

任正非：要让打胜仗的思想成为一种信仰（上）

2020年8月31日，华为举行战略预备队学员和新员工座谈会，任正非出席会议并做了讲话。

任正非对新员工的加入表示欢迎，同时结合当前形势，谈到了华为的工作重心，并对战略预备队学员和新员工提出了他的希望，也给出了他的个人箴言。

以下华为总裁办发出的任正非讲话全文：

很高兴看到大家这么有干劲。

当前我们处在一个比较困难的历史时期，你们这些新员工能勇敢地加入到我们这支队伍，与我们共渡难关，首先欢迎你们；第二，战略预备队的学员，无论将来你是上升还是下降，不要忘了自己必须努力，公司在这个历史时期每年还拿出十几亿美元进行员工转人磨芯的培训，这本身就是一件不容易的事情。

战略预备队的赋能，本身是培养将校的，但培训与选拔都不一定是准确的，一时的落第，别灰心。古时，没有这么多落第弟子，就不能留下这么多好诗。

没有落第的张



继，就不会有“姑苏城外寒山寺，夜半钟声到客船”；没有落第的王勃，就不会有《滕王阁序》；没有被贬的范仲淹，就不会有“处江湖之远则忧其君”、“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”；……黄埔、抗大的一期、二期、三期也是培训缺少经验，四期后比较突出。这次毕业评价未必全面，别计较，实践中努力去。

我们可能会遇到想象不到的困难，但这也是一个最大的机会时期。

大家想想，历史上每个国家的崛起大多在转折机会时期的危难时候，比如第一次世界大战，奥匈帝国没有了，但崛起了另外的国家群体。

我们处在动荡之中，首先要保持坚定不移的沉静。

在本职工作踏踏实实努力，你可以大胆地发言你的工作意见，不熟悉的地方，多看、多听。

下车伊始哇啦哇啦只能在心声社区上，不要对你的同事、领导说，以免浪费他们宝贵的时间，因为你知之太少了。

01

华为公司每个人都以踏踏实实做好自己本职工作为中心，多产粮食。

人力资源考核机制对不同岗位有不同要求，没有设年龄限制，关键看个人的能力和贡献能不能适应岗位要求。

华为的战略定位就是一家商业公司，期望商业上能成功，没有其他战略定位。如果做其他方面，没有能力就不可能成功。所以，我们收缩

在一个合理的能力面上，在这个面上我们争取能成功。

1、面对当前情况，每个人都要以做好自己的本职工作为中心，我们二十多万人，每个人的本职工作叠加在一起，就是一个完整的体系。

我们不需要每个员工都去阅读公司的总战略，不要关注太大的事情，“不在其位，不谋其政”，没有处在一定的位置，读了也不一定理解。如果天天跟你的主管高谈阔论，他还可能在末位淘汰时给你穿小鞋。

对于每个人来说，适应你的岗位，提高业务技能，搞好周边协同关系，把本职工作做好，这才是最重要的。

华为公司的体制没有限制人才，这次破格提拔很多都是入职1-3年的优秀人员，我们最重视第一次调整工资的人，特别是做出成绩的，希望一次调整到位。

优秀人才成长达到17-18级后，我们高层就不再管他的破土涌现、破格提拔了，他应该完全跟着正常体制去贡献、接受考核。

2、华为的人力

资源考核机制总体比较成熟，不同岗位有不同要求，总的来说，你必须发挥出自己的能力。

比如，2012实验室的员工，不是要求你们要种多少“大米”、“小麦”和“土豆”，而是做好充分准备，才能去消化、理解客户需求，才能对未来的技术方向作出贡献。

一是，希望你的微信朋友圈少一些吃伴、玩伴，要增加学者等世界上有独特见解的人；二是，少玩游戏，晚上和周末多看学术性文章和技术性文献，趁灯塔还没熄，多看看指路明灯。不要总是埋头苦干。

你们要多学习，把自己“肚子”撑大一些，“肚子”大是指学问，不是指脂肪。真有学问了，才会有独到见解。

公司允许试错，在评价成功和失败的过程中，对从事未来工作的人主要是对过程进行评价，不完全是看结果，因为失败的项目中也会有优秀的人产生。

如果有人登不上“珠峰”，在喜马拉雅山脚就不能放羊吗？放牧也是一种成