

任正非： 以奋斗者为本

华为让17万知识型员工剑指锋芒的驱动力

冠良◎著



TAKE THE STRIVING AS THE BASE

企业员工“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的秘密

价值分配向奋斗者倾斜，不让雷锋吃亏，
才能激发基层的“饥饿感”、中层的“危机感”、高层的“使命感”，
让团队敢打仗、能打仗、打胜仗。

任正非： 以奋斗者为本

冠良◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：以奋斗者为本 / 冠良著. — 深圳：海天出版社，2018.6 (2018.8重印)
(任正非华为管理精华系列)
ISBN 978-7-5507-2212-5

I. ①任… II. ①冠… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第284413号

任正非：以奋斗者为本

RENZHENGFEI: YI FENDOUZHE WEIBEN

出品人 聂雄前
责任编辑 张绪华 涂玉香
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16
字 数 250千
版 次 2018年6月第1版
印 次 2018年8月第2次
定 价 58.00元

华为是没有钱的，大家不奋斗它就垮了，不可能为不奋斗者支付什么。

——任正非

放眼世界 500 强企业，九成的中国企业是靠物料、中国内需市场等优势挤入排行，但华为，却是靠技术创新能力，以及海外市场经营绩效获得今天的成就。它的技术研发能力，也超越一般人对中国企业的想象。

华为拥有 3 万项专利技术，其中有四成是国际标准组织或欧美国家的专利。《经济学人》指出，华为已是电信领域的知识产权龙头企业。

华为是怎样做到的？

对这个问题，任正非给出的答案是：“华为 20 年的炼狱，只有我们自己和家人才能体会。这不是每周工作 40 小时就能完成的。”

一个 70 多岁的商业思想家，10 多位 40 岁出头的战略企业家，几千位 30 ~ 40 岁的中高层管理者，率领着 17 万 20 ~ 30 岁的以中高级青年知识分子为主体的知识型劳动大军，行走在全球五大洲的每个角落。

华为在“知识工作者”的管理方面是成功的：大学本科学历以上的

知识分子人群在华为 17 万名员工中占据了 80% 以上，这个比例从创业以来一直没有多大变化。

当把 17 万名知识型人才聚集在一起的时候，你才会深切地感到，尽管技术很重要，资本很重要，但更重要的还是在“以奋斗者为本”的人力资源管理上。

只有奋斗者才是企业的真正财富，华为公司的本质就是一个以奋斗者为本的文化体系。华为的以奋斗者为本，体现在方方面面。

“以奋斗者为本”一定要有制度保障。企业人力资源和干部管理的制度、政策都是以奋斗者来定位的，各项工作紧紧围绕、聚焦在奋斗者群体上。

华为战无不胜的秘诀是什么？是培养一大批勇于冲锋、敢于胜利的干部人才。那么，如何培养这些奋斗者，本书将带你深入探究华为神秘的管理体系。

随着人们对华为研究的不断深入，越来越多的人发现，华为人之所以能够在不到 30 年的时间里完成从白手起家到成为世界第一的蜕变，并且持续走向高效，其根源就在于华为公司这些年来在管理上所取得的一系列重大突破。而推动这些变革的华为管理者，他们的意志、品质和视野，他们带队伍、担责任、创效益的行动力，以及在工作中所积累的宝贵经验、教训和方法，都是华为公司能够不断攀越巅峰的基本保证。

华为是如何以奋斗者为本，如何管理 17 万名知识型员工的？带着这样的疑问，我们深入探究了华为的内部治理，高度整合了华为从诞生至今的各种规章、指令、内部报刊及讲话等资料，系统地分析了华为管理者带队伍的管理案例和手段。通过深入剖析他们带领团队的

