**任正非在荣耀送别会上的讲话（2020年11月25日）**

我们将分别，曾经相处的十数年，心中有依依不舍的难受与兴奋。我们处在一个伟大的时代，也处在一个最艰难的时期，我们本来是一棵小草，这两年的狂风暴雨没有把我们打垮，艰难困苦的锻炼，过几年也许会使我们变成一棵小铁树。铁树终会开花的。

你们要走了，没有什么送你们的，除了秋风送寒吹落的一地黄叶。

1为什么要剥离荣耀

华为在美国的一波又一波严厉的制裁下，使我们终于明白，美国某些政客不是为了纠正我们，而是要打死我们。华为短期的困难，我们有能力克服。我们不因自己受难，而要拖无辜的人下水。

但分布在170个国家的代理商、分销商，因渠道没有水而干枯，会导致几百万人失业；供应商也因为我们不能采购，而货物积压，销售下滑，拖累股市。他们有什么错，我们为什么不能承担一些牺牲，你们就是去与他们同甘共苦的，使干枯的渠道在水源未断时，补充满流水。

但你们不是救世主，要摆正对客户宗教般虔诚的心态，忠实地去维护客户利益，真诚地尊重对供应商的承诺。契约精神是你们立于不败的基础。

荣耀是生产中、低端产品的，剥离后的荣耀在智信公司的领导下迅速恢复生产，解决上、下游合作伙伴的困难。

我们曾经十数年的相处，我们近似严苛的管理，将你们一批天真浪漫年青的小知识分子改造成能艰苦奋斗的“战士”，过去我们有些方法过于生冷，对不起了。今天要送别你们，同样是一样的依依不舍。正当秋风起，杏叶一地黄，出门也许是更冷的寒风，我们再不能为你们遮风挡雨了，一路走好，多多保重。

2如何做好这件事

首先尽快地恢复渠道的供应，渠道干久了，小草枯了，就难恢复生命了。水、水、水，傣族为什么喊这句口号，说明渠道的水是救命的水。

全力拥抱全球化产业资源，尽快地建立与供应商的关系，供应是十分复杂而又千头万绪的问题，你们难度比任何一个新公司都大。如何克服困难，就是摆在你们这些英雄豪杰们面前的事情。

坚持向一切先进的学习，包括向自己不喜欢的人学习。坚定不移地拥抱全球化，加强拥抱英、美、欧、日、台、韩的企业；美国是世界科技强国，它的许多公司很优秀，你们要坚定大胆与他们合作；同时也要与国内合作伙伴合作，与他们一同成长。

你们要保持已经形成的优良传统，干部、专家要全球化、专业化、多元化；除了职员本地化外，要慎重地分权，以免你们不能全球一盘棋，使诸侯林立，拥兵自重，令不能行。合理的淘汰机制，是激活整个队伍正向激励的补充，既要尊重人，又要考核科学，又要坚持责任结果导向，脱离大队伍后独立运营，会有难处的地方，慎重又坚决，又不能迁就。

坚持奋斗的目标与方向，坚持有所为、有所不为；坚持创新不动摇，决不允许队伍熵增。

3一旦“离婚”就不要再藕断丝连

做华为全球最强的竞争对手，超越华为，甚至可以喊打倒华为，成为你们一个自我激励的口号。

坚持改进自己，在方向大致正确的路上努力前进；坚持使组织充满活力，员工具有坚强的意志与对胜利的渴望。坚决反对内部的腐败，反对一切贪污、盗窃的行为。

坚持过去有益的习惯与制度，流程科学全面的管好队伍，沉着镇定地前进。挫折会有的，不要惊慌失措。多发挥集体思维的力量，要大胆决策，又不要独断专行。团结一致向前进。

今天是我们的“离婚”典礼，我就不多说了。一旦“离婚”就不要再藕断丝连，我们是成年人了，理智地处理分开，严格按照合规管理，严格遵守国际规则，各自实现各自的奋斗目标。不能像小青年一样，婚姻恋爱，一会热一会冷，缠缠绵绵，划不清界限。也不要心疼华为，去想你们的未来吧！

未来我们是竞争对手，你们可以拿着“洋枪”、“洋炮”，我们拿着新的“汉阳造”，新的“大刀、长矛”，谁胜谁负还不一定呢？我们对你们不会客气的，你们有人在竞争中骂打倒华为，他是英雄好汉，千万不要为难他们。

相处时难别亦难，秋风送寒杏叶黄，你们走好。

声明 本文作者：任正非 华为创始人、CEO

“铁树终会开花的”，任正非这段送别的话为何感人？

央视网 2020-11-28 13:47

“我们本来是一棵小草，这两年的狂风暴雨没有把我们打垮，艰难困苦的锻炼，过几年也许会使我们变成一棵小铁树。铁树终会开花的。”

