**华为薪酬制度的演变**

作者：周施恩

来源：三茅人力资源网

**一、初创期（1987—1994年）**

**1、无奈的选择**

初创期的华为公司基本还是一家贸易型公司。公司从1991年开始投入全部资金和人力开发和生产自主品牌的新型用户程控交换机；1994年，华为的第一台C&C08万门交换机开局成功，从而终结了华为公司无产品、无技术的贸易时代，开始进入到新的发展阶段。

尽管华为在1992年时的销售收入已经突破1亿元，但公司整体实力依然较弱，内外部资源都比较贫乏。受到财力、物力等诸多方面的限制，当时华为的薪酬和福利都低于市场平均水平，吸引大家的主要是创业机会以及对未来成功的期望，那时候的华为公司主要依靠晋升、能力提高、工作氛围等非经济性薪酬贡献来吸引员工。

**2、高薪买人才**

华为从一开始就将绩效和能力放在第一位，不搞论资排辈，这为年轻人提供了快速成长和晋升的机会，大学毕业刚进公司两三年的学生就可以管理一个几十人的部门，最年轻的高级工程师只有19岁。

在尚无法支付高薪的情况下，华为还尝试采用股权激励的方式来吸引和留住员工。早在1990年，华为便第一次提出了内部融资、员工持股的概念。在1992年变更为集体企业之后，华为便开始推行员工普遍持股制，但持有内部股的员工只有分红权，并无其他股东权利，公司会在员工退出公司时按照购股之初的原始价格加以回购。

大约从1993年开始，华为实际上就已经开始小心尝试“薪酬领袖”战略，因为任正非相信，企业可以高价买元器件、买机器，也同样可以“高薪买人才”。1993年初，一位在上海交大任教8年的硕士研究生作为软件工程师进入华为，他在学校的月工资仅为400多元，来华为之后，当年2月份的工资是1500元，比当时上海交大校长的工资还高，且尽管2月份他只上了一天班，却拿到了半个月的工资；第二个月，他的工资涨至2600元，之后几乎每个月工资都在涨，到年底时月工资已经涨到了6000元。

**二、高速成长期（1995—2005年）**

**1、规范化管理**

1995年之后，华为开始高速成长，1996年的销售收入达26亿元。就在这一年的春节前夕，公司对市场部进行了一个多月的整训，要求市场部全体人员向公司同时提交一份述职报告和一份辞职报告，然后公司根据个人的实际表现、发展潜力，以及公司的市场发展需要批准其中一份。这次市场部的“集体辞职”实践拉开了华为国际化、正规化管理的序幕。

也就是在这一年，华为邀请中国人民大学的一批专家帮助自己起草了《华为基本法》，在1997年又提出了客户服务文化，同时开始陆续聘请IBM、合益集团、普华永道、埃森哲等咨询公司帮助自己在IPD、ISC、人力资源管理、财务管理、营销管理、质量控制等多个领域引入世界级的管理经验，全面构筑客户需求驱动的流程和管理体系。

**2、薪酬领袖**

此时的华为，经济实力越来越雄厚，人才招聘需求也迅速上升，遂开始全面实施“薪酬领袖”战略：大部分时候，华为员工的薪酬比国内其他厂商高出三分之一左右。1997年以后，华为开始进行多元化经营，除原有的电话交换机外，还增加了数据业务、无线通讯等通讯领域的主导产品，快速扩张导致了对优秀人才的巨大需求。1998年，华为开始实行第一次大规模招聘，当年共招收了800多名大学毕业生，此后三年分别招收了2000名、3000名和5000名大学毕业生。这种招聘势头一直持续到2002年。

由于华为此时的实力已经很雄厚，加上大规模招聘的需要，高薪战略得到了进一步加强。在2000年前后，国内电子通信类人才奇缺，通信行业快速扩容导致对通信类人才的争夺加剧，华为在这场人才争夺战中开出的条件尤为优厚，待遇最好的研发人员和市场人员的月薪通常能够达到8000～9000元，比通信行业的通常工资高出3000～4000元左右。

