

# 华为高管媒体发声实录

第三册

2019.05—2019.06



## 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 5 月

---

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 01. 任正非日本媒体圆桌           | 01  |
| 02. 任正非中国媒体圆桌           | 28  |
| 03. 任正非中央电视台专访          | 85  |
| 04. 任正非彭博电视采访           | 119 |
| 05. 梁华英国媒体圆桌            | 157 |
| 06. 陈黎芳意大利《晚邮报》采访       | 173 |
| 07. 陈黎芳意大利天空电视台采访       | 183 |
| 08. 郭平加拿大媒体圆桌           | 189 |
| 09. 胡厚崑法国 VivaTech 大会发言 | 211 |
| 10. 胡厚崑德国波茨坦网络安全会议发言    | 222 |
| 11. 宋柳平 NDAA 诉讼进展发布会发言  | 232 |
| 12. 陈黎芳署名文章《美国需要华为》     | 236 |

## 2019 年 6 月

---

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 13. 任正非和美国学者的咖啡对话 | 241 |
| 14. 任正非法国《观点》周刊采访 | 286 |
| 15. 任正非美国 CNBC 采访 | 321 |
| 16. 任正非《金融时报》采访   | 351 |

任正非

# 日本媒体圆桌

---

2019年5月18日, 中国深圳

**任正非：**首先，感谢各位学者、教授专家、媒体记者们光临华为，与我们进行沟通，我很高兴与你们直面交流。你们对这个咖啡厅有印象吗？我太太去过日本目黑雅叙园后，就说要仿建一个这样的咖啡厅，将来用于接待日本朋友。我们一家人，包括我的女儿，都很喜欢日本。我小女儿学的第二外语就是日语，她没事就跑到日本逛街，到药妆店买东西。

**01 学习院大学：**非常感谢您今天给我们宝贵的时间。我第一次来访华为是 1997 年，那时候我还是大学的研究生。当时有一个非常年轻的员工接待我，他说下周就要去非洲了，在国内最后一个任务，就是在工厂接待外来的客人。我做大学教授后，前年也带着我的学生来过华为。坦率地说，日本学生对华为的印象有一点点害怕，但是当他们亲眼看到华为如此壮观的样子，和很领先的技术，也就知道华为现在是一个什么样的企业了。

虽然华为存在外部环境的挑战，如果关注到技术层面，华为是世界最领先的一家企业。今天上午黄卫伟老师跟我们讲过《华为基本法》的想法。

黄老师说，华为有一个基本的理念，就是确保一定利润的前提下重视成长最大化，另一方面追求存量市场获得第一名的地位，这是华为现在成长的驱动力。我认为华为下一步是不是可以考虑，在新的市场和领域创造一些新的价值和观点。华为是一家很好的通信设备供应商，考虑到未来 5G 需要把技术和服务结合起来，为人类提供更好的服务，是不是要对公司稍微做一些调整？举一个例子，现在对个人信息保护非常重视，欧洲出台的 GDPR，最基本的想法是把个人信息归还到个人，这方面技术不是特别成熟。今后华为可以在哪些方面创造新的价值？有没有具体的想法跟我们透露一下？

**任正非：**日本经济为什么这么发达？你们是以客户为中心，把商品做得这么好，让大家不得不买。很多中国人到日本抢购商品，这些东西中国也有，为什么不买中国生产的？哪怕中国做得和日本一模一样还便宜？不行，就是要买日本产的。日本产品给人们最深的印象就是质量，质量的目标就是客户需求。我们公司是追求客户的满意度，而不是追求成长的速度和存量的管理。追求对客户的满意度，对产品要负责任，卖给客户的旧设备也要维护，不能说现在有 5G，以前的

2G、3G、4G 设备就不维护了，那非洲人民如何生活？

日本在工业产品上追求“短、小、精、薄”，追求客户体验和满意度，值得我们学习。我们的生产线制度，就是日本丰田公司以及很多退休老专家们来帮助设计的，也就是借鉴日本的质量管理体系。你们没有发觉我们一条一条的生产线大量是日本与德国设备，这与专家的咨询引导有关。大家参观的华为松山湖基地，也是日本建筑设计大师冈本先生设计的。

通过向日本学习这种精神，我们的 5G 基站也做到了让世界不得不买，因为我们追求像日本一样把大的设备想办法做小。5G 基站功能容量是 4G 的 20 倍以上，体积只有 4G 基站的 1/3-1/4，重量只有 20 公斤，能耗下降 10 倍，安装不需要铁塔。对于在欧洲人口密集的城市，有很多老房子没法建铁塔，我们的 5G 基站随便就可以挂在任何一个杆上、墙上。在耐腐蚀性材料研究上，我们也向日本学习，可以做到二十年甚至更长时间材料不会腐朽，那么以后 5G 基站甚至可以放到下水道里，这是非常适合人类需求的。

如果到处建大铁塔，要花很多钱，施工时需要大吊车才能吊上去安装。在欧洲，我们一个基站工程交付费用可以降低一万欧元，而且维护也非常简单。当然，美国地很大、钱很多，可以修很多铁塔，他们愿意这样做是可以理解的。但是，日本是一个人口高度密集的国家，街区很密集，不适合建铁塔。所以，向日本学习做出的这种基站，功能如此强大，体积如此轻巧，在任何条件下都可以安装，在很冷的北海道和很热的冲绳地区，都可以安装，大家肯定会接受和喜欢的。

我们的家用电器，都喜欢用日本产品，不仅质量好，还容易操作，即使文化不高的人也能操作好。我们把这种精神贯穿到产品设计中，使得我们有了机会。

华为成功最主要的原因就是把客户作为第一要素。有人把客户理解为有钱的才是客户，我不认同。非洲没钱，我们派到非洲去的员工工资是在中国的三倍多，我们在非洲赚不到多少钱，但是钱比在中国发得多，但我们还是要去非洲。我们不是上市公司，不追求资本报表的漂亮，而是追求为人类服务，为理想奋斗。珠穆朗玛峰无论



南坡还是北坡，基站基本都是我们安装的，珠穆朗玛峰上没几个人，能赚什么钱？但可能有网络就能挽救登山者的生命。我曾在尼泊尔的珠峰上吃了一顿午餐，但当时不知道，为了这顿午餐，一个尼泊尔姑娘背着食品爬了8小时山上来的，当地人告诉我，我下山三天都走不到。当我们在为人民服务时，人民也在感谢我们。这种精神，不就是日本精神吗？

我们向日本学习了非常多的经验，我也经常给大家讲日本的故事，日本人民的精神是未来工业文明中最重要的一种精神。当然，我们有很多方面也在向德国学习，特别是流程化管理。所以，我们把日本人民的管理方法、德国人民的管理方法，日本人民的精神、德国人民的精神都融合到华为的精神中。

02

**亚细亚大学：我是日本亚细亚大学的後藤，关注中国经济二十五年了，主要关注中国民营企业的发展。我认为华为在中国民营企业中是最好的一家，之前华为有没有经历过民企特有的痛苦呢？中国民企的环境不是特别好，中国的民企为什么能有这样**

## 的发展呢？

**任正非：**你问的这个问题，我真是回答不出来。因为我除了痛苦，就没有不痛苦。克服痛苦的方法就是遵纪守法，法律不允许做的事情，我们就不做，不去触碰红线，就获得一种安全。怎么获得效益呢？就是希望员工多干活，希望大家多付出一些劳动。我们多辛苦、多劳动，对客户的服务质量、服务态度都好一些，就能获得客户的接受。

早期民营企业碰到的所有困难，我们都碰到过。最大困难就是贷不到款，自己也没钱。怎么熬？在 2000 年前，我们的个人收入基本都返投回公司了。2000 年，我个人还没有房子住，我太太租了一间 30 多平米的房子，面对太阳西晒，没有空调。如果说我们是富人，那时候不知道这个“富”是为了什么。我弟弟跟我母亲讲“落后的员工都有自己的房子住，哥哥这么先进却没有房子”，因为我们把所有钱都投入到未来的发展中去了。当时我们得到第一笔贷款是费尽了九牛二虎之力，贷到了八万元人民币。

任何国家都会有不断发展的过程，中国也正

在改变这些状况，总的来说，环境已经变得好太多了。在外人来看，你们是横向看问题，把日本作为坐标原点来比较，认为我们的环境条件没有日本好。我们是纵向看问题，将三十年前作为坐标原点比较，认为今天的环境、政策已经非常好了。我相信国家会变得越来越好。特别是这次中美贸易战以后，对中国的内部经济改革会有加速和刺激作用，我认为环境会变得更好。

美国虽然倾一国之力打击我们，它到现在也没有展示什么证据。华为为什么需要遵纪守法？因为我们走出国门时，会被外国认为是共产主义，如果不尊重所在国家的法律，就不能生存；当我们退回国内时，又会被认为是资本主义。我前面讲没有钱是 2000 年时，不是说今天没有钱，今天别人把我当成资本家了。所以，当两面都有置疑时，如果不努力规范自己的行为，如果我们哪一方面触碰了红线，就不会存在了。不只是其他国家的红线不能触碰，中国的红线也不能触碰。

03

**三协国际特许事务所：我个人研究华为公司有二十年了，知道一些故事，过去公司只有一台车时您让**

给客户，自己在深圳市区里步行。我们昨天参观了松山湖，发现华为有这么庞大的欧式工厂，我个人非常感动。

**任正非：**你讲的是事实，那时我家离公司 4.4 公里，深圳夏天是极其炎热的，我从家里走到办公室已经全身都湿透了，那时的办公室条件是不可能有淋浴间洗澡的，我就穿着皱巴巴的衣服上班，所以留下了你们听到的流传故事。但是，那是过去，今天我穿得很潇洒，这要感谢我太太。我太太总说“见客人要换衣服”，逼着我去买衣服。

**04 三协国际特许事务所：**日本丰田公司有一个安动系统，是工厂生产自动化系统，虽然会按照各地的情况调整让生产人员判断生产线情况，但无论在哪里，系统都不会改变，丰田一定要维持这样的原则。华为在全球有各种工厂，华为有没有无论在什么地方都要维持的原则或者规则呢？

**任正非：**我们需要维持的原则也是不变的。我们松山湖的制造工厂今天有参观过吗？你们就会发现生产线上基本都是日本设备，我们完全按照日本的理念建的生产线，而且将会有几百条、

上千条这样的生产线，每条生产线长度是 120 米，会大量采购日本设备。日本很多资深的顾问和工程师来指导我们，教会了我们日本的管理方法，也教会了我们如何使用日本设备。以后我们在全世界也会建立工厂，把这种精神贯彻到全世界去。

德国的管理方法是先生产、再测试，德国有它的自信心。日本人民有高度的警惕性，每道工序都在检测。我们采用日本的质量管理。

05

**三协国际特许事务所：华为有很著名的“奋斗者”的说法，华为无论在哪里今后要维持这样的理念，我的想法对吗？**

**任正非：**你的想法很对，我们认为只要努力工作都是奋斗者。假设我是一个音乐家，每天上班八小时，周末去度假，下周再上四十个小时班，你认为会成为音乐家吗？画家也一样，每天上班画一画，下班就不画了，你认为会成为画家吗？制造优秀产品的人的奋斗时间可能比别人多，我们就起了一个外号叫“奋斗者”。成为奋斗者或劳动者是员工的自愿选择。劳动者享受准时下班玩、周末休息、加班给钱，经济回报上并不吃亏。

奋斗者不要这些，就吃亏了吗？没有，成为奋斗者就给他分配内部股票。短期报酬是每年的贡献发成奖金，公司后面继续产生的利益跟他无关了。长期激励是用内部股票的方式，让你继续享受过去的劳动贡献。奋斗者退休以后可以保留公司内部股票，享受过去劳动的贡献。奋斗者配的股票数量不仅跟职级有关，跟奋斗贡献与年限也有关系。

06 神户大学：您好，我是神户大学的川岛，研究国际经济法规，特别是关于世贸组织的相关法规。就我个人来看，非常担心发生在中美之间的摩擦，有可能会分裂整个世界。在 1、2 天前，美国发布了行政命令，过去是美国政府不能采购华为产品，现在通过行政命令禁止美国企业进口华为设备，通过商务部的实体清单制度禁止美国企业向华为出口，这也是让我们非常吃惊的事情。

我提两个问题：第一，美国策划分裂中国和美国之间的经济关系。您认为美国这样的措施会产生什么影响？第二，华为三月份曾针对美国 NDAA 法案起诉美国政府，对这次新法规，华为有什么想

法？一种方式是在美国国内起诉，或者通过 WTO 世贸组织与中国政府合作起诉，这是对立式的方式。第二种方式是像中兴一样接受美国或者第三方的监视，类似和解型的方式。华为选择哪种方式呢？

**任正非：**我认为世界经济已经走向全球化了，过去传统经济时期，一个国家可以独立地制造一个缝纫机、一台火车、一艘轮船。现在进入经济全球化时代，全球是要合作共赢的。如果一个国家要封闭起来自己制造一个东西，这个零件的销售量不会很大，那整机就会非常贵，不能满足社会上的需求。经济全球化的目的，是你这个国家最适合做这个事，就把这个事做大。全世界高速设备不都是用日本一个螺丝钉厂的螺丝吗？如果每个国家都想做一个像日本那样的螺丝钉工厂，我认为成本会很高。

如果从全球化退回去，想孤立发展一个产业，经济会走向更加混乱，特别是日本。因为日本离中国最近，十三亿人民的市场对日本是很重要的。日本产品因质量优秀占领了中国市场，这个市场还在增长。过去中国对外商投资的限制较多，现在中国通过了新的外商投资法，放宽了要求，商品也可以在中国更快速流通。美国放弃中国市场

对振兴美国经济不是好的办法。

美国商务部发布实体清单，由于时间太短，我们还没有思考好，但第一，绝不会走中兴的路。两家公司是完全不同的公司，不能因为是中国公司就把两个名字连在一起。第二，不能走 WTO 国际仲裁的道路，国际仲裁要动用国家力量，一个小小公司为什么要影响一个国家呢？国家有这么多事要操心，不需要操心我们一个小小公司。至于在美国要不要打官司，我们还没有想好。

**07 《日本经济新闻》记者：我提两个问题：第一，假如华为被禁止进口半导体，华为手机终端的生产还可以持续下去吗？第二，全球无论是经济还是互联网社会，正在被分裂，您认为未来这个趋势会逆转吗？世界经济和互联网会一体化还是被分裂？**

**任正非：**第一，不会对我们的生产产生太大影响。会有一些影响，但是不会太大。我们的销售收入也不会有大家想象中那么好了。我们一季度销售收入增长了 39%，到 4 月份，增长率已经下降到 25%。之前我们预计销售收入全年增长率不超过 20%，估计会差一些。



第二，我认为，世界的铁路因为大家要各自分离，形成了窄轨、标准轨、宽轨，因此货物不能很畅快地流通。历史证明，这对经济带来不好的结果，因此世界一定要建立一个非常好的连接。世界最伟大的发明是“圆”，没有圆就没有车轮，没有马车就没有火车，也就没有轮船。在马车社会时，人们的活动范围是很小的；火车、轮船这些传统经济时期的发展速度是缓慢的，人类社会经历了很漫长的贫穷时期；当世界走向高速铁路、高速火车和飞机时，世界发展的速度加快了；网络技术的发达，会更加促进人类社会的进步。

世界也是从 3G、4G 走过来的，4G 就有三种标准，造价比较高。好不容易走到一条标准，就是 5G 标准，全世界通过的标准。5G 对人类社会产生的意义是什么？将来每个人消费每个比特的价格可以下降十到一百倍（科学家说一百倍，市场宣传是十倍），5G 带来的带宽价格是今天消费的 1/10 到 1/100，这样穷人的孩子也可以在网络上学习了，在网络上能够看见全世界，这个进步是巨大的。

我小时候是在一个很穷的山沟里面长大的，那时也唱过儿歌。在中国有名的儿歌是《让我们

荡起双桨》，歌里面有一个“绿树红墙”，我很老了带我小孩去北海公园划船，体会一下“让我们荡起双桨”是什么意思。我看到墙是红的，树是绿的，才恍然大悟，“啊！这就是绿树红墙”。现在网络教育，很小的孩子就知晓世界了。人类的创造力会得到极大的发挥，这样人类社会会极大的进步。曾经有人想过人类社会能不能大同，网络会让社会走向大同。前两天有一个人问我“你认为下一代青年的民粹意识还会有多强？”，我说，下一代青年的思维可能是没有国界的。我不知道我小女儿的网络情况，有一个美国记者告诉我，你小女儿在全世界的粉丝有几万个。青年们在非地缘政治中，在同一种意识中交流了，怎么还会分成多种意识形态呢？

5G 是造福人类的，不是原子弹。需要搞网络，网络不互通，交流就困难。未来世界的最大资源在哪？在人口。世界 70%、80% 人口还在贫困地区，不是在少数发达国家。如果他们自己建了一个封闭的网络，就丢失了这么庞大人口的市场。我相信绝大部分国家都会看清楚这一点，不会走分裂的道路。

08

**《东京新闻》记者：**我是日本东京新闻的安腾，任总过去采访中提到特朗普是伟大的总统，今天这种情况下，您认为特朗普是什么样的人呢？

**任正非：**我认为特朗普是伟大的总统，是因为他把税降下来了，这在一个民主国家是极其艰难的事情。欧洲为什么形成了福利社会？税太重了，拼命努力工作，大多数钱都缴税了，不如少干一点，在大街上喝两杯咖啡，为什么要去干活呢？税减下来以后是有利于产业发展的。但是特朗普做错了一个事，今天吓唬这个国家，明天吓唬那个国家。今天乱抓这个人，明天乱抓那个人，谁敢到美国投资？

减税这件事四十年前邓小平就做过，邓小平是把所有外资企业税收降到 15%。当时中国企业是 55% 的所得税，中国人心里想，怎么对外国人那么好，对自己儿子不好。开始外国人并不相信，就试一试，发现中国各地政府都想做出成绩来，争相把中央给的政策用得更好。外资企业先免税三年，再两年减半，外资企业在中国得到了极大的好处，就都蜂拥到中国来。三十多年前我就去过海南岛的亚龙湾，亚龙湾跟夏威夷一样漂亮，那么好的沙滩政府 5 毛钱一亩卖给霍英东，后来

土地涨到一千万一亩，霍英东后来把高尔夫球场、一部分酒店捐送给政府了。

外资在中国税收优惠政策下蜂拥进入中国。邓小平对外国人是很友好的，特别是对日本。胡耀邦时期，中日青年一船又一船地互相往来交流，中国和日本在八十年代到了友谊的高峰，中日之间的经济互补性关系得到了发展。日航在上海建的花园饭店，今天还是很漂亮的。花园酒店已经不知道赚回多少个花园酒店了。中国是真心对外资好的，像特朗普这么吓唬人是没人敢投资的。

一个要政策优惠环境，一个要恪守信用。我讲特朗普伟大，讲的是减税这一条。特朗普人格有两面性，因此这么好的政策没有得到世界追捧，而且让美国股市狂跌。他没有用好这个政策，等他明白过来，别人也不敢相信他说话算数，可能就失去了成为伟大总统的机会。但是他给全世界各国政府都提了醒，一定要减轻企业负担，让企业缴税少一点，用于开发新产品、用于改善设备，这样国家才能恢复竞争力。中国也减了4%的税。

过去我说特朗普是伟大的总统，仅仅指减税这一面。今天并不改变这个看法，不因为打击我

就改变看法，不因为我的家庭受难就改变看法。  
如果我没有这样的胸怀，就没有今天的华为。

09

**《朝日新闻》记者：**第一个问题，美国禁止向华为出口，华为是之前已经做好准备，还是比较吃惊？如果之前就有准备，大概是从什么时候开始准备的？是打算通过自己公司内部开发来解决，还是通过其他渠道来解决这些产品问题？第二，现在美国对华为进行制裁，是针对华为公司还是因为华为是一家中国企业？华为作为一家中国企业，是吃亏了，还是觉得是一件好事情？

**任正非：**第一个问题，回顾一下历史，2002-2003 年的时候，也是我们公司发展的转折点。我们知道会慢慢爬上一个很高的高峰，当然，我们可能从北坡爬，北坡陡一点，困难一点，我们也没多少钱，带不了多少干粮；另外一个队从南坡爬，他们不仅有牛肉罐头、咖啡，还带有睡袋。两队爬到山顶相遇时，是会有矛盾的，也许会有激烈冲突的，我们判断华为会输，所以，我们在2003 年时就准备用 100 亿美元把华为卖给一个美国公司。我们已经完成了所有的交易，签完了

所有合同，双方团队都穿上花衣服，在沙滩上比赛跑步、打乒乓球，庆祝这个伟大的交易成功。但是在那个星期，这家美国公司的董事会发生变化，换了一个董事长，新董事长否决了这个交易。很多年以后，爱立信 CEO 告诉我，那家美国公司第二号人物见他时，说起这件事都哭了，他认为失去了一个这么好的机会。因为我们知道要与美国在高峰上相遇，所以准备戴一顶美国的“牛仔帽”，“牛仔帽”下面是中国人干活，避开和美国的尖锐矛盾，可惜这件事情没成功。

我们高层领导再次讨论这件事情的时候，大概是 2003 年左右，我们讨论还要不要出售公司？少壮派一致否定出售，我跟他们讲：“那十年以后，我们要面临与美国激烈冲突，要有思想准备”。从那时开始，我们就有了“备胎”计划，数千人隐姓埋名。他们每次都跟我抱怨，说公司不重视他们，看到别人都风光，唯有他们不风光，说明他们对备胎计划也是不理解的。我问他们：“工资奖金受影响了吗？”“没有。”那就行了。

为了避免跟美国竞争，在十几年前我们真的想把公司出售了，连出售以后的计划都已经想好了。有一种假设，是把中国所有大大小小的拖拉

机厂全部收购，中国拖拉机的最大问题是漏油、不耐高温，我们用 IPD 的研究方法，能解决这个问题。那时拖拉机 1000 美元一辆，我们把质量提高以后卖 2000 美元，如果走了那条路，也许我们就成了世界上最大的拖拉机王国。第二个假设是搞旅游，目标地区是四川、西藏、云南交界的一个三角地，像瑞士一样开发齿轮的爬山火车，在这个地方建设旅游区。我们还动员高层领导去“三角地”一块块买地，在火车通过的附近建高级酒店，如果你没买到地，我们的火车就不从那里走，拐弯了。这项计划也是伟大的，当时 100 亿美元是很大的数字，而且还可以用杠杆来撬动。今天中国的旅游很拥挤，若果那样，也能疏导一下人流。因为大家否决再出售计划，所以我们就一心一意走信息产业这条路不动摇了。

对于第二个问题，我认为它是从地缘政治来讨论这个问题。至于网络会不会分成两个呢？除非他们不想做别的国家市场。现在双方都在拼命爬坡，也许有一天我们都会爬到山顶，但我们决不会“拼刺刀”的，而是拥抱双方，庆祝我们为人类信息服务胜利大会师。我决不会记恨美国的，我年青时就是亲美的。

作为中国公司，吃亏还是占便宜？永远说不清楚。我们不想占便宜，也不认为吃了什么亏。我们在不断前进，不断履行为人民服务的使命。不是所有人都讨厌我们，不让我们服务。我们到愿意让我们服务的地区，也是完成了使命，我认为也是快乐的。不让我服务的地区，我拼命挤进去干什么呢？

10

**《NewsPicks》记者：**关于您的经营哲学我很有感触，您过去提到，作为商人不应该谈政治，是不是过去有经验和教训才提到这点？您在文章中说，是受到拉宾的影响，您有什么看法？

**任正非：**我认为，“打锣卖糖，各干一行”。我作为商人，对政治不懂，如果我干预政治、结果是错的，对国家就有害。那就干脆不要过问政治，而是擅长干什么就做什么。

我说过我是拉宾的学生，我很崇敬拉宾，因为他遵从“用土地换和平”的原则。以色列的人口那么少，周边有几亿阿拉伯人，阿拉伯民族也是很聪明的，再过一两百年，说不定就强盛起来了。拉宾把边界划定之后，跟阿拉伯国家友好，避免



未来几十年以后的灾难，这是有长远思维的目标。拉宾是很伟大的，他的遇刺是人类的损失。

我受到的启发，就是要对所有的竞争对手都要友好。过去很多年来，华为没有攻击过竞争对手，而是加强技术交流和沟通。即使我们在一些标准领域中取得了领导地位，也没有针对竞争对手有不好的措施。向拉宾学习“用土地换和平”，我们要“用合作换和平”，对我们思想有很大的促进。

大家可能记得，在有一次欧盟反倾销的浪潮中，第一个跳出来反对的是瑞典和芬兰，我想爱立信和诺基亚应该做了很多政府的工作。再比如，美国现在的政策应该是有利于爱立信、诺基亚、高通的，但它们的 CEO 发言都很中性，对我们很友善，并没有排斥我们的含义。如果各国都坚持拉宾的思想，世界大同与和平是可以实现的，人类社会最终要靠劳动创造财富。拉宾去世我很忧伤，乔布斯去世我们也很忧伤，如果他们能活得更长一点，世界信息产业不知道会发生多大的变化。

## 舟的事情目前迟迟没有新进展，这件事情有什么新的看法？

**任正非：**首先，孟晚舟没有违反任何法律。美国的指控是没有根据的，但是这要等美国最终拿出证据来审判才能完结。孟晚舟的情况现在总体比较好，她现在自学六门功课，借这个时间完成博士学业。从这点来说，她没有丧失自信心。

孟晚舟和日本也有良好的交流历史，当年日本“3.11”大地震引发福岛核泄露，她赶往日本指挥抢险救灾时，飞机上总共只有两个乘客，一个是她，还有另外一个日本人。在灾难中，她曾给过一个日本女孩帮助，在加拿大事件发生后，这个日本女孩还写了一封信给她。

现在她的情绪很稳定，也很有耐心。法律过程可能比较漫长，历史真相总会澄清的。

12

**专栏作家：**我是今天访问团队的唯一一个中国人，我跟华为关系的是因为田涛老师那本书《下一个倒下的是不是华为？》，我组织翻译成日文，感受到华为的危机感一直很强烈。想请教一下任总，先抛

开外部环境，比如说美国压力，任总怎么考虑华为内部最大的风险要素是什么？比如说股权结构问题、接班人问题、下一步我们战略方向的选择和决定的机制问题？

**任正非：**第一，我们内部没有那么多危机问题。在晚舟事件没有爆发之前，我们是有危机的，员工有钱就懒惰了。这个事件发生以后，我们内部变得更团结、更努力奋斗了，不奋斗的人可能就走了，所以这不会有问题。

第二，股权结构问题，员工满足一定条件下是允许退休保留股权的，他也可以回购给公司，这也没有风险问题。

第三，战略方向问题。我们几十年来就是对准一个城墙口，对准的是“信息流量疏导”这么一个城墙口。几十人、几百人时对准这个城墙口冲锋，几千人、几万人、十几万人还是对准这个城墙口冲锋。我们炮击这个城墙口的“弹药量”每年已经接近 200 亿美元的研发经费了。全世界已经没有几家公司敢于这么攻克同一个项目，上市公司都要看财务报表，他们在投资上都趋于保守。我们非上市公司不在乎财务报表漂不漂亮，

只管战略目标一定要实现。所以没有战略方向调整的问题。

### 13 《Bee Media》记者：关于华为和日本的关系，日本企业向华为出口了大量的零部件，请问华为和日本企业今后会打造什么样的关系呢？

**任正非：**你提的问题非常好。首先，我们和日本企业有非常强的互补性。日本盛产诺贝尔奖得主，说明日本在基础研究上是非常发达的，哪一个人获得诺贝尔奖，不说明什么问题，它是带动日本整个科研体系的基础研究，这是非常强大的。日本在材料工业研究上是世界上最强的，当然，后面可能还有美国。

第二，日本在零部件产业上也是世界最强的。大家都讲，人类社会将来要走向智能社会。智能社会的最大特点是感知，怎么感知？靠传感器，传感器的基础就是材料，包括显示也是材料科学。我们估计 5G 产业本身对世界产生 4000-5000 亿美元的推动，但它能带动物联网产业数十万亿美元的产业。所以，日本产品的“短、薄、精、小”，一定能在世界上得到超大规模使用。华为和日本

企业是互补关系、友好关系，没有任何竞争关系。如果说是“爬山”，那日本企业是在和我们一起爬北坡的，因为必须大量使用日本产品才能爬上坡。我们和日本企业是合作共赢，共同做大信息产业，为人类形成智能社会而努力。

最近我看到日本财务大臣麻生太郎的讲话，我非常感动，他很公正、很积极，我们应该很感谢他，在这么大的压力下发出这样的声音是伟大的。

其实我们公司以前一直是胆小的，因为美国打击我们，我们被迫挺起腰来了，是美国把我们逼成了英雄。现在民间虽然有一些情绪，但民族主义和民粹主义不代表国家和社会的发展方向，中、日、韩一定会形成自由贸易区，通过经济互补，促进经济发展。中日韩是一个工业性的自贸区，东盟想加入进来，一方面买工业产品，一方面卖农产品。当东盟和中日韩自贸区融在一起时，欧盟就激动起来了，“我们也有很多优势的东西，想和你们合作，你们人口多，市场大”。这样“一带一路”就连起来了。连接起来后，火车走到一半要加油，中东、中亚有大量的能源，他们也加

盟进来要加油，这样我们就会成为一个非常大的经济板块。在这个经济板块中，日本会起很大的作用，因为日本是先工业化的国家，中国是后工业化国家，中国在很多制度上还需要很长时间逐步完善。我们共同推进走向和谐社会，以经济贸易、创造财富为中心，而不是以军事霸权为中心。各国军费开支那么大，节约下来，世界上就没有穷人了。

希望你们经常到我们公司来，更多架起中日友好的桥梁。中国很多人不了解日本，但只要到日本看一看，就喜欢日本了。日本是世界最佳旅游国，任何一个小村庄干干净净的，至少有一家好的拉面馆，有一家好的居酒屋，小河沟的水清清亮亮的，沟边长满了野花，里面还有几只鸭子，鸭子旁边生了蛋，又孵出小鸭子来。其实日本就是一个和谐社会的典范，有很多值得美国学习的地方，因为美国花了非常多的钱打仗，自己的马路破破烂烂的。

任正非

# 中国媒体圆桌

---

2019 年 5 月 21 日 , 中国深圳

01

中央电视台记者：首先，我是一个做直播的记者，您是军人出身，严把时间关，我也是严把时间关。时间过得真快，四个月前同样是这个地方，我们做过一次访问，那时我采访您的时候，大家普遍认为华为已经进入了一个低点，大家异常关注，才有了您面对一系列国内外记者的采访。没想到四个月之后，华为今天面对的局势比四个月前更加复杂，甚至更艰难。刚才有记者同行拿出“烂飞机”的照片，同样我也拿到了，这张照片您也非常喜爱，是伤痕累累的照片。

**任正非：**我是在“悟空问答”网站上看到这张照片，觉得很像我们公司的情况，发给大家。运营商 BG 认为自己就是这架飞机，他们就自己拿来广播了。后来梳理下来发现，运营商 BG 反而还没有大的问题，因为有十几年的准备充分。我们现在的情况就是一边飞一边修飞机，争取能够飞回来。

**记者：**这架飞机之所以能够飞回来，是因为要害部位没有受到伤害，例如油箱、发动机，只是机翼非要害部位受到了伤害。有没有可能飞的时候要害部位受到攻击，那怎么飞回来？



**任正非：**我讲两个故事，二战时的德国和日本。德国因为不投降，最后被炸得片瓦未存，除了波茨坦会议留下准备开会，其余地方全被炸成平地。日本也受到了强烈轰炸，如果不投降，美军也要全部炸平，最终日本采取了妥协的方法，保留天皇，日本投降，没有被完全摧毁，但是大量的工业基础被摧毁了。当时有一个著名的口号“什么都没有了，只要人还在，就可以重整雄风”，没多少年德国就振兴了，所有房子都修复得跟过去一样。日本的经济也快速恢复，得益于他们的人才、得益于他们的教育、得益于他们的基础，这点是最主要的。所有一切失去了、不能失去的是“人”，人的素质、人的技能、人的信心很重要。

**记者：**美国时间的昨天，发了一个对华为 90 天的延迟禁令期，换句话说华为有了 90 天的临时执照，您怎么看？90 天可以做什么？如果新闻是真的，90 天如果取消怎么看待这个反复？

**任正非：**首先，90 天对我们没有多大意义，我们已经准备好了。我们最重要的还是把自己能做的事情做好，美国政府做的事不是我们能左右的。借此机会要讲一下，我们还是要非常感谢美

国公司的，三十年来美国公司伴随着我们公司成长，做了很多贡献，教明白了我们怎么走路。大家知道，华为绝大部分的顾问公司都是美国公司，典型的有 IBM、埃森哲等，有几十家。

