

It's never too late to start.

任正非

什么时候出发 都不晚

对华为最深刻、最系统、最权威的解读，
还原一个最真实、最可信、最丰满的任正非！

任正非的内部讲话
关键时任正非
都说了些什么

文匯出版社

非

什么时候出发

易云 著

都不晚

IS NEVER TOO LATE
TO START

文匯出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：什么时候出发都不晚 / 易云著. —上海：文汇出版社，2014.9

ISBN 978-7-5496-1255-0

I . ①任… II . ①易… III . ①任正非 - 生平事迹
IV . ① K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 202872 号

任正非：什么时候出发都不晚

出 版 人 / 桂国强

作 者 / 易 云

责任编辑 / 戴 铮

封面装帧 / 嫁衣工舍

出版发行 /  文汇出版社

上海市威海路 755 号

(邮政编码 200041)

经 销 / 全国新华书店

印刷装订 / 北京凯达印务有限公司

版 次 / 2014 年 11 月第 1 版

印 次 / 2014 年 11 月第 1 次印刷

开 本 / 710 × 1000 1/16

字 数 / 216 千字

印 张 / 16

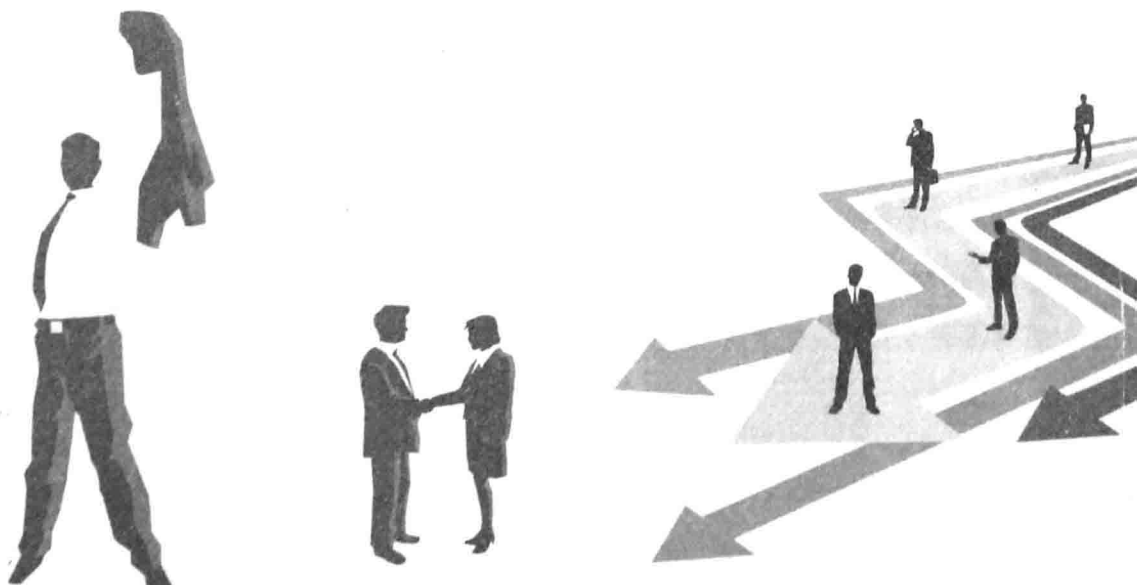
ISBN 978-7-5496-1255-0

定 价：36.00 元

IT'S NEVER TOO LATE TO START

- 好的创业书，不是什么神话故事，而是看人怎么掉坑里的。
- 好的创业书，不仅仅是看人掉坑里来满足自己的偷窥欲，而是要告诉你怎么避开这些沟壑，尽可能地让自己别摔得鼻青脸肿。
- 好的创业书，不是用神话故事来刺激你的荷尔蒙分泌，而是最好告诉你从哪儿开始，怎么开始，好歹，让你上道。

只要你怀揣梦想，这里就一定有你将要走的路，
这里是绝对不一样的成功。





- **谈企业管理，他强调危机意识**

他说“对手优化了，你不优化，等待你的就是死亡”；

- **谈人才培养，他提倡不断清零**

他办起中国企业的黄埔军校，鼓励员工去上华为大学、申请岗位调配；

- **谈创业，他崇尚团队合作**

他说创业是一个永恒的过程，需要一代又一代人持之以恒的努力。

**他，就是华为技术有限公司的总裁
任正非。**



前言

2014 年是华为颇具纪念意义的一年。根据华为公司最新的财报显示，华为 2013 年度的销售收入达到了 2390 亿元（约合 395 亿美元），净利润为 210 亿元（约合 34.7 亿美元），这是华为在销售收入和净利润两方面首次同时超越爱立信，跻身为全球最大的通信设备商。从最初仅仅 8 个人的销售代理商到全球最大的通信设备商，华为这条发展之路走了 27 年。这 27 年既是华为的发展史，也是任正非的创业经营史。华为今年取得的成就或许是给任正非最好的贺岁大礼，因为今年恰好是任正非的 70 岁大寿。

