

采访实录

2019.01

—
2019.05





项目考察队伍克服困难艰难前行

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



为热带雨林居民架起通信的桥梁

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



海拔 6500 米的承诺

2007 年 8 月，我们在珠峰海拔 5200 米和 6500 米处，为客户建设基站。高原气候变化莫测，一路上风雪冰雹不断。我们将现场物资进行分解，肩扛手抬进行运送。经过十多天的努力，我们建设的移动网络覆盖了主要的登山线路和营地。

拍摄于珠峰海拔 6500 米基站现场



圣诞节的风雪夜，网络割接仍在继续

2010年圣诞期间，我们在法国阿尔卑斯山里为客户做无线基站搬迁。项目持续了几个月，入冬之后大雪封山，积雪几十厘米。为保障网络割接进度，项目组和本地员工放弃假期，克服严寒的考验，最终按进度完成了交付。

华为员工陈勇拍摄于阿尔卑斯山脉某站点



没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚 英雄自古多磨难

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

目录

2019年1月

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

2019年2月

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

2019年3月

06. 任正非 CNN 采访	167
07. 任正非加拿大 CTV 采访	192
08. 任正非美国《洛杉矶时报》采访	231
09. 任正非韩国《朝鲜日报》书面采访	255

2019年4月

10. 任正非德国《商报》和《经济周刊》采访	268
11. 任正非美国《时代》周刊采访	291
12. 任正非 CNBC 采访	316

2019年5月

13. 任正非日本媒体圆桌	350
14. 任正非中国媒体圆桌	377
15. 任正非中央电视台专访	434
16. 任正非彭博电视采访	468



任正非

国际媒体圆桌

2019年1月15日，中国深圳

01

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

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

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

当时部队的工程能力比较低，像我这样刚刚毕

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

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

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

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

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

泛的宣传影响，我有幸被全国科学大会选中，参加了全国科学大会。

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

03

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

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

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

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

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

任正非：那我把公司卖给你。

记者：我倒是刚刚买了一个华为小产品。

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

04

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

任正非：孟晚舟的事情已经进入了司法程序，

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

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

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

道是不是针对我女儿。

06

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

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

07

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

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

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

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

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

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

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

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

至于非盟的网络被攻破，和华为没有关系。

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

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

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

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

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

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

11

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

任正非：我不知道这件事情的来龙去脉。

12

《华尔街日报》记者：我们看到华为 5G 未来发展

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

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

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

们的选择。

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

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

13

CNBC 记者：您之前提到，如果中国政府要求您

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

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

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

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

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

任正非：我们这个世界曾经在铁路的建设上走过窄轨、标准轨和宽轨共存的时代，这给世界的运输行业增添了非常多的麻烦。在通讯领域也有多标准的时代，给网络建设增加了非常多的成本，3G、4G 都是这个问题。为了使通讯网络能够统一起来，我们共同在 5G 上达成了一个标准，这就是为迎接人类社会走向一个智能社会打下了基础。如果人为地把它分为两个世界，我认为对世界智能社会的进步是有害的。技术科学家的理想和政治家的智慧会决定人类社会的未来。我个人是坚决支持世界建立统一标准的。

15 《华尔街日报》记者：有加拿大人在中国被扣押，

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

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

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

在工作上，我们是一个流程化的公司，更谈不上家庭关系。而且我也不直接管辖孟晚舟的工作，所以我们的交流也不多。将来我退休以后，尽可能去弥补关系。

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

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

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

人类社会更快的进步。人类信息社会未来的膨胀是无限巨大的，所以任何一个市场机会都不可能由一家公司独立完成，需要有千万个公司共同承担。

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

17

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

任正非：首先，华为没有这么伟大，中美两个大板块之间的冲突，怎么会让华为这颗小芝麻夹在中间，我们能起什么作用呢？中美贸易冲突，至今对我们并没有产生多大影响，我们预计 2019 年还会增长，但增长幅度估计不会超过 20%。

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

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

任正非：第一，这些年我们科研性投入这么强大，做了这么多努力，我们与中兴是不一样的，不会发生中兴那样的事情。华为公司的政策和基本商业准则是遵守业务所在国所有适用的法律法规，包括联合国、美国、欧盟适用的出口管制的法律法规，我们一直致力于建设完善合规体系。

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

三个人继续背着背包去抢修这个微波站。他们的事迹，我们后来用真人拍了小电影。事后我去看望过这个员工，刚好智利首富送了我一箱非常好的葡萄酒，我就赠送给他了。大家知道非洲不仅有战争，而且是疾病频发的地区，我们有很多员工都得过疟疾，大量员工在这些疾病和贫穷地区穿越，如果你们需要照片，可以让公共关系部提供。从这些事情也可以解释，我们不是上市公司，不是为了财务报表，我们是为了实现人类理想而努力奋斗。不管条件多艰苦，我们都在努力。

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

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

19

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

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

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

创造价值”的共同价值得到切实的守护与长久的传承。

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

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

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

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

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

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

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

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

22

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

任正非：我一贯支持开放政策，但是我没有决定权。

我可以讲个故事给你们听。2003年，思科与

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

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

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

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



任正非

中国媒体圆桌

2019年1月17日，中国深圳

01

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

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

记者：那么在现在的环境下，您怎么理解自主创新对中国公司的意义？

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

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

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

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

问您怎么看待这个话题？

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

07

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

记者：您提出基础教育这个议题，是希望能够给社会一个警示吗？

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

记者：您打算为这个事情做些什么？

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

08

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

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

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

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

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

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

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

记者：如果是这样的话，那基础研究就不适合由公司去做。

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

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

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

09

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

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

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

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

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

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

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

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

《得到 APP》记者：那“下一个倒下的会不会是华为”？

任正非：一定。

《得到 APP》记者：但不一定是“下一个”？

《财经杂志》记者：其他公司都在说要做百年老店，要做传承。

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

11

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

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

12

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

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

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

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

13

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

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

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

14

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

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

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

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

15

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

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

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

16 《南方日报》记者：您认为华为当前主要是什么困难？

任正非：我们觉得除了困难，都是困难，没有不困难。

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

任正非：没有变化，过去怎么做还怎么做。

记者：打算继续在哪些领域重点做？

任正非：不改变现在的方向，不进入不熟悉的领域。

18

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

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

我与女儿现在就是打打电话，电话上也仅仅是讲讲笑话，晚舟也很坚强。

19

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

任正非：这是我个人的看法。

记者：华为可能不是第一个。

任正非：肯定不是。

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

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

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

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

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

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

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

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

22

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

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

隐私保护遵从欧洲 GDPR 标准。达到这四个点，我们就依然会有增长。

《第一财经日报》记者：那未来的机会点呢？

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

23

《财经杂志》记者：华为业务前景这么光明，为什么说华为下一步可能会倒下呢？

任正非：早晚的事情，这是个哲学命题，不是一个现实命题。

24

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

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

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

25 《得到 APP》记者：消费者业务的成功是偶然的吗？

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

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

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

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

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

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

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

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

是一种负担？

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

30

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

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



任正非

日本媒体圆桌

2019年1月18日，中国深圳

01

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

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

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

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

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

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

02

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

们日本媒体的采访。想问一下，是不是因为现在有一些危机而露面的？

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

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

03

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

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

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

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

04

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

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

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

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

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

我们有个内部互联网叫心声社区，心声社区是

党委主导的，全部开放的，全社会都可以看见。

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

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

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

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

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

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

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

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

影响？

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

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

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

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

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

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

10

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

么感受？中长期对中国经济、对华为会有什么影响？

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

11

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

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

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

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

12

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

15

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

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

大家看到我们的科研投资极大，这些科研投资

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

16

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

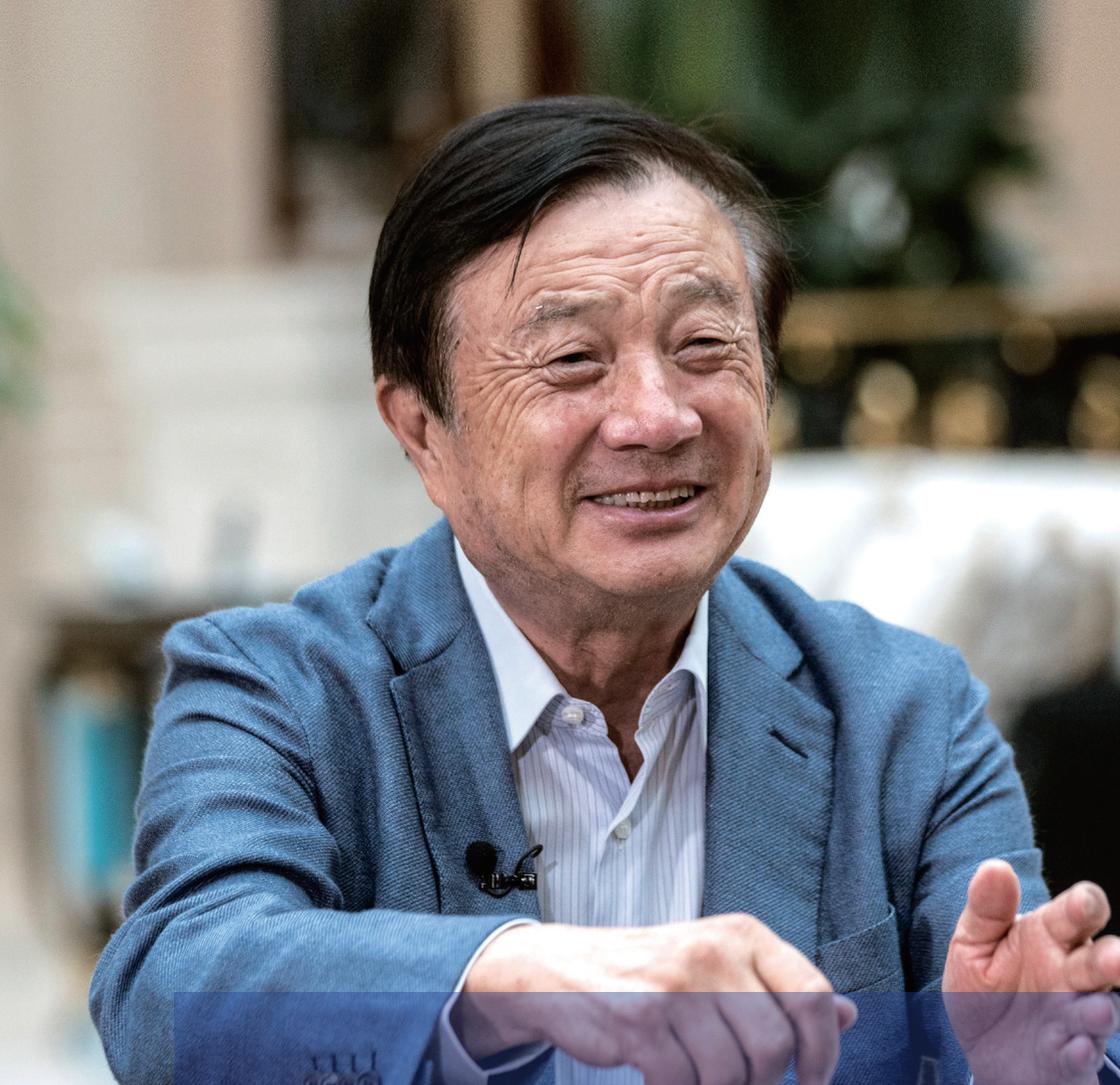
任正非：我曾说过，中国和美国之间还存在五、六十年时间的差距，而不是指华为和美国。

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

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

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

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



任正非

BBC 采访

2019年2月18日，中国深圳

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

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

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

任正非：有时候我回答很幽默、诙谐，我幽默

和诙谐也希望受众观众能够理解，也希望你能够理解。因为我们是在自由的聊天。

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

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

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

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

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

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

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

律书籍，我只能阅读欧美的法律书籍。我就悟出了一个道理。

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

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

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

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

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

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

我们认为，华为持续几十年只做一件事，这件事就获得了成功。

04

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

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

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

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

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

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

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

任正非: 美国司法部已经起诉了，还是由法庭的判决来做出结论。

06 Karishma Vaswani: 我非常明白现在在司法程

序之内，但整个世界还是想了解。从外界来看，美国想把华为描绘成一个不值得信任的公司，因为华为多次盗窃美国的技术，之前思科、北电、摩托罗拉都曾指控华为偷窃想法或技术，美国因此说华为是一个不值得信任的公司，对此您如何回应呢？

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

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

过司法来解决。

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

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

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

任正非：首先，这个世界过去三十年有非常多的客户不用我们设备，并不等于现在才出现。至于有一部分国家不用我们设备，应该也是可以理解的。至于我们设备有没有后门？我上次接受《华尔街日报》等有关报纸的采访时说，我们公司绝不可能安装后门，我们公司也绝不可能从事任何间谍活动，而且我们也不会接受谁的指示来安装后门，如果有这个行为，那我就把这个公司解散了。

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

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

备没有后门，他们进不去欧洲的信息网络。

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

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

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

为的疑问。华为和中国政府到底有多紧密？为什么要在华为公司设立党委？党委存在的必要性是什么？他们行使的职责是什么？

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

中国法律规定，无论是中国企业还是外资企业，必须建立共产党组织，这是法律，我们只好遵守法律。就像英国人很热爱英国，中国人也会热爱中国。英国人也要拥护它的执政党，不拥护执政党

为什么投票给它？投票给它就是拥护它。中国的执政党就是中国共产党，我们也要拥护它，不拥护怎么行呢？一样的。每个国家，人民热爱自己的国家，拥护自己的执政党，这个国家才能前进。国外选民有权发表自己的意见，中国现在的网络也在发表各种意见，国家也在不断改革，这个问题是可以理解的。

11

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

任正非: 首先，我不知道有没有发生过这样的事情，我们也没有出现什么人无缘无故就不存在。因为我们公司是一个商业公司，从来不过问政治，也不会去和政治打“擦边球”，我们是靠勤劳、努力，做好任何一项工作获得客户对我们的信任，我们也不会做一些行贿、受贿这些事情，我们没有经历过

这种事情。至于我是给西方讲过“我们绝不会开后门，绝不会做这件事”，中国的官方媒体都发表了，没有人找过我，说明国家也认同“企业要服务社会”，为世界服务，不可能违背世界规则还要走向世界。

因此，我们认为，没有发生过这个问题，没有这个体验，所以回答不了你这个问题。

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

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

三、四十年前我没有走向西方留学，我的很多好朋友都到美国、加拿大留学，我没有去是因为我是军人，我没有身份证，没有权力去留学，错过了这个时代。他们回来告诉我“什么叫超市”，我对“超市”这个名词一点概念都没有，你想，我对市场经济的认识多么肤浅。今天中国变化多大，至少在经济制度上与西方很接近了。

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

大家不要认为华为今天的强大是因为有背景，100% 是国家的企业也有没有搞好的，有背景就能搞好？还是我们自己在努力，自己的努力是最主

要的。当然，这些努力中也有大量的是西方哲学。因为我们学习建立公司中，向西方学习了大量的哲学、文化、管理，所以你到我们公司来，感觉更像西方公司，不像中国公司。

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

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

舟法律上披露她的护照数量的过程。我个人也有非常多的护照，因为页数盖满章失效了，失效之后是可以给你本人的，因为上面还有许多国家的有效签证，但同时有效的只有一本。护照剪掉一个角，表明护照上的签证是有效的。一个人还是只能拥有一个合法的护照。

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

14 Karishma Vaswani: 接下来继续聊一聊中国的法律，您刚才提到了中国的法律并没有让中国政府有权力要求中国的企业去安装后门，中国的企业没有这样的义务，中国法律条款中也没有这样的规定。外界很多人说中国有法律要求所有的组织协助

情报搜集的工作，如果有这样的要求过来了，华为怎么拒绝提供这样的协助呢？有没有选择不做。

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

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

15

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

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

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

16

Karishma Vaswani：英国政府或者英国最近也表态说华为技术中发现的风险是可以进行削减和规避的，但是现在并不是完全有可能英国会禁掉华为 5G 的设备。如果英国把华为的设备完全禁

止，华为会怎么做？会把在英国的投资完全撤回？ 是否会把英国的就业进行减少？

任正非：英国是一个对我们非常友好的国家，这些年我们与英国政府有非常好的合作，把我们安全的认证中心放在了英国，主动把所有东西开放给英国政府来观看。但是，英国应该看到我们公司三十年来有很多缺陷，这个缺陷是在建立软件架构时还不够科学，代码不够标准，其中还有一些过去旧设备的软件没有摘出来，把这些摘出来以后使得网络更安全。英国的 OB 报告并没有完全否定我们，只是存在这些隐患，我们下决心改革。我们已经有很多人在修改这个软件，使得其更符合英国的标准。

从现在开始，未来五年我们将会总投资超过 1000 亿美金的研发经费，使我们整个网络重构。重构网络，重新打造网络架构极简、站点极简、交易模式极简、网络对内对外都极度安全，遵守欧洲 GDPR 的标准进行隐私保护。等于要把我们网络进行重构，在重构的基础上，一边重构、一边前进。我们认为，到五年以后，我们公司的销售收入应该会超过 2500 亿美金。我们在增长中，美国的质疑并没有使我们的市场萎缩，反而使我们的市场在增

加。客户认为“这么一个大国家和你这个小公司打架，说明这个小公司东西还真好”，我们还可以卖贵一点。有一些国家不买了，让其他国家可以卖贵一点，有些国家回头想买我们的，可以涨一点价。比如，商场买衣服，本来你想好压它的价，出门以后又回来买它，知道你想买，衣服价格就不降了，还可以涨一点点。我们可以把涨的钱用于更好的网络安全建设，并没有把这些钱拿来分了，我们不是强调这些东西，强调把网络做得更好。随着这个网络将来会变成智能网，这个世界会变成云世界。在智能云社会时，如果我们公司是最安全、最可信的，不买都不行，非要买我们的不可。这样可能会觉得我们的投入和改造是有机会的。

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

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

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

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

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

19

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

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

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

20

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

任正非：我相信美国这么一个有伟大心胸的国家不会嫉妒我们这根“小草”。美国这个国家在过去几十年是绝对的强势，未来的几十年美国还会有相对的优势，我们只在一个窄窄的面，“小草”冒出来了，美国会为这个“小草”去嫉妒吗？不会，美国有这么大的科技力量，有这么强的未来，不会嫉妒我们的。他们可能还是不够了解我们，如果了解我们，可能不会有这样的想象，希望政府领导人像你一样，看看我们的溪流背坡村，看看我们的研究，看看我们的环境，看看我们科学家做的事情是如此之尖端、如此之细致，它可能就了解了。因为美国本来是一个创新型国家，创新型国家的心胸最宽广了，比我宽广多了，我都没有嫉妒过别人，美国不会嫉妒我们。

21

Karishma Vaswani：您觉得美国是在嫉妒中国吗？

任正非：我不太了解两个政府之间的相互关系、两个国家之间的相互关系，我们作为商业公司，基本上不过问政治，我们关心的是自己的发展。作为我个人的态度来看，我主张中国继续开放。我从

来没有在中国土地上反对过美国公司、反对过西方公司，在我的言论中从来没有。即使我受到西方公司不正确打压时，还是希望政府千万不要去打击这些西方公司在中国的市场份额，甚至压制我们的员工不要去抢夺人家的份额。因为开放改革是有利于中国的，中国封闭了 5000 年，贫穷、落后，没有富裕过。这三十年就是邓小平开放改革以后，中国才转向富裕了，所以中国必须坚持开放改革的路继续往前走，不要因为一个华为公司，中国改变了，要闭关自守。我相信美国也不会闭关自守的，因为美国这 250 年的历史就是开放的历史，它吸纳了全世界的人才、全世界的文明，创造了全世界最伟大的成绩，所以美国不会闭关自守的。中国更不能，中国是发展中国家，更要开放，向一切西方公司学习，欢迎一切西方公司投资，欢迎他们来做买卖。因为 13 亿人民的购买市场还是巨大的，我不认为西方公司会放弃这个市场，我也不希望他们放弃这个市场。

当加拿大打击孟晚舟时，中国老百姓抢购加拿大鹅的衣服，说明中国人民没有这么情绪化，也没有这么民粹主义，这也是中国这三十年社会中给人们思想教育所产生的影响。我们要积极看到中国是

一个开放的国家，中国正在变得更加开放，这是有利于世界的。大家如果从这个角度来看，就会减少对抗。经济一定要走向全球化，在工业革命时代，可以一个国家单独做一个缝纫机，单独做一个自行车，单独做一个汽车或者单独做一个火车轮船，是可能成功的。但是，一个国家独立建立一个信息社会是不可能的，必须由很多国家共同制定标准、共同奋斗才能建立一个信息社会。因此，我们认为这个时候开放合作是对一个国家有非常大的好处，中国一定要坚持开放改革。我们更不希望中国为了华为就不开放了，这不是我的目的，我希望中国更加得开放。也可能有一天，你发现中国很多东西跟英国一样了。你们可以看到这个社会的进步，三十年前很多人随地吐痰，现在在街上看到随地吐痰的人很少了。大家上车时，以前是蜂拥地挤，把别人挤下去，现在大家安安静静排队上车，这都是中国文明在改变。要看到积极的进步，因为西方国家是花了几百年时间完成了这个进步。当年美国开发西部时，那些枪战片也说明美国在那个时期也存在过很多问题，但是开放到今天，美国不也是很发达了吗？要相信中国未来开放进步的速度会加快，世界走向一种共同的文明。

22

Karishma Vaswani: 您刚才这番描述很大程度上都是在介绍中国这么多年以来发生了哪些变化，怎么样变化的。现在包括美国很多的指控说很多中国企业的变化是以不公平的手段来获取的，比如说这些公司在中国本土市场有不公平竞争的优势，是因为有政府的支持或者有政府的关系造就了他们在海外市场的成功，对此您怎么看？

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

因此，我们在往外走时，更多向西方公司学习了很多管理。我们的审计报告是 KPMG 审计的，那是很严格的，有什么问题揭露出来，我们是要改掉的。我们经历了三十年才建立了这样有序的公司。别的公司怎么样，我也相信他们会接受很大的教训，有挫折、有教训。我们公司没有得到政府的补贴，KPMG 审计报告是公开的，我们会给您提供一份审计报告，看一看 KPMG 怎么审计我们公司的，证明了我们公司是什么样的状况。我认为，

整个中国社会会慢慢进步，但是为非作歹的人也很多，中国社会在法制治理上，我也天天在报纸上看到这个人抓进去、那个人抓进去，说明中国还是在坚持走向法制，逐步完善法制。

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

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

24 Karishma Vaswani: 美国正在尝试说服它的盟友，尽管其他的国家还没有正式禁止华为，华为有没有重点关注其他压力较少的市场？

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

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

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

遇到攻击时可能会瘫痪”，我们正在改进这个问题，对于老百姓并没有什么影响。

26

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

任正非: 在英国，我们总共有 1500 名员工，直接和间接创造的工作岗位有 7500 个。我们在英国爱丁堡、布里斯托、利普斯维奇都建立了研究中心，最近在剑桥要建立一个光芯片的生产中心，而且在伯明翰也建立了培训中心，这些不会撤退，不动摇。原因是什么？英国迟早会买我们设备，我们不能因为它一时不买，我们就不逛这个商场了。有时候逛这个商场看见这件衣服，这件衣服别人定货了，没有卖给你，就永远不逛这个商场了？过段时间，我们还会再去看这个商场还有没有这个货，它说“有了，你赶快买”。英国迟早会有很多“服装”提供我们，我们还会去逛这个“商场”，不能因此撤离投资，我们还会继续投资，对英国是信任的，

希望英国更信任我们，我们更大规模投资到英国。如果美国不信任我们，我们更大规模把投资转到英国来投资。你们能看到我们买的土地有多大，可以看到我们有多大的雄心在英国干事，大家可以想象得到。不会因为英国一时半会这件“衣服”不卖给我，就不去逛这个商场了，不会的。

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

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

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

大家知道，英国产生了 ARM 的 CPU，是因为当年我们害怕美国万一不卖 CPU 给我们怎么

办？我们就跟英国的小公司加强合作，它前年卖了 320 亿美金，有了钱就更大发展，欧洲就有了一个 CPU。美国有一个 CPU，英国有一个 CPU。在光芯片上，电子、光子、量子交换上，欧洲领先世界，我们在英国建立的工厂是光交换芯片，领先美国，美国还没有。所以，华为公司给英国、欧洲创造了很多平等的机会。欧洲曾经发愁“为什么我们没有 IT 公司，只有美国才有这么多软件公司成功？”那么，下一步我们合作不就会成功吗？已经有两个项目都是因为我们的存在，使欧洲在这个问题上获得了平等。欧洲应该理解我们给欧洲在创造的东西，把欧洲当成自己的国家一样创造，我们认为就是融入到这个国家去，像这个国家的公司一样发展。如果担心我们撤退、撤资，那我们前些年做的一些努力都白做了？

28

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

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

29

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

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

30

Karishma Vaswani：为什么您觉得华为会被卷

入到中美之间的贸易战呢？

任正非：不知道。因为我觉得我们跟中美贸易战有关系吗？他们两个吵得天翻地覆，我们销售收入增长很快。我认为，中美贸易战对我们没有任何影响。

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

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

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

任正非：第一点，她永生永世不可能做接班

人，因为她没有技术背景。我们的接班人一定要
有技术洞察能力，一定要有对未来技术和对客户需
求的判断能力。她是一个财务背景出身的人，应该
说在管理上是优秀的，但是作为领袖“灯塔”一样
的指路上有缺点的，不会作为接班人存在，这是肯定
的。

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

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

任正非: 我觉得，我们没有做好能担负起世
界更多责任的心理准备，我认为这个世界其实还是
美国主导的科技世界，我们还没有能力主导这个世
界，还是在这个世界中作为一分子，共同去奋斗为

人类做一些服务，我们从来没有准备占取更多的市场份额，还是保持自己前进的态势，不去阻挠别的发展。我们没有这个想法，也担负不起来。

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

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

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

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

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

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

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

任正非: 我们到外国的目的是去赚它的钱，中国政府和我们走向海外有什么关系？我们没有什么关系，就是在中国遵守中国法律，出国遵守外国的法律，最多是外汇赚的钱汇入中国的时候，要受外汇管理局的管理，这里有一点压力；或者海外汇

回来的利润向中国政府缴税时，税率是不是有一点优惠，我还不清楚。因此，没有感到有什么东西，我不代表别的中国公司走向海外。我根本一点都不了解，跟谁都不往来，我没朋友，也不交往。我就一心一意面对华为的运作，要么就读一点书，因此不知道别的公司怎么做，我就无法回答别的公司问题。

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

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

任正非: 首先，中国政府履行对公民的保护，这是一个政府的职责。如果美国的企图是通过消灭中国最优秀的高科技人才从而获得竞争优势，中国

政府保护自己的高科技企业成长是有利于中国经济发展的，政府的保护也是可以理解的。

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

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

任正非：全世界面对未来信息社会发展是要走向合作共赢的，这是一个互联网的时代，一个地方的知识和文化封锁起来，只有少数人知道，做出东西来，在交通不发达的时代是可能的。比如在火车、轮船、汽车都没有的时候，这个地方种的庄稼很好，这个地方就富裕了，别的地方不富裕，可以理解的。现在不是交通工具不发达，通信互联网的工具很发达，不同地方都会创造出一种先进的文明来，这些先进文明要拼在一起，才能形成未来的智能社会和未来的云

时代。这个时代是全世界共同努力的，不会是哪个国家、哪个公司能完成的。共同努力为建设人类的美好社会而做出努力，我们只是付出一部分力量。

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

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

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

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

持续不断的学习。

任正非：对

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

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

你现在看到的是我们公开的年报，是美国会计事务所审计的，它代表了我们的真实。

43 Karishma Vaswani：从之前的采访中可以感受到您基本上是完全关注生意的生意人，仅仅关注的是公司怎么服务好客户、怎么打造全世界最好的技术，怎么样不断地加强在研发方面的投入。现在的

环境之下，由于围绕华为的所有争议、所有指控，只是关注华为自己的业务是否变得越来越困难？

任正非：我有三个小孩，其实我都很关注他们，但是他们各人有自己的个性，我们之间不完全能经常和谐相处。孟晚舟这个小孩，在她小的时候，我当兵去了，当兵远离家里，她成长时期是妈妈带的。我每年有 11 个月见不到她，见到她的一个月，她白天要去上课、晚上要做作业，然后就睡觉了。我们相处的时间很短，但是她很努力，而且她也很会处人处事。

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

刚才的问题。

她被关起来以后，我作为父亲是很心疼的，孩子怎么能受这样的折磨呢？但是，已经发生这个事了，怎么办？还是要依靠法律来解决问题。我们自认为，我们不可能有犯罪行为的，我们公司那么严格地要求自己、管理自己，怎么可能有这个东西呢？

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

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

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

44

Karishma Vaswani: 据说花了很长时间您才开始跟媒体进行沟通,您一直以来是个很安静的人,面向媒体原来能不见就不见,大家都说您也好、华为也好,是很神秘的,为什么花了这么长时间才把您自己、才把华为向世界打开?为什么经历这样的危机才开放呢?

