

任正非接受英媒专访实录：

在这个关头妥协没有出路

澎湃 澎湃新闻

08月21日 09:47 [关注](#)

任正非接受英媒专访万字实录：在这个关头，妥协是没有出路的



任正非接受英国天空电视台采访：我善于妥协，善于投降，扮演傀儡角色

8月21日，华为心声社区网站发布了此前8月15日华为创始人兼首席执行官任正非接受英国天空电视台专访纪要，任正非在接受专访时表示：“我们大多数最先进的设备没有美国零部件，以前这些设备是有美国零部件的，但是换成我们的零部件以后，设备效率比原来用美国零部件时还提升了30%。”

他还进一步称，8月份、9月份是批量生产的磨合期，大概每月生产5000个基站，完成这个磨合期以后，今年可以提升到60万个左右，明年至少可以生产150万个5G基站。在这个领域，其实已经基本上不靠美国供应商能够活下来。

对于美国供应商，任正非也表示，永远对美国供应商敞开怀抱，只要美国供应商继续卖给我们，我们还是要大量买他们的零部件。

此前在华为2019年上半年业绩发布会上，华为董事长梁华说：“华为5G产品没有受到美国禁令的影响，因为我们早就做好了准备。即使在5月16日以后，我们仍然获得了11个5G商用合同。”

关于安卓系统，任正非在接受英国天空电视台的专访中表示，谷歌是一个非常好的公司，“我们和谷歌之间有良好的合作，双方也有很多协议。我们还是希望在终端里面使用谷歌的系统和生态继续发展，希望美国政府能批准我们使用安卓系统……如果美国不能开放安卓系统，我们只能自己承担生态的建设，生态建设不是短时间可以完成的，估计要两、三年时间才能完成。所以，终端想当世界第一的目标短时间内可能不能实现。”

此前的8月9日，华为刚刚对外发布了该公司自研的操作系统鸿蒙。这款系统的第一款应用终端是类似于互联网电视的荣耀智慧屏，华为暂时尚无将鸿蒙系统的应用范围扩展到手机的计划。

在心声社区公布的1.3万字的专访纪要中，任正非还谈到，“我的性格是善于妥协 善于投降，不是善于斗争的人。”

他举了华为在十几年前准备把公司用一百亿美元卖给摩托罗拉的故事，“所有合同都签完了，但是摩托罗拉董事会最后没有批准。当时我们就讨论，继续干还是继续卖？少壮派他们是学电子的，想继续干。我说，卖了做点别的也可以。但是少壮派一直坚持要在电子领域做下去，达成一致意见投票通过，通过时我就告诉他们，十年后我们可能会遭遇和美国比赛谁做得更好，要做好准备。就是这样一个过程。因此，今天碰到这么大的困难，我们没有分裂，内部高度统一。”

任正非表示，这几十年来公司内部对他评价，可能认为他是一个妥协派，“因为我在公司总体是比较软弱、妥协的，在公司实际扮演着一个傀儡角色，并不是强势领导者，强势领导者是常务董事会。”

“可能美国看到我不起什么作用，摧毁我比较容易，结果没想到，我本来以为自己不坚强，事到临头了发现我还是挺坚强的人。我认为，在这个关头，妥协也是没有出路的，唯有把华为公司做好，真真实实体现为全世界人民认真服务，体现它的价值出来。可能我自己和家庭是要作出一些牺牲的。”任正非说。

下为心声社区公布的任正非接受英国天空新闻电视台采访纪要

1、天空新闻电视台记者 Tom Cheshire: 非常感谢您今天花时间跟我们交流，现在华为可能是全世界最受争议的公司，您过去是否预料到今天的情形？

任正非: 可能有预料，也可能没有预料，但这么强烈的程度是没有预料到的。我们认为，两支队伍爬山，总会在山顶相遇，相遇会有矛盾，但是没想到矛盾会激烈到一个国家的国家机器和一家公司之间产生冲突，这么大的强度没有预料到。所以，“烂飞机”的一些洞没有完全补好，华为公司修补完这些“洞”需要两、三年时间，重新恢复振兴需要三至五年，当然，在振兴过程中，还是逐步会有增长。

2、Tom Cheshire: 我也曾经在其他地方读到过，大概十年前，您就已经为今天的情况进行准备，为什么那么早就针对华为可能碰到的问题做出了冲突局面的预期？

任正非: 我们公司没有其他欲望，唯有一个欲望就是想把产品做好，把该做的事做好。我们奋斗的目标是单一的，力量是聚焦的，这种压强原则，持续数十年总会领先的，所以几百人的时候对准一个“城墙口”冲锋，几千人仍然对准同一个“城墙口”冲锋，现在几万人、十几万人还是对准同一个“城墙口”冲锋，而且冲锋的研发经费“炮击量”，已经达到每年150-200亿美元的强度。我们认为在这个“小缺口”上有可能世界领先，与世界领先公司和国家会产生矛盾，为了这一点点事情，我们要做好准备，因为迟早会冲突。

