

# 华为高管媒体发声实录

第七册

2019.11—2019.12



## 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 11 月

---

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 01. 与任正非咖啡对话（第三期）：数字主权，从对话到行动 | 01  |
| 02. 任正非《洛杉矶时报》采访              | 47  |
| 03. 任正非 CNN 采访                | 69  |
| 04. 徐文伟欧洲创新日发言                | 93  |
| 05. 郭平 Web Summit 发言          | 120 |
| 06. 梁华中国移动合作伙伴大会主题演讲          | 128 |
| 07. 梁华 CNBC 全球科技大会            | 135 |
| 08. 陈黎芳接受罗马尼亚媒体团采访            | 147 |
| 09. 梁华日本媒体圆桌                  | 166 |
| 10. 梁华华为日本经济贡献报告发布会致辞         | 181 |
| 11. 梁华日本 NHK 电视台专访            | 187 |
| 12. 徐直军世界 5G 大会发言             | 206 |

## 2019 年 12 月

---

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 13. 任正非加拿大《环球邮报》采访 | 210 |
| 14. 任正非《华盛顿邮报》采访   | 244 |
| 15. 任正非西语媒体圆桌      | 270 |
| 16. 梁华德国之声专访       | 299 |
| 17. 梁华法新社专访        | 317 |

# 与任正非咖啡对话（第三期）： 数字主权，从对话到行动

---

2019 年 11 月 6 日，中国深圳

彭博社北亚区首席记者 **Stephen Engle**：各位朋友，你们好。谢谢大家今天与我们一起参加与任正非的咖啡对话。欢迎在座的国际媒体朋友和中国媒体朋友，以及来自于德国等世界各地的朋友，欢迎所有的彭博社的网上用户，将会在线上观看这次深入的咖啡对话。今天我们会听到各位嘉宾的想法。

在正式开始之前，我先介绍一下嘉宾：欢迎马凯硕先生，他是前联合国安理会主席、新加坡驻联合国和美国大使、新加坡国立大学李光耀公共政策学院创始院长，在新加坡外交部门从事 35 年的工作；欢迎 **Detlef Zuehlke** 先生，他是智能工厂工业 4.0 精神之父，德国人工智能研究中心前主任，在行业有多年的从业经验，在人工智能方面有深入的研究；欢迎华为公司总裁、创始人任正非先生；欢迎刘斐女士，华为公司 5G 安全领域的领头人，她是一位科学家。

现在我们已经进入了数字化时代，5G 终于要来了，中国在这个月已经商用了 5G 业务，世界很多国家将会很快跟随，5G 已经到来。比如我的汽车、咖啡机终于会说话了，会彼此交流了，将来会有几

十亿终端都会彼此通信。大家知道，5G 是 21 世纪的商业平台以及未来平台，这也涉及到地缘政治的纷争，已经开始了。

今天可以讨论各种领域，不设限，请各位嘉宾畅所欲言。我先会抛出一些疑问，进入问答环节，也请各位提出自己想问的问题，他们都非常愿意解答。

**01 Stephen Engle:** 目前，中美贸易战不仅仅是关于大豆或者保全面子的问题，而是提出了包括数字主权、生存在内的许多其他问题。数字主权也是我们今天讨论的主题。我们需要决定到最后究竟谁会撑不住，谁会活下来。这是给各位嘉宾提的第一个问题。首先，我想请问任先生，在新的数字战场上，您认为哪些因素最重要？

**任正非:** 我认为，数字经济一定是全球化的。因为没有任何国家的边界能约束数字全球化的发展，数字经济全球化的趋势是不可阻挡的，也不可能分拆的，数字经济只有全球化才能创造财富，也需要通过全球化才可能产生变现。未来信息社会的发展会蓬勃超过前工业社会的发展规模，而迅速发

展。这时世界出现了各种各样的看法，不同的国家、不同的人们，有不同的想法，是可以理解的。因为一个新生事物出现，我们还不能预测这个新生事物的未来可能是怎么样子，有分歧是合理的。而且这个新生事物是我们过去从来想象不到的广阔、深厚和波澜壮阔。比如，虽然火车刚出现时，我们对火车是有怀疑的，但是火车最终还是可预测的。

信息社会未来的发展，我们认为会是什么样呢？还不可想象，特别是人工智能的到来。其实人工智能的提出到今天，应该有七、八十年了，为什么没有实现呢？人类社会还没有实现这样的基础设施，比如超级计算机、超大规模存储、超速联接。虽然光纤曾经联接了世界，但是光纤的联接不是特别的方便。5G 出现以后，可能加速了人工智能在社会的使用和普及。这个普及会带来什么想象呢？我根本不可能想象，只能认为它会极大提高生产效率和极大提高人们对这个社会创造更多的财富。

当然，它也会带来一些问题。有人提出来，可能会有人失业或者有什么问题。但是只要财富

总量在增加，这个社会是积极的，很多问题是可以解决的。数字财富在不同国家之间分配，我相信也会得到解决。今天整个社会在探讨，我们实际也在探讨，不知道该怎么办，所以请来两位大师，请他们多发表意见。特别是我个人对技术的理解不是很深刻，所以请来一位助手，这位女科学家会帮助我解答一些大家提得太深奥的技术问题。谢谢大家！

02

**Stephen Engle:** Zuehlke 教授，任先生刚才讲到生产效率提升，您是工厂自动化以及智慧工厂方面的专家，您觉得生产效率的提升可以量化吗？您觉得全球的生产效率还会得到怎样的提升？谁可能会落后？

**Detlef Zuehlke:** 首先，我不认为生产效率的提升可以量化，现在对这一价值进行量化还为时过早。但是您刚才提到的推动生产效率提升这一点我是赞同的。在这方面世界也在不断变化，并且存在不同的观点。有人认为 5G 和 4G 的速度差不多快，为什么 5G 会带来这么多麻烦呢？而另外一种更加重要的观点是，5G 带来了全新的机会，因为



5G 意味着我们可以以极低的时延传输海量数据。此外，5G 也会给我们带来更高的移动性，这不仅会影响驾驶体验等生活的方方面面，而且也会影响未来的工厂。所以，我认为 5G 是一个改变行业的颠覆性技术，对行业来说非常重要。

另外，有一种观点认为 5G 会带来威胁，这也是今天我们进行对话的原因之一。我认为，我们必须深入讨论 5G 相关的问题，最后达成互相信任，让它成为大家都接受并且切实可行的技术。

03

**Stephen Engle:** 马凯硕先生，您之前是外交官。从您的角度看，您是否认为全球目前存在巨大的信任赤字？由于贸易战带来的不确定性以及 5G 潜在的安全问题，这一赤字是否仍在加剧？

**马凯硕:** 是的，确实存在信任赤字的问题，但问题是为什么存在这个问题。我想说一个巧合。一方面，我们看到 5G 这项非常好的技术已经到来，将会改变世界，提升人们的生活水平。但是，在 5G 到来的这个时间点上，世界第一大国美国以及第一新兴大国中国之间爆发了一场新的地缘政治竞争。这样的竞争已有几千年的历史了。历史上每

次新兴大国要赶超第一大国时，都会产生非常紧张的局势。我们目前就面临这样的情况。

从某种程度上说，华为其实只是一个偶然的受害者，被卷入了两个大国的交火当中。理论上来说，我们应该积极拥抱 5G 这项新技术，但是由于两个大国之间存在的不信任，每次中国提出一个积极的新生事物时，美国就会给出负面评价。因此，我们看到了现在美国对华为的打击。这让人感到难过，因为由于地缘政治因素，世界可能将无法享受到 5G 这项新技术带来的好处。但是我希望通过今天的讨论与对话，可以找到一些方法增强中美两个大国之间的信任，这样有助于新技术的应用，比如说对华为技术的应用，让世界变得更美好。

**04 Stephen Engle:** 刘斐女士，作为科学家和安全方面的专家，您认为这些围绕 5G 的担心有依据吗？很多人担心，少数几家运营商和设备厂商拥有某些渠道，可以任意处理所有的用户数据和敏感数据，给主权国家带来了潜在风险。

**刘斐：**我同意您的说法，确实只有太少的厂

商、太少的运营商，这是一个非常重的任务，如果才能保证数据安全、硬件安全、软件安全，确实很困难的。您知道，在电信领域，我们只是扮演了其中一个角色，提供基础设备一个环节。在电信行业，不仅是我们，整个行业都需要遵从每个国家的监管要求以及满足诉求。

说到全网安全，指的一定是端到端的安全以及整个生命周期的安全问题，我们每一天都在尽自己的职责。从一个安全研究人员的角度来看，这就是我们平常的工作，每一天都是朝着更加安全的目标去努力的。

05

**Stephen Engle:** 我们承诺要深入讨论这个问题。作为台上唯一一位美国人，我先声明，彭博社是中立的，我的问题也不会带有任何偏见。我想直接问一个关于美国等国家对华为的指责，特别是关于安全威胁和后门的问题。任先生，您是否坚决否认华为设备当中有任何后门？您说我可以问任何问题，所以我就问了。

**任正非：**什么问题都可以问。关于信息安全，永远都是一个大问题。这与“矛”和“盾”

一样，只要有盾，一定有矛。世界上最安全的密钥，现在用超级计算机需要几十万年才能破译，如果量子计算机出现，只需要几秒钟。因此，信息安全也是一个相对概念，不是一个绝对概念。大家说区块链的加密多么伟大，如果在量子计算机面前，它可能很快被破译。我们的纸币本身如果出现问题，假币影响的是一百欧元、一百美金，或者几百元，但是电子货币可能影响的数额是不知道的，也许是数十亿元。

因此，安全保密系统是长期困扰人们的一个问题，这就是“道高一尺，魔高一丈”，永远是没完没了的问题。这个问题是不是完全用技术来解决呢？我认为，最终是要通过法律来解决。为什么假币不能流通？是因为流通假币时，警察就要去抓你，抓住你就要找到源头，源头的人可能就要被判刑。在法律的威严下，假币不能流通，货币安全就能够得到保障。因此，信息安全首先是个技术问题，但最终解决也是要靠法律，而不完全靠技术。如果把一切不安全都归于技术，那汽车还有翻车的问题，汽车制造厂不能对翻车都要承担责任。

我们是一个设备制造厂家，我们只确保设备是

没有这些问题的，也可以给全世界的政府有承诺。但是，我们卖出去设备，就如卖出去汽车一样，是卖给了运营商，运营商在管理数据，这个数据是受制于所在主权国家的法律管理。无论进入任何国家，我们都要遵守这个国家的法律，不能违反，用这种方式来保证信息的安全可靠。我们担负的责任是：第一，我们自己不会做任何坏事；第二，支持各国政府在安全方面的监管。

06

**Stephen Engle：**我们该如何解决关于可信度的担忧，无论是中国还是美国的担忧。**Zuehlke** 教授，我知道德国政府现在推出了安全目录，还有可能开展可信度测试，你觉得这是有必要的吗？还是说这是必须要做的？因为现在和未来全球范围内都有大量数据流通。大家都说数据是新石油，因此数据很敏感，还涉及到主权问题。

**Detlef Zuehlke：**您说得非常对。我认为今天会聊到这些话题就是因为我们意识到了数据的价值，因此我们需要讨论数据的安全问题。另一方面，尽管我们正在展望未来的数据安全，但却只看到了问题的一个方面。自古以来一直存在安

全问题，每天也都会发生安全问题，例如在使用 Windows 系统和浏览器时就可能遇到安全问题。如今黑客已经可以对任何系统发起攻击，尤其是来自世界各地、拥有精湛技术和知识的黑客。今天在这里讨论安全的话题，就是要减少或阻止这些安全问题在新技术时代继续出现。

安全担忧是有必要的，而且我认为未来我们会经常遇到黑客入侵系统的情况。这些黑客不仅仅是通过华为设备进行攻击，而是通过整个硬件或软件系统以及其他任何设备进行攻击。因此，要想提高系统的安全性，就应该从整个系统的各个方面着手进行改善。

另一方面，我们还要关注漏洞将变得越来越多、越来越严重的新应用领域，例如自动驾驶汽车和远程医疗。这些领域需要更高水平的安全性，远远高于谷歌或脸书上个人数据交换所需的安全性。这就是我们在这里讨论数据安全的原因，也是为什么必须要设立安全规则的原因，包括德国制定的规则以及我们希望未来适用于整个欧洲的规则，让我们拭目以待。我认为这有利于加强人们对技术的信任。此外，我们也需要审视这些规则是否长期符合

既定的安全规则。

**Stephen Engle：马凯硕先生，您觉得我们需要建立，并且可能建立全球标准吗？**

**马凯硕：**我觉得需要，但是我们还必须意识到，建立全球标准不是一个技术层面的讨论，而是政治层面的讨论。您说得没错，现在外界对华为有诸多指控，例如指控华为在其设备中植入了后门，使中国情报机构可以通过这个后门收集信息。这是其中一个指控。和您一样，我试着在中美问题上保持公正的态度。但事实是，我们都知道，美国国家安全局可以窃听世界上任何一个地方的通话，这已经是大家都知道的事实。

所以说，世界上并不是只有一个大国在监视其它国家，很多大国都在监视他国。假如某一天这个问题成了全球面临的核心问题，那么说实话，最好的解决方式不是中美之间像现在这样进行直接的对撞，而是应该进行全球范围内的讨论。如您所知，我做了十年的驻联合国大使，深信多边规则和多边机制才是解决安全问题的最佳方式，我们必须让全世界都参与到对话中来。全世界 75 亿人口都会受到这些规则和制度的影响。

我想说的是，我相信欧洲在制定安全标准方面将发挥关键作用，因为一方面，欧洲得到了美国的信任，许多欧洲国家都是美国的盟友；另一方面，欧洲实力雄厚，能够做出独立的决策和判断。尽管澳大利亚和新西兰都站在美国这边，拒绝了华为，但德国还是对华为保持开放态度，表示‘让我们看看华为未来的表现再做决定’。我觉得这是非常好的，我们要制定统一的规则，评估某项技术可以用作哪些用途。我们必须遵守规则，才能构建一个更美好的世界。所以我认为全球标准是可以建立的。

但与此同时，多边规则也存在一个缺陷，即中国、美国等所有大国都需要受到多边规则的约束。这就是为什么大家看到现在美国对多边规则和多边机制有一些担忧，尽管我相信加强多边规则符合美国的长远利益。

**Stephen Engle:** 我们看到无论是世界贸易组织还是其他某些多边组织，其作用都在不断削弱。但这种保护主义或者 5G 超级竞争力的最终结果将会是未来因特网的进一步分化。未来，因特网可能会分化成西方的因特网和中国的因特网。如果是这样，就很难有全球性的隐私和数据保护标准组织。



## 刘斐女士，您同意吗？

**刘斐：**我觉得不能出现分化，全球标准是非常重要的。在数据流通的过程中，必须要遵从同一套协议，不同的服务有不同的服务要求。比如你和我，我跟你喜欢的食物不一样，喜欢的颜色不一样。当然，可能我们没有办法对所有的应用都建立全球统一的标准。安全也是同样的道理。也就是说在保证连接安全的全球统一标准之上，具体针对不同服务场景的安全解决方案是可以多样化、个性化的。

**07 Stephen Engle：**任总，在 2018 年 5 月生效的 GDPR 等法规下，有些欧洲国家似乎不希望将设备采购限制于一个供应商，即不要把鸡蛋都放在一个篮子里。如果只由一个厂商来供应，可能会让人觉得里面是不是有什么猫腻。如果你们在某个国家销售，即便你们的产品是价格最低的，但那个国家却说“我们希望跟多个厂商购买设备，而不是一个”，你们主要的应对策略是什么？

**任正非：**首先，我们要相信德国的议会和政府，他们会选择最适合德国人民利益的政策；同时，我们也相信德国是基于事实和证据来讨论和

分析，规则是不是对德国有利来做出重要的决定。我们也理解德国政府希望多厂家在德国建立这个网。如果这个墙，有一块砖是美国的，有一块砖是日本的，有一块砖是中国的，还有阿拉伯……各个国家的砖，就算穿透这一块砖，但是后面一块砖就穿不进去了，德国的网络信息就安全了。所以，我支持德国多厂商的机制和体制。

德国在数字主权上提出了自己的主张，我认为是可以理解的。因为在新生事物到来之前，全世界总要有第一个人吃螃蟹，螃蟹到底怎么吃？我们认为全球应该是开放的，但是要保护一下自己是可以的，德国提出来“数据留在德国”等主张，现在明确提出的就是“数字主权”。

过去是物理社会，我们很重视边界，边境是我的，那么土地是我的，土地上的庄稼是我的，土地下的矿产是我的。当经济从物理财富转向数字财富时，这个财富是没有边界的，那怎么使得哪个国家受益、哪个国家不能受益，受益的分配比例是多少？现在是需要探讨的。探讨并不等于和发展是反方向前进，我认为应该要协调。德国首先提出这个方案，基于多厂家的公平原则。Zuehlke 教授说，

什么是安全？就是遵守规则。上午给我讲了这句话，我印象很深刻。我们到世界各国，就要遵守世界各国的规则，可能德国的规则和非洲的规则或者其他国家的规则不一样，在不同国家都要合规，遵守这个国家的规则，否则不可能生存下来。

我认为，德国提出来多厂家建设一个共同的信息网，作为一个主权国家对信息有管理的主权，这点我非常支持。

08

**Stephen Engle：**华为被加入实体清单已经差不多6个月了，你们是如何适应这一情况的？如何使业务不依赖美国？

**任正非：**首先，感谢美国供应商这三十多年来对我们的支持与帮助，没有他们的支持与帮助，我们也发展不到今天。我们永远都愿意与美国供应商一起走向新世界，一起共同为人类服务。而且我们的观念是永远的，永远会拥抱全球化。

第二，美国实体清单对我们停止了供应，华为自己也能生存下来。靠自己生存下来不是我们追求的终极模式，我从来不支持全靠自主创新、自力

更生的模式。眼前被迫必须自己来干，这是短时间的措施，不是我们公司长远的政策。从现在来看，我们在发展上不会有任何问题，欢迎明年这个时候还有一个对话，那时就可以看到我们公司是真的很健康。

今年上半年，我们没有受到制裁，发展速度很快，这是可以肯定的；制裁以后，我们还有惯性，这也是肯定的。到现在为止，多版本磨合基本也完成了。明年全年处在美国制裁之下，如果到明年年底我们仍然是健康发展的，那我们的生存危机就完全渡过了。生存危机渡过以后，我们就要关注未来三至五年还能不能继续领先这个世界。当然，我们还是想领先世界，但是有没有足够大的理论基础和理论力量进行研究，我们也正在调整，希望未来还有领先的力量。

美国对我们的制裁是给了我们鞭策，让我们自己不要再懈怠，一定要积极努力。所以，现在大家努力划船，划得太厉害了，可能销售收入增长太多了，利润也增长太多了，将来我们也会做一些合理调整，使得公司的发展更加平稳。

**马凯硕：**关于实体清单，有人会说是技术层面

的决策，但我认为更多的是政治层面的决策。我最近写了一本有关中美关系的书。

**Stephen Engle:** 这本《西洋西下?》(Has the West Lost It?)。

**马凯硕:** 那是我的上一本书，下一本书是《中国赢了吗?》(Has China Won?)。刚才说到实体清单的决策，将华为列入“实体清单”其实是美国整体的地缘政治决策，因为现在中国变得太强，发展太快，因此从美国角度来看，需要想办法减缓中国的崛起速度。美国有一些政策制定者普遍认为，要给中国减速，最好的办法就是让中美两个经济体脱钩。他们认为，一旦脱钩，美国作为较强的一方会继续增长，而中国作为较弱的一方增长会减缓。这就是实体清单背后的战略算计。但是我认为这是一个非常不明智的决策。

我们可以看一下中国这些年以来的发展。1980年，按照购买力平价计算，中国的 GNP 是美国的 10%。而今天，按照购买力平价计算，中国已经超过了美国。可见，中国取得了多么大的发展。因此，很难让人相信，通过一个实体清单就能让中国的增长放缓。我认为这是美国政府的政策制

定者所犯的一个战略性失误。因此，我认为他们应该重新审视他们的这一战略，并问问自己，在当今这个新时代到底什么才是真正有效的做法？孤立中国有用吗？又或者与中国合作有用吗？而且世界其他国家不会只是被动地在一边旁观。他们也有自己的考虑，他们会考虑自身的国家利益。

今天上午我们参观了华为实验室，华为取得了令人瞩目的突破，世界各国都希望拥抱这些技术。我很难想象其他国家会仅仅因为美国政府基于地缘政治作出的这一决定而孤立华为和中国。我希望通过今天这样的对话，可以让美国的政策制定者重新思考究竟是否做出了明智的决策，还有没有其他方法。

## **Stephen Engle：您似乎回避了安全方面的担忧？**

**马凯硕：**或许安全担忧确实存在，那为什么不公开讨论呢？据我了解，华为是愿意与美国进行沟通的，希望美国告诉华为他们的具体担忧是什么，华为可以做些什么。起码欧洲、华为、美国可以展开三边讨论，看真正的担忧是什么，哪些是可以解决的。但就像我前面提到的，美国也在收集各种各

样的信息，不止中国在这么做。那为什么不制定一套共同的约束规则，对中国、美国以及其他所有国家一视同仁？

09

**Stephen Engle:** 接下来我们要谈谈“监控资本主义”的问题。我们知道，在美国已经出现了这一现象。无论是谷歌、微软，还是其他一些公司都在从事数据挖掘。你使用它们的产品，它们通过产品收集你的数据。那么问题来了，这些数据去了哪里，被用在什么地方了？个人的数据主权开始丧失。从安全角度来看，Detlef 教授和刘斐女士，我想问问你们关于如何确保智慧工厂等应用的安全性的问题。我们都知道，5G 将会为关键行业构建通信平台，提升效率，包括能源、交通、银行等涉及主权利益的关键行业。比如，我们在某个行业建立 5G 智慧工厂时，该如何保障安全？

**Detlef Zuehlke:** 比如，航空行业需要冗余系统来降低风险。我认为这是唯一说服大家采用真正的安全和高风险系统的办法。我们可以用 5G 来支撑主要通信，然后用线缆等其他技术来做冗余系统。但是，即使用线缆，最终也会面临同样的问题，

因为安全泄露风险无处不在。因此，过去一些年里，我们学会了如何应对这些具体问题。我们必须接受不存在 100% 的绝对安全这个事实。而且，我可以肯定地说未来也绝不可能实现 100% 的绝对安全。但是，我们必须通过这些新技术来积累经验。现在，我们才刚引入 5G。或许，两三年以后，我们会对系统安全更加有信心。不仅是对 5G 本身更有信心，而是对整个工厂的环境更有信心。但这需要时间。最后，我刚才已经说过了，我们需要建立信任和规则，需要对合作伙伴有信心。

我们与华为在德国有多年的密切合作经验，尤其是与华为慕尼黑研究所的合作。华为在德国开展研究，他们会把最新的软件和设备版本提供给我们，我们可以在工厂的试验床进行测试。正是通过这种紧密合作，我们之间建立了信任。基于这层信任，我们可以做出面向未来的决定，同时支持产业伙伴的决定。我认为这一点很重要。不要只是对某家公司实施禁令，说这家公司不好，那家公司好。而应该真正建立整个合作网络的信任。我觉得我们与 53 家伙伴在智慧工厂领域的合作是我们的一大优势。



**Stephen Engle：**刘女士，从安全的角度来看，该如何来构建信任？如何通过验证或者说打开你们的设备，不管是不是开源，来证明你们的设备不仅不含有后门，并且具备抗攻击的能力？

**刘斐：**其实不仅是华为的设备，也适用于其他厂商的设备，都需要经过验证。例如 CC 测试，有不同的安全级别，每个安全级别都有非常具体的定义，如何检查、如何做安全审计，包括代码、流程当中的，比如在生产流程，高级别的还可能包括渗透测试。所以，不同的安全级别要求不一样。例如在您的手机里有 SIM 卡，SIM 卡的安全级别也可以是 EAL4+，也可能是 EAL5（举例），这是较高的安全级别，如果运营商购买这样的级别，我是一个用户使用 SIM，EAL5 甚至更高级别的 SIM 就不应该能被克隆，即便被人偷了，个人数据不可以被盗取。安全级别有差异，取决于需求方需要多高的安全级别的产品和服务。无论怎么说，所有的厂商都需要通过验证，例如除了 CC 认证，还有电信领域正在做的安全评测体系，比如说 GSMA 的 NESAS、3GPP 的 SCAS。用户如果要求，所有的设备商都应该通过相关的验证或者评测。

10

**Stephen Engle：**任先生，请您谈一谈消费者业务。您对消费者业务的未来发展有何期待？据我所知，你们很快有折叠屏手机上市，或者已经上市了。受到实体清单影响，华为最新的 Mate 30 手机不能使用谷歌应用，这会影响华为全球的销售吗？是否会让华为加大投入研发自己的操作系统——即鸿蒙操作系统？

**任正非：**这肯定有影响的。我们和谷歌双方都有协议，在这个协议框架下共同努力，营造世界生态。美国停止对我们供应肯定有影响的，但是我们的手机不仅仅就这些功能，还有非常多的特性是人们能接受的。Mate30 没有预装谷歌系统，但是销售量还是很好的，说明人们还能接受这个状况。海外市场的影响大一些，要适当收缩一些，这是肯定的。

作为华为来说，我们调集了几千优秀科学家、专家、工程师，组成“还乡团”杀回马枪，把原来准备探索未来世界的他们，现在调回头来先补洞，把这些漏洞补好，让我们恢复有竞争性。我们现在还在努力之中。

**Stephen Engle：**华为公司战略部总裁跟我们说过 2020 年智能手机发货量会上涨 20%，而且中国国内市场份额占到 50% 以上，这是不是可以证明特朗普采取的措施并没有奏效？

**任正非：**增长 20% 这个事情，我还没有听到汇报过。今年手机生产量大概在 2.4-2.5 亿台左右，这个数字我知道，他们也希望明年有大幅度增长，但希望还不是现实。明年需要用明年的情况来判断，现在不肯定明年终端的状况。

**Stephen Engle：**有没有最差情况、最好情况预测？

**任正非：**最差就是现在这样了吧，最困难就是这个时期，估计逐渐会好起来了。

11

**Stephen Engle：**美国商务部部长 Wilbur Ross 周末在接受彭博电视采访时表示，很快将给美国企业发放向华为出售产品的许可，我们拭目以待。考虑到华为目前的处境，无论在安卓、许可还是诸如 Cadence、Synopsys 等软件和芯片公司，整个技术行业是不是过于依赖美国技术厂商

## 了？如果两个世界真的分岔脱节，这会不会反而催生国内企业开发这些软件和产品？

**马凯硕：**我不是技术专家。如果从长远一点的角度来看的话，美国政府是宁愿中国与其竞争，完全不依赖美国还是在众多领域继续依赖美国，哪个选择更明智？美国政府缺乏战略，如果美国希望长期占据战略地位的话，其采取的一系列措施损害了美国自身的长期利益。其实如果美国让中国继续依赖美国技术和美国公司，是符合美国利益的，因为这样他们才能有一些筹码。如果中国完全不依赖于美国，他们也没有筹码了。

因此美国不让华为手机使用谷歌服务这一决定这让我感到很困惑。可能我这么说从政治角度不太正确。其实谷歌是美国的特洛伊木马，一旦你与谷歌捆绑，你就与美国的信息生态系统捆绑。你不但会获得美国的信息，还会获得他们的价值观、观点，你甚至通过谷歌的眼睛来看整个世界。而华为现在是让美国有机会把美国的特洛伊木马嵌入到中国手机里，美国却说“不”，这让人不太理解，也不符合逻辑，这也说明美国缺乏长远战略思维。我实在搞不懂华盛顿的人是怎么想的，在他们说

“不要使用谷歌服务”时，就像是朝自己开了一枪。

**Stephen Engle：**任总，您笑了，这是否表示您同意他的观点？

**任正非：**同意马凯硕先生的看法。美国处于世界科技的顶峰，世界最高的山就是喜马拉雅山，美国处在“喜马拉雅山”的山顶上，现在中国还比较落后，在“喜马拉雅山”脚下。喜马拉雅山顶的雪融化，灌溉了山脚的庄稼、牧草，放牛羊。马凯硕先生讲的意思，“雪水”灌下来，最终要从山脚分取利益，马凯硕先生说“水”里有价值观，我认为“水”里至少有利益。这就是全球化，各自分享利益。当美国不让喜马拉雅山的水往山下流的时候，山下可能会打井取水来浇灌庄稼，那就不向美国付钱了。美国不供应的时候，世界一定会出现替代品，多数国家应该努力进入替代行业，这是巨大的机会窗，为什么世界这么多国家还在观望呢？应该行动了。

当然，中国能不能行动，还是问号。因为中国的基础工业总体还是比较薄弱的，虽然中国工业GDP 体量比较大，但还是以低价值的产品为主。而欧洲不是，德国不是，日本也不是。因此，为什

么不努力打井取水呢？喜马拉雅山上的水不流下来，山上很冷，水在山上冻上几年，还能动弹吗？不能动弹了，华尔街怎么办？华尔街的水不流下来，就没钱了。

**Stephen Engle：**挖掘数据的人和销售数据的人会获得监控红利？您认同这一观点吗？

**Detlef Zuehlke：**我其实不是这样想的。我们现在正在这两架战斗机的夹缝当中，必须要考虑如何脱身。没人会对过去几年发生的事情感到高兴。我认为，最终美国行业也希望能有开放的边界。我们都能从开放的边界和市场中获益。无论是苹果手机、小米手机还是三星手机，消费者都能买到最好的。现在，这些边界封闭起来，我们就都会输，所有人都是输家。目前已经出现了一些好的迹象，股市正在上涨。希望在未来一周，中国和美国能达成协议。而且，我希望这一协议能包括与华为相关的问题，或能建立一些规则，或通过独立的组织审视这些规则。我认为，一旦我们达成这样的协议，我们就可以开始解决实际问题，而非仅仅进行讨论了。

**Stephen Engle：**第一阶段协议可能不会包括华为。

**Detlef Zuehlke：**第一阶段可能不会，但这只是一个开始。我认为贸易战毫无意义，期望赢得贸易战是完全错误的想法。贸易战没有赢家。我们需要制定解决方案，才能避免大家都成为输家。我认为，美国大选之前是努力达成对大家都有益的协议的好时机。或许未来两周左右不会达成最终协议，但会达成首个协议。这样一来，大家都会意识到，我们正再次走向合作，每个人都将从中受益，这也将有利于世界经济的发展。

**12 Stephen Engle：**任总，今天早些时候，马凯硕直接问过您一个关于观念和现实的问题。现实是，华为被列入了黑名单，而人们认为华为是一个潜在的安全威胁。任总，您是如何弥合观念和现实之间的差距的？

**任正非：**其实这个认知主要是人们的体验，华为三十年来价值观就是“以客户的价值为中心”，这样的价值观，三十年来在客户中建立了非常好的信任。今天美国这么严厉的制裁，美国的政治家非

常忙碌地飞这个国家、飞那个国家去施压，这些运营商还坚持买华为的设备，就能看到，美国的压制是很强大的，客户的信任其实更强大。

**Stephen Engle：刘女士，研究人员对安全怎么看？你们研发的重点是什么？华为在安全领域的研发应最注重什么？**

**刘斐：**我们所有安全研究员做的都是很客观的研究，比如非常细节的协议、参数等。通信界有标准组织专门进行这些定义。例如 3GPP 的安全组 SA3。这个组通常有大约 60 个左右的代表，去年和今年都开了 7 次会议，会议有时会有 200 多项甚至更多的文稿进行讨论。之前也跟您提到过这一点，我们觉得找到最好解决方案的方法是如何解决这些安全问题，需要大家一起去努力，这个组的所有代表都是在做这件事，包括我们和其他设备商、运营商等。我觉得我们能做的就是在这些技术方面尽全力，我们不是政治人员，我们关注通信网络更加安全。

13

**Stephen Engle：任总，您认为中美贸易战对全球贸易造成了多大的破坏？您认为贸易战能够解**



## 决吗？你对此持乐观还是悲观的态度？

**任正非：**我自始至终没有研究中美贸易战，也没有关注这方面的新闻，我们的主要精力还是补“飞机”上的“弹孔洞”。因为我们在美国的销售是零，无论贸易战打到多大，对我们都没影响，所以我不关心中美贸易战怎么解决法。我们还是在研究客户的需求，关心的是如何为客户继续提供好的服务，认真解决在最困难的状况下如何为客户做好服务。

最近客户到我们公司访问量增加了 69%，绝大多数客户来看什么？看我们公司是不是还活着。第一看上下班的班车，是不是很多人在上下车；还看我们食堂是不是还满堂人在吃饭，买菜时是不是很多人还有钱在买肉；再看我们的生产线是不是 24 小时连续运转，还能不能满足对客户的供应。客户来了以后交流，了解了，知道没有美国器件的产品很好，希望我们多发点货给他们，所以才没有外界想象的危机出现，客户的信任程度反而在增加。以前客户是将信将疑的，“华为公司这么牛吗，你怎么能活下来？”现在来看，没有美国零部件，我们不是活得挺好吗？在“喜马拉雅山”山脚打了

很多“井”、取了“水”，浇了“庄稼”，我们认为自己能活下来。但是“打井”不是我们的愿望，希望“喜马拉雅山”的雪水多流下来，黄河、长江还是需要喜马拉雅山水的，要浇灌全中国。我们靠自己渡过困难期是短期政策，长期政策还是希望中美合作共赢。

**14 Stephen Engle:** 如果美国不向华为颁发许可证，没有美国和其盟友的市场，你们还能继续在全球网络设备市场占据 28% 的份额吗？或者说如果美国说服了德国、英国或其他西方经济体不要购买华为的设备，华为能应对这种情况吗？还能继续保持增长吗？

**任正非：**每个盟友首先要考虑自己的利益，因为美国的政策是美国优先，自己先把钱拿了，你德国等着吧。德国不卖，等着美国先赚钱，德国不会这么做的。世界各国都会衡量自己的利益，不站在自己本国利益上就完全盲从美国，这是不可能的。

美国不卖东西给我们，我们自有应对的方法，只是不到那个时刻我不能乱说，没有获得授权时也不能乱说。只能说走到那一步，再来采访我，

再告诉你。

**马凯硕：**关于贸易战，如我在最开始提到的，重点是要了解贸易战其实只是地缘政治战略博弈中的一小部分。地缘政治博弈涉及的范围很广，包括政治、经济、军事、文化等全方面的冲突。每个方面的冲突都有自己的特征。我同意您说的一点，中美之间可能会暂时停战或暂时签署贸易协定，但这并不一定是源于理性的分析。这可能源于政治上的算计。特朗普要在 2020 年竞选连任，则需要稳健的经济和表现良好的股市，而要这也意味着他必须要为美国争取好的贸易协议。这背后体现的是政治逻辑，而不是理性的决定。

如果美国继续攻击华为，并得到盟友的支持，华为能否长期存活下来？针对您假设的这种情况，我想刚刚任先生也说了，这会给华为带来冲击和困难。但是我很难想象，在美国的猛烈攻击下，中国会允许华为倒下，因为这里牵涉了很多利益。很显然，将会有大量的资源注入华为，确保华为不会倒下。说到底，这不仅仅关乎华为这家公司，还涉及到中美两个国家之间的竞争。

在某种程度上，我觉得华为很不幸地成为一

只夹在两头大象之间的小鸡。两头大象在打架，而小鸡在想方设法躲避。我祝愿任先生能取得成功，但我也跟他说要小心。现在的情况非常困难，两头大象打的非常激烈，小鸡需要敏捷、谨慎才能避开。

**Detlef Zuehlke:** 这不仅对华为是威胁，对全球经济也是一种威胁。如果全球领导者不能再提供设备，其他厂商是否可以为市场大规模地提供好的设备？我觉得，诺基亚和爱立信太小，无法全面接管华为的供应量。这意味着，未来几年，我们将没有足够的设备来建设 5G 网络。这将给全球经济带来深刻的影响。如果真的出现这种情况，真的会变成另一个“黑色星期五”。

**Stephen Engle:** 不仅是成本问题，还有规模化的问题。美国和其他地区的部分运营商需要依赖价格实惠的解决方案。

**15 观众:** 我来自德国慕尼黑，从事 AI 方面的工作。非常感谢您今天的邀请，您今天讲的两只大象的比喻非常好。让人印象深刻。马凯硕先生，问一个比较老派的问题，您正坐在一墙的书籍前面，您写的

## 是关于未来的书，那您一般读哪些经典书籍来培养自己的战略性思维？

**马凯硕：**除了我自己的书《西洋西下》以外，我还喜欢看马基雅维利的《君主论》。我们现在正处于两个大国之间长期、复杂的竞争中。根据我长达 48 年的地缘政治研究经验，我认为地缘政治有其内在的逻辑。根据这个逻辑，有时候你能够预测未来，因为很多事情的发生都是有一定逻辑的。有一点很关键，我们要知道，地缘政治很早之前就存在了。深入洞察地缘政治的人非马基雅维利莫属。很多西方领导人否认自己看过《君主论》，但是如果你去他们的房间，你会发现他们的枕头下面都藏着这本书。

每个人都认为《西洋西下？》的答案是西方已经输掉了，但我觉得西方没有输，或者更确切的说，还没有完全输。我们目前处于人类历史的新阶段，这很让人惊叹。在过去两千年的历史中，中国和印度在前 1800 年都是世界上最大的两个经济体。直到最近的 200 多年，欧美国家才开始领先。纵观过去的两千年，最近的两百年其实是脱离了正常的历史轨道，但最终，一切都会重回正轨。因此，我

们自然会看到中国和印度回归以前的地位。

当真出现这种情况的时候，西方就要进行战略调整，以适应新环境。我在《西洋西下？》这本书里面提出了“3M”方案，分别是：减少干预（Minimalist）、多边（Multilateral）与马基雅维利思想（Machiavellian）。首先，西方应该减少用干预的方式参与他国事务。其次，也是我一直强调的，利用联合国的全球多边机制。

**16 观众：**请问一下任总，之前您说把 5G 技术授权给美国公司，好像有报道说有很多家公司在谈了，目前有什么进展？需要美国公司付多少钱，什么时候宣布这件事？

**任正非：**现在还没有美国公司跟我们接洽。中间人谈的，不代表美国大公司的决策，这是非常大的决策，他们也是非常难的决策，大公司要很慎重地思考。只要有人愿意来讨论这个问题时，我们再找投资银行来做中介，讨论许可交易的合同和细节，眼前还没有。

17

观众：任总，在不久前的采访中，您曾谈到一票否决权，说从来没有使用过。根据过往的情况和华为现在的状态，什么情况下您会对团队说“不”？换个说法，我们知道您信奉“灰度”哲学，相信在管理上有自己的底线。就像我刚才观察到，主持人每次提出尖锐的问题之后，您都没有直接回答，而是有一些很圆融的谈话，讲话最后会非常笃定抛出自己的观点或答案。就华为现在目前的状态来说，您管理上的底线究竟是什么？

