

程富广 杨愿诚 朱迪 / 编著

华为的本事你也学得会！

任正非 内部讲话实录

内部资料
严禁外传

浙江人民出版社

内部资料
严禁外传

任正非 内部讲话实录

程富广 杨愿诚 朱迪 / 编著

 浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

任正非内部讲话实录 / 程富广, 杨愿诚, 朱迪编
著. —杭州: 浙江人民出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-213-04965-1

I. ①任… II. ①程…②杨…③朱… III. ①通信—
邮电企业—企业管理—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 040933 号

任正非内部讲话实录

作 者: 程富广 杨愿诚 朱迪 编著

出版发行: 浙江人民出版社(杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571)85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 王 芸

责任校对: 朱 妍

电脑制版: 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷: 杭州广育多莉印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16 印 张: 15.5

字 数: 20.5 万 插 页: 1

版 次: 2013 年 6 月第 1 版 印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-04965-1

定 价: 32.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

第一章

从人治到法治,再到人 & 法治, 《华为基本法》的透析与修正

- 1998年6月22日 在向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处
以上干部座谈会上的讲话· 002

一个企业怎样才能长治久安,这是古往今来最大的一个问题,包括华为的旗帜还能打多久,不仅社会友好人士关心,我们自己也十分关心。华为在研究这个问题时,主要研究了推动华为前进的主要动力是什么,怎么使这些动力能长期稳定运行,而又不断自我优化。大家越来越明白,促使核动力、油动力、煤动力、电动力、沼气动力……一同努力的源是企业的核心价值观。

- 2004年4月28日 在“广东学习论坛”第十六期报告会上的讲话· 022

华为的生存本身是靠满足客户需求,提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑;员工是要给工资的,股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的,只有客户。

第二章

一个领导人,从灰色中脱颖而出

● 2000年3月20日 《华为人》报的专稿·046

华为曾经是一个“英雄”创造历史的小公司,正逐渐演变为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩,特别是淡化领导人、创业者的色彩,是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率,降低管理内耗。

● 2009年4月24日 在华为运作与交付体系奋斗表彰大会上的讲话·050

华为公司若想长存,这些准则也是适用于我们的。深淘滩,就是不断地挖掘内部潜力,降低运作成本,为客户提供更有价值的服务。低作堰,就是节制自己的贪欲,自己留存的利润低一些,多一些让利给客户,以及善待上游供应商。

● 2010年1月14日 在2009年全球市场工作会议上的讲话·054

宽容是一种坚强,而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的有计划的,主动权掌握在自己的手中。无奈和迫不得已不能算宽容。

第三章

做奋斗者还是劳动者

● 2000年1月 在市场部集体大辞职四周年颁奖典礼上的讲话·060

我认为任何一个民族、任何一个公司或任何一个组织,如果没有新陈代谢生命就会停止。只要有生命的活动,就一定会有矛盾,一定会有斗争,也就一定会

有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史,那么我们就会葬送我们公司的前途。如果我们公司要有前途,那么我们每个人就必须舍弃小我。

● 2005年5月10日 《华为人》报的专稿·065

我们呼唤英雄,不让雷锋吃亏,本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质就是奉献。在华为,一丝不苟地做好本职工作就是奉献,就是英雄行为,就是雷锋精神。

● 2006年7月21日 《华为人》报的专稿·071

艰苦奋斗是华为文化的魂,是华为文化的主旋律,我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我们的奋斗文化,我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