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

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

我跟外面谈，外面一问“你怎么这么伟大？”，我说“我不是松鼠，怎么会尾巴大呢？”他说“你说自己不伟大，你是假谦虚吧？”。因此我没法面对媒体，说自己好，不信；说自己不好，他们说你是假谦虚。

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

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

现在外面媒体天天围着我们，把他们逼急了，

他们回来把我逼急了，我只好出来张牙舞爪一般，有时候说话难免有错误，我没有经过媒体训练，说话又太直白，难免说话会说错，希望大家能够原谅。

45

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

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

第二，清教徒漂洋过海到美国去以后，实际上是继承了英国法律，但是美国国土很大，扩张很快，特别是进军西部时非常混乱，因此不可能把法律制定得非常细致。英国把法律制定得非常细致，细致到很多细节都规范好了，创新动力就减弱了。

美国在大框架管理上是很规范的体系，但是末端放得很宽，美国社会就很活跃。

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

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

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

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

任正非

美国哥伦比亚广播公司(CBS)采访

2019年2月19日, 中国深圳

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

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

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

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

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

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

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

阴浪费太可惜了，正在学习。

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

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

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

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

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

30 年。您为什么觉得针对她的指控是政治行为？

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

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

任正非：这些已经进入了司法程序，我们还是要等到法庭的判决再来回答这个问题。

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

任正非：这也要法庭的判决。

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

任正非：我认为我对孩子们从小关怀不够，精力都聚焦到工作上去了。

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

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

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

任正非：我觉得，我没有这么难受，因为我

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

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

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

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

美贸易战对我们没有太大影响。我们对中美贸易战更不可能产生影响。

11

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

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

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

我也不断在中国讲，希望我们国家把税降下

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

12

Bianna Golodryga：您是否希望特朗普总统介入您女儿这个事情？

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

任正非: 三十年来一次都没有过，未来三十年我相信一次也不会有。

22

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

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

23

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

证明华为公司在财务和管理上的问题。

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

27

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

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

28

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

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

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

最强大的国家，这点我们应该好好学习的。

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

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

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

公平吗？

任正非：没有谁会保证谁的份额，都要市场去争取。

31 Bianna Golodryga：为什么不能把华为和中兴捆绑在一起？

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

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

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

成的，我认为不存在对国内企业有特别的补贴问题，没有这个问题。

33

Bianna Golodryga: 您觉得这是习近平主席所倡导的政策吗?

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

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

只有开放，才会有国家的未来；只有改革，中

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

34 Bianna Golodryga: 这也是您跟习主席会分享的观点吗？

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

35 Bianna Golodryga: 在西方有这样一种观点，说习主席采取更多的是一种民族主义的策略，更多强调对国有企业的掌控，而不是让他们独立地经营，这样的策略导向之下会不会对华为这样的品牌

造成伤害？

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

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

说华为，听说您的名字，对于美国的公众而言，您希望他们了解华为哪些东西？您希望他们了解华为的 5G 能够给他们带来什么吗？

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

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

37

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

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

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

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

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

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

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

从这点来看，我们从一个封闭时代走向一个开

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

所以，我们采取缓慢发展的过程，总有一天我们会对美国是有贡献的。

38

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

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

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

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

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

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

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

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

司”，后来我们在日本市场做得比较好，这是一个原因。

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

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

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

任正非

CNN 采访

2019年3月13日, 中国深圳

任正非：你可以非常直爽地提问，我也会很坦诚地回答，哪怕你的问题很尖锐，也不用担忧。我最喜欢美国人的坦诚，美国人有啥都敢问。我从年轻时就比较亲美，至今我还是认为美国是很伟大的国家，因为它先进的制度、灵活的创新机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障等各方面，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上投资和创新。没有美国这两百多年的开放，就没有美国从一个小国变成世界上最强大的国家。

01 CNN 记者 Matt Rivers：非常感谢任先生今天有时间跟我们做交流，您今天与我们交流是一件很有意思的事，大概半年之前，我们是没有这样机会的，为什么您现在这么公开地来跟媒体进行交流呢？

任正非：其实我一直是一个很开放的人，但是我注重内部管理，而不是对外宣传。其实我对美国文化的了解和理解还是比较深的，我们公司很多管理制度都向美国学习了。

我们现在与媒体交流比较多，是公共关系部感到公司处在特殊时期，认为我个人的影响力比较大，希望我和媒体多一些交流，对社会产生一些影

响。因此，这时候我多与媒体接触，是可以理解的。

02

Matt Rivers：理解。在华为起诉美国政府“不让华为的产品用于联邦政府部门”之后，您这是第一次和媒体沟通。如果美国认为华为产品对美国的国家安全造成了威胁，美国难道没有权利保护自身利益吗？

任正非：其实华为一直是低调的公司，过去我们就像一只沉默的羔羊，无论别人说我们什么，我们都不会回答，能忍耐就忍耐。先前，当我们走出国门的时候，被认为是共产主义；当我们退回国门的时候，国内认为我们是资本主义，因为我们把资本分给了员工，员工收入普遍较高。我们应该是什麼主义？我们不清楚，因为不能喋喋不休地去向世界解释“我们是什么……”。我们把大量精力用于把内部管理做好、把产品做好、把服务做好，让客户能理解我们、接受我们。

美国对我们的打击也不是最近，连续十几年来美国其实都在打击我们，因为它怀疑我们。刚才说了，我们走出国门，它就认为我们是共产主义，所以要打击我们，但是我们一直不吭声。这次它用法律的方式来打击我们，我们认为有必要澄清，如果

不借此机会澄清一下，让世界的误解更深。我们准备了几个月，我们选择在这个时候发出我们的声音。

美国认为我们危害美国的安全，主要是它要有证据。我看现在世界上都说“网络安全”，难道就华为一家？难道爱立信没有网络安全问题？思科就没有网络安全问题？诺基亚就没有网络安全问题？怎么就说华为有网络安全问题？而且在美国国家网络里，没有华为，美国的国家安全是不是已经安全了？如果安全，它就可以说服别的国家不要用华为就安全了。事实上，美国网络同样不安全。因此，我们这时需要来说清楚这个问题，就采取对美国政府进行起诉。这个起诉利用了美国的法律，美国国家制度是三权分立的，没有对我们经过审判，就颁布法案禁止我们，美国自己违反了法律。当然，在这个问题上，也不知道我们能否成功，但是我们必须在一种广阔的范围内和美国博弈。到底是你有证据，还是我真有问题？

03

Matt Rivers: 好的。关于您的论点，我们晚一点再探讨。回到对美国的诉讼，为什么选择现在这个时间点？华为现在在美国面临多个法律方面的

挑战，现在提起对美国的诉讼，是不是进一步增加了风险，把事态进一步复杂化，使得您女儿回国的难度加大了，或者损害了华为进一步和美国解决问题的机会和立场。

任正非：我们选择这个点，是因为这个法案8月份就要生效了，应该在这个时候做出一个说明。至于我们在美国有多个官司，这么多年来都是不断的，不是这一次，是不断有官司的。我们觉得，通过这个官司展开，通过美国法律的公开和透明，是有利于去解决问题的。

04 Matt Rivers：考虑到现在华为跟美国政府的关系，华为现在提起对美国政府的诉讼，是否有一点感觉华为没有更多可以再失去了？

任正非：那倒不是。因为我们还是想给美国人民服务的，而且美国的科学技术也是世界上最发达的，我们也希望与美国公司加强合作，为人类社会的信息化作出重大贡献。我们并没有说我们和美国没有什么机会了，我认为机会是很多的，但是我们总会有挫折，这些挫折不会影响到我们将来对美国的重视。

我们认为，需要一个问题、一个问题地说明。

05 Matt Rivers: 是的。我了解您刚才提到华为针对美国政府提起诉讼的时机，我也注意到一点，现在中国在开两会，从政府角度来看，两会是非常重要的，他们不希望在这期间有大事发生。但是在华为公开宣布对美国政府的诉讼之后，中国政府官员不但没有生气，反而马上站出来支持华为。我的问题是，华为在起诉美国政府这个事情上有没有和北京政府提前进行协调和沟通？

任正非: 诉讼时间和加拿大案子启动时间，我们本来事先是没有策划的。当起诉时间确定以后，我们也怕干扰国家两会的内容，所以在发布起诉时，中国媒体一家也没有邀请，主要考虑到不要影响中国开两会的这些活动，国家大事远远大于我们的事情。但是有外媒报道、内媒的积极转载以后，对两会产生影响，政府官员积极表态，这些我们事先不知晓，也没有沟通过。我们希望通过法律的方式来解决我们和美国之间的关系问题。

06

Matt Rivers: 不知道您能不能理解，为什么外界对这些事情怀疑？我的意思是，现在对于中国共产党来说，两会可能是一年之中最重要的事。华为宣布对美国政府的诉讼之后，中国政府不但没有生气，反而公开支持华为。这个时间在我看来不同寻常。

任正非: 这个事情可能也是一种巧合，而且这种巧合我们是顾忌影响中国两会的，所以没有邀请一家中国媒体，希望在中国不要有传播。但是国外媒体报道以后，传播到中国，产生了一些影响。我们也知道，国家在这个时期有一些重大决策。

同时，我们感到中国政府也开始能够充分理解我们，因为我们现在与很多西方国家谈“我们公司可以签无间谍协议，不安装后门，不安装任何东西”。中国政府现在也表态，可以签这种协定。杨洁篪是党中央的高级领导，在慕尼黑安全会议上表态，国家绝不允许企业安装后门，国家不允许企业违反国际法律，不允许违反当地国家法律，也不允许违反联合国法律。这是党中央向全世界宣布了。所以政府给我们传递了一种信息，当有国家要求我们签订“无间谍协议”时，我们是可签订无间谍协议的。当这些国家提出来，它们觉得需要和中国

政府签“中国企业出门，都不安装后门的无间谍协议”，我们愿意去推动。我们企业已经向全世界表态，我们可以签“无间谍协议”，不会做“有后门”这些事情。

我们认为，中国政府逐渐理解了我们的窘境，因为美国把我们当成共产主义，始终对我们心里有一种怀疑，害怕偷它们的信息。前三十年，我们一次也没有过，现在在这种特殊环境中，中国政府已经明确表态“不会让企业做这个事”，因此我们也敢向世界所有国家表示“我们可以签无后门协议”。如果这些国家认为我们说了不算数，要国家说了算数，我们签约时，也会邀请中国政府出来证明我们的签约是有国家作证，支持不搞后门活动。特别是慕尼黑会议上，党中央领导人已经公开宣传，就表明了中国政府的态度。在这点上，我们过去也是给外国公司和政府表明“不做这个事”，但这件事闹这么大以后，如果中国政府不表态，我们自己表态，外国公司不会相信我们的。那现在政府已经表态了，而且是在慕尼黑的安全会议上表态的。这时候我们要澄清一下“我们是一个安全的公司”，这还是很重要的。

07 Matt Rivers: 华为现在通过美国的法律体系来反击美国政府，但是华为在美国的一些友商如谷歌、Facebook 等在中国大陆进都进不来，他们根本没有机会和能力通过中国的法律体系来获得在中国的市场准入，对此您怎么看？

任正非: 从我个人来说，我一直在呼吁允许谷歌、亚马逊这些公司进入中国，我认为这对于中国是有好处的，这是我个人的思维。我和社会交流时，一直也是支持他们进入中国的。我认为，它们进入中国是有好处的，中国的互联网其实也很混乱，里面很多话不一定有边际，反而外国的互联网是有节奏控制的。我个人认为，它们如果和中国法律达成一定的界面认识，我是坚决支持它们进来的。

现在中国在制造领域已经开放了，未来中国政府有可能开放“外资独资企业不需要批准了，外资合资企业需要批准”。以前强迫外资必须合资，现在外资可以在中国建立独资企业。中国在制造业等各方面开放，也希望中国政府在网络产业上开放。我也会作为一个开放的积极促进者，但是我毕竟不能代表政府，我只是一个舆论者。

08 Matt Rivers: 是的，理解。如果有合适的机会，您会亲自到美国去为华为的案件提供支持吗？还是说在现在的时机下，您害怕去美国？

任正非: 因为我不是法律专家，我去也没什么用。美国市场对我们来说，很小，也没那么重要，所以我去美国的价值不存在，还是他们律师去比较合适。

09 Matt Rivers: 假设决定去美国的话，您会感到紧张吗？

任正非: 我从来没有决定要去美国，所以我没有什么紧张可言。

10 Matt Rivers: 有道理。现在转到特朗普总统这个话题上，我们知道特朗普总统最近发了推特，他经常通过发推特来跟大家沟通。他这次推特谈的内容和5G技术相关，他说“希望美国通过竞争获胜，而不是把更先进的技术排除在外”，他指的是华为吧？

任正非: 他指的什么，我不知道。因为特朗普作为一个总统，用推特来领导一个国家，我不知道这点合不合适，可能是美国的一种风格。作为总统，

说话应该是很严密的，一定要经过一个机构的审查。但是美国可能是一个比较自由的国家，总统也可以像普通老百姓一样自由发表言论，但是他的言论是不是代表法律，是不是生效呢？我还不知晓。他说“5G 开放给更多优秀的企业来做”，现在全世界做 5G 的国家和公司很多，优秀不一定是指华为，不一定选用华为的产品。只能说，开放给华为一个机会，华为还要考虑在这个地方投标的成本问题、环境障碍困难问题……，是不是进入美国，还要考虑很多方面。

11

Matt Rivers: 如果特朗普总统现在坐在我坐的这把椅子上，跟您有 5 分钟的交流，您会告诉他什么？

任正非: 我会告诉他，他太伟大了。因为世界上没有一个国家敢于在一个很短的时间内把税收降下来，税收降下来是有利于促进投资、有利于吸引投资、有利于繁荣经济、有利于精简政府的。因此，特朗普的做法给中国政府做了一个榜样，所以中国政府这次也降了 3% 的税，我觉得他是积极促进各国政府都要减税。如果各国政府减税，各国政府就要缩小政府的规模，这样缩小了负担，有

利于经济发展。第二，当社会走向法治社会时，不是用行政来管理一个社会，而是用法律管理社会，是不需要这么多行政人员的，太多行政人员会造成老百姓生活的很大负担。所以，我认为他是做了一个榜样。

但是美国在做法上可能有一些不正确。比如，今天吓唬这个国家，明天吓唬那个公司，乱抓人，这样没有人敢去美国投资，减下来的税谁来补上去？带来的后果是，税减下来，没有人去投资，那块税不能补上去，政府开支就减弱了。

中国在三、四十年前开始减税，那时中国税收 55%，但是给外资减到 15%，而且外资还可以免两年、减半三年。外资开始也不相信中国政府，慢慢相信了以后，外资就蜂拥而至来投资，造就了今天中国的繁荣。

因此，特朗普应该以更开放的心态接受各种公司的投资，要宽容地对待这个世界，也许投资蜂拥而去，美国真能造就一百年的繁荣。我认为，下一任总统不会去修改美国低税这条法律，他可能会与全世界公司去握手言好，这些国家就相信美国是一个非常值得信任的国家，都去美国投资，这样

美国就很繁荣，美国的基础条件是很好的。因此，可能是因为减税带来美国一百年的繁荣。因为税收太重了，不利于产业的发展。

12

Matt Rivers: 从您的角度来看，您觉得至少从某些方面特朗普是一个伟大的总统，但是美国政府现在明确表示“华为是安全威胁”。就在本周，美国告诉德国，如果德国使用华为设备，美国会限制与德国的情报分享，对此您怎么看？

任正非: 我不能从我个人情感，也不能简单从我们公司利益来评价这个事件。我认为，我超越了我们公司的利益、超越了我个人情感、超越了我的家庭危机，来评价美国特朗普减税会使美国未来一百年振兴。但可能不是特朗普这届政府，因为这届政府如果对别的国家、公司和个人很凶恶的话，大家是不敢去投资的，投资等于是“关门打狗”。

但是，我们不能肯定，现在他告诉这些国家怎么样的问题，这些东西其实并不重要。因为即使这个国家不买我们的设备，我们就会卖给另外的国家，我们规模可以缩小一点。因为我们不是上市公司，不在意财务报表跌下来以后会让股票大跌陷入

崩溃危机。我们就减少一点人、减少一点开支，照样可以存活下来，这就是我们不上市的优势。

13

Matt Rivers: 是的，了解您的论点，而且华为也是持续否认美国针对华为的指控，说华为会让中国政府获取华为产品的权限。但很明显美国政府不这么认为。另外，美国副总统和国务卿基本在全球各个地方游说其他国家的政府，说，“如果你们跟华为合作，你们和美国的关系就会恶化。”如果这种情况继续的话，会不会威胁到华为的生存？

任正非: 首先，撇除个人利益、撇除家庭危机、撇除华为公司利益，我们始终认为美国是一个伟大的国家，美国在制度、创新机制、创新动力等等方面的先进性，会使美国这个国家持续繁荣。美国过去几十年，在先进技术上是强势的先进，未来几十年美国继续会保持这种优势。我们向美国学习的决心不能改变，不能因为我个人受到磨难就改变。

中国有没有可能？有可能。中华五千年以来最大的缺点是“闭关自守”，由于封闭，所以五千年以来没有繁荣，邓小平改革开放以后才繁荣的。如果美国现在的政府走向闭关自守，美国会落后的，别

人就会追上来。我个人的利益不那么重要，我是站在一种理想的角度来看待中美关系、看待华为和美国的的关系，而不是站在我们能不能卖东西这一点。如果我把钱看得很重，为什么我的股票只有这么一点？我把钱看得不重，把理想看得很重，总要为人类做一点贡献。怎么做贡献呢？如果我是一家上市公司，不会去贫穷、战争的地方做生意，不会在疟疾的地方做生意，也不会喜马拉雅山这样的高山上做生意，这能赚到什么钱？赚不到钱。我们履行为人类服务，才做了这些工作，这是理想的趋势。所以，在这个问题上，我们不会因为和美国产生冲突利益，从而变成反美的思维方式。

14 Matt Rivers: 您对于华为未来的生存和盈利是不担心的？

任正非：我们对华为的生存是不会担心的。在一、二月份，华为的销售收入同比增长了35.8%，而且我们感到今年的增长很猛的，要控制合理的增长。

第二，我们要像苹果学习，把价格做高一点，让所有的竞争对手都有生存空间，而不是通过价格

降低来挤压这个市场。尽管我们今天受排挤，我们的价格还是卖得比较高的，来维护良好的市场秩序。

华为的生存不存在任何问题。因为我们自始至终没有做美国市场，还是能发展到今天。如果有一天，美国突然认识到我们是朋友，开放美国市场，也可能我们做得更大、更厉害。我们认为，我们没有生存危机。如果美国说“不再向华为公司供应零部件”，受损的是美国公司，因为我们是世界上第三大采购芯片的公司，美国一下失去这么多订单，美国很多公司的财务报表就会下来，股票市场会出现大波动。没有它们，我们也有替代生产的能力，因此从这点来说，我们没有生存危机。

第三，其实我们是世界上最穷的高科技公司，比世界上任何一个公司都穷，但是我们的投资比世界任何一个公司都厉害，原因是什么？我们为了理想，为了未来，所以我们的科研投资很大，处在全世界前五名。我们过去的科研投资更加注重工程技术创新，在工程技术上领先了世界；现在我们更多重视理论上的创新，为十年、二十年以后大规模的战略布局，在数学、物理、化学、脑神经、脑科学……布局，未来十年、二十年我们的竞争能力会

更强。因此，我们希望和美国加强合作，共赢这个世界，我们并不想挤掉美国公司。比如，ARM 的 CPU 比英特尔的 X86 CPU 要先进，但是我们决定 ARM 的 CPU 不在社会上销售，确保 X86 的 CPU 在世界上的占有地位，并没有想去击跨美国公司，ARM 的 CPU 主要是用在我们自己的机器上。第二，人工智能芯片，我们现在也处在世界前三名，也可能会变成第二名，但是我们也没有往外销售人工智能芯片，只是用在我们设备上，并没有去挤压美国公司，没有生存危机。

如果美国自己和中国在科技上断开以后，带来的是美国公司的损失，美国失去 13 亿人口这么大的市场，美国会有很大损失，财务报表上很快就会体现。我们公司不在乎财务报表，因为我们没有上市，不需要理睬社会评论。因为我们员工都知道，财务报表不好了，是因为把很多“肥料”投到“地”里，过几年“地”里的“庄稼”会长得更好，所以他们不担忧我们的财务报表。

15

Matt Rivers: 您刚才说的我都理解，也都听懂了，现在转到下一个话题。之前您提到，您从来

没有收到中国政府的要求做任何危及安全的事情，如果这个情况发生变化呢？因为我们都知道，中国共产党是非常强势的，如果有一天他们找到你们，说在华为手机里安装后门，面对这样的要求你们怎么能说“不”呢？

任正非：首先，党中央级别很高的领导人在慕尼黑安全会议上已经表态，不要求企业装后门；我也刚才陈述了，我们企业可以签订“华为网络无后门、无间谍行为”的协议，也可以邀请中国政府不能在我们签订无后门协议的时候也做一个表态。如果这些做完，将来还会收到这样的要求，我们可以解散这个公司，我个人不想再做这个公司了，也不想捞取什么利益去做这个事情。它强势是要维护世界和平稳定，而不是挑起世界的麻烦。我认为，我是坚决不会允许谁要求我们装后门。前三十年，我们没有收到过这样的要求，以后如果有这个要求，我今天表态，坚决抵制。

16

Matt Rivers：您刚才说，如果出现这种情况，会把公司关掉。作为一个旁观者，怎么相信这样的表述？如果关掉公司，毁掉的是华为 18 万员工的

生计，而且您个人也会面临法律上的风险。您这么说，只是为了表明原则态度吗？

任正非：我们在这个世界上的销售金额已经达到几千亿美元，不会为了做一件小事，让 170 多个国家不相信我们。如果我们要接受这个指令，我们在全世界没有了生意，18 万员工也就没有了，所以这点我们肯定不会做这件事情。至于相不相信，我们承诺，因为只要做了这件事情，证明我们靠不住，客户再也不会买我们的设备了，我们根本不能生存，18 万员工还能活下来吗？只有不做，18 万员工才能活下来。

而且我也不担忧我的个人安全问题，我这么大年龄，也没有多少年了。第二，中国现在的法律也很文明，对高级人员的生活有保障，即使我坐到监狱中，也是很宽松的，不是像普通牢房一样。吃饭不要钱，有什么不可以呢？我也不担忧。

17

Matt Rivers：是的，理解。去茶歇区之前，我再问两个问题。除了说华为是安全威胁，美国政府还说华为窃取 T-Mobile 等美国公司的知识产权，您能不能在此时此地明白地说，华为从来没有窃取

过其他公司的知识产权？

任正非：这点我们完全可以鲜明地表示，华为公司是高度尊重知识产权的，而且不会去窃取别人的知识产权。现在发生的这两件官司，我们要相信法庭最终的公正判决，而不是由我来说明。

我们公司总共有 9 万多项专利，对全世界的信息平台做出极大贡献，而且在美国注册了 11500 多项核心专利，都是非常重要的信息专利，美国法律是授予了我们在美国的权利。因此，我们这么大的创造，这么大的努力，是在为人类做贡献。当然，出现一些矛盾，出现一些挫折，希望通过法庭的公开、公平、公正的审判来得出结论，我们服从法庭的审判。

18 Matt Rivers：如果美国政府对于华为谈判的可能性持开放态度，您愿意进行谈判以进一步打开美国市场吗？如果愿意，您觉得华为可以摆到谈判桌上、提给美国的条件是什么？

任正非：如果美国政府愿意与我们谈判，这就是一个积极的进步。因为多少年来，我们和美国政

府之间就没有一个管道，不是像有些公司在美国的国会上有非常多的说客，来说服美国政府怎么样，我们是以实际行动证明自己。如果美国开放一个管道，让我们来沟通和谈判，我是积极愿意接受谈判的。但，最近我们不会考虑美国市场问题。

19 Matt Rivers: 下楼去茶歇之前，最后一个问题。您说华为对于美国来说并不是安全威胁，美国政府说华为是安全威胁，而且很清楚地把华为称为“骗子”，对此您难道不生气吗？

任正非: 我不生气。美国政府要好好想一想，我们全球有数万项专利，对信息社会做出了巨大贡献，对美国企业也是有巨大价值的。实际上美国产业也在用我们的专利，只是它不知不觉而已。如果美国法律授予我们更多权利，我们将来在美国会有更多的地位，目前除了给苹果、高通、爱立信、诺基亚、三星达成部分知识产权一定范围内的交叉许可外，别的大公司还没有获得我们的知识产权许可。