我的性格是善于妥协、善于投降，不是善于斗争的人。我们在十几年前就准备把公司用一百亿美元卖给摩托罗拉，所有合同都签完了，但是摩托罗拉董事会最后没有批准。当时我们就讨论，继续干还是继续卖？少壮派他们是学电子的，想继续干。我说，卖了做点别的也可以。但是少壮派一直坚持要在电子领域做下去，达成一致意见投票通过，通过时我就告诉他们，十年后我们可能会遭遇和美国比赛谁做得更好，要做好准备。就是这样一个过程。因此，今天碰到这么大的困难，我们没有分裂，内部高度统一。

3、Tom Cheshire: 您刚才提到了美国针对华为的打击力度，这方面最有代表性的体现可能就是把华为纳入到美国的实体清单。关于实体清单这件事，对华为业务的影响是什么？

任正非: 首先，实体清单是个不太公平的决定，因为华为公司没有在这个世界上做什么错事，美国就把我们纳入了实体清单。当然，纳入实体清单对我们没有什么大的影响，昨天你在展厅也看到，我们大多数最先进的设备没有美国零部件，以前这些设备是有美国零部件的，但是换成我们的零部件以后，设备效率比原来用美国零部件时还提升了 30%。8、9 月份是批量生产的磨合期，大概每月生产 5000 个基站，完成这个磨合期以后，今年可以提升到 60 万个左右，明年至少可以生产 150 万个 5G 基站。在这个领域，其实我们已经基本上不靠美国供应商能够活下来。

但是，我们公司永远对美国供应商敞开怀抱，只要美国供应商继续卖给我们，我们还是要大量买他们的零部件。现在有些美国公司在法律允许的范围内已经开放卖给我们，我们还是保持原来订单大小给美国公司。我们认为，全球化对世界是有利的，我们公司尽管能做到一些部件，也不能走封闭的道路。

4、Tom Cheshire: 关于华为消费者业务，假设在英国贝辛斯托克的一个小镇上有个消费者用了华为手机，他可能会担心如果未来得不到安卓软件的持续升级，就得不到更好的体验。如果没有了安卓软件，他们使用华为手机的体验是否会受到影响？

任正非: Google 公司是一个非常好的公司，我们和 Google 之间有良好的合作，双方也有很多协议。我们还是希望在终端里面使用 Google 的系统和生态继续发展，希望美国政府能批准我们使用安卓系统。Google 的安卓系统在全世界有数十亿件，Windows 在全世界也有数十亿件，卡上一、两件不会为美国带来安全影响，应该开放。如果美国不能开放安卓系统，我们只能自己承担生态的建设，生态建设不是短时间可以完成的，估计要两、三年时间才能完成。所以，终端想当世界第一的目标短时间内可能不能实现。

Tom Cheshire: 您的意思是不是说，华为刚刚推出的鸿蒙操作系统，现在还没有做好与安卓及 Windows 进行竞争的准备？

任正非: 鸿蒙系统从七年前开发设计，是为了解决物联网的问题、解决将来人工智能对社会的贡献问题而设计的，最大特点是低时延。世界有非常多的边缘计算，对电力技术、汽车系统的计算以及对农业、拖拉机等各个产业的计算是不一样的，不一样的计算方法就应该有不一样的操作系统。

如果转移到手机上使用，还需要一个过程。我们还是等待看美国政府是不是给 Google 支持，让 Google 更多为人类服务。我们不希望世界出现第三种平台，因为本来软件系统是由苹果和 Google 瓜分全世界，如果美国封锁不让 Google 提供安卓系统，世界会出现第三种系统，增加了一个小兄弟，对美国称霸世界是不利的。这个小兄弟说不定要比老大哥干劲大，如果小兄弟跑到老大哥前面去，美国是有一定风险的。

Tom Cheshire: 这是不是华为把鸿蒙操作系统开源的原因，这样鸿蒙就能超越其他操作系统，全世界就可以使用鸿蒙？

任正非: 是的。我们为什么要开源？全世界都有很多小公司，特别是欧洲有非常多。工业革命以来，英国和欧洲有非常多的优秀人才基因，像一颗颗珍珠一样闪亮，如果没有一根线把珍珠串起来做项链，就没法增值。如果我们实施开源，允许珍珠在开源体系中连接起来，就可以把英国珍珠的科学价值分享给全世界人民，放大了商业效果，对英国、欧洲振兴有好处，对全世界振兴都有好处。