任正非创造了华为，并且创造了中国企业史上的一大奇迹，任正非更是被誉为这个时代的英雄、了不起的民营企业家，《中国企业家》杂志更是授予任正非“终身成就奖”。然而，不仅仅是中国的企业家将其视为泰斗，国际上的诸多经济学家也对其敬重有加。《福布斯》将其评为“最受国际尊重的中国企业家”，英国《经济学人》杂志认为他创办的企业是“外国跨国公司的灾难”，美国《时代》周刊评价他具有“惊人的企业家才能”……一连串的光环下，任正非似乎被赋予了传奇的色彩。然而，这位英雄却不这么看。

任正非将华为的成功归结于“艰苦奋斗”。这种奋斗从 1987 年创业之初一直持续到今天都不曾改变。27 年的坚持看上去有些偏执，但正是这股偏执劲儿让华为从不计其数的民营企业中脱颖而出，成为了一方霸主。对此，任正非本人也毫不避讳地坦言道：“唯有偏执才能成功。”

“什么时候出发都不晚。”这句话是对任正非创业过程最好的写照，也是对千千万万设想创业、准备创业、正在创业的人的最好鼓舞。成立华为的那一年，任正非 43 岁，而华为的创立，完全是迫于生计。1983 年，任正非从部队复员转业之后，到深圳南海石油后勤服务基地，然而整个工作的过程并不顺利，以至于让任正非在 1987 年的时候放手一搏，成立了华为。一直以来，人们都习惯性地认为，创业是年轻人的事情，到了三四十岁，人就应该趋于平稳，“不惑之年”成为了顾家守家的代名词，“心有余而力不足”成为了搪塞自己的最好借口。事实上，人们从来不缺想法，缺的是务实的行动。缺少了行动，壮志未酬的志士也就只能感慨“英雄迟暮”了。

迟到的出发也让任正非有了更多的优势，思想的成熟让华为在发展的过程中得到了更多的保障。“惶者才能生存”的思想在华为根深蒂固，正是因为有了这种发展中的危机意识，才能让华为有更多的机会来思考“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”这一类的问题。华为并非没有遭遇过困境的考验，但每当华为步入一个迷茫的发展阶段时，任正非总能在关键时刻站出来，为华为做出正确的指导，使得华为一次次安然地渡过难关。任正非并非天生就是卓越的企业家和领导者，他也是经过了披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦，才成就辉煌。诸如奋斗、务实等再朴实不过的发展管理理念，看似平淡无奇，却在持之以恒的坚持下焕发出了神奇的色彩。

当然，任正非的成功并不仅仅依靠着“什么时候出发都不晚”这一句话，关于任正非为什么能够成功的探讨也一直没有中断过。本书则主要针对任正非的经典讲话进行深入剖析，对核心精神进行总结归纳，为创业途中感到迷惘、工作途中感到困惑的年轻人提供了一套可以借鉴的工作思路，让平时的奋斗不再成为一个空泛的概念。

大批企业的成长推动了中国经济的快速发展，而中国的未来则需要更多的优秀企业来支撑，这也就需要更多的“任正非”式人物快速成长起来。

什么时候出发都不晚，就怕不敢出发，不敢坚持走下去。



第一章

华为没有绝招，任正非没有绝招

华为没有绝招，任正非没有绝招，有的只是对企业成长与经营管理常识的探索、遵从、敬畏和坚守。

华为荣耀之——优质品格

- | | |
|----------------|-----|
| ◦ 年轻无极限 | 002 |
| ◦ 跟随黑暗中的微光勇往直前 | 006 |
| ◦ 没有人是一贯正确的 | 010 |
| ◦ 居安思危从来不是危言耸听 | 014 |
| ◦ 超越才有前途 | 018 |

第二章

做一个合格的华为

企业发展最重要的就是人，华为公司给员工提供了更多的机会，提高合作能力与技术、业务水平，发挥管理与领导才干，显现精英本质。

华为荣耀之——精英员工

- 从没得到过授勋也是英雄 022
- 落后者等待机会，优秀者创造机会 026
- 尊重员工但绝不迁就人才 030
- 业精于勤，行成于思 034
- “低重心战略”造就人才 038
- 在集体主义背景下谈个人主义 041
- 板凳要坐十年冷 045

第三章

下一个倒下的不会是华为

华为并非创业伊始即成为行业的领军企业，它也是经过了披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦，才成就了今日辉煌。

