任总接受美国《财富》杂志采访纪要

2019年9月19日

**1、《财富》杂志CEO Alan Murray：非常感谢您今天花时间跟我们交流。我的主要问题和您这张烂飞机的图相关。请问这张图究竟是体现了经济全球化进程中的一种短期波折，还是说我们正在朝某种形式的脱钩发展，而这种脱钩将对全球经济技术的运作方式造成重大影响？**

**任正非：**拿这张照片比喻其实并没有那么多深刻含义，只是觉得在遇上美国实体清单禁令过程中，我们很多地方受了伤。如果不把这些“洞”补好，也可能“飞机”就无法安全着陆。但是我们始终坚决支持全球化，决不会只顾着埋头补“飞机”，就忘了还要在全球化道路继续前进。我们还是在等待美国商务部批准后，美国厂家向我们恢复供应。

但是这个时间拖得越长，对美国越不利。因为美国是世界上最强大科技的国家，美国科技公司需要全球市场，如果美国与世界之间出现科技脱钩，人为切出一条数字鸿沟，对美国的先进公司是一个打击。比如微软这样的先进公司，它的Windows和Office实际是在全球市场居于垄断地位，如果美国政府不允许某些市场使用微软产品，这些市场就会有新的替代产品出现。当出现替代产品，就显著削弱了先进公司的市场占有；当它从这个市场退出时，就把市场空白区域让给了新兴成长的公司。当没有石头压住小草的时候，小草成长得更快乐了。所以，应该是落后国家想退出全球化；一个发达国家退出全球化，抛弃一部分市场，这不是聪明的做法。所以，我坚定不移支持全球化。当美国政府改变不正确的观点后，我们 “补飞机”的速度会减慢或者补好了不飞，以维护美国合作伙伴的利益。

**2、Alan Murray：那另一种情况呢？如果华为仍然留在“实体清单”上，那么美国公司就不能向华为销售。从短期来看，这显然会对华为造成损失。如果从长期来看，比如说五年、十年之后，会给华为带来哪些影响？**

**任正非：**短期来看也不会有太大影响。美国最担心的从5G到核心网产业，我们已经完全不需要美国零部件了。唯有终端产品的生态系统还会有影响，但是我们认为，两、三年左右这个影响就会完全消除。

**Alan Murray:通过构建华为自己的生态系统来消除影响？**

**任正非：**对。

**Alan Murray：有没有可能从长期来看，建立自己的生态系统对华为来说是一个更好的选择？**

**任正非：**从公司长期发展来看，也许是好事。但是华为规模发展越来越大，命运越来越不能掌握在自己手里，心里会忐忑不安。我们坚定不移地拥护全球化，但，我们怎么能生存下来呢？所以最好是我们能够自己建立生态生存，同时并不排斥使用别人的生态、支持别人的生态。我们和有关公司有协议的，我们还是在条件许可的情况下，要坚守。

全球化是美国提出的，但是美国在破坏全球化规则。我一直是亲美的，一直打击我们公司内部的情绪冲动，最近还再次发文，支持内部服务的流程IT部门用“美国砖”、“欧洲砖”、“日本砖”修一个“万里长城”，千方百计地防止内部员工冲动在IT服务上要自主创新，去创造一个自己的内部管理IT平台。这样不仅成本高，而且拖累大。

**3、Alan Murray：前两天您做出了一个非常不同寻常的建议，说是华为愿意把自己的技术许可给美国公司。据我理解，华为历史上没有这么做过。华为此举是想缓解安全担忧。您的橄榄枝抛出去之后，有没有美国公司联系您？您认为，未来会不会有美国公司联系您呢？**

**任正非：**首先讲讲我们为什么要这么做。我们认为，世界由美国、欧洲、中日韩建立起一个平衡的技术生态系统。当然，这里是指技术性的生态系统，与谷歌的生态系统不同。因为人工智能时代很快就要来临，美国的光纤到户建设是滞后的，如果5G网络也滞后，美国的人工智能有可能会失去领先的优势。

第一，我们愿意遵循国际惯例FRAND原则，把5G专利以公平、无歧视的方式许可给美国公司；

第二，5G专有技术，包括完整的5G全套网络技术（软件源代码、硬件设计、生产制造技术、网规网优、测试等整体解决方案），完全无保留地独家许可美国公司，这样美国、欧洲、中国公司同时起步，在新技术上继续竞争；

