**華為任正非內部談話**

( 華為創辦人任正非處變不驚，心存丘壑，發布長篇內部講話。化簡體為繁體，以利閱讀。敬請卓參。)

任正非發聲：不要埋怨西方國家，華為也不會像100年前的義和團 中國青年報 2018/12/13 13:41:14 昨日晚間，社交媒體流出任正非一份題為“從人類文明的結晶中，找到解決世界問題的鑰匙”的內部講話，文件所署時間為2018年9月29日。

“海外的邊界不僅僅在當地，有時候可能就在中國。我們不能犧牲國家利益去做交換企業利益的事情。我們也要感知一些脈搏，不要挑戰別國的製度自信。” 微信圖片\_20181213132440.jpg 來源| 視覺中國

“我們不被個別西方國家認同，不要埋怨，因為我們做得還不夠好。”9月29日，任正非在公共關係戰略綱要匯報會上說，美國不認同我們，我們就把5G做得更好，爭取更多的西方客戶。 任正非表示，華為過去30年的發展，不僅得益於中國開放改革的環境，也受益於全球化的產業環境。90年代之前，全球電子工業是以日本為中心，70、80年代日本電子產品風靡全世界，但它用的是模擬電路，當時運算放大器的生產很難，成品率很低，成本高。90年代美國數字技術興起，開啟新一輪電子工業革命，全球化電子工業開始起飛。中國開放改革，恰好跟上了這個時代，但俄羅斯進行的不是電子工業革命，而是政治革命，錯過了這個產業周期，就被邊緣化出去了。我們這隻小麻雀正好出窩，一步步跟隨，剛好每一步都踩在鼓點上，直到今天我們才剛剛走到了起跑線。” 任正非說，當前我們還缺乏對西方世界（權力結構、文化與衝突、價值觀、社會心理等）的深刻理解和認識。在西方佔據強勢話語權和世界主流價值觀地位的現實下，我們只有站在西方的立場上理解西方價值觀，基於西方的思維方式進行對話，才能有效溝通，才有可能找到解決問題的辦法。 任正非認為，華為公司不能低估全球權力格局的動態變化，不能盲目自信，就像100多年前義和團那樣。要將外部環境的壓力變成倒逼我們業務創新與管理改進的動力。借鑒世界和中國發展歷史，只有不斷解放思想、開放進取、自我變革，才能不斷強大，公司走向封閉收斂是沒有出路的。外部環境雖然逐步變壞，但未來世界數字化、智能化和雲化的空間很大，我們只要在技術上創新求真，踏踏實實地干出尖端成果，組織有活力，員工有幹勁，公司還有生存與發展的基礎與能力的，這點要充滿信心。

\*\*\*

全文如下：

一、我們要解決在西方遇到的問題，首先要充分認識西方的價值觀，站在他們的立場去理解他們。 公共關係綱要主要是要解決與西方的溝通問題。亞非拉發展中國家很容易接受我們的觀點，日韓也還好一點，歐美很難。如果我們和西方價值觀不一樣，怎麼進得去西方？那他們就會認為我們是在進攻。他們一定會把牆越築越厚、越築越高，我們的困難就越來越大。實事求是講他們幾千年形成的文明，不是我們小小的公司改造得了的，蚍蜉撼樹談何易。 我們這些年，都是採取中國的思維方式去理解世界的格局、去揣測西方的意圖。要對世界有充分了解，必須站在西方的觀念上理解西方。電視片《大國崛起》講了一些道理，我們研究各國強盛的原因，要站在西方角度，去解釋文明的興衰。 幾百年前，英國人把世界各地很多藝術品、杜鵑花運回國，站在我們的角度，這是掠奪。但如果站在英國人角度上，他們不這樣認為。他們不惜飄洋過海，冒著生死風浪，把一些藝術品甚至整個神廟，用木船運到英國，好好保存下來。例如，津巴布韋維多利亞大瀑布，是戴維·利文斯敦發現的，他把它獻給英國女王，並堅守在那兒幾十年，防止有人開發破壞，想想那是百年前的蠻荒時代呀，要忍受多少痛苦，至少沒有婚姻的幸福小康；把稀世珍寶的寶石獻給女王，如果從不同的角度去理解他們的行為，永遠沒有共同語言，也就不可能間接找到解決問題的模式。 中國改革開放，鄧小平挖了一塊窪地，低稅制讓外資進來，最後外國人相信了，然後忽地湧進來。看看現在中國社會的進步，誰會相信，三四十年前，我們還是瀕於飢餓，經濟幾乎崩潰的狀態呢？美國今天也在挖一個窪地，減輕產業負擔，土地肥沃了，有可能是美國百年振興的根基。如果下一任總統不改變現在的稅收政策，而是到處去溝通友好，與誰都握手，就把投資吸引過去，加上人工智能的應用，怎麼會不崛起呢？我們的公共關係工作現在應該不需要再去強調身份證明，能證明的差不多也都證明了。現在是要解決商業大環境的問題，就是要充分認識西萬價值觀，把華為價值觀中和西方一致的部分講清楚，在一定程度上形成共識。當然，我們也有自己的價值觀，我們並不完全接受西方的政治價值觀，在市場經濟、技術、用人方面，哪些是不能碰的，我們不接觸就行了。我們堅持自己的自信，並不一定要示人。

