

《景峰同仁》杂志·内部会刊
2019年 一季刊/总第62期

主编 叶湘武 张军国
编辑 张洁 熊佳怡
排版 代瑞

主办 湖南景峰医药股份有限公司
地址 上海市浦东新区张杨路500号华润时代广场30楼
邮政编码 200122
官方网址 www.jfyiyao.com
景峰医药官微 <http://weibo.com/jingfengphar>

版权声明:

景峰同仁刊载的所有内容(包括不限于文字、图片、版面设计),未经本刊书面许可,任何人不得转载、摘编或以其他人任何形式使用。违反上述声明者,本刊将依法追究法律责任。

版权合作:

如需使用本刊刊载作品,须与本刊协商合作并事先获得书面许可。

叶总致全体员工

“雄鸡一叫春拂晓,万请大家起个早,
要想收获盈满仓,种子汗水加镰刀。”

投稿邮箱: zbb@jfzhiyao.com

CONTENTS

· 1景峰前沿

- 01 / 4月8日叶总在公司改革启动会议上的讲话
- 07 / 景峰医药领导参加医药界人大代表政协委员座谈会
- 08 / 景峰医药受聘为《医药界》·E药经理人理事单位

· 2景峰时讯

- 09 / 2018年国家重点研发计划“中医药现代化研究”重点专项项目启动会
- 12 / 榄香烯典型病例沙龙会-江苏盐城站
- 13 / 校企合作 共建就业实训基地
- 14 / 修文县委副书记、县长管庆良新春调研慰问景诚制药

· 3景峰家园

- 15 / 金港女神节系列活动报道
- 18 / 景诚制药荣获修文县“巾帼聚力 神采飞扬”体育比赛三等奖
- 19 / 绿树成荫根植希望 秀水青山映照党心

· 4景峰书房

- 21 / 改革,就是必须用自身的风险,去换取无穷的战斗
- 26 / 华为之路:一曲无声的赞歌

4月8日叶总在公司改革启动会议上的讲话

► 董事长兼总裁 叶湘武

今天的启动会，我的讲话主要是想回答三个问题：为什么改？改革的目的？怎么去改？

公司这次改革，就是知错改错的行为，改革也是改错，反对改良，改良不能让景峰重新发展，只有改革才可以让大家从心底认识过去的十年。



一、为什么改？

本次改革是为发展去改的，个人要发展，公司也要发展。为什么改？优秀的人走了，你能说留下的人就不优秀吗？“庇护”没有危机意识，等靠要，没有公平的分享机制，想得到，做不到，关键是没有去做。改革的目的，首先是五年间让景峰发生翻天覆地的变化，在全体员工心中牢牢打下信念。景峰医药的未来是业绩增长，一定要到百亿级企业。

二、为谁改？

为我改，还是为哪些人？给所有员工带来什么？冲谁去的？为省总吗？是冲着公司所有的优秀者去把改革的红利释放到这些人身上，冲着 70% 以上的中间力量，要有好的机制能够激活你们。让你们看到市场的机会，让他干得其所，做好价值分配，我自己以为景峰已经遇到千载难逢的机会。

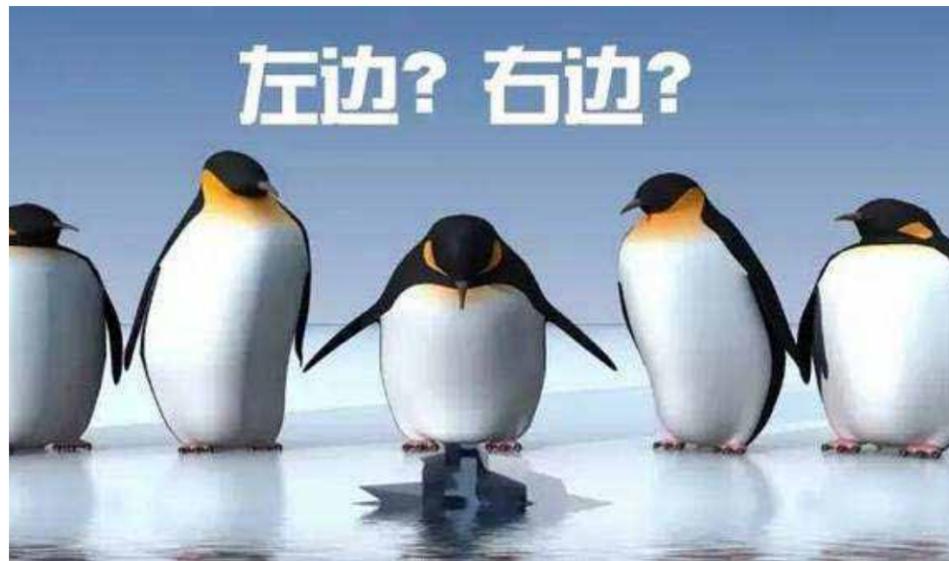
三、怎么改？

第一，首先要统一我们的思想。

2018年之前，销售几乎独立于公司，几乎都是老大，这次改，首先改销售，也在考虑给大家带来什么，全砍不现实，要大家充分认识到外部环境对所有药企是同样的，要厘清新旧模式之间的差异，要统一思想，这次省总的改革，是不是一种机会的释放，是一个机会窗，一定要保住存量，找到增量，一定要和公司共同克服困难，机会不是吹糠见米，要努力与公司共渡难关，你应该首先感谢公司给你一个发财致富的机会，一定要完成任务，因为一季度的任务根本不理想。不因为没打款，你就观望。还要统一思想，就是打基础，就是要和研发、生产一样，去打基础，去实实在在的做好产品的覆盖，不允许不在规定时间完成规定动作，没有基础，任何高楼都起不来，要统一思想，每个省总要有打基础的具体目标，而这个基础是否牢固，决定我们未来能否实现百亿级企

业。2019年地级市做完布点，2020年县级完成布点！还有一个认识，同是景峰人，你不能存在以前的旧思想，你绝不是省代，也不是让你变成大包商，让你和我博弈，景峰的快乐和痛苦，都是你的，要积极改变以前的工作作风，你也不要坐在你的办事处，不产出，必须让自己的双腿迈出去，走到地县和网点去，请你们认真研究，我们是卖产品的还是卖什么的？请大家思考，我们是卖产品还是卖服务？自营的人都

知道是卖服务，要去研究服务能给你们带来什么？应该研究自己的服务方法，“以客户为中心”值得认真研究！生产、研发一样要统一思想，领导团队一旦形成决议，就要不折不扣地执行，不能“才华横溢”，在公司决策团队中关门吵架，出门一条心。关门讨论时说出自己所有的想法，出门执行，不能徘徊不定，尤其是下属的副总裁们，你们首先要学会统一思想，统一行动，才可能形成火车头，上行下效！



第二，要充分认识到公司的发展。

公司的发展，是要打好基础的，我们对这个基础是否统一认识！还要有一个“什么叫活下来”？什么叫“发展”？但是只有发展才可能“活下来”，只有活下来才可以发展，辩证关系要认识到。要少受外界干扰，外届的说法很容易影响我们，这是顶层的领导容易犯的错误，这个决定即便错了，也要去执行。今天的景峰医药，不能再走偏了！

当我们认为统一思想后，就要有坚定的信心，“走与国际接轨的仿制药产业化道路”，要想走高端、特色是完成不了100亿的业绩，就必须要有规模的产品，10亿以上才能称之为规模，而且集中做小分子，集中70%的

力量做这些领域，未来形成55-65%在化药，10%在生物药，25-35%在中药，其中20%做高端特色剂型，10%放在可能的创新药上，2019-2022重点做基于API的制剂一体化，海门慧聚未来3年还能勉强支撑，但是未来5年是不够的，要去寻找一个API厂，或者建，或者并购，以并购为先，以建设为后，未来谁有API又有制剂，就有竞争力，正大天晴的恩替卡韦就是典型的例子，可以先外购研发，再开发API，这是能够支撑景峰在百亿级企业的战略之下的。



第三，激活组织，了解到我们所有员工，现状是什么，能力是什么？

一定要接受这次的改革，只有解放 70% 的中间力量和 20% 的中坚力量的生产力才能让他们生机勃勃。如果再去激活他，想起来蛮可怕的，公司输入输出的比例不对，奉献和不奉献一个样，奋斗和不奋斗一个样，要想完成国际化的改造，是不可能完成，要找到激活机制，要让这个激活机制引领公司的发展，机制好多，但是真正落地难，往往上多下少，大家认真地思考，先做价值评价的体系，甚至华为的系统拿过来，直接采用拿来主义。

