

华为的分配哲学

——详解价值分配 12 大辩证关系

黄卫伟教授关于“价值分配”的点评：

价值分配是一个体系，应当综合考虑多个维度，处理好多种矛盾。比如个人与集体，劳动与资本，公平与效率，短期与长期，历史贡献者与当前贡献者，期望与现实，等等。企业成长的动力和生命力来自于矛盾的冲突与平衡，解决了矛盾，动力就出来了。任总认为，公司的运作应该是一种耗散结构。应该让公司在稳定与不稳定、平衡与不平衡间交替进行，这种交替运行就是一种耗散。过去形成的稳定、均衡、优势只有被耗散掉，才能在更高的水平上形成新的稳定、均衡和优势，这样公司才能保持活力。

凝聚与耗散

就公司总体来讲，坚持团结协作和集体奋斗始终是公司发展永恒的主题。各部门负责人要带头加强对其他部门的主动服务，要搞好团结，提倡民主集中制原则。新老干部要团结，部门之间要团结，部门内部更要团结，要团结一切可以团结的人。不能坚持团队奋斗的人，终将被华为淘汰。

板块之间肯定会有冲突。地理板块冲突造成地震和火山爆发，沉淀下来就是新大陆。华为肯定有板块之间的冲突、矛盾，这个矛盾如何解决？这就是为什么国有企业一放就乱，一收就死的原因。他们没有良好的耗散结构。凝聚力一定要转化为新的凝聚力，新的凝聚力能否解决企业的生存发展问题，我看不一定。凝聚完的东西一定要耗散掉，否则无法产生能量。一定要寻找到企业的内在矛盾，一定要深入考虑企业的内在矛盾。

公司的管理是一个耗散结构，就是在平衡与不平衡间耗散，在稳定与不稳定间耗散，华为公司已经进入一个比较好的历史时期，我们要敢于耗散，今天敢于说自己，将来别人有事时，我们已经平息了。我们这次把马来西亚事件写成了报告文学，这个报告文学就是新年贺词，让大家看看公司怎么丑的，高级干部怎么丑的，敢于把丑向全世界公布，我们就是敢于胜利。

什么是耗散结构？你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。那我们为什么要耗散结构呢？大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把这种对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能。

如果在短期投资和长期利益上没有看得很清楚的人，实际上他就不是将军。将军就

要有战略意识，没有战略意识怎么叫将军呢？这是第一个问题。第二个问题又要讲到耗散结构，华为公司实际上是处在一个相对较好的时期，要加大投入，把这些优势耗散掉，形成新的优势。整个社会都在衰退，经济可能会循环衰退，我们虽然跟自己过去相比下降了，但和旁边相比，活得很滋润，我们今年的纯利会到 20~30 亿美金。因此，对未来的投资不能手软。不敢用钱是我们缺少领袖，缺少将军，缺少对未来的战略。

我把“热力学第二定理”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动十五万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们绝不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

企业与利益攸关者

我们的组织目标是建立一个稳定、安全的公司，其手段是“利益均沾”原则。人与人之间的所有合作实际上还是利益分配问题，如果我们当初只想个人富裕的话，那么我们的朋友就会更少一些，我们的战斗力就更小一些，我们的利润也就更低一点，我们可分配的百分比很大，但基数很小，其相乘结果是很小的，因此我们的目的是把蛋糕做大，百分比调小，从而符合“利益均沾”的原则。

华为就是要建立一个利益共同体，这个共同体中不仅仅是我们全体员工，也包括供应商和华为的用户。

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，使华为可持续成长。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，将不断地使最有才能与责任心的人进入公司的中坚层。

利益共同体的思想不仅是华为公司的核心价值观，而且是华为的大战略。我们必须广泛地理解员工、顾客和合作者的含义。这里的员工，也包含那些成为公司股东的员工；凡是向我们提供产品和服务的人和机构，都是我们的顾客；凡是与我们利益相关的供应商、外协厂家、研究机构、金融机构、人力资源供给机构、各类媒介和媒体、政府机构、社区机构，甚至现在的一些竞争对手等，都是我们的合作者。有利益共同体又有利益驱动机制，我们就能激活这个组织。利益共同体的宗旨是华为赢得世界的法宝。

