任总接受欧洲新闻台采访纪要

2019年10月22日，中国深圳

**1、欧洲新闻台记者Damon Embling：任正非先生是华为的CEO兼创始人。任先生，非常感谢您今天加入“全球对话”。首先，我想问一个和您童年相关的问题。您于1944年出生在中国最贫穷的省份之一。在那里长大是什么样的经历？您记得那些年发生过的哪些事情？**

**任正非：**我的童年成长是无忧无虑的。那时的知识不像今天这么爆炸，没有这么多的课外作业，父母也不怎么管我们，允许我们到处乱跑、到处玩，这样给我们很多自由，放学后可以更多去玩耍，比如下河游泳、摸鱼、打鸟……

虽然那时候物质比较匮乏，但我们不知道物质丰富是什么样子，更不可能知道欧洲人的生活，没有攀比就没有痛苦。而且，今天我们知道，对于孩子的健康成长而言，心灵比物质更重要；现在孩子们的学习负担太重了，父母对孩子的要求太高了，虽然物质生活条件比我们那时候要好很多，但是孩子未必快乐。

因此，我认为我的童年应该是很快乐的。

**2、Damon Embling：我知道您之前曾经介绍自己早年的时候什么都不是，也不是一个大人物。之后，您加入中国军队，成为一名工程兵。您对您的军旅生涯是怎么看的？**

**任正非：**在我们青年时代，中国处于经济发展非常缓慢的时期。我们有追求，也希望有一些机会，那时当兵比作为普通老百姓的机会多一些，就积极想去当兵，觉得当兵是一种光荣，这种光荣带给我们的是要服从纪律、努力工作。当时由于文化大革命，中国到处乱糟糟的，知识无用论盛行，中国的基础建设基本停滞下来了。一些重点工程，比如引进的大型化纤厂，地方上没有人愿意去艰苦地区建设，国家就动用军队去建设。在文化大革命中，我们还能接触到法国最先进的设备技术，就是法国德布尼斯.斯贝西姆公司的化纤生产设备，虽然我们苦一点，但还是觉得是很幸运的。

**3、Damon Embling：我们知道您在中国的军队转业之后在石油行业也工作了几年，之后创立了华为。在80年代末，您创立华为的愿景是什么？为什么要创立这家公司？创立公司的真正目标是什么？**

**任正非：**军队实行的是计划经济，既不追求利润，也不讲究成本，只要任务完成就可以了。当我们转到地方的时候，中国刚刚开放改革，开始走向商品经济，我们对商品经济非常不适应，不知道何为“商品”，你看我们对市场经济多么陌生。国家文件说要搞商品经济，上面争论很厉害，我们并不清楚“商品”是什么东西，更不可能知道这是一个大的社会机制的改革。那时非常不适应社会转型，我当时在国有企业工作栽了跟头，然后国有企业就不要我了。为了生存，就有了自己办公司的想法，这个想法风险很大，万一不成功怎么办？但是无路可走，只有继续走下去。

**Damon Embling：您用非常少的资金创立了华为，好像只有3000美元左右对吧？这么少的一笔钱是怎么让公司在初期很好地运转起来的呢？**

**任正非：**是的。当时中国所有人都没有什么钱，包括其他初创公司也没有钱启动，非常困难，我们也一样。那时注册一个民营科技公司需要股东5个人，需要注册资本将近3000美元。我没有那么多钱，就找人一起凑了3000多美元注册了公司，注册完以后基本没有钱了。

刚开始主要是作为代理商卖别人的设备，挣到钱再付货款，通过这个代理机制成长起来。实际上成长过程很艰难，工资超低，我开始每月不到100美元，而且最初的几个月都没有拿工资。

**Damon Embling：华为在初创阶段面临巨大的挑战和困难，驱动您不断向前的动力是什么？当时您对于未来的愿景又是什么？**

**任正非：**活下来。

**Damon Embling：这么简单？**

**任正非：**就这么简单。因为要承担对孩子教育、成长的责任，我个人没有给孩子们足够的关怀和爱护，但是总要挣钱给他们生活。我去应聘过几个岗位，别人不要。实际上我一开始也只想去应聘岗位，但没人要我。原因：一，经营有过错误，别人不信仼；二，当时也不需要技术，因为社会处在倒买倒卖时代，无路可走，正好当时国家允许创办民营科技企业，我也是在冲动下创立了公司。

**4、Damon Embling：华为在20世纪80年代后期创立，今天已经成长为全球技术、电信和移动通信领域的巨头，员工人数达18.8万。您本人也在这个过程中从一个比较卑微的起点变成今天中国最显赫的人之一。华为发展到今天，这么多年快速成长背后的原因是什么？**

