

我是在生活所迫、人生路窄的时候创立华为的

华为 CEO 真的不好当

■ 任正非

小时候，妈妈给我们讲希腊大力神的故事，我们崇拜得不得了。少年不知事的时期我们崇拜李元霸、宇文成都这种盖世英雄，传播着张飞“杀”岳飞的荒诞故事。在青春萌动的时期，突然敏感到李清照的千古情人是力拔山兮的项羽。至此“生当作人杰，死亦为鬼雄”又成了我们的人生警句。当然这种个人英雄主义，也不是没有意义，它迫使我们在学业上争斗，成就了较好的成绩。当我走向社会，多少年后才知道，我碰到头破血流的，就是这种不知事的人生哲学。我大学没入团，当兵多年没入党，处处都处在人生逆境，个人很孤立。想起蹉跎了的岁月，才觉得，怎么会这么幼稚可笑，一点都不明白开放、妥协、灰度呢？

不惑之年，创建华为

我是在生活所迫、人生路窄的时候，创立华为的。人感知自己的渺小，行为才开始伟大。在创立华为时，我已过了不惑之年，人类已进入电脑时代，世界开始疯狂起来了，等不得我的不惑了。我突然发觉自己本来是优秀的中国青年，所谓的专家，竟然越来越无知。不是不惑，而是要重新起步新的学习，时代已经没时间与机会，让我不惑了，前程充满了不确定性。

我刚来深圳还准备从事技术工作，或者搞点科研的，如果我选择这条路，早已被时代抛在垃圾堆里了。我后来明白，一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。

我转而去创建华为时，不再是自己去做专家，而是做组织者。在时代前面，我越来越不懂技术，越来越不懂财务、半懂不懂管理，如果不能民主地善待团体，充分发挥各路英

雄的作用，我将一事无成。从事组织建设成了我后来的追求，如何组织起千军万马，这对我来说是天大的难题。

我创建了华为公司，当时在中国叫个体户。这么一个弱小的个体户，我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工。那时我还不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制，仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益。创立之初我与我父亲相商过这种做法，结果得到他的大力支持，他在卅年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天开放到如此鲜艳，成就华为的大事业。在华为成立之初，我是听任各地“游击队长”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。

前十年几乎没有开过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们；听听研发人员的发散思维，乱成一团的所谓研发，当时简直不可能有清晰的方向，像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，听客户一点点改进的要求，就奋力去找机会……更谈不上如何去管财务了，我根本就不懂财务，这与我后来没有处理好与财务的关系也有关联，他们被提拔少，责任在我。

也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。我那时被称作甩手掌柜，不是我甩手，而是我真不知道如何管。今天的接班人们，个个都是人中精英，他们还会不会像我那么愚钝，继续放权，发挥全体的积极性，继往开来，承前启后呢？他们担任的事业更大，责任更重，会不会被事务压昏了，没时间听下面唠叨了呢……相信华为的惯性，相信接班人们的智慧。

你聚焦在太阳下烤，才知 CEO 不好当

到 1997 年后，公司内部的思想混乱，主

义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。我请人民大学的教授们，一起讨论一个“基本法”，用于集合一下大家发散的思维，几上几下的讨论，不知不觉中“春秋战国”就无声无息了，人大的教授厉害，怎么就统一了大家的认识了呢？从此，开始形成了所谓的华为企业文化，说这个文化有多好，多厉害，不是我创造的，而是全体员工悟出来的。

我那时最多是从一个甩手掌柜，变成了一个文化教员。业界老说我神秘、伟大，其实我知道自己，名实不符。我不是为了抬高自己，而隐起来，而是因害怕而低调的。真正聪明的是 13 万员工，以及客户的宽容与牵引，我只不过用利益分享的方式，将他们的才智粘合起来。公司在意志适当集中以后，就必须产生必要的制度来支撑这个文化，这时，我这个假掌柜就躲不了了，从上世纪末到本世纪初，大约在 2003 年前的几年时间，我累坏了，身体就是那时累垮的。身体有多项疾病，动过两次癌症手术，但我乐观……

