

采访实录

2019.10
—
2019.11



第七册



逆灾而行，紧急开通火神山 5G 网络

2020 年初，一场新型冠状病毒疫情突然袭来，武汉成为疫情中的暴风眼。在这个特殊的时期，通信网络的正常运行至关重要。

“开通火神山 5G 网络！”1 月 23 日，接到武汉市疫情防控应急指挥部的通知后，华为公司和当地运营商等单位一起，紧急奔赴火神山一线。50 多名工程师兵分多路，完成了站点现场勘查、建设方案以及物料的到货搬运。1 月 25 日即完成了 5G 基站的开通和调测。除 5G 网络建设之外，团队还协助当地运营商完成了 4G 网络的扩容和 3G 基站的调优，全部采用最高网络容量配置，以满足现场通信网络需求。

他们用实际行动诠释了一个通信人的使命担当，始终与客户坚守在一起，保障网络的稳定运行。



让科技普济大众，让科技更有温度

婴幼儿先天性眼疾是“儿科中的难题”。很多孩子由于不会表达病症，错过最佳的医疗期，影响一生。

在西班牙，华为联合当地医疗研究机构，开发了一种新的检测幼儿视觉的医疗工具，小孩子只需要观看屏幕显示的眼球刺激信号，系统实时收集孩子眼球移动轨迹和反应，并将数据发送到终端设备。借助 AI 及机器学习能力，进行本地分析，筛查眼疾，这就是“Track AI”。

在数字技术的支撑下，经过培训的父母也能像熟练的医生一样，更快、更简单、更有效的检测儿童视觉障碍，这将给世界上 1900 万个视觉功能障碍儿童带来福音。



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10月

- | | |
|---------------------|----|
| 01. 任正非日本共同社采访 | 01 |
| 02. 任正非中东非洲阿拉伯语媒体圆桌 | 27 |
| 03. 任正非欧洲新闻台采访 | 53 |

2019年11月

- | | |
|------------------|-----|
| 04. 任正非《华尔街日报》采访 | 88 |
| 05. 任正非德国媒体圆桌 | 125 |



任正非

日本共同社采访

2019年10月16日，中国深圳

任正非：感谢你们光临。首先对“海贝斯”台风袭击日本表示同情，也对受灾人民表示慰问。同时，对吉野彰获得诺贝尔奖表示祝贺！吉野彰历时 38 年默默无闻的研究精神值得华为学习，如果我国科学家也能 38 年孜孜不倦钻研一件事情，有可能把国家做得更好。

我对日本这个国家有非常好的印象，也是我们家庭其他成员很喜欢的一个地方，日本人民很多精神是值得我们学习的。今天很乐意接受你们采访，你们可以任意提问题，不要怕太尖锐。

01

辰巳知二，共同社中国总局局长：感谢任总百忙之中接受我们采访。我第一次见到华为人是 2012 年在上海，当时我负责上海支局的工作。我参加了华为上研所在上海的发布会，当时完全不了解华为公司，第一次认识到中国有这么大的而且是民营企业。

之后有幸有机会和华为人一直沟通交流。如果没有记错，当时华为总部媒体事务部长是 Scott，是一位美国人，当时华为正好开发了手机样机，他很高兴地给我们做介绍。从那个时候开始非常关注

华为，一直想有机会采访一下任总。今天看到华为手机在全球都受到欢迎，也实现了采访任总的梦想，今天非常高兴、非常荣幸。请多关照。

任正非：非常高兴你参观了我们的上海研究所。做手机是我们一个偶然的决定，当时把3G卖向世界的时候，没有手机，系统就卖不出去，所以我们就学着做手机。最早的3G手机有多大？日本丰田考斯特，一辆考斯特只能装一个手机，也就是说各个部件加起来装满一辆考斯特，在上海马路上转，来测试我们的基站；然后我们一步步把这部“考斯特手机”做小，做到今天这样的水平，走了十几年漫长的道路。在手机上，早期我们应该是失败多于成功，走过了很多弯弯曲曲的道路，现在开始有点成功，并不等于很成功，所以我们还得努力。

我们日本研究所和日本公司在手机上有很好的合作。日本人民最大特点是擅长把很多东西做得非常精致，手机要做得非常小，这是日本的优势。所以，我们在日本有很大的投资，加强跟日本公司合作。

02

辰巳知二：关于中美贸易战的问题，目前中美贸易战没有看到具体会达成怎样的结果。有一种说法，中国和美国之间已进入了新冷战，您对这个怎么看？现在中美之间已经进入新冷战还是现在虽然没有进入未来会进入新冷战？您怎么看？

任正非：我认为，不会进入新冷战。随着美国不断封闭自己的过程，中国一步步加大开放，美国封闭一步，中国就更大开放一步。两个国家都想把自己封闭起来才会出现冷战，开放状态不会出现冷战。美国需要中国的市场，如果它少了一部分市场，就会对它经济有影响。以汽车为例，中国现在汽车保有量是4亿辆，如果按照平均十年更新一次，每年对车的需求量在4000万-5000万辆。在汽车产业中，中国去年已经确定未来五年加大开放的时间表，汽车产业可以独资，可以不转让技术，而且五年关税在不断下降，最终会降到非常低。欧洲汽车是高档汽车，日本汽车是高质量汽车，中国人民非常欢迎、非常喜欢。美国汽车主要体现在车很大，耗油量很多，美国应该积极争取让中国人购买它的汽车，结果贸易战还使得它的汽车被加了25%的关税。美国汽车不加关税都很难与日本汽车竞争，加25%的关税后是不是更困难？如果美

国政府过几年想明白过来再开放，中国市场已经让欧洲和日本的汽车占领完了。美国退出全球化是不可能的，它还是需要中国市场的。

这两年中国金融业有很大程度的开放。只要中国保持开放的姿态，全球化不可能分裂为两个群体。现在两国在贸易战上有一些争端，是可以通过协商来解决的。中国和日本在这个问题上处理得比较好，这些年中日之间也有矛盾，日本政府从来都是把政治和经济分开，政治上有冲突，但是经济上打得火热。相信习主席明年访问日本后，中日关系会到一个新高度，政治上暖和起来，经济上合作起来大发展。

中日之间有非常大的互补关系。中国有一定的系统集成能力，日本有非常优秀的材料科学以及精密制造工艺，双方结合起来就能形成很好的产品。我一直期望中、日、韩形成一个自由贸易区，三个国家都是工业国家，可以优势互补。中日韩是一个工业性的自由贸易区，缺少农产品，东盟就说“我也加入进来，我能提供农产品，我买你的工业品”，这样中日韩自由贸易区就会和东盟结合起来。欧洲说“你们这么大板块，这么多人口，我们也想进来

卖一卖东西”，欧盟也会加入到贸易区里面来。如果中日韩自贸区以及东盟农业自贸区，再加上欧盟的贸易区加入，缺少什么？能源。中东和中亚的国家说“你们这么多人，经济这么发达，我们把石油和天然气给你们运过来”，这样就形成欧亚大板块，一定可以支撑我们摆脱经济衰退的危机。但是这里最关键的是中日之间的关系，中日之间化解矛盾，团结起来，可以在这个区域起到核心的连接作用。我非常寄希望习主席访问日本的时候，和安倍首相能达成非常好的共识。

03

辰巳知二：现在谈到 5G，其实中美之间矛盾主要是高科技霸权争夺。现在哪家企业可以代表中国的 IT 领域呢？应该是华为。您认为市场上存在的技术霸权争夺说法，您赞成这个看法吗？

任正非：我不赞成技术霸权争夺战，因为全球化是相互依存的，一个公司独自做出一个产品来一定会落后的。热力学第二定律讲“熵增”，一个封闭系统，不与外界交换物质能量，不打破平衡，就会不断熵增，最后就陷入熵死了。我不赞成走完全自力更生的道路，要通过全球化分工协作，用来

自各个公司的最好的零部件整合成最好的产品献给人类。如果每个零部件都要自己做，不可能整合成最好的产品。我们现在用自己的零部件渡过美国断供的危机，可能会活下来，但不能保障我们三五年以后还是最先进的、还是领先的，所以我们必须依托全球化的分工合作，才能做到持续先进。日本有特别优秀的地方，美国有特别优秀的地方，欧洲有特别好的地方，中国有一定的努力，大家加起来，才能成为世界最好的东西。因此，世界一定要坚持全球化道路不动摇。

我现在不担心美国实体清单对华为公司的生存构成威胁，但是对于华为在三至五年后是否还是先进公司，我有一定担忧。所以我们坚决依托全球化，并希望中国科学家像吉野彰先生一样，用38年时间孜孜不倦攻克一点，提供先进要素使得我们能够前进。美国之所以这么伟大，是因为用先进的文化、先进的制度和严格的产权保护，吸引了全世界人才到美国去创新。而且这种创新是上百年、数十年来的积累，一个国家这么庞大的积累，带来的土壤是非常肥沃的。美国说，再过几年会做出比我们更好的设备，这点我完全相信是可能的。我是担心我们公司渡过生存危机之后，所有人以为华为就

能继续好下去，这不可能。因此，我坚决支持一定要走全球化的道路，不推动自我封闭。

04 辰巳知二：关于实体名单和中美关系提一个问题，假如说美国今后一直保持“实体名单”的话，是不是美国要实现与中国之间的脱钩？中国政府也有看法是不是美国要考虑与中国脱钩，您觉得中美之间的脱钩或者分割的形势今后会保持一定时间吗？

任正非：我认为，中美两国科技不会脱钩，还是要互相依存的。实体名单不撤销，封锁的只是华为公司，别的公司还是可以买美国东西的。华为的能量不足以改变全球化的轨道。还有很多不受制裁的公司，推动全球化的道路往前走。华为只是经济发展过程中一颗小小的“米粒”，对社会的影响不会那么大。我更希望社会不要因为同情华为，就去和美国分裂，我们被打击了，别人没有受打击的就趁机好好发展。

辰巳知二：现在社会上有一个说法，假如真正进入新的冷战，中美之间真正脱钩，世界上会有两种经济圈：一个以中国为主的经济圈，一个是以美国为

主的经济圈。如果按照您的说法，您认为不会发生这种现象？

任正非：我认为不会。历史已经证明，封闭会导致落后，只有开放才能先进。少数政治家希望脱钩，但很多企业是不愿意脱钩的，因为脱钩了东西就会卖得少，怎么会接受呢？大家都想多卖一点飞机，多卖一点汽车，多卖一些电子部件，没有一个厂家说“我想少卖”。办企业的目的就是多卖产品，只要有人想卖、有人想买，就脱不了钩。

05

辰巳知二：在日本上世纪六、七十年代，当时正处于经济高速成长的阶段，很多日企有这样的口号：作为一家企业要赶上美国、超越美国。任总您有没有这种想法，华为要超越或者赶上美国？

任正非：只能说，我们在某一个方面超越美国某一个公司，不可能超越美国一个国家。美国多么强大，有多么丰厚的科技资源，因此我们只能在某个方面有一点突破，这是有可能的。

06

辰巳知二：关于 5G 和未来通信的问题，现在全球进入 5G 时代，甚至对 5G 之后的 6G 也在考虑，中国或者华为在其中会发生什么样的变化？华为在 5G 社会中扮演什么样的角色？

任正非：在 5G 上，由于华为投入早、投入力量大，我们暂时有些领先，这只是暂时的。我们也在同步启动研究 6G，因为 6G 使用的是高频，带宽很宽、覆盖很弱，暂时没有把它作为主力，6G 的使用可能要到十年以后。我们在 5G 上的成功也离不开日本公司的贡献，我们还是会继续大量采购日本器件。

辰巳知二：您刚才说 6G 需要十年左右的时间，您的意思是十年以后 6G 就可以开始商用了？

任正非：也许还会更快一些，这只是我的保守估计。像日本这样光纤通信非常发达的国家，如果 6G 只作为一个接入系统，而不作为一个无线的移动通信市场，6G 可能会提前得到使用。其实对于华为来说，我们现在很担心 5G 这么大的带宽都用不完，还要谋求更大的带宽，是否会更用不完？还是要根据 5G 在社会的真实使用情况，才能判断人们对带宽的需求到底有多大。随着社会发展，人

们的需求会增加，新技术一定是人们有需求才能得到应用，超前人们需求的技术没有人用，很容易被饿死。

07 辰巳知二：现在说 5G 和 AI 是强相关的关系，如果说 6G，6G 时代会得到更广泛的应用。现在 4G 时代这么普遍用手机了，您认为人类的生活方式未来会发生改变吗？

任正非：人类生活方式的改变其实是我不可想象的，信息社会发展的速度实在是太快了。我们不要忘记，几年前或者更早期，你们当记者很痛苦，用 64K 的电信系统传递信息需要两天两夜，现在一秒钟就传过去了。那时我们上网要在家里把电话线接进去，乔布斯一个发明实现了移动互联网，互联网的发展像火山爆发一样，一个发明就带来这么大影响。所以，5G、人工智能结合起来，一定会推动社会很大进步，但是进步到什么程度，我自己也想象不到。

辰巳知二：您认为在未来 5G、AI 时代，有可能发现乔布斯移动互联网这样革命性的创新或者发明，有可能华为来做这样的发明？

任正非：我认为，未来的人工智能所造成的影响比乔布斯的移动互联网产生的影响更大，但这个发明不一定是华为。

辰已知二：您提到 5G、6G 对世界的发展带来很大的贡献，您认为华为未来以什么样的方向发展？会助力于 5G、6G 方面的普及吗？

任正非：海量数据出来以后，一定要有传送和疏导。华为还是注重于信息流量的疏导、分发、存储和处理，不会离开这几个环节。

08 辰已知二：全球普遍认为华为在技术方面很强大，甚至可以牵引全球技术方面的各种发展。现在有一种看法，美国之所以攻击华为，是现在需要衰弱华为实力打压华为，甚至打压华为能打压未来中国发展，您对这样的说法怎么看？

任正非：如果从打压角度出发，其实是帮了我们的忙。因为员工害怕公司死亡，就拼命努力工作，使得我们前三季度的销售收入增长了 24.4%。从这点来看，打压不能遏制一个人的努力。

09 辰巳知二：四天之前中美之间关于贸易谈判达成了一定的协议。例如本来预定 10 月 15 日开始提升关税推迟了，以及农产品方面也达到了一定的协议。但是这次贸易谈判中并没有提到关于华为的出口禁令方面的问题，您怎么看这个事情？

任正非：我认为，对华为的出口禁令，美国政府谁都不会站出来帮我们说话的，要求改变禁令不太可能。如果美国议会中有哪个议员出来为华为说话，一定会被其他议员指责的。在遏制华为的问题上，美国内部还是比较统一的，所以我们已经做好实体清单长期不能撤销的准备。

10 辰巳知二：采访之前看了田涛老师写的《下一个倒下的是不是华为》这本书。书中提到任总在 2003 年时就预计到未来华为和欧美企业之间发生一些冲突，您认为现在发生的冲突是当时 2003 年预想到的冲突吗？从 2003 年到现在有 15 年的时间了，其中华为做了什么样的准备呢？

任正非：实际上，今天产生的冲突比我们自己想象的要严重得多。美国本身已有瓦森纳协定和 00 类物资的管理，已经控制美国技术不能被它

国用于军用。我们属于给民用企业做商品，当年担心美国扩大控制清单的范围，我们买不到零部件，才自己去做了一些专用部件。今天看来，我们远远没有想象到美国打击会有如此厉害和严重，我们要承受这么大一根棒子，还是很沉重的。

11

辰已知二：您刚才提到美国国内对华为出口禁令以及实体名单问题国内意见相对比较统一，为什么美国国内关于这方面有一致的想法？

任正非：我认为他们政治家是统一的，没有说企业是统一的。

辰已知二：美国有两大政党，民主党和共和党，现在两个党都有比较统一的看法，为什么政治家有比较统一的看法呢？

任正非：不知道。就像日本在上世纪七、八十年代发展到高峰时期，差点能买下全世界的时候，美国要压制一下日本。后来他们认为苏联的军事力量太强大，要打击一下苏联，导致苏联解体成十五个国家。现在美国认为中国又会像当年的日本和苏联一样，所以也想压一压中国，想让中国发展慢一些。但是他们没有想到，只有中国发展了，才会有

更多的钱去买美国的飞机、美国的汽车、美国的粮食等各种产品，如果中国经济真垮了，也会把美国经济拖下来的。

12

辰已知二：您刚才提到“实体名单”会保持比较长的时间，又提到华为今后会助力普及 5G，甚至保守一点看法十年后看到 6G 的未来。关于 5G 和 6G 的发展，这次美国打压会不会造成负面的影响，或者说华为有没有什么方法可以克服负面影响？

任正非：我们要更多投入基础研究和理论研究，来弥补我们从世界上买不到的一些新理论和新技术的困难，保持跟着世界同步跑的步伐。

辰已知二：即使以后美国对华为长期不出口相关部件和技术，华为也可以保持这样的步伐成长？

任正非：美国不出口，还有欧洲、日本……很多国家。

辰已知二：您刚才提到基础研究或者理论性研究，美国一些大学、研究机构停止和华为关于研究方面的合作，这会不会对基础研究、理论研究有影响？

任正非：世界上还有很多大学，不只是美国才

有好大学。

辰巳知二：现在美国有各种技术或者产品，例如一些半导体、操作系统，例如美国 Google 的产品、高通的芯片，您认为即使没有这些东西，5G 还是可以照样继续发展的，可以这样理解吗？

任正非：是的。

辰巳知二：现在有人认为这是一种变相的脱钩或者分离，虽然美国可能没有试图想达到这样的效果，未来只有中国拥有的技术或者只有美国拥有的技术，实现两个技术圈子，甚至存在中国和美国两个经济圈子，您认为有这样的可能性吗？

