《华为经营管理》丛书

华为基本法

Huawei's Basic Law

根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6 版）

目　录

一、《华为基本法》是如何诞生的？.....8
（一）初衷并非基本法.....8
（二）“鸟”与“猪”的语言系统.....10
（三）转向“管理大纲”.....11
（四）华为要有自己的基本法.....13
（五）从鞍钢宪法说起.....15
（六）基本法是什么？.....17
（七）理解华为需要一个思考的框架.....19
（八）基本法应确立哪些命题.....22
（九）“知本主义”.....26
（十）重要的是过程.....28
（十一）从心所欲而不逾矩.....29
（十二）初遇华为.....33
（十三）人大教授.....33
（十四）“基本没办法”.....34
（十五）科技园.....36
（十六）南园村.....38
（十七）走出混沌.....39
（十八）吃瓜群众.....41
（十九）值一个亿.....44
（二十）《基本法》之后.....47
（二十一）《基本法》也有泡沫.....48
（二十二）《基本法》并不过时.....50
二、《华为基本法》概要.....52
（一）基本法的由来.....52
（二）企业职业化的必经之路.....52

（三）《华为基本法》.....52
三、《华为基本法》的内容.....54
（一）《华为基本法》之核心价值观.....54
（二）《华为基本法》之基本目标.....72
（三）《华为基本法》之公司成长.....72
（四）《华为基本法》之价值的分配.....73
（五）《华为基本法》之经营重心.....74
（六）《华为基本法》之研究与开发.....75
（七）《华为基本法》之市场营销.....76
（八）《华为基本法》之生产方式、理财与投资.....76
（九）《华为基本法》之组织原则.....77
（十）《华为基本法》之组织架构.....78
（十一）《华为基本法》之高层管理组织.....80
（十二）《华为基本法》之人力资源管理准则.....82
（十三）《华为基本法》之员工的义务、权利、考核与评价.....83
（十四）《华为基本法》之人力资源管理规范.....84
（十五）《华为基本法》之管理控制方针.....85
（十六）《华为基本法》之成本控制、业务流程管理.....87
（十七）《华为基本法》之项目管理、审计制度.....88
（十八）《华为基本法》之事业部控制、危机管理.....89
四、华为基本法-企业由乱到治第一枪.....93
（一）华为基本法的起源与发展.....93
（二）华为基本法解决什么问题？.....93
（三）华为基本法主要内容.....94
（四）基本法对公司治理的启示.....95
五、解读《华为基本法》.....96
（一）让你树立权威.....96
（二）通过建立分配关系来构建一体化.....98

（三）如何构建真正的企业文化.....100
六、任正非抛弃了《华为基本法》？.....103
（一）华为基本法是基本“没用”的 “基本法”？.....103
1、是过程胜过最终文本.....103
2、是华为员工看法.....104
3、是对外界影响.....104
（二）华为核心价值观有六点.....104
1、成就客户.....105
2、艰苦奋斗.....105
3、自我批判.....105
4、开放进取.....105
5、至诚守信.....105
6、团队合作.....106
七、基本法告诉你：华为为什么会成功？.....107
（一）关于价值创造问题.....107
1、一个不可回避的问题.....107
2、《基本法》的回答.....108
3、价值创造观的价值.....109
（二）关于价值评价问题.....111
1、由价值创造到价值评价.....111
2、价值评价体系是一种牵引.....112
3、由价值评价到人事考核.....113
4、华为公司的人事考核.....114
5、人事考核制度的特点.....115
6、如何进一步搞好人事考核.....116
（三）关于价值分配问题.....117
1、处于价值链上的价值分配.....117
2、如何分配价值.....119
3、价值分配的核心形式——工资制度.....121

（四）“知本主义”的价值链.....123
1、把知本作为主义.....124
2、把知识化为资本.....126
3、“知本主义”的探索.....127
八、任正非的高级智囊为你深度解读《华为基本法》.....129
（一）《基本法》是什么.....129
1、《基本法》是对过去的全方位反思.....129
2、《基本法》是对未来的超前探索.....130
3、《基本法》是一种大胆的创新.....130
4、《基本法》是一份庄重的契约宣言.....131
5、《基本法》是对华为人的一种导引.....131
6、《基本法》是对传统管理理论的挑战.....132
（二）《基本法》不是什么.....133
1、《基本法》不是可有可无的.....133
2、《基本法》不是一成不变的教条.....134
3、《基本法》不是超前的空想.....134
4、《基本法》不是杂乱无章的拼凑.....135
5、《基本法》不是盲目地造势.....136
（三）《基本法》为什么.....136
1、《基本法》为公司的未来发展指明了方向，确定了目标.....137
2、《基本法》将使华为的内部管理制度更加规范、科学、有效.....137
3、《基本法》为经营者的经营决策提供了科学的依据.....138
4、《基本法》将统一每个人的思想、规范每个人的行为.....139
5、《基本法》为每一个华为人提供出了更新、更高的要求.....140
九、一文读懂华为《基本法》对华为的指导意义.....142
（一）什么是基本法？.....142
1、《基本法》是对过去的全方位反思.....142
2、《基本法》是对未来的超前探索.....142
3、《基本法》是一种大胆的创新.....142

4、《基本法》是一份庄重的契约一宣言.....143
5、《基本法》是对华为人的一种导引.....144
（二）《基本法》对华为的指导意义.....144
1、《基本法》为公司的未来发展指明了方向，确定了目标.....144
2、《基本法》将使华为的内部管理制度更加规范、科学、有效.....144
3、《基本法》为经营者的经营决策提供了科学的依据.....145
4、《基本法》将统一每个人的思想、规范每个人的行为.....146
5、《基本法》为每一个华为人提供出了更新、更高的要求.....146
十、《华为基本法》就像一本管理教科书，专治组织变革不适症.....148
（一）组织焦虑“井喷”.....148
1、老板管理思路变化不定.....148
2、思想林立，上下不同语，相互批判.....148
3、优秀文化稀释和变异.....149
4、陷入悖论，上下迷茫.....149
5、打仗舒服，管理建设痛苦.....149
6、空降兵难存活，人才梯队失衡.....150
（二）问题的本质是组织“系统性失灵”.....150
1、系统性缺失.....150
2、本质性迷茫.....151
3、导向迷乱.....151
（三）“华为基本法”所蕴藏的系统解决之道.....152
1、最高层想透.....153
2、 核心团队形成共识.....153
3、管理干部管理能力建设的核心抓手.....153
（四）做到“真共识”，达成“系统一致”.....154
1、“想透”才能形成“真共识”.....154
2、形成“真共识”的两个关键.....155
3、 “系统的一致性”的两个关键.....156
（五）组织能力建设 0-1，本质是一个变革过程.....158

第一步，想清楚.....158
第二步，搭班子.....159
第三步，责权利.....159
第四步，明秩序、建轨道.....159
最后，育梯队.....159

一、《华为基本法》是如何诞生的?

导师一：

96 年初，彭剑锋带领包政、吴春波等 3 位教授来到华为，开始为华为的营销管理提供咨询。后咨询内容延伸到人力资源、生产作业管理、企业文化等领域，专家小组成员也吸收了黄卫伟、杨杜、孙建敏等学者，增加到近 10 人，成立了华为专家顾问小组，彭剑锋为组长。整个咨询前后历时 3 年多，彭剑锋等教授每年都有近 1/3 的时间呆在华为。

（一）初衷并非基本法

当时，华为正处于高速成长过程中，营销网络的建设与人员管理问题变得十分突出。华为的营销体系是典型的自建营销网络体系，这种营销网络的优势是贴近终端、反应速度快，能够为客户提供有效服务。但随着网络的扩张，营销网络与人员的管理变得日益复杂，如何对营销人员的业绩进行有效的评价并及时激励，成为当时亟待解决的问题。张建国时任华为营销副总裁，主管营销系统的人力资源与干部考评。彭剑锋带领专家小组就先从考核薪酬、营销队伍建设开始。第一个项目是销售人员的考评体系与销售队伍的管理模式。

当时，中国通讯市场需求急剧增加，市场成长潜力巨大，对通讯设备的需求处于饥渴状态。华为的主要经营问题就是如何抓住市场机会，运用超常规的市场运作手法抢占市场先机，迅速扩大市场份额。此时，市场的扩张是企业的主要矛盾。当时，华为已经有七八百人、每年有八九个亿的销售额。华为面临如何从农村市场向城市市场转型的问题。市场的迅速扩张带来了企业对人才需求的增加，机会牵引人才，华为实施了掠夺性的人才策略，员工数量成倍增加。当时，任正非给很多中层干部扔下一句话：“先封你一个团长，没有兵可以招嘛！”由于市场空间足够大，企业高速成长和发展，华为对人才的消化能力很强。但员工队伍的急剧膨胀给华为带来了一系列的管理问题。

从创业伊始，任正非就有很强的人才资源意识。彭剑锋认为，华为是深圳企业中最早将人才作为战略性资源的企业，很早就提出了人才是第一资源、是企业最重要的资本的观念，这在当时具有很强的超前意识。很多企业当时乃至现在还停留在人力成本控制的概念上，而任正非在很早就提出了人力资本优先于财务资本增长的观点。

华为在人才使用上，特别注重员工内在素质与潜能的培育与开发。华为的人才招聘倾向于招聘刚毕业的大学生，从 1996 年开始，华为大量从国内各所名牌大学招聘优秀学生。用的杀手锏之一就是起薪点很高。当时，华为一年招聘进几百、上千名大学生，甚至后来一次性招聘 5000 人，被很多媒体称谓“一次进万人”。到目前为止，国内企业没有第二家敢这么大规模的招聘人才，也只有当时的华为才有这样的能耐和气魄。

彭剑锋认为，华为这种独特的人力资源价值观，人力资本优先意识现在看来仍具有超前性。他认为，信息通讯业是个新兴产业，人才市场上尚没有该行业的成熟人才，而营销行业的业余选手在中国本土营销市场上沾染了很多恶习，养了一身毛病，许多习惯性行为改造难度很大，比直接从大学生培养成本更高。而刚毕业的大学生如一张白纸，容易接受公司的价值观和创新性的营销理念与模式，人力资源开发效果更好。因此，华为侧重于直接从高校里大量招聘新人，并加大培训投入。华为最早在企业内部建立起适合企业特点的分层分类的人力资源开发、培训体系，如在各业务系统分别建立管理者培训中心、营销培训中心、研发培训中心、客户培训中心等，依据业务需求与人才成长特点建立各具特色的培训体系。彭剑锋认为，在他所接触到的中国本土企业中，**华为是在人力资源培训开发方面倾注的热情最大、资金投入最多的公司**。

但是，大量人才的涌入也使华为面临人才管理问题——如何把人才的潜力转化成市场开发能力、技术研发能力，转化成现实的利润。由于市场部的人力资源管理出色，张建国从营销副总调任华为人力资源总监，全面负责人力资源管理。彭剑锋等专家教授的咨询重点也就由最初的协助华为管理市场体系，转而协助华为进行人力资源管理，引进先进的人力资源管理理念和系统，并于 1997 年前后提出了基于本土特点的人力资源管理系统，指明**中国的人力资源管理核心是考核与薪**

酬问题。任正非在此基础上，提出**人力资源管理的核心，就是要解决价值创造、价值评价、价值分配问题**，后来吴春波教授将之提炼为人力资源价值链管理模式。

基于人力资源的价值链管理模式，**华为公司在员工的价值评价与价值分配这两方面下的工夫是最大的**。华为在企业内部率先建立并推行了员工考核评价系统。很多华为员工都感到公司内部考核评价是最多的，评价体系就像一个“炼炉”，不断使人“过堂”。华为的考评直接与工资奖金挂钩，坚持在分配上充分拉开差距，报酬向核心人才倾斜（员工关心的问题是薪酬问题，核心是薪酬的分配，薪酬属个人利益的范畴；企业关心的问题是成长和利润问题，其核心是价值的创造，属企业利益的范畴；两者的有效结合是价值观，通过正确的价值观引导个体进行价值创造）

（二）“鸟”与“猪”的语言系统

华为在高速成长过程中，规模越来越大、员工越来越多，管理问题越来越突出，其中一项就是公司高层与中层干部对企业的使命追求、核心价值观难以达成共识，难以沟通的问题。

彭剑锋认为，任正非是一个思维敏捷、极具创新意识的人，经常会有一些突发性的、创新性的观点提出。但随着企业的扩张、人员规模的扩大，企业高层与中基层接触机会的减少，他越来越发现自己与中层领导的距离越来越远，自己无法及时了解下属的工作状况和想法，而员工也越来越难以领会他的意图。下面的人天天在悟老板在想什么，觉得老板的话越来越难以听懂，觉得老板在说“鸟语”；老板则觉得下面的人日益缺乏悟性，“笨得象头猪一样”。这时，任正非就如同一只翱翔于高空的鸟，越飞越高，越高视野越开阔、对事物的观察越宏观，距离地面上的“猪”也越远。但由于双方语言不通，缺乏有效的沟通渠道，“鸟”发出的信息无发准确及时的传递到“猪”那里，同样，“猪”的想法也无法及时准确为“鸟”所知晓。这导致华为在高速成长过程中，老板与员工之间对企业未来、发展前途、未来价值观的理解都出现了偏差，无法达成共识。华为公司的员工们理解不了老板的意图而备感困惑，任正非本人也因不能被理解而痛苦。这需要在两者之间建立

共同的语言系统与沟通渠道（很多企业存在此类的问题：老板特别爱学习和交朋友，学的很多，员工接触面窄，学习被动，永远跟不上领导的步伐）。

当时，任正非与中层管理者、普通员工之间都感觉公司存在着沟通障碍，但都不知道问题出在哪里。任正非觉得自己与中层领导在观念上有了较大差异，有的干部把问题的产生归结于公司制度太多，且相互之间有矛盾，没有统一性。任正非于是提出华为要搞一个东西，即**对华为公司的发展历程进行系统的总结与提炼，找一些普遍性、规律性的东西出来**。

此前，华为已经制订了很多规章制度。华为当时的总裁办公室主任陈小东按照总裁办公室的一贯思路，用了两个月时间把华为多年来发布的规章制度和内部管理条例，加以整理、归纳、删节，进行了一次华为制度体系的整合。但当制度汇编送到任正非手里的时候，任正非十分不满意，认为没有领会他的意思。陈小东于是找在华为做顾问的彭剑锋教授请教，想搞清楚任正非究竟想要个什么。彭剑锋考察后指出，任正非要的肯定不是这种制度汇编，否则华为只不过是多了几大柜子文件，他认为任正非想要的是类似于能够指导华为未来成长和发展的管理大纲之类的东西。但是，管理大纲的内容是什么，究竟要写些什么东西，彭剑锋自己也不知道（企业文化的初级阶段是老板的文化，这是创业十年第一阶段的文化表现，但在职业化的第二阶段，企业文化已经超越了老板的文化，它不仅仅是以往老板文化的总结与提炼，而且是能够融合各种先进文化的大融炉，它不仅需要员工遵守，更需要的是老板和各位高层的率先垂范）。

（三）转向“管理大纲”

1996 年 3 月，由彭剑锋、黄卫伟、包政、吴春波、杨杜、孙建敏等人大的教授组成了华为管理大纲起草小组。首稿由包政执笔，后包政去了日本进修，改由黄卫伟教授主笔。起草小组一成立就驻扎在华为公司，与华为人一起研究起草管理大纲。

当时，正值香港基本法起草，任正非受香港基本法启发，就建议将华为管理大纲改名为《华为基本法》。

专家组在一起讨论《华为基本法》的结构时，包政提出，《华为基本法》要解决企业生存和发展的三个基本命题：首先是企业的前途问题——华为要向何处去，华为要成为一个什么样的企业，也即华为的使命、追求、愿景；其次是要解决华为的管理效率问题，围绕效率华为应该建立什么样的内部规则体系，避免因快速扩张导致的管理失控；第三，员工的成就感问题，通过确立什么样的文化理念与人力资源政策，使员工对企业有文化认同，有成就感。

黄卫伟教授则指出，《华为基本法》要解决成长和发展过程中的三个基本问题：华为为什么成功，华为过去成功的关键是什么；在新的竞争环境中，华为面临着什么样的挑战、危机，过去成功的要素之中，哪些能够继续保证企业的成功，哪些已经成为企业成功的障碍；华为未来成功要靠什么？

彭剑锋教授提出，华为发展到现在面临二次创业，要重新思考企业在二次创业中所面临的基本矛盾与问题，以及处理内外矛盾关系的游戏规则——即核心价值体系问题。

任正非最后提出，《华为基本法》要提出企业处理内外矛盾关系的基本法则、要确立明确的企业共同的语言系统，即核心价值观，以及指导华为未来成长与发展的基本经营政策与管理规则。

随后，专家小组起草了《华为基本法》的基本框架，确定《基本法》是华为公司价值观体系和管理政策系统。管理政策是企业管理者及各部门和各级主管的决策指导、行为准则；是调整企业内外重大关系和矛盾的准则；是对企业全部价值的权威性分配；是对企业文化隐含假设的明确阐述。企业管理的基本政策应当能够从核心价值观中演绎出来。实际上，**基本法就是要明确回答三个基本问题：华为为什么获得成功？华为能否继续成功？华为要获得更大成功还需要什么？**

经过一年多的写作，终于完成了初稿。1996 年 12 月 26 日，基本法第四讨论稿刊登在了当日出版的第 45 期《华为人》报上，任正非要求所有干部职工带回去读给家人听，回到公司后提出自己的意见和建议。经过 1997 年一年的讨论、修改，基本法改到了第八稿。实际上到最终定稿，基本法一共前后进行了 10 次删改，此时是 1998 年 3 月。从开始筹备到成稿前后经历了 3 年时间。

导师二：

美国著名作家西奥多•H•怀特在他去世之前的未完之作《美国的观念》中写道："美国是一个由观念产生的国家；不是这地方，而是这观念，缔造了美国政府。"而这一观念，就是《独立宣言》中的下述原则："我们认为下述真理是不言而喻的：人人生而平等，造物主赋予他们若干不可让与的权利，其中包括生存权、自由权和追求幸福的权利。"两百多年来，这一观念支持了美国的持续繁荣和不断强盛。

类似的现象，我们在企业界也可以观察到，作为美国 1990 年 10 大公司中硕果仅存的通用电气公司，其使命与核心理念凝缩为七个字：无界限、快速、远大。其他像著名的英特尔公司、惠普公司、波音公司和 IBM 公司等，都有明确阐述的核心价值观，并且说到做到。可以说，是**杰出的思想造就了杰出的公司**。

十一届三中全会，改变了中国企业发展的轨迹。然而，刚刚获得新生的中国企业，在进人九十年代后，又面临世界性的知识经济的挑战。中国企业能否抓住发展的机遇，靠什么迎接挑战和压力？靠信念和管理。但什么是支持中国企业后来居上、走向成功的信念？什么是具有中国特色的企业管理模式？我们尚在上下求索。

中国的企业尚处于混沌之中。五千年中华文化的底蕴，一百多年洋务运动和工业化的历史，二十年改革开放的探索，应当说，未来企业应有的秩序已经蕴含在中国企业的实践之中了，但它尚未被清晰地、系统地表达出来。

正值此时，《华为公司基本法》诞生了，它表明中国企业正在走出混沌。

（四）华为要有自己的基本法

1995 年，是成立仅 7 年的华为公司发生战略转折的一年。伴随着 C&C08 万门局用数字交换机在技术上和市话市场上的重大突破，公司呈现出大发展的势头。从而使得组织建设，管理制度化建设以及文化建设提到日程上来。但是组织、文化、管理怎么建设呢？它的纲在哪里呢？

从 1995 年 9 月起，华为公司发起了“华为兴亡，我的责任”的企业文化大讨论。华为在创业过程中形成了很有特色的文化，视察过华为的上级领导，都称赞华为文化好。逐渐的，华为的干部员工也常把企业文化这个词挂在嘴上，但真的讨论起文化来，才发现不是那么回事。到底企业文化是什么，它有什么用，谁也说不清楚。宣传部为了活跃企业文化的讨论，组织了几场辩论会，辩论下来人们才发现，任总赞同的观点往往与多数人不同。如，任总就曾批评“有福同享，有难同当”是封建意识。不少干部和员工很困惑，不知道任总在想什么，任总为什么要这样说？

1996 年 1 月，每年一度的市场部主管整训活动，在市场部所有正职干部集体辞职的高潮中落下了帷幕。为了迎接 1996 和 1997 两年市场的大决战，市场部全体正职干部愿意接受公司的挑选，表现出高昂的士气和开阔的胸襟。市场部集体辞职壮举，提出了一些公司发展中的根本性问题，干部不适应企业发展要求了怎么办？有功的老员工落后了怎么办？怎么使优秀新员工脱颖而出？怎么使干部能上能下制度化？

为适应公司大发展的要求，华为在 1995 年成立了工资改革小组，开始重新设计公司的工资分配方案。设计小组碰到了难题：工资确定的依据是什么？依据绩效，还是职位，还是能力？要不要考虑资历？创业时期，公司规模还小，那时每个员工的工资和股票都是由任总来定的，任总掌握着评价的尺度。现在公司大了，任总不得不给不认识的员工签发工资单。过去是钱怎么挣困扰华为的管理者，现在令管理者挠头的是，钱怎么发？人怎么评价？

1995 年初，华为开始在全公司范围内大规模推行 ISO -9001 标准。使公司的业务流程规范化，全面提高公司的运作效率和顾客满意度。但在重整后的业务流程体系中，各个部门和岗位的职责与权限如何定位？一切按流程操作会不会导致组织的僵化？

显然，需要有一个纲领性的文件，理清公司组织建设，管理制度化建设和文化建设的思路。

这个纲领性的文件是什么，任总称它为华为公司的基本法。

纵观中国自洋务运动以来，一百多年的工业化历程，还没有产生一个世界级的领先企业。这一百多年中我们不知引进了多少西方企业的管理思想和方法，不知走了多少弯路，但至今没有形成一套具有中国特色的先进管理体系。我国的企业就像是一块试验田，在这块田里，什么世界上先进的管理思想和方法都试过了。美国的泰勒制，德国的精益生产，日本的准时生产……都试过了。结果我们自己的庄稼长得怎么样呢？又细又矮。看来，种籽、土壤、空气、水分怎么调配，还得靠我们自己去摸索创造。

在经历了十几年的改革开放后，在即将跨入新世纪的前夕，中国企业在管理领域有没有可能实现历史性的突破？

（五）从鞍钢宪法说起

我国建国以来的企业管理发展历程，走过的是一条曲折迂回的艰难旅程。时至今日，还不能说是探索到了成功的道路。但是，我们在企业管理上不是没有举世瞩目的创造，鞍钢宪法就是一例。

1960 年 3 月，鞍山市委在上报中央的《关于工业战线上的技术革新和技术革命运动开展情况的报告》中，提出了管理企业的一些基本原则，即开展技术革命，大搞群众运动，实行两参一改三结合，坚持政治挂帅，实行党委领导下的厂长负责制。毛泽东同志欣然在报告上批示：鞍钢宪法在远东，在中国出现了。鞍钢宪法中所主张的大搞群众运动，两参(干部参加劳动、工人参加管理)、一改(改革不合理的规章制度)、三结合(技术人员、工人、干部三结合)，甚至在发达国家的一些企业中也产生了很大反响，日本一些企业说他们的质量管理圈活动，就是受了“两参一改三结合”原则的启发。

然而，鞍纲宪法的诞生，却未能使中国的企业管理形成自己的特色，相反，倒把“马钢宪法”(苏联一个大钢厂的一套行之有效的权威性管理制度)等科学管理体系冲掉了。从此，中国的企业管理进人了混沌状态。

从 1961 年，邓小平同志主持制定工业七十条起，到七十年代末颁布的工业三十条，和历经十年的反复修改，终于在 1988 年通过试行的《企业法》，可以看出，

中国的企业管理一直在顽强地试图建立符合现代化大生产要求的基本管理制度和原则，这些基本制度和原则主要有：

企业领导体制。中国企业究竟应当实行什么领导体制？党委、行政、工会究竟应当是一种什么关系？我们为什么在改革企业领导体制上步履艰难？

责任制度。无论是条例也好，还是大庆经验也好，始终强调的主题就是建立责任制。我们不禁要问，为什么在国有企业中建立责任制那么难，责任制怎么才能建立起来？

分配制度。国有企业为什么缺乏活力？分配上平均主义的根源何在？应当如何公正地评价企业家、知识分子和劳动者的贡献？

科学管理体系。现阶段中国企业应当建立什么样的科学管理体系？中国企业要不要补科学管理这一课？企业管理能不能跨越发展阶段？

当我国的大多数企业还困扰在上述问题上时，世界已经开始进人知识经济时代。技术创新周期大大缩短，产品更新换代越来越快，依托信息技术支撑的国际营销网络、制造网络、服务网络、创新网络，大有将中国企业一网打尽之势。知识经济留给中国企业的时间不多了。信息产品市场和信息服务市场的完全开放已经进人倒计时。

中国企业怎么办？

我们是否已经从过去的失误中真正吸取了教训？

我们能不能走出混沌？我们怎么走出混沌？

被称为“混沌之父”的 E.N .洛伦兹(E.N . Lorenz)认为，混沌具有明显的对初始条件敏感的依赖性特征，有时细微得几乎不能察觉的参数变化，将导致系统行为的质变。鞍钢宪法最初不过是试图在马钢宪法上加入一点中国特色，将一长制改为党委领导下的厂长负责制，将利润挂帅改为政治挂帅，将泰勒的科学管理体制改为两参一改三结合，将岗位责任制改为大搞群众运动。但就是这点差异，当它被无

数次重复后，就被放大了，并主宰了一种完全不同的企业管理体制的形成，使中国企业管理进入混沌状态。

同样的道理还可以倒过来。

中国的企业管理怎么走出混沌呢？看来也要从改变初始条件人手，在原有的体制上造成一些本质差异，然后不断实践它、强化它、放大它，最终形成完全不同的体制。

这就是华为之路。华为公司基本法应当把这条新的轨迹和它的去向清晰地描述出来。

（六）基本法是什么？

任总在 1996 年初提出起草《华为公司基本法》(以下简称基本法)后，这个艰巨的任务首当其冲地落在当时的总裁办公室主任陈小东的肩上。

基本法是什么？哪个中国企业搞过？不知道。

万事起头难。按总裁办公室工作的习惯思路，陈小东认为，把华为公司这些年来发布的内部管理条例和制度加以汇总，重新分类，终止过时的制度，补充缺少的制度，形成体系，这大概就是基本法吧。两个月过后，当精心整理出的华为公司管理制度汇编送给任总审阅时，任总批评陈小东：“你还不理解我为什么要这样做。”陈小东找到公司的管理顾问，中国人民大学劳动人事学院教授彭剑锋，与他探讨基本法究竟是什么。用彭剑锋的话来说，把管理制度汇编一下，不过是多了几个文件柜，任总要的不是这个，他要的是指导华为公司未来发展的管理大纲。但管理大纲又是什么呢？

新的第二十八期《华为人报》印出来了，上面登载着公司顾问，中国人民大学吴春波博士从日本寄来的一篇文章：《由鞍钢宪法所想到的》。文中从鞍钢宪法谈到企业的价值观和文化，从日本丰田的管理方式谈到西方大行其道的“后福特主义”。指出华为基本法不仅应容纳文化与理念的内容，还应包括华为的发展战略、

产品与技术政策、组织建立的原则、人力资源管理与开发，以及基本的管理模式与管理制度，还应对基本业务流程和员工守则作出原则性规定。吴春波在文章结尾处写道："以前，我们把鞍纲宪法这个婴儿连同洗澡水一起倒掉了;现在，我们期待着华为宪法在鹏城呱呱落地!"

