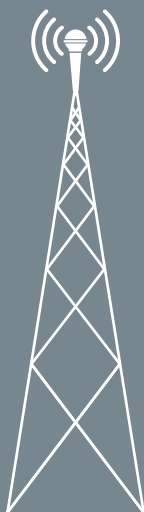


采访实录

2019.05

第三册





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。



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. 任正非日本媒体圆桌	01
02. 任正非中国媒体圆桌	28
03. 任正非中央电视台专访	85
04. 任正非彭博电视采访	118
05. 任正非德国电视一台纪录片采访	156



任正非

日本媒体圆桌

2019年5月18日，中国深圳

任正非：首先，感谢各位学者、教授专家、媒体记者们光临华为，与我们进行沟通，我很高兴与你们直面交流。你们对这个咖啡厅有印象吗？我太太去过日本目黑雅叙园后，就说要仿建一个这样的咖啡厅，将来用于接待日本朋友。我们一家人，包括我的女儿，都很喜欢日本。我小女儿学的第二外语就是日语，她没事就跑到日本逛街，到药妆店买东西。

01

学习院大学：非常感谢您今天给我们宝贵的时间。我第一次来访华为是 1997 年，那时候我还是大学的研究生。当时有一个非常年轻的员工接待我，他说下周就要去非洲了，在国内最后一个任务，就是在工厂接待外来的客人。我做大学教授后，前年也带着我的学生来过华为。坦率地说，日本学生对华为的印象有一点点害怕，但是当他们亲眼看到华为如此壮观的样子，和很领先的技术，也就知道华为现在是一个什么样的企业了。

虽然华为存在外部环境的挑战，如果关注到技术层面，华为是世界最领先的一家企业。今天上午黄卫伟老师跟我们讲过《华为基本法》的想法。黄老师

说，华为有一个基本的理念，就是确保一定利润的前提下重视成长最大化，另一方面追求存量市场获得第一名的地位，这是华为现在成长的驱动力。我认为华为下一步是不是可以考虑，在新的市场和领域创造一些新的价值和观点。华为是一家很好的通信设备供应商，考虑到未来 5G 需要把技术和服务结合起来，为人类提供更好的服务，是不是要对公司稍微做一些调整？举一个例子，现在对个人信息保护非常重视，欧洲出台的 GDPR，最基本的想法是把个人信息归还到个人，这方面技术不是特别成熟。今后华为可以在哪些方面创造新的价值？有没有具体的想法跟我们透露一下？

任正非：日本经济为什么这么发达？你们是以客户为中心，把商品做得这么好，让大家不得不买。很多中国人到日本抢购商品，这些东西中国也有，为什么不买中国生产的？哪怕中国做得和日本一模一样还便宜？不行，就是要买日本产的。日本产品给人们最深的印象就是质量，质量的目标就是客户需求。我们公司是追求客户的满意度，而不是追求成长的速度和存量的管理。追求对客户的满意度，对产品要负责任，卖给客户的旧设备也要维护，不能说现在有 5G，以前的

2G、3G、4G 设备就不维护了，那非洲人民如何生活？

日本在工业产品上追求“短、小、精、薄”，追求客户体验和满意度，值得我们学习。我们的生产线制度，就是日本丰田公司以及很多退休老专家们来帮助设计的，也就是借鉴日本的质量管理体系。你们没有发觉我们一条一条的生产线大量是日本与德国设备，这与专家的咨询引导有关。大家参观的华为松山湖基地，也是日本建筑设计大师冈本先生设计的。

通过向日本学习这种精神，我们的 5G 基站也做到了让世界不得不买，因为我们追求像日本一样把大的设备想办法做小。5G 基站功能容量是 4G 的 20 倍以上，体积只有 4G 基站的 $1/3-1/4$ ，重量只有 20 公斤，能耗下降 10 倍，安装不需要铁塔。对于在欧洲人口密集的城市，有很多老房子没法建铁塔，我们的 5G 基站随便就可以挂在任何一个杆上、墙上。在耐腐蚀性材料研究上，我们也向日本学习，可以做到二十年甚至更长时间材料不会腐朽，那么以后 5G 基站甚至可以放到下水道里，这是非常适合人类需求的。

如果到处建大铁塔，要花很多钱，施工时需要大吊车才能吊上去安装。在欧洲，我们一个基站工程交付费用可以降低一万欧元，而且维护也非常简单。当然，美国地很大、钱很多，可以修很多铁塔，他们愿意这样做是可以理解的。但是，日本是一个人口高度密集的国家，街区很密集，不适合建铁塔。所以，向日本学习做出的这种基站，功能如此强大，体积如此轻巧，在任何条件下都可以安装，在很冷的北海道和很热的冲绳地区，都可以安装，大家肯定会接受和喜欢的。

我们的家用电器，都喜欢用日本产品，不仅质量好，还容易操作，即使文化不高的人也能操作好。我们把这种精神贯穿到产品设计中，使得我们有了机会。

华为成功最主要的原因就是把客户作为第一要素。有人把客户理解为有钱的才是客户，我不认同。非洲没钱，我们派到非洲去的员工工资是在中国的三倍多，我们在非洲赚不到多少钱，但是钱比在中国发得多，但我们还是要去非洲。我们不是上市公司，不追求资本报表的漂亮，而是追求为人类服务，为理想奋斗。珠穆朗玛峰无论

南坡还是北坡，基站基本都是我们安装的，珠穆朗玛峰上没几个人，能赚什么钱？但可能有网络就能挽救登山者的生命。我曾在尼泊尔的珠峰上吃了一顿午餐，但当时不知道，为了这顿午餐，一个尼泊尔姑娘背着食品爬了8小时山上来的，当地人告诉我，我下山三天都走不到。当我们在为人民服务时，人民也在感谢我们。这种精神，不就是日本精神吗？

我们向日本学习了非常多的经验，我也经常给大家讲日本的故事，日本人民的精神是未来工业文明中最重要的一种精神。当然，我们有很多方面也在向德国学习，特别是流程化管理。所以，我们把日本人民的管理方法、德国人民的管理方法，日本人民的精神、德国人民的精神都融合到华为的精神中。

02

亚细亚大学：我是日本亚细亚大学的後藤，关注中国经济二十五年了，主要关注中国民企的发展。我认为华为在中国民营企业中是最好的一家，之前华为有没有经历过民企特有的痛苦呢？中国民企的环境不是特别好，中国的民企为什么能有这

样的发展呢？

任正非：你问的这个问题，我真是回答不出来。因为我除了痛苦，就没有不痛苦。克服痛苦的方法就是遵纪守法，法律不允许做的事情，我们就不做，不去触碰红线，就获得一种安全。怎么获得效益呢？就是希望员工多干活，希望大家多付出一些劳动。我们多辛苦、多劳动，对客户的服务质量、服务态度都好一些，就能获得客户的接受。

早期民营企业碰到的所有困难，我们都碰到过。最大困难就是贷不到款，自己也没钱。怎么熬？在2000年前，我们的个人收入基本都返投回公司了。2000年，我个人还没有房子住，我太太租了一间30多平米的房子，面对太阳西晒，没有空调。如果说我们是富人，那时候不知道这个“富”是为了什么。我弟弟跟我母亲讲“落后的员工都有自己的房子住，哥哥这么先进却没有房子”，因为我们把所有钱都投入到未来的发展中去了。当时我们得到第一笔贷款是费尽了九牛二虎之力，贷到了八万元人民币。

任何国家都会有不断发展的过程，中国也正

在改变这些状况，总的来说，环境已经变得好太多了。在外人来看，你们是横向看问题，把日本作为坐标原点来比较，认为我们的环境条件没有日本好。我们是纵向看问题，将三十年前作为坐标原点比较，认为今天的环境、政策已经非常好了。我相信国家会变得越来越好。特别是这次中美贸易战以后，对中国的内部经济改革会有加速和刺激作用，我认为环境会变得更好。

美国虽然倾一国之力打击我们，它到现在也没有展示什么证据。华为为什么需要遵纪守法？因为我们走出国门时，会被外国认为是共产主义，如果不尊重所在国家的法律，就不能生存；当我们退回国内时，又会被认为是资本主义。我前面讲没有钱是 2000 年时，不是说今天没有钱，今天别人把我当成资本家了。所以，当两面都有置疑时，如果不努力规范自己的行为，如果我们哪一方面触碰了红线，就不会存在了。不只是其他国家的红线不能触碰，中国的红线也不能触碰。

03

三协国际特许事务所：我个人研究华为公司有二十年了，知道一些故事，过去公司只有一台车时您让

给客户，自己在深圳市区里步行。我们昨天参观了松山湖，发现华为有这么庞大的欧式工厂，我个人非常感动。

任正非：你讲的是事实，那时我家离公司 4.4 公里，深圳夏天是极其炎热的，我从家里走到办公室已经全身都湿透了，那时的办公室条件是不可能有淋浴间洗澡的，我就穿着皱巴巴的衣服上班，所以留下了你们听到的流传故事。但是，那是过去，今天我穿得很潇洒，这要感谢我太太。我太太总说“见客人要换衣服”，逼着我去买衣服。

04 三协国际特许事务所：日本丰田公司有一个安动系统，是工厂生产自动化系统，虽然会按照各地的情况调整让生产人员判断生产线情况，但无论在哪里，系统都不会改变，丰田一定要维持这样的原则。华为在全球有各种工厂，华为有没有无论在什么地方都要维持的原则或者规则呢？

任正非：我们需要维持的原则也是不变的。我们松山湖的制造工厂今天有参观过吗？你们就会发现生产线上基本都是日本设备，我们完全按照日本的理念建的生产线，而且将会有几百条、

上千条这样的生产线，每条生产线长度是 120 米，会大量采购日本设备。日本很多资深的顾问和工程师来指导我们，教会了我们日本的管理方法，也教会了我们如何使用日本设备。以后我们在全世界也会建立工厂，把这种精神贯彻到全世界去。

德国的管理方法是先生产、再测试，德国有它的自信心。日本人民有高度的警惕性，每道工序都在检测。我们采用日本的质量管理。

05

三协国际特许事务所：华为有很著名的“奋斗者”的说法，华为无论在哪里今后要维持这样的理念，我的想法对吗？

任正非：你的想法很对，我们认为只要努力工作都是奋斗者。假设我是一个音乐家，每天上班八小时，周末去度假，下周再上四十个小时班，你认为会成为音乐家吗？画家也一样，每天上班画一画，下班就不画了，你认为会成为画家吗？制造优秀产品的人的奋斗时间可能比别人多，我们就起了一个外号叫“奋斗者”。成为奋斗者或劳动者是员工的自愿选择。劳动者享受准时下班玩、周末休息、加班给钱，经济回报上并不吃亏。

奋斗者不要这些，就吃亏了吗？没有，成为奋斗者就给他分配内部股票。短期报酬是每年的贡献发成奖金，公司后面继续产生的利益跟他无关了。长期激励是用内部股票的方式，让你继续享受过去的劳动贡献。奋斗者退休以后可以保留公司内部股票，享受过去劳动的贡献。奋斗者配的股票数量不仅跟职级有关，跟奋斗贡献与年限也有关系。

06 神户大学：您好，我是神户大学的川岛，研究国际经济法规，特别是关于世贸组织的相关法规。就我个人来看，非常担心发生在中美之间的摩擦，有可能会分裂整个世界。在 1、2 天前，美国发布了行政命令，过去是美国政府不能采购华为产品，现在通过行政命令禁止美国企业进口华为设备，通过商务部的实体清单制度禁止美国企业向华为出口，这也是让我们非常吃惊的事情。

我提两个问题：第一，美国策划分裂中国和美国之间的经济关系。您认为美国这样的措施会产生什么影响？第二，华为三月份曾针对美国 NDAA 法案起诉美国政府，对这次新法规，华为有什么想法？

一种方式是在美国国内起诉，或者通过 WTO 世贸组织与中国政府合作起诉，这是对立式的方式。第二种方式是像中兴一样接受美国或者第三方的监视，类似和解型的方式。华为选择哪种方式呢？

任正非：我认为世界经济已经走向全球化了，过去传统经济时期，一个国家可以独立地制造一个缝纫机、一台火车、一艘轮船。现在进入经济全球化时代，全球是要合作共赢的。如果一个国家要封闭起来自己制造一个东西，这个零件的销售量不会很大，那整机就会非常贵，不能满足社会上的需求。经济全球化的目的，是你这个国家最适合做这个事，就把这个事做大。全世界高速设备不都是用日本一个螺丝钉厂的螺丝吗？如果每个国家都想做一个像日本那样的螺丝钉工厂，我认为成本会很高。

如果从全球化退回去，想孤立发展一个产业，经济会走向更加混乱，特别是日本。因为日本离中国最近，十三亿人民的市场对日本是很重要的。日本产品因质量优秀占领了中国市场，这个市场还在增长。过去中国对外商投资的限制较多，现在中国通过了新的外商投资法，放宽了要求，商品也可以在中国更快速流通。美国放弃中国市场

对振兴美国经济不是好的办法。

美国商务部发布实体清单，由于时间太短，我们还没有思考好，但第一，绝不会走中兴的路。两家公司是完全不同的公司，不能因为是中国公司就把两个名字连在一起。第二，不能走 WTO 国际仲裁的道路，国际仲裁要动用国家力量，一个小小公司为什么要影响一个国家呢？国家有这么多事要操心，不需要操心我们一个小小公司。至于在美国要不要打官司，我们还没有想好。

07

《日本经济新闻》记者：我提两个问题：第一，假如华为被禁止进口半导体，华为手机终端的生产还可以持续下去吗？第二，全球无论是经济还是互联网社会，正在被分裂，您认为未来这个趋势会逆转吗？世界经济和互联网会一体化还是被分裂？

任正非：第一，不会对我们的生产产生太大影响。会有一些影响，但是不会太大。我们的销售收入也不会有大家想象中那么好了。我们一季度销售收入增长了 39%，到 4 月份，增长率已经下降到 25%。之前我们预计销售收入全年增长率不超过 20%，估计会差一些。

第二，我认为，世界的铁路因为大家要各自分离，形成了窄轨、标准轨、宽轨，因此货物不能很畅快地流通。历史证明，这对经济带来不好的结果，因此世界一定要建立一个非常好的连接。世界最伟大的发明是“圆”，没有圆就没有车轮，没有马车就没有火车，也就没有轮船。在马车社会时，人们的活动范围是很小的；火车、轮船这些传统经济时期的发展速度是缓慢的，人类社会经历了很漫长的贫穷时期；当世界走向高速铁路、高速火车和飞机时，世界发展的速度加快了；网络技术的发达，会更加促进人类社会的进步。

世界也是从 3G、4G 走过来的，4G 就有三种标准，造价比较高。好不容易走到一条标准，就是 5G 标准，全世界通过的标准。5G 对人类社会产生的意义是什么？将来每个人消费每个比特的价格可以下降十到一百倍（科学家说一百倍，市场宣传是十倍），5G 带来的带宽价格是今天消费的 1/10 到 1/100，这样穷人的孩子也可以在网络上学习了，在网络上能够看见全世界，这个进步是巨大的。

我小时候是在一个很穷的山沟里面长大的，那时也唱过儿歌。在中国有名的儿歌是《让我们

荡起双桨》，歌里面有一个“绿树红墙”，我很老了带我小孩去北海公园划船，体会一下“让我们荡起双桨”是什么意思。我看到墙是红的，树是绿的，才恍然大悟，“啊！这就是绿树红墙”。现在网络教育，很小的小孩就知晓世界了。人类的创造力会得到极大的发挥，这样人类社会会极大的进步。曾经有人想过人类社会能不能大同，网络会让社会走向大同。前两天有一个人问我“你认为下一代青年的民粹意识还会有多强？”，我说，下一代青年的思维可能是没有国界的。我不知道我小女儿的网络情况，有一个美国记者告诉我，你小女儿在全世界的粉丝有几万个。青年们在非地缘政治中，在同一种意识中交流了，怎么还会分成多种意识形态呢？

5G 是造福人类的，不是原子弹。需要搞网络，网络不互通，交流就困难。未来世界的最大资源在哪？在人口。世界 70%、80% 人口还在贫困地区，不是在少数发达国家。如果他们自己建了一个封闭的网络，就丢失了这么庞大人口的市场。我相信绝大部分国家都会看清楚这一点，不会走分裂的道路。

08

《东京新闻》记者：我是日本东京新闻的安腾，任总过去采访中提到特朗普是伟大的总统，今天这种情况下，您认为特朗普是什么样的人呢？

任正非：我认为特朗普是伟大的总统，是因为他把税降下来了，这在一个民主国家是极其艰难的事情。欧洲为什么形成了福利社会？税太重了，拼命努力工作，大多数钱都缴税了，不如少干一点，在大街上喝两杯咖啡，为什么要去干活呢？税减下来以后是有利于产业发展的。但是特朗普做错了一个事，今天吓唬这个国家，明天吓唬那个国家。今天乱抓这个人，明天乱抓那个人，谁敢到美国投资？

减税这件事四十年前邓小平就做过，邓小平是把所有外资企业税收降到 15%。当时中国企业是 55% 的所得税，中国人心里想，怎么对外国人那么好，对自己儿子不好。开始外国人并不相信，就试一试，发现中国各地政府都想做出成绩来，争相把中央给的政策用得更好。外资企业先免税三年，再两年减半，外资企业在中国得到了极大的好处，就都蜂拥到中国来。三十多年前我就去过海南岛的亚龙湾，亚龙湾跟夏威夷一样漂亮，

那么好的沙滩政府 5 毛钱一亩卖给霍英东，后来土地涨到一千万一亩，霍英东后来把高尔夫球场、一部分酒店捐送给政府了。

外资在中国税收优惠政策下蜂拥进入中国。邓小平对外国人是很友好的，特别是对日本。胡耀邦时期，中日青年一船又一船地互相往来交流，中国和日本在八十年代到了友谊的高峰，中日之间的经济互补性关系得到了发展。日航在上海建的花园饭店，今天还是很漂亮的。花园酒店已经不知道赚回多少个花园酒店了。中国是真心对外资好的，像特朗普这么吓唬人是没人敢投资的。

一个要政策优惠环境，一个要恪守信用。我讲特朗普伟大，讲的是减税这一条。特朗普人格有两面性，因此这么好的政策没有得到世界追捧，而且让美国股市狂跌。他没有用好这个政策，等他明白过来，别人也不敢相信他说话算数，可能就失去了成为伟大总统的机会。但是他给世界各国政府都提了醒，一定要减轻企业负担，让企业缴税少一点，用于开发新产品、用于改善设备，这样国家才能恢复竞争力。中国也减了 4% 的税。

过去我说特朗普是伟大的总统，仅仅指减税

这一面。今天并不改变这个看法，不因为打击我就改变看法，不因为我的家庭受难就改变看法。如果我没有这样的胸怀，就没有今天的华为。

09

《朝日新闻》记者：第一个问题，美国禁止向华为出口，华为是之前已经做好准备，还是比较吃惊？如果之前就有准备，大概是从什么时候开始准备的？是打算通过自己公司内部开发来解决，还是通过其他渠道来解决这些产品问题？第二，现在美国对华为进行制裁，是针对华为公司还是因为华为是一家中国企业？华为作为一家中国企业，是吃亏了，还是觉得是一件好事情？

任正非：第一个问题，回顾一下历史，2002-2003年的时候，也是我们公司发展的转折点。我们知道会慢慢爬上一个很高的高峰，当然，我们可能从北坡爬，北坡陡一点，困难一点，我们也没多少钱，带不了多少干粮；另外一个队从南坡爬，他们不仅有牛肉罐头、咖啡，还带有睡袋。两队爬到山顶相遇时，是会有矛盾的，也许会有激烈冲突的，我们判断华为会输，所以，我们在2003年时就准备用100亿美元把华为卖给