任正非：不会。如果高通所做的芯片与华为做的芯片不能互通，那一个人就要带两个手机。你看，过去手机导出文件非常困难，现在非常快，就是因为有统一标准。因此，两个标准、三个标准是迟滞了世界的进步，个别政治家可能会这样想，但是人们不会选择走这条路的。

13

木梨孝亮，共同社上海支局局长：两个问题：第一，今天早上德国正式宣布德国在 5G 上不会排除华

为，您怎么看？第二，日本政府在很早期的阶段要决定排除华为，而且并没有通过验证得出的结果，一开始就要排除华为，关于这一点您怎么看？

任正非：首先，我们非常欢迎德国以及欧盟这种基于事实的方法，对所有供应商提出了更高的安全标准，而不是任意排除厂家参与 5G 建设。对欧洲数字主权战略，我是非常支持的，因为过去我们的财富是矿产、农产品……，与拥有多少土地有很大关系，这叫地缘政治。信息系统的数据没有国界，可以在世界上各处飞扬，如果国家确定了数字主权，就是在信息财富上建立了国家的主权。我们非常支持、拥护德国和欧盟的做法，这种做法的操作方式是，一个企业事先要承诺不做坏事，事后再审计是不是干了坏事，如果什么坏事都没干，就是一家好公司，这是根据事实而不是主观论断来进行判定。

第二，至于日本政府，我们是可以理解的。客户以什么方式、选择什么样的商品是他们的权利，我们也是卖商品的。不能因为是爱马仕，就要求人人都必须买。

14 辰巳知二：关于华为在日本手机市场的情况，华为智能手机在日本受到广大群众欢迎，假如说未来华为手机没有 Google 的操作系统，日本人民不一定选用今后出来的新款华为手机，我作为个人用户也是非常担心这一点。华为有没有什么对策或者看法？

任正非：我们能理解有些消费者可能在一段时间内不选择华为手机，但是我们会努力去改变现状。

辰巳知二：努力的方向是打造自己的操作系统使它的生态圈得到发展吗？

任正非：我现在还不能肯定一定能做到这点，但我们努力吧。

辰巳知二：未来会普及 5G 及 6G 网络，是不是 5G 与 6G 的终端会同步出现呢？

任正非：是的。

辰巳知二：我个人用的终端比较多的是手机、平板电脑、PC 机电脑，未来终端会不会有一些创新的东西，看到没有看过的终端？

任正非：会的，将来的终端是非常多的，而且所有都可以连通的，不用重新导入。软件怎么给人们体验呢？就是靠终端。因为软件是摸不到、抓不住的，要靠终端，终端将来也会是五花八门，不仅仅是手机。

辰巳知二：未来我们都是想象不到的。我第一次在北京常驻是 1997 年到 2000 年时间，有一个电视台员工说，从理论上来看未来会出现智能手机那样的东西，拍了视频之后会传到另外一台手机，当时大家以为他是开玩笑，嘲笑他，但是过了十年都实现了。

任正非：送你一个光碟，这个光碟是中国 70 周年国庆的联欢晚会，当时有几万人进行动漫式的联欢表演，是用我们的 5G 帮助电视台传送的。你们媒体很清楚，用传统的技术是拍不出这样的大场面，高质量、快速变动的几万人表演，什么都能看得清楚，没有任何卡顿，可以体会一下 5G 在广播电视的应用。我们看阅兵式时看到有些人背着一个小背包，那就是一个小小的基站，前面拿着摄像机，自己通过基站传到中央台去编辑。能拍到并传送这样的高质量画面，媒体人就明白 5G 有什么用。

这是几万人的表演，变化很快的动漫，表达的主题就是“人民欢乐”。5G 全是华为提供的。

15

辰已知二：美国会指责华为通信设备可能会盗窃一些信息，甚至于以这个为理由向华为实施一系列制裁。但是，到今天为止没有看到美国提出具体证据。请问美国有没有向任总直接提出过他们拿到的证据呢？

任正非：应该说，华为公司这十几年来受到全世界最严格的监管，每个国家都会怀疑我们，每个情报机构都会盯着我们，有问题早发现了。华为的IT网络“城墙”是用“美国砖”修的，不防美国，不防其他国家，只防恶性竞争对手偷我们技术，他们都看得清清楚楚。至今为止，也没有一个证据来说明我们存在的问题。

辰已知二：社会普遍认为美国或者欧美对国内信息管理是非常严格的，有一种说法是中国政府通过法规有可能接触到一些相关的信息。甚至有说法认为华为不可信和中国社会体系、中国社会制度有关。您怎么看？

任正非：我们是一个正直的商人，会履行为客户负责的精神，绝对不会有其他不正确的行为。

16

木梨孝亮：如果没记错，您应该在10月25日迎来75岁生日，任总虽然是一个超级人物，毕竟还没有实现不老不死，您是否已经开始考虑接班人的事情了？有没有明确定下来哪位是接班人？如果没有定下来对未来十年或者二十年后，为了保持华为的领先地位，对接班人有什么样的期待呢？

任正非：我们公司在制度性接班机制上已经没有任何问题，接班不是指定哪一个人接班，而是一个制度性的接班。可以把我在股东大会上的讲话稿发给你们，那个稿子已经讲得非常清晰了。

我实际上没有具体操作层面的权力，我拥有的是一个否决权，但我就没有否决过。本来去年底否决权就到期了，我们担心出现突发事件后所有员工一表决，企业就走歪了，所以继续保留了否决权。但不是由我一个人做否决，也不是由我家人来继承，而是从退出历史舞台的董事会成员、监事会成员和高级领导中，选举7个人组成一个核心精英团队来拥有否决权，保障公司不要一哄就散。

17 辰巳知二：刚才提到家人的事情，现在在加拿大的孟总有没有新的情况？

任正非：还是按照司法程序，一步步来解决。

18 辰巳知二：中国政府正在推进“一带一路”政策，华为有没有参与或者支持“一带一路”呢？

任正非：华为没有参与“一带一路”项目，因为“一带一路”都是基础设施建设，我们卖的设备很小型，在“一带一路”里面没有合同。

19 辰巳知二：华为员工数最新的数据是全球共有18.8万人，中美贸易战争对员工数有没有影响？会不会减少？

任正非：员工数已经增加到19.4万人了，增加了几千人。因为我们要补很多“洞”，还需要更多优秀人才进来。

辰巳知二：新员工招聘不仅限于国内？

任正非：全球。

辰巳知二：华为公司在全球进行招聘，有没有特别关注一些地区？比如说印度这些国家理工科特别强，有没有特别加强力度？

任正非：我们没有太大限制，有限制的是美国。因为美国人与我们接触是美国政府不允许的，而且一接触以后就被认为可能有美国成分，它就要插手进来。所以，没有录用美国这些优秀人才，这是我们的很大损失。其他国家和地区没有任何限制。

辰巳知二：美国高校或者研究机构以及在硅谷这样的地区有很多的优秀华人或者中国人在美国受到打压。有没有很多在美国的中国人回到中国加入华为公司？

任正非：如果是中国国籍的留学生，是可以的；已经加入了美国国籍的华人是受限制的，包括持有美国绿卡，都在美国管辖范围内。

20 辰巳知二：任总您现在最需要的是什么？最想得到手的是什么？

任正非：还是信任，希望世界更多人能给我

们信任。我频繁与媒体会见，其实就是想通过你们传递一种信息，让社会了解我们，去掉我们神秘的面纱。本来我们没有面纱，但是大家故事化以后，把我们蒙上了一层面纱。

21

辰巳知二：我们应该是第一家单独采访任总的日本媒体，我们很荣幸也很开心能够有这个机会。您这次跟我们坦白直率地交流，是不是代表您对日本有很大期望？

任正非：我对日本从来都有很大希望。我女儿第二外语的首选是日语，第三外语是法语。

辰巳知二：听说您不仅为工作来日本，个人也经常访问日本？

任正非：是的，去旅游。

辰巳知二：您在日本具体喜欢什么地方？

任正非：太多了，日本我基本走遍了，从九州到北海道，沿途大大小小的城市和乡村都走遍了。我常给大家讲，日本是世界上极致的旅游地，并不需要指定到某个地方，到任何一个小小的山村就可

以住很长时间，因为每个山村都非常干净，拉面非常好吃。

辰巳知二：任总有没有一些兴趣爱好呢？

任正非：干活，看电视剧。

辰巳知二：明年习主席会访问日本，有没有考虑习主席访日期间您也可以一起来日本呢？

任正非：我随时都想去日本。

辰巳知二：您个人访问日本会不会有安全的顾虑、有没有这样的担心？

任正非：没有担心。

22

木梨孝亮：华为公司在全球 170 多个国家有业务，员工达到 19.4 万，现在看到华为公司的董事会里目前只有中国人的成员，或者看全球各地当地办事处，当地子公司很大部分高管还是来自于中国，本地高管比较少。关于这方面有没有考虑在董事会或者当地子公司引入更多的本地高管人才，这样是不是能进一步实现华为的公开透明？

任正非：本地的高管人才已经很多了，我们有

三万多外籍员工，在基层子公司董事会的外籍员工也很多。在总公司董事会，最主要还是要有资历，如果外籍员工不是从华为基层一层层干上来，那么进入董事会只是一个摆设，没有权力。因为董事会成员全是自己打上来的，不是我任命的，他们自己有“山头”，就占了一个位置。因此，外籍员工也需要像这样打上来，才能占据位置，我们对外籍员工是很开放的。技术 FELLOW 有 2/3 是外籍员工。

辰巳知二：感谢您今天接受我们的采访。今天的采访与想象中很不一样，听到您一些直率坦白的回答，有很大意义。非常感谢！



任正非

中东非洲阿拉伯语媒体 圆桌

2019年10月20日，中国深圳

任正非：各位都是世界级媒体，专程来采访我，我感到非常荣幸。我去过非常多的阿拉伯地区，几乎走遍了中东北非的所有国家，对阿拉伯文化的灿烂和悠久历史由衷敬仰。

我有位好朋友王汉江，曾经是对外经贸部西亚非洲司司长，他是学阿拉伯语的，我们二十多年交往中，他不断给我讲阿拉伯文化的博大精深。虽然我看不懂羊皮卷，但是通过他的解释，我知道了阿拉伯文字的优美，对阿拉伯文化的灿烂辉煌由衷崇敬。不仅仅是巴比伦的空中花园、雄伟的金字塔，当我站在巴勒贝克神庙下时，非常震撼，几个小时讲不出话来，尽管导游喋喋不休介绍，但我还是发不出音来，心灵在四、五千年前的文明中震撼得不知说什么好。这样的规模巨大的建筑群，即使对今天的建筑大师来说仍然是艰难的，不知四、五千年前的先人，怎么进行平面规划、立体设计、工程统筹的，如此宏大的工程是如何完成的。比如，一根几个人才能抱得住的石头圆柱，怎么加工得这么圆的？是什么几何学？几百根柱子怎么做得这么均匀的？是咋测量的，量纲是什么与数学是什么呢？22米高的整块圆柱是怎么立起来的？900吨左右的整块屋顶石头，怎么放到22米高的圆柱

体上去的？这种八、九百吨的石头有几百块呀！怎么运输叠起来的？整个园区的设计和谐完美，这可是四、五千年前啊，所以我对先人的智慧和伟大感慨万千。在卢克索神庙、佩特拉古城……，很多地方都是这个感觉。包括埃及博物馆中，4500年前的雕塑，人的眼睛这么活灵活现、炯炯有神、栩栩如生，这样的文明要领先中华文明上千年。我非常钦佩中东文明在四、五千年前能达到这样的水平，即使今天以最优秀的建筑师来设计这样的工程，也是非常艰难的。

如果没有非常好的数学、几何学、工程设计学，不可能建造这些神庙。从世界文明史的历程看，阿拉伯文明是比拥有欧基里德几何、阿基米德定律的希腊文明还要更早产生的璀璨文化。几何、代数、工程设计学，包括阿拉伯数字这些文化，通过丝绸之路传到中国来；当然不仅仅是香料、胡萝卜、葱、蒜……。现在大家认识到阿拉伯数字是伟大的数学基础，尤其“0”这个数字的出现是世界跨时代的技术革命创新，虽然过程中有几百年的争议，但是阿拉伯数字加上了“0”，给人类文明进步形成了巨大的推动力。当我们站在长城上遥望金字塔的时候，想象我们的先人牵着骆驼一步步把丝绸、

茶叶运送到阿拉伯，把阿拉伯的香料、胡萝卜、大蒜……运到中国来，这是伟大的艰难历程。所以，我们赞叹先人丝绸之路的伟大，连接了中亚文明，我认为我们今天还要继承发扬，丝绸之路要从骆驼走向5G，走向高铁，促进这两个经济板块的腾飞。

谢谢大家，你们可以随意提问。

01 埃及《金字塔报》总编：首先，非常感谢任正非先生给我们提供机会，我是埃及《金字塔报》的代表。我们知道华为一直对科研有巨大的投入，5G领先于世界，未来五年内5G方面华为能够提供什么面向未来的技术？

任正非：首先，我非常崇拜埃及的伟大，不仅仅是两千多年前当时最大的亚历山大图书馆、金字塔以及近代开凿的苏伊士运河，都是人类文明中很伟大的一面。稳定的埃及社会和友善的埃及人民，带来了极好的旅游文化。当我们乘着游船在尼罗河上漂流的时候，我就感叹，为什么黄浦江上不能飘扬着尼罗河上的歌声呢？我们要向埃及学习许多东西……

振兴一个国家和民族主要在教育，希望我们能支持服务造出这么大金字塔，有历史上最早最大的亚历山大图书馆，敢于开发苏伊士运河的伟大国家和民族再次振兴。我们要用 5G 和先进技术帮助埃及填平数字鸿沟，对普及文化教育作出贡献。

02

阿联酋《阿尔巴彦日报》记者：首先，非常感谢华为给我这次机会，我的问题是最近中美冲突主要聚焦在经济和科技领域，您经常把华为置于冲突之外。但是，在《经济学人》采访中提到华为愿意跟西方分享技术，这样表态会不会把华为置于中美风暴的中心？

任正非：1996 年，在联合国推动伊拉克石油换粮食活动过程中，我第一次途经迪拜。迪拜那时候正在拆房子、开始兴建，我对迪拜开放的文化感慨万千。迪拜是一个没有资源的地区，对他们这种敢想敢干、开放的精神，我非常佩服。我也看过一本谢赫·扎伊德的书，非常崇敬他的伟大。回到中国以后，我写了一篇文章叫《资源是会枯竭的，唯有文化生生不息》，我们公司也没有资源，也要在人的头脑里开发出大油田、大煤田、大森林……，

要推行一种开放的奋斗文化。同一时期，我也去过突尼斯，当时突尼斯人均 GDP 是 1400 美元，社会非常美好。这两个地区都是没有什么资源的，宗教革新使阿拉伯文化发出了灿烂光芒，给这个区域的变革做出了榜样。

现在阿联酋成为了世界的商业中心高地，变成了一个移民国家。既然能在一片沙漠上建成世界顶级的商业中心，那么为什么不能再建设成全球科技创新中心呢？我认为，阿联酋应该向美国学习，美国通过两百年的时间，吸收了大量优秀人才移民，使得美国从一个弱小的国家成为世界上最强大的国家。阿联酋在世界商业中心的基础上，有无可能成为世界的科创中心？你们的“2071 计划”说明完全有可能。美国很多伟大人物出自东欧，他们在美国的舞台上“跳舞”，促进了美国成为了世界上最强大的国家。阿联酋的商业生态环境如此美好，为什么不能通过移民来建立世界最伟大的科技创新中心？阿拉伯地区的文明其实领先世界三千年，为什么后来落后于欧洲？因为欧洲发明了火车，火车比骆驼跑得快；欧洲发明了轮船，轮船比骆驼的载重能力强。这样就使欧洲率先走向工业革命。这告诉我们一个道理，速度和带宽决定了一个国家的

强盛。以前是物理货物运输的速度，今天的 5G 就是要提高信息和数字传输的速度，应该赶快超越。

我们认为，中东多个国家可能会成为世界上 5G 最高的高地群，在 5G 的高速度、低时延、大带宽的高地群上，有可能再次创造出新的阿拉伯的灿烂文明。现在沙特在 Youtube 每天访问量上全球第一，科威特人均每月数据流量使用全球最高（60 GB），多个国家的 5G 高地群通过传播，除了覆盖全部阿拉伯国家，再向外传播，可以覆盖全世界。4G 时代领先世界的是日本和韩国，在 5G 时代领先世界的地区是中东，所以中东也会出现新的璀璨文明。我也特别支持阿联酋 2071 计划、“5G+AI+ 云”的国家战略。

03

阿联酋《阿尔巴彦日报》记者：刚才提到过华为愿意跟西方公司（如美国、欧洲公司）分享华为的技术。您怎么看？

任正非：首先，欧洲不需要，因为它们有自己的通讯技术，我们之间已经有知识产权的交叉许可，应该说已经相互开放了。由于美国缺少最先进的通讯技术，我们希望加强和美国公司的合作。如

果我们能够帮助美国公司在通信上赶上来，有利于平衡世界矛盾。

中东是一个政治上比较中立的地区。美国仅仅是制裁华为，华为也仅仅是在通讯领域领先美国公司，我们不是所有都行，仅仅是 5G 比美国强，在 AI、云、智能计算这些领域，目前我们与美国公司相比还有一些差距。中东可以选择美国最好的技术，选择欧洲最好的技术，选择日韩最好的技术，选择中国最好的技术，在中东建立一个高地平台。就像迪拜是多元文化一样，迪拜的 ICT 基础设施将来也可以是多元化，由多种技术、多种“砖”砌成的“平台”应该是最强大的“平台”。

