

采访实录

2019.11
—
2020.03



第八册



走进 ICU 病区，保障金银潭医院视频连线畅通

2020 年新型冠状病毒 COVID-19 在全球肆虐，公共卫生体系面临前所未有的挑战。2 月 8 日晚，华为接到客户指令：“武汉金银潭医院 ICU（重症监护室）要紧急开通视频通信！”负责这一区域的工程师们迅速行动、主动承担安装任务，3 小时内完成了安装准备和疫情防护培训。9 日凌晨两点，华为工程师到达现场，经过 1 天的紧张工作成功完成视频系统安装，保障了 2 月 10 日北京与武汉金银潭医院视频会议顺利进行。

在这场突如其来的疫情中，新兴的数字技术正发挥着巨大的价值。作为通信技术工程师，我们能做的就是坚守岗位，尽我们所能，让网络又快又稳，让信息传递更通畅。



未来种子

华为“未来种子”项目发起于 2008 年，旨在帮助培养本地 ICT 人才，提升人们对于 ICT 行业的了解和兴趣。

截至 2019 年，“未来种子”项目已在 108 个国家和地区撒下技术的种子，全球 400 多所高校的 30,000 余名学生从中受益，其中超过 4700 名来自全球各地的大学生参加了华为总部的参观和学习。



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 11 月

01. 与任正非咖啡对话（第三期）：数字主权，从对话到行动 01

2019 年 12 月

02. 任正非加拿大《环球邮报》采访 48
03. 任正非《华盛顿邮报》采访 82
04. 任正非拉美、西班牙媒体采访 107

2020 年 01 月

05. 任正非 2020 世界经济论坛发言 136

2020 年 03 月

06. 任正非《南华早报》采访 154
07. 任正非《华尔街日报》采访 195



与任正非咖啡对话（第三期） 数字主权，从对话到行动

2019年11月6日，中国深圳

彭博社北亚区首席记者 Stephen Engle：各位朋友，你们好，谢谢大家今天与我们一起参加与任正非的咖啡对话。欢迎在座的国际媒体朋友和中国媒体朋友，以及来自于德国等世界各地的朋友，欢迎所有的彭博社的网上用户，将会在线上观看这次深入的咖啡对话。今天我们会听到各位嘉宾的想法。

在正式开始之前，我先介绍一下嘉宾：欢迎马凯硕先生，他是前联合国安理会主席、新加坡驻联合国和美国大使、新加坡国立大学李光耀公共政策学院创始院长，在新加坡外交部门从事 35 年的工作；欢迎 Detlef Zuehlke 先生，他是智能工厂工业 4.0 精神之父，德国人工智能研究中心前主任，在行业有多年的从业经验，在人工智能方面有深入的研究；欢迎华为公司总裁、创始人任正非先生；欢迎刘斐女士，华为公司 5G 安全领域的领头人，她是一位科学家。

现在我们已经进入了数字化时代，5G 终于要来了，中国在这个月已经商用了 5G 业务，世界很多国家将会很快跟随，5G 已经到来。比如我的汽车、咖啡机终于会说话了，会彼此交流了，将来会有几十亿终端都会彼此通信。大家知道，5G 是

21 世纪的商业平台以及未来平台，这也涉及到地缘政治的纷争，已经开始了。

今天可以讨论各种领域，不设限，请各位嘉宾畅所欲言。我先会抛出一些疑问，进入问答环节，也请各位提出自己想问的问题，他们都非常愿意解答。

01 Stephen Engle: 目前，中美贸易战不仅仅是关于大豆或者保全面子的问题，而是提出了包括数字主权、生存在内的许多其他问题。数字主权也是我们今天讨论的主题。我们需要决定到最后究竟谁会撑不住，谁会活下来。这是给各位嘉宾提的第一个问题。首先，我想请问任先生，在新的数字战场上，您认为哪些因素最重要？



任正非：我认为，数字经济一定是全球化的。因为没有任何国家的边界能约束数字全球化的发展，数字经济全球化的趋势是不可阻挡的，也不可能分拆的，数字经济只有全球化才能创造财富，也需要通过全球化才可能产生变现。未来信息社会的发展会蓬勃超过前工业社会的发展规模，而迅速发展。这时世界出现了各种各样的看法，不同的国家、不同的人们，有不同的想法，是可以理解的。因为一个新生事物出现，我们还不能预测这个新生事物的未来可能是怎么样子，有分歧是合理的。而且这个新生事物是我们过去从来想象不到的广阔、深厚和波澜壮阔。比如，虽然火车刚出现时，我们对火车是有怀疑的，但是火车最终还是可预测的。

信息社会未来的发展，我们认为会是什么样呢？还不可想象，特别是人工智能的到来。其实人工智能的提出到今天，应该有七、八十年了，为什么没有实现呢？人类社会还没有实现这样的基础设施，比如超级计算机、超大规模存储、超速联接。虽然光纤曾经联接了世界，但是光纤的联接不是特别的方便。5G 出现以后，可能加速了人工智能在社会的使用和普及。这个普及会带来什么想象呢？我根本不可能想象，只能认为它会极大提高生产效

率和极大提高人们对这个社会创造更多的财富。

当然，它也会带来一些问题。有人提出来，可能会有人失业或者有什么问题。但是只要财富总量在增加，这个社会是积极的，很多问题是可以解决的。数字财富在不同国家之间分配，我相信也会得到解决。今天整个社会在探讨，我们实际也在探讨，不知道该怎么办，所以请来两位大师，请他们多发表意见。特别是我个人对技术的理解不是很深刻，所以请来一位助手，这位女科学家会帮助我解答一些大家提得太深奥的技术问题。谢谢大家！

02

Stephen Engle: Zuehlke 教授，任先生刚才讲到生产效率提升，您是工厂自动化以及智慧工厂方面的专家，您觉得生产效率的提升可以量化吗？您觉得全球的生产效率还会得到怎样的提升？谁可能会落后？

Detlef Zuehlke: 首先，我不认为生产效率的提升可以量化，现在对这一价值进行量化还为时过早。但是您刚才提到的推动生产效率提升这一点我是赞同的。在这方面世界也在不断变化，并且存在不同的观点。有人认为 5G 和 4G 的速度差不多

快，为什么 5G 会带来这么多麻烦呢？而另外一种更加重要的观点是，5G 带来了全新的机会，因为 5G 意味着我们可以以极低的时延传输海量数据。此外，5G 也会给我们带来更高的移动性，这不仅会影响驾驶体验等生活的方方面面，而且也会影响未来的工厂。所以，我认为 5G 是一个改变行业的颠覆性技术，对行业来说非常重要。

另外，有一种观点认为 5G 会带来威胁，这也是今天我们进行对话的原因之一。我认为，我们必须深入讨论 5G 相关的问题，最后达成互相信任，让它成为大家都接受并且切实可行的技术。

03 Stephen Engle: 马凯硕先生，您之前是外交官。从您的角度看，您是否认为全球目前存在巨大的信任赤字？由于贸易战带来的不确定性以及 5G 潜在的安全问题，这一赤字是否仍在加剧？

马凯硕：是的，确实存在信任赤字的问题，但问题是为什么存在这个问题。我想说一个巧合。一方面，我们看到 5G 这项非常好的技术已经到来，将会改变世界，提升人们的生活水平。但是，在 5G 到来的这个时间点上，世界第一大国美国以及

第一新兴大国中国之间爆发了一场新的地缘政治竞争。这样的竞争已有几千年的历史了。历史上每次新兴大国要赶超第一大国时，都会产生非常紧张的局势。我们目前就面临这样的情况。

从某种程度上说，华为其实只是一个偶然的受害者，被卷入了两个大国的交火当中。理论上来说，我们应该积极拥抱 5G 这项新技术，但是由于两个大国之间存在的不信任，每次中国提出一个积极的新生事物时，美国就会给出负面评价。因此，我们看到了现在美国对华为的打击。这让人感到难过，因为由于地缘政治因素，世界可能将无法享受到 5G 这项新技术带来的好处。但是我希望通过今天的讨论与对话，可以找到一些方法增强中美两个大国之间的信任，这样有助于新技术的应用，比如说对华为技术的应用，让世界变得更美好。

04

Stephen Engle: 刘斐女士，作为科学家和安全方面的专家，您认为这些围绕 5G 的担心有依据吗？很多人担心，少数几家运营商和设备厂商拥有某些渠道，可以任意处理所有的用户数据和敏感数据，给主权国家带来了潜在风险。

刘斐：我同意您的说法，确实只有太少的厂商、太少的运营商，这是一个非常重的任务，如果才能保证数据安全、硬件安全、软件安全，确实很困难的。您知道，在电信领域，我们只是扮演了其中一个角色，提供基础设备一个环节。在电信行业，不仅是我们，整个行业都需要遵从每个国家的监管要求以及满足诉求。

说到全网安全，指的一定是端到端的安全以及整个生命周期的安全问题，我们每一天都在尽自己的职责。从一个安全研究人员的角度来看，这就是我们平常的工作，每一天都是朝着更加安全的目标去努力的。

05

Stephen Engle：我们承诺要深入讨论这个问题。作为台上唯一一位美国人，我先声明，彭博社是中立的，我的问题也不会带有任何偏见。我想直接问一个关于美国等国家对华为的指责，特别是关于安全威胁和后门的问题。任先生，您是否坚决否认华为设备当中有任何后门？您说我可以问任何问题，所以我就问了。

任正非：什么问题都可以问。关于信息安

全，永远都是一个大问题。这与“矛”和“盾”一样，只要有盾，一定有矛。世界上最安全的密钥，现在用超级计算机需要几十万年才能破译，如果量子计算机出现，只需要几秒钟。因此，信息安全也是一个相对概念，不是一个绝对概念。大家说区块链的加密多么伟大，如果在量子计算机面前，它可能很快被破译。我们的纸币本身如果出现问题，假币影响的是一百欧元、一百美金，或者几百元，但是电子货币可能影响的数额是不知道的，也许是数十亿元。

因此，安全保密系统是长期困扰人们的一个问题，这就是“道高一尺，魔高一丈”，永远是没完没了的问题。这个问题是不是完全用技术来解决呢？我认为，最终是要通过法律来解决。为什么假币不能流通？是因为流通假币时，警察就要去抓你，抓住你就要找到源头，源头的人可能就要被判刑。在法律的威严下，假币不能流通，货币安全就能够得到保障。因此，信息安全首先是个技术问题，但最终解决也是要靠法律，而不完全靠技术。如果把一切不安全都归于技术，那汽车还有翻车的问题，汽车制造厂不能对翻车都要承担责任。

我们是一个设备制造厂家，我们只确保设备是没有这些问题的，也可以给全世界的政府有承诺。但是，我们卖出去设备，就如卖出去汽车一样，是卖给了运营商，运营商在管理数据，这个数据是受制于所在主权国家的法律管理。无论进入任何国家，我们都要遵守这个国家的法律，不能违反，用这种方式来保证信息的安全可靠。我们担负的责任是：第一，我们自己不会做任何坏事；第二，支持各国政府在安全方面的监管。

06

Stephen Engle: 我们该如何解决关于可信度的担忧,无论是中国还是美国的担忧。**Zuehlke** 教授,我知道德国政府现在推出了安全目录,还有可能开展可信度测试,你觉得这是有必要的吗? 还是说这是必须要做的? 因为现在和未来全球范围内都有大量数据流通。大家都说数据是新石油,因此数据很敏感,还涉及到主权问题。

Detlef Zuehlke: 您说得非常对。我认为今天会聊到这些话题就是因为我们意识到了数据的价值,因此我们需要讨论数据的安全问题。另一方面,尽管我们正在展望未来的数据安全,但却

只看到了问题的一个方面。自古以来一直存在安全问题，每天也都会发生安全问题，例如在使用 Windows 系统和浏览器时就可能遇到安全问题。如今黑客已经可以对任何系统发起攻击，尤其是来自世界各地、拥有精湛技术和知识的黑客。今天在这里讨论安全的话题，就是要减少或阻止这些安全问题在新技术时代继续出现。

安全担忧是有必要的，而且我认为未来我们会经常遇到黑客入侵系统的情况。这些黑客不仅仅是通过华为设备进行攻击，而是通过整个硬件或软件系统以及其他任何设备进行攻击。因此，要想提高系统的安全性，就应该从整个系统的各个方面着手进行改善。

另一方面，我们还要关注漏洞将变得越来越多、越来越严重的新应用领域，例如自动驾驶汽车和远程医疗。这些领域需要更高水平的安全性，远远高于谷歌或脸上个人数据交换所需的安全性。这就是我们在这里讨论数据安全的原因，也是为什么必须要设立安全规则的原因，包括德国制定的规则以及我们希望未来适用于整个欧洲的规则，让我们拭目以待。我认为这有利于加强人们对技术的信

任。此外，我们也需要审视这些规则是否长期符合既定的安全规则。

Stephen Engle：马凯硕先生，您觉得我们需要建立，并且可能建立全球标准吗？

马凯硕：我觉得需要，但是我们还必须意识到，建立全球标准不是一个技术层面的讨论，而是政治层面的讨论。您说得没错，现在外界对华为有诸多指控，例如指控华为在其设备中植入了后门，使中国情报机构可以通过这个后门收集信息。这是其中一个指控。和您一样，我试着在中美问题上保持公正的态度。但事实是，我们都知道，美国国家安全局可以窃听世界上任何一个地方的通话，这已经是大家都知道的事实。

所以说，世界上并不是只有一个大国在监视其它国家，很多大国都在监视他国。假如某一天这个问题成了全球面临的核心问题，那么说实话，最好的解决方式不是中美之间像现在这样进行直接的对撞，而是应该进行全球范围内的讨论。如您所知，我做了十年的驻联合国大使，深信多边规则和多边机制才是解决安全问题的最佳方式，我们必须让全世界都参与到对话中来。全世界 75 亿人口都会受

到这些规则和制度的影响。

我想说的是，我相信欧洲在制定安全标准方面将发挥关键作用，因为一方面，欧洲得到了美国的信任，许多欧洲国家都是美国的盟友；另一方面，欧洲实力雄厚，能够做出独立的决策和判断。尽管澳大利亚和新西兰都站在美国这边，拒绝了华为，但德国还是对华为保持开放态度，表示‘让我们看看华为未来的表现再做决定’。我觉得这是非常好的，我们要制定统一的规则，评估某项技术可以用作哪些用途。我们必须遵守规则，才能构建一个更美好的世界。所以我认为全球标准是可以建立的。

但与此同时，多边规则也存在一个缺陷，即中国、美国等所有大国都需要受到多边规则的约束。这就是为什么大家看到现在美国对多边规则和多边机制有一些担忧，尽管我相信加强多边规则符合美国的长远利益。

Stephen Engle: 我们看到无论是世界贸易组织还是其他某些多边组织，其作用都在不断削弱。但这种保护主义或者 5G 超级竞争力的最终结果将会是未来因特网的进一步分化。未来，因特网可能会分化成西方的因特网和中国的因特网。如果是这

样，就很难有全球性的隐私和数据保护标准组织。
刘斐女士，您同意吗？

刘斐：我觉得不能出现分化，全球标准是非常重要的。在数据流通的过程中，必须要遵从同一套协议，不同的服务有不同的服务要求。比如你和我，我跟你喜欢的食物不一样，喜欢的颜色不一样。当然，可能我们没有办法对所有的应用都建立全球统一的标准。安全也是同样的道理。也就是说在保证连接安全的全球统一标准之上，具体针对不同服务场景的安全解决方案是可以多样化、个性化的。

07 Stephen Engle：任总，在 2018 年 5 月生效的 GDPR 等法规下，有些欧洲国家似乎不希望将设备采购限制于一个供应商，即不要把鸡蛋都放在一个篮子里。如果只由一个厂商来供应，可能会让人觉得里面是不是有什么猫腻。如果你们在某个国家销售，即便你们的产品是价格最低的，但那个国家却说“我们希望跟多个厂商购买设备，而不是一个”，你们主要的应对策略是什么？

任正非：首先，我们要相信德国的议会和政府，他们会选择最适合德国人民利益的政策；同

时，我们也相信德国是基于事实和证据来讨论和分析，规则是不是对德国有利来做出重要的决定。我们也理解德国政府希望多厂家在德国建立这个网。如果这个墙，有一块砖是美国的，有一块砖是日本的，有一块砖是中国的，还有阿拉伯……各个国家的砖，就算穿透这一块砖，但是后面一块砖就穿不进去了，德国的网络信息就安全了。所以，我支持德国多厂商的机制和体制。

德国在数字主权上提出了自己的主张，我认为是可以理解的。因为在新生事物到来之前，全世界总要有第一个人吃螃蟹，螃蟹到底怎么吃？我们认为全球应该是开放的，但是要保护一下自己是可以的，德国提出来“数据留在德国”等主张，现在明确提出的就是“数字主权”。

过去是物理社会，我们很重视边界，边境是我的，那么土地是我的，土地上的庄稼是我的，土地下的矿产是我的。当经济从物理财富转向数字财富时，这个财富是没有边界的，那怎么使得哪个国家受益、哪个国家不能受益，受益的分配比例是多少？现在是需要探讨的。探讨并不等于和发展是反方向前进，我认为应该要协调。德国首先提出这个

方案，基于多厂家的公平原则。Zuehlke 教授说，什么是安全？就是遵守规则。上午给我讲了这句话，我印象很深刻。我们到世界各国，就要遵守世界各国的规则，可能德国的规则和非洲的规则或者其他国家的规则不一样，在不同国家都要合规，遵守这个国家的规则，否则不可能生存下来。

我认为，德国提出来多厂家建设一个共同的信息网，作为一个主权国家对信息有管理的主权，这点我非常支持。

08

Stephen Engle：华为被加入实体清单已经差不多 6 个月了，你们是如何适应这一情况的？如何使业务不依赖美国？

任正非：首先，感谢美国供应商这三十多年来对我们的支持与帮助，没有他们的支持与帮助，我们也发展不到今天。我们永远都愿意与美国供应商一起走向新世界，一起共同为人类服务。而且我们的观念是永远的，永远会拥抱全球化。

第二，美国实体清单对我们停止了供应，华为自己也能生存下来。靠自己生存下来不是我们追

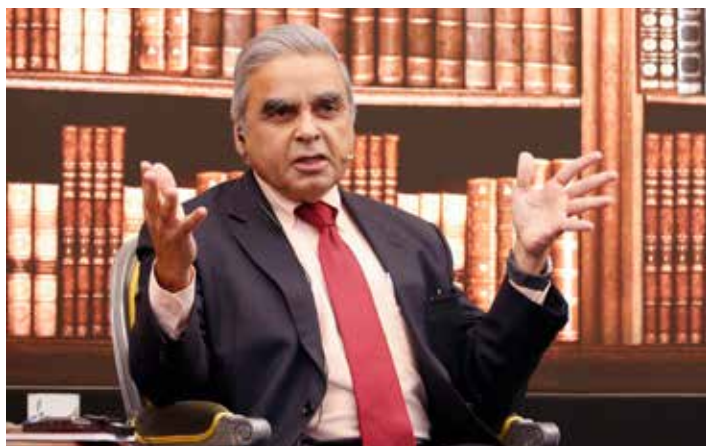
求的终极模式，我从来不支持全靠自主创新、自力更生的模式。眼前被迫必须自己来干，这是短时间的措施，不是我们公司长远的政策。从现在来看，我们在发展上不会有任何问题，欢迎明年这个时候还有一个对话，那时就可以看到我们公司是真的很健康。

今年上半年，我们没有受到制裁，发展速度很快，这是可以肯定的；制裁以后，我们还有惯性，这也是肯定的。到现在为止，多版本磨合基本也完成了。明年全年处在美国制裁之下，如果到明年年底我们仍然是健康发展的，那我们的生存危机就完全渡过了。生存危机渡过以后，我们就要关注未来三至五年还能不能继续领先这个世界。当然，我们还是想领先世界，但是有没有足够大的理论基础和理论力量进行研究，我们也正在调整，希望未来还有领先的力量。

美国对我们的制裁是给了我们鞭策，让我们自己不要再懈怠，一定要积极努力。所以，现在大家努力划船，划得太厉害了，可能销售收入增长太多了，利润也增长太多了，将来我们也会做一些合理调整，使得公司的发展更加平稳。

马凯硕：关于实体清单，有人会说是技术层面的决策，但我认为更多的是政治层面的决策。我最近写了一本有关中美关系的书。

Stephen Engle：这本《西洋西下？》（Has the West Lost It?）。



马凯硕：那是我的上一本书，下一本书是《中国赢了吗？》（Has China Won?）。刚才说到实体清单的决策，将华为列入“实体清单”其实是美国整体的地缘政治决策，因为现在中国变得太强大，发展太快，因此从美国角度来看，需要想办法减缓中国的崛起速度。美国有一些政策制定者普遍认为，要给中国减速，最好的办法就是让中美两个经济体脱钩。他们认为，一旦脱钩，美国作为较强的一方会继续增长，而中国作为较弱的一方增长会

减缓。这就是实体清单背后的战略算计。但是我认为这是一个非常不明智的决策。

我们可以看一下中国这些年以来的发展。1980 年，按照购买力平价计算，中国的 GNP 是美国的 10%。而今天，按照购买力平价计算，中国已经超过了美国。可见，中国取得了多么大的发展。因此，很难让人相信，通过一个实体清单就能让中国的增长放缓。我认为这是美国政府的政策制定者所犯的一个战略性失误。因此，我认为他们应该重新审视他们的这一战略，并问问自己，在当今这个新时代到底什么才是真正有效的做法？孤立中国有用吗？又或者与中国合作有用吗？而且世界其他国家不会只是被动地在一边旁观。他们也有自己的考虑，他们会考虑自身的国家利益。

今天上午我们参观了华为实验室，华为取得了令人瞩目的突破，世界各国都希望拥抱这些技术。我很难想象其他国家会仅仅因为美国政府基于地缘政治作出的这一决定而孤立华为和中国。我希望通过今天这样的对话，可以让美国的政策制定者重新思考究竟是否做出了明智的决策，还有没有其他方法。

Stephen Engle：您似乎回避了安全方面的担忧？

马凯硕：或许安全担忧确实存在，那为什么不公开讨论呢？据我了解，华为是愿意与美国进行沟通的，希望美国告诉华为他们的具体担忧是什么，华为可以做些什么。起码欧洲、华为、美国可以展开三边讨论，看真正的担忧是什么，哪些是可以解决的。但就像我前面提到的，美国也在收集各种各样的信息，不止中国在这么做。那为什么不制定一套共同的约束规则，对中国、美国以及其他所有国家一视同仁？

09 Stephen Engle：接下来我们要谈谈“监控资本主义”的问题。我们知道，在美国已经出现了这一现象。无论是谷歌、微软，还是其他一些公司都在从事数据挖掘。你使用它们的产品，它们通过产品收集你的数据。那么问题来了，这些数据去了哪里，被用在什么地方了？个人的数据主权开始丧失。从安全角度来看，Detlef 教授和刘斐女士，我想问问你们关于如何确保智慧工厂等应用的安全性的问题。我们都知道，5G 将会为关键行业构建通信

平台，提升效率，包括能源、交通、银行等涉及主权利益的关键行业。比如，我们在某个行业建立 5G 智慧工厂时，该如何保障安全？

Detlef Zuehlke: 比如，航空行业需要冗余系统来降低风险。我认为这是唯一说服大家采用真正的安全和高风险系统的办法。我们可以用 5G 来支撑主要通信，然后用线缆等其他技术来做冗余系统。但是，即使用线缆，最终也会面临同样的问题，因为安全泄露风险无处不在。因此，过去一些年里，我们学会了如何应对这些具体问题。我们必须接受不存在 100% 的绝对安全这个事实。而且，我可以肯定地说未来也绝不可能实现 100% 的绝对安全。但是，我们必须通过这些新技术来积累经验。现在，我们才刚引入 5G。或许，两三年以后，我们会对系统安全更加有信心。不仅是对 5G 本身更有信心，而是对整个工厂的环境更有信心。但这需要时间。最后，我刚才已经说过了，我们需要建立信任和规则，需要对合作伙伴有信心。

我们与华为在德国有多年的密切合作经验，尤其是与华为慕尼黑研究所的合作。华为在德国开展研究，他们会把最新的软件和设备版本提供给我

们，我们可以在工厂的试验床进行测试。正是通过这种紧密合作，我们之间建立了信任。基于这层信任，我们可以做出面向未来的决定，同时支持产业伙伴的决定。我认为这一点很重要。不要只是对某家公司实施禁令，说这家公司不好，那家公司好。而应该真正建立整个合作网络的信任。我觉得我们与 53 家伙伴在智慧工厂领域的合作是我们的一大优势。

Stephen Engle：刘女士，从安全的角度来看，该如何来构建信任？如何通过验证或者说打开你们的设备，不管是不是开源，来证明你们的设备不仅不含有后门，并且具备抗攻击的能力？



刘斐：其实不仅是华为的设备，也适用于其他厂商的设备，都需要经过验证。例如 CC 测试，有不同的安全级别，每个安全级别都有非常具体的定义，如何检查、如何做安全审计，包括代码、流程当中的，比如在生产流程，高级别的还可能包括渗透测试。所以，不同的安全级别要求不一样。例如在您的手机里有 SIM 卡，SIM 卡的安全级别也可以是 EAL4+，也可能是 EAL5（举例），这是较高的安全级别，如果运营商购买这样的级别，我是一个用户使用 SIM，EAL5 甚至更高级别的 SIM 就不应该能被克隆，即便被人偷了，个人数据不可以被盗取。安全级别有差异，取决于需求方需要多高的安全级别的产品和服务。无论怎么说，所有的厂商都需要通过验证，例如除了 CC 认证，还有电信领域正在做的安全评测体系，比如说 GSMA 的 NESAS、3GPP 的 SCAS。用户如果要求，所有的设备商都应该通过相关的验证或者评测。

10

Stephen Engle：任先生，请您谈一谈消费者业务。您对消费者业务的未来发展有何期待？据我所

知，你们很快有折叠屏手机上市，或者已经上市了。受到实体清单影响，华为最新的 Mate 30 手机不能使用谷歌应用，这会影响华为全球的销售吗？是否会让华为加大投入研发自己的操作系统——即鸿蒙操作系统？

任正非：这肯定有影响的。我们和谷歌双方都有协议，在这个协议框架下共同努力，营造世界生态。美国停止对我们供应肯定有影响的，但是我们的手机不仅仅就这些功能，还有非常多的特性是人们能接受的。Mate30 没有预装谷歌系统，但是销售量还是很好的，说明人们还能接受这个状况。海外市场的影响大一些，要适当收缩一些，这是肯定的。

作为华为来说，我们调集了几千优秀科学家、专家、工程师，组成“还乡团”杀回马枪，把原来准备探索未来世界的他们，现在调回头来先补洞，把这些漏洞补好，让我们恢复有竞争性。我们现在还在努力之中。

Stephen Engle：华为公司战略部总裁跟我们说过 2020 年智能手机发货量会上涨 20%，而且中国国内市场份额占到 50% 以上，这是不是可以证

明特朗普采取的措施并没有奏效？

任正非：增长 20% 这个事情，我还没有听到汇报过。今年手机生产量大概在 2.4-2.5 亿台左右，这个数字我知道，他们也希望明年有大幅度增长，但希望还不是现实。明年需要用明年的情况来判断，现在不肯定明年终端的状况。

