



第二讲 | 知识分子红利：一穷二白的公司怎么找到优秀人才？



得到案例课·华为的选择

昨天

第二讲 | 知识分子红利：一穷二白的公司怎么找到优秀人才？

11分28秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

选对了行业，第二件事就是找人才，搭班子。可问题是，创业企业一穷二白，吸引到优秀人才往往很难。那华为是怎么看待，并且解决这个问题的？这一讲，我们就来说说。

1. 知识型人才与知识资本

首先我们关注一个问题：**什么样的人才是你在创业初期必须具备的。**

回到上世纪80年代末的深圳，你会发现华为并不孤单。当时由于距离香港近，很多小公司都在做买卖交换机的生意，把海外的产品倒到大陆来卖。田涛老师给我讲了一个细节。当时日产小蓝鸟这款车特别流行，你在蛇口看，但凡是开着小蓝鸟兜风的，基本都是当时做倒卖生意挣到钱的小企业主。

但是现在，其他小公司早已烟消云散，只剩下华为。原因当然有很多，但人才因素很重要。很多挣了钱的企业，都会把钱花在装点门面、打点市场关系上。但是任正非不是这么选择的。他把第一桶金，用在了招聘大学生上。这是华为命运的第一个转折点。

华为确实赶上了一个特殊的人才红利期。从1984年邓小平讲“计算机要从娃娃抓起”开始，很多高校开设了计算机、自动化等专业，大批毕业生在80年代末、90年代初进入了职场。

当时任正非就跑到华中理工大学计算机系，让那里的朋友帮忙引荐毕业生。当时的工作很难找，导师就对学生说：“深圳蛇口有家民企，叫华为，你们去那，先有份收入再说。”很多人就是这么着来了华为。

那大学生有什么用？我发现，他们的价值首先体现在研发上。

华为第一任总工，从华中理工大学毕业的郑宝用，几乎凭借一人之力，改进了之前代理的香港鸿年交换机，打响了华为研发的第一枪。同样是华中校友的郭平、莫军等人，做出了公司第一台自研交换机HJD48。东南大学毕业的徐文伟、华中理工毕业的聂建林等人，做出了JK1000模拟交换机。而同样是华中校友的李一男、南京大学毕业的张云飞等人，主持研发了第一台万门数字交换机C&C08。

不仅仅是研发。按理说，销售这个职位最适合八面玲珑，会搞关系的“社会人”。但是第一任市场部经理，现任董事会秘书江西生老师告诉我，华为最早的销售，也是文质彬彬的大学毕业生。

华为的客户技术底子很硬。如果你不懂专业，人家都懒得搭理你。而且当时客户对民企不感兴趣，华为得打着技术交流的旗号去找人家。专业人才上阵，才顶得住客户的疑问。现任轮值董事长胡厚崑、副总裁苏伟等一批老员工，当年都是被派往各地做市场的大学毕业生。

当然，我肯定不是想说大学生是最重要的人才。**倒退回90年代，这些大学生对华为最大的贡献，是提供了一种公司在创业初期最需要的东西：知识。是知识，让华为克服了技术、资源等方面的劣势。**

华为公司总干部部部长吕克老师告诉我，在事后总结经验时，他们给这种力量起了一个名字，叫“**知识资本**”，用于区分一般意义上的“人力资本”。这回答了我们的第一个问题。**如果你的行业和通信行业类似，知识资本的价值高于金钱资本、硬件资本，那么“知识型人才”就是你在创业初期，必须要争取的人才。**

2.知识型人才看重钱背后的尊重

好，那怎么吸引到知识型人才？

有人说，给钱呗。这么说当然没错。从创业开始，华为就施行“薪酬领袖”战略。说白了，就是给的比别人多。如果你是一个大学毕业生，在90年代中期加入华为，那收入超过同宿舍兄弟两到三倍，是很正常的。

但在这次调研中，我发现有些细节更值得我们了解。

第一个细节。**华为是首批采用市场原则激励人才的公司，也就是“按劳分配、多劳多得”**。只要项目有进展，第二个月你的工资就会涨。一年里被涨薪4、5次，很常见。田涛老师告诉我，他知道的纪录，是一年被涨薪11次。