叫华为基本法也好，叫华为宪法也好，不过它应包括哪些内容逐渐比较明朗了。

1996 年 3 月，基本法起草小组正式组成，由中国人民大学工商管理学院黄卫伟教授和包正教授担任主笔。起草小组一成立，就通过传真，与华为公司领导就基本法的写作宗旨和框架频繁地交换意见。

4 月 5 日，华为公司收到了从北京发来的《华为公司基本法》起草提纲。在起草提纲中，起草小组初步确定了《华为公司基本法》的定位：基本法是华为公司的价值观体系和管理政策系统。管理政策是企业管理当局以及各部门和各级主管的决策指南和行为准则；是调整企业内外重大关系和矛盾的准则；是对企业全部价值的权威性分配；是对企业文化隐含假设的明确阐述。企业管理的基本政策，应当能够从核心价值观中演绎出来。起草提纲进一步明确了起草《华为公司基本法》的目的。指出：起草《华为公司基本法》的过程，实际上是对华为公司为什么能取得巨大成功的总结和再认识过程。这种再认识将为华为公司未来的发展指明方向。所以，基本法实际上要明确回答以下三个基本问题：

华为为什么如此成功；

促使华为创业成功的因素能不能使华为继续获得成功；

华为要获得更大的成功还需要什么。

概括起来，基本法应达到三个主要目的：

1、将华为公司企业家的意志、直觉、创新精神和敏锐的思想转化为成文的公司宗旨和政策，使之能够明确地、系统地传递给职业管理层，由职业管理层规范化地运作。

2、阐述华为公司处理管理的基本矛盾和企业内外重大关系的原则和优先次序，建立调整公司内部关系和矛盾的心理契约。

3、指导公司的组织建设、业务流程建设和管理的制度化建设，实现系统化管理和推动管理达到国际标准，并使华为公司的管理体系具有可移植性。

5 月初，起草小组开始在华为公司展开调研和访谈。

（七）理解华为需要一个思考的框架

在我和包政教授面前，摆着一大摞华为公司的资料。其中有任总的历次讲话记录，华为公司的管理制度，总共 29 期的《华为人报》，一本厚厚的《华为文摘》，还有企业文化讨论的小组讨论记录，等等。在我的咨询经历中，还是第一次看到**一家企业有这么多的记录自身成长历程的文献资料**。令我惊奇的是，任总简直是个政治家，他每篇讲话的主题，既针对华为发展中的一个重大问题，又隐含着我国政治经济和企业管理方面的重大命题。同样令我惊奇的是，华为有这么多思想丰富、见解独到的领导人才，这些来自名牌理工科大学的二十几岁的年轻人，他们的人文功底竟如此深厚。难怪华为这么成功。

我们该如何理解华为，我们该如何阐述华为？

还在我们动身赴华为之前，任总和孙亚芳副总裁与我们在北京新世纪饭店的咖啡厅中长谈到次日凌晨。那次谈话中，我第一次听到任总的许多重要观点。例如，任总谈到，马克思的劳动价值论会再度复兴。在高度发达的信息社会中，知识资产使得金融资产苍白无力。按劳分配要看你劳动中的知识含量，按资分配正转向按知识资本分配。又如，任总谈到，基本法是一套政策和原则，不管华为公司扩张到什么地方，都可以移植过去。基本法的前几稿只强调了约束，没有解决动力问题。有规则、无动力，企业就会死水一潭；而有动力，无规则，企业内部又会形成布朗运动，要在动力基础上健全约束。再如，任总谈到，基本法的目的是指导企业骨干队伍的建设，是培养领袖和接班人。我们要清除垃圾，包括思想传统中的糟粕和员工队伍中的不求上进者，公司每年要保持一定的自然淘汰率，公司内部的流动率要达到 10-15%。对基本法的表述方式，任总也谈了他的观点，他

主张基本法要有推动力，但要用规范的语言，而不是鼓动性的语言。**基本法不确认死原则，而是要坚持辩证法。**

看来，要理解华为，我们需要一个思考的框架。

起草小组仔细研究了 IBM, HP, Intel 等世界著名公司的宗旨陈述和行为准则，并从《孙子兵法》的结构中受到很大的启发。《孙子兵法》是先从兵家的“道”讲起，进而提出战争的一些重大决定因素和重大关系，阐明它们的本质和原则，然后才转入战略战术的阐述。而在阐述战略战术时，又处处体现战争的道和原则，通篇结构严密，浑然一体。

企业管理也有“道”，它是企业的使命与核心价值观。

我们开始尝试着给出一个基本法的概念框架，它包括以下几部分：

1、公司宗旨

2、管理哲学

3、基本经营政策

4、基本组织政策

5、基本人事政策

6、基本控制政策

7、工作道德与纪律

伯兰特•罗素（Bertrand Russell）说过：“当有人提出一个普遍性问题时，哲学就产生了，科学也是如此”（《西方的智慧》，伯兰特，罗索著），华为公司基本法实际上是要提出中国企业管理的一些普遍性命题，并作出回答。因此，其中隐含的哲学思考和科学探索是不言而喻的。事实上，华为公司之所以与众不同，就

是在处理管理的一些基本矛盾和固有的两难问题上，把握的尺度与众不同，这是华为管理的精髓，是认识华为的关键。

在消化华为资料的基础上，我们在管理哲学标题下提出了十个矛盾命题，或称为十大关系，它们是：

1、尊重个性与集体奋斗

2、开放合作与独立自主

3、顾客、员工(含股东)与合作者关系

4、精神文明与物质文明

5、公平与效率

6、民主与独裁

7、统一性与多样性

8、程序化与灵活性

9、效率与效益

10、继承与发展

当我们尝试着把华为公司的理念、战略、政策、观点纳入上述框架体系时，华为为什么成功的原因开始清晰了，华为要继续获得更大的成功还需要什么开始明朗了。着眼这个思考的框架体系为我们随后的高层访谈，提供了一个焦点。

我们的高层访谈一开始就没有去与华为公司的高层主管探讨基本法是什么，不是什么，而是把重点集中在华为最成功、最引以为自豪的重大事件上，从中发现那些成功地引导华为的基本理念和原则。我们的高层访谈还特别关注华为目前存在的主要问题，我们力图分析这些问题产生的原因，这些问题能不能用过去成功的

经验和准则加以解决，如果不能，应当如何解决。后者恰恰是华为取得更大成功所需要的新的理念和原则。

我们得感谢华为公司的这些高层领导们，他们简捷的思维，透彻的见解，使我们获益匪浅。

（八）基本法应确立哪些命题

1996 年 5 月的最后一周，对我和包政教授来说，也许是从事管理顾问这一行以来最劳神的一周。我们在高层访谈中不断思索和讨论的一个问题：基本法应确定哪些命题，现在到了必须作出系统性回答的时候了。

管理大师彼得•德鲁克曾经提出过管理的三个经典命题，即管理必须完成三项同等重要而又极不相同的任务：

•实现组织的特殊目的和使命；

•使工作富有活力并使职工有成就；

•处理组织对社会的影响和对社会的责任。

德鲁克认为，一个企业要实现这三项基本任务，必须搞清楚三个基本问题：

•我们的企业是个什么企业？

•我们的企业将是个什么企业？

•我们的企业应该是个什么企业？

企业作为一种经济组织，其使命是向顾客提供满足他们需要的具有经济价值的产品和服务。企业完成这一基本使命的方式和程度，决定了企业的兴衰。日本索尼公司以“做开拓者，不模仿别人，努力做看似不可能的事情”的宗旨来完成这一使命，从而使之成为世界上技术最先进的消费电子产品企业；英特尔公司以“在电脑业成为一位超越群伦的供应商”为宗旨，不断为顾客提供速度更快、功能更强

大、价格更低廉的微处理器，成为微处理器产业的领导者。那么华为公司的使命是什么呢？他以什么方式完成自己的使命呢？

任总几次在不同的场合提到，华为当初选择通信产业完全是出于幼稚，只知道通信产业市场巨大，前景广阔，没想到通信产业这么规范，竞争对手的实力这么强大，技术创新的速度这么快。但这种看上去纯属偶然的决策，却包含着内在的必然性。设想一下，如果华为去做餐饮，或是去做代理商，会有华为的今天吗？肯定不会，顶多不过是开几家红红火火的饭馆，或是赚几个辛苦钱。那么是什么驱动着华为选择了通信这个大产业，是什么推动着华为在刚解决了温饱，就毅然转向自主研发的道路呢？是企业家的远大追求和使命感。老子曰：“合抱之木，生于毫末。”**一个企业的巨大成功，其实早已孕育在企业家的追求中**。华为不是在今天才一举超越了众多竞争对手，而是在成立的那一天，就已经具有了超越竞争对手的基因。

宋江上梁山，给梁山英雄带来的最大变化，就是使命和追求。一面“替天行道”的旗帜，指明了梁山英雄的使命，解决了为什么上梁山的同题。仅靠忠、义的道德准则，凝聚不起一千军万马的浩大队伍，吸引不了大批社会精英和有识之士。

显然，追求应当是基本法的首要命题。

那么靠什么实现远大追求呢？靠人才。微软公司总裁比尔•盖茨认为：“员工素质是无法估量的财富。”“我们公司与其他公司的最本质的区别就在于所雇用的员工素质不同。”华为公司尊重知识、珍惜人才，在中国企业中可说是登峰造极。公司甚至明确宣布“我们强调人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。”但是，仅仅靠吸引和留住人才就能成为优秀的公司吗？问题不那么简单。北京中关村高新技术产业开发区可以说是中国智力最密集的地区，但有几个企业是真正优秀的呢？所以，在基本法的宗旨中确定人才的命题，阐述华为公司尊重人才，但不迁就人才；尊重个性，但又强调集体奋斗的一贯宗旨，是非常必要的。

关于技术要不要作为一个基本命题写进华为公司的核心价值观，是有争议的。纵观世界上一些著名高技术公司的使命宣言，大多并不直接强调技术。但在华为公司核心价值观中确立技术命题却有另一番意义。纵观我国企业的发展道路，在改

革开放之前，是片面强调独立自主、自力更生，以致到了连一个螺丝钉都要自己造的地步。而改革开放以来，面对我国企业的产品与国外先进企业的产品在技术和性能价格比上的巨大差距，国人的自信心没有了，以市场换技术最终导致最先进的技术没有换来，而大片大片的市场却丢掉了。目前我国几乎很少有哪个企业拥有具有自主知识产权的世界领先的核心技术。面对知识经济和信息技术飞速发展的冲击，我国许多企业惶惶不可终日。明知不开发拥有自主知识产权的核心技术将危及企业的生存，但又惧怕开发核心技术的高投入和高风险。

所以，确立技术创新命题，强调华为公司在独立自主的基础上，开放合作地发展拥有自主知识产权的领先的核心技术，用卓越的产品自立于世界通信列强之林的决心和宗旨是非常重要的。

确立了人才和技术的命题，**靠什么吸引、激励和凝聚优秀人才呢？华为的实践表明，靠利益和精神。**因此，应当在核心价值观中确定利益和精神命题，使核心价值观体现出一种完整的内在机制。

任总曾在 1995 年初，亲自为华为公司写下了一段精练的精神纲领，这段铿锵激昂的文字如下：

秉承毛泽东搞两弹一星的气魄和决心，响应党中央科教兴国的伟大号召，跟随五中全会跨世纪的宏伟规划，在改革开放的基础上，独立自主、自力更生地建立和发展华为产品体系。学习老一辈革命家、专家团结一致、艰苦奋斗、奋发图强的精神，努力赶上和超过世界先进水平，以充分满足用户的最高需求。用建立在国家文化基础上的企业文化，粘合全体员工，集体奋斗，为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

记得对什么是凝聚华为员工的精神力量，在修改《华为公司基本法》第二讨论稿时，任总曾与我有一段谈话。最初关于凝聚力源泉的表述是这样的：“爱祖国、爱人民是我们凝聚力的源泉。”任总看过后亲笔在上面加入了“爱公司、爱自己的亲人”几个字，并对我说：“**只提爱祖国、爱人民是空洞的，我这个人的思想是灰色的，我爱祖国、爱人民，但我也爱公司、爱自己的家人，我对自己子女的爱，总还是胜过对一般员工的爱。这才是实事求是。实事求是才有凝聚力。**公司一

方面必须使员工的目标远大化，使员工感知他的奋斗与祖国的前途，民族的命运是联系在一起的；另一方面，公司坚决反对空洞的理想。要培养员工从小事开始关心他人，要尊敬父母，帮助弟妹，对亲人负责。在此基础上关心他人，如支持希望工程。平时关心同事，以及周围有困难的人。修养自己，只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。为国家，也为自己与亲人，这是两部发动机，我们要让它们都发动起来。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平，客观上实现了为国家。”

在利益问题上，华为公司有三个基本点：一是主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。这既是核心价值观，也是华为的大战略；二是使劳动、知识、企业家的累积贡献资本化，实行按劳分配与按资分配相结合的分配制度；三是不让雷锋吃亏。这是华为内部动力机制的源泉，是华为之所以成功的关键。因此，利益应当是基本法的基本命题。

德鲁克关于管理的社会责任命题，显然也应是基本法的重要命题。中国是人均资源较少的国家，唯有科教兴国一条振兴的出路。这是企业的社会责任，尤其像华为这样的电子信息领域的高技术企业，这种社会责任更显得沉重。**信息技术对一个国家的安全和经济发展的重要性，已经大大超过了传统技术。海湾战争中，多国部队凭借先进的信息技术，使伊拉克军队成了瞎子、聋子，根本无法发挥战斗力，以美国为首的多国部队仅以几十人的伤亡，就打赢了一场现代战争。**在二十一世纪中，信息技术的落后，将意味着贫穷和挨打。但是，由于信息技术创新的速度非常之快，以致于不要说华为，就连阿尔卡特公司的总裁都不知道两年以后，什么技术会主宰信息产业。信息产业的风险之大、难度之大、竞争之激烈、淘汰之残酷，是其他产业所无法比拟的。

华为有决心和有信心，在电子信息产业撑起民族工业的脊梁，这是华为人义不容辞的责任。

在基本法第七讨论稿中，任总又亲笔加入了“文化”命题，任总讲：“目的是让后代记住我们是一无所有的。只有靠知识、技术，靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。一定要让员工有危机意识”。

至此，《华为公司基本法》核心价值观的基本命题构架就这样产生了。“九尺之台，起于累土”，华为基本法的大厦将建立在这个基础构架上，华为的整个管理政策系统，将从这里演绎出来。

（九）“知本主义”

华为公司活力的源泉是什么，这是我们在起草基本法过程中一直在思考和探索的一个问题，通过高层访谈，我们形成了下述认识：**华为的活力，在于公正的价值评价体系和价值分配制度。**

在华为公司的价值分配体系中，**最核心，也是最有激励和凝聚作用的是内部员工持股制度。**华为从创业开始，就在探索员工持股制。那时是由于公司缺少现金，而公司的发展又需要大量现金，故员工就把自己的奖金和利润分红都拿出来购买公司的股票，以这种方式支持公司的发展，把自己的切身利益与公司的利益绑在一起。逐渐的，随着公司的壮大，员工持股规模越来越大，因而要求在制度上使之更加规范。

由于我国尚无与员工持股有关的法规，故有必要在华为公司基本法中对公司员工持股的原则和价值分配制度的方针和原则作出规定。

华为公司的价值分配制度之所以充满活力，原因在于给予创造价值的各种要素以合理的地位和优先次序。

资产阶级古典经济学认为，劳动、土地和资本是创造财富的三个基本要素，相应的，国民收人的分配是，劳动取得工资，土地所有者取得地租，资本获得利润。十九世纪初，法国经济学家 J• B•萨伊提出，企业家是创造财富的第四种要素。进入二十世纪，经济学家约瑟夫•熊彼特在他的《经济发展理论》一书中系统地阐述了企业家理论。他认为，“企业家是创造性的破坏者。”企业家将生产要素从原有的重复不变的经济体系中抽调出来，以创新的方式重新组合，创造出新的生产力，迫使经济体系进入新的轨道。

进入本世纪九十年代，伴随着知识经济时代的到来，人们创造财富的方式发生了深刻变化，相应的，财富创造要素的重要性次序也发生了根本改变。为什么人家一块 1 平方英寸的微处理器芯片，能换我们一麻袋花生？不论从质量、体积、劳动含量和土地要素的含量上，1 平方英寸硅片都无法与一麻袋花生相比。那么，是什么使硅片那么值钱呢？是其中包含的知识和技术。**知识和企业家已经成为创造财富最活跃、最重要的要素。**

华为公司的成功实践，是对上述知识经济时代新规则的最好证明。

起草小组在撰写基本法“价值的分配”一节时，已经意识到需要根据华为公司的实践，对价值创造问题有全新的阐述。但究竟如何阐述呢？我们的认识还没有完全从劳动价值论的框框中摆脱出来。基本法第一讨论稿中明显地带有用旧理论解释新规则的痕迹。其中关于“价值的创造”一条是这样写的：“我们认为劳动尤其是创造性劳动创造了公司的全部价值。”稿子送到任总那里，任总很快反馈回来他的意见。

任总指出：“基本法应当把创造企业价值的几大要素分离出来，每种要素怎么个分配机制要说清楚。”“在价值分配中，不单是劳动，还要考虑风险资本的作用，要寻找一条新的出路，用出资权的方式，把劳动、知识转成资本，把累积的贡献转成资本。”“在创造利润的要素上，基本法一定要实事求是，一定要承认劳动、资本和企业家的力量。”“**华为公司主要考虑的是共同奋斗者的利益，而其他公司主要考虑的是创业者的利益，这是二者的主要区别**”。

看来，要把华为公司成功的价值分配理念在基本法中准确地阐述出来，我们这些学者的观念必须要有一个突破。

杨杜博士，这位在日本学习了 8 年的青年学者，回国后在中国人民大学工商管理学院任教，不久，就被吸引到华为公司来了。杨杜的进人，又为基本法的起草注人了新的思想。杨杜在调查了华为公司的成长过程之后，对华为在价值分配理念上的大胆探索产生了浓厚的兴趣。在一次与任总闲谈的过程中，杨杜突发灵感，他对任总说，华为总在强调知识的作用，任总也多次提到知识要转化为资本，我看华为的这种理念可以称为“知本主义”。不是“资本主义”，也不是“人本主义”，

而是“知本主义”。马克思研究资本主义的规律，写出了经典的《资本论》。华为的整个价值分配理论，可以称作“知本论”。其中的规律很值得研究。

任总当即指出：“高科技企业初期使用知本的概念是很准确的。华为公司在创业时期，没有资本，只有知本，华为的资本是靠知本积累起来的。知本要转化为风险资本，风险资本要滚大，否则不能保证企业的长期运作。”任总还跟杨杜开玩笑说，你们这些教授把“知本论”的“论”拿走，由你们去论，华为只要“知本”。

有了在第一稿和第二稿基础上对价值创造要素的理论探讨。基本法的价值分配一节终于实现了突破，华为公司的价值分配理念得到了更准确的体现。

第三稿的“价值创造”条目，明确提出：我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

直到基本法定稿，再没有改动一个字。

（十）重要的是过程

基本法是华为员工集体智慧的结晶。基本法第一稿的产生，集中了华为公司高层领导的许多重要观点。从基本法第一稿发布起，任总就在各种场合动员华为的干部员工参与讨论。任总说：“**基本法的起草是普及性的，要搞群众运动，重要的是过程。通过参与基本法起草过程的讨论，培养一大批干部。基本法为华为大多数干部员工认同的那一天，就是基本法完成历史使命的那一天，我们会把它放到博物馆里去。因为我们不再需要它了，基本法已经溶入到华为人的血脉中了。**”

在华为公司的一次总裁办公会上，任总说道：“毛泽东会打枪吗？谁见过毛泽东打枪？他要打枪恐怕会打在自己的脚趾头上。但是毛泽东会运动群众，运动干部。基本法的起草一定要搞群众运动，要让员工真正投入。”

基本法第一讨论稿发布后，华为的干部员工以极大的热情投入到讨论中，他们对基本法的结构、命题、表述、用语，直到标点符号，提出了各种意见和建议。有

些批评意见是很尖锐的。例如，有的员工批评说：“基本法第一稿看不出它的内在逻辑性，小学生写文章还要列个提纲，讲究个层次和结构呢？”更多的建设性意见认为，基本法第一稿内容是有了，但感觉没出来。

基本法的第二讨论稿充分吸取了员工的意见，并在每一条前增加了主题词，提炼了主题句。对第二讨论稿的修改意见集中在一些关键的提法上，如对价值创造要素的修正，就是在充分讨论的基础上作出的。

基本法第四讨论稿刊登在 1996 年 1 月 6 日出版的《华为人报》第四十五期上，许多职工在假期中将它带在身边，大年三十晚上，吃完大年夜饺子，读给全家人听。

第四稿发表后，收到社会各届同仁许多热情的来信，提出了不少好的意见和建议。

为了把基本法的讨论引向深入，华为公司各大部门的主管们想出了不少好办法。中研部采取的方法最新颖，他们针对基本法中的一些关键命题设计了几个辩论题，如“规范化管理是提高了开发效率还是降低了开发效率”，“产品开发是面向未来还是面向客户”，等等。辩论会吸引了全公司的员工，在激烈的辩论中，基本法的理念如春雨润物一样，渗入华为人的心田。

经过 1997 年一年的讨论修改，基本法改到第八稿，在即将交付审定会讨论之前，华为公司二级部门经理以上的干部，每个人都认真地写下了自己最后的意见和建议。

通过两年的基本法修改讨论过程，华为的大批干部正在走向成熟，他们将在世界列强群雄逐鹿的电信市场上，撑起中国的脊梁。

（十一）从心所欲而不逾矩

华为为什么要制订基本法，仅仅是因为管理原因吗？任总的初衷到底是什么？

1997 年 3 月的一天，基本法起草小组收到任总转来的“头号证券大王是怎么垮台的”一文。管金生，一位拥有法国文学、商业、法律三个硕士学位和金融学博士

学位，创办了当时中国最大的证券公司，多家世界大银行和证券公司的首席执行官拜访过的人，然而他一手策划的“3•27”事件差点儿一夜之间毁了中国的证券市场，也彻底摧毁了他本人。

任总在此文前面写下了几行字：

转发这篇文章给你们，是让你们知道为什么要搞《基本法》。万国的失败，使中国失去了一个有可能撬动华尔街的杠杆。如果我们失败会更臭，没有人真正理解我们付出去的努力。多数人的看法，标新立异者长不了；还有一部分人会幸灾乐祸，也许这一部分人要多得多。这并不要紧，要紧的是我们失去了一个平衡世界的杠杆。一个多么可爱的人，一个多么有能力的人，八分钟葬送了一个世界级的证券公司。难道我在迫于内部与外部压力的情况下，不会出现疯狂的一瞬？历史是一面镜子。

正如曾经搅动欧洲和亚洲金融市场的索洛斯所言：“如果你是一个认真从事冒险的人，你要给自己定纪律。”

华为选择了通信产业，从此走上了一条不归路。在这条路上充满希望，也充满荆棘和风险。1998 年，华为公司的产值将超过 100 亿元，但也仅相当于 IBM 的 1/65，相当于朗迅公司的 1/25。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

华为通向成功之路该怎么走？

1995 年 3 月 26 日，在深圳市蛇口区明华中心的二楼会议室中，基本法审定会正在热烈的气氛中进行。基本法第一条就引起了长时间的激烈争论。基本法中承诺：

为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

不少华为的高层领导不理解华为为什么永不进入信息服务业，认为信息服务业是一个很有前途的领域，没有必要在基本法里限制潜在的发展机会。世界上许多著

名的大公司，都是兼营制造业和服务业的。像 IBM 公司的网络硬件部，不仅为用户提供网络产品，同时提供各种信息咨询服务，用服务来促进产品的销售。

任总对此作了说明，他说："我们决心永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商，就是要破釜沉舟，把危机意识和压力传递给每一个员工。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。进入信息服务业有什么坏处呢？自己运营的网络，卖自己的产品时内部就没有压力，对优良服务是企业生命的理解也会淡化，有问题也会推诿，这样是必死无疑了。在国外我们经常碰到参与电信私营化的机会，我们均没有参加。当然我们不参加，以后卖设备会比现在还困难得多，这迫使我们必须把产品的性能做到最好，质量最高，成本最低，服务最优，否则就很难销售。这是欲生先置于死地，也许会把我们逼成一流的设备供应商。"

基本法对自己的约束是不是太严、太多了。

的确，基本法给华为设定了不少严格的约束。比如，基本法规定："我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期合理的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。"又如："**华为公司将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权**。"等等。

但如果你去细读基本法，你会发现它处处流露出大胆的进取目标。

一方面设定了关键的约束，另一方面又要奋力达到中国企业难以企及的目标，二者冲突吗？基本法到底追求的是什么样的境界呢？

在修改基本控制政策部分时，任总有一次问我，你认为控制的最高境界是什么？我不假思索地冒了一句："管理控制的最高境界就是不控制也能达到目标"。"对!"任总一下子从椅子上站起来，接过我的话讲到："这实际上就是老子说的，'无为无不为'。基本法就是为了使华为达到无为无不为的境界。好像我们什么都没做，怎么公司就前进了？这就是管理的最高境界。谁也不去管长江水，但它就是奔流到海不复回。华为公司将来也要像长江水一样，不需要管理层成天疲于奔命，自

动地势不可挡地向成功奔去。‘无为而无不为’，是什么在推动呢？是一种机制和文化氛围在推动公司前进。

1997年6月11日，我受邀向袁宝华同志和中国企业管理协会的高层领导汇报《华为公司基本法》和华为经验。汇报结束后，袁宝华同志很兴奋，他讲道：“《基本法》很有特点，这个词很有意思，对企业内部是个大法。”随后他回忆了《企业法》产生的前前后后。最后讲道：“听了华为经验，都是在一些重要的关系上处理得较好，有所突破。华为有了基本法，就做到了从心所欲而不逾矩。”

宝华同志管了多年的国家经委工作，对中国企业的情况有很深刻的见解，他从华为公司看到了中国企业的希望。

“在巴西的蝴蝶拍打翅膀会引发德克萨斯州的一场龙卷风吗？”这个E•N•洛伦兹提出的经典命题，至今还没有肯定的答案。问题取决于巴西的扰动引起德克萨斯龙卷风暴的内在秩序，是否已经存在于大气运动的混沌之中。

我们可以肯定，二十一世纪企业应有的秩序，已经存在于中国企业十几年的改革历程中了。但是我国企业能否走出混沌状态，需要重新建立哪些初始条件，需要在什么方向上造成一些本质的差异？我们从《华为公司基本法》中已经看到了答案。

中国的蝴蝶已经在深圳这片充满希望的土地上拍打翅膀了，可以预言，它将会在企业界引发一场变革的风暴。

导师三：

《华为公司基本法》的起草，历时3年，距其正式定稿公布，也已经过去了19年，《基本法》离我们越来越远，已经成为历史。《基本法》这段历史，早已有很多的人谈及，有描述的，有总结提炼的，也有戏说的。其中有当事人，有参与者，也有旁观者，众说纷纭，甚至有天壤之别。

作为亲历者，我无意卷入是非之争，也没有能力探究其完整的真相，只是想把那段历史的片段重现一下。

（十二）初遇华为

我初遇华为的时间是 1995 年 7 月，正值暑假期间。学校的 6 位老师结伙出去做咨询，在深圳请我们做咨询的第一家企业是深圳宝安集团。其间，华为曾通过咨询培训公司做培训，找到了学校在深圳的仁大公司，后者推荐我们去华为讲课，我开始与华为有了联系。

其后，华为再次联系我做咨询工作。1996 年 1 月，我正式进入华为。当时的华为销售额达 15 亿元人民币，主要来自中国农村市场，员工总数为 1200 人，注册资本 7005 万元，华为是一个默默无闻的小公司，即使在其所处的南山区，也很少人听说过它。

我第一次进深意工业大厦的华为，只留下两个很深的印象：

其一，员工很年轻，如同进了校园；

其二，任正非很有个性，说话如同他的外表——简单、朴实无华。

华为的第一个咨询项目是市场营销部的绩效考核制度，接口部门是市场考评办（负责人为张建国，编制共三人）。咨询项目的目的是把年终奖金发出去，因为市场人员远离公司，任正非搞不清这些人的绩效到底如何，而面对各办事处报上的分配方案，心中又没有底，所以迫切需要建立市场人员的绩效考核体系，作为发放奖金和增加工资的依据。

这是华为历史第一次引进咨询机构，进行管理咨询。

（十三）人大教授

至此，华为就多了一帮人，这帮人有个代名词：人大教授。

当年，我们在华为的感觉特别好，比在校园的感觉好多了。每次公司开高层会议，任正非基本上都会说：请人大教授说说。

在稚嫩的华为面前，同样稚嫩的我们有指点江山、激扬文字的成就感。

人大教授来自工业经济系、劳动人事学院和计划统计学院，平均年龄 35 岁，四位博士，两位硕士。六人的关系很复杂，归纳起来讲是通过纵横交错的同学、同事、老乡和队友（学校武术队）网络连接起来的，这是一个自组织团体，没有机构，没有注册，没有公章，连皮包公司都不如，说白了就是拉帮结伙外出挣钱的合伙人。

现在可以说了，“人大教授”是名不符实的，六位当年都是副教授，在华为咨询期间，自己将自己的职称抬高了一级，或者说被华为认可为教授。学校的副教授们听到每天有人喊自己为教授，肯定很受用。

后来，我们六位被外界称为“人大六君子”或“华为六君子”。说心里话，我并不喜欢这个称呼，当年变法的六君子，都被押到了菜市口问斩，定法的六君子会有什么好下场？

人们往往把偶然连接的关系叫作缘分，与华为的合作就是基于偶然的缘分，我们命好，遇上了华为。我的微博签名后缀是 H-R，H 代表华为，R 代表人大，人生只为一件大事来。

（十四）“基本没办法”

“基本法”这一称呼，出自任正非。那些年，正值《香港基本法》成为热点，在一次会议上，任正非提出：“华为也要有自己的《基本法》。”

任正非提出搞《基本法》肯定不是突发奇想，也不是基于一时的冲动，其实在此之前任正非就已经在思考企业文化建设问题了，1995 年 9 月起，华为公司发起了“华为兴亡，我的责任”的企业文化大讨论，同时还制定了 14 条的《华为人行为准则（暂行稿）》。

接下来的过程他人都有过详细的回忆，充满了传奇色彩。

公司内部搞出的《华为公司基本法》被任正非否了，据说任正非把文稿扔在地上，因没有亲眼见证，存疑。在没有办法的情况下，任正非提出：让人大教授试试。

于是，人大教授升级了，成为“《基本法》专家组”。人大教授们自此与《华为公司基本法》相联系了。一帮学者与一个公司偶遇，又偶然地与一部公司的大法相连接，这个公司改变了学者的命运轨迹，这部大法又影响了这个公司的成长轨迹。这一切皆由于偶然。

历史充满了偶然，历史真的很好玩。

人大教授接到这个任务时，一片迷茫，犹如任正非当下对摩尔定律和低时延的迷茫一样，这也是个“无人区”——前无古人，后无来者，左右无同行者。

第一，没有可借鉴的文献资料。那时，企业文化还不像现在这样如火如荼，加之信息渠道的匮乏，几乎找不到相关的文献资料。当很多年后看到国外翻译过来的派翠西亚·琼斯所著《说到做到：50 家顶尖企业的使命宣言》时，不仅感慨：如果当年看到这本书，该有多好！

第二，没有可借鉴的企业实践。那时，国内企业还没有相关的实践，也不知道国外是否有。

第三，不知道任正非的真实意图和期望。可以说，在当时，什么是《基本法》，《基本法》有什么，这些基本问题也不清楚。后来《基本法》结集出版的书名为《走出混沌》，很真实地反映了当时的状态。甲方没有详细需求，乙方肯定一片迷茫，一片混沌，《基本法》起始于混沌。当务之急，是搞清楚啥是《基本法》。

于是，六位教授在北京召开紧急会议，讨论关于《基本法》的写作问题。会议聚焦于两个核心问题：什么是《基本法》？如何写《基本法》？

经过一天的激烈讨论，还是达成了共识：

第一，《基本法》，基本不是法。不能把《基本法》写成企业内部的法律文件，这肯定不是任正非所要的，企业也不需要一部法律文本。

第二，《基本法》，基本没办法。对于《基本法》里主要包含哪些内容，是使命与价值观宣言，还是企业的经营政策体系？大家各持己见，互不相让。

学者们如果遇到理论问题，都如同牛虻遇到了牛，斗牛遇到了红布。这其中还关乎面子问题、尊严问题、长幼次序问题，因而每次讨论都争得面红耳赤，但大家都有君子风度，从没动过手。不过想起来后怕，这六人一半是校武术队的，都是练家子，有的还是高校武术冠军，一旦动起手来，后果不堪设想。

（十五）科技园

《基本法》起草之时，正值华为由租用的深意工业大厦搬到自建的科技园一号楼，十余年后我又去过一次深意工业大厦，绕楼三圈，百感交集，想到最多的是当年的《基本法》岁月。

《基本法》写作的突破，源自一页半复印的小文章，讲的是宝洁公司的案例，我们受此启发，当时提炼出三个问题，基本上为《基本法》定下了基调，确定了主旨。

这三个问题是：

第一，华为为什么成功？

第二，支撑华为成功的关键要素有哪些？

第三，华为要取得更大的成功还需要哪些成功要素？

于是，横跨三年的《基本法》起草大幕由此拉开。

在公司，查资料，访谈，讨论，调研，调查。那段时间确实匆忙而充实，一头扎进文档里，追溯华为成长的路径，华为有限的资料被翻了个底儿掉；与公司的高管和员工们访谈，从里程碑的大事，到坊间野史，无话不谈，从办公室，一直谈到大排档，最后称兄道弟地互诉衷肠。在北京，同样是讨论，每一稿写出来后，都是伴随着相互赤裸裸的吹捧与批评。

尤其难忘的是，1996 年 3 月，任正非与专家组连续三天长谈，从其家世、童年、求学、参军、退役，一直到创办华为以及公司的艰难成长历程。

非常可惜的是当时没有录音，一段珍贵的历史资料只存在有遗忘功能的大脑中，留下的是记忆的碎片。

在起草过程中，任正非与专家组就《基本法》的内容有过四次长谈，谈话要点后来整理于《为华为公司设计未来——公司总裁任正非谈〈华为公司基本法〉》。

专家组的办公室就在任正非办公室的隔壁，任正非有什么新想法，都会见缝插针地聊上几句；每次新的一稿出来，都会长谈一次；每次开会结束前，任正非总会问一句：人大教授有什么意见？

同任正非交流的过程中，不难看出他对《基本法》的重视与期待。他是《基本法》的策划者，也是最重要的参与者和智慧贡献者，否则，就无法解释《基本法》为什么会出现在华为而不是别的公司了。

1996 年 6 月 30 日，任正非在《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗》的讲话中提出：

“我们正在进行《基本法》的起草工作，《基本法》是华为公司在宏观上引导企业中长期发展的纲领性文件，是华为公司全体员工的心理契约。要提升每一个华为人的胸怀和境界，提升对大事业和目标的追求。每个员工都要投入到《基本法》的起草与研讨中来，群策群力，达成共识，为华为的成长做出共同的承诺，达成公约，以指导未来的行动，使每一个有智慧、有热情的员工，能朝着共同的宏伟目标努力奋斗，使《基本法》融于每一个华为人的行为与习惯中。”

那是一段值得追忆的岁月，那是一段难忘的青春。

《基本法》的制定从 1996 年初开始，到 1998 年 3 月 27 日完成，历经三年，改了八稿，其中小的改动就没法统计了。

《基本法》的起草过程比结果更重要。“重要的事情不着急”，这是任正非时间管理的基本原则。

三年起草，是一个灌输、认同和信仰的过程。经过这三年的不断折腾，每条大家都已经烂熟于心了，如果三个月拿出来，恐怕就是另外一个结果。从某种意义上讲，《基本法》可以与 1787 年长达 160 多天的美国宪法的起草过程相媲美——是一次伟大的妥协。

其实，直到审定的当天，《基本法》的第一条还在争论和妥协之中。

那时，华为的干部每个周日，都要牺牲休息时间，到公司学习讨论《基本法》。1996 年 12 月 26 日，《基本法》第四讨论稿刊登在了当日出版的第 45 期《华为人》报上，任正非要求所有干部职工带回去读给家人听，回到公司后提出自己的意见和建议。

1997 年春节，任正非为每一个华为人布置了寒假作业：认真学习《基本法》的同时过好春节，“如果说企业文化是公司的精髓，那么《基本法》是企业文化的精髓”。

（十六）南园村

南园村位于南山区，是典型的城中村，距离华为的龙兴之地深意工业大厦很近。

人大教授第一次进华为的时候，住的是南油酒店，南油集团是任正非复员后任职的第一家国企。我们第一次见任正非就是在附近的南油酒店，那次是一起喝早茶，但六人中没有几个人知道早茶是什么，纳闷的是，早饭还没吃，喝什么早茶？

后来，就搬到了南园村的农民房。

再后来，就搬到了新桃园的华为楼，该楼位于南山妇产医院对过，是华为唯一自建的宿舍楼，因华为的高层均住在此楼，内称“中南海”。搬来搬去的原因是节省费用，那时候华为真的没钱，大多数员工都住农民房。

