

# 19万人如何力出一孔？ 华为这样牵引与激发人性

作者 田涛

华为公司，世界第一大通信设备制造商，世界第三大智能手机生产厂商，即便遭遇美国政府打压，2019年的营收仍高达8500亿元，同比增长18%。根据华为官方2020年4月发布的信息，即便全球疫情肆虐，华为仍旧实现销售收入1822亿人民币，同比增长1.4%，净利润率7.3%。

成立于1987年的华为，用30多年的时间，从一家名不见经传的小民企，快速成长为世界领先企业，背后所依赖的正是19万名充满活力与斗志的员工。在对知识型员工的管理上，华为做出了极具价值和意义的探索。

## 管理人，说到底就是管理人性

如何管理人？说到底就是如何管理人性，而“人性”这个概念对改革开放初期的中国人是陌生的。对“第一个吃螃蟹”的那个年代的创业者们来说，对柳传志、张瑞敏、鲁冠球、南存辉、任正非等一大批成功或失败的企业家们来说，他们的创业史无不始于对人性的艰难探索。“黑猫白猫”调动了人的自主性与创造性，企业活下来了，这样的基于人性的制度设计就是“好猫”。而人性又是多元、丰富和多变的，把握不当，又可能倾覆本来就不坚实的组织大厦。所以改革开放以来，尤其是早期的20多年，中国的民营企业崛起得快，也垮得快，大多像流星一般划过天空。背后原因有很多，但从管理的角度讲，大致都逃不过这样的规律：对人性的认知与把握。

具体到华为，其早期的管理思想和管理动作更多的是基于创始人的人生经验、人性想象和非系统的学习之上的一种“零敲碎打”，是朴素的、经验型的，同时也是实用主义的。尤其在制度建设上，基本上是打补丁式的，缺什么补什么，面多了加水，水多了加面，一切为了活下来。

第二个就是人性假定。企业家做战略要进行假定，其实对人性、对管理对象的欲望诉求更要进行假定，也即对员工关于财富、权力、成就感的普遍欲望的假定，还包括对特殊个体比如高管个体的欲望诉求进行假定，这是组织管理最基础也是最关键的假定。

任正非10多年前就讲，假定是人类最伟大的思维方式。假定有对有错，错的假定会带来灾难性后果。但没有假定、懒于假定、弱假定制更具灾难性。而避免错误假定的正确途径只有一个：学习，如饥似渴地学习。

## 拆解 19 万员工核心诉求：知识型劳动者的欲望结构

这个结构图是我和新加坡国立大学商学院的乌耀中教授在大量阅读任正非几十年来的各种内部讲话、访谈华为一百多位高管、参考学术界的一些研究成果深入讨论之后形成的“知识型劳动者欲望结构图”。它与马斯洛的“五层次需求论”既有相似之处，又有细微区别。

它的底座是物质诉求和事业平台。人都有一种最基础的物质诉求。这听起来很简单，但在现实的实践中却存在认知上的盲点。比如一些管理者就认为，知识型劳动者更看重自我价值的实现，不在乎“自我价格”的多少；再比如，一种很流行的观点是，今天的95后、00后的年轻人，更在乎的是平台，是一种自由的组织氛围，金钱对他们来说无关

紧要。这样一些缺乏大样本调研甚至全凭想象得出的书斋里的论述，是不靠谱的，至少与我们在对华为深入观察之后得出的结论完全不同。而在这一点上，任正非的认知是极具穿透力的。

10多年前，我和华为一位高管讨论过一个话题：80后这一代独生子女和互联网人，他们是否还会认同华为的奋斗文化？我们都认为这将对华为的未来构成巨大挑战。当我们将此担忧告诉任正非时，他的回答是：人忧天！难道80后就不吃饭？10多年过去了，80后甚至90后都已成长为华为各组织体系的奋斗者和顶梁柱。事实证明任正非是对的。

