华为高管媒体发声实录

2019.03—2019.04

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 3 月

01. 华为起诉美国政府 NDAA 违宪新闻发布会 01
02. 任总 CNN 采访 22
03. 任总加拿大 CTV 采访 47
04. 任总美国《洛杉矶时报》采访 86
05. 任总韩国《朝鲜日报》书面采访 110
06. 陈黎芳加拿大国家电视台（CBC）采访 123
07. 徐文伟英国媒体采访 140
08. 徐直军路透社采访 154
09. 徐直军加拿大媒体圆桌 180
10. 丁耘 BBC 电视采访 202
11. 胡厚崑华为网络安全透明中心（布鲁塞尔）揭牌仪式发言 219

2019 年 4 月

12. 任总德国《商报》和《经济周刊》采访 226
13. 任总美国《时代》周刊采访 249
14. 任总 CNBC 采访 273
15. 胡厚崑、徐文伟、汪涛 2019 年分析师大会问与答 308
16. 郭平东北欧媒体圆桌 324
17. 陈黎芳英国媒体圆桌 341
18. 华为董事会首席秘书江西生国际媒体圆桌 367

华为起诉美国政府 NDAA 违宪新闻发布会

2019 年 3 月 7 日 , 中国深圳

Glen D. Nager 发言

大家上午好，我是 Glen Nager，此次案件的首席律师、众达律师事务所合伙人。华为技术有限公司及其子公司华为技术美国有限公司向德克萨斯东区联邦地区法院起诉，挑战《2019 财年国防授权法》（2019 NDAA）第 889 条的合宪性。具体而言，此次诉讼是基于美国宪法的三个密切相关的不同方面：剥夺公权法案（Bill of Attainder）条款、正当法律程序条款以及授权条款里的三权分立原则。

剥夺公权法案（Bill of Attainder）条款禁止通过带有选择性和惩罚性的法律。根据起诉书，2019 NDAA 的第 889 条违反了宪法的这一禁止性条款，因为第 889 条仅禁止华为（和另外一家实体）向联邦政府，以及与联邦政府签署合同或接受联邦政府贷款和资助的实体提供特定产品。

正当法律程序条款要求在剥夺任何人生命、自由和财产前，应该行使正当法律程序。根据该条

款，只有在遵循普遍适用规则的前提下，依法剥夺自由才是合乎宪法规定的。根据我们的起诉书，第 889 条仅针对华为（和另一家实体），禁止其销售相关设备，这违反了这一普遍适用的要求。起诉书还表示，第 889 条暗指华为受制于中国政府的影响且构成安全风险，这是对华为的污蔑。

最后，根据宪法的授权条款，美国政府的立法、行政和司法权是独立的，由不同的分支机构负责。根据授权条款，国会只有制定规则的权力，没有针对个人执行这些规则的权力，只有行政或司法机构才有权力针对个人执行这些规则。根据起诉书，2019 NDAA 的第 889 条直接认定华为与中国政府有关联，而不是向对待其他中国公司一样，依法让行政机构和法院作出判断。这违反了授权条款，包括授权条款里的三权分立原则。

在签署 2019 NDAA 时，美国总统曾提出反对意见，称 NDAA 条款会引发有关三权分立的重大担忧，而且反映了国会的越权。我们此次发起的诉讼也对第 889 条提出了类似的反对意见。我们要求法院判定第 889 条违宪，并判令禁止针对华为适用该条款。我们期待在法庭上进一步阐明我们的主张。

谢谢！

John Suffolk 发言

各位好，我是 John Suffolk，华为全球网络安全和隐私官。我们赞成任何政府或企业设定高的网络安全保护和个人数据保护目标。

过去 30 年来，我们在 170 多个国家支持客户达成上述目标。我们在这方面拥有良好的记录。

不能仅凭产品外壳上的名字来判断究竟是谁生产了产品中的部件。首先我想明确一点：仅仅根据某供应商提供的设备上的商标，就认定该产品完全来源于这个供应商，这种想法是错误的。某个产品上可能印着华为的名字，但通常只有大约 30% 的部件来自于华为。

2012 年 3 月，美国政府问责办公室发布的一份报告评估了供应链风险，提到“一台简单的笔记本电脑可能包括来自 18 家公司的部件”。其他涉

及供应链部件的报告也证明，技术产品和服务在本质上是全球性的。

这对其他企业来说也是如此。以欧洲电信供应商为例，他们的部分设备是在中国生产的。这些供应商与中国国有机构建立了合资企业，在中国进行设备生产，使用中国买来的部件。这种所谓的欧洲技术在美国的使用范围很广泛。

大多数全球知名的社交媒体企业也使用亚洲和中国的技术。

2016 年，苹果公司有 766 家全球供应商，其中 346 家位于中国大陆。简言之，约 50% 的 iPhone 是在中国生产的。

全球供应链每年造成数以千计的安全漏洞。

2017 年和 2018 年，某些厂商公布的漏洞 / 问题总数超过 30,000。在漏洞数量最多的十家公司中，美国技术公司就占了九家。这些产品都可能带来国家安全风险。

2017 年，发生了重大恶意软件攻击事件，如 Wannacry、Petya 和 Locky 等，以及 Intel、AMD 和 ARM 设计问题导致的主要硬件问题。

这些问题给美国造成了影响，但没有一个和华为有关。

所有政府和企业应实现基本的“网络卫生”，加强自我保护。

我们并不是不知道应如何保护自己，避免那些最坚定的攻击者发起的攻击。我们有许多国际标准，包括 ISO 系列标准。此外，我们也有云计算评估体系。

我们真正需要的是国际层面的统一协作，共同制定全球一致的安全标准、认证和最佳实践。

大量证据表明“网络安全卫生”的基本措施仍未落地，甚至在美国联邦政府和机密领域也是如此。

某报告显示，1,200 名抽样的美国联邦政府合同商无法满足美国标准提出的安全期望，包括航空航天和国防领域的标准。

低水平的“网络安全卫生”导致了多起大型数据泄露事件，如雅虎、美国人事管理办公室、Target Stores、eBay、Equifax 等组织遭遇的泄露事件。

没有任何一起攻击、数据泄露或缺陷是华为导致的。华为将设计安全机制融入产品开发和部署。这个机制树立了一个高标准，很少有公司能满足这种标准。

我们是全世界最开放、最透明、接受审查最多的公司，对此我们感到自豪。政府、客户及其专业团队对华为实施全面验证，对此我们感到自豪。某国政府曾说：“我们对华为的管理机制可以证明是全球要求最高、最严苛的机制”。

我们允许政府和客户接触我们最梦寐以求、最珍贵的知识产权，以全面满足他们的要求。对此我们感到自豪。

但这并不是说我们是完美的，我们能一直输出完美的代码，或者我们能确保所有流程能一次性实施到位。世界上没有哪家公司能这么说。我们将继续在研发领域投入数十亿美金，解决任何识别出来的问题，继续实现改进。

我们的使命是为客户提供最安全、最优秀、最环保的产品和服务。我们追逐这一使命的步伐永远不会停歇。我们将持续聚焦为客户提供安全的产品。我们也会持续聚焦个人数据保护，绝对不会出

售数据。

网络安全解决方案将取决于一致的国际标准认证机制以及开放和透明。政治化的做法无法保障网络安全。

谢谢！

郭平发言

女士们先生们，各位上午好！

今天，华为宣布对美国政府提起诉讼，对《2019 年国防授权法》（2019“NDAA”）第 889 条是否符合宪法规定发出挑战。华为希望获得如下救济措施：法院判定 NDAA 中针对华为的限制措施违反宪法，同时颁发永久性禁令，禁止实施该限制措施。

美国国会一直未能向我们展示支持限制华为产品销售的证据。在竭尽所能试着消除一些美国立法者的疑虑之后，华为别无选择，只能在法庭上挑战这一法律。该禁令不仅违法，还伤害了华为以及美国消费者。

华为在 170 多个国家开展业务，作为全球领先的技术提供商，华为的责任是遵从标准，制造安

全的设备，我们一直认真履行自己的责任。过去三十年，我们拥有良好的网络安全纪录。华为从来没有，将来也不会植入后门。我们也绝不允许别人在我们的设备上这样干。

美国政府一直污蔑华为是威胁，还攻击我们的服务器，窃取邮件和源代码，而且从来没有提供任何证据支撑其关于华为是网络安全威胁的指控。

而且，美国竭力诋毁华为、影响公众舆论。更糟糕的是，美国政府试图阻止华为参与其他国家的 5G 网络建设。

通过高额投资，华为成为全球 5G 领导者。鉴于美国从未提供任何证据证明其安全指控，我们怀疑它不让其他国家使用华为产品的动机到底是什么：是不是担心其他国家会使用先进的 5G 技术赶超美国?

或许美国政府错误地认为，压制华为能使其从中受益。但事实是，限制华为参与美国和其他国家的 5G 网络建设只会损害这些国家的利益，而更快地部署 5G 网络会使所有国家受益。

令人遗憾地是，在我们没有机会辩护的情况下，美国却颁布 NDAA 对华为进行限制。

2019 NDAA 889 条不仅阻止华为向美国客户提供服务，还损害我们的声誉，让我们失去为美国以外客户提供服务的机会。这是对美国立法程序的滥用，剥夺了华为走正当法律程序的权利，有悖于三权分立原则，背离了美国的法律宗旨，违背了宪法制定者的初衷。这不但侵犯了华为的权利，也伤害了美国消费者。通过颁布 NDAA，美国国会扮演了法官、陪审团和执法者的角色，这是违宪的。

其他国家也在反对美国政府打压华为的做法，美国总统本人最近也对使用虚假的安全理由来阻止华为的做法提出质疑。如果撤销这条法律（本来就应当撤销这条法律），华为就有机会向美国提供更加先进的技术，帮助美国建立最先进的 5G 网络。华为愿意解决美国政府的安全担忧。取消 NDAA 对华为的禁令可以让美国政府与华为一起解决真正的网络安全问题。

采取法律行动是我们不得已而为之的最后选择。我们希望，法院能做出对华为以及美国人民都有益的正确决定。

谢谢！

宋柳平发言

大家上午好，我是宋柳平，目前担任华为首席法务官。

今天上午，华为技术有限公司和华为技术美国有限公司向位于德克萨斯州普莱诺的美国德克萨斯东区联邦地区法院提起诉讼，就美国法律不合理地针对、惩罚华为提出抗辩，以保护公司和我们的客户。《2019 财年国防授权法》（2019 NDAA）第 889 条明确针对华为，不仅禁止美国政府机构从华为购买设备和服务，还禁止政府机构与购买华为设备或服务的第三方签署合同或向其提供资助和贷款，即便这些交易对美国政府并无影响或并无关联。通过提出此次诉讼，我们希望能让美国国会不要违宪地阻碍华为将建立全球一流 5G 网络所急需的领先技术带给美国。

第 889 条明确针对华为，将华为列入黑名单，损害了华为的声誉，且不给华为任何澄清的机会让其免受制裁，这是违宪的。美国对华为的攻击是有企图、带有惩罚性的。当时在通过这部法案时，参议员 Tom Cotton 表示，华为应该被“判处死刑”，应该将“华为排除在美国市场之外”。参议员 Marco Rubio 对华为进行诽谤，称华为是“特洛伊木马”，“不能允许华为在美国开展任何业务。”

第 889 条不仅对华为构成了伤害，更重要的是，对华为的客户也构成了伤害。该法案不允许华为向任何与美国政府有业务往来的公司提供其全球领先的技术，不论华为的产品是否会用于政府。因此，这纯粹就是惩罚性质的。该法案让美国消费者无法获得最先进的技术，特别是在那些华为的竞争对手不愿意提供服务的贫穷、偏远地区。

国会针对华为的做法过于宽泛，同时也是无效的。之所以说过于宽泛，是因为这部法案的禁止条款适用于联邦政府的所有机构，甚至包括与外交、国防和国家安全没有关联的机构，如印第安事务局和美国鱼类及野生动物管理局。更糟糕的是，这部法案还适用于大量与联邦政府机构签订过合

同的私营企业，甚至在与政府合同毫无关系的私营项目上阻碍华为与这些企业合作。第 889 条同时也无法有效应对网络安全：供应链是全球化的，无数企业在中国制造产品或使用产自中国的部件。一些大型电信企业与中国政府还建立了合资公司。但是 NDAA 却只针对华为等少数企业，供应链上的大部分企业都不受限制。

不幸的是，第 889 条是建立在众多错误、未经证实和未经验证的主张的基础上的。法案里的假设是不符合事实的，华为并不为中国政府所有，也不受其控制和影响。此外，华为拥有良好的安全记录和机制。迄今为止，美国没有提供任何有关安全问题的证据。华为从未得到过任何公平的机会来与指控华为的人进行对抗和盘问，也从来没有为华为提供一位公平的审判官。美国国会同时扮演立法者、检察官和陪审团的角色，这有悖于美国宪法。

鉴于此，我们特此起诉美国政府和第 889 条所适用的多个政府部门部长，包括农业部长、代理内政部长等。虽然这些部门明显与国家安全和相关领域没有任何关系，但第 889 条仍然适用于这些部门。我们要求法院判定适用于华为的第 889 条

违宪。我们希望法院能够从法案中删除这些侵犯联邦政府机构和华为权利、违宪的条款，这样我们能和总统及他的政府部门一起找到解决方案，让美国民众能够使用华为产品并确保美国国家安全能得到充分保护。

谢谢！

杨超斌发言

尊敬的各位来宾，

大家早上好！

我是华为 5G 产品线总裁杨超斌。谢谢大家前来参加本次活动。

三十多年前，罗纳德 · 里根总统说过，每一天的开始都意味着各种新的可能。在当下，5G 技术就是这句话最好的例证。相比 4G，5G 将提供更高速率、更低时延以及更加安全的网络连接，为人们提供更优质的网络体验。

英国电信首席架构师最近表示，“华为是目前唯一真正的 5G 供应商。”但是，美国《2019 财年国防授权法》（2019 NDAA）仍然仅仅基于毫无依据的安全担忧对华为实施不正当的限制措施。华为在 170 多个国家和地区开展业务，过去 30

多年来一直保持良好的安全记录。

排除华为以及破坏公平竞争将抬高美国运营商的建网成本，减缓 5G 部署节奏，损害经济，最终影响美国人民享受先进 5G 网络的权利，导致他们不得不承担额外的通讯费用。

加拿大运营商 Telus 首席技术官表示，华为参与市场竞争可以“降低至少 15% 的行业成本”。据 GSMA 预计，2017 年至 2020 年，北美运营商资本支出将高达 1360 亿美元。如果华为能自由参与市场竞争，即使只能节省 15% 的行业成本，节省金额也将高达 200 亿美元。

2019 年，T-Mobile 推迟了 5G 网络商用计划。AT&T 宣布他们所谓的 5G 网络速率不到 200Mbps，而韩国运营商 LG U+ 采用华为 5G 技术部署的网络下载速率则超过 1.3Gbps。

华为投入 5G 技术研究已超过 10 年之久，在 5G 方面比同行至少领先 12 个月到 18 个月，累计获得基本专利授权超过 2570 件。我们已签订了 30 多个 5G 商用合同，40,000 多个 5G 基站已发往世界各地。华为是全球最大的 5G 厂商。

时不我待。3G 技术发展 5 亿用户用了 10 年的时间，4G 技术用了 5 年。我们预计 5G 技术发展 5 亿用户只需要 3 年的时间。2019 年，超过 50 个国家预计将发放 5G 频谱。华为已经开发出全球最强大、最简单、最智能的 5G 网络技术。

我在一开始引用了里根总统的名言。这句话完整的句子是这样说的：“每一天的开始都意味着各种新的可能。能否在每一天都做些让我们走向进步与和平的事情，这都由我们决定。”给全人类带来福祉的技术发展就是这样的事情，不应该被设限。现在，是否选择继续走向进步将由每个美国公民来做出决定。

谢谢大家！

李大丰发言

大家早上好，谢谢大家前来参加本次活动。

我是华为监事会常务监事、ICT 基础设施业务管理委员会办公室主任李大丰。

我曾经在非洲工作过十几年。2011 年，移动支付在中国尚未兴起。但我惊讶地发现许多肯尼亚人已经在通过肯尼亚运营商 Safaricom 提供的 M-PESA 移动支付服务进行付款和转账。在肯尼亚，当时手机不仅仅是一个通讯工具，还变成了人们日常生活的一部分。现在 90%的肯尼亚成年人都在使用 M-PESA 移动支付服务。这一服务减少了现金交易量，也带来了犯罪率的下降。

从那时起，我就坚信，每个人都应该有机会享受通信联接，获取技术发展带来的各种收益。

许多国家即将大规模部署 5G 网络。我们需要

的是开放和公平竞争。但是美国政府却通过立法越权来干预市场。事实证明，在部署最先进的 5G 技术方面，美国政府无法代表市场参与者。5G 政治化只会给整个行业和企业带来伤害，同时必将阻碍美国消费者享受 5G 技术带来经济和社会效益。

虽然华为在美国的客户数量不多，但是我们仍然一直努力为他们提供最好的产品和技术。我们相信，即使是生活在农村、山区和其他偏远地区的人也应该有机会进入数字世界。每一个对华为表示满意客户都意味着，通过我们的努力，肯塔基州或田纳西州又有 2 万或 3 万名居民可以享受高速互联网服务。

此外，缺乏竞争的市场会导致网络部署成本上涨，最终却要由消费者买单。正如杨超斌先生刚才所说，华为参与北美市场竞争将在四年内节省资本支出至少 200 亿美元的行业成本。

目前，华为在美国设有七个办事处，共有超过 1000 名员工。我们在美国电信市场做了大量投资，包括与数百家美国公司建立了合作伙伴关系，每年从这些公司采购价值数十亿美元的零部件、设备和软件。《2019 财年国防授权法》（2019

NDAA）将阻碍华为在美国投资和创造就业方面的长期努力。

虽然我们在建立互联世界方面已经取得了很大进展，但是我们不能忘记，目前仍有包括很多美国人在内的超过 38 亿人没有接入互联网、超过 10 亿人口无法获得移动宽带服务。建立更美好的全联接世界是全人类的不懈追求，不应该有人在这条路上设置更多障碍。

谢谢大家！

任总

CNN 采访

2019 年 3 月 13 日 , 中国深圳

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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。我们应该是什么主义？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 **记者：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。

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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。**

任总：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，我们是可以签订无间谍协议的。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难境，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 记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：假设决定去美国的话，您会感到紧张吗？**

任总：我从来没有决定要去美国，所以我没有什么紧张可言。

10 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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。中华五千年来最大的缺点是“闭关自守”，由于封闭，所以五千年来没有繁荣，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，也不会在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 记者：您对于华为未来的生存和盈利是不担心的？

任总：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多注重工程技术创新，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 **记者：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？

任总：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能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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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……。**

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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理，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 记者：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？

任总：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，这应该是没有问题的，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 记者：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？

任总：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，那么我们将来有一天会先成为发达公司的。

25 **记者：所以您认为目前华为所经历的事情是好事？**

任总：是的。

任总

加拿大 CTV 采访

2019 年 3 月 13 日 , 中国深圳

01 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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。

我们有三个这样的展厅。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，是为企业网提供的；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 记者：所以您是通过带有历史韵味的建筑去展望 5G 的未来？

任总：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 记者：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？

任总：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，那我们就不可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 记者：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。

任总：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 记者：这是好事，您是不是也是以同样的理念去教育您的孩子？

任总：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 记者：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。

任总：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，也告诉了她“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 记者：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？

任总：至于这是不是因为她是我女儿的因素呢，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 记者：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？

任总：也许。那我就好陪她，她就不会那么孤独了。

10 **记者：您跟女儿多久通一次电话？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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；你没有限制，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 记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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。**

任总：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 **记者：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？

任总：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 **记者：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。**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：对于特朗普的表态，您相信他说的话吗？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 记者：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，是不是要接受美国的建议，学习美国把华为拒之门外。

任总：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，我认为是值得的。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 记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：为什么 5G 成了氪石？超人才有氪石。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？

任总：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 **记者：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？**

任总：哈哈，我也不了解，为什么这么大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 **记者：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？**

任总：第一，华为公司跟中国政府的关系，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，我就是一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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：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?**

任总：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 **记者：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?**

任总：这两者难道有关系吗? 我觉得没有关系。

34 **记者：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?**

任总：是。

35 **记者：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？**

任总：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 **记者：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?

任总：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、正在惰怠，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 **记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：应该。

39 **记者：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？

任总：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，我们认为是打个问号的。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，我们必须要努力与时间赛跑，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 **记者：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。**

任总：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 **记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：那您喜欢现在大家对您的关注吗？**

任总：我当然不喜欢，因为让我没有人身自由。以前我身上揣了两百块人民币，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。

记者：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 **记者：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。**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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。**

任总：黑天鹅、灰犀牛我都知道，但是我们公司的黑天鹅跟我没关系。

49 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：您现在经常给温哥华的女儿打电话吗？

任总：是，很少，但不是每天打给她。

52 记者：您跟女儿的通话是您很期待的吗？想了解她的状态？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：您之前去过温哥华、去过加拿大吗？**

任总：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 **记者：确实很漂亮，如果您以后再去加拿大，会担心被逮捕吗？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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。

记者：非常感谢您今天花时间跟我们交流，跟您谈话很有趣。

任总

美国《洛杉矶时报》采访

2019 年 3 月 14 日 , 中国深圳

《洛杉矶时报》执行主编：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。

任总：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。

主编：您非常慷慨，我也会尽力不滥用您的慷慨。

任总：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 主编：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。

任总：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 **主编：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？**

任总：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 **主编：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？**

任总：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 主编：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 年美国政府针对华为一些说法，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。

任总：“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 **主编：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？**

任总：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。

主编：所以，逆境其实给你带来了好的结果？

任总：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。

主编：您赶快跟我讲一下，如果都是好处，为什么要提起诉讼呢？

任总：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。

主编：是因为规模越来越大吗？

任总：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。

主编：我承诺会做到的。

任总：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 **主编：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。**

任总：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。

主编：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

主编：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？

任总：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 主编：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？

任总：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 主编：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东西所影响？包括管理理念或者其他有触动的地方。

任总：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。

主编：这是最新的一版吗？

任总：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 **主编：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。

任总：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。孟晚舟经过了很多国家，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。

主编：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。

任总：您跟加拿大的律师见一面应该是可以的。

主编：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 主编：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？

任总：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：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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”。我们公司在国外也不想合资，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。

主编：什么是合资企业呢？就是“同床异梦”。

任总：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 主编：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。

任总：我也赞成他的话，我也是他的信徒，我也是一个偏执狂。

16 **主编：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？**

任总：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 **主编：以下是我自己的感受，不记录在案。**

任总：记录在案也没关系。

主编：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。

任总：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。

主编：期待。

18 **主编：希望您和您的女儿有时间经常聊一聊，彼此支持。**

任总：我和晚舟经常聊，她妈妈在加拿大陪她。

19 **主编：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?**

任总：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，评审专家们一看就很喜欢。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！

主编：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。

任总：您是天才！他是建筑界的天才，您是传媒界的天才。

20 **主编：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？**

任总：是的。

任总

韩国《朝鲜日报》书面采访

2019 年 3 月 29 日，中国深圳

01 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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?

