

华为高管媒体发声实录

第一册



没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚 英雄自古多磨难

一架二战中被打得像筛子一样，浑身弹孔累累的伊尔 2 飞机，
依然坚持飞行，终于安全返回

目录

2018 年 12 月

01. 胡厚崑国际媒体圆桌	01
02. 梁华中国媒体圆桌	36
03. 郭平新年致辞：《不经艰难困苦，何来玉汝于成》	53

2019 年 1 月

04. 任总国际媒体圆桌	60
05. 任总中国媒体圆桌	90
06. 任总日本媒体圆桌	121
07. 梁华达沃斯国际媒体圆桌	138
08. 徐直军德国媒体圆桌	157

2019 年 2 月

09. 任总 BBC 采访	173
10. 任总美国哥伦比亚广播公司（CBS）采访	222
11. 梁华加拿大《环球邮报》采访	261
12. 梁华加拿大媒体圆桌	277
13. 徐直军英国媒体圆桌	299
14. 胡厚崑法国《费加罗报》采访	322
15. 丁耘英国媒体圆桌	340
16. 郭平 2019 世界移动大会发言：《选择华为更安全》	354
17. 郭平署名文章《美国打压华为暴露出害怕落后心理》	365
18. 陈黎芳致美国媒体公开信《不要听什么信什么，过来看看吧》	370

胡厚崑

国际媒体圆桌

2018 年 12 月 18 日，中国东莞

胡厚崑：

大家下午好！欢迎来到我们的新园区，这是我们在全球最大的园区，我们在这里建设了新的制造、培训及研发中心，员工对搬到新园区非常兴奋。

今天早上大家都看到了我们的技术实验室，在这儿又看到了我们的安全实验室。下次你们再来这儿，我们很乐意带你们坐坐我们的小火车，绕美丽的园区转一转。这个园区依湖而建，非常漂亮。我知道你们临近假期都很忙，非常感谢你们拨冗来参加我们的活动。

过去的一年，是多事之秋，我相信你们一定有很多问题要问。在开始问答环节之前，我想借此机会向大家简单介绍一下我们今年的业务进展。

今年公司的经营业绩非常好，有一点很确定，华为今年的总收入将超过 1,000 亿美元。

这是我们的销售收入首次超过 1,000 亿美元，因此也是华为历史上的重大里程碑，各个业务都取得了非常令人满意的增长。

作为我们最大的一块业务——运营商业务，我们已经获得了 25 个 5G 商用合同，目前位列全

球 5G 商用合同数第一，这归因于我们在整个行业的技术创新领先优势。实际上，我们的 5G 设备已开始全球发货，10,000 多个 5G 基站已发往世界各地。

企业业务也取得了非常大的进步，我们与全球领先公司签订了越来越多的合同。今年，世界 500 强企业中的 200 多家选择华为作为数字化转型的伙伴，这是一个很大的进步。

消费者业务领域，我们的智能手机销售非常好，这一点有目共睹。今年，我们成功发布了旗舰手机 P20 和 Mate 20，终端销售收入和发货都有大幅增长。这两款新手机向市场推出了令人惊叹的功能，包括高像素摄像头和人工智能应用。

人工智能领域，我们今年十月份发布了全栈全场景 AI 解决方案。我们正努力让 AI 成为人人可及、人人用的起的通用技术。我们希望未来几年能推出更加令人兴奋的 AI 芯片、硬件和软件解决方案，助力客户从这一新兴技术中获得最大收益。

今年的业务增长真是激动人心。当然，我们也面临着一些挑战，但尽管有些市场努力制造华为恐慌，利用政治干涉行业发展，我们还是很骄傲地说，

我们的客户依然信任我们，并认可我们对行业的贡献。

他们继续与我们合作，进行联合创新，使用我们的创新技术建设网络。对于客户的支持，我们深表感谢。

至于安全问题，我们认为整个行业需要更多地围绕相关技术以及如何改进展开讨论。对于安全指控，最好是让事实说话。事实是：华为一直保持着良好的网络安全记录，我们认为网络安全是全球、全行业问题，需要大家共同面对。

面向未来，我们会继续在技术创新、宽带、云、人工智能和智能终端方面进行投入。我们相信，在技术创新领域的持续投入将有助于我们在明年 5G 加速部署时在电信行业取得稳定增长，在行业数字化转型过程中提升我们在企业市场的地位，并为消费者带来更加激动人心和更具创新力的终端产品。明年，我们将发布第一款 5G 智能手机，对此我们充满期待。

刚刚我简单介绍了我们的业务增长。现在，我把时间留给大家，请大家提问吧。

01

《Mobile World Live》Joseph Waring: 我是来自 MWL 的记者，现在很多政府对于华为有很多的断言，也有很多的担心。在近期和中期，华为会采取哪些具体的行动来缓解这些压力？我了解华为在英国和运营商一起建立了网络安全中心，在其他地方也有类似的中心吗？

胡厚崑: 我们认识到所处的行业正在处在快速的技术转型过程中，技术的复杂度越来越高，网络的开放程度越来越高。在这种情况下，网络运营者、政府监管机构，以及社会大众对安全的关心越来越多，这是一种正常的现象，而且我们非常重视这样的关切。

与此同时，华为的业务发展也非常快，在全球 170 多个国家经营业务，收入规模将会超过一千亿美元。刚才我说了，有 211 家的财富 500 强企业在使用华为产品，绝大多数全球领先运营商在使用华为的设备，全球有几亿消费者在使用华为的终端。华为这样的成长本身也意味着我们应该对各个国家、政府、民众和客户的关切给予更多的关注。

因此在这种情况下，华为自己深切地认识到与政府、与当地社区和我们的客户展开积极、主动、

透明、开放的沟通与合作，是我们必须要做的一件事，我们现在也是努力这样做的。

下面简单介绍一下我们在这方面的行动：

大家现在对安全的问题非常关切，华为也把安全当做我们在全球开展业务的最高纲领来对待。在2011年公司董事会就通过了最高纲领，公司的创始人、CEO 任总发出一封面向全球的公开信，明确对网络安全的承诺。在这个纲领之下，对内和对外都展开了很多扎实有效的行动，比如说在内部从公司治理到组织结构、技术创新到人员管理及 IT 系统都全面贯彻了网络安全的保障要求。今天在参观实验室的过程中，（相信你们）也听了相关（网络安全）系统的介绍。

在外面对客户、监管机构、公众时，我们在过去十多年中，一直坚持了“白上加白”的策略。也就是说，我们理解客户和监管机构有可能对华为有更多的担心，愿意比同行其他企业走多一步、做一些。

所以，我们积极地展开了通过外部独立第三方安全机构对华为硬件、软件、解决方案来进行独立的认证。从结果来看，过去三十年以来，华为的设

备一直在行业中保持了良好的安全运行记录。

我们的设备从来没有出现过严重的网络安全事故。同时，由于我们在过去接受了来自于监管机构和客户的最严格的审视，也从来没有任何证据证明华为的设备有人为的网络安全隐患。

最近由第三方独立评估机构 CFI 颁布的报告也显示，华为设备运行的稳定性和可靠性连续三年远远高于行业的水平，我们很乐意把报告提供给大家参考（注：会后已提供印刷件给记者）。对于客户和行业的认可，我们感到非常骄傲，但是我们丝毫不会松懈，面向未来我们认识到技术会越来越复杂，网络环境越来越开放，对安全的要求会越来越高。所以在这方面我们会进一步加大安全方面的基础投入。

在最近一次集团董事会上已经正式做出了决议，我们将在整个公司范围内开展一次软件工程能力变革，投入 20 亿美元的专门预算，用五年的时间来全方位提升软件工程能力，使得我们产品能够更好地面向未来更复杂的网络安全环境。我们相信通过这样的努力会继续保持我们网络安全在行业中领先的地位，我们也希望这样的努力使良好的网

络安全技术能够得到延续。

与此同时，我们会继续加强和各国政府的沟通与协作。我们会让政府了解我们良好的安全记录，尤其让政府了解我们在网络安全方面所做出的努力。

比如，今天各位参观的内部网络安全实验室，我们也把这个实验室开放给各个国家客户和政府，让他们利用这个设施针对所关心的网络安全问题在这里找到答案，未来还会继续把我们的努力更为本地化。十年之前，我们就在英国建立了独立的安全认证中心，基于这个中心我们和英国政府建立了长期有效的合作关系，会继续这样的合作，我们也在加拿大建立了类似的机制，会让这个机制运行更好。

我们还在不断扩展与政府类似的合作。上个月我刚刚在德国波恩参加了安全创新实验室的开幕仪式，这个实验室提供了一个开放的平台，让我们客户和德国政府能够对设备的安全性进行检测。我们的努力得到了德国政府的认同。下一步我们计划在明年一季度在布鲁塞尔开放安全透明中心。

在未来，我们还有计划根据需要在全球延展这

样的透明开放的安全管理机制。华为高度重视安全问题，会积极做出努力展开跟政府的对话和合作。

谈到政府对华为的担心，我觉得可能还有另一方面的问题也需要很好的处理。我们毕竟是一家来自中国的公司，并不是一家上市公司，但这并不意味着我们不可以做到同样的透明度。我们在这方面也做出了很多的努力，很早就公布了我们公司的股权结构，让所有的人都知道华为是一家由员工持股的民营企业。我们每年用最严格的标准公布经过审计的年度报告，让大家了解业务的真实性、完整性和独立性。同时，我们也针对大家一些特定的担忧向各国的政府表明我们业务运作的独立性，从来没有受到任何政府的要求要去做有损于我们客户、有损于我们国家的事情。

对于任何的担忧最好的方式就是“让事实来说话”，我们看到的事实是——华为过去三十年里没有发生过严重的网络事故、没有网络安全隐患、没有任何证据证明华为在做有损于任何国家安全的事情。我们会通过积极主动沟通和开放的合作让越来越多的人认识到这一点。

02

《金融时报》杨缘：之前孟女士在加拿大被捕，我们也看到了路透社的报告，说 Skycom 是华为的子公司，华为通过 Skycom 将美国的技术给伊朗的客户。我们也从报道上发现孟女士也是 Skycom 的董事会成员，而且 Skycom 员工自称是华为的员工，您能不能澄清一下华为和 Skycom 的关系，以及 Skycom 在伊朗的活动吗？

胡厚崑：我相信最近发生的这件事大家很关心的，但是很遗憾，由于这件事情已经进入了司法处理的程序，在这里我不会对个案做任何更多的评价。

但是，在这里我有两点和大家分享：

第一，我们对于自己从 2007 年开始建立的覆盖全球所有业务、所有员工的贸易合规管理体系是非常有信心的。我们相信有了这样一个良好运行的贸易合规管理体系的保护，如今一千亿美元规模的业务才能有效的运行，才能让客户和合作伙伴放心。

第二，我们对于目前与个案所涉及到的有关国家的司法体系公正性和独立性抱有信心，我们期望通过法律获得公正的结果。

03

《财富》Eamon Barrett: 很多政府提出了关于华为的担心，我们在这个背景下也注意到去年中国通过了《国家情报法》，其中要求行业和公司配合国家情报工作，您刚才提到在过去华为并没有受到任何政府的要求进行这些渗透或者间谍的活动。但是如果中国政府以后找到华为，要求华为做这些事情，有哪些法律依据华为可以说不吗？

胡厚崑: 首先，12月10日中国外交部新闻发言人答记者问时，正式做出了澄清，中国没有任何法律可以要求企业强制性安装后门。当然，中国也和美国、澳大利亚以及其他很多国家一样，出于反恐、网络安全的目的，有一些相应的法律要求。在中国也特别强调了所有部门是要依法执法。作为华为来讲，我们会严格的依法来处理这样的问题。

一方面，过去华为从来没有得到任何提供不恰当的信息的要求。未来我们也会严格按照法律提供的权利来处理这样的诉求。依法的“法”就已经严格地界定了司法范围。

04

彭博社 高原: 对整个华为来说，CFO 能不能继续履行她现在 CFO 的职责？未来孟晚舟的案子对华

为有哪些实质性的影响？（我们）已经看到有一些海外的华为同事说在采购等业务上没有好的（财经）团队（支撑），可能对实际业务有影响。

胡厚崑：目前华为的业务运行没有受到最近个案的影响，整个公司的运行和公司的财务体系运行都是处于正常状态的。

05 法新社 Ryan Mcmorrow：孟女士被加拿大逮捕之后，中国政府以国家安全为理由也逮捕了两名加拿大人士，中国表态这不是报复，绝大多数的独立分析人士的观点这就是报复，您对于两名加拿大人在中国逮捕有什么评论？

胡厚崑：我对此没有评论。

06 CNBC Eunice Yoon：您认为未来华为有没有可能在美国有比较大的业务发展，还是说华为根本不关心或者这对华为不重要？

胡厚崑：美国是全球最大的通讯市场之一，华为不可能对这个市场不关心。眼前的现实是，由于大家都知道的原因我们在美国不可能有好的业

务发展。因此，在目前的情况下我们在美国的业务也是处在非常有限的状态。当然，我们还有客户，我们在美国一直秉承华为“以客户为中心”的商业原则，努力为我们在美国的客户提供最好的服务，事实是他们对此也非常满意。

另一方面，我们也注意到美国现在在整个数字基础设施市场上处于发展普及阶段。由于限制华为，令美国市场严重的竞争不足。根据第三方经济学的分析，美国在 2017 到 2020 年这段时间，如果允许华为参与市场竞争，整个无线基础设施的建设成本可节约 200 亿美元。同时，由于华为不能参与，美国通讯市场的市场集中度指数 HHI 指数超过了 2500，超过了警戒线。全世界在美国以外的其他市场集中度指数只有 1000 上下。由于美国不允许最好的供应商和最好的技术参与这个市场竞争，它将极大的增加运营商网络部署成本，延缓新技术的部署速度。

同时，我们还应该看到现在数字基础设施的产业高度依赖全球化的供应链，任何一个公司所提供的设备其实都是通过一个全球化的供应链来生产和制造的。未来的数字基础设施一定是融合多厂

家合作的结果。所以，简单地去阻止某一间公司参与这个市场，并不能从根本上解决对网络安全的担心。从这点来讲，我们相信美国市场最终是需要最好的技术、最优秀的公司来参与市场竞争。当然，这一天什么时候到来我们就知道了，我们有耐心。

07 《纽约时报》Raymond Zhong：我们看到在今年年初时由于美国政府不让中兴使用美国的技术，中兴几乎破产。我们知道华为现在还不到这个境地，如果同样的事情发生在华为身上，能不能解释一下华为如何保护自己的供应链？

胡厚崑：我们不对没有发生的事情做出评价。但是我很乐意和你分享一下我们在全球供应链和业务连续性管理方面的考虑。

大家知道，现在 ICT 的产业高度依赖于全球化的供应链，华为也不例外。我们在全球已经和 1.3 万多家供应商合作，这些供应商来自于日本、美国、欧洲，当然还有中国以及世界上其他许多国家和地区。

我们今年的采购额预计 700 亿美元。华为今天的技术创新成果一方面是华为自身的努力，另一方面也是通过全球产业链和 1.3 万多家供应商共同努力的结果。同时，我们也认识到供应链越全球化，在这个产业中的脆弱性也越高。所以，华为从十年前就开始致力于建立一整套严密有效的业务连续性的管理系统（BCM）。这个管理系统覆盖了从研发到采购到制造到物流及服务的多个环节。

近十年以来，我们通过 BCM 系统的支持也成功应对了许多次大的自然灾害和网络病毒灾害。例如日本海啸、泰国洪水、尼泊尔地震，以及勒索病毒的攻击。同时，为了保障整个供应链的连续性，也从供应策略和整个设备运行的保障上进行了充分的考虑。比如，供应策略是一种多元化的策略，我们实行的是多供应商的选择、多种技术方案，及在多个国家布局供应链和建立生产基地。

同时，针对现网运行产品，在全球服务几百家运营商和大量的企业用户，根据现网产品生命周期的预测保障足够的库存。这是我们在业务连续性方面采取的保障措施。

从整个 ICT 产业角度来说，我们认为整个产

业链的连续性也是整个行业和国际社会要去充分重视的问题。

如我刚才介绍，以华为为例：全球 1.3 万家供应商，今年预计采购 700 亿美元的设备和设施，整个产业链上的公司和国家其实都是相互依赖的。如果产业链上任何一环被不正常地阻断了，这对于整个产业链的发展，甚至对于全球经济的发展都会是一个非常大的冲击。所以，我们认为从一个更大的范围来看，整个社会、各个国家以及整个行业要一起努力保障整个产业链和供应链的连续性。

08

CNN Steven Jiang:

第一，您现在不能就孟女士的个案进行点评，该事件对于您自己包括其他华为的高管有没有一些影响？会不会在自己出行计划上有所调整，刻意避开一些国家？

第二，现在在美国的影响之下，美国的一些盟国以及他们所在国的运营商，比如说法国、日本把华为排除在核心 5G 设备建设之外，对于这个趋势您是否有所担心？您觉得这本质上是不是地缘政治的问题，无论华为做什么都解决不了？

胡厚崑：简单回答一下您的第一个问题，我们出行计划没有受到任何影响，我昨天还在飞机上。

关于第二个问题，就全球各个国家在 5G 方面的动态，我刚刚从欧洲回来，想谈一谈我最新的观察：

首先更正一下，法国和日本并没有任何官方的消息宣布要阻止华为 5G 在当地得到使用。我们现在看到的情况是，事实上是越来越多国家的政府和运营商在积极地展开与华为关于 5G 建设的讨论。大家知道，华为现在已经拿到了 25 个 5G 商用合同，这个数字超过了任何同行的公司。同时，我们 5G 技术的先进性和成熟度在行业中都处在远远领先的地位。各位今天上午参观了华为技术实验室，相信在那里看到了很多“黑科技”，就是这些华为独有的黑科技让华为在 5G 方面保持了遥遥领先的地位，这些技术其他公司并不掌握。

华为在全球参加了几十个 5G 网络的商用测试，测试数据表明华为目前的技术成熟度比行业其他公司至少领先 12 个月到 18 个月不等。这种领先性得到了客户公开的认同。上个月英国电信(BT)的首席架构师在伦敦举行的移动宽带论坛上第一

次公开宣布说“华为是目前行业里唯一真正的 5G 解决方案供应商，其他公司需要加快速度赶上来。”

华为在全球之所以得到这么多客户和政府的认同，是由于在 5G 技术上处于领先的地位，客户们相信用最好的供应商帮助他们建设网络，能够大大缩短 5G 技术向市场发布的时间。例如韩国的客户 LG U+ 已经发布了 5G 商用业务，华为帮他们完成网络部署。这样能够让他们享受到更具竞争力的成本结构，也让消费者得到更先进的服务。

我们也看到一些国家在 5G 的技术选择上有各种各样的担忧，其中绝大多数是合理的、以技术为基础的担忧。对于这样的担忧，我们通过与运营商一起努力，并与政府开展沟通能够得到很好的澄清和缓解。

当然，还有极少数的国家在这个问题上采取了一些我们认为是不太正常的做法。他们把 5G 安全的担忧这样一个行业和技术的问题转化为对某个具体公司的无根据的怀疑，不是聚焦在技术本身应该得到怎样的保护和提升，而是出于意识形态或者地缘政治的考虑，对某个特定的公司产生不公正的怀疑。还有极少数的国家在 5G 的技术选择上采取

了毫无事实根据的不负责任的做法，简单把个别公司拒绝在市场之外。我们认为这样的决定应该是非常专业和严肃的，必须有证据来支撑，没有证据就做这样的决定，最终是经不起时间的考验的。

我们认为未来关于 5G 安全的讨论，应该回到对技术的讨论，应该回到对公司的客观评价上来。

安全问题首先是一个技术问题，是我们整个行业要共同面临的问题，不应该把安全问题的担忧毫无依据的聚焦在某个特定公司身上。

对于安全的担忧必须要基于技术的讨论，对于安全的讨论应该让行业的所有利益相关方参与进来。在 5G 的技术选择上，我们认为任何政府的决策都应该是严肃而专业的，尤其强调一定要有证据作为依据。有证据就应该公开，如果不愿意向公众公开、不想让华为知道，至少给运营商公开，因为他们要买华为的设备。

关于安全的挑战，我们整个行业和社会都将长期面临，所以我们认为只有通过开放的沟通和协作才能最终解决这个问题，华为自己也会一直坚持积极参与这样的过程。

简单地拒绝一家公司，尤其是一家领先的公司参与市场竞争，不仅不能解决网络安全的担忧，而且会增加网络部署的成本，延缓新技术使用的速度，最终还会增加消费者的负担。

以澳大利亚为例：根据第三方机构的数据测算，由于缺少华为的参与，澳大利亚在 5G 建设中，无线基础基站建设的成本会增加 15% 到 40%，网络建设的成本会增加 7-21 亿澳元，更糟糕的是 5G 技术在澳洲得到使用的时间也会被延迟。

09

《日经新闻》Shunsuke Tabeta：您刚才说到在欧洲将开放安全透明中心。在日本或者亚洲包括澳大利亚，你们是否有类似的打算？

胡厚崑：我们在安全的问题上非常愿意采取各种主动的措施来减缓各个方面的担忧。基于这样的原则，我们愿意跟每个国家政府展开沟通，理解他们的担忧、探讨可行的解决方案。这方面我们在许多国家，包括英国、加拿大、德国，甚至法国都有很多成功的先例。您刚才提到在亚太区的国家也不例外，我们都会积极去与当地的监管部门进行沟

通，也愿意根据当地监管部门的需要采取一些合作的措施。

10 美联社 Joe Mcdonald: 有人指出，一些政府，比如说美国政府，把华为看成是安全的风险，本质上并不是从安全的角度说的，而是贸易问题，想阻止华为成为美国本土科技公司的竞争对手，您觉得情况是这样的吗？这在多大程度上会损害华为业务的发展？华为被贴标签为安全威胁，您怎么看？您希望看到中美贸易关系或者中国和其他国家的贸易关系上出现怎样的变化，才能有助于解决华为目前面临的问题？

胡厚崑: 首先，对于华为是安全威胁的说法，我们的观点是任何结论和任何怀疑一定要有证据。要么证明华为的设备或者解决方案是不安全的，但是华为在过去三十年被全球几百家运营商使用的结果证明了从来没有发生过严重的安全事故，而在美国我们的设备使用量接近于零，拿什么来证明华为设备是有威胁的呢？要么证明说华为公司的行为有问题，但是过去三十年业务也证明了我们作为一家（销售收入）1000 亿美元的公司，在全球

170 个国家运营业务，从来没有任何证据显示华为的行为有问题。

我想问的问题是：对于一个收入规模 1000 亿美元、在 170 多个国家运营业务、为绝大多数的运营商提供领先的产品、为 200 多家财富 500 强企业提供服务、为几亿消费者提供终端的公司，在没有任何证据的情况下被当作网络安全的威胁，请问你的依据是什么？

您刚才谈到关于竞争问题，我们认为今天整个人类的技术创新进步有一个重要的驱动因素恰恰是行业与行业之间、公司与公司之间的良性竞争。如果没有竞争，我们的消费者就没有办法在更短的时间享受到更好的技术和更低的成本。

我们相信，领先性必须要通过竞争才能获得，简单把竞争对手赶出赛场、不让竞争对手进入赛场，并不能让你自己变得更优秀。我们认为对华为在安全方面的担忧、怀疑或者指责都必须有事实作为依据，没有事实作为依据的指责我们是不接受的。

现在将要部署 5G 技术，华为是最领先的公司。领先的公司是应该得到尊重和鼓励的。因为我们带

来了领先的竞争，促进了产业的发展，最终整个社会都会受益。

11

《华尔街日报》Dan Strumpf: 在过去一年我们看到西方的盟国、特别是在美国国家安全机构的带领之下，针对华为采取了一系列现在很多报告称是经过严密协同后的行动。六年前美国政府就针对华为提出了一些担忧，这些对华为安全问题的质疑到现在已经六年了，那今天华为仍然为同样的质疑在辩论。我想问，华为是否想过，如果换做用不同的方式进行一些沟通，今天的情况会有所不同吗？比如早些开始跟美国和曾经欢迎华为 5G 部署的国家进行沟通。

胡厚崑: 在过去几年时间中，华为采取很多措施跟各国政府进行沟通。在沟通基础上我们与许多国家政府建立了安全方面协作的机制，这里包括英国、加拿大、德国、法国的政府。我们对于这些政府在与我们沟通过程中展现的开放、务实、实事求是的态度是非常感谢的。这样的进展鼓励我们今后在这方面做的更好。所以，在这个方面我们会继续坚守这个策略。

我刚才也谈到，当华为公司体量越来越大时，去积极与各国政府展开沟通、建立协作，实际上也是华为的一种责任，因为大公司自然会引来更多的关注，也会引来更多的关心，应该采取各种各样的积极措施，增加我们的开放性、透明度，采取措施消除大家的担心，我们会一直这样做的。

12

《Commsday》Tony Chan：关于澳大利亚的两个问题：

第一，刚才您提到在没有华为的参与的情况下，澳大利亚部署基站和无线网络设备的成本数据，这个数据是来自于华为自己的研究还是第三方？

第二，哪怕是在澳大利亚禁止华为 5G 之后，华为现在继续跟澳大利亚政府沟通。这个沟通过程中，澳大利亚有没有给华为提出具体的要求，只要满足这些要求华为还是能够参与的，还是说完全就是禁止，没有提供任何技术方面的详细信息？

胡厚崑：首先，关于刚才我给您分享的数据来自于第三方的研究报告。这个报告来自于第三方公司 Frontier Economics，报告的名字

是 The Value of Competition of 5G Network Development，这个报告大家如果需要会后可以提供给大家。

关于第二个问题，很遗憾到现在为止，我们既没有从澳大利亚政府得到明确的说明，究竟他们认为华为哪里有问题、他们有什么样的证据，我们也没有机会跟他们讨论我们可以用什么样的解决方案缓解他们的疑虑。

13

《财富》Clay Chandler：今天上午你们为我们展示了很棒的（安全）测试和评估中心，也介绍了该流程在英国这些国家如何运作。在美国及澳大利亚，华为有没有看到做类似技术验证投资的价值，以具体的方式展现出华为安全上良好的记录呢？

胡厚崑：为什么不呢？我们在英国的安全测试中心就是为英国服务的，在加拿大的安全测试中心就是解决加拿大的担忧，在德国的安全实验室就是为德国服务的。在每个市场上都应该积极地去理解管制机构的担心，应该采取大家共同认可的措施消除大家的担心。

我想说的是当你提出一个对安全的担心，你

的目的是要去解决它时，我们一定能够找到解决方案。如果你提出一个安全的担心并不期望去解决它，而只是想利用它把好的公司屏蔽在外，我想这个结果就会比较困难了。以 5G 这样的新技术为例，我认为上述行为最终带来的结果一定是新技术引入的速度减慢、成本增加、消费者没法及时得到更好的技术和服务，也会承担更高的成本。

而且从安全的角度来看，用这样简单粗暴的方式来处理问题，其实没有真正解决安全的担忧，我们的数字基础设施就是基于全球的产业链，基于多公司合作的格局。如果你担心华为的东西是在中国制造的，今天可以看一看在整个 ICT 产业链上的公司，很难找出一家公司没有任何部件在中国生产的。

所以，我们呼吁大家应该抛开意识形态问题、抛开地缘政治考虑，回到技术问题本身、回到安全问题本身，大家共同识别风险、共同寻找解决方案才是最终的出路。

14 路透社 Sijia Jiang：我想就华为投入 20 亿美元进行安全改进这部分了解更多的细节，怎么样得

出的 20 亿美元？这些 20 亿美元怎么花？在哪些市场？为什么现在做这个决策？是不是由 7 月份的英国 HCSEC 报告触动的？其实类似的担心 2015 年就提出了，为什么你们花这么长时间才采取行动？

胡厚崑：最近提出的 20 亿美元跨 5 年的软件工程能力提升的计划，事实上是华为公司的技术创新流程（IPD 流程）再造的一部分。我们在今年决定要启动华为 IPD2.0 的流程变革，这次的软件工程能力提升是整个 IPD2.0 变革的非常重要组成部分。

大家知道，华为在十多年前启动了 IPD 流程变革，可以称之为 IPD1.0，通过十多年的努力，过去技术创新流程帮助华为具备了很强的技术创新能力，能够让我们提供可靠、高质量创新的产品。这次启动 IPD2.0 时，是由于我们对未来技术的演进、网络的环境和客户及其社会对于技术的期望有了新的认识。

从技术方面看到未来的技术环境越来越复杂，从网络环境上来看，未来的网络环境会更多变、更开放，不光连接人还要连接物。从社会的期望来看，

未来的数字技术在人们的生活中变得越来越密不可分，对每个人的影响都是巨大的，自然大家对技术的期望不仅仅在于技术的领先性、质量，而对于安全性的期待将会成为对技术的基本要求。

我们预见到在不久的将来技术的可信度和安全度将会成为最基本、最根本的要求。以终为始地看，我们认为面对未来的需求，一个可信的技术和产品，不可以仅靠流程末端的检测和检验来保障，一定要从最早的设计开始。一个优质的产品不是靠检验出来的，是靠设计和制造出来的，同样，我们也相信未来所需要的可信的安全产品首先是通过设计来进行保障的。因此，我们 IPD2.0 的变革会将可信性和安全性作为我们变革的重要价值实现。

同时，在这个方向上我们也看到了未来的产品对于软件的依赖越来越高，产品的可信度和安全性对于软件能力的依赖也越来越高。

您刚才说的有一点是对的，今年 7 月份英国 OB 报告里提示，华为虽然过去产品在安全上没有出过严重的事故，但在软件工程能力上有需要提升的地方。对于这样的提示我们是非常感激的，是华为和英国政府之间合作对我们的帮助。因此，

我们在整个 IPD2.0 的变革过程中把软件工程能力提升作为其中一个非常重要的组成部分。

20 亿美元怎么来的？是依据于我们对于华为自己的技术结构和我们相应的成本估算提出来的，具体的我们最近几个月正在结合 IPD2.0 的流程变革开发相应的计划。

我们对于这次变革还是非常有信心的，华为现在确实是一个很大的公司，我们做一个决定不容易，但是一旦做出了这个决定以后，华为还从来没有失败过。我们一定会把决定的事情做出结果来，我们也相信只有这样才能让我们自己对未来充满信心，也让我们的客户和各国政府、合作伙伴对我们更有信心。

15

路透社 Sijia Jiang：上述变革项目会招新的人吗？或者建立新的实验室吗？

胡厚崑：我们的投资会涉及到很多方面，包括组织、人员，一定会招聘更多的、优秀的尤其是在软件安全方面的技术人才，也会增加我们实验室的装备、更新我们的流程，这些都是在我们考虑当中

的。还有很重要的一点，要去帮助几万名的研发人员改变他们的认知和文化，让他们知道安全可信是我们给客户的重要承诺。

16 彭博社 Edwin Chan：很多运营商现在正在考虑或者已经决定要搬迁华为的设备，或者说在 5G 上不会跟华为合作。我也知道您提到今年华为会超过一千亿美元，但在这些问题的影响下华为对于未来的增长是否仍有信心？是否能够保持过去增长的速度？

第二，我想您会认同华为现在处在非常关键的历史点。华为正走在成为 5G 一大玩家的路上，然后发生了这些事。有些人认为这些问题很大程度上是技术问题，且华为 5G 技术已经很强。我认为更大的原因来自于对华为自主决策及独立性上的质疑。您认为应如何解决？

胡厚崑：首先，我们看到的情况没有你说的那么悲观，没有看到运营商说搬迁华为的设备或者不愿意选择华为的设备部署 5G。情况恰恰相反——华为跟全球的几百家运营商合作，现在几乎所有的运营商都期待用华为设备组建他们的 5G 网络，他

们知道华为现在是最好的，只有用最好的设备才能用最快的速度提供服务，才能获取更有竞争力的成本。就像一场赛跑一样，几个选手在同一个赛场上比赛，现在我们处于领先的地位。领先的选手没理由对未来不充满信心，我们有信心第一个跑到终点而且要冲线。

第二，谈到华为独立性的问题，我想关于独立性的问题其实最有说服力的是让事实来说话。华为已经为通信行业服务了三十年，过去三十年各方面的记录都充分地证明了华为的独立性。

我觉得总是陷入没有事实作为依据，没有证据的担忧和恐慌之中是完全没有必要的。当然这并不意味着我们不重视对于华为的开放性、透明度和独立性的关心。

所以无论是过去、现在还是将来，我们都会一如既往地开放、透明地与各个利益相关方就合理的关切来进行沟通，提供相应信息给他们。

17

《金融时报》杨缘：刚才您也提到了政府围绕 5G 安全的担心，更多的是来自地缘政治，而不是技

术层面。最近日本、捷克甚至英国电信说在核心网上剔除华为的设备，也是同样的情况吗？他们是受到美国政治影响还是真正出于技术层面的关切？

另外，英国 7 月份 OB 报告指出华为的安全标准是低于行业的平均水平的，您觉得这是基于技术上的发现还是也受到了地缘政治的影响？如果是基于技术的，你们将如何解决这个问题？

胡厚崑：首先回答一下关于 BT 的问题，我们跟 BT 的合作超过十年时间了，建立了非常好的伙伴关系，也为 BT 提供了大量的固网和移动设备。我们在与 BT 合作刚开始时对于网络部署的策略和华为在网上部署的位置有过充分的讨论。关于 5G 的技术上 BT 充分肯定了华为在市场上领先的地位，BT 首席架构师明确表示了华为是目前市场上唯一真正的 5G 技术提供商。因此，不存在说 BT 迫于政治的压力去搬迁华为核心网络的说法。

我们的一切合作都会按照既定的网络部署策略来进行。在今年 OB 报告中也给我们提出了华为在一些技术能力上需要做出提升，我们非常重视这个报告所反映出来的中肯意见。

一方面我们与英国的运营商和有关监管机构展开了积极的讨论，和他们一起来研究怎么样能够针对这些发现做出改进。另一方面，我们也已经积极开始了内部相应的行动。应该说现在到目前为止，不到半年时间里一切进展都还不错。

18 CNBC Eunice Yoon: 特朗普总统曾经表示他非常喜欢直接和企业高管打交道，比如说马云。您或者华为其他的高管是否考虑过到访白宫，如果受到这样的邀请是否会去？

胡厚崑: 我们目前没有受到这样的邀请，也没有相应的计划。

（结束语）胡厚崑:

女士们、先生们！非常感谢你们给了我这么长时间进行互动，这对于我了解媒体的观点非常有帮助。结束我们的讨论之前，我想简单地总结一下。

如今天我们所讨论的，华为能有今天，离不开过去三十年每一位华为人的辛勤工作，也离不开客户、合作伙伴和全球很多政府机构对我们的信任与

支持，在此表示感谢。

我是 1990 年加入华为的，一转眼快三十年了，基本上有幸目睹了华为发展的全过程。从我个人的角度看，过去三十年，华为进行了各个方面的变革，包括文化、人员管理。这些变革使华为从一家不知名的公司成长为 5G 领导者。实际上，我们的 5G 产品解决方案已处于行业领先地位。

感谢社会各界对华为的认可！感谢华为员工的辛勤工作！我们认为，行业领导者理应得到尊重，因为我们不仅带来了良性竞争，也促进了技术和社会的发展。如前面所说的，5G 技术的到来将给社会带来巨大的机会和益处。很多人的生活、很多行业的未来会因此发生翻天覆地的变化，而且 5G 的发展离不开全球供应链。

过去三十年，华为一直保持着良好的产品安全记录。没有证据表明华为对任何国家的国家安全构成威胁。我们将一如既往地欢迎与有着合理担忧的任何一方进行开放对话，但是，面对针对华为的毫无根据的指控，我们也会坚决捍卫公司声誉，我们绝不允许这些指控损害我们的企业声誉。

最后，我想与大家分享一句罗曼·罗兰的名言，

“真正的英雄主义是当你认清生活真相之后，依然热爱生活。”在华为，我们看到了我们所面临的困难，但我们依然热爱我们的事业。

中文里也有一句类似的名言：“道阻且长，行且将至。”这句话的意思是道路险阻漫长，但一路前行终将到达终点，因为我们已经出发。

再次感谢大家抽时间参加今天的活动，很高兴与你们进行了精彩的对话。

最后，提前祝大家圣诞快乐！新年快乐！
谢谢！

梁华

中国媒体圆桌

2018 年 12 月 25 日，中国深圳

梁华：

欢迎各位媒体朋友来到华为！

还有几天，2018 年就过去了，从整体公司运营情况来看，2018 年公司经营情况和经营业绩很好，感谢客户对华为的信任和认可，感谢公司员工的努力奋斗，感谢合作伙伴和社会各界有力支持，最后感谢华为家属默默奉献！

未来世界面临着不确定性，国际环境充满挑战，华为不会因为环境复杂和困难就放弃了追求。我们追求是什么？就是我们的使命和愿景：“把数字世界带入到每个人、每个家庭、每个组织、构建万物互联的智能世界”，这是激发我们不懈奋斗的远大愿景和神圣使命。我们把它当成一个事业来做，既要仰望星空，又要手沾泥土，还要脚踏实地去完成艰苦任务，在优势领域实现创新领先，实现突破。随着数字化和智能化浪潮到来，我们认为，ICT 行业仍然是激动人心和充满希望的行业。

华为会持续服务好客户，持续加强研发投入，保持理性平实，凝聚力量、坚定前行，一如既往地练好内功、稳健经营。在复杂多变情况下，华为既要活下来，还要抓住机会成长，进一步开放透明，

创新领先，构建全球产业链，为客户提供安全可信的产品和解决方案，与客户和合作伙伴合作共赢。

01 记者：最近华为受到外界广泛关注，请问华为以什么样的态度、什么样的措施来解决目前遇到的问题，有没有信心渡过难关？

梁华：华为还是坚持以客户为中心、以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，这是华为过去三十年的核心价值观或者核心理念。

如果客户认可，我们就有发展机会。无论过去、现在还是未来，客户所需、华为所长，客户对电信行业发展的需求，终端用户对于消费品，比如说智能终端的需求，这些需求都是华为所长的，我们基于核心能力开发出产品和解决方案，就能更好服务客户。

我们将持续加强对研发的投入，一方面，把安全可信、有竞争力的产品做出来，快速响应客户，提供有竞争力的产品和服务。另一方面，加强对未知领域的探索，在优势领域中实现领先。面向未来，公司以技术创新与客户需求双轮驱动发展，在 ICT

领域和智能终端领域中形成了一定优势，并会持续保持优势。这一点，我们是有信心。

我们将激活组织、激活个人，同时简化流程、简化组织，使一线能更好地发挥主观能动性，激发组织活力。这是我们继续要做、并有信心做好的。另外，公司仍提倡要长期坚持艰苦奋斗，尤其是在思想、意识上面依然要保持奋斗的精神。

02

记者：加拿大事件，对华为的业务、业绩有没有影响？如何应对？

梁华：业务运作一切正常，大家都在聚焦工作，踏踏实实在本职岗位上做好本职工作。事件发生后，社会各界的人士对公司都表示关心，这里我要感谢全球所有支持华为和关心孟晚舟女士的人们。今天，大家每人桌子上放了一个杯子，就是园区咖啡厅的员工自发做的，上面印着“灯塔在守候、晚舟早归航”，表达了他们的关心。我本人与孟晚舟共事 20 多年，当然十分挂念她。从公司运作来看，我们就是聚焦业务、服务好客户。困难和挑战只会使我们更坚强。

03

记者：在当前复杂的环境下，有些供应商可能觉得与华为合作会承担一定风险，华为将如何解除国际和国内供应商的忧虑？

梁华：首先，我们给供应商发了一份声明，讲清楚发生了什么问题，说明了现有业务运作一切正常。在多年发展中，我们已与供应商建起了供应连续性的管理机制，比如在自然灾害中与供应商做到及时沟通，紧急处理。

其次，在三十多年合作过程中，华为与包括日本、美国、韩国、欧洲、中国在内的供应商建立起了非常好的信任与合作体系，实现了利益共享，荣辱与共。

第三，我们也有面对供应商的一套管理机制，来保障及时、良好的沟通。华为在整个业务发展过程中，自身有信心，也给供应商信心。

华为供应链体系、市场体系、研发体系、财务体系等各环节运作都正常。供应商、合作伙伴也感受到了华为在应对复杂环境和突发事件时的响应机制，更能够坚定地与华为开展良好合作。

04

记者：媒体上频频出现华为 5G 的相关报道，如何扭转局面？有没有美国企业想要跟华为合作？

梁华：没有。我们正好把精力拿出来真正服务好选择我们的客户，把精力和资源集中投入与这些客户的合作中。最重要的还是要把自身的事情做好。从技术和商业层面来看，华为更好地服务客户，相信客户也会自己做出选择，这是最重要的。如果产品的竞争力不行、解决方案没有优势、服务也不够好，说其他的都是没有基础的。

如今，5G 市场的机会才刚刚开始。尽管遇到了较大外部压力和困难，我们在商业上仍然取得了不错成绩。目前，华为已获得 26 个 5G 商用合同，与全球 50 多个商业伙伴签署合作协议，5G 基站商用发货数量超 1 万个，全球数量最多。华为拥有 1600 多项 5G 核心专利，占了整个 5G ESTI 标准的 19%，构筑了核心竞争优势。2019 年上半年，华为将发布搭载 5G 芯片的 5G 智能手机，并将在 2019 年下半年实现规模商用。

需要说明的是，华为在德国业务一切正常；在法国，积极参与法国各运营商 5G 建设；在日本，积极参与运营商 5G 标书答复和实验局测试；在新

西兰，政府对运营商 5G 方案有不同意见，但监管流程尚未走完，客户表示与政府继续斡旋，与华为合作保持不变。

05

记者：关于 5G 生态，能不能具体谈一下现在 5G 产业应用生态应该如何建立？华为鼓励哪些下游厂家进入 5G 产业生态共同推动快速产业对接？

梁华：5G 网络部署本身就涉及终端、系统设备、核心网、传输、承载等整个产业链，涉及成千上万家企业。面向这个场景的企业，大家都可以发力。在这个生态中，华为有竞争力的产品，与供应商、合作伙伴有将近十年的合作，产品化也有三五年时间，未来，我们将更多地投入 5G 产业，也将对未来 5G 发展进行判断。

5G 网络部署后，到底会有什么商业场景，有什么商业价值？很早，我们就设立了一个 Cloud X 实验室，希望能够跟业界参与者共同探讨面向 5G 的商业场景。目前还在与客户、解决方案提供商、标准组织、最终用户探讨商业场景，比如，利用 5G 大带宽、低时延、多联接的特性将业务都“上云”。这些商业场景就是非常强的生态。华为希望

能够与所有合作伙伴一起，更好地探索 5G 技术发展和商业应用。

06

记者：最近一系列事件，这种环境背后的主因是什么？今年跟以往有什么不一样？业内有评论说华为到了最危险的时候，您怎么看？

梁华：公司的发展会受到国际政治和国际贸易环境的影响，对大环境在此就不评论了。即使面临这些困难，我们还会继续沿着公司发展战略继续前行，不会因为有一些变化就发生根本性改变。我们要更好地服务客户，客户的信任和认可是华为在未来走得更稳、走得更远的重要基础。华为会坚定信心，通过与客户、合作伙伴的共同努力，更好地实现愿景和使命，为人类发展和技术进步做出贡献。

华为在发展过程中，从无线到 IP、IP 到 IT、IT 到智能终端以及云业务，华为的发展是基于核心能力。核心能力是什么？电子信息技术、数学算法以及芯片设计能力。我们的核心业务都是基于核心能力做的。如何更好地面向未来，需要做到几方面：

第一，合规运营。以法律遵从的确定性应对国际政治的不确定性。从 2007 年开始，我们跟美国公司合作，建立起了贸易合规运营体系。这套体系涵盖了市场、研发、制造、采购、供应链等全流程。严格遵守业务所在国的所有适用法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。另外，我们还建立了金融合规管理体系，从政策，组织，制度，流程等金融合规风险进行系统性管理。第二，开放透明。作为全球化公司，华为全球化运营将进一步开放透明，让所有客户、合作伙伴和利益相关人更深入了解华为。第三，持续加大自身优势领域投入。华为以客户需求和技术创新双轮驱动发展，聚焦 ICT 产业和智能终端，为客户创造价值，面对不确定性持续战略投入，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量，在优势领域形成战略领先。

07

记者：部分国家和地区对华为网络安全比较担忧，请问华为在安全方面有哪些措施和投入？

梁华：华为把网络安全和隐私保护放在业务运营中作为最高纲领，有全球网络安全与用户隐私保

护委员会，统筹整个公司在这方面的运作。董事会做了决策，我们将在公司范围内开展一次软件工程能力变革，投入专门预算 20 亿美元，用 5 年的时间来全方位提升软件工程能力，使得产品能够更好地面向未来以及更复杂的网络安全环境。

新技术发展和运营要求下，我们构建研发、制造、采购、市场的安全可信的运营体系。我们原有的体系在新环境下会进一步优化和完善。这个投入是基于长期需要，而不是为解决某一件事、为解决某一个国家的需求来做的，而是为客户需求和网络安全的真实需要而为。客户选择我们时，首先想到的就是，华为的产品是安全可信的。

08

记者：华为为什么坚持长期的经营模式，终端不开上市？

梁华：华为发展中坚持“力出一孔、利出一孔”，聚焦 ICT 基础设施和智能终端。智能终端今年发货超过 2 亿部。消费者业务也有十多年了，发展机制还是比较有效的。

现在，公司内部管理分了两大块：ICT 基础设

施业务（运营商业务、企业业务、云业务）和消费者业务。运作机制上，ICT 基础设施业务、消费者业务不太一样，但都是基于核心技术能力。两块业务发展，按照不同业务形态和内部机制，进行相应的管理运营。ICT 基础设施面向 To B 业务，消费者业务面向 To C，都会有相应的激励、管理机制。