中国和英国、欧洲存在的问题是自己没有平台，在创新上都是单个的。如果鸿蒙开源，是对英国、欧洲创新的支持，对中国创新的支持，对全世界小公司创新的支持。而且鸿蒙有低时延的特征，有可能让人们获得更好的体验。

5、Tom Cheshire: 您刚才提到华为是把珍珠串起来的那根线，现在回到华为和美国冲突的问题。由于美国方面的引渡请求，您的女儿在加拿大被逮捕。这个事情发生至今您的反应是什么样的？

任正非: 孟晚舟这个事情可能并不是一个小事情，不是“家长里短”谈一谈就能解决。我们还是相信法律，依靠加拿大法律来解决这个问题，法庭上律师已经在发挥作用，我在等待他们的消息。

我们家人都有个特点，小事叽叽喳喳，大难临头反而不慌。大家都很镇静，这件事情反正都这么大了，匆匆忙忙想去解决也不现实。

Tom Cheshire: 您跟她交流吗？她现在状态怎么样？

任正非: 挺好的。她经常出去喝咖啡、吃火锅，经常跟餐厅里面遇到的人聊天沟通，不是淡漠地与世隔绝。她在餐厅跟别人讲话打招呼，相互聊几句，大家发现她其实就是一个很普通的人。

Tom Cheshire: 听起来您刚才的意思是说，您女儿被捕以及引渡申请更多是出于政治动机，而不是单纯的法律流程？

任正非: 是的。你想想，美国已经起诉我们，也就是说他们认为我们有法律问题，怎么又在中美谈判中把我们拿出来？法律问题岂容政治谈判？法律问题要用法律解决，用谈判能解决的不应该是法律问题，也就不能起诉，美国把自己是一个法治国家的思维概念搞乱了。

Tom Cheshire: 为什么美国针对华为、针对您的家人方面这么激进呢？

任正非：这几十年来公司内部对我的评价，可能认为我是一个妥协派，因为我在公司总体是比较软弱、妥协的，在公司实际扮演着一个傀儡角色，并不是强势领导者，强势领导者是常务董事会。我们这个体制是向英国学习的，“王在法下，权在议会中”、“君主立宪、皇权虚设、临朝不临政”，我拥有的是否决权。可能美国看到我不起什么作用，摧毁我比较容易，结果没想到，我本来以为自己不坚强，事到临头了发现我还是挺坚强的人。我认为，在这个关头，妥协也是没有出路的，唯有把华为公司做好，真真实实体现为全世界人民认真服务，体现它的价值出来。可能我自己和家庭是要作出一些牺牲的。

6、Tom Cheshire：关于美国针对华为与中国政府关系担心的一些问题，这是在法律中用白纸黑字写出来的，为什么其他人不能对华为有质疑和担心呢？

任正非：大家担心“一个中国公司会不会完全遵守这条法律”，有这种担心是正常的，我也可以理解。

中共中央政治局委员、中央外事工作委员会委员办公室主任杨洁篪，在慕尼黑安全会议上讲“中国企业绝不允许装后门”；2019年3月份十三届全国人大二次会议，国务院总理李克强答记者问时，再次明确“中国企业不允许安装后门”；第三次，李克强总理在克罗地亚参加“16+1”会议时，见到华为参展员工，再次交代“你们企业绝对不准装后门”。他们也是代表政府承诺，也是释法，我们遵循他们的要求，不会安装后门，不参与情报活动。

如果我们做这些事情，带来的后果就是全世界客户不买我们的设备，财务风险是极其巨大的，所以我们没有这个想法。

Tom Cheshire：您之前也曾经表态，宁可把公司关掉，宁可自己坐牢也不接受这样的要求。

任正非：我们不会去做这个事情。华为这样做就意味着死亡，所有客户都不买华为的设备，华为就会破产，不存在了。

欧盟建立了网络安全法，德国和英国倡议全世界网络设备商和运营商都不要安装后门，都要摆在同一个水平上。我认为这个倡议是非常正确的，只要运营商承诺没有后门，全世界的设备商承诺没有后门，网络安全管理是很容易、很简单的事情。现在只是一个倡议，还没有形成统一的国际法律。我们公司会继续加强和 NCSC 的合作，并坚决遵守英国政府对网络安全的要求，不断改进。同时，坚决遵守欧盟网络安全和 GDPR 的管理规定，达到这个标准，同时在改造我们的网络，使我们的网络能够完全适应未来的社会结构。

信息是由主权国家管理，而不是我们设备厂家来管理的。从 5G 的基站到传输、接入系统是没有打开信息包的，信息包就是一个包直接传到核心网，在核心网才打开。整个网络是英国运营商在管理运营，而不是华为公司，华为只是提供了一个“螺丝刀”，提供了一个“管道”。全世界这么多厂家，唯一被盯着的就是华为，英国对华为的管理和测试又是最严苛的，应该对我们的产品和服务有信心。而且全世界都盯着华为，华为改进得更快。因此不存在这些问题。

