

采访实录

2019.03

—
2019.04

第二册





海拔 6500 米的承诺

2007 年 8 月，我们在珠峰海拔 5200 米和 6500 米处，为客户建设基站。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，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。

拍摄于珠峰海拔 6500 米基站现场



圣诞节的风雪夜，网络割接仍在继续

2010年圣诞期间，我们在法国阿尔卑斯山里为客户做无线基站搬迁。项目持续了几个月，入冬之后大雪封山，积雪几十厘米。为保障网络割接进度，项目组和本地员工放弃假期，克服严寒的考验，最终按进度完成了交付。



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 3 月

01. 任正非 CNN 采访	01
02. 任正非加拿大 CTV 采访	26
03. 任正非美国《洛杉矶时报》采访	65
04. 任正非韩国《朝鲜日报》书面采访	89

2019 年 4 月

05. 任正非德国《商报》和《经济周刊》采访	102
06. 任正非美国《时代》周刊采访	125
07. 任正非 CNBC 采访	150

任正非

CNN 采访

2019 年 3 月 13 日, 中国深圳

任正非：你可以非常直爽地提问，我也会很坦诚地回答，哪怕你的问题很尖锐，也不用担忧。我最喜欢美国人的坦诚，美国人有啥都敢问。我从年轻时就比较亲美，至今我还是认为美国是很伟大的国家，因为它先进的制度、灵活的创新机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障等各方面，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上投资和创新。没有美国这两百多年的开放，就没有美国从一个小国变成世界上最强大的国家。

01 CNN 记者 Matt Rivers：非常感谢任先生今天有时间跟我们做交流，您今天与我们交流是一件很有意思的事，大概半年之前，我们是没有这样机会的，为什么您现在这么公开地来跟媒体进行交流呢？

任正非：其实我一直是一个很开放的人，但是我注重内部管理，而不是对外宣传。其实我对美国文化的了解和理解还是比较深的，我们公司很多管理制度都向美国学习了。

我们现在与媒体交流比较多，是公共关系部感到公司处在特殊时期，认为我个人的影响力比较大，希望我和媒体多一些交流，对社会产生一些影

响。因此，这时候我多与媒体接触，是可以理解的。

02 Matt Rivers：理解。在华为起诉美国政府“不让华为的产品用于联邦政府部门”之后，您这是第一次和媒体沟通。如果美国认为华为产品对美国的国家安全造成了威胁，美国难道没有权利保护自身利益吗？

任正非：其实华为一直是低调的公司，过去我们就像一只沉默的羔羊，无论别人说我们什么，我们都不会回答，能忍耐就忍耐。先前，当我们走出国门的时候，被认为是共产主义；当我们退回国门的时候，国内认为我们是资本主义，因为我们把资本分给了员工，员工收入普遍较高。我们应该是什麼主义？我们不清楚，因为不能喋喋不休地去向世界解释“我们是什么……”。我们把大量精力用于把内部管理做好、把产品做好、把服务做好，让客户能理解我们、接受我们。

美国对我们的打击也不是最近，连续十几年来美国其实都在打击我们，因为它怀疑我们。刚才说了，我们走出国门，它就认为我们是共产主义，所以要打击我们，但是我们一直不吭声。这次它用法律的方式来打击我们，我们认为有必要澄清，如果

不借此机会澄清一下，让世界的误解更深。我们准备了几个月，我们选择在这个时候发出我们的声音。

美国认为我们危害美国的安全，主要是它要有证据。我看现在世界上都说“网络安全”，难道就华为一家？难道爱立信没有网络安全问题？思科就没有网络安全问题？诺基亚就没有网络安全问题？怎么就说华为有网络安全问题？而且在美国国家网络里，没有华为，美国的国家安全是不是已经安全了？如果安全，它就可以说服别的国家不要用华为就安全了。事实上，美国网络同样不安全。因此，我们这时需要来说清楚这个问题，就采取对美国政府进行起诉。这个起诉利用了美国的法律，美国国家制度是三权分立的，没有对我们经过审判，就颁布法案禁止我们，美国自己违反了法律。当然，在这个问题上，也不知道我们能否成功，但是我们必须有一种广阔的范围内和美国博弈。到底是你有证据，还是我真有问题？

03

Matt Rivers：好的。关于您的论点，我们晚一点再探讨。回到对美国的诉讼，为什么选择现在这个时间点？华为现在在美国面临多个法律方面的

挑战，现在提起对美国的诉讼，是不是进一步增加了风险，把事态进一步复杂化，使得您女儿回国的难度加大了，或者损害了华为进一步和美国解决问题的机会和立场。

任正非：我们选择这个点，是因为这个法案 8 月份就要生效了，应该在这个时候做出一个说明。至于我们在美国有多个官司，这么多年来都是不断的，不是这一次，是不断有官司的。我们觉得，通过这个官司展开，通过美国法律的公开和透明，是有利于去解决问题的。

04 Matt Rivers：考虑到现在华为跟美国政府的关系，华为现在提起对美国政府的诉讼，是否有一点感觉华为没有更多可以再失去了？

任正非：那倒不是。因为我们还是想给美国人民服务的，而且美国的科学技术也是世界上最发达的，我们也希望与美国公司加强合作，为人类社会的信息化作出重大贡献。我们并没有说我们和美国没有什么机会了，我认为机会是很多的，但是我们总会有挫折，这些挫折不会影响到我们将来对美国的重视。

我们认为，需要一个问题、一个问题地说明。

05

Matt Rivers: 是的。我了解您刚才提到华为针对美国政府提起诉讼的时机，我也注意到一点，现在中国在开两会，从政府角度来看，两会是非常重要的，他们不希望在这期间有大事发生。但是在华为公开宣布对美国政府的诉讼之后，中国政府官员不但没有生气，反而马上站出来支持华为。我的问题是，华为在起诉美国政府这个事情上有没有和北京政府提前进行协调和沟通？

任正非: 诉讼时间和加拿大案子启动时间，我们本来事先是没有策划的。当起诉时间确定以后，我们也怕干扰国家两会的内容，所以在发布起诉时，中国媒体一家也没有邀请，主要考虑到不要影响中国开两会的这些活动，国家大事远远大于我们的事情。但是有外媒报道、内媒的积极转载以后，对两会产生影响，政府官员积极表态，这些我们事先不知晓，也没有沟通过。我们希望通过法律的方式来解决我们和美国之间的关系问题。

06

Matt Rivers: 不知道您能不能理解，为什么外界对这些事情怀疑？我的意思是，现在对于中国共产党来说，两会可能是一年之中最重要的事。华为宣布对美国政府的诉讼之后，中国政府不但没有生气，反而公开支持华为。这个时间在我看来不同寻常。

任正非: 这个事情可能也是一种巧合，而且这种巧合我们是顾忌影响中国两会的，所以没有邀请一家中国媒体，希望在中国不要有传播。但是国外媒体报道以后，传播到中国，产生了一些影响。我们也知道，国家在这个时期有一些重大决策。

同时，我们感到中国政府也开始能够充分理解我们，因为我们现在与很多西方国家谈“我们公司可以签无间谍协议，不安装后门，不安装任何东西”。中国政府现在也表态，可以签这种协定。杨洁篪是党中央的高级领导，在慕尼黑安全会议上表态，国家绝不允许企业安装后门，国家不允许企业违反国际法律，不允许违反当地国家法律，也不允许违反联合国法律。这是党中央向全世界宣布了。所以政府给我们传递了一种信息，当有国家要求我们签订“无间谍协议”时，我们是可以签订无间谍协议的。当这些国家提出来，它们觉得需要和中国

政府签“中国企业出门，都不安装后门的无间谍协议”，我们愿意去推动。我们企业已经向全世界表态，我们可以签“无间谍协议”，不会做“有后门”这些事情。

我们认为，中国政府逐渐理解了我们的难境，因为美国把我们当成共产主义，始终对我们心里有一种怀疑，害怕偷它们的信息。前三十年，我们一次也没有过，现在在这种特殊环境中，中国政府已经明确表态“不会让企业做这个事”，因此我们也敢向世界所有国家表示“我们可以签无后门协议”。如果这些国家认为我们说了不算数，要国家说了算数，我们签约时，也会邀请中国政府出来证明我们的签约是有国家作证，支持不搞后门活动。特别是慕尼黑会议上，党中央领导人已经公开宣传，就表明了中国政府的态度。在这点上，我们过去也是给外国公司和政府表明“不做这个事”，但这件事闹这么大以后，如果中国政府不表态，我们自己表态，外国公司不会相信我们的。那现在政府已经表态了，而且是在慕尼黑的安全会议上表态的。这时候我们要澄清一下“我们是一个安全的公司”，这还是很重要的。

07

Matt Rivers: 华为现在通过美国的法律体系来反击美国政府，但是华为在美国的一些友商如谷歌、Facebook 等在中国大陆进都进不来，他们根本没有机会和能力通过中国的法律体系来获得在中国的市场准入，对此您怎么看？

任正非: 从我个人来说，我一直在呼吁允许谷歌、亚马逊这些公司进入中国，我认为这对于中国是有好处的，这是我个人的思维。我和社会交流时，一直也是支持他们进入中国的。我认为，它们进入中国是有好处的，中国的互联网其实也很混乱，里面很多话不一定有边际，反而外国的互联网是有节奏控制的。我个人认为，它们如果和中国法律达成一定的界面认识，我是坚决支持它们进来的。

现在中国在制造领域已经开放了，未来中国政府有可能开放“外资独资企业不需要批准了，外资合资企业需要批准”。以前强迫外资必须合资，现在外资可以在中国建立独资企业。中国在制造业等各方面开放，也希望中国政府在网络产业上开放。我也会作为一个开放的积极促进者，但是我毕竟不能代表政府，我只是一个舆论者。

08 Matt Rivers: 是的，理解。如果有合适的机会，您会亲自到美国去为华为的案件提供支持吗？还是说在现在的时机下，您害怕去美国？

任正非: 因为我不是法律专家，我去也没什么用。美国市场对我们来说，很小，也没那么重要，所以我去美国的价值不存在，还是他们律师去比较合适。

09 Matt Rivers: 假设决定去美国的话，您会感到紧张吗？

任正非: 我从来没有决定要去美国，所以我没有什么紧张可言。

10 Matt Rivers: 有道理。现在转到特朗普总统这个话题上，我们知道特朗普总统最近发了推特，他经常通过发推特来跟大家沟通。他这次推特谈的内容和5G技术相关，他说“希望美国通过竞争获胜，而不是把更先进的技术排除在外”，他指的是华为吧？

任正非: 他指的什么，我不知道。因为特朗普作为一个总统，用推特来领导一个国家，我不知道这点合不合适，可能是美国的一种风格。作为总统，

说话应该是很严密的，一定要经过一个机构的审查。但是美国可能是一个比较自由的国家，总统也可以像普通老百姓一样自由发表言论，但是他的言论是不是代表法律，是不是生效呢？我还不知晓。他说“5G 开放给更多优秀的企业来做”，现在全世界做 5G 的国家和公司很多，优秀不一定是指华为，不一定选用华为的产品。只能说，开放给华为一个机会，华为还要考虑在这个地方投标的成本问题、环境障碍困难问题……，是不是进入美国，还要考虑很多方面。



Matt Rivers：如果特朗普总统现在坐在我坐的这把椅子上，跟您有 5 分钟的交流，您会告诉他什么？

任正非：我会告诉他，他太伟大了。因为世界上没有一个国家敢于在一个很短的时间内把税收降下来，税收降下来是有利于促进投资、有利于吸引投资、有利于繁荣经济、有利于精简政府的。因此，特朗普的做法给中国政府做了一个榜样，所以中国政府这次也降了 3% 的税，我觉得他是积极促进各国政府都要减税。如果各国政府减税，各国政府就要缩小政府的规模，这样缩小了负担，有

利于经济发展。第二，当社会走向法治社会时，不是用行政来管理一个社会，而是用法律管理社会，是不需要这么多行政人员的，太多行政人员会造成老百姓生活的很大负担。所以，我认为他是做了一个榜样。

但是美国在做法上可能有一些不正确。比如，今天吓唬这个国家，明天吓唬那个公司，乱抓人，这样没有人敢去美国投资，减下来的税谁来补上去？带来的后果是，税减下来，没有人去投资，那块税不能补上去，政府开支就减弱了。

中国在三、四十年前开始减税，那时中国税收 55%，但是给外资减到 15%，而且外资还可以免两年、减半三年。外资开始也不相信中国政府，慢慢相信了以后，外资就蜂拥而至来投资，造就了今天中国的繁荣。

因此，特朗普应该以更开放的心态接受各种公司的投资，要宽容地对待这个世界，也许投资蜂拥而去，美国真能造就一百年的繁荣。我认为，下一任总统不会去修改美国低税这条法律，他可能会与全世界公司去握手言好，这些国家就相信美国是一个非常值得信任的国家，都去美国投资，这样

美国就很繁荣，美国的基础条件是很好的。因此，可能是因为减税带来美国一百年的繁荣。因为税收太重了，不利于产业的发展。

12 Matt Rivers: 从您的角度来看，您觉得至少从某些方面特朗普是一个伟大的总统，但是美国政府现在明确表示“华为是安全威胁”。就在本周，美国告诉德国，如果德国使用华为设备，美国会限制与德国的情报分享，对此您怎么看？

任正非: 我不能从我个人情感，也不能简单从我们公司利益来评价这个事件。我认为，我超越了我们公司的利益、超越了我个人情感、超越了我的家庭危机，来评价美国特朗普减税会使美国未来一百年振兴。但可能不是特朗普这届政府，因为这届政府如果对别的国家、公司和个人很凶恶的话，大家是不敢去投资的，投资等于是“关门打狗”。

但是，我们不能肯定，现在他告诉这些国家怎么样的问题，这些东西其实并不重要。因为即使这个国家不买我们的设备，我们就会卖给另外的国家，我们规模可以缩小一点。因为我们不是上市公司，不在意财务报表跌下来以后会让股票大跌陷入

崩溃危机。我们就减少一点人、减少一点开支，照样可以存活下来，这就是我们不上市的优势。

13 Matt Rivers: 是的，了解您的论点，而且华为也是持续否认美国针对华为的指控，说华为会让中国政府获取华为产品的权限。但很明显美国政府不这么认为。另外，美国副总统和国务卿基本在全球各个地方游说其他国家的政府，说，“如果你们跟华为合作，你们和美国的关系就会恶化。”如果这种情况继续的话，会不会威胁到华为的生存？

任正非: 首先，撇除个人利益、撇除家庭危机、撇除华为公司利益，我们始终认为美国是一个伟大的国家，美国在制度、创新机制、创新动力等等方面的先进性，会使美国这个国家持续繁荣。美国过去几十年，在先进技术上是强势的先进，未来几十年美国继续会保持这种优势。我们向美国学习的决心不能改变，不能因为我个人受到磨难就改变。

中国有没有可能？有可能。中华五千年来最大的缺点是“闭关自守”，由于封闭，所以五千年来没有繁荣，邓小平改革开放以后才繁荣的。如果美国现在的政府走向闭关自守，美国会落后的，别

人就会追上来。我个人的利益不那么重要，我是站在一种理想的角度来看待中美关系、看待华为和美国的关系，而不是站在我们能不能卖东西这一点。如果我把钱看得很重，为什么我的股票只有这么一点？我把钱看得不重，把理想看得很重，总要为人类做一点贡献。怎么做贡献呢？如果我是一家上市公司，不会去贫穷、战争的地方做生意，不会在疟疾的地方做生意，也不会喜马拉雅山这样的高山上做生意，这能赚到什么钱？赚不到钱。我们履行为人类服务，才做了这些工作，这是理想的趋势。所以，在这个问题上，我们不会因为和美国产生冲突利益，从而变成反美的思维方式。

14 Matt Rivers：您对于华为未来的生存和盈利是不担心的？

任正非：我们对华为的生存是不会担心的。在一、二月份，华为的销售收入同比增长了35.8%，而且我们感到今年的增长很猛的，要控制合理的增长。

第二，我们要像苹果学习，把价格做高一点，让所有的竞争对手都有生存空间，而不是通过价格

降低来挤压这个市场。尽管我们今天受排挤，我们的价格还是卖得比较高的，来维护良好的市场秩序。

华为的生存不存在任何问题。因为我们自始至终没有做美国市场，还是能发展到今天。如果有一天，美国突然认识到我们是朋友，开放美国市场，也可能我们做得更大、更厉害。我们认为，我们没有生存危机。如果美国说“不再向华为公司供应零部件”，受损的是美国公司，因为我们是世界上第三大采购芯片的公司，美国一下失去这么多订单，美国很多公司的财务报表就会下来，股票市场会出现大波动。没有它们，我们也有替代生产的能力，因此从这点来说，我们没有生存危机。

第三，其实我们是世界上最穷的高科技公司，比世界上任何一个公司都穷，但是我们的投资比世界任何一个公司都厉害，原因是什么？我们为了理想，为了未来，所以我们的科研投资很大，处在全世界前五名。我们过去的科研投资更多注重工程技术创新，在工程技术上领先了世界；现在我们更多重视理论上的创新，为十年、二十年以后大规模的战略布局，在数学、物理、化学、脑神经、脑科学……布局，未来十年、二十年我们的竞争能力会

更强。因此，我们希望和美国加强合作，共赢这个世界，我们并不想挤掉美国公司。比如，ARM 的 CPU 比英特尔的 X86 CPU 要先进，但是我们决定 ARM 的 CPU 不在社会上销售，确保 X86 的 CPU 在世界上的占有地位，并没有想去击跨美国公司，ARM 的 CPU 主要是用在我们自己的机器上。第二，人工智能芯片，我们现在也处在世界前三名，也可能会变成第二名，但是我们也没有往外销售人工智能芯片，只是用在我们设备上，并没有去挤压美国公司，没有生存危机。

如果美国自己和中国在科技上断开以后，带来的是美国公司的损失，美国失去 13 亿人口这么大的市场，美国会有很大损失，财务报表上很快就会体现。我们公司不在乎财务报表，因为我们没有上市，不需要理睬社会评论。因为我们员工都知道，财务报表不好了，是因为把很多“肥料”投到“地”里，过几年“地”里的“庄稼”会长得更好，所以他们不担忧我们的财务报表。

15

Matt Rivers: 您刚才说的我都理解，也都听懂了，现在转到下一个话题。之前您提到，您从来

没有收到中国政府的要求做任何危及安全的事情，如果这个情况发生变化呢？因为我们都知道，中国共产党是非常强势的，如果有一天他们找到你们，说在华为手机里安装后门，面对这样的要求你们怎么能说“不”呢？

任正非：首先，党中央级别很高的领导人在慕尼黑安全会议上已经表态，不要求企业装后门；我也刚才陈述了，我们企业可以签订“华为网络无后门、无间谍行为”的协议，也可以邀请中国政府不能在我们签订无后门协议的时候也做一个表态。如果这些做完，将来还会收到这样的要求，我们可以解散这个公司，我个人不想再做这个公司了，也不想捞取什么利益去做这个事情。它强势是要维护世界和平稳定，而不是挑起世界的麻烦。我认为，我是坚决不会允许谁要求我们装后门。前三十年，我们没有收到过这样的要求，以后如果有这个要求，我今天表态，坚决抵制。

16

Matt Rivers：您刚才说，如果出现这种情况，会把公司关掉。作为一个旁观者，怎么相信这样的表述？如果关掉公司，毁掉的是华为 18 万员工的

生计，而且您个人也会面临法律上的风险。您这么说，只是为了表明原则态度吗？

任正非：我们在这个世界上的销售金额已经达到几千亿美元，不会为了做一件小事，让 170 多个国家不相信我们。如果我们要接受这个指令，我们在全世界没有了生意，18 万员工也就没有了，所以这点我们肯定不会做这件事情。至于相不相信，我们承诺，因为只要做了这件事情，证明我们靠不住，客户再也不会买我们的设备了，我们根本不能生存，18 万员工还能活下来吗？只有不做，18 万员工才能活下来。

而且我也不担忧我的个人安全问题，我这么大年龄，也没有多少年了。第二，中国现在的法律也很文明，对高级人员的生活有保障，即使我坐到监狱中，也是很宽松的，不是像普通牢房一样。吃饭不要钱，有什么不可以呢？我也不担忧。

17

Matt Rivers：是的，理解。去茶歇区之前，我再问两个问题。除了说华为是安全威胁，美国政府还说华为窃取 T-Mobile 等美国公司的知识产权，您能不能在此时此地明白地说，华为从来没有窃取

过其他公司的知识产权？

任正非：这点我们完全可以鲜明地表示，华为公司是高度尊重知识产权的，而且不会去窃取别人的知识产权。现在发生的这两件官司，我们要相信法庭最终的公正判决，而不是由我来说明。

我们公司总共有 9 万多项专利，对全世界的信息平台做出极大贡献，而且在美国注册了 11500 多项核心专利，都是非常重要的信息专利，美国法律是授予了我们在美国的权利。因此，我们这么大的创造，这么大的努力，是在为人类做贡献。当然，出现一些矛盾，出现一些挫折，希望通过法庭的公开、公平、公正的审判来得出结论，我们服从法庭的审判。

18 Matt Rivers：如果美国政府对于华为谈判的可能性持开放态度，您愿意进行谈判以进一步打开美国市场吗？如果愿意，您觉得华为可以摆到谈判桌上、提给美国的条件是什么？

任正非：如果美国政府愿意与我们谈判，这就是一个积极的进步。因为多少年来，我们和美国政

府之间就没有一个管道，不是像有些公司在美国的国会上有非常多的说客，来说服美国政府怎么样，我们是以实际行动证明自己。如果美国开放一个管道，让我们来沟通和谈判，我是积极愿意接受谈判的。但，最近我们不会考虑美国市场问题。

19 Matt Rivers: 下楼去茶歇之前，最后一个问题。您说华为对于美国来说并不是安全威胁，美国政府说华为是安全威胁，而且很清楚地把华为称为“骗子”，对此您难道不生气吗？

任正非: 我不生气。美国政府要好好想一想，我们全球有数万项专利，对信息社会做出了巨大贡献，对美国企业也是有巨大价值的。实际上美国产业也在用我们的专利，只是它不知不觉而已。如果美国法律授予我们更多权利，我们将来在美国会有更多的地位，目前除了给苹果、高通、爱立信、诺基亚、三星达成部分知识产权一定范围内的交叉许可外，别的大公司还没有获得我们的知识产权许可。

20 Matt Rivers: 接着刚才的对话，我知道，作为父亲，您相信您女儿的事会有一个好结果，可是……。

任正非：当时孟晚舟问题的出现，我很震惊，怎么会出现这个问题？但是出现了以后，我还是很冷静的。这个事情“既来之，则安之”，要相信美国和加拿大的法律是公开透明的，将来它们要把所有的事实和证据都拿出来，才能证明是有问题还是没问题。