那时，要出来多少文件才能指导、约束公司的运行，那时公司已有几万员工，而且每天还在不断大量地涌入。你可以想象混乱到什么样子。我理解了，社会上那些承受不了的高管，为什么选择自杀。问题集中到你这一点，你不拿主意就无法运行，把你聚焦在太阳下烤，你才知道 CEO 不好当。每天十多个小时以上的工作，仍然是一头雾水，衣服皱巴巴的，内外矛盾交集。

我人生中并没有合适的管理经验，从学校，到军队，都没有做过有行政权力的“官”，不可能产生出有效文件的素质，左了改，右了又改过来，反复烙饼，把多少优秀人才烙糊了，烙跑了……这段时间的摸着石头过河，险些被水淹死。

2002 年，公司差点崩溃了。IT 泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制



● 华为创始人任正非近照

这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭。真的，不是公司的骨干们在茫茫黑暗中点燃自己的心，来照亮前进的路程，现在公司早已没有了。这段时间孙董事长团结员工，增强信心，功不可没。

轮值 CEO 制度的建立

大约 2004 年，美国顾问公司帮助我们设计公司组织结构时，认为我们还没有中枢机构，不可思议。而且高层只是空任命，也不运作，提出要建立 EMT(Executive Management Team)，我不愿做 EMT 的主席，就开始了轮值主席制度，由八位领导轮流执政，每人半年，经过两个循环，演变到今年的轮值 CEO 制度。

也许是这种无意中的轮值制度，平衡了公司各方面的矛盾，使公司得以均衡成长。轮值的好处是，每个轮值者，在一段时间里，担负了公司 COO 的职责，不仅要处理日常事务，而且要为高层会议准备起草文件，大大地锻炼了他们。同时，他不得不削小他的屁股，否则就达不到别人对他决议的拥护。这样他就将他管辖的部门，带入了全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平了。

经历了 8 年轮值后，在新董事会选举中，他们多数被选上。我们又开始了在董事会领

导下的轮值 CEO 制度，他们在轮值期间是公司的最高的行政首长。他们更多的是着眼公司的战略，着眼制度建设。将日常经营决策的权力进一步下放给各 BG、区域，以推动扩张的合理进行。

这比将公司的成功系于一人的制度要好。每个轮值 CEO 在轮值期间奋力地拉车，牵引公司前进。他走偏了，下一轮的轮值 CEO 会及时去纠正航向，使大船能早一些拨正船头。避免问题累积过重不得解决。我知识的底蕴不够，也不够聪明，但我容得了优秀的员工与我一起工作，与他们在一起，我也被熏陶得优秀了。他们出类拔萃，夹着我前进，我又没有什么退路，不得不被“绑”着“架”着往前走，不小心就让他们抬到了峨眉山顶。

我们无法准确预测未来，仍要大胆拥抱未来。要去除成功的惰性与思维的惯性对队伍的影响，也不能躺在过去荣耀的延长线上，只要我们能不断地激活队伍，我们就有希望。我们对未来的无知是无法解决的问题，但我们可以通过归纳找到方向，并使自己处在合理组织结构及优良的进取状态，以此来预防未来。

死亡是会到来的，这是千古兴亡多少事，一江春水向东流，流过太平洋，流过印度洋……不回头。

国酒之窗



茅台做好造沙生产 确保酿造优质基酒

11 月 23 号，在茅台酒 2017 年度造沙生产如火如荼之际，茅台集团和股份公司领导分别率队到各制酒、制曲车间调研，查找存在不足，加强部门交流，增进融合发展，并从生产管理、工艺执行、员工技能提升等方面对造沙生产作了阶段性总结。

茅台酒作为中华传统工艺的典型代表，每一个操作都要求准之又准，每一个数据都要求精之又精。为全面了解生产情况，更好地指导生产，公司领导深入一线，实地调研，开展生产大检查，是茅台酒生产中雷打不动的传统。

23 日一大早，茅台集团公司副总经理、总工程师吕云怀，股份公司领导王莉、万波、钟正强，总经理助理蔡琼慧、杨宗杰、涂华彬、林忠义等分别来到在各制酒、制曲车间，与员工们亲切沟通交流，详细了解润粮、蒸粮、堆子发酵、晾堂操作等造沙生产情况。

