我们要有自己的价值观，找准差异化的努力方向，选择好内容。我们主推高品质内容，因为这些是有价值的，孩子们只有从真正的哲学、历史中，才能学习如何成为真正的人才。我们不要做毒害社会的事情，应该有选择的加载，而不是为点击率服务。

五、终端供应链业务要加强结构性的组织建设，降低风险，确保高质量交付。

终端在设计、品牌营销、渠道等方面自己能把握好，比较难把握的就是供应链，因此我们要根据自己的弱点去加强结构性的组织建设，并且成立高层的“风险管理小组”，像特种兵一样随时盯着风险，能快速扑上去解决问题。

物流和信息流可以分离。信息流是从华为到分销商/国包商再到零售商，而实物发货有可能做到从华为直接到零售商门店。分离后就可以减少物流的时间。发货至门店，对物流配送效率的要求会很高，供应链要思考如何提升物流网络能力。

六、我们要建立有广泛人才基础的终端公司，不拘一格用人才。

这两年泛网络一批优秀干部将有机会调入终端，以及吸纳了外来优秀人员加入华为，终端管理者一定要开放思想，大胆任命，不拘一格用人才。终端业务和泛网络业务有很大区别，终端面对广大的消费群，在人才使用上不要僵化教条，用更广阔的胸怀迎接更广泛的人才，你们才有可能做到领先。

在这个时代，我们不仅要重视统计学、系统工程、控制论、神经学……等各种专业，还要更重视哲学。因为未来发展过程中，这些科学都要发挥巨大作用，而不是单纯的机械技术观点发挥作用。学哲学，不会马上体现到商业价值，但就像东北的土地，如果不开垦、不播种，黑土地就是黑土地。哲学是黑土地，系统工程、统计学等这些都是黑土地。

关于人力资源管理纲要2.0修订与研讨的讲话纪要

(本纪要摘录了2017年11月13日任总在人力资源管理纲要2.0第三次对标会及2017年11月20-21日常董会民主生活会有关人力资源管理纲要2.0集体讨论中的讲话内容)

一、人力资源管理纲要2.0的思考主要从过去的信任管理体系，向信任体系转变。在内、外合规的情况下多产粮食，减少不必要的汇报、报表，这样管理层级会缩小。让作战的力量多用在产粮食上。

首先要厘清在“天”与“地”管控下，历史上“一棵树”的管理是如何夯实的，有什么经验教训。要先强调30年来单一业务是怎么管好的，然后再横向拓展到多棵树的管理的设想，针对差异化的“多棵树”管理进行探讨。“一棵树”的管理总结好是基础，好好总结过去的管理经验和现存问题，再纵向进一步明确下一步管理该如何扬弃、优化。

为什么公司一直强调要聚焦主航道呢？因为每增加一个业务就给管理系统增加了几千个管理点，对管理进步的牵制很大。目前，我们一棵树的管理尚不优秀，多棵树管理会不会冲乱了管理体系。要从有效管理的角度先解剖和改进好“一棵树”的管理。比如延标、拆单等就是一棵树上的现存问题，现在机关随便说“NO”的文件有7000个，流程一到，这里就被卡住，那里又被卡住，速度很慢，流程改革多难啊？只有用的人才知道，欲哭无泪。运营业务这棵树上的管理问题依然如此复杂，多棵树我们会不会乱成一团麻呀！现在管理还有很大的优化空间。我们要研究八爪鱼的控制系统，它的2/3神经元在爪尖上，所以它的几根爪不会打架混乱。爪尖的小脑与中央大脑如何协同的，这也是我们明确天地之间多棵树，树与树之间管理原则上不要有相关联的思考。树之间的关联主要是通过天、地相关联的。

我们挡不住业务的客观发展，会冒出多棵树来。但是我们要首先着手总结经验教训，不允许杂草丛生，不允许盲目创新。生物学上人体的成长是靠的是细胞的受控分裂，分裂成新的脑细胞、红细胞等，吸收营养，滋养肌体，茁壮成长；而不受控的细胞分裂就是癌症，无限分裂的细胞疯狂消耗宝贵资源，带来的却是肌体必然的枯萎与死亡。公司未来每棵树的全球市场占有率有必须企望达到全球前三，没有可能达到的，立项要控制。内嵌式的业务改进，也许是战略；外挂式的产品研发，未必在主航道。坚决不在非战略机会点上消耗战略竞争力量，不仅因为我们没这么多钱，也因为我们管理不好这么多拖油瓶。面对差异化的业务与人群，我们是要采用差异化的政策和管理方法，但差异化首先要从单一业务有效管理这一坚实的基础出发。

将来公司几个业务管理的核心思想与宏观规则基本是一样的。云业务不要去简单地抄袭外界云业务的表面做法，要深刻理解业务的规律，更要结合我们的实际。我们还是坚持做一块肥沃的东北黑土地，允许大家来种玉米、高粱、大豆……。哪家土豆好，就让它来种土豆；哪家玉米好，就让它来种玉米；可以开放接受所有优秀的业务，这个业务群就形成了一个云平台。我们也是个云业务公司，不过多数庄稼是别人种的，我们只是一块黑土地。我们坚持不走重资产化的路。我们做安平的业务，也是坚持做好东北黑土地，才能和优秀公司一起有效发展。当然，不排除我们也种一棵高粱，但这个业务必须企望全球前三以上，否则就别种。

纲要2.0的结构可以分为两个部分：第一部分，先按过去30年实际做了什么来总结，也就是先把人力资源管理1.0版本总结透，再来说未来，但是这个总结不是简单的用素描方法来总结过去的历史，是可以用今天前沿的方法来总结过去的历史，还要梳理出来还有多少问题，这些问题要用什么方法去解决。第二部分，“一棵树”理论在“多棵树”场景下使用的过程中，我们还会存在很多新问题，需要理念的扬弃与发展。成功不是未来可靠的向导，企业生命长存就要遵循生物学的进化法则，在外界环境变化缓慢时，持续积累是优势；而在外界环境快速变化时，要警惕依赖过去经验造成的发展障碍。总结和扬弃的原则是，和人性相关的管理经验，未来可能依然适用；和业务、和时代环境相关的经验，可能发生了变化，不能路径依赖。要坚持公司核心价值观的形而上的核心理念，可以逐步日落过去为适应阶段性需求的形而下的表象做法，积极开放探索适应变化的新方法。开放是企业进化的前提，只有开放，保持空杯，洞见和学习吸纳外部信息，才不会使自己成为商业丛林发展中的孤岛，才有机会改变、迭代和进化成始终适应时代的先进企业。

二、公司未来是统治与分治并重的分布式管理体系，采用“横向分权，纵向授权”的权力结构。统治系统各机构间是分权制衡关系、统治系统与分治系统间是授权与监管关系。立法权高于行政权。

未来集团董事会是经持股员工代表大会授权的公司最高领导委员会，代表集团的统治权力；下面是消费者业务管理委员会、ICT基础设施业务管理委员会和平台协调管理委员会。消费者和泛网络业务管理委员会有一定的分治权力；平台协调管理委员会支撑集团统治的协调权力，承接从董事会下来的主张与要求，做细节性的穿透工作，形成公司的共同平台。董事会的中央管控一定是强有力的，通过统治平台来管制不同业务的分治，否则就容易被架空。

未来采用“横向分权，纵向授权”的权力结构。公司统治系统如董事会和监事会间是分权制衡，但统治系统到分治系统不是分权而是授权，决策权力是授给下面的，监督权仍在集团。不是农民起义来夺权，只是分经营决策权，没有分监管权，既然接受了授权就要接受监管。把该管的管住了，才能把要授的授下去。如果授权后都管不住了，那授出去干嘛呢？授权就是要在合理的宏观统治下，让各个业务单元增加自身活力，而不是让各BG/BU脱离公司跑掉了。

公司共同价值管理就是董事会承担的总责任，主要有四条：一是战略洞察；二是建立业务边界与管理规则；三是管理高层关键干部；四是监督。董事会的支撑平台就是现在集团的主要职能部门，负有统治支撑责任，更多是基于建设，而不是操作；下面分治体系自己建设的平台是操作和监督。关于集团职能的监督、管控和服务，可以进一步讨论优化。这样我们让多元化业务在我们公司生长，甚至小的创业模型出来了，我们也容忍，但你是受限、受控的，不能赌博式的无底洞投入，你必须企望进入世界前三，在世界IT版图上拥有自己的一席之地。各业务必须要创造出价值来公司才给你，没有创造出价值，也别讲故事。

以天、地为平台进行管理的目的是允许许多棵树在公司平台上共同生长，最好树和树之间不关联，只是天和地跟这些树关联。我们是有中心的发散与收敛，使各业务有自由运营的灵活机动，又有天、地的管控。去中心化，短期内还不适合华为。也就是说，树与树之间原则不共享，各自干自己的，这样互不牵制，管理也就简单化了。公司统治平台是一个，分治的平台是各自的，就是分治以后就别再共享了。若果代表处实行子公司董事会代表公司，作为一个平台，它为所有业务服务。

公司基础平台（比如技术平台与组织平台）建设很重要，要保持稳定。在公司基础平台对我们的应用平台开源，支持应用平台的快速发展。每年从各个应用平台上沉淀公共的代码与程序，减轻应用平台的负担，提高他的运转速度，快速响应业务需求。应用平台不求全求美，暂时有缺点也可以用，不行还可以再淘汰。谁在平台上面跳舞是不在乎的，你方唱罢我登场，因为演员的生命是有限的，跳跳死了。但平台越垫越厚，成为支撑公司长远发展的皇天后土，要有极强竞争能力称霸一方的基础。万里长城今犹在，不见当年秦始皇，公司最重要的是要抓住平台的建设，提高竞争力。平台建设得足够好的话，我们业务上也能更好发展，平台是永远年青的。

公司过去不稳定，是我们在组织变革中打散了旧平台重新组合、再组合，不断形成新平台，既不利于业务能力的持续积累，也无法在一点突破后迅速聚集起发展力量，公司平台的业务支撑作用和杠杆作用无法得到充分发挥。以后要允许公司有专职平台，平台之间弱耦合，可以各改革各的，就不会引起混乱。如果我们建立了两个平台，一个基础研究的技术平台，一个基础管理平台。不同业务的大树就可以充分发挥自己的活力，按照自己的业务规律运作、发展。基础研究的技术平台就慢慢做，踏踏实实把“尘嚣”一层层沉淀下来，丰富“万里长城”的基座；应用平台允许有错，积极服务客户，每一年从应用平台沉淀5%~10%到基础平台上来。那么应用平台的作战队伍可以更年轻化一点，要敢冲敢闯，错了也只是一个模块。在市场的作战平台上，一定要有一个强大的职员队伍，他们是精兵作战的关键骨干，他们稳定高效工作既可以使过程管理简化，也能帮助一线行动迅速。

三、人力资源管理要用好精神与物质两个驱动力，精神激励要导向持续奋斗，物质激励要基于价值创造。

在精神激励方面，强调坚持核心价值观，将公司的愿景使命与员工个人工作动机相结合，这就是集体主义下面的个人主义。品德与责任结果是干部选拔的两个基座，在此基座之上的小树们要比生长质量与速度。要构建信任、协作、奋斗的组织氛围，逐步实施以信任为基础的管理，持续激发组织与员工积极创造的精神动力。

每个员工都有自己的价值观、使命感，基层员工也会有使命感，但是不用承载太多；高层领导主要做政策、规则，使命感要强，不同层次不能用同一标准。不排斥有少数二等兵使命感很强，每个人承载的动机也允许不一样，至少权重不一样。我们假设有少量一群人胸怀大志，但是不能号召所有二等兵都要转为统帅。大多数人是干一行、爱一行、专一行，公司的核心价值观是统一的，但是在传播时可以分类、分区域采用不同的要求标准。

对优秀人才、超优人才倾斜是给予机会上战场，不是立即提升职级。做出成绩后才能把职级升上来。我们要以规则为中心，而不是人治。责任结果的理解，不一定要抱个金娃娃，抱个泥娃娃也可以。

从物质激励方面，我们还是强调物质回报的理念是多劳多得。在物质回报的分配上，多劳多得是理念，分享机制是手段。对内部可以有二次分配和二次分配，获取分享制要向外延伸，延伸到整个价值链里面去。这样让所有的内外部的优秀人才参与到价值创造和价值分配的过程中，从而实现价值创造的合理化。

将来会进一步改革长期激励机制和短期激励机制，长期激励机制导向持续奋斗，短期激励机制导向多产粮食。长期激励机制现在有饱和，但饱和以后还会不会导向长期奋斗呢？所以我们现在试点在低级员工里面从总收入中提取20%去买股，你干得好，多拿钱多拿奖金，以总收入的一部分，你就可以多购股。如果你的总收入低于当年同职级平均值的一定程度后，那你当年股票就不要买了，就放弃一年。没有饱和线了，大家可以不断冲锋，这才是长期激励机制。长期激励

的分配要重点瞄准中基层员工中持续优秀的、有使命感的那一部分人，这些人是未来主官、高级专家、高级职员的基础。我们要鼓励这一部分人，而不是撒胡椒面。短期激励机制大家现在说3:1短期激励太强了，3:1是根据经验得到的，将来可以订正一个可能更合理的系数。要针对基层、中层、高层，市场、研发、职能，作战与支撑等不同人群的贡献性质和激励诉求，来差异化薪酬结构中长期与短期的构成比重，薪酬的结构管理不能一个模子、执行不能一刀切。要大胆探索出支持“即插即用”“众筹快闪”式用工模式的薪酬激励模式。

在分配中，战略性的问题公司做战略性的安排，非战略性的东西成长必须以贡献为中心，有些业务你说得天花乱坠的好，不产生利润就没有利益分享，这样评价机制慢慢就会有一个科学的方法。

对于公司业务边界内，成熟业务的获取分享制要优化，逐步引入追加奖励、战略奖励等措施，不仅让“多打粮食”的工作得到当期回报，也要让“增加土地肥力”的努力获得合理收益。追加奖励也是一种激励。另一方面，多打粮食不能以“透支恶化”土地肥力为代价，对于透支恶化土地肥力的急功近利行为，让大家都知道，要建立科学的发展观更重要的是建立科学的历史观。

四、坚持从成功实践中选拔干部，打造富有高度使命感与责任感，具备战略洞察能力与决断力、战役的管控能力，崇尚战斗意志、自我牺牲和求真务实精神的干部队伍。敢于选拔优秀的低级别员工，也敢于淘汰不作为的高职级的主官。

要区分好领袖群体、主官群体、一般干部群体的不同作用。“仰望星空、洞察变化、把握好公司前行的宏观战略方向”是对公司领袖的要求，不是对主官的要求。主官就是要聚焦战略执行和作战成功，要求也不能过于宏观。

每个干部都要敢于担责，不敢担责、不行权的干部要问责、撤换。干部行权其实就是自己最大的机会，放弃使用就放弃了机会。干部要嗷嗷叫，公司才有希望。干部也不能拿公司做人情，对于作不出成绩，对于不敢淘汰和降级不合格员工的主官，要坚持每年10%的末位淘汰。不努力工作，我们与患了富贵病的王朝有何区别？干部撤换下来不是直接辞退，先到战略预备队或内部人才市场，让他们重新去寻找岗位，和年青人竞赛！要让不作为的干部知道重新上岗这条路很艰难，他们才知道在岗行权担责，这才是最大的机会。主官的淘汰率高，但他们升职也快。人力资源纲要2.0的一个重要目的就是要祛除30年积淀的问题，帮助组织重新焕发青春。

干部八条实质就是一句话，说老实话，做老实事。我们还是维持这个八条，不用讲得太精细化。干部八条可以采用一些张贴方式，做一些很漂亮的张贴画、小册子等。道德遵从委员会要形成一种针对干部违反八条后予以警醒的鸡毛掸子，比如干部在哪些地方违反了八条，先不撤你职，也不处分你，就是点你的名放在一个公开平台上，希望大家不要违反。今年市场大会上，我们数千高级干部庄严宣誓忠实执行八条，刚刚宣誓完，决不允许有人挑衅八条，公开或当面吹捧领导人，领袖的光辉伟大是自然形成的，而不是靠阿谀奉承堆砌的。对悍然挑衅八条权威的政治投机行为，决不允许它蔓延，越是在胜利冲昏头脑的时候，越是要警惕扒手。我们各级主管及干部部门，要看得见一些埋头苦干的人的背影。

五、坚持努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源。让内部英才倍出，外部优才汇聚，建设匹配业务、结构合理、专业精深、富有创造活力的专业人才队伍。

“努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源”，其实努力奋斗的优秀人才是公司价值创造的主源，但我们不应忽略其它价值创造要素，所以提“之源”是可以的。在人才管理机制上，我们就是要外部优才汇聚、内部英才倍出，通过整个人才队伍机制的打造，形成一个支撑公司发展的专业队伍。

我们最主要的问题一是研发队伍需要年轻化，第二是高级人才要有战略洞察力，大量应届理工科生通过研发进入，再到GTS实践一段，然后，再到研发工作两、三年，完成一些项目，取得一些成功经验，再分流到各岗位。即使继续从事研发的人，二次循环，收益也会颇丰，余承东、汪涛不就是成功完成了一个研发项目，走上市场，有洞察力的例子吗？懂技术才会有战略洞察。如果不懂技术，就无法战略洞察，要及时从新生力量中，从研发获得一批人走向各种岗位、战略后备队岗位。

公司对不同类型的人才要有差异化的管理政策与机制。针对外部高端专家人才要有“众筹快闪”式的管理方法。没必要捆绑一个科学家20年，也没有必要始终要求他忠于公司，他进来只干三年五年也不要紧，达成目标，你该拿多少就拿多少，也许不少于按普通机制他呆二十年的所得。

职员族是公司夯实确定性高效运营的基础，希望队伍要稳定，操作要及时准确，职员族只要努力学习，能力胜任，工作到5、60岁都是可以的。

面对不确定性的主官族，要实施大浪淘沙，要快上快下。

对于专家要在相关专业领域内垂直循环，横向循环，三、五年一个循环，要有一段时间去前线参加作战，建立理论联系实际。若果建立了一个稳定且强大的职员队伍，解决方案即使变化了，实际上标书95%都是没有变化，只有5%的味精撒进来了，专家只要管那5%的味精怎么撒进来的问题。主官只盯着作战方向和成功，以及合理组织资源。

我们公司一定要有稳定的职员族，职员负责职业化的操作与运营，是公司稳定的发展基础。什么是职员？军队的士官就叫职员，他负责的是确定性的业务。专家是解决不确定性和疑难问题。过去的银行日常管理人员主要就是职员，襄理就是职员；后台管理者有专家，但也是一些职员和行政管理；行长主要是社交，公共关系与政治家、商业结构家。职员和专家都要有专业技能但面对不同场景，专家是应对不确定性和变化，对出现的特殊情况进行处置；职员就是按确定标准不断作战，但规则确定，并不意味着事情简单，比如做标书，做标书的也可以是高职级的职员。美国军队负责全军管油的就是一个士官，美军认为打仗管油这件事就是一个确定性的事。但所有将军去五角大楼都向这个士官敬礼。因为海军、空军、陆军都要分油。按日本的政策，当了33年的士官工资就等于少将，当然33年的经历也不是在那里简单坐等的，但努力和贡献了33年，被承认了就是将军了。美国政府的运作为什么这么稳定？副部长以下的都是属于职员，换人就换一把手。一把手跟随总统管不确定的事，今天开会他说要这么做，大家就要听，跟着他走，但执行起来有稳定的职员来操作。项目经理将来职级是可以高的，21级及以上的项目经理应是基本状况。我们要做个低级职员、中级职员、高级职员区分，低级职员第一，要熟悉本职业务，第二，要知晓基层实践的状况；中级职员一定要有基层实践的成功经验；高级职员对实践的理解和成熟程度要很高，不仅自己业务的经度有经验，而且在相关业务的纬度上，也要有洞察。高级职员是允许回炉的，允许循环深造的。其他中低级职员从基层锻炼上来后，原则上在岗位上不变动，干一行、爱一行、专一行，让全公司职员都流动起来是没有必要的。

今年持续进行破格提拔，在15、16级破格提拔3千人，17、18、19级2千人，其他层级1千人，就是要拉开人才的差距，让这些负熵因子激活组织。让火车头加满油，与“全营一杆枪”的目标实现是一致，目的是打下“飞机”。常务董事会要把特别优秀的专家提起来，我们很多科学家、业务专家是很优秀的，他们可以高于我们行政长官，即使是实行了年薪制的也可以提起来。我们要拉高专家尖子，把公司的专业技术屋顶撑高，让很多专家获得成就感，现在专家高层级的人数，同比只有我们管理者层级的十分之一，这方面做得还远远不够。针对应届毕业生中的优秀人才，能否先给个2%-5%的指标，定较高的薪酬，像谷歌、三星、苹果面试那样直接定个薪酬，加大对最优秀人才的吸引；针对外部高端专家，要出台差异化管理机制，用特殊的方法管理；战略后备队员能否面大一点，重点培养的可以放在艰苦岗位和挑战岗位去锻炼，让新生苗子成长更快些，当他不再是苗子在某一层停下来了，又有一批新苗子进入公司的眼界。

对于操作类员工除了改善物质激励外，要进一步加上精神激励。可以发些小红花，多少小红花可以换一个大红花等等，物质激励和精神激励并重；对于操作类员工，要把很多评价转为量化，快速决策评价与激励，可以采用工资小步快跑的方式。基层员工要逐渐开展“生产线全能员工”学习和活动，既要干一行、爱一行、专一行，也有适当与合理的专业跨度，生产线每个角色都懂，以解决基层员工目前过窄的技能跨度。文员实际上的操作非常复杂，我们要关怀他们的合理待遇。

随着我们的生产过程智能化，我们的基本队伍不再是工人，一些博士、硕士也进入了，我们要重新定义这一支工匠专家、科学家队伍。

六、坚持业务决定组织，适应不同业务特点、发挥大平台优势，构建聚焦客户、灵活敏捷、协同共进的组织。

要强调业务决定组织，使组织适应业务特点，同时发挥大平台的优势。公司平台是分层的，主要是分为两类，包括整个集团的平台和各个业务的平台，是有灵活性的。最终构建的组织是要满足三个要求：构建聚焦客户、灵活敏捷、协同共进。业务组织要有一定管理跨度，不要分得太细。公司已进入稳定的管理状态，部门划小，对一线干扰过多。

整体上公司的组织运作要从管控型转向支持作战型。组织运作是为了作战，不是为了管控，管控是管控问题，怎么把自己的作战也管控的动弹不得了呢？基于信任的管理就是减少不必要的汇报、不必要的PPT、不必要的组织层级。在运作方式上，我们要逐步推广“平台+业务团队”的方式，这是一种理念但实现的方式很多。希望职能部门要平台化、平台要服务化、服务要市场化，平台不能变得很笨重，平台的厚度要根据一线的调用来决定，反过来才能挤压平台的成本，最后平台与前线是力出一孔、利出一孔。

公司仍然需要构建流程化组织，否则大兵团作战将来怎么实现，但流程的繁琐不是科学，但必须先立后破。眼镜蛇摆动就是最好的KPI运作，眼镜蛇蛇头摆过来，关节跟着动，身体就摆过来了，但关节之间连接是没有变化的。美军在伊拉克战争上后勤表现很好，其实就是很好的流程化运作。我们公司现在左讨论右开会，但组织运作僵化，流程管控僵化，还需要节节审批，真不如国企中国铁道的高铁运营管理。但现在流程差，不等于不建立流程组织，虽然流程有非常多的毛病，但还支撑了这么大公司的运作，这个流程虽然有问題，但是还得继承与优化，抛弃了流程运作，我们就是游击队。要逐步改变流程决策机制，对不确定性事务是以主官为主体的团队决策，确定性事务是以高级职员为中心的首长

负责制。我们一年20万个会议，在咖啡厅开的小型会议还没有统计在内，办公会太多了，AT会也多，权力也过大。高层委员会集体决策针对的事是很重要的，可以不着急、慢慢来。但中基层的日常运作就不能完全套用这个体系，确定性的事务实行首长负责制，决策速度应该很快，而不是放在每月一次的会议上决策。变革指导委员会自身要对准多产粮食，而不是流程完美的自我欣赏。要推动基层的流程可裁减运用、过程文件的日落、不科学文件的优化活动进行。看看哪些地方适合实施首长负责制？如果取消ST，也需要拿出替代性的管理机制，实现软着陆。变革委员会要有主动改进的动力，目标是多产粮食，全是大官又不推动，不如进来一些愿意推动改进的优秀的二等兵。

七、人力资源工作的重心是以业务为导向，一切都是为业务服务的。

人力资源工作的重心与财务相比是类似的，对财务的要求是“以业务为导向、财务为监督”；但人力资源不叫监督，人力资源一切都是为业务服务的。

人力资源不能总是跟着业务屁股后面走，人力资源职员系统不能满足于专业运作，必须了解一线业务实际需求；人力资源主管必须来源于业务领域，来源于一些成功的项目经理、成功的主官。人力资源主管必须是业务先锋，这样才明白管什么，也才找得到明白人，不然怎么识别人才呢？没有这种业务经验的人力资源人员，要先从一般职员做起，而且不能权力过大，权力在主官手里，他先从做好支撑工作开始。

人力资源队伍可以超过一些编制，让人员跳出人力资源自我封闭的体系外面去循环，人力资源队伍包括干部系统的人员，要保持三分之一的队伍参加到作战队伍里面，混杂在作战队伍里面，不断地循环轮回。不循环对业务太不知晓，就无法与业务有共同语言，就不能很好的识别人才和洞察问题，就只能起到秘书作用。当然队伍中有少量秘书性的人员，不计入作战循环也是可以的。在这种干部的循环过程中不是易岗，只是循环，别把工资给他降了。下去的人力资源干部不要强调自己是来锻炼的，要强调自己是来参战的，在战火中是有牺牲和淘汰的，我们没有锻炼这个名词。我们要去摸索解决合理的干部和职员循环。

人力资源的政策管理是以适应业务、使能发展为目的的，而不同的业务的运营特点不同、发展阶段不同，比如，各业务所需要的内外资源不同、队伍中新老员工构成的需求不同、集体与个体在价值创造中的作用不同、组织运作的模式不同。因此，过去习惯的全要素、一刀切的政策管控模式必然带来人力资源政策在具体执行中的捉襟见肘、左右为难。人力资源政策的管控要紧紧抓住核心价值观和文化遗产、关键高层干部和结构性激励框架管理等等一系列集团一致性管理的关键核心，而在与业务强相关的组织、调配、考核、具体分配等事宜上，开放一定的差异化政策制定的空间，鼓励业务部门主动寻找能适应自身业务、激发组织活力的管理办法，对于主动尝试的政策改进不要简单说NO。

任正非在公司愿景与使命研讨会上的讲话

2017年11月20日

华为立志：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

一、把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，本身就是以客户为中心。

把数字世界带入了每个人、每个家庭、每个组织，才有可能实现智能世界；把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，本身就是以客户为中心，让服务更优秀。

未来每一个个人、每个家庭、每个组织（包括企业、政府及公共事业组织等），或多或少要用到华为公司的产品或服务，或者使用华为帮助运营商建设的网络、或者使用华为的终端、或者使用华为的企业类产品。这些是分散的，缺少凝聚力，智能化才能凝聚起来。

个人、家庭和组织是社会、世界的基本构成形态，同时也直接体现我们的主要业务场景、业务范畴。这样的业务形态、业务场景和范畴本身就体现了我们“以客户为中心”的核心价值观。

二、以数字世界面向客户，用数字技术使能数字世界进入人们的生活和工作。

我们通过数字技术的突破，带给客户更好的产品和服务，从而把数字世界带入人们的生活和工作中。我们实质是通过聚焦ICT基础设施和智能终端，提供一块信息化、自动化、智能化的“黑土地”，这块“黑土地”上可以种“玉米”、“大豆”、“高粱”、“花生”、“土豆”……。是让各个伙伴的内容、应用、云在上面生长，形成共同的力量面向客户。数字世界更有想象空间，可以有技术、内容和服务，可以是我们直接提供的，也可以是我们使能的。更多的技术、内容和服务，可以围绕客户的需求和体验全面的展开。也许我们会种一棵“高粱”，但万物的生长是千万个伙伴形成的。

把数字技术带给客户，是以华为为主体的表述，而把数字世界带入客户，则更多站在客户角度，以客户为中心、为主体，可以让客户（听众）自己不断理解和探索，有更大的内涵与外延和面向未来的发展。我们持续站在客户角度，紧紧围绕这个主体，通过技术创新使能和满足需求与体验，同时也牵引和催生新的需求与体验，和客户一起不断探索和创新的上升螺旋中，走向未来的智能世界。

三、从数字世界走向智能世界。

简单的说，数字世界是散的、虚拟的，智能世界是凝结的、现实的，把散的东西凝结起来，这边是一堆散的数字世界，那边凝结成智能的现实东西，华为是中间的这个桥梁，也是连通万物的“黑土地”。做平台是我们的优势，我们要使优势更优势。

把一个大的虚拟世界带入到每个人、家庭和组织，就是在构建形成另外一个更大的新的世界、智能的世界，这是一个走向未来的过程，华为就是作为中间的一个桥梁。

带入每个人的就是今天和以后的公众网、智能终端，带入每个家庭的就是今天和以后的家庭网络，带入每个组织的就是企业网络和各种云。万物互联也是把现在和未来连接起来。

什么是“一杯咖啡吸收宇宙能量”

——任总在喀麦隆代表处的讲话 2017年12月11日

一杯咖啡吸收宇宙能量，并不是咖啡因有什么神奇作用。而是利用西方的一些习惯，表述开放、沟通与交流。你们进行的普遍客户关系，投标前的预案讨论、交付后的复盘、饭厅的交头接耳……，我都认为在交流，吸收外界的能量，在优化自己。形式不重要，重要的是精神的神交。咖啡厅也只是一个交流场所，无论何时、何地都是交流的机会与场所，不要狭隘的理解形式。

法国的花神咖啡馆是几百年来文人作家的交流场所；摩洛哥里克咖啡馆是二战期间各国间谍的交流场所，不是有《北非谍影》吗？老舍茶馆、成都的宽窄巷……是用品味吸收人们去交流，你约不到人，咖啡馆就是可被动获得机会的邂逅，不仅仅是学术。

我强调公司要开放，见识比知识还重要，交流常常会使你获得一些启发。

我觉得你们年年青青就走出国门，就到了艰苦地区，不要自闭于代表处，自闭于首都，要大胆融入当地社会，更重要的要融入当地的上层社会，市场的机会、格局的形成，都在他们手里。西方人好运动，你们固守在“闺房”中，如何交朋友？打球去、滑雪去、水上运动去……，一切运动都是接近客户的机会。没咖啡，胜似咖啡。

什么是确定性工作

——任正非在几内亚办事处的讲话 2017年12月13日

我们绝大多数工作都是确定性工作，包括市场与解决方案、投标中，也至少有70-80%是确定性工作。几内亚办事处，投标中可能有90%以上的工作是确定性，只有一小部分是不确定性的。即使解决方案，可能其他国家与地区已经有这种场景比较成功了，那对你来说，确定性的成份就提得更高了。

对待确定性工作，我们要及时、准确、精细地完成。我们常说“范弗里特弹药量”，那是对未知的战略领域的一种说法，不是浪费的借口，市场上没有这个名词。在明白的确定性领域，分、毫都要计较的精细化管理，不能形成铺张浪费。管理水平、质量与成本，是一点一点抠出来的。我们每个人都要在自己的领域精益求精，敢于承担责任，快速认真处理问题。业精于勤荒于嬉，行成于思毁于随。这样我们就能成为一个高效的组织。确定性的事，可以个人负责制，许多事不要等到月底开碰头会来定，有时好像不发言是显示不积极，没事找些事来问，这就是极大的浪费。这就是我们的考核系统有问题。背影，看看那些埋头苦干的人的背影，我们要更多关心那些踏踏实实、埋头苦干的员工，不要看不见，机会就比别人少。

以客户为中心的目的，是不要以领导为中心，并不是要大家无条件地满足部分客户不合理的要求，降低合同质量。也不能没有与客户协商达成合同变更，而单方无理中止合同执行。

确定性工作精细化、自动化

——任总在科特迪瓦代表处的讲话 2017年12月15日

科特迪瓦管理的电子平台做得很好。我们要善于把成熟的经验归纳总结起来，固化成流程和工具，使它可以传承下去。并逐步将它自动化，减少人工消耗。

大量的工作是确定性工作，在确定性工作中，我们除了质量要保证外，对成本也必须分、毫必抠。通过工作的归纳、做细、做精，我们也会培养出一代人来。为什么我们的产品不能达到像美国那样先进，德、日那样高质量，不能像其他竞争伙伴那样低成本呢？我们的战略目标应该是不是企望每比特流量的成本极低。这都是各环节一点一点去实践出来的。

自动化必定会带来人员精减，我们怎么保护好那些有经验的、努力工作的、认真负责的人的工作机会呢？所有努力的、有经验有能力的人，都是公司的宝贵财富，人力资源部门要拿出措施来，保护好。我们已开放了合同场景师、数据分析师、项目精算师、百客百店经理……各种岗位，以后还会加大开放的力度，希望通过内部劳动力市场调剂。我在你们代表处，对一个GTS转过来的项目核算师说过，你还可以工作20年。个人也要努力去创造机会，公司更需你在本职工作上晋升，去适应新的工具。

在落实日落法及清理机关说NO工作组、合同场景师推动小组座谈会上的讲话

2017年12月18日

今天开一次动员大会。这两个工作组选拔的是敢于批评公司的人，我愿意跟你们相处，其实你们是真真正热爱这个公司，能看到公司的不足，才会这么深刻地批评公司。

一、改变公司这三十年来的复杂管理问题，我们要敢于改革，但是也要谨慎改革。

第一，高层领导组下面应该会有很多细分小组，成员要“掺沙子”，各方面的人都要含有，不要一反就是正确的，防守的要敢于防守，不要随潮流。公司才能走在正确的道路上。如果他的组里冒出一些优秀人员，可以更换到变革小组，防守的去做评审组。有经验的运营质量管理部部长也可以到评审组去，多听听，坚持你的合理想法，达成合理流程的共识。

对于反映出来的不合适文件问题，变革的小组可以提出意见。评审组研究哪些合乎过去的流程、哪些不合乎，哪些可以遵循他们的意见，我们做出妥协性改革。达成一部分共识，就先生效一部分文件，这样我们用3-5年时间逐步将管理体系简化。

细分小组推动要积极、工作要镇静、心态不要投机。热烈的开展讨论、实事求是的推进改进，要深入一线实际场景，没有亲身的调查研究就没有发言权。参与公司的改进变革也只是自己的一次机会，而不是升官发财的保证。

第二，高层领导组至少每个月开一次会，可能有两个输出：思想输出，短短五六百字的纪要贴到网上；实质性推动运作中产生的结果。这样一点点滚动，通过你们的文章将“黑土地”的思想松土，通过具体操作一块块去落实。你们每个月要给我一个报告，看看具体推动了什么事情，真真实实立竿见影。

第三，每6-9个月可以优化一次小组成员，吸收一些优秀员工，对于不敢批判公司、没有实际行动的要适当淘汰。现在组员只能从言论中选拔，将来选拔的组员不仅会说，而且实际也要干得好。

对于批评公司比较有水平的实名跟帖，吕克会根据他过去的考核成绩，选拔补充到骨干队伍来；有些穿着马甲批评公司的，能联络得上就联络，实在联络不上也没关系，金子总会发光，二等兵会冒出来的。我们现在聚集一些优秀的改革力量，允许明天也有持续的改革力量。你们都要去基层负责任地发现人才，看到合适人员，可以先接触、考察，以个人名义写篇文章贴到心声社区，这就是公示。

二、合同场景师推动小组负责制定规则和指引，专家、职员、场景师等标准全部由各大业务部门自行评审。合同场景师宁滥勿缺，在作战中去认证。

第一，高层领导组是推动公司改革，职责是制定规则和指引书，有推动权，没有决策权。场景师是一个广泛的概念，各个业务领域都有场景师，不同国家、不同地区是不同场景，所以地区部、产品线等各大业务部门应该是不同的评审。前两、三个月开会，你们盯着合同场景师评审，看看每个行业中哪些人需要固化；下一步就盯着细分出来的小组，从这个角度继续变化。

专家和合同场景师是两类：专家在自己的领域很专业，能做精；合同场景师做不了那么精，但是能把产品组合起来，明白相互关系。每个地区部去思考自己需要什么人，就给你产生这类人的机会。

第二，我们在短期内要增加二、三百个场景师，宁滥勿缺。有些人可能现在不合格，但是愿意努力，可以让他先上来，给予两年宽限时间，不要担心他犯错，在作战中去认证。如果这两年中出现比他优秀的人员，可以把他替换下来。他经过一次洗礼，总比没经历过的人好。

公司真正的高成本在于不作为和胡乱作为的主官，以及惰怠的员工，不在于我们是否使用了“导弹”，不要用“汉阳造”的悲催来掩盖主官的无能。现在我们的合同评审，每个人都站在各自立场，没有统一。烂合同很多，有主官的投机意识的问题，也有技术平台不支撑的问题。开发现在是以产品为中心，不以场景为中心，前方拿到一个场景，不知道如何组合，把最复杂的问题交给了一线的“二等兵”。汪涛说，“要把简单留给别人，把困难留给自己”，留给自己的困难就用人工智能、自动化来解决。

三、公司要简化管理，首先要求不能随意发文，再逐渐根据日落法去减少文件和流程，全公司都是蓝军。

首先，我们要停止二、三级部门随意发管理文件，只能做工作联络单、流程管理……，必要的发文由一级部门总裁批准，遵循“增加一个文件，减少两个旧文件”的规定。我们之所以有这么多层级，是因为基于不信任管理。数据要由作战单元直达数据中心，不要层层要报表，增加前线作战负担。

第二，我们逐渐根据日落法去减少文件和简化流程。公司级的文件，你们有权关闭；下面的文件，要推动各个地区部、业务部门开始精简。财务能拿出正面清单来，但是不等于其他业务管理部门、地区部等也能拿出正面清单。你们梳理出哪些文件，对你们这个区域没有用，你们可以关闭。每个区域的情况不完全一样，但是只要我们的改革是有利于增产，有利于人均效益提升的，我就认同，每个口都可以拿这个作为指标。

第三，全公司员工都是蓝军，大家一起动手来简化，不要认为只有蓝军部才是蓝军。只要你认为哪一段流程有问题，把那一段流程全部拿出来以及你对这段流程的评价，输入到“落实日落法及清理机关说NO工作组”去，抓住这一段深入改革。有些文件先不取消，关闭三个月试试，如果没有人提出异议，再取消。分阶段处理，滚动性退出，这样我们就可能成功。

熵减的过程是痛苦的，前途是光明的

——《华为之熵，光明之矢》序

水从青藏高原流到大海，是能量释放的过程，一路欢歌笑语，泉水叮咚，泉水叮咚，泛起阵阵欢乐的浪花。遇山绕过去，遇洼地填成湖，绝不争斗。若流到大海再不回来，人类社会就死了。当我们用水泵把水抽到高处的时候，是用外力恢复它的能量，这个熵减过程多么痛苦呀！水泵叶片飞速地旋转，狠狠打击水，把水打向高处，你听到过水在管子里的呻吟吗？我听说过“妈妈我不学钢琴呀！”，“我想多睡一会。”，“妈妈痛，好痛呀！我不要让叶片舅舅打我呀！”

人的熵减同样。从幼儿园认字、弹琴；小学学数学；中学历史、物理；大学工程；又硕士、博士，考试前的不眠灯光……。好不容易毕业了，考核又要受打A、B、C，末位淘汰……的挤压。熵减的过程十分痛苦，十分痛苦呀！但结果都是光明的。从小就不学习，不努力，熵增的结果是痛苦呀！我想重来一次，但没有来生。

人和自然界，因为都有能量转换，才能增加势能，才使人类社会这么美好。

任正非

2017年12月19日

在听取展厅工作汇报时，关于咨询师的讲话

2017年12月25日

展厅是最前线的作战平台，是高级解决方案师预备队培养实习的地方。我们要提高展厅咨询师的标准、定位和作战能力，以考促训，培养他们文武双全，能讲、能实践的能力。现在客户接待与展厅管理已分开，BG就负责内容规划和讲解，展厅的规划、建设另有部门承接。讲解就是让你们解决方案部门集中精力建好咨询师队伍。我们一步步进行改革。展厅及参加会展服务全划归慧通了，你们要集中精力建好合格的咨询师队伍。

一、在展厅及展会的规划与建设上，我们要敢于战略投入，该战略投入的必须投入，确定性工作该省的一分一毫都要省，我们要分得清价值。采用高标准、场景化，生动才能感动客户。展厅是作战平台，是先进解决方案与客户接触的地方，不要畏手畏脚。