任正非：我接受媒体采访的操纵者在那儿，她在做手势，我就知道这也不能说，那也不能说。虽然我拥有华为公司的否决权，其实这是悬在管理者头上的达摩克利斯之剑，这个剑轻易不能落下来，否则会伤着人，导致集体受到很大伤害。因此，我有意见时会跟大家交流，交流时大家可以反对，可以不认账。心声社区骂我的帖子很多，蓝军司令写一个帖子发给我“任正非十宗罪”，当时我一看完就贴到心声社区上了，这么好的帖子为什么不能贴在心声社区上呢？一票否决权不能随便使用。

本来一票否决权在 2018 年就结束了，我不再

拥有这个权力，允许管理者根据授权对公司进行管理。有些外面的事情提醒我们，要防止将来公司员工一哄而起，用投票决定了公司命运，要在制度上防范这种危险。所以，我就保留了否决权。

这个否决权允许有继承权，不是我家人继承，而是从将来退出来的董事会、监事会、高级管理层的成员中，通过选举，选出 7 人共同履行否决权。而且他们有任期限制，不能任期很长，因为这些人届时年龄已经很大了，不能让他们在精神状态不好的时候还有否决权。因此，这个否决权轻易不会用；但是因为有否决权，使得公司保持内部管理的平衡。所以，我们公司的管理总体是很健康的。

**Stephen Engle：**您不是在暗示马上要退休吧？

**任正非：**没有。

18

**观众：**新西兰是一个小国，但是我们正在经历一个很困难的时期，因为新西兰政府认为 5G 技术不在他们的议程中且不可接受，这很令人失望。请问任先生一个问题，这个问题不是关于《马基雅维



利》，更像是马可·奥勒留的观点。为什么任先生不直接与特朗普对话？特朗普喜欢欺负人，对于这种人，直接面对他、挑战他的效果可能比私下协商要好，为什么您不直接去华盛顿跟他对话呢？

**任正非：**新西兰这次的帆船比赛，我们借了三个 5G 基站帮他们去做比赛的转播。稍后公共关系部送大家一个光碟，是中国国庆联欢晚会拍摄的，大概 6 万人做动漫表演，这么快速变化表演的拍摄转播，没有任何卡顿，没有任何拖尾现象。各位都是搞媒体的人，就知道 5G 低时延对媒体也是有巨大意义的。

至于我和特朗普对话，我没有管道，没有他的电话，也不知道怎么跟他联系。当然，你也可以去帮我联系，谢谢你。

**Stephen Engle：**您愿意见他或者跟他对话吗？

**任正非：**当然了。

**Stephen Engle：**特朗普，如果您在观看直播，请关注。

**任正非：**他有大飞机，可以随时随地飞到中国来。我没有飞机，我的飞机是纸糊的，天上下雨就

掉下来了。

**19 观众：**美国有机构近期表态，如果中国主导 5G 可能会导致两国互联网脱钩，刚才主持人也提到类似观点，这个机构也觉得华为等公司的崛起导致西方盟友更加依赖中国服务，面临越来越大的安全威胁。随着 5G 商用的不断加速，美国对于争夺 5G 领先地位的焦虑感、紧迫感日益强烈，这种情况下，华为获取新的 5G 订单会不会面临和以往不同或者新的压力？您刚才一直提华为在补洞，现在还有哪些洞没有补好？如何评价刚才提到产业互联网脱钩的说法？

**任正非：**首先，5G 被夸大了，有人把 5G 这么小小的铁盒子当成原子弹了，大家觉得它对世界有多大威胁，我始终不知道有多大威胁。

5G 技术的发展，是土耳其一个教授 Arikan 在十年前发表的一篇数学论文，我们捕捉到这篇论文以后，组织了几千专家、科学家、工程师扑上去解析。这个时期美国其实也在做这个工作，美国依靠的是 60 年代一篇数学论文，这篇论文刚好是 Arikan 的老师写的。我们在这个领域中共同开

发 5G，应该说我们是一种合作和友好的力量。美国把 5G 的标准选在毫米波，因为毫米波的带宽远远比 5G 宽得多，但是毫米波有一个缺点，覆盖距离很短。美国可能以为 5G 时代不会这么快到来，将来 6G 产品的覆盖理论和覆盖技术可能有时间得到解决，它没想到只十年功夫 5G 就形成了产业，大规模进入市场。我们选择的是厘米波，厘米波是中频，当年世界在选择的时候，我们公司也是一场赌博，因为很少有厂家愿意跟着我们选这个频率，只有我们选择了厘米波，当然毫米波我们也在做，但是两个组判断，厘米波代表了未来的前景。不幸的是，这条路又让我们赌对了，毫米波在短时间还不能作为广泛使用，6G 还不能广泛使用。我们公司在 6G 也处于领先地位，判断需要十年以后，十年以后 5G 已经在全世界部署完成。因为 5G 带宽已经足够宽到人们可能用不完，那么新的蜂窝系统还会不会产生？是问号。在这个竞争中，不能说华为是天生正确，我们也是在技术多路径上的赌博，我们赌的是厘米波，结果通向未来的道路刚好是这样。

中国在频率分配上，也是基于厘米波的分配，分得最正确。中东没有再去做政策，就按中国这种

频率分配的方式，中东完成了频率分配。而且中东对 5G 的投资特别奋进，中东有可能成为世界 5G 最高的高地。

回顾这个过程，我们也没有什么必胜的信心，有时候也是瞎猫碰上了死老鼠，刚好碰上世界是这个需求。我们这三十年运气比较好，每个点都踩在时代的鼓点上，是碰巧了。

**20 观众：**中国非常希望成为网络大国，牵引治理规范并把这些理念输出到海外。想问各位嘉宾，一方面是自由开放的互联网模式，另一方面是中国模式，中国模式对数据流动和基础设施有限制，各位倾向于哪个模式？

**任正非：**首先，互联网推动了人类社会进步，无论谷歌、Facebook、亚马逊、微软，还是中国的互联网公司，都推动了人类社会的进步，都对填平数字鸿沟做出了贡献，现在在深山老林中，人们就能看见世界各国的情况。我们要从主流来肯定他们的贡献。

昨天《华尔街日报》记者见我，他说还跑到我

家乡去访问了，采访了我过去住的家。我告诉他，那不是我家。因为那是开放改革以后，国家给我父母分的房子，我小时候还住不上这样的房子。他当然觉得已经那么烂、那么贫困了，他们看我当时的生活环境，就如我们现在看非洲一样，是比较落后的。我小时候有什么理想？什么也不知道，理想就是想吃个馒头，因为我们不知道世界是什么样子。现在每个乡村孩子的面前，网络都能展现一个新世界，这是积极进步的。但是互联网中也传播了一部分有害的内容，各个国家都应该管理这些内容，这样对青少年的成长、对社会的稳定和发展是有好处的。如果完全没有管制，是有缺点的。我认为，互联网没有好坏，也没有哪个模式，就是一句话，要积极鼓励人们努力工作，多创造一些财富。当然，多创造财富以后，也可以去多喝两杯咖啡。你们看，我们公司遍地是咖啡厅。

所以，我认为互联网带来的进步是正面的，要给予肯定。

**Stephen Engle：**我之前跟很多在中国开展业务的外国公司聊过。2017年6月，中国政府颁布了网络安全法，要求在中国运作的外国公司把中国公

民的数据都存储在中国本地。这是不是向世界发出了一个错误信号，表明政府并没有将数字主权归还给个人和公司？

**任正非：**我们不是互联网公司，没有关心过互联网公司的规定和法律。不同的国家可能有不同的理解，现在对这个事情不置评。

**刘斐：**通信网专注于网络基础设施，数据是上层的，数据怎么流、从哪里来流到哪里去，我们是不知道的。

**马凯硕：**针对网络世界的规则制定还处于初始阶段，没有人知道该怎样管理网络世界。理想的结果是让全球达成某种多边共识，比如国际公约。这就意味着需要与全球 193 个国家进行协商。如果这 193 个国家全部同意这则公约，就必须一起遵从。我们知道美国现在是互联网领域的全球领导者，但是恰恰就是美国不太情愿接受这种多边协议，因为这会约束自己的一些机构。比如 Facebook 就在英国卖政治广告。如果大家去听听 TED Talk 上 Carole Cadwalladr 演讲的这期节目就会发现，这类政治广告甚至间接导致了英国脱欧。现在，美国是否认同应该制止这种行为发生，需要有全球规则

去管制呢？这就是大家要采取的关键措施。我们都应该认识到，鉴于这些组织机构具有较大影响力并可能带来严重后果，它们必须受到全球多边协议的管制。如果我们能迈出这一步，就是迈出很重要的一步。

**Detlef Zuehlke：**我们德国也在讨论这些问题。一方面，大多数公司都尽可能地把数据存储在欧洲的服务器上。此外，德国还成立了一家可以提供德国本地云服务的公司，该公司也获得了政府支持。最大的不同在于，政府并没有强制要求把数据储存在本地，这只是对行业提出的建议。行业可以自行决定是否这么做。另一方面，只要我们国家和政府是民主的，就绝对无法完全阻隔互联网这样的东西。所以这么做并不可行。当然，我相信未来二十年，中国的情况可能也会发生很大的改变，人民会更加富有，电信服务会更好，沟通也会更自由。

21

**观众：**我来自德国慕尼黑，主要是研究全球的家族企业。例如，在家族企业面临困境、基业难保时，我会帮助他们渡过难关。比如我发现，在一些权谋

政治家没法直接与王室成员沟通时，就会让他们的子女出面沟通。以美国总统为例，他的子女就在经营公司，任总您也有子女在经营公司，或许跟他们会有共同语言。任总您一手创建了这么雄厚的基业，您对在座的年轻人有什么样的建议？作为新一代，他们应该如何定位自己？应该读些什么、学些什么、建立什么样的世界观？

**任正非：**首先，年轻人还是要开放。因为年轻人现在所处的时代比我们那个时代好多了，我们那个时代唯一能开放的，就是读了大学，有了图书馆，在我们读中学时还没有图书馆，看不见这个世界。现在年轻人的视野已经很开阔了，网络无处不在，所以年轻人首先要开放。

第二，年轻人要合作，因为每个人力量是单薄的，只有合作才能共赢。

第三，年轻人专心致志地持续不断努力，不要认为自己很聪明，今天搞搞这样，明天搞搞那样，可能青春就荒废了。扎扎实实认定只做一件事，可能很成功。不要把自己认为是全能、全才，然后在很广的领域消耗了太多的能量，这就不容易在前沿有所突破。



**Stephen Engle：**您可以去香港给那边的孩子们做演讲，当然这是另外的事情。女士们、先生们，让我们用掌声感谢任正非先生和各位嘉宾！

任正非

# 《洛杉矶时报》采访

---

2019 年 11 月 18 日，中国深圳

**01** **Norman Pearlstine, 《洛杉矶时报》执行主编:**  
能够再次与您交流, 让我们觉得非常振奋, 因为我想不出来有什么会比我们接下来要谈论到的话题和故事更为重要。在上次和您见面后, 我经常想到和您的会面, 也想到了您的家庭、华为的业务以及会面后都发生了哪些变化。华为的同事告诉我, 华为今年以来已经接待了 3000 多名中外媒体访客。不知道您是否愿意分享一下您的感受以及这段时间以来, 您的生活发生了哪些变化? 在您看来, 是否值得您投入这么长时间接见访客? 这对您、对华为公司来说有何意义?

**任正非:** 今年年初议论“天空”基本一片漆黑, 美国的制裁引发的华为生存危机, 社会反映负面居多, 好心的人也不相信华为能活下来。因为西方这些年来对华为的了解实在太少, 对于一些充满偏见的政治家的描述, 华为也没有反驳过, 让一些人有更多的误解。过去我们认为, 华为要争取的是客户对我们的信任, 真正为客户创造价值, 让客户感到是需要华为的。媒体与社会的误解会逐步散去的。因此, 华为不会把精力花在迎战政治家, 包括部分媒体不太理解华为, 华为也不会太介意。

这段时间，特别是美国把华为列入实体清单以后，人们对华为的争议非常大，华为有必要向社会做一些说明。这些说明是有意义的，在部分领域、部分人的心目中，华为形象已经有了一些改变。特别是这么多记者到华为来，给了华为很多说明的机会，我们应该感谢他们。他们到这里来看到了华为的真实情况，增进了解，也增进了交流。我们并不期望解决什么问题，只是增进互相了解，增加透明度。

02

**Norman Pearlstine：**这个事情对华为公司的员工士气和工作氛围带来了哪些影响？更重要的是，它给你们的业务实践或业务重点带来了哪些变化，比如说你们现在可能更为关注一些和以往不同的领域？

**任正非：**美国实体清单的做法，其实是帮助了华为公司，华为员工真正感到危机来了。中国有个寓言故事是《狼来了》，天天喊狼来了，但是狼没有来，喊多以后，人们就不相信狼会来了，惰怠就会产生。这次员工们真实感到危机来了，如果不好好工作，不仅华为会死掉，他们也会“死”掉。

由于全体员工太努力了，导致华为公司今年经营状况非常好，这就是带来的一个大变化。

**Norman Pearlstine:** 美国也有一个类似的说法，如果有人不断预测有大的威胁要来，我们就说他在喊“狼来了”。所以我非常理解您的观点。

**03 Norman Pearlstine:** 近期我也在看一些您接受其他媒体采访的纪要，这让我回想起三月份您和我的交流。您当时说您担心华为员工可能变得太有钱、太自满、太物质，如果华为面临的形势变得更艰难一些，可以让华为再次回到创立之初的状态。您后来在接受其他媒体采访时表示，相比之前人们的担心，华为的业绩其实表现不错。您还说，2020 年将是决定华为命运的一年，华为将会面临最大的风险。既然今年表现比预期更好，那您为什么还对 2020 年这么担心呢？2020 年让您担心的是什么呢？

**任正非:** 其实我们对 2020 年没有太大担心，我们认为还会有一定规模的发展。2020 年是我们全年在美国的制裁下生存，这样会更加让世界知道，华为在美国的强力制裁下还会生存得非常好。

欢迎记者们明年再来看看我们是不是还活着。现在预测，华为在 2020 年应该还是会增长，但是增长幅度不会太高。今年十月份的增长幅度已经下降到 17%，估计 2020 年会在 10% 左右，这可能是最低点的估计，也许还会好一些。

我认为，2021 年可能我们会开始规模性增长，但是高层团队认为恢复规模化增长在 2022 年，这点我个人与高层团队是有分歧的。我认为他们考虑得更加稳妥一些，所以我签发的文件是预测 2022 年开始规模化增长。

**04 Norman Pearlstine：华为业务发展的驱动因素发生变化了吗？到 2022 年，华为的整体业务跟 2018 年相比会不会有很大的不一样？例如到 2022 年，华为会不会更多地依赖国内市场的增长？跟现在相比，华为的增长对美国供应商的依赖会不会下降？后续华为恢复规模性增长的驱动因素是什么？实现规模性增长后的华为跟现在的华为是否会有所不同？**

**任正非：**刚才我所讲的是在美国实体清单制裁不撤销的背景下，而且我们已经做好了美国永远不

撤销实体清单的心理准备，这样我们的增长是建立在坚实的基础上的。本来华为公司没有这么大的增长决心和计划，反而是美国制裁，逼我们要争口气。前段时间员工打了胜仗都想回去买房子、娶媳妇、过日子的情绪正在上升，华为正与内部这种情绪做斗争，但是我们斗不赢下面。由于实体清单的制裁，激活了整个组织，员工增加了奋进的努力，他们知道不努力的结果就是死亡。

过去我们的研发经费每年在 150-200 亿美元的规模，这样大的预算分配不可能由总部中央做出来，需要分层分级做出预算。中基层做预算就会有投机性，悄悄做了一些小产品，表面上说是世界领先了，实际这些小产品卖不出量，并且产生不了多大价值，还占据了公司很大编制；如果我们采取中央集权直接管预算分配的方式，官僚主义对企业的损伤可能比授权给基层分配更严重。所以我们的内部矛盾多年都解决不了，一抓就死，一放就乱。这次特朗普打我们这一棒，让公司全体都警醒了，我们顺利在研发体系裁减了 48% 的部门，关闭了 46% 不必要的研究。

**Norman Pearlstine：**不好意思打断一下，您说

**的 48% 是指整个管理架构将变得更加扁平还是要剥离不重要的业务呢？**

**任正非：**重建以后，我们减少了 48% 的机构，关闭了 46% 不必要的产品开发，把那些节省下来的工程师们转移到主航道的产品领域去，提升了主航道产品的研发能力，所以我们主航道产品在全球的竞争力进一步增强了。内部部门少了，官僚主义也减少了。

05

**Norman Pearlstine：华为未来还会是一个真正跨国运营的全球性企业吗？我记得华为现在在 170 多个国家和地区开展业务。美国的打击会让华为更加聚焦在国内市场的机会吗？**

**任正非：**因为特朗普的打击，使得我们在全世界的名声大扬，全世界客户买我们产品的积极性大幅度增加。我们永远都会是全球化公司，有能力在全世界展开竞争，所以我们不会放弃全球化。

而且在供应链方面，我们坚定不移拥抱全球化。如果美国公司愿意卖给我们零部件，我们会尽量想办法在系统中使用。如果我们不用，不利于世



界形成一个全球化的资源体系。我们不会狭隘地走自主创新、自力更生的道路，不会退缩到中国市场做一个“门槛猴”。

06

**Norman Pearlstine：**美国国务卿和商务部长经常到全世界各地进行游说，包括游说日本、澳大利亚、新西兰，甚至英国，给这些国家施压。对此您有何看法？这一系列举动是否有效？是否抑制了华为的发展机会？还是说公众已经认识到，现在美国总统以及美国政府在很多情况下考虑的都是自己的利益，他们所做的事情并不是出于对他国利益的考虑？

**任正非：**美国国务卿他很忙，他把阻止华为当成外交了，到处去帮助华为宣传产品。5G 不一定这么有用，但外人看到美国都这么害怕这个东西，一定是太好了，还不赶快买。华为就是一个小公司，这些小商品值得美国这么大国家的国务卿去管吗？关键是他的施压又没有起到什么作用。美国的外交难道就是一个华为吗？他太辛苦了。

**Norman Pearlstine：**在某种程度上，我知道您并不是真正地感谢特朗普总统做这个决策，但是从

客观的角度来看，这个决策确实是帮了华为。

**任正非：**是的，客观上帮助了我们，帮助我们推动内部的整改。在整改中受伤害的人，让他们去恨特朗普。

**07 Norman Pearlstine：**美国一些商业情报方面的专业机构的分析师认为，华为要真正应对美国对华为的限制，最难的有两部分：第一，比较难制造的专用芯片；第二，打造一个世界级的应用生态，使得开发者愿意基于安卓之外的系统开发应用，因为安卓系统有部分应用是华为用不了的。您认为这些行业分析师的分析中肯吗？刚才提到两点是不是华为最难应对的挑战，还是说对其他产品所造成的影响也是华为需要应对的挑战？

**任正非：**我认为，他们的分析是比较中肯的，也比较准确，这正是我们公司需要努力克服的问题。世界上有没有什么困难不能克服？想想几万年前人类还在树林里生活，还不会直立行走，当然不能考证那时人类有没有尾巴，但是现在已经证明，我们没有尾巴，而且还穿上了西装。人世间的一切都不是绝对不变的，世界一定要走向合作共赢的道

路，否则就会逼着别人产生替代，最终对自己造成伤害。

08

**Norman Pearlstine：**不知道您有没有关注美国的一些民主党候选人，他们将跟特朗普一起竞选下一任总统。有没有担心特朗普总统在一定程度上使美国表现出更强的民族主义和反华倾向？最近，我发现伊丽莎白·沃伦、伯尼·桑德斯和乔·拜登的许多言论充斥着民族主义和反全球化的想法，而全球化是过去 70 年来全球经济增长的动力之一。

**任正非：**从八十年代开始至今，美国发生了翻天覆地的进步，这个进步应该是全球化给美国带来的好处。全球化也给中国带来了很多好处，但是中国今天所得到的全球化好处中，有很多可能还是泡沫，中国要花很长时间、很大力量才能使自己去掉泡沫，脚踏实地地进一步发展。美国这四十年从实体经济转向金融创新，美国金融创新的体量已经大大超过实体经济，在当前世界是货物过剩、人们需求不足的情况下，金融从哪儿找到它的价值？中美必须要互相合作才能消融各自的不足，中美脱钩不仅导致中国利益受到损失，美国利益也会受到

损失。

**09 Norman Pearlstine:** 回到特朗普（竞选）对手的问题上。我们在美国工作和生活的人都很难预测最后的结果。您觉得美国两大政党之间有什么实质性的差异吗？还是只是风格上的差异？还是说无论谁最终当选总统，美国现在这种民族主义思潮仍然会继续下去？会不会蔓延到其他国家？

**任正非:** 不同的党派当总统，对美国人民可能有变化，但是对于中国和华为来说，不会有变化的。我已经注意到，美国国会一致通过遏制中国的议案，我们因此要放弃幻想，无论谁当总统都对我们没有变化，我不太关心美国的选举问题。

**10 Norman Pearlstine:** 从三月份见面到现在已经有一段时间了。或者我们再把时间拉长一点，从过去几年到现在，你们有没有进一步的证据或想法来说明美国伤害华为、攻击华为以及妖魔化华为背后的动机到底是什么？从某种程度上来说，总有一些公司是美国想要团结力量来对付的，比如东芝、

日立、三星等。但我从来没见过美国像对待华为这样，采取如此有组织性的行动，并持如此批判性的态度。您有没有觉得华为是美国害怕中国的一种象征或替罪羊？还是其中有某种我们还没有意识到的力量在起作用？

**任正非：**面对美国政府的制裁，我们没有花很多时间去研究美国政府的动机和持续的措施，而是更多研究在这种条件下自己如何做好自己应该做的事情。我们改变不了世界规则，也改不了外部环境，但是可以改变自己能够在这种环境中取得胜利的机制。自己取得胜利就行了，改变机制、改变社会环境是极其艰难的。

11

**Norman Pearlstine：**5G 有多重要？美国意识到这是很长一段时间以来，首次由中国，而非美国，在某一重大技术领域占据领导地位的例子。我确定还有其他例子，但是我个人很难想到在过去几十年里有类似的例子。另外我也想知道美国现在针对华为是因为害怕丧失其领先地位，还是在 5G 领域处于领先地位本身的重要性？我之所以这么问，是因为接下来会问您关于九月份您提出愿意把华为的

## 5G 技术许可给感兴趣的美国公司的问题。

**任正非：**其实 5G 并没有想象中的那么重要，是政治家夸大了它的作用。5G 实施应用的时间，实际上是由于政治家的宣传提前到来了，我们最早判断 5G 开始被社会重视和试用的时间是 2020 年，现在 2019 年，5G 在世界上已经开始形成普遍性应用。

在其他科技领域，美国处于领先的状况在相当长的历史时间内不会改变。罗斯部长在印度讲“美国用两、三年时间就会超越华为”，我相信他这个论断。相关的出口管制法规都对美国公司没有限制，他们可以充分利用美国的科技创新的成果，可以得到美国理论创新的氛围影响，甚至喝咖啡时听到旁边的一句闲聊，得到极大的启发，因为美国遍地是人才。这种氛围我们是没有的。他们不需要担心美国政府对它们断供，不需要做备胎而浪费庞大的资源和人力，可以聚焦在它们的主航道上，很快追上来是完全可能的。过去我们不仅要遵守相关的出口管制法规，遵守对一些敏感器件的使用限制，现在甚至连很低端的器件和软件都要被限制使用，我们都要被迫自己做，华为怎么能竞争得过一个国

家的力量？

所以，我不担心华为在美国打击下能否活下来，而是担心三、五年以后华为能不能持续领先。如果我们想继续领先，想想有多大困难，可能我们真正连喝咖啡的时间都没有了。

12

**Norman Pearlstine：**我认为，美国实际上担心美国公司没法追上来，没有国家政策来推动创新。这确实引出了一个问题：美国出台这些限制，是因为担心华为，还是因为更担心中国。所以，当我们总统表示，如果能达成他希望达成的贸易协议，他可能会放弃对您女儿的引渡时，这让我怀疑美国政府的动机。

**任正非：**这说明孟晚舟的情况不是犯罪，是可以用作交易的。美国用国家力量扶持科研，走的就不是自由资本主义道路了，而是国家资本主义的道路，那就背弃了你们的政治。美国的政治是走自由资本主义，怎么又走到另外的主义上来了呢？我们不要把科技竞争变成了道路竞争和意识形态竞争，因为自然科学本身，与国家意识形态、国家道路没有什么关系。

我们没有得到过中国政府的资金支持，十几年来经 KPMG 审计的财务报告可以看清楚这点，相反我们公司的税赋比美国公司更重。因此，并没有存在两种社会制度之争，最重要是华为公司自己付出了更多的努力。

**Norman Pearlstine：**华为能走到今天的另外一个原因可能是因为您自己是个资本家？

**任正非：**我们外部环境是社会主义，公司内部是员工资本主义，我们内部吸收了资本主义的合理动力，在外部获得了社会主义平衡的大环境。我们遵守国家的制度和法律，改变自己，使自己在这样的规则下获得胜利。

**13 David Pierson，《洛杉矶时报》东南亚记者：**  
华为被列入“实体清单”多大程度加速了华为自研芯片和打造华为移动平台软件生态系统的进程？

**任正非：**是有促进的，但是促进的程度还不能确定。

**David Pierson：**您能不能介绍一下华为的芯片战略？有报道称，华为在囤积芯片，以确保手机持



**续供应。能不能介绍一下华为目前的芯片供应情况，以及进一步推动手机业务发展的计划？**

**任正非：**搞芯片的人可以去搞软件吗？我没有听说过。我们芯片的发展从来没有停止过，也没有改变过，一直都在稳定前进。手机的操作系统和生态系统是软件，我们提升软件能力的时候，并没有说要削减硬件的能力。

**David Pierson：**在华为被加入“实体清单”之前，华为是不是从自己的芯片供应商处囤积了很多芯片。在“实体清单”带来困难后，华为有没有确保持续的半导体供应以支撑手机业务的持续发展？

**任正非：**华为今年的销售收入非常大，如果要通过囤积芯片来保证供应，需要几百亿美元，华为有这么多钱来囤积吗？供应商也不会卖这么多东西给我们。因此，我们不是用囤积芯片的方式来发展的。现在问题是供应不了市场，为什么市场上出现抢购，是因为我们生产不出这么多东西，芯片也供应不上，特别是台积电产量不足于满足大的需求。所以，不可能使用存储方式。万一过时了，这些库存怎么办。屯积物资这还是

传统思维模式。

**14 Norman Pearlstine:** 您认为鸿蒙操作系统会成为安卓和苹果操作系统之外的另一个操作系统吗？

**任正非:** 鸿蒙操作系统本身是用于物联网的，物联网最重要的大带宽、低时延，无人驾驶、自动生产要求低时延。如果我们得不到供应和保障，会不会把这些东西转过来做手机的操作系统，能不能作为这个系统来开放呢，现在还不确定有没有这个能力。

**15 Norman Pearlstine:** 在过去很多年间，华为与很多美国公司都建立了长期且在很多情况下双赢的合作关系。您之前提到，华为很钦佩 IBM，华为跟高通也建立了长期的合作关系，甚至 Google 内部肯定也有很多人多年来跟华为形成了密切的关系。华为在美国商业界的朋友们有没有就如何跟美国政府打交道给华为提供建议，或者给华为提供解释说明，帮助华为更好地了解美

## 国为什么对华为这么大的一家成功公司发起史无前例的攻击？

**任正非：**要解决华为与美国政府的关系问题，可能是一个很难的问题，我们不知道找谁能起作用，这个人有没有空到华为来看看。我们特别欢迎像卢比奥先生这些持反对意见的议员能到华为来考察，因为只有互相了解了，才有解决问题的基础。美国政治家对华为了解不够，希望媒体能起到一点点作用。

**Norman Pearlstine：**想必您也知道，现在我们媒体受到的攻击差不多跟华为一样多，我们发现很多政界人士也不太了解媒体。

**16 David Pierson：**现在有公司提出希望获得华为的 5G 技术许可了吗？

**任正非：**关于 5G 许可的事情，我们是真心诚意的，但是现在还没有任何公司与我们接洽。其实这是一个很大的工程，我们也在设想美国公司如何能够承接，我们有位公司领导说，除非华为公司拨一大批员工给它，它才有可能承接下来。现在动

员员工到美国公司工作，可能是非常困难的事情，因为与当年不一样了，当年听说能去美国，大家都蜂拥而去，现在大家连去美国出差都不愿意，因此要动员一大批员工去加入美国公司可能是很难的。美国公司要掂量一下有没有可能接受 5G 许可？我认为他们在慎重考虑，我们也在等待他们的考虑。

**Norman Pearlstine：**刚才午餐时我们得知有家欧洲公司在中国拿到了一个很大的 5G 合同，是不是诺基亚？这是否意味着第一个获得华为 5G 许可的可能并不是美国公司，而是欧洲公司或者北亚公司呢？

**任正非：**欧洲公司有自己的技术，而且我们与欧洲公司的知识产权已经交叉授权，所以它们并不需要另外的许可。对于北亚公司，如果市场规模太小，没有盈利基础，长期生存还是有困难的。所以，我们分析唯有美国才有这个需求。

17

**Norman Pearlstine：**您今天很慷慨，给了我们很多时间做采访。我还有最后一个问题。在过去一年左右的时间，您似乎已经成为了美国法制体系下多个领域的专家，包括《引渡法》、《合同法》以

及不同法庭的独特运作方式。同样地，很多西方人也需要更深入地了解中国法律下中国企业对国家的义务。在困难出现之前，您本人曾表示过会尊重法治。我想问的是，过去几年里，您对美国和中国法制体系的观点是否发生了变化？

**任正非：**关于中国的法制体系，前安理会主席马凯硕有一个发言，他从纵向来看中国法制改革的变化，认为中国进步很大，可以把视频发给您。

应该说，我们从旧体制走过来的，知道那个时候中国的法制不健全，人们的自由度有很大限制。但是我们从纵向观点来看，这几十年中国发生了天翻地覆的变化，法制体系有极大进步。你们从横向观点来看，用美国的环境来看中国，中国总体上做得还是不够的。我们毕竟生活在这块土地上，每天都感到中国的法制在进步，而且中国政府的口号是要走向“法治化、市场化”，是一点点在开放，一点点在变化，我们对这个进步是满意的。美国是按照已经几百年法制化进步的观点横向来看，有很多不满意的地方，这就是两家的差距。

**Norman Pearlstine：**您是否觉得美国的法制体系比想象得更加不公平，更加糟糕？还是说因为中

**国的法制体系变得越来越完善，美国的法制体系就相形见绌呢？**

**任正非：**美国的法律体系总体还是比较健全的，比如对产权的保护等，都是美国爆发创新动力的基础。法律不是看它的条文，而是看执法的程度。因此，我们认为美国法制体系是比较健全的，所以敢于在美国打官司；如果美国法制不健全，打官司是没用的，我们打不赢的。

**Norman Pearlstine：**最后，我还是忍不住要问一下您有没有和女儿保持联系。她最近怎么样？您能和她沟通吗？您觉得她的事情会不会在加拿大尽快得到解决？

**任正非：**她的母亲和丈夫在加拿大陪伴她，她的情绪总体是平稳的。她知道解决这个问题的难度，也期待加拿大的法律公平、公正和透明。

**Norman Pearlstine：**非常感谢有机会能和您再次见面，感谢您和我们聊了这么久。希望在未来几个月或者几年的时间里，我们能够继续去理解并解决我们共同面临的诸多难题。对全球大部分国家和

地区而言，2020 年注定是不平凡的一年。预祝华为在 2020 年一切顺利！

**任正非：**欢迎你们明年这个时候再来，真心欢迎你们随时再来。

任正非

# CNN 采访

---

2019 年 11 月 26 日



**01 Kristie Lu Stout, CNN 驻香港主播、记者：任先生，感谢您邀请我们到访深圳华为总部。我非常期待今天和您的对话。我的第一个问题是，中国最近刚刚推出了全球最大规模的 5G 网络，华为在其中扮演了非常重要的角色。但是消费者对此的反应却有点不温不火，您觉得要做些什么才能改变这一局面？**

**任正非：**第一，网络才刚刚建设，还不够完善，消费者还不能完全感受到 5G 给他们带来的体验。预计明年中国市场销售的 5G 手机将达到 2 亿台，估计大家的感受就会很充分了，特别是 1000 多元人民币的 5G 手机做出来的时候，个人消费会有一些体验。

第二，5G 是对工业自动化、对人工智能的促进，这需要一个相当长的过程。人工智能刚刚才兴起，它需要低时延、大带宽、大流量。它深度学习，建立模型，这些都需要一个成长过程，所以不会很快就热销。

**02 Kristie Lu Stout：虽然华为面临来自美国的很大压力，但是业务仍然保持增长。华为在中国市场**

的智能手机销量也在不断提升，在中国市场以外也在赢得新客户，包括国际运营商客户。这些是不是能证明美国的打压并不能打败华为？

**任正非：**因为华为公司从开创至今，经营观念是坚决拥抱全球化，通过全球化产业链的合作，服务全球社会，这是我们的初衷。但是我们早就觉察到，我们和美国之间也存在着各种不确定的矛盾，所以我们自己也要有一些准备，当美国不卖给我们东西的时候，我们还不至于死掉，还能够自立。从现在来看，我们生存下来，在短时间不会有问题了。但是我很担心的是，3-5 年以后我们是否还能持续领先世界，这是我们要研究的问题，已经提到我们的议事日程上来了。

03

**Kristie Lu Stout：**华为能否保持在智能手机市场的领导地位？现在华为的智能手机销量虽然还在增长，但是增长仅限于中国市场。禁止华为使用谷歌应用确实对华为海外的智能手机销量产生了很大的影响。如果华为只能在中国销售智能手机，您会乐意看到这样的结果吗？

**任正非：**我认为，不会是这样一个结果。如果

美国明确谷歌 GMS 生态系统不给我们使用，那我们自己的系统也是会投入使用的。我们相信自己有这个能力，在 2-3 年内完成世界生态系统的整合。

**Kristie Lu Stout:** 所以即使没有谷歌以及正在等待美国政府批准与华为做生意的其他公司，您也有信心未来华为智能手机的业务布局将会是全球化的？

**任正非:** 我们在供应链上坚定不移地拥抱全球化，欢迎美国公司加大对我们的供给，然后我们大量使用它们的零部件，形成共赢。当美国公司不能给我们供应的时候，我们是有替代方案的，如果替代方案出来以后，已经比较成熟和稳定，那再切换回去的可能性就比较小了。因此，这个时期对大家都是一个重要的转折时期，希望美国政府要考虑一下美国公司的利益。华为公司的态度就是坚定不移地拥抱全球化，不会孤立地走自主创新、自力更生这种封闭道路。但是，也不能说我们各方面不去努力，万一出现美国公司就是不供应零部件的情况，那我们也要生存。

04

**Kristie Lu Stout:** 微软刚刚获得美国政府的许可，能够继续向华为供货。您觉得谷歌也能获得许可吗？

**任正非:** 微软拿到许可，有利于微软体系继续在世界迅猛发展。因为我们 PC、服务器等这些体系的生产量还是非常大的，所以会支持使用英特尔、微软系统，加大这方面的发展。

我们自己也做了鲲鹏芯片、泰山服务器，其实我们并不是一心一意要走向全社会的，我们是为了防备万一得不到供应的时候，我们自己的体系是稳定的。如果我们有充分的供应安全保障，作为备份的第二系统其实是不需要的，就因为没有安全保障，我们才做了备份系统。大家要知道，世界上能作出 CPU 是极其艰难的事情，我们要耗费极大的财力、物力和人力，才能实现替代和备份。这对于我们一个很穷的公司来说，要做这么大的备胎，那要付出多大代价？有些事不得不做，也不是心甘情愿地做。

所以，我们欢迎微软、英特尔这种开放的态度。本来全世界就是它们占领了最大的市场份额，如果它们突然说不要这部分世界了，要让一些给别的技

术体系，我感谢不过来，对不起他们。

**Kristie Lu Stout:** 假设谷歌不能够拿到向华为继续供货的许可，华为有没有备份计划？

**任正非:** 有，而且规模很大。

**Kristie Lu Stout:** 有没有收到确切消息说谷歌的申请已经被美国政府给拒绝了呢？

**任正非:** 没有。

**Kristie Lu Stout:** 华为现在是全球第二大智能手机厂商，在没有谷歌的情况下，华为有没有可能做到世界第一？

**任正非:** 我想，应该说不会有问题，但需要时间。

**Kristie Lu Stout:** 需要时间？但是如果没有谷歌的话，怎么能突破海外市场呢？

**任正非:** 我讲的“时间”就是指海外市场。因为明年、后年我们就能重返海外市场，我们完全有这个能力和决心。

05

**Kristie Lu Stout:** 我们现在来聊聊 5G。美国一直在给其盟友施压，包括最近向加拿大、英国和德国施压，让他们不要在 5G 上与华为合作。我刚才提到的那几个国家对于和华为在 5G 上的合作是持开放态度吗？

**任正非:** 是的，它们是开放的。世界各国主要是在比较到底谁的 5G 更好，运营商是知道的，他们的政府官员也知道，只是少数政治家从政治角度出发，有他们的想法。但是，还是有人从现实主义考虑的。

**Kristie Lu Stout:** 现在已经有一些国家拒绝了华为的 5G 技术，比如说日本、美国和澳大利亚。但与此同时，还有一部分国家是华为 5G 的坚定支持者。所以在 5G 上，似乎出现了这样一种分裂的迹象。您觉得现在中美之间的 5G 技术战，有没有可能造成 5G 的进一步分裂，从而使得 5G 的真正价值无法实现？

**任正非:** 世界很大，不可能形成一个统一的供应商的局面，多个供应商对社会进行供应，是正常的。但是 5G 的标准只有一个，如果有人想另立标准，它和别的标准不能连通，怎么办？因此，即使

有些国家不用我们的设备，但它还是会用其他制造商的设备，最终都要连起来，促进人类社会的进步。不是只由华为来促进人类社会，5G 是世界的、是大家的、是共有的，大家共同来促进世界的发展。

06

### **Kristie Lu Stout: 随着技术变得越来越复杂，信任有多重要？**

**任正非：**由于技术变得越来越复杂，技术能力比信任更重要。因为只有信任、没有能力，做不出产品来是没有价值的。把产品做出来了，你不信任，但总有人信任，他们用了以后，对这个国家的经济发展有促进，这就给不用的国家一个提醒“你不用，就会落后的”。比如，英国人刚发明出火车的时候，社会对火车的评价也有负面的。中国第一次使用火车，认为火车很恐怖。慈禧太后坐火车时不坐火车车厢，她要坐火车头前面放的那把椅子，她说“不能有谁超越皇帝”。但是火车给社会带来巨大进步，原来阻挠火车发展的国家最终也是火车遍地。

所以，任何东西有先进性，它一定要造福一个地区的人类。当被造福的时候，人们就会感受到这个新技术对他们是有好处的，而不会去排斥新技

术。纺织机械最初是英国发明的，当时工人们也把纺织机械当成恐怖的威胁，用铁锤把它砸掉。但是至今，全世界最好的衣服面料还是英国产的，说明先进技术对一个国家的促进就给周边国家做了榜样。我想，这种榜样的力量将来是无穷的，人们会去比较、鉴别。