近日，华为创始人、总裁任正非在荣耀送别会上的一席讲话，让很多网友热泪盈眶。过去几年，华为经历了许多痛苦而艰难的时刻。美国政府一波一波严厉制裁，打压持续升级。断供、封杀、制裁，打不垮不屈的生命。

正如任正非一次次讲到的那架“烂飞机”，二战中被打得像筛子一样、浑身弹孔累累的伊尔2飞机，依然坚持飞行，终于安全返回。没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，英雄自古多磨难。华为扛住压力，积极克服困难，剥离荣耀业务，正是一场“壮士断腕”式的自救与新生。

危中有机、危可转机。这是古老的辩证法，也是深刻的启示录。在这场化危为机的战斗中，至少有两点启示愈发清晰。

自力更生、艰苦奋斗，任何时候都不过时。在关键核心技术上被“卡脖子”、受制于人，就在于还没有实现自主可控。一棵大树，树叶再繁茂，根基不强，还是不稳。

当年在延安开垦南泥湾，新中国成立后在一张白纸上搞生产，都是自力更生、艰苦奋斗开辟了道路。现在条件好了，同国外技术交流多了，自力更生的精神不能丢，这是我们力量的基点。还是得静下心来，耐得住寂寞，加强自主创新，在基础研究、关键核心技术上孜孜不倦耕耘。

胸怀大格局。这种格局体现在对待竞争对手上，荣耀剥离后“做华为全球最强的竞争对手，超越华为，甚至可以喊打倒华为”；也体现在开放的胸怀上，别人越封闭、越脱钩，我们越开放、越包容。向一切先进的学习，包括向自己不喜欢的人学习，借用全世界的先进知识技术武装自己，坚定大胆地在世界经济的汪洋大海中搏击。须知，科学无国界，封闭是不会成功的。

不浪费一场危机的机会，在直面磨难中发展壮大，靠的是不屈不挠、坚韧不拔，靠的是大智慧、大格局，靠的是加强合作、团结一心。这是华为感动人心的地方，但又不仅仅是一家公司的精神特质。

艰难困苦，玉汝于成。对个人如此，对企业如此，对国家和民族也是如此。中华民族有着压倒一切困难而不被任何困难所压倒的顽强意志，有着万众一心、同甘共苦的团结伟力。

新中国成立以来，无论是抗美援朝，还是在“核讹诈”压力下研制“两弹一星”，无论是社会主义建设时期无惧西方封锁，还是改革开放杀出一条血路，无论是98抗洪、抗击非典、抗震救灾，还是抗击新冠肺炎疫情，中国人民始终敢于斗争、善于斗争，在磨难中成长，从磨难中奋起，风雨无阻向前进。

秋风送寒杏叶黄，铁树终会开花的。那些打不倒你的，终将让你更强大。

**科技自立，时不我待**

**——谈华为遭遇“极限施压”**

来源：人民日报 作者：陆娅楠

今天，任正非在华为深圳总部接受媒体采访时的谈话，受到无数网友激赏：“大家，大气，大格局”，不少网友更是直言被“实力圈粉”。

实力，不是比谁嗓门大；自信，不是比谁调子高。任正非被点赞，不只是因为妙语连珠，也不只是因为正“非”——为华为正名，更因为他的一席话道出了常识，充满了思辨的力量，让人深受启发和共鸣。一个个论断，既自信又清醒，既务实又宏阔，让人深切感受到一名中国企业家立足中国、拥抱世界的开放情怀。

没有谁能抽离时代而踽踽独行，也没有谁不被时代气质所涵养。“国家一定要更开放，开放才有未来”。任正非是改革开放的见证者，也是改革开放的参与者。改革开放塑造了中国企业家的气质，中国企业家也在不断“刷新”改革开放的风貌。任正非身上体现出的开放气度，折射了中国改革开放年代的总体精神气质。这种精神气质，是中国企业不断发展壮大的精神支撑，也是中国发展的内在动力。

世界潮流，浩浩荡荡，是打开国门还是关闭大门？是共创繁荣还是孤芳自赏？答案不言自明。以华为为代表的中国企业，顺应了全球化背景下的世界发展大势，契合了历史发展潮流，势必获得更多的正向回馈。中国企业是善于学习的企业，中华民族是善于学习的民族。葆有这样的大局观和胸怀，我们就不会陷入局部发展利益的窠臼；秉持这种精神气质奋力前行，我们就能取得更为丰饶的成就。世界十大互联网企业，中国占据四席；一批批中国企业在国内风生水起，也积极走出国门，为世界经济做出应有贡献，就是最好的佐证。