04 沙特《萨巴克报》副总编：您好，我是来自沙特《萨巴克报》的代表，我想知道美国对华为的制裁，是政治意图多于安全方面的意图吗？

任正非：当然，因为华为没有犯什么过错，美国制裁华为应该是政治目的。

沙特文化是一个富有智慧的文化。沙特的伟大，今天我们也能看出来，我特别佩服当石油设施

遭袭击时沙特政府的淡定，快速恢复对世界石油的供应，让世界度过一场大危机。我更佩服沙特前石油部长亚马尼，在石油冲到 140 美元一桶的时候，他有一句话令我非常震撼，他讲：“人类石器时代的结束，并不是因为石头匮乏”。他的认识也是阿拉伯几千年文明所沉淀下来的伟大远见。

既然石油部长看到石油是会枯竭的，沙特担心是非化石能源的崛起，因此沙特要致力于把自己的石油财富转一部分来研究非化石能源技术，如果将来石油枯竭，在非化石能源方面，沙特还是世界最伟大的国家。沙特可以首先使用非化石能源，把原本自己消耗的天然气和石油转过来供应世界，扶持非化石能源技术成长。在非化石能源中，最关键的技术是储能，目前大型储能技术应该是日本最先进。如果结合起来，你们沿着沙特穿越撒哈拉，穿越西藏高原，穿越整个中国到日本，再向西穿过亚马逊、拉丁美洲，就可以建立一条强大的非化石能源的能源带。当石油枯竭以后，沙特就崛起成为能源设备制造业和非化石能源的提供者，把大量的石油财富转换成新技术、人工智能等的数字财富和文化财富。

石油是会枯竭的，货币是会贬值的，把石油美元转向提高教育与文化水平，提高科技创新能力，投资到数字财富，才是永葆青春的办法。

华为仅仅在 5G 这个问题上可以不依靠美国生存下来，沙特在其他更多方面还是可以引用美国技术。

副总编：沙特怎么能从中国、美国的技术中获益呢？

任正非：如果把能源的技术人工智能化，里面会产生非常巨大的财富。四十多年前，我也从事过石油化工工作；二十年前我在国外参观过中国援建的一千万吨的炼油厂，参观中央控制室时，感觉简直是天大进步；我已经有二十多年没有观察过现在的石油化工工业了，不知道今天的进步还会有多大，我认为明天的进步更加不可想象。

沙特在教育问题上敢于投入也是非常伟大的，比如世界上最大的女子大学诺拉公主大学的投资非常巨大。沙特不断开放，不断提高文化，不断适应社会，加上有巨额财富，会产生超越石油工业之外新的振兴。5G 只是一个基础设施，就像高速公路一样，提供了高带宽、低时延，本身并不创造财

富，它支持新技术去创造财富。

05

突尼斯《领导者》总编：感谢任总，我是突尼斯《领导者》杂志的代表。刚才您也提到了突尼斯给您留下很深刻的印象。从突尼斯的经验可以看到，通过改革以及技术的创新可以实现文明再次复兴。您也去过突尼斯，对于突尼斯青年来说，如何从华为技术创新、技术发展中真正的受益，未来突尼斯的青年如何在华为的发展和 innovation 中做出贡献？

任正非：我第一次去突尼斯时有个故事。当时，陪同我的同事吕晓峰早我一天走，他乘坐的飞机在突尼斯失事了，有 40 多人幸存下来，包括他在内。本来我也要乘坐这架飞机的，因为有事我晚了一点过去。飞机失事时下着大雨，吕晓峰在雨中打电话报警，他从飞机上救下来一位小女孩，冻得发抖，他就把衣服脱给小女孩了。第二天我到了以后，就买了一套西装送给他。这件事是 2002 年，那时突尼斯的人均 GDP 大概 2000 多美元，当时中国的人均 GDP 只有 1000 美元左右，我就觉得突尼斯社会很和谐、很美好，地中海沿岸也非常漂亮，突尼斯给我留下非常美好的印象。当然，

后来我又多次去过突尼斯，印象越来越好。

突尼斯的发展还是依靠宗教革新，我认为还要更加开放。你们与欧洲仅仅一海之隔，人工成本比欧洲低，欧洲应该把大量工业制造中心转移到这些国家来。如何迎接这些转移？第一，人才的教育培养；第二，基础设施改善。当然，基础设施中也包含通信网络设施，通过网络，可以大大提升教育的普及性。韩国在 4G 的网络投入很迅猛，虽然电信运营商的收益不是非常高，但是促进了国家 GDP。每一美元的 ICT 基础设施投资，可以额外增加数倍美元的 GDP 增加。所以，人工智能、5G 对突尼斯非常重要，因为你们要承接欧洲的制造业转移，需要适应它的体系和标准要求。

昨天你们参观了华为的生产线，生产线的产品从设计到制造、供应……，管理软件用了德国西门子、德国博世、法国达索的软件，大量生产设备是日本和德国制造的，少量的人工智能是我们自己开发的。生产线基本没有人，从无到有，二十多秒下线一部手机。因此，我认为工业一定会梯次转移的，我们要为转移做好准备，坚定不移拥抱全球化。

06

卡塔尔《阿尔拉亚日报》记者：感谢任总，尤其是您刚才讲话中提到阿拉伯文明和中国文明的交流。作为阿拉伯人不会忘记中国文明在世界发展中做出的巨大贡献。比如说中国人给世界带来的造纸术以及其他的先进科技。现在中国华为公司给世界提供了先进的 5G 技术，未来世界文明发展过程中我相信也会发挥巨大的推动作用。华为四项可持续发展战略将会在保护环境方面发挥什么样的作用？

任正非：首先，我认为卡塔尔是一个伟大的国家，特别是谢赫莫扎皇太后非常重视教育这点，我印象深刻。阿联酋不断把自己原住民送到英国等世界各地去培训，爷爷不行爸爸去，爸爸不行儿子去，一定要让子孙后代能驾驭阿联酋整个巨大的经济体系和世界高地。谢赫莫扎皇太后重视教育的做法，我认为非常了不起，她从世界各地引进了非常多的先进教育，让阿拉伯文化中融入了世界各种优质基因。她建立了大量的博物馆，这些博物馆让卡塔尔儿童从小受到世界文明的冲击。因此，这一点我是非常崇敬的。

有一年我去卡塔尔开会，开始说莫扎王妃要接

见我，后来临出发时说不接见了，我就没带西装。我到了以后，她的秘书来看我，又说总理要接见我，我没带西装不礼貌，就让董事长见总理。那时与总理主要讨论 2022 年世界杯的通信保障和安全保障，现在 5G 诞生了，2022 年世界杯一定会办得非常精彩。当时我们给贵国总理汇报了对沙特哈吉保障所作出的贡献，十五年次实现了“零中断、零事故、零投诉”的目标。十平方公里的范围内，聚集了三、四百万穆斯林，他们在祷告时全部把手机关掉，祷告结束几乎同时开手机，同时鉴权，对网络的冲击是非常巨大的。我们这十五次都实现了安全保障。第二，平安城市的项目保障不要出现恐怖事故，也是在哈吉保障中开发出来的，总理第二天就派人去哈吉考察。所以，祝 2022 年世界杯开得精彩，如果选用我们的设备，一定做好保障。

我送你一个光碟，这是中国国庆几万人动漫式的联欢表演，用 5G 作为传送拍摄的。它是一个表演，你们媒体人一看，几万人的表演图像这么流畅，没有卡顿，就知道 5G 产生的价值。现在平安城市安全管理已经比哈吉保障进步非常多，确保 2022 年世界杯时卡塔尔是平安的，不会出现恐怖袭击。当然，我们仅仅是提供设备，作业还是由卡塔尔的

警察实现。

记者：现在华为和卡塔尔政府有没有达成任何关于2022世界杯的协议呢？

任正非：现在华为正在为卡塔尔世界杯场馆进行通信部分的建设，还有一些项目正在与客户交流过程中。

07

科威特国家新闻记者：关于美国制裁问题上，美国和中国在经贸谈判上似乎传递出积极缓和的信号，对于华为来说这样的信号会不会对华为产生什么影响？包括美国对华为的制裁会不会对华为在海外业务以及华为未来发展产生什么影响？

任正非：美国对华为的制裁和中美贸易谈判没有多大关系，目前我们没有感到环境有什么改善，这不会影响我们创新前进的步伐。海外市场有一些影响，有一些客户比较犹豫，我们就等待他慢慢认识。

08

科威特国家新闻记者：科威特正在加大北方五岛和丝绸城的智慧城市开发，请问任总在这个话题上华为能够为科威特做什么？未来华为和科威特合作领域有什么合作计划？

任正非：科威特每月人均消费数据流量是60G，目前是世界上消费量最高的。我们支持中东所有国家把5G建成世界上最高的高地，这个高地在5G支撑下，在新的科技和发明中继续创新。

中东在频率上选择了3.5G-2.6G，这是全球的主流频段，可以共享全球的5G产业链，是最适合的频率选择。中国也是选的这个频段。而且你们监管机构对5G的支持是到位的，每个运营商的频谱都超过了100M，能够充分发挥5G的技术优势。为什么说丝绸之路可以从骆驼走向5G之路呢？我们认为，中东可能是实现5G最高的高地，重现阿拉伯新的灿烂文明是我们共同需要探讨的问题，5G建立了支持新文明的基础设施。中国这个时候也会是世界5G高地。

华为正参与与科威特五岛规划设计的工作，2018年埃米尔访华时与科威特CITRA签署了北方五岛的智慧城市合作协议，目前华为也是顾问企

业之一；华为为科威特电信运营商提供 5G 解决方案，也在与科威特电信管理局合作 5G 的用户案例开发；我们也会支持好科威特 2035 战略的落地。

09

摩洛哥《晨报》总编：我来自摩洛哥，从您个人的智慧、睿智中获益。您提到很多次关于教育的主题，提到了对初级教育的重视，包括采访中提到了教育对于国家的竞争力提升至关重要。您的观点和摩洛哥的观点符合，摩洛哥致力于提升教育质量。未来如何用华为的技术传递知识、技能，摩洛哥的新一代青年在这方面可以做出什么贡献？

任正非：摩洛哥是一个非常美丽的国家。我多次去过摩洛哥，卡萨布兰卡在我头脑里有非常鲜活的印象，在我青少年时期就知道这个名字，因为它是二战时期“间谍之都”。我久仰瑞克咖啡馆的大名，去过多次，一次都没有喝到瑞克咖啡。后来带我太太去的时候，让人提前几天订位，终于在那里喝了一杯咖啡，享受了《北非谍影》的待遇，看到了摩洛哥海滨的美丽与浩瀚。

摩洛哥重视教育，我们非常理解。你们卡拉维因大学是全世界最古老的大学之一，诞生于摩洛哥

哥。师生们坐在院子里的廊下诵读与交流经书，修行品德，就诞生了“学院”这个名词，“大学”这个名词是从“学院”演变过来的，就是大一些的学院。我认为，振兴一个国家有硬设施和软设施，硬设施包括道路、网络……，软设施包括教育、法规、制度……。自古以来，官员有一个口号“政府的责任就是架桥、修路、办教育”。摩洛哥通过先进的网络普及基础教育，大规模、无遗漏地让孩子们受到良好的初等教育。其实北欧这些地区的教育模型就适合于摩洛哥学习，比如芬兰对孩子的教学是很优秀的，英国的小学生手册也是我非常推崇的。

普及初级的基础教育，大规模发展职业技术教育，让最优秀的学生才进入精英教育。在精英教育上可以向美国学习，美国的大学中只有少数是推行精英教育的，精英教育不在于高考是否满分。在美国精英教育中，除了考试成绩必须优秀之外，还非常重视孩子的心灵教育，在十项评比指标中有两项是非常重要的：是否照顾过孤寡老人？是否关心过孤儿院的孩子？这两项作为重要的考核指标，如果没有，你的考分就会大大打折了。精英教育是什么？就是培养领袖的。领袖的责任是什么？一定是爱社会，就是去爱整个社会，包括那些没有能力

管理自己的人。名牌大学不能培养精致的利己主义者，所以精英学校出来的人都要有热爱社会的心。如果分成这几个层次进行教育，有大量的工程技术人员、工程师，迎接欧洲工业文明和你们之间的结合，就会产生新的文明井喷。你们和欧洲仅仅相隔一个地中海，有了大量的优质工程师，一定会转向为科技强国的。

10 阿联酋阿布扎比电视台主编：首先，感谢任总。任总提到了阿联酋的多元化的环境。正因为多元化，阿联酋不依靠石油在短时间内实现了经济快速提升，现在经济规模排在世界 29 位，阿拉伯世界第二位，仅次于沙特。在阿联酋，石油的产业仅占大约 30% 左右，其他 70% 都是非石油产业，同时成立了幸福部、包容部等部门，有将近 200 个国家不同的人才。不久前第一位阿联酋的宇航员登上太空站，中国和阿联酋之间的友好合作关系也一直有快速的发展。阿联酋（包括中东）是第一个使用 5G 的地方，有人说华为 5G 技术存在信息安全隐患，您怎么回应这个说法？

任正非：首先我认为，阿布扎比是世界上最富

有的地区，我坚决支持和理解你们的“百年计划”，把石油财富转移成为科技财富和数字财富。因为石油是会枯竭的，金钱也会变质的，而科技数字技术在不断深入创新过程中是会持续增值的。阿联酋已经摆脱了财富对石油的依赖，在这种历史时期，阿联酋做出这种战略性的决定应该是非常正确的。

当国家把物理的财富作为财富时，这个国家的地理边界是非常重要的。数字技术财富实际上是全球化的，我们要尊重阿联酋数字主权，这种数字主权保障了阿联酋国家的信息安全。现在华为在与全世界国家讨论签订“无后门”协议，我们也可以与阿联酋签订“无后门”协议。

主编：能否具体说说“后门”的概念？

任正非：“后门”是美国提出来的，从网络中可以拿走你数据的意思。

主编：签署“无后门协定”是指华为不会从网络获取别人的数据？

任正非：是的。

11

埃及《金字塔报》总编：现在世界上正经历着严重失业问题，新的技术能否对失业问题有所贡献？

任正非：人工智能会给社会创造出更多财富，当然可能会使一些不能适应这个新社会的人就业困难。在传统性工业社会中，有中学以上文化程度、中等技术职业训练程度，应该是可以就业的。但是在下一个时代，新的人工智能和信息技术推动生产发展的时代，如果没有更高的专业技能，就业可能有困难。尽管有就业困难，但是社会总的财富是增加的。当社会财富增加以后，国家怎么去使用这些财富，有钱总会好解决问题，社会可以利用这些财富对人们再分配，也可以进行再培训。

第二，人工智能在大规模应用过程中，有很多人口可以转换出来做一些体验性产业。比如人总不能和机器人喝咖啡。我在看美国电影《星际旅行》时，走出电影院门的时候差点抑郁了，因为宇航器上面没有人，都是机器人在提供服务，我感到对这个时代的孤独与恐惧。虽然人的要求得到一定满足，但人还是需要有氛围和体验的，所以会有更多的人走向体验产业。

“就业”是一个社会学问题，由于我不是社会

学家，不是政府官员，我回答不了。我只能回答人工智能可以提高生产效率。如果农业使用了人工智能，拖拉机可以 24 小时耕地，不怕太阳炎热、天气寒冷，也不怕蚊虫叮咬，如果它没日没夜地把尼罗河两岸的土地开垦出来，把石头捡干净，会让更多的土地变成沃土，多抽一些尼罗河水浇灌庄稼。虽然没有人去干这些活，可能会感到一点空虚，但是物质财富增加了。

12

摩洛哥《晨报》总编：在深圳看到环境是非常优美的，华为在建设绿色经济上可以承担什么样的社会责任？华为有没有一种相应的政策，在这方面承担更多的环境保护、构建绿色发展的社会责任，怎么在这方面做出贡献？

任正非：我们最主要的方向是沿着新技术继续前进，其实对未来的探索就是在给人类社会做贡献，贡献了税收、贡献了消费……

在环保和绿色经济上，一种是直接贡献，一种是间接贡献，我们是间接贡献。比如，随着 AI 技术在基站上的应用，每个基站每年可以减少 2 吨二氧化碳的排放。

13

阿联酋《阿尔巴彦日报》记者：两个问题：第一，未来在 5G 上，华为和阿联酋合作会不会受到美国制裁的影响，华为会不会为阿联酋推出 5G 专门的服务和应用？第二，关于“无后门协定”，未来是否会和阿联酋签署这个协议？

任正非：我们在 5G 基站、传送网、核心网……中，完全不依赖美国零部件，不会受美国制裁任何影响，所以保障阿联酋的 5G 供应没有问题，而且我们会持续进步、持续创新。对于和阿联酋政府签订“无后门协定”，我们随时随地都愿意签。

14

卡塔尔《阿尔拉亚日报》记者：2019 年前三季度华为销售额增长 24.4%，华为能够持续实现增长的核心原因是什么？由于现有的压力和挑战，未来华为能不能实现这种持续的增长？

任正非：在“5.16”美国制裁华为之前，我们的高增长并没有改变，没有受任何影响。“5.16”以后受到一些影响，我们要做一些新版本切换，新版本的生产工艺、网络质量测试都需要过程认证，是受到一些影响。我们已经做到了，在美国打击范

围内的产品，今年年底本来预计会衰退的，但是现在估计还是会微增长。

2019 年前三季度总增长 24.4%，是因为华为员工全体很努力。有些产品并没有受到打击，因为员工有压力，努力工作，增长就多了一些。到今年年底，我们还是有信心是增长的；明年会保持和今年一样的总量水平。明年是全年在美国制裁下完成的，明年年底你就会相信华为一定能活下来了。2021 年或者 2022 年，所有版本都稳定下来以后，我们可能会规模化增长。