要把咨询平台作为很重要的作战场地，展厅不能只有电视屏，也不能只是孤零零的成品展示，应该是丰富多彩的，并且要场景化。（丁耘：场景化包括三个核心要素：产品、网络、数据。产品是基础，将网络数据、用户数据、经营数据等结合在一起，我们能够与客户形成更深刻的互动。）客户不远万里的飞到这里，目的是想听到在当地不容易解决的问题。如果就听你讲一遍PPT，不如就在他办公室讲，他还能回家吃饭。你们别把展厅当成了博物馆、背背胶片的的地方。展厅是战场，你都不知“枪”从哪儿打过来，背哪张胶片可以挡“子弹”。如何讲解，讲话是互动，关注在双方的焦点。展厅还是要多展示未来，要与客户可互动、可演示。

二、加强咨询师队伍建设，咨询师是“炸碉堡”之前的先锋部队，一定要文武双全，发音标准。

1、首先咨询师的语言表达一定要清晰，中文发音和英语发音要标准，不够的要向中央台主播学习发音。

咨询师的语言表达要清晰，你们可以对照中央电视台播音员去苦练发音。

2、咨询师一定要深刻的理解解决方案，并实践过。咨询师要增强内涵，理论加实践，讲解才会生动。

展厅不是一个博物馆，不能靠背胶片。而是要作为一个作战平台来对待，这个作战平台比“扛着炸药包炸碉堡”还要更前端，BG要重视。现在我们的展厅讲解苍白无力，巴展的讲解也是平铺直叙，每个客户进入展厅都是“幼儿园式”的前进，从头到尾讲一遍，先学“算术”，再学“语文”，最后讲到关键痛点，他要走了。为什么不直接解决客户痛点，或者与客户就是解决痛点的对话？曾经有位小孩，老师考她乐谱，让她倒回来唱一遍，出乎意外的真倒着唱了一遍，这才是真正的融会贯通。所以，我们的咨询师也要学会正着讲、倒着讲，打断讲……各种情况的反复练习，我们要从很多方法上来调整。

第一，通过刻苦学习，真正理解这些理论；第二，通过实践，再次深刻理解。没有理论的实践，是盲目的；但是只有理论，没有实践，也是苍白的。过去我们的老师傅就是这样一次次实战的经验积累，当了八级工，实践百次也只知道其所以然。有理论来指导的实践，才是有目的的实践。中央台主持人欧阳夏丹每天不断学习世界各国历史、阅读许多书籍……，她的播音才有这种底气，底气来自于自己的内涵。希望我们的咨询师也要不断增强自己的内涵。

咨询师在展厅作战，谁作战好，谁就是高级别；谁不具有先天发音条件，可以退到后台去，那也是有前途的地方。前台作战，必要条件发音要清晰，充分条件是解决方案的深刻理解者，实践的优秀者。前台必须是真正的作战，要选拔我们最优秀的人员。而且讲那种场景，必须从那种场景成功的实战中选咨询师。不优秀的咨询师的前途呢？到前线作战去，可能还有机会当英雄，虽然你不适合做咨询师，但是前方解决方案还缺乏人才。当然，优秀的咨询师苦练功夫，相信前途更远大。

3、咨询师要建立一个垂直循环系统，所有咨询师必须具备实战经验，成为明白人。可以适当增大编制。

中央台的5.12汶川地震报道，讲得最好的一个人叫“张泉灵”。她在人民大会堂讲了两个小时的汶川地震，语言流畅，没有一页底稿，也没有重复内容，因为她亲历了地震，来自于作战现场，讲的内容才能让大家感到生动、感慨。这就是有心人。大家要知道，为什么今天有这么多纪录片？美国每个部队都有记者连，扛着照相机跟着冲到第一线去。旗帜插上硫磺岛，作为第二次世界大战结束的标志照片之一，但记者本人却没有看见，他在拍照39天后牺牲了。你们也要牺牲青春，牺牲汗水，少一些微信，发散了精力。聚焦在本职工作上，你也会成功的。你们要向美国记者学习、向张泉灵学习，才能真正做好咨询师。

将来我们的展厅咨询师如何成长？轮流去实践，必须要具有实战经验。可以有小循环，在BG内部的Marketing或解决方案循环；也可以大循环，与代表处的解决方案专家循环。比如准备讲“无线家宽业务”这个课题，讲解组几个人直接奔向战场，参加到这个项目去实践半年或一年，从项目预案到交付复盘，看看标准曲线与设计曲线、以及真实结果之间的差别是怎么产生的，问题在哪。你们要到作战现场去备课，到枪林弹雨中去备课，而不是在读教本备课。虽然你不是项目经理，不担负作战主责，但应该也是主要参与者，要跟着攻“山头”。通过实践，成为明白人，你的讲解才身临其境，更能打动客户，而不是靠理论曲线来说服客户。没有实战经历的人，原则上不要进入咨询师这个领域。

所以，咨询师队伍要循环起来，轮流参加实战，可以适当增大编制。现在客户接待任务分出去了，你们也可以从客户接待压缩编制，将咨询师编制扩大。航母能用“汉阳造”打吗？不行，必须用导弹，导弹多贵啊。将来面临高成本的战争，我们就要学会高成本的作战，当然也要获取高盈利。如果说是低成本作战，那我们去雇幼儿园小朋友，人力成本肯定比你们便宜很多，但是能打赢战斗吗？

4、以考促训。

军队的作战方式是以考促训，希望我们的展厅也是以考促训。当没有客人参观时就进行考试，每个人都上台来讲解。一把手主官也要参加考试，不合格的主官要更换，有很多“二等兵”想升上来。

在财务部分员工座谈会上的讲话

2018年1月16日

过去三十年，财经做出了很大成绩，感谢大家的努力。财经是公司的底座，这个财经不仅仅指财务，“经”是除了技术方向外的全部经济活动，包括供应链、行政、后勤、物流、基建、研发等等。希望财经体系要从财务管理走向名副其实的财经管理，融入项目，融入业务，夯实基础，纵横打通。

一、财务在线管理上已是世界一流，要加强纬线的管理优化。同时，努力夯实底座，让优秀的管理继续往下沉，到现场去解决问题，在作战中赋能。

财经管理部下一步的变革，不是追求我们要做成世界第一、世界第二的高水平的财务，而是要建立对业务作战最实用的财务能力，扎扎实实的将我们的基础搞好。有了基座，万丈高楼平地起。

我们要夯实财经基础，不仅仅是财务基础，你们要明白自己身上担负的重任，所有不熟悉业务的财务人员必须抽时间去学习业务，所有业务人员都要知晓财经，才能使纬线管理优秀起来，纬线的贯通，使我们运行效率会加快。知道为谁服务，才能真正提供有价值的服务，也才能深刻解财务服务的意义。

面对客户需求，财务要走向更加实用化。建议所有财务人员休假时，可以自己有一次体验：第一次，坐高铁“深圳到北京”往返，北京到深圳的高铁有多少管理点啊，为什么你一点没感觉就到深圳了。财务也要走向高铁化，让别人感受不到财务在管理，但其实已经安全地让业务快速通行。第二次，看看东京转京都车站的七层地铁站，高铁转高铁只需要几分钟，你们去反复转车感受一下。除了流程运行快，交汇点也应该运行快。财务是确定性工作，把简单留给别人，把复杂留给自己，复杂工作可以用人工智能方法来解决。

二、业务人员要懂财务，财务人员要懂业务，形成强固的混凝土体系。

一线用服工程师懂配置、懂工程……很多方面，也曾与我们一同爬冰卧雪，为什么不让他们有一部分人转岗去做项目核算经理呢？有一部分从优秀的核算经理到预算经理，再做到计划管理，不就是项目CEO吗？即使仅做核算经理，也可以再干20年。当然，财务人员也可以担任此责。这批有实践经验的人员走向财务，财务专业出身的PFC，要在财务经验上丰富自己的业务经验，螺旋式上来。

业务螺旋到财务，财务螺旋到业务，机关螺旋下去，基层螺旋上来，这样的螺旋运动，使得我们能够形成一个非常强固的混凝土体系。

三、加强财经维度的能力建设，率先产生一批财务场景师。

场景师不仅仅是在销售领域，技术领域可以有，财务领域也可以有。

一个组织的良好运转，既需要“全科医生”，也需要“专科医生”。“专科医生”，是我们所说的各个财务专业领域的建设，继续沿着原来的方向补齐能力和队伍，这是经度，在垂直方向上打通；“全科医生”，是贴近作战组织提供支撑的BP财务，这是纬度，在平行方向上实现合纵。财经在各个纬度的能力积累不足，要着重加强。

四、财经秘书处充分听取各方面对内部管理的批评与需求，努力建设好能力基座，服务好业务。努力建设好财经流程IT建数据基座。秘书处是财经管理部的不管部。

第一，问题投诉。财经秘书处只承接公司各个组织或个人对财经问题的投诉。属于财经作业范围的，采用首问负责，CFO办公室对问题的解决及落地进行闭环；不属于财经作业范围的，转交相应的责任部门处理，并将转交信息知会到投诉人。秘书处明确投诉内容的规范性要求，让投诉人明确具体事件、流程点、授权行权等内容，以及碰到的困难、想解决的措施，投诉的清晰化，有利于问题调查解决，支撑秘书处快速定位问题。秘书处组织相关部门对投诉问题进行充分的专业讨论，给出解决方案或改进建议。决策路径不变，解决方案、优化改进等均按现有决策路径进行决策。

秘书处的价值在于“以点带面”推动改进。投诉闭环并不是最终目标，这只是一个解决问题过程，要通过解决问题的这个过程，识别同类事件在系统建设上的不足，从而推动作业方式、作业流程、甚至是授权、政策指令的改进。

第二，区域财经专业能力建设。财经各个专业组织的能力已经很强，薄弱之处是各层业务CFO的综合财经能力，他们是直接面向一线作战的，最重要的是提升财经综合作战的能力。

面向区域财经人员的赋能，要基于场景化的解决方案展开赋能，他们不需要知道太多的财经知识点，而是要知道如何将财经的知识点聚合成支撑作战的综合能力，这就是我们要打造的“全科医生”。

财经的赋能，可以邀请业务人员一起参与，财经要懂业务，业务也要懂财务。业务的赋能，也邀请财经人员一起参与。我们要设计“全科试卷”，以考促学，业务和财务在考分要求上可以不一样，既要懂财务，也要懂业务，是我们对主官的期望，也是我们对主官的要求。财务技能与业务知识的融合，业务和财务的主官们才能更加有效地行权。

第三，财经战略预备队的建设：通过预备队的建设，建设好更高水平的B角，及时补充到改革的关键点去。以考促训，包括对预备队员将要去服务的业务知识与实践经验考试。预备队学员必须是责任结果考核好的，不达标的员工不能进入预备队。

从泥坑中爬起来的是圣人

——任总在“烧不死的鸟是凤凰，在自我批判中成长”专题仪式上的讲话 2018年1月17日

跌倒算什么，爬起来再战斗，我们的青春热血，万丈豪情，谱就着英雄万古流。伟大的时代是我们创造，伟大的事业是我们建立，伟大的错误是我们所犯，渺小的缺点人人都有……。改正它，丢掉它，朝着方向大致正确，英勇前进，我们一定能到达珠穆朗玛。我们面临的时代空前伟大，信息社会、智能社会我们还根本不能想象，华为刚启航的航母正需要成千上万英雄划桨。担负时代命运的责任，已经落到了我们肩上，我们还有什么个人的小九九不能放下。任何一个时代的伟大人物都是在磨难中，百炼成钢的。矿石不是自然能变成钢，是要在烈火中焚烧去掉渣子，思想上的煎熬，别人的非议都会促进炉火熊熊。缺点与错误就是我们身上的渣子，去掉它，我们就能变成伟大的战士。在伟大时代的关键历史转折关头，跟上去，超过它，勇担责任重担，向着光明，向着大致正确的方向前进，作为伟大公司的一员，光荣、自豪。永远不要忘记自我批判，摩尔定律的核心就是自我批判，我们就是要通过自我批判、自我迭代，在思想文化上上升华，步步走高，去践行人生的摩尔定律。

我们的前途是光明的，我们的道路可能艰难困苦，我们信心百倍，走在改革的大道上，意气风发，斗志昂扬，勇立在时代的潮头。

英雄万岁，青春万岁，敢于改正错误缺点的人，青春永存。

在财务、基建、行政座谈会上的讲话

2018年1月16日

财务部门已搬到B1办公，今天行政和基建来回访，听听使用部门的意见，共同理解未来的办公系统应该是什么样的，共同讨论如何调整才合理，最后基建从美观、舒适出发来定位。我们要求，确定性工作要例行节约、精于细算，但是该投入的地方要敢于投入。将办公环境改造得漂亮、舒适、实用，不仅能促进工作效率的提升，也是员工的一种待遇。以后所有的办公条件都要超过B1。我们不要太节约，现在需要的是现代化作战，不能用“汉阳造”来打“航母”。员工的利益不完全是把钱发到手上，改变办公环境也是一种利益。对于艰苦地区及国家，也依此办理，特别是交通安全、作业安全、生活卫生……上，要给以关心。

1、办公室设计要与业务部门需求相结合，促进工作效率提升。

办公室如何改造法，才能让业务部门和员工满意呢？我们先开一个头，待会财务和基建、行政部门好好磋商B1的经验，让此成为样板。当然，我们不要从一个极端跳到另一个极端，今天应该是来找到一个灰度。

比如，公司提倡员工首先要有“健康体魄”，我们总结坂田基地以往的缺点，办公区缺少健身中心，这一点我们要增强，从松山湖基地开始，要考虑设置健身中心，让员工加强身体锻炼。少生病，工作效率高才是目的。人力资源2.0改革的核心思想就是责任结果导向，在内、外合规的基础上多产粮食。既然是责任结果考核，当员工工作累了，喝杯咖啡或者健健身、散散步，我们认为都是允许的。虽然我们减少过程管理，但如果结果不好的员工，有可能被淘汰。

又如，松山湖基地的办公室应广泛征求世界顶级设计公司意见，提供多种设计方案，再由每栋楼分配的业务部门根据需求来选择，开放思想，不要走过去的老路，不搞统一化。当然，已经装修好的办公室暂且不用再整改，过几年根据需要调整。业务部门如果看到其他公司有好的办公环境，也可以拍照发给基建启发。（孟晚舟：其实像Google、Facebook这样的公司很早就消除格子间，他们提出“集团化作战”、“平台化作战”，所以提供大办公桌，协同办公效率非常高。因为华为管理的复杂度，流程化作业是基础，我们也要进阶，协同化作业。

2、基建通过总结确定一个设计标准，以此为样板改造其他区域。

这两三个月内，基建和行政多次回访，通过B1改造的经验教训总结，基建确定一个模板，与2-3家设计公司和2-3家具厂进行沟通，以此为样板，对松山湖基地、B2、机加中心、A9……其他区域进行改造，希望能改造得更好。基建确定一个设计标准，放之四海而皆准，提高华为全球办公环境标准。

任正非与“落实日落法及清理机关说NO”秘书处座谈会上的讲话

2018年2月5日

你们来自于基层，有实践经验，带着一线的痛感去思考我们业务过程中的改进点。你们提出的评议的合理性，交给变革委员会去评审后，确定是否“日落”。

一、我们不要在改革上犯急躁病，流程改错造成的损失比不改这个流程更大。

秘书处不承担变革的职责，因为你们不是变革委员会。你们是从下到上、以点带面地推动改进，变革委员会是从上到下的结构性变革。局部的改进并不一定能带来全局的效益，改革要有耐心，不要想要一下出个“大金娃娃”的投机心理，只要比昨天更好一点，即使只是肯定了昨天是正确的，也是成绩。所以希望你们冷静，千万不要躁动和投机，不要认为自己是救世主，要担负起天下兴亡的责任，你们只是改革的一个动力。“我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作。”

二、秘书处的工作方式是带着基层的痛感，经过调研、研讨，找到改进点，交给流程变革体系去落实改进。

在基层中发现哪些点不太合理，我们围绕这些点不断调研和研讨，也可以和质量与运营部的领导们研讨，他们曾是流程制定人，最后确定这些点是可改，还是不可改。确定可改后，做一个标记，交给变革委员会去“日落”。可以先不改文号，但是改它的年月日和内容。我们不断地改这个文件，有可能最后它就是一张白纸，这段流程就取消了；也有可能只是取消了部分条款，但还保留在网上，流程就简化了。为什么还在网上呢？因为我们不知道哪个流程中关联了这个指导文号。这样我们逐步地去迭代，落实简化。

我们还要确定主干流程和末端流程。对于主干流程，保持它的权威性和连续性，制定的标准流程要普遍适用；对于末端流程，我们对每一个代表处要具体问题具体分析，得到批准后，末端流程应该是可以允许裁剪的。比如，一个小小的代表处，就那么三个人，要走几百个流程，哪来的几百双手呢？还不是你们三个人合并在一起处理。我们将来会走向“一国一策”。

三、不限制秘书处并行以个人名义写文章批评公司，唤起听众千百万，让大家共同来关心这个变革。

中华民族5000年能保存下来，其实就是文化传承，就是一点点地影响。人的思维改造、社会改造的相关性导致它是缓慢的，所以我们的改革是缓慢的。你们也不要认为自己的文章没有影响，心声社区对公司有没有影响？我们现在很多政策，公司内部能接受，换家公司是不能接受的，那就说明它已经产生了影响。

你们在这个秘书处工作半年或一年，觉得哪个地方更适合你，也可以去那个地方当“县长”，带去一些改革动力，也是好的。我们这支队伍不断变化，循环迭代，星火燎原，五至十年以后，我们的流程就优化了。

任正非在员工关系变革工作进展汇报上的讲话

2018年2月9日

一、健康指导中心要加强平台管理，从主动关怀健康走向主动管理健康。

我们把涉及健康的全部业务划给健康指导中心，切入到行政后，要把健康卫生保障、意外伤害安全保障和商业保险（涉及健康类别）管起来，包括对艰苦地区的保障服务指导，对应的预算原则上先要用保险的费用来实施，不够的费用，特别是海外艰苦地区，可以纳入合理的预算管理。健康指导中心实行平台管理，可以让医务出身的人员到前线去帮助处理问题，也可以吸收前线和其他岗位的优秀人员回来转岗充实。

健康指导中心不管理具体健康业务，比如健身中心，你们仅仅是指导，拿意见，不管建设，建起来以后由物业管理。另外内部管理要灵活，不要僵化，比如对于做心理咨询、应急处理的员工因为工作承受的压力很大，可给予适当的政策与方法帮助减压。

华大现在尝试领袖心理学方面探索。我们可以尝试做一个管理平台，网上引入心理专家、心理咨询机构，在网上服务。一方面，健康指导中心可以与做心理咨询的一些网站合作，为我们的员工提供心理咨询，减少心理障碍；另一方面，也可以找一些心理专家，在我们招聘的时候提前识别一些有精神心理疾病的人。

荔枝苑门诊和松山湖门诊开业后，引入了适度竞争，这是好事。应该有更多好医生来，服务质量就会提升。

二、人事服务变革要控制成本，不能通过增加编制来增加服务，不在非战略机会点上消耗战略力量。

人事服务变革要把所有涉及到人事服务的业务都统筹起来，一起变革。人事服务首先向在职员工提供基础服务，公司根据提供的基础服务，划拨预算或内部结算作为基本费用；对于为离职员工和在职工家属提供的服务，可以参考外面的人事服务公司收费标准执行。人事服务变革要给员工提供指导书，通过宣传让员工了解公司提供的相关保障如何使用，充分发挥积极支持作用。这次松山湖买房，能不能指导员工如何使用公积金呢？

在变革过程中，也要控制成本，要具体审视现有的业务运行是否满足需要，做有针对性的变革，不能盲目、僵化，不搞花架子，我们不能在非战略机会点上消耗战略力量。人事服务也不能包揽太多，不能把本应是社会提供的服务变成公司要提供的服务，支持减少编制增加服务，反对增加编制增加服务。

人事服务变革成熟一块，剥离一块，人事服务划出来后，还要考虑管公司的劳务。海外签证服务中心运行成熟后划到慧通，慧通也要像发展机票业务一样去发展签证业务，同时要研究如何把海外当地的优质供应商纳入正规途径；签证共享平台要建在公有云上，借鉴业界先进签证平台模式，充分整合内外部资源，快速高效解决炮弹输送的问题。管理持续改进也可从相对数考核走向绝对数考核。剥离之后，未来的人力资源管理部就是政策法规部，不管具体业务操作。

三、人力资源的干部一定要懂业务。

下一步人力资源的改革，欢迎懂业务的人员上来，因为人力资源如果不懂业务，就不会识别哪些是优秀干部，也不会判断谁好谁坏，就只会通过增加流程节点来追求完美。我们现在录用一个员工，像选一个内衣模特一样，挑啊挑，可结果不会打仗。我们要的是战士，而不是完美的苍蝇。

任正非在斯里兰卡代表处的讲话

2018年2月23日 科伦坡

希望把你们这个代表处打造成模范代表处，出成绩、出人才。但成绩不是好大喜功，不要过度挑战目标，目标不光是销售收入的增长。

第一，小国要聚焦，聚焦战略伙伴，经营不要盲目冒进，一定要加强合同质量管理，才能度过金融危机。挑战也要看现实，不要盲目冒进。为什么说所有国家都不要冒进，冒进的话就会更多调用资源，而不是准确调用资源，这样就会使你的效率更低。斯里兰卡整体经营是比较好的，我就是要保持你这种稳定经营，进一步提高运营质量。我们员工好不容易到小国、到基层来了，每个人都争取做“全科医生”，全业务地提升你的实战水平。分工过细不利于成长，而且效率也低。业务对齐，组织不对齐。

第二，从合同场景师开始，各个岗位都要走向全科专家；专家垂直循环体系是多循环的，不是单循环的。财务也可以有全科专家，不是全科专家怎么做纬线呢。财务垂直体系做得很好，跨行业、跨专业，你早一点跨，不就走在别人前面吗？其实我们在推向“全科医生”的道路中，就是要努力吃苦、努力学习。干过业务、干过交付、干过解决方案、懂得财务，这才是真正的合同场景师。所以需要利用各种时间去补课，成为一个真正的内行。合同场景师开放了，就是第一次开展全科专家建设。财务将来也有全科专家，解决方案也要有全科专家，各行都要有全科专家，不是只有合同场景师是全科专家。一线有这种操作经验，比别的岗位机会多。

人力资源干部要有成功的业务经验或成功的项目经验。人力资源如果没有真正的成功业务经验，我们选人的时候，就看不到这个真正优秀的方面，我们需要的是有缺点的战士，不需要完美的幼童。我不是说人有缺点就能容忍，他要能改，主要还是要能攻上上甘岭。破格提拔就是拉开人和人之间的差距，我们的标准就是谁多产粮食。我们要看责任和贡献，这样我们的队伍才有希望。

从系统工程角度出发规划华为大生产体系架构，建设世界一流的先进生产系统

——任正非在松山湖工厂沟通纪要 2018年2月24日

面向工业4.0和智能制造，我们要从系统工程角度出发，从未来的商业模式规划和设计供应模式、制造模式和生产方式。先要把大生产体系的架构规划清楚，架构不清楚未来就会走弯路。

一、以德国的工艺流程和工业软件为主体，把日本的质量管理嵌进去，松山湖实验室要统筹规划未来整个大生产体系的系统性框架

松山湖实验室要研究整个华为公司大生产体系和智能制造的系统性框架应该怎么做。你们一定要跳出现有的平台、跳出过去的基础，站得高一点来完成这个框架。也许这个框架将来还有更优秀的人进来做，但你们今天作为思想者、先驱者把框架提出来，这样我们德国实验室和日本实验室就不会迷航了。

我希望未来五年以后的大生产体系架构，以精益生产为基础，以德国的工艺流程和工业软件为主体，把日本的质量管理嵌进去。德国和日本的工业自动化实验室快要进入使用状态了（李建国：德国实验室今年7月份投入使用，日本实验室已开始运营），架构清楚以后，它该生产什么就生产什么，精密制造、零部件开发等我都不阻挠，你想多做一些我也不干预，先踏踏实实做好。但要挑难的做，越难越可以立项，简单的就不要做了。德国和日本管理日常生产的是一伙人，要认真做好东西；还有另一伙人，要把关键能力（包括先进的流程、装备/工艺、软件、质量管理等）提取出来，组成我们未来新的生产模式。这样我们在德国做实验，在日本做实验，松山湖统一管，更大规模地把关键能力黏结起来，就形成了世界一流的先进生产系统。

为什么要设立德国工厂和日本工厂（建议改成德国和日本实验室），德国人工作非常严谨、流程非常严格、工业软件非常优秀。比如说西门子，将机械、电气、电子、工艺、结构、材料、热能等多学科能力集成到了一个统一的软件平台上，产品和工艺的设计、开发、试制验证都可以在这个平台通过数字化手段完成，节省大量重复性工作。并且在西门子数字化转型过程中得到了充分检验，我们就可以借鉴德国的工艺流程，直接应用其工业软件。生产系统的软件对我们来讲是不重复使用的软件，坚决买。日本的“检一个、装一个、测一个”一个流没有断点的精益生产模式，从来料到出货全流程不间断流动，通常集中的老化工序也能随线。生产能流起来的前提是质量稳定，直通率达到95%，生产线可以动起来，达到98%时就可以顺畅流动。流动可以减少等待、减少沟通协调、减少浪费，也能避免出现批量质量问题，保证制造过程的高质量、高效率，这就是我们要学习的日本经验。结合德国“高质量/高性能/高度自动化”和日本“小型/低成本/一个流自动化”之长，把这些都融入到我们的大生产体系架构中，以有综合竞争力的成本实现高质量、高度自动化和部分智能化生产。

我们的大生产体系架构，包括质量方针/质量目标、计划体系、调度体系、生产体系、工艺体系等等，实际上都可以转化为确定性的。你们的计划体系不是指熊乐宁的那个计划体系，那个计划体系是非常不确定的，因为市场在波动。不要把波动传递到制造系统，制造就是要通过合理的吸收波动，做到均衡生产，按照计划怎么能生产出优质产品来。这些确定性的工作怎么融合起来，整个管理过程每一个口的经线是什么、纬线是什么，怎么走向智能化，希望在这一次新架构设计和思想框架搭建过程中要很清晰。

经线做到比较清晰相对容易，纬线要打通则很难。我们每个口有大循环、中循环、又有小循环，我认为小循环有统计规律，大循环、中循环也有统计规律，要根据这些统计规律，在一个复杂的地方建一个模型，在另一个复杂的地方再建一个，模型和模型连接起来，就解决了很多纬线相衔接的问题。你们过去的很多改进做的很好，要不断地通过统计学进行持续优化。

二、参考工业4.0的架构，大生产体系的主体就是沿着三个流打通、集成和融合

智能社会万物感知、万物智能和万物互联，机器人也可以像真人一样沟通。自动化解放了人手，智能化会解放人脑，工业4.0和数字化/智能制造可能会深刻改变未来的商业模式、供应模式、制造模式和生产方式。自动化/数字化/智能工厂内，关键资源都相互连接，可以动态灵活调配，通过“人与物”的相互协同、“物与物”的相互通讯，达到“人与物”的最佳配置和最优配合。未来有没有可能会部分走向C2M模式？市场、研发、生产制造等环节都数字化融合和集成，工厂与客户可以直接连接，可以远程验证、远程验收和远程维修/维护。比如说，客户通过虚拟环境进入工厂走一圈，就可以直接下单、甚至可以有规则地影响制造过程，满足不同用户的定制化需求，实现“设计即制造、所见即所得、制造即服务”。

未来大生产体系架构的主体应该围绕从产品设计到投入生产的产品工程数据流、从客户需求到生产指令的生产信息流、从来料到成品出货的生产工艺流这三个端到端的过程进行打通、集成和融合。

1) 设计与制造数字化融合，多角色在一个平台上工作。产品工程数据流在先进的MPM软件平台上进行研发与制造融合设计，虚拟验证和实物验证相结合。产品工程数据从PDM到MPM，再到MES+端到端集成，设计到制造多角色在一个平台上工作。产品、物料、工厂设施/生产设备和工艺流程都数字化，从而为真实的物理世界建立起一个虚拟世界的“数字双胞胎”，在设计阶段就可以在这个虚拟世界进行生产过程中每一步制造方案的设计/仿真/验证/优化和DFM的工具化/自动化检查；产品设计数据和工艺参数就可以免转换、一键式地灌入生产系统和生产设备，从设计源头保证产品质量，缩短产品开发周期和试制周期。

2) 客户订单/供应计划信息透传到制造工厂，共享式集成、自动化处理。生产信息流通过ERP把订单/计划信息透传到MES+，通过MES+实现客户数据驱动按价值流自动化生产。产业链上的供应商、制造工厂全过程互联，订单状态、供应商来料状态和生产过程状态透明可视，客户下单后就可以直接看到产品制造过程，看到他的产品生产到哪儿了，生产完就可以直接送到指定地点。

3) 生产工艺过程是多级物联的，高度自动化、部分智能化，可以软件定义。生产工艺流要实现精益一个流/有综合成本竞争力的高度自动化生产，关键资源尽可能100%互联，生产设备智能诊断和预防性维护，资源动态调配。这样，原材料都是自动分拣、自动配送，然后自动检测、自动组装、自动测试和自动包装，一个流自动化不间断生产。人的工作就是设计机器、管理机器、维护机器，键盘敲一下就可以集中调用机器人、控制机械手工作，保证机器生产都是6西格玛的高质量水平，甚至零缺陷。这样，生产线/生产系统的研发、维护和生命周期管理将成为越来越重要的工作，要不断将人的经验变成数字化的管理平台和工业控制软件，不断迭代优化和刷新，机器人出问题了、系统出问题了，马上能够恢复，零部件的寿命到来之前也能够智能预防性维护。

中国5000年农民生产、手工生产是这三条主线，今天走向机器自动化生产也是这三条主线，管理也没有本质上的变化。三条线中间加一朵云，把所有的东西都连接起来，就改变了我们现在的生产方式，就是智能制造了。智能制造还是要坚持继承和发展，迭代推行，边规划、边实施。要优先保证高质量，也不能片面地追求全自动、无人化，人在未来智能制造系统中还是会起核心和决策作用，但工厂人员结构将会改变，都是工匠科学家和工匠专家。

三、要系统性地规范工匠科学家、工匠专家的管理，提高这些领域人的待遇，适当增加编制，让研发和制造从一开始就是融合在一起、就是打通的

我们的生产过程不断地智能化，生产系统中越来越多的是工匠科学家、工匠专家。现在已经不再是做砖瓦砂石的时代，可能3-5年后我们每条线只有5-6个人，这5-6个人主要是维修/维护工程师，生产人员怎么还叫工人呢？你们一定要破除迷信，在制造系统以后没有工人称呼，大小都是专家。就像我们英国光芯片工厂，有大量动手能力很强的德国博士，要不是博士，就生产不了。研发很伟大，工艺研究也很伟大，管理也很伟大，就是要去掉这个界限，才能有利于公司的全流通。因此要系统性地规范工匠科学家、工匠专家的管理，提高他们的待遇。薪酬包怎么定呢，可以采用分享制，你们产生的贡献是多少，就分享一点钱嘛，这样制造和研发从头一开始就是融合在一起的、就是打通的。

未来生产人员的素质也很高，赚钱也很多，也有自豪感。你看研发人员老是不愿意出来，他认为你们还是工人，出来以后地位低了，挣钱少。所以制造系统不要去压弟兄们的工资、挤成本，要提高这个领域人的待遇，然后号召你们弟兄吃饭都稍微吃好一点，松山湖食堂的场地补贴是最高的。

三个实验室找到改进、突破方向之后，还要规模化的引进一些优秀人才，适当增加编制，要重视华为大生产体系的规划和设计。我们不仅要吸纳中国的博士、硕士进来，还要引入德国日本等发达国家的优秀博士、硕士，学习大工业的概念、学习世界的先进制造。你们可以引进些统计学、系统工程学、控制学……的大学生来做工匠科学家，还可以进来一些搞系统工程的、搞统计学的博士加强研究，他们有建模的能力。有时不一定完全看简历，受过这么高的训练，只要踏踏实实，有耐心好好干活，干几年他慢慢就能悟出道理来，这种改进对整个公司的价值创造是有很大帮助的。

现在你们需要人工智能研究方面的人才，可以有三个来源。第一，整个软件研发体系集体转型合并到用服，中间会抽出1000人来补到各个战略机会点，可以去挖五六十个人进来；第二，2012实验室要整合一部分，里面有硬件、软件、物理的，划给陶景文做使能工程部和人工智能用，他一时吃不了那么多人，可以去挑几个人，李建国去找陶景文和李英涛要。不足的，高端的社会招聘，低端的别招了，留一点我们的员工转岗用，谁改行都能做。

多找一些人充实你的队伍，未来三五年的后备干部，都放到德国和日本学习培养，训练未来的各级管理干部和专家。

任正非在蒙古办事处汇报会议上的讲话

2018年3月2日

小国的发展要符合客观条件，在客观条件内做到优秀。如果客观条件不具备，我们就不要去做，一定要量力而行。做不到的，就减掉资源，把成本降下来。小国的优势，就是你们想要做的先进项目，其他地区也许已经做过，你们可以好好学习，好好借鉴。

项目之初要策划，项目阶段与交付后要复盘，这样新员工进步就快。多次复盘后可建模，当然，不一定是数学方式，可以是定性方式。这么做，小国人才进步就快。到小国来最好的条件，就是努力做“全科医生”。合同场景师就是我们倡导的“全科医生”之一，要在各专业推进“全科医生”计划。

关注基层员工，创造和谐环境，全营一杆枪。艰苦危险的国家，可以多聘一些本地的司机，本地司机其实就是半个保镖。代表推动实行小费制度，这是对基层服务人员的一种感恩，建立了一种和谐关系，安全就有保障。

任正非在2018年全球行政年会上的座谈纪要

2018年3月14日

首先谢谢大家的努力，你们为公司后勤保障做出了很大贡献。这些年行政变革取得很大进步，行政从过去“游击队打乱仗”到今天的逐步有序，这是不容易的。“打乱仗”时期，行政“游击队长”其实个人能力很强，一个人要应付这么多没有规律的事情，也没有人指导。现在“正规军”提供了一个平台，“游击队长”来管理这些正规的信息，效率提升就很大。你们现在为170多个国家、18万员工提供服务，要适应不同文化、不同民族、不同货币、不同状况（战争、高危、疫情等）……，公司整个后勤保障队伍只有几百人。我们的保障是用了货币化，调动了9000多个社会资源来提供服务，但是资源调度的科学性和协调性，也是你们努力的结果，我代表公司感谢你们。华为公司从“游击队”时代改进到今天，下一步还会走向更加合理化的管理。

一、行政变革是为业务服务，优化行政管理体系，帮助作战部队聚焦“多产粮食”。

公司正在进行一系列变革，后勤服务也发生较大变化。当然，我们不是无止境变革，业务觉得舒服了，变革就成功了。

第一，公司很多改革逐渐和行政相关，要求在这些地方提供更多综合服务。行政不仅管“吃喝拉撒”，还要为这些地方提供包括现代化办公、综合性服务等很多方面的协调。

公司现在有7000多个会议室，流程IT部门会把它们全部改成电子化的作战平台，将来归行政管辖和调度，让作战部队聚焦去“多产粮食”。公司提出网络要做到极简，行政服务也要走向简化。比如，会议室安装点单按钮，由周边咖啡厅来提供服务，报单也不用签字，当然也包括点夜宵，财务自动走账报销；在咖啡厅也可以开小型会议，你们自己去把握核销方式，这样会议服务就简化了。

健康指导中心也会从人力资源部划出来，由行政担负起来。当然，在危难的时候，代表、HR都会出来帮你。如何为全球提供基本健康指导服务？这也不是一件简单的事情，包括各种保障性服务（艰苦保障、意外伤害保障）逐步承担起来。

公司还有一些新业务组织在逐渐调整，优先考虑从行政岗位中选调干部，这些都是机会，特别是你们在海外身经百战、摸爬滚打，更是宝贵的财富。为什么？你们早期在海外奋斗的员工，就是“打乱仗”，没有规律，也没有标准，还要保障几百人的吃喝拉撒，这说明个人能力和适应能力很强。所以我们在创建一些新业务的时候，需要你们这些宝贵财富。比如，签证中心已经在国内建起来了，下一步要在全球建立分签证中心，快速把炮弹送到前方。这些都要补充很多干部，我建议优先从行政管理岗位中调派优秀干部过去。西非的签证工作做得很好，全球还有哪些签证困难的环境呢？应该要像他们学习。

所以，中方员工是作为一个战略机动部队，哪里需要改革，就到哪里去。我们不要求中方员工包打天下，行政本地化也是目标方向，让更多本地员工成长起来，能担负起责任，也是低成本。

第二，我们要建立一个基于信任的管理体系，不要把管理和服务变成一件复杂的事情。

供应商管理也要不断简化，行政采购大规模依靠大型超市。现在行政采购系统和山姆会员供应系统对接，超市供应商采购可能比零售市场贵一些，但是有规范的管理机制。超市采购必须刷卡和打印清单一致，清单和信用卡消费清单吻合，再回来验货，就简化了流程，降低管理成本。我们为什么要去认证那么多供应商呢？

即使需要临时去社会采购，通过合理判断，灵活机动的处理。比如，根据大数据评估，这根葱价格是2元钱，50个人吃饭，每天大概消耗多少根葱，采购价格和评估价格相吻合即可。如果我们派个人跟着厨师后面去采购，这个人的股票、奖金、行动费用、出差补贴……，最后比葱还贵。这也是简化体系。当然，如何去优化管理，不是僵化地让我来说几句话，而是你们自己去创造发明。

第三，慧通的改革很成功，把很多边缘服务社会化，精简非核心队伍，鼓励“民兵”的积极性，让千军万马共同作战，创造了共同作战的低成本、高效率模式。比如，大量碎片化服务由“民兵”担任，活泼了服务的内容与方式，扩大了服务的对象，已取得了好成果。对松山湖尚有环境困难而未达经营效果的，给予善意的帮助。国际会议中心去巴展作战的都是骨干精兵，一部分辅助工作可以由“民兵”组成出国参与。“民兵”是指私有化门店的服务员，平时通过各种考核成为我们

的预备兵源，在公司需要的时候，换一身衣服，就跟着国际会议中心的服务专家去前线作战。这些民兵不是我们公司的编制，不涉及高工资、股票……一系列待遇问题，他们有机会出国也很开心。你们看，美国航母靠岸的时候，下来的人员穿着五花八门，作战部队是军人，但是厨师、服务员岗位不需要军人。这样军队编制就压缩下来了。

当然，行政现在不能像慧通一样采用市场化的方式，还是要按计划经济来提供服务。但严守基本服务，严格控制编制。慧通也一样，发薪人员不准增加。但是在海外，行政可以把一部分服务开放给家属。

第四，我们还有很多方面需要变革，让听得见炮声的人来指挥炮火，你们来自基层，最有发言权，谈谈“炮”应该如何打。比如，有人提出某些业务不适用KPI考核或者排序考核，那么应该用什么方法考核，促进大家把事情做好？你可以写出一篇改革方案的建议，贴在心声社区上，公司会有人看的。我非常赞成这个观点，如果三个人都很优秀，不一定非要相对考核来干掉一个。其实绝对考核适合于很多体系，比如正在改革试点的荣耀模式、平安城市模式……，都在简化KPI的作用。

二、我们会逐步改善全球各地区的工作和生活环境，让海外员工有坚强、舒适的“堡垒”；同时行政也要牵引员工建立自我保障意识。

有人问，广州代表处年销售收入60多亿美金，整个非洲加起来还达不到这个数，我们为什么还要在艰苦国家和地区服务？我们的理想是“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”，这是我们必须承担的历史使命。所以，任何地区我们都要提供服务，但是服务并不是去冒险，希望大家能注意。但是龟缩在代表处、驻留首都不深入业务的人，不会有出息的。

第一，国内基建即将结束，海外基地的建设已开始准备，未来全球基地将对标泰国代表处，来建立工作与生活环境标准。我去过很多艰苦地区的代表处，工作和生活环境有了提高，但是还不够，还要继续改善。为什么呢？我们要有安全、幸福、温暖的家。虽然公司一直强调要去英勇作战，在艰苦地区“爬冰卧雪”，回到家不能蚊子丛生。现在公司有条件保障，该节约的地方我们要厉行节约，该投入的地方就要花高成本，将作战支撑中必要的高成本与基础保障中合理的节约进行差异化管理，一切都是为了打胜仗。就像美军严格实行“只能免费喝三杯咖啡，第四杯就要收费”的管理制度，但是在作战中敢于投入“范弗里特弹药量”。