20 Matt Rivers: 接着刚才的对话，我知道，作为父亲，

您相信您女儿的事会有一个好结果，可是……。

任正非：当时孟晚舟问题的出现，我很震惊，怎么会出现这个问题？但是出现了以后，我还是很冷静的。这个事情“既来之，则安之”，要相信美国和加拿大的法律是公开透明的，将来它们要把所有的事实和证据都拿出来，才能证明是有问题还是没问题。

我们从来都相信孟晚舟是不会有有什么大问题的，因此我们不会有那么大的担忧。但是她作为一个职业经理人，很长时间不能从事工作，这点是很遗憾的。自古以来，英雄都是多磨难，没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚呢？这次磨难对她的人生和意志是一种锻炼，并不绝对是坏事。

21

Matt Rivers：我理解对您个人而言，这一定是个艰难时期。我还了解到您童年过得也很艰难，与您童年的困难相比，您现在经历的挫折又有什么不同呢？

任正非：我任何时候都是困难，没有顺的时候。我年轻时，由于家庭政治出身条件不好，我必须非常努力，才会有一点工作的机会。那我付出

了这些努力，就忽略了对孩子的照顾。后来我有了机会，如果不努力可能就没有结果，也忽略了对孩子们的照顾。按理来说，我的小女儿是处在好一点环境中，但是她跟我们的交往同样很少，感情还是很淡薄。这个问题上，我认为，我从年轻时候的困难到今天的困难，任何时候都存在困难，所以当前我没有认为特别困难。

22

Matt Rivers: 您有没有从童年学到什么？我是说，您刚才强调家庭对您人生的影响，那么您从家人身上学到了什么呢？

任正非: 父母对我们孩子肯定是影响的，因为我们处在一种条件不太好的家庭，尽可能少说话、多做事。我太太跟我结婚很长一段时间，有人问她“你们在家里，谁话多，谁话少？”她就积极发言说她话多，她不认为我话多。为什么我更多的时候是沉默寡言？因为小时候看到父母的磨难，我就一心一意去做数学题、物理题；工作时一心一意研究制度和管埋，很少过问社会上的事，也很少过问政治，这形成我的性格。我的性格形成，可能缺少跟孩子做做游戏、躲躲猫猫。前两天我太太说女儿小时候

想用 2 欧元买个陀螺，我没给买，她为这个事情还在数落我。我说现在可以买了，女儿已经不要了。

23

Matt Rivers: 对于您积极的态度我感到很讶异，鉴于您当前所处的情况，我想大部分人不会想到您会这样乐观，而且对美国满是赞美之情。您是如何区分出华为当前面临的真正挑战，并保持如此积极的态度？

任正非: 我们公司未来还要大大发展，发展正确就要向一切优秀的学习，否则怎么能进步呢？美国有很多东西就是好的，我们要承认。我在 1992 年访问美国时说，美国的繁荣和富裕不是掠夺得来的，而是他们用很先进的科技换取超额利润获得的，这就是等价交换。我在 1992 年时就讲过这个话，今天也没有否定美国。如果美国愿意跟我们加强合作，我们可能对人类的贡献还会更大。美国现在提出来要做 6G，很好哦，可以和美国合作把 6G 做得更好，这应该是有问题的，我不会斤斤计较。如果我是一个心胸很狭窄的人，其实就没有华为的今天。华为的今天之所以走到这样，其实是一种哲学，就是向美国学习的“开放”哲学。

24 Matt Rivers: 在华为未来发展中，哪方面是让您最兴奋的？在所有未来发展中，包括 5G 和服务器，哪方面是您最期待的？

任正非: 我今天最兴奋的是美国对我们的打压。因为华为公司经历了三十年，我们这支队伍正在惰怠、衰落之中，很多中、高级干部有了钱，就不愿意努力奋斗了。一位名人说过“堡垒最容易从内部攻破，堡垒从外部被加强”，我们这个堡垒的内部正在松散、惰怠之中，美国这样一打压，我们内部受到挤压以后，就更团结，密度更强，更万众一心，下决心一定要把产品做好。我的担子减轻了，他们更努力了，他们叫喊的声音比我强，所以我就可以潇洒一点，对美国更多地赞扬。希望他们不要反美，希望不要引导我们的员工最终有一种狭隘的民族心理，也不要有着民粹主义的思想导致最终落后。我们向美国学习先进开放，那么我们将有一天会先成为发达公司的。

25 Matt Rivers: 所以您认为目前华为所经历的事情是好事？

任正非: 是的。

任正非

加拿大 CTV 采访

2019年3月13日, 中国深圳

01 加拿大 CTV 记者 Lisa LaFlamme: 我们今天
要讨论的事情非常多。最开始我想聊一聊, 我们现
在所处的这个地方非常漂亮, 祝贺您! 华为把这里
叫做客户接待中心, 这是您的梦想成真吗?

任正非: 其实门打开, 后面都是展厅, 展示我
们的产品和技术, 客户参观完以后, 有个地方喝喝
咖啡、聊聊天, 再加强一些交流, 就是这么一个意思。
如果客户愿意在这个地方多坐一会儿, 那我们就能
够与客户多沟通一会儿, 就达到我们的目的了。

02 Lisa LaFlamme: 您肯定是学历史的。我今天
在这个建筑里走了一圈, 昨天也在东莞的松山湖欧
洲小镇转了一转, 不禁就想起您在深圳所创造的全
部历史, 您想传递什么信息?

任正非: 这其实是建筑师的功劳, 不是我的功
劳, 因为建筑师构想要在东莞建立一个世界建筑的
博物馆, 因此他把世界所有建筑的要素浓缩以后,
设计了一个东莞的村庄, 这个村庄大概容纳 2 万
多科技人员。

我们三个这样的展厅。这个展厅是为运营商

服务的，将来 5G 都是在这个展厅里提供演示；我们还有一个类似的展厅，是企业网提供的；还有一个展厅是为终端提供的。我们每个产品线都有自己相应的展厅。

03 Lisa LaFlamme: 所以您是通过带有历史韵味的建筑去展望 5G 的未来?

任正非: 我们是通过这个固定的展厅让客户得到一个好的体验，而不是巴塞罗那展览会四天就要撤掉，这是永远不落幕的展览会，每半年或者每一年都会更新一次。客户在这个地方得到新技术的体验，他们看见这些新技术以后，就会增强对我们的信任。

04 Lisa LaFlamme: 我来之前也读过您写的文章和故事，提到您成长时期的艰难，包括家里是如何困难和贫穷。我再看这周围，不知道您在这富丽堂皇的建筑里走的时候，想到您小时候缺衣少食的困难，想到您当时家里七个孩子面临的困难，您会有怎样的感慨?

任正非: 因为我这个人有健忘症，从来都是不

要历史的人。我认为，我们公司走过这条路以后，就不要再保留，我们要朝前看、朝未来看。所以，我对过去的历史不会斤斤计较，因为年轻时代的艰苦已经走过了，我们就不要再去计较年轻时的艰苦。

开放改革之前，中国的政治和历史是另外一个状况；但是邓小平开放改革以后，中国开放了一个新世界，我们就要勇敢地去迎接这个新世界。如果我们心里还有一种包袱，对过去耿耿于怀，那我们就不能快速融入这个新世界。

我认为，中国的开放改革更多是向西方学习了哲学，学习了西方的历史、西方的发展。中国有自己的文化，这个文化有五千年，但是五千年文化是比较封闭的，这五千年中国并没有繁荣富强。所以，中国这三十年是走向一个开放的心态。中国开放以后，这三十年就发生了翻天覆地的变化，中国认为开放和改革是为了这个国家未来的机会和希望，所以中国的政策会越变越好。对于西方来看，有些还不太完全理解中国的现状，但是对于我们身处这个时代的人，就感到每天都在改变。中国的法律、制度每天都在变，越来越好，越来越法制化，越来越市场化。所以，我们对未来发展还是充满了信心。

05 Lisa LaFlamme: 我想更多地和您谈一谈您的历史。因为您的是一个典型的白手起家的故事。在今天，有没有哪个时刻让您回想起您父亲当年跟您说过什么话，让您感到非常惊讶，感慨自己竟然走过了这么长一段路。

任正非: 我记得我父母亲其实都是很忙碌的，因为那时候经济条件很差，他们都要忙着工作，确实对我们照顾不够。我们是调皮小孩，到处捣乱，我们的个性得到了完整的生成，而不是在父母的约束下走成一种个性。由于个性得到发展，使我们有独立思考一件小事的能力，得到了一定的创造机会，长大后产生了能力。而现在的孩子被父母管得很严，这样孩子的思想受到一定约束，将来他们知识很丰富，但是创造动力可能会弱。我觉得，父母对我们最大的贡献就是不管我们，让我们一天到处调皮捣乱。

06 Lisa LaFlamme: 这是好事，您是不是也是以同样的理念去教育您的孩子？

任正非: 我孩子的教育都是他们母亲的功劳，因为我基本没管过孩子。在很年轻的时候，我就去

当兵了，离家几千里是不能回家的。那时候也不能随便打电话，因为没有电话，只能写信，写信我又不勤劳，因为我忙着工作，我希望能做出一点成绩来，否则就不会得到使用。第二，我一年能回家很短的时间，但是孩子白天要去上学，晚上要做作业，做完作业就睡觉了，所以我跟孩子这些年都没有很好的沟通，都是他们母亲管。母亲管孩子可能都是比较厉害的，那我当父亲就没有地位。我的小小孩，热爱芭蕾、体育，学习非常好，这是她妈妈二十年“浇花”的结果。

一般这个社会应该是严父慈母，但是我们这个家庭是严母慈父，父亲对孩子很宽容，你想捣乱就捣乱，想看小说就看小说，不愿意学习就不学习。不做作业，说“老师说爸爸妈妈签字，就可以不做作业”，我说“拿来，我给你签字”。所以我们给孩子一些宽容，孩子也有一些个性成长，但是可能跟我们那个时代有区别，父母对他们的约束多了一点。

07

Lisa LaFlamme：因为去年 12 月在温哥华发生的事情，现在整个加拿大都认识了您的女儿。

请您把我们带回事发当天，您刚刚听说女儿在加拿大被扣押时的情形。

任正非：当时我和孟晚舟是要同时出席一个在阿根廷召开的会议，是我们公司代表处改革的会议，她是会议的主持人。她被扣押以后，我是晚两天出发的，但我不是从加拿大转机，是从其他地方转机去开会。我们会议取得了圆满成功，也告诉她“你不在，会议也开好了”。

首先孟晚舟没有犯罪记录、没有犯罪；第二，在加拿大也没有犯罪。孟晚舟这个事件，我们中国和加拿大两个国家其实都是受害国家，一是两国人民的感情受到挫折，二是两国的关系受到挫折。孟晚舟现在提起了她的申诉，我认为是孟晚舟个人的事情，我支持她在这个问题上提起她的申诉，我相信美国和加拿大的法律都是公开、透明的，最终都会有一个正确的结果。所以，不要因为这个事情影响了华为和加拿大之间的关系，不要影响了我们对加拿大的信心。我们在加拿大的投资是不会减弱的，因为美国越闭关自守，越有利于加拿大发展。比如，我们科学家拿不到美国的签证，我们就把国际会议移到加拿大开，这样才可能完成这种国际会

议。当然，我说的科学家不是指中国的科学家，是全世界的科学家。

所以，我认为孟晚舟事件是一个独立事件，是她个人的事件，不应该影响华为和加拿大的关系，也不应该影响中国和加拿大之间的关系，我们在加拿大的投资不会改变。

08 Lisa LaFlamme: 您自己的女儿被逮捕了，您并没有把这看成是针对个人的攻击？

任正非: 至于这是不是因为她是我的女儿的因素呢，我对西方其他媒体也阐述了，我也不知道是“有”与“没有”，这要等到加拿大和美国司法之间往来的邮件公开以后，才知道孟晚舟事件是针对我呢，还是针对孟晚舟，还是针对华为？我们才能搞清楚。因为我们相信加拿大的司法是公开透明的，最终是能够在法庭搞清楚的。

09 Lisa LaFlamme: 您有没有想过，如果那天您和孟晚舟乘坐同一个航班在加拿大转机，有可能您也被抓了？

任正非：也许。那我就好陪她，她就不会那么孤独了。

10 Lisa LaFlamme: 您跟女儿多久通一次电话？

任正非：有时。以前在正常情况下，我们可能一年都很难通一次电话，在节日都很少有问候，因为各忙自己的小家。现在我们每隔几天通一次电话，讲讲笑话，讲讲故事，讲讲网上的趣闻，也不会讲太多内容。由于加拿大事件，反而我们之间的关系变得更加密切一点了。

11 Lisa LaFlamme: 我觉得这还是非常有趣的，您是说因为目前的情况，因为孟晚舟被逮捕的事情，您跟她的关系相比过去是在改善的？

任正非：是，因为在加拿大事件之前一个月，她本来准备辞职到别的公司去工作，别人告诉了我她这个决定，让我劝劝她。那时她对我们公司是有很多不高兴的，结果被抓以后，反而她和我们的关系有很大改善。她体会到我们的艰难，知道世道是很艰难的，她过去的发展可能比较顺利了一点，

受点委屈就可能有些受不了。这次受了委屈以后，才知道我们是多么的艰难才走到了今天。

12 Lisa LaFlamme: 您是说，经过这件事情，让她变得更坚强了？孟晚舟看起来是一个非常坚强而且非常聪明的商业女性，知道自己在干什么。现在针对她的指控，说她协助华为避开美国针对伊朗的制裁，对此您怎么看？

任正非: 我认为，这些东西将来都要公开证据，由法庭来做出判决，我今天也不去说这个事情，因为已经进入了司法程序，我们还是按照司法程序来处理。

13 Lisa LaFlamme: 特鲁多总理之前表态说，在整个事件中，他并没有发挥任何作用。在加拿大基于与美国的引渡条约扣留了孟晚舟这件事情上，特鲁多的表态，您怎么看？

任正非: 因为现在进入到了司法程序，一切都按法律来解决。表态也没有用，必须通过法律来解决这个问题。

14 Lisa LaFlamme: 您刚才也提到，加拿大事件不会影响到华为与加拿大之间的商业关系，怎么可能不影响呢？一方面是您女儿的遭遇，一方面是华为与加拿大的业务发展，两者之间能分得那么开吗？

任正非: 现在对我们来说，我们不能以个人的感情来代替一个公司的重大决策。第二，加拿大限制我们，只是市场在限制我们，别的投资并没有限制。没有限制，我们还是要投资发展的，直到政府明确在这个地方限制，我们才把合理的东西搬走；你有限制，我们还是要继续投资的。5G 也许我们不会去做了，美国的后院，太敏感了。

15 Lisa LaFlamme: 但中国政府似乎有不同的反应；中国政府说，“针对加拿大对孟晚舟的扣押事件，中国政府将进行报复”。我们现在也看到有多名加拿大人在中国被扣押。所以，想听听您的看法，因为中国政府在应对这个事情上比华为更加激进，是不是一定程度上削弱了华为自己的观点？

任正非: 中国政府怎么处理是中国政府的事情，我们不知道。保护中国公民的领事权利，也是作为政府应该承担的责任。但是我们公司解决这个

问题的方法，还是通过法律途径，用加拿大和美国的法律来维护我们的利益。

16 **记 Lisa LaFlamme：在孟晚舟逮捕之后，中国驻加拿大大使指责加拿大“白人至上”，这在加拿大是热门头条新闻。我想知道，您对于这种煽动性的评论有什么反应？**

任正非：我觉得这是他个人意见。每个人都可以发表个人的意见，所以我能理解他的发言。

17 **Lisa LaFlamme：特鲁多总理对这件事情的应对上，您怎么评价？我相信您对此也是在紧密关注的。**

任正非：因为我对特鲁多总理没有接触过，不了解他。他年纪比较轻，和我们这些年纪大一点的人，可能还有一定的区别，因此我也能充分理解他的一些决定。但是我们现在还是用司法权利来维护我们的利益，包括孟晚舟个人的利益，她通过起诉的方式来获得她自己应有的权利。

18

Lisa LaFlamme: 针对孟晚舟被捕事件，中国政府表示，这是对人权的滥用。而加拿大政府则表示，这是开放、透明、公平、公正的法律程序。您认为两方的表态哪一方是真实的？

任正非: 还是要等法庭最后审判、所有证据都公开透明以后，以往来的邮件，才能说明问题。

19

Lisa LaFlamme: 孟晚舟在加拿大被扣押后可以起诉加拿大政府。我们也知道，在您的女儿被扣押后，多名加拿大人在中国也被扣押，这些人能够被给予同样的权利吗？他们能够去起诉中国政府吗？如果不能的话，这里是否存在双重标准问题？现在加拿大有很多人对此提出质疑。

任正非: 这是两国政府之间的关系问题。我毕竟不是政府，我也不代表政府，所以我不清楚这个事情。孟晚舟没有罪，我们当然要起诉。

20

Lisa LaFlamme: 所以您是置身政治之外的，从您的角度来看，政治是不是把整个事情搅浑了？

任正非: 我认为，我们在中国要遵守中国的法律

和规定，我们到世界各国要遵守世界各国的法律和规定，同时还要遵守联合国的决议，尽可能减少自己在国际上出现差错的机会，所以我们在内、外合规管理上总体还是比较严格的。这个问题发生，最后的结论还是等到事实的真相全部公开以后，我们再来评价。我们有耐心，等待西方很漫长的法律程序。

21 Lisa LaFlamme: 如果孟晚舟真的被引渡到美国，并且被定罪的话，有可能面临 30 年监禁，想到这一点就令人感到不安。特朗普总统表示，有可能会介入孟晚舟的案子。他已经这么说了两次了，您相信他说的话吗？

任正非: 首先，孟晚舟会不会被引渡，还是要通过司法程序的公正性来最后做出判决。即使被引渡，美、加两国的法律也是要公开透明的，必须要有证据。没有证据判刑，我相信美国不会这么做，我相信加拿大也不会这么做，因为你们是一个世界文明的国家，你们是一个法治国家，你们把法律放在至高无上的地位上。所以必须按照法律、按照事实、按照证据、按照公开透明的所有程序来处置问题，那时候需要怎么处置就怎么处置。

22 Lisa LaFlamme: 对于特朗普的表态，您相信他说的话吗？

任正非: 因为我与特朗普本人没有什么接触；第二，我对他本人也不是很了解。他的表态只是他的个人意见，因此我不对他的表态作置评。

23 Lisa LaFlamme: 但是他的表态是围绕您的公司的，我们听说美国副总统彭斯以及美国国务卿都在全世界地去跑，游说西方盟友不要跟华为做生意。特朗普政府这些高官给您的公司造成威胁，您对此的反应是什么？

任正非: 我觉得，我们还是应该给他们付点广告费，因为华为公司从来没有这么出名过，这么权威的美国人士在全世界给我们做宣传，让我们被全世界人民知晓了。在知晓的过程中，他们说“华为有可能是坏公司，华为有可能是好公司”，但是他知晓了华为，这是热点，最后他打开网页一看，打开事实一看，华为原来是好公司。所以，一、二月份我们的销售收入同比增长是 35.8%，比预想增长很多，运营商和消费者通过他们的宣传更加了解华为了，所以要谢谢他们的宣传。

24

Lisa LaFlamme: 但是现在有一些国家，包括加拿大，在议会，以及办公室私下进行辩论，不是要接受美国的建议，学习美国把华为拒之门外。

任正非: 华为在美国本来就没有网络，如果没有华为，网络就安全了，那为了世界的网络安全牺牲一个华为，我认为值得的。但是没有华为的美国网络安全了吗？信息安全了吗？没有。所以，没有华为的美国也并没有安全，没有华为的加拿大，难道就安全了吗？因此美国没有实例来证明，这个世界只有华为有安全问题，难道别的公司就没有安全问题？技术发展这么快，在技术发展过程中，总会出现问题的。人类社会的发展是问题驱动的，世界发生了一个问题，就要赶紧研究解决这个问题，我们几千年来才进入到今天这种文明。因此我认为，就是因为没有说服力，所以彭斯和彭佩奥他们在国际上的宣传起到了负面的作用，不是正面的作用。

我也承认彭斯和彭佩奥是伟大的政治家。彭斯个人存款只有 1.5 万美金，两个孩子的教育费用存款也只有 1.5 万美金，作为一个副总统只有这么点财产，他真的是致力于政治的一个伟大政治家，他主要是为美国政治服务而已。我们不是讽刺

挖苦他们，我们也很尊敬他们，他们用他们的威望，给全世界宣传了华为的重要性。其实华为本来没那么重要，5G 也没有多了不起，不就是一个设备吗？一个普通 5G，被他们夸大了重要性，反而引起了人们的重视。现在普通老百姓也知道 5G，以前知道什么 G 呢？是不可能的。因此，我不担心他们在全世界的宣传、游说，每个国家都会自己拿定自己的主意。运营商跟我们相处二十多年了，有 30 亿客户相信我们二、三十年了，他们自己会有判断，他们有判断的权利和选择的权利，我们不担忧。

25

Lisa LaFlamme: 加拿大政府现在正在考虑如何决策，您想给他们传递什么样的信息？您想让他们了解您的哪些商业做法？关于这些指控，您想对他们说什么？

任正非: 因为加拿大自然资源、自然环境、国土条件都非常好，在北美中，它和美国的文化也比较相近。当美国正在走向封闭和排斥外资的时候，加拿大这时候应该要开放，更多地吸纳外资，从而让加拿大的经济崛起。我认为，应该是走这条更加开放的道路，而不能跟着美国去封闭，封闭以后会更落后。

美国二百年前是一个很小的国家，二百年来因为开放使美国变得很强大，才吸引了世界的人才，大家都来美国创造发明，美国保护这些人的创造发明的财产权利，才形成了美国今天那么强大。加拿大在这个时候应该继承这种开放的权利，变成一个世界强大的国家才是正确的。包括中国也应该开放，也要改革。

26

Lisa LaFlamme: 您刚才提到 5G 并没有那么重要，只是每个人把它讲得那么重要。但是这关系到华为的未来，是您的公司创造了 5G。您是不是担心现在发生的事情会让您的商业帝国面临风险？

任正非: 不会，我们只会发展更好，不会发展更差。因为他们已经给我们做了很大的宣传，我们本来就是一个没什么了不起的小公司，然而对手很强大，就像把我们小公司变得很强大了一样。因此，客户购买我们产品的热情其实更高涨了。

27

Lisa LaFlamme: 为什么 5G 成了氩石？超人才有氩石。您怎么看？现在围绕 5G 似乎在进行

新的冷战，为什么会出现这样的情况？

任正非：我不知道。我觉得 5G 就是一个普通技术，就像信息的“水龙头”一样，它这个“水龙头”就是大一点，放的“水”多一点，怎么把这个“水龙头”当成核弹了呢？不知道是谁发明的。

28 Lisa LaFlamme：我相信华为这边肯定是做了很深入地分析，为什么现在整个世界特别是美国，看起来都那么害怕华为呢？

任正非：哈哈，我也不了解，为什么这么大的一个国家会害怕一家小公司？第二，美国是世界上科技创新最厉害的地方，而且美国是科技力量和人才聚集的国家，怎么会害怕一个华为呢？可能他们自己假设得太厉害了，我们实际上并没有想象的那么伟大。

29 Lisa LaFlamme：现在有些人有假设，华为和中国政府或多或少有一些联系。他们也就此公开表示华为是安全风险，对此您怎么看？

任正非：第一，华为公司跟中国的关系，就是遵守中国的法律，向中国政府缴纳税收，其他关系是没有的；我们跟军队就更没啥关系。美国不要过分重视我曾经当兵的经历，我就是个很低级别的下级军官，根本就没有地位的下级军官，过分夸大了我这段经历对我人生的影响，这点美国政府可能是有点太天方夜谭了。因此，我认为不要想象那么多。

第二，大家担心中国政府让我们安装后门，中国很高级的中央领导在慕尼黑安全会议上已经表态“绝不会让中国公司安装后门”。我们公司也承诺，可以给全世界的运营商签订“无后门协议”，我们也征得中国政府同意，同意我们给所有运营商签“无间谍协议”。也许还可以邀请中国政府出面监签协议，表明中国政府是认同我们的。因为中央领导在慕尼黑安全会议上已经表态，如果外国政府要求与中国政府签“不装后门”协议，中国政府也许是愿意签订。我认为，现在很多担心其实都是多余的，中国政府没有必要去侵犯别的国家利益。所以，第一，我现在表态，我们是不会有这个问题的；第二，我知晓中国政府现在的思维方式，也不会要企业去做这个行为。

30 Lisa LaFlamme: 有些国家认为华为与中国政府有关系，从而不信任华为。您是想用怎样的妥协来打消这些国家的疑虑吗？

任正非: 我们公司过去决不会去做这个事情，因为我们在全世界销售收入是数千亿美元。如果我们真有后门，在一个国家被发现以后，就面临着170多个国家不购买我们的设备，我们公司就会垮下来，我们的员工都辞职跑了，到外面去创业。那我个人需要偿还银行贷款，我怎么还得起呢？因为我没有那么多股份，我还不起银行的贷款，所以我们不会冒险去做这个事情，这是主观动机。第二，国家已经明确表态不做这个事情，我们相信国家说话是算数的。

31 Lisa LaFlamme: 我觉得这个问题归根到底其实就是信任问题，我是故意用信任这个词。因为很多人在想，华为能不能对中国政府说不？如果真的说不，后果会是什么？

任正非: 如果有这种现象，我们一定说“不”。我们觉得没有后果，因为中国政府的领导已经在国际会议上明确表态，我们是遵循他的指

示来做、说“不”的，怎么会有多大影响呢？

32 Lisa LaFlamme: 现在华为也采取了攻势，对美国政府提起了诉讼，您有没有担心，华为起诉美国政府可能对孟晚舟的案子产生负面影响？

任正非: 有可能，但是我们认为孟晚舟案件和华为案件本身就是两回事，孟晚舟是她个人的事情，她应该起诉，这两者之间本身就没有任何关联。因此，我们各行各的权利。

33 Lisa LaFlamme: 但是其实两个案子都指向了美国，美国想把孟晚舟引渡到美国，现在华为起诉美国政府。您会不会担心美国政府会因此采取一些报复行动？

任正非: 这两者难道有关系吗？我觉得没有关系。

34 Lisa LaFlamme: 没有担心，好的。现在孟晚舟正面临美国的引渡程序，华为也起诉了美国政

府，但是您觉得这两者没有关联？

任正非：是。

35

Lisa LaFlamme：一直以来，您都是一个对未来有预见的人，哪怕是您年轻的时候，您努力工作，一步一步把华为打造成今天这么大体量的公司，这么成功的公司。我很好奇，过去您有没有在某个时间点，预测到华为某一天会面临现在这样的攻击？