任总：我只是一个普通的低阶军官，离开部队后也与军队没任何往来，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。由于工作努力，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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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技术趋势，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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：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。**

任总：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 记者：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？

任总：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联接，最安全可信的管道。

11 记者：最后，请您谈一谈华为展望的 ICT 产业的未来。

任总：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，今天进入到了全联接和云的社会。

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”。我们有志提供这样一个平台，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。

陈黎芳

加拿大国家电视台（CBC）采访

2019 年 3 月 5 日 , 中国深圳

01 记者：想问一个加拿大人都非常关心的案子，也就是孟晚舟的案件。她被逮捕时您觉得吃惊吗？

陈黎芳：我非常震惊，当时甚至不敢相信。我跟晚舟已经在华为共事 25 年，既是同事也是朋友，对她非常熟悉和了解。我们刚来公司的时候都是才 20 多岁的姑娘。晚舟在工作上特别刻苦、特别勤奋，而且特别爱读书。有时候在一起开会，她会利用各种时间修改她的文件，休息时还抓紧背几个英语单词。孟晚舟出事以后，我儿子也跟我说了一件事。他说去年申请大学时有一个财经的问题想要请教她一下，自己没有想到晚舟阿姨会秒回他。可见，晚舟是一个充满善意的人，一点点小事都乐意帮忙。

她个人的专业才能我也非常佩服。她领导了华为的财经管理变革，使得华为在资源配置、流程优化、运营效率、内控建设方面都有了比较优秀的管理实践。我相信，晚舟无论在是哪家世界 100 强公司工作，绝对都会是最优秀的 CFO 之一。

她突然遭遇这样的事情，我特别心疼她。她在温哥华机场被扣留时，个人权利遭到了非法的侵害。但是孟晚舟自己特别坚强也特别乐观。这也感

染了我和我的同事们，不会让自己陷到情绪当中去，会客观地去面对。一方面，我们反对美国政府这么做，基于对企业的指控就逮捕企业高管，这样的事情太罕见了。但另一方面，我们又必须客观理性地对待，依靠法律来解决这个问题。美国政府这样的行为是对司法程序的滥用。我们仍然相信加拿大政府是自信的、公正的、独立的，也相信加拿大司法系统一定能够公开、透明、公平、公正地处理。

02 **记者：似乎你的信心要比中国政府还要足，为什么？您讲到了更加相信加拿大司法系统的公正透明，听起来比中国政府对加拿大司法更有信心。**

陈黎芳：我没对比过。您觉得我更有信心？

记者：中国政府说这个事件受到了政治的影响，也说到了司法独立在加拿大似乎无法实现，听起来你对加拿大的司法系统还是有很大的信心，为什么？

陈黎芳：我也认为这件事是政治驱动的。因为特朗普总统自己讲过，加拿大外交官也讲过。他们的话表明这个案子就是政治驱动的。另外，我们在

加拿大除了相信法律还能相信谁呢？我们当然相信法院最后一定能够做出公正的裁决。

03 **记者：回到孟晚舟案子上，刚才您说到，您会以一种客观、理性的态度去应对、思考发生了什么以及接下来要做什么。您真的可以做到这么客观和理性吗？似乎听起来有很多个人的感情在里面。**

陈黎芳：我是一个女性，肯定有感性的一面。也可能因为我是一个女性，也就更同情孟晚舟的遭遇。作为一个职业女性突然面临这种困境，一定十分难受和煎熬。她有四个孩子，三个儿子，最小的是女儿。她怎么会不思念自己的家庭呢？我有感情但并不妨碍我理性思考。

记者：在她被抓捕之后您有机会跟她通话吗？

陈黎芳：我们有一些通话，但是不是特别多。在谈话当中能够感觉到她特别坚强和乐观。我没有问过她为什么可以做到，我很钦佩她。

记者：所以，基于你对她的了解，您觉得她有渡过难关的毅力吗？

陈黎芳：一定要有这个信心。

04 记者：您是否觉得她被当做替罪羊利用了？以及您是否认为，她之所以被利用，并不是因为她做了什么错事，而是因为她的身份特殊？

陈黎芳：晚舟的人品我很了解，我相信她没有做错过什么事情。至于是不是被当做人质，我不知道，但特朗普总统说过类似的话。

您可能也注意到前天孟晚舟委托她的律师对加拿大皇家骑警、边境服务局和加拿大政府提起了民事诉讼，我非常赞赏和钦佩她通过法律手段保护自己基本权利的做法。

05 记者：对于孟晚舟这件事情您有没有什么想对加拿大政府说的？

陈黎芳：我希望加拿大政府能够公开透明。我们是有信心的，也希望加拿大政府能够随着司法程序的进行，进一步公开整个执法程序，公开更多细节，这就是我们的期待。

06 **记者：问一个关于 5G 的问题，华为在 5G 方面到底有什么特别之处？不仅华为自己这么说，外界也这么说。华为似乎已经成为了 5G 网络的代名词。为什么会这样？为什么华为的 5G 技术这么特殊？**

陈黎芳：华为从 2009 年开始研发 5G，到现在为止已经累计投入了超过 20 亿美金，拥有 2500 多项专利、在全球已经有 30 多个商用合同、以及发出了 4 万多个基站。

可能这些数字听起来有点枯燥。我可以举一个例子，比如很多运营商都说选择华为能节省成本。怎么节省呢，其实就是技术创新。华为 5G 的基站重量特别轻、尺寸特别小，只需要一个人动手安装即可，既不需要更多的人也不用雇吊车，更不需要封路。我们估算过，在加拿大每装一个华为 5G 基站，就可以节省一万美元的成本。

另外，为什么说 5G 更安全呢？我们在使用 3G、4G 时发现了一些有风险的场景，那我们在 5G 研发的一开始就有意识地在标准上、技术上下工夫。比如，在传送过程中对数据进行加密，这种加密能力甚至可以抵抗住未来量子计算机的攻击。再比如，我们对用户的个人数据也要进行加密保

护，这就能够有效防护伪基站或者对用户位置信息非法的截取。

消费者也可能会说，为什么一定要用新技术呢？因为新技术给人更好的使用体验。比如，下载图片会更清晰、下载速度更快，用 VR 时也不会觉得头晕。另外，在一些极端的工作场景下，5G 技术的运用还可以避免人身危险，人们只需要做一些远程的控制就能完成工作。

其实，华为 5G 跟加拿大颇有渊源。虽然华为的 5G 研发在德国、英国、加拿大等很多地方都有部署，但是我们研发团队有两个负责人恰好都是加拿大博士，其中一位是男士、一位是女士。所以我的加拿大同事们经常跟我说，华为 5G 是加拿大的 Homemade 5G。

我们不仅最早在加拿大开展 5G 研发，也针对加拿大的特点专门开发了解决方案。比如在北方地区，如果用传统的卫星，网络质量和信号差；如果用光纤铺开，成本又太高；因此，我们提出了 5G 空中光纤，这可以提供高质量、高品质的家庭宽带服务（WTTX），成本也仅仅是其他方案的三分之一。当然这种解决方案不仅适应加拿大，也同样

适应各种偏远地区，以及面积大、人口少的发达区域。

07 **记者：我知道华为在技术的研发方面投入非常多。比如像刚才讲到的，当很多人还没有想到 5G 的时候，华为已经走在前沿开始对 5G 进行研究了。我的问题是，现在有一些运营商和国家面临被迫不能使用华为设备的压力。如果这些国家或这些人最后决定不采用华为设备，这会对华为的业务产生什么影响呢？**

陈黎芳：现在主要是美国政府采取了一系列行动，这对华为正常的商业运作产生了很大的干扰。这种行动在全球来看都是罕见的。但是，到目前为止，华为的 5G 商用合同在全球最多，5G 部署和技术成熟度也最领先。我相信大家都想尽早部署、使用最先进的技术。每个国家，无论是政府还是企业、消费者，都一定会基于他们自身利益来做选择。所以我并不会特别担心。

08 **记者：但是比如美国、澳大利亚以及其他国家和地**

区已经决定排除华为设备了。您不觉得这是个风险吗？

陈黎芳：实际上，现在做出决定的国家只有美国和澳大利亚。但是包括加拿大在内的其他国家情形是不一样的，全球有 30 亿人使用我们的产品和服务，我们有着 30 年良好的安全记录。

和我们合作的运营商都有几十年的专业经验，它们一定会选择一个最适合的、最安全、最先进的设备供应商。我相信他们会继续选择华为。因此，我对您的问题并不特别担忧。

09 **记者：但是我们知道，这个问题并不完全是技术问题，也不仅仅是工程师决定的问题，其实很多时候都是政客在制定相关决策。你们对此一点都不害怕吗？美国正在对盟国施压排除华为的技术。比如，现在加拿大对于是否允许华为参与 5G 部署也尚未做出最终决定。你们是否担心这个问题政治化，工程师的意见反而会被束之高阁？**

陈黎芳：我并不害怕这一点，虽然美国政府的行为确实罕见。我的看法是这样的：美国可能有点

低估了华为的团结和意志，也有点低估了其它国家的政府、企业和民众自身的判断力。美国并没有拿出事实，只是拿一些观点和猜测去影响舆论，我觉得它的影响力并没有它想的那么强大。

您提到了加拿大。华为在加拿大目前大概有1100 多名员工，2019 年还计划新增 200 个就业岗位。除了提供网络产品和服务以外，华为在加拿大也有大量的研发投入。过去十年，华为在加拿大已经累计投入 5 亿美元的研发经费。其中，单就2018 年便投入了 1.37 亿美元。同时，我们还支持加拿大大学的研究项目。

我们和 Telus 和 Bell 的合作历史也超过了 10年，并采用政府主导的安全审查机制（SRP）来保证加拿大公民使用的无线网络的安全性。这个安全保障机制的功能就在于保障加拿大人民能够使用安全的网络。面向未来，我们还会持续遵守这一承诺。

您刚才说的特别好。如果把网络安全当做技术问题来看待，其实非常简单、非常好解决。

10 **记者：为什么他们这么害怕华为呢？**

陈黎芳：我也不清楚美国政府为什么会害怕我们这么一个小小的公司。一个公司技术好就要害怕它吗？好像这个逻辑也不太成立。就像虽然 NBA 联盟球队主要是美国球队，但加拿大多伦多猛龙队也可以打的很好；高科技行业中可以有美国公司、欧洲公司、加拿大公司，难道不能有一个中国公司吗？

11 **记者：现在美国政府和其他国家指出的一个具体问题就是华为与中国政府的关系。他们担心华为与中国政府的关系太亲密，会受到中国政府以及中国共产党的影响。他们还具体指出了中国的《情报法》，据说这一法律会强迫华为交出华为在网络上传输的信息，您对这个说法有什么回应？**

陈黎芳：您说的这些观点我也读到过。我也理解这些担忧。就像我第一次读到美国的云法案、澳大利亚的 AA 法案。这些法律要求企业安装后门、搜集他国的数据信息，我对此也特别震惊、特别担忧。

华为的做法是，我们从创始人到每个员工，都可以做出具有法律效力的承诺，无论任何情况，我们都拒绝任何政府的装后门、收集数据情报的要求，这就是我们的态度。

12 **记者：您觉得怎样才能做到您刚才所说的这种“拒绝”呢？因为华为是在中国运作的，需要符合中国法律。我们昨天去了华为的网络安全实验室。你们也提到华为业务的运作需要遵从所在国家的法律法规。那么，中国政府这样的法律法规，华为怎么可能不去遵守呢？**

陈黎芳：刚才讲了态度，接下来讲行动。首先，一定要构建自己的网络安全能力。比如，上个月我们宣布过我们初始启动 20 亿美元投资，用于提升我们的软件工程能力、安全可信能力。

另外，网络安全能力和水平还需要较高的标准和透明的第三方验证。华为经受住了像加拿大的 SRP、英国的 OB，以及德国的波恩测试中心的严格测试。这些都是政府主导的检测认证。华为也参加过第三方独立的评价，比如美国的 Cigital。在一起评估的公司中，华为有 12 项优于业界平均

水平，其中 9 项达到业界最高级别。

您提到的中国法律，我们请教过法律专家做了认真的评估，中国政府也多次对该法律进行了澄清。比如，中央外事办主任杨洁篪在德国慕尼黑安全峰会上作了专门的澄清。另外，外交部发言人也专门澄清过两次。前两天，人大的发言人也再次清楚地表明中国没有法律要求企业安装后门，中国没有法律要求企业搜集别的国家的信息和情报。

华为过去没有收到过中国政府提出的这样的要求，未来即使收到无论是来自中国政府还是其他国家政府的要求，华为都会拒绝，没有什么做不到。

13 **记者：有很多专家解读了中国的《情报法》。他们觉得虽然中国的《情报法》写的很模糊，看起来并不清楚个人和公司是否需要交出数据和信息。但实际上，无论外界怎么解读，中国政府似乎都会要求企业和个人这么做。我想问的问题是如果出现这样的情况，华为怎么样才能拒绝这样的要求呢？比如，其他公司、其他的 CEO 在一些别的事情上都并没能做到拒绝政府的请求，华为怎能做得到呢？**

陈黎芳：我们做过专门的法律咨询。中国的刑法明确规定，“法无明文规定不为罪”。既然没有明文写过这样的要求，就可以不遵守，所以华为可以拒绝。

在这里，我还要做一个说明，华为只是一个设备提供商，网络的运营和客户数据的管理是电信运营商负责的。打一个通俗的比方，网络安全的保障就像一个能获胜的冰球队。冰球比赛不可能是一个人的战斗，需要翼锋、中锋、后卫、守门员的共同协作，而且要一起遵从共同的规则才能获胜。无论其中某个位置上的球员多么优秀，他都不可能替代整个球队的协作。网络安全也是一样的。网络安全并不仅仅是某个公司或某一个角色的事情，它需要政府、设备商、运营商以及使用者全生态的协作。任何一个角色既起不了那么大的作用，也没有那么大的危害。

14 记者：您使用冰球来做比喻，您一定是加拿大人吧？

陈黎芳：我儿子爱好兴趣广泛，比如 NBA、冰球和 Rap 音乐等，我受他影响很大。他给我介

绍了一个叫 Drake 的 Rap 歌手，我特别喜欢。Drake 有一句歌词我印象非常深刻，“Started from bottom now we’re here”。我对这句歌词特别有共鸣。因为华为也是白手起家、几个人一起创业的公司。现在，华为已经有 9.7 万左右的员工持股，就像大的合伙人公司一样，大家把钱都投到这个公司。

比如，华为去年研发投入 150 亿美金，在全球企业的研发经费中排第五。我们的理想就是把全世界都联接起来，我们在很多地方做到了，我觉得我们特别酷。华为人最骄傲的是做了很多其他公司不愿意做的事情，比如在艰苦地区建设网络、在灾难的时候保障通信，每一个华为人既为自己生活更好而努力，也为共同的理想而奋斗。

15 记者：刚才讲到华为业务运作，美国已经作出了法律方面的指控，指控华为员工偷窃了其他公司的商业机密，对于这个指控您有什么回应呢？

陈黎芳：华为已经发表过声明，否认了美国政府的指控，我们也相信法院最后的审理会得出相同的结论。因为该案件已经进入了司法程序，细节我

不方便打开来一个个讲。总之，美国政府的行为对华为的声誉造成了很大的破坏，我们一定会采取行动来保护自己的声誉，包括必要的法律措施。

比如，上周我给美国媒体写了一封公开信，邀请大家到华为来看一看。华为所有的高管都愿意回答媒体的任何问题，也会开放研发实验室、技术发布会给大家看。希望媒体人士、专业人士，观众、读者或者听众，自己做一个对比，看看哪一个是真实的华为，谁的技术更领先。

16 **记者：如果真的有员工被发现做了这些事情或者卷入了类似的事情，华为会采取什么样的行动呢？比如说像近期这些案件曝光之后，公司是不是有在内部重新给员工做一些公司政策方面的宣传教育？或者说强烈打击这种行为？**

陈黎芳：华为在这方面有非常清晰的政策，也有相关流程，以及对员工的教育培训。如果有任何员工个人违反这些规定，华为从来都会毫不犹豫做出坚决的处理措施，我们从过去到现在一直是这样做的。

17 **记者：在这些案件指控出来之后，公司有没有对员工重申这样的信息？如果大家不明白不清楚的话，公司再去重申一下，你们是不允许去偷窃其他公司的商业机密的。**

陈黎芳：不仅仅是重申，这和是否发生了某个事件没有关系，我们会例行反复教育培训员工。

记者：谢谢！

徐文伟

英国媒体采访

2019 年 3 月 22 日 , 中国深圳

徐文伟：非常欢迎两位来公司了解华为和大学的合作。华为过去的创新主要是围绕客户需求的产品、技术和解决方案的创新，也就是帮助客户增加收益或者降低成本，帮助客户和合作伙伴增强竞争力，帮助客户实现商业成功，我们称为创新 1.0。我们在欧洲基于客户需求的创新 1.0 的有几个案例：第一，2006 年在欧洲运营商 vodafone，采用创新的分布式基站，帮助客户降低 TCO30% 以上，同时网络性能指标有极大的提升。第二，2007 年，与欧洲运营商 Telefonica 德国合作，开发了全世界第一个 SingleRAN 无线基站，把原来是分离的 2G、3G、以及后来的 4G 的基站合在一起变成一个设备。通过十多年的发展，现在还可以同时支持 5G、4G、3G、2G。这个阶段的创新主要是基于客户的需求进行解决方案创新和产品创新。

现在华为进入了创新 2.0 时代。我们认为，当前 ICT 的发展遇到了瓶颈，在关键的理论创新方面没有新的重大的突破。现在的创新主要是技术创新，把几十年前的理论创新的成果变成技术实践。比如说，香农定律是 70 年前，1948 年发表的，现在几乎已经达到了香农定律的极限，CDMA 是

演员海蒂拉玛 1941 年发明的。如果没有新的理论创新和基础技术的创新，ICT 产业发展就会遇到瓶颈。摩尔定律驱动了 ICT 的发展，以前每年性能指标提升 1.5 倍，现在只能达到 1.1 倍了，摩尔定律下一步怎么发展？这些都是我们在 ICT 发展中的瓶颈。

所以，面临着理论创新和基础技术创新的瓶颈，大学是理论创新主力。从目前产业的情况来说，基础理论进行创新由大学承担，工程和技术的创新是大学和企业共同承担，基于客户需求的产品、技术和解决方案创新由企业承担，企业提供设备给运营商，运营商向消费者提供服务，理论创新的成功最终服务于消费者，使消费者受益。企业从中获得盈利，而这些盈利又回馈给大学，进一步支持基础理论研究和基础技术创新。

华为公司和大学的合作从原来的创新 1.0 进入到 2.0，现在更多地支持大学基础技术、基础理论的创新。我们向大学提供了大量的 Gift money 和 Funding money 支持这些研究，华为公司不需要回报。大学的基础研究和创新成果，照亮了世界、照亮了行业，同时也照亮了华为前进的方向。通过

这些研究，他们告诉世界哪些路径是成功了，哪些路径是失败的。当然，在科学研究上没有失败一说，只能说这条路径走不通，再找另外一条路径，确认走不通的路径也是科研成果。

很多大学与华为有很好的合作，他们是非常了解华为、信任华为和支持华为的，因为合作对双方是互惠的，对彼此都有价值。并不是工业界单向从大学获得技术，实际上是双方能量交换和增益过程。工业界能为大学提供行业迫切需要解决的商业挑战、技术挑战以及真实的场景，也给大学研究提供方向性的建议，尤其是工业界对未来发展的需求和方向。通常高校的理论创新研究成果要花很长的时间，甚至几十年时间才能够真正商用，而工业界的贡献是能够帮助高校加快研究成果的商业化。专利本身是没有价值的，要变成商业成果对社会才有价值，所以工业界和大学的合作是双向的，而且是双赢的。华为公司和大学的合作，尤其是资助大学的基础技术研究、基础理论的研究会持续进行并不断地加大。

01 记者：刚才解释从 1.0 到 2.0，这个故事当中投

资规模也扩张了吗？可以讲一下投资，美国、英国现在规模是多少？有一个数据来自美国政府机关，2012 到 2018 年期间华为在大学投了 1060 万美元。这个规模在英国也是类似的吗还是？

徐文伟：华为研发投入是非常大的，每年保持在收入 15% 左右。在研发投入中有 20% 甚至 30% 投入到基础技术和前沿技术的研究。当前 ICT 产业的理论基础都是几十年前产生的，这些年来主要还是工程的创新和技术的创新。一定要有新的理论创新，才能使得 ICT 产业有一个良好的发展前景，我们非常尊重历史上在前沿技术、基础技术投入研究的这些公司，尊重他们对人类和产业做出巨大的贡献。

华为作为全球最大的 ICT 通信企业，和全球其他公司一样，有责任和义务在前沿理论和技术研究领域，资助大学探索未来，对行业和人类社会发展做出贡献。我们在大学的投资和 Gift Funding 每年都会增加。

我们不清楚美国政府统计的这个数据情况，但是我们在美国大学 70-80% 的经费是 Gift money 和 Funding money，资助教授、专家从事基础性

的研究和创新，华为对此没有任何的权益诉求。

记者：总体的数据现在还没有？

徐文伟：有的，大学的合作经费每年超过 3 亿美金以上，而且每年都将快速地增长。

02

记者：华为和大学合作期间，您所知道的最重要的技术创新是什么？

徐文伟：有很多合作创新案例。如 2018 年 11 月宣布的，华为每年投资 500 万英镑，五年 2500 万英镑，华为、英国电信和剑桥大学三方一起，对未来通信网络技术开展研究合作。剑桥大学领先的研究创新能力，加上运营商英国电信对未来网络发展真实的需求和场景，以及华为的行业的经验和洞察以及工程实现能力，这样的三方合作，不仅保障了剑桥大学和 BT 在未来通信领域中的持续领先，同时英国的消费者获得了更好的服务，对整个通信行业发展也将起到非常积极的作用。

5G 与英国萨里大学的合作，使得萨里大学不仅仅是全世界第一个，也是唯一一个在校园里体验 5G 创新的大学，同时更重要的是，通过这种双

赢的产学合作，确保了萨里大学以及英国在 5G 的研究领域，走在世界的最前列。华为和萨里大学一起发起了 5GIC 联盟，项目初始阶段华为提供了 500 万英镑的资金支持。现在 5GIC 联盟有二十多家伙伴，吸引了 7000 多万英镑的资金投入到萨里大学 5G 研究项目中。现在我们与萨里大学正在探讨下一代先进移动通信技术创新合作。

03 记者：最近有一系列大学，包括美国加州大学和英国的牛津大学，开始停止和华为的合作，虽然也说在之前合作中没有任何的问题和困难。一部分也是来自美国政府的压力，想知道您对这个趋势有什么看法?

徐文伟：大学和工业界的合作是双向的，并不是工业界单方面从高校获得技术，通过和工业界的合作，工业界给大学带来非常多的研究方向以及真实的应用场景和工业界的挑战，这是一个非常重要的输入，帮助大学教授提供研究提供方向。

基础科学研究应该是人类共同的知识财富，不应该有太多的地域属性和政治属性。前两天哈佛大学校长的公开发言中提到：“伟大的大学坚持追

求真理的勇气、开放性的思想和行动。作为大学，要真正承担起这样的责任，唯一的方法就是践行和维护那些超越国界的学术价值。”

很多负责科研的大学校长都表示，通过和工业界的合作，不仅仅是帮助大学的研究成果更快地商业化，产生价值、对人类做出贡献，更多的是同时工业界给他们带来了非常多的好的研究方向以及真实的业务场景。

华为与大学的合作，尤其是技术基础研究方面的合作不仅不会停止，还会持续加大投入。我相信所有与华为合作的大学都体会到了华为的真诚、华为的开放以及华为的贡献。

04 记者：关于研究和创新这一块，您觉得大学是不是一个非常重要的技术和人才管道呢？

徐文伟：大学最主要的价值是对理论创新和未来不确定性的探索，而且大学需要多路径、多种研究方式共存。很多研究在五年、十年甚至更长时间都不会产生商业化的价值，但是对人类的未来非常重要。就如刚才提到的，当前通信中所使用的很多

技术，在五六十年前都已经有理论创新了，现在依然是在使用这些理论。

现在面临着需要突破理论创新的瓶颈，华为公司和大学的合作以及提供的 Funding money、Gift money，将投入到未来五年、十年、甚至更长远的理论创新和基础技术创新上。在资助基础理论研究的领域，华为不要成果，不要署名权，也不要求学生在毕业后加入华为，我们完全是开放的，双向选择。同时华为也帮助了学生更多地了解工业界。

华为在全球推行未来种子计划。英国学校每年会选 50 位学生，华为与他们交流通信技术以及未来发展趋势，让学生们更多地了解通信和 ICT 行业。

05 记者：您刚才提到华为开放不需要成果、不需要专利。这些专利是非常重要的保护发明者的利益，想了解一下平时跟大学合作时在专利上有什么样的要求，有不同的分类吗？与华为合作有什么不同的模型？

徐文伟：华为和大学合作有几种模式：

第一，Funding money 和 Gift money 的方式，华为不需要任何权益，资助教授的创新。最终成果，可能是教授发表文章或者对未来的研究探索。

第二，华为和大学教授双方对感兴趣创新技术共同进行研究，事前明确 IPR 的权益分配。很多大学主管科研的校长说过：大学创造的专利，最终是要通过商业化贡献社会产生价值，这些专利才有价值，专利本身不产生价值。在某种程度上，华为和大学一起把专利和技术商业化，转换成为社会产生价值。

比如说 4G 或 5G，工业界的专利、大学的专利，还有其他组织的专利，一起把世界上最好的技术综合起来形成 4G 或者 5G 标准，是全球工业界、产业界、大学、标准组织共同合作的成果。

根据世界知识产权组织（WIPO）的公布数据，华为去年申请了 5405 项专利，华为与产业界共同合作，形成标准才能发挥专利的价值，产业化后才能有贡献，才能产生价值贡献社会。

06 记者：这 5000 多项专利一些来自大学或者？

徐文伟：华为申请的这些专利，主要是我们自己研究成果进行专利申请。

07 记者：和大学的合作有没有限制对于民用或者军用的技术？

徐文伟：华为公司是一个商业化的公司，所有的产品都是民用产品。所有的研究包括和大学的研究都聚焦在商业用途的民用产品。

08 记者：我对华为未来在英国，包括英国大学的投资很感兴趣，接下来几年华为的投资会增加吗？

徐文伟：一定会增加的，会进一步加大在英国的研究投入，包括基础技术和研究投入。比如说 2015 年开始资助曼彻斯特大学进行石墨烯的研究，就是长远的基础技术研究。虽然是长期的基础技术研究，但我们推动了石墨烯的产业化方向，石墨烯的散热技术就用在华为最新的 mate 20 手机，由于散热效果好，CPU 速度不仅不会降低，

而且性能非常高，这就是石墨烯的应用场景之一。华为推动了石墨烯基础技术研究，在散热应用领域的产业研究和投资方向。

在华为对未来的情景假设中，我们认为未来社会一定是一个智能社会，万物感知、万物互联、万物智能是三个特征。所以，我们和大学合作的创新方向：

第一，愿景驱动，假设未来的世界是什么样?

