

任正非：星光不问赶路人



克劳塞维茨在《战争论》中讲过：“伟大的将军们，是在茫茫黑暗中，把自己的心拿出来点燃，用微光照亮队伍前行。”

什么叫战略？就是能力要与目标匹配。我司历经三十几年的战略假设是：“依托全球化平台，聚焦一切力量，攻击一个‘城壕口’，实施战略突破。”而现实是我们的理想与我们的遭遇不一致，美国的制裁使我们全球化战略不能完全实施，我们可能依靠不了部分全球化平台，至少最先进的美国平台不支持我们。现在必须全面靠自己打造产品，这是我们的能力与战略极大的不匹配，是我们最薄弱的环节，逼着我们从小学生做起，而且要快速跳级再跳级到博士，我们哪有这么大的弹跳能力。我们既不是巧媳妇，也没有米。

我们是从九十年代搭上了数字化的列车，主要是依靠数学在电子技术上构建了优势，获得了产品与服务成功，这只是信息领域的很小一部分。场景化应用我们不清楚未来是什么，路更长、更难，我们只是万里长征迈开了一小步。二十多年来我们聚集了全世界大量的数学家、天才、电子工程师……加强与全世界顶尖的企业合作，仅仅在电子通信连接技术领域刚刚有点突破，就像一块大石板下面的小草，石板刚扳开一小会还没有喘过气来，又压上了，现实给了我们的压强是很大的。

时代证实了我们过去的战略是偏斜的，是不完全正确的，我们的能力很不符合现实生存与发展的需求。但是，我们有信心、有决心活下来。美军上将马丁·邓普西说过：“要让打胜仗的思想成为一种信仰；没有退路就是胜利之路。”华为也别无选择，只有义无反顾。我们坚持自强与国际合作来解决目前的困境。

我们不要因一时的打压而沮丧，放弃全球化的战略。我不赞成片面地提自主创新，“只有在那些非引领性、非前沿领域中，自力更生才是可能的；在前沿领域的引领性尖端技术上，是没有被人验证的领域，根本不知道努力的方向，没有全球共同的努力是不行的。”我们不仅仅要搞好“1-10”的工程，让产品又好又便宜，而且要坚定不移地挺进“0-1”的科学，不全球化是不行的。

我们的人力资源政策，要胸怀宽广，敢于启用优秀的员工超过我们，要坚决引进比自己更优秀的人。要不断激活我们的组织，提升有贡献的员工，组成合成的生

力军。加强主官、主管的末位淘汰，激活组织的潜能；加强专家的纵向流动，使专家一方面吸收宇宙真气，一方面接地气，在纵向循环选拔优秀的，使专家保持一种旺盛的进取能量。

员工的横向流动有利于评价系统的综合平衡。要允许员工在内部有序合理流动，充分发挥他们潜能的机制，充分发挥导师制，让高人指点、“佛祖”开光的引导方式成为一种习惯，让年青人早点走上担当。让一些退休的高级干部及高级专家给天才、高潜力的人作个人辅导，人生的，技术的，架构理解型的。

我们要继续招募优秀应届生、卓越的科学家、天才的少年一同来参加，要继续激活全体员工的潜能，这种合力是不可估量的。公司并未到了生死关头，不需要用血烧热来炼钢。要沉着镇静，平平静静地干好本职工作，按部就班地前行。

公司所有一切要继续正常运转。在未来3年~5年我们的薪酬结构不会变化的原则下，激活优秀员工进步加速。在待遇政策不变的基础上，晋升下降机制逐步优化，素质要与贡献结合起来考核，加强在战火中选拔优秀员工的路线不动摇。宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍。这次几百高级干部自愿降级，就说明我们这个队伍是好的。

我们在科学上要敢于大胆突破，敢于将鸿蒙推入竞争，鲲鹏和昇腾的生态发展与软件的开发决不停步。AI的数据是本地化的，与我们的“一圈一点”的发展方针是一致的，我们可以大有作为的；冯诺依曼架构、反冯诺依曼架构，都是冯诺依曼思想的胜利，我们在计算上是可以有作为的。对未来科学的探索不停步，研发不停步，继续勇往直前。不能以后生存下来了，却看不见未来了。没有明天了，这样的生存是没有意义的。

