

突破瓶颈、有效增长

——向华为学习逆势增长之道

【课程背景】

华为公司，一家成立三十余年的中国企业，在 2019 年的 5 月迎来了至暗时刻：世界第一的美国，举全国之力，在全球范围内对华为围追堵截，打压华为。

2019 年 10 月，华为公司公布前三季度的营收业绩：6108 亿元，同比增长超 24.4% 是什么样的公司，能够在承受如此极限施压的情况下，依然保持如此强劲的增长？除了对这家公司拍手称赞之外，我们又能够从中学习到什么？

其实，纵观华为的发展历程，美国的施压确实是一次极其严峻的挑战，但绝不是唯一的挑战。华为公司取得今天的成绩，恰恰是战胜了一系列挑战的结果，实现弯道超车，并在几年前就站到了通信领域全球第一的位置。

为什么一家公司能够不断战胜挑战，一次次实现逆势增长？本次课程将带你深入了解这些奇迹背后的管理之道。

【课程收益】

- 1、学习并借鉴华为的战略规划方法论
- 2、学习并借鉴华为公司的执行体系与绩效管理方法
- 3、学习并借鉴华为公司的企业文化建设方法
- 4、结合案例，学习华为公司逆势增长的核心秘诀
- 5、提升个人管理能力与公司整体竞争力

【授课时长】 7 小时

【授课对象】 公司董事长、总裁、副总、总监等企业管理者

【课程特色】 理论与实践相结合；讲解与研讨相结合；可操作性、可借鉴性强

【课程大纲】

一、案例：华为的突围与逆势增长

1、农村包围城市，华为终有一席之地

通信产品属于高科技领域，对设备性能要求很高，华为公司如何在西方巨头林立的行业里实现市场突破，并最终站稳脚跟的呢？

2、走出国门，开拓带来机遇

错过了中国联通的 CDMA 网络建设机遇，战略投入在 3G 领域，错过了小灵通的阶段性井喷，华为公司如何通过国际化市场，实现快速增长，短短几年，销售收入站上千亿平台？

3、巨头合并，华为弯道超车

2006 年，通信巨头阿尔卡特与朗讯合并，诺基亚的系统设备与西门子的通信业务合并，原来的四巨头变成二巨头：阿郎与诺西。面对实力更强的二巨头，华为如何因势利导，抓住机遇，实现弯道超车，并一举成为全球第一？

4、业务裂变，华为再次腾飞

2011 年，华为将业务分拆为三个 BG：运营商 BG、企业 BG 和消费者 BG，营收从 2000 亿规模发展至 7000 亿规模。2018 年，消费者 BG 贡献收入首次超过运营商 BG，占比

48.4%，达到 3489 亿。这其中，有哪些秘密？

5、极限施压，华为向死而生

2019 年 5 月，美国将华为列入实体清单，禁止美国公司为华为供应高科技零部件。2019 年 10 月，华为公布前三季度经营业绩，实现营收 6108 亿元，同比增长 24.4%，华为公司屹立不倒，向死而生。为什么华为如此坚强？

二、逆势增长的前提：战略规划与方法论

1、华为的产品战略

- 多产品线战略布局
- 不同产品的此消彼长
- 产品发展与融合：波士顿矩阵

2、国际化的战略选择

- 战略分析工具：SWOT
- 艰难的国际化的路
- 国际化的发展机遇与成果

3、未雨绸缪，提前布局第 N 曲线

- 从 3G 到 6G.....
- 极限假设：海思半导体的诞生与发展
- 十年磨一剑：终端业务从出生到壮大

4、压强原则：战略耐性与战略放弃

- 持续研发投入不动摇
- 小灵通的使命：战术产品的必要性
- NGN：被放弃的战略产品

三、逆势增长的基础：高效的执行体系

1、华为的流程体系

- 以客户为中心的研发体系
- 以客户为中心的销售体系
- 以客户为中心的战略管理

2、华为公司的绩效管理

- 绩效目标管理：从战略到执行
- 绩效评价与绩效辅导
- 绩效反馈与价值分配

3、华为的组织创新与变革

- 财经体系的创新
- 人力资源体系的创新
- 组织的发展与演化

四、逆势增长的软实力：华为的企业文化

1、以客户为中心

- 以客户为中心的四个内涵
- 以客户为中心的四个理由
- 以客户为中心的典型外部表现
- 以客户为中心的内部实现机制

2、以奋斗者为本

- 以奋斗者为本的本质
- 不同时期的亚文化表现
- 以奋斗者为本的制度保障

3、惶者生存：永远保持危机意识

- 警钟长鸣：成功是失败之母
- 保持动力：用竞争促进发展
- 因势利导：利用外部压力解决内部问题