我们要真诚地善待供应商，机关各级干部都要向市场客户经理学习他们对待客户的精神与素养，无论是上游供应商，还是下游供应商都是我们的战略伙伴。未来的企业之间的竞争是供应链与供应链的竞争，完成全链条的战略建设，才会使我们有力量。战略伙伴并不等于没有矛盾，不等于没有冲突，重要的是以什么样的策略与修养来对待矛盾与冲突。我们要获得合理的价格和及时的供应，并不一定通过冷漠地对待供应商，不一

一定要通过敌视来获得。友谊并不等于让步，尊重和谦虚不一定是软弱，目的是要实现双赢，我们要 有策略，要有修养，要有原则，也要灵活。

我们不要敌视竞争对手。其实他们是我们重要的老师。埃及代表处已经讲得很清楚了，重视但不敌视我们的竞争对手，感谢我们竞争对手的存在，才能使华为公司得以持续不断地发展和进步，正如猎狗旺盛的生命力来自于存在猎物，来自于存在老虎和豺狼，在一种生存游戏中，当豺狼和老虎都被消灭后，猎狗甚至会被羊和鸡消灭。这种游戏告诉我们，当狗处于一种安逸 和放松的享乐状态中，没有了对手和较量，没有了危机和竞争，任何一种事物都会萎靡倦怠，从而走向颓废甚至灭亡。华为公司能够走到今天，不光是外国竞争对手给了我们极大的压力，使我们不断地突破，同时国内的竞争对手追在我们屁股后面，一步都不放松，推着 we 进步。没有这二种双重力量，华为今天也许麻痹了、松懈了、崩溃了。我们对待竞争对手还是要友善。大家去抢粮食，还要我们友善，让我们怎么办。人家过冬天也很冷啊，人家也需要一些柴、一些米，你们也不要寸步不让，也给人家活下去，活下去是帮助我们培养一个明天逼着我们进步的人。

我们还要善于建立同盟军。在目前残酷的竞争环境下，宁亏我们不能亏同盟军，我们亏一点能亏得起，同盟军亏一点就死掉了。只要他们不做和我们竞争的事情，不伤害我们的利益，我们就要保护同盟军的利益。当价格越来越低，给代理的利益越来越少，你们要研究怎么能保护我们的同盟军，我们期望有一定的同盟军。一旦春天到来，这些同盟军就可以生龙活虎出去抢单，我们就缓过劲来了。

和一些对手相比，我们有不足之处，储备不如他们。但他们前面挤销售商，后面挤供应商，他们的同盟军苦不堪言。华为在困难时期是顾及同盟军，我们要并肩作战，去争取更多的机会。在全世界的 IT 公司中，我们肯定是最有希望渡过难关的公司之一。

企业的发展要强调客户、资本、劳动者多赢。办企业一定要使客户满意，这是生存基础；也要使股东满意，这是投资的目的；同时，也要使贡献者满意，我们绝不让雷锋吃亏，这是持续发展的推动力。

现代企业竞争已不是单个企业与单个企业的竞争，而是一条供应链与供应链的竞争。企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商命运在一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久。

与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们把竞争对手都称为友商，企业之间进行分工合作，优势互补。华为要快速增长，就意味着要从友商手里夺取份额，这就会直接威胁到友商的生存和发展，就可能在国际市场上到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。所以我们要韬光养晦，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，和友商共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们已经在好多领域与友商合作做起来，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于朋友，不断加强合作会谈。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。这些年，我们一直在跟国

际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”，和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方悠久的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。

在海外市场拓展上，我们强调不扰乱市场。我们要通过自己的努力，通过提供高质量产品和优质服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们绝不能做市场规则的破坏者。

个人与集体

任何时候要以公司利益和效益为重，个人服从集体。任何个人的利益都必须服从集体的利益，将个人努力融入集体奋斗中。

我们应建立一个为公司服务，而不是为员工服务的管理干部与基层员工的价值评价体系，不能替基层员工着想的太多，我们为他们着想的是只要他工作效率和品质提高了，就应该得到合理的报酬。

公司的竞争力成长与当期效益是矛盾的，员工与管理者之间是矛盾的，……，这些矛盾是动力，但也会形成破坏力，因此所有矛盾都要找到一个平衡点，驱动共同为之努力。管理者与员工之间矛盾的实质是什么呢？其实就是公司目标与个人目标的矛盾。公司考虑的是企业的长远利益，是不断提升企业的长期竞争力。员工主要考虑的是短期利益，因为他们不知道将来还会不会在华为工作。解决这个矛盾就是要在长远利益和眼前利益之间找到一个平衡点。我们实行了员工股份制。员工从当期效益中得到工资、奖金、退休金、医疗保障，从长远投资中得到股份分红。避免了员工的短视。

