

从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥

——任正非在公共关系战略纲要汇报会上的讲 2018年9月29

一、我们要解决在西方遇到的问题，首先要充分认识西方的价值观，站在他们的立场去理解他们

公共关系纲要主要是要解决与西方的沟通问题。亚非拉发展中国家很容易接受我们的观点，日韩也还好一点，欧美很难。如果我们和西方价值观不一样，怎么进得去西方？那他们就会认为我们是在进攻。他们一定会把墙越筑越厚、越筑越高，我们的困难就越来越大。实事求是讲，他们几千年形成的文明，不是我们小小的公司改造得了的，蚍蜉撼树谈何易。我们这些年，都是采取中国的思维方式去理解世界的格局、去揣测西方的意图。要对世界有充分的了解，必须站在西方的观念上理解西方。电视片《大国崛起》讲了一些道理，我们研究各国强盛的原因，要站在西方角度，去解释文明的兴衰。几百年前，英国人把世界各地很多艺术品、杜鹃花……运回国，站在我们的角度，这是掠夺。但如果站在英国人角度上，他们不这样认为。他们不惜飘洋过海，冒着生死风浪，把一些艺术品甚至整个神庙，用木船运到英国，好好保存下来。例如，津巴布韦维多利亚大瀑布，是戴维利文斯敦发现的，他把它献给英国女王，并坚守在那儿几十年，防止有人开发破坏，想想那是百年前的蛮荒时代呀，要忍受多少痛苦，至少没有婚姻的幸福小康；把稀世珍宝的宝石献给女王，如果从不同的角度去理解他们的行为，永远没有共同语言，也就不可能间接找到解决问题的模式。中国改革开放，邓小平挖了一块洼地，低税制让外资进来，最后外国人相信了，然后忽地涌进来。看看现在中国社会的进步，谁会相信，三、四十年前，我们还是濒于饥饿，经济几乎崩溃的状态呢？美国今天也在挖一个洼地，减轻产业负担，土地肥沃了，有可能是美国百年振兴的根基。如果下一任总统不改变现在的税收政策，而是到处去沟通友好，与谁都握手，就把投资吸引过去，加上人工智能的应用，怎么会不崛起呢？我们的公共关系工作现在应该不需要再去强调身份证明，能证明的差不多也都证明了。现在是要解决商业大环境的问题，就是要充分认识西方价值观，把华为价值观中和西方一致的部分讲清楚，在一定程度上形成共识。当然，我们也有自己的价值观，我们并不完全接受西方的政治价值观，在市场经济、技术、用人方面，哪些是不能碰的，我们不接触就行了。我们坚持自己的自信，并不一定要示人。