**Kristie Lu Stout:** 近期美国的联邦通信委员会出台了一个针对华为的规定，本质上是说我不信任华为，所以农村的电信运营商不能使用联邦政府的基金或者补贴来购买华为设备建网。我们也知道，华为计划对抗这一决策。为什么您认为这么做很重要？你们打算怎么对抗？

**任正非:** 华为公司是商业公司，目的就是为全球人类提供良好的信息服务，我们不是以政治目的为中心的。本着这个原则，在非洲、在高山、在热带雨林……很多艰苦地区，我们都去提供服务。

当然，我们也愿意给美国人民提供服务。当年我们希望给美国大运营商提供服务，但是给大运营商提供不了服务，就给一些小运营商提供服务，以体现我们的价值。因此，美国政府这个决定是违反了政府要为人民服务的政策的，那是由它和它的



人民去沟通解决的问题，我们只是一个供应商，不介入解决问题的冲突。但是美国政府这样做是违反宪法的，因为美国宪法表示就是要为老百姓服务。

**Kristie Lu Stout：**所以您的观点是美国政府正将政治和贸易战置于消除数字鸿沟之上，对吗？

**任正非：**我认为，政治和经济本身是可以分开的，不要混淆在一起。经济全球化最大的受益者是美国，因为美国是世界上最强大的科技国家，需要把最好的商品卖到全世界。如果你的商品不卖到全世界，全世界就有其他人会作出替代商品，那美国就丢失了这部分市场。所以，美国应该有足够的自信心，这个世界还没人能超过你，至少短短时间里不能超过你。当然这个“短时间”可能是几十年，也可能是近百年。

美国在创新机制和创新动力上是非常强劲的，各种司法制度上也比较领先，这么多优秀人才争先恐后地涌入美国，目前全世界其他国家还比不上。你看，很多优秀人才都想到美国定居，这样我们获得的就不可能是一流人才，可能是二流人才或三流人才，但是我们在这种人才的基础上团结起来，几个人、几十个人拼在一起，就相当于一个优秀人才，

所以我们的人数就比美国公司多很多，但是我们做出的成绩并没有比美国公司大多少。这样说，美国在科技上应该会继续领导全世界，而且全球化对美国是有好处的。但是美国政府现在慢慢要脱离全球化，那就会把一片片市场让给别人，“小草”和“春笋”就会旺起来，这些国家将来也会替代美国的。

07

**Kristie Lu Stout: 中美科技战的核心在于信任的缺失。美国政府不信任华为，认为华为设备为中国政府提供了后门，他们现在还是这样认为的。华为可以采取哪些措施来消除疑虑，重建信任？**

**任正非:** 第一，美国这个题目应该是一个伪命题，因为几十年来华为没有发生过类似事件。我认为，我们也无法说服美国，但是它的盟友国家是可以说服的，因为它们已经用华为公司的设备一、二十年，对华为是什么样的公司了解得比较透彻，这些运营商就会说服自己国家政府对华为公司放行，给华为放开空间。

第二，华为的设备很先进，耗能指标、带宽指标，特别是体积、重量上的指标，是世界上其他公司还很难达到的。比如我们的 5G 设备安装，

手提着就可以上基站，不需要铁塔、工程吊车……这些东西，建造成本可以降得很低，这是很了不起的。欧洲有很多旧房子，不可能在上面建大铁塔，基站只能装在房顶上，如果太重了，房子承受不了。我们的设备很适合欧洲，有这么好的功能，重量又这么轻，这些国家就必然会选它。因此，我认为客户的选择会战胜美国政府的声音，尽管美国声音很大，但是客户还是会有自己的决心。

**08 Kristie Lu Stout:** 在这个问题中，有对华为的信任问题，还有对中国政府的信任问题。如果中国政府要求华为移交数据，华为就必须移交数据，对吗？

**任正非：**第一，中国政府从来没有发出过这样的声音。第二，中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室杨洁篪在慕尼黑安全会议上表态“中国企业绝对不允许装后门”，李克强总理在今年3月份全国人大答记者问上也说过“不允许中国企业装后门、窃取信息”，这是官方对法律的释法。第三，华为公司是拿不到数据的。华为公司是卖的裸设备给运营商，运营商在运行设备的时候

才有数据，但运营商是在主权国家管理下运行的，要服从这个主权国家的法律，不能违反主权国家的法律。我们拿不到数据，也不需要这些数据，从这点而言，美国这个说法靠不住。就像汽车一样，汽车也可以用来做坏事，运输什么东西是卡车司机说了算，不能怪汽车生产厂家。一样的道理，我们实际上就是一个造“卡车”的公司。

09

**Kristie Lu Stout:** 2018 年 12 月 1 日，应美国的要求，您的女儿孟晚舟在加拿大被捕，到现在已经软禁了差不多一年时间。这件事情对您的个人打击大吗？特别是作为一个父亲，对您有着怎样的影响？

**任正非:** 作为一个父亲，当然我会关怀自己的儿女，也会心疼自己的儿女。但是儿女经历风雨、受受磨难，对她本人一生的成长是有好处的。在中美贸易战中，她成为了两个大“球”碰撞下的一只“小蚂蚁”。处在这样的情况下，我认为她应该感到自豪，世界上两个国家打架，拿她作为一个筹码。

第二，因为孟晚舟没有犯过罪，美国的指控不

是真实的，法律迟早会有公正的结论，所以她的心态还是比较平衡的。现在她的母亲和她的丈夫轮流到加拿大去陪她，舒缓她的心情；她平时也在学习、看书、画画……来调整自己的心情，她有耐心等到加拿大法律公平、公正和透明地解决问题。

**Kristie Lu Stout: 您有信心她不会被引渡到美国？**

**任正非:** 我相信不会有问题。而且我们在美国打官司，我们有信心把纽约东区的官司打赢，证明我们公司有能力和美国政府进行法律较量，美国政府以后也不能随意欺负我们。

**Kristie Lu Stout: 您上一次跟您女儿孟晚舟通话是什么时候？**

**任正非:** 三、四天前。

**Kristie Lu Stout: 你们通常多长时间交流一次？**

**任正非:** 没有准确时间，有时候转给她一些网上好笑的故事，随便打个电话问候几句。

**Kristie Lu Stout: 在孟晚舟被软禁在加拿大的这段时间，你们父女之间的关系有没有变得更亲近**

一些？

**任正非：**是的，更亲近了。以前孟晚舟一年也不给我打一次电话或者发一个短信，当然那时我们知道儿女在努力奋斗就高兴了。现在大家的关系变得比较亲近了。

**Kristie Lu Stout：**您觉得在加拿大被软禁的经历会让她变得更强大吗？她现在经受的考验会提升她的领导力，让她在回到深圳后能更好地为华为工作吗？

**任正非：**首先，这些磨难会对一个人的意志有很大影响，会让她更加成熟。但是，她回到华为公司以后，也不会受到特别重用，因为她只是首席财务官，只做财务工作。我们公司的领导人必须要具有技术背景，没有技术背景就没有战略洞察力，没有战略洞察能力的人领导公司，会使公司逐渐丧失清晰的方向，从而逐渐丧失竞争力。因此，她回来也仅仅是做原来的工作。

**Kristie Lu Stout：**在软禁期间，她是否还在以某种身份为华为工作？如果是的话，她正在负责什么样的项目？

**任正非：**她现在的工作都是网上处理，已经没有做日常管理了。我们已经安排梁华做代理 CFO，已承担起工作了。梁华以前就是 CFO，孟晚舟是接他的班做了 CFO，后来，梁华转任董事长。孟晚舟出现危难的时候，梁华转回来兼代理 CFO，承担 CFO 的领导责任，孟晚舟有时候也会通过网络发表意见。目前情况大概如此。

**10 Kristie Lu Stout：**您是否试着亲自去加拿大看看孟晚舟？

**任正非：**那要看特朗普批不批准。如果特朗普邀请我去加拿大，那我是会去的。

**Kristie Lu Stout：**特朗普总统之前曾表态说，如果有助于解决中美贸易战，他有可能会介入孟晚舟一事。华为现在仍然欢迎这样的姿态吗？

**任正非：**如果特朗普能介入孟晚舟问题的解决，说明孟晚舟的问题不是犯罪问题，是一个可以交易的问题。交易的条件是中国政府必须在贸易上给美国作出大让步，然后把孟晚舟作为有条件的交换。

我认为，中国总体还是一个贫穷的国家，现在还有几千万人没有脱贫，按联合国的脱贫线标准是每天 1.9 美元的生活费用，而中国贫困线标准是 1.2 美元，如果按联合国标准，我们贫困人口的数量比现在国家公布的几千万人还要多。明年我们国家努力要使这几千万穷困的人口能摆脱贫困，如果我们要对美国让出更大贸易条件，那就是拿穷人的钱去换取孟晚舟的自由，我们不会考虑这样做的。可能你们没有到过中国的西部，西部有些人还是很贫困的，我可以找一些现在贫困孩子的图片给你们看。如果拿贫困人口的钱去交换我们的自由，我们从良心上过不去。

我们有信心，我们没有犯罪，相信加拿大的法律可以让我们打赢官司，当然我们也相信美国的法律，我们在美国纽约东区法院也要打赢官司。

11

**Kristie Lu Stout:** 在您女儿被扣押两天后，两名加拿大人 Michael Kovrig 和 Michael Spavor 在中国被扣押。但是他们的境遇和孟晚舟不一样，他们不能打电话、不能见自己的家人，也没有行动自由。您有没有想过他们的待遇？您觉得他们受到



## 了公正的对待吗？

**任正非：**我至今都不知道中国扣留的两个加拿大人是什么人、叫什么名字，因为这与我们没有关系。我们关心的只是孟晚舟软禁受到宽容的对待，我们认为孟晚舟应该是被释放的。如果美国认为华为有公司的官司，我们可以在纽约东区法院打官司；孟晚舟个人就是个人的问题，孟晚舟不是华为，华为也不需要孟晚舟来承担公司的责任，我们有信心在美国纽约东区法院展开法律应诉，所以这是两回事。对于中加两个国家之间有什么行为，我们不知晓，因为我们不代表国家。

**Kristie Lu Stout：**作为一名父亲，您现在还是能和孟晚舟进行交流。而且您说过，在她被软禁的这段时间，你们父女之间的关系实际上变得更亲近了。那您觉得对于被中国扣留的两名加拿大人 Michael Spavor 和 Michael Kovrig 来说，他们的父亲是不是也应该获得同样的待遇？

**任正非：**因为我们不了解这两个人的情况，也不知道执法情况，无法对这件事发表任何看法。

12

**Kristie Lu Stout:** 我们接下来聊一聊您的领导风格。您是华为的创始人，也曾是解放军军官。在对华为员工的讲话中，您经常使用军事语言。您是否有时感觉您就是一位将军，在领着华为打一场保卫未来的战争？

**任正非:** 首先，我不是将军，从来也没有人给我授过军衔。当年我在中国军队只是一个下级军官，当然有可能比小布什在军队的位置高一点，因为他是中尉，是连级干部，我是营团级干部，但在中国真真实实是一个下级军官。

第二，作为一个企业，需要有组织、有纪律，不能是一盘散沙，这点我们是向美国西点军校学习的。西点军校的老校长我见过，我对他说：“我年轻时候对美国西点军校就非常崇拜，崇拜西点军校的管理方法、教育方法，崇拜西点人的努力奋斗”。我们在公司早期建设中大量引用西点精神和方法，特别是末位淘汰，但是以前末位淘汰的打击面太大了，把普通员工也纳入末位淘汰系统，过分残酷了。现在才明白，我们需要淘汰的是管理者，而不是普通“士兵”，通过对管理者的淘汰，把压力传递到他的管理工作上去，我们就进步了。

面向未来，我们处在一个非常困难的时期，还不能假定就是现在这个外部环境，如果美国再改变外部条件，我们该怎么办呢？一定要有应对方案，就要有组织的行为。当然，有时候一些名词不好表述，就借用了一些军队上的词，其实只是名词而已，并不是真正的军事组织。

**13 Kristie Lu Stout:** 您的这种领导力风格很适合华为。对于香港领导者，您有哪些领导力方面的建议，帮助他们结束目前的动乱和抗议活动？

**任正非:** 因为香港和大陆是“一国两制”，他们走的是资本主义道路，大陆走的是社会主义道路，两种制度是不一样的。第一，香港的问题还是要香港自己去解决，我们的任何建议都没有意义。第二，香港问题与我们关系不密切，我们现在关心的是如何补好自己的“洞”，而不是香港问题。因为我们不是政治家，所以我们不怎么关心香港问题，只是现在不怎么去香港购物了。

**Kristie Lu Stout:** 上周末，香港的亲民主党派获得了压倒性的胜利。您怎么看这个事情？中国怎么看这个事情？这会让香港和中国大陆之间摩擦

## 加剧吗？

**任正非：**“一国两制”法律框架下允许的行为是合法有效的。香港的根本问题是如何能走向繁荣，在繁荣的状况下，所有市民能分享这个繁荣，是所有领导者最重要的使命，而不是一个政治名词，来说明它民主、不民主……。香港如何制造繁荣，是香港今天的领导人和未来的领导人最主要思考的问题。人民群众都富裕了，不就是我们的愿望吗？

**Kristie Lu Stout：**您对香港的抗议人士以及他们所要争取的目标抱有同情态度吗？

**任正非：**没有任何同情，因为不了解。我坚决反对暴力行为，这种暴力行为是不正确的。人们可以自由表述思想，但是用暴力这种行为是不可取的，美国也是不允许（暴力）的。

**Kristie Lu Stout：**对于那些以和平方式抗议的人们以及他们所追求的目标，您是否抱有同情态度？

**任正非：**不存在同不同情，因为我没有研究过他们的诉求，我不理解他们在做什么，他们要求什

么，我也不知道。我只是说“一国两制”下这种和平方式是制度允许的，不存在我对他们是否理解。但是不能作出极端行为破坏环境，这是不可取的。

**Kristie Lu Stout:** 现在美国有一些立法者正在为香港而战，他们直接卷入到香港问题中，导致中美贸易战、技术战以及华为在美国的未来发展面临更复杂的局面。对此，您有何想法？

**任正非:** 我注意到卢比奥先生最近的言论。我们外交部抗议美国干涉香港内政，卢比奥先生说美国立法干涉香港是“美国内政”，我认为这是一个很大的笑话。

**14 Kristie Lu Stout:** 华为是要重建在美国的各种伙伴关系和业务。那现在香港以及香港的一系列抗议活动是不是让华为在美国的重建工作变得更难了？

**任正非:** 香港与华为重建业务没有任何关系。香港是一个商业性的贸易中心，不是科技中心，不可能给我们提供任何产品、零部件供应，所以香港不会影响我们在国际上的任何合作。

**Kristie Lu Stout:** 但如果特朗普总统签署了《香港人权与民主法案》，把它变成法律，那它就会影响中美贸易战，继而影响华为的未来，对吗？

**任正非:** 不会，因为美国禁止我们进入美国市场，怎么会有影响呢？

**Kristie Lu Stout:** 那华为是不是已经完全放弃美国市场了？

**任正非:** 现在也不能说完全放弃美国市场，我们也要争取美国宪法所赋予的权利。但是美国人民拒绝让我们服务，比如 AT&T、Verizon 等运营商不采购我们的产品，尽管我们有很友善的心，那也只能不给美国人民提供服务。美国是一个自由社会，应本着开放的精神容纳世界各种力量，但是美国正在背弃这种精神，那它将来是不是还能领导世界呢？

15

**Kristie Lu Stout:** 任先生，您在华为服务已经超过 30 年，把华为打造成了全球最大的电信设备提供商以及全球第二大智能手机制造商。现在中美之间的贸易战、科技战是不是让您没法退休了？这

## 么多年您一定也很累了吧？

**任正非：**美国的贸易战和科技战与华为本身没有太大关系。至于我退不退休，我也希望在合适时间里能够解决公司的生存和发展问题，这些问题走上一定轨道以后，我会逐渐减少我的工作量。其实目前我在公司基本很少工作了，主要是常务董事会和轮值董事长们在主持日常工作。有时候他们来问我一下“你觉得这个事情怎么样”，他们不问我，我也不知道。我在公司的作用已经在淡化，再淡化淡化，就没有了。所以，我也不担心我怎么退出、退出的方法是什么。短时间内我可能还没有这个计划，有计划时我会告诉你。

携手欧洲共建智能未来

徐文伟

欧洲创新日发言

---



## 01 开场

大家上午好，欢迎参加第七届华为欧洲创新日。还记得 2016 年的欧洲创新日，也是在罗斯柴尔德公馆，我们宣布成立了全球第二家数学研究所，通过数学算法在工程上取得突破，以此不断推动行业和人类发展的脚步。

华为扎根欧洲将近 20 年，在欧洲，为欧洲，一直是华为融入欧洲，贡献欧洲的主张。希望通过华为的创新能力，为欧洲的客户、伙伴等带来更大的价值，今天借此机会，我也向各位介绍一下华为创新战略以及下一步的举措。

## 02 截止到第三季度的总体情况

截止到第三季度的总体情况 .....



大家都非常关心和支持华为，借此机会向大家汇报一下华为当前的情况。截至第三季度，华为公司实现销售收入 6,108 亿人民币(约 860 亿美金)，同比增长 24.4%；净利润率 8.7%。

感谢客户、伙伴以及社会各界对我们的信任与支持，感谢 18 万华为人的努力奋斗。巨大的外部压力，不仅压不垮华为，只会使我们变得更加强大，更好的为客户提供更有竞争力的产品和服务。

### 03 当前创新发展遭遇瓶颈信息产业，70 年来主要是“工程创新”

信息产业，70 年来主要是“工程创新” .....



进入 21 世纪以来，科技创新层出不穷。但众所周知，信息产业经历了 40 多年的高速发展，现在开始遇到了发展瓶颈。

首先是理论瓶颈：现在的创新主要是把几十年前的理论成果，通过技术和工程创新转换成市场需要的产品。信息通信领域的基础理论——香农定律，是 70 年前，1948 年发表的，而 5G 时代，编码几乎达到了香农定律的极限。

其次是工程瓶颈：摩尔定律驱动了 ICT 产业的高速发展，以前（CPU）性能每年提升 1.5 倍，现在只能达到 1.1 倍了，ICT 发展遇到了工程瓶颈。

华为当前也逐步进入了无人区。面向未来，将如何突破这些瓶颈？面临着巨大挑战。

## 04

### **过去创新 1.0：基于客户需求的技术和工程创新，是华为过去三十年的成功基础**

华为过去三十年的成功，是基于客户需求的工程、技术、产品和解决方案创新的成功。创新一直都是华为的 DNA，下面我将从总结过去和面向未来两个维度阐述华为的创新战略。



## 05 遵循全球主流标准

### 遵循全球主流标准

- 华为与全球400+产业组织合作，在欧洲加入了44个标准与产业组织，累计贡献文档超过2000篇，与产业组织一起贡献技术标准
- 华为通过5GPPP与欧洲伙伴一起在5G领域实现了全球标准协同，定义了全球5G基础研究的节奏和方向，推动5G产业的发展
- 国内自动驾驶和智能制造等新的产业方向，与奥迪、宝马、戴姆勒伙伴成立5GAA，与ABB、西门子、博世等伙伴成立5GACIA等产业联盟探索孵化联合创新，推动中软协同
- 400+重要职位：IEEE-SA、BBF、ETSI、TMF、Linaro、Openstack、OPNFV和CCSA等担任董事会成员



首先，华为的成功是遵循全球主流标准。只有主流标准才能孕育大产业，才能成为领先者。华为采用世界最先进的技术、零部件、软件及平台，与世界同步，才能更快地进步。

华为与全球 400 多个产业组织合作，在欧洲

比如在 5G 方面，华为通过 5GPPP 与欧洲伙伴一起在 5G 领域实现了全球标准协同，定义了全球 5G 基础研究的节奏和方向，推动 5G 产业的发展。

面向自动驾驶和智能制造等新的产业方向，与奥迪、宝马、戴姆勒等伙伴成立 5GAA，与 ABB、西门子、博世等伙伴成立 5GACIA 等产业联盟探索孵化联合创新，推动中欧协同。

华为还在 400 多个重要组织中担任董事会成员，包括 IEEE-SA、BBF、ETSI、TMF、Linaro、Openstack、OPNFV 和 CCSA 等等。

以客户需求为牵引，创立联合创新中心 .....



第二，华为的成功是基于客户需求的创新的成功。2005 年我作为欧洲地区部总裁，负责欧洲市场拓展。欧洲市场是国际主流通信设备公司的本土市场，低价竞争只会扰乱市场，只有技术领先和创新才可能被欧洲领先运营商所选择。我们站在客户视角，站在帮助客户商业成功的角度主动创新。

2005 年，华为突破传统基站的模式，开发了业界第一款分布式基站，解决了欧洲运营商基站站址难找，安装困难，耗电和运维成本高等一系列难题，更快，更便宜地建设移动网络。

2007 年，又在业界率先推出了 SingleRAN 基站，实现 2、3G 基站合一（现在可以 2G，3G，4G，5G 合一），首先在德国慕尼黑成功商用。这些系列化的创新，其价值不仅仅是帮助运营商降低 30%TCO，更是大大降低了网络建设的门槛，提高了建网速度。这些产品和解决方案的巨大技术和商业优势，也成为了行业的事实标准并引领了无线产业的发展方向。

2006 年，华为与 Vodafone 建立了第一个联合创新中心，真正的从客户战略、产品方案、商业模式、产业发展等各方面与客户深度合作创新，

牵引客户需求，共同解决行业面临的挑战和难题，实现商业成功。发展到今天，我们与客户和合作伙伴建立了遍及全球 36 个联合创新中心，近一半分布在欧洲。华为先进的产品广泛被欧洲客户接受，奠定了华为国际一流公司的地位。

## 07

## 开放式创新，与合作伙伴共建共享

### 开放式创新，与全球伙伴共建共享



第三，华为的创新是开放式的创新。围绕着全球技术要素及资源，在全球建立了超过 16 个研发中心,60 个基础技术实验室,包括材料、散热、数学、芯片、光技术等等，围绕着人才和资源，建立研究中心。

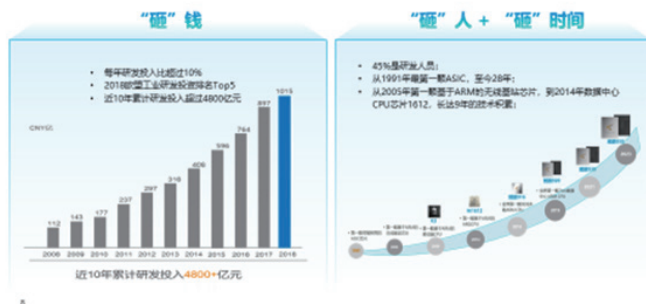
产业的竞争，也是产业联盟之间的竞争，而产业联盟必须是开放的、先进的。2016年4月，我们与客户和伙伴成立了绿色计算机产业联盟，共同拓展基于ARM的绿色计算机产业，目前已有50多家成员单位。

为了推动各行各业的数字化转型的进程，华为在2018年2月发起并推动成立了跨行业，跨产业的GIO（全球产业组织），共同推动数字化转型的框架，规范，标准和节奏，从抢蛋糕到做大蛋糕，做大产业空间。一周前，我们刚刚在巴塞罗那进行了第四次会议，讨论工业数字化转型白皮书，取得了重要里程碑进展。

## 08

## 厚积薄发，持续强力投资研究与开发

### 压强原则，厚积薄发





第四，压强原则，厚积薄发。技术、解决方案创新背后是持续的研发投入。华为在研发领域的投资不惜成本，不仅投资于现在，同时投资于未来。

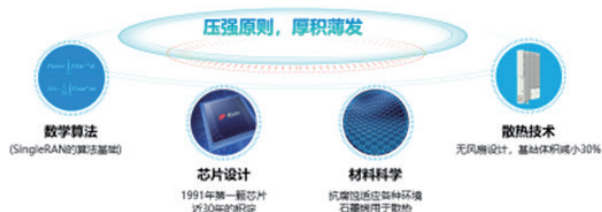
早在 96 年，我作为公司的预研部总裁，负责技术研究和新产品规划和孵化。公司当时就明确要求预研费用必须占研发费用的 10% 以上，现在要求提高到 20% 以上，也就意味着每年 20-30 亿美金，投入到前沿和基础技术研究。

华为 2018 年研发费用达到 150 亿 USD（1000 多亿人民币），在全球所有公司中排名前 5 位。公司在全球现有超过 8 万研发人员，占总人数 45% 左右。

09

## 看得见的是产品，看不见的是背后的技术

看得见的是产品，看不见的是背后技术



华为有超过 **60** 个基础技术实验室，**700** 多数学博士，**200** 多物理和化学博士 .....

我们看到的是产品，而，冰上之下的核心技术才是产品竞争力的来源，包括数学、芯片设计、材料、散热等。

早在 1991 年，华为就设计了第一片 ASIC 芯片，并成立了芯片设计室，也就是今天的海思公司。现在海思的麒麟 990，是世界上最先进的 5G 手机芯片，其实早在 2005 年，那时我作为海思总裁，就决定开发 3G 手机芯片了，今天看到的技术进步，都是研发长期的投入，压强原则和厚积薄发取得的。

华为有 60 多个基础技术实验室，700 多数学博士，200 多物理和化学博士。这些都保障了持续的技术领先。

## 10 华为创新的未来之路



以上的案例，是基于客户需求的工程、技术和解决方案的创新，也即创新 1.0，今天产业遇到瓶颈的根源，在于理论创新的滞后，没有理论的创新，很难突破技术的瓶颈。面向未来，华为的创新该如何进行？

# 11

## 人类将进入智能社会

### 人类将进入智能社会



我们认为未来二三十年人类社会将演变成一个智能社会，智能社会有三个特征，万物感知、万物互联、万物智能。

在智能社会，万物可感，感知物理世界，并转变为数字信号；网络联接万物，将所有数据实现在线联接；基于大数据和人工智能的应用将实现万物智能。

由于有了先进的 ICT 技术，这三大特征才能实现。ICT 基础设施（比如 5G，物联网，AI 等）将是智能世界的基石。

12

## Horizon Europe: 面向未来的宏伟计划

### Horizon Europe: 面向未来的宏伟计划



2018 年 6 月，欧盟委员会发布报告《投资未来：欧洲 2021-2027 数字化转型》。报告指出，在“地平线欧洲”期间，欧盟将推出“数字欧洲计划”，重点投资 5 大领域方向：超级计算，人工智能，网络安全与信任，先进数字技术，以及确保在经济和社会中广泛使用数字技术。这是一个富有远见的计划。

此外，很高兴看到，欧洲从战略、政策、运行和产业等各个维度的提出数字主权诉求，这是非常英明、非常正确的，是世界信息社会发展的灯塔和

标杆。过去我们重视物理边界，因为是地缘政治，当信息可以飞跃千山万水以后，提出数字主权是对国家发展有必要的，我们会坚定不移地支持。

另一方面，数字主权并不意味着数字柏林墙，全球的开放合作，在数字世界更为重要。ICT 是产业的数字化底座，华为将用领先的技术和产品，协助欧洲伙伴，并与欧洲伙伴一起，在数字化和智能化进程中保持优势产业的全球竞争力，并构建欧洲自主的数字基础设施。（同时，将人工智能生态相关的一些关键技术开源给欧洲和全球的开发者，促进孵化出更多的本土的创新企业）

## 13

**创新 2.0：基于基础理论突破和基础技术发明的创新，是产业发展和华为未来成功的基础**



面向未来，华为的创新将从基于客户需求的  
技术和工程、产品和解决方案的创新的 1.0 时代，  
迈向基于愿景和假设驱动的基础理论突破和基础  
技术发明的创新 2.0 时代。

## 14 理想主义和现实主义的结合

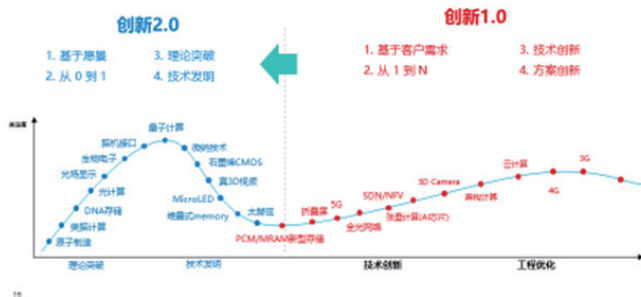
理想主义和现实主义的结合 .....



华为的创新是理想主义和现实主义的结合，  
从客户需求出发，进行产品的研发，同时以未来趋势  
为判断依据。通过战略务虚会，多路径开发试错  
等，深入到技术的根。同时通过愿景和假设以及先  
进技术驱动开发。理想主义和现实主义双轮驱动的  
创新。

## 15 华为创新理念升级：从 0 到 1 探索突破

## 从“创新”到“发明”……



创新 1.0 的核心理念是：基于客户需求和挑战，是技术创新，工程创新，是产品与解决方案的创新，是从 1 到 N 的创新。核心是帮助客户和合作伙伴增强竞争力，帮助客户增加收益或者降低成本，帮助客户实现商业成功。过去华为无论在无线、光网络、还是智能手机领域，我们都有大量的工程和技术创新，为客户带来的极大的商业价值以及产生了巨大的社会价值。

创新 2.0 的核心理念是：基于对未来智能社会的假设和愿景，打破制约 ICT 发展的理论和基础技术瓶颈，是实现理论突破和基础技术发明的创新，是实现从 0 到 1 的创新。

## 16 以『开放式创新、包容式发展』为思想理念

### 以『开放式创新、包容式发展』为思想理念



创新 2.0 的核心是基于愿景的理论突破和基础技术的发明，而理论突破和基础技术发明源头之一是学术界，工业界提出的挑战和向大学、研究机构进行研究的投资是助推器。

理论突破和技术发明的不确定性非常高，这种不确定性的性质就决定了不能是封闭的创新，华为创新 2.0 的思想理念是“开放式创新、包容式发展”，大学和科研机构，学术界，工业界联合起来，共同推动。即利用全球科研资源和人才进行合作创新。华为成立战略研究院，统筹华为创新 2.0 的落地，确保华为不迷失方向，不错失机会。



## 17

## 以『愿景假设 + 技术突破』为方法论

## 以『愿景假设 + 技术突破』为方法论

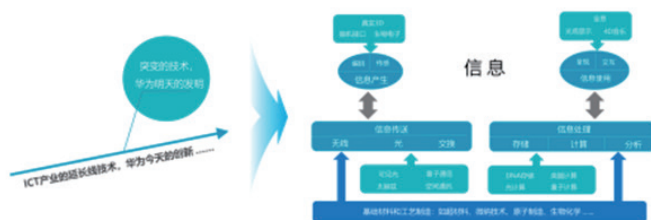


我们首先从愿景假设出发，研究未来智能世界。研究未来人们是如何生活、工作、娱乐、健康等，提出问题，带着问题找技术，带着问题捕捉未来的技术方向和商业机会，孵化出新产业。

同时进行大胆假设。如 10 年 100 倍宽带，10 年 100 倍的计算能力，10 年 100 倍的超越人的感官。在此基础上，规划我们的技术要素。

## 18 以“信息为中心”，增加布局“突变的技术”...

以“信息为中心”，增加布局“突变的技术”.....

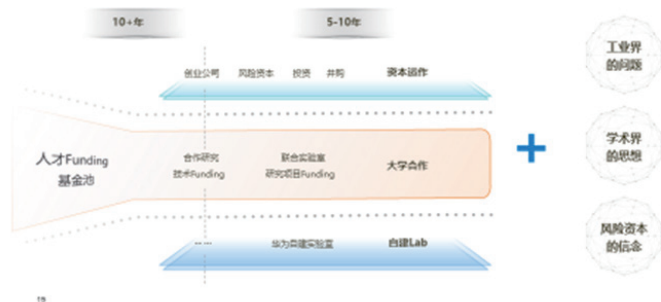


围绕信息的全流程，研究和发掘未来的技术，从信息的产生、存储、计算、传送、呈现，一直到信息的消费。

比如显示领域的光场显示，计算领域的类脑计算、DNA 存储、光计算、传送领域的可见光通信等，基础材料和基础工艺领域的超材料、原子制造等。一侧是延长线上的技术创新，另一边是突变的技术创新。

## 19 以『大学合作、技术投资』为战略举措

### 以『大学合作、技术投资』为战略举措



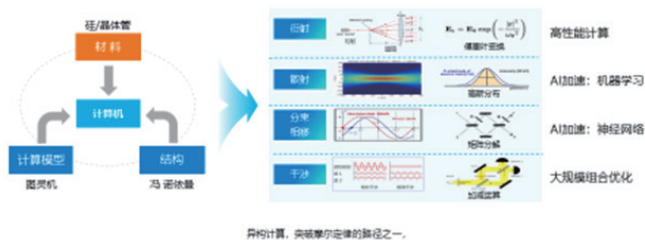
当今世界满足人类发展的需求以及解决所面临的问题,更需要汇集全人类的智慧和创新能力。加强基础研究、促进科学进步是解决这些问题的关键。

工业界的参与不仅帮助高校和科研机构加快研究成果的商业落地,同时把工业界的挑战和真实场景、需求,与科学家分享,对研究方向是极大的促进作用。

华为将采取“支持大学及科研机构的研究、自建实验室、多路径技术投资”等多种方式实现创新2.0。把工业界的问题、学术界的思想、风险资本的信念,整合起来,共同创新。创新成果为全人类,全产业所共享,点亮世界,点亮华为。

## 20 投资光计算，探索异构计算发展之路

理论创新的方向，带来革命性的变革 .....



光计算以“模拟计算”作为加速，百倍提升占计算量80%以上的“数据处理” .....