第二，在艰苦国家和地区，我们提倡购买足够的汽车并且配置司机。员工出门办事，不要总是自己开车到危险的地方去，带个本地司机，就相当于半个保镖。虽然我们有组织纪律，司机不能和客户一起用餐，这些是为了礼仪，但是员工为什么不能买一个面包给司机呢？司机吃饱了精神好，才不会发生车祸，这也是保护自己安全。舍得、舍得，有舍才能有得，小气的人是不容易有朋友的。

第三，我们要继续推动对服务人员的感恩，和谐周边关系，也是让大家的生存环境更好。有些代表处做得很好，每月给厨师、保姆、服务人员小费，在关键时刻，也许他们就能帮助你。有个代表处曾在战乱时期被包围了两个月，什么吃的都没有，就是这些服务人员从家里提来大米、鸡蛋、肉……供应给代表处，他们也是知恩图报的。建立小费制度的代表处要表扬，没有建立的代表处，代表没风度。

第四，行政应该建立一些指导提纲，通过你们来传递，辅导大家如何改变形象，“多产粮食”才是出路。我们绝大多数员工来自农村，暂时还没有学会绅士风度，行政要辅导牵引他们。其实我们通过一个人的着装就能看出他是否给保姆小费，如果小费给得多，保姆会把他的脏衣服洗得干干净净、烫得整整齐齐。如果舍不得花钱，窝在代表处不去见客户，客户就不会给你机会，不产粮食，职级待遇更难提升。

我曾经批评过代表处有些人，总把自己关在代表处、关在首都，不去见客户。既然出去了，就要努力奋斗，给自己争取更多的机会，青春无悔。即使很落后的地区，也有让自己快乐的方法。我去过一个艰苦国家，住的酒店是法国一两百年前修建的，非常舒适和漂亮。所以，不要出去就抱怨苦，苦的地方升官快、钱也多，拿一点点钱出来改善自己的生活，充实自己的知识，等待将来更多崛起的机会。呆在首都不下去的人，迟早末位淘汰的。公司“蒙哥马利计划”就是指加强纵向直升，不从横向派干部来取代机会，所以艰苦地区的员工更要努力学习，你们最容易成为“全科医生”。特别是行政主管人少，综合能力强，如果再懂一些业务，知道如何把“炮弹”快速送上前线，业务部门也会很欢迎你。

三、营造让员工健康工作和快乐生活的环境，行政服务提供员工基础保障，超额服务通过市场化方式提供。

行政管理部担负的责任是员工基础保障，但不能无限制提高基础保障标准。我们把员工基础保障交给行政管理部，员工需要的超额服务可以采用市场化方式提供。有些代表处，员工自己吃饭不掏钱，我感到很奇怪，他说有补助。那是补助，不是你的基本伙食费，不是指你只能吃那点钱，你自己还是要掏出钱来改善生活的。慧通虽然市场化了，但直接发薪人员要严控。

公司鼓励千军万马英勇上战场，行政担负的大量任务，是让大家在前方健康、快乐的生活。怎么快乐？每个人都发了那么多钱，要舍得自己拿出一点来众筹搞活动，舍不得钱的员工，缺少朋友，进步一定慢。比如，蒙古的羊肉非常好吃，经常出去烤个全羊不好吗？自己吃好一些，身体才能强壮。我们的生活为什么要这么单调呢？可以编出很多法子让大家快乐起来，许多事发动家属做。如果有不搞活动的地区，我们就知道这个代表处的代表抠门。现在我们以结果考核为导向，不是对过程行为考核，所以允许员工出去散散步、健健身、喝杯咖啡，但前提是首先把工作做好，如果结果不好，也要被末位淘汰。

研发要做智能世界的“发动机”

——任正非在产品与解决方案、2012实验室管理团队座谈会上的讲话 2018年3月21日

未来二三十年，人类将进入智能社会。面向新的时代，公司致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。这既是激发我们不懈奋斗的远大愿景，也是我们所肩负的神圣使命。

公司要成为智能社会的使能者和推动者，这将是一个持久的、充满挑战的历史过程，也是我们的长期机会。在这一过程中，研发要担起重任，成为公司走向未来的发动机。研发要坚持客户需求和技术创新双轮驱动，打造强大的“基础平台”，这个基础平台就像东北的黑土地。传输和交换不是平台，但它是平台的基础，华为联接全世界170多个国家、1万多亿美金网络存量的传输交换，把它转换成平台，让所有的“庄稼”成长，带给客户更好的产品和服务，这是我们的一个理想。

未来是赢家通吃的时代，我们主航道的所有产业都要有远大理想，要么就不做，要做就要做到全球第一。为此，我们要打造一支胸怀梦想、充满活力、团结奋进的研发队伍，团结一切可以团结的力量，全营一杆枪，持续构建最具竞争力的产品和解决方案。

一、“全营一杆枪”的目的就是要打下飞机，没有“你们”的项目，都是“我们”的上甘岭。

“全营一杆枪”的目的就是要打下飞机。对公司来说，只有商业成功，才能说明市场销售与服务好，才能说明产品有竞争力，也才能说明技术领先。只有从2012实验室到P&S、从研发体系到市场体系都做到全营一杆枪，公司才能实现商业成功。我们不能是各自孤芳自赏，不能是问题全在他人身上。“全营一杆枪”意味着面向客户需求，我们要构筑从机会到变现的E2E全流程解决方案能力。一个营的官兵必须凝聚为一个整体，聚焦一个目标，才能取得胜利。

为什么我把产品线的总裁全部安排到B1来办公？因为你们不只是研发的主管，而且肩负着产业端到端经营的责任，在B1就是为了方便沟通和解决问题，哪个地方有短板，就搬到哪里去办几天公。各产品线总裁集中办公，也是在增强你们横向纬线的打通。

打上甘岭的时候，没有“你们”的项目，都是“我们”的项目。说“你们”的人，我要问一下你做了什么贡献？你冲上去没有？开了枪没有？上过战场没有？流过血没有？没有，你就下去。要身临其境，做一个战斗员，不要做一个站在岸上的专家。以后评审项目的时候，就放到游泳池去评审，有深水区 and 浅水区，当他再站在旁观的角度说“你们”的项目时，就把他推到深水区去呛一下，不能老在岸上说闲话！我们的代表、委员不能游离在项目之外，要参与其中履行职责。以前采购委员会开会缺席三次就罢免委员资格，没有委员资格就没有表决权，现在出席率都很高。产业管理者也要有权力对功能领域代表进行弹劾、考核，甚至降级降薪，开发代表对要素代表也是一样。如果他们不履行职责，就换个二等兵上来，现在二等兵都是博士、硕士，能力都很强。

各领域的代表、委员参与项目，不是去卡项目、去否决项目，而是要积极拖动各领域的资源来支撑项目成功。你有看法要积极表达，践行努力。代表和委员没有一票否决权，一直到IPMT都没有一票否决权。当你要否决的时候，你要说明你这个委员做了什么？你自己要想清楚，要讲清楚，当然也要敢于坚持原则。如果没做贡献，讲不清楚，是不好的。卡住多少问题不能成为你的业绩，帮助解决了多少问题才是你的功劳。我是有否决权的，但我轻易不会否决，我要否决的时候，先退回去跟别人商量，讲明我的意见是什么，来回商量以后我们一起调整，而不是站在旁边看热闹。我们一起冲锋，冲错了，一起改正，相互帮助，这才是战友。

二、打造一支嗷嗷叫的作战队伍，千军万马上战场，攻下上甘岭。

1、主官要有强烈的求胜欲望，坚定信念打胜仗

主官要有主动求战、求胜的欲望，要有坚如磐石的信念，具备坚强的意志和自我牺牲精神。美国的两个主力作战师，101师和82师，为了争夺荣誉，士兵甚至会打架。如果大家平稳成一碗水，看似很理性，但是没有活力，这样的主官就要淘汰。主官一定要有自豪感、荣誉感，一定要胜利。

抢占上甘岭，主官首先要“剃头宣誓”，誓死奋斗。我们的主官剃个头，嗷嗷叫，枪一响，上战场，谁会不跟你冲。“跟我冲”、“给我冲”，是两种不同的领导方式。以后要先找到领头人，再立项，没有合适的人，也别立项。

我找一个主官说你来干这个项目，主官一上来先讨价还价，这样是不能做出世界一流的产品的。为什么我们很多的改革是半途而废的？除了IFS，财经从头打到尾以外，很多改革都是改到一半，改革者跑了，这就是机会主义者，以后不允许机会主义者在我们公司担责。

2、专家要聚焦作战，专业技术的领军人物就要有“少将军衔”

专家是我们应对不确定性的重要力量，面向新业务，专家的价值会越来越大。新技术、新业务发展越快，专家的作用越来越重要。随着技术车轮的前进，主官要减少，专家要增多。我们要给专家赋权，职级和待遇要匹配相应的贡献，牵引专家持续在领域内深入钻研。专家的职级可以高于主官，就如现代军队的军官和士官，得一个“兵王”不容易。我们鼓励一些专家下沉到基层开发团队PDU，专家的岗位职级可以高于PDU部长的岗位职级。这次我们要大力提拔一些“单板王”、“模块领袖”……，各业务部门都有一些业务尖子，技术专业的大拿，财经、行政、供应、制造……也有做得好的模块领袖、业务大拿的小火车头。

我们要重视专业技术的领军人物，领军人物就要有少将军衔。做出突出贡献的首席单板专家/软件首席程序员能否提到23级？可能一次不能提到23级，但可以先升到20级。你有几百个单板，那就是几百个少将。提高领军人物的职级，我们就有了一群“少将连长”，他们可以影响更大的一群人，这样会继续出来一大批“少将连长”。首席专家要有任期制，3年一任期，期满复核，能上能下。让做得好的专家获得发展，激活我们的专家队伍。有经验的专家可以作“博导”，要给导师合理的地位、权力与责任，让他们辅导新员工、新主官、新专家，起到传帮带的作用。

专家不能到一定职级后就高高在上了，只参与评审、不参与具体的开发工作了。每个团队要把最强的力量用在生产活动中，参与单板或软件的设计和开发。我们的排长和连长也要作战，承担部分核心代码开发或架构设计工作，这样你们的综合能力才会更强。

3、员工的培养和指导，主管一定要当责

主管要加强对员工的指导，尤其是新员工，更要热情指导。有新员工反馈说，进部门后什么都不知道，部门就说把一个测试任务交给他。怎么测试？没人指导；测试结果向谁汇报？不知道；去问主管，也没人回答。如果我们不及时指导员工，员工就加班加点，还做一堆错事来，增加了评审的工作量，这就是马太效应。研发能不能规定每天留一个小时复盘？复盘的时候，大家坐在一起喝杯咖啡，反思一下今天的工作。多次复盘完了以后可以建模，模型不一定要数学的，可以定性的也可以定量的，技巧方法传下去了，下一次操盘就容易了，这样新员工也就发挥了作用。可以成立一个导师部，一些有战功的优秀干部和专家，他们有丰富的作战经验，也乐于和大家交流分享，可以让他们去指导新员工和帮助基层主管提升能力，工作指导正确了，问题就少了，评审就少了，效率也就提高了。

4、破格提拔要允许少年英雄，让优秀人才脱颖而出

少年强则中国强，华为也要有少年英雄，要让有朝气、有活力、敢闯敢干的优秀人才脱颖而出。霍去病是中国最有名的征西将军，打完江山才二十几岁。对比研发目前的职级，你们给他这个年纪的人定多少级？17级吗？他应该是上将军，17级才相当于校官。深圳有一个学生14岁读大学，现在是MIT的博士，他已经在《Nature》上发表了两篇关于石墨烯的论文。这样的人才如果招到公司，能不能给他19、20级？现在研发团队19级员工平均年龄居然接近40岁，这样升级的速度太慢了，要设法改变。现在升级速度慢，说明我们没钱。招到领袖来就能多赚钱，多赚了钱，怎么就不能给少年封个连长？如果少年英雄到不了华为，就是我们的机制有问题。

职级低的年轻人也可以当主官，管理职级高的人。我们不提倡论资排辈，我们需要的是能带领部队冲上上甘岭的人。17、18、19级是主力作战部队，要将他们放在主力作战岗位上，担任主攻任务，不要把他们拉去搞非生产力的活动。要敢于早一点把合适的人提到相应的位置上，优秀的人员应该在30岁左右可以升到17-19级。我去了一个代表处，听说这个代表才26岁，一年升了4级，升到18级，非常鼓舞士气。我很高兴人才辈出。破格提拔就是这样，新生力量不断上升，代表着一种正气不断上升。

5、合理流动，向外扩张,让内部新生力量不断冒出来

研发可以保持现有的编制，但要保持合理的对外流动，这个流动率不能太高，太高没有继承性，也不能太低，每年10%左右可能差不多。不要怕流动，研发流出去到供应链、制造、市场去的优秀干部和专家，将来就会成为你们中间的润滑油，流出去了还可以再流回来，他把市场的东西带回来了，同时他也懂得研发的东西，就可以做好工作。我们现在还有很多新的战略机会点，比如安平，这些机会点需要有战略洞察能力，需要一些优秀的研发干部和专家，他们流动过去就建功立业了。以后，技术类的应届生都可以先从研发进，学习锻炼一段时间后再走向市场上去打仗，不然连产品都讲不清楚如何能服务好客户？这样来回循环，研发就成了将军的摇篮。上前线多了，也可以回研发来，更有经验。

三、简化管理，一切工作围绕提升土地肥力和多打粮食来开展。

1、学习亚马逊模式，做好架构解耦，组织优化与架构解耦迭代前进

把架构解耦做好，就好布阵点兵。只要方向没错，越干越省劲，方向错了越干越累，越干越麻烦。基层组织不要太大了，否则协调面太大，效率不高。中国的军队在做师改旅，裁剪了很多部队，以前是叫坦克团、炮兵团，打仗的时候再来组合，慢的很。现在一个旅就有直升机、坦克、大炮，打仗组合就变得更加灵活，团队规模小了，反而战斗力更强。这也是全能团队的概念。研发作战部队直接面向客户，灵活机动，很多需求和问题就可以快速澄清和短路闭环。基层组织的调整要授权给业务决策组织，依据业务的变化快速调整。

组织优化与架构解耦相互促进，迭代前进。成熟业务用组织优化牵引架构解耦，新业务用业务牵引组织调整，横向大部制、纵向扁平化都是优化方向。

创新类项目可以采用多路径，多梯次，多场景的方式。在一个项目中，有两个版本我是支持的。但在运作时，两个版本应该有主有次，例如经过评审，最有希望的是A组，那B组这个版本实际不是跟着A组发展，而是跟着未来发展的，未来还可能颠覆A组的发展，这样B组就对迭代更替起作用了。面对未来的艰难，我们要出现C角，C角更难，不要在他还没出成绩时，忘了给他涨工资。我们的政策不要忘了啃骨头的人。

2、坚持责任结果导向，放开冲锋路径，多产粮食

流程的本质是服务于业务，杜绝形式主义，不要让流程左右了我们的行为。针对不同业务场景实施质量差异化，流程差异化，授权业务团队按需适配，不要管出左脚还是出右脚，我们要的是结果，不过多关注过程，不要成为流程的奴隶。我们还要在公司内部打破信息垄断，千军万马打下上甘岭。

我们要区分作战组织与职能组织，能产粮食、直接做事的组织是作战组织，不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。发文要收敛到三级部门及以上，发文就是发令口，我们精简文件，就是要精简发令口。如果往下细分的部门都有发文权力，变成一个蛛网状，就会相互干扰。

在绩效考核上，一方面，面向不同的业务人群，实施差异化绩效管理，不搞一刀切，充分发挥每个团队成员的潜力；另一方面，要简化组织KPI、增强协同考核，重塑“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的奋斗精神。

研发员工加班多，很辛苦，我认为不要普遍加班，不需要加班的就不加班。干部要考核员工绩效，而不是看他是否在你身边，因为你笨，要多飞，晚上干得很晚，聪明的为什么不可以早一些睡呢？如果部门无效加班多，说明主管没能力，没能力的主管就是形式主义。我们是责任结果导向，不要强调过程考核。听说加班夜宵报销要主管审批，我觉得多此一举，不能为几个没有加班的人吃了夜宵，让我们战壕中的人也要一边冒着“枪林弹雨”，一边去批条子。听说一餐只有7元钱，是否合理，已过去这么多年了，该日落了吧！加夜班的优秀好汉要多吃点，吃好吃点，干劲大。标准是否可以优化？没有食堂供应的是否可以点外卖，以一单为标准，不以金额限制为标准，可以否。我们的干部要爱护员工。

3、简化管理，提升效率，从主官做起

主官要深入实践，提升战略洞察能力。我们很多主官可能十几年没摸过代码了，实操自然生疏。现在我们的干部打一打，就不打了，慢慢地战略洞察能力就弱了。我不是说干部天天都要去编代码，但是我认为从作战部队脱产过早，会导致脱离实际，结果对问题讲来讲去讲不清楚，让团队走了弯路。方向一定要正确，既要有大方向，也要有小方向。每一个领兵人都要有战略洞察能力，都要知道要实现这个目标应该怎么做，怎么能省工省时。

主官的职责是天天盯着地图，争取胜利，而不是听汇报发文解决问题。主管要拿着铁锹，背上背包，走上战场，亲身去解决问题。中基层组织的研发干部不能完全脱产，每年要有一些时间在具体项目中实践。前些年，俄罗斯反法西斯胜利大阅兵，第一架核战略轰炸机，是空军司令亲自驾驶飞过红场的。主官都走向战场，听汇报的时间就少了，自然管理就简化了，胶片文化就逐步减少到必要；主官走向战场，和作战部队一起作战，就能发现流程为什么复杂，为了胜利就会主动梳理流程；主官走向战场，平时就练兵提升能力，提升了能力就能争取更大的胜利。

组织优化和效率提升是每一个主官的责任。每一个作战主官，要主动去识别影响作战效率的核心问题，制定措施改进。形成机制，一个一个去改进，每个人，每个团队，各层各级都来发现问题，最短路径去闭环解决，大家都行动起来，研发效率就提高了。

四、改革要有清晰的方向，统一的意志，有序的组织，最终目的就是胜利。

我们承认现在是相对合理的，要逐步改革。要像财务一样一点点小改革，一点点小进步。改革要从小处着手，看到方向，做到心中有数。不要一下就拿出一个大框架来，不切实际也无法落地。而且反复“烙饼”，容易伤害已成功的管理。从小事起动，慢慢延伸，不着急匆匆忙忙解决，湖水要动起来就行了。

要用各种方法激励员工，多正面肯定，少负面批评，不要动不动就负向问责。研发人天天对着屏幕，活跃性、开放性不够，可以多组织一些活动，包括带家属去活动，大家去放松。春天来了，松山湖很漂亮，周末可以到松山湖去野餐，要搞的活跃，一定要有组织氛围。以前深圳最活跃的就是研发，你们还可以召开研发体系年度工作大会，大家闹一闹，鼓舞鼓舞士气。多花点钱没关系，自己出点，公司也可以补贴一部分。如果花的方法不清楚，就和财务沟通。

公司致力于构建万物互联的智能世界，未来的黑土地，研发要扛起重任。你们一定要开放，要有开放的心态、开放的胸怀，形成真正鼓励开放、创新、试错的氛围，焕发活力。我们的最终目的就是一定要胜利！为构建智能社会做出贡献！

任正非在黎巴嫩代表处的讲话

2018年4月11日

感谢你们在艰苦地区奋斗，感谢你们取得的成绩。

小国组织不必分工这么细，这有利于员工综合成长。机构不必搞太多的部门，变成官多兵少。只要功能对齐，组织不对齐，运作顺畅就行。例如，从解决方案、交付、服务可不可以全流程打通，人人可以有线、无线、合同、交付……一起动手，有利于全科医生的成长。代表处合同做不上去，也不要焦虑，要认真找客户痛点，痛点投资少见效快，改善客户收益，你就有机会。实在做不上去，可以适当减员，降低成本。

我们是鼓励在集体主义下的个人主义，员工要在本代表处做得太好的情况下，个人才有成长路线。不要一事当前先想个人的成长

关于人力资源组织运作优化的讲话

——任正非与总干部部及人力资源部相关主管的沟通纪要 2018年4月20日

一、现在是人力资源管控过度、干部部来自业务一线的人员较少，对业务的具体运作、变化的战略洞察知之更少。未来人力资源管理总的体系要进行结构性的调整，把决策权、管理权、执行权分开。

要让懂业务（人力资源专业管理能力+主航道业务洞察水平等）、有能力的人员上位担责，不懂的要赶快补课，人力资源优化变革的主力部队应该从在一线实践优秀、具有很强洞察与思维能力的指挥员群体或优秀专业人员群体中产生。

总体来说，公司人力资源管理这30年来有很大贡献，但是还不够科学。现在公司18万多名员工、170多个国家，没有评工资的大困难，没有评奖金的大困难，没有配股票的烦恼与困难，就是基本平衡了的成绩。现在这些管理存在一些问题与矛盾，但是没有大的问题和大的矛盾。应该我们从0到80%的判断是基本准确的，但是从80%到100%的判断还不够准确、管理也常出现波动，这就是我们目前存在的缺点，如何优化，如何使机关从管控型走向服务支持型，让公司上下左右部门全体全力朝向“多打粮食、增加土地肥力”而奋斗，这是我们改革的一个问题。

公司现在的作战方式等各方面都在改变，我们的人力资源政策管理为什么跟不上？大家都在批判说我管得细，其实我就是去抓了一些点，通过这些点来激活原有政策这潭水，因为如果大家只是按分层分级、按部就班的去管，经过层层官僚主义，关键问题可能就得不到应有重视与及时解决，那肯定是不行的。但是我们应该明确，点激发起来后，后面跟上的改革还是要按照一定的规则进行，不能任意性，政策的优化首先一定要深入基层，主动到一线调研，了解政策的实际执行效果和存在的问题，使政策不断地被优化，不断地滚动变化，而不是采用摆开架子，大批判、大变革，搞乱了阵脚。也不能等着人家半路来汇报的方式。我们要逐步从管控型变成服务支持型的机关。

以前我们的人力资源整体是政策规则要管，具体的人也要管，变得过于权力中心化，也造成两件事都没有完全管好。首先要明确未来人力资源总的体系的整体定位是为公司找英雄、找领袖、鼓励员工冲锋的，管缺点的是道德遵从委员会，管坏人坏事的是审计部。我们一定要首先将HR整体的工作方向明确下来。而且我调查了一些基层HR，基本上不主动学主航道业务，工作时间、业余时间也不下战场，用主观意识管控行使权力，而不是服务。不懂业务怎么服务呢？你不懂什么人人才，怎么用好用他呢？每年流走许多人，流走的会不会是“油”呢？那么人力资源专业人员应该怎样为业务服务呢？首先自己要深刻明白人力资源管理的模板、方法，帮助业务主管识别员工、评价员工。怎么帮助，你不懂作战，如何对选拔的干部、专家、职员做客观的评价呢？若果主管一对照模板，觉得画得挺像，就照着模板自己画，也学会了用模板去看干部，这样你的作用就发挥了。主管重要的是管什么？主管就是要管干部，管干部能做出主要贡献，能作战、会管理，不是找“内衣模特”。如果你都不会识别、认识干部，怎么能做得成功呢？最后的结果就是日常管理的僵化。

我强调立法权高于行政权，主张政策制定的权力在董事会，人力资源部管规则与监督，干部部管人。人力资源政策管理和干部管理都是推动公司前进的动力。因此，未来公司人力资源管理总的体系包括人力资源体系和干部部体系两个系统（到了基层组织，两个系统可以融合，以提高效率与协同），他们不是对立的关系，而是两个分工各有侧重、相互协同的系统，我没有说绝对要画一条线来分隔两个系统的责任边界，但要有各自的工作重点。总体上，人力资源体系主要负责公司人力资源政策与规则的体系性、专业化的建设；而干部部体系主要负责在人力资源政策与规则框架下，将政策与规则与业务部门的实际相结合，具体执行人的管理，最终让政策的效果能达到预期，符合差异化实际需求。

所以，在顶层组织设计上，我们要把原来在人力资源部具体管人的权限拿出来，建立一个总干部部，总干部部本身是要管人的，管全局范围协调干部队伍，管跨领域成长、流动，管干部能力成长，管干部的后备平衡体系……，但现在总干部部连市场都没管过来，还达不到公司的目标要求。但中央组织部怎么就能管住全国的干部呢？为什么他们可以管好，而我们却管不了呢？我们要学习，要去研究这些问题。

二、人力资源体系要认真把各种规则管好，交给干部部体系去统筹应用；各级干部部是业务领导的助手，要更加贴近业务，把人管好。

1、人力资源部主要管好规则，包括规则的建议，以及对规则执行的监管。

人力资源体系包括人力资源部，以及人力资源部根据必要向下延伸到一定层级的部分专业化组织，共同构成人力资源体系。这个体系就是对于规则的制定建议负责、对于规则的执行予以监督，并辅助相应的干部部更好地将规则应用在各部门的实际管理中。

人力资源部所拥有的权力是规则的草拟权力，而规则是由董事会决策的，这就是规则制定的权力体系的基本结构。当然人力资源部也可以草拟一些授权下的规则制度，董事会允许人力资源部可以审批，这时候人力资源部就批了，但这只是授权，不是你天然的政策制定权力。比如说出差补助啊，一些小事情或者专业的操作啥的，可以授权人力资源部来定。

人力资源部要梳理公司存在的结构性人力资源管理问题，并协助公司建好解决这些问题的标准、框架和机制。

比如今年我们要提拔大概2000个小火车头，单板王、项目王、各种模块干将、“螺丝”能手、每个业务的大拿就是小火车头，要在一、两年内逐步涵盖全公司所有岗位的优秀专家、职员。现在研发里面有A角、B角、C角，其实B角和C角的工作难度可能要比A角更大，过去我们评了很多的A角，却没有B角、C角的，所以，我们强调这次申报破格必须要有B角、C角。小火车头职级调整了，明年我们就要对各种做出各自应有贡献的一些重要的岗位、角色（车厢挂钩、锅炉、电刷、道工……各种角色）进行梳理，解决“全营一杆枪”下相关人群的职级配套问题，这样不断梳理，最后就把落后的人分离出来了。人力资源部若不把这些结构性问题理出来，只会越管越细，越管越严，却管出了一批乖孩子。

岗位称重和个人职级晋升管理现在存在一个大问题，过去简单的强调结果导向，也阻碍了员工专业能力的强化。比如说你打了200斤粮食，那时打下了200斤粮食就奖励你80斤或给你五级专家了，但你的实践能力可否持续呢？而且是否有200斤粮食可能是前任土壤肥力大而产生的，你是如何持续增产的呢？能持续贡献当然应该升级，不管怎样做出成绩，奖金是应该到位的。再者，现在AT团队的权力太大了，特别是全面掌握了对专家的评定，往往容易指鹿为马，也一定程度妨害了各项专业通道的建立，导致不重视专业能力的切实提升，我们劳动质量和能力一直都在下降，往往一大批人哄拥而上，却做不成事情，现在公司里的南郭先生还是有一少部分的。我们要看到，过去依赖AT线管人也管能力，是因为主管本身是从业务中来的，对业务能力熟悉，业务种类也不多，所以没有出现大的问题。但是现在，业务种类大大增加、复杂性越来越大、业务发展又快，对员工的专业技能要求是越来越高的，主管原有的技能与过去的经验积累可能很难跟上当前与未来业务变化，过度依赖AT可能影响到我们专业能力的进一步发展，当然，我们的行政主管也必须要持续学习，不断洞察业务变化、持续提升专业能力，公司不存在只做管理、不作战的主管。所以，人力资源及干部体系，要帮助主管做出合理客观的评价。根据业务发展，我们要不断建立和更新很多标准，人力资源部就是要从管规则角度去思考，而总干部部更多的是要从管人的角度去思考，两个方面都一定要真实的管理到位，才能帮助打胜仗。

我们也看到有些规则是正确的，比如说荣耀去年有一个14级干部拿了100万奖金，广州企业网的一名14级员工也拿了100多万的奖金，但是没有提到18级。为啥？就是提级还要看他有无持续贡献能力，他的能力没有跟上来，那奖金是不能少的，但反映任职能力的个人职级暂时不能给他，因为能力没跟上，也可能是偶然做出大贡献，一次两次碰上了，但不可持续。所以人力资源部就是要认真真把各种规则管好，包括内外合规，总干部部就是要去管好规则的运行与适配。

针对代表处的考核基线，怎么就建立不起来呢？考核基线就是在不断循环评估过程中逐步建立起来的。比如把过去3年代表处的考核指标数据拿出来评估一下，求出平均值，就能确定一个假设，再以此假设就能建立一个有激励的基线，这个假设基线推广以后，看看是否有垂直进步，每年再循环评估一下，三年就明白合理点在哪儿。非洲业务很艰难，基线再稍微差异化调整一下，一点点无穷地逼近现实，就形成不同地区的考核基线，这个基线用过去的统计和方法就能得出来。确定这个基线以后，我们会发布一个白皮书，一国一制、一品一策就出来了。当然若产业环境、客户方面发生比较大的变化，或者业务发展进入不同的发展阶段时，就要实事求是的及时合理调整基线。人力资源部就要在不断循环评估的过程中提出规则并持续优化。

2、总干部部是公司整个干部管理的COE。要把干部、专家、职员全部纳入进来，面向不同业务和对象进行政策适用的差异化匹配。

人力资源部体系管理的规则就是长江的河道，管好两侧的堤坝；干部部体系就是管好水里的船和人，让船及人在河道内的主航道里跑，追逐百舸争流，冲击上甘岭。干部管理的理念、标准、流程、授权原则的建设管理，要导向科学的管理和冲锋。干部部体系包括总干部部以及在各部门的干部部。干部部体系在执行规则的过程中，总干部部要引领好各级干部部履行好管人的职责，但总干部部的职责不是调配到具体干部与人才，总干部部要对各部门、区域的关键干部与人才拿出评估意见，帮助公司培养关键干部与人才梯队建设，协调关键干部与人才流动，让公司整个干部与人才盘子灵活运作起来。

总干部部也是公司董事会干部管理上的支撑机构，对直管干部、专家、高级职员进行考察、评价，与AT团队建议成为两个独立的意见。

总干部部也要分层分级去授权，干部与人才任用的权力执行应该在各部门主管与相应的干部部。使用部门有提名权，上一级部门有审批权，这就是两级审结，针对少数特殊的情况，可以有三层管理。不要一个基层系统部主任的任用都要报到公司来批，有必要吗？地区部就可以批了。

但监管权是中央直接到基层，人力资源部对政策在公司范围内的执行、总干部部对各部门干部与人才的日常管理都有各自的监管权，中央没有放弃监管权。

3、公司通用规则的架构与方法管理在人力资源部，规则的应用与适配管理在总干部部。在公司未来人力资源管理的总架构中，人力资源体系和干部体系是规则制定与应用的分工，干部部体系在人力资源体系提供的量化框架下做事。人力资源部还要管好考核支撑、员工招聘、全员学习与发展等人力资源专业支撑工作，总干部部要重点管好后备干部的选拔、培养、考核、弹劾。

考核报表的责任主体是人力资源部，考核报表是给总干部部及各级干部部开展考核工作提供基础，人力资源部根据公司确定的虚拟计算考核模式，确定各部门岗位工资、奖金管理等有关框架，然后就交给干部部体系去分配。配股、调薪、奖金评定等日常人力资源管理操作也归干部部体系管，由各干部部去和各自业务主管讨论，形成发放清单，交给人力资源部共享服务去发放。配发不公平、不正确错了，审计部门、有关业务部门，还有群众自然会提意见。但不是提给人力资源部的，而是提给那个干部部和业务主管的。

人力资源部要负责好公司专业的人力资源支撑服务，比如招聘政策与专业操作平台、针对不同人群的任职资格和学习发展宏观框架等，这样，各部门的主管和干部部就可以充分利用专业化的支撑体系，开展各部门差异化的考核、招聘和员工能力提升工作。干部部体系要切实做好干部与人才的资格认证管理，以牵引干部与员工在作战胜利的同时持续提高，避免南郭化。干部部体系要特别注重后备干部的选拔、培养、考核和弹劾，要学会与实践新方法，让自己的人员选拔视线穿透厚重的组织层级、到深海中去识别自己涌现的“自然领袖”，为他们提供挑战性机会。通过压强式考验，检验干部苗子的真才实学，相信那些心怀高远、绩效优良、敢于担当、朝气蓬勃的苗子一定能突破层层组织、在风雨中茁壮成长起来，他们就能构建支撑公司未来发展的干部后备队伍。

三、人力资源体系要从权力中心变成服务支持中心。人力资源改革首先是强调深入战场，人力资源的价值就是要懂业务、做好业务的助手，多一些适应业务的构想。

我们要把权力分开，业务领导直接管干部与人才，不再两张皮运作，人力资源体系和干部体系都是支撑机构不是权力机构，从权力中心变成服务中心。要搞明白服务对象，为谁服务，首先就要懂得谁。谁是最好的HR呢？赵刚，李云龙的助手，他和李云龙配合很好，学明白了战争，最后升得比李云龙还快。政治部主任也要会打仗，你要不会打仗，你怎么为军队服务？消灭满广志的112师，所有师旅长都在演习中“牺牲”了，是一个政治副主任带着打赢的。这是全军唯一一个战胜满广志的师。我们的改革落后于军队，落后于国家。人力资源的改革首先是强调人力资源与干部部人员要深入战场，自己独立承担一个任务的计划、预算、核算，我就算你开始搞明白了一点。

我对法务部的批示，不要做世界最好的法务部，我要的是最适配我们生产的合作者。我对财经管理部的批示，不是要做世界最好的财经管理部，而是要屁股往下坐，要解决一些纬线管理问题。人力资源管理也有纬线问题，什么叫纬线呢？就是你服务谁就要懂谁。财务不懂的时候就要让一些懂业务的干部转到财务，财务的干部也去业务实操，要去懂业务。我们的人力资源也是这样，就缺赵刚，优秀的HR就是赵刚呀。不实战，你是学不了赵刚的，也要学邓小平，邓小平不会打仗，他是个政治家，但他脑子是有构想的。你们去好好看一下《历史转折中的邓小平》，这是邓小平改革管理时期的讲话，看看他是怎么做好一个政治家的。我们的HR其实真正扮演的角色就是去做业务的助手，我们自己也要多一些构想。我希望总干部部和人力资源部认真反思，带动整个人力资源团队与人员，深入业务，好好研究，搞明白。

任正非在战略预备队述职会上的讲话

2018年4月26日

一、明确战略预备队定位，聚焦战略能力的探索和突破，选拔高潜质人才进行实战化赋能，目的是攻下“上甘岭”。

首先我们要清晰认识到战略预备队的价值。目前我们处在一个历史转折时期，战略预备队应围绕公司业务战略，聚焦能力、机会的探索和突破，选拔有使命感的高潜质人才参加训战，发育业务能力，培养并输出优秀的干部、专家和职员。战略预备队的所有学员和干部都要学习总裁办电邮30号-《任总在持股员工代表会的讲话》。

1、第一个定位：战略预备队是“预备机制”还是“能力转换机制”？

第一，“预备机制”和“能力转换机制”其实并不矛盾，我们是在预备机制的过程中培养能力。战略预备队学员选拔必须以责任结果为导向，员工在岗位上先做出贡献，才有资格进行能力转换，能力是个人在自学过程中完成转换的；然后通过战略预备队几个环节的考核，合格者再来受训，再进入预备机制；对于通过认证的学员，战略预备队进行新方法赋能，让学员带着基层的模式、新的管理方式、新的产品解决方案、新的作战装备……上战场。所以，这两者是相关联的。

第二，我们培养干部和专家，不是为了培养而培养，而是为了“上战场”、“多产粮食”。战略预备队要有更多的现实主义精神，我们不能脱离现实来培养。中央军委2018年开训动员大会要求“按实战要求去训练，按训练去实战，训练与实战达到一体化”，习主席说“唱歌不是战斗力，战斗力就是要实战”。所以，我们不要只强调能力预备或者各种转换机制，更强调实际，实战化使用。我们的干部更要踏踏实实去“产粮食”，不要堆砌一些销售数字。不要盲目说培训了多少人，点击量有多少，做到了“世界领先”。点击率的统计，有可能低俗化、虚假化、夸大化……。什么叫世界领先？华为的工资是领先了，竞争力未必。

2、第二个定位：战略预备队是“中央党校”还是“五七干校”？

第一，本次会议明确，战略预备队的定位是培养优秀的干部、专家和职员，我们一定要有能攻下“上甘岭”的人。既然定位这个机制，就不能追求数量，而要追求质量。我们先把质量和品牌做起来，让业务部门愿意推荐员工来受训，让大家自愿踊跃报名，多荣耀的事情啊！

黄埔军校就是两条绑腿，抗大就是一条小板凳，为什么能成为中国两所最有名的学校？不要把训战搞得多光环。我们毕竟与黄埔军校和抗大还存在差距，有些业务部门想明哲保身，将不愿意裁掉的落后人员都塞给战略预备队，预备队又贪图数量，培养一大批又送不出去，名声不就臭了吗？

中国和平时期，干部管理最好的应该大庆油田，余秋里对干部考核管理非常严格，残酷的管理制度出人才，余秋里只把优秀干部按国家需要一批批送出去，一般的留下自我消化，同时又把一大批优秀新干部提起来，形成了一个迭代优化的机制。当时送出的很多干部后来升到了省部级，所以大庆油田这么多年没有困难过。你们可以看看电影《铁人》，讲述两代人的石油开发对比。我们要向大庆油田学习干部管理机制，如果不从难、从严、铁面无私，哪有优秀干部产生啊？

第二，各级“党校”培养各级骨干，没有说只能有“中央党校”。

第三，战略预备队要真正变成“党校”，今年的一个重点是把地区部总裁、代表处在任代表及候任代表、CBG国家业务部部长、SPDT经理等岗位参加战略预备队“转人磨芯”，转变思想观念，从关注短期的KPI到关注中长期，管理更加贴近业务实质，提升他们的经营管理能力，从一个销售主管真正转型成懂经营的总经理，改善公司的经营质量。

3、第三个定位：战略预备队和内部人才市场的区别？

战略预备队培养机制与内部人才市场完全不一样。战略预备队是选拔高潜质人才参训，业务部门也应针对自己的高潜质岗位，有意识地定向培养，我们要将业务部门和战略预备队的训战、需求打通。

而内部人才市场是开放了一些岗位和任职资格表，给不适合或不胜任当前岗位的员工一个缓冲机会，只要通过了新岗位的考试和面试，他们就能重新找到适合自己的岗位。有些高级职员也可能自愿降级去上岗。

二、战略预备队总队是平台，华大提供课程支持；各场景分队是权力机构，要将需求、训战、任用等环节打通。

1、战略预备队的总队是平台，要将总干部部运作和后备干部培养打通。

总队不是权力机构，主要是一个教育组织，负责学员的训练、管理、鉴定、出队等，课程教育由华大完成。目前战略预备队的鉴定做得很好，将来对学员出队情况还要进行持续跟踪。

下一步由彭中阳担任战略预备队的总队长，对战略预备队进行改组，将总干部部的运作和后备干部的培养打通，我们要从难、从严、从实战出发来训练干部、专家和职员。

2、各场景分队是权力机构，可以结合自身特点制定差异化政策，加强学员培养和使用的耦合度。

第一，战略预备队的运作重心在各场景分队，我们应给分队更多的自主权，分队可以结合自身特点制订一些差异化政策。分队重点要解决好三个问题：“优秀的人进得来”，战略预备队培养的是精英，后续需要考虑相应的政策吸引优秀人才入队；“进来以后长得大”，核心是考核、培训方法、提升能力，还要解决赋能和激励的问题，比如网络架构转型分队从一阶到三阶的过程非常漫长；“长大以后出得去”，要有承接的组织，让预备队培养出来的人真正发挥作用。

第二，分队有鉴定权、使用权、识别权，要把需求、训战和任用几个环节打通。各分队可以根据未来业务需要，决定培养什么人、培养多少人、培养的人准备到哪去、如何培养……，培养和使用要有一定的耦合度。分队对学员进行推荐，不是架空AT团队，目前分队长基本都是高层领导，官都比总队长大，可以和业务部门讨论，这样就有一个输送的过程。当然，分队也要承担推荐不当的责任。

第三，分队不是永恒的行政组织，可以考虑日落关闭。有些分队组织化落地以后（如网络架构转型分队、云服务分队等），具备新的能力、新的人才，应该不需要再以战略预备队的形式运作，可以业务部门自考核、培训。但是分队的种子不要散掉，是将来建立行政组织部门的核心骨干。人力资源考核不要僵化，对于一些新业务，不完全以产粮食为中心，而是以评价体系为中心，这样让新业务在部门里面也能成长起来。

