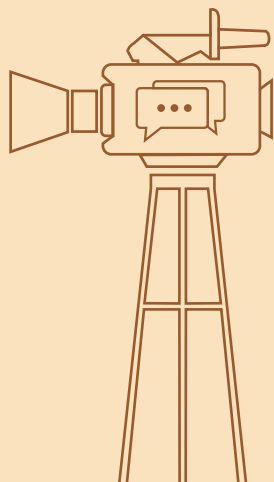


采访实录

第二册

2019.05

—
2019.08





珠峰海拔 6500 米的承诺

2007 年 8 月，我们在珠峰海拔 5200 米和 6500 米处，帮助客户建设基站。高原气候变化莫测，一路上风雪冰雹不断。我们将现场物资进行分解，然后肩扛手抬进行运送。经过十多天的努力，我们建设的移动网络覆盖了主要的登山线路和营地。



征服国王谷

2008年,华为交付埃及 Turnkey 项目,在一个高达 280 多米的陡坡上,华为物流经理发扬愚公移山的精神,组织将 320 公斤的设备运至站点。通过该项目,华为上千个基站遍布埃及大地,显著改善了当地的通信状况。



前往最偏远的乡村

2011年，华为在柬埔寨实施 Turnkey 项目，站点覆盖众多偏远乡村，很多村落散布在森林中，基本与外界隔绝。我们的工程师骑着摩托、赶着牛车甚至艰难徒步至偏远的山区，为当地的村民带去先进的通信技术，让他们便捷地了解 and 感受外面的世界。



北极圈的网络覆盖，地球上最北的基站

2011年5月，我们为客户在挪威的斯瓦尔巴特群岛建设无线宽带，这是当地首个LTE网络。这里临近北极点，最低气温接近零下50摄氏度。岛上地形复杂，雪地摩托、叉车、直升机和小型飞机等各种工具用来运输设备。同时还得随身配备上膛的猎枪，预防北极熊的攻击。



没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚 英雄自古多磨难

一架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

目录

2019年5月

01. 任正非德国电视一台纪录片采访 01

2019年6月

02. 任正非和美国学者咖啡对话 35
03. 任正非法国《观点》周刊采访 80
04. 任正非美国 CNBC 采访 115
05. 任正非《金融时报》采访 145
06. 任正非加拿大《环球邮报》采访 177

2019年7月

07. 任正非美国《雅虎财经》采访 205
08. 任正非意大利媒体圆桌 241
09. 任正非 BBC 纪录片采访 260

2019年8月

10. 任正非英国天空新闻台采访 292
11. 任正非美联社采访 327



任正非

德国电视一台纪录片采访

2019年5月20日, 中国深圳

01 德国电视一台记者 Hubert Seipel: 任先生, 您被视为中国的乔布斯, 华为在中国被视为一个伟大的企业, 怎么做到的?

任正非: 第一, 我不是乔布斯, 因为乔布斯对人类贡献非常大, 他创造了移动互联网, 而且他在哲学上追求完美。我没有特别精湛的技术, 只是提了一桶“浆糊”把十八万员工粘起来一起奋斗, 他们奋斗出来的成绩就扣在了我头上。我在哲学上信奉灰度, 信奉妥协, “白”与“黑”之间有一个妥协是灰度。乔布斯是追求极致的, 我们两个性格上很多不一样。我没有他那么伟大, 所以不能叫乔布斯, 这不是谦虚, 是真心不认为自己伟大。

Hubert Seipel: 我们还是可以得出结论, 华为是一个全球性的巨人, 华为生产设备成为互联网的骨干?

任正非: 是的。

02 Hubert Seipel: 您是 1944 年出生, 7 个兄弟姐妹中最年长, 出生在中国南方一个贫困的省份, 当时您的父母做什么的?

任正非：他们都是乡村教师，在贵州一个偏远贫困的少数民族山区任教。我母亲是小学校长，父亲是中学校长。

03 Hubert Seipel：您成长的年代当时非常困难，50年代末期中国经历了大饥荒、又经历了文化大革命，那时您有哪些记忆？对您产生了哪些影响？

任正非：我从小到大，最大的记忆就是吃不饱，最困难的三年自然灾害时期，我最大的梦想是想吃一个馒头。晚上睡觉做梦想是不是有个馒头吃，并不是追求好好学习，将来有什么发展机会。我从小到大不知道零花钱为何物。在高三时，母亲终于和我谈话，答应每天给我5分钱的零花钱，我觉得好自由。

04 Hubert Seipel：大概二十年前左右，您写了一篇介绍您父母的文章，我们看了文章，里面非常重要的一个词是“饥饿”。

任正非：1959年-1962年左右主要是“饥饿”，中国经济1963年-1964年开始恢复，“饥饿”

已经不是主要名词。中国经济恢复以后，政治上开始往左的方向转移，开始四清运动、文化大革命。文化大革命的主题跟我个人思想不吻合，我是一心一意钻研技术的人，一点都不懂政治，突然社会政治狂热起来了，我完全无所适从，不知道该怎么办。

文化革命中，我也想跟大家一起上街去闹闹，去游行示威。但是我父亲作为走资派被打倒，被关在牛棚，那时中国把不是监狱的禁闭方式叫关牛鬼蛇神，把这种房子简称为牛棚。所以，我就没有机会参加那些活动。2001年写《我的父亲母亲》这篇文章时，突然回忆起来才发现，这么一个伟大的无产阶级文化大革命、亿万红卫兵运动，我居然不是红卫兵。为什么没有参加红卫兵？一方面是大的组织不要我参加，因为我家庭出身不够好。小的组织我也不愿意去，就游离在外面。

Hubert Seipel：为什么当时红卫兵选择斗争您的家庭呢？

任正非：因为我父亲是师范专科学校的校长，文化革命是从学校校长、老师开始的。我父亲虽然是党内高级知识分子，但政治身份和工农干部不一样，工农干部很纯洁，他们从山沟沟里走出来，没

有接触过社会，历史非常清白。高级知识分子从旧社会走过来，与旧社会有千丝万缕的联系，他们是优先挑出来被打倒的对象。

05 Hubert Seipel: 您大学时候学的建筑工程，怎么参军了呢？

任正非：因为周恩来总理引进了法国德布尼斯·斯贝西姆公司的化纤设备，要调很多地方队伍建设这个工厂，但是地方队伍因为文化革命完全混乱了，建设化纤厂的地方生活又非常艰苦，都不愿意去。周恩来只好调军队去建这个厂，但军队没技术力量，地方上也没有哪个单位愿意出工程师给军队，军队就把我们这些懂一点技术的“半坛子水”学生送去了。

就这样，我有幸走入了现代化工程，有幸走进了军队。

06 Hubert Seipel: 1976年时，中国文化大革命结束了，那个时间您在做什么？

任正非：1976年，毛主席去世时，我还在

建设辽阳化纤总厂，这个工厂刚刚启动没有多长时间。

07

Hubert Seipel: 那时您入不了党，当时党员要求非常高，而您因为父亲背景的原因，一直到1978年才入党？

任正非: 1976年毛主席去世以后，华国锋主席粉碎了四人帮，中国的政治历史发生了翻天覆地的变化。这个变化过程中，国家开始强调发展科技，强调人的劳动贡献。因为我在辽阳化纤厂建设中有发明，用数学方法推导了一个仪器，这个仪器当时中国没有，国外的也不一样。于是这个小发明在当时历史时期被夸成大发明，国家就让我参加全国科学大会。大会期间，别人在开党员会议选举代表团党委，我在花园里散步，组织机构看见了就批评我怎么不参加党员会议。我说：“我不是党员”，把对方吓了一跳。在那个时代，不是党员，连炊事班班长都不能当；国家这么重要的会，不是党员怎么能参加呢？他们并不认为我不合格，否则不会穿过重重屏障参加国家会议。于是他们就给我们兵种司令员打了电话，说你们组织路线有问题，要考虑一下。

所以，我从全国科学大会回去以后，部队讨论我入党的问题。那时候，我父亲的地方检举材料有很厚的一摞，部队认为等到地方得出结论以后再批准我入党太慢了，部队自己组织重新调查一遍我父亲的历史，然后跟我谈话，告诉我：“你父亲哪几点有问题，哪些没有问题，记住以后档案中只有哪几点有问题。”那次对我们家历史终于搞清楚了，没有多大问题。重新再讨论我入党问题的时候，在支部层面还是有阻力的，那时思想很传统，但是上级要求我入党，就入党了。

入党前，兵部指派一个记者叫许国泰来考察我。他调查完后给我们师政委汇报说，在调查我的时候，叫我跟他出去散步，我说先换个衣服。他跟着到了我的卧室，我在床下找袜子，闻闻哪个衣服袜子不臭就穿哪个，男孩都比较懒，换了衣服袜子就扔在地上。他看见我这么尽心地钻研技术，告诉师政委愿意做我的入党介绍人，师政委也说愿意做介绍人，这样就突破了支部压力的屏障。三十多年以后，我再次遇到许国泰，他才告诉我当年代表中央去调查我个人历史和表现时的情况，否则我不知道这个秘密。

就这样，我才突破屏障，加入了共产党，走进时代的潮流。

08

Hubert Seipel: 1978年12月，邓小平开启了中国的改革开放，接下来四十年，中国经历了一系列的改革和经济发展，这对您有什么样的影响？

任正非: 首先，1978年3月召开的全国科学大会，我们听了很多前辈做报告，包括陈景润。当时我们听得泪流满面，太感慨了，国家终于承认我们是这个国家的“儿子”，邓小平讲话中说我们是“工人阶级的一部分”，全场欢声雷动，我们是工人阶级了，不是资产阶级、知识分子了，很兴奋。邓小平提出要“四天工作，一天学习”，以前政治学习太多了，政治学习要减少一些，我们也非常高兴。

1978年12月召开十一届三中全会，国家决定要开放改革。其实当时我们对这件事情的理解并不深，不知道这是划时代的改革。只是觉得声音和以前不一样了，我们有一种兴奋感，国家要搞建设了，我们能够使劲好好干活了。以前需要“又红又专”，我是不够红的。对十一届三中全会的理解，

当时我们年轻、对政治不敏感，随着国家一天天变化，才知道一个理论、一个社会结构的变化，对这个国家的改变是翻天覆地的。我们当时真的不理解“亚马逊河流域的蝴蝶扇扇翅膀，就会让德克萨斯下大雨”，仅仅只是感觉中国要变了。

09 Hubert Seipel: 随着中国的改革和大裁军的决策，您也转业了？

任正非：中国 1978-1982 年之间，很重要的事情是“拨乱反正”，让过去混乱的局面逐渐稳定下来。稳定下来以后，邓小平要大裁军，其实从中央到地方，并不理解邓小平为什么要裁军。78 年我听过罗瑞卿的报告，他去世前三个月在全国科学大会做报告说，“我们迎来了难得的十几年和平时间”，他认为，未来十几年不会打仗，应该抓经济建设。他检讨了 65 年把中国国防科研体系拆成二机部、三机部、四机部……七机部，其实削弱了国家力量，但是很快他就下台了，无法改正了。十年以后，他重新恢复工作，检讨了他在文革前的错误，认为现在走向和平建设了，军队发展要停下来。但我们并不理解这些话的含义。

十二大的时候，国家决定要裁掉一大部分部队，主要是铁道兵和基建工程兵，当时我们被认为是“杂牌部队”，先裁杂牌部队，保留正规军，一下就把我们裁掉了。裁完之后，财务报表显示军费还增加了，裁掉的这两个部队是赚钱的。后来继续裁百万野战军，军队从五百万、四百万、三百万……一步步降下来，现在还在减少军队编制，支持国家经济建设。今天明白了，当时我们是想不通的，因为好不容易熟悉军队、熟悉这个工作，换一个工作，当时我们在思想上还是有一点抵触的。

10

Hubert Seipel: 您是 1987 年创立华为，国家之前也启动了相应的政治改革。但是，要做一件事是一回事，现实是另外一回事，中国在朝市场环境发展，当时创立华为最初的经历怎么样的？

任正非: 第一，1984 年到深圳来以后，我发现自己根本适应不了市场经济体制。因为我们是从军队一下子跳到市场经济，思想还停留在传统，社会已经变成市场经济思想。军队是讲为人民服务，这里做事为什么要赚别人钱？觉得公司都在骗钱，明明买来 10 块钱，怎么卖给别人 12 块钱？这是

第一个不适应。第二，我在辽化做自动控制系统，是比例、积分、微分这种模拟控制系统。到深圳前沿以后，发现世界已经开始变成电脑时代，这两种方式完全不一样，我发现怎么也跟不上青年人，这是第二个不适应。第三，对人过于信任。军队本身命令就是信任，以为社会上是这样。

当时，我在一家国有企业二十多人的小公司做副经理。副经理没有决策权，今天来一个办公室主任，我不知道；明天一个人做什么职务，我也不知道；他们不一定向我汇报，但是事情做错了，都要我承担责任。那时我也犯了很多错误，相信别人，就把钱先给了别人，最后没有拿到货，被别人骗走了200万，后来我追款追了一年，绝大部分追回来了。我办小公司赚了钱以后，也替原来的公司还掉了一小部分外账。

这个事件对我最大的教育是什么？我没钱请律师，也没钱送礼。我自己阅读了大量法律书籍，基本把法律书籍都学了一遍。明白了，市场经济就是货源、客户、交易，货物交付到客户的中间就是法律。

Hubert Seipel: 您那时破产了，被迫创立公司？

任正非：不是破产，是别人不要我了，我需要另外寻找工作。正好深圳鼓励进行科技创业，我觉得也可以试试。在旧体制下，我没法按自己的想法做事，不如自己建立一个公司，自己想什么，自己做什么，好坏自己承担。所以，我接受了这个建议，去做一个民营高科技企业。

当时注册资本要两万元，那时我的所有转业费加起来只有三千元，就找人集资。其实有些人集资只是出了一个名，没有出钱，真正资本不到两万元，应该在一万六千元左右就开始创业了。其实是逼上梁山。如果当时政府给我一个小官，也许我就不会创业了，走官场的路，最终做到一个处长就退休回家钓鱼。逼上梁山以后，只好走向华为创业，只有这么点钱。

刚开始公司就一、两个人，货物要运回来，不可能租车，只有自己扛着一包包的货物往公共汽车上搬，搬 20 公尺放下来，再去搬另外一包，20 公尺、20 公尺……搬到马路边，再扛到公共汽车上。那时我在中国是顶级红人，革命化、年轻化、知识化、专业化都占，不进第三梯队才怪，突然变成个体户，社会上讥讽很多。我一包包货物扛到车上，售票员很好，允许把货运到南山蛇口，我卸下来，

再 20 公尺、20 公尺……，否则看不见会被偷的，一包包再搬上楼去。所以，这是逐步的发展。

11

Hubert Seipel: 在创业初期，有什么样的突破，认为华为的生意是能做成的？

任正非：公司成立初期，我们主要是做代理，帮别的公司卖机器，中间赚一点佣金，慢慢积累到有一、二十个人。经常是汽车到了，我们每个人都像搬运工一样，扛木箱卸货到仓库，客人要货时，我们再去装货。在三十年前，我们是以代理为中心的。

后来，香港鸿年公司跟我们接触以后，考察了我的个人历史，找很多人调查我的历史。当时我还很生气，那些人把过去的一些事讲给他们听后，考察完的结论，认为我是一个可以信任的人，他们就给我授权：“广州仓库里有价值一亿的货物，你可以去提货。货物卖了以后，钱可以先周转一段时间，再还给他们。”他们给我的底价也比较合适，我们通过卖货物回款，中国当时正在快速发展，很需要这些物品。香港鸿年公司对我们很信任，公司老板原来是一位很优秀的学者，叫梁琨吾，由于他

们的信任和支持，我们开始得到了逐步发展，积累了一部分资金。

12

Hubert Seipel: 那时美国应该是您所进入通信行业中蒸蒸日上的国家，您第一次去美国是什么时候？

任正非: 1992年。

Hubert Seipel: 我看了您写的《赴美考察散记》这篇文章，2019年读这篇文章也挺有意思的，您对于美国当时有非常多的敬佩之情，而且把自己放在比较弱勢的地位，包括华为的管理。当时您看来，美国是充满希望、充满前途的国家，是吗？

任正非: 是的。对于美国的了解，我在文化革命中也有一些阅读。当时，解放军有一个代表团考察了西点军校，《解放军报》有对西点军校的连载描写，对西点军校的作风，我的印象比较深刻。所以，我们在早期建设公司时，是学习西点的风格来管理的。当然，我们是一个生产企业，不可能像军队那么严格。

我到美国以后，亲眼看到了美国是什么样了，

以前我们没有出过国门。开放改革以前，我们还以为全世界三分之二的人都在受苦受难，就我们吃饱肚子，别人没有吃饱肚子，需要我们去解救，这是当时我们对世界还是这样的理解。当我们走出国门一看，才发现只有我们才是贫穷的，别人都不贫穷，才知道社会是什么样子，思想上有了一个开阔。

第二，我对美国的创新精神、创新机制的推动有很深的感慨。有一篇文章叫《不眠的硅谷》，硅谷人为了奋斗，在车库……通宵不眠，当然硅谷今天还是这种精神。我们吸取了一些精神力量，我们也要艰苦奋斗，也要努力，从简单开始逐渐走向中高端。

从年轻时候直到今天，我对美国都是很崇拜的。尽管今天美国打压我们，将来我们重新在“喜马拉雅山顶”再次相遇时——我把科技高峰形容为喜马拉雅山顶，美国带着咖啡、罐头……在爬南坡，我们带着干粮爬北坡——我们在山顶相遇时，我决不会与美国“拼刺刀”，会相互拥抱，终于为人类数字化、信息化的服务胜利大会师了。我们应该为人类做出更大的贡献，不要这么狭隘。我们就是因为没有这种狭隘，才有这么多客户信任我们，我们今天打不死的。希望你过几年再来参加我们的会

议，那时我们再喝一杯庆功酒。

13

Hubert Seipel: 你们所处行业第一次的危机在 2001 年前后，很多西方公司面临着重大危机，华为当时怎么挺过来的？

任正非: IT 泡沫危机发生时，我们同样发生了巨大的危机，公司基本濒临崩溃了，内外交困。外部来说，我们对客户负责任的能力低，在 IT 泡沫时期，大公司把所有好零部件买光了，我们只能买一些差的零部件做了产品卖给客户。公司内部也出现很大危机，2002 年时，内部很多人偷走知识产权、挖走公司的人，去创办其他的公司。

我们在忍无可忍的情况下，召开了 400 人的高级干部大会，学习了德国克劳塞维茨的《战争论》。《战争论》里面有一句话：“什么叫领袖？要在茫茫的黑暗中，把自己的心拿出来燃烧，发出生命的微光，带领队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，将领的作用是什么？就是用自己发出的微光，带领队伍前进。”好，现在该我们把心拿出来，照亮队伍前进，巩固队伍信心。

第一件做出的结论，就是把客户所有的烂设备换回来，要十几亿人民币，那时我们已经穷的揭不开锅了，还是要换回来，从此赢得了客户的信任。第二件事，我们选取了一个很正确的战略，叫“鸡肋战略”。泡沫经济时，北电在光传输上投入过猛，设备跌价不值钱，如同没有肉的鸡肋。我们选择了光传输这个不值钱的鸡肋，别人不做我们来做。我们经过十几二十年的努力终于做到了世界第一，现在我们在光传输和光交换上绝对领先，很难有人短时间再赶上我们。我们现在提出了将来要做光子计算机。所以，我们是及时开了干部大会，整顿了思想，让留下来人继续好好干，然后选择了最不赚钱的事，渡过了巨大的危机。

14 **Hubert Seipel:** 尽管您本人对美国充满了敬佩，现在来看，华为和美国之间有一场持久战。从2005年开始，美国的一些政客就视华为为危险，您能够解释一下吗？

任正非: 美国政客不代表美国，因此我将来对美国的情感还是一如既往。对美国的政客，我也不恨他们，为什么？他们拿着“鞭子”抽着华为，

提醒我们要努力奋斗，我们只要不努力奋斗，就会把我们打垮。这点对我们也是有好处的，没有外部的压力，内部就缺少动力。

15 **Hubert Seipel: 2007 年美国国家安全局黑进华为的网络，甚至包括您个人的往来通讯，相信您听过美国国安局针对华为的行动，他们叫“猎杀巨人”，为什么美国那么早的时候，就对华为这么多的恐惧呢？**

任正非：第一，我们建立内部网络时，公司就有一个定位，内部网络只防范恶性竞争对手，不防范西方竞争对手，也不防范所有政府，包括美国政府、中国政府。否则要建多么厚的“城墙”呀，我们没有那么多钱，只是把想偷我们技术的恶意竞争对手防范住。

第二，在全世界，能做到像我们这样内外合规的公司总体是少的。你看，外媒报道说“华为公司是世界上被审查最严格、被监督最厉害的公司”，比如在英国，尽管对我们有批评，但对我们还是信任的。

至于美国当时进来看看，可能也不是因为我们

强大，可能是好奇吧，觉得“你这个人应该很有钱”，结果我没钱，当年我最大的优点是没钱。当然，今天我被外面说是资本家了，过去真没钱。中国反腐那么严厉，这么多年没有我们的事，我们在国外也是“夹起尾巴做人”。我们未来要更加注意内外合规的管理，提到更高标准。

我们前三十年是穿着草鞋的“农民”，走进了这个殿堂，“农民”适应新的内外合规体制，需要一个过程。所以，在整个信息网络中，专门有一个定位，不防范任何政府，只防范恶性竞争对手，不能把我们的核心技术偷走。

16 **Hubert Seipel:** 现在处在一个非常热闹的时间阶段，美国针对华为有一系列的指责，而且这些指责在过去几年都指的是同样的事情，例如，华为为中国政府从事间谍活动，华为为中国共产党所控制。最近特朗普总统签发了一个行政命令，禁止美国技术公司与华为做生意。用他们的话说，华为危及了美国国家安全和外交政策利益。您觉得这是什么样的性质？是一种猜测、贸易战还是政治上的对立？

任正非：我不太理解特朗普的这个决定，因为我们在美国没有网络，在美国没有什么市场，怎么威胁到美国安全呢？美国做出这个决定，也不完全合乎法制国家的所作所为，因为美国在纽约东区法院已经起诉了我们，我们已经抗诉说“我们是无罪的”，法庭总要有辩论和判决以后，你再来处罚我，我们应该可以理解法律的程序。现在不按程序出牌，我们不清楚怎么理解。

我们公司不会因此死掉。有议员说“华为要死掉了”，网上说“华为完了”。华为不会完的，只是“蛋”从大变小了，原来是“鸭蛋”，可能会变成“鸡蛋”，但是不会变成“鸽子蛋”。我觉得规模会有收缩，但不会有太大的问题，我们在最高端领域上不会输给美国。但是最低端的领域可能会选择放弃，因为太低端领域，我们从来没有自己开发过部件，因为低端领域迟早会被淘汰。我们认为，销售增长可能会差一点，但不会负增长，一定是正增长。

至于这样的决定，美国政治家们应该没有考虑到美国企业的利益，美国企业也需要市场，它们需要向中国供应芯片、供应零部件来占领中国 13 亿人口的市场，如果什么都不供应，把中国逼着

什么都自己生产以后，它就不能成为世界霸主了。世界霸主要为 75 亿人服务，少了 13 亿就是少了 1/4。至于哪些高端零部件应该有所管制，不是已经有《瓦森纳协议》了吗？它坚持《瓦森纳协议》就可以了。有必要连一个小螺丝钉都要限制住吗，政治家可能太不懂技术了。

17 **Hubert Seipel:** 中国今天不仅仅是廉价劳动力的工厂，过去四十年中国经济取得长足发展，现在是仅次于美国之后的第二大经济体，未来很可能很快替代美国成为最大的经济体，是美国有这个担心才有现在的举措，还是说老的反共的传统在延续？

任正非: 这点我并不清楚，因为我不是政治家，对政治上还是不够敏感的。即使在美国这样打击下，在这个行业我们还是世界第一，还是称雄这个世界，不会改变的，这点我有信心。两三年、三五年以后，我们一起来举杯共庆。

关于中国的崛起，我认为要接受，因为中国崛起以后，才会有更多人买外国商品。你参观我们生产线，大量都是德国的生产设备，我们的生产系统用的是西门子软件、BOSCH 软件、达索软件，

生产设备大量是德国货。如果中国也发展，其实把欧洲很多贸易带到中国来。中国以前是贫穷的国家，我读大学时衣服都是补了又补，因为屁股位置容易破，用一块布拿缝纫机打了一圈圈凑合穿，没有穿过一次好衣服。现在中国购买多少欧洲奢侈品？欧洲奢侈品在中国有了巨大的市场。当中国人的消费需求提高时，会给欧洲带来巨大的市场空间，包括美国。当然，我看到奥巴马在澳大利亚的演说“如果中国人要过美国和澳大利亚的生活，这个世界是灾难的。”但是，Google 地图最近展示，中国沿海的海边有非常多的小房子，网箱养殖，中国很多海鲜是人工饲养，并不完全是自然捕捞的，没有伤害世界持续的平衡。当然，中国人要节俭，现在太铺张了。所以，接受中国的崛起，希望中国是和平崛起，不要有战争对抗，这才是我们真实的目的。战争的能力在美国，只要美国不想打仗，世界上没有人想打仗。如果中国的崛起给世界很大的担心，我认为这担心可能是多余的。

第二，将来你可以在任何时候到我们公司来，跟任何人交流。我们公司员工的思想哪一点不像西方？人人都像西方人一样的思维方式。再往年轻一代，其实有更强烈的西方观念意识，这个意识会变

成世界共识，这就是人类共同的价值观。这个世界应该越来越走向和平，而不是战争，只要有一个人不想打仗，人人都不想打。我们要把战争的源头消灭，转向和平崛起。世界允许在和平规则中交易，才是我们的目的。过多的恐惧是制造的一种恐惧心理，我恐惧你，你恐惧我，恐惧来恐惧去，就真恐惧了。

18 **Hubert Seipel:** 现在中美两国之间的紧张局势，包括贸易战、发生在华为自身的事情，其实也体现在个人层面。您女儿去年 12 月 1 日在温哥华被捕，除了是您的女儿之外，她也是华为首席财务官。当时您知道这个消息的时候，第一反应是什么？

任正非: 我的第一反应是很震惊，因为我女儿是很守规矩的人，不可能有任何犯罪的行为，怎么被抓了呢？我女儿在被关进监狱的第二天，就通过他先生递了一个纸条子，带给我：“爸爸，所有的矛头是对准你的，你要小心一点。”第三天，我同样要飞到阿根廷开会，我女儿就是阿根廷会议的组织者。我还是选择冒着危险去开会，我认为这对公司的改革、稳定和发展有很重要的意义，当时并不知道美国要这么严厉地制裁我们。我太太整晚不睡

觉，总问我：“你出境了没有，上飞机了没有？”我告诉她，飞机滑行了，她才放心睡觉。我开完会以后，就上飞机返回了，直到平安回来，我家里人才放心。

其实我个人已把生死置之度外，并不觉得我的生命有那么重要。我认为改革最重要，阿根廷代表处的改革很成功，带动了公司全面的改革。正好遭遇了贸易战，现在大家才看到，阿根廷七个文件对公司建立自我堡垒起到了巨大作用，每个BG的一把手都跟我说：“太重要了，如果没有这半年的准备，可能现在会混乱。”我是冒着生死危险走出去的。

我认为，我最终还是要要在世界上游走的，如果用一个笼子把我装起来，我还有什么价值和意义呢？有人说：“你是思想家，你出思想就行。”不到现场去，怎么能出思想呢？

有媒体问我过：“如果你当时跟女儿一起走，在加拿大被抓了怎么办？”我说就陪女儿聊聊天。“万一被抓到美国去怎么办？”我说，在美国监狱，正好把美国二百年发展的历史读一读、学一学，然后写一本书，就讲中国未来二百年应该怎么崛起，应该怎么向美国学习。

也有记者问：“如果国家让你装后门，你不装，中国政府把你抓起来怎么办？”我说，中国的监狱很文明，对高级人员有独立房间，有浴室、厕所，还可以看书、看电视，那么舒服，而且还不要伙食费，挺好的。第二，什么都不想了，可能我就不再需要安眠药，糖尿病没有了，高血压也没有了，说不定我还能多活两年，那我担心什么呢？所以，我现在活得很潇洒，公司已经走上正轨，有没有我，公司都会照样发展。你们看，在这么紧张的情况下，我都没什么事干，一切都在制度中。这就是向英国和德国学习，以制度文明来管理公司，而不是以人独裁的方式来管理公司。我现在觉得，对过去三十年的努力，我是心安的。

19 **Hubert Seipel:** 现在您的女儿面临着指控，说是违反了美国对伊朗的禁令，美国也在寻求对她的引渡。现在也有一些报道说，这个事情发生刚好处在中美两国之间紧张的局势之下。我们也看到其他一些欧洲国家（包括德国、丹麦、法国）表态不会追随美国的步伐，华为能否应对来自美国的压力？没有美国，是否可以继续很好的发展？

任正非：第一，孟晚舟的问题将来要依照法律判决，我就不多评论了。我们认为，孟晚舟是无罪的，我们是有抗辩证据的，美国检察官也要拿出证据来。

第二，如果美国在科技上与我们割离以后，华为能不能继续做下去？我认为，世界本来就应该合作共赢，因为全球化的经济基础是互相依存，不能孤立的存在。但是，我们现在可以说，即使没有美国供应，我们可以独立生存的，也能生存得非常好，可能也还是世界第一。但是，我们永远对美国公司充满敬仰，很多美国公司是愿意与我们合作的，他们与美国政客有区别的，我们会永远与这些美国公司成为长期的战略伙伴。他们正在寻求美国政府对他们的供应审批，我们坚决购买他们的产品。比如，我们有可以代替高通的零部件，但是 50% 继续购买高通的，并没有完全使用我们的器件。这是我定的，必须要使用美国器件，不能自己一个人独吞利益。我们永远都会拥抱美国公司，历史的挫折过去以后，会更加考验我们和美国公司的友谊，只有合作起来，才会把人类文明推向新的进步。

年，对于中国是一个繁荣发展的时期。这四十年中，中国有七亿人口成功脱贫，人均预期寿命从邓小平启动改革 1978 年的 60 岁到今天增加到 76 岁。整个巨大的变化是如何影响了中国的社会发展？

任正非：第一，六、七十年代，中国的人口应该是 6 亿多，天还是那个天，地还是那个地，但是人们都吃不饱。邓小平开放改革以后，13 亿人民吃不完了，说明生产技术大发展了，农村从联产承包变成土地流转，未来逐步会走向西方农场式的生产方式。先进的农业工具……各种利用已经有很大的提升，这样的提升使中国的粮产量提升非常大。

中国以前实行低物价的方式，西方实行高物价、高消费、高工资的循环原则，西方度过了六十年代、七十年代、八十年代的繁荣。中国物价开始提升时，让中国内部经济循环的血脉加快，使农民得到了好处。

第二，中国对外资企业实行很低的税收，外资引进中国办厂，让 2 亿农民进城做了工人。十年前，中国一个农民工进城，每个月收入能达到 100 美元，在农村干一年也拿不到 100 美元。在七十年

代末，我下过农村，帮助农民整改，考评农民时，一个很强壮的劳动力一天能挣 8 分钱人民币，相当于 1 美分。所以，那时候的劳动力非常低下，现在农村每月的平均收入也才两、三千块钱。

现在有相当多的县脱贫了，规模化生产农产品，不像以前小农经济的生产方式。中国农村开始逐渐脱贫了，比如贵州有一个赫章县，那里适合种很细、很香的葱，几万亩地都种小香葱，形成一种集约化的产业，有葱的包装，有葱的物流运输，有葱在北京、上海、广州……高消费地区的消费系统，农民的收入就增加了。镇宁有位县委书记来看过我，说他们县里种了一万七千多亩小黄姜，还种了非常多的李子，刚刚摘了贫困帽子，这个县不贫困了。

中国脱贫对非洲等地区有启发作用。虽然按西方标准来说今天中国农民收入仍然很低，按联合国的贫困标准来看，我们的贫困人口还是比较大的。我们国家定贫困人口的贫困线以前是 1.2 美元，现在提到 1.9 美元，联合国的贫困线是 2.5 美元，我们贫困标准线比较低，因为生活标准比较低。改革开放对推动中国摆脱贫穷起到非常大的作用，以及各级干部的努力，因为共产党的口号是“为人民

服务”。无论是不是真心的，都要为人民，客观上推动了社会的进步。

21 **Hubert Seipel:** 中国过去七十年经历了一系列的困难，从大饥荒到文化大革命，包括整个体制的部分调整。如果放这个大的背景下，考虑您自己的生活，您会用哪个关键词来形容？是压力吗？

任正非: 苦难的历程。中国在寻找自己的道路时也是弯来弯去的，中国最终会找到实现有序的民主、可以发展、有利于中国的新的发展动力。今天的动力，还是让人民过上幸福生活，走到小康社会；让贫困的人民摆脱贫困，让绝大多数孩子能受到良好教育，才有未来。

有了这个目标，整个国家还是有奋斗动力的，是有序化的。中国政府控制实施，不要出现无政府主义，不要出现动乱，使国家在有序的基础上不断去改革，不断去发展。

22 **Hubert Seipel:** 那些比您年轻四十岁的人，没有您这样的经历，没有您经历过的苦难，您怎么看

待这一代人？

任正非：不是要把苦难作为必修课，如果人们都要经历苦难，社会追求什么呢？我认为，他们应该追求高的文化素质、高的创造能力，为国家、为人民贡献能力。美国著名院校录取最优秀的学生时都有两条标准——照顾过孤寡老人吗？给孤儿院的孩子做过努力吗？如果没有做过，就扣掉 20% 的标准分。他即使考满分，也很难进美国名校。美国名校是什么？就是培养领袖，不是领导国家，就是领导企业。领袖不能只爱自己，自己捞钱到自己口袋里，会破坏社会的。要关心全社会，所以，你才理解，哈佛等名校毕业生到非洲做工作，挣很少的钱，就是为了一种理想，这个理想过去叫“清教徒精神”。

华为的精神和清教徒精神没有什么区别，我们这种精神也是为了一种理想，为了人类社会。如果我们是资本化的公司，把利益看得很重，那么有钱的地方就会多去，没钱的地方就不会去。非洲这么落后，这么困难的地方，我们照样在那里努力，如果是为了钱，我们就不应该去；喜马拉雅山那么高，北坡的基站是我们的，南坡基站也是我们的，

如果不在那里安装基站，登山遇险的人得不到通讯联络，得不到救助可能会死亡。这些地方能挣钱吗？挣不到钱。所以，我们为了理想而奋斗，同样有清教徒的献身精神。我们以这种理想驱动公司的文化建设，公司每个员工都不会斤斤计较，不会在个人收入上和公司讨价还价，但是公司不能因此不去重视提升他的待遇和利益。所以在文化体制上，其实我们跟美国很多优秀文化是相近的。

23

Hubert Seipel：中国有多少像华为这样的企业呢？

任正非：我不知道。我认为，其实中国在接受德国文化上还是非常好的，比如宗教改革也是从德国开始的，德国盛产哲学家、音乐家、艺术家……。按理说，一个工业型社会，怎么能创造出这么灿烂的人文文化呢？前几天，国家信产部的部长参观我们公司时，我专门带他参观生产线，讲西门子软件多么好、BOSCH 的软件怎么好、达索软件怎么好，为什么？工业互联网必须是从事工业几十年的人，把他的经验变成电子的时候才是工业互联网，而不是我们搞互联网的公司变成工业互联网。我们

帮助国家大规模推广德国的控制软件，提高生产、提高效率。我们认为，中国和德国之间经济有极大互补性，中国要发展，德国很多优势对中国非常好，德国需要中国 13 亿人民的市场。

我去德国斯图加特，工程院院长带我参观一个工学院一年级学生入学，给每个人发一块铁、发一个齿轮的图纸，让他们用锉刀锉出一个齿轮或者一个轴来，完全用手工做，做出来并不打分，必须装到减速箱里，让汽车开，开完回来检验才给打分。所以德国机械工业将永远无敌于天下，同样的钢铁，德国车并没有消耗更多，但是价格贵几倍。

德国很多优质的东西需要一个市场空间去放大，要开展贸易的便利化、自由化。中国改革慢了一点，但是去年开始已经对机械制造产品、工业产品放开门限，降低关税，有利于进一步发展。中德之间应该更加加强经济的合作，而不是对抗。所以，我们非常赞成欧洲的观点，欧洲是一个经济共同体，没有那么多政治目的。中国其实也不会想称霸，中国还是主要生产中低端产品，中低端产品和中高端产品之间应该有相互交流。

第二，中国的服务产业落后，我有位朋友生病了，我建议他去两个地方动手术：德国和美国。

德国的医疗这么高级，这么发达，德国如果在中国能建立一些医院，不需要消耗多少人员，就可以把中国赚你的钱，从中国赚回去。

又比如教育，太难拿到德国博士学位了，德国博士是真博士。我们在英国和德国的工厂，大量招德国博士，太优秀了，因为德国教育很严格。德国中小学教育，为什么不在中国发展呢？中国也在开放服务业，这是无烟工业，烟囱不冒烟，就可以把人民币赚回去，这样形成贸易对冲。

24 Hubert Seipel: 所以您的结论是，经过四十年发展已经强大起来的中国和欧洲之间有着共同的未来？

任正非：我认为是这样的。我认为欧洲和中国有强大的互补性，欧盟是二十八个国家组成的共同体，谋求的是经济利益，而不是政治霸权。中国也是这样的，我们之间应该强强合作。两家合作时由“一带一路”连起来，我们缺少能源，中东中亚的能源给我们的火车加油，经济共同体发展更快。

前两天我和日本媒体交流时，谈到希望中日韩建立自由贸易区，我们也应该推动中国和欧盟

建立自由贸易区，如果欧盟产品零关税，欧洲商品会大量销售到中国，而且服务业也销售到中国，中国的产品卖往欧洲，不会像现在一样出现贸易顺差很大的状况，我想会形成新的平衡。希望中欧致力于这样。

我对欧洲是有贡献的，我反复说服中国政府，在标准问题上中欧要站在一条线上，建立中欧标准体系，这已经完成了。中欧的标准组织走到了一条线上，下一步希望美国标准组织和中欧标准组织连成一气，那就是世界标准了。

25

Hubert Seipel: 从您来看，中欧合作可能存在的最大障碍是什么？

任正非：最大的障碍首先是知识产权保护，因为中国过去对知识产权保护不够重视。现在从中国的电视、各种报道可以看出来，对知识产权保护已经很重视了。

第二，允许外资企业独资，对独资的外资企业知识产权保护要更增强一点。如果以这样的方式继续走下去，我认为欧洲企业在中国发展不会有什么障碍。



任正非

和美国学者咖啡对话

2019年6月17日,中国深圳



田薇：“一杯咖啡吸收宇宙能量”，我是田薇。有人说，进行良好的交流就如同喝一杯黑咖啡，非常激动人心。虽然现在还无法得知今天交流内容的难易程度，但我相信今天的对话一定很有启发性，发人深省。大家看看台上的嘉宾，他们都是各个领域的翘楚，而且对我们目前面临的一些挑战非常敢于表达自己的意见。希望今天大家能够跨越国界，进行思想的交流。

既然今天对话的主题是《与任正非的咖啡对话》，那么我们先从任总开始。任正非先生是华为的创始人兼总裁，当然他还是个传奇的中国企业家，他让中国成为 5G 领域的领导者之一。据我所知，华为是全球最大的电信设备制造商，而且还是全球第二大智能手机制造商。欢迎任总！

坐在任总右边的是尼葛洛庞帝教授。之所以把

教授放在第二位介绍，因为他刚刚收了任总作为他的学生，这是个大新闻。尼葛洛庞帝教授是名技术远见者，他和杰罗姆·伯特·威斯纳一起创立了麻省理工学院媒体实验室。当然，他还为全球初创公司提供资金，包括《连线》杂志和搜狐等公司。而且，他还决定要把余生投入到开放科学和全球链接中，当然余生还很长。非常高兴能请到尼古拉斯·尼葛洛庞帝教授！

接下来，我们要介绍乔治·吉尔德先生，他也是一位很有意思的人。在很多人看来，他既是技术大师，也是未来学家，罗纳德·里根总统最常引用吉尔德先生说的话。吉尔德先生还是美国和以色列多个重要项目的风险投资者，他还是一名跑步和滑雪爱好者。非常高兴有请到吉尔德先生！

最后还有一位非常优雅的女士，她是任总的同事，在华为公司已经工作 25 年，现任华为公司高级副总裁兼董事。让我们欢迎陈黎芳女士！

01

田薇：《与任总的咖啡对话》首先从任总开始，您是不是不能去美国了，所以把好朋友叫到中国来喝咖啡？

任正非：尼古拉斯·尼葛洛庞帝教授是乔布斯的老师，他的儿子与乔布斯同一个宿舍，今天我拜尼古拉斯为老师，所以我与乔布斯就是同学了，我感到无上光荣。乔治·吉尔德先生给黄卫伟老师《价值为纲》英文版写了序言，写得非常好，我非常崇拜他。我尊敬他们，也很高兴在此见到你，你是有名的主持人。

02 田薇：我想问在座的两位一个问题，你们会不会害怕政治正确问题？虽然你们知道中美之间目前局势如何，但你们仍然选择前往中国，来到华为，和我们共处一室，进行对话？

乔治·吉尔德：不，我不担心！我觉得，我其实是在帮助美国，希望它不要执迷不悟，继续犯下大错，施加愚蠢的禁令、关税和对华为的限制。同样，我还希望能够帮助重新打造互联网的架构，解决互联网面临的重大安全问题。大家对这个问题非常偏执，彼此之间缺乏信任。其实，这是个华为可以解决的技术问题，而不是一个政治问题。

田薇：现在面对的到底是技术问题还是政治问题呢？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我觉得更多的是文化问题。我来这里是为了另一个原因。我是自告奋勇来参加这次活动的，来之前还告诉了任先生我具体哪天可以来。我和乔治认识四十年了，看到他今天也在这里，我感到既惊讶又高兴。我和乔治在政治上的意见不一致。但无论如何，我们都认为美国正在犯一个很大的错误，首先就是针对一个公司。我在摩托罗拉董事会任职 15 年，我想华为最早的合资公司中，也许就包括考虑与摩托罗拉一起创办合资公司。我最关注的是信息和科学开放。我来自西方国家，西方国家不太重视贸易、商业或股价，而是重视知识，在前人的基础上实现发展。只有当人们从一开始就保持开放态度，我们才能不断地在前人的基础上实现发展。这对我来说才是最重要的。当然，世界上还存在其他问题，这点我并不否认。但我主要关注世界如何进行合作。在科学发展早期不存在全球竞争，因此科学发展才能从合作中受益。

田薇：任先生，有人说是技术问题，有人说是文化问题，您认为是什么问题呢？我们目前面临着什么问题？

任正非：我认为，人类社会最主要的目的是要“创造财富”，使更多人摆脱贫穷。社会一定是要合作共赢的，每个国家孤立起来发展，这在信息社会是不可能的。在工业社会，由于交通问题、运输问题形成了地缘政治和地缘经济，一个国家可以单独做一个缝纫机、拖拉机……；在信息社会，一个国家单独做成一个东西是没有现实可能性的。所以，全世界一定是走向开放合作，只有开放合作才能赶上人类文明的需求，才能用更低的成本让更多人享受到新技术带来的福祉。

我认为，人类社会还是要走向共同的合作发展，这才是一条正确道路。“经济走向全球化”是西方社会先提出来的，我们认为这个口号非常正确。但是，在全球化的过程中会有波澜，波澜出现以后，我们要去正确对待，用各种法律和规则去调节、解决，而不是采取极端的限制。人类文明的进步，往往是科学家有了发现与创新，政治家有了领导与推动，企业家有了产品与市场，全人类共同努力形成新的财富。大家知道，欧洲也经历过中世纪的黑暗，没有吃的；中国在四五十年前也是很贫穷的，没有吃的，而今天人类吃不完。其实天还是那个天，地还是那个地，所有环境没有变化，为什么

现在人类变富裕了？这就是科学技术的进步带来新的幸福。

03 田薇：有些企业已经和华为签订了合同，但现在不再向华为提供零部件。对于那些希望持续向华为供应的美国企业，您将如何对待他们？

任正非：首先，美国公司是有道德良心的，是非常好的。华为过去三十年的发展，要感谢世界上所有先进发达的公司对我们的支持与帮助。我们现在受到一些挫折，不是发自他们本心，而是政治家对事物认识的不同看法。华为也曾经预测到，公司发展很快，会有市场竞争、会有一些矛盾，但是没有想到美国政府打击华为的战略决心如此之大、如此之坚定；同时，也没有想到美国政府对华为的战役打击面如此之宽广，不仅仅是美国的零部件不能供应华为，还不让华为参加很多国际组织，不能跟大学加强合作。但是，这些东西阻挠不了华为前进的步伐。没有想到他们的战斗部的“弹头”打击如此精准，处处都打在华为的要害点上，数千个点的修复是需要时间的。

