

企业文化与企业发展

——华为企业文化的精神

周文焯

(浙江大学 管理学院,浙江 杭州 310000)

摘要:华为公司为什么每年都能吸引来自四面八方的莘莘学子?除了收入之外,还有没有其他深层次的原因?本文主要介绍了华为公司企业文化的四个特点:(1)远大的追求,求实的作风;(2)尊重个性、集体奋斗;(3)结成利益共同体;(4)决不让雷锋、焦裕禄吃亏。

关键词:华为;企业文化;企业管理

中图分类号:F061.5 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)06-0096-02

Corporate - culture and Corporation Development

——the Spirit of Huawei Corporate - culture

ZHOU Wen - dian

(The Management College, Zhejiang University, HangZhou, Zhejiang, China)

Abstract: Why do the Huawei Technologies Co. can attract scholar from all over the country every year? Except earning, are there other causes of meaning? This article introduce four traits of corporate - culture of huawei: (1) grandiose hanker, factualistic way; (2) respect for personality, strive with collectivity; (3) establish the Profit Community; (4) never be suffer loss to people like Lei Feng and Jiao Yulu.

Key words: Huawei; corporate - culture; corporation management

企业文化是美国管理学家于20世纪70年代末80年代初提出的一种新的管理理念,之后引发了世界范围的企业管理新革命,其理论和实践给当代企业管理以深刻的影响。一般认为,企业文化是指在一定的社会历史条件下,企业在管理、经营活动中所创造的物质文化和精神文化的总和,即指统一员工意识、思想、行为的企业经营哲学、行为准则、道德规范、企业精神、价值观念、企业制度、文化环境、企业产品等,其中价值观念是企业文化的核心。一般学者认为,企业文化具有目标导向、凝聚、融合、约束、激励等五大功能。事实上,制度只能使人们的行为在一定原则下规范,这虽然必要,但制度发挥威力的程度取决于人们对制度的感知程度又依赖于人们的价值取向,因而企业文化建设是企业发展的灵魂。

作为中国电讯企业“巨大中华”(巨龙·大唐·中华·华为)之一的华为技术有限公司成立于1988年,从事通信产品的研究、开发、生产与销售,1999实现

销售额120亿元人民币,2000年超过220亿元。目前员工19000余人,其中85%具有大学本科以上的学历。华为公司每年将销售额的10%作为科研投入,产品研发科研人员达9000多人。作为一家著名的民营高科技企业,华为公司不但注重产品的研制、开发,更加注重企业的企业文化建设,使企业以独特的文化吸引着莘莘学子。使员工自觉地、心甘情愿地、全身心地调动自己的潜力,投身到工作之中。

华为公司企业文化十多年的发展,有四个显著特征给我们以启示。

一、远大的追求,求实的作风

一个企业的成功,根源于企业家的胆识和追求,在于企业家的价值观和胸怀,企业家依据自己的追求和价值准则建立公正的价值体系和价值分配制度,并凭借这一体系和制度吸引和积聚优秀人才,建立严密的、有高度活力的组织,形成有高度凝聚力和高度文明的企业文化。企业的生命周期是由企业的

收稿日期:2002-08-12

作者简介:周文焯(1975-),男,重庆人,浙江大学管理学院硕士研究生,主要从事企业管理研究。

内部特征决定的。如果企业只卖产品,而产品又受有生命周期的这一客观规律制约,因而不能逃脱夭折的厄运,它们注定是短命的。另一种企业是既卖产品又卖文化,因为文化的生生不息导致产品的不断柳暗花明,所以它们注定是长命的。而且,文化鲜明的民族特征能给一个企业带来持续推动力,企业文化必须是能体现一个民族远大追求的文化。

以华为公司的远大追求为例主要表现在三方面:(1)实现顾客的梦想,成为世界级领先企业。(2)在开放合作的基础上独立自主和创造性地发展世界领先的核心技术和产品。(3)以产业报国、振兴民族通讯工业为己任。