**任正非：**我们在创业初期已经感觉到，要生存下来，唯有尊重客户，尊重客户的价值观、尊重客户的利益。钱在客户的口袋里面，只有质量好、服务好，它才会给你。那时我们对客户的态度有宗教般地虔诚，贯彻一种观念“宁可自己吃苦，都要让客户的需求、客户的价值观得到实现”，这样我们在客户心目中的形象越来越好，东西越卖越多。

当我们积累到一定规模时，代理商认为我们可能会控制市场，就不给我们供货了，所以断供我们不是第一次碰到，我们也才知道必须要开发自己的产品才能生存下来。我们最早开发的产品是40门模拟交换机，今天看来那个东西超级简单，当时对我们来说也是有很大压力的。那时中国刚刚开始开放改革，小招待所、小商店需要小型设备，给了我们机会。我们从研发小型设备开始，积累了人才、资金、经验，积累了客户对我们的信任，才一步步往前走。

在整个过程中，我们不是赚到钱就自己赶快消费，而是很节约，把赚到的钱再投入到研发中，所有一切精力都奉献给客户，赢得了客户的信任。直到今天，客户对我们的信任度还是非常高的。大家知道，欧洲是美国的盟友，美国在欧洲频频宣传打压我们，但是欧洲客户还是纷纷购买我们的设备。在这种高压下，客户还买我们设备，是几十年我们在客户积累的诚信带来的价值影响。

**5、Damon Embling：美国的问题稍后详聊。我想知道当年华为是如何在中国市场一步步发展起来的。当年华为在中国市场拓展业务的难度有多大？毕竟华为的发展看起来还是有点不合常理的，对吧？**

**任正非：**当时中国通信市场100%是西方公司占有，“七国八制”，七个国家八种制式，包括瑞典的爱立信、芬兰的诺基亚、法国的阿尔卡特、德国的西门子、美国的朗讯、加拿大的北电、日本的NEC和富士通。这么多国家，这么多制式，但都是适合城市使用的大型交换机，不适配农村的通信需求，规模太大，农村也承担不了这么高的成本。

当时中国农村通信市场刚刚启动，正好有缝隙空间，我们从40门交换机起步，做到100门，做到200门，再做到2000门，然后开始做一些大型的程控交换机，能满足一些乡镇基层的使用需求，我们是这样一步步往上走起来的。

**6、Damon Embling：我想知道的是，在面临技术和运营问题时，华为是怎么一步步发展起来的？曾几何时，中国政府确实不喜欢华为，不是吗？他们甚至想把华为关掉，对吧？**

**任正非：**是的，在早期，政府对我们不太了解。因为我们实行的是员工持股制度，也就是员工拥有资本，可能被误解为资本主义公司，不符合社会主义条件。这个误解在十多年前就逐渐消除了，因为我们给政府纳税越来越多。现在华为每年给世界各国政府纳税约200亿美元，其中大部分是缴纳给中国政府的。政府看到我们对社会的贡献，也看到华为公司诚信、遵纪守法，因此就逐渐认识我们、接受我们了。这是第一个机会窗。

第二个机会，是二十多年前我们去到非洲等地，有些国家正在发生战乱，西方公司全部撤退了，它们不能给这些国家提供通信设备，而我们当时在中国农村市场卖的设备对他们是适用的，所以我们在国外也站稳了脚跟，积累了一定资本。我们在国外市场的成功，也给了中国政府一种信心，华为不是在中国占了便宜发展起来的，而且在国外也发展起来了。后来我们进入欧洲，政府看到我们能进入发达国家，认为华为公司还是好的，误解也就消除了。

第三个机会，我们进入欧洲以后，有很多巧合。我们有位俄罗斯的小伙子，他用十多年时间研究一个算法，他打通了2G和3G之间软件的算法，因此2G和3G可以合并在一个设备。理论上可以节约一半的成本、降低一半的重量，实际不一定那么多，但也有30-40%，关键是减轻了产品的重量。产品重量对欧洲特别重要，因为欧洲没有那么多铁塔、电杆……安装基站，大部分都安装在旧房子上，如果设备太重，房子承受不住。因此，我们的设备在欧洲受到欢迎，就是从这个算法打通2G、3G设备开始的，我们飞快地进入欧洲，这就是SingleRAN占有欧洲的故事。接下来依此算法，2G、3G、4G的软件也可以打通，2G、3G、4G可以是同一个设备，大大地提高了效率，也提升了公司的利润率，才可能有更多的费用投入研发。当时3G在世界上有几种制式：欧洲WCDMA、美国CDMA2000、中国TD-SCDMA，通过算法延伸，我们把这些制式又全部集成到一个设备里，在欧洲、中国等地都可以卖同一个设备，更好地满足了客户需求。又进一步提升了公司的竞争力，提升了公司的盈利能力。由于集成了制式，成本大幅度降低，我们的销售收入也在积累增加，增加的积累并不是拿来消费，而是继续投资到未来。