15 沙特《萨巴克报》副总编：您最初建立华为时，曾经设想过华为现在发展到这么大的规模吗？

任正非：我们是处于饥饿状态才来创业的。虽然处于饥饿状态，但并不是为了拥抱金钱来创业的，而是为了拥抱理想来创业的，理想也随着环境在变化。因此，走到今天这个规模，是想象到，还是没想象到？我们没想，自然而然就走到了。

16 突尼斯《领导者》总编：去年9月，中非合作升级到新的高度，中国将投入很多的钱支持非洲的发展，华为在这个过程中会做出什么贡献？

任正非：国家投资大量是基础设施。由于我们电信合同量总体都比较小，自有资金能支撑我们发展。

17 科威特国家新闻记者：据说华为现在已经开始做6G，华为在6G方面的进展怎么样？

任正非：6G和5G其实我们是同步做的。6G主要是带宽更宽了，但是覆盖能力不够，它是毫米波，覆盖距离比较短。这有赖于传播技术中的理论突破、技术突破，6G才能走向实用，我们估计需要十年。

18 埃及《金字塔报》总编：我是埃及的，来自非洲，非洲如何能够赶上数字信息科技的发展步伐？

任正非：非洲如何实现这点呢？减税，频谱要中立，共享基础设施。除了在开罗这样的大城市每个运营商可以独资建一个网外，中小城市覆盖不

需要每个运营商建一个网，因为成本太高。建一个网，大家用，谁用谁付钱。因此，必须要加强光纤、宽带等基础设施的建设。



任正非

欧洲新闻台采访

2019年10月22日，中国深圳

01

欧洲新闻台记者 Damon Embling：任正非先生是华为的 CEO 兼创始人。任先生，非常感谢您今天加入“全球对话”。首先，我想问一个和您童年相关的问题。您于 1944 年出生在中国最贫穷的省份之一。在那里长大是什么样的经历？您记得那些年发生过的哪些事情？

任正非：我的童年成长是无忧无虑的。那时的知识不像今天这么爆炸，没有这么多的课外作业，父母也不怎么管我们，允许我们到处乱跑、到处玩，这样给我们很多自由，放学后可以更多去玩耍，比如下河游泳、摸鱼、打鸟……

虽然那时候物质比较匮乏，但我们不知道物质丰富是什么样子，更不可能知道欧洲人的生活，没有攀比就没有痛苦。而且，今天我们知道，对于孩子的健康成长而言，心灵比物质更重要；现在孩子们的学习负担太重了，父母对孩子的要求太高了，虽然物质生活条件比我们那时候要好很多，但是孩子未必快乐。

因此，我认为我的童年应该是很快乐的。

02 Damon Embling: 我知道您之前曾经介绍自己早年的时候什么都不是，也不是一个大人物。之后，您加入中国军队，成为一名工程兵。您对您的军旅生涯是怎么看的？

任正非: 在我们青年时代，中国处于经济发展非常缓慢的时期。我们有追求，也希望有一些机会，那时当兵比作为普通老百姓的机会多一些，就积极想去当兵，觉得当兵是一种光荣，这种光荣带给我们的是要服从纪律、努力工作。当时由于文化大革命，中国到处乱糟糟的，知识无用论盛行，中国的基础建设基本停滞下来了。一些重点工程，比如引进的大型化纤厂，地方上没有人愿意去艰苦地区建设，国家就动用军队去建设。在文化大革命中，我们还能接触到法国最先进的设备技术，就是法国德布尼斯·斯贝西姆公司的化纤生产设备，虽然我们苦一点，但还是觉得是很幸运的。

03 Damon Embling: 我们知道您在中国的军队转业之后在石油行业也工作了几年，之后创立了华为。在 80 年代末，您创立华为的愿景是什么？为什么要创立这家公司？创立公司的真正目标是

什么？

任正非：军队实行的是计划经济，既不追求利润，也不讲究成本，只要任务完成就可以了。当我们转到地方的时候，中国刚刚开放改革，开始走向商品经济，我们对商品经济非常不适应，不知道何为“商品”，你看我们对市场经济多么陌生。国家文件说要搞商品经济，上面争论很厉害，我们并不清楚“商品”是什么东西，更不可能知道这是一个大的社会机制的改革。那时非常不适应社会转型，我当时在国有企业工作栽了跟头，然后国有企业就不要我了。为了生存，就有了自己办公司的想法，这个想法风险很大，万一不成功怎么办？但是无路可走，只有继续走下去。

Damon Embling：您用非常少的资金创立了华为，好像只有 3000 美元左右对吧？这么少的一笔钱是怎么让公司在初期很好地运转起来的呢？

任正非：是的。当时中国所有人没有什么钱，包括其他初创公司也没有钱启动，非常困难，我们也一样。那时注册一个民营科技公司需要股东 5 个人，需要注册资本将近 3000 美元。我没有那么多钱，就找人一起凑了 3000 多美元注册了

公司，注册完以后基本没有钱了。

刚开始主要是作为代理商卖别人的设备，挣到钱再付货款，通过这个代理机制成长起来。实际上成长过程很艰难，工资超低，我开始每月不到100美元，而且最初的几个月都没有拿工资。

Damon Embling: 华为在初创阶段面临巨大的挑战和困难，驱动您不断向前的动力是什么？当时您对于未来的愿景又是什么？

任正非: 活下来。

Damon Embling: 这么简单？

任正非: 就这么简单。因为要承担对孩子教育、成长的责任，我个人没有给孩子们足够的关怀和爱护，但是总要挣钱给他们生活。我去应聘过几个岗位，别人不要。实际上我一开始也只想应聘岗位，但没人要我。原因：一，经营有过错误，别人不信任；二，当时也不需要技术，因为社会处在倒买倒卖时代，无路可走，正好当时国家允许创办民营科技企业，我也是在冲动下创立了公司。

04 **Damon Embling:** 华为在 20 世纪 80 年代后期创立，今天已经成长为全球技术、电信和移动通信领域的巨头，员工人数达 18.8 万。您本人也在这个过程中从一个比较卑微的起点变成今天中国最显赫的人之一。华为发展到今天，这么多年快速增长背后的原因是什么？

任正非: 我们在创业初期已经感觉到，要生存下来，唯有尊重客户，尊重客户的价值观、尊重客户的利益。钱在客户的口袋里面，只有质量好、服务好，它才会给你。那时我们对客户的态度有宗教般地虔诚，贯彻一种观念“宁可自己吃苦，都要让客户的需求、客户的价值观得到实现”，这样我们在客户心目中的形象越来越好，东西越卖越多。

当我们积累到一定规模时，代理商认为我们可能会控制市场，就不给我们供货了，所以断供我们不是第一次碰到，我们也才知道必须要开发自己的产品才能生存下来。我们最早开发的产品是 40 门模拟交换机，今天看来那个东西超级简单，当时对我们来说也是有很大压力的。那时中国刚刚开始开放改革，小招待所、小商店需要小型设备，给了我们机会。我们从研发小型设备开始，积累了人才、

资金、经验，积累了客户对我们的信任，才一步步往前走。

在整个过程中，我们不是赚到钱就自己赶快消费，而是很节约，把赚到的钱再投入到研发中，所有一切精力都奉献给客户，赢得了客户的信任。直到今天，客户对我们的信任度还是非常高的。大家知道，欧洲是美国的盟友，美国在欧洲频频宣传打压我们，但是欧洲客户还是纷纷购买我们的设备。在这种高压下，客户还买我们设备，是几十年我们在客户积累的诚信带来的价值影响。

05 Damon Embling: 美国的问题稍后详聊。我想知道当年华为是如何在中国市场一步步发展起来的。当年华为在中国市场拓展业务的难度有多大？毕竟华为的发展看起来还是有点不合常理的，对吧？

任正非: 当时中国通信市场 100% 是西方公司占有，“七国八制”，七个国家八种制式，包括瑞典的爱立信、芬兰的诺基亚、法国的阿尔卡特、德国的西门子、美国的朗讯、加拿大的北电、日本的 NEC 和富士通。这么多国家，这么多制式，但

都是适合城市使用的大型交换机，不适配农村的通信需求，规模太大，农村也承担不了这么高的成本。

当时中国农村通信市场刚刚启动，正好有缝隙空间，我们从 40 门交换机起步，做到 100 门，做到 200 门，再做到 2000 门，然后开始做一些大型的程控交换机，能满足一些乡镇基层的使用需求，我们就是这样一步步往上走起来的。

06

Damon Embling: 我想知道的是，在面临技术和运营问题时，华为是怎么一步步发展起来的？曾几何时，中国政府确实不喜欢华为，不是吗？他们甚至想把华为关掉，对吧？

任正非: 是的，在早期，政府对我们不太了解。因为我们实行的是员工持股制度，也就是员工拥有资本，可能被误解为资本主义公司，不符合社会主义条件。这个误解在十多年前就逐渐消除了，因为我们给政府纳税越来越多。现在华为每年给世界各国政府纳税约 200 亿美元，其中大部分是缴纳给中国政府的。政府看到我们对社会的贡献，也看到华为公司诚信、遵纪守法，因此就逐渐认识我们、接受我们了。这是第一个机会窗。

第二个机会，是二十多年前我们去到非洲等地，有些国家正在发生战乱，西方公司全部撤退了，它们不能给这些国家提供通信设备，而我们当时在中国农村市场卖的设备对他们是适用的，所以我们在国外也站稳了脚跟，积累了一定资本。我们在国外市场的成功，也给了中国政府一种信心，华为不是在中国占了便宜发展起来的，而且在国外也发展起来了。后来我们进入欧洲，政府看到我们能进入发达国家，认为华为公司还是好的，误解也就消除了。

第三个机会，我们进入欧洲以后，有很多巧合。我们有位俄罗斯的小伙子，他用十多年时间研究一个算法，他打通了 2G 和 3G 之间软件的算法，因此 2G 和 3G 可以合并在一个设备。理论上可以节约一半的成本、降低一半的重量，实际不一定那么多，但也有 30-40%，关键是减轻了产品的重量。产品重量对欧洲特别重要，因为欧洲没有那么多铁塔、电杆……安装基站，大部分都安装在旧房子上，如果设备太重，房子承受不住。因此，我们的设备在欧洲受到欢迎，就是从这个算法打通 2G、3G 设备开始的，我们飞快地进入欧洲，这就是 SingleRAN 占有欧洲的故事。接下来依此算法，

2G、3G、4G 的软件也可以打通，2G、3G、4G 可以是同一个设备，大大地提高了效率，也提升了公司的利润率，才可能有更多的费用投入研发。当时 3G 在世界上有几种制式：欧洲 WCDMA、美国 CDMA2000、中国 TD-SCDMA，通过算法延伸，我们把这些制式又全部集成到一个设备里，在欧洲、中国等地都可以卖同一个设备，更好地满足了客户需求。又进一步提升了公司的竞争力，提升了公司的盈利能力。由于集成了制式，成本大幅度降低，我们的销售收入也在积累增加，增加的积累并不是拿来消费，而是继续投资到未来。

第四个机会点，世界通信经历了七、八十年的发展，每一个阶段政府在分配频率时，给运营商在这个频段上分一小段，过段时间在那个频段上再分一段，老牌的运营商有十几个频段，就对应需要十几根天线，每根天线都有不相同的电子部件组成。而且多根天线导致承重加大，这都是成本。我们利用我们自己的这个算法，把十几根天线合成一根天线，把几种制式的设备合成一个设备，叫“多频多模”，这是我们独创的技术，这让我们的无线通信一下子站在领先世界的舞台上。我们的领先，不是从 5G 开始的，4G 我们已经领先了。领先的原点

是俄罗斯小伙子的一个数学算法，他现在是我们公司的 Fellow，大科学家，才四十岁左右。

5G 关键技术 Polar 码的来源，是十多年前土耳其 Arıkan 教授发表的一篇数学论文，我们两个月后发现了这篇论文，投入几千人去解析和开发。我们在 5G 上又领先了世界，其实就来自这两个巧合。这两个转折点，都与基础理论相关。

第五个机会点，还有一个巧合。其实华为前些年也快衰退了，因为市场趋于饱和，要感谢乔布斯发明 iPhone，打开了移动互联网，一下把电信设备网撑开了，大家多买设备，我们多赚钱，就活下来走到了今天。

07 Damon Embling: 很明显，华为过去在技术领域取得了很大的成功。今天，华为在中国市场有很强的业务存在。在最近的美国贸易争端发生之前，华为在海外市场的拓展上有多大难度？还是说您认为一直以来发展都很顺利？毕竟其他国家对于中国有一些看法，抱有怀疑态度。

任正非: 海外市场拓展，我们在“5.16”之

前没有多大困难，因为最主要是客户选择。政治家可能有不同的观点，但是客户有价值评价，用了华为的东西是不是真好？大家知道，美国的政治家、国家领导人在欧洲拼命游说，但是欧洲客户还要买我们的设备。盟友的观点，这么多大人物施压，客户还要坚持买，说明客户还是认同我们。

在“5.16”之前没有那么大压力的时候，客户选择和使用我们的设备是基于技术与服务，以及使用以后是不是能产生利益。

Damon Embling: 您刚才提到原因是因为有客户的支持、客户自己做出了选择。但是，如果说他们所在国的政客、政府不让华为的设备在他们那里进行销售，我们看到在一些国家和地区正在发生这样的事情，华为怎样克服这样的问题？

任正非: 如果我们没有克服，就放弃这个国家，也可能放弃这个客户。我们只选择认同我们的客户，做一些就行，并不要求所有国家、所有客户都接受我们。如果客户都听政客的，它是否能养活自己呢？决定企业命运的不是政客，而是客户的客户，客户购买的商品一定是能为它盈利，它才能活下来。

08

Damon Embling: 现在美国和中国出现了贸易争端，华为卷入其中。美国政府也指控华为，说华为可能通过电信网络、通过自己的通信设备、自己的技术针对别国开展间谍活动。华为历史上有没有开展过针对别国或者华为客户的间谍活动？

任正非: 首先，中美贸易的争端与我们没有什么关系，因为我们在美国没有什么销售，所以美国的网络安全与我们无关，信息安全也与我们无关。事实证明，没有华为，美国网络与信息照样会不安全。

第二，三十年来，我们为 170 多个国家、30 亿人口服务，至今没有任何事件证明我们有类似的问题。如果发生过类似事件，美国早就拿到桌面上给欧盟看证据。历史已经证明我们没有做过这种事，我们也没有动机做这种事。

第三，未来怎么办？欧盟有报告认为华为 5G 技术是非常先进的，但是也关注非技术因素中的风险。所以，我们承诺遵守欧盟所有相关的法律规定，事先给所在国家政府进行承诺“应该怎么样或者不做什么”，事后接受这个国家的审计，这样使得信任会逐步增加。对华为监管最严格的是英国，

我们很信任英国、德国，对他们开放接受检查，他们很关注我们存在的问题，也批评我们哪些做得不够好，但是也建立了对我们的信任。事前承诺、事后审计，合乎欧盟对我们的管理要求。我们尊重欧盟的规定，为什么会没有市场机会呢？

Damon Embling: 您刚才的表态是说华为过去从来没有开展过间谍活动，也从来没有收到过开展间谍活动的要求，未来也不会开展间谍活动，是吗？

任正非: 是的，肯定没有过，以后也不会有。

Damon Embling: 但是从事这些活动还挺有诱惑力的。毕竟，信息、数据现在都被形容为“新的石油”。

任正非: 第一，我们承认每个国家的数字主权，数据主权在所在国家，不在我们，我们拿了数据没有什么用。如果从事这样的事情，只要发生一次就会在全世界曝光，客户都不买我们的设备，那公司就破产了。员工都走了，留下我来还债，我还得起吗？

Damon Embling: 有可能华为做了但把它藏起来了？

任正非：藏起来做什么？没有动机和必要性，也没有这个可能性。就如卖汽车一样，我把汽车卖给你们，装什么货是由司机说了算。我们把设备给运营商，是运营商在运营，受制于它所在的国家监管，我们根本接触不了数据，怎么拿数据？我们拿不到数据，也不需要数据。

09 Damon Embling：暂且不论美国的做法是对是错，但澳大利亚已经禁用华为设备，英国还没有做出最后决策，还有其他国家对华为的运作方式也心存疑虑。如我刚刚说的，无论对错，美国的一系列指控对华为的伤害还是挺大的吧？

任正非：我认为没有那么大的伤害，没有那么大的影响。反过来，这么多政治家在全世界游说，还给华为产生了正面影响，“华为原来这么厉害，还需要美国这么强大的力量打压，那设备一定好，赶快买，担心以后买不到”。最近来访问我们的客户增加了69%，为什么？就是来看一看华为的设备是不是没有美国零部件也能生存？你们今天也参观了，没有美国零部件，我们照样生存得好好的。这些货发给客户，客户安装以后，试了也很好。在

没有美国零部件的情况下，我们能够持续给客户供应，让客户的信任度大幅增加。其实美国给我们做了广告宣传，我不认为美国的打压是给我们产生了阻力。

Damon Embling：所以您并不认为这将给华为带来财务上的风险，您不觉得普通老百姓、消费者已经失去对华为的信任了吗？

任正非：我们不会出现财务风险，增长速度可能还会不错。

第一，因为员工有了生存危机和压力，以前他们有点懈怠，现在不懈怠，反而更努力了，让生产能力提升了。这是内部原因。

第二，外部原因。有一部分客户不购买我们的设备，我们可以理解，但还是有很多客户购买我们的设备，因为我们有很多独特优点，这些优点是客户继续购买的理由。稍后我送你一个光碟，是中国的 70 周年国庆晚会，几万人动漫式表演，是通过 5G 技术转播的，播放过程中没有任何卡顿，你们媒体人一看就知道我们的水平。转播使用的是我们的 5G 基站，非常小，用背包背着，不需要线连接。实践证明我们在这个问题上领先世界很多，因