专家组每次去华为，均下榻于南园村的农民房，早晨从南园村坐 354 路公交车到科技园上班。那时深圳的公交车真的不敢恭维，外观破旧，车况很烂，速度极快，乘员超载。

记得有一次，在深南大道进入辅路下桥时，公交车突然失控，差点一头栽向桥下，下车一看，一根疑似传动轴的物件掉在地上，众人大惊失色！

我们在深圳不懂粤语，但有句粤语是上下班必备，到达目的地如果喊“下车”，中巴照旧一路前行，必须喊“有落！”，且要荡气回肠地喊，否则售票员根本听不见。

在南园村时，过得很清贫，但真的很快乐。晚上吃大排档，回来后也没有什么娱乐节目，那时没有手机，腰上别了个华为配备的摩托罗拉传呼机，基本上用于工作。有一部电话，还不能打长途，也无法上网。于是，回来后，就是神侃，话题永远离不开华为，离不开那个基本没办法的《基本法》。

当年本人曾做过记录整理，取名《南园村夜话》，很可惜遗失了，现今想起来，还是有些遗憾。

在南园村的农民房，印象最深刻的是夏天的酷热，我因一时的“高风亮节”，选了没有空调的房间，而且一住就是三四年，现今想起来都觉得不可思议，那些年是如何度过的？看来人的适应能力与人的潜力一样——你的能量超乎你想象。

当年在南园村还出过大事。某晚赶上联防夜查，几位教授因没有办理暂住证，被带到了派出所，可怜这些专家们蹲在地上，手抱头，一字排开，简直是斯文扫地，脸面全无。幸亏公司及时搭救，否则，很可能被送往樟木头。

（十七）走出混沌

1998 年 3 月 23 日，南山明华会议中心，“华为公司《基本法》审定会”正式召开，宣告了历时三年，修改数次，计 103 条，16400 余字的《华为公司基本法》横空出世，《基本法》的制定工作宣告完成。从这一天开始，《基本法》成为可追忆的历史。

在这次会议上，任正非指出："《基本法》通过之时，也就是《基本法》作废之时。"

因为，《基本法》输出的只是一个文本，而其精神内核已经内化于华为人的头脑之中了，并与华为的经营管理实践相结合。当年国务院副总理李岚清曾为《基本法》题词："随心所欲不逾矩。"

1997 年 6 月 10 日，《人民日报》刊登文章《中国人民大学为企业改革探路》，对"青年教师长期深入企业、服务企业，探索中国企业发展道路"，做出了肯定。

1997 年 6 月 11 日，中国企业家协会会长袁宝华（曾任人民大学校长）专门听取了《基本法》的汇报，并予以较高的评价："华为是做到了'从心所欲，而不逾矩'。经验很宝贵，不仅值得新企业吸取，也值得老企业吸取。改革开放以来，大量新企业出现，许多是先天不足，后天失调。"

1998 年 10 月 31 日，专家们在北京昆仑饭店召开了"走出混沌——探索中国高科技企业可持续发展之路"的研讨会，一百多位专家学者围绕《基本法》展开研讨。《人民日报》对此做了相关报道。

这次会议有几个花絮印象深刻。会议期间，一位华为公司副总请任正非到会议室外请示工作，任正非在会场直接问："死人了吗？"

副总答："没死。"

任正非："没死人，着什么急？"

会议继续进行，各位专家学者面面相觑。

公司发给每位与会专家的礼品是一部无线子母电话机，本校几位老教授交口称赞：真不愧是高科技！但没过几周，他们来电咨询：华为送的电话到哪里修？电话真的不错，但一打电话，电视机的屏幕就一片雪花。

看看今天的华为手机，谁能想到当年华为也是一个连电话座机都做不好的高科技通信企业。

1998 年 9 月，人民邮电出版社出版了《走出混沌——探索中国高科技企业可持续发展之路》一书，其中包括《基本法》全文，专家组撰写的六篇《基本法》辅导报告，任正非撰写的题为《由必然王国到自由王国》的序。此书首印 5 万册，累计发行 20 万册，盗版书无法统计。

1998 年 12 月 10 日，《基本法》咨询项目获国家教委“普通高等学校第二届人文社会科学研究成果奖”的管理学二等奖，一等奖空缺。

1999 年 4 月，《走出混沌》出了增订版。在增订版中，我被列为主编之一。这是任正非添加上的，我婉拒多次，怕引起“内讧”，他讲：“法是法，书是书，要承认每个人的历史贡献。”

我曾得到十本任正非亲笔签名的《走出混沌》，但赠书时我有点忘乎所以了，没有注意到，一股脑地送出去了，现均下落不明，失去了珍贵的纪念。

历史对群体来讲，是经历；对个体来讲，是遗憾。

（十八）吃瓜群众

2016 年的十大网络流行语中，有个“吃瓜群众”，意思是指“不发言只围观”的普通网民。在《基本法》的制定过程中，我的角色定位基本上属于“吃瓜群众”。

这不是自谦，也不是自卑。在六人中，我年龄最小，而且更重要的是我是唯一一个非管理专业的，从本科到博士拿的都是经济学学位，一个没学过且不懂管理的人，能够成为华为的管理顾问，不是奇迹，也是“奇葩”。之所以能够忝列“人大六君子”。其中，全依仗几位兄长的提携与厚爱，当然也有点个人因素，就是命好。而且，在《基本法》制定的初期，我出国访问一年，并没有全程参与。

从另一个角度看，《华为公司基本法》也是集体的智慧，不是专家组的《基本法》，不是任正非的《基本法》，是华为公司的《基本法》。

当年，我曾在相关文章中，提出一个命题：是谁创造了历史？是英雄，还是群众？

现今看来，这个带有典型一分为二的命题有了答案：这就是英雄带领群众创造了历史，《基本法》也如此！没有任正非，就没有华为，没有华为，也就没有专家组，也就没有《基本法》。

这就是历史的逻辑，历史就这样偶然，又这样必然。

有人认为，《基本法》是任正非思想的系统集成；也有人认为，《基本法》是人大专家组为华为量身定制的企业文化与经营管理政策文本。两种观点皆有道理，角度不同，观点与结论相去甚远。

但有一点是肯定的，这就是任正非作为编写《基本法》的发起者，没有他的高瞻远瞩，没有他对专家组的信任与激励，何来《基本法》？如果有，可能也不会出现在 20 世纪的 90 年代末。

任正非同时又是《基本法》思想的贡献者，《基本法》中有许多条款的语言风格不统一，那些稍显突兀的话就是典型的任氏语言。

回想起来，我与《基本法》相关联的仅有四篇文章。

《由鞍钢宪法所想到的》，写于 1996 年 3 月 31 日国外访问期间，发表于 1996 年 5 月 2 日的第 28 期《华为人》报。据说，此文对尚未走出混沌的《基本法》起草工作有一定的启发。

《相互的承诺，共同的契约——我读〈基本法〉》写于 1998 年初，近万字，是《基本法》的读后感。主要探讨了《基本法》是什么，《基本法》不是什么和为什么要制定《基本法》等三个问题。

《为华为公司设计未来——公司总裁任正非谈〈华为公司基本法〉》，整理于 1998 年 8 月，两万余字。本文分专题整理了任正非在有关会议讲话及与起草小组的谈话，从中可以了解任正非决定编写《基本法》的思想轨迹。该文收入《走出混沌》一书。

《全力创造价值，科学评价价值，合理分配价值——〈华为公司基本法辅导报告之二〉》，写于 1997 年 3 月，全文 22000 余字，曾全文刊载于《华为人》报 1997 年 5 月 18 日第 51 期。这是按照任正非“在《基本法》试行期间我们还要再产生一大批辅导报告”的要求，撰写的《基本法》辅导报告，主要涉及人力资源管理部分的内容。成文后，依据此文，华为还专门做了一次辅导报告会（《华为顾问的枪林弹雨》一文有详述）。

今天读起此文，既为其中某些幼稚词句与观点感到羞愧——当年是如此青涩；又为自己能够写出如此好的文章自豪——当年是如此厉害。在学术圈，有“代表作”之词，窃认为，这篇文章可以称得上我的代表作，加个“唯一”也无不可。

人生只为一件大事来，千古流传的歌才是好歌（任正非语）。虽然我深知拙文达不到如此境界，但自我激励一下，自我感动一下，总不是坏事。

此文的价值在于：

在理论层面，文章把现代人力资源管理体系的基本框架归结为价值创造、价值评价和价值分配三个体系，而三个体系的相互连接及相互驱动，构成了“人力资源管理价值链”体系，从而修正了把现代人力资源管理分割为选、育、用、留四个功能模块的传统的经典理论。

“六君子”中的著名教授著文称之为以我命名的模型，实不敢当，老兄抬爱了，过奖了。

在实践层面，文章认为华为未来的人力资源管理应该依据价值创造、价值评价和价值分配的体系构建，并使这一体系实现全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值的目标，从而构建起充满活力的适应知识员工管理的高科技企业的管理机制。

自感小确幸的是，华为的人力资源管理体系基本上是依据此理论框架构建的。换言之，文章提出的理论框架基本上得到了华为管理实践的验证。在《基本法》层面，虽然有的条款提出了价值创造与价值分配的内容，但其“人力资源管理基本

政策”部分基本上还是依照传统的经典理论来确定的，并没有把价值创造、价值评价和价值分配作为一个完整的新体系来阐述。但不可否认，我的理论体系的提出，根源于《基本法》。

如果能够在《基本法》制定过程中提出这一体系，也就不会有这马后炮的遗憾了。

《基本法》定稿三年后，我在学校的任职也发生变化，由讲授宏观国民经济管理，转向微观的人力资源管理，这一华丽的转身，或谓之惊险的一跳，拜华为所赐。因为如果没有《基本法》过程的学习与感悟，我不可能完成对企业管理的系统思考与知识储备。

任正非从来不鼓励公司高管们去读 EMBA（高级管理人员工商管理硕士），他认为，把华为的管理体系搞明白了，会比在 EMBA 课堂收获的更多，而且还不需要交那么高的学费。

记得那几年在科技园时，在华为的内刊上，曾有一位清洁工写过一篇文章，文中讲：在华为，扫地之余，多看几眼墙上的管理文章，出去就敢应聘一个小公司的总经理。此话虽有些桀骜，但我宁愿相信他讲这话时是有底气的。我有与这位员工相同的体会。

华为从小到大，由弱到强，变化可谓翻天覆地，其中变化最大的是人，华为为每个人提供了成长的平台，在这个平台上他们不仅能够共同创造和共同分享价值，更重要的是能够共同分享知识。

当然，这些年华为进步最快的人是任正非，他由一位企业老板，成为企业家，进而成为企业领袖。在华为的内训中，我多次向华为的管理者提出：向任正非学习。

私下讲，我是在华为完成了 MBA（工商管理硕士）或 EMBA 的教育，指导导师是任正非，但估计他不会认。其实，与任正非的关系，这些年来一直是“亦师亦友”，他不论是否正式场合，对我一直是“称名不道姓”。

（十九）值一个亿

华为那时真的没有钱，不仅公司没有钱，员工也没有钱。尽管不时地给员工涨工资，但主要是以白条为主。

任正非的一位前秘书当时最大的心愿是能够去商场随意地买衣服。任正非的一个妹妹当时穿的是带补丁的外衣。但在任正非口中，华为从来不缺钱，或者说他从来不看重钱。

与人大教授第一次接触，任正非在描绘了华为“三分天下”的美景，请求人大教授帮助华为成长之后，就直截了当地提出一个问题：“你们要多少钱？”容不得教授们思考，任正非复问：“一百万够不够？”

这就是任正非的风格，**古今中外成大事者，都爱才如命，挥金如土！**

闻后，几位教授目瞪口呆，一时语塞，小心脏狂跳不已。要知道，在深圳的上一家搞咨询项目，为了拿到应得的尾款，教授们差点拍了桌子，软硬兼施才拿到区区几万元钱。

其实，《基本法》项目历经三年，印象中咨询项目经费是 5 万人民币，后来华为过意不去，又奖励了 5 万元。

现在的咨询公司为企业做一个文化项目，动辄上百万，企业得到的基本上是《基本法》的翻版。

后来，华为从国外引进大量的咨询项目，看着那些咨询顾问住酒店，喝咖啡，坐豪车，看着手表数钱，做着咨询费上亿的项目，还真有一种别有一番滋味在心头的感觉。

可以讲，《基本法》项目是华为性价比最高的一次咨询项目，也是中国本土咨询业具有里程碑意义的一次咨询项目。

《基本法》的案例也昭示着一个管理学的原理：成就大事者都不是基于利益，而是基于责任感、使命感、成就感，以及合作双方的相互信任。

记得任正非在一次讲话中，曾经说过：“《基本法》值一个亿！”

他讲道：

“1997 年后，公司内部的思想混乱，主义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。我请人民大学的教授们，一起讨论一个《基本法》，用于集合一下大家发散的思维，几上几下地讨论，不知不觉中“春秋战国”就无声无息了，人大的教授厉害，怎么就统一了大家的认识了呢？从此，开始形成了所谓的华为企业文化，说这个文化有多好，多厉害，不是我创造的，而是全体员工悟出来的。”

“我那时最多是从一个甩手掌柜，变成了一个文化教员。业界老说我神秘、伟大，其实我知道自己名不符实。真正聪明的是 13 万员工，以及客户的宽容与牵引，我只不过用利益分享的方式，将他们的才智黏合起来。”

在华为的这么多年，很少听到任正非表扬人，对人大教授的表扬也少之又少。这次他也只用了“厉害”两字，可谓惜字如金。

印象中，任正非对人大教授还有过一次表扬：

“《基本法》到年底一定修改好，从几次辅导报告中我看到了信心，我们与人大的合作这条路走对了。《基本法》最终只要有三五十人学明白了，我们就达到目的了。”

“华为是个‘功利’集团，《基本法》要有助于我们搬石头和修教堂。你们把‘知本’留给我们，‘论’你们可以拿走。”

“人大教授整天在瞎忙，也没给华为带来什么，但你们对华为的最大贡献是告诉我们做企业还需要管理。”

斯言诚也！人大教授给华为带来的只是管理语言，IBM 给华为带来的只是流程语言，HAY 给华为带来的只是职位语言。

这就够了。

他还说过：“没有《基本法》，华为会崩溃；没有 IBM，就没有华为的国际化。”

（二十）《基本法》之后

《基本法》审定通过之后，专家组的主要工作转入制定“子基本法”，即依据《基本法》的相关条文，制定可实施的管理制度，如“委员会管理法”等。

《基本法》制定过程中及之后，华为进入高速增长时代，华为由一个默默无闻偏居深圳的小公司，开始引起国内及国际的关注，并由“超越四通”，到“三分天下”，再到进入“无人区”。

《基本法》前一年的 1995 年，华为的销售收入为 14 亿元，员工人数为 800 人；

《基本法》元年的 1996 年，华为的销售收入为 26 亿元，员工人数为 2400 人；

《基本法》制定过程中的 1997 年，华为的销售收入为 41 亿元，员工人数为 5600 人；

《基本法》审定通过的 1998 年，华为的销售收入为 89 亿元，员工人数为 10000 余人；

2016 年，华为的销售收入 5200 亿元，员工人数 17.6 万人。

这意味着，2016 年的销售收入是《基本法》前一年的 371.4 倍，员工人数是 220 倍；《基本法》元年的 200 倍，员工人数是 73.3 倍；是《基本法》制定过程年的 126.8 倍，员工人数是 31.4 倍；是《基本法》审定通过年的 58.4 倍，员工人数是 17.6 倍。

这些数字并不能说是《基本法》造就了今天的奇迹，但任何奇迹中必有关键成功要素的累积。

《基本法》后，“人大六君子”也宣布解体，其中四位选择了离开华为，但他们一直以各自的方式关注与研究华为。另外两位继续做华为的长期管理顾问至今。

至于《基本法》之后，还有没有《基本法》，答案在《基本法》的第六章“接班人与基本法修改”中的第一百零三条规定：“每十年基本法进行一次修订。修订的过程贯彻从贤不从众的原则。”

其实，2007 年前后，任正非确实提出修订《基本法》的要求，顾问们也都提出了书面的修改思路和修改提纲。但没多久，再也没有人过问此事。

（二十一）《基本法》也有泡沫

《华为公司基本法》正面临着诸多变化，这也注定了《基本法》是特殊时点的特殊历史产物。

任何公司的成长都是一步步走过来的，回头望去，给人们留下记忆的不过是一些特殊事件，其中的某些关键事件，后人谓之“里程碑”，而《基本法》也不过是华为一路走来的一块不大不小的里程碑。

第一，随着华为公司大规模的人力资源扩张，大量的员工（90%以上）属于“后《基本法》时代”，新员工对《基本法》的感知与了解在逐渐淡化。

现在新一代员工的价值观和道德底线与上一代人有非常大的差别，80 后是伴随着手机和互联网长大的一代，知识面很广。但对企业的人力资源管理来讲，却是巨大的挑战。所以，德鲁克提出 21 世纪管理的最大挑战是对知识员工的管理，是提高知识员工的生产效率。

至于新员工对《基本法》感知的淡漠，这是个正常的现象，因为《华为公司基本法》是战略性的管理策略，是属于“大政方针”范畴。新员工毕竟是基层，当前任务就是把自己的工作做好，理解《基本法》与否对他们来说不是至关重要的。

第二，《基本法》本身是一个过程，并不是一个固定不变的教条。

所以任正非说：“《基本法》真正诞生那一天，也许是它完成了历史使命之时，因为《基本法》已经融入华为人的血脉。”《基本法》真正的价值，体现在其制

定过程中，而不是文本之中。历经三年，八易其稿的《基本法》，本身就是企业文化的培育和认同过程。

第三，《基本法》是有阶段性、历史性的。《基本法》是一个特殊阶段的特殊产物。

如果有人说华为抛弃了《基本法》，那我认为是华为经营管理的实践超越了《基本法》，而不是抛弃了《基本法》。因为它有时代局限性，《基本法》是在当时特殊的年代、时期诞生的，有很多方面没有具体阐明，比如说核心竞争力问题、流程问题、客户问题、国际化问题等。《基本法》从制定到实践，是一个不断扬弃的过程，任正非将其定位于“模糊、混沌中的一条光束”。有了这条光束，就有了未来的确定的方向。

经营假设其实是一个验证，并没有说这个假设做出来后就被扔到一边去了，而是在验证以后需要产生新的经营假设。企业的经营管理过程，从某种意义上讲，就是一个“假设—验证—再假设—再验证”的过程。《基本法》提出的假设，有的被充分地验证，有的是部分得到了验证，有的可能放弃了验证，现在是需要提出新的假设的时候了。同时，我们也不能认为假设被验证，就忘记当年提出假设的艰难过程。

经过近 30 年充满艰辛的发展，公司已成功地探索出了自己的商业模式、内部营运模式和企业文化的内涵。可以说，《基本法》对未来的展望、描述和企盼，更多的已经变为华为的实践。换言之，公司发展的实践正在不断地验证《基本法》所构建的伟大蓝图。

经过近 30 年的发展和思考，尤其是经过寒冬的考验，具有强烈自我批判精神的公司领导对自己核心价值观体系有了更深入的思考和反思。

任正非曾指出：“《基本法》里也有泡沫。”因为它毕竟诞生于一个以泡沫为特征的时代。

新的核心价值观体系无疑是建立在这种系统思考和自我批判基础之上的。

（二十二）《基本法》并不过时

《基本法》的定语是华为公司，但《基本法》的价值并不止于华为，它还有一个重要的外部价值，就是对中国管理学的贡献。

对华为的贡献可以讲是实践价值，对中国管理学是其理论价值。某种意义上，《基本法》的理论价值远高于其实践价值。

《基本法》诞生于邓小平南方谈话 6 年后，中国刚刚从计划经济走向市场经济，宏观上的改革开放，微观上的企业管理实践与理论，都处于“摸着石头过河”的阶段。中国的企业管理理论还无法承担起教育培养管理者和指导企业实践的重任，时代也呼唤着中国管理学的创新与进步。

但时至今天，这一现状也未得到根本的改观。

当下所谓的“中国式管理”，犹如大多出现在“鸡汤大师”光盘里的内容，犹如互联网大佬们的“互联网精神”，没有严格的定义，没有严谨的逻辑，没有严密的学术体系，大多是成功学的心灵鸡汤，更多的是“三十六计”式的挖坑、下套、作局、使绊。

30 余年气势恢宏波澜壮阔的中国企业管理实践，为什么没有孕育出中国的管理学体系？这恐怕不能仅仅归因于学者的无能，它与学术环境和对学术机构的管理有很大的关系。

其实，中国企业的管理实践中有许多成功的案例，它们有资格被纳入管理学的教案，例如“两法”。

一个是“鞍钢宪法”。

1960 年 3 月 22 日，毛泽东豪迈地宣布：“鞍钢宪法在远东、在中国出现了。”以“干部参加劳动，工人参加管理；改革不合理的规章制度；工程技术人员、管理者和工人在生产实践和技术革新中相结合”（即“两参一改三结合”）为内容的鞍钢宪法是中国企业管理实践与理论的创新。

在 1996 年《由鞍钢宪法所想到的》一文中，我曾写道：“以前，我们把鞍钢宪法这个婴儿与洗澡水一起倒掉了；现在，我们期待着华为宪法在鹏城呱呱坠地！”

一个是《华为公司基本法》。

它是管理学者植根于中国本土企业实践的一次理论创新，它回答了中国企业的成长之路径、经营之方向、管理之关键。《基本法》涉及了企业核心价值主张、战略定位、管理机制、管理政策、管理制度、管理模式、组织形态、人力资源开发与利用、产品与技术政策等，形成了一个完整的管理体系，其中关于按生产要素分配、知本主义、成长管理、组织设计、高层决策等方面都对传统管理理论做出了重大的创新或优化。

更重要的是，《基本法》对在中国如何发展高科技企业，如何管理高科技企业，如何管理与开发中国的知识员工，如何准确地处理中国企业所面临的矛盾与冲突，中国企业如何走出发展的困境等问题，都做出了卓有成效的理论探索，而华为后来的发展实践也佐证了这一理论探索的价值。

《基本法》如果不能被认为是中国企业的教科书，那至少是一部中国企业的管理参考书，也至少是管理学教学的必读案例。

虽然囿于历史的原因和特殊的情景，《基本法》的某些条款已不适应今天的实践，但总体来看，《基本法》并未过时，对许多中国企业来讲，还没有完成二十余年前华为在《基本法》中的思考与探索。

换言之，二十余年前华为在《基本法》中的思考与探索依旧值得中国企业参考与学习。

《基本法》不仅有历史意义，至今还有现实意义；《基本法》不仅有实践意义，同时还有理论意义。后者的意义，要大于前者的意义。

《基本法》产生于华为特殊的历史阶段，完成了其特殊的历史使命，也毫无悬念地成了历史。作为一段特殊历史的亲历者，《基本法》只能供追忆了。

二、《华为基本法》概要

（一）基本法的由来

在经营管理过程中，员工私下有人嘲讽老板在讲”鸟语“；而任正非觉得手下太笨，”笨得像头猪“。任正非关注的是企业的战略愿景、管理维度和企业文化建设，而员工关注的是产品研发、市场销售，双方的焦点不在一个层面上，无法达成共识。针对此问题华为引进了管理咨询，最初的咨询重点在营销体系的建设上，后来在任正非的过问下，咨询逐渐扩展和转移，延伸到人力资源、生产作业管理、企业文化的领域，最终成为华为管理大纲。任正非在咨询的过程中逐渐认清了华为存在的问题，开始希望通过基本法的制定，打造华为职业化管理体系。

（二）企业职业化的必经之路

在企业创业和成长阶段，凭借员工对企业的忠诚，就能激发积极性和主动性，取得阶段性成功。但是，在向成熟阶段过渡时，企业无论是员工的数量还是业务的规模，都扩大了很多，单纯依靠拍脑袋、兄弟情谊是无法解决问题的。企业强大的执行力是建立在制度化、规范化基础上的，没有清晰而坚定不移的战略目标，没有全员统一认识的企业文化，没有赏罚分明的制度框架，就没有企业管理的职业化，也就不会有员工的职业化。它最终打通企业领袖与企业员工之间的管理语言，畅通沟通渠道，以保证企业战略和企业目标得到良好的执行。

（三）《华为基本法》

《华为基本法》要提出企业处理内外矛盾关系的基本法则、要确立明确的企业共同的语言系统，即核心价值观，以及指导华为未来成长发展的基本经营政策与管理规则。《华为基本法》被称为华为管理之道，包括了公司宗旨、管理哲学、基本经营政策、组织政策、人事政策、控制政策、工作道德和纪律等，是华为的管理政策系统和价值观体系。《华为基本法》是华为的管理大纲，华为人力资源、生产、研发、市场等各个领域的规章制度，都能从中找到依据；它是华为的文化

大纲，华为全体员工都能从中找到行动指南和行为规范。《华为基本法》让华为人不再担心因企业领袖的更迭而导致企业制度的变迁；让华为知道应该做什么和如何去做。简而言之，《华为基本法》让华为人做到了有法可依，加强了企业的法制氛围，在削弱公司高层权限的同时，通过正式的分权与授权，淡化了人治因素。

三、《华为基本法》的内容

（一）《华为基本法》之核心价值观

第一条：华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

核心价值观的第一条是解决华为公司追求什么。现在社会上最流行的一句话是追求企业的最大利润率，而华为公司的追求是相反的，华为公司不需要利润最大化，只将利润保持一个较合理的尺度。我们追求什么呢？我们依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，成为世界级领先企业，来为我们的顾客提供服务。也许大家觉得可笑，小小的华为公司竟提出这样狂的口号，特别在前几年。但正因为这种目标导向，才使我们从昨天走到了今天。今年我们的产值在 100 亿元左右，年底员工人数将达 8000 人，我们和国际接轨的距离正逐渐减小。今年我们的研发经费是 8.8 亿元，相当于 IBM 的 1/60；产值是它的 1/65。和朗讯比，我们的研发经费是它的 3.5%，产值是它的 4%，这个差距还是很大的，但每年都在缩小。我们若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对我们的信赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神。因为电子网络产品大家担心的是将来能否升级，将来有无新技术的发展，本次投资会不会在技术进步中被淘汰。华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。我们最近制定了要在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划，使我们成为第一流的接入网设备供应商。这是公司发展的一个战略转折点，就是经历了十年的卧薪尝胆，开始向高目标冲击。

1、以客户的价值观为导向，以客户满意度作评价标准。瞄准业界最佳，以远大的目标规划产品的战略发展，立足现实，孜孜不倦的追求、一点一滴地实现。**我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，**

并通过与客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误，不会栽大的跟头。所以现在公司在产品发展方向和管理目标上，**我们是瞄准业界最佳**，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室……等，我们制定的产品和管理规划都要向他们靠拢，而且**要跟随他们并超越他们**。如在智能网业务和一些新业务、新功能问题上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。

公司现在最严重的问题是管理落后，比技术落后的差距还大。我们发展很快，问题很多，管理不上去，效益就会下滑。现在当务之急是要向国外著名企业认真学习，我们聘请了非常多的国外大型顾问公司给我们提供顾问服务。如我们的任职资格评价体系，是请的美国 HAY 公司来作顾问的。通过自己的消化吸收，一点一点的整改。任何整改都得先刨松土壤，这就要先从自我批评入手，才能听得进别人的意见。

公司有一个管理优化报，是专门批评自己的，也就是揭露丑陋的华为人。天津管局来公司访问时，提了一些意见，中研部、中试部全体员工组织听录音，认真反思，写了不少心得，管理优化报把它编成了一本书，叫《炼狱》，让以后的研发人员也要明白，怎么从对研究成果负责任转变为对产品负责任。

人才、技术、资金是可以引进的，管理与服务是引进不来的。必须靠自己去创造。没有管理，人才、技术、资金形不成力量，没有服务管理没有方向。

2、坚持按大于 10%的销售收入拨付研究经费。追求在一定利润水平上的成长的最大化。**我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，**以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。**在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。**

我们始终坚持以大于 10%的销售收入作为研发经费。公司发展这么多年，员工绝大多数没有房子住，**我们发扬的是大庆精神，先生产、后生活**。而在研发经费的投入上，多年来一直未动摇，所有员工也都能接受，有人问过我，**'你们投这**

么多钱是从哪儿来的'，实际上是从牙缝中省出来的。我们的发展必须高于行业平均增长速度和行业主要竞争对手的增长速度。 过去每年以 100%的增长速度发展，以后基数大了，肯定速度会放慢，那么以怎样的速度保持在业界的较高水平，这对我们来说是个很大的挑战。我们通过保持增长速度，给员工提供了发展的机会，公司利润的增长，给员工提供了合理的报酬，这就吸引了众多的优秀人才加盟到我们公司来，然后才能实现资源的最佳配置。只有保持合理的增长速度，才能永葆活力。

在电子信息产业要么领先，要么就灭亡，没有第三条路可走。华为由于幼稚走上了这条路。当我们走上这条路，没有退路可走时，我们付出了高昂的代价，我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命，目的是为了达到业界最佳。 沙特阿拉伯商务大臣来参观时， 发现我们办公室柜子上都是床垫，然后把他的所有随员都带进去听我们解释这床垫是干什么用的，他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神。奋斗需一代一代地坚持不懈。

3、在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。建立产品线管理制度，贯彻产品线经理对产品负责，而不是对研究成果负责的制度。我们建立的是产品线管理制度，贯彻产品经理是对产品负责而不是对研究成果负责。因为不对产品负责任，就不会重视产品商品化过程中若干小的问题，而只重视成果的学术价值，就会使研究成果放置无用，这就是我国火箭做得好，打火机造得不好的根源。 紧紧抓住产品的商品化， 一切评价体系都要围绕商品化来导向，以促使科技队伍成熟化。我们的产品经理要对研发、中试、生产、售后服务、产品行销……负责任，贯彻了沿产品生命线的一体化管理方式。这就是要建立商品意识，从设计开始，就要构建技术、质量、成本和服务的优势，这也是一个价值管理问题。

4、贯彻“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的制度。追求管理不断的优化与改良，构筑与推动全面最佳化的有引导的自发的群众运动。

公司实行小改进、大奖励，大建议、只鼓励的制度。能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好

本职工作。大的经营决策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进，将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度，就是提倡大家做实。不断做实会不会使公司产生沉淀呢？我们有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。务虚的人干四件事，一是目标，二是措施，三是评议和挑选干部，四是监督控制。务实的人首先要贯彻执行目标，调动利用资源，考核评定干部，将人力资源变成物质财富。务虚是开放的务虚，大家都可畅所欲言，然后进行归纳，所以务虚贯彻的是委员会民主决策制度，务实是贯彻部门首长办公会议的权威管理制度。

5、破釜沉舟，把危机意识和压力传递到每一个员工。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

我们决心永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商。这在讨论中争论很大的，最后被肯定下来，是因为只有这样一种方式，才能完成无依赖的压力传递，使队伍永远处在激活状态。进入信息服务业有什么坏处呢？自己的网络、卖自己产品时内部就没有压力，对优良服务是企业的生命理解也会淡化，有问题也会推诿，这样企业是必死无疑了。在国外我们经常碰到参与电信私营化这样的机会，我们均没有参加。当然我们不参加，以后卖设备会比现在还困难得多，这迫使企业必须把产品的性能做到最好，质量最高，成本最低，服务最优，否则就很难销售。任何一个环节做得不好，都会受到其他环节的批评，通过这种无依赖的市场压力传递，使我们内部机制永远处于激活状态。这是欲生先置于死地，也许会把我们逼成一流的设备供应商。

第二条：认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。

我们要求员工要认真负责，但认真负责不是财富，还必须管理有效。尊重知识、尊重个性、集体奋斗、不迁就有功的员工，是我们可持续发展的内在要素。市场部集体大辞职的壮举，开创了华为公司内部岗位流动制度化，使职务重整成为可能。因为创业期间他们功劳最大。他们都能能上能下，别人还不能吗？

华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。HAY 公司曾问我是如何发现企业的优秀员工，我说我永远都不知道谁是优秀员工，就象我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉。二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神。三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时， 自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。 市场部有一个狼狈组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（狈）。

当然只有担负扩张任务的部门，才执行狼狈组织计划。其他部门要根据自己的特征确定自己的干部选拔原则。生产部门要是由狼组成，产品就象骨头一样，没有出门就让人扔了。

1、机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。

我们认为企业发展主要牵引动力是机会、人才、技术、产品，这四种力量相互作用，机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多的机会，这是一个循环。员工在这个成长圈中处于主动位置。要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有力、有序地推动公司前进。