第二，美国大量的零部件、器件厂家这么多年来给了我们很大支持。特别是在最近的危机时刻，体现了美国企业的正义与良心。前天晚上，徐直军半夜两三点打电话给我，报告了美国供应商努力备货的情况，我流泪了，感到“得道多助、失道寡助”，今天，美国的企业还在和美国政府沟通审批这个事情。

我们被列入实体清单，美国公司卖产品给华为都必须要拿去批准。美国是法制国家，美国企业不能不遵守法律，实体经济要遵守法律。媒体也不要老骂美国企业，大家多为美国企业说话，要骂就骂美国政客。我觉得有时候不分青红皂白，一竿子打过去打的都是矮的人，其实高的人打不着。媒体应该要理解，美国企业和我们是共命运的，我们都是市场经济的主体。

美国政客做这个工作可能低估了我们的力量。我就不多说了，因为何庭波的员工信说得很清楚，

国外、国内的主流媒体都刊登了。刚才说到烂飞机，我们有一些边缘产品没有“备胎”，这些产品本来迟早就要淘汰的，这些有影响。但在最先进的领域不会有多少影响，至少 5G 不会影响，不仅不影响，别人两三年也不会追上我们的。

02

**《人民日报》记者：**我想问一个关于芯片的问题。我注意到您在 18 日接受日本媒体采访时表示“华为不需要美国芯片，华为没问题”。华为公司致员工的一封信被刷屏，信中说公司是有底气、有准备的。请问华为的底气从何而来，做了哪些准备？

**任正非：**第一，我们永远需要美国芯片。美国公司现在履行责任去华盛顿申请审批，如果审批通过，我们还是要购买它，或者卖给它（不光买也要卖，使它更先进）。因此，我们不会排斥美国，狭隘地自我成长，还是要共同成长。如果真出现供应不上的情况，我们没有困难。因为所有的高端芯片我们都可以自己制造。在和平时期，我们从来都是“1+1”政策，一半买美国公司的芯片，一半用自己的芯片。尽管自己芯片的成本低得多的多，我还是高价买美国的芯片，因为我们不能

孤立于世界，应该融入世界。我们和美国公司之间的友好是几十年形成的，不是一张纸就可以摧毁的。我们将来还是要大规模买美国器件的，只要它能争取到华盛顿的批准。现在时间很匆忙，一时半会估计批不准，缓冲一下是可以的。他们能获得批准的话，我们还是会保持跟美国公司的正常贸易，要共同建设人类信息社会，而不是孤家寡人来建设信息社会。

日本媒体整理稿子时有一点偏激，我们能做和美国一样的芯片，不等于说我们就不买了。

**03 新华社记者：**您之前说华为不想做独行侠，需要合作。现在又提到可以做好两手准备。我可不可以理解为，现在美国的贸易保护主义，根据禁令实际上会打断全球的供应链，使得整个市场感到混乱？第二，过去一段时间以来，美方质疑华为的公司治理、财务问题等各种各样的问题，您认为反对华为的声音主要纠结于华为的哪些方面？为什么要针对华为？

**任正非：**政治家怎么想的我真不知道。我觉得不能因为我们领先了美国就要挨打，因为 5G

并不是原子弹，而是造福人类社会的。

5G 的容量是 4G 的 20 倍，是 2G 的 1 万倍；耗电每个比特相比 4G 下降了 10 倍；体积下降到 1/3，下降了 70%。5G 基站只有一点点大，20 公斤，就像装文件的手提箱那么大，不需要铁塔了，可以随意地装在杆子上、挂在墙上；我们还有耐腐蚀材料，几十年不会腐蚀，可以把 5G 装在下水道里。这样的方便对欧洲最适合，欧洲有非常老的城区，不能像中国这样安装大铁塔。当然中国的大铁塔也不浪费，可以把 5G 基站挂在上面。但是不需要新建铁塔了。每个站点不需要吊车等，在工程费用上在欧洲还可以降低一万欧元。不仅是铁塔，以前的基站大需要吊车，把吊车开进去还需要封路。现在 5G 基站我们用人手提就上去了，因此很简单。第二，5G 带宽的能量非常大，能提供非常多的高清内容，传播 8K 电视很简单。宣传上说费用下降了 10 倍，实际上可以下降了 100 倍，这样老百姓也能看高清电视，文化就会快速提升。国家发展要靠文化、哲学、教育，这是发展国家的基础。因此，5G 改变一个社会，它还有非常短的时延，可以用于工业的很多东西。

董老师关心的是发动机打掉没有？我们是边缘的翅膀有可能有洞，但核心部分我们完全是以自己为中心，而且是真领先世界。越高端，“备胎”越充分。

**记者：您是不是觉得国际市场秩序被打乱？**

**任正非：**不会。欧洲不会跟它走，美国企业大多数反而跟我们沟通很密切。

**04 《环球时报》记者：**刚才谈到对华为的影响，看到海思这封信之后，从舆论反应来讲非常热血。芯片行业的从业者以一个比较客观的态度来看待国产芯片，包括国产的核心零部件和美国、外国企业的差距。您觉得华为的自主产品和研发究竟走到哪里？包括信里提到的，保证接下来能连续不间断的供应？有没有一个临界点，位于何处？

**任正非：**为什么不洗一个“冷水澡”呢？我认为，我们最重要的是要冷静、沉着。热血沸腾、口号满天飞，最后打仗时不行也没用，最终要能打赢才是真的。

我们首先要肯定美国在科学技术上的深度、

广度，都是值得我们学习的，我们还有很多欠缺的地方，特别是美国一些小公司的产品是超级尖端的。我们仅仅是聚焦在自己的行业上，做到了现在的领先，而不是对准美国的国家水平。就我们公司和个别的企业比，我们认为已经没有什么差距了；但就我们国家整体和美国比，差距还很大。这与我们这些年的经济上的泡沫化有很大关系，P2P、互联网、金融、房地产、山寨商品……等等泡沫，使得人们的学术思想也泡沫化了。一个基础理论形成需要几十年的时间，如果大家都不认真去做理论，都去喊口号，几十年以后我们不会更加强大。所以，我们还是要踏踏实实做学问。

05

**澎湃新闻记者：**关于芯片的问题。看到何总发的公开信以后，很受鼓舞。我看资料海思是 2004 年成立的，经过这么多年发展，在很多方面已经有自己的芯片。当时是怎么推演的，您个人或者华为当时如何决定做自研芯片？包括何总讲到“极限生存”的假设，推演到目前为止，您前两天接受媒体采访说到“我们已经不需要美国芯片了”，这个过程能不能描述一下？当初的推演到现在的结果，

**符合当初的设想吗？如果美国芯片完全不能供应，为客户提供服务的能力如何？**

**任正非：**其实我们牺牲了个人、家庭，牺牲了陪伴父母……，这些都是为了一个理想——站到世界最高点。今天大家憋不住了，就喊出口号，要“争雄世界”、“世界第一”。以前我们是不允许喊的，为了这个理想，我们与美国迟早有冲突。为了避免这个冲突，2000年初的时候，我们也很犹豫，能不能戴顶“牛仔帽”，我们曾经准备以100亿美元把华为卖给一家美国公司，合同签订了，所有手续都办完了，就等对方董事会批准。所有谈判人员都在酒店买了花衣服，在沙滩上比赛跑步、乒乓球，等待批准。在这个过程中，美国公司董事会换届，新董事长比较短视，拒绝了这项收购，收购就没有完成。当时准备卖给美国公司，我们的想法是，一群中国人戴着一顶美国“牛仔帽”打遍全世界。这个想法没能实现之后，我们高层领导表决，还卖不卖？少壮派一致表决“不卖”，我也不能违背。我告诉他们，迟早我们要与美国相遇的，那我们就要准备和美国在“山顶”上交锋，做好一切准备，从那时起，就考虑到美国和我们在“山顶”相遇的问题，做了一些准备。



但最终，我们还是要要在山顶上拥抱，一起为人类社会做贡献的。

**记者：**包括华为其他管理层也释放出“有能力继续为客户服务”的信息，会不会因为美国事件对原来的大客户、对业务造成影响，我们怎么应对？

**任正非：**我们肯定能继续为客户服务，我们的量产能力还是很大的，并没有因为被美国列入实体清单受到多少影响，我们在全球的竞标还是在前进。增长速度会减慢，但不会有想象中的那么慢。我们一季度销售收入同比增长 39%，四月份降到 25%，预计今年底还会下降一些，但是不会造成我们公司负增长，或者对产业发展带来伤害。

06

**《科技日报》记者：**如果美国断供发生，对这个产业会带来什么样的影响？前两天看到方舟子发了一个微博“如果备胎好用，何必等到胎破了再用？”，这个观点您怎么看？

**任正非：**如果都用“备胎”，就是体现了你们所说的“自主创新”，自主创新最主要目的是

想做孤家寡人，我们想朋友遍天下。因此，没有像他想象的“备胎好用，怎么不用”，他不理解我们的战略思维。我们不愿意伤害朋友，要帮助他们有良好的财务报表，即使我们有调整，也要帮助。

我刚才也讲到，我们没有和美国公司表明不用它们的器件，而是希望美国公司继续能给我们供货，我们共同为人类服务。在早期，我们还把芯片这方面的开发心得告诉对方，甚至研究成果，我们自己不生产，交给对方生产，要不然全世界的供应商怎么对我们那么好。“备胎好用，为什么不用？”备胎、备胎，胎不坏，为什么要用？

**记者：万一真的出现断供情况，对产业有什么影响？**

**任正非：**对于我们公司，不会出现极端断供的情况，我们已经做好准备。我年初判断这个事情的出现可能是两年以后，因为总要等美国和我们的官司法庭判决以后，美国才会对我们实施打击，无论结论怎样，（美国）都会对我们打击。这样我们还有两年时间，足够准备。由于孟晚舟被捕，就把“导火索”时间推前了。

大家都知道，我们春节也在加班，我春节也在慰问员工。春节加班期间，仅仅是保安、清洁工、餐厅服务员……，在国内就有 5000 名服务人员在供应我们的“战士”，他们可以拿多倍工资，公司采购食品的价格都翻一番，还给服务员一些小费。我们很多员工春节连家都不回，打地铺睡，就是要抢时间奋斗。五一节也是这样的，很多人没有回家。

**07 网易科技记者：谈到备胎计划，华为实施备胎计划这么多年来投入了多少资金？如果备胎计划一直不启用，会一直投入钱到这个备胎计划吗？**

**任正非：**实在是太多了，我说不清楚。“正胎”和“备胎”的预算和人力编制是一起拨给他们的，以前预算分配以“正胎”为主，现在以“备胎”为主。具体多少，我是搞不清楚的，每次汇报都是满满的几页纸，我不会过问每个零部件，只是在大概概念上过一过。落到下面的计划，这个零部件中还有哪几个关键环节，是一点点来的。要不怎么会有八、九万的研发工程师呢？

08

**《财新周刊》记者：**美国管制之后，华为在日本、欧洲、台湾地区的企业，估计会帮到华为很多。美国政府如果管制不成功，下一步会不会对台积电这种企业施压？华为毕竟是一个芯片企业，并不具备整个产业链方面的能力。

**任正非：**如果外面不屈服的人多了，后面跟着不屈服的人就更多了，我们不要太操心这些，毕竟没有发生。

**记者：**Google 事件，欧洲地区用户很担心，未来华为手机不能用安卓最新的系统。在这方面，如何去应对？

**任正非：**Google 是一家好公司，而且一家高度负责的公司，它也在说服美国政府解决这个问题。我们也在讨论变通的救济方案，专家们还在做这个事情，现在我还不能完全回答你。

09

**腾讯网记者：**您觉得现在这种严峻的形势大概会持续几年？这对于华为的发展历史会是转折点吗？

**任正非：**你应该问特朗普，问我就问错了。

我认为，这件事有两面性，一方面我们会受到一些影响，另一方面，会刺激中国系统性地、踏踏实实地发展电子工业。国家发展工业，过去的方针是砸钱，但钱砸下去不起作用。我们国家修桥、修路、修房子……已经习惯了只要砸钱就行。但是芯片砸钱不行，得砸数学家、物理学家、化学家……，但是我们有几个人在认真读书？博士论文真知灼见有多少呢？这种状况下，完全依靠中国自主创新，很难成功。为什么不跨国创新呢？可以在很多国家中建立创新基地。哪个地方有能力，就到哪个地方去，我们可以在当地去建一个研究所。

当然，中国现在回来了很多人才，这是很重要的。但是中国的个人所得税比外国高很多，如果来到中国，要多缴这么多税，“雷锋”精神是不可持续的，雷锋是把一切都献给国家、献给党。但是，毕竟这些顶级专家是从外国回到中国，不仅没有优惠，税收还高很多。最近听说大湾区可以降到 15%，实施措施是什么？是不是要在大湾区有户口，是否要在大湾区有工作？换一个地方就不行，这个政策有什么用？科学家本身就是流动的，只在这里上班八小时，还是科学家吗？我

们要创造一些外国科学家回国的路。

第一次世界人才大转移，是苏联的三百万犹太人转移到以色列，以色列成为了一个科技高地。第二次人才大转移又来了，美国排外，大量人才进入不了机密研究。美国著名媒体写了一篇文章反问美国“中国如果发明了治癌的药物，也危害国家安全吗？”美国癌症中心辞退了三个华人科学家，中国人发明的癌症药，难道也危害国家安全了吗？他反问美国。很多科学家在美国丧失了工作信心，为什么不拥抱他们进来呢？他们问“怎么进来？孩子上学难，没户口买不了车，还要缴很高的税收。”应该调整我们的政策，拥抱这个世界。美国两百年前是印第安人的不毛之地，就是政策对了，今天是世界霸主。我们国家有五千年文明，有这么好的基础，应该拿出政策来拥抱世界人才来中国创业。

大家要想到，东欧国家都比较贫穷，但是美国大量的领袖、科学家、金融家……都是东欧人，我们为什么不大规模吸引东欧人到中国来，或者在东欧建立各种研究基地？所以，以中国为中心建立理论基地要突破美国的重围，眼前这个方式

比较难，因为中国在基础理论上不够，这些年好一些了。我曾在全国科学大会上讲了数学的重要性，听说现在数学毕业生比较好分配了。我们有几个人愿意读数学的？我不是学数学的，我曾经说，我退休以后想找一个好大学，学数学。校长问我，学数学干什么？我说，想研究热力学第二定律。他问，研究用来做什么？我说，想研究宇宙起源。他说，我很欢迎你！但是我到现在还不能退休，还去不了。我们那时是工科学生，学的是高等数学，最浅的数学。中国要踏踏实实在数学、物理、化学、神经学、脑科学……各方面努力去改变，我们可能在这个世界上能站起来。

中国过去的哲学体系是玄学，即使有佛教，也是梵文，唐僧应该翻译成汉语，但是没有翻。西方推行的是形而上学和机械唯物论，产生了物理、化学、数学、几何学……各种学科，所以工业发达，建立了工业社会，占领了全世界。现在玄学没有说没用，搞虚拟世界，中国的游戏业发展很快，人类社会的很多生产方式也可能会虚拟化。人类在人工智能的科学家中，有 50% 左右是华人，如果他们受到排挤，拥抱他们进入中国，他们就会在底层平台上创新，给我们提供了一个

基础。

我认为，如果能够真真实实把优秀人才引进来，对我们改革是好的。如果还是强调自主创新，就会浪费非常多宝贵时间。

10

**《每日经济新闻》记者：鸿蒙系统有没有在华为内部小范围使用？**

**任正非：**这个问题抱歉今天回答不了。我们能做操作系统，但不一定是替代别人的做法，因为我们在人工智能、万物互联中本身也是需要，但是到底哪些用了、哪些没用，我不是很清楚。

**记者：**现在很多的文章是“华为震惊体”，华为震惊了全球。

**任正非：**我们公司员工都是傻傻的，一个都没有被吓到，我们觉得很平常。网上文章一般很夸大，就像网上说英飞凌不给我们供货了，哪有这回事？这是有人编的。所以，如果真想了解华为的事情，就请看我们的心声社区。在心声社区上，即使骂公司的帖子也不会被封，反而是人力资源部要去看看他骂得怎么样，如果骂得很对，就开



始调查，再看看前三年他的业绩，业绩也很好的话，就调到公司秘书处来，帮助处理一些具体问题，培训他、锻炼他，也就是给他一个到总参谋部来“洗澡”的机会，半年以后把他放下去，这些种子将来迟早是要当领袖的。总说我们好的人，反而是麻痹我们，因为没有内容。心声社区骂我们的内容都是很具体的，我们要对具体去分析。如果没有自我批判精神，我们就不可能活到今天。

11

**《财经杂志》记者：**现在大家都很关心华为的“备胎”计划，您从十年前就开始谈国际形势对华为的一些比较有忧患意识的影响。

**任正非：**对于“备胎”计划的讲话，总裁办邮件都是公开的，从什么时候开始讲的，我不记得了，但是反复讲过，只是不引起社会重视。现在美国打我们一下，“备胎”这个词就被重视了。

**记者：**这么多年的忧患意识战略倾向和具体的业务连续性，宏观和微观层面的结合。这么多年一直考虑这个事情，当预想变成现实时，而且打击比大家想象中严重，您有没有一些新的想法？我们已经看到太多关于中美贸易摩擦对华为的影响，真正挑战

## 来的时候，有没有新的想法？

**任正非：**第一，业务连续性和“备胎”是一致的，备胎就是保证在车子抛锚时换一个轮胎还能开。连续性也是一步步实现的，其实很多东西已经投产了。投产的时候不排除，外面的货订一半。我曾经有篇文章说，每年至少买高通 5000 万套芯片，因此我们从来没有去排斥和抵制。

世界上最大的备胎就是原子弹，原子弹有什么用？二战后一次也没有用过。但是中国升官的官员基本都有两弹背景，一是做两弹有能力，二是忠诚于国家的事业，技术可靠又有能力，就当一个部长或者省长。40 岁左右就能当省长，让我们很羡慕，我们 40 岁还在找工作。“备胎”现在变成一个新名词，在我们公司是很正常的行为。何庭波也被炒红了，在美国发禁令的那天晚上发的，她憋不住了。这些年她很难受，做那么多年都不能把脑袋昂起来。

**记者：**也就是说，您认为备胎一直在，备胎用不用还不好说？

**任正非：**备胎一定有用的，因为是结合我们的解决方案设计的，不是脱离解决方案做的。直

到它能用的时候，才开始投入使用，滚动着用。

12

《财经杂志》记者：现在大家对华为有两派很鲜明的情绪：第一，很鲜明的爱国主义，把对华为的支持上升到支持爱国的高度上；第二，华为绑架了全社会的爱国情绪，要是不挺华为就不爱国。现在情绪越来越严重了。

**任正非：**那我的小孩用苹果，就是不爱华为了？不能这么说。我经常讲这样的话，余承东很生气，认为老板总为别人宣传，不为自己宣传。我讲的是事实，不能说用华为产品就爱国，不用就是不爱国。华为产品只是商品，如果喜欢就用，不喜欢就不用，不要和政治挂钩。华为毕竟是商业公司，我们在广告牌上从来没有“为国争光”这类话。只是最近的誓师大会有时候瞎喊几句，但是我们会马上出文件制止他们瞎喊口号，大家开庆功会、发奖章都没有问题，茶余饭后说两句过头话没问题，但是千万不能煽起民粹主义的风。

我经常举一些例子，其实就是想泼华为公司的冷水，不能使用民粹主义，这是害国的。因为国家未来的前途在“开放”。这次中美会谈完了

以后，中央电视台讲到“我们要开放、要改革”，我好高兴。实际上，我们还是开放晚了、改革晚了，WTO 对人家是有承诺的，我们得到好处以后就要去兑现。如果早一些去兑现，做一些贡献，就能团结更多的朋友。中国的钱太多，为什么只存美国，不存一些到欧洲、俄罗斯、非洲……各个国家？如果说担心他们不还，他们是以国家信用抵押的，今年不还，一百年后还，不行吗？中国又不着急钱，这样就分散了风险。对于农产品，为什么非买一家？可以买乌克兰的农产品，乌克兰就不会那么困难。

13

《科技日报》记者：刚才谈到做芯片光靠砸钱不行，又谈到需要物理学家、数学家。作为一个商业公司，华为在此前的场合，无论是华为公司还是您个人，多次谈到“基础研究与基础教育”，包括还有一些广告。针对基础研究和基础教育，华为有哪些具体的动作？这会对华为未来的发展提供什么样的支撑？

**任正非：**我们在全世界有 26 个研发能力中心，拥有在职的数学家 700 多人，物理学家 800

多人，化学家 120 多人。我们还有一个战略研究院，拿着大量的钱，向全世界著名大学的著名教授“撒胡椒面”，对这些钱我们没有投资回报的概念，而是使用美国“拜杜法案”原则，也就是说，受益的是大学。这样，从我们“喇叭口”延伸出去的科学家就更多了。

大家今天讲 5G 标准对人类社会有多么厉害，怎么会想到，5G 标准是源于十多年前土耳其 Arikan 教授的一篇数学论文？Arikan 教授发表这篇论文两个月后，被我们发现了，我们就开始以这个论文为中心研究各种专利，一步步研究解体，共投入了数千人。十年时间，我们就把土耳其教授数学论文变成技术和标准。我们的 5G 基本专利数量占世界 27% 左右，排第一位。土耳其教授不是华为在编员工，但是我们拿钱支持他的实验室，他可以去招更多的博士生，我们给博士生提供帮助。我们在日本支持一位大学教授，他的四个博士生全到我们公司来上班，上班地点就在他的办公室，而且他又可以再招四个博士生，等于有八个博士帮做他研究，所有论文等一切都归属他，不归属我们。如果我们要用他的东西，需要商业交易，这就是美国的“拜杜法案”原则，

我们就是通过这样的“喇叭口”，延伸出更多的科学家。

上周我们召开了世界科学家大会，我没有去现场，通过视频转播到我的会议室。来了一批科学青年给我做技术翻译，都是博士，很厉害，他们给我解释这些论文对未来人类社会有什么意义。我们不断有这种世界性的交流，我们自己吸收能量，他们也吸收了我们的需求，不断滚动传播。

西方公司在人才争夺上，比我们看得长远，发现你是人才，就去他们公司实习，专门有人培养你，这不是我们大学毕业找工作的概念。我们扩大了与美国公司争夺人才的机会窗，但我们的实力还不够。对世界各国的优秀大学生，从大二开始，我们就给他们发 Offer。这些孩子超级聪明，举一个例子，新西伯利亚大学连续六年拿到世界计算机竞赛冠军、亚军，但是所有冠军、亚军都被 Google 用五、六倍的工资挖走了，从今年开始，我们要开出比 Google 更高的薪酬挖他们来，在俄罗斯的土地上创新，我们要和 Google 争夺人才。我们支持科学家的创新，对科学家不要求追求成功，失败也是成功，因为他们把人才培养出

来了。只有这样，我们才有可能源源不断地前进。

**14** 《界面》记者：我去参观了华为实验室，有很多新鲜的发明，比如防腐蚀设备、热传导……，我发现都是高中化学的原理，但是运用起来非常神奇。这是不是您眼中的基础科学和基础教育的一种表现形式，这种基础科学的积累，能够在当下关键节点上给公司带来多大的帮助？

**任正非：**其实原子弹的核反应链式方程，初中生都学过，但是做成原子弹可不那么容易。基础科学看起来道理很简单，实施起来非常难。所以，在国外某项东西可能看起来是很小的发明，但是发明中套发明，再套发明，是数千项专利、上万项专利支撑了一个小小的零件。

**15** 新浪科技记者：现在谈加强数学与基础学科的投入，您认为现在华为的投入在全世界范围内大概处于一个什么样的水平？您以什么样的机缘，认识到投入基础学科的重要性？您对未来的投入有什么样的目标和预期？

**任正非：**举一个例子，P30 手机的照相就是数学。现在的图像不是照出来的，是数学算出来的。因为人的眼睛相当于有一亿个镜头，相机就一个镜头，我们手机通过一个镜头进来的感光点，用数学的方式分解成几千万个视觉镜头，再重新还原出来。我们公司数学家的口号是“把手机做的比人类眼睛还好”，我还在公司讲话批判过，我觉得没有必要，但是他们顽固不化，没有办法。他们说“手机照月亮，可以照一千公里”，可能是真的，因为它是数学，把微弱的信号可能还原。

我去法国尼斯研究所见他们，就说“尼斯的海是蓝的，天是蓝的，数学家的公式为什么也是蓝的？”原来图像偏蓝色基调，现在好像纠正过来了。手机之所以进步这么快，得益于我们的战略“备胎”，因为我们网络建立的战略备胎没有用，就划给了终端，终端一下如鱼得水，每三个月换一代，主要是数学家的贡献，当然还有物理学家做光的三色传感器。

所以，如果电子工业还停留在买别人零部件来组装，不可能的。当然，他们也有数学，只是数学是别的公司做的，在零部件中加钱卖给他们。



在这个方面，我们应该是领导世界的，站在世界最前面的。

**16 环球网记者：**一段时间以来，美国不仅自己打压华为，还拉拢欧洲盟友对华为施压，封锁华为，如果美国持续强硬要求欧洲盟友们关闭对华为的大门，您是否会亲自到英国唐宁街 10 号、法国爱丽舍宫等，以更直接有效的方式推开那扇威胁对华为关闭的大门？

**任正非：**唐宁街 10 号，我以前经常去喝下午茶。他们问我，如何学习与国际接轨？我说，下午茶。所以，他们为了接待我，在唐宁街喝下午茶。我们与各国领导人都是有沟通的，每个国家有独自的利益，美国不会有那么强大的力量号召所有人都跟它走。

**17 凤凰网记者：**去年一直比较关心手机企业对于无障碍的支持，科技进步对残疾人士帮助非常大。华为是一家比较理想的企业，上周 5 月 16 日全球无障碍日，华为作为一家领先的科技公司，在无障碍

## 方面做了哪些努力？之后有什么计划？

**任正非：**我曾在日本试戴我们公司的眼镜，可以看到几千公里以外员工的操作，对他的操作给予指导；或者戴上眼镜以后，眼镜上有所有的图纸，对与不对全都有指导，这是已经能做到的。有没有进入市场，我不知道。

对残障人的支持，理论上将来是能够提供的，现在具体进行到什么阶段，我还不知道，我让他们打电话问问。理论上可以通过对脑神经刺激感觉，能做到这点。我戴的是无线的眼镜，能看几千公里以外员工进行的工程。当然，现在我讲的不算，因为看的是科学家给我的演示项目，还不是商品。

18

**凤凰网记者：**苹果一直比较关注基础教育，做得很好。很多 iPad、iPhone 对于孩子学习很有帮助。华为非常重视基础教育，包括基础学科，华为做了哪些努力？不能光说不做，我想知道对于教育这块的看法。

**任正非：**提高全民族文化素质是国家的基本

责任，任何一个企业都不可能担负起一个民族素质提升的责任来。不能说提到了教育就要去做教育。

中国将来和美国竞赛，唯有提高教育，没有其他路。教育手段的商品是另外一个事情，我认为最主要还是要重视教师，因为教师得到被尊重了以后，大家都想做教师。深圳教师得到了尊重，深圳老师挣钱多，253 个人竞争一个教师岗位。我们帮助清华附中建设清澜山中学，校长说将来能做到中国第一的学校，因为收费高。清澜山只招收两千多个学生，对全社会开放，华为员工抢着送孩子进去，送不进去找我，我说我管不了你们。

只有教师的政治地位提升，经济待遇提升了，我认为才可能使得教育得到较大发展。我个人为什么感受很深？我父母是乡村教师，在贵州最偏僻的少数民族地区从事乡村教育工作，父母这一辈子做教师的体会对孩子们的教育就是一句话“今生今世不准当老师”，如果老师都不让自己的孩子当老师，国家是后继无人的。我亲身经历了他们政治地位低、受人歧视、经济待遇差的窘境，我们自己跟着他们，也亲身体会了这个苦，所以没有选择去当老师。

19

《中国经营报》记者：我有两个问题：第一，在公司规划中，当前消费者业务是最大的一块，接着是运营商业务、企业业务。在您心里，未来一段时间比如说五年或者十年以后，三块业务会达到什么样的营收占比？第二，关于海思的定位，在当前局势下，你怎么设计海思在华为体系中未来定位问题？

**任正非：**海思是华为的一个助战队伍，跟着华为主战队伍前进，就如坦克队伍中的加油车、架桥机、担架队一样，是这样的定位。三个板块，不是哪个板块挣钱多就地位高，只有网络联接部门才能称霸世界，美国打的是这个部门，“烂飞机”说的也是这个部门。现在梳理下来，发现这个部门困难少，因为准备时间长，反而别的部门困难多。在5G、光传输、核心网等领域，不会受到打击，还会长期领先世界很多年。

20

《第一财经日报》记者：最近海思集结令刷屏，不停地招聘全球员工，海思未来什么时候会独立？

**任正非：**永远不会独立，它就是主战部队里的“加油车”、“担架队”、“架桥队”，不是主战部队，怎么会独立呢？网络联接部门是主战

部门，将来销售额不一定是最高，因为“珠穆朗玛峰”可能容纳不了这么多产值，但是“珠穆朗玛峰”对世界意义很大，是一个战略高地。美国就是为了争夺战略高地，争夺不到，所以使用行政手段，我们怎么会见钱眼开，放弃这个战略高地呢？我们不会喧宾夺主。

**21 《第一财经日报》记者：**华为虽然有连续性作业管理的准备，但是面对一个服务器、基站，涉及的零部件太多了，您的乐观来自于哪里？

**任正非：**把问题梳理出来，每个存在的问题都要去解决。

**22 《人民日报》记者：**问一个关于研发的问题，华为在研发投入非常大，今后华为在研发上重点方向有哪些？有哪些技术储备？

**任正非：**我们这三十年都对着同一个“城墙口”冲锋，几十人、几百人对着这个“城墙口”，几万人、十几万人还是攻这个“城墙口”，总会把这个“城墙口”攻开的。而且我们炮击这个“城

墙口”的“弹药量”，现在是每年 200 亿美元的研发了，全世界没有一个上市公司敢像我们这样对同一个“城墙口”投入这么多的炮击量。

我们仅仅围绕着“疏导信息流量”做努力，终端就是一个“水龙头”，CNBG 就是一个“管道”，越这么做，我们越可能领导世界，越容易在世界上占有一定的合理地位，而且炮击量还会越来越大。如果我们财务受一点挫折，还不会影响科技上的投入，因为员工都不贪钱，生活费都够了。很多科研人员的老婆省钱，我还批评；有人问我，你们华为公司谁是雷锋？你们去奢侈品商店看，买几个包就走的人，问一下她的老公是哪里的？华为的。顺着来找工号，那就是雷锋，不用评了。老公挣钱多，老婆不花，老公怎么还有动力去挣钱呢？我们持续还在同一个领域前进，不会换轨道。

外面网传我们造车，我们不会做的。因为我们的车联网基本上是世界最主要车企的供应商，将来以车载计算、车载电子为主，我们可能产业很大。与别人合作，一起实现了无人驾驶，人家送我们一台车，车上印了华为标记，不等于华为要造车。这只是传说，我们不会随便换轨道的。

23

**搜狐科技记者：您对基础教育很重视，未来有没有可能以某些形式参与到基础教育工作呢？**

**任正非：**基础教育是国家的责任，企业要做好企业自身的事情。我们是主战部队，“坦克大军”在前进时，拖着几个孩子、拿着几个识字本，就不可能冲得上“上甘岭”。为人类建立这么庞大的网络，就是我们最大的社会责任，全世界 30 亿人口是我们联接起来的。特别是非洲地区，因为不赚钱，西方国家不去，是我们去联接起来的。如果华为不存在了，才是对世界的威胁。

我们不会自己去做教育，因为我们的主战部队还要缩减，要把一些次要的组织砍掉，让他们转为民兵组织私有化，跟着我们前进。就像淮海战役一样，民工推着独轮车送粮食，但是要给钱的。今年春节期间员工加班时，有五千多人提供服务，就是民兵组织，春节不仅买东西价格翻倍，还给服务人员一定奖励，及时兑现。

24

**《21 世纪经济报道》记者：在我们看来，华为的管理哲学、管理思想是任总的管理哲学和管理思想，您认为华为的管理哲学和管理思想的精髓是什**

么？国际的管理哲学长期为西方主导，您是否认为，中国的管理哲学、管理思想是不是到了向世界输出的时候了？市面上有大量的书籍写华为秘籍，存在华为的秘籍吗？华为模式可以复制吗？