Tom Cheshire：我有一点不同看法。近期，英国政府称，他们确实希望能通过某种方式获取一些加密信息，比如 Facebook 上的信息。所以，我认为现在有些政治层面的做法确实在削弱安

全。之前，斯诺登也揭露了很多西方公司应政府要求对全球用户进行监控。而且，在多数情况下，政府可以根据法律强制企业在用户不知情的情况下对其进行监控。

任正非：我认为，至少在我们这里不会发生安装后门的事情。

7、Tom Cheshire：从外界来看，中国政府和民营企业的关系非常不透明。您能描述一下华为与中国共产党的关系吗？

任正非：第一，我们必须遵守中国法律的管制；第二，我们要给中国政府缴税。除此之外，没有其他关系。

8、Tom Cheshire：从华为和美国的冲突开始到现在，您本人和中国政府的领导层进行过哪些对话呢？

任正非：没有。因为我认为不需要对话，对话就是上了特朗普的当。特朗普想让中国用一些利益来换取华为生存，中国政府凭什么要把利益给美国来换华为生存呢？我们自己可以生存，美国打不垮华为，虽然有可能活得没有想象中那么好。中国没有必要把中美贸易和华为捆在一起给美国让利益，这样做我觉得对不起中国老百姓，中国老百姓比我穷得多，怎么能为了我们，拿穷人的钱去送给特朗普换取我们的利益。所以，我不希望跟中美贸易捆在一起，坚定不移地自己克服，不叫苦，不喊天，相信我们会打赢。

你今天是所有外国记者中第一个参观机加中心展厅的。以前我们的技术口强调展厅要保密，不让记者看，更不能拍，怕拍了之后会把技术秘密泄露给竞争对手。我觉得强大了就没有什么秘密，要敞开心胸。你是全世界第一个参观我们 5G 展厅的记者，而且不仅允许你们拍照，还允许你们录像，这就是告诉全世界，没有美国的支持，我们也能生存。

三、五年内我们有信心继续领先全世界，三、五年以后我们会不会衰败，是个问号。如果美国科学技术和我们脱钩以后，我们在科学技术、理论创新上如果跟不上时代步伐，我们会不会慢慢衰退？有可能。在这种情况下，希望中国科学家、有关研究机构要去泡沫化，因为泡沫化太大，就不能踏实做学问。

解脱我们的困难，我们不会去求政府帮忙。政府帮忙就是要给美国好处，凭什么？我不赞成，我们有能力自己解决，为什么要中国政府出让利益呢？

Tom Cheshire：所以，华为并没有要求中国政府提供帮助，但是中国政府确实在很多场合已经介入到华为这件事情上。中国政府也在很多国家施压，让他们接受华为，中国政府给其他国家施加的这种压力，您觉得是帮了华为，还是帮了倒忙？

任正非：没必要。华为已经强大到让美国害怕，有些国家说“华为就是最先进的，连美国都害怕的产品，不就是最好的吗？”，都不需要测试就买了，导致合同增长很快，出乎我的意料。外面说我预估错误，因为之前我说“增长不起来，要减产 300 亿美元”，但是报表实际增长很快。所以，我们不希望国家帮忙卖我们的设备。如果有的客户不想买我的设备，我就暂时不卖

给它。第一，我们不担忧市场上没有销路；第二，零部件供应问题已经不受美国控制；接下来，我们要努力把惰怠员工换掉，把新鲜血液换进来。

没有特朗普的宣传，全世界人民不知道华为这么好，所以市场空间是特朗普帮忙打开的。特朗普说“华为东西这么好，威胁了美国安全”，其他国家说“我们跟美国没有关系，赶快买，不然以后买不到”。最近运营商到我们这里考察的数量增长了49%，来看一下我们是不是真的能供应货物。大家一看，我们的设备都没有美国零部件，就放心大规模购买了。但是我们也有缺点，因为切换要一个过程，今年我们5G基站只能生产60万个，明年可以扩增到150万，后年基本可以放开对世界的供应了。

9、Tom Cheshire: 您是不是中共党员？

任正非: 是。

Tom Cheshire: 成为一个党员需要宣誓。我记得承诺里面是“对党忠诚，为共产主义奋斗终身，为了党和人民宁可牺牲自己，永不叛党”，现在还是遵循这个诺言吗？

任正非: 当然。共产党宣言是为全人类服务，不只是为中国人民。任何一个政党的宣言都是要为人民，如果政党宣言不是为人民的，这个政党站不住脚。无论是英国的保守党还是工党，宗旨都是为英国人民，也可以提为世界人民，否则不会有立足之根，一样的。