特别是唯一责任主体的分队，业务主官要承担起突破新业务的责任。如果需要预算和政策支持，集团可以给予补贴。我们不要在唯一责任主体之外，另建一套架构体系，这会导致指挥体系混乱。分队在业务部门里，训战是为了自己部门使用，它是逻辑式的分队，不是物理式的。

各分队在2018年先维持当前运营机制，下次汇报时再确定哪些分队关闭或转换。但是过渡时期可以双重，已经转换了的分队，预备队机制也保留。现在我们让公司先滚起来，不断寻找方向，方向大致正确就行，这样公司滚滚向前，只要我们不垮，未来就有可能领先。

三、战略预备队坚持选拔制，从实战出发对学员进行赋能，形成不同能力阶梯进入公司各个岗位。

1、战略预备队是选拔制，机会提供给责任结果好、有使命感的高潜质人才。

第一，入队的充分必要条件是责任结果导向，达到岗位模型的认知标准，责任结果好。每位员工都可以参加网上考试，如果责任结果没达标，战略预备队不给予评分。

第二，员工利用业余时间自学应知应会的基础知识，并通过网上考试、面试或视频面试，获得入队资格。入队需要有担保，主官承担识别、推荐优秀人员入队的责任。如果训战不合格的学员被退回去，同时要要对担保人进行扣分。

第三，至于预备队学员是否应该有奖金的问题，你们根据具体场景去讨论确定。我认为，最重要是提供机会，机会比短期利益重要。升官机会应该留给有使命感、想奋斗的人。

2、战略预备队从实战出发，给学员走上战场赋能新的作战方法，而不是做基础知识的全面灌输。

选好学员以后，战略预备队要有目标地培养。不是灌输ABC基础知识，全方位能力提升是个人的责任。战略预备队通过案例、方法和讨论的赋能，考试、讨论、再考试……，也许是一种习惯。对激发他的能力产生一些作用，走上战场再总结提高，形成真正的实战能力。所以，战略预备队不要向全方面发展，如果总想做大、做宽、做广，反而变成一个“大杂烩”。就做一个突击队，抓住可能做成的事努力去做，先突出一个可能再说。大庆油田不就是石油吗，怎么可能把其他方面也突出来呢？

当然，不是学员在战略预备队“洗过澡”，就算作战略预备队的成绩，不能是互联网追求点击率的评价体系。比如林志玲是天生丽质，怎么是训练出来的呢？但她的其他增值才是你培训出来的。战略预备队从实战出发，给学员赋能新的作战方法，学员在实战中运用这个方法并做出了贡献，这才是战略预备队的成绩。

3、新项目可以战略预备队为主，但是成熟项目要坚持一线“江南游击队”的作战指挥权。

在新项目中，我们要敢于战略投入，把预备队“种子”空投进去，以战略预备队为主，这时地方“江南游击队”可能能力不够，可以做副职。比如视频业务，不一定全部投入视频分队的种子，也可以有其他部门的种子，编成混合联队。成熟业务还是让“江南游击队”担任正职，他们熟悉场景。有人说，把18级员工空投到“县”里，“县”里的15级员工叫苦，这有什么好叫苦的呢？因为18级不是长期进攻这个“县”，他是来磨刀的，磨完刀还有别的用处。如果磨完刀以后，18级的能力还不如15级，那就把两人职级对调。当然，18级和15级的能力应该是不一样的，只是需要有磨刀的时间。

在成熟项目的进攻中，我们仍然强调“江南游击队”的地位，战略预备队不能把“江南游击队”挤掉了。我们最终目的是把落后分子挤掉，但不是一开始就挤掉，当我们的“种子”发酵起来了，落后分子自然就做“肥料”了。

其实战略预备队和“江南游击队”到第三、第四阶段已经混合交叉了，大军向前走，队伍中的优秀人员可以留下当“县长”。

4、战略预备队要形成不同阶梯进入各个岗位，只要能力提升，都是成绩，不一定非要爬到“喜马拉雅山顶”。

虽然我们的目标是爬“喜马拉雅山”，但不一定人人都能爬到山顶。如果爬到山麓去种地、放牧了；走到半山腰去打猎了；都是英雄，都是价值贡献。比如，网络结构转型分队可以向西点军校学习，训战路径分为三阶：第一阶学习后去战场实践，选拔一部分人再回到二阶来学习，再作战，再选拔少数人进入三阶学习。美国陆军上将李奇微很优秀，每作战一年半回来学习一年，当他学空降兵时，刚好碰上诺曼底登陆，就有了一个战略性的机会。

所以，“喜马拉雅山”这个坡是分阶梯的，每个阶梯要有过滤、选拔，我们要让这些聪明人不断去爬阶，爬不上去也要有满足感，最终爬到哪里取决于队员的意愿和能力。爬不到顶，可以横向流动出去，也是好汉。

5、研发出征进入战略预备队是为了让研发队伍年轻化，以及培养一批具有战略洞察力的高级人才，让研发持续有新生力量、新鲜血液，以激发组织的活力。对于确实不适合走向其他领域的人员，尽快安排返回研发岗位。

2016年研发集结了2000名高级干部及专家出征，进入战略预备队接受赋能转型，一是为了让研发队伍年轻化，二是为了培养一批具有战略洞察力的高级人才。如果有些队员确实不适合走向其他领域，要尽快安排返回研发岗位，他们在战略预备队“洗过澡”，综合能力多少有所提升。

大家要知道，研发不是只出征2000人，我希望将来可能有20000人走出去，让研发有更多的新生力量。如果让大家认为进入战略预备队、流动出去就是死路一条，后面的都会缩在“乌龟壳”里不愿意出去，是硬拿鞭子往前赶吗？我们还是要吸引的方法。如果研发输不出人才，我们每年的招聘速度就要降下来；如果没有新生力量、新鲜血液，研发是会“死”掉的。所以我们尽量在找一些岗位，让员工也能得到机会发挥。研发各级主管不要护着，可能是在耽误他们的前途。

励精图治，十年振兴

——任正非在Fellow及部分欧研所座谈会上的讲话 2018年5月15日，6月4日-13日

1、与会人：我是2002年参加华为，当年任总到硅谷去，我们见过。我参加华为不久以后，在华为内部报纸上看到一篇讲话提到“华为不需要科学家，华为需要工程商人”。

任总：沙漠里是不能种郁金香的，但是改造完的沙漠土壤，是可以种植的。库布齐、塞罕坝、以色列不也是遍地绿茵吗？当年，华为是急着解决晚饭问题，顾不上科学家的长远目标。不同时期，有不同时期的指导思想。今天我们已经度过饥荒时期了，有些领域也走到行业前头了，我们要长远一点看未来，我们不仅需要工程商人、职员、操作类员工……，也需要科学家，而且还需要思想家，希望你们这些卓越的Fellow仰望星空，寻找思想与方向，引导我们十几万人前进。十八万队伍没有方向、没有思想，会溃不成军的。要看到过去的三十年，我们整体上是抓住了全球信息产业发展的大机会，作为行业跟随者充分享受了低成本、强执行力带来的发展红利；而未来三十年，在赢者通吃越来越成为行业规律的趋势下，我们必须抓住科学技术和商业变化的风云潮头，成为头部领导型企业，才能有机会去分享技术进步和创新的红利。要创新与领先，我们就必须依靠科学家。

当然，首席科学家也可以不永远做首席科学家，经过一段时间，换个座位，迭代发展。首席科学家以后，可以做资深科学家，看更宽的未来，传、帮、带更优秀的新鲜血液，做“上将”的导师，“二等兵”将来也许会成为“上将”。

你们创造了华为辉煌的文明，公司尊重你们过去的贡献，也需要共同分享利益。首先要让你们心安下来，公司永远是你们的，这是你们永远享有的权利。

与会人：这点很好。我一直感觉，只要我们努力工作，公司肯定会考虑我们的利益。

任总：现在我们要共同讨论，如何防范风险，我们要贯彻契约精神，我们双方的契约是我们之间的最高约束，这样我们就能符合法律的要求，通过契约让你们长期合法持有ESOP。不只是Fellow享有，只是你们起头做个宣言，契约要能够得到切实尊重，我们还要辐射非Fellow的高端科学家和高级专家、管理干部，也要参照这个待遇，退休时给他利益，不能人走茶就凉。

与会人：公司对我们高层技术人员，希望我们作为科学家还是工程商人？

任总：我希望你们更多的人成为科学家，面向未来，有时候你们不一定要研究理论，也可以研究概念和方向，以及实现形式。在外部技术环境越来越动态的情况下，看技术方向与实现途径非常重要，也更需要科学家级的人才，因为消化人类的文明成果，不是什么“胃”都能够消化的，但是我相信你们能消化、能理解。所以，与其你们去做具体事，不如具体事让我们的工程师来做，你们看华为公司未来的发展方向，这是最重要的。有一部分人不做具体的技术产品和工业产品，可以做思想，做假设。多与外界喝咖啡、多交流交流，听听别人讲道理，探索出一条方向还在模糊时期的道路来，让一缕光亮牵引公司前进的研究方向。

徐直军：走到今天，华为人才应该是多元化的。过去我们强调做工程商人，那是很多年前；走到今天，我们既需要工程商人，又需要科学家，不是人人都被要求做工程商人。Fellow队伍也是多元的，未来有思想家，有科学家，也有工程商人。比如，朱广平就是一位思想家。

2、与会人：想听听您对中美贸易战的看法。

任总：中美两国贸易依存度很大，不会强烈冲突的。而且中美第二次会谈前，中国成功与日本签订了十项协定，没人会想到中日之间会突然拥抱起来，那么谁知道中国和德国、法国、英国、非洲、亚太……会不会拥抱呢？如果各个国家都想获得自己的利益，加强与中国的贸易，那么大家不是有更多的机会了吗？中国最大的武器就是十三亿人民的消费。中国开放了金融，开放了制造业，降低与人们相关的日用品、奢侈品的关税，后面还有很多领域会制定路标一点点开放，容纳世界的“水”流进来。所以，我认为中美贸易战打不起来，应该会相互妥协。

美国在科技上是很强大的，它是个法治社会，对知识产权的保护非常完善，对人才的尊重，促使创新动力非常强大。CDMA无线技术始于40年代，在通讯领域应用研究，美国60年代就进入高潮，那时我还刚入大学。我们公司进入无线通讯研究才多少年呵，起步才仅仅十几年，我们只是努力把产品及工程做好了。5G的标准，是全人类共同努力奋斗的结果。

果，更是全世界数十家公司、数万科学家和工程师、数十年的努力而推动的，华为只是其中比较努力的一个而已。后面的路还很长，也不知我们跟得上、跟不上。我们只有承认先进，知道别人的强大，才知道尊重别人的创造。即使我们真正领先，我们也会公平、无歧视许可别人，决不会用优势去敲诈社会，也不会敲诈别的国家、别的公司的。

我们今年还要买高通5000万套芯片，我们永远不会走向对立的，我们都是为人类在创造。我们与英特尔、博通、苹果、三星、微软、谷歌、高通……会永远是朋友的。

希望你们科学家领导更庞大的后继队伍，努力冲锋，像美国一样具有这么多先进要素和先进理论，让我们的黑土地更肥沃一些，也能做出先进的产品，服务人类社会，自己也能生存下来。

3、与会人：我们有没有计划，减轻对美国进口部件的担心？

任总：首先，要继续大量使用美国的部件，这是利用人类文明成果，美国也需要市场支持它的产业发展。我们是买家，只要善待供应商，会成为友好伙伴的。我们也要加强基础研究的投资，希望用于基础研究费用从每年总研发费用150-200亿美金中，划出更多的一块来，例如20%-30%，这样每年有30-40亿美金左右作为基础研究投入。

第二，我们希望大幅度增加对大学相关教授和世界标准组织的资助。全世界几百个标准组织和平台组织，我们可以多出一些会费，使世界组织得到更好的支持。华为公司赚钱的一个目的是希望造福人类社会，支持标准组织及平台组织也是造福人类社会。

我们支持大学教授去做后天的探索与研究。公司做基础研究的一万多人主要做明天的“know-how”，“know-how”这个东西是需要Fellow看清楚并理解外部科学家的思想理论，给引路的，让我们的专家、年轻人来做研究。研究是将金钱变成知识，开发是把知识变成金钱。你们做思想领袖、理论领袖，这样转换一下工作负担，让公司能够很好前进。

至于我们与美国之间的差距，估计未来20-30年，甚至50-60年还不能消除，美国领先世界的能力还很强。但是，我们要将差距缩小到“我们要能活下来”。以前这是最低纲领，现在这是我们的最高纲领。任何时候要保持头脑清醒，不要一点小成功，就小人得志。

我们过去把网络安全、隐私保护列入优先的项目来努力，以后我们要把网络安全、隐私保护列为公司的最高目标，确保用户的利益不受侵犯。可能产品成本会高一些，东西好也可以卖贵一点嘛。

与会人：公司的愿景很好，但是下面具体执行存在问题，到处碰壁？

任总：我们要改。以前他们要求外部的教授、科学家必须提供交付件，才能报销，科学家哪懂什么叫交付件呀！2012实验室的员工外出喝杯咖啡还要写心得才能报销费用。要改，基于信任管理。让科学家的力用在冲锋上。

朱广平：以前我们所有出差都要写出差报告，这两年放宽松了。

任总：你们一定要炮轰。如果你们感受到公司在基础研究的体制、方法上还存在哪些问题，可以提出意见，我们会真心诚意地吸纳，一步步去认真改进，这样才能促进公司发展。就像《人力资源2.0总纲研讨班上对任总的批判意见汇总》一样，贴在心声社区上直接炮轰我，我把错误揽到自己身上，“我错了，我改”，才有改革的借口。又不用安抚什么人，改革力度又大，这就是炮轰自己的好处。

4、与会人：基于我们所看到的新闻，无论中东事件还是中国制造2025计划，中国应该会加大在硅和半导体方面的投资。现在看到中国越来越多初创型小公司像雨后春笋一样冒出来，但在美国大企业的竞争力其实远远超过小企业。我想问问我们的策略，我们希望做些什么来更好的保护我们自己？使我们变得更放心，还是让我们不惧怕初创型企业的竞争。

任总：华为还是要踏踏实实继续做学问，过去的三十年，我们从几十人对准一个“城墙口”冲锋，到几百人、几千人、几万人到十八万人，都是对准同一个“城墙口”冲锋，攻打这个“城墙口”的“炮弹”已经增加到每年已经接近150亿到200亿美金，全世界很少有上市公司敢于像我们这样对同一个“城墙口”进行投入，要相信我们领导行业的能力。我们有的研究所已经在单点上突破，领先世界了，要继续在单点上的突破的基础上，在同方向上多点突破，并逐步横向拉通，在未来三、五年内，我们是有信心保持竞争力的。当然，我们也可能产生一些困难，过一些苦日子，那时华为内部股票的价值可能会下跌，希望你们不要去兑现。只要我们踏踏实实在基础研究上前进，在一个比较窄的方向上突破，就有可能博弈。我们已经有近8万项专利获得授权，许多还是基本专利、核心专利，这对人类是一个贡献，当然对美国的信息社会也是一个贡献。高科技不是基本建设，砸钱就能成功，要从基础教育抓起，需要一个漫长的时间，我们公司也是急不得的。

与小公司比，我们没有他们灵活，他们是新生力量，有强大的动力与欲望。我们是领导者，领导者的责任，是要跑得最快，否则就被追上了。可惜现有的定律、标准都快到头了，发展已在曲线的饱和段，我们也跑不快了，心里也忧虑发愁。

芯片急急不来的，不光是工艺、装备、耗材问题，股市为了圈钱，夸大太多了。我们还是要踏踏实实，自知在云、人工智能上我们落后了许多，才不能泡沫式地追赶。在这些问题上，我们要有更高眼光的战略计划。

Fellow是从作战队伍走过来的，希望你们能消化世界更先进的文明，转过来多仰望星空。世界风云多变幻，到我们理解的时候，已经不是科学了，只有你们才能理解未来是什么样。要敢于在假设上创新，在方向上创新，在思想、理论、技术、商业模式上创新。实行多路径、多梯次、多场景的进攻方式。敢于单点突破、横向拉通，逐步平台化。我们要敢于投入，向死而后生。

我们要站在后天看明天，也要从今天看未来，我们也要找到明天的技术曲线与商业需求曲线峰值的重合部，就是我们的战略机会，作为我们排炮攻击的“城墙口”。当然，这个“城墙口”也随时间与需求的变化而变化的。“炮火”的校正就是我们的战略规划的责任。

5、与会人：您如何评价基础研究是否有成效？您心目中的科学家是什么样？

任总：评价基础研究，我们不能采用量化的考核方法。如果你们来给我汇报，我听懂了，对你们的考核签字，我都听得懂，那还叫科学？其实很多科学家是讲的“鬼话”，全世界能懂懂没有几人，谁去考核？古时候讲“千里眼”、“顺风耳”、“阿拉伯飞毯”……，不都实现了吗？但这些话放在一千年前，他们肯定被认为是“骗子”。因此，我们应从一个很长的时间轴来看科学家讲的话，不能计较所有内容是否具有现实性意义。费马大定理是用350年证明的，它并没有对法国经济起多大贡献，若果我们这么狭隘地看问题，人类怎么探索前进？但是我们有个约束，方向要大致在公司前进的主航道上。比如，合成生物我们就不会支持。

我们可能听不懂科学家讲的话，但是可以开放在网上，让公司的“二等兵”来学习。这些“二等兵”是博士、硕士、受过高等教育的成功实践人士，怎么知道他们之中没有人能读懂你的文章呢？即使现在读不懂，十年、几十年后也有可能读懂。如果他们读明白了，为什么不可以做“将军”呢？现在我们的博士招聘不分国别、民族、肤色，只看是否优秀，补充到你们的继任计划中去，十年时间他们可能就成长起来了。

人的可塑性很大，希望我们的高端Fellow和资深专家多与新员工交流，一句话可能就启发了他，给他一生产生巨大影响。现在的青年人，“一杯咖啡吸收宇宙能量”，与Fellow喝咖啡也可能开天光，未来会有多厉害啊！

我曾经总讲“牙科医生”，是故意讲的，意指现在人人都懂计算机，只要他愿意转行，就有可能在某方面成为科学家。在科学道路上，往往不会有专业局限，会莫名其妙产生一些“奇花异草”。年轻的新员工在你们的指引下少走弯路，成长更快，未来公司才有希望。

我们对科学家要多一些宽容，要是当年没有美苏两国对布劳恩、科罗廖夫的宽容，就没有美苏两国的太空争霸；孟德尔发现遗传基因后，他的见解沉寂了两百年，才让人类重新认识。我国因意识形态问题，不支持神父出身的孟德尔、摩尔根，而支持米丘林、巴甫洛夫学说，又耽误了几十年。汪健是个有争议的神人，不知他说的话会不会有下一个突破呢？我们不妨宽容一些。

我们对不明白的东西，只要大致对准主航道，我们就多给一点宽容。

与会人：我们总以为，我们以前是工程师，不是科学家。

任总：你们要看到我们的决心。以前我们对博士招聘政策比较紧，因为博士到华为很难生存，因为我们那时还是技术“沙漠”。现在我们放开对外国优秀博士的招聘，不分国别、民族、肤色、人种……，就只看是否优秀，补充到你们的继任计划中去，十年他们就成长起来了。

我今天强调你们的科学家作用，是希望大家能在公司主航道的范围内，更积极大胆地向纵深研究，没有产业技术的深根探索和核心控制，怎么会有产品与产业的控制力呢。所以，公司发展到现在，更需要各位发挥科学家的研究与探索作用。

6、与会人：现在特斯拉似乎面临一个矛盾，一方面要去做创新、颠覆，另一方面在商业层面面临挑战，他们正在找一个面向未来的愿景？

任总：对真正有奇思妙想又可能在主航道上科学合理成份的人，让这些新苗不断成长。我们对未来的探索，要宽容。我们还是要宽容创新、宽容失败。但，华为要求方向要大致对准主航道。科学研究，没有浪费就不可能有成功。华为公司走到今天，我们在产品研究的成功率应该还没有超过50%，相当于我们每年有几十亿美金被浪费了，但是培养一大批高级将领成长起来。

马斯克的作战面可能太宽，应该聚焦在一个窄窄的作战面。

我们要宽容失败，才会有创新。双重宽容：第一，科学家自身对评价要有一些正确的态度，有时候科学家也会受一点委屈，但是请你们自己对组织也宽容一些，只要生活是体面的；第二，我们对科学家的评价也要相对合理，不要过于情感化，对一时的不成功，也要合理的鼓励，让你们能接受的。我们要肯定你们的贡献，你们也要宽容公司在一个阶段里没有做出特别的评价。

我们还要继续宽容，如果美国不给我们要素，我们需要自己去创造要素，创造的同义词是失败，失败可能更多。

7、与会人：我个人有一个疑问，对于合作的大学和教授，我们如何去评价合作是否达到了预期效果？

任总：我们与大学的合作，首先我们无法对教授研究成果是否达到预期进行评价，我们也不需要评价。只要教授的前期研究方向与我们吻合，我们就给他提供经济上的支持；如果他做出的贡献与我们相接近，我们就把他的博士生招过来，相当于代我们培养了博士生，博士生与教授有“根”与“枝叶”之间的联系，我们还可以不断吸收营养。也可以让这些博士去帮他工作。我们投资的目的，只资助人类社会早一些突破，我们不企图占有他的成果、论文、专利……，投资仅仅需要一个知晓权。它像灯塔一样，既可以照亮我，也可以照亮别人。他的研究不成功，也告诉了我们边界，也是一种成功。

华为公司基础研究平台很大，不只是需要一种养分，这些养分进入我们体系，这个体系消化很厉害，会在产品、工程、管理方面超越的。所以，在教授的评价上，不能狭隘的要一个的考绩表、交付件……，而应该是宽泛的教授资助。即使教授的研究成果可能对我们没有用处，也算是对人类社会做出了贡献。在座科学家也可以推荐，哪些地区有哪些先进要素，可以再建一些小的城市研究所？然后我们派人去寻找，看好就扎个根。

我们所处的时代可能对华为的成长有一些困难，但我们要坚定信心，要敢于前进。不要一听蝼蛄叫，就不敢种庄稼了。要敢于加大战略投入，持续攻击前进，绝不屈服，从不畏惧，英勇进步，为人类社会的万物连接、万物数字化、万物智能化而不懈奋斗。

当前世界将出现第二次世界大战后的又一次人才转移潮，我们有充足的资金和充足的利润，我们要敢于拥抱人才，敢于拥抱时代。

在剑桥和伊普斯维奇研究所座谈纪要

2018年6月5日

6月5日，任总在英国剑桥与员工座谈，希望剑桥所能发挥喇叭口作用吸收宇宙能量，吸引四面八方的人才。在科技战略前应先有思想战略，要让科学家安于研究，政策制定要宽容，鼓励科学家和员工灵活开放的开拓创新，既要深厚的知识储备又要有瞬间的奇思幻想，不断为万物智能的人类社会推动科技发展。

6月5日，任总在英国与伊普斯维奇员工座谈，提出伊普斯维奇研究所应该是研究 + 实验室 + 工厂的模式；愿景是“宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新”；研究应该是两个方向：海量产品的方向就是质量做到最好，成本降到极低；高端产品就是成本高、价格高、性能也绝好。要在英国建规模的商业性工厂，我们要保持清醒，要在核心的网络上领先世界。领先不是领导，领先是在技术上、商业模式上、质量及服务成本上……；领导是建立规则，引导同行进入竞争，目前我们没有这个能力，而且当前要合力应对风险，生存是第一位的。

（一）任总在剑桥研究所座谈纪要

一、希望剑桥所能吸引四面八方的人才，发挥喇叭口作用。我们研究所的科学家，在学院教授的理想之光的照耀下，吸收宇宙能量，形成Know How后传回产品开发设计部门，启发他们去做产品。

英国文化孕育出了美国文化，美国文化以其为基础，汲取了其从上到下的规范化，但又放开末端，使其灵活机动，创新不竭，取得了长足的发展。我们现在到了英国以后，要学习英国的规范化，但我们要灵活开放。因为你们是科学家，科学家的喇叭口很大，你们要畅想整个宇宙，仰望星空是什么样子。我们要允许你们试错，我们没有要求对科学家的考核方式一定要像市场人员一样。如果采用那样的考核，世界上就没有科学家。

对海外研究所而言，不会改变你们现在的业务格局，同时主张你们发挥喇叭口作用，把科学家的思想理解以后，转变成我们需要的知识，灌到下面开发部门的六万多人里去，他们去做产品。

二、在科技战略前应先有思想战略，要不断从工程发明去尝试科技发明，鼓励科学家和员工灵活开放的开拓创新，在基本方向一致的基础上，既要深厚的知识储备又要有瞬间的奇思幻想，重大发现是不存在知识瓶颈的。

谷歌、亚马逊、思科、苹果都有自己的创新模式，我们有没有？我们实施的是大投入的战略，在此前面应该有思想战略。我们鼓励科学家要仰望星空，一个喇叭口对外。不光老科学家可以仰望星空，年轻科学家也可以仰望星空。你们不仅要跟教授往来，也要跟教授的博士生往来。跟年轻人交朋友，请他吃顿饭，就相当于为人类社会培养二三十年以后的领袖，当你退休以后，在家里给孙子讲故事的时候，你可以骄傲地说那个小孩就是当年我请他吃了顿饭他才得了诺贝尔奖的。

人类社会很多发明，不一定全部都是基于深厚的知识储备，也有一些是基于一瞬间的奇思幻想而造就的。鼓励我们的科学家和员工去开拓创新，不要妄自菲薄，敢于去想，说不定别人偶然说的一句话，你再斟酌一下，脑袋运转一下，就打破了人类社会的秘密。我们要让科学家安于研究，政策制定要宽容，不要浪费他们的宝贵时间。

经纬度是英国的纺织女工发明的，最早的天文学家天天看星象，数十年，这星星还在这个位置。看一晚上累了，他就找纺织女工来替他看星星。纺织女工搞不清楚，就把纺织的那个格子放到天上，把这个星星定位在某个格子上，突然开窍发明了人类社会航海的经纬度；英国工业革命时期，瓦特是蒸炉锅炉的修理工，所以他发现了蒸汽机，所以我认为重大发现是不存在知识瓶颈的。而人类社会最大的科技发明目前没有一项是华为的。我们进入了这个无线产业，实际也就十几年，我们绝大多数发明是工程发明，就算是路由器、无线基站里面，也基本没有我们贡献的重大发明。那未来我们在英国剑桥这样的世界上思想发达的地区，应该有能力往前再进一步，为人类科技发展作出贡献。

三、应为理想而努力，鼓励攀登珠穆朗玛峰，登顶的人短期内不能创造价值，但沿途生蛋，为别的领域创造突破。公司的人工智能我不主张建立大的构架，可以通过小模块的微智能解放人力，逐步积累起一个庞大的人力队伍。方向要大致正确，不断为万物智能的人类社会推动科技发展。

在人工智能领域，我并不主张建立大的构架，也不主张按社会的定义，来定义这项工作。只要我们将大量的重复劳动自动化，提高了效率，就是我们的期望。模糊工作的智能化及产品智能化，一步步地走，整体是人工智能那几个主流的方向和架构。我们公司对这个世界的看法，就是任何一个小模块都可以人工智能化。以前我们在推行人工智能的时候，还是比较秘密的；比如最怕编程工作智能化以后，对研发人事波动影响大，但后来为什么开放呢，就是我们想明白了，每

个人的每件工作都可以微智能化。我们首先抓住了客户交付的工作用来使用人工智能，实际上我们现在做的还不好，还达不到满意程度，在网络故障维护过程中，每一个节点需要输出几千到上万个配置参数，没有一个人能记得清楚这数千个数据。当我们做每一个网络节点切换的时候，常常是由几万台服务器和路由器搭成模拟环境，通过这种模拟环境，训练一批人，在模拟环境上进行节点切换，两个系统镜像同步运行，一旦有故障就有求助后方赶快做实验，出现这个故障我们怎么解决。一旦这个问题我们能用人工智能实现模拟的时候，我们可以节省很多人力。

上海会议决议的标题就是方向要大致正确，那为什么不要绝对正确呢？就是产业到了最后末期的时候，就会比较正确了，但是夕阳无限好！早期真理是模糊的，只能方向大致正确，人类从来就没有过绝对真理，都是相对的。即使正确度非常高，但也可能被边缘化了。这个时代如果你没有赶上发展机会，即使落后了一点点，但事实上你已经被时代抛弃了。

我们要把数字化带进每个人，每个家庭，每个组织，使他们智能化；我们要讲智能的，不是单纯的连接数。以前叫万物链接，现在叫万物智能，已经是巨大的进步。物联网将来会是人类史上最大的一个网络，终极形态是什么，现在不知道，我们老是讲管道，运营商实际上只是管道的一部分，运营商搞的是自来水的管道，实际上排污管道是我们的管道，水龙头也是我们的管道。

（二）任总在伊普斯维奇研究所座谈纪要

一、伊普斯维奇研究所应该是 研究 + 实验室 + 工厂的模式，应该允许纯粹的研究才可能把领先的时间延长，愿景是“宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新”，整个半导体产业发展本身就是从假设到方向到思想到理论到技术到商业创新的突破。

我们纯粹的研究也是需要的。如果你们没有纯粹研究这个概念，你们就会被武汉取代。如果你们没有纯粹的研究，我们永远都赶不上美国。我们现在的行业领导力是暂时的，我们应该允许纯粹的研究才可能把领先的时间延长。所以你们的愿景要改成：宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新。创新不一定是技术创新，它还包括理论创新。从假设创新到方向创新，从方向创新到思想创新，从思想创新到理论创新，从理论创新到技术创新，从技术创新到商业创新。假设、方向、思想、理论、技术、商业六个创新，整个半导体产业发展本身就是从假设到方向到思想到理论到技术到商业创新的突破。我认为你们IPSWICH研究所应该分成两部分，一部分是探索部分，不计投资也不考核；另一部分我们逐渐从理论技术走向商业，那我们有一些要求。这样你们伊普斯维奇研究所才不会被武汉研究所消灭掉。

二、我们要保持清醒，要在核心的网络上领导世界，把终端和网络连接起来，不断加快终端的创新速度。

我们还是在核心的网络上领导世界，这是很难的。终端只是我们网络核心里面的外延，总结这个世界上所有的公司历史，没有一个终端公司活过20年，因为终端公司的创新会有越来越缓慢的时候，小公司会逐渐跟上来蚕食你的市场，就像我们蚕食了苹果一样，未来别的公司也会蚕食我们，所以我们还是要保持清醒，我们的核心还是网络领导世界。当我们的终端和网络连接起来的时候，我们终端的创新速度加快，也可以甩开别人一定的距离。终端有无限宽广的未来，人类社会转变为信息社会，还不知有多复杂。我们大气层的云有1000公里厚。信息没有重量，未来的云社会，比1000公里还要厚，所有云都要有终端才能实现人机对话、机机沟通……。终端有无限宽广的前景，我们应无限努力。

BG机关要缩短经线，畅通纬线，强化作战组织的能力考核与选拔，精减非作战组织的规模及运作方式

——任正非在“从定位和职责出发，持续优化运营商BG机关组织和规模”汇报会上的讲话 2018年6月22日

【背景】丁耘向任总做了《从定位和职责出发，持续优化运营商BG机关组织和规模》的专题汇报，在新的业务环境下就运营商BG机关的新定位和职责（业务战略和策略的制定与实施；关键能力、平台和工具的建设；资源供应和服务；业务监管）以及基于新的定位和职责，运营商BG的主要变化（简化管理，组织扁平化运作，加强横向协作，强化专业技术管理；强化专业技术导向，专家去“南郭化”，向全科医生+专科医生转变；成熟业务的主要力量要前移到代表处，机关要加强主建的职责等）进行了汇报。

会上，任总提出以下几点意见：

一、我们对未来要充满信心，客户需求是客观存在的，要去研究怎么满足客户需求，解决客户问题。

美国AT&T收购时代华纳意味着全世界的图像时代要大规模的到来，时代华纳有那么多资源、视频，AT&T就是要把它们传播出去。这个合并，可能会引起更多运营商去考虑，到底是被内容提供商吃掉，还是吃掉内容提供商？如果这形成一个趋势，就会出现巨大的视频市场，管道的填充速度就要加快了。

客户需求是客观存在的，关键是存在的客户需求怎么去解决。我认为要研究家庭网络的价值。家庭网络不是现在的这种服务模式，这种只关注技术、不关注体验的模式不会成功。家庭网络这个网络空间还是极大的，还是空白空间。

各个环节都要有体验官，敢批评公司的体验官应该优先晋职晋级。

二、坚持简化管理，精简组织，做强战斗部队，BG机关要从管控到服务和支持的转变，支撑一线作战。缩短机关经线，合并小部门，限制小部门发文。实行大部门制，多角色、少官员；通畅纬线，加强机关快速协同支持前线；改造机关的服务、支持、监管职责。精简非生产机构及人员。

BG机关要减少层级。我去过这么多小国，70%-80%固网是我们做的，60%-70%无线是我们做的，但网络体验不好。谁去管体验？体验都没搞好，躲在机关叫什么专家？没有体验叫啥质量？我们网络体验不好，可能是人家落后不明白，我们明白人应该去负责提升网络质量。现在好像是“温水煮青蛙”，客户不学习，我们的员工也不学习，这样的代表处怎么成长起来？

原来我们展厅讲解叫咨询专家，我建议展厅就叫体验专家。这次日本众议院大岛议长访华团，访问公司参观展厅时，一个日本员工的讲解就非常好，应是我们讲解专家的榜样。经常我到展厅去，专家讲的内容只能顺着讲，一跳就不行了，还是没有作战能力。战争真正打起来，炮火是变化的，炮要跟随目标变化来打，如果不能及时应对目标变化，就是体验不行。客户的思想是跳跃的，我们要随之跳跃，还要系统讲明问题。马化腾说他是首席体验官，我觉得这个观点很正确。我们的展厅专家首先就是体验官，要有一线作战实践经验。客户来展厅，因为你站在客户的角度体验过，就知道如何围绕客户的体验来讲。

我们公司非作战队伍太多，要精简这些组织。将非生产人员压缩到最小。

对于向一线要报告，要的是哪些报告，哪些人在看？干部部要定期组织考试，你要的这份报告到底看过没有？要那么多报告，主官又不读报告，没有被阅读的报告，就应该被减掉。我曾经与PO管理的人座谈，我问“谁读过一个PO”，只有一个老实人说他读过半个，管PO的人都没读过一个完整的PO，那要这么多管PO的层级干啥？我说把PO就改成两层，第一层实打实地做，下到代表处一次把事做对；即使错了，错了再改，也比设立这么多机构的损失小。第二层PO管理是监控，发货过程中的错误，分析是供给的错误，还是前线将士疏忽而产生的错误，如果是供给产生的错误，我们要及时修改我们的供给BOM，使供给变得符合实际，如果是前线的错误，我们就要矫正前线人员的工作方法和质量。

共享中心是参战部队，它不是机关。

三、机关干部要有持续成功实践经验，要有专业能力；梳理职员岗位，建立职员人群的管理机制。

机关干部要有成功的项目实践经验。对机关的干部要限定一个条件，过去有成功实践经验，最近五年内没有实践经验的就成白丁，三年内没有成功实践经验的人员不能被提拔，这样强制性的循环流动起来。机关的主官应是专业出身，业务出身也是技术出身。主官首先要有专家的身份，否则就没法有业务洞察，没法抓住机会点，当然不一定要求是最牛的专家。主官的职业生涯可能是大起大落，升职速度快，降得可能也很快，降职以后就到内部人才市场找工作。如果以后他的能力又提升了，也可以重新任职，但也有可能他再也上不了岗。我们对主官应该这样，否则主官一个台阶、一个台阶的下，下得太慢了，岗位没法让出来。我们要加强对一些肯打肯干、头脑清晰的优秀干部重点培养，加快提拔。

主官可以大起大落；专家一定是要不断循环，要真刀真枪有本领，要真实上过战场，在战场打赢过；职员工作要稳定，经验很重要，职员可以不懂得战略，但要知晓他的服务对象。职员队伍要稳定，只要胜任，就不要换人，动不动拿人家未位的风气要改变。

我们要梳理出来哪些岗位是职员，哪些人是优秀职员。岗位是确定性的内容，就定为职员岗位，他胜任工作，可以连续工作十年、二十年。我们就把一些确定性工作稳定下来，这样改革就在主战部队里面改。不能改革的同时把职员给改丢了，然后换个主战部队人员去当职员，其实这个效率很低。什么叫职员？美国副部长以下的所有人都是职员，只有正部长、国务卿和总统不是职员，竞选的时候换的是部长，不换副部长，因为副部长是职员。我们要明确这个就是我们改革的法则，不要为了流动而流动。炊事班长上航母，回来还是煮饭，他也当不了航母舰长，不需要这样不增值的岗位流动，这样的流动，形式主义，成本太高。在改革过程中，我们要把不同的人群区分出来。

四、要坚持去“南郭化”，坚持干什么考什么，专家要具备专家的水平并做出专家的贡献。

我还是要强调一点，针对不同地区、不同岗位，干什么考核什么。当地不涉及5G，就不要考5G，不要搞统一的考题，非洲人员做3G但考5G，这就是战略性破坏，要一T一策，一国一策，干什么考什么。可以指引学习未来1-2年会发生的内容，3-5年以后的可以不用先学习。

我认为，将来专家的待遇有可能普遍高于主官。专家是一个待遇体系，不是行政管辖体系，那专家级别为什么不能高呢？对产品来说，优生永远比优育重要，优生的基因好，才能有优育的基础。市场代表的GTM首先要做好优育的工作，同时更好地使能优生。17、18、19级是主作战部队，平均年龄40岁，那还打什么仗？要给优秀人员升得快一些。飞机制造厂有军代表，他不一定是厉害的飞机专家，但能管飞机质量；铁道部厉害的军代表（军事代表师），天天来研究运行图，一旦调兵的时候就懂得怎么调兵，这就是叫真干。

所有到市场和服务去的技术专家，应该有成功的研发经验和成功的项目实践经验。现在强调，学理工的新员工要有半年的交付实践经验，交付锻炼以后再研发干2-3年，3年后开始分流，一定要有成功的开发经验。全科医生先有专科经验，从点的突破，到面的丰富。然后一部分又从全科医生深化为专科医生。如果没有成功的业务和技术经验，不可能有战略洞察力。我们未来的人力资源模型就要进行这种结构性的调整。

机关要保留顶级专家，顶级专家也要不断实践。现场交付要有独立作战能力，售前专家要和GTS专家联合起来解决体验问题，在能力建设上可以合署办公。

对于组织整合和精简，可以输送一些人给人工智能。人工智能那些算法专家许多是不懂业务的，只有和业务专家一起工作才知道做出来是干啥的，他们才会去把这个东西做好。另外一部分就下基层，五年之内没有下过基层就边缘化，在内部人才市场找工作。

所有岗位都要去南郭化。我之前对人力资源讲，作为HR管理者先考人力资源管理模板，人力资源模板懂了，再考所服务的业务；然后看有没有洞察能力。如果既不懂人力资源模板，也不懂所服务的主航道业务，就是“南郭先生”。你总叫别的部门减人，自己不动刀子捅自己两刀，这怎么行呢？

任正非在2018年IRB战略务虚研讨会的讲话

2018年6月23日

一、重视体验，以商业需求曲线和技术生长曲线叠加的最大值作为战略目标，并随时间漂移。

我首先要问一个问题：人们对图像的欣赏，需求是什么？如果我们公司将来做出比眼睛好得多的镜头，而其他公司能做出和眼睛一样好的镜头，两者之间的销售价格差别有多少？答案是几乎没有价格差，因为人们只需要眼睛看得好就行了，感受是一样的。在这种情况下，我们付出的努力，和小公司拉不开差距，我们的商业结果可能会出问题。因此，不要以纯技术为导向，还需要有商业视角，我们一定要有商业和技术两条轨道。但不反对科学家有更高的目标，他的探索可以沿途下蛋，催各类产品的产生，以及生产品水平提高。

基于技术趋势度曲线，视频技术在这个曲线上有一个点，是人类最佳观景点，再往后视频技术远远超过人眼需求，对工业、对科学是有意义的，但是人们的大众需求在最佳观景点已经满足了。外部的科学家要做到比人的眼睛好得多，手机一照月亮，嫦娥喝的什么酒都能照出来，我支持，那是科学家。但是作为商业专家，应该有一个边界。我同意多路径进攻，进攻后找到一个最佳，这样就在技术领域锁定了边界。找到这个边界，我们就把战略力量聚焦在商业需求曲线和技术趋势曲线重叠的最高波峰点上。当然这个点也随技术进步、商业需求变化而变化的。外延的部分我们应该去增强，可以和大学教授合作。