留住人才，“以人才为本，崇尚技术”这个文化没有真正地落地，人才对公司发展有特别重要性，当政治战略确定后，干部决定一切，当我们确定战略方向，没有人才就发展不了公司。首先，

不能把自己当做人才，往往看不到身边和下面的人才，往往用感情来决定，凭印象、感觉来评价，胸怀打不开，即使有机制，也不愿意落实。这次的改革，对所有员工，就应该给公平合理的评价和反馈，不仅是我一个人，应该是你们对人才的需求和渴望。对于人才，我们团队，尤其班子成员，也需要重新认识，让研发人员每天工作 16 小时，我给你三倍工资，完成 2 倍工作，利润少一点，分配多一些，公司的发展刻不容缓！发展急需员工基础队伍，把他们呵护好，把他们当做公司发展的驱动因素。

我们大家都谈留住人才，合理的价值分配，另一个是呵护制度。该不该被呵护，关键技术岗位的员工，越往上，标准都不一

样，千万不要把人才招进来就不管了。人才是景峰发展的最基础力量或最中坚力量。对人才不要有偏见，对错误，要有包容，因为他是公司赖以生存的基础，对优秀人才，不要过于苛求，张扬他最优秀的一面。研发，要高度集中，尤其是制剂，以前过于分散，就不便于管理，制剂集中在上海，API 集中在海门和上海。

对研发人才更应该放开去激活他，拿 3 倍工资给他工作 16 个小时，我们现在市场是紧缺产品的，未来中药注射剂尤其是参芎的空白，迫切需要产品去补充，现有手上的产品，要予以研究各产品的潜质市场有多大！小分子市场规模大的产品要抓紧，注射剂产品要考虑。希望每年有 3-5 个产品批出来，只要出来 2 个产

品，我们就游刃有余的做，出 10 个产品，你们就悬了，只有 3 个产品出来，研发就从容了。

生产，以 cGMP 全面提升和体系贯彻来做，无论是老生产线还是新线，必须贯彻这个思想，大输液一定要设计景峰医药生产能力再造培训班，如此轮换 3 个班次，编好教材，同时，要把这些人 80% 培养出来，20% 严以淘汰，只有通过应知应会才可能达到这个要求，千万不要担心舍不得培训，用这种方式，打造好景峰医药的基础，70% 中间力量，20% 中坚力量，用优秀分子反复不断地培训他们，从中发现人才，逐渐形成自己的学院，相信经过 2 年的打造，要用机制去激活他，评价和分配上去，公开、公平薪酬，不要怕基本员工的薪

酬公开，不要让他疑惑，他的工资增加是由总经理、副总经理、部长决定的。调出 25-30% 的员工，长期培训，通过培训提升，没有警示，队伍成长不起来，但是给机会，让他公开公平，心甘情愿！

干部，要不要激活，一定要激活，原本想拿贵州景峰和研发来做试点，全体辞职，竞聘上岗，后来担心过于激进，影响项目的推进，对于干部，要给出评价的标准和体系，你的贡献到底有什么，也要有个衡量、该罚、该扣有标准，对公司有贡献，要拿出标准出来。对于干部，要不要再到学校接受培训，外请老师培训以后要付费，否则发现在培训时是不专心的，一旦接受培训就应该拿出培训的，在激活时，要有

价值贡献的。怎么样衡量他们的工作时间？怎么样衡量他们的工作业绩？

我常常在心底设计公司的未来，未来公司是高大上的，大家对公司总部是充满了崇敬的，所有秩序井然的，但凡提到景峰医药，要么在恒瑞前面，要么紧跟恒瑞。省总应该挣多少钱？未来的事业合伙人，比之前的股票来得更加科学，更加可以实现。

我一定接受新的思想、新的机制，把景峰打造成行业的下一个华为。

我们创造和谐卓越的景，我们只上数一数二的峰！

景峰医药受聘为《医药界》·E药经理人理事单位

► 董事会秘书处 孟庆祚

湖南景峰医药股份有限公司日前获得由《医药界》·E药经理人理事会颁发的理事单位证书，公司董事长兼总裁叶湘武先生受聘为理事会理事。



《医药界》·E药经理人杂志是中国医药企业管理协会机关刊物，杂志紧跟时代节拍，把握产业脉搏，准确传达政府意志，积极反映企业呼声。其宣传报道中唯实不唯上、求是不索取、扬善不隐恶的立场风格，已获得政府官员、专家学者和医药行业企业家和医药经理人的认可和欢迎。该

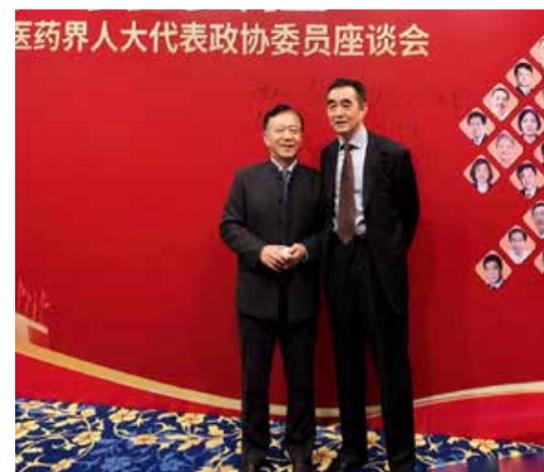
理事会是由关心中国医药产业发展和行业建设的医药企业和相关公司组成的非盈利性的咨询、研究、服务、联谊机构。

公司成为理事会会员单位后，将充分利用理事会的信息渠道以及资源优势，广泛团结医药行业各方力量，更好地发挥舆论宣传作用，共同推进医药产业健康和谐发展，实现传媒与企业之间优势互补，利益共享。

景峰医药领导参加医药界人大代表政协委员座谈会

► 董事会秘书处 孟庆祚

2019年3月4日，由中国医药行业25家协（学）会共同主办的2019“声音·责任”医药界人大代表政协委员座谈会在北京举行。景峰医药董事长兼总裁叶湘武先生，董事、董事会秘书、董事长兼总裁助理、投资部部长毕元女士，市场部部长刘冬先生，北京普德康利医药科技发展有限公司总经理林金平先生参加会议。



会议回顾了建国70周年以及改革开放四十周年以来，我国医药健康事业发展变化和取得的成就，畅谈“健康中国2030”规划纲要的实践体会，从国家、民众利益和行业发展的层面，为改善并优化医药行业政策环境建言献策。2018年政府出台的各项政策引导医药行业由高速发展向高质量发展转变，2019年是新中国成立70周年，也是医药行业

转变的重要之年。围绕向高质量发展，座谈会上，景峰医药领导就当前国家医疗卫生体制改革情况，以及医药行业发展状况与与会代表委员们进行了深入交流，对未来中国医药健康行业的发展前景展开广泛讨论，并对医药产业的政策制定、完善监管积极建言献策。



席间景峰医药领导与与会的代表委员们畅所欲言，共商国事，会后代表委员们将为全国人大会议提案组和全国政协会议提案组提交有分量的建议提案议案，助力医药健康产业稳步有序发展。

2018年国家重点研发计划“中医药现代化研究” 重点专项项目启动会

▶ 市场部 郭英花

3月24日，在北京广西大厦举行了2018年国家重点研发计划“中医药现代化研究”重点专项项目“十种中成药大品种和经典名方上市后治疗重大疾病的循证评价及其效应机制的示范研究”启动会。



会议由中国中医药管理局机关党委副书记张为佳研究员担任会议主持人，并为此次会议发表致辞。参加本次会议的有国务院参事、科技部原副部长刘燕华、国家中医药管理局机关党委副书记、研究员张为佳，国家药品监督管理局药品评价中心主任沈传勇，中国中医科学院副院长杨龙会，中国工程院院士、天津中医药大学校长张伯礼，世界中医药学会联合会创会副主席兼秘书长李振吉等相关国家部门领导、