华为的理想和使命也是为全人类服务，比如，在非洲很艰苦、很荒凉的环境下，为非洲人民奋斗，不是为了挣钱，体现的就是为人类在奋斗，而不是像华尔街为金钱奋斗。我们为了理想而奋斗，奋斗很有成效。这就履行了党的委托。

Tom Cheshire: 英国无论是保守党还是工党，党员加入时不会宣誓。誓词里面有一句“永不叛党”，当党的利益和华为利益出现冲突时，你永远会选择党？

任正非: 是的。党的利益就是为人民服务，也是为全人类服务，党的宗旨就是为全人类服务，我怎么能背叛为全人类服务的宗旨呢？

稍后给你一篇我们员工写的文章《一人一厨一狗》，讲的是在印度洋上有一个叫科摩罗的小岛，以前极端贫穷，一天只有一小时能用电，当时我们公司只有一个员工在这个岛上，有一条狗陪他，为了改善后勤生活，又加了一名厨师。送给你看一看，将来你也可以通过视频远距离采访我们的员工，看看我们是怎么奋斗的，看看我们怎么履行为世界人民服务的。

10、Tom Cheshire: 华为30年前创立于深圳，深圳是华为的家。一海之隔的香港现在出现的形势，与之前看到的情况大为不同。对于香港目前的局势，您认为原因是什么？

任正非: 我对香港的事情一点都不了解，主要还是集中精力提高我们的产品质量，解决供应链的连续性问题，应对美国对我们的打压。

英国是一个非常友好的国家，从卡梅伦政府、特蕾莎政府到约翰逊政府都是非常开明的政府，所以我们在英国进行了大规模投资。我们至少有两个系统在英国做贡献：第一，我们在十几年

前支持了 ARM 公司，当时 ARM 是非常小的公司，直到前几年 330 亿美元卖给软银，英国、欧洲有了 CPU。第二，我们在英国剑桥买了几千亩土地建光芯片工厂，这是世界最领先的工厂。我们认为英国的投资环境很好，现在税收也降低了，而且很开放。英国千万不要跟着有些人拿着棒子到处去吓唬别人，我们就不敢投资了，就逃跑了。要拥抱全世界的投资者，英国会更加繁荣。我始终对英国有很大信心。

Tom Cheshire: 您对香港有什么看法？

任正非: 我没有什么看法，我只关心机场的路要打开，否则有人坐飞机去学校会有困难，其他没有什么想法。中国还是非常稳定的，稳定最大的基础是穷人的生活要改善。习近平主席执政这么多年来，致力于扭转贫困，县委书记等每个官员都要担负起扶贫的责任。

我也去一些地方看过，比如贵州曾经是中国第二贫穷的省，赫章县又是贵州最贫穷的县，但是现在看起来发展得很好，整个县种小葱，规模化以后用空运物流的方式运到北京、上海、广州、深圳……高价值的地方卖。农民把土地租给合作社，合作社雇农民做他们的农业工人，电视台采访农业工人时，他说每亩地租给合作社是 500 元一年，并且他被雇佣去种葱、加工葱，每月可以挣到几千元工资，贫困县的农民就脱贫了。我小时候读书的镇宁县，少数民族地区，以前也是很穷的乡镇。县委书记来看我，说他们种了 17000 亩小黄姜，还种了非常多李子，摆脱了贫困县。我自己开车去看了一下，感觉到贫困地区确实改变了。

中国过去最贫困的是西藏，我去西藏旅游以后，觉得西藏的基础设施建设比深圳好，我有时候讽刺上海说“你们的基础建设还没有西藏建得好”，西藏的路修得非常好。新疆也是非常安宁的，我刚去旅游了，独库公路非常美丽安静，也非常安全。中国扭转贫困人口，让贫困人口脱贫了以后，就不会有闹事的问题出来。颜色革命在中国为什么闹不起来？因为中国穷人的生活改善了。当然和西方标准比起来，还改善不够，但是纵向比较他自己的过去生活已经改善很大了。当然，国家还在扭转穷困地区，改善贫困人口的生活，中国对现状满意的是 9 亿农民；城市居民面临着物价上涨，但收入上涨不快，是有些困难的。中国大环境应该是稳定的。

Tom Cheshire: 您刚才提到改善人民生活水平，但是有些人可能认为生活水平的改善还不是非常明显，您认为这是香港目前出现这种局势的原因吗？

任正非: 外国对中国的判断不一定很准确。最近深圳市对中小企业做了很多减税措施，对低薪出租车司机作了非常强的减税措施，这是非常了不起的。这样深圳市就不会因为贫富两极分化过于严重而造成社会不稳定，这样做是很不错的。当然，这只是我晚上在电视上看新闻看到的，并不全面了解政策。