强大的国家是强大企业的沃土,企业必须依靠国家作为后盾。另一方面,国家没有强大的、在国际上领先的企业群,经济就没有基础,从而政治上就没有地位。任何一个强大的企业,不管其所有制性质,都是国家经济实力的创造者,都是国家增强综合国力的源泉。企业要在经营活动中处处表现出爱祖国、爱人民、爱事业、爱生活的价值观念。

爱祖国不是空洞的口号,要成长为世界级公司,只能独立自主、自力更生地发展领先的核心技术体系和产品系列。而这种长期艰苦奋斗的精神力量只有来自爱祖国、爱人民。华为公司的企业家和员工是有血有肉的凡人,他们既爱祖国、爱人民,又爱事业、爱生活、爱自己和家人。这样,就把远大的追求与员工的切身利益有机地结合,把“造势与做实”紧密地结合。

二、尊重个性,集体奋斗

坚实企业不搞偶像崇拜,不推崇个人主义,强调集体奋斗,也给个人以充分发挥才能的平台。高技术企业的生命力在于创新,而突破性的创新和创造力实质上是一种个性行为。这就是要求尊重人才、尊重知识、尊重个性。但高技术企业又要求高度的团结合作,今天的时代已经不是爱迪生的时代,技术的复杂性、产品的复杂性,必须依靠团队协作才能攻克。

华为公司是以高技术为起点,着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。它需要所有的员工必须坚持合作,走集体奋斗之路。一个没有足够专业能力的人跨不进华为的大门,但溶不进华为文化,也等于丧失了在华发展的机会。

坚实企业应该在组织上,特别是科研和营销组

织上采取团队方式运作;在工作态度考评上强调集体奋斗、奉献精神;在工资和奖金分配上实行能力主义工资制,强调能力和绩效;在知识产权上,要保护个人的创造发明;在股权分配上强调个人的能力和潜力。

三、结成利益共同体

企业是一种功利组织,但为谁谋利益的问题必须解决,否则企业不可能会有长远发展。企业应该奉行利益共同体原则,使顾客、员工与合作者都满意,这里合作者的含义是广泛的,是与公司利害相关的供应商、外协厂家、研究机构、金融机构、人才培养机构、各类媒介和媒体、政府机构、社区机构,甚至目前的一些竞争对手都是公司的合作者。

华为公司正是依靠利益共同体和利益驱动机制,不断地激活了整个组织。

四、公平竞争,合理分配

华为公司的价值评价体系和价值分配制度是华为之所以成功的关键,是华为公司管理中最具特点之处。华为本着实事求是的原则,从自身的实践中认识到:知识、企业家的管理和风险与劳动共同创造了公司的全部价值,公司是用转化为资本的方式使劳动、知识、企业家的管理和风险的积累贡献得到合理的体现和报偿。职工只要为企业做出了长期贡献,他的资本就有积累;另一方面,不但创业者的资本有积累,新加入者只要为企业做出特殊贡献,他们的利益也通过转化为资本的方式得到了体现和报偿,使劳动、知识、管理成为一体,使分配更加合理。

华为公司从以下四个方面力图使价值分配制度尽量合理:(1)遵循价值规律,按外部人才市场的竞争规律决定公司的价值分配政策。(2)引入内部公平竞争机制,确保机会均等,而在分配上充分拉开差距。(3)树立共同的价值观,使员工认同公司的价值评价标准。(4)以公司的成就和员工的贡献作为衡量价值分配合理性的最终标准。

在对待报酬的态度上,华为人的传统是不打听别人的报酬是多少,不要与别人比,想要得到高回报,把注意力集中在搞好自己的工作上,如果觉得不公平,不闹不吵、好合好散,到外单位折腾一段,觉得还是华为好,再回来,欢迎!从这点上来看华为公司的文化,她是一种实事求是的文化,是一种建立在尊重价值规律和自然规律基础上的文化,是一种精神文明与物质文明互相结合、互相促进的文化。