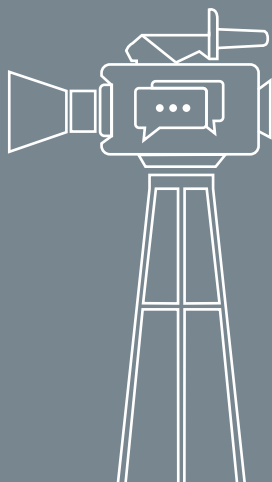


采访实录

2019.06



第四册



前往最偏远的乡村

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



北极圈的网络覆盖，地球上最北的基站

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



没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚 英雄自古多磨难

一架二战中被打得像筛子一样，浑身弹孔累累的伊尔 2 飞机，
依然坚持飞行，终于安全返回

目录

2019 年 6 月

01. 任正非和美国学者咖啡对话	01
02. 任正非法国《观点》周刊采访	46
03. 任正非美国 CNBC 采访	81
04. 任正非《金融时报》采访	111
05. 任正非加拿大《环球邮报》采访	143



任正非

和美国学者咖啡对话

2019年6月17日, 中国深圳



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

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

坐在任总右边的是尼葛洛庞帝教授。之所以把

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

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

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

01

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

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

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

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

田薇：现在面对的到底是技术问题还是政治问题呢？

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

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

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

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

现在人类变富裕了？这就是科学技术的进步带来新的幸福。

03

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

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

我们之前没有预测到有这么严重，是做了一些

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

以前不坚强时，我们都加强与美国公司合作；更坚强以后，我们更会和美国公司合作，更不怕再发生类似情况。我们不害怕使用美国零部件，不害怕美国要素，不害怕跟美国任何人合作。但是，也可能一些公司没有我们那么强大，可能会谨慎使用美国要素、美国成分，这些对美国经济会有一定的伤害。但是华为不会，我们已经很坚强了，是打不死的“鸟”。