我们只有一个理想就是华为公司的理想，每个人都要为公司的理想发挥你的才干，因而也就实现你的理想。要提高核心竞争力，需要能干的员工，但你必须要符合公司的总潮流。每个人如果都要建立自己的思想体系，仅考虑自己的发展道路，在华为公司将会很难。如果说华为的理想我能接受，同时又在实现华为理想的过程中实现了自己的理想，我认为你是非常明智的。

公司处于一个大改革的历史时期，每级干部都不要患得患失。所谓改革，就是改利益原则，大家在利益面前不能斤斤计较，一定要用宽广的胸怀来对待公司现在推行的改革。公司从开始创业起就非常关注员工的利益，也关注我们合作伙伴的利益，因为有这两种诚实加在一起，公司才获得了成功，我们会继续保留这样的做法，同时大家也要配合与理解。改革为什么有阻力？是因为要进行利益分配。

我们要以正确的心态面对变革。什么是变革？就是利益的重新分配。利益重新分配是大事，不是小事。这时候必须有一个强有力的管理机构，才能进行利益的重新分配，改革才能运行。在改革的过程中，从利益分配的旧平衡逐步走向新的利益分配平衡。这种平衡的循环过程，是促使企业核心竞争力提升与效益增长的必须。但利益分配永远是不平衡的。我们在进行岗位变革也是有利益重新分配的，比如大方丈变成了小方丈，你

的庙被拆除了，不管叫什么，都要有一个正确的心态来对待。如果没有一个正确的心态，我们的改革是不可能成功的，不可能被接受的。

激励机制要有利于公司核心竞争力战略的全面展开，也要有利于近期核心竞争力的不断增长。只有公司的核心竞争力提升，才会有全体员工的价值实现机会。

企业的生存，首先必须企业利益是第一位的，只有在确保企业的基础上，才会有股东及员工的利益。

短期与长期

我们使员工充分认识到长远利益与短期利益的关系，认识到了长远投入的重大意义，避免了杀鸡取蛋的短期行为。公司成立之初，选择了通信产品，是十分幼稚的，当时没有想到我们面对的竞争对手是世界著名公司。在这种危机感的驱使下，公司在 95% 的员工没有房子住的情况下，每年不惜投巨资用于研究开发、市场拓展和人才培养。也正是由于这种巨大的压力，形成了内部的高度团结、高度统一；大庆人“先生产后生活”的精神在华为得到了全体员工的理解，正是这份理解与执着，众多像焦裕禄、雷锋那样的员工，为了祖国的繁荣、民族的振兴、企业的发展，默默无闻地奉献自己的青春年华。

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行业相应的最高水平。

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。

我们公司在推行激励机制时，不要有短期行为，我们要强调可持续发展。既要看到他的短期贡献，也要看到组织的长期需求。不要对立起来，不要完全短期化，也不要完全长期化。

公司员工薪酬结构中短期回报和长期回报的比例关系要根据业务发展和管理的要求予以不断调整，要逐步减少长期回报的分配，增加短期回报的分配，尤其是奖金的分配。公司也可增加一些短期性的、有利于保障员工身心健康地投入工作的福利待遇。

我们总的导向是增加短期激励，将长期激励保持在适当水平，使干部员工具有一定程度的饥饿感，处于激活状态，持续努力工作。

短期激励是进攻性的，长期激励是保持公司稳定性的，两者的目的不同，所以要将短期薪酬激励曲线和长期股权激励曲线分开设计。短期激励在设计时不应受长期激励的影响，不应变形；只是在具体实施时，可考虑特定群体股票持有情况，对短期激励的落实标准进行一些局部的执行调整。

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。但是，无限制的拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，就会被客户抛弃，就会在竞争中落败，最后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱，不是真爱。合理、适度、长久，将是我们人力资源政策的长期方针。我们在家里，都看到妈妈不肯在锅里多放一碗米，宁可看着孩子饥肠辘辘的眼睛。因为要考虑到青黄不接，无米下锅，会危及生命，