落后者的名言是抓住机会，而发达国家是创造机会，引导消费。机会是由人去实现的，人实现机会必须有个工具，这就是技术，技术创造出产品就打开了市场，这又重新创造了机会，这是一个螺旋上升的循环。这四个因素中，最重要的还是人。国家和国家的竞争，实质是大企业之间的竞争。经济的竞争体现的是技术的竞争，技术优势的产生是由教育基础构成的。中国'地大物薄'，只有靠科教兴国，从人的头脑中挖掘资源。农村的养猪能手、种田能手很可能是爱因斯坦胚子，只是没有受到系统的教育。国家只要坚持科教兴国，那么下一世纪是很有希望的，特别是十五大以后开创的新局面，我们国家在十年以后会有很大变化。

2、我们坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。我们尊重知识、尊重人才，但不迁就人才。不管你有多大功劳，决不会迁就。我们构筑的这种企业文化，推动着员工的思想教育。

华为公司十分重视对员工的培训工作，每年为此的付出是巨大的。原因是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断的充电。公司有多少种员工培训中心，我也不清楚。总之员工之间的相互培训，已逐渐形成制度。

我讲一个例子，新员工的培训。我们每年招聘大约 3000 人，专门有个新员工培训大队，还分了若干中队，不少高级干部包括副总裁担任小队长。新员工关起门来学半个月的企业文化，从思想上建立统一的认识。他们写的一些个人感受的文章被编成了一本书，叫《第一次握手》，由中国青年出版社出版。我们对所有的学生以同样的标准来要求，从一开始就培育团结合作、群体奋斗的精神，从而推动实现集体奋斗的宗旨。将来在工作中，会更多的放松一些对个性的管理，有了这种集体奋斗的土壤，个性的种子才能长成好的庄稼。

我们尊重有功劳的员工，给他们更多一些培训的机会，但岗位的设置一定要依据能力与责任心来选拔。进入公司以后，学历、资历自动消失，一切根据实际能力、承担的责任来考核识别干部。

我们建立了一种思想导师的培养制度， 这是从中研部党支部设立以党员为主的思想导师制度，对新员工进行指导开始的。公司正在立法，以后没有担任过思想导师的员工，不得提拔为行政干部，不能继续担负导师的，不能再晋升。要把培养接班人的好制度固化下来。

3、我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

公司与员工在选择的权利上是对等的，员工对公司的贡献是自愿的。自由雇佣制促使每个员工都成为自强、自立、自尊的强者，从而保证公司具有持久的竞争力。

公司采取自由雇佣制，但也不脱离中国实际，促使每个员工成为自强、自立、自信的强者，使公司具有持续竞争力。由于双方的选择是对等的，领导要尊重员工，员工要珍惜机会。对双方都起到了威摄作用，更有利于矛盾的协调。

公司的制度也以适应自由雇佣制来制定。例如，公司每年向每位员工发放退休金，建立他的个人帐户， 离开公司时这笔钱可随时带走， 使员工不要对企业产生依赖。越是这样员工越是稳定，所有的员工都会想办法不要让上级把自己'自由'掉了，上级也担心与员工处不好，不能发挥他的作用，作出成绩来。一旦员工要被'自由'掉了，可先转入再培训，由培训大队对员工进行再甄别，看到底是这个员工确实不行，还是领导对员工的排斥、打击，所以领导也不会随意挤兑一个员工。对人才没必要一味迁就、承诺，随意承诺是灾难。企业和员工的交换是对等的，企业做不到的地方员工要理解，否则你可以不选择企业，若选择了企业就要好好干。自由雇佣制是企业稳定的因素。

4、招聘与录用

华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。我们将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

华为公司在招聘、录用过程中，最注重员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。很多企业更多地注重人的经验，而我们更看重人有无发展培养的潜力，所以每年我们公司的培训费用非常大。现在一些外资企业员工涌向我们公司，他们希望得到更多的培训，为实现个人价值，使个人才华得到更大发挥。因为在外资企业不容易进入核心决策层。华为公司待遇标准仅是中国业界最佳的 80%，这使那些仅仅为了钱的人不愿来我们公司，而那些为了干一番事业的人就想来我们公司。这也有利于我们队伍的建设。

重视人的素质、潜能、品格是非常重要的。对人的选拔，德非常重要。要让千里马跑起来，先给予充分信任，在跑的过程中进行指导、修正。从中层到高层品德

是第一位的，从基层到中层才能是第一位的，选拔人的标准是变化的，在选拔人才中重视长远战略性建设。

我们在过去发展的困难时期，一手抓研发，一手抓市场营销，忽略了整个公司管理建设，因此这二个部门很棒但没有很好融合起来，造成资源浪费。很多产品做出来了，但没有尽快完成销售。这是我们存在的问题。

5、报酬与待遇

我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制； 奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保险等健康待遇。

我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向优秀员工倾斜。

我们坚决推行在基层执行操作岗位，实行定岗、定员、定责、定酬的以责任与服务作为评价依据的待遇系统。以绩效目标改进作为晋升的依据。

我们坚决执行不断继承与发展的，以全面优质服务为标准的管理体系的绩效改进的评价系统。

我们坚决在产品与营销体系推行向创业与创新倾斜的激励机制。创新不是推翻前任的管理，另搞一套，而是在全面继承的基础上不断优化。从事新产品开发不一定是创新，在老产品上不断改进不一定不是创新，这是一个辩证的认识关系。一切以有利于公司的目标实现成本为依据，要避免进入形成上学的误区。

6、自动降薪

公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。其真实目的在于，不断地向员工太平意识宣战。

公司采取自动降薪原则，这是我在德国考察时受到的启发。二战结束后，德国一片瓦砾，很困难，德国工会起到很大作用，工会联合起来要求降薪，从而增强企业的活力。这使我很感动，德国工人把企业的生死存亡看得很重。我们也不能把员工培养成贪得无厌的群众。我们要向员工的太平意识宣战。现在的市场是十分严峻的，外国厂家拚命倾销，中国企业不堪重负。我们有员工提出为什么不建华为大厦让大家免费居住，为什么不实行食堂吃饭不要钱，既然公司花很多钱支持希望工程、提供寒门学子基金，还要支持烛光计划。不管公司经济上能否实现，这都反映了员工的太平意识，这种太平意识必须长期受到打击，否则公司就会开始迈向没落。现在公司的自动降薪就是用演习的方式进行打击。

7、晋升与降格

每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实现破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

我们要求每个员工都要努力工作，在努力工作中得到任职资格的提升。我们认为待遇不仅仅指钱，还包括职务的分配、责任的承担。干部的职务能上能下，因为时代在发展，企业在大发展，而个人的能力是有限的，这是组织的需求，个人要理解大局。

我们让最有责任心的人担任最重要职务。到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会。并不断的把例外管理，转变为例行管理。

流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制。这样公司才能做到无为而治。

公司也很重视优秀员工的晋升和提拔，我们区别干部有两种原则，一是社会责任（狭义），二是个人成就感。社会责任不是指以天下为己任，不是指先天下之忧而忧、后天下之乐而乐这种社会责任，我们说的社会责任是在企业内部，优秀的员工是对组织目标的强烈责任心和使命感，大于个人成就感。是以目标是不是完成来工作，以完成目标为中心，为完成目标提供了大量服务，这种服务就是狭义的社会责任。有些干部看起来自己好象没有什么成就，但他负责的目标实现得很好，他实质上就起到了领袖的作用。范仲淹说的那种广义的社会责任体现出的是政治家才能，我们这种狭义的社会责任体现出的是企业管理者才能。我们还有些个人成就欲特强的人，我们也不打击他，而是肯定他，支持他，信任他，把他培养成英雄模范。但不能让他当领袖，除非他能慢慢改变过来，否则永远只能从事具体工作。这些人没有经过社会责任感的改造，进入高层，容易引致不团结，甚至分裂。但基层没有英雄，就没有活力，就没有希望。所以我们把社会责任（狭义）和个人成就都作为选拔人才的基础。企业不能提拔被动型人才，允许你犯错误，不允许你被动。使命感、责任感，不一定是个人成就感。管理者应该明白，是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄，实现公司的目标提供良好服务。人家去做英雄，自己做什么呢？自己就是做领袖。领袖就是服务。

一定要推行能上能下的干部制度，以使组织建设顺应市场形势的发展变化，增强企业的竞争力。

8、职务轮换与专长培养

我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试， 已上岗的员工继续一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

我们有个原则，高中级主管要进行岗位轮换。我们有个副总裁叫李一男，给公司写了一个报告，建议高层领导应一年一换，不然容易形成个人权力圈，造成公司发展整个不平衡。我们主张没有周边工作经验的人不能当主管，没有基层工作经

验的人不能当科长，我们对基层操作人员实行相对固定的政策，提倡爱一行、干一行，干一行、专一行。我们的干部轮换有两种，一是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品，那么他才能成为高层资深技术人员，如果没有相关经验，他就不能叫资深。因此，资深两字就控制了他，使他要朝这个方向努力。另一种是岗位轮换，让高中级干部的职务发生变动，一是有利公司管理技巧的传播，形成均衡发展，二是有利于优秀干部快速成长。去年我们动员了两百多个硕士到售后服务系统去锻炼。我们是怎样动员的呢？我们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人工资比中研部高 500 元。一年后，他们有的分流到各种岗位上去，有的留下作了维修专家。他们有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工投入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。

第三条：广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

1、紧紧围绕在电子信息技术领域发展，不受其他投资机会所诱惑。树立为客户提供一揽子解决问题的设想，全方位为客户服务。

我们广泛吸收世界电子信息技术最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主基础上，开放合作地发展领先核心技术体系。我们紧紧围绕电子信息领域来发展，不受其它投资机会所诱惑，树立为客户提供一揽子解决问题的设想，为客户服务。公司从创业到现在，紧紧围绕着通信，后来扩展到信息。大家知道，深圳经历了两个泡沫经济时代，一个是房地产，一个是股票。而华为公司在这两个领域中一点都没有卷进去，倒不是什么出污泥而不染，而是我们始终认认真真地搞技术。房地产和股票起来的时候，我们也有机会，但我们认为未来的世界是知识的世界，不可能是这种泡沫的世界，所以我们不为所动。

我们正在制订在通信产品上全面发展的计划，以能为客户提供全面的技术服务为目标，提升低成本的一揽子解决问题的能力。相信三年以后用户会更接纳我们。

2、高度重视核心技术的自主知识产权；

我国引进了很多工业，为什么没有形成自己的产业呢？关键核心技术不在自己手里。掌握核心，开放周边，使企业既能快速成长，又不受制于人。

可以举个例子，华为将作为世界大传输厂商角逐于世界市场，为什么？传输的芯片是我们自己开发的，使用的是 0.35μ的技术，而且功能设计比较先进。可以肯定，在 2.5G 以下我们做的比国外的好。例如华为在新一代传输体制 SDH 中展现出强大的活力，2.5G 以下级别交叉能力是全世界最强的，实现了低阶全交叉连接功能，十分适应中国电信网络复杂的需求。在自行设计的芯片中，完成的复杂数字运算功能，大大地提高了光同步传输设备的业务接口在抖动、漂移等方面的指标特性。支撑网中适应高精度定时要求的网同步技术，延伸了 SDH 设备在节点数和距离方面的应用。

只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争，我们的 08 机之所以能进入世界市场，是因为我们的核心知识产权没有一点是外国的。

3、遵循在自主开发基础上广泛开放合作的原则。重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。优势更优势。

我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。在此我不便说出具体战略合作伙伴，但我们的合作确实是十分真诚的。我们已得到国际伙伴的重视和支持。不卑不亢，平等友好，也得到了国外著名公司的信任，包括一些竞争对手。在国外有人问我，你们是竞争对手，怎么会让你去看呢？我说和平与发展是国家之间的主旋律，开放与合作是企业之间的大趋势，大家都考虑到未来世界谁都不可能独霸一方，只有加强合作，你中有我，我中有你，才能获更大的共同利益。所以他们愿意给我们提供一些机会。所以这种广泛对等的合作，使我们的优势很快得到提升，可以迅速推出很多新的产品，使我们能在很短时间提供和外国公司一样的服务。

4、没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

我们一定要搞基础研究，不搞基础研究，就不可能创造机会、引导消费。我们的基础研究是与国内大学建立联合实验室来实施的。我们的预研部，只有在基础研究出现转化为商品的机会时，才大规模扑上去。

第四条：爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。**责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作精神是我们企业文化的精髓。**实事求是是我们行为的准则。

1、君子取之以道，小人趋之以利。以物质利益为基准，是建立不起一个强大的队伍的。也是不能长久的。必须使员工的目标远大化，使员工感之他的奋斗与祖国的前途，民族的命运是连接在一起。

在华为公司，物质文明和精神文明是并存的。我们认为企业的发展不能以利益来驱动，君子取之以道，小人趋之以利，以物质利益为基准，是建立不起强大的队伍的，也是不能长久的。农民革命、个体户、一些小公司的一些经营行为都是以利益为驱动，这都是不能长久的。所以必须使员工的目标远大化，使员工感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连在一起的。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗。我们提倡精神文明，但我们常用物质文明去巩固。这就是我们说的两部发动机，一部为国家，一部为自己。

2、坚决反对空洞的理想。作好本职工作。没有基层工作经验不提拔。不唯学历。同时我们坚决反对空洞的理想，青年学生最大的弊病就是理想太大。因此，在华为，不论什么学历，进公司一星期后学历自动消失，所有人在同一起跑线上。凭自己的实践获得机会。强调后天的进步，有利于员工不断的学习。

要保证组织与文化的统一，思想教育不能放松。公司从思想导师中选拔管理干部的制度。

3、培养员工从小事开始关心他人。要尊敬父母，帮助弟妹，对亲人负责。在此基础上关心他人。支持希望工程，寒门学子，烛光计划，……。平时关心同事，以及周围有困难的人。修养自己。只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。

我们培养员工从小事关心他人，关心自己的亲人，帮助我们的亲人就是帮助我们的国家。**只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。**一个人连父母、家庭都不爱的人，爱天下未免缺乏真实感。什么时候你是个中国人呢？当你在任何时候看到中国取得的巨大成就落泪时，你就是个中国人了。北大校庆时，江泽民主席在台上讲话，下面众多老北大人流泪时，我觉得他们是真正的中国人。只有站在国家的高度去思考问题，才是真正的中国人。

4、华为的企业文化是建立在国家文化的基础上的。中国的国家文化就是共产党文化。华为把共产党的最低纲领分解成一点一点可执行操作的目标，给员工引导与鼓励。

华为公司内部的口号很实际，不空洞，因此常有人说是灰色的。但员工听了很亲切，能实现，慢慢地就做起来了。但把这些灰色的口号叠加在一起，就会发现它与国家的精神目标是完全一致的。比如，各尽所能，按劳分配。怎么使员工各尽所能呢？关键是要建立公平的价值评价和价值分配制度，使员工形成合理的预期，他相信各尽所能后你会给他合理的回报。而怎么使价值评价做到公平呢？就是要实行同等贡献，同等报酬原则。不管你是博士也好，硕士好，学士也好，只要做出了同样的贡献，公司就给你同等的报酬，这样就把大家的积极性都调动起来了。

第五条：华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

1、将矛盾的对立关系，转化为合作协调关系。使各种矛盾关系结成利益共同体，变矛盾为动力。

华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。

公司努力探索企业按生产要素分配的内部动力机制，使创造财富与分配财富合理化，以产生共同的更大的动力。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。这种矛盾是对立的，我们不能把矛盾的对立绝对化。改革开放前总是搞矛盾绝对化，不是革命者就是反革命，不是社会主义就是资本主义。而我们是把矛盾的对立转化为合作协调，变矛盾为动力。

2、对客户的长远的承诺，对优良供应商的真诚合作与尊重。客户的利益就是我们的利益。通过使客户的利益实现，进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解，各得其所，形成利益共同体。

以客户满意度为企业标准，孜孜不倦去努力构建企业的优势。赢得客户的信任。我们认为：客户的利益就是我们的利益。我们从产品设计开始，就考虑到将来产品的无代演进。别的公司追求产品的性能价格比，我们追求产品的终生效能费用比。为了达到这个目标，我们宁肯在产品研制阶段多增加一些投入。只有帮助客户实现他的利益。只有他们有利益，在利益链条上才有我们的位置。

3、公司的竞争力成长与当期效益的矛盾，员工与管理者之间的矛盾，……，在诸种矛盾中，寻找一种合二为一的利益平衡点，驱动共同为之努力。

公司的竞争力成长与当期效益是矛盾的，员工与管理者之间是矛盾的，……，这些矛盾是动力，但也会形成破坏力，因此所有矛盾都要找到一个平衡点，驱动共同为之努力。 管理者与员工之间矛盾的实质是什么呢？其实就是公司目标与个人目标的矛盾。公司考虑的是企业的长远利益，是不断提升企业的长期竞争力。员工主要考虑的是短期利益，因为他们不知道将来还会不会在华为工作。解决这个矛盾就是要在长远利益和眼前利益之间找到一个平衡点。我们实行了员工股份制。员工从当期效益中得到工资、奖金、退休金、医疗保障，从长远投资中得到股份分红。避免了员工的短视。

4、我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

我们认为，企业的价值是由劳动、知识、企业家和资本共同创造的。公司实行知识资本化，让每个员工通过将一部分劳动所得转成资本，成为企业的主人。我们强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励

推动。不忌讳公司处于的不利因素，公开公司当前存在的问题，使员工习惯受到压力，激发员工拼命 努力的热情。员工有个共识，不要问国家给了你什么，要问你为国家做了什么。

第六条：资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

华为公司认为资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。这里的文化不是娱乐活动，而是一种生产关系。我们公司一无所有，只有靠知识、技术，靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。我们一定要让员工有危机意识。

这一点是我在阿联酋考察时所得。阿联酋作为一个沙漠里的小国，他们和以色列一样非常伟大，他们把石油所得资金转化为一种民族文化，让全民族的人都到英国、美国等世界各国接受良好教育，通过这种不断的循环，用一百年的时间，成为一个非常发达的国家，事实也正是这样。全世界最漂亮的城市就是阿联酋。在沙漠里面完全是用淡化海水浇灌出的花草，房子的建设等各方面都非常漂亮。以此为基础，在两个小时的飞机行程、七天汽车行程为半径的范围内形成了一个经济圈， 印度和巴基斯坦都在这个圈内， 以自己为中心建一个商业中心作为中转港，自己称为中东的香港。现在商业收入与石油相比已占国民收入的 40%，继续这样发展下去，当石油枯竭时，他绝不会再去赤日炎炎的沙漠放羊。正像孙亚芳副总裁在以色列的感受，想想我们与以色列相比，我们的自然资源不知要好到多少倍。以色列能在一亩地上产 35 吨西红柿，我们如果能每亩生产 3.5 吨就已经很了不起了。

以色列国在两千多年前被人家征服了，犹太民族迁徙到世界各地。但犹太文化保存下来了，而且生生不息。结果两千年后，犹太民族又在原来的地方重建了自己的国家。

华为唯一可以依存的是人。当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。如何培养造就这样的人，是十分艰难的事情。

1、知识经济时代，企业生存和发展的方式，也发生了根本的变化，过去是靠正确地做事，现在更重要的是做正确的事。过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。

知识经济时代， 企业生存和发展的方式发生了根本的变化， 过去是资本雇佣劳动，资本在价值创造要素中占有支配地位。而知识经济时代是知识雇佣资本。知识产权和技术决窍的价值和支配力超过了资本，资本只有依附于知识，才能保值和增值。

过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。江泽民同志说创新是民族之魂。社会上对我们有许多传闻，为我们的经营风险感到担忧，只有我们自己知道我们实际是不危险的，因为我们每年的科研和市场的投入是巨大的，蕴含的潜力，远大于表现出来的实力，这是我们敢于前进的基础。公司十分注重内部管理的进步。我们把大量的有形资产变成科研成果和市场资源，虽然利润暂时下降了，但竞争力增强了。

2、我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当我们还依赖于技术、人才和资金时，我们的思想是受束缚的，我们的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。

摆脱三个依赖，走向自由王国的关键是管理。通过有效的管理构建起一个平台，使技术、人才和资金发挥出最大的潜能。

我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。对人的管理才是最大的财富。当我们还依赖于人才，依赖于技术，依赖于资金时，我们的价值评价体系就存在一定程度的扭曲， 我们还不能说是获得了自由。 只有摆脱三个依赖，才能科学决策。

我们起草基本法，就是要建构一个平台，构筑一个框架，使技术、人才、资金发挥出最大的潜能。

3、强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，激发员工拼命努力的热情。

知识、管理、奋斗精神是华为创造财富的重要资源。我们在评价干部时，常常用的一句话，此人肯投入，工作卖力，有培养前途。只有全心全意投入工作的员工，才能造就成优良的干部。我们常常把这些人，放到最艰苦的地方、最困难的地方，甚至对公司最不利的地方，让他们快快成熟起来。

第七条：华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

两部发动机，为国家，也为自己与亲人。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平。客观上实现了为国家。

中国是人均资源较少的国家。唯有科技兴国一条振兴的出路。这是企业的社会责任。我们国家过去在导向上有失误的地方，总是宣传要人民关心国家大事，结果人人都去关心国家大事，不去关心怎么把本职工作做好。华为公司正相反，不鼓励员工都去关心国家大事，而是鼓励员工把本职工作做好。本职工作搞好了，公司发展了，对国家的贡献大了，国家的大事也就容易解决了。华为经历了十年的努力，确立了自己的价值观，这些价值观与企业的行为逐步可以自圆其说了，形成了闭合循环。因此，它将会像江河水一样不断地自我流动，自我优化，不断地丰富与完善管理。不断地流，不断地优化；企业规模增大，流量不断自动加大，管理不断自我丰富。存在的问题，这次不被优化，下次流量再大时一定会暴露无余，事后也会得到优化，再重新加入流程运行。不断地流，不断地优化，再不断地流，再不断地优化，循环不止，不断升华。慢慢地淡化了企业家对它的直接控制（不是指宏观的控制），那么企业家的更替与生命终结，就与企业的命运相分离了。长江就是最好的无为而治，不管你管不管他，都不废江河万古流。

公司已确立了接班人的标准，各级岗位上正在涌现成千、以后还会上万的优秀儿女，他们承认华为的核心价值观，并拥有自我批判的能力。数十年对他们的不断优化，不断的成长，接班队伍的不断扩大，任何不合乎发展规律的东西都经不起时间的考验，企业管理将会有良好的净化能力。 经过一代、一代的华为人的努力，华为的红旗会一代又一代更加鲜艳。一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

（二）《华为基本法》之基本目标

第八条：我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务，满足顾客日益增长的需要。

第九条：我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

第十条：我们的目标是发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系。

第十一条：我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的合理的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的最大化。

（三）《华为基本法》之公司成长

第十二条：我们进入新的成长领域，应当有利于提升公司的核心技术水平，有利于发挥公司资源的综合优势，有利于带动公司的整体扩张。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能使我们避免大的风险。只有当我们看准了时机和有了新的构想，确信能够在该领域中对顾客作出与众不同的贡献时，才进入市场广阔的相关新领域。

第十三条：机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多

更大的机会。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，就会加快公司的成长。

第十四条：我们追求在一定利润率水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

第十五条：我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。始终保持造势与做实的协调发展。

（四）《华为基本法》之价值的分配

第十六条：我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

第十七条：我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

第十八条：华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

第十九条：效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持

动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

第二十条：我们遵循价值规律，坚持实事求是，在公司内部引入外部市场压力和公平竞争机制，建立公正客观的价值评价体系并不断改进，以使价值分配制度基本合理。衡量价值分配合理性的最终标准，是公司的竞争力和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识。

（五）《华为基本法》之经营重心

第二十一条：我们中短期经营方向集中在通信产品的技术与质量上，重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目，产品或事业领域多元化紧紧围绕资源共享展开，不进行其他有诱惑力的项目，避免分散有限的力量及资金。我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是，成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。我们要严格控制进入新的领域。对规划外的小项目，我们鼓励员工的内部创业活动，并将拨出一定的资源，支持员工把出色的创意转化为顾客需要的产品。

第二十二条：我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。我们将按照这一经营模式的要求建立我们的组织结构和人才队伍，不断提高公司的整体运作能力。在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。日本产品的低成本，德国产品的稳定性，美国产品的先进性，是我们赶超的基准。

第二十三条：我们坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。在资源的分配上，应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的分配，首先是对优秀人才的

分配。我们的方针是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

第二十四条：我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，积极探索在互利基础上的多种外部合作形式。

第二十五条：华为向顾客提供产品的终生服务承诺。我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的最根本的利益所在。我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。

（六）《华为基本法》之研究与开发

第二十六条：顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。我们的产品开发遵循在自主开发的基础上广泛开放合作的原则。在选择研究开发项目时，敢于打破常规，走别人没有走过的路。我们要善于利用有节制的混沌状态，寻求对未知领域研究的突破；要完善竞争性的理性选择程序，确保开发过程的成功。我们保证按销售额的 10%拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。

第二十七条：我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大研究系统，即产品发展战略规划研究系统，产品研究开发系统，以及产品中间试验系统。随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优势的地区，建立分支研究机构。在相关的基础技术领域中，不断地按“窄频带、高振幅”的要求，培养一批基础技术尖子。在产品开发方面，培养一批跨领域的系统集成带头人。把基础技术研究作为研究开发人员循环流程的一个环节。没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

第二十八条：我们十分重视新产品、新器件和新工艺的品质论证及测试方法研究。要建立一个装备精良、测试手段先进、由众多“宽频带、高振幅”的优秀工程专家组成的产品中间试验中心。为了使我们中间试验的人才和装备水平居世界领先地位，我们在全世界只建立一个这样的大型中心。要经过集中的严格筛选过滤新产

品和新器件，通过不断的品质论证提高产品的可靠性，持续不断地进行容差设计试验和改进工艺降低产品成本，加快技术开发成果的商品化进程。

（七）《华为基本法》之市场营销

第二十九条：华为的市场定位是业界最佳设备供应商。市场地位是市场营销的核心目标。我们不满足于总体销售额的增长，我们必须清楚公司的每一种主导产品的市场份额是多大，应该达到多大。特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、服务和市场份额是支撑市场地位的关键要素。

第三十条：战略市场的争夺和具有巨大潜力的市场的开发，是市场营销的重点。我们既要抓住新兴产品市场的快速渗透和扩展，也要奋力推进成熟产品在传统市场与新兴市场上的扩张，形成绝对优势的市场地位。作为网络设备供应商，市场战略的要点是获取竞争优势，控制市场主导权的关键。市场拓展是公司的一种整体运作，我们要通过影响每个员工的切身利益传递市场压力，不断提高公司整体响应能力。

第三十一条：营销系统的构架是按对象建立销售系统，按产品建立行销系统，形成矩阵覆盖的营销网络。

第三十二条：我们重视培育一支高素质的、具有团队精神的销售工程师与营销管理者队伍，重视发现和培养战略营销管理人才和国际营销人才。我们要以长远目标来建设营销队伍，以共同的事业、责任、荣誉来激励和驱动。

第三十三条：市场变化的随机性、市场布局的分散性和公司产品的多样性，要求前方营销队伍必须得到及时强大的综合支援，要求我们必须能够迅速调度和组织大量资源抢夺市场先机和形成局部优势。因此营销部门必须采取灵活的运作方式，通过事先策划与现场求助，实现资源的动态最优配置与共享。

（八）《华为基本法》之生产方式、理财与投资

第三十四条：我们的生产战略是在超大规模销售的基础上建立敏捷生产体系。因地制宜地采用世界上先进的制造技术和管理方法，坚持永无止境的改进，不断提高质量，降低成本，缩短交货期和增强制造柔性，使公司的制造水平和生产管理水平达到世界级大公司的基准。

第三十五条：顺应公司事业领域多元化和经营地域国际化的趋势，我们将按照规模经济原则、比较成本原则和贴近顾客原则，集中制造关键基础部件和分散组装最终产品，在全国和世界范围内合理规划生产布局，优化供应链。

第三十六条：我们努力使筹资方式多样化，继续稳健地推行负债经营。开辟资金来源，控制资金成本，加快资金周转，逐步形成支撑公司长期发展需求的筹资合作关系，确保公司战略规划的实现。

第三十七条：我们中短期的投资战略仍坚持产品投资为主，以期最大限度地集中资源，迅速增强公司的技术实力、市场地位和管理能力。我们在制定重大投资决策时，不一定追逐今天的高利润项目，同时要关注有巨大潜力的新兴市场和新产品的成长机会。我们不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多元化经营。

第三十八条：我们在产品领域经营成功的基础上探索资本经营，利用产权机制更大规模地调动资源。实践表明，实现这种转变取决于我们的技术实力、营销实力、管理实力和时机。外延的扩张依赖于内涵的做实，机会的捕捉取决于事先的准备。资本知识化是加速资本经营良性循环的关键。我们在进行资本扩充时，重点要选择那些有技术、有市场，以及与我们有互补性的战略伙伴，其次才是金融资本。资本经营和外部扩张，应当有利于潜力的增长，有利于效益的增长，有利于公司组织和文化的统一性。公司的上市应当有利于巩固我们已经形成的价值分配制度的基础。

（九）《华为基本法》之组织原则

第三十九条：华为组织的建立和健全，必须：

1、有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。

2、有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化。

3、有利于提高协作的效率，降低管理成本。

4、有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出。

5、有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。

第四十条：华为将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权。战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期内的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

第四十一条：管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应作出明确规定。

第四十二条：管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作，使公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

第四十三条：组织的成长和经营的多元化必然要求向外扩张。组织的扩张要抓住机遇，而我们能否抓住机遇和组织能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织的效率和效果时，公司将放缓对外扩张的步伐，转而致力于组织管理能力的提高。

（十）《华为基本法》之组织架构

第四十四条：公司的基本组织结构将是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

第四十五条：职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般也应按此原则划分部门。公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源……是公司的公共资源。为了提高公共资源的效率，必须进行审计。按职能专业化原则组织相应的部门，形成公司组织结构的主体。

第四十六条：对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。事业部的划分原则可以是以下两种原则之一，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部是扩张型事业部，按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。扩张型事业部是利润中心，实行集中政策，分权经营。应在控制有效的原则下，使之具备开展独立经营所需的必要职能，既充分授权，又加强监督。对于具有相对独立的市场，经营已达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。

第四十七条：地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

第四十八条：当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，就在组织上形成了矩阵结构。公司组织的矩阵结构，是一个不断适应战略和环境变化，从原有的平衡到不平衡，再到新的平衡的动态演进过程。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会给公司组织运作造成长期的不确定性，削弱责任建立的基础。

为了在矩阵结构下维护统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性和提高组织的效率，我们必须在以下几方面加强管理的力度：

1、建立有效的高层管理组织。

2、实行充分授权，加强监督。

3、加强计划的统一性和权威性。

4、完善考核体系。

5、培育团队精神。

第四十九条：我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的网络动作方式，以激活整个组织，最大限度地利用和共享资源。我们既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通，又要对逆向和横向的求助系统作出及时灵活的响应，使最贴近顾客，最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工，能够及时得到组织的支援，为组织目标作出与众不同的贡献。

第五十条：我们的基本方针是减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次，另一方面要减少职位的层次。

（十一）《华为基本法》之高层管理组织

第五十一条：高层管理组织的基本结构为三部分：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。公司的高层管理委员会有：战略规划委员会，人力资源委员会，财经管理委员会。

第五十二条：公司执行委员会负责确定公司未来的使命、战略与目标，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续成长。高层管理委员会是由资深人员组成的咨询机构。负责拟制战略规划和基本政策，审议预算和重大投资项目，以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。

公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监控。公司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。高层管理任务应以项目形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体工作和制度，并入某职能部门的职责。

第五十三条：我们遵循民主决策，权威管理的原则。高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针是，放开高层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落在实处。

各部门首长隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对形成的决议有监督权，以防止一长制中的片面性。各部门首长的日常管理决策，应遵循部门首长办公会确定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员签名，报告中要特别注明讨论过程中的不同意见。

公司总裁有最后的决策权，在行使这项权力时，要充分听取意见。

第五十四条：高层管理者应当做到：

1、保持强烈的进取精神和忧患意识。对公司的未来和重大经营决策承担个人风险。

2、坚持公司利益高于部门利益和个人利益。

3、倾听不同意见，团结一切可以团结的人。

4、加强政治品格的训练与道德品质的修养，廉洁自律。

5、不断学习。

（十二）《华为基本法》之人力资源管理准则

第五十五条：华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的，是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。

