

# 采访实录

2019.07  
—  
2019.08



第五册



## 华为 AI 技术守护雨林

热带雨林被称为“地球之肺”，对于缓解全球气温变暖有着巨大帮助。在哥斯达黎加，一群保护雨林的护林员，有了华为 AI 科技的助力，他们与生物学家们，不再是独自守护热带雨林，最终实现科技普济天下，构建万物互联的智能世界。



## 及时恢复阿尔巴尼亚灾区的通信

2010年1月，阿尔巴尼亚碰上了罕见的雪灾，导致通信受阻，随之而来的一场大暴雨更是淹没了近三分之一的国土。在前往目的地途中，我们靠铲雪开路、人推绳拉使得汽车通行，并调用了直升机空投设备，及时恢复了灾区的通信。





## 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 7 月

---

01. 任正非美国《雅虎财经》采访	01
02. 任正非意大利媒体圆桌	37
03. 任正非 BBC 纪录片采访	56

## 2019 年 8 月

---

04. 任正非英国天空新闻台采访	88
05. 任正非美联社采访	123



任正非

# 美国《雅虎财经》采访

2019年7月17日，中国深圳



01

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

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

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

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

定的，没有象征性含义。

02

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

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

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



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

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

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

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

**的部件可能会涉及美国的国家安全，从而不向华为进行销售？**

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

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

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



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

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

05

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

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

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

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

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

06

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

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

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



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

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

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

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

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

**任正非：**其实美国参议院、众议院很多人参观

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

### **Akiko Fujita：您之前见过哪些立法者？**

**任正非：**我记不清楚名字，但是参议员、众议员到访我们公司挺多的。

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

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

在真正的新技术上，我们领先美国公司还是很

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

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

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

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

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

与美国的所有诉讼，自始至终都没有指出华为恶意窃取了知识产权。

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

08

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

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

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



工接触、沟通。将来怎么做？美国政府应该给我们一个指示，我们才知道该怎么做。

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

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

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

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

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

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

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

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

很合得来呢？

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

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

11

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

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

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

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

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

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



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

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

**Akiko Fujita：**您刚才说版本切换要进行重新磨合，具体是什么意思？

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

13

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

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

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

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

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

14

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

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

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

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

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

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

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

## 示，华为可能对一些次要业务进行“瘦身”？

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

## Akiko Fujita：您刚才提到有一些产品可能不需要，具体指哪些产品？

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

15

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



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

**Akiko Fujita：**您会经常跟她沟通吗？

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

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

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

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

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

误，但是要等到法庭最后的判决。

16

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

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

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

**的策略和态度，向这些西方公司开放竞争，这样有利于中国的科技企业？**

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

17

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

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

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

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

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

我愿意让你们跟所有人沟通，我们公司允许员

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

18

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

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

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

保持与美国友好。

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

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

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



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

19

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

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

管理者换个岗位，让一些优秀年轻人上来，增强我们生命的活力。从这点来看，实体清单对我们不是负面，而是正面的，激活了我们这支队伍。

当然，撤销实体清单更好；不撤销，我们也没有压力。有说五年以后撤销；五年以后还需要撤销吗？不需要撤销了。比如美国说“延长 90 天”，对我们一点好处都没有。因为本来实体清单里提到零部件不能卖给我们，90 天延长期以后，包括学术组织、标准组织、大学都想包含进去，打击我们的范围更大了。我们要有思想准备，如果延长五年，打击可能更多。但是再怎么打，我们也不恨美国。我们原来就像“羊”一样慢慢吃草，变得很胖；美国是“狼”在追，一追我们就跑，减肥了就有战斗力。

**Akiko Fujita：这个问题有没有一个数字作为答案？影响金额还是在 300 亿美元吗？**

**任正非：**今年年底会公布财务报表，7 月底公布上半年的财务报表。上半年财务报表不代表全年财务报表，因为上半年有四个月左右是高速增长的，“5.16”制裁我们以后，公司还有惯性发展，所以 7 月份发布的上半年报表应该还比较好，但是真正对我们产生影响的应该是下半年。明年一季度会公

布我们 2019 全年的财务报表，我相信也很好。

20

**Krystal Hu:** 我们看到很多美国科技公司，如亚马逊、微软，都直接跟美国政府、军方合作，拿美国军方的合同。为什么华为对这方面很敏感，不愿意跟中国政府 and 军方有合作关系呢？

**任正非:** 首先，我们和军队所从事的工作性质是完全不一样的，华为从事民用通信产品开发，与军用是两回事，所以我们没有与军方合作。军方研究的东西是不计成本的，因为他们可以倾其所有钱去做这个事情，实现目标是最重要的。我们不能不计成本做一些市场不需要做的事情，这样的手机卖不出去。我们之间的价值观是完全不一样，所以也不需要在这方面有什么合作。美国公司它们会合作，是因为美国强大，想怎么合作就怎么合作。

第二，军工和民用之间有一道很大的鸿沟，军工不计成本研究出来的器件，装到民用成本上，谁买得起？手机的技术实际上很复杂，但是这么便宜。所以，民用和军用的做法完全不一样，军用实现这个目标，花多少钱无所谓，而且用不了几片，一个国家几百片、几千片，美国核弹也就是几千枚。

总的来说，完全是不同的研发领域，不同的工作方法和目标，军工研究不适合民用产品。

**21 Akiko Fujita:** 考虑到现在的大环境，很多人描述成新的冷战，说现在面临的是数字铁幕。美国现在在不断给中国施压，去遏制中国技术的发展，您也有这样的判断吗？

**任正非:** 我们从来不想遏制别的国家的公司发展。无论是与企业、大学，还是竞争对手，我们都是很友好、透明的，包括爱立信、诺基亚……这些公司，我们都有良好交流。

因此，我们与世界是一个开放、友善的合作形式。不要看美国现在整我们，不整我们时还是朋友，我们还会继续买美国零部件。但是买零部件的步子小了，以前我们和美国公司签十年合同，很大的合同供货，现在只能小批量滚动，因为万一某个零部件不卖给我们的时候，其他部件因不齐套都成呆死物料了。小批量滚动如果出现一次差错，造成的损失公司还能承担的起。

22

**Akiko Fujita:** 关于华为跟 Verizon 的案子，Verizon 刚好也是雅虎财经的母公司。华为提起了诉讼或者发了函，要求 Verizon 支付华为十亿美金知识产权费，为什么在这个时间点做这个事情，时机怎么考虑的？

**任正非:** 没有时机问题，支付知识产权费用都是国际惯例。我们跟 Verizon 要的其实比较少，没有认认真真去要多，都说我们要的很少。因为你没有买我们任何东西，用了我们那么多知识产权，是应该向我们付费的，付费就解决了你的发展障碍问题，何苦为不付费而拖延呢？而且美国是一个法治国家，如果美国公司不付专利费，就影响了美国在全世界的法治形象；同时美国在全世界的专利很多，如果别的国家也采用这个方式不付专利费，吃亏的应该是美国，而不是中国。

23

**Akiko Fujita:** 我们在园区走的时候，也注意到飞机的那张图。这张图您谈过很多次，哪怕现在上面有很多洞，仍然能够继续在天空中飞翔。为什么选择这张图，它的象征意义在哪里？

**任正非:** 这张图是我偶然在“悟空问答”网上

发现的。美国发布实体清单不久，我在网上突然看到这张照片，感觉太像我们了，浑身是伤痕累累，就是“心脏”在跳动。这架飞机飞回来了，我相信我们也会飞回来着陆的，所以就选了这张照片。我发到心声社区以后，大家有同感就传播广了。

24

**Akiko Fujita：**今天上午跟其他人对话过程中听到，大概十多年之前您当时有一个预判说“中美之间的冲突对于华为的发展来说，可能是一个风险”，当时是怎样的情况或者催化剂，您产生这样的预判呢？

**任正非：**这是员工的想象，他用今天的场景去解释昨天的问题。昨天我们要做这些芯片的时候，其实并没有针对中美之间会冲突，也没有针对我们和美国会冲突。华为一直是学习美国的公司，我个人一直是亲美的，崇拜美国的文化、管理、技术，我们不是很早就准备做这些东西来防范美国的。

我们是为了发展，要走在人类社会的前列，就一定要研究这些东西。比如我们的基础研究投入这么大，有这么多科学家，有人说“你一个公司搞那么多科学家做什么？另外，给大学捐助很多钱去研

究是为什么？”。

人类社会发展速度太快了，理论和产品周期缩短，我们就领先人类社会了，可以多卖一点钱，这个钱就可以拿来继续投入，华为就是这样发展起来的。技术领先别人很多，卖得贵一些，大家还非买不可。

25

**Akiko Fujita：**有没有哪一家美国公司或者哪一位美国的商界领袖，您是非常敬佩的？

**任正非：**都很敬佩，美国很多企业领袖都是很优秀的。比如谷歌、亚马逊……，我都很敬佩；比尔·盖茨、乔布斯，我都非常崇拜。我小女儿最崇拜乔布斯，乔布斯去世那一天，她当时年纪还小，还主持我们家庭给乔布斯开追悼会。为什么崇拜美国？美国为什么那么强大？美国企业都是从小公司演变过来的，小公司每成长一步，架构更改一步，干部换一拨。我知道微软和苹果的时候，它们都还是很小的公司，当然我们当时比“芝麻”还小一半。每个小公司成长，内部结构非常精细、非常稳定，当它成长为大架构时，架构才能稳定。我们也是从小公司发展过来，内部架构一次次被优化、叠加。



今天你们看到，好像攻不破我们“堡垒”，是因为我们公司的体系与美国小公司成长是一样的。我们能打大仗，能适应制裁常态化的压力，这与美国公司一样。

第二，我曾经是军人，在看诺曼底登陆时，盟军抢占沙滩时死亡了 7.8 万人。我去诺曼底看过美军公墓，也去菲律宾看过美国公墓，他们怎么对待历史曾做出贡献的人，这些都是我们学习的榜样。美国公司的成长都是我们学习的榜样，根据这些学习来改造自己，我们完全是一种开放的模式。

你来华为公司一看，除了食堂，除了黄皮肤、黄脸蛋，更像西方公司。我们吸收西方先进文化建立公司，吸收好的部分。我们公司企业文化哪一点不像清教徒文化？我们实际上向美国学习了很多东西，美国是我们老师，要感谢美国。

但是美国 IT 公司在产业发展历史中犯了几个大的错误：

第一，90 年代，数字电路、无线技术兴起以后，美国认为自己很强大，强制推 CDMA 和 Wimax 技术。CDMA 是高通心太大，把门槛筑高了，全世界没有拥护它。美国推 Wimax，用电脑技术走

向通信技术，他们没想到，电脑是局域网，通信是全球网。国际电信组织 ITU 在标准建设上，是数十万工程师、数十年建立起来面向全球网络的标准体系。因此美国通信企业挑战全世界时，走错路了，让 3GPP 崛起，导致了美国通信企业的集体衰落。它们的衰落，不是华为崛起之过，是他们背离了世界发展的道路。

第二，美国创造的 X86 的 CPU 本来处于主宰地位，由于 ARM 架构的 CPU 突破了，突破以后形成了新的 CPU 竞争格局。

第三，互联网发展速度太快，美国建立了全球最好的生态、最大的生态，但是不等于其他国家、地区的局部生态不可能成长起来。

三个“赛道”出来以后，未来社会走向人工智能，物联网是人工智能的一部分，人工智能追求的是高速度，需要低时延。现在边缘计算上，大家可以反冯·诺依曼结构，但是未来人工智能和社会大云中，还会遵循冯·诺依曼结构，就是超级计算机、超大规模存储和超速联接。美国放弃 5G，美国有超级计算机、超大容量联接，但是它没有超速联接，在人工智能上，美国可能会落后，因为三者都不可

放弃，又会出现一个断裂点。这些断裂点可能会使美国落后。5G 不仅是带宽大，而且上行速度也快。4G 以下，主要业务是 B2C 联接个人用户，5G 主要是 B2C、B2B，联接的是企业业务，它的上行速度很快，有利实现工业自动化、人工智能、车联网……



任正非  
意大利媒体圆桌

2019年7月18日，中国深圳

非常欢迎大家光临，意大利是一个美丽的国家，我非常喜欢意大利。大家有什么尖锐问题都可以提出来，我会坦诚回答。谢谢大家！

**01 安莎通讯社记者：**直到去年 12 月，您在媒体上露面都非常少，包括国内的媒体，可能最近十几年，也就接受了两三次采访。但是您女儿孟晚舟被加拿大拘留以后，您出来与媒体沟通更多了，您能解释一下为什么吗？另外，关于您女儿的问题，以您的见解，最终会以什么方式来结束呢？

**任正非：**首先，我不是一个不愿意多讲话的人。过去我在公司内部讲话非常多，因为我作为一个领导人，怎么领导？就是讲话。只是过去的讲话不面对媒体。自从发生温哥华事件，美国在纽约东区法院起诉我们，再后来把我们纳入实体清单，国际媒体对华为几乎都是负面报道，因为他们对华为带有一种成见。我认为，我有责任在危难时刻站出来多讲话，把乌云抹去，透出一点光来。现在天有一点灰色了，不是完全的黑色了，大概有 30% 的媒体报道比较有利我们，还有 70% 的报道比较负面。

第二，美国这个国家太强大了，控制了全球的

话语权，美国说什么大家都容易相信，因此华为承受负面压力过大，我有责任出来多讲一讲。一是增强客户对我们的信心，华为公司不会垮掉，会对客户负责的；二是增强供应商对我们的信心，我们公司可以活下去的，卖给我们零部件，将来是能付款的；三是增强员工信心，要好好工作，公司可以活下去，尽管美国打击很厉害，但是我们公司也很厉害；最后，也向社会传递正确的声音，让社会理解我们，以前没有人这么尖锐地指责我们时，总不能跳出来自己说自己。现在美国这么尖锐地指责，正好有机会解释自己，让大家了解华为。现在社会舆论对华为理解的大概有 30%，70% 还是不够理解，所以还要继续说下去。

我也不只是为了救我的女儿，也为了救我们公司，所以我要挺身而出。

02

《晚邮报》记者：第一个问题，在这种危机时刻，您是否还是一个企业 CEO、企业领头人的岗位？第二，关于 5G 在欧洲的部署，在欧洲网络连接基础设施建设中，华为并没有提供很多核心网设备。对于您来讲，您觉得未来几个月、甚至几年这

## 个情况是否会有所变化？如果华为仍然被排除在核心网之外，是否会推迟 5G 在欧洲的部署？

**任正非：**第一，在这个危机时刻，我最适合继续担任 CEO，我有能力领导这个公司走出黑暗，走向光明。即使得不到美国的帮助，公司也会持续良好发展，会独立生存下去，而且还会生存得很好，处于世界前列。

第二，怎么选 5G 取决于欧洲国家意志决定，也取决于欧洲运营商站在自己角度上的考虑，所以选择权在欧洲，不在我们。

首先解释一下 5G 是什么，再说说对欧洲会有什么贡献。5G 不是 4G 的简单放大，2G、3G 和 4G 的业务性质是 B2C，B2C 业务可以理解成我们每个个人与网络在通讯。现在互联网上传速率低，下载速率大。就像大家感觉到的，你在网络上传一个图像时，现在速率非常慢。如果汽车要采用无人驾驶，一秒钟要传出非常多的图像才能保证安全。如果按照现在的传送方式，不能实现工业自动控制。而 5G 整个频道的宽度是 4G 的 10-100 倍，上行带宽也可以做到非常宽。所以，5G 改变了 4G 的信息传输结构，不仅能完成 B2C 业务，



还能完成 B2B 业务。B2B 后面的“B”，是指高速运行的火车、汽车、飞机、工业 4.0 自动生产的结构等。

5G 现在分两种形式：一种是 5G 和 4G 兼容的 NSA 模式，比如现在 4G 手机可以在 5G 网络上使用，仅仅拓宽了带宽，没有起到未来工业自动化控制的作用。4G 和 5G 共用系统的核心网，可以用原来 4G 的；另外一种形式是 5G 单独组一个网的 SA 形式，由于它不需要兼容 4G 的很多内容，它的终端设备、系统设备都会变得比较简单，这样它的上行速率会非常快，时延是毫秒级的。比如，意大利非常优秀的医生，远程指导中国乡镇医生给病人动心脏手术，那么在现场看到医生的动刀速度，与在视频中看到的动刀速度必须一样，不能有滞后，否则就不能指导动手术了。又如，在座各位都是搞媒体的，电视传播速度快一些就会有拖尾，说明是有点延的，独立的 5G 网络就会消灭这个现象。5G 独立组网时，就需要我们这种新型的核心网。