任正非：我们在这个行业里，迟早会和美国企业产生冲突。但是现在我们所从事的 5G 行业，美国没有这个行业，所以应该没有强烈冲突。我们在美国是全世界第三大购买芯片的采购商，如果美国不卖芯片给我们，美国有很多公司的业绩会下降，就会对它的股票市场产生影响。但是不卖芯片给我们，并不会影响我们生产出产品，只是美国的芯片比我们先进一点，我们没有美国的芯片也能生产出产品来，这个产品也能在世界处于先进地位。因此我认为，合作才是双赢的道路，矛盾不会给双方都带来利益。

36

Lisa LaFlamme: 所以您并不认为现在发生的所有事情，对华为的业务造成了伤害？

任正非: 我认为，孟晚舟本人脱离了工作，这对于一个平时上进心很强、很积极的人，突然和工作没有关系，对她个人是有影响的，她会寂寞。但是对华为公司是有正面的影响，这个事件对我们真好，为什么？华为经历了30年，我们这支队伍正在涣散、正在懈怠，因为很多人有了钱，就不想好好干活了，就不想到艰苦岗位上去了。我们再涣散下去，就跟其他西方公司一样也要垮掉的。但是由于美国给我们压力以后，我们内部在加强，密度在加强，团结在加强，落后的人正在被挤压，要么他变先进，要么就被挤出去了。所以华为战斗力在增强，而不是减弱，它帮助我们在30年的转折过程中提供了一个外部力量，帮助我们改变了这种现状。我们靠内力不能解决的问题，这么多文件号召都不能解决的问题，突然给我们施加外力，对我们产生了影响。对公司来说，美国这件事情对我们产生了积极的影响，只是孟晚舟个人要受一些痛苦。

37

Lisa LaFlamme: 您之前也说过，现在在加拿

大发生的这些事情会让孟晚舟更坚强。我之前也读过相关的报道，说您明确表态，孟晚舟不会成为您的接班人人选。但是经过这个事情之后，是不是能够让她更加成熟？她的经历会不会改变您原来的想法？您会不会重新考虑把她作为接班人选？

任正非：自古英雄多磨难，没有伤痕累累，就不会有皮厚肉糙。她这次的磨难，对她个人是很大锻炼，会坚强她的翅膀，她会有更大的作为。但是她是管理者出身，她的横向管理能力很强，而作为领袖是要求纵向的突破能力，要看得见十年、二十年以后的未来，对这种未来的洞察，一定是具有技术背景的人。没有技术背景，他不能洞察十年、二十年后的东西。所以，如果靠管理公司就能进步的话，她是有希望的，但不是。因为她不具备技术背景，所以她不会是接班人。

38

Lisa LaFlamme：哪怕发生这个事，您之前的想法也不会改变，她还是不能成为您的接班人？

任正非：应该。

39

Lisa LaFlamme: 您是一个非常具有远见的人，现在技术变化很快，让您觉得最惊讶的是什么？我们也看了华为的园区，看了你们的工厂、车间，看到了很高的效率。从您的角度来看，技术变化日新月异，让您觉得最惊讶的是什么？

任正非: 我认为，人类社会在未来二、三十年内要发生翻天覆地的变化，这种翻天覆地的变化我们都不可想象。就像二、三十年前我们不可能想象今天的信息社会一样，我们今天也不可能想象未来二、三十年的信息社会是什么样子。

技术突飞猛进，是人类历史超越几千年的速度在前进，而我们公司能不能赶上这次前进，我们认为是一个问号的。在人工智能的发展中，应该说二十多年前，是加拿大的教授提出了人工智能的概念，当然也包括七、八十年前英国的图灵提出了人工智能的概念，但是人类并没有认同。现在由于计算机发达，传送技术先进，人工智能就开始凸显，加拿大是具有很大优势的，三个人工智能之父，都在加拿大。未来社会可能需要很少的人就会产生很大的财富，多数人不能工作，不能工作就是好好生活着，给他们钱养活。

我不知道你们有没有参观我们的生产线。我们的生产线，比如 20 秒钟就可以生产一部高档手机，从无到有，但是生产线上没多少人了，以后还可以减少到五、六个人就能完成，说明人工智能在生产上发挥的效率会越来越高。那么加拿大这种国家，瑞士这种国家，就会成为工业大国。为什么？因为人工智能，一个人能代替十个人，加拿大就变成三亿人口的工业大国，瑞士就变成八千万人口的工业大国，德国就变成八亿人口的工业大国。世界哪需要这么多的工业产品呢？因此，在新时代过程中，对人工智能、新型计算机、新型研究这种突飞猛跃，我们也不知道自己会不会落伍。

有人问我，三年以后华为会是什么样子？我回答说“可能就破产了”。所以，我们必须努力与时间赛跑，赶上人类社会的变化。我们感到恐惧的，不是美国对我们的打压，而是恐惧我们跟不上人类社会的发展，满足不了人们的需要。目前我们有一点领先，也可能对我们是有害的，我们的员工可能因为这点领先沾沾自喜，而忽略了自己继续努力，也许我们就会被人类社会抛弃了。大家要想到，140 年前世界的中心是匹兹堡，钢铁；70 年前世界的中心是底特律，汽车；现在世界中心在哪？不

知道，正在漂移，哪个国家有更好的机制、更开放的政策，哪个国家就会崛起成为最大的国家，不在于人口多少。因为以后的生产方式不需要人或者需要很少很少的人，我们已经逐步实现了一点点人工智能的生产方式。

我举个例子，我们在非洲的实验室做了一种简单的人工智能，还不是完全的人工智能，以前我们非洲一个工程师一天能设计 4 个站点，现在变成一天能设计 1200 个站点。我们前年减少了一万多多个工程师，因为不需要这么多工程师了。所以，人类社会未来的发展越来越有利于高文化、高素质、各种条件好的这种国家，人口逐渐不是优势了。当人工智能出现升华以后，现在西方国家不能解决的社会福利问题、工会问题、罢工问题，以后是机器人，不会罢工的，只要给电就行了，那么西方这些问题就解决了。真正能实现人工智能，大规模的工业就会转向西方发展；完全不能实现人工智能的生产方式，可能就往东南亚这些人工成本低的国家发展；中国正面临着“夹心饼”中间这一层，中国往何处去，现在是一个极大挑战，不是人口红利就能解决中国未来的发展问题。我们力求在这两者中怎么能生存下来，我们也不知道。

40

Lisa LaFlamme: 您感受到这样的责任吗？打造这样一种未来，人更少，自动化更高，但同时也意味着很多人将失去工作。

任正非: 这是挡不住的潮流。大家看微软的人工智能软件，我们这个手机上装的软件，两人在对话的时候，同时有 50 种语言可以直播，同时还可以转成文字稿。这在过去是需要很多人来实现的，现在不需要，这就是其中一个例子。很多生产慢慢都会转到人工智能，就像我们的手机越来越高端，高端以后的制造精度是 10 微米，这是人工已经做不到的，必须靠机器，机器还不是靠数字，要靠图像的方法。所以，生产方式发生了很大变化，西方是有优势的，因为西方的文化基础发达。过去由于社会福利问题、工会问题、罢工问题，牵制了西方的发展进程，一旦这些问题不存在，摆脱这些束缚以后，西方的文化和基础又会进入高速社会发展。这时候，我们认为未来二、三十年会发生巨大变化，谁赢、谁输？根本就搞不清楚，我们只是希望我们还能活下来。

41

Lisa LaFlamme: 是的，我们希望我们还能活

下来。这样一种情况会让您担心吗？因为很多人认为技术有可能往任何方向发展，我们相信有人在开发软件去支撑未来社会发展。您相信技术会把人类社会带往正确的方向吗？

任正非：这也不是我担心或不担心的，谁也阻挡不了人类社会的前进和发展。我的公司可以不做，但是别的公司要做，那我们就死亡了，因为我们不想死亡，别的公司做了，我们也拼命做，未来就是这样“你追我赶”的状况。

最后人类社会应该怎么办？我认为，人类社会应该停止军备竞赛，转向和平发展。每个国家都是为了利益，拿着枪、拿着炮、开着军舰到其他国家去也是为了利益，如果转到生产上来获得更多利益，造福整个社会，那有什么不好呢？比如，人工智能拖拉机 24 小时在田里耕地，它不怕蚊子咬，不怕寒冷，也不怕暴风雨，24 小时工作，提高了作业质量。还有一些偏远山沟，别人都不愿意去，它自己在那种地，不就提高了人类财富吗？人类社会更加文明发展，我从管理学和技术方面认为这是积极的。当然，社会学也提出了对人工智能的一些负面看法，但是担忧人工智能会取代人这点，我认为在未来二、三十年内不会出现，这二、三十年不要太担忧了。如果将来真能取

代人的时候，我们可以用法律来禁止。

42 Lisa LaFlamme: 有一个对比非常有意思，您
是全世界最大的网络技术公司的创始人，但是华为
却诞生在中国，而中国又是一个对信息有限制的国
家，这里没有推特，没有 Facebook，没有谷歌。
如果我们看未来，您是不是也会去游说中国政府，
从而他们在信息流动上采取更加开放的政策？

任正非: 我坚决支持谷歌、Facebook、亚马
逊……所有都进入中国，我的态度从来没有改变
过。而且你看我从来都是帮苹果说话，尽管我们跟
苹果有竞争，但是每次有机会，我们公司就帮苹果
说话，帮这些西方公司说话。我们从来主张开放状
态，在开放的竞争过程中，我们才会变得强大。如
果说要保护起来，是不会强大的。我们在国际市
场上与西方公司竞争，我们今天才变强大了，所以美
国政府就高看了我们，其实我们真实并没有它们想
象的那么强大。

43 Lisa LaFlamme: 刚刚您提到苹果，这让我想起，

整个世界都知道乔布斯，但是您在此之前都是很神秘的人。为什么您最近决定走向前台，让整个世界更好地了解您的公司？

任正非：我们家都是乔布斯的粉丝，除了我以外，我们家过去都使用乔布斯的产品。乔布斯去世的时候，我小女儿还主持我们开了一个追悼会，为乔布斯默哀一分钟。所以，我们家是很认同乔布斯的，乔布斯为人类社会推进了移动互联网，使互联网变得更发达了，改变了人类社会，是一个伟大的人。

至于我走向前台，可能是公共关系部在利用我，因为他们考虑可能打不赢外面的媒体，就利用我过去不怎么露面，说“你来露面大家感兴趣”，把我骗上了台。最初露面是他们把我骗去了达沃斯，说是开个小会，闭门会议。我没想到闭门会议是全球直播，一下子就把我推到了前台。我知道今天与你的交流也会全球播放，但是我很坦诚地讲，我们和世界之间是为了创造人类未来的幸福，应该都要合作共赢，没有一家公司能独立承担起信息社会的责任。所以，我们完全支持我们的竞争对手，我从来都没有攻击过竞争对手。

44

Lisa LaFlamme: 那您喜欢现在大家对您的关注吗？

任正非: 我当然不喜欢，因为让我没有人身自由。以前我身上揣了二百块人民币，半个月都没花出去，有次好不容易在一个地方喝咖啡，我说“我把钱都给你，我总算花了钱”。由于我太受关注，就没有人身自由，走到机场被人拍照，走到咖啡厅被人拍照，拍了照被发到网上去，还不知道被他们怎么编解说词。所以，我就像只“乌龟”一样，躲到一个阴暗的角落里，这个阴暗角落就是我家里，生活没有那么自由幸福。当然，有人说我是社会人物，必须要为公众承担责任。我们也不是上市公司，为什么要为公众承担责任呢？没办法，我现在是网红，网红对我是有害的。

Lisa LaFlamme: 确实如您所说，您成了网红。我们这次节目播出之后，大家都会看到您这所“宫殿”，既然华为把大门打开了，我相信肯定会有很多人来深圳看一看。

45

Lisa LaFlamme: 从历史上的这些工作作风一路延展到今天的话题，我们在华为园区转的时候，

看到养了很多黑天鹅，我想知道这背后有着怎样的故事。

任正非：黑天鹅跟我没有一点关系。我不喜欢黑天鹅，最好把黑天鹅都送给别人，因为它总是吃花、吃草，我们的绿化环境受到破坏。

46

Lisa LaFlamme：所以外面传言不是真的了，他们说你想养黑天鹅，来提醒自己及华为员工灾难随时会发生，这么说这个故事不是真的？

任正非：所以，很多人都会编造很多故事，在网上关于我的传言中，应该 98% 都是假的或夸大了。因此我们需要真真实实互相了解，还是跟我们的 PR 直接见面，听听他们的解释，可能是比较真实的。

我们公司不是什么都好，大家看我们公司内部有一个心声社区论坛，骂华为的也很多，骂华为的很多都是优秀员工，批评华为哪里管理不好。我们经常要自我批判，然后去改进，才活到今天。如果我们有一天固步自封，一定很快就会死掉。我们不是上市公司，不用天天跟别人说我们好，然后股票就涨，说坏话就要承担责任。因为我们不上市，天天说自己的坏话，说习惯以后，我们公司就天天

在改进自己的缺点和错误。

47 Lisa LaFlamme: 您的意思是说，因为华为是民营企业，您想做什么就做什么？你们不欠任何人的，包括中国政府？

任正非: 是的，我们去年交了 200 亿美元的税，它应该很重视我给它收了那么多税。

48 Lisa LaFlamme: 您知不知道关于黑天鹅的故事？在《经济学人》、《纽约时报》、《时代周刊》都有报道。

任正非: 黑天鹅、灰犀牛我都知道，但是我们的黑天鹅跟我没关系。

49 Lisa LaFlamme: 现在整个世界对您应该有更多的了解和认识了，其实大家肯定会觉得非常神奇，因为几十年之前您从无到有，靠 3,400 美元把华为打造成今天的规模。很好奇您一天的安排是怎样的？

任正非: 刚刚创业的时候，我们拿到营业执照的那天，就一分钱都没有了。我们曾经觉得“华为”

这个名字不好，因为是闭口音，我们想改掉名字，但是我们拿到营业执照以后就改不了，因为一分钱都没有了。那时候我们人少，都是用公共汽车来运货物。没人帮助，我就得自己背，背 20 米左右堆在那里，再去背 20 米……，这样一小段一小段路地挪，因为要堆在看得见的地方，否则丢了怎么办？那时候公共汽车的售票员都很好，允许我把货物搬上公共汽车。如果是今天的公共汽车，不允许搬运货物，那我们的创业可能就不能成功了。所以，在早年创业过程中，我们没有技术，也没有背景，也没有资金，我们就是有诚信，帮助别人卖机器，中间得一些佣金，这样发展起来。当我们发展得太好以后，对方就不再给我们货物，怕我们把市场占领了，逼着我们自己做科研，从那个时候开始，我们就逐渐把资金投入到了科研中去。直到 2000 年的时候，我还没有自己的房子居住，只有一个大概 30 多平方米租来的房子，面对西方太阳。直到 2000 年以后，我才开始买房子，因为把所有的资本都集中在科研投资上了，我们认为不投资就没有未来。直到今天，实际我们个人也没有多少财富，为什么？这个财富还是一张纸，就是公司的股票，一旦公司没有了，股票也是不值钱的。大家把钱都

投到公司里面来，是对公司具有一种信心、一种信仰，觉得这个公司可能存在，大家就同呼吸、共命运了，一直走到了今天。当然中间也有很多曲折，这些曲折都是小问题，迟早都能解决的。

50 Lisa LaFlamme: 您刚才介绍的这段历史，非常引人入胜。回到今天，您一天的时间，基本上怎么安排的？

任正非: 其实现在我一天的时间，多数是游手好闲。早上我一般起得比较早，八点到九点是精神比较好的，我就来公司改文件；九点以后，一般都参加会议，因为精神还比较好；下午精神状况就要差一点，就找一些人来座谈，听听大家的反映；晚上吃完饭以后散步，散步之后洗澡，洗完澡看邮件、回邮件；然后刷网看新闻，有时玩玩抖音……大约一点，开始睡觉；睡觉之后就起床，有时候晚上还睡不着，睡不着就又上上网。

51 Lisa LaFlamme: 您现在经常给温哥华的女儿打电话吗？

任正非：是，很少，但不是每天打给她。

52 Lisa LaFlamme：您跟女儿的通话是您很期待的吗？想了解她的状态？

任正非：没有，就是礼节性打个电话问候问候，因为我们想也没有什么奇迹会发生。

53 Lisa LaFlamme：现在孟晚舟的孩子不在加拿大，不在她身边。在孟晚舟被扣押在加拿大期间，您和她的孩子会有时间聚在一起吗？

任正非：孟晚舟的孩子是他们爷爷奶奶在照顾上学，他们放假会到温哥华看望她。我们也有聚会，但是比较少。

54 Lisa LaFlamme：您之前去过温哥华、去过加拿大吗？

任正非：去过，我觉得加拿大是很美的国家，温哥华也是很美的城市。特别是从班芙到甘露市坐火车，有一段山景非常美，雪非常多。我只坐了一天火车，第二天换乘了飞机到温哥华。

55 Lisa LaFlamme: 确实很漂亮，如果您以后再去加拿大，会担心被逮捕吗？

任正非: 我觉得，加拿大通过这件事情应该有教训了，不会这么傻再抓我，又搞成一个大事件。

56 Lisa LaFlamme: 您的女儿在温哥华应该也有机会看到我们这次采访，您有什么话想通过我们告诉她吗？

任正非: 她正在好好学习，每天在网上学习几门课，才不浪费她的时间。平时安安心心先上好课，等法庭的程序处置，静下心来，既来之则安之。

57 Lisa LaFlamme: 如果您能够预测未来的话，您觉得孟晚舟什么时候能够回到深圳？

任正非: 我觉得这不能预测，但是我希望她坚持锻炼身体，不要总待在房子里不出去。出去跑跑步，锻炼身体，这才是最重要的。

Lisa LaFlamme: 非常感谢您今天花时间跟我们交流，跟您谈话很有趣。



任正非

美国《洛杉矶时报》采访

2019年3月14日，中国深圳

《洛杉矶时报》主编 Norman Pearlstine: 非常感谢您今天抽时间与我们见面，我也了解到过去两个月以来，您见过的记者可能超过几十年见记者数量的总和。今天的交流，我倾向于不重复您之前跟 BBC 等其他外国记者聊过的内容，会尝试问一些不一样的问题。大概有几类，包括与未来相关的问题，华为从 1987 成立到今天怎么一步步发展起来的，整个行业未来可能的走向，等等。

任正非: 问题程序我都接受，现在开始一件事、一件事地问，一件事、一件事地答。您心里的疑问和所有好奇的问题，今天都可以慢慢沟通，采访不受时间限制，如果上午时间不够，下午我可以把会议调整一下，再陪您。

Norman Pearlstine: 您非常慷慨，我也会尽力不滥用您的慷慨。

任正非: 任何尖锐的问题您都可以提出来，我都可以如实回答。只有您尖锐地提出大家所关心的问题，才会增进互相更真实的了解。

01

Norman Pearlstine: 第一个问题还是从最近的

事态来谈起，华为决定在德克萨斯联邦法庭对美国
政府提起诉讼。我知道您之前表示过，希望把案子
的事情留给法庭讨论，而不是在媒体上讨论，但
我还是想知道华为提起诉讼背后的动机是什么？
有人评论过这个案子取得成功有难度，那起诉是
为了赢得舆论的支持，还是希望增进华为和美国
政府之间进一步了解？我们知道美国政府一直以
来对华为是持批评态度的。

任正非：美国打击华为应该有十几年了，抓住
任何一个小事件，政府部门都是排山倒海在后面做
工作。我们能忍耐就忍耐了，但是，忍耐不是麻木，
沉默不是懦弱。其实过去我们在美国也遭遇了各种
各样的官司，只不过是和美国的企业在打官司，而
不是和美国政府。

美国政府没有经过司法程序，就通过法案把华
为排除在外，如果8月份法案正式生效，我们就
会受到制约，在这个时候我们不能不发出怒吼。我
们的怒吼有充分的法律依据，是经过深思熟虑的。
如果赢得这个官司，那就证明了美国司法体系的伟
大，全世界人民也都能够真正认识到美国的光明磊
落与伟大。即使我们输了，在辩论过程中美国政府

拿出的证据，也会证明我们没有问题。也许美国不能修改法案，但是美国政府不能再说我们有问题，这件事应该告一段落。

02 Norman Pearlstine: 如果您要做一个预测的话，例如一年或五年之后，您觉得华为在美国会有业务存在吗？美国的生意对华为重不重要？我看到华为尽管在美国没有生意，但今年前两个月的销售情况相比去年同期是相当不错的。如果华为真的上了黑名单，除了美国市场，其他国家也会有影响吗？

任正非: 我们并不是一定要进入美国市场，但是我觉得应该要把真理讲清楚。美国是一个非常强大的国家，它讲话非常多的人都愿意听，如果我们不搞清楚真相，将来可能会出现“指鹿为马”的现象。

03 Norman Pearlstine: 您有没有感觉到，华为应该在多年之前就公开地站出来陈述这些事实真相？这届美国新政府上台之后，美国可能有一些策略和行为与当时做的不一样。是否相比七八年前，

发出声音的必要性更加急迫？

任正非：我们公司是比较能忍耐的，因为不仅在美国，在中国也是一样的，要证明自己的身份，也是不容易的一件事。中国现在还是社会主义国家，但是华为公司的组织方式是员工资本主义的。中国穷人还占了 2/3，我们大多数员工的收入处于社会较高的水平，如果我们自豪地在中国宣传自己，可能得到的结果是相反的，所以我们就埋头苦干，让客户满意我们，这样客户就会给我们合同。想少干点活、多挣点钱的员工就被淘汰了。

当我们走出国门时，外面认为我们是代表中国的国家背景，把我们当成共产主义，所以就拿棒子打我们的脑袋。回到国内，又有人拿着棒子打我们屁股，说我们是资本主义。在这种夹缝中求生存的情况下，我们不能过度张扬，能忍耐就忍耐，直到被逼到无法忍耐时，才发出最后的吼声。美国《2019 财年国防授权法》逼我们喊出了自己的声音。

所以对你的问题：“为什么早期不说？为什么等到今天？”因为忍耐不住了，只好说了。

04

Norman Pearlstine: 在美国有一个说法，人们有时候把友善误解成软弱。其实我对华为的兴趣由来已久了，因为七十年代时我就在加利福尼亚工作，当时看到了像 intel 等科技公司刚刚开始发展，我读过兰德公司 2005 年报告，也看了 2012 年美国国会委员会针对华为的报告，看起来国会委员会的报告引用了兰德公司一部分的内容，2018 年美国政府对华为一些说法，基本上现在的报告中部分内容和 14 年之前读的内容都是同样的信息。美国说华为是中国政府的一个延伸。

但是跟其他的一些人聊过，这些人长时间与华为共事，也读了华为创业的故事，中国政府似乎那个时候并不是华为的朋友，华为必须跟中国的国有企业竞争，包括中兴也是多数股份由政府持有。今天情况不一样，中国政府张开了双臂，把华为称之为龙头企业，对于加拿大、美国公开批评，一定程度上中国政府的这些做法可能给华为解决当前困境所带来的负面影响是要高于正面影响的，我不知道这样的评价、这样的描述，您觉得是不是合适？华为是资本主义的公司，就如邓小平初期作为国家元首时，鼓励当时的企业就像今天的华为一样运作。

任正非：“沉默不是懦弱，忍耐不是麻木”。我们这次也是想通过司法程序把大家所存在的疑问都搞清楚。如果中国政府和美国政府在谈判过程中就把华为的问题协商了，还是会留下很多的隐患。过两年，新的议员选出来以后，又把历史老账翻出来，还要再搞清楚，那我们就没完没了地迎接官司。所以，我们彻底搞清楚这段历史，让美国的法庭做出结论，大家以后就不要再翻了。

所以，为了今后二、三十年我们能顺利发展，必须和美国通过法律把所有的历史问题搞清楚。中国政府基于对自己公民权利的保护，采取相应行动是合情合理的。面对美国政府这种“斩首行动”，中国政府发出声音，我们知道这种声音在国际舆论上可能会对我们引发负面影响。但是，无论在加拿大还是在美国，我们一直采取的是法律行动，我们相信加拿大和美国的法律是公开透明的。把所有证据摊到法庭上来，摊到媒体上来，我想事实是可以搞清楚的。中国政府是政府的行为，我们走我们的法律道路，这两者是不相干的。我们去年给中国政府缴税 905 亿人民币，如果中国政府对依法纳税的好企业遇到不公正对待都不发言、不表态，美国还可以再抓更多的企业，把中国的企业都抓光。美

国抓阿尔斯通、抓东芝不都是历史案例？美国政府在这方面的名声不是太好的，中国政府发出一些吼声也很正常。

05

Norman Pearlstine：您刚才提到的两个案子我不是特别清楚。在我的记忆中，近几十年来，美国政府都没有这么坚持、持续地攻击一家外国公司。我也知道特别是在电信行业，国家利益和企业利益有时候会冲突。您认为现在美国采取行动的真正意图是要伤害华为？还是要伤害中国？

任正非：我认为，最主要是帮助了我们扩大销售、扩大社会影响。因为我们本身就是一个民营企业，也没有什么地位，在社会上的影响是很小的。美国这样大张旗鼓地在全世界喊“华为”“华为”“华为”，所有的公司都会去查查网站，搜一下华为，我们就会增加销售收入。

Norman Pearlstine：所以，逆境其实给你带来了好的结果？

任正非：刚才我讲的是外部，因为他们地位很高，帮我们在全世界进行宣传。接下来我讲对

内部的好处。

Norman Pearlstine: 您赶快跟我讲一下, 如果都是好处, 为什么要提起诉讼呢?

任正非: 有位名人讲过“堡垒最容易从内部攻破, 堡垒最容易从外部加强”。这句话怎么解释呢? 经过三十年的奋斗, 华为绝大多数的人都比较富裕了, 他们艰苦奋斗的精神正在丧失。比如在座这些人都有钱了, 他们可能都不愿意去非洲工作了, 也不会愿意去珠穆朗玛峰安装基站了, 也不愿意去艾滋病发作和埃博拉病发作的地区奋斗了。华为这个组织正在松散的过程中。

Norman Pearlstine: 是因为规模越来越大吗?