我们在探索未来的过程中，跑得快是需要的，但是一定要找到我们的战略城墙口在哪里。选择战略城墙口的时候，应该要找到商业需求和技术价值两个曲线，两个曲线叠加的最大值就是我们公司的奋斗目标。我们走过了人们的最佳技术需求点，还在往前走，而且投资极大，优秀人员投入也极大，在我们探索没有产生巨大商业价值的时候，很容易被小公司掏空。

为什么我们的设备在有的地方卖的不好呢？我们做的4G设备是豪华版，适合于英国、日本和发达国家。把这些设备卖到非洲去，说我们的东西好得很，没有体现出来我们比友商好多少，客户无法感知到差异。网络不好，客户的体验也不好，我们的BG专家、GTS专家应该帮助客户搞好网络，搞好就有竞争力了。现在我们公司各个体系都不够重视体验，所以这次在组织优化时，我把相关部门都叫做首席体验部门。做战略规划首先是体验规划，规划的战略自己没体验，战略怎么能落地得了呢？质量与运营部也改名叫质量运营与体验部。

二、控制横向扩张，聚焦攻破城墙口，做好充分的战略准备。

我们现在面临的现实，和美国的的关系可能会出现比较紧张的一个阶段，要做好充分的准备。投降没有出路，从来亡国奴就是任人蹂躏，我们不会愿意甘做亡国奴。因此，每条战线要收缩一些边缘性投资，同时在关键领域加大投资，避免生命线被卡住。

现在每个产品线都很兴奋的横向扩张，我们这么大的平台去做一个鸡头很容易，鸡头对战略没有意义，会削弱进攻主战场的力量。我们要坚持不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。公司这些年在运营商业上管得严，希望运营商逐步收缩，不要去做一些鸡头。企业网也要控制自己的横向扩张，收缩到合理水平，聚焦攻击，做充分的战略准备。我们在发展过程中，强调终端公司要自己保障自己，因为终端公司可以完全保障自己。

三、敢于用人，加强新鲜血液循环，让组织充满活力。

以前研发是上面一个小金字塔，下面一个大金字塔，重产品开发，不重理论形成。现在炸开金字塔，上面喇叭口放大一些，下面喇叭口不压缩，但要加强新鲜血液循环。永远是长江后浪推前浪，研发体系一定要加强新陈代谢，加强人员输出。输出的老研发人员和高级干部，他们有丰富的经验，这些经验在其他一些岗位上能起很大作用，不能一边把有用的人杀掉，一边从社会招人重新培养，总干部部要把干部的调整和循环这项工作做好，保证让我们的组织轮换起来，充满新鲜血液，让组织充满活力。

近两年来，很多部门开展了自我批判，第一个自我批判的部门是财经。财经的经线管理很好，纬线管理不够好，那么屁股就要往下坐。

研发体系用人千万不要护犊子，千万不要宁可大家工资低点也要保留人，这样就不能让优秀的种子脱颖而出。有些不太合适的员工换到另一个岗位可能还是优秀员工，从公司出去的员工还有担任上市公司CEO、CFO多得很。这次研发体系破格提拔单板王，被我退回去三次，提得不够，没给后面的人留有空间，最终报上来的一些单板王还是18C。我们一

定要敢于拉开差距，火车头就是要拉开差距。优秀人员要加快提拔，主力作战部队允许年轻化。

现在我们和美国赛跑，到了提枪跨马上战场的时候，一定要把英雄选出来，没有英雄就没有未来，英雄犯错了就下去，改了再上来。我们一定要改变用人的格局和机制。我们要敢于团结一切可以团结的人，我们的唯一武器是团结，唯一的战术是开放。第二次世界大战后有一次人才大迁移，是300万犹太人从苏联迁移到以色列，促进了以色列的高科技发展；现在美国这么排外，又有一大批科学家也会离开美国，好在我们在世界各国都有科研中心，他们想在哪，我们就可以安置在哪。要敢拥抱这第二次人才大转移，我们又有钱，又有平台，为什么不能，为什么要错过天赐良机？我们才能获得对未来结构性、思维性的突破。小家子气是交不到朋友、学不到东西的。

我们一方面要在内部识别合适的人做合适的工作，另一方面也要对优秀的人给予肯定，不要论资排辈。我们在硬件领域好一点，在软件领域更要讲质量管理，宁可让考核骂，也不要让用户侧体验不好。软件在华为为什么不成功，要考虑人力资源机制，不能完全怪员工。

我们公司整体情况是好的，整个公司嗷嗷叫，不怕谁。我们有能力自己站起来，不做亡国奴。大家要不断研究，加强国际交流，不断开放思想。我们只有敢于敞开心胸，容纳人才，我们才有未来！

任正非与平台协调委员会座谈纪要

2018年6月27日

一、平台协调委员会，不改变每个组织已有的决策体系。

各部门的管控决策来自于董事会的决定，运作服务来自一线的需求驱动，这是经线；以及相关部门的协调请求，这是纬线管理。平台协调委员会的责任是推动各部门，在执行这些任务中的运作优化，以及跨领域的运作简化、协同强化，让机关在3-5年内，从管控型转向服务与支持型，与一线更加密切合作作战。

平台协调委员会不参与每个组织的日常业务运作决策，而是在理解公司的要求及指示下，推动平台组织在准确理解公司意图与改进要求的基础上落地执行，包括推动跨领域执行。

二、平台协调委员会的每个委员是站在集团立场，来解决公司建设中的问题。

平台协调委员会的成员，不是代表自己部门在委员会上的代理人，而是代表公司推动所有平台组织不断优化组织、管理改进与协同工作的力量。更不是代表部门来争“瓜”的，谁准备是来分“瓜”的，就可以从委员会中除名。大家都是来做“饼”的，目的是把“饼”做大，把“土地”做肥。

当平台组织间出现各自“经线”专业决策冲突时，平台协调委员会的成员必须放下自身部门的立场，站在公司集体利益上做出合适的选择。对于由于组织运作体系设计问题缺失存在的责任不清问题，要鼓励、奖励相关组织“把困难与麻烦留给自己，把方便让给别人”的风气与做法成为习惯，树立服务支撑型组织的典型，绝不允许以责任不清而相互推诿，绝不允许关键问题迟迟得不到解决。

平台委员会加强“纬线”的打通，优化、简化，以及人员的调配与考核。

三、平台协调委员会要推动各部门的组织结构的优化与简化、运作优化与简化，关键角色与专家、干部的选拔与评议。

抓住COE主官的专业化建设，以及合理使用及优胜劣汰。专业工作只有结合服务对象的业务开展，才能真正创造专业价值，COE主官既要精通自己的专业领域，也要懂所服务对象的业务。平台组织的COE主官，如果不懂业务、不懂专业，纯粹为做官而做官，那就应该直接边缘化。平台协调委员会有权对各部门主官评议、考核，提出罢免及晋升建议，也有权提议继任者，报董事会审议；其余主要专家角色、职员，以及辅助官员有考核任免权。组织的精简、招聘与裁员由各部门各自进行，平台协调委员会给以评议。

四、数字化转型、信息的透明、公开与共享，这些工作可以先从平台组织入手，不断卷入各业务组织参与到数字化转型中。

平台部门的数字化建设不能关起门来搞自产自销，要打开大门让业务组织卷进来一起搞；不要追求完美，要围绕作战场景和管理要点，不断迭代优化，让数字化改进增强作战能力，机关组织可以透视战场，而不是变成机关组织厚重管理的又一道借助工具，数字化建设也要坚持变革的“七个反对”。平台的流程与IT建设一定要明确一个原则，就是主要用于作战的、服务作战的，不是主要服务于内部管理的，管理的监督应该要从透明化的数据中自己提取分析。

平台组织不是要成为全球领先的组织，而是要成为“围绕生产、促进生产”的最佳服务组织。

任正非在卢旺达饭店与员工聊天记录

2018年7月1日

感谢你们在艰苦地区奋斗，感谢布隆迪的弟兄们赶过来看我。也感谢在全世界奋斗的员工的艰苦努力，没有全体员工的努力，就没有公司的辉煌。

我们为什么要在艰苦的地区、艰苦的国家奋斗呢？我们是履行我们为全人类服务的承诺，我们立志“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”。为了履行这个承诺，我们无论在人迹罕至的高山、荒漠，无论在疾病流行、战火纷飞的地区……任何有人的地方都有华为的员工。我们不要怕一些人嘀嘀咕咕，我们是在造福人类，而不是威胁社会。他们心胸狭窄，不要与他们计较，影响了我们为人类服务的理想的前行。

在攀登珠峰的道路上沿途下蛋

——任正非在上研所听取无线业务汇报的讲话 2018年7月13日

一、客户需求是多场景的，通过平台化、组件化提供多场景化的解决方案，来化解客户存在的问题，满足客户的要求。

我在非洲看到了无线场景化的农网RuralStar解决方案，以及你们展厅的家庭宽带WTTx解决方案，非常好。农网也是一个场景，而RuralStar就是一个场景化的解决方案，通过无线回传，既可以是4G数据接入基站，也可以拉远到偏远村庄，做2G/3G语音基站，模块都是复用的。WTTx就是家庭场景的解决方案，有的家庭需要高端的，就给他个高端的CPE，提供上百兆的高速宽带，有的家庭需要低端的，就给他个便宜点的CPE，带宽小点，够用就行了，但是整体方案是场景化的，不是定制的。客户的需求是多场景的，我认为还是要做很多场景化方案，而不是都提供标准化方案。

我们不怕场景增多，但是场景化不是定制化，定制化是一个失败的道路。如果太过于定制化，又不能拷贝，这个成本就很高，我们就会死掉。我们要听客户的需求，但不是客户的所有需求都得一成不变地传回来，像个传声筒不行。我们要用多场景化的解决方案来消化客户的需求，化解他们存在的问题。

无线通过平台化、组件化，既能满足客户需求的多场景，又可规模复制，做得很好。芯片、算法、射频等关键能力进行平台化共享，构建低成本大带宽，支持2G/3G/4G一直到5G，提升了研发效率，才能把成本做得极低。平台化的技术应用到不同的组件当中，再把不同的组件组合起来，就构成了多场景化的解决方案，比如：面向城区的大容量基站，面向农村的农网基站。当然，我们的平台化也不是追求唯一的平台。

平台和组件之间的耦合，要松耦合，不要强耦合。Wintel为什么失败了？就是微软和英特尔强耦合，我进步你也得进步，不同时进步，一个落后了，另一个就不同步，会散伙。这就是强耦合的问题，夫妻也是一样，互相要给一点空间，有点距离，会多一些恩爱。松耦合就是让不同组件之间的进步，相互不强关联。否则我们喊“齐步走”，为了这个步伐对齐就浪费了机会。

二、在主航道的研究要坚持多路径、多梯次、多场景化的道路不动摇。

多路径的好处，可以快速找到战略机会的突破点，或勘定边界。清晰战略突破点后，要敢于“范弗里特弹药量”（在战略突破口聚集人才，以及多梯次的人才布局）。但永远不要关闭其他路径的研究，它至少可以培养开放思想的人才。一旦我们战略突破口选错了，我们立即转向，仍然有一批精干的轻骑兵等着领导我们大部队转换队列。

未来战略一定是多路径、多梯次的持续创新：A角定位现实主义，B角构建理想方案，C角实现自立。ABC角之间可以轮换，相互竞争，激活组织平台。A角是直攻山头，他们目标是胜利，来不及顾及更远、更宽的未来。当攻上山头，他们精力耗尽。但成功的喜悦促使他们带着产品走上市场、走上服务、走上制造，走上去领导一个产业发展的道路。同时，部分员工继续沿产品研发前行，他们也应轮换休整，也可以去市场体验一下产品的应用效果。休整好了，继续投入优化产品的道路。这时B角也补上来了，在A角攻山头的时候，他们广开视野，研究“空天一体战”如何优化对山头的攻击。这AB两股力量汇在一起，承前启后，进行产品更深、更广的改造。

C角，更难了。C角是在某些零件得不到供应时，实现自立。我们要求无线要自立，终端要自立，光要自立……。用普通的零件、便宜的零件、安全的零件，也要能做出最好的产品，这就是容差设计。还要考虑政治环境、竞争……。越难的环境，成长起越有能耐的人。不怕配不上你经历的苦难。C角之难，难于上青天，若能上青天后，干什么，就是一代领袖崛起了。领袖是在准备好了再上位的。我们要有优秀的员工愿意长期默默无闻的做C角，我们要承认C角是伟大队伍中的一员，一定不要忘了暂时作不出贡献的C角，这样才能保证我们公司长久不衰。

多梯次。我们要敢于多梯次，为什么要多梯次呢？就是第一梯队赶快把产品做稳定做好让我们去卖，第二梯队就来做我们想象的、理想化的东西，第三梯队就是某些零部件得不到供应时，我也要生存。我们能做到这个水平，这就是ABC角。ABC角之间人员可以流动，队列之间也可以相互竞争合作，这就激活了组织平台。

在未来战略模型中，我们一定要多梯次，我不要求A角把里面的几件事情都做了，A角就是目标明确攻上甘岭，完成产品的基本商业设计；炮火延伸是B角的责任；C角的目标是在任何情况下都要实现自立。

我们一定要在最好的时候改革，承认B角、C角也是伟大队伍中的一员。所以我们这一次提拔单板王的时候，一定不要忘了暂时作不出贡献的C角。所以在公司里不要认为B角、C角是多余的。我们的革命接班人，就是荡起双桨的那些人，才能保证我们公司长久不衰。

无线在明确的主航道上，利用现有的组织和流程持续创新，构建大带宽低成本的管道能力。同时，无线还有一些小分队，拓展新的商业机会，沿途下蛋。既然无线在这方面取得了成功，就要坚持下去，就要敢于多路径、多梯次、多场景化前进。

三、未来的胜利是极简的胜利，外部极简单，内部极复杂，复杂留给自己，方便留给别人。

未来的胜利是极简的胜利。如果我们能做到极简，这世界还有谁能打赢我们？极简是对准客户的，留给自己是极其复杂的，而现在电子技术、芯片技术、计算技术等各种新技术已经能够把复杂问题简单化、智能化。

时代华纳和AT&T合并之后，全球拥抱图像和视频传送，这个传送的网络一定要极低成本，否则这个网络谁也用不起。短视频的出现，会极大地丰富它的表达形式与传播内容，会极大地撑大管道。我们不要认为只有印度才要求低成本，发达国家也会要求网络极宽而且极便宜，因此我们朝着这个方向努力是不会错的。

在车联网模块这个问题上，我们的态度是把新产品的价格降到极低，支持合作厂家加载我们的芯片，将来我们也以综合模块在不破坏竞争对手的市场规则的方式，进入这个市场。车子有多大量，车联网模块就有多大的量，成本降到一定程度，我们就建立了一堵城墙。

我们强调用极低的成本迎接未来信息社会，一定要构建非常低的成本，遵循降低每bit的成本的摩尔定律，推动我们把质量提到极高，成本降到一定程度，就没有人能够跟我们竞争了。需要强调，不要为了降成本，牺牲网络安全和用户隐私保护。要把网络安全和用户隐私保护提到最高纲领上来，要把网络安全和隐私保护当成核心竞争力来做，不要当成负担。因为未来信息社会越来越发达，网络安全和用户隐私保护越来越重要。

未来我们要做到极简的网络、极简的商业模式、极简的组织结构、极简的流程，什么都极简，就是收入极多。

四、在追求理想主义的路上，不断孵化现实主义的产品与解决方案，攀登珠峰的征途中沿途下蛋。

我们说无人驾驶，其实是一个珠穆朗玛峰，是一个领袖型产业。我认为无人驾驶是基础研究，支持科学家为理想而奋斗。暂时，不要去做商用产品。先让科学家一心一意研究科学，不要顾及商业利益。沿途下蛋，将来即使是我们不能在马路上无人驾驶，可以在生产线上使用，管理流程中使用，低速条件下的工作中使用……。（朱广平说我们要做电信网络的无人驾驶。）各种东西都可以引入无人驾驶这个思维概念，但是它不一定就是无人驾驶。我跟何庭波在欧洲讲这个事的时候，何庭波发明了一个名词“沿途下蛋”。无人驾驶就是爬珠峰，爬山过程中，有人可以半路去放羊，有人可以半路去挖矿，有人可以半路去滑雪，……。把孵化的技术应用到各个领域，这就是“沿途下蛋”。我们现在很多公司，把无人驾驶作为产品目标，若果它失败的时候，我们就要网罗他们的人才，就让他来我们这里母鸡下蛋。失败的人都是理想太大，平台太小，到我们这来，我们的平台很大，那不就成功了嘛。我们反过来要拥抱失败人才，不仅仅是拥抱成功人才。

同样，我们在走向5G的路上，也要将5G的先进技术先用到4G网络上，因为4G我们已经占有全球很大的份额，如果4G好用，那么这些份额就是我们的地盘。

GTS在站点规划上用人工智能，我在非洲看到，以前一个熟练工程师一天能规划4个站点，现在用人工智能一个人一天能规划1200个站点。无线也可以成立一个小组，要将人工智能做到产品中、做到站点上、做到网络里，实现电信网络的“自动驾驶”。我们的网络为什么有故障？一个站点的配置要输入几千个参数，一旦输错了网络就容易瘫痪。为了规避风险，我们需要搭建复杂的环境反复验证，这些成本都是大家的工资和奖金，如果用人工智能解决这些问题，我们的效益就提升了。

热是未来无线技术中的尖端技术，“零流量零功耗”是一个牵引目标，永远不可能达到，但是会一路下蛋。摩尔定律到头以后，没有新的材料替代的时候，芯片要叠加，叠加起来中间这个部分温度太高，要散出去降低体温，热散不出去体积就做不小。

我们要承认现实主义，不能总是理想主义，不能为了理想等等等等。我们要在攀登珠峰的征程中沿途下蛋。

五、向一切先进学习，不断提升自己，以后我们的对手就是自己。

拜一切能人为师，不断提升自己，我们不是只想做“村长”，我们有更高的追求，就是要向一切先进学习。

其实骂我们最厉害的人就是我们的老师。客户骂我们最厉害，我们才有今天的进步。所有挑毛病的都是在给我们上课，很多时候我们没有这个意识，就会抵制这些建议。年青人是很厉害的，是这个世间人是最宝贵的因素。只要有了人，什么人间奇迹都可以做出来。

面对挑战，我们要重视科学家队伍，避免在关键要素上被外部卡死。我们决不投降，决不屈服，从不畏惧，英勇前进。我们要有更高的追求，就要向一切先进学习，以后我们的对手就是自己，自己要挑战自己。

任正非在GTS人工智能实践进展汇报会上的讲话

2018年7月18日

在人工智能和云的建设上，华为公司落后于时代，但是我们现在不能泡沫化地追赶。云，我们的追赶方法是做“黑土地”，打通基础平台，让千万家公司都可以来这块“黑土地”上种“庄稼”。人工智能，我们有两条路：聚焦在产品智能化和内部管理服务的持续改进与自动化、智能化上。

我们应首先依托人工智能改进内部管理，提升内部效率，这个领域的人工智能应用成功率可能会较高，逐步积累起信心和后备专业人员力量。这样在主航道产品有成功的突破后，可持续不断从后备队伍中抽调力量补充投入进产品智能化去，为产品开发输送后备人才。我们要有重点的一块块突破，不要全面铺开，所以公司选了GTS和财经作为内部管理改进试点，持续不断地投入人工智能、数字化转型的力量，扩大人工智能的后备队伍，从单点突破到多点突破，进而横向拉通。

目前我们看到了一些GTS的试点成果，比如非洲地区的网规网优和基站规划设计确实有进步，感谢弟兄们的努力。今天的汇报，我把2012实验室的科学家和相关部门都请来了，听听你们试点做了什么、有什么成果、有没有好的经验。科学家们也可以谈谈自己的想法，在整体架构和方案设计上给以指导，也讨论一下这些实践的思路能否汇聚起来、提炼出来，为公司未来的人工智能应该怎么做提供思路。我先从片面的角度谈几点，希望各个部门能够看到这些问题。

一、GTS人工智能在交付上取得了单点突破，是可喜可贺的。从单点突破到横向拉通道路还很漫长，把财经和供应链卷进来，一起理解交付的概念，以站点为单位综合性铺开。单纯的交付观点，好像把设备安装好就结束了。我们现在要求要实现站点综合效益管理。我们要从盯着交付成功，转移到实现站点效益成功上来，财务与供应链同时要卷进来。在工勘阶段，我们应在完成工程设计的同时完成项目预算的编制；在交付履行阶段，我们要在交付的同时及时开票和完成项目核算。

2017年，我曾在诺亚方舟实验室使能工程部成立会上讲话，其实当时心里很忐忑，不知道能不能突破。我们先抓住GTS和财务来改革，把千军万马压在这上面，这方面有确定的目标，至少能解决内部工作效率和数据透明问题，敢于在这方面囤积千军万马，同时也给未来产品的人工智能应用提供了战略后备军。如果首先在产品领域集中几千人，万一失败，这几千人如何养？现在我们有信心步子再大一些。

今天来看，GTS取得了一些单点突破，单点突破对公司非常有意义，增强了我们在人工智能发展的信心。比如，工勘平均每年有几十万个站点，每个站点又涉及几十到上百设计文档和表格，大量数据都是在重复填表，人工耗费极大。把工勘变成数字化、自动化，我们就能逐步提高效率，就是人工智能。我们不要纠结于模糊问题智能化才是人工智能的社会定义，不要在乎社会对这项工作的评价标准，伟大是谁评定的？是我们自己，不需要别人来评价。晚会上你们找几株芦苇别在屁股上，就“尾”大了。我们提高效率让职级、奖金不吃亏，就伟大了。一时受委屈，回家用萝卜刻个章自己表彰一下，明天更伟大，我们自己说伟大就伟大。只要我们将大量的重复劳动自动化，提高了效率，就是我们的期望。

但是，你们今天讲的都是交付和维护，还没有包含预算、核算、供应。我曾在Fellow及部分欧研所座谈会上提到，现在我们要从单点突破走向多点突破，然后横向拉通。什么叫“横向拉通”？

第一，工勘把预算、供应拉通。现在你们只是解决了GTS的交付技术问题，还没有解决财经的项目预算问题，供应一次到位的效率也没有明显提升。工勘能否把财务和供应链拉通？我认为，财经至少要选10个PFC卷入进来，供应链也要卷一些骨干进来，组成混合以站点为单位的混合人工智能应用团队，以提高工勘效率的同时，完成可交付性自动评估，生成供应计划，以及实现项目概算的自动编制。

第二，开票把核算拉通。按DU核算，我们每年至少为200多万个点开票，每个点又是几百张表格。项目核算要在开票的同时完成项目实时经营情况的核算，开出给客户的发票和收到供应商的发票要自动形成项目的损益。

第三，人工智能在某个领域的应用，是单点突破；人工智能在某几个领域的协同应用，就是横向拉通。木桶短板的原理，使得人工智能在多个领域的协同应用，如以站点为单位，将项目管理、交付管理、财务管理融合改进，才能更有效地提高某一段流程的整体工作效率。

二、吸收内外部优秀人才，壮大华为人工智能的战斗队和战略预备队，支撑人工智能的研究、推广和维护。

1、人工智能的战斗队要广泛吸纳有经验的专业人才。

我们已经把网络安全、隐私保护作为公司最高纲领，确保用户利益不受侵犯，公司整个产品架构会面临变化。在人工智能问题上，我们要吸纳大量有经验的员工上战场，逐步积累起一个庞大的人力队伍，在网络重构中作为生力军。

第一，公司各大部门精简的技术专家和管理干部，大量涌进到人工智能这支突击队来，天生我材必有用，我们需要算法专家，更需要有业务经验的干部、专家。将来推广和维护还需要更庞大的队伍。

第二，国内的人工智能正在泡沫化，可以招聘社会上的算法专家，也包括失败了的算法专家。为什么失败的人也伟大？他的理想可能很大，但是原来的平台小，不容易成功，到了我们这个大平台，可能就如鱼得水。

这样，公司业务专家和业界算法专家结合起来，能不能把我们复杂的管理智能化？

第三，我们不仅招聘测绘学的博士，也要招一批卫星、航天、航空、航测……等专业人员，用大场景来解决宏观问题；还要招一些炮兵队伍转业到炮兵学院毕业的军官，他们能解决近距离的微观环节问题。如果不是我们当年招聘测绘专业的博士，现在“三朵云”及GTS无线规划、勘测数字化、自动化就是一句空话。

在这些问题上，公司要敢于发生大变化，人工智能要进入各种管理环节，使重复的工作简单化。这点你们要向李建国学习，华为机器以前产值几十亿美金，6000人；现在产值1000亿美金，还是6000人。因为他已经完成“换血”，队伍里有很多硕士、博士，并且具有很强的动手能力，他们不是工人，叫“工匠科学家”。

2、组建GTS人工智能的战略预备队，学习“四组一队”训练法，集成编练，成队空投，成片推广。

GTS在推广人工智能这些工具时，不是苦口婆心去说服别人，可以成组编队，选择某个试验点训练，然后成组空投，一个国家就成片推广了。比如科特迪瓦代表处做得很好，为什么不能建立一个战略预备队的培训基地？对一些编余的员工，不要排斥、打击，让他们回到预备队，参加下一组编成。

这点可向CBG学习“四组一队”战术上已经有些探索，根据各个国家的情况，把人员模拟编成队，并且与这个国家当地团队反复会议PK，确定最后空投到这个国家的整个队伍模型。当然，成队空投并不是取代“江南游击队”，不是取代当地奋斗的员工，而是把当地员工卷进来。如果当地有员工没有被卷进来，可以让他们回到战略预备队来，参加到新的编组训练。

3、科学家瞄准未来从事基础理论研究，允许脱离实际，但要沿途“生蛋”，传播思想与理论，为其他领域创造突破。

随着公司政策的优化调整，很多业界顶级科学家不断进入公司。今天2012实验室的科学家来了23人，我认为将来应该是2300人。人工智能研究相当于攀登珠穆朗玛峰，科学家瞄准未来从事基础研究，不考核，不要求解决实际问题，按他自己的研究方向往前走，但是沿途要“生蛋”，为别的领域创造突破。比如，喜马拉雅山脚那么肥沃，为什么不可以养几只羊？爬到半山腰，为什么不去采点矿？再爬高一些，为什么不能滑雪呢？你们爬到珠峰很冷、少氧、很少吃的，我们可以把羊肉、鸡蛋送上去，这都是你们沿途下蛋生产出来的呀。科学家可以抽空到现实场景中去，给其他人讲讲课，把你们的方法论往下传，同时也理解需求，这样可以沿途“生蛋”。科学家、专家、工程师也可以经常一起喝喝咖啡、聊聊天，名师指导很重要，既然我们汇聚了这么多名师，就要多出来给年轻人指点迷津，公司的前进速度就快。

三、公司的人工智能不主张建立大构架，要允许各模块单点前进、单点突破。

首先，我不反对公司做整体规划，但是要允许各模块单点前进、单点突破，不能因为整体规划约束了每个模块的发展，最重要的是我们还不明白什么叫整体规划。比如，无线场景化的农网RuralStar解决方案，就是针对农村建站困难的单点突破，单点人工智能。要把农网项目达到电视机质量标准，没有哪家的电视机是看坏的？

第二，在人工智能的战略投入问题上，我们要有一个框架性模型，在战略机会点上敢于投入。董事会能否出一个结论：“人工智能所节约出来的效率和费用反投入人工智能，加大战略机会窗的突破”？华为的人工智能是以提高管理效率为中心，当公司运作效率很高了，将来就具有很强的竞争力。刚才你们说要尽可能拦截故障，这个理想很伟大，每年我们的产品故障有上百万个，如果你能拦截60%~80%，让故障自愈，这就很伟大了，我们能减少多少人力物力呀！这些减少，返回去加大战略机会窗的投入，所以天生我材必有用，要避免过度裁员。有经验的员工，是走向人工智能中的宝贵财富。比如，GTS去年盈利较预期提高了4亿美金。今年可以给增加4亿美金预算用于全公司人工智能，去买炮弹、买人。

第三，关于人工智能在产品上突破，不是指专门做一个人工智能产品，而是能否让我们公司的5G基站人工智能，让我们的传输人工智能，让我们的核心网交换人工智能……？这可以作为产品奋斗的一个目标。

华为在170多个国家有1万亿美金的网络存量，五年后可能达到1.5-2万亿美金的网络存量，如果我们把网络存量变成平台，全世界有哪个网比我们大？没有。未来理想的实现需要在座所有人的共同努力，我们要开放心胸，敢于拥抱时代，拥抱人才！

从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙

——任正非在公共关系战略纲要汇报会上的讲话 2018年9月29日

一、我们要解决在西方遇到的问题，首先要充分认识西方的价值观，站在他们的立场去理解他们。

公共关系纲要主要是要解决与西方的沟通问题。亚非拉发展中国家很容易接受我们的观点，日韩也还好一点，欧美很难。如果我们和西方价值观不一样，怎么进得去西方？那他们就会认为我们是在进攻。他们一定会把墙越筑越厚、越筑越高，我们的困难就越来越大。实事求是讲，他们几千年形成的文明，不是我们小小的公司改造得了的，蚍蜉撼树谈何易。

我们这些年，都是采取中国的思维方式去理解世界的格局、去揣测西方的意图。要对世界有充分的了解，必须站在西方的观念上理解西方。电视片《大国崛起》讲了一些道理，我们研究各国强盛的原因，要站在西方角度，去解释文明的兴衰。

几百年前，英国人把世界各地很多艺术品、杜鹃花……运回国，站在我们的角度，这是掠夺。但如果站在英国人角度上，他们不这样认为。他们不惜飘洋过海，冒着生死风浪，把一些艺术品甚至整个神庙，用木船运到英国，好好保存下来。例如，津巴布韦维多利亚大瀑布，是戴维利文斯敦发现的，他把它献给英国女王，并坚守在那儿几十年，防止有人开发破坏，想想那是百年前的蛮荒时代呀，要忍受多少痛苦，至少没有婚姻的幸福小康；把稀世珍宝的宝石献给女王，如果从不同的角度去理解他们的行为，永远没有共同语言，也就不可能间接找到解决问题的模式。

中国改革开放，邓小平挖了一块洼地，低税制让外资进来，最后外国人相信了，然后忽地涌进来。看看现在中国社会的进步，谁会相信，三、四十年前，我们还是濒于饥饿，经济几乎崩溃的状态呢？美国今天也在挖一个洼地，减轻产业负担，土地肥沃了，有可能是美国百年振兴的根基。如果下一任总统不改变现在的税收政策，而是到处去沟通友好，与谁都握手，就把投资吸引过去，加上人工智能的应用，怎么会不崛起呢？我们的公共关系工作现在应该不需要再去强调身份证明，能证明的差不多也都证明了。现在是要解决商业大环境的问题，就是要充分认识西方价值观，把华为价值观中和西方一致的部分讲清楚，在一定程度上形成共识。当然，我们也有自己的价值观，我们并不完全接受西方的政治价值观，在市场经济、技术、用人方面，哪些是不能碰的，我们不接触就行了。我们坚持自己的自信，并不一定要示人。

二、学点哲学、历史、社会学、心理学、国际法律秩序及权力分配学……，从中找到解决世界问题的钥匙。

公共关系纲要中，哲学、历史、社会学和心理学等都需要放进来，这些人类文明的结晶，会带着我们找到解决世界问题的钥匙。

在两千多年前西方出现的苏格拉底、柏拉图时代，中国也有孔、孟之道，但中国没有出过柏拉图。大家也假设过，如果出了一个“柏拉图”中国又会怎么样呢？为什么呢？孔孟之道提倡“修身养性，齐家治国，平天下”，都是向内收敛的；而西方哲学主张往外开放，开放了两千年，西方就称霸了世界。

中华文明收敛的五千年中，国家没有分裂，是不是全因为孔孟之道儒家文化呢？中国的西面、南面是高山，北面是沙漠，东面是大海，因此形成了一个小的封闭环境，这样的地理环境与思想形成可能有很大关系。你们想想，毕达哥拉斯原理、欧几里德几何是研究勾股定理中的原理、意义和探索，他们的研究是为什么，是朝向源头，是道的问题；我们的九章算术也是在研究勾股定理，是研究怎么用，怎么解决问题，是向内核发展，是术的问题。我们向下，西方向上，那么就成了一个价值的分水岭，我们就没发现微积分，没有微积分就没有工业的基础。所以西方工业比我们发达。

一千多年前的欧洲还处于中世纪黑暗，GDP每年增长不到1%，公元始的一千年内经济翻了一番。中国一千多年前的唐宋文明已经非常发达，清明上河图不是凭空创造出来的。那为什么后来中国衰落欧洲就崛起了？莎士比亚怎么会欧洲文艺复兴产生这么大作用？我以前想不明白。我看拜伦的《唐璜》，怎么这个戏剧就触及到欧洲的思想解放呢？我看

不懂，就问别人，别人说唐璜就是一个流氓，但冲开了宗教的禁锢；还有米开朗基罗的雕塑，我也不明白，怎么这就是文艺复兴呢？实际上，人本质上就是裸体的，厚厚的衣服穿上的是封建和宗教。文艺复兴，就是恢复到原始自然的本来面目，这就是解放思想。莎士比亚的戏剧、米开朗基罗的雕塑……开启了文艺复兴，也就开启了欧洲的强盛之路。

三百多年前俄罗斯彼得大帝派遣使团前往西欧学习先进技术，自己化名彼得米哈伊洛夫下士随团出访，去做木工。修船造船，回国后就兴办工厂，发展科研，改革军事。叶卡捷琳娜二世执政期间，大量引进了西方的哲学、艺术、绘画等。俄罗斯绘画是写实的，写实和工业化是有关系的。中国绘画是写意的，写意可能和今天的人工智能、虚拟游戏有关系，但问题是，没有造就中国三百年前的强大。

一百多年前，美国马汉提出的“海权论”，推进了美国海军的彻底转型，使美国成为了世界上最强大的海洋国家。而我们从汉武帝开始，就一直在征西，为了一个汗血宝马。汗血宝马的传代是靠母马。一个一个地生，不是靠公马播种，因此，两千年都没有形成强大的马队。我们忽略了海洋。当然，两千多年来为了守住边疆，我们的祖先牺牲了多少人。那时候去新疆戍边，带来的后果是永生永世不能再见妻儿，即使放探亲假，你也回不来，士兵靠步行走过沙漠的可能性能有多大？而且未必能马革裹尸还。我们看到前人的艰辛与伟大，也看到了我们的短视与不足。当我们不面向海洋，全球化就晚了几百年。我们到当代才重视海洋。

文明发展的历史能帮我们找到解决世界问题的钥匙。我们从今天看昨天，容易找到轨迹，而当事人就迷，想不清楚。比如人种的繁殖和传播，据说智人起源于非洲，一百万年前走出非洲，迁移到欧亚大陆跨大洋大洲，一定有人是划独木舟漂洋过海，想想海浪多大，有多少人葬身海底呀！可能一万条独木舟都不能有一条抵达。我曾经乘过十七万吨的游轮过赤道，偶遇风浪，我只能一直平躺在床上，思绪万千，朦胧中充满对先人无限的崇敬。

所以，你们要加强哲学、历史、社会学的学习。你们可以不用看原著看完也不一定抓得住重点，不如去看纪实片、讲座之类的视频，虽然不代表原著，但是学者把他自己的理解告诉你了，你多看几个学者，就明白了。也可以多看看西方有代表性的节目、演讲、辩论等，洞察西方最新的思想发展、思辨要点和社会心理变迁。再者，对同一个事件，中、西方媒体报道的方向、观点及引用事实与数据都可能是不同的，只有经常学习西方文章，我们才能理解这种差异，拉近东、西方思维上的距离，把信息沟通好把问题处理好。

公共关系每年也可以招聘一些在西方留学的政治学、社会学、心理学、历史学的博士、硕士就像财经体系一样，放到非洲等艰苦地区进行锤炼。两三年后就开始循环，十年以后，队伍的长期迭代就基本解决了。

三、基础研究突破正在结构性深化，我们还没有被产业认同，是因为我们做得还不够好。

华为过去30年的发展，不仅得益于中国开放改革的环境，也受益于全球化的产业环境。90年代之前，全球电子工业是以日本为中心，70、80年代日本电子产品风靡全世界，但它用的是模拟电路，当时运算放大器的生产很难，成品率很低，成本高。90年代美国数字技术兴起，开启新一轮电子工业革命，全球化电子工业开始起飞。中国开放改革，恰好跟上了这个时代，但俄罗斯进行的不是电子工业革命。而是政治革命，错过了这个产业周期，就被边缘化出去了。我们这只小麻雀正好出窝，一步步跟随，刚好每一步都踩在鼓点上，直到今天我们才刚刚走到了起跑线。

正是因为我们的出身不好（民营企业），才使得我们更加努力，我们才会更加有希望。我们不被个别西方国家认同，不要埋怨，因为我们做得还不够好。

有人说“百年基础研究的红利基本消耗完了，现在是存量竞争”，我不认同。这个时代，正从管道转向平台化；平台逐步云化；私有云、小公有云逐步成为一个全球化大云；云开始逐步的智能，到万物智能，这中间需要多少的理论突破呀！基础研究突破所带来的红利并没有消耗完，而是正处于结构性深化之中。即使改造存量，也不是用鲁班师傅的方法。亚马逊模式对世界的颠覆太厉害了，他们在科技汇聚上的能力是很强的。再比如NASA的改革，马斯克发射了一个重载火箭这么大推力的火箭，这些都不是我们能比拟的。所以，我们要宽容探索创新的科学家。

存量改造永远是最重大的机会，但只有突破了才有改造存量的可能性。中国的高铁、轮船为什么做得好？所谓核心技术都在别人手里面，但我们不停地造造造，外国就造不出来了，因为我们的核心技术是总体集成，总体集成本身也是核心能力。高铁与普铁是有根本区别的，普铁速度慢，是轨道基座建在土地上的，用道渣来调平；高铁的轨道基座是建在岩石上的，桩打下去几十米，容不得半点波动。高铁工业的发展模式，就是走合作共赢的道路，任何一个技术只有一个国家掌握，这个时代已经一去不复返了。造大轮船，主要靠焊工。华尔街有几个人愿意脱了西服做焊工？钢板焊工、钳工是中国造船的基本力量。现在是我们的小镇美女上飞机，小镇男儿去做焊工，我们有足够的男儿，经过训练我们就有做大轮船的集成力量，这也是核心能力呀！各有所长，互补互助。

我们重新构想一下，其实我们这么多年都是跟随战术，最近我和研发讲话，就是要研发站起来，在战略机会点上要领先。我们对客户需求的理解不能狭窄，不要以为客户说出来的是需求，其实客户需求是一种逻辑学和哲学，是人性的持续激活与成长，是人类文明发展的必然趋势，客户面临的现实问题是客户需求，面向未来的科技创新也是客户需求，只是更长远一点。

过去公司的人才结构是“金字塔”，将来应该呈“倒三角”，我们把确定的工作实现智能化和自动化，下面三角形变小，我们腾出这个口来，从世界前沿招聘更多的博士、硕士，更高端的科学家、专家进入我们公司。我们为什么给Polar码之父颁奖？就是要让全世界看到华为对科学家很尊重，愿意和我们合作。

美国不认同我们，我们就把5G做得更好，争取更多的西方客户。

四、未来公共关系的价值观与战略纲领是“合作共赢”，要建立一个开放的思想架构。你们是一把伞，可能与业务部门有冲突，各说各的调，唱唱双簧，他们做他们的“矛”，也没有什么不好，没有必要步调一致。合作共赢是公司的大思想，实现过程是困难的，要允许部门不听话，慢慢会转过来的，这就是华为。

第一，公共关系要把华为的价值观讲清楚，大帽子一定是合作共赢，要以高屋建瓴的方式建立世界的平衡和合作共赢的格局。如果没有这个纲领，那就容易被理解成要颠覆世界世界就会排斥我们。领先者，可以只顾自己；领导者，就要顾及他人。这么多年来我们都想领导行业，但我们还做不了领导者。那我们就要实现战略领先，利他和合作共赢，与西方的价值诉求是一致的，公共关系一定要强调和平共处。

公共关系要建立一个领导世界的模型，营造领导者的环境，和技术、市场口可以走不同的价值道路。公共关系走的是合作共赢、领袖姿态的道路；技术和市场口要领先，走的是竞争道路，走的也许是不同的道路，慢慢协调，公共关系是多帮助，不是多指责。如果是走相同的道路，正反馈容易让公司走向极端。公共关系对公司应该是负反馈，要约束公司的一些极端行为。公司左的时候，你们应该右；公司右的时候，你们就左。这样才能避免走偏。

