华为公司的基本法

一家中国电信设备制造商，在基本法中宣布：永不进入信息服务业。 公元 1998 年，烟花三月，南国深圳，花团锦簇，春光明媚。

蛇口区明化中心的二楼会议室，《华为公司基本法》(以下简称《基本法》)最终稿审定会正 在热烈的气氛中进行。自 1995 年筹备制定《基本法》以来，历时两年多，动员公司数千名员工参与，引起业内人士的广泛关注，得到专家、学者的大力支持，《基本法》反复修改，已经八易 其稿。对这第八稿，华为公司二级部门经理以上的干部，每个人都认真地写下了自己最后的意见 和建议。今天，审定通过《基本法》，是设计华为公司未来的大事，华为公司沉浸在紧张和庄严 的气氛中。

只剩下最后一个议题：华为公司是否要在“公司的宗旨”中作出“永不进入信息服务业”的 承诺?信息服务业是一个有潜力、有前途的领域，也是电信行业最热门的话题。世界上许多著名 的公司大都兼营制造和服务。IBM 公司的网络硬件部就是在提供网络产品的同时，提供各种信息咨询服务。华为公司有必要在《基本法》中声明永不进入信息服务业吗?这不是约束自己，限 制发展?

参加审定会的专家、学者和华为公司的高层领导为此展开了长时间的激烈争论。华为公司总 裁任正非先生认真听完大家的争议和意见后站了起来，他激动地说：

“我们决心永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商，就是要破釜沉舟， 把危机意识和压力传递给每一个员工。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。”

任总停顿一下接着说道：“进入信息服务业有什么坏处呢?自己运营的网络，卖自己的产品时内部就没有压力，对优良服务是企业生命的理解也会淡化，有问题就会推诿，这样是必死无疑的。 在国外我们经常碰到参与电信私营化的机会，我们均没有参加。当然，我们不参加，以后卖设备 会比现在困难得多，这迫使我们必须把产品的性能做到最好，质量最高、成本最低、服务最优， 否则就很难销售。欲生先置于死地，也许会把我们逼成一流的设备供应商。”

终于，在一阵长时间的热烈掌声中，《基本法》诞生了，时值公元 1998 年 3 月 23 日。华为公司有了《基本法》，在承诺“将永不进入信息服务业"的同时，赫然写道：

“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， 使我们成为世界级的领先企业。”

1

# 一、基本法的结构和主要内容

基本法是对管理中两难命题的尺度界定，是华为企业文化的精髓，是核心价值观。

《基本法》分 6 章 103 条，详尽地描述了如下问题：

1. 公司的宗旨
2. 基本经营政策
3. 基本组织政策
4. 基本人力资源政策
5. 基本控制政策
6. 接班人与基本法修改

这些问题是企业经营、发展过程中的基本问题，也是管理必须处理的问题。华为公司用基本 法的形式，将华为发展、成长过程中的教训和经验、成功和失败加以归纳、概括和总结，这一总 结通过提升并吸取和借鉴业界最佳的思想与方法，成为华为公司进一步前进的理论指导。任总称： “《基本法》是模糊、混沌中的一条激光束，确立了思维导向，而激光衍射光对周围的强烈辐射， 引导人们逐渐向其靠拢。”因此，《基本法》的指导思想不是提供对错的答案，而是提供认识客观 事物的原则与方法。

在企业管理中，要经常性大量面对的基本矛盾和两难问题可集中在下面的关系命题上：

1. 尊重个性和集体奋斗。
2. 开放合作与独立自主。
3. 顾客、员工(含股东)与合作者关系。
4. 精神文明与物质文明。
5. 公平与效益。
6. 民主与独裁。
7. 统一性与多样性。
8. 程序化与灵活性。
9. 速度与效益。
10. 继承与发展。

华为公司对这些普遍性的命题进行了有益的探索和实践，在处理这些两难问题的把握尺度上，与众不同。《基本法》的主要内容是对这些尺度的准确界定，对上述关系命题的回答。比如， 华为是“呼唤英雄，人才辈出”的地方，但更重视“融小我于大我”的集体奋斗平台，《基本法》描述为：“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。”

2

又如，对待利益驱动问题，华为强调双利益驱动，《基本法》写道：“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。”

而就顾客、员工(含股东)与合作者关系，《基本法》主张：“结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内部动力机制。决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。”在确立知识是生 产要素的基础上，《基本法》固化了华为知识资本化的分配模式，形成新经济知本主义的雏形。 早在制定《基本法》之前，华为进行“华为兴亡，我的责任”的文化大讨论时，形成“企业

文化是企业的核心价值观，是企业的精髓”这一理念。在制定《基本法》的过程中，任总在不同 的场合，多次强调，《基本法》是华为企业文化的精髓，是公司上下形成最佳合力的基础，不领 会《基本法》的深刻内涵，不会在工作中应用《基本法》潜移默化地引导自己工作的干部，不允 许进入高中层。没有华为企业文化，不能认同华为价值评价体系的员工，不可能在华为工作。

# 二、华为成长的艰难历程

注册资金 2 万多元的民营公司，十年后进入全国电子百强前十名；战胜泡沫经济的诱惑，华为背水一战，开发万门交换机。

深圳华为技术有限公司于 1988 年成立，注册资本仅 2．4 万元，几十人从小作坊式生产起步， 开始通讯产品的研究、开发、生产与销售。

华为创建时，在深圳倒买倒卖就可以舒适生活，搞技术办产业不仅艰难而且“傻气”。那时 通信产品市场基本被世界著名公司所垄断，国内许多专业化生产通信产品的大公司都举步维艰， 华为的生存空间和环境异常险恶。

华为选择了高科技产业，坚信集体奋斗平台是高科技企业生存的基础。为组建集体奋斗的平 台，曾导致一些骨干纷纷跳槽，使公司经常面临危机。幸运的是，华为没有动摇，坚持钉子精神， 压强原则，集中一切可以集中的力量，突破一点，局部领先，使华为渡过起步的艰难。

华为第一批创业者，每月只有 200 元工资，拼命工作，许多人累垮了身体。郑宝用，学激光

的博士生做起了交换机，从 40 门开始，既做设计，又做生产工人，还去前线装机，几经摸索， 大胆提出瞄准世界最先进水平，赶超 AT&T5 号机的计划；李一男，少年班的高材生，年仅 25 岁，就担负起中央研究部总裁的担子，任期内要在技术、人才的质量和数量上与国际接轨，要同 每年科研投资几十亿美元的国际大公司拼搏；办公条件简单，蚊子多，总办主任张燕燕就躲在蚊 帐中写信，向用户发信函；开发万门程控交换机，绝大多数开发者还没有见过万门局机。

任正非总裁在回顾这段历史时，自嘲自己像个傻子带着一群现代堂吉诃德在为理想拼搏，同 时由衷地感叹：华为经历了太多的困难，它摧残了一代创业者的健康，又在给一代年轻人施加过 多的压力。

逐渐地，华为集合了一群有理想、朝气蓬勃、敢打善拼的开拓队伍，形成了一个集体奋斗的

3

平台，从用小作坊方式生产 BH03 开始，到 HJ048 的率先突破，到 1995 年 C&C08 万门机在技术和市场的领先，向摩托罗拉转让三种芯片，一步一个脚印，华为持续以年翻番的速度增长，走 过了极不寻常的发展道路。自 1994 年开始，华为就一直保持深圳市开发型高新技术企业综合排序、销售额排序、利税排序排名第一。

在全国电子行业百强排名中，华为的位置逐年攀升，1995 年第 26 名； 1996 年第 21 名，1997

年第 18 名；1998 年第 10 名；1999 年第 5 名。这是按产值标准排位，若按利润排名，华为的名次还要靠前。附件三中所示华为公司经营业绩，说明了华为的发展速度。

至 1997 年底，华为共有员工 5600 余人，其中 85％具有大学本科以上的学历，平均年龄 27 岁。公司每年将销售额的 10％作为科研投入，从事产品开发的科研人员 2200 多人。华为技术有限公司作为专注电信设备研究开发制造与销售的高科技企业，自行开发的产品覆盖了交换、传输、 接入网、无线及移动通信、ATM、数据通信、智能网、支撑网、智能高频开关电源、动力设备及环境集中监控系统等主要通信领域，GSM 商用系统(MSC、BSC、BIS、 VLR、HLR、OMC) 于 11 月 11 日推出，1998 年投入市场，ASIC 设计水平达到 O．35um。其产品不仅在国内占主导地位，在东欧、南美、非洲以及东南亚、香港地区也赢得了广泛的市场。作为国内通讯领域的四 大天王——“巨大中华”(巨龙、大唐、中兴和华为四公司)之一，华为已走在前面。

一家民营企业，由几万元资本起家，在十年的时间里，成为国内电信行业的大腕，实现了同 国际著名大公司平等对话，成为民族产业的骄傲。华为的成就和华为现象，不仅在业内引起震动， 也引起党和国家领导人的高度关注，江泽民、李鹏、朱镕基、李瑞环、胡锦涛、李岚清、乔石、 吴邦国、邹家华、刘华清、李铁映等先后视察华为公司。

华为成为众人关注的焦点，媒体的热点。但对华为创始人任正非却鲜有报道。跟任总有一面 之缘的，称任总貌似农民企业家；拜读过任总文章的又无不称赞任总是才华横溢的儒商；同任总 一块共事过的，又无不叹服任总的战略眼光；而几乎所有的朋友都对这位曾作为军人，参加过1978 年第一届全国科技大会的创业者的爱国热忱和敬业精神给予高度的评价。

对华为的辉煌成就和成长，作为创始人，任总似乎并不十分满意。任总不断地告诫华为的高 层领导，在美国与华为几乎同时起步的小公司年产值已达 20—30 亿美元，与华为差不多规模的

公司产值都在 50—60 亿美元以上，为华为的 3—5 倍，华为目前人均产值 70 万元，只够发达国

家同类工厂发工资。无论是创业初期还是有了 100 亿产值的今天，任总有一个始终未变的理念： 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。

当提到华为为什么选择通信产业时?任总回答说是出于幼稚、出于无知，只知道通信市场巨 大，前景广阔，没想到通信产业这么规范，竞争对手这么强大，技术创新的速度这么快。

然而，华为走上通信产业之路并非全属偶然。当时任正非给刚成立的公司取名华为，寓意“中华有为”，这就很难想像华为去做餐饮，或是代理商，参与倒买倒卖。任总讲过这样一个故事： “有两位青年推石头，有一个老头问他们在干什么，一位青年回答说：他在推石头；另一位

4

回答说：他在修教堂。几十年后，人们看见一位还在推石头，而另一位成为哲学家。”

1988 年注册 2．4 万元的华为时，任总是否也在“推石头”?他的心中是否有一座宏伟的“教堂”?后来有学者分析认为，华为选择通信这一高科技大产业，潜意识中已包含了企业家的远大 追求和使命感。

到 1992 年，华为已站稳了脚跟，自己研制的 HJD48 小型模拟用户交换机，以其稳定的机型和对用户优良的服务赢得一批稳定、忠实的客户，给公司带来丰厚的效益，公司财务状况也非常 好。就在这时，华为面临着未来命运的抉择。交换机市场已出现向大容量数字式升级的苗头，若 进行开发研制，可能投入巨资，成功后，却没有预料的市场；不开发，可能会丧失已有的市场。 而另一方面，深圳房地产正迅速发展，获利的空间和机会非常大，充满着诱惑。是投入前景不明 朗，风险莫测的数字机研发，还是投入明知能迅速赢利的房地产?任总最后决断：将全部资金投 入到数字机的开发上。因为，只有开发具有世界先进水平的设备，今后才可能生存下去。

这是一次以公司全部资产为本钱的最后一搏，真正是背水一战。而当时，华为没有人参加过万门大型数字机的设计，负责组织设计的是刚刚走出校门的学生李一男，他回忆说：“当现场装机一拖再拖，整个万门机系统基本测试都未通过，开发工程师们忧心忡忡时，任总依然充满信心 地向客户介绍数字机的最新技术，他们至今还疑问：任总那时的内心是否真的认为开发部的这一 群小伙子能成功!”