我们之前没有预测到有这么严重，是做了一些

准备，就像那架“烂飞机”一样，只保护了心脏，保护了油箱，没有保护其他次要部件。未来几年公司可能会减产，销售收入会比计划下降 300 亿美元，今年和明年的销售收入预计都在 1000 亿美元左右；2021 年我们可能重新焕发出勃勃生机，重新为人类社会提供更优质的服务。这两年要进行很多版本切换，这么多的版本切换需要时间磨合、需要时间检验，适当下滑是可以理解的。当我们走完这一步以后，已经变得更坚强。

以前不坚强时，我们都加强与美国公司合作；更坚强以后，我们更会和美国公司合作，更不怕再发生类似情况。我们不害怕使用美国零部件，不害怕美国要素，不害怕跟美国任何人合作。但是，也可能一些公司没有我们那么强大，可能会谨慎使用美国要素、美国成分，这些对美国经济会有一些的伤害。但是华为不会，我们已经很坚强了，是打不死的“鸟”。

田薇：陈女士，任总有没有告诉员工关于 2021 年的计划？

陈黎芳：不同时间会讲到，每次说的数字可能也不一定一样。

04 田薇：看起来任总已经透露了很多信息，比如说底线思维，乔治您怎么看？

乔治·吉尔德：我认为很重要的一点是，所有新的尝试都是建立在安全的基础上的。创新依赖于安全，这有助于提升创新在全球范围内的可信度。因为全球网络或者说全球物联网、全球 3D 虚拟现实网络、智慧城市等等，都依赖于经得起时间考验的安全系统。

田薇：我们都知道安全非常重要，但是怎么做到安全呢？这是个问题。

乔治·吉尔德：你听说过区块链吗？区块链是一项创新，也是全球新一代技术专家正在研发的技术。我认为，区块链技术应该融入华为的未来计划中。

田薇：那标准问题呢？我们谈到了安全，也谈到了一些具体的安全问题。那么尼葛洛庞帝先生，您最初是如何看待现在的发展趋势的？您对标准有何看法？现在有没有全球的标准？还有多久能建立全球标准？我们想不想建立全球标准？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：首先，我很早就开

始使用互联网了。最开始接触互联网时，我几乎认识网络上的所有用户，现在你知道我用互联网已经有多久了吧。所有人都没想到互联网会发展到今天这样的地步，如果有人告诉你，他想到了互联网会发展成为现在的样子，他一定是在放“马后炮”。没有人能想到互联网能发挥现在这样的作用。我少年时期曾经历过苏联人造卫星升空。有趣的是，人造卫星促使美国去做一些从未做过的事情。现在就是华为的“人造卫星”时代。

美国的所作所为促成了华为的“人造卫星”，华为将会觉醒，并做出一些尝试，因为你们已经无路可退了。90年代时日本也出现过这样的情况，当时美国担心日本发展过快，因此将日本当成美国的敌人，不允许美国跟日本合作。标准很重要，但是标准的重要性已经没有以前那么高了，部分原因是系统已经足够智能，因此不用再制定精确的标准让大家去执行，因为系统自己能识别命令，并做出调整。

这就是现在和以前的变化，但我们还是有必要在知识的基础上合作。因为如果我们各行其道，那真是太可惜了。

05 田薇：说起基于知识的合作，我真的得问问任先生了。华为与许多美国大学和实验室正在进行的合作被美国叫停。这对于科技的开放非常不利，对华为技术研发能力的影响也会非常大。华为将如何面对现在这种局面呢？

任正非：首先，人类社会创造分为理论创造、工程创造和市场需求创造。中国在工程创造能力上是强的，在理论研究上还是弱的，要认真向西方学习。西方经历了几百年的持续钻研，比如说微积分的发明，在基础理论发展上为人类做出了很大贡献。华为公司虽然每年投入巨额的科研资金，虽然有 8 万多工程人员，但是没有输出什么大的发明创造。例如移动通信不是华为发明的，光纤通信不是华为发明的，IP 的传送方法不是华为发明的，移动互联网不是华为发明的，飞机不是我们发明的，汽车也不是我们发明的，马车也不是我们发明的……。我们公司在发明上对人类的贡献还是小的，我们聚焦在工程能力上起到进步作用。

我们现在对世界上 300 多所大学、900 多个科研机构给予了支持，我们也想将来在理论创新上做一些贡献。但是我们并不因为受到一些打击就萎

缩了。不会的，我们会继续努力。美国政府不让一些大学跟我们合作，还有其他大学和我们合作，世界上大学还很多。少数大学对我们有看法是可以理解的，是短时间的行为，是因为不了解我们。

欢迎美国更多的政治家到华为来看一看，他们可能还想象我们住在茅草棚里，扎着大辫子到处乱闯。如果看一看华为创新的步伐，会觉得值得与我们做好朋友，对我们也是可信的。刚才乔治教授讲了要打造可信的网络，我们下定决心，也是商业计划中已经做的决定，五年内投 1000 亿美元，对网络架构进行重构，从而使它变得更简单、更快捷、更安全、更可信、隐私保护至少达到欧洲 GDPR 标准。当然财务收入也要翻一番。如果我们财务受到打击，科研投入会减少，但基本上仍然接近这个数字，我们要完成网络改造，做出对人类的贡献。

我们也要看看华为对社会的贡献，在非洲极端贫穷的地方，在疟疾、埃博拉、艾滋病流行的地方，在荒原上……，华为都在奋斗。我们在那里赚不了什么钱，还是为了人类的理想而奋斗的。

因此，我们在为人类服务上多做一些贡献，弥补我们在理论上没有发明。

06

田薇：为人类做贡献，这非常好，而且我想以后会带来好的市场。吉尔德先生，您之前提到了安全问题，任先生也提到了这个问题。现在很多问题都是关于华为有没有后门，请任先生也回应一下。吉尔德先生，这关乎谁的安全？谁来保障安全？谁来评判一个系统安不安全？

乔治·吉尔德：这是一个客观的问题，我们能否测试一个特定的电信系统？这个系统是不是开放的？能不能使用新的加密技术？比如软件的加密签名可以确保软件的内在可信，因为加密签名很难篡改。我们有很多技术手段来解决目前不安全互联网架构所带来的不信任问题。正如导致贸易战的已支离破碎的货币系统一样，我们的互联网安全系统也是支离破碎的。在全球所有公司中，华为可能是最有优势解决这些问题以及抓住这些机会的公司。

田薇：吉尔德先生对华为的期望是不是太高了？是太乐观还是太悲观了？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我希望他是正确的，有一些证据证明吉尔德先生可能是正确的。我们总统曾公开表示，如果能跟中国达成贸易协定，会重

新考虑华为问题。很明显，这不是国家安全问题，因为国家安全是不能用来交易的，这关乎的是其它问题。这场贸易战必须结束，同时我认为贸易战将很快结束，我也希望如此。

07 田薇：任先生，华为到底有没有在设备中植入后门？有没有安全问题？您需要对我们的好朋友，也对观看直播的朋友们、全世界的朋友们讲一讲。

任正非：第一，要把“网络安全”和“信息安全”作为两个问题分开来说。网络安全是担负人类社会联接的网络，不能随意瘫痪，不能随意出现故障，这是一个安全问题。大家知道，65 亿人要联接起来，数千万家银行要联接起来，数万万家中小企业、大企业要联接起来。银行转账在 65 亿人中跳跃，要准确转到每个人身上，而且不能少一分钱。这是网络安全的责任。华为为 30 亿人提供联接，包括银行、企业、政府……。三十年来，我们在 170 个国家运营，没有瘫痪过，证明我们的网络是安全的。

对于信息安全，我们提供的是“管道”、“水龙头”。把终端比喻成“水龙头”，把联接网比喻

成“管道”，流“水”还是流“油”，不是管道的责任，而是运营商、内容提供商的责任。

关于华为公司是不是有后门，100%没有后门，我们愿意跟全世界的国家签订“华为网络无后门、无间谍行为”协议。但是为什么签订不了呢？因为这些国家提出来要和所有的网络设备供应商签订无后门的协定，通过的难度大。为什么不能先跟我们签呢？可以把华为作为榜样跟别人谈。

田薇：都有哪些国家？

任正非：很多国家的领导人都与我谈过。跟一个国家签订之后，可以作为榜样。大家看到华为敢签约，保证没后门，是可以承担责任的。

安全与不安全是相对的。大气层的厚度是一千公里，将来以信息组成的云厚度可能不止几千公里。这么厚的云层中总会出现这样或者那样的差错，说不定雷打错了，打到另外一个地方去了，这时应该怎么追究？就错误追究错误，就错误解决错误，就错误处分错误，不能无缘无故对一个公司进行全面打击。法制国家一定要以法律为基准，未经审判怎么就判决了呢？

将来随着云社会越来越发展，入口越来越多，越来越容易失误，越来越容易出差错，如果谨慎到一个差错都不能出，这个社会就保守了，不是开放进取创造的社会了。

田薇：陈女士，刚才我问任先生到底哪个国家，他没有回答。但是我知道他在你们内部一直说“爱美国”，现在还在说爱美国吗？现在事情发生了很多变化。

任正非：美国是一个先进发达的国家。大家知道，两百多年前印第安人生活在一个很荒凉的地方，清教徒登陆以后，把英国的制度法律带进去，使美国在有序的情况下加强开放，这样美国成为世界上最强大的国家，美国有很多方面值得我们学习。我们遇到了少量挫折，不会使我们恨美国，美国有很漫长的历史，这一小段出了差错，如果我们记恨一辈子，那就只有落后。只有向它学习，才能永远作为行业的领导者存在。

08

田薇：尼葛洛庞帝教授，任总说的非常有意思，他认为我们应该看历史长河，而不是看短期。我们可以从历史当中学到些什么呢？您刚才也谈到历史，

比如日本的历史以及“卫星时刻”。您觉得我们可以从历史中借鉴些什么？很多人说现在的世界还是丛林法则。

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我们可以看看在美国发明后来被带到世界其他地方的一些技术。美国并没有工业、商业方面的能力和勇气来发展这些技术，因为所需周期过长。我可以举两个例子。第一个是平板显示器，平板显示器起源于 20 世纪 70 年代初期我所在的实验室中的一块玻璃，当时美国并没有很快把技术开发出来，因为需要巨大的投入。这项技术随后在日本和其他地方发展起来了。在这之前还有录像带，录像带发明出来时引起了巨大的轰动，但是我们并没有进一步发展这项技术。电信技术也是一样，政府在 20 年前就停止了向我所在的实验室提供资金支持，转而投向其他领域。

美国没有促进电信行业的发展，促进这个行业发展的的是欧洲公司爱立信、诺基亚等。这些历史证明，短期战略（通常是分季度）阻碍了美国行业的长期发展。但是华为有长远的眼光，因此能够在 5G 等领域取得快速发展，这在美国的体制下不可能发生。华为的运作和小企业以及美国的大公司都不一样。

09

田薇： 吉尔德先生，很多人说现在已经处于科技冷战中，中美之间以及中国和其他国家之间将从技术角度进行脱钩。您是像任总这么乐观还是像尼葛洛庞帝教授从历史的角度来看待这件事情呢？

乔治·吉尔德： 任总这么自信完全有条件，毕竟华为是一家这么大的公司，有 87000 多项专利、80000 多研发工程师。他关注未来的技术。如果中美真的从技术上脱钩，最吃亏的是美国。

田薇： 您是在抨击美国吗？

乔治·吉尔德： 不是的。我是美国人，我相信美国有非常好的创业精神、创新精神以及技术，但是美国还是要和其他国家合作才能发展。在美国还是一个不发达经济体时，建立石油、汽车、电气行业的福特、爱迪生、卡耐基等所有伟大的企业家都从欧洲窃取技术。很多人说他们派间谍进入欧洲企业，带回一些关键技术，这样才建立起福特汽车等公司。从历史的角度看，现在仅仅是美国已经建立的技术地位受到了中国这个后来者的挑战，美国想要反击而已。我觉得这是一个巨大的错误，无异于自杀。

我认为，美国必须要处理好与华为的关系以及

全球挑战，这么说其实是为了美国的利益。美国现在在半导体行业不再是领导者。有人认为美国在半导体行业拥有不可超越的领先优势，可以用于与中国谈判，强迫中国遵从其提出的一些要求。这种想法是完全错误的。美国在半导体行业已经不再是领导者，台湾在半导体领域比我们更加领先。苹果的新 CPU 是在台湾生产的，英特尔已经无法开发 7 纳米制程的芯片。

如果还是觉得美国的科技地位不可挑战，不需要与中国以及世界上其他国家合作，这是完全错误的认识，这是多年来形成的错误认识。如果想战胜未来的挑战，达成设定的目标，我们就必须摒弃这种认识。

任正非：总体来说，美国的科学技术要比中国先进发达。中国毕竟是一个后发国家，中国在改革开放四十年来有了一定进步，美国是一、两百年的进步，美国创新土壤等各方面都比较好。假设美国是上游，上游的水总要流到下游来。如果上游的水不流到下游来，下游就干枯了，但上游没有下游也会枯竭，因为下游的市场对上游特别重要，科技脱钩不符合历史发展的规律。

第二，人类社会不是丛林法则，因为人类社会总是要合作共赢的，多种力量是制衡的。为什么要走市场经济、不走计划经济？市场经济的制衡会有浪费，但是通过制衡形成了有序的发展。这个社会上还有法律，还有制度，还有宗教，还有道德的约束，这些约束都会使得我们社会不走向丛林法则。社会还有《反垄断法》，当狮子壮大到一定程度就不能让它壮大了，必须要一刀劈成两个狮子，维持社会平衡发展。

华为公司不会在 5G 领域中偶然有一点领先就得意忘形，还是跟社会开放共享的。所以，如果中美实行科技脱钩，两家都是受害，不会哪家是赢家。

田薇：我理解本质上讲丛林很大，有很多不同的因素发挥作用，例如狮子和兔子。你们不仅可以生存下去，还能在危机后发展得更好。看起来华为已经想好了如何活下去并实现繁荣发展。

陈黎芳：我也不喜欢用“丛林法则”来形容人类社会，大家都知道最凶猛的动物狮子老虎没有人打得过，为什么人类发展到今天？是团结、协作，这是永恒道理，不是丛林法则。大家特别关心华为现在是不是面临很大的困难和压力，我这 25 年不

觉得今天是最大的压力和困难。回想任先生创业时期应该是最困难的，那时没技术、没钱、没人，郭平先生比我早加入华为，亲身有更多的了解。那时什么都没有，发展到今天；相比之下，今天的挑战 and 压力就不算什么。华为三十年来就是面对困难、面对问题、面对挑战，然后解决它。

10 田薇：如果真像各位说的没那么有挑战性的话，作为记者，我当然感到非常高兴。但现在，我们的对话不能只关注华为目前面临的挑战，我们应该把它看成一个出发点。任总对 5G 非常充满激情，5G 将支撑基础设施，实现通信等许多功能。吉尔德先生多年来一直讲人工智能不会取代人类，人类的能力和大脑拥有巨大的潜力。尼葛洛庞帝先生曾在讲座和书籍中多次讲到，如您在 1995 年出版的《数字化生存》一书中写到，生物科技将成为新的数字化技术。

尼葛洛庞帝先生还曾经说过，我们甚至吞一个小药片就能学中文，不光用眼睛看，而是整个身体都帮助我们学习。所以这是怎样一个未来？

乔治·吉尔德：你不会真的这么说吧？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：是的，我曾经讲过这些，但并不意味着这是真的。

田薇：请允许我依次提问，并非常欢迎大家谈一些不同的观点。如我们刚才讨论，各位未来将主要关注哪些大趋势呢？请许多人眼中的未来学家吉尔德先生先回答。

乔治·吉尔德：我认为，当前世界经济面临的一大基本挑战是要解决“货币丑闻”。如今，全世界每 24 小时就有 5.1 万亿美元的货币交易，但这些货币交易却什么都没有贡献。我认为引发贸易战的真正原因并不是贸易或者工业化发展，其实就是货币体系的崩溃。大量的货币交易未能阻止伴随着跨境贸易的大量对冲交易，也未能阻止贸易冲突等，没有实现其目标。所以，我认为区块链最大的贡献在于推行一种新的全球货币，就像黄金在全球经济数百年快速发展中所扮演的角色一样。所以区块链提供的不仅仅是互联网的新架构，还有未来世界经济的新架构。

田薇：您不认为这只是虚拟财富吗，就像股票经纪人一样？

乔治·吉尔德：它本身不是一种财富，而是财

富的计量标准，可以影响企业的愿景和创意发展。我们必须要有统一的计量标准，就像秒、米、千克、安培、摩尔、开氏度等，有了各种统一的计量标准，我们才能够在台湾生产芯片，在深圳组装智能手机，在库比蒂诺进行营销，在以色列放大功率等。所有这些都需要同样的计量标准才能实现，要确保1纳米在深圳和通布图都是一样长。

货币就是一个非常关键的计量标准，然而全球各国的货币都不一样，而且由各国央行控制。这使得货币处于非常混乱的状态，导致世界经济增长放缓，贸易也无法进一步发展，还导致各个国家愈发分裂，在货币价值等方面冲突不断。我觉得华为有很好的机会，可以在解决这一挑战方面扮演关键的角色。

田薇：尼葛洛庞帝先生，您肯定不同意您朋友的说法吧？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我没有不同意，我对这一块不是很了解，不过听起来很有意思。你的问题是关于未来的大趋势，围绕的是科技界过去三十年里发生的变化，我们可以做东西、设计东西、打造东西，而且做出来的东西越来越小，这跟自然

界已经开始有交集了。在我年轻的时候，自然世界和虚拟的 AI 世界是非常不同的。我原来学的是建筑设计，好的建筑跟自然是完美融合的。但是，现在智能世界和自然世界都是一样的，这令人感到非常惊讶。当初建立媒体实验室时，我从来没有想过会有像今天这样的团队来设计新的老鼠，这些老鼠是真的还是人造的？这些老鼠是制造出来的，但是他们却是活生生的，可以走动的老鼠。你们可以想象十年以后，华为可以将很小的东西发货出去，让他们像种子一样种下去，用水浇灌，然后让它们自己长成基站。这些基站将由太阳能或落叶产生的能量驱动。10 年以后，这些完全是可行的。我之所以说生物技术是一种新的数字技术，是因为我看到了合成生物技术的变化，他们是分不开的。

田薇：数字世界将与生物科技世界融合在一起。

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：是的，差不多。

11

田薇：对于种子成长的事情，任先生您对未来怎么看？

任正非：尼古拉斯教授讲的是 DNA 和电子技

术结合以后人类社会发生一个天翻地覆的变化，我对这个问题没有研究，所以没有发言权。但是，我觉得人类社会未来二、三十年最伟大的推动力量是人工智能。人工智能是使人的能力更强，而不是代替人。这个社会变得越来越复杂，火车跑得越来越快，网络越来越复杂，这是单体个人的智力不能驾驭的。将来有一些确定性的工作，人工智能可以直接处理，把问题拦截在边缘；不确定性的工作上传到中央处理后，再通过人工智能模糊处理后，人工智能也可能处理错，也可能处理对，处理对与错都是在深度学习，完善人类的社会。

要宽容创新，不要吹毛求疵。网络出了问题需要维修，可能是远程维护，人类一定要爬到电杆上才叫维护吗？这是高成本。因此对未来的创新要有宽容心态，才能迎接伟大的社会。不要把人工智能看成负面的东西，人工智能是人的能力的延伸。

尼古拉斯教授说，几十年前就有人提出人工智能的概念，但是没有实现手段，今天有实现的手段了。人工智能会给人类创造更大的财富，不会替代人。人工智能怎么欣赏音乐？怎么听诙谐？这还是晚一些的事，当前是提高生产效率。

田薇：虽然是刚拜的师，老师和学生还挺有默契的。吉尔德先生，他们似乎和您持不同的观点。

乔治·吉尔德：我从事连接组学研究有一段时间了，主要研究互联网连接组。全球互联网的连接量有多大？如何与内存连接？我主要关注全球互联网能够达到 ZB 级的内存， 10^{21} 次方的量级，这是 ZB 级别。

最近，我在研究人脑的连接组，一个人大脑的连接组容量高达 1ZB。也就是说，一个人脑内的连接数跟整个全球互联网联接的容量一样。全球整个互联网的连接消耗的能量高达泽瓦级（ZW），但是人脑只消耗 12-14 瓦的能量。所以，我认为真正决定未来人类发展和繁荣的关键是要充分释放人脑的容量，人脑中消耗 12 瓦的能量可以支撑华为光纤和无线技术所能支持的 60 亿联接量。这并不是说通过服用药丸就可以制造出超级老鼠，人的生命跟电子技术并不相同。但是人的生命可以反映电子技术，这是不同的现象，至今还不能完全被理解。我们不能轻率作出结论，就如同不能轻率地说吃一片药丸就可以读完莎士比亚一样。

田薇：尼古拉斯·尼葛洛庞帝先生，现在您有机会

好好阐述您的观点了。

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我认为，在计算和联接方面，只要是正确的，我们可以做越来越多的产品。有些东西是自然发生的，很多人同时研究两种截然不同的 AI 理论。有一种 AI 能够跟人脑相媲美，甚至更好，这是我们所说的传统 AI。六、七十年代一些非常有深度的思想家考虑的就是这样的 AI，这并不是由 75 亿人联接起来的 AI。刚才说联接所有人，全世界 75 亿大脑相互联接时，产生的效果绝对是 75 亿的很多倍。这是不同的领域，当然也是非常有意思的。从计算的角度看，我可以做出来更多。但是人脑是无法在上面拓展，计算机可以拓展。所以，乔治，我觉得这个形式是发生变化的。

刚才我说吃一片药丸就可以学法语或中文，这跟人脑自然互动是非常不一样的，它是从内部实现突破，而不是从外部突破。如果您穿过血液循环系统，从这个角度获取您的神经网络，这也是非常有意思的。我不知道法语究竟在人脑的哪个部分。我不知道法语是否存在于人脑中，但讲法语的处理过程肯定是在人脑中进行的。您能不能把这样的东

西放到人脑中，能不能拿走？目前来说，这些正确与否并不是非常重要。这是非常令人兴奋的思考方式，我们可以想象一下，人们如果真的这样做了，会带来什么样的变化。

12

田薇：吃不吃这个药丸不是重要的问题，问题在于我们将在未来看到什么。那我们继续谈一下未来，比如“终身学习”，无论我们谈论怎样的未来，这对每个人来说都非常重要。对于你们来说，是怎么做到的？最好的工具是什么？怎么来实现“终身学习”？我知道尤其是最近，任总您肯定得学得非常快。

任正非：无论你学得多么快，不如机器快；无论你学得多么久，你的生命总是有限的。未来人工智能对人类社会具有极大的继承性，科学家的思维和思维方式可能被继承下来，例如，使爱因斯坦的思维过了百年、千年还有作用；而且计算机的运算能力超强、存储超大，可以通过学习将多个优秀的思维模式综合提炼出来，通过这些算法模型都可以继续计算。而且因为无生命可以千百年的智慧累积，成为强大的能力，我认为它会给人类未来创造

极大的机会。这个机会什么样的？我不知道，但一定会创造出巨大的财富，造福人类社会。

今天我们也不能预测未来人类社会怎么样，但是“终身学习”是对一个人的激励，对一个社会的学习就是无生命的迭代，这种迭代通过机器的学习和对算法的理解，不断复盘、不断建模，总有一天，人类社会很多复杂的问题能用简单方法理解，也就是说，很复杂的事情今天用很多人做，将来会很少人就可以做。所以，终身学习的问题不要停留在人的生命中的终身学习，要广泛认识一个社会的终身学习，而且要跨国界、跨领域的。

我们这一代人还有地缘政治的概念，因为我们小时候没有出过家门，别说国门，连县门都没有出过，长很大了才走出县门，有地域概念。现在很多年轻孩子通过互联网，已经没有地域概念了，意识形态在新的年轻一代慢慢淡化，从小就是新的学习方式。

面对未来人类社会，我认为是更美好的。大家从情感上产生对“人工智能代替人类”的恐怖，这是文学家想象的。但是社会有法律、宗教、道德、共同制约措施，让反人类的不正确现象不能发生或

者发生少一点。我们认为，财富会越创造越多，不是越来越少。

有人说，中国人富起来了，都要吃鱼，自然资源就不够了。从谷歌地图上看，中国沿海都是网箱，我们吃的鱼大多数都是人工喂养的，并没有完全大量消耗自然资源，这就是生产力的解放在创造新的财富。当然我提倡社会要走向节俭社会，不要铺张浪费。你们看，挪威很富裕，但是我对挪威最大印象是人人住小房子、人人开小的小汽车。我们代表处买不起汽车，我去了都是坐火车。一个富裕的国家也可以形成一种节俭的方式，资源是富裕的，但生活是节俭的，自然资源消耗不会那么大，但是创造资源的能力会增强。所以，我认为不会出现战争。

田薇：您不仅讲到终身学习，还讲到我们世界怎么不断完善。我想问问陈女士怎么看。

陈黎芳：刚才三位老师看的远，一看就看三十年后，我就看三五年，技术让生活更美好，最大的期待就是华为、诺基亚、爱立信、沃达丰、中国移动等一起把 5G 建好。我儿子前两天去美国看 NBA，他支持勇士队，我支持加拿大猛龙队，5G 网络建好以后，他在美国我在中国也可以欣

赏和互动。

田薇：这是个很有趣的世界，对吧？这个世界比很多人想象的更大。说的非常好。

乔治·吉尔德：其实就是任总咖啡中的世界这么大。当任总在谈论人工智能的时候，我们能感受到他极有远见。我认为，世界上没有哪家公司的领导人能够就技术发展这一核心话题进行如此深入而全面的分析，这就是美国应该与华为达成协议的原因。华为是全世界的资源，需要应对的不是后门和安全补丁这类小问题。

田薇：似乎吉尔德先生是华为的粉丝。

乔治·吉尔德：是的。

田薇：尼葛洛庞帝教授呢？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我认为，任总说的还非常有诗意，这一点也很重要。我想再谈谈您一开始问的关于“终身学习”的问题。我要提醒大家，学习是自己去做的事，而教育是别人对你做的事，要把这两者区分开来。说到全球教育最好的国家，可以分为截然不同的两组。一组是以芬兰、瑞典、挪威为代表，这些国家在教育方面做得非常好，但

是他们不怎么考试，每天学习时间更短，而且每年的学习天数也更少，根本没什么竞争压力，所以那里的孩子学得非常好。而另一组的教育方式就不同了。感谢华为，很多孩子和偏远地区能够接入互联网。有了联接，这些孩子就能做出非常了不起的事情。

我分享一下我们做过的一项实验。我们当时去了埃塞俄比亚的两个村庄，那里没有电，当地成年人都没见过文字，根本不识字。我们根据村里孩子的人数放置了一些平板电脑，但没有安排专人提供任何指导，然后我们就离开了。唯一的指导就是提前安排一名成人向另外一名成人展示如何将太阳能电池板放在室外而不是室内，仅此而已。我们可以远程监控他们怎么用。两小时内，孩子们就找到了开关键，这很不容易，因为他们长这么大从来没有见过开关。一周内，他们已经学会怎么唱英文字母歌了；两周内，他们每天使用 50 个应用程序，每天会用平板 7 小时，电池也就能撑这么久；六个月后，他们攻击了安卓系统。今天他们可以说、读、写流利的英语。没有药丸，也没有老师指导。而你能做的事情有很多，这点很重要。我想说的是，这种方式适用于任何人。孩子们可以做的事情足以

让人吃惊，而我们总是低估他们。

13

田薇：吉尔德先生，您终于同意尼葛洛庞帝教授说的了。还有一个问题想要问一下各位，刚才你们讲到如果大家能够携手合作，克服眼前的冲突，世界会变得更好。但我和很多人聊过，很多人都表示担忧，担心下一代是不是能享受到在座一代过去几十年所经历的生活，生活一直在提升，在变好？也许下一代的孩子们生活不会像你们这一代那么美好。尼葛洛庞帝先生，您经常和孩子们在一起，比如为学童提供价值一百美元的电脑，帮助他们接入数字世界。您怎么看？其实就是让你选是悲观看法，还是乐观看法？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：说实话，我非常幸运，父母非常富有，父母的父母也很富有，家里所有人都上了大学，他们去过很多国家，我六岁时就去了十个国家，当时我根本不知道自己有多么幸运。我的兄弟没有人进入商界，他们都是公务员、学者或者艺术家。我们的衡量标准与你们讲的不太一样，因为大家通常从经济增长的角度来衡量。除了经济增长之外，我们认为人还是要追求生活的意义，如

果生活没有太大意义，死的时候也不会开心。你回忆人生的时候，会说这是怎样的一生啊？有的人一生过得有意义，所以就不会存在这个问题。如果你一生过得都很挣扎，那就要难很多。

当我听说年轻一代可能不能像我这么幸运、有这么多机会，我就会觉得没有必要这么想，因为他们拥有一些我们以前没有的东西。无论你富还是穷，都没关系。他们终究要工作一段时间，也许会讨厌从事律师、银行家或者对冲基金经理的自己，对冲基金，多么空虚的生活。工作完一段时间之后，他们又开始做一些其他事情，就是这样。现在年轻人在这方面结合的很好，我看到非常多的年轻人把钱和生活的意义结合起来，这很关键。

田薇：任先生，您认为我们未来的孩子们生活会像您这一代那样一直感觉在不断地成长、不断地变好吗？

任正非：“什么叫幸福”的问题，一定要讲清楚。因为人类一代比一代强，不要总带有悲观的观点看待现在的小孩，现在的小孩可能没有像我们一样经历过这么多磨难，但是他们的学习速度是非常快的，接受新知识的能力是非常强的。像尼古拉斯

教授所讲，如果有很多穷孩子也能受到好的教育，人类创造财富的能力会更强，摆脱贫困的能力也更强，那社会会更加和谐、友好，未来应该具有希望的。孩子应该是一代比一代优秀，否则不如倒回五千年最好，其实五千年前太落后了，我们今天还是比五千年前好。再过两千年，我们现在发愁的问题就全都解决了。

乔治·吉尔德：富人如果觉得未来会比现在差，就太傻了。当然，如果你看看中国过去 50 年的历史，每一代都比前一代有多得多的机会。全球来看，世界变得越来越平等，因为穷人变得富裕了。只有在美国，我们还担心气候变化、恶劣天气，灾难理论满天飞，因此认为未来会变差。如果你生活在这个世界并了解历史，你会发现机会就跟华为的愿景一样开阔。

田薇：接下来让观众提一些问题，我知道今天在座的也有非常智慧的人士，会提出非常好的问题。不给大家压力，现在让观众们来提问。我知道观众当中有媒体代表、智库代表、华为的伙伴，以及对近期的科技发展很感兴趣的人，有问题可以举手示

意，工作人员会把麦克风给大家。我会尽可能做到公平，让大家都有提问的机会。

14

观众提问：我有两个问题：第一，请问任总，我近期一直在做一些关于华为的视频，希望大家，尤其是美国公众可以更公正地讨论华为。华为未来是会更关注美国人民，还是美国政府去做好关系？或者两者都关注，亦或两者都不关注？哪方面更重要？第二，请问尼葛洛庞帝教授，美国是开放的资本主义体制，中国的体制主要是由政府来主导，现在也看到美国似乎与最好的技术在背道而驰，如果拒绝最好的技术，会发生什么？

任正非：我们既关注美国的民众，也关注美国的政府，因为无论哪个人做出不正确的决定，都只是历史长河中的一小段，美国做出的大多数决定是正确的。比如第二次世界大战，美国做出了巨大牺牲；这几十年来对社会积极发展所做的贡献，对全球化的推动，美国人民努力工作、努力学习，提供了很多先进的理论和宝贵的财富，对我们也是一个帮助。我暂时不能去美国，这不要紧，不等于我之后或者之后的之后的人也不能去。中美两国可

能会共同享受 8G 呢，那时已经不是 5G、6G，到 8G、9G、100G……也可能。因此，我们最终还是要为美国服务的。

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我觉得多少 G 什么的有点被高估了。关于您的问题，我认为不管是什么在走向封闭，都必须予以制止。MIT 学生 27% 来自亚洲，我不知道具体的数字，但是我猜其中大概有超过 80% 来自中国。如果再加上那些在美国出生、父母都是中国人的华裔学生，占比可能会达到 25% 或 30%。这是非常庞大的数字。在媒体实验室，有 60% 是国际学生，因此有人说我们是在为自己的竞争对手培养人才。不是这样的，我们在提升整个世界的水平。认为你有什么东西而我没有，你从我手中拿走东西据为己有，那我就没有了，这是非常过时的思维。可惜，这就是特朗普总统的思维方式。他不认为我们可以实现共赢，一起持续提升全球发展水平。而培养国际学生是非常重要的。

二十年前我犯了一个错误。那时，我觉得互联网会让人们变得更加一体化。我以为国家的概念会越来越淡化，民族主义会被摒弃。然而今天情况如

何？环顾世界，我发现情况反而变得更差了。所以，我当年想错了。如果现在让我给一个建议，我会建议跨国通婚。让你的孩子找外国人结婚，这样或许可以推动世界进步。

田薇：这是一个社会问题，稍后再讨论。

15 观众提问：您刚才提到，华为今年的业务会有300亿美元的缩减。未来您有什么具体计划？我们看到华为前段时间出售了海底光缆业务，未来会不会有更多的业务被拆分卖掉？最近一两年，华为会采取哪些措施来缓解当前面临的压力？

任正非：未来不会有业务拆分的问题，也不会有业务卖掉的问题。海缆业务是很成功的，不是因为最近的打击受到影响而卖掉，其实我们很早就想卖掉，因为我们认为这个业务与主航道相关性不大。其他业务不会有拆分或者卖掉的需要，但是我们可能收缩，并把收缩战线上的员工投入到主战线上去，尽快把主战线做好。华为公司不会出现大规模裁员问题，但是业务整合一直在进行。

最典型的是，两年多前我们裁减了业软，这个

部门有一两万员工，耗资近百亿美元，但是没有做出什么成绩。两年前，我们果断裁掉，我悄悄给人力资源部门讲，先给每个人涨一等工资再走，结果那些员工等不到涨工资就扑到前线去。终端之所以走得这么旺盛，云走得这么厉害，是这些有经验的员工扑到这上面去做出成绩了。两年过去了，前段时间我去看望他们，才发现他们没有等到涨工资就走了，他们到主战场立功去了，去升官发财去了。我觉得这种精神很好，应该表彰。开表彰大会，先提出来要一万人走红地毯，后来说“红地毯走不下，三千人”，我也同意。他们自己做的奖章，我去讲了话。奖章做得不是太好，徐直军说“因为你讲了话，给这个奖章赋予意义，他们很珍惜。”

两年了，我们裁了这么大门，社会上一点声音没有，公司内部也没有声音。其实很多业务的重整已经早就开始了。

16 观众提问：我是哈尔滨工业大学的教授，我以前在MIT工作过。我比较关心华为未来的研究工作，尤其是在充满争议的当下，刚才尼葛洛庞帝也有提到。华为如何来解决基础研究的问题？刚才您也提

到，这对于未来的发展非常重要。以及中国在创新方面的一些挑战，对华为的基础研究有何影响？

任正非：我认为，我们永远愿意与所有科学家、大学加强合作。我们与大学合作，遵循的是美国拜杜法案，给大学教授投资，但是不占用任何成果，这些成果归学校、教授，一般我们不会在论文最后署名。即使哪个学校暂时不合作，并不要紧，因为世界上学校很多。大家知道 5G 被整个世界看得这么严重，甚至当成原子弹一样看重，其实 5G 的关键技术，就是土耳其一位教授 2007 年的一篇数学论文引发的，这是土耳其教授发表的。

人类社会很广泛，大学非常多，“天涯何处无芳草”，哪个地方都有优秀人物可以合作。因此，我们不会因为一时的挫折而放弃努力。

17 观众提问：我的问题涉及中国和创新。过去十年来，中国的研究体系在多大程度上依赖于全球创新网络？如果跨国合作大幅减少，中国能否继续实现尖端创新？

任正非：我认为，中国现在的大众创新虽然看

起来蓬蓬勃勃，大部分是应用创新，是在世界平台的基础上在创新。如果离开世界这个平台，我认为创新会有很大挫折。因为中国在基础理论投入和基础教育问题上还需要努力。

乔治·吉尔德：我认为中国正在开展各种创新和基础研究工作。例如，中国的潘建伟教授是加密研究的创新领导者，他和奥地利的安东·蔡林格合作，率先在卫星网络中利用量子纠缠技术以绝对安全的方式在行星之间传输部分信息。中国人在这些领域通过各种方式开展基础研究和应用研究。

因此，我认为外界对中国创新失败的看法已经过时了。这些看法是基于二十多年前的情况，但我认为中国现在的情况已经不一样了。

田薇：今天我们听说了有关屠呦呦团队的重大新闻。她在研究领域取得了新进展，也是诺贝尔奖获得者。

18

观众提问：想问任先生一个关于知识产权的问题。现在很多美国媒体说华为在创业初期盗窃了西方公司的大量商业机密和知识产权，您对此如何回

应？现在华为拥有 8 万多项专利，是否会把它们武器化？

任正非：第一，华为从一开始就很规范，尽管我们是一个小公司的时候，也有道德操守的，如果没有道德操守也走不到今天。我们和美国虽然发生了几起知识产权的官司，我们相信美国法庭的判决是基本公正的。所以，说我们“盗取知识产权”是没有依据的。

第二，我们拥有很多知识产权，会不会“武器化”？不会的。但是，知识产权是通过劳动创造出来的，因此我们和其他公司相互之间的交叉许可和相互付钱是必须的，但是不能把它作为“武器化”来抑制人类社会的发展。

19 田薇：因为时间关系，现在我希望把所有的问题统一收集起来，然后请嘉宾一起回答。

观众提问：我想问任先生一个问题。今天有报道称华为预测全球手机销量将下滑 40-60%，这是不是真的？您能否澄清一下美国供应商的情况？现在大部分美国供应商是否已经停止供货？

还是说由于 90 天的宽限期，它们还在继续给华为供货？它们的情况如何？

观众提问：我有一个问题想问任总。我们知道，华为不仅是一家中国企业，更是一家全球化企业，在 170 多个国家都有业务和分支。MIT 教授提到华为招聘的很多学生都来自亚洲国家。华为计划如何吸引更多的全球人才？

观众提问：刚才提到开放合作很重要，在产业链合作中断的情况下，华为和科技公司能否存在一种可能，通过与国际科技巨头、国际科技论坛以及科技联盟合作的方式探索第三条道路，以促进人类科学发展。

任正非：第一，刚才华盛顿邮报记者提问“华为国际市场手机销量是不是下降了 40%”，海外最严重时跌了 40%，但最近在快速恢复中，已经缩小到 20%，还在继续改善中。

第二，开放合作是华为公司所倡导的，永远不会改变。你提到的问题是政府主导的，是政府之间的谈判问题。

第三，有没有第三条道路？我们没想过第三条

道路。我们就是一条路、一根筋，就像爬雪山一样，慢慢往上爬，一旦爬不动了，滑下来一下，然后又继续往上爬，总有一天会爬到山顶。

第四，关于全球人才问题，我们在 170 多个国家都拥有人才，大概有 4 万多名外籍员工，到底哪个国家有多少人，数量我算不出来。

乔治·吉尔德：刚才讲到了物联网，我觉得关键的问题是要建立事实联网、信任联网和交易联网。《后谷歌时代》中讲到了如何通过区块链、密码学及其他先进技术重建信任。幸运的是，新一代技术人员正在引领这些技术的发展。政治问题会随着新的技术不断发展而消失，我觉得华为可以在信任联网这方面做出重大贡献。与此同时，一旦信任联网，华为也可以再次向美国提供产品服务。

20 田薇：请每个人用一句话讲讲今天与任总咖啡对话的启示。

陈黎芳：刚才讲到华为不会有任何后门，我们的产品是开放、透明、安全可信的。但是，但是，但是后面的更重要：华为的前门永远打开，欢迎大

家，包括通过媒体都看看、来了解，谢谢！

乔治·吉尔德：我觉得华为是全球未来技术发展的中心。对外界来说，美国和其他国家针对华为的举措其实是对华为的一场考验。如果华为不能通过这场考验，这意味着全球将经历一次毁灭性的变革，以模糊的意识形态为由将特定公司妖魔化。这是华为要面临的考验。

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：我觉得，在华为经历考验的过程当中，不要太关注安全、后门或者与中国政府的关系等话题。撇开这些不看，要更加关注你们发布的 10 万篇论文，你们所从事的研究，要让全世界能够知道你们的研究成果。之前在一个晚宴上，我跟别人说“华为是一家伟大的公司”。他们说，真的吗？我说，是的，全球各地的人并不知道你们在科技上所作的贡献。

任正非：我认为，世界就是合作共赢。

田薇：这句话简单也不简单，非常感谢。今天结束第一期与任总的咖啡对话，希望未来有更多的咖啡对话，有更多的机会讨论、激荡思想。非常感谢各位！



任正非

法国《观点》周刊采访

2019年6月18日,中国深圳

01

《观点》记者艾狄安·热尔内勒：请您聊一聊您的童年时期，特别是贵州的经历，现在华为是一家非常漂亮的现代化公司，想知道您过去是怎么样的？

任正非：从小学到初中二年级，我在贵州镇宁县成长，那是一个少数民族聚集的小镇。少数民族的风俗习惯在今天是很重要的旅游风景，非常吸引游客，但是我们当年在那里的生存状况是很贫困的。

艾狄安·热尔内勒：您小时候也受苦了吗？

任正非：当然，肯定是在贫困中生活。但是我们小时候生活得很快乐，因为我们不知道法国的面包好吃。我小时候没有离开过那个小镇，就在直径15公里左右的区域长大的，没有比较，不知何为幸福，所以我们感到很幸福。

后来我的父亲调到都匀，是一个少数民族区的中心小城。我从初三到高三在那里生活。在我那时候的眼里，都匀是一个很现代化的城市，因为它有两层楼高的楼房。当时大姐姐们带我们去逛小百货公司，我们看见有两层楼，认为很了不起。大姐姐比我们懂得多，就笑话我没有眼光，怎么会认为都匀是大城市？它只是比小镇大一点。

后来我考上了大学，就离开了贵州，从此没有在贵州工作和生活过。

《观点》记者纪尧姆·格哈雷：您小时候有没有吃不饱饭的时候？

任正非：你应该问我小时候有没有吃饱饭的时候。那时候吃不饱饭很正常，我们经常吃不饱饭，吃饱饭是偶然的。

02 艾狄安·热尔内勒：当时您有没有想到这么多年后的自己会身处一场地缘政治的战争中？

任正非：肯定想不到。我们像爬楼梯一样一步步爬，根本不知道二楼是什么样的。所以，今天之所以希望中国的教育能够改革，就是想让农村的小孩知道二楼是什么样子，然后，一步一步有目标地爬。我们没有名师指导，没有贵人开光，一步步爬楼梯爬到二楼，才知道风光无限。今天互联网已经给农村孩子很大的视野，但是当年我们小时候是很封闭的。

03 纪尧姆·格哈雷：很多人对您之前在军队的经历很

感兴趣，您在军队具体做什么呢？

任正非：我在军队当工程兵，第一个项目在东北辽阳，为从法国德西尼布·斯贝西姆公司引进的化纤厂施工。这在中国当时是一个很大、很现代化的化纤厂，自动化水平很高。这张照片就是与法国的工程师的合影。

04 纪尧姆·格哈雷：您女儿目前还在加拿大，这个情况对您个人或者对华为公司来说有什么影响？

任正非：孟晚舟没有任何罪过，加拿大对她的拘捕程序上是不合适的。但是，我们相信加拿大是一个法治国家，拿出证据讲清楚，总是会释放的。我们耐心等待，走法律程序。

05 艾狄安·热尔内勒：这个事件的背景是欧美一些国家非常害怕中国的扩张，您觉得中国是否在扩张呢？

任正非：我认为中国历来就不是一个扩张的国家。几千年来，中国是一个闭关自守的封闭国家；现在中国奉行开放改革，主要目的是把外面的引进

来。中国走出去，主要是商业贸易走出去，是以商业的形式走到世界，并不是以政治的形式走到世界，并没有带着意识形态走向世界。

艾狄安·热尔内勒：在启蒙时代郑和下西洋，船队比哥伦布的船队大三倍，走到一半的时候中国国内有一些政治的声音，下令让船队掉头回中国。现在中国走出去有没有像郑和下西洋一样，走一半掉头的情况？

任正非：这个故事很有趣，因为郑和下西洋和哥伦布下西洋目的不同。当时中国认为自己很强大，郑和带了很多礼品去拜访沿途各个国家，并不以商业扩张为目的。哥伦布下西洋，主要目的是寻找黄金、香料，追寻财富。郑和下西洋的目标不明确，没有驱动力，所以他走了一半就不走了。中国开放改革的目的是十分清晰的，繁荣祖国，融入世界。因此，开放改革不会半途而废的。哥伦布下西洋的目标很明确，他要找到财富，也确实找到了，因此有持续的推动力。从欧洲到亚洲的海洋上，沉没了 350 万艘船，经济全球化实际从数百年前就开始了。欧洲人因为带着寻找财富、扩大商业贸易的目标，所以把英文、法文、葡萄牙文、西班牙文都带到了全世界；把文化、哲学、工业化带到了全