第五十六条：华为全体员工无论职位高低，在人格上都是平等的。人力资源管理的基本准则是公正、公平和公开。

第五十七条：共同的价值观是我们对员工作出公平评价的准则；对每个员工提出明确的挑战性目标与任务，是我们对员工的绩效改进作出公正评价的依据；员工在完成本职工作中表现出的能力和潜力，是比学历更重要的评价能力的公正标准。

第五十八条：华为奉行效率优先，兼顾公平的原则。我们鼓励每个员工在真诚合作与责任承诺基础上，展开竞争；并为员工的发展，提供公平的机会与条件。每个员工应依靠自身的努力与才干，争取公司提供的机会；依靠工作和自学提高自身的素质与能力；依靠创造性地完成和改进本职工作满足自己的成就愿望。我们从根本上否定评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义。

第五十九条：我们认为遵循公开原则是保障人力资源管理的公正和公平的必要条件。公司重要政策与制度的制定，均要充分征求意见与协商。抑侥幸，明褒贬，提高制度执行上的透明度。我们从根本上否定无政府、无组织、无纪律的个人主义行为。

第六十条：我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

第六十一条：我们通过建立内部劳动力市场，在人力资源管理中引入竞争和选择机制。通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，促进优秀人才的脱颖而出，实现人力资源的合理配置和激活沉淀层。并使人适合于职务，使职务适合于人。

第六十二条：人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，而且是全体管理者的职责。各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

（十三）《华为基本法》之员工的义务、权利、考核与评价

第六十三条：我们鼓励员工对公司目标与本职工作的主人翁意识与行为。每个员工主要通过干好本职工作为公司目标做贡献。员工应努力扩大职务视野，深入领会公司目标对自己的要求，养成为他人作贡献的思维方式，提高协作水平与技巧。另一方面，员工应遵守职责间的制约关系，避免越俎代庖，有节制地暴露因职责不清所掩盖的管理漏洞与问题。员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把握机会，躲避风险，以及减轻灾情作贡献。但是，在这种情况下，越级报告者或便宜行事者，必须对自己的行为及其后果承担责任。员工必须保守公司的秘密。

第六十四条：每个员工都拥有以下基本权利，即咨询权、建议权、申诉权与保留意见权。员工在确保工作或业务顺利开展的前提下，有权利向上司提出咨询，上司有责任作出合理的解释与说明。员工对改善经营与管理工作具有合理化建议权。员工有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉。申诉必须实事求是，以书面形式提出，不得影响本职工作或干扰组织的正常运作。各级主管对下属员工的申诉，都必须尽早予以明确的答复。员工有权保留自己的意见，但不能因此影响工作。上司不得因下属保留自己的不同意见而对其歧视。

第六十五条：华为员工考评体系的建立依据下述假设：

1、华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。

2、金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。

3、工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。

4、失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。

5、员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

第六十六条：建立客观公正的价值评价体系是华为人力资源管理的长期任务。

员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。在各层上下级主管之间要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须实现良好的沟通，以加强相互的理解和信任。沟通将列入对各级主管的考评。员工和干部的考评实行纵横交互的全方位考评。同时，被考评者有申诉的权利。

（十四）《华为基本法》之人力资源管理规范

第六十七条：华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。我们将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

第六十八条：我们利用内部劳动力市场的竞争与淘汰机制，建立例行的员工解聘和辞退程序。对违反公司纪律和因牟取私利而给公司造成严重损害的员工，根据有关制度强行辞退。

第六十九条：我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗

保险外，还享受医疗保健等健康待遇。我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的最大化，但是公司保证在经济景气时期与事业发展良好阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平。

第七十条：公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

第七十一条：每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实施破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

第七十二条：我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

第七十三条：我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。为了评价人力资源开发的效果，要建立人力资源开发投入产出评价体系。

（十五）《华为基本法》之管理控制方针

第七十四条：通过建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性。在此基础上对各级主管充分授权，造成一种既有目标牵引和利益驱动，又有程序可依和制度保证的活跃、高效和稳定的局面。

第七十五条：公司管理控制系统进一步完善的中短期目标是：建立健全预算控制体系、成本控制体系、质量管理和保证体系、业务流程体系、审计监控体系、文

档体系以及项目管理系统，对关系公司生存与发展的重要领域，实行有效的控制，建立起大公司的规范运作模式。

第七十六条：公司的管理控制遵循下述原则：

分层原则。管理控制必须分层实施，越级和越权控制将破坏管理控制赖以建立的责任基础。

例外原则。凡具有重复性质的例常工作，都应制订出规则和程序，授权下级处理。上级主要控制例外事件。

分类控制原则。针对部门和任务的性质，实行分类控制。对高中层经营管理部门实行目标责任制的考绩控制；对基层作业部门实行计量责任制的定额控制；对职能和行政管理部门实行任务责任制的考事控制。

成果导向原则。管理控制系统对部门绩效的考核，应促使部门主管能够按公司整体利益最大化的要求进行决策。

公司坚决主张强化管理控制。同时也认识到，偏离预算（或标准）的行动未必一定是错误的；单纯奖励节约开支的办法不一定是一种好办法。公司鼓励员工和部门主管在管理控制系统不完善的地方，在环境和条件发生了变化的时候，按公司宗旨和目标的要求，主动采取积极负责的行动。

经过周密策划，共同研究，在实施过程中受到挫折，应得到鼓励，发生的失败不应受到指责。

第七十七条：部门和员工绩效考核的重点是绩效改进。

公司的战略目标和顾客满意度是建立绩效改进考核指标体系的两个基本出发点。在对战略目标层层分解的基础上确定公司各部门的目标，在对顾客满意度节节展开的基础上，确定流程各环节和岗位的目标。绩效改进考核指标体系应起到牵引作用，使每个部门和每个员工的改进努力朝向共同的方向。

绩效改进考核指标必须是可度量的和重点突出的。指标水平应当是递进的和具有挑战性的。只要我们持续地改进，就会无穷地逼近高质量、低成本和高效率的理想目标。

（十六）《华为基本法》之成本控制、业务流程管理

第八十二条：成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。

应重点控制的主要成本驱动因素包括：

1、设计成本。

2、采购成本和外协成本。

3、质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本。

4、库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料。

5、期间费用中的浪费。

第八十三条：控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用。应当根据公司经营活动的特点，合理地分摊费用。

公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞争性市场价格。必须把降低成本的绩效改进指标纳入各部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。

第八十四条：推行业务流程重整的目的是，更敏捷地响应顾客需求，扩大例行管理，减少例外管理，提高效率，堵塞漏洞。

业务流程重整的基本思路是，将推行 ISO－9001 标准与业务流程重整和管理信息系统建设相结合，为公司所有经营领域的关键业务确立有效且简捷的程序和作

业标准；围绕基本业务流程，理顺各种辅助业务流程的关系；在此基础上，对公司各部门和各种职位的职责准确定位，不断缩小审批数量，不断优化和缩短流程，系统地改进公司的各项管理，并使管理体系具有可移植性。

第八十五条：流程管理是按业务流程标准，在纵向直线和职能管理系统授权下的一种横向的例行管理，是以目标和顾客为导向的责任人推动式管理。处于业务流程中各个岗位上的责任人，无论职位高低，行使流程规定的职权，承担流程规定的责任，遵守流程的制约规则，以下道工序为用户，确保流程运作的优质高效。

建立和健全面向流程的统计和考核指标体系，是落实最终成果责任和强化流程管理的关键。顾客满意度是建立业务流程各环节考核指标体系的核心。提高流程管理的程序化、自动化和信息集成化水平，不断适应市场变化和公司事业拓展的要求，对原有业务流程体系进行简化和完善，是我们的长期任务。

第八十六条：管理信息系统是公司经营运作和管理控制的支持平台和工具，旨在提高流程运作和职能控制的效率，增强企业的竞争能力，开发和利用信息资源，并有效支持管理决策。

管理信息系统的建设，坚持采用先进成熟的技术和产品，以及坚持最小化自主系统开发的原则。

（十七）《华为基本法》之项目管理、审计制度

第八十七条：公司的高速增长目标和高技术企业性质，决定了必须在新技术、新产品、新市场和新领域等方面不断提出新的项目。而这些关系公司生存与发展的、具有一次性跨部门特征的项目，靠已有的职能管理系统按例行的方式管理是难以完成的，必须实行跨部门的团队运作和项目管理。因此，项目管理应与职能管理共同构成公司的基本管理方式。

第八十八条：项目管理是对项目生命周期全过程的管理，是一项系统工程。项目管理应当参照国际先进的管理模式，建立一整套规范的项目管理制度。项目管理

进一步改进的重点是，完善项目的立项审批和项目变更审批、预算控制、进度控制和文档建设。

对项目管理，实行日落法控制。控制项目数量以实现资源有效利用和提高组织整体运作系统。项目完成验收后，按既定程序转入例行组织管理系统。

第八十九条：公司内部审计是对公司各部门、事业部和子公司经营活动的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。

公司审计部门除了履行财务审计、项目审计、合同审计、离任审计……基本内部审计职能外，还要对计划、关键业务流程及主要管理制度等关系公司目标的重要工作进行审计，把内部审计与业务管理的进步结合起来。

第九十条：公司实行以流程为核心的管理审计制度。在流程中设立若干监控与审计点，明确各级管理干部的监控责任，实现自动审计。

我们坚持推行和不断完善计划、统计、审计既相互独立运作，又整体闭合循环的优化再生系统。这种三角循环，贯穿每一个部门，每一个环节和每一件事。在这种众多的小循环基础上组成中循环，由足够多的中循环组成大循环。公司只有管理流程闭合，才能形成管理的反馈制约机制，不断地自我优化与净化。

通过全公司审计人员的流动，促进审计方法的传播与审计水平的提高。形成更加开放、透明的审计系统，为公司各项经营管理工作的有效进行提供服务和保障。

第九十一条：公司审计机构的基本权限包括：

1、直接对总裁负责并报告工作，不受其他部门和个人的干涉。

2、具有履行审计职能的一切必要权限。

（十八）《华为基本法》之事业部控制、危机管理

第九十二条：事业部管理方针是：

1、有利于潜力的增长。

2、有利于效益的增长。

3、有利于公司组织与文化的统一性。

第九十三条：事业部是利润中心，在公司规定的经营范围内自主经营，承担扩张责任、利润责任和资产责任。

对事业部的考核指标主要为销售收入、销售收入增长率、市场份额和管理利润。考核销售指标的目的是鼓励事业部扩张；考核管理利润的目的是兼顾扩张、效益和资产责任。公司将按照对各事业部的不同发展要求，通过调节与事业部销售收入、销售收入增长率和管理利润各部分挂钩的利益分配系数，影响事业部的经营行为。

事业部的全部利润由公司根据战略和目标统一分配。

第九十四条：我们的方针是，只要符合事业部控制的“三个有利于”原则，就对之实行充分的授权。

事业部总经理的自主权主要包括：预算内的支出决定权和所属经营资源支配权，以及在公司统一政策指导下的经营决策权、人事决定权和利益分配权。

第九十五条：公司对事业部的控制与审计主要包括：

1、事业部的总经理、财务总监、人力资源总监、审计总监由公司任免。

2、依据经过批准的事业部预算对事业部的收支进行总量控制。

3、公司统一融资，事业部对资金实行有偿占用。

4、对现金实行集中管理，事业部对自身的现金流量平衡负责。

5、事业部定期向公司财经管理委员会提交财务绩效报告。

6、公司审计部对事业部履行审计职能。

第九十六条：服务型事业部的职能是以低利方式提供内部服务，以促进整体扩张实力。内部运作实行模拟市场机制。

第九十七条：事业部实行按虚拟利润联利计酬的报酬制度。在事业部的报酬政策上，公司遵循风险和效益与报酬对等的原则。

第九十八条：高技术的刷新周期越来越短，所有高科技企业的前进路程充满了危机。华为公司由于成功，公司组织内部蕴含的危机也越来越多，越来越深刻。我们应该看到，公司处于危机点时既面临危机又面临机遇。危机管理的目标就是变危险为机遇，使企业越过陷阱进入新的成长阶段。

第九十九条：公司应建立预警系统和快速反应机制，以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化；处理公司高层领导不测事件和产品原因造成的影响公司形象的重大突发事件。

第一百条：华为经年积累的管理方法和经验是公司的宝贵财富，必须继承和发展，这是各级主管的责任。只有继承，才能发展；只有量变的积累，才会产生质变。承前启后，继往开来，是我们的事业兴旺发达的基础。

第一百零一条：进贤与尽力是领袖与模范的区别。只有进贤和不断培养接班人的人，才能成为领袖，成为公司各级职务的接班人。

高、中级干部任职资格的最重要一条，是能否举荐和培养出合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还必须使自己的接班人更优秀。

我们要制度化地防止第三代、第四代及以后的公司接班人腐化、自私和得过且过。当我们的高层领导人中有人利用职权谋取私利时，就说明我们公司的干部选拔制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制度上寻找根源，那我们距离死亡就已经不远了。

第一百零二条: 华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。

公司高速成长中的挑战性机会，以及公司的民主决策制度和集体奋斗文化，为领袖人才的脱颖而出创造了条件；各级委员会和各级部门首长办公会议，既是公司高层民主生活制度的具体形式，也是培养接班人的温床。要在实践中培养人、选拔人和检验人。要警惕不会做事却会处世的人受到重用。

我们要坚定不移地向第一、二代创业者学习。学习他们在思想上的艰苦奋斗精神，勇于向未知领域探索；学习他们的团队精神和坦荡的胸怀，坚持和不断完善我们公正合理的价值评价体系；学习他们强烈的进取精神和责任意识，勇于以高目标要求和鞭策自己；学习他们实事求是的精神，既具有哲学、社会学和历史学的眼界，又具有一丝不苟的工作态度。走向世界，实现我们的使命，是华为一代一代接班人矢志不渝的任务。

第一百零三条: 每十年基本法进行一次修订。修订的过程贯彻从贤不从众的原则。

在管理者、技术骨干、业务骨干、基层干部中推选出 10%的员工，进行修改的论证，拟出清晰的提案。然后从这 10%的员工中，再推选 20%的员工，与董事会、执行委员会一同审议修改部分的提案。并将最终的提案公布，征求广大员工意见。

最后，由董事会、执行委员会、优秀员工组成三方等额的代表进行最终审批《基本法》是公司宏观管理的指导原则，是处理公司发展中重大关系的对立统一的度。其目的之一是培养领袖。高、中级干部必须认真学习《基本法》，领会其精神实质，掌握其思想方法。

四、华为基本法-企业由乱到治第一枪

任正非认为：当企业成长到一定规模，特别是想做行业的老大时，就必须从“机会决策”转向“战略决策”，尽力避免掉入机会主义陷阱。

《华为基本法》开启了改革开放后中国企业的文化探索之路，是中国企业界第一部具有完整意义的文化纲领。华为基本法是华为的一部企业宪法，也是管理大纲。

任正非不知道华为 10 年后会是什么样子，但他可以对未来 10 年华为所能达到的目标状态作出正确假设。他利用制定基本法的时机，将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识，这是一个权力智慧化的过程。

（一）华为基本法的起源与发展

1994 年一位领导视察华为，称赞华为文化好，任正非却感觉很模糊，决定要系统的梳理提炼。1995 年，请了人大的几位教授参与华为公司顶层设计，制订第一部《华为基本法》。第 1-3 稿是由人大教授起草，4-9 稿是任正非亲自带领高管团队继续优化。

到 1998 年定稿时，任正非说了一句话，基本法的使命已经完成，可以锁进抽屉里。任正非为什么说出这样的话？耗费大代价、八易其稿才完成的重要制度，怎么塞进抽屉里就了事？

因为，《基本法》输出的只是一个文本，而其精神内核已经内化于华为人的头脑之中了，并与华为的经营管理实践相结合。当年国务院副总理李岚清曾为《基本法》题词：“随心所欲不逾矩。”

（二）华为基本法解决什么问题？

“如果说企业文化是公司的精髓，那么《基本法》是企业文化的精髓”。

任正非想利用《华为基本法》规范管理行为，解决企业的一些长远问题。现在很多企业跟华为当年面临的情况非常类似，高速发展一段时间时间后，增长乏力，没有突破口。

成也萧何败萧何，创始人的骁勇善战，开创大局面，往往也成为企业持续增长的制约因素，因为过往屡战屡胜的光辉历史把创始团队神化了，也让后来者丧失创新意识和精神，一味服从。创始团队习惯了赞美，一片歌舞升平，直把杭州作汴州。

实际上在华为基本法修订的 4 年中，华为的营业额从 14 亿到 41 亿，几乎增长了 3 倍。任正非的高明之处在于已经认识到：当企业成长到一定规模，特别是想做行业的老大时，就必须从“机会决策”转向“战略决策”，尽力避免掉入机会主义陷阱。他利用外援专家与内部员工的交流机会，发动一场大讨论，统一上下思想，在企业发展的节点上，初步解决了文化落地的问题，为后续发展创造了更好的环境。

基本法要对企业未来的可持续发展完成系统思考，是面向未来的成功之道、发展之道。

（三）华为基本法主要内容

第一稿的时候，大家都是一片迷茫，基本法是什么？如何写基本法？没有参考文献，没有实际案例，也不清楚任正非的需求是什么。主要内容是指愿景使命价值观，还是经营管理体系，大家争执不下，专家组内流传一句话叫“基本法，基本没办法”。

最终定下一个基调，从三个问题入手：

第一，华为为什么成功？

第二，支撑华为成功的关键要素有哪些？

第三，华为要取得更大的成功还需要哪些成功要素？

前两稿是对华为过去成功的经验系统总结、提炼、深化，企业文化是基于以往经验的继承；基本法不仅要继承，更需要创新，跨越成功的陷阱，更需要自我批判，所以基本法不是只靠几个教授来写，而是要实现企业家和高管的自我超越、自我批判。

第三稿是任正非带队去美国考察，学习 IBM 的经验修订的。核心就是解决组织和人的矛盾，奉行“市场驱动”理念，培育领导力，凝聚人心，达成共识，落到研发、营销、组织、公司治理等实务上。后续 4-9 稿是由任正非带领高管团队在 2 年半的时间里不断的自我批判和研讨的出来的。

（四）基本法对公司治理的启示

基本法对价值观、利益分配、经营方向、经营模式、研发、市场营销、生产方式、组织政策和控制政策都做了详细的阐述。

我们要去哪儿？我们要进入哪些领域？我们配套的研发、市场营销、生产、组织和政策是怎样的？

针对这些关键问题，任正非与高管团队充分达成共识，在共识的基础上，每个业务领域的老大带领各自团队制定相应的战略目标，攻城略地，开疆拓土。

任正非可能意识到：当将来有一天，自己的精力和思考出现空白，迫于内外部的经营压力，做出一些非理性的决策，葬送了公司辛苦建立起来的基业。

因此，《华为基本法》最大的效力不在于最后成稿，而是制定过程中的沟通和共识。企业家们可以学习华为制定类似的企业管理法，真正做到“去中心化”，“统一决策，分散经营”，最大限度的发挥各业务领域的灵活性和创造性，真正做到“大而不乱”、“创新不断”。

五、解读《华为基本法》

（一）让你树立权威

在 1995 年前后，华为老板任正非遇到一件令人头疼的事情，公司已经发展到千人规模，工资单上的很多人他都不认识，该怎么给他们确定工资？为此，华为市场部免掉了两任考评办主任。第三任考评办主任想出了一个聪明的办法，引进了人大教授。任正非在《一江春水向东流》一文中说，“人大的教授厉害，怎么就统一了大家的认识了呢？”其实人大教授只是帮助华为老板完成了思考。

第一，我们评价和考核的并不是人，而是人是否达到了工作要求，在结果和目标之间做考核和评价。

所有老板肯定都会这样讲，如果有一把尺子，能够对每个人做出评价，我 90% 的管理问题就解决了。实际上根本就没有这样的工具，评价物和评价人是两个概念，不能用科学技术的方法对待人，如同一句古语所说，“衣不如新、人不如故”，完全不一样。罗素《西方哲学思想史》中说，人们心灵中关心的事，科学一个都回答不了。

所以企业考评的目的是纠偏，是看你的工作结果跟要求有没有差距，是主观原因还是客观原因？管理者主要责任不是找毛病，而是纠偏。

第二，由于员工之间的高度分工和专业化，一个组织一定要告诉他，如何才能齐心协力。因此，必须明确组织去哪，想达到什么样的目标。企业真正需要什么？发挥每个人与生俱来的天赋、能动性和创造性，获取每个人的价值、贡献。如果我们不能告诉每一个人，并通过不断教育、沟通、协调，让大家意识到要去的方向，考核和评价就没有意义。

因此，考核的前提是明确企业的使命、战略目标、任务、整体目标。于是，华为开始酝酿起草《华为基本法》。

很多媒体报道认为，《华为基本法》的作用是统一了企业员工的意志、观念。而我的看法是，《华为基本法》确定了华为的管理合法性基础，也就是说，让管理者在行使管理权力时，让大家心悦诚服。

管理背后一定要有权威，就像市场法则背后存在看不见的手，但在知识劳动存在的时代，这种权威被消解了。在知识成堆的地方，把一群人变成一个整体太难了，这是我们这个时代的麻烦。但是，世界上也有成功案例，比如说日本有过劳死，说明知识劳动可以做到自动、自发、自觉、自愿。

创业者的个性权威在一次创业时是有效的，因为他的个人品行、成就以及由此产生的威望，能够用一种支配他人和影响他人的力量，去平衡方方面面的关系。有了个性权威清楚的分配，不需要考评制度。但企业从一次创业向二次创业转变的过程中，必须把老板的个性权威转化为制度的理性权威。如果一个企业不能有效地建立制度理性权威，这个企业就很难实现管理协调。

华为在高度专业化分工的基础上如何变成一个整体，一定要有约法，这是基本法最原始的定义。从基本法开始，华为弄清楚了要成为一个什么样的企业；何以能够成为这样的企业；华为过去是怎么成功的；如果过去的成功不是可靠的向导，应该放弃什么、坚持什么；华为要想继续成功，应该增加什么。

我们只需将这些准则用系统化和文本方式表达出来，在这个过程中，我们也帮助华为老板以合乎逻辑的方式把自己的思想梳理出来。《华为基本法》有很多他的原话，那不是教授的文章，而是华为老板的思想。

接下来，最重要的是，从华为老板开始，不违反制度。如果老板都带头违反规章制度，从此以后没有人会按制度办事。如果老板能够坚持几年、十几年，制度的理性权威就能建立起来，从此以后大家按制度办事。而制度可以通过公开、合法的程序去修改，做到与时俱进。

在这方面，西方比我们走得早一些。古希腊时，已经有了所谓的议会制，他们懂得用契约确定人与人之间的行为规范，形成所谓“共同体”。过去，契约的真理性

建立在合约双方诚实守信的基础上，但有可能侵犯弱势群体的利益。独立战争以后，美国明确提出来，要把国家建立在不言而喻的真理基础上。

企业的公理是什么？华为起草基本法的时候，大家都不知道，于是就碰撞出三条公理。

第一，华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想。顾客是企业存在的价值与理由。

第二，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。员工是企业的“组织公民”。

第三，华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。

现在看来，第三条需要修改，华为与合作者之间是利益共同体，但和员工之间应该是事业共同体、命运共同体。稻盛和夫说过，公司应该永远是员工生活的保障。

（二）通过建立分配关系来构建一体化

到华为后，我们遇到的另一个麻烦是如何评价和考核每一个人的价值、贡献。考核评价简称考评，但其实包含两个概念。考核是在实际结果跟目标之间做比较，重点解决的问题是承担责任的意愿。评价的准则是行为，是承担责任的能力问题。

我们在华为干的第一件事情，就是从老板确定工资，转化为各级管理者来评价确定工资，把代表处主任变成现场管理者。现场管理者到底干什么？最重要的是指导员工。办事处的每个业务员出去，都要带一个方案，见什么人、办什么事、说什么话，达到的预期目标到底是什么，把这个过程全部记录下来，一周一个循环，然后代表处主任给予指导。通过这种方式，办事处主任在家里就可以知道外面发生的事情，可以帮助你分析你的哪些行为是指向结果的，哪些行为是浪费时间的，这样就可以去粗取精，去伪存真，由此及彼，形成一个管理者阶层。

人力资源管理不是评价人，而是收资料。管理者给下属评价时，一定是基于事实的，不能凭印象。人力资源管理最重要的是拦截信息，这个信息中包含了顾客信

息、对手信息和自己队伍的信息，记录了下属成长的过程，人力资源在这个概念当中就形成了。

现在很多公司都没有这个过程，有财务，知道钱在什么状态，知道设备、原材料在什么状态，唯独不知道人在什么状态。必须上了龙套，才能把一群野马变成骏马。这个过程要是绕过去了，队伍永远带不出来。

第二件事情是，考评结果如何与薪酬挂钩。这里有两个概念：工资、奖金。工资是成本，工资高了成本就会提高，竞争力就会下降。因此全公司共享的奖金应该来自利润。利润的分享很简单，三分利法，1/3 归出资人和股东；1/3 归经营团队；1/3 归普通员工。

奖金应该按照利益分配的制度和原则来分配。原则是什么，怎么分配，大家可以一起讨论，用公开的方式制定制度，取得公正和公道的基础，并照此执行。

在这个过程中，奖金是没有悬念的。现在，大部分企业的奖金也和考核挂钩，最后迫使考核制度变得科学化和量化。但就是在这点上，很多企业走上了歧路：企业遭遇考核问题，因此开始追求对员工进行客观、公正、科学、可量化的评价，企业开始量化每一个部分的工作，但企业中只有 3%的工作是可以量化的，结果企业开始用财务指标来评估员工的贡献，走向市场和销售业绩为导向，以短期利益为导向。

当企业中的个体开始追求利润最大化，企业就会以短期利益为导向，随着竞争压力加大，公司最有可能降价，导致利润空间逐渐趋于零。企业因此牺牲了超越时间和空间配置资源的能力，实际上已经衰亡了。企业存在的价值和理由是创造顾客，为顾客创造价值，假如不能超越时间和空间引进优秀人才、组建功能性团队、改变组织结构，在相当长的时间和空间范围内打造出一个模式，它的未来就没有了。就像一个农民家庭，要想脱贫致富，一定是三个哥哥务农，支持一个弟弟上大学。如果每个人都追求“利润”最大化，四兄弟没法达成协作。

科斯在 1937 年写过一篇文章，认为企业存在的价值是为了节省交易成本。但企业真正的价值是资源配置方式，或者按照现在的说法叫做模式。同样的资源，企业的结构不同，要素能量、发挥的程度不一样，其创造价值的能力就不同。

早年的分工理论引导的是交换关系。比如，在泰勒时代，企业内的劳动关系和利益关系通过计件工资转化为交换关系和利益交换关系。这种交换关系尽管最大限度地调动了人的积极性，但是指向的是企业利润和当期业绩最大化。

华为则把劳动关系和利益关系转化为分配关系和利益分配关系，然后超越时间和空间来培育自己的核心能力，培育团队以及优秀的人才，最后形成创造财富的能力。华为请 IBM 来帮助实施 IPD（集成产品开发），三年花了 6 亿美元，到华为的专家多达两三百人，一小时的工资高达 500 美元。如果没有分配的概念，根本做不到。华为以年薪百万计引进高端人才，有顶尖的材料专家、工装大师，很多企业没有钱去引进，华为则成建制地引进。

（三）如何构建真正的企业文化

企业应该有共同的宗旨，并在制度安排上确定这个宗旨。《华为基本法》开篇就定义了公司的宗旨。宗旨是人人必须遵守的，决定了我们去哪儿，我们何以存在，我们存在的价值和理由是什么。宗旨相同，员工个人的价值观怎样并不重要。

1995 年之前，华为老板相信可以靠文化治理企业，于是让当时的文化宣传部组织辩论赛。比如正方的观点是每个人都要学雷锋，企业不让雷锋吃亏；反方的观点是，雷锋是吃亏的形象代表，不吃亏就不是雷锋。辩来辩去，反方的意见占了主流，眼看要达成共识了，华为老板只能叫停！问大家，愿意吃亏的举手？没人举手。他说，正确的观点应该是每个人都要争当雷锋，而组织绝不能让雷锋吃亏。因此，这种讨论没有解决问题。

1947 年，《管理行为》出版，作者赫伯特·西蒙获得了诺贝尔经济学奖。他认为一个组织能否做出有效的决策，不在于决策本身，而在于决策前提。

决策有两个前提：第一，事实前提；第二，价值前提。西蒙认为，只要价值观统一，决策问题自然就解决了。大家都认为他是对的，其实是错的。

马克斯·韦伯认为，价值观是一个人的内在假设系统，这种内在的假设，只有通过冲突才会表现出来。放在嘴上的不是价值观，而是态度，即所谓“表态”。价值观通过冲突表达以后，一些人会放弃自己的价值观，然后形成了这两个人共有的价值观。

企业的核心价值观或文化 DNA 必须是共同的。除了核心价值观以外，大部分价值观都是多元状态，君子和而不同，同则不继。要经过一系列的过程，价值观才有可能逐步被统一。然而，统一全体成员的所有价值观是没有意义的，一个组织一定要保留多元文化。以家庭为例，我父亲、弟弟、妻子、孩子，价值观都不一样，但是家里有事我们绝不会袖手旁观，因为我们是命运共同体。企业内部，员工由于考核拉开档次，往往导致人与人之间的关系非常紧张，这很糟糕，要让大家成为共同体，共享长期价值。

企业应该有共同的宗旨，并在制度安排上确定这个宗旨。《华为基本法》开篇就定义了公司的宗旨。宗旨是人人必须遵守的，决定了我们去哪儿，我们何以存在，我们存在的价值和理由是什么。宗旨相同，员工个人的价值观怎样并不重要。

巴纳德认为，一个组织往往是短命的，因为人的积极性不可能持续。当公司越来越大以后，普遍的工作热情会下降，管理学留下了这样一个疑难问题，如何持续调动人的积极性。一百年前有集体怠工现象，是因为有很多工人不愿意按照计件工资突破定额，否则会觉得自己的同伴太可怜。这种社会性堕化是由社会性引起的，不能把它当做治理的对象。

可华为做到了。华为怎么做到的呢？不是靠文化、价值观的统一，靠的是把劳动关系、利益关系变成劳动分配和利益分配关系，通过目标、任务、责任、权力、利益、奖金、工资的分配，让大家心甘情愿努力工作。同时，让下属在工作中应用知识、经验、技术、方法、理论，并找到乐趣。激发员工工作的积极性，靠的是引导员工走专业化的道路，让他们在这个过程中不断寻求突破，达到更深的职业境界，成为工作狂，否则很难。

而在中国，很多人干几年后当干部，变成干部后就提前在工作岗位上退休了，躺在功劳薄上睡觉，导致系统全部瘫痪，没有奋斗者。当我们还依赖于定价系统，搞绩效工资的时候，一定要想到，我们离理想的状态有多远。

如何构建真正的企业文化，我们没有别的道路可以走，道路只有一条。

六、任正非抛弃了《华为基本法》？

没有看到任正非“抛弃”《华为基本法》的报道，但业内人士都知道，华为内部已不提《华为基本法》了！

华为基本法从 1995 年着手、1998 年诞生、然后在业界大流行!

《华为基本法》由六章 103 条构成，其内容有企业发展战略、产品技术政策、组织建立的原则、人力资源管理、管理模式与制度等。从华为追求、员工、技术、精神、利益、文化、社会责任七个方面规范了华为价值观。（有兴趣的读者可了解其具体内容）

中国人民大学教授吴春波说：“华为基本法只涵盖了两方面的问题：一是总结了华为过去成功的关键因素；二提出华为将来能够成功的关键因素；可是基本法的局限性很明显，关于企业的核心价值观、流程和客户方面提的很少!