**任正非：**华为没有哲学，我个人没有学过哲学，也没有认真读过哲学书。外面的书，作者我也没见过，不认识，也许是他编的吧。外面流传的华为哲学是大家随便说的，没有什么特别的东西。我认为，如果说华为公司有哲学，就一点“以客户为中心，为客户创造价值”。因为钱在客户口袋里，有三种方法可以拿到这个钱：第一，抢，这是犯罪；第二，偷，也不行，要在派出所待两三天才能被放出来；第三，客户心甘情愿把钱给你，你必须要提供好的商品，为他提供需要的服务。所以，秘密就这一条。

你们看，我们园区的小咖啡厅都做得很好，为什么？不要做假，踏踏实实认真做。以前我们的咖啡厅，五、六个华为员工拿着高工资、股票，在那里做咖啡，还亏损。我说你们创业吧，一个人一个店创业，现在能挣七八十万。我们机关有人说要去查“以前不挣钱，现在挣钱了，搞什么



名堂挣钱？”我说，去查一次，就裁一个人，为什么？你的人太多了，不干正事。他只要缴了房租水电，卫生质量好，员工喜欢去消费，你管那么多闲事干什么？所以，我们的后勤机构压缩得很小，为全世界 170 个国家、18 万员工的后勤保障人员，只有 703 个。

25

**新华社记者：**最近看到一篇您在员工持股会上讲话，华为通过了治理章程文件，您称之为里程碑式的进步，同时还有关于华为公司的治理结构，华为的治理方向是什么？

**任正非：**其实我们的治理结构和治理章程，全在网上公布过。董事会换届选举经历了一年多，有九万多人参加了，不断学习、不断传播，只是媒体不太感兴趣。你提的这个问题，今天我没法完整地给你解释，这是一个体系。

**记者：**华为未来想发展成什么样的企业，或者什么样的方向？

**任正非：**除了不让资本进来，其他什么都可以讨论。

**26** 中央电视台记者：有一个很强烈的感受，任总有非常浓厚的居安思危的意识，芯片十几年前就有备胎计划了，特别好奇这种危机意识最初是来自哪里？

**任正非：**总是挨打，就觉得有危机了。

**27** 36 氪记者：刚才大家问了很多问题，都说华为有备胎计划，还有对现在的情势很乐观。现阶段您最担心的事情是什么？这次事件牵涉到您的家人，在日常与家人沟通相处的过程中，对您的决策有没有什么影响？

**任正非：**抓我的家人，就是想影响我的意志，我家人给我的鼓舞就是鼓舞我的意志。女儿写给我的信说，她会长期做好思想准备，她也很乐观，我就放心了，减轻了很大压力。我要超越个人、超越家庭、超越华为来思考这个世界上的问题，否则我就不客观了。

我与外国记者沟通，他们是很直率的。公共关系部把全文印成了书，今天都送给你们。为什么要这么多沟通？如果站在狭窄的观点来看，我

们与西方媒体是对抗的，也许与你们也是对抗的。我应该超越自身的观点来沟通，平等讨论问题。

华为公司高层领导绝大多数都没有站在自身利益、企业利益来考虑问题，我们是世界性的，世界上接受我们、声援我们的朋友是很多的。

28

**中央电视台记者：**我特别关注自主知识产权、自主创新问题，很多人认为自主知识产权、自主创新才是我们未来一条活路。您刚才讲海思作为备胎持久生存，就是有自主创新作为基础，但是您又讲“飞机”上非重要地方该放弃就放弃，不要浪费时间、浪费精力，为什么有这么大的差异？

**任正非：**自主创新作为一种精神是值得鼓励的，站在人类文明的基础上创新才是正确的。所有科学家都是自主创新，为什么？他们做一些莫名其妙的题目，谁也搞不懂。但是我们要看到，科技创新是需要站在前人的肩膀上前进的，比如我们的海思并非从源头开始自主创新，也给别人缴纳了大量知识产权费用，有些是签订了交叉许可协议，有些协议是永久授权的，你中有我，我中有你，在别人的基础上形成了我们自己的创新。

我们同意鼓励自主创新，但是要把定义讲清楚。相同的东西，你自己做出来了也不能用，也要给人家原创交钱，这是法律，谁先申请归谁。无线电最早是波波夫发明，但是俄罗斯为了保密，压制了这个东西的公布；意大利的马可尼先申请，所以无线电的发明权归“马可尼”。飞机的发明者不是莱特兄弟，他们只是完成了飞行。其实真正的发明者是茹柯夫斯基，他的流体力学公式推演了让翅膀如何升起来，奠定了升力流体力学。我们的飞机喷气发动机到今天不过关，但是喷气发动机是谁发明的？中国人。邓小平到英国引进斯贝发动机时，斯贝同意把发动机卖给我们。邓小平问军用的发动机卖不卖？英国人回答说卖。其实中国想买民用发动机，主要做民航机的备件，后来英国人军用发动机也卖，也就是现在轰炸机 6 用的发动机。邓小平站起来向英国科学家致敬，英国科学家吓坏了，赶紧站起来回礼，说“感谢中国科学家的伟大发明”。邓小平回来查是谁发明的，是吴仲华，这人在什么地方？一查这个人在湖北养猪，赶紧调回北京去做热物理研究所的所长。我们为什么不借着吴仲华的研究，一步步深入，为什么在喷气发动机上不能进行理论突

破呢？现在飞机发动机设计叫实验科学，不叫理论科学，而飞机一定是理论科学。你们看绍伊古关于飞机的讲话，美国飞机很精密，飞机时间是4000-5000小时；俄罗斯飞机没有那么发达，只能飞1000小时，绍伊古就问，战争时期飞机能飞满1000小时吗？大多数没到1000小时就打掉了，那何必要搞4000-5000小时，还那么贵，于是从实战的需求就确定了他们设计飞机的原则。他说，飞机飞得不快、金属表面不平，俄罗斯就在翅膀形成一层层流膜，解决了高速空气的润滑作用，这样俄罗斯飞机也能飞得很快。F22隐形飞机的隐形原理也是五十年代前苏联数学家发明的，数学家说钻石切面是有隐身功能，前苏联研究半天觉得这个东西没用，为什么？因为做不到，没有意义，所以批准论文公开发表。美国人读了以后，如获至宝，花二十年时间把F22隐形飞机做出来了，当然现在我们的米波雷达又把F22看见了。

其实中国五十年代也有很多原创科学家，但是现在都是毛毛糙糙、泡沫化的学风，这种学风怎么能奠定我们国家的基础科研竞争力呢？所以，还是要改造学风。

**记者：**您刚才提到一个事情特别重要，自主创新的定义到底是什么？您反对的是封闭式、重复性的自主创新？

**任正非：**自主创新如果是一种精神，我支持；如果是一种行动，我就反对。

**记者：**如果您这么来定义，大家一定会把海思拿出来反驳您？

**任正非：**海思也是站在别人的肩膀上的创新。

**朱广平：**自主创新不等于全是自己创新。创新最重要的是在一个系统中掌握最核心的一部分，而不是重复去造很多别人已经造好的“轮子”，那是没有意义的。任总一直强调数学，数学的核心是解决“知其然和知其所以然”的问题。比如说，你可以很容易做出一把锄头来，但是锄头背后的这些原理，你是否了解？什么样的形状是最好的？所有的这些东西，你可以做实验，但是实验背后的原理到底是什么？怎么证明你的实验和理论之间有多大差别，极限在哪里？这都要靠理论来证明。

**记者：**我要反驳您。在汽车制造业方面，有人说李书福是中国汽车行业非常棒的人，他可以用资金去撬动沃尔沃，又有人说他是短腿巨人，因为不掌握发动机，发动机被世界上绝大多数汽车公司掌握，而我们不掌握，这种情况下自主创新难道不是关键而且重要的吗？

**任正非：**我并不反对李书福，但减震弹片钢圈、轮胎……是自主创新吗？就讲讲德国怎么造车。有一次我到德国斯图加特，工程院院长带我去参观一年级学生入学的几周学习。每个人发一块铁板，给一个齿轮的图纸，所有人都要用锉刀做出这个齿轮来，做出齿轮来还不能打分，要拿到减速箱去跑，跑完才能打分。这就德国汽车的基础。欧洲车和中国车有什么区别，为什么卖那么贵？就是可靠性高。大家都可以造出车来，但是不是最好的车另当别论。造车要用到大量的人类科技文明，也不是自主创新的概念。

**朱广平：**自主创新不是全部自己重复做，而是找到自己的长处在哪里。所谓的卡脖子都是在补短板，问题是你的长板在哪？

**任正非：**短板买别人就行了，何必要自己做

短板呢？

**记者：**如果你自己没有，想买别人的但不能买，就不行了？

**任正非：**不是每个人都会碰到我们这样的极端情况，多数人不必要走这种道路，应该借助人类文明前进。如果说自主创新，钢板材料从哪来的？也是别人创新，不是你自主的。

29

**中央电视台记者：**您现在的状况是偶发的个案，还是说在未来中国企业是一个经常发生的常态？

**任正非：**我从来没有研究过我们国家的具体社会问题，现在也是让公共关系逼着对外，拿我来当“盾牌”到处“挡枪子”，我就上战场，我老了，打死了就算了，不在乎了。因此，我的主要精力是研究公司内部存在的问题和关注世界相关领域技术，确定我们战略上哪些有错误的。我跟自己的家人关系都处理不好，我跟儿女交往太少了，跟太太交往也少。她说“你就关心你的公司，不关心家人”，如果我再关心社会，可能我的家就没有了。所以，我对社会无法评价，我也没有



精力去研究国内其他企业。

**30** 《财经周刊》记者：美国国防部提出的频谱担忧，有办法解除吗？

**任正非：**我不是正在解除吗？

**31** 虎嗅记者：收到了一份您之前接受外面采访的册子，我仔细读了，看到外面问的一些问题，对于我们来说是一些很匪夷所思的问题。其实可以看到，包括都有一些国与国之间相互了解和意识形态的问题，您觉得怎么去改进？会不会考虑华为未来改变在国外的一些姿态、一些传播？或者说，在全球化上会做一些什么样的改进呢？

**任正非：**我们不会通过传播解决，还是通过给客户提供优质服务来解决我们的形象。我们已经很先进，客户一用就知道多厉害了。举一个例子，韩国 LG 董事长找我说，他要开 300M 的 LTE，当时我还反对，他带了两个翻译来说服我，我说 100M 就够了，300M 没必要，他还是坚持 300M。我们就卖 300M 设备给他。过不了多长

时间，保罗教皇访问韩国，在 1.3 平方英里土地上，韩国集中了 30 万人，每个人举起手机用 300M 拍摄往外传，网络没瘫痪。第二个例子，哈吉保障，之前每个运营商都瘫痪，我们接手以后哈吉保障一次也没有瘫痪过。四、五百万穆斯林祷告前一瞬间，所有人都要关手机，祷告完以后，所有人同时开手机，同时鉴权我们的网络没有瘫痪，很顺利。这都是我们在世界形象的榜样，不会通过媒体传播的方式来改变我们形象。

至于在国外的投资，是因为我们需要。比如，我们在英国投资光芯片工厂，主要为了将来以英国作为这些芯片的出口中心。我们在德国和日本都有这样的工厂，根据需要来确定的，不是为了纯粹说明什么形象，我们不需要形象，只需要订单。

32

**观察者网记者：**昨天我们参观了华为股权结构的展厅，有两个感受，产生了两个问题。第一，华为的股权结构走上了一条跟东亚地区主要科技公司完全不同的道路，例如三星电子以及台积电，外国机构和外国人占股比例高达 50% 以上，三星电子和台积电的股权结构，使西方资本可以从东亚的顶尖

科技公司获得资本性的收益，您如何看待差异以及资本性收益这个话题？第二，华为股权结构是华为自己探索一条适合华为自己道路的结构模式，而且华为在过去几年跟西方媒体有过沟通。昨天听下来，目前很多西方媒体都有一些误解，认为并不是全民持股，而是全民的薪酬奖励计划。这就体现了西方的两面性，一方面西方的科技公司比较重视人才、重视技术，有令人尊敬的一面；但另一方面，跟自己不同的模式，会抱有很大误解或者不理解，您认为西方误解的根源在哪里？

**任正非：**我们对资本不感兴趣，所以就没有研究，西方媒体愿意的话，他们可以去研究，反正我们不会让外面资本进入公司。公司现在的问题是赚钱太多，因为我们不能把价格降低，降低以后，就把所有下面的公司全挤死了，我们就成为“西楚霸王”，最终也是要灭亡的，所以我们不能在产业中这样做。苹果是榜样，永远是做一把大“伞”，让下面小厂家都能活。如果苹果卖萝卜白菜价，全世界就没有其他手机了。我们钱多，用一部分投入战略，但是不横向扩张，就给大学和科学家给予支持。我们开科学家大会，能把全世界这么多顶尖科学家请来，这也是奇迹。

因此，我们不需要资本进来，资本贪婪的本性会破坏我们理想的实现。

**记者：西方对于华为股权结构的误解根源在哪里？**

**任正非：**西方不是今天才开始误解的，误解中国都几十年了。只要我们在中国是合法合规的就行了。

33

**《财新周刊》记者：**无论是上次孟晚舟在加拿大被拘押事件，还是这次美国出口管制，美国表面理由是司法部对伊朗的案子。为了解开华为面临的困局，华为会愿意跟美国政府、商务部、司法部去谈吗？

**任正非：**我们不是已经起诉美国政府了吗？通过律师与它在法庭上谈，它也要出示证据。

**记者：**所以，您不会私下去谈？

**任正非：**我也没有私下的管道。你给我特朗普的电话谈？

34

**网易科技记者：**想问一个比较轻松的问题。您去年

和小女儿姚安娜和母亲姚凌拍了全家福，令外界非常惊讶。您作为父亲也好，作为丈夫也好，给自己打几分呢？您平时有多少时间去陪家人？您的女儿在哈佛大学读书，未来希望她从事什么样的工作？

**任正非：**其实我这辈子很对不起小孩，我大的两个小孩，在他们小时候，我就当兵去了，11个月才能回一次家。我回家的时候，他们白天上学，晚上做作业，然后睡觉，第二天一早又上学去了。其实我们没有什么沟通，没有建立起什么感情。小女儿其实也很艰难，因为那时我们公司还在垂死挣扎之中，我基本十几个小时都在公司，要么就在出差，几个月不回家。当时为了打开国际市场，证明我们不是在中国搞腐败成功的，在国外一待就是几个月，小孩基本上很少有往来，很亏欠他们。其实小孩们都是靠自己的努力，自己对自己要求很高。

小女儿在中学的时候，每个星期要跳15小时舞，跳完舞回来才能做作业，晚上一点多才能休息。大学以后基本上做作业到晚上两点多钟，有时候做算法时会做到四、五点钟。小孩很热爱

文艺，有人邀请她参加名媛会时，她跟爸爸妈妈商量说她要出席，当时我的态度是支持。因为如果打击这一次，未来她人生的其他路走不顺时，就会说爸爸妈妈堵了她的路，我们还不如挺身而出支持她，她想怎么办就怎么办。人家提出来，要照全家福，我第一个表态坚决支持，发表我们家全家福。我太太还以为我会躲闪的，我认为要支持儿女，都对不起儿女了，还不支持她一下？她好好去学习，自己掌握自己的人生命运。

### **记者：能不能谈一谈你的太太？**

**任正非：**我的人生有两次婚姻，三个小孩。我的前妻性格很刚烈，在文化革命中曾经是重庆三十万红卫兵的政委，是一个叱咤风云的人。我是连红卫兵都参加不了的逍遥派，大学毕业没有女朋友，别人给我们介绍，她能看上我，我真的不理解，她是天上飞的“白天鹅”，我是地上的“小蛤蟆”，那时除了学习好，家庭环境也不好，我父亲还在“牛棚”里，她怎么就看上我了？我们一起走了二十多年，后来就分开了。现在的太太很温柔、很能干，用二十多年时间专心培养小孩，很有成就。我和姚凌办结婚证这些都是前妻帮忙

的，小孩上户口也是前妻帮助的。我前妻与我现在的太太关系也很融洽。

**35 《人民日报》记者：对于 Google 停止合作，华为已经出了声明，想请您再评价一下，在操作系统方面会对华为有什么样的影响？**

**任正非：**应该是有影响的。Google 是一家非常好的公司，Google 在想办法，我们也在想办法，在讨论救济措施。

**36 《环球时报》记者：我看到海思一直在发各种招聘的信息，包括公众号和微信。现在中国企业都面临这样一个问题，阿里巴巴、腾讯等都需要有更多的高端人才，包括国际人才加入到创新行业中，不知道华为能够拿出什么来，吸引更多的高端人才来补充这样一支队伍？薪资待遇有没有具体的标准？**

**任正非：**使命感。物质待遇肯定会有具体的措施，主要还是给他们使命感，有做成事的机会，让科学家发挥自由度。

**记者：**前几个月我去欧洲华为各个分公司走了走，看到很多外籍员工对华为的文化非常理解，我自己也在读华为的一些书，我很好奇，是什么样的力量让一个这么明显特征的中国民营企业成长为能够有国际上共通企业文化的国际性企业？

**任正非：**你在外面看到的书，多数是不真实的，因为他们根据网上资料编的。但是我们不反对，因为他们也要生存。你们可以看华为公司的心声社区，这个比较真实。至于外籍员工，与我们没有本质差别，因为外籍员工也要为客户服务，我们也是为客户服务，价值观怎么不同呢？

**记者：**现在外界对中国，包括这段时间讨论“996”，中国的企业文化有很多与西方工作价值观相冲突，就很好奇，华为内部是怎么统一和协调的？

**任正非：**工作价值观，我们还是遵守这些国家的劳动法，来保护他们的合理时间。但是毕竟他们有使命感，没有使命感，他们做不出成绩来。我们的外国科学家其实比中国科学家还拼命，很多科学家三、四十岁还没结婚。



37

**《科技日报》记者：**您刚才谈到华为主战部队越来越精干，你们作为一个商业公司怎么看裁员？裁员这个问题在中国市场比较敏感，但是实际上 ICT 行业很多公司目前准备裁员或者已经进入裁员，华为从 1987 年到现在没有大规模裁员。

**任正非：**其实外面离职的华为员工已经比在职员工多，怎么走出去的？自愿走出去，也是走出去。任何一个业务做得不好，是主官的责任，不是员工的责任，员工在前进过程中也有很多技能，当我们裁掉部门时要给员工有出路。比如，最近表彰了业软部门，他们提出有一万人要走红地毯，我批了同意，后来是几千人走了红地毯。2017 年，我们在上海战略务虚会讨论决定缩减业软领域，没有做出成绩来。裁减掉他们时，我还担心有问题，悄悄给人力资源讲先涨一点工资再走，他们没有做出成绩，职级太低了，去其他部门会吃亏。两年后我视察时，发现很多人没有等到涨工资就奔赴新战场了，终端、云的成功，与这被裁减的一万多员工有很大关系。他们奔赴到战略机会点去，既升职升级，又找到了作战机会。裁减的这两年，社会上一点声音没有，公司一点怨声载道都没有，一万多人的转岗完成了。

现在很多部门也在裁减，然后把大部分富余人员转岗到主要的战略主攻部队去，少量平庸才会劝退。现在是这样的结构性调整，裁掉部门不是裁掉员工。

38

**澎湃新闻记者：余承东讲，任总之前用的 iPhone，现在用华为自己的高端手机，您个人用的是 P30 吗？**

**任正非：**那太先进了，我每次用的是落后手机。先进手机需要重新学习，浪费时间，我不需要新功能。

**记者：您一直对 CNBG 业务比较偏爱？**

**任正非：**不是，对谁爱才骂谁，不爱怎么骂他？余承东挨骂也很疯狂。

**记者：怎么看 CBG 这块业务的成长？**

**任正非：**它毕竟是辅助产业，目的就是赚钱，把钱输送过来，帮助 CNBG 称霸世界。CNBG 拿到钱就冲锋，占领“珠穆朗玛峰”。即使没有粮食种，占住高峰也是对的，就是这个原则，不是偏爱。

**记者：**我认为，余承东本人还是非常有能力的。

**任正非：**我没有说他没有能力啊。媒体都在帮余承东说话，你们现场给余承东打个电话。

**记者：**您对 CBG 这几年的发展给个总结性的讲法。

**任正非：**我们在肯定一个部门的时候，不能以表扬为主，而是要校正它不正确的地方，使得它往正确的路上走。我们内部自我批判很厉害，常务董事会内部有时候都会吵架，争论到最后达成共识。

**余承东：**希望老板多支持，老板一些话可能被大家误读、误解。有些人会拿着老板的话来狂搞我们。

**任正非：**余承东，你今天的腰杆没撑直。

**记者：**您给 CBG 定的 1500 亿美元？

**任正非：**他们自己定的，而且肯定是达不到的。

**记者：**您还是对他们寄予厚望的。

**任正非：**人们需求进入饱和曲线，他们在饱

和曲线前进，付出巨大努力也不容易与追赶者拉开差距，会逐渐缩小。比如，一秒钟下两部电影的难度很大，但是一秒钟下一部和两部电影的对比用户的感觉不大。技术投入很大，差距没有拉很大，企业就容易亏损。产业在爬坡阶段领先很快，饱和曲线很难说。因此，以后不能肯定。

39

**《财经杂志》记者：**关于股权的问题，我之前做了一些外围的采访。华为员工很关心一个问题，过去这么多年华为股票一直在上升，他们购买了大量的华为内部股，获得了很丰盛的收益。但是他们现在关心一个问题，未来的不确定性在增加，假设公司遇到了一些问题，分红和收益会不会产生一些影响？

**任正非：**那当然了，因为购买内部股是自愿的，退出也是自愿的，机制是开放的，不是捆绑的。华为内部股收益也会下降。我们的蓝军首先批评过公司“连续三十年，分红都超过30%，还想分到什么时候”？因此，我每年都在批评常务董事会利润增长太大，战略投入不够。他们去年的检讨放在我桌子上，我还没批。今年特朗普

批准了制裁，我们的利润可能会减少一点吧。

**记者：既要同甘，也要共苦？**

**任正非：**我们理解一部分员工的思想，员工可以拿走属于自己的东西。

**记者：**你刚才有提到，只要不让资本进来，什么样的未来发展路径都可以讨论的。关于资本这个问题挺敏感的，之前有各种各样的传言。

**任正非：**不要相信传言，永远没有资本进来，这是我们公司高层所有人一致达成的意见。我们为理想而奋斗，不为金钱而奋斗。

**40 36 氪记者：**关于操作系统的事情，具体是哪个部门负责的？之后会不会开源，吸引一些开发者进来？

**任正非：**我说不清楚是哪个部门负责，我们试试做吧。做一个操作系统的技术难度不大，难度大的是生态，怎么建立起一个生态？这是一个大事情，慢慢来。

41

**界面科技记者：**昨天去看了股权室，我也很震惊，华为公司与员工的权益高度绑定。您只持有1.4%，只有一票否决权，现在很多创始人都是同股同权或者同股要更多的权力，您在华为的影响力巨大的，内核的本质是什么？

**任正非：**我们年初完成了投票选举新一届持股员工代表会，是经历了一年多酝酿，然后一股一票的投票出来的。酝酿了一年多，为什么社会不知道呢？我也不知道为什么员工会自觉保密到这样的程度。选出的持股员工代表，他就不能代表股票了，他是代表人，一人一票投票表决公司决议。董事会以人数来投票表决决议，常务董事会是在董事会授权下操作日常运作。

42

**梨视频记者：**任总从来没有用过一票否决权，您有没有在某个时刻其实很想用它，或者未来有什么情况可以用一票否决权？

**任正非：**“脱欧”。本来我的一票否决权有一个截止时期，准备到期就不要了，但我们在通过新章程时，正好碰到英国脱欧事件，如果像脱欧那样民主投票，让一个企业的命运葬送了，太

可惜了，所以就保留了一票否决权，暂时由我来管。等到我们有一部分团队退出，到核心精英团队形成了小集体以后，我就放弃我个人的权力，把权力让渡给由 7 个人组成的核心精英团队，出现重大问题时进行否决，业务上的事情一般不需要动用。

任正非

# 中央电视台专访

---

2019年5月21日, 中国深圳



01

央视主持人董倩：谢谢您今天答应给我们这次访谈的机会，我特别好奇的是，当外界所有人都在担忧华为如此生死攸关的时刻，都在担忧华为未来应该怎么办、能不能活下去的时候，您反而有点超然世外，要谈教育。教育还是您最关心的事，为什么？

**任正非：**第一，我从来没有觉得我们会死亡。我们已经做了两万枚“烂飞机”的金牌奖章，上面题词是“不死的华为”，在我们渡过一道道难关时发放。我不认为我们会死，为什么要把死看得那么重呢？我们梳理一下存在的问题，环境改变了，是有一些困难，哪些问题去掉，哪些问题加强，胜利会属于我们的。但是，今天上午我也讲了，我们不会狭隘地排斥美国，因为美国公司在过去三十年对我们的支持很大，特别是这次危难时刻，美国公司体现出来的正义和道德的力量，我们要向他们致敬。

第二，我们也要向他们学习。为什么美国这么厉害？其实就是教育。我关心教育，不是关心华为，是关心我们国家。我们国家总要崛起，总想繁荣富强，如果不重视教育，就会重返贫穷，因为这个社会最终要走向人工智能的。你可以参观一下我们的

生产线，基本上没有什么人工，二十多秒生产一部手机，未来我们几百条、上千条的生产线完全是智能化的。这时如果人的文化素质不够，如果没有受过大专、大学以上的教育，英文不好，计算机也不好，做工人的机会都不存在了。我们公司没有“工人阶级”这个名词，因为我们公司生产线上的基本要达到“工匠”，而且许多还是博士、硕士。

从我们公司的缩影放大来看国家，国家也要走向这一步，否则是没有竞争力的。一个国家强大的基础是什么？有硬件基础，比如铁路、公路、交通设施、城市建设、自来水……各个环节的硬件设施。硬件设施是没有灵魂的，灵魂在于文化，在于哲学，在于教育、艺术……，在于人的文化素质。只有这样才能在硬质基础上，形成一个软质的黑土地，才能种活各种庄稼。

中国共产党第十二次全国代表大会上胡耀邦提出“要提高全民族文化素质”的时候，当时我也同样不理解，国家都快到经济崩溃的边缘，怎么去考虑全民族文化素质呢？多少年以后，我才理解胡耀邦讲这句话太伟大了，讲到了事物的本质。包括王国维他对张之洞、李鸿章开矿山、建工厂不置可否，他说“振兴中国的基础在哲学”，尽管王国维

被人骂，但有可能他看到了事物本质。一个国家有硬的基础设施，一定要有软的土壤，没有这层软的土壤，任何庄稼都不能生长。这层软土越厚越好，我们有五千年的积累，开放、改革、学习，一定可以支撑现代工业的。

为什么别人不提这个问题，我会提这么多呢？实际上，我们已经真正在某些方面的科学技术上已领先了世界，我能看见我们科学家的真实成就。我只要一出国，到了任何一个研究所，每个科学家都争着上来讲他的研究。无线电是什么？无线电是波，波是什么？波就是方程。但是我听不懂，需要有技术翻译，不是英文翻译。科学家把他长远十年、二十年以后才能产生影响的这些研究，以及对未来社会产生什么冲击，演示系统方程给我看。我知晓差距，讲出来，大家共享。

科学家走到这一步需要大量积累，如果没有从一层层的基础教育抓起，没有从农村的基础教育抓起，我们国家就不可能在世界上竞争。现在我们的国家是仿制文化，仿制文化是永远追不上这个世界的。现在国家处于高成本时期，部分产业在往越南、泰国转移，它们的工业已经成规模气候了，他们现

在产业要升级，升级的目标是什么？挖中国公司、挖中国的外资企业。最近有一个很大的外资企业搬到越南去了。

因此，要看到我们国家会出现一些新的危机，就是完全能走向人工智能的工业可能会重回西方，因为它不需要多少人工了，工会问题、罢工问题、高工资、高福利问题……都不存在了，完全可以回归西方；完全不能走向人工智能的产业，可能会到低成本的国家去。中国开放改革三十多年的伟大成就正在逐渐被两极分化，一部分跑到西方去，一部分跑到低成本国家去。如果我们不能急追世界的进步，那我们国家能振兴吗？不能振兴。未来二、三十年人类将会发生一场巨大的技术革命，这场技术革命就是“人工智能”产生的极大社会推动。5G 只是给人工智能添了一个“翅膀”。因此，国家要充分看到这一点，国家的未来就是教育。

02

董倩：您对教育问题认识这么深、这么透，但是今天上午媒体圆桌会上有一位记者向您提问，您会不会进入到教育，您会不会领着做？您说“不会”。但是您在几年前，您花自己的钱，不是花公司的钱，

请中央党校、中国基础教育课题组的专家做中国农村九年义务教育的状况调查，而且也分析了，不仅是乡村的一些贫困学生怎么学习，包括城市的一些孩子们，怎么能够保障他们的学习。您为什么要做这样的调查？

**任正非：**希望国家繁荣富强，希望国家能实现国家的梦想。

**董倩：**今天上午记者会上，您提出“教育，尤其是基础教育是国家层面考虑的事情，不是企业考虑的事情。”

**任正非：**提高全民族文化素质是党和国家的基本责任。

**董倩：**在您明确了“不是企业责任”这样的前提下，您作为一个企业家，为什么要做这样的调研？

**任正非：**中央党校有权威性，做这样一个报告，中央会相信。而且他们调查了全世界的教育情况，有非常深刻的理解和认识。

**董倩：**为什么您以自己的钱去资助他们做这件事，而没有动用公司的钱？

**任正非：**如果我要对外进行一些贫困资助援助，我是不能动用公司的钱的，因为公司的钱是集体的钱，是要有流程和表决的。我动用自己的钱，他们管不着。比如，我最近去了普洱，普洱市委书记很有水平，他告诉我，政府要干什么事？从古至今就是修路、架桥、办教育。他把地方文化搞得很很有特色，那天我看了一个村庄的演出，我很感慨，送了他们五台钢琴。我也曾向贵州省捐献了数百台钢琴，希望从青少年开始就不要单纯学数理化，应该有全面的素质发展，奠定广阔的文化基础。当然，这肯定不能用公司的钱。

第二，公司绝对不能干别的事。战车滚滚，我们连“加油车”、“架桥机”、“担架队”……都不能算入主战部队的编制，都要变成附列编制，让主战部队集中精力作战，才能攻下山头。如果管事太多，坦克后面拖着几个小学生，挂着几个识字课本，还打什么仗？敌机早将我们消灭了。这是我们公司的机制。至于我个人业余时间做点什么事情，自己做就行了。

的事情。您的父母曾经告诉您“一辈子不要做老师”，但是您回头看这一辈子，几乎一直关注着义务教育，为什么？

**任正非：**我父母是乡村教师，父亲是党内高级知识分子，他是校长。在文革平反以后，做了一所重点中学的校长。他们在历次政治运动中，政治地位低下，受欺凌，经济待遇那么低，孩子眼睁睁看着爸爸妈妈这么凄苦，历历在目。父母给我们讲人生选择时，命令我们“今生今世不准做老师”。我们印象很深刻，果然后来都没有做老师。

但是，老师是人类灵魂的工程师，没有老师，这个社会怎么办？就要改变对教师的政策，所以我说“再穷也不能穷老师”，也就是说，再穷也要对未来投资。就像我们公司的战略投资一样，我们公司是全世界最穷的高科技企业，但是我们对未来的战略投资是恐怖的，每年用于基础研究的费用是很大的，给全世界大学教授支持的经费数额也是巨大的。

**董倩：**这与“再穷不能穷老师”有什么关系？

**任正非：**没关系。因为这些大学都有钱，不是没有钱，我们是投未来。我们公司再穷，也要投

资未来。我们公司有实力，对未来投资。教育就是国家的未来，我们投的科学是我们公司未来。如果我们国家的中、小学教育像日本、北欧、德国……一样，那我们还要担心什么和美国竞争的问题呢？短时间稍微不行，明年出来几个优秀的领袖，就冲上“上甘岭”了。如果优秀的人都不愿意当老师，马太效应，只会是越来越差。

**董倩：**所以，您认为“再穷不能穷老师”和“再穷不能穷未来”是一个道理？

**任正非：**是的。

**董倩：**您父亲当年嘱咐孩子们不要当老师，就是看到当老师从经济上没希望，社会地位也不高。同样，在这份报告里，我们看到也是类似的情况，比如在日本调查时，100% 日本老师，哪怕偏僻地区的日本老师……

**任正非：**在日本，一个小学教师的地位是很高的。他们很自豪，觉得很荣耀。

**董倩：**那就说明，这个状况没怎么改变。

**任正非：**当然，这些年已经有很大改善，我们也要肯定中国 70 年来教育有巨大进步，这 30 年



也有巨大改善，教师的生活也有巨大进步。但是要看到老师他们是祖国的未来，他们担负着给“花朵”浇水，如果我们都不给“花朵”浇水的人一种事业心、使命感，少浇两次水，“花”枯萎了，我们就不就少了一个“乔布斯”吗？