Stephen Engle：有没有最差情况、最好情况预测？

任正非：最差就是现在这样了吧，最困难就是这个时期，估计逐渐会好起来了。

11

Stephen Engle：美国商务部部长 Wilbur Ross 周末在接受彭博电视采访时表示，很快将给美国企业发放向华为出售产品的许可，我们拭目以待。考虑到华为目前的处境，无论在安卓、许可还是诸如 Cadence、Synopsys 等软件和芯片公司，整个技术行业是不是过于依赖美国技术厂商了？如果两个世界真的分岔脱节，这会不会反而催生国内企业开发这些软件和产品？

马凯硕：我不是技术专家。如果从长远一点

的角度来看的话，美国政府是宁愿中国与其竞争，完全不依赖美国还是在众多领域继续依赖美国，哪个选择更明智？美国政府缺乏战略，如果美国希望长期占据战略地位的话，其采取的一系列措施损害了美国自身的长期利益。其实如果美国让中国继续依赖美国技术和美国公司，是符合美国利益的，因为这样他们才能有一些筹码。如果中国完全不依赖于美国，他们也没有筹码了。

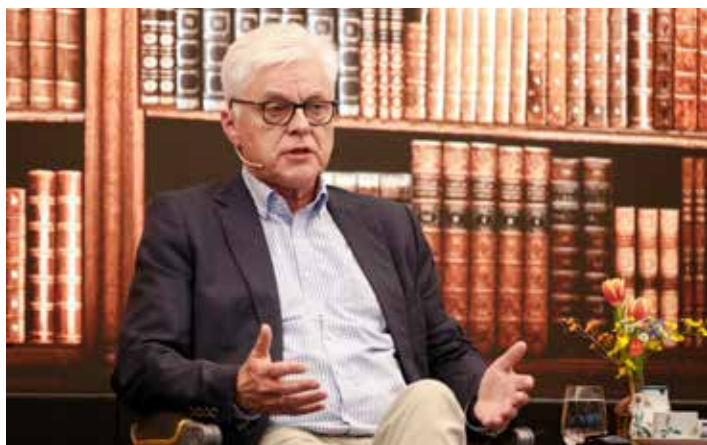
因此美国不让华为手机使用谷歌服务这一决定这让我感到很困惑。可能我这么说从政治角度不太正确。其实谷歌是美国的特洛伊木马，一旦你与谷歌捆绑，你就与美国的信息生态系统捆绑。你不但会获得美国的信息，还会获得他们的价值观、观点，你甚至通过谷歌的眼睛来看整个世界。而华为现在是让美国有机会把美国的特洛伊木马嵌入到中国手机里，美国却说“不”，这让人不太理解，也不符合逻辑，这也说明美国缺乏长远战略思维。我实在搞不懂华盛顿的人是怎么想的，在他们说“不要使用谷歌服务”时，就像是朝自己开了一枪。

Stephen Engle：任总，您笑了，这是否表示您同意他的观点？

任正非：同意马凯硕先生的看法。美国处于世界科技的顶峰，世界最高的山就是喜马拉雅山，美国处在“喜马拉雅山”的山顶上，现在中国还比较落后，在“喜马拉雅山”脚下。喜马拉雅山顶的雪融化，灌溉了山脚的庄稼、牧草，放牛羊。马凯硕先生讲的意思，“雪水”灌下来，最终要从山脚分取利益，马凯硕先生说“水”里有价值观，我认为“水”里至少有利益。这就是全球化，各自分享利益。当美国不让喜马拉雅山的水往山下流的时候，山下可能会打井取水来浇灌庄稼，那就不向美国付钱了。美国不供应的时候，世界一定会出现替代品，多数国家应该努力进入替代行业，这是巨大的机会窗，为什么世界这么多国家还在观望呢？应该行动了。

当然，中国能不能行动，还是问号。因为中国的基础工业总体还是比较薄弱的，虽然中国工业GDP 体量比较大，但还是以低价值的产品为主。而欧洲不是，德国不是，日本也不是。因此，为什么不努力打井取水呢？喜马拉雅山上的水不流下来，山上很冷，水在山上冻上几年，还能动弹吗？不能动弹了，华尔街怎么办？华尔街的水不流下来，就没钱了。

Stephen Engle：挖掘数据的人和销售数据的人会获得监控红利？您认同这一观点吗？



Detlef Zuehlke：我其实不是这样想的。我们现在正在这两架战斗机的夹缝当中，必须要考虑如何脱身。没人会对过去几年发生的事情感到高兴。我认为，最终美国行业也希望能有开放的边界。我们都能从开放的边界和市场中获益。无论是苹果手机、小米手机还是三星手机，消费者都能买到最好的。现在，这些边界封闭起来，我们就都会输，所有人都是输家。目前已经出现了一些好的迹象，股市正在上涨。希望在未来一周，中国和美国能达成协议。而且，我希望这一协议能包括与华为相关的问题，或能建立一些规则，或通过独立的组织审视这些规则。我认为，一旦我们达成这样

的协议，我们就可以开始解决实际问题，而非仅仅进行讨论了。

Stephen Engle：第一阶段协议可能不会包括华为。

Detlef Zuehlke：第一阶段可能不会，但这只是一个开始。我认为贸易战毫无意义，期望赢得贸易战是完全错误的想法。贸易战没有赢家。我们需要制定解决方案，才能避免大家都成为输家。我认为，美国大选之前是努力达成对大家都有益的协议的好时机。或许未来两周左右不会达成最终协议，但会达成首个协议。这样一来，大家都会意识到，我们正再次走向合作，每个人都将从中受益，这也将有利于世界经济的发展。

12 Stephen Engle：任总，今天早些时候，马凯硕直接问过您一个关于观念和现实的问题。现实是，华为被列入了黑名单，而人们认为华为是一个潜在的安全威胁。任总，您是如何弥合观念和现实之间的差距的？

任正非：其实这个认知主要是人们的体验，华

为三十年来价值观就是“以客户的价值为中心”，这样的价值观，三十年来在客户中建立了非常好的信任。今天美国这么严厉的制裁，美国的政治家非常忙碌地飞这个国家、飞那个国家去施压，这些运营商还坚持买华为的设备，就能看到，美国的压制是很强大的，客户的信任其实更强大。

Stephen Engle：刘女士，研究人员对安全怎么看？你们研发的重点是什么？华为在安全领域的研发应最注重什么？

刘斐：我们所有安全研究员做的都是很客观的研究，比如非常细节的协议、参数等。通信界有标准组织专门进行这些定义。例如 3GPP 的安全组 SA3。这个组通常有大约 60 个左右的代表，去年和今年都开了 7 次会议，会议有时会有 200 多项甚至更多的文稿进行讨论。之前也跟您提到过这一点，我们觉得找到最好解决方案的方法是如何解决这些安全问题，需要大家一起去努力，这个组的所有代表都是在做这件事，包括我们和其他设备商、运营商等。我觉得我们能做的就是这些技术方面尽全力，我们不是政治人员，我们关注通信网络更加安全。

13

Stephen Engle：任总，您认为中美贸易战对全球贸易造成了多大的破坏？您认为贸易战能够解决吗？你对此持乐观还是悲观的态度？

任正非：我自始至终没有研究中美贸易战，也没有关注这方面的新闻，我们的主要精力还是补“飞机”上的“弹孔洞”。因为我们在美国的销售是零，无论贸易战打到多大，对我们都没影响，所以我不关心中美贸易战怎么解决法。我们还是在研究客户的需求，关心的是如何为客户继续提供好的服务，认真解决在最困难的状况下如何为客户做好服务。

最近客户到我们公司访问量增加了 69%，绝大多数客户来看什么？看我们公司是不是还活着。第一看上下班的班车，是不是很多人在上下车；还看我们食堂是不是还满堂人在吃饭，买菜时是不是很多人还有钱在买肉；再看我们的生产线是不是 24 小时连续运转，还能不能满足对客户的供应。客户来了以后交流，了解了，知道没有美国器件的产品很好，希望我们多发点货给他们，所以才没有外界想象的危机出现，客户的信任程度反而在增加。以前客户是将信将疑的，“华为公司这么牛吗，

你怎么能活下来？”现在来看，没有美国零部件，我们不是活得挺好吗？在“喜马拉雅山”山脚打了很多“井”、取了“水”，浇了“庄稼”，我们认为自己能活下来。但是“打井”不是我们的愿望，希望“喜马拉雅山”的雪水多流下来，黄河、长江还是需要喜马拉雅山水的，要浇灌全中国。我们靠自己渡过困难期是短期政策，长期政策还是希望中美合作共赢。

14

Stephen Engle: 如果美国不向华为颁发许可证，没有美国和其盟友的市场，你们还能继续在全球网络设备市场占据 28% 的份额吗？或者说如果美国说服了德国、英国或其他西方经济体不要购买华为的设备，华为能应对这种情况吗？还能继续保持增长吗？

任正非: 每个盟友首先要考虑自己的利益，因为美国的政策是美国优先，自己先把钱拿了，你德国等着吧。德国不卖，等着美国先赚钱，德国不会这么做的。世界各国都会衡量自己的利益，不站在自己本国利益上就完全盲从美国，这是不可能的。

美国不卖东西给我们，我们自有应对的方法，

只是不到那个时刻我不能乱说，没有获得授权时也不能乱说。只能说走到那一步，再来采访我，再告诉你。

马凯硕：关于贸易战，如我在最开始提到的，重点是要了解贸易战其实只是地缘政治战略博弈中的一小部分。地缘政治博弈涉及的范围很广，包括政治、经济、军事、文化等全方面的冲突。每个方面的冲突都有自己的特征。我同意您说的一点，中美之间可能会暂时停战或暂时签署贸易协定，但这并不一定是源于理性的分析。这可能源于政治上的算计。特朗普要在 2020 年竞选连任，则需要稳健的经济和表现良好的股市，而要这也意味着他必须要为美国争取好的贸易协议。这背后体现的是政治逻辑，而不是理性的决定。

如果美国继续攻击华为，并得到盟友的支持，华为能否长期存活下来？针对您假设的这种情况，我想刚刚任先生也说了，这会给华为带来冲击和困难。但是我很难想象，在美国的猛烈攻击下，中国会允许华为倒下，因为这里牵涉了很多利益。很显然，将会有大量的资源注入华为，确保华为不会倒下。说到底，这不仅仅关乎华为这家公司，还涉及

到中美两个国家之间的竞争。

在某种程度上，我觉得华为很不幸地成为一只夹在两头大象之间的小鸡。两头大象在打架，而小鸡在想方设法躲避。我祝愿任先生能取得成功，但我也跟他说要小心。现在的情况非常困难，两头大象打的非常激烈，小鸡需要敏捷、谨慎才能避开。

Detlef Zuehlke: 这不仅对华为是威胁，对全球经济也是一种威胁。如果全球领导者不能再提供设备，其他厂商是否可以为市场大规模地提供好的设备？我觉得，诺基亚和爱立信太小，无法全面接管华为的供应量。这意味着，未来几年，我们将没有足够的设备来建设 5G 网络。这将给全球经济带来深刻的影响。如果真的出现这种情况，真的会变成另一个“黑色星期五”。

Stephen Engle: 不仅是成本问题，还有规模化的问题。美国和其他地区的部分运营商需要依赖价格实惠的解决方案。

15

观众：我来自德国慕尼黑，从事 AI 方面的工作。非常感谢您今天的邀请，您今天讲的两只大象的比

喻非常好。让人印象深刻。马凯硕先生，问一个比较老派的问题，您正坐在一墙的书籍前面，您写的是关于未来的书，那您一般读哪些经典书籍来培养自己的战略性思维？

马凯硕：除了我自己的书《西洋西下》以外，我还喜欢看马基雅维利的《君主论》。我们现在正处于两个大国之间长期、复杂的竞争中。根据我长达 48 年的地缘政治研究经验，我认为地缘政治有其内在的逻辑。根据这个逻辑，有时候你能够预测未来，因为很多事情的发生都是有一定逻辑的。有一点很关键，我们要知道，地缘政治很早之前就存在了。深入洞察地缘政治的人非马基雅维利莫属。很多西方领导人否认自己看过《君主论》，但是如果你去他们的房间，你会发现他们的枕头下面都藏着这本书。

每个人都认为《西洋西下？》的答案是西方已经输掉了，但我觉得西方没有输，或者更确切的说，还没有完全输。我们目前处于人类历史的新阶段，这很让人惊叹。在过去两千年的历史中，中国和印度在前 1800 年都是世界上最大的两个经济体。直到最近的 200 多年，欧美国家才开始领先。纵观

过去的两千年，最近的两百年其实是脱离了正常的历史轨道，但最终，一切都会重回正轨。因此，我们自然会看到中国和印度回归以前的地位。

当真出现这种情况的时候，西方就要进行战略调整，以适应新环境。我在《西洋西下？》这本书里面提出了“3M”方案，分别是：减少干预（Minimalist）、多边（Multilateral）与马基雅维利思想（Machiavellian）。首先，西方应该减少用干预的方式参与他国事务。其次，也是我一直强调的，利用联合国的全球多边机制。

16 观众：请问一下任总，之前您说把 5G 技术授权给美国公司，好像有报道说有很多家公司在谈了，目前有什么进展？需要美国公司付多少钱，什么时候宣布这件事？

任正非：现在还没有美国公司跟我们接洽。中间人谈的，不代表美国大公司的决策，这是非常大的决策，他们也是非常难的决策，大企业要很慎重地思考。只要有人愿意来讨论这个问题时，我们再找投资银行来做中介，讨论许可交易的合同和细节，眼前还没有。



17

观众：任总，在不久前的采访中，您曾谈到一票否决权，说从来没有使用过。根据过往的情况和华为现在的状态，什么情况下您会对团队说“不”？换个说法，我们知道您信奉“灰度”哲学，相信和管理上有自己的底线。就像我刚才观察到，主持人每次提出尖锐的问题之后，您都没有直接回答，而是有一些很圆融的谈话，讲话最后会非常笃定抛出自己的观点或答案。就华为现在目前的状态来说，您管理上的底线究竟是什么？

任正非：我接受媒体采访的操纵者在那儿，她在做手势，我就知道这也不能说，那也不能说。虽然我拥有华为公司的否决权，其实这是悬在管

理者头上的达摩克利斯之剑，这个剑轻易不能落下来，否则会伤着人，导致集体受到很大伤害。因此，我有意见时会跟大家交流，交流时大家可以反对，可以不认账。心声社区骂我的帖子很多，蓝军司令写一个帖子发给我“任正非十宗罪”，当时我一看完就贴到心声社区上了，这么好的帖子为什么不能贴在心声社区上呢？一票否决权不能随便使用。

本来一票否决权在 2018 年就结束了，我不再拥有这个权力，允许管理者根据授权对公司进行管理。有些外面的事情提醒我们，要防止将来公司员工一哄而起，用投票决定了公司命运，要在制度上防范这种危险。所以，我就保留了否决权。

这个否决权允许有继承权，不是我家人继承，而是从将来退出来的董事会、监事会、高级管理层的成员中，通过选举，选出 7 人共同履行否决权。而且他们有任期限制，不能任期很长，因为这些人届时年龄已经很大了，不能让他们在精神状态不好的时候还有否决权。因此，这个否决权轻易不会用；但是因为有一票否决权，使得公司保持内部管理的平衡。所以，我们公司的管理总体是很健康的。

Stephen Engle：您不是在暗示马上要退休吧？

任正非：没有。

18 观众：新西兰是一个小国，但是我们正在经历一个很困难的时期，因为新西兰政府认为 5G 技术不在他们的议程中且不可接受，这很令人失望。请问任先生一个问题，这个问题不是关于《马基雅维利》，更像是马可·奥勒留的观点。为什么任先生不直接与特朗普对话？特朗普喜欢欺负人，对于这种人，直接面对他、挑战他的效果可能比私下协商要好，为什么您不直接去华盛顿跟他对话呢？

任正非：新西兰这次的帆船比赛，我们借了三个 5G 基站帮他们去做比赛的转播。稍后公共关系部送大家一个光碟，是中国国庆联欢晚会拍摄的，大概 6 万人做动漫表演，这么快速变化表演的拍摄转播，没有任何卡顿，没有任何拖尾现象。各位都是搞媒体的人，就知道 5G 低时延对媒体也是有巨大意义的。

至于我和特朗普对话，我没有管道，没有他的电话，也不知道怎么跟他联系。当然，你也可以去

帮我联系，谢谢你。

Stephen Engle：您愿意见他或者跟他对话吗？

任正非：当然了。

Stephen Engle：特朗普，如果您在观看直播，请关注。

任正非：他有大飞机，可以随时随地飞到中国来。我没有飞机，我的飞机是纸糊的，天上下雨就掉下来了。

19

观众：美国有机构近期表态，如果中国主导 5G 可能会导致两国互联网脱钩，刚才主持人也提到类似观点，这个机构也觉得华为等公司的崛起导致西方盟友更加依赖中国服务，面临越来越大的安全威胁。随着 5G 商用的不断加速，美国对于争夺 5G 领先地位的焦虑感、紧迫感日益强烈，这种情况下，华为获取新的 5G 订单会不会面临和以往不同或者新的压力？您刚才一直提华为在补洞，现在还有哪些洞没有补好？如何评价刚才提到产业互联网脱钩的说法？

任正非：首先，5G 被夸大了，有人把 5G 这么小小的铁盒子当成原子弹了，大家觉得它对世界有多大威胁，我始终不知道有多大威胁。

5G 技术的发展，是土耳其一个教授 Arikan 在十年前发表的一篇数学论文，我们捕捉到这篇论文以后，组织了几千专家、科学家、工程师扑上去解析。这个时期美国其实也在做这个工作，美国依靠的是 60 年代一篇数学论文，这篇论文刚好是 Arikan 的老师写的。我们在这个领域中共同开发 5G，应该说我们是一种合作和友好的力量。美国把 5G 的标准选在毫米波，因为毫米波的带宽远远比 5G 宽得多，但是毫米波有一个缺点，覆盖距离很短。美国可能以为 5G 时代不会这么快到来，将来 6G 产品的覆盖理论和覆盖技术可能有时间得到解决，它没想到只十年功夫 5G 就形成了产业，大规模进入市场。我们选择的是厘米波，厘米波是中频，当年世界在选择的时候，我们公司也是一场赌博，因为很少有厂家愿意跟着我们选这个频率，只有我们选择了厘米波，当然毫米波我们也在做，但是两个组判断，厘米波代表了未来的前景。不幸的是，这条路又让我们赌对了，毫米波在短时间还不能作为广泛使用，6G 还不能广泛使用。

我们公司在 6G 也处于领先地位，判断需要十年以后，十年以后 5G 已经在全世界部署完成。因为 5G 带宽已经足够宽到人们可能用不完，那么新的蜂窝系统还会不会产生？是问号。在这个竞争中，不能说华为是天生正确，我们也是在技术多路径上的赌博，我们赌的是厘米波，结果通向未来的道路刚好是这样。

中国在频率分配上，也是基于厘米波的分配，分得最正确。中东没有再去做政策，就按中国这种频率分配的方式，中东完成了频率分配。而且中东对 5G 的投资特别奋进，中东有可能成为世界 5G 最高的高地。

回顾这个过程，我们也没有什么必胜的信心，有时候也是瞎猫碰上了死老鼠，刚好碰上世界是这个需求。我们这三十年运气比较好，每个点都踩在时代的鼓点上，是碰巧了。

20 观众：中国非常希望成为网络大国，牵引治理规范并把这些理念输出到海外。想问各位嘉宾，一方面是自由开放的互联网模式，另一方面是中国模式，中国模式对数据流动和基础设施有限制，各位倾向

于哪个模式？

任正非：首先，互联网推动了人类社会进步，无论谷歌、Facebook、亚马逊、微软，还是中国的互联网公司，都推动了人类社会的进步，都对填平数字鸿沟做出了贡献，现在在深山老林中，人们就能看见世界各国的情况。我们要从主流来肯定他们的贡献。

昨天《华尔街日报》记者见我，他说还跑到我家乡去访问了，采访了我过去住的家。我告诉他，那不是我家。因为那是开放改革以后，国家给我父母分的房子，我小时候还住不上这样的房子。他当然觉得已经那么烂、那么贫困了，他们看我当时的生活环境，就如我们现在看非洲一样，是比较落后的。我小时候有什么理想？什么也不知道，理想就是想吃个馒头，因为我们不知道世界是什么样子。现在每个乡村孩子的面前，网络都能展现一个新世界，这是积极进步的。但是互联网中也传播了一部分有害的内容，各个国家都应该管理这些内容，这样对青少年的成长、对社会的稳定和发展是有好处的。如果完全没有管制，是有缺点的。我认为，互联网没有好坏，也没有哪个模式，就是一句话，

要积极鼓励人们努力工作，多创造一些财富。当然，多创造财富以后，也可以去多喝两杯咖啡。你们看，我们公司遍地是咖啡厅。

所以，我认为互联网带来的进步是正面的，要给予肯定。

Stephen Engle：我之前跟很多在中国开展业务的外国公司聊过。2017年6月，中国政府颁布了网络安全法，要求在中国运作的外国公司把中国公民的数据都存储在中国本地。这是不是向世界发出了一个错误信号，表明政府并没有将数字主权归还给个人和公司？

任正非：我们不是互联网公司，没有关心过互联网公司的规定和法律。不同的国家可能有不同的理解，现在对这个事情不置评。

刘斐：通信网专注于网络基础设施，数据是上层的，数据怎么流、从哪里来流到哪里去，我们是不知道的。

马凯硕：针对网络世界的规则制定还处于初始阶段，没有人知道该怎样管理网络世界。理想的结果是让全球达成某种多边共识，比如国际公

约。这就意味着需要与全球 193 个国家进行协商。如果这 193 个国家全部同意这则公约，就必须一起遵从。我们知道美国现在是互联网领域的全球领导者，但是恰恰就是美国不太情愿接受这种多边协议，因为这会约束自己的一些机构。比如 Facebook 就在英国卖政治广告。如果大家去听听 TED Talk 上 Carole Cadwalladr 演讲的这期节目就会发现，这类政治广告甚至间接导致了英国脱欧。现在，美国是否认同应该制止这种行为发生，需要有全球规则去管制呢？这就是大家要采取的关键措施。我们都应该认识到，鉴于这些组织机构具有较大影响力并可能带来严重后果，它们必须受到全球多边协议的管制。如果我们能迈出这一步，就是迈出很重要的一步。

Detlef Zuehlke: 我们德国也在讨论这些问题。一方面，大多数公司都尽可能地把数据存储在欧洲的服务器上。此外，德国还成立了一家可以提供德国本地云服务的公司，该公司也获得了政府支持。最大的不同在于，政府并没有强制要求把数据储存在本地，这只是对行业提出的建议。行业可以自行决定是否这么做。另一方面，只要我们国家和政府是民主的，就绝对无法完全

阻隔互联网这样的东西。所以这么做并不可行。当然，我相信未来二十年，中国的情况可能也会发生很大的改变，人民会更加富有，电信服务会更好，沟通也会更自由。

21

观众：我来自德国慕尼黑，主要是研究全球的家族企业。例如，在家族企业面临困境、基业难保时，我会帮助他们渡过难关。比如我发现，在一些权谋政治家没法直接与王室成员沟通时，就会让他们的子女出面沟通。以美国总统为例，他的子女就在经营公司，任总您也有子女在经营公司，或许跟他们会有共同语言。任总您一手创建了这么雄厚的基业，您对在座的年轻人有什么样的建议？作为新一代，他们应该如何定位自己？应该读些什么、学些什么、建立什么样的世界观？

任正非：首先，年轻人还是要开放。因为年轻人现在所处的时代比我们那个时代好多了，我们那个时代唯一能开放的，就是读了大学，有了图书馆，在我们读中学时还没有图书馆，看不见这个世界。现在年轻人的视野已经很开阔了，网络无处不在，所以年轻人首先要开放。

第二，年轻人要合作，因为每个人力量是单薄的，只有合作才能共赢。

第三，年轻人专心致志地持续不断努力，不要认为自己很聪明，今天搞搞这样，明天搞搞那样，可能青春就荒废了。扎扎实实认定只做一件事，可能很成功。不要把自己认为是全能、全才，然后在很广的领域消耗了太多的能量，这就不容易在前沿有所突破。

Stephen Engle：您可以去香港给那边的孩子们做演讲，当然这是另外的事情。女士们、先生们，让我们用掌声感谢任正非先生和各位嘉宾！



任正非
加拿大《环球邮报》采访

2019年12月2日，中国深圳

01 Nathan VanderKlippe, 《环球邮报》驻亚洲记者: 非常感谢任先生能够再次接受我这名加拿大记者的采访。现在距离孟晚舟女士被捕已经整整一年了。因此,我想问问您一年前发生了什么。关于孟女士被捕,在加拿大发生的事情我们已经比较了解了,但在中国发生了什么,您个人身上发生了什么,我们了解得还不多。

我的第一个问题是,在孟女士在加拿大被捕前两年,她就没有去过美国了。请问华为是不是从2017年开始就已经知道美国正在进行调查而且孟女士正面临风险了?

任正非: 孟晚舟事件应该是美国政治上的行动策划。华为在美国市场长期受排斥,在美国已经没有什么销售,业务收缩了,高级干部去了也无事可做,为什么要去美国呢? 所以都不去美国了。

Nathan VanderKlippe: 所以,不去美国并不是为了避免在当地被捕或者逃避法律问题?