09

记者：现在运营商业务承压的情况下，华为接下来会不会把更多的资源投入到手机以及企业业务？

加拿大事件，您会担心影响到手机业务吗？

梁华：不担心。手机更多是消费者选择。华为消费者业务要加强投入，引领未来，赢得消费者对终端产品、体验和服务的喜爱。这就是我们为什么在法国、意大利成立美学研究所等。美学研究所里有艺术家、社会学家、心理学家，就是专门研究流行趋势、设计美学以及艺术创意。如果能够引领或者更好地满足消费者的需求，消费者业务的发展就不存在您提到的那种担心。

华为有运营商 BG、企业 BG、消费者 BG 以及云 BU，每年都制定年初业务规划，决定对各业务发展投入。消费者业务这几年发展很好，投入也

会持续增加。手机的背后，包含了材料、散热、基本算法等核心技术，以及美学、工业设计等。华为企业业务立志将数字世界带入每个组织，包括遍布全球的政府及公共事业机构，金融、能源、交通、制造等各个行业。企业业务，未来行业数字化是非常大的机会，数字化、智能化会影响到各个行业。云业务，是未来加大投入的重点发展领域，因为云服务是未来行业发展趋势。也就是说，对于消费者业务、企业业务领域以及云业务，华为肯定都会持续加大投入。

10

记者：华为作为一家全球化的企业，怎么在中西方价值冲突的过程中保持平衡？

梁华：华为在全球 170 多个国家和地区开展业务，在所在国提出了“在当地、为当地”，真正为当地发展做出贡献。当然，不同国家可能有不同思维方式和经营环境。华为既是全球化运营的公司，也要根据当地国的经营环境做好本地运营。

一是，要做到开放透明。我们在当地运营，作为当地企业就要做出贡献。在哪个国家运作就要尊重当地国的法律法规、遵从联合国相关规定等。

二是，是社会责任。例如我们当地的一些 CSR 活动，我们致力于 ICT 人才培养的种子计划等等。

总而言之，无论东方还是西方，人类对于奋斗、持续贡献、扎实做好工作都是有共鸣的。我去出差，跟当地员工交流时都会说“奋斗”二字，奋斗是什么？奋斗就是在本职工作上扎扎实实做出贡献，就是全体员工真正围绕公司愿景使命，为客户做出贡献，为公司创造价值，也回报当地社会。

11

记者：华为全联接大会公布了“达芬奇项目”，为什么选择今年这个时间点公开？

梁华：没有什么特别原因，华为是一家很务实的公司，我们对人工智能的芯片投入了很长时间，今年做出来了，所以就对外发布。

华为对人工智能的投入主要是两部分，首先是公司内部，用在了技术服务领域和财务领域。例如，工程站点建设完工以后，过去是人工审核，费时费力，现在完工以后现场拍照上传到图片审核中心，人工智能进行审核，有疑问才会转到专家处理，极大地提升了运营效率。还有网络故障处理，也通过机器学习进行训练，人机协同来处理故障，既能快

速响应客户，也能提升内部效率和服务质量。

另外，我们在产品领域，终端领域也引入了人工智能。我们希望通过华为的投入，实现“普惠 AI”，让更多人能用得起、用得好、方使用。这也是今年发布人工智能芯片以及全栈全场景的初衷。

12 记者：华为公开了孟晚舟日记，想必您也看过这篇日记的内容，最大感触是什么？

梁华：第一感触是“人间自有真情在”。感谢全球所有对孟晚舟女士关心的人们。

13 记者：华为的云计算起步相对较晚，无论是华为的运营商 BG、企业 BG、消费者 BG，其实对云基础资源作用越来越突出，华为怎么做到全球联动？

梁华：我们去年成立了云 BU，专门负责云业务，提供云服务。同时，公司内部运营以及面向消费者都是在云上，这一套运营体系的责任主体也是云 BU。目前，华为云已上线 18 大类 140 多个云服务，超过 9 万名开发者基于华为云进行开发。

华为公司把云业务作为未来发展的重要投入

点。云业务是未来的发展方向，未来，会有越来越多的企业、政府、个人都在云上面使用它的应用时。除了华为自身的投入，我们还有很多伙伴，共同合作，把云业务做好。

14

记者：华为在美国基本没有用户，美国如何做出华为设备存在风险的判断？华为现在已经过了而立之年，如何继续保持增长？

梁华：第一个问题只有问美国了。第二个问题，我们认为未来世界会是万物感知、万物互联、万物智能。我们还是聚焦在万物互联领域，把万物互联做好，跟万物互联相关的感知领域和智能领域也会做一点，但是总体还是聚焦在联接领域，这已经是一个足够大的市场。内部来说，最大的挑战是怎么真正练好内功、稳健经营、提升经营质量。练好内功，就是怎么来激活公司所有的组织、团队和个人，真正地聚焦工作，在本职岗位上做出贡献，同时对做出贡献的员工给予合理的激励。

面向未来，我们也要调整生产关系，激发一线组织、团队的主观能动性，以及功能组织主动做好支持和服务。这也是我们现在讨论的一个重点。

15 记者：ICT 基础设施和智能终端，今年成长非常好，怎么看待明年成长？最近 3GPP 调整 Release 15 Late Drop 标准冻结时间，是否会影响未来 5G 的发展？

梁华：现在正在做明年的业务计划。现在看来，虽然面临挑战，但我们对明年的发展还是有信心的。我们也在讨论，怎么针对这些环境变化制定有针对性策略，使得经营更加稳健、业务发展更加有效。

对 5G 的发展进度来说，没有影响，因为 R15 针对 SA 和 NSA 的标准已经冻结并发布了，这是 5G 建网的大部分场景。对于整个 5G 来说，late drop 标准发布延后，从系统到终端的发展，并不受影响。

16 记者：怎么定位华为在国际 5G 赛道位置？

梁华：华为在全球参加了几十个 5G 网络的商用测试，测试数据表明华为目前的技术成熟度比行业其他公司至少领先 12 个月到 18 个月不等。华为 5G 在技术和商用上，均处于业界领先，是业界提供端到端 5G 全系统的厂商。这种领先

性得到了客户公开的认同。上个月在英国伦敦的全球移动宽带论坛上，英国电信（BT）的高管讲了一句话，“现在只有一家真正的 5G 供应商，那就是华为。”借客户说的话回答您的问题。

17 记者：ICT 产业供应链涉及到很多上下游企业，尤其是华为在全球有很多合作伙伴，如果在这方面遭遇到一些风险因素，华为有没有应急预案保障正常运营？

梁华：ICT 产业是一个高度依赖于全球供应链的产业，华为与行业全球最顶尖、最有竞争力的供应商合作（欧洲、美国、日本、中国等），以保证产品性能和质量的竞争力，客户也比较关注供应连续性。华为从 2012 年开始建立业务连续性管理体系（BCM），涵盖了研发、采购、制造、全球技术服务等领域，包括从前端怎么预防，出现问题怎么反应等方面。这样一套体系能够应对突发情况。

在整个发展过程中，华为通过专有风险管理体系预警，与全球主要合作伙伴、供应商进行提前沟通交流，建立了有效、友好的合作关系，实现合作共赢。

不经艰难困苦，何来玉汝于成

郭平

2019年新年致辞

2018年12月27日，中国深圳

“困难越大，荣耀也越大”，即将结束的 2018 年，印证了哲学家西塞罗的这句名言。在这极不平静的一年里，我们从未停下前进的脚步。2018 年，公司预计实现销售收入 1085 亿美元，同比增长 21%。

我们和全球领先运营商签定了 26 个 5G 商用合同，10000 多个 5G 基站已发往世界各地；全球 160 多个城市、世界 500 强企业中的 211 家，选择华为作为其数字化转型的伙伴；智能手机出货量超过 2 亿台，PC 业务和 IoT 智能家居生态也取得可喜的突破；华为云已上线 18 大类 140 多个云服务，与伙伴携手在全球 22 个地理区域运营 37 个可用区；我们发布了 AI 战略与全栈全场景 AI 解决方案，包括全球首个覆盖全场景人工智能的昇腾系列芯片，及相应的产品和云服务。

经营业绩是全球客户对我们最真切的认可，也是对质疑和排挤最有力的回应。在此，特别感谢客户、合作伙伴和社会各界对我们的信任与支持！感谢全球员工的努力奋斗，感谢员工家属们的支持和奉献！不管风云多么变幻，我们对供应商的采购政策不会改变，特别是对美国供应商一如既往，坚定不移地合作共赢。

新的一年，我们将迎来数字化、智能化新的发展浪潮，也会遇到更大的困难。我们必须苦练内功，提升经营质量，激发组织活力，奋勇向前，努力满足客户需求，实现战略领先。

聚焦战略，构建业务结构的韧性。我们要做好产品的投资组合，从产业吸引力和竞争力等角度对产品优胜劣汰，实现端到端的战略领先。要收缩一些多年没有竞争力的产品开发，把人员转移到战略机会点上去。我们要做到网络架构极简，交易模式极简，网络安全、隐私保护极优，只要产品极优、服务极优，就没有市场进不去。2018 年电信软件的投资组合改造优化是成功的，一部分骨干留在电信软件提升盈利能力，另一部分优秀员工输出到其他产业支撑战略发展。他们为相关体系的组织和业务变革树立了标杆，“寂寞英雄”也是伟大的英雄。

全面提升软件工程能力，打造可信的高质量产品。我们的产品和解决方案已经赢得全球 170 多个国家客户的信赖，一直保持着很好的网络安全记录，华为过去没有、未来也不会成为网络安全的威胁。今天，ICT 产品的可信成为客户最为关注的需求，而好的软件工程能力和实践，是产品可信的基

石。我们将以最高的标准要求自己，把网络安全和隐私保护作为公司的最高纲领。公司将通过 5 年时间，系统性提升软件工程能力，在每一个产品和解决方案中，都融入信任、构建高质量。

激发一线组织活力，对准多打粮食、增加土地肥力。通过合同在代表处审结项目，探索试点代表处以内外合规为基础、以财经指标和持续发展为牵引、以资产包为经营约束、以粮食包激发创造活力，提升人均贡献。逐步实现在中央集权的基础上，“机关手放开，一线放开手；机关管好钱，一线用好权”、“钱要体现公司意志，权要听得见炮声”的运作优化，通过优化生产关系来提升生产力，激发一线组织与员工的主观能动性，多劳多得多贡献。GTS、财经、供应 AI 变革应对准海量、重复、高频的低效作业点，利用人工智能的技术优先解决业务痛点和问题。

干部与专家队伍建设要对准作战胜利，建立稳定的职员体系。成功的反面不是失败，而是平庸。我们要避免干部队伍四平八稳平庸化，避免华为成为一家平庸的公司。我们的干部要有锐气，不要暮气，偏执狂和“疯子”才能成功；我们将继续敞开

怀抱，拥抱全世界的科学家，也要加强专家循环成长，“全科医生”和“专科医生”循环起来，通过考试考核来淘汰“南郭先生”；我们要通过职员体系建设，建立稳定、高效高质的运营体系和团队。

优化个人绩效导向，全营一杆枪。个人绩效管理不仅要对员工过去取得的责任结果进行评价，更要激发员工，促进个体及团队整体绩效和能力持续提升。在坚持责任结果的基础上，从单一强调“个人有效产出”，到同时考虑“为客户创造价值、对他人产出的贡献、利用他人产出的贡献”的牵引。学习谷歌军团的方法，组建突击队。

以奋斗者为本，贡献面前人人平等。探索人力资源政策导向一致性下，不同业务特性的激励结构差异性，组合各种激励工具手段，去匹配组织与个人的责任担当与贡献结果，以促进每一个组织与个人充满活力地主动追求更好的业绩，多劳多得。奖金激励既要激励当期贡献，也要牵引对未来的投入，不仅让“多打粮食”的工作得到当期回报，也要让“增加土地肥力”的努力获得合理收益。

以“利他”实现“利己”，合作共赢，优化营商生态。随着大国博弈加剧，未来的商业环境将更

为不确定，我们无法改变宏观大环境，唯有踏踏实实改善产业小环境。我们要加大全球产业布局与投资，切切实实为当地贡献价值，争取公平竞争的商业机会。要在内外部建立“场态”，积极与政府、媒体、伙伴、供应商、产业标准组织等进行沟通，我们每一位员工都是华为价值观的传播者、代表着公司的形象。我们也要理解西方价值观，运用西方思维解决在西方遇到的问题。

每临大事有静气，以法律遵从的确定性，应对国际政治的不确定性。走向全球化就是法治化，法律遵从与全球合规是我们在全世界生存、服务、贡献最重要的基础，我们要从公司政策、制度、组织、流程、文化、培训与宣传等方方面面，将合规落实到所有业务活动中，融入到每一位员工的思想意识与行为习惯。不因一时一事的恶性事件、挫折消沉了我们领先世界的锐气。我们会越挫越勇，相反是这些极端不公平事件，把我们逼向了世界第一。

过去三十年，我们以宗教般的虔诚服务客户，和客户、伙伴一起，把通信技术从象牙塔、实验室带到了各级城市及偏远地区，消除数字鸿沟，我们的产品联接超过三十亿人口，可以自豪地说，我们在人类文明的进程中刻下了深深的痕迹。

今天，华为作为 ICT 产业的重要领导者和贡献者，参与 380 多个行业组织、担任超过 300 个重要职位，每年贡献提案超过 6000 篇；我们在无线、光通信、数据通信、智能终端等领域，已经处于领先的地位。没有华为参与的某些 5G 市场，就像是没有球星的 NBA 比赛，打不出最高技术水平。在新技术的发展方向上，如人工智能、大数据、云计算等，我们也实现了和业界同步发展，我们站到了第一阵营的起跑线上。

展望未来，ICT 行业仍是一个激动人心和充满希望的行业，华为有三十年的积累，必将大有可为，我们每个员工也大有可为。数字化转型正风起云涌，智能化浪潮才刚刚启动，消费者渴望享用更先进、可信的数字技术与服务，数字化、智能化将是一个长期的进程，我们要在技术上创新求真，踏踏实实干出尖端成果。

伟大的背后都是苦难，困难和压力只会使我们变得更团结、更强大，我们一定能够实现愿景和使命：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

沉舟侧畔千帆过，乘风破浪会有时，任何艰难困苦，休想阻挡我们前进的步伐。

任总

国际媒体圆桌

2019 年 1 月 15 日，中国深圳

01

《Mobile World Live》Joseph Waring：您在军队的这段经历，怎样影响的您在华为的管理风格？现在华为在全球都面临着比较多的审查，华为与军方的这些联系，在怎样的程度上影响到华为的未来？

任总：在我入伍的时候，当时中国正处于文化大革命的动乱时代，工业、农业的运作已经完全混乱，国家处在极度困难之中，中国人在吃饭、穿衣的问题上都面临很大的困难。曾经在 1962 年时候我们每个人每年能分到的棉布只有 1/3 公尺左右，这块布是用来补衣服的。所以，我年轻时没有穿过像样的没有补丁的衣服。

当时中央希望要让中国每个人每年都能穿上一套新衣服，就从法国德布尼斯·斯贝西姆公司引进了世界最先进的化工设备，建立一个大型的化纤厂，希望通过生产化纤来给每个人提供一套化纤衣服。这个化纤厂在辽阳太子河边上，条件非常艰苦，当时，中国完全混乱了，调不动地方工程队伍，地方的工程队伍都不肯到那个艰苦地方去，所以中央只能调军队去修建这个化纤厂。

当时部队的工程能力比较低，像我这样刚刚毕

业的大学生就得到了使用。部队进入施工现场时，数十平方公里的现场，没有一间房屋，部队全部都睡在草地上，当时是七、八月份。后来工厂拨款建了大批的土坯房，漏风、漏水。那段时间我的体会：一是，接触了世界最先进的技术；二是，吃着世界上最大的苦。当时法国这个化纤厂，自动控制水平是非常高的，至少当时全中国还没有这么先进的工厂，这是我第一次知道了什么叫世界先进技术，还学会了吃苦。我们住在这种土坯房中，既不抗冻，也不防风，最低温度可以达到零下 28 度。当时中国处于极度困难时期，肉和油的供应极少，东北老百姓每个月供应的食用油是 3 两，相当于 150 克。没有任何新鲜蔬菜，这些蔬菜都是在秋天把白菜和萝卜用一个很大的混凝土池腌制起来，做成酸菜和酸萝卜，那么就吃半年的酸菜酸萝卜。主要食物是高粱，而且是很难吃的杂交高粱。我们一边学习最先进的技术，一边过着最原始的生活，这就是那段时间的经历，用一个词总结，就是“冰火两重天”。

但那段时间，我过得很快乐。那时在其他地方读书太多是要受批判的，唯有在这个工厂还可以读一读书，因为完全搞不懂这些现代化设备。那时候我是连队的技术员，由于工作努力，后来晋升到一

个 20 多人的小型建筑研究所当副所长，技术职级是副团级。我们那时的梦想，就是希望在改革开放大裁军之前，能够得到一个中校军衔再退伍，可惜没有实现。所以一直到现在，我都是一个没有获得军衔的退伍军人。

02

《金融时报》杨缘：根据记录，您在 1982 年参加了中国共产党的党代会，你为何没有参加其他的党代会呢？华为和中国共产党的关系是怎样的？

任总：我们在担负最先进的化纤厂的建设过程中，检验先进设备缺少一种仪器，这种仪器沈阳自动化研究所的一个技术员在国外看见过，告诉我是什么样子。我就用数学推导的方式把仪器的设计推导了出来，但是我对推导并没有把握，就曾去请教过东北大学的李诗久教授，来确定我的推导是否合理。得到他的肯定以后，我把这个仪器发明出来了。当时正好国家粉碎了“四人帮”，开始搞经济建设，国家在寻找好的案例证明科学技术是有用的，我的这个小发明就被夸大成了大发明，被各种报刊、杂志、电影纷纷宣传。由于广泛的宣传影响，我有幸

被全国科学大会选中，参加了全国科学大会。

大家都知道，在那个时代，不是党员连炊事班班长都当不了。我参加全国科学大会，却不是党员，上级很奇怪，所以组织给了帮助，让我成为了党员。当时我不能加入共产党的原因，不是我个人工作表现不好，而是我的家庭原因，当时我父亲是作为“走资派”被关进牛棚的。大家都知道，一个革命的知识分子，他的历史远远比一个工农干部要复杂得多，共产党的严格审查致使他十年没有平反，所以我不能入党。我 1978 年入党后，当时国家提倡干部要四化（年轻化、专业化、知识化、革命化），我又符合条件，就推荐我去参加十二大选举，我就被选上了。可惜那时候太年轻，对党在这个大时期的大改革什么也没听明白，这是十分遗憾的，我那时是个单纯技术观点的“呆子”。我是永远地热爱祖国、拥护中国共产党的，但是我绝不会做伤害世界任何国家的事情。

03

美联社 Joe McDonald: 我们知道过去两周或者最近一两个月以来您面临了很大的压力，所以今天很感谢您和我们交流。我的问题和安全相关，最近

我们看到很多国家政府，包括美国、澳大利亚政府提出的安全的担忧，其实他们并不怀疑华为技术的可靠性，而是看起来担心华为，甚至是担心所有中国公司。因为毕竟在中国，如果共产党要求企业做一些事情，企业必须服从。所以我想知道对于华为的外国客户，您能给他们怎样的保证，华为能够保护他们的网络安全，保护他们信息的机密性？另外考虑到中国法律的环境，您的担保有怎样的限制？

任总：首先，过去 30 年来，华为公司在 170 多个国家，为 30 多亿人提供服务，保持了良好的安全记录。其次，华为是一个独立的商业公司，我们在网络安全和隐私保护上是坚决站在客户这边的。我们决不会去危害任何国家，伤害任何人。第三，中国外交部也做过澄清，中国没有任何法律要求企业安装后门。华为公司和我个人也从来没有收到过任何这样的要求。

记者：很抱歉我不是想跟您在这个问题上去争论。但是美国政府也好，澳大利亚政府也好，他们会说您是卖网络设备给客户的，任何一个客户选厂商的时候，他必须是完全信任你，因为它是把整

个国家电信网络基础设施运行最机密的数据放到你的手上了。如果说中国的国安部找到华为一定要求为他们做一些事情，华为能做什么？华为将做什么？来保证华为对您的客户或者所在国不是一个危险？

任总：那我把公司卖给你。

记者：我倒是刚刚买了一个华为小产品。

任总：如果你买不起的话，我就要把这家公司关掉。我们已经明确，我们只是以客户为中心，绝不做危害客户的任何事情。我认为苹果公司给我们做了榜样，我们就向苹果学习。当我们面临要侵犯客户利益的时候，宁可关闭公司，也不会被利益所驱使，而去做不应该做的事。

04 《华尔街日报》Dan Strumpf：我们知道您的女儿一个多月前在加拿大被扣押，了解一下您对于整个事情的感受？第二个问题，您是不是觉得孟女士是因为是您的家庭成员之一才成为这个事情的**目标？**

任总：孟晚舟的事情已经进入了司法程序，

我在这里就不再做评述。作为孟晚舟的父亲，我是十分牵挂她的。在这个事件和这段时间里，我非常感谢尊敬的威廉姆·亨克（William Ehrcke）法官的公正，感谢约翰·吉布卡司利（John Gibb Carsley）检察官和凯利·斯卫福特（Kerri Swift）检察官。感谢加拿大阿诺特（Alouette）女子监狱的人性化管理，以及狱友对晚舟的善待。我也感谢中国政府维护孟晚舟作为中国公民的权益，为她提供了领事保护。我相信加拿大和美国的法律体系的公开、公平、公正，以及后续会给出公正的结论。所有事件的证据将来全部公开以后，我们再来对这个事情判断。

05

彭博社 高原：您作为一个父亲，怎样看待女儿被这样对待？是不是因为孟晚舟是您的家人，所以美国和加拿大政府才会做这样的事情？您自己的想法是怎样的？

任总：我没有看到美国司法部和加拿大司法部沟通的邮件，如果他们把邮件全部公开的话，我才能猜测他们是不是因为我的女儿才这样。因此将来还是看法庭公开他们之间往来的沟通，我才知道是

不是针对我女儿。

06

CNBC Arjun Kharpal: 刚才您回答美联社记者的问题，您提到苹果的例子，我记得当时是美国相关机构要求苹果提供用户数据，然后苹果告上了法院，您指的是这个吗？也就是说中国政府如果要求从华为的网络中抽取数据，华为也会提起上诉吗？那第二个问题，您有没有跟美国的相关政府机构进行一些沟通？有的话，主要是哪些方面、哪些内容？

任总: 首先，我们跟美国政府没有沟通的管道，互相不理解。至于将来，如果出现网络安全方面的事情，我已经讲得很清楚了，我们绝不会做侵害客户利益的事情。

07

《财富》Eamon Barrett: 外国对于华为安全的担心，一方面是由于您的军方经历，另外一方面担忧来源于中国政府或多或少是以某种形式持有华为的。华为对外宣传完全是员工持股的公司，但是对外股权和结构上却是一个秘密，这方面的信息公开或者上市，是可以很大程度上缓解这种担忧的。

华为的持股结构，为什么如此神秘？

任总：大家都看到，资本至上的公司成功的故事非常少，资本是比较贪婪的，如果它有利益就赶快拿走，就失去对理想的追求。正因为我们是一个私营企业，所以我们才会对理想有孜孜不倦的追求。我们从几百人开始就对准一个“城墙口”冲锋，几千人、几万人、十几万人还是对准同一个“城墙口”冲锋。对着这个“城墙口”，我们每年研发经费的投入已经达到 150-200 亿美元，未来五年总研发经费会超过 1000 亿美元。资本公司是看好一个漂亮的财务报表，我们看好的是未来的产业结构，因此我们的决策体系是不一样的，我们很简单的，为人类进入信息社会而奋斗。

同时也告诉你们一个信息：我们公司 96768 名持股员工，前几天也就是 1 月 12 日，在 170 个国家、416 个投票点完成了新一届持股员工代表的选举，这个选举过程历时一年，先是对治理章程的宣传，让员工明白公司的治理架构是什么；然后分层分级地推选候选人，每层候选人都要自我宣讲，争取持股员工认同他，他不是被选上，只是被提名。这些提名再被汇总到更上一层组织，再更广泛争取民意，完成一定的收敛。这个收敛以

后的名单再会由各级高层组织审议和协商，听取民意和调查，然后再次收敛，最后向选举委员会汇报，汇报之后再返回去，收敛到两百多人，然后放到信息平台上，公开征求意见，再进行投票。确定候选人名单。

1月12日，我们完成了全球的投票，这几天信使们正背着这些选票往回飞，持股员工代表大会就是公司的最高权力机构。公司所有权的归属是96768名持股员工，这些人要么是华为在职员工，要么是曾经在华为工作多年后的退休员工，没有一个非华为员工持有一美分股票，没有一个外部机构持有一美分股票，政府任何部门没有一美分股票。公司专门有一个保存股权数据的库房，欢迎记者们去参观、抽查。

我创业的时候并没有钱。我从军队转业，我们夫妻二人一共拿到3000元左右人民币的复员费。当时深圳要求公司注册资本最低是两万元人民币，我通过集资的方式获得21000元的资金，注册了这家公司。今天，我个人在华为持有股票占总股数为1.14%，我知道乔布斯的持股比例是0.58%，说明我的股权数量继续下降应该是合理的，向乔布斯学习。

08

《金融时报》杨缘：去年非盟中心的通信被攻破了，华为为非盟大楼提供了相关设备，请问华为对此如何回应？如果有任何中国人或者外国人在中国违法犯罪，在华为手机里留下了一些线索，请问华为是否会配合中国司法机关来解决这个问题？再例如，不管是中国人还是外国人，在海外犯法了，华为应该怎么做？

任总：无论是华为的中国籍员工或非中国籍员工，只要违反当地法律，我们都会配合司法机构调查。我们坚决反对员工任何违反法律的行为。公司内部有非常庞大的内外合规管理系统，用来预防这些事件，违反后，有纪律部门来处置。华为公司未来的规模可能还会更大，云时代的网络社会更复杂，如果我们不用纪律来约束自己的行为，可能我们会不堪重负。

至于非盟的网络被攻破，和华为没有关系。

09

《财富》Eamon Barrett：跟着刚才您提到的纪律措施这个问题，上周华为波兰子公司一名员工涉嫌间谍罪被拘捕，我们现在知道华为已经开除了这名员工，而且是并没有等待任何的证据或者法庭

审判的情况下就已经开除。联想到孟女士的例子，在 12 月份的时候被扣押，从华为所有的努力来看，似乎是假设孟女士是无辜的，那为什么在两个案子上的处理不同？为什么在波兰的案子上直接被开除，而在加拿大的案子上分厘必争？

任总：这两个案件都涉及正在进行的法律程序，除了公司已正式声明的内容之外，我无法发表更多的意见。

10 彭博社 高原：回到华为公司业务层面，我想知道最近某些国家考虑到网络安全而停用华为的设备，对华为本身的业务有哪些影响？华为未来会有哪些动作，或者您自己觉得华为应该怎样做，在未来的欧洲及美国等一些发达国家、五眼国家这些地方更好地进行正常业务？

任总：首先，客户有接受我们的，也有不接受我们的，不是现在才存在这个问题，过去也有这个问题。如果不接受我们，只是少数议员和官员的意见，他们不代表政府规定，我们要积极去沟通。如果上升到政府规定，那我们就不在这个国家进行销售。

围绕现在的争论点是 5G，4G 以下大家还没有争论。没有争论的地区的产品，我们还要继续销售。有少数国家决定不再购买我们的产品，我们就把愿意购买我们设备的国家做好，用优秀的网络说明我们是值得信任的，这也是一个技术上的和平竞赛，我认为这是公平的。

11

美联社 Joe McDonald: 我们知道前期中国政府出于国家安全方面的原因，逮捕了两名加拿大人。昨天我们看到新闻报道，中国法院针对加拿大一位涉嫌毒品走私的人，判处了死刑，现在有一些中国以外的人暗示被捕的两个人本质上就是中国政府抓的两个人质，是回应加拿大政府对您的女儿孟女士的扣押，包括死刑的判决可能也受到这件事的影响，所以他们似乎在暗示不管是公司也好，还是您个人也好，都是中国政府通过抓几个人质或是通过政治影响毒品走私的案子在帮助华为，对此您有什么样的感想？

任总: 我不知道这件事情的来龙去脉。

12

《华尔街日报》Dan Strumpf: 我们看到华为 5G 未来发展受到一些新的限制措施，下一步有可能受限制的范围更广。上周波兰的官员也表示，北约国家应该针对华为发布统一立场，所以考虑到这些可能受到的限制措施，华为将有很大一部分市场可能进不去。不管是从商业的角度，还是从声誉的角度，这对华为意味着什么？华为未来如何应对？

任总: 首先，波兰的提议是否能起到作用，我不知道。因为波兰这个国家力量很小，能否有这么大的推动。德国、法国可能影响要大一些。波兰的企业能不能起到作用，我现在还不知道。即使波兰能实现它的想法，对我们公司也并不重要。因为华为不是上市公司，我们不需要一个漂亮的财务报表。当这些国家不买我们的产品的时候，我们就适当收缩，只要能养活自己的员工，我们就有未来。

我们每年研发投入 150 亿到 200 亿美金，投入强度在世界排名前五。我们已经获得授权专利 87805 件，其中在美国的核心技术专利是 11,152 件。我们参加了 360 多种标准组织，贡献了 54,000 多件提案，在通讯领域我们的能力是世界最强的。所以我相信，不选择华为的国家和选择

了华为的国家在将来会有对比的，我们不能限制他们的选择。

华为在 5G 上做了很多努力，现在已签订了 30 多个 5G 合同，发货 25000 个基站，2570 项 5G 专利。我们只要把产品做好，总会有人想买的；产品不好，再怎么宣传，别人都不会买。我们唯一能做的就是简化内部管理，让内部集中精力把产品做好，把服务做好，这才是我们真正应对这个变化世界的永不改变的方法。

世界上做 5G 的厂家就那么几家，做微波的厂家也不多。能够把 5G 基站和最先进的微波技术结合起来，世界上只有华为一家能做到。基站不需要光纤就可以用微波超宽带回传，这是一种非常经济、非常科学的方式。它特别适合地广人稀的农村，不要认为农村就是穷的地方，美国大量的别墅区就是很分散的高档农村，没有光纤的话，它怎么看 8K 电视？如果不靠华为，它需要非常高的成本才能实现，到时不是这些国家禁止华为的 5G，而是求华为把这种 5G 卖给它。当然，华为是以客户为中心，有可能还是会卖的。

13

CNBC Arjun Kharpal: 您之前提到，如果中国政府要求您提供网络里面的数据，或者在设备里面安装后门，您会明确的拒绝，不会去服从这样的要求。但我们知道您也是一个共产党员，你怎么才能够拒绝政府或者党对您提出的要求，以什么样的方式去跟这样的要求进行斗争？面向您的客户，你通过什么样的保证让他们放心，说“出现这样的事情，我不会去服从”？

任总: 我们公司是一家商业公司，商业公司的价值观是以客户为中心，所以我必须遵守商业规则。至于我个人的政治信仰，和我们商业行为不一定有密切关系。所以我刚才讲得已经非常清晰，就是坚决不会做这个事。今天的采访通过报纸登出去以后，未来 20-30 年，也许我还活着的时候，大家会记得用这句话来验证我的行为。

记者: 接着问一个问题，之前我们提到苹果的例子，他们不服从政府的要求，甚至把政府告到法庭。中国有没有这样的法律制度给华为这样一种可能？

任总: 我不执行政府的要求，应该是政府来告我，而不是我去告政府。政府告不告我，我就知道了。

14 《Mobile World live》Joseph Waring：我们
现在看到，中美之间似乎不仅仅只是贸易战，甚至有人说看到了新冷战的苗头。想问一下，其实过去我们看无线通讯技术的阵营主要是两派，一个是 GSM，一个是 CDMA，您能不能预测一下未来有没有可能出现两种技术阵营：一个是中国主导的技术阵营，加上美国主导的技术阵营，比如手机平台上，我们有安卓的平台，也有 IOS 平台。

任总：我们这个世界曾经在铁路的建设上走过窄轨、标准轨和宽轨共存的时代，这给世界的运输行业增添了非常多的麻烦。在通讯领域也有多标准的时代，给网络建设增加了非常多的成本，3G、4G 都是这个问题。为了使通讯网络能够统一起来，我们共同在 5G 上达成了一个标准，这就是为迎接人类社会走向一个智能社会打下了基础。如果人为地把它分为两个世界，我认为对世界智能社会的进步是有害的。技术科学家的理想和政治家的智慧会决定人类社会的未来。我个人是坚决支持世界建立统一标准的。

15 《华尔街日报》Josh Chin：有加拿大人在中国被扣押，包括被判处死刑，您刚刚提到这和华为无

关，但在外界有些人看来就是觉得有关系。您觉得这个事件是有助于孟女士被释放还是有负面影响？另外请问，您和孟女士之间个人的关系怎么样？这个关系投射到华为的工作环境之下是什么样的情况？

任总：首先我不清楚这些事件之间的相关性。孟晚舟事件，我们是通过法律手段来捍卫我们的权利。

对于我们父女之间的关系，既亲密也不亲密。说不亲密的原因，是在女儿很小的时候我就当兵去了，每年有 11 个月不和孩子在一起，剩下探亲的 1 个月，我在家的時候他们去上学，放学吃了饭他们要做作业，所以在他们的孩童时代、青年时代，我们的连接不够亲密。第二个时期就是创业时代，为了生存而奋斗。我基本每天 16 个小时在办公室，无法顾及这个家，所以我的三个儿女和我都不亲。从父亲这个角度来说，我觉得是亏欠他们的。我曾经和他们谈过话，我问“是爸爸小时候天天和你们在一起玩捉猫猫好，还是像今天创造一个平台给你们提供机会好？”他们说“还是创造平台好”，所以他们就谅解了小时候我没有抽时间陪他们捉猫猫。

在工作上，我们是一个流程化的公司，更谈不上家庭关系。而且我也不直接管辖孟晚舟的工作，所以我们的交流也不多。将来我退休以后，尽可能去弥补关系。

16 彭博社 高原：接着刚才问，您现在有退休的打算么？另外两个关于美国方面的问题，您之前说没有很好的管道跟美国政府沟通，那现在这么多外媒坐在这里，您如果想有一些给美国政府说的话，您最想传达的信息是什么？另外，之前特朗普发了 Twitter 说，如果干预孟晚舟的事情对中美的贸易战谈判有利，他会去做这件事情，您怎么看待特朗普这个人？

任总：第一个问题，我的退休就看谷歌什么时候发明出新药使人长生不老，我在等这个药呢。

第二个问题，如果问我想通过媒体对美国说一句话，那就是“合作共赢”。因为越来越高科技的世界，越来越不可能由一个国家、一个公司完整地完成一件事情。在工业时代，一个国家可以独立做一台完整的纺织机、一辆完整的火车、一艘完整的轮船，而且信息社会相互的依存非常高，才能推动

人类社会更快的进步。人类信息社会未来的膨胀是无限巨大的，所以任何一个市场机会都不可能由一家公司独立完成，需要有千万个公司共同承担。

第三个问题，对于特朗普总统说“要把孟晚舟的事件管起来”，那我只能等等看，我现在不能作出判断。对特朗普总统的个人看法，我还是认为他是一个伟大的总统，敢于把税收大幅度降下来，这是有利于美国产业发展的。随着人工智能大规模在工业和管理中的使用，过去工会问题、福利问题、罢工问题……都会随之而解。减税是有利于投资，相当于挖了一片洼地，有利于水流进去。但是只有善待所有国家，善待所有公司，大家才会积极投资，投资产生效益，才能弥补税收的减少。如果动不动就吓唬一些国家，吓唬一些公司，动不动就抓人，谁敢到美国去投资，税收创造的优越环境就不能发挥出作用。

17

《金融时报》杨缘：很多人认为，目前美国对华为5G的怀疑不仅是因为技术性问题，还有政治性问题，华为已经成为中美冷战的代表，您怎么看待这个问题？

任总：首先，华为没有这么伟大，中美两个大板块之间的冲突，怎么会让华为这颗小芝麻夹在中间，我们能起什么作用呢？中美贸易冲突，至今对我们并没有产生多大影响，我们预计 2019 年还会增长，但增长幅度估计不会超过 20%。

第二，现在西方有些人认为华为设备运作有阴谋，这种意识形态就像工业革命时期砸坏纺织机一样，认为先进的纺织机破坏了世界。华为卖的是一个裸设备，这个设备上没有意识形态。这个设备是由运营商来掌控的，不是华为。所以，我们不要回到工业革命砸毁纺织机的时代。

18

《财富》Eamon Barrett：有两个问题，之前您提到整个电信行业的相互依存度是非常高的，我们也看到去年中兴由于美国的出口制裁基本上是停业了相当长一段时间，如果美国也针对华为实施出口管制的话，会不会让华为的生意无法运转？第二个问题是，我听说很早之前，在华为生产交换机的时候，您与江泽民见过一次面，提到电信交换机与国家安全息息相关的，想跟您确认一下是否有过这样一次会面，电信行业是否真的与国家安全息息相关？

任总：第一，这些年我们科研性投入这么强大，做了这么多努力，我们与中兴是不一样的，不会发生中兴那样的事情。华为公司的政策和基本商业准则是遵守业务所在国所有适用的法律法规，包括联合国、美国、欧盟适用的出口管制的法律法规，我们一直致力于建设完善合规体系。

假如真的发生了这种情况，对我们有影响，但不会很大。因为全世界的运营商都会继续信任我们。我举几个例子，在日本海啸引发福岛核电站泄漏时，与难民逆向前进的是华为员工，他们冒着生命危险在两周内恢复了 680 个基站，为抢险救灾做出了贡献；孟晚舟也是这个时候从香港奔赴日本，整架飞机上只有两个乘客。我们不是见到灾难就逃跑，而是为了人类安全，迎着灾难向前进。印尼海啸，我们有 47 个员工，在 13 小时内就把海啸灾区 668 个基站恢复了，支持了抢险救灾。在智利 9.1 级大地震的时候，我们有 3 个员工在地震中心区失去联络，公司准备派抢险队去抢救这些员工，问我的意见，我认为，地震还在，如果派队伍进去，会蒙受更大的灾难，我们只有耐心等待他们的信息。当这些失联的员工第一个电话打给他的主管，主管就说了哪个地区的微波站坏了，他们

三个人继续背着背包去抢修这个微波站。他们的事迹，我们后来用真人拍了小电影。事后我去看望过这个员工，刚好智利首富送了我一箱非常好的葡萄酒，我就赠送给他了。大家知道非洲不仅有战争，而且是疾病频发的地区，我们有很多员工都得过疟疾，大量员工在这些疾病和贫穷地区穿越，如果你们需要照片，可以让公共关系部提供。从这些事情也可以解释，我们不是上市公司，不是为了财务报表，我们是为了实现人类理想而努力奋斗。不管条件多艰苦，我们都在努力。

第二，我个人也到过尼泊尔珠峰5200米的地方，去看附近村庄的基站。我说过“我若贪生怕死，何来让你们英勇冲锋？”如果我们是一个资本至上的公司，我们不会有这个行为。华为过去30年，为世界偏远和贫困地区的进步做出了努力，甚至有些人献出了生命，我们不要忘记他们，不要忘记华为为人类社会做出了贡献，更不要用猜疑来诠释事实。

第三，江总书记视察过我们公司，当时公司规模还很小，水泥地板都还没有干，江总书记没有做过具体指示，但鼓舞我们努力。记者所说的那些话我没有听说过。

19

《华尔街日报》 Josh Chin：两个问题，您现在脑子里想的未来作为公司 CEO 的接班人是谁？第二，在华为文化的打造上，您发挥了什么样的角色？华为的文化是以进攻性，高要求著称，大家也经常概括成狼性的文化，在文化塑造上您做了哪些事情？为什么文化如此重要？

任总：华为公司存在的唯一理由，就是为客户服务，权力是为了推动共同价值观的动力和润滑剂，谁来接班，谁就有权力去推动价值观，起到动力和润滑剂的作用。如果权力不受约束，就会阻碍和破坏这个价值观。我们的治理章程是力图实现分权、共进、制衡，使权力闭合循环，以及在循环中科学更替。

公司的命运不能系于个人。否则个人遇到安危，公司就不运行了？面向未来不确定的生存与发展环境，我们唯有坚持集体领导，才能不断战胜困难，取得持续的胜利。集体领导机制的生命力与延续性，是通过有序的换班机制来保障的。所以，今年我们已经完成了 170 个国家、96768 名持股员工的选举，这要形成新一届的权力机构。通过制度交接班，才能确保公司“以客户为中心、为客户

创造价值”的共同价值得到切实的守护与长久的传承。

我们分成了几层治理机构，每层治理机构责任聚焦明确，又分权制衡，避免权力过于集中或者因不受约束而被滥用。比如，建立核心精英群体，是由退出董事会、监事会的高层领袖组成，维护公司长远利益，掌握治理领袖的选拔，这个设计吸取了欧洲著名管理学家马利克的观点，也吸收了欧洲和世界各国重要百年公司的治理经验。董事会的选拔是“任人唯贤”，资历不重要，他们的责任是多种粮食，改变土壤肥力，带领公司前进。监事会“任人唯忠”，对董事和高管的勤勉履责予以监督。所以，权力在闭合中循环，在循环中科学更替。

现在轮值董事长有3位，每个人当值6个月，在当值期间是最高领袖，最高领袖是置于法下，这个“法”就是治理章程；也置于集体民主中的。比如，当值轮值董事长可以提议，3位轮值董事长商议以后，是否能将提议上常务董事会讨论；7个人组成的常务董事会通过表决，也只能形成提案，交给董事会表决；董事会多数表决通过，才能成为文件。董事长代表了持股员工代表大会，对常务董事会进行规则管理，常务董事会和董事会的运行必须遵循

治理章程的规则。监事会是对董事行为进行监督。所以，谁是接班人，不知道，在循环更替中自然会产生，而不是我指定的，因为我不是沙特国王。

20 **CNBC Arjun Kharpal:** 想知道您对 2019 年的业务展望，我们看到华为的一些竞争对手，包括像爱立信，他们的日子很难过，这会不会帮助华为进一步去发展业务的多元化？2019 年收入的目标现在有没有数字了？

任总: 2019 年，我们可能会碰到国际环境的很多挫折，所以刚才我说我们的增长不会超过 20%，估计在 1250 亿美金左右。我们也不会乘人之危去抢占爱立信、诺基亚它们的市场。而且现在整个环境对它们是有利的，因为有些国家限制我们不能进去，没有限制它们，它们的机会就比我们更多一些。

21 **《金融时报》杨缘:** 第一，关于孙亚芳女士，您可以解释一下她在国家安全部、华为的两个关系吗？第二，华为和解放军的商业关系，有多少收入来自

军方或者和军方有关的机构？第三，华为和军方或者军方相关机构在研发方面有无合作？

任总：第一，孙亚芳的简历，公司网站上有公布。第二，可能有少量民用产品进入，数量我就不太清楚，因为不是作为主要客户。第三，我们和军队的研发机构没有合作。

22

《华尔街日报》Josh Chin：您之前提到特朗普总统，还提到了美国的投资环境，想听听您的观点。中美之间的贸易战，一部分是说美国公司在中国市场的市场准入或者公平竞争的机会不够，比如说华为现在也进入了云这样一个领域，其实这个领域对于美国企业限制还是非常多的。那您是不是觉得，中国应该进一步地向美国市场开放，然后来缓解目前的贸易的这个状况？如果是的话，对于中国的科技企业会有怎样的影响？

任总：我一贯支持开放政策，但是我没有决定权。

我可以讲个故事给你们听。2003年，思科与我们有一场旷世纪的官司，当年华为还是“毛毛

虫”。我们遭遇了这么巨大的泰山压顶的官司，那时候我的精神压力极大，主要是没经验。但是，我从来不会去煽动民族情绪和民粹主义来抵制思科，从而解决我们的官司问题。几年以后，钱伯斯与我在机场会谈，他非常清晰地知道我们对思科的态度。因为我们知道，中国这个国家唯有开放、唯有改革才能有希望，不能为了华为一家公司，中国不开放。

又比如，美国突然不采购华为手机这种大事件出现时，中国有些民众提出要抵制苹果手机。我们的态度是不能为了我们一家公司牺牲了国家利益，牺牲了国家的开放改革政策。当我们近期在西方受到很严厉的挫折，我们还是支持我们国家继续走向更加开放。因此，我认为，中国只有更加开放，更加改革，才会形成一个更加繁荣的中国。

非常感谢大家花这么长时间来听我唠叨，我的讲话不尽科学，也不尽完善，通过一个断面，我们之间有了简单的了解。相信我们将来还会有机会再见面，我们可以对一些少量问题深入交流。今天的题目是非常广泛的，广泛是有利于我回答，我就怕你们对一个问题盘根究底问到底。我们今天认识

了，将来有机会坐在一起喝咖啡，有时候也可以说一些随便的话，但是不要把随便话都当成新闻话，那么我们会更多推心置腹。我衷心感谢大家今天的光临，谢谢。

任总

中国媒体圆桌

2019年1月17日，中国深圳

01

《财经杂志》谢丽蓉：华为最近遇到了一些困难，请问华为内部是否系统地评估过，这么多年的研发创新投入是不是可以抵抗这些困难？

任总：应该说，我们今天可能要碰到的问题，在十多年前就有预计，我们已经准备了十几年，我们不是完全仓促、没有准备的来应对这个局面。这些困难对我们会有影响，但影响不会很大，不会出现重大问题。

记者：那么在现在的环境下，您怎么理解自主创新对中国公司的意义？

任总：我从来不支持“自主创新”这个词，我认为，科学技术是人类共同财富，我们一定要踏在前人的肩膀上前进，这样才能缩短我们进入世界领先的进程。什么都要自己做，除了农民，其他人不应该有这种想法。自主创新若是精神层面我是支持的。也就是说，别人已经创新，我们要尊重别人的知识产权，得到别人的许可，付钱就行。如果我们重做一遍，做完一遍，也要得到许可，还是要付钱，这是法律。当然科学家都是自主创新的，我指的是我们这种公司的工程创新。