此我们有充足机会，不担心客户不用我们的设备，而是担心太多客户购买，供应不过来怎么办？我们还要请中国客户不要买那么多，确保国外客户先用我们的设备，因为我们在国外的困难度要大一些。

因此，首先我们不会有财务困难，其次客户信任度是会改善的，客户来看一看我们的基站，或者买回去安装后一看，我们的基站是很好的，没有美国零部件。

Damon Embling: 您刚才提到您对现在的情况并没有过分担心，但由于目前美国采取的措施，华为在海外（如欧洲等地）发布最新款智能手机的话，用户用不了谷歌服务，这肯定会影响用户购买华为手机的意愿，难道不是吗？因此，应该会对华为造成冲击。

任正非: 第一，不会产生冲击，因为我们和谷歌公司还是很友好的，我们之间有很多协定。第二，我们手机有很多特点，谷歌服务在有些地区不能使用，但那些客户还是很喜欢我们手机的其他业务。今年终端销售总量预计是超过 2.4 亿台，还是会有很大增长，对我们的影响不会超过 100 亿美元的幅度。在我们公司来说，销售收入少增长 100

亿美元不算大数字，因此我们认为没有太大问题。生态这个问题，我们自己花两、三年时间就能克服障碍，我们有信心。

10 Damon Embling: 现在美国把华为加入贸易黑名单，将华为排除在美国市场之外。华为打算怎么跟美国政府进行接触解决这个问题？

任正非: 第一，我们没有与美国政府谈判，我们是在法庭上跟美国政府打官司。我们认为，还是在法庭上以证据为中心来解决这个问题。

第二，美国政府换届也不可能取消实体清单。所以，我们要适应美国政府长期压制下的生存环境，这点肯定要有思想准备。但是这样做的结果，最后伤害的是美国公司。华为向全世界 170 个国家、30 亿人口提供服务，美国公司不向我们供货会丢失很多市场，尤其是中国市场，这不合乎美国公司的利益。

Damon Embling: 看起来您很坚决。我的意思是美国确实在全球各地都有很大的影响力，如果有机会跟唐纳德·特朗普进行沟通，您会对他说什么？

任正非：我没有机会与他沟通，他现在非常忙。

Damon Embling：假设有机会的话，会对他说什么？

任正非：假设有机会，我想说，不要让美国公司失去中国市场，好好进军中国市场才能改善美国公司的经营，才能从全球化中获利。美国有好东西不愿意卖给中国，放在家里干什么？苹果一定要卖给大家吃，大家才付给你美元；如果苹果放在自己仓库里，时间长了就烂掉了，别人不会买了。美国政府要真正考虑美国公司的利益，不要失去中国市场，全球化对美国是有利的。如果美国放弃全球化，就给了欧洲巨大的机会。

11

Damon Embling：目前中美两国之间的贸易战仍在持续，很明显，两国仍在就此持续进行谈判。您觉得怎么就走到今天这一步的，而且还牵扯到了华为？您对中美之间的贸易争端解决抱有怎样的期待？在您看来，如何才能解决这一问题？

任正非：我不关心中美贸易争端了什么、谈判

有什么进程，因为我们在美国是零销售，中美谈得好我们没有销售，谈得不好我们也没有损失，为什么要去关心他们的谈判进程呢？这是两个政府之间要解决的问题，我只解决我们公司和美国公司、世界各国客户之间的关系问题。

Damon Embling：但是这是更大范围的口水战，你们已成为其中的一部分。

任正非：口水战没有用。中国买一些美国的大豆，美国就会卖一些芯片给我们吗？没有这回事，买点大豆不重要，没有大豆就少吃一点油，难道国家就不能存活？我认为没什么问题。

12 Damon Embling：美国给华为带来的挑战和困难已经延伸到您的家人层面。您的女儿孟晚舟现在在加拿大。美国之前对她发出逮捕令，称其涉嫌隐瞒华为与一家公司之间的联系，这家公司明显地在向伊朗供应华为设备。显然，这种行为违反了对伊朗的现有制裁。您女儿现在情况怎样？您对此有多担心？

任正非：我们相信加拿大国家法律是公正、公

平和透明的，将来都要看证据说话，相信加拿大司法系统。现在没有其他想法。

Damon Embling：她是无辜的吗？

任正非：当然。

Damon Embling：但是您曾经说如果她真的进了监狱，就会在里面学习。您认为她会进监狱吗？

任正非：我没有说过她可能会进监狱，是说她在保释软禁状态下学习。

Damon Embling：她现在的情况怎么样？您作为父亲对她的情况有多担心？

任正非：她现在是保释状态，在家里被软禁生活。她会制定自己的日程表，比较丰富多彩；也与社会和加拿大民众有接触，应该说她还属于正常状态。

13

Damon Embling：考虑到您女儿的情况、考虑到美国对华为的贸易黑名单，您真的不认为华为大厦将倾吗？

任正非：我认为，华为可能会发展得更快。因

为我们大多数员工经历了三十年的奋斗，经济有很大改善，人们的本能是寻求舒适生活，而不是寻求努力奋斗的。美国一大棒子打下来，大家感到危机，奋斗精神更加发扬，具体体现是我们的销售收入本来应该衰退的，结果反而增长了。应该说，华为“大厦”不会有“将倾”的问题。您也看到了，华为公司各个地区的生产正常进行，这么多员工正常上、下班，食堂吃饭还爆满，人们的工资没有变化。但是我的担心是，大家努力奋斗以后，使公司利润增得太多，怎么解决？这是个现实问题。我们现在不是经营收缩，而是利润增长太快，将来还是要解决战略性投入增大的问题。

Damon Embling: 您觉得员工对华为有多重要？华为绝大部分股票都由员工持有，这对公司的运作和业绩来说有多重要？

任正非: 我认为，员工持有股份和员工努力奋斗本身没有多大关系，员工的奋斗是基于使命感，而不是完全受经济利益驱动。我们实行虚拟受限股，是让员工分享过去劳动的价值，不能说发了奖金就完了，因为劳动贡献还会延伸很多年产生价值，用“股份”这种方式使得员工因为昨天的劳动

获得了回报。这仅仅只是起到一定的合理报酬作用，奋斗还是要靠使命感，而不是靠金钱激励的。我们使命感不仅没有减弱，反而加强了。

Damon Embling：您是个什么样的老板？

任正非：我是个没有水平的老板，我不懂财务，不懂管理，也不懂技术。其实我并不懂具体事情，有很多能干的专家、管理者在运营公司。

Damon Embling：考虑到华为现在的增长态势，听到您这么说很令人惊讶。

任正非：今年的增长有客观因素，因为上半年没有受到美国打击，“5.16”之前保持正常增长。“5.16”打击以后，我们积极修补“洞”的过程中，虽然有些衰退，但是我们迅速补完“洞”以后还是保持了合理的增长。今年上半年没有受到美国实体清单打击，下半年才受到打击。明年全年都置于美国实体清单打击之下，但我们明年还会保持经营状态良好。欢迎你们明年年底再来。

现在华为员工总数已经增长到 19.4 万人，为了修补美国带给我们的创伤，加入了非常多优秀员工，人员大幅度增长，因此我们对明年还是很有信

心的。明年年底，欢迎你再来看一看我们的实际运作状况。

14 Damon Embling: 展望未来，5G 很显然是华为商业版图中的一大块。这是我在参观华为总部后的感受。对于很多技术公司而言，5G 也是非常重要的。您觉得 5G 是真正改变游戏规则的技术吗？它将怎样影响和改变人们的生活？

任正非: 对于 5G 的作用，其实与普通的公路和高速公路的区别是一样的概念。普通公路可以走汽车，高速公路也可以走汽车，只是高速公路走得快一些。5G 带来大带宽、低时延，对信息社会、人工智能产生支撑作用，5G 本身对社会并没有直接产生价值，但是支撑的信息系统对未来进步有巨大价值的。

Damon Embling: 大家都在看我们的节目，您想对他们说什么？5G 将如何改变他们的生活？因为 5G 能够使能各种各样的新技术，这些技术可以应用到生活中的方方面面，例如公共服务、交通、甚至健康哪些东西会改变人们的生活？

任正非：举个例子说明 5G 有什么价值，虽然这个例子不一定轻易能实现。空客 320 飞机上有 17 吨信号电缆，如果将来不采用线直接连接，而是用无线把飞机里的各种设备连接起来，这样空客大幅度减轻了重量，减轻了燃油，改善了飞行状况，产生巨大价值。我们开玩笑叫“空客 320 计划”。

比如家庭全覆盖，过去家庭用很多线布宽带系统，现在不需要了，只用这么小的一个无线盒子，家庭就全覆盖了，这是最简单的生活影响。再比如，在工程机械上装一个小基站，这个小基站把整个工程控制的东西连接起来，让它跟着机械走。

5G 的低时延主要可以解决自动驾驶等场景问题，用于工业自动化的改进，未来如何改善生活会超出想象，现在有一些初显的影响。比如，要操纵几千公里以外的一个机器设备，你们媒体人都知道存在时延。操作机器的时候如果有时延，就会误操作。5G 的时延只有 1 毫秒或者更低，它就实现了远程实时操纵机械。这些应用都会给人类带来巨大改变，但现在还只是一些设想。

如何更多创造 5G 对社会的价值呢？还要靠千百万个公司共同努力。我们只是提供了一块肥沃

的“黑土地”，上面种什么“庄稼”，还是靠创新公司动脑筋。

Damon Embling: 这也正是风险所在，5G 以及 5G 使能一系列技术将产生更多信息和数据，这些信息和数据的使用必须是安全的，这实际上会改变人们的生活，是吗？

任正非: 任何新生事物都不会单方面非常好或者坏，它有好的一面，也有坏的一面。如何把好的一面得到发扬，让不好的地方得到控制和抑制，这是正确对待新生事物的看法。新生事物不会是天生就完美的。

Damon Embling: 近期欧盟发布了关于 5G 和网络安全的报告。报告中提到由于 5G 的出现，网络遭受攻击的风险可能会更高。这些攻击可能来自于非欧盟国家或者国家支持的行动。欧盟显然非常担心 5G 的安全问题，但欧盟也认识到了 5G 的潜力并且想把握住这个机遇。那么，在现实中，5G 究竟有多大风险？

任正非: 汽车有多大风险？汽车开得太快太激烈，有可能会翻车；但是汽车开得稳了，能把人们带到很好的地方去。道理是一样的，任何事情不是

单纯的好、单纯的坏，关键在于管理。

欧盟也看到了 5G 会带来很多好的方面，也会带来不好的方面，方法在于怎么去管理和控制它，而不是拒绝新生事物。

15 Damon Embling: 欧盟非常看重隐私问题并出台了有关数据保护的新规定。民众也对自己的信息和数据如何被使用有所担忧。同时，也有人担心一些国家利用互联网或者社交媒体以及你们的设备干预其他国家的事务。现在欧洲有些很严重的担忧。华为作为行业巨头，想对欧洲民众说点什么，让我们这些消费者能够放心？

任正非: 担心是可以理解的，包括我也担心，我每天打电话，不知道是不是美国有人在监听。我们遵守欧盟网络安全管理规定，遵守 GDPR 规则，遵守欧盟所有的法规，让欧洲人民放心，当然，放心需要有时间和实践来检验，我们现在能承诺的是遵守欧盟的管理规定，尊重所在国家的数字主权，这点是不动摇的。

Damon Embling: 在接下来几个月到几年的时

间内，欧盟会逐步开展 5G 部署。欧盟也想确立自己在 5G 应用以及相应安全管理机制方面的地位。在 5G 以及其他未来数字技术方面，华为想跟欧盟建立怎样的关系？

任正非：首先，我们尊重和支持欧盟的数字主权战略。在数字主权的基础条件下，我们努力在欧洲实施 AI、把基于 ARM 构架下的智能计算体系、我们掌握的 Atlas 深度学习体系……面向欧洲开源开放，给欧洲的中小公司提供创新的平台和资源，支持欧盟或欧洲某个国家建立自己的数字生态，形成共赢。

第二，我们也可以对欧洲的中小公司给予投资，支持和引导他们前进，而不是我们独家胜利。我们在欧洲建立一个“黑土地”，土地上种庄稼，由大量欧洲公司来做。我们要努力的，就是逐步要去推动欧洲的数字生态建设。

Damon Embling：最近欧盟面临许多困难，说实话这包括一点点身份危机。在欧盟内部存在大量深层次的政治分歧。从您个人的角度来看，由于目前欧盟的状况以及近期发生的一系列事件，成员国之间很难达成共识，那么华为想要突破欧洲某个市

场的难度有多大？

任正非：我认为，解决这个问题的难度不大。最主要是把自己的事情做好，让客户真正信任我们。我们不会去介入这些纠纷，在政治上也不会选边站，就是踏踏实实做好自己的事，没有什么难度。

16

Damon Embling：欧盟内部最大的政治地震之一就是英国脱欧。如果英国真正脱离欧盟，您认为中英关系未来会如何发展？从商业角度来看，您希望中英之间的贸易、商业和经济关系未来如何发展？

任正非：无论是否脱欧，英国的富强还是靠英国人民努力，脱欧了要努力，不脱欧也要努力，主要还是在于英国自己起大作用，外部环境作用没有想象的那么严重。世界都需要互相往来、互相贸易的，中国还是要多买欧洲的飞机，欧洲要多生产飞机，才可能满足中国的需要；多买欧洲机器设备、汽车……，这些都是给欧洲、英国提供了很大机会，在这种机会中互相去争取。政府之间的关系是建立环境，大环境和自己的具体贸易有关系，但是关系也不是非常重要。

Damon Embling: 作为一家大型电信公司，华为是否担心脱欧的影响？还是说您认为脱欧会给华为这样的公司带来新的机会？

任正非: 我认为，脱欧对华为没有影响。对华为有影响的是人口数量，如果人口数量没有变化，大家都要通信，对我们就没有太大影响。因为脱欧与不脱欧是这个国家的人民自己当家作主所决定的，华为只是适应这种形势，努力把自己应该做的工作做好。

17

Damon Embling: 近期，香港明显地在持续发生动乱问题。从商业角度来看，您在多大程度上担心香港的不稳定势态给华为业务以及本地区造成的影响？

任正非: 香港对内地、对世界的影响没有那么大。香港实行的是资本主义制度，这与大陆实行的社会主义制度不一样，因此不会影响到大陆内部政治情况的改变。

香港人民有依法自由游行、自由发表言论的权力，但是不能自由去破坏别人财产、破坏公共财产。

如果走向这样的情况，其实就走向了反面，大量中间人员不会跟着你走，就会脱离你，这些动乱的人最终会被社会孤立起来。我认为，还是要用语言来平静地沟通，表达自己的意愿，这是资本主义民主中很重要的一环。哪个国家都不支持这种打、砸、抢的事情。

18

Damon Embling: 现在我想展望一下未来。您今年已经 75 岁了，但仍然作为公司 CEO 去运转这个公司。对华为公司未来几年的发展，您怎么看？有怎样的目标？如何实现？

任正非: 其实华为公司运转到今天，我已经没有管具体运作，只是在公司拥有否决权。但是这么多年来我没有否决过，公司都在正确地运转着，跟我的年龄没有太大关系。

我现在没多少事干，身体又好，公共关系部就让我给他们打打工，见见记者。过去我不见记者，现在更多抽时间见见记者。公司的命运并不系在我个人身上，不用担心公司的持续发展。

Damon Embling: 您说公司的命运不系于您一

个人身上，但是从当前形势看，有人会说，华为公司的命运还是个未知数。有人说中国政府干预华为的运作，华为在开展间谍活动，华为是不值得信任的。对于这样的批评者，您想说什么？

任正非： 我不想对他们说什么，他们最好是等待实践的检验，再来看这个问题。

Damon Embling： 我刚才也提到，您现在已经75岁了，仍然在经营这家公司。尽管我认为您把您在公司的作用弱化了，但很明显，这么多年来，您一直是公司的掌舵人，公司很多成功的背后仍然离不开您。未来您个人有何打算？在什么时间您会真正的退出？

任正非： 第一，在我们公司，我自己的权力是受到限制的，有权力也不能随心所欲；第二，华为公司实行民主集体决策制度，受制于集体决定和否决权力。我个人好像天天都在上班，实际是形式上在上班，并没有直接运作公司。就是上面悬着一个否决权，好像我有权力，但是我没有用过。因此，将来公司任何一个人都可以扮演我这个傀儡形象，只要他们这些执政者愿意退到我这个位置上，他就变成一个傀儡。因为我一直在这个位置上，外面看

起来我们公司三十年好像没有变，实际上我们下面的人事都在变。我是否存在，都不会影响公司的实际运作。

Damon Embling: 您还是没有直接回应什么时候退下来的问题？

任正非: 第一，当我的思维方式有了障碍的时候；第二，美国政府批准我可以退休的时候。现在公司在危机状态，有时候我还需要做一做傀儡，出来见一见记者。

Damon Embling: 您会不会把自己形容成一个工作狂，因为您已经全身心地投入到这家公司的发展过程中？之前您提到自己没有太多时间陪子女，也经历过离婚。您是否认为您目前的成功在一定程度上是牺牲了家庭来实现的？对此，您会不会感到遗憾？

任正非: 这点是有遗憾的。因为早期奋斗时，我到非洲、拉丁美洲一出差就是几个月，回来没两天又走了。那时是为了生存而挣扎，没有时间陪太太，也不记得给太太买礼物，不记得给小孩买礼物。有次给小孩买了礼物，女儿说“以后你不给妈妈买礼物，我坚决不要你的礼物”，这给我提了

醒，原来我对家庭的责任还是尽得不够。对现在家庭的遗憾很多还是可以补救的，但是我没能照顾父母，是不可能补救了，“子欲养而亲不待”，这对我人生是很大的遗憾。但是每个人都会有遗憾，不是每个人都有完美人生，后悔也没有用了，只有继续前行。

如果公司受到更大的挫折或者崩溃，这留下来的遗憾其实要比其他遗憾更大。现在我们共同努力在划这条“船”，虽然我年老力衰，也划一划。我年轻时，每项运动都参加，叫乱动，但都没有达到过低级运动员标准，都差一点，这是人生遗憾。现在运动不动了，身体状况也会有下降，我会明智处理这个问题。社会要放心，我不会把终身献给华为，没有想过，还是要留一点时间去游山玩水的。

Damon Embling: 之前您说过您的子女不具备掌管华为的资质，您觉得谁是可以接替您的合适人选？您想看到将来谁来接替您？

任正非: 我在第四届持股员工代表大会的讲话，请公共关系部稍后给你一份，那个讲话已经讲得很清楚，华为公司如何制度性交接班。如果说交接班，其实我们已经完成很多年了，不是现在才交

接班。公司一直在运转，我只是悬在中间的一个傀儡。不要操心这个问题。

Damon Embling：但是您不会把华为公司做成您的家族企业？

任正非：我的家庭没有拿到多少利益，为什么要承担起这么大的责任呢？将来应该有能人来承担这个责任，从智慧、能力、品德来确定他能不能承担更多的使命，这与我家庭没关系。



任正非

《华尔街日报》采访

2019年11月5日，中国深圳

01

《华尔街日报》总编 Matt Murray: 任先生, 谢谢您! 非常高兴今天能有机会接受邀请到华为看一看并采访您。我们刚刚在您欧洲风格的园区还有俄罗斯风格的走廊转了转。所有建筑都非常宏伟。在当前的形势下, 您是不是想借此传递关于华为实力, 或者深受商界影响的中国在全球舞台所展现出的实力的一些信息? 作为一位美国人, 我在来到华为, 看到这些宏伟的建筑以及您向我们展现的其他所有东西之后, 很难不这么想。所以这里面是不是想传递出一些什么信息?

