

任正非向习近平汇报发言 (全文)

迎接创新时代的严峻挑战 上

探客社
2020年8月17日

在《新闻联播》中，任正非表示，“一个人一辈子能做成一件事已经很不简单。”不搞金融、不炒房地产的华为能够以实业发展至今天地步，很大程度上得益于其一条路走到底的坚持，28年来“对准一个城墙口持续冲

又充满力量，反映了任正非年轻时的军人风格。他极少在公开场合讲话，接受媒体采访的次数更是微乎其微。这篇发言稿，展现了任正非的思考境界，值得认真细读。

《以创新为核心竞争力 为祖国百年科技振兴而奋斗》——任正非



锋”。

人民大会堂，习近平总书记发表重要讲话，李克强总理主持会议，两院院士齐聚一堂……在如此高规格的全国科技创新大会上，华为公司创始人、总裁任正非向中央汇报发言，不打官腔，不夸成绩。

谈的是困难，困惑。“随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，面对大流量、低延时的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。”

整篇发言稿短短2010字，字句短促，而

从科技的角度来看，未来二、三十年人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会。我们公司如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，迟早会被颠覆。

一、大机会时代，一定要有战略耐心

人类社会的发

展，都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展，是要耐得住寂寞的，板凳不仅仅要坐十年冷，有些人，一生寂寞。华为有八万多研发人员，每年研发经费中，约20-30%用于研究和创新，70%用于产品开发。很早以前我们就将销售收入的10%以上用于研发经费。未来几年，每年的研发经费会逐步提升到100-200亿美元。

华为这些年逐步将能力中心建立到战略资源的聚集地区去。现在华为在世界建立了26个能力中心，逐年在增多，聚集了一批世界级的优秀科学家，他们全流程地引导着公司。这些能力中心自身也在不断发展中。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法等工程科学的创新层面，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，面对大流量、低延时的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方



向。

华为已前进在迷茫中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术累积，是不可能产生爆发性创新的。

华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，我们已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙”能量，加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向科学家的研究，积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论，多与能人喝咖啡，从思想的火花中，感知发展方向，有了巨大势能的积累、释放、才有厚积薄发。

内部对不确定性的研究、验证，正实行多路径、多梯级的进攻，密集弹药，饱和攻击，蓝军也要实体化。

并且，不以成败论英雄，从失败中提取成功的因子，总结，肯定，表扬，使探索持续不断。对未来的探索本来就没有“失败”这个名词，不完美的英雄，也是英雄。

鼓舞人们不断地献身科学，不断地探索，使“失败”的人才、经验继续留在我们的队伍里，我们会更成熟，我们要理解歪瓜裂枣，允许黑天鹅在我们的咖啡杯中飞起来。

创新本来就有可能成功，也有可能失败。我们也要敢于拥抱颠覆。鸡蛋从外向内打破是煎蛋，从里面打破飞出来的是孔雀。现在的时代，科技进步太快，不确定性越来越多，我们也会从沉浸在产品开发的确定性工作中，加大对不确定性研究的投入，追赶时代的脚步。

我们鼓励我们几十个能力中心的科学家、数万专家与工程师加强交流，思想碰撞，一杯咖啡吸收别人的火花与能量，把战略技术研讨会变成一个“罗马广场”，一个开放的科技讨论平台，让思想的火花燃成熊熊大火。

公司要具有理想，就要具有在局部范围内抛弃利益计算的精神。重大创新是