公共关系要做华为价值观传播使者，我们现在的重要任务之一就是怎样从所在国当地的本土文化出发、用本地语言来讲华为的故事、本地贡献等。日本企业进入德国时，在波恩、杜塞尔多夫等城市种了很多樱花树，受到欢迎，几十年过去了，都成了当地著名景点。

第二，公共关系以前主要是对外的一块盾牌，以后不仅是对外的盾牌，也是对内思想转变的催化剂，对内、对外都要开放。学学打太极拳，少一点少林寺，别咄咄逼人，可以自黑，不可以自夸。我看过《远方的家》，一个师傅轻轻柔柔的太极舞动，脚下的沙土陷下去一对浅坑，可见内功之大。华为员工要多练内功，内功的强大才是真正的强大，抗住外部压力要靠内功。公共关系与心声社区多推动大家洗洗，思想的修炼不是一天能完成的。现在社会过分夸大了华为，这是有害的，别让我们的年轻人，以为公司真的成功了，而麻痹起来。

当前我们还缺乏对西方世界（权力结构、文化与冲突、价值观、社会心理等）的深刻理解和认识。在西方占据强势话语权和世界主流价值地位的现实下，我们只有站在西方的立场上理解西方价值观，基于西方的思维方式进行对话，才能有效沟通，才有可能找到解决问题的办法。

公司不能低估全球权力格局的动态变化，不能盲目自信，就像100多年前义和团那样。要将外部环境的压力变成倒逼我们业务创新与管理改进的动力。借鉴世界和中国发展历史，只有不断解放思想、开放进取、自我变革，才能不断强大，公司走向封闭收敛是没有出路的。外部环境虽然逐步变坏，但未来世界数字化、智能化和云化的空间很大，我们只要在技术上创新求真，踏踏实实的干出尖端成果，组织有活力，员工有干劲，公司还有生存与发展的基础与能力的，这点要充满信心。

五、公共关系要从一个部门，走向一个场态。

第一，公共及政府事务部要建场，而不是突破。公司内、外部的“场”都在变化，公共关系的抓手就是解决场的问题。

以前公共关系主要面对政府和媒体，现在建“场”，谁都可以贡献。只要发电就有电场，发磁就是磁场，发光的就有光场。比如在大学的讲座就挺好，讲座前滚动播放基础研究和基础教育的视频，很多学生就会下载、传播，因为这是正能量。讲座传递的价值观，也会带来一些影响，国家迟早都是这些受过高等教育的人来主导的。

过去这些年，运营商客户是我们商业环境建设的重要锚点。随着终端、企业业务的发展，众多的供应商、合作伙伴、企业客户都可以成为新锚点。比如我们和徕卡合作、欧洲汽车厂商的合作、与日韩的一些大公司合作等，业务部门做了很多有战略价值的工作，公共关系要积极跟进，与新朋友一起构建新的锚点。锚点多了，船自然稳了。

公共关系要走搭载的道路，工作职责边界不要太清晰化。不是你们增加很多预算、编制来做这个事情，而是全员都要参与。公司高层领导本来就要做公共关系。地区部总裁、代表……所有领导其实也是公关经理。我以前给终端讲过，做广告可以捎带一下公共关系。这个广告还有点文化，当然，公共关系宣传时也可以捎带终端。另外，民间宣传渠道（如员工个人账号），都可以发散。余承东微博有上千万粉丝，粉丝中还套粉丝，给你们贴一下，就可以在民间开始发酵。我们全员都是公关，每个人的一举一动，一言一行实际上都代表了公司的形象。

第二，我们也要看到公司在变革过程中产生的各种场。溪流背坡村勃良第的咖啡厅很好，你们可以去体验一下。

有人问，华为为什么能够做到上、下总体一致，其实就是立法权大于行政权。我们在讨论的时候，是允许大家发言的，包括反对，一旦做了决定，你不执行就下岗。比如，拉美已经在试点合同在代表处审结，现在“考军长”考得热火朝天。要允许像海德广场一样，任何人都可以用半个小时在食堂走廊讲学术报告和说说他的观点、他的贡献，也许一个观众都没有，也促进了他的内心强大。公共关系也可以这样，给半个小时，每个人都可以展示自己的风采。考评的时候就沿着这点和你沟通，评价你的价值，而不是拿个标准筛子来评价，把优点全过滤掉，缺点全装进来。

公共关系也可以在发生历史事件时，各自组合扮演各个小组，分别代表不同的角色，进行辩论推演。例如，中东危机事件，有人扮演北约有人扮演伊朗、俄罗斯、美国、沙特、以色列……各种利益团体，思辩使人进步，争论越激烈越要去搜索资料，也是一次深刻的学习。也可以各自扮演新闻发言人，演演活报剧。

第三，公共关系基本原则与边界要清晰化，比如“我们不能介入民族矛盾不介入阶级冲突，不介入宗教问题，不介入地缘政治，不选边站……”。海外的边界不仅仅在当地有时候可能就在中国，我们不能牺牲国家利益去做交换企业利益的事情。我们也要感知一些脉搏，不要去挑战别国的制度自信。

你们继续修改纲要，迭代更替我们的架构。未来我们要有领导世界的能力，现在就要有所准备。

坚持多路径、多梯次、多场景化的研发路线，攻上“上甘岭”，实现5G战略领先

——任总在上研所5G业务汇报会上的讲话 2018年10月17日

大家一定要明白，领先和领导是不同的。领导的含义是要建立规则，建立共同胜利的标准。领先，就是在技术、商业模式、质量及服务成本、财经等方面一系列领先。如果我们的产品做得好，就能服务世界上绝大多数运营商，这样就能掌握主动权。所以在5G的问题上，我们就是要下定决心做到战略领先。

一、先从5G SA组网做起，要做到网络架构极简、交易架构极简、网络极安全、隐私保护极可靠、能耗极低，全面实现领先。

5G SA组网先从现行机制中脱离出来，单独组建。5G SA通过站点极简、运维极简、交易极简等，把复杂留给自己，简单留给客户，这是非常正确的。虽然你们5G第一阶段取得了成功，但后续还有更大的努力方向。在5G SA独立组网上，5G基站和核心网一起，率先推行网络架构极简、交易模式极简，做好网络安全和隐私保护，将质量做上去，将成本按摩尔定律降下来。我们在新产品里，用新的开发手段不断进行产品架构重构，积累经验，培养力量，随着新网络的市场扩大，一个先进的网络就形成了。我们的种子成倍增长，不仅新的网络诞生了，可以逐步替代过去，从而迭代更新网络存量，而且大量的战士是我们宝贵的财富。

NSA的核心网要跟4G关联，与2G、3G连接，关联比较复杂，坚决沿着原路径继续攻击前进，不要摇摆，我们没有力量整网改造，沿过去的路线不动摇，同样也要做到世界领先。过去的产品可以优化，但不要理想化，不要总是改，总改就什么都不像了。我们仅仅是拿SA试点，其余所有产品线，按原路线进攻。

终端也要卷入5G极简网络这个战略里来，希望5G的端管云有一些联合设计，上我们自己的网是最快、最好的，双方可以基于特殊接口简化算法，这样速度更快，能耗更低，更受用户欢迎。上别人的网也是可以的，是标准的接口。

网络安全要提到最高纲领上来，因为将来社会是云社会，网络安全面临挑战更大，谁安全谁就有了竞争力，谁就有了生存的可能。5G网络安全策略，你们讲得非常正确，不同域，分域要实现各自安全抵抗。以前我们重视“围墙”的建设，但是没有建设好层层抵抗的安全机制，不适合打“巷战”。我让陶景文来做公司内网的时候，就提出要用“美国砖”修“万里长城”，现在体现出价值来了。我们在这里叠一块“砖”，那里叠一块“砖”，别人不知道“砖”是怎么叠的，而且这些“砖”不是同一个公司的，即使找到入口攻进来，也只有小范围受到影响。比特币这一次网络敲诈，我们公司没出大问题，没有全公司瘫痪，就是因为攻进“城墙”以后，我们还有层层的安全抵抗，外国公司的软件有“巷战”的能力。分层抵抗外来入侵，不会满城出问题。我们的产品“围墙”是不错的，但砌“围墙”的“砖”里还有C&C08机的软件，拆不出来，像豆腐渣一样，软弱不敌。

能耗极低将来肯定是一个体现竞争力的地方。把能耗降下来，不是电费问题，而是水平问题，我们一定不要把降能耗与省电费等同起来。带宽、时延等性能指标，5G各个厂家都可能做到，就是早一点、晚一点的问题，但能耗极低，其他厂家就不一定能做到。我们的热学研究所要加大投入，目标是降能耗，把能耗降下来，不仅仅要降芯片的能耗，还要把基站整机能耗也降下来。将来会有很强的竞争力，甚至是比电子技术更强的竞争力。我们要看到这一点，要看到有时候功夫是在诗外的，无线的功夫也是在诗外。

二、对未来的研究，我们要多路径、多梯次、多场景，构筑我们胜利的基础。

什么是多梯次？我们研发从科学实验与验证，到科学样机、商业样机、多场景化样机、全简化样机，循环而复始的优化。对科学实验，我们要大胆的失败，成功太快是保守。A梯队只搞科学样机，不管样机赚不赚钱，无论是用“钻石”还是“黄金”做支架都可以，它是论证理论的可行性，不可行也是成功的，不以成败论英雄，要大胆探索。B梯队负责在科学样机的基础上发展商业样机，要研究它的适用性，高质量、易生产、易交付、好维护。C梯队要面向多场景化，按客户需求多场景化的产品是合理适用节约的产品，有利于用户的建造成本、运维成本的降低。就像你们做的RuralStar农网产品一样，就是场景化的一种。D梯队研究用容差设计和普通的零部件，做出最好的产品来。最优质量，最易使用、安装生产和维护，最低的成本架构。挑战极大，你们的“刺刀”对准的是自己的胸口，大胆试验，勇于创新，革自己的命，就是革整个网络的命。比如，日本电视机的设计就是容差设计，他们并不是每个元器件都是最优的，但整体却是最优的。我们5G基站为什么不能达到电视机的水平？容差设计就是合理成本架构。

我们要多梯次，保持战略的领先地位，保持长久的人力迭代，前仆后继，人力资源部要制定考核模型。针对A、B、C、D四个梯队采取不同的考核方式，不是所有梯队都要承担极大的交付压力，有些梯队就是要释放压力，轻装上阵才能激发想象力。A梯队、D梯队，失败了就涨工资，成功了就涨级。我们充分估计到他们的难度，失败了，只要讲清路径，也是成功，“不以成败论英雄”就是这个意思。

多路径，就是技术上探讨多条可实现形式，不要轻言否决。当然，也可以研究全球化的路径、区域性的路径，我们都可能会走。我们要坚持全球标准，原因是我们本来就是全球化公司，但也要随时准备应对各国的要求。世界在变化，我们有可能改变这个变化吗？改变不了，我们只能顺应，用多种路径应对。同时，我们自立必须要有实力，要有能力解决替代问题。我十年前讲，要按照极端情况进行备战，建立备胎，当时绝大部分人不相信。我说这个世界上最大的备胎就是原子弹，什么时候打过核战争，一次也没打过。我们就要坚持用双版本，80%左右的时候都用主流版本，但替代版本也有20%左右的适用空间，保持这种动态备胎状态。

多场景解决网络问题，降低建造成本和运维成本。多场景化的组网很复杂，我们可以通过AI来解决。我们现在只解决了产品问题，没有解决网络问题。未来5G大流量在全球铺开，网络一定会拥塞，我们提前在国内的几个研究所成立理论部，研究网络流量的疏导问题。目前俄罗斯研究所已有成功疏导网络流量的方法，可以让俄罗斯研究所辅导各个理论部，陆续解决4G的流量问题，到5G网络流量拥塞，疏导就有了经验。另外，上海研究所也可以招收一部分数学、物理、神经学等博士，从反诈骗软件研究开始。在理论研究上，我们还要有梯次，我们和很多教授合作，也要列出清单看看教授下面有多少博士在和我们合作。我们也招一些博士，再派过去和教授合作，研究成果是教授的，我们只是应用，十年以后迭代梯次就建立了。

在基础研究方面，我们要更重视，加大投入。比如，太赫兹可能是未来，我提议能不能推荐刘盛纲教授为“太赫兹之父”，当然不是对世界，而是对我们。我们要多支持像刘盛纲、李小文这类伟大的科学家，他们就是灯塔。

三、5G的市场选择要有集中度，5G的战略预备队要一体化打通，“四组一队”攻上“上甘岭”。

5G率先突破了大带宽、多天线关键技术，取得了先发优势。我们要利用这个优势及制式换代的关键时间窗，优化全球格局。我认为要搞“田忌赛马”，我们的客户群是以国家客户为基础，集中优势兵力到优质客户，这就是田忌赛马。5G市场选择要有集中度，我们要改善服务，改善价值体系和后备队伍的培养，千军万马上战场。

我强调，销售、服务、MKT和研发要一体化打通。我们不断吸收一些优秀员工加入战略预备队进行轮训，大浪淘沙，谁知道将来谁是“将军”。今天来开会的有“二等兵”，为什么要开放13、14级来参加公司的战略决策会议呢？就是让你们来感受一下，听一听、看一看就会炸开脑洞，快速成长。

“四组一队”交付培训的时候也要多梯次，要把公共关系、供应链、财经等都纳进来。因为理论阶段他们可能听不懂，但实践阶段可能就懂一点了，要让他们的思想也得到一些升华，“民兵”才能配合主力部队作战。不能让“民兵”不知道怎么配合你，他们至少可以送“粮食”、扛“炮弹”啊。“四组一队”还要应对不同场景，做这个场景就不要去管其他场景，聚焦攻下这个“山头”。时代在变，我们的方法也要跟着不断变化，一轮轮集训，整编制空投。

我再次强调，我们5G就是争夺“上甘岭”，就是世界高地。5G这一战关系着公司的生死存亡，所以我们一定要在这场“战争”中不惜代价赢得胜利。攻上“上甘岭”，全要靠你们。

另外，不要为我的几句话，而纠结。我说了都江堰的水，是对全公司的人讲的，不是四川人才洗澡、四川人才温柔，难道江南人不温柔、上海人不嗲吗？是时代提示我们必须勇于奋战，多情未必不豪杰。在这里，我向成研道歉了，我看到你们产品架构的改变，“八爪鱼”的“爪”已伸出去，你们洗干净又战斗了。我并不希望浑身都是泥土。

鼓足干劲，力争上游，不畏一切艰难困苦

——任正非在2018年四季度工作会议上的讲话 2018年10月19日

一、不要把当前形势看得过于悲观，目前我们最重要是苦练内功，提高能力和效率，才能应对社会和时代的发展。

首先，我们要有信心，不要把当前形势看得过于悲观，形势总体还是好的。我们处于信息社会，信息流量空间的增加还极其巨大，即使个别地区不接纳我们，也不影响在流量扩大时，我们的机会。信息社会到底是什么样？其实现在谁也不清楚，是不是大量的像大气环流一样的信息环，人类社会中还有大量循环根本没有研究清楚。每个循环的认知，就是流量巨大的增加，越拖越大，是我们没有足够的管道、超级优秀的搜索引擎、好的时延。我们不是志得意满的时候，而是我们追不上时代。比如，美国有家小公司正在研究用人工智能让智障儿童集中注意力（脑神经）来听课，大家不要以为这是医疗，集中度的用途是非常多的，打枪需要神经集中度，飞机作战也需要集中度。当神经集中度打开，就出来一个循环，这个循环到底有多少用途？不知道。以前没有搞清楚的事情的漩涡变成了“大气环流”，我形容的“大气环流”是指信息流，用一种信息流来解决人类社会的很多问题。

在目前的国际环境中，华为公司应该怎么办？我看《远方的家》电视栏目，记者采访过一位打太极拳的道士，他的太极八卦轻轻柔柔舞动，沙土就陷下去2-3公分的浅坑，表面上看似没有力量，内表是很有力量的。太极拳的含义是什么？内功。华为公司不是要为明天的计划做准备吗，我们主张打“太极拳”，首先苦练内功，内功的强大才是真正的强大，不要表现得像少林功夫那样咄咄逼人。

现在外界过分夸大了华为公司，也有可能是灾难，因为他们不知道我们今天处在的高度痛苦，我们实际到底行不行呢？外面说我们好，可能会麻醉了我们的员工，特别是我们发钱还多。最近我才了解到日本的待遇体系，他们是很低的，未来有极大的竞争力。如果只是表面的繁荣带来我们内心的自豪，就会导致惰怠，我们绝对不允许惰怠。公司已经有点泡沫化了，虽然我们对未来的发展空间有信心，但如果不加强内功修炼，提高实际运作效率，可能就不能应对这个社会和未来时代的发展。

二、重视经营质量，坚持实事求是做计划，绝对不能说假话、作假账，确保公司稳健发展。

和平时期最不平静的是海洋，大海永远是不平静的。市场环境也是不平衡的，市场经济引发的周期经济危机，泡沫化推动的梦想的坍塌，不同国家的多米诺骨牌……，我们已经全球化，发展总是不平衡的。我们不要求全球代表处必须是同一个发展模式，考核要随之灵活机动，不能僵化教条。

所以，经营也要打“太极拳”，希望我们的发展稳定、健康、高质量。这些年我们打假，大家已经开始转换认识，逐渐提高了经营质量。如果销售收入确实做不上去，可以减少人员编制，调整资源，把成本降下来。只有真实的经营、真实的报表，才能使得我们具有良好的经营质量。看看过去成功的大公司衰亡，我们公司要坚定不移地练内功，提高自己内在的力量。现在公司抓经营质量，大家都感到很大压力，我认为应该要有这个压力。

三、各级行政主管要对业务真实性负责。在公司改革过程中，我们要建立信任体系，各司其责，简化管理，降低内部运作成本，包括沟通成本。

公司强调账务、资金、内审三项中央集权管理，但是各级行政主管要承担起业务真实性的责任。有人说“既然中央集权，那你去管吧，我不管了”，这是推诿责任，最近我们要处分一、两个这类干部，让大家知道担负的责任。因为财经不可能审查业务的真实性，他们对指令的合规性负责，他们提供真实的收支、真实的账务。收入的确认上，到账了他就通报，对数字承担责任；支出对命令的符合承担责任。命令人要对业务的真实性承担责任。只要预定指令符合了，就必须发射。所以，业务与中央集权的关系，就是“高铁运作模式”。高铁从北京开到广州，至少途经成千上万个审查点，都是快速通行，其实就是无接触的监管，也是我们提倡的，减少沟通成本。

所以，在公司改革过程中，我们要建立信任体系，各司其责。各级业务主管要承担业务责任，这样才能使公司的管理简化，互相信任。

第一，职责分明，权责落实。公司内部要慢慢建立规则，按规则追究责任，简化管理就会节省人力，从而降低内部运作成本，减少改革的困难。我们要把问责制度清晰化。现在有些部门干了一个错事，就把具体操盘的基层员工整得死去活来，发命令的主管反而没事，我认为，基层职员只对命令负责，不应该对结果负责任。

第二，立法权大于行政权。在决议制定的过程中会征求各方意见，允许公司内部有争吵，允许反对，但是通过的决议就必须得执行。你不执行就下岗，换个人执行，这就是“立法权大于行政权”。我认为，公司EMT决议应该扩大发布范围，至少让三层以上管理团队能够看到，才能按照文件精神去贯彻执行。

第三，我们一定要确保公司经营质量健康，积极进攻是可以的，过程中也可以有损失，对待损失要宽容。但是，要看是在新领域积极进攻中产生的失败，还是在成熟领域不遵守规则而失败，这有区别。

四、公司人力资源机制正在改革，优化干部晋升制和淘汰制，推行专家循环制和淘汰制，建立稳定的职员体系。所有变革都要谋定而后动，一切向“打仗”靠拢。

第一，优化干部晋升制，坚持淘汰制。在主官、主管类干部管理机制上，我们要加强对责任结果的考核，贯彻淘汰机制，高级干部要服从公司安排，不能自己设计人生；中基层干部允许发挥个人聪明才智，找到自己的突破口；行政干部升官快、拿钱多，但是被淘汰的风险也大。我们的末位淘汰应集中在主官、主管上。我们公司大多数员工都受过高等教育，谁不能当“将军”？我们不允许有庸官，兵熊熊一个，将熊熊一窝。

我们的干部选拔要以李云龙、赵刚为标杆。各级主官均要从主战部队中的主战人员中选拔，有战功、有持续贡献能力、有自我约束本事的。直至以后的轮值董事长、接班人，均从主战人员中成长。我们不是上市公司，上市公司关心财务报表，因此，有CFO接班的可能，我们公司不会。担负保障和协调任务的干部，走赵刚路线，和平时多担责，战时司令说了算。我们在管理中也如此，主官有垂直到底的管理协调权力。支持保障与协调的干部，用纬线的协调机制，确保主官的意志实现。

第二，加强专家循环成长，“全科医生”和“专科医生”一定要循环起来，并且通过不断考试、考核和绩效管理来进行筛选，消灭“南郭先生”。对于考试不达标的人员，不一定要淘汰，可以去内部人才市场找工作，转换到其他岗位。专家很光荣，循环淘汰过程中可能也痛苦。

第三，建立清晰、稳定的职员队伍，95%的确定性工作由职员承担，像高铁运行一样保持高速的日常运作。职员对本职岗位充分理解和分析，按照规程和指令来操作，根据工作量大小、差错率等方面来确定职级和待遇；按命令的符合度承担责任，而不是对结果负责，就减少了沟通成本。职员岗位更多是本地化，没必要实行岗位循环流动；职员可以有岗位津贴、工龄津贴，来解决岗位职级封顶后的问题。职员只实行绝对考核，不实行相对考核。但工作稳定可靠，并且允许工作到六十岁，不一定要年轻化。目前俄罗斯代表处正在试点，建立一套职员体系。

改革对于我们公司，呈现了很多不同的意义，各个部门要逐渐理解。我们一定要改变，但是不允许各个代表处乱改，谋定而后动，一切向打仗聚拢，所有变革都要导向“多产粮食”和“增加土地肥力”。我们看到，基建的改革应该是成功的，松山湖基地、机加中心等建设速度快、周期短，这就是改革后的贡献。100亿的工程，工期加快1年，就减少6亿利息。他们从对员工到供应商、客户的分享，实现了合作共赢。在积极进攻中，你去思考，但并不是盲动，不是草率而动。

我曾说过，改革要用五至十年来逐步落地，所以不要着急，缓慢前进。今天我讲了形势对我们的压力，讲了改革的成果，改革进度也不要再有压力，坚持实事求是。

五、应对当前形势，公司采取“攻防兼备”战略，不仅要建立良好防线，也要积极进攻。各级部门都要履行自己的职责，力出一孔，英勇前进，赢取最后的胜利。

我们要建立良好的防线，防线是我们的最后手段，不是最高目的，我们的最高目标还是要积极进攻。所以，公司的策略从以前的“防守计划”转变为“攻防兼备”，以防为辅，以攻为主。我们有战胜的力量，我们整个公司都要坚定信心，英勇前进，为构建万物互联的智能世界而不懈奋斗，向死而生。

大家要多看我这一年来的纪要，在战略机会点上要实现战略领先，各个部门都要履行自己的职责，积极投入、积极配合，强身健体。过去你们做出了伟大贡献，可能公司有时候没有看到，让你们受了点委屈，不要斤斤计较，也不要怩气，再做出更多成绩不就能证明自己了。我们正在改革BG和代表处的关系，代表处积极说话，BG积极发言，形成我们既有固守机制，也有穿插机制，固守部队和穿插部队融合在一起共同作战。我们一定要打赢这一仗，打赢了才可能获得未来二、三十年的和平。除了胜利，我们还能有什么呢？

寂寞的英雄是伟大的英雄，我们要鼓励新旧循环

——任正非在西安研究所业务汇报会上的讲话 2018年11月7日

西安在产品的生命后周期管理有贡献，也要选拔“单板王”。更重要的是要让部分优秀员工大循环起来，把生命后周期管理的经验从新产品立项开始输入，例如5G、网络安全等新产品，让它们一开始就引用生命后周期管理的经验，使我们的新产品更健康。通过人员的流动循环，将经验带入新产品。生命后周期的专家，也要短期走上服务战场，对事故多发点调研，增加场景化的认识。

内地研究所的通病是你们不受季风冲击，容易惰怠，我们一定不要让暖风熏得人人醉，振奋起来，朝向新技术、新时代，奋勇前进。这点一定要克服，我们在现在的困难环境下，不努力会失败的。

要敢于让一些优秀员工脱颖而出，让组织充满活力。我们也要有开阔的心胸吸纳各种人才，建设多元化的人才队伍，把能力中心建到世界资源聚焦的战略机会点上去。

冲出八百里秦川，冲出温暖平静的小世界，到大风大浪中去，到世界的资源聚焦点去，到机会点去，到“城墙口”去，建功立业。

加强与国内大学合作，吸纳全球优秀人才，共同推动中国基础研究

——任正非与中国科学技术大学包信和校长座谈的讲话 2018年11月19日

一、加强与国内大学的合作，共同推动基础研究，让高校的灯塔照亮华为。

没有基础研究，对未来就没有感知，没有感知就做不到领先。早些年华为开始在全球的研究布局，这十多年，欧洲、日本、加拿大都是我们的重点。华为在欧洲的研究投入取得了很大的成果。同时，我们也在全球聚集了三四千名业界的科学家和专家。接下来，我们要加强与国内大学的合作，用20年时间，资助中国的要素的创造发展。把实验室搬到全世界有条件的大学附近，共同推动基础研究与实验，实现自己掌握一部分核心要素的局面。

基础研究是把钱变成知识。我们有一个路径图，技术喇叭口子足够大。当这个技术距离我们实现产业化还有十亿光年，我们可能投资一点点，放个芝麻；距离只有20年了，我们多投入一点，放一个西瓜；距离只有5年了，我们就“范弗里特弹药量”重点投入，增强对准主航道的作战能力，把钱变成知识。后面还有几万开发人员把知识变成钱，做出好产品。我们2012实验室聚焦五至十年就能实现产业化的技术研究，而长期的基础研究，就请大学教授、科学家去做。

对基础研究我们不要求都成功。前段时间我讲过，对科学研究，要大胆的失败，成功太快是保守，要轻装上阵才能激发想象力。失败了就涨工资，成功了就涨级。科学研究上就没有不成功这个词。为什么呢？你告诉我走这条路是错的，讲清了路径，解决了边界问题，这就是成功。一打钻就直接打到油田中心，没有这种事情。就像四川天然气田的发现，实际上是一个酒店打温泉，打穿后冒出大量天然气来，这才发现是一个大气田。

我们会加大对教授的资助，加大和高校的战略合作。和高校教授在基础研究的合作主要是通过资助优秀教授，获得知识的知情权，不谋求教授和科学家的知识产权，不谋求论文的署名权。最典型的就是土耳其Erdal Arikan教授（Polar码之父），他在2007年发现了信道极化现象与极化码，我们在此基础上，经过数年的努力，终于把理论变成了3GPP 5G NR控制信道编码标准，得到了世界的认可。

未来十年到二十年，华为与国内大学的合作一定会提升到一个新的高度，只要教授的前期研究方向跟我们基本一致，在一个“喇叭口”里面，我们就对教授无条件给予资助，这点是不会变的。让高校像灯塔一样，照亮了别人，也照亮了华为。

二、高校应加大开放合作，吸纳全球人才，成为第二次人才大转移的战略高地。

第二次世界大战后有一次人才大转移，是从前苏联转移了300万犹太人到以色列，促进了以色列的高科技发展，这就崛起了一个世界奇迹。现在是第二次人才大转移的机遇，华为已经敞开怀抱在全世界接收这些科学家，他们愿意在哪个国家，华为都有科研机构可以接纳，科学家想在哪儿办公，我们就在哪儿建研究所。我们的热学研究所就部署在白俄罗斯和乌克兰。这两年已经有业界知名的数学家、物理学家、化学家大规模地加入我们，最近在香港又引进了一批人工智能的专家。

我们需要有一个机制来凝聚一批科学家，才能够不断创造出新的东西。我们5G的标准就是源于Arikan教授十年前发表的数学论文，为致敬基础研究和探索精神，我们专门在深圳总部举办了颁奖仪式，向Arikan教授颁发特别贡献奖。Arikan教授说“作为研究人员，最大的奖励莫过于见到我们的构想成为现实。”现在英国剑桥大学要把它作为一个案例来研究：怎么把一个数学公式比较快地变为人类的一个通信标准？他们说，这一定是很好的案例。

现在是吸纳全球人才的最好时机，在这个时候，中国的高校要敢于敞开胸怀，拥抱大量的科学家回到中国。如果还在韬光养晦，不举起旗子来，科学家看不到你们的大计划就不来了，计划是人做出来的，有了人才就有了未来。大学没有必要太低调，要加强开放合作，这样人才才会成群而来。国家在建设综合性国家科学中心，高校要成为第二次人才大转移的战略高地，促成基础研究的井喷。

三、基础教育很重要，教育的基础在教师，“用最优秀的人去培养更优秀的人”。

中央电视台播放了华为的公益宣传片《基础研究和基础教育》，说的是基础教育是人才成长的起点，一个国家的强盛是在小学教师的讲台上完成的，要“用最优秀的人去培养更优秀的人”。抗日战争时期，武汉大学逃难，逃到了乐山，面对着雪山和喇嘛庙，继续讨论原子能科学。南京大学（原中央大学农学院）逃难，还把2000头良种牲畜带着西迁，炮火中

继续做实验教学。在国家民族生死存亡受到威胁的时候，仍然坚持科研教育。现在国家有钱了，第一个要振兴的是教育。钱投到房子，二三十年就旧了，但投资教育，二三十年孩子就成博士了。国家的实力不是房子，是优秀人才。俄罗斯七十年前的电影《乡村女教师》，我前几天重看了一遍很感动。一定要让教师成为最受人尊敬的职业。我们第一代革命家全都是师范学校出来的，要让优秀的人才去读师范，从基础教育抓起，国家才有未来。

教育的开明，使整个国家强大。“不要输在起跑线上”是错误的，关键是不要输在终点线上，什么时候起跑不要紧。孩子在十岁之前不要去灌输“ $1+1=2$ ”，他能明白一根筷子加一根筷子等于两根筷子，不等于知道“ $1+1=2$ ”，这是逻辑学。但是等到了五年级自然就会懂得“ $1+1=2$ ”。孩子是最有创造性的，就应该自由的发展，要让他自主决策，做错了就纠正回来。他来回多错几次，就知道以后应该怎么做。做科研也是这样的，要能自主决策。

在高校学科设置上，我特别支持你们重视统计学。计算机科学不仅仅是技术，还应该以统计学为基础。大数据需要统计学，信息科学需要统计学，生命科学也需要统计学。国家要搞人工智能，更要重视统计学。统计学不是一个纯粹的学科，而是每一个学科都要以统计学为基础。

中国科学技术大学是为两弹一星创办的大学，参与了国家一系列的重大科研计划，现在国家投资的重点实验室在建设中，建设好了，你们把实验室开放出来给大家使用，让人才倍出。科研经费一部分用来调研、买仪器设备、买图书资料，也要考虑给教师、科学家提升一点收入，把办公室、实验室修得好一些。华为松山湖溪流背坡村就是在一个荒坡上建设出来的。我相信，中科大在合肥可以创造出全中国最好的科学研究环境。

任正非在日本研究所业务汇报

2018年11月21日

一、经常搞樱花树下喝小酒、薰衣草边座谈会，名字就叫数学家会、光学学会……。汇聚全世界科学家一起喝咖啡，把全社会先进的东西粘在一起，集成的产品就是最有竞争力的。

在日本可以把欧洲研究院等的科学家召集过来一起开学术研讨会，比如在高山祭的时候，白天活动，晚上开学术会，大家高高兴兴咖啡一喝、酒一喝，就冒出宇宙火花，点燃日本科学家的头脑。这样全世界的科学家一会儿在日本汇聚，一会儿在法国汇聚，互相在一起，就能产生一种学术上的冲撞，这种冲撞就能推动我们研究所走向世界的前沿。我们在日本可以邀请不仅仅是内部科学家，还有外部科学家，外部科学家可以送点好的礼品。

你们以后都要向我学习，我其实什么本领都没有，我读大学的时候刚好碰上文化大革命，大学读了三年，相当于一个大中专生，大家都没有学问，我稍微高一点，就爬出来了，你们都是博士硕士大学生，我比不过你们，但我也很有本领，提了一桶浆糊，把大家粘在一起，外界说我强大，实际上我还是啥也不懂。将来我们的手机、系统设备等也是一桶浆糊，我们把日本的技术、法国的数学，全社会先进的东西粘在一起，集成的产品就是最有竞争力的，赚了钱大家一起分，这就是分享制。

二、研究走在世界前沿的时候，要多路径、多梯次投入，要鼓励失败，失败了也要涨工资。

在日本，你们已经取得了一定的成功，研究走在世界前沿的时候，再往前走，我们要鼓励失败。失败了，大家一起讨论，看看失败有没有道理，有道理一鼓掌，就涨工资，大家都去尝试，就算大多数失败了，人才也培养出来了。总会有一个成功，一旦成功，所有的失败者往成功路上去的时候，带来了通过失败增加的知识、能力、经验，汇聚到成功的管道上，就会更成功。这不是单一的方法，而是多个方法的汇聚，这就是多路径前进。

现在你们从事科学研究，首先不要管他有没有用，你们只是对一个奥秘不断探索、往前走，失败的人也要正确评价。正如我在上海研究所讲话，科学实验A团队做科学样机，B团队做商业样机，C团队就做多场景化应用，D团队做人类最优秀又最便宜最简单的产品，循环起来。在离我们有10亿光年的地方，至少投一个芝麻；离我们200光年的地方，投一个苹果；离我们5公里的地方，投入范弗里特弹药量。我们不要担负起引领世界的责任，我们引领不了，但是在最前沿的地方给一些资助是可以的，这边给芝麻，这边给苹果，这边用范弗里特弹药量全力投入。在投入的过程中鼓励失败，不要老鼓励成功，鼓励成功眼光会看的太近，鼓励失败，在失败中找到成功的机会和可能性，科学家也会很高兴，失败了还能发奖金，其实科学家也很想失败，他们的理想都很远大的。

各种技术创新，本身就不可能绝对正确，失败了，这个路径你讲清楚，边界充分论证，告诉我边界在哪里，到了这个边界，走不通了，就是成功。比如说石油工业，石油几千万年来不断地聚集在这个窟窿里面，如果我们打油打到这个窟窿上，那是顶呱呱的水平，但是地下能搞得准吗？电磁波也穿不透，我们打到这个地方，发现没油，后来又打了那个地方也没有油，再后来打到这个地方有点油了，难道打早的那两点就不算成绩，三年就不能涨工资？早打的两个点就告诉你这个油层的边界在哪里，根据这个边界和油层厚度就能算出储量。打一次是很难打到油的，就多打几次，不能认为打在边上的都没有功劳，只有打到油的才有功劳，那中国石油工业就没有了，所以不成功的科学研究也是一种成功。

三、在产业合作方面我们永远不要伤害日本企业，要合作共赢。

在产业合作方面我们永远不要伤害日本企业，决不准侵犯日本的专利，我们在这里做研究、办企业，不是挖日本企业的墙角，而是增强我们这方面的能力，也促使日本企业更成功，使我们在系统集成上更成功，我们要本着这个原则进行产业合作，就不会出现冲突。

在日本做研究与合作，不能说这个零件我们会造，就不让日本企业造，这样日本社会就不会欢迎我们，如果这个零件日本企业会造，我们合作研究之后会造得更好一点，然后我们请日本企业利用合作成果帮我们造，这样实现共赢，就没有矛盾了。我们应该利用日本的优势资源继续增加研究所、实验室数量。

【环球网综合报道】5月21日，华为创始人兼CEO任正非先生，在中国深圳的华为总部接受了多家媒体的圆桌采访，并透露了更多他对于美国打击华为一事的看法，以及华为将如何应对。

以下为实录全文：

1.中央电视台：首先，我是一个做直播的记者，您是军人出身，严把时间关，我也是严把时间关。时间过得真快，四个月前同样是这个地方，我们做过一次访问，那时我采访您的时候，大家普遍认为华为已经进入了一个低点，大家异常关注，才有了您面对一系列国内外记者的采访。没想到四个月之后，华为今天面对的局势比四个月前更加复杂，甚至更艰难。刚才有记者同行拿出“烂飞机”的照片，同样我也拿到了，这张照片您也非常喜爱，是伤痕累累的照片。

任正非：我是在“悟空问答”网站上看到这张照片，觉得很像我们公司的情况，发给大家。运营商BG认为自己就是这架飞机，他们就自己拿来广播了。后来梳理下来发现，运营商BG反而还没有大的问题，因为有十几年的准备充分。我们现在的情况就是一边飞一边修飞机，争取能够飞回来。

记者：这架飞机之所以能够飞回来，是因为要害部位没有受到伤害，例如油箱、发动机，只是机翼非要害部位受到了伤害。有没有可能飞的时候要害部位受到攻击，那怎么飞回来？

任正非：我讲两个故事，二战时的德国和日本。德国因为不投降，最后被炸得片瓦未存，除了雅尔塔会议留下准备开会，其余地方全被炸成平地。日本也受到了强烈轰炸，如果不投降，美军也要全部炸平，最终日本采取了妥协的方法，保留天皇，日本投降，没有被完全摧毁，但是大量的工业基础被摧毁了。当时有一个著名的口号“什么都没有了，只要人还在，就可以重整雄风”，没多少年德国就振兴了，所有房子都修复得跟过去一样。日本的经济也快速恢复，得益于他们的人才、得益于他们的教育、得益于他们的基础，这点是最主要的。所有一切失去了、不能失去的是“人”，人的素质、人的技能、人的信心很重要。

记者：美国时间的昨天，发了一个对华为90天的延迟禁令期，换句话说华为有了90天的临时执照，您怎么看？90天可以做什么？如果新闻是真的，90天如果取消怎么看待这个反复？

任正非：首先，90天对我们没有多大意义，我们已经准备好了。我们最重要的还是把自己能做的事情做好，美国政府做的事不是我们能左右的。借此机会要讲一下，我们还是要非常感谢美国公司的，三十年来美国公司伴随着我们公司成长，做了很多贡献，教明白了我们怎么走路。大家知道，华为绝大部分的顾问公司都是美国公司，典型的有IBM、埃森哲等，有几十家。

第二，美国大量的零部件、器件厂家这么多年来给了我们很大支持。特别是在最近的危机时刻，体现了美国企业的正义与良心。前天晚上，徐直军半夜两三点打电话给我，报告了美国供应商努力备货的情况，我流泪了，感到“得道多助、失道寡助”，今天，美国的企业还在和美国政府沟通审批这个事情。

我们被列入实体清单，美国公司卖产品给华为都必须要去批准。美国是法制国家，美国企业不能不遵守法律，实体经济要遵守法律。媒体也不要老骂美国企业，大家多为美国企业说话，要骂就骂美国政客。我觉得有时候不分青红皂白，一竿子打过去打的都是矮的人，其实高的人打不着。媒体应该要理解，美国企业和我们是共命运的，我们都是市场经济的主体。

美国政客做这个工作可能低估了我们的力量。我就不多说了，因为何庭波的员工信说得很清楚，国外、国内的主流媒体都刊登了。刚才说到烂飞机，我们有一些边缘产品没有“备胎”，这些产品本来迟早就要淘汰的，这些有影响。但在最先进的领域不会有多少影响，至少5G不会影响，不仅不影响，别人两三年也不会追上我们的。

2、《人民日报》：我想问一个关于芯片的问题。我注意到您在18日接受日本媒体采访时表示“华为不需要美国芯片，华为没问题”。华为公司致员工的一封信被刷屏，信中说公司是有底气、有准备的。请问华为的底气从何而来，做了哪些准备？

任正非：第一，我们永远需要美国芯片。美国公司现在履行责任去华盛顿申请审批，如果审批通过，我们还是要购买它，或者卖给它(不光买也要卖，使它更先进)。因此，我们不会排斥美国，狭隘地自我成长，还是要共同成长。如果真出现供应不上的情况，我们没有困难。因为所有的高端芯片我们都可以自己制造。在和平时期，我们从来都是“1+1”政策，一半买美国公司的芯片，一半用自己的芯片。尽管自己芯片的成本低得多的多，我还是高价买美国的芯片，因为我们不能孤立于世界，应该融入世界。我们和美国公司之间的友好是几十年形成的，不是一张纸就可以摧毁的。我们将来还是要大规模买美国器件的，只要它能争取到华盛顿的批准。现在时间很匆忙，一时半会估计批不准，缓冲一下是可以的。他们能获得批准的话，我们还是会保持跟美国公司的正常贸易，要共同建设人类信息社会，而不是孤家寡人来建设信息社会。