课题承担单位领导、高层学术专家委员会成员、各课题负责人以及十三家企业领导。

中国中医科学院副院长杨龙会在讲话中提到，本次课题是建立中国中医药循证中心的第一轮中成药循证评价课题。本

次课题也得到中国工程院院士、中国中医科学院临基所所长王永炎亲切关怀，并为本次会议亲笔贺信，对中医药循证研究提出殷切期望和寄语。

中国工程院院士、天津中医药大学校长张伯礼在讲话中强



调了中成药的循证评价工作的紧迫性、中成药的临床定位的重要性、适应症治疗的确切范围、课题研究的品质及质量，让我们感受到院士对祖国中医药文化传承及产业链发展的热表与严格要求。

世界中医药学会联合会创会副主席兼秘书长李振吉发言中提到中成药循证评价是企业的需要、社会的需要、老百姓的需要、也是国际的需要，本次项目的启动为今后中成药上市后再评价奠定了非常重要的基础。

开幕式结束后，各课题申办者代表与课题负责人签约仪式，景峰医药市场部总监刘冬先生代表公司与课题负责人山东中医药大学附属医院陆峰教授签约。

本次会议特别对课题方案实施中 EDC 平台、研究质量控制进行了详细的培训，经过前期两轮专家论证会和现场调研，今天的项目启动培训会各课题负责人再次认真思考课题目标，凝练关键问题，确保各品种研究科学可行，符合科技部指南要求，符合上市后再评价

相关法规。景峰医药心脑血管领域重点产品心脑宁胶囊通过本次课题在完善循证医学证据及临床学术推广方面具有极大的推动作用。



校企合作 共建就业实训基地

——辽宁中医药大学与景峰医药·大连金港携手建设实训基地

▶ 大连金港 人力行政部

1月29日上午，大连华立金港药业有限公司与辽宁中医药大学药学院实训基地授牌仪式在大连金港隆重举行。



辽宁中医药大学药学院党总支书记才谦，党总支副书记周光，大连金港总经理王寿春、副总经理刘名洋，工会主席杨友剑出席授牌仪式。才谦书记将“就业实训基地”亲自递交到王寿春总经理手中，双方约定，大连华立金港将为辽宁中医药大学药学院相关专业的优秀学生提供就业实

习机会。

仪式上，刘名洋副总经理和才谦书记分别对公司和学校情况作了简要介绍。大连华立金港有限公司现有14名员工都毕业于辽宁中医药大学，这些人员现在都是企业的关键人才。另集团现在全国各地有7所子公司，可为想到外地发展的辽中医的学生们提供更多平台，也希望今后与校方建立长期的人才战略合作。

辽宁中医药大学始建于1958年，药学院2006年8月由沈阳迁至大连，药学院拥有中药学一级学科博士学位授权点和生药学二级学科博士学位授权点以及生药学、药理学、中药学3个硕士点，其中中药学为一级学科硕士学位授权点。还拥有中药学博士后科研流动站一个。中药鉴定和中药炮制学科是国家中医药管理局重点学科，是辽宁省优势特色学科和高水平重点学科，中药

学和生药学是辽宁省重点学科。双方均表示期望通过校企合作的模式既为学生创造良好的学习实践舞台，又为企业遴选人才提供平台，为合作共赢创造典范。

王寿春总经理建议除根据教学大纲对专业人才培养的同时，还应结合企业性质和特点制定教学计划。可应邀到学校开展实际应用的专题讲座，真正做到校企合作、学以致用，有效提高专业人才的社会实践能力。另一方面，大连华立金

港药业也会为学生提供较好的实践条件和保障。

本次授牌仪式标志着大连华立金港药业有限公司与辽宁中医药大学药学院携手创建的学生实习实训基地的正式成立，既有利于辽宁中医药大学培养创新应用型人才，提高人才培养质量，也为大连华立金港药业有限公司人才招聘与选拔提供了优质平台，为打造和培养适应公司岗位需求和发展型人才奠定基础。

榄香烯典型病例沙龙会—江苏盐城站

► 营销体系 王姝

三月初春，万物复苏。

在江苏盐城，一场榄香烯的典型病例沙龙会正在开展，本次会议邀请到江苏盐城地区肿瘤届的专家们齐聚一堂，对榄香烯在肿瘤治疗领域的应用做了全面的解说和探讨。



会议开始，由主持人陈平教授为会议做了开场致词。随后，青年医生们分享了六个榄香烯的临床应用典型病例，分别从榄香烯治疗晚期乳腺癌、

胰腺癌、平滑肌肉瘤、乳腺癌肝转移、恶性胸腔积液及肺癌脑转移等几个方面进行详细解说。

本次会议的点评嘉宾由顾明教授、王纯斌教授、翟长云教授及何续逊教授这四位专家担当，他们凭借多年的临床经验对分享的病例做了中肯的点评和分析，并提出了对于病例中一些不足之处的疑问及解决方案，同时也表示其适合更广泛的临床推广应用。

最后，主持人陈平教授做了会议总结，鼓励大家多多关注国内自主研发的肿瘤产品 - 榄香烯注射液口服乳系列，同时对榄香烯更改新剂型后对临床使用带来的便利之处表示肯定。会议圆满结束，景峰医药为医生提供良药、医生为病人解除疾苦，为了共同的人类健康事业，一起砥砺前行！

修文县委副书记、县长管庆良莅临景诚制药调研指导

► 景诚制药 杨天勋

2019年2月11日，景诚制药生产基地洋溢着新春的气息，修文县委副书记、县长管庆良率县各职能部门负责人一行二十余人，莅临贵州景诚制药生产基地调研指导工作，向景诚制药职工致以新春祝福。副县长唐德富、经开区党工委副书记林江陪同进行了调研。

在景诚制药产品展示厅，管县长一行领导参观了景诚制药的原材料、核心产品、破壁饮片、贵州三宝+。参观过程中，县领导们不时向景诚制药郁华军总经理及景诚员工详细了解景诚制药的原材料种植、产品研发、生产销售情况，对景诚制药的快速发展表示肯定。

随后，管县长一行与景诚管理干部进行了座谈讨论，景诚郁总向县领导们介绍了公司的发展历程、产品研发、生产经营、企业文化、企业规划。在认真聆听了郁总的汇报后，县领导就景诚企



业建设、生产经营过程中遇到的困难和问题，现场逐一会办、逐项落实，特别是景诚自来水供水系统、厂区周边道路建设问题，副县长唐德富要求相关单位在规定的期限内施工完成，切实解决企业遇到的问题。多个职能单位的领导在座谈中发言表示，服务企业，大力支持景诚制药的发展，为企业打造良好的生产经营环境。

管县长在座谈发言中指出，企业发展，经济才有支撑；景诚制药有朝气，前景非常好，要引领发展，进一步明确产业规划调整；扩大产量与规模，用好国家政策；要继续拓宽研发思路，促进产品

创新，坚持高质量特色产品；拓宽营销渠道，提升销售业绩；要求各有关单位部门要积极配合，服务企业，为修文实体经济高质量发展提供有力支撑；新年新气象，新的一年景诚制药定能蒸蒸日上。

修文县委副书记、县长管庆良率政府多个职能部门负责人深入景诚制药了解企业运营情况，与景诚管理干部座谈，就相关问题，现场逐一会办，逐一落实，体现了政府对景诚制药的高度重视，为企业发展注入动力，为企业生产提供有力保障。

金港女神节系列活动报道

▶ 大连金港 孔俊颖

三月，春风送暖、春回大地。为丰富广大女员工业余文化生活，活跃集团企业文化氛围，展示公司员工风采，尤其是让全体女员工过一个健康、和谐、快乐、温馨、难忘而有意义的节日，金港药业人力行政部联合工会提前半个月便开始计划组织开展女神节系列活动。

Beauty,
Grace,
Courage.