世界，希望当地人民的意识形态跟他们一样，所以很多传教士很虔诚地到世界各国去传教，所以基督教、天主教遍布全世界。

我不仅是被欧洲商人的奋斗精神所感动，我在非洲原始森林和撒哈拉沙漠里看到小小的教堂时，也是无限崇拜。欧洲这么多传教士飘洋过海，那时飘洋过海的工具很简陋，是一种很小的船。他们到达非洲海岸时，也许活下来的人只有百分之几；他们向原始森林进发时，还会有更大的伤亡；等他到达一个小村庄，就住下来在那里修了一个小教堂，在那里布道。布道以后就永远回不去了，他们如果要重新走出原始森林到海边，穿过大海再回去，迎接他们的可能又是死亡。如果没有他们几百年的文化传播，非洲的语言（英语、法语、葡萄牙语）不能通用化，今天开发非洲都很难实现。当年欧洲去开发世界贸易市场的时候，去传教的时候，他们历经的艰辛比我们今天多多了。

我曾到过中国一个很边缘的农村——普洱，一个少数民族拉祜族的村庄。一两百年前，传教士把吉他带进了这个村庄，这就是对一个小村庄的文化影响，这是一个音乐的村庄。你们现在看到的视频

是我今年4月份拍摄的,是传教士带来了文化普及,开发了落后地区。如果你们需要,我可以把这个视频送给你们。

艾狄安·热尔内勒：太好了。传教士把吉他带到这个地方，中国人把5G带到世界。

任正非：那是下一步的事情。那时全世界的音乐家们可以同时演奏一首歌曲，因为时延非常小。

06 纪尧姆·格哈雷：华为是一个很神奇的企业，在很短时间发展这么快，有一个集体的、分散的权力体系。我想问一下，每天早上让您起床的动力是什么？

任正非：睡不着了，想吃早餐。我们的权力结构是分层授权、中央监督的体系。让听得见“炮声”的人，有权力呼唤“炮火”，“炮火”的成本要核算的。

07 艾狄安·热尔内勒：现在西方人比较害怕中国，您说中国不是一个扩张的国家，历史也证明了这一点。您是否理解西方人讲到中国时的紧张态度呢？

任正非：其实美国夸大这种地缘政治的影响。这种夸大式的宣传，再加上很多人没有来过中国，就会有误解。中国现在要像美国一样把军舰开到世界各国去的能力也不存在。我个人认为，中国建立的是防御体系，中国比较怕美国，不怕欧洲。

艾狄安·热尔内勒：为什么认为中国怕美国呢？

任正非：因为美国想要称霸世界，欧洲是政治多元化，不具有侵略性。欧洲主要想做买卖赚钱，中国也想多买一些欧洲的奢侈品，中国欢迎欧洲来赚钱，不然还要飞到巴黎去买东西。中国不断对奢侈品减税，就是欢迎欧洲商品。而且中国和欧洲的经济是互补的，所以中国需要欧洲，欧洲也需要中国。如果用“一带一路”连接起来，欧洲的商品到中国来，中国的商品到欧洲去，车走到中途没有油了，中东、中亚就是能源基地，给我们经济加油。这样从欧洲、中东、中亚到远东就连成一个大的经济版块。如果中国与日本、韩国再形成自由贸易区，这个版块的经济总量就会比美国大很多。那么，美国称霸世界就有困难了，它就希望我们不要团结起来。

08 纪尧姆·格哈雷：您在昨天的会谈中说华为准备好跟其他的国家签“华为网络无后门、无间谍行为”协议，现在华为是否准备好跟法国签署这一协议？

任正非：随时可以签订。

纪尧姆·格哈雷：您曾经见过特朗普总统吗？

任正非：我去见他干什么？见马克龙总统是可以的。

艾狄安·热尔内勒：中国政府出台了《情报法》，要求企业配合国家的情报工作，这种情况下怎么与法国签订协议？

任正非：那就试试吧。不只是我们与法国企业签，我们也推动中国政府与法国政府一起签。

09 纪尧姆·格哈雷：您或者华为与中国政府的关系怎样？有些人认为华为是靠中国政府的帮助，才发展得这么迅速。

任正非：我们在中国是受中国的法律管辖，依法向中国政府缴税，公司经营都是我们自己做主。我们没有一分钱的资本来自国家，我们的年报是

KPMG 审计的。现在你们看到的是 2018 年的年报。

10 艾狄安·热尔内勒：这是资本方面，如果中央政府要求把从路由器、网络设备上获取的信息交给他们，怎么拒绝呢？

任正非：第一，我们要履行为客户负责任；第二，中国政府从来没有要求过这样做。

我们卖给客户的是一个裸设备，如同“自来水管”和“水龙头”一样，终端就像“水龙头”，连接设备就像“水管”。里面流“水”还是流“油”，是信息系统决定的，而且网络是控制在运营商手中，不是我们决定的，我们取不到数据。我们敢于承诺没有安装后门，希望你们去采访美国公司，让他们一样与法国政府签订协定。

艾狄安·热尔内勒：您觉得谷歌和脸书都没有办法承诺吗？

任正非：不知道。

艾狄安·热尔内勒：思科呢？

任正非：不知道。

11

纪尧姆·格哈雷：您曾经有没有因为一些商业的原因想要获得客户、用户的信息呢？

任正非：我要这个信息干什么？

纪尧姆·格哈雷：因为 21 世纪信息就像石油一样。

任正非：石油对我们没有用，我们要的是汽油，汽油可以在加油站买到。客户原始信息对我们没有用，在网络上、社会上公开的信息对我们才是有价值的。

12

纪尧姆·格哈雷：华为成功的关键是什么？遇到的最大困难是什么？

任正非：成功的关键是矢志不渝为客户创造价值，所以客户相信我们，今天面临这么恶劣的环境，客户还要买我们的 5G，就能证明。美国政府是世界上最强大的，在这么严厉的打压下，客户还要买我们的东西，这就是我们这些年矢志不渝忠于客户、为客户创造价值而产生的影响。

最担心的是什么？就是太成功了，员工懈怠了，不愿意到艰苦岗位，不愿意到艰苦地区去。现

在特朗普把我们逼活了，他们转变了惰怠思想。

13

纪尧姆·格哈雷：能否描述一下鸿蒙是怎样的系统？

任正非：我们有数千块电路板，电路板都要有操作系统。鸿蒙操作系统是一个面向确定时延系统的操作系统，实现系统端到端处理时延是精确到5毫秒，甚至更低的毫秒级乃至亚毫秒级，控制只有这么小时延，对物联网自动生产有用。比如无人驾驶，齿轮转过来时延是几毫秒，如果是不准确的，不然这个齿轮来了，那个齿轮还没有来，就咬合不上了。我们是为了万物互联、将来走向智能社会所做的一个操作系统。

艾狄安·热尔内勒：也就是说，如果鸿蒙操作系统发布之后，速度比安卓或者苹果的操作系统更快是吗？

任正非：没有比较。有可能。

艾狄安·热尔内勒：这是一个商业论据吗？

任正非：这是技术论据，不是商业论据。但是与苹果、安卓相比，我们的缺点是没有生态，只是

一个纯技术性操作我们电信网络的系统。

艾狄安·热尔内勒：美国和华为的问题有两个层面：第一，商业层面。美国政府希望阻止华为把技术和设备出口到他们国家中。第二，供应商层面。欧美供应商向华为销售半导体。以上这两个层面如果出现问题，哪个层面影响最大？

任正非：第一，鸿蒙系统并不是像大家想象那样用在手机中，做这个系统的时候并不是想替代谷歌的。如果谷歌高端系统不向华为开放，鸿蒙系统会不会转移做一些生态？现在还没有完全界定。

艾狄安·热尔内勒：就是备胎计划（B计划）吗？

任正非：不是，本身就应该有这个系统，我们的网络才能运行，这个系统原本是为了电信网络而设计的。

第二，美国不购买产品或者一部分国家不购买产品，对我们没有什么影响。过去三十年中，就有很多客户不买我们的产品，现在特朗普先生给我们大肆宣传以后，反而买我们产品的客户增多了，因为他的宣传具有伟大的影响力，有一定的分量，我们自己说自己好的时候，有些客户并不相信，特

朗普说我们好的时候，这些客户反而相信我们了。

至于有些国家不卖给我们零部件，双方都会受到伤害，可能我们的销售会减少，他们卖的东西也少了。华为不是上市公司，业绩有点下滑没有关系，但是他们7月份发布财务报表如果不好，股价就下降了。所以，双方都有影响的。

14 艾狄安·热尔内勒：华为会不会希望跟欧洲的一些半导体生产厂家结盟呢？刚才您提到了“一带一路”，这是不是可执行的操作？

任正非：当然，比如我们购买意法半导体的器件数量增加了。

艾狄安·热尔内勒：如果跟美国摩擦继续下去，就与欧洲一些厂家结盟？

任正非：对，更多购买欧洲厂家的产品。

15 纪尧姆·格哈雷：我有个叔叔想买华为的手机，你觉得我应该向他说什么呢？是马上就买，还是看看美国制裁发展的情况？

任正非：不用等。在照相功能上，华为手机是全世界最好的，有相当多的功能我们是独有的。

16 纪尧姆·格哈雷：刚才说到华为希望创建一个生态系统，这个系统创建要多久呢？

任正非：很多年才能做到。

纪尧姆·格哈雷：中国有很多很强的软件公司，华为也可以跟他们结盟，今天这样说是非常坦率的说法，是否担心会让公司地位变弱呢？

任正非：我认为，我们公司在短时间内会从高位置稍微下降一些，但是重心低了以后，我们站得更稳了，下一步爬山的劲可能更大，爬得更高。

17 纪尧姆·格哈雷：如果法电或者布依格电信想签5G合同，签了之后不会有任何设备供应的问题吧？

任正非：那当然不会有问题，而且我们提供的5G设备是世界最好的，两、三年内世界上不会有任何一个厂家可以赶上。供应不会有问题，公司的生产仍然热火朝天。

18

艾狄安·热尔内勒：现在有一些人会觉得欧盟的运营商不着急部署 5G，现在看来 5G 能赚钱的应用只有自动驾驶，其他应用好像赚不了什么钱，这个说法对吗？

任正非：这不对。欧洲为什么比中国早发达？就是因为几百年前的铁路和航海能力。因为中国那时的交通是基于马车，马车比火车慢，比轮船载重量小，所以欧洲首先工业崛起了。信息传送速度提升后，也将带来经济上不可估量的增长。5G 的速度至少比 4G 快 10 倍以上，速度快会促进经济文化的快速发展。

艾狄安·热尔内勒：这是偏政府的论据，运营商自己出钱投资，不能马上赚到钱。

任正非：不是。如果换成 5G 以后，还按现在 4G 的标准收费，运营商的盈利能力能够大大的增加。

艾狄安·热尔内勒：为什么？

任正非：因为 5G 成本按每比特计算只有 4G 的 1/10，每比特能耗也只有 1/10，5G 速度在同等的能耗下是 2G 的一万倍。任何一个产品的先进

性不能意味着是高成本，应该是高价值。5G 应用以后你就知道，将来美国可能是落后国家。

19 纪尧姆·格哈雷：去东莞松山湖参观过，发现您对欧洲的建筑非常欣赏。您是否觉得欧洲在电信这个领域应该以一个声音说话呢？

任正非：我首先讲讲松山湖建筑，这是日本建筑大师设计的，我们并不知道会设计成这样。这位日本建筑大师在美国读了本科、硕士、博士，但是不善讲英文，他只会画，松山湖就是他画出来的，是个天才。松山湖不是我们想要建成这样，而是建筑师想要建成这样。

20 艾狄安·热尔内勒：之前基辛格问过，如果要联系欧洲，该打谁的电话，您觉得谁能够代表欧洲？欧洲对外发声时，是马克龙、默克尔还是谁能代表欧洲？

任正非：谁也不需要代表欧洲，因为各个国家都有自己的利益，站到自己的利益角度上思考自己的问题，欧洲二十几个国家达成一定的平衡就行了。因此，欧盟总部放到比利时是有道理的，放在

巴黎就是法国代表欧洲，放到柏林就是德国代表欧洲。欧洲各个国家都以谋求自己的经济发展为目标，而不是谋求做世界霸主为目标，所以欧洲是非常值得合作的伙伴。

21

纪尧姆·格哈雷：您刚才说欧洲的铁路和航海非常发达，现在很多人认为欧洲这方面落后了。

任正非：我讲的是三百多年前欧洲为什么会崛起，不是讲今天欧洲的铁路发达。三百多年前，欧洲的崛起是因为铁路和航海，中国的落后是因为还靠马车。

纪尧姆·格哈雷：有一个 AI 的学者说，欧洲在科技的版图上不存在了，对此有什么看法？

任正非：我不这么认为。工业革命的基因还在欧洲，这些基因都是一颗颗珍珠，欧洲需要一条线把这些珍珠串起来，变成项链。如果你带着一根线到非洲去，是穿不成项链的，只有带个铁锹到非洲去挖一些矿产。欧洲在科技基因上还是非常强大的。人工智能的根本是数学，世界上数学最发达的是两个国家：第一是法国，第二是俄罗斯。

纪尧姆·格哈雷：虽然法国有这么多研究者，问题是过去四十年间没有一家公司成为巨头，而华为、谷歌、阿里都是在过去四十年间崛起的，您怎么看？

任正非：基因还在，但是基因不能自动转变成组合体，这就需要企业家和政府合理地推动。我们公司的生产系统是使用法国达索的软件，怎么说欧洲不伟大呢？是很伟大的。你们去看一看我们的生产线，回去采访达索，怎么华为买你们的产品用得那么好？

但是法国的企业环境有一个缺点，劳工保护太厉害，导致企业家不敢雇人，不能形成规模性的集团，就没法在世界上站起来。

22

艾狄安·热尔内勒：现在华为和特朗普之间的冲突是科技性还是商业性的呢？

任正非：我不知道特朗普怎么想的，我猜想应该是政治性的吧。在通讯科技上，美国没有5G，也没有光交换，很多东西它都没有，不存在科技竞争。电信设备产业上，美国与我们也没有同类商品的公司，所以也不存在商品竞争。他们莫名其妙打

我们，不知道他是什么目的。但客观上应该是帮助了爱立信和诺基亚，就是说在帮欧洲。我们也很高兴，只要人类用了爱立信、诺基亚的产品，人类得到了服务，也是我的理想，不一定我们自己服务。

23

纪尧姆·格哈雷：华为主要的竞争对手包括爱立信、诺基亚、三星都不是美国的公司，朗讯、北电这两家公司在过去十五年间犯下哪些错误呢？

任正非：他们犯哪些错误我不知道，我知道我们自己犯过很多错误，我天天挨批判，蓝军部还在公司网上提出“任正非十大罪状”。我们不断在改正自己的错误。

幸亏世界上还有爱立信、诺基亚能担负起人类 5G 时代，我们是高兴的。排斥我们的国家也不会没有 5G 使用，所以就像我赞赏苹果一样，我也要赞赏爱立信、诺基亚。严格来说，爱立信、诺基亚是我们的老师，交换机是一百多年前爱立信发明的，诺基亚原来是做橡胶木材的公司，上世纪是全世界手机做的最好的公司，都是我们的老师，我们要尊敬老师。

24 艾狄安·热尔内勒：湖里面的几只黑天鹅，是不是预示着特朗普找我们麻烦了？

任正非：我不喜欢湖里的黑天鹅，不是我养的。因为黑天鹅总是吃湖边的花草，我喜欢湖边的植物茂盛一点。它对花园有破坏性，我不喜欢。饿了可以吃湖里的鱼，这是可以的，但它总吃草。

艾狄安·热尔内勒：有一本书专门讲黑天鹅的，在2007年金融危机之前写的书。

任正非：正因为如此，不知道谁把黑天鹅扔在湖里面，它们还下蛋繁殖，我们赶都赶不走。将来知道谁把黑天鹅放在湖里，要把他抓起来打屁股，把我们的花草吃了，罚他每天吃了午餐以后要去喂菜叶，让黑天鹅不要吃我们的花草。

25 艾狄安·热尔内勒：有一个经济学家之前写了一本书，中国直到十九世纪初都是世界上第一大经济力量，您认为现在中国的经济增长和发展是不是只是回到正常的情况？

任正非：在过去三、四十年中，中国有了很大发展，但是发展的质量还要提高，将来能给人类多

做一些贡献，这点做得还不够。走在我们前面的国家有整个欧洲、日本、美国，中国 GDP 虽然数量比较大，但很多是中低端商品，人均 GDP 还是比较少的。

我知道你去过贵州，看到一些偏僻地方的老百姓还是比较贫穷的。国家号召一定要脱贫，要缩小贫困人口的数量，各级政府在努力改善，发展生产。只有改善了贫困，老百姓才会安居乐业。美国幻想的颜色革命就不会出现，因为人民群众慢慢都富裕起来了，就只会去想发展生产的事。

可能你们没有去过西藏，我觉得西藏的交通比深圳好，基础设施修得非常漂亮，经济、人民生活也明显改善了，我相信在这些地区不会出现混乱的状况。国家用很大力量来解决中国的贫困人口问题，这个路线是正确的。相反美国没有解决好贫困人口问题，过去认为是种族问题，说“白人富裕、黑人贫困”，现在不是这样，美国贫困的白人数量也很多。这次打贸易战加关税，其实给美国人民的日用消费品增加了很多经济负担。

大家也知道，中国出口商品的价格已经降到不能再降，再降企业就破产了，美国再加税，这边不

降价，税是让美国人民承担了。如果美国不能解决美国普通老百姓的贫困问题，社会也会出现一些混乱的。对比下来，中国政府坚定不移去消灭贫困，这个做法是非常正确的。

26

纪尧姆·格哈雷：我们看到华为有一个非常独特的分权治理体系，您觉得能让人民脱贫的制度是社会主义制度还是资本主义制度？

任正非：我认为，小平同志在开放改革时就设计了制度的基础，“社会主义 + 市场经济”。社会主义讲的是公平，但是这个公平过去在中国被错误理解为平均。社会主义公平是多劳多得，贡献大的人多拿一点。比如，我们两个到码头去扛麻包，你个子大扛三包，我老了只能扛一包，你的收入就是我的三倍；你也扛不了五包，人与人的生理差距是有限的；但是资本差距是不受生理约束的，你可以拥有 100 亿美金，我只拥有 10 万美金，我们都盈利 10%，那你盈利了 10 亿美金，我盈利了 1 万美金。所以贫富出现大的差距是资本杠杆造成的，不是劳动形成的。

邓小平认为中国的基础制度是社会主义多劳

多得，但是要走市场经济的道路。市场经济就会有资本杠杆。中国要在资本和劳动之间牵制着，达到一定平衡。这个平衡由谁来实现？政府，政府来改革。中国从一个非常贫穷的经济基础开始改革时，改什么？改利益分配。十三亿人民改利益分配时，大家想象会有多少矛盾冲突，多少利益矛盾要爆发，中国必须要有一个强有力的政府控制着，使国家不要出现混乱。所以，邓小平坚持四项基本原则，要改革、要开放、要发展，但是不能出现混乱，一定要有一个强有力的政府来管住。中央把握改革的方向节奏，下面政府改得太慢，捏太紧出现僵局了，邓小平就说“胆子要大一点，步子要快一点”；有的改革走太快了，矛盾激化了，他四项基本原则又捏一下，让你走慢一点。所以，经过三十年时间，中国就过渡过来了。

国家资本的钱是谁的？是人民的。政府怎么还给人民？修路，高速铁路、高速公路……。大家想一想，西藏修了高速铁路，能赚钱吗？作为资本家是不会投资的。中国的高速公路、高速铁路轰轰烈烈地建，这是国家在推动建设，人民受惠了，这样平衡了不同阶层人民之间的矛盾。美国幻想中国爆发颜色革命，没有成功。

27 艾狄安·热尔内勒：我觉得政治在华为的商业中有一个挺重要的地位，来的时候路过看到了香港的游行示威，世界开始慢慢分裂，特朗普不相信中国、不相信中国的体系，中国不相信西方媒体报道的内容，这样会不会造成世界的分裂？

任正非：我不搞政治，所以搞不清楚，你可以问我技术问题。

28 纪尧姆·格哈雷：您刚才谈到教育，您觉得现在应该教孩子一些什么内容？是通识文化还是数学、信息技术？

任正非：现在有几种教育方式。北欧的教育模型从来没有考试，孩子都快乐成长，发现自己喜欢什么，找到自己的发展方向。北欧国家虽小，但除了爱立信、诺基亚、ABB、挪威石油……外，还有许多大公司。所以，他们的教育也是成功的。中国由于国家太大，不知道谁是优秀人才，所以中国通过一级级考试，考试使得孩子们成为呆板的“小鸭子”，创造力被消灭了。偶尔突破云层的少数人，是天才。

艾狄安·热尔内勒：您会建议小孩家长教什么东西

呢，编程、数学之类吗？

任正非：我认为，最主要是让小孩的天性要发挥出来。我们不知道小孩的天性到底在哪方面最佳发展，因此小孩要早一些知道自己的天性，早一些走向正确的发展道路，这个小孩才能有效地成长。其实家长并不了解小孩，举一个例子，这位女士的先生是学电子的，50岁才知道自己是画家。待会你上楼看一看，她先生捐赠给公司的一幅画，是临摹罗浮宫的拿破仑加冕，还是他学画画不久时临摹的。如果他从小发挥天分，可能就成长为名画家。因此，小孩一定要找到自己最佳的成长方向，沿着那个方向走，才不会浪费自己的精力。

艾狄安·热尔内勒：您找到您的天性有点晚了，您之前不是学建筑吗？但您还是成功了。

任正非：那时候我们在山沟沟里，不知道世界是什么样子，没有人给我们指点，所以缺少了尽早发现自己天性的机会。现在互联网这么发达，孩子接触面这么多，他的天性发展应该是快的。所以，信息社会对人类社会的进步有很大的推动力。

纪尧姆·格哈雷：有没有哪位作家、哲学家的书对您启发特别大？推荐给我们看。

任正非：所有人。苏格拉底、柏拉图、孔子、孟子以及法国那么多哲学家。

纪尧姆·格哈雷：您有没有特别欣赏的发明家、科学家、创造家？

任正非：所有的人都欣赏，没有不欣赏的。无论发明大，还是小，都是在为人类做出了巨大的贡献，不能用一个天平来称人对社会的贡献。就如抢险救灾一样，有些人捐献了很多钱，有些老太太只捐了一块钱，不代表捐献多的人一定是最伟大的人，否则这个世界不会认为德兰修女是世界最伟大的人。所以对科学家的评价，不能随使用天平来称他们的价值，每个人为这个社会做一点贡献，就是伟大的。当然可能社会有时候忘了给你发奖章，你回家拿萝卜自己刻一个，自己贴在胸口就行了，只要你心里高兴，就完成了对人类的贡献，完成了对心灵的自我洗礼。

29

艾狄安·热尔内勒：现在社会上有这么多的新技术，如5G、人工智能、量子计算，您对哪方面技术最感兴趣？

任正非：第一，主要看这些技术如何为人类未

来创造价值；第二，华为公司能力有限，不能什么都感兴趣。

30 艾狄安·热尔内勒：现在华为在 5G 方面的角色非常重要，而美国没有一家公司能与华为在这方面较量，您是否觉得这样一个时刻，就像美国当年发现俄罗斯走在它前面一样呢？

任正非：其实我们在早些年就发觉了这个问题，这个世界只有“三个支点”才是平衡的，如果只有中国和欧洲是不平衡的。早期，我们曾经想把自己卖给摩托罗拉，他们换了董事长以后不要了；后来我们又想收购摩托罗拉，被美国政府阻止了。其实目的就是想形成“三角形”的平衡，现在只有两个点，是不稳定的，这个矛盾迟早会出现。

艾狄安·热尔内勒：现在两点是哪两个支点？

任正非：中国和欧洲。

艾狄安·热尔内勒：您说的支点是什么意思？

任正非：支点是指这个产业，大家要分享这个世界，如果美国在这个产业没有分享，那会不平衡的，世界也不稳定。

艾狄安·热尔内勒：美国想要阻止华为的技术，是要等待他们研究出新的技术吗？

任正非：历史的车轮滚滚向前，不是谁可以阻挡的。

31 艾狄安·热尔内勒：在硅谷有一个传统，每一次变革之后都会有一个新的世界之王，之前是 IBM，之后是微软，再往后是 Google、Facebook，新的世界之王上台之后把旧的打下去，您是否觉得华为第一次成为了世界的主人？

任正非：我不是狮子，我就像兔子一样想找一个角落躲着，现在躲不了，不知如何办。

艾狄安·热尔内勒：您看起来不像是兔子。

任正非：但是我更不像是狮子。

32 纪尧姆·格哈雷：华为当初是最早进入非洲的公司之一，您认为非洲大陆未来会有怎样的发展？

任正非：非洲和拉丁美洲是人类开发最晚的两个地区。欧亚两个版块的自然资源大多数快开发完了，非洲的自然资源还有待开发，所以下一轮的发

展应该在非洲。

33

纪尧姆·格哈雷：您对法国有没有一些特殊的感情？您有特别喜欢的法国建筑师吗？

任正非：我们北京展厅的楼就是法国设计师夏邦杰设计的，也是他最后一个建筑。

纪尧姆·格哈雷：您经常去法国，喜欢法国的酒吗？

任正非：我不会喝酒。但是我喜欢法国的数学，法国的高等师范是全世界最厉害的数学学校。我们还会继续加大在法国的投资。

纪尧姆·格哈雷：投资哪些领域呢？

任正非：主要在研发领域。

纪尧姆·格哈雷：华为现在有五个研究所在法国？

任正非：可能还会逐步增多、扩大。

纪尧姆·格哈雷：现在法国代表处是一千名员工，未来有可能发展到多少人呢？

任正非：这个数据我不清楚，但是科学家的数

量会大幅度增加。逐渐走向人工智能的生产方式以后，人员的增加不会显著，但对未来新技术的探索会显著增加。

34 纪尧姆·格哈雷：硅谷的一些企业家们都说“我有改变世界的梦想”，而您总是谈公司要活下去。您觉得是他们过度夸大了自己的理想，还是您过度谦虚了？

任正非：假设我们都才 25 岁，在一起喝咖啡，我一样的也狂妄。可能有一个人冒出头来了，这个人用餐巾纸画一个模型，另外几个人在这边讲结构，说一起开个公司，这就是英特尔。硅谷这种鼓噪的精神对青年人是适合的，如果没有热情、没有理想，就不能成功。我年轻时应该与他们没有什么区别，现在老了，挫折多了，说话规矩了一点。

艾狄安·热尔内勒：您在贵州时也想到这个吗？

任正非：没有，怎么会想到这一点？我在贵州的梦想是逃出爸爸妈妈的控制，到外省读书。当听说可以到外省读书时，我很兴奋，因为我没有出过县门。所以，我认为青年人的躁动不是坏事，他们会互相聚集能量，可能让一个人把这个火点燃了。

点燃火的人就雇佣其他人。所以，硅谷的精神是值得提倡的。

35 纪尧姆·格哈雷：刚才说人工智能时代可能不会雇佣那么多人，未来十年、二十年以后，每个人都还会有一份工作吗？

任正非：举一个例子。过去在非洲设计站点时，我们一个工程师一天最多设计 4 个站点；现在一个工程师用人工智能设计方式，一天能设计 1200 个站点。我问他“为什么是 1200 个站点”，他说“合同总共就 1200 个站点”。生产效率提高，是有益人类生活的。

人工智能创造财富只需要少量的人，但是财富增多了，会养活更多的人。如果有些人认为需要工作，那就要努力学习才有工作，也会促进社会更进步。工作人的收入和不工作人的收入相差应该很大。大家可能看过我们的生产线，基本上没有什么人。

纪尧姆·格哈雷：大家可能都希望工作，需要用什么方式让大家都有工作呢？终身学习还是最低工资？

任正非：今天大家对人工智能的恐惧，和当年对纺织机械的恐惧是一样的，当年纺织机械出现的时候，大家把纺织机砸烂，这是一样的道理。怎么适应未来新技术社会？我也不知道，大家在探讨。

纪尧姆·格哈雷：如果给人工智能的应用设一些限制，是不是一个很好的解决方案呢？

任正非：不知道。因为现在人工智能主要用于改进生产效率，没有用到改进情感上。

纪尧姆·格哈雷：您认为一些工作是机器人永远无法取代的？

任正非：当然，有很多工作是人工智能不能代替的，比如喝咖啡，人工智能很难代替。当你生病在床上呻吟的时候，进来一个机器人，给你打一针就走了，你不会感到冷冰冰吗？还是需要一个真人有温度的情感，这就是体验。

36

纪尧姆·格哈雷：您认为华为三十年以后是什么样的公司？

任正非：我不知道三年以后华为还能不能活下来，所以我不可能预测三十年以后怎么样。如果我

们还活着，希望三年以后还有机会在一起采访。

纪尧姆·格哈雷：如果特朗普要过来，您会敞开大门欢迎他吗？

任正非：当然，我们可以去讨论这个世界应该怎样开放、合作、共赢，也许他会改变他的思维方式。

（视频采访）

37 纪尧姆·格哈雷：特朗普说华为是美国的敌人，您对此有什么反应？

任正非：首先，华为是为人类创造幸福和创造繁荣的，怎么可能成为敌人？三十年来，无论在非洲，还是在疾病流行的地区、战争环境、自然灾害，包括日本核泄露的时候，我们都努力站在第一线为人类服务，怎么可能成为敌人呢？他的定义是不正确的。

38 纪尧姆·格哈雷：您认为华为的目标是什么？让员工满意，让政府满意，还是让世界满意？

任正非：我们是想让社会满意、让人民满意，

因为我们的最终目标是为客户服务。客户是谁？65 亿人民，可能将来在物联网上还会有更多的联接。所以对我们矢志不渝的目的就是为客户创造价值，让人民满意。

39

纪尧姆·格哈雷：未来华为在法国有哪些计划吗？

任正非：法国是一个具有良好投资环境的国家，法国以数学为中心，是世界上科学技术最发达的地区，这与拿破仑在几百年前确定“数学立国”有很大关系。人工智能的本质就是数学，我们在人工智能上要加大发展，在法国的投资发展还会继续加强，继续深入。

现在我们刚刚初步体会到人工智能对我们的影响，我们手机的照相技术目前是世界上最好的，其实就是法国的数学家设计的，用数学的方式合成图像。未来人工智能将会在更广泛的领域发展，还要吸纳更多优秀的数学家加入到我们公司。

40

纪尧姆·格哈雷：您最喜欢的谚语是什么？

任正非：合作共赢。



任正非

美国 CNBC 采访

2019年6月19日, 中国深圳

01 **CNBC 记者 Deirdre Bosa: 昨天特朗普总统发推特说, 他跟中国主席习近平先生有一个对话, 现在美国把华为放在中美贸易的核心位置, 您怎么看?**

任正非: 第一, 华为在美国就没有销售, 因此中美之间的贸易问题与华为没有什么关系。第二, 中美两国是两个很庞大的“球”, 我们在中间只是一颗小芝麻, 起不到任何减缓的作用。我认为, 美国是一个法治国家, 华为和美国的问题还是要通过法律来解决, 我们还是相信法庭最后的判决。

02 **Deirdre Bosa: 华为可能在美国并没有多少生意, 如您所说, 华为并不想被搅在贸易战中间。但是您之前确实也说了, 华为是被夹在中间了。那您有没有抱有一种期望, 就是在 G20 峰会的时候, 在习近平主席可能与特朗普总统的会面中, 华为成为一个谈判的话题? 您有这样的期望吗?**

任正非: 我认为, 可能我们没有这么重要吧, 两个伟大的人物谈话, 把我们作为一个喝茶谈话的谈资? 我觉得不大现实。

Deirdre Bosa: 但是现在我们看实际情况, 似乎

并非如此。特朗普总统花了很多时间大谈特谈华为，美国还有很多其他的官员也花很多时间在谈华为。

任正非：因为他们身体好，精力太旺盛了。他们应该有很多可操心的事情，他们来替我们操心，不辞辛苦，这一点我还是很感激的。他们把我们捧高了，我们没有这么高的地位。

Deirdre Bosa：您提到华为可能并不值得大家有这么多的关注，但是看一看美国的很多政治人物，包括特朗普总统在内，他们确实是花了很多时间来谈论华为。

任正非：可能是因为打不死我们，怎么打都不死，可能以后还不会死，他们要几年都这么关怀下去，是不是很疲惫？我们和美国政府的沟通，各个管道都在进行。因为美国是一个法治国家，我们在法庭里沟通，就是在和美国政府沟通。美国政府出具证据给法庭，我们也出具证据给法庭，让法庭来判断我们是有错，还是没错，还是错多少，做出裁决，这才是最主要的问题。作为一个谈判筹码，我觉得我们不值得，我们也不愿意。

筹码，但是也没法改变这个事实，因为特朗普说要在中美谈判中把华为作为一个话题，而且目前的现状已经影响到了华为的生意，您之前在采访中说过，由于美国现在针对华为的情况，华为的收入会减少 300 亿美元。

任正非：300 亿美元对我们来说，是很小的一件事，我们今年的收入还会超过 1000 亿美元，这对我们的基本状态没有改变。我们主要是砍掉一些边缘化产品，因此美国制裁对我们不会产生太大的影响。

Deirdre Bosa：但是我认为很多人会说 300 亿美元应该影响还是挺大的，毕竟占到了华为去年收入的 1/3 左右，而且对华为的员工、股东应该也有影响，难道不是这样吗？

任正非：不是。因为我们今年的计划是 1350 亿美元左右，影响 300 亿美元左右的收入，我们还有 1000 亿美元左右。目前我们的销售收入还是增长的，到 5 月底增长了 20% 多。我们预测未来是可能会下降的，但是现在还没有出现下降的势头，直到昨天的报表，还没有下降，还在上升。因此，到底年底会出现什么样的状况，我们还不好肯定。

但是，我认为 300 亿美元的下降，对我们来说是很小的一件事情，我们能承受，因为我们不是上市公司，我们不太重视这个问题。我们重视经营的真实质量。

04 Deirdre Bosa: 您刚才既然谈到了业务增长的质量，我们就来问一问。我们也看到了，在华为整个业务中，消费者业务的智能手机是增长最快的；您之前的采访也提到了，现在智能手机的出货量已经下滑了 40%，如果由于中美关系对华为最快的增长业务有所打击的话，那么华为整个大的生意如何持续保持增长？

任正非: 终端在中国市场上是没有下降的，只是海外这部分最高的时候下降了 40%，但是现在已经是在回升，在海外下降的尺度已经小于 20% 了，而且还在迅速的回升之中。因此，综合来看，整个终端业务全年下降不会那么大。

整个公司的业务，可能从原计划 2019 年收入规模的 1350 亿美元下滑到 1000 亿美元左右，与 2018 年持平。但是反过来，利润还上升了，公司现在的利润增长速度比我们想象的快，我认为利润

上升太快说明应该加大对战略的投入。所以，这次财务汇报几分钟就结束了，因为比我想象的好得多，那何必要汇报呢？

05 Deirdre Bosa: 您也提到利润并不是最为重要的，但是我们知道很多华为的员工也是华为的股东，他们应该享受华为的分红，这个分红是来自于华为的盈利，您觉得华为的员工现在的想法是怎样的？您有跟他们沟通过吗？

任正非: 华为员工的想法是干劲更大了，更努力了，我们一定要赢，我们有能力打赢这场制裁。因此，大家都充满了信心。有机会的话，你可以找我们的员工座谈。

Deirdre Bosa: 您的意思是说华为的员工并不在乎华为的利润下滑而由此导致他们的工资收入下滑吗？

任正非: 首先，工资不会下滑，我们有足够的薪酬支付能力。我们也在改变激励结构，很多在关键时刻表现优秀的人员得到破格提拔，加工资。长期收益要看年底的报表，可能比年初的规划要低

一点。但是看见比我心理预期高多了，利润情况仍然很好的，我的心是踏实的。我就不让财务向我汇报工作了，我去关心一些技术方面的发展。

06 Deirdre Bosa: 您如何形容华为和 Google 的关系？如果华为没法获得 Google 的操作系统，如何继续推进自己的业务？

任正非: Google 是一个非常好的公司，我们很尊重它。我们和 Google 永远都是站在同一条利益线上的，如果我们不装载 Google 系统，Google 将来可能要失去 7-8 亿用户，因为我们每年 2-3 亿的新用户不使用它的系统，这个损失是很大的；我们在短期内销售收入也会有一定的下降，我们也要承担损失。所以说，这是共同的利益问题，我们不会随意的替换 Google 的系统。但是如果说真的走到这一步，我们也有自己的系统可以替代，会恢复增长的。

Deirdre Bosa: 华为的客户接受吗？我们看到在菲律宾，华为就已经表态，说如果以后华为的手机用不了 Google，用不了 Facebook，他们的应用可以全额退款，但是如果有更多的市场出现菲律

宾这样的情况呢？

任正非：现在在国际市场上是有一些影响，但是影响没有太大。因为我们手机中有很多新功能是独立于 Google 系统的，比如说拍照等。Google 提供给我们的最重要的是一个生态，它的生态系统是做得非常好的。

Deirdre Bosa：我们现在已经看到，在市场上已经有客户明确表示，如果华为的手机用不了安卓操作系统，他们就不想用华为的产品了。

任正非：美国是世界上最强大的国家，美国政府在全世界打压我们，但是现在买我们产品的客户还是越来越多，这说明客户的信心还是比美国政府的信心要大。因此，对我们没有太大影响，从我们自己各个系统的统计报表也可以看出，没有太大的压力。

Deirdre Bosa：您说现在的情况对华为的影响不会进一步的恶化，您的信心来自哪里？

任正非：现在已经是最恶化的时候了，以后的影响会越来越减轻。我们有 8 万多研发人员，每年投入研发经费在 150-200 亿美元，我们难道就

没有能力去解决自己的生存和发展问题吗？这是我们信心的基础。

Deirdre Bosa：您如何能够确保消费者会想用华为自己推出的操作系统，而不是 Google 的安卓操作系统？Google 一旦 8 月份停止把自己的操作系统给华为手机用，会发生什么？

任正非：我认为不会发生什么，无非就是有一部分人不选择我们，但还是会有人会选择我们的。

07 Deirdre Bosa：现在看起来华为在美国的策略之一，就是利用自己的专利能力。但是我们也看到美国参议员马可·卢比奥想通过立法的手段来阻止这个策略的实施，您觉得未来华为利用专利的能力会不会由此受到影响？

任正非：美国是一个法治国家，也是专利最多的国家。如果他的建议能被美国国会通过，那么美国法治国家的形象会不会受影响？要看 77 亿人对他的评论，我说了不算。

08

Deirdre Bosa: 我们知道您个人对于美国有非常多的敬仰之情，您过去也多次谈到，您也是一个历史的学生。那么您对美国这么多的信任，从何而来？是什么让您这么坚信美国会公平、公正的处理现在的事情？

任正非: 美国两百多年前还是一片蛮荒的土地，这两百多年来，美国为什么能成为世界上最强大的国家？是基于它的开放性，全世界的优秀人才愿意到美国去，美国的法制体系、创新机制、财产保护体系都很完善，造就了美国的崛起。所以，我们要向美国学习，才能使我们自己也能崛起。

美国的历史长河是非常长的，现在发生的一些事情只是短短的一个小插曲，不代表美国的整个历史，所以我们对美国的尊敬不会改变，不会因为我们受了一个挫折就改变。就像我们小时候，爸爸妈妈也打过我们的屁股，但是我们不会恨爸爸妈妈的，为什么？我们和爸爸妈妈几十年相处，他打我们屁股的时候就十几秒钟，不能因为十几秒钟就和家庭关系产生断裂。所以，美国现政府打击我们一下，下一届的总统也不知道是什么想法。

09 Deirdre Bosa: 您之前也说过，做到第一之后有可能产生骄傲自满的情绪。美国现在是世界第一大国，您觉得美国会产生这种骄傲自满吗？

任正非: 有可能。如果它不骄傲自满，它怎么会落后了呢？

10 Deirdre Bosa: 您刚才用了一个比喻，把华为和美国现在出现的情况比作父母对孩子“打屁股”，您有没有这样的担心，孩子被打得太狠了，您会不会担心华为的生存问题？

任正非: 不会。因为美国的实体清单对我们的打击就是会减弱一些边缘化的产品，我们可能会裁减、关闭掉一些边缘化业务，但是对我们主要领先世界的产品，不会产生任何影响的。

11 Deirdre Bosa: 您之前也说过，美国这个事情给华为造成的痛苦会在 2021 年结束，华为到 2021 年会重新焕发新生。那是您对于美国针对华为的制裁时间点的判断吗？您觉得那个时候制裁会停止吗？

任正非：我们形容自己是一架千疮百孔的“烂飞机”，这个飞机被打得到处都是洞了，但是这架飞机的发动机和油箱还是好的。所以我们一边飞一边修补洞，这个洞如果修好了，我们的飞机照样飞。不是美国取消对我们的制裁，而是我们自己把飞机修好了，所以我们的飞机可以继续飞。

Deirdre Bosa：华为怎么做？我知道华为在开发自己的芯片，最终达到不依赖美国供应商的目的。华为是准备怎样修补这架破飞机的？

任正非：随时随地准备，我们不想死掉，就要改正我们存在的问题和缺点。我们看看飞机的哪个洞是最大的，我们先要把这个洞补起来。在大洞补完之后再补小洞，洞补完了，我们就可以自由飞翔了。

12 Deirdre Bosa：两年之后，华为还会像今天一样，从美国的供应商那里买同样多数量的部件吗？

任正非：可能买得更多。因为美国供应商这些年对华为是有贡献的，当美国公司可以卖东西给我们的时候，如果不买他们的东西，我们就是没有

良心，我们一定要买他们的东西。当美国不让卖东西给我们的时候，就不能怪我了。我们希望继续能买他们的东西，我们现在还是给他们下订单的，只是他们要到华盛顿去获得批准，他们如果能被批准卖给我们，我们还是买他的，如果华盛顿不批准，我们就要想一些办法。

Deirdre Bosa: 华为能够找到其他的办法吗？针对这些领域在做准备吗？具体是什么准备？

任正非: 是的。具体很多，每个洞都要补，现在有成百上千个洞，“千疮百孔”，每个洞都要补起来，飞机才能继续飞回来。给你看一张图片，就像这架烂飞机，我们也被打得千疮百孔了。我不可能系统地讲清楚我们怎么修补。但是如果你感兴趣，你可以去跟我们的基层员工访谈，花多一点时间，他们就会告诉你是怎么修的。因为我不是“修理工”。我欢迎你两年之后再来看我们，看我们是不是活得比今天更好。

Deirdre Bosa: 我也期待到时候再来看一看，但是我还没有获得我刚才想要的答案，就是华为针对目前情况的战略性的计划或者是想法。比如说美国供应商不供应了，华为转向其他非美国的供应商，

或者说华为进一步加大自研、自有组件的比例？

任正非：这两种方式都有可能。但最主要还是自己靠自己，提高自己的能力。

13 Deirdre Bosa：您现在寄希望于中国和美国的贸易对话能够解决吗？

任正非：因为华为几乎在美国没有销售，我们与中美贸易没有关系。中美两国贸易这么大的事情，我们不知道他们之间要对什么话。我们关心的就是我们自己的小事情，希望对话就不要提到我们，我们就不值得他们对话。

Deirdre Bosa：您跟特朗普总统或者是任何一位美国的官员沟通过吗？

任正非：我们通过在美国纽约东区法院、德州法院沟通，其实都是在跟美国政府沟通啊，还是通过法庭解决问题比较好。

Deirdre Bosa：我们就想象一下，如果特朗普总统本人跟您打了电话，您会愿意接这个电话吗？

任正非：当然愿意接这个电话，我们可以在一

起沟通合作共赢。因为信息社会非常大，我们共同来建设信息社会，大家各出各的力。华为只是在一个窄窄的面上做出了一点成绩；在其余很宽广的面上，还是美国的力量最大。所以大家合作起来建设信息社会，这就是我想表达的意见。

Deirdre Bosa：针对华为的国家安全的担忧，您会告诉特朗普总统哪些信息？

任正非：我会告诉他，大气层厚度只有 1000 多公里，将来信息社会云的厚度不会低于几千公里，这么庞大的未来市场，有大量的机会，不是零和游戏，而是大家共同建设这样一个很大的信息社会。华为只是在联接领域里稍微走快了一步；美国有广泛强大的力量，可以在这个大云中占有更大的份额。