任正非: 不是逃避。而是因为我们高管没有工作需要去美国。我们早几年就已经把美国市场当成一个小国市场来处理,授权代表处自己决策,因为销售额太小了。

02

Nathan VanderKlippe: 孟女士在温哥华被捕后，您是如何得知这一消息的？您当时在哪里？是谁通过什么途径告诉您这个消息的？

任正非: 孟晚舟被逮捕的时候，我在中国，没有出发去阿根廷。公司法务部门向我报告孟晚舟被抓，当时不知道是美国政府发动的这么大的打击事件，以为只是某方面的误会引发的事件。

Nathan VanderKlippe: 当时您本来也要去阿根廷。您一开始是不是也计划从加拿大转机？

任正非: 没有，一开始就准备从迪拜转机。

Nathan VanderKlippe: 孟晚舟被捕后并没有直接给您打电话，而是通知了华为的法务部。您知道这是为什么吗？她为什么给法务部打电话，而不是直接给您打电话？

任正非: 她当然应该首先通知法务部来处理，这是一个法律问题。

Nathan VanderKlippe: 您是否还记得，在您得知孟晚舟被捕后，您给法务部下了什么指示？您给他们下达了什么目标？

任正非: 没指示，因为我不具体管法务部。我

当时只是给高管讲，请律师，以加拿大法律的方式向加拿大进行交涉。我们坚持走法律路线解决问题。

03

Nathan VanderKlippe：您刚才说，一开始，您以为这件事是因为误解，法律上的误解产生的。那您是从什么时候开始意识到这件事可能会更重大，不仅对孟女士来说更重大，而且还牵扯到整个公司的？

任正非：美国发了“5.16”实体清单制裁禁令，我们就意识到孟晚舟是被作为一个政治抓手，美国想抓住孟晚舟作为筹码来打击华为。

Nathan VanderKlippe：所以从去年12月到今年5月，您一直认为这件事是意外、是误会造成的？

任正非：我认为是这样的。

Nathan VanderKlippe：那您当时觉得应该以什么样的方式解决这一问题呢？

任正非：聘请律师。

Nathan VanderKlippe: 5月之后您又觉得应该以什么方式解决这个问题呢？您的想法有没有发生改变，比如说您觉得这件事会持续多长时间，具体应该怎么解决？

任正非: 5月份以后，我们认为美国的最终目的是要消灭华为公司，孟晚舟事件只是起头。只有加紧把自己内部的结构调整做好，使产品开发体系适应制裁环境，坚决让公司生存下来，才能有解决问题的方案。因此，5月份以后就有一些变化，要努力做好业务连续性。

04! Nathan VanderKlippe: 在加拿大被捕之前，孟女士还去过其他六个国家，这些国家也与美国签订了引渡协议。此外，她还打算从加拿大前往墨西哥和阿根廷。这两个国家也与美国签订了引渡协议。在您看来，为什么华盛顿选择在加拿大逮捕孟晚舟呢？

任正非: 这个问题应该要问华盛顿才行。如果我们早知道华盛顿有这样的决定，就不会去加拿大了，也不会连累加拿大夹在中间受苦受难。

Nathan VanderKlippe: 在加拿大有一种说法，美国认为加拿大是个软弱的国家，美国提出的要求加拿大都会答应。您觉得这是否也是美国选择加拿大做这件事的原因之一呢？

任正非: 我不这么认为，因为我认为加拿大是一个伟大的国家。加拿大人和美国人本来就是一个民族，在处理印第安人的问题上，加拿大和美国观点不一致，才分裂成两个国家的。在我心目中，加拿大人还要更伟大一些，加拿大人还更加高尚一些。礼貌和遵守规则并不代表软弱。

Nathan VanderKlippe: 您觉得加拿大遵守了这些规则吗？加拿大也因此承受了一些后果，包括在出口方面以及某些加拿大公民遭受的待遇。您觉得这些后果对加拿大来说是否公平？

任正非: 我不是讲加拿大在这件事情上是不是遵守规则，而是讲几百年来加拿大处理印第安人的方式和美国不一样，从这个角度看，加拿大是高尚的。

Nathan VanderKlippe: 在孟女士一案中，你觉得加拿大只是遵守了规则还是也在进行政治干预？

任正非：我认为，孟晚舟事件明显是美国的政治干预，加拿大蒙受了损失，应该让特朗普偿还给你们。

Nathan VanderKlippe：孟女士被捕后，华为公司的第一反应是什么？是不是立刻让孟女士的家人离开加拿大？她的家人在她被捕后还留在加拿大吗？

任正非：孟晚舟家人的安排，公司没有介入。公司主要是在加拿大聘请律师，通过加拿大的法律，让她的权利得到保障。

05 Nathan VanderKlippe：华为如果想要报复加拿大，也是有方法可以报复的，比如说华为向加拿大电信运营商销售设备，并且华为在加拿大也招聘了许多本地员工。但是您选择不报复。为什么？你们是有能力对加拿大进行报复的。

任正非：因为我们认为加拿大是一个伟大的国家。当美国走向越来越封闭的时候，加拿大应该走向越来越开放，开放会使加拿大获得巨大机会。比如，现在一些大型国际会议，很多科学家获得不

了美国签证，就可以在加拿大召开，美国科学家到加拿大也很近，不需要签证也很方便。世界各国科学家都可以到加拿大去，加拿大作为一个新的科技中心崛起是可能的。我们选择加拿大作为更好的发展基地，这个决心没有动摇过。

第二，在人工智能发展上，世界三位“人工智能之父”都在加拿大，因此我们也想围着这些科学家加强在这方面的投入和发展。不因为孟晚舟个别事件影响我们在加拿大的战略发展和投资，孟晚舟事件是会过去的，但是加拿大是永远存在的，我们不能随意放弃在一个国家的战略发展。

我们也注意到加拿大最近的辩论，加拿大有人提出“还是要选择华为的 5G”，如果加拿大真选择华为的 5G，我们会全力支持加拿大做好 5G 建设。原来我们认为加拿大在美国的城墙根下，想过放弃在加拿大做 5G 的打算。如果加拿大采用 5G 以后，可以利用人工智能的方案，冰冻地区的矿业生产采用无人生产方式；在无人驾驶技术上，华为处于世界先进地位的，先驾驶矿山设备，驾驶农业机械，例如可以实现无人农场，让拖拉机 24 小时耕种。加拿大会增加很多农业生产、矿产，大

幅提升加拿大人民的生活和物质财富水平。当然，还需要人去加油。

加拿大有这么好的人工智能基础，如果加拿大把人工智能作为国家战略，是有可能处在世界前列的。

所以，我们在加拿大的投资，不仅可以向加拿大“人工智能之父”学习很多理论知识，同时也可以用这个技术造福加拿大社会。我们不会轻易放弃一个国家，如果我们因为一件事就放弃一个国家、再放弃一个国家……，那我们在世界上就没有立足之地了。

06

Nathan VanderKlippe：现在华为在美国面临的情况并没有随着时间的推移而有所好转。上一次跟您聊天的时候也提到了华为在加拿大的业务扩张计划，例如在加拿大的一些主要城市买地。您上次讲到的业务扩张计划大概是什么规模？例如打算扩招多少人？另外，华为是否有打算把加拿大作为整个北美的总部？

任正非：我们在加拿大的员工人数已经扩展到

1200 人，有 2/3 是研发人员，未来还会继续加大投资。因为我们在北美没有美国市场，因此市场总部还是在墨西哥，但是研发中心会从美国移出来，会以加拿大为中心。

Nathan VanderKlippe：什么时候移到加拿大？

任正非：加拿大员工人数在增加，这是逐步的，今年我们在加拿大已经增加了 300 人。按照美国实体清单禁令，我们与美国人是不能发邮件、打电话……接触技术的，这样在美国发展受到阻碍，就会把发展转移到加拿大来。

Nathan VanderKlippe：刚才讲到把研发中心迁移到加拿大，这是一个非常大的举措吗？是只涉及到几十人还是非常大规模的迁移？

任正非：应该是很大规模，逐步进行。这牵涉到美国公民和持有美国绿卡人员在加拿大为华为办公是否合乎实体清单制裁的问题，这也是我们决策的重要考虑点。如果美国公民和持有美国绿卡人员在加拿大办公不受实体清单的限制，那我们在加拿大的研究机构规模应该是很大的。现在美国实体清单不仅是对我们部件供应打击，还包括切断我们与大学、学术组织的合作打击，下一步要看它的实

体清单范围是否有放松美国公民和持有美国绿卡的人可以进华为工作，是否可以在我们加拿大研究中心工作，这也是我们发展很重要的基础之一。

07 Nathan VanderKlippe: 回顾过去一年，加拿大政府现在认为，前美国国家安全顾问 John Bolton 是孟晚舟女士在加拿大被捕的幕后推手。假如说这种说法是真的，说明逮捕孟女士的压力并非来自司法系统。这件事会如何影响加拿大对孟晚舟引渡案的处理？

任正非: 昨天我看到你们《环球邮报》的报道，是可以参考的，但还无法考证。加拿大夹在美国和华为中间受害，我心中是抱有歉意的。但这件事情已经发生了，还是需要一个妥善的方式解决。

加拿大是一个伟大的法治国家，皇家骑警在执法过程中有些不合法的行为，也不影响加拿大的伟大。但在这些关键节点中，骑警已经宣过誓，要认真回忆，认真讲清楚，不能选择集体失忆、失语……。这有利于处理孟晚舟的案件。华为公司没有因为孟晚舟事件而停止在加拿大的发展，希望通过孟晚舟事件的解决，推动中加两国走向正常化，

也希望两个国家紧张的局势得到缓解，恢复正常的合作关系，这是我们的期望。

美国正在走向封闭，加拿大要敞开怀抱，拥抱被美国排挤的人才。如果这些人才到加拿大，就可以再造一个硅谷。很多人才正在离开美国，为什么加拿大不去拥抱这些人呢？加拿大的自然环境、生活环境……各种环境不比美国差，加拿大应该制定一个国策，美国哪条路走错了，加拿大就赶快走这条路，替代美国崛起。不能因为两国关系好，你走错了路，我就要跟着走错，否则加拿大的振兴、崛起怎么办？

08

Nathan VanderKlippe：关于孟女士的案子，一种可行的方案是在美国达成和解协议。美国很多案件最终都是以和解协议的方式了结的。有法律专家指出，如果华为在美国达成和解协议，结果可能是，华为接受罚款，而美国可能会撤销对孟晚舟的引渡程序。华为为什么没有选择在美国达成和解协议这条路？

任正非：专家提的这个方案，美国政府没有与我们商量过。希望你给美国政府传个话，让他们来

找我们吧。

Nathan VanderKlippe：您愿意和美国探索这样一种方案吗？华为对在美国达成和解协议感兴趣吗？

任正非：是的，但要基于事实、基于证据。

Nathan VanderKlippe：和解协议意味着要承认有罪，然后会进行一些安排，可能是罚款，也可能是其他的，但可能不用坐牢。所以，您准备好走这条路了吗？

任正非：这要基于事实，什么问题都要有证据。基于事实的话，是可以谈判的。

Nathan VanderKlippe：我知道华为在美国聘请了律师。为什么不让他们探讨一下这个方案？是不是可以让律师去和美国检方谈谈这个方案呢？

任正非：律师在法庭与检方打官司，就是谈判，谈谁对谁错。首先纽约东区法院要公布证据，我们根据证据在法庭上谈。律师与检方在法庭上的辩论，是一个声音比较大的谈判；大家先把事实搞清楚了，搞清楚后，可以是声音小一点的谈判，悄悄谈，谈一些交换条件。都是谈判。

Nathan VanderKlippe: 华为现在正处于在法庭上谈的阶段。您觉得什么时候会转向声音小一点的谈？什么时候你们会就达成某种和解协议展开具体的讨论？

任正非: 如果美国政府找不到证据，它没有什么理由、声音小一点的时候，我们的声音也可以小一点。那时我们就不在法庭上谈判，可以到咖啡厅谈判，如果声音太大，影响周边客人，声音就会自然小了。那时就会讨论“你多喝一杯，还是我多喝一杯”的赔偿问题。如果美国错了，还要赔偿我们的名誉损失。

Nathan VanderKlippe: 公平地说，美国已经给出了大量证据，其中有些证据是关于孟女士的，或者说是关于孟女士和几家银行之间的往来的。按照美国检方的说法，她对华为与 Skycom 之间的关系做了不实陈述。是您指示她这么做的吗？

任正非: 美国政府如果要出示证据，应该是通过法庭出示，但目前为止我们还没有看到，纽约东区法院要尽快拿出证据来。

Nathan VanderKlippe: 但美方已经公布了书面证词，还公开了孟女士陈述时的 PPT 副本。这

就是通过法律渠道披露的证据，而且证据表明，正如美方所说，她对华为与 Skycom 的关系做了不实陈述。她这么做是不是您指示的？

任正非：我没有指示过，但我认为，纽约东区法院要尽快开示证据，尽快开庭。

Nathan VanderKlippe：为什么 Skycom 之前明明一直是华为的子公司，而华为在描述与 Skycom 的关系时却说 Skycom 已从华为剥离出去？

任正非：这个问题还是留在法庭判决。

09 Nathan VanderKlippe：加拿大目前正在进行 5G 政策的讨论。关于加拿大的 5G 审视，华为公司或者您个人和加拿大政府官员之间是否有过接触？

任正非：没有。因为拥有 5G 设备不只是华为一家，还有爱立信。加拿大政府是否采用 5G 是一件事，选择用爱立信还是华为是第二件事，由加拿大政府决定。如果决定给我们做 5G，我们就做好；决定不给我们做 5G，我们在加拿大的投资也不会

变化。我们还要继续投资加拿大，不改变。

Nathan VanderKlippe：加拿大政府运营着一个用来测试数字产品网络安全中心，与 2010 年开始在英国运营的网络安全认证中心非常类似。加拿大这个中心之前也测试过华为的 4G 设备，这个中心有没有开始测试华为的 5G 设备？

任正非：目前还没有在加拿大设立网络安全测试中心的打算，但加拿大和英国是盟国，可以到英国去测试。

10 Nathan VanderKlippe：9 月，您提出可以向其他国家许可 5G 技术。上个月初，您表示到目前为止，还没有美国电信公司表示感兴趣，请问这个事情有无最新进展？华为提出 5G 许可是认真的吗？你们有没有建立一个数据室让其他公司看看具体的许可内容？华为有没有对 5G 技术许可进行定价？

任正非：第一，目前还没有美国公司向我们提出要获得许可。第二，我们的许可是全方位的，没有限制。这是一个非常大的决策问题，美国公司

需要花很长时间思考，这是可以理解的。

Nathan VanderKlippe: 5G 许可定价多少？ 大概成本是多少？

任正非：这是很难决策的事情，说明它的数字很大。如果数字小，美国公司早就决策了。

11

Nathan VanderKlippe: 回到之前有关和解协议的问题，您认为签订和解协议是不是让加拿大释放孟晚舟的方法之一？

任正非：不是，因为孟晚舟本身没有犯罪，就应该被释放。我们与美国的官司，首先要在法庭上搞清楚谁对谁错，没有搞清楚之前就随便认罪塞一笔钱？作罚款，这是法律行贿。不能对美国政府行贿，要在法庭上说清楚到底有什么问题，拿出来公布在全世界的面前，才可以在咖啡厅喝咖啡，然后确定“你多喝两杯、我多喝两杯”的问题。但是证据没有搞清楚之前，我不会随便妥协的。

Nathan VanderKlippe: 听起来您似乎对和解协议并不是很感兴趣？

任正非：首先要搞清楚谁对谁错，我们才能去讨论和解。

12

Nathan VanderKlippe：我想再问一个法律相关的问题。华为因为一项有关美国农村地区运营商的决定打算起诉 FCC（美国联邦通信委员会）。这个消息属实吗？华为目前有没有打算在美国发起其他法律诉讼？既然华为在美国几乎没有什么业务，为什么还要发起诉讼？这似乎并不会给你们带来太大的收益。

任正非：是的，我们将起诉美国 FCC。因为这是美国宪法赋予我们的权利，我们有权利给美国人民提供服务；美国运营商买不买我们的设备，是美国运营商的权利。我们在捍卫美国宪法赋予我们可以服务美国人民的权利。

Nathan VanderKlippe：未来华为会针对美国提起更多诉讼吗？据我所知，这已经是第六桩了。

任正非：可能会多一些吧，要看我们的律师资源是否忙得过来。

13 Nathan VanderKlippe: 您第一次谈到 5G 许可的时候，这对华为来说是一个十分新颖的方案。别人也问过您很多次，华为是否考虑调整公司的架构来获得其他国家的信任。我想知道，您是否考虑过其他人提到的方案，如对业务进行拆分，或将一部分的运营转移到其他国家。您是否考虑过任何其他重大的公司架构调整呢？

任正非: 第一，我们的治理结构本来已经公开透明，并不需要外部人进来，也不需要外部资本进来。为全世界人民服务过程中，就体现了我们是一个负责任的公司，并不是一、两个外部人就能代表我们的透明度。第二，对于业务是否拆分的问题，可能不用考虑，我们不会做这个事，不会让资本进来。第三，我们会不会在欧洲建一些大工厂？肯定的。

14 Nathan VanderKlippe: 您之前说会考虑和解，您会考虑接受认罪协议吗？

任正非: 不可能。

Nathan VanderKlippe: 但这是快速解决问题

的一种方式。美国 90% 以上的案件都是通过认罪协议解决的。

任正非：原则问题，还是要搞清楚事实和证据以后再来讨论和解。

Nathan VanderKlippe：对很多在美国的人来说，认罪协议可以避免坐牢。这也许可以让您的女儿避免牢狱之灾。这难道不是一个很具吸引力的选择吗？

任正非：她本身没有罪，怎么会坐牢呢？加拿大司法是公正的。美国搞这种手段，就是在威逼我们公司妥协。

Nathan VanderKlippe：考虑到贵公司的业务发展和您女儿的情况，您还是认为认罪协议不值得考虑吗？

任正非：不值得考虑。

15 Nathan VanderKlippe：您谈到了在欧洲建厂的计划。为什么华为会选择在欧洲建厂呢？东南亚、墨西哥的劳动力成本更低。为什么会选择欧洲？

任正非：我们不是考虑成本，而是考虑战略性的需要。

Nathan VanderKlippe：有报道称，Mate 30 手机里已经不包含任何美国技术了。您能详细讲讲吗？我知道，今年华为员工工作非常努力，就是为了摆脱对美国技术的依赖。从现在开始，您认为需要多久才能让华为消费类设备完全摆脱对美国技术的依赖？

任正非：应该是明年吧。

Nathan VanderKlippe：您一开始认为这将花两到三年的时间，是这样吗？

任正非：今年加明年，不就是两年吗？

Nathan VanderKlippe：进展比您预想的更快？

任正非：没有，过明年年底不就相当于三年了？

16

Nathan VanderKlippe：想请您澄清一下在欧洲建厂这个问题。您打算在欧洲的工厂里生产什么

产品呢？什么时候会开始生产呢？

任正非：生产 5G，规模很大，方案还在论证。

17 Nathan VanderKlippe：过去一年，对华为和您个人来说都是非同寻常的一年。您个人在华为对外沟通中所扮演的角色也发生了巨大变化。您能谈谈过去一年华为在公共关系和政府沟通的重心发生了哪些变化吗？您知道华为现在在这方面的花费大概是多少吗？这项工作对你们来说是不是比以前更重要？

任正非：第一，公司处于危难时期，我个人义不容辞地需要挺身而出。第二，过去这么多年，公共关系做了全世界很多国家的协调工作，争取了这么多国家和运营商对我们的理解。现在对实在不理解我们的国家，我们就放弃做公共关系了；对理解我们的国家，我们就多投入一些力量。一边省掉的钱用到另一边，总预算没有太多增加。

18 Nathan VanderKlippe：经历了过去一年发生的事情，很多人想知道华为将如何构建或重建在

各国的信任。如果将信任问题称为“信任赤字”，您觉得“信任赤字”是华为的问题，中国的问题，还是中国公司的问题？

任正非：在信任上，华为今年这一年不仅没有赤字，而且收益非常大，因为美国政府这么强大的力量在全世界帮我们宣传。如果说过去有一些国家对华为将信将疑，美国一打击，他们更信任了“原来你们这么厉害”。今年到我们公司访问的客人数量增长了 69%，来看到我们生产线生产的版本没有美国器件了，他们就拿回去测试，发现非常好，他们建立了信心。同时，他们亲眼来看，我们上、下班的班车很多，人潮涌动；我们有很多食堂，每个食堂吃饭时都充满了人，员工还买肉吃；再看我们的生产线，24 小时不停运转，他们更加增强了信心。所以，信任没有赤字，反而信任增长很厉害。

实体清单刚制裁时，我们预测财务数据会有下滑；但实际上现在快到年底了，我们今年的增长很厉害，没有出现信任危机。

19

Nathan VanderKlippe：华为今年的增长非常强劲。我想问的是：华为的业务增长是不是主要源

于中国市场？是不是源于由国家所有的电信企业向华为提供的补贴？

任正非：网络设备的主要增长在海外，优先保障海外供货。终端设备，海外市场减弱了，中国市场增大了。

20 Nathan VanderKlippe：刚才华为员工指出在欧洲建厂这件事目前还在考量可行性阶段。因此，我想问一下，华为把大量的生产转移到欧洲等地，有哪些好处？能帮助华为解决什么问题？

任正非：我们的生产工厂采用人工智能的方式，绕过了欧洲福利社会，绕过了工会。虽然成本会略略增加一些，但是增强了欧洲对我们的信任，增加对欧洲的税收、就业指标，有利于我们在欧洲更加紧密地合作。

21 Nathan VanderKlippe：华为正在大力发展“智能监控业务”。美国指控华为利用自己的设备开展间谍活动，为什么华为选择大举进入这样的业务领域？贵公司业务领域的负责人段爱国说华为在这

个领域成为第一。

任正非：人类社会将来会变成智慧社会，包括云社会，这是一个非常庞大的信息网络，美国也在争夺这个进入云社会的机会。今天的通信网络，明天就会变成一个云化的网络，云社会的开放性是我们前所未有碰到过的。智慧城市是一个起步。

22

Nathan VanderKlippe：华为首席隐私官 John Suffolk 先生在英国被问到华为与新疆公安局等政府机构进行合作的问题，尤其是针对出售对象，华为是否也应承担道德责任的问题？他回答说华为觉得负有法律责任。华为开发的很多技术可能被政府利用，严重影响人们的自由。您觉得华为在道德上是否有责任来评估你们的销售对象？

任正非：我看到了《环球邮报》最近发表的关于新疆问题的文章，欢迎你们进行深入研究。你们觉得，美国解决中东问题的方式对人民好，还是中国解决新疆问题的方式对人民好？新疆这些年已经稳定下来，没有大的社会案件和事件，经济正在发展。如果财富增加和财富分配合理化，会逐渐化解很多矛盾。美国也应帮助中东稳定下来，帮助中

东发展经济，帮助中东人民摆脱贫困，这样美国就会站在道德的制高点。

Nathan VanderKlippe：您言下之意是说美国在这方面并没有站在道德制高点上？

任正非：美国有啊，把它做好了就有了。美国几十年前的先辈建立了一个正确的国际体系，维护了世界的和平与发展，是有贡献的，全世界给美国的回报是承认美元的国际货币地位。但是美国正在破坏自己建立起来的国际秩序，如果恢复过去的正常秩序，它不就站在道德的制高点上吗？

23 Nathan VanderKlippe：您之前经常讲到对于美国的崇拜。您的员工告诉我您最喜欢的咖啡是美式咖啡，您看过《星级迷航》电影，您还去过美国。您之前还表示美国在珠穆朗玛峰的峰顶，而中国在山脚下。您觉得在您有生之年会不会亲眼见证美国失去在技术，或许还有经济上的主导地位？

任正非：我相信美国是非常优秀的。金里奇是美国众议院前议长，他说过华为是不错的。除了5G，美国都是领先的。

我认为，即使对 5G 这个产业，美国也是有很大贡献的。在 4G 初步发育阶段，美国提出 WiMAX，WiMAX 是电脑工程师提出来的，电脑工程师普遍年轻，敢想敢干，提出了非常多的新想法，但是他们年轻，对电信产业不够专业。电信产业要在全世界覆盖，全程全网，太复杂了，ITU 建立的全球电信标准比这个屋子大很多倍。熟悉这个标准需要时间，电信行业的科学家年龄偏大、偏保守。WiMAX 使用了很多核心技术，比如 MIMO 容量极大提升的技术，给 LTE 产业极大刺激，电信科学家迅速把 WiMAX 提出的新想法融合在 LTE 体系里，加上全球有几十万的电信专家、工程师，雄厚的技术积累，迅速就实现了。

所以，5G 是更宽的带宽、更多天线、跨代技术……很多都是从 WiMAX 里吸取的。华为和美国公司在这个问题上的竞争，并不是华为有独自不得了的优点，我们也是兼容了世界各国的思想，实现了 3GPP 的理想。所以，我们的这些发明和技术也是跟世界共享的，在很多方面与爱立信、诺基亚都签订了专利交叉许可，也与苹果、高通签订了一些专利许可，华为并没有垄断技术。美国仍然是伟大的国家，罗斯在印度讲话“只要有两、三年时

间，美国就能领先华为”，我相信这句话。但是，人类社会的发展不能再等两、三年。

24 Nathan VanderKlippe: 回到我刚才提到的关于华为肩负的道德责任的问题，也就是您认为华为应该承担起哪些道德责任。感谢您阅读《环球邮报》的报道。但我想问的不只是关于新疆，还有华为员工被指控帮助非洲国家政府，对反对党的政客实施监控，开展黑客攻击和干扰活动。您是否接受员工的这类行为，还是说您认为华为有一定义务确保自己不会去做这些事？

任正非: 非洲这个事情是造谣，我们已给《华尔街日报》发了律师函。另外，立陶宛法院也判决了《立陶宛早报》对非盟事件的报道是造谣。我们卖“汽车”给各个国家，“汽车”装什么货是“司机”说了算。所以，国家应该怎么走是国家主权问题，国家怎么管理好这些设备是他们国家的主权。

Nathan VanderKlippe: 但华为公司开发的一些技术，比如人工智能，有能力改变人类社会、改变全球经济的运作方式。你们做的并不是功能简单的、在路上跑的卡车。你们公司开发的人工智能、

智能监控和智慧城市等技术实际上有能力改变人类社会的运作方式。你们难道没有责任深刻地思考这些技术应该如何开发和销售吗？

任正非：AI 不是武器。我们尊重每个国家的数字主权。我们必须在每个国家遵守所在国法律，遵守国际法，在此基础上，我们利用新技术造福人类。如果有些国家不接受，我们就不进入这个国家，我们不会在发展新技术的时候制造一个对新技术不利的环境。

Nathan VanderKlippe：我们刚才讨论的不仅是人工智能。您的个人背景很有趣。公司刚成立的时候，中国存在很多计划经济的要素，您一直批判计划经济的运作模式以及计划经济并不以追求利润为目的。显然，您在离开计划经济、进入私有制经济后，取得了成功。您觉得目前或者未来，人工智能是否拥有足够强的能力，让管制经济的一些要素重新出现？您认为人工智能能产生这种影响吗？

任正非：首先，整个社会大环境应该是市场竞争，只有竞争才会对用户有利，才能逼企业进步。其次，企业内部的计划性有利于提高质量、降低成

本、减少消耗、减少浪费，有利于竞争。所以你说的计划，我认为仅仅是指企业内部。

25 Nathan VanderKlippe: 再问一个和孟女士有关的问题。您觉得她这一年是怎么过的？您是觉得她经受了苦难，还是说她过得还可以？您有没有告诉她，她预计还会在加拿大待多久？

任正非: 我们作为父母，都会想念自己的儿女。她也会想念自己的孩子，生活也会有很大影响，她的妈妈和她的丈夫轮流到加拿大陪她生活，她的儿女一放假就飞过去陪妈妈。她平时也努力学习、画画，来调整自己的情绪，所有案件细节都是交给她的律师来处理。

我们相信加拿大法律的公正、公平和透明，“透明”是指所有细节都必须公布出来。我们等待法庭的判决。

26 Nathan VanderKlippe: 今天早晨她写了一封信发表在微信朋友圈。您可能也读了她的这封信。在这封信中，她提到了自己这一年的心路历程，并

且表示已做好更充分的准备去迎接未来的不确定性。您之前说不会考虑让孟晚舟做接班人，但是考虑到她过去一年在加拿大所经历的一切，您会不会重新评估她的性格以及她在公司的未来发展？

任正非：这封信我没看，早上我只看了标题。我认为这样不合适，因为全国人民都忙着要干活，要创造财富，争取改善自己的收入，不能消耗太多精力来跟她一起感受。正常的历史长河中，磨难都会出英雄。孟晚舟经历的磨难也会对她的意志产生很大提升，这对她来说是一个很大的财富。