任正非后来与跨国公司接触得越多，越认识到客户的重要性，华为有必要遵守通行的商业价值观和一系列标准流程、制度，保证华为使命的实现。客户除了关心华为的产品，还关心业务流程、财务管理、人力资源、劳工待遇等方面，他们会考察华为是不是具有长期发展的潜力，要进行一系列严格的国际资格认证。

（一）华为基本法是基本“没用”的 “基本法”？

1、是过程胜过最终文本

吴春波教授说：“华为基本法的起草者们在华为调研时，华为的高层每个月都会牺牲两个周末的上午休息时间来参与讨论，有时候甚至停工停产，全公司员工开会讨论。”任正非曾要求所有员工带回去读给家人听，回到公司后提出意见和建议。经过 1997 年一年的讨论、修改，华为基本法到 1998 年 3 月最终定稿，前后共进行了 10 次删改，从开始筹备到成稿前后经历了 3 年时间。

2、是华为员工看法

一位在华为工作了五年的员工说：“华为基本法就跟宪法一样，是完全抽象的东西。只对最高领导人有指导意义，对一般的员工影响不大。华为前副总裁李玉琢认为：“华为基本法的宣传效果大大超过了它的实际价值，这是没有想到的。

3、是对外界影响

外界对华为基本法表现出了不知疲倦的兴趣，主要是因为华为以前实在是太低调了，因此高调对外宣布的华为基本法就成了外界了解华为不多的凭证之一。华为基本法出来之后，不少中国公司都有了类似的纲要性文件，像华侨城宪章、新奥企业纲领等。

如果没有“基本法”，华为将怎样？ 没有“基本法”，华为一定还是发展的，也许发展慢一些，因为少了纪律。也许发展得更快，因为少了框框条条！

华为基本法实际上是人民大学的六位教授，根据任正非的思维因果，用统一的语言做的一次集中的梳理，基本法将任正非自己的价值观格式化，并让华为员工的思维和行为方式，与任正非有一个共同的始发点。这在任正非的想象中是美好的，当华为基本法明确无误的摆在那里，这位睿智的老板立即意识到了它的无用，因为没法在华为的业务流程中体现，并没有与国际管理接轨，没法进行国际市场开拓与竞争！

随即任正非请大量国际咨询公司如 IBM、美世、普华永道进入华为，加强产品研发流程与华为核心价值观与华为人才价值评价的建设。笔者曾与华为现任管理人员及王副总裁沟通过，对华为现在企业文化管理法分享如下。

（二）华为核心价值观有六点

主要是对管理人员都有要求并融入公司的制度体系，而对普通员工没有过多要求而是按华为的制度流程做事就行，核心价值观有以下六点：

1、成就客户

为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。我们坚持以客户为中心，快速响应客户需求，持续为客户创造长期价值进而成就客户。为客户提供有效服务，是我们工作的方向和价值评价的标尺，成就客户就是成就我们自己。

2、艰苦奋斗

我们没有任何稀缺的资源可以依赖，唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重与信赖。奋斗体现在为客户创造价值的任何微小活动中，以及在劳动的准备过程中为充实提高自己而做的努力。我们坚持以奋斗者为本，使奋斗者得到合理的回报。

3、自我批判

自我批判的目的是不断进步，不断改进，而不是自我否定。只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。

4、开放进取

为了更好地满足客户需求，我们积极进取、勇于开拓，坚持开放与创新。任何先进的技术、产品、解决方案和业务管理，只有转化为商业成功才能产生价值。我们坚持客户需求导向，并围绕客户需求持续创新。

5、至诚守信

我们只有内心坦荡诚恳，才能言出必行，信守承诺。诚信是我们最重要的无形资产，华为坚持以诚信赢得客户。

6、团队合作

胜则举杯相庆，败则拼死相救。团队合作不仅是跨文化的群体协作精神，也是打破部门墙、提升流程效率的有力保障。

笔者认为华为文化，它是建立在国家优良传统文化基础上的企业文化，它凝聚全体员工，走集体奋斗的道路。任正非将华为文化定义为以民族文化为基础的共产党军队文化，它既有贴近中国民族文化的方面，同时也进行了改良和发展，改变内部管理僚化思维！华为的不让雷峰吃亏的分配理念、团队协作，也改变中国人三个和尚没水喝的窝里斗文化！

七、基本法告诉你：华为为什么会成功?

回答华为为什么会成功，还是得回归《华为公司基本法》。其实《基本法》贯穿着一条主线，是一条“价值链”。它明确地回答以往公司成功的价值何在；华为为什么会取得成功；华为公司存在的社会价值；华为公司的价值是如何创造的，哪些要素参与了价值创造，华为公司为谁创造价值，谁是华为公司价值的受益者；在公司内部如何进行价值评价，即确定每个人、每个部门对公司的价值贡献度；在公司内部，创造的价值应如何进行分配，即价值分配的依据和标准是什么？这些问题又可以归结为价值创造、价值评价和价值分配三个问题。从某种意义上讲，《基本法》的价值就在于使公司能够全力地创造价值，科学地评价价值，合理地分配价值。下面围绕着这三个方面的问题，对华为公司的价值链作一分析。

（一）关于价值创造问题

1、一个不可回避的问题

关于价值创造，一直是一个颇有争议的问题，价值学说构成了经济学的发展主线，也是划分经济学派的分水岭。可以说，价值创造已超出了经营管理学的范畴，而成为经济学面临着的一个重大的课题。从重农学派开始，经济学家就在探讨到底是什么创造了价值。古典学派把价值创造要素归结为“土地是价值之母，劳动是价值之父”，再到后来的价值三要素论，即资本、土地、劳动共同创造价值。李嘉图又将其统一于一个标准，即劳动时间。其后，法国的萨伊又加了“企业家”这个要素。

进入现代社会以来，特别是信息化社会的高速推进，人们发现传统的经济学观点仍然没有完全解释价值创造问题。实践又迫使人们不得不注意到一个新的价值创造要素。未来学家托夫勒在接受日本《产经新闻》驻美记者采访时谈道：通过互联网络，跨越空间的信息革命带来的巨大变革将是超过 19 世纪产业革命的历史性信息革命。美国华盛顿大学教授威廉·哈拉尔认为：在 21 世纪的第一个 10 年，

随着实行自动化，所需要的蓝领工人和服务人员的数目减少，在美国可能出现“知识型经济”，即以知识为基础的经济。

这说明：我们正进入一个剧变的社会，信息化革命对价值理论发出了挑战，如果仍沿用传统工业社会的旧理论与概念，会混乱人们的思想，误导人们的行为。尽管目前有许多人对价值创造问题作出了可敬的探索，如“第四产业”、“智慧经济”、“知识经济”、“知识产业”、“知本论”等，但还没有到更深的层次探讨价值创造问题，没有系统地回答价值创造的源泉问题，而这个问题又是一个不可回避的问题。特别是作为华为公司的根本大法，《基本法》必须对这个问题作出明确的和科学的回答。

2、《基本法》的回答

《基本法》比较全面、科学地回答了高新技术企业的价值创造问题:“劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值”(第十六条)。虽然是短短的一句话，但它包括深刻的内涵。

第一，它冲破了以往价值理论的束缚，发出了对传统经济理论的挑战，公开承认知识与资本是公司价值的创造源泉。现在的一些经济学家和管理学家一方面感觉到知识和企业家在企业价值中的作用，但又囿于观念束缚，不敢公开宣传这一观点。华为公司能够在《基本法》中公开自己的现实，并能够在实践中加以丰富与完善。

第二，《基本法》对价值创造要素的位序进行了科学的排列。尽管国外学者也已经提出了这四个要素，但对它们的位序一直没有个统一的排定。《基本法》的排序是非常合理的，也符合华为的实践。首先，在现阶段，每个公司的运转还不能离开其成员的例常性的非创造性劳动，有许多员工还需要服从公司的安排，在自己的工作岗位从事单调重复的劳动，这同样也是创造价值的劳动，它也应该得到公司的承认（这也是任总“不要忘记英雄”等系列讲话的用意所在）。其次，《基本法》重点强调了知识和企业家在创造价值中的重要作用。这两者都是一种创造性劳动，亦叫智力劳动。它是指区别于一般劳动的以智慧、管理和技术为表现形

式的特殊劳动。知识与企业家精神是可以累积的，是可以不断开发的，也是可以复制的。再次，将资本排在第四位，是基于资本的全球化这一前提，同时也基于华为公司在理论上同时也在实践中解决了资本的归属化问题，即否定了企业的全部资本归属于最初的出资者。而更重要的是公司致力于资本知识化，即以资本为存在形式，把知识转化为公司的资本，并通过资本的不断增值，来实现知识的增值。

第三，《基本法》提出劳动、知识、企业家和资本四大要素共同地创造了公司的全部价值，而不是部分价值。这意味着这四大因素是公司价值的唯一源泉，华为公司的价值只能靠辛勤的劳动、综合的知识、不断创新的企业家精神和雄厚的资本来创造。《基本法》还提出了价值创造的具体途径与策略，如战略领域、研究与开发政策、市场营销、中试生产等。而且这四方面也不是独立的，它们互为基础，相互转化。

第四，《基本法》有关价值创造的理论，它消除了长期困惑我们的一些误区，冲破了诸如“产权”、“所有制”等说不清、理还乱的概念的束缚，以全新的思维，提出了既有华为特色又有普遍意义的价值创造论。

《基本法》不仅回答了公司内部价值的源泉问题，对外还向社会提出了华为公司的社会价值和社会责任，这同样是华为价值理念的重要组成部分。如提出“我们以产业报国，以科技兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力”(第七条)。产业报国一直是华为人的共同追求，也是华为企业文化的重要内涵。而毫不隐瞒地提出为所在社区作贡献，特别是为自己和家人的幸福而努力，这显示了华为人的宽阔胸怀，直率和无私。

3、价值创造观的价值

表面看起来，回答谁创造了价值，是一个理论问题，其实它更是一个重大的现实问题和实践问题。那么《基本法》为什么要在这一部分大作文章呢？实际上，它是华为价值评价体系和价值分配体系建立的基石，回答不了谁创造了价值，也就

无法解决价值评价和价值分配问题。道理很简单，谁创造了价值—→对它创造的价值进行评价—→按照一定的标准进行价值的分配，这是完整的逻辑过程，也是实践中无法绕过去的问题。

在古典经济学中，认为土地、劳动和资本是价值的源泉，土地是根据丰沃与贫瘠程度来评价的，劳动是用社会必要劳动时间来评价的，资本是以货币量来评价的。

华为公司的价值创造观虽然不同于传统经济学，但所要回答的问题的实质是共同的。如果不能回答价值创造源泉问题,华为公司的价值评价体系和价值分配体系就如空中楼阁，缺乏稳固的根基。如果不能正确地回答价值创造源泉问题，就会对价值评价和价值分配体系产生误导，最终这一体系也会土崩瓦解，这一价值链也无法循环下去。所以说，价值创造、价值评价、价值分配是三位一体的，而价值创造是基础。只有清楚了谁创造了价值，才可能知道评价谁的价值，最终才可能向谁分配多少价值。这三者的关系可表示为：

	价值创造观	价值评价理念	价值分配理念
课题	价值创造源泉	价值贡献度	价值分配形式
结论	谁创造了价值	创造了多少价值	价值如何分配
性质	理念	依据	实现
现实	承认创造	如何创造的（评价）	得到什么回报

价值创造观是一种理念，但其能量是巨大的，它同样可以转变成现实的生产力。

谁能否认，200 多年前马克思在伦教图书馆的小道上思考出的劳动价值观和按劳分配理论对社会主义的巨大贡献；谁又能否认，30 多年前在江西农村的“小平小道”上，邓小平的理论，对于中国市场经济发展的巨大的贡献。对于华为公司来讲，确定组织成员共有的价值观，将其衍化为价值链，并使之不断地循环下去，同样也会为社会创造更多的价值。

（二）关于价值评价问题

1、由价值创造到价值评价

在孩童时期，笔者曾思考过一个问题，谁创造了历史？毛泽东的回答是“劳动人民”，但为什么史书上全是帝王将相和起义领袖的名字。后来的感悟是历史的创造者和推动者并非是一回事。回到正题上，问谁创造了公司的价值，如果回答是“全体华为人”，这也没错。如果真的这样，问题就简单得多了，全体华为人分配其创造的价值，还要价值评价作什么？公司有一套工资制度就全搞定了。现实并非如此简单，人是千差万别的，决不能抽象。虽然大家在同一公司，从事大致相同的工作，但不同的人实际上又是不同价值创造源泉的载体，有的人只是劳动的提供者，有的人是资本的提供者，有的人既是劳动的提供者，又是知识的提供者。他们在公司价值过程中的地位与作用是不同的。

另一方向，价值创造源泉解决的只是它能够创造价值，且价值创造源泉的拥有者是否创造了价值，实际创造了多少价值，需要我们去度量，即确定各价值创造因素的价值贡献度。对于公司来讲，我们不但承认员工创造了价值，而且还要知道员工如何创造价值，创造了多少价值，从而为价值分配提供准确的依据。在一个“数字化生存”的社会里，量化价值问题尤为重要。实际上，只要存在着集体劳动就必然要有价值评价，《基本法》在回答了价值创造源泉问题后，必须解决价值的评价问题。

从价值分配的角度看，没有价值评价的价值分配，因为缺少了分配的依据，必然造成走两个极端；或者采用平均主义的做法，人均一份共吃大锅饭，计划经济下的国营经济已经吃了许多年了，但到最后，个人吃得面黄肌瘦，企业吃得弱不禁风。没有价值评价依据，你不知道该给谁多少，你也不敢多给谁多少。另一个极端是权力分配，企业权力拥有者依个人的意志，根据个人喜好进行专制性黑箱分配。结果造成收入分配不能公开，形成收入、分配灰箱；更严重的是在企业内部形成投好领导和官本位，人人为取得一官半职而不择手段。

所以说，价值评价是一种纽带，它把价值创造观与价值分配体系紧密结合起来了。

2、价值评价体系是一种牵引

这里所谓的“牵引”有以下几种含义：

第一，价值评价不是被动地认同价值创造结果，即不管是如何创造价值的，创造了多少，我只是事后确认一下就可以了。价值评价是主动的，它贯彻于价值创造的全过程，在事前：它向每个价值创造者提出了价值创造的期望，即要求你创造多少价值。当然这一要求不是统一的，而是根据每个人在价值创造中的地位和能力，提出不同的要求。在事中：它对每个人的价值创造过程进行监控和指导，以避免价值创造过程的偏向和资源的浪费。也就是说，对每个人的价值创造，不仅要看创造了多少，还要看你投入了多少。建立在资源浪费基础上的价值创造会被制止，最终也不会得到公司的承认。在事后：则根据事前确定的价值创造期望，对创造的价值进行具体的评价。这三个阶段的有机结合，目的是为了牵引员工正确地创造价值，创造更多的价值。

第二，价值评价不是一个静态的过程，而是动态的过程。也就是说，价值评价标准不是固定不变的，而是不断提高的。以“猫论”为例，当白猫抓不到老鼠，黑猫抓到一只老鼠时，后者得到的评价是好猫；但当白猫抓到两只老鼠时，黑猫还是抓一只，对黑猫的评价就是懒猫了。再扩展一下,当狗都在纷纷拿耗子时，对白猫、黑猫的评价标准必然会提高，它们再抓一、二只老鼠就交代不过去了。所以说，价值评价是一个水涨船高的过程，它不会宽容落后者，抓不到耗子的猫和抓得少的猫将承受很大的压力。也就是说，公司总是依据自身的战略和公司的发展，向价值创造者不断地提出更新更高的要求，以激发每一个职工不断地进行自我开发，向新的目标挑战。这如同跳高比赛，横标不断地提高，跳过者将面临新的挑战，跳不过者将面临淘汰的厄运。

这一动态的价值评价标准用公式表示为：

价值评价标准=个人现有能力（可以创造的价值）【能力充分发挥】+ 经过自我开发后（能够创造的价值）【潜力开发】

第三，价值评价的主体不是个人，而是公司。在价值评价体系中，个人可以对自己的价值创造进行评价，但这种评价不是核心的，是从属性的。公司是对每个人价值创造的最终评价者。当然公司可以通过授权的方式，委托各级部门主管对下属进行评价，但各级主管不得擅自调整评价标准，并就评价结果对公司负责。个人自我评价会导致自满情绪。同样，个人评价也会偏离公司的发展战略和核心价值观，导致非理性的冲动。一位名人讲过："个人不可能从纯粹的物质主义中得到满足。只有当我们投身于比自身更伟大的事业时，我们才真正是我们自己。"价值评价就是通过对个人给公司事业的贡献的评价，牵引和激励每一个人都投身于公司的成长和发展。

所以说，价值评价的主体只能是公司，这样它可以统一每个人的价值观，将每一个人、每一个部门的价值创造活动统一于公司统一的价值目标。

3、由价值评价到人事考核

在实践中，我们面临的还有更具体的问题，即依据价值评价体系，建立可操作的评价方法，把理念转化为实践，使隐含于《基本法》中的价值评价理念（《基本法》中并没有对价值评价作单独的说明）显现出来，变成一种人们都看得见、摸得着的方法。这一任务就落到人事考核头上。即依据价值创造和价值评价理念，确立人事管理制度，并由这一制度衍生出可操作的方法，使得价值评价理念贯彻于现实的工作。两者的关系可归结为：价值评价为人事考核提供了科学的理念，人事考核为价值评价提供了科学的方法。所谓人事考核，是指企业按照一定的基准（来自于价值评价理念），对组织成员的价值创造过程和价值创造结果作出科学的评价。人事考核不是可有可无的，而是一种重要的管理职能。

需要特别强调的是，人事考核与价值评价并不等同。人事考核不能解决全部价值评价问题。考核评价永远不是目的，它只能是一种工具或手段。它只能起一种牵引、导向作用。而不是把人考抽象了，考核得不是人了。考核所能解决的，也只能解决的是价值评价的核心问题。

4、华为公司的人事考核

建立在公司价值评价理念基础上并作为价值评价体系重要组成部分的人事考核，在《基本法》中作了明确说明。

（1）关于人事考核的目的。《基本法》认为是“建立一支庞大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和人才脱颖而出”的机制（第五十条）。

（2）关于人事考核的假设前提。《基本法》提出六条基本的假设,这也是公司对华为员工的基本判断，同时是公司制定人力资源政策的基本出发点和归宿(第六十五条)。

（3）关于人事考核原则。《基本法》提出的人事管理准则，实际上也适用于人事考核，这就是“公正，公平和公开”（第五十七～五十九条）。

（4）关于人事考核的内容。《基本法》提出包括：a、工作态度，b、工作能力，c、工作业绩，d、个人适应性和潜能，e、管理能力（第六十六条)。

（5）关于人事考核的依据和标准。《基本法》提出三项：a、共同的价值观(评价工作态度的依据)，b、挑战性目标与任务(评价工作成果的依据），c、现有的能力和工作潜力（评价工作能力的依据）(第五十七条)。

（6）关于人事考核体制。《基本法》提出实行纵横交互的全方位考评（第六十六条）。

（7）关于人事考核的责任权利。《基本法》提出：“各级管理者有责任记录、指导、支持激励与合理评价下属人员的工作”(第五十八条)。“下属有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉”（第六十二条）。

（8）关于人事考核体系的责任权利。《基本法》在第六十六条作了明确的规定，包括：a、面向股权分配的考核；b、面向安全退休金的考核；c、面向职能工资的考核；d、面向奖金的考核；e、面向晋升的考核；f、干部定期述职制度等。

5、人事考核制度的特点

（1）把人事考核作为一个管理过程。

人事考核不仅仅是对下属的工作态度、工作能力和工作业绩作出评价与排序，而且作为一种例常性的工作，人事考核还承担着对人的管理、监督、指导、教育、激励和约束功能。各级主管不仅要对下属进行科学的考核评价，而且还要承担起管理下属、培养下属和指导下属的责任。所以说，人事考核是一种管理行为，它贯彻于工作的全过程。这种管理行为要达到的目的有三个：一是每个人努力做好工作，为公司创造更多的价值；二是开发人力资源，挖掘每个人的潜能，不断地促使人力资本的增值；三是对员工的价值创造过程和价值创造结果进行评价和排序。

（2）实行分层分类考核与管理。

人事考核最忌讳的是用统一的标准，评价不同的人和不同的工作，尤其在高新技术企业，它造成的影响可以是致命的。华为公司的人事考核制度则根据考核对象的不同，实行分层分类考核。其含义是：a、以各大部门为核心组织实施人事考核；b、依据经营管理权限及责任的大小，将员工分为高、中、低三个层次，不同层次员工考核标准和考核内容是不同的；c、按照工作岗位和工作性质相同的原则，将全体员工划分出不同的类别，相同的类别使用统一考核量表。类别的划分可以打破部门界限，如公司所有秘书实行统一的考核标准。每一级管理者都需要承担考核的责任。

（3）发挥员工参与人事考核的积极性。

公司的人事考核首先在一个部门试点，然后在中基层员工中推行，在全公司全面铺开。每一阶段公司都特别注意调动员工的积极性和参与精神。首先，人事考核

制度的立足点，在于把人考活，而不是考死，在于把每个人的积极性和创新精神充分地调动起来。用任总的话讲，就是通过考核把每个人的能量有序地释放出来。其次，各部门考核量表都是在有关人员的指导下，由各部门自行设计的，这不仅使之更符合各部门特点，增强了考核的可信性，而且也激发了各部门参与考核的创新精神，许多部门的考核都搞出了特色。

（4）使人事考核制度化和规范化。

主要表现在，一是形成了一套完整的考核体系，二是建立健全了完整的人事考核管理组织。公司人力资源委员会及各级分会业已成立并开始运作，它的一个重要职能就是对人事考核方针、政策的决策；人力资源部负责全公司的人事考核的组织和管理工作；各一级部门中都成立了干部部，负责本部门的人事考核的组织和实施。

（5）这是一套先进且科学的人事考核制度。

首先，它是建立在公司价值创造和价值评价理念之上的，并融合吸纳了前者的灵魂；其次，它具有完整的体系和坚强的组织保证；再次它吸纳了国内先进的人事考核技术，又充分考虑到华为的现实；最后，现实的考核已经显示出效果，并没有因为实施考核而对各部门工作和业绩产生负面影响。人们开始关注考核，公司的人事考核政策在大多数部门得到了落实。

6、如何进一步搞好人事考核

《基本法》提出："建立客观公正的价值评价体系是公司人事管理的长期任务"（第六十六条）。公司的人事考核制度还处于探索阶段，今后随着人事考核工作的全面展开，随着人事考核结果与工资报酬的更紧密的挂钩，人事考核工作的力度和难度将进一步加强，日常性的人事考核将向工作绩效考核过渡。对此特作如下建议：

(1)必须遵循《基本法》的思路，从价值创造、价值评价和价值分配的高度认识人事考核的价值与意义。

(2)真正地承担起考核者的责任，把人事考核作为一个管理过程，不仅在口头上，而且在行动上重视人事考核。

(3)在考核过程中加强沟通、交流、指导和培训，提高人事考核的可信性。

(4)关注被考核者，为人事考核提供尽可能完整的信息资料。

(5)学习人事考核技术，避免陷入人事考核的误区。

(6)冲破阻力，放弃狭隘的部门利益，坚定不移地执行公司的人事考核政策与规定。

(7)把人事考核与日常管理工作和部门工作目标结合起来，

(8)指导与教育下属认识人事考核的重要性，为考核奠定坚定的群众基础。

（三）关于价值分配问题

1、处于价值链上的价值分配

人们经常用做馅饼来比喻公司事业的发展，如果说价值创造解决的是做馅饼的原料和如何做大的问题，价值评价解决的是馅饼的切法问题，那么价值分配解决的是切好的馅饼如何分配出去的问题。在华为公司的价值链上，价值分配体系处于一个非常重要的地位。这个问题解决不好，必然导致价值链的脱节，使价值创造理念和价值分配体系无法实现，进而激励机制导向和牵引作用也就无从谈起，相反将带来各种矛盾，甚至会把公司带入到灾难性的境地。在企业中，各种矛盾与冲突说到底是由于利益关系引发的。可以说，由价值创造到价值评价，基本上不涉及利害关系，而再到价值分配，则像商品由使用价值转化到价值一样，是惊险的一跳。国内外许多企业由辉煌到失败，除了战略决策失误外，其中一个最大的原因是没有解决好价值分配问题。对此，任总指出：“华为公司要解决生存问题，价值分配是个主要问题”。“国营企业的改革关键是价值分配制度”。

价值分配体系所要解决的是两个层面的问题：

在内部微观层面，价值分配体系要进行一种转化，即把公司创造的价值转化为可以分配的价值，任何一个公司创造的价值都不能将创造的全部价值完全分配于成员，在企业内部实际也存在着价值的分配和再分配问题。否则，价值分配就会像打家劫舍者们的分脏，偷多少分多少。公司创造的价值至少应有三个方面的分配去向：a、分配给社会——承担社会责任；b、分配给公司成员——为自己和家人的幸福；c、分配给未来作为公司发展的资本——进一步做大事业。所以说，价值分配，同时也是资源的重新配置过程，它既是价值链循环的终点，又是价值链循环的新的起点。

在这一层面上，价值分配体系的关键不是提出分配方式，而在于首先确立其理念，即与价值创造与价值评价理念相一致的价值分配理念。其后的工作才是将理念演化为具体的工资报酬制度。具体讲，这一理念涉及以下几个方面：

（1）价值分配的目的

（2）价值分配的对象

（3）价值分配的依据

（4）价值分配的表现形式和实现形式

（5）价值分配的原则

（6）价值分配的标准

（7）价值分配的工具

（8）价值分配的界限与水平

（9）价值分配的重点

（10）价值分配的制度

在外部宏观层面，价值分配体系要进行建构，即对价值分配的结果重新梳理、重新配置和再次转化。它涉及的是价值创造要素的重新集聚、组合和增值问题，这是价值链循环的转折点，即：→价值创造源泉→价值创造→价值评价→价值分配→价值创造要素的重新集聚→价值创造源泉→

在这一层面涉及的具体问题包括：a、企业全部资本的所有权问题（是否归属于最初出资者）；b、价值创造源泉（劳动、知识以及企业家的管理和风险的贡献）如何转化为资本问题；c、内外部风险资本及转化问题。这些问题归结起来就是公司的产权制度，也就是公司的所有制形式问题。

2、如何分配价值

《基本法》中对于价值分配作了非常明确的阐述，这些阐述可以归结为以下几方面：

（1）价值分配的原则（第十八条）。即按照什么原则进行价值分配-按劳分配与按资分配相结合。

a、这里的“劳”既包括一般意义的劳动，也包括作为知识载体的劳动（它应该是依赖于前者）；

b、这里的“资”既包括一般意义上的资本，它包括了劳动转化为知识资本的资本和作为企业家精神体现的企业家的管理以及所承担的风险；

c、这里所讲的结合不是固化的，两者间应该是一个可调的比例；

d、用于两方面分配的数量同样也不是固化的，它决定于公司内外部环境；

e、价值分配原则实质上是价值创造理念的直接体现。两者的关系表现为哪些因素创造了价值，哪些因素的提供者就有权力参与价值的分配（但在数量不是对等的）；

f、这个理念是建立在给奉献者以合适的回报这一理念基础之上的(第四条）；

g、效率优先，兼顾公平，可持续发展是公司在价值分配中需要遵循的三个具体原则(第十九条）。

（2）价值分配的依据（第十六条）。即根据什么标准进行价值分配——“才能、责任、贡献、工作态度、风险承诺”。

a、这些依据是价值源泉载体（提供者）的价值创造的能力(才能)，在价值创造过程中的地位（责任与风险承诺）与表现(工作态度)和价值创造的结果(贡献)；

b、这些依据不是创造者个体的自然表现，而是经过公司依一定标准和程序考核评价后所认可的结果；

c、这些依据是有一定排序的，不是自然的罗列，它反映了公司对各价值创造源身的重视程度和排序。

（3）价值分配对象(第十八条)。即哪些价值可以用来进行分配——“组织权力和经济利益”。

a、公司视组织权力（不是权利）为一种可以分配的价值，可以称之为“权力价值”，而且把它作为比利益更重要的一种分配价值。原因在于在分配范畴，权力与权利存在着对等关系。《基本法》将其列入经济利益之前，意味着公司对组织权力的重视，故在价值分配的依据中，将“责任”列入第二位。华为人常讲，当官意味着奉献，官位是一种责任，《基本法》讲“奉献者定当得到合理的回报”（第五条）。这意味着公司是把“工作作为工作的报酬”。

b、这要求对已经拥有组织权力的管理者进行严格的考核评价（如定期述职制度和市场部的管理能力评价），并在这一前提下，使干部能上能下制度化，规范化，否则会保护既得利益和既得利益者；

c、这要求公司为没有拥有组织权力且有能力的一般员工开放更多的管理职位，公平地提供进入公司组织权力层的机会（如市场部的内部竞聘），否则将造成组织权力分配的不公；

d、这引导员工不断地开发自身能力，特别是领导管理能力和管理素质，“依靠自身的努力与才干，争取公司提供的机会”（第五十八条），并在公平的竞争中脱颖而出，拥有组织权力，或争取更大的组织权力，进而享受到或更多地享受组织权力价值所带来的经济利益。

（4）价值分配的实现形式（第十八条）。即公司分配的价值以什么样的形式为参与分配者所拥有——“机会、职权、工资、奖金、股权、红利、福利以及其他人事待遇”。

（5）分配形式的确定依据（第六十九条和第十九条）。

（6）具体的分配政策。

（7）价值分配的评价标准(第二十条)。即以什么样的尺度来衡量价值分配的过程与结果是合理的，是符合公司的价值分配理念的，进而也是成功和有效的。《基本法》提出标准是“公司的竞争力和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识”。

3、价值分配的核心形式——工资制度

《基本法》明确规定：“工资分配实行基于能力主义的职能工资制”(第六十九条〉。

那么，我们如何理解这短短的一句话呢？换句提法，就是华为公司为什么钟情于职能工资制度，华为公司为什么作出了这一选择？选择的依据是什么？对于这个问题可以从以下几个方面作出思考。

第一、工资制度必须与华为公司的价值创造、价值评价和价值分配理念相契合。

a、在价值创造方面，公司在认为多种价值创造因素创造了公司的全部价值的基础上，更重视知识和高智力劳动、技术和企业家管理及风险累积在价值创造的作用，并要求通过一定的分配制度给予其合理的回报补偿。

b、在价值评价方面，公司要求对价值创造的过程和结果予以科学的评价，并依据评价结果，进行价值分配。工资制度的运作必须同考核评价紧密地结合起来。

c、在价值分配方面，公司要求有一套完整的价值分配体系，并以制度的方式予以规范并实现较高透明度，作到公正与公平，达到充分的合理性。

d、在总体上，公司要求工资制度能够充分吸纳其独特的价值理念，植入华为精神之魂。

第二、工资制度的选择必须考虑华为公司的人事管理制度特点。

a、公司主张实行自由雇佣制（第六十条），而且工龄、年龄等个人的自然因素在华为公司的价值创造源泉中没有得到承认。我们不能选择与终身雇佣制相配套的年功序列制度。

b、公司同时也反对官本位，主张能上能下，把“最重要的职务交给最有责任心和最有才能的人”，“把职务看作一种责任”，把“工作作为工作的报酬”，这决定我们不可能选择以职务价值为核心的职务工资制度。

第三、工资制度的选择必须考虑到华为的现实，任何一套制度都不能脱离现实，从华为以往工资制度来看，尽管它不太规范，也没有作出明确的定义，但从理念上和具体操作上，不难看出它带有非常明显的职能工资的特点。选择和设计工资制度时，我们必须保持连续性，以避免价值分配形式的变动，对公司整体经营管理带来的震动和冲击。

第四、工资制度的选择还必须考核到现有的管理素质和管理能力。目前，年薪制在国内外大行其道，我们是否可以选择它呢？答案是否定的。我们的人事考核评价真正实行还不到一年，部门业绩评价没有推行，项目管理与评价还处于探索阶段，在这种情况引入年薪制，必将使之流入形式。而且我们的人事管理责任者对年薪制还没有心理上和理论上的准备，还不具有年薪管理的能力，日本年薪酬专家告诫“在职务工资、年资工资或不成熟的职能工资制度内，引入年薪制是危险

的。”结论是，公司目前还不具备实行年薪制的条件，但这不否认以后可以推行这种工资制度。

所以，可以说华为选择了职能工资制，职能工资制也选择了华为，这是合理的双向选择，也是唯一的选择。

在职能工资制度的大旗上，写着四个大字“能力主义”，即依据每个人发挥出来的能力、业绩予以公正的待遇。我们还可以用一些对应的语言表达方式，来理解它。

尊重个人（日本、IBM 公司）

弹性的个人主义（NEC，保留集团主义优点，注入欧美的个人主义）

实绩主义

构筑紧张感

实力主义

势力主义

业绩主义

成果主义

挑战精神

（四）“知本主义”的价值链

我们是一个崇尚“主义”的国度，不论遇到什么新鲜事物，总喜欢用谨慎的眼光去翻看一下标签。如果没有，则要给它贴上一张。对于《基本法》提出的价值链，肯定也会有人以“主义”的眼光去审视，嘴里不说，心里也肯定在打鼓：这属于什么主义？其实华为公司包括《基本法》并没有去有意隐瞒或回避这个问题,相反，她无时无刻地都在张扬自己的理念和信仰，这就是：“知本主义”。其实，细读一