田薇：陈女士，任总有没有告诉员工关于 2021 年的计划？

陈黎芳：不同时间会讲到，每次说的数字可能也不一定一样。

04

田薇：看起来任总已经透露了很多信息，比如说底线思维，乔治您怎么看？

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

田薇：我们都知道安全非常重要，但是怎么做到安全呢？这是个问题。

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

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

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：首先，我很早就开

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

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

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

05

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

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

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

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

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

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

因此，我们在为人类服务上多做一些贡献，弥补我们在理论上没有发明。

06

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

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

田薇：吉尔德先生对华为的期望是不是太高了？是太乐观还是太悲观了？

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

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

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

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

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

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

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

田薇：都有哪些国家？

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

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

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

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

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

08

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

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

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

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

09

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

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

田薇：您是在抨击美国吗？

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

我认为，美国必须要处理好与华为的关系以及

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

乔治·吉尔德：你不会真的这么说吧？

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：是的，我曾经讲过这些，但并不意味着这是真的。

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

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

田薇：您不认为这只是虚拟财富吗，就像股票经纪人一样？

乔治·吉尔德：它本身不是一种财富，而是财

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

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

田薇：尼葛洛庞帝先生，您肯定不同意您朋友的说法吧？

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

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

田薇：数字世界将与生物科技世界融合在一起。

尼古拉斯·尼葛洛庞帝：是的，差不多。

11

田薇：对于种子成长的事情，任先生您对未来怎么看？

任正非：尼古拉斯教授讲的是 DNA 和电子技

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

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

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

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

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

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

田薇：尼古拉斯·尼葛洛庞帝先生，现在您有机会

好好阐述您的观点了。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

者发生少一点。我们认为，财富会越创造越多，不是越来越少。

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

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

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

赏和互动。

田薇：这是个很有趣的世界，对吧？这个世界比很多人想象的更大。说的非常好。

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

田薇：似乎吉尔德先生是华为的粉丝。

乔治·吉尔德：是的。

田薇：尼葛洛庞帝教授呢？

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

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

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

让人吃惊，而我们总是低估他们。

13

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

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

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

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

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

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

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

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

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

意，工作人员会把麦克风给大家。我会尽可能做到公平，让大家都有提问的机会。

14

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

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

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

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

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

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

田薇：这是一个社会问题，稍候再讨论。

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

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

最典型的是，两年多前我们裁减了业软，这个

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

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

16

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

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

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

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

17

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

任正非：我认为，中国现在的大众创新虽然看

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

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

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

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

18

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

应？现在华为拥有 8 万多项专利，是否会把它们武器化？

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

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

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

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

还是说由于 90 天的宽限期，它们还在继续给华为供货？它们的情况如何？

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

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

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

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

第三，有没有第三条道路？我们没想过第三条

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

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

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

20

田薇：请每个人用一句话讲讲今天与任总咖啡对话的启示。

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

家，包括通过媒体都看看、来了解，谢谢！

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

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

任正非：我认为，世界就是合作共赢。

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



任正非

法国《观点》周刊采访

2019年6月18日, 中国深圳

01

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

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

艾狄安·热尔内勒：您小时候也受苦了吗？

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

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

后来我考上了大学，就离开了贵州，从此没有在贵州工作和生活过。

《观点》记者纪尧姆·格哈雷：您小时候有没有吃不饱饭的时候？

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

02

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

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

03 纪尧姆·格哈雷：很多人对您之前在军队的经历很感兴趣，您在军队具体做什么呢？

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

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

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

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

任正非：我认为中国历来就不是一个扩张的国家。几千年来，中国是一个闭关自守的封闭国家；

现在中国奉行开放改革，主要目的是把外面的引进来。中国走出去，主要是商业贸易走出去，是以商业的形式走到世界，并不是以政治的形式走到世界，并没有带着意识形态走向世界。