一个美国公司。我们已经完成了所有的交易，签完了所有合同，双方团队都穿上花衣服，在沙滩上比赛跑步、打乒乓球，庆祝这个伟大的交易成功。但是在那个星期，这家美国公司的董事会发生变化，换了一个董事长，新董事长否决了这个交易。很多年以后，爱立信 CEO 告诉我，那家美国公司第二号人物见他时，说起这件事都哭了，他认为失去了一个这么好的机会。因为我们知道要与美国在高峰上相遇，所以准备戴一顶美国的“牛仔帽”，“牛仔帽”下面是中国人干活，避开和美国的尖锐矛盾，可惜这件事情没成功。

我们高层领导再次讨论这件事情的时候，大概是 2003 年左右，我们讨论还要不要出售公司？少壮派一致否定出售，我跟他们讲：“那十年以后，我们要面临与美国激烈冲突，要有思想准备”。从那时开始，我们就有了“备胎”计划，数千人隐姓埋名。他们每次都跟我抱怨，说公司不重视他们，看到别人都风光，唯有他们不风光，说明他们对备胎计划也是不理解的。我问他们：“工资奖金受影响了吗？”“没有。”那就行了。

为了避免跟美国竞争，在十几年前我们真的想把公司出售了，连出售以后的计划都已经想好

了。有一种假设，是把中国所有大大小小的拖拉机厂全部收购，中国拖拉机的最大问题是漏油、不耐高温，我们用 IPD 的研究方法，能解决这个问题。那时拖拉机 1000 美元一辆，我们把质量提高以后卖 2000 美元，如果走了那条路，也许我们就成了世界上最大的拖拉机王国。第二个假设是搞旅游，目标地区是四川、西藏、云南交界的一个三角地，像瑞士一样开发齿轮的爬山火车，在这个地方建设旅游区。我们还动员高层领导去“三角地”一块块买地，在火车通过的附近建高级酒店，如果你没买到地，我们的火车就不从那里走，拐弯了。这项计划也是伟大的，当时 100 亿美元是很大的数字，而且还可以用杠杆来撬动。今天中国的旅游很拥挤，若果那样，也能疏导一下人流。因为大家否决再出售计划，所以我们就一心一意走信息产业这条路不动摇了。

对于第二个问题，我认为它是从地缘政治来讨论这个问题。至于网络会不会分成两个呢？除非他们不想做别的国家市场。现在双方都在拼命爬坡，也许有一天我们都会爬到山顶，但我们决不会“拼刺刀”的，而是拥抱双方，庆祝我们为人类信息服务胜利大会师。我决不会记恨美国的，

我年青时就是亲美的。

作为中国公司，吃亏还是占便宜？永远说不清楚。我们不想占便宜，也不认为吃了什么亏。我们在不断前进，不断履行为人民服务的使命。不是所有人都讨厌我们，不让我们服务。我们到愿意让我们服务的地区，也是完成了使命，我认为也是快乐的。不让我服务的地方，我拼命挤进去干什么呢？

10

《NewsPicks》记者：关于您的经营哲学我很有感触，您过去提到，作为商人不应该谈政治，是不是过去有经验和教训才提到这点？您在文章中说，是受到拉宾的影响，您有什么看法？

任正非：我认为，“打锣卖糖，各干一行”。我作为商人，对政治不懂，如果我干预政治、结果是错的，对国家就有害。那就干脆不要过问政治，而是擅长干什么就做什么。

我说过我是拉宾的学生，我很崇敬拉宾，因为他遵从“用土地换和平”的原则。以色列的人口那么少，周边有几亿阿拉伯人，阿拉伯民族也

是很聪明的,再过一两百年,说不定就强盛起来了。拉宾把边界划定之后,跟阿拉伯国家友好,避免未来几十年以后的灾难,这是有长远思维的目标。拉宾是很伟大的,他的遇刺是人类的损失。

我受到的启发,就是要对所有的竞争对手都要友好。过去很多年来,华为没有攻击过竞争对手,而是加强技术交流和沟通。即使我们在一些标准领域中取得了领导地位,也没有针对竞争对手有不好的措施。向拉宾学习“用土地换和平”,我们要“用合作换和平”,对我们思想有很大的促进。

大家可能记得,在有一次欧盟反倾销的浪潮中,第一个跳出来反对的是瑞典和芬兰,我想爱立信和诺基亚应该做了很多政府的工作。再比如,美国现在的政策应该是有利于爱立信、诺基亚、高通的,但它们的 CEO 发言都很中性,对我们很友善,并没有排斥我们的含义。如果各国都坚持拉宾的思想,世界大同与和平是可以实现的,人类社会最终要靠劳动创造财富。拉宾去世我很忧伤,乔布斯去世我们也很忧伤,如果他们能活得更长一点,世界信息产业不知道会发生多大的变化。

11

《Business Insider Japan》记者：关于孟晚舟的事情目前迟迟没有新进展，这件事情有什么新的看法？

任正非：首先，孟晚舟没有违反任何法律。美国的指控是没有根据的，但是这要等美国最终拿出证据来审判才能完结。孟晚舟的情况现在总体比较好，她现在自学六门功课，借这个时间完成博士学业。从这点来说，她没有丧失自信心。

孟晚舟和日本也有良好的交流历史，当年日本“3.11”大地震引发福岛核泄露，她赶往日本指挥抢险救灾时，飞机上总共只有两个乘客，一个是她，还有另外一个日本人。在灾难中，她曾给过一个日本女孩帮助，在加拿大事件发生后，这个日本女孩还写了一封信给她。

现在她的情绪很稳定，也很有耐心。法律过程可能比较漫长，历史真相总会澄清的。

12

专栏作家：我是今天访问团队的唯一一个中国人，我跟华为关系的是因为田涛老师那本书《下一个倒下的是不是华为？》，我组织翻译成日文，感受到

华为的危机感一直很强烈。想请教一下任总，先抛开外部环境，比如说美国压力，任总怎么考虑华为内部最大的风险要素是什么？比如说股权结构问题、接班人问题、下一步我们战略方向的选择和决定的机制问题？

任正非：第一，我们内部没有那么多危机问题。在晚舟事件没有爆发之前，我们是有危机的，员工有钱就懒惰了。这个事件发生以后，我们内部变得更团结、更努力奋斗了，不奋斗的人可能就走了，所以这不会有问题。

第二，股权结构问题，员工满足一定条件下是允许退休保留股权的，他也可以回购给公司，这也没有风险问题。

第三，战略方向问题。我们几十年来就是对准一个城墙口，对准的是“信息流量疏导”这么一个城墙口。几十人、几百人时对准这个城墙口冲锋，几千人、几万人、十几万人还是对准这个城墙口冲锋。我们炮击这个城墙口的“弹药量”每年已经接近 200 亿美元的研发经费了。全世界已经没有几家公司敢于这么攻克同一个项目，上市公司都要看财务报表，他们在投资上都趋于保

守。我们非上市公司不在乎财务报表漂不漂亮，只管战略目标一定要实现。所以没有战略方向调整的问题。

13

《Bee Media》记者：关于华为和日本的关系，日本企业向华为出口了大量的零部件，请问华为和日本企业今后会打造什么样的关系呢？

任正非：你提的问题非常好。首先，我们和日本企业有非常强的互补性。日本盛产诺贝尔奖得主，说明日本在基础研究上是非常发达的，哪一个人获得诺贝尔奖，不说明什么问题，它是带动日本整个科研体系的基础研究，这是非常强大的。日本在材料工业研究上是世界上最强的，当然，后面可能还有美国。

第二，日本在零部件产业上也是世界最强的。大家都讲，人类社会将来要走向智能社会。智能社会的最大特点是感知，怎么感知？靠传感器，传感器的基础就是材料，包括显示也是材料科学。我们估计 5G 产业本身对世界产生 4000-5000 亿美元的推动，但它能带动物联网产业数十万亿美元的产业。所以，日本产品的“短、薄、精、小”，

一定能在世界上得到超大规模使用。华为和日本企业是互补关系、友好关系，没有任何竞争关系。如果说是“爬山”，那日本企业是在和我们一起爬北坡的，因为必须大量使用日本产品才能爬上坡。我们和日本企业是合作共赢，共同做大信息产业，为人类形成智能社会而努力。

最近我看到日本财务大臣麻生太郎的讲话，我非常感动，他很公正、很积极，我们应该很感谢他，在这么大的压力下发出这样的声音是伟大的。

其实我们公司以前一直是胆小的，因为美国打击我们，我们被迫挺起腰来了，是美国把我们逼成了英雄。现在民间虽然有一些情绪，但民族主义和民粹主义不代表国家和社会的发展方向，中、日、韩一定会形成自由贸易区，通过经济互补，促进经济发展。中日韩是一个工业性的自贸区，东盟想加入进来，一方面买工业产品，一方面卖农产品。当东盟和中日韩自贸区融在一起时，欧盟就激动起来了，“我们也有很多优势的东西，想和你们合作，你们人口多，市场大”。这样“一带一路”就连起来了。连接起来后，火车走到一

半要加油，中东、中亚有大量的能源，他们也加盟进来要加油，这样我们就会成为一个非常大的经济板块。在这个经济板块中，日本会起很大的作用，因为日本是先工业化的国家，中国是后工业化国家，中国在很多制度上还需要很长时间逐步完善。我们共同推进走向和谐社会，以经济贸易、创造财富为中心，而不是以军事霸权为中心。各国军费开支那么大，节约下来，世界上就没有穷人了。

希望你们经常到我们公司来，更多架起中日友好的桥梁。中国很多人不了解日本，但只要到日本看一看，就喜欢日本了。日本是世界最佳旅游国，任何一个小村庄干干净净的，至少有一家好的拉面馆，有一家好的居酒屋，小河沟的水清亮亮的，沟边长满了野花，里面还有几只鸭子，鸭子旁边生了蛋，又孵出小鸭子来。其实日本就是一个和谐社会的典范，有很多值得美国学习的地方，因为美国花了非常多的钱打仗，自己的马路破破烂烂的。



任正非

中国媒体圆桌

2019年5月21日，中国深圳

01

中央电视台记者：首先，我是一个做直播的记者，您是军人出身，严把时间关，我也是严把时间关。时间过得真快，四个月前同样是这个地方，我们做过一次访问，那时我采访您的时候，大家普遍认为华为已经进入了一个低点，大家异常关注，才有了您面对一系列国内外记者的采访。没想到四个月之后，华为今天面对的局势比四个月前更加复杂，甚至更艰难。刚才有记者同行拿出“烂飞机”的照片，同样我也拿到了，这张照片您也非常喜爱，是伤痕累累的照片。

任正非：我是在“悟空问答”网站上看到这张照片，觉得很像我们公司的情况，发给大家。运营商 BG 认为自己就是这架飞机，他们就自己拿来广播了。后来梳理下来发现，运营商 BG 反而还没有大的问题，因为有十几年的准备充分。我们现在的情况就是一边飞一边修飞机，争取能够飞回来。

记者：这架飞机之所以能够飞回来，是因为要害部位没有受到伤害，例如油箱、发动机，只是机翼非要害部位受到了伤害。有没有可能飞的时候要害部位受到攻击，那怎么飞回来？

任正非：我讲两个故事，二战时的德国和日本。德国因为不投降，最后被炸得片瓦未存，除了波茨坦会议留下准备开会，其余地方全被炸成平地。日本也受到了强烈轰炸，如果不投降，美军也要全部炸平，最终日本采取了妥协的方法，保留天皇，日本投降，没有被完全摧毁，但是大量的工业基础被摧毁了。当时有一个著名的口号“什么都没有了，只要人还在，就可以重整雄风”，没多少年德国就振兴了，所有房子都修复得跟过去一样。日本的经济也快速恢复，得益于他们的人才、得益于他们的教育、得益于他们的基础，这点是最主要的。所有一切失去了、不能失去的是“人”，人的素质、人的技能、人的信心很重要。

记者：美国时间的昨天，发了一个对华为 90 天的延迟禁令期，换句话说华为有了 90 天的临时执照，您怎么看？90 天可以做什么？如果新闻是真的，90 天如果取消怎么看待这个反复？

任正非：首先，90 天对我们没有多大意义，我们已经准备好了。我们最重要的还是把自己能做的事情做好，美国政府做的事不是我们能左右的。借此机会要讲一下，我们还是要非常感谢美

国公司的，三十年来美国公司伴随着我们公司成长，做了很多贡献，教明白了我们怎么走路。大家知道，华为绝大部分的顾问公司都是美国公司，典型的有 IBM、埃森哲等，有几十家。

第二，美国大量的零部件、器件厂家这么多年来给了我们很大支持。特别是在最近的危机时刻，体现了美国企业的正义与良心。前天晚上，徐直军半夜两三点打电话给我，报告了美国供应商努力备货的情况，我流泪了，感到“得道多助、失道寡助”，今天，美国的企业还在和美国政府沟通审批这个事情。

我们被列入实体清单，美国公司卖产品给华为都必须要拿去批准。美国是法治国家，美国企业不能不遵守法律，实体经济要遵守法律。媒体也不要老骂美国企业，大家多为美国企业说话，要骂就骂美国政客。我觉得有时候不分青红皂白，一竿子打过去打的都是矮的人，其实高的人打不着。媒体应该要理解，美国企业和我们是共命运的，我们都是市场经济的主体。

美国政客做这个工作可能低估了我们的力量。我就不多说了，因为何庭波的员工信说得很清楚，

国外、国内的主流媒体都刊登了。刚才说到烂飞机，我们有一些边缘产品没有“备胎”，这些产品本来迟早就要淘汰的，这些有影响。但在最先进的领域不会有多少影响，至少 5G 不会影响，不仅不影响，别人两三年也不会追上我们的。

02

《人民日报》记者：我想问一个关于芯片的问题。我注意到您在 18 日接受日本媒体采访时表示“华为不需要美国芯片，华为没问题”。华为公司致员工的一封信被刷屏，信中说公司是有底气、有准备的。请问华为的底气从何而来，做了哪些准备？

任正非：第一，我们永远需要美国芯片。美国公司现在履行责任去华盛顿申请审批，如果审批通过，我们还是要购买它，或者卖给它（不光买也要卖，使它更先进）。因此，我们不会排斥美国，狭隘地自我成长，还是要共同成长。如果真出现供应不上的情况，我们没有困难。因为所有的高端芯片我们都可以自己制造。在和平时期，我们从来都是“1+1”政策，一半买美国公司的芯片，一半用自己的芯片。尽管自己芯片的成本低得多的多，我还是高价买美国的芯片，因为我们

不能孤立于世界，应该融入世界。我们和美国公司之间的友好是几十年形成的，不是一张纸就可以摧毁的。我们将来还是要大规模买美国器件的，只要它能争取到华盛顿的批准。现在时间很匆忙，一时半会估计批不准，缓冲一下是可以的。他们能获得批准的话，我们还是会保持跟美国公司的正常贸易，要共同建设人类信息社会，而不是孤家寡人来建设信息社会。

日本媒体整理稿子时有一点偏激，我们能做和美国一样的芯片，不等于说我们就不买了。

03 新华社记者：您之前说华为不想做独行侠，需要合作。现在又提到可以做好两手准备。我可不可以理解为，现在美国的贸易保护主义，根据禁令实际上会打断全球的供应链，使得整个市场感到混乱？第二，过去一段时间以来，美方质疑华为的公司治理、财务问题等各种各样的问题，您认为反对华为的声音主要纠结于华为的哪些方面？为什么要针对华为？

任正非：政治家怎么想的我真不知道。我觉得不能因为我们领先了美国就要挨打，因为 5G

并不是原子弹，而是造福人类社会的。

5G 的容量是 4G 的 20 倍，是 2G 的 1 万倍；耗电每个比特相比 4G 下降了 10 倍；体积下降到 1/3，下降了 70%。5G 基站只有一点点大，20 公斤，就像装文件的手提箱那么大，不需要铁塔了，可以随意地装在杆子上、挂在墙上；我们还有耐腐蚀材料，几十年不会腐蚀，可以把 5G 装在下水道里。这样的方便对欧洲最适合，欧洲有非常老的城区，不能像中国这样安装大铁塔。当然中国的大铁塔也不浪费，可以把 5G 基站挂在上面。但是不需要新建铁塔了。每个站点不需要吊车等，在工程费用上在欧洲还可以降低一万欧元。不仅是铁塔，以前的基站大需要吊车，把吊车开进去还需要封路。现在 5G 基站我们用人手提就上去了，因此很简单。第二，5G 带宽的能量非常大，能提供非常多的高清内容，传播 8K 电视很简单。宣传上说费用下降了 10 倍，实际上可以下降了 100 倍，这样老百姓也能看高清电视，文化就会快速提升。国家发展要靠文化、哲学、教育，这是发展国家的基础。因此，5G 改变一个社会，它还有非常短的时延，可以用于工业的很多东西。

董老师关心的是发动机打掉没有？我们是边缘的翅膀有可能有洞，但核心部分我们完全是以自己为中心，而且是真领先世界。越高端，“备胎”越充分。

记者：您是不是觉得国际市场秩序被打乱？

任正非：不会。欧洲不会跟它走，美国企业大多数反而跟我们沟通很密切。

04 《环球时报》记者：刚才谈到对华为的影响，看到海思这封信之后，从舆论反应来讲非常热血。芯片行业的从业者以一个比较客观的态度来看待国产芯片，包括国产的核心零部件和美国、外国企业的差距。您觉得华为的自主产品和研发究竟走到哪里？包括信里提到的，保证接下来能连续不间断的供应？有没有一个临界点，位于何处？

任正非：为什么不洗一个“冷水澡”呢？我认为，我们最重要的是要冷静、沉着。热血沸腾、口号满天飞，最后打仗时不行也没用，最终要能打赢才是真的。

我们首先要肯定美国在科学技术上的深度、

广度，都是值得我们学习的，我们还有很多欠缺的地方，特别是美国一些小公司的产品是超级尖端的。我们仅仅是聚焦在自己的行业上，做到了现在的领先，而不是对准美国的国家水平。就我们公司和个别的企业比，我们认为已经没有什么差距了；但就我们国家整体和美国比，差距还很大。这与我们这些年的经济上的泡沫化有很大关系，P2P、互联网、金融、房地产、山寨商品……等等泡沫，使得人们的学术思想也泡沫化了。一个基础理论形成需要几十年的时间，如果大家都不认真去做理论，都去喊口号，几十年以后我们不会更加强大。所以，我们还是要踏踏实实做学问。

05

《澎湃新闻》记者：关于芯片的问题。看到何总发的公开信以后，很受鼓舞。我看资料海思是2004年成立的，经过这么多年发展，在很多方面已经有自己的芯片。当时是怎么推演的，您个人或者华为当时如何决定做自研芯片？包括何总讲到“极限生存”的假设，推演到目前为止，您前两天接受媒体采访说到“我们已经不需要美国芯片了”，这个过程能不能描述一下？当初的推演到现在的结果，

符合当初的设想吗？如果美国芯片完全不能供应，为客户提供服务的能力如何？

任正非：其实我们牺牲了个人、家庭，牺牲了陪伴父母……，这些都是为了一个理想——站到世界最高点。今天大家憋不住了，就喊出口号，要“争雄世界”、“世界第一”。以前我们是不允许喊的，为了这个理想，我们与美国迟早有冲突。为了避免这个冲突，2000年初的时候，我们也很犹豫，能不能戴顶“牛仔帽”，我们曾经准备以100亿美元把华为卖给一家美国公司，合同签订了，所有手续都办完了，就等对方董事会批准。所有谈判人员都在酒店买了花衣服，在沙滩上比赛跑步、乒乓球，等待批准。在这个过程中，美国公司董事会换届，新董事长比较短视，拒绝了这项收购，收购就没有完成。当时准备卖给美国公司，我们的想法是，一群中国人戴着一顶美国“牛仔帽”打遍全世界。这个想法没能实现之后，我们高层领导表决，还卖不卖？少壮派一致表决“不卖”，我也不能违背。我告诉他们，迟早我们要与美国相遇的，那我们就要准备和美国在“山顶”上交锋，做好一切准备，从那时起，就考虑到美国和我们在“山顶”相遇的问题，做了一些

