任正非接受北欧媒体采访纪要

2019年10月15日，深圳

**任正非：**大家好！欢迎大家光临我们公司，我会坦诚接受各位媒体对我的采访，请大家提问，不妨尖锐一点。

**1、瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：我的这个问题不太尖锐。您是否能简单介绍一下这个建筑的灵感来自哪儿？背后有没有什么含义？这些欧式设计好像把我们带回到本世纪初的法国。**

**任正非：**这个建筑是日本人设计的，内部装修是由俄罗斯、希腊、中国以及日本很多公司和艺术家完成的。建筑框架设计出来以后，下层作为产品和技术的展厅，客户参观完以后，上来喝杯咖啡、聊聊天。建筑师把各种想象堆积在一起，形成这样一个完整的建筑。

你们上午参观的溪流背坡村园区也是日本人设计的。这位日本建筑大师叫冈本，他在美国读的本科、硕士、博士，英文讲不好。他设计的这种欧洲经典风格的方案，被评审专家团接受了，所以建成这个样子。这与我们公司的想法没有太大关系。

**2、瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：虽然华为已经建立起国际化的环境，但美国、英国、乃至瑞典等国家正在通过立法的手段来限制可能对他们国家造成安全威胁的公司在他们国家做生意。这对华为、对瑞典来说意味着什么？**

**任正非：**我非常支持欧盟新的数字主权方面的战略。以前的财富是以物质为主，因此地缘政治很重要。现在是信息社会，信息没有边界，数字主权就显得很重要了。新的欧盟政策，就是要基于事实来判断，所有公司都应该事先承诺不做坏事，事后审计是不是做了坏事，如果都没有违反，那就是一家好的公司，可以在欧洲生存下来。当然，欧洲的规则应该是普适所有公司，不是针对华为一家公司的。欧盟关于5G网络安全风险的评估报告可能会在全世界推广，我认为这个报告是积极的、是好的，我们不担忧，因为我们从来没有干过坏事，无论怎么规定，只要认真审查，我们都可能获得机会。

**3、挪威广播公司 Philip Lote：华为现在正卷入两大国际争端。首先是中美贸易争端，这一争端也开始影响到欧洲。其次，华为正面临可能被当做开展间谍活动的工具的指控。您能否向北欧人民直截了当地说明华为持什么立场以及您准备在这两大争端上如何维护华为？**

**任正非：**第一，中美两国之间的贸易斗争跟我们没有关系，因为我们在美国没有销售，无论中美贸易谈判结果怎样，对我们都没有影响。

第二，美国把我们纳入实体清单，但是现在绝大多数芯片我们已经实现了使用自己研制的芯片。只是过去我们约束自研芯片的使用规模，想多用一些美国芯片，以此保持和美国供应商的友好合作。因为美国公司过去三十年来与我们一直良好合作，我们怎么突然不用他们的芯片了呢？当美国政府对我们实行断供以后，我们就启动了自研芯片规模化的使用，是多少年的准备，不是突然冒出来的。美国政府以为断供华为有利于在中美贸易斗争中占据主动，其实美国政府没有抓住要害，反而削弱了美国公司的销售规模。

第三，在网络安全问题上，华为面临着美国的指责。但是，大家都知道，这些指责是空穴来风。因为历史事实已经证明华为是诚信的公司，三十多年来，我们为170多个国家、30亿人口提供服务，至今没有出现一宗窃取别人信息的案例。关于立陶宛早报的不实文章暗示非盟总部信息泄露事件与华为有关，立陶宛的法院已经判决责令该报刊登声明澄清道歉。我们已经用三十年历史向北欧人民证明华为的诚信。

未来三十年还会怎么样？中共中央政治局委员、中央外事工作委员会办公室杨洁篪在慕尼黑安全会议上已经表明“中国设备不允许安装后门”；李克强总理在人大会议后答记者问时也表明“绝对不允许安装后门”。因此，从政策上来讲我们不会做这个事；从利益上来说，只要做一次，全世界都会知道，我们三十年建立的商业信用就崩溃了，员工都跑了，我自己要去还几百亿银行贷款，我在动机上决不会去做这个事。所以对北欧人民承诺，我们尊重北欧的国家数字主权，不会侵犯主权。

第四，就像汽车厂家把汽车卖给客户，汽车装什么东西是司机说了算，而不是汽车生产厂家说了算。我们把通信设备卖给电信运营商后，是运营商在实际管控数据，是当地政府在管控数据，华为没有管控数据，所以我们没有窃取数据的可能性，我们坚决支持数字主权。

因此，美国对我们的指责是不存在的，美国至今也没拿出证据来，它只是猜测，猜测不代表事实。

**4、挪威广播公司 Philip Lote：挪威是美国的盟国，也是北约成员国，面临着来自美国的压力。最近挪威第二大运营商Telia决定让爱立信承建其5G网络。挪威最大的运营商同时也是华为的重要客户Telenor将在今年晚些时候做出5G决策。您觉得Telia做出的决策是基于网络质量和速度，还是受到政治因素的影响？**

**任正非：**客户怎么决策，我们都是可以理解的。就如我们去商店买衣服，到底挑哪件衣服？我认为你应该挑这一件，但客户挑了另外一件。所以，不同衣服有不同的人喜欢，一个客户所喜欢的东西应该代表他的愿望。全世界这么多运营商，不可能让所有运营商都喜欢华为。过去我们也没有做到过，更不要说在现在处于矛盾冲突中。

**Philip Lote：您的意思是不是说Telia的决策没有受到当前政治环境的影响？**

**任正非：**因为我不是他们的决策层，不知道他们是否有受到影响。迄今为止，我们已经有60个5G合同，已经发货40万个基站，还在增长之中。一两个客户不用我们的设备，不能代表大量客户对我们的看法。

**5、芬兰国家公共服务广播公司 Juha Matti Mantyla：您刚才简短地提到，华为有能力实现自给自足。想具体问一下，华为是如何做到自给自足的？华为的自给自足在哪些领域做得很好，哪些领域感受到了实体清单带来的影响和困难？**

**任正非：**客观来讲，华为公司在通信领域受美国打击的影响应该不是太大。美国重点打击5G，以及核心网……，现在可以告诉大家，从5G到核心网……通信领域，今年不仅没有衰退，预计还会微增长。以5G为代表的通信产业也是增长的，这点受美国影响比较小。