5G 基站本身是不打开信息包的，传送系统也不打开，所以不涉及信息安全问题。只有传到核心网时，才打开信息包。英国特蕾莎·梅首相讲“核

心网以外的设备，英国都可以采购华为产品”，是正确的；最近英国议员辩论以后又说“只有用华为的核心技术，才可能实现最先进”。从这点来讲，是由欧洲的国家 and 运营商来选择的。

中国现在发的 5G 牌照、现在运营商建设的 5G 网络，还是 4G 和 5G 混合组网的模式。5G 独立组网全世界只有华为一家做好了，中国招标法规定，必须有三家公司做好了才能开始招标，所以，中国只有从明年才能开始独立组网的 5G SA。我们在等待高通的进步。

03

**《共和报》记者：**现在美国随时有可能停止关键部件对华为的销售，包括芯片、服务器、软件。对于技术厂商来讲相当于判了死刑，华为能独立于这些美国供货商吗？怎么实现独立？多长时间内可以独立？

**任正非：**我们现在就能够完全独立，不依赖美国而持续为客户提供服务。而且越先进的系统，我们越有能力完全独立于美国之外而生产。当然，有些落后的产品，过去历史上生产的旧产品，我们没有继续开发零部件，这些产品有可能会有影响。

但是我们有新技术和新产品去覆盖过去这些旧产品，继续为客户提供服务。

04

**《新闻报》记者：**今天我们看到了华为的股权室，了解到您有一票否决权，如果共产党或者中国政府要求华为公司在网络设备上或者终端设备上安装后门，这方面您也可以一票否决吗？

**任正非：**那当然了，我肯定一票否决。大家也要看到，中国共产党中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上讲“中国企业绝不允许装后门”；国务院李克强总理在十三届全国人大二次会议答记者问时，也讲清楚了“中国企业不允许安装后门”；李克强总理在克罗地亚参加“16+1”会议时，专门给华为员工讲了“你们千万不要安装后门”。所以，国家领导人指示，我们有信心、有底气，可以坚定表态与各个国家签“华为网络无后门”协议。

第二，如果我们安装了后门，全世界客户都不买我们的设备，我们公司破产了，谁来还债？员工可以辞职去创业，唯有留我还债，你认为我会希望是这样的格局吗？不希望。

05

**《24 小时太阳报》记者：**第一，关于您的女儿孟晚舟事件，您现在是否担心，您认为这个事件会以怎样的方式告终？第二，现在国际上有很多指控，总把华为和信息安全、安全问题或者安装后门联系在一起。面对这些指控，您的回答是什么？

**任正非：**第一，我女儿的事情还是要通过法庭判决来解决，因为法庭是尊重事实、重证据的，相信最终法庭会做出公正、公平、公开透明的判决。

第二，意大利、德国提出建立欧洲统一的网络安全标准，每个企业都要接受这种检查，我认为这是正确的。华为接受了全世界最苛刻的检查，至今没有发现有什么问题，相信其他企业也会接受这种检查，这样对欧洲安全是有保障的。

06

**意大利通讯社记者：**您在最近的采访中曾表示，因为美国贸易管制，可能华为的营业额会遭受 300 亿美元的下滑。您认为华为面对营业额下滑的现象应该怎样调整自己？是否有备用方案呢？

**任正非：**美国打击我们，不会对我们的生存构成影响，但我们必须要进行一些版本切换，版本切

换需要一些磨合，这些磨合会需要一点时间。当然，我估计从今年初 1350 亿美元的销售计划收入会下降 300 亿美元，到 1000 亿美元左右，这是一种极端的估计。可能由于我们的努力，会缩小下滑的比例。你们来到华为，也亲眼见到了我们公司“身体”很健康，各个“机器”（部门）还在充分运转。

07

**Euractiv 记者：**首先，感谢任总给我们这个机会对您采访。不知您有没有听说，最新选举的欧委会主席冯德莱恩，关于未来欧盟和中国的关系，您有怎样的见解？

**任正非：**对于新当选的欧盟主席，我不太熟悉，但是已经在电视上看见她非常漂亮，相信欧洲也会迈出漂亮的步伐。

欧洲一定要使自己的贸易走向简单化。中国是一个非常庞大的市场，从去年开始，中国不断对奢侈品、服装等各种商品降低关税，意大利、欧洲要更快地抢占市场。比如，以汽车为例，中国是一个汽车消费大国，汽车关税不断在下降，那么欧洲的汽车要抢占中国市场，不要把自己绑在美国的“战车”上。大家都知道，全世界最好的汽车是欧洲的，全

世界最经济实惠的汽车是日本的，美国汽车既没有质量优势，也没有成本优势，等过几年你们把中国市场空间占完以后，估计美国汽车再进来就困难了。

中国在高铁建设采用的德国技术、法国技术、日本技术，以及部分中国自己研究的技术，这些都是一些巨大的发展机会。中国对航空器的需求也极其巨大，欧洲在航空器领域应该更大规模投资进军中国市场。总之，中国和欧洲的经济具有很大互补性，所以我们要借这种缝隙时间推动中欧贸易快速发展。等到美国和中国吵完架以后一看，发现在中国遍地都是盟友，把市场都占光了。而且对其他国家，欧洲要减少与美国步调一致的经济制裁，而是要努力扩大经济贸易空间。因为社会是否稳定在于人民的生活是不是得到改善。欧洲并不是需要一种意识形态，而是需要大幅度改善人民生活，特别是低端人民的生活，这样既不会爆发社会动乱，也不会产生任何革命。有了稳定的发展基础，欧洲一定会继续繁荣。

08

《共和报》记者：现在美国政府也在给欧洲电信运营商施压，让他们禁止使用华为的设备，但是从

现在得到的消息来看，意大利政府还是愿意继续和华为合作的。对于您来讲，欧洲市场也好，意大利市场也好，对于华为业务是否重要呢？您认为是否在欧洲市场上取得最终的胜利呢？

**任正非：**第一，欧洲对我们非常重要，我们在欧洲的投资也是非常大的，我们视欧洲为第二本土。第二，运营商与华为合作了二十多年，美国这么强的施压，还有这么多运营商购买我们的设备，说明运营商对我们的信任度是比较高的。我们有信心把欧洲的网络建好。

09

**安莎通讯社记者：**我们常常听到，很多人认为华为无论在公司所有权还是管理上都不够透明，在您自愿披露自己的持股数之后，才知道您只有 1.14% 的股份。为了改善这个状况，您是否考虑，哪怕久远的将来在香港上市呢？第二，从管理角度，是否已经筹划未来接班人问题？

**任正非：**第一，我们是完全透明的，因为我们的财务独立外部审计是 KPMG。我们和上市公司一样透明，我不知道社会还需要什么透明度。如果为了透明，跑到香港去上市，我认为没有必要。



我们公司一直在迭代前进中，我在股东代表大会的讲话稍后提供给您，里面讲清楚了公司治理结构和接班人的问题。我们公司会稳步前进的，欢迎各位记者和总编们定期来华为访问，看看我们的循环成长。我们不会垮掉，只会越活越好。

**10 意大利通讯社记者：**关于您最近在“一带一路”北京论坛上和意大利总理孔特的会谈，我们想知道这个会谈是否进展的愉快？您个人怎么看意大利政府中对 5G 华为表示怀疑的势力？孔特总理是否认为意大利数据应该掌握在意大利自己手中呢？

**任正非：**我和总理的会谈是很友好的，总理对我们也是很信任的。至于意大利有一部分人对我们有质疑，我们是可以理解的，在中国也有人质疑我们，任何地方都会有不同观点，这很正常。关键是我们自己要能干好。

**11 《晚邮报》记者：**第一，面对美国这样的进攻，无论您女儿的拘留事件也好，还是对华为的实体清单

管制也好，您难道不觉得有必要跟美国协商一下？或者把自己的源代码变得更加透明？第二，如果意大利政府实行“黄金权力”法案否决权，或者政治层面更多限制华为在意大利的业务，您会不会撤出在意大利的投资呢？

**任正非：**第一，我们和美国是有沟通的，美国已经在纽约东区法院起诉我们，我们也在达拉斯法院起诉了美国政府，其实这就是在沟通，用法律的方式沟通。美国是一个法治国家，我认为用法律的方式已经是最好的沟通。

第二，意大利实行“黄金权力”法案，使意大利做生意很复杂。我们没有问题，“黄金权力”法案难道会审查出来有瑕疵？意大利“黄金权力”法案不会否决我们的，这点我们还是很有信心的。

12

《24 小时太阳报》记者：根据意大利的“黄金权力”法案，只是要对非欧盟的通信设备供应商进行更严格的检查，而诺基亚、爱立信则不需要。您认为华为会成为一种歧视的牺牲者吗？

**任正非：**我不认为这是歧视我们。如果我们没

有问题，巴不得你们多审查，不就证明我们没有问题了吗？华为已经在全世界受到了最严格的审查，多一个审查，我们并不害怕。

**13 《新闻报》记者：第一，华为在电信市场上已经有多年的运营历史，在 4G 出现时并不记得有人讨论过安全问题，为什么 5G 给大家带来如此大的关于网络安全的担忧？第二，我个人觉得，对于 5G 的探讨，除了技术本身以外，大家讨论的都是要给华为信心、要信任华为。特朗普已经把华为或者把任总您形容成“邪恶王子”的形象，为什么我们要信任华为？**

**任正非：**第一，为什么 5G 会突出这么多矛盾？因为美国在 3G、4G 上有一定地位，5G 是以华为为领导，有些人一时接受不了。中国政府明确要求企业不准安装后门，我们有没有后门，可以经过你们严格审查。我们在美国没有网络，也不打算将 5G 卖给它，怎么会危害美国国家安全呢，美国这么着急做什么呢？

第二，关于“邪恶王子”的问题，现在你看见我了，觉得我像不像“魔王”？百闻不如一见。

**记者：看着不像，但是我还是有一点怕您。**

**任正非：**全世界不会所有国家都拒绝华为，接受华为的国家会获得很大成功，历史会证明，华为对信任我们的国家会做出很大贡献。因此，不必担忧华为是不是被形容成“魔头”。我从来都认为特朗普总统是一个伟大领袖，我们两个都不是魔头。

**14 Euractiv 记者：有位华为前雇员王伟晶，在波兰因为从事间谍活动被指控拘留，现在仍然没有审判，您觉得他会受到公正的审判吗？**

**任正非：**我们不了解他做了什么事情。我们认为，公司员工只能从事商业性活动，如果从事非商业活动，对方有证据，对方国家可以行使主权，法庭审判完以后，才能证明是怎么回事，那时我们再做最后的处理。我们对此不清楚，就不能发表言论。你们最好去采访波兰的法院，了解真实情况。

**15 安莎通讯社记者：昨天参观了松山湖，那里的建筑非常欧式，其中有两个地方是直接取材于意大利维罗纳和博洛尼亚。从您个人来讲，与意大利**

## 有哪些关系呢？您是否到过意大利？

**任正非：**我去过意大利很多次，我太太和女儿也经常去意大利。我们公司很多艺术品、家具都来自意大利。

松山湖的建筑是日本建筑师设计的，他选择欧式建筑设计，中标了，这完全是日本建筑师的导向。今天所在的这栋大楼是法国建筑师设计的。

16

**《新闻报》记者：**您常常把现在的华为比作伊尔 2 战机，有很多的洞需要补，现在补洞的情况如何？最先补哪些洞？您是否会把一些投资的领域进行转移呢？第二，关于操作系统，新的鸿蒙操作系统将会有哪些应用领域？我们以为用在手机上，后来说为物联网设计的。对于安卓操作系统是否有一个替代方案呢？

**任正非：**首先，这架飞机的照片是我偶然在网上看到的，我觉得很像我们公司，除了“心脏”还在跳动以外，身上是千疮百孔。当时我们并不知道身上有多少洞，不确定哪些是最主要的。那么，5G、光传送、核心网……这些系统，我们要优先

去补洞，这些洞已经全部补好了。今天统计下来，我们大概有 4300-4400 个洞，应该已经补好了 70-80%，到年底时可能有 93% 的洞会补完。一方面是补洞，另一方面是切换版本，对今年的经营业绩是会有一些影响的。明年我们还会补少部分的洞，这些洞可能还会难补一些，可能明年我们的经营业绩还会受影响。我们估计，到 2021 年公司会恢复增长。

第二，鸿蒙操作系统的最大特点是低时延，它与安卓、iOS 是不一样的操作系统。开发设计的初衷是用于物联网，比如工业控制、无人驾驶……来支撑使用，我们现在首先使用在手表、智能 8K 大屏、车联网上。在安卓系统上，我们还是等待谷歌获得美国审批，还是尊重和拥护谷歌的生态和技术的权利。

17

《共和报》记者：第一，刚才您说英国政府已经了解到如果要有一个 5G 网络，核心网也要使用华为设备，是否意味着如果欧洲想要有一个纯 5G 网络，必须要选择华为来进行核心网和周边网的建设呢？我个人觉得，把所有的鸡蛋都放在华为一个

篮子里是不是不妥呢？第二，您刚才说，在 5G 上，现在华为也好，中国也好，实现了对美国技术的超车，您认为未来的趋势是否是中国在越来越多的技术上超越美国，美国的举动是否是为了遏制中国的增长呢？

**任正非：**第一，我不代表中国，不知道中国会不会超车，因为我没有精力去关注整个社会。我只能代表华为，也只了解华为。

第二，核心网实际上就是软件，我相信诺基亚、爱立信、思科都会做好的，如果不放心，可以等一等，它们也能提供的。但是，鸡蛋放在两个篮子里，两个篮子是串联的，任何一个篮子打破了，系统都没有了，而不是两个平行的系统。

**记者：**现在美国对华为的攻击是否是为了遏制中国技术的超越呢？

**任正非：**我不知道，问美国才会清楚。美国对华为的制裁和遏制，也许是美国的一种误会。我欢迎美国政府官员多来华为看看，可能他们就消除误会了。我认为，未来几十年，美国还是世界上最强大的科技国家。

**18** 《晚邮报》记者：第一，我们知道 Facebook 已经公布要发行基于区块链的数字货币，叫“天秤币”，您觉得这是不是美国科技企业要与美国政府一起保持世界霸主的信号？第二，您认为在发行数字货币时，他们是否会考虑中国的企业或者把中国的货币放到他们的货币篮子里呢？

**任正非：**中国自己也可以发行这样的货币，为什么要等别人发行呢？一个国家的力量总比一家互联网公司强大。

**19** 《新闻报》记者：从目前世界局势来看，各个国家仍然充满了不平等的现象，财富分配出现两极化，以及某些国家没有足够的言论自由。在这样的大背景下，您认为未来从科技角度，我们面临的最大挑战是什么？而科技会扮演一个什么样的角色呢？

**任正非：**我认为，科技会给人类创造更多财富，使得每个人都能享有社会发展的权利和利益。整个社会要通过发展来消除贫困，避免社会的不稳定。社会稳定以后，发展速度更快，有利于更加稳定。当前“穷人更穷、富人更富”的现象，要有适当地改变。新技术的投入，会促进社会总财富的增加。





任正非

# BBC 纪录片采访

2019年7月23日，中国深圳

01

**BBC “故事工场” 纪录片制作人 Nicola Eliot:**  
**BBC 今天录这个节目不仅仅要了解华为在目前处于怎样的境地，同时希望了解华为是一家什么样的公司，怎么一步步发展起来的，成功的原因有哪些。所以，我们会把历史不断往前推。第一个问题，您作为解放军的工程师，当年参与建设了辽阳化纤厂，当时的工作条件怎么样，给您带来了哪些经历？**