过去几百年来，西方科技像灯塔一样照亮了人类追赶的道路，不仅仅是飞机、火车、汽车、轮船、收音机、卡拉OK……也不仅仅是欧拉公式、拉格朗日方程、傅里叶变换、门捷列夫元素周期表……也不仅仅是贝多芬、歌德、米开朗基罗、托尔斯泰……他们对人类文明进步的贡献，是我们敬仰的。在美欧日俄……等国的灯塔照耀下，整个世界都加快了追赶步伐。

今天的人类繁荣与英欧美日的“灯塔”是分不开的。我们要尊重这些文明国

家、尊重先作出贡献的先辈。孔子都二千多年，我们还不是在尊孔吗？今天我们已积累到一定程度了，也想要学习在无人区点亮5G的灯塔，作出我们应有的贡献，回报世界给我们的引导，让我们的光辉也照亮大家共同前行。

当我们尝试迈出第一步，刚刚擦亮一根火柴，企图点亮一座灯塔时，就受到美国的不理解，不理智的一棒打下来，一开始我们还真以为是我们合规犯了什么错误，在自查自纠；接着第二棒、第三棒又打下来，一棒比一棒狠，我们才知道是要打死我们，并不是小羊在上游喝了什么水。求生的欲望，使我们振奋起来了。

全体员工表明了，“宁可向前一步死，决不退半步生”。我们并不以此灰心，我们也不会怨恨，美国仍然是世界的科技灯塔，我们仍然要一切向先进的人学习。当前科技的进步已超过人类的迫切需求，一项科技发明并不能创造一个产业、创造超额利润。像蒸汽机、电动机的出现那样，就改变了一个世界，现在需要全世界的合力，才能完成一个产品、一个产业。

科技发展正处在一个饱和曲线的平顶端，付出巨大的努力，并不能有对等的收益，反而给追赶者减少了追赶的困难。例如，我们每年投入研发经费是200亿美元，但收益只有研发投入的40%，60%的蜡烛在黑暗的探索之路燃尽了。我们仍无怨无悔的努力攀登，也像欧、美、日、俄等国领先公司一样，像蜡烛燃烧自己，也照亮别人。

研发力量要聚焦。我们评价产品线，对没有前途、领路人多年都是在讲故事的，坚决裁掉一部分产品。Marketing不要空谈，不要产生一些专为上面写报告的高薪阶层，要走上前线，支撑胜利，创造利润。我们既要垂直向上探索新技术、新理论对产品的影响，也要重视产品在场景化中组合应用的竞争力。

让喜马拉雅山的雪水流下来浇灌南泥湾、牡丹江，让它流过马六甲海峡，穿过红海、直布罗陀海峡，流向加勒比海。“南泥湾”计划，不是一个短计划，把一片黑土地都浇肥。

什么是场景化？例如，我们常说的工业互联网（工业、联接、人工智能），首先它的本质应该是工业（当然包括农业、医疗、教育……）；联网就是联接这个产业，我们最熟悉；然后是人工智能。人工智能中除了算法、算力，更重要的是Know How。Know How在行业里、在企业手里，是他们数十年的摸索积累与千万次验证，反复建模，留下的理论与经验结晶，这是我们最不熟悉。

我们在场景化应用中，必须重视客户需求，必须依靠行业专家，如煤矿军团要探索出一条5G+人工智能改变社会的道路来，真正使5G改变社会成为一个现实。我们不能简单地认为，以“联接为主”去加什么，就会是什么，这会误导我们努力的方向，增加客户的负担。我们是一个科技集团，更是一个商业集团，成功的标志还是在盈利的能力，没有粮食，心会发慌。

战略研究院要继续扩大自己研究的基础要素；2012实验室要敞开胸怀，周公吐哺，引进人才，特别是稀缺人才或天才；坚决不移地向前进，不要你们考虑公司的财力。要积累起领先世界产品的要素能力与技术能力。不能等我们过几年活

下来了，却看不见方向了，那活下来的意义是什么呢？那你们是罪人。你们要流动，将一部分人流动到需要的地方去，增强公司总体活力。

市场要努力将公司的主力产品按场景化做到云服务质量和用户体验最优，让客户感觉到价值。要逐渐从销售收入导向，转向加大利润的考核权重，各产品线、各地区部不要盲目地争夺什么第一，我们更要关注夯实生存与发展的基石，现在我们没有长期争夺第一的基础条件。