● 2007年春天 给公司患抑郁症员工的一封信·083

人是有差距的,要承认差距存在。一个人对自己所处的环境要有满足感,不要攀比。

● 2008年6月 在公司优秀党员座谈会上的讲话(上)·086

要爱惜生命,不管是在工作中,还是生活中,不管在哪方面都要爱惜生命。工作太累了,一定要休息。

第四章

冬天已经不远了,拿什么来过冬

● 2001年春天 在华为干部大会上的讲话·094

华为公司老喊“狼来了”,喊多了,大家有些不信了。但狼真的会来。今年我

们要广泛展开对危机的讨论,讨论华为有什么危机,你的部门有什么危机,你的科室有什么危机,你的流程有什么危机。

● 2001年6月29日 《华为人》报的专稿· 105

冬天总会过去,春天一定来到。我们趁着冬天,养精蓄锐,加强内部的改造,我们定会迎来残雪消融、溪流淙淙。华为的春天也一定会来临。

● 2002年年终 在华为内部的讲话· 115

市场竞争,我们讲多留点给别人,首先我们得自己先活下来,市场本身就是优胜劣汰的过程。

● 2004年第三季度 在研委会会议、市场三季度例会上的讲话· 130

需求的有限性和供给的无限性,是信息产业致命的软肋,只要这个矛盾存在,信息产业的冬天就迟早会到来。

● 2008年6月 在公司优秀党员座谈会上的讲话(下)· 140

这个世界的变化是很大的,唯一不变的是变化。面对变化,每个企业如果不能奋起,最终就是灭亡,而且灭亡的速度会很快。

● 2009年12月31日 华为2010年新年致辞· 145

在过去的一年里,我们成功地经受住了考验,我们的员工不愧为这个时代的弄潮儿,在这么极端困难的条件下,创造了这么优异的成绩。

第五章

让听得见炮声的人来决策

● 2006年5月10日 在港湾高层杭州会议上的讲话 · 150

你们开始创业时,只要不伤害华为,我们是支持和理解的。当然你们在风险投资的推动下,所做的事对华为造成了伤害,我们只好作出反应,而且矛头也不是对准你们的。

● 2007年9月29日 在华为总部的《EMT自律宣言》宣誓大会上的讲话 · 154

只有无私才会公平、公正,才能团结好一个团队;只有无私才会无畏,才能坚持原则;只有无私才敢于批评与自我批评,敢于改正自己的缺点;只有无私才会心胸宽广、境界高远,才会包容一切需要容纳的东西,才有能力肩负应该承担的责任。

● 2009年1月 在销服体系奋斗颁奖大会上的讲话 · 157

世界上没有一成不变的真理,今天我们有条件来讨论分权制衡、协调发展。通过全球流程集成,把后方变成系统的支持力量。沿着流程授权、行权、监管,来实现权力的下放,以摆脱中央集权的效率低下、机构臃肿,实现客户需求驱动的流程化组织建设目标。

● 2011年12月25日 《华为人》报的专稿 · 164

我深刻地体会到,组织的力量、众人的力量,才是无穷的。人只有感知自己的渺小,行为才能开始伟大。

● 2012年5月31日 《华为人》报的专稿 · 169

授权一群“聪明人”作轮值的 CEO,让他们在一定的边界内,有权力面对多变世界做出决策,这就是轮值 CEO 制度。

● 2013年1月14日 华为心声社区 · 172

我们是公司的领导核心,是牵引公司前进的发动机。

第六章

以客户为导向,帮助客户迈向云端

● 2003年5月26日 在 PIRB 产品路标规划评审会议上的讲话 · 176

我们说,需求就是命令,我们一定要重视客户需求。

● 2010年11月29日 在华为云计算发布会上的讲话 · 180

我们肯定可以找到方向的,找到照亮这个世界的路,这条路就是“以客户为中心”,而不是“以技术为中心”。

● 2011年4月18日 在华为 2010 年年报发布会上的讲话 · 184

公司将进一步推进以客户为中心、以奋斗者为本的变革,以把握住产业发展机会。同时公司将进一步简化管理,提高运作效率,以及时响应前方的客户需求。

● 2012年11月24日 在 F1 展厅整改工作交流座谈会上的讲话 · 186

这次改革不是简单的形象改革,更是组织改革和运作方法的改革,是对公司(华为)整个的展示系统,从定位到表达的形象、内容、方式方法,到组织的运作和考核机制等进行的深层次、系统性的改革。

第七章

在海外市场的搏击中,熟悉并赢得市场

- 1997年5月8日 《华为人》报的专稿· 190

人一定会胜天的,只要我们努力。

- 2001年1月 在欢送海外将士出征大会上的讲话· 194

我们不能等到没有问题才去进攻,而是要在海外市场的搏击中,熟悉市场,赢得市场,培养和造就干部队伍。

第八章

学习和创新,一个都不能少

- 1997年5月8日 《华为人》报的专稿· 198

每个员工都要花大部分精力学好自己的专业,学好技术,学好业务。业精于勤。

- 2000年7月20日 《华为人》报的专稿· 201

有创新就有风险,但决不能因为有风险,就不敢创新。回想起来,若不冒险,跟在别人后面,长期处于二三流,我们将无法与跨国公司竞争,也无法获得活下去的权利。若因循守旧,也不会取得这么快的发展速度。

