

华为32年崛起之路：用好人，分好钱

本报记者 李正豪

从1人，到19万人；从0到1000亿美元；从代理别人产品，到全球电信设备巨头——过去32年间，华为从深圳出发，与共和国同行，成为我国民营企业之星。

任正非在1987年9月15日创立的华为，其自主创新、永攀高峰、敢于挺进无人区的精神，正成为新时代创新榜样。其所体现的“深圳速度”，也更深刻地诠释着“中国经济奇迹”的深厚基础。

为什么是华为？这可能是一个“横看成岭侧成峰”的问题，但“用好人，分好钱”一定是其中一个关键因素。

“任正非既不懂技术，也没有客户关系，但在用人方面确实非常

草创阶段的人才行动

这一看不打紧，后者放弃清华读博，成了任正非的爱将，华为内部昵称“宝宝”的“2号员工”。

现在，任正非被视为中国企业界的“教父”之一。但其创业之初，颇多无奈。

大学毕业生入伍成为建筑工程兵，但1983年我国撤销基建工程兵。39岁的任正非以副团长的身份转业，成为当时深圳最好的企业之一——南油集团旗下一家电子公司的副总经理。但因为一笔生意被坑，导致公司200多万元货款无法收回，任正非被炒了鱿鱼成了失业者。

1987年9月15日，43岁的任正非，找朋友凑了2.1万元，在深圳注册了华为技术有限公司，并成为香港康力公司的产品——HAX模拟交换机的代理商。

彼时，大学生仍非常稀有，华为一开始就很重视人才。很多华为老员工都记得，任正非经常会到人才市场吆喝招人。有的大学生还没毕业，任正非先付路费，让其毕业后直接到华为报到。

华为轮值董事长郭平就是一个例子。华为草创阶段，为解决技术难题，任正非曾背着一台交换机到高校找一位教授咨询，与当时20岁出头的研究生郭平第一次相遇。

此后，郭平跟随导师到华为公司调研，第二次见到任正非。此次见面中，任正非关于通信设备市场“华为将三分天下”的一席话，让郭平有了“21世纪非华为莫属”的感觉，于是1988年，华为成立第二年，尚在读研的郭平加入华为，成为产品开发部一名项目经理。

局部的考评试验

“弟兄们冲山头，流血流汗，冲上山以后怎么分成果呢？”1994年，华为成立考评办公室，解决如何分配销售人员奖金的问题。

尽管重视人才，但到上世纪90年代的中期，华为才开始设置人力资源岗位和部门，并开始探索人力资源制度与体系建设。“人才不是华为的核心竞争力，对人才的管理能力才是。”任正非后来说。

“弟兄们冲山头，流血流汗，冲上山以后怎么分成果呢？”张建国在《经营者思维：赢在战略人力资源管理》（以下简称《经营者思维》）中写道。他告诉记者：“真正的人力资源管理是从1994年开始的，当时在销售部成立考评办公室，解决如何分配销售人员奖金的问题。”

“一开始我觉得很简单，有销售业绩在，按业绩发奖金就可以。后来发现不行。”张建国回忆说，“为什么？因为那一年如果按业绩，是派到乌鲁木齐的销售人员奖金最高，能拿到十几万元，而派到上海的销售人员5000元都拿不到，这样纯粹按照业绩算出来的奖金悬殊很大。如果按照这种激励导向，像上海这种战略市场就没有人愿意去做了，而进不了上海这样的战略市场，华为就无法达到市场的制高点。”

当时，华为管理层认识到，纯粹依据业绩的考核办法与华为价值观不一致，但又不知道该如何考核才正确。

独到。他有一个理念，就是敢于分钱，比如内部期权，很早就运作了，这是一般人做不到的。”华为第一任人力资源副总裁张建国（2000年离职）告诉《中国经营报》记者，华为最厉害的地方是用人，也是最早搭建人力资源体系并提出人才“知本论”的中国公司。

华为第二任人力资源副总裁吴建国（2002年离职）则在相关讲座中提及，华为人才战略的秘密就是“5个人的活，4个人干，发5个人的工资”。

人才，以及策动人才的激励机制，始终是企业发展、社会进步的重要动力。在新中国成立70周年之际，我们再次回归这一常识，这一市场经济的“基本法”，共同期待一个更加繁荣昌盛的未来。

