**朗读素材**

（1-10 摘自《星光不问赶路人》，11-15摘自任总讲话）

**1**

2020年是人类首次成功从北坡登顶珠峰60周年，也是中国首次精确测定并公布珠峰高程的45周年。华为帮助客户开通了5G，这有助于测量信号的实时开通，为珠峰高程测量提供通信保障，也验证了超高海拔地区5G信号覆盖的可能性，在持续高风速下5G信号的稳定性，在条件恶劣地区通过简易设备传输视频信号的可能性。正如任总在一次采访中所说：“华为公司价值体系的理想是为人类服务。”

有人曾问，在珠峰峰顶开通5G的意义在哪里？很久之后，团队成员回到拉萨，坐在一起，回想在珠峰经历的这一切。王波的话道出了所有人的心声：“我认为它是科学技术的一次珠峰登顶，它告诉全世界，华为5G、中国5G的底气来自哪里！”

**——摘自《世界之巅的5G路》**

**2**

华为最吸引我的地方，是提供了一个非常大的舞台。在给机会挑战的同时，前辈们也会想方设法把经验传授给年轻人。公司为什么能在枪林弹雨中走过来？就是无时无刻不在培养人才，老员工不会忘记新员工。

2007年时我还是新员工，什么都不懂，项目也做得很苦。但项目总监每隔几天就会开车拉我们去伊斯兰堡北边的马格拉山，到山顶看夜景、喝茶，讲他的经历，讲怎样做项目，如何管理团队。他在传授专业知识的同时，也不断鼓励我们，点燃我们这群年轻人心中的那团火，告诉我们终点一定是光明的，坚持一定会胜利。如今，我们也是这么做的。

**——摘自《在沙漠中追寻不落的太阳》**

**3**

八年走来，为了给A客户打造一张高质量的网络，华为瑞士P3比拼保障团队，一路奔驰在瑞士高原上。他们曾在阿尔卑斯山底的隧道中穿行，也曾沿莱茵河蜿蜒前进；曾在满目金黄的油菜花田旁呼啸而过，也曾在常年积雪的山脚下驻足停留；曾在热闹的城市里从早转到晚，也曾在静谧的湖边享受短暂的休 憩；曾见过清晨的冉冉红日，也曾仰望过深夜的满天星辰。他们一步一个脚印埋首于网络的优化、再优化。所有参与者说，只要能成就客户，一切都值了。

谁是最可爱的人？是那些迭代路测的人，是那些挑灯攻关的人，是那些上站调优的人，是那些开通特性并持续优化的人，是每一个参与网络保障的人。他们有一个共同的名字：华为人。

**——摘自《红日》**

**4**

每年伊斯兰历的12月，全球各地的数百万穆斯林都会赶往麦加，完成长达5天的朝觐。每一位朝觐的穆斯林，在麦加市区26平方公里的区域里，都会在几个朝觐地点间做有规律的徒步移动。在朝觐期间，麦加地区的移动用户超过200万。

如此高密度、整齐规律的话务场景，给通信网络带来了世界罕见的话务尖峰挑战。2020年是华为为沙特阿拉伯提供麦加朝觐通信保障服务的第16个年头。从2005年艰辛起步，华为在这片漫天黄沙的土地上连续创造了16战16捷的奇迹，不仅开启了华为全球重大事件保障交付的征程，更是“成就客户”的成功样本，走出了一条不寻常的“朝圣之路”。

**——摘自《十六载朝圣保障路》**

**5**

“轰轰轰……”凌晨时分，睡得迷迷糊糊的我，突然被一声声巨响和剧烈的晃动震醒。等我睁开眼睛时，身体已经被整个甩出了床外，摔到了冰凉的地板上。墙体和天花板正发出非常恐怖的轰隆声响，房间的窗户玻璃被震碎，桌上的玻璃杯也掉落地上碎裂成片，发出清脆而尖锐的声音。从未经历过地震的我，猛然意识到：地震了！

此刻的我正独自在酒店顶层八楼的房间内。我努力想从地面站起来，但整栋楼晃动太厉害，根本无法站稳。情急之下，我只能拼命扯住床单往床上爬去，眼睛死死地盯着天花板，看天花板会不会掉下来。