第三，美国可以选择以美国通用芯片为主体的5G基站，也可以选择“美国通用芯片+华为芯片”的方式，如果需要我们的5G芯片技术，也可以转让许可。

这件事情对华为是有利的。一方面缓和了国际关系，另一方面增加了竞争对手。竞争对手如果不强，华为公司也会衰落。从这个角度出发，我们持有完全开放的态度。我们认为，未来信息社会的市场会非常宽广，还有更大的空间，充分容得下多个大公司、千万个小公司服务、竞争。当我们公司在很多领域上称霸世界的时候，可能离死亡也就不远了。

**Alan Murray：“如果在很多领域称霸世界，离死亡就不远了。”您为什么这么说？能展开阐述一下吗？**

**任正非：**历史从来都是这样的，一个王朝往往都是盛极而衰，因为有很多国家都要围攻它。再比如美国的菲利普斯，他连拿了几届世界冠军，后来就拿不到了，因为全世界都瞄准着怎么能战胜他的游泳方式而努力，他怎么维持得下去呢？其实，在特朗普打击我们之前，我们公司已经快到这种状况了。

**Alan Murray：所以特朗普是帮了华为一把？**

**任正非：**是的，他是我们改革的倒逼师。一是，因为华为技术先进，合同很容易拿到，前方的国家代表处不需要费太大劲就容易解决问题，拿到合同以后很清闲，可能就会腐败，公司就摇摇欲坠了；二是，我们的机关越来越庞大，办公环境越来越好，敲敲键盘输出几个流程就拿到钱了，谁还会愿意去艰苦地区和国家工作呢？杜塞尔多夫收入没有增加多少，但多了几倍地区部机关的人。在特朗普打击我们的时候，我们真正感觉到了生存的威胁，不努力就要走人，高级干部也是一样，不努力就要撤掉。你看，这一年来我们焕发了青春，人人都非常努力。

**4、Alan Murray：回到华为提供技术许可的问题，您有没有跟一些美国公司探讨过此事？**

**任正非：**这么重大问题，不会那么简单就有共识，不会那么匆匆忙忙的。美国有很多社会精英人士在询问这件事情如何操作。

**Alan Murray：您在提这个提议时，我估计您脑子里肯定有一家具体的候选公司。会是哪一家公司呢？**

**任正非：**第一，这个公司应该很大，如果买了这个技术的许可以后，不能形成很大的市场空间，对它是不划算的。

第二，我们没有市场划分，它不仅仅是在美国市场销售，除了火星、月亮和太阳外，它可以去任何地方销售，包括中国。我们之间展开充分的竞争。

第三，这个公司要有一些通信技术基础积累，与华为行业比较接近。它可以在我们提供的技术方案基础上修改源程序、源代码，使得它能够完全独立于我们提供的原体系，以后华为也搞不清楚它用的技术，这样就解决了美国国家安全的担心问题。在它没有完成技术修改之前，我们把华为的技术进步透明地告诉它，保证它同步华为的进步。当它对技术进行修改以后，我们已经搞不清楚它用的是什么技术。从那时起我们继续再保持十年，把自己改进的思考单方面告诉它。