这样的妈妈就是好妈妈。有些不会过日子的妈妈，丰收了就大吃大喝，灾荒了就不知如何存活。我们人力资源政策也必须是这样的。

从长期人力资源政策上，要冷静考虑，过好日子的时候挺慷慨的，过差日子可能就不行了。历史上盛极而衰就是这个道理。我们要持续坚持艰苦奋斗的牺牲精神，艰苦朴素的工作作风。我们的人力资源政策改革不能太激进，只要我们能压得住竞争对手，不被竞争对手的价值体系摧毁，我们就不要太激进。公司在人力资源政策上也不要盲目乐观。我这辈子不想流芳千古，我们一定要抑制住这种成功的欲望，抑制住光彩照到自己身上的渴望，扭曲了价值体系。光彩是短时间的，长时间是不可能光彩的。

我认为只要是获取分享制，每块业务、每个区域都形成自我约束机制，我就不担心成本增加受不了的问题，因为成本不在我这里了，在作战部队那里。作战部队赚不到钱就没饭吃，一定要坚持这个原则。

刚性 with 弹性

必须建立员工回报与公司 / 部门经营效益相挂钩的浮动机制，近期尤其可先开展有关员工回报同公司经营效益相挂钩的机制研究。只有做好了人力资源政策的准备，在公司处于生死存亡的时刻，才能管得了、管得住。

还是要进一步提高短期分配的激励性。短期分配的激励性要加强柔性的、弹性的部分，而减弱刚性这个部分。还是强调坚持我们过去走的人岗匹配的路线不动摇，要抓紧不断对不同的岗位循环评价。要不断地、循环地评估不同的岗位。第二，我们多余的钱在弹性分配的范围内，我们要加强这个东西。

我们公司能不能保证我们长期的业务增长不低于基线。我们的薪酬包与基线的浮动挂钩，而且刚性的部分不要太大，弹性部分多一些，那我们的人力资源政策风险较小，胆子可以大一些。我们也不要吧增长的目标定得太高，但也不能使公司萎缩，要逐步往利润中心走。

我们的薪酬结构总体上要有激励性。我们薪酬包的规模和薪酬包的增长，只要与经营基线挂钩，不要太刚性，就风险不大。因为只有经营业绩增长了薪酬包才会增长，经营业绩不增长，薪酬包就不增长。我们还是要敢于把这两者挂起钩来，而且要增强解决这个问题及时性。

平衡 with 打破平衡

我们将逐步拉开差距，提高优秀人员的待遇，让雷锋先富起来，使千百人争做雷锋。

各个部门将来会不会分灶吃饭呢？可能会。我们按总利润分配，逐渐会建立一种新的分配机制。

华为缺少火车头。我们一定要坚定不移贯彻倾斜政策，向市场人员、向开发人员倾斜；要在很长一段时间维持这种倾斜；要保证作战的人受益最大。

工资改革是为了合理推动公司的管理。我们要向承受压力大、工作难度大、创造性的工作倾斜。我们不能保证公正、公平。摆平的作法，抹去了不同人员承受的压力是有巨大差别这一现实，是对那些公司最有价值人员的视而不见。这反而是真正的不公正。

在不断地打破平衡又导向平衡的过程中，公司整体就会向前迈进一大步。

哪个部门找不出哪个干部好，哪个干部差，我们希望主管辞职，去从事业务类的工作，因为他没有管理能力。业务尖子也可以拿高待遇，甚至比总裁还高的待遇。所以，干部只要在管理岗位上，就一定要拉开情面，要站在公司的原则上，按公司的利益把价值评价体系贯彻到底。

我们公司很稳定是因为公司组织体系很稳定，但超稳定之后，就缺乏创造，也不会有什么大成就。所以在干部问题上我们不采用评议方式，我们有一套任职资格管理体系，但现在看来也未必很好，英国与我国现在情况是很类似的，很规范，但没有生命力。所以我们薪酬体系采用美国 Hay 公司的，Hay 做的薪酬体系带有创新的意思及机制。英国规范管理加上美国的创新，必然是有生命力的。

我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

生命的动力就是差异，没有差异就没有生命力。世界如果没有电位差就没有电力，没有水位差就没有水力，没有温差就没有风，没有风，地球也就不会有生命。正是内部的差异性，才启发员工努力去消除此种差异，内部不平衡的差异才是组织优化自身的动力。

利益分配的均衡合理是企业发展的根本内在动力。华为能发展到今天就 得益于相对均衡的分配机制。面向未来，我们要实现多重、多次、多种利益分配机制，不同考核单元之间的相互支持必须在分配上得以体现，确保公司各方利益趋于一致，实现全球一盘棋。

