任总接受德国电视一台纪录片采访纪要

2019年5月20日

**1、记者：任先生，您被视为中国的乔布斯，华为在中国被视为一个伟大的企业，怎么做到的？**

**任正非：**第一，我不是乔布斯，因为乔布斯对人类贡献非常大，他创造了移动互联网，而且他在哲学上追求完美。我没有特别精湛的技术，只是提了一桶“浆糊”把十八万员工粘起来一起奋斗，他们奋斗出来的成绩就扣在了我头上。我在哲学上信奉灰度，信奉妥协，“白”与“黑”之间有一个妥协是灰度。乔布斯是追求极致的，我们两个性格上很多不一样。我没有他那么伟大，所以不能叫乔布斯，这不是谦虚，是真心不认为自己伟大。

**记者：**我们还是可以得出结论，华为是一个全球性的巨人，华为生产设备成为互联网的骨干？

**任总：**是的。

**2、记者：您是1944年出生，7个兄弟姐妹中最年长，出生在中国南方一个贫困的省份，当时您的父母做什么的？**

**任正非：**他们都是乡村教师，在贵州一个偏远贫困的少数民族山区任教。我母亲是小学校长，父亲是中学校长。

**3、记者：您成长的年代当时非常困难，50年代末期中国经历了大饥荒、又经历了文化大革命，那时您有哪些记忆？对您产生了哪些影响？**

**任正非：**我从小到大，最大的记忆就是吃不饱，最困难的三年自然灾害时期，我最大的梦想是想吃一个馒头。晚上睡觉做梦想是不是有个馒头吃，并不是追求好好学习，将来有什么发展机会。我从小到大不知道零花钱为何物。在高三时，母亲终于和我谈话，答应每天给我5分钱的零花钱，我觉得好自由。

**4、记者：大概二十年前左右，您写了一篇介绍您父母的文章，我们看了文章,里面非常重要的一个词是“饥饿”。**

**任正非：**1959年-1962年左右主要是“饥饿”，中国经济1963年-1964年开始恢复，“饥饿”已经不是主要名词。中国经济恢复以后，政治上开始往左的方向转移，开始四清运动、文化大革命。文化大革命的主题跟我个人思想不吻合，我是一心一意钻研技术的人，一点都不懂政治，突然社会政治狂热起来了，我完全无所适从，不知道该怎么办。

文化革命中，我也想跟大家一起上街去闹闹，去游行示威。但是我父亲作为走资派被打倒，被关在牛棚，那时中国把不是监狱的禁闭方式叫关牛鬼蛇神，把这种房子简称为牛棚。所以，我就没有机会参加那些活动。2001年写《我的父亲母亲》这篇文章时，突然回忆起来才发现，这么一个那么伟大的无产阶级文化大革命、亿万红卫兵运动，我居然不是红卫兵。为什么没有参加红卫兵？一方面是大的组织不要我参加，因为我家庭出身不够好。小的组织我也不愿意去，就游离在外面。

**记者：**为什么当时红卫兵选择斗争您的家庭呢？

**任正非：**因为我父亲是师范专科学校的校长，文化革命是从学校校长、老师开始的。我父亲虽然是党内高级知识分子，但政治身份和工农干部不一样，工农干部很纯洁，他们从山沟沟里走出来，没有接触过社会，历史非常清白。高级知识分子从旧社会走过来，与旧社会有千丝万缕的联系，他们是优先挑出来被打倒的对象。

**5、记者：您大学时候学的建筑工程，怎么参军了呢？**

**任正非：**因为周恩来总理引进了法国德布尼斯.斯贝西姆公司的化纤设备，要调很多地方队伍建设这个工厂，但是地方队伍因为文化革命完全混乱了，建设化纤厂的地方生活又非常艰苦，都不愿意去。周恩来只好调军队去建这个厂，但军队没技术力量，地方上也没有哪个单位愿意出工程师给军队，军队就把我们这些懂一点技术的“半坛子水”学生重用了。

就这样，我有幸走入了现代化工程，有幸走入了军队。

**6、记者：1976年时，中国文化大革命结束了，那个时间您在做什么？**

**任正非：**1976年，毛主席去世时，我还在建设辽阳化纤总厂，这个工厂刚刚启动没有多长时间。

**7、记者：那时您入不了党，当时党员要求非常高，而您因为父亲背景的原因，一直到1978年才入党？**

**任正非：**1976年毛主席去世以后，华国锋主席粉碎了四人帮，中国的政治历史发生了翻天覆地的变化。这个变化过程中，国家开始强调发展科技，强调人的劳动贡献。因为我在辽阳化纤厂建设中有发明，用数学方法推导了一个仪器，这个仪器当时中国没有，国外的也不一样。于是这个小发明在当时历史时期被夸成大发明，国家就让我参加全国科学大会。大会期间，别人在开党员会议选举代表团党委，我在花园里散步，组织机构看见了就批评我怎么不参加党员会议。我说：“我不是党员”，把对方吓一跳。在那个时代，不是党员，连炊事班班长都不能当；国家这么重要的会，不是党员怎么能参加呢？他们并不认为我不合格，否则不会穿过重重屏障参加国家会议。于是他们就给我们兵种司令员打了电话。

