**华为帝国：为何一家中国民营企业竟让全世界都感到害怕？**

**董秘之家 《文学城网》 12/01/2015**



**以2007年为例，年资8年以上员工，只要自愿提辞呈，就可获得与年资相对应的赔偿金，最低人民币20万元起跳。辞职后如愿意继续留在公司，华为也会再次聘用，虽然既有股份不变，但职位与年资均按照该年的绩效重新计算。**

**台湾政治大学商学院教授李瑞华认为，台湾的企业可以通过认识[华为](http://zdb.pedaily.cn/Enterprise/%E5%8D%8E%E4%B8%BA/%22%20%5Ct%20%22_blank)而有所反思。为什么你需要了解**[**华为**](http://zdb.pedaily.cn/Enterprise/%E5%8D%8E%E4%B8%BA/)**，以及华为的创办人**[**任正非**](http://zdb.pedaily.cn/people/%E4%BB%BB%E6%AD%A3%E9%9D%9E/)**？因为任正非在短短26个年头里，创造了全球企业都未曾有的历史。**

**它走得最远！如果没有华为，西伯利亚的居民就收不到信号，非洲乞力马扎罗火山的登山客无法找人求救，就连你到巴黎、伦敦、悉尼等地，一下飞机接通的信号，背后都是华为的基站在提供服务。8千米以上[喜马拉雅](http://zdb.pedaily.cn/enterprise/%E5%96%9C%E9%A9%AC%E6%8B%89%E9%9B%85/%22%20%5Ct%20%22_blank)山的珠峰，零下40℃的北极、南极以及穷苦的非洲大地，都见得到华为的足迹。**

**鸿海集团总裁郭台铭被誉为台湾的成吉思汗；而在中国大陆，享有这样的声誉，带着部队征服全世界的，非任正非莫属。**

**它给的最多！华为的成功，许多人归诸于中国政府的支持，实际上，最支持任正非的是15万华为员工。因为任正非用了中国企业中史无前例的奖酬分红制度，98.6%的股票，都归员工所有，任正非本人所持有的股票只占了1.4%，造就了华为式管理的向心力。李瑞华在1994年就开始接触到华为，对于华为的敢给，他的评价是，“把饼做大比占有大部分更好的智慧和心胸，甚至跟比尔·盖茨比，也是有过之而无不及。”**

**中国最国际化企业——七成营收来自海外，全球逾500客户**

**它是一家百分之百的民营企业，《财富》世界500强企业中唯一一家没上市的公司。根据《财富》的报告，它在2013的年营收达到349亿美元，超过爱立信的336亿美元，成为全球通信产业龙头。**

**它的营收，7成来自海外，比[联想集团](http://zdb.pedaily.cn/Enterprise/%E8%81%94%E6%83%B3%E9%9B%86%E5%9B%A2/%22%20%5Ct%20%22_blank)的4.2成还要高。《经济学人》指出，华为在150多个国家拥有5百多名客户，超过20亿人每天使用华为的设备通信，也就是说，全世界有三分之一的人口在使用华为的服务。即使4G技术领先的欧洲，华为也有过半的市占率。**

**它的技术研发能力，也超越一般人对中国企业的想像。华为拥有3万项专利技术，其中有4成是国际标准组织或欧美国家的专利。《经济学人》指出，华为已是电信领域的知识产权龙头企业。**

**放眼世界500强企业，9成的中国企业是靠原物料、中国内需市场等优势挤入排行，但华为，却是靠技术创新能力，以及海外市场经营绩效获得今天的地位。当过去的通讯产业巨擘[摩托罗拉](http://zdb.pedaily.cn/company/%E6%91%A9%E6%89%98%E7%BD%97%E6%8B%89/%22%20%5Ct%20%22_blank)、阿尔卡特朗讯、诺基亚西门子等都面临衰退危机时，它却在过去10年间年年成长。**

