

## 思政建设

## 浅谈企业文化对企业与员工的影响——以华为为例

高鹏辉

(安徽信息工程学院)

摘要：企业文化在企业中充当着核心与灵魂的作用，企业人力资源管理的研究和实践，重点体现在员工绩效，企业文化作为人力资源在招聘时对招募人员所提出的外部需求和内部基础，招募的选择范围和选择方向由企业文化指明，为企业选拔出适合自身文化特点的人才，潜移默化中保持着企业在市场竞争中的核心竞争力。

关键词：企业文化；“狼性文化”；忠诚度；价值实现；

## 一、概念和意义

### (一) 企业文化的内涵；

企业文化可以说是企业竞争中的核心力量，换言之它是企业的灵魂。随着企业以及全球经济化和各种高新技术产业的发展，形成了具有企业精神的独到理解，逐渐以物质形式中的生产、经营、人员管理等过程表现出来。文化是一种“心理软件”，它是组织的心理资产，G·Hofstede认为这个组织的金融资产在以后若干年内将会朝着哪个方向不断地改变。因此企业文化也在企业发展中承载着支撑这具巨大企业身体的作用。华为企业文化随着华为外部面临的激烈竞争环境和内部持续提升企业核心竞争力这两点而在不断发展提高。

### (二) 员工忠诚度的概念与意义；

员工的忠诚程度，这在企业中是一个非抽象的概念，员工对企业存在内心归属感就可以是这个概念的理解，员工对企业忠诚度，决定了他们在工作中的付出程度，二者紧密结合，企业才能得到长久发展。

企业竞争最终是人才的竞争，每个企业在挑选人才时都有着属于自己的一套标准，企业文化便是评判这场竞争最后是否胜利的一项重要条件，给企业招聘划定了范围，为企业选拔出适合自身文化且对公司文化保持相同认同感的人才和保持企业核心竞争力，当中对公司有着极高忠诚度的人在组织的引领下，通过自我发展实现自我价值；与之相反的人，往往都不乐意依靠组织，他们更加喜欢我行我素，最后更多的是选择离职，这样更不利于企业的发展。

## 二、企业文化的作用

### (一) 企业文化的激励作用；

#### 1、激励员工对自我价值的实现；

激励政策也是高效提升员工忠诚度的办法之一。以华为为例，华为非常崇尚“狼”。华为创始人任正非作为军人出身的企业家，将军队中中国军人的那股精神也带了过来，社会经济在历史的长流中不断向前发展，每一代人有着每一代人独有的难题和焦虑，当今社会出现高昂的房价、高消费水平的局面，年轻一代的人不再只是为了满足日益增高的生活需

求，这已无法满足当下他们内心的诉求，必须找到一个能够实现自己价值并且能够带来高额回报的工作。薪资好与待遇好，已经成为当今社会年轻人们对工作的选择标准，华为恰好满足年轻一代人对工作的需求，因此成为了年轻一代人争先恐后想要进入的企业。将对美好生活的向往，凝聚成一团火焰，燃烧自我奋力向前达到自我价值的实现。

#### 2、提高企业的经济效益；

应聘者与应聘职位拥有较高的相匹配性，在工作中能够更加快速地完成企业所派遣的任务。华为讲究自家企业员工的团队协作，企业与员工之间互相沟通、互相信任。在公司成立初期总会涌现大量的问题，华为也不例外，大量的资金和人才是企业来支撑公司发展所必须的东西，在应对这个所有企业都必须面对的问题时，华为选择了一条有别于其他企业的道路，那便是通过内部资金运转消化来激发员工们的工作热情。2008年金融危机的出现让全球的企业承受了巨大的冲击，华为也不例外，老话说“大难临头各自飞”在职场中尤为体现，纵观公司未来的发展前景也便是看到自我未来的景象，自己的未来一片朦胧模糊时通过离职寻求为自己带来更好发展的机会何尝不是一种好的选择，这一情况华为公司上层也做足了准备，通过有别于其他企业的“配股”方式，在这场席卷全球的金融危机中留住了企业的核心技术人才。通过不断激发员工创造力，促进企业的发展，股权拿在了员工自己的手里并且可以兑现，使得员工将自身发展同企业的竞争力紧密相连，信任感也在不断地积累起来，这对于留住人才、激发员工动力具有重要意义。

### (二) 企业文化的粘合作用；

#### 1、员工对企业文化价值的信任；

“主人”的身份并不只是属于企业上层，华为公司的主人身份属于企业中所有成员，因此，员工在工作当中的积极性也被调动了出来，从而促进企业的发展。华为将员工视作站在同一战线的战友，利益共享，风险共担，经济效益不断上升，员工的股份价值就会紧跟着变高。员工不再只是被动