第四个机会点，世界通信经历了七、八十年的发展，每一个阶段政府在分配频率时，给运营商在这个频段上分一小段，过段时间在那个频段上再分一段，老牌的运营商有十几个频段，就对应需要十几根天线，每根天线都有不相同的电子部件组成。而且多根天线导致承重加大，这都是成本。我们利用我们自己的这个算法，把十几根天线合成一根天线，把几种制式的设备合成一个设备，叫“多频多模”，这是我们独创的技术，这让我们的无线通信一下子站在领先世界的舞台上。我们的领先，不是从5G开始的，4G我们已经领先了。领先的原点是俄罗斯小伙子的一个数学算法，他现在是我们公司的Fellow，大科学家，才四十岁左右。

5G关键技术 Polar码的来源,是十多年前土耳其Arikan教授发表的一篇数学论文，我们两个月后发现了这篇论文，投入几千人去解析和开发。我们在5G上又领先了世界，其实就来自这两个巧合。这两个转折点，都与基础理论相关。

第五个机会点，还有一个巧合。其实华为前些年也快衰退了，因为市场趋于饱和，要感谢乔布斯发明iphone,打开了移动互联网，一下把电信设备网撑开了，大家多买设备，我们多赚钱，就活下来走到了今天。

**7、Damon Embling：很明显，华为过去在技术领域取得了很大的成功。今天，华为在中国市场有很强的业务存在。在最近的美国贸易争端发生之前，华为在海外市场的拓展上有多大难度？还是说您认为一直以来发展都很顺利？毕竟其他国家对于中国有一些看法，抱有怀疑态度。**

**任正非：**海外市场拓展，我们在“5.16”之前没有多大困难，因为最主要是客户选择。政治家可能有不同的观点，但是客户有价值评价，用了华为的东西是不是真好？大家知道，美国的政治家、国家领导人在欧洲拼命游说，但是欧洲客户还要买我们的设备。盟友的观点，这么多大人物施压，客户还要坚持买，说明客户还是认同我们。

在“5.16”之前没有那么大压力的时候,客户选择和使用我们的设备是基于技术与服务，以及使用以后是不是能产生利益。

**Damon Embling：您刚才提到原因是因为有客户的支持、客户自己做出了选择。但是，如果说他们所在国的政客、政府不让华为的设备在他们那里进行销售，我们看到在一些国家和地区正在发生这样的事情，华为怎样克服这样的问题？**

**任正非：**如果我们没有克服，就放弃这个国家，也可能放弃这个客户。我们只选择认同我们的客户，做一些就行，并不要求所有国家、所有客户都接受我们。若果客户都听政客的，它是否能养活自己呢？决定企业命运的不是政客，而是客户的客户，客户购买的商品一定是能为它盈利，它才能活下来。

**8、Damon Embling：现在美国和中国出现了贸易争端，华为卷入其中。美国政府也指控华为，说华为可能通过电信网络、通过自己的通信设备、自己的技术针对别国开展间谍活动。华为历史上有没有开展过针对别国或者华为客户的间谍活动？**

**任正非：**首先，中美贸易的争端与我们没有什么关系，因为我们在美国没有什么销售，所以美国的网络安全与我们无关，信息安全也与我们无关。事实证明，没有华为，美国网络与信息照样会不安全。

第二，三十年来，我们为170多个国家、30亿人口服务，至今没有任何事件证明我们有类似的问题。如果发生过类似事件，美国早就拿到桌面上给欧盟看证据。历史已经证明我们没有做过这种事，我们也没有动机做这种事。

第三，未来怎么办？欧盟有报告认为华为5G技术是非常先进的，但是也关注非技术因素中的风险。所以，我们承诺遵守欧盟所有相关的法律规定，事先给所在国家政府进行承诺“应该怎么样或者不做什么”，事后接受这个国家的审计，这样使得信任会逐步增加。对华为监管最严格的是英国，我们很信任英国、德国，对他们开放接受检查，他们很关注我们存在的问题，也批评我们哪些做得不够好，但是也建立了对我们的信任。事前承诺、事后审计，合乎欧盟对我们的管理要求。我们尊重欧盟的规定，为什么会没有市场机会呢？