**董倩：**您认识到这样一个关键性问题，但是企业再大，就是一家企业，您能为改变这个社会问题做些什么？

**任正非：**一家企业不可能改变什么。

**04 董倩：**像华为这么大的企业，1000多亿美元体量的一家企业，在这个问题上，如果您都不能做些什么，又靠谁来改变？

**任正非：**只是我能看到科学家真实的研究、达到的水平，我知道达到这个水平的难度，以及我们国家的差距，我愿把这种真知灼见说出来。在外国取得了博士学位，也只是在“独木舟”中拿到一个桨，划到“航母”的起跑线上，还很遥远。我们国家的博士论文要多一些真知灼见，多一些大胆假设……。在这种情况下，我们国家确实要从最基础

抓起，都要尊师重教，踏踏实实做，国家未来二、三十年，或三、五十年才有希望。未来二、三十年人类一定会爆发一场巨大的革命，就是技术进步的爆炸性增长。这场革命的恐怖性大家都看到了，特别是美国看得最清楚，才会来消灭“出头鸟”。只是它没想到我们早有准备，消灭不了；它以为还是架起几门“炮”就能吓唬一个国家的那个时代，可能它误判了；以为抓了我的家人，就可以摧毁我的意志，这点它也误判了。

国家从今天抓起，农村的孩子二、三十年以后很多都是博士、硕士，就会为国家在新的创新领域搏击，争取国家新的前途与命运，这才是未来。如果二、三十年以后，他们还是没有多少文化，仍旧是一个打工仔，打什么工？全是智能化、无人化了。大家要想到，这个时代会有巨大进步，中国需要一代代青年扑上去。

我们公司的战略预备队都在学习衡水中学的精神。当然，我也不完全赞成衡水中学的方法，衡水中学的方法是应试教育的一种产物。他们改变了教育制度，就要适应教育制度，否则孩子怎么进入名校呢？农村孩子更进不了名校，没有门路。我

们公司也改变不了社会环境，也改变不了大世界，也改变不了美国，我们就要像衡水中学学习，建立适应社会的方式，我们也跑步。战略预备队在华为大学学习，学员大多数是博士、硕士、至少受过高等教育，包括世界名校毕业的，在非洲等世界各国的基层工作几年、做出杰出成绩的人员到华为大学受训，受训以后再回去，再受训再回去，让他们一层层自己走上来，他们都要向这些中学生学习，为这个国家的振兴而努力奋斗。

05

**董倩：**刚才您说到，未来二、三十年这个世界会发生令人恐怖的变化，一定是人才发生了变化了。我们假设一下，如果这份报告中所呈现出来的种种问题没有在 5-10 年内解决，我们将会面临什么样的后果？

**任正非：**但我们可以来解读一下。如果工业可以走向人工智能，可能就回归西方了；如果完全不能人工智能，它们就搬到低成本国家去了，包括东南亚。中国还剩什么呢？中国想重新回到劳动力低成本时代，已经回不去了，虽然政府已经在减税，做了很多工作。这时再倒回去，不现实，只有奋起

往前走，只有提高全民族的文化素质，才能迎接这个新时代。

我有时候建议一些首长能参观一些智能化生产系统，听听人家讲一讲智能化怎么生产，看看我们的新生产线没有人工。如果今天你们不赶飞机，明天可以去看一看，就能看到人类社会未来是什么样。高产值的生产没有多少人，对人的文化素质要求很高。在工业革命时代，只要有中学、中专文化程度基本就可以工作了，但是在智能化社会，对文化程度的要求大大提升了。我们国家对职业教育开始重视了。德国 70% 是高等职业教育，职业教育也是很伟大的，而且职业教育与高等教育是可以交互的，因此我们也要从后发优势去看看别人。

**06 董倩：**您刚才所说的一系列问题，以人才为例，会影响到华为公司未来若干年的发展吗？

**任正非：**不会。

**董倩：**既然不会影响到华为公司的未来，您有充分的人才储备，您为什么要操一份也许在别人看来是“闲心”的心？

**任正非：**因为爱这个国家，希望国家繁荣富强，不要让人欺负，不要再落后下去。不能狭隘地站在我们公司的角度看，我们可以在世界各国网罗优秀人才，比如，我们在英国建立光芯片工厂，可以从德国找博士过去，因为德国博士动手能力很强；我们可以在新西伯利亚大学里，把世界计算机竞赛的冠军用五、六倍的工资招进来；我们在俄罗斯提高了工资待遇，吸引俄罗斯很多博士、科学家。我们是在全球寻找人才，而且已经有一个好的机制。但是我认为，全社会要进步，全社会需要庞大的人才队伍。

07

**董倩：**我们把谈教育的背景再放宽一些，如果教育是这样的现状，我们怎么去面对现在以及未来很有可能持续的中美贸易争端？

**任正非：**中美贸易的根本问题是科技教育水平。我们和人家的矛盾是什么？人家粮食好、猪肉好，就是价格低，我们能抵挡得住吗？东西好、价格贵，我们可以抵制住，但是价格低呢？比如，在欧洲买一件 MAX MARA 的大衣 500-600 欧元，还退税，而在北京买一件同样的大衣要 40000-

50000 元人民币，怎么抵挡得住这个潮流？海关保护是有限度的，长期保护下去，最终是要落后的。国家一定要开放才有未来，但是开放一定要自己强身健体，强身健体最终是要有文化素质。

**08 董倩：**那我就可以理解，为什么大家都在关注中美贸易争端背景下华为的未来时，您不关心这个，您关心的是我们的教育。

**任正非：**对于华为的未来，不用我想，下面的人已经想得比较清楚，他们只是希望得到我的支持。我不需要具体操心华为太多的事情，我在华为已经是一个傀儡了，人家来问你一下就说，不问我呢，我就不知道。

**09 董倩：**上次采访时，您反复讲一句话“人工智能说得再玄妙，它的基础也是数学”。

**任正非：**是的，也包括统计学。我们国家最不重视的就是统计学。你看看哪个学校重视统计学？现在国外没有人工智能这个科目，计算机加统计学就是人工智能，什么学科后面都跟统计学。统计学

其实是一门很重要的学科。在我们国家把它当成“小儿科”扔到一边，也没有大师，如果不重视这个，科学管理怎么产生呢？

**董倩：**这个现状您也无法改变，但是在您公司的小环境里能不能改变？

**任正非：**这点是肯定的。

**董倩：**您怎么改变？

**任正非：**我不知道我们具备了多少学科的优秀人员，18万人是怎样的组成结构，可能一会就冒出一个天才来，我也搞不清楚。

**10 董倩：**有没有假设过这种情况，现在环境变化太快，而且越来越复杂，有各种各样对华为的制裁。您有没有想过，有一天也许对人才也制裁了，如果发生这种情况，您的“国际军团”可能怎么办？

**任正非：**人才是制裁不了的，原则上拥有美国绿卡、美国户口的人不能进入到我们的主要科研项目，这叫“美国成份”，美国就要插手，在中国研究也不行。除此之外，全世界人才为我们所拥有，

不会有缺少人才的问题。

**董倩：**刚才您所担心的人才问题，是为替中国其他企业担忧吗？

**任正非：**对，其他企业没有我们这个条件。比如，Google 网上有非常多的科学论文，我们国家对 Google 是封锁的，很多小企业看不到，但我们是全球化公司，可以读到全世界的最新论文。5G 变成世界争得那么厉害的标准，是 2008 年一位土耳其教授写了一篇数学论文发表在杂志上，两个月之后我们的工程师跟进，把它解析成 5G 标准，叫 Polar 极化码。十年中，我们有几千工程师，在全世界有几万专家、科学家继续研究他这篇论文，变成了今天的 5G 标准。今天美国把它当成了“核弹”，起因是一篇数学论文。

未来人类很多科学技术其实都是透明公开的，我们能看到，但是我们国家的小企业看不到。我们的国家科技部或者各个科技厅与其把科研经费补贴给企业，不如给它们做一个网站，直接与国外有这些科技论文的网站连通，论文拿到中国来，让中小企业免费阅读，根据点击量，国家付钱给外国公司，也能促进我们中小企业的进步。



11

**董倩：**今天上午我问到知识产权的问题时，其实是我理解不到位，今天中午我琢磨了一下，朱广平老师也给我讲解了，您看我理解得对不对。如果把水平比喻成“木桶”，您反对在盲目补短板过程中的这种所谓知识产权创新，您反对的是在这个过程中独立研究的创新？

**任正非：**坚决反对把精力用去补短板，追求完美。人只要发挥自己的优点，做好长板，再拼一块别人的长板，拼起来不就是一个“高桶”了吗？为什么要把自己变成完美的人呢？如果一个人缺点很多，就观察在哪方面能重用他一下，如果说他不会管人，就派会管人的副职去协助他，派个“赵刚”去做“政委”就行了。

**董倩：**朱广平给我画了一个图，他说：“实际上是用基础创新来打造长板，而基础创新往往是二十年三十年”，所以又回到基础研究。

**任正非：**是啊，现在基础创新专家给我汇报时讲，都是十年、二十年以后的事情。

**董倩：**您的意思是，真正的自主创新应当是在长板方面有越来越多的长板，把它拼成一个大桶。

**任正非：**为什么要拼桶？不需要拼桶，你只需要把你的长板继续做长，总有去拼桶的人。为什么你自己又要做长板，又要去拼桶呢？消耗了你不该消耗的力量。科学家的研究都是窄窄的。我举一个例子，我们俄罗斯有位大数学家，小伙子不会谈恋爱，只会做数学，他到我们公司几年来，天天在玩电脑，不知道他在干什么，我们管五万研发人员的领导到莫斯科去看他，他打一个招呼就完了。我给他发Fellow(院士)牌子的时候，跟他讲话，他“嗯、嗯、嗯”完了。他不善于打交道，他十几年默默无闻在做什么，我们并不知道，也没有人管他。突然有天他说把2G到3G的算法打通了，我们马上在上海进行实验，这么一下，在无线电上领先爱立信，然后大规模占领欧洲，用到4G、5G，我们现在很厉害。我们领先了全世界，这就是数学突破，这个小伙子突破的。

**董倩：**万一赌错了呢？

**任正非：**错了，就是养了人才。即使走错了路了，很多人也能锻炼出能力来，在别的领域做出贡献。这个小孩应该是一个天才，虽然不知道他在干什么，大家还是知道这个人很聪明、很能干的。

**董倩：**这就是华为公司的长板。

**任正非：**对。

**董倩：**我觉得我要帮助您跟外界传递这样的信息。

**任正非：**不需要。

**董倩：**因为外界可能会认为，任总认为所有产权独立的创新都是不需要的，其实不是的，您所说的是在补短板过程中的盲目创新不必要。

**任正非：**比如，你讲到李书福汽车自主创新，减震钢板的弹簧是他创新吗？是前人的成果。不要认为那个钢板简单，高铁 450 公里的速度，开得那么稳。高铁刚开始运行的第三天，我自己开车到广州，坐高铁去一个地方吃顿午饭再坐回来。高铁 250 公里时很平稳，在 430 公里以上噪音很大、震动很大。你想想，抗震理论是超级复杂的，张曙光和哈尔滨的研究机构联合做出了大量的攻关，中国 450 公里速度的高铁开得如此平稳，噪音这么低，是来自这个技术创新。这就是基础理论，我们要从基础突破。基础理论太“冷板凳”了，一般人都都不愿意做，没有轰轰烈烈。

**12 董倩：**说到轰轰烈烈，不得不说到海思。今天上午您也说到海思一直低着头、夹着尾巴做人，憋不住，终于轮到他们昂起首了。这是好事吗？

**任正非：**现在不能说是好事或者不是好事，已经发生了，就不用收回了。亮相了，表示我们会做出东西来，你卡我没有用，你不卡我也没有用，我们还是能生存下来。

**13 董倩：**今天上午听完两个小时的记者会，从您的整个发言我所捕捉到的信息，您是以和气面对当下一系列纷繁复杂的竞争？不知道我的理解对不对，您表现出来的是一种和气。

**任正非：**对。

**董倩：**外界能不能捕捉和体会到您想表达的？

**任正非：**我们不需要外界的理解，也不需要外界的误解，我们需要的是把自己的事情做好。只要我做好了，我是存在的，存在就是道理，为什么要人家的表扬来作为自己的自信心？存在就是自信心。

**14 董倩：**您说到海思“憋不住”了，但是海思近段时间在所有人心目中几乎像一个英雄一样。

**任正非：**本来就是英雄。

**董倩：**为什么您用有些幽默的词形容他们？

**任正非：**他们本来就是英雄。你想，他们拿了多少奖牌，职级有多高，各方面收入有多少。我问过他们，他们说默默无闻，我问“钱少了吗？”，“没有少”，那不就行了吗？他们看到余承东很张扬，他们也想去张扬一下，搞手机研发的人也跑到台上去讲，我就批评他们“老老实实回到科研室，不要去讲”，就让余承东他们搞销售的去讲。

**董倩：**为什么？

**任正非：**踏踏实实干活，如果活没干好，张扬有什么结果？

**董倩：**对于他们来说，什么叫“干好”？

**任正非：**产品。

**董倩：**如果他们始终憋着，怎么证明呢？

**任正非：**怎么会憋着呢？回家老婆总表扬他们就行了。

**董倩：**有时候人的价值不在于挣多少钱，是社会熟知他，并且给予他的尊重。

**任正非：**只要公司团队认同就行了，为什么要社会认同呢？

**董倩：**现在认同了？

**任正非：**公司整个体系中，他们一直是被认同的，从来没有亏待过他们。

**董倩：**外界不知道？

**任正非：**为什么要外界知道呢？我认为，不需要让外界知道。其实我们到国家领奖的人并不是真的发明人，不会让真的发明人去领奖，不会把他的照片傻乎乎地贴到网上。最近我经常在网上看到何庭波的照片，多数都是假的，只有少量是真的。

**15 董倩：**2004 年为什么要设立这样一个部门？

**任正非：**其实也没有什么，就是一个部门，它为什么叫“海思”，我也不知道，这个名字是他们自己起的。

**董倩：**无论叫什么，存在的目的是什么？

**任正非：**每个部门都有存在的目的，它的目的是做芯片。2012 实验室还要做很多其他东西，海思只是 2012 实验室的一个下属机构。

**董倩：**2004 年甚至更早的时候，中美关系一切正常，而且国际供应链一切正常，为什么您会预想假如这个世界不正常怎么办？

**任正非：**我们 2003 年曾经准备用 100 亿美元把华为卖给一家美国公司，因为我们大家都知道，再发展下去就一定会和美国碰撞。我们卖给美国公司的目的，就是戴一顶美国的“牛仔帽”，但还是几万中国人在干活，同样征服世界。结果合同签订了，所有手续都办完了，我们两个团队都穿上花衣服去海滩上比赛跑步、打乒乓球，但是那个星期，美国公司的董事会发生变化，新董事长否决了收购。我们回来讨论“还卖不卖？”，我在公司是妥协派，什么事情都想灰度、让一让，但是少壮派们是激进派，坚决不卖了。我就说，十年以后，我们会和美国在“山头”上相遇，我们肯定拼不过他们的“刺刀”，他们爬南坡时带着牛肉罐头、咖啡在爬坡；我们带着干粮爬北坡，可能爬到山上，我们还不如人家，那我们就要有思想准备，就产生

了“备胎”计划。

今天有人也在说，5G 将来会不会分裂成两种标准？我认为是不会的，因为人类很不容易统一成一个标准，共同的全球云为社会服务，两种标准就是两朵云，将来很难交融。

美国今天把我们从北坡往下打，我们顺着雪往下滑一点，再起来爬坡。总有一天，两军会爬到“山顶”相遇，这时我们决不会和美国人“拼刺刀”，我们会去拥抱，我们欢呼，为人类数字化、信息化服务的胜利大会师，为多种标准顺利会师。我们的理想是为人类服务，不是为了赚钱，也不是为了消灭别人，大家共同为人类服务，不更好吗？如果说大家都不要爬坡，在“平原”上互联互通，为社会做出更多的贡献，这当然更好，这是理想化状态。即使爬坡有碰撞，我们决不会“拼刺刀”，绝对是拥抱竞争对手。

今天我讲到，美国公司是非常好的，三十年来对我们很好，在今天危难时刻对我们也很好。网上很多是谣言，不是真实的，我们才知道真实的情况。有人提问，既然有“备胎”，为什么早不用呢？我们就是为了西方的利益，给了西方利益，朋友就



变多了。所以产生 1+1 计划，同一种芯片一半用美国公司的，一半用我们自己的。我们在 CNBG 的备胎太超前了，没有用，就划给终端了，终端一下子数学等等技术力量就非常强了，你看三个月一个版本不就是备胎用在终端实践中的力量吗？备胎并非完全存放着没有用的，只是用在实践版本中的成分比较小一点。比如，我们压制住公司不要做 8K 电视机。我们也讨论将来给中国厂家技术，都给你做，接口是我的，我们在接口赚的钱，分一半给厂家。但是中国厂家大多数不干，我就说“你们扶持一家厂家干”，我们不要搞生产，让别人搞生产。我们不会这么狭隘地对待社会，正因为我们不狭隘，才会有明天。

**16 董倩：**您的公司做到这样的体量，很多中国公司甚至国外公司都望尘莫及，很多人不理解您刚才说的这样一句话“有时候我们放着钱不挣，要让别人去挣”，这是什么样的考虑？

**任正非：**没有啊，我们已经挣太多了。去年公司利润太高，常务董事会还做了检讨反思。

**董倩：**这太炫富了吧？

**任正非：**不是，这说明战略投入不够。如果战略投入多一点，我们今天的困难就少一点。

**董倩：**您没有炫富的意思，那怎么体现钱多了的事？

**任正非：**没有。没有谁给我们拨款，我们全是拿从客户赚来的钱来投入，就像把家里的“牛粪”、“猪粪”撒在“地”里一样，土壤肥力好了，过几年你们家的庄稼就可以丰收。我们加大战略投入，就是这个原则。

**17 董倩：**回到教育的话题，您一开始就说“苦谁，不能苦老师；穷谁，不能穷老师”。在您心里，就像“穷什么也不能穷未来”一样，您现在所有的投资都是给未来投资？

**任正非：**对，我们有一个战略研究院，最主要目的是给全世界的大学教授拨款，拨给你就算了，研究成与不成，我们都不在乎这个问题，只要有交流的机会就行了。这是扶持未来，对未来的理解。

**董倩：**我们怎么看海思的存在？如果按照一切惯常

**的发展，没有出现意外，在您的构想中，海思的存在是什么情况？**

**任正非：**海思有大量深刻的基础理论，这些理论有些是自己创造出来的，也有的是与外界合理授权获得的，每年都要付出大量的专利费。同时，也是战略研究院在外面“撒胡椒面”形成的，如果没有基础理论，怎么能走到现在这个程度？

**董倩：**别人叫它“备胎”，他们也管自己叫“备胎”，您叫它什么？

**任正非：**我没有叫过他们“备胎”。他们正常拿工资、拿奖金、戴大红花，人人都一样。

**董倩：**您心目中，它的作用应当什么？

**任正非：**很重要，跟市场体系、研发体系同等重要的部门。

**董倩：**是不是它永远不启用，才是一个正常状态？

**任正非：**一直在用，没有说不用。如果美国真是断供以后，主要以海思的供应为主体；如果美国恢复供应，他们还是继续少量使用和生产。

**董倩：**还会有这一天吗？

**任正非：**也许。美国走一走，发现自己走错了，也许自己就纠正了。

**18 董倩：**说到 Google 公司，我还记得您曾说过一句话“一杯咖啡吸收宇宙能量”，当时我问您准备什么时候准备退休，您说“我在等着长生不老药”。那我们从长生不老药说起。

**任正非：**那是开玩笑。Google 的母公司 Alphabet 做了很多“无聊”的事情，炮击月亮一样，也可能是人类永远不可能实现的事情，其实可以理解，这就是社会责任。不要认为拿钱捐助穷人才是社会责任，探索未来是最大的社会责任，它在探索人类文明中消耗了大量钱财，可能没有结果或者产生几篇论文，后人踩在它的肩膀上再前进。我们也应该这样做，只是换成了“一杯咖啡吸收宇宙能量”这个说法。

**董倩：**假如研究出长生不老药？

**任正非：**它有，我也不吃，我总要合理地终结，不要赖在人世上，给别人留更多的机会。

**19 董倩：**今天早上您回答第一个问题时，您的那种和气让人觉得耳目一新，您首先就说“要感谢美国，是他们教给我们怎么走路，怎么成长”，公司在成长过程中有相当一部分是学习了世界上最好的经验，其中包括美国。今天，让您和华为公司感受到这个世界复杂、理念不公的也恰恰是这个国家？

**任正非：**从来都是学生超过老师，这很正常，老师不高兴，打一棒也是可以理解的。世界流体力学和空气动力学是伯努利父子发明的，父亲嫉妒儿子在空气动力学超过他，残酷迫害他的儿子，儿子也是他的学生。父亲约翰·伯努利写的是水力学，水是没有弹性的；儿子丹尼尔·伯努利写的是空气动力学，是有弹性的，今天的火箭、飞机等都是依靠空气动力学。美国是我们的老师，看到学生超过它不舒服，打我们一下，也是存在的，我们也不计较。以后写论文的时候，加一个名字，把它放在前面，我们放后面，不就行了吗？

**20 董倩：**您准备如何面对未来也许会长期存在的中美贸易冲突？

**任正非：**我们本来就准备打持久战，不是短期

战，越打，我们可能会越强大。度过产品切换磨合这个阶段，我们可能更强大。

**董倩：**对您也许是更强大，对于更多的中国中小企业来说，连带打击？

**任正非：**没有打击中小企业，也没有连带。现在只制裁我们一家公司，没有制裁别的公司，别的公司为什么不借机发展呢？

**董倩：**制裁可能比较有针对性，中美贸易争端和摩擦可能伤及面比较广，您认为如何解决中国经济问题？

**任正非：**还是要从长远来看，发展教育。我们不要只看眼前，“头痛医头、脚痛医脚”，不要现实主义，还是要站在长远的时间轴上来看待未来的竞争。

**21 董倩：**上次我问了您，在那种情况下，您女儿孟晚舟在北美有那样的不公对待。这次在这样的背景下，您担不担心她未来的情况？

**任正非：**不担心。因为我女儿现在很乐观，她

在自学五六门功课。她每天都很忙。我每次打电话过去，她妈或者她老公接电话都说她很忙，充实得很。

**董倩：她现在在哪里？**

**任正非：**温哥华，软禁状态。软禁不是监狱，四周有警察，但是生活是自由，也可以出去吃火锅、逛商场，在森林里散散步，都是可以的。

**董倩：如果这种情况持续很长时间，您会担心吗？**

**任正非：**美国和加拿大是法制国家，关键是它要通过证据来证明是否有罪。

22

**董倩：**很多人知道我来采访您，都希望我问的第一个问题是“华为是不是已经到了最危险、最危难的时候”，我听完今天的对话以后，您始终是饱满热情，而且脸上始终有笑的，恐怕不会。

**任正非：**在孟晚舟事件没有发生时，我们公司是到了危险的状态——平庸、懈怠，大家口袋里都有钱，不服从分配，不愿意去艰苦地区工作，机关积压那么多高级干部。现在我们公司群情振奋，

铲除平庸，每个部门都在祛除落后，整个战斗力蒸蒸日上，这时怎么能说我们到了最危险的时候呢？应该是在最佳状态，而不是最危险时候。

那天我给 CNBG 的机关高层开大会，他们机关宣布“将来只有 8 个人是综合管理干部”，要么上战场，要么走人。

23

**董倩：**今天上午您也提到这个问题，不希望别人因为爱国而买华为手机。美国压境的时候，很多人觉得您是“民族英雄”，您愿意接受这样的称号吗？

**任正非：**不接受，我根本不是什么英雄，我从来都不想当英雄。任何时候，我们是在做一个商业性的东西，商品的买卖不代表政治态度。现在小姑娘都买化妆品，口红一擦，在我们年轻时代那就是资产阶级思想，现在擦口红，还有谁说是资产阶级的？没有了。所以，口红不代表意识形态，那么手机也不代表意识形态，你喜欢用什么就用什么。

这个时代变了，买苹果手机就是不爱国吗，那还开放改革做什么？商品就是商品，是个人喜好构成的，没什么任何关系。媒体炒作有时候比较偏激，



偏激的思想对一个国家是没好处的。

**董倩：**您希望民众现在用一种什么样的心态面对华为公司？

**任正非：**希望没心态，平平静静、老老实实“种地”去，该干什么干什么，多为国家产一个土豆就是贡献。

任正非

# 彭博电视采访

---

2019 年 5 月 24 日 , 中国深圳

**01 彭博电视记者 Tom Mackenzie:** 感谢您接受我的采访。近期特朗普总统有讲话，从安全角度、军事角度来说，他认为华为是一家危险的公司。您对此如何回应？

**任正非:** 我不知道他为什么会理解为危险。我们为世界 30 亿人提供信息通信服务，帮助非洲等艰苦地区、其他地区都能沟通信息。我们就像过去“传教士”一样在深山老林中努力传播文化，我们的精神也有宗教般的虔诚，是为人类服务的，怎么会认为我们是危险的公司呢？5G 不是原子弹，5G 只是一个信息传播的工具，传播内容跟工具没关系。就像麦克风，不能说麦克风能够传递声音就是危险的，可能谁说了什么话、说话的人才是危险的。工具怎么会是危险的呢？

所以，他讲这点缺乏依据，他自己是否有信心把他讲的这句话解剖给大家听一听？

**02 Tom Mackenzie:** 美国最近把华为列入了“黑名单”，美国立法者认为这对华为来说是死刑。您认为，这个决定对华为是一个生死决定吗？

**任正非：**第一，美国不购买我们的设备，是市场经济的自由行为，买家不买、卖家不卖，这没有问题。美国认为信息不安全，美国都没有我们的设备，它的安全与我们有什么关系呢？以后它也不会买我们的设备，美国安全与我们有什么关系呢？没有任何关系。

美国是一个法制国家，最要讲的是证据，美国至今也没有提供我们有什么危害安全问题的证据，就把我们放到这个名单中。最近记者提问蓬佩奥：“证据呢？”他说：“你问的问题是错的。”我认为，把我们放到实体清单中也许是错误的。

美国不能恐慌过度，美国在世界上是长期处于绝对优势的国家，即使未来有一些国家追上来了，那美国也是相对优势。在个别问题上，个别公司有所突破，应该是值得高兴的，因为我们共同为人类提供一种更好的服务，这些服务怎么会被认为是威胁呢？

被放到这个实体清单中，华为会不会死呢？我们不会死，但是飞机已经被打得千疮百孔了。就像这张照片，是一架二战时前苏联的伊尔 2 轰炸机，华为实际上现在就是这个样子，华为已经被打得千

疮百孔了，但是我们还是不想死，还是想飞回来。我们现在的处境是困难的，但不会死。美国把我们放到实体清单中，我们公司可能有一定的困难，但是我们会一边飞，一边修补漏洞，一边调整航线，一定能活下来了。至少在 5G 等问题上，我们还是会在世界上领先，竞争对手不是一两年能赶上我们的。

03

**Tom Mackenzie：**刚才的飞机理论非常有趣。一些公司被要求不能提供给华为组件和软件，这些公司包括高通、英特尔、谷歌，如果没有他们的这些组件和软件，华为还能生存多久？

**任正非：**美国不是世界警察，它不能管全世界，全世界都会根据自己的商业利益和立场来确定自己是不是和我们交往。确定和我们不交往的公司，我们就要去补这个“洞”，飞机上一边飞，一边用铁皮或纸把洞补上，飞机还可以继续飞。能飞多长时间？要飞到才能说，一个破飞机，我们怎么知道可以飞多长时间。我们希望能飞到喜马拉雅山顶上，我们的理想是到珠穆朗玛峰顶，美国也想去珠穆朗玛峰。美国从南坡爬坡，背着牛肉罐头、

咖啡……；我们背着干粮，没有矿泉水，只有雪水，在北坡爬坡。

美国采用了极端的手段对待华为公司，美国为什么这么恐惧？美国这么强大，华为这样一个小公司怎么会被这么重视？我觉得很兴奋，被这么重视了，被世界夸大了作用。别人给我们做那么好的广告，我很感谢。

**04 Tom Mackenzie：**您刚才说到珠穆朗玛峰，这是什么意思？珠穆朗玛峰，您感觉是什么样的？在登上珠穆朗玛峰峰顶之后，您的最终目标是什么？

**任正非：**华为要在技术上努力达到很先进、为人类提供最尖端服务的目标。当然，美国公司也想达到这个目标，我们共同达到这个目标，共同为人类服务，有什么不好呢？

**05 Tom Mackenzie：**近期美国针对华为的行动，您认为对华为更加痛苦，还是对美国供应商更痛苦？

**任正非：**双方都痛苦。

06

**Tom Mackenzie：**最近大家的关注点都在 5G 技术上，没有了美国供应商，华为还能保证 5G 产品的质量吗？

**任正非：**5G 没有问题，我们在最先进的产品上都有能力自己管理自己。

**Tom Mackenzie：**在核心的网络服务上，你们是否已经开发出可以替代别人的芯片？

**任正非：**是的。

**Tom Mackenzie：**有没有一个大概的时间？你们自己研发的芯片什么时候开发出来？什么时候可以替代使用？

**任正非：**其实一直都在使用。我们过去采取的是“1+1”政策，一半用华为自己的芯片，一半购买美国的芯片，这样使得美国公司的利益也得到保障，我们也在实践中得到验证。如果美国对我们的制约多，我们购买美国芯片就少一点，使用自己芯片多一点；如果美国公司得到华盛顿的批准，还可以卖给我们，我们还是要继续大量购买美国芯片。我们和这些公司都是“同呼吸，共命运”的，不能因为我能做成芯片就抛弃伙伴，这样做以后就没有人愿意跟我们长期合作了。

我们做芯片的目的，不是要替代别人形成一个封闭的自我系统，而是要提高自己对未来技术的理解能力。因此，我们并没有准备完全替代美国公司的芯片，而是和美国公司长期保持友好。所以，不是什么时候拿出来替代，而是一直在使用自己研发的芯片。

**07 Tom Mackenzie:** 为了确保华为的部件供应，有没有计划改变目前的供应链？

**任正非:** 还是要保持原来的供应链不会改变，还是要向美国公司下订单，如果美国公司不能给我们供应时，自己供应自己的百分比就会提升，自己要想办法解决自己的问题。

**08 Tom Mackenzie:** 目前来看，华为在 5G 上是领导者，美国对华为的行动会不会给竞争对手一些优势，给诺基亚、爱立信多一些优势？

**任正非:** 挺好的，它们多赚一点钱也是为人类服务。诺基亚、爱立信都是很好的公司，当年在欧盟反倾销制裁华为公司的时候，第一个反对的是



瑞典和芬兰，可能是爱立信和诺基亚做了工作。我们相互之间从来都很友好，没有视为敌人。因此，它们多拿一点市场份额，替我们为人类服务多担一些责任，有什么不好？

**09 Tom Mackenzie：在 5G 方面领先竞争对手大概两年，这两年的差距会随着时间推移而减少吗？**

**任正非：**当然了。因为我们被打得满翅膀都是洞，如果我们因此飞得慢一点，别人飞得快一点，当然可以追上我们。不过我们也在拿铁皮修补我们的洞，如果洞修好了以后，我们还是要飞快些的。

**10 Tom Mackenzie：目前这些情况对于 CBG 业务有多大程度的损害？例如智能手机、平板电脑，因为外国供应商不仅仅是给你们提供芯片，还包括软件，想问一下对于 CBG 的破坏有多大？**

**任正非：**对华为肯定有影响的，但是影响的大小是由每个产品、每个部门自己评估，找到一些替代解决的方案，这就是救济措施。我们还是会保持合理前进，增长达不到预计目标，但还是在增长。

在最艰难的环境中，我们还增长，体现了我们多么伟大。当然，我这个人这辈子从未自吹过，只是在最困难的时候，自己夸了自己一次。

**11 Tom Mackenzie：**之前华为超过了苹果成为世界上排名第二的手机供应商，第一季度手机销售额增长了 50%，之前有没有目标成为世界上排名第一的手机厂商，现在目标有变化吗？

**任正非：**苹果这么大，前两年我们变成了“桃子”，比苹果大一点点，过两年我们变成“李子”，比苹果会小一点，但还是可以给人们吃的，只是李子带一点酸味、苦涩。

**Tom Mackenzie：**您还是想在手机上成为第一名是吗？

**任正非：**没有，我们可以变大，也可以变小。华为是非上市公司，不追求数量增大，也不追求利润高低，存活下来就不错了。

**12 Tom Mackenzie：**关于操作系统的问题。听说

**华为在研发自己的操作系统，这个操作系统长什么样？大概什么时候可以上市？**

**任正非：**操作系统在技术上不难，难的是生态。苹果和谷歌的生态做得非常好，我们从来都支持苹果、谷歌、微软的生态，一直追随它们。将来如果我们自己做，包括物联网等也需要新的系统，我们是不是能做好一些简单的操作系统？现在我们还不能肯定说可以做得很好，但是会努力。就像做其他零部件、芯片、产品一样，我们会努力。