**环境设计像Villa——展示厅如美术馆，餐厅供5国料理**

**《商业周刊》独家受邀，在3个月内前往华为总部深入访谈三次。在这里，我们看到了一个个令人震撼的场景。这也是全球媒体中首度能够这么密集贴近华为总部的一次。**

**连接深圳城内城外的高速公路，绿色指标上岔路左右写着“富士康”、“华为”。台湾与中国最具代表性的两大科技厂商，隔着一条大马路相望。**

**车子一开进华为园区，绿意盎然犹如大安森林公园，绿化程度居然高达40%以上。负责接待的人员说，任正非2012年刚把所有的树修剪过一遍。园区中心竟然还有一个湖。**

**走进建筑物里更令人惊讶，环境设计有如Villa般的员工训练中心，博物馆般的办公室，美术馆般的展示厅，以及三大洋、五大国料理的员工餐厅。一瞬间以为来到了美国硅谷，连路上的员工都是边走边讨论得很起劲，整个园区充满了如大学城般活力与干劲。**

**任正非把华为这个部队，从创业时的人民币2万元，冲到2013年预估349亿美元营收，成功的关键有两项：员工关系、客户关系。这个部队敢冲、敢拼，就在于华为有7万名把自己当老板的员工。**

**员工关系与客户关系——“生命共同体”**

**1、“肯给”——养出最拼团队，有员工一年就拿120万元股利**

**华为没有上市，而是把98.6%的股权开放给员工，创办人任正非只拥有公司1.4%的股权。除了不能表决、出售、拥有股票之外，股东可以享受分红与股票增值的利润。并且，每年所赚取的净利，几乎是百分之百分配给股东。**

**2010年，华为净利达到有史以来最高的人民币238亿，配出了一股人民币2.98元的股息。若以一名在华为工作10年绩效优良的资深主管，配股可达40万股，该年光是股利就将近人民币120万。这个数字，甚至比许多外商公司的高级经理人还要高。**

**你要如何分辨你是老板级的员工还是打工仔的员工？在华为，从你的薪资帐户比较就很清楚。**

**“我们不像一般领薪水的打工仔，公司营运好不好，到了年底会非常感同身受”，2002年从日本最大电信商NTTDoCoMo跳槽加入华为、LTETDD产品线副总裁邱恒说：“你拼命的程度，直接反映在薪资收入上。”**

**以他自己为例，2009年因为遭遇金融海啸，整体环境不佳，公司成长幅度不如以往，他的底薪不变，但分红跟着缩水。隔年，华为的净利创下历史新高，他的分红就超过前一年的1倍。**

**这等于是把公司的利益与员工的个人利益紧紧绑在一起。在华为，一个外派非洲的基础工程师如果能帮公司服务好客户，争取到一张订单，年终获得的配股额度、股利，以及年终奖金总额，会比一个坐在办公室、但绩效未达标的高级主管还要高。**

**事实上，即使一个刚入公司的本科系菜鸟，起薪也比一般企业高，以第一年月薪人民9千元换算，加上年终奖金，年薪至少人民币15万起跳，比台湾领22K的毕业生高上将近两倍。**

**工作2年至3年，就具备配股分红资格。在华为有“1+1+1”的说法，也就是工资、奖金、分红比例是相同的。随着年资与绩效增长，分红与奖金的比例将会大幅超过工资。即使是号称重视员工福利的欧美企业都很罕见，然而这个源头，竟然只是为了三个字“活下去”。**

