

## 浅析华为如何实现核心价值观落地

毛畅果

华为技术有限公司成立于1987年。经过20多年的发展,华为成为世界级高科技企业,其电信网络设备、IT设备和解决方案以及智能终端已应用于全球170多个国家和地区。2013年,华为实现销售收入394亿美元,在世界500强中排名第285位。从一家初始资本只有21000元人民币的民营企业,成长为年销售规模达2400多亿元人民币的公司,到底是什么力量让华为一路稳健发展,在不断变革的商业环境中破浪前行?华为总裁任正非给出了极度凝练却又内涵深刻的回答:“以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗是我们的胜利之本。”

### 一、华为的核心价值观

在位于深圳市龙岗区坂田的华为基地,对第一次来到华为的人来说,参观华为展厅是必不可少的环节。在这里,人们可以快捷和直观地了解华为的发展历史、经营理念和技术产品。在这个现代化展厅中并不起眼的阅览架上,放置了三种供参观者取阅的华为报刊:《营赢》,一本关于商业实践的杂志,分享全球运营商的成功经验和行业专家的热点解读,介绍华为与客户合作双赢的成功故事;《华为技术》,一本聚焦客户化解决方案的杂志,关注行业动态,把握技术潮流,针对客户需求,推荐解决方案;《华为为人》,一份体现华为价值观和人文精神的报纸,书写着华为普通员工的奋斗故事。三种报刊看起来寻常,却恰恰体现着华为的核心文化价值理念:以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗。

#### (一)以客户为中心

“以客户为中心”,即坚持以服务客户作为工作的指导方针。以客户为中心,在华为其实由来已久。在生产经营的早期阶段,迫于生存和发展的压力,华为会根据客户独特的需求开发一些产品。用任正非的话来说,华为“被迫接近了真理”,但却“并没有真正认识它的重要性”。这一阶段的华为并没有完全坚持和坚定树立以客户为中心的原则。直到20世纪90年代后期,由于坚持以自我为中心,华为遭遇暂时的客户市场挫败。此后,更多华为人认识到,以客户为中心才是一切工作的原则,越是从利己的动机出发,越是达不到利己的目的;相反,越是从利他的动机出发,反而越使自己活得更好。要想长期地存活下去,必须让客户和市场告诉企业什么是对的,什么是好的,

要以为客户提供有效服务作为工作方向和价值评价的标尺。这一思想如此地深入华为,以至于在几乎所有谈及华为核心价值观的报告中,任正非都会特别强调,“真正认识到为客户服务是华为存在的唯一理由,真正认识到客户需求是华为发展的原动力”。

### （二）以奋斗者为本

什么是奋斗?任正非说:“为客户创造价值的任何微小活动,以及在劳动的准备过程中,为充实提高自己而做的努力,均叫奋斗,否则,再苦再累也不叫奋斗。”<sup>①</sup>任何先进的技术、产品、解决方案和业务管理,都来自于奋斗不息的每一个员工。因此,为了真正努力实现客户的需求,华为注重培养对客户需求有激情、有干劲,并孜孜不倦去实现客户需求的员工。华为鼓励员工在为顾客创造价值的过程中不断坚持奋斗、坚持自我批判,从而赢得他人的尊重和合作。而要使奋斗可以持续发展,必须使奋斗者得到合理的回报,并保持长期的健康。因此,华为以长期奉献能力与实现贡献定薪酬,以短期贡献定奖励<sup>②</sup>。

### （三）长期艰苦奋斗

一个企业要在市场中存活,需要提升竞争力,需要选拔优秀的员工,并且让员工坚持长期艰苦奋斗。任正非说:“一般人只注意身体上的艰苦奋斗,却不注重思想上的艰苦奋斗。科学家、企业家、善于经营的个体户、养猪能手,他们都是思想上的艰苦奋斗者。为了得到一个科学上的突破,为了一个点的市场占有率,为了比别人价格低些,为了养更多更好的猪,他们在精神上承受了难以想象的压力,殚精竭虑。他们有的人比较富裕,但并不意味着他们不艰苦奋斗,比起身体上的艰苦奋斗,思想上的艰苦奋斗更不被人理解,然而也有更大的价值。”<sup>③</sup>思想上艰苦奋斗与身体上艰苦奋斗的不同点在于:思想上艰苦奋斗是勤于动脑,身体上艰苦奋斗只是手脚勤快<sup>④</sup>。因此,华为核心价值观激励员工要坚持长期的艰苦奋斗,特别是思想上的艰苦奋斗。