这一战的结果是：到了 1994 年，华为有了局机 C&C08 和用户机 EAST8000，在万门大型数字机上率先突破，打破了国外几个电信巨头的垄断。这一战的风险、紧张和艰难，华为人称之 为惊心动魄；但，华为能有后来的大发展，也全靠当时的果敢决策。

任总后来多次讲到华为战胜了深圳泡沫经济(房地产、股票)的冲击，也战胜了倒买倒卖的诱 惑，其中大都缘于这一战的搏杀。而华为始终坚持独立自主开发核心技术体系，并拒绝和所有的 外国公司合资，特别是总公司，确保自己拥有专项技术，同这一战的深刻体验有莫大干系。

# 三、华为呼唤《基本法》

面对 1995 年的辉煌成绩，华为人居安思危，冷静分析形势，筹划第二次创业。

华为在大型数字交换机上的率先突破，为华为的发展带来了新的空间。 1994 年华为的销售

额达 8 亿元，在深圳市开发型高新技术企业综合排序、销售额排序、利税排序排名上跃居第一。

1995 年华为在全公司范围内大规模推行 ISO9001 标准，使公司的业务流程进一步规范化， 全面提高了公司的运行效率和顾客的满意度；1995 年公司发起“华为兴亡，我的责任"的企业文化大讨论，进一步强化了在创业过程中逐步形成的华为文化；1995 年公司坚持品牌、正派销售， 销售额上升到 14 亿元。

然而，华为人却未感到一点点的松懈。在 1996 年元旦前夕市场部整训工作会议上任总做了

5

“目前的形势与我们的任务”的发言，再次发出警告：惟有世界领先，否则随时都可能破产。任总提醒大家：不要把眼光仅仅盯在国内，要放眼全球，考虑通信领域的风云变幻。80 年

代世界交换机厂家从 34 家减少到 17 家，进入 90 年代，竞争愈加剧烈，像加拿大北电、NEC 等著名公司都举步维艰。外国厂商正凭借技术、经济实力，不惜一切代价继续抢夺中国这块世界上 最大、发展最快的市场。华为接下来的发展，将是前有外国大公司的堵截，后有国内厂家的追兵， 腹背受敌的局面。要么强大到数百亿、有自立的能力，要么就在竞争的大浪中，沉没商海。华为 没有任何停下来歇歇脚的机会，只有在新的基础上开始第二次创业。

想到第二次创业，任总就想起 1995 年工资改革的事。当重新设计工资分配方案时，设计小组碰到的第一个难题是：工资确定的依据是什么?创业时期，公司规模小，那时每个员工的工资 和股票都是由任总来定，任总掌握着评价尺度。现在公司大了，任总不得不给不认识的员工签发 工资单。过去是钱如何挣困扰华为的管理者，现在是钱如何发?人如何评价?处理不好工资这个最 基本的激励问题，华为不要说发展，连稳定生存都是问题。当然，华为在工资这个敏感问题上处 理得不错，公司扩大时，发现了问题及时采取措施解决了。但，这种解决办法能否长治久安?目 前华为运行得很好的管理体系，能否适应公司大规模超速发展?公司要确立在国内的地位，本世 纪初要确立国际地位，即华为要把可持续发展，用十年时间使各项工作与国际接轨作为第二次创 业的目标。为了实现这一目标，势必有大批新人加入华为，对华为现有的企业文化产生很大的冲 击，华为自己的优秀的东西能否保持并发扬光大?外界好的有活力的东西能否吸收进来?这一系列 问题不仅要考虑，而且都到了必须着手解决的时候了。

第一次创业，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。那么，第二次创业， 确立在国内的领先地位，在国际市场上同世界大公司放手一搏，光靠企业家个人行为是远远不够 的，必须强化职业管理。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， 以推动和导向华为的正确发展。要创造一个导向性的氛围，在全公司绝大多数人中，形成宏大的 具有相同价值观与驾驭能力的管理者队伍，共同推动企业进步，而不是相互抵消。把过去发展中 宝贵的优秀的经验保留下来，落后的错误的东西扬弃掉，把业界最佳的吸收进来。把华为的发展 目标和发展途径告知每一位员工，保证华为的高速列车始终运行在既定的轨道上。

这些思想，这一类思考，任总已在脑海里反复掂量过许多次，同高级干部也曾反复商讨：在 开始第二次创业时，华为急需一个纲领性的文件，理清公司的组织建设、管理制度化建设和文化 建设思路，从而创造华为导向性氛围，完成华为企业家管理向职业化管理的过渡的第一步。这个 纲领性文件就应是公司的基本法。

1996 年新年伊始，在总结过去 8 年的经验和教训的基础上，在一片大好形势下，华为人却如履薄冰般地评估自己的成就和市场地位，开始着手第二次创业的准备。为了第二次创业，华为 呼唤自己的基本法。任总决定：《基本法》的起草工作开始组织实施。

6

# 四、两年打造《基本法》

市场部全体正职集体辞职，拉开华为第二次创业的序幕；任总给起草小组转去“头号证券大 王是怎样垮台的”一文；华为全体员工参与起草《基本法》大讨论；让教授把“知本论”的“论” 拿走，把“知本”留下；任总号召每人带份草稿回家过春节。

# (一)市场部集体辞职

基本法的起草工作尚未启动，却发生了“一个惊天地、泣鬼神的壮举”——市场部全体正职 集体辞职。1996 年 1 月 28 日，市场部全体正职向公司总裁提交了辞职报告。在集体辞职仪式上， 公司副总裁孙亚芳代表市场部做了集体辞职演说，市场部代总裁毛江生讲了话，公司总裁任正非 做了“当干部是一种责任”的重要发言。

市场部有员工 860 余名，占公司总人数的 35％，是公司效益的关键部门。在 1996 年市场大战即将开始之际，全体正职集体辞职。华为何以临阵换将，犯兵家大忌?市场部的正职为什么要 这样做?为什么能这样做?这些不仅对外界，就是对华为自己的员工也是一次强烈的震动。

“官本位”的传统文化毕竟根深蒂固，“能上能下”对每个人来说都是心理承受能力的考验。负责公司产品销售，一年的销售额达 12 亿元，这个市场部总裁在世人的眼里，应是一个不小的官，就是在华为也是举足轻重的高级干部，辞去这一职务，去做普通业务员，意味着个人在工资 报酬和公司股票分红方面的重大损失，或许还会失去进入公司决策层的机会。

这批长年奋斗在市场一线的干部和员工，是公司的先锋队，为公司建立了不可磨灭的功勋。 为了强力推广华为的产品，他们走遍了大江南北的山村乡镇。推广涉及的人次，加起来相当于拜 访一个大中城市所有的居民。正是他们宗教般的虔诚，使公司在全国一片滑坡的情况下，保持了100％的市场增长。面对国际知名大公司在家门口的竞争和挑战，他们大吼一声：“狭路相逢勇者胜”，硬是从进口交换机一统天下的局面中东一块、西一块地割得生存的根据地。他们本着“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的市场工作原则，造就了一支高度团结、善打硬仗的市场队伍。在 残酷的竞争中，他们始终坚持创品牌的正派销售，在东北伊春，为了一单合同，不下十次的技术 推广和工程建议，他们风餐露宿，长途跋涉，前后长达半年之久，最后却因一些非市场原因，含 泪放弃。他们曾带病坚持在冰天雪地的一线。他们也曾承受着冷落和委屈，在寒风凛冽的机场迎 接一位重要的客户，等了四个小时，这位重要客户到了，一问不是 AT＆T，扭头就走。

一般地，辞职总是同错误、失败或者是能力、年龄、关系挂钩的。而这些因素同华为市场部 全不挨边。他们打下市场的天下，创造了华为销售的辉煌，但，为了创造一种机制，为了明天的发展，他们必须自觉地选择牺牲。他们左手递述职报告，右手递辞职报告。他们庄严地表白：“作

7

为华为的一名市场人员，为了公司能发展壮大，我可以离开心爱的岗位、熟悉的市场、亲爱的战 友，接受公司的选择。”

在集体递交辞职报告之前，任总做了《当干部是一种责任》的重要讲话：“市场部……建立了不可磨灭的功勋，受到全公司员工及用户的信任和尊重。……我热爱他们，特别是那些牺牲自 己、为明天铺路的员工。……为了明天，我们必须修正今天。他们的集体辞职，接受组织的评审， 表现了他们大无畏的毫无自私自利之心的精神，他们将光照华为的历史，是全公司员工学习的楷 模。”

华为市场部每年以 200％的速度增补新人，不论资排辈的用人制度、干部循环制度，造就了长江后浪推前浪、人才辈出之势，干部没有“终身制"，能上能下，人才跑步就位，一批又一批 新人不断地在市场上冲锋，又毫无怨言地退下去走上新的岗位，他们用青春和汗水铺就华为公司 成功之路，成为华为事业源源不断发展的动力。市场部集体辞职是推广这种机制的典范。

《华为人报》对这次市场部正职集体辞职一事进行了系列报道，一年之后，毛生江、袁羲、 苏伟、庆龙……，这批退下去的干部，在不同的岗位上得到磨炼，迅速成长，用自己的业绩证明 自己的价值。“烧不死的鸟就是凤凰”成为华为人的一句名言。再后来，新加盟的华为人又加上一句“是太阳，就一定升起”，表达了对自己、对华为的强烈自信。