02

《得到 APP》李翔：我想接着问一下，华为对这次反全球化浪潮所做的最坏的预案是什么？

任总：外面的变化对我们没有这么大的影响。因为我们有信心，我们的产品做得比别人都好，让别人不想买都不行。我举一个例子：全世界能做 5G 的厂家很少，华为做得最好；全世界能做微波的厂家也不多，华为做到最先进。能够把 5G 基站和最先进的微波技术结合起来成为一个基站的，世界上只有一家公司能做到，就是华为。将来我们 5G 基站和微波是融为一体的，基站不需要光纤就可以用微波超宽带回传。有人说过去这只适用于广大农村，但 5G 是超宽带，微波也是超宽带，这也适合广大西方国家。因为广大西方国家遍地都是分散的别墅，是要看 8K 电视、高速的信息消费，那就需要买我们的设备。当然，它可以不买，那就要付出非常昂贵的成本来建设另外的网络。我们在技术上的突破，也为我们的市场创造了更多机会，带来更多生存支点。所以，我们没有像外界想像中的那么担忧。

03

《环球时报》范凌志：长期以来，西方对包括华为在内的中国企业最常见的指责就是盗窃知识产权，

请问您怎么看待这个话题？

任总：我不能代表中国企业，只能代表华为。华为在美国经历了几场大官司，都获得良好的结果。华为现在 87,805 项专利中，其中有 11,152 项核心专利是在美国授权的，我们的技术专利对美国的信息社会是有价值的。我们已经和很多西方公司达成了专利交叉许可。华为不能代表别的企业，但是我们自己是绝对尊重他人知识产权的。

04 新华社 白瑜：为什么中国没有产生像高通那样通过知识产权授权模式进行发展的企业？深圳有一些企业，他们有自己的知识产权，由于遭遇知识产权官司和国外公司的围堵，他们没有办法，只好向产业链的下游下沉。想问您，中国知识产权体系应该要怎么调整？

任总：如果我们把知识产权当成物权，可能国家的科技创新发展会更加好一点。就是知识产权法若是物权法的一部分，侵犯知识产权就是侵犯物权，这样的环境有利于原创发明。没有原创发明，哪有未来的“高通”呢？我们应该认识到，知识产权保护是有利于国家长远发展的，而不是西方拿来

卡我们的借口。因此，我们国家首先要不支持假货、不支持山寨，而是要支持原创、保护原创。有可能今天经济发展速度会慢一些，但质量就会更好一些，就会出现越来越有竞争力的公司。

05 新华社 白瑜：现在外界有一种感觉，好像又重新回到麦卡锡时代，以共产主义为帽子，加到一些企业或者个人身上进行打击。您有没有感觉到，中国《情报法》尤其是第七条颁布之后，会对华为国际市场造成一些障碍？您觉得有没有必要通过一些渠道对它进行合理的诠释？

任总：首先，对于释法的事情，我们说了不算。但是政府已经表态，外交部做了明确澄清，中国没有任何法律强制要求任何企业安装后门。

第二，中国还要强调，企业在任何国家都必须遵守业务所在国所有适用的法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。

06 深圳卫视 苏荣才：任总您好，我在深圳做新闻工作很多年了，在我印象当中，华为在过去 30 年当中，

像这么密集，您亲自出面，连续几天与媒体会面，以前是很少见的。包括外媒都在说，今年任总会见记者是一个比较罕见的安排，是为了应对当前华为所面临的罕见的特别困难，不知道您对这个评价是否认同？这个安排，主要是想传递什么信息？另外一个问题，西方一些国家政府对华为网络安全的指责，您认为这是出于历史的偏见，还是华为确实有需要加强的地方？华为如何消除西方国家的担忧？

任总：第一，见媒体是公共关系部逼的。他们说，这段时间我们要给 18 万员工和广大客户都要传递信心，让他们多了解我们、信任我们，也同时给社会释怀，其实我们没有遭遇多大困难。你可能没参加过我们的内部会议，开会都是群情激昂的，没有感觉到有多大困难。但是外界不知情，我们需要传递一些信心，需要我说说话来起一些作用。所以，见媒体就是给社会传递一种信心。当然我们今年的收入增长速度可能会放慢，估计增长不会超过 20%。

第二，关于网络安全问题，要把信息安全和网络安全区分开来，现在混淆在一起了。华为 30 年来在 170 多个国家、为 30 多亿人提供了网络服务，

有良好的安全记录。但是我们还需要不断进步。我们现在要重构软件架构体系，朝着“网络架构极简、网络交易模式极简、网络极安全、隐私保护遵从 GDPR”这四个目标的要求。我们在未来五年大量投入研发费用，做全世界最好的网络。五年以后，年销售收入可能比今年多一倍多。

07

《第一财经日报》李娜：我记得 2014 年第一次采访您的时候，您说“华为有什么神秘的？揭开面纱就是皱纹”，印象特别深刻，现在五年过去了，您觉得华为的面纱真正揭开了吗？现在国际上质疑的声音好像更多了。

任总：那就是皱纹更多了。因为半径越大，问题越多。如果我们缩到小小的一点，像农民种地一样，只有土豆这么大，外界都看清了，那谁也不会质疑。半径越大，越看不清，未来 10-20 年之后的探索我们更加看不清，所以大家的质疑会多一些，但是质疑并不等于有多大问题。另外，质疑也是有价值的，科学家天生就喜欢怀疑，要不他们怎么会发现新东西呢？他不相信，就会有新发现，所以质疑本身也是前进过程中必然伴随的副产品。

未来信息社会的发展是不可想象的。未来二三十年，人类社会一定会有一场巨大革命，在生产方式上要发生天翻地覆的变化。比如，工业生产中使用了人工智能，大大地提高生产效率。大家参观了我们的生产线，那还不能叫人工智能，只是一部分人工智能，但是生产线上已经看不到太多的人。五年以后，这条生产线上可能只需要五、六人，甚至两、三人，主要是做维修。当然，我们的生产线上很多人都是博士，不是普通操作工人，特别是光芯片生产中，会动手的博士还特别少。

这个时代对一个国家来说，重心是要发展教育，而且主要是基础教育，特别是农村的基础教育。没有良好的基础教育，就难有有作为的基础研究。给农村教师多发一点钱，让优秀人才愿意去当教师，优秀的孩子愿意进入师范学校，就如我们老一代革命家毛泽东、粟裕、黄克诚、许光达、恽代英…都出身于师范学校一样，我们就可以实现“用最优秀的人培养更优秀的人”。但现在不是这样，教师待遇低，孩子们看见知识多也挣不到多少钱，所以也不怎么想读书。这样就适应不了未来二、三十年以后的社会，社会就可能分化。完全使用人工智能生产的可能就会重回西方，因为有了工会问题、

社会福利问题、罢工问题……；完全不能人工智能的生产可能会搬到东南亚、拉丁美洲、南欧等人力成本低的国家去了。我们国家面临着这种分化，就应该要把基础教育提到国家的最高纲领，才能迎接未来的革命。提高全民族的文化素质，这应是党和国家的主要责任，每个公民的义务。今天满街高楼大厦，过二、三十年就变旧了。如果我们投资教育，二、三十年后这些穷孩子就是博士，开始冲锋，国家就会走向更加繁荣。

在这个重要的历史转折时期，华为只能把自己管好，不能去管别人，所以我们就大量投入资金往前冲。刚才央视记者问我“你们赚的钱很少，为什么科研投入会有那么多”，比如今年我们利润是90多亿美金，但是科研投入150-200亿美金。其实这150亿哪里是我们投的，都是成本，实际上还是客户投的。客户给我们的钱，不是产生利润，而是产生投入。

我们为什么要走在前面？新技术进入时代的周期变短了。过去是等到科学家做方程，经过五、六十年，终于发现这些方程有用。从电磁理论，又经过五、六十年，发现电磁理论可以用于无线电；

又经过了几十年……今天已经不可能了，这个过程缩短非常厉害，即使不能叫毫秒级，也是极短级。如果我们还是等着产业分工，不进入基础研究，就有可能落后于时代。

中国是一个人口大国，如果变成人才大国，我们与别人的竞争才更加有信心，因此，小学教师应该要得到更多的尊重。当然，今天教师待遇已经比过去好很多了，但还要让教师成为最光荣的职业，国家未来才有希望，才能在世界竞技中获得成功。

今天大家看到华为有很多成功，其实成功很重要的一点是外国科学家，因为华为工资高于西方公司，所以很多科学家都在华为工作。我们至少有 700 名数学家、800 多名物理学家、120 多名化学家、六七千名基础研究的专家、六万多名各种高级工程师、工程师……，形成这种组合在前进。因此，我们国家要和西方竞技，唯有踏踏实实用五、六十年或者百年时间振兴教育。

振兴教育不在房子，在于老师。黄埔军校就是两条绑腿，抗大就是一条小板凳。你们看关于抗大的电影，搬个小板凳，坐在黄土飞扬的土地上，听到毛泽东没有麦克风的讲话，就建设了新中国。

黄埔和抗大怎么不是世界上两所伟大的名校呢？所以，物质不是最主要的，人才是最主要的，人类灵魂的工程师应该得到尊重，这个国家才有希望。

记者：您提出基础教育这个议题，是希望能够给社会一个警示吗？

任总：我认为，社会就是应该有口号“用最优秀的人去培养更优秀的人”，“我们再穷也不能穷老师”。

记者：您打算为这个事情做些什么？

任总：我们把华为公司做好，就给大家做了一个榜样。华为有什么？一无所有！华为既没有背景，也没有资源，除了人的脑袋之外，一无所有。我们就是把一批中国人和一些外国人的脑袋集合起来，达到了今天的成就，就证明教育是伟大的。

08

《澎湃新闻》周玲：在 4G 时代，我们感觉华为也是从众多的竞争对手中领跑进入一个新的境界。原本以为在 5G 时代，迎接华为的是世界广阔的天地。但是目前为止，外界设置的障碍是比较多的，刚才您也讲华为对遇到的状况是评估过的。我想问

一下，接下来华为打算采取哪些措施去突破目前的困局？另外第二个问题，我们早上也去参观了华为的两个实验室，还是觉得华为在基础研究这方面也是投入了很多心力的，那国家大的环境也是提倡企业或者是高校做基础研究，我想听任总关于基础研究这块的想法。

任总：有个老师辞职说世界很大，她想去看。我想说这个世界很大，还有好多地方我们可以做 5G 的，我们暂时还做不了那么多。少数地方的拒绝不能代表我们在大多数地方被拒绝。而且 5G 实际上被夸大了它的作用，也被更多人夸大了华为公司的成就。因为我们跑得太快了，我们的年青人按捺不住自己的兴奋，一直讲啊讲，就把事情夸大了。实际上现在人类社会对 5G 还没有这么迫切的需要。人们现在的需要就是宽带，而 5G 的主要内容不是宽带。5G 有非常非常多的内涵，这些内涵的发生还需要更多需求的到来，还需要漫长的时期。不要把 5G 想象成海浪一样，浪潮来了，财富来了，赶快捞，捞不到就错过了。5G 的发展一定是缓慢的。日本和韩国还是 4G，日本、韩国把 4G 运用到非常好，就足够满足使用。我们的 4G 没有用好，打开我的手机只有 20~30 兆，

实际上我们提供的 4G 是可以到 300~400 兆，足够看 8K 电视。但是我们的网络，白天打开就只有二三十兆，只能看 4K，没法看 8K 电视。为什么？网络结构不好。网络结构不好是啥？还是没有数学家在研究运营商的网络结构。所以网络结构性的问题没有解决，5G 用上来和 4G 差不多。就好比我的嘴巴很大，但是喉咙很小，我吃一大块肉还是一口吞不进去。因此，不是 5G 的基站是万能的，大家别那么着急。5G 接下来估计还要进入毫米波，毫米波就是只要你多加一倍的钱，带宽可以加一百倍，就是一秒钟你可以下载几十部高清视频，这个我们已经在实验室里面都能完全做出来。5G 现在暂时还没有充分发挥出用处，太快了。这次中央台用来在深圳（5G）直播春节联欢晚会，也只是个演示性作用，这种演示还不足以变成大规模的商业行为。

在技术研究上，我们有一个说法叫做“一杯咖啡吸收宇宙能量”。干啥？就是我们向谷歌学习，谷歌的母公司赚了钱就去研究很难实现的东西，还研究长生不老药，它也是为人类社会贡献，把财富转移到探索人类社会的未来去，我们也是一样的。所以我们讲一杯咖啡吸收宇宙能量，就是向谷歌学来的。就是把钱投出去，探索人类未来。我们支持

给大学教授做基础研究，他就像一个灯塔一样，既可以照亮我们，也照亮别人。但是我们理解比别人快，所以做出的东西比别人快，仅此而已。

我们自己在编的 15000 多基础研究的科学家和专家是把金钱变成知识，我们还有 60000 多应用型人才是开发产品，把知识变成金钱。我们对外面科学家的探索，就是给予适当的支持。

记者：如果是这样的话，那基础研究就不适合由公司去做。

任总：但是如果公司不做，我们就不能领导或领先这个时代，那我们就不能赚超额的钱，我们就不可能有超额的投资，那我们就变成一个代工厂了。我们为什么能胸有成竹一路领先？在电子上我们已经做出最先进的芯片 ARM CPU、AI 芯片，在光子的交换上，我们也是世界最领先的。在量子方面，我们在跟随，至少在研究别人的量子计算机出来后，我们怎么用。

我们在电子、光子、量子这三者之中，有两者是走在人类社会前面的，在量子计算是跟在后面的。所以开展基础研究，才可能有超额利润，才有钱做战略投入，才能领导社会前进。外面的科学家

欢迎我们，因为我们就是把他们当作灯塔，我们不侵犯他们的任何利益。美国有一个拜杜法案，赋予大学和非盈利研究机构对于联邦政府资助的发明创造可以享有专利申请权和专利权，从而产生了促进科研成果转化的强大动力。我们也按照拜杜法案，我们没有什么私心，但我们不是和学校合作，主要是和教授合作，必须有这个领军人物我才跟你合作。

09

《深圳商报》陈姝：如果您来评价华为目前的基础研究，华为处于什么样的技术水平？您个人的目标是什么？我记得两年前您参加国家科技大会时，您说华为进入了无人区，现在是不是还是这样一个水平？

任总：总体来说，我们对自己的基础研究评价应该还不够满意，为什么呢？这30年，其实我们真正的突破是数学，手机、系统设备是以数学为中心，但是在物理学、化学、神经学、脑学……其他学科上，我们才刚刚起步，还是落后的，未来的电子科学是融合这些科学的，还没有多少人愿意投奔我们。所以，我们在科学构建未来信息社会的结构过程中，我们还是不够的。

关于无人区，当时最主要是讲“时延”问题，比如现在无人驾驶等都是时延问题。前段时间，我太太和我小女儿在欧洲乘坐德国无人驾驶汽车在高速公路狂奔了两个多小时，欧洲已经在进入 L3 阶段的无人驾驶。大家也看到我们和奥迪在无人驾驶领域的合作，也是 L3 阶段。无人驾驶最高是 L5 阶段，达到 L5 阶段 5G 开始起作用，但是还有时延问题。

所以，现在真正无人区的探索就是降低时延，任何电路都一定有电容、电阻，一定会产生时延，人类社会要求无时延的时代是不存在的。时代发展进入饱和曲线阶段，我们刚好在这个曲线的平顶上，新公司很容易追上我们。这就是我们认为未来的风险。你们看，现在做一个电子产品多简单，买几个芯片一搭就出来了。我们的优势慢慢也不再是优势，这个领域里，我们担忧也跑不动了。

这次总理去比利时参观了 IMEC 的一个设计平台，总理看到这个平台能把人类电子带宽提高到 3 纳米和 1 纳米。如果到了极限，还满足不了人类的需求，石墨烯这时也还不能替代硅，怎么办？我们就把芯片叠起来，但最大的问题是要把这两个芯

片中间的热量散出来，这也是尖端技术。所以说，热学将是电子工业中最尖端的科学，这方面我们的研究也是领先的，就是太抽象了。所以，应对未来的挑战，我们都在找路，但如果慢慢找来找去找不到，追兵也很快到了。

10

《人民日报》张意轩：之前与一位企业家做交流，他说过一句话“每天都战战兢兢，如履薄冰，担心被别人追赶上，担心用户抛弃自己的公司。”我想知道您有没有这样的担心？

任总：这个“战战兢兢、如履薄冰”，就是形容词，我们也天天说。如果真是这样子，就根本跑不动了。我们还是胸有成竹的，但是说话总是要夸大一点，好像自己真的是很担忧，大家不要听那些形容词。

《得到 APP》李翔：那“下一个倒下的会不会是华为”？

任总：一定。

《得到 APP》李翔：但不一定是“下一个”？

《财经杂志》谢丽容：其他公司都在说要做百年老

店，要做传承。

任总：做百年老店是非常困难的，最主要的是要去除惰怠。曾经有首长说要总结一下华为公司的机制，我说首长您别总结，前 20 年是积极进步的，这 10 年是退步的，为什么？就是人们有钱就开始惰怠了，派他去艰苦地方不愿意去，艰苦工作也不愿意干了。如何能够祛除惰怠，对我们来说是挑战。所以我们强调自我批判，就是通过自我批判来逐渐祛除自我惰怠，但我认为并不容易，革自己的命比革别人的命要难得多得多。

11

《中国企业家》马钺：去年华为人力资源研讨会，大家给您提了一堆意见，总结成十宗罪。您觉得大家提的这些意见是否有道理，您按照这些意见去改进了吗？

任总：十宗罪，我们把它都贴心声社区的网上了，让 18 万员工去批判，大家就讨论应该怎么改。这样会形成一种文化，这种文化会使我们的一些内部的机制逐步地转变。我看心声社区一般只看批评，说好话的我就过滤过去。因为我要看到底基层发生了什么情况，管理层做得对不对。发现后，

再找个人去调查一下是不是存在这样的问题。

12

中央电视台 王兴栋：您谈了很多基础研究的内容，您年轻时有没有想过自己将来当一个科学家？您现在是不是觉得自己的人生走错路了？第二个问题，您刚才也讲到华为现在钱很多，不知道往哪花。华为的产品做得非常好，前段时间有个传言，说“华为要跟袁隆平合作搞海水稻”，很快华为就声明这是个假新闻，但是在这个传言背后，可能反映了很多希望华为能够做更多、更好的产品，请问华为有没有跨界的想法？

任总：第一，华为公司几百人的时候，对准一个“城墙口”冲锋，几千人、几万人、十几万人冲锋还是对着同一个“城墙口”，并没有转变，而且我们每年对一个“城墙口”的炮击量已经超过150-200 亿美金，这还仅仅是研发费用，其他部门也在冲锋，加起来大大超过这个量了。我们只有集中在一个点上突破，才能在人类社会中立足。当我们要拖上很多“拖斗车”、“马车”、“黄包车”……的时候，我们这个“高铁”也跑不动了。

钱多得花不出去，那只是一个说法，我们都是

加大对未来的投资，要把钱花出去、花好也是不容易。每个部门要花钱，预算审查也是极其严格的。比如我们拨了 36.8 亿美金战略费用，他们怎么花没有压力吗？还有，我们有一个华为大学，培训的大多数是读了博士、硕士，包括还有很多海外名校毕业，实践几年很成功的员工，回来受再教育，然后再出去，再教育、再出去。这费用高得不可想象。华为大学现在还没有修好，下次欢迎你们再来参观。

13 《财新周刊》张而弛：任总，您讲过“接下来的智能世界可能会有非常非常多的机会”，华为在多个领域已经成为了领导者，从芯片到服务器、云端，在全球也没有一家可以对标的企业了。华为在业务上有没有边界，边界在哪里？因为不少合作伙伴担心华为抢了他们的生意。

任总：其实我们做的就是“管道”，给信息流提供一种机会。我们做的服务器存储不就是“管道”中的一个“水池”吗？终端不就是“水龙头”吗？所有这些技术都是一脉相通的。为什么华为终端的技术进步那么快？是因为我们在管道技术上的战略储备很多，我们用不完，就把这些部门划给终端，

科学家都为它们服务，所以很快就跃上来了。因此，跨界这个问题，我们是永远都是不会做的。前天西方记者也问我“你们会不会造汽车？”我说，我们永远不会造汽车。我们是做车联网的模块，汽车中的电子部分——边缘计算是我们做的，我们可能会是全世界做得最好的。但是它不是车，我们要和车配合起来，车用我们的模块进入自动驾驶。决不会造车的。因此，我们不会跨界，我们是有边界的，以电子流为中心的领域，非这个领域的都要砍掉。

14

《财新周刊》张而弛：最近我看到很多报告或演讲，包括美国智库，提到未来在全球科技领域可能会有中美两个阵营。您对于未来科技行业的走势是怎么看的？因为华为从来不站队，但是现在这种大国博弈的情况下，华为还有可能独善其身吗？

任总：如果将来会出现中美博弈，中国首先还得重视教育。我们在海外派遣员工有4万多名，为什么大多数员工都不愿意回来？孩子上学问题，回来以后怎么插班，教育方式完全不一样。这样一系列问题，让我们的员工流动不起来，孩子回不来。即使在非洲，孩子可以上最好的学校，但是回到深

圳就进不去学校。因此教育是我们国家最紧迫的问题，要充分满足孩子受教育的权利。每个家长最操心就是孩子。因此，盲目的人口红利化是错误的，因为社会的生产方式是走向人工智能。

东风汽车的竺总问我，我说“中国无人驾驶可以从拖拉机做起”，我们不与西方同一个轨道竞争，就把拖拉机做到 24 小时耕地，不怕蚊子，不怕下大雨，不怕爬高山，农业生产效率不就提高了吗？

15

《界面新闻》饶文怡：您在采访中多次提到人工智能，我现在看到很多公司已经把人工智能当成一个主要的目标，言必称人工智能。您担心这个趋势会导致人工智能形成一个泡沫么？

任总：人工智能有可能是泡沫。但别害怕这个泡沫破灭，那些失败的专家工程师，我们招聘，为什么？我们需要改变我们的生产结构，改变我们在全世界的服务结构，我们需要这些人。为什么我要失败的人呢？失败的人就是理想太大，平台太小。但是我的平台很大，能够容纳你跳舞。为什么人工智能会出现泡沫化？就是同一个东西，这个世界实际上只需要一家公司，比如说办公系统，谁还能取

代微软？真正的机器人出来后，90% 的机器人公司就困难了。因此，我很难解释人工智能是不是有泡沫。我们公司在工程上，比如新疆高山上的基站，是京东快递小哥骑着摩托上了山，把设备按照我们的说明装好以后，我们人在西安调测，调测通过就验收了，报告、发票就出来了，钱就付给你了。如果我们不是采用人工智能的方法提升生产效率，我们公司就不可能实现低成本，不可能获得高利润，也不可能加大对未来的战略投入。

16 《南方日报》程鹏：您认为华为当前主要是什么困难？

任总： 我们觉得除了困难，都是困难，没有不困难。

17 《财经杂志》谢丽容：请您讲一讲国际业务，接下来华为在国际业务拓展方面还有哪些规划？

任总： 没有变化，过去怎么做还怎么做。

记者： 打算继续在哪些领域重点做？

任总： 不改变现在的方向，不进入不熟悉的领域。

18

《环球时报》范凌志：虽然西方媒体也问过了，但是我们还是希望了解孟女士这个话题，希望您作为父亲来回答。您第一次听说女儿被加拿大扣留的时候是在什么场合？您现在与她沟通渠道顺畅吗，现在情况如何？1月29日是美国正式引渡的最后期限，有没有困难？

任总：孟晚舟和我本来是去阿根廷开同一个会议，而且她还是会议的主要主持者。她是在加拿大转机，不幸就被扣留了。我晚她两天才出发的，是从另外的地方转机的。我们会通过法律程序来解决这件事情。作为孟晚舟的父亲，首先感谢中国政府维护孟晚舟作为中国公民的权益，为她提供了领事保护。我也感谢社会各界人士对孟晚舟所表达的支持、关心和关注。

我与女儿现在就是打打电话，电话上也仅仅是讲讲笑话，晚舟也很坚强。

19

《财经杂志》谢丽容：您是反对封闭式的自主创新的，对不对？然后，您又提到最先发明量子计算机的一定是IBM或者微软。

任总：这是我个人的看法。

记者：华为可能不是第一个。

任总：肯定不是。

记者：那我想问一下，一方面每年我们投入这么多钱在研究与创新，另一方面我要站在前人的肩膀上，关于技术创新的共享和自主研究，这两者的平衡点是什么？

任总：在精神上我是支持自主创新的。所有科学家的创新都是自主的，它是一种精神。我认为在尖端的未知上更多的强调自主创新是可以的，比如嫦娥4号，人家不给你，那你得自主。但是我们不能在低层面上强调自主创新，一个螺丝钉你也要自主？日本、德国的中小企业很了不起，日本一个企业几十年就做一个螺丝钉，这个螺丝钉最大的特点就是永不松动，全世界到处高速设备、高铁、飞机全部都用这家螺丝钉。我去过莱卡，莱卡就是一个乡村工厂，一个老太太，35年就做涂外层油漆的工作，说机器不能代替，做不到她那么精细，所以她还在做。我觉得踏踏实实做好一件事是可以的，但不要说人家已经做好了，我非要重复做一下才证明自己是光荣伟大的。我认为只有开放才可能快速的实现目标。

20

《财新周刊》张而弛：这次很多事情可能都是因为美国而起。如果想要借这个平台对美国政府或者美国社会说一些话，您特别希望讲什么？

任总：我认为，美国发出不同声音的可能也是少量政客，他不能代表美国人民，也不能代表美国工业界、美国企业、美国科技界。美国的工业界和企业界还是坚定不移支持我们，坚定不移加强与我们合作。所以，少数政客的声音是会有很大的噪音，但是起到多大作用，最终还是要看结果。

21

《得到 APP》李翔：您为什么说特朗普是一个伟大的总统？这好像引起了很大的讨论。

任总：因为特朗普把税率降得非常低，有利于产业发展，对美国来说，这就具有了百年的竞争力。但是，如果他一天到晚去跟这个国家吵，吓唬那个国家，而且乱抓人，大家都不敢去投资，那么他减掉的税就没有人去补起来，美国经济就会开始大幅度下滑。但是下一位总统不会改变低税制度，他会到处去改善关系，他会说“你来投资吧，美国条件好，税低、土地便宜，什么都便宜”，也许美国真就振兴了。就降税这一条评价他高水平。邓小平挖

了一块“洼地”，大量水往那里流，中国经济就崛起了。所以，是从这点来评价他是一个伟大的总统。但另外一点不是批评他吗？现在没人敢去美国投资。所以，他具有两面性。

我在英国，听卡梅伦、奥斯本讲过，要把税率降下来，同时把福利也减掉一些，正好对冲，经济是平衡的。福利怎么减呢？所有要领救济金的人首先要去申请就业，没有就业就去做社区服务，比如照顾孤寡老人，帮做家务，打扫街道，你不做，就不能领救济金。英国在不断推行降税，现在已经降到了 17% 了，英国重新恢复投资这个机会窗。

22

新华社 白瑜：刚才提到未来五年，华为将投入 1000 亿美元用于重构网络，那么能不能具体谈一下，这个重构包含哪些体系的调整？有没有具体的时间表？您的这种重构肯定不是对市场国际环境或者国际舆论做出的改变，一定是包含对于未来机会的战略判断，您认为世界的通信市场包含着哪些重大的机会点？

任总：我们所说的计划就是要把网络做到极简，把网络交易模式做到极简，把网络做到极安全，

隐私保护遵从欧洲 GDPR 标准。达到这四个点，我们就依然会有增长。

《第一财经日报》李娜：那未来的机会点呢？

任总：网络架构的重构，还有未来人类社会对于图像的需求，都会给我们带来巨大的空间。大家参观展厅的时候看了 8K 的电视画面，看了会喜欢吧？中国的北京、上海、广州、深圳经济已经具备这种条件了，那么为啥不可以做到位呢？

23

《财经杂志》谢丽容：华为业务前景这么光明，为什么说华为下一步可能会倒下呢？

任总：早晚的事情，这是个哲学命题，不是一个现实命题。

24

《得到 APP》李翔：华为是世界上几乎唯一做 B2B 业务成功，做消费者 B2C 业务也非常成功的企业，你们是怎么做到的？

任总：我们把做网络的技术能力也应用到了手机业务。比如，手机的图像系统很好，就是来自我们网络的图像系统对数学的研究。下一步，我们网

络连接业务会更成功，会是全世界最好、最智能化的连接，这些领域其实都是相关的。

25

《得到 APP》李翔：消费者业务的成功是偶然的吗？

任总：大家知道，世界会变成一个智能社会，智能社会怎么感知呢？必须要靠终端，终端的感知要靠传感器、显示器。所以，未来终端的路很宽广，包括物联网……，手机只是终端的一个领域。

26

《澎湃新闻》周玲：前两天您接受外媒采访，提到“隐私保护方面要学习苹果”，之前华为业务也说过“学习爱立信”。以华为目前的业务结构和体量，现在还有一个学习的榜样吗？或者说您觉得华为现在应该怎么做，在大方向上有哪些需要去布局的？

任总：第一，亚马逊的开发模式值得我们学习，一个卖书的书店突然成为全世界电信营运商的最大竞争对手，也是全世界电信设备商的最大竞争对手。第二，谷歌也很厉害，大家也看到“谷歌军团”的作战方式。第三，微软也很厉害。怎么没有学习榜样呢？到处都是老师，到处都可以学习。

27 《澎湃新闻》周玲：现在苹果也陷入了一个创新的困境，业绩、股市也在下滑的，您怎么看？

任总：苹果是一个伟大的公司，因为苹果推动了移动互联网的发展，使这个社会发生了天翻地覆的结构性改变。

28 新华社 白瑜：您希望中国的网友怎么来看待华为，您希望华为在海外能树立一个怎样的形象？

任总：我觉得呢，就是网友要更多的宽容心。大家也看到，有些科学家因为发布了一些不同的科学见解，然后被网友们骂得狗血淋头。科学家就像哥白尼一样，日心说在当时就是胡说八道，人还敢跟神做斗争，你比神还伟大了吗？那我们就要宽容一下今天的“哥白尼”，这样我们国家将来才有新东西。科学家会提出很多新东西，可能是莫名其妙的，千奇百怪的想法，我们要宽容他。

29 《环球时报》范凌志：任总，您是军队出身的背景，我们了解到您也是一名党员，这样的身份，对于您作为一个大型跨国企业的掌门人来说，是一

种财富，还是一种负担？

任总：这两者没有必然的相关性，大家不要把商业模式和意识形态混淆起来。比如，西方的宗教是相信上帝的、相信神的，但火车是他们设计的，是靠煤炭推动的。所以，我们今天进入商业社会，不能因为我们是共产党员，就要去做雷锋无私奉献，就不要去搞商业模式，那为什么要搞市场经济呢？我们要用经济规律来对付经济规律。

30

《人民日报》张意轩：你们把网络安全和隐私保护作为今年的最高纲领，这是基于什么原因？

任总：这是永久的要求，不是今年的。为什么呢？过去我们是普通的传输和交换时代，任何病毒都进不去，所以最早 80 年代使用的通信系统没有网络安全问题。后来由于 IP 的出现，IP 绕来绕去，可能会多几个缺口。未来时代是云时代，到处都是缺口，谁把网络安全做好了，客户就会买谁的。我们把网络安全提升了这样的高度来认识，是因为我们面临未来要支撑云时代。不是今年，是永远的。

任总

日本媒体圆桌

2019年1月18日，中国深圳

01

Ruri Tomioka: 在开始之前，我代表几位媒体朋友问一个问题：很多媒体朋友跟我说，听说任总很喜欢日本，也很喜欢《北国之春》这首歌。您第一次到日本是什么时候？对日本的印象和感想是什么？为什么会喜欢《北国之春》？

任总：我第一次到日本应该是三十多年前，还很年轻，后来又去，对日本的印象当然就更深刻。日本在第二次世界大战以后成长起来的痛苦，超过中国有史以来的自然灾害带来的痛苦，今天能建成这么繁荣的社会，这与日本人民的努力是分不开的。

我对《北国之春》的理解还很肤浅。年轻人出来奋斗，忘了给家乡姑娘写信，过几年才回去，人家已经结婚了，婚姻就是独木桥，别人过，你不能过。为奋斗而失却爱情的痛苦，许多人都有感受。我感受到日本人民在奋斗中成长起来的痛苦过程；《北国之春》在中国被广泛认为是男女之间的情歌，我不认同，我认为它是一首奋斗者之歌。大家都出去奋斗，最操心的是谁？妈妈。妈妈总是担心孩子吃不饱。日本和中国都曾经贫穷过，每个家庭都不可能让每个孩子都能上大学。妈妈往往都让哥哥或姐姐一起努力劳动，挣一点钱供弟弟妹妹上大学。

父兄那么劳苦，哥哥看起来和爸爸一样，满脸都是皱纹，提着烟袋坐在那里发愁，要是闲了就喝杯酒、解解愁。《北国之春》写出了日本人民的奋斗历程和奋斗精神，我们也是充分理解的，因为我们也曾经贫穷过。

大家都认为日本的樱花很美，如何理解樱花代表了日本的民族精神？一瓣淡粉的樱花，看不出美在哪里；一朵樱花也不美，一棵樱花树也不美，一小片樱花树也不美；漫山遍野的樱花是非常美的，这漫山遍野的樱花就代表了日本民族精神。日本人民的高度团结是世界少有的，这就是日本的美。

大家也看到，30 年来中国发生了翻天覆地的变化，当然进步还不够，需要在未来 30 年甚至更长时间加倍努力。不同民族都有各自非常多的优点，可以互相学习。日本人在工作上的认真和生产上的高质量管理，更值得我们学习。

02

《每日新闻》赤間清広：我们昨天去看过松山湖园区，也看到了黑天鹅，我们认为现在华为可能就是面临“黑天鹅”的情况。听说任总很少在媒体露面，也听说这几天您连续接受了欧美媒体、中国媒体和

我们日本媒体的采访。想问一下，是不是因为现在有一些危机而露面的？

任总：首先，感谢你们参观松山湖溪流背坡村，那里还在一个叫三丫坡的地方修建华为大学，这个建筑是日建设计的。日本有位建筑大师叫冈本，他带队设计了我们的松山湖园区，这个设计和艺术领域的创造都是日本人的成果，我们只是居住者。

第二，至于我近期露面这么多，是公共关系部安排的。他们认为，在此阶段，希望鼓舞我们 18 万员工的信心，继续努力奋斗；也希望增强客户对我们的理解；同时面对世界发出一些正面的声音，增强民众对我们的理解，推动有些地区发展和合作的信心。

03

《朝日新闻》福田直之：我们昨天参观了华为的网络安全实验室，看到华为在网络安全方面做了很多工作，但我们认为更多是在技术层面。以美国为代表的一些国家质疑的核心在于，华为是不是能真正意义上不受政府控制。您昨天与中国媒体圆桌会议中也谈到“要区分开意识形态和商业模式”。您之前也说过“华为没有接到过中国政府不恰当的要

求”，那我想问，华为在全球 170 多个国家都有业务，可能也会获取一些机密信息，在这里所谓的恰当与不恰当是以什么样的标准来判断？假如通过中国法律的解读是恰当的要求，那华为有没有向中国政府提交过数据信息？

任总：第一，我们是经受过历史考验的，这 30 年来，我们为 170 多个国家、30 多亿人提供网络服务，都保持了良好的安全记录。我们的价值观是以客户为中心，我们是站在维护客户利益的角度，不会背弃客户利益而行事。有人也可能问“你将来会不会被动执行”，我告诉他“不会”。任何人让我们执行，我们都会拒绝，我不会做，我们公司也不会做。

第二，我们只是一个设备商，网络是掌握在运营商手里，不在我们手里，我们并不拥有客户信息。

04

《東洋经济周刊》杉本りうこ：华为公司是非常民主的一个公司，拥有全球独特的运作方式，值得学习探讨。我认为在公司治理上，华为的信息公开缺了一部分，就是党委。从欧、美、日的价值观来讲，如果公司有这方面的组织，这应该是要公开的关键

信息。请您谈谈华为党委的情况，您作为党员，在党委里担任什么职位，发挥什么样的作用？

任总：首先，华为公司由 96768 名持股员工拥有公司全部股份。没有一日元股票是非华为员工持有，没有一日元股票是外部机构持有，政府任何部门也没有一日元股票。我个人的股份是最多的，占比 1.14%，而乔布斯是 0.58%，我认为我个人的股份比例还可以下降。

公司各部门组织推荐持股员工代表候选人，一层一层推荐征求意见。这次选举过程持续了 2018 年一整年，到 2019 年 1 月 12 日，在 170 个国家、416 个投票点完成了新一届持股员工代表的选举，成立了新的持股员工代表会，共有 115 名代表。

第二，根据中国共产党的党章，所有企业都必须设立党组织。党委是由党员民主选举的，不是华为公司的行政组织，不是根据华为公司的行政命令产生的委员，我没有任何党内职务。党委不参与公司决策与经营活动，主要作用是教育员工一定要遵纪守法、经营内外合规。

我们有个内部互联网叫心声社区，心声社区是党委主导的，全部开放的，全社会都可以看见。

05 共同通信社 木梨孝亮：现在有传言说，包括日本在内的一部分国家都会作出排除华为的动作，对此华为如何应对？第二，其实我们认为一系列的怀疑并不是针对华为公司，而可能是各国对中国政府缺乏信任，对此您怎么看？

任总：对于这个问题，唯一方法是我们把产品做到最好、把服务做到最好，帮助客户产生最大的价值，这样客户还是可以接受我们的。我对此并没有那么担心。

06 《周刊钻石》浅岛亮子：华为基本法第一条“华为只是通信设备的供应商，不会参与信息服务”。现在华为智能手机全球销量第二，通信设备全球第一，在 AI 及云服务等方面也有新的目标，我感到奇怪，在这么好的环境下，华为公司为什么不参与信息服务？

任总：如果我们去做信息服务，就可能和购买我们设备的客户成为竞争对手，他们就不会再买我们的设备，我们就饿死了。大家看到我们进入云服务，其实是做云的“黑土地”，上面种庄稼，“玉米”、“大豆”、“高粱”、“红薯”、“花生”……

这些云都不是我们做的，都是信息服务商在做，我们只是提供一个“黑土地”作为平台。

07

《周刊钻石》浅岛亮子：我理解您刚才说的话，但假如考虑到下一代，比如将来某一位领导人到了您的位置的时候，会不会改变？

任总：我们的价值观传承是建立在我们的治理纲领上的，已经形成了大纲。这个大纲就像企业内部的宪法一样，每层管理者都要宣誓忠于这个治理纲领，才有可能进入一定层级的领导层。那会不会有个别阴谋家串上来呢？没有可能，因为只要他想违背这个纲领，大家就把他挤下去了。我们永远不会把某个人作为神一样看待，而是向共同价值前进，不会违背这个目标。

08

《读卖新闻》角谷志保美：现在不仅仅是美国政府，日本也可能会跟随美国的决定，会不会对华为产生影响？

任总：我自始至终没有感受到日本政府排斥我们。我相信中日两国会长期友好，因为中日相互依

存、互补。中日合作，将促使两国都走向繁荣富强。因此，我没有感到日本的天气有多冷。我认为，日本社会会继续接纳我们。

09

时事通信社 小川耕一：上个月孟晚舟女士在加拿大被拘留，请问当时您听到这个消息是什么感受？另外，华为公司打算如何处理这个事件？

任总：听到孟晚舟在加拿大被扣留的消息，我非常震惊。孟晚舟与我都是要去阿根廷开同一个会议，她是会议的主要主持人。我晚她两天出发，但我是从另外的地方转机。这个会议我们还是开得很成功的，孟晚舟自己也很宽慰，因为她为这个会议已经整整准备了一年。

孟晚舟事件现在已经进入司法程序，我在这里不做过多评述。我们感谢日本朋友、日本人民对孟晚舟的关心和关注。华为是一家负责任的公司，我们在日本有着良好的网络安全记录，我们也努力保障客户网络在任何情况下都能稳定运行。在日本大地震、海啸引发福岛核泄漏的时候，华为员工是逆着难民方向前进，我们用两周时间恢复了 668 个基站通信，为日本的抢险救灾提供了服务。当时，

孟晚舟从伦敦回到香港，再奔赴到日本去参加抢险救灾，从香港到东京的飞机上，总共就只有两个乘客，其中一个就是孟晚舟。这次她在加拿大被扣留，一位东京市民给她写了一封信，孟晚舟和我们家人看了都哭了，日本人民都还记得我们。孟晚舟也回了一封信。中日友好就是通过民间一个个细胞之间的互相关联而促进的，千古长存。

日本人在面对困难时，也有很多值得我们学习的地方。比如说我去日本，看到日本人吃饭的时候，每桌都要点一个来自福岛的菜，这就是对灾区的支持。我们也要学习日本这种精神，多买一些贫困山区的蔬菜和肉类，支持贫困山区脱贫。另外，在中国汶川大地震救灾中，我们也看到了日本地震抢险队所表现出来的顽强和奋勇精神。

10

《日经商务杂志》廣岡延隆：在中美贸易战的背景之下，可能有些国家会“开除”华为？对此您有什么感受？中长期对中国经济、对华为会有什么影响？

任总：过去就有一些客户不买我们的设备，不等于全球所有客户都不认同我们。现在出现一部分

客户不购买我们的设备，但是原来不买我们设备的一部分客户又开始买我们的设备了。对我们而言，此消彼长，总体是平衡的。今年我们还是会保持适度增长，但是增长速度可能会小于 20%。

11

《每日新闻》赤間清広：我们作为日本媒体第一次见到您，现在想问的是，任总您现在年纪也比较大了，我们非常关注，您对下一代接班人有什么要求，比如孟晚舟？

任总：首先，我们的接班人肯定不是孟晚舟，孟晚舟是一个管理人员，她善于协调内部管理。我们接班人一定是一个战斗人员，一定要具有市场洞察能力，必须要有深厚的技术背景，丰富的市场实践经验，在哲学、社会学等方面有深刻研究。领导人并不是需要天天去劳动搬砖，与工人打成一片，领导人最重要的职责和能力是判别方向。

我们公司的接班体制和其他公司有些不一样，不是由哪个领导人来指定由谁来接班，而是由公司主要管理层来共同推荐人选，持股员工代表认真评选，评选以后进入最高领导层，而且不是一个人，是七个人，组成董事会常务委员会。这七个人中有

三个人可以轮流作为主持会议者，每人每次只能连续主持六个月。常董会开会时，主持者必须最后一个发言，如果他第一个发言就可能有引导会议意见的嫌疑。七个人在充分讨论，甚至发生争吵的基础上，付诸表决。达到四票就可以形成常务董事会的意见，这个意见不是决议，是提案，提案报经十七人组成的董事会进行讨论，讨论后表决形成决议。

所有这些规则程序，要受到董事长领导的持股员工代表大会的监督，也要受到监事会的监督。公司最高领袖是置于“法”下，这个法就是治理章程；公司最高领袖也置于民主决策中。这样循环起来，领导群体才会逐渐迭代更替。所以，我们公司的接班人不是一个人，是一群人。

12 《周刊東洋经济》杉本りうこ：今年正好是改革开放 40 周年，邓小平也说过“中国不会寻求霸权”，所以吸引了国外投资，日本企业也非常愿意和中国公司进行合作。但是，现在出现新的矛盾，信息安全和网络安全问题，中美之间的贸易问题，本质上还是霸权之争。华为是一家伟大的企业，但是近年来，好像华为什么都要做，什么都能做，

发展的速度也非常快，让日本企业觉得有些恐惧，您对经济霸权有什么看法？

任总：在 80 年代，中日之间友好是非常值得人们欣慰的，日本大规模投资也促进了中国经济发展。这些年我们两国之间走了很多弯路，这段时间习近平主席与安倍首相的会见，中日重新在恢复政府之间的友好，中国也重新修订了自己对 WTO 的承诺。我们认为，中国正在进一步开放之中，不要让社会舆论混淆视听，应该抓住机会，加快发展。

华为会继续走向强大。首先，华为决不会造汽车，华为造的商品与日本具有极大的互补性，我们大量的材料和零部件是从日本购买的。去年向日本企业购买了 66 亿美金的材料和零部件，今年会达到 80 亿美金左右，估计五年以后，每年采购会超过 200 亿美金。所以，华为不是一个霸道的企业，反而是一个购买的企业，我们也在推动日本厂家的零部件、材料、精密制造的进步。我们对日本企业的要求越来越高，也促进了日本的产业进步，华为对日本厂家带来的发展是长期的、持续的。

13 《日经新闻》川上尚志：现在美国限制美国企业与中国厂家之间的交易，去年中兴就遇到这样的事件，被禁止提供半导体导致了它的生产困境。如果美国对华为禁运，华为有什么样的应对措施和打算？

任总：我们不会发生像中兴那样的情况，但是对我们会有一些影响，影响不会很大。如果真的走到这一步，逼我们自己去研究替代产品，反而是对美国不利的。

14 共同通信社 木梨孝亮：现在外界对华为有一系列怀疑，比如孟晚舟女士涉嫌违反美国法律，在波兰也出现了一些情况，在美国也有盗窃技术的怀疑。关于波兰问题，华为和该员工即时解除了工作合同关系，这是因为在公司内部调查他确实有嫌疑，或者确认他做了一些不妥当的事情吗？

任总：关于华为与 T-Mobile 问题的民事案件，所有争议都已经通过法庭程序解决了，双方都没有伤害。现在美国要提起刑事诉讼，我们还没接到通知，只是舆论上在这么说。