总的来说,华为的核心价值观与华为“狼性文化”的三个标志非常契合:第一是敏锐的嗅觉(即以客户为导向);第二是不屈不挠、奋不顾身的进攻意识(即要鼓励奋斗者);第三是坚持艰苦奋斗,发扬团队精神(即长期艰苦奋斗)<sup>⑤</sup>。

## 二、华为核心价值观的落地

如果说对核心价值观的表述是口号式的纸上谈兵,那么如何让核心价值观落地,

① 任正非. 讲话纪要:逐步加深理解“以客户为中心,以奋斗者为本”的企业文化. 2008.

② 任正非. 讲话纪要:关于人力资源管理变革的指导意见. 2005.

③ 任正非讲话纪要. 1996.

④ 任正非. 讲话纪要:不要忘记英雄. 1997.

⑤ 任正非. 讲话纪要:华为的红旗到底能打多久. 1998.

让其真正成为引领公司和员工前进的旗帜,则是企业管理中最吃力和棘手的问题。在这方面,华为确实可以称得上是中国企业中的表率 and 标杆。

对于华为的核心价值观如何与管理实践契合从而实现真正落地,“华为六君子”之一的吴春波教授在一篇重要文章《全力地创造价值、科学地评价价值、合理地分配价值》中做出了表达凝练、内涵丰富的解答。要想企业的价值分配系统合理,则其价值评价系统必须合理;而要想价值评价系统合理,则其价值创造系统和价值观系统必须是积极的、蓬勃向上的。反之,价值观系统是否真正落地,也通过价值创造、价值评价、价值分配的合理性来反映。

### (一) 价值创造——“以客户为中心”

只有活到最后的企业才是最好的企业。而企业长期生存的理由首先是客户需要,为此,企业必须不断更好地满足客户的需求,为客户创造价值。因此,公司价值创造的本质是将人的头脑中的价值提炼出来,实现以客户为中心,全力为客户服务。任正非显然深谙此道,所以他说得更彻底:“为客户服务是华为存在的唯一理由。”这一理念早在1998年的《华为公司基本法》中就有明确的表达:“顾客的利益所在,就是我们生存与发展最根本的利益所在。我们要以服务来定队伍建设的宗旨,以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。”此后,这一理念始终渗透在任正非的管理思想中:“从企业活下去的根本来看,企业要有利润,但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求,提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑;员工是要给工资的,股东是要给回报的,天底下唯一给华为钱的,只有客户。我们不为客户服务,还能为谁服务?客户是我们生存的唯一理由。既然决定企业生死存亡的是客户,提供企业生存价值的是客户,企业就必须为客户服务。因此,企业发展之魂是客户需求,而不是某个企业领袖。”<sup>①</sup>

对于一家高科技企业而言,技术创新是其生存和发展的动力。早在2000年,任正非在回顾华为十年发展历程时曾说:“没有创新,要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域,没有喘气的机会,哪怕只落后一点点,就意味着逐渐死亡。”<sup>②</sup>据统计,华为每年将销售收入的10%左右投入研发,在近15万华为人中,超过45%的员工从事创新、研究与开发工作。华为在170多个标准组织和开源组织中担任核心职位,已累计获得专利授权36 511件。

然而,华为绝对不是为了创新而创新,“以客户为中心”这一核心价值观淋漓尽致地体现在华为技术创新的过程中。华为的创新强调价值,强调以技术发展与客户需求为驱动和基础。正如华为的价值主张所言,“为客户提供有效服务,是我们工作的方

<sup>①</sup> 任正非. 讲话纪要:华为公司的核心价值观. 2007.

<sup>②</sup> 任正非. 讲话纪要:创新是华为发展的不竭动力. 2000.