下《基本法》，不难发现，自始至终它都对知本主义进行诠释。如果你暂时还读不懂《基本法》，就看与第四讨论稿配发的社论好了，其题目用大号字写着：知识资本化。

1、把知本作为主义

价值问题，一直是困惑人们的一个难题。马克思毕其一生精力写成了《资本论》，在为人类提供一笔宝贵财富的同时，也给我们留下了一大堆难寻答案的问题。在其后，没有人再敢写资本论或论资本了。

《基本法》提出的知本主义来自华为的实践，也来自华为人的理性思考。

华为公司是一高科技企业，它具有所有高科技企业共同特征（高科技、高知识和高文化）。对于那些高知识的拥有者（其中也包括企业家创造性的管理劳动），公司首先应予以重视，确定他们在公司中应有的地位，给予其合理的评价，使它以合适的形式得以转化。并在理论上加以概括，最终在理念层次形成一个完整的体系，作为指导公司经营管理和未来发展的纲领。这就是知本主义的出发点。

“知本主义”在公司价值链上的体现，表现在以下几方面：

（1）在价值创造领域

“知本主义”倡导，知识作为价值创造源泉之一，在价值创造过程中处于非常重要的地位，是重要的价值创造源泉，而且它是取之不尽，用之不竭的。知识这种作用，马克思也予以了充分的承认，他认为复杂劳动“比普通人需要较高的教育费用，它的生产可花费较多的劳动时间，因此它具有较高的价值”。这里讲的价值，实质上指的是知识对价值创造的价值。也就是说，知识是价值源泉之一，而且是重要的价值创造源泉。

（2）在价值评价领域

“知本主义”倡导，应该对知识创造价值的作用给予正确评价。评价的理念是，知识在价值创造过程中虽然也表现为一种劳动，但它并非是一般的劳动，两者在单

位时间内，所创造的价值量是不能等同的。如果我们仍循着马克思的思路来理解，“比较复杂的劳动，只是自乘的或不如说多倍的简单劳动。因此，少量的复杂劳动等于多量的简单劳动。”这里的复杂劳动其最典型的表现是知识劳动。也就是说，知识劳动所创造的价值应数倍于一般劳动。而在实践层次，人事考核评价的首要任务是对两种劳动的价值创造量予以数量界定，即确定两者的倍数。

（3）在价值分配领域

“知本主义”倡导，对于知识创造价值的劳动付出给予合理的回报。人们加入企业组织不仅是为了创造出财富，而且还预期获得相应的回报。如果这种回报与其价值创造过程中的贡献是不对应的，尤其是其劳动得不到正确评价时，个人就会感到一种失落，一种伤害，因为等量贡献换取等量报酬的平等权被剥夺了。在下一轮价值创造过程中，它就会以减少一般劳动和知识劳动支出的方式，报复于价值分配制度，从而在低层次保持贡献与报酬的对等。如果这种状况长期延续下去，它对企业，尤其高知识企业是致命的。

（4）在人力资本开发领域

知识劳动从其自身的生成机理来看，是人力资本。“知本主义”则把它作为人力资本投资来看待。人力资本专家舒尔茨提出“人口质量和知识投资在很大程度上决定了人类未来的前景。当人们考虑这些投资时，地球物质资源将会耗尽的预言就必然被抛弃。”华为也提出“资源是会枯竭的，唯有文化生生不息”，其中的文化既包括企业文化，同时也包括知识及像阿基米德那样要一支点去撬动地球的知识拥有者。人力资本作为体现在人身上的体力、知识、技能、经验和劳动熟练程度的综合能力和素质，其生成是要付出很大的代价，其中一部分是由个人支出的，当他进入企业的价值创造过程之后，这部分应当得到回报。从另一方面来看，公司在这方面的投入，又是一种投资，因为生产能力作为一种资本存量可以通过对人的投资而提高。而对人的投资，其回报率比任何物质资本的投资都要高得多。对于任何公司讲，人力资本是一种可再生资源。知识的资本化，使其成为公司可永续利用的推动力。

（5）在产权领域

知识转化资本，经过价值的分配与再分配之后，其结果必然改变对公司的产权结构。或言之，价值链的循环，使公司的产权形成保持在一个动态过程，而产权制度又构成知本主义的基础。那么，与“知本主义”相适应的产权制度如何定性呢？现在还难以给出一个满意的答案，但有几点是可以肯定的：国有制≠公有制，这是两个包容与被包容的概念；人类社会的发展的终极目标与走向是公有化，而不是私有化；股份制实质上是公有制，而且是一种有效率的所有制形式。与华为公司“知本主义”相对应的产权制度：第一，表现形式是股份制，但它又区别于一般意义上的股份制；第二，现实与未来走向是公有化，而不是私有化；第三，其实质是公有制，具有公有制待征;第四，在现实中，表现为全体员工拥有公司股份，是公司产权的最终拥有者。作为经济资源的知识资本如得不到合理的存在，就会被滥用，被浪费。而“知本主义”使之保持合理、合法的存在。

2、把知识化为资本

“知本主义”的含义决不仅仅停留在重视知识，给知识劳动以合理的报酬上。这只是理念层次上的“知本主义”—即以知识为本。在更深层次，“知本主义”则表现为一种制度，正如资本主义又代表着一种有效的配置资源的社会制度和企业制度一样。换言之，在重视知识劳动理念下，需要有一套完善的机制与制度，保证知识顺利地转化为资本，并使这条价值链：“知识劳动→创造价值→评价价值→价值分配→知识资本”能够顺利地循环起来，而每一次循环，都使知识得到的回报增大，同时也使公司的整体事业扩大。

“知本主义”的实现制度和实现形式，华为公司表现在股权和股金的分配上，这就是《基本法》提出的“知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。”“我们实行员工持股制度”（第十七条）。股权的分配不是按资本分配的，而是按知本分配的。《基本法》同时提出的按劳分配与按资分配相结合。按劳分配解决的是一般劳动的报酬问题；按知分配解决的是知识劳动的回报问题；而股权分配解决的是将知识回报的一部分转化为股权，从而转化为资本的问题；而股金分配解决的则是股权（进而也是资本）的收益问题。公司

在价值评价基础上，以制度化的规范确定了各类价值的分配，实际也完成了知识转化为资本的过程。从而使“知本主义”有了制度上的保证。

知识转化为资本不仅仅是一个转化问题，它的理论意义在于构建一种全新的价值理论。在实践意义上，知识转化为资本，不仅在企业内部形成了牵引机制和动力机制，而且也为公司的价值创造过程，提供了一种新的源泉，这种源泉不是外在的外延扩大，而是内涵的累积。它表现为知识劳动←→资本的联动或内在转换。

知识转化为资本不是一种任意的转换，它不仅需要一套完整的价值评价与价值分配制度来保证，而且还需要有一套体系的价值观念，并能得到全体员工的认同。同时，还有一个必要的条件，这就是企业创业者的宽大胸怀和对利益的让渡。从某种意义上讲，把知识转化为资本作为一种口号很简单，但在实践中，许多企业创业者或所有者，难以过关。原因很简单，真正的转化意味着他必须放弃一部分自己的利益。也就是说在经济地位上，他必须把自己置于知识劳动拥有者平等的地位。对于创业者或所有者来讲，其对企业的总体贡献（包括以往累积的和现在正在发挥的贡献）与实际所得是不对等的。换句话讲，他们是以自己违背等量贡献换取等量报酬原则，换取了员工特别是知识劳动员工的贡默与报酬的对等。这不仅仅是个人利益的出让，更重要的在于它是以自身利益的牺牲对公司价值理念的认同与践诺。这实际是创业者们对“知本主义”的无私奉献。

3、“知本主义”的探索

《基本法》虽然对知本主义作了较为全面的探索，特别是对价值链的论述，让人为其对重大问题把握的敏锐性以及逻辑思维的严密性而惊叹，谋篇布局，遣辞用句都出自机杼，充满辩证法。但是，这并不意味着《基本法》已经回答了“知本主义”的全部问题。“知本主义”作为一种价值理念和全新的企业制度,并不能出自个人的设计，果若如此，它不会有生命力。它依仗于公司在实践中的不断探索与创新，并在创新的基础上，在理论层面上加以总结与概括。这既是丰富与提升《基本法》的过程，也是对“知本主义”的认同和探索过程。《基本法》中提出的“知本主义”，已经具备了大体的框架和粗线条的理论体系，在此特作粗略的扫描。

制度理念……知本主义

制度特征……动力机制与牵引机制

制度目标……知识资本化

制度机理……价值链的循环与扩展

制度基础……产权构筑

主体体系……价值创造、价值评价与价值分配

核心内容……将知识劳动转化为资本

分配原则……按劳分配与按资分配相结合

实现形式……股权与股金分配

探索无止境，“知本主义”的发展也是无止境的。《基本法》提出了知本主义理念，相信未来它决不会仅仅停留在理念上。塑造良性的经济机制，需要一种富有创新的思想体系的支持。“知本主义”实质是在意识形态领域重新整合资源，这是一种永不枯竭的资源。

八、任正非的高级智囊为你深度解读《华为基本法》

许多人初次接触《基本法》，恐怕大都会产生这样的问题：《基本法》是什么？为什么要制定《基本法》？对于这个问题，很难用几句话来回答。《基本法》的重大意义和深远影响需要华为的发展与历史来证明，随着公司的发展壮大，其作用与意义已经清晰地凸现出来。要回答，有三个问题：《基本法》是什么，《基本法》不是什么，《基本法》为什么？

（一）《基本法》是什么

1、《基本法》是对过去的全方位反思

华为以往走过的路是用辛勤的汗水、成功的喜悦和失败的泪水铺就的。不论成功与失败，对于华为来讲，都是珍贵的财富。在初创期，华为靠的是热血和直觉；不断发展壮大的华为在保持过去优良传统的同时，应学会理智，学会思考，再也不能跟着感觉走，再也不能以“摸着石头过河”为借口，来容忍不明不白的成功和失败。不犯或少犯因非理智带来的错误；不犯重复的错误，不犯不可挽回的灾难性错误。成功了，应知道成在哪里，走了弯路，也应知道哪一步没走对。任正非总裁认为：“成功是一个讨厌的教员，它诱使聪明人认为不会失败，它不是一位引导我们走向未来可靠的向导”。《基本法》要做的，就是以过去为思考基点，反思以往为什么成功，并把这些反思作为未来取得更大成功的资源，成为导引未来的值得信赖的可靠向导。因为知道为什么成功，比取得成功更重要。中国有句古训叫“好汉不提当年勇”，但好汉永远不能忘记自己是如何成为好汉的，否则在未来难以再称好汉。《基本法》所要做的，就是反思过去，把握未来，使过去的成与败，都作为一种资源，而且作为一种可复制的再生资源，投入到华为的未来发展。可以认为，《基本法》为我们提供的反思空间是巨大的。

2、《基本法》是对未来的超前探索

《基本法》是前瞻性的，它像一根纽带把过去、现在与未来联结起来。是基于过去和现实对未来成功之路的探索，过去的辉煌已成为历史，从某种意义上讲，我们应该把它作为包袱甩掉它，轻装上阵，去迎接新的挑战。未来很难预知，但未来又是可探索的。《基本法》所做的就是这样一种探索：华为如何再次辉煌，华为应如何避开企业发展的陷阱，顺利地完成“二次创业”；华为未来成功的源泉是什么，公司应如何重新积聚和配置资源，在新的基点上，进一步扩大成功的规模，提高成功的可能性；每一个华为人眼中都有一个未来的华为，《基本法》将其聚焦，使得未来更加清晰、更加可信。微软的比尔•盖茨曾著书《未来之路》，华为的《基本法》从某种意义讲，昭示的就是华为的未来成功之路。毛泽东在评价我国第一部宪法草案时讲过“一个团体要有一个章程，一个国家也要有一个章程，……用宪法这样一个根本大法的形式，把人民民主和社会主义原则固定下来，使全国人民有一条清楚的轨道，使全国人民感到有清楚、明确和正确的道路可走，就可以提高全国人民的积极性。”这句话同样适用于华为《基本法》。

3、《基本法》是一种大胆的创新

以企业内部宪章的形式，对公司的未来发展作出全面的规范，在企业经营发展史上是一种创新。从国内来看，我们有过鞍钢和马钢宪法，但由于历史的局限性，它们只是昙花一现，在现实中没有发挥什么作用。改革开放以来，也没有企业作出类似尝试；从国外看，尽管许多公司对自己的经营理念、经营方针、经营政策、经营战略作了总结与归纳，如日本东芝公司总经理土光敏夫的《首脑方针》，韩国乐喜金星集团董事长具滋景于 1988 年提出的《面向 21 世纪的经营构思》，微软总裁比尔•盖茨的《未来之路》等，但与华为的《基本法》相比，无论在内容上，还是在体系上，都显得逊色，《基本法》最大的特色是规范，是以企业内部宪章的形式出现，这就是华为的创新，是华为一贯的敢为天下先的创新精神的集中体现。多年前毛泽东在鞍钢宪法上的批示是：“鞍钢宪法在远东、在中国出现了！”自豪与赞许之情溢于言表，这是对创新精神的肯定。华为《基本法》同样也会得到世人的肯定与赞赏。

4、《基本法》是一份庄重的契约宣言

《基本法》对公司的未来、对全体员工、对现在的和未来的顾客、对全社会作出郑重的承诺。这一承诺是在没有外在压力下自愿作出的，并以企业内部宪章的形式予以规范和确认。更重要的是，这一契约不仅仅停留在纸面上，它是长存于每一位员工的心中，是一份庄重的心理契约，全体华为人会以实际行动践约的。

《基本法》向未来承诺：要在未来“成为世界级先进企业”(第一条)

《基本法》向全体员工承诺：“尊重知识、尊重人格、尊重个性”(第二条)“奉献者定当得到合理的回报”(第四条)“我们谋求公司员工整体利益的最大化”(第六十九条)。

《基本法》向顾客承诺：“我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和周到的服务满足顾客的最高需求。”(第七条)“我们要以世界级通讯企业的服务标准为基准，建立我们的顾客服务标准和推行标准化服务”(第三十条)。

《基本法》向全社会承诺：“我们以产业报国、以科技兴国为己任，……为伟大祖国的繁荣、为中华民族的振兴、为自己和家人的幸福而不懈努力。”(第六条)。

从另外一个角度看，华为《基本法》又是一份庄重的宣言，它向全社会坦露了襟怀，公开了自己的最高商业秘密，如果说过去华为还不想引人注目的话，那么未来的一言一行将因《基本法》而受世人关注。华为过去还是“打肿脸充胖子，打肿一层，再贴上一层”。那么现在将以自己的实力证明其存在。可以说，这是一种破釜沉舟、背水一战的气概。同时，华为也有信心、有实力、有能力履行自己的诺言，因为华为人视信誉为自己的生命。

5、《基本法》是对华为人的一种导引

在企业文化大行其道的今天，华为也同样重视公司文化的培育与弘扬，任总曾提出“华为公司要把朦胧的文化变成制度性的文化，文化的实质是制度性建设”，但

与其它企业所不同的是，公司始终没有将华为文化编成文化，用具体的文字加以概括和提炼，华为人对此也心存不解。笔者也试图破解华为文化之谜，探讨这个高文化企业之精髓。在一篇文章中，笔者将华为企业文化概括为“产业报国、责任意识、开拓创新、协同精神”四条。但总有力不从心、不得要领之感。细读《基本法》，似乎找到答案，对华为文化有了新的感悟。其次，《基本法》虽然没有专门论及“华为文化”，但每一条都是对华为文化的注解、提炼和概括。任总的一段话非常准确地提示了两者的关系，“如果说企业文化是公司的精髓，那么《基本法》是企业文化的精髓。”有了《基本法》，实际上也不需要做文字游戏。处处描述企业文化，又不对企业文化做直接的概括，这是大智若愚的做法。领会了《基本法》，实际上也就领悟了华为文化，企业文化实质上讲，是看不见、摸不着的，因而也就没有必要落实到文字，来局限人们的思维，进而引起误读与误悟。对于华为人讲，《基本法》实际上提供了一个思考平台，它引导员工去思考和认同华为文化，进而丰富华为文化。将企业文化以法的形式予以规范，这又是华为的一大创新。华为已将其文化作为一种重要的资源，并以企业宪章的形式使其成为制度文化。

6、《基本法》是对传统管理理论的挑战

《基本法》所涵盖的范围已经超出了华为，超出了一个企业经营管理实践的层面。换句话讲，它在对华为经营管理模式作了理论概括的同时，也对现代企业管理理论作了全方位的探索，它在理论上澄清了许多仍占主流的似是而非的观念，在大量吸收国外管理理论的同时，向传统的管理理论发出了挑战。可以预见，以华为《基本法》为平台，一种崭新的管理模式和管理理论体系正在孕育，它将引发一场经营管理理论的变革。《基本法》在管理学理论方面的社会影响与社会意义，必须也应该给予更高的肯定。可以说，《基本法》是一部没有按照教科书形式写作的现代经营管理学教科书。许多人提出看不懂《基本法》，也是情理之中的事。

《基本法》提出了一整套价值创造、价值评价与价值分配理论(第一章第四部分)，它不仅修正了自亚当•斯密为代表的古典经济学提出的至今仍流行的价值学说，并在四要素学说(劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值－－第十五

条)基础上，提出了价值分配的理念(第十七～十九条)。这一创造性的提法，回答了后工业社会困惑人们的难题。

《基本法》提出了一整套“二次创业理论”。(如第一章第三部分；第二、三、四章)虽然还难以讲华为已经完成了二次创业，但《基本法》为华为成功地实现“二次创业”作了充分的理论准备，它或许是华为完成二次创业的里程碑。《基本法》对于华为，从某种意义上讲，就是“二次创业”；《基本法》对于已经进入或者正在进入二次创业的企业无疑有极大的借鉴价值。

《基本法》提出了完整的人力资源管理理论(第四章)、企业组织理论(第三章)。

可以说，从企业经营管理学的角度看，《基本法》的每一条都是可圈可点的，它会使真正的管理学家拍案称奇，它会使冒牌的管理学家目瞪口呆。

以上从 6 个侧面谈了一些认识，难免挂一漏万，回到正题上，如果回答什么是《基本法》，答案很简单，这就是《基本法》。

（二）《基本法》不是什么

1、《基本法》不是可有可无的

在公司提出制订《基本法》时，笔者首先想到的问题是华为为什么需要一部《基本法》，基于对华为的认识，认为这决不是哗众取宠、标新立异之举。但对其意义与作用的认识犹如雾里看花、水中观月，处于混沌状态。现在重新考虑这个问题，虽然还朦胧，但比过去清晰多了。

华为的发展历程，积累了以成功和失败形成的宝贵财富，虽然它会长存于经营者尤其是创业者的头脑中，但随着企业规模的扩大，对于新进职工，或者知之甚少，或者一知半解，或者逐渐淡忘。《基本法》以不朽的文字记录概括出来，目的在于避免华为人在思想上、精神上和文化上的断代和流失，要使文化生生不息，前提要认识和认同文化。可以说华为选择了《基本法》，《基本法》也选择了华为。这是必然趋势，是华为经营者经营战略思想发展的一个重要阶段。

那么，《基本法》有没有用，如果仅从眼前看，从某一项具体的工作来看，它或许无助于推销出几万线产品，或者突破某个科研难题。但华为要做大，要与国际接轨，要成为世界级领先企业，《基本法》就不是可有可无的，其意义与作用不论我们怎么估计都不会过高。

2、《基本法》不是一成不变的教条

《基本法》对公司的经营政策作了全面系统的论述，它是指导性的、纲领性的、前瞻性的，它不会抑制每个人的自主意识和创新意识，不会窒息公司的活力和士气，不会给人带来相互掣肘，束缚手脚的感觉。相反，《基本法》为公司的自下而上与发展，为每个人的自我开发，开拓了广阔的空间。

《基本法》凝聚了全体华为人的聪明才智，是全体员工的智慧结晶，但其内容本身也不是固定不变的。在《基本法》之后，还将有更多的子基本法产生，将丰富与发展《基本法》。

《基本法》公布之后，公司随之展开学习活动，但目的不是让每个人都倒背如流、死记硬背。而是让每个人去领会、感悟，《华为人报》的社论讲得非常明确，“基本法真正诞生的那一天，也许是它完成了历史使命之时，因为《基本法》已经溶入了华为人的血脉。”

《基本法》虽然采用的是常见的条目体例，但它决不是教条，也不应该视之为教条。

3、《基本法》不是超前的空想

看《基本法》有超前的感觉，产生这种感觉是因为没有联系华为的昨天与今天，如前所述，《基本法》的许多提法不是空穴来风、空中楼阁，是对过去的总结。从今天看，《基本法》的许多内容正在或已经成为华为的实践。是否可以这样认为，《基本法》1/3 来自过去，1/3 基于现实，1/3 指向未来。也就是说，《基本法》中的内容，有的是过去已经实践过，因为它是成功的，现在和未来还将做下

去；有的过去曾经尝试过，因为不适合公司的情况，现在放弃了。所以说，《基本法》是扎根于华为现实的土地之上的。

从另一方面看，《基本法》自身的性质，也决定了它不能仅仅停留于对现状的描述，如不然，也难被称为《基本法》，因为其意义在未来。必须从更高的角度以战略的和长远的眼光去审视《基本法》。

在华为人心中，每个人都有一个梦，当然它不是卢生的那场黄梁梦，《基本法》统合了华为人的梦想，此梦必成真。

4、《基本法》不是杂乱无章的拼凑

《基本法》本身是一个完整的体系，共六章，一百零三条，每一部分之间都有紧密的内在联系，都经过了严密的逻辑思考和字字句句的推敲。因此，它不是东拚西凑的结果，可以说它里面没有废话，每一句都有深刻的内容。《基本法》的初稿有 89 条，二稿有 85 条，三稿 88 条，四稿 93 条，每一次增减都使这一体系更加完善。

写《基本法》如此，读《基本法》也应该联系起来读，读进去，还要读出来。不能局限于单个字句。否则很容易看不懂。任总曾提出“《基本法》要让 50％的职工看得懂”，窃认为，这一要求过低，更多的华为人应该读懂《基本法》。

要以联系的方法读《基本法》，不妨举例予以说明。

第一章中讲的是核心价值观，其它比较容易理解，为什么要有“技术”一条(第三条)，如果联系到华为是一高技术产业，技术是华为立身之本，是华为生命力，未来华为要依靠先进的技术去发展，这一条放在这里就顺理成章了，这是华为的技术观。接下来，“核心技术”条(第九条)讲得是我们的技术目标，它把技术观具体化、明确化了。接下来，“R&D 政策”(第二十二条)“研究系统”(第二十四条)，“中间试验”(第二十五条)讲的是如何实现我们的技术目标。由此形成了“技术观(R)技术目标(R)技术手段”这样一条主线。

又如将“核心价值观”、“价值的分配”和“主要人事制度的规范”结合起来读，就比较容易理解“价值创造”(哪些因素创造了价值)、“价值评价”(这些因素创造了多少价值)，“价值分配”(创造的价值按什么原则进行分配)等问题。

简言之，看《基本法》不能断章取义，应反复看，不仅要看，而且要读(读人生之“读”)，要悟。

5、《基本法》不是盲目地造势

在华为有做势与做实之说，加之国内许多企业不择手段地搞包装，在局外人看来，《基本法》是否也有虚张声势之嫌。这也难怪，现在除了即将回归的香港拥有《基本法》外，剩下的就是华为了。但他们不知道我国还有一个为外国企业界推崇的《鞍钢宪法》，不知道华为的《基本法》的来龙去脉，也不知道华为人的胸怀和追求，有人这么理解，不足为怪，但华为人不应有这样的想法。

《基本法》有其造势的一面，但不是虚张声势之势，而是华为的未来之势，即为公司的未来事业确立更高的起点，为全体华为人建立更高的境界。这种势不是为他人看的，是华为的内部之势。任总讲“华为在‘做势’方面比较擅长”，《基本法》实际所作的就是一种高屋建瓴之势。

从实质上看，《基本法》最终宗旨是做实，是使华为今后每走一步，不仅迈长，而且还要迈实。是要每一个员工脚踏实地工作，并将工作的目标统一于《基本法》的要求上。因此，每一个员工不能因有《基本法》而浮躁，不能从《基本法》中各取所需，或有意曲解，作为推卸责任、放松工作的借口，华为公司也决不允许这样做，道理很简单，全体华为人是《基本法》的知识产权拥有者，也是《基本法》的最终解释者。

（三）《基本法》为什么

1、《基本法》为公司的未来发展指明了方向，确定了目标

也就是说，《基本法》以制度化的形式，对华为公司的未来发展作了确定。在以后的发展过程中，公司会面临诸多困难，还会遇到企业成长中的陷阱，但《基本法》所确定的方向不会改变。在这一点上，《基本法》确实像一部国家宪法。在美国，自其宪法诞生以来，有战争、有内部冲突、有天灾、有人祸、有各种主义、有各种思潮、有民主党和共和党的轮流坐庄、有几任总统死于暗枪，但 200 多年来，美国的发展始终没有出格、越轨，其宪法的作用功不可没。《基本法》之于华为公司的未来发展，所起的作用也是如此。它能够使任何内部力量和外部力量都不能改变华为沿着正确的道路前进，除非有一天它被废除。

2、《基本法》将使华为的内部管理制度更加规范、科学、有效

《基本法》涉及的方面很多，但它有一个中心，“基本法的中心是加强企业的制度建设”。换言之，《基本法》可称为华为的“管理基本法”。它所要解决的是建立起适应华为“二次创业”和未来发展需要的内部管理制度，这一制度的特点是：一是建立在理性思考基础上，排除了盲目的判断和选择；二是遵循现代企业发展的管理的一般规律，使用国际语言并与国际接轨；三是继承以往公司管理的优点和成功的作法，保持华为公司独特的企业文化精髓。因而可以说它是规范的、科学的和有效的。

随着植入《基本法》灵魂，又具有可操作性的近百个子基本法的产生，公司经营管理制度将更加丰富，更加体系化。也就是说，《基本法》中有关基本经营政策、市场营销管理、科研组织与管理、生产组织与管理、组织建设与管理、人力资源开发与管理、财务控制与管理等一系列具体的内部管理制度将逐步建立，并日益走向规范。实际上，在《基本法》尚未公布之前，这些工作已先进行了，如人力资源委员会、产品战略发展委员会已经开始运作(第四十六条)，总裁办下属的计划统计处业已成立(第七十七条、第九十一条)等。

以往，相对于其他方面讲，华为在内部组织管理制度的建设上，投入的力量和取得的成果相对不足，《基本法》提供了一个重要的契机，促使华为公司的管理更加规范、制度更加科学、组织更加有效。从而为华为公司的“二次创业”提供强大的“管理推动力”、“管理速度”与“管理效益”。

借用一位公司领导的话讲，《基本法》将使华为人“同过去一样，依然很忙、很累，但忙得有序，累得快乐，步履依然匆匆，但眼前有开阔的视野、有明确的目标、有共同的观念和语言，有了整齐统一步伐。”

3、《基本法》为经营者的经营决策提供了科学的依据

华为的以往发展充满了艰辛，华为的未来发展也不会一帆风顺的，随着华为整体实力的增加，她抗风搏雨的力量无疑大大增强了，但未来充满了陷阱，充满了各种诱惑，也充满了风险，高处不胜寒。公司未来能否一如既往地走自己的成功道路，不偏离方向，避免王安等公司的前车之鉴。华为这艘巨舰能否乘风破浪，驶向成功的彼岸，很大程度上取决于其经营者们的决策，“决策的失败是最大的失败”，“决策的浪费也是最大的浪费”。在以往的经营决策过程中，华为的成功取决于经营者的胆识、远见和其人格魅力，以及员工对此的认同，这是一次创业者过程必经的阶段。在“二次创业”过程中，仍然沿用这种作法，具有很大的风险，这种风险来自于经营者判断失误和决策的随意性、独断性和员工们非理智的认同，一旦这一决策付诸实践，它对公司带来的影响是灾难性的，毛泽东时代中国的实践为此提供了最好的例证。《基本法》的产生，不仅使公司的决策有科学的依据，而且或许还可以改变“企业不可能实现超越总经理(老板)实力的成长”这一定理。也就是说，因《基本法》的存在，公司的“民主决策、权威管理”将真正付诸实践。进一步讲，当经营者作出错误决策时，《基本法》将迫使决策者修正自己的决策，全体员工也将对照《基本法》的有关内容行使《基本法》赋予其的各种权力(如咨询权、建议权、申诉权和保留权，第六十二～六十五条)，修正或抵制错误的决策。

《基本法》中对涉及公司的经营决策的一系列重大问题都作了阐述，如成长领域(第十一条)、成长速度(第十三条)、战略领域(第二十条)、研究与开发体系(第二

十二条)、战略联盟(第二十三条)、财务战略(第三十四、三十五条)等都作了明确的而不是似是而非的界定。

4、《基本法》将统一每个人的思想、规范每个人的行为

《基本法》既然以企业内部宪章的形式出现，它对从经营者到普通员工都有约束力。每一个人尽管可以对《基本法》的某条内容有不同的看法、不同的理解，甚至有异议，但不能从根本上和整体上否定《基本法》，或反对《基本法》。否则，它将得不到公正的承认，将使其存在的价值大大减小，他将难以充分地享受到来自于公司的人事待遇上的好处，无法实现个人职业生涯的辉煌。这意味着他将被公司的发展和未来所抛弃。公司所提倡的“克服自我、溶入大我”，这个“大我”是什么，自认为在现阶段就是全体华为人的《基本法》。所谓的“溶入”，指的是对《基本法》的领悟并付诸行动。对于全体华为人讲，目前重要的是学习《基本法》，领会《基本法》，并能结合自己的本职工作，去领悟。这里不存在一个愿学不愿学的问题，实际上是早学主动，晚学被动，不学反动(逆潮流而动之意，非彼反动)。当然学还有一个方式方法问题，学不能走形式，不能摆花架子，要有所得，注重效果。

需要强调的是，任总讲过“一般员工可以不学基本法”。这不能成为员工不学《基本法》的理由，因为在同一篇文章中，任总还讲过“一般员工要学习企业文化”。如前所述，《基本法》概括了华为文化的精髓，学习企业文化，首先要学习《基本法》，这或许是一条捷径。

任总还讲过“我希望想进步的员工要好好研究学习《基本法》”。所以，只要你有追求、有理想、不想碌碌无为，也必须学习《基本法》，也就是说，每一个员工不管是否担任领导职务，学习《基本法》是不可推辞的责任和义务。这也是每个人的权利－－学习将会使你受益。古人讲，读书要有“三上”(即马上、枕上与厕上)，愿每个人抽出一定时间研读《基本法》，是以共勉。

还需要强调的是，对于担任领导职务的干部讲，不仅自己要学好《基本法》，而且还要组织、督促、辅导下属学好《基本法》，这也是管理者的责任。管理者必须为下属作出榜样，而且其学习的深度与广度也对下属有着直接的影响。

5、《基本法》为每一个华为人提供出了更新、更高的要求

不可否认，当前公司各个部门以及每个人的工作，与《基本法》的要求还有很大的差距。当然公司不会修改《基本法》，以降低要求，唯一的办法，各部门及每个员工在领会《基本法》的基础上，做好本部门的工作。

《基本法》首先对领导干部尤其是各部门的主管提出了要求，《基本法》提出的一些理念，需要各部门去实践，落实为具体的行动。而究竟如何落实，《基本法》没有作具体的回答，需要管理者发挥自己的聪明才智，去探索和创新。如中研部门如何实施项目管理(第八十七条)，营销部门如何实现营销资源的共享(第二十八条)，财务部门如何实施全面预算控制(第七十七条)，人事管理部门如何建立和完善工资报酬制度(第六十九条)。华为通讯如何建立事业部制(第四十二条)等，都是具有挑战性的课题，都需要各部门管理者将有关理念文字变为现实。在此，提出不可神化《基本法》，因为它还需要华为人实践。

《基本法》对一般员工提出了要求，对于新进入华为的员工讲，首先，面临着一个了解与认同华为文化的问题，如前所述，读《基本法》实际是接受华为文化的启蒙教育，是认识华为并尽快由社会人转变为华为人，尽快融入华为的捷径。而对于其他员工讲，读不懂《基本法》，至少从一个侧面说明自己的素质与能力还有欠缺，还需要不断地进行自我设计与自我开发，以提高自己的管理能力，以迎接公司的选择，因为《基本法》将成为公司“二次创业”的里程碑，随着公司的快速发展，公司将为更多的人开放更多的管理职位，也就是说将有更多人，将赋予管理的责任。如果对《基本法》一知半解，那么你将失去一次公平竞争的机会，或者在竞争中失去优势。