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

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

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

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

我曾到过中国一个很边缘的农村——普洱，一个少数民族拉祜族的村庄。一两百年前，传教士把吉他带进了这个村庄，这就是对一个小村庄的文化

影响，这是一个音乐的村庄。你们现在看到的视频是我今年4月份拍摄的，是传教士带来了文化普及，开发了落后地区。如果你们需要，我可以把这个视频送给你们。

艾狄安·热尔内勒：太好了。传教士把吉他带到这个地方，中国人把5G带到世界。

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

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

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

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

任正非：其实美国夸大这种地缘政治的影响。

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

艾狄安·热尔内勒：为什么认为中国怕美国呢？

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

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

任正非：随时可以签订。

纪尧姆·格哈雷：您曾经见过特朗普总统吗？

任正非：我去见他干什么？见马克龙总统是可以的。

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

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

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

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

KPMG 审计的。现在你们看到的是 2018 年的年报。

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

任正非：第一，我们要履行为客户负责任；第二，中国政府从来没有要求过这样做。

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

艾狄安·热尔内勒：您觉得谷歌和脸书都没有办法承诺吗？

任正非：不知道。

艾狄安·热尔内勒：思科呢？

任正非：不知道。

11

纪尧姆·格哈雷：您曾经有没有因为一些商业的原因想要获得客户、用户的信息呢？

任正非：我要这个信息干什么？

纪尧姆·格哈雷：因为 21 世纪信息就像石油一样。

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

12

纪尧姆·格哈雷：华为成功的关键是什么？遇到的最大困难是什么？

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

最担心的是什么？就是太成功了，员工懈怠了，不愿意到艰苦岗位，不愿意到艰苦地区去。现在特朗普把我们逼活了，他们转变了懈怠思想。

13 纪尧姆·格哈雷：能否描述一下鸿蒙是怎样的系统？

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

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

任正非：没有比较。有可能。

艾狄安·热尔内勒：这是一个商业论据吗？

任正非：这是技术论据，不是商业论据。但是与苹果、安卓相比，我们的缺点是没有生态，只是一个纯技术性操作我们电信网络的系统。

艾狄安·热尔内勒：美国和华为的问题有两个层面：第一，商业层面。美国政府希望阻止华为把

技术和设备出口到他们国家中。第二，供应商层面。欧美供应商向华为销售半导体。以上这两个层面如果出现问题，哪个层面影响最大？

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

艾狄安·热尔内勒：就是备胎计划（B计划）吗？

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

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

至于有些国家不卖给我们零部件，双方都会受到伤害，可能我们的销售会减少，他们卖的东西也

少了。华为不是上市公司，业绩有点下滑没有关系，但是他们7月份发布财务报表如果不好，股价就下降了。所以，双方都有影响的。

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

任正非：当然，比如我们购买意法半导体的器件数量增加了。

艾狄安·热尔内勒：如果跟美国摩擦继续下去，就与欧洲一些厂家结盟？

任正非：对，更多购买欧洲厂家的产品。

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

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

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

任正非：很多年才能做到。

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

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

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

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

18 艾狄安·热尔内勒：现在有一些人会觉得欧盟的运营商不着急部署 5G，现在看来 5G 能赚钱的应用

只有自动驾驶，其他应用好像赚不了什么钱，这个说法对吗？

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

艾狄安·热尔内勒：这是偏政府的论据，运营商自己出钱投资，不能马上赚到钱。

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

艾狄安·热尔内勒：为什么？

任正非：因为 5G 成本按每比特计算只有 4G 的 1/10，每比特能耗也只有 1/10，5G 速度在同等的能耗下是 4G 的一万倍。任何一个产品的先进性不能意味着是低成本，应该是高价值。5G 应用以后你就知道，将来美国可能是落后国家。

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

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

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

任正非：谁也不需要代表欧洲，因为各个国家都有自己的利益，站到自己的利益角度上思考自己的问题，欧洲二十几个国家达成一定的平衡就行了。因此，欧盟总部放到比利时是有道理的，放在巴黎就是法国代表欧洲，放到柏林就是德国代表欧洲。欧洲各个国家都以谋求自己的经济发展为目标，而不是谋求做世界霸主为目标，所以欧洲是非常值得合作的伙伴。

21

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

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

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

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

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

任正非：基因还在，但是基因不能自动转变成组合体，这就需要企业家和政府合理地推动。我们

公司的生产系统是使用法国达索的软件，怎么说欧洲不伟大呢？是很伟大的。你们去看一看我们的生产线，回去采访达索，怎么华为买你们的产品用得那么好？

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

22

艾狄安·热尔内勒：现在华为和特朗普之间的冲突是科技性还是商业性的呢？

任正非：我不知道特朗普怎么想的，我猜想应该是政治性的吧。在通讯科技上，美国没有 5G，也没有光交换，很多东西它都没有，不存在科技竞争。电信设备产业上，美国与我们也没有同类商品的公司，所以也不存在商品竞争。他们莫名其妙打我们，不知道他是什么目的。但客观上应该是帮助了爱立信和诺基亚，就是说在帮欧洲。我们也很高兴，只要人类用了爱立信、诺基亚的产品，人类得到了服务，也是我的理想，不一定我们自己服务。

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

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

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

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

任正非：我不喜欢湖里的黑天鹅，不是我养的。因为黑天鹅总是吃湖边的花草，我喜欢湖边

的植物茂盛一点。它对花园有破坏性，我不喜欢。饿了可以吃湖里的鱼，这是可以的，但它总吃草。

艾狄安·热尔内勒：有一本书专门讲黑天鹅的，在2007年金融危机之前写的书。

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

25

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

任正非：在过去三、四十年中，中国有了很大发展，但是发展的质量还要提高，将来能给人类多做一些贡献，这点做得还不够。走在我们前面的国家有整个欧洲、日本、美国，中国 GDP 虽然数量比较大，但很多是中低端商品，人均 GDP 还是比较少的。

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

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

大家也知道，中国出口商品的价格已经降到不能再降，再降企业就破产了，美国再加税，这边不降价，税是让美国人民承担了。如果美国不能解决美国普通老百姓的贫困问题，社会也会出现一些混乱的。对比下来，中国政府坚定不移去消灭贫困，这个做法是非常正确的。

26

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

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

邓小平认为中国的基础制度是社会主义多劳多得，但是要走市场经济的道路。市场经济就会有资本杠杆。中国要在资本和劳动之间牵制着，达到一定平衡。这个平衡由谁来实现？政府，政府来改革。中国从一个非常贫穷的经济基础开始改革时，改什么？改利益分配。十三亿人民改利益分配时，

大家想象会有多少矛盾冲突，多少利益矛盾要爆发，中国必须要有一个强有力的政府控制着，使国家不要出现混乱。所以，邓小平坚持四项基本原则，要改革、要开放、要发展，但是不能出现混乱，一定要有一个强有力的政府来管住。中央把握改革的方向节奏，下面政府改得太慢，捏太紧出现僵局了，邓小平就说“胆子要大一点，步子要快一点”；有的改革走太快了，矛盾激化了，他四项基本原则又捏一下，让你走慢一点。所以，经过三十年时间，中国就过渡过来了。

