

深度剖析世界500强企业的管理智慧

华为批判

从基本法到以奋斗者为本

| 张笑恒 ◎ 著 |



HUAWEI CRITICISM

From the Basic Law to the Struggler-oriented

传承于《华为基本法》

华为管理层多年人力资源管理思想精髓，全面公开！



江西教育出版社
JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

华为批判

从基本法到以奋斗者为本

| 张笑恒 著 |

HUAWEI CRITICISM

From the Basic Law to the Struggler-oriented



江西教育出版社
JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (C I P) 数据

华为批判：从基本法到以奋斗者为本 / 张笑恒著

· 一 南昌：江西教育出版社，2017.1

ISBN 978-7-5392-7406-5

I. ①华… II. ①张… III. ①通信—邮电企业—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 022111 号

华为批判：从基本法到以奋斗者为本

HUAWEIPIPAN CONGJIBENFADAOYIFENDOUZHEWEIBEN

张笑恒 著

江西教育出版社出版

(南昌市抚河北路 291 号 邮编：330008)

各地新华书店经销

三河市华润印刷有限公司印刷

720mm×1000mm 16 开本 17.5 印张

2017 年 3 月第 1 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5392-7406-5

定价：42.00 元

赣教版图书如有印制质量问题，请向我社调换 电话：0791-86710427

投稿邮箱：JXJYCBS@163.com 电话：0791-86705643

网址：<http://www.jxeph.com>

赣版权登字-02-2017-31

版权所有 侵权必究



“6” “103” “16400”，这三个几乎没有规律可循的数字，在华为公司却非比寻常，与华为发展成为世界顶级通信科技公司密不可分。这就是分6章、103条，共计16400字的《华为基本法》。

《华为基本法》从1995年萌芽，到1996年被正式定位为“管理大纲”，到1998年3月通过审议，历时三年。

1994年，随着C & C08机的研发成功，华为无论是从市场规模还是员工人数上，都实现了快速扩张。但随着企业扩张、人员规模的扩大，企业高层与基层接触机会减少，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领导的意图。

陆地上的员工天天在悟“飞在天上”的老板在想什么，觉得老板的话越来越难以听懂，觉得老板在说“鸟语”。这样一来，“鸟”在天上发出的信息无法准确、及时地传递到陆地上；同样，员工们的想法也无法及时、准确地为领导所知晓。

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、价值观的理解出现偏差，无法达成共识。员工们因理解不了老板的意图而深感困惑，任正非本人也因不能被理解而痛苦不堪。

更让华为创始人任正非头疼的是，公司已经发展到千人规模，工资单上的很多人他都不认识，如何制定公司的管理制度更是“丈二和尚——摸不着头脑”。如何使员工了解公司文化，如何培训员工，如何规划公司管理层，如何对人员的业绩进行有效的评价等一系列的问题亟待解决。

于是，华为于1995年成立了公司管理改革领导小组，请来了彭剑锋、包政等5名人大教授，来华为讲授企业二次创业与企业的战略转型、市场营销与人力资源管理等课程。但这期间主要是华为的高层领导们与教授们交流思想，华为的员工并没有真正了解到企业的发展战略。

据彭剑锋教授回忆说：“华为高层与基层员工的‘语言系统’不统一是华为发展的一大障碍。”

华为高层意识到要解决这个问题就需要在两者之间建立共同的语言系统与沟通渠道。于是，任正非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。随后华为有关部门人员对华为内部的一些规章制度进行了整理、归纳。当整理好的制度汇编送到任正非手里的时候，任正非十分不满意，认为公司的发展不是靠这些制度汇编，这样的话华为只不过是多了几大柜子文件而已。而任正非真正想要的是能够指导华为未来成长和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，当时的专家组也是一头雾水。

1996年3月，正值《香港基本法》起草，任正非受《香港基本法》启发，建议专家组将正在起草的管理大纲改名为《华为基本法》。当时，专家组就敲定了《华为基本法》的结构，《华为基本法》主要是从反思华为在成长和发展中的问题入手。

《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，亦

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。

但是，反思问题这个提纲任正非并不满意。任正非指出，提纲只强调了约束，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，企业内部又会形成无秩序局面。