方式和方法，更清楚地挖掘出其行为背后真正属于华为管理者的管理思维，并将这些思维与国内外先进的管理思想相结合，全面地呈现在本书中。

目录 CONTENTS

- 第1章
以奋斗者为本
/ 001**
- 不可能为不奋斗者支付什么 / 003
华为给员工的好处就是“苦” / 006
后退就意味着消亡 / 012
- 第2章
华为的奋斗观
/ 021**
- 以客户为中心的奋斗 / 023
充实提高自己而做的努力 / 030
紧紧抓住产品的商品化 / 039
- 第3章
找人，而不是招人
/ 051**
- 什么样的员工是奋斗者 / 053
金字塔内部结构要异化 / 057
不能伤害优秀奋斗者 / 060

第4章
激励上向奋斗者倾斜
/ 067

提倡拉大差距 / 069

奖励无上限 / 077

强调及时奖 / 081

终极的激励手段 / 084

延伸阅读：谈新外派补助制度 / 093

延伸阅读：华为“获取分享制” / 096

第5章
“以奋斗者为本”的
制度保障
/ 099

职位与薪酬的16字方针 / 101

基于能力的职能工资制 / 105

自发实现职业路径 / 108

职业通道的职位激励 / 113

任职资格体系实践 / 121

第6章
干部提拔也要
向奋斗者倾斜
/ 129

干部选拔的最高标准是实践 / 131

注重人的大节 / 137

永不满足的进取心 / 140

大仗、恶仗、苦仗出干部 / 144

干部选拔的关键行为标准 / 151

延伸阅读：正确的价值观和干部队伍 / 158

**第7章
奋斗越久越划算
/ 161**

获得资本增值的报酬 / 163
华为股权激励的几个阶段 / 168
华为员工持股成功的原因 / 179

**第8章
让奋斗者永远
都有斗志
/ 187**

激活沉淀层：报酬不能随工龄而上升 / 189
艰苦地区个人职级上浮 / 198
探索中国世界级高技术企业之路 / 203
让家人过上体面生活 / 207

**第9章
赋予奋斗者“动物精神”
/ 211**

蚂蚁精神：未雨绸缪 / 213
艰苦奋斗：勇士蜘蛛 / 221
生存：狼性精神 / 226
速度：羚羊要比狮子更快 / 232
延伸阅读：离埃博拉最近的华为人 / 235

**参考文献 / 243
后记 / 245**

第 1 章

CHAPTER 1

以奋斗者为本

不可能为不奋斗者支付什么

有一段时间，网上有关“华为强迫45岁员工提前退休”的传言被传得沸沸扬扬，对此，华为方面似乎也没有专门做过什么正式回应。

不过，任正非近期在一次与尼泊尔代表处员工座谈的讲话中，却对上述传闻进行了明确的表态：华为是没有钱的，大家不奋斗它就垮了，不可能为不奋斗者支付什么。

现在已过73岁、依然奋斗在业务一线的任正非非常瞧不起那些年轻力壮却不努力奋斗的人。他直言不讳地批评说：“30多岁年轻力壮，不努力，光想着躺在床上数钱，可能吗？”

在这次内部讲话中，任正非专门谈到了华为年轻员工提前退休这个网上传言，他说：“网上传有员工34岁要退休，不知谁来给他们支付退休金？我们公司没有退休金，公司是替在职的员工买了社保、医保、意外伤害保险等。你的退休得合乎国家政策。你即使离职了，也得自己去缴费。否则就中断了，国家不承认，你以后就没有养老金了。”

他甚至动情地设问：“当然，你们也可以问在西藏、玻利维亚、战乱和瘟疫地区英勇奋斗的员工们，他们爬冰卧雪、含辛茹苦，问问他们愿不愿意为你们提供养老金，因为这些地区的奖金高，可否分点给你？”

为此，任正非还专门举了华为内部一个真实的例子。他说：春节期间我去了拉美，这次跑的都是小国，深刻体会到拉美员工的艰难。两个相邻国，应该一脚就迈过去了，因经济落后，没有直达飞机。结果要转3次飞机，每次飞40~50分钟，到一个机场等2~3个小时，再飞一小时，再转一次飞机，从下午飞，到第二天天亮才能到，而且全是经济舱。