二、學點哲學、歷史、社會學、心理學、國際法律秩序及權力分配學......，從中找到解決世界問題的鑰匙。 公共關係綱要中，哲學、歷史、社會學和心理學等都需要放進來，這些人類文明的結晶，會帶著我們找到解決世界問題的鑰匙。 在兩千多年前西方出現的蘇格拉底、柏拉圖時代，中國也有孔、孟之道，但中國沒有出過柏拉圖。大家也假設過，如果出了一個“柏拉圖”中國又會怎麼樣呢？為什麼呢？孔孟之道提倡“修身養性，齊家治國，平天下”，都是向內收斂的；而西方哲學主張往外開放，開放了兩千年，西方就稱霸了世界。中華文明收斂的五千年中，國家沒有分裂，是不是全因為孔孟之道儒家文化呢？中國的西面、南面是高山，北面是沙漠，東面是大海，因此形成了一個小的封閉環境，這樣的地理環境與思想形成可能有很大關係。你們想想，畢達哥拉斯原理、歐幾里德幾何是研究勾股定理中的原理、意義和探索他們的研究是為什麼，是朝向源頭，是道的問題；我們的九章算術也是在研究勾股定理，是研究怎麼用，怎麼解決問題，是向內核發展，是術的問題。我們向下，西方向上，那麼就成了一個價值的分水嶺，我們就沒發現微積分，沒有微積分就沒有工業的基礎。所以西方工業比我們發達。 一千多年前的歐洲還處於中世紀黑暗，GDP每年增長不到1‰，公元始的一千年內經濟翻了一番。中國一千多年前的唐宋文明已經非常發達，清明上河圖不是憑空創造出來的。那為什麼後來中國衰落歐洲就崛起了？莎士比亞怎麼會對歐洲文藝復興產生這麼大作用？我以前想不明白。我看拜倫的《唐璜》，怎麼這個戲劇就觸及到歐洲的思想解放呢？我看不懂，就問別人，別人說唐璜就是一個流氓，但沖開了宗教的禁錮；還有米開朗基羅的雕塑，我也不明白，怎麼這就是文藝復興呢？實際上，人本質上就是裸體的，厚厚的衣服穿上的是封建和宗教。文藝復興，就是恢復到原始自然的本來面目，這就是解放思想。莎士比亞的戲劇、米開朗基羅的雕塑開啟了文藝復興，也就開啟了歐洲的強盛之路。 三百多年前俄羅斯彼得大帝派遣使團前往西歐學習先進技術，自己化名彼得·米哈伊洛夫下士隨團出訪，去做木工。修船造船，回國後就興辦工廠，發展科研，改革軍事。葉卡捷琳娜二世執政期間，大量引進了西方的哲學、藝術、繪畫等。俄羅斯繪畫是寫實的，寫實和工業化是有關係的。中國繪畫是寫意的，寫意可能和今天的人工智能、虛擬遊戲有關係，但問題是，沒有造就中國三百年前的強大。 一百多年前，美國馬漢提出的海權論，推進了美國海軍的徹底轉型，使美國成為了世界上最強大的海洋國家。而我們從漢武大帝開始，就一直在征西，為了一個汗血寶馬。汗血寶馬的傳代是靠母馬。一個一個地生，不是靠公馬播種，因此，兩千年都沒有形成強大的馬隊。我們忽略了海洋。當然，兩千多年來為了守住邊疆，我們的祖先犧牲了多少人。那時候去新疆戍邊，帶來的後果是永生永世不能再見妻兒，即使放探親假，你也回不來，士兵靠步行走過沙漠的可能性能有多大？而且未必能馬革裹屍還。我們看到前人的艱辛與偉大，也看到了我們的短視與不足。當我們不面向海洋，全球化就晚了幾百年。我們到當代才重視海洋。 文明發展的歷史能幫我們找到解決世界問題的鑰匙。我們從今天看昨天，容易找到軌跡，而當事人就迷，想不清楚。比如人種的繁殖和傳播，據說智人起源於非洲，一百萬年前走出非洲，遷移到歐亞大陸跨大洋大洲，一定有人是劃獨木舟漂洋過海，想想海浪多大，有多少人葬身海底呀！可能一萬條獨木舟都不能有一條抵達。我曾經乘過十七萬噸的遊輪過赤道，恰遇風浪，我只能一直平躺在床上，思緒萬千，朦朧中充滿對先人無限的崇敬。所以，你們要加強哲學、歷史、社會學的學習。你們可以不用看原著，看完也不一定抓得住重點，不如去看紀實片、講座之類的視頻，雖然不代表原著，但是學者把他自己的理解告訴你了，你多看幾個學者，就明白了。也可以多看看西方有代表性的節目、演講、辯論等，洞察西方最新的思想發展、思辯要點和社會心理變遷。再者，對同一個事件，中、西方娛體報導的方向、觀點及引用事實與數據都可能是不同的，只有經常學習西方文章，我們才能理解這種差異，拉近東、西方思維上的距離，把信息溝通好，把問題處理好。 公共關係每年也可以招聘一些在西方留學的政治學、社會學、心理學、歷史學的博士、碩士，就像財經體系一樣，放到非洲等艱苦地區進行錘煉。兩三年後就開始循環，十年以後，隊伍的長期迭代就基本解決了。