**任正非：**辽阳化纤厂是在中国文化大革命时期国家确定的一个重点建设项目，从法国德布尼斯·斯贝西姆公司引进从油头到化尾的成套化纤设备。当时中国经济比较困难，政府希望每个中国人都能穿上一套化纤衣服而引进了这套设备，中央领导非常重视。当时中国国内处于混乱时期，地方工程队伍都不愿意去这样艰苦的地区承担工程项目，中央只好调军队去做这个工程项目。军队进入这个地方时，主要是很欠缺技术上的人才，我们这些刚刚离开学校没有多久的人就成了人才，好赖比不懂的人懂一点。

当时生活条件非常艰苦。一是，东北缺少吃的，全年都是杂交高粱米，那时冬天半年都吃腌的大白菜和萝卜，主要问题是没有肉，很少一点点油，

老百姓每个月只有三两油，我们是一斤，条件很艰苦。二是，几万部队突然进入荒山野岭，没有房子住，所以要搭一些简易的房子。那时候不像现在搭简易房子这么容易，那时很难，冬天地基没有做很好，房子沉降开裂，冷风可以进去。生活很艰苦，但是我们担负的工程非常先进，自动化程度很高，这形成了“冰火两重天”，非常先进的工程，非常艰苦的生活条件。

那时中国不太重视文化教育，文化大革命中已经把教育搞乱了，唯有在辽化这个地方，从中央领导到省市各级领导，都号召我们读书、学习，因为不学习就搞不懂先进设备如何工程安装、如何调试好仪表，完成生产。

在文化大革命时期，我们感到这像沙漠中的绿洲一样，有学习的机会，再苦也不觉得苦，我们觉得还挺幸福，当时看技术书在这儿不算犯错误，是不容易的。

02

**Nicola Eliot:** 您研制成功空气压力天平，这个发明所需的知识，是你在辽阳时通过读书获得的，还是从其他地方获取的？

**任正非：**这种设备法国是有的，我们有专家在法国看见过，他给我描述了这个仪器大概是什么样子。于是我先从数学来推导整个仪器结构，包括一些偏微分方程。我曾去请教过东北大学的李诗久教授，请教我的数学推导是否正确，有没有可能成功。这位数学教授给予了肯定，认为能成功。我回来再继续设计整个系统。这个仪器最主要是为了检验法国进口的仪器仪表用，当时中国不具有这样的检验仪器，所以做了这个设备。

这个设备成功时，中国刚刚粉碎四人帮，开始重视科学、技术和生产实践。我个人认为，我的发明只是一个小发明，谈不上多么重大，但是因为当时没有别的人发明，国家就把我那时的小发明捧成了大发明，给了大英雄的荣誉称号。

03

**Nicola Eliot：**是否您在辽阳的经历促使您在 44 岁时创立了华为？

**任正非：**44 岁创建华为的时候，我是没有任何经验的，是盲目下水的。我们离开军队以后，走入市场经济，非常不适应。我们和西方退役军人走入市场经济还有很大区别。因为西方军队虽

然不完全是市场经济化，但社会是市场经济化，他们耳濡目染都会知道什么叫“市场经济”，因此他们从军队退役到企业去工作有一定的适应性。我们完全是不适应的，因为我们是从计划经济出来的，军队一分钱都不能赚，都是老老实实的。我们就不明白，为什么到市场经济后，十块钱买来的货物，要卖十二块钱？肯定是骗人家的。当然，那时我们不知道有运作费用、财务成本、税费等，不懂这些，所以到地方来非常不适应。甚至连什么是超市这个名词都不懂。

如果说创业之前有什么经验，那就是年龄，总比年轻二十多岁的孩子经历的风浪多一些。在文化革命中，我所遭遇的挫折和困难很大，所以在市场经济时代虽然遭遇困难，还是觉得能够承受。就这么一点，此外，没有任何技能可以支撑我来创立华为。

04

**Nicola Eliot：**因为创业存在这么大的风险，您又没有相关知识，为什么还是决定创立了华为？

**任正非：**其实我们已经是无路可走，由于我那时工作做得不好，别人不要我了。深圳科技局说，

你原来是搞科研的，现在可以来搞科技企业。我们自以为搞一点技术还可能，所以走上这一条路。今天看来，当时是太无知了，因为无知才走上了这条路，然后就没有退路，退回去只能靠劳动力再发展，因为任何资本都没有了，我转业的费用全部用光了。

**05 Nicola Eliot:** 有一些报道说，您在军队里待过，就证明华为和中国军队有联系。对此，您有什么要说的吗？

**任正非：**70 年来，中国退伍的军人有 5000 多万，退伍军人都要再就业，我是其中的一个。美国所有退役军人也要再就业，这是一样的。离开军队以后，我与军队没有任何关系，因为我们从事的是民用业务。外界这种推测没有什么道理。

**06 Nicola Eliot:** 您刚才提到在创立华为时的资本问题，如果创业失败，就没有任何资本，只能从零开始。当时用了多少钱创立华为？如果这些钱不是来自于解放军，那是来自于哪里？

**任正非：**华为创业注册资本是 21000 元人民币，当时我们家的转业费只有 3000 多元人民币，所以我找了几个人集资。后来公司发展到小有规模时，他们要退股，要分公司很多钱，他们通过法律诉讼手段获得很大赔偿。他们都退出去了，公司就变成我一个人的公司，我就开始把股份逐步分给员工了。当时退股的法庭判决都在公司有记录存档，你们可以去看看这些记录。这里没有国家一分钱，就是几个人凑的钱，我自己不可能有 21000 元这么多钱来创业。

07

**Nicola Eliot：**当年在中国市场转售交换机的企业有几百家，但是绝大多数没有生存下来，华为凭什么能够通过转售香港公司的交换机而生存下来？秘诀在哪里？

**任正非：**第一，我们从一开始就确立了“以客户为中心”，宁可员工多吃一点苦，一定要维护客户利益，这样客户基本上能接受我们。那时可能还不止几百家公司，能够生存是因为中国庞大的市场实在太供不应求了，就连落后的东西都会有人购买。那时我们去代理销售香港鸿年的交

换机，当时它在模拟电子技术中还算比较好的产品，我们自己也比较努力，积累了原始资本。然后，我们并没有消费到自己身上，而是用于再投入，再建立服务体系，改善客户利益。2000 年，我没有自己的房子住，当时租了一个三十多平方米的房子生活。想象一下，十几年前我还没有房子住，福布斯还说我是大富翁，不能理解。

我父母亲都没有得到很好照顾，父亲在街上买了过期饮料喝，导致拉肚子而去世。母亲担忧我，政治风浪比较大，福布斯说我很有钱，母亲问钱从哪儿来的，她很担忧，在菜市场往家走的时候被汽车撞死了。处在那种历史阶段，我们把所有原始积累都投入到未来的发展中，从这点来说和别的公司不一样，别的公司赚了钱就去消费了或投资其他领域了。

第二，我们对供应商很诚信，卖的钱及时还给这些供应商，供应商相信我们，有时候就会把货优先给我们，这样解决了没有资金、先买进再卖出的问题，使华为在发展中扩大了一些可能性，在这方面，香港的鸿年公司对我们的成长是功不可没的。



08

**Nicola Eliot:** 后来华为开始自主研发技术，自主研发蕴藏着很大风险，为什么华为会决定去承担这么大的风险？

**任正非:** 在我人生受到挫折的时候，就是我在深圳国营企业工作时被坏人骗走了钱，因为打官司请不起律师，我自学了很多法律书籍，包括欧美法律、大陆法律，就准备自己做律师去打官司。这段经历我明白了两个道理，市场经济一边是货物、一边是客户，两边要交易，中间就是法律。我知道永远不可能掌握客户，只能掌握货物，怎么办？我们要研发。另外，我们最早代理的交换机是 BH01，珠海一个小公司的产品，它看我们卖得好，就不给我们供货了，就像现在美国的实体清单一样。后来有人给我们介绍，我们转向卖香港鸿年公司的 HAX 机，卖得很好的时候，它们也不供货了，逼着我们自己做通信产品。我们就在这样的主观条件、客观条件下，走上了自主研发的道路。

在华为公司经营有起色后，我也帮原来工作的公司偿还了一部分债务。

**Nicola Eliot:** 如果当时自主研发没有研制成功，

## 潜在风险在哪里？会带来怎样的后果？

**任正非：**因为那时我们无路可走，根本没有想过“研制不成功会怎么样”，还是相信我们会研制成功。那时是模拟通信设备，并不是很复杂，所以我们还是有信心的。第一阶段是从宾馆酒店用的 40 门交换机开始，40 门成功以后，我们就有信心研制 100 门交换机，后来是 200 门。应该说，我们是一步步往高处走，并非一次就做出大产品。

**09 Nicola Eliot：**最开始华为转售别的公司的交换机，后来开始自主研发交换机产品。请问华为自主研发交换机产品的知识是从哪里来的？

**任正非：**当时我们所有人的知识都是读一本南京邮电学院的教科书，是陈锡生教授写的。大家读教科书来做交换机。

**10 Nicola Eliot：**那时候中国的电信市场是由西方公司的产品所主导，华为是如何突破当时市场格局的？

**任正非：**那时我们根本不具有与西方公司竞争的可能性，最主要还是从给招待所、小酒店使用的小交换机开始起步，而且是模拟交换机，逐渐做大，积累很多年以后，才开始能做数字式交换机。

11

**Nicola Eliot：**当时，由于华为没有选择投资 CDMA 技术，失去了很多机会。CDMA 技术后来成为中国市场的主流技术之一。如果现在回头来选择，华为会作出不同的选择吗？你们会投资 CDMA 吗？

**任正非：**这是一段历史。从 2000 年开始，中国在无线通信标准（CDMA、GSM……）的选择上，都是处在矛盾之中。由于当时国家不给中国电信发无线牌照，他们就把在日本淘汰的 PHS 技术，在中国做成了小灵通。我们当时判断小灵通可能会赚很多钱，但是没有前景，就没有做。CDMA 我们做了，但是没有做 IS-95 这个落后体系，我们做的是 1X。但是中国市场招标只要 IS-95，不要 1X，所以我们落选了，没有获得中国市场的选择。这两个对我们来说是挫折。

从 2000 年到 2008 年国家决定上 3G，这八年期间，我们决定无线的路线时，我个人精神很痛苦，几近崩溃。因为我坚定不移走 3GPP、GSM、UMTS 道路，不走那两条路。我不怕来自外面的压力，外面怎么压我，我都不怕，还是坚定走下去。我害怕来自内部的压力，内部不断有高层写信、写报告给我，“你这个决策错了，会葬送华为公司的”。那八年，我是度日如年，这个决策没有其他人承担责任，必须要我自己承担选择的责任。那八年看到别人赚大钱，我们不能赚钱，看到我们自己比别人困难多，外面大量文章都是讽刺挖苦我们的，万一我真的错了怎么办。八年以后，中国终于发放 3G 牌照，一下子把我们的能量释放出来了。当时，并没有觉得我们胜了，只是压力减轻了，我们的设备可以用了。

当时我们在中国市场没有机会时，就把大量精力投到海外，开始海外市场的很多年，都见不到客户，更不要说合同了，挣不到钱。那时正是中国假羽绒衫……假货卖到俄罗斯去的时候，俄罗斯邮电部长说了一句话“中国有什么高科技？除了假货，什么都没有”。我们背负着自己的产品，还要和中国卖假货的人混在一起，让客户认同我

们，这个时期很难。但是如果不打开海外市场，我们在中国又没有市场机会，就会面临更加困难的情况。当时我个人长年累月在非洲、拉丁美洲出差，家庭往来和联系非常少。对这段历史我很懊悔，因为小孩正在成长时期，希望爸爸带着玩游戏、躲猫猫，我没有做。我好不容易从海外回来，累得喘不过气来，就躺在床上睡觉。所以，我与小孩没有好好交流，但这是为了生存，为了活下来。

2000 年左右，海外才开始有人买我们一点点设备，给我们一点点合同，才有机会体现华为的服务精神，慢慢客户就接受我们了。那时我们谈不上“优良”两个字，我们还达不到和西方公司一起竞争的水平。非洲为什么能接受我们？因为战争，西方公司全跑光了，非洲要设备，我们就可以卖给非洲。还因为瘟疫、极端环境……，我们能卖一些产品，积累了一些海外的成功经验。今天我们提拔干部，都是要求在非洲等海外艰苦地区工作过，用的是美国军队对军官的考核标准，“上过战场、开过枪、受过伤”来确定干部有没有被提拔的资格，海外成功经验必须是一个指标。否则海外的人艰苦奋斗回来，都让在“花前月下”的高素质干部把官职夺走了，这样的价值评价体

系不行。这种循环虽然不一定最好地使用了优秀人才，但是构建了第一批坚强的队伍。所以，今天我们的队伍很坚强，美国这么强的打击，我们公司不仅不垮，还士气高涨。

失去中国市场机会的这段时间，我们走向海外，但是回来以后，中国又走向新的发展阶段，我们又具备了从海外调一些优秀将领回来“杀回马枪”的机会，又在中国重新获得成功。

12

**Nicola Eliot:** 我们之前看过报道，1998 年的时候，华为几乎把全年利润的一半拿出来聘请西方咨询公司。当时主要向这些公司寻求哪方面的建议？为什么向西方学习获取这些建议，对华为来说这么重要？

**任正非:** 最早创业的时候其实就是我一个人，然后不断进来一些人，根本就没有规则。比如我说“你涨多少工资”，就定了，当然会有利于一些人，也会伤害一些人。随着公司规模越来越大，需要起草非常多的文件来规范公司，但我没有起草文件的能力，我个人在军队从事技术工作，没有从事过管理工作。但是我们必须

前进，所以还是起草了很多文件，但觉得这些文件不规范，不利于华为成长为大公司。

那时我们认为华为应该可以成为大公司，所以请了 IBM、埃森哲……几十个顾问公司来给我们做顾问。顾问费每个小时是 680 美元，那时我们员工的工资每月只有 5000 多元，相当于顾问一个小时的工资。但是为了明天，我们必须要向人家学习，要承认人家的价值。我们派了很多人去学习，当时学习的人中也有不好好学习的，有些投机分子以为学了就可以怎么样，看到别人在市场上升官，做了一半就走了。所以，有很多东西没有完全做到底，这是一个缺憾。

但是有一个项目学到底了。IBM 对于我们的财务和审计进行咨询时，当时孟晚舟还是一个“小萝卜头”，她做了项目经理，二十多年和 IBM 等顾问接触下来，把财务做得很好，而且超越顾问的指引，管理水平、标准更高了。现在华为的财务质量水平应该比很多西方公司高得多。现在有一些大顾问公司和我们说“不要一分钱来做顾问行不行”，我们拒绝了，因为我们还要给他们讲课，还费劲。

我们自始至终向西方公司学习，在学习过程中不断进行优化。今天美国打击我们的时候，大家看到华为公司好像没有什么变化，为什么？因为大量系统已经接受了这个体系，能够自己理解，自己融汇。大量向西方学习，从今天看来是正确的。

**13 Nicola Eliot:** 您刚才提到华为在海外市场的发展策略，首先从相对欠发达的区域（比如非洲、印度）开始发展业务。取得成功之后，为什么在 2003 年您会考虑把华为卖给摩托罗拉呢？

**任正非：**因为我们自己预判，按照当时发展的状况，我们会达到世界先进水平，迟早会和美国对抗，那时美国一定会打击我们。希望卖给摩托罗拉，就是为了戴上一顶美国的“牛仔帽”，公司还是几万中国人在干，也是体现中国人的胜利。资本是美国公司，劳动是中国人，这样有利于在国际市场上扩展。在这样的情况下卖给摩托罗拉，当时谈好的价格是 100 亿美元，已经签了所有合同。当时有两个打算，第一，我们有一部分人想将来去做拖拉机，当时中国拖拉机厂正处于崩溃的时候，我们想把洛阳等所有拖拉机厂



买下来，当时中国的拖拉机 1000 美元一台，但是有问题，总漏油、发动机不耐高温。我们用向 IBM 学习的 IPD 方法就可以解决这个问题，然后把拖拉机价格提到 2000 美元。我们不可能颠覆汽车产业，但可以创造世界上最大的拖拉机王国。第二，绝大多数人继续走通信道路，戴着摩托罗拉的“帽子”，可以打遍全世界。都是光荣的。但是，这件事情可惜没有成功。