无论怎样，贫富两极分化是社会不稳定的根本原因，垄断资本走到一定程度可能会导致不稳定。中国要注意两极分化的问题，不能太严重了。

11、**Tom Cheshire:** 现在英国的新首相鲍里斯·约翰逊已上台，您对新任首相有什么看法？

任正非: 新任首相很能干，他很有决断能力。

Tom Cheshire: 英国即将做出决策，决定是否让华为参与英国的关键基础设施建设。在这方面，您跟鲍里斯首相有没有进行过对话？

任正非: 估计他还没有时间，如果他有时间邀请我，我还是愿意去的。

Tom Cheshire: 英国即将做出的决策对华为公司有多重要？

任正非: 挺重要的。我注意到，约翰逊首相上任第三天说“英国要尽快全国 5G 化”，我认为，这个决策是非常正确的，因为速度决定了一个国家的经济发展。当然 5G 化不一定全是华为的设备，别人的 5G 设备也不错，只是华为更好一些。

我给你讲一个故事。中国过去是农业国家，农业国家的军队是步兵，两条腿走路，就打不赢少数民族的骑兵。2000 多年来，从汉武帝西征开始，就是想搞到汗血马来武装军队骑兵，因为骑兵有优势。中国曾经两次被少数民族骑兵占领。十八世纪英国爆发了工业革命，发明了火车、轮船，大大地促进了工业文明，而中国那时是以马车为主要工具的，停留在农业文明。所以，速度决定了一个国家的实力和经济发展速度。因此英国通过 5G 提高信息速度，就是要抢占人工智能的制高点。

英国一定要把 5G 作为一个最主要的发展。我看到首相还说“要加强光纤化的建设”，大城市一定要大规模建设光纤化，但是在英国中小城市应该不需要，5G 就可以代替光纤传送。

Tom Cheshire: 所以说 5G 是个好东西，回到刚才有关英国是否允许华为参与其关键基础设施建设的问题上。您是不是认为在这位新首相的领导下，英国政府有望允许华为参与本国的关键基础设施建设？

任正非: 我现在讲的，并不代表华为。因为我认为，英国选择谁的 5G 都不是大问题，英国首相提出来要加强光纤网建设、加强 5G 网建设，是英国在这次信息革命中争夺制高点的一个重要决策。英国在大城市中一定要加强光纤化，因为大城市的无线频率不够用，但是中小城市、乡镇不建设也没有关系，5G 可以代替光纤，也可以同时用作移动通信的无线设备。我们是如此，别人也是如此，别人的设备也是很好的。英国政府和英国的运营商去比较，哪个好就应该选哪个，愿意选哪个就选哪个，我只是站在客观立场讲这点对英国很重要。

现在世界上 5G 建得比较好的是韩国，韩国运营商四个月就发展了两百多万用户。

12、Tom Cheshire: 您是否认为华为应该被允许参与各部分网络的建设？

任正非: 当然。因为英国对华为已经做了最严苛的审查，华为的产品被世界上很多运营商“解剖”了，英国“解剖”得最彻底，对华为应该是有信心的。但是我认为，英国还是可以比较不同厂家的设备，有比较就有鉴别。

Tom Cheshire: 您刚才提到英国针对华为有严格的测试，有实验室出了各种报告，但是里面提到华为存在各种各样的问题，包括应该做的决策但没有及时做决策，是不是会影响到英国政府利益相关人对华为的信心？

任正非：任何一件事情都不可能非常完美、没有一点缺陷。越是创新，越有缺点，我们只要遵循英国需求，不断改进存在的问题和缺点，就能成为优质供应商。为此，我们会付出努力、加大投入来做好。

英国是最早进行工业革命的国家，工业革命具有强大的基因。未来人工智能非常需要 5G 网来承载，人工智能实现后，不需要很多人就可以生产大量优质产品，英国虽然人口少，还是会重新大放光彩，因为税率也低了。英国在信息化上要撇清意识形态和政治歧见，加快信息化建设，对于不太信任的地方加强监管就行了，这样才能促进英国的经济高速发展。

Tom Cheshire：如果所有测试结束之后，英国在具体决策上还是对华为说“不”，对华为来说是一个非常难以接受的结果？

任正非：我认为，只要认真测试，英国应该不会说“不”，我们有信心。可能说“不”不是针对我们。

Tom Cheshire：您刚才提的是严格测试，我们看一下政治压力。我们知道，美国国务卿蓬佩奥在华盛顿会见了英国新任外长，美国国家安全顾问博尔顿也在近期到访英国跟新任首相鲍里斯见面，应该是英国新任首相上台之后美国到访英国的最资深官员。在这次拜访之后，英国政府表态说对华为这件事要重新审视，您觉得这是美国在给英国施压，是美国正在介入英国的事务吗？