任正非: 不是, 是因为钱越来越多。而且机关沉淀了越来越多高级的干部、高薪的人员。我们的工作已经成熟了, 不需要这么多高级干部在机关。我们喊了这么多年精简, 但是精简不动。华为可能会像其他西方公司一样, 繁荣三十年以后走向衰落。

美国这一打压, 我们所有人感到了极大的危机, 不改革我们的组织、不精简我们的机构, 就

会没有出路。美国的打压推动了我们内部的团结，加强了内部的奋斗精神，我们可以把多余的干部精简掉。有些“将军”有可能到前线去做“士兵”，而不是做“连长”。人家艰苦奋斗了多少年好不容易当个“连长”，机关凭什么派个人去抢他的位置？

就像我们两个重新读小学、中学、高中一样。我估计您十分钟就把小学一年级的课程学完了，二十分钟就把二年级学完了，三十分钟就把三年级学完了；要不了一天，小学毕业了；两天，中学毕业了；三天，大学毕业了；一个月，拿到博士学位了。因此，让高级干部重新到最基层去干起来，因为他有才能，有争夺胜利的机会，而不是通过任命去抢一个“连长”的岗位，这样大家都高兴。

如果我们能这样推行，需要花三到五年的时间，机关管理成本可以降低几十亿美元，五年以后的销售收入会达到 2600-3000 亿美元。这个改革的催化剂，是美国政府给我们的。如果您有机会见到蓬佩奥先生和彭斯先生，请代我真诚地感谢他们。如果他们访问中国，在北京时愿意接见我，我愿意去见他们，给他们献花。

Norman Pearlstine：我承诺会做到的。

任正非：一个鸡蛋受内因作用，可以孵出一个小鸡来。但是我们现在不是鸡蛋，外壳没有那么脆，外因一起作用，钢铁的力度增强了，成合金了。我们 1-2 月销售收入同比增长 35.8%。

为什么我们要告美国政府呢？我们希望美国政府拿出证据来，让全世界国家看清楚我们是什么样的。

我正担心公司在摇摇欲坠的过程中，来了个外力，借助这个外力可以改造公司，我很兴奋。

06

Norman Pearlstine：有一个说法，杀不死你的困境会让你变得更加强大，当然走这条路有很高的风险，要确保你不被杀死。我理解您所说的，华为取得这么大的成功，组织和一些员工变得懈怠了，需要进一步强化。但是听您的表述，有点回到文化大革命的感觉，像要破除四人帮，重新接受再教育。当然我的理解可能不准确，您能否再澄清一下。

任正非：没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，自古英雄多磨难。这不是文化大革命，任何一个公司都有跟不上的员工离开。我们不一样的是，满足一定

条件的员工可以保留在公司的股票，能够有一定生活保障。

精简组织机构、精简人员，把员工调到主战场去，他们都是高兴的，就像美国兵调到 82 师和 101 师一样。比如，前年我们裁减了一个软件部门，这个部门原来有一万人，消耗了将近 100 亿美元的研发经费，但是没有做出好的产品，所以我们决定整改这个产品线。当时我们担忧员工可能会有情绪，想给员工涨点工资，结果什么事都还没来得及做的时候，他们就跑到主作战队伍里去了，去了终端、云业务。终端这些年发展那么快，有他们的功劳。他们离开了一个落后的生产线，到一个先进的生产线去，有了发展的机会。当然，他们也要接受新岗位的考验。今年三月份我们要表彰他们，因为在一点抱怨声都没有听到的时候，一、两万人的队伍已经整改完毕了。他们提出要选出三千人来走红地毯，我们不干预，就是不知道红地毯够不够长。

Norman Pearlstine：在我们那边的商界也有这样的问题，很多人都是读着印刷的报纸长大的，这是当时学习的方式，但是现在必须通过 Mate X 或者其他屏幕更小的手机来学习东西、传递信息。在一个体系下成长起来的人，你要对他进行再教育

的难度是非常大的，您取得成功，我感到很敬佩。

07 Norman Pearlstine: 华为以及您本人今天的情况，相比 1987 年您在一个小公寓里和几个人一起创立华为时的情景，有什么不一样？过去几天我们在园区很多地方看过，看到很多了不起的建筑，看到很多员工在做最先进、最新的技术。请您回顾一下历史及自己的职业生涯，当时您出来创业时是一个没有工作的转业军人，华为最早期是从代理香港厂家的小交换机做起，而且您本人并没有这方面的技术背景，您是学建筑的，特别考虑到您创业时已经四十多岁了，如何做这么大的转变，困难有多大？纵观美国商界，只能想到 Ralph J. Roberts，一家广播电视公司 Comcast 的创始人，最初是做拴宠物的带子，一步步转型走向现在的企业。您是怎么走过来的？

任正非: 我是在中国大裁军时被扔向社会的，当时中国处于转型时期，正从计划经济转向市场经济。

中国能走到今天，确实非常不容易。可以想象一下，如果像朝鲜这样的国家，将来转向像美国

一样的制度有多难。当我们转业走向这个社会时，实质上是被时代抛弃了，以前拿固定低工资的时代结束了，不知道市场经济为何物。我那个时候竟然不知道什么叫超市。我有很多好朋友到美国、加拿大留学，回来拼命地赞扬超级市场，但是我怎么都想像不出什么是超级市场。后来深圳有了超市，我已经明白了，但是我太太的侄儿到深圳来探亲，看到超市货架上的货物可以随便拿，还以为不要钱。

三十多年前中国对市场经济认识的肤浅程度，这样的描述一点都不夸张，但是我们已经被扔到市场经济的汪洋里，怎么生存呢？还有老婆和孩子，还要养活他们。所以，在创业初期超级艰难。家里都是在晚上去买菜，因为菜市场的死鱼、死虾卖得很便宜，孩子不吃蛋白质长不好，所以要煮一些蛋白质给孩子吃。那时候吃鸡，是先把鸡肉啃了，把骨头拿回去再炖一次汤。三十年前中国人就是这样的生活标准。晚舟也是这样长大的。

我们走到今天，应该说中国开放改革的力度是很大的。从西方的角度来看，中国改革还不够。三、四十年前，不要说像这样和您坐在一起谈话，也许我们只要握一下手，出去就被逮捕了。今天在这里跟您长谈，不仅谈到美国的问题，也谈到我们的问

题。中国在政治制度的改革上也做了很大努力，由于国民文化教育水平落后于世界先进国家，因此进程比较缓慢，我们也是理解的。我们公司能够忍耐，国家没有法律这事就不做，国家有法再做。

08 Norman Pearlstine: 刚才提到鸡肉、骨头和汤的故事，也有人告诉我，华为初期创业时，您自己熬汤给员工送过去，这是一个真实的故事吗？

任正非: 这个故事编过头了。因为员工出去旅游希望我做点菜，我做的卤菜很好吃，我就自己下厨给他们做菜，包装好带着出去旅游，这个是事实，做汤不是事实。

另外，我到土库曼斯坦出差，土库曼斯坦代表处太小了，我在这个国家待了一天半，没事干就逛菜市场，买了一个猪头，卤猪头给大家吃。结果买到的是老母猪头，炖了六个小时，一边炖就一边跟员工谈心，完成了情感的交流。周末我也在家做菜，我太太常说我做菜给保姆吃。

09 Norman Pearlstine: 刚才提到去过土库曼斯坦，

之前您也去过美国多次，有没有被自己看到的東西所影响？包括管理理念或者其他有触动的地方。

任正非：我从青少年开始就是一个亲美的人，我今天也是亲美的。即使在文化革命时，中国人民解放军总参谋部也组织过考察西点军校，解放军报有考察团有很多连篇报道，报道很真实，跟我们后来看到的西点军校是一致的。我们公司一直都在向美国军队学习，比如我们公司开展以考促训，就是向美国军队学习的。

我们是认认真真学习美国的，在过去的二、三十年中，我们请到了美国大概二、三十个咨询公司，向我们传授美国公司的管理，我们付出了上百亿咨询费用。我们的审计师就是 KPMG，这是 KPMG 审计的财务报告。

Norman Pearlstine：这是最新的一版吗？

任正非：这是上一年度的。最新的一版将在 3 月 29 日发布，到时候我寄给你。

10

Norman Pearlstine：刚才花了很大的篇幅谈美国的问题，下面简单聊一聊加拿大的问题，我的夫

人也是加拿大人，我们几年前在温哥华买了一套公寓，3月22日我会去加拿大温哥华一趟，如果可能的话想和华为的律师聊一聊，来了解一下现在在加拿大跟美国的情况，包括您女儿现在的情况。因为这对我来说可能是最难理解的一个疑惑。贸易争端、制裁、罚款这些都可以理解，但是现在这样的情况，就我个人也是第一次知道这种类型的案子。而且加拿大人应该也是比较纠结的，希望有这样的机会让我了解一下情况。

任正非：我觉得加拿大和中国两个国家其实都是受害者，“鹬蚌相争，渔翁得利”。美国在中美谈判中取得了很多好处，加拿大吃了不少亏。我认为孟晚舟本身没有犯罪记录，在加拿大也没有犯罪，加拿大这样办不够聪明。孟晚舟经过了多个国家，那些国家为什么不办呢？这个事情已经进入了司法程序，还是依靠法律来解决。

Norman Pearlstine：明白您这样的表述，对此表示尊敬。我并没有相反的意思，只是希望从律师那里更清楚的了解一下。

任正非：您跟加拿大的律师见一面应该是可以的。

Norman Pearlstine: 我当年曾经打算成为律师，但是加拿大法律在我的能力之外。

11

Norman Pearlstine: 能否请您谈一谈深圳，深圳是您转业后到达的城市，而且这些年来深圳的发展速度几乎和华为的发展速度一样，这样的新兴城市，对华为、对您有多重要？

任正非: 深圳是一个移民城市，当时一批有志青年奔向深圳这个改革开放的阵地，有点像五月花船到达美国。当然清教徒在船上写了一个契约，而深圳当时是没有立法权的。深圳最先的改革就是要突破国家的一些制度。深圳最早的改革是大泥头车，拉一车泥给两分钱的奖励，相当于 1/5 美分，效率大增。这在全中国引起了风暴，人们说这是资本主义产物，要消灭。所以，深圳是在顽强地脱离旧体制的过程中成长起来的，是十分痛苦的。当时很多有功的干部犯错误了，但历史不能忘记他们，任何历史前进都要付出代价。

12

《洛杉矶时报》东南亚记者 David Pierson:

美国很多人存在误解，不了解华为和中国政府、中国共产党的关系，以及他们在华为业务运营中的角色。您能否澄清一下华为和中国政府共产党的关系？在企业里面设立党委是比较常见的行为吗？华为必须要遵从哪些政府组织的要求或规定，或者要进行经常性的沟通来确保海外运营符合要求？

任正非：中国的法律要求企业必须成立党的组织。我们是在摩托罗拉、IBM、可口可乐中国公司成立之后建立的，因为共产党的组织都是要求大家好好干活，其实许多外资企业是欢迎的。我们公司的党委不参与经营决策，最主要是管理员工的道德与品质，而且他们是民主选举的方式，不是外面派来的干部。

至于我们和中国政府之间的关系：首先，遵守中国的法律；第二，缴纳税收；第三，这么多年来，中国政府为了投入一些基础研究，给了我们一些补贴，欧盟同样也给我们一些补贴，总数不超过销售收入的千分之二。这些研发经费，所有公司都会获得（包括外企），是做一些基础研究，不是技术研究，这些基础研究是要公开给全人类社会的。除此之外，中国政府和华为没有任何关系。

13 David Pierson: 作为记者要做一个权衡，是美国优先还是记者的职业优先。对于您来说，是中国优先还是公司优先？

任正非: 第一，华为公司已经给欧盟表过态，可以和欧盟签无间谍协议。如果大家感到企业签无间谍协议的权威不够，可以请中国政府出面见证我们签无间谍协议。如果外国政府愿意出对等的高级官员和中国政府签中国企业无间谍、不会安装后门的协议，中国政府也许也可以签。

中国政府知道华为和世界其他国家牵涉到有没有安装后门的问题，中国领导人杨洁篪在慕尼黑的安全会议上已经表态，决不允许中国企业安装后门，绝对要遵守联合国法律、遵守世界各国的法律。

我们正在推动和欧洲签订无间谍协议，因为美国公司不愿意签，这个事情还在停留阶段。因此，这个合作等到中国和欧洲签订的话，只要有一个国家和中国政府签了，就对全世界有说服力，就会推动我们和美国之间合作的互相理解。

14 David Pierson: 现在华为告了美国政府，这是

你们选择的策略。你们也会鼓励 Facebook 告中国政府进入中国许可、美国汽车公司告中国政府退出一些合资企业，包括其他技术公司维护他们的权益吗？

任正非：首先，我支持美国制造企业先在中国争取独资的权利，美国企业试一试，说不定就被批准了。如果中国地方政府要你合资，想占你点便宜，可以向中央政府陈述“我不想和你合资，我想独资”。我们公司在外国也不想合资，合资企业的管理太麻烦了，浪费时间。美国企业能不能先从申请独资开始？向中国政府申诉我只做独资，不合资。这样也没有技术转让的问题了。

第二，如果美国互联网公司想进入中国，能不能先选那些不涉及政治色彩的（比如亚马逊）来跟中国政府交涉，让它先进来。总有一个先一个后，让它先来。所以我觉得大家都应该有平等的权利。

Norman Pearlstine：什么是合资企业呢？就是“同床异梦”。

任正非：赞同。想干不成事就合资，想把事情搞坏一定要合资。我非常想跟你合资，你占 99% 的股，我占 1%。只要给我一张信用卡就行了，我

走到哪都拼命刷，把你的 99% 刷光了再把信用卡还给你。

15 Norman Pearlstine: 英特尔 CEO 安迪·格鲁夫写了一本书《只有偏执狂才能生存》，听了您的一席话，让我想到安迪·格鲁夫。

任正非: 我也赞成他的话，我也是他的信徒，我也是一个偏执狂。

16 Norman Pearlstine: 您有着我听说过的最好工作，因为您有否决权，您的继任者也会有这样的权力吗？还是说这个权力只是给创始人的？

任正非: 关于否决权，以前我们准备到了一定时间就终止，比如这一、两年就不再有否决权了。由于英国脱欧事件的影响，我们认为不能让一个民主的过程完全决定公司的命运，所以我们决定继续保留否决权。我们在章程上通过了“否决权是可以继承的”，不是由我的家人来继承，是由民主选举七个人组成一个精英委员会，这个委员会集体表决来行使否决权。这七个精英中，也许

可能没有我的家人。

17 Norman Pearlstine: 以下是我自己的感受，不记录在案。

任正非: 记录在案也没关系。

Norman Pearlstine: 您刚才不断提到类似于回归初心一样，您在企业的位置也是要不断地思考，原来小公司怎么一步步长大的。这也是我为什么每年到处跑一圈，做一些报道，时刻提醒自己，作为年轻的记者、新闻从业人员是多么艰难。

任正非: 我们两人都同样年轻，都在等谷歌的“返老还童药”。当我们都变成 18 岁时，我们开个庆祝会。

Norman Pearlstine: 期待。

18 Norman Pearlstine: 希望您和您的女儿有时间经常聊一聊，彼此支持。

任正非: 我和晚舟经常聊，她妈妈在加拿大陪她。

19 **Norman Pearlstine:** 华为园区的建筑风格，包括今天的建筑，昨天坐小火车从“捷克斯洛伐克”坐到“法国”、“德国”，当时您考虑做不同寻常的建筑时，脑子里怎么想的？

任正非: 这是招标招的，松山湖基地是日本建筑公司的冈本设计师设计的，评审专家们一看就喜欢。这位日本大师有个故事，他在美国读了本科、硕士、博士，但是不会讲英文，天才！

Norman Pearlstine: 我在日本也工作了三年，我也不会讲日语，在香港工作了三年，也不会讲粤语，但是我不是天才。

任正非: 您是天才！他是建筑界的天才，您是传媒界的天才。

20 **Norman Pearlstine:** 您之前表态说，您的女儿不会成为您的继任者，因为背景是做财务管理的，华为现在规模这么大是需要懂技术的人引领前进的，是这样的吗？

任正非: 是的。

任正非

韩国《朝鲜日报》书面采访

2019年3月29日，中国深圳

01

《朝鲜日报》记者李基文：3月7日，华为针对美国《2019财年国防授权法》NDAA第889条的合宪性向美国联邦法院提起诉讼。想听一听华为决定提起这个诉讼的原因是什么？

任正非：美国政府打击华为已经有十多年，他们在全世界拿着显微镜审查华为，举国家机器之力打压一个商业公司，这在历史上都是罕见的。我们能忍耐也就忍耐了，但是，忍耐不是麻木，沉默不是懦弱。现在压力太大了，我们不得不吼出来了，我们选择通过法律手段来主张自己的权利。

美国政府没有经过任何司法或行政程序，就通过国防授权法案，选择性地把华为排除在外，这明显违反了美国宪法。如果8月份法案正式生效，我们就会受到制约。我们对美国政府的诉讼是经过深思熟虑的，有充分的法律依据。如果我们赢得这个官司，那就证明了美国司法体系的伟大，全世界人民也都能够真正认识到美国的光明磊落与伟大。即使我们输了，在辩论过程中美国政府拿出的证据，也会证明我们没有问题。也许美国不能修改法案，但是美国政府不能再说我们有问题，这件事应该告一段落。

02

李基文：中美贸易战已持续一年。华为在贸易战中经历着非常艰难的时期。专家们认为中美贸易战在短时期内不会结束。现在这个时间点，请问任总您怎样看待中美贸易战？在这种情况下，华为计划将如何经营？

任正非：首先，中国和美国是经济互补的。如果中美贸易战争要持续打下去，这个互补怎么能实现呢？如果不互补了，对双方经济都会有很大损伤。我认为，双方都会在一一定的妥协基础上达成一定的平衡。

第二，中美两个大板块之间的冲突，怎么会让华为这颗小芝麻夹在中间，我们能起什么作用呢？中美贸易冲突，至今对我们并没有产生多大影响，一、二月份我们销售收入增长了35.8%，我们预计2019年全年还会增长，但增长幅度估计不会超过20%。

03

李基文：任总曾经是中国人民解放军的军官，因此还是有不少人认为华为从设立之初开始得到快速成长是因为得到中国政府的很多支援。华为真的从中国政府得到很多支援么？现在是否和中国政府

依然关系密切？

任正非：我只是一个普通的低阶军官，离开部队后也与军队没有任何往来，美国是找不到说的了，把这件事看重了。我入伍后是工程兵部队的技术员，主要是参与辽阳化纤厂的建设，那个工厂是从法国德西尼布公司和斯贝西姆公司引进成套设备生产化纤。由于努力工作，我后来晋升到一个 20 多人的小型建筑研究所当副所长，技术职级是副团级，直至退伍。

我创业时，是通过集资的方式获得 21000 元人民币注册资金。当时，中国正处于从计划经济向市场经济转型时期，如果说我们得到了政府什么支持，那就是中国改革开放政策上的支持，因为在当时，超过 7 位雇员的私人企业都认为是走资本主义道路，是不合法的，而我们在深圳经济特区，政策允许民营企业做大。像华为这样做交换机代理的企业，当年至少有几百家，在激烈的市场竞争中，大部分都死掉了，华为是枪林弹雨中的幸存者之一。如果说靠政府支持就可以成功，中国政府拥有的很多国营企业，为什么没能发展起来呢？

我们和中国政府的关系，首先，遵守中国的法

律；第二，依法纳税；另外，我们也和其他厂商一样，参与中国政府、欧盟的一些基础研究项目，获得一些补助，但数量不超过收入的千分之二，而且每年会在公司年报上公布。

04

李基文：华为 CFO 孟晚舟女士依然软禁在加拿大。您在华为创始人之前，更是孟晚舟女士的父亲。作为华为的创始人如何看待这个情况？作为一名父亲您在情感上如何？

任正非：孟晚舟案件明显是政治驱动，美国和加拿大政府很多官员都有相关的评论。我认为孟晚舟本身没有犯罪记录，在加拿大也没有犯罪，加拿大这样办不够聪明。实际上，加拿大和中国都是受害者，“鹬蚌相争，渔翁得利”。这个事情已经进入了司法程序，我们还是依靠法律来解决。

作为父亲，我很牵挂她。我会和晚舟打打电话，聊聊天，讲讲笑话。晚舟很乐观，也很坚强，她已经对加拿大政府、边境管理局和皇家骑警提起了诉讼。我坚决支持她拿起法律武器，捍卫自己的基本权利。

05

李基文：华为积极致力于研发领域，并投入大量的资金。和其他公司相比，华为在研发，是不是具有独特的差别化的战略和政策？近期在研发领域重点关注及打算投资哪些领域？

任正非：我们不是上市公司，不关注财务报表的漂亮，更多关注自身实力的增长。所以，我们公司每年研发经费达 150 亿美元左右，未来五年总共会投资超过 1000 亿美元的研发经费，加速适应人类社会的网络发展研究，更加速网络安全、隐私保护的可信与发展。我们的目标是要适应未来人类社会信息爆炸式增长。

目前时代正在转向信息社会、云社会、人工智能社会、高度快速联接的社会……，我认为信息浪潮比电影《2012》要厉害，《2012》浪潮的洪水 40 天以后就会退去，我们坐诺亚方舟就能回到陆地上重新种庄稼。而信息浪潮一旦起来以后，不会退，只会越涨越大，我们怎么面对这个信息社会？我自己是很担忧的。因此我们必须对更多超前的东西加强适应性投资，否则我们就落后了，不具有竞争性了。世界很多大公司在非常优势的时候突然崩塌了，说明它没有跟上时代转型的步伐。

我们现在拥有 8 万多项专利，其中有 1 万多项是我们申请注册并经美国政府批准的重要核心专利。这些都表明华为公司，一是尊重知识产权，一是努力创造人类财富。过去我们没有，将来也不会去侵犯任何公司的知识产权。我们创造的专利会越来越多，对美国企业在内的世界都是有价值和贡献的。

06

李基文：在 R&D 领域，华为认为哪家企业是竞争对手？这么认为的理由是什么？

任正非：研发和市场不太一样，主要不是对准竞争对手，而是对准客户需求和趋势，甚至对准宇宙和不可知领域的探索。我们更多是要和时间赛跑、和时代赛跑，而不是和竞争对手赛跑。

首先，我们有一个技术团队，有几十个院士，还有一万人做预研的团队，他们是理想主义者，专攻最先进的技术，多路径、多梯队、多场景化，从不同的方向去探索未来的产业和技术趋势；其次，我们有五千多名技术专家和 Marketing 人员，他们倾听客户的声音和需求，研究如何通过最优的方案解决客户的问题，他们是现实主义者。他们两家

在一起吵，既要看未来世界是什么样子，也要看现阶段的需求是什么，最后达成一个可实现的产品开发目标。然后再把几万开发人员投进去，每年一百多亿美元预算投进去，做出客户需求的产品来。其实就是妥协，达成了理想主义、现实主义都能接受的目标。

07 李基文：现在华为在通信设备、智能手机、企业网等业务领域崭露头角。除此之外，有没有在准备或开发，其他的未来技术或服务呢？

任正非：华为公司几百人的时候，对准一个“城墙口”冲锋，几千人、几万人、十几万人冲锋还是对着同一个“城墙口”，并没有转变。这个“城墙口”，就是信息通信管道，终端是“水龙头”，也是管道的一部分，我们希望做成全球最好的网络联接，最安全可信的信息管道，最佳体验的智能终端。我们每年的投入除了 150-200 亿美元研发费用，还有市场、服务等投入，加起来比研发投入还多。我们只有集中在一个点上突破，才能在人类社会中立足。我们在 AI、云等领域的投入，也是围绕疏导信息流动管道这个“城墙口”的。

未来，我们还是继续围绕“网络联接”这个主题，永远不偏离。我们并没有进入其他更多行业的想法。但面向未来技术的研究是多路径、多梯队的。这些研究里面，有一些能够产业化，也有一些并不一定具有实用价值，那就是在为人类社会进步做探索。

08

李基文：华为已经是全球通信设备市场第一、智能手机第二的全球领先企业。尤其是在智能手机市场，与韩国的三星激烈地争夺第一、第二。但去年，根据三星发布的数据，华为也是三星的重要客户。任总，您怎样看待三星？

任正非：人类社会在不断进步，渴求越来越多的新工具，这些工具对整个社会的促进非常巨大，在相互竞争中都可以促进互相进步，促进对人类社会做出更大的贡献。苹果在纵向整合非常成功，三星在横向整合非常成功，我也相信华为的智能终端能在世界上自成一体。

华为和三星是重要的合作伙伴，我认为双方是合作大于竞争。三星是华为半导体、手机零部件的重要供应商，去年还被华为评为“全球金牌供应

商”。当前是全球价值链时代，产业链上下游企业之间互相依赖、荣辱与共，华为的发展成长与供应商伙伴的发展繁荣息息相关。我们希望，不管外部环境如何变幻，产业链伙伴要坚持互利、互信、互助的合作，共同促进 ICT 产业健康发展。

竞争会促进双方的进步加快，是共同有益的。

09

李基文：4月初，韩国即将宣布5G全球首商用。韩国的运营商中 LGU+ 在用华为的设备进行5G网络的构建。韩国其他运营商和企业也在和华为进行着合作。任总您怎样看待韩国市场？可否请您讲一下今后在韩国的业务计划、投资计划等。

任正非：首先，我要感谢韩国客户对华为的信任。华为的客户，在狭义上是与华为有业务往来的企业，广义上是这些企业所属的产业和国家。在这个意义上，韩国是华为的重要客户。华为在韩发展12年，致力于成为韩国 ICT 产业的一员，为产业发展做出贡献。我们不仅与三星、SK 等韩国的大企业合作，也与众多中小企业共谋发展，仅2018年一年，华为在韩国采购额达106.5亿美金元。

未来，我们会在韩国设立 5G OPEN LAB，帮助韩国中小企业创新和培养人才。也会根据业务发展情况，考虑在韩国投资设立研发分支机构，共同提升韩国 ICT 产业的领导力。

10 李基文：谈到华为，不得不提到后门等网络安全相关的话题。任总已经通过全球的媒体谈论过这个话题，通过韩国的媒体还有没有想要说的话？

任正非：韩国对网络安全采取了务实的做法，韩国在 5G 网络的建设部署上也走在了世界的前列，我认为保障网络安全和促进创新发展二者不是对立的关系，而是可以相互促进的，韩国就做了这样的表率，值得其他国家借鉴。

过去 30 年来，华为为 170 个国家的 1500 家运营商提供网络服务，覆盖大约 30 亿用户，华为在全球范围内一直保持着良好的网络安全记录，没有重大网络瘫痪，没有恶性网络安全事故，没有任何证据显示华为有不当行为。我们可以与韩国签无间谍协议，确保永远不会有后门。即使有恶意植入，我们也会把他揪出来，建立可追溯的系统。

未来，我们还会不断进步。我们现在要重构软件架构体系，朝着“网络架构极简、网络交易模式极简、网络极安全、隐私保护遵从 GDPR”这四个目标的要求。这个目标是在发展过程中达成，我们在未来五年投入超过 1000 亿美元的研发费用，要做成全世界最好的网络连接，最安全可信的管道。