我们预测“迟早和美国交锋”是正确的，现在交锋了，实体清单禁止我们，什么东西都不卖给我们，甚至墨西哥的麦当劳都不卖给我们，很极端。我们自己美国公司的东西也不能用，我们员工也不能与我们美国公司的员工讲话，否则就是违反美国实体清单。这种极端情况，我们当年判断会出现，现在真出现了，我们有预防，所以没有什么恐慌感，能应对过去。

14

**Nicola Eliot:** 华为在拓展欧洲市场的初期，尽管市场拓展面临困难，但最后通过极低的成本突破了欧洲市场。有些人说华为的成本和价格这么低，一定是因为获得了中国政府的支持？这点您能不能

大概讲一讲。

**任正非：**社会理解完全是错误的。我们不仅价格卖得不低，而且是卖得高，我们可以把十年或二十年的财务报表的电子件发给你们，你们看看我们的财务报表，我们是赚钱很多的。不然，怎么会累积起这么大的公司。

在欧洲市场的突破得益于 SingleRAN，这个产品的做法来自于一个数学家，他当时只有二十多岁，他把 2G 和 3G 的算法打通了，然后 2G 和 3G 可以合成一个设备，体积至少降一倍，重量降一倍，成本下降一倍。欧洲最大问题是没有铁塔去安装太重的设备，欧洲旧房子很多，只能在房顶上安装，设备一定要轻。我们发明 SingleRAN 以后，分布式基站一下子获得了欧洲的欢迎，欧洲就购买我们的产品。成本不会按数学方式下降一半，也至少下降 30-40%，盈利很好，我们员工的工资待遇远高于西方公司，否则不会有这么多数学家、科学家……优秀人才到我们公司来。所以，华为在无线领域领先全世界，突破点是一个数学算法，算法是一个俄罗斯小青年突破的，现在他是华为公司的 Fellow。他突破

以后，我们在上海试验，认为是可行的，就利用这个算法把很多东西分解了。

为什么这个算法让我们公司如此厉害呢？当时 3G 设备和 4G 设备有三种制式：CDMA、UMTS 和中国的 TD-SCDMA，用这种算法，我们只生产一种设备，可以适应三种制式，这样我们的生产成本大幅度下降。接下来垂直系统是多频，为什么多频？运营商存在七、八十年了，一段时间分一个无线频率，大多数运营商都有十几段频率，就需要十几根天线对应，才能把所有无线信号接收。因为我们有这个算法，就把多频打通了，一根天线完成所有频率接收。你们可以去参观天线，我们的天线超级先进。十几根天线变成一根天线的时候，成本下降多少？利润赚得太多。这个算法使我们的基站适应了多模多频，高质量、低成本。

财务报表不能太好，太好了也是不利的。只有加大研发战略投入，才能消耗利润，每年至少投入 150-200 亿美元，包括加强对大学的支持。这样我们就能把钱投资到未来，并不是把钱都分给员工，让员工变得胖胖的，然后都不干活；也

不是分给股东，大家懒懒的。我每次都讲“苹果是我们的老师”，苹果永远卖高价，才能让低价的公司生存下来。如果我们卖低价，世界上就没有别的“草”能生存，所以我们不是靠卖低价成功而获得了欧洲市场，而是靠技术创新和科技创新获得的。

**15 Nicola Eliot:** 现在大家对于华为在研发上面的强力投入都很了解，华为在海外的研发中心也有布局，比如说印度。华为在中国之外的整体研发布局策略是什么？

**任正非:** 哪个地方有人才，我们就在哪个地方建立研发中心，让他们在自己家门口就可以参加华为工作，而不是希望他们都到中国来。

**16 Nicola Eliot:** 2011–2012 年前后，华为在整个业务上做了比较大的调整，业务范围发生了变化。华为核心业务是人与人的联接，但是联接的设备是普通消费者看不到的。从 2011、2012 年开始，构建面向消费者的品牌，为什么要做这样的业务调整？

**任正非：**最主要是为了管理简单化，不太相关的业务就不要在一起，否则它们横向联系就会变得很麻烦。因此，我们把业务切成一棵棵的“树”，“树”在土壤里的“根”还是连接在一起的，比如财务系统、人力资源系统、考核系统，但是“树”和“树”之间的业务不相关，管理简单化了。

17

**Nicola Eliot：**华为近期面临很多来自美国的压力，美国说华为是安全威胁，您能否谈一谈华为对于安全的看法？

**任正非：**我认为，网络安全将会是人类社会中越来越重要的问题。因为过去通信是硬连接，外面攻不进来，就没有安全问题；当通信网络发展到 IP 体系以后，IP 的攻击口增多；现在走向云化以后，云一开，到处都是口，攻击就更厉害了。

欧洲建立了 GDPR 标准、网络安全标准的做法是非常正确的，任何一个公司都为了维护网络安全和用户隐私保护而奋斗。但这件事情往前走非常困难，毕竟是新生事物。比如建一个堤坝，还没有建起来，洪水就漫过去了。怎么在信息快速增长的情况下建立一种网络安全和隐私保护系

统，对设备厂家、运营商、整个社会都是一个挑战。

## 18 Nicola Eliot: 您能否分享一下，来自于美国的压力对华为现在的业务运营有怎样影响？

**任正非：**美国的实体清单对华为公司的业务运营基本没有影响。因为非常尖端的设备（比如 5G）我们完全可以不依赖美国，美国在 5G 领域还是比较落后的。从芯片到系统，我们完全可以自己担负起来。在网络联接设备上，包括传送、接入网、核心网，我们长期处在世界领先地位，而且基本上不会依靠美国。在终端方面，我们会有一些生态问题，自己还没有完全跟上来，会有一些影响，但是不会非常大，不会构成严重的死亡威胁。

## 19 Nicola Eliot: 具体谈到 Google 的情况，Google 现在还没有让华为继续使用安卓平台，能否介绍一下华为新操作系统的最新进展情况？

**任正非：**以前已经介绍过，鸿蒙操作系统的特点是低时延，低时延主要是用于工业控制、自

动控制、自动驾驶、车联网等系统，可能这个系统率先用于手表、8K 智能电视、工业控制使用。

大家知道，5G 实际上是一个“小儿科”的产品，5G 是人工智能的支撑系统，因为它有低时延的优点。而且 5G 的上行带宽非常宽，适合企业把数据送上云去。4G 以下是人与人之间在通信，现在 5G 还可以完成物与物、企业与企业之间的通信，包括控制，大量适用于这个体系。我们现在还没有考虑鸿蒙系统怎么能转移到手机上来，即使要转过来，也是需要几年时间建立合理生态，短时间做不到，还需要一个过程。

今天美国在通信产业失败，不要归罪于华为的崛起，是美国自己走错了路。90 年代，世界无线通信崛起时，美国是世界最伟大的科技强国，它强制性推行 CDMA 和 WiMAX，就像今天美国在全世界动员大家不要用华为 5G 一样，到处动员其他国家用 CDMA 和 WiMAX。世界潮流 3GPP 是正确道路，美国自己走错了路，导致美国通信产业没落了。第二，在 CPU 问题上，美国 X86 领导世界，它有很大的机会窗，它应该更加开放合作，我们可以把我们的人工智能加进去，

帮助它去占领更多的数据中心。但是没想到世界出了另外几个 CPU 的群体。华为今天正式发布鲲鹏 CPU 生态体系，这样美国被迫要有竞争。

5G 时代是建立超速联接，未来人工智能还是冯·诺依曼的计算机架构：超级计算机、超大规模存储、超速联接。美国有超级计算机，也有超大规模存储，本来美国可以把人工智能做到世界领先，但是如果它没有超速联接，它在人工智能上就会落后一步。5G 只是一方面，光纤也是一方面。

中国也有超算中心、超大容量存储，如果中国大规模使用 5G 和光的系统作为联接，中国有可能在人工智能又走到前面。所以，5G 只是“小儿科”产品，美国太忽略它，可能是它决策上的缺点。我认为，整个社会未来最大的机会窗是人工智能。

20

**Nicola Eliot:** 在公司被列入美国实体清单后，您是如何跟员工沟通克服困难的总体战略的？您对他们是怎么说的？



**任正非：**我们就说，有一架“烂飞机”被美国打得千疮百孔，我们每个人都要努力去补“洞”。因此员工都知道，每个人的责任就是把“洞”补好，就可以生存下来。

21

**Nicola Eliot：**听说华为在珠峰上建了基站，您本人亲自去过海拔 5,200 米的珠峰大本营。为什么华为要在这么危险的地区、没有人愿意去的地区建设网络呢？

**任正非：**客户有这样的要求，我们就要履行对客户要求的承诺。中国在 6500 米高峰建立基站的目的，是为了北京奥运会要实况转播登峰的过程，必须要有宽带的基站，我们就在 6500 米建了基站。尼泊尔同样，也要在这个地方建立基站。中国有一个墨脱县，解放几十年了都没有通信，国家也专门投了卫星通信，都不能成功，因为这个县不断有地震、滑坡，路刚修好，马上就震断了，非常困难。当时我们用一种很落后的设备 CDMA 450，装设备过程中，一个基站是由 200 多名民工，包括华为员工，背着成套设备爬过四座雪山，有四个晚上住在雪地里，才到墨脱

县装了第一个小基站，让墨脱县人民能打电话了。这么点大的东西，能赚钱吗？赚不到钱。

公司的价值体系理想是要为人类服务，不只为金钱服务，这与华尔街有一些区别。第二，我们不为员工服务，这与欧洲也有区别。欧洲挣到钱都分给大家，大家很幸福，都在街上喝咖啡，国家就没有强大的发展力量。我们赚了钱，不给股东，也不给员工，而是给客户，一方面是投向未来的科学研究，一方面是为客户服务的精神落实到底。

我们在非洲的销售总量达不到广东的一半，但是非洲员工收入是广东员工的三倍，销售没有多少，花钱还很多，怎么赚钱呢？但是我们要鼓励人上前线，一是，不去艰苦地方工作，将来不能提拔你；二是，给你多发一些钱。这样体现了为全人类服务的价值观。

大家今天也看到，美国这种强制对运营商的打压比对我们的打压更厉害，但是运营商还在买我们的设备，这就是客户对我们的信任。包括英国议会在特蕾莎时代通过“核心网不买华为，其他设备都要开放购买”，对我们已经是很大的支持。

现在英国议会和情报与安全委员会在讨论“如果不买华为公司的核心技术，英国应该会落后的”，又进一步。美国这么打压的情况下，英国和美国这么好的盟友关系，还要买华为的设备，说明这些年我们真心对客户，已经产生了价值回报。

22

**Nicola Eliot：华为和英国的合作关系可以往前追溯很多年，最早是英国电信、沃达丰等对华为进行供应商认证。您能否多讲讲华为和英国的关系？**

**任正非：**我们对英国政府很信任，因为英国是一个法治国家，在处理很多决策问题上是很冷静的。虽然我们在英国也受到过很多批评，但我们始终认为，英国的批评是爱护我们的。任何一个公司做出任何一个设备，都不可能天衣无缝。错误在大家共同发现中改正，我们努力去改正这些问题。

因此，我们还是做出了对英国战略投资的支持。首先，我们支持 ARM。一、二十年前我与欧盟会谈时，欧盟认为欧洲的信息产业是落后的，机会让美国都抢走了。我说，我们还是可以共同努力的。在十几年前，我们支持了 ARM，ARM

发展到今天，卖了 320 亿美元，有钱以后更加大发展，欧洲就有了 CPU，这是我们在欧洲做出的贡献。第二，我们在英国买了 500 多英亩土地，准备建光芯片工厂，将来会出口到全世界。这是因为我们对英国信任，而且英国的科技人员的数量非常庞大。我们在光领域也有突破，现在我们能做 800G 光芯片，全世界都做不到，美国还很遥远。这也是我们对欧洲做出的贡献。第三，微波，我们也是领先全世界的，微波工厂准备设在意大利。

因此，华为在欧洲不断做出贡献，以后在欧洲的贡献还会更大一些，因为我们会战略性地把欧洲作为第二本土来投资。我讲的欧洲，包含英国在内，目前在这些国家投资量很大。

23

**Nicola Eliot:** 刚才您提到“5G 时代，联接无处不在”，您能否和我们分享一下，真正到 5G 时代会发生什么？到时这个世界会是什么样的？

**任正非:** 5G 本身是一个工具。就像螺丝刀一样，本身不会产生价值，但是螺丝刀去给汽车拧好螺丝，就可以造出汽车。所以，5G 本身的价值是支持人工智能的发展。

人工智能是英国科学家图灵在 40 年代提出的。40 年代中期，图灵用这个方法发现了德国的电报密码，英国就完全知晓德国的行动，但是它不能把发现密码这个事情透露出去，所以德国战机轰炸英国工厂、工业基地的时候，丘吉尔是忍耐的，宁可让它炸掉，也不能拦截这些飞机，否则掩盖不了诺曼底登陆。图灵在 40 年代就提出了人工智能，接着这个世界又多次提到人工智能，为什么直到今天，人工智能才提到桌面上来呢？人工智能需要超级计算、超大容量的数据存储和超速联接的支撑，才能实现。现在这个时代已经出现了，5G 本身不会产生多大突变，只是支撑人工智能在人类社会出现。人工智能应该从正面来看，它会给社会创造更多财富。比如一个拖拉机可以 24 小时耕地，不需要人管它，粮食就可以种多一点；对于一些困难地区，人不想去，人工智能拖拉机可以去耕地。

24

**Nicola Eliot：华为的愿景怎样的？在华为眼中，五到十年之后的世界是怎么样的？**

**任正非：**我不仅不能预测五至十年，连三年

都看不清楚，因为这个世界的发展速度实在太快了。前些年我们打电话还很困难，突然一下，乔布斯的苹果手机，推动了移动互联网的产生。前些年我们怎么会知道有移动互联网？所以，我们也不可能预测三、五年以后的事情，只是像“眼镜蛇”一样摆动，看到世界变化，不断跟随变得快一点，就不会被时代甩掉。

**Nicola Eliot：把时间缩短一点，考虑到华为现在在做的工作，近期华为想要达成什么样的目标？**

**任正非：**华为主要使人类网络变得速度更快、时延更低，让人们能够享受到信息服务的价值。因为5G的带宽是4G的将近10-100倍，体积比4G小了70%，从每个比特来看，能耗降低到只有1/10。5G时代人们享受到的信息服务是更宽、更快、更好、价格更便宜。当然，今天还不行，等全部5G化以后，信息的价格就会降下来，这样让农村的孩子、贫穷的孩子都有条件在网上看见这个世界，可以提高他们的素质，他们将来为人类创造财富的能力就会增强。

25

**Nicola Eliot:** 谈到儿童，刚好昨天您同事给了我几张您和您家人的照片，令人惊叹。我从小在英国长大，完全不了解当时在中国成长起来是什么样的感觉？能否讲一下那个年代您在中国成长的经历？

**任正非:** 我在很小的乡镇长大，这个乡镇很贫穷。我们家庭算条件好一点的，因为父母都是教师。生活条件好一点的标志就是，我们家炒菜可以放盐，这是当地人对富人的理解。当时是岩盐，不是粉盐，穷人用绳子把盐拴住，菜煮好以后，把盐放在锅边涮一下，有一点点味就行了。这是我小时候亲眼所见的。还有一些人根本连盐都吃不上，那个地方就叫“干人”，赤贫的意思。我们小时候处在那种环境中，根本不知道世界是什么样子，根本不了解英国还有面包吃不完的问题，那时我们主要是没东西吃。当时不仅对世界不了解，对中国的城市也不了解，因为我们是在乡村里。如果现在乡村儿童通过互联网能开阔了眼界，这应该对中国未来的进步有大帮助。

26

**Nicola Eliot:** 您小时候要继续生存下去的念头，是怎样影响华为通过生存、奋斗获得成功的理念的？

**任正非:** 这之间完全没有相关性。我虽然从小生长在山沟里，但我个人的好奇心还是很强大的，可以通过连环画、十万个为什么……来看这个世界；到大学以后，向图书馆借书看，又扩大了眼界。所以，眼界在不断扩大，是自己内心一种好奇心而推动公司前进的。华为公司低重心发展的思想，是我们认为发展节奏上要走稳，走得太快了，很容易出现断裂，断裂对于一个企业来说是很大的灾难。我们要求走稳，只能用“活下去”这句话来比喻走得稳一点，不要冒失。跟我小时候没有多大关系。