我们知道现在数据的种类越来越多，并且受摩尔定律限制，一种计算架构实现所有数据的处理成本非常高，因此，异构计算是突破摩尔定律的路径之一。

华为投入光计算的研究，利用光的模拟特性，以“模拟计算”作为加速。

比如，在人工智能领域，计算量的80%是矩阵变换、最优求解等，这些运算用CPU做，效率非常低，如果用光计算，性能会提升百倍，因为光本身的衍射、散射、干涉等天然特性，就是具备这样数学特性，光计算省去大规模的数模转换的过程，在这些特定的领域有着天然优势。

试想一下，随着计算量向AI等转移，80%的

计算量可能更加合适用新的计算架构，效率百倍地提升，那么，摩尔定律的困境，就会很大程度上被克服。

## 21 华为与欧洲大学与研究机构广泛合作

### 华为与欧洲大学与研究机构广泛合作



我们与欧洲的大学，公司，公共机构进行了大量合作，聚焦关键挑战以及面向未来的基础理论突破与创新，在 5G 算法，AI 基础理论，处理器 ISP 架构等领域进行合作创新。

比 如 在 法 国， 华 为 与 EURECOM、IMT(L ‘institut Mines-Télécom)、TPT(Télécom ParisTech) 等法国优秀研究机构和高校建立战略合作。合作方向包括网络算法、AI、传感器应用等领域；与 2 名菲尔兹奖得主开展合作，共同探索先进无线基础理论和算法研究；

我们与 EURECOM 合作的 Massive MIMO 是 5G 的关键技术之一，获得了 3GPP 的验证并成为国际标准。EURECOM 合作 5G Massive MIMO 的知识产权为双方共有，目前我们在欧洲的知识产权约 80% 与合作方共有或合作方独享。

目前，我们赞助了 300 多位教授从事研究，并且没有知识产权要求。华为还通过设立课题，与学校联合培养人才，赞助了 73 位博士，提供了 600 多个实习机会，为近 2000 学生提供了授课培训与讲座。

## 22

## 多样化发展欧洲数字人才

### 多样化发展欧洲数字人才



数字欧洲需要大量的数字人才，华为通过多种多样的方式，助力欧洲发展和培养 ICT 人才。

面向开发者，在 ICT 领域推动沃土计划，未来五年将投入 15 亿美元使能全球开发者，将开发者规模扩展至 500 万。在消费者领域面向应用开发者推动 10 亿美元耀星计划，激励应用创新，未来 3 年汇聚千万开发者，共同构筑以消费者为中心的全场景智慧新生态。

面向大学生，华为在全球与 50 多所院校合作设立 ICT 学院，传播实用型的前沿 ICT 技术知识，在全球范围内为社会及产业链输送 ICT 人才。在欧洲，自 2011 年以来，华为已在英国、法国、德国、西班牙，罗马尼亚，波兰等 12 个国家与院校合作成立了华为 ICT 学院；已培养 100+ 名 ICT 学院讲师，每年约培养 1500 名学生。

面向更广泛的年轻学生，在全球 100 多个国家启动未来种子项目，鼓励更多人加入到数字社会中来。2011 年项目在欧洲启动至今共有来自 31 个欧洲国家的 1347 多名学生参与。未来将在欧洲总培养 3000 名英才，包括选拔 1000 名大学生参加“未来种子”活动前往中国参观交流，招收 1000 名实习生到华为深入学习和业务实践，并录取 1000 名应届生入职华为。

## 23 TECH4ALL：数字技术包容世界，科技普济天下



数字技术正在重塑着世界，已在推动国家经济增长、社会福祉发展等方面发挥着重要作用，也将加速联合国可持续发展目标（SDG）的达成，从而应对全球包括贫困、不平等、气候、环境退化、繁荣以及健康在内的各项挑战，不让任何一个人在数字世界中掉队。

为此，华为启动了“TECH4ALL 数字包容”行动计划，“数字包容”是指个人和群体平等获取（Access）和使用（Use）信息及通讯技术（ICT）的机会；“TECH4ALL”则是华为面向“数字包容”话题的倡议和长期行动举措。我们匹配华为能力可及的方向，围绕着健康、教育、发展和环境四个领域全面推进“数字包容”。



比如在医疗健康领域，华为联合西班牙当地医疗研究机构 IIS Aragon 及 DIVE 研究中心，开发了一种新的检测幼儿视觉的医疗工具 Track AI，帮助分析筛查孩童的眼疾，在数字技术的支撑下，经过培训的父母也能像熟练的医生一样，更快、更简单、更有效的检测儿童视觉障碍，这将给世界上 1900 万个视觉功能障碍儿童带来福音。

比如在环境保护领域，华为联合 Rainforest Connection 组织，将大量的华为旧手机改造为太阳能雨林监听设备，变成雨林生态的“耳朵”，通过 AI 时刻倾听且识别雨林中的盗伐卡车和电锯的声音，帮助国际环保组织更高效地保护地球。据了解，明年涉及更多国家的 6000 平方公里热带雨林有望受益。

## 24 愿景使命



科学技术是人类共同的财富，是不分国界的，欧洲自工业革命以来所倡导的全球多边协作方式，从价值理念的社会基础、到规则制定的方法机制，都是全球继续协作发展的宝贵财富，也是华为能够为欧洲和全球贡献技术与产业价值的最好的平台。

华为希望用我们的全球领先的技术能力，成为欧洲各大行业数字化的关键使能者，欧洲数字化技术的推动者和贡献者：帮助欧洲企业在数字化和智能化进程中保持优势产业的全球竞争力，并构建欧洲自主的数字基础设施。华为与欧洲产业共同支持 3GPP 和 GSMA 在全球发展，支撑了通讯产业的健康发展；我们有信心，基于这个方式，与欧洲和全球共同发展好数字产业，和所有行业的数字化、智能化。

我们的愿景是，把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。需要我们共同合作，才能实现这个愿景。

再次感谢各位参加华为欧洲创新日！

郭平

web summit 发言

---

## 5G+X，开启智能时代

很荣幸来到这里。今天我想和大家谈谈为什么 5G 对整个行业，尤其是开发者来说，是一个千载难逢的机会。

我演讲的题目是“5G+X，开启智能时代”。这里的 X 包含了 AI、大数据、VR/AR 等技术元素。

大家知道，5G 刚刚开始建设，AI 的行业应用也还在初期。我相信未来 5G+X 会给创业者们带来无穷多的机会。

## 01 ICT 就是新的电力

1875 年，法国巴黎北火车站开始用电提供照明，1879 年，美国旧金山实验电厂首次对外出售电力，这是革命性的变革，随后的 20 世纪，电力让各行业生产力发生翻天覆地的改变，人类进入“电气时代”。3G/4G 通信就像早期电力解决照明一样，解决了人与人之间的联接问题。现阶段，随着 5G、AI 等 ICT 引爆点的引入，ICT，就像 100 年前的电力，正在向各行业延伸，成为产业发展的关键使能器。

## 02 5G 比想象中来的更早

5G 的商业比想象中更快，现在已经有 20 几个国家，40 个运营商实现 5G 商用，我们预计年底会看到 60 个商用网络。5G 带来的新体验受到消费者的欢迎，韩国只用 69 天就发展了 100 万用户，在 4G 时代这个数据是 150 天，5G 用户的移动数据使用量也达到 4G 的三倍。

## 03 “5G+X”：推动产业升级

5G 最高可以达到每秒 20G，网络时延低至 1 毫秒，在每平方公里可以提供 100 万的联接。5G 万物互联提供了体验保障。

云和人工智能大家都很熟悉，5G 的出现让终端和云的距离更近，云端的强大算力可以快速映射到终端。

下面我们来看几个案例。

## 04 5G 使能 8K 远程实时音乐协奏

两周前，瑞士 Sunrise 的 CEO 在华为论坛

上为我们展示 20 公里之外的农场上三位艺术家吹响阿尔卑斯长号，与会议场馆现场演奏的中国古筝完美形成一曲动听的东西方艺术合奏曲。5G 的超大带宽和超低时延所支撑视频达到 8K 效果。

在不远的将来，我们也可以借助 5G 技术来自世界不同角落的任何人同时进行交流，大家就仿佛身处一室。

## 05

### “5G+X” 使生产更安全、更高效

位于荷兰鹿特丹港口的 Shell Pernis 希望通过新技术有效保障工人生命安全，同时提升运维的效率。

5G 连接移动巡检机器人可以对于管道泄漏故障快速侦查响应，降低了现场人工作业的风险；智能 5G 头盔允许初级工程师通过超高清视频保持通信，让外场专家实时共同排查，检查时间从几天缩短到几小时。

5G+X，让长达 160,000km 的管道检查都变得轻而易举。

## 06 TrackAI

5G+AI 技术，不仅应用在娱乐、工业领域，也开始广泛用于疾病的诊断和治理。

## 07 应用是关键

刚才我们看到的是几个典型应用，类似的故事在全球各地每天都在发生，实实在在地改变着我们的日常工作、生活。

5G 升级了通信基础设施，AI 提供了更为强大的计算引擎，而应用和软件才是真正的价值所在！从互联网发展历史来看，应用开发商收入增长最快、利润最丰厚。

这是个万亿级美元的市场，最大的赢家是我们的伙伴们。

## 08 华为致力于做应用开发的使能者

过去 30 年，华为一直在协助运营商打好互联网基础，让众多的应用、软件开发者可以大展拳脚。在 5G+X 时代，我们将持续使能应用开发者，推

动整体产业的繁荣。

具体包括云端和终端两大领域。分别有对应的沃土计划和耀星计划。



## 沃土 2.0 计划

首先，我想谈一谈针对 ICT 基础设施的沃土计划。

过去 5 年里，我们在全球建立了 21 个 OpenLab；已发展 130 万开发者。现在，我们开始推行沃土 2.0，未来 5 年投入 15 亿美金，在全球范围内发展 500 万开发者。

我们针对高校与研究机构、个人、初创企业、合作伙伴推出了相应的项目。比如欧洲的一些大学可享受到免费的云服务学习券及 AI 板卡等。



## ModelArts：一站式 AI 开发者平台

在这里我想特别提一下 AI 的普惠开发。

AI 已经是个热门技术，但是技术复杂，人才



短缺，为了让广大的开发者们会用、善用 AI。我们推出 ModelArts 来帮助他们实现轻松完成开发，用 AI 解决 AI 自身开发的问题，包含自动数据增强，自动模型优化，一键启动 AI 训练等系列功能。

简单来讲，我们希望开发者只需要成为本领域的专家，把计算机领域的复杂性交给华为。他们可以专注于业务逻辑设计，开发出优秀的专业产品。



## 1+8+N：全场景智能终端生态

在智能终端方面，手机是我们日常关注的重点。但是大家都清楚，未来一定会实现万物互联。华为也一早就下定决心，构建下一代的终端生态。

华为推出“1+8+N”全场景战略。基于手机实现多业务智慧连接，有更多的手表、眼镜等支撑性应用。当消费者拿着智能手机回到家中，可以轻松一碰切换到大屏幕；走进汽车，手机上的应用可以和汽车联动。下一代的终端生态不仅仅局限于手机，我们需要广大开发者参与进来，实现融合场景下的应用创新。

## 12 HMS 使能移动创新，耀星计划激发全球开发者

华为的智能手机、智能手表、智慧屏等在市场上受到了的欢迎，为了丰富这些智能终端的体验，越来越多的第三方创新应用和服务接入进来，这样就形成 Huawei Mobile Service 生态。华为同时提供各种服务的 Kit，便捷开发者快速开发自己的应用，发布自己的应用，接入华为的全场景终端。

同时，我们推出 10 亿美金的“耀星计划”，为开发者提供开发创新、营销等维度的基金支持，以鼓励全球优质应用接入 HMS 生态，明天下午我们的 Huawei Developer Day 会有更详细的信息，欢迎大家参加。

## 13 5G+X：我们一起开创新时代

5G+X 就是 100 年前的电力，它必将成为智能社会发展的关键使能器，华为愿意与行业开发者、初创企业一起努力，孵化更多 5G+X 的应用！

## 14 感谢

欢迎加入我们，共同开创新时代！谢谢！

“5G+ 云 +AI” 使能千行百业，  
共同探索智能社会发展潜力

梁华

# 中国移动合作伙伴大会 主题演讲

---

2019 年 11 月 15 日，广州

各位嘉宾、女士们、先生们，大家上午好！非常高兴参加 2019 中国移动全球合作伙伴大会。

首先，我要特别感谢中国移动及全球客户、合作伙伴们，在过去的一年中，对华为的信任、鼓励和支持。2019 年，华为面临了很大的外部环境压力，但我们克服了困难与挑战，保持了业务运作的平稳，保障了对客户的及时交付。面向未来，我们有信心实现公司持续稳健发展，在 5G 时代为客户创造更大的价值。

2019 年，对于行业来说，是一个关键的时期。5G 商用进程逐渐加速，网络的规模部署将会带来消费端用户的快速增长。同时，作为 5G 的突出特征，垂直行业的创新应用和实践也将层出不穷。在过去一年，和众多行业接触、交流的过程中，我们明显感觉到，5G、人工智能等新技术正在深刻影响、甚至是重新定义各行各业，对经济的转型发展起到了非常关键的作用。

今天，借此机会，从“5G+AI”的角度，我们分享三点思考：一是 5G+AI 如何助力各行各业的数字化转型；二是“5G+AI”如何使能电信行

业自身；三是 5G 时代商业模式将如何演进。

第一，5G+AI+ 行业知识，这三个层面相结合，才能真正为行业赋能，创造新的价值。

与任何前几代无线通信技术相比，5G 被赋予更大的期望。由于低时延、大带宽、广连接、高可靠等特性，5G 能更好匹配工业互联网、物联网（车联网、无人机）等需要实时控制的应用场景。但 5G 不是万能的，先进技术的成熟，并不意味着产业的成功。5G 技术需要与行业应用结合，在行业数字化转型中发挥价值。

比如，最近在网上刷屏的“神奇港口”就是这样。在浙江宁波舟山港，空旷的码头，现场几乎找不到工人，只有机器在精准上下装卸，迅速来回运送……操作员在中控室通过 5G 高清视频回传，对“龙门吊”（门式起重机）进行安全监控、实时数据采集、远程处置调度……。

以往，“龙门吊”采用光缆回传，要 2000 多元一米，价格昂贵，寿命也只有 2 年左右。现在用了 5G 无线回传，不仅图像传输质量有保障，同

时也节约了大量的光缆成本。“龙门吊”只是港口的众多场景的一个，随着智慧堆场、无人驾驶等应用的规模部署，“神奇码头”也将由“神奇”变成“常见”。

这个 5G 赋能港口的例子，背后是中国移动浙江公司联合华为、宁波港集团以及振华重工的共同努力，其中振华重工作为总集成，将 5G 技术集成到港口机械中，让港口机械和港口运作发生了巨大变化，产生实际的生产价值。

面向行业的解决方案，伙伴提供行业知识，运营商和华为基于 5G 的能力匹配行业需求、使能行业数字化。运营商的优势，是无处不在的联接能力，海量设备的高可靠运维能力，上亿用户的运营能力。这些优势和能力通过数字化运营释放出来，持续的将行业知识构建在云化数字平台上，并与各种数字技术结合，在做到更高效敏捷的同时，与合作伙伴一起使能各行各业的数字化。

第二，通过“5G+AI”使能电信网络，可以有效提升业务运营效率、降低成本，同时为用户提供“实时、按需、可靠”的用户体验。运营商、

华为与合作伙伴一起，将电信行业运营运维的专业知识、行业知识逐步构建在开放的数字平台。

“5G+AI+ 行业知识”，三者结合为提供高可靠、高质量的用户体验打下坚实基础。

今天，运营商网络与人们日常生活的关系越来越紧密，2G、3G 时只有打电话、发短信的时候才用，现在从打车、支付、购物、娱乐等各个生活场景都要用到。

在网络几乎“无处不在、无处不用”的背后，是运营商做了大量的工作，同时也承担了巨大的压力。比如，过去一年，中国三大运营商和华为一起快速解决了 40 万个疑难问题，并保障了 18 万次重大网络变更。华为将积累的实施方案、风险识别、故障处理等知识进行数字化封装，并利用异常识别、群障预测等 AI 技术，与运营商一起保障网络的平稳运行。

随着 5G 走向商用、使能各行各业，网络所面临的需求与问题将成倍的增长，同时实时性需求也将越来越高，需要切实地把电信行业知识构建在数字平台上，并将 AI 应用在日常的网络运营中，提高可靠性和预测能力，才能为用户、客户持续提供

实时性和高可靠性的服务。

第三，5G+AI 在带来业务、网络运营升级的同时，也让商业模式随之升级，价值定价有可能成为常态。上个月，三大运营商宣布 5G 商用首次将速率纳入到资费套餐中，体验成为“价值量纲”之一。体验好的网络，带来好的收益，好的收益激发好的网络建设，如此，商业模式形成正循环、正激励。

以韩国为例，网络商用发布仅半年时间，5G 用户发展已突破 350 万。在 VR、AR 等创新业务的带动下，移动用户日均流量达到 1.3GB，增长三倍以上。这些新业务带来的不仅是运营商流量的增长，更重要的是 VR 直播、AR 游戏等新业态给产业带来的新机会。

面向垂直行业的逻辑也是如此，“正循环”的商业模式，将是“5G 改变社会”的基础，这会带来各方协作与交易模式的深刻改变。新的网络特性促发新的行业需求、新的需求带来更多创新应用和业态、新的业态激发更多网络需求。5G 商业模式的创新将是消费者、行业用户、运营商、合作伙伴



多方共赢，基于价值定价和全新的服务流程，带来全新的商业成果。

中国“5G+AI”的时代大幕已经开启。这是我们可以共同开拓的商业新机会。当前，中国移动与华为、合作伙伴已迈出了第一步，围绕 14 个行业应用场景进行梳理与合作。面向未来，华为将秉持“开放、合作、共赢”理念，依托鲲鹏和昇腾生态，助力中国移动“5G+”计划，打造以 5G 为中心的泛在智能基础设施和生态。

扬帆云起处，凌峰再登高。华为希望与中国移动、众多合作伙伴一起，持续推动 5G 技术创新与产业发展，让更多人享受到技术创新带来的福祉。谢谢大家！

梁华

# CNBC 全球科技大会

---

2019年11月18日，广州

**01** 非常感谢您拨冗出席此次活动。我想先针对昨晚看到的新闻提一个问题。有报道称，美国可能会再次将临时许可延长几周，允许美国公司继续向华为销售产品。您对这些报道作何回应？

**梁华：**非常高兴参加 CNBC 全球科技大会，刚才问到了关于临时通用许可证的问题，我想说的是，无论临时许可是否延期，对于华为经营的实质性影响非常有限。目前，我们的产品可以不依靠美国器件和芯片，实现对客户的及时供应。

当然，过去二、三十年，华为与美国供应商有着非常好的合作，华为的成长离不开这些供应商的支持和帮助。如果美国政府允许这些供应商继续对华为供货，我们会进一步开放合作，还会购买美国的器件。但即使没有美国的产品，我们依然能够保障公司主力产品的生产，例如 5G 基站、接入网、核心网等，保障对客户的正常供应。

事实上，美国政府对华为实施“实体清单”限制，对美国供应商的伤害更大，希望美国政府能够从这一点考虑本国供应商的利益。华为公司不会依赖美国来规划自身未来的发展。我们会继续保持产品的设计、供应和生产，来面向市场的销售，满足

客户的需求。在这个过程中，客户给予了我们非常大的信任。

**02 记者：华为是否与美国商务部有过直接接触？或者是否有美国其他机构提前告知你们将对许可证进行延期？如果他们沒有直接跟你们讨论过这件事，我会觉得很不可思议。**

**梁华：**到目前为止，没有任何美国的政府和机构跟华为进行沟通，我们也没有任何渠道跟美国政府进行沟通。

**记者：您觉得他们为什么不直接跟华为沟通？华为不是应该跟美国政府的这些重要行政机构进行直接对话吗？**

**梁华：**在这方面，我认为主要是美国政府缺乏对华为的了解。华为三十年来，是一群人脚踏实地、辛勤工作，大家持续艰苦奋斗，才发展到今天，也是从小逐步发展起来的。

美国政府没有沟通，是对华为不了解。如果有更多的了解，就会知道华为是一家三十多年来，持续踏实奋斗的公司，和美国硅谷的很多公司是一样

的。亚马逊、Google、Facebook, 比我们成立还晚, 但是发展比我们还快、规模也很大。

**03 记者:** 有一个问题我觉得有点困惑, 也许您可以帮我解答。美国司法部长致信联邦通信委员会 (FCC), 称华为和中兴是不可信任的公司。为什么美国政府的一个机构这样说, 而另一个机构却将许可证延期, 允许美国公司继续向华为销售产品?

**梁华:** 美国商务部与 FCC 之间是怎么协调的, 我确实不知道, 但是可以确定的是, 不管临时许可是否延期, 对华为的经营并没有实质性的影响, 我们会做好自身生存、发展所需的事情, 包括产品的重新设计, 以及优化产品去满足客户的需求, 特别是现在 5G 到来之后, 客户对 5G 的需求比较多。

另外, 关于 FCC 主席提议禁止华为在美国市场销售, 特别是在一些边缘地区, 我认为这样做只会损害为这些边缘农村地区提供宽带服务的运营商, 只会使得美国的数字鸿沟越来越大, 影响整个数字经济的发展。

华为在美国偏远农村地区的销售，有助于推动这些边缘地区享受普遍的数字服务，帮助美国在这里消除数字鸿沟。如果美国不让我们提供产品，只会损害那些为边缘地区提供宽带服务运营商的利益，同时，人们也不能获得很好的互联网、数字服务。

**04 记者：**去年华为作出了一个大胆的决定，开始更加公开地谈论一些问题的立场，这一定程度上也缓解了美国政府的担忧。华为现在似乎更加透明和开放，并且愿意回应这些指控，国际受众对此也表示赞赏。我想问一下，您觉得通过这样的方式，能基本应对和解决关于华为产品安全的担忧吗？今年对外沟通更多了，您觉得客户会因此而更加信任你们吗？

**梁华：**我们与客户已经合作了非常长的时间，很多是二、三十年的客户，已经建立起信任和协作关系。在当前情况下，很多运营商和客户给了华为非常大的信任、鼓励与支持。借此机会，我要向这些客户表示感谢。

谈到网络安全，我认为应当建立一些通用标

准，每个国家从技术中立的角度，建立相应的网络安全标准，并对所有的运营商、供应商以及相关参与者一视同仁，基于标准来进行相关测试、验证。网络安全应基于事实、基于理性、基于证据和可验证性，这样才能解决安全问题。

在即将到来的数字社会 and 智能社会，网络安全会更加复杂，如果不从技术的角度，用标准和规则来保障，只会把事情变的越来越复杂。我们也呼吁产业生态的合作伙伴共同建立网络安全标准，一起探讨如何构建可验证、可测试、基于证据的网络安全标准和运营。

从华为的角度，我们是设备供应商。网络是由每个国家具体的运营商来运营，运营商有相应的能力管理好网络安全，应该在这方面建立网络安全标准，同时，对所有参与者进行测试认证来保障网络安全。

05

**记者：**鉴于这一年发生的事情，你们的国际战略会有所调整吗？针对西方（包括美国）之外的其他尚未对华为技术表示担忧的国家，你们会更积极地开展营销活动吗？

**梁华：**我们与客户进行的都是非常长期的合作，对于选择了华为的客户，我们会以更好的产品、解决方案和服务，来支撑、服务好客户，比如，以5G为基础的ICT基础设施建设过程中，如何帮助运营商发展好网络，以及基于这些网络如何使能国家的数字经济发展。

过去，不是所有的国家和客户都选择了华为，未来，我们也相信有些客户会不选择华为，对于华为，我们会聚焦服务好选择了我们的客户，做好服务和体验，支持客户发展。

06

**记者：**我想问一下有关 Mate 30 的问题。由于外界对 Mate 30 能否使用谷歌操作系统存在担忧，因此 Mate 30 面向国际市场的发布会表现平平。华为将采取什么措施来缓解客户的担忧？鸿蒙操作系统可以直接替代安卓操作系统吗？

**梁华：**在终端领域，我们基于优质的产品和服务为全球消费者提供好的体验。华为的智能手机（刚才您提到 Mate30）有很多特性，包括硬件、拍照、人工智能等都有非常好的体验。消费者在选购手机的时候，也会考虑应用、硬件及其他很多特性。



在海外市场，由于没有谷歌的 GMS 生态服务，我们会发展华为的移动服务 HMS，基于 HMS core 发展我们的生态。

关于鸿蒙系统，我们在后续会发布整体策略，希望你到时关注。

**07 记者：**能否给今天在场的各位初步介绍一下华为的策略？我们想知道，在替代部分基于安卓的应用上，你们未来的方向是什么？比如说，你们会不会和百度等公司洽谈，考虑使用他们的技术？

**梁华：**华为在整个 HMS 生态建设中投入了非常大的力量，我们把本来在做未来五到十年研究的人员召回来，集中攻关 HMS core 以及发展相应的生态。这个生态当中会有很多伙伴，基于 HMS core 的开放能力进行测试、开发各种各样的应用。我们希望能基于这些应用，为全球的用户提供好的体验。关于地图、邮件等基础应用和服务，我们会选择世界上比较好的伙伴，有可能是分区域的，也有可能是全球统一的，来支撑华为智能手机未来海外市场发展。

当前 HMS core 开发这一块进展比较快，至于生态的发展，需要一段时间，可能要两到三年才能构建比较好的生态来支撑用户体验。

**08** 记者：任总过去曾表示华为可能会将 5G 技术许可给一家美国公司，以便营造公平的竞争环境，我记得是这么说的。请问，你们有没有和个别美国公司讨论过下一步计划？

**梁华：**目前还没有任何大的美国公司跟我们进行联系，有一些中间人在打听一些消息。

从华为的角度，我们是真心实意的想把 5G 技术授权给美国公司，帮助美国发展自己的 5G 技术，以及建立起相应的网络。

**09** 记者：如果你们能找到一个西方合作伙伴进行深度技术共享，或许可以消除美国对你们的一些不满。你们是不是希望通过这种方式来解决问题？还是说，你们关于 5G 技术许可的提议只是一种假象，真正的目的是想转移美国政府的注意力？

**梁华：**我们不是为了吸引美国政府的注意力，是真心想把现在的技术授权给美国公司去发展美国自己的 5G 技术和建设 5G 网络。美国政府有很多担心，如果这个时候，有一家美国公司能够拥有 5G 技术，并在这方面进行相应的发展，是可以解决美国在 5G 技术以及 5G 网络的发展。这对推进全球的数字技术以及未来人工智能的发展是有帮助的。

5G 是基本的 ICT 基础设施，5G 的发展会加速人工智能的发展，而人工智能的规模应用才能真正放大整个数字经济的作用，使能人类社会的发展。从人类发展来看，先有农业经济后又有工业经济，现在又发展了数字经济，据第三方机构预测，未来数字经济将占到全球 GDP 的 25%，数字经济对未来每个国家的发展至关重要。从这个角度，我们愿意把 5G 技术开放出来，真心实意地授权给美国公司，而不是为了转移注意力。

10

**记者：**目前来看，贵公司的经营业绩表明，美国政府的打击对华为增长的影响有限。你们似乎还增加了研发预算，以抵消部分零部件和供应问题带来的

影响。明年，我们将会经历一件政治性很强的事件，即对孟晚舟的审判。请问，贵公司针对明年这一万众瞩目的事件是如何准备的？这一事件的焦点不再是技术本身，而是相关人物和治理。

**梁华：**华为今年三季度的经营收入同比增长24.2%，前五个月的增长是比较快的，在美国对华为实施“实体清单”限制之后，市场还有一些惯性，整个业务还在发展。从目前的运营情况来看，今年整个公司的经营结果还是非常好的。明年全年将处于美国“实体清单”的制裁下，如果华为还能取得很好的发展，可以认为我们生存下来了，我们会进一步投资未来，进一步发展。

欢迎你明年这个时候到公司看一看，看华为是不是还存在，是不是还发展的很好。对于明年的发展，我们还会继续投入，不仅关注现在的产品怎么满足客户需求，同时也会关注未来技术的发展和投资，以保证华为在生存下来之后还能持续发展。

明年1月份孟女士的案子目前在司法过程中，我在此没有更多的评论，但是我们坚信孟晚舟女士是无辜的，美国相关的指控是不存在的。我们还是等加拿大法庭的判决。

11

记者：我们的采访接近尾声了。今天到场的各位，有一些经营着自己的技术公司，也有一些刚刚起步，还有一些正在考虑创业。过去一年里，美国采取的行动迫使华为不得不改变面向国际市场的沟通策略。华为在过去一年里经历了一些很痛苦的事件。如果请您给在场的各位提一个建议，分享一下你们过去一年里所汲取的经验教训，您会说什么？您的建议是什么？

梁华：我从华为自身的发展分享一点感受。首先，我们对自己的发展有信心，同时，实事求是地去做处理这些事情。通过这样的沟通能够让外界更好、更真实地了解华为。华为在过去的发展当中，主要关注自身的发展，以及如何更好地服务客户。在这个事件之后，华为邀请了媒体去公司参观，也跟媒体进行一些坦诚的交流，使得外界更加了解真实的华为。

陈黎芳

## 接受罗马尼亚媒体团采访

---

2019年11月20日,深圳

**陈黎芳：**首先，非常感谢各位到访华为公司。大家一路舟车劳顿，还要倒时差，应该比较累。我首先自我介绍一下，我叫陈黎芳，在华为公司已经工作 25 年了，我大学毕业以后的绝大部分职业生涯都在华为。各位已经参观过我们的股权室了，应该也了解到了华为是完全由员工持股的私营企业，董事会成员都是持股员工代表选举出来的。比如说我自己，我就是先后两次被选举为董事会成员，第一次是在 2011 年，最近又在 2018 年再次当选。欢迎大家的任何问题，我会根据我对华为的了解尽力回复大家。

**01 记者（Aurel Dragan）：**如果美国政府开出的条件是华为上市，美国政府就停止对政府的禁令，华为是否会考虑上市？

**陈黎芳：**首先，您问的是一个假设的问题，美国政府其实根本没有开过这样的条件。我觉得他们也不会开的。因为有的中国上市公司也遭到了制裁，以及包括欧洲公司在内的其他国家的一些上市公司也受到过制裁。

第二，华为从成立到现在都一直坚持员工持

股，所有的利益、权益都由员工分享，到目前为止还没有任何上市的计划。上市公司的资本管理方法和华为现在的管理方法大相径庭，是两条不一样的道路，华为选择了自己的这条道路。

**02 记者（Armand Iliescu）：**现在美国政府又给华为颁布了延期 90 天的许可，华为可以和美国公司继续合作。第一，如果没有 90 天的许可，没有这样的协议，您认为未来华为和美国公司的合作关系将会是什么样的？第二，华为启用新的操作系统，新的操作系统是欧洲用户和其他国家用户所不熟悉的，这种情况下华为打算如何持续销售你们的智能手机？

**陈黎芳：**首先，跟您澄清一下，美国政府的延期 90 天许可，和华为公司现在的实际业务没有太大的关系。我想要表达的是，美国在没有任何证据的情况下就用“国家安全”这个理由把我们放入“实体清单”，这非常不公平，美国政府应该要将华为移出实体清单。

第二，为什么说没有实质性关系？因为延长 90 天的许可，并不意味着已经批准美国公司跟华



为公司合作了，美国政府其实已经讲过了，他们收到了 260 多份申请，但还尚未批准。您也问到我们和美国公司的关系会是什么样的，华为当然非常希望和美国公司开展合作，但能否合作的决定权并不在华为公司，而是在美国政府。您讲到了操作系统，我们在这方面的态度也是一样的，我们当然希望跟 Google 继续合作。但是现在美国政府也没有做出最后的决定，我们还在继续等待。

您也谈到这会不会影响到华为的手机等消费者业务，我目前还难以预测。但可以告诉你的是，华为今年手机业务增长量非常大，在中国、欧洲以及全球市场都有增长。华为 2018 年全年销售了 2 亿部手机，我们今年在 10 月 22 日就达到了这个量，全年肯定会远远超过 2 亿部。如果华为未来只能建立自己的操作系统和生态，消费者可能会觉得不喜欢，也可能会觉得有第三种选择未尝不可。这比较难以预测，最终还是要由消费者决定。

03

记者 (Florin Casota)：您好！现在华为手机产量非常高，与此同时手机当中有非常多的部件来自于世界各国不同的公司，其中有很大一部分部件

来自于美国公司，如果美国政府对华为的禁令持续下去，意味着华为没有办法使用这些来自于美国公司的部件。毕竟很多重要部件来源于美国公司，请问华为备份计划是怎样的？有没有寻找替代方案。

**陈黎芳：**可能各位对美国延长许可的理解有不太准确的地方，延长许可其实只针对特定场景的使用。在其他场景，按照“实体清单”的管理要求是不能使用的，包括你提到的手机、5G 等华为的主力产品，华为在这些产品中其实已经没有使用美国部件了。从美国 5 月 16 日发布“实体清单”以来，华为已经按照“实体清单”管制要求做了改变，这当然也是必须要做到的。从那天到现在为止，华为的生产、发货、安装、客户服务都有序进行，没有受到实质性影响。

**04 记者（Adrian Pogingeanu）：**您刚才说到今年华为手机出货量会超过 2 亿部，在这个数量当中有多少销往中国市场，有多少销往海外市场？

**陈黎芳：**这个数据公司没有披露，所以我无法提供给你了。

**05 记者 (Adelina Toader) : 美国制裁对华为的影响, 华为有没有对影响进行量化评估? 如果有量化评估的话影响大概是多少?**

**陈黎芳:** 我们没有评估影响相关的具体数字, 我能跟您介绍的是今年第一季度到第三季度和去年同比增长了 24.4%, 营业额达到了 6108 亿人民币, 折合美元 860 多亿。

**06 记者 (Emil Dragota) : 您对欧洲 2020 年的 5G 发展有什么预判?**

**陈黎芳:** 世界上很多国家都特别重视 5G 建设, 都认为 5G 是未来发展数字经济的第一步牵引。欧洲现在很多国家都已经发放了 5G 频谱。比如, 华为今年就已经参与了英国、德国、瑞士等国的 5G 发布。截至目前, 华为在全球已经有 60 多个商用 5G 合同了, 其中一多半来自欧洲。全球目前大概有 40 个左右的 5G 商用网络, 华为承建了其中的一多半。我觉得到 2020 年, 包括罗马尼亚在内的更多的欧洲国家, 会开始发放 5G 频谱和开始建设 5G 网络。2020、2021、2022 这三年都将是 5G 建设的关键年份。

## 07 记者 (Alex Serban) : 华为是否有计划把鸿蒙 OS 应用在电动汽车上?

**陈黎芳：**鸿蒙 OS 操作系统将不仅仅会用在车上，我们最初的设计就是用于物联网和工业控制上的。当然，我们现在也会在一些消费电子产品上部署鸿蒙系统，比如我们最近在中国上市的智慧屏就是用的这个系统。

## 08 记者 (Adrian Vasilache) : 现在罗马尼亚以及其他的一些国家与美国达成了 5G 备忘录，美国官员称签署 5G 备忘录的目的是让罗马尼亚摆脱或者不使用华为的设备和技术。签署 5G 备忘录的举措是否威胁到了华为在罗马尼亚的业务运作?

**第二，您对罗马尼亚政府以及其他准备或者已经签署了 5G 备忘录国家的政府有什么话想说吗？**

**陈黎芳：**我在媒体报道上看到了，罗马尼亚是第一个跟特朗普政府签署 5G MOU 的国家。我也仔细读了这份 5G MOU，MOU 上并没有提到华为。美国白宫官网发了新闻通稿，明确说了这份

MOU 是针对中国的。但我目前还没在媒体报道上看到，罗马尼亚政府自己对这份 MOU 是否是对华为的解释。

包括英国、法国、德国在内的欧洲主要国家，都已经非常明确地设定了检验网络安全的标准，就是通过独立的检测和认证，来管理网络安全面临的风险。我也看到欧盟出台了文件，文件建议设置更高的标准，通过管理、检查、认证和处罚措施来管理网络安全。这非常好，是一种基于事实来管理风险的好办法，我对这样的决定非常支持。

**记者（Adrian Vasilache）：**您还没有回答我之前的问题，就是 5G 备忘录是否影响到了华为在罗马尼亚的运作？我们听到的是说如果不执行 5G 备忘录，罗马尼亚就不会在 2020 年进行 5G 招标。

**陈黎芳：**我没有看到罗马尼亚政府官方的解释。如果是按照您的这种解读的话，我觉得肯定会影响到罗马尼亚的 5G 建设。因为很明显，如果罗马尼亚不发频谱、不开始 5G 建设就会在欧洲落后。这当然是会受影响的。选不选择华为并不重要，重要的是罗马尼亚政府应该考虑，如何不在新技术的使用中不落后于其他欧洲国家。

华为在罗马尼亚 17 年多了，有非常多的当地合作伙伴，在十几年中给罗马尼亚做出非常大的贡献。据我所知，罗马尼亚宽带速度在全球排在前几位，在欧洲也算是最好的，通信的资费包也很实惠。这些都是摆在罗马尼亚政府、罗马尼亚消费者面前最实在的一些东西。如果罗马尼亚想做出一些新的选择或者说新的尝试，这个我们决定不了，但我觉得这一定会影响罗马尼亚自身的 5G 建设和自身 5G 的发展。

09

**记者 ( Zoltan Szogyenyi ) :** 考虑到现在华为的手机没有办法使用 Google 的移动服务，并且这样的禁令未来仍然会持续下去，请问华为对于鸿蒙操作系统未来发展的计划是什么？你们是否有一个发展应用商城的路线图，以及你们打算如何去说服应用的开发者在生态系统中开发应用？

**陈黎芳：**非常诚实的跟您说，现在还不到披露该计划的时候，我们还要等美国政府的最后决定。如果他们最后决定拒绝 Google 的申请，我们届时肯定要披露计划。但可以跟您讲的是，华为对这一点还是比较有信心的，有信心的原因主要在于我们

做的鸿蒙操作系统跟 Google 操作系统并不是替代关系。鸿蒙系统的出发点其实和 Android、iOS 都不一样。我们不是在做另外一个 Linux、安卓、iOS，而是面向未来的，下一代操作系统。

举一个例子，比方说您是消费者，您过去使用手机的时候是很难与其它平台交互的。但通过搭载鸿蒙系统，您以后就可以实现手机、电视、家、车等设备的全场景、跨设备协同。我们做鸿蒙系统的初衷，就是希望让消费者在所有的平台上都有最好、最新的体验。所以鸿蒙并不是要替代 Google 操作系统，而是一种对未来的构思，是从每个人的角度出发考虑的。

第二，您问到，最后生态伙伴会不会选择与华为合作？华为其实有非常好的基础，我们有非常多的领先技术，这些都非常吸引人。比如我们的人工智能技术、通信技术、照相技术等都非常吸引人。华为手机的用户中也有不少选择华为账号的，选择华为账号就意味着他们信赖华为的应用生态，目前这个账号的用户已经达到了 5.7 亿，这些都是华为未来打造生态系统的基础。

**10 记者（Dumitru Ciorici）：**我来自于摩尔多瓦，摩尔多瓦隶属于罗马尼亚。华为在摩尔多瓦也有业务。大家坦诚布公来谈，这个屋子里所有人都知道整件事情和网络安全没有关系，这并不是中美或者美国与华为之间的网络安全问题，而是谁控制市场、谁控制着资金流动的问题。华为的确有比较强的实力，可以占据 5G 建网的 60%、70% 以上的市场份额，但是大的国家例如一些欧洲国家或者美国是不愿意让这种场景发生的。假如说美国提出华为跟我们签订市场份额的限定，在市场上份额不超过 50%，如果美国方提出这样的要求，华为愿意签署这样的协议吗？

**陈黎芳：**我特别喜欢您的问题，所以会说多一点，您稍微耐心一点。

如果限定华为的市场份额不超过 50%，我们肯定愿意，因为我们本身也达不到 50%。为什么特别喜欢您的问题呢？我觉得您说的很对，这根本不是网络安全的问题。在过去的三十年里，华为在全球 170 多个国家运营，服务超过 30 多亿人，这么好的安全记录已经说明了一切。有任何政府、黑客或者组织发现过华为设备有后门吗？没有！



有重大网络安全事故是因华为设备引起的吗？也没有。有重大网络攻击是通过华为的设备实现的吗？依然是没有。这就是事实。

我实在是不明白美国政府到底要达到什么目的。媒体报道中有各种说法、各种猜测，包括说是不是因为市场竞争的原因，以及猜测说是不是华为的设备质量太好，以至于没办法让美国政府通过华为设备监控别的国家。我觉得这些都不足以回答到底是为什么，这可能只有他们自己才知道。

但是美国政府的行为确实让我们非常诧异。例如，我们在网络上公开的报道中大概统计了一下，从今年年初到10月份为止，美国政府的官员、议员、以及外交、情报系统等大概190多人，先后700多次公开谎话连篇地抨击华为。我不知道使这么大劲，浪费纳税人这么多钱的原因究竟是什么。如果有机会，建议您可以采访一下美国政府，问问他们到底想要干什么？他们想要华为做什么？

其实，华为跟任何一个公司包括美国都一样，在面对政府的时候都非常弱小，都有点无能为力。华为可以做的事情就是会持续重视网络安全。我们不会因为过去有很好的安全记录就以此为傲，就不

再进步了，我们还会做更多的投资。未来的数字经济对 ICT 基础设施的依赖将会更大，华为愿意投资更多钱、花更多的精力去保障网络安全。比如我们已经宣布将在未来 5 年投入 20 亿美金进一步提升软件工程能力，也通过媒体向所有国家传达了如果它们对华为有担心，华为可以做出承诺或者签署《无间谍、无后门协议》。这种承诺会把华为自己置于被监督的位置，这既可以监督华为正在做的事情，也可以监督华为以后会继续做的事情。如果政府真正考虑的是安全，华为就愿意合作。我们已经在英国、德国、布鲁塞尔、加拿大跟当地政府合作管理网络安全风险，今后还可以进一步加大这方面的投入。

11

**记者（Adrian Pogingeanu）：**假如说罗马尼亚政府做出决定禁止华为参与罗马尼亚的 5G 建设，你们打算离开罗马尼亚把业务搬迁到其他国家吗？

**陈黎芳：**华为现在罗马尼亚运营已经有十七年了。我不知道罗马尼亚政府做决定的依据是什么。华为在当地直接雇佣员工数超过 2000 人，因为采

购等原因间接雇佣员工超过 5000 个，而且华为还把自己的欧洲服务中心、财经共享中心都放在了罗马尼亚。

华为也为罗马尼亚政府累计缴纳了 2.5 亿多美元的税收。在这十几年里，华为还为罗马尼亚 ICT 技术人才的发展做了非常多的培养培训工作，包括每年邀请当地学生到中国来培训，也包括在罗马尼亚设立的技术培训学院。我们对罗马尼亚政府来讲，是一个非常好的企业公民，实在想不出来罗马尼亚政府这么决定的理由是什么。我知道美国做了这个决定，因为美国政府说它并不在乎华为每年 110 亿美元的采购额，不在乎相关的几万人的就业，也不在乎偏远地区的中小运营商的网络，宁愿花 7 亿、甚至 10 亿美金给他们替换掉，也不在乎间接的损失，那就是根据第三方报告的估算，如果美国不选用华为的 5G 将会每年损失 200 亿美元。这就是美国政府的决定！美国老百姓会不会赞同，会不会是同样的看法我还不清楚。

假设问一下，罗马尼亚政府对这些通通都不在乎吗？如果罗马尼亚政府对这些都不在乎，那我们也没什么可说的。

**记者 ( Adrian Pogingeanu )：**我觉得罗马尼亚政府不在乎这些投资的，因为毕竟是假设问题。

**陈黎芳：**我可以理解，如果罗马尼亚政府选择和美国好，美国政府要求怎么做就怎么做。但是我对罗马尼亚政府、对欧洲国家政府还是比较有信心的，我认为大家最后不会这样做的，毕竟要为本国的利益着想，要为本国的技术发展着想，要为本国的老百姓着想，让自己的老百姓过上更好的生活，享用更低的资费以及最先进的技术。如果真发生了这样的事情，华为没有业务做了，可能只有暂时离开，但我相信我们最终还是会回来的，因为罗马尼亚需要先进的技术。

我的信心不是盲目乐观，分享一个这个行业的故事。其实在整个 ICT 行业发展过程中，经常发生政治干预技术的事件，不单单只在今年，今年只是因为特朗普政府引发的事件动静比较大。政府企图介入到正常的商业选择当中去，是经常发生的事情。然而从长期来看，政治因素并不起决定性作用，最终还是技术说了算，哪个技术更好最后就选哪个技术。