14

Deirdre Bosa：您跟中国的主席或其他高级别政府官员有过沟通吗？关于华为在贸易谈判中的角色，以及华为的生意遭受的各种打击。

任正非：我怎么可能有机会见到他们，去谈这么具体的问题？华为的问题摆在中国的桌面上，只

是一个很小的问题；摆在美国的桌面上还不够芝麻大，所以不值得拿到桌面上来讨论。我们自己有能力解决，我们还是相信美国的法律，通过法律来解决华为和美国的关系问题。

Deirdre Bosa: 华为现在是一家 18 万员工的公司，是中国乃至全世界最大的公司之一。为什么您会说跟中国政府官员沟通是一件奇怪的事情？因为毕竟华为不仅对于中国，对于全世界都是一家重要的公司。

任正非: 我们自己完全有信心、有能力能解决这个问题，为什么要去求助别人呢？美国的制裁清单已经出来一段时间了，但公司没有什么变化，如果你能参观一下公司，就可以看到员工的情绪没受影响，还在正常工作、生产，特别要看一下我们的生产线，生产线上的流水还在哗哗的流。所以，我们不需求助别人。

Deirdre Bosa: 我并不是说您去向中国政府求助，而是说跟中国政府的官员进行沟通。因为华为的问题也会影响到中国经济的发展，可能现在没有影响，但是如果华为的业务持续萎缩的话就会有影响了，毕竟华为的体量已经超过了阿里巴巴

巴和腾讯的总和。

任正非：主要是我们没有压力，我们认为这次打击对我们是一个考验，如果我们在这个烈火中能够“脱胎而出”，我们会更强大。中国有两句话，“浴火重生，凤凰涅槃”，“烧不死的鸟就是凤凰”。大火烧我们，我们自己想办法克服，那我们就强大了。而且我们也知道哪个员工是最优秀的，他应该快一点晋升；哪些员工是落后的，他们可以离开。这样我们的队伍在三、五年后就会更强大、更整齐了，那时候我们可能摆脱了困境，就有大踏步发展的基础。

Deirdre Bosa：您刚才是说华为不想就华为的情况与中国政府进行沟通，对吗？

任正非：是的。如果一个家庭里有两个小孩，一个小孩是爸爸妈妈最宠爱的，一般都没出息；另一个爸爸妈妈不太管的这个小孩，反而出类拔萃。为什么？爸爸妈妈的溺爱和袒护，使他丧失了自我进取的能力。

我们公司三十年来就是靠自己走过来的，因此我们都是钢筋铁骨，压也压不垮，打也打不倒。我们现在还要靠自己的力量从地上爬起来再前进，

相信我们能活过来。所以，我们用一架“烂飞机”来做比喻，我们现在已经被打成千疮百孔了，弟兄们，你们赶快来补洞啊。到底谁能补哪个洞？我不知道，因为 18 万人都在补洞。

Deirdre Bosa: 如果华为是这个孩子，那中国政府就是父母了，所以我很难理解，这个孩子不会跟父母进行沟通。因为美国的公司是会定期与立法机构进行沟通的。

任正非: 美国企业要遵从法律，他们和政府沟通是正常的。但是在华为和美国关系的这件事情上，我们可以战胜自己面临的困难，不需要求助。

15 Deirdre Bosa: 现在针对华为的出口禁令，已经对与华为合作的美国公司生意造成了影响。我们看到影响已经体现在这些公司对于未来一年的收入和利润的预期上。这些与华为合作的美国公司，他们有没有代表华为去跟美国的政府官员沟通？他们有没有试图推动解除针对华为的出口禁令或者试图获得豁免？

任正非: 他们有能力解除美国的禁令吗？我

不知道他们能不能解除禁令。所以说，打击我们，双方都是痛苦的。我们的销售收入会下降，他们的销售收入也会下降。他们是上市公司，影响大一点；我们没有上市，不需要承担股价下降的责任，这就是我们不上市的好处。

Deirdre Bosa：您或者华为其他高管有没有和华为美国供应商的高层进行沟通呢？

任正非：我们整个高管层在思想认识上是比较统一的，美国政府对我们的打击，没有造成我们高管层思想上的分裂。我们都要积极去与美国供应商沟通，要请求发货，要继续下订单。不能因为美国一制约，我们就不发订单给人家了，万一解除禁令，我们没订货，他们怎么发货呢？所以，我们发货的请求还是在的。至于不发货，是另外的问题，我们再想办法。

我们还是尊重美国公司，也心疼他们，他们曾经帮助我们，现在他们也在受磨难，因为跟我们在一起而受到磨难。但我有什么办法呢？这是美国总统要这么做的，我也没有能力改变这个局面。

Deirdre Bosa：这些美国公司有没有代表华为去推动解决这些事情？

任正非：这我不知道。

16 Deirdre Bosa：您认为在贸易战中，是中国还是美国有可能会输得更多？

任正非：贸易战与我一点关系都没有，我怎么可能会知道是美国输还是中国输呢？因为华为在美国没有销售，所以美国加关税也跟我们没有关系。我们没有参与任何事情，我也不关心中美两国之间的贸易战。

Deirdre Bosa：您是一个全球化公司的 CEO，您的公司在全球都有业务，您不关注贸易战的结果吗？

任正非：不关注。

17 Deirdre Bosa：您关注华为在美国做生意的能力吗？一方面美国的公司像 Google、Facebook、Twitter 在中国被禁了，另一方面华为是不是在积极寻求进入美国市场？

任正非：没有。我估计我们在相当长时间内是不可能在美国做生意的，所以我不关心美国还会不

会让我们进去。美国即使开放了让我们去做生意，我们也不一定有能力去做，因为建立一个体系需要很长的时间。

美国禁止我们进入美国市场和中国禁止别的公司，这是主权国家各自的行为，这跟华为没有什么关系。

Deirdre Bosa：华为没有积极推动，要去获取，至少是争取进入美国市场的权利吗？

任正非：没有推动，不浪费精力。

Deirdre Bosa：您现在在这里跟我进行交流，而且华为也雇佣了很多说客。你们的高管也在定期与美国媒体沟通。这是为什么？如果华为本身就不想进入美国市场，为什么要费这么大的周折？

任正非：我们投入媒体资源进去，并不是为了进入美国市场，而是为了消除误解。因为美国政府不仅仅是在美国境内，而是到全世界去游说，蓬佩奥一会儿飞到这里开会，一会儿飞到那里开会；特朗普去有些国家谈问题，三个题目中还有一个是华为。所以，我们在美国也要说一点话，产生一点影响。

18

Deirdre Bosa: 您关注华为在其他市场的准入问题吗？比如说欧洲、澳大利亚，他们也正在考虑或者审视与华为的关系。

任正非: 欧洲的客户与我们有二十年的交往，客户对我们是非常信任的。欧洲至今为止也没有拒绝我们，所以我们还是要加大对欧洲人民的服务，这一点我们不会改变。

Deirdre Bosa: 要保持这些市场的市场准入，对华为有多重要？多大程度上这些市场的持续准入，取决于美国针对这些国家的施压行为？

任正非: 美国的施压并没有起多大作用，因为客户还是信任我们的。客户在这么高压下都能这么信任我们，一旦这个压力释放以后，客户对我们的需求可能会像“井喷”一样喷射出来，那时候如果我们生产供不上怎么办？我还发愁呢。

Deirdre Bosa: 但华为也正在失去全世界的一些客户，比如澳大利亚就已经把华为的设备给禁了。

任正非: 澳大利亚有自己的选择权，我们为什么要那么重视呢？

Deirdre Bosa: 欧洲是华为的大市场，而且也是

华为非常重要的一个基地，它们也正在考虑啊？

任正非：没有，欧洲对我们还是欢迎的。

19 Deirdre Bosa：过去您很少出来与媒体交流的，但是过去六个月中，您与很多媒体在进行交流。如果说您不关心中国和美国的贸易战，您不关心华为有没有能力在美国做生意，您今天为什么要跟我坐在一起，跟一个来自于美国的媒体组织的记者坐在一起？

任正非：第一，去年 12 月份以后，全球媒体对我们的报道 90% 以上是偏负面的报道，因为不了解真实情况。公共关系部认为需要让世界看见真实的华为。大家认为我以前不见媒体，媒体对我就有一点好奇。所以我就和大家见一见，多沟通以后，现在媒体正面声音已经到达 27% 了，慢慢地会到达 30%，让世界人民对华为多了解一些。过去六个月我多说话，未来六个月可能我还会说得更多，希望能够让世界增加更多明白。

而且我今天特别喜欢你，因为你提的问题很尖锐，没有回避任何问题，我的回答也是很真诚的，

我没有回避任何问题。这样，我们给美国人民展现出来一个真正的华为，因为他们还是不够了解，很多美国人没有来过中国，他们可能看的还是我们一百多年前的电影，以为我们还留着一个大辫子、戴着一个瓜皮帽、拄着拐棍、拿着大烟袋……很保守的状况，他不知道中国的互联网时代已经有很大的进步了。我出来多讲讲，能让大家更加了解真实的华为。

Deirdre Bosa: 任先生，恕我直言，其实我问的有些问题，您没有正面回答。比如，华为采取了什么策略来应对美国的出口禁令？

任正非: 回答了。因为我们本身就可以不依赖美国芯片，我们自己有芯片。对于操作系统，时间会让我们成熟起来的。

Deirdre Bosa: 还有一个问题，您刚才也没有正面回答。为什么您这么乐观，认为华为的全球客户会选择华为自己开发的操作系统？而不是继续使用安卓操作系统？

任正非: 从事实看，我们现在世界上的订单并没有萎缩。我们最主要的订单是在网络联接设备上，这是我们的主要产品，几乎没有萎缩。全世界

很多国家在不断发布新闻说“我们的 5G 开通了”，很多用的是华为的设备。所以如果说对我们的影响，仅仅是对终端有一点点影响，但是终端在我们公司本身就是一个副业，不是主要业务。所以，影响一点有什么关系呢？

Deirdre Bosa：消费者业务不是华为最重要的业务吗？我看了华为的财务报表，消费者业务现在在华为整个业务中占比很高，也是华为增长最快的业务。您本周早些时候也说过，上个月消费者业务的智能手机出货量已经下滑了 40%。

任正非：美国为什么打击我们的 5G，为什么不打我们的终端？就是因为我们的 5G 很厉害，5G 是网络的联接设备，不是终端。所以，最重要还是我们的联接设备在国际上所占有的地位。终端仅仅是海外业务受了点影响，国内业务反而增长了，综合起来，整体下降不会那么大，不算多大问题。

20

Deirdre Bosa：我知道对您来说，展现透明很重要，这也是为什么您今天跟我交流，包括之前跟其他媒体交流的原因。为什么华为一直坚持自己是一家民营企业，有没有考虑过成为一家上市公司？

任正非：如果今天我们是上市公司，还能活下来吗？可能我们的股价波动、一泻千里，公司就崩溃了。我们是私有公司，下降几百亿美元对我们没有太大影响，我们的理想还是要实现的。所以，我们作为私有公司，远比作为上市公司要好。上市公司主要注重短期利益，要看当期的财务报表，不敢长远投资，我们不同，我们可以对未来十年、二十年都投资。所以未来我们会越来越领先，而不仅仅是今天 5G 领先的这一点，这就是私有公司的好处。

Deirdre Bosa：有很多体量比华为还大的上市公司成功渡过了困难时期。华为现在在美国面临透明度问题，我其实并不是很理解您刚才说的不上市的原因。在研发投入方面，现在有很多比华为规模更大的上市公司，他们的研发投入并不比华为少。

任正非：那它们应该比我们做得还好，美国何必还要打击我们的 5G 呢？

Deirdre Bosa：再给您举个例子，现在 Facebook 在美国也是面临着很多的攻击，但是由于他们调整了业务，股价在不断上涨。我想问，为什么上市会给华为的生存带来挑战？

任正非：我认为，我们是为了理想而奋斗，如果我们不是上市公司，可能很多员工抛了股票就走掉了。但是现在我们员工抱成一团努力前进，内部力量很团结，所以我们有战胜困难的基础，这就是我们没有上市的好处。

第二，在财务上，他们很有钱，我们是最穷的科技公司。但是我们在科研投资的力度上，已经排在全世界第五名了，以后还会加大投资。尽管我们今天会遇到一定的财务困难，会有稍微的收缩，但是我们不会因为在困难时期就削减科研经费，每年 150-200 亿美元的科研投资不会减少。

21 Deirdre Bosa：华为今天面临的很多问题，归根结底是信任问题、透明问题，以及有人对华为能否独立于中国政府自行运作的怀疑问题。华为有没有考虑在海外设立一个完全自治的、不受中国法律管辖的子公司？

任正非：不会。

Deirdre Bosa：如果不这样做，华为怎么改变有些人对华为的认知，认为华为是中国这个国家的延伸？

任正非：谁能统一 77 亿人的思想？总会有人这样那样的想法，只要客户对我们认知就够了。我们不需要为了人人认知，而采取一些另外的措施。他不理解就不理解，历史会证明我们是怎么样的公司，过去三十多年的历史已经证明了我们，如果未来三十年我们能活下来，更能证明。为什么一定要通过上市才能证明呢？

Deirdre Bosa：我刚才问的并不是华为上市的问题，而是说在海外设立一个完全自治的子公司。如果这样能够解决华为现在在全球面临的问题，使华为免受 300 亿美元规模的冲击，确保华为能够活下来，您会考虑吗？

任正非：300 亿美元不算什么，我们没有必要改变整个运作机制。我们向全世界人民证明华为是一个好公司，是让客户在体验中感受到，并不需要一些不懂得技术的政治家们能理解。

Deirdre Bosa：无论如何您都不会考虑在中国以外设立一个完全自治的子公司，是这样吗？

任正非：在中国以外，我们在一百多个国家都有子公司，这些子公司也是独立的。但并不是为了向政治家证明，而是为了解决合规问题，我们致力

于遵守所在国家的法律，遵守联合国协议，遵守国际法。

22

Deirdre Bosa: 您女儿现在被扣押在加拿大自己的家里，等待美国引渡的审判。这种处境当然不太好，但是她还是可以待在自己的家里，可以和自己的律师进行沟通。而那些在中国被捕的加拿大人并没有受到同等待遇，从加拿大的角度来看，这是不公的，您怎么看？

任正非: 首先，我女儿是没有犯罪的，没有犯罪事实。SKYCOM 公司与伊朗以往的交易，这家银行从头到尾是全清楚的，它与我们往来是有邮件的，邮件带有它的唛头。他们清楚公司，而且他们也清楚交易结算。我女儿只是中间阶段在一个咖啡厅跟他们喝咖啡的时候说了一句话，就成为了我女儿的重大罪证。只要法庭把这些证据公开，美国纽约东区法院可以去提问检举人，我们的律师也可以去提问，证明这段历史，双方出具证据，我女儿的问题是可以澄清、解决的。这个银行从头到尾是知晓情况的，我女儿只是喝咖啡的时候说了一句话，怎么就成了罪证？我们相信美国和

加拿大的司法是公开透明的，我们相信这个问题是逐步能够解决的，所以我们耐心等待法律解决，我也没有感到委屈。

Deirdre Bosa: 您刚才说，您是相信加拿大的司法体系是开放、透明的。我刚才的问题是，一方面您的女儿在加拿大待在自己的家里，访客、律师都可以跟她进行接触，但是在中国被扣留的加拿大人却没有同等的待遇，您觉得这合适吗？

任正非: 那是国家的问题，我怎么知道呢？我现在主要精力在修“飞机”，就看我们的“飞机”哪里有洞、哪里要补。我连女儿的事都关心不上，哪里还有精力关心别的事情呢？那些事情政府之间会交涉解决。

23 Deirdre Bosa: 任先生，非常感谢您今天接受我们的采访。

任正非: 我们下次还有机会再见。希望那时候我们的“飞机”已经补好了，还在飞，那时欢迎您再来。



任正非

《金融时报》采访

2019年6月24日, 中国深圳

01

《金融时报》主编 James Kynge：最近大家都看到了一幅很有名的照片，第二次世界大战时的一架伊尔-2飞机，听说您很喜欢这张照片，可不可以告诉我一下，为什么喜欢这张照片？您认为这张照片可以作为华为的比喻吗？现在华为面临很多挑战，与这架飞机差不多。

任正非：有天晚上，我偶然在“悟空问答”网站上发现了这张照片，说这架飞机返航了。我觉得太像我们了，我们现在已经被美国打得千疮百孔，虽然有一些准备，但是没有想到美国政府打击华为的战略决心如此之大、如此坚定不移；打击我们的战役面如此宽广；打击作战的战斗部署如此精密，弹着点如此之精确，他们打击华为是一个非常系统的工程，这是我们没有想到的。美国如此之强大，各行各业如此之团结，也是我们没有想到的。不仅仅是几个软件、几个芯片的问题，连对杂志、标准组织、学术组织都在施加压力，都在围踏我们，因此是几千个累累伤痕的伤口。

这架飞机很像我们，坚定不移飞回来的决心和我们也是一样的。所以就把照片从网上下载下来，本来还想找更清晰一点的照片，但是怎么也找不着。

02 James Kyngge: 据我了解, 上星期华为提出“保护了发动机和油箱, 没有保护次要部件”, 哪些业务打算放手或者放弃掉的?

任正非: 首先, 华为不可能有那么多精力在所有角度全面采取防范措施, 这是做不到的。我们想领先世界, 需要做出一些最尖端的部件, 并基于这些核心能力建立系统, 我们把这些核心部件比喻为这架破飞机的“发动机”和“油箱”。经历十多年的努力, 我们做到了。我们是不会死的。油箱打漏了, 发动机没油飞不回来; 发动机打烂了, 有油也飞不回来; 翅膀打几个洞, 飞慢一点, 还是可以回来的。

我们认为美国打击我们的是对准网络联接解决方案业务, 5G 只是联接业务的一小部分, 这个业务我们准备比较充分, 没有影响。意料之外的是终端受到创伤更大, 尽管终端受到的创伤比联接大一点, 但是现在客户信任正在恢复中。其他一些次要的产品线这几年一直在逐步关掉, 我们把人员转到主战场上。

03 James Kyngge: 最近美国已经把华为纳入所谓

的“实体清单”，请问华为怎样应对这一次难题和挑战？

任正非：对于“实体清单”，华为基本上不会被打垮掉，这点是肯定的。我们一边在飞，一边也在修补飞机，当然有时候修补大洞，一些时候修补小洞。总的来说，过段时间这些洞都会修补好，修好以后还会生机勃勃地发展。

James Kyngge：应该修哪些大洞？

任正非：到处都是洞。

James Kyngge：是不是芯片的问题？

任正非：芯片的问题反而影响比较少，绝大多数芯片我们可以自主提供；但是有一些想不到的部件，觉得没有多少技术含量就没有准备，但是差一个零件也不行。

硬件问题不是太大，软件系统有一些影响。我认为世界软件人才是极其庞大的，各个国家的软件发展都很快，中国的软件发展也很快，我们自己的软件能力也很强。过去我们的软件能力主要用于硬件的嵌入式操作系统，这是世界最强的；但是宏观架构式的“软件定义网络”的体系比较弱一些。

如果这些东西继续得不到供应，我们也是能够追赶上来修补好的。

04 James Kyngge: 你们是否认为中国其他的一些公司能进口美国制造的芯片，可以转卖给你们，在中国可以买到他们的？

任正非: 这违反“实体清单”规则，“实体清单”就是不能违反规则卖美国东西给我们。

James Kyngge: 他们怎么可能知道？

任正非: 十几、二十年来，美国经常飞行检查我们，输入几个代码，出来几行字，证明这台设备是不是他们的设备，是不是在你们承诺的安装地点。若果设备不在了，早就把我们整死了，所以不可能从另外一个渠道购买美国器件。美国也会查他们的。

James Kyngge: 由于受美国“实体清单”的影响，调整最大的时刻是什么时候？是六个月、三个月以后或者是？

任正非: 应该说，我们这些年一直在调整，

整体没有受到太大影响，因为最尖端、最重要的芯片我们都具备能力。小型部件快一点也可以研制出来，另外中国产的部件也是可以拿来替用的。

如果美国能够对我们开放，我们用美国的硬件和软件能做出非常高、精的先进系统。如果不能用美国的部件，我们还是很有信心用中国产部件、美国以外别的国家生产的部件，做出在整机上仍然领先世界的系统，因为我们整体的能力是显著领先世界的。

James Kyngge：也就是说，虽然有美国的“实体清单”，华为以后不会停掉生产任何产品？

任正非：我们会停掉一部分非主力产品，但不会在主航道上停掉任何产品，因为我们领先世界的主要产品可以不依赖美国供应。

《金融时报》记者杨缘：哪些产品会停掉？

任正非：在5G、光传输、核心网、接入网上一定不会受美国影响。在光系统上，我们是远远领先世界，不需要美国任何帮助。在5G上，我们也领先世界至少两三年，不需要美国零部件的帮助。在核心网上，除了服务器会受一些影响以外，其他

不会受什么影响。但是我们的泰山服务器性能强很多，泰山服务器很快投产来支持核心网布局。

按美国的实体清单，如果我们不能使用美国 X86 的服务器，在公有云建设上会遇到一些暂时的困难。

05

James Kyngge: 听说你们研发了新操作系统叫“鸿蒙”，您认为华为有能力部署这个操作系统，来替代谷歌的安卓系统吗？

任正非: 首先，鸿蒙系统的产生，本身并不是为了手机用，而是为了做物联网来用的，比如自动驾驶、工业自动化，因为它能够精确控制时延在五毫秒以下，甚至达到毫秒级到亚毫秒级。

第二，我们希望继续使用全球公用开放的手机操作系统和生态，但是如果美国限制我们使用，我们也会发展自己的操作系统。操作系统最关键的是建立生态，重新建立良好的生态需要两、三年左右的时间。我们有信心依托中国、面向全球打造生态。一是中国市场就有庞大的应用，相比所有互联网软件，我们的系统时延非常短，如果有人认为在这

个短时延的系统上应用得很好，就会迁一部分业务到华为来；二是，中国大量做内容的服务商渴望走向海外，但是走不出去，它们搭载在我们的系统上就可以走出去。

James Kyngge：包括哪些生产 APP？

任正非：刚才讲的是手机应用系统，生产是另外一个系统。我们的生产系统在世界应该是处在领先地位的。

手机即使在生态应用上有缺点，但是在相当多的地方有优点，比如在照相、全场景化、AI 上，我们的手机是独立领先的。这就是数学能力，我们有几百个数学家、几百个物理学家，不要把我们的数学家比成欧拉，虽然我们有欧拉实验室，不是欧拉，也不是图灵，但是他们也叫数学家。数学家并不只有一个人，也许世界上有千万个数学家，所以我们要大量的数学家、物理学家、化学家、各种脑神经学家……，这些人做出来的东西也是领先世界的，会有客户需求。

实体清单出来以后，终端在海外市场上先是大跌，后来逐渐回升，现在已经接近原来的销售水平。在国内大涨，国内老百姓觉得华为可怜，帮华为就

买一个手机，所以我说“买华为手机不等于爱国”，你喜欢才买，不喜欢就不要买。中国的小姑娘爱照相，照相技术是华为最好，因为我们投入了大量数学家。照相功能好不在于镜头，眼睛有几亿支摄像头，所以眼睛看图像非常好，任何一个照相机都不能代替眼睛。数学家把射进来的光线，用数学方法演变为相当成几万、几十万个镜头，还原这个图像，所以拍摄出来的是数学图像，但它是逼真的。

在这些特性上，华为是能够领先世界的。截至5月30日，我们已经销售超过1亿台手机，比去年同期提前50天。当然，我们上半年的业绩比较好，不代表下半年也好，因为实体清单之前，我们是高速增长的，5月份打击我们以后，这两个月还有一定的惯性。所以，下半年以后有些业务缩减，会有一定的衰退。

James Kyngge: 总的来说，可不可以这样理解，美国的“实体清单”，中国尤其是华为的业务会要本土化。两、三年以后的进口量会大幅下降？

任正非: 进口还是会多元化的，美国公司如果还能卖给我们，我们还是会订购。美国的器件厂家

也在向华盛顿申请批准向我们销售零部件，如果获得批准了，我们还要大规模购买。当然，我们同时也在寻找替代器件和方案，也在自己研究器件，我们有强大的研究能力，能够生存下来。

06

James Kyngge：谈到 5G 市场，尤其是国外的市场，华为与诺基亚、爱立信相比，优势在哪里？是价格的优势还是科技的优势？如果价格比他们便宜，可不可以告诉我们价格优势有多少？

任正非：如果与爱立信、诺基亚相比，我们比它们贵很多，因为同样的东西华为可以给客户提供更大的价值，因此价格我们是贵的。如果我们卖得便宜，可能会把别的一些厂商挤压死了，所以，我们坚决像苹果一样卖得贵。卖得贵，钱就多了，如果发给员工、发给股东，他们就懒散了，所以会大规模投入科研；投入科研还是太多了，就拿一部分赠送给大学，支持大学教授的研究。支持大学教授的研究我们奉行的是美国“拜杜法案”原则，“拜杜法案”是指美国政府给大学提供资金，但是政府不占有成果，由大学占有成果。我们给大学提供的研究经费，我们不占有成果，这样我们在理论上超

前的能力也增强了。即使在最困难的时候，我们的研发经费也不会低于 150-200 亿美元。我们有前进的理想，有前进的动力，一定会有前进的结果。

07 James Kyngge: 听说在国外已经拿到 46 个 5G 的合同了，发货了 15 万基站？

任正非：是 50 个 5G 合同，已经发货 15 万个基站。

James Kyngge: 可否预计一年内可以得到多少国外的 5G 合同？

任正非：国外绝大多数客户都会采用华为 5G，因为我们的 5G 提供的是最先进、最有实际价值的。客户与我们经历了二十多年的合作，不会听几句话就放弃对我们的选择。

James Kyngge: 140 多个国家当中，大概有多少会用华为的 5G 系统呢？

任正非：135、136 个。美国肯定不会用，澳大利亚不会用。欧洲绝大多数没问题。

James Kyngge: 英国呢？

任正非：没问题。

08 **James Kyngge：**现在听说英国在查华为的系统源代码？

任正非：英国查我们的源代码，是对我们关怀和爱护。因为没有一个是完美无缺的，英国只是在查的过程中指出了我们在安全上存在的问题和缺点，大家互相为了安全而共同奋斗。英国不是拒绝我们，而是告诉我们系统有问题。英国不会随便使用赞美之词来解决问题。我们是被英国查得最严的，所以它认为我们是最可靠的。

James Kyngge：这让华为花很多钱？大概多少呢？

任正非：肯定要花很多钱，多少钱不知道。网络安全一定要有一个标准，不能你说安全、我说安全，“公说公有理，婆说婆有理”。目前欧洲已经鲜明地提出了要建立统一的网络安全标准，包括隐私保护 GDPR，我们就遵守。

这肯定要要进行网络的重构、网络重新开发，从架构上、代码上……都要进行改变，这要花很大力

量。我们计划用大概五年完成整个公司所有产品新的架构，这个架构就是极简的网络架构、极简的产品架构、极安全的产品架构、隐私保护至少符合欧洲 GDPR 标准，而且这个架构将来做网络也是最便宜的。

按原定计划，没有受到实体清单打击时，我们计划在 2023 年达到 2500-3000 亿美元的销售收入。现在受到打压一下，可能最近两年计划要下调，说不定后面三年的销售收入会跳跃式增长，也有可能达到原来计划。

09 James Kynge: 关于 5G 国内市场，您是否认为华为在国内能拿到最大份额的 5G 合同呢？

任正非：我们在国内份额会比较大，这是肯定的，因为所有运营商都比较了解我们。近期中国移动 5G 核心网第一次招标的结果，爱立信加诺基亚大概是 44% 市场份额，我们是 50% 左右多一点。核心网是西方最担心网络安全的地方，中国是开放的，让西方公司占有这么大份额的核心网，是信任，也是开放。

英国说“核心网部分不买华为的，但是其他都可以买华为的”，这个决定是正确的。因为5G基站是一个透明的基站，不打开处理信息包；传输通道也不打开信息包处理；接入网也不打开信息包；信息一直传到核心网，才打开这个包进行处理。英国提出来不买核心网，这是可以理解的，这样它觉得安全。但是，不买华为的核心网也可能意味着落后，我们的核心网也是世界最先进的，将来也会有很多外国客户为了先进性买我们的核心网。

中国没有垄断核心网，最先进的核心网还有44%是让诺基亚、爱立信拿了。因此，在5G问题上，我们也不会拿太多，否则就把别的公司挤压得太厉害了。

James Kynge: 大家认为，中国国内的5G市场以后会非常庞大，能否预计一下市场会多大？比如说两年以后、五年以后。

任正非: 单独评价中国，我说不好，因为我没有考虑过单独对中国市场评价。我认为，全世界至少需要1200万个5G基站，空间极其巨大，未来极其有希望。

James Kynge: 华为在国内的5G市场享受

一些优惠待遇吗？

任正非：没有优惠待遇。

James Kyngge：华为是中国领先、世界领先的公司，应该在国内享受优惠待遇？

任正非：中国是市场经济，哪来的优惠待遇？像中东很有钱，买得贵一点，可以理解；欧洲出价不低，也很好。华为的手机在国外卖的很贵，在国内反而卖的便宜。

杨缘：任总提到 50% 的市场份额的数据是核心网，如果加上基站各种设备呢？

任正非：中国 5G 刚刚开始招标，我不清楚基站的具体情况。应该我们会多过别的公司。

10 James Kyngge：谈一谈关于特朗普总统，如果他给您打一个电话，你愿不愿意接听他的电话？

任正非：他可能太忙了，有时间打电话聊家常吗？我觉得不大现实。

James Kyngge：如果他愿意，您愿意接受吗？

任正非：但是我听不懂英文。

James Kynge：可以翻译。

任正非：翻译不懂政治，我也是搞电子的，可能表达的语言方式不同，沟通困难一些。

James Kynge：如果特朗普打电话来，如果你有机会接听的话，愿意跟特朗普说什么话？你认为美国跟中国的纠纷，尤其华为部分应该怎样解决呢？

任正非：第一，他太伟大了，我是一个小人物，怎么能见到他呢？第二，我也没有时间见他，忙着“补洞”。第三，中国解决贸易问题关系到国家大事，关系到亿万人民的生活问题，我们公司为什么要掺和，让人民做出利益牺牲来救华为？国家要在贸易战中谈华为就要给美国好处，在别的方面做出让步，我们认为国家不需要这么做。我们挨打之后，钱少一点就更加艰苦奋斗，同时意志还能坚强一点。

11

James Kynge：大家了解到美国政府给华为带来很多难题，你认为中国政府还会在中国市场给美国公司制造难题吗？

任正非：首先，美国给华为难题是给了我们极大帮助，在外部压力下，我们内部更团结了，在“百炼成钢”中提升了队伍的凝聚力，铁要反复锻打才有韧性。华为公司现在是一个“虚胖”的公司，因为三十年来快速扩张，人没有经历过艰难困苦考验。如果打几下，组织变结实了，人的意志坚强了，奋斗者的骨头也硬了，对我们未来的发展有好处的，所以我们不怕打击。

但是，我相信中国不会报复美国公司，因为中国要开放发展才会有未来。现在是美国先进东西不卖给中国，而不是中国不买美国的东西。如果主动拒绝美国的先进公司，中国不是自甘落后吗？从战略上讲，中国会越来越开放，不会越来越封闭。这是我看国家领导电视讲话的理解。尤其是制造业，以前必须要合资，现在随便都是独资，自己技术，自己生产，自己卖出去，中国就是一个平台。

美国这两百年的历史证明了开放的正确。美国两百多年前是一片蛮荒的土地，通过两百年的开放，大量人才聚集，大量制度优化，使得美国成为最强的国家。中国要学美国开放。

12

James Kyngge: 现在谈谈美国跟中国的贸易战，您愿不愿意看到华为纳入贸易协议？有没有这样的可能性？

任正非: 纳入贸易谈判，对我们没有什么好处，因为我们在美国就没有销售。中美两个大球碰撞时，华为是颗小芝麻，撞来撞去，芝麻撞出油来，油不知道流到哪里去了。在美国我们没有利益，为什么要纳入两国的会谈呢？我们还是集中精力补自己的“洞”，没有精力研究世界贸易。

James Kyngge: 有没有可能美国把实体清单取消，再让美国公司出口给华为？

任正非: 我当然希望美国这样做。因为美国政府把华为放进“实体清单”是没有道理的，如果说我们犯了罪，首先要通过法庭审判。法庭现在还没有把证据开示出来，没有经过辩论，也没有经过审判，就决定了，美国政府做这件事本身很不公平，怎么让全世界相信美国是一个法治国家呢？取消是应该的，但是它不取消，我们也不害怕，只是把“钢”打得更结实了。

13

James Kyngge: 最近听到汇丰银行跟美国政府合作，会给华为带来很大难题，您认为华为跟汇丰银行的合作今后应该怎样？

任正非: 首先，汇丰银行早就停止了与华为的合作。

第二，孟晚舟没有任何犯罪事实。这家银行从一开始就知道SKYCOM公司和其在伊朗的业务，也知道SKYCOM跟华为的关系，往来邮件可以证明，邮件中有唛头，银行不可能在法律上说“受骗了，不知晓这个事情”，证据都在，这是赖不掉的。孟晚舟在咖啡厅喝咖啡时讲了一句话，这句话不能成为孟晚舟的罪证，只是在多年与伊朗从头到尾的长时间的交易过程中，她中间插进去在咖啡厅喝了一次咖啡，说了一句话，不存在犯罪这个问题。美国的法庭可以去调查检举人，他检举孟晚舟犯罪，检举的事实在哪？

当前情况下，我们首先要澄清孟晚舟这件事的过程，出示所有证据。而且孟晚舟在加拿大也没有犯罪，加拿大在执法程序上有违法行为，加拿大是一个法治国家，应该放弃侵犯宪法权利的行为，不能倒在美国一边，如果大家不相信加拿大是法治

国家，对它的形象影响是更大的。

我们对西方法治国家一直是很信任的，重在事实，重在证据。首先要有事实和证据，才能判定这个人是否有错误。当然，这不影响我们将来与其他银行合作，这个环节解开以后，大家还是要合作，世界金融是一体化体系。

《金融时报》记者黄淑琳：汇丰银行不和华为合作，他们给了你们解释吗？

任正非：汇丰已经停止了我們所有的交易合作，不是我们停的。他们没有解释，就是不给我们提供服务，那我们就和别的银行合作。

黄淑琳：您认为这样的对待是公平吗？如果这些问题解决好了，以后会继续和汇丰合作吗？

任正非：这世界本来就没有“公平”两个字，讲的都是实力。我们有实力解决问题，不在乎对方怎么对待。现在也不是讨论合作问题的时候，最主要是先把官司打完。

James Kynge：孟总的案子拖了这么长，您认为下一步应该怎么样？美国是否应该加快解决这个问题？

任正非：从法律各个层面来讲，孟晚舟都是无罪的，也不应该被引渡。第一，对孟晚舟的刑事案件完全基于不实指控；第二，加拿大相关部门在FBI参与下采取的扣押行动，对孟晚舟所享有的基本权利造成了多次、严重的侵犯；第三，逮捕孟晚舟违反了“双重犯罪”这一基本的引渡原则，因为加拿大目前并没有针对伊朗的金融制裁；第四，引渡程序过程中出现的政治因素将导致对公正的严重损害，也会使孟晚舟的合法权利受到侵害。

不能说我们与美国政府没有沟通，我们在多个法庭都起诉了美国政府，这就是沟通管道，可以通过法庭出具证据来沟通。沟通不能坐在一起喝杯咖啡，这个事情凭空就定了。如果这样，就不是法治国家了。

James Kynge：您作为孟总的父亲，有机会跟她通电话吗？您怎么安慰她呢？

任正非：她天天学习打发时间，我们经常通电话，就随便讲讲话。她意志本来就很坚强，不需要安慰。美国抓错了人，以为抓了她就能拿到证据。

黄淑琳：孟总现在学什么？

任正非：学了很多东西，具体课目我不太清楚。

14 James Kyngge: 据报道，2013 年时美国攻击了华为一次，郭平先生提过美国入侵了华为系统，偷走了电子邮件以及源代码，后来你们有没有分析过问题？有没有发现损害有多大？

任正非：我们建立的 IT 系统，当时确定用“美国砖”砌起一个“万里长城”，本身我们就不防范美国政府、不防中国政府，也不防世界上任何政府，因为它们只是看一看，对我们没有伤害。我们只是防恶性竞争对手，偷我们的机密技术。所以，我们建设 IT 网的方针就是不防所有国家政府，如果都要防，网络“城墙”不知道要修多厚才行，成本会很高。政府进来看，有什么东西呢？我们本身不是做坏事的公司，不怕它们看看我们肚子上的“肠子”怎么样、“心脏”怎么样。如果它发现我们哪个地方有问题，提出来，我们改了就更健康。所以，从这点出发，我们不用担心它在服务器拿走东西。

15 James Kyngge: 美国白宫有些人认为华为的背景跟解放军、安全部有关系，甚至有一些人说，孙总以前也是安全部里面工作的。对此您有什么回应？

任正非：美国也有很多在军队从事不同工作的

人，后来走向企业工作，甚至担任很高职位，这种情况比中国多。在中国，不能因为我曾经当过兵就说华为跟军队有关系。孙总在安全部里只是从事技术工作，她就是一个装 200 门小交换机的工程师，没有其他业务背景，否则不可能离开那个系统出来。中国开放改革，有很多人离开了政府的各种岗位，投身到创业领域中，因此不存在这个问题。

华为与军队没有关系，与安全系统也没有关系。我们与中国政府就是遵守法律、依法缴税的关系，除此之外，也没有什么关系，我们完全是独立自主的。如果有关系就做得这么好，那有关系的公司可太多了，中国早就繁荣富强了。就是因为华为可以独立自主做自己的决定，做出超越世界的决定，我们才会做得好。

16 James Kyngge: 关于华为收入、利润的问题。
上周您说过，今年收入会下降 300 亿美元，可不可以告诉我们，利润方面会怎么样？

任正非: 今年年初制订的销售计划是到 1350 亿美元，现在可能下降到 1000 亿美元左右，我们的纯利也许会在 80 亿美元左右。为什么财务汇报

时我没多听？他们汇报的数字比我想象的好得多，就让他们回去好好干活，别浪费时间在汇报上。我较悲观一点。

James Kyngge：实体清单的影响不大？

任正非：按原定计划，明年要超过 1500 亿美元，现在看明年预计还是保持 1000 亿美元左右。今年，员工编制从 18.8 万人增加到 19.4 万人，为什么增加这么多人？需要研发、供应、销售、服务等非常多的人去进行版本切换。七、八月份我们还要进来 1 万多应届生，我们还是在困难中发展，没有停下来。

James Kyngge：听说华为是非常受欢迎的公司，听说每个岗位的位置有 2 万个人申请？可能这个数字是错的。

任正非：不会有那么夸张。大家想到华为来，我们是欢迎的。但是入职华为也是有门槛的，华为大学有一个考试系统，有大量的考试题目，首先要通过考试，才有面试机会。比如你在世界计算机竞赛拿了金牌，工资可能是通常入职水平的 5 倍、6 倍。每年世界上产生 40 个金牌获得者，我们今年挖了一批进来，薪酬定得比谷歌还高。今年

进了一些少年天才，明年会有更多的少年天才涌向我们。美国这个国家的实力不是土地，是人才。我们向美国学习什么？吸引人才。未来会有非常多的优秀人才进华为来。

James Kyngge：这些少年天才是国内还是国外的？有多少国外的？

任正非：国内、国外都有。当然，这几十个不全是金牌、状元，榜眼、探花也算。全世界从5万个参赛者选出4000个，4000个选出400个，400个选出40个。中国参加国际大赛的人数还是太少，国家应鼓励大学生积极参加国际竞赛，国际竞赛有一定的规则，而且有非常严格的教练，对能力测试有好处的，对促进教学也有好处的。我们进的这些人就像“泥鳅”一样，钻活我们的组织，激活我们的队伍。

杨缘：刚才提到世界软件市场非常灵活，你们从美国运营商或者合作商招更多人？

任正非：原则上，不招美国人。只要有美国的身份、有绿卡、有美国永久居住权，就可能有美国成分，我们就要接受长臂管辖。

杨缘：不招他们的人？

任正非：不招。美国有长臂管辖权。有美国身份的人，产生的成果可能会受美国出口管制法的管辖。

17

杨缘：现在世界各国的政府会要求科技公司交出一些数据，例如美国政府要求苹果交出用户的数据把他们的手机解锁。如果中国政府有一些合理合法的要求，但是这些要求也许会违反用户利益的话，您怎么评估？

任正非：苹果就是我们的榜样。

杨缘：会像苹果那样起诉政府吗？

任正非：不会。苹果实际上不是手机公司，它实际是互联网公司、运营商，只有运营商才能掌握数据。苹果本身建立了一个平台，这个平台上集中了大量生态，苹果拥有数据。我们把东西卖给客户以后，管道里面是流“水”还是流“油”是运营商说了算，我们没有数据。运营商在主权国家中，主权国家是有权管理自己国家的数据，跨国家是不能管理的。

杨缘：如果政府要求华为解锁一款手机？

任正非：数据在个人手里，不在我们手里，有什么可解锁呢？数据是客户的，我们不拥有数据。运营商对每个客户都要跟踪，否则电话就打不通了，运营商跟踪数据是它的职责。我们作为一个设备供应商是不跟踪任何数据的，不存在这个问题。

杨缘：因为你们了解操作系统，可以帮助解锁？中国政府发出合法的要求呢，有什么方法可以抵抗吗？你们会坐牢吗？

任正非：我们为什么要做这个事？我们永远不会做这个事情，只要做一件，美国就有证据，在全世界炒作，170个国家都不买我们的产品，公司就垮了，垮了以后债务谁来还？员工都挺有本事，辞职创业去了，剩下我一个人还钱，我还不如死了好。

中共中央政治局委员、中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上说“中国政府不会要求企业装后门”；李克强总理在人大新闻发布会上回答记者问讲“中国政府不会要求企业装后门”；李克强在克罗地亚“16+1”会议上参观华为展台，亲自跟我们员工交代“你们不能搞后门”。政府已经表达得很清楚了，中国官方不

会做这个事。

现在欧洲要建立统一的标准，所有设备厂家、所有网络厂家都不准有后门，我们是坚决拥护的，我们愿意先签。为什么先签不了？它需要把全世界的设备商、运营商达成共识，在欧洲建立体系。欧洲这个标准很好。

杨缘：关于用户数据的问题，我有点惊讶，腾讯和阿里公开讲会根据中国政府的要求把一些用户的数据给政府，这些是合法的要求，他们只能合法地接受。在这方面，华为与它们不一样吗？

任正非：我们是卖“自来水龙头”和“水管”的公司，为什么管我们要“水”呢？腾讯、阿里巴巴是信息源头，他们有“水”，我们没有“水”。怎么可能从“五金店”里要“水”，怎么给到你？我们是卖裸设备的。手机数据存在你的手机里，不是存在我们的系统里。

18

杨缘：之前讲“实体清单”时，有些核心服务器的部件不容易本土化，您认为最难补的“洞”是哪些？还是您觉得需要四年、五年、十年的时间才可以？

任正非：不可能那么长。不能用 X86 服务器，可以用泰山服务器，我们的泰山服务器应该比较先进的。

杨缘：最难补的漏洞是？

任正非：洞我们都在补，没有难题。如果很有难题，我今天就不会在这里和你们笑嘻嘻地说这个问题，应该很紧张。

黄淑琳：需要多长时间把供应链转成不依靠？

任正非：我认为不需要很长时间。现在绝大多数问题都解决了。

杨缘：补这些洞，应该怎么补？要招更多人？

任正非：不一定，我们本身就有很多人，关闭一些边缘业务以后，这些人员就扑到主要业务战线上。

杨缘：美国垄断了世界芯片设计软件市场，这样高端软件，你们都可以补吗？

任正非：我们已经获得这些工具软件的永久授权，不存在什么问题。将来升级上有没有影响，很难说。

19 杨缘：没有任何意愿接受美方要求？

任正非：除了无条件释放孟晚舟、无条件撤除“实体清单”之外，还有什么可以讨论呢？其他问题由法庭处理。

20 杨缘：美国觉得 5G 是最重要的一个“战场”，刚才您提到关于物联网的话题，您希望未来华为可以创造世界互联网的标准吗？

任正非：物联网肯定会，比 5G 还要有能耐。

杨缘：华为会成为世界物联网的“王”，您认为美方会怎么做？

任正非：他们会再打物联网。

黄淑琳：他们会怎么打？

任正非：他们吃牛肉，身体好，不怕累，橄榄球我们都打不过他们。他们很健康，要消耗能量，散打，就不用健身了。

黄淑琳：他们打乒乓球不行。

任正非：乒乓球消耗能力小，橄榄球耗能量大。

21

杨缘：在美国一些华为的朋友声音小一些，比如美国半导体行业、美国运营商都很支持华为，现在他们有统一与美国白宫对话吗？可以帮你们在美国说一些话吗？

任正非：我们不了解他们在做什么工作，我们埋着头在“补洞”，没有仰头去看天。我们现在是从求发展转向求生存，把做未来最先进技术研究的科学家调整过来，组成团队杀“回马枪”，这些人本身能力很强，解决一些关键节点、困难问题很容易，很多东西短时间就能解决。

杨缘：会跟他们一起做一些计划和策略？

任正非：采购系统应该与他们有一些对话，因为要下合同、下订单。我们不能不下订单，如果华盛顿批准了申请，发货给谁？还是保持供应链层面沟通。

杨缘：华为现在面临很大的不肯定性，有“实体清单”。如果是国外的运营商，之前想买很多华为5G基站，现在可能会感觉有点谨慎，您会怎么说服这样的运营商？

任正非：不需要说服。现在抢着买我们设备的

运营商太多了。供货不一定困难。

杨缘：没有对不确定性影响？

任正非：合作二、三十年了，他们相信华为公司。

22

黄淑琳：您认为美国政府和美国科技公司的关系、中国政府和中國科技公司的关系最大的区别在于哪里？

任正非：中国政府通过法律框架加上收税来管理私营企业，不干预企业的具体运作。美国政府为什么管得那么细，我不知道，他们“婆婆”太认真，可能把“媳妇”都管跑了。



任正非

加拿大《环球邮报》采访

2019年6月27日, 中国深圳

01 《环球邮报》记者 Nathan VanderKlippe: 感谢您的时间, 首先针对近期几件新闻事件问您几个问题。第一, 联邦快递承运的华为包裹中有没有什么特别的东西? 联邦快递说这个事情属于操作失误, 您相信吗?