管理的主要功能在于发现和顺应普遍而恒定的人性原则。

当然，对于知识型劳动者来说，加入华为，除去物质诉求，还有对事业平台的平行诉求。20多年前，甚至10多年前，华为要想从北大、清华这些国内一流大学招纳一流的大学毕业生是很困难的。华为早期的人才观是要拥抱那些“一贫如洗，胸怀大志”的年轻人，“一贫如洗”者对财富有强饥渴，“胸怀大志”者更愿意与创始人一起打天下，共同做大平台。

进入2015年之后，国内一流大学许多毕业生的职业第一选择是华为，华为近些年也从一些全球顶尖的高校吸纳优秀人才。同时，华为19万名员工中有4万多名外籍员工，他们大多是高端的科学家、技术专家和其他方面的专才，这说明华为的事业平台具备了对一流人才的世界级吸引力。

知识型劳动者也可称之为“复杂型劳动者”。大学教育既赋予了他们能力要素，也塑造了他们的独立人格和自由精神以及对秩序的警惕与反叛，同时让他们发育和发酵出一种追求成长的雄心或者野心，一种要“改变一点什么”的掌控欲、成就感，以及获得每一步成功之后的荣誉感。这就是我们勾勒出的“知识型劳动者欲望结构图”的第二层级：权力+荣誉感。

最上面一层是使命感。组织领袖们当然希望组织中的每一分子都能拥有使命精神，但事实上这很难做到。

卓越组织的一个重要标志是：它的领袖是使命主义者，高管团队是由一群富有使命意识的个体组成的，组织从上到下的各层级人群中，也都活跃着一批拥有使命精神的主管、普通员工。这样的使命氛围很大程度上既源于个体的自我能量，更源于组织的牵引与激发。

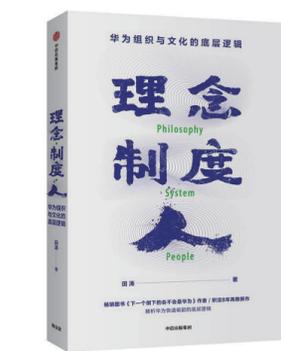
华为对不同层级员工的管理是：高级干部要有使命感，中层管理者要有危机感，基层员工要有饥饿感。这是一个基本的、机械式的区分，它并不排除、排斥中层管理者和员工拥有使命感，使命感当然是多多益善啊！但对不起，对高级干部的使命精神的要求是一个硬约束、硬条件。

## 聚拢 19 万知识型奋斗者的法宝：华为人力激励三要素

在对知识型劳动者多层次欲望诉求的感性加理性的认知基础上，华为摸着石头过河，形成了一系列的激励管理体系。

1. 一套关于财富分配的创新激励体系：激进薪酬+员工普遍持股

首先是员工普遍持股。华为的持股人员应该是全球未上市公司中最多的。另外，华为的股权结构中没有任何外部资本。也就是说，华为百分之百的股权中没有任何纯粹的“食利者”。它的出资人同时也是劳动者，每一位股东



《理念制度·人：  
华为组织与文化的底层逻辑》  
作者 田涛  
中信出版社 2020年7月出版

都是“双栖人”——资本人+劳动者（编者注：除去持股退休人员）。但我们也要看到，华为也并没有做到“工者有其股”，受限于中国的《公司法》和关于股东资格的一些要求，外籍员工和部分新员工并不可以拥有华为股权。

30多年来，华为始终奉行着偏于激进的薪酬激励政策。这既是被逼出来的一种选择，也和创始人个人经历、理想、价值观有很大关系。通信行业是典型的技术密集、人才密集、资本密集、管理密集的行业，怎样才能达到世界级？技术、资本、管理固然重要，但更重要的是人，人是一切的“牛鼻子”。

怎么发现人，怎么培养人，怎么使用人，虽然也都很重要，但最基础、最简单的一条首先是给人定高价，给人大脑定高价、溢价定高价。我与华为打了20多年的交道，印象最深的一点是：华为几乎每年都给员工普遍加薪，早期的前8年左右，许多员工一年会被加薪好几次，曾经主导华为第一台程控交换机C&C08-2000研发的华为前高管曹贻安说，他主管的一个研发部门的员工，大部分一年被加薪12次，也就是说平均一个月加薪一次。