对我们有影响的是终端，如果美国不开放Google的生态给我们用，在海外市场会受到一些影响。

在智能计算上，我们也在努力前进，和美国还有一点差距，需要努力赶上来。

**Juha Matti Mantyla：如果现在的分裂情况继续下去，您觉得对行业会造成什么样的影响？华为有没有能力建立起另外一个可以与Google相抗衡的生态？**

**任正非：**我们和Google还是很友好的，即使我们要建立一个生态，也并非和Google抗衡。如果世界上出现了苹果、Google和华为的生态，是有利于社会进步和发展的。我们没有把谁当做假想敌来进行竞争，没有这个概念。

**6、丹麦广播公司 Philip Khokhar：您之前也明确说过，中国政府如果要求华为开展间谍活动，您会关闭公司。对于这样的回答我感到非常好奇。从实践上说，您怎么能够做到？我们知道，中国政府是一个非常强有力的政府，习主席基本上也不会接受“不”这个答案。您怎么能够做到关闭华为，而且确保关闭之后，华为不是被国家接收呢？**

**任正非：**中国政府从来没有要求过。因为中国政府最早并不知道网络还可以有后门，是因为美国政府不断编造谣言打击华为，中国政府才开始越来越重视网络安全的。在这方面，中国经历了一个成长过程。

我们接受了英国最严格的审计，英国对我们公司进行审计的人都是世界级的资深技术专家，他们审计后认为我们没有主动恶意的网络安全问题，同时认为我们的软件质量需要改进。英国给予了我们较大的信任，所以过去十年我们在英国有比较大的业务发展；我们也相信英国，在英国建立了网络安全认证中心。

**Philip Khokhar：假设中国政府对华为提出这个诉求，哪怕您也是一位强有力的领导者，怎么能够做到对中国政府高层以及习主席说“不”？**

**任正非：**中共中央政治局委员、中央外事工作委员会办公室杨洁篪在慕尼黑安全会议上已经表明“中国设备不允许安装后门”；李克强总理在人大会议上也表明“绝对不允许安装后门”。这都是很高政府领导的指示。

**7、瑞典《工商业日报》 Johan Nylander：最近您在接受《经济学人》采访时，提议可以由一家非中国的竞争对手购买许可华为的所有5G技术，以及公平无歧视的使用华为的5G专利。自您表态后，各方有没有做出反应？特别是爱立信有没有就使用华为的5G专利与华为进行对话？**

**任正非：**首先，这是一个很大的课题，表达这个概念之后，不会在短时间内有公司作出决定。作为爱立信，本身并不需要从我们这里购买这些专利，因为我们和爱立信之间的专利已经是互相许可的，我们之间是全部开放的。爱立信自己完全有条件发展起来，不必要付一大笔钱来购买许可。我认为需要的是美国公司，因为美国缺这些技术与专利，它没有这步台阶，上另一步台阶时是有困难的。眼前还没有什么大公司与我们接触。

**Johan Nylander：再确认一下，您们到目前为止还没有收到美国的大企业的任何反应？**

**任正非：**是的。反应比较频繁的都是一些中间商，他们希望来做一个桥梁，并不能代表大公司。我们认为，桥梁不是眼前最重要的，最重要还是直接和相关的大公司进行沟通。

**8、瑞典《工商业日报》 Johan Nylander：第二个问题，美国正打算向华为的竞争对手，包括爱立信在内，提供资金或者信用额度，以帮助他们获得竞争优势。您对这种商业或者贸易实践怎么看？您觉得这种做法公平吗？特别是美国同时还在指责北京政府为中国企业提供国家支持。**

**任正非：**第一，如果美国政府能给爱立信、诺基亚贷款，或者给购买它们设备的客户贷款，这应该是一个积极的措施，我们可以理解和支持。我认为，这对人类社会是有好处的，任何一个新兴事物在发展过程中，并不是一开始就能积累起资金，因此，对美国政府的做法表示理解和支持。

第二，对于华为公司来说，我们没有这种条件得到支持。这些年我们运营所需资金90%都来于自身经营积累，通过经营活动持续为公司贡献现金流。因此，我们在资金上本身没有缺口。我们为什么发展这么快？一是我们有钱。二是决策非常简单，没有像资本市场上有很多股东天天吵，等他们吵完，这个时代已经过去了。我们公司大家决策意志比较统一，很快能决策，投资大量资金干，这是我们的特点。

至于买方信贷，这是国际通行的一种做法，世界各国对出口企业进行帮助都是正常的。比如，飞机大量靠融资租赁，租给航空公司用，航空公司七、八年时间把款还完，这架飞机就是航空公司的了。这种融资租赁是国际通行行为，我们支持美国政府对爱立信、诺基亚的支持行为，让他们多占一点市场，我们少占一点，就不会产生矛盾了。

**9、芬兰《赫尔辛基日报》 Katriina Pajari：关于企业声誉问题，有人觉得与华为相比，诺基亚更加透明可靠。您个人对这一说法怎么看？您真的觉得诺基亚像他们所说的那样清白吗？**

**任正非：**芬兰是一个伟大的国家。一是，安卓系统来自于Linux，它是1991年芬兰人发明的，开源以后产生今天的安卓，这个贡献是非常伟大的。二是，我们与芬兰的坦佩雷大学合作，发现了BM3D滤波降噪的方法，让我们的手机摄像头可以在黑暗的状况下拍出清晰的照片，这个技术来自于芬兰一所大学的论文。三是，诺基亚曾经是我们膜拜的榜样，一个做木材的公司变成世界的手机大王。但是后来诺基亚走了一个弯路，因为它沿着工业时代的道路走下去，工业道路是“质量第一”，世界上二十年不坏的手机唯有诺基亚，曾经有人让我帮他修一下手机，我发现是二十多年前诺基亚的手机，我认为他应该拿着这个手机到诺基亚博物馆换一部新手机，这说明诺基亚手机坚持走工业道路。但是信息社会的技术换代很快，用户体验变得比手机质量更加重要，它在这个问题上的观念落伍了。诺基亚仍是一家伟大的公司。