我们从来都相信孟晚舟是不会有有什么大问题的，因此我们不会有那么大的担忧。但是她作为一个职业经理人，很长时间不能从事工作，这点是很遗憾的。自古以来，英雄都是多磨难，没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚呢？这次磨难对她的人生和意志是一种锻炼，并不绝对是坏事。

21 Matt Rivers：我理解对您个人而言，这一定是个艰难时期。我还了解到您童年过得也很艰难，与您童年的困难相比，您现在经历的挫折又有什么不同呢？

任正非：我任何时候都是困难，没有顺的时候。我年轻时，由于家庭政治出身条件不好，我必须非常努力，才会有一点工作的机会。那我付出了这些努力，就忽略了对孩子的照顾。后来我有了

机会，如果不努力可能就没有结果，也忽略了对孩子们的照顾。按理来说，我的小女儿是处在好一点环境中，但是她跟我们的交往同样很少，感情还是很淡薄。这个问题上，我认为，我从年轻时候的困难到今天的困难，任何时候都存在困难，所以当前我没有认为特别困难。

22

Matt Rivers: 您有没有从童年学到什么？我是说，您刚才强调家庭对您人生的影响，那么您从家人身上学到了什么呢？

任正非: 父母对我们孩子肯定是影响的，因为我们处在一种条件不太好的家庭，尽可能少说话、多做事。我太太跟我结婚很长一段时间，有人问她“你们在家里，谁话多，谁话少？”她就积极发言说她话多，她不认为我话多。为什么我更多的时候是沉默寡言？因为小时候看到父母的磨难，我就一心一意去做数学题、物理题；工作时一心一意研究制度和管理，很少过问社会上的事，也很少过问政治，这形成我的性格。我的性格形成，可能缺少跟孩子做做游戏、躲躲猫猫。前两天我太太说女儿小时候想用 2 欧元买个陀螺，我没给买，她为这个事情还

在数落我。我说现在可以买了，女儿已经不要了。

23

Matt Rivers: 对于您积极的态度我感到很讶异，鉴于您当前所处的情况，我想大部分人不会想到您会这样乐观，而且对美国满是赞美之情。您是如何区分出华为当前面临的真正挑战，并保持如此积极的态度？

任正非: 我们公司未来还要大大发展，发展正确就要向一切优秀的学习，否则怎么能进步呢？美国有很多东西就是好的，我们要承认。我在 1992 年访问美国时说，美国的繁荣和富裕不是掠夺得来的，而是他们用很先进的科技换取超额利润获得的，这就是等价交换。我在 1992 年时就讲过这个话，今天也没有否定美国。如果美国愿意跟我们加强合作，我们可能对人类的贡献还会更大。美国现在提出来要做 6G，很好哦，可以和美国合作把 6G 做得更好，这应该是有问题的，我不会斤斤计较。如果我是一个心胸很狭窄的人，其实就没有华为的今天。华为的今天之所以走到这样，其实是一种哲学，就是向美国学习的“开放”哲学。

24 Matt Rivers: 在华为未来发展中，哪方面是让您最兴奋的？在所有未来发展中，包括 5G 和服务器，哪方面是您最期待的？

任正非：我今天最兴奋的是美国对我们的打压。因为华为公司经历了三十年，我们这支队伍正在倦怠、衰落之中，很多中、高级干部有了钱，就不愿意努力奋斗了。一位名人说过“堡垒最容易从内部攻破，堡垒从外部被加强”，我们这个堡垒的内部正在松散、倦怠之中，美国这样一打压，我们内部受到挤压以后，就更团结，密度更强，更万众一心，下决心一定要把产品做好。我的担子减轻了，他们更努力了，他们叫喊的声音比我强，所以我就可以潇洒一点，对美国更多地赞扬。希望他们不要反美，希望不要引导我们的员工最终有一种狭隘的民族心理，也不要有着民粹主义的思想导致最终落后。我们向美国学习先进开放，那么我们将来有一天会先成为发达公司的。

25 Matt Rivers: 所以您认为目前华为所经历的事情是好事？

任正非：是的。

任正非

加拿大 CTV 采访

2019 年 3 月 13 日, 中国深圳

01 加拿大 CTV 记者 Lisa LaFlamme: 我们今天要讨论的事情非常多。最开始我想聊一聊, 我们现在所处的这个地方非常漂亮, 祝贺您! 华为把这里叫做客户接待中心, 这是您的梦想成真吗?

任正非: 其实门打开, 后面都是展厅, 展示我们的产品和技术, 客户参观完以后, 有个地方喝喝咖啡、聊聊天, 再加强一些交流, 就是这么一个意思。如果客户愿意在这个地方多坐一会儿, 那我们就能够与客户多沟通一会儿, 就达到我们的目的了。

02 Lisa LaFlamme: 您肯定是学历史的。我今天在这个建筑里走了一圈, 昨天也在东莞的松山湖欧洲小镇转了一转, 不禁就想起您在深圳所创造的全部历史, 您想传递什么信息?

任正非: 这其实是建筑师的功劳, 不是我的功劳, 因为建筑师构想要在东莞建立一个世界建筑的博物馆, 因此他把世界所有建筑的要素浓缩以后, 设计了一个东莞的村庄, 这个村庄大概容纳 2 万多科技人员。

我们三个这样的展厅。这个展厅是为运营商

服务的，将来 5G 都是在这个展厅里提供演示；我们还有一个类似的展厅，是企业网提供的；还有一个展厅是为终端提供的。我们每个产品线都有自己相应的展厅。

03 Lisa LaFlamme: 所以您是通过带有历史韵味的建筑去展望 5G 的未来？

任正非：我们是通过这个固定的展厅让客户得到一个好的体验，而不是巴塞罗那展览会四天就要撤掉，这是永远不落幕的展览会，每半年或者每一年都会更新一次。客户在这个地方得到新技术的体验，他们看见这些新技术以后，就会增强对我们的信任。

04 Lisa LaFlamme: 我来之前也读过您写的文章和故事，提到您成长时期的艰难，包括家里是如何困难和贫穷。我再看这周围，不知道您在这富丽堂皇的建筑里走的时候，想到您小时候缺衣少食的困难，想到您当时家里七个孩子面临的困难，您会有怎样的感慨？

任正非：因为我这个人有健忘症，从来都是不

要历史的人。我认为，我们公司走过这条路以后，就不要再保留，我们要朝前看、朝未来看。所以，我对过去的历史不会斤斤计较，因为年轻时代的艰苦已经走过了，我们就不要再去计较年轻时的艰苦。

开放改革之前，中国的政治和历史是另外一个状况；但是邓小平开放改革以后，中国开放了一个新世界，我们就要勇敢地去迎接这个新世界。如果我们心里还有一种包袱，对过去耿耿于怀，那我们就不可能快速融入这个新世界。

我认为，中国的开放改革更多是向西方学习了哲学，学习了西方的历史、西方的发展。中国有自己的文化，这个文化有五千年，但是五千年文化是比较封闭的，这五千年中国并没有繁荣富强。所以，中国这三十年是走向一个开放的心态。中国开放以后，这三十年就发生了翻天覆地的变化，中国认为开放和改革是为了这个国家未来的机会和希望，所以中国的政策会越变越好。对于西方来看，有些还不太完全理解中国的现状，但是对于我们身处这个时代的人，就感到每天都在改变。中国的法律、制度每天都在变，越来越好，越来越法制化，越来越

越市场化。所以，我们对未来发展还是充满了信心。

05 Lisa LaFlamme: 我想更多地和您谈一谈您的历史。因为您的是一个典型的白手起家的故事。在今天，有没有哪个时刻让您回想起您父亲当年跟您说过什么话，让您感到非常惊讶，感慨自己竟然走过了这么长一段路。

任正非: 我记得我父母亲其实都是很忙碌的，因为那时候经济条件很差，他们都要忙着工作，确实对我们照顾不够。我们是调皮小孩，到处捣乱，我们的个性得到了完整的生成，而不是在父母的约束下走成一种个性。由于个性得到发展，使我们有独立思考一件小事的能力，得到了一定的创造机会，长大后产生了能力。而现在的孩子被父母管得很严，这样孩子的思想受到一定约束，将来他们知识很丰富，但是创造动力可能会弱。我觉得，父母对我们最大的贡献就是不管我们，让我们一天到处调皮捣乱。

06 Lisa LaFlamme: 这是好事，您是不是也是以同样的理念去教育您的孩子？

任正非：我孩子的教育都是他们母亲的功劳，因为我基本没管过孩子。在很年轻的时候，我就去当兵了，离家几千里是不能回家的。那时候也不能随便打电话，因为没有电话，只能写信，写信我又不勤劳，因为我忙着工作，我希望能做出一点成绩来，否则就不会得到使用。第二，我一年能回家很短的时间，但是孩子白天要去上学，晚上要做作业，做完作业就睡觉了，所以我跟孩子这些年都没有很好的沟通，都是他们母亲管。母亲管孩子可能都是比较厉害的，那我当父亲就没有地位。我的小小孩，热爱芭蕾、体育，学习非常好，这是她妈妈二十年“浇花”的结果。

一般这个社会应该是严父慈母，但是我们这个家庭是严母慈父，父亲对孩子很宽容，你想捣乱就捣乱，想看小说就看小说，不愿意学习就不学习。不做作业，说“老师说爸爸妈妈签字，就可以不做作业”，我说“拿来，我给你签字”。所以我们给孩子一些宽容，孩子也有一些个性成长，但是可能跟我们那个时代有区别，父母对他们的约束多了一点。

07

Lisa LaFlamme: 因为去年 12 月在温哥华发生的事情，现在整个加拿大都认识了您的女儿。请您把我们带回事发当天，您刚刚听说女儿在加拿大被扣押时的情形。

任正非: 当时我和孟晚舟是要同时出席一个在阿根廷召开的会议，是我们公司代表处改革的会议，她是会议的主持人。她被扣押以后，我是晚两天出发的，但我不是从加拿大转机，是从其他地方转机去开会。我们会议取得了圆满成功，也告诉了她“你不在，会议也开好了”。

首先孟晚舟没有犯罪记录、没有犯罪；第二，在加拿大也没有犯罪。孟晚舟这个事件，我们中国和加拿大两个国家其实都是受害国家，一是两国人民的感情受到挫折，二是两国的关系受到挫折。孟晚舟现在提起了她的申诉，我认为是孟晚舟个人的事情，我支持她在这个问题上提起她的申诉，我相信美国和加拿大的法律都是公开、透明的，最终都会有一个正确的结果。所以，不要因为这个事情影响了华为和加拿大之间的关系，不要影响了我们对加拿大的信心。我们在加拿大的投资是不会减弱的，因为美国越闭关自守，越有利于加拿大发展。

比如，我们科学家拿不到美国的签证，我们就把国际会议移到加拿大开，这样才可能完成这种国际会议。当然，我说的科学家不是指中国的科学家，是全世界的科学家。

所以，我认为孟晚舟事件是一个独立事件，是她个人的事件，不应该影响华为和加拿大的关系，也不应该影响中国和加拿大之间的关系，我们在加拿大的投资不会改变。

08

Lisa LaFlamme：您自己的女儿被逮捕了，您并没有把这看成是针对个人的攻击？

任正非：至于这是不是因为她是我的女儿的因素呢，我对西方其他媒体也阐述了，我也不知道是“有”与“没有”，这要等到加拿大和美国司法之间往来的邮件公开以后，才知道孟晚舟事件是针对我呢，还是针对孟晚舟，还是针对华为？我们才能搞清楚。因为我们相信加拿大的司法是公开透明的，最终是能够在法庭搞清楚的。

09 Lisa LaFlamme: 您有没有想过，如果那天您和孟晚舟乘坐同一个航班在加拿大转机，有可能您也被抓了？

任正非: 也许。那我就好陪她，她就不会那么孤独了。

10 Lisa LaFlamme: 您跟女儿多久通一次电话？

任正非: 有时。以前在正常情况下，我们可能一年都很难通一次电话，在节日都很少有问候，因为各忙自己的小家。现在我们每隔几天通一次电话，讲讲笑话，讲讲故事，讲讲网上的趣闻，也不会讲太多内容。由于加拿大事件，反而我们之间的关系变得更加密切一点了。

11 Lisa LaFlamme: 我觉得这还是非常有趣的，您是说因为目前的情况，因为孟晚舟被逮捕的事情，您跟她的关系相比过去是在改善的？

任正非: 是，因为在加拿大事件之前一个月，她本来准备辞职到别的公司去工作，别人告诉了我她这个决定，让我劝劝她。那时她对我们公司是有

很多不高兴的，结果被抓以后，反而她和我们的关系有很大改善。她体会到我们的艰难，知道世道是很艰难的，她过去的发展可能比较顺利了一点，受点委屈就可能有些受不了。这次受了委屈以后，才知道我们是多么的艰难才走到了今天。

12 Lisa LaFlamme: 您是说，经过这件事情，让她变得更坚强了？孟晚舟看起来是一个非常坚强而且非常聪明的商业女性，知道自己在干什么。现在针对她的指控，说她协助华为避开美国针对伊朗的制裁，对此您怎么看？

任正非: 我认为，这些东西将来都要公开证据，由法庭来做出判决，我今天也不去说这个事情，因为已经进入了司法程序，我们还是按照司法程序来处理。

13 Lisa LaFlamme: 特鲁多总理之前表态说，在整个事件中，他并没有发挥任何作用。在加拿大基于与美国的引渡条约扣留了孟晚舟这件事情上，特鲁多的表态，您怎么看？

任正非：因为现在进入到了司法程序，一切都按法律来解决。表态也没有用，必须通过法律来解决这个问题。

14 Lisa LaFlamme：您刚才也提到，加拿大事件不会影响到华为与加拿大之间的商业关系，怎么可能不影响呢？一方面是您女儿的遭遇，一方面是华为与加拿大的业务发展，两者之间能分得那么开吗？

任正非：现在对我们来说，我们不能以个人的感情来代替一个公司的重大决策。第二，加拿大限制我们，只是市场在限制我们，别的投资并没有限制。没有限制，我们还是要投资发展的，直到政府明确在这个地方限制，我们才把合理的东西搬走；你没有限制，我们还是要继续投资的。5G 也许我们不会去做了，美国的后院，太敏感了。

15 Lisa LaFlamme：但中国政府似乎有不同的反应；中国政府说，“针对加拿大对孟晚舟的扣押事件，中国政府将进行报复”。我们现在也看到有多名加拿大人在中国被扣押。所以，想听听您的看法，

因为中国政府在应对这个事情上比华为更加激进，是不是一定程度上削弱了华为自己的观点？

任正非：中国政府怎么处理是中国政府的事情，我们不知道。保护中国公民的领事权利，也是作为政府应该承担的责任。但是我们公司解决问题的方法，还是通过法律途径，用加拿大和美国的法律来维护我们的利益。

16 记 Lisa LaFlamme：在孟晚舟逮捕之后，中国驻加拿大大使指责加拿大“白人至上”，这在加拿大是热门头条新闻。我想知道，您对于这种煽动性的评论有什么反应？

任正非：我觉得这是他个人意见。每个人都可以发表个人的意见，所以我能理解他的发言。

17 Lisa LaFlamme：特鲁多总理对这件事情的应对上，您怎么评价？我相信您对此也是在紧密关注的。

任正非：因为我对特鲁多总理没有接触过，不了解他。他年纪比较轻，和我们这些年纪大一点的人，可能还有一定的区别，因此我也能充分理解他

的一些决定。但是我们现在还是用司法权利来维护我们的利益，包括孟晚舟个人的利益，她通过起诉的方式来获得她自己应有的权利。

18 Lisa LaFlamme: 针对孟晚舟被捕事件，中国政府表示，这是对人权的滥用。而加拿大政府则表示，这是开放、透明、公平、公正的法律程序。您认为两方的表态哪一方是真实的？

任正非: 还是要等法庭最后审判、所有证据都公开透明以后，以往来的邮件，才能说明问题。

19 Lisa LaFlamme: 孟晚舟在加拿大被扣押后可以起诉加拿大政府。我们也知道，在您的女儿被扣押后，多名加拿大人在中国也被扣押，这些人能够被给予同样的权利吗？他们能够去起诉中国政府吗？如果不能的话，这里是否存在双重标准问题？现在加拿大有很多人对此提出质疑。

任正非: 这是两国政府之间的关系问题。我毕竟不是政府，我也不代表政府，所以我不清楚这个事情。孟晚舟没有罪，我们当然要起诉。

20 Lisa LaFlamme: 所以您是置身政治之外的，从您的角度来看，政治是不是把整个事情搅浑了？

任正非: 我认为，我们在中国要遵守中国的法律和规定，我们到世界各国要遵守世界各国的法律和规定，同时还要遵守联合国的决议，尽可能减少自己在国际上出现差错的机会，所以我们在内、外合规管理上总体还是比较严格的。这个问题发生，最后的结论还是等到事实的真相全部公开以后，我们再来评价。我们有耐心，等待西方很漫长的法律程序。

21 Lisa LaFlamme: 如果孟晚舟真的被引渡到美国，并且被定罪的话，有可能面临 30 年监禁，想到这一点就令人感到不安。特朗普总统表示，有可能会介入孟晚舟的案子。他已经这么说了两次了，您相信他说的话吗？

任正非: 首先，孟晚舟会不会被引渡，还是要通过司法程序的公正性来最后做出判决。即使被引渡，美、加两国的法律也是要公开透明的，必须要有证据。没有证据判刑，我相信美国不会这么做，我相信加拿大也不会这么做，因为你们是一个世界文明的国家，你们是一个法治国家，你们把法律放

在至高无上的地位上。所以必须按照法律、按照事实、按照证据、按照公开透明的所有程序来处置问题，那时候需要怎么处置就怎么处置。

22 Lisa LaFlamme: 对于特朗普的表态，您相信他说的话吗？

任正非: 因为我与特朗普本人没有什么接触；第二，我对他本人也不是很了解。他的表态只是他的个人意见，因此我不对他的表态作置评。

23 Lisa LaFlamme: 但是他的表态是围绕您的公司的，我们听说美国副总统彭斯以及美国国务卿都在全世界地去跑，游说西方盟友不要跟华为做生意。特朗普政府这些高官给您的公司造成威胁，您对此的反应是什么？

任正非: 我觉得，我们还是应该给他们付点广告费，因为华为公司从来没有这么出名过，这么权威的美国人士在全世界给我们做宣传，让我们被全世界人民知晓了。在知晓的过程中，他们说“华为有可能是坏公司，华为有可能是好公司”，但是

他知晓了华为，这是热点，最后他打开网页一看，打开事实一看，华为原来是好公司。所以，一、二月份我们的销售收入同比增长是 35.8%，比预想增长很多，运营商和消费者通过他们的宣传更加了解华为了，所以要谢谢他们的宣传。

24 Lisa LaFlamme: 但是现在有一些国家，包括加拿大，在议会，以及办公室私下进行辩论，是不是要接受美国的建议，学习美国把华为拒之门外。

任正非: 华为在美国本来就没有网络，如果没有华为，网络就安全了，那为了世界的网络安全牺牲一个华为，我认为是值得的。但是没有华为的美国网络安全了吗？信息安全了吗？没有。所以，没有华为的美国也并没有安全，没有华为的加拿大，难道就安全了吗？因此美国没有实例来证明，这个世界只有华为有安全问题，难道别的公司就没有安全问题？技术发展这么快，在技术发展过程中，总会出现问题的。人类社会的发展是问题驱动的，世界发生了一个问题，就要赶紧研究解决这个问题，我们几千年来才进入到今天这种文明。因此我认为，就是因为没有说服力，所以彭斯和彭佩奥他们在国

际上的宣传起到了负面的作用，不是正面的作用。

我也承认彭斯和彭佩奥是伟大的政治家。彭斯个人存款只有 1.5 万美金，两个孩子的教育费用存款也只有 1.5 万美金，作为一个副总统只有这么点财产，他真的是致力于政治的一个伟大政治家，他主要是为美国政治服务而已。我们不是讽刺挖苦他们，我们也很尊敬他们，他们用他们的威望，给全世界宣传了华为的重要性。其实华为本来没那么重要，5G 也没有多了不起，不就是一个设备吗？一个普通 5G，被他们夸大了重要性，反而引起了人们的重视。现在普通老百姓也知道 5G，以前知道什么 G 呢？是不可能的。因此，我不担心他们在全世界的宣传、游说，每个国家都会自己拿定自己的主意。运营商跟我们相处二十多年了，有 30 亿客户相信我们二、三十年了，他们自己会有判断，他们有判断的权利和选择的权利，我们不担忧。

25

Lisa LaFlamme：加拿大政府现在正在考虑如何决策，您想给他们传递什么样的信息？您想让他们了解您的哪些商业做法？关于这些指控，您想对他们说什么？

任正非：因为加拿大自然资源、自然环境、国土条件都非常好，在北美中，它和美国的文化也比较相近。当美国正在走向封闭和排斥外资的时候，加拿大这时候应该要开放，更多地吸纳外资，从而让加拿大的经济崛起。我认为，应该是走这条更加开放的道路，而不能跟着美国去封闭，封闭以后会更落后。

美国二百年前是一个很小的国家，二百年来因为开放使美国变得很强大，才吸引了世界的人才，大家都来美国创造发明，美国保护这些人的创造发明的财产权利，才形成了美国今天那么强大。加拿大在这个时候应该继承这种开放的权利，变成一个世界强大的国家才是正确的。包括中国也应该开放，也要改革。

26

Lisa LaFlamme：您刚才提到 5G 并没有那么重要，只是每个人把它讲得那么重要。但是这关系到华为的未来，是您的公司创造了 5G。您是不是担心现在发生的事情会让您的商业帝国面临风险？

任正非：不会，我们只会发展更好，不会发展更差。因为他们已经给我们做了很大的宣传，我们本来就是一个没什么了不起的小公司，然而对手很

强大，就像把我们小公司变得很强大了一样。因此，客户购买我们产品的热情其实更高涨了。

27 Lisa LaFlamme: 为什么 5G 成了氪石？超人才有氪石。您怎么看？现在围绕 5G 似乎在进行新的冷战，为什么会出现这样的情况？

任正非: 我不知道。我觉得 5G 就是一个普通技术，就像信息的“水龙头”一样，它这个“水龙头”就是大一点，放的“水”多一点，怎么把这个“水龙头”当成核弹了呢？不知道是谁发明的。

28 Lisa LaFlamme: 我相信华为这边肯定是做了很深入地分析，为什么现在整个世界特别是美国，看起来都那么害怕华为呢？

任正非: 哈哈，我也不了解，为什么这么大一个国家会害怕一家小公司？第二，美国是世界上科技创新最厉害的地方，而且美国是科技力量和人才聚集的国家，怎么会害怕一个华为呢？可能他们自己假设得太厉害了，我们实际上并没有想象的那么伟大。