现在已经进入 5G 时代，在 2G 的时候，有一

种技术叫 GSM，爱立信、诺基亚等公司当时觉得 GSM 技术的标准很开放，是非常好的技术。但当时的美国政府就像今天反对华为的 5G 一样，极力反对 GSM 技术，四处游说欧洲国家使用美国的 CDMA 技术，导致当时欧洲、全球的移动通信网络，使用五花八门的制式，包括美国、欧洲、日本等标准。欧洲有 GSM 和别的制式，日本有日本的，中国也使用各种制式。众所周知，这种碎片化的网络违背了人们的使用习惯，没有生命力。最终，技术战胜了政治，在长期的竞争过程中，还是 GSM 赢了，成为了主流，延续到后来的 3G、4G。到现在 5G，全球就一个标准，再也没有其他标准了。

我坚信先进、安全的技术最终一定会得到市场的选择，美国政府的政治干预不仅会干扰市场，还可能会导致美国公司做出错误的决定。所以我建议政府要尊重科学、尊重技术、尊重市场，一味进行人为干预，根本达不到目的，只会浪费纳税人的钱。

12

**记者 (Adrian Vasilache)：**你好，我的问题跟我近期在深圳参观的感受相关。罗马尼亚曾经是社会主义国家，现在中国仍然是共产党执政的国家，

共产党执政的国家通常是缺乏自由的，今天讨论的核心问题在于人们的恐惧感。根据欧盟的一项调查，现在政府的主要担忧是来自于其他国家政府的网络攻击。我在进入华为深圳园区时，经过了两道安全门岗，保卫人员用军人的方式向我敬礼表示友好，这让我感到害怕、心生疑窦，为什么华为这家私营公司要采取这样的方式向客人敬礼？

**陈黎芳：**您要说的话，我都没注意到，两个国家的社会生活方式确实不太一样。对于您提到的门岗保安人员，他们不是华为员工，而是聘请的外包公司人员。如果你在中国呆得久一点就会知道，安保人员对来访客人敬礼是很常见，纯粹只是表示尊敬，并不是你说的军人的方式。

不过，您刚才提到的一点很好，可能人容易对陌生的事情，比如说不同的文化、新的技术产生恐惧感，这一点我非常理解。打个通俗的比喻，汽车和火车发明之初，都让当时时代的人无比惧怕、无比担心。我非常同意您说的，当今世界有非常多的国家类型，不同国家有自己的政治制度选择、有自己的法律体系，这是一个现实情况。

作为企业，我们想表达的是，政府应该承担

起它的责任，而不是把怨气撒在无辜的企业身上。刚才提到，既然政府害怕别的国家对它发起网络攻击，那美国政府可以找中国、欧洲或其他国家政府谈判——你不要攻击我，我也不攻击你。怎么把这些怨气撒在中国公司或者美国公司身上？我们作为企业，觉得不公平，国家之间该谈的不谈，却埋怨公司，我觉得挺不负责任的。

前两天比尔·盖茨在一个活动上，也表达了对这种行为的不理解、不接受。既然美国政府可以拿中国公司撒气，那万一过两天中国政府也拿美国公司撒气怎么办？这太恐怖了，是不行的。作为企业，华为怎么办？就是遵守各个国家的法律规定，只要严守这一点就可以了。在美国遵守美国的法律，在全球遵守联合国公约，在罗马尼亚遵守罗马尼亚的法律，这才是企业应该做的事情。安全隐私保护方面，在欧洲遵从 GDPR，遵从欧洲发布的安全指引规定，这是企业负责任的表现。政府之间的矛盾应该由政府自己去解决，不要总拿华为这样的企业来撒气。

现在特朗普政府的一些行为确实让人很吃惊，比如在媒体报道上可以看到，美国向欧洲各国，

包括罗马尼亚提出补交军费的要求。到明年年底，欧洲各国家要补交一千亿美元的军费。作为企业，我很难理解，当下究竟什么才是一个国家真正应该重点发展的领域？还是要像冷战时期一样扩大军备吗？我认为发展经济、改善民生才是最重要的。

从长期来看，我对中美关系的前景是看好的，政客在其中所起的作用一定是有限的。比如说肯德基，它在中国市场的销售额远远高于美国；比如说通用汽车，它去年在中国市场卖出的汽车数量也超过美国本土；再比如美国副总统彭斯家乡的康明斯公司生产的发动机，1/3 都是供给中国市场，这种双边贸易的相关性和紧密性太强了。最终，每个国家的人都会希望商业上多合作，希望能够和平地相处，希望在相互创新当中受益，这才是世界的本质。



梁华

# 日本媒体圆桌

---

2019年11月21日，东京

## 01 《读卖新闻》记者：欧美很多媒体经常会报道关于华为有后门的事情，这方面您有什么看法？

**梁华：**这种报道，这样的指控没有任何事实依据。华为在全球 170 多个国家和地区开展业务，并遵守当地的法律法规要求。在过去 30 多年中，华为的产品从来没有出现过任何后门，在华为的产品当中将来也不会安装任何后门。华为只提供设备给运营商，主权国家的运营商来运营这些设备，华为不可能接触到这些数据。我们和全球很多国家讲，愿意签署“无后门协议”。

## 02 《钻石周刊》记者：中国半导体的国产化现在有一系列政策，关于这方面您有什么期待吗？比如说之前在 Elpida 公司的坂本幸雄先生加入中国紫光集团做副总裁，我听说坂本先生和华为之间有一些交往，对此您有什么看法？

**梁华：**在华为的产业链中，我们与很多供应商、合作伙伴都会有合作，与全球的业务伙伴开放、合作、共赢。整个产业链的发展涉及到芯片、器件、模块，最后做成设备、建设网络。

在半导体行业领域，美国半导体一直是比较领先的。后来日本、韩国等国家有了半导体技术，现在中国的半导体技术也发展起来了，各个国家的半导体产业都会有自己的计划。半导体行业的发展，对电子行业特别是数字化社会和智能化社会的发展非常关键，目前来看半导体产业的产能还是不够的。华为愿意在半导体芯片等领域与全球合作伙伴加强合作，共同为数字社会和智能社会的发展做出贡献。

03

**《日本时事通信社》记者：**如今，美国禁止华为业务，并要求日本政府也禁止华为业务，您对日本政府的期待是什么，会做怎样的沟通？

**梁华：**华为在 ICT 领域里为全球的发展做出了贡献。过去这么多年，华为在日本市场和客户有非常好的合作。我们理解日本政府做出的决定。因为每个国家都会根据自己的利益和发展需求来做出选择。我们对客户的选择是理解的，每个客户都会基于自己选择供应商的标准进行选择，客户做出什么选择是客户的权利。只要客户选择了我们，我们就认真地服务好客户。

**04 《日经新闻》记者：2018 年华为在日本的采购是 7200 亿日元，2019 年和 2020 年有具体数字目标吗？未来华为最大的采购国家不是美国而是日本，您觉得什么时候迎来这个时间点？**

**梁华：**产业链方面，日本在很多领域的确具有优势。今年 1-9 月，华为在日本的采购金额是 7800 亿日元，根据目前的业务运行情况来看，我们预测今年在日本的采购金额将达到 1.1 万亿日元，我相信明年采购金额，肯定会比今年的还要大。我们与日本合作伙伴、供应商的合作不仅仅是简单的采购金额，更重要的是，面对未来的发展我们能强强联合，在通讯行业有很多问题需要大家共同联合去研究创新、去解决问题，形成很好的合作关系。借此机会，感谢日本的供应商和合作伙伴长期以来对华为的认可与支持，我们在合作中真正做到了共赢。

**05 《共同通信社》记者：目前来看，日本政府排除了华为的 5G 基站产品，您刚刚提到华为想和日本企业做联合研发和创新，华为今后有计划在日本销售 5G 基站吗？**

**梁华：**这取决于客户的选择，客户选择我们，我们就会卖；客户如果没有做出选择，我们就等待。但我们和日本很多供应商、合作伙伴在 5G 技术以及一些零部件的供应方面还是有合作的。我们在全球其他市场销售 5G 的产品、解决方案，日本的器件、部件随之在全球也会有销售。

06

**《日经新闻》记者：**刚刚您提到明年或者今后的采购额比现在更大，具体哪个产业、哪个领域的采购会更大？另外，华为希望日本带来什么产品和服务，或者华为希望从日本买什么样的产品和服务，能不能具体透露一下？

**梁华：**华为擅长数学算法和工程集成，做整机产品，日本在工艺、物理、化学、材料等领域有非常强的优势。我们跟日本在终端领域、消费者业务领域、系统设备领域都有一些合作。双方共同面向市场研究解决一些问题。例如，日本自然灾害比较多，基站怎么能抵抗强烈台风？我们通过与日本伙伴的联合创新，联合开发了新型的超轻薄、更高强度和耐腐蚀性的合金材料。将该材料应用到超小、超轻的户外基站，能抵抗时速 320 公里的猛烈台

风。同时，我们还会在数字领域开展一些合作，用数字技术改善未来人们的生活。例如老年人的生活。日本糖尿病老人的比例比较高，用数字化技术及时检测到糖尿病的糖份指数，进行提前预诊，就能改善他们的健康和生活质量。以前糖尿病检测需要扎手检测，以后可能是无创的，通过穿戴式设备、手机或者仪器设备，用很简单的手持设备的红外线测一下就可以感知糖份，便利了生活，也有助于疾病的及时预防。

**07 《Business insider Japan》记者：在 5 月美国发布“实体清单”之后，我记得任总和您本人都强调今年华为的业绩有可能会下滑。但是实际财务报表业绩反而是好转的、有增长的。为什么？对 2020 年有怎样的展望？**

**梁华：**美国把华为放入“实体清单”之后，华为公司在这方面加强了对产品新版本的设计、切换，保障了及时供应产品给客户。

从目前来看，我们的主力产品已经能够不依赖美国的器件，给客户及时的供货。今天美国已经开始允许一部分在清单上的供应商恢复对华为的

供货，这一点我们是欢迎的。恢复供货后，我们还会继续和美国供应商合作，因为在华为的发展过程中，美国供应商对华为的发展给予了非常大的支持和帮助。

刚才谈到业绩的问题，1-5 月份公司的业绩增长非常快，5 月 16 日美国把华为放入“实体清单”之后市场有一定的惯性，还是有一定的增长。所以，前三个季度公司的业绩增长是 24.4%。我们对明年的发展还是有信心的，制定了在目前情况下公司业务发展的计划。

不知道未来美国对华为的 License 放多宽，还管住哪些，我们会做好在比较艰苦的环境下持续发展的准备。如果明年年底公司的业绩发展是正常的，实现了我们的目标，基本就可以认为我们抵住了美国对我们的打压。当然，我们不止看今年、明年的生存和发展，还要投资于未来，保障未来公司在技术不断向前发展的时候，还有长期的竞争优势。

08

《朝日新闻》记者：首先，美国政府发布再次延长 90 天，您怎么看？第二，有报道称，美国公司可以再次向华为进行供货，华为公司已经正式确认重

## 新开始供货了吗？请问这对华为业绩有什么效果或者影响？

**梁华：**美国临时通用许可，延期不延期对华为的业务经营没有实质性的影响，因为这种延期并不能改变美国对华为不公平的对待。我们还是聚焦在这种特殊情况下怎么保障产品的研发、制造、供应和及时的交付。目前华为的生产、发货一天都没有停止过，对客户的供应一切正常。

关于第二个问题，我们从部分供应商那里得到确认，目前美国商务部已经允许了一部分美国供应商恢复对华为的 License 许可，有些已经开始了。今天刚刚知道消息，正在逐步确认。

向美国商务部申请的美国供应商将近 300 家，哪些批准了、哪些没有批准、哪些还在等待批准我们也不清楚。虽然可以不依赖美国供应商的器件来保障产品的供应，但美国政府允许了这些供应商向华为供货，我们还是会跟他们开展合作和采购。

09

《日经 PC》记者：这次您在日本期间有没有见到日本的政治家？下个月有中日之间的首脑会谈，在



**首脑会谈上华为对中国政府或者日本政府有没有希望传递的一些信息？在 9 月份，日本政府菅义伟长官提到，华为对日本政府说准备提供源代码，关于这方面今后有什么想法？**

**梁华：**关于网络安全的问题，我们希望建立起技术中立的网络安全标准，可以建立一个通用标准，基于这些标准进行测试、验证，对所有的参与者都一样进行测试和验证。随着 5G、人工智能等数字技术的发展，可能会带来各种各样需要解决的问题，要解决问题首先要建立相应的标准和管控规则，通过技术手段降低网络安全的风险。实际上，很多网络安全问题都是技术问题，需要用技术手段来管理技术问题。所以，网络产品进入市场时要进行安全测试，这是必然的，对所有的参与者都基于同样的标准进行测试和验证。

比如说，英国、德国都建立了标准。在英国 NCSC 对华为的产品进行测试、验证，这是双方合作过程中对网络安全的管理措施和管理机制。各个国家的政府和运营商都可以建立这样的机制，对供应商的设备进行测试和验证。我们愿意就这方面和日本政府、运营商或者相关的合作伙伴进行探

讨。对我们来讲，华为愿意以开放、合作的态度，在日本市场开展合作。

**10 《NHK》记者：**日本政府作为美国的盟国，受到美国的影响排除了华为，但是在美国的盟国里也有国家选择使用华为 5G 设备。日本、美国与其他国家相比，是不是对华为的看法有明显的差异？有没有可能未来使用华为产品的国家 5G 发展很好，日本、美国这些国家会进入孤立的情况？会不会存在这样的情况呢？

**梁华：**每个国家会基于自身的利益和网络发展的要求来做出各种各样的选择和决定，我们尊重这些客户的选择，选择跟我们合作的客户华为会做好服务。

从通信产业来看，每一代技术出现的时候都会有些国家建设得早、建设得快一些，有些国家建设得慢一些，这是正常的。3G 技术有些国家建设得快，有些国家建设得慢，4G 也一样，4G 技术日本建设非常快、非常早，到 5G 建设的时候，每个国家都有自己的发展策略。

11

**《东洋经济周刊》记者：**前几天在英国杂志上看到一个报道，美国向台湾的半导体公司要求停止向华为供货，这是事实吗？如果是事实的话，这会对华为公司有什么样的影响？

**梁华：**现在这种传闻或者假消息比较多，华为现在跟半导体厂商的合作还是非常好的。我们会进一步加强跟伙伴的合作，使得双方在合作过程中能够共赢。任何一个产业的发展都需要一定的市场，也需要客户共同去发展。感谢在华为的发展过程中长期跟我们合作、坚定一起往前走的供应商和合作伙伴。

12

**《钻石周刊》记者：**华为对大学高校研发资金的支持，具体在什么领域有多少投资？支持的方式可不可以介绍一下？在日本对具体项目的投入也希望您跟我们分享。

**梁华：**华为跟全球的很多大学和研究机构都开展了合作，这些合作既照亮华为，也照亮人类。华为每年拿出3亿美金跟大学以funding的方式进行合作，资助大学的教授、专家进行研究，大部分的研究成果是属于大学、属于教授的。由于跟教授、

专家有合作，我们对一些技术的方向知道的会比别人早一点。在产品的研究和设计当中用到这些成果也是按照业界的标准，该怎么合作就怎么合作。日本在很多领域有非常强的优势，在材料、工艺、物理、化学等领域，日本的大学里有非常多的专家，华为也希望能够跟这些大学有良好的合作。华为资助大学研究，研究成果也会为当地的学术创新、技术创新，以及产业的发展带来贡献。

**13 《东京电视台》记者：您刚刚提到华为和日本企业的交易越来越多，在采购方面具体什么领域的增长是最大的、最快的？增长的原因是因为 5G 还是因为什么？**

**梁华：**在双方过去长期合作基础上，随着华为业务量的增长，我们的采购金额也会增长。比方说，华为智能手机出货增长比较快，这方面的合作量就会比较大。华为去年智能手机的出货量是 2.08 亿台，今年预计手机出货量是 2.4 亿 - 2.5 亿台，随着业务量的增长，采购量就会不断增长。

14

《日经新闻》记者：您提到日本的强项是材料和工艺，中国有“中国制造 2025”的想法，关注质量生产，华为的供应商今后对这方面会加强投资。虽然您提到华为今后日本采购额越来越高，但随着中国的供应商成长，这个趋势以后都会这样吗？您对中国供应商的成长有怎样的看法？能不能具体透露一下，今后 5 年在日本的采购计划是什么？

**梁华：**全球产业链的发展越来越健康，对整个行业的发展肯定是有好处的。我过去管过很长时间公司的供应链工作，从华为跟日本企业的长期合作来看，对日本在这些供应链领域长期发展的优势是有信心的。我们跟日本企业的合作不仅仅是采购的关系，我们还可以进行优势互补。例如未来数字世界和智能世界，传感器的应用会越来越多。以前不需要那么多传感器，未来的世界是万物感知、万物联接、万物智能，万物感知就需要有很多传感器。在传感器领域，日本目前具有非常强的优势，随着传感器用得越来越多，不止是华为，全球其他的终端设备厂商都会用到传感器。华为在图像传感器领域里跟日本的厂商有非常大的合作，图像传感器会应用到手机里，使得华为的手机照相效果非常好，

很多人喜欢华为的手机是因为华为手机照相效果好。我认为华为和日本供应商合作的空间会越来越大，未来 5 年到底是多大金额？我确实没法预测，这取决于双方的合作。我们大致看了一下，明年比今年会有增长，具体的数字我暂时不透露。

**15 《日本电视台》记者：**您刚刚提到美国供应商有一部分已经联系华为说可以开始供货了，另一方面华为公司今年的成长来自于华为找到了美国以外国家的供应商，今后会采购美国供应商，还是两者都会作为华为的供应商继续存在？第二，我个人也是华为手机的用户，今后华为手机还有没有 Google？关于这方面还有没有可以透露的信息？

**梁华：**首先，感谢您使用华为手机，刚刚您问到华为还能不能用 Google 的 Android 操作系统以及 Google 应用的生态，目前在中国市场是没有问题的，主要是海外。在海外，美国政府不让 Google 提供 GMS core 服务给华为，我们还不知道许可禁令今天部分解除限制之后，会不会让华为使用 Google 的服务。华为现在重点是研

发 HMS，以及根据 HMS 建立相应的生态。通过 HMS core 和相应的生态发展支持海外智能手机业务的发展，已购买华为手机的用户是不受任何影响的。

梁华

# 华为日本经济贡献报告 发布会致辞

---

2019 年 11 月 21 日下午，东京



各位记者朋友、女士们先生们，大家下午好！

非常高兴出席今天的发布会。首先，感谢日本客户、合作伙伴长期以来对华为的信任和支持。我们的合作关系是互补的、共赢的，随着技术交流、产业合作越来越多，相信未来我们的合作关系也会越来越紧密、越来越稳固。

2019年，华为面临了很大的外部环境压力，但我们克服了困难与挑战，保持了业务运作的平稳，保障了对客户的及时交付。前三季度，华为销售收入同比增长24.4%。面向未来，我们有信心实现公司持续稳健发展，为客户创造更大的价值。

今天，5G、AI、云、IOT等技术的创新层出不穷，推动全球数字经济持续增长。随着数字经济的增长，各国都在加大对以“联接+计算”为核心的ICT基础设施的投入和建设力度。比如，在“联接”方面，日本就走在全球前列，目前基站人口密度全球第一。在“计算”基础设施方面，日本也处于第一阵营。

面向智能世界的ICT基础设施，意味着需要超级计算、超大容量的数据存储、以及超高速的联接。这背后需要一条完备的产业链，从材料、芯片、

器件，再到模块、设备、网络，需要全球伙伴共同努力。华为始终相信全球产业链需要开放合作，也相信自由贸易、经济全球化是不可逆转的发展趋势。我们会以持续的技术创新，坚定支持经济全球化、产业链一体化。

经济全球化的背后是“开放、合作、共赢”，世界不会走向封闭和分割。华为希望、也愿意主动参与构建更加开放、公平，同时市场化、法治化不断完善的全球营商环境。比如，在迈向数字化和智能化的过程中，网络安全问题随之出现。我们对网络安全问题的讨论和解决，也要回归到法治化、市场化的轨道，建立起标准和规则，让技术的归技术，使用技术手段降低网络安全风险。华为愿意继续以开放透明的态度，与运营商、政府监管机构等利益相关方开展对话，讨论并建立面向未来数字化社会发展所需要的网络安全风险消减措施，比如统一的技术标准和测试规范，以便我们共建安全、可信、繁荣的数字化未来。

“在日本、为日本”。日本是华为的重要市场

之一，也是华为全球供应链重要的一环。今年 1-9 月份华为从日企的采购额已经达到 7800 亿日元，超过了去年全年的 7200 亿日元。而且，华为在日本不是简单采购，而是通过与合作伙伴强强合作的方式，将日本厂家在元器件、合成材料、精密制造等方面的强项，融入到全球 ICT 供应链，共同为行业的发展做出贡献。

实际上，日本企业和华为有着天然的优势互补关系。华为长期积累的优势体现在算法和工程集成，日本在工艺、物理、化学、材料等多个领域有着深厚的积淀。未来的价值循环平台是全产业链的价值创造与分享，整合优质资源，提高整体竞争能力。

比如，日本企业依托华为网络将产品销往全球，特别是一些部件，可以率先在中国、欧洲、中东北非等更广阔市场实现快速测试、反馈，赢得技术快速商用机会。

再比如，日本地震、海啸、台风频发，如何让户外无线基站能抵御这些自然环境的冲击成为一个难题。通过与日本伙伴的联合创新，我们联合开发了新型的超轻薄、更高强度和耐腐蚀性的合金材

料。将该材料应用到超小、超轻的户外基站，能抵抗时速 320 公里的猛烈台风。同时也满足了大多数自然灾害严重国家市场的需求。

与此同时，华为通过助力日本快速建网、降低网络运营成本，不仅能降低广大日本消费者的通信费用，还能通过 ICT 技术促进日本各行业的数字化转型。而且，5G、AI 等数字技术，在方便老年人出行、降低老年人驾驶风险、劳动力不足区域建设智能工厂等方面都将大有可为。

这些年来，通过与日本产业界多年的深入合作，不仅充分发挥了日本的产业特长，同时提升了华为产品的性能，共同开拓出一片更为广阔的市场空间，实现真正的合作共赢。我们相信，结合华为在 5G、人工智能等技术领域的积累，日本一定可以在新的数字时代中赢得国际竞争优势。

智能时代大幕已经开启。相比于过去，智能世界更需要优质的 ICT 基础设施，让联接无所不在、让智能无所不及。华为会继续加大在联接、计算 + 云以及全场景智慧终端等前沿技术方面的投入力度，始终保持创新的活力。

最后，请允许我代表华为再次感谢日本的合

作伙伴和客户对华为的支持和信任。让我们携手同行，一起为实现日本经济发展和社会进步不断做出贡献。谢谢大家！

梁华

# 日本 NHK 电视台专访

---

2019 年 11 月 25 日，深圳

01

**记者武田壮平：**请您简单介绍一下华为从创业至今的历史？华为公司的目标是想创建成一家什么样的企业？

**梁华：**华为公司成立于 1987 年，刚开始主要是代理香港一家公司的通信设备。这家公司的通信设备不提供给华为以后，我们开始投入研发进入通信行业。当时通信行业技术门槛比较高，在中国市场前景比较好。从农村市场交换机到程控交换机，从有线进入到无线，接着进入 IP、IT，以及现在的终端产品和云计算。

华为公司发展目标是希望为人类社会的发展做出贡献。从一开始聚焦通信领域，我们在慢慢发展中开始思考未来，特别是数字世界和智能世界到来时，华为的目标和愿景是什么？经过不断地讨论、思考，“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”，在 2017 年底成为华为新的愿景和使命，也是未来一段时间公司发展的目标。

一方面，作为一家商业公司需要在市场上为客户提供更好的产品、服务和解决方案，为消费者提供好的产品 and 用户体验。在服务客户与消费者，

创造新价值的同时，华为也获得了商业价值。另一方面，公司发展更重要的目标是为人类社会的发展做出我们的贡献。

02

**记者：**华为将营业额 10% 以上作为经费投入研发，为什么制定这样的研发策略？具体是怎么做到的？

**梁华：**华为是一家 100% 由员工持股的公司，是私营公司，不是上市公司，不关注短期结果、不关注短期高利润、不受资本市场的影响，更关注长期发展。在科技行业，特别是在信息与通信技术领域，技术发展非常快，只有对未来不断投入的公司才能在发展中持续进步。所以，在公司比较小的时候就确定了每年把收入的 10% 投入研发。即使在 2000 年左右 IT 泡沫破灭时，依然保持收入的 10% 投入到研发领域。

华为此前以客户需求驱动公司发展，在市场中处于相对领先地位之后，我们对研发投入比例也越来越高。过去三年研发投入在 14.7%、14.8% 左右，在这么大的研发投入之下，真正用技术创新和客户需求双轮驱动公司发展。



2018 年研发投入 148 亿美金，2019 年即使在美国对华为施加这么大压力情况下，研发投入也计划在 174 亿美金左右。欧洲一个机构公布的全球研发投入排行榜中（2018 年欧盟工业研发投入排名），华为排在前五。我们希望通过技术创新不断驱动公司发展，同时能够更好地为整个通信行业发展以及客户、消费者需求提供产品与服务。

在华为的研发过程中有两个“漏斗”：第一，把金钱变为知识（研究），把研发费用的 20% 到 30% 投入到基础研究、前沿技术领域。第二，把知识变为金钱（开发），技术研发做出产品后销售给客户、消费者，回款回来再聚集资金。一个是研究领域，一个是产品开发领域，持续构筑我们在战略聚焦领域的竞争优势。

**03 记者：如果华为不投入这么多研发费用，在这样竞争激烈的行业是不是无法一直领先？**

**梁华：**任何一个公司如果不投入未来，未来就不会自然到来。经过这么多年的发展，华为意识到必须投入技术创新，才能支撑未来发展。如果不投入研发，当期利润会比较高，但是技术和产品就不

可能有长期的竞争优势。我们不太关注短期经营结果，而更关注未来长期发展，长期发展必须对未来技术、未来产品、未来发展方向加强投入。在科技行业中如果不对未来进行投入，就没有发展后劲，也没有发展潜力，无法持续长期发展，只靠现有的“老本”很难支撑未来发展。

**04 记者：华为在 5G 商用方面的战略是什么？请您谈一下华为在这方面的现状，以及现在面临的课题和今后的展望。**

**梁华：**5G 是整个无线技术发展的新一代技术，无线技术有 2G、3G、4G，4G 下一代是 5G，5G 下一代是 6G。华为对 5G 投入较早，在 2009 年就开始投入 5G 前沿技术研究，借鉴了人类在技术发展上的一些成果。华为最早是在 2007 年看到了土耳其 Arkan 教授发表了关于无线通信的数学公式，把它作为 5G 技术研究的出发点，从 2009 年开始投入，在 5G 里面投入比较坚决、时间比较长，投入力度也比较大。2009 年到 2019 年，华为在 5G 技术研究以及产品开发累计投入 40 亿美金。

既然早在 4G 刚开始部署时就开始投入 5G 技术，那么 5G 时代到来之后，华为怎么更好地服务客户，怎么支撑客户更好地建设 5G 网络？因为客户的选择以及市场竞争最终决定 5G 市场格局。

客户建设 5G 网络，会选择产品比较好、解决方案比较全、售后服务比较好的公司合作。由于华为在 5G 上投入比较早和投入力度比较大，在 5G 技术、产品和解决方案上处于比较领先的位置，因此全球客户有 5G 需求时会选择跟华为进行合作。

5G 发展到今天，要去思考 5G 部署之后的商业应用以及业务场景。5G 除了面向消费者个人提供通信服务，也会涉及到工业场景、垂直行业、IoT 等领域。将来的应用场景还会有很多，华为也成立了 OpenLab 跟客户共同探索 5G 商用场景。华为愿意跟业界、学术界、产业界以及客户、监管机构共同来推动 5G 产业发展，希望用 5G 给个人、家庭、行业带来比较大的收益，这是我们目前思考的问题。在 5G 发展过程中，遇到的相关问题，我们希望整个产业界共同探讨解决，华为在其中也会贡献我们的力量。

05

**记者：**中国政府在以举国之力发展 5G 技术，作为领头企业，华为怎么看待政府方针和政策，华为想要跟中国政府形成怎么样的关系？

**梁华：**华为在全球 170 多个国家和地区开展业务，已经服务了 30 亿人口，在每个国家经营都遵守当地的法律法规，为当地社会进步、经济发展做出我们的贡献。中国意识到 5G 产业对数字经济发展的重要性，已经开始进行规模化部署。华为在中国市场经营会遵守中国法律法规，也会缴纳税收。当然，在产业发展过程中也会跟相应的政府机构、相应的监管部门进行开放沟通。华为是 5G 通信设备、解决方案提供商，我们愿意为中国 5G 发展做出贡献。

06

**记者：**美国政府指责华为依赖于中国政府的零利息贷款，关于这个指责您怎么回应？

**梁华：**美国政府这种指责是毫无依据的。华为发展中的资本和资金 90% 是靠自有的经营积累。我们也会向商业金融机构进行融资，这是企业的正常融资行为。在中国金融机构有融资，在海外金融机构也有融资，这些融资都是企业经营发展的自

然财务需求。KPMG 审计的华为财务年报，每年都有披露华为融资的具体情况，华为有多少融资、从哪儿融资，有多少是自有经营积累，有多少是商业银行融资贷款、有多少是发债……这些在每年经 KPMG 审计的财务年报上都有披露，如果您感兴趣，稍后请我的同事把财务年报提供给您。

07

**记者：**美国政府指出中国《国家情报法》规定，中国企业有义务需要向政府提供信息，使用华为通信设备会造成信息泄露给中国政府，华为在安全性方面怎么保障？

**梁华：**华为只提供设备给主权国家运营商，我们帮助客户把设备建设好之后交给运营商运营。运营过程中设备管理、用户信息管理都是运营商负责，华为并不能接触到用户信息。就如日本丰田车有很多智能导航、自动驾驶软件……丰田只制造汽车，车卖给企业或者个人，华为提供的设备也是一样，我们只提供设备给运营商，运营商负责运营设备。运营商在产品选择时，会对产品进行测试、验证。

关于网络安全，要回到网络安全本质，可以

基于技术中立角度建立比较清晰的网络安全标准，基于标准对设备提供商、运营商等所有参与者进行测试，通过测试验证来看设备是否达到了网络安全标准。一方面，基于市场化、法治化原则，从技术中立角度建立相应网络安全标准。另一方面，通过技术手段减少网络安全风险。

所以，很多国家对网络设备建立了相应的标准测试。整个行业或者整个社会，包括政府监管机构、运营商、设备提供商、第三方机构等，共同基于对网络安全标准以及设备的验证测试来保障网络安全。

把网络安全政治化，并不能很好地解决网络安全问题。华为在过去三十多年经营过程中从来没有收到安装后门和搜集情报的要求。关于您提及的中国《国家情报法》条款，中国国务院总理李克强、中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪都曾公开表示，没有任何法律要求企业安装“后门”或收集外国情报。

华为在这么多国家经营业务，要对客户负责，提供高质量、可信的产品，不会去安装后门，华为愿意跟各国政府签订《无后门协议》。同时，华为

把网络安全和隐私保护作为公司最高经营纲领。在每个国家经营时，遵守所在国家的法律法规和网络安全标准要求。

08

**记者：**美国有企业指责确实存在通信设备后门的情况，英国在今年早些时候也指出华为有存在这样的漏洞，关于他们的指责您怎么回应？

**梁华：**美国对华为的指责，没有拿出任何事实和依据。英国 NCSC 提出的是华为软件在运行中存在软件工程能力问题，不是后门问题，是基于事实而提出明确的技术问题，对此，我们是欢迎的，我们会对这些问题进行改进。为此，公司决定未来五年投资 20 亿美金来提升软件工程能力。

英国政府提出的问题，改进提升以后对华为提供安全、可信、可靠的高质量产品是有益处的，我们跟英国政府沟通之后也接受了他们的建议。

另外，华为和英国的客户和网络安全监管机构 NCSC 有非常长期的合作，在合作过程中基于事实、基于把明确需要改进的问题提出来，这些对双方合作和数字世界发展都是有益的。

**09** 记者：美国政府指责华为不具备企业独立性，会受到中国政府“命令”，在一些重要的基础设施和数据处理方面会设后门。针对美国政府的指责，您怎么看？

**梁华：**美国政府的这些指责没有任何事实和依据，如果基于事实和依据来讨论，大家可以面对问题来解决，如果只是凭着臆想来指责，我们是不接受的。华为在经营过程中对客户负责，愿意与政府签订《无后门协议》。在过去三十年发展中，华为从来也没有做过这个事，跟客户合作记录良好，没有发生重大网络安全事故。

网络安全问题，还是要回归到从技术角度来看到底有哪些需要解决的问题。美国没有任何事实、没有任何证据的指责，是真正想关心网络安全问题，还是有其他原因？要从建立网络安全标准以及基于网络安全标准进行测试、验证来保障网络安全，支撑数字经济发展。

**10** 记者：华为被美国政府列入“实体清单”之后造成了很多的影响，例如被美国市场限制、不能跟零部件厂商继续合作等，怎么看待美国制裁华为



## 的做法？

**梁华：**美国把华为放入“实体清单”，没有任何事实和依据，对这种不具有任何事实和依据的做法，我们是反对的。

“实体清单”对华为的经营没有实质性影响，我们通过产品重新设计，用华为自己的芯片，以及与其他合作伙伴合作，目前主力产品已经能够保障对客户及时发货。被放入“实体清单”之后，华为没有一天停止生产、没有一天停止发货，公司的经营是稳健的，一切正常。

其实美国把华为放入“实体清单”对美国企业影响更大，因为不允许美国企业对华为销售产品，这些企业失去一个大客户，经营也有压力。在本月 20 日美国商务部给了部分企业 License 许可，允许对华为恢复供货。如果美国企业向华为恢复供货，我们还是会继续合作，毕竟跟这些供应商过去有二三十年的合作关系，在华为发展过程中，他们也给了华为比较大的支持。

11

**记者：**您刚才提到受到的影响并不大，很快就重新调整了设计、调整了供应链，为什么能这么快调整好、这么快应对？

**梁华：**华为在十多年前就有业务连续性管理（BCM）。最早做业务连续性管理时，是为了应对自然灾害、战争等风险对业务连续性影响而建立的一套机制，比如，遇到地震或者战乱，供应链连续性怎么管理。在五六年前，我们看到美国对华为的打压越来越厉害，我们就对美国供应要素也做了业务连续性管理，对依赖美国的一些器件进行备份，在供应链的管理上进行了准备。华为把业务连续性作为公司日常经营过程中重要的要素进行管理。所以遇到风险发生的时候，我们能够按管理程序进行相应的运作调整，不打无准备之仗。

12

**记者：**由于美国在全世界各国都游说不要跟华为合作，导致华为在国外的手机销售量有一些下滑，是不是如此？

**梁华：**在产品重新调整过程中，目前主力产品基本上可以保障供应。海外的智能手机因为 Google 的 GMS core 还没有得到美国商务部

License 向华为供货，所以对海外新手机产品上市发布销售有影响。我们在这方面也进行了一些投入，建立了 HMS 华为移动服务系统以及相应生态，相信经过一段时间后可以支撑未来新手机在海外业务的发展。

**13 记者：在 5G 商用方面，美国也游说各国不要跟华为合作，欧洲有很多国家正在犹豫不决要不要跟华为合作。在这样复杂环境中，华为有什么样的对策或者战略？**

**梁华：**华为跟很多客户有二三十年非常好的合作，即使美国不遗余力劝说很多国家不要使用华为 5G 产品和服务，很多国家还是选择了华为作为 5G 设备供应商以及 5G 解决方案合作伙伴。目前 5G 全球业务发展比较好，华为已经跟很多客户签订了商业合同，也在帮助客户建设 5G 网络。

每个国家、每个运营商都会基于自己的利益选择合作伙伴，谁能帮助它发展比较好的 5G 网络以及 5G 商用，他们就选择谁。我们有信心跟客户进一步合作，为选择我们的客户提供优质的 5G 产品和解决方案以及做好服务。

**14 记者：也有一些专家认为中美在 5G 高科技的争夺战将会使未来世界经济圈一分为二，您怎么看？**

**梁华：**我认为世界不会一分为二，特别是通信网络方面，通信网络要互联互通，在不断走向开放的全球社会中，想搞封闭不会成功。未来全球经济的发展主流依然是经济全球化、贸易自由化，这是不可阻挡的趋势。某些政治家可能人为地想把世界分成几个独立经济圈，但我认为经济发展还会全球化，特别是数字经济一定是全球化，全球化的发展才能更好的全球合作，才会给人们带来便利。特别是通信基础设施网络，互联互通才能为全球带来更多的价值。

**15 记者：在中美贸易战不断激化的情况下，您觉得日本企业应该怎样发展？**

**梁华：**华为跟很多日本企业有非常多的合作，日本的产业在工艺、物理、化学、材料等领域具有非常强的优势，现在也在数字技术领域加强投入。华为擅长数学逻辑和工程集成，跟很多日本企业有非常强的互补优势，双方能够比较好的合作，共同为全球客户和消费者提供产品。

华为与日本学术界也有一些合作，学术界与产业界的合作对双方也是互补的，因为这是双方“彼此增益”的过程。产业界对未来发展过程中遇到的问题非常清晰，把这些需求提供给学术界研究，学术界知道了未来哪个方向有问题需要研究，对未来的基础理论、基础工艺进一步加强研究。这样，我们双方就可以很好地合作。

华为在日本有大阪、东京、横滨三个研究所。日本在图像处理领域非常厉害，华为手机照相是很重要的功能，双方在图像传感器领域进行合作。双方合作以后，合作伙伴的图像传感器在业界做到了比较领先的位置，这些图像传感器用到华为手机，华为手机就销向全球，深受全球消费者喜欢，双方都是受益的。面向未来，双方利用各自优势，在相应的领域加强合作，为全球信息社会、数字社会、智能社会的发展做出我们共同的贡献。

华为向日本企业学习，学习日本生产工艺体系来进行经营生产管理，学习质量管理体系，使得我们能够在产品质量、产品工艺制造过程方面比较好。在 2005 年底，我们邀请日本一家做精益生产咨询的公司——新技术咨询公司给我们做咨询，把

日本的精益生产体系引入到华为。过去将近十五年的时间，新技术咨询公司顾问每个月来华为一周，帮助我们建立比较好的生产体系。

**16 记者：在美国制裁的环境下，华为也在自己研制鸿蒙系统和芯片，在不断“内置化”，今后“内置化”会进一步发展和深化吗？**

**梁华：**华为现在这样做是为了生存，迫不得已，我们还是会坚持全球化，开放合作、合作共赢的大方向不会变。目前做的这些工作是为了在紧急状态下保障我们的生存，只有生存才能发展。我们不会走向封闭性的自主创新经营模式，不会走向越来越多全靠自己干，一定会坚持全球化的发展，开放合作、合作共赢，这是华为整个发展的策略。