所以，我从全国科学大会回去以后，部队讨论我入党的问题。那时候，我父亲的地方检举材料有很厚的一摞，部队认为等到地方做出结论以后再批准我入党太慢了，部队自己组织重新调查一遍我父亲的历史，然后跟我谈话，告诉我：“你父亲哪几点有问题，哪些没有问题，记住以后档案中只有哪几点有问题。”那次对我们家历史终于搞清楚了，没有多大问题。重新再讨论我入党问题的时候，在支部层面还是有阻力的，那时思想很传统，但是上级要求我入党，就入党了。

入党前，兵部指派一个记者叫许国泰来考察我。他调查完后给我们师政委汇报说，在调查我的时候，叫我跟他出去散步，我说先换个衣服。他跟着到了我的卧室，我在床下找袜子，闻闻哪个衣服袜子不臭就穿哪个，男孩都比较懒，换了衣服袜子就扔在地上。他看见我这么尽心地钻研技术，告诉师政委愿意做我的入党介绍人，师政委也说愿意做介绍人，这样就突破了支部压力的屏障。三十多年以后，我再次遇到许国泰，他才告诉我当年代表中央去调查我个人历史和表现时的情况，否则我不知道这个秘密。

就这样，我才突破屏障，加入了共产党，走进时代的潮流。

**8、记者：1978年12月，邓小平开启了中国的改革开放，接下来四十年，中国经历了一系列的改革和经济发展，这对您有什么样的影响？**

**任正非：**首先，1978年3月召开的全国科学大会，我们听了很多前辈做报告，包括陈景润。当时我们听得泪流满面，太感慨了，国家终于承认我们是这个国家的“儿子”，邓小平讲话中说我们是“工人阶级的一部分”，全场欢声雷动，我们是工人阶级了，不是资产阶级知识分子了，很兴奋。邓小平提出要“五天工作，一天政治学习”，以前政治学习太多了，政治学习要减少一些，我们也非常高兴。

1978年12月召开十一届三中全会，国家决定要开放改革。其实当时我们对这件事情的理解并不深，不知道这是划时代的改革。只是觉得声音和以前不一样了，我们有一种兴奋感，国家要搞建设了，我们能够使劲好好干活了。以前需要“又红又专”，我是不够红的。对十一届三中全会的理解，当时我们年轻、对政治不敏感，随着国家一天天变化，才知道一个理论、一个社会结构的变化，对这个国家的改变是翻天覆地的。我们当时真的不理解 “亚马逊河流域的蝴蝶扇扇翅膀，就会让德克萨斯下大雨”，仅仅只是感觉中国要变了。

**9、记者：随着中国的改革和大裁军的决策，您也转业了？**

**任正非：**中国1978-1982年之间，很重要的事情是“拨乱反正”，让过去混乱的局面逐渐稳定下来。稳定下来以后，邓小平要大裁军，其实从中央到地方，并不理解邓小平为什么要裁军。78年我听过罗瑞卿的报告，他去世前三个月在全国科学大会做报告说，“我们迎来了难得的十几年和平时间”，他认为，未来十几年不会打仗，应该抓经济建设。他检讨了65年把中国国防科研体系拆成二机部、三机部、四机部……七机部，其实削弱了国家力量，但是很快他就下台了，无法改正了。十年以后，他重新恢复工作，检讨了他在文革前的错误，认为现在走向和平建设了，军队发展要停下来。但我们并不理解这些话的含义。

十二大的时候，国家决定要裁掉一大部分部队，主要是铁道兵和基建工程兵，当时我们被认为是“杂牌部队”，先裁杂牌部队，保留正规军，一下就把我们裁掉了。裁完之后，财务报表显示军费还增加了，裁掉的这两个部队是赚钱的。后来继续裁百万野战军，军队从五百万、四百万、三百万……一步步降下来，现在还在减少军队编制，支持国家经济建设。今天明白了，当时我们是想不通的，因为好不容易熟悉军队、熟悉这个工作，换一个工作，当时我们在思想上还是有一点抵触的。