向和价值评价的标尺,成就客户就是成就我们自己”。实践是检验真理的唯一标准。也正是在实践经验积累中,华为高层管理者越来越深刻地认识到,只顾自己埋头做出“好东西”,然后推销给客户是不可取的。只有充分满足客户低成本、高增值的服务要求,促进客户盈利,才会有越来越多的客户愿意买华为的产品<sup>①</sup>。在这个过程中,应以客户的需求为目标,以新的技术手段去实现客户的需求,技术只是一个工具<sup>②</sup>。

这样“以客户为中心”的价值创造使华为成为全球领先的信息与通信解决方案供应商。华为技术有限公司为电信运营商、企业和消费者等提供有竞争力的端到端 ICT 解决方案和服务,帮助客户在数字社会获得成功。通过保障网络的安全稳定运作,华为助力客户提升效率、降低能耗。如今,为了适应信息行业正在发生的革命性变化,华为围绕客户需求和领先持续创新,与业界伙伴开放合作,持续地为客户和全社会创造价值。

## （二）价值评价——“以奋斗者为本”

要使员工全力为客户和企业创造价值,就应该选拔和培养优秀员工,而且这些优秀员工必须是卓越的奋斗者。为了从本质上真正鼓励和塑造“以奋斗者为本”的文化价值观,华为在员工选拔培训、领导选拔任用等方面都非常注重对奋斗者的培养和激励。

### 1. 员工选拔与培训

从建立之初起,华为对人才就相当重视。沿着哪里有人才,就在哪里建立能力中心的思路,华为总能招揽业界精英,将自己的能力中心建立在世界范围内最有优势的地方。随着时代的发展,越来越多的90后成为壮大华为人才库的新兴力量。如何让持有更多元化价值观、自我意识强、多为独生子女的90后新生代员工也能够以奋斗为本,是华为人力资源管理面临的重点、难点和新挑战。对此,华为对培训体系进行了颠覆性改变。

一方面,从培训的重点来看,华为采用“721”法则进行员工培训,即70%的能力提升来自于实践,20%来自于导师的帮助,10%来自于知识的学习。其中,华为有健全并规范的“导师”制度,让员工入职前就被分配到导师。华为对导师的选拔也有明确要求,比如导师必须绩效好、充分认可华为文化,一个导师不能带超过两个学生,以保证传承的质量。

另一方面,从培训的过程来看,华为通过打造系统的入职引导培训、入职培训和在岗实践培训,有效地解决新人的融入问题。具体做法是:①入职引导培训。导师的任务是每月与准员工进行一次电话沟通来了解动态。在这个过程中,导师会安排

① 任正非. 讲话纪要:贴近客户,奔赴一线,到公司最需要的地方去. 2001.

② 任正非. 讲话纪要:华为公司的核心价值观. 2007.

准员工一些任务,提前让准员工了解岗位的一些知识,给准员工配备书籍、材料,帮助准员工熟悉工作。②入职培训。入职培训程序相对简化,内容比较聚焦,主要是围绕企业文化展开,员工会借此了解华为为相应的政策和制度,理解政策和制度背后的文化价值导向。③在岗实践培训。在进行入职文化培训后,公司会针对不同职位进行工作实践培训。对于技术类员工,公司会带他们参观生产线,参观产品,还会做模拟项目,以便让员工快速掌握一门工具或一些工作流程。而专业类员工也会在导师的带领下通过一线体验和演练,掌握实践知识。这些培训结束之后,员工才能正式上岗。

## 2. 干部选拔与任用

为了强调奋斗为本的理念,华为提出了干部选拔的“三优先”原则和干部使用的“三最佳”原则。

一方面,华为优先从成功团队中选拔干部、优先从主攻战场和一线选拔干部、优先从影响公司长远发展的关键事件中考察和选拔干部。前两个优先适应了华为国际化的要求,要求员工在海外长期工作与奋斗。华为对第三个优先中关键事件的解释是:如公司经营出现危机时,当公司需要采取战略性对策时,当公司实施重大业务和员工管理政策调整时,当公司业务发展需要员工一定程度牺牲个人短期利益时,等等。

另一方面,华为在领导干部任用上坚持“三最佳”的原则,即干部要在最佳的角色上,在最佳的年龄段上,做出最佳的贡献。相反,任正非指出把不能承担责任、不敢承担责任的干部调整到操作岗位上去,把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来。

## 3. “以奋斗者为本”的价值评价难点

### (1) 如何识别奋斗者与不奋斗者

“以奋斗者为本”的难点之一在于,如何在众多员工中识别出华为所倡导的奋斗者?华为曾经在2011年4月14日组织专门的讨论,在此次讨论中,任正非明确提出可以将华为的员工分为三类,第一类是普通劳动者,第二类是一般奋斗者,第三类是有成效的奋斗者。华为对这三类员工的具体表现、贡献程度和价值评价做出了明确的区分,对不同员工实行不同的价值分配制度,详见后文。