**Tom Mackenzie：**主要挑战是要建立生态系统，苹果、谷歌都花了多年时间建立了生态系统，这是华为的挑战，我的理解对吗？

**任正非：**是的。

**13 Tom Mackenzie：**有一些说法，中国北京方面可能会针对苹果采取一些报复性行动，您认为中国政府应不应该采取这样的措施？

**任正非：**第一，绝对不会。第二，如果采取这个行动，我第一个站出来坚决反对。为什么要限制苹果？苹果是伟大的世界领袖，没有苹果就没有

移动互联网，没有苹果给我们展现这个世界，这个世界就没有这么丰富多彩。苹果是我们的老师，它在前面领着前进，我们作为一个学生决不会反对老师。如果有这个行为，你来采访我，我会第一个站起来发言，反对封锁苹果的决定。

社会上有人说“既然打华为了，我们也打苹果”，我从来都是反对的，不能这样看。苹果为人类服务也是一种伟大，为什么不能用苹果？我家人中也有用苹果的，当然他们两种手机都有用。

**Tom Mackenzie：这种民粹主义、民族主义会让你觉得担忧吗？**

**任正非：**我们坚决反对民粹主义和狭隘的民族主义，经济要走向全球化，要合作共赢。世界这么大，怎么会只有一家公司做这个事情呢？不赞成。即使我们真能做到第一，也要和大家团结在一起，为人类共同服务，而不是自己去服务。

**14 Tom Mackenzie：特朗普总统多次表示过，在中美贸易谈判中，华为可能会成为一个因素，您认为有可能吗，有多大可能？**

**任正非：**美国已经起诉了我们，我们也起诉了美国政府，既然进入了法律程序，有什么好谈的？还是通过法庭来解决。另外，我们和中美贸易谈判也没有关系，美国基本没买过我们的产品，即使以后要买，我们也未必会卖。我认为，还是要关注法庭判决，相信美国司法系统是公开透明的。

**Tom Mackenzie：**但是他是总统，说华为可能会成为贸易谈判的一部分，所以我还是要提下。

**任正非：**如果他给我打电话，我可能不接，当然他也没有我的电话号码。

**15 Tom Mackenzie：**您认为可以和特朗普达成协议吗？特朗普说在达成协议方面是大师，您也是谈判能手，你们俩之间可能会达成一个协议吗？

**任正非：**美国都起诉我们了，怎么可能还谈判，法制国家，就要依靠法庭判决。

**16 Tom Mackenzie：**您曾认为特朗普总统是一个伟大的总统，现在还这么认为吗？

**任正非：**特朗普是一个伟大的总统，他去全世界说“华为是一个伟大的公司，千万不要卖零部件给它”。这不就是宣传华为了不起，我们合同增加，订单供不上货了。我觉得他是一个伟大总统，宣传了华为的伟大。

**17 Tom Mackenzie：**很多人都会把中兴和华为相比较，去年中兴遭遇了一些事情，最后达成协议，改变了董事会，接受了罚款，并且接受了美国的监督。如果解除华为禁令需要付出一些条件，有没有你们可以接受的条件？

**任正非：**我不了解中兴，跟中兴没有接触过。美国在纽约东区法院起诉我们，我们在法院上抗辩，还是法庭上见。

**18 Tom Mackenzie：**您女儿现在加拿大被软禁，而且她面临引渡到美国，也面临着银行欺诈、违反伊朗制裁的起诉。特朗普总统说过，可以介入到这些事情帮助你的女儿，您会欢迎他介入吗？

**任正非：**加拿大是一个法制国家，我们还是

在法庭上澄清加拿大政府执法过程中的违法问题。孟晚舟没有任何欺诈行为，这点我们已经在法庭上陈诉了，将来双方都可以拿出证据来，我们是有证据的。所以，孟晚舟所蒙受的冤枉可能是政治性的，特朗普本来就代表政治，怎么来解决问题？就是让我们国家给它好处，我们没有犯罪，凭什么让国家拿好处给美国？

**Tom Mackenzie：最近有跟孟晚舟对话吗？**

**任正非：**有。

**Tom Mackenzie：她怎么样？**

**任正非：**在读书，在软禁环境中学习。

**19 Tom Mackenzie：您觉得你们针对加拿大和美国的法律行动会帮助你们，还是会有一些风险？因为会增强、会煽动更加紧张的局势。**

**任正非：**是加拿大和美国对我们采取行动在先，而我们反诉在后，怎么能说在后的人响应了美国的号召，我们就成为扰动社会秩序的呢？既然它知道扰动社会秩序，为什么要起诉我们？它们

起诉我们,我们就不能反诉吗? 美国是一个公平、开放、透明的国家, 你有起诉我的权利, 我也有抗诉的权利。

20

**Tom Mackenzie:** 您觉得美国针对中国长期的战略是什么? 有些人说要限制中国的崛起?

**任正非:** 我不懂政治, 也不是政治家, 政治的事情要问特朗普去, 他是政治家。

**Tom Mackenzie:** 您有非常丰富的经历和经验, 又创造了这样一个了不起的成功公司, 去过非常多的国家, 对于国际上发生的事情有非常多的了解。有些人说, 我们现在可能到了一个点, 会有新的冷战, 这会带来风险吗?

**任正非:** 首先, 我不认为我自己有能力, 我的能力也是集中精力管企业, 两耳不闻华为公司以外的事情。包括中国的事情, 我也不发表言论, 因为我也不了解中国其他企业的做法。

我到其他国家是去旅游, 如果你要问我哪个地方咖啡好喝, 哪个地方的风景好看, 我可以滔滔不绝介绍给你, 但是你问这个国家的政治, 我



是不懂的。

**21 Tom Mackenzie:** 有人说，如果我们按目前的道路走，未来可能会出现两个技术生态系统：一个是由中国驱动，另外一个是由美国驱动的。您怎么看？

**任正非：**第一，世界走过了崎岖不平的道路，在工业化时代，我们有窄轨铁路、标准轨距铁路、宽轨铁路，影响了世界贸易的流通。由于那个时候是一种慢速的工业社会流通，交通阻碍并没有这么大。交通的多制式方式演变到通信标准体系来，一直到 4G 都是多个标准体系，给人类带来的就是“成本贵”，使得人类不能简单地使用。到 5G 以后的带宽成本大幅下降，一个小体积的设备可以代替体积很大的 4G 设备，比 4G 容量大 20 倍，比 2G 容量大 10000 倍，但是体积小很多，能耗只有 1/10。

很多穷人在新时代可以用很便宜的价格使用宽带，也更容易接受文化教育。将来信息社会传播时，非常偏僻地区的小孩子可以看到世界是什么样子，进步速度很快，就会种更多的粮食、创造更多的财富，来解决人们脱离贫困的问题，这是有益社会的。

技术是否可能分裂成两个标准系统，现在我不能肯定地回答。如果将来是两个标准，两个标准在交汇的时候，一个标准在南边爬坡，一个标准在北边爬坡，到山顶的时候，我们不会跟对方“拼刺刀”，我们会拥抱对方，为人类信息化服务的胜利大会师。为了庆祝大会师，我们好好喝一杯，因为山上只有雪，用雪代替香槟干一杯，终于为人类做到了共同服务。一个标准、两个标准还是多个标准，其实都不重要，重要是降低服务的成本。

22

**Tom Mackenzie：**您今天坐在这里，预估一下贸易战会持续多长时间？之前有中国有位前任高级官员说可能会到 2035 年，但是马云说可能会持续 20 年，您的预判呢？

**任正非：**我不知道怎么预判。我只管我们公司，公司可大可小，打一打，我们缩小一点，变成小乒乓球；再大一点，变成排球；再大一点，变成篮球。大与小，对我们来说可以随时调整。

23

**Tom Mackenzie：**有一些人批评说，华为发展

**到今天主要靠偷知识产权和获得政府支持，您的看法是什么？**

**任正非：**美国都没有做出来，我们已经做出来了，我们怎么去偷美国没有的技术？怎么去偷美国未来还没有发明的东西？至于我们是不是有政府的背景，我们是由 KPMG 审计的，你们可以问他们要审计报告，妄断不见得是正确的。如果我们技术上落后于美国，美国政客有必要这么费劲打我们？正是因为领先了，才打我们。

**24 Tom Mackenzie：**之前你们面临过很多法律诉讼，包括跟思科、摩托罗拉、T-mobile，这些诉讼反映了华为公司哪些文化？华为采用了什么措施应对这些诉讼的影响？

**任正非：**首先，这些官司都有美国法庭判决，要尊重法庭的结论。公司一贯严格管理员工不做违规的事情。我们公司的技术内容极其庞大，首先要问我们给人类做了什么贡献？我们有 90000 多项专利，主要是近期形成的信息社会专利，数字社会的信息底座有我们巨大的贡献。其中 11500 多项核心专利在美国注册，美国政府已经授予了我们权

利的。要逐步去理解华为对人类的贡献，就可能会慢慢化解一些矛盾。

**25 Tom Mackenzie：**华为是从落后于爱立信、诺基亚这些公司，慢慢发展成为 5G 的领导者，你们是如何做到的？采用了什么样的步骤？是如何实现这样跨越式发展的？

**任正非：**首先，我们把别人喝咖啡的时间都用了在工作上了。总的来说，我们付出的努力比别人多。第二，我们个人都没什么钱，公司赚的钱都分给了大家，可以吸引很多优秀的科学家、优秀的人才加盟到队伍来。我不是一个大富豪，当然也算一个小富豪，过去说我是穷人是可以的，但经历了二十多年，我被逼成了富人。中国有句话“财散人聚”，把财散去以后，全世界科学家都愿意跟我们合作，走到我们这个队列，我们怎么会走不快呢？美国的钱被华尔街拿走了很多，科学家拿得很少，可能科学家就跑到我们这儿来了。

**26 Tom Mackenzie：**如果国家发生危机，找到您

说“需要你们给国家帮助，需要进入你们的网络，需要你们提供一些信息，这些对国家、对政府、对人民是有利的。”

**任正非：**我们绝对不会安装后门，绝对绝对不会做这件事。因为我们是为人类服务，不是为情报服务，为什么要去安装后门？

**Tom Mackenzie：**加入中国共产党，您是宣过誓的，如果中国共产党领导找您解决中美之间的冲突，您还会维护您的公司吗？不去做共产党让您做的事情吗？

**任正非：**共产党的誓词是忠于人民，没有宣誓把美国作为敌人，誓词里没有这句话。

**Tom Mackenzie：**你们在实际操作中会用什么样的步骤拒绝国家的请求？

**任正非：**从来都没有发生过这种事情。德国报纸发布了一篇文章，说华为公司系统没有找到后门。英国说华为受到了全世界最严厉的审查，所以英国才会信任我们，坚持要用我们的设备。这是历史证明的，未来我们更不会去做这个事情。

**27 Tom Mackenzie:** 您提到英国，英国之前有一个网络安全中心发出的报告，他们有一些担心，之前提出关于网络安全的问题华为并没有很好的解决，可能还是有一些风险？

**任正非:** 报告是很善意地批评我们的，华为也不是完美无缺的，发现问题就去改进。同样，至于安不安装后门，你也去采访别的美国公司，看那些公司对世界怎么回答这个问题。

**28 Tom Mackenzie:** 您如何描述您跟中国政府之间的关系？

**任正非:** 缴税，遵守中国的法律。

**Tom Mackenzie:** 被列入黑名单以后，您跟中国政府沟通过吗？

**任正非:** 不需要，我们跟美国政府在法庭上见，为什么要跟中国政府说话？

**Tom Mackenzie:** 好像有报道说，中国政府考虑给你们提供财经方面的支持，您会考虑吗？

**任正非:** 没有这回事，将来财务报表都能看见

的。只是西方银行给我们的贷款减少，我们会向中国银行多贷一些。过去我们大量在西方银行贷款，因为他们利息低，但是如果西方银行不给我们贷款时，中国银行贷款利息高一点，我们也要贷款。这是商业行为，跟政府没有关系。

**Tom Mackenzie：**中国政府或者下属任何实体，有没有持有华为的任何股份或者任何一部分？

**任正非：**一分钱人民币都没有。

29

**Tom Mackenzie：**一部分问题或者所有问题最终都是信任的问题，美国对华为和中国存在不信任。除了已经做过的动作，还会有一些另外的动作提升信任吗，比如重组公司或者让公司上市等举措？

**任正非：**第一，我们与客户经历了三十年的磨合，和三十亿人口有良好的沟通，这种信任不是哪个人说句话就可以改变的。第二，如果说为了让你们相信，就要上市，我们不会的。我们本来就没有问题，不怕人家说有问题。

30

**Tom Mackenzie：**目前在欧洲的争论，你们是

## 占上风吗？

**任正非：**肯定是占下风的，因为美国掌控世界舆论的能力非常强，华为只是微弱的声音，像风吹小草的声音，被大海的海浪声压住了，但是我们不能一点声音都不喊出来。我们过去相信“沉默不是懦弱，忍耐不是麻木”，我们总忍耐，人家还是不放过我们，所以我们就自己呐喊一点声音。呐喊有多少人能听得见？没有多少，因为美国舆论掌控上还是非常厉害的。

**31 Tom Mackenzie：**你们业务成功，当然就说明了你们在客户层面已经建立了很多信任关系。但我说的是政府侧，作为华为公司的 CEO 和创始人，您是否认为自己本可以做些什么，来建立信任和提升信任？

**任正非：**其实绝大多数政府还是很信任华为的。人类发生任何灾难时，第一个站在灾难前面的大概都是华为公司。在日本“3.11”大地震核泄露严重危机关头，别的公司都走了，只有华为公司和难民反方向前进，抢救恢复通信设备，有利于核电站的抢修。当时孟晚舟从香港飞东京，飞东京的



航班上只有两个人，一个是孟晚舟，一个是日本人。

我们对人类的命运是负责任的。印度尼西亚大海啸，我们第一时间捐献了大量现金和设备，第一时间去了几百人到海边恢复通信设备，有利于抢险救灾。

智利九级大地震时，我们有三个人困在地震中心找不到。代表处打电话给我，是不是要派队伍去找。我说，不知道还会有余震，现在不要去找，否则找的人又陷入地震灾难里去，先耐心等待。等待几天以后，这三个人打来电话，当地主管并不知道公司决策“把生命放在第一位”，就说哪个地方微波坏了要他们赶快抢修一下。为抢险救灾服务，这些人背着背包往灾难中心走。为这件事情，我们拍成了三分钟的真人小电影。我去智利看他时，智利首富送了我一箱高级葡萄酒，我全送给他了，他高高兴兴端着走了，并没有分一瓶给旁边坐着的高级领导。小伙子很朴实，很了不起。

还有疾病肆虐的非洲，瘟疫、埃波拉病、艾滋病、疟疾，这些地方都是华为在战斗，很多华为员工得过疟疾。华为用美国军队的名言“上过战场、开过枪、受过伤”来提拔干部，没有在艰苦地方工作过是不能升为高级干部的。

32

**Tom Mackenzie：**回头看您个人的经历，我想让我们的观众了解您是怎样一个人，以及到底是什么促使您创立了这家公司？之前您是人民解放军的工程师，后来在 1987 年创办了华为，可以介绍一下这段历史吗？

**任正非：**其实我的历史分为两段：第一，在计划经济的体制中生存。在大裁军之前，我在军队里服役，是计划经济体制。在这个体制里，我是副团职的工程师。但是突然大裁军，我们集体被裁了，被扔到市场经济的海洋中。第二，市场经济体制。那时根本不懂市场经济为何物，比如这个东西买进来 10 块钱，怎么卖出去 12 块钱给人家，这不是骗子吗？当时我们的思想还处于禁锢中，在大海中一口口呛水，而且对人超级信任，我在一个小公司工作时，钱被人骗走了，然后我去追款，没有钱请律师，就自己学法律，自己当律师，把世界的法律书都读了一遍。我悟出一个道理，市场经济就两个东西，一个是货源，一个是客户，两个之间的交易就是法律。我永远不可能掌握客户，能掌握的就是货源，我能遵守的就是法律。这就是我们做研发的动机，自己要研究商品，通过合法交易手段，从客户那里把钱赚过来。

在这个情况下，原来的公司也不要我了，我只好重新出来工作。正好中国开放改革之后，允许知识青年回城，政府没法给他们安排工作，就允许他们卖大碗茶、卖馒头。在深圳，允许一部分人做科技公司，我想试试看，就创办了华为。是生活所迫，无路可走，创办了华为。然后我就沿着这个思路，做好货源，合理卖给客户，赚客户的钱。就是这么一个道理，建设这个公司，走到今天。

33

### Tom Mackenzie：您 1987 年创立公司的目标是什么？

**任正非：**那时连饭都没得吃，就是生存，活下去。那时我的孩子很小，她妈妈经常给我说，她要在下午五点去市场买些烂鱼烂虾，给孩子吃，因为小孩不吃蛋白质长不好，我们只能维持最低标准的生活。那时候我们不可能有什么目标，能不能活下来还不知道。我在公司最著名的口号就是“要活下来、活下来、活下来”，今天我们“烂飞机”的口号还是活下来，没有多么远大的理想。

## 34 Tom Mackenzie：您是否曾经想象过，有今天这样的地位吗？

**任正非：**一个人没有欲望，反而更加有能耐。我就是没有欲望，也不想拿钱多，所以我只有一点点股票。在 2000 年，我连房子都没有，我和太太租的房子只有这个会议室一半大，30 多平方米，而且西晒，没有空调。我们没有退路，退回去也是贫穷，往前走还有一些希望，往后走是绝对没有希望的，所以我们就硬着头皮继续往前走，突然看到阳光了，突然发现到山顶了。美国不打我们，我们还不知道在世界有地位；美国一打我们，我们才知道自己原来还挺有地位，挺光荣。即使今天华为垮了，我们也觉得光荣，是特朗普把我们打死的，不是其他什么人。

## 35 Tom Mackenzie：您在军队的经历多大程度上影响了您管理公司的风格？

**任正非：**我们没有退路，只有一步步往前走，像“驴子磨磨”一样往前走，走一走，出来一些成果。有了成果以后，“小毛驴”更有干劲了，一步步走，不知道怎么就走到前面了。军队的性格就是不畏艰

难险阻，一步一步前进。

**36 Tom Mackenzie:** 您说 2000 年也是困难时期，当时思科控告华为侵犯了他们的知识产权。相比现在，您觉得是现在更困难一点，还是那个时候也是挑战最大的一段时期？

**任正非:** 我们没有不困难的时期，任何时候都是最困难的时候。

**37 Tom Mackenzie:** 据报道称，2000 年时你们想把公司卖给摩托罗拉，最后没有成功，这样的转折对您来说是一件很开心的事情吗？

**任正非:** 这事摩托罗拉很傻，那个星期高尔文下台，詹德上台，二把手马克跟我们谈判完成所有的交易合同，所有文件全签完了，我们穿着花衣服在沙滩上赛跑、打乒乓球，等待批准，结果詹德否决了这个审批。多年后我见到爱立信 CEO 时，他说马克谈到这段历史时都流泪了，多么好的收购，怎么否决了？

那时我们还是怕美国，知道发展下去，最终要和美国交锋，所以我们有自知之明，就准备把公司卖了去开发旅游、拖拉机，但是没有卖成功。我们公司重新讨论“要不要继续走这条路，还是卖掉？”我是一个妥协派，从来都是能妥协就妥协。但是，少壮派们说还想继续干下去，他们都是技术出身，如果不干下去，他们去搞旅游，拿个旗子当导游，他们觉得自己不擅长，他们还要搞技术。我说，那十年以后有可能跟美国发生冲突，要往前走，就要努力提高自己的水平，大家达成了一致。今天我們被打得焦头烂额，“飞机”百孔千疮，但是大家很团结，没有分歧，意见更统一了，与当年预判过有关系。但是能不能活下去，还不知道。有人问“打中发动机、油箱怎么办？”不要说发动机和油箱，不卖油给我们，飞机还能飞吗？这些都会成为新的问题，面对问题，解决问题，走一步算一步，逐渐去探索。

你让我回答“我们的飞机能不能着陆”，要着陆了才能算数，现在“烂飞机”还在天上，有时候狂风吹一下，“烂飞机”是经不住吹的，可能就掉下来了。

**Tom Mackenzie：**因为这样的事情是不是让华为更强大了？

**任正非：**不见得，应该说经历一次洗礼，可以让我们思想脱胎换骨。

**38 Tom Mackenzie：**您认为，华为未来最大的机会在哪里？

**任正非：**现在我们活下来的问题还没有解决，怎么讨论未来？美国给不给我们通行证活下来？还没有解决，谈未来太遥远了。

**39 Tom Mackenzie：**说到生存的部分，华为很有名的一点是在研发上的投入非常多，每年收入10% 会投入到研发，这也是促使华为能够站在5G 前沿的主要催化剂。现在美国对于华为有这样的行动，你们会在研发上投入更多，用于自研产品和组件吗？

**任正非：**过去在销售时，我们依据成本推演定价，价格定得比较低，挤兑了西方公司，害一些

公司破产了，我是有愧的。现在我们的价格总体定得比较高，比爱立信、诺基亚定得高，那我们赚的钱多。我们内部的分配标准和西方相比已经具有更大优势了，如果员工再分更多的钱下去就变成懒汉了。为了让我们的员工不成懒汉，就把更多的钱用在科学研究和未来的投资上，这就是增加土地肥力。苹果是世界上最伟大的公司，苹果举着一把大“伞”，价格卖得很贵，下面很多价格便宜的公司可以活下来。我们要向苹果学习“伞”举得高一点，当然会稍低一些，其实我们也不低，因为还有很多低成本的措施。钱赚多了，就投科研，投未来。

只要我们还有饭吃，只要不饿死，我们一定会继续加大投入。即使最困难的时候，我们也要对明天投入，否则未来没有希望。如果我们已经亏损，发不出工资是另外一回事，现在没有那个问题。我们能节约的钱要节约下来，在研发投资上不要削弱，否则将来一定会死的。

40

**Tom Mackenzie：**说起人才获取问题，因为现在这种局势，很多中国学生被美国拒签，很多学术人员无法留在美国，对华为来说是不是潜在的机



会，可以去吸引人才加入华为？

**任正非：**看华为各个用人的部门在专业上需不需要这些人才，如果需要，当然可以的。

**41 Tom Mackenzie：**未来您觉得最重要的技术变革是什么？

**任正非：**人工智能。

**Tom Mackenzie：**对于公司和您自己来说，是不是会增加对 AI 的关注度？

**任正非：**现在我们的 AI 芯片、AI 系统在大规模投入应用，生产线、管理体系如果不用 AI，管理成本很高，就腾不出钱来搞研发。此外，在我们的产品中，人工智能也用得很多。

**42 Tom Mackenzie：**您计划在 CEO 位置上再做多久？

**任正非：**我也不知道，过一段时间吧。

**Tom Mackenzie：**有继任计划吗？

**任正非：**一直有继任计划。继任不是交给个人，而是交给一个群体，群体下面还有群体，一群群套着这个群体，像链式反应一样，是一个庞大的继任计划，不是一个人的。不然，万一这个人生病了怎么办？何况我们还是一架“烂飞机”，所以继任不是一个人，而是一群人。

43

**Tom Mackenzie：**回到之前供应的话题，主要供应商（像英特尔、高通、谷歌）都限制了华为的供应，不仅仅在组件上，而且在软件上。您打算怎么渡过这个难关？能透露应急计划的具体细节吗？

**任正非：**美国公司都要评估自己的利益和所处环境，然后做出决策。我们支持供应商进行评估，现在是媒体上说得比较多，但很多情况并不是很明确。

**Tom Mackenzie：**听说一年前就开始了应急计划，就有这样的准备，为什么那时候就想到这个应急计划呢？怎样做的呢？可以介绍一下吗？

**任正非：**应急计划也不完全是为了应急，是为了领先行业。行业技术如果跟不上来，我们当然要

做更先进的芯片、更先进的部件，但是我们也只是做一部分，不是几千、几万个都这样做，那就是高成本了。今天我们这架飞机最核心的“发动机”、“油箱”做了准备，“翅膀”上还有很多地方没有准备，我们要梳理，哪些地方有问题就去修补。两、三年以后，你再来采访我们，就知道我们能不能生存了。

44

**Tom Mackenzie：**刚才说到生存，想问到底什么东西可以杀死华为？

**任正非：**自己对未来没信心，自己没有意志，自己没有坚强的努力，这才是真正杀死自己的最大杀手。

45

**Tom Mackenzie：**有一些说法，之所以会造成这样的局面，是因为之前中国限制了一些美国顶级技术公司，美国为了跟上中国的步伐，也限制中国公司，您怎么看？

**任正非：**它可不是只限制我们进入美国，而是在世界范围内围剿我们。如果只限制我们进入美国市场，我们高兴死了，因为本来就不想去美国。

**Tom Mackenzie:** 很多人说中国限制了很多美国顶级技术公司在中国运营，那么看起来美国限制中国是很公平的。

**任正非:** 他们现在跑到全世界去游说，可不是限制我们进入美国的问题，是限制不能买到零部件。美国通过立法的方式限制我们，得找到我们的过错，因为美国司法是三权分立的国家，不能立法机关投票表决就给我们判决，违反它的宪法。那么我们就要告它违反宪法。

**46 Tom Mackenzie:** 之前您跟中国媒体说，希望中国能够加快改革开放的步伐。如果中国早一点加快改革开放的步伐，现在局面不会是这样？

**任正非:** 我们公司这件事情与国家是否加快改革开放是两件事情，不能关联起来。我一直是支持国家开放改革的，因为开放改革使中国走向了繁荣富强，中国不能闭关了，中国闭关自守的五千年是贫穷的五千年，中国开放的三十年是繁荣的三十年，因此开放是有利于中国的。这与华为公司的命运没有关系，支持中国继续要开放。

但是，开放有序也是必要的，是一步步有序来。就像美国是一个最开放的国家，不是不准华为进去吗？美国可以有序地管理，那中国有序管理也是可以理解的。

47

**Tom Mackenzie：**您今天坐在这儿，想象一下五年以后华为什么样？对华为五年以后的愿景是什么？您的期望是什么？

**任正非：**五年时间不想象，先把三年的事情说清楚。三年以后你再来看我们，如果华为死了，请你带一束玫瑰花放在墓前；如果华为还活着，我会送你大蛋糕。我希望你三年后来的时候不要带玫瑰花，而是我给你现做一个大蛋糕，这是我的理想。但是眼前怎么样，还是未知数。

**Tom Mackenzie：**还是生存？

**任正非：**生存永远是第一位的，没有生存就不可能有发展。我从来没有做梦，去梦想怎么样，还是要现实主义来解决问题。

**48 Tom Mackenzie:** 之前说到 2003 年思科的案子，从那时开始到现在，您作为 CEO 有没有一些您可以做的，缓解大家对于信任的担忧，或者如果华为员工真的窃取别人知识产权，您可以做些什么？

**任正非:** 思科案子发生之前，我们也是非常重视知识产权的管理的，所以这么大的官司，才会是和解。但是让我们更加警醒，要加强知识产权的管理，我们的知识产权对人类的贡献是很大的，我们内部的管理约束也很多。

**49 Tom Mackenzie:** 听说华为有一种文化，会比较强力地推动员工往前进，要去赢，类似于狼性文化。这种文化是不是引发一些情况，比如窃取 T-mobile 橡胶头，是不是这种激进的文化导致的呢？

**任正非:** 个别案件已经进入司法程序，还是按法庭的判决来处理，公司总体管理还是有效的。

**Tom Mackenzie:** 公司有没有建立过这样的机制，奖励窃取别人知识产权的行为？

**任正非：**绝对没有。

**Tom Mackenzie：**美国司法部好像说华为内部有这样的奖励机制，如果窃取了别人知识产权，会有奖赏？

**任正非：**美国司法部已经提起了诉讼，还是要依靠法庭来判决。

**Tom Mackenzie：**您也不会容忍这种制度？

**任正非：**绝对不可能。

梁华

# 英国媒体圆桌

---

2019年5月14日,英国伦敦



01

**《卫报》记者：**最近英国发生了一些与网络安全相关的事情，内阁有官员因此而辞职。您对于华为在英国的网络安全问题，以及长期处在争议中心的状况，有什么样的看法？

**梁华：**华为并不想处于争议当中。华为已在英国运营了 18 年，帮助英国建设固定网络、移动网络，为什么会成为大家关注的焦点？面向下一代网络时，大家可能把 5G 的作用夸大了。

网络安全是面向未来数字世界、智能世界非常重要的基础要素，因此大家把网络安全问题提出来了。

网络安全应该是一个技术问题，从技术问题的角度去思考怎么来解决。在网络安全上，英国政府、监管机构、运营商建立了非常好的风险管控机制，特别在提高网络韧性上有了非常好的实践。比如在选择供应商流程、建立网络安全规范等方面的实践，已经能够比较好地为大众提供服务。

网络安全不能是针对某一个供应商或是某一家公司，应是整个行业或者全世界都应该关注解决的问题。应该全球一起合作从技术手段上、从保障措施上，共同思考解决网络安全问题。

在过去很多年，华为跟 NCSC（英国国家网络安全中心）进行了有效的合作。可以说，华为是在英国网络安全方面被审查、被评估得最多的一家公司。华为产品进入英国市场前进行“白盒测试”。英国运营商在购买华为整个产品、设备、网络解决方案之前，都进行了严格测试。我认为，英国这一套机制是有效的。

基于风险管理、基于网络安全标准的要求，英国已建立起了这样一套机制。对于网络安全，我们也呼吁全球一起建立更高的网络安全标准，所有设备提供商、运营商应遵循这套标准，从而为大众提供有效、安全的网络，共同构建可信任的网络空间环境。

**02 彭博社记者：GCHQ（英国政府通信部）指出华为编程能力很弱，且在现网的运营商网络中华为提供的产品设备有很多漏洞，请问华为的编程能力是不是像 GCHQ 说的那么差、那么弱？如果是的话华为采取什么方式改善它们？**

**梁华：**我们与 NCSC 进行了较长时间的合作，双方在这个合作过程中，华为是完全透明开放的。

1998 年，华为启动集成产品开发（IPD）流程变革，建立起一套产品开发（包括硬件和软件）的管理机制。这套机制不但支撑了华为产品开发，也支撑了华为从一个小公司发展到了今天的规模。

在这个过程中，华为内部对软件开发能力也在不断地审视和提高，同时请第三方公司对软件开发能力及安全管理等方面进行评估。我们连续六年请美国的 CIGITAL 对华为产品进行评估，12 个评估项目中，我们有 9 项达到了业界最高水平，华为整体软件开发能力在业界还是有一定竞争力的。

最近 OB 报告中，NCSC 对华为软件工程能力提出了更高要求。其中提到的问题，是面向未来发展需要解决的，特别是在云化、数字化、智能化以及 IoT 等新业务场景给软件工程带来了更高的要求。这些要求也正是我们需要解决的问题。

因此，公司决定花 5 年或者更长时间，投资 20 亿美金，甚至未来可能还会投入更多，构筑面向未来更加可信、高质量的软件工程能力。

这是关于研发体系的第二次变革。这次系统性变革不仅仅是针对 NCSC 在 OB 报告中提出的问

题，同时也面向未来打造可信、高质量、韧性的产品，使得不仅结果可信，过程也可信。

03

**《每日电讯报》记者：**今天上午有一条新闻，英国前国防部长马克·弗朗索瓦认为，民主国家公司的行为与其他国家公司的行为非常不一样。如果允许华为参与英国 5G 部署，将会是一个非常大的错误，对此您有什么看法？

**梁华：**华为总部在中国，但我们是一家全球运营的公司。在全球运营意味着，华为遵守的是开展业务所在国家的法律法规要求。华为坚持开放透明，致力于提供创新的技术和先进的产品，为业务所在国家和社会做出贡献。

具体到英国 5G 网络建设，英国政府供应链审查将作出的决定，是基于英国在整个网络风险管理、供应链评估和经济繁荣发展的综合考虑下，做出网络设备供应商的选择。

我了解到，英国政府有清晰的战略和愿景，致力于把英国建设成数字领先、覆盖全光纤网络和下一代 5G 网络、并充分利用智能技术的国家。政府

计划到 2025 年目标实现 1500 万户的光纤接入，并且在 5G 领域实现领先。同时，英国也把网络安全作为一个重要的基础要素，基于经济繁荣和网络安全进行综合评估。谈到网络安全，我们应该基于事实、证据来说，而不是基于恐惧式的威胁来提出这样的要求。

