

采访实录

2019.01
—
2019.02

第一册





项目考察队伍克服困难艰难前行

2008年3月，华为供应链物流经理与供应商一起前往现场，为公司在印尼加里曼丹岛的新项目考察仓库和路况。因当地部分路况较差，在考察的路途中车子陷入了泥泞。众人一起推车，才终于脱险，继续前行。



为热带雨林居民架起通信的桥梁

2010年4月，在哥伦比亚的奴基热带雨林，这里不通公路，也不具备空运条件。我们人拉肩扛，克服丛林的炎热和道路的荆棘，将通信基站搬运上山，为当地2759名居民架起通信的桥梁。



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1月

- | | |
|---------------|----|
| 01. 任正非国际媒体圆桌 | 01 |
| 02. 任正非中国媒体圆桌 | 31 |
| 03. 任正非日本媒体圆桌 | 62 |

2019年2月

- | | |
|---------------------------|-----|
| 04. 任正非 BBC 采访 | 79 |
| 05. 任正非美国哥伦比亚电视台 (CBS) 采访 | 128 |



任正非

国际媒体圆桌

2019年1月15日，中国深圳

01

《Mobile World Live》记者：您在军队的这段经历，怎样影响的您在华为的管理风格？现在华为在全球都面临着比较多的审查，华为与军方的这些联系，在怎样的程度上影响到华为的未来？

任正非：在我入伍的时候，当时中国正处于文化大革命的动乱时代，工业、农业的运作已经完全混乱，国家处在极度困难之中，中国人在吃饭、穿衣的问题上都面临很大的困难。曾经在 1962 年时候我们每个人每年能分到的棉布只有 1/3 公尺左右，这块布是用来补衣服。所以，我年轻时没有穿过像样的没有补丁的衣服。

当时中央希望要让中国每个人每年都能穿上一套新衣服，就从法国德布尼斯·斯贝西姆公司引进了世界最先进的化工设备，建立一个大型的化纤厂，希望通过生产化纤来给每个人提供一套化纤衣服。这个化纤厂在辽阳太子河边上，条件非常艰苦，当时，中国完全混乱了，调不动地方工程队伍，地方的工程队伍都不肯到那个艰苦地方去，所以中央只能调军队去修建这个化纤厂。

当时部队的工程能力比较低，像我这样刚刚毕

业的大学生就得到了使用。部队进入施工现场时，数十平方公里的现场，没有一间房屋，部队全部都睡在草地上，当时是七、八月份。后来工厂拨款建了大批的土坯房，漏风、漏水。那段时间我的体会：一是，接触了世界最先进的技术；二是，吃着世界上最大的苦。当时法国这个化纤厂，自动控制水平是非常高的，至少当时全中国还没有这么先进的工厂，这是我第一次知道了什么叫世界先进技术，还学会了吃苦。我们住在这种土坯房中，既不抗冻，也不防风，最低温度可以达到零下 28 度。当时中国处于极度困难时期，肉和油的供应极少，东北老百姓每个月供应的食用油是 3 两，相当于 150 克。没有任何新鲜蔬菜，这些蔬菜都是在秋天把白菜和萝卜用一个很大的混凝土池腌制起来，做成酸菜和酸萝卜，那么就吃半年的酸菜酸萝卜。主要食物是高粱，而且是很难吃的杂交高粱。我们一边学习最先进的技术，一边过着最原始的生活，这就是那段时间的经历，用一个词总结，就是“冰火两重天”。

但那段时间，我过得很快乐。那时在其他地方读书太多是要受批判的，唯有在这个工厂还可以读一读书，因为完全搞不懂这些现代化设备。那时候我是连队的技术员，由于努力工作，后来晋升到一

个 20 多人的小型建筑研究所当副所长，技术职级是副团级。我们那时的梦想，就是希望在改革开放大裁军之前，能够得到一个中校军衔再退伍，可惜没有实现。所以一直到现在，我都是一个没有获得军衔的退伍军人。

02

《金融时报》记者：根据记录，您在 1982 年参加了中国共产党的党代会，你为何没有参加其他的党代会呢？华为和中国共产党的关系是怎样的？

任正非：我们在担负最先进的化纤厂的建设过程中，检验先进设备缺少一种仪器，这种仪器沈阳自动化研究所的一个技术员在国外看见过，告诉我是什么样子。我就用数学推导的方式把仪器的设计推导了出来，但是我对推导并没有把握，就曾去请教过东北大学的李诗久教授，来确定我的推导是否合理。得到他的肯定以后，我把这个仪器发明出来了。当时正好国家粉碎了“四人帮”，开始搞经济建设，国家在寻找好的案例证明科学技术是有用的，我的这个小发明就被夸大成了大发明，被各种报刊、杂志、电影纷纷宣传。由于广

泛的宣传影响，我有幸被全国科学大会选中，参加了全国科学大会。

大家都知道，在那个时代，不是党员连炊事班班长都当不了。我参加全国科学大会，却不是党员，上级很奇怪，所以组织给了帮助，让我成为了党员。当时我不能加入共产党的原因，不是我个人工作表现不好，而是我的家庭原因，当时我父亲是作为“走资派”被关进牛棚的。大家都知道，一个革命的知识分子，他的历史远远比一个工农干部要复杂得多，共产党的严格审查致使他十年没有平反，所以我不能入党。我 1978 年入党后，当时国家提倡干部要四化（年轻化、专业化、知识化、革命化），我又符合条件，就推荐我去参加十二大选举，我就被选上了。可惜那时候太年轻，对党在这个大时期的大改革什么也没听明白，这是十分遗憾的，我那时是个单纯技术观点的“呆子”。我是永远地热爱祖国、拥护中国共产党的，但是我绝不会做伤害世界任何国家的事情。

03

美联社记者：我们知道过去两周或者最近一两个月以来您面临了很大的压力，所以今天很感谢您

和我们交流。我的问题和安全相关，最近我们看到很多国家政府，包括美国、澳大利亚政府提出的安全的担忧，其实他们并不怀疑华为技术的可靠性，而是看起来担心华为，甚至是担心所有中国公司。因为毕竟在中国，如果共产党要求企业做一些事情，企业必须服从。所以我想知道对于华为的外国客户，您能给他们怎样的保证，华为能够保护他们的网络安全，保护他们信息的机密性？另外考虑到中国法律的环境，您的担保有怎样的限制？

任正非：首先，过去30年来，华为公司在170多个国家，为30多亿人提供服务，保持了良好的安全记录。其次，华为是一个独立的商业公司，我们在网络安全和隐私保护上是坚决站在客户这边的。我们决不会去危害任何国家，伤害任何人。第三，中国外交部也做过澄清，中国没有任何法律要求企业安装后门。华为公司和我个人也从来没有收到过任何这样的要求。

记者：很抱歉我不是想跟您在这个问题上去争论。但是美国政府也好，澳大利亚政府也好，他们会说您是卖网络设备给客户的，任何一个客户选厂

商的时候，他必须是完全信任你，因为它是把整个国家电信网络基础设施运行最机密的数据放到你的手上了。如果说中国的国安部找到华为一定要求为他们做一些事情，华为能做什么？华为将做什么？来保证华为对您的客户或者所在国不是一个危险？

任正非：那我把公司卖给你。

记者：我倒是刚刚买了一个华为小产品。

任正非：如果你买不起的话，我就要把这家公司关掉。我们已经明确，我们只是以客户为中心，绝不做危害客户的任何事情。我认为苹果公司给我们做了榜样，我们就向苹果学习。当我们面临要侵犯客户利益的时候，宁可关闭公司，也不会被利益所驱使，而去做不应该做的事。

04

《华尔街日报》记者：我们知道您的女儿一个多月前在加拿大被扣押，了解一下您对于整个事情的感受？第二个问题，您是不是觉得孟女士是因为是您的家庭成员之一才成为这个事情的目标？

任正非：孟晚舟的事情已经进入了司法程序，

我在这里就不再做评述。作为孟晚舟的父亲，我是十分牵挂她的。在这个事件和这段时间里，我非常感谢尊敬的威廉姆·亨克（William Ehrcke）法官的公正，感谢约翰·吉布卡司利（John Gibb Carsley）检察官和凯利·斯卫福特（Kerri Swift）检察官。感谢加拿大阿诺特（Alouette）女子监狱的人性化管理，以及狱友对晚舟的善待。我也感谢中国政府维护孟晚舟作为中国公民的权益，为她提供了领事保护。我相信加拿大和美国的法律体系的公开、公平、公正，以及后续会给出公正的结论。所有事件的证据将来全部公开以后，我们再来对这个事情判断。

05 彭博社记者：您作为一个父亲，怎样看待女儿被这样对待？是不是因为孟晚舟是您的家人，所以美国和加拿大政府才会做这样的事情？您自己的想法是怎样的？

任正非：我没有看到美国司法部和加拿大司法部沟通的邮件，如果他们把邮件全部公开的话，我才能猜测他们是不是因为我的女儿才这样。因此将来还是看法庭公开他们之间往来的沟通，我才知

道是不是针对我女儿。

06

CNBC 记者：刚才您回答美联社记者的问题，您提到苹果的例子，我记得当时是美国相关机构要求苹果提供用户数据，然后苹果告上了法院，您指的是这个吗？也就是说中国政府如果要求从华为的网络中抽取数据，华为也会提起上诉吗？那第二个问题，您有没有跟美国的相关政府机构进行一些沟通？有的话，主要是哪些方面、哪些内容？

任正非：首先，我们跟美国政府没有沟通的管道，互相不理解。至于将来，如果出现网络安全方面的事情，我已经讲得很清楚了，我们绝不会做侵害客户利益的事情。

07

《财富》记者：外国对于华为安全的担心，一方面是由于您的军方经历，另外一方面担忧来源于中国政府或多或少是以某种形式持有华为的。华为对外宣传完全是员工持股的公司，但是对外股权和结构上却是一个秘密，这方面的信息公开或者上市，是可以很大程度上缓解这种担忧的。华为的持股结构，为什么如此神秘？

任正非：大家都看到，资本至上的公司成功的故事非常少，资本是比较贪婪的，如果它有利益就赶快拿走，就失去对理想的追求。正因为我们是一个私营企业，所以我们才会对理想有孜孜不倦的追求。我们从几百人开始就对准一个“城墙口”冲锋，几千人、几万人、十几万人还是对准同一个“城墙口”冲锋。对着这个“城墙口”，我们每年研发经费的投入已经达到 150-200 亿美元，未来五年总研发经费会超过 1000 亿美元。资本公司是看好一个漂亮的财务报表，我们看好的是未来的产业结构，因此我们的决策体系是不一样的，我们很简单的，为人类进入信息社会而奋斗。

同时也告诉你们一个信息：我们公司 96768 名持股员工，前几天也就是 1 月 12 日，在 170 个国家、416 个投票点完成了新一届持股员工代表的选举，这个选举过程历时一年，先是对治理章程的宣传，让员工明白公司的治理架构是什么；然后分层分级地推选候选人，每层候选人都要自我宣讲，争取持股员工认同他，他不是被选上，只是被提名。这些提名再被汇总到更上一层组织，再更广泛争取民意，完成一定的收敛。这个收敛以后的名单再会由各级高层组织审议和协商，听取民

意和调查，然后再次收敛，最后向选举委员会汇报，汇报之后再返回去，收敛到两百多人，然后放到信息平台上，公开征求意见，再进行投票。确定候选人名单。

1月12日，我们完成了全球的投票，这几天信使们正背着这些选票往回飞，持股员工代表大会就是公司的最高权力机构。公司所有权的归属是96768名持股员工，这些人要么是华为在职员工，要么是曾经在华为工作多年后的退休员工，没有一个非华为员工持有一美分股票，没有一个外部机构持有一美分股票，政府任何部门没有一美分股票。公司专门有一个保存股权数据的库房，欢迎记者们去参观、抽查。

我创业的时候并没有钱。我从军队转业，我们夫妻二人一共拿到3000元左右人民币的复员费。当时深圳要求公司注册资本最低是两万元人民币，我通过集资的方式获得21000元的资金，注册了这家公司。今天，我个人在华为持有股票占总股数为1.14%，我知道乔布斯的持股比例是0.58%，说明我的股权数量继续下降应该是合理的，向乔布斯学习。

08 《金融时报》记者：去年非盟中心的通信被攻破了，华为为非盟大楼提供了相关设备，请问华为对此如何回应？如果有任何中国人或者外国人在中国违法犯罪，在华为手机里留下了一些线索，请问华为是否会配合中国司法机关来解决这个问题？再例如，不管是中国人还是外国人，在海外犯法了，华为应该怎么做？

任正非：无论是华为的中国籍员工或非中国籍员工，只要违反当地法律，我们都会配合司法机构调查。我们坚决反对员工任何违反法律的行为。公司内部有非常庞大的内外合规管理系统，用来预防这些事件，违反后，有纪律部门来处置。华为公司未来的规模可能还会更大，云时代的网络社会更复杂，如果我们不用纪律来约束自己的行为，可能我们会不堪重负。

至于非盟的网络被攻破，和华为没有关系。

09 《财富》记者：跟着刚才您提到的纪律措施这个问题，上周华为波兰子公司一名员工涉嫌间谍罪被拘捕，我们现在知道华为已经开除了这名员工，而且是并没有等待任何的证据或者法庭审判的情况下

就已经开除。联想到孟女士的例子，在 12 月份的时候被扣押，从华为所有的努力来看，似乎是假设孟女士是无辜的，那为什么在两个案子上的处理不同？为什么在波兰的案子上直接被开除，而在加拿大的案子上分厘必争？

任正非：这两个案件都涉及正在进行的法律程序，除了公司已正式声明的内容之外，我无法发表更多的意见。

10

彭博社记者：回到华为公司业务层面，我想知道最近某些国家考虑到网络安全而停用华为的设备，对华为本身的业务有哪些影响？华为未来会有哪些动作，或者您自己觉得华为应该怎样做，在未来的欧洲及美国等一些发达国家、五眼国家这些地方更好地进行正常业务？

任正非：首先，客户有接受我们的，也有不接受我们的，不是现在才存在这个问题，过去也有这个问题。如果不接受我们，只是少数议员和官员的意见，他们不代表政府规定，我们要积极去沟通。如果上升到政府规定，那我们就不在这个国家进行销售。

围绕现在的争论点是 5G，4G 以下大家还没有争论。没有争论的地区的产品，我们还要继续销售。有少数国家决定不再购买我们的产品，我们就把愿意购买我们设备的国家做好，用优秀的网络说明我们是值得信任的，这也是一个技术上的和平竞赛，我认为这是公平的。



美联社记者：我们知道前期中国政府出于国家安全方面的原因，逮捕了两名加拿大人。昨天我们看到新闻报道，中国法院针对加拿大一位涉嫌毒品走私的人，判处了死刑，现在有一些中国以外的人暗示被捕的两个人本质上就是中国政府抓的两个人质，是回应加拿大政府对您的女儿孟女士的扣押，包括死刑的判决可能也受到这件事的影响，所以他们似乎在暗示不管是公司也好，还是您个人也好，都是中国政府通过抓几个人质或是通过政治影响毒品走私的案子在帮助华为，对此您有什么样的感想？

任正非：我不知道这件事情的来龙去脉。

12

《华尔街日报》记者：我们看到华为 5G 未来发展受到一些新的限制措施，下一步有可能受限制的范围更广。上周波兰的官员也表示，北约国家应该针对华为发布统一立场，所以考虑到这些可能受到的限制措施，华为将有很大一部分市场可能进不去。不管是从商业的角度，还是从声誉的角度，这对华为意味着什么？华为未来如何应对？

任正非：首先，波兰的提议是否能起到作用，我不知道。因为波兰这个国家力量很小，能否有这么大的推动。德国、法国可能影响要大一些。波兰的企业能不能起到作用，我现在还不知道。即使波兰能实现它的想法，对我们公司也并不重要。因为华为不是上市公司，我们不需要一个漂亮的财务报表。当这些国家不买我们的产品的时候，我们就适当收缩，只要能养活自己的员工，我们就有未来。

我们每年研发投入 150 亿到 200 亿美金，投入强度在世界排名前五。我们已经获得授权专利 87805 件，其中在美国的核心技术专利是 11,152 件。我们参加了 360 多种标准组织，贡献了 54,000 多件提案，在通讯领域我们的能力是世界最强的。所以我相信，不选择华为的国家和选择

了华为的国家在将来会有对比的，我们不能限制他们的选择。

华为在 5G 上做了很多努力，现在已签订了 30 多个 5G 合同，发货 25000 个基站，2570 项 5G 专利。我们只要把产品做好，总会有人想买的；产品不好，再怎么宣传，别人都不会买。我们唯一能做的就是简化内部管理，让内部集中精力把产品做好，把服务做好，这才是我们真正应对这个变化世界的永不改变的方法。

世界上做 5G 的厂家就那么几家，做微波的厂家也不多。能够把 5G 基站和最先进的微波技术结合起来，世界上只有华为一家能做到。基站不需要光纤就可以用微波超宽带回传，这是一种非常经济、非常科学的方式。它特别适合地广人稀的农村，不要认为农村就是穷的地方，美国大量的别墅区就是很分散的高档农村，没有光纤的话，它怎么看 8K 电视？如果不靠华为，它需要非常高的成本才能实现，到时不是这些国家禁止华为的 5G，而是求华为把这种 5G 卖给它。当然，华为是以客户为中心，有可能还是会卖的。

13

CNBC 记者：您之前提到，如果中国政府要求您提供网络里面的数据，或者在设备里面安装后门，您会明确的拒绝，不会去服从这样的要求。但我们也知道您也是一个共产党员，你怎么才能够拒绝政府或者党对您提出的要求，以什么样的方式去跟这样的要求进行斗争？面向您的客户，你通过什么样的保证让他们放心，说“出现这样的事情，我不会去服从”？

任正非：我们公司是一家商业公司，商业公司的价值观是以客户为中心，所以我必须遵守商业规则。至于我个人的政治信仰，和我们商业行为不一定有密切关系。所以我刚才讲得已经非常清晰，就是坚决不会做这个事。今天的采访通过报纸登出去以后，未来 20-30 年，也许我还活着的时候，大家会记得用这句话来验证我的行为。

记者：接着问一个问题，之前我们提到苹果的例子，他们不服从政府的要求，甚至把政府告到法庭。中国有没有这样的法律制度给华为这样一种可能？

任正非：我不执行政府的要求，应该是政府来告我，而不是我去告政府。政府告不告我，我就知道了。

14 《Mobile World live》记者：我们现在看到，中美之间似乎不仅仅只是贸易战，甚至有人说看到了新冷战的苗头。想问一下，其实过去我们看无线通讯技术的阵营主要是两派，一个是 GSM，一个是 CDMA，您能不能预测一下未来有没有可能出现两种技术阵营：一个是中国主导的技术阵营，加上美国主导的技术阵营，比如手机平台上，我们有安卓的平台，也有 IOS 平台。

任正非：我们这个世界曾经在铁路的建设上走过窄轨、标准轨和宽轨共存的时代，这给世界的运输行业增添了非常多的麻烦。在通讯领域也有多标准的时代，给网络建设增加了非常多的成本，3G、4G 都是这个问题。为了使通讯网络能够统一起来，我们共同在 5G 上达成了标准，这就是为迎接人类社会走向一个智能社会打下了基础。如果人为地把它分为两个世界，我认为对世界智能社会的进步是有害的。技术科学家的理想和政治家的智慧会决定人类社会的未来。我个人是坚决支持世界建立统一标准的。

15 《华尔街日报》记者：有加拿大人在中国被扣押，包括被判处死刑，您刚刚提到这和华为无关，但在

外界有些人看来就是觉得有关系。您觉得这个事件是有助于孟女士被释放还是有负面影响？另外请问，您和孟女士之间个人的关系怎么样？这个关系投射到华为的工作环境之下是什么样的情况？

任正非：首先我不清楚这些事件之间的相关性。孟晚舟事件，我们是通过法律手段来捍卫我们的权利。

对于我们父女之间的关系，既亲密也不亲密。说不亲密的原因，是在女儿很小的时候我就当兵去了，每年有 11 个月不和孩子在一起，剩下探亲的 1 个月，我在家的時候他们去上学，放学吃了饭他们要做作业，所以在他们的孩童时代、青年时代，我们的连接不够亲密。第二个时期就是创业时代，为了生存而奋斗。我基本每天 16 个小时在办公室，无法顾及这个家，所以我的三个儿女和我都不亲。从父亲这个角度来说，我觉得是亏欠他们的。我曾经和他们谈过话，我问“是爸爸小时候天天和你们在一起玩捉猫猫好，还是像今天创造一个平台给你们提供机会好？”他们说“还是创造平台好”，所以他们就谅解了小时候我没有抽时间陪他们捉猫猫。

在工作上，我们是一个流程化的公司，更谈不

上家庭关系。而且我也不直接管辖孟晚舟的工作，所以我们的交流也不多。将来我退休以后，尽可能去弥补关系。

16

彭博社记者：接着刚才问，您现在有退休的打算么？另外两个关于美国方面的问题，您之前说没有很好的管道跟美国政府沟通，那现在这么多外媒坐在这里，您如果想有一些给美国政府说的话，您最想传达的信息是什么？另外，之前特朗普发了Twitter说，如果干预孟晚舟的事情对中美的贸易战谈判有利，他会去做这件事情，您怎么看待特朗普这个人？

任正非：第一个问题，我的退休就看谷歌什么时候发明出新药使人长生不老，我在等这个药呢。

第二个问题，如果问我想通过媒体对美国说一句话，那就是“合作共赢”。因为越来越高科技的世界，越来越不可能由一个国家、一个公司完整地完成一件事情。在工业时代，一个国家可以独立做一台完整的纺织机、一辆完整的火车、一艘完整的轮船，而且信息社会相互的依存非常高，才能推动人类社会更快的进步。人类信息社会未来的膨胀是