率先开展的是硬笔书法大赛，2月19日通知一经发放，近百名职工积极响应、踊跃参与，大家奋笔疾书，为女神节系列活动成功预热。经过激烈的评选，最终11名女员工的优秀作品成功入选一二三等奖及优秀奖，未入选的员工作品也十分优秀，均获得了纪念奖，以兹鼓励。本次书法比赛不仅给广大职工提供了展示自我的机会，让同事们了解到自己不一样的风采，同时也激发了金港员工写好字的热情。



在区工会的支持下，3月4日下午为金港女职工安排了生活整理术，生活整理术不同于收纳术，其主要是从心理方面分析员工的行为现状，从而更好的改变员工的生活工作方式，懂得通过整理术来自我关爱、自我减压。

3月8日下午，区工会还安排了颈椎理疗课。颈椎理疗课主要倡导大家了解自己的颈椎，关爱自己的身体健康。课上，老师传授给大家许多自我放松、按摩调理的技巧，深受各位员工认同，大家均积极参与，一时间，整个课堂热闹非凡。

女神节当天，人力行政部还为公司130余位女神准备了玫瑰花，祝愿广大女神们节日快乐，永远年轻，像花儿一样美丽！

以人为本、关爱职工。通过本次女神节系列活动，女员工们收获了自信，愉悦了心情，工作压力和疲劳也得到了疏导和放松，同时增强了团结合作的集体意识，充分展示了公司的企业文化，让广大职工共同度过了一个健康而有意义的节日。



景诚制药荣获修文县“巾帼聚力 神采飞扬”体育比赛三等奖

► 景诚制药 杨天勋

阳春三月，万物复苏，洋溢着浓浓的春意。为纪念“三八”国际劳动妇女节109周年，2019年3月6日，修文县举办了“巾帼聚力 神采飞扬”趣味体育比赛活动，贵州景诚制药组队参加了活动，荣获比赛三等奖。

修文县各企事业单位、各乡镇步同行，趣味横生，整个比赛精彩纷呈，场馆里充满了大家的加油呐喊和欢声笑语。景诚制药代表队在比赛中，精神饱满，互帮互助，通过激烈的角逐，从51支队伍中脱颖而出，荣获三等奖。

共51支队伍参加了此次“巾帼聚力 神采飞扬”趣味体育比赛活动，比赛设有两个项目，分别是多人跳绳和同舟共济。此次趣味体育比赛活动，景诚制药员工注重团队协作精神，展现了新时代女性健康向上、热爱生活、乐观进取的精神面貌。

参赛选手们充分发挥竞技水平，奋勇争先，多人跳绳比赛的过程中，10人一组的大绳比赛难不倒这些智慧女神们，她们整齐地数着跳绳的个数，轮番起跳，散发着青春和活力，观战的人们也都为她们积极欢呼。同舟共济考验选手们的团队协作精神，齐





绿树成荫根植希望 秀水青山映照党心

► 贵州景峰 汪继梅

“沾衣欲湿杏花雨，吹面不寒杨柳风”。阳春时节，春暖花开，正是植树护绿的好时节。3月12日，贵州景峰注射剂有限公司坚持人与自然和谐共生，树立和践行习总书记提倡的“绿水青山就是金山银山”的理念，支部委员会策划组织了以“绿树成荫根植希望 秀水青山映照党心”为主题的植树节活动，公司同仁积极主动参与其中。

12日上午9时在党支部的组织下，大家带着各种工具前往景峰医药（洛湾）工业园，大家齐心协力、次序井然地于园区内种植银杏树苗约300余株，下午返回厂区继续种植红豆杉、香樟、樱花以及红枫等大型树木100余颗。种植现场大家都热情高涨，有的挖坑、有的扶苗、有的培土、有的浇灌，好不热闹的局面，全然不顾落在额头上的颗颗雨水，仿间锄禾之音与欢声笑语相映成趣。在长达一天的植树过程中，大家充分发扬了团队协作精神，高效超额地完成了既定任务。

活动结束后大家纷纷表示：参加植树既是一种义务，更是一种责任，同时更是真正践行雷锋精神精神的实际行动。近年来市各级党委一直在组织各党支部党员同志开展形式多样的主题党日活动，从帮扶困难群众到义务献血、

文明劝导等。此次活动不仅展现了党支部的良好风貌，充分发挥了党员同志的先锋模范作用，更增强了党支部的凝聚力和战斗力，对党支部成员的相互协作能力起到了更好的促进作用。



改革，

就是必须用自身的风险，去换取无穷的战斗

► 任总在总干部部务虚会上的讲话

3月29日，华为心声社区28日登载了任正非讲话《改革，就是必须用自身的风险，去换取无穷的战斗》的全文。在讲话中，任正非提出要对华为HR及干部管理进行改革。



“人力资源及干部管理，在过去的三十年作出了很大的贡献，今天公司这支队伍这么整齐做出了这么多成绩，你们功不可没。从学习外国的先进经验，探索公司管理的理论，你们作出了伟大的贡献，有许多可歌可泣的故事，有众多的英雄人物。我们对过去的成绩是要高度肯定的，要合理表彰的。今天我们要勇于改革、适当改革，并不是否定过去，而是时代所迫，是追求更高的目标。”

一、改革，改什么，怎么改？

HR 及干部部门是 AT 团队考核、选拔员工的助手。我们的目的是帮助 AT 团队培养和选拔优秀员工，发现攻上山头的英雄，发现死守防线的无名勇士、找到引领项目成功的领袖。寂寞的英雄也是伟大的英雄，用科学的考核方法，去优化及激活上述程序，使团队效率提升、作战能力提高，能多产粮食、增加土地肥力。

HR 及干部部门的员工，一定要熟悉我们人力资源的 34 个模块的精神内涵，以及活学活用。以此促进对干部与员工的考核更加真实，更加激活正能量。只有深刻理解了政策、工具与方法的本源以及成功的实践应用，面对问题的解决才会得心应手。

我们虽然允许一部分部门实行绝对考核，但我们坚持对管理干

部仍然进行末位淘汰的机制不动摇。每年必须有 15%-20% 的 AT 团队要改组，10% 的 AT 主任要下岗。只有平庸的领导，没有平庸的员工，李云龙手下人人是好汉，马谡拥有千万雄兵仍会痛失街亭。要以此为抓手，激活组织迎接更大的困难和挑战。在极端恶劣的情况，创造多个世界第一。

二、自我批判，自我革命，练好自己的队伍，才能协助大队伍前进。

改革是很痛苦的，人间的正道从来都是沧桑的。公司三十年来是成功的，人力资源功不可没，现在在“考军长”，在自身组织改革也是很好的。怎么在三十年成功的基础上进一步成长，是摆在我们面前的问题。当前公司组织层次太多，管理太复杂，作战人员太少。非作战人员比例过大，实行一定的精兵简政是必须的。

研发的改革是大刀阔斧的，坚定不移地关闭了一些产品线，聚焦到可以成功和胜利的产品线上来，战时状态冲不上“山头”就淘汰。在这个过程中必须要转换自己角色，跟上时代的步伐。研发的改革刚刚才开始，步子还要快一点。我们要协助他们的变革，越是复杂变化多，越是困难，越需要较强的干部管理力量，也越

需要灵活机动的人力资源管理。我非常赞成华为机器的口号：增产不增人涨工资；提高质量，改善效率，改进贡献者的收入。鼓励和鞭策所有人通过艰苦学习和努力实践，转变为工匠，适应社会发展，避免过早淘汰。HR 和干部部要踏着时代的脚步，跟随主潮流，同步的自我革命，解决自身的建设问题，我们只要

有一个优秀的组织部门，就可能使整个公司都优秀。

明年的改革就更多了，但在整体改革节奏上，财务、供应链、华为机器，包括一些保障部门暂

时不改革或者延缓改革，或适当改良。作战部队都要大改革，以提高运作效率、提升组织能力。

改革的考核结果就是“多产粮食和增加土地肥力”，组织结构改革

一定要对准这两点。但是改革不要急于求成，不搞假动作、不搞运动，不搞形式，改快了会改乱的。

三、战略领先，祛除平庸，打造能打胜仗的干部队伍。

我们的目标是胜利，唯有优秀的干部队伍，如果干部队伍不优秀是一定会被打垮的。干部队伍

的整改若没有达到目标，就不能保证业务部门的整改达到目标，那么我们就可能满盘皆输。

有人说我们战斗到最后一滴血，那是苍白的，是没有用的，唯有胜利才是真正有说服力的。



为了胜利，只有激发这个队伍。有一个名人说“堡垒是最容易从内部攻破的，堡垒从外部被压力加强了”，现在我们是更团结了，战斗能力更强了，改革的阻力减小了，实际上是外部压力给了我们机会，我们要借此机会，把自己变得更强大。管理部门的责任一定首先是要选出优秀的员工，

选出英雄来，选出领袖来。

对于招聘工作，首先要批评你们HR，有些在大赛中多次获奖的人被我们淘汰了。你们不知道什么是优

秀的人，为什么不让科学家去招聘科学家，专家去招聘专家呢？HR 应搭好服务平台、提供专业方法，别把自己当成了权力部门。管理干部的人一定要有洞察能力，一定要勤学苦练，不要满足自我掌握权力，要有通过成就他人来成就自己的胸怀。

