

华为调研报告

——关于华为的发展战略和人力资源管理的思考

王艳菲 李晓凤 黎 菁

于1987年成立的华为，是一家由注册资金仅2万多元的小公司逐渐发展成中国民族企业的标杆，并成功跻身世界500强，享誉中外的跨国公司。2014年10月9日，在Interbrand于纽约发布的“最佳全球品牌”排行榜中，华为以排在第94位的成绩出现在榜单之中，它也是中国内地首家进入Interbrand前100名榜单的企业。

华为取得了一系列傲人的成绩，因此，它的发展战略和人力资源管理非常值得我们研究。我校——首都经济贸易大学工会组织的此次华为之行，使我们有机会来到华为观摩和学习。在华为的各大展厅，我们通过参观了解了它成长与发展历程中不断出现的闪光点：技术的创新与进步，以客户为导向的产品，艰苦奋斗、不断学习文化氛围。中国人民大学商学院黄卫伟教授是华为的高级管理顾问，他对一些我们感兴趣的问题做了讲解。本报告主要从两个角度，即发展战略和人力资源管理进行分析。

一、发展战略

华为的战略既关注经营，又关注管理，既关注企业内部，也注重外部的竞争与合作环境。总结来说，华为的发展战略包括以下几个方面的内容：

（一）以客户为中心

以客户的价值观为导向，以客户满意度作评价标准。瞄准业界最佳，以远大的目标规划产品的战略发展，立足现实，孜孜不倦地追求，一点一滴地实现。

——任正非

华为表示，为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。很多企业追求一些短期的、暂时的利益，忽视技术上的研发与创新，一时似乎很是风光，但却失去了核心竞争力，终究走向没落。对此，任正非提出了“深淘滩，低作堰”的发展战略。“深淘滩”，即在研发上多投入，多探索，以客户的需求为导向；“低作堰”，

即节制自己的贪欲,多一些让利给客户,把客户发展为企业最直接的保障。

华为是如何实现以客户为中心这一基本理念的呢?华为在产品研发上大量地投入,旨在针对客户的需求来改进产品。公司在各个产品线和地区都成立了营销组织,希望了解客户需求,将信息即时有效地反馈给公司。其一直坚持以客户的价值观为导向,以客户的满意度为检验成果的标准。

(二)以奋斗者为本

华为核心价值观中最为重要的一条就是艰苦奋斗。信息产业作为一个新兴的产业,与传统产业有着较大的差别,对技术的要求更高,因为行业竞争非常激烈,淘汰也更加无情。初期的华为面临种种困难,如产品的质量,市场的开拓问题,等等。当时国内的市场大部分被外国企业占领着,华为人只能靠着艰苦奋斗的精神,一步步拿下订单和开发农村市场。如今的华为,已经成长为业界翘楚。但是华为一直坚持贯彻企业的核心价值观,时刻保持着危机感。

1998年,华为确立了“华为基本法”,总结了企业的战略、价值观和经营原则。当时华为已基本实现了“农村包围城市,最终夺取城市”的目标,核心产品也成功进入国内的主要市场。“华为基本法”为华为建立了一整套有效的文化体系,期望华为人可以传承其文化理念,充分发挥自己的潜力,共同实现企业的目标,最终实现“无为而治”。

(三)东方要亮,西方也要亮

在这样的时代,一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强,一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛,一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息,一个员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。

——任正非

华为实施全球化经营战略,其产品与解决方案已经应用于全球170多个国家和地区。国际市场的销售额已成为华为销售收入的主要来源。经过多年的努力拓展,华为已经初步成长为一个全球化公司,在海外设立了22个地区部及100多个分支机构,服务全球运营商50强中的45家及全球1/3的人口。

华为是怎样一步步地成长为一个全球性企业的呢?在征战国内市场时,华为的“农村包围城市”的思想取得了巨大的成功。于是,在拓展国际市场时,任正非希望继续沿用此战略思想,先开拓非洲、东南亚、西亚等相对落后地区的市场,然后对欧美发起总攻,渐渐取代那些国际大企业的地位。其海外拓展计划,也一直采用“沿着中国的外交路线走”的策略。例如,2000年11月,任正非随吴邦国副总理到非洲进行访问。