准备。但最终，我们还是要在山顶上拥抱，一起为人类社会做贡献的。

记者：包括华为其他管理层也释放出“有能力继续为客户服务”的信息，会不会因为美国事件对原来的大客户、对业务造成影响，我们怎么应对？

任正非：我们肯定能继续为客户服务，我们的量产能力还是很大的，并没有因为被美国列入实体清单受到多少影响，我们在全球的竞标还是在前进。增长速度会减慢，但不会有想象中的那么慢。我们一季度销售收入同比增长 39%，四月份降到 25%，预计今年底还会下降一些，但是不会造成我们公司负增长，或者对产业发展带来伤害。

06

《科技日报》记者：如果美国断供发生，对这个产业会带来什么样的影响？前两天看到方舟子发了一个微博“如果备胎好用，何必等到胎破了再用？”，这个观点您怎么看？

任正非：如果都用“备胎”，就是体现了你们所说的“自主创新”，自主创新最主要目的是想做

孤家寡人，我们想朋友遍天下。因此，没有像他想象的“备胎好用，怎么不用”，他不理解我们的战略思维。我们不愿意伤害朋友，要帮助他们有良好的财务报表，即使我们有调整，也要帮助。

我刚才也讲到，我们没有和美国公司表明不用它们的器件，而是希望美国公司继续能给我们供货，我们共同为人类服务。在早期，我们还把芯片这方面的开发心得告诉对方，甚至研究成果，我们自己不生产，交给对方生产，要不然全世界的供应商怎么对我们那么好。“备胎好用，为什么不用？”备胎、备胎，胎不坏，为什么要用？

记者：万一真的出现断供情况，对产业有什么影响？

任正非：对于我们公司，不会出现极端断供的情况，我们已经做好了准备了。我年初判断这个事情的出现可能是两年以后，因为总要等美国和我们的官司法庭判决以后，美国才会对我们实施打击，无论结论怎样，（美国）都会对我们打击。这样我们还有两年时间，足够准备。由于孟晚舟被捕，就把“导火索”时间推前了。

大家都知道，我们春节也在加班，我春节也

在慰问员工。春节加班期间，仅仅是保安、清洁工、餐厅服务员……，在国内就有 5000 名服务人员在供应我们的“战士”，他们可以拿多倍工资，公司采购食品的价格都翻一番，还给服务员一些小费。我们很多员工春节连家都不回，打地铺睡，就是要抢时间奋斗。五一节也是这样的，很多人没有回家。

07

《网易》记者：谈到备胎计划，华为实施备胎计划这么多年来投入了多少资金？如果备胎计划一直不启用，会一直投入钱到这个备胎计划吗？

任正非：实在是太多了，我说不清楚。“正胎”和“备胎”的预算和人力编制是一起拨给他们的，以前预算分配以“正胎”为主，现在以“备胎”为主。具体多少，我是搞不清楚的，每次汇报都是满满的几页纸，我不会过问每个零部件，只是在大概概念上过一过。落到下面的计划，这个零部件中还有哪几个关键环节，是一点点来的。要不然怎么会有八、九万的研发工程师呢？

08

《财新周刊》记者：美国管制之后，华为在日本、欧洲、台湾地区的企业，估计会帮到华为很多。美国政府如果管制不成功，下一步会不会对台积电这种企业施压？华为毕竟是一个芯片企业，并不具备整个产业链方面的能力。

任正非：如果外面不屈服的人多了，后面跟着不屈服的人就更多了，我们不要太操心这些，毕竟没有发生。

记者：Google 事件，欧洲地区用户很担心，未来华为手机不能用安卓最新的系统。在这方面，如何去应对？

任正非：Google 是一家好公司，而且一家高度负责任的公司，它也在说服美国政府解决这个问题。我们也在讨论变通的救济方案，专家们还在做这个事情，现在我还不能完全回答你。

09

《腾讯网》记者：您觉得现在这种严峻的形势大概会持续几年？这对于华为的发展历史会是转折点吗？

任正非：你应该问特朗普，问我就问错了。

我认为，这件事有两面性，一方面我们会受到一些影响，另一方面，会刺激中国系统性地、踏踏实实地发展电子工业。国家发展工业，过去的方针是砸钱，但钱砸下去不起作用。我们国家修桥、修路、修房子 已经习惯了只要砸钱就行。但是芯片砸钱不行，得砸数学家、物理学家、化学家，但是我们有几个人在认真读书？博士论文真知灼见有多少呢？这种状况下，完全依靠中国自主创新，很难成功。为什么不跨国创新呢？可以在很多国家中建立创新基地。哪个地方有能力，就到哪个地方去，我们可以在当地去建一个研究所。

当然，中国现在回来了很多人才，这是很重要的。但是中国的个人所得税比外国高很多，如果来到中国，要多缴这么多税，“雷锋”精神是不可持续的，雷锋是把一切都献给国家、献给党。但是，毕竟这些顶级专家是从外国回到中国，不仅没有优惠，税收还高很多。最近听说大湾区可以降到 15%，实施措施是什么？是不是要在大湾区有户口，是否要在大湾区有工作？换一个地方就不行，这个政策有什么用？科学家本身就是流动的，只在这里上班八小时，还是科学家吗？我们要创造一些外国科学家回国的路。

第一次世界人才大转移，是苏联的三百万犹太人转移到以色列，以色列成为了一个科技高地。第二次人才大转移又来了，美国排外，大量人才进入不了机密研究。美国著名媒体写了一篇文章反问美国“中国如果发明了治癌的药物，也危害国家安全吗？”美国癌症中心辞退了三个华人科学家，中国人发明的癌症药，难道也危害国家安全了吗？他反问美国。很多科学家在美国丧失了工作信心，为什么不拥抱他们进来呢？他们问“怎么进来？孩子上学难，没户口买不了车，还要缴很高的税收。”应该调整我们的政策，拥抱这个世界。美国两百年前是印第安人的不毛之地，就是政策对了，今天是世界霸主。我们国家有五千年文明，有这么好的基础，应该拿出政策来拥抱世界人才来中国创业。

大家要想到，东欧国家都比较贫穷，但是美国大量的领袖、科学家、金融家……都是东欧人，我们为什么不大规模吸引东欧人到中国来，或者在东欧建立各种研究基地？所以，以中国为中心建立理论基地要突破美国的重围，眼前这个方式比较难，因为中国在基础理论上不够，这些年好一些了。我曾在全国科学大会上讲了数学的重要

性，听说现在数学毕业生比较好分配了。我们有几个人愿意读数学的？我不是学数学的，我曾经说，我退休以后想找一个好大学，学数学。校长问我，学数学干什么？我说，想研究热力学第二定律。他问，研究用来做什么？我说，想研究宇宙起源。他说，我很欢迎你！但是我到现在还不能退休，还去不了。我们那时是工科学生，学的是高等数学，最浅的数学。中国要踏踏实实在数学、物理、化学、神经学、脑科学 各方面努力去改变，我们可能在这个世界上能站起来。

中国过去的哲学体系是玄学，即使有佛教，也是梵文，唐僧应该翻译成汉语，但是没有翻。西方推行的是形而上学和机械唯物论，产生了物理、化学、数学、几何学 各种学科，所以工业发达，建立了工业社会，占领了全世界。现在玄学没有说没用，搞虚拟世界，中国的游戏业发展很快，人类社会的很多生产方式也可能会虚拟化。人类在人工智能的科学家中，有 50% 左右是华人，如果他们受到排挤，拥抱他们进入中国，他们就会在底层平台上创新，给我们提供了一个基础。

我认为，如果能够真真实实把优秀人才引进来，对我们改革是好的。如果还是强调自主创新，就会浪费非常多宝贵时间。

10

《每日经济新闻》记者：鸿蒙系统有没有在华为内部小范围使用？

任正非：这个问题抱歉今天回答不了。我们能做操作系统，但不一定是替代别人的做法，因为我们在人工智能、万物互联中本身也是需要，但是到底哪些用了、哪些没用，我不是很清楚。

记者：现在很多的文章是“华为震惊体”，华为震惊了全球。

任正非：我们公司员工都是傻傻的，一个都没有被吓到，我们觉得很平常。网上文章一般很夸大，就像网上说英飞凌不给我们供货了，哪有这回事？这是有人编的。所以，如果真想了解华为的事情，就请看我们的心声社区。在心声社区上，即使骂公司的帖子也不会被封，反而是人力资源部要去看看他骂得怎么样，如果骂得很对，就开始调查，再看看前三年他的业绩，业绩也很好的

话,就调到公司秘书处来,帮助处理一些具体问题,培训他、锻炼他,也就是给他一个到总参谋部来“洗澡”的机会,半年以后把他放下去,这些种子将来迟早是要当领袖的。总说我们好的人,反而是麻痹我们,因为没有内容。心声社区骂我们的内容都是很具体的,我们要对具体去分析。如果没有自我批判精神,我们就不可能活到今天。

11

《财经杂志》记者：现在大家都很关心华为的“备胎”计划，您从十年前就开始谈国际形势对华为的一些比较有忧患意识的影响。

任正非：对于“备胎”计划的讲话，总裁办邮件都是公开的，从什么时候开始讲的，我不记得了，但是反复讲过，只是不引起社会重视。现在美国打我们一下，“备胎”这个词就被重视了。

记者：这么多年的忧患意识战略倾向和具体的业务连续性，宏观和微观层面的结合。这么多年一直考虑这个事情，当预想变成现实时，而且打击比大家想象中严重，您有没有一些新的想法？我们已经看到太多关于中美贸易摩擦对华为的影响，真正挑战来的时候，有没有新的想法？

任正非：第一，业务连续性和“备胎”是一致的，备胎就是保证在车子抛锚时换一个轮胎还能开。连续性也是一步步实现的，其实很多东西已经投产了。投产的时候不排除，外面的货订一半。我曾经有篇文章说，每年至少买高通 5000 万套芯片，因此我们从来没有去排斥和抵制。

世界上最大的备胎就是原子弹，原子弹有什么用？二战后一次也没有用过。但是中国升官的官员基本都有两弹背景，一是做两弹有能力，二是忠诚于国家的事业，技术可靠又有能力，就当一个部长或者省长。40 岁左右就能当省长，让我们很羡慕，我们 40 岁还在找工作。“备胎”现在变成一个新名词，在我们公司是很正常的行为。何庭波也被炒红了，在美国发禁令的那天晚上发的，她憋不住了。这些年她很难受，做那么多年都不能把脑袋昂起来。

记者：也就是说，您认为备胎一直在，备胎用不用还不好说？

任正非：备胎一定有用的，因为是结合我们的解决方案设计的，不是脱离解决方案做的。直到它能用的时候，才开始投入使用，滚动着用。

12

记者：现在大家对华为有两派很鲜明的情绪：第一，很鲜明的爱国主义，把对华为的支持上升到支持爱国的高度上；第二，华为绑架了全社会的爱国情绪，要是不挺华为就不爱国。现在情绪越来越严重了。

任正非：那我的小孩用苹果，就是不爱华为了？不能这么说。我经常讲这样的话，余承东很生气，认为老板总为别人宣传，不为自己宣传。我讲的是事实，不能说用华为产品就爱国，不用就是不爱国。华为产品只是商品，如果喜欢就用，不喜欢就不用，不要和政治挂钩。华为毕竟是商业公司，我们在广告牌上从来没有“为国争光”这类话。只是最近的誓师大会会有时候瞎喊几句，但是我们会马上出文件制止他们瞎喊口号，大家开庆功会、发奖章都没有问题，茶余饭后说两句过头话没问题，但是千万不能煽起民粹主义的风。

我经常举一些例子，其实就是想泼华为公司的冷水，不能使用民粹主义，这是害国的。因为国家未来的前途在“开放”。这次中美会谈完了以后，中央电视台讲到“我们要开放、要改革”，我好高兴。实际上，我们还是开放晚了、改革晚了，

WTO 对人家是有承诺的，我们得到好处以后就要去兑现。如果早一些去兑现，做一些贡献，就能团结更多的朋友。中国的钱太多，为什么只存美国，不存一些到欧洲、俄罗斯、非洲……各个国家？如果说担心他们不还，他们是以国家信用抵押的，今年不还，一百年后还，不行吗？中国又不着急钱，这样就分散了风险。对于农产品，为什么非买一家？可以买乌克兰的农产品，乌克兰就不会那么困难。

13 《科技日报》记者：刚才谈到做芯片光靠砸钱不行，又谈到需要物理学家、数学家。作为一个商业公司，华为在此前的场合，无论是华为公司还是您个人，多次谈到“基础研究与基础教育”，包括还有一些广告。针对基础研究和基础教育，华为有哪些具体的动作？这会对华为未来的发展提供什么样的支撑？

任正非：我们在全世界有 26 个研发能力中心，拥有在职的数学家 700 多人，物理学家 800 多人，化学家 120 多人。我们还有一个战略研究院，拿着大量的钱，向全世界著名大学的著名教

授“撒胡椒面”，对这些钱我们没有投资回报的概念，而是使用美国“拜杜法案”原则，也就是说，受益的是大学。这样，从我们“喇叭口”延伸出去的科学家就更多了。

大家今天讲 5G 标准对人类社会有多么厉害，怎么会想到，5G 标准是源于十多年前土耳其 Arikan 教授的一篇数学论文？Arikan 教授发表这篇论文两个月后，被我们发现了，我们就开始以这个论文为中心研究各种专利，一步步研究解体，共投入了数千人。十年时间，我们就把土耳其教授数学论文变成技术和标准。我们的 5G 基本专利数量占世界 27% 左右，排第一位。土耳其教授不是华为在编员工，但是我们拿钱支持他的实验室，他可以去招更多的博士生，我们给博士生提供帮助。我们在日本支持一位大学教授，他的四个博士生全到我们公司来上班，上班地点就在他的办公室，而且他又可以再招四个博士生，等于有八个博士帮做他研究，所有论文等一切都归属他，不归属我们。如果我们要用他的东西，需要商业交易，这就是美国的“拜杜法案”原则，我们就是通过这样的“喇叭口”，延伸出更多的科学家。

上周我们召开了世界科学家大会，我没有去现场，通过视频转播到我的会议室。来了一批科学青年给我做技术翻译，都是博士，很厉害，他们给我解释这些论文对未来人类社会有什么意义。我们不断有这种世界性的交流，我们自己吸收能量，他们也吸收了我们的需求，不断滚动传播。

西方公司在人才争夺上，比我们看得长远，发现你是人才，就去他们公司实习，专门有人培养你，这不是我们大学毕业找工作的概念。我们扩大了与美国公司争夺人才的机会窗，但我们的实力还不够。对世界各国的优秀大学生，从大二开始，我们就给他们发 offer。这些孩子超级聪明，举一个例子，新西伯利亚大学连续六年拿到世界计算机竞赛冠军、亚军，但是所有冠军、亚军都被 Google 用五、六倍的工资挖走了，从今年开始，我们要开出比 Google 更高的薪酬挖他们来，在俄罗斯的土地上创新，我们要和 Google 争夺人才。我们支持科学家的创新，对科学家不要求追求成功，失败也是成功，因为他们把人才培养出来了。只有这样，我们才有可能源源不断地前进。

14 《界面》记者：我去参观了华为实验室，有很多新鲜的发明，比如防腐蚀设备、热传导……，我发现都是高中化学的原理，但是运用起来非常神奇。这是不是您眼中的基础科学和基础教育的一种表现形式，这种基础科学的积累，能够在当下关键节点上给公司带来多大的帮助？

任正非：其实原子弹的核反应链式方程，初中生都学过，但是做成原子弹可不那么容易。基础科学看起来道理很简单，实施起来非常难。所以，在国外某项东西可能看起来是很小的发明，但是发明中套发明，再套发明，是数千项专利、上百万项专利支撑了一个小小的零件。

15 《新浪》记者：现在谈加强数学与基础学科的投入，您认为现在华为的投入在全世界范围内大概处于一个什么样的水平？您以什么样的机缘，认识到投入基础学科的重要性？您对未来的投入有什么样的目标和预期？

任正非：举一个例子，P30 手机的照相就是数学。现在的图像不是照出来的，是数学算出来的。因为人的眼睛相当于有一亿个镜头，相机就

一个镜头，我们手机通过一个镜头进来的感光点，用数学的方式分解成几千万个视觉镜头，再重新还原出来。我们公司数学家的口号是“把手机做的比人类眼睛还好”，我还在公司讲话批判过，我觉得没有必要，但是他们顽固不化，没有办法。他们说“手机照月亮，可以照一千公里”，可能是真的，因为它是数学，把微弱的信号可能还原。

我去法国尼斯研究所见他们，就说“尼斯的海是蓝的，天是蓝的，数学家的公式为什么也是蓝的？”原来图像偏蓝色基调，现在好像纠正过来了。手机之所以进步这么快，得益于我们的战略“备胎”，因为我们网络建立的战略备胎没有用，就划给了终端，终端一下如鱼得水，每三个月换一代，主要是数学家的贡献，当然还有物理学家做光的三色传感器。

所以，如果电子工业还停留在买别人零部件来组装，不可能的。当然，他们也有数学，只是数学是别的公司做的，在零部件中加钱卖给他们。在这个方面，我们应该是领导世界的，站在世界最前面的。

16 《环球网》记者：一段时间以来，美国不仅自己打压华为，还拉拢欧洲盟友对华为施压，封锁华为，如果美国持续强硬要求欧洲盟友们关闭对华为的大门，您是否会亲自到英国唐宁街 10 号、法国爱丽舍宫等，以更直接有效的方式推开那扇威胁对华为关闭的大门？

任正非：唐宁街 10 号，我以前经常去喝下午茶。他们问我，如何学习与国际接轨？我说，下午茶。所以，他们为了接待我，在唐宁街喝下午茶。我们与各国领导人都是有沟通的，每个国家有各自的利益，美国不会有那么强大的力量号召所有人都跟它走。

17 《凤凰网》记者：去年一直比较关心手机企业对于无障碍的支持，科技进步对残疾人士帮助非常大。华为是一家比较有理想的企业，上周 5 月 16 日全球无障碍日，华为作为一家领先的科技公司，在无障碍方面做了哪些努力？之后有什么计划？

任正非：我曾在日本试戴我们公司的眼镜，可以看到几千公里以外员工的操作，对他的操作给予指导；或者戴上眼镜以后，眼镜上有所有的

图纸，对与不对全都有指导，这是已经能做到的。有没有进入市场，我不知道。

对残障人的支持，理论上将来是能够提供的，现在具体进行到什么阶段，我还不知道，我让他们打电话问问。理论上可以通过对脑神经刺激感觉，能做到这点。我戴的是无线的眼镜，能看几千公里以外员工进行的工程。当然，现在我讲的不算，因为看的是科学家给我的演示项目，还不是商品。

18 《凤凰网》记者：苹果一直比较关注基础教育，做得很好。很多 ipad、iphone 对于孩子学习很有帮助。华为非常重视基础教育，包括基础学科，华为做了哪些努力？不能光说不做，我想知道对于教育这块的看法。

任正非：提高全民族文化素质是国家的基本责任，任何一个企业都不可能担负起一个民族素质提升的责任来。不能说提到了教育就要去做教育。

中国将来和美国竞赛，唯有提高教育，没有

其他路。教育手段的商品是另外一个事情，我认为最主要还是要重视教师，因为教师得到被尊重了以后，大家都想做教师。深圳教师得到了尊重，深圳老师挣钱多，253 个人竞争一个教师岗位。我们帮助清华附中建设清澜山中学，校长说将来能做到中国第一的学校，因为收费高。清澜山只招收两千多个学生，对全社会开放，华为员工抢着送孩子进去，送不进去找我，我说我管不了你们。