**2、26年坚持利益共享——一块饼大家分，“要活大家一起活”**

**出身贵州贫寒家庭，家中有7个兄弟姊妹，身为老大的任正非，从小就学会要与父母一同扛起责任。高中那年，一家人穷到得去山上挖野草根煮来充饥。偶然有一块馒头，父母亲也会切成9等份，每个人只有一口，为的是让每个孩子都能活下去。**

**当时任正非的父母，把粮食存在一个个瓦罐中，没有孩子会去动。即使高三拼考试、饿到受不了的时候，任正非也只会放下书本，自己跑到郊外去采野菜，就着米糠烙着吞咽充饥。**

**“我们家当时是每餐实行严格分饭制，控制所有人欲望的配给制，保证人人都能活下来。不这样，总会有一两个弟妹活不到今天。”任正非回忆，即使每天要辛苦工作十几个小时养活一家人的父母，或是年幼的弟妹，从来也不会多吃一口。**

**“要活，大家一起活！”这意念从此深植任正非心中，成为他创业后坚持利益共享的基础。**

**3、不只把员工与公司的利益绑在一起，就连客户也成为其生命共同体**

**华为的企业文化中，第一条就是“以客户为中心”。“华为做为一家百分之百的民营企业，26年来生存不是靠政府，不是靠银行，客户才是我们的衣食父母，”华为第五位员工，现任三位轮值执行长之一的郭平接受采访的时候说。**

**这句话说起来容易，事实上，“很多公司嘴巴上说维护客户的利益，实际上是维护自己的利益，这两件事常是冲突的”，邱恒说。**

**通讯产业会因为技术标准、频率波段不同，衍生出不同的产品，一个电信商可能会为了满足消费者，需要用到三种技术标准，采购三套不同的机台，其中安装与后续维修费用，甚至高过于单买机台本身。**

**以一个制造商的角度，当然希望客户买越多套产品，才能赚取越多服务费。这个算盘连小学生都会打，但华为走了一个逆向的路：我来帮客户省钱！为反过来站在电信商的角度思考，主动研发出把三套标准整合在一个机台的设备，帮客户省下了50%的成本。**

**“短期来看，我们是傻是亏，但长期就不见得”，邱恒说。客户省下的钱，可以用于其他投资，研发出更新的产品，从消费者端赚来更多的钱，再回头来跟你合作，双方一起成长。“当他只能赚一块钱的时候，肯定无法分给你一块五，他若能赚五块钱，你才有机会分到两块甚至三块”，邱恒道出一个简单的商场互利逻辑。**

**许多技术创新更是从这个过程中而来：“华为是第一个把2G、3G、4G打通的人，靠一套设备就能提供多面相的服务。”郭平说。当客户提出问题或需求，华为的工程师会回过头去从基础科学中找寻解答，由此产生源源不绝的新产品与专利。**

**拼服务，“脑袋对着客户”——明文严禁讨好上司，机场接机也不行**

**邱恒说，一个领死薪水的员工，不可能主动去帮客户想出创新的解决方案。但华为的员工因为把自己当成老板，待得越久，领的股份与分红越多，所以大部分人不会为了追求一年两年的短期业绩目标而牺牲掉客户利益，而是会想尽办法服务好客户，让客户愿意长期与之合作，形成一种正向循环。**

**把客户服务做到透，就是华为的胜出关键。**

**“国际大厂比较容易耍大牌，不会愿意配合客户要求去量身订做产品，反正我给你什么就吃什么，美其名曰是教育市场，实际上是怕麻烦”，观察通讯产业达10年，权威研究机构顾能资深分析师杨敬宇说。**

**他指出，一般派四、五个工程师到客户端驻点就算是大手笔，华为却可以一口气送上一组12人的团队，与客户一起讨论、研发出最适合的产品。若产品出问题，即使地点远在非洲乞力马扎罗火山，华为也是一通电话立刻派工程师到现场，与客户一起解决问题，不像其他企业为了节省成本，多半用远端视频遥控。**

**能做到这程度，固然归因于中国有全世界最便宜的优质人力，但能让这群高知识工作者甘心乐意的为公司、客户卖命，除了配股分红的激励机制外，也与华为强烈的企业文化有关。**

**“你们脑袋要对着客户，屁股要对着领导”，这是任正非反复不断对底下人说的话。他认为，大部分公司会腐败，就是因为员工把力气花在讨好主管，而非思考客户需求。**

**因此，他明文禁止上司接受下属招待，就连开车到机场接机都会被他痛骂一顿：“客户才是你的衣食父母，你应该把时间力气放在客户身上！”**

**拼海外，自愿者多到要筛选——无畏福岛核灾，一天抢通300基站**

**在华为总部，我们遇到的每一位员工，不论是任职超过10年的资深主管，或是刚加入不到7个月的菜鸟工程师，甚至只是负责接送的司机，都把“以客户为中心”挂在嘴边，像是已经植入了DNA中。**

**“口号人人会喊，但华为是真的落实，他的文化是活的，不是死的”，李瑞华观察：“判断一家公司成功与否，要看他的潜规则与显规则是否一致，不能说一套做一套，华为不只一致，还相呼应，这是他最了不起的地方！”**

**华为的另外两个文化是“以奋斗者为本，持续而艰苦地奋斗着。”**

**2011年，日本福岛核灾的恐怖威胁下，华为员工仍然展现了服务到底的精神，不仅没有因为危机而撤离，反而加派人手，在一天内就协助**[**软银**](http://zdb.pedaily.cn/company/%E8%BD%AF%E9%93%B6/)**、E-mobile等客户，抢通了3百多个基站。自愿前往日本协助的员工，甚至多到需要经过身体与心理素质筛选，够强壮的人才能被派到现场。**