**17 记者：美国对华为的排斥在相当一段时间内还会持续，怎么在这种情况下继续发展？**

**梁华：**如您所说，可能在相当长一段时间内，美国不会解除对华为“实体清单”的管理，华为怎么生存发展？就是“在生存中谋发展”。首先，要

生存下来。现在做的很多工作，都是保障产品质量以及对客户的交付。其次，我们还要思考、还要投资未来。即使在目前的情况下，对未来发展方向仍要坚定投入。如果今天生存下来了，但没有未来投入，未来的发展也会有风险。加强对未来的技术和产品投入，未来的发展才能有后劲。

华为公司员工在以前状态下可能有懈怠，现在所有员工在美国打压下有了更强的斗志、更高的激情和工作积极性，激发出了新的动能，这些动能使得公司更好地发展。

总之，要更好地“以客户为中心、为客户创造价值”，同时也要在未来的技术创新和产品发展上加强投入，服务好客户。另外，内部提升工作效率，激发员工工作的积极性，保持更好的工作状态，我相信这些都会支撑公司更好地发展。

18

**记者：咱们已经开始研究 6G 了吗？**

**梁华：**5G 现在已经开始规模部署，确实有团队开始对 6G 技术进行研究，但是 6G 现在处于非常早期的阶段，未来什么形态、需要解决什么问题、

还有哪些技术需要突破，目前都还处于非常早期的探索阶段。

4G 刚开始规模部署的时候就开始研究 5G，5G 开始规模部署时就要看下一代无线技术是什么，无线技术基本上十年一代，2G、3G、4G 都是十年一代，5G 基本上也是十年。已经有一个团队在开始下一代无线技术的基础研究。6G 应用可能要在 2030 年左右。目前主要还是针对 5G 网络部署和商业应用，让 5G 产生价值。



徐直军

# 世界 5G 大会发言

---

首届世界 5G 大会于 11 月 20 日 -23 日在北京举办，华为轮值董事长徐直军在大会发表题为《构建共享的 5G 产业生态》的主题演讲，认为中国具备条件把 5G 做成全球最好的 5G，全球正在共享中国 5G 发展带来的红利。

尊敬的各位领导、各位来宾、女士们、先生们：

大家上午好！很荣幸代表华为公司参加世界 5G 大会，与大家分享 5G 发展的一些观点。

### **第一，中国具备条件把 5G 做成全球最好的 5G。**

中国无论在频谱资源、基站站址数量及建设能力、消费者的认知和需求、行业与企业的参与度、政府的支持等方面都是全球最好的。同时中国拥有最完善的终端产业链与全球领先的 5G 技术，中国企业智能手机出货量全球占比超过 50%。只要我们充分发挥这些优势，就能做成全球最好的 5G。

### **第二，全球正在共享中国 5G 发展带来的红利。**

中国 5G 牌照的发放和大规模建设，拉动全球 5G 网络设备需求，有效促进了中国、欧洲及全球

网络设备提供商的共同发展。同时也拉动了上游半导体需求，促使全球半导体产业 2019 年第三季度已经回归稳定增长，装备制造业也因此受益。

5G 拉动消费者的换机需求，带动整个终端产业链的增长，预计中国 5G 用户 2020 年超过 2 亿。同时 5G 促进应用创新和发展，比如高清视频、AR/VR、云游戏、云电脑等，带来了 OTT 企业创新和增长机会。中国涵盖 19 个行业，3900 多家企业基于 5G 的跨行业创新，正在引领全球行业数字化。

### **第三，我们要客观认识 5G，共同发展 5G。**

首先我要特别澄清一下，5G 的基站和 5G 的核心网是基于标准接口的两个彼此独立的网元。根据 3GPP 标准，移动边缘计算（MEC）是核心网的一部分，核心网物理部署位置的下移，不会影响基站和核心网之间的功能划分和接口定义，不影响其独立性。无论基站与核心网在物理上是分开部署还是部署在一起，也不影响其独立性。那些认为 5G 基站和 5G 核心网不可分、不彼此独立的论调是别有用心的。

其次，5G 的发展不要纠缠于先有鸡还是先有

蛋的问题，要避免起个大早、赶个晚集。每一代移动技术的引入，都曾经为此争论、苦恼、纠结过，为此努力寻找过杀手应用，历史证明意义不大。同时要认识到，5G 用于物联网的发展需要循序渐进，物联网的关键在物而不在网，跨行业合作是一个持续的过程，5G 成为各行业数字转型的基础设施需要时间，需要协同发展。

此外，5G 与人工智能、大数据、云计算等技术要协同起来，才能创造更大价值。

让我们携起手来，把中国的 5G 建成全球最好的 5G，共同分享中国 5G 带来的红利。谢谢！

任正非

# 加拿大《环球邮报》采访

---

2019 年 12 月 2 日，深圳

**01** **Nathan VanderKlippe**，《环球邮报》驻亚洲记者：非常感谢任先生能够再次接受我这名加拿大记者的采访。现在距离孟晚舟女士被捕已经整整一年了。因此，我想问问您一年前发生了什么。关于孟女士被捕，在加拿大发生的事情我们已经比较了解了，但在中国发生了什么，您个人身上发生了什么，我们了解得还不多。

我的第一个问题是，在孟女士在加拿大被捕前两年，她就没有去过美国了。请问华为是不是从2017年开始就已经知道美国正在进行调查而且孟女士正面临风险了？

**任正非：**孟晚舟事件应该是美国政治上的行动策划。华为在美国市场长期受排斥，在美国已经没有什么销售，业务收缩了，高级干部去了也无事可做，为什么要去美国呢？所以都不去美国了。

**Nathan VanderKlippe：**所以，不去美国并不是为了避免在当地被捕或者逃避法律问题？

**任正非：**不是逃避。而是因为我们高管没有工作需要去美国。我们早几年就已经把美国市场当成一个小国市场来处理，授权代表处自己决策，因为销售额太小了。

02

**Nathan VanderKlippe:** 孟女士在温哥华被捕后，您是如何得知这一消息的？您当时在哪里？是谁通过什么途径告诉您这个消息的？

**任正非:** 孟晚舟被逮捕的时候，我在中国，没有出发去阿根廷。公司法务部门向我报告孟晚舟被抓，当时不知道是美国政府发动的这么大的打击事件，以为只是某方面的误会引发的事件。

**Nathan VanderKlippe:** 当时您本来也要去阿根廷。您一开始是不是也计划从加拿大转机？

**任正非:** 没有，一开始就准备从迪拜转机。

**Nathan VanderKlippe:** 孟晚舟被捕后并没有直接给您打电话，而是通知了华为的法务部。您知道这是为什么吗？她为什么给法务部打电话，而不是直接给您打电话？

**任正非:** 她当然应该首先通知法务部来处理，这是一个法律问题。

**Nathan VanderKlippe:** 您是否还记得，在您得知孟晚舟被捕后，您给法务部下了什么指示？您给他们下达了什么目标？

**任正非：**没指示，因为我不具体管法务部。我当时只是给高管讲，请律师，以加拿大法律的方式向加拿大进行交涉。我们坚持走法律路线解决问题。

03

**Nathan VanderKlippe：**您刚才说，一开始，您以为这件事是因为误解，法律上的误解产生的。那您是从什么时候开始意识到这件事可能会更重大，不仅对孟女士来说更重大，而且还牵扯到整个公司的？

**任正非：**美国发了“5.16”实体清单制裁禁令，我们就意识到孟晚舟是被作为一个政治抓手，美国想抓住孟晚舟作为筹码来打击华为。

**Nathan VanderKlippe：**所以从去年12月到今年5月，您一直认为这件事是意外、是误会造成的？

**任正非：**我认为是这样的。

**Nathan VanderKlippe：**那您当时觉得应该以什么样的方式解决这一问题呢？



**任正非：**聘请律师。

**Nathan VanderKlippe：**5月之后您又觉得应该以什么方式解决这个问题呢？您的想法有没有发生改变，比如说您觉得这件事会持续多长时间，具体应该怎么解决？

**任正非：**5月份以后，我们认为美国的最终目的是要消灭华为公司，孟晚舟事件只是起头。只有加紧把自己内部的结构调整做好，使产品开发体系适应制裁环境，坚决让公司生存下来，才能有解决问题的方案。因此，5月份以后就有一些变化，要努力做好业务连续性。

04

**Nathan VanderKlippe：**在加拿大被捕之前，孟女士还去过其他六个国家，这些国家也与美国签订了引渡协议。此外，她还打算从加拿大前往墨西哥和阿根廷。这两个国家也与美国签订了引渡协议。在您看来，为什么华盛顿选择在加拿大逮捕孟晚舟呢？

**任正非：**这个问题应该要问华盛顿才行。如果我们早知道华盛顿有这样的决定，就不会去加拿大

了，也不会连累加拿大夹在中间受苦受难。

**Nathan VanderKlippe:** 在加拿大有一种说法，美国认为加拿大是个软弱的国家，美国提出的要求加拿大都会答应。您觉得这是否也是美国选择加拿大做这件事的原因之一呢？

**任正非:** 我不这么认为，因为我认为加拿大是一个伟大的国家。加拿大人和美国人本来就是一个民族，在处理印第安人的问题上，加拿大和美国观点不一致，才分裂成两个国家的。在我心目中，加拿大人还要更伟大一些，加拿大人还更加高尚一些。礼貌和遵守规则并不代表软弱。

**Nathan VanderKlippe:** 您觉得加拿大遵守了这些规则吗？加拿大也因此承受了一些后果，包括在出口方面以及某些加拿大公民遭受的待遇。您觉得这些后果对加拿大来说是否公平？

**任正非:** 我不是讲加拿大在这件事情上是不是遵守规则，而是讲几百年来加拿大处理印第安人的方式和美国不一样，从这个角度看，加拿大是高尚的。

**Nathan VanderKlippe:** 在孟女士一案中，

**你觉得加拿大只是遵守了规则还是也在进行政治干预？**

**任正非：**我认为，孟晚舟事件明显是美国的政治干预，加拿大蒙受了损失，应该让特朗普偿还给你们。

**Nathan VanderKlippe：**孟女士被捕后，华为公司的第一反应是什么？是不是立刻让孟女士的家人离开加拿大？她的家人在她被捕后还留在加拿大吗？

**任正非：**孟晚舟家人的安排，公司没有介入。公司主要是在加拿大聘请律师，通过加拿大的法律，让她的权利得到保障。

**05 Nathan VanderKlippe：**华为如果想要报复加拿大，也是有方法可以报复的，比如说华为向加拿大电信运营商销售设备，并且华为在加拿大也招聘了许多本地员工。但是您选择不报复。为什么？你们是有能力对加拿大进行报复的。

**任正非：**因为我们认为加拿大是一个伟大的国家。当美国走向越来越封闭的时候，加拿大应该

走向越来越开放，开放会使加拿大获得巨大机会。比如，现在一些大型国际会议，很多科学家获得不了美国签证，就可以在加拿大召开，美国科学家到加拿大也很近，不需要签证也很方便。世界各国科学家都可以到加拿大去，加拿大作为一个新的科技中心崛起是可能的。我们选择加拿大作为更好的发展基地，这个决心没有动摇过。

第二，在人工智能发展上，世界三位“人工智能之父”都在加拿大，因此我们也不想围着这些科学家加强在这方面的投入和发展。不因为孟晚舟个别事件影响我们在加拿大的战略发展和投资，孟晚舟事件是会过去的，但是加拿大是永远存在的，我们不能随意放弃在一个国家的战略发展。

我们也注意到加拿大最近的辩论，加拿大有人提出“还是要选择华为的 5G”，如果加拿大真选择华为的 5G，我们会全力支持加拿大做好 5G 建设。原来我们认为加拿大在美国的城墙根下，想过放弃在加拿大做 5G 的打算。如果加拿大采用 5G 以后，可以利用人工智能的方案，冰冻地区的矿业生产采用无人生产方式；在无人驾驶技术上，华为处于世界先进地位的，先驾驶矿山设备，驾驶

农业机械，例如可以实现无人农场，让拖拉机 24 小时耕种。加拿大会增加很多农业生产、矿产，大幅提升加拿大人民的生活和物质财富水平。当然，还需要人去加油。

加拿大有这么好的人工智能基础，如果加拿大把人工智能作为国家战略，是有可能处在世界前列的。

所以，我们在加拿大的投资，不仅可以向加拿大“人工智能之父”学习很多理论知识，同时也可以这个技术造福加拿大社会。我们不会轻易放弃一个国家，如果我们因为一件事就放弃一个国家、再放弃一个国家……，那我们在世界上就没有立足之地了。

06

**Nathan VanderKlippe:** 现在华为在美国面临的情况并没有随着时间的推移而有所好转。上一次跟您聊天的时候也提到了华为在加拿大的业务扩张计划，例如在加拿大的一些主要城市买地。您上次讲到的业务扩张计划大概是什么规模？例如打算扩招多少人？另外，华为是否有打算把加拿大作为整个北美的总部？

**任正非：**我们在加拿大的员工人数已经扩展到1200人，有2/3是研发人员，未来还会继续加大投资。因为我们在北美没有美国市场，因此市场总部还是在墨西哥，但是研发中心会从美国移出来，会以加拿大为中心。

### **Nathan VanderKlippe: 什么时候移到加拿大？**

**任正非：**加拿大员工人数在增加，这是逐步的，今年我们在加拿大已经增加了300人。按照美国实体清单禁令，我们与美国人是不能发邮件、打电话……接触技术的，这样在美国发展受到阻碍，就会把发展转移到加拿大来。

### **Nathan VanderKlippe: 刚才讲到把研发中心迁移到加拿大，这是一个非常大的举措吗？是只涉及到几十人还是非常大规模的迁移？**

**任正非：**应该是很大规模，逐步进行。这牵涉到美国公民和持有美国绿卡人员在加拿大为华为办公是否合乎实体清单制裁的问题，这也是我们决策的重要考虑点。如果美国公民和持有美国绿卡人员在加拿大办公不受实体清单的限制，那我们在加拿大的研究机构规模应该是很大的。现在美国实体清单不仅是对我们部件供应打击，还包括切断我们

与大学、学术组织的合作打击，下一步要看它的实体清单范围是否有放松美国公民和持有美国绿卡的人可以进华为工作，是否可以在我们加拿大研究中心工作，这也是我们发展很重要的基础之一。

**07 Nathan VanderKlippe:** 回顾过去一年，加拿大政府现在认为，前美国国家安全顾问 John Bolton 是孟晚舟女士在加拿大被捕的幕后推手。假如说这种说法是真的，说明逮捕孟女士的压力并非来自司法系统。这件事会如何影响加拿大对孟晚舟引渡案的处理？

**任正非:** 昨天我看到你们《环球邮报》的报道，是可以参考的，但还无法考证。加拿大夹在美国和华为中间受害，我心中是抱有歉意的。但这件事情已经发生了，还是需要一个妥善的方式解决。

加拿大是一个伟大的法制国家，皇家骑警在执法过程中有些不合法的行为，也不影响加拿大的伟大。但在这些关键节点中，骑警已经宣过誓，要认真回忆，认真讲清楚，不能选择集体失忆、失语……。这有利于处理孟晚舟的案件。华为公司没

有因为孟晚舟事件而停止在加拿大的发展，希望通过孟晚舟事件的解决，推动中加两国走向正常化，也希望两个国家紧张的局势得到缓解，恢复正常的合作关系，这是我们的期望。

美国正在走向封闭，加拿大要敞开怀抱，拥抱被美国排挤的人才。如果这些人才到加拿大，就可以再造一个硅谷。很多人才正在离开美国，为什么加拿大不去拥抱这些人呢？加拿大的自然环境、生活环境……各种环境不比美国差，加拿大应该制定一个国策，美国哪条路走错了，加拿大就赶快走这条路，替代美国崛起。不能因为两国关系好，你走错了路，我就要跟着走错，否则加拿大的振兴、崛起怎么办？

08

**Nathan VanderKlippe：**关于孟女士的案子，一种可行的方案是在美国达成和解协议。美国很多案件最终都是以和解协议的方式了结的。有法律专家指出，如果华为在美国达成和解协议，结果可能是，华为接受罚款，而美国可能会撤销对孟晚舟的引渡程序。华为为什么没有选择在美国达成和解协议这条路？



**任正非：**专家提的这个方案，美国政府没有与我们商量过。希望你给美国政府传个话，让他们来找我们吧。

**Nathan VanderKlippe：**您愿意和美国探索这样一种方案吗？华为对在美国达成和解协议感兴趣吗？

**任正非：**是的，但要基于事实、基于证据。

**Nathan VanderKlippe：**和解协议意味着要承认有罪，然后会进行一些安排，可能是罚款，也可能是其他的，但可能不用坐牢。所以，您准备好走这条路了吗？

**任正非：**这要基于事实，什么问题都要有证据。基于事实的话，是可以谈判的。

**Nathan VanderKlippe：**我知道华为在美国聘请了律师。为什么不让他们探讨一下这个方案？是不是可以让律师去和美国检方谈谈这个方案呢？

**任正非：**律师在法庭与检方打官司，就是谈判，谈谁对谁错。首先纽约东区法院要公布证据，我们根据证据在法庭上谈。律师与检方在法庭上的辩论，是一个声音比较大的谈判；大家先把事实搞

清楚了，搞清楚后，可以是声音小一点的谈判，悄悄谈，谈一些交换条件。都是谈判。

**Nathan VanderKlippe：**华为现在正处于在法庭上谈的阶段。您觉得什么时候会转向声音小一点的谈？什么时候你们会就达成某种和解协议展开具体的讨论？

**任正非：**如果美国政府找不到证据，它没有什么理由、声音小一点的时候，我们的声音也可以小一点。那时我们就不在法庭上谈判，可以到咖啡厅谈判，如果声音太大，影响周边客人，声音就会自然小了。那时就会讨论“你多喝一杯，还是我多喝一杯”的赔偿问题。如果美国错了，还要赔偿我们的名誉损失。

**Nathan VanderKlippe：**公平地说，美国已经给出了大量证据，其中有些证据是关于孟女士的，或者说是关于孟女士和几家银行之间的往来的。按照美国检方的说法，她对华为与 Skycom 之间的关系做了不实陈述。是您指示她这么做的吗？

**任正非：**美国政府如果要出示证据，应该是通过法庭出示，但目前为止我们还没有看到，纽约东区法院要尽快拿出证据来。

**Nathan VanderKlippe:** 但美方已经公布了书面证词，还公开了孟女士陈述时的 PPT 副本。这就是通过法律渠道披露的证据，而且证据表明，正如美方所说，她对华为与 Skycom 的关系做了不实陈述。她这么做是不是您指示的？

**任正非:** 我没有指示过，但我认为，纽约东区法院要尽快开示证据，尽快开庭。

**Nathan VanderKlippe:** 为什么 Skycom 之前明明一直是华为的子公司，而华为在描述与 Skycom 的关系时却说 Skycom 已从华为剥离出去？

**任正非:** 这个问题还是留在法庭判决。

09

**Nathan VanderKlippe:** 加拿大目前正在讨论 5G 政策的讨论。关于加拿大的 5G 审视，华为公司或者您个人和加拿大政府官员之间是否有过接触？

**任正非:** 没有。因为拥有 5G 设备不只是华为一家，还有爱立信。加拿大政府是否采用 5G 是一件事，选择用爱立信还是华为是第二件事，由加拿

大政府决定。如果决定给我们做 5G，我们就做好；决定不给我们做 5G，我们在加拿大的投资也不会变化。我们还要继续投资加拿大，不改变。

**Nathan VanderKlippe：**加拿大政府运营着一个用来测试数字产品网络安全中心，与 2010 年开始在英国运营的网络安全认证中心非常类似。加拿大这个中心之前也测试过华为的 4G 设备，这个中心有没有开始测试华为的 5G 设备？

**任正非：**目前还没有在加拿大设立网络安全测试中心的打算，但加拿大和英国是盟国，可以到英国去测试。

**10 Nathan VanderKlippe：**9 月，您提出可以向其他国家许可 5G 技术。上个月初，您表示到目前为止，还没有美国电信公司表示感兴趣，请问这个事情有无最新进展？华为提出 5G 许可是认真的吗？你们有没有建立一个数据室让其他公司看看具体的许可内容？华为有没有对 5G 技术许可进行定价？

**任正非：**第一，目前还没有美国公司向我们

提出要获得许可。第二，我们的许可是全方位的，没有限制。这是一个非常大的决策问题，美国公司需要花很长时间思考，这是可以理解的。

### **Nathan VanderKlippe: 5G 许可定价多少？大概成本是多少？**

**任正非：**这是很难决策的事情，说明它的数字很大。如果数字小，美国公司早就决策了。

11

### **Nathan VanderKlippe: 回到之前有关和解协议的问题，您认为签订和解协议是不是让加拿大释放孟晚舟的方法之一？**

**任正非：**不是，因为孟晚舟本身没有犯罪，就应该被释放。我们与美国的官司，首先要在法庭上搞清楚谁对谁错，没有搞清楚之前就随便认罪塞一笔钱？作罚款，这是法律行贿。不能对美国政府行贿，要在法庭上说清楚到底有什么问题，拿出来公布在全世界的面前，才可以在咖啡厅喝咖啡，然后确定“你多喝两杯、我多喝两杯”的问题。但是证据没有搞清楚之前，我不会随便妥协的。

### **Nathan VanderKlippe: 听起来您似乎对和解**

## 协议并不是很感兴趣？

**任正非：**首先要搞清楚谁对谁错，我们才能去讨论和解。

**12 Nathan VanderKlippe：**我想再问一个法律相关的问题。华为因为一项有关美国农村地区运营商的决定打算起诉 FCC（美国联邦通信委员会）。这个消息属实吗？华为目前有没有打算在美国发起其他法律诉讼？既然华为在美国几乎没有什么业务，为什么还要发起诉讼？这似乎并不会给你们带来太大的收益。

**任正非：**是的，我们将起诉美国 FCC。因为这是美国宪法赋予我们的权利，我们有权利给美国人民提供服务；美国运营商买不买我们的设备，是美国运营商的权利。我们在捍卫美国宪法赋予我们可以服务美国人民的权利。

**Nathan VanderKlippe：**未来华为会针对美国提起更多诉讼吗？据我所知，这已经是第六桩了。

**任正非：**可能会多一些吧，要看我们的律师资源是否忙得过来。

**13 Nathan VanderKlippe:** 您第一次谈到 5G 许可的时候，这对华为来说是一个十分新颖的方案。别人也问过您很多次，华为是否考虑调整公司的架构来获得其他国家的信任。我想知道，您是否考虑过其他人提到的方案，如对业务进行拆分，或将一部分的运营转移到其他国家。您是否考虑过任何其他重大的公司架构调整呢？

**任正非：**第一，我们的治理结构本来已经公开透明，并不需要外部人进来，也不需要外部资本进来。为全世界人民服务过程中，就体现了我们是一个负责任的公司，并不是一、两个外部人就能代表我们的透明度。第二，对于业务是否拆分的问题，可能不用考虑，我们不会做这个事，不会让资本进来。第三，我们会不会在欧洲建一些大工厂？肯定的。

**14 Nathan VanderKlippe:** 您之前说会考虑和解，您会考虑接受认罪协议吗？

**任正非：**不可能。

**Nathan VanderKlippe:** 但这是快速解决问题

的一种方式。美国 90% 以上的案件都是通过认罪协议解决的。

**任正非：**原则问题，还是要搞清楚事实和证据以后再来讨论和解。

**Nathan VanderKlippe：**对很多在美国的人来说，认罪协议可以避免坐牢。这也许可以让您的女儿避免牢狱之灾。这难道不是一个很具吸引力的选择吗？

**任正非：**她本身没有罪，怎么会坐牢呢？加拿大司法是公正的。美国搞这种手段，就是在威逼我们公司妥协。

**Nathan VanderKlippe：**考虑到贵公司的业务发展和您女儿的情况，您还是认为认罪协议不值得考虑吗？

**任正非：**不值得考虑。

15

**Nathan VanderKlippe：**您谈到了在欧洲建厂的计划。为什么华为会选择在欧洲建厂呢？东南亚、墨西哥的劳动力成本更低。为什么会选择欧洲？



**任正非：**我们不是考虑成本，而是考虑战略性的需要。

**Nathan VanderKlippe：**有报道称，Mate 30 手机里已经不包含任何美国技术了。您能详细讲讲吗？我知道，今年华为员工工作非常努力，就是为了摆脱对美国技术的依赖。从现在开始，您认为需要多久才能让华为消费类设备完全摆脱对美国技术的依赖？

**任正非：**应该是明年吧。

**Nathan VanderKlippe：**您一开始认为这将花两到三年的时间，是这样吗？

**任正非：**今年加明年，不就是两年吗？

**Nathan VanderKlippe：**进展比您预想的更快？

**任正非：**没有，过明年年底不就相当于三年了？

16

**Nathan VanderKlippe：**想请您澄清一下在欧洲建厂这个问题。您打算在欧洲的工厂里生产什么

产品呢？什么时候会开始生产呢？

**任正非：**生产 5G，规模很大，方案还在论证。

**17 Nathan VanderKlippe：**过去一年，对华为和您个人来说都是非同寻常的一年。您个人在华为对外沟通中所扮演的角色也发生了巨大变化。您能谈谈过去一年华为在公共关系和政府沟通的重心发生了哪些变化吗？您知道华为现在在这方面的花费大概是多少吗？这项工作对你们来说是不是比以前更重要？

**任正非：**第一，公司处于危难时期，我个人义不容辞地需要挺身而出。第二，过去这么多年，公共关系做了全世界很多国家的协调工作，争取了这么多国家和运营商对我们的理解。现在对实在不理解我们的国家，我们就放弃做公共关系了；对理解我们的国家，我们就多投入一些力量。一边省掉的钱用到另一边，总预算没有太多增加。

**18 Nathan VanderKlippe：**经历了过去一年发生的事情，很多人想知道华为将如何构建或重建在

**各国的信任。如果将信任问题称为“信任赤字”，您觉得“信任赤字”是华为的问题，中国的问题，还是中国公司的问题？**

**任正非：**在信任上，华为今年这一年不仅没有赤字，而且收益非常大，因为美国政府这么强大的力量在全世界帮我们宣传。如果说过去有一些国家对华为将信将疑，美国一打击，他们更信任了“原来你们这么厉害”。今年到我们公司访问的客人数量增长了 69%，来看到我们生产线生产的版本没有美国器件了，他们就拿回去测试，发现非常好，他们建立了信心。同时，他们亲眼来看，我们上、下班的班车很多，人潮涌动；我们有很多食堂，每个食堂吃饭时都充满了人，员工还买肉吃；再看我们的生产线，24 小时不停运转，他们更加增强了信心。所以，信任没有赤字，反而信任增长很厉害。

实体清单刚制裁时，我们预测财务数据会有下滑；但实际上现在快到年底了，我们今年的增长很厉害，没有出现信任危机。

19

**Nathan VanderKlippe：**华为今年的增长非常强劲。我想问的是：华为的业务增长是不是主要源

**于中国市场？是不是源于由国家所有的电信企业向华为提供的补贴？**

**任正非：**网络设备的主要增长在海外，优先保障海外供货。终端设备，海外市场减弱了，中国市场增大了。

**20 Nathan VanderKlippe：**刚才华为员工指出在欧洲建厂这件事目前还在考量可行性阶段。因此，我想问一下，华为把大量的生产转移到欧洲等地，有哪些好处？能帮助华为解决什么问题？

**任正非：**我们的生产工厂采用人工智能的方式，绕过了欧洲福利社会，绕过了工会。虽然成本会略略增加一些，但是增强了欧洲对我们的信任，增加对欧洲的税收、就业指标，有利于我们在欧洲更加紧密地合作。

**21 Nathan VanderKlippe：**华为正在大力发展“智能监控业务”。美国指控华为利用自己的设备开展间谍活动，为什么华为选择大举进入这样的业务领域？贵公司业务领域的负责人段爱国说华为在这

个领域成为第一。

**任正非：**人类社会将来会变成智慧社会，包括云社会，这是一个非常庞大的信息网络，美国也在争夺这个进入云社会的机会。今天的通信网络，明天就会变成一个云化的网络，云社会的开放性是我们前所未有碰到过的。智慧城市是一个起步。

22

**Nathan VanderKlippe：**华为首席隐私官 John Suffolk 先生在英国被问到华为与新疆公安局等政府机构进行合作的问题，尤其是针对出售对象，华为是否也应承担道德责任的问题？他回答说华为觉得负有法律责任。华为开发的很多技术可能被政府利用，严重影响人们的自由。您觉得华为在道德上是否有责任来评估你们的销售对象？

**任正非：**我看到了《环球邮报》最近发表的关于新疆问题的文章，欢迎你们进行深入研究。你们觉得，美国解决中东问题的方式对人民好，还是中国解决新疆问题的方式对人民好？新疆这些年已经稳定下来，没有大的社会案件和事件，经济正在发展。如果财富增加和财富分配合理化，会逐渐化解很多矛盾。美国也应帮助中东稳定下来，帮助中

东发展经济，帮助中东人民摆脱贫困，这样美国就会站在道德的制高点。

**Nathan VanderKlippe：您言下之意是说美国在这方面并没有站在道德制高点上？**

**任正非：**美国有啊，把它做好了就有了。美国几十年前的先辈建立了一个正确的国际体系，维护了世界的和平与发展，是有贡献的，全世界给美国的回报是承认美元的国际货币地位。但是美国正在破坏自己建立起来的国际秩序，如果恢复过去的正常秩序，它不就站在道德的制高点上吗？

**23 Nathan VanderKlippe：您之前经常讲到对于美国的崇拜。您的员工告诉我您最喜欢的咖啡是美式咖啡，您看过《星级迷航》电影，您还去过美国。您之前还表示美国在珠穆朗玛峰的峰顶，而中国在山脚下。您觉得在您有生之年会不会亲眼见证美国失去在技术，或许还有经济上的主导地位？**

**任正非：**我相信美国是非常优秀的。金里奇是美国众议院前议长，他说过华为是不错的。除了5G，美国都是领先的。

我认为，即使对 5G 这个产业，美国也是有很大贡献的。在 4G 初步发育阶段，美国提出 WiMAX，WiMAX 是电脑工程师提出来的，电脑工程师普遍年轻，敢想敢干，提出了非常多的新想法，但是他们年轻，对电信产业不够专业。电信产业要在全世界覆盖，全程全网，太复杂了，ITU 建立的全球电信标准比这个屋子大很多倍。熟悉这个标准需要时间，电信行业的科学家年龄偏大、偏保守。WiMAX 使用了很多核心技术，比如 MIMO 容量极大提升的技术，给 LTE 产业极大刺激，电信科学家迅速把 WiMAX 提出的新想法融合在 LTE 体系里，加上全球有几十万的电信专家、工程师，雄厚的技术积累，迅速就实现了。

所以，5G 是更宽的带宽、更多天线、跨代技术……很多都是从 WiMAX 里吸取的。华为和美国公司在这个问题上的竞争，并不是华为有独自不得了的优点，我们也是兼容了世界各国的思想，实现了 3GPP 的理想。所以，我们的这些发明和技术也是跟世界共享的，在很多方面与爱立信、诺基亚都签订了专利交叉许可，也与苹果、高通签订了一些专利许可，华为并没有垄断技术。美国仍然是伟大的国家，罗斯在印度讲话“只要有两、三年时

间，美国就能领先华为”，我相信这句话。但是，人类社会的发展不能再等两、三年。

**24 Nathan VanderKlippe:** 回到我刚才提到的关于华为肩负的道德责任的问题，也就是您认为华为应该承担起哪些道德责任。感谢您阅读《环球邮报》的报道。但我想问的不只是关于新疆，还有华为员工被指控帮助非洲国家政府，对反对党的政客实施监控，开展黑客攻击和干扰活动。您是否接受员工的这类行为，还是说您认为华为有一定义务确保自己不会去做这些事？

**任正非:** 非洲这个事情是造谣，我们已给《华尔街日报》发了律师函。另外，立陶宛法院也判决了《立陶宛早报》对非盟事件的报道是造谣。我们卖“汽车”给各个国家，“汽车”装什么货是“司机”说了算。所以，国家应该怎么走是国家主权问题，国家怎么管理好这些设备是他们国家的主权。

**Nathan VanderKlippe:** 但华为公司开发的一些技术，比如人工智能，有能力改变人类社会、改变全球经济的运作方式。你们做的并不是功能简单的、在路上跑的卡车。你们公司开发的人工智能、



智能监控和智慧城市等技术实际上有能力改变人类社会的运作方式。你们难道没有责任深刻地思考这些技术应该如何开发和销售吗？

**任正非：**AI 不是武器。我们尊重每个国家的数字主权。我们必须在每个国家遵守所在国法律，遵守国际法，在此基础上，我们利用新技术造福人类。如果有些国家不接受，我们就不进入这个国家，我们不会在发展新技术的时候制造一个对新技术不利的环境。

**Nathan VanderKlippe：**我们刚才讨论的不仅是人工智能。您的个人背景很有趣。公司刚成立的时候，中国存在很多计划经济的要素，您一直批判计划经济的运作模式以及计划经济并不以追求利润为目的。显然，您在离开计划经济、进入私有制经济后，取得了成功。您觉得目前或者未来，人工智能是否拥有足够强的能力，让管制经济的一些要素重新出现？您认为人工智能能产生这种影响吗？

**任正非：**首先，整个社会大环境应该是市场竞争，只有竞争才会对用户有利，才能逼企业进步。其次，企业内部的计划性有利于提高质量、降低成

本、减少消耗、减少浪费，有利于竞争。所以你说的计划，我认为仅仅是指企业内部。

**25 Nathan VanderKlippe:** 再问一个和孟女士有关的问题。您觉得她这一年是怎么过的？您是觉得她经受了苦难，还是说她过得还可以？您有没有告诉她，她预计还会在加拿大待多久？

**任正非:** 我们作为父母，都会想念自己的儿女。她也会想念自己的孩子，生活也会有很大影响，她的妈妈和她的丈夫轮流到加拿大陪她生活，她的儿女一放假就飞过去陪妈妈。她平时也努力学习、画画，来调整自己的情绪，所有案件细节都是交给她的律师来处理。

我们相信加拿大法律的公正、公平和透明，“透明”是指所有细节都必须公布出来。我们等待法庭的判决。

**26 Nathan VanderKlippe:** 今天早晨她写了一封信发表在微信朋友圈。您可能也读了她的这封信。在这封信中，她提到了自己这一年的心路历程，并

且表示已做好更充分的准备去迎接未来的不确定性。您之前说不会考虑让孟晚舟做接班人，但是考虑到她过去一年在加拿大所经历的一切，您会不会重新评估她的性格以及她在公司的未来发展？

**任正非：**这封信我没看，早上我只看了标题。我认为这样不合适，因为全国人民都忙着要干活，要创造财富，争取改善自己的收入，不能消耗太多精力来跟她一起感受。正常的历史长河中，磨难都会出英雄。孟晚舟经历的磨难也会对她的意志产生很大提升，这对她来说是一个很大的财富。

担负华为这样一个技术公司的领导人，一定要有很强的战略洞察能力。可能需要洞察未来十年、二十年甚至更远的时间，判断社会或者公司发展的方向。所以，没有洞察能力的人，很难能领导这个公司。华为这样一个科技公司，领导人需要有深刻的技术背景。孟晚舟回来还是继续做 CFO，当然这个 CFO 意志更坚强了。

华为的发展不会一帆风顺，可能还会有大挫折，甚至将来面临着崩溃的风险。她经过这个磨难，有利于协助我们扛过未来的灾难。世界上没有永远成功的公司，有一本书《下一个倒下的一定是

华为》，说华为不可能永远顺利地成长。我认为灾难是财富，华为公司在今年打击中还是有很大的进步，未来的风险可能减少一点了。

**任正非：**我给你推荐三位加拿大“人工智能之父”：蒙特利尔理工大学的约书亚·本吉奥、多伦多大学的杰弗里·辛顿、阿尔伯塔大学的理查德·萨顿。加拿大应该把人工智能作为国家战略，特鲁多总理应该请这三位“人工智能之父”喝咖啡，听他们讲讲加拿大应该如何定位，把人工智能作为发展战略。多伦多大学离哈佛大学、麻省理工大学很近；温哥华与华盛顿大学、斯坦福大学非常近，要思考如何把人才吸引到“人工智能之父”麾下，建立一个庞大的产业群体？他们曾在二十年前就领先了世界，不能“墙内开花墙外红”。

**Nathan VanderKlippe：**上次采访时，您也向我提到了这三位人工智能之父，而且也提到了加拿大在人工智能领域的优势。您提这些是因为您对加拿大这个国家感兴趣，还是出于华为公司的利益考虑？

**任正非：**因为我们把个人恩怨和国家发展分

开来看。我个人和加拿大有些恩怨，但人类社会是很伟大的，我们要超越个人恩怨来看人类社会的发展。我与这些“人工智能之父”喝过咖啡，我觉得他们非常伟大，建议特鲁多总理每三个月能与他们喝一杯咖啡。对于一个人口比较稀少、资源比较丰富、地域比较广大的国家来说，人工智能是迫切需要的，反而在中国没有这么迫切，中国人口多，经常有人问我“如果大量的人失业，没事干怎么办”这些负面问题；你们正好人少，发展人工智能有极大的积极性。

我们会把这三位“人工智能之父”的邮箱发给你，这对加拿大振兴有好处。这完全和个人恩怨无关，也与华为无关。因为我不希望这些天才之光被埋没了。

**Nathan VanderKlippe：您跟他们见面时，没有向他们发出来华为工作的邀请吗？**

**任正非：**他们在世界这么高的地位，我们这么低的平台，如果来华为工作，怎么发挥他们的作用？我们愿意给他们的科研提供经费支持，使用美国《拜杜法案》，不占有他们的任何成果，只是完全义务提供经费。只要加拿大政府愿意，我们是可

以给他们大笔拨款的。

美国把 5G 当成原子弹了, 5G 的来源是什么? 十年前土耳其一位 Arikan 教授发表的一篇数学论文, 引发了今天的 5G。所以, 我诚恳建议特鲁多总理请他们三个人喝杯咖啡, 对加拿大的战略格局会有一个冲击。

**Nathan VanderKlippe:** 真有趣。您认为这个问题与经费有关吗? 特鲁多总理跟他们喝咖啡的时候, 是不是应该谈谈给他们提供更多国家经费或者其他方面的支持? 我的意思是, 如果您说的是为这三位人工智能之父提供更多支持, 是不是主要指国家经费支持? 还是说其他方面的支持?