死亡的恐惧袭来，我想，我可能要死在这里了。这一天，是2010年2月27日凌晨3点34分。

**——摘自《逆行震中》**

**6**

现在，我们一家人在离中国万里之外的北非。每每望着高高矗立的清真寺，听着熟悉又陌生的诵经声，看着潮起潮落的大西洋，还有路边热情跟我们说“你好”的本地人……我们心里充满了不舍，一想起就要离开这片我们奋斗了十一年的热土，过往的那些辛苦与辛酸全都化作一幕幕美好的回忆。原以为会欢欣雀跃地回国，不想这一天来临时我的心里竟有点痛。

以后的日子，我们一定会不时想起北非，想起那深邃浩瀚的大西洋，古老神秘的金字塔，雄伟神圣的哈桑二世清真寺，善良可爱的华为家属姐妹，堪比“舌尖上的中国”系列的华为食堂，当然还有这里一群认真又“傻气”的华为人……

**——摘自《我和刘先生北非十一年》**

**7**

西伯利亚大半年以上时间都在下雪，从9月底一直持续到来年的4月份。一个晚上的雪，第二天早上如果没有及时铲雪的话，积雪可以达半人高以上。气温也基本‐30℃到‐50℃左右，在室外待一小会儿，就感觉鼻子吸不到空气了，眼睛睫毛上都挂着一层霜。在漫天大雪里，街上的行人都是从头到脚全副武装，穿戴着毛绒绒的厚大衣和帽子，慢慢地在雪地上行走。

这样的景象，在我的人生际遇中真是头一回见。我特意看了地图，这里离北冰洋并不远，一度很想去领略一下真正的北极风光，还幻想着到了北极站后吟诗作赋一首。但是本地员工打消了我这个念头，他们告诉我如果没有专业的装备将非常危险，而且根本不用去北极，到了诺里尔斯克，你就可以领略全世界任何地方的严冬了。

**——摘自《最好的礼物》**

**8**

尼泊尔代表处一路走得艰难，华为在尼泊尔通信市场耕耘了 二十年，不仅给当地带来了持续的就业机会，也为当地带来最新的通信技术，大大缩小了尼泊尔与发达国家的数字鸿沟。

在喜马拉雅山脚下，一代又一代的华为人坚守在这里。回首过去，这是我人生路上最为美好的一段回忆。我终有一天会把这段故事讲给我的子孙，让他们知道我曾经从遥远的津巴布韦转战到炎热的泰国，又从酷热的印度南部辗转到喜马拉雅山脚下的尼泊尔，我踏上过的这一片片土地曾留下我为当地通信事业发展所付出的小小力量和滴滴汗水……

**——摘自《喜马拉雅山下的坚守》**

**9**

在抵达之前，我脑海中对冰岛模糊而粗略的印象，仅仅停留在“远、冷、荒芜”这些抽象的字眼上。当飞机开始降落，我将视线投向舷窗外，这些遥远的字眼所呈现出的图景才开始真真切切地变为现实。

这座紧邻北极圈的岛屿，正清清冷冷地矗立在一片汪洋大海之中。苍茫辽阔的荒原大地，一望无垠的黑色沙滩，大西洋的海浪猛烈拍打着海岸线，在悬崖相接处激荡起层层浪花。

我走出机场，阵阵狂风吹来，坐上机场大巴，一条笔直的高速公路通往前方，路很长很长，走了好久好久都看不到人烟。窗外风声呼啸，一种荒凉感瞬间把我捕获。

冰岛，我来对了吗？

**——摘自《一个人活成一支队伍》**

**10**

塔马塔夫市距离安贾哈马纳村大约80公里，全程都是土路，又赶上前几天刚下过雨，道路很泥泞。我们坐在车上晃晃悠悠，一边听着音乐，一边聊天。皮特打趣我道：“这是最后一段可以乘车的路程了，怎么样，慌不慌？”

我笑着反问道：“你慌不慌呀？回头我们看看谁先喊累。”

“后面我不知道，但是现在你们可能要下车走一段了。车上人太多，这段路开不过去。”哈贾笑呵呵地打断了我们的对话。

大家早有准备，跳下车，在泥地里深一脚浅一脚地走着，好在这段路不长，没过多久，就看到哈贾把车停在路边等我们。车内的音响播放着欢快的歌曲，我们的心情也跟着雀跃起来，甩甩脚底板下的泥，又爬上车继续赶路。四个多小时后，我们终于抵达了安贾哈马纳村。