无限巨大的，所以任何一个市场机会都不可能由一家公司独立完成，需要有千万个公司共同承担。

第三个问题，对于特朗普总统说“要把孟晚舟的事件管起来”，那我只能等等看，我现在不能作出判断。对特朗普总统的个人看法，我还是认为他是一个伟大的总统，敢于把税收大幅度降下来，这是有利于美国产业发展的。随着人工智能大规模在工业和管理中的使用，过去工会问题、福利问题、罢工问题……都会随之而解。减税是有利于投资，相当于挖了一片洼地，有利于水流进去。但是只有善待所有国家，善待所有公司，大家才会积极投资，投资产生效益，才能弥补税收的减少。如果动不动就吓唬一些国家，吓唬一些公司，动不动就抓人，谁敢到美国去投资，税收创造的优越环境就不能发挥出作用。

17

《金融时报》记者：很多人认为，目前美国对华为5G的怀疑不仅是因为技术性问题，还有政治性问题，华为已经成为中美冷战的代表，您怎么看待这个问题？

任正非：首先，华为没有这么伟大，中美两个

大板块之间的冲突，怎么会让华为这颗小芝麻夹在中间，我们能起什么作用呢？中美贸易冲突，至今对我们并没有产生多大影响，我们预计 2019 年还会增长，但增长幅度估计不会超过 20%。

第二，现在西方有些人认为华为设备运作有阴谋，这种意识形态就像工业革命时期砸坏纺织机一样，认为先进的纺织机破坏了世界。华为卖的是一个裸设备，这个设备上没有意识形态。这个设备是由运营商来掌控的，不是华为。所以，我们不要回到工业革命砸毁纺织机的时代。

18

《财富》记者：有两个问题，之前您提到整个电信行业的相互依存度是非常高的，我们也看到去年中兴由于美国的出口制裁基本上是停业了相当长一段时间，如果美国也针对华为实施出口管制的话，会不会让华为的生意无法运转？第二个问题是，我听说很早之前，在华为生产交换机的时候，您与江泽民见过一次面，提到电信交换机与国家安全息息相关的，想跟您确认一下是否有过这样一次会面，电信行业是否真的与国家安全息息相关？

任正非：第一，这些年我们科研性投入这么

强大，做了这么多努力，我们与中兴是不一样的，不会发生中兴那样的事情。华为公司的政策和基本商业准则是遵守业务所在国所有适用的法律法规，包括联合国、美国、欧盟适用的出口管制的法律法规，我们一直致力于建设完善合规体系。

假如真的发生了这种情况，对我们有影响，但不会很大。因为全世界的运营商都会继续信任我们。我举几个例子，在日本海啸引发福岛核电站泄漏时，与难民逆向前进的是华为员工，他们冒着生命危险在两周内恢复了 680 个基站，为抢险救灾做出了贡献；孟晚舟也是这个时候从香港奔赴日本，整架飞机上只有两个乘客。我们不是见到灾难就逃跑，而是为了人类安全，迎着灾难向前进。印尼海啸，我们有 47 个员工，在 13 小时内就把海啸灾区 668 个基站恢复了，支持了抢险救灾。在智利 9.1 级大地震的时候，我们有 3 个员工在地震中心区失去联络，公司准备派抢险队去抢救这些员工，问我的意见，我认为，地震还在，如果派队伍进去，会蒙受更大的灾难，我们只有耐心等待他们的信息。当这些失联的员工第一个电话打给他的主管，主管就说了哪个地区的微波站坏了，他们三个人继续背着背包去抢修这个微波站。他们的事

迹，我们后来用真人拍了小电影。事后我去看望过这个员工，刚好智利首富送了我一箱非常好的葡萄酒，我就赠送给他了。大家知道非洲不仅有战争，而且是疾病频发的地区，我们有很多员工都得过疟疾，大量员工在这些疾病和贫穷地区穿越，如果你们需要照片，可以让公共关系部提供。从这些事情也可以解释，我们不是上市公司，不是为了财务报表，我们是为了实现人类理想而努力奋斗。不管条件多艰苦，我们都在努力。

第二，我个人也到过尼泊尔珠峰 5200 米的地方，去看附近村庄的基站。我说过“我若贪生怕死，何来让你们英勇冲锋？”如果我们是一个资本至上的公司，我们不会有这个行为。华为过去 30 年，为世界偏远和贫困地区的进步做出了努力，甚至有些人献出了生命，我们不要忘记他们，不要忘记华为为人类社会做出了贡献，更不要用猜疑来诠释事实。

第三，江总书记视察过我们公司，当时公司规模还很小，水泥地板都还没有干，江总书记没有做过具体指示，但鼓舞我们努力。记者所说的那些话我没有听说过。

19

《华尔街日报》记者：两个问题，您现在脑子里想的未来作为公司 CEO 的接班人是谁？第二，在华为文化的打造上，您发挥了什么样的角色？华为的文化是以进攻性，高要求著称，大家也经常概括成狼性的文化，在文化塑造上您做了哪些事情？为什么文化如此重要？

任正非：华为公司存在的唯一理由，就是为客户服务，权力是为了推动共同价值观的动力和润滑剂，谁来接班，谁就有权力去推动价值观，起到动力和润滑剂的作用。如果权力不受约束，就会阻碍和破坏这个价值观。我们的治理章程是力图实现分权、共进、制衡，使权力闭合循环，以及在循环中科学更替。

公司的命运不能系于个人。否则个人遇到安危，公司就不运行了？面向未来不确定的生存与发展环境，我们唯有坚持集体领导，才能不断战胜困难，取得持续的胜利。集体领导机制的生命力与延续性，是通过有序的换班机制来保障的。所以，今年我们已经完成了 170 个国家、96768 名持股员工的选举，这要形成新一届的权力机构。通过制度交接班，才能确保公司“以客户为中心、为客户

创造价值”的共同价值得到切实的守护与长久的传承。

我们分成了几层治理机构，每层治理机构责任聚焦明确，又分权制衡，避免权力过于集中或者因不受约束而被滥用。比如，建立核心精英群体，是由退出董事会、监事会的高层领袖组成，维护公司长远利益，掌握治理领袖的选拔，这个设计吸取了欧洲著名管理学家马利克的观点，也吸收了欧洲和世界各国重要百年公司的治理经验。董事会的选拔是“任人唯贤”，资历不重要，他们的责任是多种粮食，改变土壤肥力，带领公司前进。监事会“任人唯忠”，对董事和高管的勤勉履责予以监督。所以，权力在闭合中循环，在循环中科学更替。

现在轮值董事长有3位，每个人当值6个月，在当值期间是最高领袖，最高领袖是置于法下，这个“法”就是治理章程；也置于集体民主中的。比如，当值轮值董事长可以提议，3位轮值董事长商议以后，是否能将提议上常务董事会讨论；7个人组成的常务董事会通过表决，也只能形成提案，交给董事会表决；董事会多数表决通过，才能成为文件。董事长代表了持股员工代表大会，对常务董事会进

行规则管理，常务董事会和董事会的运行必须遵循治理章程的规则。监事会对董事行为进行监督。所以，谁是接班人，不知道，在循环更替中自然会产生，而不是我指定的，因为我不是沙特国王。

20 **CNBC 记者：**想知道您对 2019 年的业务展望，我们看到华为的一些竞争对手，包括像爱立信，他们的日子很难过，这会不会帮助华为进一步去发展业务的多元化？2019 年收入的目标现在有没有数字了？

任正非：2019 年，我们可能会碰到国际环境的很多挫折，所以刚才我说我们的增长不会超过 20%，估计在 1250 亿美金左右。我们也不会乘人之危去抢占爱立信、诺基亚它们的市场。而且现在整个环境对它们是有利的，因为有些国家限制我们不能进去，没有限制它们，它们的机会就比我们更多一些。

21 **《金融时报》记者：**第一，关于孙亚芳女士，您可以解释一下她在国家安全部、华为的两个关系吗？

第二，华为和解放军的商业关系，有多少收入来自军方或者和军方有关的机构？第三，华为和军方或者军方相关机构在研发方面有无合作？

任正非：第一，孙亚芳的简历，公司网站上有公布。第二，可能有少量民用产品进入，数量我就不太清楚，因为不是作为主要客户。第三，我们和军队的研发机构没有合作。

22

《华尔街日报》记者：您之前提到特朗普总统，还提到了美国的投资环境，想听听您的观点。中美之间的贸易战，一部分是说美国公司在中国市场的市场准入或者公平竞争的机会不够，比如说华为现在也进入了云这样一个领域，其实这个领域对于美国企业限制还是非常多的。那您是不是觉得，中国应该进一步地向美国市场开放，然后来缓解目前的贸易的这个状况？如果是的话，对于中国的科技企业会有怎样的影响？

任正非：我一贯支持开放政策，但是我没有决定权。

我可以讲个故事给你们听。2003年，思科与

我们有一场旷世纪的官司，当年华为还是“毛毛虫”。我们遭遇了这么巨大的泰山压顶的官司，那时候我的精神压力极大，主要是没经验。但是，我从来不会去煽动民族情绪和民粹主义来抵制思科，从而解决我们的官司问题。几年以后，钱伯斯与我在机场会谈，他非常清晰地知道我们对思科的态度。因为我们知道，中国这个国家唯有开放、唯有改革才能有希望，不能为了华为一家公司，中国不开放。

又比如，美国突然不采购华为手机这种大事件出现时，中国有些民众提出要抵制苹果手机。我们的态度是不能为了我们一家公司牺牲了国家利益，牺牲了国家的开放改革政策。当我们近期在西方受到很严厉的挫折，我们还是支持我们国家继续走向更加开放。因此，我认为，中国只有更加开放，更加改革，才会形成一个更加繁荣的中国。

非常感谢大家花这么长时间来听我唠叨，我的讲话不尽科学，也不尽完善，通过一个断面，我们之间有了简单的了解。相信我们将来还会有机会再见面，我们可以对一些少量问题深入交流。今天的题目是非常广泛的，广泛是有利于我回答，我就

怕你们对一个问题盘根究底问到底。我们今天认识了，将来有机会坐在一起喝咖啡，有时候也可以说一些随便的话，但是不要把随便话都当成新闻话，那么我们会更多推心置腹。我衷心感谢大家今天的光临，谢谢。



任正非

中国媒体圆桌

2019年1月17日，中国深圳

01

《财经杂志》记者：华为最近遇到了一些困难，请问华为内部是否系统地评估过，这么多年的研发投入是不是可以抵抗这些困难？

任正非：应该说，我们今天可能要碰到的问题，在十多年前就有预计，我们已经准备了十几年，我们不是完全仓促、没有准备的来应对这个局面。这些困难对我们会有影响，但影响不会很大，不会出现重大问题。

记者：那么在现在的环境下，您怎么理解自主创新对中国公司的意义？

任正非：我从来不支持“自主创新”这个词，我认为，科学技术是人类共同财富，我们一定要踏在前人的肩膀上前进，这样才能缩短我们进入世界领先的进程。什么都要自己做，除了农民，其他人不应该有这种想法。自主创新若是精神层面我是支持的。也就是说，别人已经创新，我们要尊重别人的知识产权，得到别人的许可，付钱就行。如果我们重做一遍，做完一遍，也要得到许可，还是要付钱，这是法律。当然科学家都是自主创新的，我指的是我们这种公司的工程创新。

02 《得到 APP》记者：我想接着问一下，华为对这次反全球化浪潮所做的最坏的预案是什么？

任正非：外面的变化对我们没有这么大的影响。因为我们有信心，我们的产品做得比别人都好，让别人不想买都不行。我举一个例子：全世界能做5G的厂家很少，华为做得最好；全世界能做微波的厂家也不多，华为做到最先进。能够把5G基站和最先进的微波技术结合起来成为一个基站的，世界上只有一家公司能做到，就是华为。将来我们5G基站和微波是融为一体的，基站不需要光纤就可以用微波超宽带回传。有人说过去这只适用于广大农村，但5G是超宽带，微波也是超宽带，这也适合广大西方国家。因为广大西方国家遍地都是分散的别墅，是要看8K电视、高速的信息消费，那就需要买我们的设备。当然，它可以不买，那就要付出非常昂贵的成本来建设另外的网络。我们在技术上的突破，也为我们的市场创造了更多机会，带来更多生存支点。所以，我们没有像外界想像中的那么担忧。

03 《环球时报》记者：长期以来，西方对包括华为在内的中国企业最常见的指责就是盗窃知识产权，请

问您怎么看待这个话题？

任正非：我不能代表中国企业，只能代表华为。华为在美国经历了几场大官司，都获得良好的结果。华为现在 87,805 项专利中，其中有 11,152 项核心专利是在美国授权的，我们的技术专利对美国的信息社会是有价值的。我们已经和很多西方公司达成了专利交叉许可。华为不能代表别的企业，但是我们自己是绝对尊重他人知识产权的。

04 新华社记者：为什么中国没有产生像高通那样通过知识产权授权模式进行发展的企业？深圳有一些企业，他们有自己的知识产权，由于遭遇知识产权官司和国外公司的围堵，他们没有办法，只好向产业链的下游下沉。想问您，中国知识产权体系应该怎么调整？

任正非：如果我们把知识产权当成物权，可能国家的科技创新发展会更加好一点。就是知识产权法若是物权法的一部分，侵犯知识产权就是侵犯物权，这样的环境有利于原创发明。没有原创发明，哪有未来的“高通”呢？我们应该认识到，知识产权保护是有利于国家长远发展的，而不是西方拿来

卡我们的借口。因此，我们国家首先要不支持假货、不支持山寨，而是要支持原创、保护原创。有可能今天经济发展速度会慢一些，但质量就会更好一些，就会出现越来越有竞争力的公司。

05 新华社记者：现在外界有一种感觉，好像又重新回到麦卡锡时代，以共产主义为帽子，加到一些企业或者个人身上进行打击。您有没有感觉到，中国《情报法》尤其是第七条颁布之后，会对华为国际市场造成一些障碍？您觉得有没有必要通过一些渠道对它进行合理的诠释？

任正非：首先，对于释法的事情，我们说了不算。但是政府已经表态，外交部做了明确澄清，中国没有任何法律强制要求任何企业安装后门。

第二，中国还要强调，企业在任何国家都必须遵守业务所在国所有适用的法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。

06 深圳卫视记者：您好，我在深圳做新闻工作很多年了，在我印象当中，华为在过去 30 年当中，像这

么密集，您亲自出面，连续几天与媒体会面，以前是很少见的。包括外媒都在说，今年任正非会见记者是一个比较罕见的安排，是为了应对当前华为所面临的罕见的特别困难，不知道您对这个评价是否认同？这个安排，主要是想传递什么信息？另外一个问题，西方一些国家政府对华为网络安全的指责，您认为这是出于历史的偏见，还是华为确实有需要加强的地方？华为如何消除西方国家的担忧？

任正非：第一，见媒体是公共关系部逼的。他们说，这段时间我们要给 18 万员工和广大客户都要传递信心，让他们多了解我们、信任我们，也同时给社会释怀，其实我们没有遭遇多大困难。你可能没参加过我们的内部会议，开会都是群情激昂的，没有感觉到有多大困难。但是外界不知情，我们需要传递一些信心，需要我说说话来起一些作用。所以，见媒体就是给社会传递一种信心。当然我们今年的收入增长速度可能会放慢，估计增长不会超过 20%。

第二，关于网络安全问题，要把信息安全和网络安全区分开来，现在混淆在一起了。华为 30 年来在 170 多个国家、为 30 多亿人提供了网络服务，

有良好的安全记录。但是我们还需要不断进步。我们现在要重构软件架构体系，朝着“网络架构极简、网络交易模式极简、网络极安全、隐私保护遵从GDPR”这四个目标的要求。我们在未来五年大量投入研发费用，做全世界最好的网络。五年以后，年销售收入可能比今年多一倍多。

07 《第一财经日报》记者：我记得2014年第一次采访您的时候，您说“华为有什么神秘的？揭开面纱就是皱纹”，印象特别深刻，现在五年过去了，您觉得华为的面纱真正揭开了吗？现在国际上质疑的声音好像更多了。

任正非：那就是皱纹更多了。因为半径越大，问题越多。如果我们缩到小小的一点，像农民种地一样，只有土豆这么大，外界都看清了，那谁也不会质疑。半径越大，越看不清，未来10-20年之后的探索我们更加看不清，所以大家的质疑会多一些，但是质疑并不等于有多大问题。另外，质疑也是有价值的，科学家天生就喜欢怀疑，要不他们怎么会发现新东西呢？他不相信，就会有新发现，所以质疑本身也是前进过程中必然伴随的副产品。

未来信息社会的发展是不可想象的。未来二三十年，人类社会一定会有一场巨大革命，在生产方式上要发生天翻地覆的变化。比如，工业生产中使用了人工智能，大大地提高生产效率。大家参观了我们的生产线，那还不能叫人工智能，只是一部分人工智能，但是生产线上已经看不到太多的人。五年以后，这条生产线上可能只需要五、六人，甚至两、三人，主要是做维修。当然，我们的生产线上很多人都是博士，不是普通操作工人，特别是光芯片生产中，会动手的博士还特别少。

这个时代对一个国家来说，重心是要发展教育，而且主要是基础教育，特别是农村的基础教育。没有良好的基础教育，就难有有作为的基础研究。给农村教师多发一点钱，让优秀人才愿意去当教师，优秀的孩子愿意进入师范学校，就如我们老一代革命家毛泽东、粟裕、黄克诚、许光达、恽代英…都出身于师范学校一样，我们就可以实现“用最优秀的人培养更优秀的人”。但现在不是这样，教师待遇低，孩子们看见知识多也挣不到多少钱，所以也不怎么想读书。这样就适应不了未来二、三十年以后的社会，社会就可能分化。完全使用人工智能生产的可能就会重回西方，因为有了工会问题、

社会福利问题、罢工问题……；完全不能人工智能的生产可能会搬到东南亚、拉丁美洲、南欧等人力成本低的国家去了。我们国家面临着这种分化，就应该要把基础教育提到国家的最高纲领，才能迎接未来的革命。提高全民族的文化素质，这应是党和国家的主要责任，每个公民的义务。今天满街高楼大厦，过二、三十年就变旧了。如果我们投资教育，二、三十年后这些穷孩子就是博士，开始冲锋，国家就会走向更加繁荣。

在这个重要的历史转折时期，华为只能把自己管好，不能去管别人，所以我们就大量投入资金往前冲。刚才央视记者问我“你们赚的钱很少，为什么科研投入会有那么多”，比如今年我们利润是90多亿美金，但是科研投入150-200亿美金。其实这150亿哪里是我们投的，都是成本，实际上还是客户投的。客户给我们的钱，不是产生利润，而是产生投入。

我们为什么要走在前面？新技术进入时代的周期变短了。过去是等到科学家做方程，经过五、六十年，终于发现这些方程有用。从电磁理论，又经过五、六十年，发现电磁理论可以用于无线电；

又经过了几十年……今天已经不可能了，这个过程缩短非常厉害，即使不能叫毫秒级，也是极短级。如果我们还是等着产业分工，不进入基础研究，就有可能落后于时代。

中国是一个人口大国，如果变成人才大国，我们与别人的竞争才更加有信心，因此，小学教师应该要得到更多的尊重。当然，今天教师待遇已经比过去好很多了，但还要让教师成为最光荣的职业，国家未来才有希望，才能在世界竞技中获得成功。

今天大家看到华为有很多成功，其实成功很重要的一点是外国科学家，因为华为工资高于西方公司，所以很多科学家都在华为工作。我们至少有 700 名数学家、800 多名物理学家、120 多名化学家、六七千名基础研究的专家、六万多名各种高级工程师、工程师……，形成这种组合在前进。因此，我们国家要和西方竞技，唯有踏踏实实用五、六十年或者百年时间振兴教育。

振兴教育不在房子，在于老师。黄埔军校就是两条绑腿，抗大就是一条小板凳。你们看关于抗大的电影，搬个小板凳，坐在黄土飞扬的土地上，听到毛泽东没有麦克风的讲话，就建设了新中国。

黄埔和抗大怎么不是世界上两所伟大的名校呢？所以，物质不是最主要的，人才是最主要的，人类灵魂的工程师应该得到尊重，这个国家才有希望。

记者：您提出基础教育这个议题，是希望能够给社会一个警示吗？

任正非：我认为，社会就是应该有口号“用最优秀的人去培养更优秀的人”，“我们再穷也不能穷老师”。

记者：您打算为这个事情做些什么？

任正非：我们把华为公司做好，就给大家做了一个榜样。华为有什么？一无所有！华为既没有背景，也没有资源，除了人的脑袋之外，一无所有。我们就是把一批中国人和一些外国人的脑袋集合起来，达到了今天的成就，就证明教育是伟大的。

08

《澎湃新闻》记者：在 4G 时代，我们感觉华为也是从众多的竞争对手中领跑进入一个新的境界。原本以为在 5G 时代，迎接华为的是世界广阔的天地。但是目前为止，外界设置的障碍是比较多的，刚才您也讲华为对遇到的状况是评估过的。我想问

一下，接下来华为打算采取哪些措施去突破目前的困局？另外第二个问题，我们早上也去参观了华为的两个实验室，还是觉得华为在基础研究这方面也是投入了很多心力的，那国家大的环境也是提倡企业或者是高校做基础研究，我想听任总关于基础研究这块的想法。