华为已经明确网络安全和隐私保护为公司的最高纲领，并将其置于商业利益之上，以有效保障网络运营，同时也遵守隐私保护要求。华为愿意在英国市场做出贡献，特别是支撑英国数字经济的发展。

**04 CNN 记者：请您具体谈一谈数字，假设英国只允许华为对 5G 网络当中非核心部分提供产品，这对华为来说意味着多大的收入损失？**

**梁华：**从英国整个网络来看，华为在核心网比例不高。在整个网络建设上，核心网和接入网有非常清晰的接口和标准。运营商基于整个网络建设对供应商进行评估。核心网选择哪个供应商、接入网选择哪个供应商，这都是运营商自主选择。

基于网络现状，华为原来参与核心网也非常少。所以，我们不参加核心网的建设，并没有太大的影响。

**05 路透社记者：**请问您本次在英国期间，有没有会见任何政府官员，有没有提出一些让步条件？例如，提出更多的承诺保障或者承诺增加在研发方面的经济投入？

**梁华：**到现在为止，我还没有跟英国政府官员见面，这次会和一些行业组织成员进行会谈。

华为在英国运营是长期的，无论是在与合作伙伴共建产业生态，还是用先进技术支持英国政府数字经济发展、建设领先的 IT 基础设施，以及在研发领域投入，都会以长期合作共赢的态度继续在这里开展业务。

**06 新闻联合社记者：**现在华为遇到这么多的审查，请您代表公司谈一谈华为对这种审查的感受是什么？对这些审查做出什么样的反应？这些审查是不是有合理原因支持？现在西方有批评声音，而且

被媒体广泛报道。

**梁华：**现在的报道中，有批评的、有表扬的，也有事实澄清的，各种声音都有。目前，华为曝光度很高，大家很关注，因为美国到处打压华为，使得大家非常关注。

在整个过程中，对华为的关注也要更多地来看华为在各个国家经营做出了哪些贡献。如果基于解决问题提出一些建议和批评，我们都是欢迎的。

比如说 NCSC 提出华为软件工程方面还有一些缺陷，需要在哪些方面改进。这些我们接纳了，并制订了改进措施，希望通过系统性变革来提升软件工程能力。

无论是指责也好、批评也好，还是要基于事实和证据提出意见，而不是简单基于政治因素驱动或者其他原因。

07

**《Telecoms.com》记者：**关于收入和市场份额，您不希望政策影响商业，但是政策肯定会影响业务。英国的情况会不会导致华为市场份额收缩，从而进一步影响整个欧洲的市场份额以及全球的

市场份额？去年华为运营商业业务已经受到影响，影响是来自于哪些方面？对比其过去几年华为 5G 应用速度的评估，现在看来与您评估和预测有没有一些差异比较大的地方？整体市场上是不是由于政策限制了供应商，因此业务受到影响，不能使用某个供应商提供的设备？

**梁华：**在英国市场份额会怎么样现在很难说，我们自然希望在英国有好的发展。

刚才提到全球市场发展，去年运营商业业务增长不是太理想，大部分原因是整个运营商行业发展趋势问题，包括在整个网络建设（4G 建设后到 5G 建设的周期）问题，目前一季度运营商业业务增长超过 10%。

截至目前，运营商能在 5G 建设中根据每个国家发展的要求实施不同策略。在 5G 领域中已有 40 多个商业合同，超过 10 万个 5G 基站。

即使在目前的政治经济环境下，我们对业务发展仍然很有信心，并且公司一切运行正常。从未来业务发展来看，5G 现在备受关注，各个国家也把 5G 作为基础设施建设，并以此作为促进数字经济发展的重要要素。5G、人工智能技术的发展，可



能会加速各个国家的 ICT 基础设施建设，进而促进各个国家在数字经济方面的发展。

**记者：您说到 5G 商用合同，能否具体谈一谈有多少在欧洲、多少在亚洲、多少在非洲？**

**梁华：**40 多个商用合同中，大概有 25 个来自于欧洲、10 个来自于中东、6 个来自于亚太。

08

**《The Register》记者：**20 世纪 90 年代，各个国家倍受鼓舞，希望参与到全球竞争中，能够倍受鼓舞的原因是基于统一的规则，比如说 WTO 针对国家资助和倾销有很明确的规则。现在中国公司是不是觉得在参与竞争时，规则在中途就已改变？

**梁华：**我不能代表所有中国公司。我想讲的是，在全球化运营过程中，基于公平开放的市场环境，基于规则、公平竞争的环境，是有利于大家开展全球贸易的，也有利于全球经济的发展。

关于网络安全，本身应该是技术问题，应该针对网络安全建立清晰的网络安全标准，所有参与网络建设的人都应该遵循这个标准和规则。

在隐私保护领域，欧洲 GDPR 有非常清晰的规则和要求，涉及到用户隐私保护的都要遵守，我觉得这是一个非常好的例子，或者说非常好的实践。华为在欧洲经营，只要遵守了 GDPR 就能够在这里开展业务。如果哪个公司没有遵守 GDPR 就会受到惩罚，GDPR 对所有参与者来讲都是一致的，公平的。

09

**《卫报》记者：2017 年中国通过的《国家情报法》是英国政治人物比较担心的一点，具体来说是要要求中国公司配合中国情报机构监听方面的要求，BBC 曾经报道华为创始人承诺“如果真的收到这样的要求，宁可关掉公司也不会这么做”。您是否也支持华为创始人的观点？**

**另外，现在大家对《国家情报法》担忧是不是有一点太夸张、太过了？**

**梁华：**首先，华为在运营过程中没有接收到任何类似这样的要求，即使接到这个要求，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。中国官员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两个多月前的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。”

各位记者朋友可以想一下，华为服务了三十年，业务遍及在 170 多个国家，不会去做损害客户、损害个人的事情。刚才您提到创始人任正非先生说如果最后有这种情况宁可关掉公司，我表示支持。

华为可以向运营所在国家提出，愿意跟政府（包括英国政府）签订华为设备无后门、无间谍的协议。

最后一个问题，问到其他国家一些人员对中国《国家情报法》过度解读和担忧，我认为你说的是有道理的。

10

《每日电讯报》记者：如果中国政府要求华为分享客户信息，宁愿关闭整个公司，请问您刚才说的是

## 这个意思吗？会不会执行？

**梁华：**在情报领域如果要求华为公司去搜集情报，创始人多次表达过“宁可关闭公司也不会做这个事”。

**记者：**假设真的出现一种情况，华为被要求收集一些信息，华为按照创始人的表态宁愿关掉整个公司，从这个角度看，一方面讲华为可信，应该参与5G网络；另一方面存在一种可能，有朝一日华为宁愿关掉公司也不会执行这个请求。也就是说，华为关掉公司也是网络安全潜在风险，既然没有公司，卖出去的产品网络应该怎么办？

**梁华：**宁可关掉公司是表明华为的一种决心。华为跟客户合作过程中只提供网络设备，由运营商运营网络，华为很好地支撑了客户网络的运行。华为服务客户核心是以客户为中心，为客户创造价值。

“法无明文不为罪”，即使收到这些要求也不会执行，任先生这句话表达了我们“不会执行这些要求”的决心，不执行要求也不会承担法律责任。所以，我们对于公司的长期发展很有信心。华为每年坚持在研发上大量投入，去年在研发上的投入是

150 亿美金，未来五年每年大概投入研发 150 亿到 200 亿美金。我们希望华为能够长期存在下去，更好地支撑客户的发展。

在公司运营当中，华为把客户网络的稳定运行作为支撑，我本人过去在公司的工作经历中，曾经负责过全球的技术服务。当客户网络受到自然灾害或者其他设备影响时，公司把支撑客户网络稳定运行作为重要责任，包括智利地震、日本地震、印尼海啸时，员工都快速帮助客户恢复了网络运行。

11

**新闻联合社记者：**经常有人问我有什么手机可以推荐，最近有一位朋友诉求是电池续航够好，我推荐华为手机，他说“我才不要用华为手机，我怕被监听”，请问华为怎么打破这个印象？

**梁华：**我觉得你的推荐是有道理的。每个用户在选择手机品牌的时候，都有他的偏好，有的关心续航、有的关心拍照、有的关心应用方便性。用户用哪个品牌手机，应该从整个产业链层面来判断。一部手机大概有几千个零部件，这些零部件都是由全球产业链构成的。刚才你朋友说用华为的手机怕被监听，这个担心大可不必。我们不建议从手机公

司所在国和地缘政治来决定是否用哪一个品牌的手机，要从整个手机背后的技术来做决定。

**记者：您对于这种品牌形象的认知会不会担心？影响到华为的不止手机还有穿戴设备等整体的品牌形象。**

**梁华：**我认为影响品牌形象的是产品质量和可信度，不会因为一些人对我们的误解而担心影响产品和品牌形象。华为手机、PC 以及穿戴设备业务增长非常好，一季度已经发货了 5900 万台智能手机。我想在这方面没有因为这个而担心整个产品的品牌，产品还是要基于技术先进性、高质量等长期构建出品牌。

任何一个产品，特别是高端产品，在发展过程中，外界有一些质疑也是可以理解的，最终能否经受得住市场的检验，才最能说明问题。

12

**CNN 记者：关于 5G 商用合同，来自于欧洲的 5G 合同具体有多少？签署协议将会向欧洲这些国家和地区提供 5G 核心部分产品，是否存在一些风险？如果英国供应链审查有结果以后，这些合同**

可能会受到影响。

**梁华：**合同中主要是基站设备，欧洲的 25 个合同里面，有多少含有核心网我确实还不知道这个数据。

关于英国供应链审查，英国政府明确表明了供应链审查不是针对任何一个公司和国家，会涉及所有电信行业运营商和设备供应商。华为已知晓英国政府开展供应链审查的计划。华为非常理解英国政府建设安全、有韧性的国家关键基础设施的承诺，并将全力配合这项审查工作。

对于英国政府基于供应链标准和要求进行供应链审查结果，在这方面我们还是很有信心的。基于网络安全的实践、网络韧性和市场多样化进行供应链审查，有利于英国在整个 ICT 基础建设上选择比较好的设备供应商。

现在电信行业已经是一个全球化产业链，华为愿意成为英国整个电信产业供应链中的一个环节。

陈黎芳

# 意大利《晚邮报》采访

---

2019年5月16日, 中国深圳



01

《晚邮报》记者 Fabio Savelli：非常荣幸今天能采访您。意大利全国都非常关注 5G 发展以及网络安全话题。首先，想问一下您对于这件事的观点，您怎么看眼下所处的情况？另外，华为和美国的关系，尤其是有媒体报道指出美国禁止华为技术，已经正式签发了禁令。请问您对这些话题的观点是什么？

**陈黎芳：**谢谢您，欢迎您来华为，非常高兴有机会跟您沟通。您刚才有两个问题，第一个是关于 5G，第二个是华为和美国。

关于 5G，5G 就是新一代的移动通信技术。我认为所有新技术都必须具备一些条件，才能称之为对我们有利的技术。首先，新技术当然必须更先进，也要人人都负担得起、使用得了。再则，新技术也要更安全。给您看一下 5G 基站的安装视频。第 4 代移动通信设备装到大铁塔上，要好几个人安装，有时候还要封路。华为现在的 5G 基站比原来的 4G 基站体积重量轻了很多，一个人就能安装，不用复杂的工具，拧上去就可以了，安装和布网成本显著降低。另外，5G 利用百兆频谱和大规模天线，单小区容量能够达到 4G 的 97 倍，用户体验

大幅改善，这带来了整个成本的降低。此外，5G 技术还非常环保，比如功耗很低。

再则，为什么 5G 技术更安全？是因为我们在使用上一代技术的时候，已经知道了哪些是风险场景，或者应该去强化哪方面的技术，以防止个人信息和客户信息等重要数据被非法窃取或截取。这些场景我们都会在开发 5G 技术的时候充分考虑进去。所以，从技术角度来讲，5G 的安全性相对于 4G 有非常大的提升。举个例子，从安全角度来看最重要的就是防止恶意攻击，这就需要加密保护个人数据和传送数据，现在 5G 技术的加密保护能力已经可以抗击量子计算机的攻击了。

说到华为和美国，我们过去其实也花时间试着和美国政府沟通、解释华为的情况，希望消除误解，并且承诺，如果对我们有担心，可以找到管理风险的解决方案。但美国政府并不接受我们的沟通。现在来看，华为主要还是通过法律程序来解决，我们相信美国司法体系会公正裁决。

02

**Fabio Savelli：**基于现在华为在美国受到的遭遇，您认为华为在欧洲是否也会被禁止与当地电

## 信运营商合作以及参与 5G 部署（例如英国、意大利、德国）？

**陈黎芳：**欧洲目前还没有发生类似的情况，我觉得未来发生的可能性也比较小。欧洲的情形和美国不一样，美国本来就不让我们和美国运营商做生意，互相的了解也不够。但华为跟欧洲运营商的合作已经有十几年了，最长的将近二十年，它们过去一直使用华为的产品，包括面向未来的 5G 技术等其实是大家共同完成的。他们非常了解华为，不会因为美国政府的强行要求就丧失独立判断能力。我觉得可能性比较小。

## 03 **Fabio Savelli：**美国指控华为通过路由器、基站进行间谍行为，对于美国对华为的指控，请问您如何回应？

**陈黎芳：**美国所有的指控都应该基于事实和证据。如果只是不停地批评我们，不停地指控却又不拿出证据来，那岂不是像我小时候看的童话书一样，不就是匹诺曹吗？难道就不怕鼻子越长越长吗？

04

**Fabio Savelli:** 在我看来，我觉得华为的所有制结构不太清晰。我想问一下华为主要的持股人是谁？以及华为所有制结构究竟是怎样的？近期听到公司创始人任总说他在股本当中也只有 1%，请您解释一下华为所有制结构。

**陈黎芳:** 任总的股份小于 1.14%，每年会有一点点变动。剩下的近 99% 是通过工会持有，我们有 96,768 名持股员工。我理解您说的有点看不清楚，我也想给您解释一些背景知识。因为中国推行市场经济的时间并不长，华为的很多制度是根据中国的一系列规定（包括法律规定、政府行政规定）逐步形成的。

最初，任总向 5 位朋友或朋友的朋友借钱成立了华为公司，而这 5 个人实际上并没有加入华为，他们后来都从华为公司退股了：有的是和公司商量着按一定比例退股，有的则是通过打官司和法庭裁决的方式退股，这些退股在 2000 年才全部完成。

另外，自华为创立之初到现在，任总也不断把他拥有的股份分给员工。这是透明的，在网上可以查到相关数据。这一过程大概在 2003 年完全完成。在中国，华为的股权结构是一种完全合规、合法的

持股机制。

请允许我简要地和您说说结论：华为公司完全由华为员工持股，没有外面猜测的政府机构或者其他非华为员工持有华为公司一分钱的股份。华为员工是真正的华为持股人，因为他们不仅需要自己掏钱买股票、获得收益，也要承担股价减值的风险，同时，他们也享投票选举的权利。比如，根据公司治理章程规定，华为持股员工按照持股数一股一票选举出 115 个持股代表，115 个持股代表再一人一票选举董事会成员。可见，持股员工既有选举权，也有股票的分红权，也需要承担相应的风险。

我们这种机制其实挺有趣。如果您有兴趣，华为整个股权室都可以对您开放，您可以看员工们的持股数据。我们觉得这个机制非常好，是一种共同创富的机制。跟上市公司不一样，上市公司是少数股东或高管拥有公司比较多的股份，但华为没有特别有钱的阶层。创始人虽然持有最大的份额，但也就是这么高，华为的股权结构是一个均富的机制。

05

**Fabio Savelli：**中国共产党似乎可以干预华为战略，因为我得知公司里有党委或委员会当中有党

**员，中国共产党会通过他们干预华为的战略，这个说法正确吗？**

**陈黎芳：**不正确。华为的商业决策以及自己的战略选择从来都是独立做出的，政府、共产党从来没有干涉过，这是一个事实。其次，根据中国《公司法》规定，无论是华为还是在华的外资公司只要有超过三名党员就必须成立党委，这也是事实。但是党委并不能干预公司的日常运作。

06

**Fabio Savelli：**华为现在在 5G 领域有非常明显的领先优势，华为在端到端的 5G 投资上都是非常全面的，有芯片、软件、硬件、手机。怎么看华为未来五年在 5G 方面的领先以及 5G 方面的收入增长？

**陈黎芳：**现在看来，包括意大利在内的不少国家都把 5G 视为重要的基础设施和战略选择，这给了 5G 设备商、5G 运营商，以及更多试图利用 5G 技术开发应用的中小企业创造了更好的机会，它们将有机会获得市场并增加营收。我们自己对未来五年的预计比较乐观，无论是从设备供应商还是作为给消费者提供手机的终端厂商的角度来看，我

们都觉得会有比较大的增长。

## 07 **Fabio Savelli: 我知道近期意大利总理孔特先生见了创始人任总，下个月意大利是不是就会开放接纳华为参与意大利的 5G 合同建设？**

**陈黎芳：**意大利决定什么时候开始进行 5G 建设，应该跟总理见任总没有什么关系。包括意大利在内的好几个欧洲国家，都希望自己在 5G 上跑在前面，因为 5G 确实非常重要。而意大利究竟会不会选择华为，肯定还是要看华为的技术和服务是否足够好。

您讲到 5G，实际上 5G 对华为的收入增长提升是有限的，也是可预期的。因为我们如果不卖 5G，就会卖 4G，而卖了 5G 后，4G 可能就卖不了那么多了但是对于利用 5G 技术来开发应用的厂家（如中小企业）就不一样了。

如果让我提建议，我会建议政府鼓励包括华为和欧洲的设备供应商都可以提供 5G 技术。华为、诺基亚、爱立信以及意大利的运营商应该多开发一些应用的平台，让中小企业在应用平台上做自己的

应用，通俗地说就是手机上的 APP。这些海量的应用会让我们的生活更加丰富多彩，对所有的中小企业来说都是巨大的机会。

08

## **Fabio Savelli: 你们确认华为的设备当中完全没有后门吗?**

**陈黎芳:** 当然确认了。而且，不仅仅是华为自己确认这一点，华为在过去几十年中，经受住了加拿大、英国和德国政府主导的测试机制的检测。比如，英国的检测报告都放到网上公开了，结论就是华为的设备没有后门。

另外，华为也通过了一系列非政府主导的第三方测试，结果也是没有后门。我们和业界其他公司参加了一些第三方评测，华为的评测结果都优于业界的平均水平，有一些甚至达到业界最高水平。

华为为什么能肯定没有后门？因为一家 18 万人的公司，不可能把后门藏得这么好，大家都发现不了问题，华为不可能有这个本事。

我觉得美国总这样讲网络安全有它不对的地方：



第一，你做过一些坏事，但请不要以为别的公司也会做。

第二，网络安全说到底还是一个技术问题，一定要用技术的办法提升网络安全能力。美国政府总是说，只要是中国公司就是危险的。这种方法肯定不行，这势必会误导公众对网络安全的认知，会让公众误以为只要中国公司不参与 5G 建设就安全了，就高枕无忧了。这个假设其实并不成立。实际上，美国这几年在根本没使用华为网络的情况下，也发生了那么多网络瘫痪事故和恶意攻击案件。可见，单纯排除华为的网络并不能保证安全。大家应该共同努力提高网络安全能力，而不是被政客以政治的方式来误导。我觉得这是不好的现象。

陈黎芳

# 意大利天空电视台采访

---

2019年5月16日, 中国深圳

**01** 天空电视台记者 Cristian Paolini: 在过去三十年里，华为已然成为了技术领域方面的领先公司。请问如此快速成长背后的秘诀是什么？

**陈黎芳：**这其中既有外部原因也有内部原因。首先，就外部原因而言：一方面，中国自 70 年代末开始改革开放，开始允许私营经济发展，市场经济爆发出了无穷的动力，华为就是在这个大背景下发展起来的；另一方面，华为本身选择了比较好的行业，也就是 ICT 行业，此前已经有大量的技术积累，在过去三十年里技术大爆发。这是外部因素。

第二，内部因素。其实成功的公司都比较类似。比如，华为和其它优秀公司都长期聚焦投资研发。华为的研发投资一直非常强，最近几年更是排到了全球公司的第五、第六名。华为未来还会继续加强技术投资。当然，华为内部的员工持股制度也让所有员工在这里焕发出了活力。

**02** Cristian Paolini: 刚才您提到了华为的研发投入，据我所知华为在去年研发投入大约是 140 亿美元左右，想问一下你们主要关注的研发领域是哪些？

**陈黎芳：**首先，华为会持续地大力投资传统 ICT 基础设施领域，即和联接技术相关的领域（例如 5G、超宽带）。另外，华为也将大力投资现在的新兴技术（例如人工智能、云服务技术）。当然，消费者最熟悉的华为手机等终端产品，也是华为的投资重点。

**03 Cristian Paolini：**刚才您提到了手机，据报道，华为已经超过了苹果，您认为 2019 年华为有可能超越三星成为手机领域的领先企业吗？

**陈黎芳：**华为在终端技术上有很多投资，我们希望给消费者提供优质的服务，也当然希望最后的结果是消费者越来越喜欢并选择我们的产品。您提到排名的问题，其实是消费者选择的一个自然结果。

**04 Cristian Paolini：**能具体描述一下华为在欧洲做了哪些 5G 开发工作吗？

**陈黎芳：**华为是比较早投入 5G 研发的，从 2009 年开始，投入资金也比较大，研发是在加拿

大、欧洲的几个国家以及中国一起合作完成的。这样做的好处是，我们可以同时把 5G 面临的各种场景都考虑进去了，这些场景既包括人口非常多的城市，也包括人口比较少的乡村或者偏远地区，这些解决方案华为都考虑在内了。另外，包括如何将 5G 联接技术运用到汽车行业、制造行业等未来的应用场景我们也都考虑到了。每个国家的团队既有针对本国特有场景的考虑，也有为全球一致性提供基础性技术的投入。

05

**Cristian Paolini：您刚才描述的场景中意大利扮演了什么角色呢？**

**陈黎芳：**我们与包括意大利电信、沃达丰在内的意大利客户在网络建设运营合作时，也会做适合意大利场景的解决方案创新。就技术研发而言，意大利研发团队在微波技术方面贡献很大，是该技术领域的牵头团队。

06

**Cristian Paolini：回到国际场景来说，现在中美之间的紧张关系是否会影响到华为技术在全球的部署发展？**

**陈黎芳：**单从华为在美国市场的销售业务来讲，不太会受影响。十多年来，美国政府都不太允许华为在美国做生意，所以在这方面受到的影响很小。但是，任何国家与国家之间的贸易冲突，对企业而言都是很大的冲击和伤害。无论是欧洲企业、日本企业、加拿大企业还是中国企业，这两年对美国发起的国际贸易冲突上的体会都是一样的，太多的不确定性势必会让企业投资与业务运营上有更多的担忧。

07

**Cristian Paolini：**如果欧洲市场也有类似的限制，华为是否会担心或害怕呢？

**陈黎芳：**您提的是一个假设性的问题。我自己会比较乐观，我不太觉得会发生您说的情况。华为在欧洲的情况和在美国的情况截然不同。华为在欧洲有大量的采购和研发合作。准确地讲，华为的产品并不仅仅来自中国，其实也是跟欧洲企业合作并在欧洲市场发育出来的技术。在过去十到二十年的时间中，欧洲有非常多的消费者和客户使用过或正在使用华为的产品，所以，我相信欧洲会有自己独立的决定。而且，根据华为过去近二十年在欧洲的

业务运作经验来看，欧洲虽然会有困难和波折，但总体环境非常稳定可预期，非常有利于商业发展。这也是今后更多企业愿意选择在欧洲投资、愿意选择做好欧洲市场的有利因素。

08

**Cristian Paolini：**我们一开始回顾了华为过去三十年的发展，陈总您是否能够展望一下华为未来三十年的发展会怎么样呢？

**陈黎芳：**华为未来三十年会继承过去三十年的发展。华为在很小的时候就有自己的理想，我们从最初几个人投资的小公司，发展到了现在有 9.6 万多人投资的公司，但我们的理想没有改变过，就是要让世界上所有人都能平等地使用可负担的技术和网络。我觉得我们在过去三十年做到了这一点。

目前来看，世界上还有 1/3 的人没有使用宽带。而放眼未来三十年，不仅人与人之间要继续使用联接技术，制造业等各行业也要使用超宽带网络技术。因此，华为还是会继续坚持理想、不忘初心，让技术造福所有人类，让人们的工作和生活体验更好，这就是华为在未来三十年会继续坚持的理想。

郭平

# 加拿大媒体圆桌

---

2019年5月28日，中国深圳



**郭平：**各位加拿大媒体朋友，大家下午好！很高兴跟大家交流。其实华为跟加拿大有特别的渊源，十几年前全球各电信制造商尝试合并时，例如阿尔卡特和 Lucent、西门子和诺基亚合并时，华为和北电也谈了很长时间，我本人是华为的首席谈判代表，华为差点儿成为一个加拿大控股的公司。华为跟 Nortel 的 CEO 进行了很长时间的谈判，包括 Bill Owens 和 Mike Zafirovski，开始是谈两个公司整体进行合并，后来是无线业务进行合并。很遗憾加拿大方面退缩了，没有谈成，否则我们是一个中国加拿大公司。所以，还是很有渊源的。

过去很多年达沃斯论坛本人也多次参与了加拿大之夜，和加拿大的官员进行过广泛交流。加拿大有非常丰富的矿产资源。加拿大各级官员更看重加拿大的优质人力资源。也是在各路官员鼓励下，华为加大了在加拿大对科技的投资。

我们很高兴华为在 5G 领先于全世界，其实 5G 很多关键的科研人员是来自于华为渥太华的研究所。广义上来说，华为的 5G 也是加拿大的 5G，加拿大人在此做出了非常卓越的贡献，去年我们还对做出卓越贡献的人做出了表彰，其中领头

的就是加拿大华为员工。

我知道美国特朗普总统不停地说 America first，大家可能会有同样的理解，America 指的不是美洲，是美国，美国只是为了捍卫自身的利益。

我们也注意到加拿大外长强调加拿大是信守法制的国家，我们也相信加拿大是信守法制的国家，知道加拿大是一个独立自主、开放自由、合作共赢的国家，我们也祝愿加拿大在未来发展更好，也期待着华为在加拿大更多的发展机会。

这是我的开场白，下面把话筒交给你们，我很乐意回答你们的问题，谢谢！

**01 记者：**我们电视台总部位于温哥华，有多家电视台、广播电台和在线节目。我想问您一个关于孟总在温哥华被捕的问题。美国政府想要将华为和中国政府描述成一个共同体，您觉得事实是这样吗？我们的总理说，加拿大是一个法制国家，对孟总的逮捕是依法进行的，您怎么看？

**郭平：**加拿大对我们的 CFO 孟晚舟应美国的要求进行扣留，这是一个不幸的事件，华为也依照

加拿大法律在加拿大法庭对孟晚舟和华为行使法律的权利。我们相信孟晚舟女士、相信华为没有不当的行为，也期待加拿大司法行政体系能够基于事实还华为、还孟晚舟女士一个清白。

我们注意到美国总统在好多次场合说，这有助于美国利益，有助于中美达成贸易协议，他非常乐意去卷入和介入解决，各位认为这是不是特朗普向全世界说明这是一个政治驱动的案件？

我知道温哥华的法庭最近开庭了，大家注意华为律师所陈述的几点事实：一方面引渡必须基于双重犯罪，据我们所知，加拿大目前并没有针对伊朗的金融制裁相关的法律，双重犯罪前提是不成立。指控欺诈的银行，正如我们对此所陈述的，他们自始至终知道华为的业务情况，不存在任何欺诈的事实。

正如首相和外交部长提到加拿大是一个司法独立的国家，是一个独立自主的国家，我相信法庭也要做出基于事实的法律判断。

02

**记者：现在美国给加拿大很大的压力，如果加拿大**

## 真的禁止华为 5G 的建设，华为会全面的撤出加拿大吗？

**郭平：**刚才重复了加拿大领导人的话，加拿大是主权独立的国家，加拿大是信守法制的国家，我相信加拿大会基于自己的利益，做出基于加拿大利益的决定，而不是听从别人指挥的决定，我对此还是抱有信心的。

华为是一个开放、包容、互利、共赢、合作的姿态，用扎实的工作来确保业务的连续性，确保客户的利益。

**03 记者：**华为对于安卓甚至是 Windows 有没有考虑替代的方案，现在从目前的谣言来看，可能在某个时间会宣布这样的方案？

**郭平：**我注意到有关 Google Mobile Service 合作的问题。大家注意到 Google 处于价值链的顶端，华为做的是硬件，这些事件和所谓的影响国家安全没有关系。

华为跟相关的利益方保持合作，尽力保护消费者权益，也捍卫自身的利益。如果供应链可以肆

意破坏，大家对美国公司的信任也会消失，也会损害美国公司的利益。今天针对华为，明天会是谁呢？假如某领域加拿大领先了，你们会不会害怕被打压呢？我们还是期望全世界的供应链能够合作，能够按照大卫·李嘉图的理论，基于全球比较优势合作，做出最好的解决方案和产品。

04

**记者：我们看到华为非常强调创新，如何培养和鼓励创新呢？**

**郭平：**首先，公司在《华为基本法》中规定华为每年会保障不低于 10% 的销售收入投入到研究和开发活动中去，确保华为有足够的资源，如果经营好的话，研发比重还要加大。

第二，华为对人才是非常地重视，我们聘用全世界最好、最有能力的人才解决研究和开发中所遭遇的困难和问题。

第三，华为跟很多国外公司合作学习，建立了一个完善的产品研究开发体系，使得我们制度性的不断地推出创新有竞争力的产品。

过去十几年二十年付给一些咨询公司帮助我

们建立完善研发组织、流程花了差不多有 10 亿美金。

巨大的投入有不错的回报。我们今天很骄傲地从 0 到 1 创新方面，比如说 5G 的基础标准、基础专利方面，华为排在全球第一阵营。在 1 到 N，把象牙塔里少数人用得起的设备推到全世界，推到最偏远的地区、推到撒哈拉以南最贫困的地区，华为也做出了巨大的贡献。0 到 1、1 到 N，在过去三十年强力投入下都有了很好的结果。

**05 记者：**有人提到了“B 计划”，不知道华为有没有重新思考这个问题。我们看到通信和数字技术的许多关键环节都被某些单一厂家掌控着，找不到 B 计划。我想大家都认为这件事最终还是会得到解决。但谷歌是操作系统、Arm 是处理器方面的领导者。如果华为这样的公司从市场上消失了世界还会继续运转，因为像华为这样的公司还有其他几家。但像谷歌这样的公司如果消失了问题就严重了。您认为怎样才可以打破这种局面？

**郭平：**我尊敬美国在基础应用上处于全球领先的地位，他们停止跟华为合作会对我们很多客户、

市场产生消极影响。但这种地位并不是坚不可摧，而且美国政府肆意用国家力量去阻止公司间的合作，也会引起大家对长期合作信任的怀疑，我相信对这些公司的影响也不是正面的。

我相信最终开放合作的姿态才能使公司更加强壮。Google 是很强壮，但是这个世界上还有百度、Yandex 等其他选择，如果逼着客户不信任某个国家，会不会促进了其他选择的茁壮成长？

06

**记者：**过去几天我们参观了华为实验室和其他设施，看到了华为的创新。从一个技术者的角度来看，您觉得实验室开展的哪些项目最让人兴奋，还有哪些项目是华为觉得自己应该做但还没有启动的？

**郭平：**华为一直聚焦在 ICT 技术领域，并没有像一些公司一样让自己多元化。华为希望用 ICT 技术帮助各行各业实现这些行业的数字化转型，成为这些业务升级换代的使能者。你看到我们所有的实验室都是围绕着增强华为在 ICT 业务上的能力，当然由于供应形式的复杂化，对供应链的多样性做了一些准备。华为并没有计划把华为产品研发过程中的一些深度投资的零部件作为业务，而是继续聚

焦在 ICT 设备和相关服务方面。

**07 记者：**这次参观中了解了很多信息，参观了多个华为实验室，还有网络安全实验室，从那里了解了很多事实性的东西。华为现在面临着非常强大的对手，这个对手非常多变，而且不是基于事实来做判断，还会采取一些惩罚性的措施。对于加拿大政府和加拿大人民，您希望传达什么样的信息，让他们忽略美国的言论？另外，关于华为未来在加拿大长期的投资，会给加拿大带来什么样的机会？