只有教师的政治地位提升，经济待遇提升了，我认为才可能使得教育得到较大发展。我个人为什么感受很深？我父母是乡村教师，在贵州最偏僻的少数民族地区从事乡村教育工作，父母这一辈子做教师的体会对孩子们的教育就是一句话“今生今世不准当老师”，如果老师都不让自己的孩子当老师，国家是后继无人的。我亲身经历了他们政治地位低、受人歧视、经济待遇差的窘境，我们自己跟着他们，也亲身体会了这个苦，所以没有选择去当老师。

19

《中国经营报》记者：我有两个问题：第一，在公司规划中，当前消费者业务是最大的一块，接着是

运营商业务、企业业务。在您心里，未来一段时间比如说五年或者十年以后，三块业务会达到什么样的营收占比？第二，关于海思的定位，在当前局势下，你怎么设计海思在华为体系中未来定位问题？

任正非：海思是华为的一个助战队伍，跟着华为主战队伍前进，就如坦克队伍中的加油车、架桥机、担架队一样，是这样的定位。三个板块，不是哪个板块挣钱多就地位高，只有网络联接部门才能称霸世界，美国打的是这个部门，“烂飞机”说的也是这个部门。现在梳理下来，发现这个部门困难少，因为准备时间长，反而别的部门困难多。在 5G、光传输、核心网等领域，不会受到打击，还会长期领先世界很多年。

20

《第一财经日报》记者：最近海思集结令刷屏，不停地招聘全球员工，海思未来什么时候会独立？

任正非：永远不会独立，它就是主战部队里的“加油车”、“担架队”、“架桥队”，不是主战部队，怎么会独立呢？网络联接部门是主战部门，将来销售额不一定是最高，因为“珠穆朗玛峰”可能容纳不了这么多产值，但是“珠穆朗玛峰”

对世界意义很大，是一个战略高地。美国就是为了争夺战略高地，争夺不到，所以使用行政手段，我们怎么会见钱眼开，放弃这个战略高地呢？我们不会喧宾夺主。

21 《第一财经日报》记者：华为虽然有连续性作业管理的准备，但是面对一个服务器、基站，涉及的零部件太多了，您的乐观来自于哪里？

任正非：把问题梳理出来，每个存在的问题都要去解决。

22 《人民日报》记者：问一个关于研发的问题，华为在研发投入非常大，今后华为在研发上重点方向有哪些？有哪些技术储备？

任正非：我们这三十年都对着同一个“城墙口”冲锋，几十人、几百人对着这个“城墙口”，几万人、十几万人还是攻这个“城墙口”，总会把这个“城墙口”攻开的。而且我们炮击这个“城墙口”的“弹药量”，现在是每年 200 亿美元的研发了，全世界没有一个上市公司敢像我们这样对

同一个“城墙口”投入这么多的炮击量。

我们仅仅围绕着“疏导信息流量”做努力，终端就是一个“水龙头”，CNBG 就是一个“管道”，越这么做，我们越可能领导世界，越容易在世界上占有一定的合理地位，而且炮击量还会越来越大。如果我们财务受一点挫折，还不会影响科技上的投入，因为员工都不贪钱，生活费都够了。很多科研人员的老婆省钱，我还批评；有人问我，你们华为公司谁是雷锋？你们去奢侈品商店看，买几个包就走的人，问一下她的老公是哪里的？华为的。顺着来找工号，那就是雷锋，不用评了。老公挣钱多，老婆不花，老公怎么还有动力去挣钱呢？我们持续还在同一个领域前进，不会换轨道。

外面网传我们造车，我们不会做的。因为我们的车联网基本上是世界最主要车企的供应商，将来以车载计算、车载电子为主，我们可能产业很大。与别人合作，一起实现了无人驾驶，人家送我们一台车，车上印了华为标记，不等于华要造车。这只是传说，我们不会随便换轨道的。

23

《搜狐》记者：您对基础教育很重视，未来有没有可能以某些形式参与到基础教育工作呢？

任正非：基础教育是国家的责任，企业要做好企业自身的事情。我们是主战部队，“坦克大军”在前进时，拖着几个孩子、拿着几个识字本，就不可能冲得上“上甘岭”。为人类建立这么庞大的网络，就是我们最大的社会责任，全世界 30 亿人口是我们联接起来的。特别是非洲地区，因为不赚钱，西方国家不去，是我们去联接起来的。如果华为不存在了，才是对世界的威胁。

我们不会自己去做教育，因为我们的主战部队还要缩减，要把一些次要的组织砍掉，让他们转为民兵组织私有化，跟着我们前进。就像淮海战役一样，民工推着独轮车送粮食，但是要给钱的。今年春节期间员工加班时，有五千多人提供服务，就是民兵组织，春节不仅买东西价格翻倍，还给服务人员一定奖励，及时兑现。

24

《21 世纪经济报道》记者：在我们看来，华为的管理哲学、管理思想是任总的管理哲学和管理思想，您认为华为的管理哲学和管理思想的精髓是什

么？国际的管理哲学长期为西方主导，您是否认为，中国的管理哲学、管理思想是不是到了向世界输出的时候了？市面上有大量的书籍写华为秘籍，存在华为的秘籍吗？华为模式可以复制吗？

任正非：华为没有哲学，我个人没有学过哲学，也没有认真读过哲学书。外面的书，作者我也没见过，不认识，也许是他编的吧。外面流传的华为哲学是大家随便说的，没有什么特别的东西。我认为，如果说华为公司有哲学，就一点“以客户为中心，为客户创造价值”。因为钱在客户口袋里，有三种方法可以拿到这个钱：第一，抢，这是犯罪；第二，偷，也不行，要在派出所待两三天才能被放出来；第三，客户心甘情愿把钱给你，你必须要提供好的商品，为他提供需要的服务。所以，秘密就这一条。

你们看，我们园区的小咖啡厅都做得很好，为什么？不要做假，踏踏实实认真做。以前我们的咖啡厅，五、六个华为员工拿着高工资、股票，在那里做咖啡，还亏损。我说你们创业吧，一个人一个店创业，现在能挣七八十万。我们机关有人说要去查“以前不挣钱，现在挣钱了，搞什么

名堂挣钱？”我说，去查一次，就裁一个人，为什么？你的人太多了，不干正事。他只要缴了房租水电，卫生质量好，员工喜欢去消费，你管那么多闲事干什么？所以，我们的后勤机构压缩得很小，为全世界 170 个国家、18 万员工的后勤保障人员，只有 703 个。

25

新华社记者：最近看到一篇您在员工持股会上讲话，华为通过了治理章程文件，您称之为里程碑式的进步，同时还有关于华为公司的治理结构，华为的治理方向是什么？

任正非：其实我们的治理结构和治理章程，全在网上公布过。董事会换届选举经历了一年多，有九万多人参加了，不断学习、不断传播，只是媒体不太感兴趣。你提的这个问题，今天没法完整地给你解释，这是一个体系。

记者：华为未来想发展成什么样的企业，或者什么样的方向？

任正非：除了不让资本进来，其他什么都可以讨论。

26 中央电视台记者：有一个很强烈的感受，任总有非常浓厚的居安思危的意识，芯片十几年前就有备胎计划了，特别好奇这种危机意识最初是来自哪里？

任正非：总是挨打，就觉得有危机了。

27 《36 氪》记者：刚才大家问了很多问题，都说华为有备胎计划，还有对现在的情势很乐观。现阶段您最担心的事情是什么？这次事件牵涉到您的家人，在日常与家人沟通相处的过程中，对您的决策有没有什么影响？

任正非：抓我的家人，就是想影响我的意志，我家人给我的鼓舞就是鼓舞我的意志。女儿写给我的信说，她会长期做好思想准备，她也很乐观，我就放心了，减轻了很大压力。我要超越个人、超越家庭、超越华为来思考这个世界上的问题，否则我就不客观了。

我与外国记者沟通，他们是很直率的。公共关系部把全文印成了书，今天都送给你们。为什么要这么多沟通？如果站在狭窄的观点来看，我

们与西方媒体是对抗的，也许与你们也是对抗的。我应该超越自身的观点来沟通，平等讨论问题。

华为公司高层领导绝大多数都没有站在自身利益、企业利益来考虑问题，我们是世界性的，世界上接受我们、声援我们的朋友是很多的。

28

中央电视台记者：我特别关注自主知识产权、自主创新问题，很多人认为自主知识产权、自主创新才是我们未来一条活路。您刚才讲海思作为备胎持久生存，就是有自主创新作为基础，但是您又讲“飞机”上非重要地方该放弃就放弃，不要浪费时间、浪费精力，为什么有这么大的差异？

任正非：自主创新作为一种精神是值得鼓励的，站在人类文明的基础上创新才是正确的。所有科学家都是自主创新，为什么？他们做一些莫名其妙的题目，谁也搞不懂。但是我们要看到，科技创新是需要站在前人的肩膀上前进的，比如我们的海思并非从源头开始自主创新，也给别人缴纳了大量知识产权费用，有些是签订了交叉许可协议，有些协议是永久授权的，你中有我，我中有你，在别人的基础上形成了我们自己的创新。

我们同意鼓励自主创新，但是要把定义讲清楚。相同的东西，你自己做出来了也不能用，也要给人家原创交钱，这是法律，谁先申请归谁。无线电最早是波波夫发明，但是俄罗斯为了保密，压制了这个东西的公布；意大利的马可尼先申请，所以无线电的发明权归“马可尼”。飞机的发明者不是莱特兄弟，他们只是完成了飞行。其实真正的发明者是茹柯夫斯基，他的流体力学公式推演了让翅膀如何升起来，奠定了升力流体力学。我们的飞机喷气发动机到今天不过关，但是喷气发动机是谁发明的？中国人。邓小平到英国引进斯贝发动机时，斯贝同意把发动机卖给我们。邓小平问军用的发动机卖不卖？英国人回答说卖。其实中国想买民用发动机，主要做民航机的备件，后来英国人军用发动机也卖，也就是现在轰炸机 6 用的发动机。邓小平站起来向英国科学家致敬，英国科学家吓坏了，赶紧站起来回礼，说“感谢中国科学家的伟大发明”。邓小平回来查是谁发明的，是吴仲华，这人在什么地方？一查这个人在湖北养猪，赶紧调回北京去做热物理研究所的所长。我们为什么不借着吴仲华的研究，一步步深入，为什么在喷气发动机上不能进行理论突

破呢？现在飞机发动机设计叫实验科学，不叫理论科学，而飞机一定是理论科学。你们看绍伊古关于飞机的讲话，美国飞机很精密，飞机时间是4000-5000小时；俄罗斯飞机没有那么发达，只能飞1000小时，绍伊古就问，战争时期飞机能飞满1000小时吗？大多数没到1000小时就打掉了，那何必要搞4000-5000小时，还那么贵，于是从实战的需求就确定了他们设计飞机的原则。他说，飞机飞得不快、金属表面不平，俄罗斯就在翅膀形成一层层流膜，解决了高速空气的润滑作用，这样俄罗斯飞机也能飞得很快。F22隐形飞机的隐形原理也是五十年代前苏联数学家发明的，数学家说钻石切面是有隐身功能，前苏联研究半天觉得这个东西没用，为什么？因为做不到，没有意义，所以批准论文公开发表。美国人读了以后，如获至宝，花二十年时间把F22隐形飞机做出来了，当然现在我们的米波雷达又把F22看见了。

其实中国五十年代也有很多原创科学家，但是现在都是毛毛糙糙、泡沫化的学风，这种学风怎么能奠定我们国家的基础科研竞争力呢？所以，还是要改造学风。

记者：您刚才提到一个事情特别重要，自主创新的定义到底是什么？您反对的是封闭式、重复性的自主创新？

任正非：自主创新如果是一种精神，我支持；如果是一种行动，我就反对。

记者：如果您这么来定义，大家一定会把海思拿出来反驳您？

任正非：海思也是站在别人的肩膀上的创新。

朱广平：自主创新不等于全是自己创新。创新最重要的是在一个系统中掌握最核心的一部分，而不是重复去造很多别人已经造好的“轮子”，那是没有意义的。任总一直强调数学，数学的核心是解决“知其然和知其所以然”的问题。比如说，你可以很容易做出一把锄头来，但是锄头背后的这些原理，你是否了解？什么样的形状是最好的？所有的这些东西，你可以做实验，但是实验背后的原理到底是什么？怎么证明你的实验和理论之间有多大差别，极限在哪里？这都要靠理论来证明。

记者：我要反驳您。在汽车制造业方面，有人说李书福是中国汽车行业非常棒的人，他可以用资金去撬动沃尔沃，又有人说他是短腿巨人，因为不掌握发动机，发动机被世界上绝大多数汽车公司掌握，而我们不掌握，这种情况下自主创新难道不是关键而且重要的吗？

任正非：我并不反对李书福，但减震弹片钢圈、轮胎 是自主创新吗？就讲讲德国怎么造车。有一次我到德国斯图加特，工程院院长带我去参观一年级学生入学的几周学习。每个人发一块铁板，给一个齿轮的图纸，所有人都要用锉刀做出这个齿轮来，做出齿轮来还不能打分，要拿到减速箱去跑，跑完才能打分。这就德国汽车的基础。欧洲车和中国车有什么区别，为什么卖那么贵？就是可靠性高。大家都可以造出车来，但是不是最好的车另当别论。造车要用到大量的人类科技文明，也不是自主创新的概念。

朱广平：自主创新不是全部自己重复做，而是找到自己的长处在哪里。所谓的卡脖子都是在补短板，问题是你的长板在哪？

任正非：短板买别人就行了，何必要自己做

短板呢？

记者：如果你自己没有，想买别人的但不能买，就不行了？

任正非：不是每个人都会碰到我们这样的极端情况，多数人不必要走这种道路，应该借助人类文明前进。如果说自主创新，钢板材料从哪来的？也是别人创新，不是你自主的。

29

中央电视台记者：您现在的状况是偶发的个案，还是说在未来中国企业是一个经常发生的常态？

任正非：我从来没有研究过我们国家的具体社会问题，现在也是让公共关系逼着对外，拿我来当“盾牌”到处“挡枪子”，我就上战场，我老了，打死了就算了，不在乎了。因此，我的主要精力是研究公司内部存在的问题和关注世界相关领域技术，确定我们战略上哪些有错误的。我跟自己的家人关系都处理不好，我跟儿女交往太少了，跟太太交往也少。她说“你就关心你的公司，不关心家人”，如果我再关心社会，可能我的家就没有了。所以，我对社会无法评价，我也没有精力去研究国内其他企业。

30 《财经周刊》记者：美国国防部提出的频谱担忧，有办法解除吗？

任正非：我不是正在解除吗？

31 《虎嗅》记者：收到了一份您之前接受外面采访的册子，我仔细读了，看到外面问的一些问题，对于我们来说是一些很匪夷所思的问题。其实可以看到，包括都有一些国与国之间相互了解和意识形态的问题，您觉得怎么去改进？会不会考虑华为未来改变在国外的一些姿态、一些传播？或者说，在全球化上会做一些什么样的改进呢？

任正非：我们不会通过传播解决，还是通过给客户提供优质服务来解决我们的形象。我们已经很先进，客户一用就知道多厉害了。举一个例子，韩国 LG 董事长找我说，他要开 300M 的 LTE，当时我还反对，他带了两个翻译来说服我，我说 100M 就够了，300M 没必要，他还是坚持 300M。我们就卖 300M 设备给他。过不了多长时间，保罗教皇访问韩国，在 1.3 平方英里土地上，韩国集中了 30 万人，每个人举起手机用 300M 拍摄往外传，网络没瘫痪。第二个例子，哈吉保

障，之前每个运营商都瘫痪，我们接手以后哈吉保障一次也没有瘫痪过。四、五百万穆斯林祷告前一瞬间，所有人都要关手机，祷告完以后，所有人同时开手机，同时鉴权我们的网络没有瘫痪，很顺利。这都是我们在世界形象的榜样，不会通过媒体传播的方式来改变我们形象。

至于在国外的投资，是因为我们需要。比如，我们在英国投资光芯片工厂，主要为了将来以英国作为这些芯片的出口中心。我们在德国和日本都有这样的工厂，根据需要来确定的，不是为了纯粹说明什么形象，我们不需要形象，只需要订单。

32

《观察者网》记者：昨天我们参观了华为股权结构的展厅，有两个感受，产生了两个问题。第一，华为的股权结构走上了一条跟东亚地区主要科技公司完全不同的道路，例如三星电子以及台积电，外国机构和外国人占股比例高达 50% 以上，三星电子和台积电的股权结构，使西方资本可以从东亚的顶尖科技公司获得资本性的收益，您如何看待差异以及资本性收益这个话题？第二，华为股权结构是华为自己探索一条适合华为自己道路的结构模式，

而且华为在过去几年跟西方媒体有过沟通。昨天听下来，目前很多西方媒体都有一些误解，认为并不是全民持股，而是全民的薪酬奖励计划。这就体现了西方的两面性，一方面西方的科技公司比较重视人才、重视技术，有令人尊敬的一面；但另一方面，跟自己不同的模式，会抱有很大误解或者不理解，您认为西方误解的根源在哪里？

任正非：我们对资本不感兴趣，所以就没有研究，西方媒体愿意的话，他们可以去研究，反正我们不会让外面资本进入公司。公司现在的问题是赚钱太多，因为我们不能把价格降低，降低以后，就把所有下面的公司全挤死了，我们就成为“西楚霸王”，最终也是要灭亡的，所以我们不能在产业中这样做。苹果是榜样，永远是做一把大“伞”，让下面小厂家都能活。如果苹果卖萝卜白菜价，全世界就没有其他手机了。我们钱多，用一部分投入战略，但是不横向扩张，就给大学和科学家给予支持。我们开科学家大会，能把全世界这么多顶尖科学家请来，这也是奇迹。

因此，我们不需要资本进来，资本贪婪的本性会破坏我们理想的实现。

记者：西方对于华为股权结构的误解根源在哪里？

任正非：西方不是今天才开始误解的，误解中国都几十年了。只要我们在中国是合法合规的就行了。

33

《财新周刊》记者：无论是上次孟晚舟在加拿大被拘押事件，还是这次美国出口管制，美国表面理由是司法部对伊朗的案子。为了解开华为面临的困局，华为会愿意跟美国政府、商务部、司法部去谈吗？

任正非：我们不是已经起诉美国政府了吗？通过律师与它在法庭上谈，它也要出示证据。

记者：所以，您不会私下去谈？

任正非：我也没有私下的管道。你给我特朗普的电话谈？

34

《网易》记者：想问一个比较轻松的问题。您去年和小女儿姚安娜和母亲姚凌拍了全家福，令外界非常惊讶。您作为父亲也好，作为丈夫也好，给自己

打几分呢？您平时有多少时间去陪家人？您的女儿在哈佛大学读书，未来希望她从事什么样的工作？

任正非：其实我这辈子很对不起小孩，我大的两个小孩，在他们小时候，我就当兵去了，11个月才能回一次家。我回家的时候，他们白天上学，晚上做作业，然后睡觉，第二天一早又上学去了。其实我们没有什么沟通，没有建立起什么感情。小女儿其实也很艰难，因为那时我们公司还在垂死挣扎之中，我基本十几个小时都在公司，要么就在出差，几个月不回家。当时为了打开国际市场，证明我们不是在中国搞腐败成功的，在国外一待就是几个月，小孩基本上很少有往来，很亏欠他们。其实小孩们都是靠自己的努力，自己对自己要求很高。