接受采访的老员工告诉我，比起薪酬的总量，他们更在意自己的努力能被看到。

好，继续看。华为德国柏林办公室首席代表王承东老师给我讲了一个故事。他是1998年入职的，当时薪水是5000块。王承东说父亲本来管他管得很严，恨不得要把他一生都安排好。结果入职华为以后，父亲就不过问他生活了。为什么？父亲是一位教师，当时工资是400块。儿子5000块的月薪，超出了他的经验范畴。

从其他采访中，我也看到了类似的逻辑。90年代的毕业生，他们对薪酬的预期，对标的是父母那一辈。当他们发现自己第一个月的收入，就超过了父母一年的收入以后，内心就会得到一种极大的满足。

上一讲我们说过，薪水不是马上就能给到你，只要你点头，有些钱自动就会转换成股票。也就是说，华为打了很多白条。但我发现，大家并不是很在意，因为当时消费水平不高，拿了钱其实也没地方花。很多人会选择把钱寄回家里，因为这样，父母在家乡会特别有面子。

还有个细节。当时没有银行卡，就是发现金。发薪日往往是员工最喜欢的日子。这倒不是因为薪水本身，而是当众抱着一大捆钞票，那个感觉很光荣。

所以你发现了么？**知识型人才看重钱，但更看重钱背后的那份尊重。华为在90年代能够笼络住人才的心，本质的原因是它认可了知识分子的社会价值。**

3.知识型人才看重成就自己的权力

好。还有什么知识型人才特别看重的？

在田涛老师给我的资料中，有一篇采访华为第一任人力资源部部长陈珠芳的手记，特别珍贵。田老师问了一个问题：“为什么早期的华为人能自发地为工作奋斗？”陈总是这么回答的：“**我认为最深层的原因，是中国的知识分子被压抑了太长时间。这个时候只要稍有机会，他们就会勇往直前。**”

有个特别典型的例子。华为命运的转折点，是研发出了C&C08数字交换机。它的诞生，其实不在计划内。当时华为的总工郑宝用误判了通信数字化的速度。

但当时有个人坚持要发展数字机，他叫曹贻安，是北京邮电大学的毕业生。曹贻安想研发数字机，已经到了不让就辞职的地步。当时他给市场部培训。上课的时候他就说，数字技术是一层窗户纸，捅破了就能上道，公司不搞，我就走人。

这话传到了任正非耳朵里。任正非拿出了企业家的魄力。他问曹贻安，你想干吗？曹贻安说：“你给我50万，我给你做个2000门的数字机出来。”任正非骂他：“你研制出来，我给你扔海里去。你50万能干什么？我要的是一流的设备。人，我一个没有，你自己招；钱，你不用操心，公司想办法。”

曹贻安招来了20多人，很多都是他喝酒聊天给动员过来的。这些人在公司外单独租了一栋楼。大家每天只睡4、5个小时，也不回家，一琢磨就是一晚上。办公室楼下就是一个证券交易所，当时很多市民要排队去买股票。曹贻安回忆，他的团队里，没有一个人去买，心思都在工作上。

就这么干了一年半，华为第一台自主研发的2000门数字交换机诞生了。

曹贻安团队的故事，之后在其他人身上反复上演。那在这些故事的背后，华为的努力是什么呢？我给你念念陈珠芳的原话，她说：“任正非聪明得很，没有钱，他就给你做事的权力，给责任，给托付。有时候管理者过分相信钱的作用。应该相信钱，但除了钱还有其他。能战胜别人，获得事业的成功，就是其他。”

我再给你讲一个案例，也很典型。陈珠芳有一次去东南大学招聘。学生举手问，我为什么要来华为？陈珠芳的回答特别坦诚，她说：“你选什么单位，就看想过什么生活。当下最舒服、最安稳的是国企，但你得进得去啊。如果你进不去，也不想过那种生活，就来华为吧。”

结果呢？台下的研究生班竟然一个不落，全都报了名。当时华为给大家订机票，结果机舱里全是这些学生，以至于有传闻说，任正非是包了一架飞机去接的学生。

好，如果你认可华为的经历，那它的故事说明，**优秀的知识型人才看重的恰恰不是钱，而是成就事业、成就自己的权力。**如果你能把这份权力授予给他，并提供支持，那他就会赴汤蹈火，帮你获得超出人力成本支出的收益。



陆音

好，到这里，我们就讲完了华为的故事。你有哪些启发呢？我来说说我的：

首先，对于一穷二白的创业企业来说，确实很难一下子把队伍搭建好，总要有个循序渐进的过程。但如果你是一家高新技术公司，那首先把高技术人才的队伍搭建好，获得“知识资本”，这可能更有利于弥补资金、市场方面的劣势。