任正非: 首先感谢你们来采访我, 你们可以尖锐提问, 我会坦诚回答。

松山湖基地建筑群和机加中心展厅建筑都是日本人设计的。我们每个产品线都有一个类似这样的展厅, 展厅一般设在地下一层, 参观完以后到地面上来喝杯咖啡、开个小会; 两个大厅是为开大会用的。所以, 这些艺术设计都是建筑师促成的, 与我们的文化宣传没有关系。

我们正在上海青浦新修一个研发基地, 大概有 2600 亩地, 由 5 个西方著名的建筑师公司设计。他们参照芝加哥湖边建筑群景观设计, 带有

现代经典建筑气息，和上海十里洋场环境结合起来，容纳外国科学家在那里工作。所以，建筑本身与华为文化没有关系，与建筑师的欣赏与投标、中标有关。

Matt Murray: 你们的员工在引导我们进展厅走过一个走廊时，说这是“川普走廊”，所以下面的走廊是不是承载什么特别的信息？

任正非: 没有。但是它很美，是由 150 多个俄罗斯著名画家画的。因为他们国家受美国制裁，生活困难没有着落，由于经济困难而来为我们画画的，他们说“否则根本不可能有这么多画家为你们画画的”。他们休息喝咖啡的时候，戏称这条走廊叫“川普走廊”，说“你们要感谢他，连克里姆林宫也没有这样漂亮的走廊”。

Matt Murray: 你觉得特朗普总统会到这里来看一看这个走廊吗？您没有想过他会亲自过来看一看吗？

任正非: 非常欢迎他来。如果他在任期间不方便，可以退休以后过来，我们会很热烈地欢迎他。退休后的卡特总统在多年前就曾经来过我们公司。我们欢迎美国的总统、议员、高官、记者……，有

机会来华为访问，我们会很热情接待，毕竟美国是伟大的创新型国家。

02

Matt Murray: 现在，我们来聊聊美国。其实从很久之前，在特朗普总统上任前，奥巴马总统在任期间，也就是说在特朗普和奥巴马担任总统期间，华为和美国之间就存在问题。您觉得美国政府和华为之间长期存在对抗的根本原因是什么？

任正非: 我认为，美国政府和我们没有根源上的对抗。我们公司一直是比较崇拜美国的，大量学习美国文化与管理。从华为创业开始，“不眠的硅谷”这种美国精神就铭刻在全体员工心里，我们一直努力在向美国学习。硅谷有很多公司在车库里创业，我们那时候没有车库，就在城中村农民房里创业，也是一步步走过来的，美国公司走过的历史都是我们学习的榜样。过去二十多年，先后有几十个美国的咨询公司给我们提供了管理咨询。我们的组织结构与流程，这些顾问公司很清楚；我们的财务审计十几年来都是 KPMG，如果想了解华为的财务状况，只要在 KPMG 看十

多年的底稿，就可以知晓华为真实的财务状况。我们是信任美国的，因为三十年来我们都是困难重重，习惯了，所以我们没有感到奥巴马时代带给我们多大困难，特朗普时代给我们带来了一种激励，逼迫我们不能懈怠，为了生存下来就要努力“划船”。大家如此努力地“划船”，把今年的销售收入划多了，利润也划高了。如果今年年底公布的利润高了，我会很担忧世界怎么看我们。华为被打压，怎么利润还高了？其实就是因为全体员工更加努力了。因此，我没有感到和美国之间有多大冲突。

03 Matt Murray: 既然是这样，您又怎样解释美国现在对华为展现出的敌意？考虑到美国政府现在对华为的态度，您觉得华为在历史上有哪些事情是应该做而没有做的呢？

任正非: 我认为，主要还是美国对我们缺乏了解。美国公司也是从小变大的，在我们后面成立的公司有亚马逊、谷歌、Facebook……，它们现在的发展比我们还厉害。我们还跟在他们的后面。我们比较保守一点，成长时间比它们长。

总而言之，美国走的道路是商业模式创新与技术创新兼容的高水平道路，在产品还没有完全成长起来时，已经构建了一个世界级、全球化的商业计划。而我们公司因为眼界低，从山沟沟里出来的，没有见过世面，都是从技术创新开始做，研发人员都自认为自己是天之骄子，等产品出来才想到做商业模式，发展速度相比美国公司就慢一些。至今为止，我们公司还是没有商业领袖，还只是在技术创新，经常是产品做出来一、两年了，还不知道怎么卖。现在我们学习得还不够，都是先想着怎么做产品，做出来才会想怎么卖。

04

Matt Murray: 现在华为业务遍及 170 多个国家和地区。您们在大部分国家和地区都是领先的电信设备提供商。另外，华为在 5G 领域已经取得了领先地位。在您看来，是不是华为的成功让美国感受到了威胁？

任正非: 我认为，美国不会因为这个问题感到对它有威胁，因为美国科技创新的能力非常强。你们可以去华为心声社区看一看，昨天我们还发表了一篇文章，讲美国这一百年来到底有多少发

明，讲美国多么伟大。美国有极好的创新机制，不会因为某项技术短时间落后一点就感到压力。我也看到罗斯部长在印度讲话中提到“美国用三年时间就可以领先和超越华为”，我相信完全有可能。

美国在 5G 上有判断失误的问题。美国选择 6G，认为 6G 带宽更宽、意义更大，美国觉得这个东西应该很好，它选择了毫米波的高频段，它认为 5G 时代不会这么快到来，6G 覆盖距离短的理论与技术问题还有时间突破，没有想到 5G 十年就做出来了。华为选择的中频段，也有赌博成份。当时全世界大部分国家都没有走中频段，都选高频段，因为他们认为 5G 不会那么快投产，没想到十年时间，5G 从土耳其 Arıkan 教授的一篇数学论文会发展成一个产业，他们认为世界的发展会缓慢一点，6G 还会有机会突破。如果能解决覆盖发射距离的理论创造和技术创新问题，6G 肯定是最好的，但是现在理论发明，还没有，技术创造还没有突破（相控传送体积大），所以 6G 只能做到很宽的带宽，传输距离非常短，还没有达到实用化的时候，5G 已经开始在世界普及。

所以，不是美国真正输给华为，而是选择时押错宝了，我们押的是厘米波，他押的是毫米波。从这点来说，如果美国转过来追赶，我们相信它是没有问题的，不会因为华为短时间领先就要打我们一棒。

05

《华尔街日报》记者 Dan Strumpf：我的问题和美国与华为之间的长期合作与对抗有关。在今年的采访中，您多次提到可以把华为的 5G 技术许给一家西方公司，更具体地说，是一家美国公司。您能否向我们介绍一下目前的进展？有没有美国公司表现出这方面的兴趣？华为有没有聘请投资银行或者其他中介机构帮忙出售这项技术？您认为 5G 技术许可这件事情将如何发展？

任正非：首先，我们是真心诚意地许可给美国公司，而不是玩什么花招。为什么我们希望美国公司强大起来？因为这样世界可以构筑三角平衡，如果美国缺失 5G 技术，我们可能长期有麻烦，欧洲也会麻烦。因此，我们是真心诚意许可，并且许可是全面的，它要什么，我们就给什么，不会有所保留。许可以后，我们可以并肩前进，

相信我们还是可以跑得快的。这是我们的动机和目的。

第二，美国不能跃过 5G 去走 6G，通信行业每一步都要走，跨越式地跳过这步以后，后面的路可能会有很大问题。如果从头再做起来，需要漫长的时间。美国最多的是钱，我们最大问题是没钱，美国给了我们钱获得我们的许可，我们可以在新技术上更大开发、更快前进。美国有了基础以后，可以发展更快，因为美国有庞大的科学技术基础。开展和平发展与竞争。

目前还没有任何美国公司与我们接触，如果有需求，我们才会找投资银行帮助我们做交易。

Matt Murray: 美国公司或者中介机构可以给你们打电话？

任正非: 是的，但是没有啊。是不是他们也害怕？害怕与我们接触有嫌疑。

Dan Strumpf: 您觉得为什么目前没有一家公司对此表现出兴趣呢？华为被公认为是 5G 方面最先进的公司。美国公司至少应该对这项交易表示感兴趣，但是为什么现在没有任何一家公司跟华为接触？

任正非：我也不清楚他们为什么不接触。可能是担心有政治上的嫌疑，跟华为接触后被怀疑。或者是他们不想做这个市场，不一定有这个需求。我们也不能主动去联系，美国实体清单禁止我们接触。

06

Matt Murray：在华为发展历程中面临了很多关于盗窃的指控，其中包括思科和 CNEX 等大公司以及个人的指控。您可能也知道，今年《华尔街日报》有过一篇这方面的报道。为什么这样的指控一直存在？华为有没有解决或者曾经解决过在技术窃取方面面临的挑战？

任正非：指控不一定就是事实，特朗普遭受的指控比我们还多。我们从来都是尊重第三方知识产权，美国有很多大公司每年都给我们交非常多的知识产权费，我们交给美国公司的知识产权费更多。收支相抵以后，我们这么多年累计付出 60 亿美元左右的知识产权费。而且，华为的科研经费每年投入 150-200 亿美元左右，研发人员将近八、九万人，领先世界不可能靠偷来的。好人也会蒙受指责，我们还是相信美国法庭的判决。

07

《华尔街日报》记者 Eva Dou: 前一段时间去过您的老家贵州，想了解一下您的背景和小时候成长的历史。我父母是山东济南人，在济南的突泉附近。

任正非: 我小时候在的地方很闭塞，对我的成长没有多大影响，就是顽皮一些，让天性没有受到压抑。

70年代末我的部队在济南，当年在窑头，山东师范学院上去一点，我们算半个老乡。

Eva Dou: 那个年代大家都是部队的，我家那个年代也有很多参加部队的，看您之前写的一些研究报告，看到济南这个字，1979年到1984年在济南00229部队，能否介绍一下那一段做的工作？正式的简历不太清楚前期的经历，1944年出生，一直跳来跳去，很多年不知道在哪里。

任正非: 在辽阳化纤厂建设结束以后，国家决定搞十大工程。我们奉命调去建设仪征化纤厂，但是在队伍调遣过程中工程下马了，我们就停留在济南了。据说是中央有人批评这是十大工程洋跃进，因政治原因下马了。当时，我就留在济南机关，做了一个二十多人建筑研究所的副所长，研究建筑机械等东西。

Eva Dou: 好像主要研究压力天平?

任正非: 我在辽阳用数学方法推导了一个仪器，用于化工自动控制系统。后来我在这个研究所继续做延伸的研究实验，但是不成功。因为我那时年轻气盛，受到国家的重大表扬后，就不知天高地厚，提出了更高的难以实现的目标，梦想一定要达到，日夜加班。后来几年的研究都不成功，正好遇到大裁军，我被集体裁掉了，项目结束了，人也离开了，那五年实际上做了很多没用的事情。那时山东大学的计算机内存只有 16K，怎么也算不出方程和实际的东西，最后不了了之。这段青春应该是虚度了。

Eva Dou: 那时我老爸也在山东大学读书。

任正非: 我们很近，我们在山东师范学院往上一一点，就是我的驻地窑头，我小孩读的小学就是马家沟小学。

Eva Dou: 你最开始工作是不是在贵州 011 基地? 你在那边主要做什么工作?

任正非: 是的，那时在建筑公司，做厂房建筑。

Eva Dou: 您不是工程师吗?

任正非: 那时我连技术员那儿承建的都不是。那时大学生是“臭老九”，要被改造，接受工人农民再教育。我曾当了两年炊事员，后来当了工人才调到东北；在部队过了一段时间才当了技术员；在粉碎四人帮以后，我才当上工程师。

Eva Dou: 贵州离越南非常近，那时美国在越南打仗，贵州那个年代部队不是也在开始建军队的通信设备吗？有参加吗？

任正非: 那时我与通信没有关系，纯粹是普通的建筑工人，与今天的农民工差不多；到了东北部队以后，我与通信也没有关系，在东北从事辽阳化纤总厂自动控制系统工程管理，是模拟的控制系统，就是关于比例、积分、微分方式控制的系统管理，和现在的通信计算机无关。自动控制是我在当炊事员的时候开始自学的，到东北因为没人比我懂，这“半坛子水”得到使用。我到深圳创业后，才开始接触通信行业的。

08

Matt Murray: 您刚才提到浪费了五年时间，也从事过不同的工作。后来是如何创立华为的？您是

如何找到投资者并在您之前的基础上支持您创立这家公司的？

任正非：大裁军以后，我们就是这个时代的弃儿。因为国家体制发生了翻天覆地的变化，从计划经济走向市场经济模式，我们并不知道转折意味着什么，就到深圳来了。对市场什么都不懂。我们到了深圳，每月工资 200 多元，当时团职干部 200 多元挺荣耀的，但一看打工妹都有 500 多元了。我们就要求国家把转业费发给我们，不要保留政治待遇和经济待遇了。国家给发了 1800 多元转业费，我们夫妻总共领了 3000 多元。后来我到国有企业工作，也是什么都不明白，没有经营好，做错了事，最后只能离开这家国有企业。

当时，要么出国，要么在国内干，我们家里人不想出国，就留下了。刚好深圳市在 1987 年出了一个文件，87(18)文，允许个人创办民营科技企业，我们就冒险做了民营科技这行。当时注册公司需要 2 万元人民币注册资本、五个股东，我就找了另五个人集资 2 万 1 千元，实际还是我一个人开始干。后来，那五个人要求退出公司，就跟我们打官司，退了很多钱拿走。这个公司变成我一个人的，

我有权力把股份分给大家，就形成今天员工持股的模式。

当年如果不分股份给大家，我们可能就是一个小公司，干一干就散了，重新又去干一个行业。怎么知道我不会去搞房地产呢？我最应该的是去搞房地产，不应该搞通信，这么傻，又苦又累又不赚钱。那五个人退股的法庭判决书还在档案室，你们可以去看看原始的档案。

Dan Strumpf: 您是怎么认识帮助您创立华为的五个投资人的？我们在华为股权室看到他们五个人的名字，发现他们的背景是非常多样化的。您是怎么认识他们的？是您的朋友还是军队的熟人？

任正非: 过去不认识，来深圳以后才认识的。创立公司时，对公司拥有股权、拥有未来还完全没有想象，就是为了凑够这么多人、筹够这么多钱，他们没有在公司上过一天班。如果我们关系很好，就不会分家，他们也会到公司来上班。

华为公司前十几年完全是风雨飘摇，就如蜡烛火一样摇摇晃晃快要熄灭的那种感觉，天天处在危机和生存挣扎状态，大多数人都是没有信心的。

我没有退路，没有信心也要有信心。还有一些傻傻的人跟着我们，相信我给他们讲的话，以为真能够实现。大家都相信，抱成一团，果然实现了。今天很多人很有钱，不是投机，而是太傻了跟着跑，没有离开。

09

Dan Strumpf: 顺着时间轴往后，1992年您曾经访问美国。此行从纽约开始，在访问硅谷公司后结束了您的这次行程。那次美国之行您学到了什么？当时为什么要去美国？是谁组织了那次行程？今天的美国和您当时看到的美国是否已经有所不同？

任正非: 那次是美国波士顿一家卖电源模块的CP公司邀请我们去考察，因为我们要买它的电源模块。我们很好奇，想看一看美国，因为我们从来不知道美国是什么样。我们以为美国是高消费，所以带了很多美元现金，那时中国还没有信用卡。后来我们发现美国什么东西都便宜，很长时间都不理解，才觉得现金带着是负担。最初一起去的有一个人吵着要管钱，就把钱大部分给他了，结果后来他嫌钱装在口袋太重，求大家花

他的钱。所以对美国的第一个印象是，美国的东西怎么会这么便宜。

当时我们觉得灰狗巴士怎么会这么漂亮？我们坐着灰狗巴士在高速公路飞驰的时候，觉得中国永远不可能有这么好的车了，中国永远不会发展到像有灰狗巴士这种状况。我们坐火车到了硅谷，也不知道硅谷在哪儿，问别人，没有一个人知道硅谷为何物，因为“硅谷”是中国人喊的，外国人不知道。结果莫名其妙下了车，问一个出租车司机，刚好是圣塔克拉拉，就是“硅谷”。到了硅谷，我们找不到地方可参观，也找不到人，好不容易认识一个人钟培峰，想办法去交流参观一下，因为我们还要买一些器件。

我们看到美国的先进、美国的伟大，很震惊。美国公司到底有多大？不知道。我们曾租了一个出租车，穿过 IBM 做存储器的一个厂，给出租车司机讲“绝对不能转弯，一定要直走，打表，看里程多少”，直径是 6 公里后，司机迷路了，才兜出来。我们感慨美国的工厂这么大，感慨至今。今天我们仍然是这样崇拜美国，没有改变。不因为美国打我们，就不爱美国了，这是两回事。

10 **Matt Murray:** 您可能也知道,《华尔街日报》今年早些时候发布了一篇报道,称华为在非洲有个项目是帮助几个非洲国家的政府监视政治对手。该项目是智慧城市项目的一部分。您如何评价这一项目?这个项目是否还在进行?报道出来之后,当地政府作何回应?