小女儿在中学的时候，每个星期要跳15小时舞，跳完舞回来才能做作业，晚上一点多才能休息。大学以后基本上做作业到晚上两点多钟，有时候做算法时会做到四、五点钟。小孩很热爱文艺，有人邀请她参加名媛会时，她跟爸爸妈妈商量说她要出席，当时我的态度是支持。因为如果打击这一次，未来她人生的其他路走不顺时，就会说

爸爸妈妈堵了她的路，我们还不如挺身而出支持她，她想怎么办就怎么办。人家提出来，要照全家福，我第一个表态坚决支持，发表我们家全家福。我太太还以为我会躲闪的，我认为要支持儿女，都对不起儿女了，还不支持她一下？她好好去学习，自己掌握自己的人生命运。

记者：能不能谈一谈你的太太？

任正非：我的人生有两次婚姻，三个小孩。我的前妻性格很刚烈，在文化革命中曾经是重庆三十万红卫兵的政委，是一个叱咤风云的人。我是连红卫兵都参加不了的逍遥派，大学毕业没有女朋友，别人给我们介绍，她能看上我，我真的不理解，她是天上飞的“白天鹅”，我是地上的“小蛤蟆”，那时除了学习好，家庭环境也不好，我父亲还在“牛棚”里，她怎么就看上我了？我们一起走了二十多年，后来就分开了。现在的太太很温柔、很能干，用二十多年时间专心培养小孩，很有成就。我和姚凌办结婚证这些都是前妻帮忙的，小孩上户口也是前妻帮助的。我前妻与我现在的太太关系也很融洽。

35

《人民日报》记者：对于 Google 停止合作，华为已经出了声明，想请您再评价一下，在操作系统方面会对华为有什么样的影响？

任正非：应该是有影响的。Google 是一家非常好的公司，Google 在想办法，我们也在想办法，在讨论救济措施。

36

《环球时报》记者：我看到海思一直在发各种招聘的信息，包括公众号和微信。现在中国企业都面临这样一个问题，阿里巴巴、腾讯等都需要有更多的高端人才，包括国际人才加入到创新行业中，不知道华为能够拿出什么来，吸引更多的高端人才来补充这样一支队伍？薪资待遇有没有具体的标准？

任正非：使命感。物质待遇肯定会有具体的措施，主要还是给他们使命感，有做成事的机会，让科学家发挥自由度。

记者：前几个月我去欧洲华为各个分公司走了走，看到很多外籍员工对华为的文化非常理解，我自己也在读华为的一些书，我很好奇，是什么样的力量让一个这么明显特征的中国民营企业成长为能够

有国际上共通企业文化的国际性企业？

任正非：你在外面看到的书，多数是不真实的，因为他们根据网上资料编的。但是我们不对，因为他们也要生存。你们可以看华为公司的心声社区，这个比较真实。至于外籍员工，与我们没有本质差别，因为外籍员工也要为客户服务，我们也是为客户服务，价值观怎么不同呢？

记者：现在外界对中国，包括这段时间讨论“996”，中国的企业文化有很多与西方工作价值观相冲突，就很好奇，华为内部是怎么统一和协调的？

任正非：工作价值观，我们还是遵守这些国家的劳动法，来保护他们的合理时间。但是毕竟他们有使命感，没有使命感，他们做不出成绩来。我们的外国科学家其实比中国科学家还拼命，很多科学家三、四十岁还没结婚。

37

《科技日报》记者：您刚才谈到华为主战部队越来越精干，你们作为一个商业公司怎么看裁员？裁员这个问题在中国市场比较敏感，但是实际上 ICT 行业很多公司目前准备裁员或者已经进入裁员，华

为从 1987 年到现在没有大规模裁员。

任正非：其实外面离职的华为员工已经比在职员工多，怎么走出去的？自愿走出去，也是走出去。任何一个业务做得不好，是主官的责任，不是员工的责任，员工在前进过程中也有很多技能，当我们裁掉部门时要给员工有出路。比如，最近表彰了业软部门，他们提出有一万人要走红地毯，我批了同意，后来是几千人走了红地毯。2017 年，我们在上海战略务虚会讨论决定缩减业软领域，没有做出成绩来。裁减掉他们时，我还担心有问题，悄悄给人力资源讲先涨一点工资再走，他们没有做出成绩，职级太低了，去其他部门会吃亏。两年后我视察时，发现很多人没有等到涨工资就奔赴新战场了，终端、云的成功，与这被裁减的一万多员工有很大关系。他们奔赴到战略机会点去，既升职升级，又找到了作战机会。裁减的这两年，社会上一点声音没有，公司一点怨声载道都没有，一万多人的转岗完成了。现在很多部门也在裁减，然后把大部分富余人员转岗到主要的战略主攻部队去，少量平庸才会劝退。现在是这样的结构性调整，裁掉部门不是裁掉员工。

38

《澎湃》记者：余承东讲，任总之前用的 iPhone，现在用华为自己的高端手机，您个人用的是 P30 吗？

任正非：那太先进了，我每次用的是落后手机。先进手机需要重新学习，浪费时间，我不需要新功能。

记者：您一直对 CNBG 业务比较偏爱？

任正非：不是，对谁爱才骂谁，不爱怎么骂他？余承东挨骂也很疯狂。

记者：怎么看 CBG 这块业务的成长？

任正非：它毕竟是辅助产业，目的就是赚钱，把钱输送过来，帮助 CNBG 称霸世界。CNBG 拿到钱就冲锋，占领“珠穆朗玛峰”。即使没有粮食种，占住高峰也是对的，就是这个原则，不是偏爱。

记者：我认为，余承东本人还是非常有能力的。

任正非：我没有说他没有能力啊。媒体都在帮余承东说话，你们现场给余承东打个电话。

记者：您对 CBG 这几年的发展给个总结性的

讲法。

任正非：我们在肯定一个部门的时候，不能以表扬为主，而是要校正它不正确的地方，使得它往正确的路上走。我们内部自我批判很厉害，常务董事会内部有时候都会吵架，争论到最后达成共识。

余承东：希望老板多支持，老板一些话可能被大家误读、误解。有些人会拿着老板的话来狂搞我们。

任正非：余承东，你今天的腰杆没撑直。

记者：您给 CBG 定的 1500 亿美元？

任正非：他们自己定的，而且肯定是达不到的。

记者：您还是对他们寄予厚望的。

任正非：人们需求进入饱和曲线，他们在饱和曲线前进，付出巨大努力也不容易与追赶者拉开差距，会逐渐缩小。比如，一秒钟下两部电影的难度很大，但是一秒钟下一部和两部电影的对用户的感觉不大。技术投入很大，差距没有拉很

大，企业就容易亏损。产业在爬坡阶段领先很快，饱和曲线很难说。因此，以后不能肯定。

39

《财经杂志》记者：关于股权的问题，我之前做了一些外围的采访。华为员工很关心一个问题，过去这么多年华为股票一直在上升，他们购买了大量的华为内部股，获得了很丰盛的收益。但是他们现在关心一个问题，未来的不确定性在增加，假设公司遇到了一些问题，分红和收益会不会产生一些影响？

任正非：那当然了，因为购买内部股是自愿的，退出也是自愿的，机制是开放的，不是捆绑的。华为内部股收益也会下降。我们的蓝军首先批评过公司“连续三十年，分红都超过30%，还想分到什么时候”？因此，我每年都在批评常务董事会利润增长太大，战略投入不够。他们去年的检讨放在我桌子上，我还没批。今年特朗普批准了制裁，我们的利润可能会减少一点吧。

记者：既要同甘，也要共苦？

任正非：我们理解一部分员工的思想，员工

可以拿走属于自己的东西。

记者：你刚才有提到，只要不让资本进来，什么样的未来发展路径都可以讨论的。关于资本这个问题挺敏感的，之前有各种各样的传言。

任正非：不要相信传言，永远没有资本进来，这是我们公司高层所有人一致达成的意见。我们为理想而奋斗，不为金钱而奋斗。

40

《36 氪》记者：关于操作系统的事情，具体是哪个部门负责的？之后会不会开源，吸引一些开发者进来？

任正非：我说不清楚是哪个部门负责，我们试试做吧。做一个操作系统的技术难度不大，难度大的是生态，怎么建立起一个生态？这是一个大事情，慢慢来。

41

《界面》记者：昨天去看了股权室，我也很震惊，华为公司与员工的权益高度绑定。您只持有 1.4%，只有一票否决权，现在很多创始人都是同股同权或

者同股要更多的权力，您在华为的影响力巨大的，内核的本质是什么？

任正非：我们年初完成了投票选举新一届持股员工代表会，是经历了一年多酝酿，然后一股一票的投票出来的。酝酿了一年多，为什么社会不知道呢？我也不知道为什么员工会自觉保密到这样的程度。选出的持股员工代表，他就不能代表股票了，他是代表人，一人一票投票表决公司决议。董事会以人数来投票表决决议，常务董事会是在董事会授权下操作日常运作。

42

《梨视频》记者：任总从来没有用过一票否决权，您有没有在某个时刻其实很想用它，或者未来有什么情况可以用一票否决权？

任正非：“脱欧”。本来我的一票否决权有一个截止时期，准备到期就不要了，但我们在通过新章程时，正好碰到英国脱欧事件，如果像脱欧那样民主投票，让一个企业的命运葬送了，太可惜了，所以就保留了一票否决权，暂时由我来管。等到我们有一部分团队退出，到核心精英团队形成了小集体以后，我就放弃我个人的权力，

把权力让渡给由 7 个人组成的核心精英团队，出现重大问题时进行否决，业务上的事情一般不需要动用。

摄影 / 央视记者 王扬



任正非

中央电视台专访

2019年5月21日，中国深圳

01 央视主持人董倩：谢谢您今天答应给我们这次访谈的机会，我特别好奇的是，当外界所有人都在担忧华为如此生死攸关的时刻，都在担忧华为未来应该怎么办、能不能活下去的时候，您反而有点超然世外，要谈教育。教育还是您最关心的事，为什么？

任正非：第一，我从来没有觉得我们会死亡。我们已经做了两万枚“烂飞机”的金牌奖章，上面题词是“不死的华为”，在我们渡过一道道难关时发放。我不认为我们会死，为什么要把死看得那么重呢？我们梳理一下存在的问题，环境改变了，是有一些困难，哪些问题去掉，哪些问题加强，胜利会属于我们的。但是，今天上午我也讲了，我们不会狭隘地排斥美国，因为美国公司在过去三十年对我们的支持很大，特别是这次危难时刻，美国公司体现出来的正义和道德的力量，我们要向他们致敬。

第二，我们也要向他们学习。为什么美国这么厉害？其实就是教育。我关心教育，不是关心华为，是关心我们国家。我们国家总要崛起，总想繁荣富强，如果不重视教育，就会重返贫穷，因为这个社会最终要走向人工智能的。你可以参观一下我们的生产线，基本上没有什么人工，二十多秒生产一部

手机，未来我们几百条、上千条的生产线完全是智能化的。这时如果人的文化素质不够，如果没有受过大专、大学以上的教育，英文不好，计算机也不好，做工人的机会都不存在了。我们公司没有“工人阶级”这个名词，因为我们公司生产线上的基本要达到“工匠”，而且许多还是博士、硕士。

从我们公司的缩影放大来看国家，国家也要走向这一步，否则是没有竞争力的。一个国家强大的基础是什么？有硬件基础，比如铁路、公路、交通设施、城市建设、自来水……各个环节的硬件设施。硬件设施是没有灵魂的，灵魂在于文化，在于哲学，在于教育、艺术……，在于人的文化素质。只有这样才能在硬质基础上，形成一个软质的黑土地，才能种活各种庄稼。

十二大胡耀邦提出“要提高全民族文化素质”的时候，当时我也同样不理解，国家都快到经济崩溃的边缘，怎么去考虑全民族文化素质呢？多少年以后，我才理解胡耀邦讲这句话太伟大了，讲到了事物的本质。包括王国维他对张之洞、李鸿章开矿山、建工厂不置可否，他说“振兴中国的基础在哲学”，尽管王国维被人骂，但有可能他看到了事物本质。一个国家有硬的基础设施，一定要有软的

土壤，没有这层软的土壤，任何庄稼都不能生长。这层软土越厚越好，我们有五千年的积累，开放、改革、学习，一定可以支撑现代工业的。

为什么别人不提这个问题，我会提这么多呢？实际上，我们已经真正在某些方面的科学技术上已领先了世界，我能看见我们科学家的真实成就。我只要一出国，到了任何一个研究所，每个科学家都争着上来讲他的研究。无线电是什么？无线电是波，波是什么？波就是方程。但是我听不懂，需要有技术翻译，不是英文翻译。科学家把他长远十年、二十年以后才能产生影响的这些研究，以及对未来社会产生什么冲击，演示系统方程给我看。我知晓差距，讲出来，大家共享。

科学家走到这一步需要大量积累，如果没有从一层层的基础教育抓起，没有从农村的基础教育抓起，我们国家就不可能在世界上竞争。现在我们的国家是仿制文化，仿制文化是永远追不上这个世界的。现在国家处于高成本时期，部分产业在往越南、泰国转移，它们的工业已经成规模气候了，他们现在产业要升级，升级的目标是什么？挖中国公司、挖中国的外资企业。最近有一个很大的外资企业搬到越南去了。

因此，要看到我们国家会出现一些新的危机，就是完全能走向人工智能的工业可能会重回西方，因为它不需要多少人工了，工会问题、罢工问题、高工资、高福利问题……都不存在了，完全可以回归西方；完全不能走向人工智能的产业，可能会到低成本的国家去。中国开放改革三十多年的伟大成就正在逐渐被两极分化，一部分跑到西方去，一部分跑到低成本国家去。如果我们不能急追世界的进步，那我们国家能振兴吗？不能振兴。未来二、三十年人类将会发生一场巨大的技术革命，这场技术革命就是“人工智能”产生的极大社会推动。5G 只是给人工智能添了一个“翅膀”。因此，国家要充分看到这一点，国家的未来就是教育。

02 董倩：您对教育问题认识这么深、这么透，但是今天上午媒体圆桌会上有一位记者向您提问，您会不会进入到教育，您会不会领着做？您说“不会”。但是您在几年前，您花自己的钱，不是花公司的钱，请中央党校、中国基础教育课题组的专家做中国农村九年义务教育的状况调查，而且也分析了，不仅是乡村的一些贫困学生怎么学习，包括城市的一些孩子们，怎么能够保障他们的学习。您为什么要做

这样的调查？

任正非：希望国家繁荣富强，希望国家能实现国家的梦想。

董倩：今天上午记者会上，您提出“教育，尤其是基础教育是国家层面考虑的事情，不是企业考虑的事情。”

任正非：提高全民族文化素质是党和国家的基本责任。

董倩：在您明确了“不是企业责任”这样的前提下，您作为一个企业家，为什么要做这样的调研？

任正非：中央党校有权威性，做这样一个报告，中央会相信。而且他们调查了全世界的教育情况，有非常深刻的理解和认识。

董倩：为什么您以自己的钱去资助他们做这件事，而没有动用公司的钱？

任正非：如果我要对外进行一些贫困资助援助，我是不能动用公司的钱的，因为公司的钱是集体的钱，是要有流程和表决的。我动用自己的钱，他们管不着。比如，我最近去了普洱，普洱市委书

记很有水平，他告诉我，政府要干什么事？从古至今就是修路、架桥、办教育。他把地方文化搞得很特色，那天我看了一个村庄的演出，我很感慨，送了他们五台钢琴。我也曾向贵州省捐献了数百台钢琴，希望从青少年开始就不要单纯学数理化，应该有全面的素质发展，奠定广阔的文化基础。当然，这肯定不能用公司的钱。

第二，公司绝对不能干别的事。战车滚滚，我们连“加油车”、“架桥机”、“担架队”……都不能算入主战部队的编制，都要变成附列编制，让主战部队集中精力作战，才能攻下山头。如果管事太多，坦克后面拖着几个小学生，挂着几个识字课本，还打什么仗？敌机早将我们消灭了。这是我们公司的机制。至于我个人业余时间做点什么事情，自己做就行了。

03 董倩：您这么关注中小学，尤其农村义务教育方面的事情。您的父母曾经告诉您“一辈子不要做老师”，但是您回头看这一辈子，几乎一直关注着义务教育，为什么？

任正非：我父母是乡村教师，父亲是党内高

级知识分子，他是校长。在文革平反以后，做了一所重点中学的校长。他们在历次政治运动中，政治地位低下，受欺凌，经济待遇那么低，孩子眼睁睁看着爸爸妈妈这么凄苦，历历在目。父母给我们讲人生选择时，命令我们“今生今世不准做老师”。我们印象很深刻，果然后来都没有做老师。

但是，老师是人类灵魂的工程师，没有老师，这个社会怎么办？就要改变对教师的政策，所以才说“再穷也不能穷老师”，也就是说，再穷也要对未来投资。就像我们公司的战略投资一样，我们公司是全世界最穷的高科技企业，但是我们对未来的战略投资是恐怖的，每年用于基础研究的费用是很大的，给全世界大学教授支持的经费数额也是巨大的。

董倩：这与“再穷不能穷老师”有什么关系？

任正非：没关系。因为这些大学都有钱，不是没有钱，我们是投未来。我们公司再穷，也要投资未来。我们公司有实力，对未来投资。教育就是国家的未来，我们投的科学是我们公司未来。如果我们国家的中、小学教育像日本、北欧、德国……一样，那我们还要担心什么和美国竞争的问题呢？

短时间稍微不行，明年出来几个优秀的领袖，就冲上“上甘岭”了。如果优秀的人都不愿意当老师，马太效应，只会是越来越差。

董倩：所以，您认为“再穷不能穷老师”和“再穷不能穷未来”是一个道理？

任正非：是的。

董倩：您父亲当年嘱咐孩子们不要当老师，就是看到当老师从经济上没希望，社会地位也不高。同样，在这份报告里，我们看到也是类似的情况，比如在日本调查时，100% 日本老师，哪怕偏僻地区的日本老师……

任正非：在日本，一个小学教师的地位是很高的。他们很自豪，觉得很荣耀。

董倩：那就说明，这个状况没怎么改变。

任正非：当然，这些年已经有很大改善，我们也要肯定中国 70 年来教育有巨大进步，这 30 年也有巨大改善，教师的生活也有巨大进步。但是要看到老师他们是祖国的未来，他们担负着给“花朵”浇水，如果我们都不给“花朵”浇水的人一种事业心、使命感，少浇两次水，“花”枯萎了，我们不

就少了一个“乔布斯”吗？

董倩：您认识到这样一个关键性问题，但是企业再大，就是一家企业，您能为改变这个社会问题做些什么？

任正非：一家企业不可能改变什么。

04 董倩：像华为这么大的企业，1000 多亿美元体量的一家企业，在这个问题上，如果您都不能做些什么，又靠谁来改变？

任正非：只是我能看到科学家真实的研究、达到的水平，我知道达到这个水平的难度，以及我们国家的差距，我愿把这种真知灼见说出来。在外国取得了博士学位，也只是在“独木舟”中拿到一个桨，划到“航母”的起跑线上，还很遥远。我们国家的博士论文要多一些真知灼见，多一些大胆假设……。在这种情况下，我们国家确实要从最基础抓起，都要尊师重教，踏踏实实做，国家未来二、三十年，或三、五十年才有希望。未来二、三十年人类一定会爆发一场巨大的革命，就是技术进步的爆炸性增长。这场革命的恐怖性大家都看到了，特别是美国看得最清楚，才会来消灭“出头鸟”。