第二，关于透明的问题，社会上总认为华为不透明，其实华为是超级透明的，为什么？因为十几年来我们的审计报告都是KPMG做的，哪一笔钱来自哪里，财务报表上清清楚楚，美国政府应该看这个报表。有人觉得，华为不上市就不透明，哪不透明呢？我们是员工集资，是一种新模式，也可能未来大多数企业会使用这种模式。这种模式和北欧有什么区别？没有区别。换句话而言，我们就是员工资本主义，没大富翁。不是华尔街大股东资本主义。每位员工都有一点股，相当于退休保障金，让他在退休以后维持一定的生活条件，他在生病时有一些补充的医疗费用。我们这种模式不就是向北欧学习的吗？北欧不就是人民资本主义吗？北欧是最富的国家，但是北欧没有大富翁。挪威超级富裕，但是人们都是开小小的汽车，住小小的房子。我每次回来都给同志们讲“向挪威学习”，我们买汽车都买大大的，买房子也买大大的，我们还是一个发展中国家，怎么能让奢侈盛行？应该把钱省下来用于生产和投资。

其实我们没有任何不透明的地方，完全是在阳光之下。三十年来，全世界所有人，包括美国中央情报局等机构都是紧紧盯着我们公司，没有盯出问题来，怎么还不透明呢？我们跟诺基亚一样，都是透明的公司。

**10、芬兰《赫尔辛基日报》 Katriina Pajari：这个问题跟习近平先生有关，您本身就是强有力的人物，同时也是共产党党员，请问您跟习近平个人关系如何？上次跟他见面是什么时候？**

**任正非：**2015年，我在华为驻英国的机构，接待过习主席的视察。

**瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：那您不认为您会再次见到习主席吗？**

**任正非：**有可能，我也希望能有机会再见到他，到现在我还没有收到过任何通知。

**11、瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：有可能由于中美之间目前的冲突，对您个人层面造成了影响，因为您的女儿现在还在加拿大被扣押，您怎么看这件事情？您觉得这件事情是有意给华为施加压力还是给中国施加压力？**

**任正非：**我女儿被扣在加拿大的事情，应该由司法程序来决定。

**Ulrika Bergsten：您认为您女儿这件事跟目前中美关系没有任何关联吗？**

**任正非：**我现在也不确定是否有关联。孩子大了，受点磨难也能理解。我有三个小孩，他们都很自立，也很坚强。我结过两次婚，现在的太太是姚凌，她是一个温柔、负责任的母亲，为了女儿的成长，在家待了二十年，默默地辅导孩子学习，培育了孩子优秀的品质和努力学习的好习惯。当然，孩子自身的努力是重要的，母亲的心血浇灌也很重要。三个小孩的培养，我付出太少，忙工作去了。

小孩经受一些风雨考验，对他们的未来不一定是坏事。至于晚舟经历的这个风雨，我们不希望把这件事情与国家牵连，也不希望国家做出牺牲和让步来救我们，因为国家牺牲的是穷人的利益。我们认为，还是自己靠法律手段来解决这个问题。

**12、挪威广播公司 Philip Lote：考虑到目前的政治环境，一些大的运营商正准备做出5G投资决策，您对他们有什么样的建议，他们应该基于什么东西做出这样的决策。比如说选哪家合作，他们的依据是什么？多大程度上会考虑政府的要求？在当前政治环境下，您会给欧洲国家政府什么建议？**

**任正非：**我非常支持欧盟的数字主权建议。因为数字主权和过去物理主权同样重要，过去物理主权牵涉到地缘政治，信息化没有地缘，信息在全球流动，还是要有数字主权。每个国家都要建立自己数字主权的概念，我是非常接受的，也坚决支持数字主权战略和诉求，我们尽可能把欧盟所需要的基础设施做出贡献。同时坚定不移面向AI和鲲鹏的编译器、Mindspore等关键技术开源给欧洲和全球的开发者，开源以后就能让欧洲小公司在上面创新，它们的创新可以辐射到全世界，也会辐射到中国来，改变它们的经济结构和收入结构。我们坚决支持欧洲在数字生态上规模化发展，这是我们的决心，也是我们将来的愿望。

**Philip Lote：但考虑到目前的政治环境，您觉得在运营商做决策时，产品的技术、速度和质量有多重要？应该在他们的决策中占多大比重呢？**

**任正非：**这很难说。有些人愿意买这样的，有些人愿意买那样的，这些都是可以的，否则社会上的商品全部是爱马仕，这不现实。还是会卖不同的产品，这是根据使用情况来看。但是基于政治购买商品，我认为这不是太合适，因为基础设施商品会有一个很长的使用过程，这一步落后了，后面可能就步步落后了。

举一个例子，欧洲在一千多年前应该落后于中国，中国的唐宋文明达到当时世界的繁荣顶峰，清明上河图不是凭空想象出来的，而是当时的真实写照。为什么这几百年欧洲进步非常快，而中国陷入贫穷落后呢？因为欧洲发明了火车、轮船，中国还是马车，火车速度比马车快，轮船装货比马车多，导致中国近几百年在工业化上落后于欧洲，欧洲发展起来了。速度决定了成就。

所以，现在选择5G时，要选哪个设备最快，能够大带宽、低时延地支撑信息社会的发展，这也是一个新的发展机遇，应该选择好的设备。我认为，爱立信、诺基亚、华为、三星都是很好的设备，能够支撑网络，都可以选择的。至于怎么选？运营商自己的决策体系去考虑，要考虑速度，速度决定了社会进步。欧洲为什么比中国进步快？就是因为火车和轮船比中国马车快。