**3、放缓脚步**

不过，薪酬高速增长的情况在2001年有所停顿。经过前几年的大规模招聘，华为放缓了扩招的步伐，再加上行业不景气因素，华为一方面冻结薪酬两年，同时将新员工的起薪下调。2001年以后新入职员工的待遇较之前下降了不少，大学本科的起薪点从5000～6000元下调至4000元，硕士的起薪点从7000～8000元下调至5000元。尽管如此，与其他企业相比，华为的起薪依然算是非常高的。到2003年年底，华为开始恢复加薪，但此后的加薪幅度却明显放缓了。

**4、工作压力**

20世纪90年代中后期以来，华为一直沿用绩效管理体系、薪酬分配体系和任职资格评价体系三位一体的人力资源管理构架。华为员工被划分为生产、研发、市场销售和客户服务四大体系，其研发和市场销售体系的薪金水平明显高过生产和客户服务体系。

本科毕业生和研究生刚刚进入华为的起薪存在差异，但这种学历因素造成的薪酬差别会随着工作年限的延长变得越来越小，薪酬的主要决定依据是员工的工作能力和业绩。一般在市场销售和研发部门工作五年之后，月薪加上年终奖和股票分红一般都能达到20万元左右。但在华为工作相对更辛苦，员工经常为完成工作而自发加班，但没有加班费，所以每年都有4%左右的员工会离职。

**5、淡化福利**

总的来说，华为的薪酬体系相对比较简单，除了基本月薪、年终奖和股票之外，还有一些福利和补助。华为的福利不算太多，这是因为任正非一方面注意通过薪酬制度确保员工的工作动力，另一方面又非常警惕不让华为成为一个养老机构，不能染上“福利病”。据说有员工曾经建议公司建设“华为大厦”，让大家免费居住以及允许员工免费在食堂吃饭，但任正非坚决反对，认为这反映了员工的太平意识，这种意识会导致公司走向没落。

即便是并不丰富的福利，华为也主要是以货币形式支付的。比如，华为每个月会根据工作地域的不同，给员工的工卡中打一笔钱（目前大约是每个月800～1000元），员工可以用这笔钱购买班车票，在公司食堂就餐，以及在公司小卖部购物，但不得取现。若每年年底卡中的钱高于一定数额或员工离职，也可以一次取现，但要扣20%的税。此外，华为还会对员工支付以下四类基本的补贴：国内出差补助，国内离家常驻外地补助，海外出差补助，海外长住补助。

**三、稳定发展期（2005年以来）**

**1、走向世界**

华为从2003年开始逐渐进入欧洲市场，进而打入日本、南美和北美市场。2005年后，华为与全球的几百家客户从原来的甲乙方关系转变为相互依存、相互促进的战略伙伴关系。也就是在这一年，华为在海外的销售额首次超过国内。

这一时期的华为进入了成熟发展期，国际化发展路线逐渐明朗，3G产品的签单成功带来了海外业务的发展迅猛。

2006年以后，华为开始推行薪酬改革：根据岗位责任和贡献产出决定每个岗位的薪酬级别，员工的薪酬与岗位和贡献挂钩，员工的岗位被调整了，薪酬待遇也随之改变。华为希望通过此次薪酬变革鼓励员工在未来的国际化拓展中持续努力奋斗，鼓励那些有奋斗精神、勇于承担责任、能够冲锋在前的员工，调整那些工作懈怠、不思进取的老员工的岗位。

**2、“辞职门”事件**

2007年10月，在《劳动合同法》正式实施前夕，华为要求所有工龄超过8年的员工必须在2008年元旦之前办理主动辞职手续，辞职之后再竞岗，然后与公司重新签订1～3年的劳动合同。华为的规定是：员工离职后6个月内重新应聘的，合格者可留下，待遇不变。由于这些老员工大都有华为的内部股份，因此在辞职的6个月内，公司为员工保留股份，如辞职后不再续签合同，则公司按股价给员工兑换成现金。

华为此次“辞职门”共涉及到6687名中高级干部和员工，任正非本人也不例外。最终，任正非及其他6581名干部和员工完成了重新签约上岗；38名员工选择自愿退休或病休，52名员工因个人原因选择自愿离开公司；16名员工因绩效低和岗位不胜任等原因，经双方友好协商后离开公司。尽管外界对华为此举有不少微词，但华为提供的所谓“N+1”补偿方案却让员工们感到非常满意：“N”是员工在华为的工作年限。若一位员工在华为的月薪是1.5万元，全年奖金12万元，则相当于月收入2.5万元；若此人为华为工作了10年，则可以得到补偿是27.5万元。仅此一项，华为就支付出去10多亿元人民币。