只是它没想到我们早有准备，消灭不了；它以为还是架起几门“炮”就能吓唬一个国家的那个时代，可能它误判了；以为抓了我的家人，就可以摧毁我的意志，这点它也误判了。

国家从今天抓起，农村的孩子二、三十年以后很多都是博士、硕士，就会为国家在新的创新领域搏击，争取国家新的前途与命运，这才是未来。如果二、三十年以后，他们还是没有多少文化，仍旧是一个打工仔，打什么工？全是智能化、无人化了。大家要想到，这个时代会有巨大进步，中国需要一代代青年扑上去。

我们公司的战略预备队都在学习衡水中学的精神。当然，我也不完全赞成衡水中学的方法，衡水中学的方法是应试教育的一种产物。他们改变不了教育制度，就要适应教育制度，否则孩子怎么进入名校呢？农村孩子更进不了名校，没有门路。我们公司也改变不了社会环境，也改变不了大世界，也改变不了美国，我们就要像衡水中学学习，建立适应社会的方式，我们也跑步。战略预备队在华为大学学习，学员大多数是博士、硕士、至少受过高等教育，包括世界名校毕业的，在非洲等世界各国的基层工作几年、做出杰出成绩的人员到华为大学

受训，受训以后再回去，再受训再回去，让他们一层层自己走上来，他们都要向这些中学生学习，为这个国家的振兴而努力奋斗。

05 董倩：刚才您说到，未来二、三十年这个世界会发生令人恐怖的变化，一定是人才发生了变化了。我们假设一下，如果这份报告中所呈现出来的种种问题没有在 5-10 年内解决，我们将会面临什么样的后果？

任正非：但我们可以来解读一下。如果工业可以走向人工智能，可能就回归西方了；如果完全不能人工智能，它们就搬到低成本国家去了，包括东南亚。中国还剩什么呢？中国想重新回到劳动力低成本时代，已经回不去了，虽然政府已经在减税，做了很多工作。这时再倒回去，不现实，只有奋起往前走，只有提高全民族的文化素质，才能迎接这个新时代。

我有时候建议一些首长能参观一些智能化生产系统，听听人家讲一讲智能化怎么生产，看看我们的新生产线没有人工。如果今天你们不赶飞机，明天可以去看一看，就能看到人类社会未来是什么

样。高产值的生产没有多少人，对人的文化素质要求很高。在工业革命时代，只要有中学、中专文化程度基本就可以工作了，但是在智能化社会，对文化程度的要求大大提升了。我们国家对职业教育开始重视了。德国 70% 是高等职业教育，职业教育也是很伟大的，而且职业教育与高等教育是可以交互的，因此我们也要从后发优势去看看别人。

06

董倩：您刚才所说的一系列问题，以人才为例，会影响到华为公司未来若干年的发展吗？

任正非：不会。

董倩：既然不会影响到华为公司的未来，您有充分的人才储备，您为什么要操一份也许在别人看来是“闲心”的心？

任正非：因为爱这个国家，希望国家繁荣富强，不要让人欺负，不要再落后下去。不能狭隘地站在我们公司的角度看，我们可以在世界各国网罗优秀人才，比如，我们在英国建立光芯片工厂，可以从德国找博士过去，因为德国博士动手能力很强；我们可以在新西伯利亚大学里，把世界计算机

竞赛的冠军用五、六倍的工资招进来；我们在俄罗斯提高了工资待遇，吸引俄罗斯很多博士、科学家。我们是在全球寻找人才，而且已经有一个好的机制。但是我认为，全社会要进步，全社会需要庞大的人才队伍。

07

董倩：我们把谈教育的背景再放宽一些，如果教育是这样的现状，我们怎么去面对现在以及未来很有可能持续的中美贸易争端？

任正非：中美贸易的根本问题是科技教育水平。我们和人家的矛盾是什么？人家粮食好、猪肉好，就是价格低，我们能抵挡得住吗？东西好、价格贵，我们可以抵制住，但是价格低呢？比如，在欧洲买一件 MAX MARA 的大衣 500-600 欧元，还退税，而在北京买一件同样的大衣要 40000-50000 元人民币，怎么抵挡得住这个潮流？海关保护是有限度的，长期保护下去，最终是要落后的。国家一定要开放才有未来，但是开放一定要自己强身健体，强身健体最终是要有文化素质。

08

董倩：那我就可以理解，为什么大家都在关注中美贸易争端背景下华为的未来时，您不关心这个，您关心的是我们的教育。

任正非：对于华为的未来，不用我想，下面的人已经想得比较清楚，他们只是希望得到我的支持。我不需要具体操心华为太多的事情，我在华为已经是一个傀儡了，人家来问你一下就说，不问我呢，我就不知道。

09

董倩：上次采访时，您反复讲一句话“人工智能说得再玄妙，它的基础也是数学”。

任正非：是的，也包括统计学。我们国家最不重视的就是统计学。你看看哪个学校重视统计学？现在国外没有人工智能这个科目，计算机加统计学就是人工智能，什么学科后面都跟统计学。统计学其实是一门很重要的学科。在我们国家把它当成“小儿科”扔到一边，也没有大师，如果不重视这个，科学管理怎么产生呢？

董倩：这个现状您也无法改变，但是在您公司的小环境里能不能改变？

任正非：这点是肯定的。

董倩：您怎么改变？

任正非：我不知道我们具备了多少学科的优秀人员，18万人是怎样的组成结构，可能一会就冒出一个天才来，我也搞不清楚。

10 董倩：有没有假设过这种情况，现在环境变化太快，而且越来越复杂，有各种各样对华为的制裁。您有没有想过，有一天也许对人才也制裁了，如果发生这种情况，您的“国际军团”可能怎么办？

任正非：人才是制裁不了的，原则上拥有美国绿卡、美国户口的人不能进入到我们的主要科研项目，这叫“美国成份”，美国就要插手，在中国研究也不行。除此之外，全世界人才为我们所拥有，不会有缺少人才的问题。

董倩：刚才您所担心的人才问题，是为替中国其他企业担忧吗？

任正非：对，其他企业没有我们这个条件。比如，Google 网上有非常多的科学论文，我们国家对 Google 是封锁的，很多小企业看不到，但

我们是全球化公司，可以读到全世界的最新论文。5G 变成世界争得那么厉害的标准，是 2008 年一位土耳其教授写了一篇数学论文发表在杂志上，两个月之后我们的工程师跟进，把它解析成 5G 标准，叫 Polar 极化码。十年中，我们有几千工程师，在全世界有几万专家、科学家继续研究他这篇论文，变成了今天的 5G 标准。今天美国把它当成了“核弹”，起因是一篇数学论文。

未来人类很多科学技术其实都是透明公开的，我们能看到，但是我们国家的小企业看不到。我们的国家科技部或者各个科技厅与其把科研经费补贴给企业，不如给它们做一个网站，直接与国外有这些科技论文的网站连通，论文拿到中国来，让中小企业免费阅读，根据点击量，国家付钱给外国公司，也能促进我们中小企业的进步。

11

董倩：今天上午我问到知识产权的问题时，其实是我理解不到位，今天中午我琢磨了一下，朱广平老师也给我讲解了，您看我理解得对不对。如果把水平比喻成“木桶”，您反对在盲目补短板过程中的这种所谓知识产权创新，您反对的是在这个过程中

独立研究的创新？

任正非：坚决反对把精力用去补短板，追求完美。人只要发挥自己的优点，做好长板，再拼一块别人的长板，拼起来不就是一个“高桶”了吗？为什么要把自己变成完美的人呢？如果一个人缺点很多，就观察在哪方面能重用他一下，如果说他不会管人，就派会管人的副职去协助他，派个“赵刚”去做“政委”就行了。

董倩：朱广平给我画了一个图，他说：“实际上是用基础创新来打造长板，而基础创新往往是二十年三十年”，所以又回到基础研究。

任正非：是啊，现在基础创新专家给我汇报时讲，都是十年、二十年以后的事情。

董倩：您的意思是，真正的自主创新应当是在长板方面有越来越多的长板，把它拼成一个大桶。

任正非：为什么要拼桶？不需要拼桶，你只需要把你的长板继续做长，总有去拼桶的人。为什么你自己又要做长板，又要去拼桶呢？消耗了你不该消耗的力量。科学家的研究都是窄窄的。我举一个例子，我们俄罗斯有位大数学家，小伙子不会谈恋

爱，只会做数学，他到我们公司几年来，天天在玩电脑，不知道他在干什么，我们管五万研发人员的领导到莫斯科去看他，他打一个招呼就完了。我给他发 Fellow(院士)牌子的时候，跟他讲话，他“嗯、嗯、嗯”完了。他不善于打交道，他十几年默默无闻在做什么，我们并不知道，也没有人管他。突然有天他说把 2G 到 3G 的算法打通了，我们马上在上海进行实验，这么一下，在无线电上领先爱立信，然后大规模占领欧洲，用到 4G、5G，我们现在很厉害。我们领先了全世界，这就是数学突破，这个小伙子突破的。

董倩：万一赌错了呢？

任正非：错了，就是养了人才。即使走错了，很多人也能锻炼出能力来，在别的领域做出贡献。这个小孩应该是一个天才，虽然不知道他在干什么，大家还是知道这个人很聪明、很能干的。

董倩：这就是华为公司的长板。

任正非：对。

董倩：我觉得我要帮助您跟外界传递这样的信息。

任正非：不需要。

董倩：因为外界可能会认为，任总认为所有产权独立的创新都是不需要的，其实不是的，您所说的是在补短板过程中的盲目创新不必要。

任正非：比如，你讲到李书福汽车自主创新，减震钢板的弹簧是他创新吗？是前人的成果。不要认为那个钢板简单，高铁 450 公里的速度，开得那么稳。高铁刚开始运行的第三天，我自己开车到广州，坐高铁去一个地方吃顿午饭再坐回来。高铁 250 公里时很平稳，在 430 公里以上噪音很大、震动很大。你想想，抗震理论是超级复杂的，张曙光和哈尔滨的研究机构联合做出了大量的攻关，中国 450 公里速度的高铁开得如此平稳，噪音这么低，是来自这个技术创新。这就是基础理论，我们要从基础突破。基础理论太“冷板凳”了，一般人都不愿意做，没有轰轰烈烈。

12

董倩：说到轰轰烈烈，不得不说到海思。今天上午您也说到海思一直低着头、夹着尾巴做人，憋不住，终于轮到他们昂起首了。这是好事吗？

任正非：现在不能说是好事或者不是好事，已经发生了，就不用收回了。亮相了，表示我们会

做出东西来，你卡我没有用，你不卡我也没有用，我们还是能生存下来。

13 董倩：今天上午听完两个小时的记者会，从您的整个发言我所捕捉到的信息，您是以和气面对当下一系列纷繁复杂的竞争？不知道我的理解对不对，您表现出来的是一种和气。

任正非：对。

董倩：外界能不能捕捉和体会到您想表达的？

任正非：我们不需要外界的理解，也不需要外界的误解，我们需要的是把自己的事情做好。只要我做好了，我是存在的，存在就是道理，为什么要人家的表扬来作为自己的自信心？存在就是自信心。

14 董倩：您说到海思“憋不住”了，但是海思近段时间在所有人心目中几乎像一个英雄一样。

任正非：本来就是英雄。

董倩：为什么您用有些幽默的词形容他们？

任正非：他们本来就是英雄。你想，他们拿了多少奖牌，职级有多高，各方面收入有多少。我问过他们，他们说默默无闻，我问“钱少了吗？”，“没有少”，那不就行了吗？他们看到余承东很张扬，他们也想去张扬一下，搞手机研发的人也跑到台上去讲，我就批评他们“老老实实回到科研室，不要去讲”，就让余承东他们搞销售的去讲。

董倩：为什么？

任正非：踏踏实实干活，如果活没干好，张扬有什么结果？

董倩：对于他们来说，什么叫“干好”？

任正非：产品。

董倩：如果他们始终憋着，怎么证明呢？

任正非：怎么会憋着呢？回家老婆总表扬他们就行了。

董倩：有时候人的价值不在于挣多少钱，是社会熟知他，并且给予他的尊重。

任正非：只要公司团队认同就行了，为什么要社会认同呢？

董倩：现在认同了？

任正非：公司整个体系中，他们一直是被认同的，从来没有亏待过他们。

董倩：外界不知道？

任正非：为什么要外界知道呢？我认为，不需要让外界知道。其实我们到国家领奖的人并不是真的发明人，不会让真的发明人去领奖，不会把他的照片傻乎乎地贴到网上。最近我经常在网上看到何庭波的照片，多数都是假的，只有少量是真的。

15

董倩：2004 年为什么要设立这样一个部门？

任正非：其实也没有什么，就是一个部门，它为什么叫“海思”，我也不知道，这个名字是他们自己起的。

董倩：无论叫什么，存在的目的是什么？

任正非：每个部门都有存在的目的，它的目的是做芯片。2012 实验室还要做很多其他东西，海思只是 2012 实验室的一个下属机构。

董倩：2004 年甚至更早的时候，中美关系一切正

常，而且国际供应链一切正常，为什么您会预想假如这个世界不正常怎么办？

任正非：我们 2003 年曾经准备用 100 亿美元把华为卖给一家美国公司，因为我们大家都知道，再发展下去就一定会和美国碰撞。我们卖给美国公司的目的，就是戴一顶美国的“牛仔帽”，但还是几万中国人在干活，同样征服世界。结果合同签订了，所有手续都办完了，我们两个团队都穿上花衣服去海滩上比赛跑步、打乒乓球，但是那个星期，美国公司的董事会发生变化，新董事长否决了收购。我们回来讨论“还卖不卖？”，我在公司是妥协派，什么事情都想灰度、让一让，但是少壮派们是激进派，坚决不卖了。我就说，十年以后，我们会和美国在‘山头’上相遇，我们肯定拼不过他们的‘刺刀’，他们爬南坡时带着牛肉罐头、咖啡在爬坡；我们带着干粮爬北坡，可能爬到山上，我们还不不如人家，那我们就要有思想准备，就产生了“备胎”计划。

今天有人也在说，5G 将来会不会分裂成两种标准？我认为是不会的，因为人类很不容易统一成一个标准，共同的全球云为社会服务，两种标准就是两朵云，将来很难交融。

美国今天把我们从北坡往下打，我们顺着雪往下滑一点，再起来爬坡。总有一天，两军会爬到“山顶”相遇，这时我们决不会和美国人“拼刺刀”，我们会去拥抱，我们欢呼，为人类数字化、信息化服务的胜利大会师，为多种标准顺利会师。我们的理想是为人类服务，不是为了赚钱，也不是为了消灭别人，大家共同为人类服务，不更好吗？如果说大家都不要爬坡，在“平原”上互联互通，为社会做出更多的贡献，这当然更好，这是理想化状态。即使爬坡有碰撞，我们决不会“拼刺刀”，绝对是拥抱竞争对手。

今天我讲到，美国公司是非常好的，三十年来对我们很好，在今天危难时刻对我们也很好。网上很多是谣言，不是真实的，我们才知道真实的情况。有人提问，既然有“备胎”，为什么早不用呢？我们就是为了西方的利益，给了西方利益，朋友就变多了。所以产生 1+1 计划，同一种芯片一半用美国公司的，一半用我们自己的。我们在 CNBG 的备胎太超前了，没有用，就划给终端了，终端一下子数学等等技术力量就非常强了，你看三个月一个版本不就是备胎用在终端实践中的力量吗？备胎并非完全存放着没有用的，只是用在实践版本中

的成分比较小一点。比如，我们压制住公司不要做 8K 电视机。我们也讨论将来给中国厂家技术，都给你做，接口是我的，我们在接口赚的钱，分一半给厂家。但是中国厂家大多数不干，我就说“你们扶持一家厂家干”，我们不要搞生产，让别人搞生产。我们不会这么狭隘地对待社会，正因为我们不狭隘，才会有明天。

16

董倩：您的公司做到这样的体量，很多中国公司甚至国外公司都望尘莫及，很多人不理解您刚才说的这样一句话“有时候我们放着钱不挣，要让别人去挣”，这是什么样的考虑？

任正非：没有啊，我们已经挣太多了。去年公司利润太高，常务董事会还做了检讨反思。

董倩：这太炫富了吧？

任正非：不是，这说明战略投入不够。如果战略投入多一点，我们今天的困难就少一点。

董倩：您没有炫富的意思，那怎么体现钱多了的事？

任正非：没有。没有谁给我们拨款，我们全是

拿从客户赚来的钱来投入，就像把家里的“牛粪”、“猪粪”撒在“地”里一样，土壤肥力好了，过几年你们家的庄稼就可以丰收。我们加大战略投入，就是这个原则。

17 董倩：回到教育的话题，您一开始就说“苦谁，不能苦老师；穷谁，不能穷老师”。在您心里，就像“穷什么也不能穷未来”一样，您现在所有的投资都是给未来投资？

任正非：对，我们有一个战略研究院，最主要目的是给全世界的大学教授拨款，拨给你就算了，研究成与不成，我们都不在乎这个问题，只要有交流的机会就行了。这是扶持未来，对未来的理解。

董倩：我们怎么看海思的存在？如果按照一切惯常的发展，没有出现意外，在您的构想中，海思的存在是什么情况？

任正非：海思有大量深刻的基础理论，这些理论有些是自己创造出来的，也有的是与外界合理授权获得的，每年都要付出大量的专利费。同时，

也是战略研究院在外面“撒胡椒面”形成的，如果没有基础理论，怎么能走到现在这个程度？

董倩：别人叫它“备胎”，他们也管自己叫“备胎”，您叫它什么？

任正非：我没有叫过他们“备胎”。他们正常拿工资、拿奖金、戴大红花，人人都一样。

董倩：您心目中，它的作用应当什么？

任正非：很重要，跟市场体系、研发体系同等重要的部门。

董倩：是不是它永远不启用，才是一个正常状态？

任正非：一直在用，没有说不用。如果美国真是断供以后，主要以海思的供应为主体；如果美国恢复供应，他们还是继续少量使用和生产。

董倩：还会有这一天吗？

任正非：也许。美国走一走，发现自己走错了，也许自己就纠正了。

18 董倩：说到 Google 公司，我还记得您曾说过一句话“一杯咖啡吸收宇宙能量”，当时我问您准备

什么时候准备退休，您说“我在等着长生不老药”。
那我们从长生不老药说起。

任正非：那是开玩笑。Google 的母公司 Alphabet 做了很多“无聊”的事情，炮击月亮一样，也可能是人类永远不可能实现的事情，其实可以理解，这就是社会责任。不要认为拿钱捐助穷人才是社会责任，探索未来是最大的社会责任，它在探索人类文明中消耗了大量钱财，可能没有结果或者产生几篇论文，后人踩在它的肩膀上再前进。我们也应该这样做，只是换成了“一杯咖啡吸收宇宙能量”这个说法。

董倩：假如研究出长生不老药？

任正非：它有，我也不吃，我总要合理地终结，不要赖在人世上，给别人留更多的机会。

19 董倩：今天早上您回答第一个问题时，您的那种和气让人觉得耳目一新，您首先就说“要感谢美国，是他们教给我们怎么走路，怎么成长”，公司在成长过程中有相当一部分是学习了世界上最好的经验，其中包括美国。今天，让您和华为公司感受到这个世界复杂、理念不公的也恰恰是这个国家？

任正非：从来都是学生超过老师，这很正常，老师不高兴，打一棒也是可以理解的。世界流体力学和空气动力学是伯努利父子发明的，父亲嫉妒儿子在空气动力学超过他，残酷迫害他的儿子，儿子也是他的学生。父亲约翰·伯努利写的是水力学，水是没有弹性的；儿子丹尼尔·伯努利写的是空气动力学，是有弹性的，今天的火箭、飞机等都是依靠空气动力学。美国是我们的老师，看到学生超过它不舒服，打我们一下，也是存在的，我们也不计较。以后写论文的时候，加一个名字，把它放在前面，我们放后面，不就行了吗？