其次，薪酬很重要，但对于“知识型人才”来说，自己的努力有没有被看到，自己的社会地位有没有得到提升，自己成就事业的决心能不能被肯定，并且得到授权，这可能更重要。

一家创业公司给不起的往往是薪酬，而“看到”“尊重”“授权”，这恰恰是给得起的。如果和适当的股权、期权激励融合，那么创业公司完全有可能克服雇不起优秀人才的难题。

好，你还有哪些招到优秀知识型人才的绝招呢？欢迎分享给其他同学。在文稿里，我为你精选的任正非讲话原文是早期他写一篇文章，叫《英雄好汉看过来》，欢迎收听，我们下一讲再见。

1.对于一穷二白的创业企业来说，确实很难一下子把队伍搭建好，总要有个循序渐进的过程。但如果你是一家高新技术公司，那首先把高技术人才队伍搭建好，获得“知识资本”，这可能更有利于弥补资金、市场方面的劣势。

2.薪酬很重要，但对于“知识型人才”来说，自己的努力有没有被看到，自己的社会地位有没有得到提升，自己成就事业的决心能不能被肯定，并且得到授权，这可能更重要。

任正非在市场总部高、中级干部就职仪式上的讲话（1995年）
03分48秒

| 转述师：徐惟杰 |

任正非在市场总部高、中级干部就职仪式上的讲话（1995年）

市场是公司的生命线，是关系着华为公司生死存亡的前方阵地。目前，通信市场的竞争已近乎白热化。市场总部的高级干部今天就职，实在是“天将降大任于斯人也”。我们谨向您致以热烈的祝贺！向还奋战在前方，和即将出任一线的市场部干部、员工致以崇高的敬意。

市场工作是特殊的、复杂的，也是伟大的。我们公司的市场人员应该是集各类专家之大成的特殊专家。应该具备科学家的才智，哲学家的思维，演说家的雄辩，社会改革家的抱负，还有宗教家乐观进取、奋斗不息的精神。“市场人员激励、推动着产品天空研究的发展，是社会进步的桥梁。”作为今天的市场工作者。您应为从事这种伟大的开创性工作感到由衷的自豪和骄傲。

市场也是严酷的，这里虽然没有战火纷飞、硝烟弥漫。但这里也是战场，是没有硝烟的战场。在这个战争中，永远不会有第二名。市场竞争的结果只有胜利者与失败者。失败者将得不到任何的同情与怜悯。但真正的热血儿女、英雄好汉更应该在这样的舞台上站起来。狭路相逢勇者胜。您不是一直渴望着一展身手吗？不是一直盼望着自我实现吗？您勇敢地站出来，这个伟大时代呼唤着特有的英雄骄子。

公司会继续集中力量，创建大环境，营造大市场。公司发展六年来，由农村到城市，由用户机到局用机，由C5局到C4局、C3局。我们的产品高技术、优性能已成为用户共识。公司在不断地发展壮大，我们也期望着我们的开路先锋们有信心，有毅力，排除万难，将红旗插遍全国，向东南亚进军，向莫斯科开进……

公司会大力支持您。公司会始终不移地贯彻以市场为中心，以利润为基本点的方针政策，会要求各系统、各部门责无旁贷地全心全意地为市场服务，作好您的坚强后盾。对于从事市场工作的人员，我们也会在各方面予以政策上的倾斜。公司对按业绩提成的销售人员，实行上不封顶的分配政策，希望每个销售人员都能通过自身业绩成为巨人。这是我们希望看到的，也是我们一定能看到的。

公司将持续地号召各系统、各部门向市场输送优秀干部，公司也要求市场总部的干部们继续保持良好的协作精神，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”应化为每一个市场人员的基本信条，希望你们新老干部们加强自身管理，改进工作方法，转变工作作风，塑造一代大公司的营销风范。