担负华为这样一个技术公司的领导人，一定要有很强的战略洞察能力。可能需要洞察未来十年、二十年甚至更远的时间，判断社会或者公司发展的方向。所以，没有洞察能力的人，很难能领导这个公司。华为这样一个科技公司，领导人需要有深刻的技术背景。孟晚舟回来还是继续做 CFO，当然这个 CFO 意志更坚强了。

华为的发展不会一帆风顺，可能还会有大挫折，甚至将来面临着崩溃的风险。她经过这个磨难，有利于协助我们扛过未来的灾难。世界上没有永远成功的公司，有一本书《下一个倒下的一定是

华为》，说华为不可能永远顺利地成长。我认为灾难是财富，华为公司在今年打击中还是有很大的进步，未来的风险可能减少一点了。

27

任正非：我给你推荐三位加拿大“人工智能之父”：蒙特利尔理工大学的约书亚·本吉奥、多伦多大学的杰弗里·辛顿、阿尔伯塔大学的理查德·萨顿。加拿大应该把人工智能作为国家战略，特鲁多总理应该请这三位“人工智能之父”喝咖啡，听他们讲讲加拿大应该如何定位，把人工智能作为发展战略。多伦多大学离哈佛大学、麻省理工大学很近；温哥华与华盛顿大学、斯坦福大学非常近，要思考如何把人才吸引到“人工智能之父”麾下，建立一个庞大的产业群体？他们曾在二十年前就领先了世界，不能“墙内开花墙外红”。

Nathan VanderKlippe：上次采访时，您也向我提到了这三位人工智能之父，而且也提到了加拿大在人工智能领域的优势。您提这些是因为您对加拿大这个国家感兴趣，还是出于华为公司的利益考虑？

任正非：因为我们把个人恩怨和国家发展分

开来看。我个人和加拿大有些恩怨，但人类社会是很伟大的，我们要超越个人恩怨来看人类社会的发展。我与这些“人工智能之父”喝过咖啡，我觉得他们非常伟大，建议特鲁多总理每三个月能与他们喝一杯咖啡。对于一个人口比较稀少、资源比较丰富、地域比较广大的国家来说，人工智能是迫切需要的，反而在中国没有这么迫切，中国人口多，经常有人问我“如果大量的人失业，没事干怎么办”这些负面问题；你们正好人少，发展人工智能有极大的积极性。

我们会把这三位“人工智能之父”的邮箱发给你，这对加拿大振兴有好处。这完全和个人恩怨无关，也与华为无关。因为我不希望这些天才之光被埋没了。

Nathan VanderKlippe：您跟他们见面时，没有向他们发出来华为工作的邀请吗？

任正非：他们在世界这么高的地位，我们这么低的平台，如果来华为工作，怎么发挥他们的作用？我们愿意给他们的科研提供经费支持，使用美国《拜杜法案》，不占有他们的任何成果，只是完全义务提供经费。只要加拿大政府愿意，我们是可

以给他们大笔拨款的。

美国把 5G 当成原子弹了，5G 的来源是什么？十年前土耳其一位 Arikan 教授发表的一篇数学论文，引发了今天的 5G。所以，我诚恳建议特鲁多总理请他们三个人喝杯咖啡，对加拿大的战略格局会有一个冲击。

Nathan VanderKlippe：真有趣。您认为这个问题与经费有关吗？特鲁多总理跟他们喝咖啡的时候，是不是应该谈谈给他们提供更多国家经费或者其他方面的支持？我的意思是，如果您说的是为这三位人工智能之父提供更多支持，是不是主要指国家经费支持？还是说其他方面的支持？

任正非：不是需要政府提供资金支持。加拿大把人工智能定位成国家战略产业以后，这支队伍会庞大，然后会做出不同的应用来，比如在冻土地区采用无人开矿、无人农场……，它可以发展加拿大经济。如果他们要钱，我们可以给，不需要加拿大政府给。



任正非

《华盛顿邮报》采访

2019年12月10日，中国深圳

任正非：非常高兴见到你们，你们不远万里而来，欢迎你们。Anna Fifield 在北京工作，可以经常来做客，你感兴趣的细节领域，我们可以继续探讨。

01 Jeanne Whalen，《华盛顿邮报》驻华盛顿特区高级国际新闻记者：我想向您了解一下，美国的实体清单对华为的总体影响。此外，我也会问一些具体的问题。在您看来，美国把华为纳入实体清单对华为的总体影响是怎样的？

任正非：美国把华为纳入实体清单，对我们来说总体还是有很大影响的。我们大概要通过两、三年的努力，才能克服实体清单给我们的阴影。在目前情况下，我们存活下来应该是没有问题的。虽然相比而言，还是美国芯片更先进一些，但是我们的芯片也是满足使用的。我们在 5G 系统结构设计上领先世界，所以即使没有美国先进芯片，使用我们的替代芯片，在效果上没有明显差异。你们也看见了，我们很多电路板上已经没有美国芯片了，现在全世界运营商拿过去测试以后，效果很好的。但我们还是欢迎美国供应商继续向我们供应部件。

Jeanne Whalen: 您刚才提到的系统设备是指 5G 网络设备，就是电信设备，是吗？

任正非: 是。

02 **Jeanne Whalen:** 美国有位分析师告诉我，赛灵思的 FPGA 芯片对 5G 设备来说非常重要。因此，我想知道华为是如何成功替代这些芯片的。你们是不是很快就找出替代方案了？如果是的话，是怎么做到的，是如何确保替代之后系统设备的运行能达到赛灵思芯片同等水平的？

任正非: 赛灵思的 FPGA 是世界上最先进的，我们自己也能设计 FPGA，虽然达不到赛灵思这么高的标准，但是我们用另外的算法，使得我们自己的芯片也能达到赛灵思芯片实际的效果。

Jeanne Whalen: 购买使用华为芯片替代赛灵思芯片的 5G 设备的客户有没有给你们提供反馈？他们对性能的评价如何？

任正非: 客户反映非常好。

Jeanne Whalen: 哪些电信运营商已经收到了

这些新设备，您能具体说一下吗？

任正非：应该有40多个运营商都已经收到了。

Jeanne Whalen：有欧洲的运营商吗？

任正非：有。

Jeanne Whalen：您能说一下这些运营商的名字吗？

任正非：应该很多。

Jeanne Whalen：能提供具体的名字吗？如果您能提供一家运营商的名字，那我就可以给他们打电话聊聊，看看他们对华为芯片的反馈。

任正非：你可以到欧洲每个运营商去，它们都很清楚。

Jeanne Whalen：我还是想回到刚才的FPGA芯片的问题。华为是如何设计自有芯片来替代赛灵思芯片的呢？具体而言，是哪个团队设计的？是位于深圳还是中国其他地方的团队？设计芯片花了多长时间？成本是多少？

任正非：现在我们整个公司的运作是在网络上相互联接的，人不用物理集中在一起，各位科学家

分散在各个地方，通过网络联接起来。我们每年研发经费在 150 亿美元左右，逐步会提升到 200 亿美元。其中有 30% 是用在预研上，包括做 FPGA 等这些项目。因此，具体哪个项目花多少钱，我没有计算过。

Jeanne Whalen: 设计 FPGA 芯片是一个很大的项目吗？设计赛灵思芯片的替代芯片大概花了多长时间？

任正非: CPU 不是更大吗？在某些方面，我们鲲鹏 CPU 比英特尔 CPU 更强大，还有 GPU、NPU……非常多的东西，都是一样的。

Jeanne Whalen: 您能给我们提供更多细节吗？我们只是想知道华为具体是如何替换一些最重要的部件的。需要工程师夜以继日地工作几周还是几个月时间呢？华为是如何重新打造一些美国部件的替代品的？您能提供更多细节吗？

任正非: 那应该是十年、八年，不会是这么短的时间。太细节的事情我也说不清楚。

Jeanne Whalen: 但如果是几年的话，那肯定不是从华为 5 月被加入实体清单后才开始的。

华为是从几年前就开始开发和设计自有 CPU 和 FPGA 了吗？

任正非：那当然了，十多年了吧。

03 Jeanne Whalen：大约一周前，《华尔街日报》刊登了一篇很有意思的报道。他们让人拆了一个 Mate 30 手机，结果发现里面没有任何美国部件。我想问一下，华为重新设计了哪些部件？是如何从手机中去除美国部件的？做到这一点花了多大的努力？具体替代了哪些美国部件？

任正非：应该说，华为公司本来是不应该做备胎的。世界只有美国能做出 CPU 来，所以做一个 CPU 有多难，你们是可以想象的。但是我们担心美国会不给我们 CPU，所以我们也做了 CPU。华为十几年前还是一个很穷的公司，不仅要去学习用美国器件做一个版本，而且还要学习自己做 CPU 等一系列器件的备份系统。我们是一家穷公司，本来在一条路上走，成本可能低一些，现在被迫在两条路上走，成本很高。这都是因为我们没有安全感，如果美国给我们安全感，我们没有必要去做这些备用系统。但是华为这个例子如果制裁

不断被深化，不及时停下制裁来，很多公司也会担心被美国制裁，也要做备份系统，这对美国是不利的。

美国实体清单打击华为，我看他们的目标方向好像不明确。如果他们说要打击华为的 5G，那应该集中打击 5G 有关的，但我发现他们不是这样的，凡是华为用的都打击。华为公司用了很多美国低端的芯片，没有像 CPU 那么复杂，美国不卖，很容易被其他国家所替代。当然，如果没有其他国家可替代，我们公司估计用几个月时间也能把这些芯片做出来。如果这些替代产品成气候了，那么将来美国小公司的低端芯片卖给谁呢？所以，美国实体清单不仅伤害了华为，也伤害了美国很多小公司。

04

Anna Fifield，《华盛顿邮报》北京分社社长：
任先生，特朗普政府里面有许多官员都说要让美国与中国经济脱钩，但是美国也有许多分析师表示这是不可能的。但是从您刚才的描述来看，华为现在正在做的似乎就是在跟美国脱钩。您同意这样的描述吗？

任正非：我不同意这个判断。经济全球化是以

美国为首的西方国家主导的，经历了几十年，好不容易实现了全球化，如果退回去分化、分裂成两个世界，我认为不现实。因为现在是互联网时代，信息传播速度是非常快的，科学家的论文很快就会在网上传开了。另外，美国公司做出了很多好产品，如果都不想卖给其他国家，美国这些公司是否会饿死？

华为公司现在的做法是被迫的，不是公司的长久目标，我们不会走自主创新、自力更生的封闭道路。现在的做法只是一个应对实体清单而不死亡的临时做法。

Anna Fifield：那您似乎就跟习近平主席的观点不一致了，因为他一直在谈中国的自力更生。

任正非：我认为，自力更生与扩大开放不矛盾。自力更生作为一种精神是可以的，但是如果作为一种制度可能是有缺陷的。美国好的东西中国能用，中国好的东西美国能用，这可以节约非常大的成本。

05

Anna Fifield：很明显，这段时间在美国的打压下，中国政府公开给华为提供了很多支持。中国政府私

下提供了哪些支持来帮助华为渡过难关？

任正非：什么都没有。我们与中国所有企业一样纳税，没有得到国家特殊补贴；我们很少向银行贷款，90% 是自有资金运作，剩下 10% 过去多数是向外资银行贷款，现在才转向国内银行贷款。

Anna Fifield：那中国开发银行有没有给华为更大的信贷额度？

任正非：应该是没有，因为中国开发银行主要是给基础设施贷款，我们是商业性的流动资金贷款。过去我们主要向国际银行贷款，利息比较低，最近才转向国内银行发行债券。我们的财务报表是 KPMG 审计的，我们可以把过去十年的年报发给你们。

Anna Fifield：现在有哪些国际银行给华为提供了信贷额度来帮助华为？

任正非：现在很少，因为它们都害怕美国实体清单。

Anna Fifield：我澄清一下，由于美国的压力，国际银行已经切断了给华为的融资或信贷，是吗？

任正非：没有切断，大家不是用“切断”这

个名词，而是模模糊糊的，他们不贷，我们也不借了。中国的资金成本总体比国外资金成本的利息高 2%。

06

Jeanne Whalen：在美国长期以来都有这样一种认知，说多年来中国政府都在给华为提供补贴。华为过去有没有接受过中国政府的补贴，使得华为可以降低成本，能够在国际市场以更低的价格去竞争？

任正非：国家科研经费是对基础研究的支持，总体加起来不超过我们收入的千分之二。

陈黎芳：这些研发项目是公开的，外国企业也可以去申请的。

Jeanne Whalen：能不能再澄清一下这些补贴到底是什么补贴？我还不是特别清楚。

任正非：国家要从事一些基础研究，成立一些小组，有些小组我们是组长，一定要分一点钱给我们。大家一起研究的成果，要一起发表公开论文，而且很多是非商业应用，比如起草一些标准、召开一些会议……。

陈黎芳：我补充一下，中国政府这种研发项目，和欧盟或者加拿大政府的项目是一个性质的，比如欧盟 Horizon 2020 项目就是其中一个比较有名气的，因为他们资金额很大。华为会去参加这类项目，外资公司会参加，其他中国公司也会参加。比如，我们行业里的爱立信、诺基亚和华为一样，都去参加过，也都得到过相应的政府补贴。

任正非：我们也要纠正一个认识：华为的商品价格是贵的，比爱立信高，比苹果低一点。所以我们积累了非常多利润，这些利润不是我们自己分了以后变成“大胖子”，而是重新投入到战略科研上去了。

Jeanne Whalen：您刚才说华为的产品比爱立信更贵，是指现在的情况吗？过去呢？因为我们一直听到有人说华为的网络设备比爱立信和诺基亚要便宜很多？

任正非：过去也贵，不然我们的积累不到今天的规模。但是同样一个系统，我们提供的功能比其他厂商多很多，用户体验后，觉得相比起来我们还算便宜。

Jeanne Whalen：我不久前写过关于美国俄克

拉荷马州的一家农村运营商的报道。他们表示是在五六年前购买华为设备的，因为华为的产品很便宜而且质量好。但是主要的考虑还是因为华为的设备相比竞争对手价格要便宜得多，而且我们在不同的场合都听到过这样的说法。所以听您刚才的表述说华为的产品一直都比竞争对手的产品更贵，我觉得还是挺奇怪的。

任正非：在欧洲、中东、中国、日本、韩国……，我们的价格应该是高的。因为美国最大的问题是，大运营商所选择的设备厂商，他们都不愿意去做小的运营商，所以他们用了很高的报价，避免去偏远地区服务。所以，在美国对比来说，小运营商觉得大运营商用的设备价格是贵的。但是我们和苹果相比，价格是低的，低 5% 左右。

07 Anna Fifield：您多久与习近平、李克强、刘鹤等中国领导人沟通一次？不管是面谈、打电话还是通过微信，您多久跟他们沟通一次？

任正非：第一，希望你告诉我电话号码，因为我没有他们的电话号码；第二，希望你将来能给我们介绍一下，因为我们也不知道在哪里能见到他

们。我们认为，我们自己有足够的力量来战胜美国实体清单对我们的打击，我们不需要中国政府帮什么忙。因为这些是零部件问题、技术问题、科学家问题，能帮忙的是科学家，不是政治上给予一个信心就能打赢仗。所以，这是一种技术性问题，解决问题还是要回到本质上，政治解决不了我们与美国的关系问题。

08

Anna Fifield: 您应该知道，美国大选马上就要开始了，相关竞选活动也已经启动了。不管是民主党还是共和党，美国政府上上下下对中国的立场几乎是一致的。在中国问题上或者说如何应对中国的竞争力这一问题上，所有人采取的都是强硬立场。显然，特朗普总统采取的也是强硬立场，而且已经付诸行动，特别是在华为问题上。但我也听到中国的一些政治科学家说希望特朗普能够连任，因为大家都了解他的风格。他是一个交易型的人，在很多问题上都愿意通过达成交易的方式来解决。在您女儿的问题以及香港问题上都是如此。他把所有这些问题都摆到台面上来谈，作为贸易谈判的条件来谈。因此，我想知道您是怎么看特朗普的？您希望

他连任吗？毕竟通过这几年，不管他是好是坏，您对他也比较了解了，能够预测他的行为。

任正非：特朗普本来是一个伟大的总统，在美国这样的民主社会，这么短时间把税收降下来，这是很了不起的。但是他做错了一件事，他到处去打压企业，到处去吓唬其他国家，而且提出“美国优先”的口号也是错的。一个家庭要团结，首先大哥要不自私，给小兄弟们都分点东西，兄弟们就会跟着大哥走；如果大哥自私，总说我优先，那兄弟们就跑了，盟友也可能会被伤害。不仅是针对华为问题，在很多问题上，他吓得很多企业不敢去美国投资，那降掉的税谁来补？所以，美国减税的目的是为了吸引投资，但是一边是吸引投资的政策，一边又拿着大棒吓唬全世界，没人敢去美国投资。现在去美国旅游的人都很少了。

刚才你介绍特朗普的性格有交易性，这说明他是想做成事的，不是不想做成事。我从新闻上来看，中美两国都想缓和矛盾，让双方渡过各自的困难。每次都在快要达成协议的时候，突然美国就升级、加码了，拖到现在还没有谈成。本来很多问题是分阶段解决的，就像上台阶一样，可以一阶一阶

地上。我看新闻上特朗普讲话“我要彻底解决这个问题”，如果想一步爬到台阶顶上，困难是很大的。其实中国经济也是困难的，也愿意达成阶段性地妥协，如果每个国家都放松一部分再来谈未来，这个节奏比较好一些。

特朗普做了一件伟大的事，减税吸引投资；但是他做错了一件大事，与这么多国家、这么多公司为敌，没人敢去投资。以华为公司为例，我们是在黑名单之内，但我们的美国子公司在白名单，我们之间是不能往来、不能交流的。如果我们都不能去管理美国子公司，为什么会加大在美国的投资呢？所以，美国要解决现在的经济发展和困难问题，就是要大规模吸引外资敢于投资美国。

幸亏美国只打击华为一家公司，所以美国尽快要把器件卖给中国其他公司，华为退出的市场由其他公司来顶替，那美国器件不照样大规模卖到中国来了吗？同时，要吸引全世界公司去美国投资，美国天然气、电、土地、房子、别墅、超市商品……都便宜，税也低了。美国只有一个缺点，就是人工费用比较高，但是现在生产都人工智能化了，就不要那么多人，为什么不充分利用美国资源大力发展

经济呢？为什么这些老板不敢在条件这么好的情况下去投资美国呢？因为他担心哪天被美国政府抓了。华为应该是最守规矩的公司之一，尚且要经历这么多磨难，那些不太守规矩的公司看到前车之覆，就不敢去美国投资了。

Anna Fifield: 任先生，假设您现在上了一个电梯，刚好特朗普总统也在电梯里面，你们有 30 秒的交流时间。您会跟他说什么？

任正非: 拿表来计时，不能超过 30 秒。我认为，这个世界要合作共赢。美国是世界上最强大的国家，要有信心在全球化中起到领导作用。现在美国的好产品都不卖给别人，怎么让你的财政赤字得到减轻呢？美国没有低端产品，只有好产品，因此必须合作共赢。

Anna Fifield: 刚好 32 秒。

09

Jeanne Whalen: 很明显，特朗普总统对中国和华为都采取了强硬立场。但在美国，两党目前已达成共识，认为中国没有公平地对待美国。这在美国历史上是很罕见的。您认为这是因为什么？

这完全是美国人的错误认知吗？还是说中国在过去与美国等西方国家打交道的过程中确实也犯了一些错？

任正非：首先，我不是政治家，无法对政治进行分析。但是我可以来肤浅地认识一下这个过程。四、五十年前，如果美国说害怕中国，我可以理解，那时中国的意识形态与美国不同，但那时中国的国力也太弱了。但是从纵向来看，这四、五十年，中国发生的变化是巨大的。如果在三、四十年前，我在马路上看见你们，必须扭头就走，不能擦肩而过，因为万一将来有人告我“你们擦肩而过了一秒钟，你们讲了啥？”，那我是很危险的。但是，今天我们坐在这里这么长时间，还可以侃侃而谈；你们可以在园区里随便逛、随便拍照；美联社到我们展厅参观时，他们可以对展厅摄像，对电路板拍照，这些都表明着中国的开放性。这是几十年来的进步。在你们的观点来看，中国开放得还不够，但是我们认为，开放要循序渐进。中国在逐渐转变，在不断前进中，美国一定要重视中国的变化。

美国总说自己做买卖吃亏了，是吃亏还是不吃亏，这件事我不了解，但上海的进口博览会，中国

摆开一个架势，就是要买外国的东西，而美国政府却缺席了。美国政府真是要做买卖吗？美国总担心中国会取代美国来领导世界，我认为五、六十年内根本没有这个可能性。美国这么伟大的国家，都解决不了中东问题，前苏联也没有解决中东的问题，难道其他人就可以解决？美国领导世界的地位其实没有变化，太多担心是自己吓唬自己。

所以，我认为美国要把好的东西卖给全世界，把钱赚回去，改变自己国家的经济状况，这是对美国最有利的。

10

Jeanne Whalen：您觉得是什么原因导致美国对中国有着强烈的不信任感甚至是愤怒？美国两党现在已就这一点达成共识。

任正非：七、八十年前，在第二次反法西斯战争中，美国做出了巨大牺牲，然后全世界人民对美国高度信任，把金融中心从英国转移到了美国。美国在维护世界秩序和平发展中并没有吃亏，全世界都是以美元为结算中心的。

回顾最近这几十年来，美国到处打仗，自己把

自己建立的国际秩序破坏了，以美元为中心的经济秩序也随之被破坏了。世界没有稳定的环境，也没有稳定的交易工具，世界经济一定会逐步衰退。世界没有人能替代美国来维护世界秩序，没有人要抢美国的“椅子”。美国应该反思这些年所犯的错误，重新建立一种国际信任。

Jeanne Whalen：很抱歉，您的表述还是没有回答我刚才的问题。为什么美国现在对中国这么不信任？

任正非：我认为，这是美国自己的问题。我现在都还是很信任美国的，主要是美国大多数人对华为不了解，还需要更多交流，才能更多互相理解。



Anna Fifield：任先生，您去过多少次美国？

任正非：无穷多次。

Anna Fifield：上一次是什么时候？

任正非：记不清楚了。我去美国都是为了工作而去，去一些大城市。美国有很多风光秀丽的地方，我没去过，是很遗憾的。

Anna Fifield: 那您是不是认为自己现在不能去美国？

任正非: 不需要去。

Anna Fifield: 能解释一下吗？您是怕您去了之后特朗普会把您抓起来吗？

任正非: 不是这样。我去美国干什么？现在我们是“黑人”，不能与所有美国人和美国公司交流，那我去干什么呢？等美国实体清单取消以后，我再考虑有没有去美国的价值。

Anna Fifield: 您女儿被捕之后，有没有影响到您自己的行程安排，比如说需要刻意避开那些与美国签署了引渡协议的国家？

任正非: 没有，美国没有任何理由抓我。

Anna Fifield: 您去温哥华看过您女儿吗？

任正非: 那要特朗普批准。

Anna Fifield: 所以还是影响到了您的出行安排？

任正非: 如果我就是去看女儿，那没有必要，打电话也是一样的。

12

Anna Fifield: 您的女儿孟晚舟现在在温哥华被软禁，从她被捕到现在已经一年了。在这期间，她能够住在自己的豪宅里，可以和您通电话，可以见到她的丈夫和女儿，可以咨询律师，还可以画画、去餐馆吃饭等。围绕您女儿展开的司法程序是透明的。同时，一年前的今天，两名加拿大人 Michael Spavor 和 Michael Kovrig 在中国被逮捕和扣留。被捕后，他们前六个月被单独拘禁，牢房 24 小时开着灯，后六个月是在监狱里。他们见不了律师和家人，他们的案子也没有透明的司法程序。您怎么看这件事？他们是不是受到了不公正的待遇？他们难道不应该享受像您女儿在加拿大所享受的这些司法权利吗？

任正非: 因为整个事件我一点都不清楚，所以无法回答你。

Anna Fifield: 这就是我刚才说的意思，现在没有人知道到底发生了什么，整个程序是不透明的。他们没有出过庭，没有见过律师，对他们的具体指控也没有公开。

任正非: 你问我，我也与你一样不知道。你能还知道他们叫什么名字，我连名字都不知道。

Anna Fifield: 您不知道他们的名字?

任正非: 不知道, 因为我不关心, 与我没有关系。我所关心的是把“破飞机”的这些“洞”补好, 将来美国打击我们, 我们还能着陆。

Anna Fifield: 他们的名字是 Michael Kovrig 和 Michael Spavor。我个人因为工作关系刚好认识他们两人。我通过他们的代表得知他们都称自己是无辜的, 就跟您的女儿一样。我只是想知道, 您刚才提到, 中国一直在改革开放。您觉得像中国这样发达的国家这么对待这两个人是否公平? 毕竟您女儿在加拿大受到的待遇是不同的。

任正非: 因为我毕竟只是一个企业家, 没有关心社会问题, 所以一点都不知晓是怎么回事。

Anna Fifield: 所以您认为, 在加拿大逮捕您女儿十天后, 中国政府逮捕了这两个加拿大人, 这只是一个巧合?

