

🌸 打造超强团队的核心力量
🌸 华为人力管理法则深度解读

🌸 凝聚顶尖人才的管理精髓
🌸 给你还原一个真实的华为

FENDOU

奋斗

华为人力管理实战

周锡冰◎著



从几十人发展到数十万员工，
从没有专业技术到每年都申请独家专利，
从一个小作坊成长为全球知名企业，
华为凭什么？



中华工商联合出版社

FENDOU

奋斗

华为人力资源管理实战

周锡冰◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

奋斗：华为人力管理实战 / 周锡冰著. — 北京：
中华工商联合出版社，2018.8
ISBN 978-7-5158-2396-6
I. ①奋… II. ①周… III. ①通信企业—企业管理—
人力资源管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3
中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第159849号

奋斗：华为人力管理实战

作 者：周锡冰
责任编辑：付德华 俞 芬
封面设计：任燕飞装帧设计工作室
责任审读：郭敬梅
责任印制：迈致红
出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷：北京毅峰迅捷印刷有限公司
版 次：2018年8月第1版
印 次：2018年8月第1次印刷
开 本：710mm×1020mm 1/16
字 数：158千字
印 张：14
书 号：ISBN 978-7-5158-2396-6
定 价：42.00元

服务热线：010-58301130
销售热线：010-58302813
地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题，请与印务部联系。
联系电话：010-58302915

[前言]

奋斗是华为人情怀

华为可谓是中国企业之典范。据华为官网介绍，华为成立于1987年，是一家由员工持有全部股份的民营企业，目前有18万多名员工，业务遍及170多个国家和地区，营业收入超过6000亿元。

读者好奇的是，华为凭什么能够在短短30多年内取得如此卓越的业绩呢？答案是华为拥有最优秀的员工，华为的成绩是所有的华为人共同奋斗的结果。

华为之所以伟大，是因为华为拥有数以万计的优秀人才。华为副董事长、首席财务官孟晚舟在清华大学招聘新员工时说：“（清华大学）梅贻琦校长说过，大学之大，不在大楼，而在大师。华为理念也是一样的，‘大学之大在大师，企业之强在强人’。一个企业的强大，不在于收入强，也不在于是不是世界500强，而在于它能不能凝聚起全球最顶尖的人才。”

正因为拥有如此多的人才，华为才成为很成功的企业。北京大学国家发展研究院周其仁教授就曾评价过华为：“华为的人力资源体系真正建立了一套价值评价体系，解决了价值创造、价值评价、价值分

配的机制。”

在周其仁教授看来，华为背后的这套人力资源机制、制度体系是最可学的，尤其是任正非以奋斗者为本的管理哲学。周其仁教授解释道：“华为从一次创业到二次创业，跟其他企业不一样的地方是，做顶层设计不是简单地摸着石头过河，要先把思路捋清楚，我怎么干，分配体系向谁倾斜。现在民营企业面临的最大问题是什么？头痛医头，脚痛医脚，所有的绩效制度、分配体系全是应急的，缺乏顶层设计。”

研究发现，在华为人力资源体系中，人力资源储备、人员长期激励和强势优秀企业文化的建立和贯彻被誉为最为成功的三点。

高额的薪酬在人才争夺中是重要的撒手铜。公开数据显示，1999年，华为给出的工资——本科薪水4000元以及800元的饭补，这样的高薪酬让许多大学生对华为充满了向往。华为2015年年报显示，华为全年支付给员工的费用高达1377亿元，17万员工人均年收入超过80万。另外，华为还有一套非常完善的期权激励计划，曾经一度每股分红超过3元。

如此高的薪水条件，自然就留住了大量的优秀人才和核心骨干。当然，薪酬只是留住大量优秀人才和核心骨干的一个方面，华为的企业文化对人力储备和人员激励起到了重要的支撑作用。

正是基于此，媒体更是把华为人力资源体系誉为任正非“以奋斗者为本”的管理哲学，前董事长孙亚芳把它落地，让华为在人才队伍建设上取得相对于竞争对手的明显优势，这为华为的发展打下了坚实的基础。