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

27

艾狄安·热尔内勒：我觉得政治在华为的商业中有一个挺重要的地位，来的时候路过看到了香港的游行示威，世界开始慢慢分裂，特朗普不相信中国、

不相信中国的体系，中国不相信西方媒体报道的内容，这样会不会造成世界的分裂？

任正非：我不搞政治，所以搞不清楚，你可以问我技术问题。

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

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

艾狄安·热尔内勒：您会建议小孩家长教什么东西呢，编程、数学之类吗？

任正非：我认为，最主要是让小孩的天性要发挥出来。我们不知道小孩的天性到底在哪方面最佳

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

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

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

纪尧姆·格哈雷：有没有哪位作家、哲学家的书对您启发特别大？推荐给我们看。

任正非：所有人。苏格拉底、柏拉图、孔子、孟子以及法国那么多哲学家。

纪尧姆·格哈雷：您有没有特别欣赏的发明家、科学家、创造家？

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

29

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

任正非：第一，主要看这些技术如何为人类未来创造价值；第二，华为公司能力有限，不能什么都感兴趣。

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

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

艾狄安·热尔内勒：现在两点是哪两个支点？

任正非：中国和欧洲。

艾狄安·热尔内勒：您说的支点是什么意思？

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

艾狄安·热尔内勒：美国想要阻止华为的技术，是要等待他们研究出新的技术吗？

任正非：历史的车轮滚滚向前，不是谁可以阻挡的。

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

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

艾狄安·热尔内勒：您看起来不像是兔子。

任正非：但是我更不像是狮子。

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

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

33 纪尧姆·格哈雷：您对法国有没有一些特殊的感情？您有特别喜欢的法国建筑师吗？

任正非：我们北京展厅的楼就是法国设计师夏邦杰设计的，也是他最后一个建筑。

纪尧姆·格哈雷：您经常去法国，喜欢法国的酒吗？

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

纪尧姆·格哈雷：投资哪些领域呢？

任正非：主要在研发领域。

纪尧姆·格哈雷：华为现在有五个研究所在法国？

任正非：可能还会逐步增多、扩大。

纪尧姆·格哈雷：现在法国代表处是一千名员工，未来有可能发展到多少人呢？

任正非：这个数据我不清楚，但是科学家的数量会大幅度增加。逐渐走向人工智能的生产方式以后，人员的增加不会显著，但对未来新技术的探索会显著增加。

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

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

艾狄安·热尔内勒：您在贵州时也想到这个吗？

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

35

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

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

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

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

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

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

任正非：不知道。因为现在人工智能主要用于改进生产效率，没有用到改进情感上。

纪尧姆·格哈雷：您认为一些工作是机器人永远无法取代的？

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

36

纪尧姆·格哈雷：您认为华为三十年以后是什么样的公司？

任正非：我不知道三年以后华为还能不能活下来，所以我不可能预测三十年以后怎么样。如果我们还活着，希望三年以后还有机会在一起采访。

纪尧姆·格哈雷：如果特朗普要过来，您会敞开大门欢迎他吗？

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

（视频采访）

37 纪尧姆·格哈雷：特朗普说华为是美国的敌人，您对此有什么反应？

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

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

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

39

纪尧姆·格哈雷：未来华为在法国有哪些计划吗？

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

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

40

纪尧姆·格哈雷：您最喜欢的谚语是什么？

任正非：合作共赢。



任正非

美国 CNBC 采访

2019 年 6 月 19 日, 中国深圳

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

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

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

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

Deirdre Bosa：但是现在我们看实际情况，似乎

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

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

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

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

03

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

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

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

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

到底年底会出现什么样的状况，我们还不好肯定。但是，我认为 300 亿美元的下降，对我们来说是很小的一件事情，我们能承受，因为我们不是上市公司，我们不太重视这个问题。我们重视经营的真实质量。

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

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

整个公司的业务，可能从原计划 2019 年收入规模的 1350 亿美元下滑到 1000 亿美元左右，与 2018 年持平。但是反过来，利润还上升了，公司

现在的利润增长速度比我们想象的快，我认为利润上升太快说明应该加大对战略的投入。所以，这次财务汇报几分钟就结束了，因为比我想象的好得多，那何必要汇报呢？

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

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

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

任正非: 首先，工资不会下滑，我们有足够的薪酬支付能力。我们也在改变激励结构，很多在关键时刻表现优秀的人员得到破格提拔，加工资。

长期收益要看年底的报表，可能比年初的规划要低一点。但是看见比我心理预期高多了，利润情况仍然很好的，我的心是踏实的。我就不让财务向我汇报工作了，我去关心一些技术方面的发展。