华为荣耀之——艰苦奋斗的精神

- 今天的华为是用“垫子”垫出来的 050
- 艰难创业：华为的艰苦你无法体会 054
- 死磕：华为的灵魂就是艰苦奋斗 059
- 活下去才是硬道理 063
- 下一个倒下的不会是华为 067

第四章

经得起千锤百炼的华为精英们

在华为发展的每一个横、纵坐标点上，每一个关键的、迷茫的时间节点上，华为的干部们肩负着责任做出了榜样，他们的精神像火凤凰一样永放光芒。

华为荣耀之——最有责任心的干部

- 最有责任心的人才能承担最重要的职务 072
- 干部也得与员工同甘共苦 076
- 能力是激励出来的 080
- 和风细雨般的改革才有成效 083
- 不做昙花一现的英雄 086
- 雄关漫道真如铁，而今迈步从头越 089

第五章

创新就是在超越自己

在危险中抓住机会，不懈地创新，一次次超越自己，成就华为领先之势。

华为荣耀之——有价值的创新

- 治大国若烹小鲜，成大局要做小事 094
- 领先竞争对手半步，恰到好处 098
- 有实际应用价值的创新可以缔造传奇 103
- 创新是改造旧东西，而不是创造新东西 106
- 高端的核心技术引领华为走出国门 110

第六章

构建均衡、有活力的管理体系

把握市场需要，构建均衡、有活力的管理体系，决定了企业未来的高度发展，使企业在同行业中总处于领先地位。

华为荣耀之——完备的体系

- ◎ 华为的标准就是让客户满意 114
- ◎ 节约不该省的钱就是在浪费 118
- ◎ 按模板做事就是最好的优化 121
- ◎ 解决系统中的“短木板” 124
- ◎ 末位淘汰是对其他员工的负责 127
- ◎ 健康休闲，开卷有益 132
- ◎ 文化传承：让奋斗成为一种习惯 135

第七章

华为的企业高效管理与华为的兴衰逻辑

大部分企业的价值体现在市场上，华为的价值体现在企业高效经营管理上，它所取得的胜利并非偶然。

华为荣耀之——高效的管理

- ◎ 向着美好愿景进军 140
- ◎ 烧不死的鸟就是凤凰 144
- ◎ 公司不是天堂 148
- ◎ 成为战略专家：读书读人，作势做实 152

○ 自动降薪：向太平意识宣战	155
○ 有质量就有市场	158
○ 不会控制成本，就只能在生存线上挣扎	162
○ 繁荣的背后就是萧条	166

第八章

奔跑中的危机和博弈

在企业每一次变革的背后，管理对企业的发展影响非常大。只有适合企业的发展管理和文化，才能够让企业蓬勃发展。

华为荣耀之一——顺应市场的变革

○ 不当将军的英雄不是好干部	170
○ 来去自由：华为不搞终身雇佣	173
○ 让听得见炮声的人来决策	177
○ 以恒变应万变	180
○ 明哲保身的领导一定会丢掉自己的位子	183
○ 除非非改不可，否则不要改革	188
○ 市场是未来的唯一导向	191

第九章

接轨国际，做领先企业

跨出国门，成为一家国际性企业是面对危机的必然要求。华为成

为成功的国际化企业，中国企业的未来，是靠华为这样的企业推动的。

华为荣耀之一——长期的企业发展战略

◎ 强者生存：“深淘滩，低作堰”	196
◎ 管理体系必须与国际化接轨	200
◎ 合作才有永恒的优势	205
◎ “本地化”商机无限	209
◎ 低头做事，抬头做人	213
◎ 相互的承诺，共同的契约	217
◎ 有“双重保暖”不怕过冬	220
◎ 警惕成功后的失败	223

第十章

资源是会枯竭的，唯有文化生生不息

核心竞争力对一个企业来说应该是多方面的，对华为来说，虽然技术是核心，市场是生命线，但企业文化却是保障企业发展的前提条件。

华为荣耀之一——企业的传承文化

◎ 做人像山，做事像水	228
◎ 岁月铸诚信，修身赢天下	231
◎ 华为的接班人定会继续荣耀华为	234
◎ 唯有文化生生不息	238
◎ 小家不爱何以爱天下	242



第一章

华为没有绝招，任正非没有绝招

华为没有绝招，任正非没有绝招，有的只是对企业成长与经营管理常识的探索、遵从、敬畏和坚守。

华为荣耀之——优质品格

年轻 无极限

只要我们能坚持虚心地学习，就
能在年轻的平台上不断进步。

公司年轻是一个弱项，但也是一个强项。年轻缺少经验和全局的规划能力，但年轻是我们今后发展的巨大优势，未来的 10 年便是发挥这个潜在实力的舞台。只要我们能坚持虚心地学习，就能在年轻的平台上不断进步，产品也能不断发展、延伸。C&C08 像一株常青树一样，不断地长出技术的新芽。对于外国产品，我们现在还争不赢他们，但明天就会强有力。今天，有些方面还没有达到的要求，明天我们会逐步完善，以满足日益发展的需要。