● 2012年7月2日 任正非对话“2012实验室”科学家 · 208

中国创造不了价值是因为缺少土壤,这个土壤就是产权保护制度。

第九章

华为不能做鸵鸟,它需要被世界正确认识

● 2010年11月25日 在改善与媒体关系的内部座谈会上的讲话 · 214

在舆论面前,公司长期的做法就是一只把头埋在沙子里的鸵鸟,我可以做鸵鸟,但公司不能,公司要攻击前进。

第十章

土狼的赤子之心

● 2001年2月25日 《华为人》报的专稿 · 222

爸爸、妈妈,千声万声呼唤你们,千声万声唤不回。

● 2006年1月 新春献词 · 234

春节期间我们全体员工能否给自己的父母洗次脚,一个不爱自己父母的人很难爱亲人,一个不爱亲人的人,很难爱别人。

后记 · 236

第一章

从人治到法治，再到人&法治， 《华为基本法》的透析与修正

如果说狼性企业文化是华为的核心竞争力,那《华为基本法》就是竞争力的基石和主导。任正非对《华为基本法》的七条公司宗旨作了逐一解释。

1998年6月22日 在向中国电信调研团的汇报 以及在联通总部与处以上干部座谈会上的讲话

华为的旗帜还能打多久

——推动华为前进的主要动力是什么,怎么使这些动力能长期稳定运行,而又不断自我优化……一同努力的源是企业的核心价值观。

我们这个时代是知识经济时代,它的核心就是人类创造财富的方式和致富的方式发生了根本的改变。随着时代的进步,特别是由于信息网络给人带来的观念上的变化,使人的创造力得到极大的解放,在这种情况下,创造财富的方式主要是由知识、由管理产生的,也就是说人的因素是第一位的。这是企业要研究的问题。

公司副总裁孙亚芳给我一个报告,说了三点问题:一是说了上述致富方式发生了根本性的改变,说我国不缺科技致富的种子,而是缺少使种子成长的土壤,这就是创新机制。二是要区别社会责任(狭义)与个人成就欲望,对个人成就欲望给以疏导,发挥积极的推动作用,选择有社会责任感者成为管理者,让个人成就欲望者成为英雄、模范(后面要讲)。三是一个企业长治久安的基础是接班人承认公司的核心价值观,并具有自我批判的能力。

一个企业怎样才能长治久安,这是古往今来最大的一个问题,包括华为的旗帜还能打多久,不仅社会友好人士关心,我们自己也十分关心。华为在研究这个问题时,主要研究了推动华为前进的主要动力是什么,怎么使这些动力能长期稳定运行,而又不断自我优化。大家越来越明白,促使核动力、油动力、煤动力、电动力、沼气动力……一同努力的源是企业的核心价值观。这些核心价值观要被接班人所确认,同时接班人要有自我批判能力。接班人是用核心价值观约束、塑造出来的,这样才能使企业长治久安。接班人是广义的,不是高层领导下台就产生个接班人。这是每时每刻都在发生的过程,每件事、每个岗位、每条流程都有这种交替行为。改进、改良、不断优化的行为。我们要使各个岗位都有接班人,接班人都要承认这个核心价值观。

华为的核心价值观分为七条,我将逐条作一些解释。

华为公司追求什么

——我们依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,成为世界级领先企业,来为我们的顾客提供服务。

第一条(追求) 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想,并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,使我们成为世界级领先企业。

为了使华为成为世界一流的设备供应商,我们将永不进入信息服务

业。通过无依赖的市场压力传递,使内部机制永远处于激活状态。

核心价值观的第一条是解决华为公司追求什么。现在社会上最流行的一句话是追求企业的最大利润率,而华为公司的追求是相反的,华为公司不需要利润最大化,只将利润保持一个较合理的尺度。我们追求什么呢?我们依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求,成为世界级领先企业,来为我们的顾客提供服务。也许大家觉得可笑,小小的华为公司竟提出这样狂妄的口号,特别是在前几年。但正因为这种目标导向,才使我们走到了今天。今年(指1998年)我们的产值在100亿元左右,年底员工人数将达8000人,我们和国际接轨的距离正逐渐减小。目前我们的研发经费是8.8亿元,相当于IBM的1/60,产值是它的1/65。和朗讯比,我们的研发经费是它的3.5%,产值是它的4%,这个差距还是很大的,但每年都在缩小。我们若不树立一个企业发展的目标和导向,就建立不起客户对我们的信赖,也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神。因为电子网络产品大家担心的是将来能否升级,将来有无新技术的发展,本次投资会不会在技术进步中被淘汰。华为公司若不想消亡,就一定要有世界领先的概念。我们最近制定了在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划,使我们成为第一流的接入网设备供应商:这是公司发展的一个战略转折点,就是经历了10年的卧薪尝胆,开始向高目标冲击的又一次努力。