所以，任正非再次强调：“员工乘经济舱连续飞行40多个小时，他们这么辛苦，哪里愿意挤出钱来养那些不想干活的人。”

华为不是养老院，而是市场化的私人企业，在公司上班就必须兢兢业业，干了几年就on想提前退休享福或者当“混世魔王”，这怎么可能呢？

回顾华为从创立到现在，一直是以奋斗者为本，不为不奋斗者买单。

1994年，刚刚加入华为不到两年的李杰被调任另一岗位负责营销，任正非在大会上问他：你们一年多能跑多少个县？李杰拍脑袋回答：500个吧！任正非说：“那我就按500个限定指标，你们去跑。”于是，10多个人，开着公司配备的五六部三菱吉普和两台奥迪车，从深圳开赴中国各地的县邮电局，推广华为刚刚研发出来的局用交换机，每个县差不多3天，每个人跑了四五十个县，用了不到两年时间，跑了500个县，形成了几尺厚的客户资料……这大概是全球通信制造史上绝无仅有的事例，以致时任邮电部部长吴基传在邮电部的大会上，要求干部们学习华为……

华为的成功，许多人归功于中国政府的支持，实际上，最支持任正非的是 17 万名华为员工。因为任正非用了中国企业中史无前例的奖励分红制度，99% 的股票，都归员工所有，任正非本人所持有的股票只占了 1%，造就了华为式管理的向心力。

全员持股是股权激励中风险较大的一种，但其收益也是显著的。当时，华为推动全员持股的行为，可以说是“敢为天下先”。它直接成为华为崛起的支柱。时至今日，华为仍然奉行着全员持股这一举措。华为内部股权激励始于 1990 年，至今已进行了 4 次大的股权激励。

1998 年正式出台的《华为公司基本法》之于华为是一份纲领性和制度性的文件，是华为价值观的总结，代表着任正非本人的管理思想。多年来，内容部分曾做过修订，但涉及员工持股的价值分配章节的内容，却一字未动过。

在《华为公司基本法》第一章第四部分第十七条中，可以找到华为关于员工持股的纲领性的陈述：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。

这个表述契合了合伙人制度中的几个关键概念：一是模范员工；二是利益与命运共同体；三是中坚层。

在分配的时候，企业家应该得多少呢？劳动者又该得多少呢？这与企业所处的阶段有关系。

华为给员工的好处就是“苦”

华为给员工的好处就是“苦”，没有其他。“苦”后有什么？有成就感、收入有改善、看着公司前进方向有信心……这就是新的东西，这就是吸引员工的地方。华为奋斗在非洲的各级骨干大多数是“80后”“90后”，他们是有希望的一代。

2007年8月，为转播奥运圣火的采集，中国移动决定在珠穆朗玛峰海拔5200米、6500米处采用华为设备建设移动通信基站，并要求11月底必须开通。珠穆朗玛峰气候恶劣，天气变幻莫测，海拔5200米处大气含氧量相当于平原地区的50%，6500米处大气含氧量相当于平原地区的38%。4位华为人员，加上司机，带着特制的御寒衣物、登山专用鞋、拐杖和充足的干粮，开始了“世界屋脊”的艰难跋涉。“头晕、头痛、嘴唇发肿、起泡溃疡、吃不香睡不着是典型的症状”“同事中有一人连续两天流鼻血”，在海拔6300米的营地休息，“恍惚中半夜惊醒，发现头上结的全是冰疙瘩……”

在如此极端恶劣的环境下，经过奋战，华为3002E基站于2007年11月13日13时成功开通。至此，珠穆朗玛峰全部登山营地和所有登山路线实现移动网络全覆盖，而华为则创建了全球海拔最高的无