29

Lisa LaFlamme: 现在有些人有假设，华为和中国政府或多或少有一些联系。他们也就此公开表示华为是安全风险，对此您怎么看？

任正非: 第一，华为公司跟中国政府的关系，就是遵守中国的法律，向中国政府缴纳税收，其他关系是没有的；我们跟军队就更没啥关系。美国不要过分重视我曾经当兵的经历，我就是个很低级别的下级军官，根本就没有地位的下级军官，过分夸大了我这段经历对我人生的影响，这点美国政府可能是有点太天方夜谭了。因此，我认为不要想象那么多。

第二，大家担心中国政府让我们安装后门，中国很高级的中央领导在慕尼黑安全会议上已经表态“绝不会让中国公司安装后门”。我们公司也承诺，可以给全世界的运营商签订“无后门协议”，我们也征得中国政府同意，同意我们给所有运营商签“无间谍协议”。也许还可以邀请中国政府出面监签协议，表明中国政府是认同我们的。因为中央领导在慕尼黑安全会议上已经表态，如果外国政府要求与中国政府签“不装后门”协议，中国政府也许是愿意签订。我认为，现在很多担心其实都是多余的，中国政府没有必要去侵犯别的国家利益。所

以，第一，我现在表态，我们是不会有这个问题的；第二，我知晓中国政府现在的思维方式，也不会要企业去做这个行为。

30 Lisa LaFlamme: 有些国家认为华为与中国政府有关系，从而不信任华为。您是想用怎样的妥协来打消这些国家的疑虑吗？

任正非: 我们公司过去决不会去做这个事情，因为我们在全世界销售收入是数千亿美元。如果我们真有后门，在一个国家被发现以后，就面临着170多个国家不购买我们的设备，我们公司就会垮下来，我们的员工都辞职跑了，到外面去创业。那我个人需要偿还银行贷款，我怎么还得起呢？因为我没有那么多股份，我还不起银行的贷款，所以我们不会冒险去做这个事情，这是主观动机。第二，国家已经明确表态不做这个事情，我们相信国家说话是算数的。

31 Lisa LaFlamme: 我觉得这个问题归根到底其实就是信任问题，我是故意用信任这个词。因为很多人在想，华为能不能对中国政府说不？如果真的

说不，后果会是什么？

任正非：如果有这种现象，我们一定说“不”。我们觉得没有后果，因为中国政府的领导已经在国际会议上明确表态，我们是遵循他的指示来做、说“不”的，怎么会有多大影响呢？

32

Lisa LaFlamme：现在华为也采取了攻势，对美国政府提起了诉讼，您有没有担心，华为起诉美国政府可能对孟晚舟的案子产生负面影响？

任正非：有可能，但是我们认为孟晚舟案件和华为案件本身就是两回事，孟晚舟是她个人的事情，她应该起诉，这两者之间本身就没有任何关联。因此，我们各行各的权利。

33

Lisa LaFlamme：但是其实两个案子都指向了美国，美国想把孟晚舟引渡到美国，现在华为起诉美国政府。您会不会担心美国政府会因此采取一些报复行动？

任正非：这两者难道有关系吗？我觉得没有关系。

34 Lisa LaFlamme: 没有担心, 好的。现在孟晚舟正面临美国的引渡程序, 华为也起诉了美国政府, 但是您觉得这两者没有关联?

任正非: 是。

35 Lisa LaFlamme: 一直以来, 您都是一个对未来有预见的人, 哪怕是您年轻的时候, 您努力工作, 一步一步把华为打造成今天这么大体量的公司, 这么成功的公司。我很好奇, 过去您有没有在某个时间点, 预测到华为某一天会面临现在这样的攻击?

任正非: 我们在这个行业里, 迟早会和美国企业产生冲突。但是现在我们所从事的 5G 行业, 美国没有这个行业, 所以应该没有强烈冲突。我们在美国是全世界第三大购买芯片的采购商, 如果美国不卖芯片给我们, 美国有很多公司的业绩会下降, 就会对它的股票市场产生影响。但是不卖芯片给我们, 并不会影响我们生产出产品, 只是美国的芯片比我们先进一点, 我们没有美国的芯片也能生产出产品来, 这个产品也能在世界处于先进地位。因此我认为, 合作才是双赢的道路, 矛盾不会给双方都带来利益。

36

Lisa LaFlamme: 所以您并不认为现在发生的所有事情，对华为的业务造成了伤害？

任正非: 我认为，孟晚舟本人脱离了工作，这对于一个平时上进心很强、很积极的人，突然和工作没有关系，对她个人是有影响的，她会寂寞。但是对华为公司是有正面的影响，这个事件对我们真好，为什么？华为经历了 30 年，我们这支队伍正在涣散、正在懈怠，因为很多人有了钱，就不想好好干活了，就不想到艰苦岗位上去了。我们再涣散下去，就跟其他西方公司一样也要垮掉的。但是由于美国给我们压力以后，我们内部在加强，密度在加强，团结在加强，落后的人正在被挤压，要么他变先进，要么就被挤出去了。所以华为战斗力在增强，而不是减弱，它帮助我们在 30 年的转折过程中提供了一个外部力量，帮助我们改变了这种现状。我们靠内力不能解决的问题，这么多文件号召都不能解决的问题，突然给我们施加外力，对我们产生了影响。对公司来说，美国这件事情对我们产生了积极的影响，只是孟晚舟个人要受一些痛苦。

37

Lisa LaFlamme: 您之前也说过，现在在加拿大发生的这些事情会让孟晚舟更坚强。我之前也读

过相关的报道，说您明确表态，孟晚舟不会成为您的接班人人选。但是经过这个事情之后，是不是能够让她更加成熟？她的经历会不会改变您原来的想法？您会不会重新考虑把她作为接班人选？

任正非：自古英雄多磨难，没有伤痕累累，就不会有皮厚肉糙。她这次的磨难，对她个人是很大锻炼，会坚强她的翅膀，她会有更大的作为。但是她是管理者出身，她的横向管理能力很强，而作为领袖是要求纵向的突破能力，要看得见十年、二十年以后的未来，对这种未来的洞察，一定是具有技术背景的人。没有技术背景，他不能洞察十年、二十年后的东西。所以，如果靠管理公司就能进步的话，她是有希望的，但不是。因为她不具备技术背景，所以她不会是接班人。

38

Lisa LaFlamme：哪怕发生这个事，您之前的想法也不会改变，她还是不能成为您的接班人？

任正非：应该。

39

Lisa LaFlamme：您是一个非常具有远见的人，现在技术变化很快，让您觉得最惊讶的是什么？我

们也看了华为的园区，看了你们的工厂、车间，看到了很高的效率。从您的角度来看，技术变化日新月异，让您觉得最惊讶的是什么？

任正非：我认为，人类社会在未来二、三十年内要发生翻天覆地的变化，这种翻天覆地的变化我们都不可想象。就像二、三十年前我们不可能想象今天的信息社会一样，我们今天也不可能想象未来二、三十年的信息社会是什么样子。

技术突飞猛进，是人类历史超越几千年的速度在前进，而我们公司能不能赶上这次前进，我们认为是一个问号的。在人工智能的发展中，应该说二十多年前，是加拿大的教授提出了人工智能的概念，当然也包括七、八十年前英国的图灵提出了人工智能的概念，但是人类并没有认同。现在由于计算机发达，传送技术先进，人工智能就开始凸显，加拿大是具有很大优势的，三个人工智能之父，都在加拿大。未来社会可能需要很少的人就会产生很大的财富，多数人不能工作，不能工作就是好好生活着，给他们钱养活。

我不知道你们有没有参观我们的生产线。我们的生产线，比如 20 秒钟就可以生产一部高档手机，

从无到有，但是生产线上没多少人了，以后还可以减少到五、六个人就能完成，说明人工智能在生产上发挥的效率会越来越高。那么加拿大这种国家，瑞士这种国家，就会成为工业大国。为什么？因为人工智能，一个人能代替十个人，加拿大就变成三亿人口的工业大国，瑞士就变成八千万人口的工业大国，德国就变成八亿人口的工业大国。世界哪需要这么多的工业产品呢？因此，在新时代过程中，对人工智能、新型计算机、新型研究这种突飞猛跃，我们也不知道自己会不会落伍。

有人问我，三年以后华为会是什么样子？我回答说“可能就破产了”。所以，我们必须努力与时间赛跑，赶上人类社会的变化。我们感到恐惧的，不是美国对我们的打压，而是恐惧我们跟不上人类社会的发展，满足不了人们的需要。目前我们有一点领先，也可能对我们是有害的，我们的员工可能因为这点领先沾沾自喜，而忽略了自己继续努力，也许我们就会被人类社会抛弃了。大家要想到，140 年前世界的中心是匹兹堡，钢铁；70 年前世界的中心是底特律，汽车；现在世界中心在哪？不知道，正在漂移，哪个国家有更好的机制、更开放的政策，哪个国家就会崛起成为最大的国家，不在

于人口多少。因为以后的生产方式不需要人或者需要很少很少的人，我们已经逐步实现了一点点人工智能的生产方式。

我举个例子，我们在非洲的实验室做了一种简单的人工智能，还不是完全的人工智能，以前我们非洲一个工程师一天能设计 4 个站点，现在变成一天能设计 1200 个站点。我们前年减少了一万多个工程师，因为不需要这么多工程师了。所以，人类社会未来的发展越来越有利于高文化、高素质、各种条件好的这种国家，人口逐渐不是优势了。当人工智能出现升华以后，现在西方国家不能解决的社会福利问题、工会问题、罢工问题，以后是机器人，不会罢工的，只要给电就行了，那么西方这些问题就解决了。真正能实现人工智能，大规模的工业就会转向西方发展；完全不能实现人工智能的生产方式，可能就往东南亚这些人工成本低的国家发展；中国正面临着“夹心饼”中间这一层，中国往何处去，现在是一个极大挑战，不是人口红利就能解决中国未来的发展问题。我们力求在这两者中怎么能生存下来，我们也不知道。

40

Lisa LaFlamme: 您感受到这样的责任吗？打造这样一种未来，人更少，自动化更高，但同时也意味着很多人将失去工作。

任正非: 这是挡不住的潮流。大家看微软的人工智能软件，我们这个手机上装的软件，两人在对话的时候，同时有 50 种语言可以直播，同时还可以转成文字稿。这在过去是需要很多人来实现的，现在不需要，这就是其中一个例子。很多生产慢慢都会转到人工智能，就像我们的手机越来越高端，高端以后的制造精度是 10 微米，这是人工已经做不到的，必须靠机器，机器还不是靠数字，要靠图像的方法。所以，生产方式发生了很大变化，西方是有优势的，因为西方的文化基础发达。过去由于社会福利问题、工会问题、罢工问题，牵制了西方的发展进程，一旦这些问题不存在，摆脱这些束缚以后，西方的文化和基础又会进入高速社会发展。这时候，我们认为未来二、三十年会发生巨大变化，谁赢、谁输？根本就搞不清楚，我们只是希望我们还能活下来。

41

Lisa LaFlamme: 是的，我们希望我们还能活下来。这样一种情况会让您担心吗？因为很多人认

为技术有可能往任何方向发展，我们相信有人在开发软件去支撑未来社会发展。您相信技术会把人类社会带往正确的方向吗？

任正非：这也不是我担心或不担心的，谁也阻挡不了人类社会的前进和发展。我的公司可以不做，但是别的公司要做，那我们就死亡了，因为我们不想死亡，别的公司做了，我们也拼命做，未来就是这样“你追我赶”的状况。

最后人类社会应该怎么办？我认为，人类社会应该停止军备竞赛，转向和平发展。每个国家都是为了利益，拿着枪、拿着炮、开着军舰到其他国家去也是为了利益，如果转到生产上来获得更多利益，造福整个社会，那有什么不好呢？比如，人工智能拖拉机 24 小时在田里耕地，它不怕蚊子咬，不怕寒冷，也不怕暴风雨，24 小时工作，提高了作业质量。还有一些偏远山沟，别人都不愿意去，它自己在那种地，不就提高了人类财富吗？人类社会更加文明发展，我从管理学和技术方面认为这是积极的。当然，社会学也提出了对人工智能的一些负面看法，但是担忧人工智能会取代人这点，我认为在未来二、三十年内不会出现，这二、三十年不要太担忧了。如果将来真能取代人的时候，我们可以用法律来禁止。

42 Lisa LaFlamme: 有一个对比非常有意思，您是全世界最大的网络技术公司的创始人，但是华为却诞生在中国，而中国又是一个对信息有限制的国家，这里没有推特，没有 Facebook，没有谷歌。如果我们看未来，您是不是也会去游说中国政府，从而他们在信息流动上采取更加开放的政策？

任正非: 我坚决支持谷歌、Facebook、亚马逊……所有都进入中国，我的态度从来没有改变过。而且你看我从来都是帮苹果说话，尽管我们跟苹果有竞争，但是每次有机会，我们公司就帮苹果说话，帮这些西方公司说话。我们从来主张开放状态，在开放的竞争过程中，我们才会变得强大。如果说要保护起来，是不会强大的。我们在国际市场上与西方公司竞争，我们今天才变强大了，所以美国政府就高看了我们，其实我们真实并没有它们想象的那么强大。

43 Lisa LaFlamme: 刚刚您提到苹果，这让我想起，整个世界都知道乔布斯，但是您在此之前都是很神秘的人。为什么您最近决定走向前台，让整个世界更好地了解您的公司？

任正非：我们家都是乔布斯的粉丝，除了我以外，我们家过去都使用乔布斯的产品。乔布斯去世的时候，我小女儿还主持我们开了一个追悼会，为乔布斯默哀一分钟。所以，我们家是很认同乔布斯的，乔布斯为人类社会推进了移动互联网，使互联网变得更发达了，改变了人类社会，是一个伟大的人。

至于我走向前台，可能是公共关系部在利用我，因为他们考虑可能打不赢外面的媒体，就利用我过去不怎么露面，说“你来露面大家感兴趣”，把我骗上了台。最初露面是他们把我骗去了达沃斯，说是开个小会，闭门会议。我没想到闭门会议是全球直播，一下子就把我推到了前台。我知道今天与你的交流也会全球播放，但是我很坦诚地讲，我们和世界之间是为了创造人类未来的幸福，应该都要合作共赢，没有一家公司能独立承担起信息社会的责任。所以，我们完全支持我们的竞争对手，我从来都没有攻击过竞争对手。

44

Lisa LaFlamme：那您喜欢现在大家对您的关注吗？

任正非：我当然不喜欢，因为让我没有人身自由。以前我身上揣了两百块人民币，半个月都没花出去，有次好不容易在一个地方喝咖啡，我说“我把钱都给你，我总算花了钱”。由于我太受关注，就没有人身自由，走到机场被人拍照，走到咖啡厅被人拍照，拍了照被发到网上去，还不知道被他们怎么编解说词。所以，我就像只“乌龟”一样，躲到一个阴暗的角落里，这个阴暗角落就是我家里，生活没有那么自由幸福。当然，有人说我是社会人物，必须要为公众承担责任。我们也不是上市公司，为什么要为公众承担责任呢？没办法，我现在是网红，网红对我是有害的。

Lisa LaFlamme：确实如您所说，您成了网红。我们这次节目播出之后，大家都会看到您这所“宫殿”，既然华为把大门打开了，我相信肯定会有很多人来深圳看一看。

45

Lisa LaFlamme：从历史上的这些工作作风一路延展到今天的话题，我们在华为园区转的时候，看到养了很多黑天鹅，我想知道这背后有着怎样的故事。

任正非：黑天鹅跟我没有一点关系。我不喜欢黑天鹅，最好把黑天鹅都送给别人，因为它总是吃花、吃草，我们的绿化环境受到破坏。

46

Lisa LaFlamme：所以外面传言不是真的了，他们说你想养黑天鹅，来提醒自己及华为员工灾难随时会发生，这么说这个故事不是真的？

任正非：所以，很多人都会编造很多故事，在网上关于我的传言中，应该 98% 都是假的或夸大了。因此我们需要真真实实互相了解，还是跟我们的 PR 直接见面，听听他们的解释，可能是比较真实的。

我们公司不是什么都好，大家看我们公司内部有一个心声社区论坛，骂华为的也很多，骂华为的很多都是优秀员工，批评华为哪里管理不好。我们经常要自我批判，然后去改进，才活到今天。如果我们有一天固步自封，一定很快就会死掉。我们不是上市公司，不用天天跟别人说我们好，然后股票就涨，说坏话就要承担责任。因为我们不上市，天天说自己的坏话，说习惯以后，我们公司就天天在改进自己的缺点和错误。

47 Lisa LaFlamme: 您的意思是说，因为华为是民营企业，您想做什么就做什么？你们不欠任何人的，包括中国政府？

任正非: 是的，我们去年交了 200 亿美元的税，它应该很重视我给它收了那么多税。

48 Lisa LaFlamme: 您知不知道关于黑天鹅的故事？在《经济学人》、《纽约时报》、《时代周刊》都有报道。

任正非: 黑天鹅、灰犀牛我都知道，但是我们的黑天鹅跟我没关系。

49 Lisa LaFlamme: 现在整个世界对您应该有更多的了解和认识了，其实大家肯定会觉得非常神奇，因为几十年之前您从无到有，靠 3,400 美元把华为打造成今天的规模。很好奇您一天的安排是怎样的？

任正非: 刚刚创业的时候，我们拿到营业执照的那天，就一分钱都没有了。我们曾经觉得“华为”这个名字不好，因为是闭口音，我们想改掉名字，但是我们拿到营业执照以后就改不了，因为一分钱都没有了。那时候我们人少，都是用公共汽车来运

货物。没人帮助，我就得自己背，背 20 米左右堆在那里，再去背 20 米……，这样一小段一小段路地挪，因为要堆在看得见的地方，否则丢了怎么办？那时候公共汽车的售票员都很好，允许我把货物搬上公共汽车。如果是今天的公共汽车，不允许搬运货物，那我们的创业可能就不能成功了。所以，在早年创业过程中，我们没有技术，也没有背景，也没有资金，我们就是有诚信，帮助别人卖机器，中间得一些佣金，这样发展起来。当我们发展得太好以后，对方就不再给我们货物，怕我们把市场占领了，逼着我们自己做科研，从那个时候开始，我们就逐渐把资金投入到科研中去。直到 2000 年的时候，我还没有自己的房子居住，只有一个大概 30 多平方米租来的房子，面对西方太阳。直到 2000 年以后，我才开始买房子，因为把所有的资本都集中在科研投资上了，我们认为不投资就没有未来。直到今天，实际我们个人也没有多少财富，为什么？这个财富还是一张纸，就是公司的股票，一旦公司没有了，股票也是不值钱的。大家把钱都投到公司里面来，是对公司具有一种信心、一种信仰，觉得这个公司可能存在，大家就同呼吸、共命运了，一直走到了今天。当然中间也有很多曲折，

这些曲折都是小问题，迟早都能解决的。

50 Lisa LaFlamme: 您刚才介绍的这段历史，非常引人入胜。回到今天，您一天的时间，基本上怎么安排的？

任正非: 其实现在我一天的时间，多数是游手好闲。早上我一般起得比较早，八点到九点是精神比较好的，我就来公司改文件；九点以后，一般都参加会议，因为精神还比较好；下午精神状况就要差一点，就找一些人来座谈，听听大家的反映；晚上吃完饭以后散步，散步之后洗澡，洗完澡看邮件、回邮件；然后刷网看新闻，有时玩玩抖音……大约一点，开始睡觉；睡觉之后就起床，有时候晚上还睡不着，睡不着就又上上网。

51 Lisa LaFlamme: 您现在经常给温哥华的女儿打电话吗？

任正非: 是，很少，但不是每天打给她。

52 Lisa LaFlamme: 您跟女儿的通话是您很期待的吗？想了解她的状态？

任正非: 没有，就是礼节性打个电话问候问候，因为我们想也没有什么奇迹会发生。

53 Lisa LaFlamme: 现在孟晚舟的孩子不在加拿大，不在她身边。在孟晚舟被扣押在加拿大期间，您和她的孩子会有时间聚在一起吗？

任正非: 孟晚舟的孩子是他们爷爷奶奶在照顾上学，他们放假会到温哥华看望她。我们也有聚会，但是比较少。

54 Lisa LaFlamme: 您之前去过温哥华、去过加拿大吗？

任正非: 去过，我觉得加拿大是很美的国家，温哥华也是很美的城市。特别是从班芙到甘露市坐火车，有一段山景非常美，雪非常多。我只坐了一天火车，第二天换乘了飞机到温哥华。

55 Lisa LaFlamme: 确实很漂亮，如果您以后再去加拿大，会担心被逮捕吗？

任正非：我觉得，加拿大通过这件事情应该有教训了，不会这么傻再抓我，又搞成一个大事件。

56 Lisa LaFlamme：您的女儿在温哥华应该也有机会看到我们这次采访，您有什么话想通过我们告诉她吗？

任正非：她正在好好学习，每天在网上学习几门课，才不浪费她的时间。平时安安心心先上好课，等法庭的程序处置，静下心来，既来之则安之。

57 Lisa LaFlamme：如果您能够预测未来的话，您觉得孟晚舟什么时候能够回到深圳？

任正非：我觉得这不能预测，但是我希望她坚持锻炼身体，不要总待在房子里不出去。出去跑跑步，锻炼身体，这才是最重要的。

Lisa LaFlamme：非常感谢您今天花时间跟我们交流，跟您谈话很有趣。



任正非

美国《洛杉矶时报》采访

2019年3月14日，中国深圳

《洛杉矶时报》主编 Norman Pearlstine: 非常感谢您今天抽时间与我们见面，我也了解到过去两个月以来，您见过的记者可能超过几十年见记者数量的总和。今天的交流，我倾向于不重复您之前跟 BBC 等其他外国记者聊过的内容，会尝试问一些不一样的问题。大概有几类，包括与未来相关的问题，华为从 1987 成立到今天怎么一步步发展起来的，整个行业未来可能的走向，等等。

任正非: 问题程序我都接受，现在开始一件事、一件事地问，一件事、一件事地答。您心里的疑问和所有好奇的问题，今天都可以慢慢沟通，采访不受时间限制，如果上午时间不够，下午我可以把会议调整一下，再陪您。

Norman Pearlstine: 您非常慷慨，我也会尽力不滥用您的慷慨。

任正非: 任何尖锐的问题您都可以提出来，我都可以如实回答。只有您尖锐地提出大家所关心的问题，才会增进互相更真实的了解。

01

Norman Pearlstine: 第一个问题还是从最近的事态来谈起，华为决定在德克萨斯联邦法庭对美国

政府提起诉讼。我知道您之前表示过，希望把案子
的事情留给法庭讨论，而不是在媒体上讨论，但
我还是想知道华为提起诉讼背后的动机是什么？
有人评论过这个案子取得成功有难度，那起诉是
为了赢得舆论的支持，还是希望增进华为和美国
政府之间进一步了解？我们知道美国政府一直以
来对华为是持批评态度的。