**Damon Embling：您刚才的表态是说华为过去从来没有开展过间谍活动，也从来没有收到过开展间谍活动的要求，未来也不会开展间谍活动，是吗？**

**任正非：**是的，肯定没有过，以后也不会有。

**Damon Embling：但是从事这些活动还挺有诱惑力的。毕竟，信息、数据现在都被形容为“新的石油”。**

**任正非：**第一，我们承认每个国家的数字主权，数据主权在所在国家，不在我们，我们拿了数据没有什么用。如果从事这样的事情，只要发生一次就会在全世界曝光，客户都不买我们的设备，那公司就破产了。员工都走了，留下我来还债，我还得起吗？

**Damon Embling：有可能华为做了但把它藏起来了？**

**任正非：**藏起来做什么？没有动机和必要性，也没有这个可能性。就如卖汽车一样，我把汽车卖给你们，装什么货是由司机说了算。我们把设备给运营商，是运营商在运营，受制于它所在的国家监管，我们根本接触不了数据，怎么拿数据？我们拿不到数据，也不需要数据。

**9、Damon Embling：暂且不论美国的做法是对是错，但澳大利亚已经禁用华为设备，英国还没有做出最后决策，还有其他国家对华为的运作方式也心存疑虑。如我刚刚说的，无论对错，美国的一系列指控对华为的伤害还是挺大的吧？**

**任正非：**我认为没有那么大的伤害，没有那么大的影响。反过来，这么多政治家在全世界游说，还给华为产生了正面影响，“华为原来这么厉害，还需要美国这么强大的力量打压，那设备一定好，赶快买，担心以后买不到”。最近来访问我们的客户增加了69%，为什么？就是来看一看华为的设备是不是没有美国零部件也能生存？你们今天也参观了，没有美国零部件，我们照样生存得好好的。这些货发给客户，客户安装以后，试了也很好。在没有美国零部件的情况下，我们能够持续给客户供应，让客户的信任度大幅增加。其实美国给我们做了广告宣传，我不认为美国的打压是给我们产生了阻力。

**Damon Embling：所以您并不认为这将给华为带来财务上的风险，您不觉得普通老百姓、消费者已经失去对华为的信任了吗？**

**任正非：**我们不会出现财务风险，增长速度可能还会不错。

第一，因为员工有了生存危机和压力，以前他们有点惰怠，现在不惰怠，反而更努力了，让生产能力提升了。这是内部原因。

第二，外部原因。有一部分客户不购买我们的设备，我们可以理解，但还是有很多客户购买我们的设备，因为我们有很多独特优点，这些优点是客户继续购买的理由。稍后我送你一个光碟，是中国的70周年国庆晚会，几万人动漫式表演，是通过5G技术转播的，播放过程中没有任何卡顿，你们媒体人一看就知道我们的水平。转播使用的是我们的5G基站，非常小，用背包背着，不需要线连接。实践证明我们在这个问题上领先世界很多，因此我们有充足机会，不担心客户不用我们的设备，而是担心太多客户购买，供应不过来怎么办？我们还要请中国客户不要买那么多，确保国外客户先用我们的设备，因为我们在国外的困难度要大一些。

因此，首先我们不会有财务困难，其次客户信任度是会改善的，客户来看一看我们的基站，或者买回去安装后一看，我们的基站是很好的，没有美国零部件。

**Damon Embling：您刚才提到您对现在的情况并没有过分担心，但由于目前美国采取的措施，华为在海外（如欧洲等地）发布最新款智能手机的话，用户用不了谷歌服务，这肯定会影响用户购买华为手机的意愿，难道不是吗？因此，应该会对华为造成冲击。**

**任正非：**第一，不会产生冲击，因为我们和谷歌公司还是很友好的，我们之间有很多协定。第二，我们手机有很多特点，谷歌服务在有些地区不能使用，但那些客户还是很喜欢我们手机的其他业务。今年终端销售总量预计是超过2.4亿台，还是会有很大增长，对我们的影响不会超过100亿美元的幅度。在我们公司来说，销售收入少增长100亿美元不算大数字，因此我们认为没有太大问题。生态这个问题，我们自己花两、三年时间就能克服障碍，我们有信心。