06

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

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

Deirdre Bosa：华为的客户接受吗？我们看到在菲律宾，华为就已经表态，说如果以后华为的手机用不了 Google，用不了 Facebook，他们的应

用可以全额退款，但是如果有更多的市场出现菲律宾这样的情况呢？

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

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

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

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

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

没有能力去解决自己的生存和发展问题吗？这是我们信心的基础。

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

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

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

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

08

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

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

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

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

任正非: 有可能。如果它不骄傲自满，它怎么会落后了呢？

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

或者说华为进一步加大自研、自有组件的比例？

任正非：这两种方式都有可能。但最主要还是自己靠自己，提高自己的能力。

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

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

Deirdre Bosa：您跟特朗普总统或者是任何一位美国的官员沟通过吗？

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

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

任正非：当然愿意接这个电话，我们可以在一

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

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

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

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

任正非：我怎么可能有机会见到他们，去谈这么具体的问题？华为的问题摆在中国的桌面上，只是一个很小的问题；摆在美国的桌面上还不够芝麻

大，所以不值得拿到桌面上来讨论。我们自己有能力解决，我们还是相信美国的法律，通过法律来解决华为和美国的关系问题。

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

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

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

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

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

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

我们公司三十年来就是靠自己走过来的，因此我们都是钢筋铁骨，压也压不垮，打也打不倒。我们现在还要靠自己的力量从地上爬起来再前进，相信我们能活过来。所以，我们用一架“烂飞机”

来做比喻，我们现在已经被打成千疮百孔了，弟兄们，你们赶快来补洞啊。到底谁能补哪个洞？我不知道，因为 18 万人都在补洞。

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

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

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

任正非: 他们有能力解除美国的禁令吗？我不知道他们能不能解除禁令。所以说，打击我们，

双方都是痛苦的。我们的销售收入会下降，他们的销售收入也会下降。他们是上市公司，影响大一点；我们没有上市，不需要承担股价下降的责任，这就是我们不上市的好处。

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

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

我们还是尊重美国公司，也心疼他们，他们曾经帮助我们，现在他们也在受磨难，因为跟我们在了一起而受到磨难。但我有什么办法呢？这是美国总统要这么做的，我也没有能力改变这个局面。

Deirdre Bosa：这些美国公司有没有代表华为去推动解决这些事情？

任正非：这我不知道。

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

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

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

任正非: 不关注。

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

任正非: 没有。我估计我们在相当长时间内是不可能在美国做生意的, 所以我不关心美国还会不会让我们进去。美国即使开放了让我们去做生意, 我们也不一定有能力去做, 因为建立一个体系需要很长的时间。

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

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

任正非：没有推动，不浪费精力。

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

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

18

Deirdre Bosa：您关注华为在其他市场的准入问题吗？比如说欧洲、澳大利亚，他们也正在考虑或

者审视与华为的关系。

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

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

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

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

任正非：澳大利亚有自己的选择权，我们为什么要那么重视呢？

Deirdre Bosa：欧洲是华为的大市场，而且也是华为非常重要的一个基地，它们也正在考虑啊？

任正非：没有，欧洲对我们还是欢迎的。

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

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

而且我今天特别喜欢你，因为你提的问题很尖锐，没有回避任何问题，我的回答也是很真诚的，我没有回避任何问题。这样，我们给美国人民展现出来一个真正的华为，因为他们还是不够了解，很多美国人没有来过中国，他们可能看的还是我们

一百多年前的电影，以为我们还留着一个大辫子、戴着一个瓜皮帽、拄着拐棍、拿着大烟袋……很保守的状况，他不知道中国的互联网时代已经有很大的进步了。我出来多讲讲，能让大家更加了解真实的华为。

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

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

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

任正非：从事实看，我们现在世界上的订单并没有萎缩。我们最主要的订单是在网络联接设备上，这是我们的主要产品，几乎没有萎缩。全世界很多国家在不断发布新闻说“我们的 5G 开通了”，很多用的是华为的设备。所以如果说对我们的影响，仅仅是对终端有一点点影响，但是终端在我们