这次谈话后，专家组的人感到华为人对《华为基本法》的要求绝不是解决管理的技术层面问题，而是要提出中国企业管理的一些普遍性命题。于是，专家们又沉下心来仔细研究了 IBM、HP、INTEL 等世界级公司和《孙子兵法》。最后得出结论：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，也是认识华为的关键。

例如在看似矛盾的“民主”与“不从众”问题上，《华为基本法》第五十三条明确给出了“从贤不从众”的管理方法。具体地说，就是在管理者、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。华为利用巧妙的手法，既实现了民主又避免了从众现象。

在固有问题上，例如，《华为基本法》第十九条提出的按劳分配制度，就有效地解决了一些人“坐吃空山”的问题，在华为评定每位员工要根据其能力、责任、贡献和工作态度，如果在这几方面都不达标的人就会被公司定位为“不上进”的人，就会被公司淘汰。其中，在公司固有问

题上，如奖励、股权分配、绩效考核、危机预警等在《管理法》中都有涉及。

当《华为基本法》第一稿出来后，任正非又搞了一次“群众运动”，在各种场合动员干部、员工参与讨论，希望把大家的思想统一到《华为基本法》上来，从而实现领导与员工语言系统的统一。后又经过多次修正，于1998年3月，最后定稿的《华为基本法》分6章、103条，共计16400字。其中分别涉及华为公司的宗旨、经营政策、组织政策、人力资源、控制政策、修订法六大方面。《华为基本法》一经问世，向社会公布后，就引起极大反响。

《华为基本法》无论从起草时间之长、涉及人数之众的角度，还是从影响范围之广的角度看，都不能被简单地看作一个企业的管理文本。应该说它是一个过程，是华为发展过程的重要组成部分，更是中国企业第一个完整、系统地对其自身价值观的总结过程，对中国的企业文化建设起到了很大推动作用。

本书作者以《华为基本法》为依据勾勒出主干，用华为这些年的经历和管理智慧为本书添枝加叶，令其内容变得更为丰满，更具可读性，以飨读者。



第一章 追求：为梦想和情怀而战

- 一、把华为做成一个世界级领先企业 /002
- 二、压强原则：华为 29 年专注一个目标 /005
- 三、华为公司不单纯追求利润最大化 /008
- 四、华为只推动有价值的创新 /011
- 五、坚持不让华为上市，避免被迫多元化 /014
- 六、知识资本化，是华为不断探索的方向 /017
- 七、严格控制进入新的领域 /020

第二章 精神：学习力才是核心竞争力

- 一、我们必须向美国学习 /024
- 二、学习日本工匠精神 /027
- 三、向小米学习 /030
- 四、“一定要端正我们的学风” /033
- 五、尊重知识，做知识的信徒 /036
- 六、学力比学历重要 /039

第三章 文化：企业最大的管理权是思想文化的管理

- 一、文化是生生不息的资源 /044
- 二、团队合作精神是我们企业文化的精髓之一 /048
- 三、机会不是等来的 /051
- 四、任正非论“奋斗文化” /054
- 五、爱亲人比爱国家多，实事求是才有凝聚力 /057
- 六、从“狼文化”到“千手观音文化” /060
- 七、决策，从贤不从众 /062
- 八、不主张在重大战略上快速决策 /066
- 九、企业要有强烈的社会责任感 /069
- 十、有组织有纪律的团队才能打胜仗 /072

第四章 客户：华为存在的唯一理由

- 一、质量是华为人的自尊心 /078
- 二、不能光研究蜘蛛腿 /081
- 三、以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳 /084
- 四、业务流程标准化，确保高效 /087
- 五、向顾客提供专业化和标准化的服务 /090
- 六、对客户的需求要有宗教般的信仰和敬畏 /093
- 七、做好产品的市场定位 /096

第五章 组织：建立有效的高层管理组织

- 一、该放手就放手，充分授权 /102
- 二、该淘汰绝不手软 /105
- 三、保持干部的流动性 /108
- 四、减少组织层次结构 /111
- 五、不允许越权越位的现象发生 /114
- 六、管理层要善于倾听不同意见 /117
- 七、优化供应链 /120
- 八、矩阵管理结构应需而生 /123

