

MBA经典案例：还原华为基本法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_E6_c70_107815.htm 编者按：它，仅是一个企业的“宪法”而已，但它的意义及影响不仅限于此。它是华为基本法，是许多企业和分析人士剖析华为成功因素的一个重要来源，也是企业纷纷效仿的对象。现在，华为基本法着手修订，原因是其已经局限了企业发展。它究竟在哪些方面跟不上华为的步伐？究竟对华为的发展起了什么作用？是被神话的成分多些，还是被我们误读了。现在进行时来源

：www.examda.com 打些“补丁”，升级“基本法” 1995年着手、1998年诞生、2000年在业界大流行的华为基本法，进入新阶段修改与重装。华为的今天与昨天大不相同，尤其在其国际化步伐越迈越大的今天，“基本法”的局限性已经显现。让独特的“任正非式”的“基本法”更接近国际通行标准，是任正非启动修改“基本法”工程的主要原因。“基本法”存在漏洞来源：www.examda.com “华为基本法只涵盖了两方面的问题：一是总结华为成功的关键因素；二是抛出华为将来能够成功的关键因素。”参与制定华为“基本法”的中国人民大学教授吴春波说。当时的环境下，华为最需要的也就是这两个关键要素的贯穿。但随着公司进一步发展，特别是1996年华为启动国际化后，任正非越来越认识到“基本法”与时俱进的必要性。1997年底，任正非先后访问美国休斯公司、ibm公司、贝尔实验室和惠普公司。在与国际一流跨国公司接触的过程中，任正非意识到，“基本法”那种独特的语言模式，并不能跟全球化的大公司形成很好的对话。“‘

基本法’当时的局限性很明显，关于企业的核心价值观、流程和客户方面的问题提的都很少。”吴春波透露，“制定‘基本法’时，这些在企业成功的关键因素中所占的比例不像今天这么重。”与跨国企业接触得越多，任正非越认识到客户的重要性。企业有必要遵守通行的商业价值观和一系列标准流程和制度，保证企业使命的实现。而且，竞争对手或合作伙伴除了关心你的产品，还关心你的业务流程、财务管理、人力资源、员工福利、劳工待遇等各个方面，考察你是不是具有长期发展的潜力，而且还要对你进行一系列严格的资格认证。实践已经超越了“基本法”

2005年4月，在广东省委组织举行的“广东学习论坛”第十六期报告会上，任正非作了题为《华为公司的核心价值观》的专题报告，虽没有正面说明华为基本法已修改，但讲话内容涉及公司愿景、使命以及战略的部分显然做了一些修正。来源：www.examda.com

“公司的愿景以及战略确实发生了变化。”华为内部的一位员工说。公司战略新增加了四部分：为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力；质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力；持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付；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。吴春波认为变化是必然的：“实践已经超越了‘基本法’。”

“基本法”涉及的保证华为将来成功的因素，在将近十年的发展中都变成了实践，增加战略、重定目标也是重新保证华为将来成功的关键因素。过去完成时来源：www.examda.com

基本“没用”的“基本法”？你可以说任正非是柳传志、张瑞

敏、王石等优秀企业家群落中的重要一员，你也可以说海尔、联想可与华为比肩，但华为基本法在中国企业纲领性文件中的地位却是独一无二的。细数中国企业，许多都有自己的“基本法”，尽管可能被冠之“××宪法”、“××大纲”、“××精神”。但是没有哪家企业的管理大纲受到华为基本法这样的关注。飞速成长的系统思考“队伍壮大了，总需要一面旗帜。至于是蓝旗、黄旗还是红旗，那就无所谓了。在华为，这面旗帜就是华为基本法。”面对记者对华为基本法的好奇，z的回答显得很中肯。他在记者同意不透露其姓名的前提下，开始了与记者的交谈。“华为基本法就好像‘最高指示’。”z已经在华为工作了5年，如今正领导着一个几百人的团队，语言已经颇有华为特色。不过，作为旗帜的华为基本法并不像有些人猜测的那样，无时无刻不影响着华为员工的行为。根据记者抽样了解的结果，华为员工基本上都“感觉”华为基本法有很大的作用，但是具体哪些条款引导或者约束了自己的行为，大多数就说不太清了。“‘基本法’中有一条我印象很深，永远不进入信息服务业。因为有这一条，我们在做方案时，就知道不和服务业捆绑。”z说。黄卫伟、彭剑锋、包政、吴春波、杨杜、孙健敏六人是华为基本法“起草小组六君子”，中国人民大学教授杨杜是其中之一，他认为，华为基本法的阶段性的意义很大，是“飞速成长的中国企业对自身的生存和发展的一次系统思考”。华夏基石管理顾问公司董事长彭剑锋常说的“鸟”和“猪”的典故，就是源于当年在华为的调研。彭剑锋回忆说，1996年的华为，也出现了很多民营企业都遇到的难题。随着企业扩张，人员增多，企业高层和中层、基层的距离越来越远，员工

无法领悟老板的想法，觉得老板像鸟一样越飞越高，越来越宏观。而老板看员工，心里想或者嘴上骂：“笨得像头猪”。鸟和猪的语言体系不通，企业的内部交易成本加大，是高速增长华为遇到的问题。于是，任正非想到了提炼和总结华为的成功规律。过程胜过最终文本来源：www.examda.com

对华为而言，“基本法”不仅仅是6章103条16400字，它是华为成年仪式的见证。彭剑锋曾经这样总结，华为基本法最大的作用，就是将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识，这是一个权力智慧化的过程。中国人民大学教授吴春波回忆说，华为基本法的起草者们在华为调研时，华为的高层每个月都会牺牲两个周末的上午休息时间来参与讨论。“有时候甚至停工停产，全公司员工开会讨论。”杨杜也一再强调，不能静态地看待华为的“基本法”。把“基本法”理解成103个条文，就会错过它的精髓，“基本法”起草的借鉴意义大于最后形成的文本。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com