**13、芬兰国家公共服务广播公司 Juha Matti Mantyla：可以肯定的是，中国在轮船和马车的竞赛上是赶上来了。就华为而言，你们是怎么超过爱立信和诺基亚的？为什么美国在移动行业没有自己的公司了？中国采用了什么方法？为什么这么奏效？**

**任正非：**首先，华为和爱立信、诺基亚是比较友好的，我们共同发起成立了5GAA(5G汽车联盟)、5G-ACIA（5G工业自动化联盟）等组织，这些对未来欧洲工业现代化是有很大贡献的。欧洲的最大特点是人的文化素质很高，人口数量很少，人工智能可以使欧洲少量的人口生产大量的商品，未来欧洲人工智能的振兴应该是很厉害的。5G只是人工智能的一个支撑系统，我们和爱立信、诺基亚在友好合作过程中推进。在前进道路上，我们之间有矛盾、有竞争，也有合作，这是促进相互进步的动力。

**Juha Matti Mantyla：之前，美国有很多有竞争力的电信公司，但现在已经没有了。您觉得华为和美国电信公司之间的差异在哪里？美国电信公司为什么会消亡？他们为什么没有竞争过华为和北欧的电信公司？**

**任正非：**美国公司最主要是走错了路。美国是世界上最强大的科技国家，美国用最强大的方法强制向世界推行CDMA、WiMAX，结果世界走的是WCDMA的道路，走的是欧洲标准的道路。美国公司没有持续跟随3GPP的步伐来研究，走出国门不被接受，财务状况就差了，美国公司自己就湮灭了。因此，美国公司之所以消亡，不是华为崛起之过，而是它们自己走错了路。

**14、丹麦广播公司 Philip Khokhar：您在之前的采访中曾经非常明确地赞赏过美国总统，说他在减税方面做得很好。与此同时，很多人说特朗普总统也是华为公司层面以及您个人层面面临的一系列困境背后的总架构师。您对美国总统到底怎么看？**

**任正非：**我认为，全世界都应该向美国总统学习，把税降下来，让企业有更多钱来发展。但是特朗普一边减税，一边拿棒子打世界各个国家，吓得每个国家都不敢去投资。美国减税的目的是为了吸引外来投资，谁都不敢去投资，减掉的税谁来缴？没人来缴，美国就会陷入财务困难。如果一边减税，一边与世界各国友好，估计美国经济会有很大振兴。现在美国一边减税，一边进入困境。

中国政府也在减税，逐步降低税赋，减轻企业压力，增强企业活力。我们认为，各个国家都会走这个路，因为高福利最终会让社会承受不起的。

**Philip Khokhar：但肯定有一些时候，您做梦的时候会希望特朗普在下一次连任的时候失败。**

**任正非：**首先，我从来没有梦到过特朗普，因为我并不怎么想念他；第二，他竞选失败与成功，与我们都没有太大关系。下一任总统上来也不会撤销实体清单，美国不会有人站出来为华为说话的。所以，我们已经有心理准备，实体清单会长期存在，我们必须要习惯这种生活。

我们华为大学在上课前经常播放衡水中学的早操视频，衡水中学是中国一个落后地区的中学。大家知道中国的教育制度和教育方法是很难改变的，衡水中学也认为改变不了，但是他们改变了适应这种外部环境的胜利办法。我们向这个学校学习什么呢？我们也改变不了世界，改变不了外部环境，那么我们只能改变在这种环境中取得胜利的方法。我们学习衡水中学的是，不改变外部环境，在这个环境中能胜出。

所以，换不换总统，不等于美国换政策，我们要有长期的心理准备。如果我们带有很多侥幸心理，有可能会失败。

**15、瑞典《工商业日报》 Johan Nylander：在设备层面，华为和其他中国科技企业都已经做到自给自主，现在的形势是不是进一步加强了华为以及中国科技产业自给自足的紧迫感？您之前提到，华为通过使用更多的自研芯片使得自己的利润得到进一步提升。我挺好奇的，为什么使用自己的芯片，利润反而提升了呢？能不能得出这样的结论，目前的贸易争端或者说科技争端反而有利于华为以及中国的科技产业寻求自给自足？**

**任正非：**首先，我们不希望世界去全球化，应该坚持全球化的道路走下去。我们现在的一些做法是迫不得已，美国不卖器件给我们，我们自己的器件再不使用，那我们就会死亡。我们还不想死亡，所以在这个时候自己提供了更多自己研制的器件。但是我们认为，这个世界最终还是要全球化才会给人类创造更大财富，这点我们的态度是坚定不移的。

中国会不会有一些企业成长起来？有可能，但是我们现在没有寄希望于中国企业成长起来替代美国。我认为，美国在世界上还是最厉害的，并没有说要去美国化、脱离美国。当美国不卖给我们的时候，我们会有一些权宜措施。

**16、芬兰《赫尔辛基日报》 Katriina Pajari：您怎么看中国的国家安全法，对华为又有怎样的影响？比如说法律中有一段写到，必要的时候组织或者个人必须给国家安全相关官员提供协助，这也是华为必须遵守的吗？**

**任正非：**我不太理解这段话的含义。首长已经明确指示设备不能安装后门，我们就遵循这个指示。

**17、瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：5G之后新的热点或者技术是什么？华为及其竞争对手如何看到这一发展趋势？**

**任正非：**我认为，5G之后的热点应该是人工智能会得到规模化使用。人工智能有几个基础条件：第一，要有超级计算系统；第二，要有超大容量的数字存储系统；第三，这两个系统要有超速联接。当这些条件具备以后，人工智能就具备了希望。

人工智能实际是上世纪40年代英国的图灵提出的，为什么经历了六、七十年或者更长时间，至今才到了实际可能性，是因为外部环境具备了这些条件。5G只是给人工智能提供了低时延、大带宽的支撑，未来人工智能在世界上会得到很大发展。