任正非：美国打击华为应该有十几年了，抓住
任何一个小事件，政府部门都是排山倒海在后面做
工作。我们能忍耐就忍耐了，但是，忍耐不是麻木，
沉默不是懦弱。其实过去我们在美国也遭遇了各种
各样的官司，只不过是和美国的企业在打官司，而
不是和美国政府。

美国政府没有经过司法程序，就通过法案把华
为排除在外，如果 8 月份法案正式生效，我们就
会受到制约，在这个时候我们不能不发出怒吼。我
们的怒吼有充分的法律依据，是经过深思熟虑的。
如果赢得这个官司，那就证明了美国司法体系的伟
大，全世界人民也都能够真正认识到美国的光明磊
落与伟大。即使我们输了，在辩论过程中美国政府
拿出的证据，也会证明我们没有问题。也许美国不

能修改法案，但是美国政府不能再说我们有问题，这件事应该告一段落。

02

Norman Pearlstine: 如果您要做一个预测的话，例如一年或五年之后，您觉得华为在美国会有业务存在吗？美国的生意对华为重不重要？我看到华为尽管在美国没有生意，但今年前两个月的销售情况相比去年同期是相当不错的。如果华为真的上了黑名单，除了美国市场，其他国家也会有影响吗？

任正非: 我们并不是一定要进入美国市场，但是我觉得应该要把真理讲清楚。美国是一个非常强大的国家，它讲话非常多的人都愿意听，如果我们不搞清楚真相，将来可能会出现“指鹿为马”的现象。

03

Norman Pearlstine: 您有没有感觉到，华为应该在多年之前就公开地站出来陈述这些事实真相？这届美国新政府上台之后，美国可能有一些策略和行为与当时做的不一样。是否相比七八年前，发出声音的必要性更加急迫？

任正非：我们公司是比较能忍耐的，因为不仅在美国，在中国也是一样的，要证明自己的身份，也是不容易的一件事。中国现在还是社会主义国家，但是华为公司的组织方式是员工资本主义的。中国穷人还占了 2/3，我们大多数员工的收入处于社会较高的水平，如果我们自豪地在中国宣传自己，可能得到的结果是相反的，所以我们就埋头苦干，让客户满意我们，这样客户就会给我们合同。想少干点活、多挣点钱的员工就被淘汰了。

当我们走出国门时，外面认为我们是代表中国的国家背景，把我们当成共产主义，所以就拿棒子打我们的脑袋。回到国内，又有人拿着棒子打我们屁股，说我们是资本主义。在这种夹缝中求生存的情况下，我们不能过度张扬，能忍耐就忍耐，直到被逼到无法忍耐时，才发出最后的吼声。美国《2019 财年国防授权法》逼我们喊出了自己的声音。

所以对你的问题：“为什么早期不说？为什么等到今天？”因为忍耐不住了，只好说了。

04

Norman Pearlstine：在美国有一个说法，人们有时候把友善误解成软弱。其实我对华为的兴趣由

来已久了，因为七十年代时我就在加利福尼亚工作，当时看到了像 intel 等科技公司刚刚开始发展，我读过兰德公司 2005 年报告，也看了 2012 年美国国会委员会针对华为的报告，看起来国会委员会的报告引用了兰德公司一部分的内容，2018 年美国政府对华为一些说法，基本上现在的报告中部分内容和 14 年之前读的内容都是同样的信息。美国说华为是中国政府的一个延伸。

但是跟其他的一些人聊过，这些人长时间与华为共事，也读了华为创业的故事，中国政府似乎那个时候并不是华为的朋友，华为必须跟中国的国有企业竞争，包括中兴也是多数股份由政府持有。今天情况不一样，中国政府张开了双臂，把华为称之为龙头企业，对于加拿大、美国公开批评，一定程度上中国政府的这些做法可能给华为解决当前困境所带来的负面影响是要高于正面影响的，我不知道这样的评价、这样的描述，您觉得是不是合适？华为是资本主义的公司，就如邓小平初期作为国家元首时，鼓励当时的企业就像今天的华为一样运作。

任正非：“沉默不是懦弱，忍耐不是麻木”。我们这次也是想通过司法程序把大家所存在的疑

问都搞清楚。如果中国政府和美国政府在谈判过程中就把华为的问题协商了，还是会留下很多的隐患。过两年，新的议员选出来以后，又把历史老账翻出来，还要再搞清楚，那我们就没完没了地迎接官司。所以，我们彻底搞清楚这段历史，让美国的法庭做出结论，大家以后就不要再翻了。

所以，为了今后二、三十年我们能顺利发展，必须和美国通过法律把所有的历史问题搞清楚。中国政府基于对自己公民权利的保护，采取相应行动是合情合理的。面对美国政府这种“斩首行动”，中国政府发出声音，我们知道这种声音在国际舆论上可能会对我们引发负面影响。但是，无论在加拿大还是在美国，我们一直采取的是法律行动，我们相信加拿大和美国的法律是公开透明的。把所有证据摊到法庭上来，摊到媒体上来，我想事实是可以搞清楚的。中国政府是政府的行为，我们走我们的法律道路，这两者是不相干的。我们去年给中国政府缴税 905 亿人民币，如果中国政府对依法纳税的好企业遇到不公正对待都不发言、不表态，美国还可以再抓更多的企业，把中国的企业都抓光。美国抓阿尔斯通、抓东芝不都是历史案例？美国政府在这方面的名声不是太好的，中国政府发出一些吼

声也很正常。

05

Norman Pearlstine: 您刚才提到的两个案子我不是特别清楚。在我的记忆中，近几十年来，美国政府都没有这么坚持、持续地攻击一家外国公司。我也知道特别是在电信行业，国家利益和企业利益有时候会冲突。您认为现在美国采取行动的真正意图是要伤害华为？还是要伤害中国？

任正非: 我认为，最主要是帮助了我们扩大销售、扩大社会影响。因为我们本身就是一个民营企业，也没有什么地位，在社会上的影响是很小的。美国这样大张旗鼓地在全世界喊“华为”“华为”“华为”，所有的公司都会去查查网站，搜一下华为，我们就会增加销售收入。

Norman Pearlstine: 所以，逆境其实给你带来了好的结果？

任正非: 刚才我讲的是外部，因为他们地位很高，帮我们在全世界进行宣传。接下来我讲对内部的好处。

Norman Pearlstine: 您赶快跟我讲一下，如果

都是好处，为什么要提起诉讼呢？

任正非：有位名人讲过“堡垒最容易从内部攻破，堡垒最容易从外部加强”。这句话怎么解释呢？经过三十年的奋斗，华为绝大多数的人都比较富裕了，他们艰苦奋斗的精神正在丧失。比如在座这些人都有钱了，他们可能都不愿意去非洲工作了，也不会愿意去珠穆朗玛峰安装基站了，也不愿意去艾滋病发作和埃博拉病发作的地区奋斗了。华为这个组织正在松散的过程中。

Norman Pearlstine：是因为规模越来越大吗？

任正非：不是，是因为钱越来越多。而且机关沉淀了越来越多高级的干部、高薪的人员。我们的工作已经成熟了，不需要这么多高级干部在机关。我们喊了这么多年精简，但是精简不动。华为可能会像其他西方公司一样，繁荣三十年以后走向衰落。

美国这一打压，我们所有人感到了极大的危机，不改革我们的组织、不精简我们的机构，就会没有出路。美国的打压推动了我们内部的团结，加强了内部的奋斗精神，我们可以把多余的干部精简掉。有些“将军”有可能到前线去做“士兵”，

而不是做“连长”。人家艰苦奋斗了多少年好不容易当个“连长”，机关凭什么派个人去抢他的位置？

就像我们两个重新读小学、中学、高中一样。我估计您十分钟就把小学一年级的课程学完了，二十分钟就把二年级学完了，三十分钟就把三年级学完了；要不了一天，小学毕业了；两天，中学毕业了；三天，大学毕业了；一个月，拿到博士学位了。因此，让高级干部重新到最基层去干起来，因为他有才能，有争夺胜利的机会，而不是通过任命去抢一个“连长”的岗位，这样大家都高兴。

如果我们能这样推行，需要花三到五年的时间，机关管理成本可以降低几十亿美元，五年以后的销售收入会达到 2600-3000 亿美元。这个改革的催化剂，是美国政府给我们的。如果您有机会见到蓬佩奥先生和彭斯先生，请代我真诚地感谢他们。如果他们访问中国，在北京时愿意接见我，我愿意去见他们，给他们献花。

Norman Pearlstine：我承诺会做到的。

任正非：一个鸡蛋受内因作用，可以孵出一个小鸡来。但是我们现在不是鸡蛋，外壳没有那么脆，外因一起作用，钢铁的力度增强了，成合金了。我

们 1-2 月销售收入同比增长 35.8%。

为什么我们要告美国政府呢？我们希望美国政府拿出证据来，让全世界国家看清楚我们是什么样的。

我正担心公司在摇摇欲坠的过程中，来了个外力，借助这个外力可以改造公司，我很兴奋。

06

Norman Pearlstine：有一个说法，杀不死你的困境会让你变得更加强大，当然走这条路有很高的风险，要确保你不被杀死。我理解您所说的，华为取得这么大的成功，组织和一些员工变得懈怠了，需要进一步强化。但是听您的表述，有点回到文化大革命的感觉，像要破除四人帮，重新接受再教育。当然我的理解可能不准确，您能否再澄清一下。

任正非：没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，自古英雄多磨难。这不是文化大革命，任何一个公司都有跟不上的员工离开。我们不一样的是，满足一定条件的员工可以保留在公司的股票，能够有一定生活保障。

精简组织机构、精简人员，把员工调到主战

场去，他们都是高兴的，就像美国兵调到 82 师和 101 师一样。比如，前年我们裁减了一个软件部门，这个部门原来有一万人，消耗了将近 100 亿美元的研发经费，但是没有做出好的产品，所以我们决定整改这个产品线。当时我们担忧员工可能会有情绪，想给员工涨点工资，结果什么事都还没来得及做的时候，他们就跑到主作战队伍里去了，去了终端、云业务。终端这些年发展那么快，有他们的功劳。他们离开了一个落后的生产线，到一个先进的生产线去，有了发展的机会。当然，他们也要接受新岗位的考验。今年三月份我们要表彰他们，因为在一点抱怨声都没有听到的时候，一、两万人的队伍已经整改完毕了。他们提出要选出三千人来走红地毯，我们不干预，就是不知道红地毯够不够长。

Norman Pearlstine：在我们那边的商界也有这样的问题，很多人都是读着印刷的报纸长大的，这是当时学习的方式，但是现在必须通过 Mate X 或者其他屏幕更小的手机来学习东西、传递信息。在一个体系下成长起来的人，你要对他进行再教育的难度是非常大的，您取得成功，我感到很敬佩。

07

Norman Pearlstine：华为以及您本人今天的情况，相比 1987 年您在一个小公寓里和几个人一起创立华为时的情景，有什么不一样？过去几天我们在园区很多地方看过，看到很多了不起的建筑，看到很多员工在做最先进、最新的技术。请您回顾一下历史及自己的职业生涯，当时您出来创业时是一个没有工作的转业军人，华为最早期是从代理香港厂家的小交换机做起，而且您本人并没有这方面的技术背景，您是学建筑的，特别考虑到您创业时已经四十多岁了，如何做这么大的转变，困难有多大？纵观美国商界，只能想到 Ralph J. Roberts，一家广播电视公司 Comcast 的创始人，最初是做拴宠物的带子，一步步转型走向现在的企业。您是怎么走过来的？

任正非：我是在中国大裁军时被扔向社会的，当时中国处于转型时期，正从计划经济转向市场经济。

中国能走到今天，确实非常不容易。可以想象一下，如果像朝鲜这样的国家，将来转向像美国一样的制度有多难。当我们转业走向这个社会时，实质上是被时代抛弃了，以前拿固定低工资的时代结束了，不知道市场经济为何物。我那个时候竟然

不知道什么叫超市。我有很多好朋友到美国、加拿大留学，回来拼命地赞扬超级市场，但是我怎么都想像不出什么是超级市场。后来深圳有了超市，我已经明白了，但是我太太的侄儿到深圳来探亲，看到超市货架上的货物可以随便拿，还以为不要钱。

三十多年前中国对市场经济认识的肤浅程度，这样的描述一点都不夸张，但是我们已经被扔到市场经济的汪洋里，怎么生存呢？还有老婆和孩子，还要养活他们。所以，在创业初期超级艰难。家里都是在晚上去买菜，因为菜市场的死鱼、死虾卖得很便宜，孩子不吃蛋白质长不好，所以要煮一些蛋白质给孩子吃。那时候吃鸡，是先把鸡肉啃了，把骨头拿回去再炖一次汤。三十年前中国人就是这样的生活标准。晚舟也是这样长大的。

我们走到今天，应该说中国开放改革的力度是很大的。从西方的角度来看，中国改革还不够。三、四十年前，不要说像这样和您坐在一起谈话，也许我们只要握一下手，出去就被逮捕了。今天在这里跟您长谈，不仅谈到美国的问题，也谈到我们的问题。中国在政治制度的改革上也做了很大努力，由于国民文化教育水平落后于世界先进国家，因此进

程比较缓慢，我们也是理解的。我们公司能够忍耐，国家没有法律这事就不做，国家有法再做。

08 Norman Pearlstine: 刚才提到鸡肉、骨头和汤的故事，也有人告诉我，华为初期创业时，您自己熬汤给员工送过去，这是一个真实的故事吗？

任正非: 这个故事编过头了。因为员工出去旅游希望我做点菜，我做的卤菜很好吃，我就自己下厨给他们做菜，包装好带着出去旅游，这个是事实，做汤不是事实。

另外，我到土库曼斯坦出差，土库曼斯坦代表处太小了，我在这个国家待了一天半，没事干就逛菜市场，买了一个猪头，卤猪头给大家吃。结果买到的是老母猪头，炖了六个小时，一边炖就一边跟员工谈心，完成了情感的交流。周末我也在家做菜，我太太常说我做菜给保姆吃。

09 Norman Pearlstine: 刚才提到去过土库曼斯坦，之前您也去过美国多次，有没有被自己看到的东西所影响？包括管理理念或者其他有触动的地方。

任正非：我从青少年开始就是一个亲美的人，我今天也是亲美的。即使在文化革命时，中国人民解放军总参谋部也组织过考察西点军校，解放军报有考察团有很多连篇报道，报道很真实，跟我们后来看到的西点军校是一致的。我们公司一直都在向美国军队学习，比如我们公司开展以考促训，就是向美国军队学习的。

我们是认认真真学习美国的，在过去的二、三十年中，我们请到了美国大概二、三十个咨询公司，向我们传授美国公司的管理，我们付出了上百亿咨询费用。我们的审计师就是 KPMG，这是 KPMG 审计的财务报告。

Norman Pearlstine：这是最新的一版吗？

任正非：这是上一年度的。最新的一版将在 3 月 29 日发布，到时候我寄给你。

10

Norman Pearlstine：刚才花了很大的篇幅谈美国的问题，下面简单聊一聊加拿大的问题，我的夫人也是加拿大人，我们几年前在温哥华买了一套公寓，3 月 22 日我会去加拿大温哥华一趟，如果可

能的话想和华为的律师聊一聊，来了解一下现在在加拿大跟美国的情况，包括您女儿现在的情况。因为这对我来说可能是最难理解的一个疑惑。贸易争端、制裁、罚款这些都可以理解，但是现在这样的情况，就我个人也是第一次知道这种类型的案子。而且加拿大人应该也是比较纠结的，希望有这样的机会让我了解一下情况。

任正非：我觉得加拿大和中国两个国家其实都是受害者，“鹬蚌相争，渔翁得利”。美国在中美谈判中取得了很多好处，加拿大吃了不少亏。我认为孟晚舟本身没有犯罪记录，在加拿大也没有犯罪，加拿大这样办不够聪明。孟晚舟经过了很多国家，那些国家为什么不办呢？这个事情已经进入了司法程序，还是依靠法律来解决。

Norman Pearlstine：明白您这样的表述，对此表示尊敬。我并没有相反的意思，只是希望从律师那里更清楚的了解一下。

任正非：您跟加拿大的律师见一面应该是可以的。

Norman Pearlstine：我当年曾经打算成为律师，但是加拿大法律在我的能力之外。

11

Norman Pearlstine：能否请您谈一谈深圳，深圳是您转业后到达的城市，而且这些年来深圳的发展速度几乎和华为的发展速度一样，这样的新兴城市，对华为、对您有多重要？

任正非：深圳是一个移民城市，当时一批有志青年奔向深圳这个改革开放的阵地，有点像五月花船到达美国。当然清教徒在船上写了一个契约，而深圳当时是没有立法权的。深圳最先的改革就是要突破国家的一些制度。深圳最早的改革是大泥头车，拉一车泥给两分钱的奖励，相当于 1/5 美分，效率大增。这在全中国引起了风暴，人们说这是资本主义产物，要消灭。所以，深圳是在顽强地脱离旧体制的过程中成长起来的，是十分痛苦的。当时很多有功的干部犯错误了，但历史不能忘记他们，任何历史前进都要付出代价。

12

《洛杉矶时报》东南亚记者 David Pierson：美国很多人存在误解，不了解华为和中国政府、中国共产党的关系，以及他们在华为业务运营中的角色。您能否澄清一下华为和中国政府共产党的关系？在企业里面设立党委是比较常见的行为吗？

华为必须要遵从哪些政府组织的要求或规定，或者要进行经常性的沟通来确保海外运营符合要求？

任正非：中国的法律要求企业必须成立党的组织。我们是在摩托罗拉、IBM、可口可乐中国公司成立之后建立的，因为共产党的组织都是要求大家好好干活，其实许多外资企业是欢迎的。我们公司的党委不参与经营决策，最主要是管理员工的道德与品质，而且他们是民主选举的方式，不是外面派来的干部。

至于我们和中国政府之间的关系：首先，遵守中国的法律；第二，缴纳税收；第三，这么多年来，中国政府为了投入一些基础研究，给了我们一些补贴，欧盟同样也给我们一些补贴，总数不超过销售收入的千分之二。这些研发经费，所有公司都会获得（包括外企），是做一些基础研究，不是技术研究，这些基础研究是要公开给全人类社会的。除此之外，中国政府和华为没有任何关系。

13

David Pierson：作为记者要做一个权衡，是美国优先还是记者的职业优先。对于您来说，是中国优先还是公司优先？

任正非：第一，华为公司已经给欧盟表过态，可以和欧盟签无间谍协议。如果大家感到企业签无间谍协议的权威不够，可以请中国政府出面见证我们签无间谍协议。如果外国政府愿意出对等的高级官员和中国政府签中国企业无间谍、不会安装后门的协议，中国政府也许也可以签。

中国政府知道华为和世界其他国家牵涉到有没有安装后门的问题，中国领导人杨洁篪在慕尼黑的安全会议上已经表态，决不允许中国企业安装后门，绝对要遵守联合国法律、遵守世界各国的法律。

我们正在推动和欧洲签订无间谍协议，因为美国公司不愿意签，这个事情还在停留阶段。因此，这个合作等到中国和欧洲签订的话，只要有一个国家和中国政府签了，就对全世界有说服力，就会推动我们和美国之间合作的互相理解。

14

David Pierson：现在华为告了美国政府，这是你们选择的策略。你们也会鼓励 Facebook 告中国政府进入中国许可、美国汽车公司告中国政府退出一些合资企业，包括其他技术公司维护他们的权益吗？

任正非：首先，我支持美国制造企业先在中国争取独资的权利，美国企业试一试，说不定就被批准了。如果中国地方政府要你合资，想占你点便宜，可以向中央政府陈述“我不想和你合资，我想独资”。我们公司在外国也不想合资，合资企业的管理太麻烦了，浪费时间。美国企业能不能先从申请独资开始？向中国政府申诉我只做独资，不合资。这样也没有技术转让的问题了。

第二，如果美国互联网公司想进入中国，能不能先选那些不涉及政治色彩的（比如亚马逊）来跟中国政府交涉，让它先进来。总有一个先一个后，让它先来。所以我觉得大家都应该有平等的权利。

Norman Pearlstine：什么是合资企业呢？就是“同床异梦”。

任正非：赞同。想干不成事就合资，想把事情搞坏一定要合资。我非常想跟你合资，你占 99% 的股，我占 1%。只要给我一张信用卡就行了，我走到哪都拼命刷，把你的 99% 刷光了再把信用卡还给你。

15 Norman Pearlstine: 英特尔 CEO 安迪·格鲁夫写了一本书《只有偏执狂才能生存》，听了您的一席话，让我想到安迪·格鲁夫。

任正非: 我也赞成他的话，我也是他的信徒，我也是一个偏执狂。

16 Norman Pearlstine: 您有着我听说过的最好工作，因为您有否决权，您的继任者也会有这样的权力吗？还是说这个权力只是给创始人的？

任正非: 关于否决权，以前我们准备到了一定时间就终止，比如这一、两年就不再有否决权了。由于英国脱欧事件的影响，我们认为不能让一个民主的过程完全决定公司的命运，所以我们决定继续保留否决权。我们在章程上通过了“否决权是可以继承的”，不是由我的家人来继承，是由民主选举七个人组成一个精英委员会，这个委员会集体表决来行使否决权。这七个精英中，也许可能没有我的家人。

17 Norman Pearlstine: 以下是我自己的感受，不记录在案。

任正非：记录在案也没关系。

Norman Pearlstine：您刚才不断提到类似于回归初心一样，您在企业的位置也是要不断地思考，原来小公司怎么一步步长大的。这也是我为什么每年到处跑一圈，做一些报道，时刻提醒自己，作为年轻的记者、新闻从业人员是多么艰难。

任正非：我们两人都同样年轻，都在等谷歌的“返老还童药”。当我们都变成 18 岁时，我们开个庆祝会。

Norman Pearlstine：期待。

18 Norman Pearlstine：希望您和您的女儿有时间经常聊一聊，彼此支持。

任正非：我和晚舟经常聊，她妈妈在加拿大陪她。

19 Norman Pearlstine：华为园区的建筑风格，包括今天的建筑，昨天坐小火车从“捷克斯洛伐克”坐到“法国”、“德国”，当时您考虑做不同寻常

的建筑时，脑子里怎么想的？

任正非：这是招标招的，松山湖基地是日本建筑公司的冈本设计师设计的，评审专家们一看就很喜欢。这位日本大师有个故事，他在美国读了本科、硕士、博士，但是不会讲英文，天才！