过去30多年，华为劳动者与股东的平均年收益之比约为3:1，华为长期以3:1的基准调节劳动者与股东的动态收益。

不仅如此，华为的物质激励也延展到了“民兵组织”。2020年春节期间，深圳总部有几万人在加班，餐厅供应一切照常，为了补贴疫情导致的物价上涨，华为按原来价格的3倍支付给外包餐饮公司，并且给其他提供后勤保障支持的“民兵”每人每天补助1000元。

财富激励机制是企业对人的元激励，对应的是每一位劳动者的基础诉求：物质欲望。

人类东西方历史、东西方管理永远面对的挑战是：怎么创造财富，怎么分配财富。当然只能是奋斗者、贡献者多劳多得啊！接下来的一点也很重要：就地分赃。这在管理学上叫即时激励。让大家可以充分、及时地分享发展成果，而延迟分配不仅会降低激励效应，甚至会产生负效应。10年前，华为一位高管对我讲，华为能有今天，就是任老板分赃分得好，敢分，分得公道，分得及时。

2. 一套关于权力分配的开放激励体系：人、财、事权分给不同的年轻人

在知识型劳动者的管理方面，管理学尚没有形成一套可供借鉴的理论体系。而支撑华为奇迹崛起的背后

有19万名员工，这些员工的主体是拥有全球165种国籍的中高级知识分子。华为将他们的个人能量和创造性最大程度地激发出来，同时又将他们凝聚成一个极富竞争力的超大型团队。华为高层领导群体必须在“盲区”进行许多积极的探索和创新，包括一套独特的财富激励机制，也包括一套权力的分配机制。

用一位企业家直白点的说法就是，知识型劳动者是一群有能力、有野心的特殊人，他们天然地对权力有热情、有偏好。华为是如何满足、分配、驾驭、平衡知识型劳动者的权力诉求的，是一个很值得研究的权力管理的经典案例。首先是充分地释放和开放权力。在我访谈华为一些老员工时，他们讲，“老板有一点想得很清楚：这些人不仅是为钱来的，也是为权而来”。因此华为构建了一个充分释放和开放权力的企业文化。任正非从一开始就把人权、财权、事权分解给了不同的人，分配给了那些刚进华为不久的年轻人。早期华为的管理制度既很粗糙也很脆弱，为什么任正非还要充分释权、放权？答案只能是：满足青年知识分子的权力感和成就感，同时众人拾柴火焰高。

充分释放权力还体现在任正非的另一大创造上：降低权力的稀缺性。20多年前初识华为，经常碰到华为人为我递名片：华为公司副总裁或华为公司××部副总裁，一年左右拿到的有副总裁头衔的名片几十个，搞得我晕头晕脑。时间久了，我才知道这既是为了见客户的需求，也是为了提升员工的成就感。几年前，我曾问过华为几位资深管理者，公司有副总裁头衔的人到底有多少？一位说：“不清楚，应该有上千人吧？”也有人甚至说最少有四五千。

有人担心，这会不会带来权力的“通货膨胀”？30多年的实践证明，这样的担心是多余的。任正非要的是到处将星闪耀，英雄倍出、人才倍出，而不是“辈出”啊！

与充分释放和开放权力相反的一面是什么？权力的私有和垄断。我经常给一些企业家讲，华为从上到下的权力走廊上将星云集，接班者云集，概源于任正非的权力观。权力因组织而产生，权力归属于组织，权力服务于组织。

权力开放的另一面是权力试错，要鼓励管理者敢于运用权力，善于在战争中学会管理。这其实也是任正非的观点。近些年，随着华为的人力资源管理越来越走向规范化，教条主义和烦琐哲学也越来越盛行，阻碍和压抑了员工自主精神和创造能力的发挥。因此，从2015年开始，常务董事会就决定要破格提拔一批干部。这几年，每年都有几千名的基层员工和主管被破格提拔两三级，个别特别突出的一年被提了4级。用任正非形象的说法就是，山脚下听到枪炮响尿了裤子，冲上山顶了就是英雄，第一个冲上上甘岭的就可以当连长，当团长……