我们是真心诚意的想做这个技术许可，我们不会留后手和秘密。我们对被许可方开放透明，不是我们傻，而是以此让华为公司19万员工面对一个强大的竞争对手，谁也不敢睡懒觉。

**Alan Murray：您的提议前所未有。我从事商业报道有40年了，却从没想过有人能提出这样的想法。有人认为这个想法非常疯狂，所以转过头来置疑您做这个事情的诚意。**

**任正非：**现在，督促华为公司进步的鞭子在我手里；未来，我将把这个鞭子转交给美国公司，美国公司进步成为强大的竞争对手，逼着我们19万人心惊胆战的努力前进。

**5、《财富》杂志亚洲执行主编Clay Chandler：刚才问您华为把5G技术许可出去,您脑子里是否有具体公司时，您给了一些条件。有哪些公司可以满足这些条件？能否列举几个公司或人的名字，觉得这些公司配得上做华为的合作伙伴？**

**任正非：**我不能去点名哪些公司，我认为这是一种冒犯。但是我相信，美国一定有这样胸怀大志、想称霸世界的公司。媒体如果有猜测不是我的责任。

**Alan Murray：如果有美国公司对这一极为罕见的交易提议有兴趣，他们应该给谁打电话？**

**任正非：**拨打华为任何人的电话都能转到公司最高“司令部”来，联系公共关系部或者我的邮箱都行。

**Alan Murray：我们可以把您的邮箱地址放在我们发表的文章中吗？**

**任正非：**没问题。

**Alan Murray：好的，那我就放进去，看看会发生什么。**

**任正非：**我支持。

**6、Clay Chandler：这样的交易会不会存在一些复杂的监管问题呢？您是否考虑过政府会反对这一交易或者持保留态度？您有没有收到一些来自美国的反馈？**

**任正非：**没有。美国政界有人过问这个事，但是中国政府应该不需要审批，因为这是商业性的交易。我们不是把自己的技术完全卖了，而是许可美国公司，我们自己还在此基础上往6G走，美国公司也在此基础上往6G走，和平竞争。

美国政府也没有必要审批。因为5G基站完全是一个透明的系统，是信息包不打开直接往后传，安全问题在核心网。核心网是以软件为中心，美国有大量公司都能做出核心网来。如果需要我们的核心网，核心网技术也可以卖，我刚才讲了，包括芯片技术都可以卖。因此，我们已经很透明了，美国公司拿到技术以后可以修改，建立独立的安全体系，与我们脱钩，因为我们也不知道它是怎么修改的。

未来是人工智能社会，依据的还是冯·诺依曼架构，冯·诺依曼是美国一位伟大的科学家，1946年提出这个架构。这个架构是超级计算机、超级存储器，这两项技术美国是领先世界的。但是超级数据中心和超级存储之间一定要有超速联接，如果没有选择一个最好的5G来替补，很多人工智能的先进技术不能广泛应用，美国可能会落后。美国落后以后，又会找一个好的厂家打，我们可能会第二次受打击。与其如此，不如协助美国解决超速联接的问题，避免以后还要受二次打击。因此，我们和美国公司在同一个起点赛跑，宁可让美国公司跑快一点，我们跑慢一点，也会有稳定的成功。

**Clay Chandler：现在华为的提议是否仅限于美国公司？你们不会考虑那些感兴趣的欧洲、日本、韩国公司，对吗？**

**任正非：**欧洲不需要，有自己的公司。而且美国市场够大。

**Alan Murray：思科可以吗？**

**任正非：**都可以。为什么我们要诚恳地提出来呢？因为在未来很多技术方向上，美国还在走错误的道路。我讲几个故事。

德国确定国家的电信标准是ISDN，ISDN只有128K，当德国市场饱和以后，德国公司走向世界时，发现世界已经变了，不需要ISDN。当然，今天变成GPON，家庭至少获得1G或10G的支持。所以德国公司就垮了。日本为了防止别的制造商打进日本去，就把上、下行频率标准反过来做，下行频率变成上行频率。当日本市场饱和以后，走向国际市场，发现国际市场不接受，导致日本公司也结束了。

北美的三大设备商朗讯、北电、摩托罗拉，强行推动全世界接受CDMA，接着是WiMAX，它们认为WiMAX非常好。WiMAX是电脑公司设计的，在局域网里是非常优秀的，但并没有考虑全球的问题。它们WiFi从里往外打，企图建立一个全球网络；欧洲公司和中国公司走的是WCDMA的道路，从外往里打。不幸的是，美国公司从下往上打的方向走错了，让WCDMA赢得了全球通信网络的胜利，美国公司就不存在了，剩下中国公司和欧洲公司。所以，美国公司的死亡，不是华为崛起之过。

再举一个例子，日本在上世纪七、八十年代是全世界电子最强的国家，他们有钱，几乎要把整个美国买下来。九十年代，美国规模运用数字电路，相比日本的模拟电路的运算放大器成品率高，因为运算放大器要求严格的线性，成品率只有5%左右；美国数字电路用于设计产品，芯片成功率在33%以上，美国就重振了电子工业的雄风。当然，今天芯片的成品率是99%以上。当一个企业不放弃传统的时候，可能就会失败。

再回过头来讲华为，如果华为各方面都很强，我们的领袖会不会也变得固执、僵化？也可能像美国一样，不思考就下结论，美国想打哪个国家就打哪个国家，打完再找证据。我很担心华为公司下一代领导人会被胜利冲昏头脑，所以我宁可扶植起美国几个强大的竞争对手，拿着鞭子打下一代领导人，反正也不是打我。