**3、高管“零奖金”**

尽管发生于2008年的金融危机给华为带来了很大的不利影响，但华为在随后几年里的业绩还算不错。华为的同城竞争对手中兴通讯在2012年的业绩很不理想，全年归属于上市公司股东的净利润同比下降221.35%～240.77%，亏损达25亿元～29亿元。而华为在2012年的全年销售收入达到了2202亿，同比增长8%（其中在中国区的销售收入为736亿元，占33%；来自海外的整体销售收入约占67%）；净利润154亿元，同比增长33%；每股可分配利润1.41元。当年，华为的奖金总额为125亿人民币，同比增长38%，高于净利润增幅。

不过，包括董事长孙亚芳、总裁任正非、首席财务官孟晚舟等在内的高管则拿“零奖金”。据内部人士透露，这是由于企业集群和终端两项业务有个别指标未达标，因此高管们主动放弃了年终奖。

近年来，随着华为的扩张步伐放慢以及2008年金融危机带来的一系列不利影响，华为的薪酬与市场薪酬水平的差距有所缩小。在网络上，已经可以看到一些华为员工关于起薪低、加薪速度慢以及加薪机会少的抱怨，就连年终奖也往往要等到入职满两年才有机会享受。

**4、大幅调薪**

2013年7月，华为公布了其上半年业绩：实现销售收入1138亿元，同比增长10.8%，全年净利润率预计为7%～8%。随后，华为宣布了较为激进的加薪计划：13～14级的基层员工平均加薪幅度在30%左右，部分人的薪酬上涨幅度甚至会超过70%，一些人的薪酬翻番。而2014年进入华为工作的应届毕业生起薪也将大幅上调：本科生入职月薪（一线城市税前）从6500元调整为9000多元，增幅为38%；硕士毕业生起薪从8000元/月上调至10000元/月，增幅为25%。如果是优秀毕业生，起薪还会有不同程度的上浮。

关于此次加薪，一种解释是：“13～14级的基层员工群体是公司各项业务的主要具体操作执行者，他们思想新，冲劲足，富有活力和热情，是公司未来的管理者和专家之源。公司现行的薪酬政策是强调制刚性、增加弹性，造成13～14级基层员工的工资与业界相比没有竞争力，难以吸引和保留优秀人才。可以说，此次加薪一方面是为了进一步吸引和保留优秀人才，特别是中基层人才，另一方面则是要增加固定薪酬部分即确定性的工资收入，以降低薪酬的变动幅度。

**5、瘦身运动**

一些业内人士认为：华为的人力结构一直是金字塔型的，由于公司一直在快速扩张，因此基础底座（即每年不断招收的大学毕业生）非常厚实，即使中间层离职率较高，也能保证金字塔型的结构。但近年来，华为的人力结构却出现了“腰粗”的问题，金字塔可能要变成橄榄型了。这是因为，华为在一定程度上通过员工加班的强度来评价员工，但很多员工在经过五六年甚至更多年头的加班生活和努力奋斗后，一方面薪酬待遇已经较高，另一方面也已经成家立业甚至有了孩子，因而就不太愿意像过去那样拼命工作了，而华为显然愿意看到这部分已经不能拼命工作的员工选择离职。

过去，这批人的离职速度基本上能够满足华为的要求，但2005年以后招聘的大量员工虽然已经达到15/16级或更高级别，薪酬已经上去了，但却由于近些年来的整体经济形势不好，选择离职的人数显得不够多。与此同时，由于华为提供给基层员工的薪酬缺乏竞争力，公司在吸引和留住基层人才方面存在劣势，这就导致华为的人才结构出现了“腰粗”而基础底座不牢固的问题。

据透露，华为2013年上半年内部制定的离职率需要达到9%，重点淘汰的是工作5年以上的15/16级员工，并且半年考评时的很多C级和D级指标也给了15/16级的员工。实际上，华为的此次薪酬调整在大幅度提升基层员工的薪酬水平的同时，只是给部分中间层员工加薪，没有得到加薪的中间层员工的薪酬甚至比基层员工的薪酬水平还有低，即出现的所谓“薪酬倒挂”现象。华为的意图显然是要借此挤走一批中间层员工，从而达到“瘦腰强腿”的目的，把那些不符合华为艰苦奋斗需求的中层淘汰掉，重塑强有力的金字塔人才结构。