过去二十年，我们把公司内部摆不平的问题基本摆平了，走向一个平衡状态，形成了公司的大平台和总体机制，组织能流动，这么多人滚滚向前还能团结成一个整体，这应该跟我们过去平衡导向的体系建设是有很大关系的。当然还不理想，要继续优化。在我们度过了饥饿阶段开始走向温饱阶段的时候，如果继续长期的平衡政策，就会平衡出一堆懒人，导致惰怠。所以我们未来二十年的人力资源政策就是适当打破平衡，激活组织。

在人力资源政策上，我们主动去打破平衡，不要被迫去打破平衡。不要失控后被迫平衡。那时被迫平衡，由于各种的恐慌，我们不能正确地认识人力资源价值。在 2002 年，我们不知道什么样的政策是正确的，那个时候我们想留人，也不知道应该给人家多少钱，也不知道给人家什么职位，职位也乱了，工资也乱了。我们好不容易平衡到今天，在我们有可能自己来改变这个结构的时候，我们不改变，在将来被迫改变的时候，我们是很被动、很被动的。

前二十年华为公司怕不平衡，后二十年华为公司怕平衡，要把奖励和机会向成功者、

奋斗者、业绩优秀者倾斜，大胆倾斜。我们要拉开差距，后进者就有了奋斗的方向和动力，组织才会被激活。

提高人的效益，我不太赞成降薪这个措施，因为这个措施是培养懒汉的。我赞成下一步我们的奖金激励机制要更多向那些创造绩效的员工倾斜。差距是动力，没有温差就没有风，没有水位差就没有流水。什么是公平，如果用铲子把青藏高原、喜马拉雅山铲成与华北平原一样平平的，一毫米高差都没有，那我告诉你就全是臭水沟，水都不流了。我支持减员，我支持把不好的员工辞掉，换进来一些优秀的员工。当然如果我们支撑不了公司的效益了，还是要降薪。我们今年的考核机制改变了，是五级考核制，D没有年终奖，C的年终奖可能没有或很少。我主张激励优秀员工，这次奖金的改革就是从今年下半年开始，率先打破人岗匹配、以岗定薪的大锅饭，在奖金上打破，要下决心改变奖金的发放方式。因此，下一步我们效益提升就是给火车头加把油，让火车头拼命拉车，始终保持奋斗热情。

在激励和分配上我认为可能能力强的人要提升任职资格，贡献大的人要提高奖金。因此提高任职资格的人奖金可让一些给别人，奖金要给贡献大的人多发一点，贡献大的人不一定能持续贡献，提高任职资格是认为你能持续贡献。从这个角度来讲，就是要摆平内部，要求团结。赛马是容易产生不团结的，但赛马也能产生团结，就看你怎么操作。因为我们必须打破平衡，通过不平衡才能刺激发展，但我们也确实也需要一些合理的平衡手段。

我们过去的薪酬制度是比较平衡的，那些聪明的人就跑了。那为什么我们成功呢？我们这十五万人都从一个孔流出去，这个水很厉害，就征服了客户，给了我们很多机会，而我们现在的改革则是让公司的优秀分子发挥作用，就是要拉开差距。水是自动从高处流到低处的，我们现在要把大家的能力发挥出来，我们就要把水从低处抽到高处去，再用水泵“啾啾啾”把水扬到高处去，发挥更大的作用。现在我们的考核机制就要开始改变，开始加大奖金的差距，尤其是在一线、在基层。工资体系还是太难改，盲目改就会出现很大的问题，所以我们先从奖金改起，大家已经明显感到干得好的人奖得多，优秀的人就觉得不用走了，那我们将来优秀分子就增多了。

要按价值贡献，拉大人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多。践行价值观一定要有一群带头人。人才不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神。

劳动与资本

不开放我们的资本系统，总是缺钱，公司就没有生命力，也不符合“利益均沾”的原则，而开放资本系统，靠股东社会化吸纳资金，我们要处理好按劳分配和按资分配的关系，解决好保持华为公司活力和社会股东惯性（要求高回报）之间的冲突问题。否则，就会分配不公，缺乏活力，形成恶性循环。