第二，把工业界实际的挑战，作为大学研究创新中的重要方向。

第三，华为 ICT 领域对行业深刻地理解也给大学创新研究方向的选择提供非常重要的输入。

我们和英国大学合作也是基于愿景驱动的。假设未来是一个智能世界，是全无线的世界和全光的世界。假设未来是一个全光世界，现在计算是数字计算，会不会从模拟到数字又回到模拟呢? 所以我们现在大力投资光计算，也会资助英国大学进行光计算的研究。光计算的好处是提供了巨大的带宽的同时，极低的功耗，节约大量的能源消耗。华为将对光计算研究感兴趣的大学进行投资，当然什么时

候出成果我们也不知道，也许十年，二十年，也许不能实现。但是在光这个领域探索未来世界的基础设施和未来发展方向却是一个非常有意义的探索。

任总说过：“没有正确的假设就没有正确的方向，没有正确的方向就没有有正确的思想，没有正确的思想就没有正确的理论”。我们对未来的假设是智能的世界，是全无线的世界和全光的世界。虽然不能说假设是完全正确的，但我们希望和大学的专家教授共同探索未来的世界。

09 记者：对于那些已经停止合作的大学想了解一下他们做出决定之前跟华为沟通了没有？华为目前的策略是放弃那些大学探索新的合作还是跟之前大学还在沟通在说服他们？

徐文伟：这个信息不完全准确。不能说是停止合作，有一些 pending 状态（暂缓状态），现在受到了一些干扰。虽然大学和华为合作是双赢合作，但在这些干扰下，有些大学有暂缓的情况。与华为合作的大学，都认为华为是一个非常值得信赖，非常开放、尊敬的合作伙伴。

我相信华为和大学的合作会进一步加大并加强。高校和工业界合作一定是双向、双赢的，并不是单向的，大学从和工业界的合作中明显体会到他们的价值和贡献。

徐直军

路透社采访

2019 年 3 月 25 日 , 中国深圳

徐直军：非常高兴与大家见面，经常读路透社的消息，这是我第一次见路透社的记者们。

01 记者：任总最近提到，华为在今年前两个月收入增长 35%，您能否介绍一下这些增长主要来自于哪里？是新的 5G 合同吗？

徐直军：5G 合同收入的规模还是很小，今年明年来自中国以外的 5G 合同或者 5G 的收入都不会太大，因为在启动期。所以，增长主要来自于智能终端和面向政府和企业的 ICT 解决方案。这也要感谢美国不断给我们做广告，本来这些企业对我们不太了解，消费者对我们更不太了解。所以，任总说应该付广告费。

02 记者：您觉得这是我们华为收入结构上一个长期的变化吗？换句话说，智能终端面向政企的 ICT 解决方案相比传统的智能网络重要性会上升？

徐直军：不是重要性会上升，而是增长主要来自于这两个方向。因为电信产业运营商增长很小，设备商增长也很小，这个产业进入了一个水平增长

期。水平增长不是不增长，而是增长速度和 GDP 的增长速度差不多。在电信运营商业务上说还要增长过去 20%、30% 不可能了，保持一个个位数的增长已经不错了。也就是 30% 多整体增长的情况下，电信运营商业务保持一位数增长情况下，其他业务大大超过 30% 的增长才能达到整体 30% 多的增长。

03 记者：从近期或者已经发生的情况来看，有些国家出现的比较重大问题，比如说有些国家说下一轮建设不买华为的设备，对华为的业务会不会产生影响？

徐直军：有几个。美国至今为止一直是这样，现在看到跟随美国的国家也就是澳大利亚，今年澳大利亚运营商 5G 也不打算建几个站。最近我也看到大量的国家已经在基于事实、基于自己国家的利益在思考和决策。他们会基于事实、基于自己国家的利益面向未来，不会是简单的来听从美国的要求。

04 记者：跟着这个问题同时也澄清一下，您觉得其他国家也禁掉华为设备的这个危险现在在烟消云散吗？

徐直军：我不敢这样讲，我们看到的信息基本上一致的，一切还在进展过程中。但是我相信各个国家都会基于事实、基于自己国家的利益更好地看待这件事情，而不是简单地跟随美国的要求。因为任何事情都要基于事实，而不是基于假设、怀疑和猜想来做决策。华为作为一个全球化公司，我们在每一个国家都有超过十年以上的合作，甚至更长时间的合作经历。我们是怎么样？做的怎么样？我们产品有没有问题这些国家都很清楚，这才是事实。这么多年来也一直在跟各个国家的政府和相关机构进行沟通和交流，大家知道华为是什么，不是突然冒出来的怪兽，或者从来没有见过的华为。而是在这个国家存在了十多年，跟这个国家有大量沟通、共同发展下的华为。

05 记者：您个人有没有跟一些政治人物特别是欧洲国家的政治人物们有过对话呢？如果有的话可以简单分享一下吗？

徐直军：肯定有，看哪个层面上的。无论跟哪个国家进行交流和对话，其实都是共同解决彼此的关切。政府关心华为在这个国家建立网络提供的设备能不能保障安全、能不能保护隐私，这是政府的关切。华为与政府进行沟通交流，探讨怎么建立起一些管理机制、监督机制确保政府的关切能够真正的落实。这有我们跟英国的 NCSC 合作机制以及 OB 机制，也有跟德国的 BSI 的合作机制，以及最近在比利时构建的网络安全透明中心，都是在跟政府相关监管机构沟通以后根据彼此的关切达成解决问题的方案。

这些就是事实，他们知道华为的产品是什么样，知道华为在当地存在了什么，以及知道华为怎么被它监管。

06 **记者：您有没有一些例子，比如说参加过具体的会谈去解决这些政府的关切，而且您觉得这样的会谈在您想来是尤为重要。**

徐直军：我想是不是合适说，不知道。因为毕竟是双方的，不便于在这里来全部透明的说出来。

07 **记者：为什么在英国花了这么长的时间去解决他们的担心？现在是不是有计划把华为所有的源代码进行重写呢？**

徐直军：这点在跟英国的媒体沟通中已经说的很清楚。把这个故事讲清楚当时花了很长时间，把这个故事重新送给你就行了，那上面讲的每句话都是我们要去做的。

08 **记者：上次您采访也提到了，三月底说高阶计划涉及多少的成本，多少的源代码进行重构，现在可不可以跟我们分享？**

徐直军：不在这里分享，现在不是适合发布的时候。

09 **记者：想问几个华为与中国政府关系的问题，我想在座的几位对这几个问题都比较关心。第一，历史上华为和中兴都来自于面临美国政府很大的压力，我很好奇地问一下，中兴毕竟是一个国有企业，中兴有没有从中国的中央政府那里获得额外的支持，而且是在牺牲了华为商业利益的情况下获得额外**

的支持。

徐直军：我不知道。我没有到中兴的管理层里面去，可能一般管理层成员都不一定知道。

10 **记者：近期政府对华为的支持，有些记者提到华为有一些活动的邀请函，都是通过中国驻外大使馆去发送的，包括国家媒体（像环球时报），也通过小孩子唱赞扬华为的歌曲这种方式对华为表示支持，所有的这些都看起来很明显的政府对华为的支持，这到底是什么样的情况？是华为主动要求的吗？**

徐直军：由郭福林回答。

郭福林：第一，我们从未要求他们向记者发出邀请，我们没有这样做。

第二，这首歌的作者已经非常清楚地阐明了，这首歌是由他们自己策划和安排的，而不是由其他人安排的。他们冒昧地写下这首歌并分享那首歌。

11 **记者：现在这种情况下，华为有没有给中国政府提出诉求，寻求任何形式的帮助解决目前的困境？**

徐直军：我的答复也许让你感到吃惊。我们一再跟政府讲清楚，我们在美国发生的事情希望通过法律手段来解决，我们相信美国的法律体系是公平公正的。我们也一直明确地传递不希望华为的事情作为一个个案成为中美贸易谈判的一部分。所以，你也从各种渠道看到华为的这个事情没有成为中美贸易谈判的一部分。我们相信美国的法律体系是公正的、公平的，我们用美国公平公正的法律体系解决我们的问题，我们认为这是最有效的手段。这也是我们作为全球化的公司处理事情的基本原则。

记者：您一直跟政府讲清楚，是因为有人不听吗？为什么要一直讲？

徐直军：这句话要问政府。

记者：所以你们和政府有意见上的分歧吗？

徐直军：这要问政府。因为企业在政府面前不是决策者。政府可以做政府的决策，企业只能表达企业的诉求。

12 **记者：问一个关于华为内部组织结构相关的问题，华为内部有没有党委？党委的功能和角色是**

什么？

徐直军：华为内部有党委，因为中国法律要求中国的企业都要有党委。华为的党委主要是几个职责：

首先，不参加任何的商业决策，商业决策是董事会、管理团队。党委首先是让员工在道德遵从上营造一种场，让所有员工在道德遵从上做好。华为有一个商业行为准则，党委做一个重要的工作是希望所有的员工都遵守华为公司的商业行为准则。

第二，党委有一个职责是在中国授予一些员工的荣誉奖励。更多的是员工自己选出来的一些优秀的员工。

华为党委主要是承担这两个方面的责任。

13 **记者：从我们的角度看，现在看到华为进一步加大了跟外媒的沟通力度和进一步展现了透明，我们理解是有这样一个原因的。从您这个角度看，这段时间做下来您自己的感觉如何？未来华为面向像我们这样的外媒更加开放，沟通更多，您有什么样的期望。**

徐直军：确确实实这段时间，尤其是任总参与的更多一点，以前他不太愿意接受媒体的采访，在公共关系部的“威逼利诱”下走向了前台，我们跟他开玩笑说，他在几个月时间完成了几十年的成长。

作为我个人来讲参与的并不太多，跟以前差不多。从我们来讲，还是进一步地希望通过跟媒体的沟通和交流，让全球各个层面的人更多了解华为。我们相信一蹴而就是不可能的，面向未来，需要长期努力，让大家逐步知道一个真实的华为，尽管成长在中国，但是运营在全球的一个不一样的华为。

作为成长在中国的企业，在我们成长的过程中，我们非常清楚，别说让西方来理解和认可我们，即使在中国国内得到理解和认可也经历了一个相当长的过程。我跟任总讲，华为过去三十年是爬北坡（珠穆朗玛峰）的三十年，中国过去发展几十年所有最容易挣钱的事情华为都没有做。中国过去几十年最挣钱的就是几个领域：

第一，房地产，很多中国企业依靠房地产业务挣了很多钱。华为在中国拥有的产业和我们的规模，在中国发展房地产业务的话，在每个城市都可

以获得大量的支持，挣很多的钱。看我们建房子的水平，我们如果在中国做房地产，绝对是顶级的，任总本人就是重庆建筑学院毕业的，现在并到重庆大学了。

第二，这么多年在中国没做投资、没上市。中国过去这些年投资上市是最挣钱的，如果我们也像互联网公司一样投几百家公司，围绕我们生态和供应链，我们不做业务只做投资就有足够的钱可以挣。

第三，尽管有强大的品牌和各方面的能力，但是我们聚焦在 ICT，长期持续地投入，在这个窄的领域上实现追求，而没有去多元化。如果我们想再多元化发展，很多产业都有可能。甚至所有在北京、上海、深圳、广州等中心城市、中心地带，华为是没有房子、没有地的。我们放弃了中国过去三十年最容易挣钱的领域，把所有的时间、精力和资金投入到了一个领域，走到今天。当然这也是我们能走到今天的一个原因，也是让大家不理解的原因。

为什么不做？我们内部是有共识的，如果挣钱太快了，会影响高管层的核心价值观，让大家感觉到这钱太好挣了的话，对聚焦的 ICT 产业上，会

认为做起来没价值，或者不能投入那么多的精力和时间，这样反而把真正聚焦的领域做不好了。

中国有这种情况，发现做房地产太容易挣钱，一心一意做房地产，主业反而没有做好，这样的企业在中国比比皆是。

14 记者：我们其实也看到华为的业务在进行拓宽，包括半导体业务、云计算，这两块我是特别关心或者感兴趣的，现在从收入的角度来看，华为海思这块业务会多大规模？会不会成为华为收入增长的一个重要引擎？

徐直军：我们从来不视半导体为华为公司的business，尽管我们有几颗小小的芯片在往外卖，这是一部分流出来的。我们的半导体业务定位是为内部提供芯片，为我们产品和解决方案提供芯片和器件。所以，你们看到很熟悉的芯片都不以芯片的方式对外销售，而是承载在产品里面，以产品的形式对外销售。

为什么要这样做？是因为我们发现芯片能够承载硬件架构、承载着差异化、承载着成本、承载

着竞争力，是我们产品展现与竞争对手差异化的关键。也就是长期坚持在芯片的投资和开发，使得现在整个产品能够领先于世界，构筑了差异化竞争力和成本优势。

讲一个例子，现在在市场上买 5G 商用基站芯片买不到。如果要基于现在市场上能够提供的商业芯片来开发 5G 的基站，一方面芯片没出来，另一方面价格会非常高。也就是说，5G 的路标、商用的节奏以及 5G 的成本不能自己说了算，完全依赖于市场上商用芯片的路标、成本和发布节奏。

15 记者：你说的 5G 这块指的是 5G 手机还是设备？

徐直军：华为自己投资开发了 5G 基站芯片，也同时投资开发了 5G 手机芯片，使得我们能够领先，能够推出 5G 基站以及手机，而且自己能够掌控节奏，我们说什么时候能出来就能够出来，不依赖第三方。当然不是做所有的芯片，而是做产业界做不出来或者承载竞争力的关键几颗芯片，把关键芯片做出来再跟商业芯片结合在一起，产品就可以按计划推出来。

16 **记者：您说有几颗小小的芯片往外卖，具体哪些？**

徐直军：一颗机顶盒芯片、一颗摄像头芯片、一颗 NB IoT 芯片。

记者：单纯以芯片的形式吗？

徐直军：原来是想要砍掉这块业务，后来砍也没砍成、卖也没卖成，就保留下来，对外主要是机顶盒芯片、摄像头芯片，以及收购了一个英国的 Nuel 公司，提供 NB IoT 的芯片，主要对外销售这三个芯片系列。

NB IoT 芯片是英国一个公司 Nuel 开发，后来经营不下去了，但是整个产业界在打造 NB IoT 的标准，沃达丰建议我们买了，支持它把产品做出来，这个才能使 NB IoT 的产业标准实现，我们投资 NB IoT 芯片是为了整个物联网产业的发展。

17 **记者：华为在海思上的投入是不是也有这样的战略考虑？也要降低对美国技术的依赖或者进一步强化华为在标准设定上的立场或者发言权？**

徐直军：开始没想到这么远，现在来看成为了

事实，确实是有这个价值。其实我们 1993 年就投资做芯片，1993 年到现在做了 26 年了，当时最早做芯片主要是降成本，后来逐步发现能够构筑差异化、构筑领先性，一直做到现在。华为公司基于产品做芯片，基于芯片做产品，共生在血液里面，做什么产品都要做一个核心芯片，这样可以让我们的产品与众不同，这是我们内部形成的一种做事方法。

我们投资做芯片，但是不会全部产品用海思的芯片，我们认为，这样会完全失去我们长远的灵活性和竞争力，所以只把海思作为一个供应商，也不能占 100%，只是作为供应商之一。

我们要的是产品竞争力以及产品快速响应客户需求的能力和速度，是否用海思的芯片不重要，因为我们的竞争力最终还是产品。

18 记者：海思的营收在 2018 年根据一些业界的调研，估计说增长了 30% 多，到 500 亿人民币左右，这么快的增速原因是什么？营收估计是准确的吗？

徐直军：是准确的，本质上还不止这么多，因为这是内部交易，根本不对外，内部交易价格是自己定的，而且比市场低很多，不准确反应我们真实情况。按商业芯片来定价格的话，肯定更高，因为我们是内部交易，财报里面没有这块的收入，只有对外面销售的几颗芯片财报里面才有收入。

19 记者：您会不会担心以后美国技术不让用了，对我们业务的影响？我们也看到了发生在中兴身上的例子，华为有没有担心美国公司的技术不卖给华为，华为有没有针对这类情况的应急计划？最近有报道说华为要做自己的操作系统等，这样的应急计划华为是不是在准备？

徐直军：我们的客户中有很多人都有这个担心，这是事实。但是，如果说美国不卖芯片给华为，对华为业务有影响吗？肯定有影响，但是也不会致命。

过去十多年来，我们一直在做业务连续性的管理，事实上也从容应对了地震、海啸等各种极端情况对供应链的影响。因为我们一直坚持供应多元化的策略，任何产品、任何器件、任何芯片基本不依

赖于任何一个单一的国家或者单一的供应商，这也是我们这么大的一个企业供应连续性管理上必须做到的。当然，这些年海思在供应连续性方面还是承担了一定的责任，就像你刚才说的一样。

20 **记者：具体到操作系统上外界的传言是真的吗？华为已经开发了自己的操作系统，一旦安卓用不了可以自己顶上，或者说还有手机操作系统方面其他的计划呢？**

徐直军：首先，从法律层面上讲，我们分析了安卓的开源政策，任何情况下从法律上无权中止企业获取它的开源系统。所有开源之所以开源是有承诺的，这样才会让大家支持你的开源，使用你的开源。万一有什么情况发生，余承东已经有很好的回答，我们肯定也有所准备。事实上我们早就在中国市场上的一些产品上用上了。

记者：什么产品？

徐直军：不可以说。

21 记者：问一个跟财务相关的关系，跟华为资金成本相关，华为会不会公开发布华为资金成本，包括面向银行贷款的成本或者自己发债的成本？您认为这是华为相对于其他厂商获取竞争优势的来源吗？

徐直军：华为尽管不是上市公司，但是一直按照上市公司的基本要求，在每一年发布经 KPMG 审计且无保留意见的财报。历史上十多年的财报都可以从华为的网站上获取到。每年年报上都把整个资金的来源、资金的使用情况说的非常清楚。包括华为有多少地产、有多少房产、购买价格都说的很清楚。华为从欧盟获得多少的研发资金、以及从中国政府获得多少研发基金都很清楚。这也是过去坚持透明的一部分。

这也回到开始讲的，我们客户对我们很清楚，每年在一起合作，每年的年报都是送给他们的，每次投标时年报也都附上去了。各个国家真正监管、关心我们的政府机构也很清楚，因为我们每年也把年报提供给他们。我们的合作伙伴、供应商、竞争对手更清楚。每年我们把年报作为华为公司面对全球所有利益相关方沟通，展现透明的关键动作，而

且每年做的都很认真。如果研究我们年报会发现我们在中国的贷款非常少，主要的贷款都来自于中国以外。

记者：中国银行还是境内贷款？

徐直军：中国的银行，人民币贷款。从 2008 年开始到现在都是美元、日元、欧元利率低，人民币高。我们不在国内贷款，全部贷款是日元、欧元、美元，包括发债。同时，你也发现我们的贷款和我们的发债占我们整个负债的比重非常低，公司主要的负债是欠员工的钱。

22 **记者：您认为华为能够以更加有竞争力的条款拿到银行贷款，是不是华为相对诺基亚、爱立信这些竞争对手一个优势呢？补充一下，现在很多人也有这样的观点，说华为能够给这样的客户提供更加优惠的融资条款，这也是华为能够成功的重要原因之一。**

徐直军：首先华为不能给客户提供融资。华为作为一个企业，在中国以外和中国以内获取的贷款成本也没有什么优势，甚至于其他企业相比而言我

们更没有什么优势，因为我们是民营企业。华为作为一个轻资产公司也没钱提供给客户做融资，因为华为的每一分投资都来自持股员工，公司的每一分钱都属于员工。

23 **记者：有没有类似国家开发的资金或者政府的资金使得华为面向客户能够实现更加优惠的融资条件？**

徐直军：中国有些银行给我们客户是提供过资金，这是事实。这个条款是中国的银行与我们的客户直接谈的。至于说条款好不好我无法评价。而且有时我们也不知道谈的什么条款。

记者：但是，那些中国银行这样做的话是协助华为获取这些合同，是吗？

徐直军：是我们把合同拿下来以后，把他们引进去的，要不然它生意都找不到。过去通信业发展的这二三十年，日本、欧洲都有过这种国家银行跟中国运营商贷款的机制，有日元贷款、欧洲贷款，当时支持欧洲、日本的通信企业把产品销售给中国的电信运营商。中国通信业的发展要感谢当时日元

贷款，在当时欧洲、德国、瑞典帮助爱立信、富士通、西门子的一些贷款支撑了中国通信业的发展。

24 **记者：回到关于美国的问题上，你说你们其实有很多准备，请您多分享一下具体有一些什么样你们能做的？比如从供应链的层面，像海思 ...**

徐直军：我觉得具体的分享好像有点不适合。

记者：我们就想听具体细节的东西，比如说现在有 1/3 的 ...

徐直军：太细节就涉及商业秘密，不适合披露。

记者：比如说你们现在 1/3 的元器件来自于美国，如果在最糟糕的情况下，有任何可替代的方案吗？您说了其实有很多可以赚快钱的没有赚，比如说房地产、投资，如果公司真的遭遇重大危机时是否考虑有一些这样的方式来救急？

徐直军：重大危机是什么？

记者：当然是美国的情况继续恶化，如果面临像中兴一样的制裁。

徐直军：我刚才说了没有致命危险。

记者：得出这样的结论是基于什么？为什么没有致命？

徐直军：我们是有准备的，刚才已经说的很明白了。这种假设当然有可能，但是发生的可能性很小。因为我们是全球第三大半导体采购商，前面是苹果和三星，三星是第一，苹果是第二，我们是全球主要半导体芯片提供商的 TOP 客户，这些假设的事情如果发生，那是对全球供应链的巨大破坏。

现在没有发生就不想讲那些细节，发生了我再告诉你。那时我也要告诉我的客户、我的伙伴怎么应对，希望你传播出去，毕竟一对一沟通太难了。

25 **记者：华为现在在很多的发展中国家也有很大的业务存在，无论是投资还是生意的角度。现在这些发展中国家（如南非、斯里兰卡等）的财务状况在进一步恶化，华为对于这些国家的业务和投资风险分析是怎样的？**

徐直军：华为的主要客户是电信运营商，我们现在的客户财务上都没问题。而且电信运营商在

这些发展中国家都是最挣钱的企业，所以我们很幸运，我们做的都是有钱的客户。还有一个幸运的现象，就算我们客户出问题了，基本都会被兼并和收购，因为手上有频率资源。

26 记者：您觉得现在美国针对华为的这些行动在压制华为全球目标方面是不是取得了成功？它对于全球5G 的发展有什么影响？

徐直军：这些行动至少目前看进展不理想，仅限于对很少的国家发展 5G 有影响，影响最大的就是美国和澳大利亚，澳大利亚运营商已经宣布延缓了部署 5G 的节奏，美国现在无法大规模部署5G，反而是中国可以大规模部署 5G，想部署多少就能部署多少。当然，欧洲的绝大部分国家只要想部署 5G 也能大规模部署，瑞士在大规模部署，韩国在大规模部署、英国也在部署，西班牙在巴塞罗那已经部署好了，意大利也在部署，因为他们应该都想得明白，他们会以自己国家的利益优先，而不会是以美国的利益优先。

27 记者：所以，您是觉得现在美国针对华为的行动，我们已经把这个局势扭转过来了？

徐直军：那也不敢这样说。

28 记者：华为的 5G 设备能够被用于针对个人的间谍活动吗？

徐直军：从技术角度讲、从标准角度讲，5G 比 4G、3G、2G 更安全。5G 基站到手机、手机到基站传输的信息都可以采取 256 位加密，要解密需要大型量子计算机，并且未来十年这种量子计算机都出不来。就是因为 5G 从技术上、标准上做的比 4G、3G、2G 更安全，这让美国不方便去做那些想做的事情。

我重复郭平讲的一句话，“华为从来没有，将来也不会安装后门。也决不允许别人在我们的设备上这么干”。

我们创始人说的更干脆，如果我们不得不这样做的话，那我们宁可关闭公司。这种情况下，郭平讲“要用最好的技术、确保更加安全，请选择华为！”

所以，用华为设备就更安全。

记者：您刚才说用了 5G 比原来更安全，美国可能不方便做他们原来做的事情，是指美国对于网络的监听吗？

徐直军：斯诺登披露的棱镜计划，这是全世界都清楚的事实。

29 **记者：现在很多外国人对中国政府特别是中国共产党的一些行为颇有微辞，这也造成了现在一些国家抵制中国企业，中国政府或者党这边的行为华为控制不了，有人说华为也是这个事情的受害者，对于这样的评价您同意吗？北京和其他国家政府在地缘政治上的问题是否损害了华为的商业利益？**

徐直军：所有美国说华为的事情都是基于中国的一些法律。因为美国的立法是强调长臂管辖的，云法案明确美国公司可以收集全球各地的用户数据，传到美国去。中国在过去一百年甚至更长时间都是处于落后地位，中国所有的立法从来没有考虑到要去管全球，只能管中国，根据基本法，中国法律甚至在香港、澳门的适用都非常有限。中国所有

的法律都有前言，任何一部法律出来以后也会把它的适用范围说得很清楚，美国和其他国家，包括个别人看到的只是一个条款，是基于美国长臂管辖来理解，这也是造成混淆和误解的原因。再加上美国政府发动它的国家机器一误导，就造成了大家的误解。但这点来讲，相信慢慢会看清楚本质。现在无论是杨洁篪还是总理李克强都铿锵有力说清楚了。

华为出生在中国，也是成长在中国，不会去抱怨自己的父母。

30 记者：美国政府指控华为说，华为有一个正式的项目鼓励自己的员工以合法或者非法的手段窃取外国公司的知识产权，对于这个有什么评论吗？

徐直军：拿出证据来。上次我在英国媒体采访时就讲过这样一句话，我重复讲一遍。Peter，你肯定会杀人的，直到你死的那一天为止还是会杀人的。杀没杀人要等到你死了以后。华为就是我讲的Peter。

徐直军

加拿大媒体圆桌

2019 年 3 月 26 日 , 中国深圳

徐直军：

为了今天跟你们交流，这两天回忆了与加拿大交流交往的历史。

我第一次去加拿大是2009年，到现在十年了。2009年恰好华为开启了和Telus和Bell的合作，在渥太华的研究所已经建起来，当时是我批准在渥太华建的研究所。第一次去加拿大的时候，我去了多伦多、蒙特利尔，我觉得那边大学的氛围很好，人才多，当时觉得应该在这两个城市各建一个研发中心。