这次市场部正职集体辞职仪式隆重而壮烈，影响非凡。后人评说这是在作势，也有人说这只 是做了一件有意义的事。事实上，这种“舍小我，融入大我”的义举，开创了制度化“让贤”的 先河，拉开公司干部大循环，进行第二次创业的序幕。

没有一代功臣的让贤，就没有华为的明天。这次集体辞职在华为的发展史上有着重要的地位， 也为随后《基本法》中人力资源管理、干部轮换制等相关内容的起草和实施提供了宝贵的案例。

# (二)《基本法》起草小组成立

起草《基本法》这个艰巨的任务理所当然地落到总裁办公室主任陈小东的肩上。

《基本法》是什么?哪个企业搞过?不知道。

按总裁办公室工作的习惯思路，陈小东认为，把华为公司这些年来发布的内部管理条例和制 度加以汇总，重新分类，终止过时的制度，充实缺少的制度，形成体系，这大概就是《基本法》吧。两个月过后，当精心整理出的华为公司管理制度汇编送给任总审阅时，任总批评说：“你没有理解我为什么要这样做。”

1996 年 3 月，《基本法》六人起草小组正式成立，中国人民大学工商管理学院黄卫伟教授和包政教授担任主笔。任总和孙亚芳副总裁亲往北京，同起草小组专家就《基本法》的宗旨和框架 交换意见。

不久，任总又给《基本法》起草小组发去“头号证券大王是怎样垮台的”一文。该文主角管

8

金生，拥有文学、商学、法律三个硕士学位和一个金融学博士学位，创办了当时中国最大的证券 公司，多家世界大银行和证券公司的首席执行官拜访过他，然而他一手策划的“3．27”事件差 一点毁了中国的证券市场，也彻底摧毁了他本人。任总惋惜不已，在此文的前面写到：

“转发这篇文章给你们，是让你们知道为什么要搞《基本法》。万国的失败，使中国失去了 一个有可能搅动华尔街的杠杆。如果我们失败会更臭，没有人真正理解我们付出的努力。多数人 的看法，标新立异长不了；还有部分人会幸灾乐祸，也许这部分人要多得多。这并不要紧，要紧 的是我们失去了一个平衡世界的杠杆。

一个多么可爱的人，一个多么有能力的人，八分钟葬送了一个世界级的证券公司。难道我们 在迫于内部与外部压力的情况下，不会出现疯狂的一瞬?历史是一面镜子。”

5 月初，起草小组开始在华为开展调研和访谈，形成了《基本法》的起草提纲。在起草提纲中，初步确定《基本法》的定位是华为公司的价值观体系和管理政策系统；明确《基本法》要回 答以下三个基本问题：

1. 华为为什么如此成功；
2. 促使华为创业成功的因素能不能使华为继续获得成功；
3. 华为要获得更大成功还需要什么。

专家认为，《基本法》应达到三个主要目的：

1. 将华为的意志、直觉、创新精神和敏锐的思想转化为成文的公司宗旨和政策，使之能够 明确地、系统地传递给职业管理层，由职业管理层规范化地运作。
2. 阐述华为公司处理管理的基本矛盾和企业内外重大关系的原则和优先次序，建立调整公 司内部关系和矛盾的心理契约。
3. 指导公司的组织建设、业务流程建设和管理的制度化建设，实现系统化管理和推动管理 达到国际标准，并使华为公司的管理体系具有可移植性。

起草小组的专家们认真地研究了华为公司的资料，包括：任总的历次讲话，公司管理制度， 总共 29 期的《华为人报》和一本厚厚的《华为文摘》，还有企业文化讨论的记录等等。对比 IBM、HP、Intel 等世界著名公司的宗旨和行为准则，起草小组给出《基本法》的概念框架。

# (三)“知识资本化”的讨论

任总对《基本法》的起草有一个明确的思想：“《基本法》的起草是普及性的，要搞群众运动， 重要的是过程，通过参与《基本法》起草过程的讨论，培养一大批干部。《基本法》被华为大多 数干部员工认同的那一天，就是《基本法》完成使命的那一天。”

《基本法》第一稿一发布，华为的干部员工以极大的热情投入到讨论中，对《基本法》的结 构、命题、表述、用语，直到标点符号，提出了各种意见和建议。有关股权分配成为其中最热门

9

的话题。

华为开始创业时，公司缺少现金，而公司的发展又需要大量的现金，于是，员工就把自己的 奖金和利润分红拿出来购买公司的股票，支持公司的发展。逐渐地，随着公司的发展和壮大，员 工持股规模愈来愈大，员工的切身利益与公司的利益也就绑在一起。内部职工持股制度演化成华 为公司价值分配体系中最核心、也是最有激励和凝聚作用的部分。《基本法》起草小组意识到要 在《基本法》中规定员工持股的原则和价值分配制度的方针，要给予创造价值的各要素以合理的 地位和优先次序。

《基本法》第一稿关于“价值的创造”写道：“我们认为劳动尤其是创造性劳动创造了公司的全部价值。”讨论时，华为人对此提出多种阐述意见，引起了广泛的争议。稿子送到任总那里， 任总很快反馈回来他的意见：“《基本法》应当把创造企业价值的几大要素分离出来，每种要素怎么一个分配机制要说清楚。”“在价值分配中，不单是劳动，还要考虑风险资本的作用，要寻找一条新的出路，用出资权的方式，把劳动、知识转化成资本，把积累的贡献转成资本。”“在创造利润的要素上，《基本法》一定要实事求是，一定要承认劳动、资本和企业家的力量。”“华为公司主要考虑的是共同奋斗者的利益，而其他公司主要考虑的是创业者的利益，这是二者的主要区别”。

创造价值要素是随着历史的发展而逐渐丰富的。劳动、土地和资本的三要素理论到 19 世纪

初增添了企业家创造财富这第四种要素。进入 20 世纪 90 年代，创造财富的方式发生了深刻变化， 知识已成为创造财富最活跃、最重要的要素。知识经济时代的到来，不仅给人类的生存和发展带 来深刻的变化，也提供了巨大的机遇。华为强调知识的作用，华为的成功实践证明了知识的价值。

杨杜博士，《基本法》起草小组成员之一，在一次与任总的闲谈中，提出：华为反复强调知识要转化为资本，这种理念可称为“知本主义”。不是“资本主义”，也不是“人本主义”，而是 “知本主义”。这一观点，立即得到任总的认同，任总指出：“高科技企业初期使用‘知本’的概念是很准确的。华为在创业时期，没有资本，只有知本，华为的资本是靠知本积累起来的。知本 要转化为风险资本，风险资本要滚大，否则不能保证企业的长期运作。”任总还同杨杜开玩笑说， 你们这些教授把“知本论”的“论”拿走，由你们去论，华为只要知本。

于是，在《基本法》的“价值创造”条目中，明确提出：“我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值”。

《基本法》有了一个崭新的条目“知识资本化”：

“我们是用转化成资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的积累贡献得到体 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。”

在“知本主义”的新理念下，在《基本法》的大讨论中，华为公司进一步完善“全力创造价 值、科学评价价值、合理分配价值"的体系；全体员工对华为的分配机制有了理性的认同与理解，

10

从根本上否定评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义，其股权分配的长期效用牵系着员工的 行为和对自己的评价，形成了坚定的归属感。华为人对价值、财富和分配等有自己独特的见解， 如：知识要素创造财富的特点：投资收益递增而不是递减。

价值分配的原则：按劳分配与按资分配相结合。

价值分配的依据：才能、责任、贡献、工作态度、风险承诺。 价值分配的对象：组织权力和经济利益。 ．

价值分配的形式：机会、职权、工资、奖金、股权、红利、福利以及其他人事待遇。 价值分配的评价标准：公司的成就，以及全体员工的士气和对公司的归属感。

华为公司用转化资本的方式使当期未得到报偿的贡献，得到合理的体现和报偿。

员工只要为公司作出长期的贡献，它的资本就有积累；不但创业者的资本有积累，新进入者 只要为企业作出特殊贡献，他们的利益也通过转化资本的方式得到体现和报偿。

华为股权分配成为分配过程中一道最为亮丽的风景线。华为同朗讯、爱立信、诺基亚等大公 司在名牌大学招聘，争夺人才时，华为每月 5000 元起薪，并不具备足够的吸引力；但，最终一大批优秀学子还是选择了华为，其原因之一是华为的股权分配制所创造的员工的成就感和使命 感。华为最成功的不是工资，而是知本、是股金。股权分配向核心层和中间层倾斜，形成了公司 的中坚力量并保持了企业家群体对公司的有效控制。

“知本主义”的理念不仅写在华为的《基本法》中，更重要的是在实践中，“知本主义”在华为公司价值链中得到充分的体现。从价值创造到价值评价、到价值分配，从人力资本开发到产 权制度，构成一个系统的体系。

同国有企业比较时，华为人十分自信地说，限制国有企业发展和竞争的根本原因在于，国营 企业的分配制度没有使劳动、知识和企业家的积累贡献得到合理的报偿。

# (四)带份《基本法》回家过年

1996 年过得很快，《华为公司基本法》的起草工作取得很大的进展，《基本法》已出了第四

稿，12 月 26 日第 54 期《华为人报》全文刊登了第四稿，同时发表了“知识资本化，权力智慧化”的社论，向广大员工和社会各界公开征求意见。

在公司各条战线优秀员工报告会上，任总做了“团结起来接受挑战，克服自我融入大我”的 讲话，任总强调：华为目前正处在高速发展的时期，为英雄辈出提供了一个非常大的舞台，但， 华为又处在转型期，隐藏着危机，……要把大量的权力逐渐下放到基层，要让最明白的人最有权。……团结合作，群体奋斗是华为公司的特征……融入群体文化，在群体奋斗中努力去发挥自 己的个性。在这次会上，任总预测 1997 年的发展速度不仅不会降下来，而且发展速度比预想的可能还要更快更猛。明确提出：1997、1998 年华为要确立在国内的地位(后来任总给这句加了注

11

释，即华为要积蓄八年的力量，争取在中国与国外大公司平等对话的机会)，21 世纪初要确立国际地位，华为决定进军世界市场的誓师大会 1999 年在瑞士日内瓦召开，届时华为参加国际电联在日内瓦举办的跨世纪大型国际通信展览会。关于《基本法》，任总指出：“《基本法》为华为提 供认识事物的共同的价值基础，为每个员工的发展和成长，为每个部门的前进提供方向。”

1 月 23 日，在来自市场前线的汇报会上，任总在“不要忘记英雄”的讲话中，再次阐述《基本法》的意义：《基本法》归纳了过去八年的经验，也是规划公司未来十年发展的纲领性文件，…… 它将牵引华为从企业家管理走向职业阶层管理……不领会《基本法》的深刻内涵，不会潜移默化 地引导自己工作的干部，不允许进入中高层……。任总号召：每一个员工带一份《基本法》回去 过春节，在等待年夜饭的时候，认真读一读，一字一句去理解。