任正非: 我们每年有大概一千多亿美元的货物都是由 DHL、联邦快递等向全世界运输, 都是正常的货物, 没有秘密。至于联邦快递为什么把寄送地址不是美国的包裹寄送到美国, 我们搞不清楚, 只有联邦快递自己才能搞明白。

02 Nathan VanderKlippe: 您能不能解释一下美国 Futurewei 这家公司呢? 之前您多次表示不会把华为哪一块进行分拆, 似乎在 Futurewei 上面不是如此, 未来是否可以预期华为有更多类似的举措呢?

任正非: 由于美国的管制规则, 只要这个零部件或技术有美国成分可能就受管制。有美国人工作的可能也有美国成份, 因此, Futurewei 是在美国法律条件下的特殊问题处理。

Nathan VanderKlippe: 这是华为未来去解决其他问题的模式吗？把公司的一部分拆分出来在全球各地进行布局？

任正非: 不会。像美国实体清单的做法，我认为全世界没有第二个国家会这样做，所以不会出现其他情况。

03 Nathan VanderKlippe: 您以前也说过，华为不会跟军方在研究方面合作。但今天我们看到有报道称，华为几名员工跟中国军方一起联合发布了研究论文，自称为华为工作，似乎证明了华为在研究上跟中国军方合作？

任正非: 第一，华为与军方没有任何有组织的研究合作，你说的这几个人应该是个人行为，我们不知晓他们为什么会做这个事情。可以问一问他们本人到底出于什么动机。

Nathan VanderKlippe: 这几个人现在还在华为工作吗？他们会被开除吗？

任正非: 我听说除了有一个人还在华为以外，其他人之前就已经离职了。

Nathan VanderKlippe: 剩下的还在华为工作的人会被开除吗？

任正非: 我不知道，对这个人不了解，是基层的员工。

Nathan VanderKlippe: 针对这个事情您会给华为其他员工传递怎样的信息呢？公司不允许这件事情、不要做这样的事情会给警告吗？

任正非: 我们公司是做民用产品，他去做其他事情，估计考核结果不会好，因为我们必须围绕主航道做出贡献，如果没有贡献，部门如何会承认他的成绩呢？

Nathan VanderKlippe: 与军方合作，在华为是被允许，还是不允许？

任正非: 不允许。

04 Nathan VanderKlippe: 我们知道，华为有几家重要的合作伙伴（包括 Google、Arm）在积极和美国相关方面进行游说，在华为“实体清单”事情上做例外的处理，您对此有何期待？您是否

在为华为完全被禁止与美国公司合作的情况做准备？还是说你预计部分关键供应商可能获得特许为华为供货？

任正非：美国供应商站在自己利益的角度上去积极游说政府放松管制，这是可以理解的，我们也需要大量购买它们的产品和技术。但是我认为，美国不会取消实体清单。并不是因为我们犯了什么错误惩罚我们，而是美国想要消灭我们，才把我们放入实体清单。我认为，美国是“欲加之罪，何患无辞”，所以美国短期内应该不会处理这个问题的。

Nathan VanderKlippe：您认为华为美国供应商的游说工作不会成功吗？华为是在做他们无法继续供货的准备吗？

任正非：我没有说它们不会成功，我认为它们的努力完全可以理解。我们不怕美国实体清单对我们的打击，是基于三个基础条件：

第一，内部高度团结一致。在特朗普没有打击我们之前，我们公司内部还是比较松散的；特朗普打击我们以后，我们内部“求生存、求发展”，更加团结一心，而且意志更加坚强，大家工作干劲和热情更加高涨。

第二，建立广泛的统一战线。比如美国公司不供应器件给我们了，我们并不迁怒它们，我们能理解它们，还是要积极与它们合作。无论外国企业还是中国企业，我们都会敞开怀抱，以更大规模合作；只要能给我们提供帮助的企业，都要加大合作。这就是“得道多助，失道寡助”，我们是建立了一个广泛的统一战线。

第三，坚持“大方向要正确”。美国打击我们的 5G，只是我们网络联接产业的一部分，我们不只是 5G 领先世界，光传输、光交换、接入网和核心网也是远远领先世界的。这个产业依靠我们自己的芯片和软件，完全可以独立存在，不受美国影响。

目前受影响多一些的是终端，我们努力用一、两年来调整，也能完成终端的持续增长。即使受到美国实体清单影响，我们的 P30 手机在发布后 85 天内销售了 1000 万台，说明用户对我们的信任并没有减弱。截止 5 月 30 日，我们的终端已经销售了 1 亿台。所以，终端遇到的困难，我们会在下半年或者明年逐步得到克服。

来一、两年会努力去调整适应新的环境，一、两年之后会完全调整过来。您能否解释一下“完全调整过来”是什么意思？是那时候华为完全不依赖美国的技术和专利就能完整生产出产品吗？

任正非：我们有很多专利，美国也有很多专利，我们是交叉许可的，许可之间本身没有障碍和矛盾。

但是，我们永远都不想离开美国的技术和部件、产品给我们的支持。因为我们用了美国的技术、部件来组成华为产品，会更加先进，能更好地为人类服务。我讲的是，两年以后我们应该没有生存的困难。

Nathan VanderKlippe：为什么会没有生存困难呢？从现在到两年之后会做哪些调整？

任正非：我们通过自己的研究和合作伙伴研究和攻关，在供给上不存在什么问题。

06 Nathan VanderKlippe：今年年初您提到，即使没有美国芯片华为也能够继续生存，5月中旬时说美国事件对华为的增长有小幅影响，最近又提到，美国事件对华为收入的影响规模可能在300亿美

元，似乎这个影响还是蛮大的，这个阶段到底什么发生了变化，有哪些变化比我们预想的更加恶劣？

任正非：第一，所有核心的尖端芯片，我们都没有问题，都可以完全自己供给，保持产品的高度领先；第二，少量的部件更替需要更换版本，在版本切换期间，产能上不来，这对发展有一些影响；第三，关于 300 亿美元，外界可能认为是很大的数字，在我们眼中是一个小数字。因为我们原本预测今年能实现 1350 亿美元收入，下降 300 亿美元，还有 1000 亿美元左右。这是我们的预测，实际上，现在财务报表反映出来的真实情况比我们预测的要好一些。

Nathan VanderKlippe：您意思是说今年收入下滑的预期，相比原来的预测，不会达到 300 亿美元这么多吗？

任正非：有可能，要少一点。

Nathan VanderKlippe：大家很关心数字，现在有没有最新的预测？会受到多大的冲击？比如说 200 亿？

任正非：这个没有预测。我讲话比较极端一

点，就留有一些余地。还是要看下半年的报表，上半年报表不代表全年的情况。因为前四个月是高速增长，实体清单出来以后，五、六月份开始有点影响，但是影响不大，因为生产有惯性。我们预计下半年开始会有一些影响，但是影响有多大，现在还不能肯定。

07 Nathan VanderKlippe: 美国政府后来给了华为 90 天的宽限期（临时通用许可证），华为现在肯定也在做准备，90 天到期之后华为会怎么做？90 天到期的那一天到底会发生什么？之前说华为有“漏洞”，不断在弥补加强，到底有那些需要补？会发生哪些变化？是否意味着 90 天到期之后，会有一些华为产品市场上客户买不到？在实体清单完全生效的那天对华为意味着什么？

任正非: 我认为，这 90 天根本是不需要的，因为实体清单出来那一天，我们就准备好了，不需要 90 天。“90 天临时许可”其实对我们的打击范围增大了，而不是缩小。因为实体清单出来以后，打击我们的只是不能供应器件或技术等，90 天延期把本来不需要许可的一些标准组织活动也囊括

进去了，对很多标准组织造成了困扰，所以“90天”不是对我们宽容了，而是对我们打击更厉害了。

目前的根本问题，是美国要取消实体清单，而不是延缓。延缓实体清单最痛苦的是美国公司，而不是我们。我们照样热火朝天地生产，员工人数从 18.8 万人扩展到 19.4 万人，因为要做版本切换磨合，需要增加工程师。如果你有机会，可以去看一看生产线，生产线上的技术人员都是忙忙碌碌的。但是，美国公司不能供应器件之后，会对它们的财务报表产生影响，痛苦比我们大，我们很同情它们，因为毕竟同甘共苦二、三十年了。因此，延缓 90 天没有什么意义，我们早就做好了准备。

08 Nathan VanderKlippe: 您刚才提到华为的员工从 18.8 万增加到 19.4 万，增加了 6 千人，规模很大，可能很多公司总的员工数量都没有这么多，增加的人做什么？做软件开发、代码开发还是别的？

任正非: 各方面都有。

09

Nathan VanderKlippe: 之前很多记者采访时，一直想问您到底“洞”有哪些？我其实不太想问这个问题。我想问的是，在这个过程中主要担心是什么？主要关注的重点在哪里？让华为芯片完全不受美国影响吗？

任正非: 外界最关注芯片，我最关注的不是芯片，因为我们自己的芯片其实比美国的先进。往往是最不重要、也没有太大技术含量的某些零部件，我们过去忽略了，但是电路板上少了这个零件，就需要全部改版，这还是有一定工作量的。所以，美国的实体清单对我们没有死亡威胁。你问“到底有多少个洞”，我认为有千百个“洞”，每个“洞”都需要很多人去梳理、一个个去补。

Nathan VanderKlippe: 我知道有些是非常技术的，你们可能也不担心。在这些小“洞”里，有哪些是出乎你们意料之外、从技术层面很难解决的？

任正非: 技术层面都很容易解决，只是需要时间。有些简单的器件，虽然简单，影响也大。例如，有三个器件在打击范围内，因技术简单我们忽略了，每块电路板都要用，没有就要全部修改电路板，工作量十分大。现在可以供应了，但是其中一个芯

片在这两个月我们已做出来，那么三个芯片中就只购买两个了，另外一个就不再购买了。所有存在的“洞”，我们都是有能力补起来的。因为我们有 8 万研发人员，每年研发经费投入 150-200 亿美元，只要我们调过头来解决，让最尖端的人，从“求发展”、探索未来的研究，转过来先解决简单急需的问题，没有解决不了的问题。

Nathan VanderKlippe: 您有对员工说什么吗？您有没有给华为的团队一个时间期限？到这个时间点，华为所有领域（硬件、软件、部件）都不依赖于美国技术。

任正非: 我不会给大家定一个时间点，因为难度不一样，工作量大小不一样，还是由他们自己去解决。我们一定要努力自己解决问题。

Nathan VanderKlippe: 您说这些问题一定要解决，意思是指公司所有领域，都能够实现不依赖于美国而独立运转吗？

任正非: 是的。

的 Verizon 公司提出，向他们收取 10 亿美元专利许可费。首先，10 亿美元数字准不准？第二，美国公司在用华为专利但是没有付钱的金额规模多大？

任正非：我们总共有近 9 万项专利，其中 11,500 多项核心专利是在美国注册的，美国政府对我们授权了的。美国国家给了我们法律权利，美国是法治国家，应该说每个使用我们专利的公司都会给我们付钱。Verizon 是现在谈判专利许可的公司，我们要价是合理的，他们自己心里应该明白。和高通相比是很客气的，他们应该会给。我相信美国是法治国家，美国公司会付专利费的。10 亿美元是 5 年的总量，不包括 5G，以后 5G 还会再谈。

Nathan VanderKlippe：10 亿美元这个数字还是不小的，华为过去好多年累计向其他人收取的专利许可费约 15 亿美元，从这个角度比较，还是有挺大的增长。相比未来华为有可能从美国收到所有的专利费来看，您认为 10 亿是小数字吗？

任正非：是很小的数字。虽然我们从其他公司收到的专利费不多，因为他们也有专利，我们也有专利，专利对冲以后，我们收了增值的部分，显得

很小。如果有些公司没有专利对冲，就要多付一些。总体而言，我们是比较客气的公司，要的专利费是合理的。

Nathan VanderKlippe：在专利费的收取上，华为只面向美国公司，还是面向全球？包括欧洲、加拿大、澳大利亚等。

任正非：是面向全球的。

Nathan VanderKlippe：您认为华为一共能收取多少专利费？

任正非：肯定要比高通少得多。

Nathan VanderKlippe：但这个数字还是很大。

11

Nathan VanderKlippe：聊一聊您的女儿。作为一个加拿大人，今天之所以有机会跟您沟通，我认为是因为中国和加拿大之间的关系上进入了与之前相比非常不同的阶段，而这在一定程度上是因为您女儿所起的作用。她目前还在温哥华。您去过几次加拿大？我认为至少两次，但是具体次数不清楚。

任正非：我去加拿大的次数比较多，记不清楚了。最重要的一次是2017年，我从加拿大东边横跨到西边，待了十几天，主要是考察加拿大的投资环境，拜访各个地方的大学。我认为，加拿大的大学都是非常优秀的，世界上三位人工智能之父都在加拿大。我们考察以后，认为加拿大投资环境很好，准备把北美甚至世界理论科研中心放在加拿大。

我认为，随着美国越来越封闭，很多人才拿不到美国签证，他们只可能到加拿大去开会、工作、投资。我们认为加拿大的生活环境和条件与美国差不多，所以准备用美国大规模研究方式来大幅度扩大加拿大的研究，建立大的研发中心。我已经与加拿大研究机构的负责人讲了，要准备在多伦多、渥太华、蒙特利尔、温哥华买土地，建新的研发中心。我们和加拿大的合作，应该说对双方都是有利的。科学家有很多理论，但是他不知道在产业上有什么用；我们知道在产业上怎么用，但是在理论上不如科学家。我们结合起来，就会推动产业发展。教授对学生讲授联系实际的知识，这些学生也不会全来华为工作，他走入社会，就推动了社会的创新；我们公司的员工也会辞职，到社会工作，就把创新带入了社会。为什么加拿大不能产生“硅谷”，一定

会的。

全世界被 5G 这件事情闹得天翻地覆，美国把它看作比“原子弹”还恐怖。5G 标准来自土耳其教授在 2007 年发表的一篇数学论文，我们投入了几千名科学家和专家来分解这篇论文，全世界其他公司也投入了几万名科学家和专家，努力去做出 5G 的标准来了。教授写了一篇论文，但他不知道论文有什么用，然后全世界的科学家和专家一起把它做出 5G 来，这位教授本人也感到震惊。

5G 将来对于人工智能来说就是一个工具。三位人工智能之父都在加拿大，他们已经是人工智能理论的领袖了，为什么加拿大不能成为人工智能技术的领袖国家呢？如果加拿大在人工智能的应用上形成能力，假设人工智能辅助人类提升十倍的生产力，那么加拿大就相当于变成 3 亿人口的工业大国。加拿大最大的不足是什么？人非常聪明优秀，但是人口数量很少，所以加拿大在传统的制造模式上没有优势。当实现人工智能以后，加拿大就发挥出极大优势，变成工业大国了。你可以参观我们的生产线，支撑一千多亿美元产值的生产系统，我们只有 6000 多名技师。

2017年我去加拿大，三位人工智能之父，我见到了其中两位，另一位当时不在加拿大。现在美国、中国都在人工智能领域猛追，加拿大有先发优势，一定要抓住这个战略机会。迄今为止，我们还没有改变在加拿大大规模投资的策略。

Nathan VanderKlippe：您刚才提到要在加拿大四个城市多买地，这些地已经买了吗？买了多大的地？有没有预期这些研究中心会招多少人？

任正非：比如，我们在英国要建立一个光芯片工厂，已经购买了500英亩土地。因为我们的光芯片是在英国做出来的，绝对领先世界很远的距离。我们将会建设成像溪流背坡村这样漂亮的环境，来吸引世界人才。

因为加拿大的生态很好，美国收紧了对科学家的签证，加拿大应开放对科学家的签证，就会有中东、东欧国家的大批科学家愿意到加拿大生活，我们就引进到加拿大搞科研。这就是2017年我在加拿大待了很长时间的目。

Nathan VanderKlippe：您提到在加拿大加大投资，投资规模大概是多大？1000亿美元？还是100亿美元？您或许没有具体的数字，但您计

划会有多大规模？

任正非：肯定是很大的数字，如果不发生这次和美国的冲突，也不发生和加拿大的冲突，可能加拿大会成为我们的世界理论科研中心。因为加拿大的优势是临近美国，制度、法律、生活环境和美国相近，有许多去不了美国或者不想待在美国的人才就去加拿大。未来几十年中，我认为人类面临的最大的技术革命是人工智能和生物科学。

Nathan VanderKlippe：刚才提到加拿大有可能成为华为的全球理论研究中心，现在华为还还在推动这一计划吗？还是过去七个月发生的事情改变了华为的策略？

任正非：方向没有改变，但是步伐改变了，我们还是坚持在加拿大投资发展不变。

Nathan VanderKlippe：我想让读者更好地了解未来华为在加拿大的投资规模，可以说几十亿的规模吗？

任正非：至少几十亿美元的投资，肯定是没有问题的。

12

Nathan VanderKlippe: 还有一个关于您和您女儿的问题。孟晚舟个人跟加拿大有联系，她在加拿大有房产。您和加拿大有个人联系吗？有房产或者投资吗？

任正非: 没有，因为我英文不好，在加拿大没办法生活，没办法上街买菜，开车出去找不到路。我将来生活定居地就是中国了。

Nathan VanderKlippe: 但孟晚舟经常去加拿大，她去年 10 月份去过加拿大吗？

任正非: 她自己到处乱跑，我不知道。

Nathan VanderKlippe: 华为什么时候知道美国对孟晚舟的逮捕令的？

任正非: 她 12 月 1 日被控制，我是 12 月 3 日知道的。她本来是要主持阿根廷工作会议的，知道她被抓了以后，12 月 4 日我就飞到阿根廷主持会议了。

Nathan VanderKlippe: 您的意思是指华为内部没有任何人知道针对孟晚舟之前已经发布了逮捕令吗？

任正非: 任何人都不知道，如果知道，还会这

么傻去“撞墙”吗？

Nathan VanderKlippe：这也是我问这个问题的原因。因为那次孟晚舟要去的阿根廷、墨西哥、哥斯达黎加、法国，这些国家都是跟美国有引渡协议的。还有澳大利亚。

任正非：有些国家很聪明，拒绝了美国的建议。

Nathan VanderKlippe：如果是聪明的举措，应该是怎么样的呢？

任正非：其实就不应该去管这件事，因为这是美国的事情，应该美国自己管。加拿大一管，你们受挫折了，我们也受挫折了，我为这件事情还是感到很痛心的。

13

Nathan VanderKlippe：在这个事情上，加拿大和华为都是受害者，加拿大人也受害了。有两个加拿大人 Michael Kovrig 和 Michael Spavor 在中国被投入监狱，他们应该也是这件事情受害者，为什么华为没有向中国政府游说，要求中国政府释放同为受害者的两个加拿大人呢？

任正非：我理解这是中国政府采取的法律行动，我们只是一家企业，做不了那么多。我们相信加拿大的法律，也相信美国的法律，孟晚舟是没有罪的，通过法律手段是能解决这个问题。因此，我们走的是法律道路，而不是求助国家的道路。

我们认为，孟晚舟从头到尾是无罪的，她在加拿大更没有犯罪，没有“双重犯罪”的情况，如果批准引渡就完全不符合加拿大的法律。因此，加拿大释放孟晚舟能彰显加拿大是法治国家。如果加拿大一定要美国许可才能释放孟晚舟，那么加拿大形象就不够伟大，希望加拿大能独立执行自己的法律规定。孟晚舟只要在加拿大没有犯法、没有双重犯罪，应该被撤销引渡的，因为撤销符合加拿大的《引渡法》的规定。

Nathan VanderKlippe：现在在加拿大有这样的辩论，加拿大司法部长在任何时候有权力介入撤销引渡的流程。包括加拿大的前总理也认为加拿大司法部长应该这样做，您怎么认为？

任正非：我认为社会舆论是正确的。从司法调查的情况来看，加拿大在执法过程中是有违法状况的。加拿大司法部长终止引渡程序是积极的、

明智的、合法的，大家不要纠结在孟晚舟问题上，挫伤了两国关系、挫伤了两国人民的关系、挫伤了发展机会。

我个人心胸还是比较宽广的，不因为我的家人受难了，就对加拿大有不同的看法。今年我们在加拿大还是增加了许多研究人员，还是在继续投资，没有干预改变他们的步伐。

我只是认为，孟晚舟问题遵循加拿大法律来解决，当前应该是一个解决的最好时机，双方应该把这个套子解开，解开的方法可以讨论很多种，当前司法部长是可以有作为的。

Nathan VanderKlippe：您原来多次表示过相信司法体系、相信法庭，为什么现在要用政治手段来解决呢？

任正非：司法部长行使权力同样是法治原则的一个方面，这是加拿大《引渡法》规定的。

14 Nathan VanderKlippe：目前阶段下，您如何评估加拿大使用安装华为 5G 设备的可能性？

任正非：这是加拿大政府和加拿大运营商自己决定，不是由我们决定的。就如在商店里卖衣服，买不买衣服是顾客口袋里的钱来决定的，不是我们来决定必须买这件衣服，我们没有这个能力。

讲一个故事，为什么过去欧洲比中国发展快？几百年前，欧洲有了火车、轮船，中国是马车在担负运输任务，马车速度慢、载货量小，欧洲火车跑得快，轮船载货量大，欧洲实现了工业社会。速度对一个社会的发展是非常重要的，当这个社会从物理运输变成信息传送，信息速度发展快的国家，经济发展都快。

中国二、三十年前是非常落后的国家，中国加快了信息系统建设的步伐，所以经济就追上来了。5G 是非常高速度的产品，当全网建成以后，每个人使用流量的成本会大幅度下降，它对文化、教育、经济……各方面的发展都会起很重要的作用。现在美国肯定建不成先进的信息网络，因为我们不会在美国做 5G 的任何销售。如果加拿大建立一个高速信息社会，可能会把投资引过来了。如果你有兴趣，用三十年世界信息数据流量变化来看各个国家经济成长的相关性，就能比较出来，哪个国家信

息发展速度最快，哪个国家的经济发展就最快。如果将来你有时间，我找个人给你讲讲韩国的例子，韩国是信息发展非常激进的国家，它的经济发展速度是非常快的。美国不会快了，加拿大快了，加拿大就有投资优势。

15

Nathan VanderKlippe: 在华为渥太华研究所，有三位比较资深的人士，他们三人以前都在北电工作，包括他们的下属也有一些是在北电工作的。华为是不是把北电的技术偷过来了，并把他们剩余的人招过来了，然后在加拿大设立自己的研发机构，并逐步发展壮大的？

任正非: 北电破产以后，我们招聘了北电的一些人员。那时北电并没有现在的技术，只是有人才，人才失业之后要再就业，这永远都是必须的。北电破产的时候，实际上世界连 3G 都才刚刚开始，经过 3G、4G 到 5G，这些人随着时代的进步而进步了，作为人才，他们头脑里的思维方式是有贡献的，但没有知识产权问题。北电当年最伟大的贡献，就是把光传输容量提高到了 10G，但由于 IT 泡沫的破灭，把北电拖垮了。我们现在的光传输能力，

已经做到了 800G。当然，我们肯定是踏着前人的脚步往前走，但这没有知识产权问题，是新的创造。

我们曾经想收购北电，最后因为商业考虑也没有做。

Nathan VanderKlippe：当时要收购北电时，出价多少？

任正非：没出价，双方谈论了收购方式。2003 年，我们准备以 100 亿美元卖给摩托罗拉，但是那个星期摩托罗拉董事会发生变化，不批准这个决议，所以收购没有成功。过了几年，摩托罗拉垮了，华为反过来想收购摩托罗拉时，也没做成。所以，历史是一场误会。

16 Nathan VanderKlippe：现在有人说由于技术冷战，世界技术会不可避免被分割成为两块阵营，一个是美国为主导，一个是中国为主导。您认同这个看法吗？现在的情况是否不可能沿着原来的路，而是会沿着技术冷战这条路走下去？

任正非：我认为这个假设是不成立的，世界一定要走向互联互通。如果美国人到中国来，需要

换一个手机才能打电话，中国到美国换一个手机才能打电话，这是人类社会的倒退，不是前进。而且信息社会将来互相依存度会越来越高，特别是软件定义云社会以后，如果不能成为一个统一的社会，这是很复杂的，所以科技脱钩是政治家不太明智的一个幻想。比如，美国零部件不卖给别的国家以后，美国零部件厂家就会变小，生产成本会变高，人们在消费时就要付出高一点的成本才能进行消费。全球化的目的就是要优质配置资源，我们今天享受社会的服务和成本是比较低的，将来分裂成两个板块，其实对经济发展是不利的，我估计华尔街也不会赞成。美国不是说“华尔街是大嗓门”吗？

17 Nathan VanderKlippe: 我想问您一个具体问题。您多次强调孟晚舟是无罪的，但我们看到美国有一个针对她的证据，一个 PPT，您怎么看待美国是怎么获取到这个 PPT 的？是通过合法途径吗？您认为这个 PPT 可以作为证据呈送给法庭吗？

任正非: 因为 Skycom 公司和伊朗贸易过程中，这家银行自始至终在与华为联系，它知道

Skycom 在伊朗的业务，也知道 Skycom 跟华为的关系。运作几年以后，他们邀请孟晚舟去咖啡厅，喝咖啡时，孟晚舟讲了几张 PPT，这个 PPT 没有误导性。为什么银行会把这几张 PPT 要走？我们不知道，希望等纽约东区法院审理完毕以后，我们能更清楚。

18 Nathan VanderKlippe: 从某种程度上来说，华为是中国企业界的先驱，是总部位于中国、原产地位于中国，但是却在国际上取得成功的公司，有差不多一半的收入来自国际市场。我们也看到中国出台了情报共享规则，有些是最近才出台的。我不想具体问规则本身，因为我看过华为在这方面的法律意见。我想问，是不是由于这些规则的存在，使得中国其他公司很难在海外取得成功？这些情报共享要求是不是中国企业国际化的障碍？如果是，华为有没有去推动放松规则？您认为这些规则是否也应该调整？

任正非: 首先，我们没有能力推动修改法律。但，中共中央政治局委员、中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上讲了“中国企

业绝不允许装后门”；今年3月份十三届全国人大二次会议，国务院李克强总理答记者问时，再次明确“中国企业不允许安装后门”；李克强总理在克罗地亚参加“16+1”会议时，见到华为员工亲自口述“你们千万不准装后门”。这给我们公司是一种支持和力量，这个力量支持我们决不会去搞任何国家和企业的情报。所以，我们可以与相关国家签订“华为网络无后门、无间谍行为”协议。



任正非

美国《雅虎财经》采访

2019年7月17日，中国深圳

01

《雅虎财经》记者 Akiko Fujita: 首先，非常感谢您的时间。我们所在的地方非常宏伟，昨天到东莞看到华为的园区，有很多欧洲小镇，华为是中国最大的科技公司，也是国家龙头企业，我只是好奇，为什么会设计成欧式风格呢？

任正非: 我们所有的建筑设计，都是世界上有名的建筑公司竞标而成的。东莞欧洲小镇是日本日建公司竞标完成的，总设计师设想要用世界经典建筑，做一个建筑博物馆，所以设计了欧洲小镇，中标了。机加中心也是日建公司中标，但也有很多希腊公司、俄罗斯公司、中国公司参加内部装修设计招标，所以建成目前这样。这个是建筑师的决定，不是华为公司的决定。

Akiko Fujita: 是不是也有一些象征意义？例如欧洲在过去历史上占据支配地位，中国成为未来的一个支配力量？

任正非: 没有，完全是为了漂亮和美好。当建筑师提出这个方案时，是上海顾问确定的，请专家来投票，其实我们公司对建筑设计没有投票权。他们认为美，我们就接受了，建完之后大家觉得很美，我们也觉得完成了这个目标。都是以设计师为主决

定的，没有象征性含义。

02

Akiko Fujita: 关于中美两国之间发生的事情，几周之前在 G20 峰会上特朗普总统和习近平主席见面讨论的话题之一就是允许给予美国公司一部分许可证，让他们可以重新向华为发货。从那时起到现在华为发货的情况有哪些变化？

任正非: 美国实体清单出来的时候，我们的事先准备不够，还是有压力的。在努力梳理内部问题时，我们认为，对于主力产品，我们完全有能力不依赖美国生产与供应，靠自己可以生存下来。但是我们也有些非主力产品，离开美国的供应就难以生存下来，我们就砍掉了一些次要产品，减轻了压力。我们有 8 万多科技人员努力修补“破飞机”上的其他漏洞，从现在的情况来看，进展还是很好的，信心增加很多。

在 G20 会议特朗普发表讲话以后，对华为公司没有产生实质性影响，美国对我们的打击走出盲目。美国刚发布“实体清单”时，连墨西哥的麦当劳都不卖给我们，说明实体清单刚发布时，它没有分清楚哪些是不重要的，允许对华为供货。特朗普

讲话以后，应该是对美国很多中小企业起到指引，恢复对我们供应货物，改善了他们的销售。当然，也使得我们一部分产品可以继续恢复生产。总的来说，美国表示出友善态度时，我们还是会继续购买美国零部件，因为我们认为这个世界最终是要合作共赢的。

Akiko Fujita：您刚才提到有一些中小型企业已经重启对华为的发货，能不能具体谈一谈哪些企业？

任正非：具体我不是很清楚。我认为，大多数不重要的零部件开始恢复供应，这是一个好事情，对美国来说，也是帮助一些企业改善经营情况。但是在重要的供应方面，美国还没有做出决定。我估计还有两个星期，他们不做出决定，我们就要做出决定了。

03 Akiko Fujita：美国商务部之前表态，对于在市场上通过商业渠道可以获取的部件考虑发放出口许可，对于涉及到美国国家安全部件不会允许对华为的销售。现在美国也有很多的混淆，到底怎么定义对国家安全的担心？从您的角度来看，哪些美国

的部件可能会涉及美国的国家安全，从而不向华为进行销售？

任正非：我认为没有任何一个东西会构成对美国国家安全的威胁。首先，5G 只是一个工具，只是让网络运行速度更快一些，是造福世界的，又不是核弹，为什么是威胁？第二，我们在美国没有网络，也不打算把 5G 卖给美国，不会对美国构成威胁。我还是认为美国忧虑太多了。其实世界最终是要合作共赢，美国是世界上最强大的科技强国，在网络安全问题上，美国应该有更多的信心。

04 Akiko Fujita：在近期的采访中，我也听到您说美国给了华为一系列困难，其实也帮助了华为，可以进一步加速华为自力更生的努力。如果情况确实是这样，面向未来，华为和现在的合作伙伴，如英特尔、高通、美光等，合作前景怎样？

任正非：如果美国政府允许美国公司卖给华为零部件，即使我们自己有这个部件，我们也决心要买美国公司的。过去就是这样，去年我们购买了高通五千万套件，虽然我们自己有完整的套件，完全可以离开高通而生存，但现在仍然是这个态度。

至于英特尔的 X86 服务器，我们有泰山服务器，有鲲鹏 CPU，都可以加快完善。如果英特尔恢复对华为的供应，保持对我们先进性的支持，我们还是大量购买的。我们希望英特尔 X86 服务器在数据通信市场占有大份额，我们只会做一点点，不会挤压英特尔。因此，只要美国是开放的政策，我们还是大量购买美国器件，即使自己有了也要购买。

我们公司采购系统的一贯原则，不会选择唯一供应渠道，而是在世界上有两到三家供应商同时供应器件，如果只有一家能够供应，我们会自己研制器件作为备份。因此，我们有能力不等于就会远离美国，我们还是会继续拥抱美国的科技企业，不会有变化。

05 Akiko Fujita: 从华为的角度，现在可能还是采取观望的态势，因为一部分美国公司正在向美国当局申请出口许可，没有任何美国部件提供给华为时，华为自己能够撑多久？

任正非: 我们不是采取观望的方式，而是采取努力的方式。从制裁到今天，我们对客户的发货一

天都没有中断过。如果美国完全停止对我们供货，我们未来也不会停止一天生产，还会继续扩大生产。我们会有一些困难，做一些版本切换，需要多增加一些员工。今年为此已经增加了6000名员工，做版本替代优化。一个版本切换时，不仅是研发系统，也包括市场系统、交付系统，都以一种新方式向客户进行交付，这时要增加一些人员，也就是增加一些成本。

我们不存在完全死亡的危险，越先进的产品越不存在死亡的可能，我们已做了备份。比如5G，很多最先进的芯片只有我们拥有；全世界光芯片，只有我们最先进。我们很多产品可以脱离美国生存，但是我们愿意继续和美国一起合作，为人类信息社会共同担负起责任来。华为不是野心家，不想称霸世界，而是和世界合作，一起为人类实现信息社会的理想而服务。

如果华为是一个真真实实的野心家，应该抢占最重要的“肥肉”市场。但是我们为什么要跑到非洲去？为什么跑到很偏僻的喜马拉雅山上，跑到沙漠上去？我们还是为了人类理想而服务，并不是纯粹商业性的。

06

Akiko Fujita: 您刚才说华为现在增加了员工，努力面向未来，是不是说华为自力更生的程度会进一步加大？未来华为产品部件中，不依赖于外力、完全自己研发的会有多少？

任正非: 首先，我们还是要依靠世界，因为在信息社会，单打独斗是不会成功的，还是要依靠世界，包括美国，希望美国走向更加开放。美国政府人员对华为不够了解，来华为参观一下，就会感觉不是那么回事。网上传言我们“已经不行了”，你看我们的食堂每天吃饭的人还是很多，说明还是在正常运行。

华为本来就是开放思想，并不打算走自力更生和封闭的道路。即使我们研究出来，也会采取“1+1”政策，购买别人的一部分器件。意思是我们的器件用一半，别人的用一半，绝对不允许把别人甩掉来独家做东西。当外部不给我们供应时，我们自己做大一点；当外部恢复供应时，我们再缩小一点，有一定的弹性掌握。我们绝对不会走自力更生和自我封闭的道路，但是我们渴望世界开放。开放的前提是我们要有实力，如果我们没有实力，别人说不开放，我们就死掉了，今天也就不需要采

访了。你能来采访，说明今天我们还没有死掉，明天来也没有死掉，三年后再来，我们会活得更好，还会有更多新建筑产生。

Akiko Fujita: 您提到如果美国来看一看就会认识到华为到底是怎样的公司，华为为什么没有邀请美国当局来华为看一看？

任正非: 我们从来都是欢迎的。但美国有些政府人员经过我们公司时，也不肯进我们的大门；与他们有一部分人座谈时，另外的一部分人他们宁可在外边等着，也不肯进来，我们也没办法。他们应该把“眼镜”颜色换一换，可能就会承认现实。

美国的工业界和学术界对我们的了解要比政治界深刻得多，他们可以听听美国学术界和工业界的反馈，可能就会改变美国政治家的一些思想。

Akiko Fujita: 华为之前有没有向美国的参议员、政府官员发出过邀请呢？比如美国参议员、政府官员到访中国时，华为主动说“到华为来看一看，我们和你们原来的想象和认识不一样”，这样的邀请发出过吗？

任正非: 其实美国参议院、众议院很多人参观

过我们，包括德州的佩里州长带共和党十几位参议员来，我接待过，我们交换过意见。因此，美国是有很多人看过我们的。好像没人愿意为我们说话，希望有些人会理解我们，为我们说一说话。

Akiko Fujita：您之前见过哪些立法者？

任正非：我记不清楚名字，但是参议员、众议员到访我们公司挺多的。

07 Akiko Fujita：谈一谈问题最核心的地方，美国一直把华为当成目标，是基于国家安全的担心。我们也看到了很多美国公司，思科、T-mobile、摩托罗拉，之前也指控华为窃取商业机密，在法庭上出具相关文档指控。从这点来看，为什么现在美国公司、美国政府应该相信华为呢？

任正非：新技术是超级复杂的，连美国这么强大的国家都没有构建起这些技术，因此他们找到一些枝节问题和我们纠结，我们还是相信美国法庭的判决。这几个官司美国法庭已经判决，代表美国政府做出了正确的决定。

在真正的新技术上，我们领先美国公司还是很

多的。华为在美国有 11500 多项核心专利，是美国政府授予权利的；我们有近 9 万项专利，支撑了人类信息社会的底座。因此，首先要看到华为对社会的贡献，不能总是挑华为在社会中可能存在的瑕疵和毛病。如果基于这一点，我们和美国的合作应该更好，不是更差。

Akiko Fujita: 我之所以问这个问题，想表达一点：如果站在美国的角度来看，有很多针对华为的诉讼，很多公司对华为有这样那样的指控。不管您是否认同，过去 10 年美国对华为一直不信任，您能够理解为什么吗？

任正非: 是因为华为太先进了。美国习惯做世界老大，从来不相信谁会比它更先进，因此带来这种思维模式。

Akiko Fujita: 其实对于华为的指控，并不是针对华为今天的地位，我们承认华为现在在 5G 上是领导者，但华为是通过窃取才取得到今天的地位？

任正非: 从创业第一天开始，我们就非常尊重知识产权，很痛恨偷窃知识产权，因为我们自己就是受害者，因为也有很多偷我们知识产权的人。

与美国的所有诉讼，自始至终都没有指出华为恶意窃取了知识产权。

过去也是靠我们自己努力的。华为的研发经费世界排名第五，而且是非上市公司，所以不存在美国想象的这个问题。

08 Akiko Fujita: 在过去几天有媒体报道暗示华为研发机构 Futurewei 在进行大规模裁员，华为未来在美国将如何进行业务布局？

任正非：第一，Futurewei 是一个美国公司，按照美国实体清单的规定，它不能给华为提供任何成果；第二，Futurewei 所有员工不能与华为员工有交流，这是美国实体清单所规定的。这样带来管理与合作的困难，我们还是等待美国实体清单做出解释，或者美国撤销实体清单。

美国是世界上科学技术最发达的地方，如果美国愿意，我们还是会加大技术投入合作。在没有被列入实体清单之前，2018 年我们对 Futurewei 的投资是 5 亿美元；2019 年预计投 6 亿美元，但是现在不能投资了，因为我们不能与 Futurewei 员

工接触、沟通。将来怎么做？美国政府应该给我们一个指示，我们才知道该怎么做。

Akiko Fujita: 我确认一下，第一，现在 Futurewei 有裁员。第二，由于实体清单的影响，华为在美国研发中心的活动现在是暂停了。是这样吗？

任正非: 是。因为我们不能接触他们，不能告诉他们要做什么事情，那他们怎么工作？

09 Akiko Fujita: 接下来讲的话题之前您可能讲过很多次了，关于您的军方背景。您曾经在解放军担任工程师，您以前也提到，这段经历对您本人的影响非常小，但美国政府把在不断重复提及这一点，并把华为列入“实体清单”。从您的角度看，您觉得要往前走多远或者做多大的努力，才能说服美国政府相信华为跟解放军没有关联。您有没有考虑过，无论是您本人还是华为公司，还需要做哪些工作才能达到澄清的目标？

任正非: 第一，我从来没有想过去做美国政府的解释工作，去澄清我的身份，我只要努力存在，就是胜利。将来我也不想向美国政府去澄清我是什

么人，洗白什么，我本来就是一个洗得干干净净的人，每天都洗澡，何必要拿出来看哪些地方洗干净了？是否用了肥皂？我觉得不需要。

美国也有大量退役军人在企业工作，我们能说美国企业都是军方背景吗？因此，美国要将心比心来理解这点。70年来，中国有5000多万军人退伍，这些人需要就业，不能说这些人就业了就是军方背景。我也仅仅是低阶的普通军人。

因此，我从来就不想向美国澄清，永远不想去解释，它爱怎么样就怎么样，反正我们在市场上去取得胜利就行了。打胜仗不能靠谁，靠谁也战胜不了市场。这个世界上从来没有神仙皇帝，也没有救世主，只有靠我们自己。

10 Akiko Fujita: 还有一个问题，您之前的说法有不同变换。如果特朗普总统给您打电话，您会不会接？您在其他采访中曾提到“为什么要给我打电话，有很多重要的事情关注，而且语言不通”；您也在采访里说过会接他的电话，会和他沟通。我很好奇，您现在的态度怎么样？如果特朗普总统明天给您打电话，您会不会接？说不定您跟特朗普总统

很合得来呢？

任正非：我觉得有可能，我家人曾说过“你们两个性格很相像，思维方式都有一些霸道”。

我们和美国政府一直有沟通管道，比如纽约东区法院、德州法院。美国政府有什么声音，可以通过律师传达给我们，犯得着这么伟大的领袖打电话吗？而且电话不一定说得清楚，通过律师给我们传达就行。

11

Akiko Fujita：无论您是否愿意，现在华为都已经成为中美贸易谈判的一部分，是特朗普总统把这个事情做成这样的，从 G20 峰会以后，我们也看到有不同的摇摆。有报道暗示“中国政府正在积极推动美国政府，去放松对华为的制裁”，作为美国进入贸易谈判妥协的一部分。华为会接受这样的一种安排吗？如果中国政府要求华为参与到这样的讨论中，华为愿意参与吗？

任正非：第一，美国政府对我们一开始就是刑事起诉，并非是要与我们谈判。美国是法治国家，法律问题应该在法庭上解决。希望官司的进程速度

快一点，法庭安排时间太长了，太慢了，还是希望能早些用法律方式来解决我们和美国政府的问题。谈就是让律师来谈，把证据拿出来。

第二，因为我们在美国销售为零，我们不存在与中美贸易战有任何关系，我们也不会找中国政府把我们拿去谈判。

特朗普希望拿华为来做一个谈判筹码；如果谈判，中国政府为了救华为要作出牺牲，中国为什么要为华为让步？有人说送美国一些利益救华为，华为又没有犯罪，为什么要救华为？而且，谈判也没有用。众议院已经通过了五年之内在实体清单不撤销华为，我们还能等五年吗？不可能。

12

Akiko Fujita：华为的业务将何去何从？华为业务遍及全球 170 个国家。除中国外，欧洲对华为来说也是一个很大的快速增长的市场。现在由于来自于美国政府的压力，华为在一些市场面临着挑战。如您所说，华为在美国市场业务基本上为零，澳大利亚已经对华为发出禁令，日本现在也加入这一阵营，欧洲目前还不确定。您认为未来几年，华为的增长将主要来自哪里？

任正非：首先，三十多年来，我们都是以客户为中心，把为客户创造价值和客户利益放在首位，这三十多年赢得了大多数客户对我们的信任。这些客户在美国政府的威逼下还能继续和我们签合同，说明客户对我们的信任程度很高。现在我们还在增长中，说明客户并没有远离华为。

第二，将来不只是 5G，我们在其他领域还将继续跑在世界前列，我们有充分信心客户会买我们的产品，因此，发展的方向和步伐并没有发生变化。但这两年我们会有一个阶段性的调整，很多版本要切换，调整、替换版本要有磨合，这两年的发展速度会降下来。从现在情况来看，降的不会太多，还是继续朝着原来的方向前进，不会改变。

Akiko Fujita：您刚才说版本切换要进行重新磨合，具体是什么意思？

任正非：比如，你不卖这个器件给我，就要用我的东西替代，这个版本肯定要替换，需要一个磨合过程。在磨合的过程中，产能和产量都会有一定的压力，因此这两年可能会有一个迟缓，但是两、三年以后会恢复强劲的增长。

13

Akiko Fujita: 操作系统是华为需要关注的一个比较大的挑战。最近您谈到华为内部研发的操作系统不一定面向智能手机研发的。一旦华为不能使用安卓操作系统，有没有备份方案？

任正非: 首先要解释一下操作系统。鸿蒙操作系统是为了将来的物联网、人工智能、工业控制和无人驾驶而建立的，严格控制时延，不会超过 5 毫秒，甚至会低到毫秒级和亚毫秒级。