而且人工智能发展最受益的地方应该是欧洲，因为欧洲工业的系统工程非常发达。用很少的人力就能生产很多、很好的东西，欧洲最具备这个特点，因为欧洲人口少、文化素质高，人工智能生产系统的应用可以提供更多的商品。所以，5G和人工智能，我认为最大的受益地区应该是欧洲。华为与爱立信、诺基亚成立了5G汽车联盟和5G工业自动化联盟，这两个联盟都是有利于改善将人工智能用于生产系统，

中国在人工智能上面的受益会不会也很大？还没那么快。因为中国的工业刚刚摆脱从手工走向机械化，机械化要走到自动化，自动化走到信息化，这时人工智能才有用。所以，中国人工智能发挥作用的时间还很慢。

**18、挪威广播公司 Philip Lote：您觉得5G和人工智能会怎样改变社会以及我们的生活方式？**

**任正非：**这个问题太复杂了，我个人的知识结构还不足以能回答这个问题。举两个例子：一是，中国某个地区有500公顷的土地是无人农场，完全用人工智能管理生产的农场。二是，有一个矿山在东北，但是挖矿的操作者在上海。如果再一次发生像切尔诺贝利核电站爆炸这种事件时，就不需要60万苏联军人去牺牲，可以用人工智能操纵机器人方式去抢救核电站，苏联军人的牺牲精神，至今人类都要流泪的。第一个冲上去用铁锹铲土的是一名中将，每个人抢险时间只有45秒，超过45秒就可能产生致死亡的伤害。因此，60万军人、几千架直升飞机运土去掩埋。

不知道你们是否参观了我们的手机生产线？就会发现生产线上很少人工，这还不是完全人工智能，只是部分人工智能化的生产。如果欧洲大量采用这样的生产方式，只需要很少人工就能生产非常多的产品，这时收益率增高，劳动回报增高，社会矛盾也不存在了。未来人工智能会给社会带来什么样的变化？我想象不到，我也在跟随时代的进步中构想这个问题。

欧洲率先提出来数字主权这个概念，我认为非常英明、非常正确，是世界信息社会发展的灯塔和标杆。过去我们重视物理边界，因为是地缘政治，矿是我们的、火车是我们的……，当信息可以飞跃千山万水以后，提出数字主权是对国家发展有必要的，我们会坚定不移地支持。我们会开源人工智能的生态，支持欧洲的新企业、小企业创新发展，和欧洲实现共赢，而不是我们独家获得利益。

**19、芬兰国家公共服务广播公司 Juha Matti Mantyla：欧盟刚刚出台了网络安全的报告，看起来每个人都很满意，美国方面很满意，您刚才提到也满意，因为中间没有点任何公司的名字。美国方面也表示报告字里行间暗示了公司的名字，您觉得欧盟网络安全的报告有没有暗指中国的公司？**

**任正非：**我认为没有。第一，欧盟提出基于事实来作出判断，这对所有供应商都是公平的。第二，供应商事先要承诺不能干这个事，事后由审计来确定是不是干了这个事，我认为这个方法很科学，对所有供应商都是开放的。我们非常拥护和欢迎。不同国家、不同人有不同解释，包括立法者可能自己也有看法，但是我认为这个法是很公正的。

**20、丹麦广播公司 Philip Khokhar：您在早期加入中国解放军，并在离开后创立了华为这个商业帝国。您是否理解国外一些人对此感到非常困惑？您大体上是共产主义者还是资本主义者？您是否需要两者选其一？**

**任正非：**第一，全世界军人退伍以后都会就业，世界各国都有这样的情况。几十年来中国退伍军人有几千万，这几千万人不可能待在家里不就业，我只是几千万人中的一个。

第二，华为公司到底走的什么主义，我们也不知道。我们有9万多的员工有公司的股份，我个人的股份最多，也不过1%左右。当然，我们的分配方式不一定适合其他公司，我们是高科技公司，财富在每个人脑袋里，不能都在我的脑袋里，如果把利益都给我，大家都跑光，实际什么都没有了。所以，我们按照大家脑袋里的重量，每人分一点股份，形成我们这种主义，可能就是“不三不四”主义，不知道怎么定义。我们认为，这是员工资本主义。

**21、丹麦广播公司 Philip Khokhar：至少在未来的几年中，关于公司、工会和利益相关人的决定实际上是否还是由您做出？**

**任正非：**现在实际上运作权不在我手里，我不会管太具体的事情，运作的事情应该是董事会在管理。我在重大问题上有否决权，但是至今没否决过，我们之间是有磋商的。

**22、瑞典《工商业日报》 Johan Nylander**：**我想再问您一下关于华为使用自研芯片有助于提升利润这个问题。对我来说，自研芯片听上去成本非常高。您是否能解释一下，自研芯片、操作系统以及其他设备与服务将如何影响华为未来的收入和利润？**

**任正非：**第一，社会上人购买芯片的时候，实际上购买了别人的数学、物理、各种方程……在里面。华为的这些数学、物理、方程的数据模型都是自己创建的，已经在多年运作中摊销掉了；一个不会做芯片的公司向别人购买时，别人是会把这部分加进去，这部分利润是比较高的。

第二，我们的自研芯片产量是很大的，今年手机要生产2.7亿部，这个产量很大，可能要几个芯片厂才够给我们提供供给。华为不是小规模使用，一旦使用就是大规模使用，成本反而降下来了。