# (五)压强原则和科研投入

对于技术作为一个基本命题如何写入《基本法》，有过激烈的争议。因为世界上著名技术大 公司的使命宣言，一般都不强调技术。但，亲历国产产品同国外先进产品在技术和性能价格比上 的巨大差距，感受单纯以市场换技术最终先进的技术没有换来，却把市场大片丢掉的教训，华为 人更能理解拥有自己核心技术对企业发展和生存的重要意义。随着《基本法》讨论的深入，华为 人对这一点的认识逐步提高和趋同。“技术”命题由开始时的“基本目标”上升为公司的“核心价值观”，其文字也有了很大的修改，强调的重点由“核心技术专长”发展为“核心技术体系”，华为人决心：

“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，用万门卓越的产品自立于世界通信列强之林。” 但华为人深知开发核心技术的高投入和高风险，华为也清醒地认识到自己的地位和处境，开

发领先的核心技术，其主要竞争对手是国外的大公司，华为的人力和财力远不能全面同其抗衡。 华为必须总结自己的经验，制造局部优势，不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多 元化经营，坚持在资源分配上的“压强原则”和 R&D 上的高投入。《基本法》写道：

“我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术领先优势，通过大规模 席卷式的市场营销在最短的时间里形成正反馈的良性循环，借此压倒竞争对手，充分获取‘机会 窗’的超额利润。

我们要保证按销售额的 10％拨付研究经费，有必要及可能时还将加大拨付的比率。

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。”

华为在研究开发经费上是舍得花血本的，在 97％的员工还住在农民房的情况下，1997 年投入研究开发经费达 4 亿元。其中 30％用于预研立项，如此宽松的经费让前往华为考察的“863”

12

专家们赞慕不已。华为在研究开发上的投入比例，在全世界，也只有少数著名公司才能达到。“压强原则”是华为能够在通信领域中以小搏大、高速发展的关键。在创业的初期是这样，

现在发展了，规模大了，还要这样。华为从开始，其主要竞争对手是国际上那些著名大公司，同 他们相比，华为在高端系统产品上存在整体差距，在低端产品上存在品牌差距，惟有在局部集中 兵力，形成突破，造成局部优势，才能实现同国外大公司的平等对话。

华为从创立时起，每年硬性从销售额中提取 10％用于科研开发，保证了“压强原则”的实施。持续、大规模科研投入和集中精力突破一点的科研开发方法，使华为这样一个小公司与世界 著名公司相比，能够在部分产品上达到先进水平，局部还领先，从而获得市场的支持，使公司的 增长保持持续 100％的速度。

# 五、华为企业文化的魅力

华仔去而复返；文化生生不息；醒来后发现身边多躺着一人，打完招呼一看，原来是华为的任总；任总称：“我的思想是灰色的"；“最无私的爱藏于最深的心底”。

# (一)任总给《基本法》加入“文化”命题

华仔是全国高考的状元，研究生毕业后来到华为，凭其才智和努力很快成为一个重要项目的经理。一年后，由于出国潮的诱惑，也由于国外大公司的许诺，华仔离开华为，去了美国。又过了一年，任总收到华仔的来信，问：能否再回华为?回答是：欢迎，但必须重新从基层做起。华仔放弃在美国丰厚的待遇，回到华为，成为他从前部下的“兵”。为什么?他说：“虽然华为的收入赶不上国外，但在那里我找不到工作的感觉和成就的氛围，在华为工作很荣幸，是一种缘分。”

这件事说明了华为稳定队伍、吸引人才的原因。任总在回答“863”专家的提问时也说过： “一个企业靠钱是吸引不了人的，钱的欲望总是无法填满的；真正建造企业要靠企业文化。”

制造一个良好的文化氛围，把大量的优秀人才聚集在一起，形成人才的“马太效应”，是华为成功的重要因素。

因此，对华为人来说，华为不仅仅是谋生计的企业，更是梦想实现的地方。处于“自我实现 需求”的层次，就有了不少“士为知己者死”的悲壮故事。在 1996 年市场部干部集体辞职仪式后，一位华为老职工说：“工作几十年，只是在今天这个独特的辞职仪式上，我理解到牺牲的真正含义。我热爱华为，我想哭。”正是这种主动的自我牺牲和奉献，掀起了接受公司考察、能上 能下、制度化让贤进而推动公司第二次创业的序幕。

“文化是为华为的发展提供土壤，文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松，管理是种庄稼，其

13

使命是多打粮食”。任总用生动形象的比喻，刻画了文化的价值。华为从诞生的那一天起就精心 培育自己的企业文化，并不断地总结提升，使华为的企业文化成为华为凝聚力的源泉。

在《基本法》第七稿讨论中，任总亲笔加入了“文化”命题，任总讲：“目的是让后代记住我们是一无所有的。只有靠知识、靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。”关于文化，《基本法》是 这样描述的：

“资源是会枯竭的，惟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 可以依据的自然资源，惟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。我们坚持精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化不仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因 素。”

关于华为的企业文化，华为人曾总结出如下几大特点：

1. 宏伟抱负的牵引原则。
2. 为祖国、民族和为个人的双利益驱动原则。
3. 实事求是的科学原则。
4. 艰苦奋斗的工作原则。
5. 胜则举杯相庆，败则拼死相救的协调、合作原则。
6. 相互尊重、平等沟通、权威管理的管理原则。

《基本法》的很多条反映了这些特点。比如，第一条“追求”，华为要“成为世界级领先企业”，且是在世界竞争最激烈，也是最热门的电子信息领域。这就是典型的宏伟抱负的牵引。这样的定位，让人多少有点“狂”的感觉，毕竟华为只是一家诞生不到十年的民营企业。但，这样 宏大的目标，激励和鼓舞着华为人，也吸引着一批又一批精英和志士加盟华为，为华为提供了源 源不竭的动力。

在高速发展和竞争日益激烈的世界里，中国人最能理解和体会落后的悲哀。困境中，奋然而 起，向世界级水平冲击，已是全体中国人共同的理想。华为的崛起，华为的追求，迎合并寄托着 许多人的期望。1997 年 5 月的一天，中国政府正式宣布重点培植海尔等六家公司向世界 500 强迈进。虽然这六家不包括华为，但，华为人的崇高志向和责任感不仅耕植在华为人的心中，也鼓 舞着国内竞争的同行。“华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。”任总反复宣传这一 理念。在向世界级企业冲击的战斗中，当然不限于国家指定的几个企业，而是一批批有志的企业 团组，华为自觉地把自己的位置排在冲锋的最前沿。1998 年，华为公司制定了要在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划，使华为成为第一流的接入网设备供应商。

14

# (二)“吃”文化和“睡”文化

华为的“吃”很有名气，而重点是在于边吃边“谈”。任总在一次干部培训大会上曾强调说： “考评管理时，就要调查这些基层、中层干部一个星期请员工吃了几顿饭。首先把高级干部

请客户吃饭的情况列个表，每个星期给我看。这是一种意识，沟通意识，请部下吃饭总不能一句 话不说，说几句，不就沟通了，多几次不就一致了吗?公司领导陪客户吃饭是培养市场意识。不 单市场部人员要有市场意识，而是全员市场意识，这就是华为的‘吃’文化。”

开发研制数字型万门机时，公司的资金几乎全都投到这里来了，而进展却十分缓慢，开发部 的领导和工程师们忧心忡忡。在这最困难的时候，任总不仅用一切办法保证开发资金及时到位， 而且在相当长的时期内，任总每个星期都和加班的开发人员一起喝茶。

正式工作下班后，边吃边谈成为工作的一种延续和补充，部门内的 AA 制、轮流做庄，部门间互请，华为人在“吃”的中间，达到了总结经验、交流信息、资源共享、默契配合的境地。“吃” 是华为人非正式沟通的重要方式。几年来，华为不断发展壮大，搬家不断，但搬到哪里就将哪里 的大排档、小食店的生意带得一片红火。

几乎每个华为人都备有一张床垫，卷放在各自的储存柜的底层或办公桌、电脑桌的底下，外人从整齐的办公环境中很难发现这个细节。中午休息，席地而卧，方便而适用。晚上加班，夜深 人静、灯火阑珊，很多人整月不回宿舍，就这一张床垫，累了睡，醒了爬起来干，黑白相续，没日没夜。有人说，一张床垫半个家，华为人就是携着这样一张张床垫走过八年创业的艰辛与卓越。 华为创业的初期，工作紧张而繁忙，华为人干脆把“公司—宿舍”两点一线式的生活压缩叠合成 一点。办公室就是家，就是在这样的拼搏中，开拓者完成了华为 BH03 机器的研制并开始销售， 走上进军通信领域的道路。

华为人吃在公司，睡在公司，表明华为人与公司共兴亡、同进退的决心。床垫文化的发展意 味着华为人从身体上的艰苦奋斗转化为思想上的艰苦奋斗。时至今日，新员工一进华为，仍可到 总务处领到一条毛巾被、一张床垫。他们或许还会听到这样的轶闻：那时西城工厂还在装修，一 家外协厂来送货，正值中午休息，送货的业务员就地找了张泡沫板在地上睡了一觉。醒来后发现 身边多躺着一人，打完招呼一看，原来是华为的任总。

这里还有一个垫子文化和睡袋文化接轨的故事。华为公司 C＆C80 终于在香港电信顺利开通。在开局过程中，为了加快速度，与和记公司商量后，华为人员购买了几个睡袋，在机房里， 轮番进行昼夜调试。庆功会上，和记公司高层人士说：“我们破例让你们在我们机房睡了这么多个晚上，你们还没给我们支付房费呢”。

至于华为的休闲文化，可从华为人休闲之家的队伍中窥得一斑：舞蹈协会、健身协会、足球 协会、网球协会、桥牌协会、围棋协会……，名目繁多，不胜枚举。

15

# (三)学习雷锋和思想是灰色的

华为企业文化以爱国家、爱人民、爱事业和爱生活为基础，是以国家文化为依托的企业文化。 在华为，提倡学雷锋、学焦裕禄，决不让雷锋吃亏，不能让雷锋穿破袜子，不能让焦裕禄累得患 肝病，奉献者定当得到合理的回报。

深圳是商品经济充分发达的地区，华为是一个功利组织。在这样的大背景下，华为的一些提 法，不仅让人感到困惑，而且觉得有点虚，就是在华为内部也不是一开始就得到全体的响应。但 华为人始终坚持宏伟抱负的牵引原则，坚信：没有为国家的个人奉献精神，就会变成自私自利的 小人。