公司本身就是一个副业，不是主要业务。所以，影响一点有什么关系呢？

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

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

20

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

任正非：如果今天我们是上市公司，还能活下来吗？可能我们的股价波动、一泻千里，公司就

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

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

任正非：那它们应该比我们做得还好，美国何必还要打击我们的 5G 呢？

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

任正非：我认为，我们是为了理想而奋斗，如果我们是上市公司，可能很多员工抛了股票就走掉

了。但是现在我们员工抱成一团努力前进，内部力量很团结，所以我们有战胜困难的基础，这就是我们没有上市的好处。

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

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

任正非: 不会。

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

任正非: 谁能统一 77 亿人的思想？总会有人这样那样的想法，只要客户对我们认知就够了。我

们不需要为了人人认知，而采取一些另外的措施。他不理解就不理解，历史会证明我们是怎么样的公司，过去三十多年的历史已经证明了我们，如果未来三十年我们能活下来，更能证明。为什么一定要通过上市才能证明呢？

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

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

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

任正非：在中国以外，我们在一百多个国家都有子公司，这些子公司也是独立的。但并不是为了向政治家证明，而是为了解决合规问题，我们致力于遵守所在国家的法律，遵守联合国协议，遵守国际法。

22

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

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

Deirdre Bosa: 您刚才说，您是相信加拿大的司

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

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

23

Deirdre Bosa：任先生，非常感谢您今天接受我们的采访。

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



任正非

《金融时报》采访

2019年6月24日, 中国深圳

01

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

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

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

02

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

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

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

03

James Kynge：最近美国已经把华为纳入所谓的“实体清单”，请问华为怎样应对这一次难题和挑战？

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

James Kynge：应该修哪些大洞？

任正非：到处都是洞。

James Kynge：是不是芯片的问题？

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

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

观架构式的“软件定义网络”的体系比较弱一些。如果这些东西继续得不到供应，我们也是能够追赶上来修补好的。

04

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

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

James Kynge：他们怎么可能知道？

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

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

任正非：应该说，我们这些年一直在调整，整体没有受到太大影响，因为最尖端、最重要的芯片我们都具备能力。小型部件快一点也可以研制出来，另外中国产的部件也是可以拿来替用的。

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

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

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

《金融时报》记者杨缘：哪些产品会停掉？

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

在核心网上，除了服务器会受一些影响以外，其他不会受什么影响。但是我们的泰山服务器性能强很多，泰山服务器很快投产来支持核心网布局。

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

05

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

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

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

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

James Kynge：包括哪些生产 APP？

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

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

实体清单出来以后，终端在海外市场上先是大跌，后来逐渐回升，现在已经接近原来的销售水平。

在国内大涨，国内老百姓觉得华为可怜，帮华为就买一个手机，所以我说“买华为手机不等于爱国”，你喜欢才买，不喜欢就不要买。中国的小姑娘爱照相，照相技术是华为最好，因为我们投入了大量数学家。照相功能好不在于镜头，眼睛有几亿支摄像头，所以眼睛看图像非常好，任何一个照相机都不能代替眼睛。数学家把射进来的光线，用数学方法演变为相当成几万、几十万个镜头，还原这个图像，所以拍摄出来的是数学图像，但它是逼真的。

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

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

任正非: 进口还是会多元化的，美国公司如果

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

06

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

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

研究经费，我们不占有成果，这样我们在理论上超前的能力也增强了。即使在最困难的时候，我们的研发经费也不会低于 150-200 亿美元。我们有前进的理想，有前进的动力，一定会有前进的结果。

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

任正非：是 50 个 5G 合同，已经发货 15 万个基站。

James Kyngge: 可否预计一年内可以得到多少国外的 5G 合同？

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

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

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

James Kynge：英国呢？

任正非：没问题。

08 James Kynge：现在听说英国在查华为的系统源代码？

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

James Kynge：这让华为花很多钱？大概多少呢？

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

这肯定要进行网络的重构、网络重新开发，从架构上、代码上……都要进行改变，这要花很大力量。我们计划用大概五年完成整个公司所有产品新的架构，这个架构就是极简的网络架构、极简的产品架构、极安全的产品架构、隐私保护至少符合欧洲 GDPR 标准，而且这个架构将来做网络也是最便宜的。