随后，各调研组在制酒十二车间集合汇总，就检查情况召开总结会，对生产情况做了

细致分析，就进一步做好茅台酒生产听取了意见。会议认为：从目前的各项工作来看，2017 年度造沙生产整体情况良好。各项工艺执行较好，堆子温度均匀，香味符合轮次特征，晾堂操作细致。

会议强调：质量是茅台的生命，是茅台酒生产的重中之重，一直以来，茅台人都注重质量的坚守，在生产过程中始终坚持四服从、十二个坚定不移的行为准则。下造沙生产是整个茅台酒生产的基础，各车间单位要高度重视，统一认识，始终坚守茅台酒传统工艺，按照《2017 年度制酒、制曲生产指导意见》做好造沙轮次各重点工序环节，加强工艺执行力度；在生产过程中要认真发现问题，善于分析问题，在实践中不断摸索和总结出更多更好的经验和做法。车间管理人员要深入班组、融入班组，督促和服务一线生产，同时要做好原始记录，为公司的数字化管理提供基础数据。

(文轩)

戈壁义务理发师

——来自天山南麓川庆物探勘探项目工地的报道(三)

■ 王智 饶家豪 特约记者 屈永志

“现在这样子就安逸了，头发剪了，人也轻松了。”员工刘跃志站起身拍了拍脖子上的头发后这样说道。

川庆物探公司第四采集工程队仪器组营地，搭建在塔里木盆地吐格爾明二维地震勘探项目工地戈壁深处，这里距离轮台县城有 60 多公里，工地员工要想去一趟城里理个发很不方便。

自从项目施工人员 8 月中旬住进戈壁滩，郭平又多了一项工作，业余时间义务给大家理发。

今年 35 岁的郭平老家在四川江油。他中等个子，人很精干，在物探队伍已经干了好几年。在吐格爾明项目中他主要负责在直线班排除线路故障。

戈壁滩上诸多的不便郭平看在眼里，过去在家开理发店的经历是他操起理发剪的原因。看着员工们头发长了却没有时间出去理，他自己花几百元钱托买菜的采购员师傅从轮台县城买了一套工具回营地，在收工歇息的时间，义务为大家剪头发。

“如果按每个人 5 元计算，我买这套理发工具的钱早就赚够了。”郭平说。“粗略计算，两个月下来，在他这里理发的员工差不多有 400 多次了，这肯定是赚足了的。”站在一旁等着理



● 郭平精心为大家打理发型

发的员工许昌平说。“但他却没有收过员工们一元钱的辛苦费，完全是义务帮忙，免费服务。”

“看到大家理发以后高兴、轻松的样子，我内心也是非常的愉快，收不收钱又有啥子关系嘛！”郭平说。

两个月给这么多人理发要花好多时间的哦，你那儿那么多空啊？“我只管理发，不管洗头，理完后他们自己去打一盆水搞定，一般理一个人的头发就几分钟时间，快。”郭平讲。

就是这样，他的顾客络绎不绝。只要一看见他有空闲，想理发的员工就找上门来，他却从来没有拒绝过谁。郭平说，只要大家有需要，他就会这样理下去，直到项目结束。

茅台保健酒业召开 2016 年第十次党委中心组学习(扩大)会议

11 月 18 日，贵州茅台酒厂(集团)保健酒业有限公司党委组织召开第十次党委中心组学习(扩大)会议，公司在家领导、各单位见习助理人员及各支部书记、委员共计 41 人参会。公司党委书记、副总经理谭定鸿主持会议。

会上，公司纪委书记周正喜传达学习了中共贵州省委纪委《关于扎实开展、有序推进约谈常态化工作的通知》、《关于新形势下党内政治生活的若干准则》、《中国共产党党内监督条例》、王岐山同志在《人民日报》发表的署名文章《全面从严治党，承载起党在新时代的使命》，以及《中央纪委学习领会“七一”讲话，坚定文化自信》、《中央纪委全面从严治党，实践“四种形态”》等文件。