任正非：有个老师辞职说世界很大，她想去看看。我想说这个世界很大，还有好多地方我们可做5G的，我们暂时还做不了那么多。少数地方的拒绝不能代表我们在大多数地方被拒绝。而且5G实际上被夸大了它的作用，也被更多人夸大了华为公司的成就。因为我们跑得太快了，我们的年青人按捺不住自己的兴奋，一直讲啊讲，就把事情夸大了。实际上现在人类社会对5G还没有这么迫切的需要。人们现在的需要就是宽带，而5G的主要内容不是宽带。5G有非常非常多的内涵，这些内涵的发生还需要更多需求的到来，还需要漫长的时期。不要把5G想象成海浪一样，浪潮来了，财富来了，赶快捞，捞不到就错过了。5G的发展一定是缓慢的。日本和韩国还是4G，日本、韩国把4G运用到非常好，就足够满足使用。我们的4G没有用好，打开我的手机只有20~30兆，

实际上我们提供的 4G 是可以到 300~400 兆，足够看 8K 电视。但是我们的网络，白天打开就只有二三十兆，只能看 4K，没法看 8K 电视。为什么？网络结构不好。网络结构不好是啥？还是没有数学家在研究运营商的网络结构。所以网络结构性的问题没有解决，5G 用上来和 4G 差不多。就好比我家嘴巴很大，但是喉咙很小，我吃一大块肉还是一口吞不进去。因此，不是 5G 的基站是万能的，大家别那么着急。5G 接下来估计还要进入毫米波，毫米波就是只要你多加一倍的钱，带宽可以加一百倍，就是一秒钟你可以下载几十部高清视频，这个我们已经在实验室里面都能完全做出来。5G 现在暂时还没有充分发挥出用处，太快了。这次中央台用来在深圳（5G）直播春节联欢晚会，也只是个演示性作用，这种演示还不足以变成大规模的商业行为。

在技术研究上，我们有一个说法叫做“一杯咖啡吸收宇宙能量”。干啥？就是我们向谷歌学习，谷歌的母公司赚了钱就去研究很难实现的东西，还研究长生不老药，它也是为人类社会贡献，把财富转移到探索人类社会的未来去，我们也是一样的。所以我们讲一杯咖啡吸收宇宙能量，就是向谷歌学来的。就是把钱投出去，探索人类未来。我们支持

给大学教授做基础研究，他就像一个灯塔一样，既可以照亮我们，也照亮别人。但是我们理解比别人快，所以做出的东西比别人快，仅此而已。

我们自己在编的 15000 多基础研究的科学家和专家是把金钱变成知识，我们还有 60000 多应用型人才是开发产品，把知识变成金钱。我们对外面科学家的探索，就是给予适当的支持。

记者：如果是这样的话，那基础研究就不适合由公司去做。

任正非：但是如果公司不做，我们就不能领导或领先这个时代，那我们就不能赚超额的钱，我们就不可能有超额的投资，那我们就变成一个代工厂了。我们为什么能胸有成竹一路领先？在电子上我们已经做出最先进的芯片 ARM CPU、AI 芯片，在光子的交换上，我们也是世界最领先的。在量子方面，我们在跟随，至少在研究别人的量子计算机出来后，我们怎么用。

我们在电子、光子、量子这三者之中，有两者是走在人类社会前面的，在量子计算是跟在后面的。所以开展基础研究，才可能有超额利润，才有钱做战略投入，才能领导社会前进。外面的科学家

欢迎我们，因为我们就是把他们当作灯塔，我们不侵犯他们的任何利益。美国有一个拜杜法案，赋予大学和非盈利研究机构对于联邦政府资助的发明创造可以享有专利申请权和专利权，从而产生了促进科研成果转化的强大动力。我们也按照拜杜法案，我们没有什么私心，但我们不是和学校合作，主要是和教授合作，必须有这个领军人物我才跟你合作。

09

《深圳商报》记者：如果您来评价华为目前的基础研究，华为处于什么样的技术水平？您个人的目标是什么？我记得两年前您参加国家科技大会时，您说华为进入了无人区，现在是不是还是这样一个水平？

任正非：总体来说，我们对自己的基础研究评价应该还不够满意，为什么呢？这30年，其实我们真正的突破是数学，手机、系统设备是以数学为中心，但是在物理学、化学、神经学、脑学……其他学科上，我们才刚刚起步，还是落后的，未来的电子科学是融合这些科学的，还没有多少人愿意投奔我们。所以，我们在科学构建未来信息社会的结构过程中，我们还是不够的。

关于无人区，当时最主要是讲“时延”问题，比如现在无人驾驶等都是时延问题。前段时间，我太太和我小女儿在欧洲乘坐德国无人驾驶汽车在高速公路狂奔了两个多小时，欧洲已经在进入 L3 阶段的无人驾驶。大家也看到我们和奥迪在无人驾驶领域的合作，也是 L3 阶段。无人驾驶最高是 L5 阶段，达到 L5 阶段 5G 开始起作用，但是还有时延问题。

所以，现在真正无人区的探索就是降低时延，任何电路都一定有电容、电阻，一定会产生时延，人类社会要求无时延的时代是不存在的。时代发展进入饱和曲线阶段，我们刚好在这个曲线的平顶上，新公司很容易追上我们。这就是我们认为未来的风险。你们看，现在做一个电子产品多简单，买几个芯片一搭就出来了。我们的优势慢慢也不再是优势，这个领域里，我们担忧也跑不动了。

这次总理去比利时参观了 IMEC 的一个设计平台，总理看到这个平台能把人类电子带宽提高到 3 纳米和 1 纳米。如果到了极限，还满足不了人类的需求，石墨烯这时也还不能替代硅，怎么办？我们就把芯片叠起来，但最大的问题是要把这两个芯片中间的热量散出来，这也是尖端技术。所以说，

热学将是电子工业中最尖端的科学，这方面我们的研究也是领先的，就是太抽象了。所以，应对未来的挑战，我们都在找路，但如果慢慢找来找去找不到，追兵也很快到了。

10

《人民日报》记者：之前与一位企业家做交流，他说过一句话“每天都战战兢兢，如履薄冰，担心被别人追赶上，担心用户抛弃自己的公司。”我想知道您有没有这样的担心？

任正非：这个“战战兢兢、如履薄冰”，就是形容词，我们也天天说。如果真是这样子，就根本跑不动了。我们还是胸有成竹的，但是说话总是要夸大一点，好像自己真的是很担忧，大家不要听那些形容词。

《得到 APP》记者：那“下一个倒下的会不会是华为”？

任正非：一定。

《得到 APP》记者：但不一定是“下一个”？

《财经杂志》记者：其他公司都在说要做百年老店，要做传承。

任正非：做百年老店是非常困难的，最主要的是要去除惰怠。曾经有首长说要总结一下华为公司的机制，我说首长您别总结，前20年是积极进步的，这10年是退步的，为什么？就是人们有钱就开始惰怠了，派他去艰苦地方不愿意去，艰苦工作也不愿意干了。如何能够祛除惰怠，对我们来说是挑战。所以我们强调自我批判，就是通过自我批判来逐渐祛除自我惰怠，但我认为并不容易，革自己的命比革别人的命要难得多得多。



《中国企业家》记者：去年华为人力资源研讨会，大家给您提了一堆意见，总结成十宗罪。您觉得大家提的这些意见是否有道理，您按照这些意见去改进了吗？

任正非：十宗罪，我们把它都贴心声社区的网上了，让18万员工去批判，大家就讨论应该怎么改。这样会形成一种文化，这种文化会使我们的一些内部的机制逐步地转变。我看心声社区一般只看批评，说好话的我就过滤过去。因为我要看到底基层发生了什么情况，管理层做得对不对。发现后，再找个人去调查一下是不是存在这样的问题。

12

中央电视台记者：您谈了很多基础研究的内容，您年轻时有没有想过自己将来当一个科学家？您现在是不是觉得自己的人生走错路了？第二个问题，您刚才也讲到华为现在钱很多，不知道往哪花。华为的产品做得非常好，前段时间有个传言，说“华为要跟袁隆平合作搞海水稻”，很快华为就声明这是个假新闻，但是在这个传言背后，可能反映了很多人希望华为能够做更多、更好的产品，请问华为有没有跨界的想法？

任正非：第一，华为公司几百人的时候，对准一个“城墙口”冲锋，几千人、几万人、十几万人冲锋还是对着同一个“城墙口”，并没有转变，而且我们每年对一个“城墙口”的炮击量已经超过150-200 亿美金，这还仅仅是研发费用，其他部门也在冲锋，加起来大大超过这个量了。我们只有集中在一个点上突破，才能在人类社会中立足。当我们要拖上很多“拖斗车”、“马车”、“黄包车”……的时候，我们这个“高铁”也跑不动了。

钱多得花不出去，那只是一个说法，我们都是加大对未来的投资，要把钱花出去、花好也是不容易。每个部门要花钱，预算审查也是极其严格的。

比如我们拨了 36.8 亿美金战略费用，他们怎么花没有压力吗？还有，我们有一个华为大学，培训的大多数是读了博士、硕士，包括还有很多海外名校毕业，实践几年很成功的员工，回来受再教育，然后再出去，再教育、再出去。这费用高得不可想象。华为大学现在还没有修好，下次欢迎你们再来参观。

13

《财新周刊》记者：您讲过“接下来的智能世界可能会有非常非常多的机会”，华为在多个领域已经成为了领导者，从芯片到服务器、云端，在全球也没有一家可以对标的企业了。华为在业务上有没有边界，边界在哪里？因为不少合作伙伴担心华为抢了他们的生意。

任正非：其实我们做的就是“管道”，给信息流提供一种机会。我们做的服务器存储不就是“管道”中的一个“水池”吗？终端不就是“水龙头”吗？所有这些技术都是一脉相通的。为什么华为终端的技术进步那么快？是因为我们在管道技术上的战略储备很多，我们用不完，就把这些部门划给终端，科学家都为它们服务，所以很快就跃上来了。因此，跨界这个问题，我们是永远都是不会做的。前天西

方记者也问我“你们会不会造汽车？”我说，我们永远不会造汽车。我们是做车联网的模块，汽车中的电子部分——边缘计算是我们做的，我们可能会是全世界做得最好的。但是它不是车，我们要和车配合起来，车用我们的模块进入自动驾驶。决不会造车的。因此，我们不会跨界，我们是有边界的，以电子流为中心的领域，非这个领域的都要砍掉。

14

《财新周刊》记者：最近我看到很多报告或演讲，包括美国智库，提到未来在全球科技领域可能会有中美两个阵营。您对于未来科技行业的走势是怎么看的？因为华为从来不站队，但是现在这种大国博弈的情况下，华为还有可能独善其身吗？

任正非：如果将来会出现中美博弈，中国首先还得重视教育。我们在海外派遣员工有4万多名，为什么大多数员工都不愿意回来？孩子上学问题，回来以后怎么插班，教育方式完全不一样。这样一系列问题，让我们的员工流动不起来，孩子回不来。即使在非洲，孩子可以上最好的学校，但是回到深圳就进不去学校。因此教育是我们国家最紧迫的问题，要充分满足孩子受教育的权利。每个家长最操

心就是孩子。因此，盲目的人口红利化是错误的，因为社会的生产方式是走向人工智能。

东风汽车的竺总问我，我说“中国无人驾驶可以从拖拉机做起”，我们不与西方同一个轨道竞争，就把拖拉机做到24小时耕地，不怕蚊子，不怕下大雨，不怕爬高山，农业生产效率不就提高了吗？

15

《界面新闻》记者：您在采访中多次提到人工智能，我现在看到很多公司已经把人工智能当成一个主要的目标，言必称人工智能。您担心这个趋势会导致人工智能形成一个泡沫么？

任正非：人工智能有可能是泡沫。但别害怕这个泡沫破灭，那些失败的专家工程师，我们招聘，为什么？我们需要改变我们的生产结构，改变我们在全世界的服务结构，我们需要这些人。为什么我要失败的人呢？失败的人就是理想太大，平台太小。但是我的平台很大，能够容纳你跳舞。为什么人工智能会出现泡沫化？就是同一个东西，这个世界实际上只需要一家公司，比如说办公系统，谁还能取代微软？真正的机器人出来后，90%的机器人公司就困难了。因此，我很难解释人工智能是不

是有泡沫。我们公司在工程上，比如新疆高山上的基站，是京东快递小哥骑着摩托上了山，把设备按照我们的说明装好以后，我们人在西安调测，调测通过就验收了，报告、发票就出来了，钱就付给你了。如果我们不是采用人工智能的方法提升生产效率，我们公司就不可能实现低成本，不可能获得高利润，也不可能加大对未来的战略投入。

16 《南方日报》记者：您认为华为当前主要是什么困难？

任正非：我们觉得除了困难，都是困难，没有不困难。

17 《财经杂志》记者：请您讲一讲国际业务，接下来华为在国际业务拓展方面还有哪些规划？

任正非：没有变化，过去怎么做还怎么做。

记者：打算继续在哪些领域重点做？

任正非：不改变现在的方向，不进入不熟悉的领域。

18

《环球时报》记者：虽然西方媒体也问过了，但是我们还是希望了解孟女士这个话题，希望您作为父亲来回答。您第一次听说女儿被加拿大扣留的时候是在什么场合？您现在与她沟通渠道顺畅吗，现在情况如何？1月29日是美国正式引渡的最后期限，有没有困难？

任正非：孟晚舟和我本来是去阿根廷开同一个会议，而且她还是会议的主要主持者。她是在加拿大转机，不幸就被扣留了。我晚她两天才出发的，是从另外的地方转机的。我们会通过法律程序来解决这件事情。作为孟晚舟的父亲，首先感谢中国政府维护孟晚舟作为中国公民的权益，为她提供了领事保护。我也感谢社会各界人士对孟晚舟所表达的支持、关心和关注。

我与女儿现在就是打打电话，电话上也仅仅是讲讲笑话，晚舟也很坚强。

19

《财经杂志》记者：您是反对封闭式的自主创新的，对不对？然后，您又提到最先发明量子计算机的一定是IBM或者微软。

任正非：这是我个人的看法。

记者：华为可能不是第一个。

任正非：肯定不是。

记者：那我想问一下，一方面每年我们投入这么多钱在研究与创新，另一方面我要站在前人的肩膀上，关于技术创新的共享和自主研究，这两者的平衡点是什么？

任正非：在精神上我是支持自主创新的。所有科学家的创新都是自主的，它是一种精神。我认为在尖端的未知上更多的强调自主创新是可以的，比如嫦娥4号，人家不给你，那你得自主。但是我们不能在低层面上强调自主创新，一个螺丝钉你也要自主？日本、德国的中小企业很了不起，日本一个企业几十年就做一个螺丝钉，这个螺丝钉最大的特点就是永不松动，全世界到处高速设备、高铁、飞机全部都用这家螺丝钉。我去过莱卡，莱卡就是一个乡村工厂，一个老太太，35年就做涂外层油漆的工作，说机器不能代替，做不到她那么精细，所以她还在做。我觉得踏踏实实做好一件事是可以的，但不要说人家已经做好了，我非要重复做一下才证明自己是光荣伟大的。我认为只有开放才可能快速的实现目标。

20 **《财新周刊》记者：这次很多事情可能都是因为美国而起。如果想要借这个平台对美国政府或者美国社会说一些话，您特别希望讲什么？**

任正非：我认为，美国发出不同声音的可能也是少量政客，他不能代表美国人民，也不能代表美国工业界、美国企业、美国科技界。美国的工业界和企业界还是坚定不移支持我们，坚定不移加强与我们合作。所以，少数政客的声音是会有很大的噪音，但是起到多大作用，最终还是要看结果。

21 **《得到 APP》记者：您为什么说特朗普是一个伟大的总统？这好像引起了很大的讨论。**

任正非：因为特朗普把税率降得非常低，有利于产业发展，对美国来说，这就具有了百年的竞争力。但是，如果他一天到晚去跟这个国家吵，吓唬那个国家，而且乱抓人，大家都不敢去投资，那么他减掉的税就没有人去补起来，美国经济就会开始大幅度下滑。但是下一位总统不会改变低税制度，他会到处去改善关系，他会说“你来投资吧，美国条件好，税低、土地便宜，什么都便宜”，也许美国真就振兴了。就降税这一条评价他高水平。

邓小平挖了一块“洼地”，大量水往那里流，中国经济就崛起了。所以，是从这点来评价他是一个伟大的总统。但另外一点不是批评他吗？现在没人敢去美国投资。所以，他具有两面性。

我在英国，听卡梅伦、奥斯本讲过，要把税率降下来，同时把福利也减掉一些，正好对冲，经济是平衡的。福利怎么减呢？所有要领救济金的人首先要去申请就业，没有就业就去做社区服务，比如照顾孤寡老人，帮做家务，打扫街道，你不做，就不能领救济金。英国在不断推行降税，现在已经降到了 17% 了，英国重新恢复投资这个机会窗。

22

新华社记者：刚才提到未来五年，华为将投入 1000 亿美元用于重构网络，那么能不能具体谈一下，这个重构包含哪些体系的调整？有没有具体的时间表？您的这种重构肯定不是对市场国际环境或者国际舆论做出的改变，一定是包含对于未来机会的战略判断，您认为世界的通信市场包含着哪些重大的机会点？

任正非：我们所说的计划就是要把网络做到极简，把网络交易模式做到极简，把网络做到极安全，

隐私保护遵从欧洲 GDPR 标准。达到这四个点，我们就依然会有增长。

《第一财经日报》记者：那未来的机会点呢？

任正非：网络架构的重构，还有未来人类社会对于图像的需求，都会给我们带来巨大的空间。大家参观展厅的时候看了 8K 的电视画面，看了会喜欢吧？中国的北京、上海、广州、深圳经济已经具备这种条件了，那么为啥不可以做到位呢？

23

《财经杂志》记者：华为业务前景这么光明，为什么说华为下一步可能会倒下呢？

任正非：早晚的事情，这是个哲学命题，不是一个现实命题。

24

《得到 APP》记者：华为是世界上几乎唯一做 B2B 业务成功，做消费者 B2C 业务也非常成功的企业，你们是怎么做到的？

任正非：我们把做网络的技术能力也应用到了手机业务。比如，手机的图像系统很好，就是来自我们网络的图像系统对数学的研究。下一步，我们

网络连接业务会更成功，会是全世界最好、最智能化的连接，这些领域其实都是相关的。

25 《得到 APP》记者：消费者业务的成功是偶然的吗？

任正非：大家知道，世界会变成一个智能社会，智能社会怎么感知呢？必须要靠终端，终端的感知要靠传感器、显示器。所以，未来终端的路很宽广，包括物联网……，手机只是终端的一个领域。

26 《澎湃新闻》记者：前两天您接受外媒采访，提到“隐私保护方面要学习苹果”，之前华为业务也说过“学习爱立信”。以华为目前的业务结构和体量，现在还有一个学习的榜样吗？或者说您觉得华为现在应该怎么做，在大方向上有哪些需要去布局的？

任正非：第一，亚马逊的开发模式值得我们学习，一个卖书的书店突然成为全世界电信运营商的最大竞争对手，也是全世界电信设备商的最大竞争对手。第二，谷歌也很厉害，大家也看到“谷歌军团”的作战方式。第三，微软也很厉害。怎么没有学习榜样呢？到处都是老师，到处都可以学习。

27 《澎湃新闻》记者：现在苹果也陷入了一个创新的困境，业绩、股市也在下滑的，您怎么看？

任正非：苹果是一个伟大的公司，因为苹果推动了移动互联网的发展，使这个社会发生了天翻地覆的结构性改变。

28 新华社记者：您希望中国的网友怎么来看待华为，您希望华为在海外能树立一个怎样的形象？

任正非：我觉得呢，就是网友要更多的宽容心。大家也看到，有些科学家因为发布了一些不同的科学见解，然后被网友们骂得狗血淋头。科学家就像哥白尼一样，日心说在当时就是胡说八道，人还敢跟神做斗争，你比神还伟大了吗？那我们就要宽容一下今天的“哥白尼”，这样我们国家将来才有新东西。科学家会提出很多新东西，可能是莫名其妙的，千奇百怪的想法，我们要宽容他。

29 《环球时报》记者：您是军队出身的背景，我们了解到您也是一名党员，这样的身份，对于您作为一个大型跨国企业的掌门人来说，是一种财富，还

是一种负担？

任正非：这两者没有必然的相关性，大家不要把商业模式和意识形态混淆起来。比如，西方的宗教是相信上帝的、相信神的，但火车是他们设计的，是靠煤炭推动的。所以，我们今天进入商业社会，不能因为我们是共产党员，就要去做雷锋无私奉献，就不要去搞商业模式，那为什么要搞市场经济呢？我们要用经济规律来对付经济规律。

30

《人民日报》记者：你们把网络安全和隐私保护作为今年的最高纲领，这是基于什么原因？

任正非：这是永久的要求，不是今年的。为什么呢？过去我们是普通的传输和交换时代，任何病毒都进不去，所以最早 80 年代使用的通信系统没有网络安全问题。后来由于 IP 的出现，IP 绕来绕去，可能会多几个缺口。未来时代是云时代，到处都是缺口，谁把网络安全做好了，客户就会买谁的。我们把网络安全提升了这样的高度来认识，是因为我们面临未来要支撑云时代。不是今年，是永远的。



任正非

日本媒体圆桌

2019年1月18日，中国深圳

01

主持人：在开始之前，我代表几位媒体朋友问一个问题：很多媒体朋友跟我说，听说任正非很喜欢日本，也很喜欢《北国之春》这首歌。您第一次到日本是什么时候？对日本的印象和感想是什么？为什么会喜欢《北国之春》？

任正非：我第一次到日本应该是三十多年前，还很年轻，后来又去，对日本的印象当然就更深刻。日本在第二次世界大战以后成长起来的痛苦，超过中国有史以来的自然灾害带来的痛苦，今天能建成这么繁荣的社会，这与日本人民的努力是分不开的。