任正非

# 英国天空新闻台采访

2019年8月15日，中国深圳

**01** 天空新闻台记者 Tom Cheshire: 非常感谢您今天花时间跟我们交流, 现在华为可能是全世界最受争议的公司, 您过去是否预料到今天的情形?

**任正非:** 可能有预料, 也可能没有预料, 但这么强烈的程度是没有预料到的。我们认为, 两支队伍爬山, 总会在山顶相遇, 相遇会有矛盾, 但是没想到矛盾会激烈到一个国家的国家机器和一家公司之间产生冲突, 这么大的强度没有预料到。所以, “烂飞机”的一些洞没有完全补好, 华为公司修补完这些“洞”需要两、三年时间, 重新恢复振兴需要三至五年, 当然, 在振兴过程中, 还是逐步会有增长。

**02** Tom Cheshire: 我也曾经在其他地方读到过, 大概十年前, 您就已经为今天的情况进行准备, 为什么那么早就针对华为可能碰到的问题做出了冲突局面的预期?

**任正非:** 我们公司没有其他欲望, 唯有一个欲望就是想把产品做好, 把该做的事做好。我们奋斗的目标是单一的, 力量是聚焦的, 这种压强原则, 持续数十年总会领先的, 所以几百人的时候对准一

个“城墙口”冲锋，几千人仍然对准同一个“城墙口”冲锋，现在几万人、十几万人还是对准同一个“城墙口”冲锋，而且冲锋的研发经费“炮击量”，已经达到每年 150-200 亿美元的强度。我们认为在这个“小缺口”上有可能世界领先，与世界领先公司和国家会产生矛盾，为了这一点点事情，我们要做好准备，因为迟早会冲突。

我的性格是善于妥协、善于投降，不是善于斗争的人。我们在十几年前就准备把公司用一百亿美元卖给摩托罗拉，所有合同都签完了，但是摩托罗拉董事会最后没有批准。当时我们就讨论，继续干还是继续卖？少壮派他们是学电子的，想继续干。我说，卖了做点别的也可以。但是少壮派一直坚持要在电子领域做下去，达成一致意见投票通过，通过时我就告诉他们，十年后我们可能会遭遇和美国比赛谁做得更好，要做好准备。就是这样一个过程。因此，今天碰到这么大的困难，我们没有分裂，内部高度统一。

03

**Tom Cheshire：**您刚才提到了美国针对华为的打击力度，这方面最有代表性的体现可能就是把华

## 为纳入到美国的实体清单。关于实体清单这件事，对华为业务的影响是什么？

**任正非：**首先，实体清单是个不太公平的决定，因为华为公司没有在这个世界上做什么错事，美国就把我们纳入了实体清单。当然，纳入实体清单对我们没有什么大的影响，昨天你在展厅也看到，我们大多数最先进的设备没有美国零部件，以前这些设备是有美国零部件的，但是换成我们的零部件以后，设备效率比原来用美国零部件时还提升了30%。8、9月份是批量生产的磨合期，大概每月生产5000个基站，完成这个磨合期以后，今年可以提升到60万个左右，明年至少可以生产150万个5G基站。在这个领域，其实我们已经基本上不靠美国供应商能够活下来。

但是，我们公司永远对美国供应商敞开怀抱，只要美国供应商继续卖给我们，我们还是要大量买他们的零部件。现在有些美国公司在法律允许的范围内已经开放卖给我们，我们还是保持原来订单大小给美国公司。我们认为，全球化对世界是有利的，我们公司尽管能做到一些部件，也不能走封闭的道路。

04

**Tom Cheshire:** 关于华为消费者业务，假设在英国贝辛斯托克的一个小镇上有个消费者用了华为手机，他可能会担心如果未来得不到安卓软件的持续升级，就得不到更好的体验。如果没有了安卓软件，他们使用华为手机的体验是否会受到影响？

**任正非:** Google 公司是一个非常好的公司，我们和 Google 之间有良好的合作，双方也有很多协议。我们还是希望在终端里面使用 Google 的系统和生态继续发展，希望美国政府能批准我们使用安卓系统。Google 的安卓系统在全世界有数十亿件，Windows 在全世界也有数十亿件，卡上一、两件不会为美国带来安全影响，应该开放。如果美国不能开放安卓系统，我们只能自己承担生态的建设，生态建设不是短时间可以完成的，估计要两、三年时间才能完成。所以，终端想当世界第一的目标短时间内可能不能实现。

**Tom Cheshire:** 您的意思是不是说，华为刚刚推出的鸿蒙操作系统，现在还没有做好与安卓及 Windows 进行竞争的准备？

**任正非:** 鸿蒙系统从七年前开发设计，是为了解决物联网的问题、解决将来人工智能对社会的

贡献问题而设计的，最大特点是低时延。世界有非常多的边缘计算，对电力技术、汽车系统的计算以及对农业、拖拉机等各个产业的计算是不一样的，不一样的计算方法就应该有不一样的操作系统。

如果转移到手机上使用，还需要一个过程。我们还是等待看美国政府是不是给 Google 支持，让 Google 更多为人类服务。我们不希望世界出现第三种平台，因为本来软件系统是由苹果和 Google 瓜分全世界，如果美国封锁不让 Google 提供安卓系统，世界会出现第三种系统，增加了一个小兄弟，对美国称霸世界是不利的。这个小兄弟说不定要比老大哥干劲大，如果小兄弟跑到老大哥前面去，美国是有一定风险的。

**Tom Cheshire：**这是不是华为把鸿蒙操作系统开源的原因，这样鸿蒙就能超越其他操作系统，全世界就可以使用鸿蒙？

**任正非：**是的。我们为什么要开源？全世界都有很多小公司，特别是欧洲有非常多。工业革命以来，英国和欧洲有非常多的优秀人才基因，像一颗颗珍珠一样闪亮，如果没有一根线把珍珠串起来做项链，就没法增值。如果我们实施开源，允许珍珠

在开源体系中连接起来，就可以把英国珍珠的科学价值分享给全世界人民，放大了商业效果，对英国、欧洲振兴有好处，对全世界振兴都有好处。

中国和英国、欧洲存在的问题是自己没有平台，在创新上都是单个的。如果鸿蒙开源，是对英国、欧洲创新的支持，对中国创新的支持，对全世界小公司创新的支持。而且鸿蒙有低时延的特征，有可能让人们获得更好的体验。

05

**Tom Cheshire:** 您刚才提到华为是把珍珠串起来的那根线，现在回到华为和美国冲突的问题。由于美国方面的引渡请求，您的女儿在加拿大被逮捕。这个事情发生至今您的反应是什么样的？

**任正非:** 孟晚舟这个事情可能并不是一个小事情，不是“家长里短”谈一谈就能解决。我们还是相信法律，依靠加拿大法律来解决这个问题，法庭上律师已经在发挥作用，我在等待他们的消息。

我们家人都有个特点，小事叽叽喳喳，大难临头反而不慌。大家都很镇静，这件事情反正都这么大了，匆匆忙忙想去解决也不现实。



**Tom Cheshire:** 您跟她交流吗？她现在状态怎么样？

**任正非:** 挺好的。她经常出去喝咖啡、吃火锅，经常跟餐厅里面遇到的人聊天沟通，不是淡漠地与世隔绝。她在餐厅跟别人讲话打招呼，相互聊几句，大家发现她其实就是一个很普通的人。

**Tom Cheshire:** 您女儿在加拿大被逮捕之后，中国马上逮捕了两名加拿大人，这两个人被关起来，现在没有咖啡可以喝，不能见任何人。华为在某些方面和这件事情有牵连，或者负有一定责任吗？

**任正非:** 这我不知道，因为这是国家与国家的问题，和我们没有关系。我们这件事情是美国无中生有扣押了我女儿，这是不公正的。加拿大也是无辜的，中美贸易谈判希望拿华为作为棋子，就先把我的女儿抓住，想以此摧毁我的意志，从中美谈判中获得好处。结果获得坏处的是加拿大，加拿大很值得同情，我不可能恨加拿大政府，也不可能恨加拿大的司法系统。我们按照加拿大的司法规定来作处理。至于其他事情，我们不了解每个人做了什么事，怎么可能判断事情的相关性？我们不是政府。



**Tom Cheshire:** 听起来您刚才的意思是说，您女儿被捕以及引渡申请更多是出于政治动机，而不是单纯的法律流程？

**任正非:** 是的。你想想，美国已经起诉我们，也就是说他们认为我们有法律问题，怎么又在中美谈判中把我们拿出来？法律问题岂容政治谈判？法律问题要用法律解决，用谈判能解决的不应该是法律问题，也就不能起诉，美国把自己是一个法治国家的思维概念搞乱了。

**Tom Cheshire:** 为什么美国针对华为、针对您的家人方面这么激进呢？

**任正非:** 这几十年来公司内部对我的评价，可能认为我是一个妥协派，因为我在公司总体是比较软弱、妥协的，在公司实际扮演着一个傀儡角色，并不是强势领导者，强势领导者是常务董事会。我们这个体制是向英国学习的，“王在法下，权在议会中”、“君主立宪、皇权虚设、临朝不临政”，我拥有的是否决权。可能美国看到我不起什么作用，摧毁我比较容易，结果没想到，我本来以为自己不坚强，事到临头了发现我还是挺坚强的人。我认为，在这个关头，妥协也是没有出路的，唯有把

华为公司做好，真真实实体现为全世界人民认真服务，体现它的价值出来。可能我自己和家庭是要作出一些牺牲的。

06

**Tom Cheshire:** 关于美国针对华为与中国政府关系担心的一些问题，中国 2017 年出台的国家情报法里面明确写到，“任何组织和个人都有义务跟中国政府在情报工作方面合作，中国的企业，包括上市公司和私营企业，必须跟中国的相关机构进行合作或者受相关机构的指示”，这是在法律中用白纸黑字写出来的，为什么其他人不能对华为有质疑和担心呢？

**任正非:** 大家担心“一个中国公司会不会完全遵守这条法律？”，有这种担心是正常的，我也可以理解。

中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室主任杨洁篪，在慕尼黑安全会议上讲“中国企业绝不允许装后门”；2019 年 3 月份十三届全国人大二次会议，国务院李克强总理答记者问时，再次明确“中国企业不允许安装后门”；第三次，李克强总理在克罗地亚参加“16+1”会议时，见

到华为参展员工，再次交代“你们企业绝对不准装后门”。他们也是代表政府承诺，也是释法，我们遵循他们的要求，不会安装后门，不参与情报活动。

如果我们做这些事情，带来的后果就是全世界客户不买我们的设备，财务风险是极其巨大的，所以我们没有这个想法。

**Tom Cheshire:** 杨洁篪和李克强先生都说过，包括其他政治人物都做过表态，但是法律就是法律，如果法律初衷不是要求中国的企业在情报工作上提供协助，为什么当初要出台这个法律？

**任正非:** 那我不知道，我没有参加立法。

**Tom Cheshire:** 您之前也曾经表态，宁可把公司关掉，宁可自己坐牢也不接受这样的要求。但是哪怕您去坐牢，中国政府就像是宪法上的王，还是可以控制华为公司，做他们想做的事情？

**任正非:** 不可能，我们不会去做这个事情。华为这样做就意味着死亡，所有客户都不买华为的设备，华为就会破产，不存在了。

欧盟建立了网络安全法，德国和英国倡议全世界网络设备商和运营商都不要安装后门，都要摆

在同一个水平上。我认为这个倡议是非常正确的，只要运营商承诺没有后门，全世界的设备商承诺没有后门，网络安全管理是很容易、很简单的事情。现在只是一个倡议，还没有形成统一的国际法律。我们公司会继续加强和 NCSC 的合作，并坚决遵守英国政府对网络安全的要求，不断改进。同时，坚决遵守欧盟网络安全和 GDPR 的管理规定，达到这个标准，同时在改造我们的网络，使我们的网络能够完全适应未来的社会结构。

信息是由主权国家管理，而不是我们设备厂家来管理的。从 5G 的基站到传输、接入系统是没有打开信息包的，信息包就是一个包直接传到核心网，在核心网才打开。整个网络是英国运营商在管理运营，而不是华为公司，华为只是提供了一个“螺丝刀”，提供了一个“管道”。全世界这么多厂家，唯一被盯着的就是华为，英国对华为的管理和测试又是最严苛的，应该对我们的产品和服务有信心。而且全世界都盯着华为，华为改进得更快。因此不存在这些问题。

**Tom Cheshire:** 我有一点不同看法。近期，英国政府称，他们确实希望能通过某种方式获取一些加密信息，比如 Facebook 上的信息。所以，我

认为现在有些政治层面的做法确实在削弱安全。之前，斯诺登也揭露了很多西方公司应政府要求对全球用户进行监控。而且，在多数情况下，政府可以根据法律强制企业在用户不知情的情况下对其进行监控。在这种情况下，要让人相信中国政府不会像西方政府一样来监视用户，是不是太天真了？

**任正非：**我认为，至少在我们这里不会发生安装后门的事情。

**07 Tom Cheshire：**从外界来看，中国政府和民营企业的关系非常不透明。您能描述一下华为与中国共产党的关系吗？

**任正非：**第一，我们必须遵守中国法律的管制；第二，我们要给中国政府缴税。除此之外，没有其他关系。

**Tom Cheshire：**习近平主席曾经在 2017 年全国人民代表大会上说“党领导一切”。这难道不包括华为吗？

**任正非：**也许我们各自理解有一定的区别。因为企业是经济组织，经济组织要承担责任的，如

果党都有能力统管经济组织，那没有必要搞民营企业，国有企业也不需要经理部，就一个党委就行了。过去几十年实践证明，这条路走不通，所以中国才会有邓小平的开放改革，改革一种新的方式。企业的党组织变成教育员工思想品德，教育员工好好干活、不要干坏事、规规矩矩做人，而不是对经济管理承担责任。不同的企业应该是不同的。

**Tom Cheshire：**我理解您的解读。我说“党领导一切”不是说党要参与日常的经营决策，即使有党委。我想说的是，一旦涉及到国家安全风险，党最终会介入。您同意吗？或者您有其他看法吗？

**任正非：**不可能。

08

**Tom Cheshire：**从华为和美国的冲突开始到现在，您本人和中国政府的领导层进行过哪些对话呢？

**任正非：**没有。因为我认为不需要对话，对话就是上了特朗普的当。特朗普想让中国用一些利益来换取华为生存，中国政府凭什么要把利益给美国来换华为生存呢？我们自己可以生存，美国打不垮

华为，虽然有可能活得没有想象中那么好。中国没有必要把中美贸易和华为捆在一起给美国让利益，这样做我觉得对不起中国老百姓，中国老百姓比我穷得多，怎么能为了我们，拿穷人的钱去送给特朗普换取我们的利益。所以，我不希望跟中美贸易捆在一起，坚定不移地自己克服，不叫苦，不喊天，相信我们会打赢。

你今天是所有外国记者中第一个参观机加中心展厅的。以前我们的技术口强调展厅要保密，不让记者看，更不能拍，怕拍了之后会把技术秘密泄露给竞争对手。我觉得强大了就没有什么秘密，要敞开胸怀。你是全世界第一个参观我们5G展厅的记者，而且不仅允许你们拍照，还允许你们录像，这就是告诉全世界，没有美国的支持，我们也能生存。

三、五年内我们有信心继续领先全世界，三、五年以后我们会不会衰败，是个问号。如果美国科学技术和我们脱钩以后，我们在科学技术、理论创新上若果跟不上时代步伐，我们会不会像满清一样盛极一时后慢慢衰退？有可能。在这种情况下，希望中国科学家、有关研究机构要去泡沫化，因为泡

沫化太大，就不能踏实做学问。

解脱我们的困难，我们不会去求政府帮忙。政府帮忙就是要给美国好处，凭什么？我不赞成，我们有能力自己解决，为什么要中国政府出让利益呢？

**Tom Cheshire：**所以，华为并没有要求中国政府提供帮助，但是中国政府确实在很多场合已经介入到华为这件事情上。中国政府也在很多国家施压，让他们接受华为，中国政府给其他国家施加的这种压力，您觉得是帮了华为，还是帮了倒忙？

**任正非：**没必要。华为已经强大到让美国害怕，有些国家说“华为就是最先进的，连美国都害怕的产品，不就是最好的吗？”，都不需要测试就买了，导致合同增长很快，出乎我的意料。外面说我预估错误，因为之前我说“增长不起来，要减产 300 亿美元”，但是报表实际增长很快。所以，我们不希望国家帮忙卖我们的设备。如果有客户不想买我的设备，我就暂时不卖给它。第一，我们不担忧市场上没有销路；第二，零部件供应问题已经不受美国控制；接下来，我们要努力把惰怠员工换掉，把新鲜血液换进来。