**Johan Nylander**：**华为是否会将自研芯片出售给其他公司？未来是否可能？**

**任正非：**现在还没有这个想法。

**23、芬兰《赫尔辛基日报》 Katriina Pajari：您个人对华为产品持什么看法？您会使用社交媒体吗？您是喜欢在线阅读新闻，还是喜欢通过传统纸媒阅读新闻？您是崇尚高科技还是更偏传统一些？**

**任正非：**我也用社交媒体，也在网上看东西，多数是看网上对我们的批评意见。哪一点批评，我就转给哪方面的人提醒他们注意，看一看我们的产品是不是在这方面确有问题。大家都知道，我们的产品涉及亿万人民，如果在实验室里做实验，是不太容易发现某个问题的，大家在使用过程中发现问题的几率很大。有些人发现了问题就放到网上，我们看到就闻过则喜，赶快告诉有关部门，让他们查验是不是需要改进。

华为内部有一个心声社区，有很多骂公司的人，他们不一定是坏员工，很多还是很好的员工。我们看他骂得很有道理，人力资源部就去调查，如果他前三年劳动表现也很好，就把他提到机关来，在机关短时间工作3-6个月，赋能充电后再回去，将来他也有可能会被提拔起来，并不是他发现有问题就给他提级，而是下去在战场上打胜仗以后再确定职级。我们在内部开放批判，就像罗马广场一样，大辩论、大批判，使得我们公司能够自我纠偏。其实这与美国一样，美国的伟大之处在于它有自我纠偏机制，你看特朗普很厉害，下面的人也在说他。美国错了会自己纠偏过来，重新走回正确的道路上。我们公司也是一样，内部有自我纠偏机制。我也有习惯，每天看看网上跟帖，说我们好的，马上跳过去不看；说我们不好的就看看，把内容摘下来转给有关人。

吃完晚饭以后，我一般看**一**会新闻、走走路，洗澡上床就处理邮件，处理完邮件以后就看这些东西，到一点钟左右睡觉，发现什么问题就转给谁。有时候会半夜三更转给别人，他们奇怪我是不是没有睡觉，实际是睡过了醒来，发现问题又转给他们。

**瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：所以，还是没有做恶梦梦到特朗普？**

**任正非：**没有。其实我很感谢特朗普，因为华为公司经历三十年，绝大多数员工开始富裕了，有一种富裕病就是惰怠、享受安逸。深圳多好，为什么要到非洲有疟疾的地方去奋斗？大家都会有这种想法，再经历一段时间，公司就会垮了。特朗普拿棒子一打，大家都紧张了，要努力生产，努力“种地”，没有垮下去，让公司的销售收入反而增长了，这是大家努力的结果。在这一点，我并不认为特朗普不好，他吓唬一下公司，大家都怕了。以前是我吓唬大家，但是我的棒子不够厉害，特朗普棒子大，一吓唬，大家都真真实实努力工作了。

**24、瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：如果说其他西方国家也跟美国一样禁止华为，他们有可能会失去什么？**

**任正非：**我认为，西方国家是各自站在自己的利益立场做出决策，决不会都跟随美国的，因为美国赚的钱也没有分给其他西方国家。如果说美国赚了钱大家平分，大家跟他走是有道理的。美国也是为自己利益，美国的政策是“美国优先”，就是指别的盟友不优先。因此，我们相信各自国家会独自决策的。

**25、挪威广播公司 Philip Lote：有人说，您跟特朗普属于同一代人。如果特朗普说“我想亲眼去华为去看一看”、“我想见一下任正非”，您会给他看什么？**

**任正非：**可以给他看，我会拥抱他的。就像你们记者一样，参观我们展厅时，允许你们摄像、拍照。美联社参观时，连电路板都允许他们拍摄回去，没有关系。如果想看我办公室，更欢迎他去看一看，但是没有他的办公室漂亮。

**26、芬兰国家公共服务广播公司 Juha Matti Mantyla：现在，5G有政治因素、网络安全因素掺杂其中。未来，人工智能也可能面临同样的问题。您之前表示，华为预计自己并不会很快从“实体清单”中移出。未来，高科技行业是否会出现分裂，甚至是反全球化趋势？**

**任正非：**我认为，不会出现这个问题。如果我们在欧洲建立生态，支持各个国家各自的发展，这些发展了的公司与华为没有多大关系，美国不能对所有公司都制裁，所以这些公司还是能发展。仅仅一个华为公司，不足以改变全球化的轨道，不足以改变运行的规律。

**27、丹麦广播公司 Philip Khokhar：在丹麦，很多人对中国的崛起感到害怕，可能是因为政治体制不同。对于目前丹麦以及很多其他国家的人存在的这种恐惧，中国是不是也要承担一定的责任？**

**任正非：**丹麦这个国家非常伟大，我非常赞赏这个国家。由于思想比较自由，学术比较自由，历史上很多伟大发明都来自丹麦，包括量子力学的奠基人尼尔斯·玻尔、电流的磁效应发现者奥斯特……。

我多次去过丹麦，也调查过丹麦的社会状况结构。因为丹麦实行灵活的劳动法，企业可以用正当理由把员工裁掉，由国家建立培训机构去管失业员工的技能提升。丹麦这样做，使企业用人更加灵活、效率很高、交税很多，反而变成了员工待遇很高、福利很好的国家。国家对劳动者过度保护以后，企业不敢多雇工，就很难形成大企业，将来国家会有很多困难的。所以，没有进行过度劳动者保护，反而是对劳动者最大的保护，丹麦在这个问题上有非常了不起的历史贡献，这才是真正的出路。

我们要向丹麦学习教育制度和劳动制度。中国为什么不可以大规模建技术培训中心，国家出钱让失业工人去培训，企业轻装后多赚钱，然后多缴税，国家再拿去培训工人。这样中国劳动力不断升级换代，可能进步更快一些。

**28、丹麦广播公司 Philip Khokhar：中国在过去四十年积累了这么多的权力和财富，到底想要达到什么目的？这方面有没有对外界做出很好的解释？**

**任正非：**其实中国最主要的问题是摆脱贫困，因为中国还有几千万人处在贫困线上，国家确认要在明年消灭贫困。你们没有走过中国的农村，中国的沿海、深圳、上海不完全能代表中国，因为中国还有西部地区比较贫穷、落后。要解决落后地区的贫困问题，需要国家有一些力量。国家要修铁路、修公路、建电力网…使贫困地区逐渐现代化。中国还是致力于让国家完全脱离贫困。