从2009年开始到现在十年间，我去了加拿大很多城市，像温哥华、卡尔加里、艾德蒙顿、安大略省的亨茨维尔（G8会议主办地）等。后来，华为在温哥华、艾德蒙顿也建了研发中心，现在加拿大研发中心布局在全球所有国家中是比较全的。

前年我也带着家人去加拿大旅游，欣赏加拿大的自然风光。在多伦多把家人送走以后，我还去了象征中加友好的白求恩大夫住的格雷文赫斯特镇，我还参观了他的故居。由于《纪念白求恩》是我们这个年代学生语文课本里的一篇文章，是毛主席写的，这一直让中国所有人对加拿大充满了好感，都

很期望去加拿大看看。加拿大人民对中国的了解可能没有中国人民对加拿大了解那么深。

这也是这么多年来中国人民对加拿大充满着友谊、充满着好感的根源。但是，很遗憾的是发生了孟晚舟的这件事情，造成了两个国家之间有一些误解。从华为角度来看，两国人民都是受伤害的。今天有机会跟大家沟通，希望借此机会澄清一些相互之间的误会，让相互之间更加了解，特别是希望加拿大人民更加了解中国、了解华为。

非常期待大家提任何问题，但是确实非常挑战，董事长梁华、陈黎芳、任总已经接受了加拿大媒体的采访，实在没有什么可多说了。但是我有一个优势，我十年间多次去加拿大，走了相当多的城市，接触了相当多的大学和当地的政府机构，从个人来讲对加拿大还是多有了解。

01 记者：为什么华为决定跟加拿大这几所大学进行合作、进行投入，加拿大对华为的设备来说是小的市场，主要两家大运营商用华为的设备，相对大的市场而言，华为为什么对加拿大做投入？

徐直军：这与这些年我去加拿大看到的、听到的有关系。通信行业变化就是在 2008 年附近，你们自豪的北电当时由于财务问题后来被收购了。原来北电给加拿大的大学提供了相当多的资金，支持大学做基础研究。突然北电没了，资金没了。我去这些大学跟教授们沟通，他们都期望华为能够提供帮助、提供研究方面的资金来支持他们继续面向未来做研究。每个大学的领导们、教授们都有这样的期待，希望华为作为通信业快速发展的企业，能够支持面向未来的研究。安大略省接待我的官员们也给我介绍了安大略省各领域吸引投资的政策，尤其是吸引研发投资的各种政策，他们非常期望华为能够投资。加拿大国家有丰富的 ICT 行业的人才，加上去拜访大学，所有的大学都介绍加拿大与世界上其他国家不同的教育体系，即非常注重实践，从初中、高中开始就注重实践。

整个加拿大教育体系是非常理想的，在选择大学前，学生可以先去未来想从事职业的地方干几个月，看看未来干的活是不是我期望的，这是非常好的方式。

基于加拿大研发投资的政策，基于加拿大高校

这么多教授们期待与华为合作，基于加拿大教育体系不断产生的人才，我们有非常强的意愿在加拿大设研发中心、跟加拿大大学合作，支撑华为更好地面向未来。同时也为加拿大人才培养、基础研究做出一些贡献。

经过近十年不断地布局和投资，华为现在在加拿大的蒙特利尔、渥太华、多伦多、滑铁卢、艾德蒙顿、温哥华都有研发中心。

我们跟加拿大所有理工方面的大学基本上都有合作。我们在加拿大的研发投资 2017 年排在 22 位，2018 年预计排在 20 位左右。而且现在在加拿大研发人员已经有 750 多人，今年还在增加。在华为的全球研发布局当中，从投资金额看，加拿大是仅次于中国和美国的第三大的国家。华为的渥太华团队引领着华为 5G 的研究和创新。渥太华团队组织全球的华为团队以及跟产业界一起共同定义了 5G。加拿大研发中心对全球 5G 标准、5G 的产业走到今天以及华为 5G 的产品能够领先于世界做出了巨大的贡献。

华为 Fellow 童文获得了 IEEE 授予的 2018 年杰出行业领袖奖，主要是表彰他在 5G 方面的贡

献。加拿大 Telus、Bell 与华为加拿大 5G 研究团队一直有紧密合作，共同推动 5G 标准化、产业化和部署。

加拿大为什么能够建成全球最好的 4G 网络之一，也是华为加拿大团队跟 Telus、Bell 共同合作的成果。你们可以去查一下，加拿大的 4G 网络的平均速度是美国的两倍。加拿大人民享受了全球最好的 4G 网络服务。

02 **记者：我们今天到这里来一部分的原因是华为在加拿大希望更加地开放，希望能够进一步强化企业的声誉，您有什么想通过我们让加拿大人民去了解的？**

徐直军：由于我们以前在加拿大没有太多地去做沟通，告诉加拿大人民华为是一家什么样的公司，华为作为 Base 在中国的公司，又跟其他中国公司有什么不同？今天被迫走到舆论的焦点上，回过头来看，加拿大人民对华为的印象是模糊的，而且往往把华为跟中国完全结合在一起，华为是一家 Base 在中国的公司，这是没错的。通过你们这两天对华为真实的体验和沟通，期望你们把真实的华

为告诉加拿大人民。

从我的角度讲，华为是一家 Base 在中国的公司，但是华为也同时是在 170 多个国家运营的全球化公司。中国历史上几百年没有产生过一家像华为这样的公司，华为其实是唯一的，我们面临 170 多国家法律法规的要求，在这些国家去投资、提供产品和服务，跟大学合作，我们和西方的全球化公司在这点上没有不同。

我们是把东方的智慧和西方的职业化管理有机结合起来的一家公司，我们的流程管理体系都是 IBM、埃森哲帮助打造的，在流程化、职业化上跟任何西方公司没有区别。华为研发流程和管理体系是 IBM 帮助我们构建的，CRM 流程与管理体系是埃森哲帮我们构建的，供应流程和管理体系是 IBM 和埃森哲两家一起给我们构建的。我们之所以可以和全球顶级客户如沃达丰、BT，这些运营商能够很好地沟通、交流，一起做生意，获得他们认同，跟我们职业化的管理体系是分不开的。

但是对员工激励这方面又跟西方不同，这里面充分吸收了东方的智慧。毕竟在华为中国籍员工占大多数，受中国文化的影响，所以我们构建的是一

个员工持股和利益分享制度。9 万多员工拥有这家公司，没有任何非员工的股份。最大的股东是创始人，他个人股份大概占 1.14%。通过员工持股制度，员工的利益和企业的利益紧密结合在一起。这种股权机制是支撑我们公司从过去三十年走到今天最核心的因素。

在我的职业生涯中，碰到了上千上万的人问我这个问题，“为什么华为会成功？”我告之他们，华为成功最核心的基础是员工持股和利益分享机制。

如果把华为放在西方社会中，跟微软、Google、Facebook 创业历程基本上是一样的。

第二，华为是一个有理想、有追求的公司。当然，我们的理想、追求在不断地变化。过去我们的愿景是“丰富人们沟通与生活”，消除全球的数字鸿沟，连接一切未连接。2017 年我在加拿大时，加拿大的代表跟我讲，加拿大有一个国家战略叫做“接入宽带到每个加拿大人”。当时我对这个有一些疑问，为什么加拿大还要做这件事情？在我理解中加拿大的宽带接入应该很好了。他说，加拿大太大了，你只看到加拿大很小的一部分，还有大量的

北方地区、边缘地区人员太稀少，建设成本太高，基本都是靠卫星解决通信问题的，数据和宽带没法做。说明白以后，他问我参与不参与。当时我毫不犹豫地回答：要参与！我内心里面“连接一切未连接”的驱动，让我做这个决定，我告诉代表，不要简单以挣多少钱为目标，如果通过与客户合作，真正让加拿大北方地区人民接入到宽带，这也是社会责任，符合我们理想。很高兴，经过两年跟合作伙伴一起的努力，加拿大北方地区用创新的解决方案真正把他们接入到宽带。这个项目会继续和合作伙伴一起推进，真正实现加拿大国家战略。

去年把我们把愿景和使命调整为：把数字世界带入到每个人、每个家庭、每个组织，构建一个万物互联的智能世界。希望让连接无所不在，智能无所不及，跟产业界一起真正去憧憬万物互联的智能世界，一步步构建一个万物互联的智能世界。一旦万物互联的智能世界构建起来了，一切皆有可能。希望我们的努力能够造福全人类，而不仅仅是一点商业利益。

可以说，全世界没有一家公司像华为一样，在全世界最贫穷、艰苦的地方有存在，帮助这些地

方建移动通信基站，帮助合作伙伴提供连接服务。你们可以想象，在任何不发达国家、地区都有我们存在。我们创始人不太去发达国家，专门往不发达地区跑，像马里、玻利维亚，哪里艰苦去哪里。我问他为什么去？他说要去看看我们员工生活工作的环境，当然也是激励大家留在那里，真正把未连接的人连接起来，而不是简单的追求商业利益。

我没他那么伟大，我跑的相对是市场大一点的国家和地区，来实现公司的商业追求。我们达成默契，创始人去激励所有员工，尤其艰苦地区的员工，我去把每年的商用目标完成，这样相互配合。如果你们真正洞察一个真实的华为，并且对加拿大传播真实的华为，这是我所期望的。

03 记者：去年十月份华为针对加拿大的联邦政府做了一些游说工作，也是那个时候美国政府出于 5G、网络安全的考虑禁止华为。当时很多的联邦政府议员表示对 5G 华为的合作进行重新审视。我们在这个背景下也采访了一些加拿大的议员，他们表态说我们乐于看到华为做游说的工作，但是不会改变我们的观点。想问一下这方面的情况，政府的立场

有没有变化，华为的游说工作开展的如何？

徐直军：游说不游说我不太清楚，因为是当地在做的工作。但是华为和加拿大的联邦政府一直有很好的合作，2009 年华为和加拿大的 Telus 和 Bell 开展合作以来，这十年来，华为和包括 Telus、Bell、联邦政府的通信安全局（CSE）、加拿大网络安全中心（CCCS）都有很好的合作机制，通过这些合作机制来有效管理移动通信网络的安全问题，给加拿大人民提供一个安全的移动通信网络。

出于保密的原因，我们讲的跟 CSE 公布的合作内容是一致的。加拿大政府一直有机制来管理网络安全，我要强调的是：

第一，一个网络，不管是移动通信网络还是固定家庭宽带接入网络，是很多厂商、很多设备来组成的网络。华为只在里面提供了最末端的基站和最末端的家庭接入设备。把这些末端的基站和接入设备连在一起的设备，以及和其他国家连在一起的设备华为都没有参与。

第二，网络不是华为的网络，是 Telus、Bell、Rogers 的网络，所有的数据、所有的运营

管理是运营商来负责。我还听说，华为公司只有加拿大籍的员工才能进入运营商的机房。

第三，未来怎么样？加拿大也没有做最后决策，但是我相信加拿大会基于事实、基于这么多年构建的对华为的了解以及双方构建安全方面的合作机制、监督的机制做出决定。

04 **记者：您刚才提到华为公司跟西方公司很类似，但是华为是 Base 在中国的企业，中国是单一政党执政，共产党在所有的事情上都有最终的权威。如果中国政府找到华为，要征用华为设备在外国做间谍活动，华为有什么样的理由能够拒绝这样的诉求？有没有其他的中国公司有这样的先例对于此类性质的要求拒绝过？**

徐直军：首先，我们创始人已经多次表态了，我们肯定不会做。如果要我们做，我们就把公司关闭，这也说的很清楚。

要说有什么理由拒绝呢？从我个人来讲，理由很简单，这违反了我们所服务的国家的法律。中国情报法没有说要管全球，只管中国。中国的李克强

总理和杨洁篪为什么能够坚定不移表态，因为中国法律只管中国境内，不管中国境外。你所假设的事情都是离开了中国，一旦到中国之外，就要遵守当地国家法律法规。

05 记者：刚才提到华为在业务所在国都遵守当地的法律法规，但是我也看到近期针对孟晚舟女士来自于美国的指控，引发了孟晚舟在温哥华被扣押的事件，我们也看到华为波兰员工被举报从事间谍活动，对于这些法律案件您如何评述？为什么现在围绕华为有这么多的诉讼或者指控？为什么大家应该相信华为？

徐直军：所有跟案件相关的事情不便于做任何的回答，这个你们也知道。

为什么要信任华为？这个问题可以讲一讲。整个世界本来就是要构建一个基于事实、构建相互信任的世界。任何企业在发展过程中都面临着不同的挑战，因为企业由非常多的员工组成，每个国家也是由个体组成。大家问为什么要信任华为？反过来问，大家为什么要信任加拿大或者信任加拿大的公司？这是一样的道理。加拿大任何企业在任何发展

阶段难道没有受到过任何挑战吗？这其实是同样的逻辑。现在对华为的怀疑、指责都没有构筑在任何证据之上，还是在假设之上和华为的身份之上。

哥伦比亚大学的 Jeffrey Sachs 教授写过一篇文章，题为《华为的战争》，他讲了，那么多企业被处罚过，特别是金融企业，但是我们还是要用它的服务。这些被处罚的企业，美国从来没有抓过他们的高管，也没有搞跨企业。我觉得他的文章回答了很多问题。

信任在整个社会、世界发展过程中是一个基本假设构建起来的，但是信任要基于事实和依据，而不是基于怀疑、基于假设、基于一个简单的身份来讲信任。如果基于怀疑和假设来讲，对加拿大所有的公司都可以说同样的话。就好比，Emily，我说你会杀人的，你信不信？只要你没有见上帝之前，我都是怀疑你会犯罪、都有可能杀人。只是还没见上帝、还没杀人而已。

06 **记者：确实这对华为是一个挑战，如何证否这样一个情况？现在欧洲也表态不会跟着美国去禁止华为，但是美国却一直说服和鼓励他的同盟。要证明**

我不去杀人，包括华为证明设备不用于间谍活动都是很挑战的，现在这种情况下很难说服别人，华为未来怎么做呢？

徐直军：就像你要证明自己不杀人一样，只能解释，我历史上没有杀过人，将来保证不杀人，解释血统，你只能这样说。华为也只能这样做，跟你的做法一样。但是，我们很欣赏德国的做法，大家关心网络安全，这是应该的。因为政府要确保网络安全也是应该的，要建立网络安全标准，而且把这个标准建的高一点，让所有的参与商都能满足这个标准。

大家知道，网络是由多家供应商的设备来构成的，如果就一家满足、其它家不满足也是不行的。这样的话，给所有参与者提供公正公平的机会，只要达到他的标准就是 OK 的。

我们经常说，单独把华为挑出来讲安全问题是解决不了安全问题的。我们的网络设备在美国没有存在，难道美国的网络就是安全的吗？如果说这个世界上华为不存在了，网络就彻底安全了，安全问题就不存在了，那么，华为不存在了也是好事，也为整个社会做了贡献。全世界都不用再讨论网络

安全问题了。

但是从技术和专业角度这是不可能的，网络安全的问题一直会存在，需要从法律层面、监管层面、技术层面与产业界共同来解决。

反而是美国在各个国家指责华为的，恰好是斯诺登所揭露出来的，所以这些国家都很清楚。

07 **记者：现在看到华为的技术还没有在美国使用，但是我们也看到美国政府这边仍然没有放弃他们的努力，像迈克·蓬佩奥也在做这方面的工作，所以，使用华为的设备在美国还是比较困难的，为什么美国到现在还在坚持做这件事情，华为做什么能够重新赢得他们的信任？**

徐直军：他们做的是一个没有事实和证据的事情，完全从政治角度来打击华为，要去赢得他们的信任是不可能的，我们也不做任何幻想。如果花精力做这件事情我觉得是浪费资源，我们要努力做的是，对那些还愿意通过探讨、沟通和交流，并可以建立信任的地方花精力、花时间。如果我们愿意坐到一起基于事实来探讨，基于共同努力来解决各

自关注的问题，找到解决方案。就像加拿大联邦政府从 2009 年到现在的做事方式，那是有可能解决问题的。加拿大联邦政府、加拿大的 Telus、Bell 与华为过去十多年来，基于加拿大对网络安全的关注，坐在一起从技术、专业层面上找到解决方案，如何监督、如何管理、如何验证，加拿大网络十多年来从没有发生过网络安全问题，还能够提供更好的网络服务。

英国也关注网络安全，我们跟英国的公司也是坐在一起，这么多年来一起构建一个监督和管理、验证机制来解决英国网络安全的问题。

德国也是这样，我们跟 BSI 一直探讨怎么来解决德国过去所关注的网络安全问题。我们在共同构建网络安全的标准，使它成为大家都要遵守的标准。我们在比利时建立网络安全透明中心，来解决欧盟各界对网络安全的关注。这些努力都是有价值的，都是基于专业、基于技术、基于事实共同找到解决网络安全的机制。

而美国的做法我们是无法解决的，都不知道说网络安全的人，是不是懂“网络安全”这几个字，真正搞懂网络安全是什么其实挺难的，没有很强的

技术功底很难搞懂。到各个国家游说的那些人能搞懂“网络安全”四个字吗?

08 记者：你觉得美国这些既然不是基于事实，为什么会持续不断地做这个事情呢?

徐直军：我建议去采访一下他们，我们说也是猜测，猜测对猜测解决不了问题。他也是猜测，我也是猜测。

09 记者：过去几个月确实发生了很多的事情，两个加拿大人在中国由于国家安全的指控逮捕，另外一个加拿大人也被逮捕现在被判了死刑，我们认为这是中国政府因孟晚舟在加拿大逮捕采取的报复行动，这样的政治事态是不是也影响到华为为自己的声誉形象而战的努力?华为是不是应该和中国政府做一些沟通，中国不要再搅乱了，不要代表华为发言了。您觉得这个解决方案在哪里?

徐直军：华为毕竟只是一个企业，企业无法帮政府做决策。我们可以表达一些我们的观点，政府有政府的考虑，并不一定说政府能够听从企业的指

挥，这是不可能的。就是加拿大的企业，跑到特鲁多总理那里，请求把孟晚舟放了，一切问题都解决了，但是能做得到吗?

10 记者：现在中国政府的决策造成了华为在加拿大形象的恶化，这种情况下华为不应该跟政府之间沟通吗?

徐直军：加拿大政府的决策也影响了加拿大企业在中国的形象，这是一样的。这件事之间还有一个美国，这是关键的。华为也好，加拿大企业也好，两国的人民也好，走到这一步其实我们都是受害者。事情的来源大家都清楚，起源都清楚。我还想问一下，世界上那么多国家，我们周围那么多国家，为什么发生在加拿大?

11 记者：能不能澄清一下您刚才说的最后一点是什么意思? 为什么发生在加拿大到底折射什么?

徐直军：我不知道，你可以想一想，我也在想。孟晚舟去加拿大当天我去了英国。

记者：这个问题我也无法帮你思考，我也不知道孟

晚舟出行的计划会有多少国家是跟美国有引渡协议的。

徐直军：110 多个国家，基本上你想到的国家都有。

记者：之前华为有同事表示，华为一年在大学的资助和合作上投入 3 亿美金，这跟加拿大合作的金额多大?

徐直军：我们跟加拿大的大学合作金额大概占 1/10，而且 70% 左右是用于基础研究。

记者：之前有一个分析说澳大利亚电信运营商如果不使用华为 5G 技术选择其他的技术可能会带来几十亿额外的成本。那加拿大运营商不选华为选择其他的额外性成本多大?

徐直军：关于加拿大运营商不用华为会带来额外的成本我没算过，这要问 Telus 和 Bell，他们算的更清楚，我没有时间去算每一个国家。

记者：可以理解，现在澳大利亚那边算的如果用其他的厂商 5G 设备澳大利亚厂商设备成本上升 15% 到 40%，这个比例也适用于加拿大吗?

徐直军：那还要看，因为不同的国家部署的成本不一样。

记者：加拿大爱立信的 5G 设备能够跟华为的 4G 设备互通吗？还是说如果要部署爱立信的 5G 必须先把华为的 4G 进行搬迁？

徐直军：关于技术问题，5G 和 4G 标准上能通的就能通，标准上不能通的就不能通。就算有标准，不同厂商之间、相互之间要做测试、做验证。如果没有提前做过测试验证，那是很难通的。不同厂商的工程师对标准的理解不可能 100% 一致，需要测试、验证、修改来保障符合标准的情况下互通。

不要做这种假设，还是要相信加拿大政府和决策者的智慧。加拿大一直崇尚开放、一直崇尚自由贸易、一直崇尚多元化，而且加拿大也是一个主权国家，自己的事情自己决策。3G、4G 时代我们受到过同样的挑战，我很欣赏加拿大联邦政府处理事情的方式，不是简单的 YES 和 NO，也不是简单地基于政治和出身来决策。而是从技术的角度、专业的角度把华为、运营商、政府、相关机构聚在一起找到解决方案，这解决了政府监管角度讲对网

络安全关心的问题。华为可以做到、运营商可以做到，管理好 3G、4G 的网络安全，同时这十年来管理的效果也很好。面向未来，难道就只有这一种选择吗?

我们也相信加拿大司法、法律体系的公开、公正、透明，我们希望通过加拿大法律解决孟晚舟在加拿大面临的困难，对此我们坚定不移。

丁耘

BBC 电视采访

2019 年 3 月 28 日，中国深圳

01 记者：首先，我想问一下，近期媒体对华为报道的基调如何？

丁耘：近期关于华为的媒体报道有两类声音，一类声音是来自我们在全球服务的超过 400 个客户；还有一类声音是来自于美国。我们的 400 个客户跟我们合作已经长达十年、十五年甚至二十年。像 BT 和 Vodafone，跟我们合作接近十年了，他们对华为始终是相信和支持的。

另外一方面的声音来自于美国，他们从来没有用过华为的 5G，最近却发出了很多对华为 5G 的置疑，我觉得这是一件非常好笑的事情。

02 记者：您刚才提到了 BT 和 Vodafone，华为与 BT、Vodafone 两家公司签署的协议是你们早期在全球最大的项目之一，也帮你们进一步打开了全球市场，如果英国允许华为参与他们的 5G 网络建设，对华为而言有何重要意义？

丁耘：华为跟英国客户的合作不仅仅是商业上的，也有很多面向未来的联合创新。我们跟英国很多客户都建立了联合创新中心，共同探讨未来电

信市场需要什么样的产品。我们跟客户一起创造了 Single RAN，一起开通了全球第一个 600G 的传输网络，全球第一个 1G 带宽的家庭宽带。这种合作已经不是简单的商业关系，而是战略合作伙伴关系。我们永远珍视这样的战略合作伙伴关系和这样的合作。

03 记者：如果现在英国政府站出来说，“我们对于华为进入我们 5G 网络感到很放心”，你觉得这会给全球其他国家传达什么样的信息呢？”

丁耘：英国一直是一个崇尚开放和自由的市场。我们与英国在网络安全上的合作起源于 2011 年。经过 7 年的合作，我们已经建立起了一套完整和成熟的网络安全和风险管理机制。我相信华为与英国政府的合作会给产业传递一个观点：网络安全应该是基于技术的，而不是基于政治的。网络安全的风险应该基于专家的讨论、基于技术的评估，而不是基于臆想和猜测。

04 记者：就在几个小时前，华为网络安全认证中心

在英国发布了一份报告，对华为提出了批评意见。报告指出，对于华为目前的设备只能提供有限的保证，另外对于华为是否有能力开展变革来有效控制未来 5G 设备相关的风险也提出了质疑。总体而言，整个报告非常负面，您对此有何回应？

丁耘：首先，纠正一个信息，这个报告是来自于 OB，不是网络安全评估中心。我们注意到报告中明确提出过去七到八年时间，英国政府对华为进行了最强硬和最严厉的监管。我想最严厉和最强硬的监管对华为一方面是挑战，另一方面也是机会。华为董事会去年 11 月份通过决议，将投资 20 亿美金进行整个软件工程能力的转型，希望把这个挑战变成一个面向未来的机会。

如果能够按照我们的计划来实现这个目标，我相信华为在电信行业，在安全和可信方面的能力将会是最强的。

05 **记者：公平地来说，这份报告表达了对华为的不满。尽管华为承诺投资大量资金，但报告认为华为还未制定一个可信的计划来解决之前指出的问题。您对此有何回应？**

丁耘：第一，过去十几年，华为通信设备的质量、可靠性、稳定性在行业持续保持了最佳水平。

第二，去年 11 月董事会通过了变革计划，按照我们原定的计划，会在 3 月内完成变革项目的高阶设计方案，在未来两个月、也可能是三个月时间，会跟包括英国在内的所有利益相关方进行沟通，然后再发布完整的计划。

这个计划到底能不能有效管理风险？到那时谈这个问题可能是一个更加合适的时间。

06 **记者：刚才您提到华为会投资 20 亿美元来解决这些问题。您刚刚也提到，具体的细节会在不久之后公布。为了让外界放心，请问现在您可以给我们透露一下华为准备怎样花这笔钱吗？**

丁耘：第一，20 亿美金只是启动资金，如果需要我们会追加。

第二，这次变革不仅仅是为了解决已经发现的问题。我们认为整个 ICT 行业正在向智能化、软件定义一切的方向转型，我们要思考未来这个行业还会有什么样新的风险。我们要基于对未来风险的