任正非: 不知道。

13

Anna Fifield: 中国人民在网上看不到我们这次采访的内容, 因为《华盛顿邮报》和大多数外国

媒体在中国都被禁了。您刚才谈到了中国的改革开放。今年 10 月，我们也看到了中国建国七十周年的盛大庆祝活动，以及中国取得的各种成就。中国这样的国家建立了长城防火墙来切断互联网，您认为这么做对吗？中国是不信任本国民众，不让他们从开放的互联网上阅读信息吗？

任正非：因为我们不是媒体公司，也不是互联网公司，我们并不知晓应该如何处理这些事情，你们要去采访互联网公司。

Anna Fifield：但是华为是一家技术公司。《华盛顿邮报》的应用无法安装到华为手机上。华为手机也不能访问 Facebook。作为一家大型电信公司的创始人，这件事情确实和您相关。

Jeanne Whalen：您是否希望中国民众能用华为手机访问 Facebook，在《华盛顿邮报》的应用上看新闻？

任正非：就像美国不允许华为进美国一样，中国不允许你们进中国，不是对等的吗？我们还没有意识形态，美国还这么打压、封锁我们，中国对《华盛顿邮报》还没像美国打华为一样拿棒子打。

Anna Fifield: 但以德国为例，德国对华为是开放的。默克尔总理已经表示不会禁掉华为。然而，德国媒体还是无法进入中国市场。我想问的是，是否应该让中国民众接入开放的互联网，让他们自己做判断？

任正非: 华为的东西能不能进美国，你们要去问特朗普；你们的东西能不能进中国，要去问中国媒体的管理部门。你问我一个受了委屈的人，进不去美国，家属还让美国无理抓起来了，你让我怎么回答美国的公平问题？

Anna Fifield: 我刚才问的这个问题并不是关于美国，而是关于中国。中国政府故意禁止中国民众自由接入开放互联网，被禁网站不仅包括国外网站，也包括中国网站。您是一家技术公司的创始人，也是中国的商界领袖，您怎么看这个问题？难道不应该让中国民众自由选择用华为手机阅读什么信息吗？

任正非: 这个问题我也要问美国，美国为什么就不能让华为进入美国？也要请美国解释。美国不只是禁止华为进入美国，还采取更加残酷的打压。

Anna Fifield: 那从您的这番表述，我是不是可以得出您支持中国建立长城防火墙这一结论？

任正非：防火墙不是我们做的，我们也不做防火墙，我们是做全世界的联接系统。美国的问题要找特朗普，中国的问题要找相关部门，对等开放。因为美国率先封闭，而且要把我们往死里打，连一些次要的零部件都不能供应，如何能证明美国的伟大？

Anna Fifield：中国的长城防火墙其实在特朗普当选之前很多年就已经存在了。

任正非：美国多少年来一直都抵制我们进入，不是“5.16”才开始。美国不是伟大的开放国家吗，怎么对先进的科学技术排斥呢？

Anna Fifield：好的，我们的问题就这么多，您还有什么想跟我们说的？

任正非：我没有问题。欢迎你们以后经常来，还可以带朋友来，加强相互更深刻地了解。



任正非 拉美、西班牙媒体采访

2019年12月11日, 中国深圳

01 西班牙《阿贝赛报》：非常感谢能问第一个问题。任总，怎么向外界澄清华为不受中国政府的干涉呢？可不可以说上市是一个好办法呢？另外，在中国，能否确保一家企业是完全独立的呢？

任正非：如果上市是好办法，为什么华尔街经常有公司崩溃、垮掉呢？华为公司生长在中国的土地上，必然要遵守中国的法律，同时也要遵守其他业务所在国的法律。因此，我们是在致力于遵守适用的世界各国法律以及国际法的基础下运营的。判断我们是不是一家好公司，要看我们的行动和做事的结果，而不是我们上市与否。

西班牙《阿贝赛报》：我的问题的第二部分，在中国，企业有没有可能完全独立于中国政府和中国共产党？

任正非：是完全独立的。因为中国有法律保障，企业经营权、所有权在国家法律的边界下，是各自独立的。

02 阿根廷《号角报》：我是来自于阿根廷的记者，我想向您提问的和我们国家的国情有关。据我了解，

华为在海外的分公司当中是选择了阿根廷作为第一家进行新管理制度的试点，为什么选择阿根廷呢？是不是因为我们国家经历了很多金融动荡，比如最近的货币贬值和高通胀？

任正非：我们选择在阿根廷做“合同在代表处审结”试点，首先是因为拉美大区前任总裁已经开始在阿根廷试点了，继任的拉美大区总裁也建议选择继续在阿根廷试点。阿根廷在这个时期也面临很多挑战，在复杂经济环境下，检验我们的改革是否成功就具有更大的说服力，所以我们接着前任改革继续往前试点。现在来看，阿根廷试点是比较成功的，目前全世界有二十多个国家的代表处在推广阿根廷试点的经验。

第二，我个人对阿根廷有偏好，我喜欢阿根廷这个国家，不仅是你们的踢踏舞，更重要是你们的牛肉，你们的烤肉太好吃了，就想借机去吃一顿。阿根廷未来发展的一个希望在于加强与中国的开放与合作。中国需要阿根廷的大豆、牛肉……很多好东西，阿根廷要加大对中国的出售，互相促进两国经济发展。我个人参观过阿根廷几个私人农场，回国后经常给中国政府推荐阿根廷私人农场的管

理方法。中国也有喂牛的，那叫牧民；但阿根廷农场主喂牛，他们是在做科学研究，他们家里有实验室，自己在做胚胎研究、基因研究，这就是牧业现代化。所以，中国的农村还要继续产业升级，农村应该与农业科研机构进行合作。阿根廷有非常多的东西值得我们学习。

阿根廷处在世界之角，它的安全保障是由地缘形成的。即使世界中心发生很大战争，阿根廷也会安然无恙。所以，阿根廷可以更多地把国民财富投资用于教育、医疗……各种研究上。在第二次世界大战中阿根廷作出了很大贡献，几千万反法西斯的战士是穿着阿根廷羊毛编织的大衣、吃着阿根廷牛肉，打赢了这场战争。阿根廷在四十年代末期、五十年代初期居于世界富裕水平的前列，我希望阿根廷能重现繁荣。

03

西班牙埃菲通讯社：任总下午好，非常感谢您抽时间接待我们，我来自西班牙，不知道西班牙这个国家是不是和阿根廷一样给您留下了非常美好的印象，但是在西班牙有很多运营商使用了华为的设备，而且跟华为签订了很多 5G 合同，比如沃达

丰就是其中一家非常重要的运营商。但是最近我们了解到，西班牙的国防部建议他们的员工不要在办公区域使用华为的设备，这就意味着其实有很多的公共办公机构的区域都不能使用华为设备，这一点是不是说明西班牙作为国家，对于华为的信任降低了呢？这是由于什么原因引起的呢？

任正非：第一，我们没有遭到国防部的否决，也没有收到国防部和其他公共机构给我们类似的通知，所以我们继续高标准对西班牙提供服务。

第二，西班牙是一个非常伟大的国家，因为西班牙曾经推动过大航海和发现了新大陆。地球为什么有东半球、西半球？西班牙和葡萄牙在瓜分世界时，画了一条子午线，就分为了东半球、西半球。我们在学大国崛起的历史的时候，也学到了西班牙历史上是怎么崛起的，你们在开辟新航线的时候，是乘着木帆船走向全世界的。从欧洲到亚洲的海路上，总共沉没了 350 万艘船，应该说这些船中有相当大一部分是西班牙的船，你们这种奋斗精神是值得我们学习的。

西班牙大胆采用了华为的 5G，华为 5G 应该是当代世界上最好的 5G “船”，轻易不会沉没，

会把西班牙文明带给全世界。5G 给人类带来什么未来？它主要是支撑人工智能，在人工智能的使用中，可以出现无人农场、远距离操作的矿山 / 港口……，西班牙的猪肉应该可以大规模出口到中国，改善我们两国的贸易。西班牙的教育也很发达，应该到中国来发展教育产业，这些不需要消耗多少物资，但是可以获得合理的经济回报，改变两国的贸易逆差。

我们每年在巴塞罗那参加世界移动大会，得到了西班牙非常好的服务，我们有些活动是在“高迪之家”举行的，我们从马路边下车以后，要走十几公尺进“高迪之家”，西班牙女郎接送我们的优雅服务，在这十几公尺的路上尽显百年风采。我回国后经常给国人讲，即使中国开始富裕起来了，但是要达到这样的风采，不是几十年就能追上的。中国和西班牙都要找到各自的突出优点，优点互相渗透，形成一种更新的友谊和文化。

西班牙埃菲通讯社：我非常关心我问题里面提到的，西班牙有没有失去对华为的信心？

任正非：不会。因为对华为的信心不在于“你给我说，我给你说”，而在于实际表现出的结果，

西班牙的 5G 网络可能开拓出欧洲最好的网络。

04

西班牙《拓展报》：任总，目前我们看到中国和美国之间有着很多的摩擦和冲突，关于华为和技术优势。在这样的环境之下，很多人都担忧，是不是世界上会形成两个科技的阵营，一个是受中国影响的、一个是受美国影响的，就像冷战时代的柏林墙一样，这两个数字的世界或者技术的世界是互相不兼容的、也是不了解的，您是怎么看这个观点？

任正非：我认为不可能形成两个世界。“柏林墙”出现是在物理时代，墙可以将物理世界分隔；而现在是信息时代、数字时代，墙是挡不住的。

如果分裂成两个世界，对谁最不利？美国。美国很多企业是全世界最领先的，如果它们不把产品卖给一部分国家、地区，它们是自己在收缩自己的市场规模，它们的财务报表会受不了。美国企业一旦退出一些国家、地区的市场，这些市场上就会冒起来其他替代者，所以分裂后是美国企业的损失最大，它们是不会同意这样做的。

另一方面，由于科学家论文都在网上飘荡，未

来科技的创新还是在统一的理论基础和基础技术研究之上，只是在商业应用层面增加了一些竞争性企业。企业有竞争，一定是促进产品的质量更好、价格更低。

所以，我认为不会分裂成两个科技世界。

05

墨西哥《拓展》杂志：现在墨西哥正在和美国、加拿大最终要达成新一版的北美自由贸易协定，目前华为和美国、加拿大这两个国家都有非常复杂的情况，这一点是不是会意味着华为在墨西哥也会受到影响，尤其是墨西哥也有拉美非常重要的运营商，如美洲移动通讯？

任正非：我相信美国对华为的制裁不会影响到墨西哥。面向未来几十年，人类社会面临的最大课题是人工智能的使用，大家认为人工智能的创造力会让率先应用的公司获得很大盈利，但应用人工智能技术的国家会获得更大的收获。发展中国家应该大规模发展基础教育，提高全民文化素质，以适应未来新的信息社会；大规模兴办职业学校，适应新的人工智能企业的驾驭能力。如果新的北美自由贸易协议能达成，我认为是非常好的，美国、加拿大

都不太适合发展制造业，墨西哥可以大规模发展制造业，如果制造业将来是以人工智能为基础，墨西哥会放出灿烂的光芒，像玛雅文化一样的光芒。

你们参观过我们的生产线吗？我们现在的生产线还不是完全人工智能，只是少量人工智能。明年这个时候你们再来，我们又新建了几百条这样的生产线，人更少了，全部是由 5G 来管理。欢迎明年这个时候再来，或者你们的企业家与你们一起再来。

墨西哥《拓展》杂志：墨西哥有一个运营商叫美洲移动通信，它的老板是卡洛斯·斯利姆，不知道他是不是华为的客户，也不知道他跟你们关系怎样？

任正非：他是我们的客户，我与他的个人关系很好。

06 西班牙《世界报》：在中国的社交网络上和官方媒体上最近出现了批评华为的声音，您觉得这会不会对华为产生影响？

任正非：华为过去一段时间红得发紫，如果

大家黑一下华为，华为的颜色就变灰一些，恢复了本色。华为本色就是灰色，并不是什么红得发紫。在社会认为华为很好的时候，实际上华为本身也是矛盾重重的。

07 西班牙《国家报》：我想向任先生请教一下新疆的问题，最近我们看到了一些信息，认为华为参与了中国政府对新疆居民的控制，我想问的问题，华为公司内部对于自己的产品和技术将来在市场上的用途有没有一个把控，因为如果说用做这样的用途的话，显然是给美国政府留下了口实。

任正非：就像西班牙的汽车，你们确定只能卖给谁或不能卖给谁？这是一样的道理。我们卖的只是“汽车”，“汽车”装什么货是司机说了算，我们不能在卖“汽车”的时候，同时又卖一个司机过去。

西班牙《国家报》：现在我觉得这个情况有点不太一样，华为的技术在我刚才提到的这个事件里面不是销售给一个普通的用户，而是销售给了政府。

任正非：美国的武器也是销售给中东政府。大家可以比较一下，是美国处理中东问题的方式对中东人民好一些，还是中国处理新疆问题的方式对新疆人民好一些？

西班牙《国家报》：其实现在美国政府对于华为最重要的指责，就是认为华为不是一个可信的企业，如果说华为涉及这样的向中国政府销售一些设备用于控制新疆人口的话，那岂不是给了美国政府一些借口吗？

任正非：汽车产业有这个问题，做枪炮的产业也有这个问题。所以，美国不能自身站在道德制高点上。

08 **秘鲁《秘鲁人报》：**任先生您好，我是来自于秘鲁的记者，我想问一下华为在南美地区有什么样的规划？因为其实秘鲁和中国之间都是文明古国，我们有印加文化，同时秘鲁和中国之间还签订了自由贸易协定，对于安第斯地区，也就是南美洲地区，华为有什么样的规划？

任正非：一千多年前的中国曾是一个发达国

家，但是最近几百年衰落了，变成了一个贫困国家。开放改革以后，中国才恢复发展。这几百年来发生了什么状况？英国发明了火车、轮船，当时中国的运输工具还是马车，马车没有火车跑得快，没有轮船装得多，欧洲迅速通过工业化积累了它们强大的实力，中国还处于比较落后的农业社会。在我的年轻时代，中国耕地还不是靠拖拉机，而是一家一户用人力、畜力、简单农具耕种，也没有很好的种子。这两种差别，使得欧洲崛起了，中国落后了。

现在世界已经不是以地缘方式发展，通信网络包括 5G 网络是可以在世界同时发展的，它改变了信息速度的快慢，建 5G 就像大家同时都是火车、轮船，所以它会促进拉丁美洲的巨大进步。我去过马丘比丘，对 3500 年前的印加文明达到这样的高度是震撼的。拉丁美洲有富饶的矿场、土地、森林、河流……，如果都以人工智能的方式开采，会使拉丁美洲产生非常灿烂的繁荣。新技术的出现，使得各个国家的追赶步伐加快。真正要落实的就是发展中小学的基础教育，提高人民文化素质，大力发展技术职业学校，培养驾驭未来社会的人才。依托你们的各种财富，出现一种灿烂的振兴。

09

哥伦比亚《作品集报》：由于中美之间出现的冲突，还有华为受到美国的制裁，可能华为和美国的合作伙伴之间关系也受到了一些影响，比如和 Google 之间的合作关系，但是您在之前很多场合都表示，华为已经做好了准备，有一个备用的计划或者备胎计划。但是我想今天有机会见到您，能够从您这儿获得第一手的资料，看看有没有关于备用计划或者备胎计划更详细的情况。

任正非：其实华为过去是一家很穷的公司，并不是像美国公司一样积累了大量现金。大家知道，做一颗 CPU 是很难的，全世界除了英特尔非常成功外，其他公司很难做出 CPU 来。我们这么穷的公司也要把 CPU 做出来，备份，使我们有安全感，大家想想这有多难，而且不仅是做了 CPU，还有 NPU、GPU、昇腾、鲲鹏……都做出来了，这些没有十几年的准备是做不出来的。所以，即使离开美国的供给，我们是能独立对客户提供服务的。但是我们依然拥抱与美国公司合作，只要美国公司给我们供应的器件，我们还是大规模采用。我们的自立并不是我们的长远方针，还是坚定不移拥抱全球化。

10 智利《三点钟报》：之前美国国务卿在访问智利的时候，在我们首都圣地亚哥发表了一段演讲，他说到中国企业在拉美投资只会给拉美带来腐蚀性的资本，而且会催生当地的腐败，会影响当地政府的治理。尽管如此，我们的总统在蓬佩奥访问智利之后还来到了中国访问，而且在深圳还会见了华为的高管，您怎么看？

任正非：拉美曾经有过很多“陷阱”，比如中等收入陷阱、贫富分化陷阱、金融危机陷阱等，其实这都是美国的门罗主义造成的，美国主要想控制拉美这个“后院”，造成了这些后果。现在中国也在拉美投资，但是主权在拉美，中国在拉美的投资是帮助拉美跳出这些陷阱的梯子。

我认为，拉美是有可能大规模友好发展的。比如中国逐渐转变成一个工业化国家，需要大量的粮食、肉类、油类……，拉美可以对中国出口农业。拉美土地非常肥沃，二三十年前我第一次去智利，有人问我“你是否准备在这里买块地，定居智利？”智利的美丽让我很动心，玫瑰花都是很大一朵的。只要拉美国家本着自己的国家主权，加快开发和生产，就有利于经济发展。

智利《三点钟报》：您对于我们总统的反应有什么样的评论？其实他是蓬佩奥去智利一周以后就来中国访问，而且还和华为高管进行了交流。

任正非：皮涅拉总统提出“数字矩阵”是非常正确的，我们支持每个国家拥有自己的数字主权。智利国土面积很大、资源丰富，但人口很少，更迫切需要人工智能，总统提的“数字矩阵”就是给人工智能一个支撑平台。每个国家要站在自己国家有没有利益的基础上来选择发展道路和伙伴，而不是选择意识形态跟着哪个国家走，就放弃自己国家的发展计划。

华为在各国发展的思路是：绝不干预世界各国的政治，仅仅是作为一个商人来销售设备，也给企业提出一些解决方案，让它们在此基础上有更好的发展模式。举一个对拉美所有国家都适用的例子，我们公司发明了一个“牛联网”，在牛的身上装上传感器，把牛连接到网上，可以监测到牛什么时候是最好的产奶时间，通知它回到挤奶的地方来挤奶，这样一头牛每月能多挤价值 156 元人民币的奶。电信运营商通过出租设备，能分取 20 元的利益。因此，我们不是在意识形态下去改变别人，

而是完全在没有意识形态的领域努力发展生产。你们也看到了我们的无人采矿设备，我们 5G 时延可以低于 5 毫秒，也就是说，与肉眼看到的作业速度几乎一样，这样就可以出现无人矿山、无人农场……。

11

西班牙广播电视公司：任先生您好，非常感谢您接待我们。我有一个问题，您觉得是不是有一个很悖论的现象，就是华为作为一家中国企业正在引领 5G 的发展，但同时中国又是一个对互联网控制极为严密的国家，我们这些人不得不使用 VPN 来上一些网站。

任正非：我们不是从事信息服务，而是从事硬件设备生产，和互联网没有密切关系。就像交通一样，是高速公路和汽车的关系，我们在建高速公路，与路上跑什么汽车没有关系。因此，不存在悖论。

西班牙广播电视公司：如果高速公路上没有汽车，那岂不是也是一个悖论吗？

任正非：我们认为，高速公路在修路时也要考虑这个国家的国情。比如，像瑞士这样的发达国家，

它要推进人工智能，没有 5G 不行。它的 5G 要选最好的，因为华为是最好的，所以我们能支持它的发展。将来其他国家也会看见，原来用华为 5G 的国家发展那么好，它们也会用。这是有带动作用的。

12

巴西《经济价值报》：我是来自巴西的记者，我有两个问题，第一个问题是关于 5G，实际上我们整个拉丁美洲可以说受到欧美特别是美国的影响比较大，而近期来自中国的投资也是逐渐地走进巴西、走进拉美，特别是目前中国已经成为巴西的第一大投资来源国。我们也知道，在明年也就是 2020 年巴西即将举行 5G 第一轮招标，但是在巴西本地运营商施压之下，这轮招标很可能会推迟。我想请问一下任总，在这一大背景之下，华为对于这个的态度是如何？并且我们考虑到巴西新一届的政府此前曾经释放过对中国的一些敌对的信号，这是否对于华为参加巴西 5G 的招标有影响？第二个问题是 5G 在巴西的使用，因为我们知道巴西是一个幅员辽阔的国家，而且发展不平衡，特别是在那些发展较为落后的地区急需 5G，但是资金却是我们面临的一个较大问题，在这一过程中间，

华为是否可以提供相应的资金支持呢？

任正非：巴西是一个伟大的国家，我不知道上帝为什么给巴西这么好一块地方。我到巴西去，巴西的富饶令人震撼，比如旱季稻种子撒下去，就能收回 450 公斤粮食；鱼钩刚放下去，河里的鱼就上钩了。大自然给了巴西非常好的自然条件，使巴西衣食无忧，所以巴西超越美国的动力就不足了。

现在出现 5G 时代，5G 可以带给巴西更快的前进。巴西法律非常复杂，对产业的发展是有压力的，这是物理性的。数字性的呢？数字都可以预先按照巴西法律设计好，数字会使巴西法律的很多障碍得到比较好的解决。使用人工智能以后，会大大提高工厂的生产效率，使产业需要的人工大大减少，甚至将来淡水河谷只需要几百人，这样与劳工的矛盾会得到妥善解决，产业发展会加速。有人问“那不需要劳工，怎么行呢？”人工智能使总财富大幅度增加，政府可以通过财富分配，在体验性产业大大发展，比如桑巴舞、足球……等，因为这些产业是不能用人工智能取代的。所以，这些新技术对巴西很重要。

新技术不是只有华为一家拥有，拥有的厂家很

多，你也可以选其他厂家。新技术最主要是促进了社会发展，促进了产业进步，使更多人摆脱贫困。

巴西《经济价值报》：我再做一个补充，之前我也曾在问题中提到，巴西的波萨诺瓦政府在上任之初曾经表达过对中国的敌对态度，我想问的是，巴西政府的这一态度，是否会影响华为在巴西的发展？另外补充一点，刚才也说到对于巴西很多的贫困地区他们需要 5G 的发展，但是资金是他们巨大的缺口，请问华为在巴西的发展是否也可以提供一些资金上的支持呢？

任正非：第一，总统的看法是历史性、阶段性的，随着对我们的了解越来越充分，他也不会是原来的想法。第二，不会影响到我们在巴西的发展。穷困地区要与巴西金融机构商量，看需要什么方法解决，边远地区的通信永远都是全世界的一个困难问题。

13 西班牙《阿贝赛报》：任先生，您作为一位父亲，您的女儿孟晚舟在加拿大已经被扣留了一年的时间，我想了解一下，您有没有去看过她，或者您现在对于海外旅行有没有一些不方便之处？

任正非：我没有去看过她，她妈妈在那边陪她。我没有受到什么影响。

西班牙《阿贝赛报》：您对于出国有没有一些担忧，担忧有可能也被扣留？

任正非：没有。

14 西班牙埃菲通讯社：第一个问题，刚才第一轮的时候有一个同事提问关于中国互联网控制和审查的问题，您赞成这种做法吗？

任正非：我们不是从事互联网的公司，我对这件事情没有研究。就像美国不允许华为进入美国一样，各个国家有自己的主权决定。

15 西班牙埃菲通讯社：还有一个问题是关于中美之间的贸易战，现在的情况，我们当然是希望中美最后能达成一致，停止贸易战。但是如果说不能达成一致的话，您觉得在这样的贸易战或者技术战背景之下，最终取胜的是中国还是美国？另外，我想问的是，对于华为这样的企业，现在华为是一个中国企

业，如果华为有可能成立在一个资本主义环境中，华为的成长是不是会更好呢？还是说不如在社会主义环境下？

任正非：这两个假设都不存在，所以我无法回答。中美贸易战到底谁胜谁负、它们为什么打仗，我也不知道。发起这场“战争”的人，他是不是已经后悔了？他是不是有把握获取胜利？我不知道。我们在美国销售为零，所以它们打成什么样子，与我们没有关系。

16 智利《三点钟报》：我是来自于智利的记者，我想问一下智利正在大力推动互联互通的发展，特别希望能够把我们和亚洲地区联系得更加紧密，通过海底光缆的形式。同时智利还希望在拉丁美洲地区成为引领 5G 发展的国家，您怎么评价呢？

任正非：我绝对相信智利能实现你们的理想和目标。亚洲是一个人口密集、需求旺盛的地方，智利用海底光缆连接起来，就像直达轮船运货一样，减少了各种中转的麻烦，从而使智利的经济与发展加速。所以，你们总统提出“数字矩阵”的看法非常英明。

智利《三点钟报》：华为要扮演什么样的角色呢？

任正非：华为作为一个供应商，积极参与竞争。如果你们选择我们，我们就积极做好，而且要做到世界最好。

17 秘鲁《秘鲁人报》：我是来自于秘鲁的记者，我想问一下您创立华为的时候，当时的理想应该到现在都已经实现了，华为已经成为一个非常成功的公司。那您还有什么样的动力，继续在这么一个复杂的环境下引领华为向前发展和前进呢？

任正非：可能因为美国总打压我们，让我产生了动力。本来我都准备退休了，然后他打我一下，又让我留下给公共关系部打工。

18 西班牙《国家报》：我是来自于西班牙的记者，刚才您表示了愿意为智利提供和亚洲连接的相关设备和服务，那么对于西班牙的运营商，比如西班牙电信，他不仅在西班牙国内有自己的运营业务，而且在拉丁美洲也有很多业务，华为是不是愿意支持西班牙电信在拉美建设 5G 网络？

任正非：第一，我们在西班牙的 5G 会建成欧洲最好的 5G 网络，可以在欧洲做成一个样板，这点我们很有信心；第二，我们在拉丁美洲与 Telefonica 有合作，也支持 Telefonica 在拉丁美洲发展。

19 墨西哥《拓展》杂志：我有两个问题，第一个问题是关于华为的鸿蒙系统，华为鸿蒙系统和 Google 的 Android 系统之间是一个什么样的关系？是用来代替 Android 的吗？第二，如果华为要发展鸿蒙系统的话，会不会在将来邀请其他的厂商也生产鸿蒙终端？还有一个问题，目前美国正在给华为的临时许可证延期，如果有一天不延期了，会不会对华为的终端业务产生巨大的影响？尤其是在海外市场，比如华为的智能手机不能使用 Google 的相关服务？

任正非：第一，美国实体清单是否延期，对我们已经没有影响了。第二，鸿蒙系统对每个国家都是开源的，支持各个国家的中小企业在这个平台上创新。我们有一个深度学习的集群也在松山湖，这个集群是可以卖给各个国家的，各个国家在集群上

自我学习、深度学习，就形成了各个国家自己的数字主权。我们支持各个国家形成自己的数字主权。

这几百年的工业革命和资本主义革命，它所确定的是物理主权。现在出现数字社会、数字财富，数字主权应该如何归属？我们支持每个国家数字主权的诉求，我们也在探讨实现数字主权的方法。

20

墨西哥《拓展》杂志：我认为现在华为有两方面的工作要做，一方面是技术方面的，在技术方面其实华为已经非常领先了，尽管受到一些美国的制裁，依然是领先其他的竞争对手。另外一方面，所谓的政治方面，由于特朗普总统引发了贸易战，引发了对华为的制裁，我相信华为在政治方面面临着很大的挑战。华为是不是打算改变自己的战略，向游说等活动投入更多的精力？

任正非：战略不会改变。第一，墨西哥是华为拉美地区的技术中心、服务中心和生产中心，也是未来新业务的云中心。我们已与墨西哥十几所大学合作建立了 ICT 学院，培养未来的种子，近十年来，我们培养了一万多本地 ICT 人才。我们支持墨西哥政府的全民网络覆盖计划，加快 4G、5G 对墨

西哥的覆盖，夯实数字化经济底座。

第二，解决华为与美国之间的关系问题，还是靠客户对我们的信任。如果我们与美国关系很好，但客户对我们不信任，关系好也没有用，就垮下来了；客户认同我们，美国打一打就打一打，可能它打累了就不打了。

墨西哥《拓展》杂志：也就是说不会改变战略是吗？

任正非：不会。

21

哥伦比亚《作品集报》：我想问的是鉴于目前的情况，在华为的终端业务当中，华为是不是终端这块会越来越变成一个封闭的系统，也就是说，不管是产品还是生态都不包含任何美国的部件，也不包含任何美国的软件和应用，成为一个完全独立的中国的封闭的华为系统？

任正非：不会这样的。在美国不供应的情况下，我们用自己的部件生产，这是一个权宜措施，是短期行为。我们还是要坚定不移拥抱全世界最先进的文明。我们的新操作系统不只是给手机提供使

用，而是穿越了所有物联网到各种显示系统，所以我们不会变成一个封闭系统。

22 西班牙《世界报》：我觉得您除了是华为这家企业的创始人之外，在中国您也是一个非常知名、非常有影响力的人物。目前我们有消息称北约刚刚出台了一个政策，将中国认定为对于北约重大的威胁和挑战，您对此点有什么样的意见？