Norman Pearlstine：我在日本也工作了三年，我也不会讲日语，在香港工作了三年，也不会讲粤语，但是我不是天才。

任正非：您是天才！他是建筑界的天才，您是传媒界的天才。

20 Norman Pearlstine：您之前表态说，您的女儿不会成为您的继任者，因为背景是做财务管理的，华为现在规模这么大是需要懂技术的人引领前进的，是这样的吗？

任正非：是的。

任正非

韩国《朝鲜日报》书面采访

2019年3月29日，中国深圳

01

《朝鲜日报》记者李基文：3月7日，华为针对美国《2019财年国防授权法》NDAA第889条的合宪性向美国联邦法院提起诉讼。想听一听华为决定提起这个诉讼的原因是什么？

任正非：美国政府打击华为已经有十多年，他们在全世界拿着显微镜审查华为，举国家机器之力打压一个商业公司，这在历史上都是罕见的。我们能忍耐也就忍耐了，但是，忍耐不是麻木，沉默不是懦弱。现在压力太大了，我们不得不吼出来了，我们选择通过法律手段来主张自己的权利。

美国政府没有经过任何司法或行政程序，就通过国防授权法案，选择性地把华为排除在外，这明显违反了美国宪法。如果8月份法案正式生效，我们就会受到制约。我们对美国政府的诉讼是经过深思熟虑的，有充分的法律依据。如果我们赢得这个官司，那就证明了美国司法体系的伟大，全世界人民也都能够真正认识到美国的光明磊落与伟大。即使我们输了，在辩论过程中美国政府拿出的证据，也会证明我们没有问题。也许美国不能修改法案，但是美国政府不能再说我们有问题，这件事应该告一段落。

02 李基文：中美贸易战已持续一年。华为在贸易战中经历着非常艰难的时期。专家们认为中美贸易战在短时期内不会结束。现在这个时间点，请问任总您怎样看待中美贸易战？在这种情况下，华为计划将如何经营？

任正非：首先，中国和美国是经济互补的。如果中美贸易战争要持续打下去，这个互补怎么能实现呢？如果不互补了，对双方经济都会有很大损伤。我认为，双方都会在一定程度上达成一定的平衡。

第二，中美两个大板块之间的冲突，怎么会让华为这颗小芝麻夹在中间，我们能起什么作用呢？中美贸易冲突，至今对我们并没有产生多大影响，一、二月份我们销售收入增长了 35.8%，我们预计 2019 年全年还会增长，但增长幅度估计不会超过 20%。

03 李基文：任总曾经是中国人民解放军的军官，因此还是有不少人认为华为从设立之初开始得到快速成长是因为得到中国政府的很多支援。华为真的从中国政府得到很多支援么？现在是否和中国政府

依然关系密切？

任正非：我只是一个普通的低阶军官，离开部队后也与军队没有任何往来，美国是找不到说的了，把这件事看重了。我入伍后是工程兵部队的技术员，主要是参与辽阳化纤厂的建设，那个工厂是从法国德西尼布公司和斯贝西姆公司引进成套设备生产化纤。由于工作努力，我后来晋升到一个 20 多人的小型建筑研究所当副所长，技术职级是副团级，直至退伍。

我创业时，是通过集资的方式获得 21000 元人民币注册资金。当时，中国正处于从计划经济向市场经济转型时期，如果说我们得到了政府什么支持，那就是中国改革开放政策上的支持，因为在当时，超过 7 位雇员的私人企业都认为是走资本主义道路，是不合法的，而我们在深圳经济特区，政策允许民营企业做大。像华为这样做交换机代理的企业，当年至少有几百家，在激烈的市场竞争中，大部分都死掉了，华为是枪林弹雨中的幸存者之一。如果说靠政府支持就可以成功，中国政府拥有的很多国营企业，为什么没能发展起来呢？

我们和中国政府的关系，首先，遵守中国的法

律；第二，依法纳税；另外，我们也和其他厂商一样，参与中国政府、欧盟的一些基础研究项目，获得一些补助，但数量不超过收入的千分之二，而且每年会在公司年报上公布。

04

李基文：华为 CFO 孟晚舟女士依然软禁在加拿大。您在华为创始人之前，更是孟晚舟女士的父亲。作为华为的创始人如何看待这个情况？作为一名父亲您在情感上如何？

任正非：孟晚舟案件明显是政治驱动，美国和加拿大政府很多官员都有相关的评论。我认为孟晚舟本身没有犯罪记录，在加拿大也没有犯罪，加拿大这样办不够聪明。实际上，加拿大和中国都是受害者，“鹬蚌相争，渔翁得利”。这个事情已经进入了司法程序，我们还是依靠法律来解决。

作为父亲，我很牵挂她。我会和晚舟打打电话，聊聊天，讲讲笑话。晚舟很乐观，也很坚强，她已经对加拿大政府、边境管理局和皇家骑警提起了诉讼。我坚决支持她拿起法律武器，捍卫自己的基本权利。

05

李基文：华为积极致力于研发领域，并投入大量的资金。和其他公司相比，华为在研发，是不是具有独特的差别化的战略和政策？近期在研发领域重点关注及打算投资哪些领域？

任正非：我们不是上市公司，不关注财务报表的漂亮，更多关注自身实力的增长。所以，我们公司每年研发经费达 150 亿美元左右，未来五年总共会投资超过 1000 亿美元的研发经费，加速适应人类社会的网络发展研究，更加速网络安全、隐私保护的可信与发展。我们的目标是要适应未来人类社会信息爆炸式增长。

目前时代正在转向信息社会、云社会、人工智能社会、高度快速联接的社会……，我认为信息浪潮比电影《2012》要厉害，《2012》浪潮的洪水 40 天以后就会退去，我们坐诺亚方舟就能回到陆地上重新种庄稼。而信息浪潮一旦起来以后，不会退，只会越涨越大，我们怎么面对这个信息社会？我自己是很担忧的。因此我们必须对更多超前的东西加强适应性投资，否则我们就落后了，不具有竞争性了。世界很多大公司在非常优势的时候突然崩塌了，说明它没有跟上时代转型的步伐。

我们现在拥有 8 万多项专利，其中有 1 万多项是我们申请注册并经美国政府批准的重要核心专利。这些都表明华为公司，一是尊重知识产权，一是努力创造人类财富。过去我们没有，将来也不会去侵犯任何公司的知识产权。我们创造的专利会越来越多，对美国企业在内的世界都是有价值和贡献的。

06

李基文：在 R&D 领域，华为认为哪家企业是竞争对手？这么认为的理由是什么？

任正非：研发和市场不太一样，主要不是对准竞争对手，而是对准客户需求和趋势，甚至对准宇宙和不可知领域的探索。我们更多是要和时间赛跑、和时代赛跑，而不是和竞争对手赛跑。

首先，我们有一个技术团队，有几十个院士，还有一万人做预研的团队，他们是理想主义者，专攻最先进的技术，多路径、多梯队、多场景化，从不同的方向去探索未来的产业和技术趋势；其次，我们有五千多名技术专家和 Marketing 人员，他们倾听客户的声音和需求，研究如何通过最优的方案解决客户的问题，他们是现实主义者。他们两家

在一起吵，既要看未来世界是什么样子，也要看现阶段的需求是什么，最后达成一个可实现的产品开发目标。然后再把几万开发人员投进去，每年一百多亿美元预算投进去，做出客户需求的产品来。其实就是妥协，达成了理想主义、现实主义都能接受的目标。

07 李基文：现在华为在通信设备、智能手机、企业网等业务领域崭露头角。除此之外，有没有在准备或开发，其他的未来技术或服务呢？

任正非：华为公司几百人的时候，对准一个“城墙口”冲锋，几千人、几万人、十几万人冲锋还是对着同一个“城墙口”，并没有转变。这个“城墙口”，就是信息通信管道，终端是“水龙头”，也是管道的一部分，我们希望做成全球最好的网络联接，最安全可信的信息管道，最佳体验的智能终端。我们每年的投入除了 150-200 亿美元研发费用，还有市场、服务等投入，加起来比研发投入还多。我们只有集中在一个点上突破，才能在人类社会中立足。我们在 AI、云等领域的投入，也是围绕疏导信息流动管道这个“城墙口”的。

未来，我们还是继续围绕“网络联接”这个主题，永远不偏离。我们并没有进入其他更多行业的想法。但面向未来技术的研究是多路径、多梯队的。这些研究里面，有一些能够产业化，也有一些并不一定具有实用价值，那就是在为人类社会进步做探索。

08 李基文：华为已经是全球通信设备市场第一、智能手机第二的全球领先企业。尤其是在智能手机市场，与韩国的三星激烈地争夺第一、第二。但去年，根据三星发布的数据，华为也是三星的重要客户。任总，您怎样看待三星？

任正非：人类社会在不断进步，渴求越来越多的新工具，这些工具对整个社会的促进非常巨大，在相互竞争中都可以促进互相进步，促进对人类社会做出更大的贡献。苹果在纵向整合非常成功，三星在横向整合非常成功，我也相信华为的智能终端能在世界上自成一统。

华为和三星是重要的合作伙伴，我认为双方是合作大于竞争。三星是华为半导体、手机零部件的重要供应商，去年还被华为评为“全球金牌供应

商”。当前是全球价值链时代，产业链上下游企业之间互相依赖、荣辱与共，华为的发展成长与供应商伙伴的发展繁荣息息相关。我们希望，不管外部环境如何变幻，产业链伙伴要坚持互利、互信、互助的合作，共同促进 ICT 产业健康发展。

竞争会促进双方的进步加快，是共同有益的。

09

李基文：4月初，韩国即将宣布 5G 全球首商用。韩国的运营商中 LGU+ 在用华为的设备进行 5G 网络的构建。韩国其他运营商和企业也在和华为进行着合作。任总您怎样看待韩国市场？可否请您讲一下今后在韩国的业务计划、投资计划等。

任正非：首先，我要感谢韩国客户对华为的信任。华为的客户，在狭义上是与华为有业务往来的企业，广义上是这些企业所属的产业和国家。在这个意义上，韩国是华为的重要客户。华为在韩发展 12 年，致力于成为韩国 ICT 产业的一员，为产业发展做出贡献。我们不仅与三星、SK 等韩国的大企业合作，也与众多中小企业共谋发展，仅 2018 年一年，华为在韩国采购额达 106.5 亿美金元。

未来，我们会在韩国设立 5G OPEN LAB，帮助韩国中小企业创新和培养人才。也会根据业务发展情况，考虑在韩国投资设立研发分支机构，共同提升韩国 ICT 产业的领导力。

10 李基文：谈到华为，不得不提到后门等网络安全相关的话题。任总已经通过全球的媒体谈论过这个话题，通过韩国的媒体还有没有想要说的话？

任正非：韩国对网络安全采取了务实的做法，韩国在 5G 网络的建设部署上也走在了世界的前列，我认为保障网络安全和促进创新发展二者不是对立的关系，而是可以相互促进的，韩国就做了这样的表率，值得其他国家借鉴。

过去 30 年来，华为为 170 个国家的 1500 家运营商提供网络服务，覆盖大约 30 亿用户，华为在全球范围内一直保持着良好的网络安全记录，没有重大网络瘫痪，没有恶性网络安全事故，没有任何证据显示华为有不当行为。我们可以与韩国签无间谍协议，确保永远不会有后门。即使有恶意植入，我们也会把他揪出来，建立可追溯的系统。

未来，我们还会不断进步。我们现在要重构软件架构体系，朝着“网络架构极简、网络交易模式极简、网络极安全、隐私保护遵从 GDPR”这四个目标的要求。这个目标是在发展过程中达成，我们在未来五年投入超过 1000 亿美元的研发费用，要做成全世界最好的网络联接，最安全可信的管道。



李基文：最后，请您谈一谈华为展望的 ICT 产业的未来。

任正非：人类社会在过去 30 年是跳跃性发展。当年全世界打隔洋电话都是极其困难的，后来由于光纤、移动通讯、宽带的发明，今天进入到全联接和云的社会。

我认为，未来的智能社会发展是不可估量的，智能社会可能是全智能的，那么信息流量是非常大的。不是一家公司，也不是一个国家能撑起这个世界，因为这个世界太丰富多彩了。

华为公司的理想，就是做一个把信息连接起来的最好的联接公司，使联接智能化，使多姿多彩的

内容能够互相连通。就像“黑土地”一样，允许别人在上面种“玉米”、“大豆”、“花生”、“土豆”。我们志提供这样一个平台，但是我们要与全球所有公司在同一个标准下建立统一平台。



任正非

德国《商报》和《经济周刊》采访

2019年4月11日，中国深圳

任正非：很高兴见到你们。你们提问可以非常直接、非常尖锐，我会非常坦诚地回答你们。我有一个缺点，只会讲真话，不会修饰，当然，多讲真话的人，难免会有错话。

01 《经济周刊》主编 Beat Balzli：您把企业成功管理归功于三大领导力的原则：“谦逊、激情、持续学习”，您觉得三个原则哪个最重要？

任正非：这句话不是我讲的，可能网上误传了。我认为企业成功管理最重要的是方向，为客户创造价值的方向。世界谦虚的人很多，世界上努力学习的人也很多，但不一定能创造财富。因为财富在客户的口袋里，如果你强制性拿过来是犯罪，这叫“抢劫”；你偷偷拿过来也是犯罪，叫“小偷”；客户心甘情愿地把财富给你，唯有你给他创造价值，双方等价交换。

02 Beat Balzli：特朗普是华为的“敌人”，最近您因为他的经济政策而称赞他为伟大的总统，这属于领导力的哪一项原则？

任正非：现在企业的负担都比较重，如果不减轻负担，企业就没有活力。德国推行工业 4.0，也不完全是纯技术问题，还可以减轻高工资、高福利的压力，减少罢工的情况发生。如果人工智能在德国全面推行，假如一个人可以顶十个人用，德国 8000 多万人口，就相当于 8 亿人口的工业大国，对世界的贡献是很大的。特朗普在一个民主国家，这么短的时间把税率降下来这么多是很了不起的。他目的应该是吸引外国投资，但是如果动不动就吓唬这个国家、吓唬那个企业，大家都不敢去美国投资，那美国的减税政策的效果就大打折扣。

我反而认为默克尔是伟大的，推行工业 4.0 能够达到和减税同样的效果。德国把中国当成商业伙伴，就可以获得非常多的市场机会，根据中国新的外商投资法，中国允许外资企业可以独资，那么德国企业在中国建立独资的机械、汽车制造厂等，既能获得巨大的市场，也能降低一定的成本，德国会更加繁荣富强。习近平主席和李克强总理访问欧洲，就传递了这个信息——中国要扩大开放。

03

《商报》记者 Sven Afhueppe：您最近还在称赞特朗普，而他是华为现在最坏的“敌人”。美国

在游说包括德国在内的盟友不要使用华为的技术，至少针对华为的技术要采取更加严格的安全审查措施。您觉得特朗普展现出来了哪些领导力？

任正非：我不会只站在自己公司的立场来看待世界。我希望中国政府也要看到特朗普税务改革的正确性，中国也应该把较重的税赋降下来，让中国的企业发展更好。中国的高税收是在低成本劳动力的基础上形成的，而现在工资成本很高了，再维持高税收的话，对中国的发展可能会有很大的阻碍。

04

Sven Afhueppe：现在美国针对华为的封锁已经影响到华为的生意了吗？

任正非：没有，我们今年一季度收入同比增长 30.6%，利润增长 35.4%。我们要感谢美国部分政客，因为他们在世界上到处奔波游说，说要封锁我们。大家就会想，美国在世界上怕过谁？它从来什么都不怕，谁也不怕，为什么怕华为这只“小兔子”？这说明“小兔子”做的东西太好了。甚至有些国家连对我们的产品测试都不做了，直接就买了。所以，美国起到的作用与它自己的愿望相反了。

在美国没有宣传 5G 之前，我对 5G 的前途也是担忧的，我那时候认为 5G 的研究发展速度太快，人类社会还没有产生非 5G 不可的商业应用需求。因为我们的科学家有自豪感，他们做出来 5G 了就开始宣传，过快地牵引客户需求。不幸的是，美国真把 5G 当成了战略武器，推动了它的发展。我们从 5G 基站到光传输、微波传输，一直到接入网，都是全透明的，信息包是不打开的，直到在核心网才进行边缘计算。5G 就相当于一个“水龙头”，光传输相当于一个“水管”，4G 的“水龙头”小一些，5G 的“水龙头”大一些，仅此而已。美国把“水龙头”当成“核弹”，引起全世界的重视，大家都来说 5G 了。5G 时代就是美国催生的。

记者：您觉得美国压制华为的动机是政治驱动？

任正非：应该是，因为它不希望在任何产业上别人可以超过美国，即使我们这个产业没有那么重要，它也不愿意，要把我们打压下去。不幸的是，美国的打压变成了 5G 产业发展的催化剂。

05

Beat Balzli: 华为是否成为了中美贸易战中最明显的受害者？

任正非：不会，因为我们在美国基本没有销售。唯一对我们有影响的是与美国友好的西方国家市场。欧洲国家既不希望自己的信息跑到中国来，同样也不希望信息跑到美国去。默克尔没有与特朗普握手的原因，是因为她坚持欧洲的信息必须留在欧洲。德国提出了一个观点，既用美国的设备，也用中国的设备，还有其他国家的设备，用各个国的“砖”砌一堵墙，这样任何国家的信息都穿不过去，德国的信息就得到保护了。我们支持德国这个观点。

中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员、中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上表态“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装“后门”或收集外国情报。”；李克强总理在全国人民代表大会结束后答记者问，也提到中国政府不会要求企业去监听他国信息。上个月我们与德国内政部会谈，提出华为愿意与德国政府签署“华为网络无后门、无间谍行为”协议；我也愿意推动中德两国政府签订“不安装后门协议”、“GDPR 隐私保

护协议”。欧洲安装华为设备的地区，美国就搞不到情报了。

06

Sven Afhueppe：回到之前提到的贸易战的话题。如果把它放到更大的背景下看，现在也有人说进入了新的冷战时期，因为中国基于自己的发展正慢慢变成超级大国，威胁到美国作为世界第一超级大国的地位，华为很自然就成为美国打击中国、遏制中国的一个完美目标。

任正非：您讲得非常有条理，我也和您有同样的担心。西方有些国家在一些事情上喜欢选边站，如果中国和俄罗斯也这样做，那么新的冷战时期可能就会到来。

如果西方不希望回到冷战时期的状态，西方国家首先要开放，容忍其他国家发展。

美国贸易战，实际上挑起了这个世界走向极端、走向不平衡。应该看到，这个世界已经成熟了，信息社会对世界的平衡起到了很大作用。我们不希望回到冷战时代，希望中国更加开放，中国正在这么做。如果欧洲加大经济贸易往来，争取增加一万

亿欧元以上的贸易额度，不仅减少了对抗、增加了和平，而且欧洲国家也会更有钱，可以解决内部的一些问题。全世界都要回到经济发展的轨道上才是正确的，要和平发展、合作发展。

07 Sven Afhueppe: 如果世界走向新冷战，对全球经济都是坏事，华为、戴姆勒、西门子这样的公司都会受到影响。您担心会出现新的保护主义吗？

任正非: 我认为，新的保护主义不会持续很长时间。担心的不是我们，而是很多西方大公司，他们最担忧的是美国政府出台“不允许把产品卖给中国”的行政命令，因为当它们的产品不能卖到有13亿消费者的市场时，它们的财务报表会下降，股票会下跌，市场会受到很大震荡。一些小的创新公司做的产品很尖端，如果美国认为这些尖端产品不能卖给中国，这些小的创新公司怎么办呢？它们可能往中国搬，也可能往德国搬，因为如果卖不出产品，它们就会饿死。当美国制裁别人，让别人开始衰落时，其实美国自身也在衰落。

08

Beat Balzli: 现在看到的是典型的冷战迹象，美国政府指控华为把网络设备布下去后，华为就能够为中国政府窃取信息。华为现在有没有看到相关的证据、文档说美国就是基于这样的证据对华为指控的？

任正非: 过去，我们怎么证明自己，美国政府都不相信；现在，美国政府需要用事实和证据来证明它对华为的指控。

Beat Balzli: 现在美国的指控是童话故事吗？

任正非: 那当然了。

09

Sven Afhuppe: 美国政府针对华为开展攻击后，全球都在围绕华为的设备是否可信展开了讨论，华为应该做什么来重建大家对华为的信任呢？

任正非: 我们不需要重建信任，因为客户（包括所有西方客户）对我们的信任是用二、三十年构建起来的，是被历史事实证明的。不是几个有权威的人讲几句话，这个事实就被抹杀掉了。当社会关注这个问题时，也要换一个角度来看看，华为到底给人类社会做出了什么贡献。

华为总共为世界贡献了接近 9 万项专利，这 9 万项专利是比较新的。还有一些历史悠久的公司有几十万项专利，但是对新网络的底座贡献没有我们那么大。无论美国是否愿意承认，美国整个信息网络是绕不开我们贡献的专利的。

第二，我们不仅仅是完成对 30 亿人口的联接问题，同时我们对企业、金融也有很多网络联接方面的贡献。若果我们公司不存在了，才是对世界有威胁。

第三，如果我们在任何一个国家出现恶意事件，比如装后门，那么我们 170 多个国家的市场就没有了，我们欠银行的债务如何偿还？所有员工都跑光了，但是我不能走，我面对这个情况会比死亡还要痛苦。那么我怎么愿意安装后门呢？

10

Sven Afhuppe：谈到数据安全的问题，您信任美国的科技公司吗？如 Google、亚马逊、Facebook。

任正非：如果我们要建立一个对谁都防范的信息网，成本会很高，我们的产品就卖不出去了。

我们只防范恶性竞争对手和恶意攻击者，西方公司中没有恶性竞争对手，所以我们从来不防范西方公司，也不防范美国政府、德国政府、中国政府……各国政府，因为他们即使看了信息，也不会转给竞争对手的，看就看吧！

11

Beat Balzli: 现在对华为的技术缺乏信任，也有一部分原因是文化因素。比如说，对于欧洲的民众来说，数据保护在整个社会数字化过程中是非常核心的根基。但是数据保护在中国的重要性没有在欧洲那么高。从这个角度来看，您是否能够理解欧洲的民众以及欧洲的政治家对这个问题的担忧。

任正非: 我理解，我们公司坚定不移地遵守 GDPR 原则。但是我们仅仅提供设备，没有提供网络，网络是由运营商和互联网服务商管理的，责任在它们，不能只盯着我们一个卖“水龙头”的公司。

12

Sven Afhuppe: 您刚才提到了华为和德国之间有非常好、非常深的关系，默克尔总理也拒绝把华

为排除在德国的网络建设之外，华为或中国政府有没有就此事与德国政府进行过讨论和沟通？

任正非：中国政府怎么想的，我不知道，它没有告诉过我。

Sven Afhuppe：对于德国政府在这个事情上的处理方式您满意吗？

任正非：本来就应该如此，网络安全要经历市场检验、技术验证……各种考验，而不是凭空给一个结论。德国不是要成立一个统一的安全标准吗？我们也要遵从这个标准。当然，全世界的公司都要遵循不开后门、不侵犯隐私、遵守 GDPR 规则的。