华为在开创初期，注意了以劳动为本位的产权结构，团结一切员工，形成一个利益共同体。在企业走向规模经营的时候，十分注重解决按劳分配与按资分配的关系，形成新老员工共同奋斗的新景象。既使老员工不会松懈斗志，又使新员工心态平衡，使人才源源不断地涌入。80%的员工在企业持股，增强了企业的自洁力，再加上以薪养廉，企业有了十分活泼、自我约束能力又十分强的运行控制机制。对于非资源型高科技企业，员工持股对企业稳定、避免信息资产流失，有很大意义。

劳动和资本共同创造了一切，怎么估价风险资本的作用是个很重要的问题，不要过分地强调创业者的利益，还是要体现团结一切可以团结的力量的思想。

华为的董事会并不完全代表资本方，也代表着劳动方（目前董事必须是员工）。前面的二十五年的成功，我们平衡发展得很好，不见得未来二十年就找不到更好的发展平衡方案。我们这三五年将努力推动行政改革，三五年后，我们会推动治理结构及运作方式的改革。改革太快了，容易撕裂了艰难建立起来的管理，有了沟壑，行进会更加不顺利，欲速而不达。大量的资本流入，会使华为盲目多元化，而失速。

劳动者与奋斗者

奋斗这个词的含义是很丰富的，以奋斗者为本，不光是讲劳动者，也包含了投资者，投资者也是奋斗，他把自己钱拿出来，参入这里面，他就要承担风险和责任，所以奋斗包含这两个方面。这两个方面的目标是一致的，就是要赚钱。

将来在奋斗过程中强调奋斗者和劳动者薪酬可以不同，我们强调对劳动者要严格按照法律来保护。比如说要有带薪休假，超长的产假……，什么都行，但是你的工资水平只能与业界相比，而不是华为的内部标准；只拿固定的年终奖励。奋斗者要自愿放弃一些权力，比如加班费……，但他们可以享有饱和配股，以及分享年度收益。他们的收入是波动的，效益好，他们应该很高，效益不好，他们比劳动者差，他们的付出总会有回报的。

历史贡献者与当前贡献者

随着公司的日益扩大，按劳分配和按资分配的冲突越来越明显，如何对公司的新进员工进行有效地激励，保持公司持久的活力，将关系到公司生命的延续。因此，我们要进行不断的脱胎换骨，我们这些创业者要有牺牲精神，解决我们公司的新生问题。

历史功臣并不一定要居高位，可以享受相当的福利，奖金、职务一定要给责任者。华为公司不提倡终身制，终身制与终生在华为公司工作是有区别的。

华为目前还面临着一个如何评价历史功臣的现实问题。在华为生死存亡的关头，他们拼死杀出一条血路来。发展到现在是肯定他们，还是不肯定他们呢？我们肯定又要否定，肯定与否定是交织在一起的。但如何肯定他们，如何否定他们，非常复杂，不好解决。我们比内地企业好解决，我们已经走到“知本主义”这条路上，我们把知识作为本

钱。知识里面已隐含贡献，历史贡献在企业中以股权形式得到补偿。职位降下来，个人收入不一定会有很大影响，因为股权收入与资历挂钩，工资奖金与能力、贡献挂钩。这样适当分流缓和了矛盾，能解决一部分问题，但还是不能完全解决问题，因此我们要对老员工不断进行培训，给他们提供转换机会，能转一个就争取一个，能转换两个就争取两个，转换不了的要给一个合理的岗位调整。

我们要承认、爱护历史功臣，但同时也要帮助他在管理上进步。

历时八年的市场游击队，锻炼了多少的英豪。没有他们含辛茹苦的艰难奋战，没有他们的“一把炒面，一把雪”，没有他们在云南的大山里、在西北的荒漠里、在大兴安岭风雪里的艰苦奋斗；没有他们远离家人在祖国各地，在欧洲、非洲的艰苦奋斗；没有他们在灯红酒绿的大城市，面对花花世界而埋头苦心钻研，出污泥而不染，就不会有今天的华为。吃水不忘挖井人，我们永远不要忘记他们。他们八年读人的经验十分宝贵，他们经历了八年考验的高尚品格难能可贵，是可培养的最好基才。人的才华的外部培养相对而言是比较快的，人的德的内部修炼是十分艰难的，他们是我们事业的宝贵财富、中坚力量，各级干部要多培养、帮助他们，提供更多的机会。