任正非：我没有看到这个说法。只看北约讨论中说，中国对北约而言，是建设性的关系还是竞争性的关系？北约在讨论时并没有把中国说成是一个对手。因为中国和北约没有地缘相接，没有利益冲突，5G 也是一个贡献，并非伤害。我认为，不会影响我们在欧洲的市场。

23 巴西《经济价值报》：我所问的问题是关于人工智能的，因为刚才任总在谈话中非常看好人工智能在未来的发展，回到我们所在的拉丁美洲，实际上拉丁美洲的发展也是显现了不平衡的态势，包括很多国家有很多人游行示威，包括在这方面出现了很多

虚假的新闻。我想问的是，人工智能是否可以真正地帮助到我们，至少避免虚假新闻？另外，人工智能是否可以真正地成为一个负责任的人工智能系统，也就是说它既能够促进科技的发展，同时又能够避免我们拉丁美洲国家更多的失业情况？

任正非：首先，我没有研究社会问题，我研究的人工智能是在工业和农业中提高生产效率的问题。虚假新闻也不只是在拉丁美洲出现，中国的虚假新闻也很多。过去媒体人员是想在新闻中暴露社会的真实性，现在的新闻很多是为了吸引眼球，最真实的新闻也被大家掺了“酱油”和“醋”，还有的是根本没有内容，只放“酱油”和“醋”。在虚假新闻的问题上，人工智能是很难处理的，主要还是靠法律来管制。

人工智能能增加财富创造，但有人说可能会导致很多人失业，那么各国就应该把基础教育放在优先发展的计划上，提高全民族素质，并大量办职业学校，让他们有就业的技能。

有时候历史的发展与人们的预测不一样，英国在纺织机械出现的初期，也被认为很多人会失业，有人就把纺织机械砸了。事实证明，是纺织工业大

发展了，并不是纺织工人失业了。未来信息社会是什么状况呢？我们今天还不能预测，应该要做积极的引导，只有这样，才能让新技术既能够为社会创造新财富，也不至于大规模破坏社会结构。

24 阿根廷《号角报》：我是来自于阿根廷的，现在阿根廷情况也是比较复杂，在国际货币基金组织我们借了很多款，我们有债务问题，所以我们在这方面非常依赖美国，希望美国能在这方面给予我们支持。为了赢得美国的支持，阿根廷有没有可能排除中国，因此也排除华为在阿根廷建设 5G 网络呢？因为美国有可能利用我们这个弱点，让阿根廷抵制中国。

任正非：这是阿根廷人民自己的选择，我们不会放弃在阿根廷的发展，一时的挫折不会改变我们永久的战略。

任正非：感谢大家光临，欢迎你们明年这个时候再来。下次来不用再普遍考察华为公司，而是重点考察人工智能，而且多花一些时间到中国其他样

板点看看人工智能是如何运用的。我们愿意为促进拉丁美洲的经济发展做一点贡献，世界最美的地方就是拉丁美洲。我们明年见！

记者：那我们明年见。



任正非

2020 世界经济论坛发言

2020 年 1 月 21 日，瑞士达沃斯

01 主持人 Zanny Minton Beddoes, 《经济学人》
主编：我想找到你们的共通点，就是你们对历史的热爱。赫拉利教授是一名专业的历史学家，在我看来，任先生也是非常喜欢历史的，您一直关注一些历史问题。因此，你们两位都能很好地和我们分享下对未来发展的看法。在接下来半小时，我们主要针对三个较宽泛的问题进行讨论。

首先，这场科技军备竞赛会让哪些因素面临风险？对人类来说，对世界来说，这个科技军备竞赛有多重要？这个问题仅关乎市场主导地位，还是说这是一个更深层次的问题，关乎市场体制的未来发展、民主的未来发展、以及未来谁将成为全球主导者？哪些因素会处于危险境地？

其次，这场科技军备竞赛会带来什么后果？会发生什么？全球是否会分裂为两个生态系统？这意味着什么？

再次，我们需要怎么做才能避免最坏的结果？达沃斯论坛正试着避免用过于乐观的角度看问题。所以希望你们能分享一下，我们究竟应该怎么做，才能确保产生最好的结果。

首先，有请赫拉利教授分享下您对第一个问题

的看法。那就是哪些因素会处于危险境地？我想从您的书中选取一句话，作为我们今天讨论的开始。您写道，未来一百年，人类将迎来前所未有的变化。人工智能和生物技术可能会破坏个人自由这一观念，让自由市场和自由民主制度成为过去式。民主如果以当前的形式发展的话，将无法抵御生物技术和信息技术融合的侵蚀。所以，我们是不是可以说，面对这一发展趋势，很多方面都将面临风险，为什么？

尤瓦尔·赫拉利：确实如此。从浅层次来说，十九世纪发生的工业革命会重演，行业领袖基本拥有在经济和政治领域主宰世界的权力。二十一世纪的人工智能革命以及生物技术革命会让历史重演，而且历史也已经在重演。在我看来，当前的军备竞赛就是一场帝国军备竞赛，很快会导致数据殖民，不需要派一兵一卒，只需要获得某个国家的所有数据就能进行数据殖民。

但是在更深、更广泛的层次，我认为这将会塑造人类的未来，塑造生命的未来，因为新技术很快会让一些企业和政府能够侵入人类，不再是侵入电脑、智能手机、电子信箱和银行账户，最重要的是

可以侵入人类。

要侵入人类，需要很多生物学方面的知识、大量算力，尤其是大量数据。如果你们手里有足够多的关于我的数据，有足够的生物学知识和算力，你们就能掌控我的身体、大脑和人生。你们甚至可以比我还了解我自己。现在已经非常接近这一点了。一旦达到这一临界点，民主、自由市场……实际上所有的政治体系，包括集权政体，都将改变，现在还不清楚越过这一临界点后会发生什么。

Zanny Minton Beddoes：从很多方面看，在成为一个监控国家方面，中国已经走在前面，您认为这是否预示了未来的发展趋势？

尤瓦尔·赫拉利：目前，我们看到中国的国家监控和美国的监控资本主义之间的竞争，所以并不是说美国就没有监控。美国也有极其复杂的监控机制。从目前的竞争局势来看，这场军备竞赛中不存在第三个真正意义上的参与者。这场军备竞赛的结果将影响未来 20 到 50 年间这颗地球上所有生物的生活方式，包括人类、其他动物以及新的实体类型。

Zanny Minton Beddoes：赫拉利教授刚才分享了她的看法。任先生，您是否同意他对风险的评

估结果，即人类和政治体系的未来正在面临风险？

任正非：我读过赫拉利教授的《未来简史》、《今日简史》，他对人类社会发展的规律，以及科技对未来社会结构与人类意识形态变化的冲突……许多观点我是认同的。

第一，我们首先要看到科技是向善的，科技发展不是为了作恶，而是向善。人类曾经经历了一个漫长发展的历史，在过去几千年，技术进步缓慢与人们的生理进步基本是同步的，内心没有恐慌；当火车、轮船、纺织机械……出现的时候，人们也出现一些小的恐慌，但是后来工业社会的发展把这些恐慌消除了；进入到信息社会时代，技术奇点的爆发间隔的周期缩短了，现在电子技术已经高度突破，尽管摩尔定律还会约束电子技术的进步，但是今天把芯片能力推进到2纳米、3纳米，已经不是问题了。

第二，由于计算机能力的极大提升，已经让信息技术撒满了整个世界。加上生物技术、物理、化学、神经学、数学……各种技术的突破、跨学科和跨领域的突破、学科交叉创新的突破，给人类社会积累了足够的能量，这个能量积累到一定程度，到达临界点时，都会发生智能爆炸。这个“技术大爆炸”

给人们带来一种恐慌，爆炸是好还是坏？我认为好的。在新技术面前，人类总会利用它来造福社会，而不是利用它来破坏社会，因为绝大多数人向往未来是幸福的生活，不是向往受磨难。

我刚出生时，原子弹在广岛爆炸。我七、八岁时体会到，人们最大的恐慌就是原子弹，全球都恐慌原子弹。但是，随着人类社会拉长的历史镜头来看，原子能发电能造福社会，放射性医学等各方面的应用都造福了人类。所以，今天我们没有必要对人工智能这么恐慌，原子弹爆炸可能会伤害人类，但今天人工智能的发展不会对人类有多么大的伤害。

当然，我们公司仅仅是研究弱人工智能，在封闭系统中，有清晰规则和完整的信息条件下。有一定条件和数据支撑的，来促进工业、农业、科学、医疗卫生……事业的进步，这是有边界的。比如汽车驾驶、矿山开采、药物技术等一系列是有边界的，这些边界在人工智能提高以后，大幅度创造了财富。

有人说“在创造财富过程中，会有很多人失业”，这是社会问题。但是，财富多创造出来，总比少好。今天的社会，即使是穷人，绝对财富比几十年以前

也增多了，虽然贫富悬殊拉大，但不等于穷人走向更加绝对贫困。解决社会的贫富悬殊造成的冲突，是社会问题，不是技术问题。如何平衡财富的分配，是各国政府的政策、法律……，对治理提出了挑战。

Zanny Minton Beddoes：谢谢！您提出了许多非常有趣的问题。我想主要讨论其中两个问题，请赫拉利教授回答。首先是原子弹和原子能的比较。这么比较合适吗？考虑到这场讨论的话题是科技军备竞赛，我认为这样的比较很有趣。我相信在场的所有人，包括任先生，都认为技术将产生巨大的红利。赫拉利教授肯定也同意这个说法。我想再问一下赫拉利教授，您认为相比之前的技术突破，人工智能和生物技术在本质上存在很大区别吗？人工智能和生物技术是否比过去的技术更危险？

尤瓦尔·赫拉利：我们有必要将人工智能和原子弹进行比较。原子弹的出现告诉我们，当人类面临共同威胁时，就能团结起来，哪怕是在冷战时期都能够共同制定规则，避免出现最坏的情况，这是冷战时期的情形。

和原子弹相比，人工智能的危险不是太明显，至少对一些行为体来说，使用人工智能将带来巨

大的好处。所有人都知道一旦使用原子弹，就意味着世界末日即将来临，而没有人能从大规模核战中获胜。

然而，很多人，包括我在内，都认为人工智能军备竞赛是可以分出胜负的。但这是很危险的，因为赢得军备竞赛和主宰世界的诱惑力太大了。

Zanny Minton Beddoes：我想提一个让您为难的问题。您认为华盛顿还是北京更有这种想法？

尤瓦尔·赫拉利：我认为是北京和旧金山。华盛顿并不完全了解人工智能竞赛将带来什么影响。目前，人工智能竞赛的双方分别是北京和旧金山，但旧金山跟华盛顿的关系越来越近，因为他们需要得到政府的支持。所以其实旧金山和华盛顿并不是完全分开的。另外一个问题是什么？

02

Zanny Minton Beddoes：第二个问题是关于人工智能的。赫拉利教授您刚刚已经大致回答了，所以我想请问任先生。中国显然是美国的一大担忧。基于我们刚刚谈到的内容，您知道美国为什么如此担心中国吗？您认为这种担忧是合理的吗？

作为一个中央集权的国家，您认为中国应当处于技术前沿，并且如赫拉利教授所说，决定未来社会和个人自由的发展方向吗？美国在这方面的担忧是否合理？

任正非：赫拉利教授说美国政府还没有真正想明白人工智能，我认为其实中国政府可能也还没有开始想明白。如果这两个国家开始想时，应该在基础教育和基础研究上加大投入。目前中国教育其实还是沿着工业社会的教育方式，主要以培养工程师为中心的教育体系，所以人工智能在中国不可能发展很快。人工智能需要大量数学家、物理学家、生物学家、化学家……，需要大量的超级计算机、超级联接、超级存储器，这些方面中国还是一个在科技上刚起步的国家，所以我认为美国是自己忧虑太多了。美国长期习惯是世界老大，认为每件事情都应该是它做得最好，如果某一件事别人做好了，可能它心里就会不舒服，但不舒服并不代表世界潮流。

我认为，全人类最终都应该很好地利用人工智能，研究如何造福人类。赫拉利教授专门讲了，要制定一些规范，什么东西允许研究，什么东西不允许研究，来控制它的走向，科技也有伦理问题。赫

拉利教授想的电子技术侵入人类思维，和人融成一种新的形态，我个人认为在未来二、三十年内或者更长时间还不会出现。最早出现的是改造生产过程，提高生产效率，创造更多财富。只要有更多的财富，政府有分配的东西，就能平衡社会矛盾。

前段时间《经济学人》发表我的一篇文章时，我引用了一句话“电子芯片和基因结合起来会形成什么”，《经济学人》把这句话删掉了，因为这会挑起一个话题。当时要删除的稿子给我时，我马上同意了，因为我知道是自己出了一个难题。

03

Zanny Minton Beddoes: 美国政府可能还不太理解人工智能，并且在您看来美国可能高估了来自中国的威胁。不过，您认为当前的科技军备竞赛会带来什么后果？美国把华为列入黑名单会有什么后果？全球是不是会分裂成两大技术生态系统？会出现这样的后果吗？

任正非: 本来华为公司是一家很亲美的公司，华为今天之所以这么成功，绝大多数管理都是向美国学习的。因为公司从创立至今，我们聘请了几十家美国顾问公司来教华为如何管理。在教我们管理

的过程中，其实公司整个体系就很像美国，美国应该感到骄傲，因为是它的东西输出以后给我们带来发展，我们是它管理输出的样板。

从这点出发，我认为美国不必过于担心华为在世界上的地位和成长。美国实体清单去年打击我们，没起到多大作用，我们当时认为自己基本能够抵抗，因为过去十多年前已经开始做了一些准备。今年美国可能会继续升级对我们的打击，我们会受到一些影响，但影响也不会很大。十几年前华为实际是一家很穷的公司，在二十年前我自己并没有房子，租了一个三十多平方米的房子住。钱到哪去了？全部投资在公司研究、开发。如果当时我们对美国有安全感，实际不需要做备份，正是由于我们没有安全感，才花了数千亿做了备胎，应对了去年第一轮打击。今年第二轮打击，因为有去年抗受打击的经验 and 队伍的锻炼，我们更加胸有成竹，不会出现多大问题。

世界会不会因此分裂出两个世界呢？我认为，不会的。科学是真理，真理只有一个，任何一个科学家发现真理，就会广播让全世界知道，在科学技术底层，全世界是统一的。但是技术发明本身可以

多元化的，这是实现形式的不同罢了。比如汽车有多种型号在竞争，这有利于社会进步，不是强调社会必须唯一推进一种技术标准。所以，世界会不会分裂？科学技术底层统一，是不会分裂的。

04 Zanny Minton Beddoes：赫拉利教授，您如何看待这一点呢？我想问的其实是您在《经济学人》上发表过的观点。人工智能或是生物技术领域的军备竞赛几乎可以肯定都会带来最糟的后果，最后的输家必将是人类自己。

尤瓦尔·赫拉利：是的，因为一旦进入军备竞赛之后，很多技术发展和实验都是非常危险的，而大家可能也会意识到它们是危险的。大家都不希望朝这个方向发展，至少现在是这样。你可能会想，我不想这样做，我们是好人。但我们无法信任我们的对手不会这么做。[你会想]美国人肯定在这么做，中国人也肯定在这么做。我们不能被落下，所以我们也必须这么做。这就是军备竞赛的逻辑。

自主武器系统的发展就是一个很典型的例子，这是一场真正意义上的军备竞赛。即使你不是天才，你也会发现这种趋势是非常危险的。但每个人都在

说：我不能落后。这种思想可能会延伸到越来越多的领域。我也认为未来二、三十年，计算机和人类还不会结合变成半机械人。

但未来二十年，我们会看到人工智能在多个方面的发展。不过，我们最需要关注的还是我刚才提到的对人类的侵入。当你掌握人类足够多的数据，并且具有足够的算力时，就会比人类自己更了解自己。

我也想听听在座各位的看法。我们是不是已经到了某个阶段？我不是技术专业人士，所以我想问真正懂技术的人，我们是不是接近或者已经到达了这样一个阶段，也就是，华为、Facebook、政府或者不管是谁，已经能够系统地侵入数百万人，从而比这些人自己更了解他们自己？比如，他们比我更了解我自己，包括我的健康状况，心理弱点和过往历史等。一旦到达这个点，他们就能够比我自己更能够预测和操纵我的决定。不会是完美的。任何预测都不可能完美，但会比我做得更好。

Zanny Minton Beddoes：请问任先生，您认为华为到这一阶段了吗？您是不是比其他人更了解他们自己呢？

任正非：赫拉利先生所想象的未来科学技术能否实现，我们还不能肯定，但也不否定。作为企业和社会，我们要更深刻地理解一个客户，就必须去了解它的数据、信息，比如矿山开采是否可以完全采用人工智能，没有人是可以的，我们已经实现在几千公里外远程遥控开采矿山，如果这个矿山在冰冻地区、高海拔地区，价值一定是存在的。将来一些龙头矿山（如巴西矿山）实现这种开采方式是可以的，但我们必须对一些企业有深入了解，才可能做成。当然，我们深入了解主要需要矿山专家和电子专家结合起来才可能了解，也只有好的医生和电子结合起来才能做到远程医疗。

因此，对人类了解的深入程度，是一步步了解。至于赫拉利教授说“电子侵入人类，人类变成神了”，也不用担心，因为人到 80 岁就死了，灵魂是不能继承的，他不可能成为神人。

05

Zanny Minton Beddoes：赫拉利教授谈到自主武器的问题。现在这种武器好像已经存在了，军事系统中已经有这种武器。您如何看待这种自主武器呢？如赫拉利教授所说的非常危险吗？如何才

能避免自主武器带来共同毁灭的思想呢？

任正非：我不懂军事，也不是军事专家。如果人人都能造出武器，那武器与棍棒差不多，就不是武器了。

06

观众：请问赫拉利教授，您为什么认为中美之间会有人工智能的军备竞赛？我们可以看到中国的一些应用都是民用的，没有竞赛的感觉。请问现在是否正在进行人工智能领域的军备竞赛？

尤瓦尔·赫拉利：我所说的军备竞赛不一定指开发武器。要征服一个国家，不一定需要武器。

观众：我的意思是商业竞争和国家竞争是否有区别？

尤瓦尔·赫拉利：这两者之间并没有清晰的界限，就如十九世纪以及更早期的欧洲帝国主义。所有的商业帝国主义和军事或政治帝国主义是没有界限的。现在有了数据之后，我们也看到了一个新现象：即通过数据殖民主义来控制一个国家，比如非洲、南美、中东等地区的国家。想象一下过二十年后，也许一个在北京、华盛顿或旧金山的人就能完

全了解位于巴西或埃及的每个政客、法官和记者的医疗史和性史。试想一下，不需要武器、不需要士兵、不需要坦克，就可以了解一个人的所有个人数据，比如美国最高法院的下一个候选人、巴西总统的候选人，我们可以完全掌握他们的心理弱点，知道他们大学干了什么、二十岁干了什么。我们知道他们所有事情。这样的话，这个国家还是独立国家吗？还是会沦为一个数据殖民地？这就是军备竞赛。

07 观众：我是世界经济论坛的杰出青年，想向两位提问。首先，全球政府和大企业非常强大，他们可以定义消费者的生活方式，那留给普通人的还有什么权利呢？我是一个技术专家，因此我对信息安全有我自己的看法。但对普通消费者来说，他们还有什么权利呢？

任正非：随着技术交流越来越方便，人们对事物的认识越来越充分，让人类变得更聪明，其实是人类的聪明速度在加速。比如，我们现在看小学生课本，已经看不懂了，怎么小学生学这些东西呢；以前我们大学才学习的课程，现在中学已经学完了。这些说明人类在信息社会中实际是进步了，进步了

也还是要以人来掌握，不同的人掌握的程度不一样，那么就业方式就不一样。人的主观能动性在社会上应该是存在的，不是被奴役了。

Zanny Minton Beddoes：所以您认为技术让人有更多能动性和权利？

任正非：是的。

尤瓦尔·赫拉利：我认为技术会起到两方面作用，既能限制、也能提升个人的能力或能动性。人们，特别是技术人员和工程师，能做的就是设计出不同的技术。比如，人们现在投入了大量精力开发个人监控工具，从而服务企业和政府。但我们当中的有些人也可以决定打造一种完全相反的技术。技术其实是中立的。你们可以设计一个工具来监控政府和大企业，从而服务个人。既然政府和企业这么喜欢监控，如果公民们对他们实施监控，他们也不会在意。比如你是一个工程师，能开发一个人工智能工具来监督政府的腐败行为。或者你会开发电脑防病毒软件，也可以开发人脑防病毒软件，如果有人试图侵入你的大脑或者操纵你，该软件就会发出警报。这些都是取决于人们自己的。

Zanny Minton Beddoes: 我们的时间到了，但我们在结束时正好谈到了一个令人振奋的话题，即创造工具来赋予人们更多能力。非常感谢两位分享的精彩观点。

任正非

《南华早报》采访

2020年3月24日

01 谭卫儿，《南华早报》总编辑：任总您好，非常感谢今天接受香港《南华早报》的专访。中国人常说“事物是一分为二的”，这次专访在疫情蔓延的情况下进行，好的是终于等到了机会跟任总交谈，有点不幸的是因为疫情期间不可能面对面。但因为有了先进的通信技术，这是一个崭新的尝试，通过新技术与任总交流，非常感谢您。

现在新冠肺炎疫情在全球蔓延，内地疫情稍微有点回转受控制。说起疫情，请任总谈一谈疫情对华为的生产有没有很大的影响？华为怎么应对这次疫情？给我们介绍一下最新的情况。

任正非：影响肯定是存在的，但是世界本来就是千变万化的，我们要适应这个变化。这个变化对我们有一点影响，增长没有像以前那么迅猛了，我们已恢复 90% 多的正常生产和研发。春节期间，我们有 2 万多名科学家、专家、工程师在加班，为什么？要赶在时间前面，赶在美国还可能加大对我们的制裁前，我们一直在为生产的连续性努力工作中。

我公司 2 月 1 日开始正式上班，从最初 70%、80%、90%、90% 多……逐步恢复了生产

能力。但是在物料供应上，是跨国、跨公司供应物料，困难是存在的。中国很多小公司、小工厂没有防疫条件，开工有困难，我们去帮助解决防护装备（如口罩等）、卫生条件等这些问题，促进当地政府让他们开工，部件供应就能跟上来。第二，对运送货物的卡车司机给予合理激励，卡车司机路上没有饭吃，给每个人送一个盒子，里面有保温瓶装的咖啡或茶，还有酸奶、三明治、口罩。货车司机卸货的地方都搭有帐篷，让他们吃饭，这样货车司机有很大积极性帮我们运货。第三，国际空运的运输成本非常高，现在很多航班停了，空运的运费涨了3-5倍，我们需要增加一些费用支出来保障客户的需求和供应。所以，整个产业链对我们有影响，但没有那么大，还是能保障供应。

我们有很多维护人员为保障通信畅通，他们不可能闭关在家里隔离，必须要跑动维护全世界的网络。全世界疫情越严重，越需要网络服务，他们并没有停下来。我们给他们提供较好的卫生防护条件，同时也加大补助，让他们在为客户服务时有好的条件来进行自我保障。

除了湖北之外，我们在全球几乎没有感染肺炎

的员工，坂田、松山湖一个也没出现。而且染病人员很快都治好了，主要是在武汉地区。

谭卫儿：非常难得，您刚才提到要争分夺秒跟时间赛跑，赶在美国在制裁前，科学家在美国制裁进一步加强之前赶工。能否透露一下科学家赶工新的东西究竟是什么？与美国的制裁相比，疫情影响严重还是美国制裁对华为将来的影响更加严重？

任正非：美国制裁对我们有影响，但不大；疫情对我们有影响，也不大。影响是微乎其微的，可以扛过去。

谭卫儿：刚才讲的赶工新的东西是什么？

任正非：作为一家公司，我们存活下来没问题，但我们还能不能持续保持世界领先是有问题的。因为美国毕竟是全世界科学技术最发达的国家，而且人才、教育……各方面都是最发达的。如果我们得不到美国这些发展要素的支撑，就不可能再继续领先世界了。未来三、五年我们要自己把这些支撑要素做出来，否则不可能持续领先世界。因此，我们在这些方面比以前的投入要大。

02 郑尚仁，《南华早报》商业财经新闻主编：刚才您说到争分夺秒恢复生产力，请问疫情对华为销售和客户端设备需求方面有没有冲击？最近中国国内的疫情平稳下来了，可是国外的疫情非常猛烈发展，这是第二波，对于华为这样国际化的公司来说，如何面对第二波疫情？

任正非：第一，中国疫情稳定下来了，我们的发展速度可能会加快。大家也看到了新技术对防止疫情蔓延的作用，包括远程医疗、远程教育、远程会议、远程办公……，可以看到网络的重要性。大家急迫希望改善网络，我们要真真实实能满足网络需求。第二，即使西方国家现在受到一定疫情蔓延的影响，但我们有相当多的项目是扩容项目、提高能力的项目，这些项目并不完全在野外，可能在机房就能完成。因此，我们对客户的服务和发展并没有受到很大影响。影响一定有，但是没有这么大，我们有应对的办法。

03 郑尚仁：刚才您也提到美国制裁，在您个人的创业历程中借鉴了很多美国企业，甚至美国政治上的经验和智慧。可是过去两年中，美国与中国的摩擦日

益加剧，美方有点非致华为于死地而不可的态势，您认为美国是敌还是友？

任正非：如果我们不想死，就要向最优秀的人学习；即使对方反对我们，我们也要向他学习，否则怎么能先进呢？科技公司不先进就一定死掉了。因此，不想死就要努力学习。

制裁华为只是美国少数人意见，他们不代表全美国人民，不代表美国的企业。我们和美国企业的合作还是很认真的，还是真诚与美国科技界、美国企业……加强合作。网上科技论文非常多，论文是全世界公开的，我们也去读一读。不能有狭隘主义，还是要认真向美国学习，因为它最强大。

郑尚仁：您这种虚心的态度令人非常钦佩，从长远角度来看，中国与美国的摩擦是不是不可避免的趋势，而华为是不是成为中美两国之间博弈的棋子？

任正非：首先，中美之间的冲突我不太了解，它们之间有什么矛盾，我也不太清楚，我们研究的是华为怎么能生存下来。华为生存下来的唯一措施，是向一切先进的老师们学习，孔子说“三人行，必有我师”，少于三人也有我们的老师，应该向他们学习，将来才会有继续前进的可能性。狭隘的民

粹主义、狭隘的民族感情会导致我们落后的。

我们整个公司从上到下 20 多万员工，走到今天，你听不到一句反美的口号，大家都在认认真真学习美国的先进。美国国防部最近几篇文章《5G 生态：国防部的风险和机遇》、《马蒂斯关于军人部署的命令》都贴在公司网上，我们认为写得很好。他们能深刻认识到如何打击我们，我们可以对照深刻去理解如何继续把自己变得更好一点。

郑尚仁：您在很早创业时，就去美国吸取借鉴美国商业的经验，包括政治上、美国宪法，您觉得有很多借鉴的地方。过去二、三十年内，从您自己经验，您觉得哪个事件或者时间段促成华为和美国恶性循环的局面？