二、学点哲学、历史、社会学、心理学、国际法律秩序及权力分配学……，从中找到解决世界问题的钥匙

公共关系纲要中，哲学、历史、社会学和心理学等都需要放进来，这些人类文明的结晶，会带着我们找到解决世界问题的钥匙。在两千多年前西方出现的苏格拉底、柏拉图时代，中国也有孔、孟之道，但中国没有出过柏拉图。大家也假设过，如果出了一个“柏拉图”中国又会怎么样呢？为什么呢？孔孟之道提倡“修身养性，齐家治国，平天下”，都是向内收敛的；而西方哲学主张往外开放，开放了两千年，西方就称霸了世界。中华文明收敛的五千年中，国家没有分裂，是不是全因为孔孟之道儒家文化呢？中国的西面、南面是高山，北面是沙漠，东面是大海，因此形成了一个小的封闭环境，这样的地理环境与思想形成可能有很大关系。你们想想，毕达哥拉斯原理、欧几里德几何是研究勾股定理中的原理、意义和探索，他们的研究是为什么，是朝向源头，是道的问题；我们的九章算术也是在研究勾股定理，是研究怎么用，怎么解决问题，是向内核发展，是术的问题。我们向下，西方向上，那么就成了一个价值的分水岭，我们就没发现微积分，没有微积分就没有工业的基础。所以西方工业比我们发达一千多年前的欧洲还处于中世纪黑暗，GDP每年增长不到1%，公元始的一千年内经济翻了一番。中国一千多年前的唐宋文明已经非常发达，清明上河图不是凭空创造出来的。那为什么后来中国衰落欧洲就崛起了？莎士比亚怎么会欧洲文艺复兴产生这么大作用？我以前想不明白。我看拜伦的《唐璜》，怎么这个戏剧就触及到欧洲的思想解放呢？我看不懂，就问别人，别人说唐璜就是一个流氓，但冲开了宗教的禁锢；还有米开朗基罗的雕塑，我也不明白，怎么这就是文艺复兴呢？实际上，人本质上就是裸体的，厚厚的衣服穿上的是封建和宗教。文艺复兴，就是恢复到原始自然的本来面目，这就是解放思想。莎士比亚的戏剧、米开朗基罗的雕塑……开启了文艺复兴，也就开启了欧洲的强盛之路。三百多年前俄罗斯彼得大帝派遣使团前往西欧学习先进技术，自己化名彼得·米哈伊洛维奇随团出访，去做木工。修船造船，回国后就兴办工厂，发展科研，改革军事。叶卡捷琳娜二世执政期间，大量引进了西方的哲学、艺术、绘画等。俄罗斯绘画是写实的，写实和工业化是有关联的。中国绘画是写意的，写意可能和今天的人工智能、虚拟游戏有关系，但问题是，没有造就中国三百年前的强大。一百多年前，美国马汉提出的“海权论”，推进了美国海军的彻底转型，使美国成为了世界上最强大的海洋国家。而我们从汉武帝开始，就一直在征西，为了一个汗血宝马。汗血宝马的传说是靠母马。一个一个地生，不是靠公马播种，因此，两千年都没有形成强大的马队。我们忽略了海洋。当然，两千多年来为了守住边疆，我们的祖先牺牲了多少人。那时候去新疆戍边，带来的后果是永生永世不能再见妻儿，即使放探亲假，你也回不来，士兵靠步行走过沙漠的可能性能有多大？而且未必能马革裹尸还。我们看到前人的艰辛与伟大，也看到了我们的短视与不足。当我们不面向海洋，全球化就晚了几百年。我们到当代才重视海洋文明发展的历史能帮我们找到解决世界问题的钥匙。我们从今天看昨天，容易找到轨迹，而当事人就迷，想不清楚。比如人种的繁殖和传播，据说智人起源于非洲，一百万年前走出非洲，迁移到欧亚大陆跨大洋大洲，一定有人是划独木舟漂洋过海，想想海浪多大，有多少人葬身海底呀！可能一万条独木舟都不能有一条抵达。我曾经乘过十七万吨的游轮过赤道，偶遇风浪，我只能一直平躺在床上，思绪万千，朦胧中充满对先人无限的崇敬。所以，你们要加强哲学、历史、社会学的学习。你们可以不用看原著看完也不一定抓得住重点，不如

去看纪实片、讲座之类的视频，虽然不代表原著，但是学者把他自己的理解告诉你了，你多看几个学者，就明白了。也可以多看看西方有代表性的节目、演讲、辩论等，洞察西方最新的思想发展、思辨要点和社会心理变迁。再者，对同一个事件，中、西方媒体报道的方向、观点及引用事实与数据都可能是不同的，只有经常学习西方文章，我们才能理解这种差异，拉近东、西方思维上的距离，把信息沟通好把问题处理好 公共关系每年也可以招聘一些在西方留学的政治学、社会学、心理学、历史学的博士、硕士就像财经体系一样，放到非洲等艰苦地区进行锤炼。两三年后就开始循环，十年以后，队伍的长期迭代就基本解决了

