

任正非：要让打胜仗的思想成为一种信仰（下）

队了吗？

03

鼓励新员工差异化成长，拉开差距，要具有基层实践经验和解决实际问题的能力。

1、新员工在学校读书成绩很好，但读的是标准教材，成长整齐一般高。

希望你们到了华为以后，在差异化的学习上，要敢于拉开差距，承前启后。

最近我们提拔的都是新员工，有破格提了三级，为什么？希望你们能差异化，不要瞻前顾后，你进步了是不会得罪周围员工的。你又不是做领袖，领袖才会把功劳都归大家。

我们处在新时期，又处在一个特别困难的时期，特别优秀的人才正在成长。我们的研发系统有九万多人，如果能像西方公司一样得到优质资源，就不需要这么多人，或者作出更优秀的业绩来，还能创造出更高价值，但是这个磨难会让更多的英雄产生。

你想想，美国一个文件下来，我们几千个电路板要改板，更换零部件，算法也不一样；刚改完，又

要改到另外几千块板去；然后打击变换了，又要改到另一种形式，几千块板的反复迭代，有多少英雄豪杰啊！研发之所以没有进行结构性改革，就是给他们一些宽松的环境，让他们适应。我们看到这支队伍在困难中变得更加有水平、更加坚强了，所以才有信心跟你们聊天。

“要让打胜仗的思想成为一种信仰；没有退路就是胜利之路”，这是美军马丁·邓普西上将的话。你看，我们高举美国将领的话，向美国学习的精神并没有因为美国打击我们而改变。

2、研发每年会固定流动出一定比例的人员到市场、服务等各个口去，带着技术去理解客户需求。

如果市场不懂技术，怎么与客户沟通呢？新员工在研发工作的前两年原则上不流动，第三年开始考虑这个问题。

所以，希望每个人珍惜在研发的机会，完整地完一个小合同、小项目，一定要有成功实践经验，你就有了决断能力；有了研发经验，然后走向市场，在我



们和客户之间的界面实践，就可以放大你的认识和看法。如果你到市场以后发现自己就是一个纯技术人员，不合适在市场成长，还可以回流。

公司有小循环、中循环、大循环，最典型的大循环就是余承东、汪涛、陶景文……，当然，希望你是成功实践才回流，不要灰溜溜回来，因为研发非常需要有战略洞察能力的人来做领袖。

3、公司有允许员工在内部自由流动的机制。

我曾专门针对员工的流动性对各级主管有过批评，要求各级主管要开放。战略预备队有一个班专门管员工流动，如果你跟主管合不来，或者岗位与你的能力、方向不一致，那你可以跳到这个班来进行培训。

会成为最好的你。

04

心声社区是罗马广场，鼓励每位员工批评内部管理问题。允许批评，公司才会更健康。

每位员工知道所在系统的问题，要敢于揭露矛盾、暴露问题，我们才能治理问题。敢于直面人生，是每一个管理人员最重要的品德。

因为把存在的问题暴露出来，不等于否定。但是心声社区的发言仅限公司内部问题，不准涉及社会问题；也不要指名道姓进行人身攻击，因为你的根据可能不是很充分，你知道某个人有问题，可以向道德遵从委员会、审计部反映。除此之外，心声社区对管理问题完全是民主的。

最后，用毛泽东的一句话来作结束语：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的”。

你们今天桃李芬芳，明天就是社会的栋梁，这句话应该代表所有人的心愿，一定不要辜负了这个时代赋予给你们的历史使命。谢谢大家！

来源：南洋时评

这个班大概有9600个职位可供选择，现在参加选择的只有3000多人，所以你有机会选择到适合自己发挥自己才能的地方去。允许员工自由流动，能解决平衡问题，这也是双向的威胁。

如果员工不努力工作，离开这个岗位，在另一个岗位也可能被淘汰；如果领导没有好好干，下属都走光了，他就是“空军司令”，就会坍塌，想当官就要领导大家打胜仗，奖金多，大家都愿意跟你干。

我们已经开放流动机制，但是也批评了胡乱流动，今天想想这个岗位合适，明天想想那个岗位合适，那就蹉跎了岁月。你应该想到，自己最合适到哪一点，就盯着这一点持之以恒地发展，可能你就