**郭平：**首先，我相信加拿大人已经认识到这次美国对华为的打压和网络安全没有任何关系。首先，我们在美国几乎没有网络的存在，美国网络安全与否跟华为没有任何关系。

华为要做的是解决客户所有的困难，竭尽全力服务选择华为的客户。具体到网络安全，我把网络安全分为三个方面来看：

第一，Safety，跟人身安全有关。

第二，Security，攻击防护和保护。



第三，Resilience，网络的韧性和可用。

在这几方面谈一下我的看法。

我们跟加拿大运营商有广泛的合作，应该说华为是一个设备和相应的服务提供商，我们并不拥有，也不操作加拿大客户的网络，所以在 safety 上是由可信任的加拿大人管理加拿大的通信网络。

在过去三十年华为运作中，华为相比业界所有的伙伴，保持了最好的网络安全运行的记录，我们是业界最强的网络设备提供商，有 30 年的时间考验。华为也是这个行业中接受最严苛审核的公司，这些所有的审核都表明华为的网络是安全的，我们的技术是过关的。当然，我们还在不断地完善。

我们知道这个世界上有很多专业网络安全测评的公司，其中有包括加拿大的网络测评公司，在各种测评中（包括加拿大 CSE 测试）我们都是名列前茅的。我们也理解加拿大政府和相关的利益人对网络安全的担心，提议我们和加拿大政府可以签订无间谍协议，可以坦坦荡荡承诺，华为网络是安全的，没有任何后门，也不允许别人在我们设备上安装后门。

加拿大领导人也不断地强调，加拿大是一个法制国家，可以用法律协议来约定我们的责任。所有一切法制的意思是基于事实而不是基于猜测、猜疑。

希望有过去的记录，有很多专业公司的测评，还有法律文件保障，华为能为我们客户提供安心的解决方案。

为了加拿大网络安全起见，对所有关键 ICT 设备供应商，加拿大政府都应该提出类似这样的要求。

作为一个 ICT 技术包括 5G 设备的全球主要提供商，期望创新成果造福于加拿大人民，我提议加拿大以这种审核和法律文件来保障加拿大的网络安全。

08

**记者：**我想问一个网络安全的延伸问题，你刚刚提出的很多情况我都了解，但是有没有更具体一点？比如刚刚提到的无间谍协议、签订的网络安全文件，你们已经跟加拿大政府，比如外交部、网络安全的人在谈，还是只是你们发出这个声音？有没

## 有在进行谈判？

**郭平：**据我所知，我们跟其他一些国家在谈，在加拿大没有得到这方面的消息。

**刘维：**今天借此机会通过媒体朋友们把这个信息公开带回加拿大，同时也会启动跟加拿大政府的沟通，希望有这个两个呼吁：一个是无间谍协议，另外一个现在是加拿大华为是唯一一家企业通过 CSE 和运营商联合网络安全测试，呼吁其他厂商共同参与测试，共同为加拿大网络安全标准和流程做出贡献，共同促进产业发展。

**09 记者：**关于轮值董事长的制度，当您的轮值期结束之后，您是什么样的安排？是休假还是帮助其他当值的董事长参与这个业务？我觉得轮值董事长是非常有趣的企业管理方式，通过这种方式同一个人不会太疲劳，又会不断面临新的挑战。我想知道，这种轮值制度是如何运作的？您作为轮值董事长之一觉得这种方式有趣吗？

**郭平：**我在 4 月 1 日结束了这一期的轮值。没有当值时，我仍然是公司 7 人决策小组的成员。

三个轮值都在决策组里面来保障管理的连续性。同时也有一些专题，在我不当值的时候，进行深入的研究和推动。

从加拿大飞到英国或者欧洲大陆的“人字型”大雁，领头的大雁是几只轮流，不是领头雁时，还在雁群里飞。

**10 记者：**您觉得华为公司从现在开始十年之后会是什么样的？

**郭平：**我自己的认识，现在为什么会有那么多技术问题政治化？根本的原因是目前技术进步太慢了。就以华为所在的 ICT 领域来看，摩尔定律提出了 40 多年，已经几乎走到极限，香农定律也已经几乎是无以为计了，现在是牛顿时代的末点，期待着爱因斯坦的出现，需要更多的投入，不是先进者打击后来者，而是先进的投入促使这个世界的爱因斯坦出现。

美国过去在这个领域内是领先的，但是现在不领先了，开始焦虑，打击后来者不要超过。设想一下，往前突破很慢，后面的追兵又很快，正确的

处理它的办法是进一步向研究投资，向新的科技投资，争取突破。对于华为来说我们两个目标：

第一，要活着。经受一个世界最强国家无所不用其极的打击还活着。

第二，争取对未来技术突破做出更大的贡献。

谢谢！

11

记者：刚才您提到华为有两个目标：一个是活下来，一个是继续进步。从更广的角度来看，现在看到出现这种问题能够得到解决的迹象，但是企业、政府和个人之间还是有一些不对齐的地方。华为现在需要解决安全担忧。谷歌、Facebook 等美国公司收集了大量的数据，但华为等其他公司没有提出任何质疑。现在华为的业务流程被政治化了。在您看来，十年之后这个世界是什么样的？创新的氛围是什么样的？届时是否能够解决现在所面临的一些大的问题？华为是否还有第三个目标，即响应和满足公众的需求，而不仅仅利用市场机会？我想知道华为是否希望引领市场和世界朝着更好的方向发展，我认为这又回到安全的问题上，

**比如隐私保护目前并没有得到系统的保障。**

**郭平：**你确实提了一个非常大的问题，不知道作为一个企业能不能回答。对于华为所在的领域，相信技术进步将会使人类进入智能社会、信息社会，使人的生活水平和生活方式得到极大的改善，我们相信我们的技术是造福于人类的。

华为作为这样的公司，总是非常乐意开放和全世界的伙伴们共同促进更好地技术和技术应用。

我们和刚才您提到的一些公司，他们为什么不被质疑和不被政治化，这个理由我不知道。我希望华为靠自己的产品和服务，而且是不拥有客户数据的设备和相应的服务取得发展，也期望不会被政治化。

华为和我们这个行业的伙伴一起非常艰苦地努力了 40 年，基本上解决了人与人之间的沟通问题，无论是语音、数据还是图像。但是人与物、物跟物的万物互联、万物智能的时代才刚刚开始，期望先进技术能够改善这个社会，为这个社会的进步做出更大的贡献。而且也特别期望这种技术的进步不被政治化。

**12** 记者：现在所面临的问题被高度政治化，华为有没有跟中国政府一起探讨如何去应对这个情况？

**郭平：**我本来还期望中国政府和美国谈好贸易协定，看之后我们能不能有机会跟美国去谈，但是我看到特朗普总统的 Twitter 似乎要把华为作为一个筹码。

**13** 记者：每个企业都有最困难的时期，现在对华为来说是不是最困难的时期？如果已经做筹码的话，你们怎么可以打破这个局面？

**郭平：**华为的业务可能受到一些打击，甚至萎缩，我相信华为的管理、华为的技术会不断地进步。中国俗语：危机、危机，在“危”里面寻找继续更强大的“机”。期望经历了这些以后，我们能存活并且更强壮。

**14** 记者：华为对最近发生的事情反应一直是非常理性的，比如说之前有问到任总：是不是要禁苹果，任总说肯定不支持这样的决策。华为的决策都非常理性，但你们的对手并不理性。华为会不会在某个节

点上也变得生气起来？因为美国一直没有呈现出任何证据，也有其他国家（比如英国）也在问有没有证据来证明这项指控？所以到某个节点华为会不会强势起来，展示自己的立场？

**郭平：**我记得美国国务卿蓬佩奥前几天被媒体问过这样的问题，他直接说你问错了问题。我刚才提到，很多问题是因为技术发展相对停滞，摩尔定律快到极限了、香农定理也快到极限了、冯·诺依曼的结构也无以为计了。华为应该在这方面投资寻找突破，而不是想办法阻止别人不能进步。阻止别人使其不能进步不是一个正确的行为，更不是一个强者、勇敢者的行为。

正如任总提到苹果是一个值得尊敬的公司，也祝愿苹果有更多的创新引领这个行业一起往前走，我也希望我能追上它，努力追上甚至超过。

**15 记者：**这几天，我们品尝了华为的红酒、吃了华为的牛肉，还目睹了华为的自动驾驶科技。我想知道，未来你们希望进入哪些行业，看到了哪些商业化机会？我指的是创新方面。



**郭平：**首先，华为红酒不是华为造的，华为也没有养过牛。这不是华为的重要生意，而是把电信设备卖给一些经济困难的国家时，他们没有支付能力，把他们的一些红酒、大理石，甚至牛肉卖给我们。中国有 14 亿人消费市场，在一定范围内做一些销售，主要针对华为 18 万员工和员工家人。

我相信你们喝到的红酒和吃到的牛肉是阿根廷的。阿根廷前几年进入到“汇困阶段”，电信设备没有其他硬通货来支付，阿根廷的牛肉和阿根廷红酒几乎没有人做。我们把设备给他们，把一些红酒引进了中国，我相信这个行为华为是赚不到钱的，我们的目的只是用电信设备帮阿根廷把网络建起来。在这个过程中，阿根廷牛肉、阿根廷红酒在中国开始建立了形象，促进这些国家对中国的销售应该也会受到他们的欢迎。我希望你们理解，华为在 170 多个国家经营生意会遭遇各种各样的情况，华为全心全意为客户服务才走到今天，我相信华为为客户服务的精神也会切切实实帮助到客户所在国，当然华为在这个过程中也得到了很好的成长。

帮助改善通信的能力和解决问题的精神，我相信这是有益于人类的，这就是华为企业文化第一条

“以客户为中心”。

16

记者：现在很多担忧并不是关于华为本身，而是关于中国经济在崛起，而其他经济体都在放缓的问题。您认为中国企业或华为的经商方式和世界其他公司有何不同？能否说一下在哪些方面有差异随着华为的影响力以及中国的影响力逐渐增大，世界的未来会有什么变化？会越变越好吗？

郭平：这个问题太大了，我认为我不是一个合适的回答者。对于华为来说，最重要有两点：

第一，对外以客户为中心，华为一直在践行管理学之父德鲁克的话“只有满意的客户才会有持续的订单”。

第二，华为内部依靠艰苦奋斗的员工，愿意贡献自己聪明才智，驱使公司技术进步、管理进步。

我有时候很羡慕一些加拿大的公司、中国公司，他们有丰厚的自然资源，但是我们没有，所有一切都在脑子里。所以华为把人力资源增值看的比财务资本增值更重要，所有可积累资源也是来自于宝贵的、艰苦奋斗中的员工。

17

**记者：**基于目前华为所遇到的困难，在加拿大有没有跟运营商一起向客户做一些宣传？例如手机终端设备方面的宣传。因为有一些使用华为手机的用戶，如我小孩和他们的朋友因为性价比很高买了华为手机，担心未来手机会不会没法用了？因为跟谷歌不兼容。对于加拿大运营商和客户有什么信息要传递吗？

**刘维：**就这个问题华为在加拿大跟贝尔、TELUS、Rogers 有联合的沟通团队。任总说华为可持续供应是可以保障的，但是针对加拿大一些涉及到具体的与设备、终端相关的问题，要和运营商一起做更详细的计划，但是整体上可以确保供应的连续性。

**郭平：**补充一下，对于已经上市的产品，连续使用是不会有问题的，对于新的产品能不能使用GMS，跟有关利益方还在进行讨论。我们也对美国政府通过这种施压、阻止消费者的行为表示强烈不满和反对，也会跟有关利益方来讨论怎么样能保障华为新产品的上市，使得消费者应用和体验能够更好。

**18 记者：**美国给我们三个月临时一般许可，有没有可能在这个时间内获得最新一版的安卓 Q。

**郭平：**太具体问题还无法回答你，现在在跟有关各方讨论。

**19 记者：**能不能讲一下华为在加拿大运营的状态？在渥太华研究所现在有没有受到影响？不久的将来是否会受到影响？

**刘维：**现在在加拿大运作一切正常，董事长梁华 2 月份到访加拿大也专门强调今年在加拿大的投资还会在研发方面增加，研发人员承诺增加 200 人招聘，现在时间过半、任务过半，有新增近 100 名研发工程师，目前研发运作非常好，对于未来走势现在还是有信心的。

任总在 3 月份接受 CTV 采访也说道，正是因为美国现在在研发各方面越来越封闭，加拿大保持独立、保持开放能成为一个研发创新的乐园。

**郭平：**很高兴跟大家对话，华为公司、华为员工、华为高管一直对加拿大有很美好的感情，去年我们还在加拿大开过技术讨论会。

我们相信加拿大法制精神，相信加拿大独立自主、开放自由和合作共赢。华为期望加拿大利用美国关门排外的时机，使得加拿大在技术上比南边邻居有更好的突破，特别是在 ICT 领域能够成为世界的灯塔。

谢谢大家！

# 共享创新时代

胡厚崑

## 法国 VivaTech 大会发言

---

2019 年 5 月 16 日, 法国巴黎

很高兴在 VivaTech 这个精彩的舞台，和大家分享创新的话题。

大家熟悉华为，可能是从手机开始的。巴黎街头有很多这样的广告牌，这是华为最新的手机 P30。大家可能更熟悉这位先生，格里斯曼，他不仅是法国的英雄，也是华为手机的品牌大使。

## 华为不仅仅是一家手机公司

华为扎根法国已经 17 年了，从最早的 La Défense 办公室，到今天已经有五个研究中心，近一千名优秀的人才在这里工作，从事 AI 研究，数学研究，美学设计研究等。P30 引领全球的颜色、材质、处理工艺设计，就出自法国团队。

其实，华为并不仅仅做手机。我们还提供网络设备支撑宽带服务，比如在法国家喻户晓的 Orange Box, B & YOU, 以及 SFR Red 等等。

我们也帮助本地企业数字化转型，比如当前我们正在帮助巴黎歌剧院，实现芭蕾和歌剧内容的数字化，在线化。

这座有着 350 年历史的古老歌剧院正在焕发科技新魅力，来自世界各地的歌剧迷们，将不再受限于时间地点，不会错过任何精彩节目，有网络的地方，就有身临其境的表演，专业的教育资源也能更方便地随时随地访问及学习。

今天现场看到很多年轻的面孔，这让我想起 30 多年前，加入华为的情景。

这张照片是华为从深圳开始的起点，非常老旧的一栋建筑，我们的第一个办公室就在 6 楼。我加入的时候，华为员工不足 50 人，我是第 41 号员工。

## **创新就在眼前，只要离问题足够近**

华为刚起步时，赶上了中国通信市场大发展的机遇。30 多年前的中国，电话普及率不足 1%，市场潜力巨大。

但是竞争相当艰难，华为一出生就在家门口遭遇全球化的大品牌，都是拥有顶尖技术优势、神一样的对手，作为初创公司，如何从巨头们的眼皮底下抓住机会，这是摆在我们面前的首要问题。



今天在场的很多朋友也一样，都会遇到这些相同的挑战。

我们当时的战略是，全力聚焦在交换机这一款产品上，并力求做到与众不同。

下面我想分享一段个人的经历。

当时，我们一位客户的网络设备总是掉线，特别是在晚上。我们在实验室做了无数次测试模拟，总找不到原因，非常郁闷。所以我们的三位工程师，包括我自己，都决定在客户的机房里住上一整夜，所谓现场有神灵，看看能否在机房发现问题。

我们睡在地板上，大概半夜的时候，听到了地板下面有吱吱的响声。揭开地板，我们找到了真正的原因，是老鼠把网线啃断了。解决方案并不复杂，我们为客户特制了电缆，加装上一层金属网，困扰客户的问题，在一夜之间解决了。

大家可能认为这根电缆并不是什么复杂的创新，但这是我学到的创新第一课，就是这根特殊的电缆，帮助我们撬开了市场。

创新并不容易，但如果你离问题足够近，这就容易多了。

## 创新更要着眼长远

### 抓住技术融合的变革机遇

当然，创新可以由问题主导，但今天越来越多的创新是由数字技术驱动的。

我们认为 5G、云、AI 等技术是创新的关键驱动力，正在加速推动各行各业数字化转型。更重要的是趋势是，这些技术正在交汇融合，带来前所未有的革命性变化。

我们认为，所有东西都将连接在线，一切都会连接到云端，人工智能将无处不在，这些革命性的变化将重塑我们今天所熟知的一切。

比如今天的手机，是大家再熟悉不过的电子产品，过去 10 年，手机已经从电话转变成了个人电脑，你有没有想过，下一个十年，手机将扮演什么角色。

我们认为，未来的手机将成为个人计算中心。

一方面，手机本身将更变得更智能、更强大。它能帮助普通人拍出专业摄影师水平的照片。它能帮助我们用摄像头自动识别出食物的卡路里含量。它甚至能帮助聋哑儿童学习阅读。大家有没有听说过华为手机里的 StorySign 应用？这款应用基于

AI 能力可以把绘本上的文字转换成手语动画，非常酷。

这些都不是想象，今天都在真实地发生，相信将来还会涌现更多的创新实践。

另一方面，更重要的意义在于，手机将重构个人数字体验生态。今天用户的体验是以终端为中心的，是碎片化不连续的，是典型的人跟着终端走。我们认为，体验要跟着人走，手机将作为个人计算中心，与平板、PC、电视、汽车等所有的设备都无缝连动起来，真正实现以人为本的、连续的自然体验。

在这样全新的数字体验生态下，今天所有熟悉的设备，都会变得和以前大不一样。

比如汽车。从我的角度来看，汽车将成为移动超级计算机和数据中心。这是 IT 史上软硬件开发量最大的单一产品，算力需求达到人类计算史上的巅峰，需要“亿行级代码”+“千 T 级算力”的 IT 能力。

与此同时，智能汽车将成为一个持续提升体验的数字服务平台，在我们的家庭和办公室之外，

成为一个可移动的“第三空间”。

就像我们现在的智能手机一样，智能汽车能够通过持续的软件升级、硬件升级、应用升级，带来不断的体验提升，而如何不断地满足这些体验，本身就成为了车企持续创造价值的平台。

大家看到，全联接、全在线、全云化、全智能，正在带来革命性变化与影响，无论是初创公司，还是各行各业的商业领导者，我们都需认真思考，如何最大限度地发挥数字革命的潜力，抓住创新机会。

## **创新依赖于开放合作 不做什么比做什么更重要**

技术与技术的融合，行业与行业的融合，带来业务场景的复杂与多样性，没有任何一家企业能够全盘搞定，这就需要高度依赖产业链以及跨行业之间的合作。

合作最关键的是要有所为，有所不为，不做什么比做什么更重要。因为企业的资源是有限的，聚焦才能更容易地建立竞争优势并创造更多合作

空间。特别是大公司，更是需要自我约束，不能什么都想做。

在华为，我们信奉这一原则并专注于自身的优势。

比如在云计算领域，华为聚焦在自身擅长的 ICT 基础设施领域，提供一个信息化、自动化、智能化的平台，让各个伙伴的内容及应用在上面茁壮生长。在法国，华为支撑 Orange 构建的公有云平台，帮助空客、PSA 等本土企业实施数字化转型。

而在 AI 领域，华为从算力和开发两个层面，推出全栈全场景的解决方案，以及一站式软件开发平台，让各行各业用得起，用得好，加速实现 AI 成为通用目的技术。

为了促进跨行业的合作，我们还建立了 OpenLab 开放实验室平台。

巴黎的 OpenLab 是去年四月份成立的，为来自不同行业的专家提供平台，以确定未来数字化转型的需求并制定行业特定的解决方案。仅仅一年时间，就有 50 个合作伙伴为智慧城市、智能制造、零售等领域开发了 15 个行业解决方案，这让我们

对平台的扩展工作充满信心。

今天，我很高兴地宣布，在未来五年内，我们将继续在法国投资 3500 万欧元用于 OpenLab，我们希望为行业合作构建一个更强大的平台。

## 创新要关注社会价值，让科技普济天下

关于如何创新已经谈了很多话题，对于为何创新最后我也想分享一些看法。

虽然今天的技术取得了很大的进步，但仍然有很多人落在后面。欧洲的移动宽带普及率接近 100%，但是，世界上一半的人口仍然没有互联网接入。

丰富多样的手机 App 应用，已经成为我们生活的重要组成部分，但是，欧盟 43% 的人口仍然缺乏基本的数字技能，比如在座再熟悉不过在线搜索技能，就不是人人都会用。

事实上，差距在变得越来越大，我们必须采取行动。

法国政府已经在研究这个问题。Tech for

Good 计划就是一个很好的例子，技术领导者们一直在探索如何通过技术实现社会价值。我很荣幸加入进来，昨天的讨论非常有建设性，富有成效。我们也想有所贡献。

今年，我们推出了一项名为 Tech4ALL 的数字包容计划，希望在未来 5 年内再让 5 亿人从数字技术中受益。这是一项全球计划，我们的合作伙伴和客户都在加入。在非洲，我们正在与 Orange 合作，通过提供无线网络和服务，连接 18 个国家的 1.2 亿人口。

在这里，我想展示我们的工程师在非洲拍摄的一段视频。

这是尼日利亚的一个叫做 Tobolo 的小村庄，距离首都阿布贾 500 公里。村民们载歌载舞，你或许认为这是当地的传统节日，实际上这是在庆祝村庄首个移动基站的开通。

在巴黎建有数千个基站，大家可以享用优质的数字服务，我们已经理所当然地习惯了这一切。

但对于那些村民来说，基站的第一次开通，从此可以连接到外部更大世界，这意味着更多的工作

机会、更易获得的医疗保健，这将永远改变他们的生活，这是了不起的意义。

朋友们，这是最好的创新时代。法国拥有深厚的基础研究底蕴，领先的人才优势，以及友好的创新环境，我认为法国有望成为全球的创新中心，开放协作是推动创新发展的唯一途径，我们非常自豪，能够为法国数字化创新进程贡献一份力量。

让我们一起行动起来，努力实现这一目标。

谢谢大家。



# 网络安全需要系统治理

胡厚崑

德国波茨坦网络安全会议发言

---

2019 年 5 月 23 日 , 德国波茨坦

大家好！

在讨论安全话题之前，请允许我简要介绍一下华为在德国的运营情况。

华为是全球领先的数字技术提供商。大多数人提到华为，会想到我们的智能手机，特别是其优异的摄影能力。顺便说一下，这得益于我们与德国久负盛名的徕卡公司的合作，我们对这项合作成果感到非常骄傲。

但是，除了智能手机，我们其实做的更多。

19 年前，华为在波恩设立了首个德国办事处。现在我们在德国有 2,600 多名员工，服务 5,000 万德国消费者。

我们向德国三大电信运营商及区域运营商提供网络和服务。

我们也在帮助德国企业进行数字化转型。德国在很多垂直行业处在全球领先的地位。为了帮助我们的客户在迅速发展的数字经济中保持领先地位，我们正与其合作对多个行业的产品、服务和运营进行数字化改造，包括汽车、制造、物流及运输行业。

德国也是华为最重要的研究中心之一。我们在德国有 500 多名研究人员，多个研发机构和实验室，聚焦在 5G、联网汽车等下一代技术的研究，并为智能制造等快速发展的垂直行业提供解决方案。

但你们在媒体报道中看到的并不是这些。

## 数字世界不应竖起一堵“柏林墙”

近期，华为遭受了毫无依据的指控及由此带来的限制。这一行为意欲破坏我们的业务运营，是完全不合理的。

在欧洲，近四分之三的用户使用 Android 手机，其中华为约有 20% 的市场份额。这一不负责任、草率的决定会对欧洲的消费者和企业造成极大的伤害。

这开创了一个危险的先例。它违背了国际商业界的价值观，切断了全球供应链，并将扰乱电信业的公平竞争。如果我们不能共同努力解决这个问题，未来它可能发生在任何行业和公司身上。

今天，我很高兴来到了美丽的波茨坦大学校园。在这里，我看到了一段柏林墙旧址。这令我想起了这样一个事实：如今，我们不想再竖起一道墙，我们也不想重复另一次痛苦的经历。同样，我们不想在贸易中竖立新的墙，我们不想在技术上竖立新的墙。因为我们需要一个紧密联系的全球生态系统，以促进更快的技术创新和更强劲的经济增长，这也是人类社会得以繁荣发展的基础。

幸运的是，全球很多国家领导人都能够保持冷静、客观。来自德国、英国、法国、荷兰和比利时等国的领导人都已表达了他们不会步美国后尘，不会基于原产国对任何公司进行封锁。

这些最新进展都让我们备受鼓舞。欧洲作为共同体有着共同的信念，那就是安全原则必须基于事实、统一的标准和透明的流程。

这是应对复杂挑战的最为理性的态度。

## 理性、积极的态度

数字技术的快速发展带来诸多新的安全挑战。各行各业都在进行数字化转型，面向万物互联和全

面云化，这意味着网络安全风险在增加。

随着联接数的增加，网络攻击面也在扩大。随着全球化云平台的发展，传统的安全边界超越了地理及法律范畴，已经变得模糊。人工智能和大数据正帮助我们利用数据创造巨大价值，但数据泄露的风险也在增加。

这些是我们面临的共同风险。

我们鼓励各界采取理性、客观、基于证据的方式进行风险评估。

这是安全的数字环境的基石。如果我们对风险持情绪化态度或者存在偏见，结果就会变得不可控，我们也就无法达成安全目标。

## 系统的安全治理

网络安全涉及很多因素、很多利益相关人，也涉及多个法律和治理机制。

世界经济论坛网络安全中心识别了网络安全相关的八大要素，包括技术和法律、物品的安全、网络隐私、合作规范、系统风险与韧性、网络战、

关键基础设施保护和网络犯罪。

网络安全挑战非常复杂，我们不能在某个单点上解决问题，也不能靠任何个人、公司或国家来解决问题，我们需要合作。

我们需要采用系统性的方法，通过全行业、全社会的共同努力来解决网络安全问题。

## 统一的安全标准

首先，政府和行业组织需要进行合作，制定统一的网络安全标准。

德国政府态度很明确，要致力于提升面向整个电信行业的安全标准。德国联邦网络局在 3 月 7 日公布了新的电信网络与服务安全要求关键点。

现在，他们正在向华为等设备提供商、运营商及服务提供商征求意见，作为新的安全要求的输入。

这是非常开放的做法。我们很高兴地看到，这些安全要求关键点在技术上是中立的，而且同等地适用于所有企业、所有网络。

这是正确的做法，我们完全支持德国政府的这一举措。

德国具有悠久的科学和工程历史，先进的流程，以及坚实的工业基础，这些优势足以使德国在网络安全标准方面引领欧洲、甚至全球。

此外，3GPP 和 GSMA 在 NESAS（网元安全保证机制）方面正取得巨大进步。这一机制可以对无线通信设备进行安全评估。

我们希望更多国家、标准组织和行业组织能够尽可能地参与到标准统一工作中来。统一标准有助于我们更快、更有效地一起前进。

## 独立的验证机制

有了清晰、统一的网络安全标准之后，我们要欢迎独立验证。

全球供应链变得越来越复杂，我们需要对所有供应商、所有部件采取同样的验证措施。我们不能只对某个网络系统中的某个部分进行安全验证，这样的话，没有经过安全验证的部分就会成为短板。

信任也好，不信任也罢，都应基于事实，而非感觉。事实必须是可验证的，而验证必须基于清晰、统一的标准。

数字世界需要采取全面的、端到端的网络安全保障方法，辅以对各个行业、各个公司的独立验证机制。只有这样，才能确保结果公平、客观，各个组织才可以选择通过相应安全验证的产品。

## 扎实地履行责任

华为高度重视网络安全，将网络安全作为公司最高纲领，置于商业利益之上。具体来说，我们聚焦在三个领域，为人类社会建设更为安全的数字世界。

首先，华为积极与行业组织合作，制定统一的安全标准。我们是 3GPP 安全与隐私标准的主要贡献者。2018 年，华为向 3GPP 提交 500 篇 5G 安全提案，其中 227 篇获得批准。

此外，华为强烈主张采取独立的安全验证。在华为，我们设立了独立网络安全实验室。该实验室完全独立于所有业务部门，在产品上市前对



其进行独立验证，对于安全质量不达标的产品实行一票否决。

2018 年 11 月 16 日，华为在波恩的安全创新实验室开张。该实验室是产品与解决方案验证的平台，也是华为与德国联邦信息安全办公室之间进行深度技术交流的平台。该实验室面向新技术进行安全标准探索，并制定更为有效的产品安全验证方法。

除了对现有产品进行验证，我们还积极投入安全创新。华为每年在网络安全方面的投入占整体研发费用的 5% 左右。2018 年，华为研发投入约 150 亿美元，其中约 7.5 亿美元投入网络安全领域。

我们不只是回顾过去，识别需要提升的领域。我们还展望未来，与行业一起预测未来可能出现哪些新的安全威胁，同时增强我们的技术能力，以应对未来十年甚至更长一段时间内的安全挑战。

华为慕尼黑研究所聘用了很多优秀的德国安全专家，在安全技术上进行研究和创新，包括可信计算、数据安全、隐私保护和联网汽车安全等。华为还积极地与德国学术界和产业界展开合作，推动网络安全向前发展。

## 全球共同的目标

技术正从根本上改善着我们的生活，我们应该拥抱技术，而不是对技术心存恐惧。但是，我们要清醒地认识到，新技术也会带来新挑战。

我们认为，安全问题最好通过设定全球共同的目标来应对，这需要政府、行业、企业，以及学术界共同参与。

为达成这一目标，我们应避免情绪化或者偏见，而是基于事实、证据、标准及独立验证推进安全相关工作。

这次会议及类似的平台是各方走到一起展望未来的绝佳场合。我相信，只要我们保持合作，我们就能够为后代建立更加美好、更加安全的未来。

宋柳平

# NDAA 诉讼进展发布会发言

---

2019 年 5 月 29 日 , 中国深圳

女士们先生们，大家早上好，欢迎大家参加今天的发布会。

相信大家都已注意到，美国政府接连利用立法、行政、外交等手段对华为进行打压。一个超级大国动用国家机器，全方位持续打压一家私营企业，破坏其正常运营，这是史无前例的。

事实上，美国政府迄今为止都没有提供任何华为构成安全威胁的证据。美国的系列动作，都是基于没有任何事实根据的猜测。

但是美国国会却通过了 2019 财年国防授权法案（NDAA）第 889 条，假定华为有罪，没有给华为任何辩护和提供驳斥证据的机会，而是直接“用立法代替审判”，这是美国宪法所明确禁止的。

今年 3 月 6 日，华为在美国提起诉讼，要求法庭判决 NDAA 第 889 条部分内容违宪。刚刚，我们向法庭提交了此案的简易判决动议。华为希望法庭尽快作出判决，判定 NDAA 中针对华为的限制措施违宪，同时禁止实施该限制措施。

有人质疑为何华为会对该法案发起反击，认为这起诉讼只是一场公关活动。事实并非如此。

NDAA 不仅会给华为带来损害，也剥夺了美国运营商客户和消费者选择先进技术的自由。

在美国，很多农村地区的用户常常被遗忘，他们无法享受可支付得起的宽带服务。多年来，我们与农村地区运营商一起致力于为这些用户提供平等地享用通信服务的机会。

但两周前，美国政府突然宣布将华为纳入实体清单，这一行为损害了全球 170 多个国家和地区使用华为产品和服务的客户以及全球 30 亿用户基本通信的权利，这其中还包括欠发达国家面临“数字鸿沟”的贫困人民。此外，实体清单还直接损害了 1200 余家与华为有业务往来的美国企业，影响了数以万计的美国就业岗位。

强大如美国，以举国之力，乃至动用全球外交资源，打压一个私营企业，不公平，也开创了一个危险的先例。今天是电信行业和华为，明天就可能会是任何行业，任何企业。司法是守护正义的最后防线，我们对美国的司法独立和正直抱有信心，希望通过法律来纠正立法者的错误。

保障网络安全一直以来都是华为的最高纲领，我们会在全球供应商和客户的支持下，竭尽所能，

继续提供安全和先进的产品。但是美国以“网络安全”为借口来获得公众对其别有用心的行动的支持。美国的行为对网络安全毫无益处，只会提供一种虚假的安全感，转移大家对真正的网络安全挑战的注意力。

网络安全是各方面面临的共同挑战。如果这也是美国政府的目标，我们期待着其转变策略通过诚实、有效的措施提升网络安全。

谢谢！

# 美国需要华为

陈黎芳

署名文章

---

2019年5月17日,《纽约时报》

周三，特朗普总统签署了一份行政命令，宣布国家进入“紧急状态”，这为在美禁售华为设备奠定了基础。此外，美国商务部长 Wilbur Ross 发布了一项命令，禁止全球领先的电信设备供应商华为在未经美国政府批准的情况下从美国企业购买零部件和技术。该命令会在今天生效。