为了更好地让员工接受“以奋斗者为本”的管理哲学，任正非在内部讲话中多次谈及以奋斗者为本的管理哲学。任正非说道：“以客户为

中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，这是我们二十多年悟出的道理。我们所有的一切行为都归结到为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务。以客户为中心，道理不用多说了，没有客户，我们就饿死了。以奋斗者为本，其实也是以客户为中心。把为客户服务好的员工，当作企业的中坚力量，与他们一起分享贡献的喜悦。长期艰苦奋斗，也是以客户为中心。你消耗的一切都是从客户来的，你的无益的消耗就增加了客户的成本，客户是不接受的。你害怕去艰苦地区工作、害怕在艰苦的岗位工作，不以客户为中心，那么，客户就不会接受、承认你，你的生活反而是艰苦的。当然，我说的长期艰苦奋斗是指思想上的，并非物质上的。我们还是坚持员工通过优质的劳动富起来，我们要警惕的是富起来以后的惰息。”

面对诸多华为人不解，任正非解释说：“华为公司到底是肯定英勇作战的奋斗者，还是肯定股东？外界有一种说法，华为股票之所以值钱，是因为华为员工的奋斗，如果大家都不努力工作，华为股票就会是废纸。财务投资者应该获得合理回报，但要让‘诺曼底登陆’的人和挖‘巴拿马运河’的人拿更多回报，让奋斗者和劳动者有更多利益，这才是合理的。”

正因为如此，作者从多个角度分析了华为的人力资源战略，以及任正非的人才管理体系。它们分别是：人才就是战斗力；最合适的，就是最好的；华为欢迎世界级人才；最大限度挖掘人才潜力；“英雄不问出处，贡献必有回报”；奖金激励机制更多向创造绩效的员工倾斜；工者有其股，让每一个劳动者都有田可耕；“宁要有缺陷的战士，不要完美

的苍蝇”；猛将必发于卒伍；末位淘汰5%。

当然，华为的人力资源战略以及任正非的人才管理体系远不止上述几个方面，由于篇幅有限，我从任正非的讲话以及华为浩如烟海的资料中挑选上述几个方面来阐述华为的人力资源战略以及任正非的人才管理体系，期望给企业的经营者、部门管理者、营销总监、研究者、有志于创业的准创业者提供有益的帮助。