随着我们管理体系的改革，我们就能够铲除平庸。祛除平庸不能简单地拿员工来凑数，我们再次强调，没有平庸的员工，只有平庸的干部。祛除平庸关键在于去除平庸的干部，尤其是平庸的AT 成员，平庸的AT 主任。

四、妥善安置改革产生的编余人员，增强组织的粘性。

公司开展组织精简后，除了平庸的干部要清理外，我们要关注努力奋斗的员工，并妥善安排岗

位。对于因组织精简而富余的人员，我们是有责任安置他们的，他们也要主动接受新岗位要求的

考核，积极转身以投身新的战场。原则上，岗位空缺首先要从内部招聘来补充，只有在一定时间

内确实无法获取人才，才可考虑社招。研发裁掉了一些部门，有些部门经理们继续做研发可能能力跟不上了，可以转换上战场。善于沟通的人可以去对口市场 & 销售，不善于沟通的人可以对接到服务，这样来用人所长、合理分流。

我们还要从精简干部的秘书、文员中，挑选一批人进入战略后备队，训练她们去做财务，未来应对金融战争。我希望 HR 和总干部部充分保护好这些秘书、文员，因为公司的电子操作系统很复杂，而这些秘书、文员熟悉电子流操作，这是很不容易的，她

们也是公司宝贵的财富。

我们要做好退出员工尤其是退休员工离开公司的体验提升，不能让奋斗了二十年的员工灰溜溜地离开，都应该开欢送会。HR 要通过机制运营管理，把前期出台的一些政策与做法坚决深入地落实下去。



五、人力资源要努力去改革自己，先改自己再改别人，HR 必须在“炮火”中转身，成为助力业务发展的好帮手。

提高主战场的作战能力，能不能打赢这一仗，改革的重担就在你们身上，怎么用好人、怎么评价好人，这是最重要的事情。干部和人力资源部门一定要掌握基本武器，你们的武器就是 34 个工作和应用模块，如果掌握不了，

不能综合应用，说明你们没有作战的基础能力，就要被淘汰。先从你们自己办公室淘汰几个，淘汰到自己胆战心惊。我们在这个问题上要认真，改革先从自己革命起，如果 HR 自己不革命，就不要去革别人的命。我们 HR 考自己，

越是高层的干部和专家就越要严格要求，提高他们改革承重的能力；越是基层的员工就越要帮助他们识别自己的短板和改进方向，人力资源和干部部考军长要让自己的中高层队伍有压力、中基层队伍有收获，整体上能奋进、帮



助业务成功。

HR 队伍更要有战斗力，这不是口号，是实操。我认为，每一个 HR 都要上战场去开几“炮”，打不准就下岗，下去后复习功课，再商量打两炮，但是后面这两炮要交钱。头两炮的炮弹成本公司出，后两炮的成本要自己买，这样逼着大家学习，浑浑噩噩度日是不行的。我们很多 HR 还没有深

入过基层团队、基本没去过作战现场，工作重心还偏高，对于炮声听不见、对于问题看不见，这样怎么能洞察需求，帮助部门主管去解决？干部部都不知道别人在干啥，又怎么识别与评价出优秀干部呢？这些都是问题，我们必须苦练内功，淬炼出优秀的 HR 与干部部自身队伍，才有更优秀的业务队伍。在公司各部门纷纷转

入战时状态时，HR 要打起背包、捆起绑腿，深入一线、走进战场，在现场帮助解决问题的过程中，训战结合，将模板知识转变为作战主管管理队伍的能力，用实践案例来内化自己的书本知识，边保障边学习、边学习边进步，跟着大部队一起奋勇前进。

二〇一九年三月二十八日



华为之路：一曲无声的赞歌

► 转载自《中国企业家杂志》戴老板

华为用实践告诉我们，中国庞大的工程师队伍，在先进的管理制度保障下，能够焕发出强大的生命力，这种生命力会抹平一切关于人种、民族和文化差距的谬论，让中国的产业可以真正可以屹立于强者之林。

1997 年，任正非感觉华为有点儿管不动了。

这一年，华为销售收入 41 亿人民币，位列中国电子百强榜前十名，公司员工人数超过 5600 人。虽然六名人大副教授帮任正非起草了《华为基本法》，但这种“管理大纲”无法扮演细则和流程的角色，

在这家创业十年的公司里，研发和市场都严重依赖于“技术英雄”和“救火队长”，这让任正非感到捉襟见肘，力不从心。

在研发方面，尽管像郑宝用、李一男这样的牛人层出不穷，但华为的研发还处在“大哥带弟兄们猛冲猛打”的初级作战水平上，没有

成熟的研发流程和决策机制，这导致市场部门胡乱答应客户需求，研发部门手忙脚乱疲于应付，做出来的产品被反复折腾修改，公司的产品版号一度多达 1000 多个，管理混乱，效率极低。

制造和销售也是一团乱麻。前台销售拿到订单后，回到公司才傻

眼，发现工厂根本生产不出来，这导致华为的及时交付率仅有 50%，而同期外企对手却高达 94%。负责中研部的李一男，每天疲于应付客户的新需求和投诉电话，而某产品线研发主管更是夸张，每天都要狂打客户和市场部的电话，一个月电话费能花 6000 多块。

在 90 年代“包分配”取消后，无数毕业生涌向东南沿海，同时大量国有科研院所的技术人员，也纷纷跳出体制。华为在南山的几栋办公楼，每天都有天南海北的青年来面试和报道，他们有的拖着简陋的行囊，有的带着未脱的稚气，手里攥着边防证，穿过贴着“基本路线一百年不动摇”宣传画的广场和街道，来到深圳这片热土。

而如何让这支日益庞大的人才队伍，淬炼成能够大规模集体作战的科技部队，是任正非的难题。在离 1997 年圣诞节前的一个周，他决定去美国转一转。

这不是他第一次去美国。1992 年，任正非跟郑宝用等人第一次走出国门，去的便是美国。那时他穿一件土里土气的西装，身上鼓囊的口袋里塞了 5 万美金路费，从纽约逛到硅谷，从波士顿转到达拉斯，

在美国足足待了十几天。在全方位感受了资本主义的强大之后，这个曾经的“学毛标兵”，深刻意识到美国有太多值得学习的东西了。

1997 年底再去美国，目的很明确：向最好的企业取经。任正非一行共考察了四家高科技公司，分别是休斯电子（Hughes Electronics）、朗讯技术（Lucent Technologies）、惠普（Hewlett-Packard）和 IBM。最大收获来自 IBM，CEO 郭士纳放弃圣诞假期，率领高层接待任正非一行，花了整整一天时间，向华为全方位介绍了 IBM 的管理体系。

路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）只比任正非大两岁，刚刚通过大刀阔斧的管理改革，将庞大而僵化的 IBM 拯救出泥潭，这简直是一个为任正非量身定做的故事。正在担忧华为无法突破管理瓶颈的任正非，被 IBM 高管展示的 IPD（集成产品开发）研发管理模式所打动，当时就下定决心：**无论花多少钱，也要让华为学会这套东西。**

IBM 的报价也毫不客气：向华为派出 70 位顾问，每人每小时收费从 300 美元~680 美元不等，驻扎 5 年，手把手教，总账算下来华为至少要掏 20 亿人民币！花 20

亿上马一套研发管理系统，这无疑颠覆了当时中国企业届的认知，但任正非异常坚持，甚至还价都省了 [7]，还反问劝他还价的同事：你砍了价，能对项目的风险负责吗？

1998 年 8 月 29 日，任正非召开动员誓师大会，50 多位西装革履的 IBM 顾问进驻华为，300 多名业务骨干被从研发、市场、生产、财务等部门中抽调出来，只为配合洋顾问们的工作。在大会上，任正非宣布华为要在 3~5 年，集中上马 IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链）等 8 个管理变革项目，他拍着桌子喊道：谁要是抵触变革，就得离开华为！

大会上弥漫着悲壮。多数被抽调出来的骨干，升迁发展路线被打断，甚至岗位也被替代，心里埋藏着不满；大部分高管看不惯洋人的指指点点，认为他们只会纸上谈兵；而人数众多的基层员工也有怨气，他们的考核和工作量都增加了不少。这家创业十年的公司，已经有了圈子和山头，它们像一堵气墙，阻挡着任何的变化。