**Tom Cheshire:** 总结一下您刚才说的话，对于华为来说美国政府做的事情帮助了华为，中国政府做的事情帮了华为的倒忙？

**任正非:** 没有特朗普的宣传，全世界人民不知道华为这么好，所以市场空间是特朗普帮忙打开的。特朗普说“华为东西这么好，威胁了美国安全”，其他国家说“我们跟美国没有关系，赶快买，不然以后买不到”。最近运营商到我们这里考察的数量增长了 49%，来看一下我们是不是真的能供应货物。大家一看，我们的设备都没有美国零部件，就放心大规模购买了。但是我们也有缺点，因为切换要一个过程，今年我们 5G 基站只能生产 60 万个，明年可以扩增到 150 万，后年基本可以放开对世界的供应了。

09

**Tom Cheshire:** 您是不是中共党员？

**任正非:** 是。

**Tom Cheshire:** 成为一个党员需要宣誓。我记得承诺里面是“对党忠诚，为共产主义奋斗终身，为了党和人民宁可牺牲自己，永不叛党”，现在还

## 是遵循这个诺言吗？

**任正非：**当然。共产党宣言是为全人类服务，不只是为中国人民。任何一个政党的宣言都是要为人民，如果政党宣言不是为人民的，这个政党站不住脚。无论是英国的保守党还是工党，宗旨都是为英国人民，也可以提为世界人民，否则不会有立足之根，一样的。

华为的理想和使命也是为全人类服务，比如，在非洲很艰苦、很荒凉的环境下，为非洲人民奋斗，不是为了挣钱，体现的就是为人类在奋斗，而不是像华尔街为金钱奋斗。我们为了理想而奋斗，奋斗很有成效。这就履行了党的委托。

**Tom Cheshire：**英国无论是保守党还是工党，党员加入时不会宣誓。誓词里面有一句“永不叛党”，当党的利益和华为利益出现冲突时，你会选择党？

**任正非：**是的。党的利益就是为人民服务，也是为全人类服务，党的宗旨就是为全人类服务，我怎么能背叛为全人类服务的宗旨呢？

稍后给你一篇我们员工写的文章《一人一厨一

狗》，讲的是在印度洋上有一个叫科摩罗的小岛，以前极端贫穷，一天只有一小时能用电，当时我们公司只有一个员工在这个岛上，有一条狗陪他，为了改善后勤生活，又加了一名厨师。送给你看一看，将来你也可以通过视频远距离采访我们的员工，看看我们是怎么奋斗的，看看我们怎么履行为世界人民服务的。

**10 Tom Cheshire: 华为 30 年前创立于深圳，深圳是华为的家。一海之隔的香港现在出现的形势，与之前看到的情况大为不同。对于香港目前的局势，您认为原因是什么？**

**任正非：**我对香港的事情一点都不了解，主要还是集中精力提高我们的产品质量，解决供应链的连续性问题，应对美国对我们的打压。

英国是一个非常友好的国家，从卡梅伦政府、特蕾莎政府到约翰逊政府都是非常开明的政府，所以我们在英国进行了大规模投资。我们至少有两个系统在英国做贡献：第一，我们在十几年前支持了 ARM 公司，当时 ARM 是非常小的公司，直到前几年 330 亿美元卖给软银，英国、欧洲有了

CPU。第二，我们在英国剑桥买了几千亩土地建光芯片工厂，这是世界最领先的工厂。我们认为英国的投资环境很好，现在税收也降低了，而且很开放。英国千万不要跟着有些人拿着棒子到处去吓唬别人，我们就不敢投资了，就逃跑了。要拥抱全世界的投资者，英国会更加繁荣。我始终对英国有很大信心。

**Tom Cheshire：**英国这块我也很关注，待会儿就英国问题会再问问您。我知道您一直非常忙，但是现在香港的新闻铺天盖地，即使不从商业的角度关注，作为中国公民以及一海之隔的深圳居民，您对香港有什么看法？

**任正非：**我没有什么看法，我只关心机场的路要打开，否则有人坐飞机去学校会有困难，其他没有什么想法。中国还是非常稳定的，稳定最大的基础是穷人的生活要改善。习近平主席执政这么多年来，致力于扭转贫困，县委书记等每个官员都要担负起扶贫的责任。

我也去一些地方看过，比如贵州曾经是中国第二贫穷的省，赫章县又是贵州最贫穷的县，但是现在看起来发展得很好，整个县种小葱，规模化以后

用空运物流的方式运到北京、上海、广州、深圳……高价值的地方卖。农民把土地租给合作社，合作社雇农民做他们的农业工人，电视台采访农业工人时，他说每亩地租给合作社是 500 元一年，并且他被雇佣去种葱、加工葱，每月可以挣到几千元工资，贫困县的农民就脱贫了。我小时候读书的镇宁县，少数民族地区，以前也是很穷的乡镇。县委书记来看我，说他们种了 17000 亩小黄姜，还种了非常多李子，摆脱了贫困县。我自己开车去看了一下，感觉到贫困地区确实改变了。

中国过去最贫困的是西藏，我去西藏旅游以后，觉得西藏的基础设施建设比深圳好，我有时候讽刺上海说“你们的基础建设还没有西藏建得好”，西藏的路修得非常好。新疆也是非常安宁的，我刚去旅游了，独库公路非常美丽安静，也非常安全。中国扭转贫困人口，让贫困人口脱贫了以后，就不会有闹事的问题出来。颜色革命在中国为什么闹不起来？因为中国穷人的生活改善了。当然和西方标准比起来，还改善不够，但是纵向比较他自己的过去生活已经改善很大了。当然，国家还在扭转穷困地区，改善贫困人口的生活，中国对现状满意的是 9 亿农民；城市居民面临着物价上涨，但收入上涨

不快，是有些困难的。中国大环境应该是稳定的。

**Tom Cheshire：**您刚才提到改善人民生活水平，但是有些人可能认为生活水平的改善还不是非常明显，您认为这是香港目前出现这种局势的原因吗？人民想要更多，但是目前并没有得到想要的东西，没有看到想要的改善，您认为这是香港出现动乱的原因吗？

**任正非：**我不知道香港为什么动乱，外国对中国的判断不一定很准确。最近深圳市对中小企业做了很多减税措施，对低薪出租车司机作了非常强的减税措施，这是非常了不起的。这样深圳市就不会因为贫富两极分化过于严重而造成社会不稳定，这样做是很不错的。当然，这只是我晚上在电视上看新闻看到的，并不全面了解政策。

无论怎样，贫富两极分化是社会不稳定的根本原因，垄断资本走到一定程度可能会导致不稳定。中国要注意两极分化的问题，不能太严重了。



**Tom Cheshire：**现在英国的新首相鲍里斯·约翰逊已上台，您对新任首相有什么看法？

**任正非：**新任首相很能干，他很有决断能力。

**Tom Cheshire：**英国即将做出决策，决定是否让华为参与英国的关键基础设施建设。在这方面，您跟鲍里斯首相有没有进行过对话？

**任正非：**估计他还没有时间，如果他有时间邀请我，我还是愿意去的。

**Tom Cheshire：**英国即将做出的决策对华为公司有多重要？

**任正非：**挺重要的。我注意到，约翰逊首相上任第三天说“英国要尽快全国 5G 化”，我认为，这个决策是非常正确的，因为速度决定了一个国家的经济发展。当然 5G 化不一定全是华为的设备，别人的 5G 设备也不错，只是华为更好一些。

我给你讲一个故事。中国过去是农业国家，农业国家的军队是步兵，两条腿走路，就打不赢少数民族的骑兵。2000 多年来，从汉武帝西征开始，就是想搞到汗血宝马来武装军队骑兵，因为骑兵有优势。中国曾经两次被少数民族骑兵占领。十八世纪英国爆发了工业革命，发明了火车、轮船，大大地促进了工业文明，而中国那时是以马车为主要工

具的，停留在农业文明。所以，速度决定了一个国家的实力和经济发展速度。因此英国通过 5G 提高信息速度，就是要抢占人工智能的制高点。

英国一定要把 5G 作为一个最主要的发展。我看到首相还说“要加强光纤化的建设”，大城市一定要大规模建设光纤化，但是在英国中小城市应该不需要，5G 就可以代替光纤传送。

**Tom Cheshire:** 所以说 5G 是个好东西，回到刚才有关英国是否允许华为参与其关键基础设施建设的问题上。您是不是认为在这位新首相的领导下，英国政府有望允许华为参与本国的关键基础设施建设？

**任正非:** 我现在讲的，并不代表华为。因为我认为，英国选择谁的 5G 都不是大问题，英国首相提出来要加强光纤网建设、加强 5G 网建设，是英国在这次信息革命中争夺制高点的一个重要决策。英国在大城市中一定要加强光纤化，因为大城市的无线频率不够用，但是中小城市、乡镇不建设也没有关系，5G 可以代替光纤，也可以同时用作移动通信的无线设备。我们是如此，别人也是如此，别人的设备也是很好的。英国政府和英国的运营商去



比较，哪个好就应该选哪个，愿意选哪个就选哪个，我只是站在客观立场讲这点对英国很重要。

现在世界上 5G 建得比较好的是韩国，韩国运营商四个月就发展了两百多万用户。

12

**Tom Cheshire：您是否认为华为应该被允许参与各部分网络的建设？**

**任正非：**当然。因为英国对华为已经做了最严苛的审查，华为的产品被世界上很多运营商“解剖”了，英国“解剖”得最彻底，对华为应该是有信心的。但是我认为，英国还是可以比较不同厂家的设备，有比较就有鉴别。

**Tom Cheshire：您刚才提到英国针对华为有严格的测试，有实验室出了各种报告，但是里面提到华为存在各种各样的问题，包括应该做的决策但没有及时做决策，是不是会影响到英国政府利益相关人对华为的信心？**

**任正非：**任何一件事情都不可能非常完美、没有一点缺陷。越是创新，越有缺点，我们只要遵循英国的需求，不断改进存在的问题和缺点，就能成

为优质供应商。为此，我们会付出努力、加大投入来做好。

英国是最早进行工业革命的国家，工业革命具有强大的基因。未来人工智能非常需要 5G 网来承载，人工智能实现后，不需要很多人就可以生产大量优质产品，英国虽然人口少，还是会重新大放光彩，因为税率也低了。英国在信息化上要撇清意识形态和政治歧见，加快信息化建设，对于不太信任的地方加强监管就行了，这样才能促进英国的经济高速发展。

**Tom Cheshire:** 如果所有测试结束之后，英国在具体决策上还是对华为说“不”，对华为来说是一个非常难以接受的结果？

**任正非:** 我认为，只要认真测试，英国应该不会说“不”，我们有信心。可能说“不”不是针对我们。

**Tom Cheshire:** 您刚才提的是严格测试，我们看一下政治压力。我们知道，美国国务卿蓬佩奥在华盛顿会见了英国新任外长，美国国家安全顾问博尔顿也在近期到访英国跟新任首相鲍里斯见面，应该是英国新任首相上台之后美国到访英国的最

资深官员。在这次拜访之后，英国政府表态说对华为这件事要重新审视，您觉得这是美国在给英国施压，是美国正在介入英国的事务吗？

**任正非：**其实美国在全世界都在施压，但是成功的有几个呢？我们不在乎哪个国家买我们的产品，现在的问题是我们供应不过来。所以，我们对中国运营商表示，希望他们在关键时刻忍一忍，我们先把货发给海外客户。因为一个新产品投产以后，量产需要一个过程，一时生产不出来这么多，明年可以补给他们多一点。我们现在是卖不过来，不是没人买我们的，在这样的情况下，不怕大人物在全世界给我们做广告。

**13 Tom Cheshire：**英国新任首相很明显的政治主张“无协议脱欧”，您觉得脱欧是一个好主意吗？或者进一步说，您觉得无协议脱欧是一个好主意吗？

**任正非：**我不是政治家，对脱不脱欧说不清楚。

**Tom Cheshire：**您五月份接受中国媒体采访时

提到，您在董事会有否决权，也提到了华为内部的民主。您当时还提到，如果像脱欧那样民主投票，可能就让一个企业的命运葬送了。所以您对英国的事情还是有自己的看法的？

**任正非：**是的。本来我的否决权到 2018 年就终止了，让新领导人完成过渡就结束了，我不再行使否决权。但是到 2018 年发现，英国公决脱欧，一投票就脱了，这么简单。因为公司整个治理层（持股员工代表会、董事会、监事会等）是通过持股员工民主选举一层层选上来的，我们也害怕员工将来草率投票形成公司命运大波折，就保留了我的否决权，而且这个否决权将来可以被继承，不是由我的亲属继承，而是将来从公司最高层中选出七个精英，集体继承。这时他们已处在离职状态了，半退休状态，会比较公平。他们有任期制，可能有些人任四年，有些任八年，有一个迭代的任期。他们集体继承我对重大事项的否决权，这些人都是从董事会、监事会退出的最高层领导，作为大股东代表行使否决权，防止公司在重大决策中完全被民意裹挟而做错事。我们不能让员工一哄而上就把公司改变了。

**Tom Cheshire:** 在做这个决策前，你们看到英国进行脱欧公投，所以华为决策不能实现全面民主，以避免在重大事项上犯大错误。您是不是认为英国脱欧这件事情是在重大事情上犯的错误？

**任正非:** 没有。我只是说，在制度建设中要吸取决策程序的教训，并没有对英国脱欧与不脱欧这个问题表达看法。

**14 Tom Cheshire:** 在英国之外，除了中国和华为的关系，大家关注的还有其他问题，例如知识产权窃取的问题。华为到底有没有窃取过别人的知识产权？

**任正非:** 没有。公司有严格规定，我们从来没有窃取过任何人的知识产权；而且我们有大量的知识产权，这些知识产权都很尖端，领先世界。从华为公司创立开始，我们就很尊重别人知识产权。比如，稍后采访完了，将来你们在英国发布了视频，我们要向你购买版权才能转播，我们没有购买也不能随便转播你的视频。因此，我们不仅在技术知识产权上，在宣传等各方面上都非常注意这个问题，自觉遵守。

**Tom Cheshire:** 欢迎您使用我们的视频。在知识产权方面，2007 年有华为摩托罗拉的案子，2003 年有和思科的案子，近期有 T-Mobile 关于机器人手臂的案子。思科的案子最终是庭外和解，但是华为也承认路由器中的一部分代码用了思科的代码。这些事情不断出现，但华为似乎不太重视？

**任正非:** 首先，我们要相信法庭判决。思科最近也在用我们的代码，代码有很多已经是公开的代码，公开的代码本身在网上就有很多，可能编程的人下载了一部分，并不表示有什么问题。

15

**Tom Cheshire:** 您之前提到新疆，包括新疆的局势稳定，但是外界来看很多人担心目前新疆的局势。华为有没有给新疆当局提供设备、软件或者提供经验技术方面的支持？

**任正非:** 通信设备要卖给运营商和有关企业，我们作为一个设备厂商，设备使用权是掌握在运营商手里的。比如，造汽车的人也会把汽车卖给任何人，汽车用途可能不一样。建议你们亲自去看看，比如贵州、云南、西藏等少数民族地区，自己体会

一下，我不可能说清楚所有情况和问题。

**Tom Cheshire：**我前期确实去过新疆，自己去感受了一下，现在政府在新疆的政策您认同吗？

**任正非：**我并不清楚政府在新疆有什么政策，只知道新疆老百姓生活在改善。人民一定要摆脱贫困，社会才会稳定。其他大政策我搞不清楚，我不是大政治家，也不研究政策，只是度假旅游时去农民家吃吃饭，听听农民说话而已。

**16 Tom Cheshire：**您刚才以卖车来进行类比，但这个问题比较宽泛。您会不会担心华为设备被政府，尤其是极权政府所滥用，特别是大数据、人工智能相关的技术？您会不会担心政府怎么使用华为的技术，无论是哪种类型的技术？

**任正非：**我们不会区分国家政府怎么样，才把设备卖给运营商。任何一个政府在它自己地缘里都有自己的主权，有君主制、民主制、共和制……，我们不会干涉别人的内政。如果说这个设备不卖这个国家、不卖那个国家，就成为我们搞政治了。主权国家掌握这些设备怎么用，是主权国家的问题。