我对《北国之春》的理解还很肤浅。年轻人出来奋斗，忘了给家乡姑娘写信，过几年才回去，人家已经结婚了，婚姻就是独木桥，别人过，你就不能过。为奋斗而失却爱情的痛苦，许多人都有感受。我感受到日本人民在奋斗中成长起来的痛苦过程；《北国之春》在中国被广泛认为是男女之间的情歌，我不认同，我认为它是一首奋斗者之歌。大家都出去奋斗，最操心的是谁？妈妈。妈妈总是担心孩子吃不饱。日本和中国都曾经贫穷过，每个家庭都不可能让每个孩子都能上大学。妈妈往往都让哥哥或姐姐一起努力劳动，挣一点钱供弟弟妹妹上大学。

父兄那么劳苦，哥哥看起来和爸爸一样，满脸都是皱纹，提着烟袋坐在那里发愁，要是闲了就喝杯酒、解解愁。《北国之春》写出了日本人民的奋斗历程和奋斗精神，我们也是充分理解的，因为我们也曾经贫穷过。

大家都认为日本的樱花很美，如何理解樱花代表了日本的民族精神？一瓣淡粉的樱花，看不出美在哪里；一朵樱花也不美，一棵樱花树也不美，一小片樱花树也不美；漫山遍野的樱花是非常美的，这漫山遍野的樱花就代表了日本民族精神。日本人民的高度团结是世界少有的，这就是日本的美。

大家也看到，30年来中国发生了翻天覆地的变化，当然进步还不够，需要在未来30年甚至更长时间加倍努力。不同民族都有各自非常多的优点，可以互相学习。日本人在工作上的认真和生产上的高质量管理，更值得我们学习。

02

《每日新闻》记者：我们昨天去看过松山湖园区，也看到了黑天鹅，我们认为现在华为可能就是面临“黑天鹅”的情况。听说任总很少在媒体露面，也听说这几天您连续接受了欧美媒体、中国媒体和我

们日本媒体的采访。想问一下，是不是因为现在有一些危机而露面的？

任正非：首先，感谢你们参观松山湖溪流背坡村，那里还在一个叫三丫坡的地方修建华为大学，这个建筑是日建设计的。日本有位建筑大师叫冈本，他带队设计了我们的松山湖园区，这个设计和艺术领域的创造都是日本人的成果，我们只是居住者。

第二，至于我近期露面这么多，是公共关系部安排的。他们认为，在此阶段，希望鼓舞我们 18 万员工的信心，继续努力奋斗；也希望增强客户对我们的理解；同时面对世界发出一些正面的声音，增强民众对我们的理解，推动有些地区发展和合作的信心。

03

《朝日新闻》记者：我们昨天参观了华为的网络安全实验室，看到华为在网络安全方面做了很多工作，但我们认为更多是在技术层面。以美国为代表的一些国家质疑的核心在于，华为是不是能真正意义上不受政府控制。您昨天与中国媒体圆桌会议中也谈到“要区分开意识形态和商业模式”。您之前

也说过“华为没有接到过中国政府不恰当的要求”，那我想问，华为在全球 170 多个国家都有业务，可能也会获取一些机密信息，在这里所谓的恰当与不恰当是以什么样的标准来判断？假如通过中国法律的解读是恰当的要求，那华为有没有向中国政府提交过数据信息？

任正非：第一，我们是经受过历史考验的，这 30 年来，我们为 170 多个国家、30 多亿人提供网络服务，都保持了良好的安全记录。我们的价值观是以客户为中心，我们是站在维护客户利益的角度，不会背弃客户利益而行事。有人也可能问“你将来会不会被动执行”，我告诉他“不会”。任何人让我们执行，我们都会拒绝，我不会做，我们公司也不会做。

第二，我们只是一个设备商，网络是掌握在运营商手里，不在我们手里，我们并不拥有客户信息。

04

《東洋经济周刊》记者：华为公司是非常民主的一个公司，拥有全球独特的运作方式，值得学习探讨。我认为在公司治理上，华为的信息公开缺了一部分，就是党委。从欧、美、日的价值观来讲，如

果公司有这方面的组织，这应该是要公开的关键信息。请您谈谈华为党委的情况，您作为党员，在党委里担任什么职位，发挥什么样的作用？

任正非：首先，华为公司由 96768 名持股员工拥有公司全部股份。没有一日元股票是非华为员工持有，没有一日元股票是外部机构持有，政府任何部门也没有一日元股票。我个人的股份是最多的，占比 1.14%，而乔布斯是 0.58%，我认为我个人的股份比例还可以下降。

公司各部门组织推荐持股员工代表候选人，一层一层推荐征求意见。这次选举过程持续了 2018 年一整年，到 2019 年 1 月 12 日，在 170 个国家、416 个投票点完成了新一届持股员工代表的选举，成立了新的持股员工代表会，共有 115 名代表。

第二，根据中国共产党的党章，所有企业都必须设立党组织。党委是由党员民主选举的，不是华为公司的行政组织，不是根据华为公司的行政命令产生的委员，我没有任何党内职务。党委不参与公司决策与经营活动，主要作用是教育员工一定要遵纪守法、经营内外合规。

我们有个内部互联网叫心声社区，心声社区是

党委主导的，全部开放的，全社会都可以看见。

05 共同通信社记者：现在有传言说，包括日本在内的一部分国家都会作出排除华为的动作，对此华为如何应对？第二，其实我们认为这一系列的怀疑并不是针对华为公司，而可能是各国对中国政府缺乏信任，对此您怎么看？

任正非：对于这个问题，唯一方法是我们把产品做到最好、把服务做到最好，帮助客户产生最大的价值，这样客户还是可以接受我们的。我对此并没有那么担心。

06 《周刊钻石》记者：华为基本法第一条“华为只是通信设备的供应商，不会参与信息服务”。现在华为智能手机全球销量第二，通信设备全球第一，在 AI 及云服务等方面也有新的目标，我感到奇怪，在这么好的环境下，华为公司为什么不参与信息服务？

任正非：如果我们去做信息服务，就可能和购买我们设备的客户成为竞争对手，他们就不会再买

我们的设备，我们就饿死了。大家看到我们进入云服务，其实是做云的“黑土地”，上面种庄稼，“玉米”、“大豆”、“高粱”、“红薯”、“花生”……这些云都不是我们做的，都是信息服务商在做，我们只是提供一个“黑土地”作为平台。

07 《周刊钻石》记者：我理解您刚才说的话，但假如考虑到下一代，比如将来某一位领导人到了您的位置的时候，会不会改变？

任正非：我们的价值观传承是建立在我们的治理纲领上的，已经形成了大纲。这个大纲就像企业内部的宪法一样，每层管理者都要宣誓忠于这个治理纲领，才有可能进入一定层级的领导层。那会不会有个别阴谋家串上来呢？没有可能，因为只要他想违背这个纲领，大家就把他挤下去了。我们永远不会把某个人作为神一样看待，而是向共同价值前进，不会违背这个目标。

08 《读卖新闻》记者：现在不仅仅是美国政府，日本也可能会跟随美国的决定，会不会对华为产生

影响？

任正非：我自始至终没有感受到日本政府排斥我们。我相信中日两国会长期友好，因为中日相互依存、互补。中日合作，将促使两国都走向繁荣富强。因此，我没有感到日本的天气有多冷。我认为，日本社会会继续接纳我们。

09 时事通信社记者：上个月孟晚舟女士在加拿大被拘留，请问当时您听到这个消息是什么感受？另外，华为公司打算如何处理这个事件？

任正非：听到孟晚舟在加拿大被扣留的消息，我非常震惊。孟晚舟与我都是要去阿根廷开同一个会议，她是会议的主要主持人。我晚她两天出发，但我是从另外的地方转机。这个会议我们还是开得很成功的，孟晚舟自己也很宽慰，因为她为这个会议已经整整准备了一年。

孟晚舟事件现在已经进入司法程序，我在这里不做过多评述。我们感谢日本朋友、日本人民对孟晚舟的关心和关注。华为是一家负责任的公司，我们在日本有着良好的网络安全记录，我们也努力保

障客户网络在任何情况下都能稳定运行。在日本大地震、海啸引发福岛核泄漏的时候，华为员工是逆着难民方向前进，我们用两周时间恢复了668个基站通信，为日本的抢险救灾提供了服务。当时，孟晚舟从伦敦回到香港，再奔赴到日本去参加抢险救灾，从香港到东京的飞机上，总共就只有两个乘客，其中一个就是孟晚舟。这次她在加拿大被扣留，一位东京市民给她写了一封信，孟晚舟和我们家人看了都哭了，日本人民都还记得我们。孟晚舟也回了一封信。中日友好就是通过民间一个个细胞之间的互相关联而促进的，千古长存。

日本人在面对困难时，也有很多值得我们学习的地方。比如说我去日本，看到日本人吃饭的时候，每桌都要点一个来自福岛的菜，这就是对灾区的支持。我们也要学习日本这种精神，多买一些贫困山区的蔬菜和肉类，支持贫困山区脱贫。另外，在中国汶川大地震救灾中，我们也看到了日本地震抢险队所表现出来的顽强和奋勇精神。

10

《日经商务杂志》记者：在中美贸易战的背景下，可能有些国家会“开除”华为？对此您有什么

么感受？中长期对中国经济、对华为会有什么影响？

任正非：过去就有一些客户不买我们的设备，不等于全球所有客户都不认同我们。现在出现一部分客户不购买我们的设备，但是原来不买我们设备的一部分客户又开始买我们的设备了。对我们而言，此消彼长，总体是平衡的。今年我们还是会保持适度增长，但是增长速度可能会小于 20%。

11

《每日新闻》记者：我们作为日本媒体第一次见到您，现在想问的是，任总您现在年纪也比较大了，我们非常关注，您对下一代接班人有什么要求，比如孟晚舟？

任正非：首先，我们的接班人肯定不是孟晚舟，孟晚舟是一个管理人员，她善于协调内部管理。我们接班人一定是一个战斗人员，一定要具有市场洞察能力，必须要有深厚的技术背景，丰富的市场实践经验，在哲学、社会学等方面有深刻研究。领导人并不是需要天天去劳动搬砖，与工人打成一片，领导人最重要的职责和能力是判别方向。

我们公司的接班体制和其他公司有些不一样，不是由哪个领导人来指定由谁来接班，而是由公司主要管理层来共同推荐人选，持股员工代表认真评选，评选以后进入最高领导层，而且不是一个人，是七个人，组成董事会常务委员会。这七个人中有三个人可以轮流作为主持会议者，每人每次只能连续主持六个月。常董会开会时，主持者必须最后一个发言，如果他第一个发言就可能有引导会议意见的嫌疑。七个人在充分讨论，甚至发生争吵的基础上，付诸表决。达到四票就可以形成常务董事会的意见，这个意见不是决议，是提案，提案报经十七人组成的董事会进行讨论，讨论后表决形成决议。

所有这些规则程序，要受到董事长领导的持股员工代表大会的监督，也要受到监事会的监督。公司最高领袖是置于“法”下，这个法就是治理章程；公司最高领袖也置于民主决策中。这样循环起来，领导群体才会逐渐迭代更替。所以，我们公司的接班人不是一个人，是一群人。

12

《周刊東洋经济》记者：今年正好是改革开放 40 周年，邓小平也说过“中国不会寻求霸权”，所

以吸引了国外投资，日本企业也非常愿意和中国公司进行合作。但是，现在出现新的矛盾，信息安全和网络安全问题，中美之间的贸易问题，本质上还是霸权之争。华为是一家伟大的企业，但是近年来，好像华为什么都要做，什么都能做，发展的速度也非常快，让日本企业觉得有些恐惧，您对经济霸权有什么看法？

任正非：在 80 年代，中日之间友好是非常值得人们欣慰的，日本大规模投资也促进了中国经济发展。这些年我们两国之间走了很多弯路，这段时间习近平主席与安倍首相的会见，中日重新在恢复政府之间的友好，中国也重新修订了自己对 WTO 的承诺。我们认为，中国正在进一步开放之中，不要让社会舆论混淆视听，应该抓住机会，加快发展。

华为会继续走向强大。首先，华为决不会造汽车，华为造的商品与日本具有极大的互补性，我们大量的材料和零部件是从日本购买的。去年向日本企业购买了 66 亿美金的材料和零部件，今年会达到 80 亿美金左右，估计五年以后，每年采购会超过 200 亿美金。所以，华为不是一个霸道的企业，反而是一个购买的企业，我们也在推动日本厂家的

零部件、材料、精密制造的进步。我们对日本企业的要求越来越高，也促进了日本的产业进步，华为对日本厂家带来的发展是长期的、持续的。

13 《日经新闻》记者：现在美国限制美国企业与中国厂家之间的交易，去年中兴就遇到这样的事件，被禁止提供半导体导致了它的生产困境。如果美国对华为禁运，华为有什么样的应对措施和打算？

任正非：我们不会发生像中兴那样的情况，但是对我们会有一些影响，影响不会很大。如果真的走到这一步，逼我们自己去研究替代产品，反而是对美国不利的。

14 共同通信社记者：现在外界对华为有一系列怀疑，比如孟晚舟女士涉嫌违反美国法律，在波兰也出现了一些情况，在美国也有盗窃技术的怀疑。关于波兰问题，华为和该员工即时解除了工作合同关系，这是因为在公司内部调查他确实有嫌疑，或者确认他做了一些不妥当的事情吗？

任正非：关于华为与 T-Mobile 问题的民事案件，所有争议都已经通过法庭程序解决了，双方都没有伤害。现在美国要提起刑事诉讼，我们还没接到通知，只是舆论上在这么说。

孟晚舟的事情还在司法程序中，不便评述。关于波兰的事情，公司过去多次发文要求员工遵纪守法，约束个人行为，如果法庭判决他是清白的，我们可以重新聘用、赔偿损失。

15

《周刊钻石》记者：华为在研发上有很大投资，日本很多企业家都好奇，华为是如何确保现金流的？您可以确认没有接到来自政府或者共产党的资金吗？这次华为接受媒体采访，向我们展示了华为的公开透明，在网络安全方面，我确实看到华为的公开性，但在财务方面，我认为华为作为一家国际性企业，还是应该进一步地推进公开透明。

任正非：我们的财务报表是由美国的 KPMG 做审计的，而且这么多年的财务报告全部公开在网上，可以查到。KPMG 是不可能隐瞒事实的。

大家看到我们的科研投资极大，这些科研投资

是计入成本的，是我们从销售收入中抽取一部分投入研发的。我们通过把自身的盈利转为资本，有能力支撑现在的投入，没有碰到大的资金障碍或困难。

16

《朝日新闻》记者：去年华为迎来创业 30 周年，听说您经历了文化大革命，刚来深圳时也有一种饥饿感。而今天新入职的员工，因为时代背景不同，可能没有那样的饥饿感。您曾说过“华为要赶上美国还需要五、六十年”，您认为未来华为公司能否缩小与美国的距离？

任正非：我曾说过，中国和美国之间还存在五、六十年时间的差距，而不是指华为和美国。

华为有很多富裕起来的员工，如果他们不想奋斗了，可以退休，可以按照规定保留一部分公司股票，他们靠股票分红也可以继续生活。如果他们不能干活了，还占着位置，年轻人就没有机会。所以，华为必须靠这种新陈代谢保持我们的战斗活力。

其实现在年轻人比我们还想奋斗，他们不是因为饥饿感，他们是使命感驱使的。当然，也有一

部分年轻人比较懈怠，闲着没事，在互联网发声比较多，互联网这个放大器的放大倍数非常大，让大家以为当代青年都不奋斗了，现实是奋斗的仍然不少。五千年以后的总统还是要由五千年以后的青年人来担任的，我们相信年轻一代的奋斗精神超越我们，一代比一代优秀，而不是一代不如一代。

谢谢各位媒体朋友光临华为公司，我们认识以后，将来还有更多机会交流，多来往才会互相有深刻了解，华为保持对记者、对社会开放的态度。谢谢大家光临！



任正非

BBC 采访

2019年2月18日，中国深圳

BBC 记者 Karishma Vaswani : 很高兴有机会能够倾听您的立场，我们知道现在全球针对华为有很多错误的理解，BBC 希望通过这样的机会了解您的观点，感谢您给我们这样的机会。我待会向您提的问题是全世界都非常关心的一些问题，我也会非常公正地问问题。再次对您接受采访表示感谢！

任正非：我非常高兴回答您的问题。其实全世界很关注我们，我很感谢美国政府，因为华为公司本来就是一个小公司，也不是很出名，但美国这么多高官在全世界游说，告诉全世界“华为这个公司很重要，它有问题”，结果让全世界人关注华为。他们关注华为，再一解剖，其实华为是一个好公司。我们的销售额增长速度非常快，终端平均每个月增长 50% 的销售量，所以我们要感谢美国政府到处为我们做广告。

Karishma Vaswani : 我现在代表全世界在问您问题，有些问题听起来可能有些挑剔或者比较困难，但是我们的想法是真正想了解您在这些问题上的观点，希望不要让您觉得不舒服。

任正非：有时候我回答很幽默、诙谐，我幽默

和诙谐也希望受众观众能够理解，也希望你能够理解。因为我们是在自由的聊天。

01 Karishma Vaswani: 非常感谢任先生，一开始想问您的问题是与华为公司有关的。华为公司到现在只有短短的三十年时间，取得了非常显著的成就，在您最初创立华为时华为有哪些挑战？

任正非: 我认为，最初创立华为时是中国开始开放改革，邓小平认为中国军队的人数太多，大裁军，我们是整体整建制的几十万人、上百万人被裁掉，裁掉以后要转到地方来工作。中国正在从计划经济走向市场经济，不是我们不知道市场经济为何物，连中央领导也不知道市场经济为何物，邓小平理论叫“摸着石头过河”，但是这个“河”摸不好，就掉到“水”里被淹死了。我们那时候走上市场以后，不知道市场是什么，也不知道应该怎么做事，实际上就是走到了一种完全不容易生存的时候。

刚好我这个人的性格又是一种比较激进的性格，我就走到深圳这个地方。深圳正是市场开放的前沿，市场化程度比中国其他任何地方都快。我一个完全是在军队里面工作、完全服从命令的人突然

在市场经济来进行货物的交付运作时，我是非常不熟悉的，所以我也吃过亏、上过当、栽过跟头。但是这时我还得爬起来，因为还有老婆、孩子要生存，我要养活他们。所以，那时候想是不是可以创业做一个小公司。创业的资本大概 2.1 万人民币，相当于 2000 英镑，这 2000 英镑还不完全是我的，因为我的转业经费只有 2000 英镑的 1/5 左右，集资创立了华为公司。在那种时代，是时代把我们推到走向这条路。

我们走向这条路的目的还是为了生存，并非为了理想，那时候还不具有理想，因为那时候生存条件也不具备。我当时的创业经费不够今天一个服务员半个月的工资，怎么能有理想？所以，那时我们第一个要素是“生存”。

02 Karishma Vaswani: 您刚才描述了华为创立之初经历了非常巨大的挑战和困难，但是今天华为成为全球电信市场的顶尖玩家，是怎么做到的？

任正非: 我创立华为以后，就要去琢磨“到底市场经济为何物”。我在研究时阅读了许多法律的书藉，包括很多欧美的法律书藉。中国没有这些法

律书籍，我只能阅读欧美的法律书籍。我就悟出了一个道理。

市场经济就两个东西：一是客户，一个是货源，两个的交易就是法律。客户我不能掌握，那我们应该掌握货源。我以前就是搞科研的，接着下来我们就研究产品，把产品做好卖给客户。

03 Karishma Vaswani: 我们看到现在华为非常成功，您对于华为下一步的目标是什么？

任正非：我们刚刚走向创业的时候，世界通信产业在我们这三十年中，人类在通信产业实际跨过了几千年。我们创业时没有电话的，那时打电话用摇把子来摇电话。就如第二次世界大战战争片看到的摇电话，那时是很落后的状况下。那时起步做一些适合农村卖的很简单的设备，没有把赚来的钱消费，赚来的钱用于投资，投出去，把设备从那么小做到那么大。正好中国大规模需要发展产业时，我们这些落后设备还能卖出去。如果今天创业，我也不知道能不能成功。我们慢慢走过来，觉得我们有可能做成功，所以聚焦在这方面去努力。

一个人如果专心只做一件事是一定会成功的，当然那时我是专心致志做通信的，如果专心致志养猪呢？我可能是养猪的状元；专心致志磨豆腐呢？我可能也是豆腐大王。不幸的是，我专心致志做了通信，通信这个行业太艰难、门槛太高。爱立信 CEO 曾经问我过一次：“中国这么差的条件下，你怎么敢迈门槛这么高的产业？”，我说：“我不知道这个产业门槛很高，就走进来了，走进来以后，我就退不出去了，退出去我一分钱都没有了，两万多块钱都花光了，退出去我就只有做乞丐了。”所以我们勇敢继续往前走，一步步往前走。

我知道我们没有那么多力量，就把力量缩窄，缩到窄窄的一点点，往里面进攻，一点点进攻就开始有成功、有积累，我们觉得这种针尖式的压强原则是有效的，所以我们聚焦在这个口上。这三十年来，我们从几百人、几千人、几万人到十八万人，只对准同一个“城墙口”冲锋，对信息传送领域进行冲锋，而且对这个“城墙口”每一年的投资量 150 到 200 亿美金左右的力度。在科研投资上，我们是全世界前五名，聚焦在这个投入上，我们就获得了成功。

为什么我们成功了，别的公司不容易成功呢？上市公司要看财务报表，不能投多了，利润少了，股票掉下来了。我们是为了理想而奋斗，我们知道，只要把肥料放到土地里面，土地变肥沃了，最终土地还是我们的，那我们为什么今天要把肥料分了呢？所以，我们进行投资，而且投资强度大于别人，就会领先别人而获得成功。从这点来说，我们区别于上市公司，我们不上市，就不会因为财务报表的波动而担忧。如果我们是上市公司，今天国际社会对我们舆论风波，股票哗哗跌。而今天我们没有什么感觉，继续往前走。