20

董倩：您准备如何面对未来也许会长期存在的中美贸易冲突？

任正非：我们本来就准备打持久战，不是短期战，越打，我们可能会越强大。度过产品切换磨合这个阶段，我们可能更强大了。

董倩：对您也许是更强大，对于更多的中国中小企业来说，连带打击？

任正非：没有打击中小企业，也没有连带。现

在只制裁我们一家公司，没有制裁别的公司，别的公司为什么不借机发展呢？

董倩：制裁可能比较有针对性，中美贸易争端和摩擦可能伤及面比较广，您认为如何解决中国经济问题？

任正非：还是要从长远来看，发展教育。我们不要只看眼前，“头痛医头、脚痛医脚”，不要现实主义，还是要站在长远的时间轴上来看待未来的竞争。

21 董倩：上次我问了您，在那种情况下，您女儿孟晚舟在北美有那样的不公对待。这次在这样的背景下，您担不担心她未来的情况？

任正非：不担心。因为我女儿现在很乐观，她在自学五六门功课。她每天都很忙。我每次打电话过去，她妈或者她老公接电话都说她很忙，充实得很。

董倩：她现在在哪里？

任正非：温哥华，软禁状态。软禁不是监狱，四周有警察，但是生活是自由，也可以出去吃火锅、逛商场，在森林里散散步，都是可以的。

董倩：如果这种情况持续很长时间，您会担心吗？

任正非：美国和加拿大是法治国家，关键是要通过证据来证明是否有罪。

22 **董倩：**很多人知道我来采访您，都希望我问的第一个问题是“华为是不是已经到了最危险、最危难的时候”，我听完今天的对话以后，您始终是饱满热情，而且脸上始终有笑的，恐怕不会。

任正非：在孟晚舟事件没有发生时，我们公司是到了危险的状态——平庸、懈怠，大家口袋里都有钱，不服从分配，不愿意去艰苦地区工作，机关积压那么多高级干部。现在我们公司群情振奋，铲除平庸，每个部门都在祛除落后，整个战斗力蒸蒸日上，这时怎么能说我们到了最危险的时候呢？应该是在最佳状态，而不是最危险时候。

那天我给 CNBG 的机关高层开大会，他们机关宣布“将来只有 8 个人是综合管理干部”，要么上战场，要么走人。

23

董倩：今天上午您也提到这个问题，不希望别人因为爱国而买华为手机。美国压境的时候，很多人觉得您是“民族英雄”，您愿意接受这样的称号吗？

任正非：不接受，我根本不是什么英雄，我从来都不想当英雄。任何时候，我们是在做一个商业性的东西，商品的买卖不代表政治态度。现在小姑娘都买化妆品，口红一擦，在我们年轻时代那就是资产阶级思想，现在擦口红，还有谁说是资产阶级的？没有了。所以，口红不代表意识形态，那么手机也不代表意识形态，你喜欢用什么就用什么。

这个时代变了，买苹果手机就是不爱国吗，那还开放改革做什么？商品就是商品，是个人喜好构成的，没什么任何关系。媒体炒作有时候比较偏激，偏激的思想对一个国家是没好处的。

董倩：您希望民众现在用一种什么样的心态面对华为公司？

任正非：希望没心态，平平静静、老老实实“种地”去，该干什么干什么，多为国家产一个土豆就是贡献。



任正非 彭博电视采访

2019年5月24日，中国深圳

01 彭博电视记者 Tom Mackenzie: 感谢您接受我的采访。近期特朗普总统有讲话，从安全角度、军事角度来说，他认为华为是一家危险的公司。您对此如何回应？

任正非: 我不知道他为什么会理解为危险。我们为世界 30 亿人提供信息通信服务，帮助非洲等艰苦地区、其他地区都能沟通信息。我们就像过去“传教士”一样在深山老林中努力传播文化，我们的精神也有宗教般的虔诚，是为人类服务的，怎么会认为我们是危险的公司呢？5G 不是原子弹，5G 只是一个信息传播的工具，传播内容跟工具没关系。就像麦克风，不能说麦克风能够传递声音就是危险的，可能谁说了什么话、说话的人才是危险的。工具怎么会是危险的呢？

所以，他讲这点缺乏依据，他自己是否有信心把他讲的这句话解剖给大家听一听？

02 Tom Mackenzie: 美国最近把华为列入了“黑名单”，美国立法者认为这对华为来说是死刑。您认为，这个决定对华为是一个生死决定吗？

任正非：第一，美国不购买我们的设备，是市场经济的自由行为，买家不买、卖家不卖，这没有问题。美国认为信息不安全，美国都没有我们的设备，它的安全与我们有什么关系呢？以后它也不会买我们的设备，美国安全和我们有什么关系呢？没有任何关系。

美国是一个法治国家，最要讲的是证据，美国至今也没有提供我们有什么危害安全问题的证据，就把我们放到这个名单中。最近记者提问蓬佩奥：“证据呢？”他说：“你问的问题是错的。”我认为，把我们放到实体清单中也许是错误的。

美国不能恐慌过度，美国在世界上是长期处于绝对优势的国家，即使未来有一些国家追上来了，那美国也是相对优势。在个别问题上，个别公司有所突破，应该是值得高兴的，因为我们共同为人类提供一种更好的服务，这些服务怎么会被认为是威胁呢？

被放到这个实体清单中，华为会不会死呢？我们不会死，但是飞机已经被打得千疮百孔了。就像这张照片，是一架二战时前苏联的伊尔 2 轰炸机，华为实际上现在就是这个样子，华为已经被打得千

疮百孔了，但是我们还是不想死，还是想飞回来。我们现在的处境是困难的，但不会死。美国把我们放到实体清单中，我们公司可能有一定的困难，但是我们会一边飞，一边修补漏洞，一边调整航线，一定能活下来了。至少在 5G 等问题上，我们还是会在世界上领先，竞争对手不是一两年能赶上我们的。

03

Tom Mackenzie：刚才的飞机理论非常有趣。一些公司被要求不能提供给华为组件和软件，这些公司包括高通、英特尔、谷歌，如果没有他们的这些组件和软件，华为还能生存多久？

任正非：美国不是世界警察，它不能管全世界，全世界都会根据自己的商业利益和立场来确定自己是不是和我们交往。确定和我们不交往的公司，我们就要去补这个“洞”，飞机上一边飞，一边用铁皮或纸把洞补上，飞机还可以继续飞。能飞多长时间？要飞到才能说，一个破飞机，我们怎么知道可以飞多长时间。我们希望能飞到喜马拉雅山顶上，我们的理想是到珠穆朗玛峰顶，美国也想去珠穆朗玛峰。美国从南坡爬坡，背着牛肉罐头、

咖啡……；我们背着干粮，没有矿泉水，只有雪水，在北坡爬坡。

美国采用了极端的手段对待华为公司，美国为什么这么恐惧？美国这么强大，华为这样一个小公司怎么会被这么重视？我觉得很兴奋，被这么重视了，被世界夸大了作用。别人给我们做那么好的广告，我很感谢。

04 Tom Mackenzie：您刚才说到珠穆朗玛峰，这是什么意思？珠穆朗玛峰，您感觉是什么样的？在登上珠穆朗玛峰峰顶之后，您的最终目标是什么？

任正非：华为要在技术上努力达到很先进、为人类提供最尖端服务的目标。当然，美国公司也想达到这个目标，我们共同达到这个目标，共同为人类服务，有什么不好呢？

05 Tom Mackenzie：近期美国针对华为的行动，您认为对华为更加痛苦，还是对美国供应商更痛苦？

任正非：双方都痛苦。

06

Tom Mackenzie：最近大家的关注点都在 5G 技术上，没有了美国供应商，华为还能保证 5G 产品的质量吗？

任正非：5G 没有问题，我们在最先进的产品上都有能力自己管理自己。

Tom Mackenzie：在核心的网络服务上，你们是否已经开发出可以替代别人的芯片？

任正非：是的。

Tom Mackenzie：有没有一个大概的时间？你们自己研发的芯片什么时候开发出来？什么时候可以替代使用？

任正非：其实一直都在使用。我们过去采取的是“1+1”政策，一半用华为自己的芯片，一半购买美国的芯片，这样使得美国公司的利益也得到保障，我们也在实践中得到验证。如果美国对我们的制约多，我们购买美国芯片就少一点，使用自己芯片多一点；如果美国公司得到华盛顿的批准，还可以卖给我们，我们还是要继续大量购买美国芯片。我们和这些公司都是“同呼吸，共命运”的，不能因为我能做成芯片就抛弃伙伴，这样做以后就没有

人愿意跟我们长期合作了。

我们做芯片的目的，不是要替代别人形成一个封闭的自我系统，而是要提高自己对未来技术的理解能力。因此，我们并没有准备完全替代美国公司的芯片，而是和美国公司长期保持友好。所以，不是什么时候拿出来替代，而是一直在使用自己研发的芯片。

07 Tom Mackenzie：为了确保华为的部件供应，有没有计划改变目前的供应链？

任正非：还是要保持原来的供应链不会改变，还是要向美国公司下订单，如果美国公司不能给我们供应时，自己供应自己的百分比就会提升，自己要想办法解决自己的问题。

08 Tom Mackenzie：目前来看，华为在 5G 上是领导者，美国对华为的行动会不会给竞争对手一些优势，给诺基亚、爱立信多一些优势？

任正非：挺好的，它们多赚一点钱也是为人

类服务。诺基亚、爱立信都是很好的公司，当年在欧盟反倾销制裁华为公司的时候，第一个反对的是瑞典和芬兰，可能是爱立信和诺基亚做了工作。我们相互之间从来都很友好，没有视为敌人。因此，它们多拿一点市场份额，替我们为人类服务多担一些责任，有什么不好？

09 Tom Mackenzie：在 5G 方面领先竞争对手大概两年，这两年的差距会随着时间的推移而减少吗？

任正非：当然了。因为我们被打得满翅膀都是洞，如果我们因此飞得慢一点，别人飞得快一点，当然可以追上我们。不过我们也在拿铁皮修补我们的洞，如果洞修好了以后，我们还是要飞快些的。

10 Tom Mackenzie：目前这些情况对于 CBG 业务有多大程度的损害？例如智能手机、平板电脑，因为外国供应商不仅仅是给你们提供芯片，还包括软件，想问一下对于 CBG 的破坏有多大？

任正非：对华为肯定有影响的，但是影响的大小是由每个产品、每个部门自己评估，找到一些替

代解决的方案，这就是救济措施。我们还是会保持合理前进，增长达不到预计目标，但还是在增长。在最艰难的环境中，我们还增长，体现了我们多么伟大。当然，我这个人这辈子从未自吹过，只是在最困难的时候，自己夸了自己一次。

11

Tom Mackenzie：之前华为超过了苹果成为世界上排名第二的手机供应商，第一季度手机销售额增长了 50%，之前有没有目标成为世界上排名第一的手机厂商，现在目标有变化吗？

任正非：苹果这么大，前两年我们变成了“桃子”，比苹果大一点点，过两年我们变成“李子”，比苹果会小一点，但还是可以给人们吃的，只是李子带一点酸味、苦涩。

Tom Mackenzie：您还是想在手机上成为第一名是吗？

任正非：没有，我们可以变大，也可以变小。华为是非上市公司，不追求数量增大，也不追求利润高低，存活下来就不错了。

12 Tom Mackenzie: 关于操作系统的问题。听说华为在研发自己的操作系统，这个操作系统长什么样？大概什么时候可以上市？

任正非：操作系统在技术上不难，难的是生态。苹果和谷歌的生态做得非常好，我们从来都支持苹果、谷歌、微软的生态，一直追随它们。将来如果我们自己做，包括物联网等也需要新的系统，我们是不是能做好一些简单的操作系统？现在我们还不能肯定说可以做得很好，但是会努力。就像做其他零部件、芯片、产品一样，我们会努力。

Tom Mackenzie: 主要挑战是要建立生态系统，苹果、谷歌都花了多年时间建立了生态系统，这是华为的挑战，我的理解对吗？

任正非：是的。

13 Tom Mackenzie: 有一些说法，中国北京方面可能会针对苹果采取一些报复性行动，您认为中国政府应不应该采取这样的措施？

任正非：第一，绝对不会。第二，如果采取这个行动，我第一个站出来坚决反对。为什么要限

制苹果？苹果是伟大的世界领袖，没有苹果就没有移动互联网，没有苹果给我们展现这个世界，这个世界就没有这么丰富多彩。苹果是我们的老师，它在前面领着前进，我们作为一个学生决不会反对老师。如果有这个行为，你来采访我，我会第一个站起来发言，反对封锁苹果的决定。

社会上有人说“既然打华为了，我们也打苹果”，我从来都是反对的，不能这样看。苹果为人类服务也是一种伟大，为什么不能用苹果？我家人中也有用苹果的，当然他们两种手机都有用。

Tom Mackenzie：这种民粹主义、民族主义会让你觉得担忧吗？

任正非：我们坚决反对民粹主义和狭隘的民族主义，经济要走向全球化，要合作共赢。世界这么大，怎么会只有一家公司做这个事情呢？不赞成。即使我们真能做到第一，也要和大家团结在一起，为人类共同服务，而不是自己去服务。

14

Tom Mackenzie：特朗普总统多次表示过，在中美贸易谈判中，华为可能会成为一个因素，您认

为有可能吗，有多大可能？

任正非：美国已经起诉了我们，我们也起诉了美国政府，既然进入了法律程序，有什么好谈的？还是通过法庭来解决。另外，我们和中美贸易谈判也没有关系，美国基本没买过我们的产品，即使以后要买，我们也未必会卖。我认为，还是要关注法庭判决，相信美国司法系统是公开透明的。

Tom Mackenzie：但是他是总统，说华为可能会成为贸易谈判的一部分，所以我还是要提下。

任正非：如果他给我打电话，我可能不接，当然他也没有我的电话号码。

15

Tom Mackenzie：您认为可以和特朗普达成协议吗？特朗普说在达成协议方面是大师，您也是谈判能手，你们俩之间可能会达成一个协议吗？

任正非：美国都起诉我们了，怎么可能还谈判，法治国家，就要依靠法庭判决。

16 Tom Mackenzie: 您曾认为特朗普总统是一个伟大的总统，现在还这么认为吗？

任正非: 特朗普是一个伟大的总统，他去全世界说“华为是一个伟大的公司，千万不要卖零部件给它”。这不就是宣传华为了不起，我们合同增加，订单供不上货了。我觉得他是一个伟大总统，宣传了华为的伟大。

17 Tom Mackenzie: 很多人都会把中兴和华为相比较，去年中兴遭遇了一些事情，最后达成协议，改变了董事会，接受了罚款，并且接受了美国的监督。如果解除华为禁令需要付出一些条件，有没有你们可以接受的条件？

任正非: 我不了解中兴，跟中兴没有接触过。美国在纽约东区法院起诉我们，我们在法院上抗辩，还是法庭上见。

18 Tom Mackenzie: 您女儿现在加拿大被软禁，而且她面临引渡到美国，也面临着银行欺诈、违反伊朗制裁的起诉。特朗普总统说过，可以介入到这

些事情帮助你的女儿，您会欢迎他介入吗？

任正非：加拿大是一个法治国家，我们还是在法庭上澄清加拿大政府执法过程中的违法问题。孟晚舟没有任何欺诈行为，这点我们已经在法庭上陈诉了，将来双方都可以拿出证据来，我们是有证据的。所以，孟晚舟所蒙受的冤枉可能是政治性的，特朗普本来就代表政治，怎么来解决问题？就是让我们国家给它好处，我们没有犯罪，凭什么让国家拿好处给美国？

Tom Mackenzie：最近有跟孟晚舟对话吗？

任正非：有。

Tom Mackenzie：她怎么样？

任正非：在读书，在软禁环境中学习。

19

Tom Mackenzie：您觉得你们针对加拿大和美国的法律行动会帮助你们，还是会有一些风险？因为会增强、会煽动更加紧张的局势。

任正非：是加拿大和美国对我们采取行动在先，而我们反诉在后，怎么能说在后的人响应了美

国的号召，我们就成为扰动社会秩序的呢？既然它知道扰动社会秩序，为什么要起诉我们？它们起诉我们，我们就不能反诉吗？美国是一个公平、开放、透明的国家，你有起诉我的权利，我也有抗诉的权利。

20

Tom Mackenzie：您觉得美国针对中国长期的战略是什么？有些人说要限制中国的崛起？

任正非：我不懂政治，也不是政治家，政治的事情要问特朗普去，他是政治家。

Tom Mackenzie：您有非常丰富的经历和经验，又创造了这样一个了不起的成功公司，去过非常多的国家，对于国际上发生的事情有非常多的了解。有些人说，我们现在可能到了一个点，会有新的冷战，这会带来风险吗？

任正非：首先，我不认为我自己有能力，我的能力也是集中精力管企业，两耳不闻华为公司以外的事情。包括中国的事情，我也不发表言论，因为我也不了解中国其他企业的做法。

我到其他国家是去旅游，如果你要问我哪个

地方咖啡好喝，哪个地方的风景好看，我可以滔滔不绝介绍给你，但是你问这个国家的政治，我是不懂的。

21 Tom Mackenzie: 有人说，如果我们按目前的道路走，未来可能会出现两个技术生态系统：一个是由中国驱动，另外一个是由美国驱动的。您怎么看？

任正非：第一，世界走过了崎岖不平的道路，在工业化时代，我们有窄轨铁路、标准轨距铁路、宽轨铁路，影响了世界贸易的流通。由于那个时候是一种慢速的工业社会流通，交通阻碍并没有这么大。交通的多制式方式演变到通信标准体系来，一直到 4G 都是多个标准体系，给人类带来的就是“成本贵”，使得人类不能简单地使用。到 5G 以后的带宽成本大幅下降，一个小体积的设备可以代替体积很大的 4G 设备，比 4G 容量大 20 倍，比 2G 容量大 10000 倍，但是体积小很多，能耗只有 1/10。

很多穷人在新时代可以用很便宜的价格使用宽带，也更容易接受文化教育。将来信息社会传播时，非常偏僻地区的小孩子可以看到世界是什么样子，

进步速度很快，就会种更多的粮食、创造更多的财富，来解决人们脱离贫困的问题，这是有益社会的。

技术是否可能分裂成两个标准系统，现在我不能肯定地回答。如果将来是两个标准，两个标准在交汇的时候，一个标准在南边爬坡，一个标准在北边爬坡，到山顶的时候，我们不会跟对方“拼刺刀”，我们会拥抱对方，为人类信息化服务的胜利大会师。为了庆祝大会师，我们好好喝一杯，因为山上只有雪，用雪代替香槟干一杯，终于为人类做到了共同服务。一个标准、两个标准还是多个标准，其实都不重要，重要是降低服务的成本。

22

Tom Mackenzie：您今天坐在这里，预估一下贸易战会持续多长时间？之前有中国有位前任高级官员说可能会到 2035 年，但是马云说可能会持续 20 年，您的预判呢？

任正非：我不知道怎么预判。我只管我们公司，公司可大可小，打一打，我们缩小一点，变成小乒乓球；再大一点，变成排球；再大一点，变成篮球。大与小，对我们来说可以随时调整。

23 Tom Mackenzie: 有一些人批评说，华为发展到今天主要靠偷知识产权和获得政府支持，您的看法是什么？

任正非：美国都没有做出来，我们已经做出来了，我们怎么去偷美国没有的技术？怎么去偷美国未来还没有发明的东西？至于我们是不是有政府的背景，我们是由 KPMG 审计的，你们可以问他们要审计报表，妄断不见得是正确的。如果我们技术上落后于美国，美国政客有必要这么费劲打我们？正是因为我们领先了，才打我们。