日本媒体整理稿子时有一点偏激，我们能做和美国一样的芯片，不等于说我们就不买了。

3、新华社：您之前说华为不想做独行侠，需要合作。现在又提到可以做好两手准备。我可不可以理解为，现在美国的贸易保护主义，根据禁令实际上会打断全球的供应链，使得整个市场感到混乱？第二，过去一段时间以来，美方质疑华为的公司治理、财务问题等各种各样的问题，您认为反对华为的声音主要纠结于华为的哪些方面？为什么要针对华为？

任正非：政治家怎么想的我真不知道。我觉得不能因为我们领先了美国就要挨打，因为5G并不是原子弹，而是造福人类社会的。

5G的容量是4G的20倍，是2G的1万倍；耗电每个比特相比4G下降了10倍；体积下降到1/3，下降了70%。5G基站只有一点点大，20公斤，就像装文件的手提箱那么大，不需要铁塔了，可以随意地装在杆子上、挂在墙上；我们还有耐腐蚀材料，几十年不会腐蚀，可以把5G装在下水道里。这样的方便对欧洲最适合，欧洲有非常老的城区，不能像中国这样安装大铁塔。当然中国的大铁塔也不浪费，可以把5G基站挂在上面。但是不需要新建铁塔了。每个站点不需要吊车等，在工程费用上在欧洲还可以降低一万欧元。不仅是铁塔，以前的基站大需要吊车，把吊车开进去还需要封路。现在5G基站我们用人手提就上去了，因此很简单。第二，5G带宽的能量非常大，能提供非常多的高清内容，传播8K电视很简单。宣传上说费用下降了10倍，实际上可以下降了100倍，这样老百姓也能看高清电视，文化就会快速提升。国家发展要靠文化、哲学、教育，这是发展国家的基础。因此，5G改变一个社会，它还有非常短的时延，可以用于工业的很多东西。

董老师关心的是发动机打掉没有？我们是边缘的翅膀有可能有洞，但核心部分我们完全是以自己为中心，而且是真领先世界。越高端，“备胎”越充分。

记者：您是不是觉得国际市场秩序被打乱？

任正非：不会。欧洲不会跟它走，美国企业大多数反而跟我们沟通很密切。

4、《环球时报》：刚才谈到对华为的影响，看到海思这封信之后，从舆论反应来讲非常热血。芯片行业的从业者以一个比较客观的态度来看待国产芯片，包括国产的核心零部件和美国、外国企业的差距。您觉得华为的自主产品和研发究竟走到哪里？包括信里提到的，保证接下来能连续不间断的供应？有没有一个临界点，位于何处？

任正非：为什么不洗一个“冷水澡”呢？我认为，我们最重要的是要冷静、沉着。热血沸腾、口号满天飞，最后打仗时不行也没用，最终要能打赢才是真的。

我们首先要肯定美国在科学技术上的深度、广度，都是值得我们学习的，我们还有很多欠缺的地方，特别是美国一些小公司的产品是超级尖端的。我们仅仅是聚焦在自己的行业上，做到了现在的领先，而不是对准美国的国家水平。就我们公司和个别的企业比，我们认为已经没有多少差距了；但就我们国家整体和美国比，差距还很大。这与我们这些年的经济上的泡沫化有很大关系，P2P、互联网、金融、房地产、山寨商品……等等泡沫，使得人们的学术思想也泡沫化了。一个基础理论形成需要几十年的时间，如果大家都不认真去做理论，都去喊口号，几十年以后我们不会更加强大。所以，我们还是要踏踏实实做学问。

5、《澎湃新闻》：关于芯片的问题。看到何总发的公开信以后，很受鼓舞。我看资料海思是2004年成立的，经过这么多年发展，在很多方面已经有自己的芯片。当时是怎么推演的，您个人或者华为当时如何决定做自研芯片？包括何总讲到“极限生存”的假设，推演到目前为止，您前两天接受媒体采访说到“我们已经不需要美国芯片了”，这个过程能不能描述一下？当初的推演到现在的结果，符合当初的设想吗？如果美国芯片完全不能供应，为客户提供服务的能力如何？

任正非：其实我们牺牲了个人、家庭，牺牲了陪伴父母……，这些都是为了一个理想——站到世界最高点。今天大家憋不住了，就喊出口号，要“争雄世界”、“世界第一”。以前我们是不允许喊的，为了这个理想，我们与美国迟早有冲突。为了避免这个冲突，2000年初的时候，我们也很犹豫，能不能戴顶“牛仔帽”，我们曾经准备以100亿美元把华为卖给一家美国公司，合同签订了，所有手续都办完了，就等对方董事会批准。所有谈判人员都在酒店买了花衣服，在沙滩上比赛跑步、乒乓球，等待批准。在这个过程中，美国公司董事会换届，新董事长比较短视，拒绝了这项收购，收购就没有完成。当时准备卖给美国公司，我们的想法是，一群中国人戴着一顶美国“牛仔帽”打遍全世界。这个想法没能实现之后，我们高层领导表决，还卖不卖？少壮派一致表决“不卖”，我也不能违背。我告诉他们，迟早我们要与美国相遇的，那我们就要准备和美国在“山顶”上交锋，做好一切准备，从那时起，就考虑到美国和我们在“山顶”相遇的问题，做了一些准备。但最终，我们还是要在山顶上拥抱，一起为人类社会做贡献的。

记者：包括华为其他管理层也释放出“有能力继续为客户服务”的信息，会不会因为美国事件对原来的大客户、对业务造成影响，我们怎么应对？

任正非：我们肯定能继续为客户服务，我们的量产能力还是很大的，并没有因为被美国列入实体清单受到多少影响，我们在全球的竞标还是在前进。增长速度会减慢，但不会有想象中的那么慢。我们一季度销售收入同比增长39%，四月份降到25%，预计今年底还会下降一些，但是不会造成我们公司负增长，或者对产业发展带来伤害。

6、《科技日报》：如果美国断供发生，对这个产业会带来什么样的影响？前两天看到方舟子发了一个微博“如果备胎好用，何必等到胎破了再用？”，这个观点您怎么看？

任正非：如果都用“备胎”，就是体现了你们所说的“自主创新”，自主创新最主要目的是想做孤家寡人，我们想朋友遍天下。因此，没有像他想象的“备胎好用，怎么用”，他不理解我们的战略思维。我们不愿意伤害朋友，要帮助他们有良好的财务报表，即使我们有调整，也要帮助。

我刚才也讲到，我们没有和美国公司表明不用它们的器件，而是希望美国公司继续能给我们供货，我们共同为人类服务。在早期，我们还把芯片这方面的开发心得告诉对方，甚至研究成果，我们自己不生产，交给对方生产，要不然全世界的供应商怎么对我们那么好。“备胎好用，为什么不用？”备胎、备胎，胎不坏，为什么要用？

记者：万一真的出现断供情况，对产业有什么影响？

任正非：对于我们公司，不会出现极端断供的情况，我们已经做好了。我年初判断这个事情的出现可能是两年以后，因为总要等美国和我们的官司法庭判决以后，美国才会对我们实施打击，无论结论怎样，(美国)都会对我们打击。这样我们还有两年时间，足够准备。由于孟晚舟被捕，就把“导火索”时间推前了。

大家都知道，我们春节也在加班，我春节也在慰问员工。春节加班期间，仅仅是保安、清洁工、餐厅服务员……，在国内就有5000名服务人员在供应我们的“战士”，他们可以拿多倍工资，公司采购食品的价格都翻一番，还给服务员一些小费。我们很多员工春节连家都不回，打地铺睡，就是要抢时间奋斗。五一节也是这样的，很多人没有回家。

7、《网易》：谈到备胎计划，华为实施备胎计划这么多年来投入了多少资金？如果备胎计划一直不启用，会一直投入钱到这个备胎计划吗？

任正非：实在是太多了，我说不清楚。“正胎”和“备胎”的预算和人力编制是一起拨给他们的，以前预算分配以“正胎”为主，现在以“备胎”为主。具体多少，我是搞不清楚的，每次汇报都是满满的几页纸，我不会过问每个零部件，只是在大概概念上过一过。落到下面的计划，这个零部件中还有哪几个关键环节，是一点点来的。要不怎么会有八、九万的研发工

程师呢？

8、《财新周刊》：美国管制之后，华为在日本、欧洲、台湾地区的企业，估计会帮到华为很多。美国政府如果管制不成功，下一步会不会对台积电这种企业施压？华为毕竟是一个芯片企业，并不具备整个产业链方面的能力。

任正非：如果外面不屈服的人多了，后面跟着不屈服的人就更多了，我们不要太操心这些，毕竟没有发生。

记者：Google事件，欧洲地区用户很担心，未来华为手机不能用安卓最新的系统。在这方面，如何去应对？

任正非：Google是一家好公司，而且一家高度负责的公司，它也在说服美国政府解决这个问题。我们也在讨论变通的救济方案，专家们还在做这个事情，现在我还不能完全回答你。

9、《腾讯网》：您觉得现在这种严峻的形势大概会持续几年？这对于华为的发展历史会是转折点吗？

任正非：你应该问特朗普，问我就问错了。我认为，这件事有两面性，一方面我们会受到一些影响，另一方面，会刺激中国系统性地、踏踏实实地发展电子工业。国家发展工业，过去的方针是砸钱，但钱砸下去不起作用。我们国家修桥、修路、修房子……已经习惯了只要砸钱就行。但是芯片砸钱不行，得砸数学家、物理学家、化学家……，但是我们有几个人在认真读书？博士论文真知灼见有多少呢？这种状况下，完全依靠中国自主创新，很难成功。为什么不跨国创新呢？可以在很多国家中建立创新基地。哪个地方有能力，就到哪个地方去，我们可以在当地去建一个研究所。

当然，中国现在回来了很多人才，这是很重要的。但是中国的个人所得税比外国高很多，如果来到中国，要多缴这么多税，“雷锋”精神是不可持续的，雷锋是把一切都献给国家、献给党。但是，毕竟这些顶级专家是从外国回到中国，不仅没有优惠，税收还高很多。最近听说大湾区可以降到15%，实施措施是什么？是不是要在大湾区有户口，是否要在大湾区有工作？换一个地方就不行，这个政策有什么用？科学家本身就是流动的，只在这里上班八小时，还是科学家吗？我们要创造一些外国科学家回国的路。

第一次世界人才大转移，是苏联的三百万犹太人转移到以色列，以色列成为了一个科技高地。第二次人才大转移又来了，美国排外，大量人才进入不了机密研究。美国著名媒体写了一篇文章反问美国“中国如果发明了致癌的药物，也危害国家安全吗？”美国癌中心辞退了三个华人科学家，中国人发明的癌症药，难道也危害国家安全了吗？他反问美国。很多科学家在美国丧失了工作信心，为什么不拥抱他们进来呢？他们问“怎么进来？孩子上学难，没户口买不了车，还要缴很高的税收。”应该调整我们的政策，拥抱这个世界。美国两百年前是印第安人的不毛之地，就是政策对了，今天是世界霸主。我们国家有五千年文明，有这么好的基础，应该拿出政策来拥抱世界人才来中国创业。

大家要想到，东欧国家都比较贫穷，但是美国大量的领袖、科学家、金融家……都是东欧人，我们为什么不大规模吸引东欧人到中国来，或者在东欧建立各种研究基地？所以，以中国为中心建立理论基地要突破美国的重围，眼前这个方式比较难，因为中国在基础理论上不够，这些年好一些了。我曾在全国科学大会上讲了数学的重要性，听说现在数学毕业生比较好分配了。我们几个人愿意读数学的？我不是学数学的，我曾经说，我退休以后想找一个好大学，学数学。校长问我，学数学干什么？我说，想研究热力学第二定律。他问，研究用来做什么？我说，想研究宇宙起源。他说，我很欢迎你！但是我到现在还不能退休，还去不了。我们那时是工科学生，学的是高等数学，最浅的数学。中国要踏踏实实，在数学、物理、化学、神经学、脑科学……各方面努力去改变，我们可能在这个世界上能站起来。

中国过去的哲学体系是玄学，即使有佛教，也是梵文，唐僧应该翻译成汉语，但是没有翻。西方推行的是形而上学和机械唯物论，产生了物理、化学、数学、几何学……各种学科，所以工业发达，建立了工业社会，占领了全世界。现在玄学没有说没用，搞虚拟世界，中国的游戏业发展很快，人类社会的很多生产方式也可能虚拟化。人类在人工智能的科学家中，有50%左右是华人，如果他们受到排挤，拥抱他们进入中国，他们就会在底层平台上创新，给我们提供了一个基础。

我认为，如果能够真真实实把优秀人才引进来，对我们改革是好的。如果还是强调自主创新，就会浪费非常多宝贵时间。

10、《每日经济新闻》：鸿蒙系统有没有在华为内部小范围使用？

任正非：这个问题抱歉今天回答不了。我们能做操作系统，但不一定是替代别人的做法，因为我们在人工智能、万物互联中本身也是需要，但是到底哪些用了、哪些没用，我不是很清楚。

记者：现在很多的文章是“华为震惊体”，华为震惊了全球。

任正非：我们公司员工都是傻傻的，一个都没有被吓到，我们觉得很平常。网上文章一般很夸大，就像网上说英飞凌不给我们供货了，哪有这回事？这是有人编的。所以，如果真想了解华为的事情，就请看我们的心声社区。在心声社区上，即使骂公司的帖子也不会被封，反而是人力资源部要去看他骂得怎么样，如果骂得很对，就开始调查，再看看前三年他的业绩，业绩也很好的话，就调到公司秘书处来，帮助处理一些具体问题，培训他、锻炼他，也就是给他一个到总参谋部来“洗澡”的机会，半年以后把他放下去，这些种子将来迟早是要当领袖的。总说我们好的人，反而是麻痹我们，因为没有内容。心声社区骂我们的内容都是很具体的，我们要对具体去分析。如果没有自我批判精神，我们就可能活到今天。

11、《财经杂志》：现在大家都很关心华为的“备胎”计划，您从十年前就开始谈国际形势对华为的一些比较有忧患意识的影响。

任正非：对于“备胎”计划的讲话，总裁办邮件都是公开的，从什么时候开始讲的，我不记得了，但是反复讲过，只是社会不引起重视。现在美国打我们一下，“备胎”这个词就被重视了。

记者：这么多年的忧患意识战略倾向和具体的业务连续性，宏观和微观层面的结合。这么多年一直考虑这个事情，当预想变成现实时，而且打击比大家想象中严重，您有没有一些新的想法？我们已经看到太多关于中美贸易摩擦对华为的影响，真正挑战来的时候，有没有新的想法？

任正非：第一，业务连续性和“备胎”是一致的，备胎就是保证在车子抛锚时换一个轮胎还能开。连续性也是一步步实现的，其实很多东西已经投产了。投产的时候不排除，外面的货订一半。我曾经有篇文章说，每年至少买高通5000万套芯片，因此我们从来没有去排斥和抵制。

世界上最大的备胎就是原子弹，原子弹有什么用？二战后一次也没有用过。但是中国升官的官员基本都有两弹背景，一是做两弹有能力，二是忠诚于国家的事业，技术可靠又有能力，就当一个部长或者省长。40岁左右就能当省长，让我们很羡慕，我们40岁还在找工作。“备胎”现在变成一个新名词，在我们公司是很正常的行为。何庭波也被炒红了，在美国发禁令的那天晚上发的，她憋不住了。这些年她很难受，做那么多年都不能把脑袋昂起来。

记者：也就是说，您认为备胎一直在，备胎用不用还不好说？

任正非：备胎一定有用的，因为是结合我们的解决方案设计的，不是脱离解决方案做的。直到它能用的时候，才开始投入使用，滚动着用。

12、《财经杂志》：现在大家对华为有两派很鲜明的情绪：第一，很鲜明的爱国主义，把华为的支持上升到支持爱国的高度上；第二，华为绑架了全社会的爱国情绪，要是不挺华为就不爱国。现在情绪越来越严重了。

任正非：那我的小孩用苹果，就是不爱华为了？不能这么说。我经常讲这样的话，余承东很生气，认为老板总为别人宣传，不为自己宣传。我讲的是事实，不能说用华为产品就爱国，不用就是不爱国。华为产品只是商品，如果喜欢就用，不喜欢就不用，不要和政治挂钩。华为毕竟是商业公司，我们在广告牌上从来没有“为国争光”这类话。只是最近的誓师大会有时候瞎喊几句，但是我们会马上出文件制止他们瞎喊口号，大家开庆功会、发奖章都没有问题，茶余饭后说两句过头话没问题，但是千万不能煽起民粹主义的风。

我经常举一些例子，其实就是想泼华为公司的冷水，不能使用民粹主义，这是害国的。因为国家未来的前途在“开放”。这次中美会谈完了以后，中央电视台讲到“我们要开放、要改革”，我好高兴。实际上，我们还是开放晚了、改革晚了，WTO对人家是有承诺的，我们得到好处以后就要去兑现。如果早一些去兑现，做一些贡献，就能团结更多的朋友。中国的钱太多，为什么只存美国，不存一些到欧洲、俄罗斯、非洲……各个国家？如果说担心他们不还，他们是以国家信用抵押的，今年不还，一百年后还，不行吗？中国又不着急钱，这样就分散了风险。对于农产品，为什么非买一家？可以买买乌克兰的农产品，乌克兰就不会那么困难。乌克兰是俄罗斯重武器的“粮仓”，买食品粮食时，是不是也可以买重武器“粮食”呢？我们的重武器一定要自力更生吗？没必要，打赢就行。你们可以看看绍伊古的总司令报告，短短的报告，写得非常好。

13、《科技日报》：刚才谈到做芯片光靠砸钱不行，又谈到需要物理学家、数学家。作为一个商业公司，华为在此前的场合，无论是华为公司还是您个人，多次谈到“基础研究与基础教育”，包括还有一些广告。针对基础研究和基础教育，华为有哪些具体的动作？这会对华为未来的发展提供什么样的支撑？

任正非：我们在全世界有26个研发能力中心，拥有在职的数学家700多人，物理学家800多人，化学家120多人。我们还有一个战略研究院，拿着大量的钱，向全世界著名大学的著名教授“撒胡椒面”，对这些钱我们没有投资回报的概念，而是使用美国“拜杜法案”原则，也就是说，受益的是大学。这样，从我们“喇叭口”延伸出去的科学家就更多了。

大家今天讲5G标准对人类社会有多么厉害，怎么会想到，5G标准是源于十多年前土耳其Arikan教授的一篇数学论文？Arikan教授发表这篇论文两个月后，被我们发现了，我们就开始以这个论文为中心研究各种专利，一步步研究解体，共投入了数千人。十年时间，我们就把土耳其教授数学论文变成技术和标准。我们的5G基本专利数量占世界27%左右，排第一位。土耳其教授不是华为在编员工，但是我们拿钱支持他的实验室，他可以去招更多的博士生，我们给博士生提供帮助。我们在日本支持一位大学教授，他的四个博士生全到我们公司来上班，上班地点就在他的办公室，而且他又可以再招四个博士生，等于有八个博士帮他做他研究，所有论文等一切都归属他，不归属我们。如果我们要用他的东西，需要商业交易，这就是美国的“拜杜法案”原则，我们就是通过这样的“喇叭口”，延伸出更多的科学家。

上周我们召开了世界科学家大会，我没有去现场，通过视频转播到我的会议室。来了一批科学青年给我做技术翻译，都是博士，很厉害，他们给我解释这些论文对未来人类社会有什么意义。我们不断有这种世界性的交流，我们自己吸收能量，他们也吸收了我们的需求，不断滚动传播。

西方公司在人才争夺上，比我们看得长远，发现你是人才，就去他们公司实习，专门有人培养你，这不是我们大学毕业找工作的概念。我们扩大了与美国公司争夺人才的机会窗，但我们的实力还不够。对世界各国的优秀大学生，从大二开始，我们就给他们发offer。这些孩子超级聪明，举一个例子，新西伯利亚大学连续六年拿到世界计算机竞赛冠军、亚军，但是所有冠军、亚军都被Google用五、六倍的工资挖走了，从今年开始，我们要开出比Google更高的薪酬挖他们来，在俄罗斯的土地上创新，我们要和Google争夺人才。我们支持科学家的创新，对科学家不要求追求成功，失败也是成功，因为他们把人才培养出来了。只有这样，我们才有可能源源不断地前进。

14、《界面》：我去参观了华为实验室，有很多新鲜的发明，比如防腐蚀设备、热传导……，我发现都是高中化学的原理，但是运用起来非常神奇。这是不是您眼中的基础科学和基础教育的一种表现形式，这种基础科学的积累，能够在当下关键节点上给公司带来多大的帮助？

任正非：其实原子弹的核反应链式方程，初中生都学过，但是做成原子弹可不那么容易。基础科学看起来道理很简单，实施起来非常难。所以，在国外某项东西可能看起来是很小的发明，但是发明中套发明，再套发明，是数千项专利、上百万项专利支撑了一个小小的零件。

15、《新浪》：现在谈加强数学与基础学科的投入，您认为现在华为的投入在全世界范围内大概处于一个什么样的水平？您以什么样的机缘，认识到投入基础学科的重要性？您对未来的投入有什么样的目标和预期？

任正非：举一个例子，P30手机的照相就是数学。现在的图像不是照出来的，是数学算出来的。因为人的眼睛相当于有一亿个镜头，相机就一个镜头，我们手机通过一个镜头进来的感光点，用数学的方式分解成几千万个视觉镜头，再重新还原出来。我们公司数学家的口号是“把手机做的比人类眼睛还好”，我还在公司讲话批判过，我觉得没有必要，但是他们顽固不化，没有办法。他们说“手机照月亮，可以照一千公里”，可能是真的，因为它是数学，把微弱的信号可能还原。

我去法国尼斯研究所见他们，就说“尼斯的海是蓝的，天是蓝的，数学家的公式为什么也是蓝的？”原来图像偏蓝色基调，现在好像纠正过来了。手机之所以进步这么快，得益于我们的战略“备胎”，因为我们网络建立的战略备胎没有用，就划给了终端，终端一下如鱼得水，每三个月换一代，主要是数学家的贡献，当然还有物理学家做光的三色传感器。

所以，如果电子工业还停留在买别人零部件来组装，不可能的。当然，他们也有数学，只是数学是别的公司做的，在零部件中加钱卖给他们。在这个方面，我们应该是领导世界的，站在世界最前面的。

16、《环球网》：一段时间以来，美国不仅自己打压华为，还拉拢欧洲盟友对华为施压，封锁华为，如果美国持续强硬要求欧洲盟友们关闭对华为的大门，您是否会亲自到英国唐宁街10号、法国爱舍利宫等，以更直接有效的方式推开那扇威胁对华为关闭的大门？

任正非：唐宁街10号，我以前经常去喝下午茶。他们问我，如何学习与国际接轨？我说，下午茶。所以，他们为了接待我，在唐宁街喝下午茶。我们与各国领导人都是有沟通的，每个国家有各自的利益，美国不会有那么强大的力量号召所有人都跟它走。

17、《凤凰网》：去年一直比较关心手机企业对于无障碍的支持，科技进步对残疾人士帮助非常大。华为是一家比较有理想的企业，上周5月16日全球无障碍日，华为作为一家领先的科技公司，在无障碍方面做了哪些努力？之后有什么计划？

任正非：我曾在日本试戴我们公司的眼镜，可以看到几千公里以外员工的操作，对他的操作给予指导；或者戴上眼镜以后，眼镜上有所有的图纸，对与不对全都有指导，这是已经能做到的。有没有进入市场，我不知道。

对残障人的支持，理论上将来是能够提供的，现在具体进行到什么阶段，我还不知道，我让他们打电话问问。理论上可以通过对脑神经刺激感觉，能做到这点。我戴的是无线的眼镜，能看几千公里以外员工进行的工程。当然，现在我讲的不算，因为看的是科学家给我的演示项目，还不是商品。

18、《凤凰网》：苹果一直比较关注基础教育，做得很好。很多ipad、iphone对于孩子学习很有帮助。华为非常重视基础教育，包括基础学科，华为做了哪些努力？不能光说不做，我想知道对于教育这块的看法。

任正非：提高全民族文化素质是国家的基本责任，任何一个企业都不可能担负起一个民族素质提升的责任来。不能说提到了教育就要去做教育。

中国将来和美国竞赛，唯有提高教育，没有其他路。教育手段的商品是另外一个事情，我认为最主要还是要重视教师，因为教师得到被尊重了以后，大家都想做教师。深圳教师得到了尊重，深圳老师挣钱多，253个人竞争一个教师岗位。我们帮助清华附中建设清澜山中学，校长说将来能做到中国第一的学校，因为收费高。清澜山只招收两千多个学生，对全社会开放，华为员工抢着送孩子进去，送不进去找我，我说我管不了你们。

只有教师的政治地位提升，经济待遇提升了，我认为才可能使得教育得到较大发展。我个人为什么感受很深？我父母是乡村教师，在贵州最偏僻的少数民族地区从事乡村教育工作，父母这一辈子做教师的体会对孩子们的教育就是一句话“今生今世不准当老师”，如果老师都不让自己的孩子当老师，国家是后继无人的。我亲身经历了他们政治地位低、受人歧视、经济待遇差的窘境，我们自己跟着他们，也亲身体会了这个苦，所以没有选择去当老师。

19、《中国经营报》：我有两个问题：第一，在公司规划中，当前消费者业务是最大的的一块，接着是运营商业务、企业业务。在您心里，未来一段时间比如说五年或者十年以后，三块业务会达到什么样的营收占比？第二，关于海思的定位，在当前局

势下，你怎么设计海思在华为体系中未来定位问题？

任正非：海思是华为的一个助战队伍，跟着华为主战队伍前进，就如坦克队伍中的加油车、架桥机、担架队一样，是这样的定位。三个板块，不是哪个板块挣钱多就地位高，只有网络联接部门才能称霸世界，美国打的是这个部门，“烂飞机”说的也是这个部门。现在梳理下来，发现这个部门困难少，因为准备时间长，反而别的部门困难多。在5G、光传输、核心网等领域，不会受到打击，还会长期领先世界很多年。

20、《第一财经日报》：最近海思集结令刷屏，不停地招聘全球员工，海思未来什么时候会独立？

任正非：永远不会独立，它就是主战部队里的“加油车”、“担架队”、“架桥队”，不是主战部队，怎么会独立呢？网络联接部门是主战部门，将来销售额不一定是最高，因为“珠穆朗玛峰”可能容纳不了这么多产值，但是“珠穆朗玛峰”对世界意义很大，是一个战略高地。美国就是为了争夺战略高地，争夺不到，所以使用行政手段，我们怎么会见钱眼开，放弃这个战略高地呢？我们不会喧宾夺主。

21、《第一财经日报》：华为虽然有连续性作业管理的准备，但是面对一个服务器、基站，涉及的零部件太多了，您的乐观来自于哪里？

任正非：把问题梳理出来，每个存在的问题都要去解决。

22、《人民日报》：问一个关于研发的问题，华为在研发投入非常大，今后华为在研发上重点方向有哪些？有哪些技术储备？

任正非：我们这三十年都对着同一个“城墙口”冲锋，几十人、几百人对着这个“城墙口”，几万人、十几万人还是攻这个“城墙口”，总会把这个“城墙口”攻开的。而且我们炮击这个“城墙口”的“弹药量”，现在是每年200亿美元的研发了，全世界没有一个上市公司敢像我们这样对同一个“城墙口”投入这么多的炮击量。

我们仅仅围绕着“疏导信息流量”做努力，终端就是一个“水龙头”，CNBG就是一个“管道”，越这么做，我们越可能领导世界，越容易在世界上占有一定的合理地位，而且炮击量还会越来越大。如果我们财务受一点挫折，还不会影响科技上的投入，因为员工都不贪钱，生活费都够了。很多科研人员的老婆省钱，我还批评；有人问我，你们华为公司谁是雷锋？你们去奢侈品商店看，买几个包就走的人，问一下她的老公是哪里的？华为的。顺着来找工号，那就是雷锋，不用评了。老公挣钱多，老婆不花，老公怎么还有动力去挣钱呢？我们持续还在同一个领域前进，不会换轨道。

外面网传我们造车，我们不会做的。因为我们的车联网基本上是世界最主要车企的供应商，将来以车载计算、车载电子为主，我们可能产业很大。与别人合作，一起实现了无人驾驶，人家送我们一台车，车上印了华为标记，不等于华为要造车。这只是传说，我们不会随便换轨道的。

23、《搜狐》：您对基础教育很重视，未来有没有可能以某些形式参与到基础教育工作呢？

任正非：基础教育是国家的责任，企业要做好企业自身的事情。我们是主战部队，“坦克大军”在前进时，拖着几个孩子、拿着几个识字本，就不可能冲得上“上甘岭”。为人类建立这么庞大的网络，就是我们最大的社会责任，全世界30亿人口是我们联接起来的。特别是非洲地区，因为不赚钱，西方国家不去，是我们去联接起来的。如果华为不存在了，才是对世界的威胁。

我们不会自己去做教育，因为我们的主战部队还要缩减，要把一些次要的组织砍掉，让他们转为民兵组织私有化，跟着我们前进。就像淮海战役一样，民工推着独轮车送粮食，但是要给钱的。今年春节期间员工加班时，有五千多人提供服务，就是民兵组织，春节不仅买东西价格翻倍，还给服务人员一定奖励，及时兑现。

24、《21世纪经济报道》：在我们看来，华为的管理哲学、管理思想是任总的管理哲学和管理思想，您认为华为的管理哲学和管理思想的精髓是什么？国际的管理哲学长期为西方主导，您是否认为，中国的管理哲学、管理思想是不是到了向世界输

出的时候了？市面上有大量的书籍写华为秘籍，存在华为的秘籍吗？华为模式可以复制吗？

任正非：华为没有哲学，我个人没有学过哲学，也没有认真读过哲学书。外面的书，作者我也没见过，不认识，也许是他编的吧。外面流传的华为哲学是大家随便说的，没有什么特别的东西。我认为，如果说华为公司有哲学，就一点“以客户为中心，为客户创造价值”。因为钱在客户口袋里，有三种方法可以拿到这个钱：第一，抢，这是犯罪；第二，偷，也不行，要在派出所待两三天才能被放出来；第三，客户心甘情愿把钱给你，你必须提供好的商品，为他提供需要的服务。所以，秘密就这一条。

你们看，我们园区的小咖啡厅都做得很好，为什么？不要做假，踏踏实实认真做。以前我们的咖啡厅，五、六个华为员工拿着高工资、股票，在那里做咖啡，还亏损。我说你们创业吧，一个人一个店创业，现在能挣七八十万。我们机关有人说要去查“以前不挣钱，现在挣钱了，搞什么名堂挣钱？”我说，去查一次，就裁一个人，为什么？你的人太多了，不干正事。他只要缴了房租水电，卫生质量好，员工喜欢去消费，你管那么多闲事干什么？所以，我们的后勤机构压缩得很小，为全世界170个国家、18万员工的后勤保障人员，只有703个。

25、新华社：最近看到一篇您在员工持股会上讲话，华为通过了治理章程文件，您称之为里程碑式的进步，同时还有关于华为公司的治理结构，华为的治理方向是什么？

任正非：其实我们的治理结构和治理章程，全在网上公布过。董事会换届选举经历了一年多，有九万多人参加了，不断学习、不断传播，只是媒体不太感兴趣。你提的这个问题，今天我没法完整地给你解释，这是一个体系。

记者：华为未来想发展成什么样的企业，或者什么样的方向？

任正非：除了不让资本进来，其他什么都可以讨论。

26、中央电视台：有一个很强烈的感受，任总有非常浓厚的居安思危的意识，芯片十几年前就有备胎计划了，特别好奇这种危机意识最初是来自哪里？

任正非：总是挨打，就觉得有危机了。

27、《36氪》：刚才大家问了很多问题，都说华为有备胎计划，还有对现在的情势很乐观。现阶段您最担心的事情是什么？这次事件牵涉到您的家人，在日常与家人沟通相处的过程中，对您的决策有没有什么影响？

任正非：抓我的家人，就是想影响我的意志，我家人给我的鼓舞就是鼓舞我的意志。女儿写给我的信说，她会长期做好思想准备，她也很乐观，我就放心了，减轻了很大压力。我要超越个人、超越家庭、超越华为来思考这个世界上的问题，否则我就不客观了。

我与外国记者沟通，他们是很直率的。公共关系部把全文印成了书，今天都送给你们。为什么要这么多沟通？如果站在狭窄的观点来看，我们与西方媒体是对抗的，也许与你们也是对抗的。我应该超越自身的观点来沟通，平等讨论问题。

华为公司高层领导绝大多数都没有站在自身利益、企业利益来考虑问题，我们是世界性的，世界上接受我们、声援我们的朋友是很多的。

28、中央电视台：我特别关注自主知识产权、自主创新问题，很多人认为自主知识产权、自主创新才是我们未来一条活路。您刚才讲海思作为备胎持久生存，就是自主创新作为基础，但是您又讲“飞机”上非重要地方该放弃就放弃，不要浪费时间、浪费精力，为什么有这么大的差异？

任正非：自主创新作为一种精神是值得鼓励的，站在人类文明的基础上创新才是正确的。所有科学家都是自主创新，为什么？他们做一些莫名其妙的题目，谁也搞不懂。但是我们要看到，科技创新是需要站在前人的肩膀上前进的，比如我们的海思并非从源头开始自主创新，也给别人缴纳了大量知识产权费用，有些是签订了交叉许可协议，有些协议是永久

授权的，你中有我，我中有你，在别人的基础上形成了我们自己的创新。

我们同意鼓励自主创新，但是要把定义讲清楚。相同的东西，你自己做出来了也不能用，也要给人家原创交钱，这是法律，谁先申请归谁。无线电最早是波波夫发明，但是俄罗斯为了保密，压制了这个东西的公布；意大利的马可尼先申请，所以无线电的发明权归“马可尼”。飞机的发明者不是莱特兄弟，他们只是完成了飞行。其实真正的发明者是茹柯夫斯基，他的流体力学公式推演了让翅膀如何升起来，奠定了升力流体力学。我们的飞机喷气发动机到今天不过关，但是喷气发动机是谁发明的？中国人。邓小平到英国引进斯贝发动机时，斯贝同意把发动机卖给我们。邓小平问军用的发动机卖不卖？英国人回答说卖。其实中国想买民用发动机，主要做民航机的备件，后来英国人军用发动机也卖，也就是现在轰炸机6用的发动机。邓小平站起来向英国科学家致敬，英国科学家吓坏了，赶紧站起来回礼，说“感谢中国科学家的伟大发明”。邓小平回来查是谁发明的，是吴仲华，这人在什么地方？一查这个人在湖北养猪，赶紧调回北京去做热物理研究所的所长。我们为什么不借着吴仲华的研究，一步步深入，为什么在喷气发动机上不能进行理论突破呢？现在飞机发动机设计叫实验科学，不叫理论科学，而飞机一定是理论科学。你们看绍伊古关于飞机的讲话，美国飞机很精密，飞机时间是4000-5000小时；俄罗斯飞机没有那么发达，只能飞1000小时，绍伊古就问，战争时期飞机能飞满1000小时吗？大多数没到1000小时就打掉了，那何必搞4000-5000小时，还那么贵，于是从实战的需求就确定了他们设计飞机的原则。他说，飞机飞得不快、金属表面不平，俄罗斯就在翅膀形成一层层流膜，解决了高速空气的润滑作用，这样俄罗斯飞机也能飞得很快。F22隐形飞机的隐形原理也是五十年代俄罗斯数学家发明的，俄罗斯数学家说钻石切面是有隐身功能，俄罗斯研究半天觉得这个东西没用，为什么？因为做不到，没有意义，所以批准论文公开发表。美国人读了以后，如获至宝，花二十年时间把F22隐形飞机做出来了，当然现在我们的米波雷达又把F22看见了。

其实中国五十年代也有很多原创科学家，但是现在都是毛毛糙糙、泡沫化的学风，这种学风怎么能奠定我们国家的基础科研竞争力呢？所以，还是要改造学风。

《财经杂志》：您刚才提到一个事情特别重要，自主创新的定义到底是什么？您反对的是封闭式、重复性的自主创新？

任正非：自主创新如果是一种精神，我支持；如果是一种行动，我就反对。

《财经杂志》：如果您这么来定义，大家一定会把海思拿出来反驳您？

任正非：海思也是站在别人的肩膀上的创新。

朱广平：自主创新不等于全是自己创新。创新最重要的是在一个系统中掌握最核心的一部分，而不是重复去造很多别人已经造好的“轮子”，那是没有意义的。任总一直强调数学，数学的核心是解决“知其然和知其所以然”的问题。比如说，你可以很容易做出一把锄头来，但是锄头背后的这些原理，你是否了解？什么样的形状是最好的？所有的这些东西，你可以做实验，但是实验背后的原理到底是什么？怎么证明你的实验和理论之间有多大差别，极限在哪里？这都要靠理论来证明。

中央电视台：我要反驳您。在汽车制造业方面，有人说李书福是中国汽车行业非常棒的人，他可以用资金去撬动沃尔沃，又有人说他是短腿巨人，因为不掌握发动机，发动机被世界上绝大多数汽车公司掌握，而我们不掌握，这种情况下自主创新难道不是关键而且重要的吗？

任正非：我并不反对李书福，但减震弹片钢圈、轮胎……是自主创新吗？就讲讲德国怎么造车。有一次我到德国斯图加特，工程院院长带我去参观一年级学生入学的几周学习。每个人发一块铁板，给一个齿轮的图纸，所有人都要用锉刀做出这个齿轮来，做出齿轮来还不能打分，要拿到减速箱去跑，跑完才能打分。这就德国汽车的基础。欧洲车和中国车有什么区别，为什么卖那么贵？就是可靠性高。大家都可以造出车来，但是不是最好的车另当别论。造车要用到大量的人类科技文明，也不是自主创新的概念。

朱广平：自主创新不是全部自己重复做，而是找到自己的长处在哪里。所谓的卡脖子都是在补短板，问题是你的长板在哪？

任正非：短板买别人就行了，何必要自己做短板呢？

中央电视台：如果你自己没有，想买别人的但不能买，就不行了？

任正非：不是每个人都会碰到我们这样的极端情况，多数人没必要走这种道路，应该借助人类文明前进。如果说自主创新，钢板材料从哪来的？也是别人创新，不是你自主的。

29、中央电视台：您现在的状况是偶发的个案，还是说在未来中国企业是一个经常发生的常态？

任正非：我从来没有研究过我们国家的具体社会问题，现在也是让公共关系逼着对外，拿我来当“盾牌”到处“挡枪子”，我就上战场，我老了，打死了就算了，不在乎了。因此，我的主要精力是研究公司内部存在的问题和关注世界相关领域技术，确定我们战略上哪些有错误的。我跟自己的家人关系都处理不好，我跟儿女交往太少了，跟太太交往也少。她说“你就关心你的公司，不关心家人”，如果我再关心社会，可能我的家就没有了。所以，我对社会无法评价，我也没有精力去研究国内其他企业。

30、《财经周刊》：美国国防部提出的频谱担忧，有办法解除吗？

任正非：我不是正在解除吗？

31、《虎嗅》：收到了一份您之前接受外面采访的册子，我仔细读了，看到外面问的一些问题，对于我们来说是一些很匪夷所思的问题。其实可以看到，包括都有一些国与国之间相互了解和意识形态的问题，您觉得怎么去改进？会不会考虑华为未来改变在国外的一些姿态、一些传播？或者说，在全球化上会做一些什么样的改进呢？

任正非：我们不会通过传播解决，还是通过给客户优质服务来解决我们的形象。我们已经很先进，客户一用就知道多厉害了。举一个例子，韩国LG董事长找我说，他要开300兆的LTE，当时我还反对，他带了两个翻译来说服我，我说100兆就够了，300兆没必要，他还是坚持300兆。我们就卖300兆设备给他。过不了多长时间，保罗教皇访问韩国，在1.3平方英里土地上，韩国集中了30万人，每个人举起手机用300兆拍摄往外传，网络没瘫痪。第二个例子，哈吉保障，之前每个运营商都瘫痪，我们接手以后哈吉保障一次也没有瘫痪过。四、五百万穆斯林祷告前一瞬间，所有人都要关手机，祷告完以后，所有人同时开手机，我们的网络没有瘫痪，很顺利。这都是我们在世界形象的榜样，不会通过媒体传播的方式来改变我们形象。

至于在国外的投资，是因为我们需要。比如，我们在英国投资光芯片工厂，主要为了将来以英国作为这些芯片的出口中心。我们在德国和日本都有这样的工厂，根据需要来确定的，不是为了纯粹说明什么形象，我们不需要形象，只需要订单。