地接受和盲目地服从企业。反之员工对企业文化价值不信任，对文化建设的参与感较低，便无法与企业产生共鸣，员工也就无法在高效轻松愉快的工作氛围中，放下心理负担专心地投入到工作中来，员工与企业不在一个频道上，沟通不畅，他们会认为自己与领导、同事之间隔着一层无形的纱布，也就是与他们脱节。相互不信任等负面情绪将在长期的时间堆积中不断积累，增加了负面情绪，减少了员工对企业抱有的较高忠诚度，最后会出现离职的结果。

### 2、 增强企业的凝聚力；

除了基本的国家要求，华为公司还根据员工的需求来制定福利制度。华为在基本法中表示：公司想运用福利对于员工进行激励。我们可以通过对华为公司员工福利制度进行仔细研究，以此来证实这一点。“法定福利是国家提供给员工的基本保障性福利，普惠福利是公司提供给全体员工的保障性利益和服务，特殊福利是公司基于综合性考察而有所差异的福利，这些额外福利并非是对所有员工提供的。”

员工努力奋斗，不断地拼搏进取，虽然福利高对于员工来说是好事，但如果员工得到了企业过高的福利，特别是企业给予的保障，那么员工的精神状态很容易沉浸在安逸享乐的状态，这对企业未来发展是一种不利因素。所以，控制总体薪酬水平，避免高工资、高福利对企业带来威胁，一直是任正非在华为所强调的。所以把控好这个度是最重要的，就如上文所提到的，将企业股份交到员工手中，企业的发展与员工自身福利相关联，员工一旦离职股份会收回公司，这种“锁链”极大地激起员工潜意识中的意愿，留下来是最好的选择，以此涌现出创造力和积极性。员工总会在这大大小小的方面中不断积累企业在心中的地位。多数人在企业中还是充当着一个“工具人”的角色，明确的指挥才能不浪费每一份力气，在社会这片大海当中没有一艘小船能够在这浩荡的波涛中独自生存，凝聚所有人的力量铸造出巨轮，才能在风暴来临时不被打翻。巨轮便是企业，文化便是在风暴中指引前进的灯塔，三者之间交错地联系在一起。

### 3、 牢牢抓住员工的心；

华为最被人们津津乐道的便是华为独有的员工持股政策。这笔资金究竟来源于哪里，华为又是通过何种方式勾出如此庞大的资金用来员工控股？关于员工购买股权的资金来源这个疑问，本文通过华为内部人员了解到了一项数据，在2010年前授予的股票，一般是由公司担保，以员工个人名义向银行贷款购买，贷款期一般是3年，员工将每年利息归还给企业，公司每年又将员工股票分红以现金形式支付给员工。近两年来授予的股票，员工必须以现金支付其中的一部分(约1/3，一般以年度奖金支付)，其余部分通过银行助业贷款购买。[7]

截止2011年底，华为公司有65596名员工参与员工持股计划。据可靠消息了解，华为公司2011年股票授予价格约为5.42元/股，分红为1.46元/股，三年期银行贷款的利率约为6.65%。下面通过对华为公司员工持股计划的现金流分析，探讨员工持股计划究竟是股权激励，抑或是融资渠道。假设授予额度平均为20000股/人。公司层面：现金流入，授予股票：65596人×20000股/人×5.42元/股=7110606400元，约71.1亿元。现金流出，股票分红：65596人×20000股/人×1.46元/股=1915403200元，约19.15亿元。现金净流量：71.1-19.15=51.95亿元。2011年度的总资产、销售收入、营运资本分别为1932.83亿元、2039.29亿元、566.81亿元，2011年度股票授予的现金净流量占2011年的总资产销售收入、营运资本的比例分别为：2.69%、2.55%、9.17%。[7]通过这些数据中的一串串数字我们不难看出，这一部分的资金流动在华为总运营资金中的占比是极为渺小的，运营资金的主要来源绝不是员工所持股份。多种方面的考虑和理性的分析之下，华为员工对于这份“捆绑住”自己的股份，他们还是很乐意认购属于自己的一份的。

### 三、狼性文化在凝聚员工忠诚中的不足

#### (一)从华为招聘人群变化谈论；

近年来，华为整体的人力缺口和新鲜血液的补充，绝大部分是通过应届大学生招聘将这项缺口弥补(含优秀的往届毕业生)，能力补充由关键稀缺人才招聘满足，其他人才缺口以内部调配为主。这样一来，大部分的人才来源，都来自于大学校园，人大学生资源，成为了企业招聘的宝贵资源。