目录

CONTENTS



第一章 ↓

人才就是战斗力

大学之大在大师，企业之强在强人 / 002

企业间的竞争其实就是人才的竞争 / 010

“郑宝用，一个人能顶 10000 个。” / 015

第二章 ↓

最合适的，才是最好的

人才并不是越优秀越好 / 024

认真负责的员工是华为最大的财富 / 035

改进工作方法比不切实际的畅谈战略有用得多 / 045

第三章 ↓

华为的人才从哪里来

校园招聘——不招“学徒”，而招“最优秀”的人 / 052

内部竞聘打开了内部晋升通道 / 060

通过社会招聘建立起顶级人才队伍 / 069

华为的面试考场 / 077

坚持双向选择，才能找到与企业价值观相同的人 / 084

第四章 ↓

最大限度挖掘人才潜力

员工培训是最重要的战略性投资 / 090

技术专家按照体系进行梯队建设 / 094

让最明白的人最有权 / 101

第五章 ↓

以奋斗者为本

华为的三个根本保障 / 108

坚持让贡献者得到回报 / 117

差异化薪酬管理，激发员工的活力 / 128

第六章 ↓

激励机制更多向创造绩效的员工倾斜

确保奋斗者的利益，绝不让“雷锋”吃亏 / 138

绩效考核不是为了找到后进，而是为了激励先进 / 141

隐形激励激活员工创造力 / 148

第七章 ↓

工者有其股，让每一个劳动者都有田可耕

员工持股制度，通过利益分享团结员工 / 160

把华为的利益与员工的个人利益绑在一起 / 163

第八章 ↓

干部要从基层中来，到基层中去

最重要的不是做完人，而是要发挥自身的优势 / 168

有缺点的战士也可能是未来的将军 / 173

华为永远不会提拔没有基层经验的人做管理者 / 180

但凡机关干部，都必须到海外去锻炼 / 184

第九章 /

第六章

末位淘汰5%

末位淘汰与“活力曲线”管理法 / 190

用贡献来衡量绩效 / 200

让惰怠者感受到末位淘汰的压力 / 206

参考文献 / 209

后 记 / 212



第一章

人才就是战斗力

FENDOU

清华大学梅贻琦校长说过，“大学之大，不在大楼，而在大师。”华为的理念也是一样的，“大学之大在大师，企业之强在强人”。一个企业的强大不在于收入强，也不在于是世界500强公司，而在于它能凝聚起全球最顶尖的人才。

——孟晚舟

大学之大在大师，企业之强在强人

2018年3月30日，华为公司对外发布了2017年财报。该报告数据显示，2017年华为实现了全球销售收入6036亿元（人民币），同比增长15.7%；净利润达到475亿元，同比增长28.1%。

根据华为2017年财报显示，2013年至2017年这几年间，其销售收入持续增长，见图1-1。

	2017		2016	2015	2014	2013
	美元百万* ^a	人民币百万	人民币百万			
销售收入	92,549	603,621	521,574	395,009	288,197	239,025
营业利润	8,645	56,384	47,515	45,786	34,205	29,128
营业利润率	9.3%	9.3%	9.1%	11.6%	11.9%	12.2%
净利润	7,276	47,455	37,052	36,910	27,866	21,003
经营活动现金流	14,770	96,336	49,218	52,300	41,755	22,554
现金与短期投资	30,656	199,943	146,653	125,208	106,036	81,944
运营资本	21,093	137,576	116,231	89,019	78,566	75,180
总资产	77,462	505,225	443,634	372,155	309,773	244,091
总借款	6,121	39,925	44,799	28,986	28,108	23,033
所有者权益	26,926	175,616	140,133	119,069	99,985	86,266
资产负债率	65.2%	65.2%	68.4%	68.0%	67.7%	64.7%

*注：美元金额折算采用2017年期末汇率，即1美元兑6.5222元人民币。

图1-1 华为2013-2017年销售收入^①

① 华为.华为投资控股有限公司2017年年度报告，2018。

华为之所以能够取得如此业绩，离不开17万华为人的辛勤奋斗。对此，华为公司创始人任正非在内部讲话中曾说道：

1994年，我们第一次参加北京国际通讯展，在华为展台上，“从来就没有救世主，也不靠神仙皇帝，要创造新的生活，全靠我们自己”这句话非常与众不同。而对华为员工来讲，这正是当时的真实写照。

设备刚出来，我们很兴奋，又很犯愁，因为业界知道华为的人很少，了解华为的人更少。当时有一个情形，一直深深地印在老华为人的脑海，经久不褪：在北京寒冬的夜晚，我们的销售人员等候了八个小时，终于等到了客户，但仅仅说了半句话：“我是华为的……”，就眼睁睁地看着客户被某个著名公司接走了。

望着客户远去的背影，我们的小伙子只能在深夜的寒风中默默地咀嚼着屡试屡败的沮丧和屡败屡战的苦涩。是啊，怎么能怪客户呢？本来就没有几个人知道华为啊。由于华为人为人废寝忘食地工作，始终如一虔诚地对待客户，华为的市场开始有起色了，友商看不到华为这种坚持不懈的艰苦和辛劳，产生了一些误会和曲解，不能理解华为怎么会有这样的进步。

还是当时一位比较了解实情的官员出来说了句公道话：“华为的市场人员一年内跑了500个县，而这段时间你们在做什么呢？”

无论国内还是海外，客户让我们有了今天的一些市场，我们永远不要忘记本，永远要以虔诚的态度对待我们的客户。^①

① 任正非.天道酬勤 幸福不会从天降[N].华为人, 2006-07-21.