华为人爱国，关心时事。1996 年 9 月就日本右翼组织频频登上钓鱼岛制造事端的事件，华为召开了员工座谈会，任总在“当代青年怎样爱国”的讲话中，充分阐述了华为人的爱国观：真 正的爱国就是把国家建设好。华为从国外公司夺过至少 10％—15％的国内市场，再争夺一点海外市场，每打赢一仗，就会给父老乡亲多一碗饭，也可能多捐一点钱给希望工程，让更多的孩子 多读一点书。

华为人把自己的爱国热情体现在日常工作中，体现在奉献于本职岗位，增强华为的竞争力中。 于是， C＆ C08 — STP 设备，使华为跻身世界上少数几家提供此类设备的通信巨头行列； 0．5umASIC 成熟技术和 0．35umASIC 的投片成功，使华为能够在芯片技术上同世界级顶尖水平一较高低。华为人深知人才是强国富民的第一资源，教育是迈向强国的第一步。于是，华为人 向 30 多所大学提供奖学金、助学金、奖教金；每年为 100 多名优秀大学生举办科技夏令营，邀

请 20 多名民办小学教师来深圳度假；积极支援希望工程，创办华为希望小学；向国家教委捐资

2500 万元设立“华为寒窗学子基金”。

为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗，这种双利益驱动原则是华为企业文化的重要组成部分。任总同《基本法》的主笔之一黄卫伟教授谈到：“只提爱祖国、爱人民是空洞的，我这个人的思想是灰色的，我爱祖国、爱人民，但我也爱公司、爱 自己的家人，我对自己子女的爱，总还是胜过对一般员工的爱。这才是实事求是。实事求是才有 凝聚力。公司一方面必须使员工的目标远大化，使员工感知他的奋斗与祖国的前途、民族的命运 是联系在一起的；另一方面，公司坚决反对空洞的理想。要培养员工从小事开始关心他人，要尊 敬父母，帮助姐妹，对亲人负责。在此基础上关心他人，如支持希望工程。平时关心同事，以及 周围有困难的人。提高自己的修养，只有有良好的个人修养，才会关心祖国的前途。为国家，也 为自己与亲人，这是两部发动机，我们要让它们都发动起来。实事求是，合乎现阶段人们的思想 水平。客观上实现了为国家。”

华为企业文化就是这样一个建立在国家优良传统文化基础上的企业文化。这个企业文化凝聚

16

全体员工，走群体奋斗的道路。有了这样的平台，个人的聪明才智得到很好的发挥，并有所成就。

# (四)呼唤英雄和萤火虫的光辉

华为在呼唤英雄，但绝不是单打独斗式的，而是一个英雄辈出的群体。华为人坚信：现代高 科技越来越复杂，牛顿、法拉第个人科研的时代已不可能再出现，必须靠集体奋斗。因此，甘于 平淡无奇的岗位，始终如一地做实，就是英雄；勇于把机会和位置让给后来者，就是英雄；能上 能下、去留宠辱处之泰然，就是英雄。英雄产生于每一个平凡的岗位，产生于每一个普通的员工。

由 200 多名各类文秘构成的独具特色的秘书网络体系，支撑着华为完整的行政事务处理和信息系统。这些秘书对日常性、程序化的事务处理作出快速反应，并使有关信息直接进入信息处理 系统，成为华为公司高效运转的“润滑剂”。这 200 多名秘书大多数来自名牌大学的女大学生， 不少还有硕士学位，风华正茂的她们来华为，显然不会满足于秘书岗位。为了这支队伍的稳定和 成熟，保证公司高效运转，任总亲自抓秘书的培养和教育工作，称“秘书体系是信息桥”。任总 对“秘书如何定位”的问题进行了系统论述，成为秘书工作的指导。公司的文化氛围不仅为这些 女孩子的成长和发展提供了机遇，也让她们能够分享到华为成功的快乐和激动。

1996 年底，辞旧迎新，市场部秘书处主任杨琳出面组织“怎样做一名好秘书”的演讲比赛， 市场部秘书集体发言“最无私的爱藏于最深的心底”表达了她们对华为、对同事、对事业的一片 真情。这句话成为华为秘书的群体形象，也成为华为企业文化的一部分。

任总根据市场部的工作情况，答应春节后，调杨琳做自己的秘书，要亲自带一带，培养培养 这些功臣。遗憾的是，春节休假时，杨琳在意外的车祸中不幸丧生，距演讲比赛仅过去半个月。但华为并没有忘记她，市场部召开了纪念并向杨琳学习的座谈会。任总亲笔撰文“悼念杨琳”，称赞她，是华为的功臣，是一位真正的英雄。在这篇感人肺腑的悼文中，“华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的”论断，激励并号召着一批又一批青年学子在华为贡献青春和热血。

# (五)企业文化的提升和异化的危险

华为把文化作为聚合员工意志，形成合力的基础，在第一次创业中，形成了既具有非常合理 的内涵又具备华为特色的企业文化。华为文化是华为人价值观的系统表现。而创建这一企业文化， 经历了一个艰苦的过程。华为人认为，培养企业文化，要靠灌输，靠干部身体力行，靠价值评价 和分配体系，靠管理政策及制度。事实上，《基本法》的起草和大讨论也是一次企业文化的熏陶 和教育过程。

正因如此，华为公司要有自己的《基本法》，在《基本法》中要有条款阐述企业文化。企业

17

文化是公司的精髓，《基本法》则是企业文化的精髓。任总在不同的场合，多次强调，《基本法》 是华为企业文化的精髓，是公司上下形成最佳合力的基础，不领会《基本法》的深刻内涵，不会 在工作中应用基本法潜移默化地引导自己工作的干部，不允许进入中高层。不能认同华为价值评 价体系的员工，不可能在华为工作。

华为人清醒地意识到，对一个超常发展的企业，企业文化不仅有被稀释，甚至被异化的危险。 随着公司业务的迅速扩张，新员工的比例大幅度增加，在《基本法》的学习讨论过程中，就有不 少人提出疑问，华为的企业文化是否“喊得太响”?他们认为，企业文化是务虚，干事才是务实， 企业文化提得太高，离谬误就不远了。那么究竟怎样看待这个问题?

华为是一个功利组织，在创造财富的过程中，要有统一的目标，统一的行动，统一的“游戏规则”，而这些的综合就形成了一个价值体系，企业文化实质上就是企业在财富增值过程中的价值体系。企业文化的构建过程实质是对增值环节中的价值冲突的管理过程，是大家认同的平衡点， 然而，这种价值观的构建，决定了企业的成就。比如，华为人在“个人与集体”这一价值两难问 题上建构了自己独特的价值观——强调集体奋斗团结合作，小我融入大我，公司与员工是利益共 同体，给员工尽可能提供爱一行干一行的机会，……华为员工对“集体奋斗，团结合作”价值观 的认同是华为成功的根。因此，企业文化对华为的管理者来说，就绝不是一个务虚的问题。

华为员工的人数以每年 25％的速度发展，必须防范企业文化被稀释、被异化，不强调对价值观的管理，不注重员工，特别是新员工对华为企业文化的同化教育是十分危险的。任总希望这 一观念要深深地印在高级干部的脑海里，华为的企业文化虽不是在第二次创业中才产生的，但要 在二次创业中总结、提升，要在推广的过程中再总结、提高，螺旋式发展。

# 六、由必然王国到自然王国

战胜我们的不是竞争对手，最大的敌人就是自己；“从心所欲而不逾矩”。

今天，《基本法》终于通过审定付诸实施。有了自己的《基本法》，有了前进发展的纲领，再 回顾《基本法》大讨论这一年华为的业绩，华为人由衷的感到骄傲和自豪。

1997 年华为仍保持高速度发展，年产值 41 亿元，在全国电子行业百强排名中上升到第 18 位；员工总数达 5600 人，其结构比例仍是：技术研究和开发人员占 40％，市场营销和服务人员占 35％，生产人员占 13％，管理及其他人员占 12％。97 年，华为的海外拓展业务也得到较大的发展。华为与美国德州仪器公司(TI)成立数字信号处理联合实验室，联合开发 DSP 技术和产品； 与美国摩托罗拉集团公司(MOTOROLA)成立通讯系统联合实验室。在俄罗斯，华为同贝托—康 采恩、俄罗斯 TELECOM 公司三方合资成立贝托华为公司，生产销售 C＆C08 大容量数字程控交换机,该机陆续进入立陶宛、拉脱维亚、爱沙尼亚、哈萨克斯坦、乌兹别克、保加利亚等国家。

现代化的龙冈生产中心于 1997 年 1 月 26 日奠基。龙冈生产中心分四期建设，第一期工程建

18

筑面积 21．2 万平方米将于 1998 年底投入使用，支撑 150—200 亿元人民币的工业产值。

1998 年 1 月 16 日，华为召开主题为“狭路相逢勇者生”的“九七年度总结及九八年度规划大会”。会议的中心意思是找差距、各自进行自我批评，加强绩效改进的考评系统推进。会议认 为：与领先于华为的战略竞争对手以及业界最佳相比，华为还十分幼小，缺乏足够的国际管理经 验，效率太低，华为还处在抓住机会的阶段，没有形成足以创造机会的优势。……但，战胜我们 的不是竞争对手，最大的敌人就是自己。能否战胜自己，是我们取胜的关键。狭路相逢勇者生， 真正的勇者应该针对自身建设上的弱点，毫不遮掩地揭露和改进。会议指出：成功不是引导我们 走向未来的可靠向导，……勇于否定自己、超越自己，永不满足才是我们应有的心态。会议确定： 1998 年是华为公司的服务年，公司的产值将向 100 亿元冲击。

华为又要走上新的征程，任总抚摸着装订精美还散发着油墨芬香的《基本法》，不无自豪地 对部下说：

“有了这部《基本法》，只要二三年，我们就可以白手起家，再创造一个华为来。”

为庆祝《基本法》的诞生，任总欣然动笔，写下“由必然王国到自由王国”一文。在这篇文 章里，任总写道：

“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评的 能力。《基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们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。”

华为公司有了《基本法》，确立了自己的核心价值观。在未来十年的第二次创业过程中，将 以《基本法》为基础，陆续产生近百个子《基本法》，华为将进一步强化职业化管理，同国际接轨，“从心所欲而不逾矩”，华为公司在更高的境界上，实现自己的追求。

补充：《基本法》实施的第一年，1998 年，华为实现产值 89．2 亿元，列全国电子百强第 10

位，员工人数达 8000 多人。

1999 年，华为实现产值 120 亿元，列全国电子百强第 5 位，员工人数达 9000 多人，其

O．18UMASIC 成为华为所有产品高性能、高质量、低成本的基础。

19

# 附件一

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、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作 精神是我们企业文化的精髓。实事求是是我们行为的准则。

(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部动力机制。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，惟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，惟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)