现在我讲完以后，大家就不认为我这个主意很神秘。其实我这个主意是华为高层领导一致通过，不是我接受采访时的胡说八道。

**Alan Murray：您找到了美国转让许可合作伙伴之后会先告诉我们吗？**

**任正非：**我不敢说，可能我们要先签保密协议，再进行谈判。谈判成功，新闻全部都发布了，谁先、谁后就说不准了。

**7、Clay Chandler：我问一个跟今天的新闻相关的问题。今天晚上八点华为将在慕尼黑发布Mate 30系列手机。现在围绕这个事情有很多猜测，因为可能没法使用Google的Gmail、地图、应用商店等应用，所以很多人在猜测华为还会不会在欧洲市场销售新款手机。有人说即使不能用Google应用，华为还是会推到市场卖一卖，看看市场的反应。但也有些人认为对欧洲消费者来说，如果不能使用这些常用软件，那买这么贵的手机没有意义。所以华为现在打算怎么办？你们会不会在欧洲销售新款手机？**

**任正非：**现在海外终端市场的前景如何，我们还不能做出清晰的判断。但是我们的手机有很多独到的优点，不仅仅是靠谷歌的生态。如果不能拥有谷歌地图，每个国家都有地图商，我们可以装载这些国家地图商的地图进行使用。

我们坚持终端海外销售不动摇，虽然海外市场可能萎缩、衰退，也不动摇。我们也试试市场反应会怎么样。

**8、Clay Chandler：我想问一个关于华为鸿蒙操作系统的问题。您有多大的信心在接下来两到三年内把鸿蒙打造成一个可以与苹果系统相媲美的操作系统？还是说还需要更长时间？**

**任正非：**应该不需要两到三年。我作为领导人，说话要保守一点，不能把下面人逼得太紧，但对于他们来说，不需要这么长时间。

**Alan Murray：但华为的优势一直以来都是硬件，不是软件？**

**任正非：**是，但是也要看到，我们一定要在软件上改变自己落后的状况。我们在大的软件架构上是有不足的，但是在嵌入式软件方面（硬件系统嵌进软件），我们是最强大的。我们要把现有的软件能力改造过来，担负起大的操作系统，是有些困难的，但是我们有信心。这信心不是说说而已，是实际已经有些准备了。

但是我们还是希望世界不要分裂，仍然能使用谷歌操作系统。因此我们还是坚持与Google友好合作，希望美国政府能够批准。

**Alan Murray：您认为什么时候才能获得批准使用Google的全套软件？**

**任正非：**这个情况我们还不清楚，你们可以去问问美国政府。

**9、Clay Chandler：过去一年里，华为问题和贸易问题被搅到一起。部分原因是美国总统故意为之，他说我们要共同达成协议，华为可以作为贸易协议的一部分。您对此是什么观点？您觉得这对华为是否有帮助的？还是宁可把两件事完全分开处理，分开讨论？**

**任正非：**因为我们在美国没有销售，所以中美贸易谈判与华为根本没有关系。华为唯一是要买美国电子芯片和零部件，如果美国政府不让卖，美国公司就吃亏了，对我们没有影响。如果你们有时间可以看看我们的生产线，完全处于正常运营状态。但是有些美国公司会因此每年少了十几亿、几十亿订单，影响还是比较大的。所以，美国政府放开实体清单的审批，对美国公司是有利的。

**Alan Murray：都是哪些公司？华为较大的供应商有哪几家？我们知道有Google和高通。向华为销售设备的主要有哪些公司？**

**任正非：**现在媒体报道美国商务部收到130多个申请，希望向我们继续供应。

**10、Alan Murray：您之前说，美国把华为加入实体清单短期内不会给华为带来很大伤害。但如果你们不能用Google的产品了，你们在欧洲的终端销售应该会受到影响吧？**

**任正非：**也就降低一百多亿美元左右的销售收入。对我们来说，没有多大影响。

**Alan Murray：我们期待后续能报道华为5G技术转让的新伙伴。**

**任正非：**我期待你们经常到我们公司来，知道我们公司还活着。

**Alan Murray：我们对华为的生存还是比较有信心的。**

**任正非：**我们自己也很有信心。但是我们并不希望因为我们与美国的冲突，使全球化分裂。