32、《观察者网》：昨天我们参观了华为股权结构的展厅，有两个感受，产生了两个问题。第一，华为的股权结构走上了一条跟东亚地区主要科技公司完全不同的道路，例如三星电子以及台积电，外国机构和外国人占股比例高达50%以上，三星电子和台积电的股权结构，使西方资本可以从东亚的顶尖科技公司获得资本性的收益，您如何看待差异以及资本性收益这个话题？第二，华为股权结构是华为自己探索一条适合华为自己道路的结构模式，而且华为在过去几年跟西方媒体有过沟通。昨天听下来，目前很多西方媒体都有一些误解，认为并不是全民持股，而是全民的薪酬奖励计划。这就体现了西方的两面性，一方面西方的科技公司比较重视人才、重视技术，有令人尊敬的一面；但另一方面，跟自己不同的模式，会抱有很大误解或者不理解，您认为西方误解的根源在哪里？

任正非：我们对资本不感兴趣，所以就没有研究，西方媒体愿意的话，他们可以去研究，反正我们不会让外面资本进入公司。公司现在的问题是赚钱太多，因为我们不能把价格降低，降低以后，就把所有下面的公司全挤死了，就成为“西楚霸王”，最终也是要灭亡的，所以我们不能在产业中这样做。苹果是榜样，永远是做一把大“伞”，让下面小厂家都能活。如果苹果卖萝卜白菜价，全世界就没有其他手机了。我们钱多，用一部分投入战略，但是不横向扩张，就给大学和科学家给予支持。我们开科学家大会，能把全世界这么多顶尖科学家请来，这也是奇迹。

因此，我们不需要资本进来，资本贪婪的本性会破坏我们理想的实现。

记者：西方对于华为股权结构的误解根源在哪里？

任正非：西方不是今天才开始误解的，误解中国都几十年了。只要我们在中国是合法合规的就行了。

33、《财新周刊》：无论是上次孟晚舟在加拿大被拘押事件，还是这次美国出口管制，美国表面理由是司法部对伊朗的案子。为了解开华为面临的困局，华为会愿意跟美国政府、商务部、司法部去谈吗？

任正非：我们不是已经起诉美国政府了吗？通过律师与它在法庭上谈，它也要出示证据。

记者：所以，您不会私下去谈？

任正非：我也没有私下的管道。你给我特朗普的电话谈？

34、《网易》：想问一个比较轻松的问题。您去年和小女儿姚安娜和母亲姚凌拍了全家福，令外界非常惊讶。您作为父亲也好，作为丈夫也好，给自己打几分呢？您平时有多少时间去陪家人？您的女儿在哈佛大学读书，未来希望她从事什么样的工作？

任正非：其实我这辈子很对不起小孩，我大的两个小孩，在他们小时候，我就当兵去了，11个月才能回一次家。我回家的时候，他们白天上学，晚上做作业，然后睡觉，第二天一早又上学去了。其实我们没有什么沟通，没有建立起什么感情。小女儿其实也很难，因为那时我们公司还在垂死挣扎之中，我基本十几个小时都在公司，要么就在出差，几个月不回家。当时为了打开国际市场，证明我们不是在中国搞腐败成功的，在国外一待就是几个月，小孩基本上很少有往来，很亏欠他们。其实小孩们都是靠自己的努力，自己对自己要求很高。

小女儿在中学的时候，每个星期要跳15小时舞，跳完舞回来才能做作业，晚上一点多才能休息。大学以后基本上做作业到晚上两点多钟，有时候做算法时会做到四、五点钟。小孩很热爱文艺，有人邀请她参加名媛会时，她跟爸爸妈妈商量说她要出席，当时我的态度是支持。因为如果打击这一次，未来她人生的其他路走不顺时，就会说爸爸妈妈堵了这条路，我们还不如挺身而出支持她，她想怎么办就怎么办。人家提出来，要照全家福，我第一个表态坚决支持，发表我们家全家福。我太太还以为我会躲闪的，我认为要支持儿女，都对不起儿女了，还不支持她一下？她好好去学习，自己掌握自己的人生命运。

记者：能不能谈一谈你的太太？

任正非：我的人生有两次婚姻，三个小孩。我的前妻性格很刚烈，在文化革命中曾经是重庆三十万红卫兵的政委，是一个叱咤风云的人。我是连红卫兵都参加不了的逍遥派，大学毕业没有女朋友，别人给我们介绍，她能看上我，我真的不理解，她是天上飞的“白天鹅”，我是地上的“小蛤蟆”，那时除了学习好，家庭环境也不好，我父亲还在“牛棚”里，她怎么就看上我了？我们一起走了二十多年，后来就分开了。现在的太太很温柔、很能干，用二十多年时间专心培养小孩，很有成就。我和姚凌办结婚证这些都是前妻帮忙的，小孩上户口也是前妻帮助的。我前妻与我现在的太太关系也很融洽。

35、《人民日报》：对于Google停止合作，华为已经出了声明，想请您再评价一下，在操作系统方面会对华为有什么样的影响？

任正非：应该是有影响的。Google是一家非常好的公司，Google在想办法，我们也在想办法，在讨论救济措施。

36、《环球时报》：我看到海思一直在发各种招聘的信息，包括公众号和微信。现在中国企业都面临这样一个问题，阿里巴巴、腾讯等都需要有更多的高端人才，包括国际人才加入到创新行业中，不知道华为能够拿出什么来，吸引更多的高端人才来补充这样一支队伍？薪资待遇有没有具体的标准？

任正非：使命感。物质待遇肯定会有具体的措施，主要还是给他们使命感，有做成事的机会，让科学家发挥自由度。

记者：前几个月我去欧洲华为各个分公司走了走，看到很多外籍员工对华为的文化非常理解，我自己也在读华为的一些书，我很好奇，是什么样的力量让一个这么明显特征的中国民营企业成长为能够有国际上共通企业文化的国际性企业？

任正非：你在外面看到的书，多数是不真实的，因为他们根据网上资料编的。但是我们不反对，因为他们也要生存。你们可以看华为公司的心声社区，这个比较真实。至于外籍员工，与我们没有本质差别，因为外籍员工也要为客户服务，我们也是为客户服务，价值观怎么不同呢？

记者：现在外界对中国，包括这段时间讨论“996”，中国的企业文化有很多与西方工作价值观相冲突，就很好奇，华为内部是怎么统一和协调的？

任正非：工作价值观，我们还是遵守这些国家的劳动法，来保护他们的合理时间。但是毕竟他们有使命感，没有使命感，他们做不出成绩来。我们的外国科学家其实比中国科学家还拼命，很多科学家三十多岁还没结婚。

37、《科技日报》：您刚才谈到华为主战部队越来越精干，你们作为一个商业公司怎么看裁员？裁员这个问题在中国市场比较敏感，但实际上ICT行业很多公司目前准备裁员或者已经进入裁员，华为从1987年到现在没有大规模裁员。

任正非：其实外面离职的华为员工已经比在职员工多，怎么走出去的？自愿走出去，也是走出去。任何一个业务做得不好，是主官的责任，不是员工的责任，员工在前进过程中也有很多技能，当我们裁掉部门时要给员工有出路。比如，最近表彰了业软部门，他们提出有一万人要走红地毯，我批了同意，后来是几千人走了红地毯。2017年，我们在上海战略务虚会讨论决定缩减业软领域，没有做出成绩来。裁减掉他们时，我还担心有问题，悄悄给人力资源讲先涨一点工资再走，他们没有做出成绩，职级太低了，去其他部门会吃亏。两年后我视察时，发现很多人多没有等到涨工资就奔赴新战场了，终端、云的成功，与这被裁减的一万多员工有很大关系。他们奔赴到战略机会点去，既升职升级，又找到了作战机会。裁减的这两年，社会上一点声音没有，公司一点怨声载道都没有，一万多人的转岗完成了。现在很多部门也在裁减，然后把大部分富余人员转岗到主要的战略主攻部队去，少量平庸才会劝退。现在是这样的结构性调整，裁掉部门不是裁掉员工。

38、《澎湃》余承东讲，任总之前用的iphone，现在用华为自己的高端手机，您个人用的是P30吗？

任正非：那太先进了，我每次用的是落后手机。先进手机需要重新学习，浪费时间，我不需要新功能。

记者：您一直对CNBG业务比较偏爱？

任正非：不是，对谁爱才骂谁，不爱怎么骂他？余承东挨骂也很疯狂。

记者：怎么看CBG这块业务的成长？

任正非：它毕竟是辅助产业，目的就是赚钱，把钱输送过来，帮助CNBG称霸世界。CNBG拿到钱就冲锋，占领“珠穆朗玛峰”。即使没有粮食种，占住高峰也是对的，就是这个原则，不是偏爱。

记者：我认为，余承东本人还是非常有能力的。

任正非：我没有说他没有能力啊。媒体都在帮余承东说话，你们现场给余承东打个电话。

记者：您对CBG这几年的发展给个总结性的讲法。

任正非：我们在肯定一个部门的时候，不能以表扬为主，而是要校正它不正确的地方，使得它往正确的路上走。我们内部自我批判很厉害，常务董事会内部有时候都会吵架，争论到最后达成共识。

余承东：希望老板多支持，老板一些话可能被大家误读、误解。有些人会拿着老板的话来狂搞我们。

任正非：余承东，你今天的腰杆没撑直。

记者：您给CBG定的1500亿美元？

任正非：他们自己定的，而且肯定是达不到的。

记者：您还是对他们寄予厚望的。

任正非：人们需求进入饱和曲线，他们在饱和曲线开车，追赶者的差距会逐渐缩小。比如，一秒钟下两部电影的难度很大，但是一秒钟下一部和两部电影的差距不大，技术投入很大，差距没有拉很大。爬坡阶段领先很快，饱和曲线很难说。因此，以后不能肯定。

39、《财经杂志》：关于股权的问题，我之前做了一些外围的采访。华为员工很关心一个问题，过去这么多年华为股票一直在上升，他们购买了大量的华为内部股，获得了很丰盛的收益。但是他们现在关心一个问题，未来的不确定性在增加，假设公司遇到了一些问题，分红和收益会不会产生一些影响？

任正非：那当然了，因为购买内部股是自愿的，退出也是自愿的，机制是开放的，不是捆绑的。华为内部股收益也会下降。我们的蓝军首先批评过公司“连续三十年，分红都超过30%，还想分到什么时候”？因此，我每年都在批评常务董事会利润增长太大，战略投入不够。他们去年的检讨放在我桌子上，我还没批。今年特朗普批了制裁，我们的利润可能会减少一点吧。

记者：既要同甘，也要共苦？

任正非：我们理解一部分员工的思想，员工可以拿走属于自己的东西。

记者：你刚才有提到，只要不让资本进来，什么样的未来发展路径都可以讨论的。关于资本这个问题挺敏感的，之前有各种各样的传言。

任正非：不要相信传言，永远没有资本进来，这是我们公司高层所有人一致达成的意见。我们为理想而奋斗，不为金钱而奋斗。

40、《36氪》：关于操作系统的事情，具体是哪个部门负责的？之后会不会开源，吸引一些开发者进来？

任正非：我说不清楚是哪个部门负责，我们试试做吧。做一个操作系统的技术难度不大，难度大的是生态，怎么建立起一个生态。

任总接受《金融时报》采访纪要 2019年6月24日 1、《金融时报》记者James Kynge：最近大家都看到了一幅很有名的照片，第二次世界大战时的一架伊尔-2飞机，听说您很喜欢这张照片，可不可以告诉我一下，为什么喜欢这张照片？您认为这张照片可以作为华为的比喻吗？现在华为面临很多挑战，与这架飞机差不多。任正非：有天晚上，我偶然在“悟空问答”网站上发现了这张照片，说这架飞机返航了。我觉得太像我们了，我们现在已经被美国打得千疮百孔，虽然有一些准备，但是没有想到美国政府打击华为的战略决心如此之大、如此坚定不移；打击我们的战役面如此宽广；打击作战的战斗部如此精密，弹着点如此之精确，他们打击华为是一个非常系统的工程，这是我们没有想到的。美国如此之强大，各行各业如此之团结，也是我们没有想到的。不仅仅是几个软件、几个芯片的问题，连对杂志、标准组织、学术组织都在施加压力，都在围堵我们，因此是几千个累累伤痕的伤口。这架飞机很像我们，坚定不移飞回来的决心和我们也是一样的。所以就把照片从网上下载下来，本来还想找更清晰一点的照片，但是怎么也找不着。

2、James Kynge：据我了解，上星期华为提出“保护了发动机和油箱，没有保护次要部件”，哪些业务打算放手或者放弃掉的？任正非：首先，华为不可能有那么多精力在所有角度全面采取防范措施，这是做不到的。我们想领先世界，需要做出一些最尖端的部件，并基于这些核心能力建立系统，我们把这些核心部件比喻为这架破飞机的“发动机”和“油箱”。经历十多年的努力，我们做到了。我们是不会死的。油箱打漏了，发动机没油飞不回来；发动机打烂了，有油也飞不回来；翅膀打几个洞，飞慢一点，还是可以回来的。我们认为美国打击我们的是对准网络联接解决方案业务，5G只是联接业务的一小部分，这个业务我们准备比较充分，没有影响。意料之外的是终端受到创伤更大，尽管终端受到的创伤比联接大一点，但是现在客户信任正在恢复中。其他一些次要的产品线这几年一直在逐步关掉，我们把人员转到主战场上。

3、James Kynge：最近美国已经把华为纳入所谓的“实体清单”，请问华为怎样应对这一次难题和挑战？任正非：对于“实体清单”，华为基本上不会被打垮掉，这点是肯定的。我们一边在飞，一边也在修补飞机，当然有时候修补大洞，一些时候修补小洞。总的来说，过段时间这些洞都会修补好，修好以后还会生机勃勃地发展。James Kynge：应该修哪些大洞？任正非：到处都是洞。James Kynge：是不是芯片的问题？任正非：芯片的问题反而影响比较少，绝大多数芯片我们可以自主提供；但是有一些想不到的部件，觉得没有多少技术含量就没有准备，但是差一个零件也不行。硬件问题不是太大，软件系统有一些影响。我认为世界软件人才是极其庞大的，各个国家的软件发展都很快，中国的软件发展也很快，我们自己的软件能力也很强。过去我们的软件能力主要用于硬件的嵌入式操作系统，这是世界最强的；但是宏观架构式的“软件定义网络”的体系比较弱一些。如果这些东西继续得不到供应，我们也是能够追赶上来修补好的。

4、James Kynge：你们是否认为中国其他的一些公司能进口美国制造的芯片，可以转卖给你们，在中国可以买到他们的？任正非：这违反“实体清单”规则，“实体清单”就是不能违反规则卖美国东西给我们。James Kynge：他们怎么可能知道？任正非：十几、二十年来，美国经常飞行检查我们，输入几个代码，出来几行字，证明这台设备是不是他们的设备，是不是在你们承诺的安装地点。如果设备不在了，早就把我们整死了，所以不可能从另外一个渠道购买美国器件。美国也会查他们的。James Kynge：由于受美国“实体清单”的影响，调整最大的时刻是什么时候？是六个月、三个月以后或者是？任正非：应该说，我们这些年一直在调整，整体没有受到太大影响，因为最尖端、最重要的芯片我们都具备能力。小型部件快一点也可以研制出来，另外中国产的部件也是可以拿来替用的。如果美国能够对我们开放，我们用美国的硬件和软件能做出非常高、精的先进系统。如果不能用美国的部件，我们还是很有信心用中国产部件、美国以外别的国家生产的部件，做出在整机上仍然领先世界的系统，因为我们整体的能力是显著领先世界的。James Kynge：也就是说，虽然有美国的“实体清单”，华为以后不会停掉生产任何产品？任正非：我们会停掉一部分非主力产品，但不会在主航道上停掉任何产品，因为我们领先世界的主要产品可以不依赖美国供应。《金融时报》记者杨缘：哪些产品会停掉？任正非：在5G、光传输、核心网、接入网上一定不会受美国影响。在光系统上，我们是远远领先世界，不需要美国任何帮助。在5G上，我们也领先世界至少两三年，不需要美国零部件的帮助。在核心网上，除了服务器会受一些影响以外，其他不会受什么影响。但是我们的泰山服务器性能强很多，泰山服务器很快投产来支持核心网布局。按美国的实体清单，如果我们不能使用美国X86的服务器，在公有云建设上会遇到一些暂时的困难。

5、James Kynge：听说你们研发了新操作系统叫“鸿蒙”，您认为华为有能力部署这个操作系统，来替代谷歌的安卓系统吗？任正非：首先，鸿蒙系统的产生，本身并不是为了手机用，而是为了做物联网来用的，比如自动驾驶、工业自动化，因为它能够精确控制时延在五毫秒以下，甚至达到毫秒级到亚毫秒级。第二，我们希望继续使用全球公用开放的手机操作系统和生态，但是如果美国限制我们使用，我们也会发展自己的操作系统。操作系统最关键的是建立生态，重新建立良好的生态需要两、三年左右的时间。我们有信心依托中国、面向全球打造生态。一是中国市场就有庞大的应用，相比所有互联网软件，我们的系统时延非常短，如果有人认为在这个短时延的系统上应用得很好，就会迁一部分业务到华为来；二是，中国大量做内容的服务商渴望走向海外，但是走不出去，它们搭载在我们的系统上就可以走出去。James Kynge：包括哪些生产APP？任正非：刚才讲的是手机应用系统，生产是另外一个系统。我们的生产系统

在世界应该是处在领先地位的。手机即使在生态应用上有缺点，但是在相当多的地方有优点，比如在照相、全场景化、AI上，我们的手机是独立领先的。这就是数学能力，我们有几百个数学家、几百个物理学家，不要把我们的数学家比成欧拉，虽然我们有欧拉实验室，不是欧拉，也不是图灵，但是他们也叫数学家。数学家并不只有一个人，也许世界上有千万个数学家，所以我们要大量的数学家、物理学家、化学家、各种脑神经学家……，这些人做出来的东西也是领先世界的，会有客户需求。实体清单出来以后，终端在海外市场上先是大跌，后来逐渐回升，现在已经接近原来的销售水平。在国内大涨，国内老百姓觉得华为可怜，帮华为就买一个手机，所以我说“买华为手机不等于爱国”，你喜欢才买，不喜欢就不要买。中国的小姑娘爱照相，照相技术是华为最好，因为我们投入了大量数学家。照相功能不好不在于镜头，眼睛有几亿支摄像头，所以眼睛看图像非常好，任何一个照相机都不能代替眼睛。数学家把射进来的光线，用数学方法演变为相当成几万、几十万个镜头，还原这个图像，所以拍摄出来的是数学图像，但它是逼真的。在这些特性上，华为是能够领先世界的。截至5月30日，我们已经销售超过1亿台手机，比去年同期提前50天。当然，我们上半年的业绩比较好，不代表下半年也好，因为实体清单之前，我们是高速增长的，5月份打击我们以后，这两个月还有一定的惯性。所以，下半年以后有些业务缩减，会有一定的衰退。James Kyngge：总的来说，可不可以这样理解，美国的“实体清单”，中国尤其是华为的业务会要本土化。两、三年以后的进口量会大幅下降？任正非：进口还是会多元化的，美国公司如果还能卖给我们，我们还是订购。美国的器件厂家也在向华盛顿申请批准向我们销售零部件，如果获得批准了，我们还要大规模购买。当然，我们同时也在寻找替代器件和方案，也在自己研究器件，我们有强大的研究能力，能够生存下来。

6、James Kyngge：谈到5G市场，尤其是国外的市场，华为与诺基亚、爱立信相比，优势在哪里？是价格的优势还是科技的优势？如果价格比他们便宜，可不可以告诉我们价格优势有多少？任正非：如果与爱立信、诺基亚相比，我们比它们贵很多，因为同样的东西华为可以给客户提供更大的价值，因此价格我们是贵的。如果我们卖得便宜，可能会把别的一些厂商挤压死了，所以，我们坚决像苹果一样卖得贵。卖得贵，钱就多了，如果发给员工、发给股东，他们就懒散散了，所以会大规模投入科研；投入科研还是太多了，就拿一部分赠送给大学，支持大学教授的研究。支持大学教授的研究我们奉行的是美国“拜杜法案”原则，“拜杜法案”是指美国政府给大学提供资金，但是政府不占有成果，由大学占有成果。我们给大学提供的研究经费，我们不占有成果，这样我们在理论上超前的能力也增强了。即使在最困难的时候，我们的研发经费也不会低于150-200亿美元。我们有前进的理想，有前进的动力，一定会有前进的结果。

7、James Kyngge：听说在国外已经拿到46个5G的合同了，发货了15万基站？任正非：是50个5G合同，已经发货15万个基站。James Kyngge：可否预计一年内可以得到多少国外的5G合同？任正非：国外绝大多数好客户都会采用华为5G，因为我们的5G提供的是最先进、最有实际价值的。客户与我们经历了二十多年的合作，不会听几句话就放弃对我们的选择。James Kyngge：140多个国家当中，大概有多少会用华为的5G系统呢？任正非：135、136个。美国肯定不会用，澳大利亚不会用。欧洲绝大多数没问题。James Kyngge：英国呢？任正非：没问题。

8、James Kyngge：现在听说英国在查华为的系统源代码？任正非：英国查我们的源代码，是对我们关怀和爱护。因为没有一个是完美无缺的，英国只是在查的过程中指出了我们在安全上存在的问题和缺点，大家互相为了安全而共同奋斗。英国不是拒绝我们，而是告诉我们系统有问题。英国不会随使用赞美之词来解决问题。我们是被英国查得最严的，所以它认为我们是最可靠的。James Kyngge：这让华为花很多钱？大概多少呢？任正非：肯定要花很多钱，多少钱不知道。网络安全一定要有一个标准，不能你说安全、我说安全，“公说公有理，婆说婆有理”。目前欧洲已经鲜明地提出了要建立统一的网络安全标准，包括隐私保护GDPR，我们就遵守。这肯定要要进行网络的重构、网络重新开发，从架构上、代码上……都要进行改变，这要花很大力量。我们计划用大概五年完成整个公司所有产品新的架构，这个架构就是极简的网络架构、极简的产品架构、极安全的产品架构、隐私保护至少符合欧洲GDPR标准，而且这个架构将来做网络也是最便宜的。按原定计划，没有受到实体清单打击时，我们计划在2023年达到2500-3000亿美元的销售收入。现在受到打压一下，可能最近两年计划要下调，说不定后面三年的销售收入会跳跃式增长，也有可能达到原来计划。

9、James Kyngge：关于5G国内市场，您是否认为华为在国内能拿到最大份额的5G合同呢？任正非：我们在国内份额会比较大，这是肯定的，因为所有运营商都比较了解我们。近期中国移动5G核心网第一次招标的结果，爱立信加诺基亚大概是44%市场份额，我们是50%左右多一点。核心网是西方最担心网络安全的地方，中国是开放的，让西方公司占有这么大份额的核心网，是信任，也是开放。英国说“核心网部分不买华为的，但是其他都可以买华为的”，这个决定是正确的。因为5G基站是一个透明的基站，不打开处理信息包；传输通道也不打开信息包处理；接入网也不打开信息包；信息一直传到核心网，才打开这个包进行处理。英国提出来不买核心网，这是可以理解的，这样它觉得安全。但是，不买华为的核心网也可能意味着落后，我们的核心网也是世界最先进的，将来也会有很多外国客户为了先进性买我们的核心网。中国没有垄断核心网，最先进的核心网还有44%是让诺基亚、爱立信拿了。因此，在5G问题上，我们也不会拿太多，否则就把别的公司挤压得太厉害了。James Kyngge：大家认为，中国国内的5G市场以后会非常庞大，能否预计一下市场会多大？比如说两年以后、五年以后。任正非：单独评价中国，我说不好，因为我没有考虑过单独对

中国市场评价。我认为，全世界至少需要1200万个5G基站，空间极其巨大，未来极其有希望。James Kynge：华为在国内的5G市场享受一些优惠待遇吗？任正非：没有优惠待遇。James Kynge：华为是中国领先、世界领先的公司，应该在国内享受优惠待遇？任正非：中国是市场经济，哪来的优惠待遇？像中东很有钱，买得贵一点，可以理解；欧洲出价不低，也很好。华为的手机在国外卖的很贵，在国内反而卖的便宜。杨缘：任总提到50%的市场份额的数据是核心网，如果加上基站各种设备呢？任正非：中国5G刚刚开始招标，我不清楚基站的具体情况。应该我们会多过别的公司。

10、James Kynge：谈一谈关于特朗普总统，如果他想给您打一个电话，你愿不愿意接听他的电话？任正非：他可能太忙了，有时间打电话聊家常吗？我觉得不大现实。James Kynge：如果他愿意，您愿意接受吗？任正非：但是我听不懂英文。James Kynge：可以翻译。任正非：翻译不懂政治，我也是搞电子的，可能表达的语言方式不同，沟通困难一些。James Kynge：如果特朗普打电话来，如果你有机会接听的话，愿意跟特朗普说什么话？你认为美国跟中国的纠纷，尤其华为部分应该怎样解决呢？任正非：第一，他太伟大了，我是一个小人物，怎么能见到他呢？第二，我也没有时间见他，忙着“补洞”。第三，中国解决贸易问题关系到国家大事，关系到亿万人民的生活问题，我们公司为什么要掺和，让人民做出利益牺牲来救华为？国家要在贸易战中谈华为就要给美国好处，在别的方面做出让步，我们认为国家不需要这么做。我们挨打之后，钱少一点就更加艰苦奋斗，同时意志还能坚强一点。

11、James Kynge：大家了解到美国政府给华为带来很多难题，你认为中国政府还会在中国市场给美国公司制造难题吗？任正非：首先，美国给华为难题是给了我们极大帮助，在外部压力下，我们内部更团结了，在“百炼成钢”中提升了队伍的凝聚力，铁要反复锻打才有韧性。华为公司现在是一个“虚胖”的公司，因为三十年来快速扩张，人没有经历过艰难困苦考验。如果打几下，组织变结实了，人的意志坚强了，奋斗者的骨头也硬了，对我们未来的发展有好处的，所以我们不怕打击。但是，我相信中国不会报复美国公司，因为中国要开放发展才会有未来。现在是美国先进东西不卖给中国，而不是中国不买美国的东西。如果主动拒绝美国的先进公司，中国不是自甘落后吗？从战略上讲，中国会越来越开放，不会越来越封闭。这是我看国家领导电视讲话的理解。尤其是制造业，以前必须要合资，现在随便都是独资，自己技术，自己生产，自己卖出去，中国就是一个平台。美国这两百年的历史证明了开放的正确。美国两百多年前是一片蛮荒的土地，通过两百年的开放，大量人才聚集，大量制度优化，使得美国成为最强的国家。中国要学美国开放。

12、James Kynge：现在谈谈美国跟中国的贸易战，您愿不愿意看到华为纳入贸易协议？有没有这样的可能性？任正非：纳入贸易谈判，对我们没有什么好处，因为我们在美国就没有销售。中美两个大球碰撞时，华为是颗小芝麻，撞来撞去，芝麻撞出油来，油不知道流到哪里去了。在美国我们没有利益，为什么要纳入两国的会谈呢？我们还是集中精力补自己的“洞”，没有精力研究世界贸易。James Kynge：有没有可能美国把实体清单取消，再让美国公司出口给华为？任正非：我当然希望美国这样做。因为美国政府把华为放进“实体清单”是没有道理的，如果说我们犯了罪，首先要通过法庭审判。法庭现在还没有把证据开示出来，没有经过辩论，也没有经过审判，就决定了，美国政府做这件事本身很不公平，怎么让全世界相信美国是一个法治国家呢？取消是应该的，但是它不取消，我们也不害怕，只是把“钢”打得更结实了。

13、James Kynge：最近听到汇丰银行跟美国政府合作，会给华为带来很大难题，您认为华为跟汇丰银行的合作今后应该怎样？任正非：首先，汇丰银行早就停止了与华为的合作。第二，孟晚舟没有任何犯罪事实。这家银行从一开始就知道SKYCOM公司和其在伊朗的业务，也知道SKYCOM跟华为的关系，往来邮件可以证明，邮件中有唛头，银行不可能在法律上说“受骗了，不知晓这个事情”，证据都在，这是赖不掉的。孟晚舟在咖啡厅喝咖啡时讲了一句话，这句话不能成为孟晚舟的罪证，只是在多年与伊朗从头到尾的长时间的交易过程中，她中间插进去在咖啡厅喝了一次咖啡，说了一句话，不存在犯罪这个问题。美国的法庭可以去调查检举人，他检举孟晚舟犯罪，检举的事实在哪？当前情况下，我们首先要澄清孟晚舟这件事的过程，出示所有证据。而且孟晚舟在加拿大也没有犯罪，加拿大在执法程序上有违法行为，加拿大是一个法治国家，应该放弃侵犯宪法权利的行为，不能倒在美国一边，如果大家不相信加拿大是法治国家，对它的形象影响是更大的。我们对西方法治国家一直是很信任的，重在事实，重在证据。首先要有事实和证据，才能判定这个人是否有错误。当然，这不影响我们将来与其他银行合作，这个环节解开以后，大家还是要合作，世界金融是一体化体系。《金融时报》记者黄淑琳：汇丰银行不和华为合作，他们给了你们解释吗？任正非：汇丰已经停止了我们的交易合作，不是我们停的。他们没有解释，就是不给我们提供服务，那我们就和别的银行合作。黄淑琳：您认为这样的对待是公平吗？如果这些问题解决好了，以后会继续和汇丰合作吗？任正非：这世界本来就没有“公平”两个字，讲的都是实力。我们有实力解决问题，不在乎对方怎么对待。现在也不是讨论合作问题的时候，最主要是先把官司打完。James Kynge：孟总的案子拖了这么长，您认为下一步应该怎么样？美国是否应该加快解决这个问题？任正非：从法律的各个层面来讲，孟晚舟都是无罪的，也不应该被引渡。第一，对孟晚舟的刑事案件完全基于不实指控；第二，加拿大相关部门在FBI参与下采取的扣押行动，对孟晚舟所享有的基本权利造成了多次、严重的侵犯；第三，逮捕孟晚舟违反了“双重犯罪”这一基本的引渡原则，因为加拿大目前并没有针对伊朗的金融制裁；第四，引渡程序过程中出

现的政治因素将导致对公正的严重损害，也会使孟晚舟的合法权利受到侵害。不能说我们与美国政府没有沟通，我们在多个法庭都起诉了美国政府，这就是沟通管道，可以通过法庭出具证据来沟通。沟通不能坐在一起喝杯咖啡，这个事情凭空就定了。如果这样，就不是法治国家了。James Kynge：您作为孟总的父亲，有机会跟她通电话吗？您怎么安慰她呢？任正非：她天天学习打发时间，我们经常通电话，就随便讲讲话。她意志本来就坚强，不需要安慰。美国抓错了人，以为抓了她就能拿到证据。黄淑琳：孟总现在学什么？任正非：学了很多东西，具体课目我不太清楚。

14、James Kynge：据报道，2013年时美国攻击了华为一次，郭平先生提过美国入侵了华为系统，偷走了电子邮件以及源代码，后来你们有没有分析过问题？有没有发现损害有多大？任正非：我们建立的IT系统，当时确定用“美国砖”砌起一个“万里长城”，本身我们就不防范美国政府、不防中国政府，也不防世界上任何政府，因为它们只是看一看，对我们没有伤害。我们只是防恶性竞争对手，偷我们的机密技术。所以，我们建设IT网的方针就是不防所有国家政府，如果都要防，网络“城墙”不知道要修多厚才行，成本会很高。政府进来看，有什么东西呢？我们本身不是做坏事的公司，不怕它们看看我们肚子里的“肠子”怎么样、“心脏”怎么样。如果它发现我们哪个地方有问题，提出来，我们改了就更健康。所以，从这点出发，我们不用担心它在服务器拿走东西。

15、James Kynge：美国白宫有些人认为华为的背景跟解放军、安全部有关系，甚至有一些人说，孙总以前也是安全部里面工作的。对此您有什么回应？任正非：美国也有很多在军队从事不同工作的人，后来走向企业工作，甚至担任很高职位，这种情况比中国多。在中国，不能因为我曾经当过兵就说华为跟军队有关系。孙总在安全部里只是从事技术工作，她就是一个装200门小交换机的工程师，没有其他业务背景，否则不可能离开那个系统出来。中国开放改革，有很多人离开了政府的各种岗位，投身到创业领域中，因此不存在这个问题。华为与军队没有关系，与安全系统也没有关系。我们与中国政府就是遵守法律、依法缴税的关系，除此之外，也没有什么关系，我们完全是独立自主的。如果有关系就做得这么好，那有关系的公司可太多了，中国早就繁荣富强了。就是因为华为可以独立自主做自己的决定，做出超越世界的决定，我们才会做得好。

16、James Kynge：关于华为收入、利润的问题。上周您说过，今年收入会下降300亿美元，可不可以告诉我们，利润方面会怎么样？任正非：今年年初制订的销售计划是到1350亿美元，现在可能下降到1000亿美元左右，我们的纯利也许会在80亿美元左右。为什么财务汇报时我没多听？他们汇报的数字比我想象的好得多，就让他们回去好好干活，别浪费时间在汇报上。我较悲观一点。James Kynge：实体清单的影响不大？任正非：按原定计划，明年要超过1500亿美元，现在看明年预计还是保持1000亿美元左右。今年，员工编制从18万人增加到19.4万人，为什么增加这么多人？需要研发、供应、销售、服务等非常多的人去进行版本切换。七、八月份我们还要进来1万多应届生，我们还是在困难中发展，没有停下来。James Kynge：听说华为是非常受欢迎的公司，听说每个岗位的位置有2万个人申请？可能这个数字是错的。任正非：不会有那么夸张。大家想到华为来，我们是欢迎的。但是入职华为也是有门槛的，华为大学有一个考试系统，有大量的考试题目，首先要通过考试，才有面试机会。比如你在世界计算机竞赛拿了金牌，工资可能是通常入职水平的5倍、6倍。每年世界上产生40个金牌获得者，我们今年挖了一批进来，薪酬定得比谷歌还高。今年进了一些少年天才，明年会有更多的少年天才涌向我们。美国这个国家的实力不是土地，是人才。我们向美国学习什么？吸引人才。未来会有非常多的优秀人才进华为来。James Kynge：这些少年天才是国内还是国外的？有多少国外的？任正非：国内、国外都有。当然，这几十个不全是金牌、状元，榜眼、探花也算。全世界从5万个参赛者选出4000个，4000个选出400个，400个选出40个。中国参加国际大赛的人数还是太少，国家应鼓励大学生积极参加国际竞赛，国际竞赛有一定的规则，而且有非常严格的教练，对能力测试有好处的，对促进教学也有好处的。我们进的这些人就像“泥鳅”一样，钻活我们的组织，激活我们的队伍。杨缘：刚才提到世界软件市场非常灵活，你们从美国运营商或者合作商招更多人？任正非：原则上，不招美国人。只要有美国的身分、有绿卡、有美国永久居住权，就可能有美国成分，我们就要接受长臂管辖。杨缘：不招他们的人？任正非：不招。美国有长臂管辖权。有美国身分的人，产生的成果可能会受美国出口管制法的管辖。

17、杨缘：现在世界各国的政府会要求科技公司交出一些数据，例如美国政府要求苹果交出用户的数据把他们的手机解锁。如果中国政府有一些合理合法的要求，但是这些要求也许会违反用户利益的话，您怎么评估？任正非：苹果就是我们的榜样。杨缘：会像苹果那样起诉政府吗？任正非：不会。苹果实际上不是手机公司，它实际是互联网公司、运营商，只有运营商才能掌握数据。苹果本身建立了一个平台，这个平台上集中了大量生态，苹果拥有数据。我们把东西卖给客户以后，管道里面是流“水”还是流“油”是运营商说了算，我们没有数据。运营商在主权国家中，主权国家是有权管理自己国家的数据，跨国家是不能管理的。杨缘：如果政府要求华为解锁一款手机？任正非：数据在个人手里，不在我们手里，有什么可解锁呢？数据是客户的，我们不拥有数据。运营商对每个客户都要跟踪，否则电话就打不通了，运营商跟踪数据是它的职责。我们作为一个设备供应商是不跟踪任何数据的，不存在这个问题。杨缘：因为你们了解操作系统，可以帮助解锁？中国政府发出合法的要求呢，有什么方法可以抵抗吗？你们会坐牢吗？任正非：我们为什么要做这个事？我们永远不会做这个事情，只要做一件，美国就有证据，在全世界炒作，170个国家都不买我们的产

品，公司就垮了，垮了以后债务谁来还？员工都挺有本事，辞职创业去了，剩下我一个人还钱，我还不如死了好。中共中央政治局委员、中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上说“中国政府不会要求企业装后门”；李克强总理在人大新闻发布会上回答记者问讲“中国政府不会要求企业装后门”；李克强在克罗地亚“16+1”会议上参观华为展台，亲自跟我们员工交代“你们不能搞后门”。政府已经表达得很清楚了，中国官方不会做这个事。现在欧洲要建立统一的标准，所有设备厂家、所有网络厂家都不准有后门，我们是坚决拥护的，我们愿意先签。为什么先签不了？它需要把全世界的设备商、运营商达成共识，在欧洲建立体系。欧洲这个标准很好。杨缘：关于用户数据的问题，我有点惊讶，腾讯和阿里公开讲会根据中国政府的要求把一些用户的数据给政府，这些是合法的要求，他们只能合法地接受。在这方面，华为与它们不一样吗？任正非：我们是卖“自来水龙头”和“水管”的公司，为什么管我们要“水”呢？腾讯、阿里巴巴是信息源头，他们有“水”，我们没有“水”。怎么可能从“五金店”里要“水”，怎么给到你？我们是卖裸设备的。手机数据存在你的手机里，不是存在我们的系统里。

18、杨缘：之前讲“实体清单”时，有些核心服务器的部件不容易本土化，您认为最难补的“洞”是哪些？还是您觉得需要四年、五年、十年的时间才可以？任正非：不可能那么长。不能用X86服务器，可以用泰山服务器，我们的泰山服务器应该比较先进的。杨缘：最难补的漏洞是？任正非：洞我们都在补，没有难题。如果很有难题，我今天就不会在这里和你们笑嘻嘻地说这个问题，应该很紧张。黄淑琳：需要多长时间把供应链转成不依靠？任正非：我认为不需要很长时间。现在绝大多数问题都解决了。杨缘：补这些洞，应该怎么补？要招更多人？任正非：不一定，我们本身就有很多人，关闭一些边缘业务以后，这些人员就扑到主要业务战线上。杨缘：美国垄断了世界芯片设计软件市场，这样高端软件，你们都可以补吗？任正非：我们已经获得这些工具软件的永久授权，不存在什么问题。将来升级上有没有影响，很难说。

19、杨缘：没有任何意愿接受美方要求？任正非：除了无条件释放孟晚舟、无条件撤除“实体清单”之外，还有什么可以讨论呢？其他问题由法庭处理。

20、杨缘：美国觉得5G是最重要的一个“战场”，刚才您提到关于物联网的话题，您希望未来华为可以创造世界互联网的标准吗？任正非：物联网肯定会，比5G还要有能耐。杨缘：华为会成为世界物联网的“王”，您认为美方会怎么做？任正非：他们会再打物联网。黄淑琳：他们会怎么打？任正非：他们吃牛肉，身体好，不怕累，橄榄球我们都打不过他们。他们很健康，要消耗能量，散打，就不用健身了。黄淑琳：他们打乒乓球不行。任正非：乒乓球消耗能力小，橄榄球耗能量大。

21、杨缘：在美国一些华为的朋友声音小一些，比如美国半导体行业、美国运营商都很支持华为，现在他们有统一与美国白宫对话吗？可以帮你们在美国说一些话吗？任正非：我们不了解他们在做什么工作，我们埋着头在“补洞”，没有仰头去看天。我们现在是从求发展转向求生存，把做未来最先进技术研究的科学家调整过来，组成团队杀“回马枪”，这些人本身能力很强，解决一些关键节点、困难问题很容易，很多东西短时间就能解决。杨缘：会跟他们一起做一些计划和策略？任正非：采购系统应该与他们有一些对话，因为要下合同、下订单。我们不能不下订单，如果华盛顿批准了申请，发货给谁？还是保持供应链层面沟通。杨缘：华为现在面临很大的不肯定性，有“实体清单”。如果是国外的运营商，之前想买很多华为5G基站，现在可能会感觉有点谨慎，您会怎么说服这样的运营商？任正非：不需要说服。现在抢着买我们设备的运营商太多了。供货不一定困难。杨缘：没有对不确定性影响？任正非：合作二、三十年了，他们相信华为公司。

22、黄淑琳：您认为美国政府和美国科技公司的关系、中国政府和科技公司的关系最大的区别在于哪里？任正非：中国政府通过法律框架加上收税来管理私营企业，不干预企业的具体运作。美国政府为什么管得那么细，我不知道，他们“婆婆”太认真，可能把“媳妇”都管跑了。