这场任正非孤注一掷发动的战争，在 1998 年那个时间点上，没有人能预知结果。

1. 革命

十年动乱时的任正非，因为父亲而受到牵连，基本上跟立功受奖绝缘，所获为数不多的荣誉中，有一个叫做“学习毛主席著作标兵”。

这个充满历史灰尘感的荣誉，极少被任本人提起，却能在他的几乎所有的讲话中找到踪迹，甚至很多讲话的标题，如《华为的红旗还能打多久》，都带有强烈的毛式风格。而在他的各类文章里，也呈现出一种强烈的混搭感：既有 IPD、ISC、LTE、4G/5G 等英文术语，也有“攻山头”“前线后方”“到农村去”等革命词汇。

因此，他懂得如何用 3 号人物来制衡 2 号人物，如何用自我批评来压制干部野心，如何用轮岗制来瓦解地方主义，如何用“五马进京”的方式来防止诸侯做大……这些手段，对熟读四卷《毛选》的任正非来说不难领悟。很多出生于 40-60 年代的企业家，毛的著作是他们对外战略和对内权术的启蒙教科书，从宗庆后到史玉柱，任正非不是唯一。

但在察觉到华为的危机之后，任正非放弃了传统中国企业家渐

进式改良和医脚式裱糊的方法，他决定**直接对体制动刀**，拜当时管理最先进的公司为师，让华为彻底成为一家现代化公司。当然，在完成这个目标之前，他需要用他至高无上的创始人的地位，借助专制的铁腕，把华为推向现代化的轨道。这看起来很分裂，但在历史中俯仰皆是。

华为当时的研发管理体系，是元老郑宝用设计的“三驾马车”架构：战略规划办负责决定“做什么产品”，中研部负责“把产品做出来”，中试部负责测试反馈“产品好不好”。这套体系在早期运转效率很高，只要战略方向豪赌成功，就能够迅速搞出产品投向市场，**华为早期“每年翻一倍”的崛起，靠的就是这套简单粗糙的体系。**

但 1997 年前后，华为在 CT2（俗称“二哥大”）和 DECT（一种企业内部通信网络）两个产品上的失败，让任正非意识到制度出了问题。这种敏锐并非人人都有的，一个可类比的事情是：在华为已经决定上马 IPD 时，中兴通讯才刚刚在 98 年 1 月将研发体

系打造成了类似“三驾马车”的架构，这两家公司的未来的巨大差距，在此时已经埋下。

引入 IBM 的 IPD 管理制度，几乎是把原先的制度推倒重来。从 1998 年-2003 年，华为进入密集的体制改革期：先“解放思想”，掀起“真理讨论”，通过撤换干部来立威，然后圈定“特区试点”，最后普及到全公司。《华为研发》一书曾经描述道：华为的研发体系改革之路，完全按照邓小平的中国改革开放的模式来的。

具体大概分这么基本，几乎可以作为中国企业推进内部流程变革的教科书：

解放思想：针对一批老干部的不理解和基层员工的观望，任正非变身最大的“吹鼓手”，不断在各种场合强调 IPD 的重要性，甚至用政治化的语句来阐述道：“决心要穿一双美国鞋，那我们就不能摇摆，如果我们今天摇摆这样明天摇摆那样，我们将会一事无成。所以要坚定不移地向 IBM 学，集中精力向 IBM 学，不摇摆。”

对外开放：1998年~2003年的华为，是极为开放的华为，对顾问 IBM 彻底敞开了大门。为了获得 IBM 总部的重视，任正非力排众议，将华为采购的服务器和业务软件全部换成 IBM 的；他甚至腾出半层写字楼，装修成美式风格，咖啡机、冰箱、微波炉一应俱全，连厕所也从蹲位换成马桶 [9]，确保洋顾问吃喝拉撒都能感到宾至如归。

改革立威：任正非深谙“政治路线确定之后，干部就是决定的因素”的道理，所以他有意识地用雷霆手段来立威。有位产品部总工程师，加入 IPD 项目组后发现工作量很大，怕影响自己的业绩和晋升而提出离开，IBM 顾问告到上面，公司马上对这位总工进行降级处理，以儆效尤。到后面，甚至连消极配合 IPD 改革的，都会在考核中被扣分。

特区试点：IPD 全称集成产品开发 (Integrated Product Development)，是一种跨部门合作的体系，在产品立项阶段便

将研发、市场、采购、制造、财务等部门黏合在一起，避免了研发部门单打独斗的情况，对理解“华为为何牛逼”非常重要。有兴趣的读者可以参考《华为管理变革》第 3 章和《华为研发》第 13 章，这里不做赘述。

在 IBM 顾问的指导下，华为挑了三个产品线来做试点，在 2000 年 5 月 17 日，华为无线业务部大容量移动交换机 VMSC6.0 产品作为 IPD 的第一个试点，用了 10 个月的周期跑通全流程，其他两个产品也随后完成试点。华为员工惊讶地发现：IBM 的方法果然管用，尽管流程繁琐，但产品开发的总周期却降低了 50% 左右。

全面复制：无线业务部的试点成功，就像“深圳经验”一样，开始像野火般一样在华为内部复制。2001 年初，华为总结试点经验，推出了 IPD 体系 1.0 版，到 2002 年便有 50% 的项目纳入 IPD 体系，后面华为又推出了 2.0 版和 3.0 版，到 2003 年底，几乎 100% 的项目都采用了 IPD 体系。经过 5 年的自我革命，整个公司

的研发体系已经脱胎换骨。

这次变革的动机，被华为老员工编成一个段子：1997 年底，任正非换了一辆宝马 730，开车去兜风，路上遇到 IBM 老板郭士纳，任正非冲他大喊：“开过宝马吗？”郭士纳不理睬。兜了一圈，又遇到郭士纳，再喊：“开过宝马吗？”第三次遇到又喊，郭士纳反问：“你嘚瑟个屁啊？”任正非焦急地说：“不不不，我是想问，这宝马的刹车在哪儿？”

这个段子纯属杜撰，但却折射了一个道理：IPD 系统以及后续的供应链、人力、财务等系统的落地，让任正非掌握了驾驭巨型战车的能力，也让华为拥有了能够成长为全球级企业的制度框架。

1998 年之后的这些平素不为人所知的制度改革，才是华为能够攻城略地战无不胜的关键，而不是技术英雄、加班文化和深夜排队打车的任式朴素。

但在 1998-2003 年里，制度改革的好处尚停留在洋顾问的 PPT 里，而公司之外的通信江湖早已群狼环伺烽火连天。这段时间的华为和任正非本人，正在捱过最艰难的冬天。



2. 寒潮

2003 年，华为员工范思勇乘飞机来到非洲国家布隆迪 (Burundi)，震惊地发现机场海关空无一人，出来后才意识到：这个国家刚刚打起内战来了。当天晚上，他躲在酒店的厕所里，伴着窗外的隆隆炮声睡了一夜。

范思勇的经历，是当时几千名华为海外员工的缩影。这些奔赴海外的中国人，对手除了难缠的当地客户和强大的西方同行之外，还有南美湿热的雨林、非洲崎岖的山路、中东干燥的风沙、暴徒劫匪的匕首和恐怖分子的炸弹。**在中国 2001 年加入 WTO 成为世界工厂的同时，华为派遣大量工程师和销售代表奔赴全球各地，**

艰难开拓业务。

华为之所以在这个时候出海寻找机会，跟国内市场连遭失利不无关系。

1998~2002 年是中国通信市场竞争最激烈的一段时间。中国移动当时正在密集投资 2G (GSM 路线)，每年释放出巨额的投资，但这些投资基本上都被爱立信、摩托罗拉、诺基亚等外国公司揽入囊中。华为在 1998 年已经研发出 GSM 产品，但不够成熟，始终无法打入重点市场。

更为关键的是，西方对手已经开始全面围剿华为，他们吸取固网电话市场被“巨大中华”打败的教训，只要华为和中兴研发出

某款产品，他们就联合进行大幅度降价（如果没有国产设备，就继续卖高价），来阻挡两家公司拿单。当时一个广东移动的 GSM 扩容，订单就高达上百亿，华为一毛钱都抢不到。