**10、记者：您是1987年创立华为，国家之前也启动了相应的政治改革。但是，要做一件事是一回事，现实是另外一回事，中国在朝市场环境发展，当时创立华为最初的经历怎么样的？**

**任正非：**第一，1984年到深圳来以后，我发现自己根本适应不了市场经济体制。因为我们是从军队一下子跳到市场经济，思想还停留在传统，社会已经变成市场经济思想。军队是讲为人民服务，这里做事为什么要赚别人钱？觉得公司都在骗钱，明明买来10块钱，怎么卖给别人12块钱？这是第一个不适应。第二，我在辽化做自动控制系统，是比例、积分、微分这种模拟控制系统。到深圳前沿以后，发现世界已经开始变成电脑时代，这两种方式完全不一样，我发现怎么也跟不上青年人，这是第二个不适应。第三，对人过于信任。军队本身命令就是信任，以为社会上是这样。

当时，我在一家国有企业二十多人的小公司做副经理。副经理没有决策权，今天来一个办公室主任，我不知道；明天一个人做什么职务，我也不知道；他们不一定向我汇报，但是事情做错了，都要我承担责任。那时我也犯了很多错误，相信别人，就把钱先给了别人，最后没有拿到货，被别人骗走了200万，后来我追款追了一年，绝大部分追回来了。我办小公司赚了钱以后，也替原来的公司还掉了一小部分外账。

这个事件对我最大的教育是什么？我没钱请律师，也没钱送礼。我自己阅读了大量法律书籍，基本把法律书籍都学了一遍。明白了，市场经济就是货源、客户、交易，货物交付到客户的中间就是法律。

**记者：您那时破产了，被迫创立公司？**

**任正非：**不是破产，是别人不要我了，我需要另外寻找工作。正好深圳鼓励进行科技创业，我觉得也可以试试。在旧体制下，我没法按自己的想法做事，不如自己建立一个公司，自己想什么，自己做什么，好坏自己承担。所以，我接受了这个建议，去做一个民营高科技企业。

当时注册资本要两万元，那时我的所有转业费加起来只有三千元，就找人集资。其实有些人集资只是出了一个名，没有出钱，真正资本不到两万元，应该在一万六千元左右就开始创业了。其实是逼上梁山。如果当时政府给我一个小官，也许我就不会创业了，走官场的路，最终做到一个处长就退休回家钓鱼。逼上梁山以后，只好走向华为创业，只有这么点钱。

刚开始公司就一、两个人，货物要运回来，不可能租车，只有自己扛着一包包的货物往公共汽车上搬。货物装卸时，我搬20公尺放下来，再去搬另外一包，20公尺、20公尺……搬到马路边，再扛到公共汽车上。那时曾经是我在中国是顶级红人，革命化、年轻化、知识化、专业化都占，不进第三梯队才怪，突然变成个体户，社会上讥讽很多。我一包包货物扛到车上，售票员很好，允许把货运到南山蛇口，我卸下来，再20公尺、20公尺……，否则看不见会被偷的，一包包再搬上楼去。所以，这是逐步的发展。

**11、记者：在创业**初期，有什么样的突破，认为华为的生意是能做成的?

**任正非：**公司成立初期，我们主要是做代理，帮别的公司卖机器，中间赚一点佣金，慢慢积累到有一、二十个人。经常是汽车到了，我们每个人都像搬运工一样，扛木箱卸货到仓库，客人要货时，我们再去装货。在三十年前，我们是以代理为中心的。

后来，香港鸿年公司跟我们接触以后，考察了我的个人历史，找很多人调查我的历史。当时我还很生气，他们把过去的一些事讲给他们听后，考察完的结论，认为我是一个可以信任的人，他们就给我授权：“广州仓库里有价值一亿的货物，你可以去提货。货物卖了以后，钱可以先周转一段时间，再还给他们。”他们给我的底价也比较合适，我们通过卖货物回款，中国当时正在快速发展，很需要这些物品。香港鸿年公司对我们很信任，公司老板原来是一位很优秀的学者，叫梁琨吾，由于他们的信任和支持，我们开始得到了逐步发展，积累了一部分资金。

**12、记者：那时美国应该是您所进入通信行业中蒸蒸日上的国家，您第一次去美国是什么时候？**

**任正非：**1992年。

**记者：**我看了您写的《赴美考察散记》这篇文章，2019年读这篇文章也挺有意思的，您对于美国当时有非常多的敬佩之情，而且把自己放在比较弱势的地位，包括华为的管理。当时您看来，美国是充满希望、充满前途的国家，是吗？

**任正非：**是的。对于美国的了解，我在文化革命中也有一些阅读。当时，解放军有一个代表团考察了西点军校，《解放军报》有对西点军校的连载描写，对西点军校的作风，我的印象比较深刻。所以，我们在早期建设公司时，是学习西点的风格来管理的。当然，我们是一个生产企业，不可能像军队那么不讲成本。