Sven Afhuppe：您不担心这是反对华为？

任正非：不担心，因为我们本身没有问题，愿意接受监管，越监管越证明我们正确。有人害怕监管，我不告诉你是谁，你能猜到吗？

13 Sven Afhuppe：华为在德国新的投资计划吗？

任正非：有。我们在德国除了有很多研究机

构，还在魏尔海姆买了厂房，进行高性能的产品生产。我们会逐渐把一些尖端的生产放到欧洲去，比如最近在英国剑桥买了 513 英亩土地生产光芯片，将来我们 5G 基站的生产也可能放一部分在欧洲，德国是我们优选的地点之一。

我们不仅在德国投资，在中国投资也是大量使用德国的技术和设备。你们参观了华为的智能生产线，大量设备是德国厂家的，比如软件主要是来自西门子和博世的，也有来自法国达索公司。随着华为快速发展，我们会把欧洲作为第二个战略基地进行投资。

我们与徕卡的合作是在德国的典型案例，徕卡以物理为基础，我们以数学为基础，两家公司的合作互相促进，双方合作的研究所就位于徕卡所在的村庄里。通过与华为合作，徕卡最近几年取得很好的业务增长。

14

Beat Balzli: 德国和英国都抵制只由于技术来自于某个国家就不让进入的做法。但德国和英国内心是有疑虑的，毕竟中国不像德国是民主国家，而且中国确实有很多企业跟政府的关系非常密切。华为

和中国政府的关系有多密切？到底是怎样的关系？

任正非：我们就是遵守中国的法律，向中国政府交税。

15 Beat Balzli：您本人是中国最有名的商界领袖之一，一般中国的商业领袖跟政府都是有各种关系的。您上次见习主席是什么时候？

任正非：2015年，在英国，习主席视察我们的英国办公室时，我曾参与陪同。

16 Beat Balzli：华为从一个小公司做到这么大一间公司，非常令人瞩目。如果没有中国政府的帮助，无论是直接的还是间接的，这种成功有可能发生吗？

任正非：华为公司从成立之初，就专心致志做一件事：“为客户创造价值”，限制的边界就是通信。我们起家时只有两只万用表和一个示波器，那时候的决心就是为客户服务；几十人、几百人的时候，同样对准一个“城墙口”冲锋；几千人、几万人的时候，也没有改变；现在十八万人，还是对

准同一个“城墙口”，而且轰炸“城墙口”的“弹药量”已经是每年 200 亿美元的研发经费。这种成功，来自于我们在一个窄窄的面上不断加强强度，产生突破。

17 Beat Balzli: 您刚才提到华为与中国政府没有特别的关系。举一个实际的例子，当新西兰政府宣布抵制华为设备的时候，中国政府给新西兰施加了非常大的压力，这算是一种关系吗？

任正非: 新西兰、澳大利亚，我们不会再去做 5G。中国政府不了解我们的心意，白做了工作。

18 Sven Afhuppe: 中国政府此前有没有要求华为做一些特别的事情呢？

任正非: 没有任何要求。

19 Beat Balzli: 中国有法律要求，中国的公司要配合中国政府的情报工作。

任正非: 中共中央政治局委员、中央外事工

作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑的安全会议上明确表示，“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装‘后门’或收集外国情报。”。李克强总理也在新闻发布会上明确表示不做这个事情，难道这不算中国政府的态度吗？

20

Sven Afhuppe: 在美国刚刚开始攻击华为时，您的女儿在加拿大被扣押，您对这个事情的看法和评论是什么？

任正非: 美国最终必须拿出证据来，如果将来美国没有充分证据，那么很明显孟晚舟是作为政治人质被扣押。法庭是重事实、重证据的。

Beat Balzli: 您现在跟女儿多长时间联系一次？

任正非: 我们随时随地都会打电话。美国人现在很辛苦，随时随地等着我们是不是要打电话说什么，但是有时我几天都不打一次电话，他们一直守着，多辛苦。

21 Sven Afhuppe: 华为跟美国之间的法律事情还是非常复杂的，一方面美国已经禁止了华为的设备。另外，您的女儿被扣押，华为现在又告了美国政府，您有没有想象过，整个事情最终完结是怎样的？

任正非: 我们与美国的官司是，不仅它可以打我，我们也可以告它。

22 Beat Balzli: 有一个官司是华为告美国政府，这个案子在法庭上有胜诉的可能吗？

任正非: 我们还是愿意相信美国是三权分立的，美国的司法是独立的，美国的法律体系是伟大的，我们相信我们能赢。若果我们真能赢，说明美国的司法系统伟大；我们输了，美国又拿不出什么有力的证据，也说明了我们清白。

23 Beat Balzli: 现在华为对于改善在美国的形象方面采取什么措施呢？

任正非: 美国现在对我们各种压制，所以我们没有打算在美国有大的市场销售，我们也别无选

择，只能打官司。

24

Beat Balzli: 几周之前，华为在深圳这边弄了一个活动，给记者发了一些邀请函到这里来参加，中国大使馆把同样的邀请函发给了相关国家的记者。这似乎并不是一个重建信任的合适手段。

陈黎芳: 我们是在媒体上发了公开邀请信。说我们通过大使馆发邀请是假新闻。

任正非: 我们希望更多记者到华为来了解真实情况，你们在深圳只是看到华为的一个角落，北京、上海、杭州、南京、苏州、慕尼黑、波恩……全世界非常多的地方都有我们的研究机构，你们把这些地方看完才会对我们有一个全局了解。

25

Sven Afhuppe: 华为在不同的产品领域都是领先的技术公司，华为的风格是努力工作每天持续改进，华为下一个大的创新是什么？

任正非: 我们的创新还是沿着为人类社会提供网络联接而努力奋斗。

26

Sven Afhuppe：未来人工智能对于华为有多重要？

任正非：非常重要。人工智能对德国更重要，因为德国的生产过程已经是自动化和信息化了，因此很容易实现工业 4.0。

Sven Afhuppe：德国公司应该更加张开双臂迎接 AI？

任正非：对，AI 不一定要强调是德国创造的，世界各国的创造，只要能给德国创造财富，就坚定拥抱。当前应是美国最强大。德国工业大发展缺乏劳动力，才会用大巴从土耳其运了几百万人到德国。工业 4.0 使用人工智能以后，德国就变成相当于 8 亿人口的工业大国，德国生产的所有东西，全世界都用不完。

27

Sven Afhuppe：能不能问您一个个人的问题，今年您已经是 75 岁了，预计运营华为这个公司多少年？

任正非：那要看谷歌什么时候能发明长生不老药。

28 Beat Balzli: 为什么您个人这么倾向、这么喜欢欧式的建筑？昨天在华为的园区里面也看了。

任正非: 这个建筑风格与我个人没关系，我们是通过招标，专家评审选择建筑师的投标方案。选中的设计师是日本人，他在美国读了本科、硕士、博士，但是不会讲英文，他是一个天才，建筑天才。

29 Sven Afhuppe: 您刚才谈到全球政治、贸易战，中国和欧洲的政治情况（包括冷战），谈到政治话题时都是侃侃而谈，有没有在职业生涯最后几年进军政界？

任正非: 我永远只是一个商人，永远不会做与政治相关的事。

30 华沙: 您刚才说华为不应该从顾客那里偷钱、偷东西，华为的员工也偷过美国公司客户的一些技术，这个现象是怎么出现的呢？

任正非: 公司一贯重视保护自己的知识产权，也尊重别人的知识产权，我们有管理制度明确要求

员工不得侵犯其他公司的知识产权和商业秘密，发生个别事件是员工个人行为，是他们没有严格遵守公司的管理要求。华为公司技术的高深不是一般性高深，怎么可能通过偷窃小技术构建华为公司的成功呢？华为公司主要成功，早期是数学，现在也关注物理、化学、生物，开始综合性一些。什么是无线电？无线电是波，波是方程。因此，这些案件不能证明华为公司的风格。

陈黎芳：公司有原则，员工个人做错了事情，也会受到公司处分。

31 华沙：孔子说“君子之德风，小人之德草”，意思是小人跟着风走，员工会跟着领导走。华为很重视自我批评，您觉得是不是公司文化中还存在一些以前的毛病，所以出现了这种现象？

任正非：毕竟公司有十八万员工，发展过快，还有很多外籍员工，教育可能没有完全跟上。出了一些小差错，对员工是处置的。华为公司如果是这样一个风气，怎么会领先这个世界呢？华为领先世界不是一点点，而是领先太多，美国才会打压我们。领先的东西从哪来呢？当然是自己创造的。我们的

基础研究强大到什么程度，我给你举个例子。我们的 P30 手机现在可以 50 倍变焦，拍星空和月亮；半夜三更还可以夜视，这有什么实际用处呢？但是我们要理解科学家们的奇思怪想。

32

华沙：您在中央电视台采访时说，改革开放四十年
的大会没有参加，因为您有更重要的事情要做？

任正非：没有，我就想踏踏实实管公司内部的事。

华沙：这也是一个特权？

陈黎芳：可能从你们的角度看这是特权，但站在我们的角度，这是中国政府的进步，因为政府也理解并接受任正非拒绝参加这个大会。所以这根本不是什么特权，说得再简单一点，就是大家觉得很荣耀的事，任正非并不觉得。

33

Sven Afhueppe：现在很多华为员工持有华为
的股份，华为有计划上市吗？

任正非：没有，也许在三千年以后。如果你们

有耐心，欢迎你们三千年以后去购买华为股票。

结尾：

任正非：昨天人类社会第一次发布了黑洞照片，这是全人类共同努力的结果。5G 也要全人类共同努力，不要总是认为是华为公司的特权和专利，我们绝对要和全世界一起合作。让我们为天文学家数十年的努力干杯！

任正非

美国《时代》周刊采访

2019年4月12日, 中国深圳

任正非：非常高兴接受你的采访。

《时代》周刊记者 Charlie Campbell：最近您接受了很多的采访，我本身并不想问一些问过的问题，很不幸大家对这些问题都很关注，我们也会尽力把这些问题问得更有意思一些。

任正非：你可以非常直接、非常尖锐，我也会非常坦诚地回答，我们就是一个沟通。其实我们已经完全没有什么面纱，但是外面仍然不相信我们健美的“身材”，经过多次沟通以后，相信人们会了解的。

Charlie Campbell：其实我上周就过来华为园区转了一圈，跟华为的同事沟通过，非常感谢有这个会。

01 Charlie Campbell：华为刚刚发布了 2018 年的年报，2018 年整体收入达到了 1070 亿美元，自华为创立以来，每年都在增长。您觉得华为未来能够做到多大？对于华为未来您是怎样构想的？

任正非：关于华为未来，我们关注的不是增长，而是如何为人类提供良好的服务。我们只是

担忧技术进步速度不够快，跟不上人类需求的增长速度。通信世界正在逐步云化，现在是一小朵一小朵的云在世界各地开放，未来世界会联成一朵非常大的云。对于我们来说，能不能给世界提供服务是至关重要的。所以，我们把大量投资都转到对未来科学的研究上去，正在探索新的科学发现、新的技术发明，也在准备能创造一些能适合未来需求的产品。

大家也知道，中国近五百年来基本没有对世界输出大的科学技术的发明、发现的贡献。在世界走向云化时，我们希望我们能有所作为。所以，我们不仅公司内有大量科学家，还支持了很多大学教授和各国科学家对未来的探索。我们这些贡献是基于人类的需要，而不是基于我们自己能否有更好的财务报表。我们对世界大学的支持，是使用像美国的拜杜法案一样的规则，对他们资助，不占有成果。

02

Charlie Campbell: 如您所说，近代中国确实技术上落后于西方，不断地希望赶上来。现在似乎在 5G 上中国已经超过了西方，成为新的技术领域的先驱者，您觉得中国技术上超过西方会是一个新的常态吗？

任正非：不可能。中国首先要在基础教育，特别是在中小学教育、农村教育上，向西方学习，追上来；在高等学校的学风，像世界科学家一样，专注学术研究，博士的论文充满真知灼见，打好这个基础。这样经过五、六十年甚至一百年以后，才能来讨论这个问题。西方无论是在初等教育还是高等教育上，都有创造性方法；中国现在只有统一的考试方法，这让天才很难脱颖而出。

因此，中国短时期不会全面达到西方的科技水平。我们也在呼吁，希望国家重视教育，改变过去落后和跟随的状态，希望孩子有些独立思维，也希望能为世界输出技术上的贡献。5G 只是一种工具，现在是被社会夸大了它的价值和作用，我认为 5G 对人类社会的贡献不会有想象中的那么巨大。

03 Charlie Campbell：我知道 2018 年华为是所有企业中专利申请量最大的公司，但是现在美国仍然指责华为窃取知识产权，甚至说华为有鼓励员工窃取知识产权的奖金计划。华为在历史上有没有窃取过知识产权？

任正非：第一，我们公司高度重视知识产

权，如果我们不尊重知识产权，我们公司可能已经不存在了，因为别人把我们偷光了。第二，在推动中国知识产权进步上，我们公司是有很大大贡献的。

我们每一年的科研经费将近投资 150-200 亿美元，在全球散布着大量的科研能力中心，研发人员达八万人，偷是偷不来今天的领先水平的。个别人的违规是应受到惩处，这不代表公司的行为。

04

Charlie Campbell: 现在美国对于华为的指责，您觉得是出于政治考虑吗？是想将华为作为和北京政府谈判的筹码吗？

任正非: 也许吧。

Charlie Campbell: 如果华为被当作人质，您的感觉是怎样的？您会感觉不公平吗？

任正非: 华为有这么大的价值吗？华为没有这么大价值，在中美冲突中，像夹在中间的一个小番茄，没有这么重要的作用。

05

Charlie Campbell: 现在您的女儿在加拿大被扣押，而且面临美国的引渡诉求，美国对她的指控

是非常严重的，您会担心她的安全吗？

任正非：首先，必须要有事实；第二，必须要有证据。根据这两点，法庭要公开透明、公平、公正，才能证明是不是有问题。只要大家敢于把所有东西都公开，我们认为不存在什么问题。所以，对于这个事情，我们还是相信法庭。

06

Charlie Campbell：您认为针对孟晚舟的指控是政治驱动吗？

任正非：我并不知道驱动这件事的人是怎么想的，我猜想也许吧。

Charlie Campbell：您应该经常和孟晚舟联系通话，她现在状态怎么样？

任正非：她现在很忙，在网上学习六门功课，希望在加拿大能拿到一个博士学位，她妈妈在陪伴她。她妈妈经常给我讲晚舟很忙，说她心情也挺好的。

Charlie Campbell：孟晚舟的孩子，也就是您的孙子这一代，面临目前的困境，他们现在的状态如何？

任正非：一是，小孩子本身也不是非常懂社会上的事情；二是，他们也体会妈妈的处境。所以，他们一放假就飞过去陪妈妈。

07

Charlie Campbell：现在美国政府在网络设备上禁止使用华为的产品，为什么美国政府要这么做，背后的动机是什么？

任正非：我不知道美国的动机是什么，但是我们暂时不做美国市场也没多大关系，以前我们也进不去美国市场。

Charlie Campbell：您最近和很多美国媒体进行交流，说明华为是一个安全、合法的公司，应该还是想在美国发展业务的吧？

任正非：不是想进入或服务美国市场。而是美国太重视我们的存在了，希望给大家揭开面纱，增进人们和我们的相互理解。至于美国市场有没有可能进去，并不重要，因为没有美国市场我们也是世界第一，我们没有迫切需要美国市场的概念。我们和美国媒体沟通，是想消除很多误解。就像你们一样，在没来参观华为时，和今天真实看到我们后，

对我们的理解会有所不同。如果有机会，欢迎你们参观我们的尖端实验室，你们会知道我们的科学家是如何领先世界的。

美国的企业家和科学家对华为是非常了解的，他们这段时间也经常和我交流，会加强合作。美国政治家对华为了解不够，只有靠媒体宣传，让他们想象华为是什么样子。仅凭想象，完全没有亲临过华为，是不会知道华为真实是什么样的。其实美国政治家也可以找一些美国科学家和相关企业座谈，他们对我们比较清楚，也许会加强对我们的了解。

08

Charlie Campbell：您刚才说，华为现在已经是世界第一了，美国即使不用你们的设备也没有关系。但是华为的 5G 是世界上最先进的，不引入华为的 5G，对美国的经济和民众的利益不是最好的，您觉得美国政府此举是不是伤害了他们自己的利益？

任正非：这个世界是需要合作共赢的，相互促进才会互相受益。美国之所以从一个很小的国家变成世界第一强大的国家，是因为美国两百多年奉行的开放政策。开放是有利于经济发展的，全球化对美国是很有利的，如果美国制定一些政策，

这个东西不能卖给哪些国家，那个东西不能卖给哪些国家，你不卖，赚的钱就少了，经济发展一定受影响。所以，开放是美国最好的政策。中国一定要向美国学习，增进开放，如果不增进开放，中国也发展不起来。

邓小平之所以那么伟大，就是把五千年封闭的中国开放了，通过三、四十年，让中国实现了初步的繁荣。我们这一代人是经历过没有开放前的中国那个年代的，我们那时的理想不是想穿一件好衣服，只想吃饱饭。现在不仅吃饱了饭，还有肉吃了。所以，要看到中国的进步。中国在政治上的进步也是非常大的，在三、四十年前，我们要像现在这样面对面采访，简直不可能。如果我在街上遇到你，我看到你就要跑，因为一接触可能就是我的政治风险。现在我跟你面对面采访，之前还接受那么多媒体采访，媒体很担忧我讲了那么多话，会不会北京给我打电话说我讲错了。其实没人管我这件事，说明中国在政治上也进步了，大家要承认这种进步。

中美两国之间要加大合作才能共赢。中国有十三亿人口的市场，美国有先进的科学技术，这两者结合起来就是世界经济的发动机，带领世界走出

困境。如果有领导问我，我就是一句话“希望中国走向更加开放的政策。”

Charlie Campbell: 我相信如果你想通过打电话把你的建议给到中国政府，政府一定会接这个电话的。

任正非: 但是我没有电话号码啊。

09

Charlie Campbell: 美国政府的另外一个指控，说华为的产品中存在后门，可能被中国政府所利用，您之前有表态，宁可解散公司也不会背叛客户，但是如果说中国政府有这样的要求，您会宁可坐牢也不会去做这件事吗？

任正非: 这句话我过去讲过，现在也没有变化，还是坚持这个道路。如果在世界任何一个国家发现华为公司有后门，那么我们在 170 多个国家的销售就会受到严重影响，我们的收入就会大衰退。其他员工都可以离开公司去就业，因为他们有技术、有本事，唯有我是不能走的。如果面临几百亿的债务要我偿还给银行，我认为这比死亡还痛苦。坐牢比起留在外面受追债的痛苦，相对

还是更好的选择。

当时我在表达这个态度时，还没有听到中国政府的声音。在慕尼黑安全会议上，中共中央政治局委员、中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪表态“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装后门或收集外国情报”。随后李克强总理在第四届人大会后答记者问时，重申了这个问题。有了中国领导人来讲话，应该是代表了国家的态度。最近李克强总理在杜布罗夫尼克参观我们“16+1”展台时，又叮嘱我们一定不要装后门。

我们现在也在推动与各国政府签订“华为网络无后门、无间谍行为”协议，我们也建议全世界都应该有统一的规则和公约，无论网络运营商、网络设备商，都不允许安装后门。当然，全世界如果还不能达成公约，我们愿意推动中国政府与一些国家政府签订“华为网络无后门、无间谍行为”协议。关于对我坐牢的担心，你可以放心，我不会坐牢了。

10

Charlie Campbell：上个月华为的首席法务官宋柳平公开承认：中国的法律要求中国的企业在打击犯

罪、反恐的事务上提供协助。如果说中国政府向华为提出这样的诉求，华为是需要提供相关的信息？

任正非：这不是我们提供的，是公安系统自己的网络提供的，与我们没关系。

Charlie Campbell：也就是说，公安能够有权限进入华为的系统获取数据吗？

任正非：不是华为的系统，是公安的系统，是电信运营商的系统，我想任何一个主权国家的政府，对自己国内的管辖都是有权力的。

11

Charlie Campbell：中国政府在此前有没有给华为提出任何获取客户保密信息的要求？

任正非：一次也没有过。网络的主权由所在国家和所在国家的运营商拥有，华为只是卖了一个裸设备给他们，华为不存在权力或能力做任何事情。有些网络设备由于故障，当地运营商的工程师维护不了，请求我们维护，我们必须得到当地运营商的批准，才能进入这个网络。华为在完成这个任务以后，要把所有数据重新还回运营商去。

12 Charlie Campbell: 我们知道现在英国政府正在与华为合作来评估华为系统的安全性，华为把所有的源代码提交给英国进行审核，英国的表态是在这些设备中没有任何后门，但是系统中存在很多的小的各种各样问题和 BUG，这些会让您担心吗？

任正非：我认为，任何技术进步都是一个渐进的过程。我们不是仙女，一下凡就是完美的，所以我们是在不断进步，发现我们的问题是正常的。我不是说我们的设备没问题，而是说我们的设备没有任何恶意的問題。

13 Charlie Campbell: 您在军队里待过，这段经历如何影响您管理华为的风格？

任正非：我在军队时是一个很低阶的工程师，而且没有管理过军队，就只是从一个技术员升为工程师。如果说我有一点军队的知识，应该是从网上看来的，更多是在西点军校和美国将领的传记中看来的。我会对比一下美国将领和苏联将领在作战过程中的管理有什么不同，来确定应该怎么学习管理方法。

因为我在军队的职务太低，根本没有什么经验，如果我懂一些术语，都是从网上看来的。我这个人没有任何兴趣爱好，除了上班修改文件，就是看书、上网，胡乱看网上信息，有时还看看抖音。

14 Charlie Campbell：华为在早期是有一些跟中国军队和中国政府的合同，这些合同对于华为初期的成功有多大的重要性？

任正非：首先，我们没有中国政府和中国军队的合同，我们的合同来自电信运营商，电信运营商不代表政府。早期我们的设备很落后，除了卖给农村外，我们连县城都进不了。经历十几年的艰难困苦以后，我们才在运营商里有了一点点地位，这时候才能开始进入县一级的城市。