屋漏偏遭连夜雨，这段时间，任正非又连接做出三个错误的判断：

首先，过早放弃了 CDMA (联通 2G 路线)，一直押宝 GSM (移动 2G 路线)。结果是 GSM 无法突破爱立信等公司的围堵，只在部分边缘省份拿到一些订单，国内收入寥寥，只能被迫去海外寻找市场。而当听说联通要投资 CDMA 时为时已晚，在 2001-2002

年联通一二期招标时败北。

其次，错失“小灵通”过几百亿的市场。任正非对“小灵通”（PHS 技术）一直很鄙视，忽略了当时中国电信想通过 PHS 技术来曲线进入移动市场的热切渴望，亲自否决了“小灵通”项目，导致 UT 斯达康异军突起风光无限，这是一直奉行“以客户为中心”的任正非的一个重大失误。

最后，拒绝做手机。现在华为手机如日中天，P 系列、Mate 系列、荣耀系列畅销海内外，但极少有人知道，任正非曾经是最强烈反对华为做手机的人。曾经有高管小心翼翼地建议，任正非怒火冲天，猛拍着桌子说：“华为公司不做手机这个事，已早有定论，谁再胡说，谁下岗！”

这三个失误，让历年高歌猛进的华为在 2002 年出现了第一次负增长。投入巨大的无线产品线（GSM 和 WCDMA）在国内拿不到订单，只能向海外拓展。2001 年，华为在深圳五洲宾馆举行了“海外出征誓师大会”，任正非喊出：**雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋。**会场一片风萧萧兮易水寒的氛围。

相比公司业务的危机，更大的

打击来自身边的人：2000 年，多年倚重的下属李一男离开华为，迅速变成华为的对手；2001 年，任正非的母亲在昆明遭遇车祸，匆忙回国的任正非只见到了最后一面；2002 年，郑宝用上班时晕倒，被检查出脑癌，任正非亲自把兄弟送上了去美国治疗的飞机，临别时痛哭。

而在这期间，任正非自己也动了两次癌症手术。亲人、兄弟、爱将、身体以及公司业务接连遭遇重大变故，寒潮浸透了任正非。

古往今来的变法、新政和改革，从王安石到张居正，从庆历新政到洋务运动，基本上都是“动标不动本”。内部变革如此之难，因为它意味着重新分配利益，固化的山头 and 圈子不愿意放弃既得利益，会千方百计阻挠。当遇到寒流和挫折时，这些改革往往就会停下脚步，最终偃旗息鼓，不了了之。

但华为的改革没有停下脚步，反而在逐步加速。在研发体制改革如火如荼进行的同时，华为的供应链系统在元老郭平的领导下，实施了 IBM 先进的 ISC（集成供应链）系统，重构了订单、采购、

制造、物流、交付等一系列流程。变革完成后，华为库存周转率大幅提高，订单履行周期缩短近 50%。

而接连决策失误的任正非，也意识到自己的专制已经成为管理的障碍。

2003 年，59 岁的他决定不再恋权，在美世咨询的帮助下引入经营管理团队（EMT）系统，从大权独揽变成 8 位高管集体决策。任正非坚持不当主席，由 8 名成员轮流担当。到了 2011 年，华为更进一步，实行轮值 CEO 制度，进一步分散权力。

这场寒潮的最后一场雪，在 2003 年初如约而至。1 月 22 日，在距离春节只有 9 天的这个时间，思科向位于美国德州东部的马歇尔镇联邦法院起诉华为侵犯其知识产权，指控涉及专利、版权、不正当竞争、商业秘密等 21 项罪名，打响了华为海外出征的第一场遭遇战。

多年之后人们会发现，这场遭遇战突如其来地爆发之时，在寒潮中坚定改革的华为早已脱胎换骨，各条战线上的大规模反击，已经箭在弦上。



3、反击

2003 年 1 月 30 日，郭平抵达美国，担任与思科遭遇战的前线总指挥，他们的年夜饭，是在宾馆里叫的外卖。

郭平在华中理工大学读研时，在导师的办公室里第一次见到了深圳土老板任正非。当时任正非一个人扛着台交换机，千里迢迢来拜访郭平的导师。1988 年加入华为后，他把同学郑宝用给拉到了华为，而郑宝用又把师弟李一男给拉进华为，在这种示范效应下，华中理工成为华为最大的人才基地。

在郭平带队在美国迎战思科之时，郑宝用正在接受癌症手术，而李一男却成了华为最担忧的本土敌人。李一男于 2000 年离职，最开

始港湾从事代理业务，但技术天才李一男显然雄心不在此，很快就招兵买马，攻入华为核心产品领域，并大量挖华为和中兴的员工，正面展开了跟老东家的对抗。

任正非对此耿耿于怀。他后来对李一男和港湾的前华为员工说：“2001 至 2002 年华为处在内外交困、濒于崩溃的边缘。你们走的时候，华为是十分虚弱的……内部许多人，仿效你们推动公司的分裂……成群结队地在风险投机的推动下，合手偷走公司的技术机密与商业机密，像很光荣的一样……”

2004 年，华为内部著名的“打港办”成立，专门对付港湾。而在思科和港湾之外，华为已经将枪口

对准了第三名敌人—UT 斯达康。

如前文所述，华为在小灵通领域犯下了战略失误，让 UT 斯达康趁机崛起，2004 年巅峰收入超过 213 亿人民币，并投入巨资研发 3G，对华为形成强大威胁。2003 年之后，华为管理层对任正非的失误进行纠正，决策进入小灵通和手机领域，被解开锁链的无线和终端部门摩拳擦掌，倒霉的 UT 斯达康便成为第一个被祭旗的。

经过内部管理革命后的华为，此时发挥出了恐怖的战斗力的：仅用 6 个月时间就攻克了小灵通技术，并且借助强大的集成供应链系统，将小灵通手机的出货价拉到令人咂舌的 300 块（之前一度高达 2000

块)。于是 UT 斯达康迅速被打成亏损，2005 年亏损 5.3 亿美金，只好忍痛砍掉 3G 产品线，彻底沦为末流。

2005 年收拾完 UT 斯达康之后，下一个便轮到了港湾，策略简单、过程惨烈。“打港办”成立之后，它被赋予了绕开 IPD 管理系统的权力，只要是港湾的项目，华为就采取几乎白送策略，刀刀致命，最高一年耗费了 4 亿元来打港。在这种攻击下，港湾被迫缴械投降，于 2006 年被华为并购。

2003 年之后，华为慢慢走出了冬天，同时各条战线的绝地反击，让一大批核心骨干得到了锻炼，而

华为的研发、财务、人力、供应链等系统，也在边打边练中得到了强化。经历了 2000~2003 年的增资停滞之后，华为在 2004 年重新加速，收入超过 462 亿人民币，2005 年又突破 667 亿人民币。

在华为反击的同时，一项对中国意义深远的政策正在结出第一批果实：2002 年，1999 年高校大扩招后的第一届大学生终于毕业了。此后，大批受过高等教育的年轻人源源不断地涌向社会。在那时，媒体和舆论忙着批判扩招后带来的素质下降和找工作难，“工程师红利”这个词，没几个人听过。

工程师是任正非的挚爱，华为甚至有借高利贷给员工发工资的野史。在 1999 年，任正非去华为北研所视察，问时任所长刘平：“你这里怎么才这么一点人呀，不是叫你多招吗？”刘平解释说害怕人多了没事儿干。**任正非生气地说：“我叫你招你就招。没事做，招人来洗沙子也可以。”**

对于已搭建好巨型公司管理架构的华为而言，这些廉价好用的理工科毕业生，是珍贵的资源和宝藏，他们的足迹将随着海外业务的崛起，而遍布全球几乎每一个角落。



4、崛起

安徽人余承东，高调张狂的华为人，其实有一段重要的履历少有人知：带领华为无线部门攻陷欧洲。

华为无线部门的征途史，是帝国崛起最重要的一段故事，源头需要上溯到 1998 年。

华为无线部门在 1998 年就做出了 2G 的 GSM 设备，投入 16 亿元搞研发，一直无法突破市场，被迫走向海外。同样的事情也发生在 3G 的 WCDMA 设备身上，1998 年余承东拉队伍搞 3G 预研，投入 40 多亿，2001 年产品做出来，但由于国内迟迟不发 3G 牌照，华为无线产品线亏损严重。