我到美国以后，亲眼看到了美国是什么样了，以前我们没有出过国门。开放改革以前，我们还以为全世界三分之二的人都在受苦受难，就我们吃饱肚子，别人没有吃饱肚子，需要我们去解救，这是当时我们对世界还是这样的理解。当我们走出国门一看，才发现只有我们才是贫穷的，别人都不贫穷，才知道社会是什么样子，思想上有了一个开阔。

第二，我对美国的创新精神、创新机制的推动有很深的感慨。有一篇文章叫《不眠的硅谷》，硅谷人为了奋斗，在车库……通宵不眠，当然硅谷今天还是这种精神。我们吸取了一些精神力量，我们也要艰苦奋斗，也要努力，从简单开始逐渐走向中高端。

从年轻时候直到今天，我对美国都是很崇拜的。尽管今天美国打压我们，将来我们重新在“喜马拉雅山顶”再次相遇时——我把科技高峰形容为喜马拉雅山顶，美国带着咖啡、罐头……在爬南坡，我们带着干粮爬北坡——我们在山顶相遇时，我决不会与美国“拼刺刀”，会相互拥抱，终于为人类数字化、信息化的服务胜利大会师了。我们应该为人类做出更大的贡献，不要这么狭隘。我们就是因为没有这种狭隘，才有这么多客户信任我们，我们今天是打不死的。希望你过几年再来参加我们的会议，那时我们再喝一杯庆功酒。

**13、记者：你们所处行业第一次的危机在2001年前后，很多西方公司面临着重大危机，华为当时怎么挺过来的？**

**任正非：**IT泡沫危机发生时，我们同样发生了巨大的危机，公司基本濒临崩溃了，内外交困。外部来说，我们对客户负责任的能力低，在IT泡沫时期，大公司把所有好零部件买光了，我们只能买一些差的零部件做了产品卖给客户。公司内部也出现很大危机，2002年时，内部很多人偷走知识产权、挖走公司的人，去创办其他的公司。

我们在忍无可忍的情况下，召开了400人的高级干部大会，学习了德国克劳塞维茨的《战争论》。《战争论》里面有一句话：“什么叫领袖？要在茫茫的黑暗中，把自己的心拿出来燃烧，发出生命的微光，带领队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，将领的作用是什么？就是用自己发出的微光，带领队伍前进。”好，现在该我们把心拿出来，照亮队伍前进，巩固队伍信心。

第一件做出的结论，就是把客户所有的烂设备换回来，要十几亿人民币，那时我们已经穷的揭不开锅了，还是要换回来，从此赢得了客户的信任。第二件事，我们选取了一个很正确的战略，叫“鸡肋战略”。泡沫经济时，北电在光传输上投入过猛，设备跌价不值钱，如同没有肉的鸡肋。我们选择了光传输这个不值钱的鸡肋，别人不做我们来做。我们经过十几二十年的努力终于做到了世界第一，现在我们在光传输和光交换上绝对领先，很难有人短时间再赶上我们。我们现在提出了将来要做光子计算机。所以，我们是及时开了干部大会，整顿了思想，让留下来人继续好好干，然后选择了最不赚钱的事，渡过了巨大的危机。

**14、记者：尽管您本人对美国充满了敬佩，现在来看，华为和美国之间有一场持久战。从2005年开始，美国的一些政客就视华为为危险，您能够解释一下吗？**

**任正非：**美国政客不代表美国，因此我将来对美国的情感还是一如既往。对美国的政客，我也不恨他们，为什么？他们拿着“鞭子”抽着华为，提醒我们要努力奋斗，我们只要不努力奋斗，就会把我们打垮。这点对我们也是有好处的，没有外部的压力，内部就缺少动力。

**15、记者：2007年美国国家安全局黑进华为的网络，甚至包括您个人的往来通讯，相信您听过美国国安局针对华为的行动，他们叫“猎杀巨人”，为什么美国那么早的时候，就对华为这么多的恐惧呢？**

**任正非：**第一，我们建立内部网络时，公司就有一个定位，内部网络只防范恶性竞争对手，不防范西方竞争对手，也不防范所有政府，包括美国政府、中国政府。否则要建多么厚的“城墙”呀，我们没有那么多钱，只是把想偷我们技术的恶意竞争对手防范住。

第二，在全世界，能做到像我们这样内外合规的公司总体是少的。你看，外媒报道说“华为公司是世界上被审查最严格、被监督最厉害的公司”，比如在英国，尽管对我们有批评，但对我们还是信任的。