第六章 人力：创造优秀人才脱颖而出的机制

- 一、人力资源管理是企业价值增值的源泉 /128
- 二、人岗匹配制度 /131
- 三、绩效考核要坚持公平公正的原则 /134
- 四、华为的人才培养体系 /137
- 五、鼓励员工内部创业 /140
- 六、提高员工的主人翁意识 /143
- 七、不搞终身雇佣制度，任何人都可能被淘汰 /147
- 八、以绩效论英雄 /150
- 九、给予员工提建议的权利 /153
- 十、让人才不断增值 /156
- 十一、坚持“效率优先、兼顾公平”的原则 /159
- 十二、平等对待每一个员工 /162

第七章 激励：释放员工最大的潜能

- 一、在报酬与待遇上坚定不移向优秀员工倾斜 /168
- 二、不可撼动的激励政策 /171
- 三、决不让雷锋吃亏 /174
- 四、分配股权激励员工 /177
- 五、坚持以“结果导向”考核员工 /180
- 六、能者上庸者下，一定要成为永恒的制度 /183
- 七、在员工内部引入竞争机制 /186
- 八、沟通是团队的润滑剂 /189

第八章 成长：华为还未成功，只是在成长

- 一、顺应大趋势，避免大风险 /194
- 二、造的势，需要默默去实现 /197
- 三、失败不应受到指责 /200
- 四、长期高速增长必藏隐患 /203
- 五、成本是市场竞争的关键制胜因素 /206
- 六、用自主知识产权提升企业核心竞争力 /209
- 七、大力开发新产品，不断拓展新市场 /212
- 八、搞自主研发是“找死”，不搞是等死 /215
- 九、华为的营销网络 /218
- 十、打造团结协作的高效营销团队 /221
- 十一、“农村包围城市” /224

第九章 竞合：开放式合作寻求共赢

- 一、选择互补性的战略伙伴 /230
- 二、以互利共赢为基础，探索多种合作形式 /232
- 三、合作：不能做“黑寡妇” /235
- 四、不开放就要死亡 /238

第十章 危机：下一个倒下的会不会是华为？

- 一、危机意识：变危险为机遇 /242
- 二、要么领先，要么死亡，没有第三条路 /246
- 三、敢于打破常规，走别人没有走过的路 /249
- 四、高层管理者应保持忧患意识 /252
- 五、细节决定品质 /255
- 六、不断提高产品的可靠性 /258
- 七、要多元化，但不盲目扩张 /261
- 八、提高对外部环境变化的敏感度 /264



第一章

**追求：
为梦想和情怀而战**



HUA WEI PI PAN
CONG JI BEN FA DAO
YI FEN DOU ZHE WEI BEN



一、把华为做成一个世界级领先企业

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。

——《华为基本法》第一条

理想情况下，每个创始人都该知道自己在做什么。这个“什么”是指要有像“北极星”般的远景目标：它在你前面，你看得见，但摸不着，你不断接近它，而它在前面步步引导你。

因为只有“北极星”存在，你才有每天早上兴奋地从被窝滚下床的动力，才有雇用人的能力，以及说服投资者的能力，你才能让所有人坚信，你们正一起经历一个奇妙之旅。

对于一个企业来说也是一样，就像一位企业家曾经说过：“一个伟大的国家其实是由一群很成功的企业所构成的。一个伟大的企业不在乎它的大小，要在乎它有没有梦想。”作为中国企业的代表，华为就是一家由始至终充满梦想的企业。

1987年，43岁的华为技术有限公司创始人任正非同自己的5个伙伴集资2.1万元成立华为公司，刚成立的华为相当于一个做买卖的小作坊，但当时华为的梦想是要用卓越产品屹立于通信列强之林。在华为开始创业的二十世纪八十年代中后期，国内诞生了400多家通信制造类企业。可以说，这个行业注定是一个死亡战场。当时任正非并没有选择放弃，而是迎难而上，力求做最好的程控交换机。