20

第八条 我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优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的机会牵引人才，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)

21

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。

(价值分配的合理性)

第二十条 我们遵循价值规律，坚持实事求是，在公司内部引入外部市场压力和公平竞争机制，建立公正客观的价值评价体系并不断改进，以使价值分配制度基本合理。衡量价值分配合理性的最终标准，是公司的竞争力 和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识。

第二章 基本经营政策一、经营重心

(经营方向)

第二十一条 我们中短期经营方向集中在通信产品的技术与质量上，重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目，产品或事业领域多元化紧紧围绕 资源共享展开，不进行其他有诱惑力的项目，避免分散有限的力量及资金。

我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是， 成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。我们要严格控制进入新的领域。

对规划外的小项目，我们鼓励员工的内部创业活动，并将拨出一定的资源，支持员工把出色的创意转化为顾 客需要的产品。

(经营模式)

第二十二条 我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势， 通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不 断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。我们将按照这一经营模式的要 求建立我们的组织结构和人才队伍，不断提高公司的整体运作能力。

22

在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。日本产品的低成本，德国产品的稳定性， 美国产品的先进性，是我们赶超的基准。

(资源配置)

第二十三条 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。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的 分配，首先是对优秀人才的分配。我们的方针是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的 任务。

(战略联盟)

第二十四条 我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，积极探索在互利基础上的多种外部合作形式。

(服务网络)

第二十五条 华为向顾客提供产品的终生服务承诺。

我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的 最根本的利益所在。

我们要以服务来确定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。

二、研究与开发

（研究开发政策）

第二十六条 顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。

我们的产品开发遵循在自主开发的基础上广泛开放合作的原则。在选择研究开发项目时，敢于打破常规，走 别人没有走过的路。我们要善于利用有节制的混沌状态，寻求对未知领域研究的突破；要完善竞争性的理性选择 程序，确保开发过程的成功。我们保证按销售额的 10%拨付研究经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。

(研究开发系统)

第二十七条 我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大研究系统，即产品发展战略规划研究系统，产品研究开发系统，以及产品中间试验系统。随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优势的地区，建立 分支研究机构。

在相关的基础技术领域中，不断地按“窄频带、高振幅”的要求，培养一批基础技术尖子。在产品开发方面， 培养一批跨领域的系统集成带头人，把基础技术研究作为研究开发人员循环流程的一个环节。

没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离 正确的方向。

(中间试验)

第二十八条 我们十分重视新产品、新器件和新工艺的品质论证及测试方法研究。要建立一个装备精良、测试手段先进、由众多“宽频带、高振幅”的优秀工程专家组成的产品中间试验中心。为了使我们中间试验的人才 和装备水平居世界领先地位，我们在全世界只建立一个这样的大型中心。要经过集中的严格筛选过滤新产品和新

23

器件，通过不断的品质论证提高产品的可靠性，持续不断地进行容差设计试验和改进工艺降低产品成本，加快技 术开发成果的商品化进程。

三、市场营销

(市场地位)

第二十九条 华为的市场定位是业界最佳设备供应商。

市场地位是市场营销的核心目标。我们不满足于总体销售额的增长，我们必须清楚公司的每一种主导产品的 市场份额是多大，应该达到多大。特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、 服务和市场份额是支撑市场地位的关键要素。

(市场拓展)

第三十条 战略市场的争夺和具有巨大潜力的市场的开发，是市场营销的重点。我们既要抓住新兴产品市场的快速渗透和扩展，也要奋力推进成熟产品在传统市场与新兴市场上的扩张，形成绝对优势的市场地位。

作为网络设备供应商，市场战略的要点是获取竞争优势，控制市场主导权的关键。市场拓展是公司的一种整 体运作，我们要通过影响每个员工的切身利益传递市场压力，不断提高公司的整体响应能力。

(营销网络)

第三十一条 营销系统的构架是按对象建立销售系统，按产品建立行销系统，形成矩阵覆盖的营销网络。

(营销队伍建设)

第三十二条 我们重视培育一支高素质的、具有团队精神的销售工程师与营销管理者队伍，重视发现和培养战略营销管理人才和国际营销人才。

我们要以长远目标来建设营销队伍，以共同的事业、责任、荣誉来激励和驱动。

(资源共享)

第三十三条 市场变化的随机性、市场布局的分散性和公司产品的多样性，要求前方营销队伍必须得到及时强大的综合支援，要求我们必须能够迅速调度和组织大量资源抢夺市场先机和形成局部优势。因此营销部门必须 采取灵活的运作方式，通过事先策划与现场求助，实现资源的动态最优配置与共享。

四、生产方式

(生产战略)

第三十四条 我们的生产战略是在超大规模销售的基础上建立敏捷的生产体系。因地制宜地采用世界上先进的制造技术和管理方法，坚持永无止境的改进，不断提高质量，降低成本，缩短交货期和增强制造柔性，使公司 的制造水平和生产管理水平达到世界级大公司的基准。

(生产布局)

第三十五条 顺应公司事业领域多元化和经营地域国际化的趋势，我们将按照规模经济原则、比较成本原则和贴近顾客原则，集中制造关键基础部件和分散组装最终产品，在全国和世界范围内合理规划生产布局，优化供 应链。

24

五、理财与投资

(筹资战略)

第三十六条 我们努力使筹资方式多样化，继续稳健地推行负债经营。开辟资金来源，控制资金成本，加快资金周转，逐步形成支撑公司长期发展需求的筹资合作关系，确保公司战略规划的实现。

(投资战略)

第三十七条 我们中短期的投资战略仍坚持产品投资为主，以期最大限度地集中资源，迅速增强公司的技术实力、市场地位和管理能力。我们在制定重大投资决策时，不一定追逐今天的高利润项目，同时要关注有巨大潜 力的新兴市场和新产品的成长机会。我们不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多元化经营。

(资本经营)

第三十八条 我们在产品领域经营成功的基础上探索资本经营，利用产权机制更大规模地调动资源。实践表明，实现这种转变取决于我们的技术实力、营销实力、管理实力和时机。外延的扩张依赖于内涵的做实，机会的 捕捉取决于事先的准备。

资本知识化是加速资本经营良性循环的关键。我们在进行资本扩充时，重点要选择那些有技术、有市场，以 及与我们有互补性的战略伙伴，其次才是金融资本。

资本经营和外部扩张，应当有利于潜力的增长，有利于效益的增长，有利于公司组织和文化的统一性。公司 的上市应当有利于巩固我们已经形成的价值分配制度的基础。

第三章 基本组织政策一、基本原则

(组织建立的方针)

第三十九条 华为组织的建立和健全，必须：

1. 有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。
2. 有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化。
3. 有利于提高协作的效率，降低管理成本。
4. 有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出。
5. 有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。 (组织结构的建立原则)

第四十条 华为将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权。

战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有 一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期内的相对稳定，是稳定 政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

(职务的设立原则)

第四十一条 管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经

25

常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应作出明确 规定。

(管理者的职责)

第四十二条 管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作，使公司富有前途、工作富有成效、员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

(组织的扩张)

第四十三条 组织的成长和经营的多元化必然要求向外扩张。组织的扩张要抓住机遇，而我们能否抓住机遇和组织能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织 的效率和效果时，公司将放缓对外扩张的步伐，转而致力于组织管理能力的提高。

二、组织结构

(基本组织结构)

第四十四条 公司的基本组织结构将是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场 内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

(主体结构)

第四十五条 职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般也应按此原则划分部门。

公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息 资源……是公司的公共资源。为了提高公共资源的效率，必须进行审计。按职能专业化原则组织相应的部门，形 成公司组织结构的主体。

(事业部)

第四十六条 对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。

事业部的划分原则可以是以下两种原则之一，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业 部是扩张型事业部，按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。

扩张型事业部是利润中心，实行集中政策，分权经营。应在控制有效的原则下，使之具备开展独立经营所需 的必要职能，既充分授权，又加强监督。

对于具有相对独立的市场，经营已达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或 业务领域，应及时选择更有利于其发展的组织形式。

(地区公司)

第四十七条 地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。 在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，

26

可采取会同或支持地区公司的方式进行。

(矩阵结构的演进)

第四十八条 当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，就在组织上形成了矩阵结构。

公司组织的矩阵结构，是一个不断适应战略和环境变化，从原有的平衡到不平衡，再到新的平衡的动态演进 过程。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会给公司组织运作造成长期的不确 定性，削弱责任建立的基础。

为了在矩阵结构下维护统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性和提高组织的效率，我们必须 在以下几方面加强管理的力度：

1. 建立有效的高层管理组织。
2. 实行充分授权。加强监督。
3. 加强计划的统一性和权威性。
4. 完善考核体系。
5. 培育团队精神。 (求助网络)

第四十九条 我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的网络运作方式，以激活整个组织，最大限度地利用和共享资源。我们既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通，又要对逆向和横向的求 助系统作出及时灵活的响应，使最贴近顾客、最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工，能够及时得 到组织的支援，为组织目标作出与众不同的贡献。

(组织的层次)

第五十条 我们的基本方针是减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次， 另一方面要减少职位的层次。

三、高层管理组织

(高层管理组织)

第五十一条 高层管理组织的基本结构分为三部分：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。公司的高层管理委员会有：战略规划委员会、人力资源委员会、财经管理委员会。

(高层管理职责)

第五十二条 公司执行委员会负责确定公司未来的使命、战略与目标，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续成长。

高层管理委员会是由资深人员组成的咨询机构。负责拟制战略规划和基本政策，审议预算和重大投资项目， 以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。

公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监控。公 司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。

27

高层管理任务应以项目形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体工作和制度，并入某职能部门的职责。

(决策制度)

第五十三条 我们遵循民主决策，权威管理的原则。

高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是， 从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行 权威管理。

高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针 是，放开高层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落在实处。

各部门首长隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对形成的决议有监督权，以防止一长制中的 片面性。各部门首长的日常管理决策，应遵循部门首长办公会确定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长 办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员签名，报告中要特别 注明讨论过程中的不同意见。

公司总裁有最后的决策权，在行使这项权力时，要充分听取意见。

(高层管理者行为准则)

第五十四条 高层管理者应当做到：

1. 保持强烈的进取精神和忧患意识；对公司的未来和重大经营决策承担个人风险。
2. 坚持公司利益高于部门利益和个人利益。
3. 倾听不同意见，团结一切可以团结的人。
4. 加强政治品格的训练与道德品质的修养，廉洁自律。
5. 不断学习。

第四章 基本人力资源政策一、人力资源管理准则

(基本目的)

第五十五条 华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的， 是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而 出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。

(基本准则)

第五十六条 华为全体员工无论职位高低，在人格上都是平等的。人力资源管理的基本准则是公正、公平和公开。

(公正)