任正非见到无线产品的负责人时经常问：“你们什么时候能给我把 60 亿拿回来？”无线产品总裁徐直军和 3G 产品总监余承东压力巨大。这种背景下，海外市场

成为无线部门的救命稻草。3G 产品出海第一站选在了香港，为了首战告捷，华为索性做出惊人之举：花钱买一个订单！

香港虽然属于弹丸之地，但影响力巨大，能在此立足，标杆意义不言而喻。一家叫做 Sunday 的运营商手上有一张稀缺 WCDMA 牌照，为了拿到这家公司的 3G 订单，华为做了下面三件事情：1. 借给 Sunday 5 亿港币用来还债；2. 借给 Sunday 8.59 亿港币用来买华为设备；3. 斥巨资成为 Sunday 的二股东。

就这样，华为拿到了 Sunday 的单子，并成功地将其做成标杆性案例，借此向全球客户推广。

很快华为拿到了第二单：阿联酋电信 Etisalat 的 WCDMA-3G 网络，随后第三单、第四单也陆续到来。到了 2005 年，华为的海外收入超过了 50 亿美金，尽管跟爱立信差距仍然巨大，但已属于同一数量级。

真正让华为获得蜕变的，是一款叫做 Single-RAN 的产品，这是整个华为研发历史上的传奇作品。

2007 年，沃达丰希望能够做到“从 GSM 向 3G 的平滑演进”，这句高逼格的句子用大白话解释就是：如何用最便宜的方法，既能保留 2G 网络，又能提供 3G 服务。这里面涉及到的“多载波技术”非常难实现，但最后余承东顶住

压力拍板：倾无线部门全部力量，满足客户的要求。

华为的研发管理系统再一次发挥威力，调用了包括华为俄罗斯研究所算法专家在内的全球资源，用一年多的时间终于攻克了多载波技术，使 SingleRAN 产品横空出世。这款产品是革命性的创新产品，能帮用户省一大笔钱，横扫欧洲几乎所有运营商，让无线产品收入跃居世界第二，逼近爱立信。

在无线部门高歌猛进的助力之下，华为总收入在 2011 年超过了 2000 亿人民币，这是个令所有人都景仰的数字。

这背后，是华为强大的制度保障。华为花 20 亿上马的 IPD 和 ISC 系统都逐渐运用成熟之后，任正非没有停下脚步，继续引进各种先进的管理系统：2005 年，推动所有的海外分支公司搞 ERP 系统，到 2007 年底全部实施完毕；2007 年，在 IBM 的帮助下实施集成财经服务（IFS），牵头的是孟晚舟。

一般人很难体会制度的重要性：以巴西为例，如果把一台设备从里约热内卢的库房，转移圣

保罗的库房，即使没有销售也要开一张发票，加上巴西不同地区的税率差异，导致设备从进口到销售要经历无数繁琐。华为巴西项目组整整花了五年时间，才做好巴西版的 ERP 系统，保障每个项目的成本都能够被严格管控。

除了制度之外，华为强大的人才梯队也居功甚伟，这里有一个小故事可以参考：

摩托罗拉放弃自身的 GSM 研发，贴牌生产华为的产品。两家谈判结束后一起喝酒，摩托罗拉 GSM 研发的总工程师，一位白发苍苍的老科学家，他问华为 GSM 总监王海杰今年多大，王海杰说 32 岁。对方黯然：我进摩托罗拉时你还没有出生，我从事无线研发 30 多年了，却被你们打败了……说完后就趴在酒桌上哭了。

这背后凝聚了无数奔赴华为人的鲜血和汗水。2002 年，埃及航空飞机在突尼斯撞山坠毁，机上一名华为员工死里逃生；2005 年尼日利亚空难，3 名华为员工遇难；2007 年肯尼亚航空空难，一名华为员工遇难；2009 年法航空难，机上 9 名中国人中有 1 人是华为员工；2014 年的马航

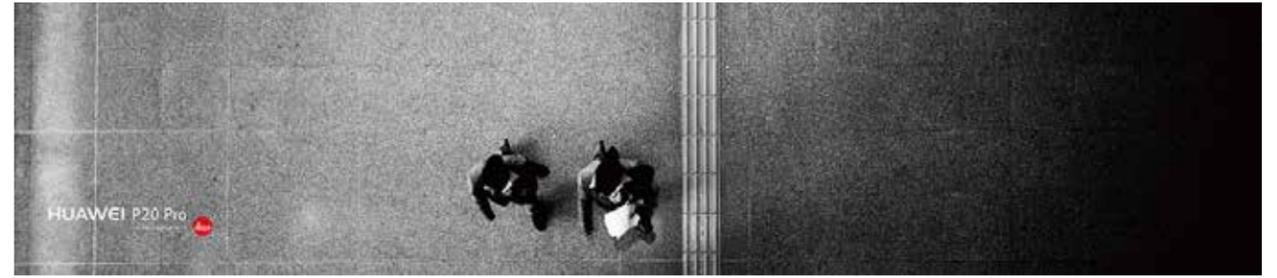
MH370 失踪，机上有 2 名华为员工……

任正非曾说过：全球每掉一架飞机我都很着急，因为担心有上面有华为员工。这是全球化要付出的代价。

凭借着管理制度和人才梯队，华为步步为营，西方电信巨头破产的破产，合并的合并，衰落的衰落，剩下的几个也疲于应付，很多时候都需要搬出政治资源来阻挡华为。相比之下，华为 2017 年销售额超过 6000 亿人民币，中国工程师红利的全球变现之路，终于被一家民营企业给趟了出来。

在无线产品全球崛起中上立下汗马功劳的余承东，于 2011 年调到了华为终端部门，目前担任消费者 BG 的 CEO，这又是另外一段奇迹般的逆袭故事，人们不禁问：这是为什么。而拉长历史来看，从任正非对“小灵通”误判之后，华为已经连续 14 年没有出现过重大的战略失误了。为什么？

这些疑问的答案，用《华为基本法》的制定者、长期担任跟踪和研究华为的吴春波老师的一句就可以回答：“我觉得华为最成功的，是华为的管理”。



5、尾声

一家英国电讯公司在评价华为时，讲出了一件大家都隐约知道，但并不太愿意相信的事实：华为是一家中国的美国公司。

如果你沿着我们文章的梳理，就会发现一些很简单的事实：华为的产品研发体系是 IBM 的帮助设计的，人力资源体系是 Hay Group 帮助设计的，组织结构是 Mercer 咨询帮助设计的，财务体系是普华永道帮助设计的，销售体系是埃森哲帮助设计的，供应链体系又是 IBM 帮助设计的……

这是一家被美国忌惮无比的公司，却又是一家学习美国成长起来的公司。

2014 年，任正非发表了一篇讲话，里面谈到：近 20 年来，我们花费数十亿美元从西方引进了管理……西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的

结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来。

一直在向西方学习最先进最卓越的东西，这是华为在被围堵的同时，保持冷静和克制的最根本原因：学会你，超过你，才是真赢。

曾经有位科技公司的老板感慨：华为公司的 100 位研发人员可以创造 16 亿元的产值，而在他们公司 100 位研发人员一年可能创造不到 1 亿元的产值！其实人员的技术水平差距并不大，很多工程师还是同一个学校的同门师兄，但结果为什么会差这么远？差距就在管理上。

但如果你拆开华为的西方管理框架，最就发现这家公司最根本的底色，仍然是中华民族的勤劳与智慧。

这些天有人在疑惑：为什么人民群众会如此地喜爱、支持和拥护华为？原因很简单：老百姓可能

不懂 GSM，也不懂什么是 IPD，但他们知道，华为的成就是我们民族最好的东西之一，代表着中国人的勤劳、汗水和智慧。如果有人指着他的鼻子说：你是靠盗窃发展到今天。这无疑是在侮辱我们每一个人。

华为用实践告诉我们，中国庞大的工程师队伍，在先进的管理制度保障下，能够焕发出强大的生命力，这种生命力会抹平一切关于人种、民族和文化差距的谬论，让中国的产业可以真正可以屹立于强者之林。华为用三十年的实践，在中国人到底行不行这个问题上，率先交卷。这是一曲无声的赞歌。

慷慨地对待每一个奋斗的个体，用科学的制度释放他们的生命力，中国人就会不断创造出奇迹。一个公司如此，一个国家也如此。