我们认为，华为持续几十年只做一件事，这件事就获得了成功。

04

Karishma Vaswani: 华为现在取得的成功受到了威胁，美国针对华为发起了一系列的攻击，比如说美国司法部针对华为进行指控，说华为偷其他公司的技术，您觉得这些指控是公平的吗？

任正非: 首先，华为未来三十年或者更长时间，我们的理想是什么？还是为人类提供信息化服务。我们认为，在人类未来二三十年，一定会发

生一场巨大的革命，这场革命就是技术革命，技术革命就是信息社会智能化，因为人工智能的出现，会推动世界智能化。云化和智能化，信息会像“海啸”一样爆炸，爆炸一定要有东西支撑，要有最先进的联接设备和计算设备支撑。我并不认为 5G，也并不认为今天各种传送，会满足人类目标的顶点，我认为人类还有更深刻的需求要解决。所以，今天我们只是在变革的初期，我们也只是跑到这次变革的起点，后面的路还很长，我们努力要做到使人们得到更快、更及时、更准确、更便宜的信息服务。

过去三十年，我们给 170 多个国家、30 亿人口提供了信息服务，填平了数字鸿沟，由于信息变得比较便宜，很多穷人都可以在很远的山沟里面看见这个世界是什么样子，这些孩子就会得到很多进步，这些孩子将来就是下一代人类社会的栋梁和骨干。我们为了信息社会给人类提供更美好的未来提供服务。

关于美国对我们的一些打击、指控，我认为应该由法律来解决。我相信美国一个法治国家，是一个公开透明的国家，最终通过法律来解决。我有时

候也很高兴，美国是世界最强大的国家，美国高级领导走到全世界都在说华为，其实我们广告没做到那些地方，人们还不知道华为为何物，由于他们一讲，全世界都知道华为，现在全世界的舆论中心“华为、华为”。我们得到了一个非常伟大的廉价广告，当人们最终认识到华为是一个好东西的时候，我们的市场困难就会减少很多。今天我们有困难，明天的市场可能会得到更好的社会理解。所以，我并没有对美国发起这些东西有多愤慨，我认为，既然是司法了，就由法庭去解决，去作出判断。

05 Karishma Vaswani: 非常感谢您的回应，我也非常仔细读了美国司法部针对华为的指控细节，他们提出了非常有说服力的证据，例如华为中国的员工通过邮件的往来让华为美国的同事提供其他公司的技术原形，而且不止一次，这又怎么回应呢？

任正非: 美国司法部已经起诉了，还是由法庭的判决来做出结论。

06 Karishma Vaswani: 我非常明白现在在司法程序之内，但整个世界还是想了解。从外界来看，美

国想把华为描绘成一个不值得信赖的公司，因为华为多次盗窃美国的技术，之前思科、北电、摩托罗拉都曾指控华为偷窃想法或技术，美国因此说华为是一个不值得信赖的公司，对此您如何回应呢？

任正非：其实我们非常多的技术远远领先了西方公司，不仅是 5G 光交换、光芯片……，这些领先的数量之庞大，是非常非常复杂艰难的技术，同行会比较清楚。因此美国指控的这些东西只是一些边缘性的东西，华为是不可能靠偷美国的东西变成今天这么强大的。现在我们很多东西美国都没有，怎么去偷呢？首先，不要只去看华为存在的一些问题和缺点，应该看到华为对人类社会的贡献。我们现在有 8 万多项专利，信息社会的基座，华为是有贡献的，在信息社会基座中，有一部分是华为公司提供的。

第二，我们在美国注册了 1.1 万多项专利，这是美国法律赋予了我们权利的，我们给人类社会提供了非常多的服务，而且我们正在不断开放过程中。我们给各个标准组织提供了 5.4 万多份文章，这些都是给人类社会提供了贡献的，也要看到华为公司对人类社会的贡献。至于其他问题，还是要通过司法来解决。

07 Karishma Vaswani: 既然如此，为什么美国把华为描述成一个不能被信任的公司呢？

任正非：首先，美国这个国家没有华为的设备。美国是不是已经解决了网络安全问题？如果美国是因为没有华为就解决了网络安全问题，那么别的国家也如此，不用华为就解决了网络安全问题，为了世界牺牲我们一个公司，是值得的。美国并没有解决信息安全问题，它的经验怎么与给别人介绍？说“我们没有用华为设备，但是我们信息也不安全”，它这样的解释怎么让欧洲相信呢？我们这三十多年来，给 170 多个国家、30 亿人口提供了服务，没有不安全的记录，美国说法的事实依据在哪里？客户这二、三十年是有体验的，消费者是有选择能力的，这个问题还是要通过法律不断地深入，法庭会做出一个结论的。

08 Karishma Vaswani: 美国现在也在给它的盟友施压，“我们不用华为的设备，全世界也不要华为的设备。如果用了华为的设备，中国政府有可能通过华为设备从事间谍活动”，事实是这样吗？

任正非：首先，这个世界过去三十年有非常

多的客户不用我们设备，并不等于现在才出现。至于有一部分国家不用我们设备，应该也是可以理解的。至于我们设备有没有后门？我上次接受《华尔街日报》等有关报纸的采访时说，我们公司绝不可能安装后门，我们公司也绝不可能从事任何间谍活动，而且我们也不会接受谁的指示来安装后门，如果有这个行为，那我就把这个公司解散了。

2月16日，中央政治局委员，中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑的安全会议上发言，讲了“中国政府从来不会指引任何企业去安装后门，中国政府要求所有企业都要遵守国际法、遵守联合国法律、遵守各个国家的法律，在任何地方都要合规经营”。所以，中国政府也表态了，不会让企业安装后门；我个人也承诺了，我们企业也承诺了不会有后门，三十年的历史也证明我们没有后门。

但是美国有什么想法，我是不清楚的，如果欧洲用了华为的设备，美国也搞不到他们的情报了，因为他们进不来。欧洲也提出“信息数据不要离开欧洲”，这样他们想进也进不来了，因为我们的设备没有后门，他们进不去欧洲的信息网络。

09 Karishma Vaswani: 您刚才说到，华为也好、您本人也好，过去从来没有要求在华为的设备中安装后门，如果以后收到这些诉求，宁可把公司关掉。华为这么大一家公司，有 18 万人，公司的生存和把设备信息获取的权限开放给中国政府，面对这样的选择，应该怎么做？

任正非: 第一，中国政府这么高领导已经明确表态“不会让企业安装后门”，而且我们也不会安装后门，因为华为的销售收入是几千亿美金，不会因为这一点引起全世界的客户和国家反感，否则以后我们就没有生意了。没有生意，我们怎么偿还银行的钱？我也不会冒这个险。“解散公司”的讲述是表明了一种决心，表明我们不会做这件事，更不会把任何信息交给别人。

10 Karishma Vaswani: 现在对于华为的一些误解或者说一些需要澄清的地方，一定程度上是由于您本人和中国军队、中国共产党的联系所引发的。有人说您享受只有中国政府员工才有的一些特权，有人说华为在内部设立了党委，引发了很多对于华为的疑问。华为和中国政府到底有多紧密？为什么

要在华为公司设立党委？党委存在的必要性是什么？他们行使的职责是什么？

任正非：第一，我们是在中国这个环境下注册的，和中国政府的关系就是要遵守中国的所有法律，要遵守中国所有的管理规定，要向中国政府缴纳税收，要解决员工就业问题，包括周边环境的社会责任问题。华为成立共产党组织是在摩托罗拉、IBM、可口可乐中国公司也成立之后，我们在成立之前，他们已经先成立了。这是中国法律要求，我们得依法经营。在我们公司，党委起到的作用就是团结员工、教育员工好好努力工作，创造财富，为国家、为人民，也为自己。主观上是为了自己，但是客观上是为了国家、为了人民。因为主观上自己挣到钱了，但是要缴税，缴税就是为了国家。所以，我们党委起到的作用只是教育员工的作用，不参加任何经营决策。

中国法律规定，无论是中国企业还是外资企业，必须建立共产党组织，这是法律，我们只好遵守法律。就像英国人很热爱英国，中国人也会热爱中国。英国人也要拥护它的执政党，不拥护执政党为什么投票给它？投票给它就是拥护它。中国的执政党就是中国共产党，我们也要拥护它，不拥护怎

么行呢？一样的。每个国家，人民热爱自己的国家，拥护自己的执政党，这个国家才能前进。国外选民有权发表自己的意见，中国现在的网络也在发表各种意见，国家也在不断改革，这个问题是可以理解的。

11

Karishma Vaswani: 我下面说的这句话不是不敬，但是中国确实跟英国不一样。历史上中国有很多人无缘无故地消失，中国共产党对于所有的东西包括法庭都有最终的控制权。任先生对所有看节目的人，怎么向他们保证中国共产党让华为在设备中安装后门或者提供给他们一些权限获取华为设备的信息，华为怎么向他们说不呢？

任正非: 首先，我不知道有没有发生过这样的事情，我们也没有出现什么人无缘无故就不存在。因为我们公司是一个商业公司，从来不过问政治，也不会去和政治打“擦边球”，我们是靠勤劳、努力，做好任何一项工作获得客户对我们的信任，我们也不会做一些行贿、受贿这些事情，我们没有经历过这种事情。至于我是给西方讲过“我们绝不会开后门，绝不会做这件事”，中国的官方媒体都发表了，

没有人找过我，说明国家也认同“企业要服务社会”，为世界服务，不可能违背世界规则还要走向世界。

因此，我们认为，没有发生过这个问题，没有这个体验，所以回答不了你这个问题。

12

Karishma Vaswani: 现在其实从西方的角度来看是存在所谓的不一样的地方，您本人跟中国的军队有联系，华为在公司里面设立了党委，中国大环境下共产党是一党执政的制度。从西方很多人角度来看，他们很难理解这种情况下华为怎么能够说完全不受共产党的影响？

任正非: 第一，共产党现在领导我们国家进行开放改革。如果三十年前，我和你这样的见面，可能对我是很危险的，但是今天我能接受你的采访，很多尖锐问题我也可以直面回答，说明中国政治环境中已经显得比较开放了。当然，还会越来越开放，社会变化是非常大的。

三、四十年前我没有走向西方留学，我的很多好朋友都到美国、加拿大留学，我没有去是因为我

是军人，我没有身份证，没有权力去留学，错过了这个时代。他们回来告诉我“什么叫超市”，我对“超市”这个名词一点概念都没有，你想，我对市场经济的认识多么肤浅。今天中国变化多大，至少在经济制度上与西方很接近了。

第二，我是中国人民解放军很下级的军官，一旦离开军队以后，就没有任何联系、没有任何往来，我并不是像美国描述“可能是一个高官”。我是一个很小的军官，从事普通的民用工程建设。我开始在连队做一个技术员，后来升为工程师，由于有成绩，升到一个 20 多人的小型研究所当副所长，当时是副团级，我最高也只做到这级。我当年在军队时梦寐以求的想“能不能给我一个中校军衔”，但是大裁军时，什么也没有给我，我就走了。所以，现在我是一名没有衔的普通退伍军人，跟军队没有任何往来。

大家不要认为华为今天的强大是因为有背景，100% 是国家的企业也有没有搞好的，有背景就能搞好？还是我们自己在努力，自己的努力是最重要的。当然，这些努力中也有大量的是西方哲学。因为我们学习建立公司中，向西方学习了大量的哲

学、文化、管理，所以你到我们公司来，感觉更像西方公司，不像中国公司。

13 Karishma Vaswani: 您刚才提到跟中国的军队没有联系，但是我们自己做了一些研究，您的女儿在这次通过加拿大转机被扣押时，据媒体报道说她所持的护照一般只会发放给中国的国有企业员工或者中国的政府员工。另外，我也做了研究发现华为前董事长孙亚芳女士在之前国安部下属的情报机构工作，为什么还说华为跟军队没有联系？

任正非: 第一，关于孟晚舟的护照。过去中国经历了非常漫长的改革时间，最早中国是没有私人护照的，因此中国公民持的是“普通公务护照”，普通公务护照就是普通老百姓，只有公务护照才是国家机关人员的；后来越来越开放以后，私人护照才产生。因为我们频繁出国，护照的页数很快就盖完了，盖完以后就会换一本新护照。我个人的护照可能比她还多，因为盖完章就得换一个新护照，历史上在外面就有很多护照的页数。我不清楚孟晚舟法律上披露她的护照数量的过程。我个人也有非常多的护照，因为页数盖满章失效了，失效之后是

可以给你本人的，因为上面还有许多国家的有效签证，但同时有效的只有一本。护照剪掉一个角，表明护照上的签证是有效的。一个人还是只能拥有一个合法的护照。

至于孙亚芳的事情，以前有公示过，就按公示来。我们有 18 万人，就业的人来自于四面八方，不能说只有洗得干干净净的“小学生”才能进入公司。进入公司的人来自四面八方，我们要看他的行为，而不是看他的来源，否则十八万人怎么挑法，我们不清楚。所以应该根据公告来看这件事，不应该去无端猜测这个人曾经在哪。在美国待过回来，就是美国间谍？那也不是，我们的美国留学生非常多。

14 Karishma Vaswani: 接下来继续聊一聊中国的法律，您刚才提到了中国的法律并没有让中国政府有权力要求中国的企业去安装后门，中国的企业没有这样的义务，中国法律条款中也没有这样的规定。外界很多人说中国有法律要求所有的组织协助情报搜集的工作，如果有这样的要求过来了，华为怎么拒绝提供这样的协助呢？有没有选择不做。

任正非： 这个问题要问司法部，我无法回答中国的法律。我们只有回答“我们自己是不会做这个事情”，因为过去没有做过，今天也不会做，明天更不能做。因为我们担负世界信息社会的责任越来越重，越来越处在世界领先地位，我们要带头制定统一的规定和标准，不可能做这个事情，我本人坚决不可能做这个事情，包括我的下属、接班人都不会做这样的事情。

很多国家可以选择不相信，可以选择不要我们。因为世界很大，还有很多国家接受我们去做。在 5G 的合同中，我们已经签了 30 个合同，已经发了 3 万多个基站站点，人们越来越认识到产品的先进性，人们越来越接受我们。还是要让事实来说话，不能靠猜测，猜测不是法律，指控也不是判决。

15

Karishma Vaswani： 刚才您的意思是说，如果一些国家不断地提出针对华为安全方面的担忧，华为会选择不跟他们做生意，不做他们的市场吗？

任正非： 不是。他们的担忧，我们理解，在他们暂时还担忧的时候，我们不去做这件事，等到他们不担忧了，我们再去做这件事就行了，我们不能

去给别的政府惹麻烦。

英国也有对我们担忧，并不影响我们在英国的投资。我们最近在剑桥买了 500 英亩的土地建光的芯片工厂，在光的芯片上，我们是领导全世界的，我们建工厂就是为了将来出口到很多国家去。我们英国工厂可以接受英国的监控，经过英国监控的芯片卖到西方国家，为什么不可以呢？这样就不在中国生产了。中国也生产芯片，可能只卖到中国和一些相关能接受的国家去。所以，我们在英国的投资规模很大的，并不等于“你怀疑我，我就不在你那里投资了”，这是两回事。我们可以不做你的市场，但是并不等于影响我们合理的战略布局，因为迟早人们都会认识一个诚实的人。

16

Karishma Vaswani: 英国政府或者英国最近也表态说华为技术中发现的风险是可以进行削减和规避的，但是现在并不是完全有可能英国会禁掉华为 5G 的设备。如果英国把华为的设备完全禁止，华为会怎么做？会把在英国的投资完全撤回？是否会把英国的就业进行减少？

任正非: 英国是一个对我们非常友好的国家，

这些年我们与英国政府有非常好的合作，把我们安全的认证中心放在了英国，主动把所有东西开放给英国政府来观看。但是，英国应该看到我们公司三十年来有很多缺陷，这个缺陷是在建立软件架构时还不够科学，代码不够标准，其中还有一些过去旧设备的软件没有摘出来，把这些摘出来以后使得网络更安全。英国的 OB 报告并没有完全否定我们，只是存在这些隐患，我们下决心改革。我们已经有很多人在修改这个软件，使得其更符合英国的标准。

从现在开始，未来五年我们将会总投资超过 1000 亿美金的研发经费，使我们整个网络重构。重构网络，重新打造网络架构极简、站点极简、交易模式极简、网络对内对外都极度安全，遵守欧洲 GDPR 的标准进行隐私保护。等于要把我们网络进行重构，在重构的基础上，一边重构、一边前进。我们认为，到五年以后，我们公司的销售收入应该会超过 2500 亿美金。我们在增长中，美国的质疑并没有使我们的市场萎缩，反而使我们的市场在增加。客户认为“这么一个大国家和你这个小公司打架，说明这个小公司东西还真好”，我们还可以卖贵一点。有一些国家不买了，让其他国家可以卖贵一点，有些国家回头想买我们的，可以涨一点价。

比如，商场买衣服，本来你想好压它的价，出门以后又回来买它，知道你想买，衣服价格就不降了，还可以涨一点点。我们可以把涨的钱用于更好的网络安全建设，并没有把这些钱拿来分了，我们不是强调这些东西，强调把网络做得更好。随着这个网络将来会变成智能网，这个世界会变成云世界。在智能云社会时，如果我们公司是最安全、最可信的，不买都不行，非要买我们的不可。这样可能会觉得我们的投入和改造是有机会的。

英国对我们做了一些质疑，是在促进我们进步，我们不认为是坏事，是进步。看到我们存在的问题，我们就要想办法改进。我们也不是一家什么事情都做得很好的公司，所以我们改进。英国的网络是我们一批优秀分子去改进，可能改进完以后，他们就成为网络重构的优秀骨干，担负起责任来。

17

Karishma Vaswani: 从您的声音中听起来非常有信心，美国现在对华为的行动，您并不认为能够说服美国的合作伙伴让他们停止跟华为做生意，为什么您这么有信心，认为美国要说服盟友不选择华为的设备的行动不会成功？

任正非：他们的盟友也可能会相信，也可能不相信，相信美国理论的国家，我们就等一等，以后再说。有些国家觉得华为是可信的，那我们就走快一点。世界太大了，我们根本都走不过来，如果全世界同时都要买我们的东西，我们公司会崩溃的，我们没有这么多东西可以卖给大家，也生产不过来。我们认为，分期、分批的一些国家接受我们，对我们有序地发展是有好处的。

18 Karishma Vaswani：假设美国成功说服西方的合作伙伴把华为设备挡在市场之外，您觉得这样对华为的生意有多大的影响？

任正非：西方不亮，还有东方亮；黑了北方，还有南方。美国不代表全世界，美国只代表一部分人。

19 Karishma Vaswani：美国毕竟是一个实力很强大的国家，哪怕在世界的东方也有很大的影响力。如果美国成功说服比如说亚太地区华为的客户不选择华为，是否从一定程度上来说能够扼杀华为不

光西方乃至在全球发展的目标。

任正非：它不可能扼杀掉我们，因为这个世界离不开我们，因为我们比较先进。我认为，即使它说服了更多的国家暂时不用我们，我们可以收缩变小一点。我们不是上市公司，不为了报表而奋斗，收缩小一点，我们的队伍就更加精干，条件成熟时，我们提供的东西会更受人们的欢迎和喜爱。

第二，由于美国不断地质疑我们、挑剔我们，逼我们把自己的产品、服务做得更好，客户更喜欢我们。只有客户更喜欢我们，才会克服重重困难来购买我们的产品。所以，我们不会因为美国对我们的质疑或者更多国家对我们质疑就感到恐慌，我们会根据它所说的问题，该改进的地方还是要改进。

20

Karishma Vaswani：现在这些事情您觉得有多少成分是有方面嫉妒华为做得太好，嫉妒中国做得太好？

任正非：我相信美国这么一个有伟大心胸的国家不会嫉妒我们这根“小草”。美国这个国家在过去几十年是绝对的强势，未来的几十年美国还会

有相对的优势，我们只在一个窄窄的面，“小草”冒出来了，美国会为这个“小草”去嫉妒吗？不会，美国有这么大的科技力量，有这么强的未来，不会嫉妒我们的。他们可能还是不够了解我们，如果了解我们，可能不会有这样的想象，希望政府领导人像你一样，看看我们的溪流背坡村，看看我们的研究，看看我们的环境，看看我们科学家做的事情是如此之尖端、如此之细致，它可能就了解了。因为美国本来是一个创新型国家，创新型国家的心胸最宽广了，比我宽广多了，我都没有嫉妒过别人，美国不会嫉妒我们。

21 Karishma Vaswani: 您觉得美国是在嫉妒中国吗？

任正非：我不太了解两个政府之间的相互关系、两个国家之间的相互关系，我们作为商业公司，基本上不过问政治，我们关心的是自己的发展。作为我个人的态度来看，我主张中国继续开放。我从来没有在中国土地上反对过美国公司、反对过西方公司，在我的言论中从来没有。即使我受到西方公司不正确打压时，还是希望政府千万不要去打击这

些西方公司在中国的市场份额，甚至压制我们的员工不要去抢夺人家的份额。因为开放改革是有利于中国的，中国封闭了 5000 年，贫穷、落后，没有富裕过。这三十年就是邓小平开放改革以后，中国才转向富裕了，所以中国必须坚持开放改革的路继续往前走，不要因为一个华为公司，中国改变了，要闭关自守。我相信美国也不会闭关自守的，因为美国这 250 年的历史就是开放的历史，它吸纳了全世界的人才、全世界的文明，创造了全世界最伟大的成绩，所以美国不会闭关自守的。中国更不能，中国是发展中国家，更要开放，向一切西方公司学习，欢迎一切西方公司投资，欢迎他们来做买卖。因为 13 亿人民的购买市场还是巨大的，我不认为西方公司会放弃这个市场，我也不希望他们放弃这个市场。