爱国不是喊口号，也不是空洞而抽象的表达。华为是中国的企业，是享誉中外的中国品牌，这是不争的事实，但是，华为手机中的软硬件是世界先进科技的集成精华。“如果认为不买华为就是不爱国，那我们孩子就是不爱国，因为他们也用苹果产品。”从这个角度看，任正非的认知是有高度的，也是有深意的，值得细细品味。

顺势而为终能柳暗花明，乘势而上才能再创辉煌。把握好时与势，在深度切入国家发展和世界大势中审视我们所做的一切，这才是真正有益的爱国主义。在新的历史时期，爱国主义只有把国家利益同世界大势统合在一起，才能迸发出切实的推动力。

“大就要有大的样子”。今天，我们比历史上任何时期都更接近、更有信心和能力实现中华民族伟大复兴的目标。当中国企业家展现出更开放的精气神，当大国国民展现出更成熟而理性的品格，当创新成为全民族的价值共识，我们有理由相信，中国将更加坚定而从容地走向世界舞台。多年以后，我们回溯历史的河流，华为将会成为当前时点上一个具有民族气质的坐标。

面对美国的“极限施压”，华为海思从默默无闻的“备胎”，一夜之间成为街知巷闻的企业品牌。

透过网上热传的公开信，很多人叹服华为的未雨绸缪。多年前做出“所有美国的先进芯片和技术将不可获得”的极限生存假设，并为此走上“科技史上最为悲壮的长征”，华为在自主创新上的极致坚持，正是今天力挽狂澜的强大能量。正如公开信中的那句话，“我们不仅要保持开放创新，更要实现科技自立！”

曾经有一些疑惑，中国为什么一定要自主创新、科技自立？特别是在全球化时代，国际产业链上你中有我、我中有你、深度融合，大家分工合作的性价比最高，我们依靠进口不行吗？

的确，改革开放的前几十年，由于发展起点较低，我们通过引进国外成熟技术，充分发挥后发优势，快速形成了中国的产业体系。这不仅使我们以最短的时间告别短缺经济，也使中国成为世界上唯一拥有联合国产业分类中全部工业门类的国家，220多种主要工业品产量常年领先世界。可以说，在引进技术的基础上，消化、吸收、再创新，是发展中国家从“追赶”到“并跑”的重要路径。

但是，走别人的路永远只能跟在别人后面，还有误入歧途或被人封路的风险。实践反复告诉我们，一般技术可以引进，关键核心技术却是要不来、买不来、讨不来的。小到芯片、新材料，大到数控机床、发动机，中国成为制造强国的“必备”、迈向高质量发展的“刚需”，往往就是一些国家“出口管制清单”上的“常客”。如果这些核心部件，我们全面依赖进口，无异于将“命门”双手奉上，“就好比在别人的墙基上砌房子，再大再漂亮也可能经不起风雨，甚至会不堪一击”。今天，华为遭遇的“极限施压”再一次证明，中国不可能买来一个现代化，我们只有坚持科技自立，把关键技术、核心装备牢牢掌握在自己手中，才能从根本上保障国家经济安全，迈出高质量发展的铿锵步伐。

科技自立之路，往往伴随着常人难以忍受的孤独与艰辛。回望那些照亮中国自主创新的光荣与梦想，无一不是耐住寂寞、百炼成钢：计算机汉字激光照排技术，引领中国出版印刷业告别铅与火，让汉字敲开了互联网世界的大门，从研发到中试历时10年；北斗系统可提供测速精度高达每秒0.2米的全球服务，从一纸规划到提供全球服务耗费25年；抗疟药品——青蒿素和双氢青蒿素，被誉为是“拯救2亿人”的发现，屠呦呦从研究到摘得诺奖已近半个世纪……一代代科技人、产业人在科技自立的大路上迎难而上、勇毅前行，才有了今天民族产业应对贸易霸凌的豪气与底气！

放眼全球，新一轮科技革命和产业变革风起云涌，世界经济格局正重新洗牌。就像华为海思在公开信中所言，“今后的路，不会再有另一个十年来打造备胎再换胎了，缓冲区已经消失”。然而，应对得当，挑战也是机遇。今日中国，已拥有世界最大规模研发队伍、最多发明专利授权量，18.1万家高新技术企业与13万家科技型中小企业，正汇聚成科技自立的巨大潜能，誓将竞争与发展的主动权牢牢掌握在自己手中！

自主创新的接力棒已握在我们手中。科技自立，时不我待；科技自立，机不可失！