评估和预测，来系统性规划这个变革。所以，最后的投入可能会比 20 亿更多。

当然另一方面也要看到在电信行业曾经设备都是在 Walled Garden 里面，随着电信行业要扩展范围，不仅要连接人还要连接物，面临风险挑战会越来越大。

还有一个很重要的事情就是要把华为过去历史二十年甚至三十年积累的老代码、老软件进行重构。

总的来说，我们是希望构筑一个不仅仅面向未来，而且能够保障过去的老代码也更加安全、更加可靠的转型。我们的董事会已经决定了这个投资计划。具体的信息随着整个沟通计划和所有利益相关方的沟通进展会公布更多具体的信息。

07 记者：华为是唯一一家受到如此密切监管的公司，您觉得这公平吗？

丁耘：今年 2 月份，NCSC 主席 Ciaran Martin 在布鲁塞尔网络安全会议上做了一个演讲，他提到了一个观点我是非常支持的：在安全领域我们应该

建立更高的标准。我也注意到 2 月 GSMA 也宣布要推进建立统一的安全标准，推进建立安全认证。从华为的视角来看，我们非常欢迎这样的举措，我们认为安全不是一个厂家的事，应该包括标准的安全、产品的安全、网络的安全和应用的安全。

我认为无论是 NCSC 还是 GSMA 提出的建议，都是非常好的，非常主动和面向未来的建议。我们会积极支持和响应这样的建议。

08 **记者：在这份报告发布后不久，英国政府很快将发布关于电信业供应链审查的报告，并将就是否允许参与英国 5G 网络建设作出决定。这份报告由于带有批评性质，有些人认为这份报告可能会被英国政府用作武器来针对华为，因为英国政府即将就是否允许华为参与其 5G 网络建设作出决策，而这一决策是非常重要的。您对此会有所担心吗？**

丁耘：第一，我始终相信英国是一个开放和自由的市场，会永远鼓励竞争、永远鼓励创新的市场。

第二，华为作为一个设备供应商，我们能做的事情就是加大研发投入，把产品做到最好，提供最

好的服务给我们的客户。

我相信，只要我们做好我们的产品、做好我们的服务，无论是客户还是英国政府都会做出正确的决定。

09 **记者：近几天还发生了一件事情，我不知道您是否听说过。在澳大利亚间谍机构负责人 Mike Burgess 接受记者采访时，在被问及为何华为被澳大利亚拒之门外时，他提到了华为和其他高风险供应商。他表示，问题背后的原因并不是出于网络间谍担忧，而是华为的设备一旦用在澳大利亚 5G 网络，则未来国家的电力系统、供水系统（包括下水道系统）等都会连接至华为 5G 网络，这才是他们最大的担心。请问您对此有何看法?**

丁耘：其实 5G 从一开始定义标准时，整个产业就开始思考怎么保障标准的安全。在那个时候已经把人的连接的安全、物的连接的安全纳入到标准的讨论中，这也是为什么从一开始定义连接安全时用 256 位加密。256 位加密意味着什么？用业界最强的大型机对 256 位加密进行破解可能需要百万年。

标准的安全建立以后，第二个就是产品的安全。华为在英国建立的机制，是源代码级的安全认证和保障机制，这就是为什么 NCSC 说对华为接受的是最强硬和最严格的审查。既然我们有信心做源代码级的安全检验，我们就有信心和决心说我们肯定是安全的！

当然另外一方面，网络级安全和应用级的安全需要跟客户、合作伙伴共同合作来面对挑战。

10 记者：现在外界不断有人提出指控，称如果中国政府命令华为在设备中安装后门或者制造一些漏洞破坏客户的网络，你们公司将不得不听从这一命令。对此您有何回应？

丁耘：两周前李克强总理接受记者采访时回答过类似的问题，他明确表示：第一，中国政府明确要求中国企业在任何国家运营时都必须严格遵守当地法律；第二，中国政府过去从来没有要求企业植入后门，未来也绝不会要求企业植入后门。

中国的法律是没有长臂原则的。过去一两百年中国处在落后的状态，中国从来没有长臂管辖

的法律。

华为轮值董事长郭平先生在巴塞罗那展上也明确表示，“华为过去从来没有，未来也绝不会在设备中植入任何后门。”

我也想再重复一下，“华为过去没有，未来也绝不会做在设备里植入后门的事情”。

11 **记者：还有一点是大家比较担心的：现在有些人认为中国和美国将来注定会有一战，到时华为可能会被迫要求通过其 5G 网络对其他国家实施破坏行动，你对此怎么看呢？**

丁耘：我觉得这是一个很有趣的事情。用过我们设备的客户、国家觉得华为是可信的，相反一个几乎没有用过我们设备，甚至连华为 5G 设备是方的还是圆的都不知道的国家不断地说我们有安全问题。我不愿意猜测他们背后的动机，我更愿意把有限的时间聚焦在做更好的产品和服务。

12 **记者：在我听到这些质疑时，我知道目前还没有确**

凿的证据证明华为是不可信的。华为创始人任总曾多次表示，如果他被迫要求做这些事情，他宁可把公司解散掉。但有人会说，最后的结果可能是这家企业变成了国有企业，仍然会被用作工具。你对这样的说法怎么看呢？

丁耘：我们这一代人很幸运，经历了中国从封闭保守到改革开放的过程。我相信中国的政治制度和法律制度会越来越健全，中国未来一定会是一个更加法制化的社会。

所以在这个方面，我完全不担心。相反，那些在这方面有担心的国家，我原来一直认为他们对其他国家做评价都是基于事实和证据的，但是为什么在这件事情上他们总是基于假设和猜想呢？我觉得这是一件很有意思的事情。

13 **记者：您刚才提到了外界会有这些猜测和质疑的原因。据我了解，其中有一个外界经常提到的原因就是华为和中国政府之间有着密切的关系。你对此有何回应？**

丁耘：这个问题华为创始人任总先生已经多次

回答过：华为和中国政府的关系和其他商业组织与政府的关系没有任何的不同。

14 **记者：在您看来，为什么美国会如此反对华为呢？**

丁耘：我想这个问题不应该问我，你应该问美国政府。

15 **记者：据我了解，华为在媒体上发表过一篇文章，里面提到如果使用其他公司设备，则美国国安局可以做很多事情，而一旦使用华为设备，则无法进行。您能再具体谈谈吗？**

丁耘：这是郭平先生在 FT 上发表的一篇文章，主要观点在那篇文章里已经阐述得非常清楚了。华为能做的就是把 5G 做的更安全，更好地服务我们的客户。除此之外，我想不出还有其他可以做的事情。

16 **记者：大部分观众可能没有看过这篇在《金融时报》上发表的文章。这篇文章指出，如果使用华**

为设备，则被黑客攻击的风险更低。您能否给我们解释一下？

丁耘：5G 从一开始定义标准时就已经考虑到 5G 的应用场景会比 2G、3G、4G 更加复杂，所以从一开始定义标准的时候就定义了更高、更严格的安全标准。我刚才讲过，5G 定义了 256 位的加密，用一个大型机进行破解的话要几百万年。根据我对当今技术的了解，5G 在传输信道上几乎是不可能破解的。所以，我们坚定地相信，5G 只会让通信更安全、让连接更加安全。

17 **记者：华为经常被指控侵犯知识产权。美国最近还表示，如果华为员工从竞争对手窃取到机密信息，则会给员工提供奖金。这件事情是真的吗？**

丁耘：这件事情跟美国说的其他事情一样，都是基于他们的猜测和想象，不是基于事实。如果美国有任何对 IPR 的担心，我们欢迎他们通过法律解决，无论是美国法庭还是英国法庭。我们希望也愿意用法律手段来解决这方面的争执，过去几年华为很多 IPR 的官司就是在美国进行裁决的。

我很好奇美国讲这件事情的动机，因为据我所知，美国并没有 5G 设备供应商。

18 记者：现在英国正在决定是否允许华为参与 5G 网络建设，这一决策所花费时间比我们预计的要长。您对正在观看这个节目的决策制定者想说些什么，以此告诉他们让华为参与是没有问题的？

丁耘：Vodafone 和 BT 的高管本周初都提到如果不选择华为，整个英国的 5G 部署会推迟 18 到 24 个月。5G 能带来什么呢？ 5G 意味着当我们看英超的时候，大家不用在小小的 5 寸屏、6 寸屏上观看，而是可以在 VR 投屏上 360 度无死角的观看足球比赛。当我们谈到宽带服务时，不仅仅只有大城市的人可以享受 100 兆乃至 1G 的带宽，4K、8K 的体验，远在乡村的人民也可以有相同的体验。当我们谈到医疗服务时，不仅仅只有大城市的人民可以享受到最好的医疗服务，通过 5G 带来的远程手术、远程医疗，在乡村的人民也可以享受最好的医疗服务。

19 记者：华为在英国有 1,500 多名员工，你们计划在英国投资数十亿英镑用于研发。如果英国政府限制甚至禁止在 5G 网络中使用华为设备，会带来什么样的影响？

丁耘：华为的董事会成员都认为英国是一个开放、透明、鼓励创新、鼓励竞争的国家。华为整个的产业策略还是希望持续在英国投资，我们相信这样的投资不仅仅会对华为带来好处，也会给英国乃至整个产业都带来非常大的收益。

20 记者：美国政府现在对英国政府施加了很大压力。在我做的一些采访中，有人曾表示美国可能会改变与英国进行情报分享的方式。我曾采访过一名专家，他表示如果英国不按照美国意愿行事，则美国可能会通过贸易对英国进行惩罚。在您看来，英国政府有多大可能会迫于美国的压力而不得不做出禁止华为的决定？

丁耘：华为只是一个小小的通信设备供应商，我们没有办法管理所有的风险。在这个事情上我们的原则非常简单，那就是把我们的产品做到最好，保持 18 到 24 个月的技术领先。给客户提

供最好的服务，让他们持续享受到最好的服务。我相信只要我们有能力提供最先进的产品和最好的服务，市场最终会对我们越来越开放。

21 记者：在我看来，OB 报告表非常强硬。你是否也想给一个强硬的回应？这份报告对你们公司提出了很多批评意见，您对此有何回复？

丁耘：汉语的“危机”由两个字组成，一个是“危”，一个是“机”。华为在过去三十年中遇到过很多风险、很多的挑战，我们愿意把来自第三方的批评和建议，转化成面向未来的机会。

虽然这份报告里对华为有一些批评，但是我们已经快速地做出了相应的响应。我们更愿意把这个变成一个面向未来，增强我们在安全可信能力方面的机会。这就是为什么我们董事会决定要投入至少二十亿美元启动软件工程能力转型这个事情的原始动力和来源。

22 记者：节目最开始，嘉宾一般都要说几句简短的话。您是第一次参加这个节目，请问您想对这个

节目的观众说些什么？请您用两句话说明，尽管有这么多负面的声音，为什么华为公司仍然是值得信任的。

丁耘：5G 有最高的安全标准，华为有最先进的 5G 技术，我相信华为可以为英国带来最好和最安全的 5G。

胡厚崑

华为网络安全透明中心（布鲁塞尔）揭牌仪式发言

2019 年 3 月 5 日，布鲁塞尔

从气候变暖到教育、从经济发展到职场变化，全球面临各种各样的严峻挑战。布鲁塞尔的政策制定者正在积极探索如何应对全球共同面临的挑战，这其中就包括网络安全。

在去年的欧洲商业峰会上，我宣布华为计划在布鲁塞尔成立网络安全透明中心。过去几个月发生的一系列事件，说明这一网络安全透明中心现在比以往任何时候都重要。

面临挑战

我们正快速步入数字社会，信任是构筑健康数字环境的基石，我们已就这一点达成共识。但是，随着技术的演进，构筑信任变得越来越困难。

在构筑信任方面，我们目前面临四大挑战。

首先，快速发展的数字技术带来了诸多新的安全挑战。比如，传统的电信网络已从封闭网络向以互联网为基础的网络演进，越来越多的数字内容和服务正搬迁到云数据中心。

随着越来越多的终端接入网络，我们的智能

手机变得也越来越强大，但网络的受攻击面也在扩大。

其次，全球对网络安全缺乏统一的认识。政界、商界人士都在谈论网络安全的重要性，但事实上，公共和私营部门在这一问题上尚未达成基本共识，不同的利益相关方对此有不同的期望，各方的责任也尚未定义清楚。

第三，整体上看，行业缺乏统一的安全技术标准和验证机制。

供应链的全球化使安全问题进一步复杂化。数字产品中包含来自不同国家的零部件，这些零部件遵循不同的标准，有些甚至也没有可遵循的标准。

各国急需制定安全标准及验证机制，也需要培养专业化的资源及技能。

第四，治理方面的挑战。在一些国家，网络安全管理缺乏法律支撑，网络安全执法尚不成熟。

这些都是实实在在的挑战。我们完全理解大家对数字社会网络安全的担忧。网络安全是我们共同面临的挑战，要应对这些挑战，我认为首先要互相理解。

要建立互信的环境，我们需要一起努力。接下来我谈谈可行的解决方案。

解决方案

针对安全，我们遵循的原则是：不假定任何事情，不相信任何人，检验所有的东西。

信任也好，不信任也罢，都应基于事实，而非感觉、推断或没有依据的传言。我们认为事实必须是可以验证的，而验证必须要基于标准。

所以，我们首先要共同制定统一的标准。有了统一的标准，就有了通过技术和法律验证构筑信任的基础。

这需要各方通力合作，原因很简单，没有哪个厂商、政府或电信运营商能够单独制定标准。

其次，我们需要澄清、定义各方的责任，包括监管机构、标准组织、运营商和技术提供商。

华为等技术提供商的责任是遵从标准。但这还不够，安全必须作为更大的社会责任被接纳。

这意味着要端到端全流程地构筑信任，通过创

新和企业文化宣传增强安全。

电信运营商的责任是确保自己网络的韧性。运营商需要遵从标准建设稳健的流程，以识别网络安全风险。此外，他们也要制定缓解风险的策略、保护用户数据。

最后，政府和标准机构需要在标准制定方面与所有利益相关方合作。这是各方共同的责任，各方需要聚焦全局，包括安全标准、安全验证机制及其推行。

欧洲在推动统一的标准和监管方面有很好的经验。GDPR（《欧盟通用数据保护条例》）就是很好的例子。GDPR 制定了清晰的标准，定义了各方的责任，并对在欧洲运营的所有公司适用。

因此，GDPR 成了全球隐私保护的黄金标准。我们认为，欧洲监管机构在类似的网络安全机制建设方面也能引领潮流。

比如，GSMA 的 NESAS（网络设备安全保障计划）正取得非常大的进展。我们认为，所有利益相关方都应支持这一计划。最后，我们所采用的标准必须是面向所有技术提供商和运营商可验证的。

华为网络安全透明中心

面对当前及未来挑战，安全、可信的数字环境对于建设开放、繁荣的数字化欧洲至关重要。而要建立可信的数字环境，无论是现在，还是在未来，透明、诚信、担责都是关键。

今天我们成立的网络安全透明中心，将有助于建立可信的数字环境。

该网络安全透明中心将为各利益相关方提供加强交流和联合创新的平台，也将为我们的客户提供技术验证和评估平台。

华为强烈主张独立、中立的第三方认证，我们的网络安全透明中心将为此提供支持。

我们的网络安全透明中心也将为我们提供一个专门的平台，进行建设性的讨论、分享最佳实践，并与我们的客户和合作伙伴一起应对风险和挑战。

我们欢迎监管机构、标准组织和华为客户利用这一平台，在安全标准、验证和安全创新方面进行更为密切的合作。

通过一起努力，我们就可以提升整个价值链的

安全性，帮助建立基于验证的互信。

结语

三十多年来，华为支持了全球 170 多个国家和地区的 1,500 多张网络的稳定运行，服务全球 30 亿人口，并保持了良好的网络安全记录。

我们的承诺是“网络安全，重于泰山”。网络安全是华为的最高业务纲领，并融入我们所有业务的全流程，包括产品设计、开发、生命周期管理。

未来，我们会加大努力，持续提升网络安全和技术能力。华为网络安全透明中心的成立是兑现上述承诺的一个重要里程碑。

我们也承诺与欧洲所有利益相关方合作，建设基于客观事实和验证的信任体系。这是建设安全、数字环境的基石。

作为一个城市、一个组织，布鲁塞尔让我意识到协作以及清晰的愿景能产生哪些成果。我坚信，通过个人、组织、企业之间的通力合作，我们的工作将更加富有成效。

任总

德国《商报》和《经济周刊》采访

2019 年 4 月 11 日，中国深圳

任总：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：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？

任总：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 《经济周刊》主编：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？

任总：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。

03 《商报》主编：您最近还在称赞特朗普，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？

任总：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 《商报》主编：现在美国针对华为的封锁已经影响到华为的生意了吗？

任总：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？

任总：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。

05 《经济周刊》主编：华为是否成为了中美贸易战中

最明显的受害者?

任总：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 **《商报》主编：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。**

任总：您讲得非常有道理，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 《商报》主编：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？

任总：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 《经济周刊》主编：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？

任总：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。

《经济周刊》主编：现在美国的指控是童话故事吗？

任总：那当然了。

09 《商报》主编：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？

任总：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 《商报》主编：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。

任总：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 **《经济周刊》主编：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。**

任总：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 **《商报》主编：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？

任总：中国政府怎么想的，我不知道，它没有告诉过我。

《商报》主编：对于德国政府在这个事情上的处理方式您满意吗？

任总：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。

《商报》主编：您不担心这是反对华为？

任总：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

《商报》主编：华为在德国有新的投资计划吗？

任总：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 《经济周刊》主编：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？

任总：我们就是遵守中国的法律，向中国政府交税。

15 **《经济周刊》主编：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？**

任总：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 **《经济周刊》主编：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？**

任总：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 **《经济周刊》主编：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？**

任总：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 **《商报》主编：中国政府此前有没有要求华为做一些特别的事情呢？**

任总：没有任何要求。

19 **《经济周刊》主编：中国有法律要求，中国的公司**

要配合中国政府的情报工作。

任总：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，难道这不算中国政府的态度吗?

20 《商报》主编：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?

任总：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。

《经济周刊》主编：您现在跟女儿多长时间联系一次?

任总：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 《商报》主编：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？

任总：我们与美国的官司是，不仅它可以打我，我们也可以告它。

22 《经济周刊》主编：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？

任总：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 《经济周刊》主编：现在华为对于改善在美国的形象方面采取什么措施呢？

任总：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 《经济周刊》主编：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。

任总：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 《商报》主编：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？

任总：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 **《商报》主编：未来人工智能对于华为有多重要？**

任总：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。

《商报》主编：德国公司应该更加张开双臂迎接 AI？

任总：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 **《商报》主编：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？

任总：那要看谷歌什么时候能发明长生不老药。

28 **《经济周刊》主编：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。**

任总：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 **《商报》主编：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？**

任总：我永远只是一个商人，永远不会做与政治相关的事。

30 《商报》记者：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？

任总：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 《商报》记者：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？

任总：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 **《商报》记者：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？**

任总：没有，我就想踏踏实实管公司内部的事。

《商报》记者：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总拒绝参加这个大会。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，任总并不觉得。

33 《商报》主编：现在很多华为员工持有华为的股份，华为有计划上市吗？

任总：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：

任总：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！

任总

美国《时代》周刊采访

2019 年 4 月 12 日 , 中国深圳

任总：非常高兴接受你的采访。

记者：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。

任总：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。

记者：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

记者：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？

任总：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 记者：如您所说，近代中国确实在技术上落后于西方，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，您觉得中国在技术上超过西方会是一个新的常态吗？

任总：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 记者：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？

任总：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。个别人的违规是应受到惩处，这不代表公司的行为。

04 记者：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？

任总：也许吧。

记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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

记者：您认为针对孟晚舟的指控是政治驱动吗？

任总：我并不知道驱动这件事件的人是怎么想的，我猜想也许吧。

记者：您应该经常和孟晚舟联系通话，她现在状态怎么样？

任总：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。

记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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。

记者：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？

任总：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

政治家对华为了解不够，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 **记者：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？**

任总：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。”

记者：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。

任总：但是我没有电话号码啊。

09 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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。

记者：也就是说，公安能够有权限进入华为的系统获取数据吗？

任总：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 记者：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？

任总：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，我们必须要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 记者：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？

任总：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题。

13 记者：您在军队里待过，这段经历如何影响您管理华为的风格？

任总：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 记者：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?

任总：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 记者：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?

任总：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 **记者：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？**

任总：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，我认为是正确的。她还是一个大公司的高管，随便就被抓起来。

记者：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？

任总：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 记者：您把您自己看成社会主义者吗?

任总：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，促进了五百年来西方的繁荣。

18 记者：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？

任总：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。如果我想要得到荣誉的话，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？

记者：您是共产党党员吗？

任总：是的。

记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：华为园区给我留下非常深刻的印象，有非常多的建筑风格，这是您自己规划的吗？做这样的建筑设计的初衷和想法是什么？

任总：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。

记者：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。

任总：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。

记者：您非常友善，谢谢。

21 **记者：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？**

任总：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。

记者：您似乎更多站在特朗普这边，而不是中国政府这边？

任总：特朗普推动我们改革，这有什么不好呢？

22 **记者：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？**

任总：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 记者：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。

任总：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 记者：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？

任总：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。

记者：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？

任总：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。

记者：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？

任总：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

记者：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？

任总：如何改革税法是国家的行为，我就不知道了。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。

记者：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？

任总：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？

记者：没有，没有。

26

记者：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？

任总：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。

记者：所以您承认这个员工代表了一个权力在做这个事情吗？

任总：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。

任总

CNBC 采访

2019 年 4 月 13 日 , 中国深圳

01 记者：任先生，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？

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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。

04 记者：谈谈您的管理风格。您在面向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？

任总：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，我们还是不分散，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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：任总，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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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，这是绝对不会有的事情。

09 记者：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？

任总：一定的，坚决不会遵从。

10 记者：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？

任总：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 **记者：任总，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？**

任总：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。

记者：您刚才的意思是说美国害怕华为吗？

任总：不害怕，到处宣传干什么呢？

12 **记者：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？**

任总：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关系问题。

13 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：您最近跟她联系过吗？如果联系过，你们大概聊些什么？

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：原来干什么工作，继续干什么工作。

20 **记者：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？**

任总：也许吧。

21 **记者：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？**

任总：不知道。因为特朗普怎么想，没告诉过我。

记者：您有没有尝试过主动联系特朗普总统来进行

交流呢？

任总：我不知道电话号码。

22 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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 记者：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？

任总：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，可以把全世界经济带出困境。

我认为，中美之间就是合作共赢，没有其他话可说。

26 记者：任总，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？

任总：到深圳来看，我很欢迎。

27 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？

任总：对于苹果我们是开放的。

30 **记者：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？**

任总：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 **记者：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？**

任总：因为我不懂技术，也没什么发明。

记者：但是您打造了全世界最大的电信设备

公司。

任总：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 **记者：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，还是向恶的力量？**

任总：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 **记者：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？**

任总：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 记者：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？

任总：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 **记者：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？**

任总：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 记者：您未来迟早会退休的，现在已经制定好了继任计划吗？

任总：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 记者：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？

任总：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。

胡厚崑、徐文伟、汪涛

2019 年分析师大会问与答

2019 年 4 月 16 日 , 中国深圳

01 《Mobile World Live》记者：华为在全球已经拿到 40 个商用合同，在你们刚刚发布的年报中，运营商业务收入有 1% 左右的下降。我想听一下你们对于 2019 年运营商和基础设施业务的展望。

胡厚崑： 2019 年运营商市场投资肯定会迎来新的驱动因素，即 5G 网络部署。5G 产业发展速度超过我们的预期。在过去的三年里，整个产业尤其是运营商对于 5G 的看法发生了几次变化。

三年前，运营商对于如何部署 5G 及其商业价值，并没有清晰的概念。他们只是模糊地认为 5G 会带来很多行业应用。近两年来，对于过去憧憬的无人驾驶、智能制造及各种行业的应用，似乎又找不到商业案例，运营商进入了 5G 的迷茫期。

但是，从去年下半年开始，我们明显看到行业对 5G 的认识变得更清晰、更现实了。大家发现，其实不需要现在就挖空心思想寻找 5G 在行业应用上的商业案例。即便是去年形成标准的 R15 所提供的 eMBB 特性，就可以帮助服务提供商建立起有吸引力的，面向个人和行业应用的商业案例。

如我刚才发言中提到的 5G 改变媒体行业的案例，都是真实发生的。所以，大家认为 5G 从商业

上看是可行的，这为 5G 进一步发展提供了有力的支撑。

从产业的成熟度来看，5G 无论是在芯片、网络还是终端上，都发展快速，达到了相当的水平。尤其是到今年下半年，各种 5G 手机正式上市后，会让整个产业对于 5G 在当前能够带来商业价值有更大的信心。

在这种情况下，我们认为对 5G 的投资，不再是盲目的追逐热点的投资，而是围绕商业价值的投资，这种投资非常可靠及理性。所以，对行业来讲，5G 是驱动投资的重要因素；对于华为运营商业务来说，5G 也会帮我们进一步增长业务。

2019 年，我们希望运营商业务能获得两位数增长。

02 《Counterpoint Research》记者：我有个问题问胡总。您的主题演讲很有意思，讲到了网络安全，您认为华为公司未来的发展，最大的风险是什么？您认为最大风险来源于政治驱动的制裁还是正在投资试图弥补的网络安全方面的不足？