17

**Tom Cheshire:** 您是在中国土生土长的企业家，经历过大跃进、文化大革命和改革开放，这些经历对塑造您本人以及华为公司发挥了怎样的作用？

**任正非:** 使我成熟了，减少了我身上的幼稚。

**Tom Cheshire:** 这些成熟以及减少幼稚怎么体现在华为文化上了呢？

**任正非:** 华为公司可以看到处处生机勃勃，心声社区上员工也可以骂我、骂公司。骂的人不一定是坏人，人力资源部要看他骂得好不好、对不对，如果骂得挺对的，去调查他前三年的表现好不好，如果业务绩效也好，就把他调上来参加机关工作半年，然后再放下去。这就构成了内部很有弹性的文化基础，外面以为我们一盘混乱，但是你看不到混乱，看到的都是大家兢兢业业在干活。在这种宽泛的环境，使得大家即使有怨气也释放掉了。

**Tom Cheshire:** 我感觉可以用一个词、一个名词，来形容华为，那就是“坚强”。您谈到冲突时，用了飞机的比喻、爬到山顶的比喻，坚强似乎是华为最值得称赞的特质。



**任正非：**应该是的。在特朗普打击我们之前，华为应该是一盘散沙，因为很多员工很有钱，不想离开岗位，不想去艰苦地区工作，规模也很大，我们已经快治理不过来了，公司摇摇欲坠。美国一打击我们，就激活了，好好干的就上来，不好好干就走人，感谢特朗普激活了我们的组织。

**18 Tom Cheshire：**你还有什么话想对观看节目的观众说吗，包括新任首相鲍里斯·约翰逊在内的英国观众，以及全球各地其他地方的观众？

**任正非：**第一，我非常敬重英国这个国家，这几百年来英国在工业革命中对世界作出了卓越贡献。英国民族具有一定的扩张性，它把先进文化、先进工业带到了全世界，全世界 2/3 人口用英语，这就表明了英国对全世界做出了多大贡献，如果没有语言的统一，就不可能实现现代化。所以，英语是世界上最通用的语言，是英国把工业化、先进文化等各种现代文明元素带给全世界。

第二，英国最大特点是高度重视制度建设，对世界历史进程的贡献非常大。英国实行的光荣革命，是和平改良，一个人都没有死，稳定的政治制

度让英国 350 年都没有内战。“君主立宪、皇权虚设、临朝不临政”，充分发挥议会的聪明才智，英国式发展向世界示范了新的模型。革命对社会损伤太大，不仅仅会死人，导致的矛盾可能几百年都解不开。我认为英国走的道路是非常成功的。英国讲的是规范，英国缺了一点是创新。美国继承了英国的规范，因为大量清教徒到美国去。但是美国扩张太快，在末端控制不住，就允许创新，所以美国崛起速度快过英国。

第三，英国应该成为信息时代世界振兴的榜样。英国的教育、文化非常厉害，但是人口比较少，面向未来，那就要重视人工智能在英国的发展。人工智能的发展，除了超级计算和超级存储，你们可以买过来，更重要的是超速联接，光纤网和 5G 超速联接。这方面美国是有缺点的，美国大多是用 Cable 联接起来的，是低速的，如果美国建光纤网要达到先进水平，还要再投 5000 亿美元，建 5G 网还要投入很多。美国因为拒绝先进的 5G，给它的人工智能发展带来很大障碍。英国要抓住人工智能的发展时机。我们公司有“图灵实验室”，图灵是英国人，是八十年前的人工智能之父。另外，你们克隆了小山羊，如果电子技术和基因技术结合

起来，是否是人类更大的一个产业？基因技术、电子、光子、量子、人工智能……结合起来，未来世界是什么世界，不可想象。英国要抓住历史机遇，用人工智能的方式克服自己人口少的问题，重新变成工业大国，这是非常有希望的。英国民族彬彬有礼、高文化、高素质，什么条件都具备。传统工业时代，大规模工业制造无法用自动化、信息化来完成，导致产业东移，要靠人口多的国家来生产。你们参观了我们的人工智能生产线，其实还只是初步的人工智能，对人工的依赖已经大大减少。

英国应该振兴起来，成为全球的榜样，让大家相信好好发展生产，把大家生活搞好，共同富裕、共同繁荣才是最好的目标。我对英国有良好的愿望，所以我们对英国投资很有信心的。



# 任正非 美联社采访

2019年8月20日，中国深圳

**Joe McDonald，美联社驻中国记者：**非常高兴任先生今天与我们见面，知道您非常忙，很高兴能给这个时间交流。

**任正非：**我也非常高兴你们来拜访我，因为有机会通过你们给更多人说说我们的情况。

**01 Joe McDonald：**昨天晚上在华盛顿，美国政府决定把购买美国产品的“临时许可”再延迟 90 天，您对这个事情的反应怎么样？这个“90 天”会给华为带来什么不同？实体清单所涉及的美产品 & 部件，华为多大程度上还需要它们？

**任正非：**这也是个好事，双方都应冷静想想。第一，美方要更多考虑，对华为的实体清单制裁，到底是华为损失很大，还是美国公司损失很大？应该好好研究一下，是不是还要保留这样的实体清单？我自始至终支持全球化，只有全球化才能做到优质配置资源、为客户提供优质服务，全球化经过几十年努力，是来之不易的。产生一种新的市场分裂对美国不利，毕竟美国是目前全球化高科技能力最强的国家，也是全球化高科技市场格局里既得利益最大的国家。

第二，至于“临时许可”延长或不延长，对华为公司没有太大影响了。从 5G 到核心网一系列产品，我们完全可以不依赖美国就能生存很好。昨天大家也看到了这些不依赖美国器件的全套产品，修改设计后的电路板需要短时间的切换磨合，磨合完成以后，产能就会大幅度提升。

实体清单对我们影响最大的是终端，因为安卓软件在世界上已经有几十亿用户在用，现在限制华为终端用谷歌软件，无关国家安全。如果美国还是确定禁止华为使用，我们可能也有备份措施会做出来。毕竟谷歌是非常优秀的公司，我们和谷歌有真诚合作的协议，我们希望继续使用谷歌产品。我们继续用谷歌，其实是撑大了美国技术在全世界的应用范围。如果谷歌的安卓、微软的 Windows 不能给我们授权，可能会出现替代它们的第三种系统，没有人能肯定第三种系统一定不会胜利，这种情况的发生反而是对美国最有威胁的。

对我们而言，过去几个月已经证明实体清单不可能让华为死掉，华为公司肯定能继续活下来，而且越活越好。这种情况下，实体清单的目的是不是就达到了？有可能达不到，达不到的后果是中国

和其他国家诞生替代产品，替代产品所覆盖的市场，美国产品就进不来了，美国厂家的市场规模会缩小，对它的财务质量会有削弱。我们并不希望挑起对抗，我们还是希望继续购买美国零部件，尽管我们自己能够量产零部件，但我们可以减少生产，大量购买美国零部件，共同为人类繁荣服务。

02

**Joe McDonald：**今年您见了很多外国记者，在此之前您是很长时间不见记者的。今年您如此频繁跟记者交流，是为了在目前美国对华为施压的情况下修复华为的声誉并提升华为的运营环境吗？您的这些努力有没有见效？华为的运营环境是否得到了提升？声誉有没有得到修复？

**任正非：**你的分析比较正确。我在危难时期要挺身而出，为华为公司正确地做一些宣传。在5月份美国实体清单出来以后，绝大多数媒体和一部分公司认为华为死定了；另外有一种舆论，认为华为还能活三个月，把库存的物资生产完，也该死了；随着我与媒体见面增多，媒体也有一种说法，认为任正非在唱“空城计”。半年来大约两千多名记者到访华为公司，实际看了我们的现实情况后，才了



解华为在真实地活着，活着的效率还变高了。媒体报道从最初一片黑色，到前段时间变成深灰色，最近变为了浅灰色，说明还是有作用的。如果只是我个人与媒体沟通，不让媒体来看看实际状况，可信度还是不高的。

03

**Ken Moritsugu，美联社北京分社社长：去年12月份您女儿在加拿大被捕，今年华为和美国贸易关系紧张，美国又把华为列入实体清单。这个阶段是不是华为最大的危机？还是说历史上有其他类似的危机？**

**任正非：**其实这三十年来华为公司危机不断，不是这个危机，就是那个危机，有些危机甚至严重到危及企业的生命。所以，美国这次危机对我们打击是大的，但也不是非常大。过去我们既没有人才，也没有技术，也没有资金和市场，不知道明天能不能活下去，那时的危机可能比今天还要大。现在这个危机，毕竟我们已经具有一定规模和能力，我们是有可能克服的，所以我没有感到多么恐怖。



04

**Joe McDonald:** 特朗普总统之前也暗示过，如果中国政府愿意在贸易协议上跟美国达成某种程度上的共识，他不会华为下狠手，把华为从实体清单上拿掉，或者进一步改变您女儿的状况。您对特朗普总统的表态是怎样的反应？他似乎把华为作为中美贸易谈判的棋子或筹码，对这个表态您什么反应？

**任正非:** 如果通过这个“棋子”能解决问题，听起来是好的，但是要中国国家为我们做出让步，我是不会去推动的，这是国家与国家之间的问题。我们毕竟有钱，还能扛得起打击，中国很多老百姓是贫穷的，让贫穷的老百姓让一些利益给美国，来救一个有钱的华为，我良心上过不去。所以，我认为，我能坚持多挨打几年，包括我女儿多受一些罪，也不能把中国的利益让给美国。其实，美国也应该看到，中国还有不少贫穷人口，他们的生活还在低水准上。

因此，在这点上，我完全没有考虑，我也不会去求中国政府给美国好处，放华为一马。不放一马，我们就是发展慢一点，孟晚舟多待一点时间，多受一点苦难，但是对中国人民、对国家有好处，

我心里就舒服一点。如果国家拿很多利益去换取华为生存，我总觉得对不起自己的国家。

如果美国说“任正非出一点钱，改善一下”，我可以考虑；美国说“5G 技术对美国安全有威胁”，我们可以对美国公司完全转让 5G 技术和生产工艺体系，让美国在 5G 基础上开发 6G，缩短美国的技术发展进程。这些我都愿意做，因为这是牺牲我们自己，不用牺牲中国其他人的利益。否则，将来我走在街上，别人会骂我的。

05

**Joe McDonald:** 您刚才提到，有些人认为华为或者 5G 技术可能构成安全威胁。我想问华为现在正在做什么以及未来计划做什么，来应对或解决美国、澳大利亚和其他政府的担心，证明技术是安全的，不会构成安全威胁，从而能够打入全球的 5G 市场？

**任正非:** 我认为，如果美国和澳大利亚没有想明白 5G 只是一个先进工具，对它的安全担忧前，那么最好不要购买华为的 5G 和相关产品，等待全世界实验证明是否安全再购买，不用这么焦心。我个人认为，5G 只是一个工具，是将来支撑人工智

能存在的工具，工具本身没有安全问题。第二，工具将来的数据汇聚在核心网，核心网掌握在主权国家的运营商手里，这些运营商在主权国家地盘上经营，受主权国家法律管辖，法律有权力管理它的数据，没有什么根本的安全问题。

我们自认为没有安全问题，也还在这方面做努力。华为是从一个小公司发展过来的，软件没有那么科学，希望在下一步软件的科学性上做出更多努力，当然包括网络安全、GDPR 隐私保护……在全网中能够得到贯彻。

06

**Joe McDonald:** 过去三个月，香港出现了一些抗议活动，这种局势对华为产生了什么影响？毕竟香港和深圳是一海之隔，香港对于华为来说也是一个重要的商业中心，香港的这些抗议活动对中美关系和华为有何影响？

**任正非:** 第一，大陆和香港是一国两制，不是“一江相隔”那么简单。比如，我们和其他县城一江相隔，一跨就过去了，但大陆和香港毕竟是有边界和海关的。一国两制，香港实行自由的资本主义制度，大陆实行社会主义制度，“井水”和“河水”

之间实际是没有交融的。香港贯彻的法律允许游行自由，我们可以理解，只是出现一些暴力行为应该是不好的。

第二，香港的事对我们丝毫没有影响。华为就是好好生产，好好补好“烂飞机”的洞，让“飞机”能飞回来。现在我们关心的是在美国对华为制裁打击中能不能活下来，没有关心到他们关心的问题，也不去研究分析它，还是研究美国实体清单对我们影响，怎么改进我们的生产。

**07 Joe McDonald:** 我们很关注华为技术的未来走向。您认为现在还未发展起来的最重要的新兴技术是什么？华为将在哪些技术领域进行重点投入？

**任正非:** 未来的新兴技术应该是智能计算，从智能计算走向人工智能。5G 只是一个支撑平台，支撑人工智能实现低时延、高带宽的一个平台，它只是一个工具，不是一个结果。

**08 Joe McDonald:** 面对美国的压力，华为在如何调整自身的研发策略？假设实体清单和相应的限

制长期存在，华为将不得不在部件上实现自给自足。那么，华为需要在哪些领域实现自给自足，或者不依赖美国供应商？如何实现这一点？

**任正非：**美国的实体清单不可能撤销的，因为美国不可能有一个人站出来高呼要撤销对华为的实体清单。打击华为在美国是政治正确，美国人站出来踩华为一脚是正确的，美国人帮华为一次可能会受到群体的攻击。所以，我们做好了实体清单长期存在的心理准备。

从短期来说，我们要补足一些以前的缺陷；从长期来讲，面对未来发展，我们还是要眼光远大，在人工智能、云等新技术方面取得成功。如果在新技术上不成功，我们可能会被边缘化，也会死掉的。如果美国在科技上和中国脱钩，我们可能不容易获得美国一些先进要素的支撑，我们会不会在发展中盛极而衰？这是有可能的。这就需要中国的科学家和科研机构多努力才行。

09

**Ken Moritsugu：**实体清单以及美国给予华为的压力，在多大程度上影响了华为自身战略的调整？去年，绝大多数人谈华为是谈 5G 部署，现在都在

**谈实体清单，谈华为需要进一步降低对美国供应商的依赖。您或者华为需要基于当前局势对战略进行多大程度的调整？这种调整对华为及其未来发展有何影响？**

**任正非：**首先，美国实体清单并没有打击到我们的战略，反而是有帮助的。我们砍掉了一些不重要的边缘产品，把这些力量汇聚到主航道上来做主力产品。过去由于我们控制不住基层对预算的分配，做了一些小产品，现在决心砍掉。在研发组织的改革过程中，我们砍掉了 46% 的部门，把这些部门的优秀员工都转到主产品线去了，所以我们的主产品会做得更好，而不是更差。你们昨天在展厅看到了我们的产品，如果有机会访问其他公司，也看看他们的产品怎么样，一对比，就知道我们为什么这么有信心能够领先世界。

这样实体清单打击华为的目的就不能实现。当实体清单出来时，希望华为死掉，结果华为不仅不死，还活得更好，这与它的目的不相吻合。反过来，对我们的朋友们影响更大，因为他们本来几亿、几十亿的向我们供货，突然美国不让他们供货，财务短期会受到很大的损失和影响，因为华尔街还是很

