

走出混沌

HUAWEI

黄卫伟 彭剑锋 包 政

编著

吴春波 杨 杜 孙健敏

人民邮电出版社

走出混沌

◆ 编 著 黄卫伟等

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本:850×1168 1/32

印张:11.25

字数:296千字

印数:1-50 000册

1998年9月第1版

1998年9月北京第1次印刷

ISBN 7-115-07332-5/F·311

定价:20.00元



知识经济时代，人们创造财富的方式和致富方式发生了根本性的变化。我国并不缺乏科技致富的种子，而是缺乏使种子生长的土壤。这种土壤就是创新机制。

我们国家和企业正在培育和发展这种土壤。

——摘自华为公司人力资源委员会文件

1-007/03

走

出
混

沌

HUAWEI

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认。接班人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现已认同它，并努力去实践它，在实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。

群体接班是企业承先启后，继往开来的保障。

——摘自《由必然王国到自由王国》



目 录

序：由必然王国到自由王国 … 华为公司总裁 任正非 1

华为公司基本法…………… 6

走出混沌

——《华为公司基本法》诞生记

…………… 中国人民大学 黄卫伟教授 50

为华为公司设计未来

——公司总裁任正非谈《华为公司基本法》

…………… 吴春波归纳整理 82

探索中国的世界级高技术企业之路

——《华为公司基本法》辅导报告之一

…………… 中国人民大学 黄卫伟教授 119

走

出

港

HUAWEI

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

..... 中国人民大学 吴春波副教授 166

论华为公司二次创业的内在关系与矛盾

——《华为公司基本法》辅导报告之三

..... 中国人民大学 彭剑锋教授 207

以人为本是企业文化的主旋律

..... 中国人民大学 孙健敏副教授 265

“知本主义”的企业机制

——《华为公司基本法》辅导报告

..... 中国人民大学 杨杜副教授 302

企业成长的动力 中国人民大学 包政教授 338



序：由必然王国 到自由王国

▲ 华为公司总裁 任正非

毛泽东同志说过：“人类的历史，就是一个不断地从必然王国走向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。……人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。”人们只有走进了自由王国，才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新的领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。

华为经历了十年的发展，有什么东西可以继续保留，有什么东西必须扬弃，我们又能从业界最佳吸收什么。如何批判地继承传统，又如何创新的同时，承先启后，继往开来。继承与发

展,是我们第二次创业的主要问题。

华为走过的十年是曲折崎岖的十年,教训多于经验,在失败中探寻到前进的微光,不屈不挠地、艰难困苦地走过了第一次创业的历史阶段。这些宝贵的失败教训与不可以完全放大的经验,都是第二次创业宝贵的精神食粮。当我们第二次创业,走向规模化经营的时候,面对的是国际强手,他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论,可以供我们学习参考。如何将我们十年宝贵而痛苦的积累与探索,在吸收业界最佳的思想与方法后,再提升一步,成为指导我们前进的理论,以避免陷入经验主义,这是我们制定“公司基本法”的基本立场。几千员工与各界朋友两年来作了许多努力,在人大专家的帮助下,《华为公司基本法》八易其稿,最终在1998年3月23日获得通过,并开始实行。当然它还会在实行中不断地优化,以引导华为正确地发展。

华为第一次创业的特点,是靠企业家行为,为了抓住机会,不顾手中资源,奋力牵引,凭着第一、第二代创业者的艰苦奋斗、远见卓识、超人的胆略,使公司从小发展到初具规模。第二次创业的目标就是可持续发展,要用十年时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩,强化职业化管理。把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围,使它形成一个场,以推动和导向企业的正确发展。氛围也是一种宝贵的管理资



源,只有氛围才会普及到大多数人,才会形成宏大的具有相同价值观与驾驭能力的管理者队伍。才能在大规模的范围内,共同推动企业进步,而不是相互抵消。这个导向性的氛围就是共同制定并认同的《华为公司基本法》。形成切实推动的就是将在十年内陆续产生的近百个子基本法。它将规范我们的行为与管理。

淡化企业家个人色彩和强化职业化管理,要求我们逐步的开放高层民主。华为实行的委员会民主决策,部门首长办公会议集体管理的原则,这是发挥高层集体智慧,开放高层民主的重要措施。以资深行政人员、资深专业人士及相关各行政职能部门首长组成的近百个各级、各专业委员会,贯彻了选拔的从贤不从众。在实行决策管理过程时,又使用了充分的民主原则。从而使企业的管理避免和减少首长个人决策的失误机会。即使失误了,也因事先有过充分的研究,可以有众多人员去补救。委员会是务虚,确定管理的目标、措施、评议和挑选干部,并在实行中进行监控,使企业的列车始终运行在既定的轨道上。部门首长办公会议是务实,是推动目标的实现,组织与调动资源,进行层层考核与测评,促使人的因素转化成物质的力量。部门首长在实施权威管理的时候,运用的是办公会议的集体权威。

外延的基础是内涵的做实。华为要用五至十年时间将内部关系合理地理顺,使之充满了扩张的力量。不是制约与限制它的

发展,也不是纵容它的扩张。而是管而不死,活而不乱,依规律行事。各级干部在做实的基础上,努力提高自己的素质,增强驾驭流程与组织的管理能力,并在实践中拥有不断优化自己、批判自己的能力。任何一个人在新事物面前都是无知的,要从必然王国走向自由王国,唯有学习、学习、再学习;实践、实践、再实践。

什么叫自由,火车从北京到广州沿着轨道走,而不翻车,这就是自由。自由是相对必然而言。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则,进行引导、制约,使之运行合理就是自由。孔子说他人生的最高境界是“从心所欲而不逾矩”,这就是自由。必然是对客观规律还没有完全认识,还不能驾驭和控制这些规律,主观还受到客观的支配。例如:粮食现在还不能很大的丰产,水灾和地震还不断给人类造成危害,我们的交换机软件如何发展与稳定……。

一个企业能长治久安的关键,是它的核心价值观被接班人确认,接班人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观,我们的数千员工现已认同它,并努力去实践它,实践中把自己造就成各级干部的接班人,这就是希望,这就是曙光。

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。

1998 年 3 月 28 日

华为公司基本法

第一章 公司的宗旨

一、核心价值观

(追求)

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。

(员工)

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。

(技术)

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。

(精神)

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

(利益)

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在动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

(文化)

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。

(社会责任)

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。

二、基本目标

(质量)

第八条 我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、卓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。

质量是我们的自尊心。

(人力资本)

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。

(核心技术)

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。

(利润)

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、公司的成长

（成长领域）

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。

（成长的牵引）

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。

（成长速度）

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。

（成长管理）

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、价值的分配

（价值创造）

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。

（知识资本化）

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。

(价值分配形式)

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。

(价值分配原则)

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。