任正非：其实美国在全世界都在施压，但是成功的有几个呢？我们不在乎哪个国家买我们的产品，现在的问题是我们供应不过来。所以，我们对中国运营商表示，希望他们在关键时刻忍一忍，我们先把货发给海外客户。因为一个新产品投产以后，量产需要一个过程，一时生产不出来这么多，明年可以补给他们多一点。我们现在是卖不过来，不是没人买我们的，在这样的情况下，不怕大人物在全世界给我们做广告。

13、Tom Cheshire：英国新任首相很明显的政治主张“无协议脱欧”，您觉得脱欧是一个好主意吗？或者进一步说，您觉得无协议脱欧是一个好主意吗？

任正非：我不是政治家，对脱不脱欧说不清楚。

Tom Cheshire：您五月份接受中国媒体采访时提到，您在董事会有否决权，也提到了华为内部的民主。您当时还提到，如果像脱欧那样民主投票，可能就让一个企业的命运葬送了。所以您对英国的事情还是有自己的看法的？

任正非：是的。本来我的否决权到 2018 年就终止了，让新领导人完成过渡就结束了，我不再行使否决权。但是到 2018 年发现，英国公决脱欧，一投票就脱了，这么简单。因为公司整个治理层（持股员工代表会、董事会、监事会等）是通过持股员工民主选举一层层选上来的，我们也害怕员工将来草率投票形成公司命运大波折，就保留了我的否决权，而且这个否决权将来可以被继承，不是由我的亲属继承，而是将来从公司最高层中选出七个精英，集体继承。这时他们已处在离职状态了，半退休状态，会比较公平。他们有任期制，可能有些人任四年，有些任八年，有一个迭代的任期。他们集体继承我对重大事项的否决权，这些人都是从董事会、监

事会退出的最高层领导，作为大股东代表行使否决权，防止公司在重大决策中完全被民意裹挟而做错事。我们不能让员工一哄而上就把公司改变了。

Tom Cheshire: 在做这个决策前，你们看到英国进行脱欧公投，所以华为决策不能实现全面民主，以避免在重大事项上犯大错误。您是不是认为英国脱欧这件事情是在重大事情上犯的错误？

任正非: 没有。我只是说，在制度建设中要吸取决策程序的教训，并没有对英国脱欧与不脱欧这个问题表达看法。

14、Tom Cheshire: 在英国之外，除了中国和华为的关系，大家关注的还有其他问题，例如知识产权窃取的问题。华为到底有没有窃取过别人的知识产权？

任正非: 没有。公司有严格规定，我们从来没有窃取过任何人的知识产权；而且我们有大量的知识产权，这些知识产权都很尖端，领先世界。从华为公司创立开始，我们就很尊重别人知识产权。比如，稍后采访完了，将来你们在英国发布了视频，我们要向你购买版权才能转播，我们没有购买也不能随便转播你的视频。因此，我们不仅在技术知识产权上，在宣传等各方面上都特别注意这个问题，自觉遵守。

Tom Cheshire: 欢迎您使用我们的视频。在知识产权方面，2007 年有华为摩托罗拉的案子，2003 年有和思科的案子，近期有 T-Mobile 关于机器人手臂的案子。思科的案子最终是庭外和解，但是华为也承认路由器中的一部分代码用了思科的代码。这些事情不断出现，但华为似乎不太重视？

任正非: 首先，我们要相信法庭判决。思科最近也在用我们的代码，代码有很多已经是公开的代码，公开的代码本身在网上就有很多，可能编程的人下载了一部分，并不表示有什么问题。

15、Tom Cheshire: 华为有没有给新疆提供设备、软件或者提供经验技术方面的支持？

任正非: 通信设备要卖给运营商和有关企业，我们作为一个设备厂商，设备使用权是掌握在运营商手里的。比如，造汽车的人也会把汽车卖给任何人，汽车用途可能不一样。建议你们亲自去看看，比如贵州、云南、西藏等少数民族地区，自己体会一下，我不可能说清楚所有情况和问题。

Tom Cheshire: 我前期确实去过新疆，自己去感受了一下，现在政府在新疆的政策您认同吗？

任正非: 我并不清楚政府在新疆有什么政策，只知道新疆老百姓生活在改善。人民一定要摆脱贫困，社会才会稳定。其他大政策我搞不清楚，我不是大政治家，也不研究政策，只是度假旅游时去农民家吃吃饭，听听农民说话而已。

16、Tom Cheshire: 您刚才以卖车来进行类比，但这个问题比较宽泛。您会不会担心华为设备被政府，尤其是极权政府所滥用，特别是大数据、人工智能相关的技术？您会不会担心政府怎么使用华为的技术，无论是那种类型的技术？