1989年，郭平又说服师兄、已考上清华大学博士的郑宝用，邀其来华为看看，这一看不打紧，后者放弃清华读博，成了任正非的爱将，华为内部昵称“宝宝”的“2号员工”。

同年，任正非还挖到了曾出任董事长的“华为女皇”孙亚芳。而华为现任董事长梁华1995年加入华为，郭平之外的另外两个轮值董事长胡厚崑、徐直军分别于1990年、1993年加入华为。

由此可见，今天引领华为的“四梁八柱”，多在创业初期加入华为。在华为目前17名董事会成员当中，任正非、郭平、胡厚崑三人是1990年之前入职的，余承东等14人是1990-1997年入职的。

兰州交通大学自动控制专业的硕士毕业生张建国，在接受《中国经营报》记者采访时回忆，1990年他加入华为的时候，公司只有20多人，还是在南油集团A区16栋8楼、9楼的民房里办公，其中，8楼是两室一厅，9楼是一个简间。

面试那天，因为天气太热，刚刚冲完凉的任正非，穿着大裤衩出来，看张建国研究生毕业，直接通过，并开出300元的高工资——当时普遍工资仅100元左右。作为原华为第25号员工，张建国对这段经历记忆犹新。

到1991年9月，华为租下深圳市原宝安区蚝业村工业大厦的三楼作为研发程控交换机的场所，搬家时，华为员工数量刚刚超过50名。

后来，张建国经深圳南山区人事局一位朋友的介绍，知道中国人民大学劳动人事学院彭剑锋教授有一套白皮书，叫《现代管理制度·程序·方法范例全集》，是中国人力资源领域最早的一套书，售价1040元。张建国买下了这套书，并找到了彭剑锋教授。据说，当时彭剑锋正忙着给大企业做咨询，根本没听说过华为，张建国想尽办法才让彭剑锋到了华为。

按照张建国的介绍和《经营者思维》的记述，华为最早的考核制度是由彭剑锋、包政、吴春波三位中国人民大学的教授设计的。按照最初的考核制度，当时华为市场部销售人员被分为5个等级，最高一级为S，接下来是A、B、C、D。每个等级都有具体比例的要求，其中S级别的比例为15%。频率为每个月考核一次。

按照这套制度，1994年困扰华为市场部的考评难题解决了。张建国告诉记者，按照彭剑锋等人制定的考评制度，上海的销售人员拿到3万元奖金，而乌鲁木齐的销售人员依然超过10万元，还是所有人当中最高的。

《经营者思维》记载：刚开始的时候，华为很认可这套考核制度，但是实施半年以后，却变得难以继续。原因在于：每个月都要强制



华为始终注重人才激励制度。图为2003年，在北京一次技术设备展上的华为展板。

本报资料室/图

相关

企业家的“画笔”应该是战略和管理

在中国企业界，能够被称为“教父”的企业家并不多，华为任正非、联想柳传志、万科王石是最受业内尊重的三位。其中，任正非和柳传志是1940年代生人，王石是1950年代生人。三人还都是1960年代、1970年代的大学生。略有不同的是，任正非在大学毕业以后曾经当过兵。也许正是这一点背景上的不同，让华为在中国企业界呈现出不一样的气质。

纵观任正非的内部讲话及公开采访，会发现任正非在日常讲话中有很多军事用语。比如，任正非将华为在通信设备市场的种种努力，比作数十年如一日进攻“一个城墙口”。再如，任正非将华为运营商业比作作战部队，将开发芯片的华为海思比作“突击队”等。在这种思维下，应有之义就是任正非非常重视选拔人才和管理人才。这在任正非所谓“人才不是华为的核心竞争力，对人才的管理能力才是”等名言中，就能管中窥豹。

与国内大多数企业相比，华为最与众不同的一点，可能就是面向不同细分市场的人才集群了。比如，掌管华为消费者业务BG的余承东和掌管荣耀品牌的赵明，在全球消费电子领域已经是顶个顶的领军人物。再如，掌管华为云BU的郑叶来，也正在变成余承东式的人物。而华为过去的董事长孙亚芳，现在的董事长梁华，华为三位轮值董事长郭平、胡厚崑、徐直军，也早已成为统帅式的人物。