《基本法》也对全体员工的不正当或错误的职务行为和工作行为进行了约束，虽然它不像国家法律那样，有惩罚条款，但《基本法》所做的正面倡导，实际上也从正面的角度提出了劝告和警示。

就是下笨功夫！做好企业基本法建设，你值得拥有。

九、一文读懂华为《基本法》对华为的指导意义

（一）什么是基本法？

1、《基本法》是对过去的全方位反思

华为艰苦创业期走过的路是用辛勤的汗水、成功的喜悦和失败的泪水铺就的。不论成功与失败，对于华为讲，都是珍贵的财富。

《基本法》要做的，就是以过去为思考基点，反思以往为什么成功，并把这些反思作为未来取得更大成功的资源，投入到华为的未来发展。

2、《基本法》是对未来的超前探索

过去的辉煌已成为历史，从某种意义上讲，我们应该把它作为包袱甩掉它，轻装上阵，去迎接新的挑战。未来很难预知，但未来又是可探索的。

《基本法》所做的就是这样一种探索：华为如何再次辉煌，华为应如何避开企业发展的陷阱，顺利地完成“二次创业”；华为未来成功的源泉是什么，公司应如何重新积聚和配置资源，在新的基点上，进一步扩大成功的规模，提高成功的可能性；每一个华为人眼中都有一个未来的华为，《基本法》将其聚焦，使得未来更加清晰、更加可信。

3、《基本法》是一种大胆的创新

以企业内部法律的形式，对公司的未来发展作出全面的规范，在企业经营发展史上是一创新，也可以说是一场革命。《基本法》最大的特色是规范，是以企业内部法律形式出现的，这就是华为的创新，是华为一贯的敢为天下先的创新精神的集中体现。

4、《基本法》是一份庄重的契约一宣言

《基本法》对公司的未来、对全体员工、对现在的和未来的顾客、对全社会作出郑重的承诺。

《基本法》向未来承诺：要在未来“成为世界级先进企业”(第一条)

《基本法》向全体员工承诺：“尊重知识、尊重人格、尊重个性”(第二条)“奉献者定当得到合理的回报”(第四条)“我们谋求公司员工整体利益的最大化”(第六十九条)。

《基本法》向顾客承诺：“我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和周到的服务满足顾客的最高需求。”(第七条)“我们要以世界级通讯企业的服务标准为基准，建立我们的顾客服务标准和推行标准化服务”(第三十条)。

这一承诺是在没有外在压力下自愿作出的，并以企业内部法的形式予以规范和确认。更重要的是，这一契约不付仅仅停留在纸面上，它是长存于第一位员工的心中，是一份庄重的心理契约，全体华为人会以实际行动践约的。

从另外一个角度看，华为《基本法》又是一份庄重的宣言，它向全社会坦露了襟怀，公开了自己的最高商业秘密，如果说过去华为还不想引人注目的话，那么未来的一言一行将因《基本法》而受世人关注。华为过去还是“打肿脸充胖子，打肿一层，再贴上一层”(任总言)。那么现在将以自己的实力证明其存在。可以说，这是一种破釜沉舟、背水一战的气概。同时，华为也有信心、有实力、有能力履行自己的诺言，因为华为人视信誉为自己的生命。

5、《基本法》是对华为人的一种导引

《基本法》虽然没有专门论及“华为文化”，但每一条都是对华为文化的注解、提炼和概括。任总的一段话非常准确地提示了两者的关系，“如果说企业文化是公司的精髓，那么《基本法》是企业文化的精髓。”对于华为人讲，《基本法》实际上提供了一个思考平台，它引导员工去思考和认同华为文化，进而丰富华为文化。

（二）《基本法》对华为的指导意义

1、《基本法》为公司的未来发展指明了方向，确定了目标

《基本法》以制度化的形式，对华为公司的未来发展作了确定。在以后的发展过程中，公司会面临诸多困难，还会遇到企业成长中的陷阱，但《基本法》所确定的方向不会改变。

在这一点上，《基本法》确实像一部国家宪法。在美国，自其宪法诞生以来，有战争、有内部冲突、有天灾、有人祸、有各种主义、有各种思潮、有民主党和共和党的轮流坐庄、有几任总统死于暗枪，但 200 多年来，美国的发展始终没有出格、越轨，其宪法的作用功不可没。《基本法》之于华为公司的未来发展，所起的作用也是如此。

2、《基本法》将使华为的内部管理制度更加规范、科学、有效

《基本法》涉及的方面很多，但它有一个中心，用任总的话讲，“基本法的中心是加强企业的制度建设”。换言之，《基本法》可称为华为的“管理基本法”。

它所要解决的是建立起适应华为“二次创业”和未来发展需要的内部管理制度，这一制度的特点是：

一是建立在理性思考基础上，排除了盲目的判断和选择；

二是遵循现代企业发展的管理的一般规律，使用国际语言并与国际接轨；

三是继承以往公司管理的优点和成功的作法，保持华为公司独特的企业文化精髓。因而可以说它是规范的、科学的和有效的。

《基本法》将使华为人“同过去一样，依然很忙、很累，但忙得有序，累得快乐，步履依然匆匆，但眼前有开阔的道理、有明确的目标、有共同的观念和语言，有了整齐统一步伐。”

3、《基本法》为经营者的经营决策提供了科学的依据

华为的以往发展充满了艰辛，华为的未来发展也不会一帆风顺的，华为这艘巨舰能否乘风破浪，驶向成功的彼岸，很大程度上取决于其经营者们的决策，“决策的失败是最大的失败”，“决策的浪费也是最大的浪费”。

在以往的经营决策过程中，华为的成功取决于经营者的胆识、远见和其人格魅力，以及员工对此的认同，这是一次创业者过程必经的阶段。在“二次创业”过程中，仍然沿用这种作法，具有很大的风险，这种风险来自于经营者判断失误和决策的随意性、独断性和员工们非理智的认同，一旦这一决策付诸实践，它对公司带来的影响是灾难性的。

《基本法》的产生，不仅使公司的决策有科学的依据，而且或许还可以改变“企业不可能实现超越企总经理(老板)实力的成长”这一定理。也就是说，因《基本法》的存在，公司的“民主决策、权威管理”将真正付诸实践。进一步讲，当经营者作出错误决策时，《基本法》将迫使决策者修正自己的决策，全体员工也将对照《基本法》的有关内容行使《基本法》赋予其的各种权力，修正或抵制错误的决策。

4、《基本法》将统一每个人的思想、规范每个人的行为

对于全体华为人讲，很重要的一件事就是学习《基本法》，领会《基本法》，并能结合自己的本职工作，去领悟。这里不存在一个愿学不愿学的问题，实际上是早学主动，晚学被动，不学反动(逆潮流而动之意，非彼反动)。当然学还有一个方式方法问题，学不能走形式，不能摆花架子，要有所得，注重效果。

《基本法》概括了华为文化的精髓，学习企业文化，首先要学习《基本法》，这或许是一条捷径。
任总曾讲过“我希望想进步的员工要好好研究学习《基本法》”。所以，只要你有追求、有理想、不想碌碌无为，也必须学习《基本法》，也就是说，每一个员工不管是否担任领导职务，学习《基本法》是不可推辞的责任和义务。

对于担任领导职务的干部讲，不仅自己要学好《基本法》，而且还要组织、督促、辅导下属学好《基本法》，这也是管理者的责任。管理者必须为下属作出榜样，而且其学习的深度与广度也对下属有着直接的影响。

5、《基本法》为每一个华为人提供出了更新、更高的要求

《基本法》首先对领导干部尤其是各部门的主管提出了要求，《基本法》提出的一些理念，需要各部门去实践，落实为具体的行动。而究竟如何落实，《基本法》没有作具体的回答，需要管理者发挥自己的聪明才智，去探索和创新。

《基本法》对一般员工提出了要求，对于新进入华为的员工讲，首先，面临着一个了解与认同华为文化的问题，读《基本法》实际是接受华为文化的启蒙教育，是认识华为并尽快由社会人转变为华为人，尽快溶入华为的捷径。

而对于其他员工讲，读不懂《基本法》，至少从一个侧面说明自己的素质与能力还有欠缺，还需要不断地进行自我设计与自我开发，以提高自己的管理能力，以迎接公司的选择，因为《基本法》将成为公司“二次创业”的里程碑，随着公司的快速发展，公司将为更多的人开放更多的管理职位，也就是说将有更多人，将赋予管理的责任。

《基本法》也对全体员工的不正当或错误的职务行为和工作行为进行了约束，虽然它不像国家法律那样，有惩罚条款，但《基本法》所作的正面倡导，实际上也从正面的角度提出了劝告和警示。

十、《华为基本法》就像一本管理教科书，专治组织变革不适症

在二次创业期，我们应该如何进行组织能力建设呢？我们先来看看二次创业期组织能力建设（管理建设）时，经常出现那些问题现象？

（一）组织焦虑“井喷”

我们要理解组织能力建设的规律和套路，一定先要理解 0—1 突破之后，进入二次创业的企业，它有哪些问题特点？一个快速发展起来的企业，组织会越来越复杂，团队也越来越复杂。我们往往会观察到这么几种现象及其特征。

1、老板管理思路变化不定

在这个阶段，老板经常今天一个主意，明天一个主意，来回变化，来回翻烙饼。尤其是现在企业管理培训很多，今天听了致良知，回来搞致良知；明天听了事业合伙人，回来就搞事业合伙人；后天听了华为的成功是因为分钱，回来就学华为如何分钱……但好像效果也不太理想，稻盛先生以十二个经营哲学，做了三个世界 500 强，但我们也费了老大劲儿来学习，似乎没有想象中的作用？由此也产生了焦虑和迷茫。

2、思想林立，上下不同语，相互批判

组织越来越复杂之后，会到处招兵买马，人员会越来越复杂，大家思想频道不一致，语言频道不一致，老板说的话，经理人说的话，大家相互理解都是不一样的。所以思想林立，严重时甚至存在相互批判、相互猜测的现象。

3、优秀文化稀释和变异

企业成功之后，可能会出现“凌驾于组织之上、独立于组织之中、漂浮于组织之外”，居功自傲，违反规则的行为；也有可能一些人开始懈怠，倚老卖老。另一方面，随着新人越来越多，尤其是空降兵较多时，各有各的成功经验，同时，这个阶段的一个工作重点是管理建设，过去在创业期形成的那种激情，那种强烈的以客户为中心，那种群策群力打胜仗的文化氛围似乎被稀释了、异化了。

4、陷入悖论，上下迷茫

这个阶段管理建设是一个重点，但企业进行管理建设之后，会发现一个悖论——做完流程之后反而觉得比过去更慢了；做完考核之后没有反映出这个人做的贡献，反而矛盾也多了；做完激励之后，反而抱怨多了；包括放权问题，下属认为上面不放权，上面认为我想放权但放不下去等等。做什么好像都不如意，到底如何进行管理建设，上下一片迷茫。

5、打仗舒服，管理建设痛苦

企业在创业期，完全是野战军、游击队打仗，现在要建基地，要建粮站，要建兵站。这个阶段总部一定要招一些职业经理人，去建设管理系统。但是首先来了一个阻力，就是原来在一线打仗的，一到管理建设阶段，他就不舒服，最常说的一个借口就是原来我们的效率很高，现在搞得效率越来越低，职业经理人是在制造工作。实践中有制造工作的现象，但是绝对不全是，因为这个阶段必须得进行管理建设。打个比方，原来打游击的时候，就像没有红绿灯，你闯着红灯进去当然快了，因为那时企业刚起步，一切简单；现在发展起来后，整个组织系统复杂了，红灯一亮，你闯过去了，但带来整个交通瘫痪，组织的效率会更低。

6、空降兵难存活，人才梯队失衡

这个阶段很核心的一个问题就是缺人。不是单一的人不够，或者某一个人能力不行，而是整体缺乏——缺各类人才，尤其是梯队。不形成人才梯队，未来机制会失灵。

举个例子，你想换个人，但换了他之后，后面没人可干，或者没有人干得比他更好，所以你换不了，你必须忍。但没有一个人是傻子，你想换他，他一定是有感觉的，他心里会想你想换我，我要留一手，不能培养人，培养出来了就把我换了。大多数人不会去想，如果他愿意培养人的话，其实未来前途会更大。这样两者之间就形成博弈，形成负循环，组织里面讨价还价等各类情况就会出现。另外，在这个阶段会引进很多空降兵，但空降兵进来之后难以存活，这不是一个单方面的问题，核心是我们要清楚为什么会出现这种问题。

（二）问题的本质是组织“系统性失灵”

上篇谈到组织能力建设通常出现三大关键问题，其实这三大关键问题——导向、本质和导向的系统一致性，就是二次创业期出现“来回变化、思想林立、文化稀释、管理建设迷茫等等问题的症结。归结起来，就是“系统性缺失、本质性迷茫、导向迷乱”。

1、系统性缺失

企业一不小心成功，突然发展壮大之后，人才梯队、研发流程、供应链、管理系统……到处都会缺这缺那。一个小船突然要变成一个大船，原来的小船系统要突然改造成大船系统，要建立全新的动力系统、控制系统……等等。所以这个阶段存在系统性缺失。而且坦率讲，即使企业是按设计一步一步做起来的，也会出现系统性缺失，为什么呢？在创业期只能用小船系统，按照大船的逻辑去做管理，全是成本，一定是死路一条。只有发展起来之后，进入高速成长空间，才需要组织能力建设，才需要管理系统建设。认识到这个规律，我们只能适当提前做一些准备，减少这方面问题的严重性而已。

既然这个阶段的核心特点是系统性缺失，前面的那些现象就不难理解了。因为转型为大船系统，要起作用，必须要系统协同。在系统性缺失的情况下，很容易出现头痛医头，脚痛医脚；也会出现有的管理措施效果不明显，需要更多的时间，系统配套后才能凸显效果。不理解这一点，肯定会纠结、迷茫。

2、本质性迷茫

另外，我们要理解管理工具、手段背后的本质，才能把事做对。

就像上文提到企业绩效管理往往做得不对，以为是管理工具问题，其实绩效要做好，核心是要做好目标管理和如何定义贡献；要做好目标管理，关键在于做目标管理的人要有打胜仗的业务能力，如果不知道打什么仗，如何打赢仗，目标管理流程正确，但内容也会不正确。这就是本质。

再比如，我们经常产生迷茫，为什么越做流程，速度反而越慢？经常迷茫的本质是什么呢？流程有“红绿灯”类，这强调审核、控制；还有一类是“高速公路”，这强调的是协同。那么在为客户创造价值这条线上，我们要用“高速公路”，而不是红绿灯，很多公司把本应是协同的高速公路，变成了需要不断审核的红绿灯，组织效率自然是越做流程越慢。当然还有如何看待放权——一抓就死，一放就乱？如何看待领导力——为什么向管理者转型的人才做不好管理？如果不理解背后的本质，我们尽管采取很多措施，但极有可能效果不好，甚至是反效果。

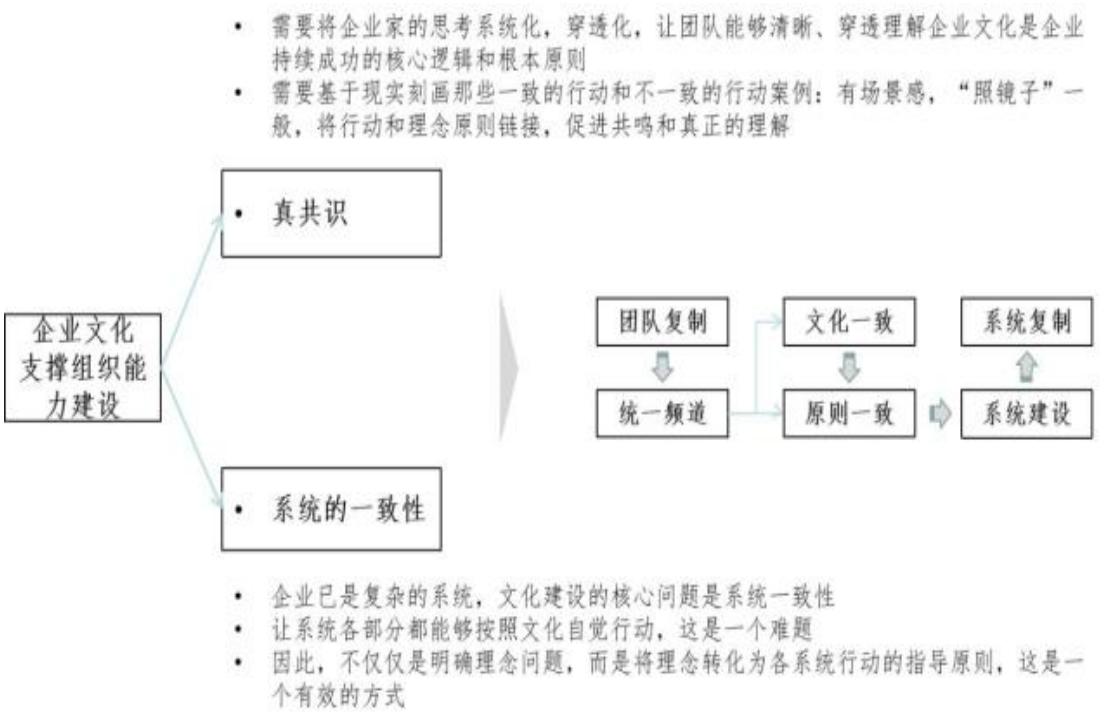
3、导向迷乱

所谓“导向”，就是一个组织应该鼓励什么，反对什么，应该明确和具有系统的一致性。导向迷乱问题，本质上是这个时期“系统性缺失”多导致的。比如，如果是一个“点”，我们应该坚持什么导向，这相对容易做到，但如果是一个复杂的系统，要让系统保持导向一致，就是一个难题。很多企业在组织能力建设时，往往忽视了明确导向，制度之间经常相互打架，或者是出现奖励了不该奖励的、该处罚的没有及时处罚等现象。

（三）“华为基本法”所蕴藏的系统解决之道

组织能力建设本质是“系统复制”——“系统”就是指打造管理系统，“复制”就是指公司的不断发展，由 1 变成 10，由 10 变成 100。“系统复制”，就是通过建设管理系统，支撑公司不断“复制”。但要做好“系统复制”，必须正确地建设系统——导向正确，掌握本质，理解系统协同。这背后就是人的问题——我们的企业家和团队必须“导向正确、掌握本质、理解系统协同”，才能正确地“系统复制”。

因此，“系统复制”的背后是“团队复制”——团队必须完成系统思考，明确导向，理解各管理手段的本质，理解系统各部分如何协同发挥作用，清晰和统一公司经营管理关键领域的指导思想和原则。不然，就不能够正确地进行组织能力建设。我用下图来表示如何实现“系统复制和团队复制”的逻辑。



那么如何实现“团队复制”呢？我个人认为，当年“华为基本法”最大的作用就是实现了“团队复制”——管理建设背后都是人，首先人需要想清楚，达成共识，从而支撑“系统复制”——明确了指导思想，按照指导思想去行动。从这个角度理解，华为基本法从三个方面实现“团队复制”，我们也称之为企业文化及其建设过程。

1、最高层想透

彭老师讲华为时，曾经常讲一个段子，老板的指令要隔天执行。为什么？因为变化快，今天是这个想法，明天可能就变了。这几乎是所有二次创业期企业老板的一个状态。主要的原因就是没有想清楚，没有想透企业管理的规律和导向。

华为做基本法，首先是让任正非想透了，想清楚了华为应该干成什么样的企业？到底怎么样才能干成？有哪些关键领域？每个领域的规律是什么？应该遵循什么样的指导原则去做？他想清楚了，心就定了，大家就不会迷茫了。这是个很核心的问题。

2、 核心团队形成共识

华为基本法的成形过程，其实是核心团队形成共识过程。张建国讲过当年一个场景。当年给华为营销做考核时，任正非提出来要往省级城市进军，那么就一定得有省级城市市场的指标了。于是就有人讲了，在县级市场的时候，竞争对手是“巨大中华”——巨龙、大唐、中兴、华为，大家是一个量级的，但是往省级城市进军之后，竞争对手全部是世界 500 强，朗讯、北电、阿尔卡特、诺基亚、西门子、爱立信，这不是鸡蛋碰石头吗？任总说往省级城市进军，营销负责人说，这是鸡蛋碰石头，谁对谁错呢？

《华为基本法》做出来后，我们再看这个问题就很容易判断了。华为基本法第一句话是：“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。”—如果连中国的省级城市都搞不定，怎么成为世界级领先公司呢？

3、管理干部管理能力建设的核心抓手

华为基本法就像一本管理教科书。华为的干部通过华为基本法的折腾，通过讨论、修改、学习以及在实践中出现一些纠结、冲突的事情，组织讨论，不断厘清认识，经过三年折腾，每一个领域应该按照什么样的指导原则去行动，真正理解，真正

形成共识，这就成了管理干部素质能力建设的一个核心抓手。现在管理教育发达了，很多企业把高管送到北大、清华 EMBA 学习。这个当然也需要，但一定要认识到，很多人学回来都成了理论家和批判家；而“华为基本法”类似于毛泽东思想——是在华为应该怎么管理，直接指导实践的。

所以我们要把这种顶层设计（基本法），变成管理团队素质能力建设的一个核心抓手。这个阶段，管理的问题归根结底是人的问题。如果把人的问题解决了，老板想透了，高管达成共识了，团队的管理水平上来了，后面的组织能力建设就是事半功倍。但是现在太多企业喜欢吃快餐，以为把这东西写出来就可以了。实际上团队素质能力建设是一个持续折腾的过程，只有这样，才能真正改变认识，形成共识，才能起作用。

（四）做到“真共识”，达成“系统一致”

我相信很多企业问他们的团队，公司的使命、愿景、核心价值观、战略，团队认不认同，几乎大家都会说认同。但是真的认同吗？我看到很多企业讲的时候都是认同的，而且是真诚的，但是做的时候又是各行其是，大家不在一个频道上。这是为什么？是我们认为“共识”了，但可能并没有想透，所以共识不一定是真共识；是组织作为一个复杂的系统，各子系统能够自动统一频道，是一个非常大的难题。

1、“想透”才能形成“真共识”

几乎所有的企业都有愿景，很多都在提“成为世界级企业”，但是有多少人，包括老板自己，对“世界级”真正想透了呢？如果没想透，极有可能那就是个口号，是一句假话，因为没有按照愿景去做。举例来讲，2005 年，我给一个工程机械企业做咨询，他们愿景是“成为世界级的工程机械产品与服务提供商”。当时在宣传这个理念的时候，有个中层干部说：“这个跟我们没关系，这是董事长和总裁的事情。”我当时马上说，“不对，别说是和你有关系，哪怕就是公司扫厕所的阿姨，都有关系。”“如果我们真的是把世界级作为我们的追求，扫厕所的标准可能变了——不仅要没有臭味，而且还要有香水的味道”。当然这是开玩笑。

我接着问他们："如果要追求成为世界级的公司，你们对标谁？"他们马上讲了两个国内的工程机械企业。我说，如果你们对标的是这两个企业，那就不是世界级的追求；你们真的追求世界级，那么一定要对标卡特彼勒和小松。卡特彼勒是美国企业，世界第一，小松是日本企业，世界第二。我又继续问，如果和小松和卡特彼勒相比，你们的技术水平差距有多大？质量水平差距有多大？那么，你们的技术目标是什么？质量目标是什么？6 西格玛工程要不要做？……

这才是真正想透。如果浮在上面，似是而非，看起来大家高度共识，但做起来却各行其是、冲突矛盾。要想透，大家记住一个关键点，所有的务虚都是务实！很多企业要么认为务虚是虚的，不愿意做；要么是真做虚了，浮在表面。务虚和务实是一体两面，务实是具体问题，务虚，是具体问题背后的本质、观念和指导原则。理解了这一点，就理解了务虚就是务实。因此，要真正想透，必须结合具体冲突、具体问题、具体场景、具体行动来谈，谈具体不是为了解决一个具体问题，而是为了厘清、解决这类具体问题背后的本质、观念和指导原则。

2、形成"真共识"的两个关键

形成真正的共识。不是一件容易的事，需要花时间，甚至需要请我们帮忙。为什么这么说？

第一，需要将企业家"跳跃式智慧"转变为"成功的逻辑"。一个成功的企业，我认为老板都是很智慧的，他们会有很多好的想法，但这些想法是发散的，是跳跃的，我们需要把老板的智慧呼唤出来，要把他跳跃式的智慧系统化、逻辑化。

为什么要逻辑化？跳跃的东西，大家不好懂，或者对的也变成了错的。就像写文章，尽管每一句话都是珍珠，但是句子是错乱的，跳跃式的，你读得懂吗？懂不了，而且，一跳跃，反而错了，大家怎么可能理解？怎么可能认同？所以一定要把珍珠串起来，形成一个成功的逻辑。大家一看，按照这个逻辑做一定会成功，他自然而然就理解了，就达成共识了，也产生了事业前途的信心。

企业家的思想（包括团队智慧），一定要有一个成功的逻辑。企业文化背后的本质，是成功的核心逻辑。所以，把企业家的思想呼唤出来，形成一个成功的逻辑，

大家才容易接受。那些著名的企业，他们对文化的提炼一定是一个成功的逻辑。只有大家相信能成功，才会去“用”，“用”了才会起作用。假如华为不用华为基本法，不按照华为基本法去做，那也只不过是一堆废纸。

第二，一定要结合现实问题和应用场景。既然大家没有达成共识，一定是存在很多冲突和矛盾。把这些冲突纠结的命题找出来，把形成原因和解决方案刻画透彻。还是用写文章来打比方，你的文章把珍珠串起来了，有一个逻辑，但或许人家还是不懂。我们一定要刻画一些案例，让它变成有血有肉的一个场景，这种场景感，让大家听了就像照镜子一样，非常生动，让他触景生情，产生共鸣，他才能真正地去理解。所以，我讲我的管理思想，都是用案例或场景来说明；我们做诊断报告，都是要对具体问题产生过程、原因和解决思路进行详尽刻画，然后组织大家来讨论，这样很容易改变认识，形成共识。

3、“系统的一致性”的两个关键

第一，企业文化/顶层设计是实现“系统一致性”的核心抓手。

企业是一个复杂的系统，系统建设的问题往往在于，各个系统之间相互打架。很多企业找我们做咨询，主要是要学华为，我经常跟他们讲，不需要学华为，要学创业期的自己。因为，能成功度过创业期的企业在创业的时候，个个都是“以客户为中心，以奋斗者为本”，都做得很好。那时候没日没夜的，人人都在奋斗，大家就一门心思想做成事，天天盯着客户。但我们还是要学华为！为什么呢？有些企业做大之后，能继续保持“以客户为中心，以奋斗者为本”，但更多企业做大了之后，就失去了这种导向。这是因为在组织能力建设的过程中，没有把这些导向作为他们的指导原则。华为就是把“以客户为中心，以奋斗者为本”的导向组织化了，它的组织能力建设就是按这个导向来进行的。但是很多企业做组织能力建设并不是按这些导向做，而是混乱的。

那么，华为是怎么实现“系统一致性”的？

这就是《华为基本法》的作用——就是实现导向的组织化、系统的一致性。如果只靠老板天天和研发老总、生产老总、供应链老总讲，你们要按照什么什么导向

来做，那根本忙不过来，效果也会很差。《基本法》就是指导各个领域按照什么导向进行行动，是华为共同的目标、共同的原则、共同的语言体系，就像上文谈到，通过华为基本法进行团队建设，实现了团队复制，避免各个体系各玩各的，就能够实现导向的组织化和一致性。我记得 2012 年和华为人力沟通的时候，他们讲绩效管理方案，首先讲《华为基本法》上的理念导向，“我们鼓励雷锋，决不让雷锋吃亏”等，然后，基于此导向，明确方案的设计原则和设计思路等等。

第二，理解“理念与原则”的区别。

很多人对《华为基本法》的作用不理解，曾有过批评的声音。我记得曾经有个咨询公司的创始人写过一篇文章，批评华夏基石做这种东西是教科书式的。其实，他是没有理解企业问题的根源和《华为基本法》式做法的作用——文化纲领是团队建设，实现统一频道，提升管理素质和能力的有效抓手，为后续组织持续变革建立了原则共识和能力准备。

要理解《华为基本法》式的作用，就要理解理念和原则的区别。我们经常困惑于文化理念的落地，但文化的表达有两种方式，一个是理念式的，比如，团队、速度、创新等；另一种是原则式的，比如华为基本法的这种表达方式。但从表达的角度讲，理念式表达不易落地，不易实现系统的一致性，原则式的表达更容易落地，更容易实现系统的一致性。比如 “团队”的理念，你怎么落地？但我们做成明确的原则体系，效果立刻不同了。以用人原则为例：

第一，优先从优秀团队选拔人才。这个原则成功地让“团队”理念落地了，只有大家团结把绩效做好，成为优秀团队，升官的机会才会更多。所以，美的、华为有个潜规则——一把手被干掉之后，副手不会被提拔；只有一把手升上去之后，副手才有机会。第二，优先选拔培养人的人。这个原则又让“团队”理念落地了，是纵向方面的落地，只有培养团队、培养人才，自己才更有机会得到提拔。第三，优先选拔具有自我批判精神的人。这是横向方面“团队”理念的落地——之所以没有团队精神，是因为只看到别人的问题，从来不反省自己，所以就形成对立情绪，如果每个人先自我批判，大家一定会更好地协同。

所以，用“原则体系”的表达方式，更明确，更能指导行动，更能实现系统的一致性。

（五）组织能力建设 0-1，本质是一个变革过程

基于“二次创业转型升级”的特点，企业这个阶段的组织能力建设（管理建设），本质是一个组织变革过程。根据多年的经验，我总结了一个大概的过程（见下图），也可以说是二次创业期组织变革“五步法”。

第一步，想清楚

共识是行动力的基础。想清楚，主要是想清战略和文化，高大上一点，就是做顶层设计，或者叫基本法、共同纲领。回答的是愿景、使命、核心价值观、战略思维和管理原则，目的是“想透——共识”，解决这个阶段的关键问题——“系统性缺失、本质性迷茫、导向迷乱”。

做顶层设计、做基本法，管理理论中是没有讲的。我们首先了解的是华为的实践，后面，我们跟着企业一起摸爬滚打过程中，发觉这是一个普遍性问题，而且用这

种方法可以很有效地解决这个时期的问题，所以就把它演化成了一个管理咨询的工具。

第二步，搭班子

人对事成。人首先是选择，但为了“有选择”，一定要较早布局人才梯队，当然，我们也要确立一个观念，把人才视野放到整个社会。另外，在高速发展期，关键岗位序列招人，可以从松，要有余量，因为在高速发展，同时，形成人力资源池。比如，华为的研发是一个人力资源池，研发队伍不断向销售、生产、人力资源等领域输送人才。研发是一个核心功能，可以有余量，有些人有不同的特点，就向不同的职能去延伸，同时这些人对公司熟悉，对业务也熟悉。

第三步，责权利

责是组织与目标分解，是明确每个人的责任，要扛什么指标。权，是分权手册。当然企业还不大的时候，可以不要分权手册。利是激励方案，是干好之后怎么分钱。“想清楚，用对人，明确责权利”，就形成战略落地的动力机制，让大家去干活，这是一个小闭环。

第四步，明秩序、建轨道

明秩序，是明确我们的秩序体系，包括职位体系、任职资格体系、薪酬体系、评价体系；建轨道就是营销体系、研发体系、供应链体系、各类管理体系等等，这个过程，是把各类子系统——轨道，建立起来，形成能力营盘。

最后，育梯队

这是要贯穿始终的事情。匹配增长建设人才梯队，既是能力建设问题，也是机制生效的基础。当然，梯队建设是一个系统的培养体系，其中有两个关键要素。一个是评价体系，梯队本质上是评价，不是要额外准备很多人在那里后备，而是通过评价，区分出优秀的排长做连长的后备，优秀的连长做营长旳后备……优秀的

军长做司令的后备等等；另一个就是类似《基本法》的纲领，这是干部队伍建设的一个核心抓手，用以统一思想，同时是核心管理素质和能力建设的抓手。

需要说明的是，这不是一个严格的前后秩序，比如运营体系，其实创业期就在做，不是说这个做完了才能做下一步，只是一个大致的顺序划分。