看看外面的世界，群雄逐鹿，中原振荡。是英雄好汉的，站出来。唯有这样，我们华为公司才会大有希望。唯有这样，我们的民族通信业才会大有希望。

《得到案例课·华为的选择》

20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有，未经许可不得转载



微信：showshow_yu，更多VIP课程关注：知识新贵

得到App研究员
陆音

默认最新只看作者回复



Brian Ro

9小时前

自古以来中国人的精神文化里，有着对人才的压抑，华为早期员工招收了大批从农村一直苦读，通过学习考进985，211院校全校30名以内的人才，他们渴望着想通过努力奋斗赚钱，多劳多得，突破阶层，过上有所选择的生活。华为的晋升机制相对简单，拿结果说话，赋予了员工们权利，他们也通过聚焦手头的工作，输出各自板块的系统化思考，赋能自身与后来者，公司给予奋斗者公平晋升的机会，逐渐丰富与增强华为对奋斗者的尊重 而且，公司给出技术专家的薪水与职级，往往高于许多的管理者，且要求技术专家出行要乘坐商务舱，让研发同事在公司体系里面受到尊重 分享与自己相关的事，在职业生涯的早期，经验不足，做过不少眼高手低的事情，公司有句话叫“胜则举杯同庆，败则拼死相救”，领导们不是发挥自己的掌控欲，给予过多的指点，而是协调资源充分授权及赋能，让你放手去闯，每次成功得到了相应激励与鼓励，得到具体的物质奖励及抱持性来的自信，对业务有所感悟后，也陪同着我一起复盘，总结出事件里的关键因素及关键结果，得到能力的提升。而每次失败，领导也会把责任放在自己身上，主动承担结果，当我逐渐成为管理者，他们的以身作则就已经内化成了我的方法

转发

3

8

分享

作者回复：

您说的太好了。我自己有一个感悟，就是现在讲倒金字塔型组织，大家总是去辩论对不对，但如果从人才、知识的角度去理解，其实没什么可辩论的，华为早就实践过：尊重一线掌握的知识。



Chelios chen

9小时前

以人为本的真谛 我所在国企也提出来要学习华为，以价值创造者为本，但总感觉火候差了那么一点点。学完这讲，我意识到，“以人为本”的真谛应是尊重人性。而知识型员工人性真核是创造，就是亲手创造自己的未来，赢得尊重。问题来了，如何激发这个创造力，我的思考是尊重员工动力，尊重首创精神。国有企业的执行力一向很好，但我认为执行力却只是一个单向力，或者说强调执行。若想达到“1+1>2”的理想效果，还需要激发员工的创造力，也就是首创精神。要做到这点，我认为有两个被华为证明了的好方法，一是鼓励员工主动创造，就像文中的例子，不给创新宁可辞职。其次是鼓励轮岗，通过不断刺激好奇心来激发斗志。

转发

1

6

分享

作者回复：

我本来总结时提到了以人为本，但是田涛老师纠正我，说华为内部讨论过以奋斗者为本和以人为本的区别，认为前者更准确。我想，他们大规模讨论过，必有道理。



大宝的爸爸


9小时前

大概两年前，看到一篇文章探讨，两个员工素质截然不同，而规模相同的大型企业组织管理。10万知识分子的华为，10万低学历员工的顺丰，结论已记不清了，当时无感！今天这篇文章，感触很深，有任正非这样大胸怀、大格局、大气魄的

领袖，华为才有匹配知识分子的组织模式、薪酬体系。尊重、授权，说起来很简单，但支撑的不是具体的技术，而是制度。课程关注：知识新贵！首先是一种能自我实现的信仰，也是开始就放眼世界、成就世界级企业的气魄！

转发13分享


作者回复:
顺丰很厉害，个人觉得可能网上的文章有些片面了。

 **silence**
9小时前

我的思考: 1:年轻人有热血有梦想有奋斗的欲望和大展宏图的志向，华为重视并且给予平台;中年人需要养家，要有稳定经济来源和晋升空间，华为重视并且给予平台;老员工对公司了解颇深，了解优势和弊端，有提出建议的动机，华为重视并且给予平台;公司里的每一个员工都希望被看见，都希望自己努力得到回报，都希望自己可以自由发言公司事宜，华为重视并且给予平台。。。华为作为一家公司，充分阐释了“人是目的而不仅仅是手段”这一哲学论点。华为不仅是一家公司，更是一个开放的，包容的，积极的大平台。 2:改革开放之初，中国的教育水平不高，国民受教育程度也不高。那时的中国，人民下海经商的意愿特别强烈。但是华为能充分认识到知识的重要性，将人才培养作为公司发展的根基，这样先进的思想和前卫的眼光也是华为取得今日成就的重要原因之一。毕竟技术是资本积累，时间沉淀的产物，可能需要30-40年甚至更久。中国科技的巨大成就，那些50、60后一大批赴海外留学，又回国无私奉献的科学家们立下了汗马功劳。