孟晚舟的事情还在司法程序中，不便评述。关于波兰的事情，公司过去多次发文要求员工遵纪守法，约束个人行为，如果法庭判决他是清白的，我们可以重新聘用、赔偿损失。

15 《周刊钻石》浅岛亮子：华为在研发上有很大投资，日本很多企业家都好奇，华为是如何确保现金流的？您可以确认没有接到来自政府或者共产党的资金吗？这次华为接受媒体采访，向我们展示了华为的公开透明，在网络安全方面，我确实看到华为的公开性，但在财务方面，我认为华为作为一家国际性企业，还是应该进一步地推进公开透明。

任总：我们的财务报表是由美国的 KPMG 做审计的，而且这么多年的财务报告全部公开在网上，可以查到。KPMG 是不可能隐瞒事实的。

大家看到我们的科研投资极大，这些科研投资是计入成本的，是我们从销售收入中抽取一部分投入研发的。我们通过把自身的盈利转为资本，有能力支撑现在的投入，没有碰到大的资金障碍或困难。

16

《朝日新闻》福田直之：去年华为迎来创业 30 周年，听说您经历了文化大革命，刚来深圳时也有—种饥饿感。而今天新入职的员工，因为时代背景不同，可能没有那样的饥饿感。您曾说过“华为要赶上美国还需要五、六十年”，您认为未来华为公司能否缩小与美国的距离？

任总：我曾说过，中国和美国之间还存在五、六十年时间的差距，而不是指华为和美国。

华为有很多富裕起来的员工，如果他们不想奋斗了，可以退休，可以按照规定保留一部分公司股票，他们靠股票分红也可以继续生活。如果他们不能干活了，还占着位置，年轻人就没有机会。所以，华为必须靠这种新陈代谢保持我们的战斗活力。

其实现在年轻人比我们还想奋斗，他们不是因为饥饿感，他们是使命感驱使的。当然，也有一部分年轻人比较懈怠，闲着没事，在互联网发声比较多，互联网这个放大器的放大倍数非常大，让大家以为当代青年都不奋斗了，现实是奋斗的仍然不少。五千年以后的总统还是要由五千年以后的青年人来担任的，我们相信年轻一代的奋斗精神超越我们，一代比一代优秀，而不是一代不如一代。

谢谢各位媒体朋友光临华为公司，我们认识以后，将来还有更多机会交流，多来往才会互相有深刻了解，华为保持对记者、对社会开放的态度。谢谢大家光临！

梁华

达沃斯国际媒体圆桌

2019 年 1 月 22 日，瑞士达沃斯

01 **CNBC Arjun Kharpal:** 今天早晨有报道称“美国将会提出对孟晚舟女士的引渡申请”，您有没有听到来自于美国官方的消息？具体是什么？对这件事情怎么看？

梁华：我们已经注意到相关报道，并将密切关注事件进展。我们没有跟美国政府进行直接沟通的渠道。华为遵守业务所在国的所有适用法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。从采购、制造、供应、到交付、市场，我们从 2007 年起开始建立关于贸易合规管理体系，这套体系支撑我们有效的运作。

回到刚才说的的问题，我们会密切关注进展，华为希望美国和加拿大政府能够早日还孟女士以自由，并相信加拿大和美国的法律体系后续会给出公正的结论。

02 **《西班牙国家报》Alicia Gonzalez:** 华为 5G 的全球部署被多个国家禁止，你们担忧程度怎么样？采取了哪些举措应对？

梁华：华为在 5G 技术和产品上的投入已经有

十年，我们的 5G 产品和解决方案能够帮助客户构筑充分的竞争力。从市场角度来看，哪些国家选择我们，哪些国家不选择我们，这都很正常。但关键是从技术方面，而不是政治方面。个别国家的限制，对华为业务不会有太大影响，因为毕竟只是少数国家在这么做。我相信只要我们业务做得好了以后，不会没人买的，不用担忧。我们没有担忧这个事。

对于选择我们的客户，我们要把网络尽可能做好。华为 5G 产品已经在全球运营商规模部署，我们有信心能为客户提供创新、可信、安全的 5G 产品，真正以极简网络、高性能网络服务好客户。

03

BBC Joseph Miller: 面对西方国家对华为的多项指控，有没有西方政府要求来参观华为公司园区或者实验室，如果他们真的这样请求，你们会愿意让他们去吗？

梁华: 过去如果他们就提出这样的需求，我们自然欢迎他们过来参观。今后有这个需求，我们照样欢迎他们参观我们的实验室、参观产品开发平台和流程、参观华为园区。这种沟通、交流、对话有

助于双方之间的了解，消除误解。华为的大门是开放的。

04 法新社 Jitendra Joshi: 自从孟晚舟女士在加拿大被扣留之后，中国也有几名加拿大人被抓捕，您是否担心因为中加之间的冲突和争端，华为全球声誉因此受到影响？

梁华：对于华为来讲，我们一直在思考的是怎么在当前环境下更好地把业务做好。华为过去 30 年在 170 多个国家有业务，服务了 30 亿人口，应该说，我们在业务所在国家建立起相应的信任度，遵守业务所在国的所适用的法律法规，实现合规运营，也履行当地的社会责任。

05 瑞士国家电视台 Serge Enderlin: 如果可以把近期的这些事件称之为“危机”的话，华为对于近期发生的一些“危机”是什么样的看法？

梁华：“危机”意味着有一些困难同时也有一些机会。这些事情不会拖慢华为发展，华为一定还会按照我们选定的领域持续向前。只要产品有竞

争力就能更好地服务客户，如果产品没有竞争力，其他东西说得再好也没有用。公司在发展过程中不可能一帆风顺的，总会遇到一些问题，遇到问题就解决问题、遇到困难就解决困难。

06

《FT 中文网》Wang Feng：从任总近期接受的采访看，对华为 5G 技术非常有信心。另一方面，除了在一些西方国家市场准入的问题，现在华为海外设的实验室似乎也受到越来越多的关注，有些国家甚至开始讨论要对华为禁止技术出口，哪怕是华为自己的实验室。在这种情况下，华为未来除了贸易的封锁以外，对技术的封锁是不是更加担心一些？担心程度有多大？

梁华：华为在技术创新和产品开发上的长期投入是非常大的，去年华为研发投入 150 亿美金，位列全球第五。未来五年研发投入将会超过 1000 亿美金。这些对于技术创新的投入，最终成果既照亮了华为，也照亮了人类。在全球的研究，我们与本地人才、当地大学、科研机构充分合作，这不仅对华为有帮助、对当地社会也有帮助。我们坚持“开放、合作、共赢”。华为是数字世界和智能世

界的贡献者，而不是威胁者。你提到说，我们在有些国家做的技术研究和开发不让我们用，那以后我们只有把研究所、科研机构转移到其他欢迎我们、愿意与我们合作的国家和地区。

07 《FT 中文网》Wang Feng：网上传出任总最新讲话说“要多利用俄罗斯科学家”是不是跟这个有关？

梁华：我们在哪里建研发中心，是根据业务的需要和当地的人才情况。例如，当时在米兰建了一个研究微波的研究所，我们要做微波，米兰有很多微波人才，所以就在那里建研究所。

08 路透社 Leika Kihara：两个问题：第一，根据 IMF 最近宣布的数字可以看到，全球的经济正在大幅下滑，尤其是根据中国的数字可以看到中国的经济也是大幅放缓。您认为全球经济大环境对于华为的业务产生什么影响？华为怎么样渡过？第二，日本在 G20 的日程当中也在积极呼吁和倡导开放贸易，中国政府会和日本在这方面做进一步的合作

去打造开放的贸易环境吗？

梁华：越是全球经济放缓，越需要我们更多地创造价值，特别是要推动数字经济发展、智能社会构建。华为重点关注三个领域：智能计算、万物互联、智能终端，在这些领域会加大投入。

智能计算领域。未来计算能力是智能社会重要的生产要素。华为通过技术创新，推出低能耗的数据中心处理器鲲鹏 920 和基于这个芯片的数据中心泰山服务器，以此提供丰富的计算能力，让计算能力使能整个智能社会。我们也提供了全栈全场景的 AI 芯片，让 AI 算力变得经济并且容易获取，让尽可能多的人可以获得算力支持。

万物互联方面。ICT 应该是智能社会的重要基础设施，华为聚焦为智能社会提供基础设施。大家在这个基础设施上面可以有各种各样的应用。假如说这是一片黑土地，大家可以在上面种各种各样的庄稼，华为提供的就是超带宽的设备，超大联接的基础设施。

智能终端方面。万物感知是通过终端，华为要继续提供全场景的智慧终端，为用户带来更好的极致体验。比如说，不断通过技术创新，华为手机的

照相功能已经比较强大，通过照相使得人们生活变得更丰富，随时随地抓住生活中的美好细节。再比如说，今天的 4K 拍摄需要专业设备，并不是每个人都能随时随地以 4K 记录生活中的美好。相信随着手机拍摄技术的不断成熟，以后我们每个人都能以手机拍摄 4K 视频。当然，这也就对网络传输提出了更高的要求。随着 5G 时代的到来，以后大家拍摄的现场视频、照片，尤其是未来手机能够拍摄的 4K 视频、高清照片，都照样可以瞬间传回后方、发布到社交媒体。

还有，手机电池的续航能力，大家都很关心。华为手机“重度用户”，电池用一天都没问题。这里用了节能技术。在手机中有很多单元，就如一个房子中住了很多人，哪个房有人、哪个房没人，可以通过节能技术进行有效管理，提升用电效率和续航能力。万一哪天实在用得太多，也不用担心，我们还支持超级快充，30 分钟就可以快速充电 70%。这背后是石墨烯技术的突破和应用。

刚才你说到全球经济有一些波动和下滑，不管如何，华为还是投资在这三个领域当中。

关于第二个问题，达沃斯今年的主题聚焦“全

球化 4.0”，整个全球化进程发展到今天，我们相信自由贸易越来越重要。华为也希望未来社会进一步走向全球化运作，大家都能够坚持“自由贸易、开放合作、技术创新”这些利于全球经济发展的原则。

09 法新社 Jitendra Joshi: 您刚才讲到我们提倡自由贸易，从而保障全球化供应链良好运转，然而现在英国有可能面临无协议脱欧。您是否认为英国无协议脱欧会对华为在英国以及欧洲的业务产生影响？

梁华: 没有这方面的担忧，因为网络产品和解决方案，供应链本来就是全球化运作的，这点没有担忧。

10 路透社 Song Yong Kim: 两个问题：第一，您能否细节性给我们讲一讲华为的业务如何受到了中美贸易战以及美国施加关税的影响？第二，关于华为一名员工在波兰被逮捕，然而华为并没有为这位员工做任何的支撑。但是，加拿大事件上华为公

司的反应是截然不同的，坚称孟女士是无辜的。似乎针对华为普通员工和创始人女儿两件事情上华为处理方法完全不同，公司是否有这些细则支撑不同的态度？

梁华：第一个问题，在全球化经济发展过程中，整个全球产业链运作是非常重要的，而且是很多公司大家共同协作。华为跟合作伙伴、客户、供应商合作共赢、双方协作。同时，华为坚持战略聚焦，聚焦在优势领域中发展，不要在其他不是重要的领域中分散精力。只有聚焦才会有力量，只有聚焦才能很好地持续发展。在聚焦过程中，华为的发展靠的是技术创新和满足客户需求，即使是在你提到的外部环境不好的情况下，只要坚持长期投资于技术创新，同时满足客户需求，相信还是能够向前发展。

关于第二个问题，这两个事情都是在法律程序当中，我没有更多的评论。

11

《华盛顿邮报》Heather Long：今天早晨听到很多美国公司高管说中国在 AI 竞争中是获胜者，您认为他的判断是正确的吗？以及您觉得大规模自动化在中国是否造成大量工作流失？

梁华：人工智能在未来可能会发挥一些作用，但是也不要夸大人工智能带来的效果。未来的社会一定是人机协作的，人做人擅长的、机器做机器擅长的。

人工智能一定要有面对实际的场景，并且要真正地去应用。也就是说，人工智能必须解决具体问题，不深入场景在岸边“指点江山”肯定不行，必须沉入到水里去游泳。要看一看 AI 应用之后有没有实际效果。

12

BBC Joseph Miller：您刚才也提到了会把更多的精力转移到欢迎华为的国家，在这些国家加强伙伴的合作，而不是有非常多障碍的国家，我想问一下现在具体（包括像美国和英国）的情况。华为在这些市场上现在受到不少的阻力。到底会发生什么样的事情促使华为从这些市场上退出？

梁华：从市场上看，华为提供有竞争力的产品和解决方案，致力于帮助客户解决问题，给客户带来价值，因此在市场合作方面，不光是国家还有客户，很多选择权在客户。

13

CNBC Arjun Kharpal: 近期美国对华为指称，“华为是美国国家安全的威胁”，说华为的设备有可能会被中国政府利用设备当中的后门。当然，对于这些指称华为也给予了否认，我想问的是美国政府以及其他国家政府是否有给出证据来证明他们这些指称？另一方面，华为是否给出了具体的证据来展示给这些国家去证明自己的设备是安全的、是可以被使用的？

梁华: 华为过去三十年在 170 多个国家经营业务，迄今为止，华为一直保持着良好的网络安全记录。华为是一家独立的商业公司，我们决不会危害任何国家，不伤害任何人。在涉及网络安全与用户隐私保护上，坚持以客户为中心，决不妥协。面向未来，公司把网络安全和隐私保护作为公司的最高纲领。同时，未来五年投资 20 亿美金来提升软件工程能力，使得开发的产品和解决方案更加可靠、可信、高质量。

到目前为止，美国没有提供任何证据给我们说哪里不安全。在与很多国家合作过程中，大家有一些好的建议，我们认为在数字世界和智能世界中，网络安全是共同面临的一个需要解决的技术问题，而不仅仅是针对哪一家公司的。华为也只是一个设

备解决方案提供商，真正的网络运营是运营商来做的，华为是提供产品和解决方案的，而运营是由运营商来做的。

14 美联社 Paul Wiseman: 那我就问一个非常直接的问题，中国政府以及中国军方是否通过华为设备安装后门？你们会如何做让外国的政府相信你们的确没有后门？

梁华：没有，华为任何设备都没有这样的后门。如果谁认为有后门它可以拿出证据来。另外，华为是商业公司，坚决只为客户利益着想，怎么来保障产品的安全、保障用户隐私。华为在整个产品开发（硬件开发、软件开发）领域都有一套严格的流程和相应的工具平台。所以，在整个开发过程中致力于建立机制来保障产品是安全的，同时从整个公司政策来看，不会允许、不会接受要求安装后门的要求。

就如刚才讲的，我们保持了良好的网络安全记录，过去三十年没有任何网络安全事故。这么多的客户、这么长的时间，我们的产品是经过不止一个的独立第三方验证，这些都说明了我们非常好的安全

性。面向未来，公司已经把网络安全和隐私保护作为公司经营的最高纲领。

记者：既然华为有这么好的良好记录，为什么在美国和西方还面对这些质疑？

梁华：只能问美国和西方为什么总是质疑？在网络安全领域，华为有相应的投资，包括在整个网络安全上建立了相应的机制。在每个运营业务的国家遵守当地的法律法规、合规运营。

如果回到技术层面讨论网络安全就比较容易，技术问题有清晰的规则、标准，依据规则 and 标准来看网络安全是不是达到了？如果回到技术层面上讨论就非常容易了。

15

《FT 中文网》Wang Feng：外界对于华为不透明的担忧，从中国国内媒体角度讲，过去都聚焦在华为股权结构问题上，因为华为有所谓虚拟股的问题。但是，最近几年看到有改革的迹象，最终改革的目的是彻底把员工虚拟股的结构去掉，还是把它完全变成上市公司或者现代企业制度下公司可以比对的透明股权结构？今天的华为是否还是以

100% 的信心说永远不会上市，上市永远都不是一个考虑的选项？

梁华：华为是一家 100% 由员工持股的公司，除了员工持股还有持股员工代表会，上周五（1 月 18 日）公布了新一届 115 名持股员工代表成员，持股员工代表会其实是公司最高的权力机构。

华为作为一个非上市公司，更多希望能够聚焦长期的发展，而不为短期的绩效波动所困扰，这样的话可以关注长期投入。

关于第二个问题，目前没有任何考虑上市计划。

陈黎芳：华为每年经过 KPMG 审计的年报都会放到网上，华为不是不透明的。公司的管理层信息、治理信息、财务数据都在年报上。其实您就是说华为近 9.7 万多名员工股东，每个人有多少没有公布，只公布了任总 1.14% 的个人股份。

16

《西班牙国家报》Alicia Gonzalez：回到 5G 的问题，我想问华为现在和哪些国家合作部署 5G？之前也看到媒体上的一些报道，有一些国家

不希望华为参与 5G 的建设和部署，能否告知正在合作的国家是哪些吗？

梁华：我们已经有 30 个 5G 商业合同，也发货了 2.5 万多个基站。

5G 有三个层面：产品、网络、业务。

产品层面，华为 5G 产品是端到端的，通过打造 5G 极简网络为客户带来价值，帮助客户快速高效的打造最优质 5G 网络。

网络层面，华为三十年网络规划设计以及十多万天线基站的商用部署经验，能够帮助客户打造 5G 极简站点，实现全制式全频段合一，从根本上解决客户天面获取难，叠加新频难的问题。整个网络规划设计、部署及运维极简，能够大大降低能耗，通过百倍能耗效率提升，兑现 eMBB 极低比特成本。

业务层面，我们有一个 X labs 平台，可以跟客户共同探讨 5G 业务的发展。华为可以利用该优势，将终端与 ICT 基础设施、云协同起来，利用 5G 优势匹配更多有效的业务，我们叫 cloud X。现在很多国家的客户选择跟华为合作，当然一些客户没有选择我们，这都是客户的决定。我们将很好

地服务已经选择与我们合作的客户。

17

《MIT 科技评论》Gideon Lichfield：未来会有越来越多的设备被联接起来，这样无论是来自中国的还是俄罗斯、美国，或者其他国家的黑客，有更多机会攻击这些联接设备，攻击网络侵入个人隐私，华为对这个事件怎么看？你们是否有战略应对？

梁华：在 4G 时代大家对这个担心不是这么多，其实 5G 比 4G 应该更安全，也比 4G 对安全性的要求更高。一是 5G 网络中数据传输将采用 256 位加密技术（4G 采用的是 128 位加密），即使是量子计算机也要花几百年才能破解密码。

二是 5G 实现了万物互联，生产设施、交通设施、医疗设备等“物”都被联接起来，还有无人车，这都关系到人的生命安全、财产安全，一旦出现安全问题，就会造成比 4G 时代更为严重的损失。所以我们比以往任何时候都更加重视网络安全。怎么保障联接的安全？这个产业界是需要共同研究的。所以，我们应该鼓励大家进行学术探索、鼓励互相交流、鼓励技术创新。

不能说哪一家公司提供的 5G 联接不安全，另外一个公司提供的 5G 联接设备就安全。在这个领域中，华为面向 5G 用于物的联接方面也有很多的投入。5G 物与物的联接 R16 标准大概在今年才会发布。在这个标准发布时就应该建立清晰的规则、清晰的标准，怎么来保障联接这些物安全的。

陈黎芳：网络安全和隐私保护是数字世界发展的前提，如果不安全大家肯定会非常担心。华为做两件事情：第一，我们在这方面有大量的投资，也比其他公司投入高。两个数据：安全技术投入在研发投入中占 5%，每 100 名工程师中就有 1.6 名致力于网络安全和隐私保护。第二，华为非常支持行业在做技术标准时把安全标准抬高一些、要求再严一点，华为愿意在这方面做更多的贡献。

18

《MIT 科技评论》Gideon Lichfield：华为现在手机发展非常强而且销量非常高，当然，我们承认世界上还有一些地方有人没有手机，不过总会到一个时间段手机市场会到达一个饱和点，想问一下到达饱和点时、世界全是手机时，华为在手机上的战略是什么？

梁华：在消费者业务投资中，今天看到的是智能手机，智能手机是苹果发明的，推动了整个移动互联网的发展。手机走到今天我们要想象未来人用于沟通交流的终端形态是什么？所以，华为制订了关于消费者业务五年战略发展规划。我们在想未来全场景智能生活的消费终端是什么样的。除了在技术上投入以外，我们还在心理学、社会学、美学方面成立了一些研究所，共同去探讨和设想未来人们在智能生活上终端形态是什么。举个例子，在过去是 Function phone，后来有了 Smart phone，未来可能是 Intelligent phone，会有新的形态帮助人们更方便的沟通交流，体验更加极致、更加友好、更加自然。

徐直军

德国媒体圆桌

2019 年 1 月 22 日，中国深圳

01

《明镜报》记者：从您的角度来看，美国对华为安全担心真正的出发点和意图是什么？

徐直军：我也不知道它的意图是什么。我们基本上没有设备在美国的网络上运行。无论是AT&T、VERIZON、T-Mobile、Sprint都没有用华为的设备。就算有几个基站在美国，都是美国很小的运营商，用在农村地区。所以，都没有用华为的设备，华为对美国本土能有什么不安全的？美国的网络上没有用华为的设备，难道就是全世界最安全的网络了吗？我想也不是。目前看，网络安全问题不再是一个技术问题，一切技术问题都是可以用技术手段来解决的。现在只能说是一个政治问题，也许变成一个意识形态问题。

现在美国政府不仅仅是关心自己的网络安全问题，还关心其他国家的网络安全问题。我也不相信华为公司关闭了、什么都不卖了，这个世界上网络就安全了。

如果世界上有谁能够证明出来，只要华为公司不存在了，这个世界就网络安全了，那我们就不用为网络安全而努力，那也许华为消失是一个很好的选择。

02 德新社记者：现在华为和美国政府如何具体沟通，说服他们华为的设备是可用的？我们有没有做这样的尝试，是不是我们做了尝试，但是他们没有听还是其他？

徐直军：我们现在没有沟通渠道。历史上我们尝试过、努力过，现在已经没有沟通渠道，也没有意愿再去进一步沟通。我们应该聚焦更多的时间和精力，去跟愿意和我们沟通的政府和客户去沟通。

03 《世界报》记者：我们知道华为现在面临着巨大的压力，能否告诉我们目前华为的整体情况怎么样？在此之前华为在积极开发 5G，从任总前两天跟中国媒体交流的时候提到，现在 5G 太早，可能存在泡沫，对 5G 基本上是批判的意见。另外，中国的《财新》报道了一个任总的内部讲话，提出鉴于目前整个面临的情况比较困难，有可能华为面临裁减人员的局面。总体来看，华为在 5G 方面目前的情况怎么样？

徐直军：尽管媒体上总能够听到各种各样的声音，但是毕竟还是少数国家。所以，华为目前一切运作是正常的，去年收入 1085 亿美金，增长

20% 多，今年预计能够增长 10% 多，达到 1250 亿美金左右。

谈到 5G，我们公司不同的领导有不同的看法，任总有任总的看法、我有我的看法、其他领导有其他领导的看法。所有专注于做 5G 开发、5G 产品的团队，他们肯定对 5G 充满信心，希望 5G 发展更好，这可以理解，因为想让他“儿子”发展好一点，卖的多一点。

从他们那里听到 5G 的声音是积极的，认为 5G 快要来了、5G 需求很大。创始人和 CEO 任总主要从 5G 应用的角度来讲，没有发现一个应用真正需要 5G，所以他认为 5G 还没有那么乐观。

我个人比较平衡，根据全球不同区域的情况来看 5G 的发展情况，把全球分三类市场，三类市场对于 5G 的需求不一样的。

第一类市场，中、日、韩加上中东的一些海湾国家确实有流量增长方面的需求。5G 会发展快一点、需求也会多一点。

第二类市场，欧洲 5G 真实需求还没有起来，4G 都发展的不是很好。欧洲的一些国家会建

5G,但是量不会太大,主要是为了有一些品牌效应。我们的专家党文栓昨天讲到一个数据,说中国占全球 4G 基站数量的 55%。我再给大家一个数据,法国整个国家的 4G 基站数不如中国移动在深圳一个城市的基站数。

第三类市场是 4G 都没有发展起来的广大发展中国家,在这个市场,谈 5G 还过早。

你提到的《财新》报道我不太清楚。任总从来都是悲观的,不断地激励员工奋勇向前,但是他对我们目前所处的环境和未来还是非常积极的。我推荐你去看一下中央台新闻频道的《面对面》节目。

5G 观点是多元的,华为公司有统一的观点,那是平衡的结果。华为是一个允许多元观点存在的公司,不是一言堂。

04 《商报》记者：第一，德国对于华为有多重要？第二，华为最近更加开放，包括邀请媒体参观，以及原来不向公众开放的实验室也开放，背后的原因是什么？

徐直军：德国对华为当然很重要的。我们不仅

仅把我们产品和解决方案服务于德国的运营商以及德国的企业，我们和德国电信、Vodafone 德国、Telefonía 德国一起服务了绝大部分德国民众。德国还是我们研发投资的重要国家，也是华为开展精密制造的一个国家。

华为现在德国有 2500 多名员工，其中包括 500 多名研发人员，在慕尼黑、纽伦堡、柏林，达姆等地。我们还和徕卡建立了联合创新中心。华为每年在德国的研发投入超过一亿欧元以上。

我们还和德国的大量企业展开合作，例如，西门子是我们制造装备的主要合作伙伴，也是跟我们共同构建智能工厂的主要伙伴，DHL 是华为面向全球主要物流的合作伙伴。可以说华为业务增长和德国企业界、行业界紧密结合在一起。

面向未来，我想华为跟德国的合作会越来越紧密，开创越来越多的新空间。

所有中国人都知道奔驰、宝马、奥迪、大众这些德国车企，中国市场占德国这些车企的份额接近 40%。大家知道，汽车业在颠覆性变革之中，电动化、智能化、网联化、共享化是颠覆变化的趋势。这四个方向都涉及到 ICT 技术，而这正是华

为公司这些年来构筑的技术和能力。华为可以跟德国的汽车企业紧密合作，为德国车企在中国打造更好的车提供了可能性，这也是华为跟奥迪谈恋爱的原因。当然，除了奥迪，我们还和一些车企也快要进入恋爱阶段。

所以，华为跟电信运营商合作提供网络，华为提供智能终端给德国的消费者，还能提供数字化解决方案给企业，以及华为跟德国车企紧密合作满足中国消费者需求。从这些方面来看，德国对华为很重要，华为对德国也重要。

华为为什么开放？任总说的很清楚，华为这些高管们不像西方的高管，都不愿意接待媒体，有些甚至认为这是一个负担。我和任总开玩笑，说您在75岁之年，把过去几十年该做的事情一两周内全做完了。包括点对点的电视访谈、点对多点的电视访谈、面向媒体的群访、点对点的专访…

现在全世界媒体到处在说华为，公共关系部门要求我们出来说一说话，也是时候该说一说话了，但是有没有效果不知道。

实验室原来是我在管，不准大家参观，因为实验室科学家搞科研，不能总是接待参观。公共关系

部总裁打电话找我，说你也要妥协一下、开放一下，仅对媒体开放，没有对其他人开放。当然，我还是认为实验室最主要还是让科学家们聚焦科研，因为他们的使命是要解决世界级的难题、满足客户的需求、解决客户问题。

记者：有些人觉得你们开放太晚了。

徐直军：我承认开放晚了，但是也在改正。

05

德新社记者：第一、加拿大对于孟晚舟的扣押以及引渡的要求背后的政治是什么？第二，华为有没有向加拿大提要求释放孟晚舟？第三，对于跟伊朗制裁相关的银行欺诈这块的指控华为如何评论？

徐直军：这件事情可能无法给您满意的答复。因为这已经进入法律程序的事情，不便于过多的评论，我们相信加拿大和美国法律的公开公正，相信我们能够通过法律来解决这个问题。

记者：有人说中国政府逮捕了两名加拿大人是针对孟晚舟加拿大事件的报复，对此您有什么评论吗？

徐直军：我不知道，我也不认为他们有必然的关联。

06

《法兰克福汇报》记者：你如何去说服世界（包括德国政府）华为和中国政府之间没有关系，如何让大家相信中国政府并不会代表华为做一些事情，比如说最近看到中国政府警告加拿大，如果把华为排除到 5G 建设之外，加拿大方面会后悔。

徐直军：华为作为中国民营企业，在中国政府的管辖范围内，怎么可能一点关系都没有。但是，大家怀疑和猜测的事情仅仅是怀疑和猜测。任总也提到过，华为作为一个中国的民营公司，我们要想商业成功，就必须坚守商业准则，不伤害任何客户和国家。

中国外交部此前已经正式澄清，中国没有任何法律要求企业强制性安装后门。华为至今为止，也没接到过任何这一类的要求。

为了让英国、加拿大、德国等欧洲国家清楚事实，我们做了很多努力。通过各种方式，在知识产权得到保护的前提下，让相应的人看整个产品的源

码，通过看源码来看判断里面到底有没有值得怀疑的东西。这么多年看下来，是没有问题的。这也是我们这些年来在欧洲能够存在的一种方式。

中国政府肯定不能代表华为，但华为作为中国的企业，中国政府对它的企业表达它的关注和支持也是正常的。

你提到的第二个问题，中国外交部发言人华春莹对此有过专门的解释和答复，以他们的答复为准。

07 《世界报》记者：我们知道在这个月中美之间要就贸易的争端进行谈判，之前特朗普总统已经表态，如果谈判进展好可以帮助华为，就是指孟晚舟案子，您对中美贸易的谈判有怎么样的期望？是否希望成为中美谈判的议题之一？

徐直军：华为一贯的态度是不希望华为成为中美贸易谈判的议题。华为在中美之间太渺小了，就如任总说的，仅仅是一粒芝麻。不能因为一个企业去影响整个国家的利益。我们态度很清楚，通过法律来解决这个问题，我们相信加拿大和美国的法律是公开公正的。

当然，我们期待着中美贸易谈判有好的结果，毕竟经过这么长时间，两国都看到了，谁也离不开谁。就如中国和德国一样，也是相互依赖互补的，也应该谁也离不开谁。

08 德新社记者：德国现在有一些有关华为产品安全担心新的讨论，华为怎么应对这些担心或者德国针对华为产品批评的意见？怎么说服相关方面安全使用华为相关产品？

徐直军：首先，网络安全问题应该是一个技术问题，不该变成一个政治问题。如果把网络安全上升到政治问题、上升到意识形态问题，那就无法解决了。如果是一个技术问题，那就有解决手段的。

华为是否参加德国的 5G 建设和德国电信网络安全没有必然的联系。如同我之前提到的，华为没有参加美国电信网络的建设，难道美国网络是最安全的网络吗？把这两个问题连在一起是误导公众。

德国的网络主要是由三家运营商分别建设的，德国电信、Vodafone 德国、Telefonica 德国。这三家运营商拥有几十上百个设备供应商，华为仅

仅提供了部分产品而已。华为并不拥有这个网络，也不运营这个网络。只有当网络出现问题时、需要提供技术支持时，才在运营商监督下去提供必要的技术支持。

电信运营商是网络安全的直接责任者。德国电信的首席安全官 Thomas Tschersich 已经面向德国公众解释过，德国电信是怎么管理网络安全的。德国电信拥有强大网络安全能力，每个产品进入网络都是经过严格的测试。按照 GDPR 的规定，运营商才是信息的控制者，华为只是提供设备在运营商处理这些信息，我们接触不到信息。

怎么来解决大家所关心的安全问题？我想还是要共同来建立网络安全标准。我很欣赏欧洲的 GDPR，建立了一个透明的、公开的、公正的，面向所有厂商透明的标准，大家都遵守这个标准就 OK，不遵守这个标准就受到惩罚。

我们也在跟德国的 BSI 共同探讨面向未来经营网络安全方面的标准。我们在波恩建了网络安全的创新实验室，希望跟 BSI、德国的产业界、运营商、广大的利益相关方构建网络安全标准，使这个网络安全标准像 GDPR 一样成为公开、透明、公正，

一视同仁的标准。

德国政府一直采取一种务实的态度，以建立规则、解决问题的态度来探讨这个问题。如果能参考GDPR 构建一个网络安全标准，这个标准是透明的、清晰的，对所有公司是公平的，我想您所提的问题就能解决，一旦这个标准出来了对整个产业也是有积极的示范效应。

09

《明镜报》记者：您能不能量化的描述一下现在华为产品中有多少部件来自于美国？如果中美的贸易谈判形势恶化，美国方面完全停止对华为的技术或者部件的出口，华为能不能承受这样的局面？

徐直军：首先，我无法给一个量化的数字告诉你华为有多少器件来自于美国，因为没有统计过。供应链相互依存是必然的，从我来看，我不相信美国会走到完全停止供给华为任何器件这一步。

第二、这些年来，华为一直是遵守联合国及各个国家的法律法规，包括美国、欧美的贸易出口法。

另外，我们也不是没有一点准备，华为这些年来这么强大的研发投入为应对一切不确定性提供

了可能。作为一个这么大的企业，业务连续性管理是我们一直在努力做的事情。业务连续性管理的目标就是要避免应对您所讲的事情。

10 《世界报》记者：您刚才提到网络安全方面非常希望跟德国相关的监管机构，包括企业界一同探讨适用的标准。在 5G 方面华为有没有和德国的监管机构、利益相关方一起探讨？

徐直军：5G 现在没有完整的标准提出，探讨过程中华为肯定提出了一些建议和意见。为了使 5G 比 4G、3G、2G 更安全，产业界做了相当多的努力。你们可以采访 GSMA、3GPP 里面专家得到明确的结论。

从技术角度讲、标准角度讲，5G 比 2G、3G、4G 安全得多，解决了之前安全方面存在的很多不足或者问题。

5G 设备只是一个管道，信息在里面传送时是可以加密的，5G 采取的是 256 位加密，256 位加密意味着必须用未来的量子计算机花费几百年才可以破解。在 5G 标准建立过程中，5G 在强化安全

上采取的非常多的举措，这些结论可以从 GSMA 和 3GPP 专家里得到明确答复。我们可以把相关 3GPP 专家的文章发给你们看一看。

11

德新社记者：我听到有这样的论断，德国运营商如果不用华为的设备在建网的时候成本会更高？

徐直军：华为在整个通信领域确实构筑了绝对的领先地位，我们的设备帮助运营商建立网络，给运营商客户提供更好的体验、更高的投资收益回报。

欧洲有一个 P3 不知道大家是否知道，每年对所有运营商的网络性能体验测试进行排序，华为提供设备帮助运营商建的移动网络多次测试相对来讲都是最好的，这样他们更有竞争力，能够获取更多的客户和收入。从投入产出的角度来讲，效益就更高。

从这个角度看，华为的加入帮助运营商更有竞争力，能够获取更多的客户和收入。从投入产出的角度来讲，效益就更高。

12

《商报》记者：您以前做过一个采访，美国对中国的了解不对，因为他们对中国的了解是十年前的了解。

徐直军：我不是批评美国，而是批评那两个美国议员，没有一棍子打死所有人。我可以把我的文章发给你看看。

13

《法兰克福汇报》记者：任总在采访说，特朗普是一个伟大的总统。您是否认同？

徐直军：任总说这句话是讲大规模降税这个事情上，特朗普确实是伟大的总统，我也认同他的这个看法。

但是他还说了另外一段话，本来减税是有利于投资，相当于挖了一片洼地有利于水流进去。如果大家去投资的话，要善待所有的国家、善待所有的公司才会去投资，投资才能产生效益，才能弥补税收的减少。如果动不动就吓唬一些国家、吓唬一些公司，动不动就抓人谁还会去美国投资，税收创造的优越环境不能发挥作用。

任总

BBC 采访

2019年2月18日，中国深圳

BBC 记者 Karishma Vaswani: 很高兴有机会能够倾听您的立场，我们知道现在全球针对华为有很多错误的理解，BBC 希望通过这样的机会了解您的观点，感谢您给我们这样的机会。我待会向您提的问题是全世界都非常关心的一些问题，我也会非常公正地问问题。再次对您接受采访表示感谢！

任总: 我非常高兴回答您的问题。其实全世界很关注我们，我很感谢美国政府，因为华为公司本来就是一个小公司，也不是很出名，但美国这么多高官在全世界游说，告诉全世界“华为这个公司很重要，它有问题”，结果让全世界人关注华为。他们关注华为，再一解剖，其实华为是一个好公司。我们的销售额增长速度非常快，终端平均每个月增长 50% 的销售量，所以我们要感谢美国政府到处为我们做广告。

记者: 我现在代表全世界在问您问题，有些问题听起来可能有些挑剔或者比较困难，但是我们的想法是真正想了解您在这些问题上的观点，希望不要让您觉得不舒服。

任总: 有时候我回答很幽默、诙谐，我幽默

和诙谐也希望受众观众能够理解，也希望你能理解。因为我们是在自由的聊天。

01 记者：非常感谢任先生，一开始想问您的问题是与华为公司有关的。华为公司到现在只有短短的三十年时间，取得了非常显著的成就，在您最初创立华为时华为有哪些挑战？

任总：我认为，最初创立华为时是中国开始改革开放改革，邓小平认为中国军队的人数太多，大裁军，我们是整体整建制的几十万人、上百万人被裁掉，裁掉以后要转到地方来工作。中国正在从计划经济走向市场经济，不是我们不知道市场经济为何物，连中央领导也不知道市场经济为何物，邓小平理论叫“摸着石头过河”，但是这个“河”摸不好，就掉到“水”里被淹死了。我们那时候走上市场以后，不知道市场是什么，也不知道应该怎么做事，实际上就是走到了一种完全不容易生存的时候。

刚好我这个人的性格又是一种比较激进的性格，我就走到深圳这个地方。深圳正是市场开放的前沿，市场化程度比中国其他任何地方都快。我一个完全是在军队里面工作、完全服从命令的人突然

在市场经济来进行货物的交付运作时，我是非常不熟悉的，所以我也吃过亏、上过当、栽过跟头。但是这时我还得爬起来，因为还有老婆、孩子要生存，我要养活他们。所以，那时候想是不是可以创业做一个小公司。创业的资本大概 2.1 万人民币，相当于 2000 英镑，这 2000 英镑还不完全是我的，因为我的转业经费只有 2000 英镑的 1/5 左右，集资创立了华为公司。在那种时代，是时代把我们推到走向这条路。

我们走向这条路的目的还是为了生存，并非为了理想，那时候还不具有理想，因为那时候生存条件也不具备。我当时的创业经费不够今天一个服务员半个月的工资，怎么能有理想？所以，那时我们第一个要素是“生存”。

02 记者：您刚才描述了华为创立之初经历了非常巨大的挑战和困难，但是今天华为成为全球电信市场的顶尖玩家，是怎么做到的？

任总：我创立华为以后，就要去琢磨“到底市场经济为何物”。我在研究时阅读了许多法律的书藉，包括很多欧美的法律书藉。中国没有这些法律

书籍，我只能阅读欧美的法律书籍。我就悟出了一个道理。

市场经济就两个东西：一是客户，一个是货源，两个的交易就是法律。客户我不能掌握，那我应该掌握货源。我以前就是搞科研的，接着下来我们就研究产品，把产品做好卖给客户。

03 记者：我们看到现在华为非常成功，您对于华为下一步的目标是什么？

任总：我们刚刚走向创业的时候，世界通信产业在我们这三十年中，人类在通信产业实际跨过了几千年。我们创业时没有电话的，那时打电话用摇把子来摇电话。就如第二次世界大战战争片看到的摇电话，那时是很落后的状况下。那时起步做一些适合农村卖的很简单的设备，没有把赚来的钱消费，赚来的钱用于投资，投出去，把设备从那么小做到那么大。正好中国大规模需要发展产业时，我们这些落后设备还能卖出去。如果今天创业，我也不知道能不能成功。我们慢慢走过来，觉得我们有可能做成功，所以聚焦在这方面去努力。

一个人如果专心只做一件事是一定会成功的，当然那时我是专心致志做通信的，如果专心致志养猪呢？我可能是养猪的状元；专心致志磨豆腐呢？我可能也是豆腐大王。不幸的是，我专心致志做了通信，通信这个行业太艰难、门槛太高。爱立信 CEO 曾经问我过一次：“中国这么差的条件下，你怎么敢迈门槛这么高的产业？”，我说：“我不知道这个产业门槛很高，就走进来了，走进来以后，我就退不出去了，退出去我一分钱都没有了，两万多块钱都花光了，退出去我就只有做乞丐了。”所以我们勇敢继续往前走，一步步往前走。

我知道我们没有那么多力量，就把力量缩窄，缩到窄窄的一点点，往里面进攻，一点点进攻就开始有成功、有积累，我们觉得这种针尖式的压强原则是有效的，所以我们聚焦在这个口上。这三十年，我们从几百人、几千人、几万人到十八万人，只对准同一个“城墙口”冲锋，对信息传送领域进行冲锋，而且对这个“城墙口”每一年的投资量 150 到 200 亿美金左右的力度。在科研投资上，我们是全世界前五名，聚焦在这个投入上，我们就获得了成功。

为什么我们成功了，别的公司不容易成功呢？上市公司要看财务报表，不能投多了，利润少了，股票掉下来了。我们是为了理想而奋斗，我们知道，只要把肥料放到土地里面，土地变肥沃了，最终土地还是我们的，那我们为什么今天要把肥料分了呢？所以，我们进行投资，而且投资强度大于别人，就会领先别人而获得成功。从这点来说，我们区别于上市公司，我们不上市，就不会因为财务报表的波动而担忧。如果我们是上市公司，今天国际社会对我们舆论风波，股票哗哗跌。而今天我们没有什么感觉，继续往前走。

我们认为，华为持续几十年只做一件事，这件事就获得了成功。

04 记者：华为现在取得的成功受到了威胁，美国针对华为发起了一系列的攻击，比如说美国司法部针对华为进行指控，说华为偷其他公司的技术，您觉得这些指控是公平的吗？

任总：首先，华为未来三十年或者更长时间，我们的理想是什么？还是为人类提供信息化服务。我们认为，在人类未来二三十年，一定会发生一场

巨大的革命，这场革命就是技术革命，技术革命就是信息社会会智能化，因为人工智能的出现，会推动世界智能化。云化和智能化，信息会像“海啸”一样爆炸，爆炸一定要有东西支撑，要有最先进的联接设备和计算设备支撑。我并不认为 5G，也并不认为今天各种传送，会满足人类目标的顶点，我认为人类还有更深刻的需求要解决。所以，今天我们只是在变革的初期，我们也只是跑到这次变革的起点，后面的路还很长，我们努力要做到使人们得到更快、更及时、更准确、更便宜的信息服务。

过去三十年，我们给 170 多个国家、30 亿人口提供了信息服务，填平了数字鸿沟，由于信息变得比较便宜，很多穷人都可以在很远的山沟里面看见这个世界是什么样子，这些孩子就会得到很多进步，这些孩子将来就是下一代人类社会的栋梁和骨干。我们为了信息社会给人类提供更美好的未来提供服务。

关于美国对我们的一些打击、指控，我认为应该由法律来解决。我相信美国一个法制国家，是一个公开透明的国家，最终通过法律来解决。我有时候也很高兴，美国是世界最强大的国家，美国高级

领导走到全世界都在说华为，其实我们广告没做到那些地方，人们还不知道华为为何物，由于他们一讲，全世界都知道华为，现在全世界的舆论中心“华为、华为”。我们得到了一个非常伟大的廉价广告，当人们最终认识到华为是一个好东西的时候，我们的市场困难就会减少很多。今天我们有困难，明天的市场可能会得到更好的社会理解。所以，我并没有对美国发起这些东西有多愤慨，我认为，既然是司法了，就由法庭去解决，去作出判断。

05 记者：非常感谢您的回应，我也非常仔细读了美国司法部针对华为的指控细节，他们提出了非常有说服力的证据，例如华为中国的员工通过邮件的往来让华为美国的同事提供其他公司的技术原形，而且不止一次，这又怎么回应呢？

任总：美国司法部已经起诉了，还是由法庭的判决来做出结论。

06 记者：我非常明白现在在司法程序之内，但整个世界还是想了解。从外界来看，美国想把华为描绘成

一个不值得信赖的公司，因为华为多次盗窃美国的技术，之前思科、北电、摩托罗拉都曾指控华为偷窃想法或技术，美国因此说华为是一个不值得信赖的公司，对此您如何回应呢？

任总：其实我们非常多的技术远远领先了西方公司，不仅是 5G 光交换、光芯片……，这些领先的数量之庞大，是非常非常复杂艰难的技术，同行会比较清楚。因此美国指控的这些东西只是一些边缘性的东西，华为是不可能靠偷美国的东西变成今天这么强大的。现在我们很多东西美国都没有，怎么去偷呢？首先，不要只去看华为存在的一些问题和缺点，应该看到华为对人类社会的贡献。我们现在有 8 万多项专利，信息社会的基座，华为是有贡献的，在信息社会基座中，有一部分是华为公司提供的。

第二，我们在美国注册了 1.1 万多项专利，这是美国法律赋予了我们权利的，我们给人类社会提供了非常多的服务，而且我们正在不断开放过程中。我们给各个标准组织提供了 5.4 万多份文章，这些都是给人类社会提供了贡献的，也要看到华为公司对人类社会的贡献。至于其他问题，还是要通过司法来解决。

07 记者：既然如此，为什么美国把华为描述成一个不能被信任的公司呢？

任总：首先，美国这个国家没有华为的设备。美国是不是已经解决了网络安全问题？如果美国是因为没有华为就解决了网络安全问题，那么别的国家也如此，不用华为就解决了网络安全问题，为了世界牺牲我们一个公司，是值得的。美国并没有解决信息安全问题，它的经验怎么与给别人介绍？说“我们没有用华为设备，但是我们信息也不安全”，它这样的解释怎么让欧洲相信呢？我们这三十多年来，给 170 多个国家、30 亿人口提供了服务，没有不安全的记录，美国说法的事实依据在哪里？客户这二、三十年是有体验的，消费者是有选择能力的，这个问题还是要通过法律不断地深入，法庭会做出一个结论的。

08 记者：美国现在也在给它的盟友施压，“我们不用华为的设备，全世界也不要再用华为的设备。如果用了华为的设备，中国政府有可能通过华为设备从事间谍活动”，事实是这样吗？