在开拓市场时,华为面临着种种困难。有些地方基础设施条件很差,华为人就发扬艰苦奋斗的精神;有些市场已被其他大企业占据,如思科、阿尔卡特等,华为人就努力把好产品的“质量关”,同时打“价格战”;有些地方面临着人才紧缺的问题,华为就加大在人才培养上的投入;等等。

二、人力资源管理

对于很多普通老百姓来说,华为的手机及相关的电子产品是他们再熟悉不过的,然而这些产品的产值只占华为总产值的25%,华为更多地是生产通信技术的基本设施。不断地创新是企业的主要发展动力,而员工的创新能力则是企业的创新源头所在。如何为华为挑选、培养和管理员工,使他们符合企业的战略需要,是人力资源管理的一个重要组成部分。从1987年创业至今,华为已走过20多个春夏秋冬,其从一个只有2万多元注册资本、20名员工的小企业发展到今天销售规模达2400亿元人民币、拥有15万员工的世界500强企业,其人力资源管理在这当中起着重要作用。

在华为的员工结构中,研究开发人员占主体。华为在中国、瑞典、美国、印度、俄罗斯、日本、加拿大、土耳其、德国等地设立了16个研究所,进行产品和解决方案研究开发的人员大约占公司总人数的45%,约7万人,而大约35%的员工从事市场营销和售后服务,约52500人。华为的员工中将近85%具有大学本科以上学历。如何招聘、培训和管理这些数量庞大的高技能人员,华为有着自己的人力资源管理方式和理念。就如它的创始人任正非所说:“华为唯一可以依存的是人,认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富,员工在企业成长中处于重要的主动位置。”

(一) 招聘

华为的招聘遵循七大原则:第一,最合适的就是最好的;第二,强调“双向选择”;第三,坚持条条都要有针对性的招聘策略;第四,招聘人员的职责是对企业负责和对应聘者负责;第五,用人单位要现身考场;第六,设计科学合理的应聘表;第七,招聘充足的人才,搞好信息储备。华为每年都会从社会上和高校招聘大量的员工,在这个过程中,公司很注重应聘者的素质、潜能、品质、学历和经验。在人才使用、培养与发展上,公司会提供客观而且对等的承诺。应聘者必须经过人力资源部、业务部门的主管等四个环节的面试,以及公司人力资源总裁审批才能正式加入华为。为保证招聘质量,公司针对主要岗位建立素质模型并进行分级,统一各面试官的考核标准,以此来提高面试的准确性和针对性。华为还建立了面试资格人管理制度,对所有的面试官进行培训,合格者才能获得面试资格。面试官每年也要进行资格年审,考核把关不严者会被取消面试资格。华为还建立了内部劳动力市场,使其与外部劳动力市场进行置换。这样可以在人力资源管理中引入竞争和选择机制,促进优秀人才脱颖而出,实现人力资源的合理配置,使人与职务相吻合。

（二）薪酬制度

华为把自己定位于国际知名通信厂商企业，人才是其继续前进的原动力，而高工资就是第一推动力。

为了有效地克服员工的惰性，华为设置了动态分配机制。在动态分配机制下，包括资本拥有者在内，所有人的既得利益不是一成不变的，只有不断努力才能保持和扩大既得利益。

华为还有独具特色的全员持股制度和高奖金制度。华为在报酬和待遇上是向优秀员工倾斜的。工资分配实行基于能力主义的职能工资制。奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩。员工之间的医疗保险和医疗保健等健康待遇是有差别的，例如，在高级管理和资深专业人员与一般员工之间实施差别待遇。但是华为承诺在经济景气时期与事业发展良好阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平。华为控股通过工会实行员工持股计划，工会成员全部为公司员工，这样可以将公司的长远发展和员工个人努力有机结合在一起，形成长远的共同奋斗、分享机制。

（三）激励体系

华为的激励体系把正激励和负激励相互结合起来。所谓的正激励，是指对员工的肯定、承认、赞扬、奖赏、信任等，这也是对员工的物质和精神要求的满足。所谓的负激励，是指通过惩罚或批评的方式来抑制员工不符合公司或社会需要的行为，使这种行为减弱和消退。