任正非：没有这样的时间段。因为我们从一开始就认为美国很强大，认真向硅谷公司学习他们如何奋斗的，我们是努力奋斗走过来的。美国的法制也很健全，我们也努力学习美国的法制，如何能够使自己公司规范；美国的三权分立也很妥善，我们公司要避免一个人说了算。这些都是促成我们公司今天良好发展的基础，在发展过程中没有任何里程碑的事件，如何走到今天，我们也糊里糊涂的，

也可能糊里糊涂走到明天。

总之，任何时候不放弃自我努力、不放弃自我批判。我们公司最大的优点就是自我批判，找个员工让他说他哪里做得好？他一句话都讲不出来，但是让他说自己哪里不行，滔滔不绝。因为管理团队只要讲自己好，就被轰下台；只要讲自己不好，大家都理解，越讲自己不好的人可能是越优秀的人。只要他知道自己不好，就一定会改，这就是华为的文化——“自我批判”。美国就是自我批判的典范，美国电影情节从来都设定美国政府输。现在一边弹劾特朗普，他一边干活，这就是自我纠偏机制。我们要学习这些机制，不能让一个人说了算，否则公司将来就很危险。美国哪一点好，我们就学习它，不至于与我们的感情有冲突，这没关系。

04

谭卫儿：您讲的向美国学习很有意思、很有趣。您能否分享一下，您个人如何把美国好的东西移过来在中国土壤上？很多人说中国土壤上有些东西不能照搬西方的，但华为是个不一样的例子。美国文化，比如您提到的三权分立、法制……如何在中国土壤上培养出一个华为，中间有没有思

想斗争的地方？

任正非：没有内部思想斗争。因为我们公司在改革之初，IBM 顾问做咨询时提出一个条件“改革的结果就是把你们自己的权力干掉”，他们讲得很清楚，改革把所有权力都放到流程里，流程才拥有权力，最高领袖没有权力，只能做规则。因此，改到最后结果，我就成“傀儡”了，我越是“傀儡”，越证明公司改革成功。

向西方学习流程以后，每个环节都拥有权力。如果要越过权力去干预时，只能在规则上改变，改变规则是我们的权力，但规则不能说改就改，要反复讨论才能改。跟美国立法一样，多少年都立不起来，越吵越明白，越吵就越现实。可能很理想的东西往往是实现不了的，往往讨论达成的东西慢慢实现了。因此，我们内部最高层领导，越高层的领导越没有权力，都通过授权授出去了。这些都是我们在改革过程中的体会。

西方国家虽然发明了流程权力，但是西方公司还是把权力寄于 CEO 一个人，什么事情都由 CEO 说了算，万一 CEO 打瞌睡，没有接电话怎么办？而我们很多事，我们都不知道就循环完了，

可以有小循环、中循环、大循环，自我循环优化，不同的循环有不同的流程、不同的权力分配、不同的监督机制。这些方面，我们都是认真学习世界先进的管理经验。

郑尚仁：刚才提到所谓“洋为中用”的概念，华为的股权结构也是非常特殊的案例。在世界企业中，除了英国的老牌百货公司 John Lewis Partnership，很少见到这样的结构。您当初创业时，是基于什么考虑想出这个结构的？可否分享一下？

任正非：第一，因为我们与房地产等其他企业不同，华为公司的财富在每个人的脑袋里，不可能把他们的脑袋都割了装在我的口袋里。他的脑袋还在他头上，公司靠他的脑袋创造财富，可能创造得多，也可能创造得少，所以要给他的脑袋回报，创造出的财富要给他一些。

第二，科技企业是有继承性的。员工昨天创造出的成果，明天、后天、再后天……，也会发挥作用。不能说昨天发了奖金给他，今天我们就可以白用。所以，我们用股份的方式回报员工昨天的劳动，昨天的贡献被继承下来，还在创造价值，就用获取分

享制来分享劳动成果。当初没有想什么结构，都是慢慢形成的。就一句话，你昨天创造的劳动，也要给予肯定，分一点给你，分多少，大家评。通过积累的方式，凝结起来这支队伍。

郑尚仁：员工持股企业是不是永远没有上市的需要？

任正非：也可能有吧，但没有人想过。

郑尚仁：华为有三位轮值董事长，每个人出任六个月，外界对轮值机制很不了解，每六个月换一个人。您刚才提到，西方 CEO 万一打瞌睡了，公司就不行了。在这个架构中，如何淡化这种个人色彩，如何确保整个管理团队的一致性和统一性？

任正非：当值的轮值董事长是公司最高领袖，不当值的轮值董事长也在起辅助和制约作用，常务董事会、董事会也要对轮值起到制约作用。董事长执掌持股员工代表大会，有罢免不合适高管的作用。因此，轮值董事长并不完全是天马行空的，也受到权力制约，权力是关在笼子里的，“王在法下，王在集体会议中”，轮值是在公司制度规则下运行。不当值的人也在同时工作的，不是闲着，只是最后的决策权不在他。没有当值的人实际已经在准备他

上台之后如何推动前进，并不是上台以后才开始管理改革的。准备改革的方案和文件他已准备好了，已经进行了充分的调研，等他上来之后就会拿出很多文件来讨论，如果上台以后才开始准备做，那是来不及的，文件没有做出来就到六个月下台了。每个循环的人，包括远循环、近循环，他们都在分工做上台以后的改革，而且也不是他说了算，都需要集体通过，公司一致性没有受到太大影响。

轮值机制最主要是保护干部，不能一朝天子一朝臣。比如，他对一个人印象不好，不可能上来就把他换掉？要经过集体讨论，旁边还有两个轮值、四个常委，还有董事会成员、董事长，牵制着干部的使用。所以，我们公司不存在大规模高级干部和高级专家流失的问题，继承性非常强，干部稳定性非常强。每个干部都不怕领导，这个领导不喜欢我也没关系，过几个月他就下台了，我用工作结果来证明我是好的。

轮值的作用：一，让公司长期保持新鲜感；二，保持干部稳定性；三，下台期间就是他的准备再次上台充电时间。他在全世界跑，指导工作起作用的，因为他也是高级领导。他与各个部门去座谈，

已经胸有成竹，上台以后如何进一步推动改革，做准备。上台以后当机立断要处理问题，他要充电，是下台后的期间充电，上台了没有时间充电，保持合理的循环。应该说，轮值机制整体是比较成功的。

常务董事会也有任期制，每五年接受一次选举，可能选不上。即使这个人太优秀了，能连续选上，最多只能干三届。高级干部要有退出机制，如果都是终身制，年轻人成长不起来。轮值期间，有很多董事、高管都跟他们在合作，这些合作就是下一代接班人在培养。我们也在摸索，不能说肯定做得好。

05

郑尚仁：华为作为一家非上市公司，以上市公司的方式来公开每年的业绩，这是一个很新颖的设想。当初内部肯定有很多反对的声音，作为一家非上市公司把公司商业数据、机密都给全世界看，您当初怎么设想的？为什么有这个做法？

任正非：第一，我们每年有数千、上万个国际合同要投标，每个合同投标时都要附上审计报表，没有审计报表，我们连投标资格都没有。所以，我们的审计必须是世界上最权威的公司，现在是

KPMG，长期对全世界 170 多个国家多种业务、多种范围审计，每年 3 月左右出审计报告。

审计报告是要公开的，目的是让客户对我们信任，投标时客户的董事会还要对这些报表进行审查。审计不只是财务报表，很多细节都在看。如果我们没有非常严格的管理制度，那就会混乱不堪，国际运营商、国际客户怎么会信任我们呢？

所以，公开的不只是财务报表，财务报表只是一个形式，我们公布的东西多了，必须公布，非上市公司并不等于比上市公司自由和管理差。我们要对全世界客户负责，首先是公开，每个合同投标都要上审计报表，因为这些合同可能要经过客户董事会审批。从这一点来说，我们公开报表并不是被迫的，本来就有这个需要。

第二，我们内部从来没有不同意见，大家都认为要公开。

06

郑尚仁：华为企业文化是比较特殊的。说到企业文化，有些员工批评了华为的所谓“狼文化”，说科技领域有“996”的说法，华为似乎是“007”，

0点工作到0点，每周7天，没有休息的时间。您个人觉得在中国企业界，生活跟工作之间的平衡把握得如何？

任正非：第一，我们没有996的说法，不知道是哪个公司的说法，更没有007。我们在劳动合同方面高于中国标准，因为要接受欧盟调查，如果我们加班过多，他们（欧盟）没有加班那么多，这是对欧盟劳动者不公平，会制约。所以我们最基层的员工想多加一点班也不行，超过一定小时数以后原则上是不再给报酬的。至于少数科学家、少数特别高端的人员，在有使命感的情况下多一些时间工作是有可能的，这也是有时段的。他们经常去樱花的国家在树下开会，在法国薰衣草丛中开学术会，半休息、半开会、半聊天，头脑风暴几天再回来，也是有弹性的。所以没有996的说法，007就更没有了。

我们认为狼有三个特点：敏感性、团队性、不屈不挠性。一，狼最大特点是鼻子很敏感，能知道客户的需求在哪儿，能知道十年、二十年后科学技术的方向在哪儿。狼的敏感程度很重要，狼很远能闻到肉，冰天雪地也要找到那块肉。这就是对市

场的敏感、对客户需求的敏感、对新技术的敏感，代表一种敏锐的认识。

二，狼不是单独出击，而是群体作战，代表了团队精神。一定要有团队精神，做得好的是谷歌军团，我们现在也学这个东西，当然我们也把批判谷歌军团的文章同时放在网上，一边支持、一边接受批判，也是组成团体。这个世界单打独斗是不会成功的。例如我们公司推行“涂丹丹模型”，涂丹丹是一个小女孩，领导一个团队，她是领军人。她提出的模型是三个博士、两个硕士组成一个团，我们后面补了两个实验工程师，一个秘书或文员。一些事务性工作让文员做，实验性的工作实验工程师可以做。实验工程师可以年轻一点、学历低一点，但是在这么强的老师带领下也会成长起来，甚至超过老师。所以我们提倡团队精神。

三，狼还有一个特点是不屈不挠，拼死拼活也要做成这件事。干部不能发现有困难就要求换岗位。为什么要换岗位？换到别的区，即使从高职位换到低职位岗位，也会压制了那儿的年轻人成长。不能换，死也要死在这个战场上，不行就去给这个团队煮饭，也要在那里，战役打下来，你也是有

功的。原来是一把手，退下来可以做“炊事员”、做后勤保障、做环境、做场景、做人的工作……。我自己就是一个后勤保障人员，主要是倾听困难，各个方面有什么困难，组织解决困难。所以不能动不动“工作不适合我，给我调一个岗位”，为什么要调岗位？调岗位就挡住了你去的的地方那儿年轻人上进的道路。你就要在自己选定的路上拼死拼活打上去，打不上去退下来好好煮饭，煮饭的时间可以好好学习，还可以重上战场的，你还在你原来的“军团”。

“狼文化”可能是被外界曲解了，其实就是三个精神：敏感性、团队性、不屈不挠性。我们既没有 996，也没有 007。

07 郑尚仁：早在“一带一路”倡议之前，华为已经有十几年在新兴市场开拓了你们的业务，包括非洲、东南亚各国、拉丁美洲。为什么刚开始走出去时华为不考虑先走入高端市场或者盈利额度比较高的市场呢？

任正非：当时，我们在国内的市场空间没有那么大机会，我们要生存下来，需要走向国际市

场。走向国际市场时，我们选择了先从非洲启动，因为非洲正处在战乱阶段，很多西方公司都跑了，但非洲还是要通讯网络的。我那时去非洲，到处战火纷飞。我们在非洲的市场占有率世界第一，就是当时积淀下来的。随着我们越来越先进以后，才能走入高端国家。当年我们并不先进，在中国市场上也不先进，我们在早期成长时，中国市场是让西方国家 100% 占有了，我们只能从市场缝隙里先做一些简单的东西，一步步成长起来的。

中国刚开放改革时是非常落后的，所有西方设备在中国市场是都是供不应求、如饥似渴的。西方公司不需要推销设备，而是中国买家大量排队，等西方公司给一点设备，西方设备在中国非常好卖，因为他们已经成熟了，也先进了。他们派到中国来的人对中国文化比较熟悉，比如中文讲得好、英文也讲得好，也很英俊潇洒、风度翩翩，所以他们来与客户喝喝红酒、谈谈哲学、打打高尔夫就做完生意了。他们这样没有“狼文化”，没有努力，后来就让我们一点点掏空了。不是我们抢了他们的市场，是他们自己把市场丢失了。所以，我们这样持之以恒的努力，通过几十年努力，慢慢走到前沿上来了。

第二，由于我们不是上市公司，对未来的投资是非常舍得。考核干部有一个指标，“土地肥力”够不够？不仅仅看你割了多少庄稼，还要看土地肥力够不够？明年、后年、十年、二十年以后土地还能不能保持旺盛的肥力。我们在高级干部中也考试，考他们“丢在土地里面的猪粪、牛粪是什么？”徐直军轮值董事长答得很对，就是把科学家、专家、工程师投入对未来先进进行研究。对未来的投资主要靠科学家、优秀的商业领袖，科学家最大优点是花钱，没钱他怎么做科学研究和实践呢？所以我们科研经费的投资从来都是很多的，今年的科研经费要超过 200 多亿美元，去年 150 多亿美元，今年又增加了 58 亿美元的预算，这一点我们很看重。

我们不是上市公司，不需要靠盈利能力圈股民的钱。我们自己知道，丢在土地的肥料明年的庄稼会挣回来，为什么舍不得投呢？我们内部很统一的认识就是要增加土壤肥力，不能去透支土壤，这两年把庄稼割了，明年不长庄稼怎么办？

郑尚仁：现在华为的业务遍布全球，您个人也跑过七大洲、五大洋，视察过所有你们在新兴市场的业务，您个人觉得在哪个市场的开拓和发展最让您觉

得骄傲、最有成就感？哪个市场最有挫折感？

任正非：当然中国是最大的市场；在海外市场，成就感最大的是欧洲，基本所有的欧洲国家都很喜欢我们。

我们在欧洲的突起，也是公司改革的结果。欧洲有很多旧房子，街道很窄，不能修很多铁塔，如果设备很重就会把旧房子压塌，那怎么办呢？我们的无线系统 SingleRAN 又轻又小、功率又强大，就这样我们就突进了欧洲，从那时开始这个口子就越撕越大。包括现在的 5G 基站，我们也是目前世界上最轻的，只要一个人手提着就可以安装，随便挂在墙上、下水道、电杆上……就可以，很简单。为什么欧洲那么多人喜欢我们的东西，就是因为我们能解决问题。

我们从没有挫折感，是有困难，但是困难不等于挫折。一些很贫穷的国家，我们也要在那里做业务，比如南苏丹这些国家很贫穷，但我们要求给那边员工的生活标准要达到瑞士富人的标准，工作标准达到欧洲的标准，员工艰苦奋斗不一定要生活艰苦。我们要为全世界人民服务，不能说哪儿赚钱多就去哪，不赚钱的地方也要去。

谭卫儿：在中国推动“一带一路”方案时，华为能为这些国家做什么？现在有没有什么困难把华为的技术带到“一带一路”沿线国家？

任正非：“一带一路”主要是基础设施建设，投资很大。我们的合同总量很小、短期，我们客户非常有钱，他们赚得比我们多，所以他们有足够的钱购买我们东西，他们并不需要大规模贷款。客户是小规模、小合同，相对“一带一路”基本建设投资规模太小，所以我和“一带一路”没有耦合关系。不在“一带一路”的国家、在“一带一路”的国家，都是我们的客户，我们都在努力。

08 谭卫儿：想谈一下您个人的生活、个性的问题。以前您对于我们来讲是挺神秘的人，在过去一年半时间里露面比较多。最近看了一个故事，在疫情最严重的时候，在武汉火神山、雷神山医院铺设 5G 线路设施上，其实都是华为做的，你们也没有宣传，外面人不知道，后来偶然的机会才发现是华为的。华为低调的文化与您个人低调的风格是不是有直接的关系呢？为什么您会选择低调呢？直到最近为止。

任正非：我不理解什么叫高调、为什么要高调，我们也不是故意低调。火神山工程从开始到完成我都不知道，当时没人给我报告过，我跟你们一样，也是在新闻才看到的。因为我们公司对抢险救灾是有制度化的管理规定。当年日本发生地震、核泄露，我们员工背着设备逆难民的方向行进，如果不抢通基站，怎么帮助抢险救灾？，把基站建起来，通过与天上卫星连接，就给当地部队抢险连接了无线通信，否则部队在山上怎么调动？当时炸两个堰塞湖的时候，天上下着雨，员工打着伞守着设备，很艰苦，每天还要用六小时下山背柴油上山。

我们作为通信公司，在全世界范围内抢险救灾都是应该做的，这是义务，这时不叫商业公司，叫“消防队”，不顾一切先把问题解决了再说。有些会给钱，有些不一定给钱，不给那也就算了。

09

谭卫儿：刚才讲到抢险救灾像消防队一样，对于您本人来讲，自从华为被美国制裁，您女儿孟晚舟在加拿大被当局扣留之后，过去一年半时间中，您本人有没有华为“救火队长”的感觉？您在过

去 18 个月内做的专访比过去三十年的专访总和都多，不断出来为华为解释。您作为一个父亲，又是华为的创办人，怎么处理这个危机？您的角色是什么样的？

任正非：如果说我是“救火队”，主要是在内部的科学研究和生产连续性方面做了很大贡献，会见媒体只是一部分。因为公司不能是光靠讲，而是一定要生存下来。要生存下来就有非常多的问题，内部的工作量反而大一点。我最主要的贡献是危难时候使公司保持实力，这是最最主要的。

10 谭卫儿：您是不是一个称职的父亲？您女儿在加拿大已经很长一段时间，目前加拿大疫情蔓延，您有没有担心？最近一次和孟晚舟通电话是什么时候？

任正非：应该是春节前。

谭卫儿：您担心她的情况吗？

任正非：她的丈夫和妈妈一直陪她，因此我不担心。作为父亲来说，我不是称职的父亲，也不是称职的家庭成员，因为我把精力都用在公司里面，

这是人生很大的一个遗憾。现在孩子都大了，回想起来，该躲猫猫的时候没陪他们，该给他们讲故事的时候没陪他们，儿女跟我们感情不深很正常；夫妻感情不够和谐也是可以理解的，因为我没有很长时间去陪陪她，这也是一个遗憾。就如科学家一样，科学家在生活上很傻，在科研上很聪明，我就是把精力用在工作上去了，在家庭没做好。这一点是客观的。

谭卫儿：孟晚舟跟您的感情怎么样？您觉得跟孟晚舟的感情怎么样？

任正非：我讲感情不深，是指对小孩有歉意，在他们人生成长过程中我们没有给多大的帮助，靠他们自身成长，不能说我们关系不好。只是我作为父亲、家庭成员来讲是很有歉意。

谭卫儿：案子还在挂着，有没有考虑过最坏的情况会怎么样？从一个父亲的身份、华为的创办者身份，您怎样为女儿争取最大的正义？下一步怎么办？

任正非：我们相信加拿大法律的公开、公平和公正，相信通过律师与法庭交涉，通过加拿大司法系统能解决这个问题。

谭卫儿：刚才提到春节的时候跟孟晚舟有通过电话，能不能透露父女俩聊了什么？

任正非：简单的问候。

谭卫儿：您对于最坏的结果有没有心理准备？怎么面对？

任正非：我相信不会有最坏的结果，因为全世界像华为这么守规矩的公司，西方也很少。美国情报系统花了十几年的时间，集一个国家的力量在找我们的茬，至今也没有拿出什么证据来。

谭卫儿：恕我直言，刚才您跟我们谈华为时滔滔不绝，讲到女儿孟晚舟时答案非常短，看得出您可能在表达个人感情，包括跟子女表达感情时或许不是很擅长。您是否承认这一点？您想念孟晚舟吗？还是觉得不知道怎么说很想她。

任正非：亲情的想念肯定是存在的，但是光靠想念是没有用的，还是顺水行舟，通过法律程序才能达到目的。

11

谭卫儿：追问一下，您曾经当过军人，军旅生涯对您的个性影响大吗？甚至包括您对家人、对女儿的歉意，受到军人生活的影响大吗？

任正非：在我年轻时期，当兵是最好的出路，好不容易有机会当兵能到辽阳化纤厂去做工，今天来看就是农民工。当时要建设辽阳化纤厂，国家调任何一个施工单位都调不动，他们都不愿意去那么艰苦的地方，文化革命都乱了，谁都不想干活，只好调军队，军队里没有那么多技术人员，就抽调我们这些“半坛子水”去，我们才有机会在那里工作。我认为还是幸运的，因为当时引进的是非常先进的法国化纤设备，对我们来说是个很大的机会。我们把精力用到工作中，自然对家庭关怀不够，因为和家人相隔几千公里，怎么关怀？那时没有手机和微信，打电话极其艰难，即使打通电话放声喊，对方也听不清楚，只好写信，简单的问候。你说歉不歉意？歉意，人生都有遗憾。

12

谭卫儿：您刚才提到华为公司的文化，要避免“一朝天子一朝臣”的做法，但是您作为华为的创始人，怎么看您自己？您认为自己是华为的精神领袖还

是其他什么样的？现在外面的人把您看成华为的象征甚至是精神领袖，您会不会考虑彻底退下来？还是一直要工作下去？

任正非：彻底退休是迟早会发生的，因为人总是会死的，不可能永生嘛。至于什么时候退出呢，有一个合理的审时度势的时候。现在我不是华为的精神领袖，而是傀儡领袖。我在这儿像傀儡一样，轮值、常务董事会……各种机构努力在运作，我就像泥菩萨在庙里，象征性意义，说没有它了怎么这个房子空了，有它也没有大用处，因为我不管具体任何一件事，包括具体干部使用也不怎么管。因此我存在与否，现在对公司没有多么大的影响。我早就是傀儡，未来也逐渐是个傀儡，就像泥菩萨一样越变越小，这个菩萨就没有了。

谭卫儿：还是精神领袖，不能说是泥菩萨。

任正非：是真的，不是假的。

13

谭卫儿：任总，关于您个人的生活、个人的个性、工作作风，最后一个问题是您把华为带到全球技术上领先的位置上，总结一下未来的日子有什么事情

令您最担心。您最怕的是华为失去领先的地位，这种压迫感强不强？每天担心的是女儿还是领先？您做泥菩萨也好，给华为精神上支持也好，什么事情每天晚上令到你睡不着觉？

任正非：对我们来说，最主要的是公司“单刀直入”，需要外部环境，华为孤军突进去领先，这是不现实的。对我们国家来说，要重视基础教育，特别是农村的基础教育。中国历朝历代，伟大人物不少出自农村，说明乡村是能出优秀人才的，所以要重视农村的基础教育。有了基础教育，才会有基础研究；有了基础研究，才会有基础理论；有了基础理论，我们才有突破的可能性，否则就不可能领先。

中国这 70 年来教育、文化进步很大，但是现在从国际的环境和责任来看，我们国家的基础教育还是进步不够，还需要更多努力，这样才可能使科技“星星之火”燃成“熊熊大火”。这些年我们在全世界跟非常多的科学家合作，跟全世界几百所大学合作，这样支撑了我们的发展。我们更希望中国多年以后变成全要素的国家，现在主要还是工业创造、工程创造，还不是在要素创造、理

论创造上，希望我们国家在这方面发展，才能支撑很多企业，在世界领先，在信息产业不领先产品服务就卖不出去了。

谭卫儿：如果将来有一天您真的退下来的时候，您希望别人怎么评价您呢？说您是一个企业家还是教育家还是一个思想家？或者好父亲、有点糟糕的父亲？您觉得什么样呢？

任正非：我希望是“忘了家”，希望大家都把我忘了，不要把我记着。你把记我的时间学点科学技术，做点贡献，想我一个糟老头干什么？你就想未来、想世界，年轻人不要给自己增加很多负担。我们公司就不太重视历史，走过的路从来没有记录。文件管理有一个日落法，是向特朗普学习的，特朗普说“每增加一个法律，必须注销两个法律”，那么我们公司变成所有满五年的文件就要日落。文件太多，公司运行速度会很慢。

年轻人要轻装前进，不需要谁记着我，我最大的理想是上街喝咖啡，谁也不认识我。这次疫情期间，我逛了深圳许多公园，反正没有人；我也去喝咖啡了，逛了空空商场。感受到深圳很美好，但是过去我没有享受到，因为网红，一出去就被

围观，拍了照片还拿去上网。以后我老了，满脸皱纹，戴着帽子、杵个拐杖出去喝咖啡，没人认出来，这就是我最大的幸福，重新看看美丽的祖国。我不希望大家记得我，大家忘了我，我就是“忘了家”。

14

谭卫儿：您的希望不一定能达到，走到哪里还是有人认得您。提到特朗普，对他有什么评价？有什么话要说？比如，为什么还要制裁华为之类的。

任正非：这是两回事。特朗普提出“通过一个新法律必须关掉两个旧法律”，给了我们启发，因为我们公司这三十年来文件太多，没有注销过，文件只要生效期间就必须执行，执行的“火车”就弯来弯去绕。他一讲这个话，就给我们一个警醒，公司要有日落法，最早叫“川普日落法”，后来慢慢汇报的时候，只剩下“日落法”了。这是特朗普的发明，怎么关闭旧的程序，以前没有想到这个问题，我们就向他学习，轻装上阵，使得我们公司运行变轻了，机关人数变少了。

15

郑尚仁：跟您请教网络安全的问题，世界各国是否能够对全球的网络安全标准达成共识？

任正非：人在世界上最大的奋斗目标，首先是自己要生存，其次是自己要安全，这是人类的共同认识。所以，欧洲率先提出了网络安全标准，包括GDPR 隐私保护标准，这就很好，如果大家都遵循这个标准，那么网络安全问题迟早会解决的。我们现在支持欧洲的标准，也投入了大量科研经费重构我们的网络，因为我们这个网络架构是从小公司累积过来的，能不能适应未来的大结构还不一定。所以，我们引进了非常多优秀人才在重构网络。如果说通过几年的时候，能完全达到欧洲的高标准，又能实现网络极简，那我们为人类服务的能力就大幅度增强了。我们相信世界能够在网络安全和隐私保护上达成共识。

郑尚仁：您一直也说华为的网络设备是安全的，并没有为中国的国安部设任何的所谓“后门”，请问在这个节点上如何说服客户？尤其是在欧洲这个您说的最重要的市场客户？

任正非：第一，我们的网络设备本身就是安全的，因为我们从上到下都没有恶意的想法。但是在

技术能力上，我们能不能达到欧洲的标准？还要努力。欧洲客户与我们合作十几年，有些二十年了，他们在合作的过程中已经对我们有了深刻的理解，我们没有这个问题。三十年来，我们对全球 170 多个国家、30 亿人口提供了网络设备，没有出过一次恶性网络安全或隐私保护问题，这说明，在过去传统网络中，我们就没有这个问题。