三、基礎研究突破正在結構性深化，我們還沒有被產業認同，是因為我們做得還不夠好。 華為過去30年的發展，不僅得益於中國開放改革的環境，也受益於全球化的產業環境。90年代之前，全球電子工業是以日本為中心，70、80年代日本電子產品風靡全世界，但它用的是模擬電路，當時運算放大器的生產很難，成品率很低，成本高。90年代美國數字技術興起，開啟新一輪電子工業革命，全球化電子工業開始起飛。中國開放改革，恰好跟上了這個時代，但俄羅斯進行的不是電子工業革命，而是政治革命，錯過了這個產業周期，就被邊緣化出去了。我們這隻小麻雀正好出窩，一步步跟隨，剛好每一步都踩在鼓點上，直到今天我們才剛剛走到了起跑線。 正是因為我們的出身不好（民營企業），才使得我們更加努力，我們才會更加有希望。我們不被個別西方國家認同，不要埋怨，因為我們做得還不夠好。 有人說“百年基礎研究的紅利基本消耗完了，現在是存量競爭”，我不認同。這個時代，正從管道轉向平台化；平台逐步雲化；私有云、小公有云逐步成為一個全球化大雲；雲開始逐步的智能，到萬物智能，這中間需要多少的理論突破呀！基礎研究突破所帶來的紅利並沒有消耗完，而是正處於結構性深化之中。即使改造存量，也不是用魯班師傅的方法。亞馬遜模式對世界的顛覆太厲害了，他們在科技匯聚上的能力是很強的。再比如NASA的改革，馬斯克發射了一個重載火箭這麼大推力的火箭，這些都不是我們能比擬的。所以，我們要寬容探索創新的科學家。 存量改造永遠是最重大的機會，但只有突破了才有改造存量的可能性。中國的高鐵、輪船為什麼做得好？所謂核心技術都在別人手裡面，但我們不停地造造造，外國就造不出來了，因為我們的核心技術是總體集成，總體集成本身也是核心能力。高鐵與普鐵是有根本區別的，普鐵速度慢，是軌道基座建在土地上的，用道渣來調平；高鐵的軌道基座是建在岩石上的，樁打下去幾十米，容不得半點波動。高鐵工業的發展模式，就是走合作共贏的道路，任何一個技術只有一個國家掌握，這個時代已經一去不復返了。造大輪船，主要靠焊工。華爾街有幾個人願意脫了西服做焊工？鋼板焊工、鉗工是中國造船的基本力量。現在是我們的小鎮美女上飛機小鎮男兒去做焊工，我們有足夠的男兒，經過訓練我們就有做大輪船的集成力量，這也是核心能力呀！各有所長，互補互助。 我們重新構想一下，其實我們這麼多年都是跟隨戰術，最近我和研發講話，就是要研發站起來，在戰略機會點上要領先。我們對客戶需求的理解不能狹窄，不要以為客戶說出來的是需求，其實客戶需求是一種邏輯學和哲學，是人性的持續激活與成長，是人類文明發展的必然趨勢，客戶面臨的現實問題是客戶需求，面向未來的科技創新也是客戶需求，只是更長遠一點。 過去公司的人才結構是“金字塔”，將來應該呈“倒三角”，我們把確定的工作實現智能化和自動化，下面三角形變小，我們騰出這個口來，從世界前沿招聘更多的博士、碩士，更高端的科學家、專家進入我們公司。我們為什麼給Polar碼之父頒獎？就是要讓全世界看到華為對科學家很尊重，願意和我們合作。 美國不認同我們，我們就把5G做得更好，爭取更多的西方客戶。