15 Charlie Campbell：今天华为已经做到了世界第一，我想知道华为在中国政府、中国制造 2025 战略中发挥怎样的角色和作用？

任正非：我们在 2025 计划中没有发挥太大作用，我们还是继续走自己路。中国 2025 计划

是想要像德国工业 4.0 一样，提升中国工业化进程，但是这个进程与德国还有很大差距。中国大量的工业还处于手工作业，必须要从劳动力密集的手工作业走向机械化，机械化以后还要走向自动化，自动化以后还要走向信息化，在这个基础上，我们才能说可以开始走工业 4.0 的道路。现在我们大量的工业还没有走到自动化，2025 只是一个指引，让中国企业有一个改进的方向。我们公司的生产线大量使用的是德国、日本的设备，使用西门子、博世、达索的软件，还有大量的博士、硕士参加生产线上的运行、改进和研究，基本实现了半人工智能的方式。

16

Charlie Campbell：中国政府似乎把华为看得非常重要，您的女儿孟晚舟在加拿大被捕之后，几个加拿大人在中国也被捕了，中国还停止了加拿大油菜籽的进口。从外界角度来看，把这些事情紧密关联在一起，您能理解外界的关联吗？

任正非：我不知道这些事有什么关联，我只知道，孟晚舟本人在加拿大和美国都没有犯罪，抓孟晚舟本来就是一个错误。但是，中国政府对本

国公民提供领事保护，我认为这是正确的。她还是一个大公司的高管，随便就被抓起来。

Charlie Campbell：这些加拿大人在中国没有经过司法程序就被捕了，这样是否不利于华为的形象？

任正非：我根本不了解国家的做法，我只了解华为，所以无法解释这个问题。但是，我认为美国是世界上科技最发达的国家，过去几十年是绝对的强势，未来几十年还是相对优势的，美国应该有信心，华为这个“小兔子”不可能颠覆一个产业，应该对华为加强友好，公平地对待华为。

我年轻时就很亲美，直到今天，我也是亲美的。如果你把我这几十年来对公司的指导文件仔细读一遍，发现全是美国精神。所以，美国政治家的抓手应该是抓错了。华为公司在社会主义国家，但成长的方式其实是员工资本主义，因为我们把资本都分给了员工，是促使各方面进行融合的“润滑剂”，改变消除了对立。怎么今天对“润滑剂”用力地打一大棒呢？

17

Charlie Campbell：您把您自己看成社会主义者吗？

任正非：不要把社会主义和资本主义作为政治制度来看，我认为社会主义制度和资本主义制度都是一种分配制度。社会主义制度是按照自己劳动的贡献来分配，多劳多得；资本主义是按照自己资本投资额度来分配。比如，在码头上扛麻袋，我只能扛一包，你个子大能扛三包，收入就是我的三倍，我们之间的差距是两倍。如果是资本主义，你有 100 亿美元的资本，我有 50 万美元的资本，我们的盈利能力同样都是 10%，那你的盈利就是 10 亿美元，我是 5 万美元，这个差距是因为资本没有生命，资本累计是几何指数，所以拉大了贫富悬殊。

我们公司认为多贡献就要多拿钱，我们有一个梯次分配曲线；我认为差距不要太大。这就是邓小平的中国发展的目标是社会主义加市场经济。社会主义讲公平，市场经济讲有差距，“火车头”总要多拿一点嘛，两者平衡一下，不要差距拉得过大。为什么过去有些人搞社会主义不成功？他们把公平理解为平均主义了。所以，邓小平提出“我们是在社会主义的初级阶段”，什么叫初级阶段？就是承认收入分配有差距。所以邓小平讲了“要让一部分人先富起来，先富的一定要帮后富”，您认

为他讲的话与新教文化是否有一致的地方？天主教的文化就是要公平的，马丁路德的宗教改革就是允许人有差距的，就是这样一句话，促进了五百年来的西方的繁荣。

18 **Charlie Campbell：中国政府想给您颁发改革开放四十年的奖，您拒绝了，为什么拒绝？**

任正非：你认为出名对我有意义吗？我是一个想出名的人吗？我应该是一个埋头苦干的人。一旦我获奖以后，就要参加很多社会活动，国家和各级政府都会给我光荣，光荣多了，那我就没有时间修改文件了。我还是喜欢把华为做好一些，对我才是最大的实际。把光荣的大红花让给别人，有什么不好呢？

大家都知道，我其实是一个不太重视历史的人，我过去获得过一些光荣，但是我基本都丢光了，根本没有保留什么纪念品。所以，我一门心思往前走，不想停下来去“戴帽子”拿个奖章。如果我要得到荣誉的话，那么早就有很多荣誉了。摆一桌子的奖章，能证明我能干吗？能证明我把5G做好了吗？

Charlie Campbell：您是共产党党员吗？

任正非：是的。

Charlie Campbell：这会不会有点奇怪，您刻意跟政府保持距离，政府颁的奖都拒绝了，为什么还是党员呢？

任正非：只要有信仰，过组织生活就是党员，并不一定要拿奖啊。如果八千万党员都要发奖章，那需要多少金属材料呀。

19 Charlie Campbell：您会不会觉得其他的国家（包括华为海外的客户）担心您在党和公司之间如何分配忠诚？

任正非：我是要忠诚的，我忠诚于客户。共产党的忠诚，是忠诚于人民。我是忠诚于客户，两者不矛盾。

20 Charlie Campbell：华为园区给我留下非常深刻的印象，有非常多的建筑风格，这是您自己规划的吗？做这样的建筑设计的初衷和想法是什么？

任正非：我们的建筑都是通过国际招标，著名建筑师来参与投标，被基建部选中。比如，松山湖基地是日本人冈本设计的，他在美国读了本科、硕士、博士，但不会讲英文，是一个天才，所以他画画很厉害，就中标了，把松山湖基地建成了今天这样。

Charlie Campbell：所以，一个日本人在美国接受了教育，在华为东莞建了一个欧洲小镇，这非常有意思。

任正非：是。如果你愿意见这个人，他今天应该在松山湖，我可以安排他与你见个面、吃个晚餐。

Charlie Campbell：您非常友善，谢谢。

21 Charlie Campbell：现在的美国总统经常针对中国说一些非常有侵略性的话，比如说中国窃取了美国的就业机会，您对于特朗普怎么看？

任正非：特朗普讲这些话，其实是给中国政府一个提醒，我们要真正把自己的事情搞好，如果搞不好，就会被别人打垮。我们要注意自己的内涵发展。

Charlie Campbell: 您似乎更多站在特朗普这边，而不是中国政府这边？

任正非: 特朗普推动我们改革，这有什么不好呢？

22

Charlie Campbell: 现在看到美国、澳大利亚、日本这几个国家已经决定不买华为的 5G 设备，但是另外一方面，其他绝大多数国家还是愿意继续使用华为的设备。您觉得随着 5G 的出现，未来技术会不会出现两大阵营，两大阵营彼此不通？

任正非: 这个世界走过了很多弯曲的道路，首先是火车，有宽轨、标轨、窄轨，给世界贸易增加了很大困难。还好火车速度慢，对世界影响不大。通信设备也出现过多种标准，直到 4G 还是有三项标准存在，它增大了运营商的成本，也增加了消费者的支出，所以世界才追求统一的标准来降低成本、提高速度，为消费者更好地提供服务。5G 已经通过了世界统一标准，不是政治家画根线就出现两个版本，这一定会增加非常高的成本。何况，5G 是全球数十万科学家、工程师通过十多年的努力才形成的标准，随随便便就推翻了没那么容易。

23

Charlie Campbell: 您之前也提到 5G 的影响被夸大了，但是考虑到华为在 5G 上投入的金钱和精力，这听起来有点奇怪。

任正非: 华为钱太多，用不完，如果不往前投入，就只有分给员工。员工都很肥了，怎么跑得快呢？所以，我们只有往前投。如果我们把价格定得很低，才是对世界的破坏，对西方公司的残杀；当我们价格定得比较高，就给其他公司留下了生存的空间，因此我们在获得的超额利润中，就拿去支持大学、支持科学家进行更多的未来探索和研究。我们与大学合作，采用了像美国拜杜法案一样的原则，我们是资助，研究出来的成果是归大学，不是归我们。

24

Charlie Campbell: 刚才提到了抖音应用，您觉得人工智能对于电信行业，包括对于整个社会带来多大的影响？

任正非: 人工智能不只是对电信行业，对人类社会都有巨大影响，它可以使生产的过程高度智能化，大大提高效益。如果拖拉机用人工智能控制，它 24 小时都在种地，不需要睡觉，一些恶劣的环

境中人工智能也可以作业。所以，人工智能会促进人类社会的物质财富和精神财富的极大丰富，在这个问题上，全世界各个国家都要高度重视。现在美国处于人工智能技术的领先地位。

Charlie Campbell：也有很多人担心 AI 会代替人类的工作，会带来社会上、政治上不稳定的因素，您会有这样的担心吗？

任正非：这些都是不懂人工智能的社会学家、政治家、文学家想象出来的。科学家们是致力于提高生产效率，改变人类工作的方法，促进社会的精神和物质文化丰富。你们是否参观过我们的生产线吗？那还是部分人工智能，未来会缩小到只有五、六个人，这样大大提高了效率。

西方国家的高工资、高福利、工会罢工……，这些社会问题导致西方在过去二、三十年工业发展过程中受到一些挫折，产业转移到劳动保护不那么过度的国家去了。未来的生产方式不需要这么多人力，西方的优势又重新发挥出来。如果将来一个人工智能的机器人能代替十个人的工作，那么美国就是 30 亿人口的工业大国。

Charlie Campbell：您对于未来五十年、三百

年之后的社会是怎样展望的？工厂里还有人类在工作呢，还是全是 AI？

任正非：当然，终归还是有一部分人类要工作的，这部分人的工作待遇会非常高。另外一部分不工作的人生活比较幸福，不需要干活也可以生活得好。所以，如果还想要工作，就要努力学习，社会风气反而会进步，而不是落后。

25

Charlie Campbell：是不是意味着税收体系也要进行改革，来保护不去或者不想去工作的人呢？

任正非：如何改革税法是国家的行为，我就知道了。中国政府之所以那么重视我们，因为我们每年在全世界缴税接近 200 亿美元，这些税基本是孟晚舟管着缴的。美国以为把孟晚舟抓起来，我们就缴不成税了？不会的，我们已经是制度化、流程化的公司，即使孟晚舟不在，公司也是正常运作。

Charlie Campbell：因为缴这么多税，所以你想说什么就说什么，却没有收到北京的电话？

任正非：我本来说的就没有错话，为什么要来电话？我们刚才沟通过程中说的哪句话是错的？

Charlie Campbell：没有，没有。

26

Charlie Campbell：华为有一名员工在波兰被捕，被指控从事间谍行为，对于这个指控您的回应是什么？

任正非：公司所有员工都不能触犯所在国家的法律，如果触犯了我们都是不容忍的。

Charlie Campbell：所以您承认这个员工代表了一个权力在做这个事情吗？

任正非：我不知道，但是我们支持所在国行使法律权利。第一，我们内、外合规，内部自己监督；第二，我们也希望得到外部的监督。如果我们放任自流，公司早就毁灭了。



任正非

CNBC 采访

2019年4月13日，中国深圳

01 CNBC 记者 Arjun Kharpal: 您是三十多年之前花了 5000 美元创办的华为，当时创立华为时，您是怎么想的？对这个公司未来的发展有怎样的期望？

任正非: 创立华为时，我们还不太理解中国正在开放改革。国家要走向开放改革，其实我们基层老百姓并不太理解党中央的重要决定，那时党中央不断裁减军队，因为当年中国军队太庞大了。不止我们不理解，连军队高层领导也不理解，他们认为是裁掉杂牌部队，保持正规军。结果我们作为杂牌部队首先被裁掉，铁道兵和基建工程兵属于非作战部队，先被裁掉了。裁掉以后，把我们分到各个地方，那时中国开始实行市场经济，至少沿海开始实行了，已经不是过去的计划经济时代。从军队过渡到市场经济开放的深圳前沿，我们非常不适应，不知道该怎么办。我在国有企业工作犯过错误，因为不知道市场经济怎么做，做错以后离开单位，要找出路，出路在哪？不知道。

但是，我还是有一个懵懂的感觉——通信要大发展，我们能不能在通信里面找到机会？因为这个市场大。当时我们认为，做一个小东西总能卖一卖，

但是不懂得通信是全程全网的，要连通全世界的，如果不符合标准，不可能进入这个网络进行销售。实际上我们走上了一条残酷的道路，标准很高，公司很小，没有资本，也没有技术，当时是极端困难的。

我是学建筑的，电子技术是自学的，而且电子技术学的是模拟技术，即模拟的自动控制。当时的模拟控制是比例、积分、微分的控制方式。当我离开军队走向社会时，已经是 186、286、386 的电脑时代，这个时代我们很不适应。所以，我们那时出来以后，需要寻找工作机会来养活家庭。因为幼稚，以为这个产业很大，以为我们能赚点钱，进来才知道通信这个产业太残酷了。但是已经没有退路了，因为我们总共只有 2 万多人民币，创办公司时需要缴纳各种费用，拿到证时已经没钱了。如果我们再退回去做别的东西，一点资本都没有了，那是不可能的，所以只能咬牙做下来了。

02

Arjun Kharpal: 您在中国人民解放军里面待过，而且也经历过中国的困难时期（包括大饥荒）。在这段时期，您学到的哪些东西帮助了华为初期的

成长，塑造了您管理公司的理念？

任正非：当我们公司还是“毛毛虫”起步的时候，爱立信已经是非常大的公司，二十多年后，爱立信的 CEO 问我：“你怎么胆子这么大，敢迈这么高的门槛？”当时通信行业门槛特别高。我告诉他：“因为不知道有门槛，我就迈进来了，迈进来以后才知道门槛高，但是退不出去了。”

虽然我经历了中国大饥荒的时期，也经历了大饥荒以后经济恢复的时期，也参加了中国引进法国的大工程。对我来说，有什么人生启迪呢？就是“吃苦”。因为太苦了，所以什么都不觉得苦，创业初期的苦就算不得什么了。我们年轻时没有什么理想，不是想穿一件好衣服、读一个好学校，我们的理想就是吃饱饭。后来参军以后，我们在东北建设辽阳化纤总厂，当时是从法国引进的世界先进设备，自动控制水平很高。当时东北零下二十多度，我们的房子是很简陋的土坯房，多数房子都漏风。晚上在宿舍里，一定要有一个战士轮流烧火，如果火灭了，可能大家都会冻僵。一边是这样艰苦的生活，一边是高度现代化工厂的建设，就是“冰火两重天”。但是对我来说是很兴奋的，毕竟在中国文

化革命时期不重视技术、不重视文化、不重视知识的时代，我们碰到一个必须要有知识、必须要有文化、必须要有技术才能完成的工程。生活极端艰苦，工作极端世界先进化，对我的人生是有很大锻炼的。

那时我们检验不了外国的设备，中国也买不到一些检验仪器，我就发明了一个仪器。今天看来这个仪器不算是什么技术创新，但是在那个时代算是一个小小的不错的发明。正好碰到中国改革开放，要重视技术、重视人才、重视文化了，我刚好有这样一个发明，就被国家放大成一个大成就，给了我一个较高一点的地位。但是这个地位还没有坐稳，我就遇上了大裁军，全部集体转业，那我又落下来了，重新走市场经济的道路。

03 Arjun Kharpal: 您刚才提到爱立信的 CEO 说“华为怎么这么大胆，一下跳到电信产业”，今天华为已经成为全球最大的电信设备制造商，华为一路走来，它的发展驱动因素是什么？

任正非: 我从小就没有什么兴趣爱好，主要是因为家庭贫穷，唯有的兴趣爱好就是看书、做作业，

或者找一些报纸的边角纸来解解方程。这种兴趣爱好帮助我在文化革命时期，通过数学的推演设计了一种仪器，这种仪器后来又被国家高度肯定。作为我个人来说，对科研是有所感觉的，因为我做了小项目。

当我们公司走进电信大门时，开始是帮人家代售机器，赚点小钱。后来人家不给我们代理了，我们就利用代售机器的经验去做了 40 门用户交换机，只能供 40 个用户以下使用，这种交换机可以给酒店、小单位使用。因此，我们是从两台万用表和一台示波器开始做，逐步走上这条路。

此前，在集体转业后，我栽过跟头，不懂市场经济，让人骗走了钱，后来我创办华为后，替前公司还了不少债。打官司，请不起律师，我阅读了大量法律书籍，使我理解了市场是两部分组成的：一个是货物，一个是客户，货物和客户之间交易就是法律。我们不可能拥有客户，只能拥有货物，要懂得法律。我通过自学懂得了法律，然后集中精力研究货物，就要搞科研，自己研究才能产生货物。

04

Arjun Kharpal: 谈谈您的管理风格。您在面向内部员工进行演讲时，经常会使用一些军事用语，包括战斗性语言，这对您来说是一场战役吗？

任正非：我讲的是压强原则。坦克可以走过柔软的沼泽地，但是在一个很坚韧的地方，针是可以扎进去的。我们公司是投资有限、技术有限……样样都有限，如果我们做一个很宽的面，一定不可能成功。我们就像“针”一样，盯死一个地方，针是可以戳进去的。用了这个压强原则，我们把它比喻成攻克一个“城墙口”，几百人冲锋对准这个“城墙口”，几千人冲锋对准这个“城墙口”，几万人、十几万人还是对准这个“城墙口”冲锋，每年炸这个“城墙口”的研发经费已经达到了150-200亿美元。所以，我们公司很熟悉一个名词，叫做“范弗里特弹药量”，这是美国将军发明的。我们对准这个口“轰炸”，逐渐在一个窄窄的面开始领先西方，这样我们有了市场基础，就有了资金积累；资金积累以后，我们还是不散，集中对这个“城墙口”进攻，所以我们逐渐在这个窄窄的面上开始领先了市场。

其实所有西方公司都这样做，比如微软只做

Windows 和 Office, Intel 只做芯片, 亚马逊、Google 也只做很窄的领域。美国公司不像中国公司一样办很多企业, 但是每个企业都不优秀, 美国公司就是在一个窄窄的面上前进, 其实我们是向美国公司学习。

为什么会用一些术语呢? 因为术语最简单, 容易让大家明白。我们要解释商业上的行动, 没有好的名词来形容, 就借用了这些名词。

05

Arjun Kharpal: 您这种军事化风格的演讲方式让华为员工充满了干劲呢, 还是有时候被军事化的演讲风格所吓到了呢?

任正非: 我认为, 被吓到的人应该也很多, 因为我们历年的离职员工有 16 万人。现在公司总员工数是 18 万多人, 经过华为公司这个门的总人数有 30-40 万人。大家为什么能接受? 因为要产生粮食、要创造成果, 不然就养不活自己。养不活自己就不可能生存, 所以大家就习惯了这些名词, 也不存在被吓到的问题。

06

Arjun Kharpal: 现在换一类话题，看看外界对华为的批评和指责。批评人士对华为的指责之一是说“这么多年以来，华为都在窃取他人的知识产权，从而促进公司的发展”，一直到今天仍然有人持这样的批评意见。对于这些指责，您的回应是什么？

任正非: 我们公司自始至终尊重知识产权，和绝大多数公司达成了专利的交叉许可。

第一，我们每年在科研投入上很大。比如，我们现在有 700 多个数学家、800 多个物理学家、120 多个化学家，有 15000 人左右从事基础研究，这些人是把金钱变成知识。这方面的经费大约在 30-50 亿美元。

第二，我们每年大概有 150 亿美元左右投资到研发上。研发有 6 万多人，他们把知识变成商品，从而再换回金钱来。因此，整个链条过程中，我们是大量的投入。如果靠偷几样东西，不可能成为世界领先的企业。“领先”这个东西不可能偷得来的。

第三，我们每年 200 亿美元投入费用中有 34 亿美元是作为战略费用，其中一部分是支持大学教授搞科研，我们遵循的是美国拜杜法案的原则，即美国政府可以给大学钱，但是成果归大学，不归

美国政府。我们现在也在投钱，成果归大学，不归我们。如果我们要大学的成果，可以通过商业交易获得，而不是投资就获得。这样我们超前的速度就会越走越快。当然，美国公司也会在世界各国投资支持这些大学，Google 等很多公司都做得很好，他们在招聘人才时用六倍工资把优秀人才招走了，我们才发现自己太保守了，将来也要用五、六倍的工资和 Google 去争夺世界优秀人才。

所以，在知识产权上，我们是自己创造。在推动中国政府更加尊重知识产权，推动国家法律体系建设上，我个人也起了很大的作用。

当然，我们公司涉及到一些案子，这些案子都是个别人不遵守规矩，是个人行为，我们是要处罚的。

07 Arjun Kharpal: 我们再来看看其他一些针对华为的批评。有些政府批评华为和中国政府的关系问题，他们也提出了一些关切，跟您原来作为共产党员的经历有关，也会说这对于华为的运营意味着什么；还一些国家的政府提出华为有可能帮助中国政府从事间谍活动，存在这样的风险。其实这都是非

常强烈的批评，对于这些批评，您如何回应？

任正非：我们在中国是一家中国公司，首先要遵守中国的法律，第二要向中国政府缴税。我们和中国政府的关系主要是以上两点。我们在别的国家有很多子公司，也是这两点，遵守所在国家的法律，在这个国家缴税。如果我们在 170 多个国家没有缴纳税收，没有遵守这个国家的法律，我们在那个国家也不会生存下来。主要是这两个原则。

我们的财务报表，是由 KPMG 审计的。至于中国政府是否给我们提供了支持，在财务报表上会有反映的，KPMG 不会有意识去刻意隐瞒。所以，我们还是靠自己的力量成长起来的。

08 Arjun Kharpal：刚才提到华为会在其他国家遵守本地的法律，现在外界也有批评人士说中国通过了国家情报法，强制要求中国的企业在中国政府提出要求的条件下，配合国家情报工作，如果中国政府或者其他国家的政府要求华为把网络中的数据提供给这些政府，华为会怎么做？

任正非：第一，中共中央政治局委员、中央外

事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上表态“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装后门或收集外国情报”。第二，李克强总理最近在人大会议的记者招待会上，又再次明确了这个问题。4月12日，李克强总理在克罗地亚参观“16+1”展览会时，又叮嘱我们员工“网络一定不要装后门”。这应该代表了国家领导人的态度，所以我们不可能去做这些事情。

华为公司不会接受谁的指示去装后门。在170多个国家中，如果我们在任何一个国家出现安装后门的丑闻，可能我们在170多个国家的销售就萎缩了。销售萎缩以后，大量员工可以辞职走了，剩下我这个不能走的人背负几百亿的债务，怎么偿还？偿还不了，就有人天天追债，这种日子好过吗？所以，我们绝对不会听谁的指示去安装后门，这是绝对不会有的事情。