这个系统首先会用在手表、大屏生态和车联网等系统，用在物联网上。没有打算用在手机上。因为我们和谷歌之间有协议，要尊重谷歌的成果和努力。如果得不到使用，我们再去研究，现在还没有这个想法。物联网其实就是人工智能的一部分，人工智能将来是一个很大的产业，5G 只是支撑系统，是小儿科的东西。

Akiko Fujita: 听起来似乎华为现在的假设是谷歌能够得到美国政府的豁免，获得许可向华为提供安卓系统。您跟谷歌的高层有接触吗？

任正非: 我没有见过谷歌高层。但是我相信双方各自都在做出努力，我们做备份的努力，谷歌在做美国政府沟通的努力，希望这个努力能够实现目标。

14

Akiko Fujita: 现在华为的 5G 目标是什么？您刚才提到华为面临各种挑战，那你们有没有对 5G 目标进行微调呢？

任正非: 没有，今年 5G 的供应量是 60 万个基站，明年可能会达到 150 万个，不受任何影响。5G 所有零部件不受美国影响，因为越是高端的器件，我们全部都做出来了。

Akiko Fujita: 哪怕没有任何美国部件，华为也可以继续生产基站、路由器吗？

任正非: 是的。我们估算了一下，我们称网络结构为“联接”，今年对网络联接这部分的影响度是下跌 2%，终端的影响可能会大一些，当然，这是与今年年初的计划相比下跌，和去年的销售相比还是增长的。

Akiko Fujita: 您刚才提到的“2%”的下滑，是 5G 设备、智能手机还是……？

任正非: 是我们砍掉一部分次要业务的影响。5G 不会受影响，还大幅度增长了。

Akiko Fujita: 在华为的业务组合中，您觉得有其他领域需要砍掉吗？之前听到您在很多场合表

示，华为可能对一些次要业务进行“瘦身”？

任正非：首先，对于领域没有考虑，但是在每个领域中收缩一些产品是有考虑的。第二，华为早期有很多产品，今天我们把这些产品归一化，用一个新产品覆盖过去多个旧产品，旧产品就去除了。总的来说，对生产的连续性、对客户服务产品的先进性没有影响。如果美国走向更加开放合作，我们的发展会更快，为人类社会服务会做出更多的贡献。

Akiko Fujita：您刚才提到有一些产品可能不需要，具体指哪些产品？

任正非：就是低端的老产品，太多了，我们梳理以后，一个新产品可以覆盖几十个老产品，老产品关闭以后，只给客户提供备件供应。

15 Akiko Fujita：您女儿去年 12 月份被拘捕，您作为一个父亲，看到女儿过去几个月经历法律上的苦难，在加拿大被 24 小时监视，脚踝上戴着监视器。作为一个父亲，您怎么看待过去几个月在加拿大发生的事件？

任正非：首先，我们还是相信法律，法律要有事实证据，才能处理这个问题。儿女情长解决不了问题，必须用法律的方式来解决。法律时间表又比较长，我们还是要等待法律处置，没有其他什么好办法。

Akiko Fujita：您会经常跟她沟通吗？

任正非：有时候打电话，他们说在涮火锅，有时候在包饺子，有时候在擀面条。她说“忙了几十年，难得休息这几个月”。

Akiko Fujita：现在围绕这个案子有很多不确定性，从她的角度讲怎么应对和解决？您作为父亲，在这方面给了什么建议？

任正非：唯一办法是用法律方式解决这个问题。这么大的国际问题，个人没有能力解决，还是相信法律的公平公正和公开透明，逐步用事实和证据来解决这个问题。

Akiko Fujita：这个案子得以解决，您的女儿不会被引渡到美国，您抱有多大的希望？

任正非：我女儿不是不引渡到美国，而是应该无罪释放。她本来就没有罪，抓她本身就是一个错

误，但是要等到法庭最后的判决。

16

Akiko Fujita: 从华为的话题切换到中国的话题上聊一聊。在过去几年，中国科技产业发生了很大发展，有阿里巴巴、华为等科技企业。尽管中国在科技发展上取得了很大成功，还有一些持怀疑态度的人说“这是因为在中国没有真正来自于西方企业的有效竞争，如果西方企业进到中国市场，如果不成立合资公司，就无法在中国市场进行有效竞争”。现在这样的局势下，是不是中国市场应该面向像谷歌、Facebook 开放竞争，这样像华为公司就可以出来说“我们是与最强公司竞争，打造竞争力”？

任正非: 我们与谷歌、Facebook 这些公司非常友好合作，在世界上共同发展。我个人也愿意加强开放，但毕竟是国家和国家的问题，就像美国对华为不开放一样，就是美国的国家主权，我们也要去说服美国政府“要开放，不能保守”。当然，你们也可以去说服中国政府，一样的。

Akiko Fujita: 中国像华为这样的科技企业面临着外部这样的怀疑，说因为没有真正的竞争才能够做这么大，是不是现在中国政府应该改变一下自己

的策略和态度，向这些西方公司开放竞争，这样有利于中国的科技企业？

任正非：错了，华为公司从创业开始就在家门口面对来自全球的充分竞争。80年代，中国电信市场100%是外国设备，叫“七国八制”，日本的NEC和富士通，美国的朗讯、摩托罗拉，法国的阿尔卡特，加拿大的北电，比利时的BTM，德国的西门子和瑞典的爱立信，芬兰的诺基亚……。我们是从世界列强的缝隙中长大，怎么说没有充分竞争呢？同样的，在企业通讯市场，思科拥抱了全世界，我们从缝隙里走过来，华为今年超过了思科，可不是思科让我们的，而是我们自己崛起，是在充分竞争中站起来的。我们过去没有得到过任何人保护，以后也不指望有人保护我们。

17 Akiko Fujita：昨天有机会转了转华为园区，跟华为几名员工进行了交流，其中一个对话印象深刻。那名员工是做研发工作的，他说“我加入华为是因为华为做的是最尖端的研究，现在有一点担心，我开发的技术，最后有可能解读为造成了某些国家安全的威胁”，可以看出，他也感受到了来自

于美国政府的压力。从您的角度来看，对于华为员工，您怎么与他们沟通，向他们传递怎样的信息，面对现在的困境努力向前？

任正非：其实员工更加充满信心。员工之所以这么解读，他认为自己做的太先进、太有水平了，这个讲话可能是一种自豪感，用另外一种方法表达他很了不起。这个员工很有自豪感，认为他太先进，被美国解读为“有威胁”。我是这么理解的，我也不认识他。

公司内部是比较开放的，允许各种思想、各种言论。我们有一个心声社区网站，骂我的话什么都有，其中蓝军部司令发了一篇“任正非十宗罪”，不是十个错误，而是十宗罪，全公司都在学习。有错就改，改了就能前进，所以我们内部是开放民主的。

你们既然来了，其实可以任意采访，在食堂随便采访一个人，建议还可以到他的宿舍看一看，看他的钥匙能不能开他的门，是不是真的华为员工。如果钥匙打不开门，说明是假冒的。这样可以获得很多真实信息。

我愿意让你们跟所有人沟通，我们公司允许员

工说错话，60% 说对就行了，说对是指个人的真实感受。现在国际媒体 70% 对我们是负面的，30% 有一点灰色了，虽然不是很正面，但对我们友好。因此员工说话即使 40% 是错的，也会帮我们把一些黑的地方变灰，这是好事情。员工说话有对、有错，我们不在意，欢迎他们谈自己的切身感受。

18

《雅虎财经》记者 Krystal Hu: 现在看来，对于来自美国的打压，华为是早有准备，似乎华为之前就预见到中美两个最大经济体之间的紧张局势。从您的角度来看，现在中美的紧张局势会持续多长时间？未来会如何解决？

任正非: 其实华为的准备不是对准美国的。因为我们要保持产业的连续性和稳定性，不能让任何一个零部件是唯一供应商，如果这个供应商发生火灾或者灾难，可能导致我们公司崩溃。所以我们有备份，但这个备份当年不是针对美国的。

虽然我们遭受美国打压，也不会反美。我们认为美国的科技值得学习，会和美国保持友好。这段时间美国不对我们友好，我们忍耐一下，美国的自我纠偏机制很强大，过一段时间纠偏了，我们还是

保持与美国友好。

中美两国的国际贸易摩擦跟我们没有关系，我从来没有研究过。美国除了科技先进之外，其他政治上的问题我没有关心过，有什么矛盾也没有关心过。我还是集中研究如何解决客户的问题。客户现在对我们还是很认可的，美国有时候打压得很厉害，但客户坚定不移还是买华为的产品，说明他们对我们是理解的、信任的。

至于判断中美贸易冲突会持续多长时间，要看双方的谅解程度。如果双方都能达成一定的妥协和谅解，可能这个问题很容易解决；如果双方不是这样，都想置对方于不利之地，估计这个事情会延续很长时间。

我们已经有“国际环境不太好”的忍耐精神，因此，环境即使出现大的变化，对我们的内部运作也没有大影响。三十多年来，我们不断经历各种全球大环境困难：战争环境、瘟疫环境、经济崩溃、金融危机……此起彼伏。全世界是不平衡的，不断的经历对我们就是考验。这次对我们应该是最大的一次考验，到底我们能不能活下来？我可以说不一定能活下来。

我们一定与美国继续保持友好，不会因为几个政客打压我们就恨美国。美国还是一个很伟大的国家，两百年来，美国从一个蛮荒之地发展到今天这么发达，是很伟大的。我们希望中国将来也能为世界作出贡献。以后人类不是“零和游戏”，比如食物没有了，现在海边有很多人工养殖的方法，不是说把海里的鱼捞完。随着人工智能出现，人类的财富在增加，而不是减弱。因此，不会因为粮食或者财富分配不够而导致两国打仗，战争的可能性会越来越渺茫，越来越没有人愿意为了抢一个“盒饭”这么做。至少我不想吃那个“盒饭”。

19

Akiko Fujita：华为被加到实体清单之后，对于华为业务的实质影响，之前听到您说影响金额大概300亿美元，现在还是这个数字吗？

任正非：我认为，实体清单对我们公司来说反而是一件好事，不是坏事。因为之前华为员工的麻痹程度很大，怎么教育都不听，他认为自己已经有“温柔乡”，挣钱多，逛街买名牌，不好好干活的人也增多了。当实体清单出来以后，大家有了危机感，焕发出活力来。第二，我们也借此让一些落后

管理者换个岗位，让一些优秀年轻人上来，增强我们生命的活力。从这点来看，实体清单对我们不是负面，而是正面的，激活了我们这支队伍。

当然，撤销实体清单更好；不撤销，我们也没有压力。有说五年以后撤销；五年以后还需要撤销吗？不需要撤销了。比如美国说“延长 90 天”，对我们一点好处都没有。因为本来实体清单里提到零部件不能卖给我们，90 天延长期以后，包括学术组织、标准组织、大学都想包含进去，打击我们的范围更大了。我们要有思想准备，如果延长五年，打击可能更多。但是再怎么打，我们也不恨美国。我们原来就像“羊”一样慢慢吃草，变得很胖；美国是“狼”在追，一追我们就跑，减肥了就有战斗力。

Akiko Fujita：这个问题有没有一个数字作为答案？影响金额还是在 300 亿美元吗？

任正非：今年年底会公布财务报表，7 月底公布上半年的财务报表。上半年财务报表不代表全年财务报表，因为上半年有四个月左右是高速增长，“5.16”制裁我们以后，公司还有惯性发展，所以 7 月份发布的上半年报表应该还比较好，但是真正对我们产生影响的应该是下半年。明年一季度会公

布我们 2019 全年的财务报表，我相信也很好。

20

Krystal Hu: 我们看到很多美国科技公司，如亚马逊、微软，都直接跟美国政府、军方合作，拿美国军方的合同。为什么华为对这方面很敏感，不愿意跟中国政府和军方有合作关系呢？

任正非: 首先，我们和军队所从事的工作性质是完全不一样的，华为从事民用通信产品开发，与军用是两回事，所以我们没有与军方合作。军方研究的东西是不计成本的，因为他们可以倾其所有钱去做这个事情，实现目标是最重要的。我们不能不计成本做一些市场不需要做的事情，这样的手机卖不出去。我们之间的价值观是完全不一样，所以也不需要在这方面有什么合作。美国公司它们会合作，是因为美国强大，想怎么合作就怎么合作。

第二，军工和民用之间有一道很大的鸿沟，军工不计成本研究出来的器件，装到民用成本上，谁买得起？手机的技术实际上很复杂，但是这么便宜。所以，民用和军用的做法完全不一样，军用实现这个目标，花多少钱无所谓，而且用不了几片，一个国家几百片、几千片，美国核弹也就是几千枚。

总的来说，完全是不同的研发领域，不同的工作方法和目标，军工研究不适合民用产品。

21 Akiko Fujita: 考虑到现在的大环境，很多人描述成新的冷战，说现在面临的是数字铁幕。美国现在不断给中国施压，去遏制中国技术的发展，您也有这样的判断吗？

任正非: 我们从来不想遏制别的国家的公司发展。无论是与企业、大学，还是竞争对手，我们都是很友好、透明的，包括爱立信、诺基亚……这些公司，我们都有良好交流。

因此，我们与世界是一个开放、友善的合作形式。不要看美国现在整我们，不整我们时还是朋友，我们还会继续买美国零部件。但是买零部件的步子小了，以前我们和美国公司签十年合同，很大的合同供货，现在只能小批量滚动，因为万一某个零部件不卖给我们的时候，其他部件因不齐套都成呆死物料了。小批量滚动如果出现一次差错，造成的损失公司还能承担的起。

22 Akiko Fujita: 关于华为跟 Verizon 的案子，Verizon 刚好也是雅虎财经的母公司。华为提起了诉讼或者发了函，要求 Verizon 支付华为十亿美金知识产权费，为什么在这个时间点做这个事情，时机怎么考虑的？

任正非: 没有时机问题，支付知识产权费用都是国际惯例。我们跟 Verizon 要的其实比较少，没有认认真真去要多，都说我们要的很少。因为你没有买我们任何东西，用了我们那么多知识产权，是应该向我们付费的，付费就解决了你的发展障碍问题，何苦为不付费而拖延呢？而且美国是一个法治国家，如果美国公司不付专利费，就影响了美国在全世界的法治形象；同时美国在全世界的专利很多，如果别的国家也采用这个方式不付专利费，吃亏的应该是美国，而不是中国。

23 Akiko Fujita: 我们在园区走的时候，也注意到飞机的那张图。这张图您谈过很多次，哪怕现在上面有很多洞，仍然能够继续在天空中飞翔。为什么选择这张图，它的象征意义在哪里？

任正非: 这张图是我偶然在“悟空问答”网上

发现的。美国发布实体清单不久，我在网上突然看到这张照片，感觉太像我们了，浑身是伤痕累累，就是“心脏”在跳动。这架飞机飞回来了，我相信我们也会飞回来着陆的，所以就选了这张照片。我发到心声社区以后，大家有同感就传播广了。

24 Akiko Fujita: 今天上午跟其他人对话过程中听到，大概十多年之前您当时有一个预判说“中美之间的冲突对于华为的发展来说，可能是一个风险”，当时是怎样的情况或者催化剂，您产生这样的预判呢？

任正非: 这是员工的想象，他用今天的场景去解释昨天的问题。昨天我们要做这些芯片的时候，其实并没有针对中美之间会冲突，也没有针对我们和美国会冲突。华为一直是学习美国的公司，我个人一直是亲美的，崇拜美国的文化、管理、技术，我们不是很早就准备做这些东西来防范美国的。

我们是为了发展，要走在人类社会的前列，就一定要研究这些东西。比如我们的基础研究投入这么大，有这么多科学家，有人说“你一个公司搞那么多科学家做什么？另外，给大学捐助很多钱去研

究是为什么？”。

人类社会发展速度太快了，理论和产品周期缩短，我们就领先人类社会了，可以多卖一点钱，这个钱就可以拿来继续投入，华为就是这样发展起来的。技术领先别人很多，卖得贵一些，大家还非买不可。

25

Akiko Fujita：有没有哪一家美国公司或者哪一位美国的商界领袖，您是非常敬佩的？

任正非：都很敬佩，美国很多企业领袖都是很优秀的。比如谷歌、亚马逊……，我都很敬佩；比尔·盖茨、乔布斯，我都非常崇拜。我小女儿最崇拜乔布斯，乔布斯去世那一天，她当时年纪还小，还主持我们家庭给乔布斯开追悼会。为什么崇拜美国？美国为什么那么强大？美国企业都是从小公司演变过来的，小公司每成长一步，架构更改一步，干部换一拨。我知道微软和苹果的时候，它们都还是很小的公司，当然我们当时比“芝麻”还小一半。每个小公司成长，内部结构非常精细、非常稳定，当它成长为大架构时，架构才能稳定。我们也是从小公司发展过来，内部架构一次次被优化、叠加。

今天你们看到，好像攻不破我们“堡垒”，是因为我们公司的体系与美国小公司成长是一样的。我们能打大仗，能适应制裁常态化的压力，这与美国公司一样。

第二，我曾经是军人，在看诺曼底登陆时，盟军抢占沙滩时死亡了 7.8 万人。我去诺曼底看过美军公墓，也去菲律宾看过美国公墓，他们怎么对待历史曾做出贡献的人，这些都是我们学习的榜样。美国公司的成长都是我们学习的榜样，根据这些学习来改造自己，我们完全是一种开放的模式。

你来华为公司一看，除了食堂，除了黄皮肤、黄脸蛋，更像西方公司。我们吸收西方先进文化建立公司，吸收好的部分。我们公司企业文化哪一点不像清教徒文化？我们实际上向美国学习了很多东西，美国是我们老师，要感谢美国。

但是美国 IT 公司在产业发展历史中犯了几个大的错误：

第一，90 年代，数字电路、无线技术兴起以后，美国认为自己很强大，强制推 CDMA 和 Wimax 技术。CDMA 是高通心太大，把门槛筑高了，全世界没有拥护它。美国推 Wimax，用电脑技术走

向通信技术，他们没想到，电脑是局域网，通信是全球网。国际电信组织 ITU 在标准建设上，是数十万工程师、数十年建立起来面向全球网络的标准体系。因此美国通信企业挑战全世界时，走错了路，让 3GPP 崛起，导致了美国通信企业的集体衰落。它们的衰落，不是华为崛起之过，是他们背离了世界发展的道路。

第二，美国创造的 X86 的 CPU 本来处于主宰地位，由于 ARM 架构的 CPU 突破了，突破以后形成了新的 CPU 竞争格局。

第三，互联网发展速度太快，美国建立了全球最好的生态、最大的生态，但是不等于其他国家、地区的局部生态不可能成长起来。

三个“赛道”出来以后，未来社会走向人工智能，物联网是人工智能的一部分，人工智能追求的是高速度，需要低时延。现在边缘计算上，大家可以反冯·诺依曼结构，但是未来人工智能和社会大云中，还会遵循冯·诺依曼结构，就是超级计算机、超大规模存储和超速联接。美国放弃 5G，美国有超级计算机、超大容量联接，但是它没有超速联接，在人工智能上，美国可能会落后，因为三者都不可

放弃，又会出现一个断裂点。这些断裂点可能会使美国落后。5G 不仅是带宽大，而且上行速度也快。4G 以下，主要业务是 B2C 联接个人用户，5G 主要是 B2C、B2B，联接的是企业业务，它的上行速度很快，有利实现工业自动化、人工智能、车联网……



任正非

意大利媒体圆桌

2019年7月18日，中国深圳

非常欢迎大家光临，意大利是一个美丽的国家，我非常喜欢意大利。大家有什么尖锐问题都可以提出来，我会坦诚回答。谢谢大家！

01 安莎通讯社记者：直到去年 12 月，您在媒体上露面都非常少，包括国内的媒体，可能最近十几年，也就接受了两三次采访。但是您女儿孟晚舟被加拿大拘留以后，您出来与媒体沟通更多了，您能解释一下为什么吗？另外，关于您女儿的问题，以您的见解，最终会以什么方式来结束呢？

任正非：首先，我不是一个不愿意多讲话的人。过去我在公司内部讲话非常多，因为我作为一个领导人，怎么领导？就是讲话。只是过去的讲话不面对媒体。自从发生温哥华事件，美国在纽约东区法院起诉我们，再后来把我们纳入实体清单，国际媒体对华为几乎都是负面报道，因为他们对华为带有一种成见。我认为，我有责任在危难时刻站出来多讲话，把乌云抹去，透出一点光来。现在天有一点灰色了，不是完全的黑色了，大概有 30% 的媒体报道比较有利我们，还有 70% 的报道比较负面。

第二，美国这个国家太强大了，控制了全球的

话语权，美国说什么大家都容易相信，因此华为承受负面压力过大，我有责任出来多讲一讲。一是增强客户对我们的信心，华为公司不会垮掉，会对客户负责任的；二是增强供应商对我们的信心，我们公司可以活下去的，卖给我们零部件，将来是能付款的；三是增强员工信心，要好好工作，公司可以活下去，尽管美国打击很厉害，但是我们公司也很厉害；最后，也向社会传递正确的声音，让社会理解我们，以前没有人这么尖锐地指责我们时，总不能跳出来自己说自己。现在美国这么尖锐地指责，正好有机会解释自己，让大家了解华为。现在社会舆论对华为理解的大概有 30%，70% 还是不够理解，所以还要继续说下去。

我也不只是为了救我的女儿，也为了救我们公司，所以我要挺身而出。

02

《晚邮报》记者：第一个问题，在这种危机时刻，您是否还是一个企业 CEO、企业领头人的岗位？第二，关于 5G 在欧洲的部署，在欧洲网络连接基础设施建设中，华为并没有提供很多核心网设备。对于您来讲，您觉得未来几个月、甚至几年这

个情况是否会有所变化？如果华为仍然被排除在核心网之外，是否会推迟 5G 在欧洲的部署？

任正非：第一，在这个危机时刻，我最适合继续担任 CEO，我有能力领导这个公司走出黑暗，走向光明。即使得不到美国的帮助，公司也会持续良好发展，会独立生存下去，而且还会生存得很好，处于世界前列。

第二，怎么选 5G 取决于欧洲国家意志决定，也取决于欧洲运营商站在自己角度上的考虑，所以选择权在欧洲，不在我们。

首先解释一下 5G 是什么，再说说对欧洲会有什么贡献。5G 不是 4G 的简单放大，2G、3G 和 4G 的业务性质是 B2C，B2C 业务可以理解成我们每个个人与网络在通讯。现在互联网上传速率低，下载速率大。就像大家感觉到的，你在网络上传一个图像时，现在速率非常慢。如果汽车要采用无人驾驶，一秒钟要传出非常多的图像才能保证安全。如果按照现在的传送方式，不能实现工业自动控制。而 5G 整个频道的宽度是 4G 的 10-100 倍，上行带宽也可以做到非常宽。所以，5G 改变了 4G 的信息传输结构，不仅能完成 B2C 业务，

还能完成 B2B 业务。B2B 后面的“B”，是指高速运行的火车、汽车、飞机、工业 4.0 自动生产的结构等。

5G 现在分两种形式：一种是 5G 和 4G 兼容的 NSA 模式，比如现在 4G 手机可以在 5G 网络上使用，仅仅拓宽了带宽，没有起到未来工业自动化控制的作用。4G 和 5G 共用系统的核心网，可以用原来 4G 的；另外一种形式是 5G 单独组一个网的 SA 形式，由于它不需要兼容 4G 的很多内容，它的终端设备、系统设备都会变得比较简单，这样它的上行速率会非常快，时延是毫秒级的。比如，意大利非常优秀的医生，远程指导中国乡镇医生给病人动心脏手术，那么在现场看到医生的动刀速度，与在视频中看到的动刀速度必须一样，不能有滞后，否则就不能指导动手术了。又如，在座各位都是搞媒体的，电视传播速度快一些就会有拖尾，说明是有点延的，独立的 5G 网络就会消灭这个现象。5G 独立组网时，就需要我们这种新型的核心网。

5G 基站本身是不打开信息包的，传送系统也不打开，所以不涉及信息安全问题。只有传到核心网时，才打开信息包。英国特蕾莎·梅首相讲“核心网以外的设备，英国都可以采购华为产品”，是

正确的；最近英国议员辩论以后又说“只有用华为的核心技术，才可能实现最先进”。从这点来讲，是由欧洲的国家运营商来选择的。

中国现在发的 5G 牌照、现在运营商建设的 5G 网络，还是 4G 和 5G 混合组网的模式。5G 独立组网全世界只有华为一家做好了，中国招标法规定，必须有三家公司做好了才能开始招标，所以，中国只有从明年才能开始独立组网的 5G SA。我们在等待高通的进步。

03

《共和报》记者：现在美国随时有可能停止关键部件对华为的销售，包括芯片、服务器、软件。对于技术厂商来讲相当于判了死刑，华为能独立于这些美国供货商吗？怎么实现独立？多长时间内可以独立？

任正非：我们现在就能够完全独立，不依赖美国而持续为客户提供服务。而且越先进的系统，我们越有能力完全独立于美国之外而生产。当然，有些落后的产品，过去历史上生产的旧产品，我们没有继续开发零部件，这些产品有可能会有影响。但是我们有新技术和新产品去覆盖过去这些旧产

品，继续为客户提供服务。

04

《新闻报》记者：今天我们看到了华为的股权室，了解到您有一票否决权，如果共产党或者中国政府要求华为公司在网络设备上或者终端设备上安装后门，这方面您也可以一票否决吗？

任正非：那当然了，我肯定一票否决。大家也要看到，中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上讲“中国企业绝不允许装后门”；国务院李克强总理在十三届全国人大二次会议答记者问时，也讲清楚了“中国企业不允许安装后门”；李克强总理在克罗地亚参加“16+1”会议时，专门给华为员工讲了“你们千万不要安装后门”。所以，国家领导人指示，我们有信心、有底气，可以坚定表态与各个国家签“华为网络无后门”协议。

第二，如果我们安装了后门，全世界客户都不买我们的设备，我们公司破产了，谁来还债？员工可以辞职去创业，唯有留我还债，你认为我会希望是这样的格局吗？不希望。

05 《24 小时太阳报》记者：第一，关于您的女儿孟晚舟事件，您现在是否担心，您认为这个事件会以怎样的方式告终？第二，现在国际上有很多指控，总把华为和信息安全、安全问题或者安装后门联系在一起。面对这些指控，您的回答是什么？

任正非：第一，我女儿的事情还是要通过法庭判决来解决，因为法庭是尊重事实、重证据的，相信最终法庭会做出公正、公平、公开透明的判决。

第二，意大利、德国提出建立欧洲统一的网络安全标准，每个企业都要接受这种检查，我认为这是正确的。华为接受了全世界最苛刻的检查，至今没有发现有什么问题，相信其他企业也会接受这种检查，这样对欧洲安全是有保障的。

06 意大利通讯社记者：您在最近的采访中曾表示，因为美国贸易管制，可能华为的营业额会遭受 300 亿美元的下滑。您认为华为面对营业额下滑的现象应该怎样调整自己？是否有备用方案呢？

任正非：美国打击我们，不会对我们的生存构成影响，但我们必须要进行一些版本切换，版本切

换需要一些磨合，这些磨合会需要一点时间。当然，我估计从今年初 1350 亿美元的销售计划收入会下降 300 亿美元，到 1000 亿美元左右，这是一种极端的估计。可能由于我们的努力，会缩小下滑的比例。你们来到华为，也亲眼见到了我们公司“身体”很健康，各个“机器”（部门）还在充分运转。

07 Euractiv 记者：首先，感谢任总给我们这个机会对您采访。不知您有没有听说，最新选举的欧委会主席冯德莱恩，关于未来欧盟和中国的关系，您有怎样的见解？

任正非：对于新当选的欧盟主席，我不太熟悉，但是已经在电视上看见她非常漂亮，相信欧洲也会迈出漂亮的步伐。

欧洲一定要使自己的贸易走向简单化。中国是一个非常庞大的市场，从去年开始，中国不断对奢侈品、服装等各种商品降低关税，意大利、欧洲要更快地抢占市场。比如，以汽车为例，中国是一个汽车消费大国，汽车关税不断在下降，那么欧洲的汽车要抢占中国市场，不要把自己绑在美国的“战车”上。大家都知道，全世界最好的汽车是欧洲的，全

世界最经济实惠的汽车是日本的，美国汽车既没有质量优势，也没有成本优势，等过几年你们把中国市场空间占完以后，估计美国汽车再进来就困难了。

中国在高铁建设采用的德国技术、法国技术、日本技术，以及部分中国自己研究的技术，这些都是些巨大的发展机会。中国对航空器的需求也极其巨大，欧洲在航空器领域应该更大规模投资进军中国市场。总之，中国和欧洲的经济具有很大互补性，所以我们要借这种缝隙时间推动中欧贸易快速发展。等到美国和中国吵完架以后一看，发现在中国遍地都是盟友，把市场都占光了。而且对其他国家，欧洲要减少与美国步调一致的经济制裁，而是要努力扩大经济贸易空间。因为社会是否稳定在于人民的生活是不是得到改善。欧洲并不是需要一种意识形态，而是需要大幅度改善人民生活，特别是低端人民的生活，这样既不会爆发社会动乱，也不会产生任何革命。有了稳定的发展基础，欧洲一定会继续繁荣。

08

《共和报》记者：现在美国政府也在给欧洲电信运营商施压，让他们禁止使用华为的设备，但是从

现在得到的消息来看，意大利政府还是愿意继续和华为合作的。对于您来讲，欧洲市场也好，意大利市场也好，对于华为业务是否重要呢？您认为是否在欧洲市场上取得最终的胜利呢？

任正非：第一，欧洲对我们非常重要，我们在欧洲的投资也是非常大的，我们视欧洲为第二本土。第二，运营商与华为合作了二十多年，美国这么强的施压，还有这么多运营商购买我们的设备，说明运营商对我们的信任度是比较高的。我们有信心把欧洲的网络建好。

09 安莎通讯社记者：我们常常听到，很多人认为华为无论在公司所有权还是管理上都不够透明，在您自愿披露自己的持股数之后，才知道您只有 1.14% 的股份。为了改善这个状况，您是否考虑，哪怕久远的将来在香港上市呢？第二，从管理角度，是否已经筹划未来接班人问题？

任正非：第一，我们是完全透明的，因为我们的财务独立外部审计是 KPMG。我们和上市公司一样透明，我不知道社会还需要什么透明度。如果为了透明，跑到香港去上市，我认为没有必要。

我们公司一直在迭代前进中，我在股东代表大会的讲话稍后提供给您，里面讲清楚了公司治理结构和接班人的问题。我们公司会稳步前进的，欢迎各位记者和总编们定期来华为访问，看看我们的循环成长。我们不会垮掉，只会越活越好。

10 意大利通讯社记者：关于您最近在“一带一路”北京论坛上和意大利总理孔特的会谈，我们想知道这个会谈是否进展的愉快？您个人怎么看意大利政府中对5G华为表示怀疑的势力？孔特总理是否认为意大利数据应该掌握在意大利自己手中呢？

任正非：我和总理的会谈是很友好的，总理对我们也是很信任的。至于意大利有一部分人对我们有质疑，我们是可以理解的，在中国也有人质疑我们，任何地方都会有不同观点，这很正常。关键是我们自己要能干好。

11 《晚邮报》记者：第一，面对美国这样的进攻，无论您女儿的拘留事件也好，还是对华为的实体清单

管制也好，您难道不觉得有必要跟美国协商一下？或者把自己的源代码变得更加透明？第二，如果意大利政府实行“黄金权力”法案否决权，或者政治层面更多限制华为在意大利的业务，您会不会撤出在意大利的投资呢？

任正非：第一，我们和美国是有沟通的，美国已经在纽约东区法院起诉我们，我们也在达拉斯法院起诉了美国政府，其实这就是在沟通，用法律的方式沟通。美国是一个法治国家，我认为用法律的方式已经是最好的沟通。

第二，意大利实行“黄金权力”法案，使意大利做生意很复杂。我们没有问题，“黄金权力”法案难道会审查出来有瑕疵？意大利“黄金权力”法案不会否决我们的，这点我们还是很有信心的。

12

《24 小时太阳报》记者：根据意大利的“黄金权力”法案，只是要对非欧盟的通信设备供应商进行更严格的检查，而诺基亚、爱立信则不需要。您认为华为会成为一种歧视的牺牲者吗？

任正非：我不认为这是歧视我们。如果我们没

有问题，巴不得你们多审查，不就证明我们没有问题了吗？华为已经在全世界受到了最严格的审查，多一个审查，我们并不害怕。

13

《新闻报》记者：第一，华为在电信市场上已经有多年的运营历史，在 4G 出现时并不记得有人讨论过安全问题，为什么 5G 给大家带来如此大的关于网络安全的担忧？第二，我个人觉得，对于 5G 的探讨，除了技术本身以外，大家讨论的都是要给华为信心、要信任华为。特朗普已经把华为或者把任总您形容成“邪恶王子”的形象，为什么我们要信任华为？

任正非：第一，为什么 5G 会突出这么多矛盾？因为美国在 3G、4G 上有一定地位，5G 是以华为为领导，有些人一时接受不了。中国政府明确要求企业不准安装后门，我们有没有后门，可以经过你们严格审查。我们在美国没有网络，也不打算将 5G 卖给它，怎么会危害美国国家安全呢，美国这么着急做什么呢？

第二，关于“邪恶王子”的问题，现在你看见我了，觉得我像不像“魔王”？百闻不如一见。

记者：看着不像，但是我还是有一点怕您。

任正非：全世界不会所有国家都拒绝华为，接受华为的国家会获得很大成功，历史会证明，华为对信任我们的国家会做出很大贡献。因此，不必担忧华为是不是被形容成“魔头”。我从来都认为特朗普总统是一个伟大领袖，我们两个都不是魔头。

14 Euractiv 记者：有位华为前雇员王伟晶，在波兰因为从事间谍活动被指控拘留，现在仍然没有审判，您觉得他会受到公正的审判吗？

任正非：我们不了解他做了什么事情。我们认为，公司员工只能从事商业性活动，如果从事非商业活动，对方有证据，对方国家可以行使主权，法庭审判完以后，才能证明是怎么回事，那时我们再做最后的处理。我们对此不清楚，就不能发表言论。你们最好去采访波兰的法院，了解真实情况。

15 安莎通讯社记者：昨天参观了松山湖，那里的建筑非常欧式，其中有两个地方是直接取材于意大利维罗纳和博洛尼亚。从您个人来讲，与意大利

有哪些关系呢？您是否到过意大利？

任正非：我去过意大利很多次，我太太和女儿也经常去意大利。我们公司很多艺术品、家具都来自意大利。

松山湖的建筑是日本建筑师设计的，他选择欧式建筑设计，中标了，这完全是日本建筑师的导向。今天所在的这栋大楼是法国建筑师设计的。

16

《新闻报》记者：您常常把现在的华为比作伊尔 2 战机，有很多的洞需要补，现在补洞的情况如何？最先补哪些洞？您是否会把一些投资的领域进行转移呢？第二，关于操作系统，新的鸿蒙操作系统将会有哪些应用领域？我们以为用在手机上，后来说为物联网设计的。对于安卓操作系统是否有一个替代方案呢？

任正非：首先，这架飞机的照片是我偶然在网上看到的，我觉得很像我们公司，除了“心脏”还在跳动以外，身上是千疮百孔。当时我们并不知道身上有多少洞，不确定哪些是最主要的。那么，5G、光传送、核心网……这些系统，我们要优先

去补洞，这些洞已经全部补好了。今天统计下来，我们大概有 4300-4400 个洞，应该已经补好了 70-80%，到年底时可能有 93% 的洞会补完。一方面是补洞，另一方面是切换版本，对今年的经营业绩是会有一些影响的。明年我们还会补少部分的洞，这些洞可能还会难补一些，可能明年我们的经营业绩还会受影响。我们估计，到 2021 年公司会恢复增长。

第二，鸿蒙操作系统的最大特点是低时延，它与安卓、iOS 是不一样的操作系统。开发设计的初衷是用于物联网，比如工业控制、无人驾驶……来支撑使用，我们现在首先使用在手表、智能 8K 大屏、车联网上。在安卓系统上，我们还是等待谷歌获得美国审批，还是尊重和拥护谷歌的生态和技术的权利。

17

《共和报》记者：第一，刚才您说英国政府已经了解到如果要有 5G 网络，核心网也要使用华为设备，是否意味着如果欧洲想要有一个纯 5G 网络，必须要选择华为来进行核心网和周边网的建设呢？我个人觉得，把所有的鸡蛋都放在华为一个

篮子里是不是不妥呢？第二，您刚才说，在5G上，现在华为也好，中国也好，实现了对美国技术的超车，您认为未来的趋势是否是中国在越来越多的技术上超越美国，美国的举动是否是为了遏制中国的增长呢？

任正非：第一，我不代表中国，不知道中国会不会超车，因为我没有精力去关注整个社会。我只能代表华为，也只了解华为。

第二，核心网实际上就是软件，我相信诺基亚、爱立信、思科都会做好的，如果不放心，可以等一等，它们也能提供的。但是，鸡蛋放在两个篮子里，两个篮子是串联的，任何一个篮子打破了，系统都没有了，而不是两个平行的系统。

记者：现在美国对华为的攻击是否是为了遏制中国技术的超越呢？

任正非：我不知道，问美国才会清楚。美国对华为的制裁和遏制，也许是美国的一种误会。我欢迎美国政府官员多来华为看看，可能他们就消除误会了。我认为，未来几十年，美国还是世界上最强大的科技国家。

18 《晚邮报》记者：第一，我们知道 Facebook 已经公布要发行基于区块链的数字货币，叫“天秤币”，您觉得这是不是美国科技企业要与美国政府一起保持世界霸主的信号？第二，您认为在发行数字货币时，他们是否会考虑中国的企业或者把中国的货币放到他们的货币篮子里呢？

任正非：中国自己也可以发行这样的货币，为什么要等别人发行呢？一个国家的力量总比一家互联网公司强大。

19 《新闻报》记者：从目前世界局势来看，各个国家仍然充满了不平等的现象，财富分配出现两极化，以及某些国家没有足够的言论自由。在这样的大背景下，您认为未来从科技角度，我们面临的最大挑战是什么？而科技会扮演一个什么样的角色呢？

任正非：我认为，科技会给人类创造更多财富，使得每个人都能享有社会发展的权利和利益。整个社会要通过发展来消除贫困，避免社会的不稳定。社会稳定以后，发展速度更快，有利于更加稳定。当前“穷人更穷、富人更富”的现象，要有适当地改变。新技术的投入，会促进社会总财富的增加。



任正非

BBC 纪录片采访

2019年7月23日，中国深圳

01

BBC “故事工场” 纪录片制作人 Nicola Eliot:
BBC 今天录这个节目不仅仅要了解华为在目前处于怎样的境地，同时希望了解华为是一家什么样的公司，怎么一步步发展起来的，成功的原因有哪些。所以，我们会把历史不断往前推。第一个问题，您作为解放军的工程师，当年参与建设了辽阳化纤厂，当时的工作条件怎么样，给您带来了哪些经历？

任正非: 辽阳化纤厂是在中国文化大革命时期国家确定的一个重点建设项目，从法国德布尼斯·斯贝西姆公司引进从油头到化尾的成套化纤设备。当时中国经济比较困难，政府希望每个中国人都能穿上一套化纤衣服而引进了这套设备，中央领导非常重视。当时中国国内处于混乱时期，地方工程队伍都不愿意去这样艰苦的地区承担工程项目，中央只好调军队去做这个工程项目。军队进入这个地方时，主要是很欠缺技术上的人才，我们这些刚刚离开学校没有多久的人就成了人才，好赖比不懂的人懂一点。

当时生活条件非常艰苦。一是，东北缺少吃的，全年都是杂交高粱米，那时冬天半年都吃腌的大白菜和萝卜，主要问题是沒有肉，很少一点点油，

老百姓每个月只有三两油，我们是一斤，条件很艰苦。二是，几万部队突然进入荒山野岭，没有房子住，所以要搭一些简易的房子。那时候不像现在搭简易房子这么容易，那时很难，冬天地基没有做很好，房子沉降开裂，冷风可以进去。生活很艰苦，但是我们担负的工程非常先进，自动化程度很高，这形成了“冰火两重天”，非常先进的工程，非常艰苦的生活条件。

那时中国不太重视文化教育，文化大革命中已经把教育搞乱了，唯有在辽化这个地方，从中央领导到省市各级领导，都号召我们读书、学习，因为不学习就搞不懂先进设备如何工程安装、如何调试好仪表，完成生产。

在文化大革命时期，我们感到这像沙漠中的绿洲一样，有学习的机会，再苦也不觉得苦，我们觉得还挺幸福，当时看技术书在这儿不算犯错误，是不容易的。

02

Nicola Eliot: 您研制成功空气压力天平，这个发明所需的知识，是您在辽阳时通过读书获得的，还是从其他地方获取的？

任正非：这种设备法国是有的，我们有专家在法国看见过，他给我描述了这个仪器大概是什么样子。于是我先从数学来推导整个仪器结构，包括一些偏微分方程。我曾去请教过东北大学的李诗久教授，请教我的数学推导是否正确，有没有可能成功。这位数学教授给予了肯定，认为能成功。我回来再继续设计整个系统。这个仪器最主要是为了检验法国进口的仪器仪表用，当时中国不具有这样的检验仪器，所以做了这个设备。

这个设备成功时，中国刚刚粉碎四人帮，开始重视科学、技术和生产实践。我个人认为，我的发明只是一个小发明，谈不上多么重大，但是因为当时没有别的人发明，国家就把我那时的小发明捧成了大发明，给了大英雄的荣誉称号。

03 **Nicola Eliot：是否您在辽阳的经历促使您在 44 岁时创立了华为？**

任正非：44 岁创建华为的时候，我是没有任何经验的，是盲目下水的。我们离开军队以后，走入市场经济，非常不适应。我们和西方退役军人走入市场经济还有很大区别。因为西方军队虽

然不完全是市场经济化，但社会是市场经济化，他们耳濡目染都会知道什么叫“市场经济”，因此他们从军队退役到企业去工作有一定的适应性。我们完全是不适应的，因为我们是从计划经济出来的，军队一分钱都不能赚，都是老老实实的。我们就不明白，为什么到市场经济后，十块钱买来的货物，要卖十二块钱？肯定是骗人家的。当然，那时我们不知道有运作费用、财务成本、税费等，不懂这些，所以到地方来非常不适应。甚至连什么是超市这个名词都不懂。

如果说创业之前有什么经验，那就是年龄，总比年轻二十多岁的孩子经历的风浪多一些。在文化革命中，我所遭遇的挫折和困难很大，所以在市场经济时代虽然遭遇困难，还是觉得能够承受。就这么一点，此外，没有任何技能可以支撑我来创立华为。

04 Nicola Eliot: 因为创业存在这么大的风险，您又没有相关知识，为什么还是决定创立了华为？

任正非: 其实我们已经是无路可走，由于我那时工作做得不好，别人不要我了。深圳科技局说，

你原来是搞科研的，现在可以来搞科技企业。我们自以为搞一点技术还可能，所以走上这一条路。今天看来，当时是太无知了，因为无知才走上了这条路，然后就没有退路，退回去只能靠劳动力再发展，因为任何资本都没有了，我转业的费用全部用光了。

05 Nicola Eliot: 有一些报道说，您在军队里待过，就证明华为和中国军队有联系。对此，您有什么要说的吗？

任正非: 70 年来，中国退伍的军人有 5000 多万，退伍军人都要再就业，我是其中的一个。美国所有退役军人也要再就业，这是一样的。离开军队以后，我与军队没有任何关系，因为我们从事的是民用业务。外界这种推测没有什么道理。

06 Nicola Eliot: 您刚才提到在创立华为时的资本问题，如果创业失败，就没有任何资本，只能从零开始。当时用了多少钱创立华为？如果这些钱不是来自于解放军，那是来自于哪里？

任正非：华为创业注册资本是 21000 元人民币，当时我们家的转业费只有 3000 多元人民币，所以我找了几个人集资。后来公司发展到有规模时，他们要退股，要分公司很多钱，他们通过法律诉讼手段获得很大赔偿。他们都退出去了，公司就变成我一个人的公司，我就开始把股份逐步分给员工了。当时退股的法庭判决都在公司有记录存档，你们可以去看看这些记录。这里没有国家一分钱，就是几个人凑的钱，我自己不可能有 21000 元这么多钱来创业。

07

Nicola Eliot：当年在中国市场转售交换机的企业有几百家，但是绝大多数没有生存下来，华为凭什么能够通过转售香港公司的交换机而生存下来？秘诀在哪里？

任正非：第一，我们从一开始就确立了“以客户为中心”，宁可员工多吃一点苦，一定要维护客户利益，这样客户基本上能接受我们。那时可能还不止几百家公司，能够生存是因为中国庞大的市场实在太供不应求了，就连落后的东西都会有人购买。那时我们去代理销售香港鸿年的交