三、基础研究突破正在结构性深化，我们还没有被产业认同，是因为我们做得还不够好

华为过去30年的发展，不仅得益于中国开放改革的环境，也受益于全球化的产业环境。90年代之前，全球电子工业是以日本为中心，70、80年代日本电子产品风靡全世界，但它用的是模拟电路，当时运算放大器的生产很难，成品率很低，成本高。90年代美国数字技术兴起，开启新一轮电子工业革命，全球化电子工业开始起飞。中国开放改革，恰好跟上了这个时代，但俄罗斯进行的不是电子工业革命。而是政治革命，错过了这个产业周期，就被边缘化出去了。我们这只小麻雀正好出窝，一步步跟随，刚好每一步都踩在鼓点上，直到今天我们才刚刚走到了起跑线 正是因为我们的出身不好（民营企业），才使得我们更加努力，我们才会更加有希望。我们不被个别西方国家认同，不要埋怨，因为我们做得还不够好 有人说“百年基础研究的红利基本消耗完了，现在是存量竞争”，我不认同。这个时代，正从管道转向平台化；平台逐步云化；私有云、小公有云逐步成为一个全球化大云；云开始逐步的智能，到万物智能，这中间需要多少的理论突破呀！基础研究突破所带来的红利并没有消耗完，而是正处于结构性深化之中。即使改造存量，也不是用鲁班师傅的方法。亚马逊模式对世界的颠覆太厉害了，他们在科技汇聚上的能力是很强的。再比如NASA的改革，马斯克发射了一个重载火箭这么大力度的火箭，这些都不是我们能比拟的。所以，我们要宽容探索创新的科学家 存量改造永远是最重大的机会，但只有突破了才有改造存量的可能性。中国的高铁、轮船为什么做得好？所谓核心技术都在别人手里面，但我们不停地造造造，外国就造不出来了，因为我们的核心技术是总体集成，总体集成本身也是核心能力。高铁与普铁是有根本区别的，普铁速度慢，是轨道基座建在土地上的，用道渣来调平；高铁的轨道基座是建在岩石上的，桩打下去几十米，容不得半点波动。高铁工业的发展模式，就是走合作共赢的道路，任何一个技术只有一个国家掌握，这个时代已经一去不复返了。造大轮船，主要靠焊工。华尔街有几个人愿意脱了西服做焊工？钢板焊工、钳工是中国造船的基本力量。现在是我们的小镇美女上飞机，小镇男儿去做焊工，我们有足够的男儿，经过训练我们就有做大轮船的集成力量，这也是核心能力呀！各有所长，互补互助 我们重新构想一下，其实我们这么多年都是跟随战术，最近我和研发讲话，就是要研发站起来，在战略机会点上要领先。我们对客户需求的理解不能狭窄，不要以为客户说出来的是需求，其实客户需求是一种逻辑学和哲学，是人性的持续激活与成长，是人类文明发展的必然趋势，客户面临的现实问题是客户需求，面向未来的科技创新也是客户需求，只是更长远一点 过去公司的人才结构是“金字塔”，将来应该呈“倒三角”，我们把确定的工作实现智能化和自动化，下面三角形变小，我们腾出这个口来，从世界前沿招聘更多的博士、硕士，更高端的科学家、专家进入我们公司。我们为什么给Polar码之父颁奖？就是要让全世界看到华为对科学家很尊重，愿意和我们合作 美国不认同我们，我们就把5G做得更好，争取更多的西方客户

四、未来公共关系的价值观与战略纲领是“合作共赢”，要建立一个开放的思想架构。你们是一把伞，可能与业务部门有冲突，各说各的调，唱唱双簧，他们做他们的“矛”，也没有什么不好，没有必要步调一致。合作共赢是公司的大思想，实现过程是困难的，要允许部门不听话，慢慢会转过来的，这就是华为

第一，公共关系要把华为的价值观讲清楚，大帽子一定是合作共赢，要以高屋建瓴的方式建立世界的平衡和合作共赢的格局。如果没有这个纲领，那就容易被理解成要颠覆世界世界就会排斥我们。领先者，可以只顾自己；领导者，就要顾及他人。这么多年来我们都想领导行业，但我们还做不了领导者。那我们就要实现战略领先，利他和合作共赢，与西方的价值诉求是一致的，公共关系一定要强调和平共处 公共关系要建立一个领导世界的模型，营造领导者的环境，和技术、市场口可以走不同的价值观道路。公共关系走的是合作共赢、领袖姿态的道路；技术和市场口要领先，走的是竞争道路，走的也许是不同的道路，慢慢协调，公共关系是多帮助，不是多指责。如果是走相同的道路，正反馈容易让公司走向极端。公共关系对公司应该是负反馈，要约束公司的一些极端行为。公司左的时候，你们应该右；公司右的时候，你们就左。这样才能避免走偏 公共关系要做华为价值观传播使者，我们现在的重点任务之一就是怎样从所在国当地的本土文化出发、用本地语言来讲华为的故事、本地贡献等。日本企业进入德国时，在波恩、杜塞尔多夫等城市种了很多樱花树，受到欢迎，几十年过去了，都成了当地著名景点 第二，公共关系以前主要是对外的一块盾牌，以后不仅是对外的盾牌，也是对内思想转变的催化剂，对内、对外都要开放。学学打打太极拳，少一点少林寺，别咄咄逼人，可以自黑，不可以自夸。我看过《远方的家》，一个师傅轻轻柔柔的太极舞动，脚下的沙土陷下去一对浅坑，可见内功之大。华为员工要多练内功，内功的强大才是真正的强大，抗住外部压力要靠内功。公共关系与心声社区多推动大家洗洗，思想的修炼不是一天能完成的。现在社会过分夸大了华为，这是有害的，别让我们的年轻人，以为公司真的成功了，而麻痹起来 当前我们还缺乏对西方世界（权力结构、文化与冲突、价值观、社会心理等）的深刻理解和认识。在西方占据强势话语权和