第二，使人们受到教育。举一个例子，70年前中国大约有70%的人是文盲，一个字都不认识，就像外国人不认识A、B一样。经过这70年以后，中国基本上没有文盲了，但是科盲很多，不懂技术的人很多。所以，中国要大量办职业技术学校，让普通人有一技之能，容易就业，社会就稳定了，中国才有发展的基础。中国也在探索过程中，从计划经济的体制过来，经过几十年发展才摸上正轨。

三十年前你到深圳的话，看不到像现在这么有秩序，中国现在的秩序是持续建立起来的。而且中国在民主制度上建立了有序的民主，只要你讲话不过头，讲什么话不受限制。如果在三四十年前，我不仅不敢跟你们讲话，连在街上见到你们都要赶快回头跑，与你们擦肩而过都会有被嫌疑的危险。现在中国变得很开放，我可以与你们随便讲话，讲话中也没有粉饰我们的状况。中国正在现代化、民主化的道路上前进，从西方的观点来看还不尽满意，是因为你们用横向眼光看问题，因为你们已经历几百年的现代化**了**；我们用纵向眼光看问题，看到中国社会几十年来一天天在进步，我们还是很满意的。

**29、瑞典《工商业日报》 Johan Nylander：关于华为“狼文化”的问题，华为以此闻名。多年前，我见过一些在华为工作多年的老员工。那时华为还没有成为全球领导者，只是一个挑战者。过去一年华为所面临的波折有没有让华为又找到原来作为一个挑战者的感觉？“狼文化”这种奋斗精神对华为内部来说，究竟有多重要？它在你们进行全球竞争时发挥了什么样的作用？**

**任正非：**“狼文化”是外部的编排讽刺我们的，我们自己没有说过，其来源是我根据生物特性和团队奋斗精神如何结合起来说的。我曾经在一篇文章上讲过狼的特性：第一，狼的嗅觉很敏感，很远的地方有肉，它都会跑过去，这是希望大家向狼学习，对市场机会和技术趋势具有敏锐性；第二，不会是一只狼去抢肉，而是一群狼去抢肉，这就要强调团队精神，不要总是一个人孤军奋斗；第三，狼的奋斗精神是不屈不挠的，抢不到肉还要抢，甚至有时奋不顾身，我们希望团队作风要向它学习。

我们还有部分人不是“狼”，要向“狈”学习。狈很聪明，但狈的前腿很短，后腿很长，没有独立作战能力，必须要和狼结合在一起，才有战斗力。进攻时它抱着狼的后腰，狼冲锋的时候，它看到方向错了，屁股一摆，狼就对准了方向。狼和狈结合起来，是一个优质的团队协作。汉语里“狼狈”这个词是负面的，因为中国五千年社会是保守的，不喜欢进攻，这种积极进攻精神就被否定成为负面名词。

**“**狼文化”是外面给我们取的，并不是我们自己说有“狼”的文化。其实社会上起“狼文化”这个名字的时候，对华为是否定的，还有专家写文章说“狼很残忍，吃别人的肉”，我们讲的不是他那个概念，他都没有看过全文。华为那时还处于低潮阶段，社会对我们微辞很多，大家归纳出这个名词来，就流传开了。

**Johan Nylander：您有没有感觉到在过去半年到一年时间内由于经历波折，包括贸易和技术上的争端，华为的奋斗精神反而进一步加强了？**

**任正非：**是加强了，我们已经从惰怠开始逐渐走向坚强了。

**30、芬兰《赫尔辛基日报》 Katriina Pajari：展望未来，华为的收入主要来自哪些地区？是来自非洲、亚洲这些地区吗？**

**任正非：**我认为，中国和欧洲还是最主要的收入地区。

**31、瑞典国家电视台 Ulrika Bergsten：我来自瑞典，您对瑞典的整个ICT生态，包括IT和电信知识怎么看？**

**任正非：**瑞典是非常了不起的国家。二十多年前，我曾给广东电信局崔勋局长讲“将来能追上爱立信”，他嘲笑我不可能。他给我讲瑞典的全民教育、科技创新都非常了不起，包括很多新兴技术都是从瑞典发展起来的。

华为大学第一期工程在明年初竣工，就是模仿你们的海湾区的房子设计的，多姿多彩。我们认为，瑞典的文化精神是值得我们学习的。一方面是瑞典人民的奋斗精神，另一方面是瑞典文化，都是值得我们学习。中国开始有人获得诺贝尔奖，我感到中国开始在进步。

**Ulrika Bergsten：您刚才提到二十年前不认为华为能够赶上爱立信，今天至少在5G方面您认为华为已经超越了爱立信，您觉得发生转变的原因是什么？这个过程中发生了什么？**

**任正非：**第一，我们知道自己是落后的，把喝咖啡的时间都用在工作上，都用在努力追赶上。第二，我们很开放，与全世界的大学、研究机构都有合作，而且给他们很多经费。比如，5G的Massive MIMO技术早期是由瑞典林雪平大学的教授首先提出来的，世界上我们是第一个做出来的。我们与全世界合作，追赶世界，自知落后才会去努力争取。

**32、挪威广播公司 Philip Lote：从很多方面来看，您在过去这几十年的生活应该是中国发展的生动写照。您这一代人经历了中国文化大革命。之前您提过看到了法国的纺织机器，以及文化大革命对您思考方式的影响。您觉得中国文化大革命对于您的思考方式以及对华为的塑造产生什么影响？**