我们的队伍平均年龄在 25 岁，刚刚进入成熟期。而发达国家的一些著名公司，刚好处在老人退役，新人交替的历史时期，刚好会出现三五年的时间缝隙，这给了我们突击的机会。我们在这个时期确立自己的国际地位，对我们年轻的队伍是一个考验。我们有着年龄优势地位，与国内巨大市场支持的优势地位，这将促进我们在国际市场占有有利地位，这是十分有希望的。如果我们不继续艰苦奋斗，不努力使管理水平与国际接轨，大好形势就会付诸东流。到 21 世纪初，我们一点优势都没有，只有进入破产整顿，千万不要盲目乐观，一定要戒骄

戒躁。

我们还是一个小公司，发展中的公司。在中央及地方各级政府的支持和帮助下，依靠自身力量，克服了重重困难，终于有所发展。多年的发展道路，我们认识到我们没有市场，只能靠技术先进、质量可靠、服务周到去争取市场。创建初期，我们的产品质量不好，是靠遍布在全国的33个维修点及时的售后服务来弥补的。各种及时的售后服务体系发展至今，已形成三级支持系统，200名优秀技术人员的服务网络，及时服务已成为良好的风气，市场对我们也越来越信任。

——摘自《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗》

延伸阅读

1996年华为公司员工发展到3100多人，但全公司员工的平均年龄才26岁左右，其中已经有60%取得了硕士、博士或高级工程师的学历和头衔，许多人已经掌握先进技术并从事电信研究工作达5年以上。正是这些高素质、高学历的青年男女在积极地推动着华为的快速发展。可见，随着公司员工年轻化趋势越来越明显，公司人才也越来越年轻化。华为某一员工曾对任正非提出一个问题：“与外国竞争对手相比，华为最大的优势与劣势在哪里？”任正非说：“华为最大的优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。”因此，任正非认为，年轻有优势也有劣势，但只要对年轻队伍正确地培养、引导和管理，就会涌现出一批有才干的年轻人。

在华为，不但有工作七天就被提升为工程师的新人，还有19岁的高级工程师。即使那些较大的科研项目，华为也可以放心大胆地任用年轻人挂帅。在华为，曾经有年仅25岁的大学毕业生来领导500多人的中央研究部的事例。对于这件事，任正非的态度是：年龄小压不垮，有了毛病，找来提醒一下就改

了。正是这种不受传统观念束缚，不论资排辈，不拘一格，放开手脚大胆任用的用人理念，使得华为内部形成了奋勇向前、极具活力的氛围，给每一个员工都提供了很大的发展空间和成长机会。

在企业管理中，很多企业家认为年轻人做事浮躁、不可靠、过于急功近利，于是把年龄作为起用人才的一项重要标准，以此来降低用人风险。而事实上，年轻人也有很多长者不具备的优点和特长：他们年轻有朝气、想法新奇独特、接受新鲜事物能力强；他们敢作敢为、敢打敢拼，且头脑单纯，不善于工于心计，也不受那么多条条框框的约束，因此很有可能干出一番大事业。

Business Develop

美国一家研究机构曾经对职场中青年员工和中年员工身上促成事情成功的一些因素做出调查，得出了以下结论：

第一，在诚实度方面，年龄大一些的员工整体要高于年龄小一些的员工，这也意味着年纪大一些的员工更容易得到老板的信赖。

第二，在做事的态度上面，年龄大一些的员工总体来说更加谨慎、细心，而不像年轻员工那样可能会因为冲动冒险而为公司带来可怕的后果。

第三，年龄大的员工得到的合群度评价也很高，表明他们更乐意和其他员工发展良好关系。不可否认，好的工作氛围对一个组织的和谐运转至关重要。这种对社交的强调同样反映在大龄员工认为保持互相联系很重要上。而众所周知，在当今商界，建立和保持有益的联系是很有必要的。

第四，在选择工作时优先考虑的事项方面，年龄大的员工比年轻员工显示出了更强的稳定性和忠诚度。他们不仅对钱的关注较少，而且对工作的期待现实得多，因此不容易因日常工作缺乏活力和挑战而灰心丧气。所有这些，加上他们对长期稳定的工作感兴趣，意味着年龄大的员工更效忠于自己已有的工作，而不大可能为了追求新的刺激而跳槽。或许正是年龄大的员工对自己工作的这