**任正非:** 不是需要政府提供资金支持。加拿大把人工智能定位成国家战略产业以后, 这支队伍会庞大, 然后会做出不同的应用来, 比如在冻土地区采用无人开矿、无人农场……, 它可以发展加拿大经济。如果他们要钱, 我们可以给, 不需要加拿大政府给。

任正非

# 《华盛顿邮报》采访

---

2019年12月10日，深圳

**任正非：**非常高兴见到你们，你们不远万里而来，欢迎你们。Anna Fifield 在北京工作，可以经常来做客，你感兴趣的细节领域，我们可以继续探讨。

**01 Jeanne Whalen，《华盛顿邮报》驻华盛顿特区高级国际新闻记者：**我想向您了解一下，美国的实体清单对华为的总体影响。此外，我也会问一些具体的问题。在您看来，美国把华为纳入实体清单对华为的总体影响是怎样的？

**任正非：**美国把华为纳入实体清单，对我们来说总体还是有很大影响的。我们大概要通过两、三年的努力，才能克服实体清单给我们的阴影。在目前情况下，我们存活下来应该是没有问题的。虽然相比而言，还是美国芯片更先进一些，但是我们的芯片也是满足使用的。我们在 5G 系统结构设计上领先世界，所以即使没有美国先进芯片，使用我们的替代芯片，在效果上没有明显差异。你们也看见了，我们很多电路板上已经没有美国芯片了，现在全世界运营商拿过去测试以后，效果很好的。但我们还是欢迎美国供应商继续向我们供应部件。



**Jeanne Whalen:** 您刚才提到的系统设备是指 5G 网络设备，就是电信设备，是吗？

**任正非:** 是。

02 **Jeanne Whalen:** 美国有位分析师告诉我，赛灵思的 FPGA 芯片对 5G 设备来说非常重要。因此，我想知道华为是如何成功替代这些芯片的。你们是不是很快就找出替代方案了？如果是的话，是怎么做到的，是如何确保替代之后系统设备的运行能达到赛灵思芯片同等水平的？

**任正非:** 赛灵思的 FPGA 是世界上最先进的，我们自己也能设计 FPGA，虽然达不到赛灵思这么高的标准，但是我们用另外的算法，使得我们自己的芯片也能达到赛灵思芯片实际的效果。

**Jeanne Whalen:** 购买使用华为芯片替代赛灵思芯片的 5G 设备的客户有没有给你们提供反馈？他们对性能的评价如何？

**任正非:** 客户反映非常好。

**Jeanne Whalen:** 哪些电信运营商已经收到了

**这些新设备，您能具体说一下吗？**

**任正非：**应该有 40 多个运营商都已经收到了。

**Jeanne Whalen：**有欧洲的运营商吗？

**任正非：**有。

**Jeanne Whalen：**您能说一下这些运营商的名字吗？

**任正非：**应该很多。

**Jeanne Whalen：**能提供具体的名字吗？如果您能提供一家运营商的名字，那我就可以给他们打电话聊聊，看看他们对华为芯片的反馈。

**任正非：**你可以到欧洲每个运营商去，它们都很清楚。

**Jeanne Whalen：**我还是想回到刚才的 FPGA 芯片的问题。华为是如何设计自有芯片来替代赛灵思芯片的呢？具体而言，是哪个团队设计的？是位于深圳还是中国其他地方的团队？设计芯片花了多长时间？成本是多少？

**任正非：**现在我们整个公司的运作是在网络上相互联接的，人不用物理集中在一起，各位科学家

分散在各个地方，通过网络联接起来。我们每年研发经费在 150 亿美元左右，逐步会提升到 200 亿美元。其中有 30% 是用在预研上，包括做 FPGA 等这些项目。因此，具体哪个项目花多少钱，我没有计算过。

**Jeanne Whalen:** 设计 FPGA 芯片是一个很大的项目吗？设计赛灵思芯片的替代芯片大概花了多长时间？

**任正非:** CPU 不是更大吗？在某些方面，我们鲲鹏 CPU 比英特尔 CPU 更强大，还有 GPU、NPU……非常多的东西，都是一样的。

**Jeanne Whalen:** 您能给我们提供更多细节吗？我们只是想知道华为具体是如何替换一些最重要的部件的。需要工程师夜以继日地工作几周还是几个月时间呢？华为是如何重新打造一些美国部件的替代品的？您能提供更多细节吗？

**任正非:** 那应该是十年、八年，不会是这么短的时间。太细节的事情我也说不清楚。

**Jeanne Whalen:** 但如果是几年的话，那肯定不是从华为 5 月被加入实体清单后才开始的。

## 华为是从几年前就开始开发和设计自有 CPU 和 FPGA 了吗？

**任正非：**那当然了，十多年了吧。

**03 Jeanne Whalen：**大约一周前，《华尔街日报》刊登了一篇很有意思的报道。他们让人拆了一个 Mate 30 手机，结果发现里面没有任何美国部件。我想问一下，华为重新设计了哪些部件？是如何从手机中去除美国部件的？做到这一点花了多大的努力？具体替代了哪些美国部件？

**任正非：**应该说，华为公司本来是不应该做备胎的。世界只有美国能做出 CPU 来，所以做一个 CPU 有多难，你们是可以想象的。但是我们担心美国会不给我们 CPU，所以我们也做了 CPU。华为十几年前还是一个很穷的公司，不仅要去学习用美国器件做一个版本，而且还要学习自己做 CPU 等一系列器件的备份系统。我们是一家穷公司，本来在一条路上走，成本可能低一些，现在被迫在两条路上走，成本很高。这都是因为我们没有安全感，如果美国给我们安全感，我们没有必要去做这些备用系统。但是华为这个例子如果

制裁不断被深化，不及时停下制裁来，很多公司也会担心被美国制裁，也要做备份系统，这对美国是不利的。

美国实体清单打击华为，我看他们的目标方向好像不明确。如果他们说要打击华为的 5G，那应该集中打击 5G 有关的，但我发现他们不是这样的，凡是华为用的都打击。华为公司用了很多美国低端的芯片，没有像 CPU 那么复杂，美国不卖，很容易被其他国家所替代。当然，如果没有其他国家可替代，我们公司估计用几个月时间也能把这些芯片做出来。如果这些替代产品成气候了，那么将来美国小公司的低端芯片卖给谁呢？所以，美国实体清单不仅伤害了华为，也伤害了美国很多小公司。

04

**Anna Fifield，《华盛顿邮报》北京分社社长：**  
任先生，特朗普政府里面有许多官员都说要让美国与中国经济脱钩，但是美国也有许多分析师表示这是不可能的。但是从您刚才的描述来看，华为现在正在做的似乎就是在跟美国脱钩。您同意这样的描述吗？

**任正非：**我不同意这个判断。经济全球化是以

美国为首的西方国家主导的，经历了几十年，好不容易实现了全球化，如果退回去分化、分裂成两个世界，我认为不现实。因为现在是互联网时代，信息传播速度是非常快的，科学家的论文很快就会在网上传开了。另外，美国公司做出了很多好产品，如果都不想卖给其他国家，美国这些公司是否会饿死？

华为公司现在的做法是被迫的，不是公司的长久目标，我们不会走自主创新、自力更生的封闭道路。现在的做法只是一个应对实体清单而不死亡的临时做法。

**Anna Fifield：**那您似乎就跟习近平主席的观点不一致了，因为他一直在谈中国的自力更生。

**任正非：**我认为，自力更生与扩大开放不矛盾。自力更生作为一种精神是可以的，但是如果作为一种制度可能是有缺陷的。美国好的东西中国能用，中国好的东西美国能用，这可以节约非常大的成本。

05

**Anna Fifield:** 很明显,这段时间在美国的打压下,中国政府公开给华为提供了很多支持。中国政府私下提供了哪些支持来帮助华为渡过难关?

**任正非:** 什么都没有。我们与中国所有企业一样纳税,没有得到国家特殊补贴;我们很少向银行贷款,90%是自有资金运作,剩下10%过去多数是向外资银行贷款,现在才转向国内银行贷款。

**Anna Fifield:** 那中国开发银行有没有给华为更大的信贷额度?

**任正非:** 应该是没有,因为中国开发银行主要是给基础设施贷款,我们是商业性的流动资金贷款。过去我们主要向国际银行贷款,利息比较低,最近才转向国内银行发行债券。我们的财务报表是KPMG审计的,我们可以把过去十年的年报发给你们。

**Anna Fifield:** 现在有哪些国际银行给华为提供了信贷额度来帮助华为?

**任正非:** 现在很少,因为它们都害怕美国实体清单。

**Anna Fifield:** 我澄清一下,由于美国的压力,

**国际银行已经切断了给华为的融资或信贷，是吗？**

**任正非：**没有切断，大家不是用“切断”这个名词，而是模模糊糊的，他们不贷，我们也不借了。中国的资金成本总体比国外资金成本的利息高 2%。

06

**Jeanne Whalen：**在美国长期以来都有这样一种认知，说多年来中国政府都在给华为提供补贴。华为过去有没有接受过中国政府的补贴，使得华为可以降低成本，能够在国际市场以更低的价格去竞争？

**任正非：**国家科研经费是对基础研究的支持，总体加起来不超过我们收入的千分之二。

**陈黎芳：**这些研发项目是公开的，外国企业也可以去申请的。

**Jeanne Whalen：**能不能再澄清一下这些补贴到底是什么补贴？我还不是特别清楚。

**任正非：**国家要从事一些基础研究，成立一些小组，有些小组我们是组长，一定要分一点钱给我



们。大家一起研究的成果，要一起发表公开论文，而且很多是非商业应用，比如起草一些标准、召开一些会议……。

**陈黎芳：**我补充一下，中国政府这种研发项目，和欧盟或者加拿大政府的项目是一个性质的，比如欧盟 Horizon 2020 项目就是其中一个比较有名气的，因为他们资金额很大。华为会去参加这类项目，外资公司会参加，其他中国公司也会参加。比如，我们行业里的爱立信、诺基亚和华为一样，都去参加过，也都得到过相应的政府补贴。

**任正非：**我们也要纠正一个认识：华为的商品价格是贵的，比爱立信高，比苹果低一点。所以我们积累了非常多利润，这些利润不是我们自己分了以后变成“大胖子”，而是重新投入到战略科研上去了。

**Jeanne Whalen：**您刚才说华为的产品比爱立信更贵，是指现在的情况吗？过去呢？因为我们一直听到有人说华为的网络设备比爱立信和诺基亚要便宜很多？

**任正非：**过去也贵，不然我们的积累不到今天的规模。但是同样一个系统，我们提供的功能比其

他厂商多很多，用户体验后，觉得相比起来我们还算便宜。

**Jeanne Whalen:** 我不久前写过关于美国俄克拉荷马州的一家农村运营商的报道。他们表示是在五六年前够买华为设备的，因为华为的产品很便宜而且质量好。但是主要的考虑还是因为华为的设备相比竞争对手价格要便宜得多，而且我们在不同的场合都听到过这样的说法。所以听您刚才的表述说华为的产品一直都比竞争对手的产品更贵，我觉得还是挺奇怪的。

**任正非:** 在欧洲、中东、中国、日本、韩国……，我们的价格应该是高的。因为美国最大的问题是，大运营商所选择的设备厂商，他们都不愿意去做小的运营商，所以他们用了很高的报价，避免去偏远地区服务。所以，在美国对比来说，小运营商觉得大运营商用的设备价格是贵的。但是我们和苹果相比，价格是低的，低 5% 左右。

07

**Anna Fifield:** 您多久与习近平、李克强、刘鹤等中国领导人沟通一次？不管是面谈、打电话还是通过微信，您多久跟他们沟通一次？

**任正非：**第一，希望你告诉我电话号码，因为我没有他们的电话号码；第二，希望你将来能给我们介绍一下，因为我们也不知道在哪里能见到他们。我们认为，我们自己有足够的力量来战胜美国实体清单对我们的打击，我们不需要中国政府帮什么忙。因为这些是零部件问题、技术问题、科学家问题，能帮忙的是科学家，不是政治上给予一个信心就能打赢仗。所以，这是一种技术性问题，解决问题还是要回到本质上，政治解决不了我们与美国的关系问题。

08

**Anna Fifield：**您应该知道，美国大选马上就要开始了，相关竞选活动也已经启动了。不管是民主党还是共和党，美国政府上上下下对中国的立场几乎是一致的。在中国问题上或者说如何应对中国的竞争力这一问题上，所有人采取的都是强硬立场。显然，特朗普总统采取的也是强硬立场，而且已经付诸行动，特别是在华为问题上。但我也听到中国的一些政治科学家说希望特朗普能够连任，因为大家都了解他的风格。他是一个交易型的人，在很多问题上都愿意通过达成交易的方式来解决。在您女

儿的问题以及香港问题上都是如此。他把所有这些问题都摆到台面上来谈，作为贸易谈判的条件来谈。因此，我想知道您是怎么看特朗普的？您希望他连任吗？毕竟通过这几年，不管他是好是坏，您对他也比较了解了，能够预测他的行为。

**任正非：**特朗普本来是一个伟大的总统，在美国这样的民主社会，这么短时间把税收降下来，这是很了不起的。但是他做错了一件事，他到处去打压企业，到处去吓唬其他国家，而且提出“美国优先”的口号也是错的。一个家庭要团结，首先大哥要不自私，给小兄弟们都分点东西，兄弟们就会跟着大哥走；如果大哥自私，总说我优先，那兄弟们就跑了，盟友也可能会被伤害。不仅是针对华为问题，在很多问题上，他吓得很多企业不敢去美国投资，那降掉的税谁来补？所以，美国减税的目的是为了吸引投资，但是一边是吸引投资的政策，一边又拿着大棒吓唬全世界，没人敢去美国投资。现在去美国旅游的人都很少了。

刚才你介绍特朗普的性格有交易性，这说明他是想做成事的，不是不想做成事。我从新闻上来看，中美两国都想缓和矛盾，让双方渡过各自的困难。

每次都在快要达成协议的时候，突然美国就升级、加码了，拖到现在还没有谈成。本来很多问题是可以分阶段解决的，就像上台阶一样，可以一阶一阶地上。我看新闻上特朗普讲话“我要彻底解决这个问题”，如果想一步爬到台阶顶上，困难是很大的。其实中国经济也是困难的，也愿意达成阶段性地妥协，如果每个国家都放松一部分再来谈未来，这个节奏比较好一些。

特朗普做了一件伟大的事，减税吸引投资；但是他做错了一件大事，与这么多国家、这么多公司为敌，没人敢去投资。以华为公司为例，我们是在黑名单之内，但我们的美国子公司在白名单，我们之间是不能往来、不能交流的。如果我们都不能去管理美国子公司，为什么会加大在美国的投资呢？所以，美国要解决现在的经济发展和困难问题，就是要大规模吸引外资敢于投资美国。

幸亏美国只打击华为一家公司，所以美国尽快要把器件卖给中国其他公司，华为退出的市场由其他公司来顶替，那美国器件不照样大规模卖到中国来了吗？同时，要吸引全世界公司去美国投资，美国天然气、电、土地、房子、别墅、超市商品……

都便宜，税也低了。美国只有一个缺点，就是人工费用比较高，但是现在生产都人工智能化了，就不要那么多人，为什么不充分利用美国资源大力发展经济呢？为什么这些老板不敢在条件这么好的情况下去投资美国呢？因为他担心哪天被美国政府抓了。华为应该是世界上最守规矩的公司之一，尚且要经历这么多磨难，那些不太守规矩的公司看到前车之覆，就不敢去美国投资了。

**Anna Fifield:** 任先生，假设您现在上了一个电梯，刚好特朗普总统也在电梯里面，你们有 30 秒的交流时间。您会跟他说什么？

**任正非:** 拿表来计时，不能超过 30 秒。我认为，这个世界要合作共赢。美国是世界上最强大的国家，要有信心在全球化中起到领导作用。现在美国的好产品都不卖给别人，怎么让你的财政赤字得到减轻呢？美国没有低端产品，只有好产品，因此必须合作共赢。

**Anna Fifield:** 刚好 32 秒。

09

**Jeanne Whalen:** 很明显，特朗普总统对中国和华为都采取了强硬立场。但在美国，两党目前已达成共识，认为中国没有公平地对待美国。这在美国历史上是很罕见的。您认为这是因为什么？这完全是美国人的错误认知吗？还是说中国在过去与美国等西方国家打交道的过程中确实也犯了一些错？

**任正非:** 首先，我不是政治家，无法对政治进行分析。但是我可以来肤浅地认识一下这个过程。四、五十年前，如果美国说害怕中国，我可以理解，那时中国的意识形态与美国不同，但那时中国的国力也太弱了。但是从纵向来看，这四、五十年，中国发生的变化是巨大的。如果在三、四十年前，我在马路上看见你们，必须扭头就走，不能擦肩而过，因为万一将来有人告我“你们擦肩而过了一秒钟，你们讲了啥？”，那我是很危险的。但是，今天我们坐在这里这么长时间，还可以侃侃而谈；你们可以在园区里随便逛、随便拍照；美联社到我们展厅参观时，他们可以对展厅摄像，对电路板拍照，这些都表明着中国的开放性。这是几十年来的进步。在你们的观点来看，中国开放得还不够，但是我们认为，开放要循序渐进。中国在逐渐转变，在不断

前进中，美国一定要重视中国的变化。

美国总说自己做买卖吃亏了，是吃亏还是不吃亏，这件事我不了解，但上海的进口博览会，中国摆开一个架势，就是要买外国的东西，而美国政府却缺席了。美国政府真是要做买卖吗？美国总担心中国会取代美国来领导世界，我认为五、六十年内根本没有这个可能性。美国这么伟大的国家，都解决不了中东问题，前苏联也没有解决中东的问题，难道其他人就可以解决？美国领导世界的地位其实没有变化，太多担心是自己吓唬自己。

所以，我认为美国要把好的东西卖给全世界，把钱赚回去，改变自己国家的经济状况，这是对美国最有利的。

**10 Jeanne Whalen:** 您觉得是什么原因导致美国对中国有着强烈的不信任感甚至是愤怒？美国两党现在已就这一点达成共识。

**任正非:** 七、八十年前，在第二次反法西斯战争中，美国做出了巨大牺牲，然后全世界人民对美国高度信任，把金融中心从英国转移到了美国。



美国在维护世界秩序和平发展中并没有吃亏，全世界都是以美元为结算中心的。

回顾最近这几十年来，美国到处打仗，自己把自己建立的国际秩序破坏了，以美元为中心的经济秩序也随之被破坏了。世界没有稳定的环境，也没有稳定的交易工具，世界经济一定会逐步衰退。世界没有人能替代美国来维护世界秩序，没有人要抢美国的“椅子”。美国应该反思这些年所犯的错误，重新建立一种国际信任。

**Jeanne Whalen：**很抱歉，您的表述还是没有回答我刚才的问题。为什么美国现在对中国这么不信任？

**任正非：**我认为，这是美国自己的问题。我现在都还是很信任美国的，主要是美国大多数人对华为不了解，还需要更多交流，才能更多互相理解。

11

**Anna Fifield：**任先生，您去过多少次美国？

**任正非：**无穷多次。

**Anna Fifield：**上一次是什么时候？

**任正非：**记不清楚了。我去美国都是为了工作而去，去一些大城市。美国有很多风光秀丽的地方，我没去过，是很遗憾的。

**Anna Fifield：**那您是不是认为自己现在不能去美国？

**任正非：**不需要去。

**Anna Fifield：**能解释一下吗？您是怕您去了之后特朗普会把您抓起来吗？

**任正非：**不是这样。我去美国干什么？现在我们是“黑人”，不能与所有美国人和美国公司交流，那我去干什么呢？等美国实体清单取消以后，我再考虑有没有去美国的价值。

**Anna Fifield：**您女儿被捕之后，有没有影响到您自己的行程安排，比如说需要刻意避开那些与美国签署了引渡协议的国家？

**任正非：**没有，美国没有任何理由抓我。

**Anna Fifield：**您去温哥华看过您女儿吗？

**任正非：**那要特朗普批准。

**Anna Fifield：**所以还是影响到了您的出行安排？

**任正非：**如果我就是去看女儿，那没有必要，打电话也是一样的。

**12 Anna Fifield：**您的女儿孟晚舟现在在温哥华被软禁，从她被捕到现在已经一年了。在这期间，她能够住在自己的豪宅里，可以和您通电话，可以见到她的丈夫和女儿，可以咨询律师，还可以画画、去餐馆吃饭等。围绕您女儿展开的司法程序是透明的。同时，一年前的今天，两名加拿大人 Michael Spavor 和 Michael Kovrig 在中国被逮捕和扣留。被捕后，他们前六个月被单独拘禁，牢房 24 小时开着灯，后六个月是在监狱里。他们见不了律师和家人，他们的案子也没有透明的司法程序。您怎么看这件事？他们是不是受到了不公平的待遇？他们难道不应该享受像您女儿在加拿大所享受的这些司法权利吗？

**任正非：**因为整个事件我一点都不清楚，所以无法回答你。

**Anna Fifield：**这就是我刚才说的意思，现在没有人知道到底发生了什么，整个程序是不透明的。他们没有出过庭，没有见过律师，对他们的具体指

控也没有公开。

**任正非：**你问我，我也与你一样不知道。你可能还知道他们叫什么名字，我连名字都不知道。

**Anna Fifield：**您不知道他们的名字？

**任正非：**不知道，因为我不关心，与我没有关系。我所关心的是把“破飞机”的这些“洞”补好，将来美国打击我们，我们还能着陆。

**Anna Fifield：**他们的名字是 Michael Kovrig 和 Michael Spavor。我个人因为工作关系刚好认识他们两人。我通过他们的代表得知他们都称自己是无辜的，就跟您的女儿一样。我只是想知道，您刚才提到，中国一直在改革开放。您觉得像中国这样发达的国家这么对待这两个人是否公平？毕竟您女儿在加拿大受到的待遇是不同的。

**任正非：**因为我毕竟只是一个企业家，没有关心社会问题，所以一点都不知晓是怎么回事。

**Anna Fifield：**所以您认为，在加拿大逮捕您女儿十天后，中国政府逮捕了这两个加拿大人，这只是一个巧合？

**任正非：**不知道。

**13 Anna Fifield：**中国人民在网上看不到我们这次采访的内容，因为《华盛顿邮报》和大多数外国媒体在中国都被禁了。您刚才谈到了中国的改革开放。今年 10 月，我们也看到了中国建国七十周年的盛大庆祝活动，以及中国取得的各种成就。中国这样的国家建立了长城防火墙来切断互联网，您认为这么做对吗？中国是不信任本国民众，不让他们从开放的互联网上阅读信息吗？

**任正非：**因为我们不是媒体公司，也不是互联网公司，我们并不知晓应该如何处理这些事情，你们要去采访互联网公司。

**Anna Fifield：**但是华为是一家技术公司。《华盛顿邮报》的应用无法安装到华为手机上。华为手机也不能访问 Facebook。作为一家大型电信公司的创始人，这件事情确实和您相关。

**Jeanne Whalen：**您是否希望中国民众能用华为手机访问 Facebook，在《华盛顿邮报》的应用上看新闻？

**任正非：**就像美国不允许华为进美国一样，中国不允许你们进中国，不是对等的吗？我们还没有意识形态，美国还这么打压、封锁我们，中国对《华盛顿邮报》还没像美国打华为一样拿棒子打。

**Anna Fifield：**但以德国为例，德国对华为是开放的。默克尔总理已经表示不会禁掉华为。然而，德国媒体还是无法进入中国市场。我想问的是，是否应该让中国民众接入开放的互联网，让他们自己做判断？

**任正非：**华为的东西能不能进美国，你们要去问特朗普；你们的东西能不能进中国，要去问中国媒体的管理部门。你问我一个受了委屈的人，进不去美国，家属还让美国无理抓起来了，你让我怎么回答美国的公平问题？

**Anna Fifield：**我刚才问的这个问题并不是关于美国，而是关于中国。中国政府故意禁止中国民众自由接入开放互联网，被禁网站不仅包括国外网站，也包括中国网站。您是一家技术公司的创始人，也是中国的商界领袖，您怎么看这个问题？难道不应该让中国民众自由选择用华为手机阅读什么信息吗？

**任正非：**这个问题我也要问美国，美国为什么就不能让华为进入美国？也要请美国解释。美国不只是禁止华为进入美国，还采取更加残酷的打压。

**Anna Fifield：**那从您的这番表述，我是不是可以得出您支持中国建立长城防火墙这一结论？

**任正非：**防火墙不是我们做的，我们也不做防火墙，我们是做全世界的联接系统。美国的问题要找特朗普，中国的问题要找相关部门，对等开放。因为美国率先封闭，而且要把我们往死里打，连一些次要的零部件都不能供应，如何能证明美国的伟大？

**Anna Fifield：**中国的长城防火墙其实在特朗普当选之前很多年就已经存在了。

**任正非：**美国多少年来一直都抵制我们进入，不是“5.16”才开始。美国不是伟大的开放国家吗，怎么对先进的科学技术排斥呢？

**Anna Fifield：**好的，我们的问题就这么多，您还有什么想跟我们说的？

**任正非：**我没有问题。欢迎你们以后经常来，还可以带朋友来，加强相互更深刻地了解。



任正非

# 西语媒体圆桌

---

2019 年 12 月 11 日，深圳

01

**西班牙《阿贝赛报》：**非常感谢能问第一个问题。任总，怎么向外界澄清华为不受中国政府的干涉呢？可不可以说上市是一个好办法呢？另外，在中国，能否确保一家企业是完全独立的呢？

**任正非：**如果上市是好办法，为什么华尔街经常有公司崩溃、垮掉呢？华为公司生长在中国的土地上，必然要遵守中国的法律，同时也要遵守其他业务所在国的法律。因此，我们是在致力于遵守适用的世界各国法律以及国际法的基础下运营的。判断我们是不是一家好公司，要看我们的行动和做事的结果，而不是我们上市与否。

**西班牙《阿贝赛报》：**我的问题的第二部分，在中国，企业有没有可能完全独立于中国政府和中国共产党？

**任正非：**是完全独立的。因为中国有法律保障，企业经营权、所有权在国家法律的边界下，是各自独立的。

02

**阿根廷《号角报》：**我是来自于阿根廷的记者，我想向您提问的和我们国家的国情有关。据我了解，

华为在海外的分公司当中是选择了阿根廷作为第一家进行新管理制度的试点，为什么选择阿根廷呢？是不是因为我们国家经历了很多金融动荡，比如最近的货币贬值和高通胀？

**任正非：**我们选择在阿根廷做“合同在代表处审结”试点，首先是因为拉美大区前任总裁已经开始在阿根廷试点了，继任的拉美大区总裁也建议选择继续在阿根廷试点。阿根廷在这个时期也面临很多挑战，在复杂经济环境下，检验我们的改革是否成功就具有更大的说服力，所以我们接着前任改革继续往前试点。现在来看，阿根廷试点是比较成功的，目前全世界有二十多个国家的代表处在推广阿根廷试点的经验。

第二，我个人对阿根廷有偏好，我喜欢阿根廷这个国家，不仅是你们的踢踏舞，更重要是你们的牛肉，你们的烤肉太好吃了，就想借机去吃一顿。阿根廷未来发展的一个希望在于加强与中国的开放与合作。中国需要阿根廷的大豆、牛肉……很多好东西，阿根廷要加大对中国的出售，互相促进两国经济发展。我个人参观过阿根廷几个私人农场，回国后经常给中国政府推荐阿根廷私人农场的管

理方法。中国也有喂牛的，那叫牧民；但阿根廷农场主喂牛，他们是在做科学研究，他们家里有实验室，自己在做胚胎研究、基因研究，这就是牧业现代化。所以，中国的农村还要继续产业升级，农村应该与农业科研机构进行合作。阿根廷有非常多的东西值得我们学习。

阿根廷处在世界之角，它的安全保障是由地缘形成的。即使世界中心发生很大战争，阿根廷也会安然无恙。所以，阿根廷可以更多地把国民财富投资用于教育、医疗……各种研究上。在第二次世界大战中阿根廷作出了很大贡献，几千万反法西斯的战士是穿着阿根廷羊毛编织的大衣、吃着阿根廷牛肉，打赢了这场战争。阿根廷在四十年代末期、五十年代初期居于世界富裕水平的前列，我希望阿根廷能重现繁荣。

03

**西班牙埃菲通讯社：**任总下午好，非常感谢您抽时间接待我们，我来自西班牙，不知道西班牙这个国家是不是和阿根廷一样给您留下了非常美好的印象，但是在西班牙有很多运营商使用了华为的设备，而且跟华为签订了很多 5G 合同，比如沃达

丰就是其中一家非常重要的运营商。但是最近我们了解到，西班牙的国防部建议他们的员工不要在办公区域使用华为的设备，这就意味着其实有很多的公共办公机构的区域都不能使用华为设备，这一点是不是说明西班牙作为国家，对于华为的信任降低了呢？这是由于什么原因引起的呢？

**任正非：**第一，我们没有遭到国防部的否决，也没有收到国防部和其他公共机构给我们类似的通知，所以我们继续高标准对西班牙提供服务。

第二，西班牙是一个非常伟大的国家，因为西班牙曾经推动过大航海和发现了新大陆。地球为什么有东半球、西半球？西班牙和葡萄牙在瓜分世界时，画了一条子午线，就分为了东半球、西半球。我们在学大国崛起的历史的时候，也学到了西班牙历史上是怎么崛起的，你们在开辟新航线的时候，是乘着木帆船走向全世界的。从欧洲到亚洲的海路上，总共沉没了 350 万艘船，应该说这些船中有相当大一部分是西班牙的船，你们这种奋斗精神是值得我们学习的。

西班牙大胆采用了华为的 5G，华为 5G 应该是当代世界上最好的 5G “船”，轻易不会沉没，

会把西班牙文明带给全世界。5G 给人类带来什么未来？它主要是支撑人工智能，在人工智能的使用中，可以出现无人农场、远距离操作的矿山 / 港口……，西班牙的猪肉应该可以大规模出口到中国，改善我们两国的贸易。西班牙的教育也很发达，应该到中国来发展教育产业，这些不需要消耗多少物资，但是可以获得合理的经济回报，改变两国的贸易逆差。

我们每年在巴塞罗那参加世界移动大会，得到了西班牙非常好的服务，我们有些活动是在“高迪之家”举行的，我们从马路边下车以后，要走十几公尺进“高迪之家”，西班牙女郎接送我们的优雅服务，在这十几公尺的路上尽显百年风采。我回国后经常给国人讲，即使中国开始富裕起来了，但是要达到这样的风采，不是几十年就能追上的。中国和西班牙都要找到各自的突出优点，优点互相渗透，形成一种更新的友谊和文化。

**西班牙埃菲通讯社：我非常关心我问题里面提到的，西班牙有没有失去对华为的信心？**

**任正非：**不会。因为对华为的信心不在于“你给我说，我给你说”，而在于实际表现出的结果，

西班牙的 5G 网络可能开拓出欧洲最好的网络。

**04 西班牙《拓展报》：**任总，目前我们看到中国和美国之间有着很多的摩擦和冲突，关于华为和技术优势。在这样的环境之下，很多人都担忧，是不是世界上会形成两个科技的阵营，一个是受中国影响的、一个是受美国影响的，就像冷战时代的柏林墙一样，这两个数字的世界或者技术的世界是互不兼容的、也是不了解的，您是怎么看这个观点？

**任正非：**我认为不可能形成两个世界。“柏林墙”出现是在物理时代，墙可以将物理世界分隔；而现在是信息时代、数字时代，墙是挡不住的。

如果分裂成两个世界，对谁最不利？美国。美国很多企业是全世界最领先的，如果它们不把产品卖给一部分国家、地区，它们是自己在收缩自己的市场规模，它们的财务报表会受不了。美国企业一旦退出一些国家、地区的市场，这些市场上就会冒起来其他替代者，所以分裂后是美国企业的损失最大，它们是不会同意这样做的。

另一方面，由于科学家论文都在网上飘荡，未

来科技的创新还是在统一的理论基础和基础技术研究之上，只是在商业应用层面增加了一些竞争性企业。企业有竞争，一定是促进产品的质量更好、价格更低。

所以，我认为不会分裂成两个科技世界。

05

**墨西哥《拓展》杂志：**现在墨西哥正在和美国、加拿大最终要达成新一版的北美自由贸易协定，目前华为和美国、加拿大这两个国家都有非常复杂的情况，这一点是不是会意味着华为在墨西哥也会受到影响，尤其是墨西哥也有拉美非常重要的运营商，如美洲移动通讯？

**任正非：**我相信美国对华为的制裁不会影响到墨西哥。面向未来几十年，人类社会面临的最大课题是人工智能的使用，大家认为人工智能的创造力会让率先应用的公司获得很大盈利，但应用人工智能技术的国家会获得更大的收获。发展中国家应该大规模发展基础教育，提高全民文化素质，以适应未来新的信息社会；大规模兴办职业学校，适应新的人工智能企业的驾驭能力。如果新的北美自由贸易协议能达成，我认为是非常好的，美国、加拿大



都不太适合发展制造业，墨西哥可以大规模发展制造业，如果制造业将来是以人工智能为基础，墨西哥会放出灿烂的光芒，像玛雅文化一样的光芒。

你们参观过我们的生产线吗？我们现在的生产线还不是完全人工智能，只是少量人工智能。明年这个时候你们再来，我们又新建了几百条这样的生产线，人更少了，全部是由 5G 来管理。欢迎明年这个时候再来，或者你们的企业家与你们一起再来。

**墨西哥《拓展》杂志：**墨西哥有一个运营商叫美洲移动通信，它的老板是卡洛斯·斯利姆，不知道他是不是华为的客户，也不知道他跟你们关系怎样？

**任正非：**他是我们的客户，我与他的个人关系很好。

06

**西班牙《世界报》：**在中国的社交网络上和官方媒体上最近出现了批评华为的声音，您觉得这会不会对华为产生影响？

**任正非：**华为过去一段时间红得发紫，如果大家黑一下华为，华为的颜色就变灰一些，恢复了

本色。华为本色就是灰色，并不是什么红得发紫。在社会认为华为很好的时候，实际上华为本身也是矛盾重重的。

**07 西班牙《国家报》：**我想向任先生请教一下新疆的问题，最近我们看到了一些信息，认为华为参与了中国政府对新疆居民的控制，我想问的问题，华为公司内部对于自己的产品和技术将来在市场上的用途有没有一个把控，因为如果说用做这样的用途的话，显然是给美国政府留下了口实。

**任正非：**就像西班牙的汽车，你们确定只能卖给谁或不能卖给谁？这是一样的道理。我们卖的只是“汽车”，“汽车”装什么货是司机说了算，我们不能在卖“汽车”的时候，同时又卖一个司机过去。

**西班牙《国家报》：**现在我觉得这个情况有点不太一样，华为的技术在我刚才提到的这个事件里面不是销售给一个普通的用户，而是销售给了政府。

**任正非：**美国的武器也是销售给中东政府。大家可以比较一下，是美国处理中东问题的方式对中

东人民好一些，还是中国处理新疆问题的方式对新疆人民好一些？

**西班牙《国家报》：**其实现在美国政府对于华为最重要的指责，就是认为华为不是一个可信的企业，如果说华为涉及这样的向中国政府销售一些设备用于控制新疆人口的话，那岂不是给了美国政府一些借口吗？

**任正非：**汽车产业有这个问题，做枪炮的产业也有这个问题。所以，美国不能自身站在道德制高点上。

**08 秘鲁《秘鲁人报》：**任先生您好，我是来自于秘鲁的记者，我想问一下华为在南美地区有什么样的规划？因为其实秘鲁和中国之间都是文明古国，我们有印加文化，同时秘鲁和中国之间还签订了自由贸易协定，对于安第斯地区，也就是南美洲地区，华为有什么样的规划？

**任正非：**一千多年前的中国曾是一个发达国家，但是最近几百年衰落了，变成了一个贫困国家。开放改革以后，中国才恢复发展。这几百年来发生

了什么状况？英国发明了火车、轮船，当时中国的运输工具还是马车，马车没有火车跑得快，没有轮船装得多，欧洲迅速通过工业化积累了它们强大的实力，中国还处于比较落后的农业社会。在我的年轻时代，中国耕地还不是靠拖拉机，而是一家一户用人力、畜力、简单农具耕种，也没有很好的种子。这两种差别，使得欧洲崛起了，中国落后了。

现在世界已经不是以地缘方式发展，通信网络包括 5G 网络是可以在世界同时发展的，它改变了信息速度的快慢，建 5G 就像大家同时都是火车、轮船，所以它会促进拉丁美洲的巨大进步。我去过马丘比丘，对 3500 年前的印加文明达到这样的高度是震撼的。拉丁美洲有富饶的矿场、土地、森林、河流……，如果都以人工智能的方式开采，会使拉丁美洲产生非常灿烂的繁荣。新技术的出现，使得各个国家的追赶步伐加快。真正要落实的就是发展中小学的基础教育，提高人民文化素质，大力发展技术职业学校，培养驾驭未来社会的人才。依托你们的各种财富，出现一种灿烂的振兴。

09

**哥伦比亚《作品集报》：**由于中美之间出现的冲突，还有华为受到美国的制裁，可能华为和美国的合作伙伴之间关系也受到了一些影响，比如和 Google 之间的合作关系，但是您在之前很多场合都表示，华为已经做好了准备，有一个备用的计划或者备胎计划。但是我想今天有机会见到您，能够从您这儿获得第一手的资料，看看有没有关于备用计划或者备胎计划更详细的情况。

**任正非：**其实华为过去是一家很穷的公司，并不是像美国公司一样积累了大量现金。大家知道，做一颗 CPU 是很难的，全世界除了英特尔非常成功外，其他公司很难做出 CPU 来。我们这么穷的公司也要把 CPU 做出来，备份，使我们有安全感，大家想想这有多难，而且不仅是做了 CPU，还有 NPU、GPU、昇腾、鲲鹏……都做出来了，这些没有十几年的准备是做不出来的。所以，即使离开美国的供给，我们是能独立对客户提供服务的。但是我们依然拥抱与美国公司合作，只要美国公司给我们供应的器件，我们还是大规模采用。我们的自立并不是我们的长远方针，还是坚定不移拥抱全球化。

10

**智利《三点钟报》：**之前美国国务卿在访问智利的时候，在我们首都圣地亚哥发表了一段演讲，他说到中国企业在拉美投资只会给拉美带来腐蚀性的资本，而且会催生当地的腐败，会影响当地政府的治理。尽管如此，我们的总统在蓬佩奥访问智利之后还来到了中国访问，而且在深圳还会见了华为的高管，您怎么看？

**任正非：**拉美曾经有过很多“陷阱”，比如中等收入陷阱、贫富分化陷阱、金融危机陷阱等，其实这都是美国的门罗主义造成的，美国主要想控制拉美这个“后院”，造成了这些后果。现在中国也在拉美投资，但是主权在拉美，中国在拉美的投资是帮助拉美跳出这些陷阱的梯子。

我认为，拉美是有可能大规模友好发展的。比如中国逐渐转变成一个工业化国家，需要大量的粮食、肉类、油类……，拉美可以对中国出口农业。拉美土地非常肥沃，二三十年前我第一次去智利，有人问我“你是否准备在这里买块地，定居智利？”智利的美丽让我很动心，玫瑰花都是很大一朵的。只要拉美国家本着自己的国家主权，加快开发和生产，就有利于经济发展。

**智利《三点钟报》：**您对于我们总统的反应有什么样的评论？其实他是蓬佩奥去智利一周以后就来中国访问，而且还和华为高管进行了交流。

**任正非：**皮涅拉总统提出“数字矩阵”是非常正确的，我们支持每个国家拥有自己的数字主权。智利国土面积很大、资源丰富，但人口很少，更迫切需要人工智能，总统提的“数字矩阵”就是给人工智能一个支撑平台。每个国家要站在自己国家有没有利益的基础上来选择发展道路和伙伴，而不是选择意识形态跟着哪个国家走，就放弃自己国家的发展计划。