任正非: 首先,这不是事实,《华尔街日报》要承担责任。我们已经给你们出了律师函。《华尔街日报》是一家伟大的报纸,你们要反思,你们的信息来源是否真实?没有这回事,因此当地也没有什么反应。

11 **Eva Dou:** 我知道您一直喜欢欧洲的文化。

任正非: 不是,我最喜欢美国的文化,我们很奔放、很创新,我是一个不安份的人,喜欢美国年轻人的疯狂,他们的好大喜功,欧洲保守一点,舒服了一点,我家人非常喜欢欧洲,我太太今天还在米兰。

Eva Dou: 您知道 HBO 有一个关于电信行业的电视剧吗?

任正非：不知道。

Eva Dou：您可以看一下，这是关于电信行业的电视剧，讲的是关于西班牙国王和美国 Calvin Coolidge 的第一次跨洋通话，也是西班牙政府支持的，原因也是监控。那时西班牙政府也想监控很多他们的敌人，就支持了这个公司。历史上一直是这样的。一个国家想支持一个电信行业，不就是因为监控吗？中国难道不也一样吗？华为公司在这种历史和政治环境下怎么运营？

任正非：汽车制造厂把汽车卖给了用户，车里装什么货物是用户说了算，汽车厂并不知道装什么货物。我们就像汽车制造厂一样，卖给电信运营商是裸设备，网络是由电信运营商管理，我们并不管理这个设备，根本不知道电信运营商是如何运作的。电信运营商做的是管道，疏通信息流，我们做的是管道外面的铁皮，铁皮能知道什么呢？

12

Matt Murray：我知道这是敏感事件，但华为已经成为了一家拥有十几万员工的大型全球化公司。您有信心说在全球各地的华为员工都没有参与到

我们所报道的活动当中吗？

任正非：我们有内外合规的监管系统，有道德遵从委员会，在管住员工要符合公司对商业行为的要求。我们不允许违规的事情发生，如果谁有这样的事情，他会受到严处。

13

《华尔街日报》亚洲商业编辑 Neil Western：您刚才说华为是卖铁皮的，事实可能不仅如此。因为华为在网络安全上投入了大量资金，而且过去几年在这方面的投资仍在不断增加。特别是“斯诺登事件”之后，大家知道美国国家安全局利用华为的设备进行窃听。从您的角度来看，威胁来自哪里？华为应如何预防这些威胁？

任正非：如果我们在网络安全设计上不投入力量，运营商可能就不会购买我们的设备，很多国家会禁止我们进入市场；如果我们不遵守 GDPR，就不能进入欧洲。所以，网络安全、用户隐私保护都成为商品中很重要的一环。就像汽车一样，所有汽车都是四个轮子，名牌汽车比普通汽车贵一点，就是因为它在安全保护上投入更大，给人提供更大的安全保障。如果我们不能满足时代的要求，一是

我们不可能销售，二是不可能卖好一些的价格，因此我们必须满足客户这方面要求。网络是掌握在运营商手里的，运营商是受主权国家控制的，我们只是一个卖“卡车”的公司。

14 Dan Strumpf: Matt 刚才也提到，华为发展到今天已经是有着十几万员工、业务遍及全球的公司。面向未来，华为在管理方面面临的最大挑战是什么？未来您真正退出华为舞台后，您希望华为成为一家怎样的公司？

任正非：华为公司三十年来从小公司走向大公司，走的是中央集权管理的道路。这样的做法会使机关总部越来越庞大、越来越官僚主义，那么公司迟早会由于不堪重负而垮掉。我们阿根廷会议叫“合同在代表处审结的试点会议”，改革的要点就是把决策权力交到最前方，逐渐让前方的人员职级、能力都得到很大幅度的提升。如果前端确实有很多能担负起责任的高级干部，那么往公司后端的流程就可以大幅度缩短，机关就不需要这么多干部。机关就会精简，减少官僚主义，减轻供养负担。为在代表处完成合同审结这样的改革，我们计划用

五年或更长的时间来改变。机关会变小，办公室里没有那么多高级干部，多数是一些职员。这样把顶上重重的帽子卸下来，华为公司的管理倒转 180 度，就会获得新生。

这是向美国学习的。美国军队就是这样，到五角大楼的人可能没有前途了，到前线的升官很快。我们也要走这条道路，否则谁愿意到艰苦地区去奋斗？

Matt Murray: 您希望未来华为的员工都不待在深圳？

任正非: 是，现在非洲工作的员工虽然价值创造没有广州的员工大，但是他们的工资待遇是广州员工的数倍。

15 Matt Murray: 像华为这样的公司，要找一个能替代创始人的人难度有多大？您提到跟美国公司类比，许多美国公司要做到这一点是非常难的，不知道华为怎么样？

任正非: 有些美国公司之所以失败，是因为把命运系在一个人身上。他的安全关系股市价值，他

们走哪里，认为不能坐民航机，因为民航机不安全；还要带保镖，因为他的“脑袋”就是华尔街的钱，“脑袋”没有了，华尔街就垮了。

在我们公司，我实际是一个傀儡，我在与不在对公司没有那么大影响。当年我们向 IBM 学习管理变革时，IBM 顾问跟我讲“管理变革最终就是你“杀”掉，让你没有权力，你有没有这个决心？”我说我们有。十几年内，IBM 数百位专家在这里帮助我们变革，华为今天走成这样，IBM 给我们奠定了很重要的组织结构和基础。

权力到哪里去了？按流程配置了，反而基层干部权力很大。比如，服务员权力大，说“要瓶可乐”，他们就可以拿瓶可乐来；我要瓶可乐，没有流程支撑，只得自己掏钱。所以，我们向西方学习变革中最成功的一条是我虚位了，下面有各种组织，他们都被赋予了不同权力在循环着，谁都会挑起公司发展的担子来。我们现在把权力的改革倒过来，让基层更有权力，如果这点稳定下来，后继者无法重新改回中央集权。因此，在相当长时间内会比较稳定。

16

《华尔街日报》中国分社社长郑子扬：您刚才提到华为结构的调整，阿根廷会议应该是重要的一环。您在听说女儿被捕后，还是决定去阿根廷参加会议。这个会议对华为来说到底有多重要？因为很多人会觉得在您女儿刚刚被逮捕的时候，您还是决定完成工作去参加会议，这似乎显得有些无情。

任正非：阿根廷是经济困难的国家，通货膨胀非常严重。拉美地区部前任总裁已经开始对阿根廷代表处试点改革，他调回机关，换一个人接替时，我们没有更换改革试点。改革的名称叫“合同在代表处审结”，以前合同的关闭是由公司机关来决定的，现在授予代表处决策权、分配权，他们焕发了积极性。在前所未有的困难的外部环境中，这个代表处做出了很大成绩，证明试点改革是成功的。现在我们公司二十多个代表处正在向他们学习推行改革，预计明年代表处会有一定规模化的铺开改革。在提高效率的基础上，人员会大规模减少，为了避免大规模裁员，我前几天签了一个文件，在战略预备队预设了1万个编制、10亿美元预算，被精简的人员不是辞职走人，而是回到战略预备队来，经过学习、考试合格以后，有机会再往前派，

再从事新项目，以此保证公司平稳的改革过渡，避免过度裁员。

17

Neil Western: 你们为什么把会议地点选在离 G20 峰会如此近的地方?

任正非: 这与 G20 峰会毫无关系，那个时候也订不上房。我们是因为选择天气好的时候，错过了一些时间，在一偏僻的风景区，一个叫“小小酒店”的高级酒店。

Neil Western: 那时候您女儿刚刚在温哥华被捕，那次的行程对您自己个人也是有风险的，当时您是怎么考虑的?

任正非: 肯定会有风险，如果我都怕风险，其他人怕不怕呢？还是要前进，我从迪拜转机过去，迪拜还是很开放的。

Dan Strumpf: 您当时和女儿联系了吗？阿根廷会议对您来说非常重要，您非去不可，但在会议之前几天您的女儿，也是华为的 CFO，在加拿大被捕了。您当时有哪些想法？您觉得痛苦、悲伤吗？有没有联系孟晚舟？

任正非：忘了。当时我只想把会开好，好像没有其他想法。

Eva Dou：我们来聊聊孟晚舟的名字。您生日那天，她给您写了一封信，署名是“猪儿”。为什么取这个名字？

任正非：因为她小时候很贪吃，长得胖乎乎的，像小猪一样，从小就叫她“猪”。我的小女儿因为喜欢毛茸茸的猪，把自己称为“猪”，把我们叫做“猪爸”、“猪妈”。两个小孩都叫“猪”，以前我没有联想过，最近一想，怎么两个小孩都是“猪”呢？也是巧合。

18

Neil Western：在过去一年，华为的问题跟中美贸易战紧密地结合在一起。过去一年，您有没有和习近平主席或者中国的首席谈判代表刘鹤沟通，讨论怎么解决华为和美国的问题？

任正非：中美贸易谈判与华为没有任何关系，因为华为在美国没有销售，关税加到 1000% 与我们也没有关系。所以，我也不会关心中美贸易谈判怎么样。

Eva Dou: 华为只是一个筹码。

任正非: 是它抓错了筹码。我们不会做筹码，因为我们没有美国也能生存下来。

19

Matt Murray: 我可以作证，因为我亲耳听到中国政府在讨论美国贸易谈判时，表示支持华为，还问了我和其他记者，为什么美国要给华为这么大压力，到底出现了什么问题。中国政府说这对华为不公平，他们的确表示支持华为。

任正非: 我不知道，我没有看到这个新闻。我们不需要美国撤销实体清单，实体清单永远保留好了，没有美国也可以生存很好。但是我们会拥抱全球化，美国公司供应器件，我们欢迎；如果没有供应，我们也能生存下来。

Matt Murray: 华为过去一年业务发展很好，而且一年以来，华为一直在跟美国的供应链进行脱钩。您现在也在说华为在可见的未来不需要美国。是不是说无论中美贸易谈判得怎么样，就算美国又对华为开放了，华为都不会和美国合作继续往前走？

任正非：我们不会脱离全球化，会坚定不移拥抱全球化。当然，这只是我们的理想，如果美国不给我们提供这种条件，我们自己生存没有问题。

20 Eva Dou：问一个历史问题。这些年欧美很多客户怀疑华为有没有政府背景或者政府投资。请问90年代华为曾有个子公司莫贝克，是各个省市的电信局投资的。过了几年华为业务好起来了就把他们踢出去了。之后一直就没有投资机构在华为。能不能解释一下为什么那个年代没有莫贝克，之后就关闭了？

任正非：第一，莫贝克是一个电源公司，电源在我们公司是一个边缘化产品。第二，1992年开始，中国在金融上严格控制。为什么？80年代末期金融泡沫，中国通货膨胀非常严重，中央在1993年严格刹车，禁止银行贷款，贷款无论是否到期都要强制收回去。在那个时代，如果我们想把电源单独做，也没有那么多钱。我们就找电信局三产公司来投资，第三产业也叫劳动服务公司，是一种集体所有制的公司，它是中国特定历史时期产生的“怪胎”，国有企业一些多余的人没地方去，

就搞到劳动服务公司去，他们也需要一些机会。我们与他们集资把电源业务做大了，大概几年以后以7.5亿美元卖给了美国的艾默生公司，大家把钱分了，公司就散伙了。大家说还要继续干，我说我挑不起这个担子来，就散了。

21 Matt Murray: 任先生，您在职业生涯中看到了很多的变化，现在5G部署也正在加快进行。展望一下未来十年的技术发展，5G之后还有什么？还有哪些技术会带来更具革命性的变化？

任正非: 严格来说，不要说十年，三年以后这个社会是什么样子，我都想象不到。在几年前，我们能想到手机可以上网吗？乔布斯一个人就改变了这个世界。互联网真正发达起来，应该是因为手机无线上网。5G以后，最大的机会窗应该是人工智能，未来社会变成什么样子，还是不可想象的。你们参观了我们的生产线，只是用了很少部分的人工智能，在少量环节使用了人工智能，已经很少看到人了。再进一步，人会更少。

现在我们的生产系统引进了很多数学家、数学博士，计划、管理调度有了非常大的进步。所以，

生产一系列活动都是 24 小时全排好的，机器人排队把指定物料在指定时间送到指定地点。连续生产已经有一定转变，十年以后整个世界发生什么转变，还不是搞得很清楚。

目前在生产过程中最大的人工智能运用是芯片的生产，规模和水平还在美国。如果其他工业也像芯片的生产方式，生产效率会大幅度提高。所以，要适应未来新的社会，每个国家最大问题是提高教育水平。

Matt Murray：听您的逻辑是如果不提高教育水平，工人会被 AI 代替？

任正非：对，有高技能文化的人才能驾驭。

Matt Murray：非常感谢您今天给这么多时间回答这么多的问题，感谢整个华为团队对我们的招待，我还想表扬一下口译员，今天写了太多字，手下来一定会抽筋。非常感谢你们接待我们。

任正非：欢迎你们明年这个时候再来，看看我们的身体是否健康，也可以随时来。

问题补充答复

22 任先生在 1987 年创立华为时是 43 岁，对吗？

是的。

23 任先生在重庆上大学时，专业是建筑供热和通风工程，对吗？他是哪一年毕业的？

任总 1968 年毕业于重庆建筑工程学院，专业是供热供煤气及通风工程专业。

24 据我们所知，任先生刚开始工作时，曾在 011 基地服役过几年。在他 30 几岁时，又在位于济南东部的 00229 军事研究所工作过。能提供一下这些经历的确切年份吗？

任总 1968 年大学毕业，分配到国家建委三局二公司安装工程二队工作。那时处在中国文化大革命时期，大学生要接受工人阶级再教育，他先后做过两年炊事员、几年水管道工人，后到技术科帮助工作。二公司是承建 011 工地的厂房建筑，不是

军队，任总不是军人。011 是工厂，也不是军队。1974 年调到东北 00229 部队承建辽阳化纤厂工程，在基层连队做技术员，1978 年提为工程师。后部队迁往济南。

25 20 世纪 80 年代，任先生前往深圳，在一家国有企业工作。他在工作中犯了错误，使他背上沉重的债务并因此失业，对吗？能透露一下他具体犯了什么错吗？

任总转业后在深圳南海石油后勤服务总公司下属的电子公司工作，当时因为不了解市场规律，工作上有失误，造成了损失，但损失不大。绝大部分损失当时就追回了，大半是追回现金，少部分是实物。实物在处理过程中有损失，后来任总创办华为后，还帮助原公司偿还了一部分外部欠款损失。任总是自己辞职创业的，不是除名失业。

26 您知道任先生为什么把公司命名为“华为”吗？这个名字是他取的吗？

当时任总想不出公司名字，看到墙上的标语随

便起的。因为“华为”是闭口音，不好发音，任总曾经想改名。但当时已经没有钱了，没法改。

27 20世纪90年代初，华为的年销售收入经常翻番，对吗？能提供一下这段时间的销售数据吗？

2001年之前的销售收入数据如下，之后的销售数据请参考华为官网年报。<https://www.huawei.com/en/press-events/annual-report>

年度 Fiscal Year	收入 (RMB 千元)	增长率 YOY
	Total Sales Revenues (In RMB Thousands)	
1987		
1988	5,532	/
1989	15,263	176%
1990	33,526	120%
1991	50,198	50%
1992	104,885	109%
1993	238,386	127%
1994	555,406	133%
1995	876,508	58%
1996	1,242,293	42%
1997	3,210,797	158%
1998	5,958,241	86%
1999	7,696,934	29%
2000	16,001,130	108%
2001	19,921,868	25%

28

1994年，华为差点破产。任先生向当地官员求助后，华为才免遭破产。同年，江泽民访问了深圳。我们知道任先生和江泽民之前见过面。请问当年江泽民访问深圳时他们见面了吗？

1994年华为并没有差点破产，也没有向当地官员求助。

当时华为因为发展太快，缺少资金，于是把一个边缘化产品——电源模块业务拿出来，找各电信局三产公司来投资，成立了莫贝克公司，解决了公司的资金缺口。后来以7.5亿美元将莫贝克公司卖给了美国公司。

江泽民总书记在2000年视察过华为，任总参与接待。那时华为还很落后，厂房的混凝土还未凝固。

29

任先生在许多西方国家建立了咨询委员会，帮助公司突破市场。据我们所知，华为于2011年4月也在美国建立了一个类似的咨询委员会，成员包括美国前贸易代表Mickey Kantor和前参议院多数党领袖Bill Frist等几名前政府官员和国