**10、Damon Embling：现在美国把华为加入贸易黑名单，将华为排除在美国市场之外。华为打算怎么跟美国政府进行接触解决这个问题？**

**任正非：**第一，我们没有与美国政府谈判，我们是在法庭上跟美国政府打官司。我们认为，还是在法庭上以证据为中心来解决这个问题。

第二，美国政府换届也不可能取消实体清单。所以，我们要适应美国政府长期压制下的生存环境，这点肯定要有思想准备。但是这样做的结果，最后伤害的是美国公司。华为向全世界170个国家、30亿人口提供服务，美国公司不向我们供货会丢失很多市场，尤其是中国市场，这不合乎美国公司的利益。

**Damon Embling：看起来您很坚决。我的意思是美国确实在全球各地都有很大的影响力，如果有机会跟唐纳德·特朗普进行沟通，您会对他说什么？**

**任正非：**我没有机会与他沟通，他现在非常忙。

**Damon Embling：假设有机会的话，会对他说什么？**

**任正非：**假设有机会，我想说，不要让美国公司失去中国市场，好好进军中国市场才能改善美国公司的经营，才能从全球化中获利。美国有好东西不愿意卖给中国，放在家里干什么？苹果一定要卖给大家吃，大家才付给你美元；如果苹果放在自己仓库里，时间长了就烂掉了，别人不会买了。美国政府要真正考虑美国公司的利益，不要失去中国市场，全球化对美国是有利的。如果美国放弃全球化，就给了欧洲巨大的机会。

**11、Damon Embling：目前中美两国之间的贸易战仍在持续，很明显，两国仍在就此持续进行谈判。您觉得怎么就走到今天这一步的，而且还牵扯到了华为？您对中美之间的贸易争端解决抱有怎样的期待？在您看来，如果才能解决这一问题？**

**任正非：**我不关心中美贸易争端了什么、谈判有什么进程，因为我们在美国是零销售，中美谈得好我们没有销售，谈得不好我们也没有损失，为什么要去关心他们的谈判进程呢？这是两个政府之间要解决的问题，我只解决我们公司和美国公司、世界各国客户之间的关系问题。

**Damon Embling：但是这是更大范围的口水战，你们已成为其中的一部分。**

**任正非：**口水战没有用。中国买一些美国的大豆，美国就会卖一些芯片给我们吗？没有这回事，买点大豆不重要，没有大豆就少吃一点油，难道国家就不能存活？我认为没什么问题。

**12、Damon Embling：美国给华为带来的挑战和困难已经延伸到您的家人层面。您的女儿孟晚舟现在在加拿大。美国之前对她发出逮捕令，称其涉嫌隐瞒华为与一家公司之间的联系，这家公司明显地在向伊朗供应华为设备。显然，这种行为违反了对伊朗的现有制裁。您女儿现在情况怎样？您对此有多担心？**

**任正非：**我们相信加拿大国家法律是公正、公平和透明的，将来都要看证据说话，相信加拿大司法系统。现在没有其他想法。

**Damon Embling：她是无辜的吗？**

**任正非：**当然。

**Damon Embling：但是您曾经说如果她真的进了监狱，就会在里面学习。您认为她会进监狱吗？**

**任正非：**我没有说过她可能会进监狱，是说她在保释软禁状态下学习。

**Damon Embling：她现在的情况怎么样？您作为父亲对她的情况有多担心？**

**任正非：**她现在是保释状态，在家里被软禁生活。她会制定自己的日程表，比较丰富多彩；也与社会和加拿大民众有接触，应该说她还属于正常状态。

**13、Damon Embling：考虑到您女儿的情况、考虑到美国对华为的贸易黑名单，您真的不认为华为大厦将倾吗？**

**任正非：**我认为，华为可能会发展得更快。因为我们大多数员工经历了三十年的奋斗，经济有很大改善，人们的本能是寻求舒适生活，而不是寻求努力奋斗的。美国一大棒子打下来，大家感到危机，奋斗精神更加发扬，具体体现是我们的销售收入本来应该衰退的，结果反而增长了。应该说，华为“大厦”不会有“将倾”的问题。您也看到了，华为公司各个地区的生产正常进行，这么多员工正常上、下班，食堂吃饭还爆满，人们的工资没有变化。但是我的担心是，大家努力奋斗以后，使公司利润增得太多，怎么解决？这是个现实问题。我们现在不是经营收缩，而是利润增长太快，将来还是要解决战略性投入增大的问题。