第五十七条 共同的价值观是我们对员工作出公正评价的准则；对每个员工提出明确的挑战性目标与任务， 是我们对员工的绩效改进作出公正评价的依据；员工在完成本职工作中表现出的能力和潜力，是比学历更重要的 评价能力的公正标准。

28

(公平)

第五十八条 华为奉行效率优先，兼顾公平的原则。我们鼓励每个员工在真诚合作与责任承诺基础上，展开竞争；并为员工的发展，提供公平的机会与条件。每个员工应依靠自身的努力与才干，争取公司提供的机会；依 靠工作和自学提高自身的素质与能力；依靠创造性地完成和改进本职工作满足自己的成就愿望。我们从根本上否 定评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义。

(公开)

第五十九条 我们认为遵循公开原则是保障人力资源管理的公正和公平的必要条件。公司重要政策与制度的制定，均要充分征求意见与协商。抑侥幸，明褒贬，提高制度执行上的透明度。我们从根本上否定无政府、无组 织、无纪律的个人主义行为。

(人力资源管理体制)

第六十条 我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

(内部劳动力市场)

第六十一条 我们通过建立内部劳动力市场，在人力资源管理中引入竞争和选择机制。通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，促进优秀人才的脱颖而出，实现人力资源的合理配置和激活沉淀层。并使人适合于职 务，使职务适合于人。

(人力资源管理责任者)

第六十二条 人力资源管理不仅是人力资源管理部门的工作，而且是全体管理者的职责。各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。下属人员才干的发挥与 对优秀人才的举荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

二、员工的义务和权利

(员工的义务)

第六十三条 我们鼓励员工对公司目标与本职工作的主人翁意识与行为。

每个员工主要通过干好本职工作为公司目标做贡献。员工应努力扩大职务视野，深入领会公司目标对自己的 要求，养成为他人做贡献的思维方式，提高协作水平与技巧。另一方面，员工应遵守职责间的制约关系，避免越 俎代庖，有节制地暴露因职责不清所掩盖的管理漏洞与问题。

员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把 握机会，躲避风险，以及减轻灾情做贡献。但是，在这种情况下，越级报告者或便宜行事者，必须对自己的行为 及其后果承担责任。

员工必须保守公司的秘密。

(员工的权利)

第六十四条 每个员工都拥有以下基本权利，即咨询权、建议权、申诉权与保留意见权。

员工在确保工作或业务顺利开展的前提下，有权利向上司提出咨询，上司有责任作出合理的解释与说明。

29

员工对改善经营与管理工作具有合理化建议权。

员工有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉。申诉必须实事求是，以书面形式提出，不得影 响本职工作或干扰组织的正常运作。各级主管对下属员工的申诉，都必须尽早予以明确的答复。

员工有权保留自己的意见，但不能因此影响工作。上司不得因下属保留自己的不同意见而对其歧视。

三、考核与评价

(基本假设)

第六十五条 华为员工考评体系的建立依据下述假设：

1. 华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。
2. 金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。
3. 工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。
4. 失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。
5. 员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。 (考评方式)

第六十六条 建立客观公正的价值评价体系是华为人力资源管理的长期任务。

员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例 行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期 表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。

在各层上下级主管之间要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须实现良好的沟通，以加强相互的理 解和信任。沟通将列入对各级主管的考评。

员工和干部的考评实行纵横交互的全方位考评。同时，被考评者有申诉的权利。

四、人力资源管理的主要规范

(招聘与录用)

第六十七条 华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上， 提供客观且对等的承诺。

我们将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

(解聘与辞退)

第六十八条 我们利用内部劳动力市场的竞争与淘汰机制，建立例行的员工解聘和辞退程序。对违反公司纪律和因牟取私利而给公司造成严重损害的员工，根据有关制度强行辞退。

(报酬与待遇)

第六十九条 我们在报酬与待遇上，坚定不移的向优秀员工倾斜。

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；安全退休金等福利的分

30

配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高 级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的最大化，但是公司保证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。

(自动降薪)

第七十条 公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度， 避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

(晋升与降格)

第七十一条 每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考 评结果，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求， 依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实施破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

(职务轮换与专长培养)

第七十二条 我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科级以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡 爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经 受岗位考核的筛选。

(人力资源开发与培训)

第七十三条 我们将持续的人力资源开发作为实现人力资本增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发方式。

为了评价人力资源开发的效果，要建立人力资源开发投入产出评价体系。

第五章 基本控制政策一、管理控制方针

(方针)

第七十四条 通过建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性。在此基础上对各级主管充分授权，造成一种既有目标牵引和利益驱动，又有程序可依和制度保证的活跃、高效和稳定的局面。

(目标)

第七十五条 公司管理控制系统进一步完善的中短期目标是：建立健全预算控制体系、成本控制体系、质量管理和保证体系、业务流程体系、审计监控体系、文档体系以及项目管理系统，对关系公司生存与发展的重要领 域，实行有效的控制，建立起大公司的规范运作模式。

(原则)

第七十六条 公司的管理控制遵循下述原则：

分层原则。管理控制必须分层实施，越级和越权控制将破坏管理控制赖以建立的责任基础。

31

例外原则。凡具有重复性质的日常工作，都应制订出规则和程序，授权下级处理。上级主要控制例外事件。 分类控制原则。针对部门和任务的性质，实行分类控制。对高中层经营管理部门实行目标责任制的考绩控制；

对基层作业部门实行计量责任制的定额控制；对职能和行政管理部门实行任务责任制的考事控制。

成果导向原则。管理控制系统对部门绩效的考核，应促使部门主管能够按公司整体利益最大化的要求进行决

策。

公司坚决主张强化管理控制。同时也认识到，偏离预算(或标准)的行动未必一定是错误的；单纯奖励节约开

支的办法不一定是一种好办法。公司鼓励员工和部门主管在管理控制系统不完善的地方，在环境和条件发生了变 化的时候，按公司宗旨和目标的要求，主动采取积极负责的行动。

经过周密策划，共同研究，在实施过程中受到挫折，应得到鼓励，发生的失败不应受到指责。

(持续改进)

第七十七条 部门和员工绩效考核的重点是绩效改进。

公司的战略目标和顾客满意度是建立绩效改进考核指标体系的两个基本出发点。在对战略目标层层分解的基 础上确定公司各部门的目标，在对顾客满意度节节展开的基础上，确定流程各环节和岗位的目标。绩效改进考核 指标体系应起到牵引作用，使每个部门和每个员工的改进努力朝向共同的方向。

绩效改进考核指标必须是可度量的和重点突出的。指标水平应当是递进的和具有挑战性的。只要我们持续地 改进，就会无穷地逼近高质量、低成本和高效率的理想目标。

二、质量管理和质量保证体系

(质量形成)

第七十八条 优越的性能和可靠的质量是产品竞争力的关键。我们认为质量形成于产品寿命周期的全过程， 包括研究设计、中试、制造、分销、服务和使用的全过程。因此，必须使产品寿命周期全过程中影响产品质量的 各种因素，始终处于受控状态；必须实行全流程的、全员参加的全面质量管理，使公司有能力持续提供符合质量 标准和顾客满意的产品。

我们的质量方针是：

1. 树立品质超群的企业形象，全心全意地为顾客服务。
2. 在产品设计中构建质量。
3. 依合同规格生产。
4. 使用合格供应商。
5. 提供安全的工作环境。
6. 质量系统符合 ISO9001 的要求。

(质量目标)

第七十九条 我们的质量目标是：

1. 技术上保持与世界潮流同步。
2. 创造性地设计、生产具有最佳性能价格比的产品。

32

1. 产品运行实现平均 2000 天无故障。
2. 从最细微的地方做起，充分保证顾客各方面的要求得到满足。
3. 准确无误的交货；完善的售后服务；细致的用户培训；真诚热情的订货与退货。

我们通过推行ISO9001，并定期通过国际认证复审，建立健全公司的质量管理体系和质量保证体系，使我们 的质量管理和质量保证体系与国际接轨。

三、全面预算控制

(性质与任务)

第八十条 全面预算是公司年度全部经营活动的依据，是我们驾驭外部环境的不确定性，减少决策的盲目性和随意性，提高公司整体绩效和管理水平的重要途径。

全面预算的主要任务是：

1. 统筹协调各部门的目标和活动。
2. 预计年度经营计划的财务效果和对现金流量的影响。
3. 优化资源配置。
4. 确定各责任中心的经营责任。
5. 为控制各部门的费用支出和评价各部门的绩效提供依据。

公司设立多级预算控制体系。各责任中心的一切收支都应纳入预算。

(管理职责)

第八十一条 公司级预算和决算由财经管理委员会审议，由公司总裁批准。公司级预算由财务部负责编制并监督实施和考核实施效果。各级预算的编制和修改必须按规定的程序进行。收入中心和利润中心预算的编制，应 按照有利于潜力和效益增长的原则合理确定各项支出水平；成本或费用中心的预算编制，应当贯彻量入为出、厉 行节约的方针。

公司以及事业部和子公司的财务部门，应定期向财经管理委员会提交预算执行情况的分析报告。根据预算目 标实现程度和预算实现偏离程度，考核财务部预算编制和预算控制效果。

四、成本控制

(控制重点)

第八十二条 成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。

应重点控制的主要成本驱动因素包括：

1. 设计成本。
2. 采购成本和外协成本。
3. 质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本。
4. 库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料。
5. 期间费用中的浪费。

33

(控制机制)

第八十三 条控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用。应当根据公司经营活动的特点，合理地分摊费用。

公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞 争性市场价格。

必须把降低成本的绩效改进指标纳入各部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉 降低成本的机制。

五、业务流程重整

(指导思想)

第八十四条 推行业务流程重整的目的是，更敏捷地响应顾客需求，扩大例行管理，减少例外管理，提高效率，堵塞漏洞。

业务流程重整的基本思路是：将推行 ISO9001 标准与业务流程重整和管理信息系统建设相结合，为公司所有经营领域的关键业务确立有效且简捷的程序和作业标准；围绕基本业务流程，理顺各种辅助业务流程的关系； 在此基础上，对公司各部门和各种职位的职责准确定位，不断缩小审批数量，不断优化和缩短流程，系统地改进 公司的各项管理，并使管理体系具有可移植性。

(流程管理)

第八十五条 流程管理是按业务流程标准，在纵向直线和职能管理系统授权下的一种横向的例行管理，是以目标和顾客为导向的责任人推动式管理。处于业务流程中各个岗位上的责任人，无论职位高低，行使流程规定的 职权，承担流程规定的责任，遵守流程的制约规则，以下道工序为用户，确保流程运作的优质高效。