换机，当时它在模拟电子技术中还算比较好的产品，我们自己也比较努力，积累了原始资本。然后，我们并没有消费到自己身上，而是用于再投入，再建立服务体系，改善客户利益。2000年，我没有自己的房子住，当时租了一个三十多平方米的房子生活。想象一下，十几年前我还没有房子住，福布斯还说我是大富翁，不能理解。

我父母亲都没有得到很好照顾，父亲在街上买了过期饮料喝，导致拉肚子而去世。母亲担忧我，政治风浪比较大，福布斯说我很有钱，母亲问钱从哪儿来的，她很担忧，在菜市场往家走的时候被汽车撞死了。处在那种历史阶段，我们把所有原始积累都投入到未来的发展中，从这点来说和别的公司不一样，别的公司赚了钱就去消费了或投资其他领域了。

第二，我们对供应商很诚信，卖的钱及时还给这些供应商，供应商相信我们，有时候就会把货优先给我们，这样解决了没有资金、先买进再卖出的问题，使华为在发展中扩大了一些可能性，在这方面，香港的鸿年公司对我们的成长是功不可没的。

08 Nicola Eliot: 后来华为开始自主研发技术，自主研发蕴藏着很大风险，为什么华为会决定去承担这么大的风险？

任正非：在我人生受到挫折的时候，就是我在深圳国营企业工作时被坏人骗走了钱，因为打官司请不起律师，我自学了很多法律书籍，包括欧美法律、大陆法律，就准备自己做律师去打官司。这段经历我明白了两个道理，市场经济一边是货物、一边是客户，两边要交易，中间就是法律。我知道永远不可能掌握客户，只能掌握货物，怎么办？我们要研发。另外，我们最早代理的交换机是 BH01，珠海一个小公司的产品，它看我们卖得好，就不给我们供货了，就像现在美国的实体清单一样。后来有人给我们介绍，我们转向卖香港鸿年公司的 HAX 机，卖得很好的时候，它们也不供货了，逼着我们自己做通信产品。我们就在这样的主观条件、客观条件下，走上了自主研发的道路。

在华为公司经营有起色后，我也帮原来工作的公司偿还了一部分债务。

Nicola Eliot：如果当时自主研发没有研制成功，

潜在风险在哪里？会带来怎样的后果？

任正非：因为那时我们无路可走，根本没有想过“研制不成功会怎么样”，还是相信我们会研制成功。那时是模拟通信设备，并不是很复杂，所以我们还是有信心的。第一阶段是从宾馆酒店用的 40 门交换机开始，40 门成功以后，我们就有信心研制 100 门交换机，后来是 200 门。应该说，我们是一步步往高处走，并非一次就做出大产品。

09 Nicola Eliot：最开始华为转售别的公司的交换机，后来开始自主研发交换机产品。请问华为自主研发交换机产品的知识是从哪里来的？

任正非：当时我们所有人的知识都是读一本南京邮电学院的教科书，是陈锡生教授写的。大家读教科书来做交换机。

10 Nicola Eliot：那时候中国的电信市场是由西方公司的产品所主导，华为是如何突破当时市场格局的？

任正非：那时我们根本不具有与西方公司竞争的可能性，最主要还是从给招待所、小酒店使用的小交换机开始起步，而且是模拟交换机，逐渐做大，积累很多年以后，才开始能做数字式交换机。

11

Nicola Eliot：当时，由于华为没有选择投资 CDMA 技术，失去了很多机会。CDMA 技术后来成为中国市场的主流技术之一。如果现在回头来选择，华为会作出不同的选择吗？你们会投资 CDMA 吗？

任正非：这是一段历史。从 2000 年开始，中国在无线通信标准（CDMA、GSM……）的选择上，都是处在矛盾之中。由于当时国家不给中国电信发无线牌照，他们就把在日本淘汰的 PHS 技术，在中国做成了小灵通。我们当时判断小灵通可能会赚很多钱，但是没有前景，就没有做。CDMA 我们做了，但是没有做 IS-95 这个落后体系，我们做的是 1X。但是中国市场招标只要 IS-95，不要 1X，所以我们落选了，没有获得中国市场的选择。这两个对我们来说是挫折。

从 2000 年到 2008 年国家决定上 3G，这八年期间，我们决定无线的路线时，我个人精神很痛苦，几近崩溃。因为我坚定不移走 3GPP、GSM、UMTS 道路，不走那两条路。我不怕来自外面的压力，外面怎么压我，我都不怕，还是坚定走下去。我害怕来自内部的压力，内部不断有高层写信、写报告给我，“你这个决策错了，会葬送华为公司的”。那八年，我是度日如年，这个决策没有其他人承担责任，必须要我自己承担选择的责任。那八年看到别人赚大钱，我们不能赚钱，看到我们自己比别人困难多，外面大量文章都是讽刺挖苦我们的，万一我真的错了怎么办。八年以后，中国终于发放 3G 牌照，一下子把我们的能量释放出来了。当时，并没有觉得我们胜了，只是压力减轻了，我们的设备可以用了。

当时我们在中国市场没有机会时，就把大量精力投到海外，开始海外市场的很多年，都见不到客户，更不要说合同了，挣不到钱。那时正是中国假羽绒衫……假货卖到俄罗斯去的时候，俄罗斯邮电部长说了一句话“中国有什么高科技？除了假货，什么都没有”。我们背负着自己的产品，还要和中国卖假货的人混在一起，让客户认同我

们，这个时期很难。但是如果不打开海外市场，我们在中国又没有市场机会，就会面临更加困难的情况。当时我个人长年累月在非洲、拉丁美洲出差，家庭往来和联系非常少。对这段历史我很懊悔，因为小孩正在成长时期，希望爸爸带着玩游戏、躲猫猫，我没有做。我好不容易从海外回来，累得喘不过气来，就躺在床上睡觉。所以，我与小孩没有好好交流，但这是为了生存，为了活下来。

2000 年左右，海外才开始有人买我们一点点设备，给我们一点点合同，才有机会体现华为的服务精神，慢慢客户就接受我们了。那时我们谈不上“优良”两个字，我们还达不到和西方公司一起竞争的水平。非洲为什么能接受我们？因为战争，西方公司全跑光了，非洲要设备，我们就可以卖给非洲。还因为瘟疫、极端环境……，我们能卖一些产品，积累了一些海外的成功经验。今天我们提拔干部，都是要求在非洲等海外艰苦地区工作过，用的是美国军队对军官的考核标准，“上过战场、开过枪、受过伤”来确定干部有没有被提拔的资格，海外成功经验必须是一个指标。否则海外的人艰苦奋斗回来，都让在“花前月下”的高素质干部把官职夺走了，这样的价值评价体

系不行。这种循环虽然不一定最好地使用了优秀人才，但是构建了第一批坚强的队伍。所以，今天我们的队伍很坚强，美国这么强的打击，我们公司不仅不垮，还士气高涨。

失去中国市场机会的这段时间，我们走向海外，但是回来以后，中国又走向新的发展阶段，我们又具备了从海外调一些优秀将领回来“杀回马枪”的机会，又在中国重新获得成功。

12

Nicola Eliot: 我们之前看过报道，1998 年的时候，华为几乎把全年利润的一半拿出来聘请西方咨询公司。当时主要向这些公司寻求哪方面的建议？为什么向西方学习获取这些建议，对华为来说这么重要？

任正非: 最早创业的时候其实就是我一个人，然后不断进来一些人，根本就没有规则。比如我说“你涨多少工资”，就定了，当然会有利于一些人，也会伤害一些人。随着公司规模越来越大，需要起草非常多的文件来规范公司，但我没有起草文件的能力，我个人在军队从事技术工作，没有从事过管理工作。但是我们必须

前进，所以还是起草了很多文件，但觉得这些文件不规范，不利于华为成长为大公司。

那时我们认为华为应该可以成为大公司，所以请了 IBM、埃森哲……几十个顾问公司来给我们做顾问。顾问费每小时是 680 美元，那时我们员工的工资每月只有 5000 多元，相当于顾问一个小时的工资。但是为了明天，我们必须要向人家学习，要承认人家的价值。我们派了很多人学习，当时学习的人中也有不好好学习的，有些投机分子以为学了就可以怎么样，看到别人在市场上升官，做了一半就走了。所以，有很多东西没有完全做到底，这是一个缺憾。

但是有一个项目学到底了。IBM 对于我们的财务和审计进行咨询时，当时孟晚舟还是一个“小萝卜头”，她做了项目经理，二十多年和 IBM 等顾问接触下来，把财务做得很好，而且超越顾问的指引，管理水平、标准更高了。现在华为的财务质量水平应该比很多西方公司高得多。现在有一些大顾问公司和我们说“不要一分钱来做顾问行不行”，我们拒绝了，因为我们还要给他们讲课，还费劲。

我们自始至终向西方公司学习，在学习过程中不断进行优化。今天美国打击我们的时候，大家看到华为公司好像没有什么变化，为什么？因为大量系统已经接受了这个体系，能够自己理解，自己融汇。大量向西方学习，从今天看来是正确的。

13 Nicola Eliot: 您刚才提到华为在海外市场的发展策略，首先从相对欠发达的区域（比如非洲、印度）开始发展业务。取得成功之后，为什么在 2003 年您会考虑把华为卖给摩托罗拉呢？

任正非: 因为我们自己预判，按照当时发展的状况，我们会达到世界先进水平，迟早会和美国对抗，那时美国一定会打击我们。希望卖给摩托罗拉，就是为了戴上一顶美国的“牛仔帽”，公司还是几万中国人在干，也是体现中国人的胜利。资本是美国公司，劳动是中国人，这样有利于在国际市场上扩展。在这样的情况下卖给摩托罗拉，当时谈好的价格是 100 亿美元，已经签了所有合同。当时有两个打算，第一，我们有一部分人想将来去做拖拉机，当时中国拖拉机厂正处于崩溃的时候，我们想把洛阳等所有拖拉机厂

买下来，当时中国的拖拉机 1000 美元一台，但是有问题，总漏油、发动机不耐高温。我们用向 IBM 学习的 IPD 方法就可以解决这个问题，然后把拖拉机价格提到 2000 美元。我们不可能颠覆汽车产业，但可以创造世界上最大的拖拉机王国。第二，绝大多数人继续走通信道路，戴着摩托罗拉的“帽子”，可以打遍全世界。都是光荣的。但是，这件事情可惜没有成功。

我们预测“迟早和美国交锋”是正确的，现在交锋了，实体清单禁止我们，什么东西都不卖给我们，甚至墨西哥的麦当劳都不卖给我们，很极端。我们自己美国公司的东西也不能用，我们员工也不能与我们美国公司的员工讲话，否则就是违反美国实体清单。这种极端情况，我们当年判断会出现，现在真出现了，我们有预防，所以没有什么恐慌感，能应对过去。

14

Nicola Eliot: 华为在拓展欧洲市场的初期，尽管市场拓展面临困难，但最后通过极低的成本突破了欧洲市场。有些人说华为的成本和价格这么低，一定是因为获得了中国政府的支持？这点您能不能

大概讲一讲。

任正非：社会理解完全是错误的。我们不仅价格卖得不低，而且是卖得高，我们可以把十年或二十年的财务报表的电子件发给你们，你们看看我们的财务报表，我们是赚钱很多的。不然，怎么会累积起这么大的公司。

在欧洲市场的突破得益于 SingleRAN，这个产品的做法来自于一个数学家，他当时只有二十多岁，他把 2G 和 3G 的算法打通了，然后 2G 和 3G 可以合成一个设备，体积至少降一倍，重量降一倍，成本下降一倍。欧洲最大问题是沒有铁塔去安装太重的设备，欧洲旧房子很多，只能在房顶上安装，设备一定要轻。我们发明 SingleRAN 以后，分布式基站一下子获得了欧洲的欢迎，欧洲就购买我们的产品。成本不会按数学方式下降一半，也至少下降 30-40%，盈利很好，我们员工的工资待遇远高于西方公司，否则不会有这么多数学家、科学家……优秀人才到我们公司来。所以，华为在无线领域领先全世界，突破点是一个数学算法，算法是一个俄罗斯小青年突破的，现在他是华为公司的 Fellow。他突破以后，我们在上海试验，认为是可行的，就利用

这个算法把很多东西分解了。

为什么这个算法让我们公司如此厉害呢？当时 3G 设备和 4G 设备有三种制式：CDMA、UMTS 和中国的 TD-SCDMA，用这种算法，我们只生产一种设备，可以适应三种制式，这样我们的生产成本大幅度下降。接下来垂直系统是多频，为什么多频？运营商存在七、八十年了，一段时间分一个无线频率，大多数运营商都有十几段频率，就需要十几根天线对应，才能把所有无线信号接收。因为我们有这个算法，就把多频打通了，一根天线完成所有频率接收。你们可以去参观天线，我们的天线超级先进。十几根天线变成一根天线的时候，成本下降多少？利润赚得太多。这个算法使我们的基站适应了多模多频，高质量、低成本。

财务报表不能太好，太好了也是不利的。只有加大研发战略投入，才能消耗利润，每年至少投入 150-200 亿美元，包括加强对大学的支持。这样我们就能把钱投资到未来，并不是把钱都分给员工，让员工变得胖胖的，然后都不干活；也不是分给股东，大家懒懒的。我每次都讲“苹果是我们的老师”，苹果永远卖高价，才能让低价

的公司生存下来。如果我们卖低价，世界上就没有别的“草”能生存，所以我们不是靠卖低价成功而获得了欧洲市场，而是靠技术创新和科技创新获得的。

15 Nicola Eliot: 现在大家对于华为在研发上面的强力投入都很了解，华为在海外的研发中心也有布局，比如说印度。华为在中国之外的整体研发布局策略是什么？

任正非: 哪个地方有人才，我们就在哪个地方建立研发中心，让他们在自己家门口就可以参加华为工作，而不是希望他们都到中国来。

16 Nicola Eliot: 2011–2012 年前后，华为在整个业务上做了比较大的调整，业务范围发生了变化。华为核心业务是人与人的联接，但是联接的设备是普通消费者看不到的。从 2011、2012 年开始，构建面向消费者的品牌，为什么要做这样的业务调整？

任正非: 最主要是为了管理简单化，不太相

关的业务就不要在一起，否则它们横向联系就会变得很麻烦。因此，我们把业务切成一棵棵的“树”，“树”在土壤里的“根”还是连接在一起的，比如财务系统、人力资源系统、考核系统，但是“树”和“树”之间的业务不相关，管理简单化了。

17 Nicola Eliot: 华为近期面临很多来自美国的压力，美国说华为是安全威胁，您能否谈一谈华为对于安全的看法？

任正非：我认为，网络安全将会是人类社会中越来越重要的问题。因为过去通信是硬连接，外面攻不进来，就没有安全问题；当通信网络发展到 IP 体系以后，IP 的攻击口增多；现在走向云化以后，云一开，到处都是口，攻击就更厉害了。

欧洲建立了 GDPR 标准、网络安全标准的做法是非常正确的，任何一个公司都为了维护网络安全和用户隐私保护而奋斗。但这件事情往前走非常困难，毕竟是新生事物。比如建一个堤坝，还没有建起来，洪水就漫过去了。怎么在信息快速增长的情况下建立一种网络安全和隐私保护系统，对设备厂家、运营商、整个社会都是一个挑战。

18

Nicola Eliot: 您能否分享一下，来自于美国的压力对华为现在的业务运营有怎样影响？

任正非: 美国的实体清单对华为公司的业务运营基本没有影响。因为非常尖端的设备（比如 5G）我们完全可以不依赖美国，美国在 5G 领域还是比较落后的。从芯片到系统，我们完全可以自己担负起来。在网络联接设备上，包括传送、接入网、核心网，我们长期处在世界领先地位，而且基本上不会依靠美国。在终端方面，我们会有一些生态问题，自己还没有完全跟上来，会有一些影响，但是不会非常大，不会构成严重的死亡威胁。

19

Nicola Eliot: 具体谈到 Google 的情况，Google 现在还没有让华为继续使用安卓平台，能否介绍一下华为新操作系统的最新进展情况？

任正非: 以前已经介绍过，鸿蒙操作系统的特点是低时延，低时延主要是用于工业控制、自动控制、自动驾驶、车联网等系统，可能这个系统率先用于手表、8K 智能电视、工业控制使用。

大家知道，5G 实际上是一个“小儿科”的产品，5G 是人工智能的支撑系统，因为它有低时延的优点。而且 5G 的上行带宽非常宽，适合企业把数据送上云去。4G 以下是人与人之间在通信，现在 5G 还可以完成物与物、企业与企业之间的通信，包括控制，大量适用于这个体系。我们现在还没有考虑鸿蒙系统怎么能转移到手机上来，即使要转过来，也是需要几年时间建立合理生态，短时间做不到，还需要一个过程。

今天美国在通信产业失败，不要归罪于华为的崛起，是美国自己走错了路。90 年代，世界无线通信崛起时，美国是世界最伟大的科技强国，它强制性推行 CDMA 和 WiMAX，就像今天美国在全世界动员大家不要用华为 5G 一样，到处动员其他国家用 CDMA 和 WiMAX。世界潮流 3GPP 是正确道路，美国自己走错了路，导致美国通信产业没落了。第二，在 CPU 问题上，美国 X86 领导世界，它有很大的机会窗，它应该更加开放合作，我们可以把我们的人工智能加进去，帮助它去占领更多的数据中心。但是没想到世界出了另外几个 CPU 的群体。华为今天正式发布鲲鹏 CPU 生态体系，这样美国被迫要有竞争。

5G 时代是建立超速联接，未来人工智能还是冯·诺依曼的计算机架构：超级计算机、超大规模存储、超速联接。美国有超级计算机，也有超大规模存储，本来美国可以把人工智能做到世界领先，但是如果它没有超速联接，它在人工智能上就会落后一步。5G 只是一方面，光纤也是一方面。

中国也有超算中心、超大容量存储，如果中国大规模使用 5G 和光的系统作为联接，中国有可能在人工智能又走到前面。所以，5G 只是“小儿科”产品，美国太忽略它，可能是它决策上的缺点。我认为，整个社会未来最大的机会窗是人工智能。

20

Nicola Eliot: 在公司被列入美国实体清单后，您是如何跟员工沟通克服困难的总体战略的？您对他们是怎么说的？

任正非: 我们就说，有一架“烂飞机”被美国打得千疮百孔，我们每个人都要努力去补“洞”。因此员工都知道，每个人的责任就是把“洞”补好，就可以生存下来。

21

Nicola Eliot: 听说华为在珠峰上建了基站，您本人亲自去过海拔 5,200 米的珠峰大本营。为什么华为要在这么危险的地区、没有人愿意去的地区建设网络呢？

任正非: 客户有这样的要求，我们就要履行对客户要求的承诺。中国在 6500 米高峰建立基站的目的，是为了北京奥运会要实况转播登峰的过程，必须要有宽带的基站，我们就在 6500 米建了基站。尼泊尔同样，也要在这个地方建立基站。中国有一个墨脱县，解放几十年了都没有通信，国家也专门投了卫星通信，都不能成功，因为这个县不断有地震、滑坡，路刚修好，马上就震断了，非常困难。当时我们用一种很落后的设备 CDMA 450，装设备过程中，一个基站是由 200 多名民工，包括华为员工，背着成套设备爬过四座雪山，有四个晚上住在雪地里，才到墨脱县装了第一个小基站，让墨脱县人民能打电话了。这么点大的东西，能赚钱吗？赚不到钱。

公司的价值体系理想是要为人类服务，不只为金钱服务，这与华尔街有一些区别。第二，我们不为员工服务，这与欧洲也有区别。欧洲挣到钱都分给大家，大家很幸福，都在街上喝咖啡，

国家就没有强大的发展力量。我们赚了钱，不给股东，也不给员工，而是给客户，一方面是投向未来的科学研究，一方面是为客户服务的精神落实到底。

我们在非洲的销售总量达不到广东的一半，但是非洲员工收入是广东员工的三倍，销售没有多少，花钱还很多，怎么赚钱呢？但是我们要鼓励人上前线，一是，不去艰苦地方工作，将来不能提拔你；二是，给你多发一些钱。这样体现了为全人类服务的价值观。

大家今天也看到，美国这种强制对运营商的打压比对我们的打压更厉害，但是运营商还在买我们的设备，这就是客户对我们的信任。包括英国议会在特蕾莎时代通过“核心网不买华为，其他设备都要开放购买”，对我们已经是很大的支持。现在英国议会和情报与安全委员会在讨论“如果不买华为公司的核心技术，英国应该会落后的”，又进一步。美国这么打压的情况下，英国和美国这么好的盟友关系，还要买华为的设备，说明这些年我们真心对客户，已经产生了价值回报。

22

Nicola Eliot: 华为和英国的合作关系可以往前追溯很多年, 最早是英国电信、沃达丰等对华为进行供应商认证。您能否多讲讲华为和英国的关系?

任正非: 我们对英国政府很信任, 因为英国是一个法治国家, 在处理很多决策问题上是很冷静的。虽然我们在英国也受到过很多批评, 但我们始终认为, 英国的批评是爱护我们的。任何一个公司做出任何一个设备, 都不可能天衣无缝。错误在大家共同发现中改正, 我们努力去改正这些问题。

因此, 我们还是做出了对英国战略投资的支持。首先, 我们支持 ARM。一、二十年前我与欧盟会谈时, 欧盟认为欧洲的信息产业是落后的, 机会让美国都抢走了。我说, 我们还是可以共同努力的。在十几年前, 我们支持了 ARM, ARM 发展到今天, 卖了 320 亿美元, 有钱以后更加大发展, 欧洲就有了 CPU, 这是我们在欧洲做出的贡献。第二, 我们在英国买了 500 多英亩土地, 准备建光芯片工厂, 将来会出口到全世界。这是因为我们对英国信任, 而且英国的科技人员的数量非常庞大。我们在光领域也有突破, 现在我们能做 800G 光芯片, 全世界都做不到, 美国还很遥远。

这也是我们对欧洲做出的贡献。第三，微波，我们也是领先全世界的，微波工厂准备设在意大利。

因此，华为在欧洲不断做出贡献，以后在欧洲的贡献还会更大一些，因为我们会战略性地把欧洲作为第二本土来投资。我讲的欧洲，包含英国在内，目前在这些国家投资量很大。

23 Nicola Eliot: 刚才您提到“5G 时代，联接无处不在”，您能否和我们分享一下，真正到 5G 时代会发生什么？到时这个世界会是什么样的？

任正非：5G 本身是一个工具。就像螺丝刀一样，本身不会产生价值，但是螺丝刀去给汽车拧好螺丝，就可以造出汽车。所以，5G 本身的价值是支持人工智能的发展。

人工智能是英国科学家图灵在 40 年代提出的。40 年代中期，图灵用这个方法发现了德国的电报密码，英国就完全知晓德国的行动，但是它不能把发现密码这个事情透露出去，所以德国战机轰炸英国工厂、工业基地的时候，丘吉尔是忍耐的，宁可让它炸掉，也不能拦截这些飞机，否则掩盖不了诺曼底登陆。图灵在 40 年代就提出

了人工智能,接着这个世界又多次提到人工智能,为什么直到今天,人工智能才提到桌面上来呢?人工智能需要超级计算、超大容量的数据存储和超速联接的支撑,才能实现。现在这个时代已经出现了,5G 本身不会产生多大突变,只是支撑人工智能在人类社会出现。人工智能应该从正面来看,它会给社会创造更多财富。比如一个拖拉机可以 24 小时耕地,不需要人管它,粮食就可以种多一点;对于一些困难地区,人不想去,人工智能拖拉机可以去耕地。

24

Nicola Eliot: 华为的愿景怎样的? 在华为眼中,五到十年之后的世界是怎么样的?

任正非: 我不仅不能预测五至十年,连三年都看不清楚,因为这个世界的发展速度实在太快了。前些年我们打电话还很困难,突然一下,乔布斯的苹果手机,推动了移动互联网的产生。前些年我们怎么会知道有移动互联网?所以,我们也不可能预测三、五年以后的事情,只是像“眼镜蛇”一样摆动,看到世界变化,不断跟随变得快一点,就不会被时代甩掉。

Nicola Eliot: 把时间缩短一点，考虑到华为现在在做的工作，近期华为想要达成什么样的目标？

任正非: 华为主要使人类网络变得速度更快、时延更低，让人们能够享受到信息服务的价值。因为5G的带宽是4G的将近10-100倍，体积比4G小了70%，从每个比特来看，能耗降低到只有1/10。5G时代人们享受到的信息服务是更宽、更快、更好、价格更便宜。当然，今天还不行，等全部5G化以后，信息的价格就会降下来，这样让农村的孩子、贫穷的孩子都有条件在网上看见这个世界，可以提高他们的素质，他们将来为人类创造财富的能力就会增强。

25 Nicola Eliot: 谈到儿童，刚好昨天您同事给了我几张您和您家人的照片，令人惊叹。我从小在英国长大，完全不了解当时在中国成长起来是什么样的感觉？能否讲一下那个年代您在中国成长的经历？

任正非: 我在很小的乡镇长大，这个乡镇很贫穷。我们家庭算条件好一点的，因为父母都是教师。生活条件好一点的标志就是，我们家炒菜

可以放盐，这是当地人对富人的理解。当时是岩盐，不是粉盐，穷人用绳子把盐拴住，菜煮好以后，把盐放在锅边涮一下，有一点点味就行了。这是我小时候亲眼所见的。还有一些人根本连盐都吃不上，那个地方就叫“干人”，赤贫的意思。我们小时候处在那种环境中，根本不知道世界是什么样子，根本不了解英国还有面包吃不完的问题，那时我们主要是没东西吃。当时不仅对世界不了解，对中国的城市也不了解，因为我们是在乡村里。如果现在乡村儿童通过互联网能开阔了眼界，这应该对中国未来的进步有大帮助。

26 Nicola Eliot: 您小时候要继续生存下去的念头，是怎样影响华为通过生存、奋斗获得成功的理念的？

任正非：这之间完全没有相关性。我虽然从小生长在山沟里，但我个人的好奇心还是很强大的，可以通过连环画、十万个为什么……来看这个世界；到大学以后，向图书馆借书看，又扩大了眼界。所以，眼界在不断扩大，是自己内心一种好奇心而推动公司前进的。华为公司低重心发

展的思想，是我们认为发展节奏上要走稳，走得太快了，很容易出现断裂，断裂对于一个企业来说是很大的灾难。我们要求走稳，只能用“活下去”这句话来比喻走得稳一点，不要冒失。跟我小时候没有多大关系。



任正非

英国天空新闻台采访

2019年8月15日，中国深圳

01 天空新闻台记者 Tom Cheshire: 非常感谢您今天花时间来跟我们交流, 现在华为可能是全世界最受争议的公司, 您过去是否预料到今天的情形?

任正非: 可能有预料, 也可能没有预料, 但这么强烈的程度是没有预料到的。我们认为, 两支队伍爬山, 总会在山顶相遇, 相遇会有矛盾, 但是没想到矛盾会激烈到一个国家的国家机器和一家公司之间产生冲突, 这么大的强度没有预料到。所以, “烂飞机”的一些洞没有完全补好, 华为公司修补完这些“洞”需要两、三年时间, 重新恢复振兴需要三至五年, 当然, 在振兴过程中, 还是逐步会有增长。

02 Tom Cheshire: 我也曾经在其他地方读到过, 大概十年前, 您就已经为今天的情况进行准备, 为什么那么早就针对华为可能碰到的问题做出了冲突局面的预期?

任正非: 我们公司没有其他欲望, 唯有一个欲望就是想把产品做好, 把该做的事做好。我们奋斗的目标是单一的, 力量是聚焦的, 这种压强原则, 持续数十年总会领先的, 所以几百人的时候对准一

个“城墙口”冲锋，几千人仍然对准同一个“城墙口”冲锋，现在几万人、十几万人还是对准同一个“城墙口”冲锋，而且冲锋的研发经费“炮击量”，已经达到每年 150-200 亿美元的强度。我们认为在这个“小缺口”上有可能世界领先，与世界领先公司和国家会产生矛盾，为了这一点点事情，我们要做好准备，因为迟早会冲突。

我的性格是善于妥协、善于投降，不是善于斗争的人。我们在十几年前就准备把公司用一百亿美元卖给摩托罗拉，所有合同都签完了，但是摩托罗拉董事会最后没有批准。当时我们就讨论，继续干还是继续卖？少壮派他们是学电子的，想继续干。我说，卖了做点别的也可以。但是少壮派一直坚持要在电子领域做下去，达成一致意见投票通过，通过时我就告诉他们，十年后我们可能会遭遇和美国比赛谁做得更好，要做好准备。就是这样一个过程。因此，今天碰到这么大的困难，我们没有分裂，内部高度统一。

03

Tom Cheshire: 您刚才提到了美国针对华为的打击力度，这方面最有代表性的体现可能就是把华

为纳入到美国的实体清单。关于实体清单这件事，对华为业务的影响是什么？

任正非：首先，实体清单是个不太公平的决定，因为华为公司没有在世界上做什么错事，美国就把我们纳入了实体清单。当然，纳入实体清单对我们没有什么大的影响，昨天你在展厅也看到，我们大多数最先进的设备没有美国零部件，以前这些设备是有美国零部件的，但是换成我们的零部件以后，设备效率比原来用美国零部件时还提升了30%。8、9月份是批量生产的磨合期，大概每月生产5000个基站，完成这个磨合期以后，今年可以提升到60万个左右，明年至少可以生产150万个5G基站。在这个领域，其实我们已经基本上不靠美国供应商能够活下来。

但是，我们公司永远对美国供应商敞开怀抱，只要美国供应商继续卖给我们，我们还是要大量买他们的零部件。现在有些美国公司在法律允许的范围内已经开放卖给我们，我们还是保持原来订单大小给美国公司。我们认为，全球化对世界是有利的，我们公司尽管能做到一些部件，也不能走封闭的道路。

04 Tom Cheshire: 关于华为消费者业务，假设在英国贝辛斯托克的一个小镇上有个消费者用了华为手机，他可能会担心如果未来得不到安卓软件的持续升级，就得不到更好的体验。如果没有了安卓软件，他们使用华为手机的体验是否会受到影响？

任正非: Google 公司是一个非常好的公司，我们和 Google 之间有良好的合作，双方也有很多协议。我们还是希望在终端里面使用 Google 的系统 and 生态继续发展，希望美国政府能批准我们使用安卓系统。Google 的安卓系统在全世界有数十亿件，Windows 在全世界也有数十亿件，卡上一、两件不会为美国带来安全影响，应该开放。如果美国不能开放安卓系统，我们只能自己承担生态的建设，生态建设不是短时间可以完成的，估计要两、三年时间才能完成。所以，终端想当世界第一的目标短时间内可能不能实现。

Tom Cheshire: 您的意思是不是说，华为刚刚推出的鸿蒙操作系统，现在还没有做好与安卓及 Windows 进行竞争的准备？

任正非: 鸿蒙系统从七年前开发设计，是为了解决物联网的问题、解决将来人工智能对社会的

贡献问题而设计的，最大特点是低时延。世界有非常多的边缘计算，对电力技术、汽车系统的计算以及对农业、拖拉机等各个产业的计算是不一样的，不一样的计算方法就应该有不一样的操作系统。

如果转移到手机上使用，还需要一个过程。我们还是等待看美国政府是不是给 Google 支持，让 Google 更多为人类服务。我们不希望世界出现第三种平台，因为本来软件系统是由苹果和 Google 瓜分全世界，如果美国封锁不让 Google 提供安卓系统，世界会出现第三种系统，增加了一个小兄弟，对美国称霸世界是不利的。这个小兄弟说不定要比老大哥干劲大，如果小兄弟跑到老大哥前面去，美国是有一定风险的。

Tom Cheshire: 这是不是华为把鸿蒙操作系统开源的原因，这样鸿蒙就能超越其他操作系统，全世界就可以使用鸿蒙？

任正非: 是的。我们为什么要开源？全世界都有很多小公司，特别是欧洲有非常多。工业革命以来，英国和欧洲有非常多的优秀人才基因，像一颗颗珍珠一样闪亮，如果没有一根线把珍珠串起来做项链，就没法增值。如果我们实施开源，允许珍珠

在开源体系中连接起来，就可以把英国珍珠的科学价值分享给全世界人民，放大了商业效果，对英国、欧洲振兴有好处，对全世界振兴都有好处。

中国和英国、欧洲存在的问题是自己没有平台，在创新上都是单个的。如果鸿蒙开源，是对英国、欧洲创新的支持，对中国创新的支持，对全世界小公司创新的支持。而且鸿蒙有低时延的特征，有可能让人们获得更好的体验。

05 Tom Cheshire: 您刚才提到华为是把珍珠串起来的那根线，现在回到华为和美国冲突的问题。由于美国方面的引渡请求，您的女儿在加拿大被逮捕。这个事情发生至今您的反应是什么样的？

任正非: 孟晚舟这个事情可能并不是一个小事情，不是“家长里短”谈一谈就能解决。我们还是相信法律，依靠加拿大法律来解决这个问题，法庭上律师已经在发挥作用，我在等待他们的消息。

我们家人都有个特点，小事叽叽喳喳，大难临头反而不慌。大家都很有镇静，这件事情反正都这么大了，匆匆忙忙想去解决也不现实。

Tom Cheshire: 您跟她交流吗？她现在状态怎么样？

任正非: 挺好的。她经常出去喝咖啡、吃火锅，经常跟餐厅里面遇到的人聊天沟通，不是淡漠地与世界隔绝。她在餐厅跟别人讲话打招呼，相互聊几句，大家发现她其实就是一个很普通的人。

Tom Cheshire: 您女儿在加拿大被逮捕之后，中国马上逮捕了两名加拿大人，这两个人被关起来，现在没有咖啡可以喝，不能见任何人。华为在某些方面和这件事情有牵连，或者负有一定责任吗？

任正非: 这我不知道，因为这是国家与国家的问题，和我们没有关系。我们这件事情是美国无中生有扣押了我女儿，这是不公正的。加拿大也是无辜的，中美贸易谈判希望拿华为作为棋子，就先把我女儿抓住，想以此摧毁我的意志，从中美谈判中获得好处。结果获得坏处的是加拿大，加拿大很值得同情，我不可能恨加拿大政府，也不可能恨加拿大的司法系统。我们按照加拿大的司法规定来作处理。至于其他事情，我们不了解每个人做了什么事，怎么可能判断事情的相关性？我们不是政府。

Tom Cheshire: 听起来您刚才的意思是说，您女儿被捕以及引渡申请更多是出于政治动机，而不是单纯的法律流程？

任正非: 是的。你想想，美国已经起诉我们，也就是说他们认为我们有法律问题，怎么又在中美谈判中把我们拿出来？法律问题岂容政治谈判？法律问题要用法律解决，用谈判能解决的不应该是法律问题，也就不能起诉，美国把自己是一个法治国家的思维概念搞乱了。

Tom Cheshire: 为什么美国针对华为、针对您的家人方面这么激进呢？

任正非: 这几十年来公司内部对我的评价，可能认为我是一个妥协派，因为我在公司总体是比较软弱、妥协的，在公司实际扮演着一个傀儡角色，并不是强势领导者，强势领导者是常务董事会。我们这个体制是向英国学习的，“王在法下，权在议会中”、“君主立宪、皇权虚设、临朝不临政”，我拥有的是否决权。可能美国看到我不起什么作用，摧毁我比较容易，结果没想到，我本来以为自己不坚强，事到临头了发现我还是挺坚强的人。我认为，在这个关头，妥协也是没有出路的，唯有把

华为公司做好，真真实实体现为全世界人民认真服务，体现它的价值出来。可能我自己和家庭是要作出一些牺牲的。

06

Tom Cheshire: 关于美国针对华为与中国政府关系担心的一些问题，中国 2017 年出台的国家情报法里面明确写到，“任何组织和个人都有义务跟中国政府在情报工作方面合作，中国的企业，包括上市公司和私营企业，必须跟中国的相关机构进行合作或者受相关机构的指示”，这是在法律中用白纸黑字写出来的，为什么其他人不能对华为有质疑和担心呢？

任正非: 大家担心“一个中国公司会不会完全遵守这条法律？”，有这种担心是正常的，我可以理解。

中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室主任杨洁篪，在慕尼黑安全会议上讲“中国企业绝不允许装后门”；2019 年 3 月份十三届全国人大二次会议，国务院李克强总理答记者问时，再次明确“中国企业不允许安装后门”；第三次，李克强总理在克罗地亚参加“16+1”会议时，见

到华为参展员工，再次交代“你们企业绝对不准装后门”。他们也是代表政府承诺，也是释法，我们遵循他们的要求，不会安装后门，不参与情报活动。

如果我们做这些事情，带来的后果就是全世界客户不买我们的设备，财务风险是极其巨大的，所以我们没有这个想法。

Tom Cheshire: 杨洁篪和李克强先生都说过，包括其他政治人物都做过表态，但是法律就是法律，如果法律初衷不是要求中国的企业在情报工作上提供协助，为什么当初要出台这个法律？

任正非: 那我不知道，我没有参加立法。

Tom Cheshire: 您之前也曾经表态，宁可把公司关掉，宁可自己坐牢也不接受这样的要求。但是哪怕您去坐牢，中国政府就像是宪法上的王，还是可以控制华为公司，做他们想做的事情？

任正非: 不可能，我们不会去做这个事情。华为这样做就意味着死亡，所有客户都不买华为的设备，华为就会破产，不存在了。

欧盟建立了网络安全法，德国和英国倡议全世界网络设备商和运营商都不要安装后门，都要摆

在同一个水平上。我认为这个倡议是非常正确的，只要运营商承诺没有后门，全世界的设备商承诺没有后门，网络安全管理是很容易、很简单的事情。现在只是一个倡议，还没有形成统一的国际法律。我们公司会继续加强和 NCSC 的合作，并坚决遵守英国政府对网络安全的要求，不断改进。同时，坚决遵守欧盟网络安全和 GDPR 的管理规定，达到这个标准，同时在改造我们的网络，使我们的网络能够完全适应未来的社会结构。

信息是由主权国家管理，而不是我们设备厂家来管理的。从 5G 的基站到传输、接入系统是没有打开信息包的，信息包就是一个包直接传到核心网，在核心网才打开。整个网络是英国运营商在管理运营，而不是华为公司，华为只是提供了一个“螺丝刀”，提供了一个“管道”。全世界这么多厂家，唯一被盯着的就是华为，英国对华为的管理和测试又是最严苛的，应该对我们的产品和服务有信心。而且全世界都盯着华为，华为改进得更快。因此不存在这些问题。

Tom Cheshire: 我有一点不同看法。近期，英国政府称，他们确实希望能通过某种方式获取一些加密信息，比如 Facebook 上的信息。所以，我

认为现在有些政治层面的做法确实在削弱安全。之前，斯诺登也揭露了很多西方公司应政府要求对全球用户进行监控。而且，在多数情况下，政府可以根据法律强制企业在用户不知情的情况下对其进行监控。在这种情况下，要让人相信中国政府不会像西方政府一样来监视用户，是不是太天真了？

任正非：我认为，至少在我们这里不会发生安装后门的事情。

07 Tom Cheshire：从外界来看，中国政府 and 民营企业的关系非常不透明。您能描述一下华为与中国共产党的关系吗？

任正非：第一，我们必须遵守中国法律的管制；第二，我们要给中国政府缴税。除此之外，没有其他关系。

Tom Cheshire：习近平主席曾经在 2017 年全国人民代表大会上说“党领导一切”。这难道不包括华为吗？

任正非：也许我们各自理解有一定的区别。因为企业是经济组织，经济组织要承担责任的，如

果党都有能力统管经济组织，那没有必要搞民营企业，国有企业也不需要经理部，就一个党委就行了。过去几十年实践证明，这条路走不通，所以中国才会有邓小平的开放改革，改革一种新的方式。企业的党组织变成教育员工思想品德，教育员工好好干活、不要干坏事、规规矩矩做人，而不是对经济管理承担责任。不同的企业应该是不同的。

Tom Cheshire: 我理解您的解读。我说“党领导一切”不是说党要参与日常的经营决策，即使有党委。我想说的是，一旦涉及到国家安全风险，党最终会介入。您同意吗？或者您有其他看法吗？

任正非: 不可能。

08 Tom Cheshire: 从华为和美国的冲突开始到现在，您本人和中国政府的领导层进行过哪些对话呢？

任正非: 没有。因为我认为不需要对话，对话就是上了特朗普的当。特朗普想让中国用一些利益来换取华为生存，中国政府凭什么要把利益给美国来换华为生存呢？我们自己可以生存，美国打不垮

华为，虽然有可能活得没有想象中那么好。中国没有必要把中美贸易和华为捆在一起给美国让利益，这样做我觉得对不起中国老百姓，中国老百姓比我穷得多，怎么能为了我们，拿穷人的钱去送给特朗普换取我们的利益。所以，我不希望跟中美贸易捆在一起，坚定不移地自己克服，不叫苦，不喊天，相信我们会打赢。

你今天是所有外国记者中第一个参观机加中心展厅的。以前我们的技术口强调展厅要保密，不让记者看，更不能拍，怕拍了之后会把技术秘密泄露给竞争对手。我觉得强大了就没有什么秘密，要敞开胸怀。你是全世界第一个参观我们5G展厅的记者，而且不仅允许你们拍照，还允许你们录像，这就是告诉全世界，没有美国的支持，我们也能生存。

三、五年内我们有信心继续领先全世界，三、五年以后我们会不会衰败，是个问号。如果美国科学技术和我们脱钩以后，我们在科学技术、理论创新上若果跟不上时代步伐，我们会不会像满清一样盛极一时后慢慢衰退？有可能。在这种情况下，希望中国科学家、有关研究机构要去泡沫化，因为泡

沫化太大，就不能踏实做学问。

解脱我们的困难，我们不会去求政府帮忙。政府帮忙就是要给美国好处，凭什么？我不赞成，我们有能力自己解决，为什么要中国政府出让利益呢？

Tom Cheshire: 所以，华为并没有要求中国政府提供帮助，但是中国政府确实在很多场合已经介入到华为这件事情上。中国政府也在很多国家施压，让他们接受华为，中国政府给其他国家施加的这种压力，您觉得是帮了华为，还是帮了倒忙？

任正非: 没必要。华为已经强大到让美国害怕，有些国家说“华为就是最先进的，连美国都害怕的产品，不就是最好的吗？”，都不需要测试就买了，导致合同增长很快，出乎我的意料。外面说我预估错误，因为之前我说“增长不起来，要减产 300 亿美元”，但是报表实际增长很快。所以，我们不希望国家帮忙卖我们的设备。如果有客户不想买我的设备，我就暂时不卖给它。第一，我们不担忧市场上没有销路；第二，零部件供应问题已经不受美国控制；接下来，我们要努力把惰怠员工换掉，把新鲜血液换进来。

Tom Cheshire: 总结一下您刚才说的话，对于华为来说美国政府做的事情帮助了华为，中国政府做的事情帮了华为的倒忙？

任正非: 没有特朗普的宣传，全世界人民不知道华为这么好，所以市场空间是特朗普帮忙打开的。特朗普说“华为东西这么好，威胁了美国安全”，其他国家说“我们跟美国没有关系，赶快买，不然以后买不到”。最近运营商到我们这里考察的数量增长了 49%，来看一下我们是不是真的能供应货物。大家一看，我们的设备都没有美国零部件，就放心大规模购买了。但是我们也有缺点，因为切换要一个过程，今年我们 5G 基站只能生产 60 万个，明年可以扩增到 150 万，后年基本可以放开对世界的供应了。

09

Tom Cheshire: 您是不是中共党员？

任正非: 是。

Tom Cheshire: 成为一个党员需要宣誓。我记得承诺里面是“对党忠诚，为共产主义奋斗终身，为了党和人民宁可牺牲自己，永不叛党”，现在还

是遵循这个诺言吗？

任正非：当然。共产党宣言是为全人类服务，不只是为中国人民。任何一个政党的宣言都是要为人民，如果政党宣言不是为人民的，这个政党站不住脚。无论是英国的保守党还是工党，宗旨都是为英国人民，也可以提为世界人民，否则不会有立足之根，一样的。

华为的理想和使命也是为全人类服务，比如，在非洲很艰苦、很荒凉的环境下，为非洲人民奋斗，不是为了挣钱，体现的就是为人类在奋斗，而不是像华尔街为金钱奋斗。我们为了理想而奋斗，奋斗很有成效。这就履行了党的委托。

Tom Cheshire：英国无论是保守党还是工党，党员加入时不会宣誓。誓词里面有一句“永不叛党”，当党的利益和华为利益出现冲突时，你永远会选择党？

任正非：是的。党的利益就是为人民服务，也是为全人类服务，党的宗旨就是为全人类服务，我怎么能背叛为全人类服务的宗旨呢？

稍后给你一篇我们员工写的文章《一人一厨一

狗》，讲的是在印度洋上有一个叫科摩罗的小岛，以前极端贫穷，一天只有一小时能用电，当时我们公司只有一个员工在这个岛上，有一条狗陪他，为了改善后勤生活，又加了一名厨师。送给你看一看，将来你也可以通过视频远距离采访我们的员工，看看我们是怎么奋斗的，看看我们怎么履行为世界人民服务的。

10 Tom Cheshire: 华为 30 年前创立于深圳，深圳是华为的家。一海之隔的香港现在出现的形势，与之前看到的情况大为不同。对于香港目前的局势，您认为原因是什么？

任正非: 我对香港的事情一点都不了解，主要还是集中精力提高我们的产品质量，解决供应链的连续性问题，应对美国对我们的打压。

英国是一个非常友好的国家，从卡梅伦政府、特蕾莎政府到约翰逊政府都是非常开明的政府，所以我们在英国进行了大规模投资。我们至少有两个系统在英国有贡献：第一，我们在十几年前支持了 ARM 公司，当时 ARM 是非常小的公司，直到前几年 330 亿美元卖给软银，英国、欧洲有了

CPU。第二，我们在英国剑桥买了几千亩土地建光芯片工厂，这是世界最领先的工厂。我们认为英国的投资环境很好，现在税收也降低了，而且很开放。英国千万不要跟着有些人拿着棒子到处去吓唬别人，我们就不敢投资了，就逃跑了。要拥抱全世界的投资者，英国会更加繁荣。我始终对英国有很大信心。

Tom Cheshire: 英国这块我也很关注，待会儿就英国问题会再问问您。我知道您一直非常忙，但是现在香港的新闻铺天盖地，即使不从商业的角度关注，作为中国公民以及一海之隔的深圳居民，您对香港有什么看法？

任正非: 我没有什么看法，我只关心机场的路要打开，否则有人坐飞机去学校会有困难，其他没有什么想法。中国还是非常稳定的，稳定最大的基础是穷人的生活要改善。习近平主席执政这么多年来，致力于扭转贫困，县委书记等每个官员都要担负起扶贫的责任。

我也去一些地方看过，比如贵州曾经是中国第二贫穷的省，赫章县又是贵州最贫穷的县，但是现在看起来发展得很好，整个县种小葱，规模化以后

用空运物流的方式运到北京、上海、广州、深圳……高价值的地方卖。农民把土地租给合作社，合作社雇农民做他们的农业工人，电视台采访农业工人时，他说每亩地租给合作社是500元一年，并且他被雇佣去种葱、加工葱，每月可以挣到几千元工资，贫困县的农民就脱贫了。我小时候读书的镇宁县，少数民族地区，以前也是很穷的乡镇。县委书记来看我，说他们种了17000亩小黄姜，还种了非常多李子，摆脱了贫困县。我自己开车去看了一下，感觉到贫困地区确实改变了。

中国过去最贫困的是西藏，我去西藏旅游以后，觉得西藏的基础设施建设比深圳好，我有时候讽刺上海说“你们的基础建设还没有西藏建得好”，西藏的路修得非常好。新疆也是非常安宁的，我刚去旅游了，独库公路非常美丽安静，也非常安全。中国扭转贫困人口，让贫困人口脱贫了以后，就不会有闹事的问题出来。颜色革命在中国为什么闹不起来？因为中国穷人的生活改善了。当然和西方标准比起来，还改善不够，但是纵向比较他自己的过去生活已经改善很大了。当然，国家还在扭转穷困地区，改善贫困人口的生活，中国对现状满意的是9亿农民；城市居民面临着物价上涨，但收入上涨

不快，是有些困难的。中国大环境应该是稳定的。

Tom Cheshire: 您刚才提到改善人民生活水平，但是有些人可能认为生活水平的改善还不是非常明显，您认为这是香港目前出现这种局势的原因吗？人民想要更多，但是目前并没有得到想要的东西，没有看到想要的改善，您认为这是香港出现动乱的原因吗？

任正非: 我不知道香港为什么动乱，外国对中国的判断不一定很准确。最近深圳市对中小企业做了很多减税措施，对低薪出租车司机作了非常强的减税措施，这是非常了不起的。这样深圳市就不会因为贫富两极分化过于严重而造成社会不稳定，这样做是很不错的。当然，这只是我晚上在电视上看新闻看到的，并不全面了解政策。

无论怎样，贫富两极分化是社会不稳定的根本原因，垄断资本走到一定程度可能会导致不稳定。中国要注意两极分化的问题，不能太严重了。



Tom Cheshire: 现在英国的新首相鲍里斯·约翰逊已上台，您对新任首相有什么看法？

任正非：新任首相很能干，他很有决断能力。

Tom Cheshire：英国即将做出决策，决定是否让华为参与英国的关键基础设施建设。在这方面，您跟鲍里斯首相有没有进行过对话？

任正非：估计他还没有时间，如果他有时间邀请我，我还是愿意去的。

Tom Cheshire：英国即将做出的决策对华为公司有多重要？

任正非：挺重要的。我注意到，约翰逊首相上任第三天说“英国要尽快全国 5G 化”，我认为，这个决策是非常正确的，因为速度决定了一个国家的经济发展。当然 5G 化不一定全是华为的设备，别人的 5G 设备也不错，只是华为更好一些。

我给你讲一个故事。中国过去是农业国家，农业国家的军队是步兵，两条腿走路，就打不赢少数民族的骑兵。2000 多年来，从汉武帝西征开始，就是想搞到汗血宝马来武装军队骑兵，因为骑兵有优势。中国曾经两次被少数民族骑兵占领。十八世纪英国爆发了工业革命，发明了火车、轮船，大大地促进了工业文明，而中国那时是以马车为主要工

具的，停留在农业文明。所以，速度决定了一个国家的实力和经济发展速度。因此英国通过 5G 提高信息速度，就是要抢占人工智能的制高点。

英国一定要把 5G 作为一个最主要的发展。我看到首相还说“要加强光纤化的建设”，大城市一定要大规模建设光纤化，但是在英国中小城市应该不需要，5G 就可以代替光纤传送。

Tom Cheshire: 所以说 5G 是个好东西，回到刚才有关英国是否允许华为参与其关键基础设施建设的问题上。您是不是认为在这位新首相的领导下，英国政府有望允许华为参与本国的关键基础设施建设？

任正非: 我现在讲的，并不代表华为。因为我认为，英国选择谁的 5G 都不是大问题，英国首相提出来要加强光纤网建设、加强 5G 网建设，是英国在这次信息革命中争夺制高点的一个重要决策。英国在大城市中一定要加强光纤化，因为大城市的无线频率不够用，但是中小城市、乡镇不建设也没有关系，5G 可以代替光纤，也可以同时用作移动通信的无线设备。我们是如此，别人也是如此，别人的设备也是很好的。英国政府和英国的运营商去

比较，哪个好就应该选哪个，愿意选哪个就选哪个，我只是站在客观立场讲这点对英国很重要。

现在世界上 5G 建得比较好的是韩国，韩国运营商四个月就发展了两百多万用户。

12

Tom Cheshire: 您是否认为华为应该被允许参与各部分网络的建设?