[**软银**](http://zdb.pedaily.cn/company/%E8%BD%AF%E9%93%B6/)**LTE部门主管非常惊讶：“别家公司的人都跑掉了，你们为什么还在这里？”“只要客户还在，我们就一定在”，当时负责协助软体银行架设LTE基站的专案组长李兴回答的理所当然：“反正我们都亲身经历过汶川大地震。”**

**在华为，一通电话就飞到利比亚、阿尔及利亚、委内瑞拉等世界各个角落是常有的事，往往一去就是3个月半年，而且是在最落后的环境做最艰苦的事。员工当然也可以选择不去，但“去，就是给你一个舞台，让你有机会学习、成长；年底绩效好，还可以多认股，多分红，为什么不去呢？”邱恒说。**

**事实上，“只有最优秀的人才能被外派到基层”，郭平说。过去在讲究辈分的日本企业，往往等上七、八年还轮不到升迁，但在华为奋斗10年，已是一个统管4千名研发工程师的中阶主管。**

**这就是任正非的“少将连长”哲学。**

**“华为的领导班子，都是一路从基层打拼上来的，只要有战功，30岁当少将，管几十亿美金的合同，都是很常见的事，”《活下去，是最大的动力！》一书的作者田涛说。田涛是任正非的密友，也是华为的顾问，他分析“能者多劳，多劳者多得”，这就是华为的企业精神。任正非虽然大量导入了IBM、GE、惠普等西方公司的管理制度，却对华尔街的金融体系非常不以为然。**

**在他眼中，搞金融的人光靠数字游戏就能赚进大笔财富，真正卷起袖子苦干的人却只能赚取微薄的工资，这是全世界最不合理的事。所以他坚决不让华为上市，宁可选择把利润分享给员工。**

**拼活化，革除元老级“障碍”——七千人辞职再回聘，两次新陈代谢**

**这样的制度并非无懈可击，设计这套制度后，任正非还是时时刻刻在找组织内的“黑洞”，很多人在华为工作10年，就已经赚到可以退休的钱，这就造成了一批阻碍公司成长的“沉淀层”，工号20000之前的，被称为是公司内的“贵族”，享有职位与年资上的特权。为此，华为分别在1996年与2007年，由董事长孙亚芳及任正非本人各发起了一次“集体辞职”的大运动，两次涉及的人数都将近七千人。**

**以2007年为例，年资8年以上员工，只要自愿提辞呈，就可获得与年资相对应的赔偿金，最低人民币20万元起跳。辞职后如愿意继续留在公司，华为也会再次聘用，虽然既有股份不变，但职位与年资均按照该年的绩效重新计算。**

**这种激进的做法引起当时舆论哗然，中国官方甚至介入调查华为此举是否有违法之嫌，但出乎意料的是，华为员工竟然没有出现激烈的抗争行动，辞职再回任的比率甚至高达9成。**

**这是因为不回任者必须在离开前将股份卖回给公司，而重聘者可能被降阶降薪，但持有股数不会因此稍减，只要公司继续成长获利，他依然可靠持股享受分红好处。**

**这个做法，让华为一方面保全了资深者做为股东的利益，一方面又促进新陈代谢，让一批更年轻、更有能力的人上来，担当与其绩效相符的职位。一般公司会遇到的成长瓶颈与人事困境，它再一次靠“让员工当老板”的原则跨过。**

**结语**

**任正非在一次访问日本归来，体会到日本经历过大萧条处境，他自行撰述的一篇文章《北国之春》中描述华为的处境：“华为像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上，是躺在大船上随波逐流到今天，本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此，华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。”**

**“什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好活着这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。华为经过的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。”**

**在任何一个华为值得鼓掌的关头，任正非都是采取这种当头棒喝的做法，让每个华为人头脑清醒，因为他也知道天道循环的道理，生与灭其实只在一线之间，唯有如此，华为才能在充满更多的挑战中找到下一个惊喜.**