胡厚崑：从运营企业的角度来说，在任何时候我们都会从企业内部及外部识别不同的风险。我们在进行风险管理的时候，不会只聚焦在某一个方面，而是系统地管理风险。

虽然华为只有 30 年历史，但是我们觉得企业运营就像在冲浪，随时都会面临着大大小小的起伏。我们需要有一个长远的方向，对这些起伏进行有效的管理。

说到挑战，下一阶段在研究创新上的长期战略是我们应对未来战略性挑战的一个非常重要的举动。面对未来智能社会发展的巨大机会，我们如何建立更强大的创新领导力？我们希望把从产品和技术的创新，进一步提升到理论的创新。

谈到企业外部的挑战，地缘政治冲突，国际关系变化，毫无疑问也是我们必须要考虑的因素。

我们认为，网络安全本质上是技术问题。在网络安全上，我们的立场很明确——需要一套更系统且被整个社会所接受的框架，来识别网络安全的风险，并通过合作来管理网络安全的风险。在华为，我们一方面要做好自己的工作，另一方面，也将积极参与全球性有关网络安全的合作，我们愿意做一

个参与者积极推进这一进程。

网络安全的讨论应当“让技术归技术，政治归政治”。当我们回到技术的本质讨论和管理，这个问题对整个社会来说，既是挑战，也是一个很好的机会。随着技术使用越来越多，我们希望网络也更安全，我们的隐私能得到更好的保护。

但是，如果网络安全被政治化利用了，这将是一个非常大的挑战。我认为这个挑战不仅仅是对华为一家的挑战，也是对整个技术产业，甚至是在更大范围内，对全球贸易关系的挑战。

当你将网络安全政治化的时候，你就会基于感觉而不是事实去讨论。这样势必会带来整个技术发展碎片化的风险。碎片化对于整个技术产业发展来讲是非常不应该的，因为它会减缓技术创新的速度，提高技术创新的成本，最终让整个社会付出代价。如果出现这样的碎片化现象，不仅仅是对华为一家的挑战，对整个产业和社会都会是一个很大的挑战。

03 分析师（印度）：现在印度政府并没有邀请华为

参加印度的 5G 测试，但是 5G 测试会为印度运营商设下基准。第一个问题就是，你们是否有和印度政府进行对话，去讨论相关的 5G 部署问题？第二个问题，你们是否有从印度私营运营商中拿到 5G 合同，或者是否有跟他们进行对话，去商讨 5G 部署？

汪涛：印度的 5G 测试，有来自政府组织的测试，也有运营商组织的测试，据我所知印度政府在 2018 年也邀请了华为参加 5G 的测试，同时我们也和印度几乎所有的主流运营商都在进行 5G 方面测试，包括规划部署方面的研究，总之，我们深度参与了印度 5G 的测试和规划。

华为十分重视印度市场，过去的十多年里，华为是印度移动通讯市场的主要供应商之一，我们认为印度通讯市场面临着和中国以及很多亚洲国家类似的情况：

人口很密集，同时频谱资源和站点资源十分稀缺。为此华为开发了一系列的创新解决方案，解决印度运营商面临的挑战，如提升频谱效率，提升网络效率和建设速度。

我们相信华为将通过创新的解决方案帮助我

们的客户，建设全球领先的 5G 网络，造福于印度整个社会。

胡厚崑：华为一直非常重视印度市场。印度是人口大国且人口年龄结构非常年轻，这样的市场对任何数字业务而言，都非常有吸引力。

作为技术提供者，我们希望印度市场在面临 5G 机会的时候，能够做出一些变化，使其变得更有吸引力。

首先，是频谱的供应。在 4G 时代，印度运营商获得的频谱数量是不够的，且分布碎片化。在 5G 时代，如果印度的频谱供应不能做出极大的改变，依然沿用 4G 时代频谱供应方法，我们很担心 5G 技术在印度市场的发展前景。

其次，我们希望印度运营商的商业模式能够更加健康。现在印度市场陷入恶性化竞争。我个人判断，在相当长的时间内，5G 在印度市场主要的应用场景还是增强移动宽带（eMBB）。如果在 4G 时代，运营商做 MBB 业务都是苦苦挣扎，很难盈利，那么，在 5G 时代，我不确认运营商如何建立一个合理的商业模式。

04 路透社记者：我之前也听到华为多次澄清，你们没有意愿成为一个独立的芯片厂家。但是，近期任总在接受采访的时候，说到对于给苹果公司提供芯片持开放态度。这是不是意味着华为在做根本的战略调整和改变？如果这不是改变的话，是不是只是为了公关？另外一个问题，如果华为是认真要做出这样的改变的话，为什么选择这样的时机呢？以及你们有没有就这件事情，与苹果公司开展沟通？

胡厚崑：我们的芯片战略没有任何改变。像过去一样，我们在芯片上既要坚持自主可控，同时又坚决走开放合作的道路。我们有很多不同业务，目前的业务结构对于现有管理能力来说已经很挑战了。

所以，我们没有意愿和计划在现阶段把芯片变成一个独立业务。在这方面，我们和苹果也没有具体的讨论。

我们认为苹果是一家非常伟大的公司，对整个移动产业的发展做出了巨大贡献。如果没有苹果的努力，移动互联网时代不会这么早到来。

5G 现在正处于激动人心、万箭齐发的时代，在这个时候，像苹果这样优秀的公司是不应该缺席

的。从整个产业的发展角度看，我们认为一个优秀的公司参与到竞争里，会让其他选手都变得更优秀。所以，我们非常期待苹果加入到竞争中，共同促进 5G 手机发展。

05 《San Francisco News》记者：第一个问题，我们知道您刚才讲到，对于运营商业务来说，未来期待是两位数增长，但是今年和明年只有少数国家会开展 5G 部署，其中美国、日本、澳大利亚也已经明确表示不使用华为的设备来部署 5G 网络，你们的主要增长将会来自于中国以及欧洲。请问，在 2019 年华为运营商业务，在 5G 方面的发展，主要来自于哪里？第二个问题是华为在 4G 时代，你们的战略是有最好的产品和最合理的价格，5G 时代华为已经是产业龙头，你们对产品的价格定位有什么改变吗？

汪涛：5G 在全球不同区域、不同国家的发展节奏是不同的。有些国家已经开始了一定规模的部署，有些国家还处于前期的试验阶段。

在移动通讯产业过去 30 年的发展历程中，我们可以看到产业节奏十分明显，每 10 年一代技术，

从 2G 到 3G 到 4G，现在进入第四个 10 年。

在每一代技术部署中，有些国家处于第一波，有些处于第二波，有些处于第三波。但移动通讯产业的发展同时也是连续的，虽然有些国家现在还处于 5G 的试验阶段，并不是在商用部署阶段，但是运营商由于准备部署 5G，要提前对 4G 网络进行扩容和调整。

5G 技术的 VoNR 发展需要相当长的时间，在 5G 建设初期是没有话音能力的，5G 话音要回流 4G，而 4G 要提供很好的话音就必须要进一步完善覆盖，所以很多国家里虽然 5G 在 2019 年还不会规模部署，但是 4G 网络的完善和 VoLTE 的部署会成为今年建设的重点。

另一方面，由于 5G 带宽达到了 4G 的 10 倍甚至到 100 倍，对移动回传网络和传输网络带来极大的扩容要求，因此运营商在部署 5G 的前夕，提前部署回传网络和传输网络。华为在全球移动回传网络和传送网络中占据领导地位，所以，2019 年华为运营商业务在中国、欧洲以及整个中东、非洲、拉美，都相比 2018 年有明显的增长趋势。

刚才这位先生还提到我们被某些国家明确不

参与建设，有些媒体报导还不尽准确。其实美国市场是我们主动放弃的，澳大利亚的 4G 还在继续扩容建设。

在其他国家，越来越多的政府和运营商已经意识到华为是最可靠的 5G 合作伙伴。因此，在地域方面，2019 年华为运营商业务并没有特别大的变化或者恶化。

另一个问题是讲华为在 5G 产品上是什么样的价格策略。华为参与市场的竞争从来都是以最创新的产品来帮助客户实现商业成功为基本目标。我们认为一代新技术的引入，一定要能够帮助运营商客户，也帮助最终用户真正改进用户体验，同时能够显著提升性价比。

大家知道 4G 相对于 3G，在提供同样的移动数据流量情况下，它的性价比提升了将近 10 倍，我们的目标，是在 5G 时代，希望能够和全行业共同努力，也实现相对于 4G 的性价比有 10 倍的提升。

要实现 10 倍的提升，需要各国政府频谱发放的方案支持 100 M Hz 的频谱，同时在网络建设方面，政府在法律法规方面能够给予合理的支持。

因为建设一张高速好用的移动通讯网络，会造福于整个社会，所以我们也希望整个的产业界共同努力，使得 5G 这张网能够相对 4G 来说有 10 倍甚至更高的性价比提升，真正带来繁荣的移动通信产业。

06 《人民日报》记者：徐总您讲华为创新将从 1.0 进入 2.0 时代，从产品研发转入基础研究，这对业界来说都是非常令人振奋的消息。我有三个问题：第一，基础研发不仅周期长、风险大，投入量也高，华为在投入资金上是否有计划？比如成立基础研究基金或者在今后五年、十年投入多少？与产品开发的投资比例是怎么样的？第二，华为是以自己的战略研究院为主，还是与大学合作？知识产权的成果是怎么分享的？第三，刚才您提到是抱着一个开放合作、包容的理念，我个人非常赞成，但是有的人不赞成，比如说麻省理工在近期中止了许多和企业的合作，您对此怎么评价？

徐文伟：首先非常感谢你的问题。从我的演讲题目“From Innovation to Invention：with the world，for the world”中可以看出：当前的理论

创新以及基础技术的突破遇到了瓶颈，为了行业和产业持续的健康的发展，当然包括华为公司未来的发展，必须加大投入在未来的理论研究创新和基础技术的发明。

因为未来的研究具有高度的不确定性，而大学的研究是在不确定性中走在领先位置，所以我们一定是首先和大学合作，我们每年和大学的合作经费会超过三亿美金，投入主要是几个方面：

一个是采用 Gift money 和 Funding money 形式，资助科学家对未来的探索，尤其是基础理论的探索。对于现在来说，科学界也存在一些问题，为了在一些著名的杂志上发表文章，有一定短期行为的，很难再有以前的搞科学研究“板凳要坐十年冷”的精神。

所以我们希望资助的这些研究，能够真正对人类未来社会的发展做出贡献，而不关注于短期在杂志上发表研究，同时资助他们去招聘研究生、博士生进行长远研究。

第二，我们会和大学合作，建立联合的创新中心和实验室，从事于基础技术的发明。

第三，和大学的合作实际是双方互赢的。我们可以看到创新的周期中，大学里产生理论的突破，同时包括一部分的关键基础技术的发明，当然企业也会参与这些发明，这些发明通过行业和产业的商业化，包括华为公司在内的企业参与以后，通过运营商或者客户，为最终消费者服务。所以企业最终获得的商业利益，再投到大学里进行基础研究和理论创新，这形成一个良好的循环。

就像很多和华为合作的教授所表达的一样：工业界对大学的价值是非常巨大的，因为工业界可以对行业的挑战、未来的发展以及趋势和他们分享。

另一方面，大学里和教授产生的 IPR 和产生的专利必须通过企业界、工业界的产品化，最终才能对社会、对人类产生价值，否则专利只是一张纸，没有任何价值。

所以企业和产业包括大学的合作，应该是一个开放的合作，开放的合作包括了能力的全球范围的共享，同时要包容性的成长，也就是最终合作的成果为全人类，为产业，为企业等服务。我们希望技术归技术，谢谢大家。

07 分析师（墨西哥）：刚才在主题演讲中提到了零搜索和超级视觉，这些是依赖于多个应用服务和多种平台的，然而这些平台应用和服务并没有基于一个开放的标准，华为有什么计划去说服或者与这些服务平台应用的拥有方共同来分享这样的技术？如果他们不同意的话，华为又有其他什么打算呢？

胡厚崑：这是一个非常好的问题。刚才谈到的零搜索和超级视觉体验，技术使用上有标准化及非标准两种情况。从长期发展来看，非标准只是在向标准化演进过程中的一个阶段而已。市场与创新的力量以及技术拥有者的开放意愿，都会影响标准化的进程。

从华为战略来讲，我们会从两个方面做出努力：

一方面，我们积极支持已经形成的全球化标准并做出贡献，比如 5G。另一方面，对于一些目前还缺乏标准的应用场景，如 IoT，华为会积极利用自己的创新力量推动其标准化。

以华为 HiLink 为例，我们希望通过市场和技术的力量，让这个平台逐步演变为被业界所接受的、开放的公共标准。这是我们在消费者领域 IoT

标准化上做出的一个非常有意义的尝试，目前效果还不错。

汪涛：最近几年，我们看到了有很多新的技术层出不穷，创新节奏日益加快，传统的基于标准的创新体制对新技术的响应已经变得十分吃力。

所以今年来，我们将在生态发展上进行很大的投资。我在演讲中提到，华为公司追求的不仅是商业的成功，我们追求的是整个产业的成功，而产业要取得成功的话，必须基于一个开放的生态，让更多的生态合作伙伴能够共同参与，把产业做得更成功。

刚才胡总提到了 HiLink，这是华为终端面向家庭的一个生态的平台，除此之外，华为还有多个类似的平台，如 ARM64 生态、Ascend 芯片生态发展等，目的是推进整个产业能够加快对 ARM64、AI 的快速商用，解决业界面临的算力短缺、算力昂贵的挑战。

在加大生态投入的同时，华为云的战略目标是打造一个开放的黑土地，能够使得行业的合作伙伴共同把各自的创新基于开放平台，面向一个个行业应用场景快速形成解决方案，快速把创新进行商业的变现，加快行业数字化的发展。

郭平

东北欧媒体圆桌

2019 年 4 月 17 日 , 中国深圳

郭平：各位媒体朋友们，上午好！欢迎你们！很高兴跟各位见面，这是我们第一次为东北欧的伙伴们举行专门的媒体见面会，这里有波兰、奥地利、土耳其，我首先想分享一下我对这三个国家的看法。在过去几年里我跑了很多次，去年我跟土耳其的领导人和奥地利的领导人们也见了面。

先说波兰，有三个波兰人是在中国的教科书里的：哥白尼、居里夫人、肖邦，给中国的孩子们从小建立的印象就是波兰不畏强权，不管是东边的西边的，一直坚持做最后的抗争。所以我相信，面对世界最强权压迫的时候，波兰人能够有非常独立的判断。我们也期望获得波兰朋友对华为的理解，我和我的同事也非常乐意回答你们有关华为的任何问题，我几乎在华为公司刚创立的时候就加入。我真的希望华为能像波兰一样坚强。

再说对奥地利的看法，所有人都知道奥地利是世界音乐之都，在中国各地奥地利的演出团体，是非常受欢迎，也有很多耳熟能详的音乐家。对我来说，我对奥地利维也纳的心理学派有特别的兴趣，特别是维也纳第三心理学派维克多·弗兰克 Viktor Emil Frankl 的《Man's Search for

Meaning》。我也希望我们在奥地利做对奥地利非常有意义的事，对奥地利 ICT 产业的发展，整个社会的数字化、信息化能够做很多有意义的事，也期待着奥地利给我们更多的机会。

再讲土耳其，大家知道土耳其有无比荣耀的昔日荣光，但是我更需要强调的是，极化码编码之父阿利坎教授，是土耳其人，是土耳其安卡拉毕尔肯大学（Bilkent University, Ankara, Turkey）的教授，过去十年华为跟这位教授有非常密切的合作。我们一起确立了 5G 的信道编码标准。5G 将使用骄傲的土耳其技术，推广到全世界。

我在上个月做年报发布的时候说过，美国公司在很多地方是领先地位，但是在互联网时代，也许波兰人、奥地利人、土耳其人、中国人也有机会在某些领域领先，其实在 5G 的编码技术上，土耳其已经站在世界的领先位置。

这是我的开场白，欢迎你们提问题。

01 记者：在我们的年度展望里面提到了有一些条件不是特别好的产品可能会终止，不再继续做投入，能

不能具体讲一下是什么产品和技术，华为再不将继续投入？要把资源聚焦到更好的、更优势的产品。

郭平：具体哪一个产品的安排，是由华为的IRB来决定的，是一个一个项目根据竞争力和市场情况来进行评估，是一个决策过程。华为希望在未来进一步聚焦主力的产品和解决方案，对一些不能做到全球明显领先的领域，我们会放弃，当然也会遵从客户原则，妥善处理好已有合同和已有客户的后续支持问题。这是一项IRB的决策过程，希望你能理解，会基于一个具体产品来做出的具体决定。

02 **记者：这个问题是关于华为在欧洲投资的，有很多的中国公司也在欧洲进行投资，在欧洲有一种担忧，中国公司控制了他们的一些关键基础设施，而且很多的欧洲公司认为中国市场对于欧洲公司来讲并不是那么开放，您怎么看待这样的一种讨论和观点？华为在欧洲的投资是什么样的？**

郭平：首先我不能代表中国政府对中国市场做很多的评论，我也不能对其他的公司在欧洲的表现

做一些评论，但是作为华为，我们认为在数字化、智能化时代，所有国家都需要避免单枪匹马的方式，而是有全球性的广泛合作，在优势互补的情况下，使得产品和解决方案有最强的竞争力。我举个例子，我们跟安卡拉毕尔肯大学的阿利坎教授，他是写了一篇论文，华为认识到这篇论文的价值，我们跟教授进行合作，把它应用到通讯技术上，成为 5G 的标准，我觉得这点对安卡拉毕尔肯大学的声誉、对教授本人、对土耳其都是很有帮助的，当然对全世界的 5G 技术的发展也是很有帮助的。这是一个互相促进的过程，许多人都会有这些方面获取利益。

去年我访问的时候，奥地利、土耳其、波兰都希望加强华为在当地的投资，我想华为对各国的投资，对于当地的技术进步，增加就业、增加税收，都是有贡献的。

顺便说一下中国市场，中国市场开不开放，结论我不能下。但是我知道我们家四辆车都是欧洲车，我也知道我的很多同事开的也是欧洲车。欧洲车在中国市场是非常成功。当然也许中国车造得不够好，我没看到欧洲有很多中国车。华为的电信设备真的造得非常好，我也希望就像欧洲车在中国那

样卖得好。

03 **记者：这个问题是关于网络安全的，之前英国政府表达了对于华为产品上的网络安全方面的担忧，欧洲还有一些其他的国家政府也表示了类似的担忧，华为会采取什么举措来解决这个担忧以及解决网络安全问题？**

郭平：谢谢你的问题，我们知道网络安全引起全世界的关注，华为也会在这上面持续改善，下面想从四个方面来回应对华为网络安全的有关状态和描述：

首先在过去的 30 年，华为有着业界最好的网络安全记录，不管是过去的各种网络攻击事件，还有去年 12 月刚发生的十几个国家的网络断网事件，没有一件跟华为有关，华为有最好的网络安全记录。

第二，华为在美国、英国、芬兰等等网络安全的专业机构进行测试，在 12 个指标里，有 9 个我们是最高等级，有 3 个也高于平均数，应该在技术单独的评估里，华为是有一个很好的、比业界要

高的技术能力的记录。

第三，英国 NCSC 的 CEO 马丁（Ciaran Martin）提到，因为是华为，要给华为实行最强硬、最严苛的测试，因为有这种担心，华为接受了这样的挑战，我们是业界第一个不仅要结果可信，而且要过程可信。华为董事会投资 20 亿美金，在未来五年将完成所有的网络安全过程可信的工作，这项工作已经完成了高阶设计，正在进展过程中。

第四，我也非常欣赏欧盟以及德国等国家发布的对中国公司非歧视性的政策。关注网络安全，要求所有的参与者都关注网络安全和个人隐私。华为也期望所有的行业参与者也积极去参与网络安全工作，做到结果可信，过程可信。

04 记者：第一个问题是在东北欧地区，哪一个国家对华为是最重要的？

郭平：我想你们应该听说过华为的政策：要服务好选择我们的客户，竭尽所能帮助这些客户实现商业成功。所以所有选择华为的客户，华为将会竭尽全能帮助他们，实现他们的商业理想，实现他们

的商业成功。

05 **记者：第二个问题是波兰政府现在即将也要开展5G网络方面的建设了，而且波兰提出希望能够成为欧盟中5G的领导者，从您的角度怎么看待政府的这种定位？您觉得可行吗？波兰政府在5G竞赛中能够取胜吗？**

郭平：华为从04年就在波兰开展业务了，08年我们将区域总部迁到了华沙。应该说在过去十几年来看，用我们的产品和服务，服务波兰三千八百万人口，帮助波兰在4G时代取得了领先地位。波兰移动通讯的发展在欧盟是第二名，波兰的资费只有欧盟的一半，而且我们在过去的15年里，为波兰培养了大量的通讯专家，为波兰未来的创新业务作出了贡献。

应该说在华为的帮助下，波兰的进步很大，但整体仍落后于德国、英国、法国这些先进国家，在所有的5G行业玩家里，本来就没有太多，把5G做得好，把微波也做得好的只有华为。所以在数字化时代，如果国与国的差距，将会由于先进技术的应用差距拉得更大，我们也希望波兰能够毫不犹豫

的选择使用最先进的设备，来使得自己在将来的数字化和智能化的竞争中，勇敢地走在欧盟的前面。

06 记者：华为内部有没有做这样的评估？在波兰安装5G 网络的话，它的成本会是什么样的？

郭平：应该说如果不用华为的 5G 的话，波兰可能要多付将近一百亿欧元，进程可能要推迟两年。而且我们相信波兰民众的通讯开支可能也会上涨，不是个小数字。一开场我就说了，波兰一直有很多的英雄在中国的教科书里写着，我也期望波兰能够无畏强权，作出最利于自己国家和民众的决定。

07 记者：昨天胡总在演讲中提到了在布鲁塞尔的网络安全中心，这个中心的目标是什么？我们什么时候能够达到期望的目标？有没有设定一些衡量的指标和要素？之前您提到非常欣赏德国对中国的态度和非歧视政策，您是否期待其他的欧洲国家也发表更强有力的宣言呢？

郭平：华为网络安全中心是上个月在布鲁塞尔

开张了，我们希望能够为欧盟、欧洲各国建立一个安全、透明的机制。这项工作跟相关方正在推进中，希望能发挥积极重要的作用。至于德国和欧盟都提出的非歧视性政策，我很欣赏，我也希望欧盟各国能够实现。在你们抱怨中国市场不开放的时候，有没有想想华为的感受?