对于企业来说，985、211的优质大学生很多，他们具有更高的知识储备，专业能力更强，是众多大学生中的佼佼者。拥有这些更具竞争力的大学生，能为企业做出更大的贡献，提高企业内部优化。因此，用校园招聘来替代社会招聘，可以有针对行地吸收新鲜血液，为公司的创新和创意产出更多。

但是有进便有出，血液的流动是一个循环的过程，新鲜血液的流入必然会替换掉“老旧的”血液，也就是当员工不在适应华为的高强度工作或者无法有效地提供创新的想法和作品等，就很有可能成为被替换的人选，对于当今社会，能够很好维持一家人生计的工作已经不再像以前那么好找了，失业便成为了非常可怕的事情，华为的这种做法在互联网大公司中并不少见，所以人们互联网、计算机工作就成为了“青春饭”的代名词，这确实是一个值得思考的事情，在安稳但无法对生活有保障与高薪但是燃烧青春之间，如何抉择自己未来的方向。

所以不难发现，现在的年轻一代更加偏向于进入体制内工作，并非顶尖高校的大学生在就业中更加求稳。华为从这

些角度来说就无法凝聚企业内部人心，一个员工在不知道自己能否长久的在企业中立足，随着时间的推移失业的恐惧在心中不断埋下种子，并不断发芽，工作积极性与效率都会逐渐下滑，这对企业来说是不想看到的。

(二)从工作强度以及精神层面谈论；

华为公司工作强度较大，员工所承受的身体负担很重，熬夜加班是常态“996”、“007”可能是工作的常态，长期处于这种状态下对于身体来说是极大的负担。但在面对公司如此之多的“诱惑”，员工也只能给出“他给的实在是太多了”这样的回答，一代人一代人的想法，在极大的身体负荷和更高层次的生活质量之间，当下这代人多会选择后者，因此员工会在这些诱惑的趋势下用身体去交换。加之华为实行末尾淘汰制度，华为不缺乏强有力的新鲜血液，这种制度得以在此实施下去，这无疑给到了员工不断增加的压力。中国长久历史中以人为本是做事的基本原则，但随着员工过劳而死的新闻在社会上越来越多地被爆料出来，好像社会并不想我们所想象的那般美好，企业进行高负荷工作模式好像与以人为本相差甚远，以往企业正常的双休和各种福利现在却变成了企业的施舍，给你要感激，不给也不许抱怨。市场经济导致的激烈竞争是造成这种局面的一种原因，它使得企业在经营和管理过程中将实现经济目标作为了花费精力的主要方向，而缺乏对于员工的关怀，企业文化在精神层面与物质层面的表现截然不同。对于职场中初来驾到或在企业中处于基层的员工来说，那些企业的高瞻远景同自身生活相比较并不那么值得在意，实打实的物质激励才是真正能鼓励自身的东西。与之相反的，在行业中从业了数年的企业高管来说，物质的

激励就显得并没有那么重要，精神激励才是前进路上最好的良药。因此，华为公司的企业文化在精神激励方面的机制制度还存在着一定的不足之处。

#### 四、总结

企业文化是企业的精神和灵魂，作为一种文化的表现形式与载体，这是一种精神的寄托，有信仰的人才能在苦难中坚守自我，当灾难降临支撑我们坚持下去的东西都会使我们变得更加强大，企业文化如同火种般照亮我们并不断影响着我们，这些影响在企业中起到潜移默化的作用，企业文化不仅代表着一个公司经济实体的软实力，更是体现企业价值取向和经营理念的重要准则。

#### 参考文献：

- [1]周恩毅,贺凡.华为公司企业文化的激励作用[J].经济与管理.2022,(3).
- [2]罗少宁.以企业文化塑造员工行为模式的探索与实践研究[J].新经济.2021,(9).
- [3]张敏娜,陈俊.华为企业文化在人力资源招聘中的应用研究[J].企业改革与管理.2018,(12).
- [4]第洁.浅析企业文化对内部控制的影响——以华为公司为例[J].市场周刊.2019,(4).
- [5]马俊贤.浅析企业文化对员工绩效的影响[J].产品与科技论坛.2020,19(17).
- [6]朱坤福.企业文化对员工忠诚度影响的探究分析[J].营销界.2020,(11).
- [7]王旭芳,王海燕.股权激励或内部集资的分析研究——基于华为公司员工持股计划的案例分析[J].国际商务财会,2012(8):5-7.