第二，我们未来新网络架构要适应新的社会发展，比如云化、大流量、人工智能……，还是要把网络安全和隐私保护放到重要位置上，否则将来没人敢用我们的网络。

16 郑尚仁：现在美方在对苹果公司施压，让它开发网络设备，会不会演变成一个世界出现两个不同的 5G 标准的局面？

任正非：美国有足够的科技力量、足够的能力做这个事情，美国公司有几千亿美元的现金储备，完全有能力做好这件事情，这点我们是基本相信的。但是世界 5G 标准还是只有一个，如果出现两个标准，另一个标准的地方，你怎么能进得去呢？对于你自己，划出一条线不过去另一边，你怎么知

道那边的公司不会跑到你的地盘来呢？本来全世界都是美国占有的，美国说这块我不去了，那是自己约束自己，是很遗憾的。所以，我们相信美国在科技上完全有能力领导世界，完全可以涌出新产品来，但是世界标准只有一个，所有人都要互联互通，不互联互通的产品是没有价值的。

17 郑尚仁：由于美国商务部的实体清单，华为在供应链上进行了很多 OS 和零部件的调整，华为是否有能力完全把供应链去美国化？

任正非：这是不可能的。美国公司也要生存下来，只是要在一定标准下，美国公司是可以销售、供应的。现在我们还是大量购买美国的器件，只是如果美国政府提高标准，有一部分就不能卖了，这些要替代。大部分美国芯片厂家还是在销售，不会不销售。

郑尚仁：完全去美国化是没有必要的？

任正非：全球化已经形成今天这样的局面，缺少任何一个角落都会有问题。菲律宾在疫情情况下停产了两天，我们都很紧张，担心供应部件，要想

办法帮助它，介绍应对疫情经验。菲律宾关两天我们都接受不了，更不要说美国了。

谭卫儿：您的意思是说美国公司现在还在向你们提供一些芯片、零部件吗？

任正非：美国公司在美国商务部管辖范围内，向商务部申请许可，批准以后是可以提供的。商务部设了一个门槛，门槛之上它要管住，门槛之下还是放开的，并不是说什么都管。

郑尚仁：所有通信设备的核心都是芯片，华为是否有一整套芯片的替代方案？

任正非：是的，我们能完全自己供应自己，但我们还是在买高通芯片，今年买多少不知道，以前每年都是购买几千万套芯片。只要美国批准，英特尔、高通……很多公司，我们都在采购，都是大规模买的。为什么不买呢？他们都是我们几十年的朋友。我们自己也能生产，但是也要买别人的，这是我们能活下来的基础，不因为我们生产的芯片便宜，就不买别人的。万一有天我们不行了，别人也不卖给我们，我们不就死了？所以，同时购买，即使我们有了也要购买，互为备份。

郑尚仁：也包括芯片的设计软件吗？

任正非：那当然。

郑尚仁：国内生产的芯片是否能完全符合华为自己的要求？

任正非：国内芯片厂家目前生产中低端芯片还是有能力的，但是高端芯片能力不足。任何一个芯片制造公司都需要一个成长过程。

18 郑尚仁：现在除了美方的压力之外，新型冠状病毒肺炎对全世界手机生产，甚至销售、需求都产生了一定的影响，您可否谈一谈今年两大业务领域，网络板块和消费者板块前景如何？

任正非：对我们的年度计划应该没有太大影响。终端门店可能有一些影响，但是网络教学、网络办公设备暴涨，弥补了其他产品销售的下滑，最近一段时间增长很猛，没有衰退的迹象。

19 郑尚仁：我们到华为访客中心拜访时，看到很多先进的设备，还有未来 5G 科技可以实施的愿景，

您个人对 5G 的未来，无论是大数据还是物联网、人工智能，有什么看法？您觉得这些科技将会如何改变中国？

任正非：我认为不是改变中国，应该是改变人类，不能这么狭隘。比如，华为松山湖园区是用 5G 建的，沙特油田也是用我们的 5G 来建工业园区网。将来 5G 最主要不是提供大流量，如果只是提供超大规模流量，那 5G 本身就失败了。5G 有很多性能适合用于工业控制，它的高带宽、低时延等功能都有利于工业制造。现在差不多一半的工业制造，比如飞机制造厂等一些工厂，完全可以用 5G 来做自动化和人工智能的管理，但对于太精密的制造，现在还有些达不到，还在攻关。5G 面向企业业务，这叫 ToB，面向消费者是 ToC，我们认为最大用处是 ToB，就是给商业用户使用，造出一些先进的东西。

比如巴西的大露天矿山，它可以完全无人化，就用 5G 来控制。大农场也完全可以无人驾驶，拖拉机 24 小时耕地，只要记得加油就行。在非洲艰难困苦的地区，如果有农业机械 24 小时作业，这会有多好的效果呢？这些技术还有很多用途，5G

也只是刚刚诞生，在使用功能上还没有达到很强的程度，比如防抖动的功能，还要继续在数学、理论上研究，使得在更短的毫秒级抖动中保持稳定，这样可以在高精密制造中发挥作用。5G 刚刚发展，后面路还很宽、很长，我们特别相信美国的一些观点和思想方法，他们完全可以起来超过我们的，华为做不完那么多生意，需要更多的伙伴一起合作。

20

郑尚仁：您觉得新型肺炎对华为来说是契机还是危机？

任正非：我们希望新冠肺炎快点过去。人类历史上发生过非常多的瘟疫，那些瘟疫最终都结束了，人类活下来了，所以新冠肺炎随着时间长短也会结束，特别在现代医疗技术那么发达的情况下，应该说比古代抗疫能力大大增强了。把中国两千年的黄历翻一下，古代皇帝怎么抵御疫情的？就靠端午节挂在家门口的艾条。听说广东也通过中药制成品解决了 90% 多的问题，我也不懂，只是看新闻。我想，人类总会找到方法共同战胜疫情。

21 谭卫儿：很多人心目中的中美贸易战，华为是中美科技战、技术战的牺牲品，您怎么看华为将来的发展，您刚才说担心时间赛跑，华为被美国超过了。您觉得华为会被超过吗？时间领先了多久？你有危机感吗？

任正非：本来社会就是你追我赶，交替性领先，没有哪家能长期绝对领先。“后有追兵”对你有好处，让你要跑得快一些，否则屁股被狼吃掉了；若是在后面的也要跑快一点，否则就咬不到前面羊的屁股了。所以，你追我赶，这对企业是有好处的，有激励性作用。

22 谭卫儿：有什么话想对美国特朗普总统说的？

任正非：人类要共同奋斗，共同为人类服务，这是我们办企业的最终目的。

23 谭卫儿：最后请教一下任总，华为被美国打压的情况下，内地有很多人说华为代表我们中国的企业，变得有点民粹，反而您本人还会用苹果的产品。您怎么看把华为当成中国象征的现象？

任正非：因为我们本身是全球化公司，外国科学家占有很大比例，外籍员工有4万人，主要是中、高端。因此，我们的成功是全球化成长起来的。

我只是希望我们国家能更重视教育，真真实实地在教育上和美国、欧洲达到一样的水平，加强孩子们的创造性，这样未来几十年以后，中国也能在基础理论上为人类做贡献。我们不要认为创造基础理论是要战胜美国、战胜欧洲，这是错的。任何基础理论都是为了造福人类，中国也要为人类做贡献，不能只索取、不贡献，我们要贡献很多基础理论，有时候要做坐数十年的冷板凳才能出来基础理论。

5G 标准中，高通的长码标准是60年代美国一位数学家的论文形成的，我们5G的短码标准是土耳其教授十多年前一篇数学论文演变过来的。所以，人类社会要多少代才能在理论上为社会贡献。我们只是希望中国将来给人类社会多做一些贡献，这个贡献就是理论突破。

24

谭卫儿：美国在阻挠华为发展时，特朗普总统说“干脆搞6G”。华为现在有考虑发展6G吗？

任正非：我们一直在做 6G，与 5G 同步。但是 6G 在理论等各方面上还没有突破，因此 6G 被人类使用应该在十年以后。

25 **谭卫儿：**有一段时间在香港出现社会的混乱，有些华为在香港的店被示威者砸掉了，有没有什么话对香港的年轻人说，对香港的年轻人有什么期望吗？

任正非：其实类似事件，历史上就发生过。英国是世界纺织工业最发达的国家，两百年前英国工人也砸碎过纺织机器，但最终社会还是要往前发展了，而不是靠毁坏什么东西就可能换来一个新机会。纺织手工业工人害怕纺织机导致自己落后，到今天英国还是世界上高档面料大国，特产高纺精细面料，其他国家都织不出来。英国高工资、高福利，老牌国家还在做这个东西，我认为还是要努力学习吸取人类先进的文明成果。

你砸烂一个手机，不就可以再多生产一个吗？砸得越多，卖得越多。

谭卫儿：非常感谢任总今天花这么长的宝贵时间跟

我们聊，希望任总和华为的员工在疫情下继续努力，身体健康。

任正非：马不停蹄。

任正非

《华尔街日报》采访

2020年3月25日

01

Neil Western, 亚洲商业编辑: 任先生, 非常感谢您抽出时间再次跟我们交流, 很遗憾这次我们无法到现场跟您面对面交流。由于新冠疫情, 很多人只能在家远程办公或在家隔离, 希望您一切安康。您能跟我们分享一下这次疫情对华为的业务造成了哪些影响吗?

任正非: 这次疫情对我们的生产、销售、交付是有一定的影响的。我们公司是从2月1日开始上班的, 工期上没有耽误, 员工陆陆续续到达, 从最初70%、80%、90%……逐步到达了一定比例。主要是有些地区还在封闭隔离中, 部分员工不能完全到齐。当我们复工能力达到90%的时候, 有些配套厂家生产数量还是提升不上来, 疫情对他们有影响。很多小公司、小工厂没有卫生防疫条件, 当地政府不允许他们开工。我们就帮他们解决防疫问题, 帮助他们说服当地政府, 在确保健康安全的情况下, 让他们开工。此外, 国际物流也有影响, 现在国际航班数量大幅度减少, 空运费用上涨3-5倍, 这对我们有影响, 预测一季度计划有适当下降, 估计年度计划不会有影响。

Dan Strumpf, 驻香港科技记者: 您刚才提到华

为下调了一些目标，您指的是收入目标还是其他财务指标？能具体说明一下吗？

任正非：是一季度收入目标。

Dan Strumpf：收入目标下调了多少？能提供一些具体信息吗？

任正非：下调数字的统计估计到4月中旬才能出来，实际下调是很微小的。原因是一些配套的部件、以及有些国家的发货通关受影响，另外，人们还处在家里自我隔离状况下，工程也会受到一些影响。但是对我们来说，总体影响不大。

Dan Strumpf：针对您刚才提到的隔离、通关等问题，华为是一家全球化公司，但在当前局势下跨境通关难度大幅提升，很多国家实施了旅行禁令。在这种情况下，华为如何在全球市场开展竞争？另外，目前的局势对您的个人日常生活和企业管理有何影响？

任正非：首先，管理公司就像现在远程采访一样，工作也可以采用远程办公、远程会议的方式。第二，我们减少员工的流动，本地员工在本地流动，跨境流动减少。第三，现在一部分国际合同都是扩

容项目，在机房完成，通过软件提升来实现，并不需要在野外作业。所以，现在我们的合同销售还可以继续增长。

Dan Strumpf: 这一局势对您的个人习惯以及华为的日常工作有何影响？你们的工作发生了哪些变化？

任正非: 没有不同的习惯。我们高层领导过去就是开会、改文件，把文件发出去，大家按文件办事。过去是这样，今天也是一样，没有太大改变。现在是远程视频开会，基本不影响。过去一定要飞过去面对面，现在不需要飞过去，因为即使飞过去，也需要隔离，只能视频，那何必要飞过去呢？

Dan Strumpf: 等一切恢复正常后，您觉得你们目前做出的一些调整，如召开更多的远程会议、减少国际出差，未来还会继续保持下去吗？

任正非: 我想，人类社会将会走向信息社会，IBM 形容它是一个村，叫“地球村”。当然，也包括飞机很快抵达一个地方，也是地球村的一种形式。以前这个地方到那个地方，我们需要坐轮船好几个月，更古时期先辈只能坐木帆船跨洋漂过去，是相对比较来说。现在先进的通信网络条件下，我们通

过视频会议聊天就如坐在旁边一样，只是说喝杯咖啡，不能用舔屏幕的方式来完成。除了需要亲身体验的方面，远程信息交往会增加，比如中国疫情期间，有几亿孩子是在家里通过网络教学的，特别是美国、欧洲这些国家很多学生都在接受跨国网络教学。当人们形成习惯以后，不会随便抛弃这个方法，当然可能减少或缩减，但不会抛弃。我们作为设备厂家，就是努力去满足客户对这方面的要求。

Neil Western: 任先生，我知道您经常在世界各地跑，与华为的基层员工面谈。现在，您怎么跟他们保持沟通，并从他们那里获得反馈？

任正非: 正因为我过去跑遍了艰苦贫困的国家，了解他们过去是怎么工作和生活。今天进行视频沟通、网上发表的意见，能想象到他们今天怎么工作和生活的，要改进哪些环境和条件来支持他们工作。我们过去的经历对今天带来影像上的贡献。如果你没有去过世界，你是不能够感知世界的。现在我们虽然各自隔离在不同国家，实际上我们的联系和沟通没有改变。

02

Neil Western: 我们能聊聊过去 18 个月美国政府给华为带来的诸多困难吗？上次见面时，我们聊到了您的女儿。您最近有没有联系她？通过什么方式联系？大概聊些什么内容？

任正非: 就是打个电话，给一些生活上的问候。她的妈妈和丈夫在加拿大陪她，她不是很孤单。

Neil Western: 她面临的刑事案件目前进展如何？您个人在这方面采取了什么行动吗？

任正非: 我们没有刑事犯罪，已经在美国抗诉了，还是通过在纽约东区法院官司的进展来确定这个问题。

Neil Western: 您觉得加拿大政府要在这方面发挥一定的作用吗？

任正非: 因为加拿大是一个法治国家，首先它的法律要公开、公平、公正，是一个透明的体系，加拿大司法体系会做出正确判决的。

Neil Western: 所以，华为并没有直接游说加拿大政府？

任正非: 不需要。

03

Dan Strumpf: 我想聊一下你们在美国面临的刑事案件。您应该也知道，美国政府扩大了针对华为的起诉书范围，提出了新的指控，包括有组织的敲诈勒索指控。这是非常严重的指控，基本上把华为描述成犯罪型组织。您是否想直接就这些指控作出回应？

任正非: 我们肯定要在法庭上进行抗辩，不能美国司法部说什么就是什么，它说的并不代表最后的结果。

Dan Strumpf: 我想问一下华为过去一年所采取的策略。很感激您去年接受我们的采访，当然您也接受了其他媒体包括电视台的采访。去年，华为针对美国提起了多项诉讼。相比之前，华为过去一年在跟美国政府打交道时，采取了更加激进的策略。鉴于美国对华为还是和过去一样强硬，您觉得过去一年采取的策略有效吗？针对华为状告美国政府的其中一项诉讼案，法庭已经做出了不利于华为的判决。现在，美国政府又提出了针对华为的新起诉书。您觉得华为过去一年采取的策略奏效了吗？

任正非: 不是美国政府说什么就是什么，还是要通过法院的判决，还是要通过美国司法系统的公

平、公正、公开，来一个个解决。

Neil Western：您刚才提到，华为相信美国的法院会作出公平的判决。针对这些指控，华为的抗辩策略是什么？

任正非：我们还是通过美国律师与美国法院去交涉。

04

Neil Western：在过去 15 个月中，华为采取了一系列高调的举措，例如您接受媒体采访，华为在美国和其他国家采取的法律举措，并在很多国家针对美国试图说服当地政府禁用华为的行动进行了强有力的反击。现在来看，您觉得过去 15 个月华为的策略有没有起作用？如果起了作用，能不能举一些例子，具体起了什么作用？

任正非：作用肯定是起到了。最初天空是一片漆黑的，美国说什么是什么，因为美国是强势的国家、强势的政府，一般大家对美国政府是很信任的。随着时间推移，真相越来越多被披露，天空逐渐变成深灰、中灰，我们希望逐渐变成浅灰色，让社会知道华为是什么样的公司，增强对我们的信任。我

们还是在美国的西方盟友国家做生意，因为我们与这些国家的客户往来几十年了，这几十年积累的信任是宝贵的，他们不会轻易被施压一下就放弃选择华为。

再过几天，我们将公布经过审计的 2019 年财务报表，我们去年的销售收入增长接近 20%，利润大幅度增长，就证明了客户对我们的信任并没有因为美国对我们打击而产生影响。今年我们在计划上比去年还有一定规模的增长，今年的研发经费比去年将增长 58 亿美元，去年研发经费 150 亿美元左右，今年可能超过 200 亿美元。我们克服困难的能力越来越强，面对的困难和遇到的挑战会越来越少，我们有信心实现今年的销售目标和利润目标。这场瘟疫过去以后，人们更加体会到先进的信息技术在应对瘟疫问题上也有很大价值，人们可能会加快网络建设。我们担心的是，我们没有那么多设备供应世界。这都证明我们这十几个月以来努力的结果是正确的。

Neil Western：我想追问一个问题，稍后再回到研发方面。您刚才是说，在您看来，您提到的很多国家都不再相信特朗普政府有关华为的说辞，而是

相信华为给出的保证，是这样吗？

任正非：我不清楚人们为什么不相信特朗普，他在美国选民中的支持率不是很高吗？美国人民是很聪明的呀。

05

Dan Strumpf：顺着您刚才说到的几点问几个问题。您提到，今年华为碰到的困难会越来越少，您为什么有这样的感觉？对华为而言，哪些方面的工作会变得越来越容易？另外，您还提到您有信心达成今年的财务目标。能具体说说你们有哪些财务目标吗？

任正非：第一，我们投入了这么多研发经费，也收缩了一些不够健康的产品线，把那些减下来的优秀工程师调到主产品线来，我们今年会把产品和服务做得更好。财务成绩还是取决于产品的质量、服务的优良以及客户的信任，从这点来说，华为全体员工都奋起努力去实现目标，我们相信目标是可以实现的。也欢迎你们明年一月份来采访我们，那个时候可以告诉你们我们的生存状况。

Neil Western：我们也非常愿意明年再来采访

您。刚才您提到 2020 年华为研发预算会增加 58 亿，能否具体介绍一下这笔预算会用在哪些产品上？您最看好哪些业务？

任正非：与我们过去产品的方向完全一致，没有出现新的东西，只是增加了投入强度。

06 Neil Western：回顾 2019 年，在您看来，华为取得的最大成就是什么？是不是英国允许华为参与 5G 网络建设的决策？如果是的话，华为在决策达成过程中扮演了什么角色？

任正非：2019 年我们取得很大成功，首先要感谢特朗普先生。因为他在全世界有那么高的威望，他那么重视华为，本来很多人不知道华为，或者将信将疑，特别是中国也有一部分人不相信华为，觉得华为是不是在忽悠。特朗普“举棒一打”，别人就觉得华为原来还这么厉害，还不赶快买华为的设备，还等到什么时候？应该是特朗普先生帮了我们大忙，这一点我们要感谢他。

我们公司本来也是散趴趴的公司，因为几十万人很难凝聚得起来。战略部起草了公司的愿景和使

命：“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”，希望统一员工的意志，这些口号其实华为员工也不一定都相信，也不一定都足够努力。但是特朗普一打我们，所有员工都知道死亡快来了，如果不努力我们一定会死掉的，吓得每个人都很努力。基层太努力了，导致这个“车子”跑得太快了，我总是觉得要踩刹车，不能允许他们跑太快，否则会把这个公司拉断的。这样基层有很大的干劲，我们高层有很大的冷静，这就是我们胜利的基础。

Neil Western：您认为经过特朗普的打压后，欧洲、澳大利亚和新西兰等国家和地区是否意识到了华为的实力？相比打压前，他们是否更加认可华为是一家技术巨头？

任正非：应该说是有影响，澳大利亚、新西兰、美国……并不相信我们，他们的一些运营商可能也受到影响，但也是博弈。有些客户还是信任、了解我们的，因此我们有稳定增长的信心。

07

Dan Strumpf：我想问一个具体问题。华为去年对美国提起了一系列诉讼，我也曾前往华为园区出

席华为起诉美国政府的新闻发布会，对这些诉讼进行了大量报道，并密切关注其进展。我想知道，对美国政府提起一系列诉讼是不是您的决策？我知道华为内部关于这项决策有着不同的意见和声音，您是怎么处理这些不同意见的？

任正非：第一，我们在美国是被迫应战，不是主动开战的，美国“棒子”已经打下来了，不能左边挨了打，然后右边又伸过去再挨一棒。所以，在这个问题上是被迫在法庭上起诉。关于这个问题，你应该采访我们的律师，让律师告诉你们。对这个问题，我们内部是比较一致的，没有矛盾。

但是，这不涉及到普通员工，因为他们就是多产粮食和增加土壤肥力，公共关系和法务的问题由专业部门去解决。普通员工有什么思想，我们不清楚，并不需要去了解，他们的主要责任是搞好生产。我们内部没有分歧，不需要协调。

如果美国政府撤销对我们的诉讼，我们也可以撤销对美国政府的起诉。但是，美国现在没有表示，所以我们还在积极准备。如果美国还有什么“棒子”再打下来，我们还要准备再接这根“棒子”。总不能什么都没有准备，一棒打到“天灵盖”上，我们

就死掉了。因此，还是要用手挡一下，要努力准备防御性手段。

08

Neil Western：在无法使用谷歌安卓系统的情况下，华为推出了自研操作系统和应用生态系统。这方面华为已经取得了多大的成功？前景如何？

任正非：我们的操作系统已经开源、开放，HMS 将随着 P40 走入市场。当然，与老牌的苹果、谷歌相比，我们还是有差距的，但也有一些特色，所以我们还是决心要走入市场。我们做这件事情是被迫的，因为没有安全感，如果还用别人的东西，下次再被别人断供怎么办？是断供把我们逼上梁山的，我们必须努力去把耽误的功课补好，否则无法再立足在这片土地上。

Neil Western：华为近期有没有跟谷歌直接沟通？

任正非：不知道。

Dan Strumpf：今年到目前为止华为在中国和海外的智能手机销量如何？

任正非：应该是增长的，但是增长的数量我不太清楚。我只知道现在中国市场的销量每天大概在 45 万部左右，国际市场是有衰退，这样大致判断。四月后开始增长，每个月的销售量预计大概是 2000 多万部。但是由于这次瘟疫出现，我们的平板、电脑……有关业务的销售量是 5-6 倍的增长，这些平板已经预装了我们 HMS 操作系统。

Dan Strumpf：您认为是什么原因导致海外智能手机销量下滑？华为怎么做才能扭转下滑趋势？

任正非：对于海外市场，我们眼前还没有更好的增长手段，但是我们正在弥补这些问题。

09

Dan Strumpf：任先生，我想稍微转变一下话题。我读了您这些年撰写的很多关于华为的文章。很多内容是关于您的过去和您对美国各地的访问。在美国的所有技术企业家中，谁对您的启发最大？我知道您写了很多关于 IBM 的文章，如关于郭士纳的文章。您也曾多次访问这些公司。谁启发了您，或者说谁引领了您？

任正非：整个美国的科技界都是让人感到振奋

的，硅谷不灭的灯光，这种奋斗精神都给我们注入了巨大力量。不仅是乔布斯、比尔盖茨、郭士纳，也不仅是谷歌、Facebook、亚马逊……，很多中小企业的创新精神都值得我们学习，给了我们很大鼓舞，美国的创新土壤还是非常肥沃的。美国在未来人类信息社会中还会担负最重的责任，因为信息社会的发展速度很快，美国有这么强的能力，特别那么多名牌大学，而且大学的教育质量也非常高，这些都是美国振兴的重要基础。

美国这个国家是高度注重教育的。一个生病的年轻人用几十英镑创办了哈佛大学；美国的铁路大王创办了斯坦福大学，因为斯坦福大学的开放、开明，才造就了硅谷。我认为，美国这种科技创新精神，这种踏踏实实努力奋斗的精神，都是我们长期要认真学习。

10 Neil Western: 据我所知，您创立华为时担心中国创新方面远远落后于全球水平。如今，与美国和全球相比，您认为中国的创新能力处在什么水平？

任正非: 中国这七十年来，从一个主体是文盲

的国家到今天几乎很少有文盲，教育有很大功劳。中国现在教育上还是沿着工业时期的道路在走，对孩子的创新精神鼓励和表扬不够，幼儿园里调皮的小孩总是挨批评的，妈妈总是在努力把他们的教育成乖孩子，而且太多的考试把他们的天真给埋没了。孩子是最富有想象力的，而且孩子的想象力没有边界，如果沿着窄窄的一条路往上走，越走边界越清晰，创新的动力越被抑制了。现在衡量一个学生好不好，还是看考试成绩，中国伟大的数学家华罗庚如果活在今天，他可能是考不上大学的。中国教育未来要像美国一样，更加多元化，更多学术自由和思想自由，让他们在不同的方向上获得突破。

美国把不同学校分成不同类型，有不同的教学方法。比如非常名牌的大学，功课非常重，晚上两点能睡觉是功课轻松的时候，他们在上算法课的时候，晚上四、五点睡觉也是常事。而一般院校最主要是学习遵纪守法，在此基础上主要培养他们谋生的手段，比如学学划船、骑马、打高尔夫球、滑雪……，他们认为这些人将来要走入社会做买卖，交朋友要有共同爱好。当然，他们还要完成基础课程，但是没有名牌大学、常青藤大学的课程负担那么重。

常青藤大学在入学考试时就要考核他们，比如去没有去过孤儿院做过贡献，给孤寡老人做过贡献没有？做领袖最重要的宗旨要爱这个社会，为社会服务。因为美国的名牌大学培养的是领袖，政治的、商业的、科学的……。他们的责任重大，必须爱社会，奉献社会。越是重点大学，越不能培养精致的利己主义者，这样社会才能振兴。总的来说，美国现在的教育是领先中国的，否则为什么会有几百万中国青年到西方去留学呢？

11

Neil Western：中美关系会直接影响到华为，所以我相信您在领导公司的同时肯定也在关注中美之间的紧张局势。

任正非：首先，人类历史发展本来就是崎岖不平的，“世界是平的”只是一个理想，无法实现。最理想的状况，世界就是一个丘陵地，虽然有挫折，这个坡我们还是能爬过去的，可是现在这个坡太高了，是高山了，阻力太大了。但是还没有高过喜马拉雅山，所以现在世界还在沟通着。我们只是希望这些障碍能逐步解决、逐步改善，从而促进世界生产的发展和人类财富的增加，才能根本解决冲突问题。

12

Neil Western: 您如何看待未来几年华为的发展？您将在其中扮演什么样的角色？显然，很多人在猜测您的继任计划。您对此怎么看？

任正非： 华为未来几年的发展只会比 2019 年、2020 年更好，因为我们知道自己哪个地方痛，要在哪个地方医治，相信未来几年会变得更加健康。华为经历了这些教训以后会总结，像爬坡一样在缓慢爬。公司在爬坡的时候，由于生理原因，我在下坡了，陪不了他们爬高山了。求一个平均数，最后这个世界就是平的。

如果华为还活着，欢迎你们再来！

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。