昨天上午特朗普还说了美国 5G 一定要领先，为什么中国不能领先？为什么奥地利不能领先？为什么必须是美国领先？而且如果不是美国公司领先的话就要打击，就有这样那样的问题，这也不是一个公平的市场环境。

08 **记者：两个问题，第一个是土耳其的地理位置非常具有战略优势，它处在亚洲和欧洲之间，华为有没有计划在土耳其进行本地制造，这样更好的连接东方和西方的市场，华为在土耳其有没有什么特殊的投资计划？第二个问题，您之前提到 5G 方面和土耳其的教授有合作，能不能介绍更多合作细节？**

郭平：我跟很多土耳其的官员都谈到了生产问题，但我们现在土耳其有 450 个人的研究所，雇佣了土耳其的工程师。土耳其做研究所还真的不容

易，因为土耳其有兵役的要求，但是我们克服了这个困难，在土耳其有 450 个人的研究所，为土耳其在 ICT 行业发展作出了突出贡献。我本人认为，研究工作比生产制造更重要，对土耳其更重要。

在今年 2 月份的时候，我还和土耳其的部长们谈过本地制造，可能你们知道，我们和美国公司一样，研发、销售、服务是由华为承担，但是制造主要是由 EMS 来承担。像富士康、伟创力都是华为主要的厂家，我们很乐意介绍给土耳其。我今年跟部长还说，我说我们公司愿意引荐他们去访问我们的供应商，为什么？这些公司因为中国的各种制造要素成本提高了，他们这些公司把很多原来是在中国制造的产品，都转移到越南，转移到泰国，转移到孟加拉、缅甸、柬埔寨，为什么他们没有转移到土耳其去？土耳其需要跟他们进行讨论，他们都离开中国，中国制造变成了越南制造、泰国制造等等，但是为什么没有到土耳其去？至于华为，我们是开放的，不管是在哪里制造对我们来说都没所谓。

5G 方面的话，土耳其阿利坎教授发表了一篇论文，这篇论文是提出了 polar codes 的构想，

华为跟他进行各方面的技术合作，挖掘它的商业潜力，把这个技术积极的向世界推进，使得教授的成果成为 5G 的世界标准。这位教授真的很了不起，是土耳其的英雄，也是通讯行业的英雄，他极大的提升了通讯的效率。希望你们回到土耳其能够拜访他和采访他，他能够谈更多的和华为的合作。

09 **记者：第一个问题是昨天华为提到了已经签署了很多的 5G 合同，其中跟 23 个欧洲国家也有 5G 合作，这 23 个国家是哪些国家？奥地利有没有包含在内？第二个问题，华为在美国、日本、澳大利亚市场受阻，欧洲是不是成为华为聚焦的市场？华为有没有希望在未来还能够回到美国、日本以及澳大利亚市场？第三个问题，关于未来的产品和服务，昨天发布了零搜索，对于这样的产品，什么样的设备会去使用这样的服务？或者说这是什么样的平台？华为是不是会搜集所有的数据来实现这样的数字化产品？这样是不是也意味着华为会跟像谷歌、百度、腾讯这样的公司去竞争？**

华为发言人：（李晨宇）关于我们在全球 5G 的合同，基于和客户的协议和要求，我们是不作具

体国家和运营商名称的披露的，只作 5G 合同数的公布。（马春皎）曾经有记者也问过，你们现在公布有 40 个 5G 合同，是不是把那些实验的，trial 的也放进去，其实不是，我们公布的这 40 个都是已经确认的商用合同。

郭平：我现在回答你的第二个问题，华为的政策是对选择我们的客户提供最有竞争力的产品和解决方案，我们希望做出最大努力，让选择我们产品的客户在市场上获取成功。至于一些国家，基于某种原因不选择华为，我们也无所谓。网络安全与个人隐私保护，是华为的最高纲领，华为永远不会去做任何侵犯个人隐私的事情，在欧盟严格遵守 GDPR。

10 记者：在接下来的五到十年，对于华为来讲最大的网络安全挑战是什么？

郭平：首先我想问你，网络安全是技术问题还是政治问题？

记者：两者都是，是技术问题也是政治问题。您的角度怎么看？

郭平：华为作为一个有很深的 ICT 技术积累的公司，我们会聚集技术力量去解决所有的技术问题，使得网络安全可信，而且网络安全的可信需要有设备提供商、网络运营商、消费者和政府监管部门共同努力。对华为来说，大家知道，我们不拥有网络，网络是电信运营商的网络，我们也不拥有数据，那是电信运营商的数据。像华为这样的设备提供商的责任，是产品本身是可信的，也就是不允许其他人安装后门。对技术方面，华为需要各种技术的提高，来防止别人对我们设备的攻击，使得网络有更强的韧性。至于政治方面的事，我就无法回答了，各个国家都是独立主权国家，能够基于各个国家、各个企业自己的利益，做出最有利于在下一步数字化、智能化处于领先位置的合理商业决定。我很骄傲在过去 30 年，华为将一少部分发达国家能用得起的电信设备，推广到了全世界普遍使用，做出了卓越贡献；我也很骄傲华为从 0 到 1，像 5G 技术的突破，在这种关键技术的发明创造中所作出的贡献。我相信华为从 0 到 1 和 1 到 N 的两部分贡献，使得全世界有更好的网络基础设施，造福于全世界我们所服务的各个国家，而没有造成不好的，危害别人的东西。

11 记者：中国跟美国有贸易战争，到底美国想在这里取得什么优势或者好处？中美贸易战中，华为也是属于中国的，由于贸易战华为是不是会从中有一定的受损？

郭平：中美发生了贸易战很不幸，我也不知道华为是否成了贸易战的筹码，我看到特朗普在推特上提了几次华为，但是贸易战的进展程度我还不知道。我希望贸易战能够告一段落以后，华为的问题也能够得到解决。

12 记者：我现在要问的这个问题您可能刚刚已经回答了一部分，可能我们自己也心里有数。现在华为似乎卷入了一桩国际丑闻，华为对此作何回应？华为如何重新赢得全球客户的信任？如果说客户直接问华为：华为可信吗？我可以安心使用华为的设备，不用担心会被监听或数据会被卖掉吗？华为会如何回应？

郭平：华为是个设备提供商，设备提供商的责任是我们没有后门，我们没有也不允许别人安装后门，这是华为的责任，华为并不拥有网络，协助政府合法监听是运营商的义务，华为也不拥有数据，

数据是归网络公司和政府情报部门的事。我想你们都清楚华为从来没有在全世界任何地方经营电信网络，我们卖设备给你，我们的设备是安全可信的，这就是设备商的责任。

13 记者：现在很多技术公司都在推出多样化的服务，比如苹果之前推出了新闻服务以及支付卡服务，华为有没有计划在在流媒体服务或支付方式领域进行投资？在数字化时代，华为的优先级是什么？

郭平：华为将会聚焦于 ICT 技术，我们将会是通过技术来变现，而不是通过数据来变现。

14 记者：华为有没有计划进一步发展教育项目？尤其是在波兰，华为有没有什么认证项目？我们比较关心这个问题。

郭平：我们在波兰提供了“未来种子计划”，帮助波兰培训 ICT 人才。

15 记者：轮值董事长的角色能不能给我们介绍一下？

您在当值的时候，是不是全权负责？轮值期是多久？

郭平：我讲一下过程，大约 2004 年，华为请了一个美国咨询公司帮华为做高层组织设计，这个咨询公司提出华为要建立 EMT，希望创始人任总出任 EMT 主席。任总当时提到，他年纪大了，不出任，由其他的成员出任主席去主持 EMT，这就是最早的轮值制度的形成。我们有三个轮值董事长，每个人轮值六个月。我们不作为轮值董事长的时候，仍然在七个人的决策委员会中。作为轮值董事长，有个人责任，是合同决策和危机处理第一责任人，对于公司的制度和重要管理层的使用、任命、评价，是由这七个人的委员会来行使集合权利。

陈黎芳

英国媒体圆桌

2019 年 4 月 17 日 , 中国深圳

陈黎芳：非常欢迎各位，谢谢大家有时间到华为来进行沟通。我在华为已经工作 25 年了。我刚加入华为时做销售业务，后来又负责做市场工作。2010 年，我第一次被持股员工代表选举为华为董事会成员，去年再次当选。也就是说，我从 2010 年开始负责包括媒体和政府沟通在内的华为所有对外沟通工作。

01 《卫报》记者：您是否能够跟我们说一下跟美国是怎么沟通的？美国对华为网络安全问题非常担忧，对于中国政府的干预也表示担忧。

陈黎芳：我们已经花了差不多十多年的时间努力跟美国政府沟通，希望能够向美国政府说明华为是一个什么样的公司，拥有怎样的技术，怎样管理安全风险等等。现在看来，效果并不好。美国政府现在对我们有一些指控，我们也有一些法律上的应对，希望美国政府拿出证据和事实来证明指控是不是对的。

华为现在采取的措施并不复杂：

第一，用法律的办法来解决所有的指控问题，

因为我们认为他们已经非法侵害了华为的权益。

第二，最近三四个月来，华为还加大了对外的沟通工作，特别是希望邀请更多的媒体到华为来，这样可以和高管沟通，可以看一看技术研发实验室。我们希望通过媒体让大家自己来判断，真实的华为是什么样的，华为的技术究竟是怎样的。

02 《卫报》记者：现在美国正在游说美国的盟友们不要跟华为合作，表示如果跟华为合作，美国将不再共享情报。华为是否跟美国的盟友沟通过，跟他们说或者游说他们美国是错的，我们是对的？

陈黎芳：我觉得美国政府动用这么多的政治外交及其他资源来构陷华为的行为已经干涉了华为正常的商业运作。这是非常罕见的，全球很多公司运作时间虽然比华为更长，但也没有遇到过这种情况。

我们没有美国政府那么强大的资源，就像您说的，只有靠自己和客户、和政府的反复沟通讲述事实。

我在媒体报导上读到很多美国政府高官、议员

攻击说，因为华为是中国公司，因此必然被控制，也就肯定不安全。还有人说，华为提出来的验证测试方法也没有用等论点。我想讲的是，如果美国认为网络安全用技术的方法不能解决，通过第三方的验证测试也不能解决，美国应该提出来究竟用什么方法来解决，难道只能用政治的方法解决吗？我认为用政治的方法明显解决不了这两年美国自己发生的所有网络安全重大事故、恶意软件攻击，以及披露出来的漏洞等问题。华为在美国都没有网络，这些事情和华为显然没有任何关系，美国怎么解决不了呢？大家要把网络安全当作技术问题、当作如何管理风险和挑战的问题，政府、运营商和华为这样的设备制造商需要共同合作来管理。

03 《卫报》记者：你觉得美国对中国的对待是不是基于种族歧视呢？美国认为华为是中国公司，必然会受到中国政府的要求，是不是种族歧视的体现？

陈黎芳：我不知道它真正的动机是什么，确实不清楚。但是我们肯定会觉得如果带着偏见、成见或者刻板印象看一个公司的话，这肯定是不对的。

因为美国政府的高层领导人发言特别多，华

为也不知道它真正的动机是什么，也不知道美国究竟是不是想好好把网络安全的问题管理好。我想您是记者，也一定读到了 4 月 12 日特朗普总统的一个新的演讲，他说“美国政府不能允许其他国家在 5G 领域超过美国，美国已经领导了所有领域，这个领域不允许别的国家超过”。美国应该允许别的国家也有发明和平等使用新的权利。

04 《Computer Weekly》记者：听刚才您的介绍，您在华为创始以来就在这个公司工作。工作时间非常长，这么多年工作中，是否有见证过美国对中国的打压，比如在奥巴马、克林顿、布什时代是否见证过这样的攻击？对我们来说是否是一个完全新的东西？您觉得做什么动作或者什么事情才能扭转美国对我们的这种政策？

陈黎芳：我来的时间虽然比较长，但华为刚刚创业时我还没有来。我先生在创业时就来了，我们结婚以后他就转到其他公司去工作了，现在他已经退休去画画了。我刚到华为时，恰好是华为刚刚在农村市场可以卖一些东西，大概还不错的状态。但当时还没有往中国的城市里卖，华为只是正在争

取往城市里卖万门交换机。

一路走来，经历过非常多的困难，也包括外部的困难。但是每次不太一样，不同的阶段都有不同的问题和困难。近十来年，的确有不同的政府对华为有一些批评或者有一些怀疑，但我认为从去年开始就有一点过于极端了。

您提到解决方法，我们现在还是非常相信美国司法体系的独立，能够透明公开地解决这些问题。

05 《Diginomica》记者：延续对于美国的讨论，想问一下美国市场对华为公司来说有多重要？很多其他国家的市场（如非洲），华为在那里的业务发展非常快，如果在那里推动 5G 的话会有更大的作用，而且对非洲的经济提升有很大的影响力。美国相对来说是比较成熟的市场，甚至是老龄化的市场，对华为来说美国市场到底多重要呢？还是说其他市场更加重要。

陈黎芳：美国市场挺大也很成熟，但对华为来说没有那么重要。因为美国政府十几年来都不让我们去那里做生意。不让我们做生意就算了，对我

们来说也不重要了。尤其是去年非常极端，连手机都不可以卖了。我认受损失最大的一定是消费者，不是华为。华为无论是 2018 年还是 2019 年第一季度的收入增长情况都是非常好的，但美国消费者可能就失去了一个选择的机会。而且，根据第三方的报告来看，美国消费者相对亚洲和欧洲的消费者承受的通信费用都更高。

06 《IDG Connect》记者：我想问的是您这样的女性高管在华为比较少见，您现在是我遇到的第一个。华为近年来在高校技术人才的培养和对于大学生的招聘都加大了力度。华为在这方面如何更加鼓励女性加入到技术中来？以及在内部又有哪些机制可以鼓励让更多的女性可以当上高管呢？

陈黎芳：我并不是华为唯一的女性高管，还有很多起他的女性高管，其中一位就是现在在加拿大的孟晚舟女士。以及 2012 研发团队，也就是华为最核心的研发部门之一的最高负责人何庭波就是女性科学家，也是华为董事。

华为规模较小的时候这一点做的比较好，那时候的女性高管比例确实比现在更高。比如，去年华

为刚换了董事长，之前的董事长也是女性，我们最优秀的管市场的主管也是女性。

这有一个客观原因，由于现在技术的难度越来越高，导致大学里面学技术的女性大学生越来越少了。在进入华为这类高科技公司时，男性比女性的数字也就越来越大。您可能也注意到，华为确实在一些学生实习项目中做了一些鼓励女性发展的举措，希望更多的女生就读科学领域。例如，华为针对高中阶段学生举办的女生软件能力比赛大赛，以及在实习项目中有意倾斜女性。

虽然我们做了努力，不过从实际的结果来看，仅凭华为或一些其它的公司还是较难扭转外部环境。比如，我们在全球范围内的“未来种子项目”就做了很多鼓励女性报名的工作，但真正做的好的目前只有英国，做到男女各半，其他几十个国家都没有达到。

当然，公司内部也有做女性领导力的发展机制。可能因为我自己算是一个女性榜样，因此我从2009 年便开始负责这方面的工作。我自己感觉外部对华为在女性领导力和管理技术方面的评价都还不错，虽然从绝对数字上讲还是男性比女性多。

我又想到一点，华为 5G 有两个学术领导人，一位是男性（童文博士），另一位是女性，朱佩英博士。因为最近 5G 这个话题很火，让我想起了她。

07 《The Register》记者：我想问一下有关美国方面的问题，美国对华为的打压以及美国盟友采取不友好的态度，对华为来说是否造成了华为的分心或困扰？另外，我们是否有评估标准决定到什么程度就放弃美国市场？

陈黎芳：美国对华为的打压肯定是会有影响的，有好的影响也有不好的影响。不好的影响各位都知道我就不重复了，但是好的影响也确实有的。我们从 2G、3G、4G 一直到 5G，一直做通信技术，但从来没有这么有名过。一个技术（指 5G 技术）突然变成普通消费者每天讨论的事情。消费者过去也打电话，但根本不知道什么 2G、3G 等等，因为什么 G 对他们没那么重要。

和过去几代移动通信比 ,5G 确实有很大的变化。这样的变化意味着 5G 如果想在应用、生态上发展就需要更多的投资、更多的企业参与。美国这样“宣传”5G 就会吸引更多的人关注该产业领域，

也自然会让大家觉得它非常重要，让很多企业愿意投入到这里来，也就真正可以把 5G 产业市场搞大、应用搞大，这是好的。

美国的“宣传”对华为也有实际好处。如果你去问华为手机团队的同事手机销售最近为什么有这么大比例的增长，他们一定说是因为手机质量做的好。但我觉得还有美国帮打广告的作用。

您讲到我们对市场的态度，华为对市场永远是尊重的，而且是期待的。没有任何一个企业对某个市场不期待。因此，我们只会在某个市场禁止不让做之后才不做了，在此之前肯定还是努力、希望能去做这个市场的。其实现在只有美国市场，以及澳大利亚的 5G 领域不让华为进入。整体而言，现在的情况还可以。

08 《USwitch》记者：您认为华为在未来五到十年是否继续是一个以通信为主的公司？或者说华为会涉及到其他领域，在其他领域打造自己的品牌？

陈黎芳：我们应该会聚焦在“网络联接”产业上，以前是叫通信产业，技术术语上已经有了一些

小小的变化。当然，华为也会做手机业务或者终端业务，也会做云业务。除此之外，跨出这个行业的不做，但是会和别的行业合作。

09 Total Telecom 记者：去年华为一度成为第二大的智能手机生产商，华为有没有计划超越三星成为全球最大的智能手机生产商？另外，我们也发布了 Mate X，是否有任何的规划在 5G 方面通过手机大有作为？

陈黎芳：最终市场的排名是消费者选择的结果，不是立志就可以超过的，立志了消费者也可能不选择你。当然，华为一定会努力让消费者有更好地体验，让消费者觉得用起来很酷，喜欢这个品牌，这是我们努力的方向。最后结果还是要看市场的选择。

您讲到 5G，5G 其实才刚刚开始，需要太多的公司往里面投入。如果只有华为的设备做的好，只有华为的 5G 手机做的好，这个市场根本起不来。非常重要的是，5G 技术如果要为更多的人使用，让人们真正在生活、生产中受益还需要大家更多的努力、更多的投入。

今天早上看了新闻挺高兴的，苹果和高通和解了。

10 《卫报》记者：华为是否曾经售卖过电信产品给伊朗？美国因此而扣留了在加拿大的孟晚舟，如果华为从来没有卖过电信设备给伊朗但美国却还继续扣留孟晚舟，您对这个有何感想？

陈黎芳：华为已经就这个事件做过申明。华为做的所有业务符合美国出口管制条例，也没有说过没有在某个国家做生意这种话，但我们做的生意是合规的。如果美国认为我们不合规，就把不合规的证据拿出来。您讲到孟晚舟的事情，孟晚舟没有任何的不当行为，我们相信最后法庭得出来的结论一定和我们一样。

11 《卫报》记者：关于中国环境，华为员工对于公司有“996”方面的指控，您对这个怎么表态？

陈黎芳：华为员工没有对公司指控过“996”，我们也没有 996 这样的工作规则。

《卫报》记者：所以在华为并没有人被迫加班？

陈黎芳：当然，怎么可以迫使加班呢？您看到的可能是马云的一个演讲，是阿里巴巴的不是华为。这次中国舆论上有很多的争论是因为马云讲到了“996”这件事情。

如果对这个话题特别有兴趣，您可以到我们工程师的办公室看一下，无论是工作的制度环境还是现场环境，都可以找他们了解一下。我是在华为做团队领导的人，从来没有要求过员工 996 的工作，只收到过人力资源部向我反馈，说看到某个员工加班比较多的情况，让我们关心这个员工，了解究竟什么原因造成这么长时间的劳动，会不会是工作任务分配的问题或者遇到什么困难需要帮助解决。我只收到过 HR 给我们这样的反馈，并没有听到过任何 HR 告诉我说谁不遵守 996，华为就没有 996 这个词。

12 **《卫报》记者：您觉得马云对员工是不是非常苛待呢？**

陈黎芳：我不知道阿里巴巴有没有 996 的工

作制，我只是说他在讨论这个话题，我不知道具体情况，所以不能评价。就我个人观点而言，如果用996来强制员工工作，这肯定不对的。您不要说我反对马云，没有这回事。华为自己已经被经常冤枉了，不能再去冤枉马云，人家可能没有这种制度。

13 《The Register》记者：5G是我们讨论很久的话题，如果大家对5G这个话题已经厌倦了怎么办？当5G真正部署之后，可能有人觉得5G没有那么好用，表示失望，我们该如何表态呢？5G基站已经部署非常多，5G基站到底部署在哪些区域呢？

陈黎芳：华为5G目前已经有40个合同，发货了7万个基站，不过只是发货，还没有完全部署。什么时候会部署好不是由华为来决定的。因为华为是一个设备提供商，一定是运营商根据自己的节奏发布和商用。

刚才讲到了虽然大家讨论5G都讨论腻了，但最后可能发现不好用，这是一个纯技术话题，确实人人都在讲，我也挺意外的，这是美国政府和特朗普总统煽动起来的，最后应该是他们跟大家交代。

我确实也挺激动的，你们看过 5G 的基站吗？【陈黎芳通过自己的手机展示】图上大一点是 4G 基站，小的是 5G 的。5G 基站不但体积小了一半，而且容量还达到了 4G 基站的 60 倍，通俗点说就是能够承载 4G 基站 60 倍的使用数量。可以看出，5G 基站的单位成本已经大幅度下降，这就是技术带给消费者的好处。另外，变小本身也很重要，我们的 5G 只有有 20 多公斤重，20 多公斤就意味着一个人就可以轻易安装，不再需要像以前一样要多人合作，要动用吊车、还要封路等等。我们初步算过，在英国这样的国家，每装一个 5G 基站就可以便宜一万美元。

可以在视频上看出安装 5G 基站多容易，两个手搬过去一挂就可以。技术公司觉得这样很兴奋，不要做特别复杂的应用，就是要每个消费者得到的实际好处，以及更便宜地使用这些先进技术。在满足消费者方面，对每个个体来讲，5G 肯定是又先进、又便宜、又安全。

14 《Diginomica》记者：刚才提到运营商以及运营商在 5G 方面的部署情况，现在 5G 即将上线，

运营商的未来是怎么样的呢？传统的运营商投资周期是十年以上，5G 的应用和服务可能只有十个月而不是十年，运营商现在是否能够迅速对 5G 业务及时响应，或者运营商的结构会进行一些转型或变革？

陈黎芳：运营商的情况首先跟所在国的政策有关。5G 什么时候可以用，发的是哪一段频谱，这是政府来决定的。目前看起来亚洲国家更积极，特别是日本和韩国都说自己要建成世界上第一个真正的 5G 商用网络。

在欧洲，英国是比较积极的。因为英国政府定了非常清晰的光纤战略和 5G 战略，想在未来的数字竞争中保持英国的领先。您说的很对，运营商肯定会要有一些改变和调整，因为今后提供的 5G 服务不仅仅是以前那种只是供人通信上网用的服务。5G 大带宽、高密度、低时延的特性可以为其他的工业企业、其他的机器使用。因此，无论是组织、服务还是网络架构的设计肯定都要有调整的。

我个人坚信 5G 对于一个国家未来的数字经济，对于某个运营商、企业自己的发展来说都非常重要，要有强的竞争力才能有强的未来，否则就会

落后于别人。英国政府紧抓“5G 和光纤”两条线，这就是未来最重要的两个技术。

15 《USwitch》记者：除了宁可不愿意提的那些市场之外，其他市场华为是否遇到过一些挑战和困难呢？

陈黎芳：我们的理想是帮助所有选择华为的市场和客户做成最优秀、最先进的网络，是我们一定要做的，也就是我们遇到的挑战。

因为不是所有的客户、所有的市场都会选择华为，这也不可能。比如说英国，有的企业选择了我们，另外的企业就选择了别人，那我们就要比谁的网络好，谁能帮客户挣到钱、创造商业价值。

16 《City AM》记者：华为现在是非常具有争议性的公司，对于 5G 网络来讲，这个公司的声誉受到了威胁和打击。华为以后是否有可能恢复声誉呢？尤其是在西方国家的声誉受损程度是否会有所减少、有所恢复？对于华为的指控无论正确与否都会如影随形？

陈黎芳：我们跟美国政府之间的问题会用法律的手段来解决，我们相信美国司法的公正，最后裁决的结果会说明一切，我们特别有信心。这对华为确实造成了一些影响，但对 5G 的发展也有积极的影响。

17 《Daily Mail》记者：华为目前面临的困境，您对这些困境和问题做何感想？包括不断被很多人置疑，您觉得这方面如何表态呢？

陈黎芳：最重要的还是事实。即使短期不被了解，时间长了最终还是要靠事实说话，而不是靠谁声音大谁说了算。华为在过去三十年里，历史是可以自己说话的。比如，就安全来讲，华为过去三十年一直保持着良好的安全记录，重大的事故中都没有华为的影子。我觉得这些记录自己会说话，这就是事实。

美国是不是我们遇到的最大的困难呢？其实并不是！华为在三十年里从一个小公司逐步发展壮大，在不同阶段遇到了不同的困难，在当时来看都是很大的困难，但也都过去了。我觉得人类历史就是问题驱动的，最后都会解决掉的。我们相信只

要把困难克服过去后就又会前进一大步。

大家在讲华为到底是什么公司？9.7 万名持股员工拥有公司的事实不是别人说几句话就可以篡改掉的，这就是客观的事实。这 9 万多名持股员工是陆陆续续持有了公司的股份，并把自己的钱投到华为公司。我们是一群非常有理想的人，想让这个世界联接到处都在，这就是我们的理想。而且我们做到了，还做了很多可能西方公司都不太愿意做的事情，比如去艰苦的地区开通设备，甚至在有危险的时候也要冒险修复设备。我们觉得我们做的是有价值的事情，这也是不可改变的事实。

大家都知道华为的创新和技术很不错。我们去年投入了 150 亿美金的研发经费，未来还会更多，这是全球企业里前几名的投入规模。作为持股员工我是非常骄傲的。虽然我贡献的钱不多，但是里面也的确有我的钱。

18 《Telecoms.com》记者：考虑到 5G 这方面的机会点不是特别大，4G 也会慢慢被迭代掉。既然在这样的环境中，华为为什么还要坚持对美国提起诉讼呢？

陈黎芳：因为美国侵犯了华为公司的权益，我们有充分的法律依据，所以要维护自己的权益。

《Telecoms.com》记者：所以你觉得这是一种宣传的手段吗？

陈黎芳：不是宣传。因为美国没有经过法律程序，也没有经过司法程序就制定了这样一条法案，这是违反美国宪法的。美国宪法不允许制定选择性和惩罚性的法律。

另外，美国是三权分立的国家，国会只有制定规则的权力，但不可以执行，制定完了之后就是执行。这个法案对准华为，规定华为不可以到美国市场去。所以我们要维护自己的权益，要起诉它，要求撤掉这个条款。

《Telecoms.com》记者：那我们做这个事情的目的究竟是什么？华为继续坚持诉讼是为什么？有什么目的？在我看来你们坚持这个诉讼也不会得到任何商业上的回报。你们在美国已经没有商业机会，如果你们坚持下去美国可能会继续屏蔽华为或者屏蔽其他中国企业，看不到诉讼会带给你们什么商业价值，为什么要坚持呢？

陈黎芳：过去十年来，美国政府确实一直用一些方法来让我们在美国不能做市场，但是华为是一直在做的。但是这个条款是禁止性条款，华为彻底做不成了。我们认为这个禁止条款是不对的，所以要起诉并努力撤销它。如果美国司法系统最后的裁决是公平公正，我们就会胜诉，就去掉它。

19 **《卫报》记者：刚才你说你的股份不是很多，您股份到底是多少？或者说其他董事会成员的股份是多少呢？**

陈黎芳：华为具体员工的股权份额没有对公众公布过。如果您对股权感兴趣，包括如果想知道我个人有多少股的话。可以去股权室看，可以点名拿我的给你看。华为现在对股权的信息是这样披露的，我们还没打算把每个人的数字公布在网上。

《卫报》记者：美国对华为指控，说华为被中国政府操纵，如果公开透露股权方面的信息，美国指控就变得子虚乌有了。

陈黎芳：您说的有对的地方，也有不一定对的地方。过去在与美国的沟通过程中，我们已经说过

我们是员工持股的公司，我们还把名单都拿给他们看了。但是美国政府回答我们说，股权是谁的不重要，重要的是只要是中国公司都会被中国政府控制。

我觉得美国政府如果像您这样想的话，这个事情就太简单了。想让您理解一下，现在每个员工的持股数没有对外发布主要是考虑到每个人的个人意愿，就是持股员工愿不愿意让别人知道自己到底有多少钱。因此，我们选择了一定范围的公开，也就是可以看，但我们自己不会把每个数字都放在网上。