转发11分享

作者回复:
是的，难能可贵是在九十年代初尊重知识分子。那个时候市场大机会多，短期看，知识好像不重要。

 **中国葛-上海5期**
10小时前

觉得整个中国的改革开放，就是因为给了聪明人发挥才智的大舞台，整个国家层面如此，华为这家公司也如此。到今天，舞台越来越多，而最聪明的人、最有实干精神的人，其实比例虽有增长，但是依然相对恒定，所以，对人才的竞争空前剧烈。小型组织、初创企业怎么吸引这样的优秀人才呢？比条件，肯定抢不过大厂。可能最适合的优势，就是招人的人，自己就是最聪明的人、最有实干精神的人。如果最聪明的人，需要的是天赋，那么还好，至少可以尽力成为最有实干精神的人。英雄会惜英雄，所以，自己要成为英雄。

1评论27分享

 **赵蓬**
3小时前

如果说任总创业初期在通讯领域没有任何优势的话，那么他的格局就是奠定成功的基石，比如人才观，足够的薪资+足够的信任。信任其实就是资本，当一个人被足够信任时，会激发他无限的潜能，因为他有被看见，也是自我实现的一部分，从而自发的做事情。对于员工而言，这个就是激励，激励分为组织激励和精神激励，二者结合才能起到事半功倍的作用。这方面，任总就是非常好的典范。

转发评论17分享

 **孙凌Reborn**
10小时前

想起了施展老师的中国制造报告，在大转型时期，人才的价值，认可知识分子的价值，为很多企业脱颖而出的原因。在当下人口红利消失，但人才红利涌现，如何给予年轻人更好的职业成就感，为管理者需要思考的问题，让员工自己觉得所做之事有意义。



伪装

3小时前

华为早期用技术人才做销售，这是一个很有趣的梗，但是其实这是很理性的选择。客户自身具有一定的专业性，在不知道你的实力如何，你又没有品牌加持，自然就会把你的销售人员能力当成你的品牌和产品能力，如果你不派技术人员做销售，那你的销售怕是很难打动别人，销售就成了难题。

转发

评论

7

分享



陈澍

10小时前

找人才搭班子该如何？知识型人才与知识资本以“技术交流”的方式帮华为开拓出了最先的市场，克服了技术、资源的劣势，当“知识 > 资本、硬件”那“知识型人才”就必然不可或缺，华为就紧紧抓住了这一点。给予知识分子“薪酬领域”的收入，按劳分配多劳多得极大的激励了知识分子的创造激情，也给足了那份尊重与“虚荣”，这一点把“知识型人才”抓的死死的。与此同时，为优秀人才配置足够的“权力”，使其能够更好的成就事业成就自身，最终反哺公司发展。这就是华为给我们第二个启示：招纳“知识型人才”，赋予其充分的“权”与“利”，尊重其成果与身份，最大化知识与人才的主观能动性与创造力，找对人才也要用好人才物尽其用！

转发

评论

5

分享



月半小王睿

9小时前

转化到个人角度 员工：1不要相信网上小视频或者微信微博鼓吹的读书无用论或者学历低做网红很赚钱。只能说国语片面，运气大于实力。中国面临转型期，企业处于急需改革创新时期，需要知识型的人才和员工。提高学历，提高眼界，更新知识体系非常重要。成为终生学习者也很重要。其次作为知识型人才，去什么企业很重要，给的工资需要考虑，但是能不能给知识人才尊重，自主权发自己的价值的平台，才是更重要的考虑点。作为创业企业或者成熟企业面临改革的管理者或者老板来说 1知识型员工很重要，不是只有资本很重要，产品服务不行组织结构和企业文化不行，被网络曝光后会被放大，那一个企业倒下的时候很快。因为市场竞争非常激烈，消费者比过去敏感很多，消费迁移也比过去快很多。因此想要快速占领市场，不断用新产品新服务满足消费者阈值，想过去那样糊弄，更新不及时那一定是不行的。2其次对待知识型员工要给尊重和授权，而不是我给你钱来给我做事儿的，就是打工人，提出创新扼杀，反对就封杀，那知识员工完全不能发挥价值。做好企业文化和制度，让员工在授权范围内，在预算内去放手创新，他们很需要机会。

转发

评论

3

分享