要创造价值、合理利润，使公司健康成长。合成营是一种作战模式、商业模式转换的载体。突击队是一种组织形态，是造就3年~5年后一大批有综合能力的领袖。同时我们也把一些生产自救类产品做大，增加利润给公司提供保障，也为保存员工留下实力，作好储备。

市场上将过去的中央集权制改为对一线授权，合同在代表处审结，部分作战决策下放到代表处，数据在代表处审结，专业化的职员队伍建设，AT团队的定期改组……让听得见炮声的人来决策。授权决策的数据可以不再上传，保留在当地，对各级数据透明，地区部、各BG中间组织不再加工，在当地接受审计，这样可以节省机关的作用。

将来要在三五年内，实现各国代表处“村自为战、人自为战”的灵活机动的战略战术的管理变革。当没有中央总部，也能灵活的作战，这是我们改革的目的。改革也会大大地减少机关的负担，减少控制节点，减少编制，让一些机关干部有机会下连，争当将军去。同时，也会加快公司的运行速度，提升效率，降低管理成本，增强竞争力。

我们在这个低潮时代，在推行管理的结构性改革。管理上，要保障供应；为前线提供优质服务，在服务支持中实现监管；要合并重叠的组织，在合理优化的前提下，减少机关的横向跨度，减少机关的层级。发文要严格思考，按重要性级别分别由一级部门批准、二级部门批准。基层部门不许发管理类文件，工作联络单除外。不要无端干扰一线作战组织。

我们在低潮时期，每年仍拨备十亿美元给战略预备队，为来自一线的功臣、英雄、员工提供转人磨芯机会。每个员工都要努力学习，无论在职还是脱产，都要珍惜自我学习的机会，要把新的技术、新的商业模式、新的精神面貌传下去，让组织活泼起来，血液加速循环起来。

“蓬生麻中，不扶自直”。特别是在艰苦地区、艰苦国家工作的员工，更要加强学习，有优先垂直提拔的机会，你们已取得了火线考验的资格，为什么技能要输给别人，失去自己可以优先获得的机会呢？今天你们桃李芬芳，明天就是时代的栋梁，要肩负起生产自救与蓬勃振兴的重担。不要辜负了时代对你们的期望。

沉默不是懦弱，忍耐不是麻木，善败者不亡。青春泣血，生命绽放光芒。我们正处在一个伟大的时代，同时又遭遇百年闻所未闻的风暴打击。翻滚的黑云，夹着电闪雷鸣、山崩地裂般地席卷我们。我们一时惊呆了，手足无措。当我们清醒过来，要像海燕一样，迎着雷电，迎着暴风雨嘶叫着飞翔，朝着有一丝亮光，朝着希望，用尽全身力量搏击，奋斗，前进，再奋斗，再前进，嘶喊着胜利。岁月不负有心人。

老乡建筑装修

35年 装修经验 做工精细
诚信务实 保质保量 价格合理

- 餐馆、商业型建筑维修
- 地下室、阳台、围栏
- 屋顶、室外装修 Siding
- 扩旧房、更换/变新门窗
- 水电木工、厨、浴、卫翻新
- 内外油漆、瓷砖、地板

(Korea) **443-765-5959** (中文) **443-953-8866**

妈妈乐 第五代 抽油烟机

大华府地区总代理 创新结构 品质保证 全美销售冠军

- 斜面抽吸
- 专利斜风箱
- 好拆、好洗、好保养

吸风面内角84度向上仰吸风口正对前面炒锅外角96度俯射范围扩大涵盖四个炉眼吸力集中没有分散吸力强 960CFM 声音3.2 SONES

符合流体动力学(FLUID DYNAMIC AIR FLOW)的原理设计,内部前后两端面积不同,由薄往后送风无阻力,吸力比它牌强 1/3,声音约只有它牌的一半。

内部配件很容易拆下,可放入洗碗机里清洗。 (台湾制造)

马达永久保证 零件十年保证

热门型号: RL30S、SP730S, 本店有现货 网上有影片示范 www.pacairusa.com

30年经验,安全使用,卖屋增值
10614 Oak Pl, Fairfax, VA (近495,66) 703-385-8681 傅先生 mrfusale@yahoo.com