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

09

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

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

也是开放。

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

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

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

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

James Kyngge：华为在国内的 5G 市场享受一些优惠待遇吗？

任正非：没有优惠待遇。

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

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

杨缘：任总提到 50% 的市场份额的数据是核心网，如果加上基站各种设备呢？

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

10

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

任正非：他可能太忙了，有时间打电话聊家常吗？我觉得不大现实。

James Kyngge：如果他愿意，您愿意接受吗？

任正非：但是我听不懂英文。

James Kynge：可以翻译。

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

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

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

11

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

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

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

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

12

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

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

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

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

13

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

任正非：首先，汇丰银行早就停止了与华为的合作。

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

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

国家，对它的形象影响是更大的。

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

《金融时报》记者黄淑琳：汇丰银行不和华为合作，他们给了你们解释吗？

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

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

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

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

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

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

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

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

黄淑琳：孟总现在学什么？

任正非：学了很多东西，具体课目我不太清楚。

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

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

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

任正非：美国也有很多在军队从事不同工作的

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

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

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

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

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

James Kynge：实体清单的影响不大？

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

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

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

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

James Kynge：这些少年天才是国内还是国外的？有多少国外的？

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

杨缘：刚才提到世界软件市场非常灵活，你们从美国运营商或者合作商招更多人？

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

杨缘：不招他们的人？

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

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

任正非：苹果就是我们的榜样。

杨缘：会像苹果那样起诉政府吗？

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

杨缘：如果政府要求华为解锁一款手机？

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

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

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

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

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

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

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

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

任正非：不可能那么长。不能用 X86 服务器，

可以用泰山服务器，我们的泰山服务器应该比较先进的。

杨缘：最难补的漏洞是？

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

黄淑琳：需要多长时间把供应链转成不依靠？

任正非：我认为不需要很长时间。现在绝大多数问题都解决了。

杨缘：补这些洞，应该怎么补？要招更多人？

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

杨缘：美国垄断了世界芯片设计软件市场，这样高端软件，你们都可以补吗？

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

19 杨缘：没有任何意愿接受美方要求？

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

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

任正非：物联网肯定会，比 5G 还要有能耐。

杨缘：华为会成为世界物联网的“王”，您认为美方会怎么做？

任正非：他们会再打物联网。

黄淑琳：他们会怎么打？

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

黄淑琳：他们打乒乓球不行。

任正非：乒乓球消耗能力小，橄榄球耗能量大。

21

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

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

杨缘：会跟他们一起做一些计划和策略？

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

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

任正非：不需要说服。现在抢着买我们设备的

运营商太多了。供货不一定困难。

杨缘：没有对不确定性影响？

任正非：合作二、三十年了，他们相信华为公司。

22

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

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



任正非

加拿大《环球邮报》采访

2019年6月27日, 中国深圳

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

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

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

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

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

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

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

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

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

任正非: 我听说除了有一个人还在华为以外，其他人之前就已经离职了。

Nathan VanderKlippe：剩下的还在华为工作的人会被开除吗？

任正非：我不知道，对这个人不了解，是基层的员工。

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

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

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

任正非：不允许。

04

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

任正非: 我们通过自己的研究和合作伙伴研究和攻关，在供给上不存在什么问题。

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

美国事件对华为收入的影响规模可能在 300 亿美元，似乎这个影响还是蛮大的，这个阶段到底什么发生了变化，有哪些变化比我们预想的更加恶劣？

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

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

任正非：有可能，要少一点。

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

任正非：这个没有预测。我讲话比较极端一点，就留有一些余地。还是要看下半年的报表，上半年报表不代表全年的情况。因为前四个月是高速增长，实体清单出来以后，五、六月份开始有点影响，但是影响不大，因为生产有惯性。我们预计下半年开始会有一些影响，但是影响有多大，现在还不能肯定。

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

任正非：我认为，这 90 天根本是不需要的，因为实体清单出来那一天，我们就准备好了，不需要 90 天。“90 天临时许可”其实对我们的打击范围增大了，而不是缩小。因为实体清单出来以后，打击我们的只是不能供应器件或技术等，90 天延