11

李基文：最后，请您谈一谈华为展望的 ICT 产业的未来。

任正非：人类社会在过去 30 年是跳跃性发展。当年全世界打隔洋电话都是极其困难的，后来由于光纤、移动通讯、宽带的发明，今天进入到全联接和云的社会。

我认为，未来的智能社会发展是不可估量的，智能社会可能是全智能的，那么信息流量是非常大的。不是一家公司，也不是一个国家能撑起这个世界，因为这个世界太丰富多彩了。

华为公司的理想，就是做一个把信息连接起来的最好的联接公司，使联接智能化，使多姿多彩的

内容能够互相连通。就像“黑土地”一样，允许别人在上面种“玉米”、“大豆”、“花生”、“土豆”。我们有意提供这样一个平台，但是我们要与全球所有公司在同一个标准下建立统一平台。



任正非

德国《商报》和《经济周刊》采访

2019年4月11日，中国深圳

任正非：很高兴见到你们。你们提问可以非常直接、非常尖锐，我会非常坦诚地回答你们。我有一个缺点，只会讲真话，不会修饰，当然，多讲真话的人，难免会有错话。

01 《经济周刊》主编 Beat Balzli：您把企业成功管理归功于三大领导力的原则：“谦逊、激情、持续学习”，您觉得三个原则哪个最重要？

任正非：这句话不是我讲的，可能网上误传了。我认为企业成功管理最重要的是方向，为客户创造价值的方向。世界谦虚的人很多，世界上努力学习的人也很多，但不一定能创造财富。因为财富在客户的口袋里，如果你强制性拿过来是犯罪，这叫“抢劫”；你偷偷拿过来也是犯罪，叫“小偷”；客户心甘情愿地把财富给你，唯有你给他创造价值，双方等价交换。

02 Beat Balzli：特朗普是华为的“敌人”，最近您因为他的经济政策而称赞他为伟大的总统，这属于领导力的哪一项原则？

任正非：现在企业的负担都比较重，如果不减轻负担，企业就没有活力。德国推行工业 4.0，也不完全是纯技术问题，还可以减轻高工资、高福利的压力，减少罢工的情况发生。如果人工智能在德国全面推行，假如一个人可以顶十个人用，德国 8000 多万人口，就相当于 8 亿人口的工业大国，对世界的贡献是很大的。特朗普在一个民主国家，这么短的时间把税率降下来这么多是很了不起的。他目的应该是吸引外国投资，但是如果动不动就吓唬这个国家、吓唬那个企业，大家都不敢去美国投资，那美国的减税政策的效果就大打折扣。

我反而认为默克尔是伟大的，推行工业 4.0 能够达到和减税同样的效果。德国把中国当成商业伙伴，就可以获得非常多的市场机会，根据中国新的外商投资法，中国允许外资企业可以独资，那么德国企业在中国建立独资的机械、汽车制造厂等，既能获得巨大的市场，也能降低一定的成本，德国会更加繁荣富强。习近平主席和李克强总理访问欧洲，就传递了这个信息——中国要扩大开放。

赞特朗普，而他是华为现在最坏的“敌人”。美国在游说包括德国在内的盟友不要使用华为的技术，至少针对华为的技术要采取更加严格的安全审查措施。您觉得特朗普展现出来了哪些领导力？

任正非：我不会只站在自己公司的立场来看待世界。我希望中国政府也要看到特朗普税务改革的正确性，中国也应该把较重的税赋降下来，让中国的企业发展更好。中国的高税收是在低成本劳动力的基础上形成的，而现在工资成本很高了，再维持高税收的话，对中国的发展可能会有很大的阻碍。

04

Sven Afhueppe：现在美国针对华为的封锁已经影响到华为的生意了吗？

任正非：没有，我们今年一季度收入同比增长 30.6%，利润增长 35.4%。我们要感谢美国部分政客，因为他们在世界上到处奔波游说，说要封锁我们。大家就会想，美国在世界上怕过谁？它从来什么都不怕，谁也不怕，为什么怕华为这只“小兔子”？这说明“小兔子”做的东西太好了。甚至有些国家连对我们的产品测试都不做了，直接就买了。所以，美国起到的作用与它自己的愿望相反了。

在美国没有宣传 5G 之前，我对 5G 的前途也是担忧的，我那时候认为 5G 的研究发展速度太快，人类社会还没有产生非 5G 不可的商业应用需求。因为我们的科学家有自豪感，他们做出来 5G 了就开始宣传，过快地牵引客户需求。不幸的是，美国真把 5G 当成了战略武器，推动了它的发展。我们从 5G 基站到光传输、微波传输，一直到接入网，都是全透明的，信息包是不打开的，直到在核心网才进行边缘计算。5G 就相当于一个“水龙头”，光传输相当于一个“水管”，4G 的“水龙头”小一些，5G 的“水龙头”大一些，仅此而已。美国把“水龙头”当成“核弹”，引起全世界的重视，大家都来说 5G 了。5G 时代就是美国催生的。

记者：您觉得美国压制华为的动机是政治驱动？

任正非：应该是，因为它不希望在任何产业上别人可以超过美国，即使我们这个产业没有那么重要，它也不愿意，要把我们打压下去。不幸的是，美国的打压变成了 5G 产业发展的催化剂。

显的受害者？

任正非：不会，因为我们在美国基本没有销售。唯一对我们有影响的是与美国友好的西方国家市场。欧洲国家既不希望自己的信息跑到中国来，同样也不希望信息跑到美国去。默克尔没有与特朗普握手的原因，是因为她坚持欧洲的信息必须留在欧洲。德国提出了一个观点，既用美国的设备，也用中国的设备，还有其他国家的设备，用各个国的“砖”砌一堵墙，这样任何国家的信息都穿不过去，德国的信息就得到保护了。我们支持德国这个观点。

中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室主任杨洁篪在慕尼黑安全会议上表态“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装“后门”或收集外国情报。”；李克强总理在全国人民代表大会结束后答记者问，也提到中国政府不会要求企业去监听他国信息。上个月我们与德国内政部分会谈，提出华为愿意与德国政府签署“华为网络无后门、无间谍行为”协议；我也愿意推动中德两国政府签订“不安装后门协议”、“GDPR 隐私保护协议”。欧洲安装华为设备的地区，美国就搞不

到情报了。

06

Sven Afhueppe: 回到之前提到的贸易战的话题。如果把它放到更大的背景下看，现在也有人说进入了新的冷战时期，因为中国基于自己的发展正慢慢变成超级大国，威胁到美国作为世界第一超级大国的地位，华为很自然就成为美国打击中国、遏制中国的一个完美目标。

任正非: 您讲得非常有条理，我也和您有同样的担心。西方有些国家在一些事情上喜欢选边站，如果中国和俄罗斯也这样做，那么新的冷战时期可能就会到来。

如果西方不希望回到冷战时期的状态，西方国家首先要开放，容忍其他国家发展。

美国贸易战，实际上挑起了这个世界走向极端、走向不平衡。应该看到，这个世界已经成熟了，信息社会对世界的平衡起到了很大作用。我们不希望回到冷战时代，希望中国更加开放，中国正在这么做。如果欧洲加大经济贸易往来，争取增加一万亿欧元以上的贸易额度，不仅减少了对抗、增加了

和平，而且欧洲国家也会更有钱，可以解决内部的一些问题。全世界都要回到经济发展的轨道上才是正确的，要和平发展、合作发展。

07 Sven Afhueppe: 如果世界走向新冷战，对全球经济都是坏事，华为、戴姆勒、西门子这样的公司都会受到影响。您担心会出现新的保护主义吗？

任正非: 我认为，新的保护主义不会持续很长时间。担心的不是我们，而是很多西方大公司，他们最担忧的是美国政府出台“不允许把产品卖给中国”的行政命令，因为当它们的产品不能卖到有13亿消费者的市场时，它们的财务报表会下降，股票会下跌，市场会受到很大震荡。一些小的创新公司做的产品很尖端，如果美国认为这些尖端产品不能卖给中国，这些小的创新公司怎么办呢？它们可能往中国搬，也可能往德国搬，因为如果卖不出产品，它们就会饿死。当美国制裁别人，让别人开始衰落时，其实美国自身也在衰落。

08 **Beat Balzli:** 现在看到的是典型的冷战迹象，美国政府指控华为把网络设备布下去后，华为就能够为中国政府窃取信息。华为现在有没有看到相关的证据、文档说美国就是基于这样的证据对华为指控的？

任正非: 过去，我们怎么证明自己，美国政府都不相信；现在，美国政府需要用事实和证据来证明它对华为的指控。

Beat Balzli: 现在美国的指控是童话故事吗？

任正非: 那当然了。

09 **Sven Afhuppe:** 美国政府针对华为开展攻击后，全球都在围绕华为的设备是否可信展开了讨论，华为应该做什么来重建大家对华为的信任呢？

任正非: 我们不需要重建信任，因为客户（包括所有西方客户）对我们的信任是用二、三十年构建起来的，是被历史事实证明的。不是几个有权威的人讲几句话，这个事实就被抹杀掉了。当社会关注这个问题时，也要换一个角度来看，华为到底给人类社会做出了什么贡献。

华为总共为世界贡献了接近 9 万项专利，这 9 万项专利是比较新的。还有一些历史悠久的公司有几十万项专利，但是对新网络的底座贡献没有我们那么大。无论美国是否愿意承认，美国整个信息网络是绕不开我们贡献的专利的。

第二，我们不仅仅是完成对 30 亿人口的联接问题，同时我们对企业、金融也有很多网络联接方面的贡献。若果我们公司不存在了，才是对世界有威胁。

第三，如果我们在任何一个国家出现恶意事件，比如装后门，那么我们 170 多个国家的市场就没有了，我们欠银行的债务如何偿还？所有员工都跑光了，但是我不能走，我面对这个情况会比死亡还要痛苦。那么我怎么愿意安装后门呢？

10

Sven Afhuppe: 谈到数据安全的问题，您信任美国的科技公司吗？如 Google、亚马逊、Facebook。

任正非: 如果我们要建立一个对谁都防范的信息网，成本会很高，我们的产品就卖不出去了。

我们只防范恶性竞争对手和恶意攻击者，西方公司中没有恶性竞争对手，所以我们从来不防范西方公司，也不防范美国政府、德国政府、中国政府……各国政府，因为他们即使看了信息，也不会转给竞争对手的，看就看吧！

11

Beat Balzli: 现在对华为的技术缺乏信任，也有一部分原因是文化因素。比如说，对于欧洲的民众来说，数据保护在整个社会数字化过程中是非常核心的根基。但是数据保护在中国的重要性没有在欧洲那么高。从这个角度来看，您是否能够理解欧洲的民众以及欧洲的政治家对这个问题的担忧。

任正非: 我理解，我们公司坚定不移地遵守 GDPR 原则。但是我们仅仅提供设备，没有提供网络，网络是由运营商和互联网服务商管理的，责任在它们，不能只盯着我们一个卖“水龙头”的公司。

12

Sven Afhuppe: 您刚才提到了华为和德国之间有非常好、非常深的关系，默克尔总理也拒绝把华

为排除在德国的网络建设之外，华为或中国政府有没有就此事与德国政府进行过讨论和沟通？

任正非：中国政府怎么想的，我不知道，它没有告诉过我。

Sven Afhuppe：对于德国政府在这个事情上的处理方式您满意吗？

任正非：本来就应该如此，网络安全要经历市场检验、技术验证……各种考验，而不是凭空给一个结论。德国不是要成立一个统一的安全标准吗？我们也要遵从这个标准。当然，全世界的公司都要遵循不开后门、不侵犯隐私、遵守 GDPR 规则的。

Sven Afhuppe：您不担心这是反对华为？

任正非：不担心，因为我们本身没有问题，愿意接受监管，越监管越证明我们正确。有人害怕监管，我不告诉你是谁，你能猜到吗？

13

Sven Afhuppe：华为在德国有新的投资计划吗？

任正非：有。我们在德国除了有很多研究机

构，还在魏尔海姆买了厂房，进行高性能的产品生产。我们会逐渐把一些尖端的生产放到欧洲去，比如最近在英国剑桥买了 513 英亩土地生产光芯片，将来我们 5G 基站的生产也可能放一部分在欧洲，德国是我们优选的地点之一。

我们不仅在德国投资，在中国投资也是大量使用德国的技术和设备。你们参观了华为的智能生产线，大量设备是德国厂家的，比如软件主要是来自西门子和博世的，也有来自法国达索公司。随着华为快速发展，我们会把欧洲作为第二个战略基地进行投资。

我们与徕卡的合作是在德国的典型成功案例，徕卡以物理为基础，我们以数学为基础，两家公司的合作互相促进，双方合作的研究所就位于徕卡所在的村庄里。通过与华为合作，徕卡最近几年取得很好的业务增长。

14

Beat Balzli: 德国和英国都抵制只由于技术来自于某个国家就不让进入的做法。但德国和英国内心是有疑虑的，毕竟中国不像德国是民主国家，而且中国确实有很多企业跟政府的关系非常密切。华

为和中国政府的关系有多密切？到底是怎样的关系？

任正非： 我们就是遵守中国的法律，向中国政府交税。

15 Beat Balzli： 您本人是中国最有名的商界领袖之一，一般中国的商业领袖跟政府都是有各种关系的。您上次见习主席是什么时候？

任正非： 2015年，在英国，习主席视察我们的英国办公室时，我曾参与陪同。

16 Beat Balzli： 华为从一个小公司做到这么大一间公司，非常令人瞩目。如果没有中国政府的帮助，无论是直接的还是间接的，这种成功有可能发生吗？

任正非： 华为公司从成立之初，就专心致志做一件事：“为客户创造价值”，限制的边界就是通信。我们起家时只有两只万用表和一个示波器，那时候的决心就是为客户服务；几十人、几百人的

时候，同样对准一个“城墙口”冲锋；几千人、几万人的时候，也没有改变；现在十八万人，还是对准同一个“城墙口”，而且轰炸“城墙口”的“弹药量”已经是每年 200 亿美元的研发经费。这种成功，来自于我们在一个窄窄的面上不断加强强度，产生突破。

17 Beat Balzli: 您刚才提到华为与中国政府没有特别的关系。举一个实际的例子，当新西兰政府宣布抵制华为设备的时候，中国政府给新西兰施加了非常大的压力，这算是一种关系吗？

任正非: 新西兰、澳大利亚，我们不会再去做 5G。中国政府不了解我们的心意，白做了工作。

18 Sven Afhuppe: 中国政府此前有没有要求华为做一些特别的事情呢？

任正非: 没有任何要求。

19 Beat Balzli: 中国有法律要求，中国的公司要配

合中国政府的情报工作。

任正非：中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室主任杨洁篪在慕尼黑的安全会议上明确表示，“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装‘后门’或收集外国情报。”。李克强总理也在新闻发布会上明确表示不做这个事情，难道这不算是中国的态度吗？

20

Sven Afhuppe：在美国刚刚开始攻击华为时，您的女儿在加拿大被扣押，您对这个事情的看法和评论是什么？

任正非：美国最终必须拿出证据来，如果将来美国没有充分证据，那么很明显孟晚舟是作为政治人质被扣押。法庭是重事实、重证据的。

Beat Balzli：您现在跟女儿多长时间联系一次？

任正非：我们随时随地都会打电话。美国人现在很辛苦，随时随地等着我们是不是要打电话说什么，但是有时我几天都不打一次电话，他们一直守着，多辛苦。

21 Sven Afhuppe: 华为跟美国之间的法律事情还是非常复杂的，一方面美国已经禁止了华为的设备。另外，您的女儿被扣押，华为现在又告了美国政府，您有没有想象过，整个事情最终完结是怎样的？

任正非: 我们与美国的官司是，不仅它可以打我，我们也可以告它。

22 Beat Balzli: 有一个官司是华为告美国政府，这个案子在法庭上有胜诉的可能吗？

任正非: 我们还是愿意相信美国是三权分立的，美国的司法是独立的，美国的法律体系是伟大的，我们相信我们能赢。若果我们真能赢，说明美国的司法系统伟大；我们输了，美国又拿不出什么有力的证据，也说明了我们清白。

23 Beat Balzli: 现在华为对于改善在美国的形象方面采取什么措施呢？

任正非: 美国现在对我们各种压制，所以我们没有打算在美国有大的市场销售，我们也别无选

择，只能打官司。

24 Beat Balzli: 几周之前，华为在深圳这边弄了一个活动，给记者发了一些邀请函到这里来参加，中国大使馆把同样的邀请函发给了相关国家的记者。这似乎并不是一个重建信任的合适手段。

陈黎芳: 我们是在媒体上发了公开邀请信。说我们通过大使馆发邀请是假新闻。

任正非: 我们希望更多记者到华为来了解真实情况，你们在深圳只是看到华为的一个角落，北京、上海、杭州、南京、苏州、慕尼黑、波恩……全世界非常多的地方都有我们的研究机构，你们把这些地方看完才会对我们有一个全局了解。

25 Sven Afhuppe: 华为在不同的产品领域都是领先的技术公司，华为的风格是努力工作每天持续改进，华为下一个大的创新是什么？

任正非: 我们的创新还是沿着为人类社会提供网络联接而努力奋斗。

26 Sven Afhuppe: 未来人工智能对于华为有多重要?

任正非: 非常重要。人工智能对德国更重要, 因为德国的生产过程已经是自动化和信息化了, 因此很容易实现工业 4.0。

Sven Afhuppe: 德国公司应该更加张开双臂迎接 AI?

任正非: 对, AI 不一定要强调是德国创造的, 世界各国的创造, 只要能给德国创造财富, 就坚定拥抱。当前应是美国最强大。德国工业大发展缺乏劳动力, 才会用大巴从土耳其运了几百万人到德国。工业 4.0 使用人工智能以后, 德国就变成相当于 8 亿人口的工业大国, 德国生产的所有东西, 全世界都用不完。

27 Sven Afhuppe: 能不能问您一个个人的问题, 今年您已经是 75 岁了, 预计运营华为这个公司多少年?

任正非: 那要看谷歌什么时候能发明长生不老药。

28 Beat Balzli: 为什么您个人这么倾向、这么喜欢欧式的建筑？昨天在华为的园区里面也看了。

任正非: 这个建筑风格与我个人没关系，我们是通过招标，专家评审选择建筑师的投标方案。选中的设计师是日本人，他在美国读了本科、硕士、博士，但是不会讲英文，他是一个天才，建筑天才。

29 Sven Afhuppe: 您刚才谈到全球政治、贸易战，中国和欧洲的政治情况（包括冷战），谈到政治话题时都是侃侃而谈，有没有在职业生涯最后几年进军政界？

任正非: 我永远只是一个商人，永远不会做与政治相关的事。

30 华沙: 您刚才说华为不应该从顾客那里偷钱、偷东西，华为的员工也偷过美国公司客户的一些技术，这个现象是怎么出现的呢？

任正非: 公司一贯重视保护自己的知识产权，也尊重别人的知识产权，我们有管理制度明确要求

员工不得侵犯其他公司的知识产权和商业秘密，发生个别事件是员工个人行为，是他们没有严格遵守公司的管理要求。华为公司技术的高深不是一般性高深，怎么可能通过偷窃小技术构建华为公司的成功呢？华为公司主要成功，早期是数学，现在也关注物理、化学、生物，开始综合性一些。什么是无线电？无线电是波，波是方程。因此，这些案件不能证明华为公司的风格。

陈黎芳：公司有原则，员工个人做错了事情，也会受到公司处分。

31 华沙：孔子说“君子之德风，小人之德草”，意思是小人跟着风走，员工会跟着领导走。华为很重视自我批评，您觉得是不是公司文化中还存在一些以前的毛病，所以出现了这种现象？

任正非：毕竟公司有十八万员工，发展过快，还有很多外籍员工，教育可能没有完全跟上。出了一些小差错，对员工是处置的。华为公司如果是这样一个风气，怎么会领先这个世界呢？华为领先世界不是一点点，而是领先太多，美国才会打压我们。领先的东西从哪来呢？当然是自己创造的。我们的

基础研究强大到什么程度，我给你举个例子。我们的 P30 手机现在可以 50 倍变焦，拍星空和月亮；半夜三更还可以夜视，这有什么实际用处呢？但是我们要理解科学家们的奇思怪想。

32

华沙：您在中央电视台采访时说，改革开放四十年
的大会没有参加，因为您有更重要的事情要做？

任正非：没有，我就想踏踏实实管公司内部的事。

华沙：这也是一个特权？

陈黎芳：可能从你们的角度看这是特权，但站在我们的角度，这是中国政府的进步，因为政府也理解并接受任正非拒绝参加这个大会。所以这根本不是什么特权，说得再简单一点，就是大家觉得很荣耀的事，任正非并不觉得。

33

Sven Afhueppe：现在很多华为员工持有华为
的股份，华为有计划上市吗？

任正非：没有，也许在三千年以后。如果你们

有耐心，欢迎你们三千年以后去购买华为股票。

结尾：

任正非：昨天人类社会第一次发布了黑洞照片，这是全人类共同努力的结果。5G 也要全人类共同努力，不要总是认为是华为公司的特权和专利，我们绝对要和全世界一起合作。让我们为天文科学家数十年的努力干杯！

任正非

美国《时代》周刊采访

2019年4月12日,中国深圳

任正非：非常高兴接受你的采访。

《时代》周刊记者 Charlie Campbell：最近您接受了很多的采访，我本身并不想问一些问过的问题，很不幸大家对这些问题都很关注，我们也会尽力把这些问题问得更有意思一些。

任正非：你可以非常直接、非常尖锐，我也会非常坦诚地回答，我们就是一个沟通。其实我们已经完全没有什么面纱，但是外面仍然不相信我们健美的“身材”，经过多次沟通以后，相信人们会了解的。

Charlie Campbell：其实我上周就过来华为园区转了一圈，跟华为的同事沟通过，非常感谢有这个机会。

01 Charlie Campbell：华为刚刚发布了2018年的年报，2018年整体收入达到了1070亿美元，自华为创立以来，每年都在增长。您觉得华为未来能够做到多大？对于华为未来您是怎样构想的？

任正非：关于华为未来，我们关注的不是增长，而是如何为人类提供良好的服务。我们只是

担忧技术进步速度不够快，跟不上人类需求的增长速度。通信世界正在逐步云化，现在是一小朵一小朵的云在世界各地开放，未来世界会联成一朵非常大的云。对于我们来说，能不能给世界提供服务是至关重要的。所以，我们把大量投资都转到对未来科学的研究上去，正在探索新的科学发现、新的技术发明，也在准备能创造一些能适合未来需求的产品。

大家也知道，中国近五百年来基本没有对世界输出大的科学技术的发明、发现的贡献。在世界走向云化时，我们希望我们能有所作为。所以，我们不仅公司内有大量科学家，还支持了很多大学教授和各国科学家对未来的探索。我们这些贡献是基于人类的需要，而不是基于我们自己能否有更好的财务报表。我们对世界大学的支持，是使用像美国的拜杜法案一样的规则，对他们资助，不占有成果。

02

Charlie Campbell: 如您所说，近代中国确实技术上落后于西方，不断地希望赶上来。现在似乎在 5G 上中国已经超过了西方，成为新的技术领域的先驱者，您觉得中国技术上超过西方会是一个新的常态吗？

任正非：不可能。中国首先要在基础教育，特别是在中小学教育、农村教育上，向西方学习，追上来；在高等学校的学风，像世界科学家一样，专注学术研究，博士的论文充满真知灼见，打好这个基础。这样经过五、六十年甚至一百年以后，才能来讨论这个问题。西方无论是在初等教育还是高等教育上，都有创造性方法；中国现在只有统一的考试方法，这让天才很难脱颖而出。

因此，中国短时期不会全面达到西方的科技水平。我们也在呼吁，希望国家重视教育，改变过去落后和跟随的状态，希望孩子有些独立思维，也希望能为世界输出技术上的贡献。5G 只是一种工具，现在是被社会夸大了它的价值和作用，我认为 5G 对人类社会的贡献不会有想象中的那么巨大。

03 Charlie Campbell：我知道 2018 年华为是所有企业中专利申请量最大的公司，但是现在美国仍然指责华为窃取知识产权，甚至说华为有鼓励员工窃取知识产权的奖金计划。华为在历史上有没有窃取过知识产权？

任正非：第一，我们公司高度重视知识产

权，如果我们不尊重知识产权，我们公司可能已经不存在了，因为别人把我们偷光了。第二，在推动中国知识产权进步上，我们公司是有很大大贡献的。

我们每一年的科研经费将近投资 150-200 亿美元，在全球散布着大量的科研能力中心，研发人员达八万人，偷是偷不来今天的领先水平的。个人的违规是应受到惩处，这不代表公司的行为。

04 **Charlie Campbell:** 现在美国对于华为的指责，您觉得是出于政治考虑吗？是想将华为作为和北京政府谈判的筹码吗？

任正非: 也许吧。

Charlie Campbell: 如果华为被当作人质，您的感觉是怎样的？您会感觉不公平吗？

任正非: 华为有这么大的价值吗？华为没有这么大价值，在中美冲突中，像夹在中间的一个小番茄，没有这么重要的作用。

05 **Charlie Campbell:** 现在您的女儿在加拿大被扣押，而且面临美国的引渡诉求，美国对她的指控

是非常严重的，您会担心她的安全吗？

任正非：首先，必须要有事实；第二，必须要有证据。根据这两点，法庭要公开透明、公平、公正，才能证明是不是有问题。只要大家敢于把所有东西都公开，我们认为不存在什么问题。所以，对于这个事情，我们还是相信法庭。

06

Charlie Campbell：您认为针对孟晚舟的指控是政治驱动吗？

任正非：我并不知道驱动这件事的人是怎么想的，我猜想也许吧。

Charlie Campbell：您应该经常和孟晚舟联系电话，她现在状态怎么样？

任正非：她现在很忙，在网上学习六门功课，希望在加拿大能拿到一个博士学位，她妈妈在陪伴她。她妈妈经常给我讲晚舟很忙，说她心情也挺好的。

Charlie Campbell：孟晚舟的孩子，也就是您的孙子这一代，面临目前的困境，他们现在的状态如何？

任正非：一是，小孩子本身也不是非常懂社会上的事情；二是，他们也体会妈妈的处境。所以，他们一放假就飞过去陪妈妈。

07

Charlie Campbell：现在美国政府在网络设备上禁止使用华为的产品，为什么美国政府要这么做，背后的动机是什么？

任正非：我不知道美国的动机是什么，但是我们暂时不做美国市场也没多大关系，以前我们也进不去美国市场。

Charlie Campbell：您最近和很多美国媒体进行交流，说明华为是一个安全、合法的公司，应该还是想在美国发展业务的吧？

任正非：不是想进入或服务美国市场。而是美国太重视我们的存在了，希望给大家揭开面纱，增进人们和我们的相互理解。至于美国市场有没有可能进去，并不重要，因为没有美国市场我们也是世界第一，我们没有迫切需要美国市场的概念。我们和美国媒体沟通，是想消除很多误解。就像你们一样，在没来参观华为时，和今天真实看到我们后，