1. 以客户的价值观为导向,以客户满意度作为评价标准。瞄准业界最佳,以远大的目标规划产品的战略发展,立足现实,孜孜不倦地追求、一点一滴地实现。

我们必须以客户的价值观为导向,以客户满意度为标准,公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的,并通过与客户交流,最后得出确认结果,成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误,不会栽大的跟头。所以现在公司在产品发展方向和管理目标上,我们是瞄准业界最佳,现在业界最佳的是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室等,我们制定的产品和管理规划都要向它们靠拢,而且要跟随它们并超越它们。如

在智能网业务和一些新业务、新功能问题上,我们的交换机已领先于西门子了,但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。

公司现在最严重的问题是管理落后,比技术落后的差距还大。我们发展很快,问题很多,管理不上去,效益就会下滑。现在当务之急是要向国外著名企业认真学习,我们聘请了非常多的国外大型顾问公司给我们提供顾问服务。如我们的任职资格评价体系,是请的美国 Hay 公司来作顾问的。通过自己的消化吸收,一点一点整改。任何整改都得先刨松土壤,这就要先从自我批评入手,才能听得进别人的意见。

公司有一个《管理优化报》,是专门批评自己、自揭家丑的。天津管局来公司访问时,提了一些意见,中研部、中试部全体员工组织听录音,认真反思,写了不少心得,《管理优化报》把它编成了一本书,叫《炼狱》,让以后的研发人员明白,怎么从对研究成果负责任转变为对产品负责任。

人才、技术、资金是可以引进的,管理与服务是引进不来的,必须靠自己去创造。没有管理,人才、技术、资金就形不成力量,没有服务管理就没有方向。

2. 坚持按大于 10% 的销售收入拨付研究经费。追求在一定利润水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度,以增强公司的活力,吸引最优秀的人才,和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中,要么成为领先者,要么被淘汰,没有第三条路可走。

我们始终坚持以大于 10% 的销售收入作为研发经费。公司发展这么多年,员工绝大多数没有房子住,我们发扬的是“大庆精神”,先生产、后生活。而在研发经费的投入上,多年来一直未动摇,所有员工也都能接受,有人问过我,“你们投这么多钱是从哪儿来的”,实际上是从牙缝中省出来的。我们的发展必须高于行业平均增长速度和行业主要竞争对手的增长速度。过去每年以 100% 的增长速度发展,以后基数大了,肯定速度会放慢,那么以怎样的速度保持在业界的较高水平,这对我们来说是个很大的挑战。我

们通过保持增长速度,给员工提供了发展的机会,公司利润的增长,给员工提供了合理的报酬,这就吸引了众多的优秀人才加盟到我们公司来,然后才能实现资源的最佳配置。只有保持合理的增长速度,才能永葆活力。

在电子信息产业中,要么领先,要么就灭亡,没有第三条路可走。当我们走上这条路,没有退路可走时,我们付出了高昂的代价,我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命,目的是为了达到业界最佳。沙特阿拉伯商务大臣来参观时,发现我们办公室柜子上都是床垫,然后把他的所有随员都带进去听我们解释这床垫是干什么用的,他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神。奋斗需一代一代地坚持不懈。

3. 在设计中构建技术、质量、成本和服务优势,是我们竞争力的基础。建立产品线管理制度,是贯彻产品线经理对产品负责,而不是对研究成果负责的制度。我们建立的是产品线管理制度,产品线经理是对产品负责而不是对研究成果负责。因为不对产品负责任,就不会重视产品商品化过程中若干小的问题,而只重视成果的学术价值,就会使研究成果放置无用,这就是我国火箭做得好、打火机造得不好的根源。紧紧抓住产品的商品化,一切评价体系都要围绕商品化来导向,以促使科技队伍成熟化。我们的产品线经理要对研发、中试、生产、售后服务、产品行销等负责任,贯彻了沿产品生命线的一体化管理方式。这就是要建立商品意识,从设计开始,就要构建技术、质量、成本和服务的优势,这也是一个价值管理问题。

4. 贯彻小改进、大奖励,大建议、只鼓励的制度。追求管理不断的优化与改良,构筑与推动全面最佳化的有引导的自发的群众运动。

公司实行小改进、大奖励,大建议、只鼓励的制度。能提大建议的人已不是一般的员工了,也不用奖励,一般员工提大建议,我们不提倡,因为每个员工要做好本职工作。大的经营决策要有阶段的稳定性,不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进,将每个缺憾都弥补起来,公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度,就是提