华为消费者业务CEO余承东回忆，华为在起初的创业时说：“华为公司没有流程、制度，但有一股干劲和一帮从学校里走出来的年轻人。期间，华为有一段时间发不起工资，任老板给我们打白条让大家留下来。他说，华为有一天会成为中国最大的通信企业，当时我们大家都笑话他，说怎么可能呢？我们连能不能活下来都是未知数，要成为中国最大的通信企业，简直不可思议。”

随后，华为第一代程控交换机上市，这使得华为公司获得了巨额利润，也赢得了快速发展的机会，华为开始从小公司迅速成长起来。随着华为产品技术的不断成熟，华为的产品得到了全世界的认可。

到了2012年，华为的年销售额达到了2202亿元人民币，超越爱立信成为全球最大的通信设备供应商。到了今天，从2万元创业起家到2015年的销售额3950亿元人民币，作为一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，华为将西方众多百年巨头纷纷斩落马下。它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。

我们可以看出，华为实践梦想的方法是一步一步来的，从起初代理别人的产品，然后摸索出华为自己的产品，再一步步靠近自己的梦想，在数年之后华为不仅实现了当初成为中国最大的通信企业的梦想，还成了一家世界级企业。

要想实现企业的梦想，必须脚踏实地。如果步子迈得太大，企业中



的员工会以为企业的梦想犹如镜花水月，是一个永远也实现不了的梦，这样反而会给企业带来负面的影响。对于初创企业，有时失败是因为开始梦想太大，结果只能硬着陆。

2000年的时候，美国有家在线杂货零售公司叫 Webvan，创始人放豪言：美国人将改变去超市购物的习惯，他们的日常生活所需的一切，包括蔬菜、牛奶、海鲜，只要动动鼠标，就会有人送上门来。用现在时髦的话来说，这不就是先进的“O2O”吗？一开始这家公司做得还行，兢兢业业的。但一不小心就被资本巨头看中了，亿级美元砸入，该公司随即耗资 12 亿美元并购竞争对手 HomeGrocer。

该公司随后将自己的模式强加给合并后的公司，并购后技术、物流、管理流程频频冲突。一级市场还没拿下时，便向新的市场进军，而每个城市的运营成本超过 5000 万美元。Webvan 当时制订的扩张计划多达 26 个城市。

此外，该公司还签了 10 亿美元的合同用于几家中心仓库建设。该公司的配送车有时必须跑上几百公里就为了给客户送总价值 5 美元的物品。而该公司的空降 CEO 也称：他要在短时间内将公司做大做快，在一个“赢者通吃”的游戏中成为赢者。2001 年该公司的 CEO 只做了很短时间就去申请破产保护。

就像 Webvan 一样，如今有很企业贪大求快，总想着能一口吃个胖子，这样的想法往往是阻碍企业发展的绊脚石。就像阿里巴巴创始人马云说的：“听说过捕龙虾致富的，没听说过捕鲸致富的。”实现梦想的第一步就是要从小的梦想做起，最后汇集成大的梦想，使梦想成阶段性成长。

说到大梦想，华为还有一个更大的梦想——“共建更美好的全联接世界”。当我们打开华为的官网一眼就能看见这句话，这对于华为来说绝对不是一个虚幻的梦想，如今的华为已经不是当年的“小作坊”，现

在的华为已经为全球三分之一的人口提供服务，足迹遍及 140 多个国家，要“共建更美好的全联接世界”并非“狂言”。

按照华为消费者业务 CMO 张晓云的话来说：“30 年来通过华为全体员工的努力，我们慢慢地改变人们的交流方式。我们聚焦致力于为人们提供更好的全联接世界，对华为消费者业务而言，我们聚焦于提供更便捷实用的智能手机，让人们可以更好地享受生活，‘更美好的全联接世界’，就像空气和水一样，它终将融入我们生活的每一个角落，无所不在”。

华为公司的人对于“联接”的深刻理解，已经贯彻到华为的血液里，这就像运动场上的接力赛，借助互联网，从一个梦想可以连接到十个梦想，然后再到百个，再到千个、万个……华为整个发展就是不断裂变、不断联接，不断联接、不断裂变的过程，在这个过程中，华为人在不断靠近着最终梦想。

二、压强原则：华为 29 年专注一个目标

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。

——《华为基本法》第二十三条