我们知道现在已经有很多媒体看过了，发现媒体一般关心的是高管的份额。普通员工的大家都不感兴趣，也不知道普通员工的名字。有兴趣欢迎您去股权室看。

20 《卫报》记者：我们参观了华为东莞松山湖的研发基地，看到他们还是不错的，发现那边很多设计是以欧洲的城市为样本来设计的。为什么要根据欧洲的景点或者地点来设计研发中心？您觉得这种欧洲风格的设计是否真的会启发人们的创新思维？

我觉得任总貌似非常喜欢或者以欧洲为傲，为什么选择那几个景点或者样点来建设研发中心呢？既然华为那么喜欢欧洲，最近法国巴黎圣母院事件发生之后，烧毁了很多，华为会不会做出一些贡献呢？

陈黎芳：华为开始做这个园区的时候就想把它做的非常漂亮，让员工愿意在里面工作，这就是目的。园区为什么选择欧洲风格？这个问题我们也问过创始人任先生是不是因为他个人喜欢，实际情况是我们招标以后选中了一个设计方案，这位设计师是一个日本人，他大学、硕士、博士都在美国完成，他中标了就去这么设计了。

您提到任先生，他其实不止喜欢欧洲，也很喜欢美国，他经常夸赞美国企业管理机制，认为它们可以激发人和企业的活力。华为人力资源管理，生产管理、研发管理、财经管理请的都是美国的公司做顾问。当然，他也很喜欢英国，所有优秀的东西他都很喜欢。比如，华为新的治理章程就是从英国的政治制度上启发得来的，他给我们小结是“王在法下，权在议会”。我们也是按照这个理念来设计华为的治理结构。

《卫报》记者：补充一下，为什么选择那几个特定的地点来作为模板，我不了解那几个城市，为什么选择那几个？另外一个是关于法国巴黎圣母院大教堂的问题。

陈黎芳：是我们选中的那个设计师的方案定的，我们没有问过他为什么这样选。下次有机会我会问问他，或者你们也可以采访他。

关于巴黎圣母院，不仅是我们看到，中国很多网民都看到了，都有很多的感慨，让人觉得很心疼。虽然是巴黎的，但是情感不分哪个国家，都有共鸣。不过，我第一次接触到巴黎圣母院读到雨果的小说。您说华为可以做什么，这是昨天刚发生的事，我们还没来得及讨论，不过只要华为有机会做一些事的话，华为肯定愿意做的。

21 **《USwitch》记者：您可以用一句话来描述一下华为的使命是什么吗？**

陈黎芳：各位的名牌上面就印着我们的愿景和使命，就是“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。”

22 《Daily Mail》记者：关于巴黎圣母院的问题，您说到会做出一部分的贡献。想澄清一下，您说的这个是华为如果有机会的话做一些贡献还是您个人捐款？

陈黎芳：华为和我个人都愿意。

结束致辞

陈黎芳：从各位关心的角度、以及提的问题来看，最多的是关于美国的问题，更直接地说也就是关于华为能不能提供安全网络的问题。我这里总结一下华为对这些话题的态度：

第一，华为的价值观。我们的价值观是华为绝对不会在产品上安装后门，华为不会利用自己的产品收集他国信息情况，这是绝对不会的，因为华为的价值观就是帮客户创造价值，绝不会做任何危害客户的事情。

第二，除了态度华为还要有行动。我们知道网络安全对于未来的数字智能世界是非常重要的，如果个人隐私不能得到保护，网络是不安全的，就没有人敢进入智能社会。华为会把更多的投资放到

网络安全、技术能力的提升上。英国最近第五次发布了 OB 报告，该报告指出的华为的问题都会作为重要输入，会让我们有能力更进一步提升安全保障。

最后，网络安全一定不是华为一个公司就可以解决的问题，一定需要政府、运营商、华为等设备供应商、使用者共同努力建立一个更高的标准才能实现网络安全，同时也要有第三方的验证和测试机制来检测每个公司是否履行了自己的承诺。这是华为最后的一个呼吁。

最后再次谢谢各位。华为绝对没有后门，但我们的前门永远打开！

华为董事会首席秘书江西生

国际媒体圆桌

2019 年 4 月 25 日，中国深圳

江西生：各位媒体朋友们，早上好！也问候线上采访的朋友，在问题环节开始之前，花几分钟时间为大家介绍一下公司所有权概貌。

在此之前，感谢美国两位教授写了那篇文章，才有了今天这样的采访，让我们有机会说清楚华为所有权的一些情况。

一、华为是 100% 由员工拥有，这是华为 30 年持续发展的基础。

PPT 上的图大家比较清楚，是我们的年报上摘录下来的，华为每年都做年报披露。华为有 9 万多员工通过工会来持有公司股份，所以华为是 100% 由员工持有的公司，没有任何外部政府或者是机构。

正因为华为这样的机制，都是由内部员工持股控制，所以这三十年来华为能够保持独立性，这个独立性也包括对公司战略的坚持和坚守。

其实，近一二十年中国房地产最赚钱，很多企业做房地产，但是华为没有受到影响。前几年互联网、ICT 行业都在强调风口。华为也没跟这个风，

包括自动驾驶汽车等。

行业管理上，华为在 ICT 方面，2000 年时小灵通在中国发展很好，前几年 3G 发展时也有中国的 3G 标准，华为也没有在这方面受到过多影响，保持了自己的发展战略。

第二，华为每一分钱的资本都是员工掏钱进来的，所以华为员工不会允许外部的一些影响去损害华为员工的利益，包括损害公司长远发展的利益。

第三，华为没有外部依靠和资源，所以华为只有一点，就是员工必须努力去工作，这一点促使了每个员工都很努力。不但员工自己很努力，也会要求、监督同事甚至他的领导去努力工作。这点来讲，华为员工不能容忍惰怠和内部的腐败。另外，持股员工也是公司合规运营的天然监督者。

二、华为工会作为工会法意义上的组织与作为员工持股的载体，在运作上相互独立。

华为工会方面，中国有工会法，华为按中国工会法的要求设立工会。但是作为员工持股的载体和平台，两个方面是独立运作的。这里有三个名词：

工会、工会委员会、持股员工代表会。华为工会是在深圳市工会注册登记的一个组织，工会委员会是根据工会法要求，由工会内部选举产生的一个管理机构，并不是由上级工会指派。华为现在工会委员会有 7 个成员。而持股员工代表会，是工会作为持股平台来代表持股员工行使股东权利的机构，是由持股员工一股一票选举产生的，目前有 115 个成员。为什么是相互独立的呢?

前面讲到管理机构不一样。第二，职责不一样。根据工会法，工会法意义上对工会的职责是要维护员工的合法权益。重点是协调员工的劳动关系，关心员工的生活，解决员工生活中的一些困难，这是工会法的要求。遵循的法律是中国的工会法。工会经费的来源是由公司按照薪酬一定的比例缴付的，工会经费用于员工和工会的一些活动，在工会真正清算时，这一部分经费的结余由上级工会处置。

作为员工持股平台的工会其管理机构是持股员工代表会，就是要履行持股员工的股东职责和义务。遵循的法律主要是中国的公司法和国家部门的一些关于内部员工持股的管理规定，在深圳市有一个深圳市公司内部员工持股规定。

作为持股载体工会的资产资金来源是持股员工投资进来的，持股员工投资进工会后，工会再把这个钱投入到控股公司的资本中用于华为公司长远发展。

员工投了资金以后，每年可以参与利润分配，所以华为公司的利润分配都是分给持股员工的。同时，如果公司出现亏损以后，股票的价值也会降低，持股员工相应承担减值风险。如果公司清算破产或者工会清算，这部分持股的资产是分配给当时登记的持股员工，按他们股份的比例进行分配。

三、近期网上一些不实言论错在哪里?

近期或者前段时间，在网络上有一些关于华为所有权的说法或者评论，包括两位教授的一篇文章，其实很多方面是不真实的或者不是事实。

关于认为华为分配的不是股权，而是一个合约的利润分配计划。事实是，华为员工要交钱进来，去参与利润分配，并承担有可能减值的风险。还要选举持股员工代表来行使权力，所以华为股权分配计划不是一个利润分享计划，而应该是一

个股权计划。

关于中国的工会有一个国有的属性，因此来判断华为是国有企业或者国家拥有。这也是不对的！华为工会是按照工会法的要求设立的，但是员工持股计划是按照公司法和深圳市公司内部员工持股规定来进行管理的，而且无论在运作还是在日常财务以及最终清算安排，完全跟工会法意义上的工会独立运作。如果工会破产清算时，是不是钱就要分给上级工会，而员工分不到，这也是错的。工会破产也好、公司破产也好，员工持股的这部分资产应该分配给当时登记的持股员工。

关于华为任正非有一个否决权，认为华为的管理控制主要通过任正非的否决权实现的。这点也是不对的！任正非确实有否决权，只是重大事项有否决权，不是所有事项都否决。第二，他只是有否决权，而不是决定权。任正非对华为的影响重点是通过思想和管理的哲学来进行。网上或者华为内部几天就可以看到一个任总的讲话，他就是靠这方面来管理的。

这里讲一个故事，华为前些年有一个很有名的大水缸，白色搪瓷的，每次开会任总人还没有到水

缸就在那里了，任总走到哪里水缸就跟到哪里，因为任总讲话多。近些年，没有看到了，因为公司到处有咖啡厅、提供水。这说明了任总通过他的讲话，通过思想去影响大家。

以上是提前给大家做介绍的内容。

01 **《金融时报》记者：有几个细节的问题想问江老师。天眼查的记录上可以看到华为技术是华为投资控股有限公司 100% 拥有，华为控股的 1% 左右是任总，剩下的 99% 是工会委员会。工会和工会委员会这两个不同的体制有什么区别？为什么是工会委员会而不是工会？**

第二，您提到中国的法律上公司有一个限制，是不可能有几万个员工是拥有者，对工会委员会来说，谁是工会委员会的拥有者？

第三，对于华为投资控股公司来说，谁是他们的员工？

江西生：这个问题很好，关于工会和工会委员会，一般来讲工会是指法人组织，是根据工会法要求登记的基层工会组织。工会委员会是工会中的

管理机构。在中国工会管理的相关文件中，有时两个概念也会混用。为了区分这两个概念，一般来讲我们讲工会是指法人组织，工会委员会是指管理机构。

第二，关于人数限制，作为有限责任公司，要登记为股东时有一个人数限制，这是 50 人的限制。如果作为非上市的股份公司，人数限制是 200 人。在华为，持股人数远远超过 50 人或者超过 200 人。所以，华为的员工是没有办法直接登记为公司的股东，无论是作为有限责任公司，还是改为股份公司，都是不可能的。所以，这种情况下只是用了工会作为一个员工持股的载体和平台。

这种做法也是有法律依据的，2001 年深圳市政府颁布了公司内部员工持股规定。这种情况不只在华为，早期中国许许多多企业都是采用这种方式。

大家知道的，像中国平安、深圳万科、联想等企业都曾经用工会作为持股的载体来进行员工持股。现在有很多其他企业还是以工会作为股东来登记进行员工持股。

关于华为投资控股有限公司，这个公司是控股

公司，有一些子公司，包括华为技术是子公司，主要是ICT业务，华为终端也是子公司，主要是终端、消费者业务。控股公司员工主要是综合管理的一些职能部门，像我属于控股公司员工。

02 **《纽约时报》记者：您好，刚才的问题更多是工会和工会委员会之间的关系，我的问题偏向于工会委员会和持股员工代表会的关系。持股员工代表会115个成员是持股员工行使权利一股一票选举出来的代表，相应的法律法规是中国公司法和深圳市关于员工持股的内部管理规定，工会委员会在里面扮演着什么样的角色？由7人组成的工会委员会跟持股员工代表会是什么样的关系？谢谢！**

江西生：在运作上两者没有关系。

03 **CNBC记者：您好！两位学者报告中指出华为持股员工持有的是虚拟股票，只是利润分享的机制。您能否解释一下华为的虚拟股票的真实性质？是怎么定价的？可以交易吗？是不是真的就只是一个利润分享的机制？**

江西生：为什么叫虚拟股票？因为不是员工直接登记为股东，不是华为直接的股份，所以我们叫虚拟。但是，华为这部分的工会股份是全部对应到每个持股员工的。

第二，公司的利润完全由持股员工享有，也可以不分配，也可以分配一些，也可以留一些用于以后年度发展。

第三，如果华为亏损，股票价值就会降低。

一股一票选举持股员工代表行使这部分股份的权力。所以股东权力是由持股员工选举的代表行使的。

第一，利益分享计划不可能行使这种权力。

第二，利益分享计划不一定要掏钱。

第三，利益分享计划不可能造成自己的损失。

第四，利益分享计划在清算时不会有权利分享剩余资产。

所以说是一个虚拟股，不是一个利益分享计划。至于刚才提到价格怎么确定，我们虚拟股每年根据 KPMG 审计的财务报告计算出来每股净资产

的价值。当然，要刨去这一年的分红。

记者：可以交易吗？

江西生：员工内部不可以互相转让。每年员工也可以申请回购一部分。如果员工离开公司时公司会回购，如果满足一定的条件时，离开公司可以保留股票。

04 《经济学人》记者：您之前指出工会是根据相关的《工会法》注册的机构，工会委员会是一个治理的机构，这两者其实是独立的。但是工会要向上走到国家的工会对其负责的。怎么把工会委员会和工会完全区分开来，工会委员会不会受到政府和国家的控制？

江西生：华为的工会委员会作为基层的工会委员会，按照工会法来进行运作和管理。

作为基层工会的职责跟国外的一些工会组织的职责基本上是相近的。但是华为以工会的名义持股，工会作为持股的一个平台，是由持股员工代表会来进行管理的，跟工会委员会这一块是分离的、独立的。我们公司的工会委员会组织的一些活动是

什么？是员工的业余活动，有一个生活协调委员会包括篮球协会、羽毛球协会、乒乓球协会、跑步协会、摄影爱好协会等这些协会组织的活动，是由工会委员会来组织进行的。

05 《南华早报》记者：您好！您刚才讲到任总有重大事项的否决权，没有决定权。哪些重大事项有否决权？有没有具体规定？

江西生：有明确的规定，在华为有一个治理章程，治理章程很明确规定了哪些方面，例如公司的资本增资、资本结构调整，治理章程、重大治理文件的修订，包括公司董事和监事的候选人提名方面有否决权。这种否决权轻易不会使用的。治理章程明确地规定了各个治理机构包括持股员工代表会、公司董事会、监事会等机构的职责、权力以及相互之间制衡的关系。

关于这一点我再多讲几句，华为治理章程花了很大的力气、很大的精力做出来的。公司通过三年的讨论探讨，吸收了古今中外的一些业界的、企业的、家族企业的、政党国家的制度的东西，当然更多是华为三十年来运作的思想经验总结，包括任总

的管理思想、管理哲学的总结。我们还重点研究了美国宪法的制定过程和美国宪法的稳定性，很惊讶或者很认同。美国宪法两百多年只有 27 个修正案，这点很难得可贵。美国宪法两百多年的稳定也许正是美国两百多年快速发展的原因之一。

06 **《纽约时报》记者：第一，您刚才提到工会委员会和持股员工代表会在组织结构上是没有关系的。为什么在工商的信息中是由工会委员会代持股票而非持股员工代表会？**

第二，就您解释的范围和职能上应该是持股员工代表会行使持股员工一股一票的权力。工会委员会带有“工会”二字，很多情况下对两者之间的职能、职权关系有一些混淆，为什么华为不考虑另外一个去避免这样的困惑。

第三，您刚才提到虚拟股的持有不可以在员工之间相互转让，员工离职可以回购，一些情况下员工离职之后可以继续持有这些股票，什么情况下员工可以做这个事情，有没有相应的章程或者看到的法规规定员工什么样的情况下可以持续持有。

江西生：你的问题很好，其实我们也想问，为什么不能让持股员工代表会登记为股东？事实上确实是工商局不给进行登记，这个问题早期是可以登记的。早期员工持股有几种方式：

第一，员工持股会，直接可以做登记。

第二，以工会名义登记。

当然还有其他的方式搞一个控股公司或者其他的。到后来员工持股会这种社团法人在民政系统不给登记了，即使民政系统有了，工商局也不给登记为股东了，但工会作为股东登记一直是可以的。这个问题我们也为难，也经常问为什么不行，但是没有人告诉我。

工会这种方式能不能改为其他方式？用很多公司，这就很复杂。有限责任公司最多 50 个，改为股份公司也是 200 个，9 万多人要除上 200 个，要设立几百个公司，几百个公司超过 200 个又不行，层层加起来不能超过 200 个，所以也不行。还有没有其他的方式呢？也有可能太复杂了，成本也太高，而且可能最终还有其他的法律问题。所以，用工会作为名义持股，不一定很容易理解，但这在目前来讲是可行的，而且，华为一直采用

了这种方式。

关于什么条件下员工离职后可以继续持有股票，我们规定在华为公司工作满 8 年且满 45 周岁就可以继续持有，这是有规定的，我们有一个文件。下午去股权展厅参观时可以看一下规定。

07 **《金融时报》记者：谢谢江总时间，有三个问题：**

第一，关于中国工会法。通过了解，根据中国工会法，华为工会委员会是一个国家的工会（应该是全国总工会）下属的一部分，华为应该按工资的 2% 左右缴一部分给华为的工会委员会，一部分往上缴，最终给全国的工会，这是不是正确的？总工会会对您的工会委员会有什么样的控制或者怎样影响的关系？同时会不会有管理关系，年度会不会有审查监督？

第二，工会委员会是控股公司的工会委员会，而不是华为技术的工会委员会，您刚提到控股公司的员工大部分是像您一样是管理层而不是普通的员工，是否意味着工会委员会拥有者都是华为的管理层？7 位是不是工会委员会的委员？是哪 7 位？是怎

么选出来的?

第三，今天开发布会部分是因为最近有国外的很多政治家等对华为的构成有一些怀疑或者疑问，这是宏观的背景。华为有没有别的想法对于自己的构成和资金变得更透明。例如会不会让 KPMG 的审查报告公开或者 KPMG 跟媒体有任何交流，有别的办法可以让国外有怀疑的人对华为有更多的信任?

江西生：关于工会经费，公司按工资的一定比例计提，一部分用于基层工会的活动，同时有一部分上交给上级工会，我们上级工会是深圳市工交工会。工交工会跟上面什么关系我们不知道，他们之间的情况我不清楚。

第二，华为工会跟深圳工会是什么样的关系?一是部分经费要上交深圳工会，另外要进行登记，工会的资格证书是深圳工会发放的，每年要进行年审。除此之外没有太多的其他的关系或者联系，包括不需要跟他汇报任何华为经营情况，他们也不会要来提太多要求，没有其他事情要做。

华为就一个工会，华为投资控股有限公司工会。工会委员会成员是怎么产生的?是由各个部门

推选。工会委员会的成员有七位：尹绪全、李今歌、吕克、史延丽、吴钦明、田峰、曹轶。这些人可能大家都不会太熟悉，因为没有董事会成员，尹绪全是工会主席，李今歌是副主席，这两个人是监事会成员，曹轶是负责生协，组织员工活动，其他的都是每个部门的管理人员。

关于透明化，也许这是一个很好的提议，确实可以考虑一下。关于华为透明化，这几年努力在做。华为不是上市公司，但我们尽量披露更多的信息让客户、供应商、消费者来了解华为真实情况。

最近一系列事件之后，确实面临着压力，包括媒体、政府需要了解更多华为情况，包括任总近期接受许多媒体采访，甚至像我，是比较害羞的、做内部管理的也要接受采访。确实要更多做一些透明化，让外部更加了解华为信息。

但有一句话“永远不能唤醒一个装睡的人”，有些人你再怎么说他都会坚持他自己的东西，不会听你的。对于客户也好，合作伙伴也好，包括媒体，会做更多的透明的工作。包括华为股权的透明，了解华为的运作和华为机制。欢迎没有去过华为股权室的朋友们下午去看。

08 《纽约时报》记者：您好！我有两个问题：

第一，透明性。工会委员会的章程有没有对外公开？公开从哪里可以获取？

第二，华为对虚拟股份的机制很有组织，也是很系统化，如果转成公开上市的股份有什么样的法律方面、技术方面的困难。我知道华为不想上市，如果进行上市把股份进行转换，技术方面和法律方面是不是有什么样的困难？

江西生：关于工会的章程，没有的，法律没有要求工会做章程。但是这个提议是比较好的，可以去做一个。但是关于华为的员工持股有一个章程。

华为没有上市这个想法，一再表明不上市。无论怎样，200 人的限制是存在的，首先要解决 200 人限制才能够有其他的。

补充一点，平安上市的时候工会没有登记为股东，应该也是受到限制。平安进行上市改制时，工会就不作为股东，退出股东。但是员工持股的资产并没有交给上级工会，而是由当时的员工所持有的。

09 《华尔街日报》记者：您好！我有三个问题：

第一，之前提到员工持有虚拟股份有选举代表的权力，但是就只看到有这方面的权力，怎么解释这些虚拟股份持有者是真正的所有者，而不是分享公司利润的人？

关于持股员工代表大会和工会委员会之间的关系，持股员工代表大会是否对工会委员会有任何的影响？

第二，工会委员会有七名成员，从运营上来讲他们对华为投资控股公司以及其他的华为公司和实体是不是有影响？

第三，华为工会委员会是与深圳市的工会有一定的联系，深圳市的工会对于华为工会委员会的运作会不会产生影响？

江西生：持股员工的权力，作为股东权力的行使是通过一股一票选举持股员工代表来行使权力。9 万多人不可能经常去开会，成本很大。我们形成了一个共识，大家同意通过选举代表，由 110 多人代表大家行使股东权力。除了股东权力还有其他的减值风险、最终剩余财产分配权等，所以从这个意义上说应该是股东权益而不是利润分享。

第二，工会委员会对持股员工代表会没有影响，持股员工代表会对工会委员会也没有影响，两者之间互相没有影响。工会委员会成员对企业经营也没有影响，无论是对华为控股还是华为技术都没有影响，因为不参加企业经营活动。他们不会以工会委员的名义和身份去参加经营活动。

关于深圳市工会跟华为基层工会，主要的联系是要在深圳市工会进行登记，取得工会法人的资格。二是每年进行年审。华为并不需要向深圳工会汇报企业经营情况。

10 路透社记者：追问一下工会委员会，毕竟是持股99% 的华为最大股东，刚才讲他的角色非常少，只是用来娱乐性的活动，不参与任何公司经营管理，这个理解是否对的？是否 18 万员工都自动是工会的成员？委员会的成员是 7 个人，是不是一直以来都是 7 个人？ 7 个人多久选举一次？怎么样选举出来的？是 18 万人直选吗？和 115 个持股员工代表可以重合吗？和董事会成员可以重合吗？关于工会委员会的治理可不可以解释一下？

第二，最近有英国媒体报道说美国 CIA 情报方面

说华为接受过中国国有资本的资金，您的 PPT 当中说华为没有国有股权人。华为发了很多债券，债权当中是否有国有的成分？

江西生：当然不是 18 万员工都是会员，会员是要申请的。第二，工会 7 个成员的选举不是每人一票选举，而是部门组织推选，这些人根据要求是三年选一次，工会不是组织娱乐活动，我们说的是身体锻炼、身心健康的活动，为了让员工更好的工作和更好的生活。至于工会委员是否跟代表重合，这没有限制，但是根据工会法、企业的主要领导人不能做工会委员会的委员。但是可以看到这些名单中首先没有董事有三个监事。工会委员会中有一个不是持股员工代表，其他几个是持股员工代表，没有完全重合，没有不能重合，也没有必须重合，没有这个限制。

最后一个问题是关于美国讲的华为有国有资金债权，这不是真实的，众所周知，美国政府所说的大部分内容都不是真实的。关于这块很多次回应过，我可以再肯定的来说没有国有的资本在华为，这点很明确。

第二，华为债券发行主要在香港和国外的资本

市场进行。当然不是不在国内发债，目前还没有在国内发债。

第三，银行贷款从现在来看大部分也是在境外为主，占 70% 左右。

11 CNBC 记者：之前您提到华为的工会委员会向深圳市的工会上缴一定的费用，并不清楚深圳市的工会跟再上级的工会之间的关系。华为的这些工会委员会的委员您刚才也提到有一些是监事会成员、有一些是股东代表，从这个层面上来看，这两者真的是分开的吗？工会委员会和持股员工代表大会这两者好像没有分开，都是华为的业务，您怎么说服客户以及政府这两者确实是独立分开的呢？

江西生：第一，我不清楚他们之间什么关系，这不是我们所要关心或者我要去知道的。

第二，工会委员会和持股员工代表会，其实两者的职责、经费、运作是完全分离的，你刚才说都是华为的事务，但是是不同层面的事务。工会委员会主要是工会的活动，这个活动是业余的员工活动，当然包括身体锻炼、身心健康的活动，跟华为

的日常业务没关联。

如果问工会委员，他们可能说没开过什么会，也没有做过什么活动和事情。意思是工会委员会作为一个法律的形式需要存在，需要承担刚才说的去做的那些员工活动的工作，但不是委员自己去做。

持股员工代表会是华为的最高权力机构，要对华为公司重大的经营活动进行决策。

12 《南华早报》记者：中国的工会是一个非常没有存在感的，华为是不是也是这样的情况？因为法律要求这个工会，所以建立它，搞一些业余活动，是不是想这么表达？

江西生：您刚才说的是现在的一部分实际情况。

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。

HUAWEI

扫描二维码 查看电子版