至于美国当时进来看看，可能也不是因为我们强大，可能是好奇吧，觉得“你这个人应该很有钱”，结果我没钱，当年我最大的优点是没钱。当然，今天我已经被外面说是资本家了，过去真没钱。中国反腐那么严厉，这么多年没有我们的事，我们在国外也是“夹起尾巴做人”。我们未来要更加注意内外合规的管理，提到更高标准。

我们前三十年是穿着草鞋的“农民”，走进了这个殿堂，“农民”适应新的内外合规体制，需要一个过程。所以，在整个信息网络中，专门有一个定位，不防范任何政府，只防范恶性竞争对手，不能把我们的核心技术偷走。

**16、记者：现在处在一个非常热闹的时间阶段，美国针对华为有一系列的指责，而且这些指责在过去几年都指的是同样的事情，例如，华为为中国政府从事间谍活动，华为为中国共产党所控制。最近特朗普总统签发了一个行政命令，禁止美国技术公司与华为做生意。用他们的话说，华为危及了美国国家安全和外交政策利益。您觉得这是什么样的性质？是一种猜测、贸易战还是政治上的对立？**

**任正非：**我不太理解特朗普的这个决定，因为我们在美国没有网络，在美国没有什么市场，怎么威胁到美国安全呢？美国做出这个决定，也不完全合乎法制国家的所作所为，因为美国在纽约东区法院已经起诉了我们，我们已经抗诉说“我们是无罪的”，法庭总要有辩论和判决以后，你再来处罚我，我们应该可以理解法律的程序。现在不按程序出牌，我们不清楚怎么理解。

我们公司不会因此死掉。有议员说“华为要死掉了”，网上说“华为完了”。华为不会完的，只是“蛋”从大变小了，原来是“鸭蛋”，可能会变成“鸡蛋”，但是不会变成“鸽子蛋”。我觉得规模会有收缩，但不会有太大的问题，我们在最高端领域上不会输给美国。但是最低端的领域可能会选择放弃，因为太低端领域，我们从来没有自己开发过部件，因为低端领域迟早会被淘汰。我们认为，销售增长可能会差一点，但不会负增长，一定是正增长。

至于这样的决定，美国政治家们应该没有考虑到美国企业的利益，美国企业也需要市场，它们需要向中国供应芯片、供应零部件来占领中国13亿人口的市场，如果什么都不供应，把中国逼着什么都自己生产以后，它就不能成为世界霸主了。世界霸主要为75亿人服务，少了13亿就是少了1/4。至于哪些高端零部件应该有所管制，不是已经有《瓦森纳协议》了吗？它坚持《瓦森纳协议》就可以了。有必要连一个小螺丝钉都要限制住吗，政治家可能太不懂技术了。

**17、记者：中国今天不仅仅是廉价劳动力的工厂，过去四十年中国经济取得长足发展，现在是仅次于美国之后的第二大经济体，未来很可能很快替代美国成为最大的经济体，是美国有这个担心才有现在的举措，还是说老的反共的传统在延续？**

**任正非：**这点我并不清楚，因为我不是政治家，对政治上还是不够敏感的。即使在美国这样打击下，在这个行业我们还是世界第一，还是称雄这个世界，不会改变的，这点我有信心。两三年、三五年以后，我们一起来举杯共庆。

关于中国的崛起，我认为要接受，因为中国崛起以后，才会有更多人买外国商品。你参观我们生产线，大量都是德国的生产设备，我们的生产系统用的是西门子软件、BOSCH软件、达索软件，生产设备大量是德国货。如果中国也发展，其实把欧洲很多贸易带到中国来。中国以前是贫穷的国家，我读大学时衣服都是补了又补，因为屁股位置容易破，用一块布拿缝纫机打了一圈圈凑合穿，没有穿过一次好衣服。现在中国购买多少欧洲奢侈品？欧洲奢侈品在中国有了巨大的市场。当中国人的消费需求提高时，会给欧洲带来巨大的市场空间，包括美国。当然，我看到奥巴马在澳大利亚的演说“如果中国人要过美国和澳大利亚的生活，这个世界是灾难的。”但是，Google地图最近展示，中国沿海的海边有非常多的小房子，网箱养殖，中国很多海鲜是人工饲养，并不完全是自然捕捞的，没有伤害世界持续的平衡。当然，中国人要节俭，现在太铺张了。所以，接受中国的崛起，希望中国是和平崛起，不要有战争对抗，这才是我们真实的目的。战争的能力在美国，只要美国不想打仗，世界上没有人想打仗。如果中国的崛起给世界很大的担心，我认为这担心可能是多余的。