国内企业中，在人才集群上可以与华为媲美的可能就是阿里巴巴了。就在9月10日，阿里巴巴创始人马云已经功成身退、宣布退休，但阿里巴巴的业务版图当中，无论是C端的淘宝，还是B端的阿里云、蚂蚁金服、菜鸟等，都仍然保持旺盛的市场攻击力。业内认为，马云最强的是“战略”。马云说自己“最强的是管理”，在这一点上应该与任正非是惺惺相惜的。

分布等级情况，而且最低一级D级别必须有，还必须占一定比例，员工感觉压力很大。华为管理层逐渐认识到，考核是一把双刃剑，太严苛会损害员工的积极性。本来有些员工的评价结果没那么差，但越考核越差。而且关键在于，华为管理层看到，考核后员工的业绩没有太大变化。

另外，也是由于华为在1996年已经增至1000人以上，每个月每个部门都要向公司申报为员工调薪，具体细节特别繁琐。华为公司管理层意识到，业绩考评制度必须改革了。于是，华为的考评制度逐步在实践中改良：从月度考评变成了季度考评，考评的等级也从5个变成了4个。

“经过两年多的实践以后，华为人力资源体系逐步建立了一个绩效考核变为绩效管理的体系。虽然从绩效考核到绩效管理只有两个字的差别，但本质发生了改

变。考核不是目的，提高绩效才是。”张建国介绍，华为这套人力资源管理体系主要分四大部分：一是组织与整体体系，明确人力资源部干什么、各个业务部门干什么、各个部门的功能设置、分配办法等；二是确立考核指标，与激励制度挂钩，如果整个公司的KPI到各个部门的KPI再到每个岗位的KPI，仅仅是指标分解的关系，没有与激励制度挂钩，那就没有任何意义；三是培训体系；四是明确考评的结果怎么应用，跟奖金什么关系、跟职位升迁什么关系等。

这套人力资源管理体系在华为内部被称为PDCA。“什么叫PDCA？就是通过改变计划、行动、检查、考核，不断地再改进，每个季度考评一次，不断循环、不断坚持、不断跟进目标，起到管理的作用。华为的人才管理机制就这样建立了起来。”张建国说。

体系化的人才观

今天，市面上流行的很多华为内控、管理的畅销书，大多出自“人大六君子”之手。

就在人力资源考评机制建立的同时，以任正非为首的华为管理层认识到应该建立一整套管理体制，这就成为1996-1997年《华为基本法》以及1996-1997年华为建立更为完善的薪酬体系的主要推动力。

《经营者思维》一书介绍，从1996年开始，华为大量从国内名牌大学招聘优秀毕业生，用的“杀手锏”之一就是高起薪。当时，华为一年招聘几百名上千名的大学毕业生，甚至后来一次性招聘5000人，被很多媒体称为“一次进万人”。随着大量人才的涌入，也让华为面临人才管理问题——如何将人才的潜力转化为市场的开发能力、技术的研发能力，进而转化为现实的利润？这成了华为面临的现实问题。

在此背景下，张建国从华为市场部的考评办公室主任变成了华为人力资源总监，全面负责人力资源管理。

“由我作为组长，由中国人民大学几位教授作为组员的专家顾问小组，工作重点也从最初协助华为管理市场部的考评变成协助华为进行人力资源管理。”张建国告诉记者，“专家顾问小组引进的先进人力资源管理理念和系统，1997年提出的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和薪酬问题。这也是《华为基本法》的起源。”

而中国人民大学几位教授，包括张建国、包政、吴春波、黄卫伟、杨壮、孙健敏，也因为参与《华为基本法》的制定，被称为“人大六君子”。今天，市面上流行的很多华为内控、管理的畅销书，大多出自“人大六君子”之手。

至于《华为基本法》为何取名“基本法”？据记者了解，当时正值1997年香港回归祖国的前夕，香港基本法是热门话题，华为参考了香港基本法的命名。

黄卫伟2002年出版的《走出混沌》一书，记述了《华为基本法》的台前幕后。黄卫伟披露，《华为基本法》出台的重要背景还包括1995年华为在内部推行ISO-9001标准，规范业务流程、提高内部运作效率和顾客满意度等。