24 Tom Mackenzie: 之前你们面临过很多法律诉讼，包括跟思科、摩托罗拉、T-mobile，这些诉讼反映了华为公司哪些文化？华为采用了什么措施应对这些诉讼的影响？

任正非：首先，这些官司都有美国法庭判决，要尊重法庭的结论。公司一贯严格管理员工不做违规的事情。我们公司的技术内容极其庞大，首先要问我们给人类做了什么贡献？我们有 90000 多项专利，主要是近期形成的信息社会专利，数字社会的信息底座有我们巨大的贡献。其中 11500 多项

核心专利在美国注册，美国政府已经授予了我们权利的。要逐步去理解华为对人类的贡献，就可能会慢慢化解一些矛盾。

25

Tom Mackenzie：华为是从落后于爱立信、诺基亚这些公司，慢慢发展成为 5G 的领导者，你们是如何做到的？采用了什么样的步骤？是如何实现这样跨越式发展的？

任正非：首先，我们把别人喝咖啡的时间都用了在工作上了。总的来说，我们付出的努力比别人多。第二，我们个人都没什么钱，公司赚的钱都分给了大家，可以吸引很多优秀的科学家、优秀的人才加盟到队伍来。我不是一个大富豪，当然也算一个小富豪，过去说我是穷人是可以的，但经历了二十多年，我被逼成了富人。中国有句话“财散人聚”，把财散去以后，全世界科学家都愿意跟我们合作，走到我们这个队列，我们怎么会走不快呢？美国的钱被华尔街拿走了很多，科学家拿得很少，可能科学家就跑到我们这儿来了。

26

Tom Mackenzie: 如果国家发生危机，找到您说“需要你们给国家帮助，需要进入你们的网络，需要你们提供一些信息，这些对国家、对政府、对人民是有利的。”

任正非: 我们绝对不会安装后门，绝对绝对不会做这件事。因为我们是为人类服务，不是为情报服务，为什么要去安装后门？

Tom Mackenzie: 加入中国共产党，您是宣过誓的，如果中国共产党领导找您解决中美之间的冲突，您还会维护您的公司吗？不去做共产党让您做的事情吗？

任正非: 共产党的誓词是忠于人民，没有宣誓把美国作为敌人，誓词里没有这句话。

Tom Mackenzie: 你们在实际操作中会用什么样的步骤拒绝国家的请求？

任正非: 从来都没有发生过这种事情。德国报纸发布了一篇文章，说华为公司系统没有找到后门。英国说华为受到了全世界最严厉的审查，所以英国才会信任我们，坚持要用我们的设备。这是历史证明的，未来我们更不会去做这个事情。

27 Tom Mackenzie: 您提到英国，英国之前有一个网络安全中心发出的报告，他们有一些担心，之前提出关于网络安全的问题华为并没有很好的解决，可能还是有一些风险？

任正非: 报告是很善意地批评我们的，华为也不是完美无缺的，发现问题就去改进。同样，至于安不安装后门，你也去采访别的美国公司，看那些公司对世界怎么回答这个问题。

28 Tom Mackenzie: 您如何描述您跟中国政府之间的关系？

任正非: 缴税，遵守中国的法律。

Tom Mackenzie: 被列入黑名单以后，您跟中国政府沟通过吗？

任正非: 不需要，我们跟美国政府在法庭上见，为什么要跟中国政府说话？

Tom Mackenzie: 好像有报道说，中国政府考虑给你们提供财经方面的支持，您会考虑吗？

任正非: 没有这回事，将来财务报表都能看见

的。只是西方银行给我们的贷款减少，我们会向中国银行多贷一些。过去我们大量在西方银行贷款，因为他们利息低，但是如果西方银行不给我们贷款时，中国银行贷款利息高一点，我们也要贷款。这是商业行为，跟政府没有关系。

Tom Mackenzie: 中国政府或者下属任何实体，有没有持有华为的任何股份或者任何一部分？

任正非：一分钱人民币都没有。

29

Tom Mackenzie: 一部分问题或者所有问题最终都是信任的问题，美国对华为和中国存在不信任。除了已经做过的动作，还会有一些另外的动作提升信任吗，比如重组公司或者让公司上市等举措？

任正非：第一，我们与客户经历了三十年的磨合，和三十亿人口有良好的沟通，这种信任不是哪个人说句话就可以改变的。第二，如果说为了让你们相信，就要上市，我们不会的。我们本来就没有问题，不怕人家说有问题。

30

Tom Mackenzie：目前在欧洲的争论，你们是占上风吗？

任正非：肯定是占下风的，因为美国掌控世界舆论的能力非常强，华为只是微弱的声音，像风吹小草的声音，被大海的海浪声压住了，但是我们不能一点声音都不喊出来。我们过去相信“沉默不是懦弱，忍耐不是麻木”，我们总忍耐，人家还是不放过我们，所以我们就自己呐喊一点声音。呐喊有多少人能听得见？没有多少，因为美国舆论掌控上还是非常厉害的。

31

Tom Mackenzie：你们业务成功，当然就说明了你们在客户层面已经建立了很多信任关系。但我说的是政府侧，作为华为公司的 CEO 和创始人，您是否认为自己本可以做些什么，来建立信任和提升信任？

任正非：其实绝大多数政府还是很信任华为的。人类发生任何灾难时，第一个站在灾难前面的大概都是华为公司。在日本“3.11”大地震核泄露严重危机关头，别的公司都走了，只有华为公司和难民反方向前进，抢救恢复通信设备，有利于核

电站的抢修。当时孟晚舟从香港飞东京，飞东京的航班上只有两个人，一个是孟晚舟，一个是日本人。

我们对人类的命运是负责任的。印度尼西亚大海啸，我们第一时间捐献了大量现金和设备，第一时间去了几百人到海边恢复通信设备，有利于抢险救灾。

智利九级大地震时，我们有三个人困在地震中心找不到。代表处打电话给我，是不是要派队伍去找。我说，不知道还会有不会有余震，现在不要去找，否则找的人又陷入地震灾难里去，先耐心等待。等待几天以后，这三个人打来电话，当地主管并不知道公司决策“把生命放在第一位”，就说哪个地方微波坏了要他们赶快抢修一下。为抢险救灾服务，这些人背着背包往灾难中心走。为这件事情，我们拍成了三分种的真人小电影。我去智利看他时，智利首富送了我一箱高级葡萄酒，我全送给他了，他高高兴兴端着走了，并没有分一瓶给旁边坐着的高级领导。小伙子很朴实，很了不起。

还有疾病肆虐的非洲，瘟疫、埃波拉病、艾滋病、疟疾，这些地方都是华为在战斗，很多华为员工得过疟疾。华为用美国军队的名言“上过战场、开过枪、受过伤”来提拔干部，没有在艰苦地方工

作过是不能升为高级干部的。

32

Tom Mackenzie: 回头看您个人的经历，我想让我们的观众了解您是怎样一个人，以及到底是什么促使您创立了这家公司？之前您是人民解放军的工程师，后来在 1987 年创办了华为，可以介绍一下这段历史吗？

任正非: 其实我的历史分为两段：第一，在计划经济的体制中生存。在大裁军之前，我在军队里服役，是计划经济体制。在这个体制里，我是副团职的工程师。但是突然大裁军，我们集体被裁了，被扔到市场经济的海洋中。第二，市场经济体制。那时根本不懂市场经济为何物，比如这个东西买进来 10 块钱，怎么卖出去 12 块钱给人家，这不是骗子吗？当时我们的思想还处于禁锢中，在大海中一口口呛水，而且对人超级信任，我在一个小公司工作时，钱被人骗走了，然后我去追款，没有钱请律师，就自己学法律，自己当律师，把世界的法律书都读了一遍。我悟出一个道理，市场经济就两个东西，一个是货源，一个是客户，两个之间的交易就是法律。我永远不可能掌握客户，能掌握的就是

货源，我能遵守的就是法律。这就是我们做研发的动机，自己要研究商品，通过合法交易手段，从客户那里把钱赚过来。

在这个情况下，原来的公司也不要我了，我只好重新出来工作。正好中国开放改革之后，允许知识青年回城，政府没法给他们安排工作，就允许他们卖大碗茶、卖馒头。在深圳，允许一部分人做科技公司，我想试试看，就创办了华为。是生活所迫，无路可走，创办了华为。然后我就沿着这个思路，做好货源，合理卖给客户，赚客户的钱。就是这么一个道理，建设这个公司，走到今天。

33

Tom Mackenzie：您 1987 年创立公司的目标是什么？

任正非：那时连饭都没得吃，就是生存，活下去。那时我的孩子很小，她妈妈经常给我说，她要在下午五点去市场买些烂鱼烂虾，给孩子吃，因为小孩不吃蛋白质长不好，我们只能维持最低标准的生活。那时候我们不可能有什么目标，能不能活下来还不知道。我在公司最著名的口号就是“要活下来、活下来、活下来”，今天我们“烂飞机”

的口号还是活下来，没有多么远大的理想。

34 Tom Mackenzie：您是否曾经想象过，有今天这样的地位吗？

任正非：一个人没有欲望，反而更加有能耐。我就是没有欲望，也不想拿钱多，所以我只有一点股票。在 2000 年，我连房子都没有，我和太太租的房子只有这个会议室一半大，30 多平方米，而且西晒，没有空调。我们没有退路，退回去也是贫穷，往前走还有一些希望，往后走是绝对没有希望的，所以我们就硬着头皮继续往前走，突然看到阳光了，突然发现到山顶了。美国不打我们，我们还不知道在世界有地位；美国一打我们，我们才知道自己原来还挺有地位，挺光荣。即使今天华为垮了，我们也觉得光荣，是特朗普把我们打死的，不是其他什么人。

35 Tom Mackenzie：您在军队的经历多大程度上影响了您管理公司的风格？

任正非：我们没有退路，只有一步步往前走，

像“驴子磨磨”一样往前走，走一走，出来一些成果。有了成果以后，“小毛驴”更有干劲了，一步步走，不知道怎么走走到前面了。军队的性格就是不畏艰难险阻，一步一步前进。

36 Tom Mackenzie: 您说 2000 年也是困难时期，当时思科控告华为侵犯了他们的知识产权。相比现在，您觉得是现在更困难一点，还是那个时候也是挑战最大的一段时期？

任正非: 我们没有不困难的时期，任何时候都是最困难的时候。

37 Tom Mackenzie: 据报道称，2000 年时你们想把公司卖给摩托罗拉，最后没有成功，这样的转折对您来说是一件很开心的事情吗？

任正非: 这事摩托罗拉很傻，那个星期高尔文下台，詹德上台，二把手马克跟我们谈判完成所有的交易合同，所有文件全签完了，我们穿着花衣服在沙滩上赛跑、打乒乓球，等待批准，结果詹德否决了这个审批。多年后我见到爱立信 CEO 时，他

说马克谈到这段历史时都流泪了，多么好的收购，怎么否决了？

那时我们还是怕美国，知道发展下去，最终要和美国交锋，所以我们有自知之明，就准备把公司卖了去开发旅游、拖拉机，但是没有卖成功。我们公司重新讨论“要不要继续走这条路，还是卖掉？”我是一个妥协派，从来都是能妥协就妥协。但是，少壮派们说还想继续干下去，他们都是技术出身，如果不干下去，他们去搞旅游，拿个旗子当导游，他们觉得自己不擅长，他们还要搞技术。我说，那十年以后有可能跟美国发生冲突，要往前走，就要努力提高自己的水平，大家达成了一致。今天我们的被打得焦头烂额，“飞机”百孔千疮，但是大家很团结，没有分歧，意见更统一了，与当年预判过有关系。但是能不能活下去，还不知道。有人问“打中发动机、油箱怎么办？”不要说发动机和油箱，不卖油给我们，飞机还能飞吗？这些都会成为新的问题，面对问题，解决问题，走一步算一步，逐渐去探索。

你让我回答“我们的飞机能不能着陆”，要着陆了才能算数，现在“烂飞机”还在天上，有时候

狂风吹一下，“烂飞机”是经不住吹的，可能就掉下来了。

Tom Mackenzie：因为这样的事情是不是让华为更强大了？

任正非：不见得，应该说经历一次洗礼，可以让我们思想脱胎换骨。

38 Tom Mackenzie：您认为，华为未来最大的机会在哪里？

任正非：现在我们活下来的问题还没有解决，怎么讨论未来？美国给不给我们通行证活下来？还没有解决，谈未来太遥远了。

39 Tom Mackenzie：说到生存的部分，华为很有名的一点是在研发上的投入非常多，每年收入10%会投入到研发，这也是促使华为能够站在5G前沿的主要催化剂。现在美国对于华为有这样的行动，你们会在研发上投入更多，用于自研产品和组件吗？

任正非：过去在销售时，我们依据成本推算定价，价格定得比较低，挤兑了西方公司，害一些公司破产了，我是有愧的。现在我们的价格总体定得比较高，比爱立信、诺基亚定得高，那我们赚的钱多。我们内部的分配标准和西方相比已经具有更大优势了，如果员工再分更多的钱下去就变成懒汉了。为了让我们的员工不成懒汉，就把更多的钱用在科学研究和未来的投资上，这就是增加土地肥力。苹果是世界上最伟大的公司，苹果举着一把大“伞”，价格卖得很贵，下面很多价格便宜的公司可以活下来。我们要向苹果学习“伞”举得高一点，当然会稍低一些，其实我们也不低，因为还有很多低成本的措施。钱赚多了，就投科研，投未来。

只要我们还有饭吃，只要不饿死，我们一定会继续加大投入。即使最困难的时候，我们也要对明天投入，否则未来没有希望。如果我们已经亏损，发不出工资是另外一回事，现在没有那个问题。我们能节约的钱要节约下来，在研发投资上不要削弱，否则将来一定会死的。

40

Tom Mackenzie：说起人才获取问题，因为现在这种局势，很多中国学生被美国拒签，很多学术

人员无法留在美国，对华为来说是不是潜在的机会，可以去吸引人才加入华为？

任正非：看华为各个用人的部门在专业上需不需要这些人才，如果需要，当然可以的。

41 Tom Mackenzie：未来您觉得最重要的技术变革是什么？

任正非：人工智能。

Tom Mackenzie：对于公司和您自己来说，是不是会增加对 AI 的关注度？

任正非：现在我们的 AI 芯片、AI 系统在大规模投入应用，生产线、管理体系如果不用 AI，管理成本很高，就腾不出钱来搞研发。此外，在我们的产品中，人工智能也用得很多。

42 Tom Mackenzie：您计划在 CEO 位置上再做多久？

任正非：我也不知道，过一段时间吧。

Tom Mackenzie：有继任计划吗？

任正非：一直有继任计划。继任不是交给个人，而是交给一个群体，群体下面还有群体，一群群套着这个群体，像链式反应一样，是一个庞大的继任计划，不是一个人的。不然，万一这个人生病了怎么办？何况我们还是一架“烂飞机”，所以继任不是一个人，而是一群人。

43

Tom Mackenzie：回到之前供应的话题，主要供应商（像英特尔、高通、谷歌）都限制了华为的供应，不仅仅在组件上，而且在软件上。您打算怎么渡过这个难关？能透露应急计划的具体细节吗？

任正非：美国公司都要评估自己的利益和所处环境，然后做出决策。我们支持供应商进行评估，现在是媒体上说得比较多，但很多情况并不是很明确。

Tom Mackenzie：听说一年前就开始了应急计划，就有这样的准备，为什么那时候就想到这个应急计划呢？怎样做的呢？可以介绍一下吗？

任正非：应急计划也不完全是为了应急，是为了领先行业。行业技术如果跟不上来，我们当然要

做更先进的芯片、更先进的部件，但是我们也只是做一部分，不是几千、几万个都这样做，那就是高成本了。今天我们这架飞机最核心的“发动机”、“油箱”做了准备，“翅膀”上还有很多地方没有准备，我们要梳理，哪些地方有问题就去修补。两、三年以后，你再来采访我们，就知道我们能不能生存了。

44 Tom Mackenzie: 刚才说到生存，想问到底什么东西可以杀死华为？

任正非: 自己对未来没信心，自己没有意志，自己没有坚强的努力，这才是真正杀死自己的最大杀手。

45 Tom Mackenzie: 有一些说法，之所以会造成这样的局面，是因为之前中国限制了一些美国顶级技术公司，美国为了跟上中国的步伐，也限制中国公司，您怎么看？

任正非: 它可不是只限制我们进入美国，而是在世界范围内围剿我们。如果只限制我们进入美国市场，我们高兴死了，因为本来就不想去美国。

Tom Mackenzie：很多人说中国限制了很多美国顶级技术公司在中国运营，那么看起来美国限制中国是很公平的。

任正非：他们现在跑到全世界去游说，可不是限制我们进入美国的问题，是限制不能买到零部件。美国通过立法的方式限制我们，得找到我们的过错，因为美国司法是三权分立的国家，不能立法机关投票表决就给我们判决，违反它的宪法。那么我们就要告它违反宪法。

46

Tom Mackenzie：之前您跟中国媒体说，希望中国能够加快改革开放的步伐。如果中国早一点加快改革开放的步伐，现在局面不会是这样？

任正非：我们公司这件事情与国家是否加快改革开放是两件事情，不能关联起来。我一直是支持国家开放改革的，因为开放改革使中国走向了繁荣富强，中国不能闭关了，中国闭关自守的五千年是贫穷的五千年，中国开放的三十年是繁荣的三十年，因此开放是有利于中国的。这与华为公司的命运没有关系，支持中国继续要开放。

但是，开放有序也是必要的，是一步步有序来。就像美国是一个最开放的国家，不是不准华为进去吗？美国可以有序地管理，那中国有序管理也是可以理解的。

47

Tom Mackenzie：您今天坐在这儿，想象一下五年以后华为什么样？对华为五年以后的愿景是什么？您的期望是什么？

任正非：五年时间不想象，先把三年的事情说清楚。三年以后你再来看我们，如果华为死了，请你带一束玫瑰花放在墓前；如果华为还活着，我会送你大蛋糕。我希望你三年后来的时候不要带玫瑰花，而是我给你现做一个大蛋糕，这是我的理想。但是眼前怎么样，还是未知数。

Tom Mackenzie：还是生存？

任正非：生存永远是第一位的，没有生存就不可能有发展。我从来没有做梦，去梦想怎么样，还是要现实主义来解决问题。

48 Tom Mackenzie: 之前说到 2003 年思科的案子, 从那时开始到现在, 您作为 CEO 有没有一些您可以做的, 缓解大家对于信任的担忧, 或者如果华为员工真的窃取别人知识产权, 您可以做些什么?

任正非: 思科案子发生之前, 我们也是非常重视知识产权的管理的, 所以这么大的官司, 才会是和解。但是让我们更加警醒, 要加强知识产权的管理, 我们的知识产权对人类的贡献是很大的, 我们内部的管理约束也很多。

49 Tom Mackenzie: 听说华为有一种文化, 会比较强力地推动员工往前进, 要去赢, 类似于狼性文化。这种文化是不是引发一些情况, 比如窃取 T-mobile 橡胶头, 是不是这种激进的文化导致的呢?

任正非: 个别案件已经进入司法程序, 还是按法庭的判决来处理, 公司总体管理还是有效的。

Tom Mackenzie: 公司有没有建立过这样的机制, 奖励窃取别人知识产权的行为?

任正非：绝对没有。

Tom Mackenzie：美国司法部好像说华为内部有这样的奖励机制，如果窃取了别人知识产权，会有奖赏？

任正非：美国司法部已经提起了诉讼，还是要依靠法庭来判决。

Tom Mackenzie：您也不会容忍这种制度？

任正非：绝对不可能。



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，部队认为等到地方做出结论以后再批

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势的地位，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，也不完全合乎法治国家的所作所为，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。

20

Hubert Seipel: 根据联合国数据，在过去四十年，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。开放改革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。

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。