第二，将来你可以在任何时候到我们公司来，跟任何人交流。我们公司员工的思想哪一点不像西方？人人都像西方人一样的思维方式。再往年轻一代，其实有更强烈的西方观念意识，这个意识会变成世界共识，这就是人类共同的价值观。这个世界应该越来越走向和平，而不是战争，只要有一个人不想打仗，人人都不想打。我们要把战争的源头消灭，转向和平崛起。世界允许在和平规则中交易，才是我们的目的。过多的恐惧是制造的一种恐惧心理，我恐惧你，你恐惧我，恐惧来恐惧去，就真恐惧了。

**18、记者：现在中美两国之间的紧张局势，包括贸易战、发生在华为自身的事情，其实也体现在个人层面。您女儿去年12月1日在温哥华被捕，除了是您的女儿之外，她也是华为首席财务官。当时您知道这个消息的时候，第一反应是什么？**

**任正非：**我的第一反应是很震惊，因为我女儿是很守规矩的人，不可能有任何犯罪的行为，怎么被抓了呢？我女儿在被关进监狱的第二天，就通过他先生递了一个纸条子，带给我：“爸爸，所有的矛头是对准你的，你要小心一点。”第三天，我同样要飞到阿根廷开会，我女儿就是阿根廷会议的组织者。我还是选择冒着危险去开会，我认为这对公司的改革、稳定和发展有很重要的意义，当时并不知道美国要这么严厉地制裁我们。我太太整晚不睡觉，等待着我过境国家的信息，总问我：“你出境了没有，上飞机了没有？”我告诉她，飞机滑行了，她才放心睡觉。我开完会以后，就上飞机返回了，直到平安回来，我家里人才放心。

其实我个人已把生死置之度外，并不觉得我的生命有那么重要。我认为改革最重要，阿根廷代表处的改革很成功，带动了公司全面的改革。正好遭遇了贸易战，现在大家才看到，阿根廷七个文件对公司建立自我堡垒起到了巨大作用，每个BG的一把手都跟我说：“太重要了，如果没有这半年的准备，可能现在会混乱。”我是冒着生死危险走出去的。

我认为，我最终还是要在世界上游走的，如果用一个笼子把我装起来，我还有什么价值和意义呢？有人说：“你是思想家，你出思想就行。”不到现场去，怎么能出思想呢？

有媒体问我过；“如果你当时跟女儿一起走，在加拿大被抓了怎么办？”我说就陪女儿聊聊天。“万一被抓到美国去怎么办？”我说，在美国监狱，正好把美国二百年发展的历史读一读、学一学，然后写一本书，就讲中国未来二百年应该怎么崛起，应该怎么向美国学习。

也有记者问：“如果国家让你装后门，你不装，中国政府把你抓起来怎么办？”我说，中国的监狱很文明，对高级人员有独立房间，有浴室、厕所，还可以看书、看电视，那么舒服，而且还不要伙食费，挺好的。第二，什么都不想了，可能我就不再需要安眠药，糖尿病没有了，高血压也没有了，说不定我还能多活两年，那我担心什么呢？所以，我现在活得很潇洒，公司已经走上正轨，有没有我，公司都会照样发展。你们看，在这么紧张的情况下，我都没什么事干，一切都在制度中。这就是向英国和德国学习，以制度文明来管理公司，而不是以人独裁的方式来管理公司。我现在觉得，对过去三十年的努力，我是心安的。

**19、记者：现在您的女儿面临着指控，说是违反了美国对伊朗的禁令，美国也在寻求对她的引渡。现在也有一些报道说，这个事情发生刚好处在中美两国之间紧张的局势之下。我们也看到其他一些欧洲国家（包括德国、丹麦、法国）表态不会追随美国的步伐，华为能否应对来自美国的压力？没有美国，是否可以继续很好的发展？**

**任正非：**第一，孟晚舟的问题将来要依照法律判决，我就不多评论了。我们认为，孟晚舟是无罪的，我们是有抗辩证据的，美国检察官也要拿出证据来。

第二，如果美国在科技上与我们割离以后，华为能不能继续做下去？我认为，世界本来就应该合作共赢，因为全球化的经济基础是互相依存，不能孤立的存在。但是，我们现在可以说，即使没有美国供应，我们可以独立生存的，也能生存得非常好，可能也还是世界第一。但是，我们永远对美国公司充满敬仰，很多美国公司是愿意与我们合作的，他们与美国政客有区别的，我们会永远与这些美国公司成为长期的战略伙伴。他们正在寻求美国政府对他们的供应审批，我们坚决购买他们的产品。比如，我们有可以代替高通的零部件，但是50%继续购买高通的，并没有完全使用我们的器件。这是我定的，必须要使用美国器件，不能自己一个人独吞利益。我们永远都会拥抱美国公司，历史的挫折过去以后，会更加考验我们和美国公司的友谊，只有合作起来，才会把人类文明推向新的进步。