对我们的理解会有所不同。如果有机会，欢迎你们参观我们的尖端实验室，你们会知道我们的科学家是如何领先世界的。

美国的企业家和科学家对华为是非常了解的，他们这段时间也经常和我交流，会加强合作。美国政治家对华了解不够，只有靠媒体宣传，让他们想象华为是什么样子。仅凭想象，完全没有亲临过华为，是不会知道华为真实是什么样的。其实美国政治家也可以找一些美国科学家和相关企业座谈，他们对我们比较清楚，也许会加强对我们的了解。

08

Charlie Campbell: 您刚才说，华为现在已经是世界第一了，美国即使不用你们的设备也没有关系。但是华为的 5G 是世界上最先进的，不引入华为的 5G，对美国的经济和民众的利益不是最好的，您觉得美国政府此举是不是伤害了他们自己的利益？

任正非: 这个世界是需要合作共赢的，相互促进才会互相受益。美国之所以从一个很小的国家变成世界第一强大的国家，是因为美国两百多年奉行的开放政策。开放是有利于经济发展的，全球化对美国是很有利的，如果美国制定一些政策，

这个东西不能卖给哪些国家，那个东西不能卖给哪些国家，你不卖，赚的钱就少了，经济发展一定受影响。所以，开放是美国最好的政策。中国一定要向美国学习，增进开放，如果不增进开放，中国也发展不起来。

邓小平之所以那么伟大，就是把五千年封闭的中国开放了，通过三、四十年，让中国实现了初步的繁荣。我们这一代人是经历过没有开放前的中国那个年代的，我们那时的理想不是想穿一件好衣服，只想吃饱饭。现在不仅吃饱了饭，还有肉吃了。所以，要看到中国的进步。中国在政治上的进步也是非常大的，在三、四十年前，我们要像现在这样面对面采访，简直不可能。如果我在街上遇到你，我看到你就要跑，因为一接触可能就是我的政治风险。现在我跟你面对面采访，之前还接受那么多媒体采访，媒体很担忧我讲了那么多话，会不会北京给我打电话说我讲错了。其实没人管我这件事，说明中国在政治上也进步了，大家要承认这种进步。

中美两国之间要加大合作才能共赢。中国有十三亿人口的市场，美国有先进的科学技术，这两者结合起来就是世界经济的发动机，带领世界走出

困境。如果有领导问我，我就是一句话“希望中国走向更加开放的政策。”

Charlie Campbell: 我相信如果你想通过打电话把你的建议给到中国政府，政府一定会接这个电话的。

任正非: 但是我没有电话号码啊。

09

Charlie Campbell: 美国政府的另外一个指控，说华为的产品中存在后门，可能被中国政府所利用，您之前有表态，宁可解散公司也不会背叛客户，但是如果说中国政府有这样的要求，您会宁可坐牢也不会去做这件事吗？

任正非: 这句话我过去讲过，现在也没有变化，还是坚持这个道路。如果在世界任何一个国家发现华为公司有后门，那么我们在 170 多个国家的销售就会受到严重影响，我们的收入就会大衰退。其他员工都可以离开公司去就业，因为他们有技术、有本事，唯有我是不能走的。如果面临几百亿的债务要我偿还给银行，我认为这比死亡还痛苦。坐牢比起留在外面受追债的痛苦，相对

还是更好的选择。

当时我在表达这个态度时，还没有听到中国政府的声音。在慕尼黑安全会议上，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表态“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装后门或收集外国情报”。随后李克强总理在第四届人大会后答记者问时，重申了这个问题。有了中国领导人来讲话，应该是代表了国家的态度。最近李克强总理在杜布罗夫尼克参观我们“16+1”展台时，又叮嘱我们一定不要装后门。

我们现在也在推动与各国政府签订“华为网络无后门、无间谍行为”协议，我们也建议全世界都应该有统一的规则和公约，无论网络运营商、网络设备商，都不允许安装后门。当然，全世界如果还不能达成公约，我们愿意推动中国政府与一些国家政府签订“华为网络无后门、无间谍行为”协议。关于对我坐牢的担心，你可以放心，我不会坐牢了。

10

Charlie Campbell：上个月华为的首席法务官宋柳平公开承认：中国的法律要求中国的企业在打击犯

罪、反恐的事务上提供协助。如果说中国政府向华为提出这样的诉求，华为是需要提供相关的信息？

任正非：这不是我们提供的，是公安系统自己的网络提供的，与我们没关系。

Charlie Campbell：也就是说，公安能够有权限进入华为的系统获取数据吗？

任正非：不是华为的系统，是公安的系统，是电信运营商的系统，我想任何一个主权国家的政府，对自己国内的管辖都是有权力的。

11

Charlie Campbell：中国政府在此前有没有给华为提出任何获取客户保密信息的要求？

任正非：一次也没有过。网络的主权由所在国家和所在国家的运营商拥有，华为只是卖了一个裸设备给他们，华为不存在权力或能力做任何事情。有些网络设备由于故障，当地运营商的工程师维护不了，请求我们维护，我们必须得到当地运营商的批准，才能进入这个网络。华为在完成这个任务以后，要把所有数据重新还回运营商去。

12 **Charlie Campbell:** 我们知道现在英国政府正在与华为合作来评估华为系统的安全性，华为把所有的源代码提交给英国进行审核，英国的表态是在这些设备中没有任何后门，但是系统中存在很多的小的各种各样问题和 BUG，这些会让您担心吗？

任正非: 我认为，任何技术进步都是一个渐进的过程。我们不是仙女，一下凡就是完美的，所以我们是在不断进步，发现我们的问题是正常的。我不是说我们的设备没问题，而是说我们的设备没有任何恶意的问題。

13 **Charlie Campbell:** 您在军队里待过，这段经历如何影响您管理华为的风格？

任正非: 我在军队时是一个很低阶的工程师，而且没有管理过军队，就只是从一个技术员升为工程师。如果说我有一点军队的知识，应该是从网上看来的，更多是在西点军校和美国将领的传记中看来的。我会对比一下美国将领和苏联将领在作战过程中的管理有什么不同，来确定应该怎么学习管理方法。

因为我在军队的职务太低，根本没有什么经验，如果我懂一些术语，都是从网上看来的。我这个人没有任何兴趣爱好，除了上班修改文件，就是看书、上网，胡乱看网上信息，有时还看看抖音。

14 Charlie Campbell: 华为在早期是有一些跟中国军队和中国政府的合同，这些合同对于华为初期的成功有多大的重要性？

任正非: 首先，我们没有中国政府和中国军队的合同，我们的合同来自电信运营商，电信运营商不代表政府。早期我们的设备很落后，除了卖给农村外，我们连县城都进不了。经历十几年的艰难困苦以后，我们才在运营商里有了一点点地位，这时候才能开始进入县一级的城市。

15 Charlie Campbell: 今天华为已经做到了世界第一，我想知道华为在中国政府、中国制造 2025 战略中发挥怎样的角色和作用？

任正非: 我们在 2025 计划中没有发挥太大作用，我们还是继续走自己路。中国 2025 计划

是想要像德国工业 4.0 一样，提升中国工业化进程，但是这个进程与德国还有很大差距。中国大量的工业还处于手工作业，必须要从劳动力密集的手工作业走向机械化，机械化以后还要走向自动化，自动化以后还要走向信息化，在这个基础上，我们才能说可以开始走工业 4.0 的道路。现在我们大量的工业还没有走到自动化，2025 只是一个指引，让中国企业有一个改进的方向。我们公司的生产线大量使用的是德国、日本的设备，使用西门子、博世、达索的软件，还有大量的博士、硕士参加生产线上的运行、改进和研究，基本实现了半人工智能的方式。

16

Charlie Campbell: 中国政府似乎把华为看得非常重要，您的女儿孟晚舟在加拿大被捕之后，几个加拿大人在中国也被捕了，中国还停止了加拿大油菜籽的进口。从外界角度来看，把这些事情紧密关联在一起，您能理解外界的关联吗？

任正非: 我不知道这些事有什么关联，我只知道，孟晚舟本人在加拿大和美国都没有犯罪，抓孟晚舟本来就是一个错误。但是，中国政府对本

国公民提供领事保护，我认为这是正确的。她还是一个大公司的高管，随便就被抓起来。

Charlie Campbell：这些加拿大人在中国没有经过司法程序就被捕了，这样是否不利于华为的形象？

任正非：我根本不了解国家的做法，我只了解华为，所以无法解释这个问题。但是，我认为美国是世界上科技最发达的国家，过去几十年是绝对的强势，未来几十年还是相对优势的，美国应该有信心，华为这个“小兔子”不可能颠覆一个产业，应该对华为加强友好，公平地对待华为。

我年轻时就很亲美，直到今天，我也是亲美的。如果你把我这几十年来对公司的指导文件仔细读一遍，发现全是美国精神。所以，美国政治家的抓手应该是抓错了。华为公司在社会主义国家，但成长的方式其实是员工资本主义，因为我们把资本都分给了员工，是促使各方面进行融合的“润滑剂”，改变消除了对立。怎么今天对“润滑剂”用力地打一大棒呢？

17

Charlie Campbell：您把您自己看成社会主义

者吗？

任正非：不要把社会主义和资本主义作为政治制度来看，我认为社会主义制度和资本主义制度都是一种分配制度。社会主义制度是按照自己劳动的贡献来分配，多劳多得；资本主义是按照自己资本投资额度来分配。比如，在码头上扛麻袋，我只能扛一包，你个子大能扛三包，收入就是我的三倍，我们之间的差距是两倍。如果是资本主义，你有 100 亿美元的资本，我有 50 万美元的资本，我们的盈利能力同样都是 10%，那你的盈利就是 10 亿美元，我是 5 万美元，这个差距是因为资本没有生命，资本累计是几何指数，所以拉大了贫富悬殊。

我们公司认为多贡献就要多拿钱，我们有一个梯次分配曲线；我认为差距不要太大。这就是邓小平的中国发展的目标是社会主义加市场经济。社会主义讲公平，市场经济讲有差距，“火车头”总要多拿一点嘛，两者平衡一下，不要差距拉得过大。为什么过去有些人搞社会主义不成功？他们把公平理解为平均主义了。所以，邓小平提出“我们是在社会主义的初级阶段”，什么叫初级阶段？

就是承认收入分配有差距。所以邓小平讲了“要让一部分人先富起来，先富的一定要帮后富”，您认为他讲的话与新教文化是否有一致的地方？天主教的文化就是要公平的，马丁路德的宗教改革就是允许人有差距的，就是这样一句话，促进了五百年来的西方的繁荣。

18

Charlie Campbell：中国政府想给您颁发改革开放四十年的奖，您拒绝了，为什么拒绝？

任正非：你认为出名对我有意义吗？我是一个想出名的人吗？我应该是一个埋头苦干的人。一旦我获奖以后，就要参加很多社会活动，国家和各级政府都会给我光荣，光荣多了，那我就没有时间修改文件了。我还是喜欢把华为做好一些，对我才是最大的实际。把光荣的大红花让给别人，有什么不好呢？

大家都知道，我其实是一个不太重视历史的人，我过去获得过一些光荣，但是我基本都丢光了，根本没有保留什么纪念品。所以，我一门心思往前走，不想停下来去“戴帽子”拿个奖章。如果我要得到荣誉的话，那么早就有很多荣誉了。摆一桌

子的奖章，能证明我能干吗？能证明我把 5G 做好了吗？

Charlie Campbell：您是共产党党员吗？

任正非：是的。

Charlie Campbell：这会不会有点奇怪，您刻意跟政府保持距离，政府颁的奖都拒绝了，为什么还是党员呢？

任正非：只要有信仰，过组织生活就是党员，并不一定要拿奖啊。如果八千万党员都要发奖章，那需要多少金属材料呀。

19 Charlie Campbell：您会不会觉得其他的国家（包括华为海外的客户）担心您在党和公司之间如何分配忠诚？

任正非：我是要忠诚的，我忠诚于客户。共产党的忠诚，是忠诚于人民。我是忠诚于客户，两者不矛盾。

20 Charlie Campbell：华为园区给我留下非常深

刻的印象，有非常多的建筑风格，这是您自己规划的
的吗？做这样的建筑设计的初衷和想法是什么？

任正非：我们的建筑都是通过国际招标，著名建筑师来参与投标，被基建部选中。比如，松山湖基地是日本人冈本设计的，他在美国读了本科、硕士、博士，但不会讲英文，是一个天才，所以他画画很厉害，就中标了，把松山湖基地建成了今天这样。

Charlie Campbell：所以，一个日本人在美国接受了教育，在华为东莞建了一个欧洲小镇，这非常有意思。

任正非：是。如果你愿意见这个人，他今天应该在松山湖，我可以安排他与你见个面、吃个晚餐。

Charlie Campbell：您非常友善，谢谢。

21 Charlie Campbell：现在的美国总统经常针对中国说一些非常有侵略性的话，比如说中国窃取了美国的就业机会，您对于特朗普怎么看？

任正非：特朗普讲这些话，其实是给中国政府

一个提醒，我们要真正把自己的事情搞好，如果搞不好，就会被别人打垮。我们要注意自己的内涵发展。

Charlie Campbell：您似乎更多站在特朗普这边，而不是中国政府这边？

任正非：特朗普推动我们改革，这有什么不好呢？

22

Charlie Campbell：现在看到美国、澳大利亚、日本这几个国家已经决定不买华为的 5G 设备，但是另外一方面，其他绝大多数国家还是愿意继续使用华为的设备。您觉得随着 5G 的出现，未来技术会不会出现两大阵营，两大阵营彼此不通？

任正非：这个世界走过了很多弯曲的道路，首先是火车，有宽轨、标轨、窄轨，给世界贸易增加了很大困难。还好火车速度慢，对世界影响不大。通信设备也出现过多种标准，直到 4G 还是有三项标准存在，它增大了运营商的成本，也增加了消费者的支出，所以世界才追求统一的标准来降低成本、提高速度，为消费者更好地提供服务。5G 已

经通过了世界统一标准，不是政治家画根线就出现两个版本，这一定会增加非常高的成本。何况，5G 是全球数十万科学家、工程师通过十多年的努力才形成的标准，随随便便就推翻了没那么容易。

23 **Charlie Campbell:** 您之前也提到 5G 的影响被夸大了，但是考虑到华为在 5G 上投入的金钱和精力，这听起来有点奇怪。

任正非: 华为钱太多，用不完，如果不往前投入，就只有分给员工。员工都很肥了，怎么跑得快呢？所以，我们只有往前投。如果我们把价格定得很低，才是对世界的破坏，对西方公司的残杀；当我们价格定得比较高，就给其他公司留下了生存的空间，因此我们在获得的超额利润中，就拿去支持大学、支持科学家进行更多的未来探索和研究。我们与大学合作，采用了像美国拜杜法案一样的原则，我们是资助，研究出来的成果是归大学，不是归我们。

24 **Charlie Campbell:** 刚才提到了抖音应用，您

觉得人工智能对于电信行业，包括对于整个社会带来多大的影响？

任正非：人工智能不只是对电信行业，对人类社会都有巨大影响，它可以使生产的过程高度智能化，大大提高效益。如果拖拉机用人工智能控制，它24小时都在种地，不需要睡觉，一些恶劣的环境中人工智能也可以作业。所以，人工智能会促进人类社会的物质财富和精神财富的极大丰富，在这个问题上，全世界各个国家都要高度重视。现在美国处于人工智能技术的领先地位。

Charlie Campbell：也有很多人担心 AI 会代替人类的工作，会带来社会上、政治上不稳定的因素，您会有这样的担心吗？

任正非：这些都是不懂人工智能的社会学家、政治家、文学家想象出来的。科学家们是致力于提高生产效率，改变人类工作的方法，促进社会的精神和物质文化丰富。你们是否参观过我们的生产线吗？那还是部分人工智能，未来会缩小到只有五、六个人，这样大大提高了效率。

西方国家的高工资、高福利、工会罢工……，这些社会问题导致西方在过去二、三十年工业发展

过程中受到一些挫折，产业转移到劳动保护不那么过度的国家去了。未来的生产方式不需要这么多人力，西方的优势又重新发挥出来。如果将来一个人工智能的机器人能代替十个人的工作，那么美国就是 30 亿人口的工业大国。

Charlie Campbell：您对于未来五十年、三百年之后的社会是怎样展望的？工厂里还有人类在工作呢，还是全是 AI？

任正非：当然，终归还是有一部分人类要工作的，这部分人的工作待遇会非常高。另外一部分不工作的人生活比较幸福，不需要干活也可以生活得好。所以，如果还想要工作，就要努力学习，社会风气反而会进步，而不是落后。

25

Charlie Campbell：是不是意味着税收体系也要进行改革，来保护不去或者不想去工作的人呢？

任正非：如何改革税法是国家的行为，我就知道了。中国政府之所以那么重视我们，因为我们每年在全世界缴税接近 200 亿美元，这些税基本是孟晚舟管着缴的。美国以为把孟晚舟抓起来，我们

就缴不成税了？不会的，我们已经是制度化、流程化的公司，即使孟晚舟不在，公司也是正常运作。

Charlie Campbell：因为缴这么多税，所以你想说什么就说什么，却没有收到北京的电话？

任正非：我本来说的就没有错话，为什么要来电话？我们刚才沟通过程中说的哪句话是错的？

Charlie Campbell：没有，没有。

26

Charlie Campbell：华为有一名员工在波兰被捕，被指控从事间谍行为，对于这个指控您的回应是什么？

任正非：公司所有员工都不能触犯所在国家的法律，如果触犯了我们都是不容忍的。

Charlie Campbell：所以您承认这个员工代表了一个权力在做这个事情吗？

任正非：我不知道，但是我们支持所在国行使法律权利。第一，我们内、外合规，内部自己监督；第二，我们也希望得到外部的监督。如果我们放任自流，公司早就毁灭了。



任正非

CNBC 采访

2019年4月13日，中国深圳

01 CNBC 记者 Arjun Kharpal: 您是三十多年之前花了 5000 美元创办的华为，当时创立华为时，您是怎么想的？对这个公司未来的发展有怎样的期望？

任正非: 创立华为时，我们还不太理解中国正在开放改革。国家要走向开放改革，其实我们基层老百姓并不太理解党中央的重要决定，那时党中央不断裁减军队，因为当年中国军队太庞大了。不止我们不理解，连军队高层领导也不理解，他们认为是裁掉杂牌部队，保持正规军。结果我们作为杂牌部队首先被裁掉，铁道兵和基建工程兵属于非作战部队，先被裁掉了。裁掉以后，把我们分到各个地方，那时中国开始实行市场经济，至少沿海开始实行了，已经不是过去的计划经济时代。从军队过渡到市场经济开放的深圳前沿，我们非常不适应，不知道该怎么办。我在国有企业工作犯过错误，因为不知道市场经济怎么做，做错以后离开单位，要找出路，出路在哪？不知道。

但是，我还是有一个懵懂的感觉——通信要大发展，我们能不能在通信里面找到机会？因为这个市场大。当时我们认为，做一个小东西总能卖一卖，

但是不懂得通信是全程全网的，要连通全世界的，如果不符合标准，不可能进入这个网络进行销售。实际上我们走上了一条残酷的道路，标准很高，公司很小，没有资本，也没有技术，当时是极端困难的。

我是学建筑的，电子技术是自学的，而且电子技术学的是模拟技术，即模拟的自动控制。当时的模拟控制是比例、积分、微分的控制方式。当我离开军队走向社会时，已经是 186、286、386 的电脑时代，这个时代我们很不适应。所以，我们那时出来以后，需要寻找工作机会来养活家庭。因为幼稚，以为这个产业很大，以为我们能赚点钱，进来才知道通信这个产业太残酷了。但是已经没有退路了，因为我们总共只有 2 万多人民币，创办公司时需要缴纳各种费用，拿到证时已经没钱了。如果我们再退回去做别的东西，一点资本都没有了，那是不可能的，所以只能咬牙做下来了。

02

Arjun Kharpal: 您在中国人民解放军里面待过，而且也经历过中国的困难时期（包括大饥荒）。在这段时期，您学到的哪些东西帮助了华为初期的

成长，塑造了您管理公司的理念？

任正非：当我们公司还是“毛毛虫”起步的时候，爱立信已经是非常大的公司，二十多年后，爱立信的 CEO 问我：“你怎么胆子这么大，敢迈这么高的门槛？”当时通信行业门槛特别高。我告诉他：“因为不知道有门槛，我就迈进来了，迈进来以后才知道门槛高，但是退不出去了。”

虽然我经历了中国大饥荒的时期，也经历了大饥荒以后经济恢复的时期，也参加了中国引进法国的大工程。对我来说，有什么人生启迪呢？就是“吃苦”。因为太苦了，所以什么都不觉得苦，创业初期的苦就算不得什么了。我们年轻时没有什么理想，不是想穿一件好衣服、读一个好学校，我们的理想就是吃饱饭。后来参军以后，我们在东北建设辽阳化纤总厂，当时是从法国引进的世界先进设备，自动控制水平很高。当时东北零下二十多度，我们的房子是很简陋的土坯房，多数房子都漏风。晚上在宿舍里，一定要有一个战士轮流烧火，如果火灭了，可能大家都会冻僵。一边是这样艰苦的生活，一边是高度现代化工厂的建设，就是“冰火两重天”。但是对我来说是很兴奋的，毕竟在中国文

化革命时期不重视技术、不重视文化、不重视知识的时代，我们碰到一个必须要有知识、必须要有文化、必须要有技术才能完成的工程。生活极端艰苦，工作极端世界先进化，对我的人生是有很大锻炼的。

那时我们检验不了外国的设备，中国也买不到一些检验仪器，我就发明了一个仪器。今天看来这个仪器不算是什么技术创新，但是在那个时代算是一个小小的不错的发明。正好碰到中国改革开放，要重视技术、重视人才、重视文化了，我刚好有这样一个发明，就被国家放大成一个大成就，给了我一个较高一点的地位。但是这个地位还没有坐稳，我就遇上了大裁军，全部集体转业，那我又落下来了，重新走市场经济的道路。

03 Arjun Kharpal: 您刚才提到爱立信的 CEO 说“华为怎么这么大胆，一下跳到电信产业”，今天华为已经成为全球最大的电信设备制造商，华为一路走来，它的发展驱动因素是什么？

任正非: 我从小就没有什么兴趣爱好，主要是因为家庭贫穷，唯有的兴趣爱好就是看书、做作业，

或者找一些报纸的边角纸来解解方程。这种兴趣爱好帮助我在文化革命时期，通过数学的推演设计了一种仪器，这种仪器后来又被国家高度肯定。作为我个人来说，对科研是有所感觉的，因为我做了小项目。

当我们公司走进电信大门时，开始是帮人家代售机器，赚点小钱。后来人家不给我们代理了，我们就利用代售机器的经验去做了 40 门用户交换机，只能供 40 个用户以下使用，这种交换机可以给酒店、小单位使用。因此，我们是从两台万用表和一台示波器开始做，逐步走上这条路。

此前，在集体转业后，我栽过跟头，不懂市场经济，让人骗走了钱，后来我创办华为后，替前公司还了不少债。打官司，请不起律师，我阅读了大量法律书籍，使我理解了市场是两部分组成的：一个是货物，一个是客户，货物和客户之间交易就是法律。我们不可能拥有客户，只能拥有货物，要懂得法律。我通过自学懂得了法律，然后集中精力研究货物，就要搞科研，自己研究才能产生货物。

内部员工进行演讲时，经常会使用一些军事用语，包括战斗性语言，这对您来说是一场战役吗？

任正非：我讲的是压强原则。坦克可以走过柔软的沼泽地，但是在一个很坚韧的地方，针是可以扎进去的。我们公司是投资有限、技术有限……样样都有限，如果我们做一个很宽的面，一定不可能成功。我们就像“针”一样，盯死一个地方，针是可以戳进去的。用了这个压强原则，我们把它比喻成攻克一个“城墙口”，几百人冲锋对准这个“城墙口”，几千人冲锋对准这个“城墙口”，几万人、十几万人还是对准这个“城墙口”冲锋，每年炸这个“城墙口”的研发经费已经达到了150-200亿美元。所以，我们公司很熟悉一个名词，叫做“范弗里特弹药量”，这是美国将军发明的。我们对准这个口“轰炸”，逐渐在一个窄窄的面开始领先西方，这样我们有了市场基础，就有了资金积累；资金积累以后，我们还不分散，集中对这个“城墙口”进攻，所以我们逐渐在这个窄窄的面上开始领先了市场。

其实所有西方公司都这样做，比如微软只做Windows和Office，Intel只做芯片，亚马逊、

Google 也只做很窄的领域。美国公司不像中国公司一样办很多企业，但是每个企业都不优秀，美国公司就是在一个窄窄的面上前进，其实我们是向美国公司学习。

为什么会用一些术语呢？因为术语最简单，容易让大家明白。我们要解释商业上的行动，没有好的名词来形容，就借用了这些名词。

05 Arjun Kharpal: 您这种军事化风格的演讲方式让华为员工充满了干劲呢，还是有时候被军事化的演讲风格所吓到了呢？

任正非: 我认为，被吓到的人应该也很多，因为我们历年的离职员工有 16 万人。现在公司总员工数是 18 万多人，经过华为公司这个门的总人数有 30-40 万人。大家为什么能接受？因为要产生粮食、要创造成果，不然就养不活自己。养不活自己就不可能生存，所以大家就习惯了这些名词，也不存在被吓到的问题。

06 Arjun Kharpal: 现在换一类话题，看看外界对

华为的批评和指责。批评人士对华为的指责之一是说“这么多年以来，华为都在窃取他人的知识产权，从而促进公司的发展”，一直到今天仍然有人持这样的批评意见。对于这些指责，您的回应是什么？

任正非：我们公司自始至终尊重知识产权，和绝大多数公司达成了专利的交叉许可。

第一，我们每年在科研投入上很大。比如，我们现在有 700 多个数学家、800 多个物理学家、120 多个化学家，有 15000 人左右从事基础研究，这些人是把金钱变成知识。这方面的经费大约在 30-50 亿美元。

第二，我们每年大概有 150 亿美元左右投资到研发上。研发有 6 万多人，他们把知识变成商品，从而再换回金钱来。因此，整个链条过程中，我们是大量的投入。如果靠偷几样东西，不可能成为世界领先的企业。“领先”这个东西不可能偷得来的。

第三，我们每年 200 亿美元投入费用中有 34 亿美元是作为战略费用，其中一部分是支持大学教授搞科研，我们遵循的是美国拜杜法案的原则，即美国政府可以给大学钱，但是成果归大学，不归美国政府。我们现在也在投钱，成果归大学，不归