**Damon Embling：您觉得员工对华为有多重要？华为绝大部分股票都由员工持有，这对公司的运作和业绩来说有多重要？**

**任正非：**我认为，员工持有股份和员工努力奋斗本身没有多大关系，员工的奋斗是基于使命感，而不是完全受经济利益驱动。我们实行虚拟受限股，是让员工分享过去劳动的价值，不能说发了奖金就完了，因为劳动贡献还会延伸很多年产生价值，用“股份”这种方式使得员工因为昨天的劳动获得了回报。这仅仅只是起到一定的合理报酬作用，奋斗还是要靠使命感，而不是靠金钱激励的。我们使命感不仅没有减弱，反而加强了。

**Damon Embling：您是个什么样的老板？**

**任正非：**我是个没有水平的老板，我不懂财务，不懂管理，也不懂技术。其实我并不懂具体事情，有很多能干的专家、管理者在运营公司。

**Damon Embling：考虑到华为现在的增长态势，听到您这么说很令人惊讶。**

**任正非：**今年的增长有客观因素，因为上半年没有受到美国打击，“5.16”之前保持正常增长。“5.16”打击以后，我们积极修补“洞”的过程中，虽然有些衰退，但是我们迅速补完“洞”以后还是保持了合理的增长。今年上半年没有受到美国实体清单打击，下半年才受到打击。明年全年都置于美国实体清单打击之下，但我们明年还会保持经营状态良好。欢迎你们明年年底再来。

现在华为员工总数已经增长到19.4万人，为了修补美国带给我们的创伤，加入了非常多优秀员工，人员大幅度增长，因此我们对明年还是很有信心的。明年年底，欢迎你再来看一看我们的实际运作状况。

**14、Damon Embling：展望未来，5G很显然是华为商业版图中的一大块。这是我在参观华为总部后的感受。对于很多技术公司而言，5G也是非常重要的。您觉得5G是真正改变游戏规则的技术吗？它将怎样影响和改变人们的生活？**

**任正非：**对于5G的作用，其实与普通的公路和高速公路的区别是一样的概念。普通公路可以走汽车，高速公路也可以走汽车，只是高速公路走得快一些。5G带来大带宽、低时延，对信息社会、人工智能产生支撑作用，5G本身对社会并没有直接产生价值，但是支撑的信息系统对未来进步有巨大价值的。

**Damon Embling：大家都在看我们的节目，您想对他们说什么？5G将如何改变他们的生活？因为5G能够使能各种各样的新技术，这些技术可以应用到生活中的方方面面，例如公共服务、交通、甚至健康哪些东西会改变人们的生活？**

**任正非：**举个例子说明5G有什么价值，虽然这个例子不一定轻易能实现。空客320飞机上有17吨信号电缆，如果将来不采用线直接连接，而是用无线把飞机里的各种设备连接起来，这样空客大幅度减轻了重量，减轻了燃油，改善了飞行状况，产生巨大价值。我们开玩笑叫“空客320计划”。

比如家庭全覆盖，过去家庭用很多线布宽带系统，现在不需要了，只用这么小的一个无线盒子，家庭就全覆盖了，这是最简单的生活影响。再比如，在工程机械上装一个小基站，这个小基站把整个工程控制的东西连接起来，让它跟着机械走。

5G的低时延主要可以解决自动驾驶等场景问题，用于工业自动化的改进，未来如何改善生活会超出想象，现在有一些初显的影响。比如，要操纵几千公里以外的一个机器设备，你们媒体人都知道存在时延。操作机器的时候如果有时延，就会误操作。5G的时延只有1毫秒或者更低，它就实现了远程实时操纵机械。这些应用都会给人类带来巨大改变，但现在还只是一些设想。

如何更多创造5G对社会的价值呢？还要靠千百万个公司共同努力。我们只是提供了一块肥沃的“黑土地”，上面种什么“庄稼”，还是靠创新公司动脑筋。

**Damon Embling：这也正是风险所在，5G以及5G使能一系列技术将产生更多信息和数据，这些信息和数据的使用必须是安全的，这实际上会改变人们的生活，是吗？**

**任正非：**任何新生事物都不会单方面非常好或者坏，它有好的一面，也有坏的一面。如何把好的一面得到发扬，让不好的地方得到控制和抑制，这是正确对待新生事物的看法。新生事物不会是天生就完美的。

**Damon Embling：近期欧盟发布了关于5G和网络安全的报告。报告中提到由于5G的出现，网络遭受攻击的风险可能会更高。这些攻击可能来自于非欧盟国家或者国家支持的行动。欧盟显然非常担心5G的安全问题，但欧盟也认识到了5G的潜力并且想把握住这个机遇。那么，在现实中，5G究竟有多大风险？**