华为的激励体制可分为三个部分：一是分而治之的岗位管理；二是绩效导向制度；三是干部末位淘汰制度。由此可以看到，华为将薪酬激励、股权激励的物质激励，与荣誉激励、职权激励的精神激励相结合，从而形成一个有效的激励制度。

我们参观的华为大学，就是为各类员工乃至客户提供大量培训课程的地点。据了解，华为制订有比较完善的在职培训计划，员工在不同的岗位和阶段都有相应的培训计划，而且培训的内容十分丰富，涉及产品、技术、营销、管理等各个方面。不论是从软件管理还是从硬件管理，都让人感受到华为对人力资本的高度重视。

华为通过“员工持股计划”实现员工持股，利益共享，这是非常重要的一种股权激励机制。关于华为的上市与否，以及华为的员工持股计划，外界一直有许多讨论和争议。2012年9月，华为曾向美国国会提供证词说明华为的员工持股状况，“华为是一家独立的，员工持股的私营公司”。在调研中我们也了解到，近期华为在企业的核心价值部分并没有上市的计划。华为现在的员工持股计划的合理性在哪里？或者说华为为什么不愿意上市呢？

企业上市有很多原因，对此，学术界和实业界都有许多研究，其中最主要的原因就是获取资金，获得新的融资渠道。同时，上市公司需要及时披露相关信息以及接受监管，银行等金融机构对上市公司的信用评级更高，上市公司获得资金的成本更低。其

次,上市可以增加企业的知名度,增强企业的影响力,容易获得社会的信任。从公司治理的角度看,上市可以提高员工的积极性,在管理层吸引优秀的管理人才。企业上市同样会有成本,如法律、会计、营销等方面的成本。企业上市之后必须接受监管与监督,因而需要披露运营和金融的相关信息,这些信息不仅仅提供给了投资者,还提供给了竞争对手。

通过调研我们发现,华为对人力资源的高度重视,也是华为现在员工持股计划形成的重要原因,同时,它也可以是华为公司不愿意上市的重要原因。在英国《金融时报》披露的信息中,在华为现有的总共15万名员工中,有8万名员工持有华为99%的股票。每名员工的持股数,是按照“员工持股计划”,根据员工的工作水平和对公司的贡献来决定的。这些持股员工会选出股东代表,再由这些代表选出董事会成员及监事会。近几年,华为每股的收益率在20%以上。

员工持股计划的确实实现了让员工分享收益。但值得注意的是,利益分享同时也是收益共享。通过员工持股计划,员工即成为融资来源。持股职工在风险判断方面不一定都具备专业知识,一旦投资失败,他们是否具有风险承担能力?

首先,员工股并不是真正意义上的股权,是不受法律保护的。2003年,两名华为的前员工就股权与华为打官司,结果法院判两名员工败诉,其中非常重要的原因就是“缺乏法律依据”。华为是私营企业,员工股权并不是严格意义上的股权,《公司法》对其并不适用,这就导致员工的权益缺乏法律保护。其次,长远来看,每个行业都会经历发展的几个阶段,即高速增长期、平稳期、衰落期,这是行业发展的普遍规律。华为从创立之初到取得今天的发展成果,世人瞩目。在经历了高速发展,步入平稳发展的时候,激励机制是否还能继续起到很好的效果,的确值得观察和讨论。最后,华为在国外市场屡传纠纷,与这种股权结构不接受监管有非常大的相关性。而且,在越来越多的中国企业走出去,在海外市场上市融资的大潮流中,股权结构信息更加透明也是越来越必要的。在调研中我们也了解到,自成立以来,面对不断变化的内部和外部环境,华为一直在进行各项管理体制变革,我们非常期待华为在将来会找到妥善解决以上问题的良方妙计。

华为力求时刻以客户为中心,发扬艰苦奋斗的精神,一点点打下了其半壁江山。成立至今,华为始终坚持着其在产品与技术上的开拓创新与精益求精,在发展战略和人力资源管理上不断完善,始终在为“Building a connected world”(构建一个连通的世界)而努力。这次华为之行,使我们有机会来到公司内部,了解一个中国优秀民营企业的成长和成功,受益匪浅,同时也对华为将来的发展充满信心和期待。