任正非：我们不会区分国家政府怎么样，才把设备卖给运营商。任何一个政府在它自己地缘里都有自己的主权，有君主制、民主制、共和制……，我们不会干涉别人的内政。如果说这个设备不卖这个国家、不卖那个国家，就成为我们搞政治了。主权国家掌握这些设备怎么用，是主权国家的问题。

17、Tom Cheshire：您是在中国土生土长的企业家，经历过大跃进、文化大革命和改革开放，这些经历对塑造您本人以及华为公司发挥了怎样的作用？

任正非：使我成熟了，减少了我身上的幼稚。

Tom Cheshire：这些成熟以及减少幼稚怎么体现在华为文化上了呢？

任正非：华为公司可以看到处处生机勃勃，心声社区上员工也可以骂我、骂公司。骂的人不一定是坏人，人力资源部要看他骂得好不好、对不对，如果骂得挺对的，去调查他前三年的表现好不好，如果业务绩效也好，就把他调上来参加机关工作半年，然后再放下去。这就构成了内部很有弹性的文化基础，外面以为我们一盘混乱，但是你看不到混乱，看到的都是大家兢兢业业在干活。在这种宽泛的环境，使得大家即使有怨气也释放掉了。

Tom Cheshire：我感觉可以用一个词、一个名词，来形容华为，那就是“坚强”。您谈到冲突时，用了飞机的比喻、爬到山顶的比喻，坚强似乎是华为最值得称赞的特质。

任正非：应该是的。在特朗普打击我们之前，华为应该是一盘散沙，因为很多员工很有钱，不想离开岗位，不想去艰苦地区工作，规模也很大，我们已经快治理不过来了，公司摇摇欲坠。美国一打击我们，就激活了，好好干的就上来，不好好干就走人，感谢特朗普激活了我们的组织。

18、Tom Cheshire：你还有什么话想对观看节目的观众说吗，包括新任首相鲍里斯·约翰逊在内的英国观众，以及全球各地其他地方的观众？

任正非：第一，我非常敬重英国这个国家，这几百年来英国在工业革命中对世界作出了卓越贡献。英国民族具有一定的扩张性，它把先进文化、先进工业带到了全世界，全世界 2/3 人口用英语，这就表明了英国对全世界做出了多大贡献，如果没有语言的统一，就不可能实现现代化。所以，英语是世界上最通用的语言，是英国把工业化、先进文化等各种现代文明元素带给全世界。

第二，英国最大特点是高度重视制度建设，对世界历史进程的贡献非常大。英国实行的光荣革命，是和平改良，一个人都没有死，稳定的政治制度让英国 350 年都没有内战。“君主立宪、皇权虚设、临朝不临政”，充分发挥议会的聪明才智，英国式发展向世界示范了新的模型。革命对社会损伤太大，不仅仅会死人，导致的矛盾可能几百年都解不开。我认为英国走的道路是非常成功的。英国讲的是规范，英国缺了一点是创新。美国继承了英国的规范，因为大量清教徒到美国去。但是美国扩张太快，在末端控制不住，就允许创新，所以美国崛起速度快过英国。

第三，英国应该成为信息时代世界振兴的榜样。英国的教育、文化非常厉害，但是人口比较少，面向未来，那就要重视人工智能在英国的发展。人工智能的发展，除了超级计算和超级存储，你们可以买过来，更重要的是超速联接，光纤网和 5G 超速联接。这方面美国是有缺点的，美国大多是用 Cable 联接起来的，是低速的，如果美国建光纤网要达到先进水平，还要再投 5000 亿美元，建 5G 网还要投入很多。美国因为拒绝先进的 5G，给它的人工智能发展带来很大障碍。英国要抓住人工智能的发展时机。我们公司有“图灵实验室”，图灵是英国人，是八十年前的人工智能之父。另外，你们克隆了小山羊，如果电子技术和基因技术结合起来，是否是人类更大的一个产业？基因技术、电子、光子、量子、人工智能……结合起来，未来世界是什么世界，不可想象。英国要抓住历史机遇，用人工智能的方式克服自己人口少的问题，重新变成工业大国，这是非常有希望的。英国民族彬彬有礼、高文化、高素质，什么条件都具备。传统工业时代，大规模工业制造无法用自动化、信息化来完成，导致产业东移，要靠人口多的国家来生产。你们参观了我们的人工智能生产线，其实还只是初步的人工智能，对人工的依赖已经大大减少。

英国应该振兴起来，成为全球的榜样，让大家相信好好发展生产，把大家生活搞好，共同富裕、共同繁荣才是最好的目标。我对英国有良好的愿望，所以我们对英国投资很有信心的。

（实录部分有删节。）