**——摘自《星空下的站点》**

**11**

面对当前国际风云变幻，面对越来越严苛的打压，我们要稳住阵脚，积极调整队形，坚定为客户创造价值的价值观，灵活机动地实行战略战术。我开始重视小的颗粒组织的改革。我发现EBG的机关组织太庞大，一听汇报，解决方案都不错，但是客户感觉不到。云南有首民歌歌词“雨不打花花不红”，我们不能只是天上有云，却不下雨，下雨下不到花上，客户感知不到。我们军团化改革的目的，就是要缩短客户需求与解决方案、产品开发与维护……之间的联结，快速打通简洁的传递过程，减少传递中的误导与损耗。改革是从组织架构入手，抓住相关交互规律建模，并利用数学模型，简化流程，减少人力消耗。实现灵活机动的战略战术。

**——《灵活机动的战略战术》**

**12**

我们为什么要把难题、竞赛发布在公司内部，扩展到社会上？公司很多人讲，我在大学时候的微积分还可以，他以为这就是数学，其实他不知道难题是什么样的，也不了解这个难题有多深，多么有用。现在我们把难题都公布到网上，假如第一次难题有6万多人点击，有100多人把题目读懂了，有20多人留言回答，这样就会给公司内的一些人造成了很大的压力，才知道自己没学问，倒逼他不断学习，跟上时代前进的步伐。出难题的专家，对他也是一个极大的考验，如此考一考，光荣也归于他，问题也归于他。第二，当这个难题洒遍全中国后，将对整个国家学风的改变有很大好处。未来总会发现一些好苗子，而且这些好苗子不一定都在清华、北大，天涯何处无芳草。我们发布的难题、竞赛不仅解决自身问题、为自己深度寻找未来的人才；也是在承担我们的社会责任，对国家的学风转变做出些贡献。前者是次要的，后者是主要的。

**——《用三年时间锻造一支软件的甲级队伍——任总与三丫坡会战部分主管、专家第三次喝咖啡的纪要》**

**13**

吸纳全世界的优秀人才，天才成批来，在主航道上突破，领先世界。我们要学习美国的机制，把现金资源、物质资源转化为人力资源。只要我们能赚到钱，就能坚持高薪政策不变，在全世界大量吸纳优秀人才，在主航道上突破。也许再过三年，国外很多专业不招中国留学生，我们很难从国外获得人才，所以提出了“大鼻子计划”招募外籍员工，解决前沿突破的问题，或许未来外籍员工的招聘将会占到相当大的比例。俄罗斯“参战”专家已经来到中国，未来再把东欧的科学家也吸引过来，我们要把信息传到东欧等更多国家去，逐渐在上海汇集大量来自世界各地的人才。美国不就是这样吸引人才的吗？

**——《俏也不争春——任总在技术体系821战略规划汇报会上的讲话》**

**14**

华为公司存在的重要价值，不是手机、手表，也不是矿山、港口……，而是一个高度被优化的“复杂的硬件平台+复杂的软件平台”，支撑信息产业在大平台上运行。我认为，华为公司未来三年的突围，重点应该是在软件上突破。由于我们的硬件受限于中国基础工业，即使我们硬件设计水平再进步，近期也得不到基础支持，但并没有说软件在这期间不可以自我进步。如果我们不在软件上发力，即使三年后我们可以生产一些东西了，可能与现在相比还是落后的。比如，那时苹果已经是2nm、3nm时代，但我们可能还是7nm，再优化也达不到别人的水平，但我们可以采取“田忌赛马”换个赛道，在软件上赛赛马，总比不优化好。

**——《任总在2021年12月23日《20分钟》的讲话》**

**15**

什么叫战略？什么是主航道？我认为，华为的战略目标方向应该是在数字技术上选择高门槛、大空间、需持续演进的复杂硬件组合的平台与复杂软件组成的平台产品，和云化、生态化。像华为这样“大杂烩”的公司，是有能力突到世界的前面来的，是有条件、有能力持续演进理论，以及快速进步和技术迭代的，敢于一直走在时代前面。但我们无限大的抱负要与我们有限的能力结合起来。要集中兵力聚焦在用复杂的、可复制的硬件平台与复杂的软件和算法平台组成数字世界的智能基础设施，进入市场竞争。此类产品未来还需要持续快速进步的理论支撑，才是我们的战略方向。

**——《励精图治，奋发图强，努力划出漩涡区——任总在2022年公司年度工作会议上的讲话》**