**任正非：**汽车有多大风险？汽车开得太快太激烈，有可能会翻车；但是汽车开得稳了，能把人们带到很好的地方去。道理是一样的，任何事情不是单纯的好、单纯的坏，关键在于管理。

欧盟也看到了5G会带来很多好的方面，也会带来不好的方面，方法在于怎么去管理和控制它，而不是拒绝新生事物。

**15、Damon Embling：欧盟非常看重隐私问题并出台了有关数据保护的新规定。民众也对自己的信息和数据如何被使用有所担忧。同时，也有人担心一些国家利用互联网或者社交媒体以及你们的设备干预其他国家的事务。现在欧洲有些很严重的担忧。华为作为行业巨头，想对欧洲民众说点什么，让我们这些消费者能够放心？**

**任正非：**担心是可以理解的，包括我也担心，我每天打电话，不知道是不是美国有人在监听。我们遵守欧盟网络安全管理规定，遵守GDPR规则，遵守欧盟所有的法规，让欧洲人民放心，当然，放心需要有时间和实践来检验，我们现在能承诺的是遵守欧盟的管理规定，尊重所在国家的数字主权，这点是不动摇的。

**Damon Embling：在接下来几个月到几年的时间内，欧盟会逐步开展5G部署。欧盟也想确立自己在5G应用以及相应安全管理机制方面的地位。在5G以及其他未来数字技术方面，华为想跟欧盟建立怎样的关系？**

**任正非：**首先，我们尊重和支持欧盟的数字主权战略。在数字主权的基础条件下，我们努力在欧洲实施AI、把基于ARM构架下的智能计算体系、我们掌握的Atlas深度学习体系……面向欧洲开源开放，给欧洲的中小公司提供创新的平台和资源，支持欧盟或欧洲某个国家建立自己的数字生态，形成共赢。

第二，我们也可以对欧洲的中小公司给予投资，支持和引导他们前进，而不是我们独家胜利。我们在欧洲建立一个“黑土地”，土地上种庄稼，由大量欧洲公司来做。我们要努力的，就是逐步要去推动欧洲的数字生态建设。

**Damon Embling：最近欧盟面临许多困难，说实话这包括一点点身份危机。在欧盟内部存在大量深层次的政治分歧。从您个人的角度来看，由于目前欧盟的状况以及近期发生的一系列事件，成员国之间很难达成共识，那么华为想要突破欧洲某个市场的难度有多大？**

**任正非：**我认为，解决这个问题的难度不大。最主要是把自己的事情做好，让客户真正信任我们。我们不会去介入这些纠纷，在政治上也不会选边站，就是踏踏实实做好自己的事，没有什么难度。

**16、Damon Embling：欧盟内部最大的政治地震之一就是英国脱欧。如果英国真正脱离欧盟，您认为中英关系未来会如何发展？从商业角度来看，您希望中英之间的贸易、商业和经济关系未来如何发展？**

**任正非：**无论是否脱欧，英国的富强还是靠英国人民努力，脱欧了要努力，不脱欧也要努力，主要还是在于英国自己起大作用，外部环境作用没有想象的那么严重。世界都需要互相往来、互相贸易的，中国还是要多买欧洲的飞机，欧洲要多生产飞机，才可能满足中国的需要；多买欧洲机器设备、汽车……，这些都是给欧洲、英国提供了很大机会，在这种机会中互相去争取。政府之间的关系是建立环境，大环境和自己的具体贸易有关系，但是关系也不是非常重要。

**Damon Embling：作为一家大型电信公司，华为是否担心脱欧的影响？还是说您认为脱欧会给华为这样的公司带来新的机会？**

**任正非：**我认为，脱欧对华为没有影响。对华为有影响的是人口数量，如果人口数量没有变化，大家都要通信，对我们就没有太大影响。因为脱欧与不脱欧是这个国家的人民自己当家作主所决定的，华为只是适应这种形势，努力把自己应该做的工作做好。

**17、Damon Embling：近期，香港明显地在持续发生动乱问题。从商业角度来看，您在多大程度上担心香港的不稳定势态给华为业务以及本地区造成的影响？**

**任正非：**香港对内地、对世界的影响没有那么大。香港实行的是资本主义制度，这与大陆实行的社会主义制度不一样，因此不会影响到大陆内部政治情况的改变。

香港人民有依法自由游行、自由发表言论的权力，但是不能自由去破坏别人财产、破坏公共财产。如果走向这样的情况，其实就走向了反面，大量中间人员不会跟着你走，就会脱离你，这些动乱的人最终会被社会孤立起来。我认为，还是要用语言来平静地沟通，表达自己的意愿，这是资本主义民主中很重要的一环。哪个国家都不支持这种打、砸、抢的事情。