期把本来不需要许可的一些标准组织活动也囊括进去了，对很多标准组织造成了困扰，所以“90天”不是对我们宽容了，而是对我们打击更厉害了。

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

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

任正非：各方面都有。

09

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

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

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

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

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

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

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

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

任正非: 是的。

10 Nathan VanderKlippe: 有报道说华为对美国的 Verizon 公司提出, 向他们收取 10 亿美元专利许可费。首先, 10 亿美元数字准不准? 第二, 美国公司在使用华为专利但是没有付钱的金额规模多大?

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

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

任正非: 是很小的数字。虽然我们从其他公司收到的专利费不多, 因为他们也有专利, 我们也有

专利，专利对冲以后，我们收了增值的部分，显得很小。如果有些公司没有专利对冲，就要多付一些。总体而言，我们是比较客气的公司，要的专利费是合理的。

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

任正非：是面向全球的。

Nathan VanderKlippe：您认为华为一共能收取多少专利费？

任正非：肯定要比高通少得多。

Nathan VanderKlippe：但这个数字还是很大。

11

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

次加拿大？我认为至少两次，但是具体次数不清楚。

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

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

们公司的员工也会辞职，到社会工作，就把创新带入了社会。为什么加拿大不能产生“硅谷”，一定会的。

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

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

们的生产线，支撑一千多亿美元产值的生产系统，我们只有 6000 多名技师。

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

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

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

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

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

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

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

任正非: 方向没有改变，但是步伐改变了，我们还是坚持在加拿大投资发展不变。

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

任正非：至少几十亿美元的投资，肯定是没有问题的。

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

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

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

任正非：她自己到处乱跑，我不知道。

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

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

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

任正非: 任何人都不知道，如果知道，还会这么傻去“撞墙”吗？

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

任正非: 有些国家很聪明，拒绝了美国的建议。

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

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

加拿大人 Michael Kovrig 和 Michael Spavor 在中国被投入监狱，他们应该也是这件事情受害者，为什么华为没有向中国政府游说，要求中国政府释放同为受害者的两个加拿大人呢？

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

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

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

司法部长应该这样做，您怎么认为？

任正非：我认为社会舆论是正确的。从司法调查的情况来看，加拿大在执法过程中是有违法状况的。加拿大司法部长终止引渡程序是积极的、明智的、合法的，大家不要纠结在孟晚舟问题上，挫伤了两国关系、挫伤了两国人民的关系、挫伤了发展机会。

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

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

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

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

14

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

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

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

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

兴趣，用三十年世界信息数据流量变化来看各个国家经济成长的相关性，就能比较出来，哪个国家信息发展速度最快，哪个国家的经济发展就最快。如果将来你有时间，我找个人给你讲讲韩国的例子，韩国是信息发展非常激进的国家，它的经济发展速度是非常快的。美国不会快了，加拿大快了，加拿大就有投资优势。

15

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

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

就是把光传输容量提高到了 10G，但由于 IT 泡沫的破灭，把北电拖垮了。我们现在的光传输能力，已经做到了 800G。当然，我们肯定是踏着前人的脚步往前走，但这没有知识产权问题，是新的创造。

我们曾经想收购北电，最后因为商业考虑也没有做。

Nathan VanderKlippe：当时要收购北电时，出价多少？

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

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

任正非：我认为这个假设是不成立的，世界一定要走向互联互通。如果美国人到中国来，需要换一个手机才能打电话，中国到美国换一个手机才能打电话，这是人类社会的倒退，不是前进。而且信息社会将来互相依存度会越来越高，特别是软件定义云社会以后，如果不能成为一个统一的社会，这是很复杂的，所以科技脱钩是政治家不太明智的一个幻想。比如，美国零部件不卖给别的国家以后，美国零部件厂家就会变小，生产成本会变高，人们在消费时就要付出高一点的成本才能进行消费。全球化的目的就是要优质配置资源，我们今天享受社会的服务和成本是比较低的，将来分裂成两个板块，其实对经济发展是不利的，我估计华尔街也不会赞成。美国不是说“华尔街是大嗓门”吗？

17

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

任正非：因为 Skycom 公司和伊朗贸易过程中，这家银行自始至终在与华为联系，它知道 Skycom 在伊朗的业务，也知道 Skycom 跟华为的关系。运作几年以后，他们邀请孟晚舟去咖啡厅，喝咖啡时，孟晚舟讲了几张 PPT，这个 PPT 没有误导性。为什么银行会把这几张 PPT 要走？我们不知道，希望等纽约东区法院审理完毕以后，我们能更清楚。

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

任正非：首先，我们没有能力推动修改法律。

但，中共中央政治局委员、中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上讲了“中国企业绝不允许装后门”；今年3月份十三届全国人大二次会议，国务院李克强总理答记者问时，再次明确“中国企业不允许安装后门”；李克强总理在克罗地亚参加“16+1”会议时，见到华为员工亲自口述“你们千万不准装后门”。这给我们公司是一种支持和力量，这个力量支持我们决不会去搞任何国家和企业的情报。所以，我们可以与相关国家签订“华为网络无后门、无间谍行为”协议。

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。