当加拿大打击孟晚舟时，中国老百姓抢购加拿大鹅的衣服，说明中国人民没有这么情绪化，也没有这么民粹主义，这也是中国这三十年社会中给人们思想教育所产生的影响。我们要积极看到中国是一个开放的国家，中国正在变得更加开放，这是有利于世界的。大家如果从这个角度来看，就会减少对抗。经济一定要走向全球化，在工业革命时代，

可以一个国家单独做一个缝纫机，单独做一个自行车，单独做一个汽车或者单独做一个火车轮船，是可能成功的。但是，一个国家独立建立一个信息社会是不可能的，必须由很多国家共同制定标准、共同奋斗才能建立一个信息社会。因此，我们认为这个时候开放合作是对一个国家有非常大的好处，中国一定要坚持开放改革。我们更不希望中国为了华为就不开放了，这不是我的目的，我希望中国更加得开放。也可能有一天，你发现中国很多东西跟英国一样了。你们可以看到这个社会的进步，三十年前很多人随地吐痰，现在在街上看到随地吐痰的人很少了。大家上车时，以前是蜂拥地挤，把别人挤下去，现在大家安安静静排队上车，这都是中国文明在改变。要看到积极的进步，因为西方国家是花了几百年时间完成了这个进步。当年美国开发西部时，那些枪战片也说明美国在那个时期也存在过很多问题，但是开放到今天，美国不也是很发达了吗？要相信中国未来开放进步的速度会加快，世界走向一种共同的文明。

22

Karishma Vaswani: 您刚才这番描述很大程度上都是在介绍中国这么多年以来发生了哪些变化，

怎么样变化的。现在包括美国很多的指控说很多中国企业的变化是以不公平的手段来获取的，比如说这些公司在中国本土市场有不公平竞争的优势，是因为有政府的支持或者有政府的关系造就了他们在海外市场的成功，对此您怎么看？

任正非：第一，我不代表中国企业，只能代表华为。别人的企业我没去管理过，也没去了解过，我不能代表别人。但是一个企业如果不遵守国际的法律、不遵守所在国的法律，走出国门会吃很大的亏，吃亏时也要反思回来，你要吸取这些教训。

因此，我们在往外走时，更多向西方公司学习了很多管理。我们的审计报告是 KPMG 审计的，那是很严格的，有什么问题揭露出来，我们是要改掉的。我们经历了三十年才建立了这样有序的公司。别的公司怎么样，我也相信他们会接受很大的教训，有挫折、有教训。我们公司没有得到政府的补贴，KPMG 审计报告是公开的，我们会给您提供一份审计报告，看一看 KPMG 怎么审计我们公司的，证明了我们公司是什么样的状况。我认为，整个中国社会会慢慢进步，但是为非作歹的人也很多，中国社会在法制治理上，我也天天在报纸上看

到这个人抓进去、那个人抓进去，说明中国还是在坚持走向法制，逐步完善法制。

23 Karishma Vaswani: 您认为在美国针对某些国家的压力之下，华为会被迫聚焦在其他那些没有受到美国压力的国家吗？我们会聚焦的国家和市场有哪些？

任正非: 华为公司的价值观是“以客户为中心”。如果客户选择我们，我们就很好为客户服务；如果客户不选择我们，我们可以不为这些客户提供服务。关于哪些国家选择我们，哪些不选择我们？现在没有选择，媒体报纸发表的舆论不代表政府的政策和法律，如果政府用法律规定不选择我们，那我们要遵守当地国的法律，在那些国家可以不做市场。如果不是以法律的方式，是官员个人的讲话，不代表国家法律，不代表国家政策。美国到今天法律还没有做出来，做出通过了，我们就可以不做了，但是还没有通过。

24 Karishma Vaswani: 美国正在尝试说服它的盟友，尽管其他的国家还没有正式禁止华为，华为有

没有重点关注其他压力较少的市场？

任正非：我们不会关注那些国家，我们关注的是客户。客户选择我们，我们就积极给客户做这些事情；没有选择我们的客户，就放在后面晚一点做。

25

Karishma Vaswani：英国现在其实也正在考虑与华为的合作、使用华为的设备、发现的技术风险如何进行规避和削减。对于英国的消费者，您会怎么跟他们沟通现在发生的安全方面的担忧，让英国消费者相信华为不会帮助国家从事一些间谍行为。

任正非：我们在英国的安全问题，是软件中有一些软肋，过去我们小公司时期的软件没有摘出来，很脆弱，但是里面没有任何后门、没有安全问题、没有隐私问题，网络可能就是经不起攻击，别人攻击时网络会容易瘫痪。但是，二十多年没有瘫痪过。这么庞大的网络，没有一个国家、也没有一个公司可以拍拍胸口说“我的设备是绝对可靠的，像钢铁一样可靠”，是不可能的。英国政府只是更早一点预言“华为公司的网络可能脆弱一点，将来遇到攻击时可能会瘫痪”，我们正在改进这个问题，对于老百姓并没有什么影响。

26

Karishma Vaswani: 现在毕竟英国针对华为的决策还没有做出，华为在英国的投入、就业，重要性到底有多高？多大程度上能够保证华为在英国的投资不会撤出，华为为当地创造就业机会不会受到影响？

任正非: 在英国，我们总共有 1500 名员工，直接和间接创造的工作岗位有 7500 个。我们在英国爱丁堡、布里斯托、利普斯维奇都建立了研究中心，最近在剑桥要建立一个光芯片的生产中心，而且在伯明翰也建立了培训中心，这些不会撤退，不动摇。原因是什么？英国迟早会买我们设备，我们不能因为它一时不买，我们就不逛这个商场了。有时候逛这个商场看见这件衣服，这件衣服别人定货了，没有卖给你，就永远不逛这个商场了？过段时间，我们还会再去看这个商场还有没有这个货，它说“有了，你赶快买”。英国迟早会有很多“服装”提供我们，我们还会去逛这个“商场”，不能因此撤离投资，我们还会继续投资，对英国是信任的，希望英国更信任我们，我们更大规模投资到英国。如果美国不信任我们，我们更大规模把投资转到英国来投资。你们能看到我们买的土地有多大，可以看到我们有多大的雄心在英国干事，大家可以想象

得到。不会因为英国一时半会这件“衣服”不卖给我，就不去逛这个商场了，不会的。

英国前些年的开发给我留下深刻的印象，我认为，我们在英国碰到的所有困难都是可以解决的。

27 Karishma Vaswani: 您是否希望在英国的例子能够有助于说服其他的欧洲国家？

任正非：我们不想用哪个例子去说服哪一个，我们去问英国政府，如果做出一个正确的结论，信任华为，华为可能会有更大规模在英国投资。因为我们在德国的投资也是非常大的，在很多国家投资都是非常大的，在匈牙利的投资也是非常大的，欧洲的法国、意大利等国家投资也非常大。英国还是处在优势地位的。

大家知道，英国产生了 ARM 的 CPU，是因为当年我们害怕美国万一不卖 CPU 给我们怎么办？我们就跟英国的小公司加强合作，它前年卖了 320 亿美金，有了钱就更大发展，欧洲就有了一个 CPU。美国有一个 CPU，英国有一个 CPU。在光芯片上，电子、光子、量子交换上，欧洲领先

世界，我们在英国建立的工厂是光交换芯片，领先美国，美国还没有。所以，华为公司给英国、欧洲创造了很多平等的机会。欧洲曾经发愁“为什么我们没有 IT 公司，只有美国才有这么多软件公司成功？”那么，下一步我们合作不就会成功吗？已经有两个项目都是因为我们的存在，使欧洲在这个问题上获得了平等。欧洲应该理解我们给欧洲在创造的东西，把欧洲当成自己的国家一样创造，我们认为就是融入到这个国家去，像这个国家的公司一样发展。如果担心我们撤退、撤资，那我们前些年做的一些努力都白做了？

28

Karishma Vaswani: 关于您女儿的问题，我们理解从您个人角度来看，现在是比较困难的一段时期，您的女儿在加拿大被扣押，面临着美国方面引渡的诉求。了解一下您的感觉是怎么样？如果您的女儿真正被关到监狱中您会怎么做？

任正非: 首先，我反对美国这个做法，这种出于政治目的的做法是不可取的。如果在美国制裁的国家存在问题，美国就动用逮捕的方法，我反对。但是现在已经走到这一步，我们还是通过法庭来解

决这个问题。

29 Karishma Vaswani: 您刚才说反对这个做法，而且说这是一个政治行动。现在中国也在说释放您的女儿有可能成为中美贸易战可以考虑的一个要素，似乎您的家庭被卷入到两个国家之间的贸易谈判之中，对此您做何感想？

任正非: 我不知道中国政府有没有这个讲话，只知道特朗普有这个讲话。我认为，孟晚舟事件自始至终没有引起中美两国贸易谈判，在所有的新闻公告中没有看到过一个字，只看到特朗普讲话可以是个条件，是美国拿来做条件，中国没有做条件。我也不希望我们影响到中国开放改革的进程，希望我们国家开放，对美国开放、对英国开放、对世界开放，共同发展来建设这个世界。

30 Karishma Vaswani: 为什么您觉得华为会被卷入到中美之间的贸易战呢？

任正非: 不知道。因为我觉得我们跟中美贸易战有关系吗？他们两个吵得天翻地覆，我们销售

收入增长很快。我认为，中美贸易战对我们没有任何影响。

31 Karishma Vaswani: 看到您的女儿面临着目前这么困难的情况，您作为一个父亲的内心感受是怎么样的？

任正非: 不经磨难不能成才，历史上的伟大人物都受过千辛万苦，都受过磨难的，磨难也是人生的重要财富，这个事情“即来之，则安之”，已经发生了这个事情，就安安心心去走法律道路解决这个问题吧。

32 Karishma Vaswani: 您以往有没有考虑过把你女儿作为继任者，有没有希望她有朝一日成为华为的 CEO？现在她不在公司，多大程度上会造成华为业务的失控？

任正非: 第一点，她永生永世不可能做接班人，因为她没有技术背景。我们的接班人一定要有技术洞察能力，一定要有对未来技术和对客户需求的判断能力。她是一个财务背景出身的人，应该

说在管理上是优秀的，但是作为领袖“灯塔”一样的指路上有缺点的，不会作为接班人存在，这是肯定的。

至于孟晚舟个人现在没有自由，我们公司什么业务都没有影响，发展速度更快、走得更好，抓孟晚舟可能抓错了。他们以为抓了就垮了，抓了也没垮，我们还在前进。这个公司已经流程化、程序化了，不依赖于个人存在与不存在，即使我个人哪一天不存在了，公司前进的步伐也不会改变的。

33

Karishma Vaswani: 现在看起来整个世界正在走向分裂，一方面是中国的技术、中国的公司（如华为）受到欢迎的阵营；另外一个阵营是对中国技术、中国企业不欢迎的。如果真正这个世界走向这一步，对于华为未来的成功有多大影响？

任正非: 我觉得，我们没有做好能担负起世界更多责任的心理准备，我认为这个世界其实还是美国主导的科技世界，我们还没有能力主导这个世界，还是在这个世界中作为一分子，共同去奋斗为人类做一些服务，我们从来没有准备占取更多的市场份额，还是保持自己前进的态势，不去阻挠别的公司发展。我们没有这个想法，也担负不起来。

34 Karishma Vaswani: 理解您刚才这段想传递的信息，非常感谢。我们觉得中国的企业运作方式跟欧洲、美国的公司不一样，能不能谈一谈中国公司和中国政府到底是怎么样的关系？

任正非: 我不了解别人的公司，只了解我的公司。我觉得，依法经营要缴纳税收，如果我们少缴一点税，估计他们就找我麻烦了。合法、守法的经营，这就是华为。我对别的公司不了解，不好评价别的公司。

35 Karishma Vaswani: 您认为现在的情况下是否已经对华为的声誉造成损害了？

任正非: 没有，很感谢美国政府给我们做了一个很大的广告，我们这么一个小小的公司和这么一个强大的国家机器 PK，觉得无上光荣。

36 Karishma Vaswani: 您认为中国整个这套体制，包括外界对于中国体制运营方式脑子里的认知，使得中国的公司在全球取得成功变得更加困难了吗？

任正非: 现在我还是不了解别人的公司，也不

了解别的公司的体制。我们经营在中国遵守中国的法律，在外国遵守外国法律，包括联合国的决议。别的公司怎么做，我不会操这个心，它也不会给我交钱，为什么我会关心别的公司？我只关心华为。永远忠于客户的利益，不会有其他的企图。

37 Karishma Vaswani: 我理解作为一个企业对于政治这块为什么关注，如果全世界其他人，看中国整个体制运作方式的话，会得出一个结论，压制性越来越强。所以，会觉得作为一个总部在中国的企业，走向海外时怎么能够完全不受中国政府的影响？对于这一点怎么回应？

任正非: 我们到外国的目的是去赚它的钱，中国政府和我们走向海外有什么关系？我们没有什么关系，就是在中国遵守中国法律，出国遵守外国的法律，最多是外汇赚的钱汇入中国的时候，要受外汇管理局的管理，这里有一点压力；或者海外汇回来的利润向中国政府缴税时，税率是不是有一点优惠，我还不清楚。因此，没有感到有什么东西，我不代表别的中国公司走向海外。我根本一点都不了解，跟谁都不往来，我没朋友，也不交往。

我就一心一意面对华为的运作,要么就读一点书,因此不知道别的公司怎么做,我就无法回答别的问题。

中国的问题,我们也只研究适合我们经营的法律,跟我们无关的法律我们不去触碰,所以我不可能是一个政治家来评价一下法律,不可能。我是一个企业,还不是一个“家”。

38

Karishma Vaswani: 我明白您刚才提到不适合从政治角度对这个事情进行评判,我们也看到中国政府现在也非常直白地去为华为辩护,在全球都在说孟晚舟的逮捕是一件不正确的事情。这样的表态是不是让华为在全球市场、在海外市场的处境变得更艰难呢?

任正非: 首先,中国政府履行对公民的保护,这是一个政府的职责。如果美国的企图是通过消灭中国最优秀的高科技人才从而获得竞争优势,中国政府保护自己的高科技企业成长是有利于中国经济发展的,政府的保护也是可以理解的。

今天我们已经走向了法律,走向了司法程序,

我就不具体评价这个东西。美国和加拿大的法律首先是公开的、透明的，然后是公平、公正的。美国要把它所有的往来公开，我们才知道这里面的过程和原因，那我们才能做出法律上的判断和法律上的辩护。因此这些都交给法律处置了，我们不去做个人评价。

39 Karishma Vaswani: 如果现在有一件事情想对全世界听众说，您想说什么？

任正非：全世界面对未来信息社会发展是要走向合作共赢的，这是一个互联网的时代，一个地方的知识和文化封锁起来，只有少数人知道，做出东西来，在交通不发达的时代是可能的。比如在火车、轮船、汽车都没有的时候，这个地方种的庄稼很好，这个地方就富裕了，别的地方不富裕，可以理解的。现在不是交通工具不发达，通信互联网的工具很发达，不同地方都会创造出一种先进的文明来，这些先进文明要拼在一起，才能形成未来的智能社会和未来的云时代。这个时代是全世界共同努力的，不会是哪个国家、哪个公司能完成的。共同努力为建设人类的美好社会而做出努力，我们只是付出一部分力量。

40 Karishma Vaswani: 您是否认为西方并不理解像华为这样的中国公司，也并不理解中国？

任正非：西方也仅仅是政治家不够了解，西方的企业、西方的科学家们应该对华为很了解的。我上午还接待一个特别大的西方公司 CEO，我们也谈得非常好，并不会对哪个公司有敌意，因为我们同是一个行业，大家知道共同的水平是什么，唯有政治家可能理解不够，因为他们会想“这么贫穷落后的地方，怎么冒出这么先进的公司来？”他们应该来看看，我欢迎他们来，我会接待他们的，他们问什么，我可以回答什么。

我今天回答你，都是坦诚的，没有一句是包装性语言，对他们也是一样。时间长了，他们就了解了。

41 Karishma Vaswani: 刚才提到您的领导风格，之前也做了阅读，了解到几个关键词：谦逊、激情、持续不断的学习。

任正非：对

42

Karishma Vaswani: 您很认同大元素里面的“火”的元素，因为火和人的激情紧密相关，但是火要有一定的限制，这就是您喜欢壁炉的原因吗？

任正非: 壁炉、火跟我都没有关系，这是建筑装饰中必然的一个环节。有时候坐在壁炉边上与大家聊天，有一点气氛，跟喜欢壁炉没有关系。我喜欢的东西多了，我最喜欢的还是农村，这辈子最遗憾的是没去做农民。我看书、看新闻，很多时候都是看农业怎么种庄稼，我从事的行业和我自己阅读的范围都有冲突。火不一定跟我有关。

你现在看到的是我们公开的年报，是美国会计事务所审计的，它代表了我们的真实。

43

Karishma Vaswani: 从之前的采访中可以感受到您基本上是完全关注生意的生意人，仅仅关注的是公司怎么服务好客户、怎么打造全世界最好的技术，怎么样不断地加强在研发方面的投入。现在的环境之下，由于围绕华为的所有争议、所有指控，只是关注华为自己的业务是否变得越来越困难？

任正非: 我有三个小孩，其实我都很关注他们，但是他们各人有自己的个性，我们之间不完

全能经常和谐相处。孟晚舟这个小孩，在她小的时候，我当兵去了，当兵远离家里，她成长时期是妈妈带的。我每年有 11 个月见不到她，见到她的一个月，她白天要去上课、晚上要做作业，然后就睡觉了。我们相处的时间很短，但是她很努力，而且她也很会处人处事。

我记得她在华中理工大学读书时，她妈妈告诉我给她一点钱，我给她一万块钱，她读完书给我退回 9500 元，她很节约、很省。她第一次去莫斯科参加展览会的时候，我给了大概 5000 美金左右，她回来以后退回了 4000 多美金，只用了一点点钱。但是她在在学习上非常努力，IBM 引进 IFS 时，她是项目经理，非常努力，而且一、二十年她一直在这个项目中，所以她深刻地理解项目管理，所以她把财务做得很好。财务做得很好的人，她关注的是平衡、关注的是管理、关注的是有效率。华为的领袖不是横向平衡，而是纵向突破，所以她将来不可能做 CEO，也不可能做董事长。这是我补充回答刚才的问题。

她被关起来以后，我作为父亲是很心疼的，孩子怎么能受这样的折磨呢？但是，已经发生这个事了，怎么办？还是要依靠法律来解决问题。我

们自认为，我们不可能有犯罪行为的，我们公司那么严格地要求自己、管理自己，怎么可能有这个东西呢？

美国抓她，将来也要把证据一点点公开，通过法庭的判决来进行。现在她在软禁状态下，每天在网上学习几门功课，并没有意志衰退，还在学八门功课，公司重大问题还在网上跟她协商。

因此，我不能完全从父亲的角度看儿女情长，也要看到儿女要自由飞翔，每个小孩都要有个性，我的小孩个性都很强，都很努力，都想自己变优秀。父母不能要求儿女都在我们身边，跟我们和谐相处。我们觉得个人成长对他们很重要。

我认为，这次的磨难应该对她来说也是人生难得的机会，而且这么大一件事，我相信对她未来成长一定是插上了翅膀，要感谢美国政府给孟晚舟插了一个坚强的翅膀，她将来会飞翔得更好，我相信。

44

Karishma Vaswani: 据说花了很长时间您才开始跟媒体进行沟通，您一直以来是个很安静的人，面向媒体原来能不见就不见，大家都说您也好、

华为也好，是很神秘的，为什么花了这么长时间才把您自己、才把华为向世界打开？为什么经历这样的危机才开放呢？

任正非：其实华为公司从来就是很张扬的，在外面张牙舞爪的，包括余承东、徐直军……我们所有领袖天天在外面讲，怎么他们就没网红，就把我盯住了呢？我这个人是很羞涩的，不善于跟很多陌生人在一起交流沟通，我善于仔细研究我的文件。

我太太问过我“你到底爱什么？”，我说“我爱文件”。为什么爱文件？我说，文件里面充满了哲学、充满了逻辑、充满了东西，文件写出来、发出去以后，三、五年大家都没有看到文件有什么影响，三十年后一看，这个公司队伍走得那么整齐，这就是哲学、逻辑和管理带来的东西。因此我希望更多的精力用在内部，而不是外部。所以，我就没有做董事长。董事长要承担工商登记的责任，要签这个文件、那个文件，那都是杂事，都是打杂，跟清洁工一样，这不是我愿意做的。我愿意做的就是万事都不管，就管这个公司，我的性格使然。

我跟外面谈，外面一问“你怎么这么伟大？”，我说“我不是松鼠，怎么会尾巴大呢？”他说“你

说自己不伟大，你是假谦虚吧？””。因此我没法面对媒体，说自己好，不信；说自己不好，他们说你是假谦虚。

这个历史阶段，公共关系部逼着我要出来讲话，他们说“因为你讲话，收视率高，所以你要讲，他们讲没有你收视率高。我发现，CEO 天天在外面张牙舞爪，怎么在外面喝咖啡没有人拍照呢？我这个人从来不吭声，也不与外面打交道，上街去喝杯咖啡，我觉得太不自由了，旁边一定很多人拍照，然后贴到网上去，说“你怎么就那么艰苦朴素，怎么就喝杯咖啡呀？”喝杯咖啡，怎么就说艰苦朴素呢？我吃个饭，也说我艰苦朴素，我不想吃肉，因为肉吃多了，想多吃蔬菜，也会被人发挥说我多么伟大。