### (2) 如何平衡“以客户为中心”和“以奋斗者为本”

“以奋斗者为本”的另一难点在于,如何平衡“以客户为中心”和“以奋斗者为本”之间的关系?“以客户为中心”和“以奋斗者为本”看起来是两个矛盾的对立体:极端的“以客户为中心”会消耗大量的资源,让更多的华为奋斗者殚精竭虑;无限制地拔高奋斗者利益,又会使内部运作出现高成本,会被客户抛弃,会在竞争中落败,最后反而会使奋斗者无家可归。然而,任正非也清楚地认识到,正是这两种相对立的成分构成了华为的平衡,成为华为立身和发展的两大直接动力。因此,任正非一直强调,二者之

间难以掌握的灰度会考验所有的管理者。在华为的前进道路上,随着时间、空间的变化,必要的妥协是重要的,应该依据不同的时间、空间,掌握一定的灰度,做出审时度势的正确决策。

### （三）价值分配——“长期艰苦奋斗”

为了能创造更大的价值、赢得客户的信任,公司应该让奋斗持续下去。任正非曾深刻地谈到这一问题:“华为没有任何可依赖的外部资源,唯有靠全体员工勤奋努力与持续艰苦奋斗,不断清除影响我们内部保持活力和创新机制的东西,才能在激烈的国际化竞争中存活下去。”“前路茫茫充满变数,非常不确定,公司没法保证自己能长期生存下去,因此不可能承诺保证员工一辈子,也不可能容忍懒人,因为这样就是对奋斗者、贡献者的不公平,这样对奋斗者和贡献者就不是激励而是抑制。幸福不会从天降,只能靠劳动来创造,唯有艰苦奋斗才可能让我们的未来有希望,除此之外,别无他途。从来就没有什么救世主,也不靠神仙皇帝,要创造幸福的生活,全靠我们自己。”<sup>①</sup>然而任正非也深知,富裕以后会怠惰是人的天性,长期艰苦奋斗不可能自发地实现。因此,华为关注如何以利益分配为驱动力,抑制员工怠惰的生成,使奋斗者得到合理的回报,并保持长期的健康<sup>②</sup>。

总的来说,华为关注价值分配的公平性,强调价值分配体系向奋斗者和贡献者倾斜,原则是按劳(贡献)分配、多劳(贡献)多得。任正非说:“以奋斗者为本的文化可以传承的基础就是不让雷锋吃亏,对那些有使命感、自觉主动贡献的人,组织不要忘了他们。这个文化不是在大喊大叫中建立和传承下去的,它要落实到考核细节中去。”因此,在华为绝对没有“大锅饭”,绩效档次拉得很开,并且建立了与之相匹配的薪酬奖励制度。建立这样的制度是为了识别出最优秀、贡献最大的员工,为其提供最多的资源、发展机会、薪酬、股票,以此牵引更多员工不停地向上奋斗。当然,对于不同的员工,华为会有不同的价值分配倾向。华为的具体分类如下:①普通劳动者:应该按法律相关的报酬条款,保护他们的利益,并根据公司经营情况,给他们稍微好一点的报酬。②一般的奋斗者:华为要允许一部分人不是积极的奋斗者,想每天按时回家、踏踏实实做好小职员,对这种人可以给予理解,这也是人的正常需要。华为有适合他们的岗位可以给他们安排,如果没有适合他们的岗位,他们可以到社会上去寻求。只要他们输出贡献大于支付给他们的成本,他们就可以在公司存在。③有成效的奋斗者:他们应该分享公司的剩余价值,华为需要这些人。分享剩余价值的形式就是奖金与股份。这些人是华为事业的中坚,鼓励和渴望越来越多的人走进这个队伍。

① 任正非. 讲话纪要:关于近期公司人力资源变革的情况通告. 2007.

② 任正非在市场部年中大会上的讲话纪要. 2008.

### 三、结语

过去 20 多年,华为抓住中国改革开放和 ICT 行业高速发展带来的历史机遇,基于客户需求持续创新,赢得了客户的尊重和信赖。而正是“以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗”的朴素思想使企业获得了成功。

《华为公司基本法》里写道:“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。精神是可以转化为物质的,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。”而总裁任正非更是简明扼要地点明了其中的精髓:“资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。”

### 参考文献

- [1]黄卫伟,等.以奋斗者为本[M].北京:中信出版社,2014.
- [2]黄卫伟,等.走出混沌[M].北京:人民邮电出版社,1998.
- [3]武亚军.“战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势——任正非的认知模式分析及管理启示[J].管理世界,2013(4):150-165.