随后，党委办公室副主任、机关后勤党支部副书记孙洪银传达学习了《中央纪委通报<关于五起执纪审查中发现的中管干部违反中央八项规定精神问题的通报>》及《关于学习贯彻<中国共产党地方委员会工作条例>和<中国共产党党组工作条例(试行)>的通知》等文件。



党委书记谭定鸿在总结性讲话中说到，党的知识博大精深，今天学习的是建国以来出台的最重要的政治纪律，是加强、改善党的领导的重要纲领性文件。参会的都是各个部门的骨干人员，大家要带头学习、遵纪守法，加强政治意识的教育。

会末，谭定鸿书记还对包装、生产部门

年底的生产及安全工作提出了指导性意见。谭定鸿书记指出，在时间紧、任务重的最后关头，各部门要全力配合、做好服务，劲往一处使，力争早日完成生产经营指标。同时，各部门务必随时把安全抓在手上，做到时时安全，事事安全。

(罗江琴 报道 陈富鑫 摄影)

不锈钢新品抢滩国际核电建设领域

■ 张晓鹏

近日，记者从太钢军工与核电产品开发业务部获悉，太钢自主研发生产的整体成型不锈钢方管成功中标哈电集团供巴基斯坦两座核电站装备制造项目，此举标志着太钢不锈钢又一新产品成功进入国际核电建设领域。

不锈钢方管主要应用于第三代先进技术核电反应堆余热排出系统换热器，是确保反应堆安全运行的关键部件。传统的不锈钢方管设计采用钢板冷弯焊接工艺，用户使用过程中发现焊接产品存在较大残

余应力，不仅费时费力，还存在潜在的安全隐患。为此，太钢相关部门及时捕捉市场信息，早在 2010 年就开始着手研发整体成型的核电用不锈钢方管，以代替传统的焊接产品。核电行业准入门槛高，技术要求尤其复杂，在产品试制过程中，技术人员与操作人员齐心协力，克服装备限制，解决了大尺寸厚壁不锈钢无缝四方管成型困难、矫直困难、表面粗糙等一系列问题，采用了一系列新工艺新技术，成功研发整体成型的不锈钢方管产品。新产品全过程无焊接，各部分性能均匀一致，无残余内应力，耐腐蚀性能优异，完全满足第三代先进技术核电反应

堆的使用要求。用户使用后认为，该产品各项性能全面超过传统的焊接产品。目前，此类反应堆部件设计也已基本更改为新工艺。

近年来，太钢人发扬“闻新则喜、闻新则动、以新制胜”的创新精神，产销研协同，创造性地研制出一系列独具特色的高端产品。在核电领域，太钢先后在国内首创了核电用 C 型、L 型、U 型、T 型、H 型和矩形钢管，相继得到用户认可。这次方管的成功研发，让核电用钢管家族又添新军，再次展示了太钢雄厚的研发实力和独特的竞争优势。

(本报记者 任二敏 通讯员 张晓鹏)

杨河煤业筑牢安全“防火墙”

连日来，郑煤集团杨河煤业公司早准备、早安排、早落实，在全公司范围内开展以“落实责任、突出预防、杜绝事故”为主题的安全生产活动。

针对近期煤炭价格回暖，为了进一步强化安全责任，落实防范措施，确保年末岁尾各项安全工作顺利进行，该公司不断加强职工安全生产宣传教育工作。

各单位利用每周二、五学习会举办安全生产宣传教育培训讲座，增强职工安全生产意识。由公司领导带队深入所包区队参加班前会、职工会，不定期开展安全检查，及时掌握安全重点，顶住不放心的事、人和工作地点，严厉查处隐患不到位、排查隐患走形式、搁置隐患不治理等行为。

公司同时要求各级管理人员要进一步提高安全管理水平，进一步树立安全生产“红线”意识和“底线”意识，切实做好隐患排查排除工作，对影响安全生产的各个环节进行全面的隐患排查，发现隐患及时整改，把事故消除在萌芽状态，实现安全和效益“双赢”。

(本报记者 任二敏 通讯员 张晓鹏)