股权的指导思想之一是解决创业者、老员工和新员工的关系。新员工进来后，一定要让他们认同企业，把企业作为个人的事业，为企业作贡献，这在股权上体现出来，就是不断地吸纳新员工。这样对老员工的股份也是在不断地、动态地调整过程中，对那些虽然以前对企业作出过贡献，但是不再为企业创造效益的员工，实际上股份是在稀释的。从理论上，它解决了到底华为公司的剩余价值是谁创造的问题。

曾经对公司发展有过贡献的员工，要加强自适应调整能力，包括加强心态的调整。竞争不能保护华为常胜不败，华为又如何能长期保护不能使公司竞争力提升的要素。各级部门有责任帮助他们，培养他们，合理疏导，但更重要的是内因起作用。

市场部集体大辞职对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢生命就会停止。只要有生命的活动就一定会矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史，那么我们会葬送我们公司的前途。

对于历史上作出过很多贡献，现在技能跟不上的员工，要给予安抚。这个可以灵活处理，公司可以给予一些特殊政策。我们对员工还是要爱惜、珍重的。各个干部部在变革时期要做好员工的思想工作，切忌态度简单粗暴。

一个人是很难跟上时代进步的，当他跟不上时代时，他的岗位必须变动，否则企业就会失去竞争力，即使他同意变动，如果不按贡献改变薪酬，那么企业拖着这种高成本，也会竞争力下降，从而逐步走向死亡。考虑到这些人历史上有贡献，因此，他可以保留已配给他的股权，享受投资收益。公司垮了，他什么收益都没有了。华为公司从一开始设计了这种制度，使得我们有可能克服大企业病。

江山代有才人出，要一代代去巩固。不是说每一个干部都能够在岗位上持续发展，老一代退下去是很正常的。我们建立了一个机制，就是说你跟不上了，身体不行了，职位调整下去了，你的股票不会动。所以要加强新干部的提拔，特别是艰苦地区，新干部不提拔，我们的商业模式就继续不下去了。

新增配股要向高绩效者倾斜，以不断使得我们的长期利益分配，在历史贡献者和当前贡献者、未来贡献者之间趋于均衡合理的分配格局。

将来股票也可能是华为公司的灾难。会不会有一天资本化后，突然非常多的人太富，导致战斗力减弱。所以要招聘一批胸怀大志、一贫如洗的人进来，他有饥饿感，又有本事，经过我们的平台二三年锻炼后，就全明白怎么样现代化作战。我相信有我们的平台对他锻炼、培养和激励，将来我相信三十几岁的人也能指挥华为公司。这样我们能保持华为这个公司充满了奋斗精神，对他的激励是合理的，保持长期奋斗；母公司不断地往子公司输出人才。

公司创业期的配股制度和在此基础上优化的饱和配股制度，较好地解决特定历史时期管理上面临的主要矛盾，但现在看来较多地体现了资历和级别因素。公司未来的发展将越来越依靠后加入公司的新骨干。如果我们没有将利益合理分给在现职岗位上作贡献的人，就会引发内部利益关系的失衡，最终使得公司丧失战斗力。奖励配股制度是对饱和配股制度的进一步优化，使得公司经营成果的分配机制更加合理与均衡。

公平与效率

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。

公司推行效益优先、兼顾公平原则，让优秀分子先富裕起来，但要反对富裕起来后的不良行为，不要做违法乱纪的事，要加强精神文明建设，要作风正派，在公司按公司的纪律办事，在公司以外按国家法律办事，违反公司纪律和国家法律的，公司绝不迁就。

公平的相对性与绝对性

用唯物主义的观点看，不公平是绝对的、公平是相对的，经过集体评议的结果，个人有什么不满请先包涵着。我们确实不能明察秋毫，但改革一定要往前走。如果刻意追求百分之百的公平，最后将导致对 99% 的人都不公平，希望奋发努力，用聪明才智改变这暂时的不公平，切勿自暴自弃。我们的管理干部都是在不断摸索中成长起来的，在现代企业管理上缺乏经验，要给我们一个摸着石头过河的条件，使我们走向规范化。

不要过度地宣传公平、公正，世上从没有真正的公平与公正，我们只能不断地改进，尽可能做到公平、公正。

对应届生，要多宣传苦的事情，千万不要对应届生说我们公司如何公平，这是一颗炸弹，什么时候小脾气发了，要求公平、公正，爆起来就不得了。不同的人从不同的角度，对公平、公正的认识是不一样的。这个世界上本来就没有公平，只有那些本份、知