美国商务部的这个决定，意味着美国公司必须获得特殊许可才能向华为出售零部件，这可能会使华为难以（甚至是无法）获得其网络交换设备和智能手机的关键零部件。然而，这个禁令并不会让美国网络更安全。相反，它只会伤害美国普通民众和企业的权益，剥夺他们获得先进技术的权利，抑制竞争，并增加其购买设备的成本。

该禁令会对与华为有业务往来的美国公司中的数千名员工造成经济损失。华为每年从这些美国公司购买的产品和服务超过 110 亿美元。全面禁止华为设备将使数万美国人失去饭碗。

美国偏远农村地区的数十个 4G 网络都使用了华为设备。该禁令将使小型私营美国电信运营商，比如美国东部俄勒冈州电信（Eastern Oregon Telecom）和怀俄明州联合无线（Union



Wireless )，无法继续为数百万用户提供新业务以及更高速的宽带网络服务。这些运营商不得不将有限的资金用于从华为的竞争对手购买更昂贵的替代设备，这些竞争对手包括爱立信和诺基亚，但它们也都不是美国公司。

华为是公认的 5G 技术行业领导者。封锁华为只会使美国在 5G 网络建设中落后于其他国家，并进而损害美国经济。最终，美国可能会落后于许多计划引入 5G 网络的欧洲和亚洲国家，让这些国家能率先向用户提供新产品和服务，正如当初美国迅速部署 4G 网络（上一代无线技术）一样。

最重要的是，这个禁令无法推动美国实现提升数字网络安全性的目标。

美国官员担心，中国设备能帮助中国政府切断手机、电力、银行等关键服务。保障电信网络安全是运营商、设备供应商和服务提供商共同的责任，这些利益相关方应通过可控、透明的方式共同实施风险规避措施。电信运营商负责控制网络和网络中传输的数据。由于现有的风险规避流程，[破坏分子]想要规避运营商的控制机制是极其困难的。华为多次表示，将拒绝任何要求其攻击或监视客户的要求。

华为是一家总部位于中国的企业，但仅仅根据华为的中国身份就对其采取针对措施是不合理的。诺基亚和爱立信等电信企业像华为一样，拥有全球供应链，使用在中国开发或制造的设备。目前美国网络中安装的电信和互联网设备大部分都是中国制造。将一家公司——或来自一个国家的所有公司——列入黑名单的做法丝毫不能减轻这种全球供应链所带来的风险，反而会极大地抑制竞争，不可避免地提高成本。

特朗普的行政命令和美国商务部的规定旨在防止恶意分子将恶意软件植入电信网络，从而秘密监控网络流量或发动网络攻击。这个目标反映了这样一个事实：即全球通信网络容易遭别有用心的国家攻击，例如通过虚拟手段在软硬件中植入可编程代码和可利用的漏洞。但这种代码对任何设备供应商的产品都可能会造成损害，包括那些来自对美国友好的国家的供应商。因此，风险缓解机制必须是可控透明的。

美国政府与诺基亚和爱立信签订了政府监管的风险规避协议。尽管诺基亚和爱立信总部位于欧洲，在中国有着广泛的业务布局，但美国仍然允许

他们在美国开展业务。华为也期待有机会探讨类似协议。

如果白宫和商务部真的想保护美国网络，就不应该把重点放在禁止某家公司上，而应聚焦建设以公认最佳实践为基础的全面风险管理机制。事实上，这也正是美国国土安全部去年倡导的战略。

封杀任何一家公司——更不用说行业领导者华为——都会削弱竞争，推迟 5G 部署，抑制创新，阻碍美国消费者和企业获得全球最先进的通信技术。特朗普政府应该放弃其昭然若揭的路线，制定一个透明框架来全面测试和保护美国的通信网络。

任正非

# 和美国学者的咖啡对话

---

2019年6月17日, 中国深圳

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

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

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

当然余生还很长。非常高兴能请到尼古拉斯·尼葛洛庞帝教授！

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

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

01

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

**任正非：**尼古拉斯·尼葛洛庞帝教授是乔布斯的老师，他的儿子与乔布斯同一个宿舍，今天我拜尼古拉斯为老师，所以我与乔布斯就是同学了，我感到无上光荣。乔治·吉尔德先生给黄卫伟老师《价值为纲》英文版写了序言，写得非常好，我非常崇

拜他。我尊敬他们，也很高兴在此见到你，你是有名的主持人。

02

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

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

**田薇：**现在面对的到底是技术问题还是政治问题呢？

**尼古拉斯·尼葛洛庞帝：**我觉得更多的是文化问题。我来这里是为了另一个原因。我是自告奋勇来参加这次活动的，来之前还告诉了任先生我具体哪天可以来。我和乔治认识四十年了，看到他今

天也在这里，我感到既惊讶又高兴。我和乔治在政治上的意见不一致。但无论如何，我们都认为美国正在犯一个很大的错误，首先就是针对一个公司。我在摩托罗拉董事会任职 15 年，我想华为最早的合资公司中，也许就包括考虑与摩托罗拉一起创办合资公司。我最关注的是信息和科学开放。我来自西方国家，西方国家不太重视贸易、商业或股价，而是重视知识，在前人的基础上实现发展。只有当人们从一开始就保持开放态度，我们才能不断地在前人的基础上实现发展。这对我来说才是最重要的。当然，世界上还存在其他问题，这点我并不否认。但我主要关注世界如何进行合作。在科学发展早期不存在全球竞争，因此科学发展才能从合作中受益。

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

**任正非：**我认为，人类社会最主要的目的是要“创造财富”，使更多人摆脱贫穷。社会一定是要合作共赢的，每个国家孤立起来发展，这在信息社会是不可能的。在工业社会，由于交通问题、



运输问题形成了地缘政治和地缘经济，一个国家可以单独做一个缝纫机、拖拉机……；在信息社会，一个国家单独做成一个东西是没有现实可能性的。所以，全世界一定是走向开放合作，只有开放合作才能赶上人类文明的需求，才能用更低的成本让更多人享受到新技术带来的福祉。

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

03

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

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

我们之前没有预测到有这么严重，是做了一些准备，就像那架“烂飞机”一样，只保护了心脏，保护了油箱，没有保护其他次要部件。未来几年公司可能会减产，销售收入会比计划下降 300 亿美

元，今年和明年的销售收入预计都在 1000 亿美元左右；2021 年我们可能重新焕发出勃勃生机，重新为人类社会提供更优质的服务。这两年要进行很多版本切换，这么多的版本切换需要时间磨合、需要时间检验，适当下滑是可以理解的。当我们走完这一步以后，已经变得更坚强。

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

**田薇：陈女士，任总有没有告诉员工关于 2021 年的计划？**

**陈黎芳：**不同时间会讲到，每次说的数字可能也不一定一样。

04

**田薇：看起来任总已经透露了很多信息，比如说底**

## 线思维，乔治您怎么看？

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

**田薇：**我们都知道安全非常重要，但是怎么做到安全呢？这是个问题。

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

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

**尼古拉斯·尼葛洛庞帝：**首先，我很早就开始使用互联网了。最开始接触互联网时，我几乎认

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

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

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

05

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

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

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

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

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

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

因此，我们在为人类服务上多做一些贡献，弥补我们在理论上没有发明。

06

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

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

**田薇：**吉尔德先生对华为的期望是不是太高了？是太乐观还是太悲观了？

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



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

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

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

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

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

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

### **田薇：都有哪些国家？**

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

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

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

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

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

08

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

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

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

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

09

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

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

**田薇：**您是在抨击美国吗？

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

我认为，美国必须要处理好与华为的关系以及

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

乔治·吉尔德：你不会真的这么说吧？



**尼古拉斯·尼葛洛庞帝：**是的，我曾经讲过这些，但并不意味着这是真的。

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

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

**田薇：**您不认为这只是虚拟财富吗，就像股票经纪人一样？

**乔治·吉尔德：**它本身不是一种财富，而是财

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

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

**田薇：尼葛洛庞帝先生，您肯定不同意您朋友的说法吧？**

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

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

**田薇：数字世界将与生物科技世界融合在一起。**

**尼古拉斯·尼葛洛庞帝：**是的，差不多。

11

**田薇：**对于种子成长的事情，任先生您对未来怎么看？

**任正非：**尼古拉斯教授讲的是 DNA 和电子技

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

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

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

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

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

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

**田薇：**尼古拉斯·尼葛洛庞帝先生，现在您有机会

好好阐述您的观点了。

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

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

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

12

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

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

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

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

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

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



者发生少一点。我们认为，财富会越创造越多，不是越来越少。

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

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

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

赏和互动。

**田薇：**这是个很有趣的世界，对吧？这个世界比很多人想象的更大。说的非常好。

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

**田薇：**似乎吉尔德先生是华为的粉丝。

**乔治·吉尔德：**是的。

**田薇：**尼葛洛庞帝教授呢？

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

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

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

让人吃惊，而我们总是低估他们。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

意，工作人员会把麦克风给大家。我会尽可能做到公平，让大家都有提问的机会。

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

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

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

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

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



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

**田薇：**这是一个社会问题，稍后再讨论。

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

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

最典型的是，两年多前我们裁减了业软，这个

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

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

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

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

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

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

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

**任正非：**我认为，中国现在的大众创新虽然看

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

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

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

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

18

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

**应？现在华为拥有 8 万多项专利，是否会把它们武器化？**

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

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

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

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

还是说由于 90 天的宽限期，它们还在继续给华为供货？它们的情况如何？

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

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

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

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

第三，有没有第三条道路？我们没想过第三条

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

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

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

20

**田薇：**请每个人用一句话讲讲今天与任总咖啡对话的启示。

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

家，包括通过媒体都看看、来了解，谢谢！

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

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

**任正非：**我认为，世界就是合作共赢。

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



任正非

# 法国《观点》周刊采访

---

2019年6月18日, 中国深圳

01

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

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

**艾狄安·热尔内勒：您小时候也受苦了吗？**

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

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

后来我考上了大学，就离开了贵州，从此没有在贵州工作和生活过。

**《观点》记者纪尧姆·格哈雷：您小时候有没有吃不饱饭的时候？**

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

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

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

**03 纪尧姆·格哈雷：很多人对您之前在军队的经历很**

## 感兴趣，您在军队具体做什么呢？

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

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

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

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

**任正非：**我认为中国历来就不是一个扩张的国家。几千年来，中国是一个闭关自守的封闭国家；现在中国奉行开放改革，主要目的是把外面的引进

来。中国走出去，主要是商业贸易走出去，是以商业的形式走到世界，并不是以政治的形式走到世界，并没有带着意识形态走向世界。

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

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

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

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

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

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

**艾狄安·热尔内勒：太好了。传教士把吉他带到这个地方，中国人把5G带到世界。**

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

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

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

**07 艾狄安·热尔内勒：**现在西方人比较害怕中国，您说中国不是一个扩张的国家，历史也证明了这一

## 点。您是否理解西方人讲到中国时的紧张态度呢？

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

## 艾狄安·热尔内勒：为什么认为中国怕美国呢？

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



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

**任正非：**随时可以签订。

**纪尧姆·格哈雷：**您曾经见过特朗普总统吗？

**任正非：**我去见他干什么？见马克龙总统是可以的。

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

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

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

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

KPMG 审计的。现在你们看到的是 2018 年的年报。

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

**任正非：**第一，我们要履行为客户负责任；第二，中国政府从来没有要求过这样做。

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

**艾狄安·热尔内勒：**您觉得谷歌和脸书都没有办法承诺吗？

**任正非：**不知道。

**艾狄安·热尔内勒：**思科呢？

**任正非：**不知道。

11

**纪尧姆·格哈雷：**您曾经有没有因为一些商业的原因想要获得客户、用户的信息呢？

**任正非：**我要这个信息干什么？

**纪尧姆·格哈雷：**因为 21 世纪信息就像石油一样。

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

12

**纪尧姆·格哈雷：**华为成功的关键是什么？遇到的最大困难是什么？

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

最担心的是什么？就是太成功了，员工惰怠了，不愿意到艰苦岗位，不愿意到艰苦地区去。现

在特朗普把我们逼活了，他们转变了惰怠思想。

## 13 纪尧姆·格哈雷：能否描述一下鸿蒙是怎样的系统？

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

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

**任正非：**没有比较。有可能。

**艾狄安·热尔内勒：**这是一个商业论据吗？

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

**艾狄安·热尔内勒：**美国和华为的问题有两个层面：第一，商业层面。美国政府希望阻止华为把技术和设备出口到他们国家中。第二，供应商层面。欧美供应商向华为销售半导体。以上这两个层面如果出现问题，哪个层面影响最大？

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

**艾狄安·热尔内勒：**就是备胎计划（B计划）吗？

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

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

至于有些国家不卖给我们零部件，双方都会受到伤害，可能我们的销售会减少，他们卖的东西也少了。华为不是上市公司，业绩有点下滑没有关系，但是他们7月份发布财务报表如果不好，股价就下降了。所以，双方都有影响的。

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

**任正非：**当然，比如我们购买意法半导体的器件数量增加了。

**艾狄安·热尔内勒：**如果跟美国摩擦继续下去，就与欧洲一些厂家结盟？

**任正非：**对，更多购买欧洲厂家的产品。

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

**任正非：**不用等。在照相功能上，华为手机是

全世界最好的，有相当多的功能我们是独有的。

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

**任正非：**很多年才能做到。

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

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

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

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

**18 艾狄安·热尔内勒：**现在有一些人会觉得欧盟的运营商不着急部署 5G，现在看来 5G 能赚钱的应用只有自动驾驶，其他应用好像赚不了什么钱，这个说法对吗？

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

**艾狄安·热尔内勒：**这是偏政府的论据，运营商自己出钱投资，不能马上赚到钱。

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

**艾狄安·热尔内勒：**为什么？

**任正非：**因为 5G 成本按每比特计算只有 4G 的 1/10，每比特能耗也只有 1/10，5G 速度在同等的能耗下是 2G 的一万倍。任何一个产品的先进



性不能意味着是低成本，应该是高价值。5G 应用以后你就知道，将来美国可能是落后国家。

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

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

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

**任正非：**谁也不需要代表欧洲，因为各个国家都有自己的利益，站到自己的利益角度上思考自己的问题，欧洲二十几个国家达成一定的平衡就行了。因此，欧盟总部放到比利时是有道理的，放在

巴黎就是法国代表欧洲，放到柏林就是德国代表欧洲。欧洲各个国家都以谋求自己的经济发展为目标，而不是谋求做世界霸主为目标，所以欧洲是非常值得合作的伙伴。

21

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

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

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

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

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

**任正非：**基因还在，但是基因不能自动转变成组合体，这就需要企业家和政府合理地推动。我们公司的生产系统是使用法国达索的软件，怎么说欧洲不伟大呢？是很伟大的。你们去看一看我们的生产线，回去采访达索，怎么华为买你们的产品用得那么好？

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

22

**艾狄安·热尔内勒：**现在华为和特朗普之间的冲突是科技性还是商业性的呢？

**任正非：**我不知道特朗普怎么想的，我猜想应该是政治性的吧。在通讯科技上，美国没有 5G，也没有光交换，很多东西它都没有，不存在科技竞争。电信设备产业上，美国与我们也没有同类商品的公司，所以也不存在商品竞争。他们莫名其妙打

我们，不知道他是什么目的。但客观上应该是帮助了爱立信和诺基亚，就是说在帮欧洲。我们也很高兴，只要人类用了爱立信、诺基亚的产品，人类得到了服务，也是我的理想，不一定我们自己服务。

23

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

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

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

24

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

**任正非：**我不喜欢湖里的黑天鹅，不是我养的。因为黑天鹅总是吃湖边的花草，我喜欢湖边的植物茂盛一点。它对花园有破坏性，我不喜欢。饿了可以吃湖里的鱼，这是可以的，但它总吃草。

**艾狄安·热尔内勒：有一本书专门讲黑天鹅的，在2007年金融危机之前写的书。**

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

25

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

**任正非：**在过去三、四十年中，中国有了很大发展，但是发展的质量还要提高，将来能给人类多

做一些贡献，这点做得还不够。走在我们前面的国家有整个欧洲、日本、美国，中国 GDP 虽然数量比较大，但很多是中低端商品，人均 GDP 还是比较少的。

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

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

大家也知道，中国出口商品的价格已经降到不能再降，再降企业就破产了，美国再加税，这边不

降价，税是让美国人民承担了。如果美国不能解决美国普通老百姓的贫困问题，社会也会出现一些混乱的。对比下来，中国政府坚定不移去消灭贫困，这个做法是非常正确的。

26

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

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

邓小平认为中国的基础制度是社会主义多劳

多得，但是要走市场经济的道路。市场经济就会有资本杠杆。中国要在资本和劳动之间牵制着，达到一定平衡。这个平衡由谁来实现？政府，政府来改革。中国从一个非常贫穷的经济基础开始改革时，改什么？改利益分配。十三亿人民改利益分配时，大家想象会有多少矛盾冲突，多少利益矛盾要爆发，中国必须要有一个强有力的政府控制着，使国家不要出现混乱。所以，邓小平坚持四项基本原则，要改革、要开放、要发展，但是不能出现混乱，一定要有一个强有力的政府来管住。中央把握改革的方向节奏，下面政府改得太慢，捏太紧出现僵局了，邓小平就说“胆子要大一点，步子要快一点”；有的改革走太快了，矛盾激化了，他四项基本原则又捏一下，让你走慢一点。所以，经过三十年时间，中国就过渡过来了。

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



**27 艾狄安·热尔内勒：**我觉得政治在华为的商业中有一个挺重要的地位，来的时候路过看到了香港的游行示威，世界开始慢慢分裂，特朗普不相信中国、不相信中国的体系，中国不相信西方媒体报道的内容，这样会不会造成世界的分裂？

**任正非：**我不搞政治，所以搞不清楚，你可以问我技术问题。

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

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

**艾狄安·热尔内勒：**您会建议小孩家长教什么东西呢，编程、数学之类吗？

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

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

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

**纪尧姆·格哈雷：**有没有哪位作家、哲学家的书对您启发特别大？推荐给我们看。

**任正非：**所有人。苏格拉底、柏拉图、孔子、

孟子以及法国那么多哲学家。

**纪尧姆·格哈雷：您有没有特别欣赏的发明家、科学家、创造家？**

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

29

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

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

都感兴趣。

30

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

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

**艾狄安·热尔内勒：**现在两点是哪两个支点？

**任正非：**中国和欧洲。

**艾狄安·热尔内勒：**您说的支点是什么意思？

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

**艾狄安·热尔内勒：**美国想要阻止华为的技术，是要等待他们研究出新的技术吗？

**任正非：**历史的车轮滚滚向前，不是谁可以阻挡的。

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

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

**艾狄安·热尔内勒：**您看起来不像是兔子。

**任正非：**但是我更不像是狮子。

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

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

展应该在非洲。

33

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

**任正非：**我们北京展厅的楼就是法国设计师夏邦杰设计的，也是他最后一个建筑。

**纪尧姆·格哈雷：**您经常去法国，喜欢法国的酒吗？

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

**纪尧姆·格哈雷：**投资哪些领域呢？

**任正非：**主要在研发领域。

**纪尧姆·格哈雷：**华为现在有五个研究所在法国？

**任正非：**可能还会逐步增多、扩大。

**纪尧姆·格哈雷：**现在法国代表处是一千名员工，未来有可能发展到多少人呢？

**任正非：**这个数据我不清楚，但是科学家的数

量会大幅度增加。逐渐走向人工智能的生产方式以后，人员的增加不会显著，但对未来新技术的探索会显著增加。

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

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

**艾狄安·热尔内勒：**您在贵州时也想到这个吗？

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

点燃火的人就雇佣其他人。所以，硅谷的精神是值得提倡的。

35

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

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

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

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



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

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

**任正非：**不知道。因为现在人工智能主要用于改进生产效率，没有用到改进情感上。

**纪尧姆·格哈雷：**您认为一些工作是机器人永远无法取代的？

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

36

**纪尧姆·格哈雷：**您认为华为三十年以后是什么样的公司？

**任正非：**我不知道三年以后华为还能不能活下来，所以我不可能预测三十年以后怎么样。如果我

们还活着，希望三年以后还有机会在一起采访。

**纪尧姆·格哈雷：如果特朗普要过来，您会敞开大门欢迎他吗？**

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

（视频采访）

**37 纪尧姆·格哈雷：特朗普说华为是美国的敌人，您对此有什么反应？**

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

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

**任正非：**我们是想 let 社会满意、让人民满意，

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

39

**纪尧姆·格哈雷：未来华为在法国有哪些计划吗？**

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

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

40

**纪尧姆·格哈雷：您最喜欢的谚语是什么？**

**任正非：**合作共赢。

任正非

# 美国 CNBC 采访

---

2019 年 6 月 19 日 , 中国深圳

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

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

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

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

**Deirdre Bosa:** 但是现在我们看实际情况，似乎

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

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

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

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

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

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

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

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

但是，我认为 300 亿美元的下降，对我们来说是很小的一件事情，我们能承受，因为我们不是上市公司，我们不太重视这个问题。我们重视经营的真实质量。

04

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

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

整个公司的业务，可能从原计划 2019 年收入规模的 1350 亿美元下滑到 1000 亿美元左右，与 2018 年持平。但是反过来，利润还上升了，公司现在的利润增长速度比我们想象的快，我认为利润



上升太快说明应该加大对战略的投入。所以，这次财务汇报几分钟就结束了，因为比我想象的好得多，那何必要汇报呢？

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

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

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

**任正非:** 首先，工资不会下滑，我们有足够的薪酬支付能力。我们也在改变激励结构，很多在关键时刻表现优秀的人员得到破格提拔，加工资。长期收益要看年底的报表，可能比年初的规划要低

一点。但是看见比我心理预期高多了，利润情况仍然很好的，我的心是踏实的。我就不让财务向我汇报工作了，我去关心一些技术方面的发展。

06

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

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

**Deirdre Bosa:** 华为的客户接受吗？我们看到在菲律宾，华为就已经表态，说如果以后华为的手机用不了 Google，用不了 Facebook，他们的应用可以全额退款，但是如果有更多的市场出现菲律

**宾这样的情况呢？**

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

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

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

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

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

没有能力去解决自己的生存和发展问题吗？这是我们信心的基础。

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

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

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

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

08

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

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

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

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

**任正非:** 有可能。如果它不骄傲自满，它怎么会落后了呢？

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

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

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

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

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

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

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

**任正非：**可能买得更多。因为美国供应商这些年对华为是有贡献的，当美国公司可以卖东西给我们的时候，如果不买他们的东西，我们就是没有良心，我们一定要买他们的东西。当美国不让卖东

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

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

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

**Deirdre Bosa：**我也期待到时候再来看一看，但是我还没有获得我刚才想要的答案，就是华为针对目前情况的战略性的计划或者是想法。比如说美国供应商不供应了，华为转向其他非美国的供应商，或者说华为进一步加大自研、自有组件的比例？



**任正非：**这两种方式都有可能。但最主要还是自己靠自己，提高自己的能力。

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

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

**Deirdre Bosa：**您跟特朗普总统或者是任何一位美国的官员沟通过吗？

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

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

**任正非：**当然愿意接这个电话，我们可以在一起沟通合作共赢。因为信息社会非常大，我们共同

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

我们还是尊重美国公司，也心疼他们，他们曾经帮助我们，现在他们也在受磨难，因为跟我们在一起而受到磨难。但我有什么办法呢？这是美国总统要这么做的，我也没有能力改变这个局面。

**Deirdre Bosa：这些美国公司有没有代表华为去推动解决这些事情？**

**任正非：**这我不知道。

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

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

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

**任正非：**不关注。

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

**任正非：**没有。我估计我们在相当长时间内是不可能在美国做生意的，所以我不关心美国还会不

会让我们进去。美国即使开放了让我们去做生意，我们也不一定有能力去做，因为建立一个体系需要很长的时间。

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

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

**任正非：**没有推动，不浪费精力。

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

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



18

**Deirdre Bosa:** 您关注华为在其他市场的准入问题吗？比如说欧洲、澳大利亚，他们也正在考虑或者审视与华为的关系。

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

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

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

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

**任正非:** 澳大利亚有自己的选择权，我们为什么要那么重视呢？

**Deirdre Bosa:** 欧洲是华为的大市场，而且也是

华为非常重要的一个基地，它们也正在考虑啊？

**任正非：**没有，欧洲对我们还是欢迎的。

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

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

而且我今天特别喜欢你，因为你提的问题很尖锐，没有回避任何问题，我的回答也是很真诚的，

我没有回避任何问题。这样，我们给美国人民展现出来一个真正的华为，因为他们还是不够了解，很多美国人没有来过中国，他们可能看的还是我们一百多年前的电影，以为我们还留着一个大辫子、戴着一个瓜皮帽、拄着拐棍、拿着大烟袋……很保守的状况，他不知道中国的互联网时代已经有很大的进步了。我出来多讲讲，能让大家更加了解真实的华为。

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

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

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

**任正非：**从事实看，我们现在世界上的订单并没有萎缩。我们最主要的订单是在网络联接设备上，这是我们的主要产品，几乎没有萎缩。全世界

很多国家在不断发布新闻说“我们的 5G 开通了”，很多用的是华为的设备。所以如果说对我们的影响，仅仅是对终端有一点点影响，但是终端在我们公司本身就是一个副业，不是主要业务。所以，影响一点有什么关系呢？

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

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

20

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

**任正非：**如果今天我们是上市公司，还能活下来吗？可能我们的股价波动、一泻千里，公司就崩溃了。我们是私有公司，下降几百亿美元对我们没有太大影响，我们的理想还是要实现的。所以，我们作为私有公司，远比作为上市公司要好。上市公司主要注重短期利益，要看当期的财务报表，不敢长远投资，我们不同，我们可以对未来十年、二十年都投资。所以未来我们会越来越领先，而不仅仅是今天 5G 领先的这一点，这就是私有公司的好处。

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

**任正非：**那它们应该比我们做得还好，美国何必还要打击我们的 5G 呢？

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

**任正非：**我认为，我们是为了理想而奋斗，如果我们不是上市公司，可能很多员工抛了股票就走掉了。但是现在我们员工抱成一团努力前进，内部力量很团结，所以我们有战胜困难的基础，这就是我们没有上市的好处。

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

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

**任正非：**不会。

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

**任正非：**谁能统一 77 亿人的思想？总会有人这样那样的想法，只要客户对我们认知就够了。我们不需要为了人人认知，而采取一些另外的措施。他不理解就不理解，历史会证明我们是怎么样的公司，过去三十多年的历史已经证明了我们，如果未来三十年我们能活下来，更能证明。为什么一定要通过上市才能证明呢？

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

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

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

**任正非：**在中国以外，我们在一百多个国家都有子公司，这些子公司也是独立的。但并不是为了向政治家证明，而是为了解决合规问题，我们致力

于遵守所在国家的法律，遵守联合国协议，遵守国际法。

22

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

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



加拿大的司法是公开透明的，我们相信这个问题是逐步能够解决的，所以我们耐心等待法律解决，我也没有感到委屈。

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

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

23

**Deirdre Bosa：**任先生，非常感谢您今天接受我们的采访。

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

任正非

# 《金融时报》采访

---

2019年6月24日, 中国深圳

01

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

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

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

02

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

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

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

03

**James Kynge:** 最近美国已经把华为纳入所谓

**的“实体清单”，请问华为怎样应对这一次难题和挑战？**

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

**James Kynge：应该修哪些大洞？**

**任正非：**到处都是洞。

**James Kynge：是不是芯片的问题？**

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

硬件问题不是太大，软件系统有一些影响。我认为世界软件人才是极其庞大的，各个国家的软件发展都很快，中国的软件发展也很快，我们自己的软件能力也很强。过去我们的软件能力主要用于硬件的嵌入式操作系统，这是世界最强的；但是宏观架构式的“软件定义网络”的体系比较弱一些。

如果这些东西继续得不到供应，我们也是能够追赶上来修补好的。

04

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

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

**James Kynge：**他们怎么可能知道？

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

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

**任正非：**应该说，我们这些年一直在调整，

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

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

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

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

**《金融时报》记者杨缘：**哪些产品会停掉？

**任正非：**在5G、光传输、核心网、接入网上一定不会受美国影响。在光系统上，我们是远远领先世界，不需要美国任何帮助。在5G上，我们也领先世界至少两三年，不需要美国零部件的帮助。在核心网上，除了服务器会受一些影响以外，其他

不会受什么影响。但是我们的泰山服务器性能强很多，泰山服务器很快投产来支持核心网布局。

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

05

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

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

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



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

## James Kynge：包括哪些生产 APP？

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

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

实体清单出来以后，终端在海外市场上先是大跌，后来逐渐回升，现在已经接近原来的销售水平。在国内大涨，国内老百姓觉得华为可怜，帮华为就

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

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

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

**任正非:** 进口还是会多元化的，美国公司如果还能卖给我们，我们还是会订购。美国的器件厂

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

06

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

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

前的能力也增强了。即使在最困难的时候，我们的研发经费也不会低于 150-200 亿美元。我们有前进的理想，有前进的动力，一定会有前进的结果。

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

**任正非：**是 50 个 5G 合同，已经发货 15 万个基站。

**James Kyngge: 可否预计一年内可以得到多少国外的 5G 合同？**

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

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

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

**James Kyngge: 英国呢？**

**任正非：**没问题。

08

**James Kynge：**现在听说英国在查华为的系统源代码？

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

**James Kynge：**这让华为花很多钱？大概多少呢？

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

这肯定要进行网络的重构、网络重新开发，从架构上、代码上……都要进行改变，这要花很大力

量。我们计划用大概五年完成整个公司所有产品新的架构，这个架构就是极简的网络架构、极简的产品架构、极安全的产品架构、隐私保护至少符合欧洲 GDPR 标准，而且这个架构将来做网络也是最便宜的。

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

09

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

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

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

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

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

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

**James Kynge：**华为在国内的 5G 市场享受

**一些优惠待遇吗？**

**任正非：**没有优惠待遇。

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

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

**杨缘：**任总提到 50% 的市场份额的数据是核心网，如果加上基站各种设备呢？

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

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

**任正非：**他可能太忙了，有时间打电话聊家常吗？我觉得不大现实。

**James Kyngge：**如果他愿意，您愿意接受吗？



**任正非：**但是我听不懂英文。

**James Kynge：**可以翻译。

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

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

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

11

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

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

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

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

12

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

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

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

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

13

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

**任正非：**首先，汇丰银行早就停止了与华为的合作。

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

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

国家，对它的形象影响是更大的。

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

**《金融时报》记者黄淑琳：汇丰银行不和华为合作，他们给了你们解释吗？**

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

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

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

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

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

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

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

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

**黄淑琳：**孟总现在学什么？

**任正非：**学了很多东西，具体课目我不太清楚。

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

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

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

**任正非：**美国也有很多在军队从事不同工作的

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

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

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

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



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

### **James Kynge：实体清单的影响不大？**

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

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

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

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

### **James Kynge：这些少年天才是国内还是国外的？有多少国外的？**

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

### **杨缘：刚才提到世界软件市场非常灵活，你们从美国运营商或者合作商招更多人？**

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

### **杨缘：不招他们的人？**

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

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

**任正非：**苹果就是我们的榜样。

**杨缘：**会像苹果那样起诉政府吗？

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

**杨缘：**如果政府要求华为解锁一款手机？

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

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

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

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

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

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

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

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

**任正非：**不可能那么长。不能用 X86 服务器，

可以用泰山服务器，我们的泰山服务器应该比较先进的。

**杨缘：最难补的漏洞是？**

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

**黄淑琳：需要多长时间把供应链转成不依靠？**

**任正非：**我认为不需要很长时间。现在绝大多数问题都解决了。

**杨缘：补这些洞，应该怎么补？要招更多人？**

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

**杨缘：美国垄断了世界芯片设计软件市场，这样高端软件，你们都可以补吗？**

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

**19 杨缘：没有任何意愿接受美方要求？**

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

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

**任正非：**物联网肯定会，比 5G 还要有能耐。

**杨缘：**华为会成为世界物联网的“王”，您认为美方会怎么做？

**任正非：**他们会再打物联网。

**黄淑琳：他们会怎么打？**

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

**黄淑琳：他们打乒乓球不行。**

**任正非：**乒乓球消耗能力小，橄榄球耗能量大。

21

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

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

**杨缘：**会跟他们一起做一些计划和策略？

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

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

**任正非：**不需要说服。现在抢着买我们设备的



运营商太多了。供货不一定困难。

**杨缘：没有对不确定性影响？**

**任正非：**合作二、三十年了，他们相信华为公司。

22

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

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

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。