四、未來公共關係的價值觀與故略綱領是“合作共贏”，要建立一個開放的思想架構。 你們是一把傘，可能與業務部門有衝突，各說各的調，唱唱雙簧，他們做他們的“矛”，也沒有什麼不好，沒有必要步調一致。合作共贏是公司的大思想，實現過程是困難的，要允許部門不聽話，慢慢會轉過來的，這就是華為。

第一，公共關係要把華為的價值觀講清楚，大帽子一定是合作共贏，要以高屋建領的方式建立世界的平衡和合作共贏的格局。如果沒有這個綱領，那就容易被理解為要顛覆世界世界就會排斥我們。領先者，可以只顧自己；領導者，就要顧及他人。這麼多年來我們都想領導行業，但我們還做不了領導者。那我們就要實現戰略領先，利他和合作共贏，與西方的價值訴求是一致的，公共關係一定要強調和平共處。 公共關係要建立一個領導世界的模型，營造領導者的環境，和技術、市場口可以走不同的價值觀道路。公共關係走的是合作共贏、領袖姿態的道路；技術和市場口要領先，走的是競爭道路，走的也許是不同的道路，慢慢協調，公共關係是多幫助，不是多指責。如果是走相同的道路，正反饋容易讓公司走向極端。公共關係對公司應該是負反饋，要約束公司的一些極端行為。公司左的時候，你們應該右；公司右的時候，你們就左。這樣才能避免走偏。 公共關係要做華為價值觀傳播使者，我們現在的重要任務之一就是怎樣從所在國當地的本土文化出發、用本地語言來講華為的故事、本地貢獻等。日本企業進入德國時，在波恩、杜塞爾多夫等城市種了很多櫻花樹，受到歡迎，幾十年過去了，都成了當地著名景點。

第二，公共關係以前主要是對外的一塊盾牌，以後不僅是對外的盾牌，也是對內思想轉變的催化劑，對內、對外都要開放。學學打打太極拳，少一點少林寺，別咄咄逼人，可以自黑，不可以自誇。我看過《遠方的家》，一個師傅輕輕柔柔的太極舞動，腳下的沙土陷下去一對淺坑，可見內功之大。華為員工要多練內功，內功的強大才是真正的強大，抗住外部壓力要靠內功。公共關係與心聲社區多推動大家學習，思想的修煉不是一天能完成的。現在社會過分誇大了華為，這是有害的，別讓我們的年輕人，以為公司真的成功了，而麻痺起來。 當前我們還缺乏對西方世界（權力結構、文化與衝突、價值觀、社會心理等）的深刻理解和認識。在西方佔據強勢話語權和世界主流價值觀地位的現實下，我們只有站在西方的立場上理解西方價值觀，基於西方的思維方式進行對話，才能有效溝通，才有可能找到解決問題的辦法。 公司不能低估全球權力格局的動態變化，不能盲目自信，就像100多年前義和團那樣。要將外部環境的壓力變成倒逼我們業務創新與管理改進的動力。借鑒世界和中國發展歷史，只有不斷解放思想、開放進取、自我變革，才能不斷強大，公司走向封閉收斂是沒有出路的。外部環境雖然逐步變壞，但未來世界數字化、智能化和雲化的空間很大，我們只要在技術上創新求真，踏踏實實地干出尖端成果，組織有活力，員工有乾勁，公司還有生存與發展的基礎與能力的，這點要充滿信心。