**任正非：**我经历了新中国成长的全过程。我小时候的地方极端贫穷，看到过极端贫穷的老百姓是怎么样生活的；我经历了各项政治运动，知道了中国在左一下、右一下的错误中挣扎。

中国最大的错误是文化大革命，文化大革命对国家的影响非常巨大。那时刚好中国要建立辽阳化纤工厂，从法国德布尼斯·斯贝西姆公司引进设备建设化纤厂，我正好去参与建设，接触了很多先进东西，也避开了一段过激的革命活动。在粉碎四人帮后，国家重新振兴的时候，学到的本事和技术，得到应用，快速进步。在我们快速进步的时候，国家为了发展经济建设，决定大裁军，把军队裁掉。我们被整建制裁掉了，到深圳这个开放改革的前沿阵地。那时开始市场经济，我肤浅到什么程度呢？不知道什么叫“超市”，很多好朋友从国外留学回来跟我讲超市，怎么讲都听不明白，什么叫超市？为什么叫超市？不能理解。从这种肤浅的情况下走到市场经济，磕磕碰碰，你想多么困难。

那时的干部还是任命制，我当一个小公司的副经理，其实我没什么权力，一个个干部都是上面任命，带着头衔来的；有些人也并不向我汇报工作，但是做错事了，要我承担。在不懂市场经济的时候，我犯了大错误，给人骗走了货款，我花一年多时间去追货款，那时没钱请律师，我把所有法律书籍学了一遍，准备自己当律师打官司。最后追回了财产，但不是现金，变现还是有损失的。后来公司就不要我了，我无路可走，最后只好创业。我创业赚到钱以后，帮原来公司还了一部分外债。那时我才开始明白什么叫市场、什么叫经济，懂得一点点，还是懵头懵脑在创业，根本不知道通信世界为何物。

我们公司第一代做通信产品的人是拿着一本大学老师的教科书，照着教科书在开发，就是从这样简单的路一步步走过来的。但是有一点与别人不一样，我们宁可自己吃得差一点，宁可自己穿得差一点，我们都要投资到未来。为什么我们能比别人成功一点？美国的钱都到华尔街去了，欧洲的钱都分给大家喝咖啡了，我们把所有钱都用来对未来投资，投资量是极其巨大的。现在我们每年的科研经费基本上在150-200亿美元左右，大概有八、九万研发人员，不顾一切扑上去，在这一点上就突破了。

第二，因为我们没有背上过去的传统包袱，容易吸收新鲜事物。5G来源于十年前土耳其Arikan教授一篇数学论文，他发表论文之后两个月，我们发现这个论文，就组织几千人扑上去，解析这篇论文，把它变成专利，就把5G做起来的。所以，我们现在广泛给全世界大学提供资助、提供帮助，这是学习美国的拜杜法案的精神，这就是说，我们投资大学，可以不要求成果和收益。因为美国政府经常给大学钱，专利可以归大学，我们也一样，资助之后都可以归他，我们就得到一个知晓权，把大学变成“灯塔”，可以照亮我，也可以照亮别人，如果我们先理解一下“灯塔”的含义，就会比别人领先了一步。二是，我们有一万五千多名科学家、专家和高级工程人员去理解科学家的东西，把金钱变成知识；有六、七万工程师把知识变成商品，再把钱赚回来。经历了这个过程，我们慢慢找到一条路，就慢慢明白一点。经历了三十年的弯弯曲曲的路，应该说今天刚刚开始明白了一点，未来的路还很长，会不会走错路？不敢说不会走错路。

**Philip Lote：这个土耳其教授后来有没有从华为这里获得收入或者分红？**

**任正非：**没有。我们想给土耳其教授一点报酬，他拒绝接受。我们对他的实验室是一直有支持的。

**33、芬兰国家公共服务广播公司 Juha Matti Mantyla：刚才您简单提及了中国政府和华为的关系。两三年前，我和诺基亚董事长有过一次交流，当时这位董事长提到华为给客户提供的金融或者融资方面的条款，诺基亚是完全没有能力提供的。他当时有可能说的是其他中国企业，也有可能说华为，记不清了。但是我们当时谈的话题是华为。有可能中国政府或者中国出口信贷组织给华为提供了强有力的金融方面的支持，一定程度上来说是中国全方位推动像华为这样的企业走向全球。所以，华为的成功不仅仅是华为的成功，也有可能是整个中国都在后面提供很大的推力，而这种待遇是其他科技公司所不曾享有的。我的这个观点对吗？**

**任正非：**首先，出口信贷最早是西方公司使用的。中国在开放改革的时候是一个非常贫穷落后的国家，电信运营商没钱买诺基亚、爱立信、阿尔卡特的设备，都是西方国家提供给运营商贷款来购买他们的设备。那时中国政府没有任何贷款可以给运营商，所以运营商不买我们设备。最早的历史阶段是这样的。

后来中国政府也学习西方的作法，对非洲、对一些贫穷的国家提供贷款购买设备，贷款是给运营商，而不是给我们，如果给我们提供贷款，我们接受不了这个负债比。我们能享受到出口信贷的额度其实没有多大，大部分是给大型的基础建设工程如桥梁、铁路，电信合同总体来说金额比较小，电信运营商大多数也比较有钱，购买设备的主要竞争不是在信贷问题上。中国最早的信贷就是从西方国家向中国卖东西开始，中国国家刚开放时钱都没有，几乎没钱。

出口信贷是世界上流行的规律。

**Juha Matti Mantyla：您是否同意这样的说法，诺基亚和爱立信跟客户谈判合同的融资条款时，更加受制于像经合组织的规则或者其他规则，反而华为在和客户谈合同的融资条款时不受什么限制？**

**任正非：**我们也要遵守规则，不遵守规则很难存活下来。

**34、丹麦广播公司 Philip Khokhar：在中国，一般有影响力的人不喜欢跟媒体打交道，特别是不喜欢跟外国媒体打交道。刚才您也说了批评文化大革命的话，难道您不觉得像您这么有影响力的人在中国说话也要谨慎一些吗？**

**任正非：**文化大革命不只是我批评，国家做总结也在批评文化大革命，国家不是什么事情都不可以批评。我们只要坚持实事求是地讲话，没有什么打压的负担，跟西方国家一样，我们国家也是言论自由的，只是不能讲一些太出格的话。