**18、Damon Embling：现在我想展望一下未来。您今年已经75岁了，但仍然作为公司CEO去运转这个公司。对华为公司未来几年的发展，您怎么看？有怎样的目标？如何实现？**

**任正非：**其实华为公司运转到今天，我已经没有管具体运作，只是在公司拥有否决权。但是这么多年来我没有否决过，公司都在正确地运转着，跟我的年龄没有太大关系。

我现在没多少事干，身体又好，公共关系部就让我给他们打打工，见见记者。过去我不见记者，现在更多抽时间见见记者。公司的命运并不系在我个人身上，不用担心公司的持续发展。

**Damon Embling：您说公司的命运不系于您一个人身上，但是从当前形势看，有人会说，华为公司的命运还是个未知数。有人说中国政府干预华为的运作，华为在开展间谍活动，华为是不值得信任的。对于这样的批评者，您想说什么？**

**任正非：**我不想对他们说什么，他们最好是等待实践的检验，再来看这个问题。

**Damon Embling：我刚才也提到，您现在已经75岁了，仍然在经营这家公司。尽管我认为您把您在公司的作用弱化了，但很明显，这么多年来，您一直是公司的掌舵人，公司很多成功的背后仍然离不开您。未来您个人有何打算？在什么时间您会真正的退出？**

**任正非：**第一，在我们公司，我自己的权力是受到限制的，有权力也不能随心所欲；第二，华为公司实行民主集体决策制度，受制于集体决定和否决权力。我个人好像天天都在上班，实际是形式上在上班，并没有直接运作公司。就是上面悬着一个否决权，好像我有权力，但是我没有用过。因此，将来公司任何一个人都可以扮演我这个傀儡形象，只要他们这些执政者愿意退到我这个位置上，他就变成一个傀儡。因为我一直在这个位置上，外面看起来我们公司三十年好像没有变，实际上我们下面的人事都在变。我是否存在，都不会影响公司的实际运作。

**Damon Embling：您还是没有直接回应什么时候退下来的问题？**

**任正非：**第一，当我的思维方式有了障碍的时候；第二，美国政府批准我可以退休的时候。现在公司在危机状态，有时候我还需要做一做傀儡，出来见一见记者。

**Damon Embling：您会不会把自己形容成一个工作狂，因为您已经全身心地投入到这家公司的发展过程中？之前您提到自己没有太多时间陪子女，也经历过离婚。您是否认为您目前的成功在一定程度上是牺牲了家庭来实现的？对此，您会不会感到遗憾？**

**任正非：**这点是有遗憾的。因为早期奋斗时，我到非洲、拉丁美洲一出差就是几个月，回来没两天又走了。那时是为了生存而挣扎，没有时间陪过太太，也不记得给太太买礼物，不记得给小孩买礼物。有次给小孩买了礼物，女儿说“以后你不给妈妈买礼物，我坚决不要你的礼物”，这给我提了醒，原来我对家庭的责任还是尽得不够。对现在家庭的遗憾很多还是可以补救的，但是我没能照顾父母，是不可能补救了，“子欲养而亲不待”，这对我人生是很大的遗憾。但是每个人都会有遗憾，不是每个人都有完美人生，后悔也没有用了，只有继续前行。

如果公司受到更大的挫折或者崩溃，这留下来的遗憾其实要比其他遗憾更大。现在我们共同努力在划这条“船”，虽然我年老力衰，也划一划。我年轻时，每项运动都参加，叫乱动，但都没有达到过低级运动员标准，都差一点，这是人生遗憾。现在运动不动了，身体状况也会有下降，我会明智处理这个问题。社会要放心，我不会把终身献给华为，没有想过，还是要留一点时间去游山玩水的。

**Damon Embling：之前您说过您的子女不具备掌管华为的资质，您觉得谁是可以接替您的合适人选？您想看到将来谁来接替您？**

**任正非：**我在第四届持股员工代表大会的讲话，请公共关系部稍后给你一份，那个讲话已经讲得很清楚，华为公司如何制度性交接班。如果说交接班，其实我们已经完成很多年了，不是现在才交接班。公司一直在运转，我只是悬在中间的一个傀儡。不要操心这个问题。

**Damon Embling：但是您不会把华为公司做成您的家族企业？**

**任正非：**我的家庭没有拿到多少利益，为什么要承担起这么大的责任呢？将来应该有能人来承担这个责任，从智慧、能力、品德来确定他能不能承担更多的使命，这与我家庭没关系。