建立和健全面向流程的统计和考核指标体系，是落实最终成果责任和强化流程管理的关键。顾客满意度是建 立业务流程各环节考核指标体系的核心。

提高流程管理的程序化、自动化和信息集成化水平，不断适应市场变化和公司事业拓展的要求，对原有业务 流程体系进行简化和完善，是我们的长期任务。

(管理信息系统)

第八十六条 管理信息系统是公司经营运作和管理控制的支持平台和工具，旨在提高流程运作和职能控制的效率，增强企业的竞争能力，开发和利用信息资源，并有效支持管理决策。

管理信息系统的建设，坚持采用先进成熟的技术和产品，以及坚持最小化自主系统开发的原则。

六、项目管理

(必然性)

第八十七条 公司的高速增长目标和高技术企业性质，决定了必须在新技术、新产品、新市场和新领域等方面不断提出新的项目。而这些关系公司生存与发展的、具有一次性跨部门特征的项目，靠已有的职能管理系统按 例行的方式管理是难以完成的，必须实行跨部门的团队运作和项目管理。因此，项目管理应与职能管理共同构成 公司的基本管理方式。

34

(管理重点)

第八十八条 项目管理是对项目生命周期全过程的管理，是一项系统工程。项目管理应当参照国际先进的管理模式，建立一整套规范的项目管理制度。项目管理进一步改进的重点是，完善项目的立项审批和项目变更审批、 预算控制、进度控制和文档建设。

对项目管理，实行日落法控制。控制项目数量以实现资源有效利用和提高组织整体运作效率。项目完成验收 后，按既定程序转入例行组织管理系统。

七、审计制度

(职能)

第八十九条 公司内部审计是对公司各部门、事业部和子公司经营活动的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。

公司审计部门除了履行财务审计、项目审计、合同审计、离任审计……基本内部审计职能外，还要对计划、 关键业务流程及主要管理制度等关系公司目标的重要工作进行审计，把内部审计与业务管理的进步结合起来。

(体系)

第九十条 公司实行以流程为核心的管理审计制度。在流程中设立若干监控与审计点，明确各级管理干部的监控责任，实现自动审计。

我们坚持推行和不断完善计划、统计、审计既相互独立运作，又整体闭合循环的优化再生系统。这种三角循 环，贯穿每一个部门、每一个环节和每一件事。在这种众多的小循环基础上组成中循环，由足够多的中循环组成 大循环。公司只有管理流程闭合，才能形成管理的反馈制约机制，不断地自我优化与净化。

通过全公司审计人员的流动，促进审计方法的传播与审计水平的提高，形成更加开放、透明的审计系统，为 公司各项经营管理工作的有效进行提供服务和保障。

(权限)

第九十一条 公司审计机构的基本权限包括：

1. 直接对总裁负责并报告工作，不受其他部门和个人的干涉。
2. 具有履行审计职能的一切必要权限。

八、事业部的控制

(方针)

第九十二条 事业部管理方针是：

1. 有利于潜力的增长。
2. 有利于效益的增长。
3. 有利于公司组织与文化的统一性。 (绩效考核)

第九十三条 事业部是利润中心，在公司规定的经营范围内自主经营，承担扩张责任、利润责任和资产责任。对事业部的考核指标主要为销售收入、销售收入增长率、市场份额和管理利润。考核销售指标的目的是鼓励

35

事业部扩张；考核管理利润的目的是兼顾扩张、效益和资产责任。公司将按照对各事业部的不同发展要求，通过 调节与事业部销售收入、销售收入增长率和管理利润各部分挂钩的利益分配系数，影响事业部的经营行为。

事业部的全部利润由公司根据战略和目标统一分配。

(自主权)

第九十四条 我们的方针是，只要符合事业部控制的“三个有利于”原则，就对之实行充分的授权。

事业部总经理的自主权主要包括：预算内的支出决定权和所属经营资源支配权，以及在公司统一政策指导下 的经营决策权、人事决定权和利益分配权。

(控制与审计)

第九十五条 公司对事业部的控制与审计主要包括：

1. 事业部的总经理、财务总监、人力资源总监、审计总监由公司任免。
2. 依据经过批准的事业部预算对事业部的收支进行总量控制。
3. 公司统一融资，事业部对资金实行有偿占用。
4. 对现金实行集中管理，事业部对自身的现金流量平衡负责。
5. 事业部定期向公司财经管理委员会提交财务绩效报告。
6. 公司审计部对事业部履行审计职能。 (服务型事业部)

第九十六条 服务型事业部的职能是以低利方式提供内部服务，以促进整体扩张实力。内部运作实行模拟市场机制。

(联利计酬)

第九十七条 事业部实行按虚拟利润联利计酬的报酬制度。在事业部的报酬政策上，公司遵循风险和效益与报酬对等的原则。

九、危机管理

(危机意识)

第九十八条 高技术的刷新周期越来越短，所有高科技企业的前进路程充满了危机。华为公司由于成功，公司组织内部蕴含的危机也越来越多，越来越深刻。我们应该看到，公司处于危机点时既面临危险又面临机遇。危 机管理的目标就是变危险为机遇，使企业越过陷阱进入新的成长阶段。

(预警与减灾)

第九十九条 公司应建立预警系统和快速反应机制，以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化；处理公司高层领导不测事件和产品原因造成的影响公司形象的重大突 发事件。

第六章 接班人与基本法修改

(继承与发展)

第一百条 华为多年积累的管理方法和经验是公司的宝贵财富，必须继承和发展，这是各级主管的责任。只有继承，才能发展；只有量变的积累，才会产生质变。承前启后，继往开来，是我们的事业兴旺发达的基础。

(对接班人的要求)

第一百零一条 进贤与尽力是领袖与模范的区别。只有进贤和不断培养接班人的人，才能成为领袖，成为公

36

司各级职务的接班人。

高、中级干部任职资格的最重要一条，是能否举荐和培养出合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一 轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还必须使自己的接班人更优秀。

我们要制度化地防止第三代、第四代及以后的公司接班人腐化、自私和得过且过。当我们的高层领导人中有 人利用职权谋取私利时，就说明我们公司的干部选拔制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制 度上寻找根源，那我们距离死亡就已经不远了。

(接班人的产生)

第一百零二条 华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。

公司高速成长中的挑战性机会，以及公司的民主决策制度和集体奋斗文化，为领袖人才的脱颖而出创造了条 件；各级委员会和各级部门首长办公会议，既是公司高层民主生活制度的具体形式，也是培养接班人的温床。要 在实践中培养人、选拔人和检验人。要警惕不会做事却会处世的人受到重用。

我们要坚定不移地向第一、二代创业者学习。学习他们在思想上的艰苦奋斗精神，勇于向未知领域探索；学 习他们的团队精神和坦荡的胸怀，坚持和不断完善我们公正合理的价值评价体系；学习他们强烈的进取精神和责 任意识，勇于以高目标要求和鞭策自己；学习他们实事求是的精神，既具有哲学、社会学和历史学的眼界，又具 有一丝不苟的工作态度。走向世界，实现我们的使命，是华为一代一代接班人矢志不渝的任务。

(基本法的修订)

第一百零三条 每十年《基本法》进行一次修订。修订的过程贯彻从贤不从众的原则。

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。

《基本法》是公司宏观管理的指导原则，是处理公司发展中重大关系的对立统一的度。其目的之一是培养领 袖。高、中级干部必须认真学习《基本法》，领会其精神实质，掌握其思想方法。

1998 年 3 月 23 日于明华国际会议中心

37

# 附件二



图 1 邮电业务总量与 GDP 增长比较



图 2 局用交换机发展情况(单位：万门)

38



图 3 电话用户发展情况(单位：万户)



图 4 电话普及率增长情况(％)

# 附件三

华为公司经营业绩

39

表 1 主要财务指标及变化情况

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| 总资产 | 13．3 | 26．1 | 49．6 | 75．2 |
| 资产负债率(％) | 61．20 | 59．90 | 58．50 | 57．90 |
| 流动比率 | 1．24 | 1．36 | 1．35 | 1．27 |
| 总资产报酬率(％) | 30 | 30．60 | 22．20 | 18 |
| 资产周转率 | 1．1 | 1．2 | 1．39 | 1．31 |

表 2 主要经营数据变动趋势

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 |
| 销售收入 | 1 | 1．94 | 4．17 | 6．44 |
| 总资产 | 1 | 1．96 | 3．72 | 5．64 |
| 净资产 | 1 | 2.02 | 3．98 | 6．14 |
| 净利润 | l | 2．06 | 4．26 | 5．42 |
| 开发投入 | 1 | 2．01 | 4．38 | 6．05 |
| 实现税金 | 1 | 1．81 | 4．53 | 8．06 |

表 3 部分产品 1997 年销售市场份额情况

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 品 名 | 数 量 | 市场份额(％) |
| C&C08 交换机 | 411．5 万线 | 20 |
| HONET 接入网 | 25 万线 | 70 |
| SDH 光纤传输系统 | 748 套 |  |
| ETS450 无线接入系统 | 127 套 | 72 |
| C&C08STP 信令转接点 | 27 对，5716 链路 | 60 |
| Intessll2 集中测量系统 |  | 59 |
| PS48 系列通信电源 | 4．5 亿元 | 22 |

表 4 部分产品 1999 年销售情况

|  |  |
| --- | --- |
| 品 名 | 数 量 |
| C&C08 交换机 | 28 亿元 |

40

|  |  |
| --- | --- |
| HONET 接入网 | 27 亿元 |
| SDH／DWDM 光纤传输系统 | 17655 套 |
| ETS450 无线接入系统 | 9800 信道 |
| C&C08STP 信令转接点 | 11656 链路 |
| GSM 无线系统 | 10 亿元 |
| PS48 系列通信电源 | 9．3 亿元 |
| 智能网 | 7 套 |
| 呼叫中心 | 150 套 |

41



图 5 华为年销售额变化情况



图 6 华为经营数据变动趋势

# ◇教学案例说明

本案例是关于“企业战略管理”和“企业文化"的综合性案例，适用于“环境、使命与目标”、 “战略分析”、“总体战略”、“组织结构和企业文化”等课程内容的教学，培训学员对企业使命、 目标、战略、文化及其相互间关系与作用的认识、理解和分析决策能力。

42

# ◇讨论参考题

## 华为为什么要搞基本法?分析《基本法》对于华为公司的意义。

* 1. **华为文化的基本框架和核心内容是什么?**
	2. **假设你是华为公司的总裁，你如何评价“永不进入信息服务业”。**
	3. **你对“知本主义”是如何理解的?“知本主义”的分配机制是否适用于国有企业?分析华为在分配与激励机制上的理论突破和实践创新。**
	4. **如何认识企业中“雷锋精神”?**
	5. **分析“压强原则”在华为公司的发展中所起到的作用。**
	6. **华为对文化的定义和阐述是否符合公司的战略目标?对文化的地位评价是否过高?**

43