因此外界的报道有时不代表我的本质，我觉得没有时间跟大家做解释，因此我见媒体见得少。也不能说我见得少，BBC 也在达沃斯采访过我，也直播了，也有过，就是少一点而已。

现在外面媒体天天围着我们，把他们逼急了，他们回来把我逼急了，我只好出来张牙舞爪一般，有时候说话难免有错误，我没有经过媒体训练，说

话又太直白，难免说话会说错，希望大家能够原谅。

45

Karishma Vaswani: 最后一个问题，您之前说您的领导风格很大程度上是受到了西方的鼓舞或者从那里面吸收了灵感，整个欧洲历史哪一块对您的领导风格影响最大？为什么您对此这么有兴趣？现在西方对华为有这么多的抵制，您是否改变了您的初衷？

任正非: 我觉得，英国对我影响比较深的，因为英国这个国家建立的君主立宪制——“王在法下”，皇帝在法理之下，法在议会中。皇帝不是最大的，要受法律的制约；第二，皇帝不是最大的，要受议会的集体表决，形成了平衡的社会。英国的光荣革命 350 年没有战争，非常发达，造就了英国的今天。它对我有影响。

第二，清教徒漂洋过海到美国去以后，实际上是继承了英国法律，但是美国国土很大，扩张很快，特别是进军西部时非常混乱，因此不可能把法律制定得非常细致。英国把法律制定得非常细致，细致到很多细节都规范好了，创新动力就减弱了。美国在大框架管理上是有很规范的体系，但是末端放得很宽，美国社会就很活跃。

我们就学习这一点，我们公司把大制度管得很死，到末端百花齐放，允许你规模化发展，造成华为公司既有序、又民主、又自由，然后华为公司被外界看起来是奇迹。

其实就是学习了两个文化：一是，英国的文化，把主干文化一定要管得很清晰、很标准；二是，向美国学习，把末端文化弄得很开放，允许开放、允许竞争，不把规范做得很细致，这都有影响。西方很多哲学、很多东西都有很多丰富的内涵，所以我们在学习中还是起到很大作用。我每天写的文字中，既有规范的，又有诙谐、调皮、活泼的语言。

因此，看我的文章，慢慢看，有人就看懂了，可能就上来做骨干了；有人没看懂，就在下面继续活跃。所以，华为公司就构建了一个有序的组织。

Karishma Vaswani: 非常感谢您的时间，我们的问题已经问完。从个人的角度来看我要跟您继续聊的话可以聊一天，从我个人的角度来看，您现在面临的处境还是比较艰难的。

任正非

美国哥伦比亚广播公司(CBS)采访

2019年2月19日, 中国深圳

01 哥伦比亚广播公司记者 Bianna Golodryga：非常感谢您花时间跟我们交流，我们知道您平时极少接受媒体采访，为什么现在愿意接受采访交流？

任正非：我这个人演讲主要是在公司内部，几乎每天都在各种团队进行讲话、演讲，因为我更多的是关注公司的内部管理，对外宣传我觉得不应该由我来承担，应该由轮值或具体管事的人承担，我希望对公司内部管理更多做一些贡献，所以对外接触得少一些。

现在处在特殊的阶段，公共关系部认为我的影响力比别人大，希望我能接受一些外界的宣传，能够有利于公司和社会、外界的沟通。

02 Bianna Golodryga：现在华为公司的名字经常出现在媒体的头条，针对华为有很多罪名和指控，特别是您的女儿孟晚舟女士现在还在加拿大温哥华受到软禁，原因是违反了伊朗的制裁协定，她现在过得怎么样？

任正非：第一，华为公司过去是一个不出名的公司，因为我们从事的是电信网络建设，全世界只

有 300 多个大公司是我们的客户。当我们做终端以后，开始就有点出名了，大家知道华为卖手机。但是，买手机的人一部分是喜欢你的，还有一部分不喜欢你的，不喜欢你的人也不关注华为。现在美国来指控华为公司，因为美国的社会地位很高，它让全世界人民都知道华为。当然，它可能对华为好与坏还不能区分，但是把华为的知名度提高了，让全世界人民知道有个华为，感谢美国政府给了我们宣传。

现在对我们的指控，指控不是判决，指控只是一个法律诉讼的前面过程，我们可能通过法律的程序会把这些问题解决，通过法院的判决来解决。孟晚舟在加拿大扣留，我认为这是一个政治事件。孟晚舟是一个非常好的女孩，而且很努力学习、很努力工作，她担负起财务体系的建设，目前也是世界上最好的体系。而且这个人很见义勇为，当日本大地震、大海啸，核电站核泄露，抢险救灾的时候，她是从香港飞往东京，整个飞机上只有两个人，其中一个是她。她在加拿大被捕以后，有一个日本小女孩还给孟晚舟写了一封感谢信，这封信在日本媒体上发表了。现在她处于软禁状态，她自己在网上学习几门功课，加强提升，不浪费光阴，她觉得光

阴浪费太可惜了，正在学习。

我们有时通通电话，我知道电话是不保密、不安全的，有时候就给她讲讲笑话、问候问候，我觉得她精神状态还挺好的

03 Bianna Golodryga: 上周 2 月 13 日是孟晚舟女士的生日，错过了她的生日庆祝，您肯定觉得很难受吧？

任正非: 我觉得这对她人生有很大的意义，中国古时候有一句话“不经磨难，不能成才”，没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚。她这次的磨难应该对她人生是一次腾飞的拐点，我想她会走向更加成熟。

孟晚舟虽然从小到大都非常努力，但是她还是比较顺利的，没有太大的挫折。这次挫折应该给她人生留下了不可磨灭的印象，而且会加强她的成熟，变得更加刚强。我觉得这个生日是很有意义的。

04 Bianna Golodryga: 您之前表示针对孟晚舟的指控是政治行为。我们知道这些指控还是非常严重的，如果指控的罪名成立，孟晚舟将有可能在美国服刑

30 年。您为什么觉得针对她的指控是政治行为？

任正非：现在来说，美国和加拿大司法系统首先是公开的，然后是公正的、公平的，最终是要公开出来所有证据和所有过程的。只有在法庭判决以后，我才能回答你这些问题。

05 Bianna Golodryga：美国的起诉书中还提到华为欺诈四家大型银行（包括 HSBC），通过一家 Skycom 公司（华为的子公司）在伊朗做生意，违反了相关制裁，华为和 Skycom 到底是什么关系？

任正非：这些已经进入了司法程序，我们还是要等到法庭的判决再来回答这个问题。

06 Bianna Golodryga：华为是不是违反了国际相关制裁的法律法规？

任正非：这也要法庭的判决。

07 Bianna Golodryga：您之前提到对于您女儿目前面临的困境感到负罪感，为什么这么说？

任正非：我认为我对孩子们从小关怀不够，精力都聚焦到工作上去了。

08 Bianna Golodryga：您之前说过，作为一个父亲有负罪感和内疚感，为什么这样说？

任正非：因为孩子非常小的时候，我就参军了，我每年有 11 个月不回家。回家这 1 个月，孩子们做作业、上课，我跟孩子很少在一起，对孩子的教育培养都是母亲在做这个工作，我们的亲和力不够。创业以后，公司的生存是非常艰难的，每天有 16 个小时都在办公室或者公司工作活动之中，对孩子的教育成长没有过多的关怀，这些应该对他们是有欠缺的。

09 Bianna Golodryga：可以想象您作为公司的 CEO 有可能失去公司的 CFO 是比较艰难的。另外，您作为一个父亲，女儿现在面临引渡的要求，甚至有可能服刑，一方面是 CEO，一方面是父亲，两个角色会让您感到双重难受吧？

任正非：我觉得，我没有这么难受，因为我

相信法律会尊重事实、会尊重证据，法庭会公开、公正、公平的原则，我会等到法庭的判决。公司的工作不受任何影响，因为我们已经流程化、制度化了，不会因为一个人影响一个公司运作，不存在这个问题。

10 Bianna Golodryga: 您刚才提到针对您女儿的逮捕是政治驱动的，您有没有想过现在的时机问题？现在正值中美贸易谈判，甚至有可能发生贸易战，您有没有觉得您的公司、您的女儿被作为中美贸易谈判甚至贸易战的工具？

任正非: 我觉得，中、美两国体量都非常大，两个大“球”在碰撞的过程中，我们一个小小的“西红柿”能阻挡这两个“球”碰撞吗？没有这个可能性，没有这个价值，孟晚舟也不会有这么大的价值。因此，中美贸易战和孟晚舟这个事件应该没多大关系，是中、美两国必须调整相互的关系，要靠政治、法律、制度来调整，我们个人在这里面起不到大的作用。

第二，中美贸易战虽然打得很热烈，但是我们今年元月份比去年元月份增长好得多的多，证明中

美贸易战对我们没有太大影响。我们对中美贸易战更不可能产生影响。

11

Bianna Golodryga: 特朗普总统之前曾经说过有可能会考虑介入孟晚舟事件，把它作为整个中美贸易交易大盘中的一部分，您听到他这段表述时是怎么样的反应？

任正非: 我没反应，特朗普这个人比较爱用twitter来发表他的观点，他是一个比较直率的总统。我还是觉得孟晚舟事件主要依托法律来解决这个问题。

第二，特朗普总统是一个伟大的总统，他把美国的税收在这么短时间降下来，在世界上特别是民主国家是很艰难的，民主国家最大的特点是大家要争，争论很长时间才能达成一个认识，美国税收从这么高跌下来这么低，在一个很短时间达成共识，形成美国的法律，这对美国一百年左右的经济振兴是有好处的。因为税收低了，企业负担轻了，企业就可以快速发展，而且人类社会会进入一个快速的发展时期。所以，特朗普这点做法非常伟大的。

我也不断在中国讲，希望我们国家把税降下

来，让中国的实体企业能喘口气，能增强更多的竞争力。但是，我们降税的速度还是比较慢的，因为我们国家的负担重，国家还有非常多的地区处在比较贫穷的状态，因此国家还需要很多钱来做一些事情。因此，我们国家降得很慢，一点点降，特朗普在这一点是很伟大的。但是我对特朗普也有一点看法，他一天吓唬这个国家，一天吓唬那个公司，一天乱抓人，这样很多人不敢到美国投资，不敢到美国投资的话，美国减下来的税从哪儿来？美国减税的目的是为了让大家去投资，新公司产生的税收冲抵降下来的税，美国就会持续兴旺发达。这一点美国也要调整好它的政策才行，要对很多公司友好，不友好没人敢去投资，因为投资可能就有风险，会有影响。处理好这个问题，对美国在全世界的形象也是很重要的。

12

Bianna Golodryga：您是否希望特朗普总统介入您女儿这个事情？

任正非：我不知道这个事情，因为我不认识他，也跟他没有接触过，所以我也不去评价这个事情。如果他跟我做朋友的话，我才会真正去了解他，

我能了解他的就是从他的 twitter 上、从他发表的讲话上。我觉得他最近的《国情咨文》讲得很不错，我全部读完了，觉得讲得很不错。

13 Bianna Golodryga: 但是特朗普总统也表示，有可能发出行政命令，禁止华为在美国做任何生意，结合您刚才提到的这一点，似乎有点说不通。

任正非: 其实过去我们在美国就没有多少销售，但是我们没有去放弃一个国家，在这个国家没有放弃努力，是表明了我们对美国的尊重。现在说不要让我们销售，那我们就可以不销售。但是美国说我们“危害美国的安全”，我在美国都没有设备，怎么会危害了美国的安全呢？如果因为华为没有在美国有设备，美国就安全了，这个话可以说服全世界。但是美国今天的网络安全了吗？信息安全了吗？没有华为，它照样也不安全，所以不能证明没有华为美国就安全了。这是一个国家、一个客户的选择，我们作为市场经济是可以接受的。我们现在在世界上很多国家销售，有很多运营商不买我们东西，我们怎么能对这个运营商不高兴呢？不买的原因也很多，我们不可能占领全球，到处都是市场，

我们也没有这么多产品。美国发出这样的禁令，说明美国法律上已经不许可我们销售，那我们就不要去销售了，不会有矛盾。但是别的公司可能会去，对美国经济照样有好处。我认为，减税的政策是一个伟大的政策，很难做的一件事情，它做到了，哪个国家都很难做。减税以后怎么去支付国家的开支，怎么去支付对穷人的救济，这些都要平衡的，但是美国能够做大幅度事情，这个国家应该是很伟大的。

14

Bianna Golodryga: 美国政府、美国的安全机构认为华为的设备中存在后门，为中国的情报机构所服务。您能够义正辞辞地说不吗？拒绝这种说法吗？

任正非: 这一点，我已经在多个媒体上表态“绝对不可能”。第一，我们公司绝对不会从事间谍活动，我们绝对不允许员工有这种行为。第二，我们绝对不会安装后门。

他们说“中国的法律要你安装后门怎么办呢？”，我是坚决拒绝，不可能响应安装后门的。因为中央政治局委员，中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪 2 月 16 日在慕尼黑的安全会议上已

经表态：第一，中国政府不允许中国所有企业安装后门。第二，中国企业在世界各个国家，必须遵守这个国家的法律，必须遵守联合国决议，必须遵守这些规则。国家已经表态，国家的表态和我个人表态是一致的，所以后门是没有的。

前三十年，我们在 170 个国家为 30 亿人口服务，已经证明我们前三十年是没有的，这是非常好的网络安全记录。未来的三十年也不可能有，这点是绝对的，我个人可以清晰地表态。不会有人指示我们，也没有人指示过我们，这点讲得很透明。国家在慕尼黑的安全会议上也重申了这个观点。

15 Bianna Golodryga：如果中国政府给华为下这样的指示，您会坚决的说“不”，这样的后果会不会让华为的整个生意做不下去？怎么能够向中国政府说不呢？

任正非：政治局委员杨洁篪在慕尼黑的安全会议上，他是党和国家的领导人，他都坚决说“不”，我说“不”是坚决执行国家指示，为什么会有什么安全问题呢？

16 Bianna Golodryga: 华为公司现在的董事长表示，华为被指控说对外撒谎，面临着来自于外界不公正的欺辱，您觉得美国现在正在欺负华为吗？

任正非：我觉得，作为一个国家执行一个公司，我认为也是正常的。但是我们回答这个执行，还是通过司法程序，通过美国的法律系统，通过公正、公开的东西来证明到底谁正确、谁不正确。这三十年来，我们也在美国经历过很多官司，这些官司华为都没有输，至少证明我们在这个问题上还是做得比较好的。如果说这件事情继续用法庭审结来说明问题，我认为也会证明我们董事长说的话也可能是正确的，还是要通过法庭的审判才来证明这个事情正确与否。因为美国是一个法治国家。

17 Bianna Golodryga: 您是否认为美国现在试图把华为弄垮？

任正非：你认为华为会垮吗？我觉得不会垮，我觉得我们挺生气蓬勃的。美国给我们的压力可能是给了我们更大的动力，也可能把我们推向更加努力。有一个名人说过，堡垒是最容易内部松散的，外部的压力会使堡垒内部更团结、密度更大、

更有战斗力，怎么会垮呢？因为大量客户和我们相处二十多年了，他们对华为是什么最了解的，消费者本身有自我的选择，不会听了哪句话就用哪个东西、不用哪个东西，所以我们还是有信心继续很好的存活下去，这点不会受到很大的影响，不会受影响。

18 Bianna Golodryga: 我之所以问这个问题，是因为美国副总统彭斯和美国国务卿蓬佩奥上周都在欧洲，彭斯副总统在慕尼黑安全会议上游说美国西方的盟友在 5G 网络中不要使用华为的设备。在慕尼黑的会议上还提到，现在不能把西方的安全防卫交给东方来去负责，对于这一点，您如何回应？

任正非: 首先，我要感谢他们两位，他们两位都是美国很伟大的人物。我看过彭斯的财产公示，彭斯个人存款只有 1.5 万美金，而且他两个孩子教育费也只有 1.5 万美金的存款。作为一个官员来说，他是为了政治、为了理想而奋斗，不过他是为了美国的政治、美国的理想而奋斗，他也是一个伟大的人。蓬佩奥也是伟大的人，哈佛的政治学博士，这两位在全世界宣传华为的 5G，本来 5G 是什么东西老百姓都不知道，结果他们这样一宣传，老百姓

说“这么伟大的人来宣传 5G，我们知道了，打开看一看”，打开一看呢，全世界只有华为的 5G 做得最好，只有我们的 5G 是世界上最好的 5G，最后我们的影响力扩大了，我们的合同在增加，并没有减少，而且增加的速度还在快，包括在欧洲也继续在增加。因此要感谢他们两位给我们的宣传，我们还不给他们付广告费，谢谢他们。请你转告他们，我很谢谢他们给我们做了宣传。

19 Bianna Golodryga: 刚才您表态中我听出来有一点点讽刺的意味?

任正非: 没有，我绝无讽刺的含义，因为我们作为一个公司和美国这么强大的国家和领导人有这个冲突，提高了我们声誉度，毫无讽刺之意。

20 Bianna Golodryga: 我相信他们两位也会看电视采访，到时候自己去解读吧。这次在欧洲表达的关切之一就是华为的 5G 设备跟军用技术连接在一起，他们表示如果华为的 5G 设备用在欧洲，美国会重新考虑是否在某些欧洲国家派驻美国军队，对此您怎么回应?

任正非：首先，他们把 5G 当成军控设备等级在看问题。5G 不是原子弹，原子弹破坏人类，是有安全问题的。5G 是造福人类，给人们提供信息通道和管道，信息通道和管道是控制在运营商手里，控制在所在国政府手里，我们提供的只是一个裸的设备，像自来水管和自来水龙头一样，不会对安全产生多大危险。有时候他们把这个事情夸大宣传了以后，大家最终还会冷静看我们的设备到底什么样子。因此，我们认为，欧洲会自己去评价这个东西。我没有半点讽刺他们的意思，没有在新闻上发布对他们不同的意见，我们很高兴他们到处做宣传。其实很多国家根本不重视我们，觉得华为是什么东西，结果把华为提到一个高度来重视了，一方面是有利于我们市场的，合同增加速度比较快。由于这段时间的波动，终端在元月份的销售增长速度是 68%，因此我认为不会对我们产生有多么大的危机影响。

但是，西方在评价我们“对西方有一些威胁”观点的时候，首先要评价一下华为公司对社会有什么贡献。第一，我们在 170 个国家为 30 亿人口提供了服务，对一些贫穷的国家获得信息教育等各种东西、填平数字鸿沟，我们是有很大贡献的。中

国在网络的发展速度是超过世界很多国家的投入，所以中国现在贫困人口下降，与他们得到了新信息，知道了新技术、新的工作和销售方法是有关系的。我们在造福人类，没有对人类造成一种威胁和破坏。

第二，我们总共给社会提供了 8 万多项专利，这些专利对信息社会底座构成有贡献的，而且贡献是很大的。其中我们有 11500 多项核心专利是美国政府登记授权的，是赋予了我们法律的权力的，所以我们对美国信息发展也是有贡献的，而不是危害的。

关于后门的问题，我已经多次澄清“我们绝对不会有后门”，我们绝不会冒这么大风险做一些不应该的事情。

21 Bianna Golodryga: 您是否以任何形式从华为的客户，哪怕包括国内的客户，向中国政府提供过任何信息？

任正非: 三十年来一次都没有过，未来三十年我相信一次也不会有。

22 Bianna Golodryga: 有没有可能华为的设备里面有后门而您不知道?

任正非: 我们认为绝不可能的, 因为各级从上到下的组织教育中, 都是强调不能有这个东西的, 我们没有这个东西。如果有这个东西, 像美国这么强大的技术能量, 早就把证据抓出来了, 应该是没有。

23 Bianna Golodryga: 尽管美国方面针对华为提出了各种警告, 但是现在看到英国的情报部门表示华为相关的风险是可以规避、可以削减的, 在英国进行 5G 部署时有可能会继续选择华为的设备; 而且新西兰表示重新审视之前关于禁止华为 5G 设备的决定。您觉得这是表示外界对美国针对华为指控的一种反对吗?