任总：首先，这个世界过去三十年有非常多的

客户不用我们设备，并不等于现在才出现。至于有一部分国家不用我们设备，应该也是可以理解的。至于我们设备有没有后门？我上次接受《华尔街日报》等有关报纸的采访时说，我们公司绝不可能安装后门，我们公司也绝不可能从事任何间谍活动，而且我们也不会接受谁的指示来安装后门，如果有这个行为，那我就把这个公司解散了。

2月16日，中央政治局委员，中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪在慕尼黑的安全会议上发言，讲了“中国政府从来不会指引任何企业去安装后门，中国政府要求所有企业都要遵守国际法、遵守联合国法律、遵守各个国家的法律，在任何地方都要合规经营”。所以，中国政府也表态了，不会让企业安装后门；我个人也承诺了，我们企业也承诺了不会有后门，三十年的历史也证明我们没有后门。

但是美国有什么想法，我是不清楚的，如果欧洲用了华为的设备，美国也搞不到他们的情报了，因为他们进不来。欧洲也提出“信息数据不要离开欧洲”，这样他们想进也进不来了，因为我们的设备没有后门，他们进不去欧洲的信息网络。

09 记者：您刚才说到，华为也好、您本人也好，过去从来没有要求在华为的设备中安装后门，如果以后收到这些诉求，宁可把公司关掉。华为这么大一家公司，有 18 万人，公司的生存和把设备信息获取的权限开放给中国政府，面对这样的选择，应该怎么做？

任总：第一，中国政府这么高领导已经明确表态“不会让企业安装后门”，而且我们也不会安装后门，因为华为的销售收入是几千亿美金，不会因为这一点引起全世界的客户和国家反感，否则以后我们就没有生意了。没有生意，我们怎么偿还银行的钱？我也不会冒这个险。“解散公司”的讲述是表明了一种决心，表明我们不会做这件事，更不会把任何信息交给别人。

10 记者：现在对于华为的一些误解或者说一些需要澄清的地方，一定程度上是由于您本人和中国军队、中国共产党的联系所引发的。有人说您享受只有中国政府员工才有的一些特权，有人说华为在内部设立了党委，引发了很多对于华为的疑问。华为和中国政府到底有多紧密？为什么要在华为公司设立

党委？党委存在的必要性是什么？他们行使的职责是什么？

任总：第一，我们是在中国这个环境下注册的，和中国政府的关系就是要遵守中国的所有法律，要遵守中国所有的管理规定，要向中国政府缴纳税收，要解决员工就业问题，包括周边环境的社会责任问题。华为成立共产党组织是在摩托罗拉、IBM、可口可乐中国公司也成立之后，我们在成立之前，他们已经先成立了。这是中国法律要求，我们得依法经营。在我们公司，党委起到的作用就是团结员工、教育员工好好努力工作，创造财富，为国家、为人民，也为自己。主观上是为了自己，但是客观上是为了国家、为了人民。因为主观上自己挣到钱了，但是要缴税，缴税就是为了国家。所以，我们党委起到的作用只是教育员工的作用，不参加任何经营决策。

中国法律规定，无论是中国企业还是外资企业，必须建立共产党组织，这是法律，我们只好遵守法律。就像英国人很热爱英国，中国人也会热爱中国。英国人也要拥护它的执政党，不拥护执政党为什么投票给它？投票给它就是拥护它。中国的执

政党就是中国共产党，我们也要拥护它，不拥护怎么行呢？一样的。每个国家，人民热爱自己的国家，拥护自己的执政党，这个国家才能前进。国外选民有权发表自己的意见，中国现在的网络也在发表各种意见，国家也在不断改革，这个问题是可以理解的。

11

记者：我下面说的这句话不是不敬，但是中国确实跟英国不一样。历史上中国有很多人无缘无故地消失，中国共产党对于所有的东西包括法庭都有最终的控制权。任先生对所有看节目的人，怎么向他们保证中国共产党让华为在设备中安装后门或者提供给他们一些权限获取华为设备的信息，华为怎么向他们说不呢？

任总：首先，我不知道有没有发生过这样的事情，我们也没有出现什么人无缘无故就不存在。因为我们公司是一个商业公司，从来不过问政治，也不会去和政治打“擦边球”，我们是靠勤劳、努力，做好任何一项工作获得客户对我们的信任，我们也不会做一些行贿、受贿这些事情，我们没有经历过这种事情。至于我是给西方讲过“我们绝不会开后

门，绝不会做这件事”，中国的官方媒体都发表了，没有人找过我，说明国家也认同“企业要服务社会”，为世界服务，不可能违背世界规则还要走向世界。

因此，我们认为，没有发生过这个问题，没有这个体验，所以回答不了你这个问题。

12 记者：现在其实从西方的角度来看是存在所谓的不一致的地方，您本人跟中国的军队有联系，华为在公司里面设立了党委，中国大环境下共产党是一党执政的制度。从西方很多人角度来看，他们很难理解这种情况下华为怎么能够说完全不受共产党的影响？

任总：第一，共产党现在领导我们国家进行开放改革。如果三十年前，我和你这样的见面，可能对我是很危险的，但是今天我能接受你的采访，很多尖锐问题我也可以直面回答，说明中国政治环境中已经显得比较开放了。当然，还会越来越开放，社会变化是非常大的。

三、四十年前我没有走向西方留学，我的很多

好朋友都到美国、加拿大留学，我没有去是因为我是军人，我没有身份证，没有权力去留学，错过了这个时代。他们回来告诉我“什么叫超市”，我对“超市”这个名词一点概念都没有，你想，我对市场经济的认识多么肤浅。今天中国变化多大，至少在经济制度上与西方很接近了。

第二，我是中国人民解放军很下级的军官，一旦离开军队以后，就没有任何联系、没有任何往来，我并不是像美国描述“可能是一个高官”。我是一个很小的军官，从事普通的民用工程建设。我开始在连队做一个技术员，后来升为工程师，由于有成绩，升到一个 20 多人的小型研究所当副所长，当时是副团级，我最高也只做到这级。我当年在军队时梦寐以求的想“能不能给我一个中校军衔”，但是大裁军时，什么都没有给我，我就走了。所以，现在我是一名没有衔的普通退伍军人，跟军队没有任何往来。

大家不要认为华为今天的强大是因为有背景，100% 是国家的企业也有没有搞好的，有背景就能搞好？还是我们自己在努力，自己的努力是最主要的。当然，这些努力中也有大量的是西方哲学。

因为我们学习建立公司中，向西方学习了大量的哲学、文化、管理，所以你到我们公司来，感觉更像西方公司，不像中国公司。

13 记者：任先生，您刚才提到跟中国的军队没有联系，但是我们自己做了一些研究，您的女儿在这次通过加拿大转机被扣押时，据媒体报道说她所持的护照一般只会发放给中国的国有企业员工或者中国的政府员工。另外，我也做了研究发现华为前董事长孙亚芳女士在之前国安部下属的情报机构工作，为什么还说华为跟军队没有联系？

任总：第一，关于孟晚舟的护照。过去中国经历了非常漫长的改革时间，最早中国是没有私人护照的，因此中国公民持的是“普通公务护照”，普通公务护照就是普通老百姓，只有公务护照才是国家机关人员的；后来越来越开放以后，私人护照才产生。因为我们频繁出国，护照的页数很快就盖完了，盖完以后就会换一本新护照。我个人的护照可能比她还多，因为盖完章就得换一个新护照，历史上在外面就有很多护照的页数。我不清楚孟晚舟法律上披露她的护照数量的过程。我个人也有非常多

的护照，因为页数盖满章失效了，失效之后是可以给你本人的，因为上面还有许多国家的有效签证，但同时有效的只有一本。护照剪掉一个角，表明护照上的签证是有效的。一个人还是只能拥有一个合法的护照。

至于孙亚芳的事情，以前有公示过，就按公示来。我们有 18 万人，就业的人来自于四面八方，不能说只有洗得干干净净的“小学生”才能进入公司。进入公司的人来自四面八方，我们要看他的行为，而不是看他的来源，否则十八万人怎么挑法，我们不清楚。所以应该根据公告来看这件事，不应该去无端猜测这个人曾经在哪。在美国待过回来，就是美国间谍？那也不是，我们的美国留学生非常多。

14 记者：接下来继续聊一聊中国的法律，您刚才提到了中国的法律并没有让中国政府有权力要求中国的企业去安装后门，中国的企业没有这样的义务，中国法律条款中也没有这样的规定。外界很多人说中国有法律要求所有的组织协助情报搜集的工作，如果有这样的要求过来了，华为怎么拒绝提供这样

的协助呢？有没有选择不做。

任总：这个问题要问司法部，我无法回答中国的法律。我们只有回答“我们自己是不会做这个事情”，因为过去没有做过，今天也不会做，明天更不能做。因为我们担负世界信息社会的责任越来越重，越来越处在世界领先地位，我们要带头制定统一的规定和标准，不可能做这个事情，我本人坚决不可能做这个事情，包括我的下属、接班人都不会做这样的事情。

很多国家可以选择不相信，可以选择不要我们。因为世界很大，还有很多国家接受我们去做。在 5G 的合同中，我们已经签了 30 个合同，已经发了 3 万多个基站站点，人们越来越认识到产品的先进性，人们越来越接受我们。还是要让事实说话，不能靠猜测，猜测不是法律，指控也不是判决。

15

记者：刚才您的意思是说，如果一些国家不断地提出针对华为安全方面的担忧，华为会选择不跟他们做生意，不做他们的市场吗？

任总：不是。他们的担忧，我们理解，在他们

暂时还担忧的时候，我们不去做这件事，等到他们不担忧了，我们再去做这件事就行了，我们不能去给别的政府惹麻烦。

英国也有对我们担忧，并不影响我们在英国的投资。我们最近在剑桥买了 500 英亩的土地建光的芯片工厂，在光的芯片上，我们是领导全世界的，我们建工厂就是为了将来出口到很多国家去。我们英国工厂可以接受英国的监控，经过英国监控的芯片卖到西方国家，为什么不可以呢？这样就不在中国生产了。中国也生产芯片，可能只卖到中国和一些相关能接受的国家去。所以，我们在英国的投资规模很大的，并不等于“你怀疑我，我就不在你那里投资了”，这是两回事。我们可以不做你的市场，但是并不等于影响我们合理的战略布局，因为迟早人们都会认识一个诚实的人。

16

记者：英国政府或者英国最近也表态说华为技术中发现的风险是可以进行削减和规避的，但是现在并不是完全有可能英国会禁掉华为 5G 的设备。如果英国把华为的设备完全禁止，华为会怎么做？会把在英国的投资完全撤回？是否会把英国的就

业进行减少？

任总：英国是一个对我们非常友好的国家，这些年我们与英国政府有非常好的合作，把我们安全的认证中心放在了英国，主动把所有东西开放给英国政府来观看。但是，英国应该看到我们公司三十年来有很多缺陷，这个缺陷是在建立软件架构时还不够科学，代码不够标准，其中还有一些过去旧设备的软件没有摘出来，把这些摘出来以后使得网络更安全。英国的 OB 报告并没有完全否定我们，只是存在这些隐患，我们下决心改革。我们已经有很多人在修改这个软件，使得其更符合英国的标准。

从现在开始，未来五年我们将会总投资超过 1000 亿美金的研发经费，使我们整个网络重构。重构网络，重新打造网络架构极简、站点极简、交易模式极简、网络对内对外都极度安全，遵守欧洲 GDPR 的标准进行隐私保护。等于要把我们网络进行重构，在重构的基础上，一边重构、一边前进。我们认为，到五年以后，我们公司的销售收入应该会超过 2500 亿美金。我们在增长中，美国的质疑并没有使我们的市场萎缩，反而使我们的市场在增加。客户认为“这么一个大国家和你这个小公司打

架，说明这个小公司东西还真好”，我们还可以卖贵一点。有一些国家不买了，让其他国家可以卖贵一点，有些国家回头想买我们的，可以涨一点价。比如，商场买衣服，本来你想好压它的价，出门以后又回来买它，知道你想买，衣服价格就不降了，还可以涨一点点。我们可以把涨的钱用于更好的网络安全建设，并没有把这些钱拿来分了，我们不是强调这些东西，强调把网络做得更好。随着这个网络将来会变成智能网，这个世界会变成云世界。在智能云社会时，如果我们公司是最安全、最可信的，不买都不行，非要买我们的不可。这样可能会觉得我们的投入和改造是有机会的。

英国对我们做了一些质疑，是在促进我们进步，我们不认为是坏事，是进步。看到我们存在的问题，我们就要想办法改进。我们也不是一家什么事情都做得很好的公司，所以我们改进。英国的网络是我们一批优秀分子去改进，可能改进完以后，他们就成为网络重构的优秀骨干，担负起责任来。

17

记者：从您的声音中听起来非常有信心，美国现在对华为的行动，您并不认为能够说服美国的合作伙

伴让他们停止跟华为做生意，为什么您这么有信心，认为美国要说服盟友不选择华为的设备的行动不会成功？

任总：他们的盟友也可能会相信，也可能不相信，相信美国理论的国家，我们就等一等，以后再说。有些国家觉得华为是可信的，那我们就走快一点。世界太大了，我们根本都走不过来，如果全世界同时都要买我们的东西，我们公司会崩溃的，我们没有这么多东西可以卖给大家，也生产不过来。我们认为，分期、分批的一些国家接受我们，对我们有序地发展是有好处的。

18 记者：假设美国成功说服西方的合作伙伴把华为设备挡在市场之外，您觉得这样对华为的生意有多大的影响？

任总：西方不亮，还有东方亮；黑了北方，还有南方。美国不代表全世界，美国只代表一部分人。

19 记者：美国毕竟是一个实力很强大的国家，哪怕在世界的东方也有很大的影响力。如果美国成功说服

比如说亚太地区华为的客户不选择华为，是否从一定程度上来说能够扼杀华为不光西方乃至在全球发展的目标。

任总：它不可能扼杀掉我们，因为这个世界离不开我们，因为我们比较先进。我认为，即使它说服了更多的国家暂时不用我们，我们可以收缩变小一点。我们不是上市公司，不为了报表而奋斗，收缩小一点，我们的队伍就更加精干，条件成熟时，我们提供的东西会更受人们的欢迎和喜爱。

第二，由于美国不断地质疑我们、挑剔我们，逼我们把自己的产品、服务做得更好，客户更喜欢我们。只有客户更喜欢我们，才会克服重重困难来购买我们的产品。所以，我们不会因为美国对我们的质疑或者更多国家对我们质疑就感到恐慌，我们会根据它所说的问题，该改进的地方还是要改进。

20

记者：现在这些事情您觉得有多少成分是有关方面嫉妒华为做得太好，嫉妒中国做得太好？

任总：我相信美国这么一个有伟大心胸的国家不会嫉妒我们这根“小草”。美国这个国家在过去

几十年是绝对的强势，未来的几十年美国还会有相对的优势，我们只在一个窄窄的面，“小草”冒出来了，美国会为这个“小草”去嫉妒吗？不会，美国有这么大的科技力量，有这么强的未来，不会嫉妒我们的。他们可能还是不够了解我们，如果了解我们，可能不会有这样的想象，希望政府领导人像你一样，看看我们的溪流背坡村，看看我们的研究，看看我们的环境，看看我们科学家做的事情是如此之尖端、如此之细致，它可能就了解了。因为美国本来是一个创新型国家，创新型国家的心胸最宽广了，比我宽广多了，我都没有嫉妒过别人，美国不会嫉妒我们。

21 记者：您觉得美国是在嫉妒中国吗？

任总：我不太了解两个政府之间的相互关系、两个国家之间的相互关系，我们作为商业公司，基本上不过问政治，我们关心的是自己的发展。作为我个人的态度来看，我主张中国继续开放。我从来没有在中国土地上反对过美国公司、反对过西方公司，在我的言论中从来没有。即使我受到西方公司不正确打压时，还是希望政府千万不要去打击这些

西方公司在中国的市场份额，甚至压制我们的员工不要去抢夺人家的份额。因为开放改革是有益于中国的，中国封闭了 5000 年，贫穷、落后，没有富裕过。这三十年就是邓小平开放改革以后，中国才转向富裕了，所以中国必须坚持开放改革的路继续往前走，不要因为一个华为公司，中国改变了，要闭关自守。我相信美国也不会闭关自守的，因为美国这 250 年的历史就是开放的历史，它吸纳了全世界的人才、全世界的文明，创造了全世界最伟大的成绩，所以美国不会闭关自守的。中国更不能，中国是发展中国家，更要开放，向一切西方公司学习，欢迎一切西方公司投资，欢迎他们来做买卖。因为 13 亿人民的购买市场还是巨大的，我不认为西方公司会放弃这个市场，我也不希望他们放弃这个市场。

当加拿大打击孟晚舟时，中国老百姓抢购加拿大鹅的衣服，说明中国人民没有这么情绪化，也没有这么民粹主义，这也是中国这三十年社会中给人们思想教育所产生的影响。我们要积极看到中国是一个开放的国家，中国正在变得更加开放，这是有利于世界的。大家如果从这个角度来看，就会减少对抗。经济一定要走向全球化，在工业革命时代，

可以一个国家单独做一个缝纫机，单独做一个自行车，单独做一个汽车或者单独做一个火车轮船，是可能成功的。但是，一个国家独立建立一个信息社会是不可能的，必须由很多国家共同制定标准、共同奋斗才能建立一个信息社会。因此，我们认为这个时候开放合作是对一个国家有非常大的好处，中国一定要坚持开放改革。我们更不希望中国为了华为就不开放了，这不是我的目的，我希望中国更加得开放。也可能有一天，你发现中国很多东西跟英国一样了。你们可以看到这个社会的进步，三十年前很多人随地吐痰，现在在街上看到随地吐痰的人很少了。大家上车时，以前是蜂拥地挤，把别人挤下去，现在大家安安静静排队上车，这都是中国文明在改变。要看到积极的进步，因为西方国家是花了几百年时间完成了这个进步。当年美国开发西部时，那些枪战片也说明美国在那个时期也存在过很多问题，但是开放到今天，美国不也是很发达了吗？要相信中国未来开放进步的速度会加快，世界走向一种共同的文明。

22

记者：您刚才这番描述很大程度上都是在介绍中国这么多年以来发生了哪些变化，怎么样变化的。现在包括美国很多的指控说很多中国企业的变化是以不公平的手段来获取的，比如说这些公司在中国本土市场有不公平竞争的优势，是因为有政府的支持或者有政府的关系造就了他们在海外市场的成功，对此您怎么看？

任总：第一，我不代表中国企业，只能代表华为。别人的企业我没去管理过，也没去了解过，我不能代表别人。但是一个企业如果不遵守国际的法律、不遵守所在国的法律，走出国门会吃很大的亏，吃亏时也要反思回来，你要吸取这些教训。

因此，我们在往外走时，更多向西方公司学习了很多管理。我们的审计报告是 KPMG 审计的，那是很严格的，有什么问题揭露出来，我们是要改掉的。我们经历了三十年才建立了这样有序的公司。别的公司怎么样，我也相信他们会接受很大的教训，有挫折、有教训。我们公司没有得到政府的补贴，KPMG 审计报告是公开的，我们会给您提供一份审计报告，看一看 KPMG 怎么审计我们公司的，证明了我们公司是什么样的状况。我认为，

整个中国社会会慢慢进步，但是为非作歹的人也很多，中国社会在法制治理上，我也天天在报纸上看到这个人抓进去、那个人抓进去，说明中国还是在坚持走向法制，逐步完善法制。

23

记者：您认为在美国针对某些国家的压力之下，华为会被迫聚焦在其他那些没有受到美国压力的国家吗？我们会聚焦的国家和市场有哪些？

任总：华为公司的价值观是“以客户为中心”。如果客户选择我们，我们就很好为客户服务；如果客户不选择我们，我们可以不为这些客户提供服务。关于哪些国家选择我们，哪些不选择我们？现在没有选择，媒体报纸发表的舆论不代表政府的政策和法律，如果政府用法律规定不选择我们，那我们要遵守当地国的法律，在那些国家可以不做市场。如果不是以法律的方式，是官员个人的讲话，不代表国家法律，不代表国家政策。美国到今天法律还没有做出来，做出通过了，我们就可以不做了，但是还没有通过。

24 记者：美国正在尝试说服它的盟友，尽管其他的国家还没有正式禁止华为，华为有没有重点关注其他压力较少的市场？

任总：我们不会关注那些国家，我们关注的是客户。客户选择我们，我们就积极给客户做这些事情；没有选择我们的客户，就放在后面晚一点做。

25 记者：英国现在其实也正在考虑与华为的合作、使用华为的设备、发现的技术风险如何进行规避和削减。对于英国的消费者，您会怎么跟他们沟通现在发生的安全方面的担忧，让英国消费者相信华为不会帮助国家从事一些间谍行为。

任总：我们在英国的安全问题，是软件中有一些软肋，过去我们小公司时期的软件没有搞出来，很脆弱，但是里面没有任何后门、没有安全问题、没有隐私问题，网络可能就是经不起攻击，别人攻击时网络会容易瘫痪。但是，二十多年没有瘫痪过。这么庞大的网络，没有一个国家、也没有一个公司可以拍拍胸口说“我的设备是绝对可靠的，像钢铁一样可靠”，是不可能的。英国政府只是更早一点预言“华为公司的网络可能脆弱一点，将来遇到攻

击时可能会瘫痪”，我们正在改进这个问题，对于老百姓并没有什么影响。

26 记者：现在毕竟英国针对华为的决策还没有做出，华为在英国的投入、就业，重要性到底有多高？多大程度上能够保证华为在英国的投资不会撤出，华为为当地创造就业机会不会受到影响？

任总：在英国，我们总共有 1500 名员工，直接和间接创造的工作岗位有 7500 个。我们在英国爱丁堡、布里斯托、利普斯维奇都建立了研究中心，最近在剑桥要建立一个光芯片的生产中心，而且在伯明翰也建立了培训中心，这些不会撤退，不动摇。原因是什么？英国迟早会买我们设备，我们不能因为它一时不买，我们就不逛这个商场了。有时候逛这个商场看见这件衣服，这件衣服别人定货了，没有卖给你，就永远不逛这个商场了？过段时间，我们还会再去看这个商场还有没有这个货，它说“有了，你赶快买”。英国迟早会有很多“服装”提供我们，我们还会去逛这个“商场”，不能因此撤离投资，我们还会继续投资，对英国是信任的，希望英国更信任我们，我们更大规模投资到英国。

如果美国不信任我们，我们更大规模把投资转到英国来投资。你们能看到我们买的土地有多大，可以看到我们有多大的雄心在英国干事，大家可以想象得到。不会因为英国一时半会这件“衣服”不卖给我，就不去逛这个商场了，不会的。

英国前些年的开发给我留下深刻的印象，我认为，我们在英国碰到的所有困难都是可以解决的。

27

记者：您是否希望在英国的例子能够有助于说服其他的欧洲国家？

任总：我们不想用哪个例子去说服哪一个，我们去问英国政府，如果做出一个正确的结论，信任华为，华为可能会有更大规模在英国投资。因为我们在德国的投资也是非常大的，在很多国家投资都是非常大的，在匈牙利的投资也是非常大的，欧洲的法国、意大利等国家投资也非常大。英国还是处在优势地位的。

大家知道，英国产生了 ARM 的 CPU，是因为当年我们害怕美国万一不卖 CPU 给我们怎么办？我们就跟英国的小公司加强合作，它前年卖了

320 亿美金，有了钱就更大发展，欧洲就有了一个 CPU。美国有一个 CPU，英国有一个 CPU。在光芯片上，电子、光子、量子交换上，欧洲领先世界，我们在英国建立的工厂是光交换芯片，领先美国，美国还没有。所以，华为公司给英国、欧洲创造了很多平等的机会。欧洲曾经发愁“为什么我们没有 IT 公司，只有美国才有这么多软件公司成功？”那么，下一步我们合作不就会成功吗？已经有两个项目都是因为我们的存在，使欧洲在这个问题上获得了平等。欧洲应该理解我们给欧洲在创造的东西，把欧洲当成自己的国家一样创造，我们认为就是融入到这个国家去，像这个国家的公司一样发展。如果担心我们撤退、撤资，那我们前些年做的一些努力都白做了？

28

记者：关于您女儿的问题，我们理解从您个人角度来看，现在是比较困难的一段时期，您的女儿在加拿大被扣押，面临着美国方面引渡的诉求。了解一下您的感觉是怎么样的？如果您的女儿真正被关到监狱中您会怎么做？

任总：首先，我反对美国这个做法，这种出

于政治目的的做法是不可取的。如果在美国制裁的国家存在问题，美国就动用逮捕的方法，我反对。但是现在已经走到这一步，我们还是通过法庭来解决这个问题。

29 记者：您刚才说反对这个做法，而且说这是一个政治行动。现在中国也在说释放您的女儿有可能成为中美贸易战可以考虑的一个要素，似乎您的家庭被卷入到两个国家之间的贸易谈判之中，对此您做何感想？

任总：我不知道中国政府有没有这个讲话，只知道特朗普有这个讲话。我认为，孟晚舟事件自始至终没有引起中美两国贸易谈判，在所有的新闻公告中没有看到过一个字，只看到特朗普讲话可以是个条件，是美国拿来作条件，中国没有作条件。我也不希望我们影响到中国开放改革的进程，希望我们国家开放，对美国开放、对英国开放、对世界开放，共同发展来建设这个世界。

30 记者：为什么您觉得华为会被卷入到中美之间的贸易战呢？

任总：不知道。因为我觉得我们跟中美贸易战有关系吗？他们两个吵得天翻地覆，我们销售收入增长很快。我认为，中美贸易战对我们没有任何影响。

31 记者：看到您的女儿面临着目前这么困难的情况，您作为一个父亲的内心感受是怎么样子的？

任总：不经磨难不能成才，历史上的伟大人物都受过千辛万苦，都受过磨难的，磨难也是人生的重要财富，这个事情“即来之，则安之”，已经发生了这个事情，就安安心心去走法律道路解决这个问题吧。

32 记者：您以往有没有考虑过把你女儿作为继任者，有没有希望她有朝一日成为华为的 CEO？现在她不在公司，多大程度上会造成华为业务的失控？

任总：第一点，她永生永世不可能做接班人，因为她没有技术背景。我们的接班人一定要有技术洞察能力，一定要有对未来技术和对客户需求的判断能力。她是一个财务背景出身的人，应该说在管

理上是优秀的，但是作为领袖“灯塔”一样的指路上有缺点的，不会作为接班人存在，这是肯定的。

至于孟晚舟个人现在没有自由，我们公司什么业务都没有影响，发展速度更快、走得更好，抓孟晚舟可能抓错了。他们以为抓了就垮了，抓了也没垮，我们还在前进。这个公司已经流程化、程序化了，不依赖于个人存在与不存在，即使我个人哪一天不存在了，公司前进的步伐也不会改变的。

33

记者：现在看起来整个世界正在走向分裂，一方面是中国的技术、中国的公司（如华为）受到欢迎的阵营；另外一个阵营是对中国技术、中国企业不欢迎的。如果真正这个世界走向这一步，对于华为未来的成功有多大影响？

任总：我觉得，我们没有做好能担负起世界更多责任的心理准备，我认为这个世界其实还是美国主导的科技世界，我们还没有能力主导这个世界，还是在这个世界中作为一分子，共同去奋斗为人类做一些服务，我们从来没有准备占取更多的市场份额，还是保持自己前进的态势，不去阻挠别的发展。我们没有这个想法，也担负不起来。

34 记者：理解您刚才这段想传递的信息，非常感谢。我们觉得中国的企业运作方式跟欧洲、美国的公司不一样，能不能谈一谈中国公司和中国政府到底是怎样的关系？

任总：我不了解别人的公司，只了解我的公司。我觉得，依法经营要缴纳税收，如果我们少缴一点税，估计他们就找我麻烦了。合法、守法的经营，这就是华为。我对别的公司不了解，不好评价别的公司。

35 记者：您认为现在的情况下是否已经对华为的声誉造成损害了？

任总：没有，很感谢美国政府给我们做了一个很大的广告，我们这么一个小小的公司和这么一个强大的国家机器 PK，觉得无上光荣。

36 记者：您认为中国整个这套体制，包括外界对于中国体制运营方式脑子里的认知，使得中国的公司在全球取得成功变得更加困难了吗？

任总：现在我还是不了解别人的公司，也不

了解别的公司的体制。我们经营在中国遵守中国的法律，在外国遵守外国法律，包括联合国的决议。别的公司怎么做，我不会操这个心，它也不会给我交钱，为什么我会关心别的公司？我只关心华为。永远忠于客户的利益，不会有其他的企图。

37 记者：我理解作为一个企业对于政治这块为什么关注，如果全世界其他人，看中国整个体制运作方式的话，会得出一个结论，压制性越来越强。所以，会觉得作为一个总部在中国的企业，走向海外时怎么能够完全不受中国政府的影响？对于这一点怎么回应？

任总：我们到外国的目的是去赚它的钱，中国政府和我们走向海外有什么关系？我们没有什么关系，就是在中国遵守中国法律，出国遵守外国的法律，最多是外汇赚的钱汇入中国的时候，要受外汇管理局的管理，这里有一点压力；或者海外汇回来的利润向中国政府缴税时，税率是不是有一点优惠，我还不清楚。因此，没有感到有什么东西，我不代表别的中国公司走向海外。我根本一点都不了解，跟谁都不往来，我没朋友，也不交往。

我就一心一意面对华为的运作，要么就读一点书，因此不知道别的公司怎么做，我就无法回答别的问题。

中国的问题，我们也只研究适合我们经营的法律，跟我们无关的法律我们不去触碰，所以我不可能是一个政治家来评价一下法律，不可能。我是一个企业，还不是一个“家”。

38

记者：我明白您刚才提到不适合从政治角度对这个事情进行评判，我们也看到中国政府现在也非常直白地去为华为辩护，在全球都在说孟晚舟的逮捕是一件不正确的事情。这样的表态是不是让华为在全球市场、在海外市场的处境变得更艰难呢？

任总：首先，中国政府履行对公民的保护，这是一个政府的职责。如果美国的企图是通过消灭中国最优秀的高科技人才从而获得竞争优势，中国政府保护自己的高科技企业成长是有利于中国经济发展的，政府的保护也是可以理解的。

今天我们已经走向了法律，走向了司法程序，我就不具体评价这个东西。美国和加拿大的法律首

先是公开的、透明的，然后是公平、公正的。美国要把它所有的往来公开，我们才知道这里面的过程和原因，那我们才能做出法律上的判断和法律上的辩护。因此这些都交给法律处置了，我们不去做个人评价。

39

记者：如果现在有一件事情想对全世界听众说，您想说什么？

任总：全世界面对未来信息社会发展是要走向合作共赢的，这是一个互联网的时代，一个地方的知识和文化封锁起来，只有少数人知道，做出东西来，在交通不发达的时代是可能的。比如在火车、轮船、汽车都没有的时候，这个地方种的庄稼很好，这个地方就富裕了，别的地方不富裕，可以理解的。现在不是交通工具不发达，通信互联网的工具很发达，不同地方都会创造出一种先进的文明来，这些先进文明要拼在一起，才能形成未来的智能社会和未来的云时代。这个时代是全世界共同努力的，不会是哪个国家、哪个公司能完成的。共同努力为建设人类的美好社会而做出努力，我们只是付出一部分力量。

40 记者：您是否认为西方并不理解像华为这样的中国公司，也并不理解中国？

任总：西方也仅仅是政治家不够了解，西方的企业、西方的科学家们应该对华为很了解的。我上午还接待一个特别大的西方公司 CEO，我们也谈得非常好，并不会对哪个公司有敌意，因为我们同是一个行业，大家知道共同的水平是什么，唯有政治家可能理解不够，因为他们会想“这么贫穷落后的地方，怎么冒出这么先进的公司来？”他们应该来看看，我欢迎他们来，我会接待他们的，他们问什么，我可以回答什么。

我今天回答你，都是坦诚的，没有一句是包装性语言，对他们也是一样。时间长了，他们就了解了。

41 记者：刚才提到您的领导风格，之前也做了阅读，了解到几个关键词：谦逊、激情、持续不断的学习。

任总：对

42 记者：您很认同大元素里面的“火”的元素，因为火和人的激情紧密相关，但是火要有一定的限制，这就是您喜欢壁炉的原因吗？

任总：壁炉、火跟我都没有关系，这是建筑装饰中必然的一个环节。有时候坐在壁炉边上与大家聊天，有一点气氛，跟喜欢壁炉没有关系。我喜欢的东西多了，我最喜欢的还是农村，这辈子最遗憾的是没去做农民。我看书、看新闻，很多时候都是看农业怎么种庄稼，我从事的行业和我自己阅读的范围都有冲突。火不一定跟我有关。

你现在看到的是我们公开的年报，是美国会计事务所审计的，它代表了我们的真实。

43

记者：从之前的采访中可以感受到您基本上是完全关注生意的生意人，仅仅关注的是公司怎么服务好客户、怎么打造全世界最好的技术，怎么样不断地加强在研发方面的投入。现在的环境之下，由于围绕华为的所有争议、所有指控，只是关注华为自己的业务是否变得越来越困难？

任总：我有三个小孩，其实我都很关注他们，但是他们各人有自己的个性，我们之间不完全能经常和谐相处。孟晚舟这个小孩，在她小的时候，我当兵去了，当兵远离家里，她成长时期是妈妈带的。我每年有 11 个月见不到她，见到她的一个月，她

白天要去上课、晚上要做作业，然后就睡觉了。我们相处的时间很短，但是她很努力，而且她也很会处人处事。

我记得她在华中理工大学读书时，她妈妈告诉我给她一点钱，我给她一万块钱，她读完书给我退回 9500 元，她很节约、很省。她第一次去莫斯科参加展览会的时候，我给了大概 5000 美金左右，她回来以后退回了 4000 多美金，只用了一点点钱。但是她在在学习上非常努力，IBM 引进 IFS 时，她是项目经理，非常努力，而且一、二十年她一直在这个项目中，所以她深刻地理解项目管理，所以她把财务做得很好。财务做得很好的人，她关注的是平衡、关注的是管理、关注的是有效率。华为的领袖不是横向平衡，而是纵向突破，所以她将来不可能做 CEO，也不可能做董事长。这是我补充回答刚才的问题。

她被关起来以后，我作为父亲是很心疼的，孩子怎么能受这样的折磨呢？但是，已经发生这个事了，怎么办？还是要依靠法律来解决问题。我们自认为，我们不可能有犯罪行为的，我们公司那么严格地要求自己、管理自己，怎么可能有这个东西呢？

美国抓她，将来也要把证据一点点公开，通过法庭的判决来进行。现在她在软禁状态下，每天在网上学习几门功课，并没有意志衰退，还在学八门功课，公司重大问题还在网上跟她协商。

因此，我不能完全从父亲的角度看儿女情长，也要看到儿女要自由飞翔，每个小孩都要有个性，我的小孩个性都很强，都很努力，都想自己变优秀。父母不能要求儿女都在我们身边，跟我们和谐相处。我们觉得个人成长对他们很重要。

我认为，这次的磨难应该对她来说也是人生难得的机会，而且这么大一件事，我相信对她未来成长一定是插上了翅膀，要感谢美国政府给孟晚舟插了一个坚强的翅膀，她将来会飞翔得更好，我相信。

44

记者：据说花了很长时间您才开始跟媒体进行沟通，您一直以来是个很安静的人，面向媒体原来能不见就不见，大家都说您也好、华为也好，是很神秘的，为什么花了这么长时间才把您自己、才把华为向世界打开？为什么经历这样的危机才开放呢？

任总：其实华为公司从来就是很张扬的，在外面张牙舞爪的，包括余承东、徐直军……我们所有领袖天天在外面讲，怎么他们就没网红，就把我盯住了呢？我这个人是很羞涩的，不善于跟很多陌生人在一起交流沟通，我善于仔细研究我的文件。

我太太问过我“你到底爱什么？”，我说“我爱文件”。为什么爱文件？我说，文件里面充满了哲学、充满了逻辑、充满了东西，文件写出来、发出去以后，三、五年大家都没有看到文件有什么影响，三十年后一看，这个公司队伍走得那么整齐，这就是哲学、逻辑和管理带来的东西。因此我希望更多的精力用在内部，而不是外部。所以，我就没有做董事长。董事长要承担工商登记的责任，要签这个文件、那个文件，那都是杂事，都是打杂，跟清洁工一样，这不是我愿意做的。我愿意做的就是万事都不管，就管这个公司，我的性格使然。

我跟外面谈，外面一问“你怎么这么伟大？”，我说“我不是松鼠，怎么会尾巴大呢？”他说“你说自己不伟大，你是假谦虚吧？”。因此我没法面对媒体，说自己好，不信；说自己不好，他们说你是假谦虚。

这个历史阶段，公共关系部逼着我要出来讲话，他们说“因为你讲话，收视率高，所以你要讲，他们讲没有你收视率高。我发现，CEO 天天在外面张牙舞爪，怎么在外面喝咖啡没有人拍照呢？我这个人从来不吭声，也不与外面打交道，上街去喝杯咖啡，我觉得太不自由了，旁边一定很多人拍照，然后贴到网上去，说“你怎么就那么艰苦朴素，怎么就喝杯咖啡呀？”喝杯咖啡，怎么就说艰苦朴素呢？我吃个饭，也说我艰苦朴素，我不想吃肉，因为肉吃多了，想多吃蔬菜，也会被人发挥说我多么伟大。

因此外界的报道有时不代表我的本质，我觉得没有时间跟大家做解释，因此我见媒体见得少。也不能说我见得少，BBC 也在达沃斯采访过我，也直播了，也有过，就是少一点而已。

现在外面媒体天天围着我们，把他们逼急了，他们回来把我逼急了，我只好出来张牙舞爪一般，有时候说话难免有错误，我没有经过媒体训练，说话又太直白，难免说话会说错，希望大家能够原谅。

45

记者：最后一个问题，您之前说您的领导风格很大程度上是受到了西方的鼓舞或者从那里面吸收了灵感，整个欧洲历史哪一块对您的领导风格影响最大？为什么您对此这么有兴趣？现在西方对华有这么多的抵制，您是否改变了您的初衷？

任总：我觉得，英国对我影响比较深的，因为英国这个国家建立的君主立宪制——“王在法下”，皇帝在法理之下，法在议会中。皇帝不是最大的，要受法律的制约；第二，皇帝不是最大的，要受议会的集体表决，形成了平衡的社会。英国的光荣革命 350 年没有战争，非常发达，造就了英国的今天。它对我有影响。

第二，清教徒漂洋过海到美国去以后，实际上是继承了英国法律，但是美国国土很大，扩张很快，特别是进军西部时非常混乱，因此不可能把法律制定得非常细致。英国把法律制定得非常细致，细致到很多细节都规范好了，创新动力就减弱了。美国在大框架管理上是有很规范的体系，但是末端放得很宽，美国社会就很活跃。

我们就学习这一点，我们公司把大制度管得很死，到末端百花齐放，允许你规模化发展，造成华

为公司既有序、又民主、又自由，然后华为公司被外界看起来是奇迹。

其实就是学习了两个文化：一是，英国的文化，把主干文化一定要管得很清晰、很标准；二是，向美国学习，把末端文化弄得很开放，允许开放、允许竞争，不把规范做得很细致，这都有影响。西方很多哲学、很多东西都有很多丰富的内涵，所以我们在学习中还是起到很大作用。我每天写的文字中，既有规范的，又有诙谐、调皮、活泼的语言。

因此，看我的文章，慢慢看，有人就看懂了，可能就上来做骨干了；有人没看懂，就在下面继续活跃。所以，华为公司就构建了一个有序的组织。

记者：非常感谢您的时间，我们的问题已经问完。从个人的角度来看我要跟您继续聊的话可以聊一天，从我个人的角度来看，您现在面临的处境还是比较艰难的。

任总

美国哥伦比亚广播公司(CBS) 采访

2019 年 2 月 19 日，中国深圳

01 哥伦比亚广播公司记者 Bianna Golodryga：非常感谢您花时间跟我们交流，我们知道您平时极少接受媒体采访，为什么现在愿意接受采访交流？

任总：我这个人演讲主要是在公司内部，几乎每天都在各种团队进行讲话、演讲，因为我更多的是关注公司的内部管理，对外宣传我觉得不应该由我来承担，应该由轮值或具体管事的人承担，我希望对公司内部管理更多做一些贡献，所以对外接触得少一些。

现在处在特殊的阶段，公共关系部认为我的影响力比别人大，希望我能接受一些外界的宣传，能够有利于公司和社会、外界的沟通。

02 记者：现在华为公司的名字经常出现在媒体的头条，针对华为有很多罪名和指控，特别是您的女儿孟晚舟女士现在还在加拿大温哥华受到软禁，原因是违反了伊朗的制裁协定，她现在过得怎么样？

任总：第一，华为公司过去是一个不出名的公司，因为我们从事的是电信网络建设，全世界只有300多个大公司是我们的客户。当我们做终端以后，

开始就有点出名了，大家知道华为卖手机。但是，买手机的人一部分是喜欢你的，还有一部分不喜欢你的，不喜欢你的人也不关注华为。现在美国来指控华为公司，因为美国的社会地位很高，它让全世界人民都知道华为。当然，它可能对华为好与坏还不能区分，但是把华为的知名度提高了，让全世界人民知道有个华为，感谢美国政府给了我们宣传。

现在对我们的指控，指控不是判决，指控只是一个法律诉讼的前面过程，我们可能通过法律的程序会把这些问题解决，通过法院的判决来解决。孟晚舟在加拿大扣留，我认为这是一个政治事件。孟晚舟是一个非常好的女孩，而且很努力学习、很努力工作，她担负起财务体系的建设，目前也是世界上最好的体系。而且这个人很见义勇为，当日本大地震、大海啸，核电站核泄露，抢险救灾的时候，她是从香港飞往东京，整个飞机上只有两个人，其中一个是她。她在加拿大被捕以后，有一个日本小女孩还给孟晚舟写了一封感谢信，这封信在日本媒体上发表了。现在她处于软禁状态，她自己在网上学习几门功课，加强提升，不浪费光阴，她觉得光阴浪费太可惜了，正在学习。

我们有时通电话，我知道电话是不保密、不安全的，有时候就给她讲讲笑话、问候问候，我觉得她精神状态还挺好的

03 记者：上周 2 月 13 日是孟晚舟女士的生日，错过了她的生日庆祝，您肯定觉得很难受吧？

任总：我觉得这对她人生有很大的意义，中国古时候有一句话“不经磨难，不能成才”，没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚。她这次的磨难应该对她人生是一次腾飞的拐点，我想她会走向更加成熟。

孟晚舟虽然从小到大都非常努力，但是她还是比较顺利的，没有太大的挫折。这次挫折应该给她人生留下了不可磨灭的印象，而且会加强她的成熟，变得更加刚强。我觉得这个生日是很有意义的。

04 记者：您之前表示针对孟晚舟的指控是政治行为。我们知道这些指控还是非常严重的，如果指控的罪名成立，孟晚舟将有可能在美国服刑 30 年。您为什么觉得针对她的指控是政治行为？

任总：现在来说，美国和加拿大司法系统首先是公开的，然后是公正的、公平的，最终是要公开出来所有证据和所有过程的。只有在法庭判决以后，我才能回答你这些问题。

05 记者：美国的起诉书中还提到华为欺诈四家大型银行（包括 HSBC），通过一家 Skycom 公司（华为的子公司）在伊朗做生意，违反了相关制裁，华为和 Skycom 到底是什么关系？

任总：这些已经进入了司法程序，我们还是要等到法庭的判决再来回答这个问题。

06 记者：华为是不是违反了国际相关制裁的法律法规？

任总：这也要法庭的判决。

07 记者：您之前提到对于您女儿目前面临的困境感到负罪感，为什么这么说？

任总：我认为我对孩子们从小关怀不够，精力

都聚焦到工作上去了。

08 记者：您之前说过，作为一个父亲有负罪感和内疚感，为什么这样说？

任总：因为孩子非常小的时候，我就参军了，我每年有 11 个月不回家。回家这 1 个月，孩子们做作业、上课，我跟孩子很少在一起，对孩子的教育培养都是母亲在做这个工作，我们的亲和度不够。创业以后，公司的生存是非常艰难的，每天有 16 个小时都在办公室或者公司工作活动之中，对孩子的教育成长没有过多的关怀，这些应该对他们是有欠缺的。

09 记者：可以想象您作为公司的 CEO 有可能失去公司的 CFO 是比较艰难的。另外，您作为一个父亲，女儿现在面临引渡的要求，甚至有可能会服刑，一方面是 CEO，一方面是父亲，两个角色会让您感到双重难受吧？

任总：我觉得，我没有这么难受，因为我相信法律会尊重事实、会尊重证据，法庭会公开、

公正、公平的原则，我会等到法庭的判决。公司的工作不受任何影响，因为我们已经流程化、制度化了，不会因为一个人影响一个公司运作，不存在这个问题。

10

记者：您刚才提到针对您女儿的逮捕是政治驱动的，您有没有想过现在的时机问题？现在正值中美贸易谈判，甚至有可能发生贸易战，您有没有觉得您的公司、您的女儿被作为中美贸易谈判甚至贸易战的工具？

任总：我觉得，中、美两国体量都非常大，两个大“球”在碰撞的过程中，我们一个小小的“西红柿”能阻挡这两个“球”碰撞吗？没有这个可能性，没有这个价值，孟晚舟也不会有这么大的价值。因此，中美贸易战和孟晚舟这个事件应该没多大关系，是中、美两国必须调整相互的关系，要靠政治、法律、制度来调整，我们个人在这里面起不到大的作用。

