

# 任正非：要让打胜仗的思想成为一种信仰（中）

功，这就是沿途下蛋。

你在上一个项目不成功，不要紧，可以加入到别的成功团队去，带去了经验和教训，就会给成功团队一种支持。我们不要对成功过于渴望，然后使自己挫败感特强，只要尽到自己最大努力，就是成功了。

### 3、将来我们的岗位分为三个类别：职员类、专家类、管理类。

第一个是职员类别，也叫专业化岗位。这些岗位对年龄没有限制，因为有经验，可以做到50-60岁，职级只有15、16级也可以，将来他们还会有工龄津贴、岗位补贴、质量补贴……，保持一定的合理收入；职员类岗位采用绝对考核，不涉及末位淘汰，你适合这个岗位就安安心心做下去，为什么要换个年轻的呢？为什么不能干到六十、七十岁呢？都是用纤纤细手去敲键盘，又不是拼刺刀，只要力气按得动键盘就行了。

第二类是专家队伍，专家要快速适应社会变化，赶不上时代变化就会掉队，华为没有收容队。



初级专家应该一专多知，做好本职的基础上，再想别的；中级专家一专多能或两专多能；高级专家要有场景化的合成作战能力。

第三类是行政管理队伍，主官和主管每年强制性10%的末位淘汰，即使全优秀也是硬性的，这样才有新的血液循环。大家也看到AT团队改组的文件，任期两年制，使用的方法是“君权神授”与“民主推举”两者结合起来，对AT成员的履责形成合理的制约。

所以，我们的岗位没有对年龄限制，而是看你的能力和贡献能不能适应作战，如果只看年龄，我早就被淘汰了。

当然，我们的退休机制也很宽松，公司已经有明确规定，带病可以退休，允许保留一定的股票。

如果你认为自己病了，写个报告给领导即可，不需要医生证明，只有你最了解你，退休后把身体养好；如果你认为自己还年轻，想奋斗，那就好好学习，努力贡献，一定要跟上队，要有驾驭工作的能力，否则没人会同情你。

华为不会对工龄实施保护，只是对你的贡献进行保护。

## 02

战略预备队是选拔制，是一个转人磨芯的过程。加强学习，加强自我激励，不要过于在意一时成败，只要坚持不懈地努力，“乌龟”也能追上“龙飞船”。

### 1、战略预备队不能像大学一样以培养为中心，而是选拔制，包括有少量的淘汰。

战略预备队不可

能把你们训练成一个非常熟练的工程师，它只是一个起步，一个转人磨芯的过程。经过基础训练以后，你可以去应聘自己有意向的岗位，进入那个领域以后，再去升华，靠自己去深刻认识和理解。

比如，5G场景化是一个新课题，我们高层和技术层都还没有完全搞明白，现在敞开了一个机会窗，谁去搞明白，谁就有机会。

我们很多样板点都做了贡献，有些文件是公开的，你们可以跟随去阅读，看看对你有什么借鉴。

### 2、自我学习和努力是最重要的。

预备队成员不管将来是分到哪个班，“王侯将相宁有种乎”，没有说落后的人将来一定不能做将领，我们不要因为一时没有跟上步伐就气馁了。大家不要太在意这点，而是生生不息的自我努力。

有人可能会跑得很快，有人稍微跑得慢一些，大家不要担忧自己的起落，就是踏踏实实做好本职工作；也不要总去考虑人力资源应该如何激励，更重要是关注自己如何把事做成，日

夜想做好工作，成了以后，激励随后会自动会跟上来的。

虽然公司的官僚化还是有的，但没有那么严重，总体是开明、开放的，不会恶意压制。

### 3、自我激励是最重要的激励。

华为公司最大的特点就是喜欢自我批评，一开会就讲自己存在哪些问题，如果让老员工自己表扬一下自己，说不出来。

所以，如果领导没有表扬你们，自己表扬自己不也行吗？拿根胡萝卜刻一个荣誉奖章，在家里给自己发个奖，“我第一，我第一，我真的是第一”。

不要把自己一切寄托在他人的激励上，不要太在乎别人怎么评价，要在乎你自己怎么做。

有人问：“在战略预备队收获良多，精气神得到了极大提升，能不能让更多的人进来淬炼一次？”我认为，战略预备队是在心里，是逻辑化的，而不一定是在物理形式，你随时随地都可以把自己当作战略预备队，在网上自学，自己鼓舞、表扬一下自己，刻个章贴在胸口上，不就预备