任正非: 我认为不是。我认为, 美国给大家一个提醒可能有这样的问题, 但是要评估。我们在英国有安全认证中心, 我们把很多源代码打开让英国政府来看, 我们在英国合作这十年左右是没有发现安全问题的。华为过去的体系“围墙”建得非常安全的, 防攻击能力是世界最强的, 这是美国有一个叫 Cigital 的公司评价的, 我们是最防攻击的网络。

但是，英国政府打开能看见我们里面的内核，觉得代码不规范，为什么代码不规范？因为我们三十年前还是小公司，做了很多代码不符合未来的规范，所以让我们把英国网络上面的东西进行一些更改，用未来三十年新的软件标准来重构这个网络，所以我们现在再投资二十亿美元来更新这个网络里的源代码。英国认为我们的问题是可控制的，英国已经经历了十年，可控制了。因此，大家说我们可能有问题，它表态说“问题是能控制的”。而且未来技术发展越来越快，信息量越来越大，设备越来越大，我们也是很提心吊胆的。以前一个 10 万人用的设备可能需要这样一个楼层才能装下，现在几百万人用的设备可能只要这么一点地方就装下了。网络技术性的安全或者有故障，我们也很担心的，因为一点影响会影响很大一片，但是毕竟没有。

最近一些公司在很多个国家瘫痪了，我们从来不认为它们有多大的罪责，它们面对现实也要不断改进。没有一个人会在这个网络上常胜将军，我们也不是，但是我们有故障保障系统，确保这些故障能够很好的排除。网络安全和信息安全是两回事，我们是管道，只卖了设备给别的公司，设备里面装什么东西是控制在运营商手里，不是在我们手里。

24

Bianna Golodryga: 您对于以下几位的表态又有怎样的回应？CIA 的主任说，由于安全的原因、由于情报的原因永远不会用华为的产品，美国国家安全局的主任也说永远不会用华为的产品，CIA 的前主任说有足够的证据证明华为为中国政府从事间谍活动，对于这些您有怎样的回应？安全方面可不可以再系统地讲一下？

任正非: 因为他可能是不用我们设备，但是美国政府每年采购 IT 设备是 850 亿美金，这 850 亿美金的采购中含有我们大量的专利。所有 IT 贡献中，有我们很大的贡献，而且我们 IT 可能在这个世界上也是最先进的公司之一。5G 将来会用到各个地方，但是无论是哪个公司提供的 5G 都含有华为的贡献。

因此，一些客户表态不用我们东西，我们认为我们是可以理解的。因为世界之大，我们不可能要人人都用华为的东西，那我们也做不过来，我们也理解。每个人表明什么态度，我们不会把这些东西太在意，我们把能做的地方做好，不能做的地方暂时不做是可以的。

25 Bianna Golodryga: 尽管您刚才一再地否认，但是像刚才提到的这些人觉得很难相信如果中国政府转告华为让你安装后门，或者让你把信息的权限开放给他们，华为能够说 NO，或者有任何机会向中国政府说 NO，他们这些人很难相信的。

任正非: 在慕尼黑的安全会议上，我们国家领导人都讲了话，他应该相信我们国家的表态的。但是，不能对未来的假设作为一种证据，作为一种罪证，这不可能，罪证得有实际的东西、现实的东西。如果你心里有担心，不用，这很正常。就像你到一个商店去买衣服，不可能每件都喜欢，不喜欢就不买它，这没关系的。

26 Bianna Golodryga: 我们也知道这是一个事实，特朗普总统对于美国情报机构提供的信息也并不总是相信的。如果让您对特朗普总统提供一些有关华为的说明和澄清，去反驳美国情报机构向特朗普提供的信息，您会对特朗普说什么？

任正非: 第一，我们公司的财务审计是由 KPMG 公司审计的，这几十年来都是 KPMG 审计的，这些审计报告都是公开在网上的。这个可以

证明华为公司在财务和管理上的问题。

第二，我们参加了世界 300 多个标准组织，提供了几万项提案，这些都可以说明华为在这个体系中是在做什么事情、在做什么贡献。特朗普先生可以不用问我，他去问美国的大公司、问美国的科学家，这些科学家和大公司比美国的政治家们更了解华为，因为他们跟我们有几十年的磨合和相处，这样他可以找到一个正确的判断华为公司的例子。包括和我们的竞争对手，他也可以去邀请他们喝咖啡，听听他们对华为是怎么看问题的，他们了解华为。因此，华为在这个世界上是非常光明磊落的公司，能做到这一点是很不容易的。

27 Bianna Golodryga: 但是您的竞争对手却指控华为说盗窃他们的知识产权、盗窃他们的技术，我们也看到最近美国司法部针对 T-Mobile 这个案子对华为提起诉讼，说华为的员工盗窃他们叫做 Tappy 的机器人手臂。另外，也有证据显示 FBI 发现华为内部的邮件往来，对于那些在外面盗窃其他公司的知识产权的员工，公司会给予奖励，对这些您怎么回应？

任正非：第一，我们态度很明确，不会奖励任何这种有不良行为的员工，而且是会处分这些员工的。关于 T-Mobile 和圣地亚哥这个案子，法庭已经在审理了，我们还是听法庭最后的审判结果。

28

Bianna Golodryga：跟您确认一下，从来没有授权发出内部文件奖励那些从竞争对手盗窃知识产权的员工是吗？

任正非：我绝对要处分这些员工，任何这种不良行为的员工都必须处置，不处置，就不能使这个大公司在这个世界上生存下来。华为公司有 18 万员工，1000 多亿美金的销售收入，如果说我们纵容这种状况的话，我们今天可能碰到的不是一、两个官司问题，是非常多的问题，这个公司根本不可能经营下去。所以我们绝对不会有奖励这种行为的事情，绝对不可能。

而且我们公司高度尊重知识产权，不断地推动中国政府保护知识产权的进程。我认为，中国需要不断保护知识产权，真正把知识产权当成物权一样的保护，这个国家才会成为创新的国家。我们很尊重美国对知识产权保护的程度，才使美国两百多年就成为世界上

最强大的国家，这点我们应该好好学习的。

29 **Bianna Golodryga:** 刚才也提到中国现在作为全球第二大经济体也在快速赶上，华为的规模和体量给我们留下了深刻的印象，华为在全球 170 多个国家经营业务，是一个完全私人所有的民营企业，华为现在或者过去历史上有没有从中国政府受到过补贴？

任正非: 没有受到补贴是肯定的。很少的补贴可能是用于一些科学预研的东西，这在 KPMG 报表上完全反映。我们基本上拒绝国家给我们补贴的，但是有一些基础研究或者标准研究，国家要做一些事情，这种情况也在财务报表上报道，只有非常少的一部分。我们也接受欧洲的一些补贴，是补贴在基础研究上。

30 **Bianna Golodryga:** 现在有一些指控的说法，认为竞争是不平等的，华为在国内 5G 至少能够保障 1/3 以上的市场份额，但是华为的竞争对手却得不到这种待遇，您觉得对于华为的竞争对手这

公平吗？

任正非：没有谁会保证谁的份额，都要市场去争取。

31 Bianna Golodryga：为什么不能把华为和中兴捆绑在一起？

任正非：本来两个公司完全不是一回事，我也不了解中兴公司，为什么动不动就把华为和中兴要捆在一起呢？我根本不了解中兴是什么公司，我们反而跟爱立信、诺基亚往来更多一些。因此，份额的问题就是凭本事去竞争。我们在世界的份额大小是超过在中国的份额，最主要是外向型企业。

32 Bianna Golodryga：您觉得目前在中国市场，对于华为的竞争对手存在公平、平等的竞争机会吗？

任正非：我觉得，现在最主要是比赛谁的产品做得好，历史会拿这点来证明。在开放改革初期的80年代，几乎100%是外国公司的产品，这种以政府的方式、采购的方式已经结束。现在所有采购都是市场经济，都是在公开、公平的情况下凭标完

成的，我认为不存在对国内企业有特别的补贴问题，没有这个问题。

33 Bianna Golodryga: 您觉得这是习近平主席所倡导的政策吗?

任正非: 我觉得中国倡导的政策是更加开放。大家也看到进口博览会上习近平主席提出来“允许金融让外资控股，允许汽车工业逐渐用五年时间实现低关税、外资可以完全独立控制汽车产业”，所有制造业，国家全部开放，内、外制完全一样的政策。进口博览会是一个很典型的开放政策。

12月份在国家开放改革四十周年纪念会上，国家对民营企业也给予了关怀，所以民营企业能够享受一些公平的待遇。其实过去三十年，外资是贵宾，国有企业是儿子，我们是外孙。我们比你们要低一等，我们哪有外资企业这样的身份和地位呀。所以国家对外资很关注，才有中国从一个落后的国家发展起来了。但是外资进入了中国，也刺激到中国的工业进步与发展，中国也看到外资这么好，自己也学习了很多东西。

只有开放，才会有国家的未来；只有改革，中国的企业才能跟随发展起来。我坚信这一点，所以我个人从来不主张排斥外资的。当外资公司打压我们很厉害的时候，我在公司内部还是坚定不移“不能把外资企业作为竞争敌人”，我们叫做友商（朋友的商人），不要去做这种恶性事件。越是这种行为，越使我们客户认为我们形象高大，也许使我们份额拿多了一点。拿太多的时候，我也惭愧，为什么拿那么多，留一点给别人。

34 Bianna Golodryga: 这也是您跟习主席会分享的观点吗？

任正非：我和习主席没有机会分享。只是在中国的土地上依法经营中我们的体会，不可能有机会跟他们分享我们的观点，他们也不一定会听我们的。

35 Bianna Golodryga: 在西方有这样一种观点，说习主席采取更多的是一种民族主义的策略，更多强调对国有企业的掌控，而不是让他们独立地经

营，这样的策略导向之下会不会对华为这样的品牌造成伤害？

任正非：这一点，我们要去看习主席讲话的原文。在博鳌时，他就宣布了很多开放的政策；接着在 11 月份上海进口博览会的时候，宣布了大量对西方开放的政策；在 12 月份改革开放四十周年的时候，就宣布了要加强国有企业的改革。我认为没有太多的东西，我认为国家会走向更加开放，而不是更加封闭。你们作为外国人看中国的时候，你们没有体验。我们本身在中国土地上土生土长，我们知道三十年来我们的环境是一点点在改变。

过去开放之初，我们公司想贷一万美金（八万块钱人民币），费了牛劲也贷不到八万块钱人民币，当然后来也能贷到八万块钱，一点点才改变格局的。因此，我不认为中国会导向、走向以国营企业为中心建设这个国家。国营企业最大的缺点是效率比较低，这样运作成本会比较高，因为中国还没有资源税，它们在一些资源性的产业中可以占优势，但是在开放性自由贸易产业中，国有企业面临的压力是很大的。

36

Bianna Golodryga: 很多美国人直到最近才听说华为，听说您的名字，对于美国的公众而言，您希望他们了解华为哪些东西？您希望他们了解华为的 5G 能够给他们带来什么吗？

任正非: 首先我要感谢美国政府，没有美国政府这么高调的宣传，普通老百姓根本不知道“华为”两个字，因为我们基本在美国没有多少销售，因为只有存在，老百姓才有感觉，我们没有存在，老百姓怎么会有感觉呢？

我认为，我们给美国老百姓传递一个看法，就是要“合作共赢”。因为信息社会和工业社会是不一样的，工业社会时，一个国家可以封闭起来做一台缝纫机，完全不靠别的国家，就可以把一台缝纫机做出来；把一台拖拉机做出来；把一台汽车做出来；把一台火车做出来；把一艘轮船做出来。这是在信息社会，是靠大家一块砖、一块砖建成全球一个网，一个国家的努力不够的，要全世界的国家共同努力，才能建成未来的社会。我们能给美国人民做一些什么贡献呢？现在我们的网络很优秀，将来有些网络适合于美国使用，美国也是可以选用的。你一时不选用，我们就先把别的地方做好了，再回来去做美国，迟早我们会对美国人民要做出贡献的。

37

Bianna Golodryga: 非常感谢您的时间，我还有最后两个跟您个人相关的问题。我读过您的自传，您出生在中国最为贫穷的省份之一，父母都是教师，应该说您的家庭环境非常不显眼，到今天成为中国最有钱的人之一，您是怎样一步步走过来的？

任正非: 因为我生长的地区是中国很贫穷落后的地区，是汉人和少数民族的集聚区，是贵州一个很偏远的地方。我的父亲、母亲他们都愿意从事乡村教育，他们认为给落后的孩子们教育，才能使国家将来发达起来，他们在乡村贡献了一辈子的力量。

我们兄弟姐妹多，父母经济条件不好，就不管我们，给我们调皮捣蛋的机会，个性得到很多发扬和张扬，给我们更多的小孩自由。今天都是独生子女，父母都希望独生子女变得更好，而且父母也很有钱，这样对孩子管束多。我们小时候没有人管束我，我们就像孙悟空一样大闹天宫，让我们个性得到完整的成长，并没有受压抑，当然我们知识文化会少一点，但是没有压抑。

当我们成人以后，我们知道要努力进入这个社会，不争气努力学习，不会进入到一个好的社会，所以我们集中精力努力去学习。

差不多有五十多年，我每天晚上都学习到将近一点，我并不是像大家想的不怎么学习。我要去学习，不学习就驾驭不了华为。我们是被时代抛弃的人，当我们从军队走向社会时，这个社会进入了电脑时代，我们那个时候怎么知道电脑为何物？在三十四年前，我有很多好朋友到美国、加拿大留学，回来跟我们讲故事，讲“什么叫超级市场”，听不懂。他们说“货架上就可以把货取下来”，听不懂，这怎么可能呢？我们不理解什么叫“超市”。

再往前一点，我们不理解把卫生间建到卧室里面，“这多臭呀”，我们不知道“卫生间”为何物？这就是我们青年时代，还不知晓社会是什么样，中国社会还比较封闭的，不知道美国这么先进。

我什么时候开始对美国有一定了解呢？在文化大革命中，解放军一个代表团访问西点军校，中国系统性在文革中报道了西点军校的管理。我第一次打开了眼界，原来人家是这么管理的，美国不是少爷兵，我们以前觉得美国是少爷兵，在朝鲜战场上还喝咖啡，我们连水都没得喝，他们怎么喝咖啡呢？我们理解上有很多偏差。

从这点来看，我们从一个封闭时代走向一个开

放时代，是有一个很长的过程。我第一次去美国，我认为美国这个国家物价极高，我们花不起钱，加上当时我们没有信用卡，就带上几万美金的现金带到身上，到美国以后发现花不出去，什么东西都很便宜，我们简直不可能理解。我们不理解市场经济居然促进了物价大幅降低。我们在那里看见了新的东西，看到新的创造发明。我们也不认为美国今天的繁荣是掠夺来的，还是创造来的，它吸引了很多优秀人才创造出来的，很多全世界优秀的人才都跑到美国去创造东西，创造了财富。

华为公司向美国学习什么？我们要开放胸怀，让所有优秀人才愿意到华为贡献，而不是我的家人到华为来捞钱，钱没有做出来，是捞不到钱的。所以，我们建立向美国学习的精神，团结一切可以团结的人，大家共同来奋斗。共同来奋斗，团结就是力量，选择慢慢走，就走到今天。

这与我个人的生活信息很单调也有关系，其实我没有兴趣，我太太总是批评我，说“你没有朋友，也没有爱好”，我说“我爱好读书、爱好写文件，最高兴的事情就是改文件”。为什么改文件？每天早上，我 7:30 吃完饭就到公司上班；8:00-9:00

是我精神状态最好的时候，我就来改文件和签发文件；，9：00 上班到上午也是我精神状态比较好的时候，我就开会，听汇报；到下午，我觉得我状态要差一点了，我就喝一杯咖啡，跟大家座谈，听听大家有什么批评意见。

我在网上大量看对我们的批评，包括对我的批评。我觉得他批评得对，有没有机会找他谈一谈，听他批评。有些批评得很优秀的人，我让人力资源部去查一查，“他批评得这么好，到底干得好不好？前三年干得好，批评得也好，说明他是很优秀的人才，能不能破格提拔？”我有时候说，大家也不一定听，但是我提议以后，总会影响很多高层领导对他的关注，有些优秀人才会一层层破格成长。

其中有一个人在非洲一个小国，我和我太太去看望他时，他跟我讲“老板，我今年涨了三级”，后来地区部总裁告诉我“不对，他涨了四级”，为什么？他代表说“已经有一级在 12 月份批下来了，他不知道”。这个孩子管一个国家，才 26 岁。所以，华为在用人上不拘一格，跟美国是一样的。美国这个国家多伟大，布热津斯基、基辛格、奥

尔布赖特、索罗斯……都是东欧人，但是在美国担任这么高的职务，对美国这个国家做这么大的贡献，这就是美国开放的结果。我们要学习美国开放，使我们公司强大，我们就是基于这些东西慢慢做。

而且我个人性格是窄窄的，所以让我们公司前面的道路也窄窄的，千万不要做房地产，千万不要做赚钱的东西，我们做世界上最难的、最不赚钱的东西，因为人们不愿意做。最难、最不赚钱的东西就是通信，就是电信，就是 5G。我们不是 5G 了，很快就进入 6G。

将来我们有一种新的设备是非常适合美国的，比如说 5G 是全世界我们做得最好，微波全世界我们做得最好，我们微波是毫米波，天线也只有盘子这么大，两个设备合在一起，就会对美国别墅区提供超宽带的服务。微波能传 100G，5G 基站能传 10G，它们叠在一起，就对美国的别墅区提供超宽带服务。

美国别墅区为什么得不到宽带服务呢？美国土地是私有的，到每家的光纤要穿过每家土地的时候，要进行谈判，这个谈判过程很复杂，光纤就很难穿过去，光纤不能到每家。很多富有的人

享受不到 8K 的电视，中国现在 4K 了，美国还没有 4K，日本是 8K 了。将来用我们这个设备，只要一个铁棒立起来，就可以覆盖几公里的所有豪宅。我们这个设备，可能世界没有别的国家可以做得出来，没有别的公司可以做得出来，我们能做得出来，将来我们可以卖给美国，只要美国那个时候喜欢我们。

美国迟早会喜欢我们的，它会了解我们的。世界上有一句话叫“不打不相识”，因为和美国打了，越打，美国才知道“华为原来是这么好”，他们就觉得我们可以做朋友吧，我们就握手，我们就和美国友好了。不要担心我们对世界威胁，我们为什么威胁世界呢？世界和平才能造福人类，我们为什么要参与这些东西？

中、美两国之间没有根本的利害冲突。从庚子赔款开始，美国捐款培养了清华大学，美国致力于给中国培养人才；第二次世界大战中，美国牺牲了非常多的人来制止了法西斯的蔓延。这些都是对人类的很大贡献。中、美两国在邓小平开放改革交流以后，中国也开始从一个落后的国家发展起来，没有根本的利害冲突。华为和美国也没有利害冲突，

美国说“今天开放了，华为来做我们的市场”，我们也做不了，美国太发达，太先进了，而且太大了，要得太多了，我们卖不过来。你看，我们今天还是供不上货，我们的计划体系很落后，终端经常被骂的是没有货卖，找我，我说我也买不到，因为我也不能从公司内部去买货，我也只能从网站上去买货，网站不认识我，怎么会卖给我呢？

所以，我们采取缓慢发展的过程，总有一天我们会对美国是有贡献的。

38

Bianna Golodryga: 最后一个问题，有人说中国和美国在网络空间上存在不可避免的冲突和对抗，对此您的看法是？

任正非: 我觉得，这个世界不要走向对抗，国家和平相处才是最后的目的。我不赞成军备竞赛，花在军备上的钱，少花一点，人民就会变得很幸福。

我觉得，大家不会去争夺一个网络空间的东西。华为公司在知识产权上，我们对苹果有授权，对高通也授权了，因为授权的商业数据是签过协议要保密的，我不能透露商业协议。因为我们和美国

大量的公司都签了知识产权许可协议，我们是和平相处的，没有矛盾。因此，将来社会上也不应该有矛盾，我假设“你是敌人”，你反过来“假设我是敌人”，假设来、假设去，就变成真敌人了。我假设“你是朋友”，对你好一点，你请我喝咖啡，我再请你吃牛排，多来往不就友好了吗？这个世界，中、美两国要担负起世界和平的责任来，因为这两国的责任重大。但是，和美国相比，中国毕竟还落后很多，中国现在大量的商品是低价值的，这些商品填补了一部分的空间，美国大量是高价值、高技术含量的商品，这些商品实际上是可以交换的。美国说“不卖芯片给中国”，我觉得很好笑，有钱赚为什么不做呢？你不卖给它，就会逼着它有一天自己把这个东西做出来，你想卖给谁，也卖不动了。

我觉得，世界应该是交融的世界，网络也不可能上战争，怎么有网络来进行战争呢？我觉得是不可能的事情，我从来不认为，我也不会参与。我卖给这个世界的就是一个“自来水管”，里面流的是“水”，我卖的东西流的是信息管道，5G基站像“水龙头”一样可以放出“水”来、放出信息来。我本身不控制这个网络设备，网络设备是运营商控制的，不是我控制的，是运营商买了我的东西在控制，主

权还在所在国。我认为，我们不会支持将来会出现这种争斗。至于每个国家想多一点知识产权、想多做一点事、怕多付钱给别人。苹果和高通打官司，本质就是苹果少付一点钱给高通，高通想多要一点钱，其实这是商业利益之争，不是政治之争，我认为让它们慢慢去打去，怎么做到有利于社会。

我们的理想是要为人类幸福而服务，否则我们不会到珠穆朗玛峰 6500 米的高山上去装基站。你想想，6500 米，怎么把设备扛上去？是非常艰难的。我自己去过珠峰 5200 米的大本营，看过基站，大家说“你不能去”，我说“我为什么不能去？我若贪生怕死，别人不贪生怕死吗？”。国家发生战争时，我们也在那儿，如果我们不服务正确的网络，死的人更多。

非洲疟疾流行的时候，我们的人也守在那个地方。日本的大地震、核电站核泄露的时候，大家都害怕辐射，打电话问我，我说“核泄露有多可怕？爆炸原子弹的时候，中国人不知道什么是核辐射，还跑到那里欢呼，也没死多少人”，所以，日本难民往这边走时，我们抢险工程队是逆难民前行，上去抢险救灾，恢复 600 多个基站，日本政府看到我们这些行为，就给我们一个评价“华为是日本公

司”，后来我们在日本市场做得比较好，这是一个原因。

印度尼西亚的海啸，一下淹死了几十万人，我们也是几十人很快在几天内恢复了灾区的建设。在玻利维亚 4000 多米的高原，我和我太太也去看望过我们员工，他们分布了几千个基站。

其实在贫苦穷困的国家，我们去做事并没有赚什么钱，而且经常收到的货币兑换不成美金，我们还收不回来。苏丹也是一样，欠我们钱收不回来，很多国家欠我们的钱收不回来。但是，我们是为了理想，为人类理想而服务。如果我们是一个上市公司、是一个资本公司，在赚钱国家做，在不赚钱国家不要做，所以它网络覆盖就不好。我们不是这样看，人类需要就是我们的奋斗目标，少赚一点钱有什么关系。实际上我们也没少赚，你刚才也说我很富裕，我承认我很富裕。

（结语）任正非：谢谢你的采访，给我一个机会向美国人民问好，问候美国人民，他们在这几百年来给全世界人民做了一个榜样，就是他们是怎么努力的。我们也非常欣赏他们的清教徒精神，我们要很好的学习，谢谢！

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。