**6、策略调整**

在这次薪酬调整中，华为员工薪酬的另外一个变化是，在今年的基层员工年薪总额中，年终奖和分红部分会大幅度下降，主要薪酬收入将会来自每个月的固定薪酬。过去，华为员工年薪中有一半以上是年终奖和分红，但随着虚拟受限股总数的增加和企业利润率的下降，分红比例越来越低，对大家的激励作用也越来越弱。

而任正非在2012年4月份的一次讲话中也提到，今后要逐步降低分红，把利润拿来做奖金，去激励奋斗在一线的人。这表明，华为正在逐步修改以往那种薪酬激励模式，分红很可能不再会是华为今后的主要激励手段，而是将逐步成为真正的投资收益；年终奖也不大可能像过去那么丰厚，大约会相当于几个月的工资。这是否表明华为将会成为一个普通的巨型企业呢？

**四、华为的员工持股**

**1、丰厚的回报**

华为从1992年开始实施内部员工持股计划。当时的基本做法是：凡是工作1年以上的员工均可以购买公司的股份，购买数量取决于员工的职位、绩效以及任职资格等因素，一般是公司在年底通知员工可购买的股份数；员工以工资、年底奖金出资购买股份，资金不够时公司还会协助员工取得贷款；股票的购买价格并不与公司净资产挂钩，而是确定为每股1元。员工购买股份后的主要收益，来自与公司绩效挂钩的分红（分红比例曾多年保持在70%的高水平）。员工离职时，公司会按照员工原来的购买价格即每股1元回购。工会（下设持股委员会）代表员工管理持有股份，是公司真正的股东，员工自身并没有公司法上完整的股东权利。

在2001年以前，处于“黄金成长期”的华为通过内部股票分红使员工获得了丰厚的收益，有一种内部说法是：“1＋1＋1”，即在员工的收入中，工资、奖金、股票分红的收入比例大体相当。1997及以前年份进入华为的老员工是其中的最大受益群体。一位1997年初来到华为的员工，在工作6年后拿到40股内部股票，其2001年的税后分红为20万元上下。

**2、股权变革**

2001年，深圳市出台了《深圳市公司内部员工持股规定》。华为意识到了以前那种股权安排的潜在风险，而且其股权制度的不规范，也制约了公司与国际管理机制接轨。随即，华为通过与国际咨询公司合作，对公司的股权制度进行调整变革，用规范的虚拟股票期权即所谓的“虚拟受限股”取代了原来实行的内部股权。新员工不再派发长期不变一元一股的股票，老员工手中持有的每股1元的内部股，则按2001年末公司净资产折算为每股2.64元。

这种做法将净资产与员工股权联系在一起，成为一种接近实际意义的员工持股安排。公司每年会根据员工的工作水平和对公司的贡献决定其获得的股份数，员工则需要按照公司当年的净资产价格购买虚拟股。拥有虚拟股的员工可以获得一定比例的分红，再加虚拟股对应的公司净资产增值部分，但他们没有所有权、表决权，也不能转让和出售。在员工离开企业时，股票只能由华为控股工会回购。

**3、约束机制**

公司规定，员工的虚拟股每年可兑现四分之一，价格是最新的每股净资产价格，但同时又对中高层的兑现额度作了专门规定，即除非离职，每年只能兑现十分之一。在离开华为以后，员工还要接受公司6个月的严格审核，确认其后来任职的公司符合“产品与华为不构成同业竞争”、“没有从华为内部挖过墙角”等所有条件后，方可全额兑现。

在华为，每位持股的员工都有权选举和被选举为股东代表；持股员工选出51人作为代表，然后从中轮流选出13人作为董事会成员，5人担任监事会成员。

2008年，华为再次微调了虚拟股制度，实行饱和配股制，即规定员工的配股上限，每个级别的员工达到持股上限后将不再参与新的配股。这一规定，使手中持股数量巨大的华为老员工们配股受到了限制，但有利于激励华为公司的新员工。