我们。如果我们要大学的成果，可以通过商业交易获得，而不是投资就获得。这样我们超前的速度就会越走越快。当然，美国公司也会在世界各国投资支持这些大学，Google 等很多公司都做得很好，他们在招聘人才时用六倍工资把优秀人才招走了，我们才发现自己太保守了，将来也要用五、六倍的工资和 Google 去争夺世界优秀人才。

所以，在知识产权上，我们是自己创造。在推动中国政府更加尊重知识产权，推动国家法律体系建设上，我个人也起了很大的作用。

当然，我们公司涉及到一些案子，这些案子都是个别人不遵守规矩，是个人行为，我们是要处罚的。

07 Arjun Kharpal: 我们再来看看其他一些针对华为的批评。有些政府批评华为和中国政府的关系问题，他们也提出了一些关切，跟您原来作为共产党员的经历有关，也会说这对于华为的运营意味着什么；还一些国家的政府提出华为有可能帮助中国政府从事间谍活动，存在这样的风险。其实这都是非常强烈的批评，对于这些批评，您如何回应？

任正非：我们在中国是一家中国公司，首先要遵守中国的法律，第二要向中国政府缴税。我们和中国政府的关系主要是以上两点。我们在别的国家有很多子公司，也是这两点，遵守所在国家的法律，在这个国家缴税。如果我们在 170 多个国家没有缴纳税收，没有遵守这个国家的法律，我们在那个国家也不会生存下来。主要是这两个原则。

我们的财务报表，是由 KPMG 审计的。至于中国政府是否给我们提供了支持，在财务报表上会有反映的，KPMG 不会有意识去刻意隐瞒。所以，我们还是靠自己的力量成长起来的。

08 Arjun Kharpal：刚才提到华为会在其他国家遵守本地的法律，现在外界也有批评人士说中国通过了国家情报法，强制要求中国的企业在中国政府提出要求的情况下，配合国家情报工作，如果中国政府或者其他国家的政府要求华为把网络中的数据提供给这些政府，华为会怎么做？

任正非：第一，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表态“中国政府一贯要求中国企业遵守国际规

则和运营所在国法律法规。中国没有任何法律要求企业安装后门或收集外国情报”。第二，李克强总理最近在人大会议的记者招待会上，又再次明确了这个问题。4月12日，李克强总理在克罗地亚参观“16+1”展览会时，又叮嘱我们员工“网络一定不要装后门”。这应该代表了国家领导人的态度，所以我们不可能去做这些事情。

华为公司不会接受谁的指示去装后门。在170多个国家中，如果我们在任何一个国家出现安装后门的丑闻，可能我们在170多个国家的销售就萎缩了。销售萎缩以后，大量员工可以辞职走了，剩下我这个不能走的人背负几百亿的债务，怎么偿还？偿还不了，就有人天天追债，这种日子好过吗？所以，我们绝对不会听谁的指示去安装后门，这是绝对不会有事情。

09

Arjun Kharpal: 如果政府提出这是国家的安全紧急情况，华为必须遵从，您会怎么应对，是要奋起反抗吗？

任正非: 一定的，坚决不会遵从。

10 Arjun Kharpal: 华为能够给华为的客户怎样的保证, 保证客户的数据是安全的?

任正非: 第一, 我们与客户经历了三十年的合作关系, 证明产品是安全的。未来, 我们也承诺绝对不会做任何损害客户利益的事情, 也是安全的。第二, 网络是掌握在客户手里, 不是掌握在我们手里。我们只是提供了组建网络的设备, 我们也不拥有客户信息。因此, 不可能存在我们单独提供这样的保证。

11 Arjun Kharpal: 您刚才花了很多的篇幅, 在谈华为和中国政府之间保持距离。但是现在已经看到, 中国政府的高级官员有时代表华为在进行对外发声。您觉得这种事情对华为是有用的, 还是实际上分散了华为的注意力?

任正非: 第一, 作为一个领导人, 看到自己国家有一个好企业, 有一些自豪感, 是可以理解的。第二, 华为现在处于极端困难的情况下, 在美国极端打压下, 美国政府可以说华为不好, 那中国政府也可以说华为好, 这是一个平衡的问题。过去就没人帮我们说过话。

现在中国政府说我们好，我们不一定卖得动产品；但是美国政府说我们不好，反而让全世界都知道华为好。一百多年来，美国怕过哪个国家、哪家公司？美国什么都不怕。美国太强大了，怕一个小公司，别的国家说“你的东西真的那么好吗？连美国都害怕了，干脆不要测试了，我们直接下单买你们的吧”，有钱的石油国家就是这样买的，美国帮我们宣传，它们就大量买我们的产品。因此，美国对我们的宣传是正面的，他们到处说华为不好，这么伟大的人物关心这样一只“小兔子”、“小老鼠”的问题，那这只“小兔子”、“小老鼠”一定很厉害。

Arjun Kharpal：您刚才的意思是说美国害怕华为吗？

任正非：不害怕，到处宣传干什么呢？

12

Arjun Kharpal：您觉得现在华为是不是美中贸易争端或者美中关系中间的人质？

任正非：第一，我不清楚美国的发端是什么，他们到底想怎么解决贸易争端。但是我认为，我们解决不了中美两国争端的问题。两个大“球”碰撞

时，我们最多像“西瓜”一样，一挤就碎了，对中美贸易起不到什么作用。第二，我们在美国本来就没有什么销售，美国说“不准销售”对我们没有什么影响，加关税也没有影响。

如果美国认为我们是一个抓手，他们可能抓错了。另外，我们解决不了中美贸易的争端，因为我们没有什么销售，对中美关系没有什么影响。中美两国谈判中，我看到所有的谈判都没有“华为”两个字，所有新闻中都没有“华为”，双方都不提，这就说明华为不重要，对中美解决两国关系不重要。我们还是要靠我们自己去解决和美国的 relationship 问题。

13

Arjun Kharpal: 美国现在还是面向它的盟友国家，包括欧洲的一些盟友国家施加了很大的压力，如德国、英国也要求他们禁止使用华为的设备，当然现在这些国家有不同的想法。您认为，现在欧洲面向华为还是持开放的态度？还是一旦一个国家真正禁止了华为，整个欧盟都会统一步伐？

任正非: 第一，我们和客户之间的交往已经三十年了，客户对我们的了解是比较充分的。第二，

消费者有自我选择的标准，不是以政治家的号召来选择商品的标准。因此，对我们来说，不会产生太大的影响。

欧洲短时间有挫折，但不会造成影响。我可以简单告诉你一个数字，今年一季度我们终端销售的增长超过 70%，网络设备今年一季度增长 15%。也就是说，我们还在增长，并没有衰退，说明对我们没多大影响。

欧洲国家想多考虑一下，我认为是正确的。德国也提出了一个方法，希望全世界建立一个统一公约，就是所有设备厂家都不能安装后门，都应该签“无间谍行为”的协定，我们坚决支持拥护。全世界都应该有一个统一的标准，装后门就是犯罪，我们支持拥护。

当我们和德国政府谈协议时，我们还不知道党中央领导也是这样的态度，我们是本着自己的良心谈的。杨洁篪在慕尼黑安全会议上讲话，李克强总理在人大答记者提问，在克罗地亚参观展览时亲自给员工讲“不准装后门”，因此我们认为，我们和德国政府的交流是可以得到政府支持的，我们也愿意推动德国政府和中国政府签订一个网络安全的

协定,遵守欧洲网络安全标准、遵守GDPR的要求。

未来五年,我们的研发经费将超过1000亿美元,要完成网络重构,除了网络极简、网络安全、隐私保护等实现外,销售收入要从今天1000多亿美元提升到2500亿美元左右,我们要实现这个目标。

我们这样的努力,是不是让欧洲也能理解我们?如果理解我们,也会买一些;如果不能理解我们,可能就不买,那么我们就卖给别的国家,市场适当收缩一点。

14 Arjun Kharpal: 您会不会支持这样的一种做法, 无间谍协议应该覆盖所有的公司(包括美国的企业)? 您觉得这是面向未来一个正确方法吗?

任正非: 我没有权力去要求别的国家、别的公司也要遵守这个协定,但是我们支持德国政府提出这样的协定,会率先遵守这个协定。

15 Arjun Kharpal: 孟晚舟现在正面临美国提出的

引渡要求，自从她去年 12 月份被扣押之后，您感觉如何？

任正非：我认为最主要的问题，一个人是否有罪，第一点是有没有事实，第二点是不是有证据。这些事实和证据在法庭公开透明的情况下晒出来，这时再做出公正、公平的判决。我们认为这是解决问题最根本的方法。

我自己认为可能他们没有那么多证据，也没有那么多事实。因为我们公司自创建以来，就是“夹着尾巴做人”的，不觉得我们自己有什么可骄傲的东西，可以凌驾在任何国家的法律、任何国家的技术上。如果我们不遵纪守法，可能一天都活不下来。

现在已经进入司法程序，我们相信司法程序能解决这个问题。更何况美国和加拿大的法律是公开透明的，也是公正、公平的，因此我们等着法庭对这个问题做出结论。

16

Arjun Kharpal：孟晚舟毕竟是您的女儿，女儿被捕之后，您作为父亲的个人感受是怎样的？

任正非：儿女大了，他们成长太顺利了，受点

磨难应该是好的。“没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，英雄自古多磨难”，我认为这个磨难对她本人也是巨大的财富。经过这些困难，有利于让她意志更加坚强，成长更加有利。

17 Arjun Kharpal: 您最近跟她联系过吗？如果联系过，你们大概聊些什么？

任正非：我们经常打打电话，说一些家长里短，不会讲别的东西。我们也知道，我们的通信是受监控的，能讲什么呢？就讲一下生活。

18 Arjun Kharpal: 之前您提到在孟晚舟被扣押之前，曾经提出想要离开公司，对于她个人生活和职业生涯的发展来讲，她的下一步是什么？

任正非：我不知道。我以为网络上已经传遍了她想离职的事情，我就随意地说出来了。后来别人告诉我，是她给我写的一封信上提到她想离开公司。但是现在她受磨难以后，反而不想离开公司了，因为她觉得公司太艰难了，她理解了公司的艰难，要共渡这个艰难。

她就像第二次世界大战的这架伊尔 2 飞机，被打得千疮百孔还在飞行。这是第二次世界大战的一架伊尔 2 轰炸机，被地面炮火、空中炮火打得破破烂烂的，还在飞行。她现在的处境就是这样的，如果返航了，就是英雄了，我估计她将来有可能会当英雄。

19 Arjun Kharpal: 现在孟晚舟不再想离开公司，如果以后她被释放回来，在公司的角色是什么？

任正非: 原来干什么工作，继续干什么工作。

20 Arjun Kharpal: 我想再问一些关于美中贸易战的问题。加拿大代表美国政府扣押了孟晚舟，您觉得孟晚舟在中美贸易战中是不是被作为了一个人质？

任正非: 也许吧。

21 Arjun Kharpal: 您之前说华为不应该成为美国和中国关系的抓手，特朗普总统之前表态有可能介入孟晚舟的案子，作为美中贸易谈判的一部分，您

会欢迎这样的做法吗？

任正非：不知道。因为特朗普怎么想，没告诉过我。

Arjun Kharpal：您有没有尝试过主动联系特朗普总统来进行交流呢？

任正非：我不知道电话号码。

22

Arjun Kharpal：如果您说孟晚舟有可能是中美贸易争端的人质，是不是认为从法律的角度来看，现在针对孟晚舟的指责是不正确的？

任正非：对于孟晚舟和华为的指责是否正确，美国司法部已经起诉华为了，华为也已经在法庭应诉了，我们认为我们是无罪的。我们也在达拉斯起诉了美国政府，美国政府在适当的时间里必须要回答，华为公司有罪的证据在哪儿？

这些问题还是要通过法律来解决，谈判和我们没有关系。我们看谈判的所有纪要中，美国不提华为，中国也不提，说明还是要靠法律来解决。相信美国的法律是公开透明的，是公平、公正的。

23

Arjun Kharpal: 您刚才提到并没有跟特朗普总统沟通过，您觉得他是什么样的领导力风格，或者说他是什么样的策略方式？

任正非: 如果你要我单独评价特朗普，我希望把华为撇开，我现在不是华为的代表，我只是一个理论学家。

我认为特朗普是伟大的总统。因为在一个民主国家，在这么短的时间内，把税收大幅度降下来，历史上没有过。税降下来以后企业就会焕发活力，企业会把大量存留在国外的资金转回美国，只缴12%的税，给美国国家资金提供了大量的充裕度。去年美国企业还在大规模补税，财务报表可能不太好。今年税补完了，我认为7月份美国公司的财务报表会大幅度提升，美国股市可能在7月份暴涨，会增加人们的投资信心、消费信心，有可能使美国经济转好。这是第一点，是他伟大的一点。

他也有不足的一点。他今天吓唬这个国家，明天吓唬那个公司，到处乱抓人，谁敢到美国去投资啊？大家不去投资，美国减下来的税谁来缴？这样财政会空掉。他减了税，是希望大家把水都涌进去。不敢进去，进去以后，你把门关起来打“狗”

怎么办？比如，美国开放了运营商，说所有的运营商采购我们几百亿美元，我也不会相信，我也不敢把几十亿美元投到美国去，因为一旦他翻脸，我们就不能在美国做买卖了，我们的几十亿美元就打水漂了，这我可受不了。

他应该在税减下来后到处去握手，让大家觉得美国是投资的好地方，大家都去美国投资，美国的经济就会暴涨。美国并不需要靠武力征服世界，美国有这么好的科技，有这么强的能力，又有经济实力，是可以征服世界的，不需要军舰。军舰是没有用处的，敢打谁？打别人，别人咬你一口，你也受不了。别人说“我本来就一无所有，打一下也不怕”，但是美国是富裕国家，不能随便被打压。

因此，我认为特朗普是伟大总统，但是在全面考虑引进外国资金到美国方面思考不足。这与华为无关，我是站在一个外人的角度评价他。

24

Arjun Kharpal: 谈到特朗普总统跟中国的谈判，有人说特朗普总统成功地让中国政府在贸易谈判上让步。您觉得中国政府在跟美国的这一轮谈判上，是否面临着很大的压力？

任正非：我不是政府官员，我也不清楚政府谈了什么。我只关心自己的生产增长。至于政府谈了什么，让了什么，获得什么机会和利益，我不知晓，也不关心。只希望中国政府政策越来越有利于发展生产，有实力了，就不怕谈判。

25 Arjun Kharpal：您刚才提到并没有跟特朗普总统沟通过，假设你们两个人共处一室，您会给他传递什么样的信息？

任正非：合作共赢。两个国家、两个公司一定要合作起来共同获得胜利。美国有这么强大的经济实力，有这么多优质的商品，中国有十三亿人口的市场，美国需要中国的市场，中国需要美国的科技，合作起来这两个“火车”就开起来了，可以把世界经济带出困境。

我认为，中美之间就是合作共赢，没有其他话可说。

26 Arjun Kharpal：您过去曾经说过美国并没有看过华为的技术，也没有看过华为的源代码，您是否

愿意让特朗普（包括特朗普政府）到深圳看一看华为的技术，让他们所担忧的问题放下心来？

任正非：到深圳来看，我很欢迎。

27 Arjun Kharpal：华为在美国市场的业务存在很长一段时间以来都是非常小，甚至可以忽略。现在华为对美国政府提起诉讼。从长远来看，华为还想在美国市场做生意吗？还是说主要维护声誉？

任正非：我们主要是希望在美国获得一个公平对待的政策，美国对华为不能歧视。至于在美国能不能做生意，是取决于客户是否购买我们东西，不取决于特朗普讲话。

28 Arjun Kharpal：华为的消费者业务已经做到几百亿的规模，您之前说过希望华为智能手机做到全球第一，经常把苹果作为华为的标杆。乔布斯和库克成功地把苹果打造成一个高端、高质量的品牌，您觉得华为的消费者业务今天达到这个地步了吗？

任正非：我认为乔布斯是世界上一个伟大的人物。乔布斯去世那一天，我们在一个山沟沟里度

假，我的小女儿是乔布斯的崇拜者，她提议我们站起来给乔布斯默哀一分钟，我们所有人在她带领下为乔布斯默哀了一分钟。乔布斯的伟大不是创立了一个苹果，而是开创了一个时代，这个时代是“移动互联网时代”。他的伟大不能被简简单单地评价，我认为他是超级、超级伟大。

苹果也是一个伟大的公司，苹果公司的伟大在于始终把市场带着做大，而不是做小。苹果打着“伞”，卖的产品价格高，提供的性能好，市场空间很大，让很多其他厂家生存。反思华为公司在电信领域，我们过去走的路是有错误的，我们是基于成本来确定销售价格。我们的成本比较低，一是因为技术上进步速度比较快，把商品做得成本比较低；另外，我们引进了西方管理，运作成本也比较低，这种情况下，我们的价格定低了，给西方公司造成了生存困难。我们已经在反思这一点了。

现在我们把商品销售价格提起来了，大家也觉得华为贵了，给其他公司留下空间。其中赚多出很多钱，我们不打算分给员工，不打算分给股东，而是打算分给很多大学，分给科学家，去搞研究，去探索未来。这个未来可能跟我们密切有关系，也可能跟我们没有关系。

我们的标准是，在距离我们目标二十亿光年的地方，投一颗“芝麻”；距离目标两万公里的地方，投一个“苹果”；距离目标几千公里的地方，投一个“西瓜”；距离目标五公里的地方，我们投“范弗里特弹药量”，扑上去、撕开这个口子，纵向发展，横向扩张，产品就领先世界了。

举一个简单的例子，5G polar 码技术不是华为发明的，是土耳其的一位数学教授发明的。Erdal Arikan 教授在 2008 年发表了一篇数学论文，2 个月后我们的科学家看见了，花十年时间做成了今天的 5G 标准。美国认为很厉害的这个标准，是从土耳其教授的一篇数论文转换成的新技术标准。

我们未来在这方面的投资还会增大，解决超额利润分配的问题。我们不会分给员工，员工变得肥胖胖的，就跑不动了；也不能分给股东，股东太有钱，太重视资本利益，不行，要合理。我们要把钱更多放到前端投入去。

29

Arjun Kharpal: 刚才您提到华为研发方面的投入，比如投到 5G 芯片，现在华为已经有自己的

5G 芯片，一般情况下华为主要用在自己的产品中，有没有考虑过把华为的知识产权，特别是芯片面向第三方比如苹果销售呢？

任正非：对于苹果我们是开放的。

30 Arjun Kharpal：华为在智能手机方面有很多的创新，也是推出折叠屏智能手机的少数厂家之一，您认为折叠屏是未来手机的形态还是只是过渡性的？

任正非：华为前进路上是弯弯曲曲的探索，到底客户喜欢什么产品也是在尝试，这也是尝试的一个方面。折叠屏手机消费者会不会喜欢，要经过市场的检验才知道。

31 Arjun Kharpal：刚才提到苹果、乔布斯，在中国特别是在技术行业，您也被认为是一个非常具有远见的商业领袖。乔布斯在国际上的影响力更大，您的影响力在国际上为什么没有达到像乔布斯那样的水平？您觉得原因是什么？

任正非：因为我不懂技术，也没什么发明。

Arjun Kharpal: 但是您打造了全世界最大的电信设备公司。

任正非: 我既不懂技术，也不懂管理，也不懂财务。我就提了一桶“浆糊”，把十八万员工黏结在一起，让他们努力冲锋，这个功劳是十八万员工建立的，不是我一个人建立的。我不可能享受像乔布斯那样的殊荣。有时候国家想给我荣誉，我就觉得很惭愧，事情不是我做的，怎么帽子要戴在我头上。

32 Arjun Kharpal: 现在我们谈一谈技术话题。过去几年技术发展的速度非常快，对整个社会的发展形成了很大的影响，现在我们身处在一个联接的世界之中。您觉得这么多年一路走来，技术是一种向善的力量，还是向善的力量？

任正非: 我认为未来技术的发展速度比我们想象的还要快。有人问我二、三十年以后是什么样子，我说我们甚至连两、三年以后是什么样子都不能想象出来。在华为公司成立之初时，世界通信是极端落后的，到今天也才三十年，世界各国的乡村大都可以享受超宽带了，这在以前是不可想象的。未来

二、三十年的发展速度还会更快，特别是人工智能的出现加大了社会进步。

人工智能的出现有几个基础：一是超大型计算能力的出现，二是超宽带联接的实现，还有超大型存储体系的实现，包括微型的计算存储、边缘计算在内。社会发展到今天，使人工智能有了可实现的基础。人工智能发展的速度远远超过人的想象，会使生产效率大幅度提高。例如，如果拖拉机是人工智能控制，就可以 24 小时种地，不需要休息，只需要加油。这样，生产效率极大提高，物质财富大幅度增加，也使我们的精神生活发生飞跃，所以，应该是向好的。

当然，也有很多科学家提出把基因技术和电子技术逐渐融合，造出新的人类，这只是科学的想象，并不代表就一定能够实现。即使出现这个问题，也是三十年以后的事情，三十年以后我们一定能想出办法来科学地解决这些问题。我认为现在的人工智能大幅度提高了生产的效能，这是有益社会、促进社会财富巨额增加的。美国是一个科技发达的国家，但缺少劳动力，假如使用人工智能一个人可以代替十个人劳动，美国就相当于一个 30 亿人口的科技大国，试问全世界可以用得完这么多优秀的产品吗？

因此，人工智能会使这个世界向好，而不是向坏。当然，会不会在人工智能的发展过程中出现畸变呢？那我们还有法律、有规则来进行管理。因此，不必对互联网上的一些宣传忧虑过多。

33

Arjun Kharpal: 但是在技术领域的一些大人物，也在警告由于技术发展可能带来的危险。例如特斯拉的马斯克不断提醒大家，人工智能的发展有可能夺掉人类的工作。的确，现在人工智能在不少领域变得比人更加智能，甚至有人说未来可能会把整个人类都替代掉。对此怎么看？

任正非: 最早我看到比尔·盖茨和霍金警告人工智能对人类社会可能产生问题，但后来比尔·盖茨的讲话也改变了，认为人工智能对社会有巨大促进作用。担忧是可以理解的，但是人类有能力驾驭人工智能，把它用到有益的事情上。比如电子翻译软件，实时就把七十种语言翻译完了，但没有伤害人。人工智能减轻了很多人的工作量，可能很多翻译、股票分析师失业了，但他们可以转到别的行业做事，发挥价值。因此，我认为对负面的东西不要担忧过多，担忧过多会抑制科学的发展。

34 Arjun Kharpal: 有人表达了一个担心，就是像人工智能这些非常强有力的技术，最后都会落到少数的大的技术公司手中，这些公司就会变得太有权势了。您认为像华为这样的公司，未来会不会因为手上的权力太大而需要监管呢？

任正非: 未来社会新技术的发展会走向赢家通吃，比如说世界上还有没有可能哪家公司在 Office、Windows 上超越微软、战胜微软？微软就是赢家通吃。越来越多的公司掌握新技术的速度越来越快，因为技术是没有生命的，是可以被广泛应用的。会出现您说的自然垄断状况，对这些新技术公司我是主张监管的，我们支持透明监管。我们也愿意接受监管，所以才和德国政府讨论，愿意接受德国的监管。但是，对这些技术的垄断是造福社会的，而不是破坏，因为它掌握的不是核弹，也不是武器，比如说翻译软件，计算太快有什么坏处吗？一定要慢才是好的吗？

人工智能是造福这个社会的，不能害怕人工智能而阻碍发展。基因最早是孟德尔做豌豆杂交实验时发现的，当时也没什么用处，睡了一百多年，后来科学家才发现了基因、DNA 的价值。但中国没有接受孟德尔 - 摩尔根学派的理论，推行的是

米丘林学派，就延误了很多年。现在讲转基因，也就是编辑基因，编辑植物的基因大家不反对，为什么人的基因就不能被编辑呢？如果一个人有病没办法治疗了，把基因编辑一下可能病好了，当然，病好了几十年后可能会有后遗症，带来想象不到的病症，那总比当期就死亡要好。在不断的实践中，就找到了怎么治疗的病症。例如先天性的眼盲和耳聋，一定是基因缺失造成的，通过基因改变就一定能治好。现在谷歌用感应神经的方式让盲人复明，当然不像人的眼睛那么好。人类社会技术不断前进，也有特别优秀的天才人物提出把基因技术和电子技术结合起来，二、三十年以后就可以造人，这是大家恐惧的原因，那他毕竟还没有造出来。

35

Arjun Kharpal: 今天对话接近尾声，问一下您个人未来的计划。您花了三十多年的时间把华为打造成今天的规模，有没有计划短期内退休？

任正非: 这要看我的神经还是不是健全，还能不能做独立的思考。谷歌可能要发明长生不老药，也许我等不到了。

36 Arjun Kharpal: 您未来迟早会退休的，现在已经制定好了继任计划吗？

任正非：我们的治理章程很清晰地表达了公司将来的迭代更替秩序，可以提供给你们。迭代更替是有秩序的，不在于我来指定谁做接班人。不要担心华为没有接班人，接班人太多了，唯有孟晚舟不会接班。

37 Arjun Kharpal: 之前有人问您未来三十年之后，您对于华为的愿景是什么，您当时的回复是说两三年看不清楚，怎么看出二、三十年。还是想问一下，未来几年这个行业会出现哪些大的技术发展？

任正非：我认为最大的技术发展是人工智能的实验和应用。公司发展的方向，一是把联接做到世界最好，5G 也是连接的一部分；二是在边缘计算上也做到世界最好，对超级计算和中间计算这种大型计算我们不做，只做边缘计算。另外，我们在存储领域正在和很多厂家合作，也争取做好。未来在边缘计算上，不是把 CPU 做到存储器里面，就是把存储器做 CPU 里面，这就改变了冯·诺依曼结构，存储和计算合而为一，这样速度快。当然，大型设备中还是离不开计算、存储等分开的结构的。再者，未来我们也争取为云的社会做出贡献。



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：我是日本亚西亚大学的後藤，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”，我很久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，很小的小孩就知晓世界了。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。

11

《Business Insider Japan》记者：关于孟晚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》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

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》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。华为是一家比较有理想的企业，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》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，应该借助人類文明前进。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》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

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》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》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。

摄影 / 央视记者 王扬



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。

十二大胡耀邦提出“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根本责任。

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。

03

董倩：您这么关注中小学，尤其农村义务教育方面

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，所以才说“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？短時間稍微不行，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么学科的优秀人员，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，只要我们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，我们可能更强大了。

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，美国安全和我们有什么关系呢？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，重要的是降低服务的成本。

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？正是因为我们领先了，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，不知道怎么走走到前面了。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。今天我们被打得焦头烂额，“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。

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。

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。



扫描二维码 查看电子版