第二，中美贸易战虽然打得很热烈，但是我们今年元月份比去年元月份增长好得多的多，证明中美贸易战对我们没有太大影响。我们对中美贸易战

更不可能产生影响。

11

记者：特朗普总统之前曾经说过有可能会考虑介入孟晚舟事件，把它作为整个中美贸易交易大盘中的一部分，您听到他这段表述时是怎么样的反应？

任总：我没反应，特朗普这个人比较爱用twitter来发表他的观点，他是一个比较直率的总统。我还是觉得孟晚舟事件主要依托法律来解决这个问题。

第二，特朗普总统是一个伟大的总统，他把美国的税收在这么短时间降下来，在世界上特别是民主国家是很艰难的，民主国家最大的特点是大家要争，争论很长时间才能达成一个认识，美国税收从这么高跌下来这么低，在一个很短时间达成共识，形成美国的法律，这对美国一百年左右的经济振兴是有好处的。因为税收低了，企业负担轻了，企业就可以快速发展，而且人类社会会进入一个快速的发展时期。所以，特朗普这点做法非常伟大的。

我也不断在中国讲，希望我们国家把税降下来，让中国的实体企业能喘口气，能增强更多的竞

争力。但是，我们降税的速度还是比较慢的，因为我们国家的负担重，国家还有非常多的地区处在比较贫穷的状态，因此国家还需要很多钱来做一些事情。因此，我们国家降得很慢，一点点降，特朗普在这一点是很伟大的。但是我对特朗普也有一点看法，他一天吓唬这个国家，一天吓唬那个公司，一天乱抓人，这样很多人不敢到美国投资，不敢到美国投资的话，美国减下来的税从哪儿来？美国减税的目的是为了让大家去投资，新公司产生的税收冲抵降下来的税，美国就会持续兴旺发达。这一点美国也要调整好它的政策才行，要对很多公司友好，不友好没人敢去投资，因为投资可能就有风险，会有影响。处理好这个问题，对美国在全世界的形象也是很重要的。

12 记者：您是否希望特朗普总统介入您女儿这个事情？

任总：我不知道这个事情，因为我不认识他，也跟他没有接触过，所以我也不去评价这个事情。如果他跟我做朋友的话，我才会真正去了解他，我能了解他的就是从他的 twitter 上、从他发表的讲

话上。我觉得他最近的《国情咨文》讲得很不错，我全部读完了，觉得讲得很不错。

13 记者：但是特朗普总统也表示，有可能发出行政命令，禁止华为在美国做任何生意，结合您刚才提到的这一点，似乎有点说不通。

任总：其实过去我们在美国就没有多少销售，但是我们没有去放弃一个国家，在这个国家没有放弃努力，是表明了对美国的尊重。现在说不要让我们销售，那我们就可以不销售。但是美国说我们“危害美国的安全”，我在美国都没有设备，怎么会危害了美国的安全呢？如果因为华为没有在美国有设备，美国就安全了，这个话可以说服全世界。但是美国今天的网络安全了吗？信息安全了吗？没有华为，它照样也不安全，所以不能证明没有华为美国就安全了。这是一个国家、一个客户的选择，我们作为市场经济是可以接受的。我们现在在世界上很多国家销售，有很多运营商不买我们东西，我们怎么能对这个运营商不高兴呢？不买的原因也很多，我们不可能占领全球，到处都是市场，我们也没有这么多产品。美国发出这样的禁令，说

明美国法律上已经不许可我们销售，那我们就不去销售了，不会有矛盾。但是别的公司可能会去，对美国经济照样有好处。我认为，减税的政策是一个伟大的政策，很难做的一件事情，它做到了，哪个国家都很难做。减税以后怎么去支付国家的开支，怎么去支付对穷人的救济，这些都要平衡的，但是美国能够做大幅度事情，这个国家应该是很伟大的。

14 记者：美国政府、美国的安全机构认为华为的设备中存在后门，为中国的情报机构所服务。您能够义正辞辞地说不吗？拒绝这种说法吗？

任总：这一点，我已经在多个媒体上表态“绝对不可能”。第一，我们公司绝对不会从事间谍活动，我们绝对不允许员工有这种行为。第二，我们绝对不会安装后门。

他们说“中国的法律要你安装后门怎么办呢？”，我是坚决拒绝，不可能响应安装后门的。因为中央政治局委员，中央外事工作委员会办公室主任杨洁篪 2 月 16 日在慕尼黑的安全会议上已经表态：第一，中国政府不允许中国所有企业安装

后门。第二，中国企业在世界各个国家，必须遵守这个国家的法律，必须遵守联合国决议，必须遵守这些规则。国家已经表态，国家的表态和我个人表态是一致的，所以后门是没有的。

前三十年，我们在 170 个国家为 30 亿人口服务，已经证明我们前三十年是没有的，这是非常好的网络安全记录。未来的三十年也不可能有，这点是绝对的，我个人可以清晰地表态。不会有人指示我们，也没有人指示过我们，这点讲得很透明。国家在慕尼黑的安全会议上也重申了这个观点。

15 记者：如果中国政府给华为下这样的指示，您会坚决的说“不”，这样的后果会不会让华为的整个生意做不下去？怎么能够向中国政府说不呢？

任总：政治局委员杨洁篪在慕尼黑的安全会议上，他是党和国家的领导人，他都坚决说“不”，我说“不”是坚决执行国家指示，为什么会有什么安全问题呢？

16 记者：华为公司现在的董事长表示，华为被指控说对外撒谎，面临着来自于外界不公正的欺辱，您觉得美国现在正在欺负华为吗？

任总：我觉得，作为一个国家执行一个公司，我认为也是正常的。但是我们回答这个执行，还是通过司法程序，通过美国的法律系统，通过公正、公开的东西来证明到底谁正确、谁不正确。这三十年来，我们也在美国经历过很多官司，这些官司华为都没有输，至少证明我们在这个问题上还是做得比较好的。如果说这件事情继续用法庭审结来说明问题，我认为也会证明我们董事长说的话也可能是正确的，还是要通过法庭的审判才来证明这个事情正确与否。因为美国是一个法制国家。

17 记者：您是否认为美国现在试图把华为弄垮？

任总：你认为华为会垮吗？我觉得不会垮，我觉得我们挺生气蓬勃的。美国给我们的压力可能是给了我们更大的动力，也可能把我们推向更加努力。有一个名人说过，堡垒是最容易内部松散的，外部的压力会使堡垒内部更团结、密度更大、更有

战斗力，怎么会垮呢？因为大量客户和我们相处二十多年了，他们对华为是什么最了解的，消费者本身有自我的选择，不会听了哪句话就用哪个东西、不用哪个东西，所以我们还是有信心继续很好的存活下去，这点不会受到很大的影响，不会受影响。

18 记者：我之所以问这个问题，是因为美国副总统彭斯和美国国务卿蓬佩奥上周都在欧洲，彭斯副总统在慕尼黑安全会议上游说美国西方的盟友在 5G 网络中不要使用华为的设备。在慕尼黑的会议上还提到，现在不能把西方的安全防卫交给东方来去负责，对于这一点，您如何回应？

任总：首先，我要感谢他们两位，他们两位都是美国很伟大的人物。我看过彭斯的财产公示，彭斯个人存款只有 1.5 万美金，而且他两个孩子教育费也只有 1.5 万美金的存款。作为一个官员来说，他是为了政治、为了理想而奋斗，不过他是为了美国的政治、美国的理想而奋斗，他也是一个伟大的人。蓬佩奥也是伟大的人，哈佛的政治学博士，这两位在全世界宣传华为的 5G，本来 5G 是什么东西老百姓都不知道，结果他们这样一宣传，老百姓

说“这么伟大的人来宣传 5G，我们知道了，打开看一看”，打开一看呢，全世界只有华为的 5G 做得最好，只有我们的 5G 是世界上最好的 5G，最后我们的影响力扩大了，我们的合同在增加，并没有减少，而且增加的速度还在快，包括在欧洲也继续在增加。因此要感谢他们两位给我们的宣传，我们还不给他们付广告费，谢谢他们。请你转告他们，我很谢谢他们给我们做了宣传。

19 记者：刚才您表态中我听出来有一点点讽刺的意味？

任总：没有，我绝无讽刺的含义，因为我们作为一个公司和美国这么强大的国家和领导人有这个冲突，提高了我们声誉度，毫无讽刺之意。

20 记者：我相信他们两位也会看电视采访，到时候自己去解读吧。这次在欧洲表达的关切之一就是华为的 5G 设备跟军用技术连接在一起，他们表示如果华为的 5G 设备用在欧洲，美国会重新考虑是否在某些欧洲国家派驻美国军队，对此您怎么回应？

任总：首先，他们把 5G 当成军控设备等级在看问题。5G 不是原子弹，原子弹破坏人类，是有安全问题的。5G 是造福人类，给人们提供信息通道和管道，信息通道和管道是控制在运营商手里，控制在所在国政府手里，我们提供的只是一个裸的设备，像自来水管和自来水龙头一样，不会对安全产生多大危险。有时候他们把这个事情夸大宣传了以后，大家最终还会冷静看我们的设备到底什么样子。因此，我们认为，欧洲会自己去评价这个东西。我没有半点讽刺他们的意思，没有在新闻上发布对他们不同的意见，我们很高兴他们到处做宣传。其实很多国家根本不重视我们，觉得华为是什么东西，结果把华为提到一个高度来重视了，一方面是有利于我们市场的，合同增加速度比较快。由于这段时间的波动，终端在元月份的销售增长速度是 68%，因此我认为不会对我们产生有多么大的危机影响。

但是，西方在评价我们“对西方有一些威胁”观点的时候，首先要评价一下华为公司对社会有什么贡献。第一，我们在 170 个国家为 30 亿人口提供了服务，对一些贫穷的国家获得信息教育等各种东西、填平数字鸿沟，我们是有很大大贡献的。中

国在网络的发展速度是超过世界很多国家的投入，所以中国现在贫困人口下降，与他们得到了新信息，知道了新技术、新的工作和销售方法是有关系的。我们在造福人类，没有对人类造成一种威胁和破坏。

第二，我们总共给社会提供了 8 万多项专利，这些专利对信息社会底座构成有贡献的，而且贡献是很大的。其中我们有 11500 多项核心专利是美国政府登记授权的，是赋予了我们法律的权力的，所以我们对美国信息发展也是有贡献的，而不是危害的。

关于后门的问题，我已经多次澄清“我们绝对不会有后门”，我们绝不会冒这么大风险做一些不应该的事情。

21

记者：您是否以任何形式从华为的客户，哪怕包括国内的客户，向中国政府提供过任何信息？

任总：三十年来一次都没有过，未来三十年我相信一次也不会有。

22 记者：有没有可能华为的设备里面有后门而您不知道？

任总：我们认为绝不可能的，因为各级从上到下的组织教育中，都是强调不能有这个东西的，我们没有这个东西。如果有这个东西，像美国这么强大的技术能量，早就把证据抓出来了，应该没有。

23 记者：尽管美国方面针对华为提出了各种警告，但是现在看到英国的情报部门表示华为相关的风险是可以规避、可以削减的，在英国进行 5G 部署时有可能会继续选择华为的设备；而且新西兰表示重新审视之前关于禁止华为 5G 设备的决定。您觉得这是表示外界对美国针对华为指控的一种反对吗？

任总：我认为不是。我认为，美国给大家一个提醒可能有这样的问题，但是要评估。我们在英国有安全认证中心，我们把很多源代码打开让英国政府来看，我们在英国合作这十年左右是没有发现安全问题的。华为过去的体系“围墙”建得非常安全的，防攻击能力是世界最强的，这是美国有一个叫 Cigital 的公司评价的，我们是最防攻击的网络。

但是，英国政府打开能看见我们里面的内核，觉得代码不规范，为什么代码不规范？因为我们三十年前还是小公司，做了很多代码不符合未来的规范，所以让我们把英国网络上面的东西进行一些更改，用未来三十年新的软件标准来重构这个网络，所以我们现在再投资二十亿美元来更新这个网络里的源代码。英国认为我们的问题是可控制的，英国已经经历了十年，可控制了。因此，大家说我们可能有问题，它表态说“问题是能控制的”。而且未来技术发展越来越快，信息量越来越大，设备越来越大，我们也是很提心吊胆的。以前一个 10 万人用的设备可能需要这样一个楼层才能装下，现在几百万人用的设备可能只要这么一点地方就装下了。网络技术性的安全或者有故障，我们也很担心的，因为一点影响会影响很大一片，但是毕竟没有。

最近一些公司在很多个国家瘫痪了，我们从来不认为它们有多大的罪责，它们面对现实也要不断改进。没有一个人会在这个网络上常胜将军，我们也不是，但是我们有故障保障系统，确保这些故障能够很好的排除。网络安全和信息安全是两回事，我们是管道，只卖了设备给别的公司，设备里面装什么东西是控制在运营商手里，不是在我们手里。

24

记者：您对于以下几位的表态又有怎样的回应？
CIA 的主任说，由于安全的原因、由于情报的原因永远不会用华为的产品，美国国家安全局的主任也说永远不会用华为的产品，CIA 的前主任说有足够的证据证明华为为中国政府从事间谍活动，对于这些您有怎样的回应？安全方面可不可以再系统地讲一下？

任总：因为他可能是不用我们设备，但是美国政府每年采购 IT 设备是 850 亿美金，这 850 亿美金的采购中含有我们大量的专利。所有 IT 贡献中，有我们很大的贡献，而且我们 IT 可能在上也是最先进的公司之一。5G 将来会用到各个地方，但是无论是哪个公司提供的 5G 都含有华为的贡献。

因此，一些客户表态不用我们东西，我们认为我们是理解的。因为世界之大，我们不可能要人人都用华为的东西，那我们也做不过来，我们也理解。每个人表明什么态度，我们不会把这些东西太在意，我们把能做的地方做好，不能做的地方暂时不做是可以的。

25 记者：尽管您刚才一再地否认，但是像刚才提到的这些人觉得很难相信如果中国政府转告华为让你安装后门，或者让你把信息的权限开放给他们，华为能够说 NO，或者有任何机会向中国政府说 NO，他们这些人很难相信的。

任总：在慕尼黑的安全会议上，我们国家领导人都讲了话，他应该相信我们国家的表态的。但是，不能对未来的假设作为一种证据，作为一种罪证，这不可能，罪证得有实际的东西、现实的东西。如果你心里有担心，不用，这很正常。就像你到一个商店去买衣服，不可能每件都喜欢，不喜欢就不买它，这没关系的。

26 记者：我们也知道这是一个事实，特朗普总统对于美国情报机构提供的信息也并不总是相信的。如果让您对特朗普总统提供一些有关华为的说明和澄清，去反驳美国情报机构向特朗普提供的信息，您会对特朗普说什么？

任总：第一，我们公司的财务审计是由 KPMG 公司审计的，这几十年来都是 KPMG 审计的，这些审计报告都是公开在网上的。这个可以

证明华为公司在财务和管理上的问题。

第二，我们参加了世界 300 多个标准组织，提供了几万项提案，这些都可以说明华为在这个体系中是在做什么事情、在做什么贡献。特朗普先生可以不用问我，他去问美国的大公司、问美国的科学家，这些科学家和大公司比美国的政治家们更了解华为，因为他们跟我们有几十年的磨合和相处，这样他可以找到一个正确的判断华为公司的例子。包括和我们的竞争对手，他也可以去邀请他们喝咖啡，听听他们对华为是怎么看问题的，他们了解华为。因此，华为在这个世界上是非常光明磊落的公司，能做到这一点是很不容易的。

27 记者：但是您的竞争对手却指控华为说盗窃他们的知识产权、盗窃他们的技术，我们也看到最近美国司法部针对 T-Mobile 这个案子对华为提起诉讼，说华为的员工盗窃他们叫做 Tappy 的机器人手臂。另外，也有证据显示 FBI 发现华为内部的邮件往来，对于那些在外面盗窃其他公司的知识产权的员工，公司会给予奖励，对这些您怎么回应？

任总：第一，我们态度很明确，不会奖励任

何这种有不良行为的员工，而且是会处分这些员工的。关于 T-Mobile 和圣地亚哥这个案子，法庭已经在审理了，我们还是听法庭最后的审判结果。

28

记者：跟您确认一下，从来没有授权发出内部文件奖励那些从竞争对手盗窃知识产权的员工是吗？

任总：我绝对要处分这些员工，任何这种不良行为的员工都必须处置，不处置，就不能使这个大公司在这个世界上生存下来。华为公司有 18 万员工，1000 多亿美金的销售收入，如果说我们纵容这种状况的话，我们今天可能碰到的不是一、两个官司问题，是非常多的问题，这个公司根本不可能经营下去。所以我们绝对不会有奖励这种行为的事情，绝对不可能。

而且我们公司高度尊重知识产权，不断地推动中国政府保护知识产权的进程。我认为，中国需要不断保护知识产权，真正把知识产权当成物权一样的保护，这个国家才会成为创新的国家。我们很尊重美国对知识产权保护的程度，才使美国两百多年就成为世界上最强大的国家，这点我们应该好好学习的。

29

记者：刚才也提到中国现在作为全球第二大经济体也在快速赶上，华为的规模和体量给我们留下了深刻的印象，华为在全球 170 多个国家经营业务，是一个完全私人所有的民营企业，华为现在或者过去历史上有没有从中国政府受到过补贴？

任总：没有受到补贴是肯定的。很少的补贴可能是用于一些科学预研的东西，这在 KPMG 报表上完全反映。我们基本上拒绝国家给我们补贴的，但是有一些基础研究或者标准研究，国家要做一些事情，这种情况也在财务报表上报道，只有非常少的一部分。我们也接受欧洲的一些补贴，是补贴在基础研究上。

30

记者：现在有一些指控的说法，认为竞争是不平等的，华为在国内 5G 至少能够保障 1/3 以上的市场份额，但是华为的竞争对手却得不到这种待遇，您觉得对于华为的竞争对手这公平吗？

任总：没有谁会保证谁的份额，都要市场去争取。

31 记者：为什么不能把华为和中兴捆绑在一起？

任总：本来两个公司完全不是一回事，我也不了解中兴公司，为什么动不动就把华为和中兴要捆在一起呢？我根本不了解中兴是什么公司，我们反而跟爱立信、诺基亚往来更多一些。因此，份额的问题就是凭本事去竞争。我们在世界的份额大小是超过在中国的份额，最主要是外向型的企业。

32 记者：您觉得目前在中国市场，对于华为的竞争对手存在公平、平等的竞争机会吗？

任总：我觉得，现在最主要是比赛谁的产品做得好，历史会拿这点来证明。在开放改革初期的80年代，几乎100%是外国公司的产品，这种以政府的方式、采购的方式已经结束。现在所有采购都是市场经济，都是在公开、公平的情况下凭标完成的，我认为不存在对国内企业有特别的补贴问题，没有这个问题。

33 记者：您觉得这是习近平主席所倡导的政策吗？

任总：我觉得中国倡导的政策是更加开放。大家也看到进口博览会上习近平主席提出来“允许金融让外资控股，允许汽车工业逐渐用五年时间实现低关税、外资可以完全独立控制汽车产业”，所有制造业，国家全部开放，内、外制完全一样的政策。进口博览会是一个很典型的开放政策。

12 月份在国家开放改革四十周年纪念会上，国家对民营企业也给予了关怀，所以民营企业能够享受一些公平的待遇。其实过去三十年，外资是贵宾，国有企业是儿子，我们是外孙。我们比你们要低一等，我们哪有外资企业这样的身份和地位呀。所以国家对外资很关注，才有中国从一个落后的国家发展起来了。但是外资进入了中国，也刺激到中国的工业进步与发展，中国也看到外资这么好，自己也学习了很多东西。

只有开放，才会有国家的未来；只有改革，中国的企业才能跟随发展起来。我坚信这一点，所以我个人从来不主张排斥外资的。当外资公司打压我们很厉害的时候，我在公司内部还是坚定不移“不能把外资企业作为竞争敌人”，我们叫做友商（朋友的商人），不要去做这种恶性事件。越是这种行

为，越使我们客户认为我们形象高大，也许使我们份额拿多了一点。拿太多的时候，我也惭愧，为什么拿那么多，留一点给别人。

34 记者：这也是您跟习主席会分享的观点吗？

任总：我和习主席没有机会分享。只是在中国的土地上依法经营中我们的体会，不可能有机会跟他们分享我们的观点，他们也不一定会听我们的。

35 记者：在西方有这样一种观点，说习主席采取更多的是一种民族主义的策略，更多强调对国有企业的掌控，而不是让他们独立地经营，这样的策略导向之下会不会对华为这样的品牌造成伤害？

任总：这一点，我们要去看习主席讲话的原文。在博鳌时，他就宣布了很多开放的政策；接着在 11 月份上海进口博览会的时候，宣布了大量对西方开放的政策；在 12 月份改革开放四十周年的时候，就宣布了要加强国有企业的改革。我认为没有太多的东西，我认为国家会走向更加开放，而不是更加封闭。你们作为外国人看中国的时候，

你们没有体验。我们本身在中国土地上土生土长，我们知道三十年来我们的环境是一点点在改变。

过去开放之初，我们公司想贷一万美金（八万块钱人民币），费了牛劲也贷不到八万块钱人民币，当然后来也能贷到八万块钱，一点点才改变格局的。因此，我不认为中国会导向、走向以国营企业为中心建设这个国家。国营企业最大的缺点是效率比较低，这样运作成本会比较高，因为中国还没有资源税，它们在一些资源性的产业中可以占优势，但是在开放性自由贸易产业中，国有企业面临的压力是很大的。

36

记者：很多美国人直到最近才听说华为，听说您的名字，对于美国的公众而言，您希望他们了解华为哪些东西？您希望他们了解华为的 5G 能够给他们带来什么吗？

任总：首先我要感谢美国政府，没有美国政府这么高调的宣传，普通老百姓根本不知道“华为”两个字，因为我们基本在美国没有多少销售，因为只有存在，老百姓才有感觉，我们没有存在，老百姓怎么会有感觉呢？

我认为，我们给美国老百姓传递一个看法，就是要“合作共赢”。因为信息社会和工业社会是不一样的，工业社会时，一个国家可以封闭起来做一台缝纫机，完全不靠别的国家，就可以把一台缝纫机做出来；把一台拖拉机做出来；把一台汽车做出来；把一台火车做出来；把一艘轮船做出来。这是在信息社会，是靠大家一块砖、一块砖建成全球一个网，一个国家的努力不够的，要全世界的国家共同努力，才能建成未来的社会。我们能给美国人民做些什么贡献呢？现在我们的网络很优秀，将来有些网络适合于美国使用，美国也是可以选用的。你一时不选用，我们就先把别的地方做好了，再回来去做美国，迟早我们会对美国人民要做出贡献的。

37 记者：非常感谢您的时间，我还有最后两个跟您个人相关的问题。我读过您的自传，您出生在中国最为贫穷的省份之一，父母都是教师，应该说您的家庭环境非常不显眼，到今天成为中国最有钱的人之一，您是怎样一步步走过来的？

任总：因为我生长的地区是中国很贫穷落后

的地区，是汉人和少数民族的集聚区，是贵州一个很偏远的地方。我的父亲、母亲他们都愿意从事乡村教育，他们认为给落后的孩子们教育，才能使国家将来发达起来，他们在乡村贡献了一辈子的力量。

我们兄弟姐妹多，父母经济条件不好，就不管我们，给我们调皮捣蛋的机会，个性得到很多发扬和张扬，给我们更多的小孩自由。今天都是独生子女，父母都希望独生子女变得更好，而且父母也很有钱，这样对孩子管束多。我们小时候没有人管束我，我们就像孙悟空一样大闹天宫，让我们个性得到完整的成长，并没有受压抑，当然我们知识文化会少一点，但是没有压抑。

当我们成人以后，我们知道要努力进入这个社会，不争气努力学习，不会进入到一个好的社会，所以我们集中精力努力去学习。

差不多有五十多年，我每天晚上都学习到将近一点，我并不是像大家想的不怎么学习。我要去学习，不学习就驾驭不了华为。我们是被时代抛弃的人，当我们从军队走向社会时，这个社会进入了电脑时代，我们那个时候怎么知道电脑为何物？在三十四年前，我有很多好朋友到美国、加拿大留学，

回来跟我们讲故事，讲“什么叫超级市场”，听不懂。他们说“货架上就可以把货取下来”，听不懂，这怎么可能呢？我们不理解什么叫“超市”。

再往前一点，我们不理解把卫生间建到卧室里面，“这多臭呀”，我们不知道“卫生间”为何物？这就是我们青年时代，还不知晓社会是什么样，中国社会还比较封闭的，不知道美国这么先进。

我什么时候开始对美国有一定了解呢？在文化大革命中，解放军一个代表团访问西点军校，中国系统性在文革中报道了西点军校的管理。我第一次打开了眼界，原来人家是这么管理的，美国不是少爷兵，我们以前觉得美国是少爷兵，在朝鲜战场上还喝咖啡，我们连水都没得喝，他们怎么喝咖啡呢？我们理解上有很多偏差。

从这点来看，我们从一个封闭时代走向一个开放时代，是有一个很长的过程。我第一次去美国，我认为美国这个国家物价极高，我们花不起钱，加上当时我们没有信用卡，就带上几万美金的现金带到身上，到美国以后发现花不出去，什么东西都很便宜，我们简直不可能理解。我们理解市场经济居然促进了物价大幅降低。我们在那里看见了新的

东西，看到新的创造发明。我们也不认为美国今天的繁荣是掠夺来的，还是创造来的，它吸引了很多优秀人才创造出来的，很多全世界优秀的人才都跑到美国去创造东西，创造了财富。

华为公司向美国学习什么？我们要开放胸怀，让所有优秀人才愿意到华为贡献，而不是我的家人到华为来捞钱，钱没有做出来，是捞不到钱的。所以，我们建立向美国学习的精神，团结一切可以团结的人，大家共同来奋斗。共同来奋斗，团结就是力量，选择慢慢走，就走到今天。

这与我个人的生活信息很单调也有关系，其实我没有兴趣，我太太总是批评我，说“你没有朋友，也没有爱好”，我说“我爱好读书、爱好写文件，最高兴的事情就是改文件”。为什么改文件？每天早上，我 7:30 吃完饭就到公司上班；8:00-9:00 是我精神状态最好的时候，我就来改文件和签发文件；，9:00 上班到上午也是我精神状态比较好的时候，我就开会，听汇报；到下午，我觉得我状态要差一点了，我就喝一杯咖啡，跟大家座谈，听听大家有什么批评意见。

我在网上大量看对我们的批评，包括对我的批

评。我觉得他批评得对，有没有机会找他谈一谈，听他批评。有些批评得很优秀的人，我让人力资源部去查一查，“他批评得这么好，到底干得好不好？前三年干得好，批评得也好，说明他是很优秀的人才，能不能破格提拔？”我有时候说，大家也不一定听，但是我提议以后，总会影响很多高层领导对他的关注，有些优秀人才会一层层破格成长。

其中有一个人在非洲一个小国，我和我太太去看望他时，他跟我讲“老板，我今年涨了三级”，后来地区部总裁告诉我“不对，他涨了四级”，为什么？他代表说“已经有一级在12月份批下来了，他不知道”。这个孩子管一个国家，才26岁。所以，华为在用人上不拘一格，跟美国是一样的。美国这个国家多伟大，布热津斯基、基辛格、奥尔布赖特、索罗斯……都是东欧人，但是在美国担任这么高的职务，对美国这个国家做这么大的贡献，这就是美国开放的结果。我们要学习美国开放，使我们公司强大，我们就是基于这些东西慢慢做。

而且我个人性格是窄窄的，所以让我们公司前面的道路也窄窄的，千万不要做房地产，千万

不要做赚钱的东西，我们做世界上最难的、最不赚钱的东西，因为人们不愿意做。最难、最不赚钱的东西就是通信，就是电信，就是5G。我们不是5G了，很快就进入6G。

将来我们有一种新的设备是非常适合美国的，比如说5G是全世界我们做得最好，微波全世界我们做得最好，我们微波是毫米波，天线也只有盘子这么大，两个设备合在一起，就会对美国别墅区提供超宽带的服务。微波能传100G，5G基站能传10G，它们叠在一起，就对美国的别墅区提供超宽带服务。

美国别墅区为什么得不到宽带服务呢？美国土地是私有的，到每家的光纤要穿过每家土地的时候，要进行谈判，这个谈判过程很复杂，光纤就很难穿过去，光纤不能到每家。很多富有的人享受不到8K的电视，中国现在4K了，美国还没有4K，日本是8K了。将来用我们这个设备，只要一个铁棒立起来，就可以覆盖几公里的所有豪宅。我们这个设备，可能世界没有别的国家可以做得出来，没有别的公司可以做得出来，我们能做得出来，将来我们可以卖给美国，只要美国那个时

候喜欢我们。

美国迟早会喜欢我们的，它会了解我们的。世界上有一句话叫“不打不相识”，因为和美国打了，越打，美国才知道“华为原来是这么好”，他们就觉得我们可以做朋友吧，我们就握手，我们就和美国友好了。不要担心我们对世界威胁，我们为什么威胁世界呢？世界和平才能造福人类，我们为什么要参与这些东西？

中、美两国之间没有根本的利害冲突。从庚子赔款开始，美国捐款培养了清华大学，美国致力于给中国培养人才；第二次世界大战中，美国牺牲了非常多的人来制止了法西斯的蔓延。这些都是对人类的很大贡献。中、美两国在邓小平开放改革交流以后，中国也开始从一个落后的国家发展起来，没有根本的利害冲突。华为和美国也没有利害冲突，美国说“今天开放了，华为来做我们的市场”，我们也做不了，美国太发达，太先进了，而且太大了，要得太多了，我们卖不过来。你看，我们今天还是供不上货，我们的计划体系很落后，终端经常被骂的是没有货卖，找我，我说我也买不到，因为我也不能从公司内部去买货，我也只能从网站上去买

货，网站不认识我，怎么会卖给我呢？

所以，我们采取缓慢发展的过程，总有一天我们会对美国是有贡献的。

38

记者：最后一个问题，有人说中国和美国在网络空间上存在不可避免的冲突和对抗，对此您的看法是？

任总：我觉得，这个世界不要走向对抗，国家和平相处才是最后的目的。我不赞成军备竞赛，花在军备上的钱，少花一点，人民就会变得很幸福。

我觉得，大家不会去争夺一个网络空间的东西。华为公司在知识产权上，我们对苹果有授权，对高通也授权了，因为授权的商业数据是签过协议要保密的，我不能透露商业协议。因为我们和美国大量的公司都签了知识产权许可协议，我们是和平相处的，没有矛盾。因此，将来社会上也不应该有矛盾，我假设“你是敌人”，你反过来“假设我是敌人”，假设来、假设去，就变成真敌人了。我假设“你是朋友”，对你好一点，你请我喝咖啡，我再请你吃牛排，多来往不就友好了吗？这个世界，

中、美两国要担负起世界和平的责任来，因为这两国的责任重大。但是，和美国相比，中国毕竟还落后很多，中国现在大量的商品是低价值的，这些商品填补了一部分的空间，美国大量是高价值、高技术含量的商品，这些商品实际上是可以交换的。美国说“不卖芯片给中国”，我觉得很好笑，有钱赚为什么不做呢？你不卖给它，就会逼着它有一天自己把这个东西做出来，你想卖给谁，也卖不动了。

我觉得，世界应该是交融的世界，网络也不可能上战争，怎么有网络来进行战争呢？我觉得是不可能的事情，我从来不认为，我也不会参与。我卖给这个世界的就是一个“自来水管”，里面流的是“水”，我卖的东西流的是信息管道，5G基站像“水龙头”一样可以放出“水”来、放出信息来。我本身不控制这个网络设备，网络设备是运营商控制的，不是我控制的，是运营商买了我的东西在控制，主权还在所在国。我认为，我们不会支持将来会出现这种争斗。至于每个国家想多一点知识产权、想多做一些事、怕多付钱给别人。苹果和高通打官司，本质就是苹果少付一点钱给高通，高通想多要一点钱，其实这是商业利益之争，不是政治之争，我认为让它们慢慢去打去，怎么做到有利于社会。

我们的理想是要为人类幸福而服务，否则我们不会到珠穆朗玛峰 6500 米的高山上去装基站。你想想，6500 米，怎么把设备扛上去？是非常艰难的。我自己去过珠峰 5200 米的大本营，看过基站，大家说“你不能去”，我说“我为什么不能去？我若贪生怕死，别人不贪生怕死吗？”。国家发生战争时，我们也在那儿，如果我们不服务正确的网络，死的人更多。

非洲疟疾流行的时候，我们的人也守在那个地方。日本的大地震、核电站核泄露的时候，大家都害怕辐射，打电话问我，我说“核泄露有多可怕？爆炸原子弹的时候，中国人不知道什么是核辐射，还跑到那里欢呼，也没死多少人”，所以，日本难民往这边走时，我们抢险工程队是逆难民前行，上去抢险救灾，恢复 600 多个基站，日本政府看到我们这些行为，就给我们一个评价“华为是日本公司”，后来我们在日本市场做得比较好，这是一个原因。

印度尼西亚的海啸，一下淹死了几十万人，我们也是几十人很快在几天内恢复了灾区的建设。在玻利维亚 4000 多米的高原，我和我太太也去看

望过我们员工，他们分布了几千个基站。

其实在贫苦穷困的国家，我们去做事并没有赚什么钱，而且经常收到的货币兑换不成美金，我们还收不回来。苏丹也是一样，欠我们钱收不回来，很多国家欠我们的钱收不回来。但是，我们是为了理想，为人类理想而服务。如果我们是一个上市公司、是一个资本公司，在赚钱国家做，在不赚钱国家不要做，所以它网络覆盖就不好。我们不是这样看，人类需要就是我们的奋斗目标，少赚一点钱有什么关系。实际上我们也没少赚，你刚才也说我很富裕，我承认我很富裕。

（结语）任总：谢谢你的采访，给我一个机会向美国人民问好，问候美国人民，他们在这几百年来给全世界人民做了一个榜样，就是他们是怎么努力的。我们也非常欣赏他们的清教徒精神，我们要很好的学习，谢谢！

梁华

加拿大《环球邮报》采访

2019年2月1日，中国深圳

01 《环球邮报》记者 Nathan VanderKlippe: 目前加拿大对孟晚舟女士非常关注。请问孟女士现在的情况如何? 她是否还在处理公司事务?

梁华: 华为公司现在业务一切运作正常。针对全球财经战略相关问题, 部分同事可能会跟她沟通。但这些沟通都会遵守所有的法律要求。我与孟女士共事二十多年, 我非常关心和挂念她。

从司法程序上看, 孟女士现在处于保释阶段。孟女士的案件现在已进入司法程序, 我不便对此发表更多评论。

02 记者: 华为已跟运营商签署了 30 个 5G 商用合同。华为目前与加拿大运营商贝尔和 TELUS 在这方面的进展如何?

梁华: 华为在 5G 领域持续投资了十几年, 我们的 5G 产品和解决方案具有很强的竞争力。华为目前已签订了 30 个 5G 商用合同, 发货了 2.5 万个 5G 基站。关于与贝尔和 TELUS 的沟通进展, 我觉得这主要取决于客户的需求。

03 记者：那现在华为和贝尔、TELUS 正在进行沟通吗？沟通进展顺利吗？

梁华：应该说现在双方正在沟通中。

04 记者：如果加拿大未来决定在 5G 网络中不使用华为的设备，您觉得加拿大要承担什么样的成本？

梁华：我们要从产品、网络、业务等维度来看 5G。未来电信运营商在选择 5G 供应商时，会综合考虑多个因素，如产品本身是否先进、网络性能以及解决方案的综合运营效率。

在 5G 产品和解决方案方面，如果运营商选择华为，华为将竭尽所能提供最佳的网络性能帮助客户解决业务痛点，通过 5G 带来更多的数字化效益。

在 5G 网络建设方面，我想强调一下基站以及我们的极简站点解决方案。基于我们过去二十多年来在网络规划和设计方面积累的丰富经验，我们开发了能同时支撑 2G、3G 和 4G 网络的融合解决方案。在部署 5G 网络时，我们将提供融合了射频和微波技术的 AAU，这种最高效率的 AAU 将具备很强的竞争力。这就是我们所说的极简站点解

决方案。

运营商在作出最终决定之前会综合考虑产品性能和解决方案的总体拥有成本。也就是说，他们不仅会看产品本身的竞争力，还会看供应商的网络规划和设计能力以及 5G 解决方案的总体运营成本。

我们对自己的 5G 产品综合竞争力很有信心。第三方机构的调查和评估结果也验证了这一点。他们认为华为的 5G 产品和解决方案的综合竞争力处于领先水平。

05 记者：现在在加拿大关注这个问题的不仅仅是运营商，还有政府和公众。大家都想知道具体会产生多大的额外成本。如果加拿大对华为的 5G 技术说“不”，加拿大在 5G 网络部署时会面临数十亿美元的额外成本吗？

梁华：华为目前为加拿大提供无线基站设备，加拿大政府主导建立了 SRP（安全审查机制）对这些设备进行审查，以保障设备安全。

您的问题只是个假设，我不知道未来加拿大会采购多少华为 5G 设备，因此很难估算会产生多大

的额外成本。我觉得加拿大运营商在这一方面更有发言权。他们可以对 5G 供应商进行综合评估，包括进行成本分析，看看选择华为和不选择华为会带来多大的成本差异。

06

记者：我知道华为公司很大，因此我不太确定您是否知道这个问题的答案。昨天我了解到华为目前在加拿大招聘的岗位有 181 个，包括招聘人工智能、大数据、微波等领域的专家。华为正在扩大在加拿大的业务规模吗？华为在加拿大的业务策略会有变化吗？

梁华：加拿大是一个开放、包容的国家。2018 年，华为在加拿大的直接投资约为 1.37 亿美元，我们还将持续加大在当地的投入。据第三方调查结果显示，在加拿大研发投入排名前 100 的公司中，华为位列第 22 位。我们通过研发投入培养的人才和产生的研究成果都留在了加拿大。

在您刚提到的领域，加拿大都拥有大量人才。加拿大高校在人工智能、大数据、网络安全、微波领域也有很多人才。我们会持续加大与加拿大高校在这些领域的研发合作。

基础研究从概念到市场需要很长的时间。我们相信华为与加拿大高校之间的合作伙伴关系将是长期的，未来我们还将继续加大与当地高校的合作。这样的合作不仅能培养人才，提升创新能力，还有助于推动加拿大的经济发展。

目前，我们已与十多所加拿大高校建立了长期合作关系。过去五年中，华为与加拿大高校的合作金额高达 8900 万加元。在合作过程中，我们倾听高校合作伙伴的想法，也非常认同他们的一些想法。例如，他们认为创新能力和产业规模化对进一步推动加拿大的经济发展至关重要。加拿大在孵化本地创新公司的同时，还应吸引全球公司在加拿大进行研发投入。这是加拿大提升创新能力和实现产业规模化的重要途径。我非常认同这一观点。

还有一个观点我也非常赞同，他们认为通过与全球企业合作，高校能更好地识别未来的研究方向，在特定方向开展研发活动，从而在特定领域构筑领先优势。通过开放合作，我们双方能够实现共赢，还会进一步提升加拿大的创新能力。

07 记者：加拿大对于华为与加拿大高校之间的合作有一些批评的声音，认为这类合作项目给华为带来的好处远大于给加拿大带来的好处。除了华为提供的经费，加拿大高校的研究人员还拿着加拿大政府提供的经费，但是最终研究成果的知识产权、专利等却属于华为。这一错误是否应归咎于华为？华为会改变与加拿大高校的合作方式吗？

梁华：这类合作产生的成果既照亮了华为，也照亮了全人类。其他人也可以使用这些成果并从中获益，只是华为可能比别人更早地了解到这些成果。教授会公开发表自己的研究成果，全人类都能获取并使用，这些成果也有助于推动科技进步。

08 记者：如果加拿大作出与澳大利亚一样的决定，禁止华为参与加拿大的 5G 网络项目，华为会停止在加拿大的研发投入吗？比如，华为会停止在加拿大开展 5G 研发活动吗？

梁华：事实上，加拿大还没有做出这样的决定。目前媒体有很多关于 5G 的报道，但是很多报道并不准确，因此我想在此澄清一下。目前，只有两个国家发布了禁止华为参与 5G 项目的声

明。美国禁止在政府采购中使用华为设备，澳大利亚禁止华为参与其 5G 网络建设。我们与加拿大高校开展研发合作主要有两个原因。第一，我们非常重视加拿大高校在很多领域的人才和能力。第二，加拿大是一个开放、包容的国家，有很多优惠政策。因此我们会继续加大与加拿大高校的研发合作。

09 记者：我明白您的意思，但是现在加拿大情报机构有成员建议政府禁止使用华为的 5G 技术。如果加拿大政府听从了这些建议，华为是否会停止在加拿大的所有研究工作？

梁华：对华为而言，市场与技术创新是两回事。市场决定是由政府以及电信运营商作出的，而华为关于技术创新和研发合作的决定则是基于业务需求、人才获取情况以及双方的合作关系。因此我们会继续加大与加拿大高校的研发合作。

10 记者：我想再确认一下我是否理解正确。假如华为在加拿大没有 5G 业务，是不是意味着华为在加拿大就没有开展 5G 创新合作的需求？

梁华：华为早在 2011 年就开始与加拿大在 5G 领域开展研究合作。自此以后，5G 成为加拿大高校非常活跃的研究领域。过去七年中，双方实施了多项合作项目，推动了加拿大高校在 5G 领域的研究发展。

市场需求、运营商客户的自身选择与研究合作并无关联。我们与加拿大高校在 5G 领域的研究合作成果能令所有人获益。研究合作项目产生成果后，教授会发表这些研究成果，造福全世界。这意味着其他地区的人们也可以从中获益。

11

记者：过去一周华为在美国的曝光度很高。华为在过去几周甚至几个月内都反复强调自己是一家可信的公司。胡厚崑先生也表示，对华为的指责应该拿出证据，但是目前并没有证据证明华为的行为有任何问题。美国在对华为的起诉书中提到，华为在很长一段时间内通过有组织的行动窃取美国的技术，这难道不能说明华为的行为其实是有问题的吗？

梁华：关于这个问题，华为已经发表了媒体声明，在此我想再重申一下：华为否认关于华为公司、

其子公司或附属机构犯有起诉书中指控的违反美国法律的各项罪名，华为相信美国法院最终会得出相同的结论。我们对美国政府针对华为提出的指控感到非常失望。

12 记者：您刚才说华为否认这些指控，但是美国法院之前判决华为商业秘密侵权，华为也已经为此支付了 480 万美元的罚金。既然已经有这样的判决，华为怎么还能说自己没有违反美国法律呢？

梁华：您指的是哪一个法院判决？

记者：我说的是 T-Mobile 和华为之间的民事诉讼案。

梁华：在 2017 年的民事案件中，华为与 T-Mobile 之间的所有争议都已通过法律程序得到妥善解决。针对 T-Mobile 的商业秘密侵权主张，陪审团已经做出了没有带来损失、华为不存在主观恶意的裁决。

13 记者：我明白这一点，但是陪审团当时的确判处华为商业秘密侵权。这难道不能说明华为事实上已经

违反了美国法律吗？

梁华：我不太清楚具体细节。关于起诉书的法律程序还在进行当中，我不便发表评论。

14 记者：华为反复强调：“我们是一家值得信赖的公司，有着良好的安全记录，大家可以相信华为。”但从起诉书的描述看，华为似乎在公司层面鼓励窃取商业秘密的行为。在这种情况下，华为如何让大家相信自己是一家可信的公司？

梁华：华为在美国经历了多场规模非常大的知识产权官司，通过相应的司法程序都取得了较好的结果。这些知识产权官司都通过法律程序得到了妥善解决，这说明华为高度重视他人的知识产权，同时也非常重视自身知识产权的保护。

华为在全球已经获得八万多件授权专利，其中有一万多件是在美国授权的重要专利。2018 年，华为的研发投入高达 150 亿美元，未来计划每年在研发上投入 200 亿美元左右。随着华为不断加大研发投入，也将获得越来越多的专利，这将给包括美国企业在内的全球各地的企业带来价值。华为致力于成为数字世界和智能世界的贡献者。通过大

量的研发投入，我们获得了大量的专利，我们也尊重他人的知识产权。

15 记者：起诉书中提到了另一项罪状是华为向窃取其他公司商业秘密的员工提供奖金。这项奖金是何时设立的？为什么要设立？已持续多长时间？

梁华：针对起诉书的具体细节，我不便发表评论。华为否认关于华为公司、其子公司或附属机构犯有起诉书中指控的违反美国法律的各项罪名。

华为公司的政策和商业经营的基本准则是遵守业务所在国的所有法律法规。我们也要求员工遵守业务所在国的法律法规。

16 记者：这周有新闻指出，欧盟正在讨论修订欧盟的相关法律，如果某些国家涉嫌从事间谍活动或有蓄意破坏的行为，将禁止欧盟国家与来自这些国家的企业开展合作。现在整个欧盟都在讨论禁止使用华为的设备。我想知道，您认为这会影响华为的 5G 业务发展吗？

梁华：华为在 5G 领域持续投入了近十年，因此我们的 5G 产品和解决方案具有很强的竞争力。

我们倡导公平竞争，相信开放合作能带来共赢。

我认为关于 5G 的讨论应回归到技术层面，不要停留在政治层面。从技术层面来看，我们有清晰的标准和规则。如果遵守这些标准和规则，我们就能确保 5G 能为更多人带来切实的好处。

对于 5G 产品，我们不能简单地说这家设备供应商提供的产品安全，而另外一家提供的产品不安全。

17 记者：目前美国并不是只提到了华为会带来网络安全风险，还提到了中兴和大疆等其他中国公司。中国企业的整体运作规则与欧美等西方公司不同。中国公司内部一般设有党委机构，《中国国家情报法》也要求中国公司协助中国政府收集其他国家的情报。在这种情况下，您认为华为和其他中国公司能说服其他国家政府，让他们相信中国公司和西方公司采用相似的运作规则吗？