会议员。委员会曾在华为位于加利福尼亚圣克拉拉的办公室举行过一次为期两天的会议，议题包括“如何与联邦政府以及国会议员沟通并获得他们的支持”以及“如何减轻美国的安全担忧”。你们对此有何评论？

我们是想通过这个平台进行沟通，增进美国对华为的了解。

30 任先生已经“好几年”没有去过美国了，对吗？美国政府对华为的起诉书显示，联邦调查局于2007年在美国与任先生进行过谈话。你们对此有何评论？

近年来，没有业务需要任总去美国。

关于任总与联邦调查局的谈话，我们没有更多信息可以提供。

31 据我们所知，任先生在去年组建了一个核心团队，负责处理美国事务，成员包括4名董事：陈黎芳、宋博、郭平和梁华（华为一共有14名董事）。这

一信息是否准确？你们对此有何评论？

不准确。我们主要是聘请律师应诉。

32 陈总 10 月份给员工发送了一封邮件，概述了任先生制定的一项三管齐下的战略，反击美国在全球范围内对华为业务的打压：与外国媒体沟通、采取法律行动以及技术投入。邮件还介绍了任先生的“棉花糖项目”。你们对这封邮件有何评论？

这是华为作为一个商业公司的正常沟通策略。

主要的方式，是和平友好，“棉花糖”是打而不痛。

33 去年华为召开了针对《2019 财年国防授权法》（NDAA）发起诉讼的新闻发布会。发布会上，多位高管站在台上轮流发言。我感觉这一模式模仿了美国政府 1 月份举行的新闻发布会，当时美国司法部和商务部官员轮流宣布对华为的起诉。你们对此有何评论？

之所以以这种方式召开新闻发布会，是因为我们认为这么做能清晰地传递信息。

华为内部对发起 NDAA 诉讼并不是没有异议的。在华为宣布发起诉讼几周前，华为华盛顿办公室员工向陈总发送了一封邮件，称选择的诉讼时机是一个“巨大的错误”，将让华为与美国官员的沟通严重受挫。你们对此有何评论？

我们并不清楚这件事。但在任何公司，员工有不同意见都是正常的。



任正非

德国媒体圆桌

2019年11月6日，中国深圳

任正非：欢迎你们到华为，见到你们很高兴，很愿意接受你们的提问。

01

《明镜报》记者：首先，非常感谢您邀请我们过来。很高兴能到华为来。感谢您愿意花一个小时时间和我们交流。刚刚进来后，这儿的环境激发了我的好奇心。我的问题也和这里的环境相关。我发现一楼楼梯旁边的走廊上，有一副很大的油画，画的是法国国王拿破仑的加冕礼。另外一边则挂着一副重现滑铁卢战役的大幅画像。滑铁卢战役意味着拿破仑帝国的灭亡。受这两幅油画启发，我想问您：华为帝国是正在崛起还是已经在衰落？你们是不是正处于战时状态？

任正非：这两幅画与华为的现在没有一点关系，纯粹是艺术装饰。《滑铁卢战役 200 周年纪念活动》的照片是我在比利时博物馆看到的，觉得挺漂亮，就买来装饰这个房子；《拿破仑加冕》这幅油画是一位员工家属用四年时间画的，他准备送给我挂在家里，但是我们家太小挂不下，他就转送给公司了。这些画和公司的经营状态没有任何关系。

记者：在您看来，华为现在处于怎样的状态？因为

“贸易战”这个词已经被反反复复提了好多次。华为是不是正处于战时状态？如果不是，那么您能描述一下华为现在的状态吗？

任正非：华为的发展与指数曲线一样，总体是在上升的，上升中有一个波折。总体来讲，目前华为在健康发展。

02

德国二台记者：我在华为园区看到这张图片。这是一架在二战时期被子弹打得千疮百孔的战斗机。您为什么选择这样一张图片来比喻华为目前的处境？

任正非：在“实体清单”刚出来的那个时候，我偶然在网上看到了这张照片。飞机被打得浑身都是弹孔，但是还在飞，觉得华为很像这架飞机，也被打得千疮百孔，也还在生存，还在顽强地飞行。我们在这个时期加紧补“洞”，让华为这架“飞机”能继续飞行，让它安全着陆。

当前，我们把很多做未来五至十年发展研究的科学家、专家调回来，组成“还乡团”，来杀回马枪补“洞”。现在是为了生存，把“洞”先补好，

而不是为了领先世界。现在大多数“洞”已经补好了，飞机能继续飞行；还有一些比较重要的“洞”，需要两、三年才能完全克服。我们汇集了几千科学家、专家和工程师，聚集在一起努力，两、三年以后，我们的破“飞机”可能就会变成崭新的“飞机”了。

记者：是谁在朝华为开枪？是美国在开枪打华为这架飞机吗？

任正非：是的，美国政府开枪。

记者：怎么开的枪？

任正非：实体清单，禁止我们用美国的零部件、软件……各种方式。

03 德新社记者：德国政府目前正在针对是否应该允许华为参与德国 5G 网络建设进行讨论。部分政府官员仍心存疑虑，表示可能还是不能信任华为，因为华为可能会把网络数据交给中国政府，或者被迫这么做。对于这样的担忧，您如何回应？

任正非：德国在电信网络附加的安全要点文件上，对 5G 技术供应商的安全提出了要求，对所有

供应商都是一视同仁，我们是响应支持的。要用事实来证明供应商的安全可靠，德国政府自己进行评估，我们只是积极地接受德国的评估。

记者：德国外长 Heiko Maas 近期再次表达了他的担忧，他认为新出台的安全要求目录还不够。从这个角度来看，德国这边的讨论似乎还没有结束。目前，德国对华为还是存在很多担忧。华为准备怎么消除这些疑虑？

任正非：还是由政治家讨论去。我们作为一个技术供应商，主要责任是把商品做好。我们没有条件也没有能力去参加政治讨论。我们相信德国议会和政府将选择最符合德国人民利益的政策。

记者：那您能保证华为不会把信息交给中国政府吗？

任正非：当然可以保证。我们要与德国政府签无后门协定，这就是我们的承诺。

04 DVH 媒体集团记者：您向欧洲伸出了橄榄枝，表示希望与欧洲开放合作。华为已经这么强了，为什么还要做出这种姿态？从更广泛的层面看，西方国

家对华为的未来业务发展究竟有多重要？

任正非：我们当然希望自己的商品要卖遍全世界，卖得越多，收益越好。因为我们要冲抵研发成本等，还是需要市场规模的，无论欧洲、非洲、中东……都是我们的市场空间，我们都要积极为这些地区的人们提供服务。非洲的经营比较艰难，不可能赚很多钱，但我们还是在非洲努力去服务。

我们相信德国议会和政府将选择符合德国人民利益的政策，同时我们也相信基于事实、证据和充分讨论，有利于德国做出最好的决定。如果欧洲有少数国家明确不选择我们，也不会对这些国家有什么想法，退出这个国家的市场销售就行了。

记者：为什么在研发方面华为希望跟德国或者整个欧洲合作？华为在技术领域已经很强大了。

任正非：这是一个全球化开放的时代，走封闭的道路是不会成功的。比如，我们和欧洲科学家一起研究未来的产品，也支持欧洲发展自己的软件能力、应用能力和工业能力，合作起来为智能社会做贡献。大家是否参观过我们的生产线？我们生产线上使用的是西门子、博世和达索的软件，生产设备

大多是德国、日本的。

记者：用得怎么样？

任正非：用得很好。我们加进了一些人工智能在西门子、博世、达索的软件里，就基本实现了生产线的高效率。所以，我们是很开放的，不仅在欧洲研究我们的新产品，也要给欧洲提供服务。比如，无人驾驶、汽车智能化这方面的人工智能，华为目前是最强的。我们在很多方面加大与欧洲企业合作，在汽车的智能计算可以整块合作、切开合作、只卖芯片的合作……，与欧洲企业共同成长。所以，我们同时也在欧洲做大贡献。

记者：为什么华为在无人驾驶方面这么强？

任正非：因为我们一开始就是按 L4 标准设计芯片，所有芯片都是按这个标准设计的。欧洲、日本、中国走的同一个技术标准，美国走的是另外一个技术标准。华为的智能计算在世界上有非常高的地位，因此我们这方面就很强。

05

德国电台记者：过去几周德国都在讨论华为相关问题，不仅涉及技术细节，还包括信任以及华为总部

所在地中国的法制建设的问题。不知道您是否了解，现在德国有越来越多的政治家认为中国的法治水平没有德国的高。因此，对来自中国的公司，他们是缺乏信任的。

任正非：如果以企业所在地作为政治判断标准的话，你能选择谁是好朋友呢？哪里是你认为最可靠的地方呢？是美国吗？但是美国没有相同产品。最信任的应该是德国，如果只信任德国，那德国企业又怎么走向世界呢？每个公司都是想走向世界的，要接受世界各国客户的挑选，接受各国政府的评价，也要听取反对者的声音，最后这个国家、运营商是根据自己的利益决定自己的选择。

记者：还是这个问题，您觉得中国的法治水平可以和欧洲的法治水平比肩吗？这是德国现在讨论的焦点，是在进行华为相关决策时的重要考量。

任正非：中国法制社会建设也在进步，逐渐走向法治化、市场化。如果你们觉得中国做的程度还不够，华为的商品不能卖到你们那里去，那你们把汽车卖到法制环境不够的国家来，不是支持这个国家的法制环境不够吗？

我们要在一起积极沟通、交流和磋商，从而促

进双方的共同进步。作为一个企业，最重要是遵守所在国的法律要求。

记者：如果最后德国政府的决策并不符合华为的利益，华为会考虑从德国撤出投资吗？

任正非：投资不会撤出，投资与销售无关。如果你们说我们的产品不符合要求，你们不买，我们可以不卖。我们不会感情用事的。比如，加拿大政府受美国委托，扣留了我的家人，我并没有因此去恨加拿大，因此缩小对加拿大的投资。我们今年在加拿大的投资还是很大的，今年还增加了 200 多名科学家和专家，我们支持加拿大把自己变成像硅谷一样的创新中心。因为加拿大人和美国人主要都来自同一个民族，生活习惯相同，隔得又很近，很容易吸引一些朋友来参加创新。同时，有许多科学家拿不到美国签证，许多国际会议，可以转去加拿大开，开多了，创新就沸腾了。我们把个人恩怨和公司发展是分开的。

如果德国不选我们，并不影响我们在德国前进的步伐。你看看，我们最近在松山湖建 100 万平方米新的工业区厂房，大规模购买日本和德国的工业设备，装备满足明年的生产规模。如果我们不考

虑自己的利益，只考虑一种政治上的企图，这样做太幼稚了。

从我个人的技术性判断来说，德国是非常需要我们的，因为人工智能对德国工业 4.0 极其重要，而德国精密制造业需要低时延、大带宽的传送系统来支撑。因为我们做得最好，客户明白要选择我们。

记者：但是你们不该从日本购买工业设备，别的地方可能可以提供更优惠的价格。

任正非：那不见得，日本公司也是我们的战略伙伴，为什么不买呢？日本的管理和德国的管理是不同的，德国人很自信，产品生产到最后才检测；日本人太小心，每一个过程都检测。所以，我们在德国魏尔海姆和日本船桥分别建了工厂，把德国和日本的优势结合起来，这样我们就能生产出高质量的产品。客户不买？不可能。关键我们还没有这么多产品卖，我们在动员中国客户能否少买一些，让我们先供应外国客户。大家知道，新产品扩充生产线是需要一个过程的。

记者：怎么说服他们少买点？这很难吧。

任正非：说服也是很难的，但没办法，我们实

在供应不过来。再过几天就是双十一，也就是中国的购物节，我建议终端公司能否少赚一些钱，因为今年公司利润太多了。终端 CEO 答应了，但是供应链不答应，说“我们总共为购物节准备了 1000 万台，如果降价以后，可能会大大扩大需求，交不了货的话，等于开了空头支票。”

记者：这是个大问题。

06

《日报》记者：最近特朗普政府释放了一些积极信号，试图让贸易战降级，并迈出了与中国达成阶段性贸易协议的第一步。任先生，如果这项协议能达成，您对此有什么期望？这能帮助修补华为这架飞机上的洞吗？

任正非：因为我们在美国没有销售，所以中美贸易谈判与我们没有关系，我也没有关注这方面的新闻，这一点无法回答你。

第二，我们已经不需要美国就能自己解决供应问题，美国继续保留实体清单，我们也能生存得很好。不知道你们在参观我们的展厅时是否有拍照？美联社参观展厅时，我们允许他们对每块电路板都

拍照，上面已经没有美国的芯片和零部件了。美国实体清单伤害的是美国公司，而不是我们，美国政府爱撤销就撤销，不爱撤销就不撤销，只需要考虑美国公司的利益，不需要帮我们考虑。

07 德国电台记者：您女儿现在在温哥华怎么样？你们多长时间电话交流一次？

任正非：我们通电话次数很少。她妈妈在陪她，她的生活总体还是好的，她的精神状况还是坚强的，我相信她能渡过这场考验。

08 德国电台记者：您肯定跟欧洲有特殊的关系。我们现在所处的环境全是欧式的，我们喝茶的瓷器也产自德国。中国也有很多很好的瓷器，您为什么喜欢欧洲的呢？

任正非：还有葡萄酒杯也是德国的，硬质刀叉也是德国的。我曾经说过，如果德国没有劳动法，世界上所有的刀叉可能全是德国造。人工智能的使用，会让德国摆脱劳动法的羁绊，产生井喷式的发展。

09

《明镜报》记者：您是一个很幽默的人，但我还是想问一个严肃一点的问题。您刚才也提到，华为在供应方面面临问题。从销售的角度看，美国对华为来说并不是一个重要市场。但从采购的角度看，美国却是华为的一个重要市场。华为打算如何克服当前面临的采购困难，特别是 Google、安卓这方面的困难？

任正非：我肯定地回答你，在没有美国供应的情况下，我们也能继续高速发展。但是，我们永远愿意与美国公司合作，永远拥抱全球化，我们不会走封闭的自主创新、自力更生的道路。

10

《明镜报》记者：再过 14 天华为有可能就用不了 Google 的产品了，包括 Google 应用商店等。这个问题怎么解决？我知道华为正在开发自己的操作系统，但这是一个巨大的系统工程，需要时间，华为计划怎么克服短期困难呢？

任正非：这个问题到 11 月 20 号再看，欢迎你 20 号再来访问一次。

11

德国二台记者：我想问个关于您个人的问题。这次采访前我也读了一些关于您的介绍，我觉得您的个人发展其实很好地体现了中国的崛起。您小时候家境平平，吃不饱肚子，没有多少钱，但是您现在坐在这里，是个真正的成功人士。这从很多方面看都很像中国不断崛起、成为超级大国的历程。我们再来看看欧洲。您刚才说华为的很多产品非常好，其他公司做不出来，而且这些产品都非常重要。您刚才提到，这里的很多餐具、刀叉都来自德国，还有博物馆的很多文化展品也来自欧洲国家，但是这里却没有来自欧洲的高科技产品。以德国和欧洲为例，您觉得跟中国相比，欧洲是不是在走下坡路，而中国是不是正在不断崛起成为超级大国？

任正非：欧洲提供的高科技，可能你用肉眼是看不见的。华为的人力资源系统管理使用 SAP 的软件，产品的设计、生产、供应整个体系用的是西门子、博世、达索的软件，我们还是用了非常多欧洲先进的高科技产品。我们设备中所含有的很多数学、物理、化学、美学……也是来自于法国、德国、意大利……，应该说我们用了非常多的欧洲先进科技。

欧洲现在应该改变一些商业规则，敢于把东西卖给中国。欧洲和中国会打仗吗？既然不会打仗，为什么还延续过去经济封锁的规则来进行呢？美国不卖这个东西，正是欧洲大发展的好机会，为什么不趁机填补美国的空白呢？明明我们大规模需要芯片产品，欧洲为什么不大规模投资先进的芯片制造业呢？有钱为什么不赚呢？欧洲有大型芯片工厂，只要你们加大投资，我们就会加大购买。当然，来自美国的投资要少一些，如果超过 25%，美国就要限制你们的销售了。如果你们不需要中国的投资，可以吸收中东投资。

大家知道，社会信息化的速度越来越快，现在是供应能力跟不上。欧洲的英飞凌、恩智浦、意法半导体等很多基础性产业要加大投资买设备，芯片设备也是欧洲生产的。你可以说服他们投资，如果他们没钱建厂，我们可以预付货款，支持他们发展。机会很难得，一定要趁机尽快发展，如果错失这个机会，就追不上了。

12

DVH 媒体集团记者：在您看来西方企业和中国企业的区别在哪？是否存在区别？

任正非：西方企业更优秀。“德国”、“瑞士”这个名字意味着什么？意味着高质量。中国企业还不具有这样的品牌影响力。

记者：除了华为。

任正非：华为还没有达到这样的水平。

13

《明镜报》记者：10月中旬时华为发布了前9个月的财务数据，收入增长近25%。考虑到现在的全球经济环境，这个增长是怎么实现的？

任正非：我们在10月份的增长率已经降到17%。今年之所以增长，可能是所有员工都感到了生存危机，努力划船，把收入和利润都划多了。

14

德国二台记者：到了中国后，我才了解到华为被中国人民视为国家的骄傲。越来越多的中国人现在选择购买华为手机，希望能帮助华为渡过贸易战的困难时期。我的问题是，如果德国做出了政治决策，不让华为参与其5G建设，德国的汽车和其他产业在中国会不会受到反制？中国政府在此之前也

做过这样的事情，大家对此会作何反应？

任正非：第一，我已经批评了公司内部，不要过度消费国人对我们的热情，我们要坚持以客户为中心，把客户体验、客户感知放在第一位。第二，会不会对德国和日本的汽车产生一种心理上的反应？事实证明，中国遍地还是德国车和日本车。

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。