**20、记者：根据联合国数据，在过去四十年，对于中国是一个繁荣发展的时期。这四十年中，中国有七亿人口成功脱贫，人均预期寿命从邓小平启动改革1978年的60岁到今天增加到76岁。整个巨大的变化是如何影响了中国的社会发展？**

**任正非：**第一，六、七十年代，中国的人口应该是6亿多，天还是那个天，地还是那个地，但是人们都吃不饱。邓小平开放改革以后，13亿人民吃不完了，说明生产技术大发展了，农村从联产承包变成土地流转，未来逐步会走向西方农场式的生产方式。先进的农业工具……各种利用已经有很大的提升，这样的提升使中国的粮产量提升非常大。

中国以前实行低物价的方式，西方实行高物价、高消费、高工资的循环原则，西方度过了六十年代、七十年代、八十年代的繁荣。中国物价开始提升时，让中国内部经济循环的血脉加快，使农民得到了好处。

第二，中国对外资企业实行很低的税收，外资引进中国办厂，让2亿农民进城做了工人。十年前，中国一个农民工进城，每个月收入能达到100美元，在农村干一年也拿不到100美元。在七十年代末，我下过农村，帮助农民整改，考评农民时，一个很强壮的劳动力一天能挣8分钱人民币，相当于1美分。所以，那时候的劳动力非常低下，现在农村每月的平均收入也才两、三千块钱。

现在有相当多的县脱贫了，规模化生产农产品，不像以前小农经济的生产方式。中国农村开始逐渐脱贫了，比如贵州有一个赫章县，那里适合种很细、很香的葱，几万亩地都种小香葱，形成一种集约化的产业，有葱的包装，有葱的物流运输，有葱在北京、上海、广州……高消费地区的消费系统，农民的收入就增加了。镇宁有位县委书记来看过我，说他们县里种了一万七千多亩小黄姜，还种了非常多的李子，刚刚摘了贫困帽子，这个县不贫困了。

中国脱贫对非洲等地区有启发作用。虽然按西方标准来说今天中国农民收入仍然很低，按联合国的贫困标准来看，我们的贫困人口还是比较大的。我们国家定贫困人口的贫困线以前是1.2美元，现在提到1.9美元，联合国的贫困线是2.5美元，我们贫困标准线比较低，因为生活标准比较低。开放改革对推动中国摆脱贫穷起到非常大的作用，以及各级干部的努力，因为共产党的口号是“为人民服务”。无论是不是真心的，都要为人民，客观上推动了社会的进步。

**21、记者：中国过去七十年经历了一系列的困难，从大饥荒到文化大革命，包括整个体制的部分调整。如果放这个大的背景下，考虑您自己的生活，您会用哪个关键词来形容？是压力吗？**

**任正非：**苦难的历程。中国在寻找自己的道路时也是弯来弯去的，中国最终会找到实现有序的民主、可以发展、有利于中国的新的发展动力。今天的动力，还是让人民过上幸福生活，走到小康社会；让贫困的人民摆脱贫困，让绝大多数孩子能受到良好教育，才有未来。

有了这个目标，整个国家还是有奋斗动力的，是有序化的。中国政府控制实施，不要出现无政府主义，不要出现动乱，使国家在有序的基础上不断去改革，不断去发展。

**22、记者：那些比您年轻四十岁的人，没有您这样的经历，没有您经历过的苦难，您怎么看待这一代人？**

**任正非：**不是要把苦难作为必修课，如果人们都要经历苦难，社会追求什么呢？我认为，他们应该追求高的文化素质、高的创造能力，为国家、为人民贡献能力。美国著名院校录取最优秀的学生时都有两条标准——照顾过孤寡老人吗？给孤儿院的孩子做过努力吗？如果没有做过，就扣掉20%的标准分。他即使考满分，也很难进美国名校。美国名校是什么？就是培养领袖，不是领导国家，就是领导企业。领袖不能只爱自己，自己捞钱到自己口袋里，会破坏社会的。要关心全社会，所以，你才理解，哈佛等名校毕业生到非洲做工作，挣很少的钱，就是为了一种理想，这个理想过去叫“清教徒精神”。