这样的例子在华为可以说是举不胜举。当每一次陷入危机时，华为几乎都是艰苦奋斗渡过难关。例如，2001年开始的网络泡沫破裂后，市场急剧下滑，甚至是萎缩，尤其是2002年。这样的市场环境无疑会使华为进入了寒冷彻骨的严冬。由于华为的销售出现负增长，很多员工因为暂时的不利处境，纷纷离开华为，甚至有不少员工在离开时居然带走了华为的源程序、设计原理图等核心商业机密信息，有的自己开公司，有的有偿泄漏给同业者进行仿制，在市场上形成了与华为的正面竞争。

不仅如此，由于对市场形势判断失误，华为错失了很多市场机会；由于没有准确判断泡沫带来的低谷，对局部市场和产品盲目乐观，造成了5亿元的器件库存和积压；NGN至今亏损超过10亿元、3G至今亏损超过40亿元，不知道什么时候才能收回投资，这样的危机更加使得华为雪上加霜。

为了应对危机，华为再次开启了艰苦奋斗的列车。任正非回忆说：“住两块钱一晚的招待所，顿顿吃方便面，我们经常经历；跟我们在同一个客户那里出差的竞争对手的工程师，住的是当地最高档的宾馆，我们是多么羡慕；在同一个机房干活的竞争对手的工程师，一到下午下班时间就收拾东西走了，而我们还在吭哧吭哧地干，我们还是羡慕。”

面对危机，华为人通过艰苦奋斗，扫清了华为发展上的障碍。任正非介绍称：“我们通过集体降薪来支撑住公司；我们通过忘我工作来弥补我们年轻造成的过错；我们通过舍家别妻奔赴海外开疆拓土来为公司过冬添棉袄。公司上下同心同德、卧薪尝胆，我们挺到了今天。”

任正非回忆说：“自公司创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点

一点地争取到订单；另一方面，我们把收入都拿出来投入到研发上。当时，我们与世界电信巨头爱立信、阿尔卡特等的规模相差200倍之多。通过锲而不舍的艰苦努力，我们用了十余年时间，终于在2005年，销售收入首次突破了50亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。最近不到一年时间里，业界几次大兼并，一下子使已经缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一丝喘息，直一直腰板，拍打拍打身上的泥土，没想到又要开始更加漫长的艰苦跋涉……”

从这个角度讲，华为之强在于拥有大批的人才，所以才能走向世界，成为一个真正的国际化企业。华为2017年年报显示：

中国市场受益于运营商4G网络建设、智能手机持续增长以及企业行业解决方案能力的增强，实现销售收入人民币305,092百万元，同比增长29.0%；

亚太地区受益于企业业务数字化转型加速和智能手机市场份额的提升，保持了良好的增长势头，实现销售收入人民币74,427百万元，同比增长10.3%；

美洲区域受拉丁美洲运营商业务市场投资周期波动影响，实现销售收入人民币39,285百万元，同比下滑10.9%。

欧洲中东非洲地区（EMEA）受益于企业业务数字化转型加速和智能手机市场份额的提升，实现销售收入人民币163,854百万元，同比增长4.7%。见图1-2。



图1-2 2017年华为区域营收分布

自古以来，对于任何一个组织来说，领导者对人才的重视与否，一直是影响一个组织兴衰成败的关键。比如，在楚汉战争中，刘邦集团凭借自己的人才优势打败了项羽，登基做了皇帝。

西汉初年，天下统一的大势已经确定。此刻，作为刘氏集团创始人的汉高祖刘邦，特此在洛阳南宫举行盛大宴会答谢鞠躬尽瘁的群臣。

当喝了几轮米酒后，意犹未尽的刘邦向群臣提出一个问题——“我为什么能够取得胜利？项羽为什么会战败？”

问题既然问出来了，群臣自然来解答，高起和王陵认为，刘氏集团的胜利，主要归功于刘邦。理由是，刘邦能够有效地分派有才能的人攻占城池与战略要地，同时给立大功的人加官奉爵。比如，韩信虽不姓刘，却得到分封。

项氏集团的失败，主要的问题在项羽。项羽有贤人不用，立功不授奖，贤人遭疑惑，失败是必然的。