3. 一套关于荣誉与使命的传统+创新的激励体系

关于华为荣誉与使命激励的动机、方法论和一些具体案例，这里重点讨论以下三点：

一是为组织构造意义。知识型劳动者是“复杂型劳动者”，这种复杂也体现在一种“形而上”的追求：白马非马。“白马非马”是古代哲学家公孙龙的逻辑命题，我们可以把这一貌似诡辩的“逻辑坑”做个引申，就是它所包含的更为深刻的内涵——给物性的东西赋予文化符号和精神的意义。华为是什么？造设备的？卖设备的？既是又不是，华为造

的是“实现顾客梦想”的使命，卖的是“万物互联”的人类理想。“事”成了“事业”，具备了崇高性，乃至神圣性。

任正非从华为创立之初就很充分地释放权力和开放权力。那么他最关注的是什么？一个是“肚子”，一个是“脑子”。“肚子饱了不想家”，所以包括员工食堂等后勤保障体系，他这30多年来一直盯得很紧。同时，任正非也明确说，有人说“一人一厨一狗”代表华为为精神，但那是提不提倡的。我们的艰苦奋斗是指思想上的，并非身体上的，人人都应该享受奋斗的快乐。

“脑子”是什么？思想建设。对企业来说，所谓思想建设就是构建一个意义体系，一个富有宏大张力的使命，一个令人血脉偾张的愿景，一个与之匹配的价值观。价值观本质上是一种工作伦理。从这一层面进行穿透分析后看华为，你才能发现华为崛起的底层逻辑，也才能大致明白任正非成功管理十几万知识型劳动者的所谓文化密码。

反过来说，十几万中高端知识精英，作为个体之所以富有强烈的奋斗精神，作为群体之所以长期具有强大的战斗力和凝聚力，不仅仅是因为华为把钱、权、名分好了，并行重要的还有使命驱动、荣誉驱动、理想驱动、意义驱动。当然，财富——权力——荣耀——使命必须是链状的，是一个统一体，缺了任何一环都会出问题。

二是使命与荣誉激励要贯穿于组织的始与终。金钱与权力驱动是企业聚拢人才、激励人才的两大工具，在企业发展早中期也的确很有效。但这样的单一激励原则支配的组织是难以长存的，在这样的原则下聚集的人在走到一定阶段时，会遭遇自我和组织在动机、动力方面的精神困境：自我持续赚钱的目的是什么？组织持续扩张的意义是什么？如果这个环扣解不开，企业家就很容易滋生一种物质满足之后的迷茫与倦怠，组织的上上下下也会出现普遍的“管理者疲劳症”“员工疲劳症”。

任正非在与媒体交流时，有时会呈现出两种不同的话语体系，因此有学者和企业界认为，任正非和华为在早期也不过是一家由生存驱动的公司。这样的认知忽略了任正非在别的访谈中对同一提问的回答：我们是有理想的。这说明华为从一开始就是一家由使命和理想驱动的公司。

这两种来自创始人的回答到底哪一个更符合实际？我认为这两种回答都很客观，都揭示了基本事实的某一方面。这两套话语体系并行存在于华为从创立到成为世界级企业的全过程之中，而且相辅相成，相互促进。

华为19万员工中有将近2000人一出校门就进入华为，在华为奋斗了20年以上，而且大多数人在这20多年中几乎每天都处在饱和奋斗的状态。他们从早期的“物质人+使命人”逐渐成功转化为“使命人+物质人”，精神追求、意义追求已经成为他们的主要奋斗动力，乃至固化成为一种本能性动力。

三是向中外军队学习荣誉与使命激励的“道”与“术”。军队最能彰显人性，最能放大个体与群体的素质极限，也对指挥者的领导能力最具挑战性。任正非喜欢读中外战史、战例，华为的许多高中层管理者受其影响也都是军事史迷。我的一个深刻感悟是，伟大的军队组织无不有着一种强烈的责任意识、浓烈的荣誉感和国家使命精神。■