世界主流价值观地位的现实下，我们只有站在西方的立场上理解西方价值观，基于西方的思维方式进行对话，才能有效沟通，才有可能找到解决问题的办法。公司不能低估全球权力格局的动态变化，不能盲目自信，就像100多年前义和团那样。要将外部环境的压力变成倒逼我们业务创新与管理改进的动力。借鉴世界和中国发展历史，只有不断解放思想、开放进取、自我变革，才能不断强大，公司走向封闭收敛是没有出路的。外部环境虽然逐步变坏，但未来世界数字化、智能化和云化的空间很大，我们只要技术上创新求真，踏踏实实的干出尖端成果，组织有活力，员工有干劲，公司还有生存与发展的基础与能力的，这点要充满信心。

五、公共关系要从一个部门，走向一个场态

第一，公共及政府事务部要建场，而不是突破。公司内、外部的“场”都在变化，公共关系的抓手就是解决场的问题。以前公共关系主要面对政府和媒体，现在建“场”，谁都可以贡献。只要发电就有电场，发磁就是磁场，发光的就有光场。比如大学的讲座就挺好，讲座前滚动播放基础研究和基础教育的视频，很多学生就会下载、传播，因为这是正能量。讲座传递的价值观，也会带来一些影响，国家迟早都是这些受过高等教育的人来主导的。过去这些年，运营商客户是我们商业环境建设的重要锚点。随着终端、企业业务的发展，众多的供应商、合作伙伴、企业客户都可以成为新锚点。比如我们和徕卡合作、欧洲汽车厂商的合作、与日韩的一些大公司合作等，业务部门做了很多有战略价值的工作，公共关系要积极跟进，与新朋友一起构建新的锚点。锚点多了，船自然稳了。公共关系要走搭载的道路，工作职责边界不要太清晰化。不是你们增加很多预算、编制来做这个事情，而是全员都要参与。公司高层领导本来就要做公共关系。地区部总裁、代表……所有领导其实也是公关经理。我以前给终端讲过，做广告可以捎带一下公共关系。这个广告还有点文化，当然，公共关系宣传时也可以捎带终端。另外，民间宣传渠道（如员工个人账号），都可以发散。余承东微博有上千万粉丝，粉丝中还套粉丝，给你们贴一下，就可以在民间开始发酵。我们全员都是公关，每个人的一举一动，一言一行实际上都代表了公司的形象。第二，我们也要看到公司在变革过程中产生的各种场。溪流背坡村勒良第的咖啡厅很好，你们可以去体验一下。有人问，华为为什么能够做到上、下总体一致，其实就是立法权大于行政权。我们在讨论的时候，是允许大家发言的，包括反对，一旦做了决定，你不执行就下岗。比如，拉美已经在试点合同在代表处审结，现在“考军长”考得热火朝天。要允许像海德广场一样，任何人都可以用半个小时在食堂走廊讲学术报告和说说他的观点、他的贡献，也许一个观众都没有，也促进了他的内心强大。公共关系也可以这样，给半个小时，每个人都可以展示自己的风采。考评的时候就沿着这点和你沟通，评价你的价值，而不是拿个标准筛子来评价，把优点全过滤掉，缺点全装进来。公共关系也可以在发生历史事件时，各自组合扮演各个小组，分别代表不同的角色，进行辩论推演。例如，中东危机事件，有人扮演北约有人扮演伊朗、俄罗斯、美国、沙特、以色列……各种利益团体，思辩使人进步，争论越激烈越要去搜索资料，也是一次深刻的学习。也可以各自扮演新闻发言人，演演活报剧。第三，公共关系基本原则与边界要清晰化，比如“我们不能介入民族矛盾不介入阶级冲突，不介入宗教问题，不介入地缘政治，不选边站……”。海外的边界不仅仅在当地有时候可能就在中国，我们不能牺牲国家利益去做交换企业利益的事情。我们也要感知一些脉搏，不要去挑战别国的制度自信。你们继续修改纲要，迭代更替我们的架构。未来我们要有领导世界的能力，现在就要有所准备。