五、公共關係要從一個部門，走向一個場態。

第一，公共及政府事務部要建場，而不是突破。公司內、外部的場都在變化，公共關係的抓手就是解決場的問題。 以前公共關係主要面對政府和媒體，現在建付勿，誰都可以貢獻。只要發電就有電場，發磁就是磁場，發光的就有光場。比如在大學的講座就挺好，講座前滾動播放基礎研究和基礎教育的視頻，很多學生就會下載、傳播，因為這是正能量。講座傳遞的價值觀，也會帶來一些影響，國家遲早都是這些受過高等教育的人來主導的。 過去這些年，運營商客戶是我們商業環境建設的重要錨點。隨著終端、企業業務的發展，眾多的供應商、合作夥伴、企業客戶都可以成為新錨點。比如我們和徠卡合作、歐洲汽車廠商的合作、與日韓的一些大公司合作等，業務部門做了很多有戰略價值的工作，公共關係要積極跟進，與新朋友一起構建新的錨點。錨點多了，船自然穩了。 公共關係要走搭載的道路工作職責邊界不要太清晰化。不是你們增加很多預算、編制來做這個事情，而是全員都要參與。公司高層領導本來就要做公共關係。地區部總裁、代表所有領導其實也是公關經理。我以前給終端講過，做廣告可以捎帶一下公共關係。這個廣告還有點文化，當然，公共關係宣傳時也可以捎帶終端。另外，民間宣傳渠道（如員工個人賬號），都可以發散。余承東微博有上千萬粉絲，粉絲中還套粉絲，給你們貼一下，就可以在民間開始發酵。我們全員都是公關，每個人的一舉一動，一言一行實際上都代表了公司的形象。

第二，我們也要看到公司在變革過程中產生的各種場。溪流背坡村勃良第的咖啡廳很好，你們可以去體驗一下。 有人問，華為為什麼能夠做到上、下總體一致，其實就是立法權大於行政權。我們在討論的時候，是允許大家發言的，包括反對，一旦做了決定，你不執行就下崗。比如，拉美已經在試點合同在代表處審結，現在考軍長考得熱火朝天。要允許像海德廣場一樣，任何人都可以用半個小時在食堂走廊講學術報告和說說他的觀點、他的貢獻，也許一個觀眾都沒有，也促進了他的內心強大。公共關係也可以這樣，給半個小時，每個人都可以展示自己的風采。考評的時候就沿著這點和你溝通，評價你的價值，而不是拿個標準篩子來評價，把優點全過濾掉，缺點全裝進來。 公共關係也可以在發生歷史事件時，各自組合扮演各個小組，分別代表不同的角色，進行辯論推演例如，中東危機事件有人扮演北約有人扮演伊朗、俄羅斯、美國、沙特、以色列各種利益團體，思辯使人進步，爭論越激烈越要去搜索資料，也是一次深刻的學習。也可以各自扮演新聞發言人，演演活報劇。

第三，公共關係基本原則與邊界要清晰化，比如“我們不能介入民族矛盾，不介入階級衝突，不介入宗教問題，不介入地緣政治，不選邊站……”海外的邊界不僅僅在當地，有時候可能就在中國，我們不能犧牲國家利益去做交換企業利益的事情。我們也要感知一些脈搏，不要去挑戰別國的製度自信。 你們繼續修改綱要，迭代更替我們的架構。未來我們要有領導世界的能力，現在就要有所準備。