华为在世界各国发展的思路是：绝不干预世界各国的政治，仅仅是作为一个商人来销售设备，也给企业提出一些解决方案，让它们在此基础上有更好的发展模式。举一个对拉美所有国家都适用的例子，我们公司发明了一个“牛联网”，在牛的身上装上传感器，把牛连接到网上，可以监测到牛什么时候是最好的产奶时间，通知它回到挤奶的地方来挤奶，这样一头牛每月能多挤价值 156 元人民币的奶。电信运营商通过出租设备，能分取 20 元的利益。因此，我们不是在意识形态下去改变别人，

而是完全在没有意识形态的领域努力发展生产。你们也看到了我们的无人采矿设备，我们 5G 时延可以低于 5 毫秒，也就是说，与肉眼看到的作业速度几乎一样，这样就可以出现无人矿山、无人农场……。

11

**西班牙广播电视公司：**任先生您好，非常感谢您接待我们。我有一个问题，您觉得是不是有一个很悖论的现象，就是华为作为一家中国企业正在引领 5G 的发展，但同时中国又是一个对互联网控制极为严密的国家，我们这些人不得不使用 VPN 来上一些网站。

**任正非：**我们不是从事信息服务，而是从事硬件设备生产，和互联网没有密切关系。就像交通一样，是高速公路和汽车的关系，我们在建高速公路，与路上跑什么汽车没有关系。因此，不存在悖论。

**西班牙广播电视公司：**如果高速公路上没有汽车，那岂不是也是一个悖论吗？

**任正非：**我们认为，高速公路在修路时也要考虑这个国家的国情。比如，像瑞士这样的发达国家，



它要推进人工智能，没有 5G 不行。它的 5G 要选最好的，因为华为是最好的，所以我们能支持它的发展。将来其他国家也会看见，原来用华为 5G 的国家发展那么好，它们也会用。这是有带动作用的。

12

**巴西《经济价值报》：**我是来自巴西的记者，我有两个问题，第一个问题是关于 5G，实际上我们整个拉丁美洲可以说受到欧美特别是美国的影响比较大，而近期来自中国的投资也是逐渐地走进巴西、走进拉美，特别是目前中国已经成为巴西的第一大投资来源国。我们也知道，在明年也就是 2020 年巴西即将举行 5G 第一轮招标，但是在巴西本地运营商施压之下，这轮招标很可能会推迟。我想请问一下任总，在这一大背景之下，华为对于这个的态度是如何？并且我们考虑到巴西新一届的政府此前曾经释放过对中国的一些敌对的信号，这是否对于华为参加巴西 5G 的招标有影响？第二个问题是 5G 在巴西的使用，因为我们知道巴西是一个幅员辽阔的国家，而且发展不平衡，特别是在那些发展较为落后的地区急需 5G，但是资金却是我们面临的一个较大问题，在这一过程中间，

## 华为是否可以提供相应的资金支持呢？

**任正非：**巴西是一个伟大的国家，我不知道上帝为什么给巴西这么好一块地方。我到巴西去，巴西的富饶令人震撼，比如旱季稻种子撒下去，就能收回 450 公斤粮食；鱼钩刚放下去，河里的鱼就上钩了。大自然给了巴西非常好的自然条件，使巴西衣食无忧，所以巴西超越美国的动力就不足了。

现在出现 5G 时代，5G 可以带给巴西更快的前进。巴西法律非常复杂，对产业的发展是有压力的，这是物理性的。数字性的呢？数字都可以预先按照巴西法律设计好，数字会使巴西法律的很多障碍得到比较好的解决。使用人工智能以后，会大大提高工厂的生产效率，使产业需要的人工大大减少，甚至将来淡水河谷只需要几百人，这样与劳工的矛盾会得到妥善解决，产业发展会加速。有人问“那不需要劳工，怎么行呢？”人工智能使总财富大幅度增加，政府可以通过财富分配，在体验性产业大大发展，比如桑巴舞、足球……等，因为这些产业是不能用人工智能取代的。所以，这些新技术对巴西很重要。

新技术不是只有华为一家拥有，拥有的厂家很

多，你也可以选其他厂家。新技术最主要是促进了社会发展，促进了产业进步，使更多人摆脱贫困。

**巴西《经济价值报》：**我再做一个补充，之前我也曾在问题中提到，巴西的波萨诺瓦政府在上任之初曾经表达过对中国的敌对态度，我想问的是，巴西政府的这一态度，是否会影响华为在巴西的发展？另外补充一点，刚才也说到对于巴西很多的贫困地区他们需要 5G 的发展，但是资金是他们巨大的缺口，请问华为在巴西的发展是否也可以提供一些资金上的支持呢？

**任正非：**第一，总统的看法是历史性、阶段性的，随着对我们的了解越来越充分，他也不会是原来的想法。第二，不会影响到我们在巴西的发展。穷困地区要与巴西金融机构商量，看需要什么方法解决，边远地区的通信永远都是全世界的一个困难问题。

13

**西班牙《阿贝赛报》：**任先生，您作为一位父亲，您的女儿孟晚舟在加拿大已经被扣留了一年的时间，我想了解一下，您有没有去看过她，或者您现在对于海外旅行有没有一些不方便之处？

**任正非：**我没有去看过她，她妈妈在那边陪她。我没有受到什么影响。

**西班牙《阿贝赛报》：**您对于出国有没有一些担忧，担忧有可能也被扣留？

**任正非：**没有。

**14 西班牙埃菲通讯社：**第一个问题，刚才第一轮的时候有一个同事提问关于中国互联网控制和审查的问题，您赞成这种做法吗？

**任正非：**我们不是从事互联网的公司，我对这件事情没有研究。就像美国不允许华为进入美国一样，各个国家有自己的主权决定。

**15 西班牙埃菲通讯社：**还有一个问题是关于中美之间的贸易战，现在的情况，我们当然是希望中美最后能达成一致，停止贸易战。但是如果说不能达成一致的话，您觉得在这样的贸易战或者技术战背景之下，最终取胜的是中国还是美国？另外，我想问的是，对于华为这样的企业，现在华为是一个中国企

业，如果华为有可能成立在一个资本主义环境中，华为的成长是不是会更好呢？还是说不如在社会主义环境下？

**任正非：**这两个假设都不存在，所以我无法回答。中美贸易战到底谁胜谁负、它们为什么打仗，我也不知道。发起这场“战争”的人，他是不是已经后悔了？他是不是有把握获取胜利？我不知道。我们在美国销售为零，所以它们打成什么样子，与我们没有关系。

16

**智利《三点钟报》：**我是来自于智利的记者，我想问一下智利正在大力推动互联互通的发展，特别希望能够把我们和亚洲地区联系得更加紧密，通过海底光缆的形式。同时智利还希望在拉丁美洲地区成为引领 5G 发展的国家，您怎么评价呢？

**任正非：**我绝对相信智利能实现你们的理想和目标。亚洲是一个人口密集、需求旺盛的地方，智利用海底光缆连接起来，就像直达轮船运货一样，减少了各种中转的麻烦，从而使智利的经济与发展加速。所以，你们总统提出“数字矩阵”的看法非常英明。

## 智利《三点钟报》：华为要扮演什么样的角色呢？

**任正非：**华为作为一个供应商，积极参与竞争。如果你们选择我们，我们就积极做好，而且要做到世界最好。

**17 秘鲁《秘鲁人报》：**我是来自于秘鲁的记者，我想问一下您创立华为的时候，当时的理想应该到现在都已经实现了，华为已经成为一个非常成功的公司。那您还有什么样的动力，继续在这么一个复杂的环境下引领华为向前发展和前进呢？

**任正非：**可能因为美国总打压我们，让我产生了动力。本来我都准备退休了，然后他打我一下，又让我留下给公共关系部打工。

**18 西班牙《国家报》：**我是来自于西班牙的记者，刚才您表示了愿意为智利提供和亚洲连接的相关设备和服务，那么对于西班牙的运营商，比如西班牙电信，他不仅在西班牙国内有自己的运营业务，而且在拉丁美洲也有很多业务，华为是不是愿意支持西班牙电信在拉美建设 5G 网络？

**任正非：**第一，我们在西班牙的 5G 会建成欧洲最好的 5G 网络，可以在欧洲做成一个样板，这点我们很有信心；第二，我们在拉丁美洲与 Telefonica 有合作，也支持 Telefonica 在拉丁美洲发展。

**19 墨西哥《拓展》杂志：**我有两个问题，第一个问题是关于华为的鸿蒙系统，华为鸿蒙系统和 Google 的 Android 系统之间是一个什么样的关系？是用来代替 Android 的吗？第二，如果华为要发展鸿蒙系统的话，会不会在将来邀请其他的厂商也生产鸿蒙终端？还有一个问题，目前美国正在给华为的临时许可证延期，如果有一天不延期了，会不会对华为的终端业务产生巨大的影响？尤其是在海外市场，比如华为的智能手机不能使用 Google 的相关服务？

**任正非：**第一，美国实体清单是否延期，对我们已经没有影响了。第二，鸿蒙系统对每个国家都是开源的，支持各个国家的中小企业在这个平台上创新。我们有一个深度学习的集群也在松山湖，这个集群是可以卖给各个国家的，各个国家在集群上

自我学习、深度学习，就形成了各个国家自己的数字主权。我们支持各个国家形成自己的数字主权。

这几百年的工业革命和资本主义革命，它所确定的是物理主权。现在出现数字社会、数字财富，数字主权应该如何归属？我们支持每个国家数字主权的诉求，我们也在探讨实现数字主权的方法。

20

**墨西哥《拓展》杂志：**我认为现在华为有两方面的工作要做，一方面是技术方面的，在技术方面其实华为已经非常领先了，尽管受到一些美国的制裁，依然是领先其他的竞争对手。另外一方面，所谓的政治方面，由于特朗普总统引发了贸易战，引发了对华为的制裁，我相信华为在政治方面面临着很大的挑战。华为是不是打算改变自己的战略，向游说等活动投入更多的精力？

**任正非：**战略不会改变。第一，墨西哥是华为拉美地区的技术中心、服务中心和生产中心，也是未来新业务的云中心。我们已与墨西哥十几所大学合作建立了 ICT 学院，培养未来的种子，近十年来，我们培养了一万多本地 ICT 人才。我们支持墨西哥政府的全民网络覆盖计划，加快 4G、5G 对墨



西哥的覆盖，夯实数字化经济底座。

第二，解决华为与美国之间的关系问题，还是靠客户对我们的信任。如果我们与美国关系很好，但客户对我们不信任，关系好也没有用，就垮下来了；客户认同我们，美国打一打就打一打，可能它打累了就不打了。

**墨西哥《拓展》杂志：也就是说不会改变战略是吗？**

**任正非：**不会。

**21 哥伦比亚《作品集报》：**我想问的是鉴于目前的情况，在华为的终端业务当中，华为是不是终端这块会越来越变成一个封闭的系统，也就是说，不管是产品还是生态都不包含任何美国的部件，也不包含任何美国的软件和应用，成为一个完全独立的中国的封闭的华为系统？

**任正非：**不会这样的。在美国不供应的情况下，我们用自己的部件生产，这是一个权宜措施，是短期行为。我们还是要坚定不移拥抱全世界最先进的文明。我们的新操作系统不只是给手机提

供使用，而是穿越了所有物联网到各种显示系统，所以我们不会变成一个封闭系统。

22

**西班牙《世界报》：**我觉得您除了是华为这家企业的创始人之外，在中国您也是一个非常知名、非常有影响力的人物。目前我们有消息称北约刚刚出台了一个政策，将中国认定为对于北约重大的威胁和挑战，您对此点有什么样的意见？

**任正非：**我没有看到这个说法。只看北约讨论中说，中国对北约而言，是建设性的关系还是竞争性的关系？北约在讨论时并没有把中国说成是一个对手。因为中国和北约没有地缘相接，没有利益冲突，5G 也是一个贡献，并非伤害。我认为，不会影响我们在欧洲的市场。

23

**巴西《经济价值报》：**我所问的问题是有关人工智能的，因为刚才任总在谈话中非常看好人工智能在未来的发展，回到我们所在的拉丁美洲，实际上拉丁美洲的发展也是显现了不平衡的态势，包括很多国家有很多人游行示威，包括在这方面出现了很多

虚假的新闻。我想问的是，人工智能是否可以真正地帮助到我们，至少避免虚假新闻？另外，人工智能是否可以真正地成为一个负责任的人工智能系统，也就是说它既能够促进科技的发展，同时又能够避免我们拉丁美洲国家更多的失业情况？

**任正非：**首先，我没有研究社会问题，我研究的人工智能是在工业和农业中提高生产效率的问题。虚假新闻也不只是在拉丁美洲出现，中国的虚假新闻也很多。过去媒体人员是想在新闻中暴露社会的真实性，现在的新闻很多是为了吸引眼球，最真实的新闻也被大家掺了“酱油”和“醋”，还有的是根本没有内容，只放“酱油”和“醋”。在虚假新闻的问题上，人工智能是很难处理的，主要还是靠法律来管制。

人工智能能增加财富创造，但有人说可能会导致很多人失业，那么各国就应该把基础教育放在优先发展的计划上，提高全民族素质，并大量办职业学校，让他们有就业的技能。

有时候历史的发展与人们的预测不一样，英国在纺织机械出现的初期，也被认为很多人会失业，有人就把纺织机械砸了。事实证明，是纺织工业大

发展了，并不是纺织工人失业了。未来信息社会是什么状况呢？我们今天还不能预测，应该要做积极的引导，只有这样，才能让新技术既能够为社会创造新财富，也不至于大规模破坏社会结构。

**24 阿根廷《号角报》：**我是来自于阿根廷的，现在阿根廷情况也是比较复杂，在国际货币基金组织我们借了很多款，我们有债务问题，所以我们在这方面非常依赖美国，希望美国能在这方面给予我们支持。为了赢得美国的支持，阿根廷有没有可能排除中国，因此也排除华为在阿根廷建设 5G 网络呢？因为美国有可能利用我们这个弱点，让阿根廷抵制中国。

**任正非：**这是阿根廷人民自己的选择，我们不会放弃在阿根廷的发展，一时的挫折不会改变我们永久的战略。

**任正非：**感谢大家光临，欢迎你们明年这个时候再来。下次来不用再普遍考察华为公司，而是重点考察人工智能，而且多花一些时间到中国其他样

板点看看人工智能是如何运用的。我们愿意为促进拉丁美洲的经济发展做一点贡献，世界最美的地方就是拉丁美洲。我们明年见！

**记者：那我们明年见。**

梁华

# 德国之声专访

---

2019年12月13日，深圳

**01** 记者：华为今年被卷入中美贸易战，现在年底了，是否还因此感到害怕？

**梁华：**我们没有因此感到担心，但是美国把华为放入“实体清单”，给我们带来很多工作，例如，产品必须进行重新设计，同时还要保障供应链，保证能够及时交付产品给客户。

总体来讲，今年华为的经营业绩还可以。5月份之前，华为增长非常好，“5·16”之后由于惯性，业务还在增长，前九个月业务增长24.4%，全年业务来看也还是增长的。

在今年这种情况下，首先要保证能够生存，其次还要投资未来，公司能够进一步发展。从产品设计、制造，以及供应链重构，使产品能够更好地服务好客户。今年业务发展增长没有什么问题，我们对华为未来发展也很有信心。

**02** 记者：华为创始人任正非先生在几个月之前说，华为像这张照片中被打得千疮百孔的飞机一样，您对此有何看法，您同意他的说法吗？

**梁华：**我同意他的说法。这张图片体现了美

国把我们放入“实体清单”时的情况，华为被打的千疮百孔，就如这架飞机一样，上面有很多洞，但仍然能够坚持飞行，平安落地，这其中需要解决很多问题，例如产品重新设计、保障供应连续性，要补一个个的洞。

从现在来看，主力产品已经解决了供应问题。刚开始主要是补面向运营商业务的洞，已经把洞基本补好了，保障了主力产品在 ICT 基础设施领域对于客户的供应，现在集中力量补面向消费者业务的洞。

03

**记者：**在中美贸易战的大背景下，中国对此的回应是中国只希望使用中国公司生产的设备。作为一位商业人士，您认为在全球化时代，中国对中美贸易战的这种回应是正确的吗？

**梁华：**从华为角度来看，依然坚持全球化，特别是在供应链领域坚定不移拥抱全球化，只有坚持供应链全球化，才能构建出比较好的产业链。华为目前有很多芯片和器件要自己设计生产，这只是在不得已的情况下为保障华为的生存而做的措施。



如果美国政府允许美国的供应商向华为供货，华为依然会购买美国的芯片和器件来构建供应链。我们拥抱全球化产业链的决心是坚定不移的，不会走狭隘的自主创新、自力更生的道路。如果封闭起来只用自己的东西，未来是没有什么竞争力。从长期发展角度来看，必须坚决拥抱全球化，跟全球供应链合作。合作共赢才是整个世界未来的发展趋势。

**04 记者：**所以，华为未来会继续与美国公司密切合作、继续使用美国公司提供的组件，您是这个意思吗？

**梁华：**我指的是华为仍然会坚持全球化，无论是来自美国、欧洲，还是日本、韩国，全球的供应链我们都会去用。不是我们不用美国的产品，而是美国政府不允许美国供应商向华为供应，如果美国政府允许美国供应商向华为供应，我们还是会用的。

**05 记者：**美国市场对于华为有多重要？

**梁华：**目前华为在美国市场基本上没有什么销

售，因为美国政府不让华为在美国去销售我们的产品和服务。华为的产品和服务是有竞争力的，我们愿意为美国的民众提供华为的通信产品，服务美国的运营商和消费者，通过运营商能给美国提供比较好的通信技术服务。

对我们来说，没有业务在美国市场，就把更多的精力用在选择我们的国家和客户那里，提供好产品和解决方案、做好服务。

06

**记者：从您的角度来看，对于华为来说，除中国之外最有意义的市场是哪个市场？**

**梁华：**只要选择我们的国家和客户，都是我们重要的市场，在欧洲、拉丁美洲、亚洲、非洲以及其他地方都跟客户有比较好的合作，在二三十年的合作过程中建立起了非常好的互信。我们服务了全球 170 多个国家和地区，华为的产品支撑了这些国家运营商建设比较好的网络，通过这些网络服务大概 30 亿人口。对于我们来讲，在每个市场都会服务好我们的客户，通过跟客户良好的合作，通过数字技术、基础通信服务，帮助客户更好地实现业务发展，创造价值。

07

记者：您谈到了多年合作中建立了非常深厚和良好的关系，但是越来越多的政府在考虑下一代 5G 网络的建设时，公开表达了对华为是否可信，以及是否存在间谍问题的担忧，请问您怎么看待这些担忧？

梁华：5G 其实是新一代移动通信技术。在之前有第二代、第三代、第四代。每一代移动通信，华为都为客户提供了比较好的通信服务产品。5G 由于美国的渲染，让全世界都觉得 5G 越来越重要了。其实华为在 5G 方面处于领先地位，是因为我们在 5G 的投入比较早、投入力度比较大，并且构筑了 5G 技术、产品和解决方案的竞争优势。我们从 2009 年就开始投入 5G，2009 年到 2019 年在 5G 领域中投入了将近 40 亿美金。

华为 5G 的领先是因为跟业界合作（包括大学合作、产业链合作）以及华为自身对 5G 产品的持续投入。5G 发展到今天，确实有它的优势，大带宽、低时延、广连接，除了能使个人享受好的通信服务之外，还会对产业和社会带来一些新的应用场景。

在 5G 时代到来时，特别是以 5G 技术为基础来建立连接基础设施时，确实需要考虑设立 5G 相

应的一些安全标准。德国在这方面做的就比较好，德国提出在 5G 时代建立的标准要更高，建立面对全行业的标准来保障网络安全。基于事实和证据来构筑网络安全的管理办法、管理规则和措施，我认为这就是比较好的。

在这个时代中每个国家和运营商，都会基于自己发展的需要来选择合作伙伴，华为在 5G 领域中有比较好的技术、比较领先的产品和解决方案，我们有信心能为客户提供比较好的服务。

08

**记者：**我们可以讨论德国在这方面发挥的作用，但现在我还是想再讨论一下其他政府的担忧。如果一家公司可能因为法律要求不得不把信息交给国家政府，那么世界各国要怎么信任这家公司呢？您对此种担忧怎么看？

**梁华：**第一，华为在每个国家经营都遵守当地的法律法规。在欧洲经营就遵守欧洲的 GDPR，GDPR 对用户数据隐私保护提出了非常清晰的要求和标准，在欧洲提供 ICT 基础设施产品要遵守欧洲的 GDPR 规则、标准。

第二，华为只提供设备，并不去参与网络运营，也不接触到用户的数据，我相信这些国家有能力管理好自己的网络安全和隐私数据保护。

第三，华为把网络安全和隐私保护作为公司经营的最高纲领。在业务运作过程中从产品设计、制造到给客户提供服务，都把网络安全和隐私保护作为公司经营的基础。

09

**记者：**请您允许我向您引述中国一部法律的相关内容。这部法律只在中国有，德国或者世界其他国家并没有这样的法律。该法律规定：任何机构与个人都要依法支持、协助与配合中国国家情报机关的工作。这样的法律是否意味着中国政府可以强迫华为交出自己收集到的数据，比如华为公司在德国收集到的数据？

**梁华：**关于《国家情报法》，中国官员在不同的场合都说明了没有任何法律要求企业去搜集情报、安装后门。中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪先生在慕尼黑的安全会议上明确讲了没有任何法律要求企业安装“后门”或收集外国情报。

中国国家总理李克强在今年两会期间也明确提出，“这样做不符合中国法律，也不是中国行事的方法，现在不会有，将来也决不会有。”

这是中国政府官员对国家情报法的解读。华为在过去这么多年的经营过程中从来没有收到这样的要求，未来即使收到这样的要求也不会执行。

我们在欧洲经营、在德国经营遵守 GDPR，按照 GDPR 要求在德国经营业务。同时，华为把网络安全和隐私保护作为公司的最高纲领，华为只是设备供应商，我们保证我们的设备不会有问题。华为只提供设备给运营商，真正网络的运营、用户数据都是在运营商那里，我相信德国的运营商和德国的监管部门有能力保护好德国的用户数据。

10

**记者：**您刚才讲到德国的时候语气较为积极正面。您认为德国总理默克尔在 5G 问题上发出的信号对华为有什么重要意义？

**梁华：**德国总理默克尔是从德国国家利益和德国未来发展角度考虑做的决定，5G 基础设施建设以后能够为德国在整个数字经济和人工智能发展

上建立一定的优势。建设好 5G 网络，利用广连接、大带宽和低时延的技术，会使能和促进德国的数字经济发展和人工智能应用。

德国在制造行业非常强，是一个制造强国。未来数字技术和人工智能会对制造行业带来非常大的影响或者新的技术变革。如果在 5G 领域中有比较好的应用或者提前建立 5G 基础设施网络对德国是有利的。

默克尔总理和德国政府推动 5G 安全标准不是基于供应商来源国，而是对所有供应商一视同仁的策略，对德国通信基础设施的发展是有利的。

华为作为 5G 设备提供商，并且还是一个比较领先的 5G 设备提供商，愿意在这方面做出贡献，为德国的 5G 基础设施建设贡献我们的力量。

11

**记者：您认为默克尔总理是 5G 支持者吗？**

**梁华：**这方面我看到的只是一些报道，在整个 5G 通信设施发展方面，德国政府做了很多讨论，这些是基于事实和证据的讨论，是有利于德国下一代基础设施的建设和发展的。德国 5G 政策的制定

有很多参与者，包括默克尔总理，BSI、运营商、第三方机构、以及设备供应商等，德国 5G 的发展会有利于德国经济的发展。商业的基础是交易，交易的基础是连接，而连接的关键是速率和带宽，连接快了会使得整个经济发展有一个比较好的优势。所以，在这个领域，德国积极拥抱新技术，这一点对整个德国未来数字经济发展是有好处的。

12

**记者：**华为除了在国外面临信任问题之外，在中国也面临着一场艰难的公关战，这与一名前华为员工被错误地拘押了 251 天有关。华为在没有提供足够证据的情况下就报案称其犯罪。这个案子现在进展如何？

**梁华：**关于这个事件，华为有一个正式的声明，我没有更多的回应。

美国打压华为以后，对华为的报道、关注很多，无论是正面的报道、还是负面的报道，我们在积极保持跟媒体开放的沟通和交流。在整个事件发展过程中，我们还是更多关注如何为客户提供更好的服务，解决在公司生存和发展中的一些关键问题，包括怎么更好地解决供应链问题、解决客户服务的问题。



题等。公司员工都聚焦在这些方面，支撑公司持续、稳定的发展。

**13 记者：**关于华为的新闻报道中还有很多与香港以及新疆相关的报道，这些报道其实也对华为的业务造成了伤害，是吗？

**梁华：**这些报道非常多，但我们还是关注自身的业务，聚焦公司内部的发展，比如刚才说到的补洞工作，及时保障产品供应给客户。目前公司的业务运作一切正常，生产一天也没有停过，给客户的发货也一天没有停过。我们还是继续加强与客户的沟通合作，更好地服务客户。

**14 记者：**华为在面部识别等技术方面也是非常领先的。华为是否会对产品可能被滥用的情况负责？还是说华为只负责产品生产，产品使用者要对可能出现的技术滥用负责？

**梁华：**华为作为一家科技公司，在技术的发展过程中关注基础研究与技术应用给人类带来的福祉。任何一项技术刚出现的时候，都会伴随好与坏

的争议。比如，面部识别的应用在很多环节可以改善社会治理、提升生产效率。我们关注如何使这些好的方面更好地为人类发展提供福祉。华为希望通过技术的发展为人类做出贡献。

同时，我们在发展过程中，特别明确了华为企业社会责任和可持续发展的战略，包括数字包容、安全可信、绿色环保、和谐生态。

数字包容 TECH4ALL，我们希望通过技术的创新和应用，给人们带来便利，让人们享受技术发展带来的好处。我们也倡议各个组织和个人应用这些技术，使得全面的教育、健康、经济发展和环境问题能够得到很好的解决。

安全可信方面，华为把网络安全和隐私保护作为公司发展的最高纲领。我们在每个国家开展业务的时候，遵守当地国关于隐私保护和网络安全的标准、规则和法律。

另外，在即将到来的数字化和智能化社会，数字主权将变得越来越重要，与物理世界的国家主权同等重要，每个国家都要关注数字主权的建设。数字主权最早是欧洲提出来的，欧洲基于此提出了网络安全、隐私保护以及 AI 等新技术应用方面的

一些标准和规则。这些规则在指导、规范运营商和技术使用者会起到好的作用。

华为提供 ICT 基础设施的设备和智能终端，这就像汽车厂商生产汽车，然后把汽车卖给了企业和个人，至于这些企业和个人如何使用汽车，需要遵守当地的交通规则、法规。比如，德国慕尼黑到柏林有一条 600 公里的高速公路，政府为发展自动驾驶专门开辟了一条车道，并制订了非常严格的规则。如果司机选择人工驾驶就使用人工车道，如果自动驾驶就去自动驾驶专用车道。

车厂造了汽车卖给企业和个人，汽车使用者应该按照当地交通规则和要求使用汽车。华为也是这样，像提供汽车一样提供通信设备和智能终端。

**15 记者：**我们对于隐私法的理解完全不一样。德国过去一百年间经历了两代独裁者的统治。您也到访过世界各国，您认为华为公司应如何扮演中西方文化间的桥梁角色呢？

**梁华：**华为作为一家商业公司，在每个国家按照当地的法律法规开展业务就，合规经营、依法纳

税。同时，我们也在思考未来二三十年间华为的使命和定位是什么？我们经过广泛地讨论，确定了华为的愿景和使命：把数字技术带入到每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

华为的技术创新、产品研发以及公司的运营都是围绕这个使命，这是我们对世界的承诺和贡献。华为是一个有使命、有愿景的公司，我们的使命和愿景就是把数字技术带入到每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。同时，我们践行技术普惠、消除数字鸿沟，通过实施 TECH4ALL 数字包容计划，让更多人享受到数字技术带来的便利，享受更加快速便捷的信息服务和体验，这是华为在未来社会发展中的定位。

16

**记者：**鲍里斯·约翰逊在昨晚的大选中胜出，这意味着脱欧肯定会实现。这种情况会对华为的业务战略产生什么影响？当你得知鲍里斯·约翰逊胜出的消息时，您什么感觉？

**梁华：**我还没有看这个消息，刚从您这里得到这个消息。在英国，我们还是会持续为英国运营商和客户提供产品和优质服务，也希望能够为英国两

个千兆计划的发展，无论是光纤还是未来 5G 发展，做出我们的贡献。正如您所说的，英国大选定下来之后，政府就会关注发展问题。这方面，华为愿意为英国数字经济的发展以及通信基础设施的建设做出我们的贡献。

过去我们在英国跟运营商和客户有非常好的合作，相信未来这方面会有更好的合作和发展。

17

**记者：**其他国家也面临大选，比如说明年美国也要进行大选了。您在这方面有什么期待吗？

**梁华：**我们不太关注每个国家的大选，因为很多国家每四年都有一次大选，对我们来讲更多的是关注公司的运营以及更好地服务客户，以客户为中心、为客户创造价值。外部的选举对我们公司内部战略、经营没有太大的影响。

无论未来外部的环境怎么变化，华为更多关注如何做好自身的业务发展规划和机制，包括战略、运营以及人才等方面，使得公司能够在复杂的外部环境下能够持续生存与发展。

**18 记者：在中美贸易战问题上，特朗普总统扮演着非常突出的角色，您是不是也同意我的说法？**

**梁华：**关于两国之间的贸易争端，华为在美国本身就没有业务、没有太多市场的销售，本来还买美国的一些产品，美国政府又不让美国供应商供应。两国之间的贸易冲突和贸易战对我们的经营没有什么影响。华为更多聚焦在每个有业务的国家，把业务发展好。

**19 记者：您的意思是特朗普总统对于华为来说也没有什么特别重要的吗？**

**梁华：**特朗普政府把华为放到实体清单对我们还是有一些影响的。虽然说这些影响对现在的业务经营没有产生实质性的影响，但是有很多工作要做，比如要重新设计产品、重新把供应链构建好，使我们能够稳定持续经营。

所以，在特朗普政府时代发生的事对我们还是有影响。至于未来哪个政府谁上台执政，这方面没有太多关心。

**20** 记者：我所在的德国之声在中国被禁播了。如果中国用户能在华为手机或其他平台上看到我们今天的采访，岂不是非常好吗？

**梁华：**好啊。

梁华

## 法新社专访

---

2019 年 12 月 16 日，巴黎，法新社总部



## 记者名单：

Jurgen Hecker 高级财经主编

Patrice Novotny 经济版主编

Julien Girault 经济版记者

Erwan Lucas 通信版首席记者

### 01 记者：华为在法国的雄心目标是什么？华为准备在法国投资多少？

**梁华：**华为法国公司是法国的一家本地企业，我们“在法国、为法国”。目前，华为在法国有 5 个研发中心，从事美学、数学、芯片、无线标准、传感器方面的相关研究工作。我们也跟法国当地的大学、企业进行合作，希望我们研究的成果能够造福于法国。另外，我们还有一些产业方面的合作，跟合作伙伴、分包商等一起，共同服务好运营商、服务好我们的客户。

第二，过去五年，华为在法国的采购金额约为 20 亿美金。未来五年，如果我们可以持续正常经营，采购金额预计将在 40 亿美金。

第三，华为在法国的目标，是希望通过数字技

术、通信产品，能够与生态合作伙伴一起为法国数字经济以及未来经济发展做出我们的贡献。

第四，华为法国公司是一家当地企业，会履行好自身的企业社会责任（CSR），积极参与本地人才的培养。

02

**记者：**最近一年，我们明显感觉到在欧洲有一些国家对华为表示了不信任，但是现在还并不是一个“非黑即白”的立场，并没有说一定是这样或者那样，我们想了解华为打算怎么做才能让这些欧洲国家相信华为对他们不构成威胁？

**梁华：**华为在每个国家经营都遵守当地所在国适用的法律法规，在欧洲经营，我们就要遵守欧洲每个国家的法律法规。例如，我们要完全严格遵守欧洲关于隐私保护的 GDPR。

华为只提供通信设备，并不运营网络也不接触到用户的数据，我相信欧洲每个国家和运营商有能力管理好网络安全和隐私保护。每个运营商在选择设备时都进行测试，我认为基于标准和规则对设备进行测试非常关键，应该说华为经历了非常严格

的、非常全面的产品测试。

面对数字世界和智能世界，新技术应用如何更安全、更可信？华为把网络安全和隐私保护作为公司最高纲领，在每个国家经营时要按照当地国家有关网络安全和隐私保护的标准、规则以及法律的要求进行合规经营。

华为成长到今天不是突然一天冒出来的，而是 32 年来十几万人持续的奋斗，公司才发展到今天。在发展过程中，华为特别明确了企业社会责任和可持续发展的战略，包括数字包容（Tech4All）、安全可信、绿色环保、和谐生态。我们希望通过技术创新和应用能够给人类带来福祉，倡议更多个人、组织携手解决全球健康、教育、经济发展以及环境等问题，最终让数字技术惠及每个人、每个家庭、每个组织。

**03 记者：华为刚刚在法国市场推出了 Mate 30 Pro，既没有安卓也没有 Google 的应用，你们是否认为在没有安卓和 Google 应用的情况下，法国市场仍然有前景？或者打算用鸿蒙操作系统来取代？**

**梁华：**对华为智能手机的发展，我们还是有信心的，未来会有好的发展。今年华为的手机出货量大概在 2.45 亿到 2.5 亿部左右。刚才您说到 Google 不让我们用 Google GMS Core，现阶段华为主要做的是发展 HMS Core，即 Huawei Mobile Service 以及相应的生态。希望基于 HMS 以及相应的生态，能支撑未来海外手机业务的发展。当然，很多人喜欢华为的手机，还有一些是因为华为手机照相功能、电池续航和快充技术以及人工智能等优点，这些因素综合起来，让用户感受到了比较好的使用体验。

04

**记者：**听说中国政府要求所有政府部门在今后三年之内替换使用美国生产的所有电脑和相关的应用，这是一个长远的决策吗？今后电脑分为两个不同的世界，一个是美国的，一个是中国的，完全脱钩，欧洲人等于在两者之间要进行选择，是不是这样的情况？

**梁华：**未来世界不会分成两个阵营。假设在某些领域选用一些特定的电脑和系统并不意味着这是事情的全部。中国有 14 亿人口，有很多人用苹

果手机、很多电脑用微软操作系统，美国也会用其他国家的东西。我们相信，未来的世界不会分为两个阵营，因为数字经济一定是全球化的。

全球化是未来的趋势，合作共赢是未来的主流。随着技术的发展，特别是数字经济发展以后，产业流动、技术流动很快，彼此之间的共享协作非常重要。“开放、合作、共赢”是我们在数字社会和智能社会发展的一种协作模式。不论是组织还是个人，如果走向封闭，未来就会失去竞争力。

05

**记者：**尽管华为在去年已经做了大量的解释工作，说你们是开放的、有安全保障，但是美国一直对华为设备的安全性提出质疑，他们认为中国情报部门可以使用华为的技术设备进行间谍、侦查等活动。你们如何保障未来中国的情报部门不会使用华为的设备来做这样的事情？例如，中国政府强行要求你们这样做或者情报部门强行要求你们这样做，你们怎么对待？

**梁华：**在过去三十多年经营当中，华为从来没有收到过这方面的要求，即使未来收到我们也不会执行。关于《国家情报法》，中国官员在不同地

场合都说明了没有任何法律要求企业去搜集情报、安装后门。中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪先生在慕尼黑的安全会议上明确讲了没有任何法律要求企业安装“后门”或收集外国情报。中国国家总理李克强在今年两会期间也明确提出，“这样做不符合中国法律，也不是中国行事的方法，现在不会有，将来也决不会有。”

华为只是一个设备提供商，华为承诺设备没有后门，也愿意与各个国家签订“无后门协议”。我们在 170 多个国家经营，都会遵守当地国家的法律法规，在当地合规经营、依法纳税。

06

**记者：**中美之间刚刚休战，签订了第一阶段的贸易协定，是否让你们对在美国的前景稍微增加了一点信心？

**梁华：**中美贸易冲突或者中美贸易战，对华为的影响并不大，因为我们在美国市场本来就没有太多销售，也没有什么业务。本来有从美国供应商那里购买一些芯片、器件、软件，但美国政府把华为放入“实体清单”以后，不允许这些供应商向我们供货。

总体来讲，中美贸易冲突或者贸易战，对我们没有什么太多影响，华为还是集中精力去想怎么更好地服务客户，保障内部的正常运营以及解决现在环境下公司生存问题、发展问题。

**记者：现在有没有雄心要哪一天回到美国市场？**

**梁华：**从华为来讲，愿意为美国运营商和客户提供我们的产品服务，不是我们不愿意卖，而是美国政府不允许我们卖华为的产品和服务到美国市场。当然，我们相信如果用了华为的产品和服务，美国的运营商能让美国的民众享受到比较好的通信服务。

07

**记者：**华为好几次都说愿意向其他的企业，尤其欧洲的企业转让技术（包括转让 5G 技术）。这种转让是否已经发生？特别是对欧洲技术的转让。另外，在全球范围内华为打算怎么实现技术转让？

**梁华：**我们当时提出来 5G 技术的授权和转让是针对美国的，因为在欧洲市场本身有爱立信、诺基亚的 5G 技术。

华为提出来将 5G 技术授权和转让给美国公

司，是希望美国有一家公司拥有 5G 的技术并能够生产 5G 设备。

**08 记者：关于 5G 芯片，华为原来都是向 Intel、高通等公司采购，现在他们不能够再向你们进行销售了，是否在找欧洲生产芯片的企业，让他们供给芯片给华为？**

**梁华：**华为目前 5G 产品设备的生产还是基于全球供应链，在美国不允许一些供应商向华为供货以后，我们对产品进行了重新设计，保障供应链、保障产品能够供应给客户。目前 5G 产品不依赖美国的芯片和器件，也能够保障 5G 产品的生产和供货给客户。

当然如果美国政府允许美国供应商恢复向华为供货，还是会跟他们合作的。在目前的情况下，5G 以及其他主力产品供应链，我们会加强跟欧洲、日本、韩国等全球各个地方供应商、合作伙伴的合作。

华为全球产业链布局，可能会在欧洲设厂生产 5G 设备。这个计划目前还在论证中。



**记者：预计在哪个国家、哪一年，有计划吗？**

**梁华：**哪个国家还在论证中，具体时间还需要沟通，应该会比较快。

09

**记者：有媒体报道，华为的技术可能在中国被用作网络监控，包括面部识别技术运用在新疆的监控，您怎么看？华为的技术会不会使用在这些领域？**

**梁华：**华为在数字技术、人工智能技术以及你说到的一些面部识别技术领域都有一定的研发。任何一个新的技术应用，在刚开始应用时都会有争论到底好还是坏。例如，面部识别技术，使用以后更多带来的是生产效率的提升、社会治理的改善。

未来二三十年，在数字世界和人工智能时代到来时，华为的定位是什么？愿景和使命是什么？我们对此有一个思考，华为的愿景和使命是：“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”。希望用新的技术给人类社会做出贡献，促进经济发展和社会进步。在智慧城市解决方案中，华为只提供标准的产品和设备给集成商，集成商使用我们的产品为智慧城市的场景提供服务。

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。