华为的精神和清教徒精神没有什么区别，我们这种精神也是为了一种理想，为了人类社会。如果我们是资本化的公司，把利益看得很重，那么有钱的地方就会多去，没钱的地方就不会去。非洲这么落后，这么困难的地方，我们照样在那里努力，如果是为了钱，我们就不应该去；喜马拉雅山那么高，北坡的基站是我们的，南坡基站也是我们的，如果不在那里安装基站，登山遇险的人得不到通讯联络，得不到救助可能就会死亡。这些地方能挣钱吗？挣不到钱。所以，我们为了理想而奋斗，同样有清教徒的献身精神。我们以这种理想驱动公司的文化建设，公司每个员工都不会斤斤计较，不会在个人收入上和公司讨价还价，但是公司不能因此不去重视提升他的待遇和利益。所以在文化体制上，其实我们跟美国很多优秀文化是相近的。

**23、记者：中国有多少像华为这样的企业呢？**

**任正非：**我不知道。我认为，其实中国在接受德国文化上还是非常好的，比如宗教改革也是从德国开始的，德国盛产哲学家、音乐家、艺术家……。按理说，一个工业型社会，怎么能创造出这么灿烂的人文文化呢？前几天，国家信产部的部长参观我们公司时，我专门带他参观生产线，讲西门子软件多么好、BOSCH的软件怎么好、达索软件怎么好，为什么？工业互联网必须是从事工业几十年的人，把他的经验变成电子的时候才是工业互联网，而不是我们搞互联网的公司变成工业互联网。我们帮助国家大规模推广德国的控制软件，提高生产、提高效率。我们认为，中国和德国之间经济有极大互补性，中国要发展，德国很多优势对中国非常好，德国需要中国13亿人民的市场。

我去德国斯图加特，工程院院长带我参观一个工学院一年级学生入学，给每个人发一块铁、发一个齿轮的图纸，让他们用锉刀锉出一个齿轮或者一个轴来，完全用手工做，做出来并不打分，必须装到减速箱里，让汽车开，开完回来检验才给打分。所以德国机械工业将永远无敌于天下，同样的钢铁，德国车并没有消耗更多，但是价格贵几倍。

德国很多优质的东西需要一个市场空间去放大，要开展贸易的便利化、自由化。中国改革慢了一点，但是去年开始已经对机械制造产品、工业产品放开门限，降低关税，有利于进一步发展。中德之间应该更加加强经济的合作，而不是对抗。所以，我们非常赞成欧洲的观点，欧洲是一个经济共同体，没有那么多政治目的。中国其实也不会想称霸，中国还是主要生产中低端产品，中低端产品和中高端产品之间应该有相互的交流。

第二，中国的服务产业落后，我有位朋友生病了，我建议他去两个地方动手术：德国和美国。德国的医疗这么高级，这么发达，德国如果在中国能建立一些医院，不需要消耗多少人员，就可以把中国赚你的钱，从中国赚回去。

又比如教育，太难拿到德国博士学位了，德国博士是真博士。我们在英国和德国的工厂，大量招德国博士，太优秀了，因为德国教育很严格。德国中小学教育，为什么不在中国发展呢？中国也在开放服务业，这是无烟工业，烟囱不冒烟，就可以把人民币赚回去，这样形成贸易对冲。

**24、记者：所以您的结论是，经过四十年发展已经强大起来的中国和欧洲之间有着共同的未来？**

**任正非：**我认为是这样的。我认为欧洲和中国有强大的互补性，欧盟是二十八个国家组成的共同体，谋求的是经济利益，而不是政治霸权。中国也是这样的，我们之间应该强强合作。两家合作时由“一带一路”连起来，我们缺少能源，中东中亚的能源给我们的火车加油，经济共同体发展更快。

前两天我和日本媒体交流时，谈到希望中日韩建立自由贸易区，我们也应该推动中国和欧盟建立自由贸易区，如果欧盟产品零关税，欧洲商品会大量销售到中国，而且服务业也销售到中国，中国的产品卖往欧洲，不会像现在一样出现贸易顺差很大的状况，我想会形成新的平衡。希望中欧致力于这样。

我对欧洲是有贡献的，我反复说服中国政府，在标准问题上中欧要站在一条线上，建立中欧标准体系，这已经完成了。中欧的标准组织走到了一条线上，下一步希望美国标准组织和中欧标准组织连成一气，那就是世界标准了。

**25、记者：从您来看，中欧合作可能存在的最大障碍是什么？**

**任正非：**最大的障碍首先是知识产权保护，因为中国过去对知识产权保护不够重视。现在从中国的电视、各种报道可以看出来，对知识产权保护已经很重视了。

第二，允许外资企业独资，对独资的外资企业知识产权保护要更增强一点。如果以这样的方式继续走下去，我认为欧洲企业在中国发展不会有什么障碍。