“但在重整之后的业务流程体系中，各个部门和岗位的职责和权

不拘一格的用人之道

“什么叫配置？就是人选对了，但组合搭配错了，或者说个人是正确的，但团队是错误的，就会发现这是对人才的巨大浪费。”

当然了，华为激活内在活力不仅仅只是依靠规章制度，也在于华为管理层尤其是任正非凭借嗅觉和经验的驭才之道。

这方面，华为第二任人力资源副总裁吴建国在一组《以人制性》的讲座中贡献了很多生动案例。其中，涉及华为团队搭配的部分尤为精彩。

吴建国介绍说，在华为的高管会议中，任正非总会讲到自己战略思维最强的人，为了证明自己的观点，任正非在会议中讲自己开车的时候主要是看红绿灯不是看路。“我们就在下面议论，前面有红绿灯也有大坑，光看红绿灯一不小心就进大坑了。”吴建国说，“在华为，前董事长孙亚芳就是专门看大坑的。”这就是企业人才搭配问题。吴建国还举例说，华为“2号员工”郑宝用是一个冲撞撞闯但又不太拘泥于条条框框的人，华为有几个重要部门都是在组建之初打不开局面的时候启用了郑宝用，等部门走上正轨了，郑宝用又被调到了其他部门。

比如华为战略Marketing部门相当于“参谋部”，是非常重要的一个部门，组建之初就是郑宝用在打破条条框框、冲锋陷阵。但是一开始在启用郑宝用的时候，华为决策层选择非常“温柔”的徐文伟担任副手，等到战略Marketing部门走上正轨需要条条框框的时候，徐文伟（现为华为公司董事、战略研究院院长）在2014年4月就成为了战略Marketing部门总裁。

限应该如何定位？一切按流程操作会不会导致组织的僵化？显然，华为需要有一个纲领性的文件，理清公司组织建设、管理制度建设、文化建设的思路。这个纲领性文件是什么？任总称它为华为公司基本法。”黄卫伟披露。在张建国任组长、由“人大六君子”组成的专家顾问小组中，黄卫伟和包政是文件的执笔人。

《华为基本法》从1995年萌芽，到1996年正式定位为“管理大纲”，1998年3月审议通过，历时数年。即便是在这两三年之间，华为也经历了巨变——营收从1994年的14亿元增长到1995年26亿元，再增长到1997年的41亿元。

在这样的巨变中，全文16576字的《华为基本法》开篇首先定义华为的价值观：华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求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。

论述核心价值观之后，《华为基本法》在第二条即写明，“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。”第九条又规定，“人力资源不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。”第十三条写明，“机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。”

在分配机制方面，华为推行基于“人才资本论”的“知识资本化”方针。《华为基本法》第十七条写明，“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。”

第十八条又进一步解释说，“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。”通过一系列制度安排，“人才资本论”和以此为基础的“知识资本化”分配方针在华为得以确立，并得到持续不断地执行，由此不断激活华为及华为企业组织的内在活力。

“人才配置很关键。什么叫配置？就是人选对了，但组合搭配错了，或者说个人是正确的，但团队是错误的，就会发现这是对人才的巨大浪费。”吴建国表示，这是因为“大家在一起工作的时候，都是以团队的形式在运作，所以必须解决好团队搭建的问题”。

吴建国还表示，从华为的实践来看，如果是搭建一个部门，两个人选非常关键，一个是正职，一个是副职。选择正职和副职的基本原则，一个方面是价值观一定要趋同，另一个方面是优势要互补，“优势互补尤其重要。”

另外，在企业用人上还有一个重要原则，就是“尊重创新创业人才的个性，包容准企业家人才与创新人才的偏执与个性缺陷”。在这方面，彭剑锋教授举了华为消费者业务CEO余承东的例子。据介绍，任正非在用人方面有一个很重要的观点，就是真正的顶尖人物特级人才一定有缺点，所以任正非提出，有洁癖的人不能当领袖。而按照华为内部评测机制，余承东是两次被任职资格评价应该下岗的人，但任正非认为，越是这种被评价体系评为要下岗的人，越是优秀人才，说明他有个性，说明他能打破常规，有创新性思维，越应该用他。最近几年，业界已经看到，虽然被称为“余大嘴”，但余承东吹过的各种“牛皮”，都变成了现实，而且已经将华为手机业务带到了全球第二的位置。