任正非: 当然。因为英国对华为已经做了最严苛的审查，华为的产品被世界上很多运营商“解剖”了，英国“解剖”得最彻底，对华为应该是有信心的。但是我认为，英国还是可以比较不同厂家的设备，有比较就有鉴别。

Tom Cheshire: 您刚才提到英国针对华为有严格的测试，有实验室出了各种报告，但是里面提到华为存在各种各样的问题，包括应该做的决策但没有及时做决策，是不是会影响到英国政府利益相关人对华为的信心?

任正非: 任何一件事情都不可能非常完美、没有一点缺陷。越是创新，越有缺点，我们只要遵循英国的需求，不断改进存在的问题和缺点，就能成

为优质供应商。为此，我们会付出努力、加大投入来做好。

英国是最早进行工业革命的国家，工业革命具有强大的基因。未来人工智能非常需要 5G 网来承载，人工智能实现后，不需要很多人就可以生产大量优质产品，英国虽然人口少，还是会重新大放光彩，因为税率也低了。英国在信息化上要撇清意识形态和政治歧见，加快信息化建设，对于不太信任的地方加强监管就行了，这样才能促进英国的经济高速发展。

Tom Cheshire: 如果所有测试结束之后，英国在具体决策上还是对华为说“不”，对华为来说是一个非常难以接受的结果？

任正非: 我认为，只要认真测试，英国应该不会说“不”，我们有信心。可能说“不”不是针对我们。

Tom Cheshire: 您刚才提的是严格测试，我们看一下政治压力。我们知道，美国国务卿蓬佩奥在华盛顿会见了英国新任外长，美国国家安全顾问博尔顿也在近期到访英国跟新任首相鲍里斯见面，应该是英国新任首相上台之后美国到访英国的最

资深官员。在这次拜访之后，英国政府表态说对华为这件事要重新审视，您觉得这是美国在给英国施压，是美国正在介入英国的事务吗？

任正非：其实美国在全世界都在施压，但是成功的有几个呢？我们不在乎哪个国家买我们的产品，现在的问题是我们供应不过来。所以，我们对中国运营商表示，希望他们在关键时刻忍一忍，我们先把货发给海外客户。因为一个新产品投产以后，量产需要一个过程，一时生产不出来这么多，明年可以补给他们多一点。我们现在是卖不过来，不是没人买我们的，在这样的情况下，不怕大人物在全世界给我们做广告。

13

Tom Cheshire：英国新任首相很明显的政治主张“无协议脱欧”，您觉得脱欧是一个好主意吗？或者进一步说，您觉得无协议脱欧是一个好主意吗？

任正非：我不是政治家，对脱不脱欧说不清楚。

Tom Cheshire：您五月份接受中国媒体采访时

提到，您在董事会有否决权，也提到了华为内部的民主。您当时还提到，如果像脱欧那样民主投票，可能就让一个企业的命运葬送了。所以您对英国的事情还是有自己的看法的？

任正非：是的。本来我的否决权到 2018 年就终止了，让新领导人完成过渡就结束了，我不再行使否决权。但是到 2018 年发现，英国公决脱欧，一投票就脱了，这么简单。因为公司整个治理层（持股员工代表会、董事会、监事会等）是通过持股员工民主选举一层层选上来的，我们也害怕员工将来草率投票形成公司命运大波折，就保留了我的否决权，而且这个否决权将来可以被继承，不是由我的亲属继承，而是将来从公司最高层中选出七个精英，集体继承。这时他们已处在离职状态了，半退休状态，会比较公平。他们有任期制，可能有些人任四年，有些任八年，有一个迭代的任期。他们集体继承我对重大事项的否决权，这些人都是从董事会、监事会退出的最高层领导，作为大股东代表行使否决权，防止公司在重大决策中完全被民意裹挟而做错事。我们不能让员工一哄而上就把公司改变了。

Tom Cheshire: 在做这个决策前，你们看到英国进行脱欧公投，所以华为决策不能实现全面民主，以避免在重大事项上犯大错误。您是不是认为英国脱欧这件事情是在重大事情上犯的错误？

任正非: 没有。我只是说，在制度建设中要吸取决策程序的教训，并没有对英国脱欧与不脱欧这个问题表达看法。

14 Tom Cheshire: 在英国之外，除了中国和华为的关系，大家关注的还有其他问题，例如知识产权窃取的问题。华为到底有没有窃取过别人的知识产权？

任正非: 没有。公司有严格规定，我们从来没有窃取过任何人的知识产权；而且我们有大量的知识产权，这些知识产权都很尖端，领先世界。从华为公司创立开始，我们就很尊重别人知识产权。比如，稍后采访完了，将来你们在英国发布了视频，我们要向你购买版权才能转播，我们没有购买也不能随便转播你的视频。因此，我们不仅在技术知识产权上，在宣传等各方面上都非常注意这个问题，自觉遵守。

Tom Cheshire: 欢迎您使用我们的视频。在知识产权方面，2007 年有华为摩托罗拉的案子，2003 年有和思科的案子，近期有 T-Mobile 关于机器人手臂的案子。思科的案子最终是庭外和解，但是华为也承认路由器中的一部分代码用了思科的代码。这些事情不断出现，但华为似乎不太重视？

任正非: 首先，我们要相信法庭判决。思科最近也在用我们的代码，代码有很多已经是公开的代码，公开的代码本身在网上就有很多，可能编程的人下载了一部分，并不表示有什么问题。

15 Tom Cheshire: 您之前提到新疆，包括新疆的局势稳定，但是外界来看很多人担心目前新疆的局势。华为有没有给新疆当局提供设备、软件或者提供经验技术方面的支持？

任正非: 通信设备要卖给运营商和有关企业，我们作为一个设备厂商，设备使用权是掌握在运营商手里的。比如，造汽车的人也会把汽车卖给任何人，汽车用途可能不一样。建议你们亲自去看看，比如贵州、云南、西藏等少数民族地区，自己体会

一下，我不可能说清楚所有情况和问题。

Tom Cheshire: 我前期确实去过新疆，自己去感受了一下，现在政府在新疆的政策您认同吗？

任正非: 我并不清楚政府在新疆有什么政策，只知道新疆老百姓生活在改善。人民一定要摆脱贫困，社会才会稳定。其他大政策我搞不清楚，我不是大政治家，也不研究政策，只是度假旅游时去农民家吃吃饭，听听农民说话而已。

16 Tom Cheshire: 您刚才以卖车来进行类比，但这个问题比较宽泛。您会不会担心华为设备被政府，尤其是极权政府所滥用，特别是大数据、人工智能相关的技术？您会不会担心政府怎么使用华为的技术，无论是哪种类型的技术？

任正非: 我们不会区分国家政府怎么样，才把设备卖给运营商。任何一个政府在它自己地缘里都有自己的主权，有君主制、民主制、共和制……，我们不会干涉别人的内政。如果说这个设备不卖这个国家、不卖那个国家，就成为我们搞政治了。主权国家掌握这些设备怎么用，是主权国家的问题。

17 Tom Cheshire: 您是在中国土生土长的企业家，经历过“大跃进”、文化大革命和改革开放，这些经历对塑造您本人以及华为公司发挥了怎样的作用？

任正非: 使我成熟了，减少了我身上的幼稚。

Tom Cheshire: 这些成熟以及减少幼稚怎么体现在华为文化上了呢？

任正非: 华为公司可以看到处处生机勃勃，心声社区上员工也可以骂我、骂公司。骂的人不一定是坏人，人力资源部要看他骂得好不好、对不对，如果骂得挺对的，去调查他前三年的表现好不好，如果业务绩效也好，就把他调上来参加机关工作半年，然后再放下去。这就构成了内部很有弹性的文化基础，外面以为我们一盘混乱，但是你看不到混乱，看到的都是大家兢兢业业在干活。在这种宽泛的环境，使得大家即使有怨气也释放掉了。

Tom Cheshire: 我感觉可以用一个词、一个名词，来形容华为，那就是“坚强”。您谈到冲突时，用了飞机的比喻、爬到山顶的比喻，坚强似乎是华为最值得称赞的特质。

任正非：应该是的。在特朗普打击我们之前，华为应该是一盘散沙，因为很多员工很有钱，不想离开岗位，不想去艰苦地区工作，规模也很大，我们已经快治理不过来了，公司摇摇欲坠。美国一打击我们，就激活了，好好干的就上来，不好好干就走人，感谢特朗普激活了我们的组织。

18 Tom Cheshire：你还有什么话想对观看节目的观众说吗，包括新任首相鲍里斯·约翰逊在内的英国观众，以及全球各地其他地方的观众？

任正非：第一，我非常敬重英国这个国家，这几百年来英国在工业革命中对世界作出了卓越贡献。英国民族具有一定的扩张性，它把先进文化、先进工业带到了全世界，全世界 2/3 人口用英语，这就表明了英国对全世界做出了多大贡献，如果没有语言的统一，就不可能实现现代化。所以，英语是世界上最通用的语言，是英国把工业化、先进文化等各种现代文明元素带给全世界。

第二，英国最大特点是高度重视制度建设，对世界历史进程的贡献非常大。英国实行的光荣革命，是和平改良，一个人都没有死，稳定的政治制

度让英国 350 年都没有内战。“君主立宪、皇权虚设、临朝不临政”，充分发挥议会的聪明才智，英国式发展向世界示范了新的模型。革命对社会损伤太大，不仅仅会死人，导致的矛盾可能几百年都解不开。我认为英国走的道路是非常成功的。英国讲的是规范，英国缺了一点是创新。美国继承了英国的规范，因为大量清教徒到美国去。但是美国扩张太快，在末端控制不住，就允许创新，所以美国崛起速度快过英国。

第三，英国应该成为信息时代世界振兴的榜样。英国的教育、文化非常厉害，但是人口比较少，面向未来，那就要重视人工智能在英国的发展。人工智能的发展，除了超级计算和超级存储，你们可以买过来，更重要的是超速联接，光纤网和 5G 超速联接。这方面美国是有缺点的，美国大多是用 Cable 联接起来的，是低速的，如果美国建光纤网要达到先进水平，还要再投 5000 亿美元，建 5G 网还要投入很多。美国因为拒绝先进的 5G，给它的人工智能发展带来很大障碍。英国要抓住人工智能的发展时机。我们公司“图灵实验室”，图灵是英国人，是八十年前的人工智能之父。另外，你们克隆了小山羊，如果电子技术和基因技术结合

起来，是否是人类更大的一个产业？基因技术、电子、光子、量子、人工智能……结合起来，未来世界是什么世界，不可想象。英国要抓住历史机遇，用人工智能的方式克服自己人口少的问题，重新变成工业大国，这是非常有希望的。英国民族彬彬有礼、高文化、高素质，什么条件都具备。传统工业时代，大规模工业制造无法用自动化、信息化来完成，导致产业东移，要靠人口多的国家来生产。你们参观了我们的人工智能生产线，其实还只是初步的人工智能，对人工的依赖已经大大减少。

英国应该振兴起来，成为全球的榜样，让大家相信好好发展生产，把大家生活搞好，共同富裕、共同繁荣才是最好的目标。我对英国有良好的愿望，所以我们对英国投资很有信心的。



任正非 美联社采访

2019年8月20日，中国深圳

Joe McDonald, 美联社驻中国记者: 非常高兴任先生今天与我们见面, 知道您非常忙, 很高兴能给这个时间交流。

任正非: 我也非常高兴你们来拜访我, 因为有机会通过你们给更多人说说我们的情况。

01 Joe McDonald: 昨天晚上在华盛顿, 美国政府决定把购买美国产品的“临时许可”再延迟 90 天, 您对这个事情的反应怎么样? 这个“90 天”会给华为带来什么不同? 实体清单所涉及的美产品 & 部件, 华为多大程度上还需要它们?

任正非: 这也是个好事, 双方都应冷静想想。第一, 美方要更多考虑, 对华为的实体清单制裁, 到底是华为损失很大, 还是美国公司损失很大? 应该好好研究一下, 是不是还要保留这样的实体清单? 我自始至终支持全球化, 只有全球化才能做到优质配置资源、为客户提供优质服务, 全球化经过几十年努力, 是来之不易的。产生一种新的市场分裂对美国不利, 毕竟美国是目前全球化高科技能力最强的国家, 也是全球化高科技市场格局里既得利益最大的国家。

第二，至于“临时许可”延长或不延长，对华为公司没有太大影响了。从 5G 到核心网一系列产品，我们完全可以不依赖美国就能生存很好。昨天大家也看到了这些不依赖美国器件的全套产品，修改设计后的电路板需要短时间的切换磨合，磨合完成以后，产能就会大幅度提升。

实体清单对我们影响最大的是终端，因为安卓软件在世界上已经有几十亿用户在用，现在限制华为终端用谷歌软件，无关国家安全。如果美国还是确定禁止华为使用，我们可能也有备份措施会做出来。毕竟谷歌是非常优秀的公司，我们和谷歌有真诚合作的协议，我们希望继续使用谷歌产品。我们继续用谷歌，其实是撑大了美国技术在全世界的应用范围。如果谷歌的安卓、微软的 Windows 不能给我们授权，可能会出现替代它们的第三种系统，没有人能肯定第三种系统一定不会胜利，这种情况的发生反而是对美国最有威胁的。

对我们而言，过去几个月已经证明实体清单不可能让华为死掉，华为公司肯定能继续活下来，而且越活越好。这种情况下，实体清单的目的是不是就达到了？有可能达不到，达不到的后果是中国和其他国家诞生替代产品，替代产品所覆盖的市

场，美国产品就进不来了，美国厂家的市场规模会缩小，对它的财务质量会有削弱。我们并不希望挑起对抗，我们还是希望继续购买美国零部件，尽管我们自己能够量产零部件，但我们可以减少生产，大量购买美国零部件，共同为人类繁荣服务。

02

Joe McDonald: 今年您见了很多外国记者，在此之前您是很长时间不见记者的。今年您如此频繁跟记者交流，是为了在目前美国对华为施压的情况下修复华为的声誉并提升华为的运营环境吗？您的这些努力有没有见效？华为的运营环境是否得到了提升？声誉有没有得到修复？

任正非: 你的分析比较正确。我在危难时期要挺身而出，为华为公司正确地做一些宣传。在5月份美国实体清单出来以后，绝大多数媒体和一部分公司认为华为死定了；另外有一种舆论，认为华为还能活三个月，把库存的物资生产完，也该死了；随着我与媒体见面增多，媒体也有一种说法，认为任正非在唱“空城计”。半年来大约两千多名记者到访华为公司，实际看了我们的现实情况后，才了解华为在真实地活着，活着的效率还变高了。媒体

报道从最初一片黑色，到前段时间变成深灰色，最近变为了浅灰色，说明还是有作用的。如果只是我个人与媒体沟通，不让媒体来看看实际状况，可信度还是不高的。

03 Ken Moritsugu, 美联社北京分社社长: 去年12月份您女儿在加拿大被捕, 今年华为和美国贸易关系紧张, 美国又把华为列入实体清单。这个阶段是不是华为最大的危机? 还是说历史上有其他类似的危机?

任正非: 其实这三十年来华为公司危机不断, 不是这个危机, 就是那个危机, 有些危机甚至严重到危及企业的生命。所以, 美国这次危机对我们打击是大的, 但也不是非常大。过去我们既没有人才, 也没有技术, 也没有资金和市场, 不知道明天能不能活下去, 那时的危机可能比今天还要大。现在这个危机, 毕竟我们已经具有一定规模和能力, 我们是有可能克服的, 所以我没有感到多么恐怖。

04 Joe McDonald: 特朗普总统之前也暗示过, 如果中国政府愿意在贸易协议上跟美国达成某种程

度上的共识，他不会为华为下狠手，把华为从实体清单上拿掉，或者进一步改变您女儿的状况。您对特朗普总统的表态是怎样的反应？他似乎把华为作为中美贸易谈判的棋子或筹码，对这个表态您有什么反应？

任正非：如果通过这个“棋子”能解决问题，听起来是好的，但是要中国国家为我们做出让步，我是不会去推动的，这是国家与国家之间的问题。我们毕竟有钱，还能扛得起打击，中国很多老百姓是贫穷的，让贫穷的老百姓让一些利益给美国，来救一个有钱的华为，我良心上过不去。所以，我认为，我能坚持多挨打几年，包括我女儿多受一些罪，也不能把中国的利益让给美国。其实，美国也应该看到，中国还有不少贫穷人口，他们的生活还在低水准上。

因此，在这点上，我完全没有考虑，我也不会去求中国政府给美国好处，放华为一马。不放一马，我们就是发展慢一点，孟晚舟多待一点时间，多受一点苦难，但是对中国人民、对国家有好处，我心里就舒服一点。如果国家拿很多利益去换取华为生存，我总觉得对不起自己的国家。

如果美国说“任正非出一点钱，改善一下”，我可以考虑；美国说“5G 技术对美国安全有威胁”，我们可以对美国公司完全转让 5G 技术和生产工艺体系，让美国在 5G 基础上开发 6G，缩短美国的技术发展进程。这些我都愿意做，因为这是牺牲我们自己，不用牺牲中国其他人的利益。否则，将来我走在街上，别人会骂我的。

05

Joe McDonald: 您刚才提到，有些人认为华为或者 5G 技术可能构成安全威胁。我想问华为现在正在做什么以及未来计划做什么，来应对或解决美国、澳大利亚和其他政府的担心，证明技术是安全的，不会构成安全威胁，从而能够打入全球的 5G 市场？

任正非: 我认为，如果美国和澳大利亚没有想明白 5G 只是一个先进工具，对它的安全担忧前，那么最好不要购买华为的 5G 和相关产品，等待全世界实验证明是否安全再购买，不用这么焦心。我个人认为，5G 只是一个工具，是将来支撑人工智能存在的工具，工具本身没有安全问题。第二，工具将来的数据汇聚在核心网，核心网掌握在主权国

家的运营商手里，这些运营商在主权国家地盘上经营，受主权国家法律管辖，法律有权力管理它的数据，没有什么根本的安全问题。

我们自认为没有安全问题，也还在这方面做努力。华为是从一个小公司发展过来的，软件没有那么科学，希望在下一步科学的科学性上做出更多努力，当然包括网络安全、GDPR 隐私保护……在全网中能够得到贯彻。

06 Joe McDonald: 过去三个月，香港出现了一些抗议活动，这种局势对华为产生了什么影响？毕竟香港和深圳是一海之隔，香港对于华为来说也是一个重要的商业中心，香港的这些抗议活动对美中关系和华为有何影响？

任正非: 第一，大陆和香港是一国两制，不是“一江相隔”那么简单。比如，我们和其他县城一江相隔，一跨就过去了，但大陆和香港毕竟是有边界和海关的。一国两制，香港实行自由的资本主义制度，大陆实行社会主义制度，“井水”和“河水”之间实际是没有交融的。香港贯彻的法律允许游行自由，我们可以理解，只是出现一些暴力行为应该

是不好的。

第二，香港的事对我们丝毫没有影响。华为就是好好生产，好好补好“烂飞机”的洞，让“飞机”能飞回来。现在我们关心的是在美国对华为制裁打击中能不能活下来，没有关心到他们关心的问题，也不去研究分析它，还是研究美国实体清单对我们影响，怎么改进我们的生产。

07 Joe McDonald: 我们很关注华为技术的未来走向。您认为现在还未发展起来的最重要的新兴技术是什么？华为将在哪些技术领域进行重点投入？

任正非: 未来的新兴技术应该是智能计算，从智能计算走向人工智能。5G 只是一个支撑平台，支撑人工智能实现低时延、高带宽的一个平台，它只是一个工具，不是一个结果。

08 Joe McDonald: 面对美国的压力，华为在如何调整自身的研发策略？假设实体清单和相应的限制长期存在，华为将不得不在部件上实现自给自足。那么，华为需要在哪些领域实现自给自足，或

者不依赖美国供应商？如何实现这一点？

任正非：美国的实体清单不可能撤销的，因为美国不可能有一个人站出来高呼要撤销对华为的实体清单。打击华为在美国是政治正确，美国人站出来踩华为一脚是正确的，美国人帮华为一次可能会受到群体的攻击。所以，我们做好了实体清单长期存在的心理准备。

从短期来说，我们要补足一些以前的缺陷；从长期来讲，面对未来发展，我们还是要眼光远大，在人工智能、云等新技术方面取得成功。如果在新技术上不成功，我们可能会被边缘化，也会死掉的。如果美国在科技上和中国脱钩，我们可能不容易获得美国一些先进要素的支撑，我们会不会在发展中盛极而衰？这是有可能的。这就需要中国的科学家和科研机构多努力才行。

09

Ken Moritsugu：实体清单以及美国给予华为的压力，在多大程度上影响了华为自身战略的调整？去年，绝大多数人谈华为是谈 5G 部署，现在都在谈实体清单，谈华为需要进一步降低对美国供应商的依赖。您或者华为需要基于当前局势对战略进行

多大程度的调整？这种调整对华为及其未来发展有何影响？

任正非：首先，美国实体清单并没有打击到我们的战略，反而是有帮助的。我们砍掉了一些不重要的边缘产品，把这些力量汇聚到主航道上来做主力产品。过去由于我们控制不住基层对预算的分配，做了一些小产品，现在决心砍掉。在研发组织的改革过程中，我们砍掉了46%的部门，把这些部门的优秀员工都转到主产品线去了，所以我们的主产品会做得更好，而不是更差。你们昨天在展厅看到了我们的产品，如果有机会访问其他公司，也看看他们的产品怎么样，一对比，就知道我们为什么这么有信心能够领先世界。

这样实体清单打击华为的目的就不能实现。当实体清单出来时，希望华为死掉，结果华为不仅不死，还活得更好，这与它的目的不相吻合。反过来，对我们的朋友们影响更大，因为他们本来几亿、几十亿的向我们供货，突然美国不让他们供货，财务短期会受到很大的损失和影响，因为华尔街还是很重视股票价值。

我认为，实体清单对美国的损害真真实实比我

们大，实体清单应该要取消掉，不应该保留。但我们也认为，取消是不大可能的，华为做好了长期不取消的准备。

10 Joe McDonald: 您刚才提到 5G，现在华为 5G 产品中有多少美国的技术和部件？实体清单这件事多大程度上影响到华为 5G 产品、5G 技术的销售？

任正非: 从 5G 到核心网一系列产品，美国已经没有任何影响。

Joe McDonald: 5G 产品所有部件都是华为自己做的，还是用的非美国部件？

任正非: 基本是华为自己做的。

11 Joe McDonald: 华为有很多外籍员工，雇佣了很多比较资深的技术人员和专家，在中国企业中不同寻常。相比全部使用中方员工，使用外方员工带来的优势有哪些？带来的困难和挑战有哪些？

任正非: 首先，不同国家、不同民族、不同

文化相互有冲突，这种冲突刚好是优势互补，因为有了冲突才有生命力。在不同的民族环境中，激活了多样性文化，能够帮助我们的产品领导世界。美国之所以是世界上最先进、最发达、科技最强大的国家，最大的特点是移民社会，世界上大量优秀人员都到美国去，造就了美国今天的发达。当然，我们还达不到美国这个程度，但还是引入了一些“丙种球蛋白”，可以刺激华为公司人员的思想改变。因此，这些外籍员工进入华为是有好处的。

我们在海外也在做本地化，中方员工外派到海外，有很多地方不习惯，有一部分工作不需要中方员工，就让当地外籍员工做，一方面成本较低，另一方面也为当地国家提供了就业机会，培养了人才。

Joe McDonald: 国外有一些人对华为比较挑剔，说华为这个公司到底是谁控制的？谁在华为拥有决策权？我们现在看到，华为组织最上面这一层董事会、CEO 都是中国人，华为有没有考虑在董事会引入外籍员工，或者任命一个外籍员工担任公司的 CEO，从而进一步赢得外国的信任。如果不在您的考虑范围内，为什么不考虑？

任正非：首先，外籍员工必须要具备这个能力；第二，外籍员工必须在华为公司工作 25 年，从基层一层层升上来，才能了解整个公司的结构。有些西方公司 CEO 像“走马灯”一样换，换几次，这个公司就没有了。因为这个 CEO 不了解基层实际情况，以为喝喝红酒、谈谈哲学就能领导公司。

我们有些国家代表和产品线主管已经是外籍员工，大量高级专家和 Fellow 是外籍员工。当然也欢迎你们给我们推荐 CEO、董事长人选，可以先派遣到非洲去，到科摩罗岛上去“一人一厨一狗”地锻炼，再到有些地方进行技术锻炼，完全知晓华为业务，将来也有可能上来。

为什么现在很多西方公司搞不好？因为西方公司董事会是到处选人，选的这个人很厉害，来了到处拿杠杆撬一撬，把产品放大了很多，卖不出去就降低价格，可能就把公司卖死了。

所以，我们强调领袖在内部选拔，包括 3 万外籍员工，也在选拔之列。

Joe McDonald：如果华为要去任命一个董事会成员或者 CEO 层级的外籍，会导致中国共产党给华为带来麻烦吗？从政治角度来看，会改变华为

的性质吗？您认为任命外籍高管对华为来说是一个阻碍吗？

任正非：绝对不会。我们在海外设立的一些本地董事会，大部分成员都是当地知名人士。

12

Ken Moritsugu：我们昨天听说您喜欢和员工聊天、喝茶、喝咖啡，也鼓励华为员工走出去和其他人喝茶、喝咖啡。目前华为已经是一家很大的公司，您仍然继续这么做。我的问题是，您现在和员工交流时，有没有员工因为美国的压力而对华为的未来感到担心？还是大家都没有感到担心呢？为什么没有感到担心？如果大家在目前的局势下仍然充满信心，您是如何给予员工信心的？

任正非：首先，不是我给他们信心，而是他们从自己的工作中感知未来我们可能的成功，充满了信心。我们不可能像牧师一样给员工布道，让他们相信我们的故事，而是他们在自己实际工作中看到希望，能给公司作出大贡献。特别是华为受到实体清单打击以后，激发了他们更多的能量，解决问题的能力更强了，所以他们更有信心。

13

Joe McDonald: 接下来想跟您聊一聊您的生活以及您的生活经历如何影响华为发展的问题。您是贵州人，贵州是中国最贫困的省份之一，您所在的乡镇也是一个贫困的乡镇。您是如何从贵州的一个穷孩子成长为中国最成功的企业家之一的？

任正非: 我也不知道为什么会走到这一步，但是我曾经说过，如果我考不上大学，养猪可能也是养猪状元。我认为自己做什么事都很认真，无论哪件事都可以做好。

前段时间我去北大荒旅游，我说如果当年我在北大荒做一个知识青年，我就把北大荒一个村庄做成面条加工厂，利用北大荒的小麦来做成各种面条和面制品卖，让整个村的人成为我们公司的成员，大家都来分享成功。因为我们没有做高科技，把原材料加工成面条，就不会失败。中国就有一个这样做面条的村庄叫“南街村”，在河南，至今集体奋斗，做得非常成功。还有一个村叫“华西村”，华西村做钢铁之类的东西，但是农民在钢铁问题上不可能跟上时代研究的进步，所以衰落了。如果我考不上大学，养猪、做面条……也可能是状元，因为我认真。后来走上华为这条路完全是偶然，不是必然。

所以不要认为我小时候就有远大理想，小时候我的理想就是想吃一个白面馒头，因为没吃过；第二，能考上大学，离开爸爸妈妈远一点，到外省去看一看，因为我从来没出过省，不知道外省什么样，很渴望离开这个地方。所以，我不是从小构建了什么做大事的想法，只是孜孜不倦地对一件事情研究，对一件事情的理解太集中了就容易产生成功。贫穷没有使我获得什么必须成功的要素，没有必然性。

Ken Moritsugu: 您很小的时候就形成了认真的性格。您是如何形成这种认真的品质，选准一件事情就坚持不懈去做？

任正非: 我们成长的地方非常贫穷，没有什么好玩的，能反复玩的是泥巴、石头、打鸟……这些简单东西，可能就形成一种性格。对于性格的形成，我没有心理学知识，不太清楚怎么总结，也许就是好奇心吧。

Joe McDonald: 我们之前见过田涛，他写了一本关于华为的书。他说他问过 50 个人在您人生中对您影响最大的人是谁，所有人都说是您的母亲，真的是这样吗？如果是真的，您母亲是怎

么影响您的？

任正非：我对父母的理解，和今天青年孩子是一样的。今天青年孩子的最大特点是不理睬父母，比如从国外回来，不叫一声“爸爸、妈妈”，每天到处与别人交流，也不愿意跟爸爸妈妈说一句话。我当年也是这样的。我是在爸爸妈妈去世后，才理解他们人格和品格的伟大，他们在世的时候，我并不能够理解，还觉得他们讲话啰嗦，很烦。所以，父母对我的性格有多大影响，这很难说。

我父亲是一个中学校长，我母亲当高三的班主任、数学老师，除了教学，她还要管七个儿女的生活，没有保姆，必须自己做饭，课休期间溜出来10分钟先把饭蒸上，然后赶回去上课，下课还要炒两个菜，这两个菜是极其简单的，也许不能被叫做菜。就是这样的生活条件。

我父亲曾被认为是走资派，被关在牛棚里，工资大幅度降下来了。我母亲辛辛苦苦努力工作，因为没有学历，不是大学毕业，每月工资只有40多元，也就是7-8美元，要管全家的生活。而且我们这些孩子也长大了，男孩穿一点补丁衣服无所谓，但是妹妹她们还要点面子，有上大学的大姑娘，就把

旧衣服给她们穿。我母亲穿了一些补丁又补丁的衣服，用我弟弟的话说，教研室的人都不愿意跟她坐在一起开会，何况她还是走资派的老婆。所以，如果说她的人格对我们产生了多大影响，我不清楚，只知道她怪可怜的。等我们想明白了，想孝敬一下父母时，他们已经不在了。这一生留下最大的遗憾就是没有好好孝敬父母。

我母亲只有初中文化程度，通过自学提高自己的教学水平，她教的高三学生 90% 多都能升入大学，可见她要付出多大的代价。我母亲在 15、16 岁的时候参加过抗日歌咏队，到处唱抗日歌曲，那时候那些地区没有共产党，可能是国民党的外围组织在组织，解放后就背上了政治包袱，几十年都背着沉重的精神上的“十字架”。她有七个孩子，都要吃饭穿衣，父亲虽然当校长，但不是在同一个地方，离得很远，管不了我们，全是母亲一个人带我们。在这么复杂的情况下，她有什么时间跟我们谈一谈心？今天想来，可能有一两次做饭以后，坐在锅边谈了谈。

在他们去世以后，我们反思、谴责自己理解不够，所以今天我们也不会去谴责儿女不理睬我们，我们那个时候也不理睬自己的父母。所以，父母对

我们影响到底有多大，很难说。我认为，后天社会的认知、后天的学习影响更大，而不完全是父母的血缘影响大，否则就是“龙生龙，凤生凤，耗子生儿打地洞”的血统论。

14 Joe McDonald: 有没有例子说明华为在解决问题的过程中所体现的华为战略？之前有人提过小灵通的例子来体现华为的战略，华为当时就是否做小灵通进行了决策。您如何看待对小灵通这个业务？

任正非: 小灵通的出现中国是一个“怪胎”，这个“怪胎”是体制形成的，不是自然成长出来的。因为中国 1800M 频率，富余 55M，这 55M 频率完全可以分给电信，电信可以上 GSM，完全没有必要上小灵通。但是这 55M 就不分给电信，电信要找到一个不受频率管辖的产品，正好 PHS 小灵通的频率信号很弱，本身就是家庭电话，他们增强一下，就做社会电话。小灵通是临时性产品，因为电信没有无线，就用来替代无线。我认为，战略是要从长远来看问题，到底这个社会的需求是什么，这点是很重要的。小灵通是一

个没有前途的产品，会消耗大量精力，将来怎么把战略力量聚焦到有希望的领域？

Joe McDonald：我们也从其他地方了解到，在小灵通这件事情上，内部还是有很多争议的，甚至因为这件事情造成了内部分裂。您能讲一讲当时的情况吗？

任正非：外部的压力，我们一点都不害怕，反正坚决不做；内部的压力，如果说不做，万一华为公司真的由于我判断失误栽跟头，死掉了怎么办？

当时华为公司处于很大的生存压力中，在那种情况下，我们还是聚焦做 3GPP 标准的产品。这个过程经历了八年，内部有很多人都在写报告要做小灵通，他们是想多赚一点钱，觉得小灵通很简单，完全可以上的。我每看到一次报告，就是一次内心的纠结折磨，痛苦得无以复加，可能抑郁症也是那个时候变得严重的。直到八年以后，中国确定放 3G 牌照，我们的心才真正放下来。

15

Joe McDonald：您刚才提到抑郁。您之前曾告诉过员工，您在 2000 年前后面临着巨大的压力，

经常晚上突然惊醒，想着怎么给员工发工资，甚至有自杀的念头。我想确认一下这是不是真的？如果是真的，您能不能讲下当时的情形？

任正非：这种痛苦的事情就不讲了，他们的传说是真的。

Ken Moritsugu：能否问一下，您从这一痛苦的经历中学到了什么？对您有何改变？您最后是如何克服这一挑战的？

任正非：那个事情学不到什么，因为痛苦并没有什么收获。如果我们“东一榔头、西一棒子”，注定是失败的，应该坚定不移在一个正确方向上去努力，才有可能成功。后来我们把奋斗目标叫做“方向大致正确”，绝对正确的方向不存在，大致正确就可以了。第二，组织要充满活力，对准一个地方。这是在科学技术上押赌，有可能赌错。幸亏赌对了，压力就释放了，后来就不想自杀了。

Joe McDonald：如果把当前危机和2000年小灵通经历的痛苦相比，怎么看待现在的危机？

任正非：今天的危机应该只有那时百分之一或者十分之一的压力，因为现在我们对度过危机充满

信心，那时的危机是不可知的恐惧。现在我不恐惧，那时恐惧到精神受到极大的折磨，才产生抑郁症。现在我们一步步在补“洞”，从5G到核心网这条线的“洞”全补完了，现在要补终端的“洞”，终端的“洞”就一、两个，我们有信心用两、三年时间完成。所以，我们现在还是很有信心，那时是没有信心的；第二，现在我们也有钱，那时人心不齐，还没有钱。

那时的痛苦，还包括身份证明的痛苦，因为我们是私营企业，那时没有政治地位，还赚钱，是受怀疑的。今天的痛苦，是美国打击华为的市场、商业，打击不了生命；我的政治生命只有中国才能打击，美国打击不了政治生命，我也不会去美国。因此，我现在心情比较平静。

本来我已经退出历史舞台了，为什么现在再干一阵子？因为我发现，危难时期我还挺有作用的，所以就站出来再干几年。这几年可能会多次跟你们打交道，你们有什么问题都可以问，我都能真实回答你们。

三十年来，华为全都是痛苦，没有欢乐，每个环节的痛苦是不一样的。今天你们第一次提出来，

把 2000 年的痛苦和现在的痛苦比较，我还从来没有想过这个事。谢谢你们。

16

Joe McDonald: 您现在已经 70 多岁了，绝大多数中国的商业领袖在这个年纪已经退休，很多人由于之前企业的成功而受到大家的称颂。您在 70 多岁的年龄，还卷入到中美贸易科技战中，您的感觉怎么样？毕竟之前已经取得那么大的成功，现在面临这样的冲突，您会怎么度过？

任正非: 主要是身体太好了，退下来找不到事干，不如给公共关系部打工，还有一点娱乐的方式。谁让我身体这么好，还是再干一会吧。

给你们讲几个笑话，可以吗？我曾在美国体检，是格林伯格请我去的，让他的私人医生给我体检的；我回到中国，又去 301 医院及协和医院检查，我的心脏及胃都较年青，心脏和血管，没有一个地方有任何一点疤痕。目前我的器官等各方面都很好，为什么？可能是因为没有不良生活习惯，不抽烟喝酒、不唱歌跳舞，什么习惯都没有，吃得简单，又听医生的话，身体很好。现在闲下来了，我又没有照顾小孩的习惯，与其闲着，还不如给华

为打工，继续干干活。

前两年跟着我太太去玻利维亚旅游，在玻利维亚海拔 4000 多米，我没什么感觉。玻利维亚员工告诉我，那里的含氧量只比深圳低 0.5，我不知道他说的真话还是假话。前段时间我去尼泊尔看工程，乘坐直升飞机到接近站点的平地，我自己徒步爬到 5200 米看基站，心脏没有受不了的感觉。当然不是像平地一样健步，但是没感觉受不了。这两年走路没有那么厉害了，前两年那些年轻人跟着我走路，她们脚打泡了，我还在走。

我为什么没退休？如果没有退休，可以经常来公司喝喝咖啡。在外面太网红，不方便。

讲讲玩笑，活跃一下气氛，言归正传。

17

Joe McDonald: 问一个关于近期新闻报道的问题，我们看到《华尔街日报》有篇报道，说华为的员工在两个非洲国家帮助当地政府去定位或骚扰政府的政治对手。想问一下：华为在这方面的立场是什么？关于帮助政府开展政治活动，您的个人政策是什么？您同意帮助政府做这类事情

吗？华为是否愿意在非洲帮助这些国家政府去做这类事情？

任正非：根本没有这个事，严重与事实不符，我们已经发了律师函。

Joe McDonald：是什么样的函？是要求他们撤回他们的报道还是其他要求？

任正非：调查、澄清都在内，不能听其传闻就乱传，一定要深入调查清楚，做更正。

18 Ken Moritsugu：想再问一个技术相关的问题。技术非常强大，可以被用来做好事，也可以被用来做坏事。Google 和 Facebook 都在进行一些辩论：作为技术提供者，他们是否要对自己的技术如何被使用负责？您是如何看待技术的？只是提供技术给别人使用吗？还是您觉得您对于技术如何被使用也是要负责的？

任正非：我认为，华为公司提供了技术，我们保证遵守网络安全和 GDPR 隐私保护体系。但是网络最终是控制在主权国家手里的，主权国家通过运营商来管理和控制网络，因此这不是华为能做到

与做不到的问题。华为设备安装以后，运营商无时无刻不在关注你、跟踪你，否则你拿起电话一拨，怎么就能通呢？履行这个行为的过程，要遵守国际法、遵守当地国家法律，而不是华为员工能够控制的，所以，国际上要拟定一个统一法则。

本册信息根据公司高管采访整理而成。
公司内部资料，请勿用于任何商业用途。