09

Arjun Kharpal：如果政府提出这是国家的安全紧急情况，华为必须遵从，您会怎么应对，是要奋起反抗吗？

任正非：一定的，坚决不会遵从。

10 Arjun Kharpal：华为能够给华为的客户怎样的保证，保证客户的数据是安全的？

任正非：第一，我们与客户经历了三十年的合作关系，证明产品是安全的。未来，我们也承诺绝对不会做任何损害客户利益的事情，也是安全的。第二，网络是掌握在客户手里，不是掌握在我们手里。我们只是提供了组建网络的设备，我们也不拥有客户信息。因此，不可能存在我们单独提供这样的保证。

11 Arjun Kharpal：您刚才花了很多的篇幅，在谈华为和中国政府之间保持距离。但是现在已经看到，中国政府的高级官员有时代表华为在进行对外发声。您觉得这种事情对华为是有用的，还是实际上分散了华为的注意力？

任正非：第一，作为一个领导人，看到自己国家有一个好企业，有一些自豪感，是可以理解的。第二，华为现在处于极端困难的情况下，在美国极

端打压下，美国政府可以说华为不好，那中国政府也可以说华为好，这是一个平衡的问题。过去就没人帮我们说过话。

现在中国政府说我们好，我们不一定卖得动产品；但是美国政府说我们不好，反而让全世界都知道华为好。一百多年来，美国怕过哪个国家、哪家公司？美国什么都不怕。美国太强大了，怕一个小公司，别的国家说“你的东西真的那么好吗？连美国都害怕了，干脆不要测试了，我们直接下单买你们的吧”，有钱的石油国家就是这样买的，美国帮我们宣传，它们就大量买我们的产品。因此，美国对我们的宣传是正面的，他们到处说华为不好，这么伟大的人物关心这样一只“小兔子”、“小老鼠”的问题，那这只“小兔子”、“小老鼠”一定很厉害。

Arjun Kharpal：您刚才的意思是说美国害怕华为吗？

任正非：不害怕，到处宣传干什么呢？

12

Arjun Kharpal：您觉得现在华为是不是中美贸易争端或者中美关系中间的人质？

任正非：第一，我不清楚美国的发端是什么，他们到底想怎么解决贸易争端。但是我认为，我们解决不了中美两国争端的问题。两个大“球”碰撞时，我们最多像“西瓜”一样，一挤就碎了，对中美贸易起不到什么作用。第二，我们在美国本来就没有什么销售，美国说“不准销售”对我们没有什么影响，加关税也没有影响。

如果美国认为我们是一个抓手，他们可能抓错了。另外，我们解决不了中美贸易的争端，因为我们没有什么销售，对中美关系没有什么影响。中美两国谈判中，我看到所有的谈判都没有“华为”两个字，所有新闻中都没有“华为”，双方都不提，这就说明华为不重要，对中美解决两国关系不重要。我们还是要靠我们自己去解决和美国的关系问题。

13

Arjun Kharpal：美国现在还是面向它的盟友国家，包括欧洲的一些盟友国家施加了很大的压力，如德国、英国也要求他们禁止使用华为的设备，当然现在这些国家有不同的想法。您认为，现在欧洲面向华为还是持开放的态度？还是一旦一个国家

真正禁止了华为，整个欧盟都会统一步伐？

任正非：第一，我们和客户之间的交往已经三十年了，客户对我们的了解是比较充分的。第二，消费者有自我选择的标准，不是以政治家的号召来选择商品的标准。因此，对我们来说，不会产生太大的影响。

欧洲短时间有挫折，但不会造成影响。我可以简单告诉你一个数字，今年一季度我们终端销售的增长超过 70%，网络设备今年一季度增长 15%。也就是说，我们还在增长，并没有衰退，说明对我们没多大影响。

欧洲国家想多考虑一下，我认为是正确的。德国也提出了一个方法，希望全世界建立一个统一公约，就是所有设备厂家都不能安装后门，都应该签“无间谍行为”的协定，我们坚决支持拥护。全世界都应该有一个统一的标准，装后门就是犯罪，我们支持拥护。

当我们和德国政府谈协议时，我们还不知道党中央领导也是这样的态度，我们是本着自己的良心谈的。杨洁篪在慕尼黑安全会议上讲话，李克强总理在人大答记者提问，在克罗地亚参观展览时亲自

给员工讲“不准装后门”，因此我们认为，我们和德国政府的交流是可以得到政府支持的，我们也愿意推动德国政府和中国政府签订一个网络安全的协定，遵守欧洲网络安全标准、遵守 GDPR 的要求。

未来五年，我们的研发经费将超过 1000 亿美元，要完成网络重构，除了网络极简、网络安全、隐私保护等实现外，销售收入要从今天 1000 多亿美元提升到 2500 亿美元左右，我们要实现这个目标。

我们这样的努力，是不是让欧洲也能理解我们？如果理解我们，也会买一些；如果不能理解我们，可能就不买，那么我们就卖给别的国家，市场适当收缩一点。

14. Arjun Kharpal: 您会不会支持这样的一种做法，无间谍协议应该覆盖所有的公司（包括美国的企业）？您觉得这是面向未来一个正确方法吗？

任正非：我没有权力去要求别的国家、别的公司也要遵守这个协定，但是我们支持德国政府提出这样的协定，会率先遵守这个协定。

15 Arjun Kharpal: 孟晚舟现在正面临美国提出的引渡要求，自从她去年 12 月份被扣押之后，您感觉如何？

任正非：我认为最主要的问题，一个人是否有罪，第一点是有没有事实，第二点是不是有证据。这些事实和证据在法庭公开透明的情况下晒出来，这时再做出公正、公平的判决。我们认为这是解决问题最根本的方法。

我自己认为可能他们没有那么多证据，也没有那么多事实。因为我们公司自创建以来，就是“夹着尾巴做人”的，不觉得我们自己有什么可骄傲的东西，可以凌驾在任何国家的法律、任何国家的技术上。如果我们不遵纪守法，可能一天都活不下来。

现在已经进入司法程序，我们相信司法程序能解决这个问题。更何况美国和加拿大的法律是公开透明的，也是公正、公平的，因此我们等着法庭对这个问题做出结论。

16 Arjun Kharpal: 孟晚舟毕竟是您的女儿，女儿被捕之后，您作为父亲的个人感受是怎样的？

任正非：儿女大了，他们成长太顺利了，受点磨难应该是好的。“没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，英雄自古多磨难”，我认为这个磨难对她本人也是巨大的财富。经过这些困难，有利于让她意志更加坚强，成长更加有利。

17 Arjun Kharpal：您最近跟她联系过吗？如果联系过，你们大概聊些什么？

任正非：我们经常打打电话，说一些家长里短，不会讲别的东西。我们也知道，我们的通信是受监控的，能讲什么呢？就讲一下生活。

18 Arjun Kharpal：之前您提到在孟晚舟被扣押之前，曾经提出想要离开公司，对于她个人生活和职业生涯的发展来讲，她的下一步是什么？

任正非：我不知道。我以为网络上已经传遍了她想离职的事情，我就随意地说出来了。后来别人告诉我，是她给我写的一封信上提到她想离开公司。但是现在她受磨难以后，反而不想离开公司了，因为她觉得公司太艰难了，她理解了公司的艰难，

要共渡这个艰难。

她就像第二次世界大战的这架伊尔 2 飞机，被打得千疮百孔还在飞行。这是第二次世界大战的一架伊尔 2 轰炸机，被地面炮火、空中炮火打得破破烂烂的，还在飞行。她现在的处境就是这样的，如果返航了，就是英雄了，我估计她将来有可能会当英雄。

19 Arjun Kharpal: 现在孟晚舟不再想离开公司，如果以后她被释放回来，在公司的角色是什么？

任正非: 原来干什么工作，继续干什么工作。

20 Arjun Kharpal: 我想再问一些关于美中贸易战的问题。加拿大代表美国政府扣押了孟晚舟，您觉得孟晚舟在中美贸易战中是不是被作为了一个人质？

任正非: 也许吧。

21 Arjun Kharpal: 您之前说华为不应该成为美国和中国关系的抓手，特朗普总统之前表态有可能介

入孟晚舟的案子，作为美中贸易谈判的一部分，您会欢迎这样的做法吗？

任正非：不知道。因为特朗普怎么想，没告诉过我。

Arjun Kharpal：您有没有尝试过主动联系特朗普总统来进行交流呢？

任正非：我不知道电话号码。

22

Arjun Kharpal：如果您说孟晚舟有可能是中美贸易争端的人质，是不是认为从法律的角度来看，现在针对孟晚舟的指责是不正确的？

任正非：对于孟晚舟和华为的指责是否正确，美国司法部已经起诉华为了，华为也已经在法庭应诉了，我们认为我们是无罪的。我们也在达拉斯起诉了美国政府，美国政府在适当的时间里必须要回答，华为公司有罪的证据在哪儿？

这些问题还是要通过法律来解决，谈判和我们没有关系。我们看谈判的所有纪要中，美国不提华为，中国也不提，说明还是要靠法律来解决。相信美国的法律是公开透明的，是公平、公正的。

23

Arjun Kharpal: 您刚才提到并没有跟特朗普总统沟通过，您觉得他是什么样的领导力风格，或者说他是什么样的策略方式？

任正非: 如果你要我单独评价特朗普，我希望把华为撇开，我现在不是华为的代表，我只是一个理论学家。

我认为特朗普是伟大的总统。因为在一个民主国家，在这么短的时间内，把税收大幅度降下来，历史上没有过。税降下来以后企业就会焕发活力，企业会把大量存留在国外的资金转回美国，只缴12%的税，给美国国家资金提供了大量的充裕度。去年美国企业还在大规模补税，财务报表可能不太好。今年税补完了，我认为7月份美国公司的财务报表会大幅度提升，美国股市可能在7月份暴涨，会增加人们的投资信心、消费信心，有可能使美国经济转好。这是第一点，是他伟大的一点。

他也有不足的一点。他今天吓唬这个国家，明天吓唬那个公司，到处乱抓人，谁敢到美国去投资啊？大家不去投资，美国减下来的税谁来缴？这样财政会空掉。他减了税，是希望大家把水都涌进去。不敢进去，进去以后，你把门关起来打“狗”

怎么办？比如，美国开放了运营商，说所有的运营商采购我们几百亿美元，我也不会相信，我也不敢把几十亿美元投到美国去，因为一旦他翻脸，我们就不能在美国做买卖了，我们的几十亿美元就打水漂了，这我可受不了。

他应该在税减下来后到处去握手，让大家觉得美国是投资的好地方，大家都去美国投资，美国的经济就会暴涨。美国并不需要靠武力征服世界，美国有这么好的科技，有这么强的能力，又有经济实力，是可以征服世界的，不需要军舰。军舰是没有用处的，敢打谁？打别人，别人咬你一口，你也受不了。别人说“我本来就一无所有，打一下也不怕”，但是美国是富裕国家，不能随便被打压。

因此，我认为特朗普是伟大总统，但是在全面考虑引进外国资金到美国方面思考不足。这与华为无关，我是站在一个外人的角度评价他。

24

Arjun Kharpal: 谈到特朗普总统跟中国的谈判，有人说特朗普总统成功地让中国政府在贸易谈判上让步。您觉得中国政府在跟美国的这一轮谈判上，是否面临着很大的压力？

任正非：我不是政府官员，我也不清楚政府谈了什么。我只关心自己的生产增长。至于政府谈了什么，让了什么，获得什么机会和利益，我不知晓，也不关心。只希望中国政府政策越来越有利于发展生产，有实力了，就不怕谈判。

25

Arjun Kharpal：您刚才提到并没有跟特朗普总统沟通过，假设你们两个人共处一室，您会给他传递什么样的信息？

任正非：合作共赢。两个国家、两个公司一定要合作起来共同获得胜利。美国有这么强大的经济实力，有这么多优质的商品，中国有十三亿人口的市场，美国需要中国的市场，中国需要美国的科技，合作起来这两个“火车”就开起来了，可以把世界经济带出困境。

我认为，中美之间就是合作共赢，没有其他话可说。

26

Arjun Kharpal：您过去曾经说过美国并没有看过华为的技术，也没有看过华为的源代码，您是否

愿意让特朗普（包括特朗普政府）到深圳看一看华为的技术，让他们所担忧的问题放下心来？

任正非：到深圳来看，我很欢迎。

27 Arjun Kharpal：华为在美国市场的业务存在很长一段时间以来都是非常小，甚至可以忽略。现在华为对美国政府提起诉讼。从长远来看，华为还想在美国市场做生意吗？还是说主要维护声誉？

任正非：我们主要是希望在美国获得一个公平对待的政策，美国对华为不能歧视。至于在美国能不能做生意，是取决于客户是否购买我们东西，不取决于特朗普讲话。

28 Arjun Kharpal：华为的消费者业务已经做到几百亿的规模，您之前说过希望华为智能手机做到全球第一，经常把苹果作为华为的标杆。乔布斯和库克成功地把苹果打造成一个高端、高质量的品牌，您觉得华为的消费者业务今天达到这个地步了吗？

任正非：我认为乔布斯是世界上一个伟大的人物。乔布斯去世那一天，我们在一个山沟沟里度

假，我的小女儿是乔布斯的崇拜者，她提议我们站起来给乔布斯默哀一分钟，我们所有人在她带领下为乔布斯默哀了一分钟。乔布斯的伟大不是创立了一个苹果，而是开创了一个时代，这个时代是“移动互联网时代”。他的伟大不能被简简单单地评价，我认为他是超级、超级伟大。

苹果也是一个伟大的公司，苹果公司的伟大在于始终把市场带着做大，而不是做小。苹果打着“伞”，卖的产品价格高，提供的性能好，市场空间很大，让很多其他厂家生存。反思华为公司在电信领域，我们过去走的路是有错误的，我们是基于成本来确定销售价格。我们的成本比较低，一是因为技术上进步速度比较快，把商品做得成本比较低；另外，我们引进了西方管理，运作成本也比较低，这种情况下，我们的价格定低了，给西方公司造成了生存困难。我们已经在反思这一点了。

现在我们把商品销售价格提起来了，大家也觉得华为贵了，给其他公司留下空间。其中赚多出很多钱，我们不打算分给员工，不打算分给股东，而是打算分给很多大学，分给科学家，去搞研究，去探索未来。这个未来可能跟我们密切有关系，也可能跟我们没有关系。

我们的标准是，在距离我们目标二十亿光年的地方，投一颗“芝麻”；距离目标两万公里的地方，投一个“苹果”；距离目标几千公里的地方，投一个“西瓜”；距离目标五公里的地方，我们投“范弗里特弹药量”，扑上去、撕开这个口子，纵向发展，横向扩张，产品就领先世界了。

举一个简单的例子，5G polar 码技术不是华为发明的，是土耳其的一位数学教授发明的。Erdal Arikan 教授在 2008 年发表了一篇数学论文，2 个月后我们的科学家看见了，花十年时间做成了今天的 5G 标准。美国认为很厉害的这个标准，是从土耳其教授的一篇数论文转换成的新技术标准。

我们未来在这方面的投资还会增大，解决超额利润分配的问题。我们不会分给员工，员工变得肥肥胖胖的，就跑不动了；也不能分给股东，股东太有钱，太重视资本利益，不行，要合理。我们要把钱更多放到前端投入去。

29

Arjun Kharpal: 刚才您提到华为研发方面的投入，比如投到 5G 芯片，现在华为已经有自己的

5G 芯片，一般情况下华为主要用在自己的产品中，有没有考虑过把华为的知识产权，特别是芯片面向第三方比如苹果销售呢？

任正非：对于苹果我们是开放的。

30 Arjun Kharpal：华为在智能手机方面有很多的创新，也是推出折叠屏智能手机的少数厂家之一，您认为折叠屏是未来手机的形态还是只是过渡性的？

任正非：华为前进路上是弯弯曲曲的探索，到底客户喜欢什么产品也是在尝试，这也是尝试的一个方面。折叠屏手机消费者会不会喜欢，要经过市场的检验才知道。

31 Arjun Kharpal：刚才提到苹果、乔布斯，在中国特别是在技术行业，您也被认为是一个非常远见的商业领袖。乔布斯在国际上的影响力更大，您的影响力在国际上为什么没有达到像乔布斯那样的水平？您觉得原因是什么？

任正非：因为我不懂技术，也没什么发明。

Arjun Kharpal: 但是您打造了全世界最大的电信设备公司。

任正非: 我既不懂技术，也不懂管理，也不懂财务。我就提了一桶“浆糊”，把十八万员工黏结在一起，让他们努力冲锋，这个功劳是十八万员工建立的，不是我一个人建立的。我不可能享受像乔布斯那样的殊荣。有时候国家想给我荣誉，我就觉得很惭愧，事情不是我做的，怎么帽子要戴在我头上。

32

Arjun Kharpal: 现在我们谈一谈技术话题。过去几年技术发展的速度非常快，对整个社会的发展形成了很大的影响，现在我们身处在一个联接的世界之中。您觉得这么多年一路走来，技术是一种向善的力量，还是向善的力量？

任正非: 我认为未来技术的发展速度比我们想象的还要快。有人问我二、三十年以后是什么样子，我说我们甚至连两、三年以后是什么样子都不能想象出来。在华为公司成立之初时，世界通信是极端落后的，到今天也才三十年，世界各国的乡村大都可以享受超宽带了，这在以前是不可想象的。未来

二、三十年的发展速度还会更快，特别是人工智能的出现加大了社会进步。

人工智能的出现有几个基础：一是超大型计算能力的出现，二是超宽带联接的实现，还有超大型存储体系的实现，包括微型的计算存储、边缘计算在内。社会发展到今天，使人工智能有了可实现的基础。人工智能发展的速度远远超过人的想象，会使生产效率大幅度提高。例如，如果拖拉机是人工智能控制，就可以 24 小时种地，不需要休息，只需要加油。这样，生产效率极大提高，物质财富大幅度增加，也使我们的精神生活发生飞跃，所以，应该是向好的。

当然，也有很多科学家提出把基因技术和电子技术逐渐融合，造出新的人类，这只是科学的想象，并不代表就一定能够实现。即使出现这个问题，也是三十年以后的事情，三十年以后我们一定能想出办法来科学地解决这些问题。我认为现在的人工智能大幅度提高了生产的效能，这是有益社会、促进社会财富巨额增加的。美国是一个科技发达的国家，但缺少劳动力，假如使用人工智能一个人可以代替十个人劳动，美国就相当于一个 30 亿人口的科技大国，试问全世界可以用得完这么多优秀的产品吗？

因此，人工智能会使这个世界向好，而不是向坏。当然，会不会在人工智能的发展过程中出现畸变呢？那我们还有法律、有规则来进行管理。因此，不必对互联网上的一些宣传忧虑过多。

33

Arjun Kharpal: 但是在技术领域的一些大人物，也在警告由于技术发展可能带来的危险。例如特斯拉的马斯克不断提醒大家，人工智能的发展有可能夺掉人类的工作。的确，现在人工智能在不少领域变得比人更加智能，甚至有人说未来可能会把整个人类都替代掉。对此怎么看？

任正非：最早我看到比尔·盖茨和霍金警告人工智能对人类社会可能产生问题，但后来比尔·盖茨的讲话也改变了，认为人工智能对社会有巨大促进作用。担忧是可以理解的，但是人类有能力驾驭人工智能，把它用到有益的事情上。比如电子翻译软件，实时就把七十种语言翻译完了，但没有伤害人。人工智能减轻了很多人的工作量，可能很多翻译、股票分析师失业了，但他们可以转到别的行业做事，发挥价值。因此，我认为对负面的东西不要担忧过多，担忧过多会抑制科学的发展。

34 Arjun Kharpal: 有人表达了一个担心，就是像人工智能这些非常强有力的技术，最后都会落到少数的大的技术公司手中，这些公司就会变得太有权势了。您认为像华为这样的公司，未来会不会因为手上的权力太大而需要监管呢？

任正非：未来社会新技术的发展会走向赢家通吃，比如说世界上还有没有可能哪家公司在 Office、Windows 上超越微软、战胜微软？微软就是赢家通吃。越来越多的公司掌握新技术的速度越来越快，因为技术是没有生命的，是可以被广泛应用的。会出现您说的自然垄断状况，对这些新技术公司我是主张监管的，我们支持透明监管。我们也愿意接受监管，所以才和德国政府讨论，愿意接受德国的监管。但是，对这些技术的垄断是造福社会的，而不是破坏，因为它掌握的不是核弹，也不是武器，比如说翻译软件，计算太快有什么坏处吗？一定要慢才是好的吗？

人工智能是造福这个社会的，不能害怕人工智能而阻碍发展。基因最早是孟德尔做豌豆杂交实验时发现的，当时也没什么用处，睡了一百多年，后来科学家才发现了基因、DNA 的价值。但中国没有接受孟德尔－摩尔根学派的理论，推行的是

米丘林学派，就延误了很多年。现在讲转基因，也就是编辑基因，编辑植物的基因大家不反对，为什么人的基因就不能被编辑呢？如果一个人有病没办法治疗了，把基因编辑一下可能病好了，当然，病好了几十年后可能会有后遗症，带来想象不到的病症，那总比当期就死亡要好。在不断的实践中，就找到了怎么治疗的病症。例如先天性的眼盲和耳聋，一定是基因缺失造成的，通过基因改变就一定能治好。现在谷歌用感应神经的方式让盲人复明，当然不像人的眼睛那么好。人类社会技术不断前进，也有特别优秀的天才人物提出把基因技术和电子技术结合起来，二、三十年以后就可以造人，这是大家恐惧的原因，那他毕竟还没有造出来。

35

Arjun Kharpal: 今天对话接近尾声，问一下您个人未来的计划。您花三十多年的时间把华为打造成今天的规模，有没有计划短期内退休？

任正非: 这要看我的神经还是不是健全，还能不能做独立的思考。谷歌可能要发明长生不老药，也许我等不到了。

36 Arjun Kharpal: 您未来迟早会退休的，现在已经制定好了继任计划吗？

任正非：我们的治理章程很清晰地表达了公司将来的迭代更替秩序，可以提供给你们。迭代更替是有秩序的，不在于我来指定谁做接班人。不要担心华为没有接班人，接班人太多了，唯有孟晚舟不会接班。

37 Arjun Kharpal: 之前有人问您未来三十年之后，您对于华为的愿景是什么，您当时的回复是说两年看不清楚，怎么看出二、三十年。还是想问一下，未来几年这个行业会出现哪些大的技术发展？

任正非：我认为最大的技术发展是人工智能的实验和应用。公司发展的方向，一是把联接做到世界最好，5G 也是连接的一部分；二是在边缘计算上也做到世界最好，对超级计算和中间计算这种大型计算我们不做，只做边缘计算。另外，我们在存储领域正在和很多厂家合作，也争取做好。未来在边缘计算上，不是把 CPU 做到存储器里面，就是把存储器做 CPU 里面，这就改变了冯·诺依曼结构，存储和计算合而为一，这样速度快。当然，大型设备中还是离不开计算、存储等分开的结构的。再者，未来我们也争取为云的社会做出贡献。

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。