足的员工才有培养前途。华为在转型期，重点要录用那些任劳任怨、知足、有牺牲精神的员工。不满足感太强烈的员工，不要录用，以免增加管理困难。你是来打工的，主要看给你的报酬是否与贡献吻合。别人挣多少，与你有什么相干。攀比心理会导致华为的失败。年轻人幻想多，我们不要给他们任何幻想。不要去迁就人才，特别是我们公司内部环境比较宽松，过分的民主，过多的幻想，会破坏这个环境，物极必反。

真正绝对的公平是没有的；生活的评价是会有误差的，但绝不至于颠倒黑白，差之千里；要承受得起做好事后受委屈，没有一定的承受能力，今后如何能挑大梁；公司努力确保机会均等，而机遇偏偏惠顾踏踏实实工作的人。

真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要您不懈地努力，您的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈，“烧不死的鸟就是凤凰”，这是华为人对委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁。其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，在华为，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。

企业不是神仙，不可能时时、事事做到公平，所谓的绝对公平是做不到的。只要企业的领导人，是为了企业的目标真诚奋斗，这次对您不公平，下次也许就纠正过来了，也许几次不公平，终有一次是公平的。您是金子总会发光的。



通过人力资源政策的落实，建设公平合理的回报体系，让员工形成“绩效好自然回报好”的心理定势，引导员工淡化对分配的关注，聚焦在生产上。

期望与现实

华为这么多年来一直在改良，在改良的过程中，员工的能量也不断被释放出来，矛盾是客观存在的。公司历史上遗留的问题要一个个解决，不能操之过急。将来公司也不可能一直处于上升期，也可能在一段时间里走下坡路，工资还会下降，也要裁员。现在由于给了员工更多的利益，也会使一些员工的个人欲望不断膨胀，觉得利益还不够，想得到更多的利益。我是不是拿得还不够多？因此在进行一系列分配制度的改革中，大家一定要克制、忍耐。希望大家不断地对自己进行正确的定位，要实事求是地认识自己。各级领导要加强管理和内部的控制，加强对话，多听取大家意见。否则就会导致公司的灭亡。大家要正确认识民主，民主不是大民主，控制也不是不讲民主。民主是要与下面多沟通，交流意见；有冲突时，摆事实，讲道理；起草文件时，大家讨论讨论等。不要指望大民主会带来什么好结果。此时，人们的思想最动荡，人们也最不能实事求是、充分地认识自己，个人欲望最易膨胀。因此民主只能是有限度的、有控制的民主。

公司不可能无限地改进职工的收入，也没有能力做出承诺。一切美好都是共同去创造的，你只有相信自己的努力，并且帮助与消除周边的落后，才会预见公司的美好。

我们一定要保证个人收入增长率，低于经济增长率，这样才能持续发展。



我们只能有限度地将条件不断地改善。我们工资的增长率一定要逼近我们的经济增长率。如果收入增长率超过公司的经济增长率，那华为公司过二三年就没有了。

要合理管理员工的期望值，不对员工轻易许诺。我们肯定没有能力充分满足员工的需求的。我相信明年会是一个很尖锐的挑战年，但是可能不是我们，是对别人有很大的、很多矛盾会出现总爆发。这个时候呢我们内部不要出乱子。而且我们的人力资源系统、党委不要对员工有太多的许诺，不要去点火。员工的批评要在决策层中讨论分析，不要扩散讨论的范围。决定以后，要把政策给员工多宣传，不要轻易修改，不要多讨论，不要去引发矛盾。

员工所获得的收入，取决于公司的经营状况、员工所在部门的业绩以及其个人的绩效贡献。当公司的经营状况、组织业绩或员工个人绩效好时，其个人收入有可能增加；但当公司的经营状况、组织业绩或员工个人绩效不好时，其个人收入会相应减少，作为收入中浮动部分的奖金甚至会为零。

作为管理团队成员，我不仅要控制个人的欲望，更要管理好下属团队的欲望心态。我的责任不仅仅是代表公司对员工进行激励，更要代表公司对员工进行严格管理，尤其是对员工对于待遇的期望进行有效的管理，使员工能够以正确的心态来看待收入的波动，确保下属团队能够聚焦工作，对于收入的波动少抱怨，不闹事。如果因为没有管理好员工的期望而导致下属出现规模化的抱怨和闹事现象，我将引咎辞去行政管理职务，三年内不能再担任行政管理干部。