梁华：我不能代表中国公司，我只能代表华为。虽然总部位于中国，但华为是一家全球化公司，业务遍及全球 170 多个国家和地区。我们遵守业务所在国的法律法规。

迄今为止，华为一直保持着良好的网络安全记录。华为是一家独立的商业公司，我们决不会危害任何国家，不伤害任何人。在涉及网络安全与用户隐私保护上，坚持以客户为中心，决不妥协。面向未来，公司把网络安全和隐私保护作为公司的最高纲领。同时，未来五年投资 20 亿美金来提升软件工程能力，使得开发的产品和解决方案更加可靠、可信、高质量。

华为是一家独立的商业公司，坚持以客户为中心、为客户创造价值。过去 20 年中，华为建立了符合国际标准的、完善的运营体系，涵盖研发、供应链、财务、市场和销售。

针对您刚提到的《中国国家情报法》，中国外交部发言人已明确表示，中国没有任何一部法律要求任何公司安装后门来收集情报。我们也咨询了知名的法律顾问，请其提供独立的法律意见。他们指出，要求企业履行协助义务必须要有法律依据。中国没有任何一部法律要求企业在设备或网络中植入后门，帮助情报机构收集情报。

在网络安全和隐私保护方面，华为一直致力于建设一套完善的合规机制，绝不伤害任何一个国家、组织和个人。

18

记者：问一个更宏观的问题，现在美国及其在情报方面的盟友正在主导一项行动，试图在西方国家禁用中国尤其是华为的技术。您在这方面应该进行了深入的思考，因为您是华为公司的领导人。您是否担心未来全球化进程不像过去那样推进？世界某些地方可能会更多地使用中国技术，而其他地方则会更多地使用西方技术。您是否担心会出现这样的局面？

梁华：华为支持建立全球统一的技术标准，因为我们相信这对全人类来说是最好的选择。

从通信领域来看，大约二十年前，全球有 GSM 和 CDMA 等不同的无线接入技术和制式。如果你从中国去日本或别的国家，要换手机、换卡，才能打通电话。这就是使用不同的无线接入技术带来的后果。

现在通信网络标准基本上统一了，因此你只需背上背包、拿着手机，就能来场说走就走的旅行。只要有漫游服务的地方，你都可以使用通信网络，完全不用换手机、换卡。

华为完全支持并鼓励各国政府和标准组织建立统一的技术标准，而不是基于意识形态或者观

点，将技术分割化、区块化。这无益于全人类，也无益于技术进步。

无论面临何种困难和挑战，华为始终坚持战略聚焦。过去三十年中，华为一直聚焦通信领域，未来会继续聚焦 ICT 基础设施和智能终端。只有通过聚焦战略我们才能变得更强大。

我们还将继续加大技术创新，包括基础研究、产品开发。我们旨在通过技术创新不断地牵引公司发展。同时，我们将进一步开放合作，与高校和研究机构建立长期的合作关系，因为我们相信只有通过合作才能实现共赢。

合规运营对华为也非常重要，我们将长期致力于合规运营。我们将网络安全和隐私保护作为公司的最高纲领，也会加强这方面的投入。华为遵守业务所在国的所有适用法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制法律法规。

面向未来，我们要思考如何更好地激活组织和个人，鼓励员工为公司的业务发展作出更大的贡献。华为坚持通过技术创新和满足客户需求来驱动公司的发展。

梁华

加拿大媒体圆桌

2019年2月21日，加拿大多伦多

01 CCTV Sen Zhang: 现在华为公司处在历史上一个比较困难的时期, 有没有一个战略或者计划应对这样的困难?

梁华: 华为是一家全球化公司, 在 170 多个国家开展业务。考虑到我们的运营规模, 我们在任何时候可能都会面临挑战和困难, 但同时, 我们相信也会有很多机会。2018 年, 华为公司的业绩很好, 总收入将近 1,085 亿美金, 同比增长 20%。

在新的一年, 我们会根据目前全球的运营情况制定业务计划。虽然我们在 2019 年可能会面临一些挑战, 但目前我们制定的业务计划和目标是在 2019 年实现 1,254 亿美金左右的销售收入, 同比增长 15% 到 20%。面向未来, 我们有困难解决困难、有挑战解决挑战, 同时也会抓住数字化、智能化、云化进程中的机遇。目前, 我们对业务发展还是有信心的。

02 《MobileSyrup》 Shruti Shekar: 上周 BBC 采访任总先生, 问到“英国是否会禁止使用华为的设备?” 当时任先生表示, “我们相信英国, 也希望英国更信任我们”。现在, 加拿大也在做相关的

评估，结果如何目前还不得而知。我想问的是，假设加拿大评估之后决定禁止使用华为设备，这对华为加拿大的投入有什么影响？

梁华：我们已经在加拿大运营了十年，跟客户有一些非常好的合作。同时，我们也在加拿大进行了长期的研发投入，累计金额超过 5 亿美金。我们不知道政府对于 5G 会做出怎样的决定，但无论政府如何决策，只要我们的客户选择与华为合作，我们就会把更好的 5G 技术、解决方案和产品带到加拿大市场。如果华为被排除在加拿大 5G 部署之外，我们将继续致力于更好地服务选择我们的客户。不过无论如何，我们希望关于 5G 的决定是基于技术考虑，而非其他因素。我们希望在公平竞争的前提下，基于技术做出 5G 相关的决定。华为在 5G 技术和工程能力方面都有非常强的优势。

回到你的问题，无论政府最后做出什么决定，我们还是会继续服务好我们在加拿大的客户，华为在加拿大跟 Telus 和 Bell 等客户有着长期的良好合作。即使政府决定排除华为参与 5G，我们还会继续在其他产品和网络上更好地服务客户。同时，我们也会继续增强在加拿大市场的研发投入，因为

加拿大市场开放、包容，培养了许多研发人才。刚才提到，过去十年我们累计在加拿大的研发投入超过 5 亿美元，仅在 2018 年就投入了 1.37 亿美元。未来，我们将根据业务策略和研发合作，继续加强我们在加拿大的研发投入。

03 加拿大 BNN 彭博财经电台 Paul Bagnell: 目前，有三个国家以安全和间谍方面的担忧为由，禁止使用华为的电信设备。至少有三位前任加拿大情报官员也建议加拿大政府采取与这三个国家一样的做法。请问，您能向加拿大的政策制定者和普通民众做出怎样的保证，让他们相信使用华为的设备并不会造成安全威胁？

梁华：首先纠正一下，只有两个国家，就是美国和澳大利亚，不是三个。这周，新西兰总理表示没有决定在 5G 部署中限制使用华为设备。所以应该只有两个国家，美国不允许在政府采购中购买华为的设备和服 务，澳大利亚禁止华为参与 5G 部署。华为在加拿大其实也只提供无线设备，并且通过政府主导的安全审查机制（SRP）来保证安全。SRP 是由政府、运营商、华为，以及第三方共同合作的

审查机制，为我们向加拿大供应的无线产品提供保障。网络安全和隐私保护是华为的最高纲领。我们还将在未来五年持续投资 20 亿美元，提升软件工程能力和实践，帮助我们在云化、智能化、软件定义的新环境中开发更加可靠、可信和高质量的产品和解决方案。

过去三十年，华为在 170 多个国家经营业务，服务 30 多亿用户，迄今为止一直保持着良好的网络安全记录。华为是一家独立的商业公司，在网络安全问题上绝不会伤害任何国家、组织和个人。在网络安全和隐私保护方面，华为坚持以客户为中心，始终与客户站在一起，和客户共同保障网络安全。

网络安全是全行业、乃至全社会都需要关注的一个问题，华为只是行业中的一家设备提供商。GSMA 已经提出，政府和运营商需要共同努力，建立统一的网络安全测试和认证机制，以增强公众对网络安全的信心。所以，在网络安全方面，我建议加拿大政府、移动运营商和设备供应商共同制定清晰的标准和保障机制，增强民众对网络产品和服务的信心。这些网络安全标准、规范，以及厂商和设备选择机制应该对所有厂商都是一致、公平的。

04

《香港星岛日报》Ray Chan: 中国新修订的《国家情报法》明确规定，中国的公民、组织都有义务配合情报机关的工作。华为虽然在加拿大有业务，但仍是一家中国公司。怎么保证加拿大的资料不会被中国情报机关所使用？

梁华: 针对您刚才提到的中国《国家情报法》，中国外交部已明确表态，“中国没有任何法律要求企业强制安装后门或者收集情报”。中国官员杨洁篪在上周的慕尼黑安全会议上也明确表示，中国没有任何法律要求企业安装后门和收集情报，同时，中国政府一贯要求中国企业遵守运营所在国法律法规。

我们也咨询了法律顾问，请他们提供独立的法律意见。他们指出，要求企业履行协助、支持情报机关工作的义务必须要有法律依据。中国没有任何一部法律要求电信设备商植入后门或收集情报。

过去三十年，我们从未收到过这样的要求。即使未来有这样的要求，我们也会拒绝执行，因为拒绝执行并不违法，我们也不会承担法律责任。华为是一家设备供应商，运营商负责网络运营。华为在加拿大经营十年，保持着良好的记录。所以，大家

尽管放心。

05

《华尔街日报》Jacquie McNish：中国对技术公司和电信运营商有份额限制，不能超过 30%。但是，其他国家并没有这种限制。华为是否意识到在中国以外的国家经营业务时需要遵循不一样的规则？

梁华：华为遵守业务所在国的所有适用法律法规，这是我们的经营底线。在某些国家，我们会根据业务战略和国家要求，采用不同的经营策略。我们之所以加大在加拿大的研发投入是因为加拿大确实在很多领域（包括人工智能、基础算法、光纤等）有人才优势。

现在，美国禁止华为在某些技术上进行出口转让。我们把一部分研究项目转移到加拿大，这是可以理解的。

我们在不同的国家采用了不同的合作机制。华为跟加拿大高校的研究合作机制是通过双方协商共同敲定的。我们会持续与加拿大高校沟通，本着合作共赢的原则建立合作机制。现在的合作模式

是：文章、论文等著作权归学校（教授、学生）所有；如果合作项目中产生了专利，则华为和高校共享该专利。共享专利是双方在合作中达成的共识。

记者：专利共享是指五五分成吗？

梁华：不是简单的对半分。双方共同拥有专利，没有具体的比例。业界常见的方式是，如果企业与高校在合作过程中产生了专利，企业获得专利的所有权。目前，华为与高校合作产生的专利由华为与高校共享。

06

《环球邮报》Christine Dobby：刚才问到的知识产权问题。如果知识产权是华为和高校共享的，加拿大本土企业是不是也可以通过授权的方式获取知识产权？针对他们有优惠条件吗？另外，为什么华为选择在现在这个时机决定采取这样的共享合作方式。是不是希望通过这种方式来说服加拿大政府不要禁止华为参与 5G 项目？

梁华：知识产权共享与 5G 项目没有关系。我们在此之前就实施了知识产权共享战略。关于知识产权获取和授权，业界已有标准的程序和方法。关于具体的知识产权共享和使用，可以请我们的研发

主管做更细致的说明。

蔡常天：华为加拿大与加拿大高校产生的知识产权包括两个部分：

第一，论文著作权。这部分完全归高校，包括教授和学生。

第二，专利。这里要说明一点，并不是每一个合作项目都会产生专利，这也是研究不确定性的表现之一。在专利归属上，华为加拿大一直遵循业界惯例，同时遵循每个合作对象的知识产权规则。在过去十年，合作专利有部分归学校，有部分归教授个人，也有部分是高校和华为共享。为了更好地突出华为在加拿大的研发投入和华为与加拿大高校的合作对加拿大的直接贡献，我们从 2018 年开始就已经全面进行知识产权分享。

07 《Ming Pao Daily News》Sam Yu：华为在全球经营，在全球视野中加拿大是什么样的市场？有什么特点？有什么好处、有什么坏处？

梁华：去年，华为在加拿大的销售收入约为 4.2 亿美元，其中运营业务大概是 2.7 亿美元，

终端大概是 1.5 亿美元。华为在全球的业务战略是聚焦 ICT 基础设施和智能终端。在加拿大也是如此，我们在加拿大市场销售 ICT 基础设施、解决方案和智能终端，并提供相应的服务。

加拿大市场比较独特，地广人稀，并非所有人都能享受同等的数字化红利。比如，加拿大南边人口比较密集，而北边寒冷，人口较少。如何开发有效的、经济的解决方案，为加拿大所有民众提供高品质的服务？为此，我们跟当地运营商合作，共同开发创新的技术解决方案，为不同地区的人们提供服务。

华为最早是在加拿大开展 5G 研究。华为机关团队、华为加拿大研发团队和当地伙伴一起合作开展 5G 研究。我们现在开发的 5G 解决方案将能满足不同地区的需求。在北边，如果用传统的卫星，网络质量和信号非常差；如果用光纤，成本又太高。为此，我们推出了 5G Air Fiber，可以提供高质量、高品质的家庭宽带服务（WTTx），而且成本效益高。WTTx 能极大地缩短投资回报周期，只需两至三年。如果用光纤覆盖这些区域，投资回报周期长达八至十年。

通过与加拿大的合作伙伴和运营商合作，我们将提供更先进、成本效益更高的通信技术。

08

加拿大多元文化电视台 Jie Yang: 虽然英国上周已经宣布华为的安全系统可以得到解决，有解决方案。但是，华为的声誉在西方世界受到影响，尤其是在加中两国之间有一些不愉快的事情发生。华为准备怎么做来挽回自己的声誉，让加拿大的民众或者客户相信你们还是安全、可靠的？

梁华: 我认为这对我们公司的声誉没有负面影响，这其实是免费给华为打广告。现在，全球都知道美国在号召其盟友打压、排挤华为。全球人都知道华为，知道美国这么强大的国家非常关注华为。

我其实刚刚也谈到了我们未来的计划。网络安全和隐私保护是全行业乃至全世界都面临的挑战。如果无法保障网络安全和隐私，整个数字世界可能会崩溃。网络安全和隐私保护并不是一家公司的责任。排挤华为并不能解决网络安全和隐私保护问题。因此，我建议政府、运营商、设备供应商和其他专业的公司共同合作，制定统一的网络安全标

准、认证、测试机制以及网络保障机制。这一点至关重要。

关于华为在加拿大的业务，我刚才也说了，华为把网络安全和隐私保护作为公司的最高纲领。华为是一家商业公司，始终为客户利益着想。我们在产品开发、运营和销售客户过程中有着严格的流程和相应的工具来保障安全和隐私。

华为只是一家设备供应商，并不拥有客户信息和网络，因为网络和用户信息都在运营商手里。我们提供的设备也经过了运营商和政府主导的严格的网络安全审查。只有当客户有需求时，并且在运营商授权的情况下，我们才会提供必要的技术服务。

欧洲出台了《通用数据保护条例》（GDPR），华为严格遵守 GDPR。我们认为 GDPR 为其他国家提供了范例，因为 GDPR 不仅制定了清晰的标准和要求，并且对所有的企业都是一视同仁、公平公正的。在欧洲只要遵循了这些规定，就能很好地在当地运营。同样在加拿大，华为也会严格遵守由加拿大政府主导的安全审查机制（SRP）以及网络安全和隐私保护相关的法律法规。

09

《中国日报》Rena Li: 我想问李总几个问题。刚才梁总介绍说华为在加拿大有很多投入, 包括研发以及与加拿大三大网络巨头的合作。如果加拿大对华为参与 5G 网络建设的禁令生效的话, 这对合作方有什么损失? 对当地就业有什么损失? 另外, 过去十年, 华为加拿大积极回馈社区, 如资助当地的冰球项目和原住民青年领导项目。为什么这么做?

李红波: 华为在加拿大已经运营了十年。从过去十年的情况来看, 我们的业务一直保持稳定的增长。从去年开始, 我们注意到政府将作出 5G 相关的决策。其实除了 5G (现在还没有提供 5G), 华为在加拿大还销售其他产品和服务, 像刚刚董事长提到, 有智能手机业务和其他网络产品。

梁华: 禁或不禁都是政府和客户的选择。华为不可能服务全球所有的市场。对于选择我们的客户, 我们肯定会服务好他们。对于没有选择我们的, 很遗憾我们没有服务的机会。

第三方机构评估结果显示, 华为的端到端 5G 解决方案领先市场一年多。这说明华为在技术和 5G 解决方案的成本效益方面具有较大的优势。过

去，华为和运营商合作，很好地支持了他们的网络发展。目前，华为在全球签订了 30 多个 5G 商用合同，发货了 3 万多个 5G 基站站，持有 2570 多项专利 5G 专利。

10 路透社 Matt Scuffham：华为 CFO 被逮捕这件事会影响华为在加拿大业务吗？

梁华：孟晚舟被捕后，美国和加拿大的很多高层官员对此有很多评论。据我所知，基于所谓违反美国相关制裁法律，对一个公司的高层指控并逮捕是非常罕见的。即使加拿大前外交官也说过美国引渡请求的政治性是很好的抗辩理由。所以我不能说孟晚舟事件不是政治驱动的。

我和孟女士共事多年。她是一位非常勤奋的女高管，也是年幼孩子的母亲。我相信她是无辜的，也希望加拿大司法体系能尽快还孟女士正义，恢复她的人身自由，让她与家人团聚。我并不是律师，因此无法对案件的实质发表评论。

坦诚地说，目前的中加关系并不如大多数中国和加拿大民众和企业预期的那么理想。过去 10 年我们在加拿大已经累计研发投入超过 5 亿美元，

雇佣了超过 1100 名本地员工。作为一家企业，我们真诚地希望在两国良好的关系下开展业务，我想这也是中国企业和加拿大企业双方共同的愿望。当然，从目前来看确实还要解决一些问题。

记者：这会不会影响华为未来的业务策略？

梁华：我们的研发投入策略不会改变，我们会继续加大对加拿大的研发投入。在市场上，我们希望能跟更好地与运营商合作，用先进的技术、产品和解决方案，能更好地服务客户。

11

《纽约时报》Lindsey Wiebe：回到刚刚提及的知识产权问题，华为刚才介绍说，从 2018 年开始推出了知识产权共享机制。为什么选择今天又重新发表这样的声明？我知道今天召开的媒体活动并不寻常，董事长肯定也是第一次在加拿大举行这样的媒体活动。

梁华：没有其他原因，就是因为今天才有这个机会。希望以后有更多的机会跟大家交流。

12

《彭博新闻》 Josh Wingrove: 针对美国提出的指控包括 T-Mobile 相关的指控，华为的立场是什么？

梁华: 关于 T-Mobile 这个案子，华为已经发布了正式声明，我相信你应该也看到了。

记者: 是的，我看到了这个声明，但是我想请您详细谈一谈。您觉得美国提出的这些指控会影响加拿大正在进行的评估以及加拿大的决定吗？

梁华: 起诉并不是定罪。既然已经进入法律程序，就按法律程序解决，关于案件本身，我没有更多的评论。在 2017 年的民事案件中，华为和 T-Mobile 之间的所有争议都已经通过法律程序得到妥善解决。针对 T-Mobile 的商业秘密侵权主张，陪审团已经做出了没有带来损失、华为没有不当得利、不存在主观恶意的裁决。

关于知识产权，华为在美国经历了很多场知识产权争议，都通过法律程序得到妥善解决了，并且都获得了较好的结果。这说明我们尊重第三方的知识产权。华为在全球获得 8.7 万多件授权专利，其中有 1.1 万多件是在美国授权的专利。遵守知识产权是华为的一贯政策。我们尊重别人的知识产

权，也希望别人尊重我们的知识产权。这对我们在加拿大的市场运营没有什么影响。

13 新时代电视 Kyle Kong：毫无疑问，华为在 5G 方面是一个领先者。一直以来针对华为有很多指控，可以说有些是阴谋论。有新闻报道说华为在 5G 方面的领先地位与其军方背景有关，您是否要借此机会评价或者澄清一下？

梁华：华为没有任何军方背景，华为是由 9.7 万多名员工持有的一家私营公司，外部组织不持有任何华为股份。

华为之所以在 5G 方面领先，是因为我们在 5G 研究方面的投入早、持续加大技术创新和研发投入。华为从 2009 年就开始了 5G 的研发投入。其实 4G 网络部署开始时，我们就在思考下一代的无线网络技术是什么样的，也就是现在说的 5G。

公司对全球 5G 标准作出了重要贡献。同时我们积极进行关键技术创新，比如 5G 基站芯片、支持多种无线接入技术的 MIMO 以及刀片式基站技术，使得华为在 5G 技术领域取得领先。这些技术

创新都是我们持续加大研发投入以及跟产业界、客户合作的结果。

华为是一个技术创新和客户需求驱动的公司。我不明白为何外界在华为在 5G 领域领先后，编出了这么多的故事。华为之所以领先，是因为我们持续在技术和创新的投入。华为对电信行业作出了重大贡献，我认为作为创新者和贡献者都应该得到尊重。

14 《Canadian Press》Tara Deschamps: 如果对华为实施禁令，对华为在加拿大与高校目前以及未来的合作会有何影响？是不是意味着要中止合作，或延迟签订新的合作合同？

梁华：不管有没有禁令，华为在本地的研发投入和与高校合作的策略都不会变。我们会继续加大研发投入，加强我们与加拿大高校的合作伙伴关系。

15 《国家邮报 / 金融邮报》Barbara Shecter: 您刚才讲到希望 5G 的决策最终是基于技术而不是其他的因素。您在今天采访过程中您也提到了这些决策是政治因素驱动的。作为华为的董事长，是否

担心最后的决策不是基于技术，而是基于贸易合作关系、贸易协定或其他因素？

梁华：我们支持通过自由贸易建立强大的经济。短期内政治因素可能对我们的业务规模有一些影响，但是长期来看，我认为最后还是要通过技术来驱动人类的进步，因为技术的发展会造福全人类、全社会。从人类发展历史来看，技术进步会带来了社会的发展。从 2G、3G、4G 到 5G，应该说每一代移动通信技术的进步都给人类的沟通交流带来了便利。

我们相信，各国的政治家和人们最终会作出明智的决定，不会让好的技术不能让民众享用。

16 CTV Omar Sachedina：您刚才有提到现在的中加关系并不是最理想的情况。请问您认为需要做出什么努力能让两国的关系变成理想的情况呢？

梁华：作为一家企业，我们没有这么大的能力把两国关系改善到理想状态。

记者：作为一家公司，华为希望在加拿大不断地做大业务，从这个角度看您对中加关系有何期待？您

认为如何才能软化目前的环境？

梁华：华为在加拿大致力于本地化经营。我们遵守加拿大所有适用的法律法规，同时也履行我们的社会责任，积极回馈当地社会。

在加拿大，我们会持续聚焦与运营商合作（包括终端的销售），为当地消费者和客户提供更先进、更优惠的产品和解决方案，帮助加拿大电信运营商更好地部署网络。我们希望为加拿大民众提供更智能的终端，让他们更好地享受数字化、智能化带来的好处。

加拿大是一个自由、包容的国家，因此我们在加拿大会继续加大研发投入。作为一家企业，我们真诚希望在两国良好的关系下开展业务，在自由贸易环境、在公平公正的基础上开展业务。我相信合作才能共赢。

17

《IT World Canada》Lynn Grenier：我们今天谈了很多关于电信和 5G 方面的问题，我想该问的也差不多问完了。华为是一个很大的公司，业务肯定远远不止这些。在终端领域，目前华为给加拿大提供的产品只有手机，请问华为计划何时将其它终端产品带给加拿大？

梁华：只要加拿大民众喜欢的华为产品，如智能手机、PC、家庭终端，只要在这里能够销售，我们都愿意提供。

华为致力于提供全场景智慧终端产品。我们仍在思考未来全场景智能生活中终端形态什么样的。我们相信未来终端一定会起到关键的作用，特别是在 5G 提供高带宽、低时延、多连接的情况下，我们需要为消费者提供更好的终端让他们享受网络带来的福利。

本周日，在巴塞罗那举行的世界移动通信大会上，华为将会发布 5G 折叠手机，我想这是值得期待的，也希望你们关注。

18 《加拿大雅虎财经》 Alicja Siekierska：再次回到知识产权的问题，能不能详细解释一下华为现在的政策究竟跟以往政策有何不同？会把加拿大的模式推广到其他国家吗？

梁华：在加拿大，华为与高校共享一部分专利，这其实是跟加拿大高校合作过程中共同探讨出来的模式。在不同的国家与高校合作有不同的

模式，我们不会在全球采用一个模式，但我们一定是在共赢的基础上进行合作，这是与高校开展研究合作最重要的原则。我们会继续加大研发投入，贡献更多的价值。企业跟高校进行产业合作是一个通行的模式，华为自身在研发上也有比较大的投入，2018 年研发投入是 150 亿美金。

除了自身的研发投入，我们还非常重视与高校的合作。这些合作项目聚焦不同的领域，取决于大学的优势以及所在的国家。我们采取的总体原则就是：所采取的合作模式是适合我们具体的合作领域的。华为还会持续加大跟高校的合作，同时自身会持续加大研发投入，为全人类更好地享受数字化、智能化带来的红利贡献自己的力量。

徐直军

英国媒体圆桌

2019年2月13日，中国深圳

01 《PC Pro》记者：华为如何去把不同的研发活动进行分开？无线通信的基础研究以及面向客户以客户需求为主导的特性开发方面，华为如何进行划分和进行投入上面的平衡？

徐直军：华为构筑了一个既跟业界相似又有不同的研发投资管理体系。整个研发流程和管理体系叫 IPD，是 1998 年引入 IBM 做的咨询并构建的。整个流程和管理体系既有对面向未来的投资（主要是研究和创新），又有基于客户需求为导向的产品开发投资，以及怎么把产品做出来的工程能力和技术投资。这三方面的投资在每年研发的投资预算中是分开的，各自投资范围内由各自的团队做决策。

以客户需求为导向特性开发投资预算的决策机构叫做 IRB、IPMT，面向未来的研究创新技术决策机构叫 ITMT。他们决策做什么、不做什么、什么时候做出来。

02 《PC Pro》记者：审视周期一般多长？

徐直军：不是按照月或者按照季度审视的，而

是基于每个产品开发进程中到了某个时间、某个阶段进行审视。

面向未来的研究、创新，包括产生专利的投资决策机构叫 ITMT。历史上研究与创新的预算占总研发预算 10%，这些年逐步提升接近了 20%，未来希望能达到 30%。我们有专门的团队、预算、决策机制去面向未来，这里面会产生大量的专利。还有大量的团队和相应的决策机制开发产品满足客户需求。

例如，5G 是 2009 年直接由 ITMT 决策做研究。当时我们在英国宣布投资 6 亿美金做 5G 的研究。5G 研究走到今天还没有完全结束，但是基于研究成果，5G 产品的开发三年前就启动了，这是由 IRB 和 IPMT 决定的。

03

《计算机世界》记者：5G 历史上有那么一个灵感突现的时间点？说这是一个有战略性的东西要作为核心战略。比如您刚才提到 09 年，当时这个技术还不不存在，但是预测未来若干年之后会成为重要的技术或者市场机会？

徐直军：没有你说的那么伟大。移动通信产业是有规律的，2G 以后肯定有 3G、4G、5G。5G 以后考虑是 6G。当 4G 产品出来以后，从研究角度来讲肯定是去研究 5G。

5G 不是一个技术，而是一个概念，是“代”的意思。4G 已经研究结束了，要去寻找研究下一代的技术，5G 是这些适合的技术集合。

2019 年，5G 的研究基本上结束了，研究团队就在思考未来无线的技术怎么发展？6G 将要有哪些技术？要去做研究、创造。我认为，在 2028-2030 年左右，6G 就会像现在 5G 这么热闹，这是我们产业的规律，不做 5G 在这个产业上就没有未来。

每一次的技术升级，都会有一些企业跟不上，也有一些企业会做的更好。

04

《每日电讯报》记者：您对美国国务卿蓬佩奥提到中国的技术公司在 5G 方面发挥作用表述的回应是？像德国、法国表示不会跟随美国的态度排除中国的公司，是否意味着中国在这场辩论中已经获胜？

徐直军：有没有获胜我无法做评论。我看到蓬佩奥在匈牙利的发言，也看到了他在波兰的发言，当然看到的是中文版本。我认为，蓬佩奥先生的言论进一步表明这是美国政府对华为发起的有组织、有策划的一次地缘政治行动，是用一个国家机器针对我们这样一个弱小的，连芝麻都不如的企业。

华为有三十年历史，服务于 170 多个国家，30 亿人口。我们到底怎么样？我们的客户、合作伙伴、服务的 30 亿人应该有清晰的认识。

我们一直在想，大家也都在问，他们一直这样针对华为究竟是出于网络安全考虑还是有其它动机？他们真的在考虑其他国家人民的网络安全、隐私保护还是有其它的企图？

也有人说他们是为中美贸易谈判找筹码，也有人说由于这些国家大规模用了华为的设备使得美国相关机构获取这些国家信息时存在困难，或者监听这些国家的相关机构和领导人不方便了。

全世界 70 多亿人还是有智慧的，大家应该能够从中看到各种可能。

05

《金融时报》记者：您之前接受德国媒体采访时提到，觉得网络安全一部分是政治问题，一部分是意识形态的问题。您觉得网络安全是政治性问题的话，美国政府有自己的政治性目的，未来过五年、过十年最后的结果是什么样？您认为会有两种分开的网络世界、两种分开的技术体系吗？一方面是中国、一方面是美国。

我不能代表《金融时报》，但我个人很同意您的看法（应该有一个统一标准），但是在技术上可能不可行。

徐直军：网络安全本来是一个技术问题、一个专业问题。全世界所有的科学家、工程师们都在为解决这个问题而努力。华为也在跟各国政府以及产业界共同推动相关标准的构建，基于标准来衡量产品是否安全。

最近这段时间把 5G 和网络安全结合在一起源头来自于哪里，我想大家都是清楚的。本来 5G 设备提供商主要是诺基亚、爱立信、华为、三星、ZTE，没有美国公司。中欧之间一直在努力为 5G 或者未来的移动通信打造一个全球标准，提高整个产业链的投资回报，降低整个产业链的成本。

经过产业界共同努力，5G 终于全球有了一个统一标准，大家都按照这个标准做产品。但是现在部分政客把网络安全、5G 政治化、意识形态化，我认为，这是不可持续的。

技术终究是技术，必须要靠科学家、工程师们干出来，科学家和工程师还是倾向于构筑一个共同的全球标准，大家共同把这个标准做好。

当然，不同的国家基于自己的考虑有权决定选择哪些厂商部署它的网络，这在历史上也是很正常的事情。华为 4G 也没有进入所有的国家，华为的 5G 也不期望进入所有的国家，只能聚焦于服务好愿意选择我们的国家和运营商。

比如说，深圳旁边的城市——广州移动就没有选择我们的 4G 设备，这很正常。澳大利亚的市场还不如广州移动大，新西兰还不如我的老家益阳大。华为连广州移动都没有提供产品，少几个国家也无所谓。我们无法服务所有的国家、所有的客户，精力也是有限的，也不可能垄断全球市场。深圳周边的市场都没有机会，对我们产业界来说都是很正常的事情。集中精力服务好愿意选择华为的客户和国家，我们把它做得更好。

06

《新政治家》记者：现在有一些讨论说美国会出一个行政命令，禁止华为设备在美国的使用，对华为5G部署有多大的影响。美国毕竟是一个超级大国，如果这个成真的话华为对这个结果会有多么担心？

徐直军：首先，华为的设备在美国基本不存在。历史上我们4G服务了美国边远地区的人民，帮助运营商为农村边远地区美国人民提供了移动通信服务。（您提到的这个消息）我也在媒体上也看到了，但是结果如何对我们没有多大影响，本来我们（在美国）也没有存在，也没有期望未来的存在。

07

美联社记者：在去年年底时，英国中情六处的负责人包括英国的国防部长都出来暗示说对华为设备安全表示担心，最近看到了英国王子基金会中断了接受华为的捐赠。现在对于这些事态的出现，华为有多大程度上的挫败感和失望？

徐直军：首先，英国政府一直对华为设备的安全有担心，所以华为和英国政府共同建了一个HCSEC，进行安全方面的合作。通过开放的合作，来解决英国政府对华为设备用于英国网络安全担心的问题。

今天早上恰好看到了 FT 上发表的原来英国 GCHQ 的主管 Robert Hannigan 写的一篇文章。这篇文章解释了你所有的问题，你可以看一看。GCHQ 为了保护整个英国网络安全，服务好英国老百姓，他们采取了一系列的机制进行有效的管理和监督。我也很认同他的副标题，我们应该基于对潜在威胁的清晰理解进行技术判断（Technical judgments should be made on a clear-eyed view of the potential threat），而不是把它简单的政治化。我觉得他比我回答得更好。

英国王子基金会不再接受华为捐赠的问题，对于华为来讲没有什么挫败感。我们是基于基金会帮助青年人方面做出卓越的成绩表示最大的敬意进行捐赠，跟政治没有关系。我们也很遗憾，他们这样的决定是基于对华为片面的、没有根据的信息做决定的，也没有跟我们沟通。

退一步讲，不接受和接受对华为都没有什么影响，但是我还是对基金会帮助青年人做出的贡献和未来继续帮助青年人表示敬意！

08

《计算机世界》记者：有一个很有意思的发现，历史上华为跟“五眼国家”中的两个国家（加拿大、英国）的关系都很好的，想问一下华为跟五眼国家的情报机构关系如何？我猜测情报机构既然有能力对光纤通信进行监听，应该有能力对通信盒子里的通信进行监听，华为多大程度上跟五眼国家的情报机构进行合作？

徐直军：我对华为跟情报机构合作情况不清楚，但是华为跟英国的 GCHQ 合作我是清楚的。我们跟英国的合作是建设性的合作，不是简单的 YES or NO，而是基于各自关心的课题来找到技术上和监督上的解决方案，使得合作能够开展下去。

华为跟英国政府以及英国产业界合作，一直是中英合作的一个典范。过去中英政府之间的交流、民间的交流一直把华为在英国的投资、发展以及跟英国政府的合作方式当作一个范例。中西方在价值观不同、文化背景不同情况下，还是能够开创出建设性、友好的合作方式的范例，使得华为也愿意在英国不断地投资、不断地发展。也让英国的运营商能够去使用华为的技术、产品和解决方案，服务于英国人民。

两种价值观和文化背景不同的合作，要么 YES or NO，很难坐下来建设性地找到解决办法，解决各自关注的问题，促进合作。

我们和英国合作得好的原因之一就是英国的开放和自由贸易精神。英国崇尚用规则、用监管等办法来解决问题，而不是简单的 YES or NO。这也是英国之所以成为自由、开放国家的关键之所在。

09

《PC Pro》记者：我的问题和“融合”这个词紧密相关，今天上午看了华为企业业务方面，是 IP 网络的服务平台。大家都在提，做网络的监控，这里面所有的网络流量都在这里，面临了挑战。另外，还有运营商网络，有 ATM，还有其他标准。现在政府在这块要求跟企业网络要求一样，但是它所用的工具非常不同的。有没有可能 5G 数据流量在做传输时遵循企业网络标准做信息的发布。这样的话有没有可能解决现在安全担忧的问题。现在很多人担心前端就是一个单的盒子，所有的东西都在运营商网络去传，企业业务拓展以及华为的布局有没有帮助解决华为在网络基础设施面临的网络安全挑战？

徐直军：如果所有的网络安全挑战是技术问题，那本质上就可以通过技术和监督来解决。大家都清楚，网络安全现在是全球共同面临的挑战。所以，5G 在选择技术、标准的制定的过程中就特别关注安全相关问题。5G 使用的技术和构建的标准相比 2G、3G、4G 更安全，这一点你可以找 3GPP 专家、GSMA 专家了解验证。

而且 5G 传输的关键信息可以进行 256 位的加密，意味着要用还没有出来的量子计算机才能解密。

10 《PC Pro》记者：您现在提到的是基于空口的无线通信，现在担心的是基础设施层面。

徐直军：5G 是手机到基站，基站上去就是网络，华为在英国网络只提供了基站设备。基站以上的网络跟华为没直接关系。

Robert 的文章也特别说了，网络的“核心”部分华为没有进入。

基站以上跟华为没关系，都是其他厂商的设备。

11

《金融时报》记者：刚才的解释是在英国华为只提供基站，从用户的端口到基站是加密的过程，到了基站以后数据被解密进入 IP 网络？

徐直军：解密是运营商或者政府的事情，加密也是运营商或者政府的事情。

记者：通过你们的设备做出加密？

徐直军：我们不能掌握密钥，掌握全球的密钥不就翻天了吗？各个国家掌握自己的密钥。

12

《金融时报》记者：关于去年的 NCSC 2018 年的报告，主要的问题是关于华为软件中第三方部件，有人说这样的问题是因为华为的公司文化，华为比欧洲公司更愿意从不同来源得到部件。极端一点说美国起诉书中提到华为之前鼓励员工拿到别的公司技术这个例子，这是一个很极端的例子。你们怎么用计划的 20 亿美元开发解决第三方部件的问题，您认为第三方部件问题来自于哪里？是公司文化还是怎样的原因？这个时间段怎么解决这个问题？

徐直军：首先，你的理解是错误的，你提到

的第三方软件主要是美国风河公司的操作系统叫“VxWorks”，我们原来以为用美国公司的操作系统英国政府最相信了，后来发现不是这样的。

任何一个产品无论是硬件还是软件都会基于一个操作系统来开发，就像所有软件商都基于 windows、Linux 开发一样。我们做基站软件也要基于一个操作系统来开发，英国采用的华为基站用的就是 VxWorks。当然，还有一些第三方的软件和开源软件。报告中提到是，对所有第三方软件管理中有改进的地方，而不是不能用（第三方软件），（如果）不能用的话，就要靠每家公司把所有的软件做出来，每家都要做一个 windows，每家都要做一个 Linux，每家都要做 Oracle 类似的数据库，这是不可能的。

我们后来找到了风河公司，他们告诉我们，这个软件以及华为正在用的这些版本，在英国各行各业，甚至比电信行业更敏感的行业里都在大规模使用。华为在软件开发过程中使用其他公司的操作系统、数据库以及开源软件，这些跟华为文化没关系，这是所有做产品的企业必然的选择，因为（一家公司）不可能做所有的东西。

现在大家有一个疑问，华为软件工程能力的提升为什么要花三到五年时间，为什么还要投 20 亿美金额外的投资？

把这个问题说明白了需要比较长的时间，不知道大家愿不愿意听。

华为最早跟英国政府合作成立 HCSEC，主要是因为英国政府担心华为产品有后门。我们把源代码送到 HCSEC，让英国有 DV 认证的英国公民看源代码，以此证明没有后门，看出来的结果也是没有后门。这是最初的目的。

全世界都知道华为敢于把源代码放到英国的 HCSEC，让英国有 DV 认证的英国公民来看源代码，证明了我们没有后门。Robert 在文章上也讲了，GCHQ 也清楚了，所以现在其他国家担忧的后门的问题，其实在英国早就解决了。在我们决定把源代码拿到英国这个过程中，后门问题就解决了。

解决这个问题之后，HCSEC 要看一看华为产品的防攻击、防渗透、防各种威胁的能力怎么样。在增强华为产品的防攻击、防渗透能力上，我们做了八年的工作。经过八年的努力，可以说，这个行业中华为产品在这方面是最强的，而且不是我们自

己说的，是一家美国公司，Cigital 公司通过评估和调查做的结论。

Cigital 是一家专业对软件安全工程成熟能力进行评估的美国公司，从 2013 年开始，每年对我们产品的安全管理进行评估，有 12 个评估项目，我们有 9 项达到了业界最高级水平，其他三项也高于业界的平均水平。

但是大家很清楚，安全威胁的环境在发生变化，攻击渗透的技术不断进步，黑客能力水平越来越高。单单安全能力强，防攻击、防渗透能力很强，就好比是一个椰子，外壳很坚硬。万一外壳攻破了会怎么样？不能像椰子一样里头是一堆水。

所以，我们共同的关注点就从外面转到了里面。里面怎么样涉及到韧性，涉及到开发过程是不是高质量，是不是可信。从结果角度上升到了过程角度，结果要好，过程也要好。

HCSEC 是可以看到华为的源代码的，（代码）是不是可读，是不是易修改、易构建都知道，好比一个人是赤裸在那里。

现在 HCSEC 的问题是，你们的代码不够漂

亮。代码是华为三十年在通信行业，像 windows 一样累积起来的三十年代码，华为的代码要在不漂亮，易读、易修改等方面进行改进，还要把过程改进。不但结果是高质量，可信的，过程也要是可信的，才能证明可信。这就把焦点聚焦到整个软件的生产过程，我们叫做软件工程与实践，而且用面向未来的标准来对应历史上三十年的所有代码。

过去面临的安全风险、使用的软件技术、编程能力跟现在是有差别的，跟未来要求肯定更有差别。把历史上三十年的所有代码进行重构、重写。这个投资是巨大的，而且对华为现在进行的满足客户需求进度产品上是有冲击的。

在这件事情上，我们跟 NCSC 有相当一段时间剧烈的冲突，（华为）只愿意对新增代码达到要求，而不愿意对历史的代码进行重构。几乎所有的高管都去碰撞过，但在碰撞过程中，不断地加深理解，重构也好、过程质量做好也好，这不是一件简单的事情，对于华为公司未来的发展、未来真正建立可信是有价值的。

未来世界是一个云化，智能化，软件定义一切的世界，关键在于软件，软件必须得到对政府相关

机构及客户的信任。信任既要结果可信，也要过程可信，既要结果质量，也要过程质量。这对于华为公司实现远大的理想至关重要。

所以我亲自去了 NCSC 两次，跟他们进行交流，发现不能再相互碰撞下去，这不仅仅是为了满足 NCSC 的要求，更是华为公司面向未来必须要采取的行动和措施，所以我回来说服了相关领导，在董事会决策要做软件工程能力提升的变革。

记者：请问大概什么时候？

徐直军：去年年底。董事会通过激烈的辩论后，决策要开始彻底地进行软件工程能力提升变革，目标就是要打造可信的产品。变革要花三到五年时间，根据我们面向未来的标准和要求，彻底地变革整个软件的生产过程，同时对历史上所有的代码以未来的标准进行重构。

既要满足客户需求、又要重构，必须要有新的投资，才有 20 亿美金额外投资，这 20 亿美金主要是用于历史代码的重构以及所有工程师训练等等相关变革的费用。遗憾的是我成了变革的责任人，使得我未来五年要增加很多工作。最近这段时间，我花了大量的时间在做变革相关的事情。

20 亿美金只是启动资金，肯定是不够的，希望通过三五年的努力真正能够打造让各国政府信任、让客户信任的产品。这样的话，华为未来就有更好地发展。为此我们的创始人新年第一封邮件向所有员工发了一封信——“全面提升软件工程能力与实践，打造可信的高质量产品”。

什么叫过程质量？举一个简单的例子。大家可能觉得中餐很好吃，但是应该很少有人去厨房看过。厨师用什么动作、什么过程、什么东西把这个菜炒出来，很多人不知道。

现在要走进厨房，对于厨师炒菜建立一套流程、标准、行为规范。厨师不按这个动作做，那么做出的菜可能就难吃一点，纠正过来又变得好吃了。这就是我们做软件能力提升变革，要把整个软件生产过程、以及生产出来的代码实现高质量、实现可信。

这很挑战，但是也是我们必须要做的事情。所以为什么要三到五年，为什么 20 亿美金只是启动资金。

其实我们现在还搞不清楚未来总共要投多少钱。

当然，华为有一个优势，我们不是上市公司，现在少挣点钱没关系。只要有未来，就是最大的胜利。员工都是股东，大家可以理解，现在利润低一点是可行的，但没有未来是不行的。

13 《新政治家》记者：能不能大概估一下把整个代码进行重构的话可能成本有多大？

徐直军：我们正在做高阶设计，还没有估出来。估出来告诉你，希望在3月底把高阶计划做完。

我想强调一下，刚刚提到的问题不是华为独有的，而是整个产业界的公司都有。（不同公司）在不同领域上改进可能都不一样，但没有一家是完美的。而且这还是一个动态变化的情况。（如果）任何企业把代码送到英国去，让英国有 DV 证书的公民去看，（他们也）同样会发现很多问题。

14 《每日电讯报》记者：刚才提到变革成本问题，想问在整个变革过程中对于这些代码的重构，HCSEC 在验证监督方面会发挥什么样的作用，时间轴怎样的？

徐直军：所有重构后的代码，只要是用在英国网上的（代码）都会被 HCSEC 检视。结果好坏 NCSC 是知道的。我们现在说的都只是期待，最终要靠结果来验证，到底做得怎么样。

华为在英国建立 HCSEC 目的就是要找问题，就是希望它能够发现问题，推动我们进步。而不仅仅为了找后门，（因为）后门（根本）不存在。2018 年，华为为 HCSEC 投资 600 万欧元，给华为找问题上，这是存在价值的。从我的角度来讲，这对所有的研发团队也是一个促进、也是一个验证。

15 《计算机世界》记者：互联网的起源也是从军方起来的，包括美国也是。从技术的角度来看，似乎变得更加靠近政治，您觉得这是一个问题吗？如果是的话如何解决？

徐直军：技术一直都是跟政治结合在一起的。什么叫政治？想让它政治化就政治化，想让它不政治化就不政治化。这种事情怎么来解决？

人类走了这个历程，各个国家有智慧的人是很

多的。技术的进步是造福于人类的，尤其是 5G，5G 不是原子弹，不伤害人，5G 是造福于所有的老百姓，为老百姓去享受更好的数字化体验带来价值的。

关于隐私保护，欧盟已经出台了 GDPR，现在英国还没有脱欧，是遵守的，脱欧以后（相信）英国也会有自己的标准，只要按照这个标准做，就可以保护好英国人民和欧洲人民的隐私。