重视股票价值。

我认为，实体清单对美国的损害真真实实比我们大，实体清单应该要取消掉，不应该保留。但我们也认为，取消是不大可能的，华为做好了长期不取消的准备。

**10 Joe McDonald:** 您刚才提到 5G，现在华为 5G 产品中有多少美国的技术和部件？实体清单这件事多大程度上影响到华为 5G 产品、5G 技术的销售？

**任正非:** 从 5G 到核心网一系列产品，美国已经没有任何影响。

**Joe McDonald:** 5G 产品所有部件都是华为自己做的，还是用的非美国部件？

**任正非:** 基本是华为自己做的。

**11 Joe McDonald:** 华为有很多外籍员工，雇佣了很多比较资深的技术人员和专家，在中国企业中不同寻常。相比全部使用中方员工，使用外方员工带

## 来的优势有哪些？带来的困难和挑战有哪些？

**任正非：**首先，不同国家、不同民族、不同文化相互有冲突，这种冲突刚好是优势互补，因为有了冲突才有生命力。在不同的民族环境中，激活了多样性文化，能够帮助我们的产品领导世界。美国之所以是世界上最先进、最发达、科技最强大的国家，最大的特点是移民社会，世界上大量优秀人员都到美国去，造就了美国今天的发达。当然，我们还达不到美国这个程度，但还是引入了一些“丙种球蛋白”，可以刺激华为公司人员的思想改变。因此，这些外籍员工进入华为是有好处的。

我们在海外也在做本地化，中方员工外派到海外，有很多地方不习惯，有一部分工作不需要中方员工，就让当地外籍员工做，一方面成本较低，另一方面也为当地国家提供了就业机会，培养了人才。

**Joe McDonald：**国外有一些人对华为比较挑剔，说华为这个公司到底是谁控制的？谁在华为拥有决策权？我们现在看到，华为组织最上面这一层董事会、CEO 都是中国人，华为有没有考虑在董事会引入外籍员工，或者任命一个外籍员工担任公司



的 CEO，从而进一步赢得外国的信任。如果不在您的考虑范围内，为什么不考虑？

**任正非：**首先，外籍员工必须要具备这个能力；第二，外籍员工必须在华为公司工作 25 年，从基层一层层升上来，才能了解整个公司的结构。有些西方公司 CEO 像“走马灯”一样换，换几次，这个公司就没有了。因为这个 CEO 不了解基层实际情况，以为喝喝红酒、谈谈哲学就能领导公司。

我们有些国家代表和产品线主管已经是外籍员工，大量高级专家和 Fellow 是外籍员工。当然也欢迎你们给我们推荐 CEO、董事长人选，可以先派遣到非洲去，到科摩罗岛上去“一人一厨一狗”地锻炼，再到有些地方进行技术锻炼，完全知晓华为业务，将来也有可能上来。

为什么现在很多西方公司搞不好？因为西方公司董事会是到处选人，选的这个人很厉害，来了到处拿杠杆撬一撬，把产品放大了很多，卖不出去就降低价格，可能就把公司卖死了。

所以，我们强调领袖在内部选拔，包括 3 万外籍员工，也在选拔之列。

**Joe McDonald:** 如果华为要去任命一个董事会成员或者 CEO 层级的外籍，会导致中国共产党给华为带来麻烦吗？从政治角度来看，会改变华为的性质吗？您认为任命外籍高管对华为来说是一个阻碍吗？

**任正非:** 绝对不会。我们在海外设立的一些本地董事会，大部分成员都是当地知名人士。

**12 Ken Moritsugu:** 我们昨天听说您喜欢和员工聊天、喝茶、喝咖啡，也鼓励华为员工走出去和其他人喝茶、喝咖啡。目前华为已经是一家很大的公司，您仍然继续这么做。我的问题是，您现在和员工交流时，有没有员工因为美国的压力而对华为的未来感到担心？还是大家都没有感到担心呢？为什么没有感到担心？如果大家在目前的局势下仍然充满信心，您是如何给予员工信心的？

**任正非:** 首先，不是我给他们信心，而是他们从自己的工作中感知未来我们可能的成功，充满了信心。我们不可能像牧师一样给员工布道，让他们相信我们的故事，而是他们在自己实际工作中看到希望，能给公司作出大贡献。特别是华为受到实体

清单打击以后，激发了他们更多的能量，解决问题的能力更强了，所以他们更有信心。

**13 Joe McDonald:** 接下来想跟您聊一聊您的生活以及您的生活经历如何影响华为发展的问题。您是贵州人，贵州是中国最贫困的省份之一，您所在的乡镇也是一个贫困的乡镇。您是如何从贵州的一个穷孩子成长为中国最成功的企业家之一的？

**任正非:** 我也不知道为什么会走到这一步，但是我曾经说过，如果我考不上大学，养猪可能也是养猪状元。我认为自己做什么事都很认真，无论哪件事都可以做好。

前段时间我去北大荒旅游，我说如果当年我在北大荒做一个知识青年，我就把北大荒一个村庄做成面条加工厂，利用北大荒的小麦来做成各种面条和面制品卖，让整个村的人成为我们公司的成员，大家都来分享成功。因为我们没有做高科技，把原材料加工成面条，就不会失败。中国就有一个这样做面条的村庄叫“南街村”，在河南，至今集体奋斗，做得非常成功。还有一个村叫“华西村”，华西村做钢铁之类的东西，但是农民在钢铁问题上不可能

跟上时代研究的进步，所以衰落了。如果我考不上大学，养猪、做面条……也可能是状元，因为我认真。后来走上华为这条路完全是偶然，不是必然。

所以不要认为我小时候就有远大理想，小时候我的理想就是想吃一个白面馒头，因为没吃过；第二，能考上大学，离开爸爸妈妈远一点，到外省去看一看，因为我从来没出过省，不知道外省什么样，很渴望离开这个地方。所以，我不是从小构建了什么做大事的想法，只是孜孜不倦地对一件事情研究，对一件事情的理解太集中了就容易产生成功。贫穷没有使我获得什么必须成功的要素，没有必然性。

**Ken Moritsugu：**您很小的时候就形成了认真的性格。您是如何形成这种认真的品质，选准一件事情就坚持不懈去做？

**任正非：**我们成长的地方非常贫穷，没有什么可玩的，能反复玩的是泥巴、石头、打鸟……这些简单东西，可能就形成一种性格。对于性格的形成，我没有心理学知识，不太清楚怎么总结，也许就是好奇心吧。

**Joe McDonald：**我们之前见过田涛，他写了

一本关于华为的书。他说他问过 50 个人在您人生中对您影响最大的人是谁，所有人都说是您的母亲，真的是这样吗？如果是真的，您母亲是怎么影响您的？

**任正非：**我对父母的理解，和今天青年孩子是一样的。今天青年孩子的最大特点是不理睬父母，比如从国外回来，不叫一声“爸爸、妈妈”，每天到处与别人交流，也不愿意跟爸爸妈妈说一句话。我当年也是这样的。我是在爸爸妈妈去世后，才理解他们人格和品格的伟大，他们在世的时候，我并不能够理解，还觉得他们讲话啰嗦，很烦。所以，父母对我的性格有多大影响，这很难说。

我父亲是一个中学校长，我母亲当高三的班主任、数学老师，除了教学，她还要管七个儿女的生活，没有保姆，必须自己做饭，课休期间溜出来 10 分钟先把饭蒸上，然后赶回去上课，下课还要炒两个菜，这两个菜是极其简单的，也许不能被叫做菜。就是这样的生活条件。

我父亲曾被认为是走资派，被关在牛棚里，工资大幅度降下来了。我母亲辛辛苦苦努力工作，因为没有学历，不是大学毕业，每月工资只有 40 多元，

也就是 7-8 美元，要管全家的生活。而且我们这些孩子也长大了，男孩穿一点补丁衣服无所谓，但是妹妹她们还要点面子，有上大学的大姑娘，就把旧衣服给她们穿。我母亲穿了一些补丁又补丁的衣服，用我弟弟的话说，教研室的人都不愿意跟她坐在一起开会，何况她还是走资派的老婆。所以，如果说她的人格对我们产生了多大影响，我不清楚，只知道她怪可怜的。等我们想明白了，想孝敬一下父母时，他们已经不在了。这一生留下最大的遗憾就是没有好好孝敬父母。

我母亲只有初中文化程度，通过自学提高自己的教学水平，她教的高三学生 90% 多都能升入大学，可见她要付出多大的代价。我母亲在 15、16 岁的时候参加过抗日歌咏队，到处唱抗日歌曲，那时候那些地区没有共产党，可能是国民党的外围组织在组织，解放后就背上了政治包袱，几十年都背着沉重的精神上的“十字架”。她有七个孩子，都要吃饭穿衣，父亲虽然当校长，但不是在同一个地方，离得很远，管不了我们，全是母亲一个人带我们。在这么复杂的情况下，她有什么时间跟我们谈一谈心？今天想来，可能有一两次做饭以后，坐在锅边谈了谈。

在他们去世以后，我们反思、谴责自己理解不够，所以今天我们也不会去谴责儿女不理睬我们，我们那个时候也不理睬自己的父母。所以，父母对我们影响到底有多大，很难说。我认为，后天社会的认知、后天的学习影响更大，而不完全是父母的血缘影响大，否则就是“龙生龙，凤生凤，耗子生儿打地洞”的血统论。

**14 Joe McDonald:** 有没有例子说明华为在解决问题的过程中所体现的华为战略？之前有人提过小灵通的例子来体现华为的战略，华为当时就是否做小灵通进行了决策。您如何看待对小灵通这个业务？

**任正非：**小灵通的出现在中国是一个“怪胎”，这个“怪胎”是体制形成的，不是自然成长出来的。因为中国 1800M 频率，富余 55M，这 55M 频率完全可以分给电信，电信可以上 GSM，完全没有必要上小灵通。但是这 55M 就不分给电信，电信要找到一个不受频率管辖的产品，正好 PHS 小灵通的频率信号很弱，本身就是家庭电话，他们增强一下，就做社会电话。小灵通

是临时性产品，因为电信没有无线，就用来替代无线。我认为，战略是要从长远来看问题，到底这个社会的需求是什么，这点是很重要的。小灵通是一个没有前途的产品，会消耗大量精力，将来怎么把战略力量聚焦到有希望的领域？

**Joe McDonald：**我们也从其他地方了解到，在小灵通这件事情上，内部还是有很多争议的，甚至因为这件事情造成了内部分裂。您能讲一讲当时的情况吗？

**任正非：**外部的压力，我们一点都不害怕，反正坚决不做；内部的压力，如果说不做，万一华为公司真的由于我判断失误栽跟头，死掉了怎么办？

当时华为公司处于很大的生存压力中，在那种情况下，我们还是聚焦做 3GPP 标准的产品。这个过程经历了八年，内部有很多人都在写报告要做小灵通，他们是想多赚一点钱，觉得小灵通很简单，完全可以上的。我每看到一次报告，就是一次内心的纠结折磨，痛苦得无以复加，可能抑郁症也是那个时候变得严重的。直到八年以后，中国确定放 3G 牌照，我们的心才真正放下来。



15

**Joe McDonald:** 您刚才提到抑郁。您之前曾告诉过员工，您在 2000 年前后面临着巨大的压力，经常晚上突然惊醒，想着怎么给员工发工资，甚至有自杀的念头。我想确认一下这是不是真的？如果是真的，您能不能讲下当时的情形？

**任正非:** 这种痛苦的事情就不讲了，他们的传说是真的。

**Ken Moritsugu:** 能否问一下，您从这一痛苦的经历中学到了什么？对您有何改变？您最后是如何克服这一挑战的？

**任正非:** 那个事情学不到什么，因为痛苦并没有什么收获。如果我们“东一榔头、西一棒子”，注定是失败的，应该坚定不移在一个正确方向上去努力，才有可能成功。后来我们把奋斗目标叫做“方向大致正确”，绝对正确的方向不存在，大致正确就可以了。第二，组织要充满活力，对准一个地方。这是在科学技术上押赌，有可能赌错。幸亏赌对了，压力就释放了，后来就不想自杀了。

**Joe McDonald:** 如果把当前危机和 2000 年小灵通经历的痛苦相比，怎么看待现在的危机？

**任正非：**今天的危机应该只有那时百分之一或者十分之一的压力，因为现在我们对度过危机充满信心，那时的危机是不可知的恐惧。现在我不恐惧，那时恐惧到精神受到极大的折磨，才产生抑郁症。现在我们一步步在补“洞”，从5G到核心网这条线的“洞”全补完了，现在要补终端的“洞”，终端的“洞”就一、两个，我们有信心用两、三年时间完成。所以，我们现在还是很有信心，那时是没有信心的；第二，现在我们也有钱，那时人心不齐，还没有钱。

那时的痛苦，还包括身份证明的痛苦，因为我们是私营企业，那时没有政治地位，还赚钱，是受怀疑的。今天的痛苦，是美国打击华为的市场、商业，打击不了生命；我的政治生命只有中国才能打击，美国打击不了政治生命，我也不会去美国。因此，我现在心情比较平静。

本来我已经退出历史舞台了，为什么现在再干一阵子？因为我发现，危难时期我还挺有作用的，所以就站出来再干几年。这几年可能会多次跟你们打交道，你们有什么问题都可以问，我都能真实回答你们。

三十年来，华为全都是痛苦，没有欢乐，每个环节的痛苦是不一样的。今天你们第一次提出来，把 2000 年的痛苦和现在的痛苦比较，我还从来没有想过这个事。谢谢你们。

16

**Joe McDonald:** 您现在已经 70 多岁了，绝大多数中国的商业领袖在这个年纪已经退休，很多人由于之前企业的成功而受到大家的称颂。您在 70 多岁的年龄，还卷入到中美贸易科技战中，您的感觉怎么样？毕竟之前已经取得那么大的成功，现在面临这样的冲突，您会怎么度过？

**任正非:** 主要是身体太好了，退下来找不到事干，不如给公共关系部打工，还有一点娱乐的方式。谁让我身体这么好，还是再干一会吧。

给你们讲几个笑话，可以吗？我曾在美国体检，是格林伯格请我去的，让他的私人医生给我体检的；我回到中国，又去 301 医院及协和医院检查，我的心脏及胃都较年青，心脏和血管，没有一个地方有任何一点疤痕。目前我的器官等各方面都很好，为什么？可能是因为没有不良生活习惯，不抽烟喝酒、不唱歌跳舞，什么习惯都没有，吃得

简单，又听医生的话，身体很好。现在闲下来了，我又没有照顾小孩的习惯，与其闲着，还不如给华为打工，继续干干活。

前两年跟着我太太去玻利维亚旅游，在玻利维亚海拔 4000 多米，我没什么感觉。玻利维亚员工告诉我，那里的含氧量只比深圳低 0.5，我不知道他说的真话还是假话。前段时间我去尼泊尔看工程，乘坐直升飞机到接近站点的平地，我自己徒步爬到 5200 米看基站，心脏没有受不了的感觉。当然不是像平地一样健步，但是没感觉受不了。这两年走路没有那么厉害了，前两年那些年轻人跟着我走路，她们脚打泡了，我还在走。

我为什么没退休？如果没有退休，可以经常来公司喝喝咖啡。在外面太网红，不方便。

讲讲玩笑，活跃一下气氛，言归正传。

17

**Joe McDonald:** 问一个关于近期新闻报道的问题，我们看到《华尔街日报》有篇报道，说华为的员工在两个非洲国家帮助当地政府去定位或骚扰政府的政治对手。想问一下：华为在这方面

的立场是什么？关于帮助政府开展政治活动，您的个人政策是什么？您同意帮助政府做这类事情吗？华为是否愿意在非洲帮助这些国家政府去做这类事情？

**任正非：**根本没有这个事，严重与事实不符，我们已经发了律师函。

**Joe McDonald：**是什么样的函？是要求他们撤回他们的报道还是其他要求？

**任正非：**调查、澄清都在内，不能听其传闻就乱传，一定要深入调查清楚，做更正。

**18 Ken Moritsugu：**想再问一个技术相关的问题。技术非常强大，可以被用来做好事，也可以被用来做坏事。Google 和 Facebook 都在进行一些辩论：作为技术提供者，他们是否要对自己的技术如何被使用负责？您是如何看待技术的？只是提供技术给别人使用吗？还是您觉得您对于技术如何被使用也是要负责的？

**任正非：**我认为，华为公司提供了技术，我们保证遵守网络安全和 GDPR 隐私保护体系。但是

网络最终是控制在主权国家手里的，主权国家通过运营商来管理和控制网络，因此这不是华为能做到与做不到的问题。华为设备安装以后，运营商无时无刻不在关注你、跟踪你，否则你拿起电话一拨，怎么就能通呢？履行这个行为的过程，要遵守国际法、遵守当地国家法律，而不是华为员工能够控制的，所以，国际上要拟定一个统一法则。

本册信息根据公司高管采访整理而成。  
公司内部资料，请勿用于任何商业用途。