任何企业要违反 GDPR 是要受到重罚的，我们很欣赏 GDPR 这种标准，因为它是公开透明、一视同仁，大家都要遵守，不遵守就要受到处罚。

从技术和专业角度来讲，网络安全本来可以制定标准，一旦有了标准，是公开的、透明的、无歧视的，大家都遵守这个标准，不遵守这个标准就要受到处罚。

但是如果从意识形态和政治的角度出发，那就是基于怀疑和假设来说你行或者不行。那就（好比我现在说你）：你终究会杀人的。在你没有去见上帝之前，总有一天你可能会去杀人。

这就是华为现在受到的待遇。

16

《金融时报》记者：您之前讲过在亚洲地区是最主要是 5G 市场，欧洲 5G 还没有成熟，您可以数量化一下这个预测吗？您认为亚洲哪些国家近几年代表百分之多少华为 5G 的市场呢？

徐直军：我把全球市场分为三类：

第一类，5G 需求比较大的市场，中国、日本、韩国和海湾国家。

第二类，欧美的一些发达国家，包括美国。现在对 5G 需求还没有那么强烈，4G 都没建得很好。你们知道法国的基站数量跟深圳比是什么结果吗？法国所有 4G 基站加起来没有深圳移动一家多。

第三类，发展中国家，根本还没有需求。

华为未来几年 5G 收入主要还是第一类市场，少量来自第二类市场。

胡厚崑

法国《费加罗报》采访

2019 年 2 月 19 日，中国深圳

01 《费加罗报》Renaud Girard：美国司法机构对我们的指责、对我们在法国的业务有何影响？

胡厚崑：最近美国对我们发起了一些指控。这些指控已经进入司法程序，我们也在积极地按照司法程序要求做出应对。现在发生的这些事情对于我们在法国和欧洲的业务目前来看没有造成显著的影响。我们在法国现在有一千名的人员，跟法国主要的运营商以及许多行业的客户都展开了广泛的合作。现在这些业务的运行都是属于正常的状态。

记者：在其他的欧洲国家也是一切正常吗？

胡厚崑：总体来讲，我们业务处于运转非常正常的状态，在全球层面也是如此。而且今年从一季度开年以后，全球销售还在进一步增长，尤其是智能手机的业务增长非常好。

02 记者：两三天前英国政府，也就是五眼联盟之中的其中一个国家发表声明说将会继续与华为合作，您对华为在欧洲的这一场胜仗有什么看法呢？

胡厚崑：我对于我们在欧洲的业务发展始终是充满信心的。您刚才提到英国的消息我也是昨天从

《金融时报》上看到的。总体来讲，我感觉在欧洲的市场上我们跟客户也好，跟政府也好，始终大家处在一个非常理性的沟通状态。比如说刚才您谈到了英国，我们和英国的合作已经超过了十年的时间了。从合作一开始时，我们就非常坦诚地在探讨信息技术发展上有可能存在什么样的风险，也积极识别这些风险和管理这些风险方案。所以，从英国来说，第三代移动通信到第四代移动通信，一直到今天的第五代移动通信我们一直在参与。在过去十年中，我们与英国政府采取了一些非常务实的措施来管理相应的风险，我们建立了一个独立的产品安全认证中心。

记者：在英国是吗？

胡厚崑：是的。过去十年中这个认证中心负责对华为将在英国交付的设备硬件和软件来进行独立的检测，输出测试报告。这个中心在过去十年中运行的是非常有效的，随着我们现在在英国的业务规模扩大，在去年 11 月份时又进一步扩大了测试中心的规模。另外，为了保障这个测试中心的运转是独立的，我们又和英国的客户、监管机构一起成立了一个监管委员会。

03 记者：这个中心是来确保我们没有后门还是确保说网络是安全的？

胡厚崑：这个中心首先是要确保华为所有交付的硬件和软件是没有后门的。因为在这里他们会对我们源代码进行完整的、完全测试。所以在过去英国的中心已经充分地证明了华为在产品的安全性上是可信的。刚才说到我们跟英国在安全方面建立了很好的合作关系，但是并不意味着说我们在任何时候大家不会有不同的语言。其实过去十年过程中，我们跟英国政府之间也有很多的讨论甚至有不同意见，所有的讨论最后都是用一种可管理的方式处理的。华为通过这样一个过程充分地了解到了政府对我们的要求，也在积极地做出改进，这是一个非常具有积极建设性的关系。

04 记者：也就是说，华为已经做好准备向欧洲展示中国的任何一个部门都没有技术能力去操控 5G 的核心网络，如果在欧洲和中国发生紧张关系时，这样的事情也是不可能发生的。

胡厚崑：是的，而且在英国类似的措施在德国已经开始了，去年 11 月份的时候我们在德国也开

放了我们独立的安全测试中心。在3月5日有计划在布鲁塞尔再开放一个新的安全透明的验证中心。欢迎欧洲政府、欧洲的客户来利用我们的安全测试中心作为平台对我们的产品进行安全性的验证。

05

记者：现在华为已经与“五眼联盟”中的其中一个国家（即英国）建立了非常切实有效、有实际成效的一个沟通方式，为什么华为没有办法与“五眼联盟”的另外一个国家（即美国）达到同样的沟通呢？

胡厚崑：这也是让我觉得很困扰的问题。我自己担任过美国公司的董事长，十年之前在美国还是有一些不错的业务，十年下来我们在美国的业务已经缩减到几乎没有了，但是从美国那里听到质疑声音好像越来越大。我也觉得非常奇怪，如果你从来不用我的产品，还总说我的产品有问题，这好像从逻辑上不合理的，因为只有用了才知道有没有问题，没用就说有问题，我很难接受这样的质疑。我们过去三十年给全球的170多个国家，将近500家大的电信运营商都在提供设备，从来没有出现过发现华为的产品有后门或者华为发生恶性的安全

事件，这个记录已经足以证明我们是一家不错的公司。反而几乎不用我们设备的国家政府总在说我们有问题，我觉得这从逻辑上始终没有办法找到一个合理的解释。

06 记者：我之前也看到了美国司法部门在电视上广播的记者发布会，我想知道的是您对美国司法部门对华为的指责，包括偷窃知识产权以及违反对伊朗的禁运这些问题上的指责有什么看法？

胡厚崑：我们是不接受这些指责的，这些都是不正确的。所以，我们现在的选择很简单，既然你已经对我们提出了指控，我们将按照法律的程序进行应对。

07 记者：华为公司作为一个公司，对于中国中央政府的一些指令我们是有独立性的吗？

胡厚崑：是的。因为我们是一个私营企业，在中国的经营其实跟其他任何一个国家一样的。首先是在法律的框架下进行经营，中国有相应的法律约束的，我们按照这个约束来进行经营。所以，我们

只要遵守法律，其他的商业经营完全独立的。

08 记者：也就是说，事实上我们不受到中央政府对我们的业务的管辖吗？

胡厚崑：中央政府对我们的企业没有业务管辖。

记者：也就是说，其实我们在中国就像法国企业在法国一样遵守法律的正常运营。

胡厚崑：是这样的。

09 记者：您是否能理解西方的政府和情报机构的担心呢？我提一个假设的场景，比如说西方政府和中国有一些地缘政治的纠纷或者有一些紧张的关系，有没有可能在这种情况下，华为把数据移交给中国的政府？比如说如果跟台湾发生了一些海上冲突的话，有没有可能在这种情况下，华为把这种信息给中央政府，在纠纷战争中让中国的政府有了更大的优势呢？

胡厚崑：您说的担心我经常看到会有人提到，对于这个问题我们不能仅凭一种假设或者想象说它一定会发生。先看一下过去我们做的怎么样，

刚才说了 30 年的时间在 170 多个国家运营业务，这么多年的时间中，必然也发生了很多的起起伏伏，这个过程中华为也没有做这个事情。

面向未来，可以来想象一下华为应该怎么去做或者华为可以怎么去做。我们是一个全球化的公司，业务也是遍布全球的，不可能用我们的声誉做赌注，去做一些损害任何一个客户或者任何一个政府的事情，如果那样的话意味着我们会丧失全球的市场。同时，我们在每个国家经营时都要遵守当地国的法律，不会根据某一个国家要求去干对抗另外一个国家法律的事情。我也知道，最近大家对于中国的一些情报法的法律，基于这些法律背景提出了自己的猜疑。我很高兴地看到，在最近的几个月时间中，中国政府也在这个问题上不断地在表明中国的态度。比如说两天之前中国主管外交的国务委员在慕尼黑的安全会议上明确地表示了中国没有任何法律可以强制企业用安装后门或者非法的方式去搜集境外其他国家的数据和信息。

昨天中国的外交部的新闻发言人又一次非常详细地针对中国的有关法律的执行做出了清晰的定义和解释。它的核心就是强调中国的法律不会强

制企业用违反其他国家法律的方式来组织经营。我想政府的这些声明对于我们一个商业企业来讲是更好地为我们坚持在各个国家守法经营提供一个非常好的一个解释。

10 记者：我理解您刚才所说的，但是现在看到的是在1月的时候中国颁布了一项新的《情报法》，这个《情报法》中要求中国所有的公民都配合以及与国家情报机构合作，但是我的理解是这个合作是在一些特殊的情况下，比如说恐怖主义袭击的情况下，而不是要求中国的公民在违反其他国家法律情况下对中国的情报机关进行合作。

胡厚崑：对，您的理解非常准确。我给你提供的材料中，昨天中国政府的新闻发言人共谈了四点，这里面第二点和第三点说到的就是您的理解。包括欧洲的、美国的，包括其他国家都有类似的情报法要求，中国也不例外。但是中国的法律同时也明确地要求了中国必须要依法执法。依法执法中包括的在实行《情报法》过程中要满足相关的法律要求，尤其是要实现对个人隐私的保护以及在境外要遵守其他国家的法律。

11

记者：在我了解之中，我觉得华为的资本结构不太透明的，我现在了解的情况是华为创始人持有的股份是 1.04%。能不能给我们详细地介绍一下华为的资本构成呢？

胡厚崑：华为的资本结构其实非常简单，也是透明的。华为在国家的工商登记可以查到华为是有两个股东的，一个是创始人任总，另外一个员工的持股机构。员工的持股机构中是由所有持有华为股份的员工来构成。

记者：大概是 9 万人？

胡厚崑：每年数字都在增加。

记者：大概是多少呢？

胡厚崑：两年以前是七万多，现在九万七了。这部分的员工持股情况我们也是透明的，在我们的董事会秘书直接管理了信息查询的系统，您如果有兴趣今天下午也可以看一看，可以随便查到谁在这里面持有多少股份，甚至如果有兴趣的话可以核实一下这个人都可以，我们建的是完全透明的系统。

记者：一共 9.7 万持股员工？

胡厚崑：对的。

12 记者：美国政府说他们已经掌握了证据，华为会对那些窃取国外技术的员工提供大额的奖励，您对此有何评价呢？

胡厚崑：没有。第一，我们坚决反对侵犯其他人的商业机密的。我们自己拥有大量的知识产权公司，我们知道对知识产权的保护是对全球社会能够正常商业运作的基础。如果掌握了这些东西，我们大家可以通过法律程序来进行判断和澄清。

13 记者：下面我想聊一聊关于孟晚舟的事情。当华为与伊朗进行贸易时，华为是否知道这种贸易可能会招致美国的敌意呢？

胡厚崑：首先，我们已经大大减少了在伊朗的商业活动。第二，在许多年之前就开始建立了我们自己的贸易合规管理系统。贸易合规的管理系统保障了在我们所从事经营的任何一个国家贸易行为都不会与欧盟、美国、联合国、中国这些主要国家的贸易管制的法律产生冲突。贸易合规的管理是一个非常复杂的专业工作，在不同的国家，面对不同的客户，对不同的产品管制要求都是不一样的。我们花了十多年的时间建起来的贸易合规管理系统，

去年已经达到 1000 亿美金的经营规模。1000 亿的生意在全球任何一个国家，面向任何一个客户都不会产生触犯贸易合规法规要求的行为。我想这个问题美国也已经开始了相应的法律程序，我们的态度也是用法律来跟进。

14 记者：我们希望对加拿大的政府传达一个什么样的信息呢？我们知道其实这是一起政治事件，因为美国特朗普总统他并不代表司法机构或者执法机构。我们华为希望对加拿大政府传达一个什么信息呢？

胡厚崑：对于我们 CFO 的个案，首先在加拿大进入了司法处理的程序，现在我们想表达的很简单，就是依法办事。

记者：依照加拿大的法律。

胡厚崑：对。

15 记者：下面我想谈一下关于华为的商业战略方面的问题。现在看起来美国的市场好像对华为已经关上了大门，华为会怎么样重新定位我们的市场

战略呢？

胡厚崑：美国对我们关上大门不是今天才发生的，其实在过去将近十年的时间中，美国市场对我们的的重要性、对商业结构的重要性实际是越来越低。所以，现在美国市场上的状况不会与华为在全球商业策略来做出新的调整。现在在美国之外可以看到全球的无论是网络的业务还是消费者业务、手机业务都增长得非常快。我们的策略也是非常地清楚，对于愿意选用我们产品的客户要把我们所有的资源都聚焦在他们身上，给他们提供最好的产品。

16

记者：最后一个问题是您认为在未来会不会形成中国跟美国两种技术的一种分裂、割裂呢？这个问题是非常有合理性的，中国虽然不是世界上第一大经济国家，但是已经成为了世界第一大生产大国。

胡厚崑：你刚才说的这个问题，我认为这种担忧，尤其最近发生的地缘政治和经济冲突上这种担忧有它的合理性。另一方面，我认为这个问题的发生它对全球的经济的发展、科技的进步影响是非常负面的。我们中国看过去的几十年，三十到四十年的时间中整个全球化的进程其实已经决定了未来

的科技发展应该是一个全球化的过程。这里面有几个原因：

第一，当今任何一个技术的发展离开了全球化的创新生态和一个全球化供应链都是不可能实现的。今天我们其实看到的比如说智能手机，设计有一部分会在巴黎完成，有一部分会在伦敦完成，有一部分在上海完成，我的器件是来自于全球的，有欧洲的器件、日本的器件、美国的器件，我的组装有可能是中国完成的，最后销售全球市场。这已经是科技业发展的一个常态，这个常态很难逆转。

第二，从技术创新的成本上来说，由于技术越来越复杂，创新的成本已经越来越高了。比如说5G的通信技术，我们在全球的标准还没有诞生之前，我们就已经花了几年的时间投入了6亿美元做5G最早期的研究和开发。我想其他的供应商也应该类似的情形，很难再去想象让技术提供者建立适配多个标准的技术能力，那个成本实在是太高。

从技术供应者角度来说，我们在行业中已经达到了高度的共识，我指的是包括我们跟其他竞争对手之间是有高度共识的，我们坚决支持全球统一的标准，不能让标准进一步的分裂。

最后，从技术应用角度来说一说全球化的重要性。以欧洲为例，我们都知道欧盟一直在积极推行单一数字市场这个战略，我认为这点对于欧洲数字化进程是非常关键的。单一数字市场要求是在技术的标准上要尽可能的简单和统一。在技术的供应上要鼓励最优秀的公司参与竞争，能够给欧洲的技术供应带来一个健康的、多元化的环境。如果反其道而行之，去人为的破坏这种全球化的技术创新环境，去人为的分裂科技的发展，以欧盟为例，我认为对欧洲的数字化进程都是会非常有害的。最后看到的结果一定是技术创新的速度会减慢、成本会增加。最后消费者会受损，整个国家的经济体面向未来数字化竞争中处于落后的阶段。

这方面我想举一个反例，我们知道澳大利亚是除美国之外第一个宣布不允许华为参加 5G 建设的国家。我可以把我最近了解的一些数据进行分享一下。

第一，由于没有一个健康的多元化的技术供应商的竞争环境，澳大利亚电信运营商没有办法选择到真正的能够给他们提供 5G 技术的公司。现在很肯定地可以说澳洲在 5G 商用的时间已经比它过去

的预期拖延。另外，澳洲当地的独立咨询机构也从经济性的条件对未来做出了判断。澳大利亚是一个很小的国家，人口很少，建设 5G 的成本最多会增加 20 亿的澳币。我最近也注意到澳洲的运营商甚至已经宣布他们会取消他们的 5G 投资计划，这是一个非常不好的例子。原因就是完全用政治化的眼光来处理技术的问题、专业的问题，最终导致的结果一定是各方会受损。

记者：您觉得或者您推荐用什么样的外交手段来组织世界陷入技术战争呢？

胡厚崑：因为我不是地缘政治方面的专家，对于怎么样用外交手段处理，没有很深入的思考。但是对于怎么样避免这样的事情发生，我自己有一些看法。我认为有几点非常重要的，最关键的一点是我们的政府、监管机构、技术的提供者、技术的使用者大家一定要在同一个平台上进行理性的交流。首先，我承认未来的经济发展一定是技术驱动，所以才有了数字经济这样的说法。随着技术的进步会给我们带来大量的好处，但同时一定会带来很多过去没有面临的问题。这里面包括由于网络越来越复杂，怎么样让网络变得更安全，在网络变得复杂

的同时怎么样更安全？当我们要用越来越多的数据驱动经济发展时，我们怎么样让这些数据的拥有者，尤其是我们作为每一个个体，我们的隐私能够得到更好地保护。

当数字技术发展让很多大的企业能够得益受惠时，怎么样让大量的中小企业也从数字技术的发展中得到好处，真它变得更包容。对于个人来说，数字技术发展会让许多掌握了数字技术的人获得更多的工作机会。但是对于大量的没有掌握数字技术的人来讲，我们怎么样让他也从这个发展中受益而不被抛弃在后面。所有的这些问题我认为都是未来数字经济发展过程中必须要回答的问题。在回答这些问题时，我认为就需要我们跟这些问题有关的各个方面在同一个平台上，充分地去理解各自的担忧，来寻找解决方案。我想说的是你必须通过合作才能找到解决方案，而不是单凭某一方一个片面的判断就能拿出一个好的解决方案。而且在这方面我认为做这种讨论时，我们需要遵循一些共同的原则。这里面包括公开、透明，寻找解决方案时要充分地考虑法制化的基础。从这方面来讲，我反而认为欧洲的历史，尤其是法国的历史其实让我们对于未来处理复杂的问题会给予很多启示的。

以法国为例，我去法国的机会很多，让我最感兴趣的是经常在街头的咖啡厅里可以听到对不同的观点进行讨论和辩论。我认为这种讨论和辩论恰恰是让我们能够认清问题的本质，找到好的解决方案非常重要的手段，也是一个基础。

上中学时我学过笛卡尔的名言“我思故我在”。也就是说我们不盲从，会捍卫每一个人说话的权力，通过这样的碰撞和交流一定能找到好的解决方案。而让我们对这样一种方式有信心的基础其实还是欧洲的价值观中最宝贵的部分，强调法制、强调自由。

简单回答你的问题，我认为基于自由、公正、法制的精神展开开放的对话和讨论，通过合作来找到正确的解决方案。

记者：非常感谢！借此机会感谢华为的招待。

胡厚崑：欢迎您随时用各种方式跟我们交流，我们是完全开放的。如果不能亲临现场，有任何问题都可以通过邮件来沟通，每位同事都会愿意积极沟通。

丁耘

英国媒体圆桌

2019年2月21日, 英国伦敦

丁耘:

首先简单介绍一下我自己，我是 1996 年进入华为的，在华为有超过 18 年的研发经历。2011 年至 2017 年担任华为全球研发的总裁，2017 年到现在负责华为全球运营商的销售和服务业务。这一次我来到英国，主要是做 PRE MWC 的发布会。昨天在发布会上我给全球媒体分享了 5G 的进展：去年年底，我们签署了 25 个 5G 合同，发货 2.5 万个 5G 基站；截止昨天，我们已经签署了 30 个 5G 合同，发货了 4 万个 5G 基站。我认为英国目前在 5G 方面在全球仍然处于领先地位。昨天我也非常荣幸和英国的三个运营商，沃达丰、EE 和 3UK 进行了基于 5G live network 的视频通话。虽然我本人主要是技术背景，但是今天我愿意开放、坦诚的跟大家进行交流。

01 路透社记者: 昨天我们也见了 NCSC 的 Ian Levy，他说针对去年 OB 报告发现的问题，华为还没有拿出一个可信的计划，请问您同意他的说法吗？是否可以跟我们分享一下你们计划里的细节？

丁耘: 我简单说一下 OB 的背景。OB 是 2014

年成立的，Ciaran Martin 是 OB 的主席，我作为华为的代表，是 OB 的副主席。在去年 12 月份的 OB 会议上，我们向 OB 汇报了我们在软件能力提升和可信计算转型方面未来的工作计划。华为会在 3 月底左右完成关于软件能力提升以及可信能力提升的内部计划。我想强调一下，我们这次的软件能力和可信能力提升并不仅仅针对 OB 报告，也不仅仅面向英国市场，而是面向全球系统性的提升软件工程能力和可信能力的一次全面转型。今年二季度开始，我们会跟包括英国在内的所有利益相关人进行密集的沟通，希望今年上半年能够完成高阶设计。在这个过程中，我们会把跟英国相关的内容向 OB 进行系统性的汇报。当然 NCSC 和 HCSEC 有很多世界顶尖的可信计算和软件工程能力方面的专家，我们也会跟他们讨论其他的一些相关的内容。

02

《金融时报》记者：可以给我们介绍一下你们计划里的细节吗？像刚才那位媒体朋友所说，英国政府觉得华为现在提供的信息还不够。可以介绍一下接下来 3-5 年华为在软件工程方面会做些什么？

丁耘：首先这是一个面向全球的系统化转型，既包括软件工程，也包括可信工程能力的提升。我们和英国政府讨论的不仅仅是提升软件的质量，更多的是如何建立可信任的产品。如果只谈产品质量，我相信今天华为产品运行的质量在业界应该是最高的。但在可信任方面，我们还有很多工作要做。我们不仅要做到黑盒的可信，还要做到基于源代码的白盒可信。

从去年年底到现在，经过内部多次密集的讨论，我们把可信能力提升分成了 8 个 stream。首先要建立起华为可信的理论架构和技术架构；第二，要围绕产品规划建立产品规划的可信；第三，要保证产品设计的可信；第四，要保证软件工程方面端到端的可信；第五，是硬件的端到端可信；第六，合同与产品生命周期管理；第七、软件工程师的能力提升；最后一点，也是最重要的，就是可信和软件工程的文化转型。这八个 stream 是我们目前识别出来的最重要的关键点。今年 3 月份内部批准以后，我们会在 Q2 开始跟全球利益相关人进行沟通。

另外关于 20 亿美金的投入，我想在这里提供更多的信息。我们认为要实现转型，至少需要投入

20 亿美金，如果未来这 20 亿美金不够，我们还会追加相关的投入。2019 年公司内部已经批准了 5 亿美金额外的转型研发费用，这是在我们已经批准的研发费用基础之上额外增加的 5 亿美金。

03

路透社记者：我想问一下华为在英国各个运营商 5G 部署中的参与程度如何？华为有没有信心继续和运营商合作，你们认为政府的评审有没有可能使得合作停止？

丁耘：作为电信供应商，华为没有办法决定英国使用多少华为的设备，也没办法帮客户决策是否选择华为。但是我可以跟大家分享三点：

第一，我们昨天演示的多方 5G 视频通话，都是基于我们的 live Network；

第二，过去几年，华为跟主要的运营商围绕着 5G 部署和 5G 标准有很多非常深入的创新和合作；

第三，我坚信没有华为的 5G 市场就像没有曼联的英超联赛。

04 《每日电讯报》记者：昨天 NCSC 谈到和华为的合作模式可以成为一种安全方面合作的标准，你们知道他们跟诺基亚和爱立信等厂商提出过同样的要求吗？

丁耘：据我所知在英国华为是采取 HCSEC 模式 + 源代码审核的唯一一家供应商。我也注意到昨天 Ciaran Martin 在布鲁塞尔的演讲中提到“对华为而言英国的监管机制在全世界都是最严苛的”。

Ciaran Martin 在昨天的演讲中提了三个安全问题的前提条件：更严格的标准、更强的网络韧性，以及更多元化的供应商，对此我们是完全认可的

05 路透社记者：针对在英国遇到的这些风险以及应对政策制定者的质疑，华为有没有去做任何的风险管理措施？

丁耘：我注意到 Ciaran Martin 昨天在演讲中讲了一句话，“（去年 OB 报告中发现的）这些问题仅仅关乎网络安全标准，并不意味着中国从事了间谍活动。”网络安全这件事情是关于技术的，

不是政治的。从我的角度来看，只要是政府和监管机构基于技术、基于事实而不是基于政治做出的决定，华为都愿意接受。

06 《华尔街日报》记者：刚才您也提到了您是信任 NCSC 的，你相信他们所说的这些事情跟政治无关。但是我们了解到去年下半年很多次会议上华为与 NCSC 的关系可以用“紧张”来形容，我想问您对这些会议的看法是什么？

丁耘：第一，我们在会议上讨论的内容都是跟技术相关的问题。他们给我们出示的都是一些技术上的证据。我跟 Ian 讨论的也都是技术问题。我是非常欢迎这种基于事实的、技术的争论和讨论的。

07 《华尔街日报》记者：但这只是讨论的一个方面。DCMS 的审视应该是与政治相关的。对于 DCMS 的风险华为是怎么去管理的呢？怎样才能保证这些政客都理解技术呢？

丁耘：其实我跟 DCMS 的官员也有一些沟通，我理解 DCMS 要做的一件事情，实际上是要

实现 Ciaran 说的第三点，就是供应商市场的多样性，对此我们是完全理解的。我认为我们在 OB 上的很多讨论，都是一些健康的互动。其实华为内部也有一个心声社区，在这个平台上对华为管理者、华为管理制度的批评甚至比 OB 对华为的批评更加的尖锐。

四、五年前我们刚刚开始把心声社区对外开放时，很多记者根据心声上的信息来批评华为。但是四五年以后，他们对华为的这个模式已经习惯了。我相信今天所有的媒体都相信华为是一个愿意接受基于事实的批评的公司。

前几年的 OB 报告无论是对我们提出批评还是建议，我们都认为是我们未来改进的一个新的开始。客观地说，每年发布 OB 报告在短时间来看，是一个挑战和痛苦的过程。但是从五到十年的长远角度来看，我认为对华为是一件好事。

08

《金融时报》记者：去年 OB 报告中提出了一些问题，现在回过头来看，是不是华为对这些问题的响应确实太慢了，还是说响应过程就是要花那么长的时间。华为是不是本来可以响应更快一些？

丁耘：华为此次的软件和可信任转型是一个投入巨大的系统工程。可信工程是面向未来的，但是有一些软件工程能力的提升不仅仅要面向未来，还要关注过去的存量，关注我们的 legacy。如果不对过去三十年开发的代码进行系统性的重构，我们面向未来的转型就很难打下良好的基础。我们这次确实花了比以往更长的时间进行系统的规划。事实上这也是 NCSC 对我们的建议，NCSC 希望华为不是一个只会被动响应的公司，而应该更加主动地面向未来规划我们的软件能力和可信能力的提升。

NCSC 认为华为过去对 NCSC 提出的具体问题做了很多反应式的工作，但是在面向未来方面的系统性思考比较少。华为这次花了这么长的时间，一方面是因为工程量巨大，另一方面是华为自己希望面向未来做一次系统性的转型。

09

《华尔街日报》记者：如果华为被部分禁止销售，比如不能进入核心网或者不能部署在移动计算边缘内，华为会反对吗？

丁耘：华为是个商业公司，我们唯一能做的就是提供最好的产品和最好的服务，至于哪个领域选

华为还是不选华为，这是监管机构和运营商的决定，我们无权干涉。

10 《华尔街日报》记者：你们今年去参加 MWC 的目标和前几年相比有什么变化吗？

丁耘：对我们来说，商业上看没有什么大的变化，今年会更多的讲 5G，会告诉产业 5G 已经成熟了，希望产业可以更快地应用 5G。

我们也坚定地认为，网络安全本身是一个技术问题，需要用技术手段来解决这方面的担忧。我们也坚定地支持 Ciaran Martin 提出的倡议：在通信行业建立更高的网络安全的标准。

11 《华尔街日报》记者：今年华为在巴展上会因为英国或者其他国家提出担忧而更多的讲网络安全吗？

丁耘：网络安全和隐私保护的议题我们每年都会讲。跟隐私保护相比，网络安全有一个比较大的差距，就是缺少统一的标准。欧洲围绕隐私保护已经建立了 GDPR 这个统一的标准，这个标准对所有厂家和从业者的要求都是公开和统一的。

我们看到 GSMA 前段时间也发表声明，呼吁建立一个行业统一的标准和认证机制，我们非常支持 GSMA 的这个倡议。

12

《泰晤士报》记者：您可以讲一下 HCSEC 员工的一些情况吗？比如说他们都是什么背景，是否华为的长期员工？是中国人还是英国人？他们是怎么接受这个审查的？

丁耘：你问了一个很好的问题，也问了一个非常合适回答这个问题的人。从 2010 年开始讨论到 2011 年正式建立 HCSEC 机制，我个人深度参与了这件事情。2010 年我们开始跟 GCHQ 和运营商讨论建立一个包括厂家、政府、运营商在内的多方机制来确保华为交付的设备是符合英国网络安全要求的。在 2011 年我们成立了华为网络安全评估中心。

HCSEC 的所有员工都是华为雇佣的。但是，所有在 HCSEC 工作的员工必须获得英国的 DV 认证。每个在英国部署产品的版本出来以后，华为不仅要把二进制交给 HCSEC，还会把源代码放到 HCSEC 进行测试。这个模式一直运行到 2013

年，英国网络安全顾问 NSA 提出，由于 HCSEC 的员工都是华为的员工，必须要建立一套机制确保 HCSEC 在流程、人力资源、财务、技术各个方面的独立性。所以，2013 年 NSA 建议成立 OB 监督 HCSEC 的独立性。OB 于 2014 年正式成立，Ciaran Martin 是主席，成员包括华为、运营商以及英国其他政府机构代表，监督 HCSEC 的运行。华为和 NCSC 都坚信这是供应商、运营商以及管制机构合作管理安全风险的全球典范。

13 路透社记者：我们知道美国这次会派一个很大的代表团去参加巴展，他们也会继续游说美国的盟友不使用华为的设备。华为在巴展会进行任何形式的响应吗？会不会见一些监管机构或者政府官员？

丁耘：其实华为非常简单，我们只是一个注册在中国的私营公司。对运营商我们能做的就是提供最好的产品和最好的服务，对政府和管制机构我们能做的就是保持开放和透明。我相信只要做到这两点，无论世界怎么变化，华为在商业上还是能够取得持续的成功。

14 彭博社记者：目前这个阶段英国的运营商有没有对华为提一些要求？因为他们的 5G 部署也存在着不确定性，他们有没有对华为提出什么新的要求？

丁耘：从去年下半年开始，英国运营商跟华为在网络安全方面的合作更加紧密。今年 1 月份英国运营商也组成了一个代表团去中国，对我们的研发流程以及安全能力进行了参观和审查。他们不仅希望跟华为英国的团队做安全方面的沟通，也希望直接跟华为的研发团队进行深度的安全方面沟通。我认为这些都是非常好的交流。就像我们刚才说的，我们愿意持续地对我们的客户、对政府监管机构保持开放和透明，我们没什么需要隐藏的。

15 《金融时报》记者：您刚才提到的运营商代表团，都是一些什么级别的客户？比如说是 CXO 级别还是网络架构师？

丁耘：有 CTO 也有 CSO。

记者：是不是英国所有运营商都来了？

PR 经理：不是英国所有运营商，只是一些主

要的运营商。

16 路透社记者：我想昨天 Carian 说到的一点，也就是华为没有任何恶意的行为，华为看到应该挺开心的。您认为华为在英国和美国受到的对待如此不同的原因是什么？

丁耘：OB 当初成立的目的之一就是要检查华为有没有后门。我相信今天 OB 在这方面已经对华为建立信任：华为是没有后门的，没有任何恶意的。

关于华为在英国和美国的不同遭遇，不可否认背后肯定有一些政治方面的因素。但是华为只是一个技术公司，我个人也不懂政治，我们能做的事情就是把技术做到最好，把服务做到最好，持续对政府和监管机构保持公开和透明。

选择华为更安全

郭平

2019 世界移动大会发言

2019 年 2 月 26 日，巴塞罗那

女士们、先生们，早上好！

很高兴再次到 MWC 做主题演讲。

近期，人们对华为的关注急剧增长，说明我们在做正确的事情。

当然，过去几个月对我们来说有一些挑战。一方面我们的 5G 在市场上获得广泛认可，另一方面，社会上对华为 5G 的安全有不少猜测和传言。

今天我借这个机会谈谈华为的创新进展以及对网络安全的看法，跟大家做一次沟通。

创新在于细节

在《2018 年欧盟工业研发投入排名》中，华为位列全球第五。过去一年，我们在研发方面投入超过 150 亿美元。

持续的投入今天开花结果，转化为我们向客户持续提供创新产品、高效服务的能力。

5G 就是一个很好的例子。

至强能力、极简站点、全网智能

华为率先构建了 5G 规模商用能力，并且做到站点极简，性能更强！在 100 兆频宽条件下，我们的 5G 基站单扇区吞吐量已突破 14G，性能业界领先。

5G 站点容量大，也要配套好的传输设备：

在有光纤的场景，只要插上一块刀片，拉一根光纤，就可提供高达 200G 的带宽。令人难以置信吧！

在没光纤的场景，运营商可以用微波，但传统的微波带宽只有 1G 左右，没办法发挥 5G 的效用，华为通过架构创新实现 20G 的带宽。

加上 5G 智能手机和 CPE，华为可以提供端到端的 5G 解决方案。事实上，我们已经开始帮助运营商实现 5G 大规模部署。

测试、案例实证

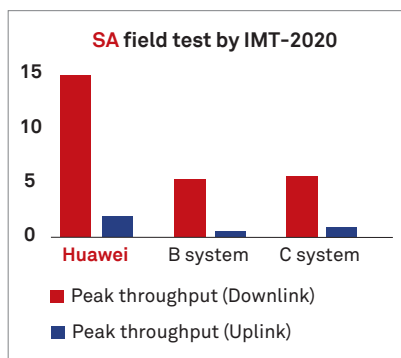
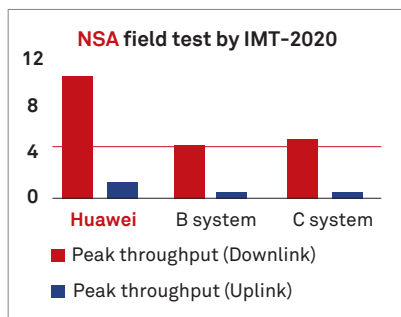
上个月，Zealer 报道称，国外几个外场测试中华为的 5G 速度是美国所谓 5G 的 21 倍。实际测试和商业应用虽然没有 20 多倍，但也有好几倍。

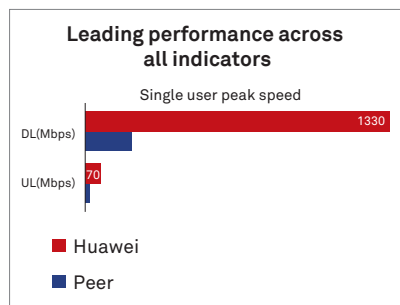
所以我完全同意上周特朗普总统所说的，美国需要更强、更快、更智能的 5G。

左边这两张图是 IMT-2020（5G）推进组第三阶段的测试结果，我们可以看到，华为单站吞吐量遥遥领先竞争对手。

第三张图是客户 5G 商用网各厂家设备的对比情况，华为 5G 网络单用户速率达 1.3G，远高于友商。

Proven in field tests and commercial use





至强能力

创新在于细节。

从容量说起：

- 比如说，无线基站的性能算法可将单站点容量提升 3 倍多。
- 硬件部分，华为自有 5G 芯片可支持 64 路通道，达到业界最高，算力提升 2.5 倍。

软、硬件技术一起，可以支撑无线基站单扇区超过 14G 的容量。

另外，我们的微波可支持领先于对手 10 倍的传输带宽。

积少成多，我们在不断突破技术的极限。

极简站点

下一步是如何在不牺牲性能的情况下把站点做到极简。

举例来说，如果用传统工艺做 64T64R 天线，一面 5G 天线比门还要宽，根本无法安装。放在巴塞罗那海边，风一刮就掉了。

针对这个情况，我们使用“一体化振子”这种新材料，减少了 99% 的零件数；天线罩也选用最轻的材料，减重 40%。

这样做成的 AAU 只有背包那么宽，并且考虑了风阻，去年在深圳经受过 15 级台风的考验。

极简站点安装也非常简单。只需利用现有 4G 站点，甚至可以在灯杆上安装。极简站点大大降低运营商的 CAPEX 和 OPEX。以欧洲站点租金为例，每年我们可以帮助单个站点节约 1 万欧元的租金。

全网智能

有人说，我们电信业用的是 21 世纪的 5G 网络，但运维仍然停留在 18 世纪。

来看一个数据，全球 70% 的网络故障是人为原因造成的。为了让运营更精准、高效，我们将打造自动驾驶的网络。

去年十月，华为发布了全球最佳性能的芯片：升腾 910 和升腾 310。这两颗芯片可以帮助运营商网络多个场景智能化，大幅度降低算力成本。

在芯片的基础上，华为针对运营商网络场景，开发了大量的算法、模型。整个电信网在人工智能的驱动下，逐步达到资源效率倍增、运维效率倍增、能耗效率倍增这三大目标。

小结：

我们在工程科学方面的投入越多，得到的回报也就越大。

今天，华为已经能够以比其它友商更快的速度为全球运营商带来能力至强、站点极简、全网智能的 5G 网络。

我们的 5G 全球领先，但我们很清楚，没有安全保障的创新毫无价值。

这引出了我要分享的第二个话题：网络安全。

网络安全

棱镜

棱镜、棱镜，告诉我！这个世界上到底谁最可信？

这个问题很重要，如果你不知道棱镜是什么，可以去问问斯诺登。

网络安全是我们面临的共同挑战，不能用棱镜、水晶球或政治来判断安全性。

统一标准、定义责任

要建立大家都信任的安全体系，需要定义责任、统一标准、制定清晰的监管措施。

责任

这里的责任涉及三方：

- 技术提供商
- 运营商
- 行业和监管机构

技术提供商

首先来看看像华为这样的技术提供商，需要承担什么责任。

华为的责任是遵从标准，制造安全的设备。

5G 相对于 4G 来说是巨大的进步，我们可以骄傲地说，5G 比 4G 更安全。

作为设备厂商，我们既不运营电信网络，也不拥有运营商的数据。作为设备厂商，我们能够承诺的是“不干坏事”。

现在，我再说一遍：

华为从来没有，将来也不会安装后门。也绝不允许别人在我们的设备上这样干。

我们会认真履行自己的责任。

运营商

运营商负责自己网络的安全运营。

5G 网络是私网。不同网络之间的界限清晰，运营商可以通过防火墙和安全网关阻止外部攻击。

而对于内部威胁，运营商可以管理、监控和审计所有的厂商和合作伙伴，以确保内部各网元的安全。

行业和监管机构

最后，整个行业需要合作制定统一标准，这是我们共同的责任。

要打造更安全的网络，我们需要将网络安全要求标准化，并且确保这些标准对所有厂商和运营商适用，并且可验证。

NESAS 是 GSMA 和 3GPP 共同发起的项目，这是很好的做法，华为完全支持这个项目。

实际上，3GPP 安全标准的制定，得到了很多政府安全机构的支持。这些机构具备很强的 5G 安全验证能力。

我完全同意一些行业机构近期的建议：政府和移动运营商合作确定欧洲的安全测试标准和认证体系。

我建议把 NESAS 拓展到全球。

网络是否安全，专家说了算。

选择华为更安全！

三十年来，华为服务全球 30 亿人口，保持了良好的安全记录。

近期美国对于我们 5G 的安全指责是完全没有根据的。而讽刺的是，《美国云法案》允许其机构跨境获取数据。

因此，要用最好的技术、确保更加安全，请选择华为！

美国打压华为暴露出害怕落后心理

郭平

署名文章

2019年2月27日，《金融时报》

作为华为 (Huawei) 的一名高管，我经常被人问到这样的问题：美国为什么对我们发起了全面攻势？美国人指控我们窃取技术和违反贸易制裁规定，并基本上阻止我们在美国开展业务。美国副总统迈克·彭斯 (Mike Pence) 最近对北约 (Nato) 谈到了“华为构成的威胁”。美国国务卿迈克·蓬佩奥 (Mike Pompeo) 警告盟国，使用我们的电信设备将会使美国更难以与“与他们合作”。

周二，在业内最盛大的展会世界移动通信大会 (Mobile World Congress) 上，由美国联邦通信委员会 (Federal Communications Commission) 主席阿吉特·派 (Ajit Pai) 率领的一个美国代表团，再次呼吁将华为排除在全球 5G 网络之外。

华盛顿方面多年来一直在诋毁华为。美国众议院情报委员会 (House Intelligence Committee) 在 2012 年的一份报告中就声称华为是一个威胁。但直到不久以前，这类攻击还相对温和。现在，美国已经搬出重炮，将华为描述成对西方文明的威胁，对此我们一定得问问为什么。

我相信，答案就在 2013 年爱德华·斯诺登 (Edward Snowden) 泄露的美国国家安全局 (NSA) 绝密文件中。NSA 成立于 1952 年，负责监听电子通讯，如电子邮件和电话，目的是收集情报和打击别国情报活动。

斯诺登泄露的文件让人得以一窥 NSA 的领导是如何寻求“收集一切信息”的——全世界每一个人每一天发送的每一则电子通讯或拨打的每一个电话都有可能成为其收集的目标。这些文件还显示，NSA 与一些特定的美国科技和电信公司保持着“企业合作关系”，让 NSA 能够“访问分布在全球各地的高容量国际光缆、交换机和 / 或路由器”。

华为在 170 多个国家开展业务，一半的收入来自海外，但总部位于中国。这大大地降低了建立“企业合作”的可能性。如果 NSA 想通过修改路由器或交换机来进行监听，一家中国公司不太可能与其合作。这也是 NSA 曾入侵华为服务器的原因之一。NSA 在 2010 年的一份文件中写道：“我们的许多监听目标通过华为生产的产品进行通讯。我们想确保我们知道如何利用这些产品。”

显然，华为的设备在全球电信网络中部署得越多，NSA 要“收集一切信息”就越难。换句话说，华为会妨碍美国随心所欲地进行监听的努力。这就是打击我们的第一个原因。

第二个原因与 5G 有关。作为最新一代移动通信技术，5G 将为从智能工厂到智能电网的所有事物提供数据连接。在过去 10 年里，华为在 5G 研发方面投资很大，这使我们比竞争对手领先大约一年。因此，对那些准备在未来几个月升级到 5G 技术的国家来说，我们是有吸引力的。

如果美国能通过将华为描绘成安全威胁成功把我们阻挡在全球 5G 网络之外，那么，它就能够保住想监听谁就监听谁的能力。如果它能够压制一家会削弱美国在数字领域主导地位的公司，美国也能直接受益。限制一家在 5G 技术上处于领先地位的企业，将会损害一些国家本来可因早日铺设 5G 网络而获得的经济和社会利益。与此同时，多项美国法律，包括不久前通过的《云法案》(Cloud Act)，赋予美国政府强迫电信公司为其全球监听计划提供协助的权力，只要在命令中说明这么做是为了开展反间谍或反恐调查。

针对华为的密集攻击是华盛顿方面意识到美国在开发一项具有战略重要性的技术方面已经落后的直接结果。在全球范围内开展反华为行动与安全基本上没什么关系，而与美国想要压制一个正在崛起的技术竞争对手的意愿息息相关。

不要听什么信什么，过来看看吧

陈黎芳

致美国媒体的公开信

2019年2月28日

我是 Catherine Chen，华为公司董事，现在负责公共及政府事务。

美国在科技创新活力方面一直是个很好的榜样。你们的创新奋斗史也一直激励着我们。

然而，美国政府近年来对华为产生了一些误解。我们希望大家能够关注事实的真相。因此，我希望通过给大家写信的方式来增进彼此的了解。

我们在英国、德国和法国等全球 170 多个国家运营，为超过 30 亿人提供创新、安全的网络设备和智能手机。

自公司成立三十余年来，最让华为人感到骄傲的是，我们愿意前往许多全球最艰苦、最危险的地区——很多别的公司不愿意去的地方——工作，全身心地投入到连接未联网人群和消除全球数字鸿沟中。

我们在包括北极圈、撒哈拉、南美热带雨林甚至珠峰等恶劣的环境中部署基站。在印尼海啸、日本核泄漏和智利大地震等灾害发生后，我们的员工是最快抵达现场并尽力帮助灾区恢复通信和支持灾后重建的人。

我们与许多领先的美国公司进行技术开发、业务咨询和采购合作。此外，我们还为美国大学的研究项目提供支持，促进通信技术的基础性进步，造福人类。

由于我们只能联系上少部分人，我在此谨代表华为诚挚地邀请各位美国媒体朋友参观我们的园区并和我们的员工会面。希望你们能把真实的所见所闻带回给你们的读者、观众和听众，和他们分享这一信息并请让他们知道华为的大门随时向他们敞开。我们希望美国公众能更好地了解我们，就像我们会更好地了解你们一样。

有意访问华为的朋友，请联系 corpcomm@huawei.com。

不要听什么信什么，过来看看吧。（Don't believe everything you hear. Come and see us.）我们非常期待您的到访。

祝好！



陈黎芳
高级副总裁
董事
华为技术有限公司

公司内部资料，非商业用途

版权所有 © 华为技术有限公司 2019。保留一切权利。

非经华为技术有限公司书面同意，任何单位和个人不得擅自摘抄、复制本手册内容的部分或全部，并不得以任何形式传播。

商标声明

 HUAWEI 华为、 是华为技术有限公司的商标或者注册商标。

在本手册中以及本手册描述的产品中，出现的其他商标、产品名称、服务名称以及公司名称，由其各自的所有人拥有。

免责声明

本文档可能含有预测信息，包括但不限于有关未来的财务、运营、产品系列、新技术等信息。由于实践中存在很多不确定因素，可能导致实际结果与预测信息有很大的差别。因此，本文档信息仅供参考，不构成任何要约或承诺。华为可能不经通知修改上述信息，恕不另行通知。

