

# 《向华为学习什么》系列课程大纲

## 全新解读华为持续成长的动力机制

## 深度诠释华为“从胜利走向胜利”的内在规律与战略逻辑

### 【讲师简介】

杨少龙，前华为财经管理部元老、8年华为财经管理实战经验；  
华为27年发展史著作《华为靠什么》作者：中信出版社出版（中文）；美国麦格劳·希尔集团出版（英文）；法国出版集团出版（法文）；韩国民族出版社出版（韩文）；  
北京大学特聘教授；  
北京大学财智私董会核心教练；  
东方企业家商学院副院长。

### 【课程目的】

- 1、深度诠释华为30年成功背后的内在规律和战略逻辑，全面解析影响中国企业成长壮大的固疾及华为采取的措施；
- 2、正面审视中国企业自身存在的问题与华为的应对方案，并找出行之有效的解决路径，
- 3、中国如何进行实施切实有效的股权激励？
- 4、华为股权激励究竟为什么成功落地？
- 5、从任正非的视角全面回顾、总结与归纳华为企业文化以及华为30年来探索实践过程中的得失与生死蜕变，明确我们到底应该向华为学习什么。

### 【课程特色】

- 1、结合华为八年的亲身经历和对华为二十年的持续观察研究，揭示影响中国企业可持续发展的瓶颈问题、亟待弥补的先天缺陷以及所需采取相应的战略转型、文化落地与顶层设计；
- 2、以华为的成败及管理实践为参照系，与企业进行深度“对标分析”，从中找到差距；
- 3、让华为交过的巨额学费以及用青春、生命、健康和眼泪换来的宝贵经验，给中国企业的健康成长和发展壮大以真正的启迪与借鉴，从而少交学费、少走弯路。

## 第一板块 华为成功的内在规律与战略逻辑

“企业不是要大，也不是要短时间的强，而是要有持续活下去的能力和适应力。”

——任正非

### 一、华为持续发展壮大的三大核心要素（3小时）

- 1、任正非的人格魅力与远大追求
- 2、华为“狼文化”落地的四大法宝与集体奋斗  
案例 A、股份制与长效激励  
案例 B、末位淘汰
- 3、华为甄别、选拔和培养干部的八大措施

### 二、制度创新——华为持续发展壮大的战略导航（1小时）

- 1、华为向世界级企业演变所面临的核心问题及解决方案  
案例分析：A、“狼文化”后遗症  
B、从企业家牵引的“人治”到由制度牵引的“法治”  
C、流程化的管理机制与职业化团队
- 2、制度决定命运
- 3、《华为基本法》的历史使命
- 4、从“人治”走向“法治”

### 三、管理变革——中国企业向世界级企业演变所必经的痛苦历程（1小时）

- 1、美国寻道
- 2、20亿学费师从IBM
- 3、“先僵化、后优化、再固化”  
案例：削足适履

### 四、凤凰涅槃——构建世界级企业的管理体系（1小时）

- 1、集成产品研发管理（IPD）
- 2、集成供应链管理（ISC）
- 3、财务管理与内部风险控制机制（IFS）
- 4、全球化客户关系管理（CRM）
- 5、职业化管理（NVQ）
- 6、世界级的决策机制和干部任免机制
- 7、与时俱进的华为文化  
案例 A：从“狼文化”到“千手观音”

案例 B：“以客户为中心，以奋斗者为本”

**五、任正非职业化管理心得体会视频分享：《在理性与平实中存活》（0.5 小时）**

## **第二板块 深度解密华为股份制**

“我在生活所迫、人生路窄时创立华为。我深刻体会到，组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。由此我在华为最困难时设计了员工持股制，通过利益分享，风险共担，团结起员工，这种无意中插的花，竟然开得如此鲜艳，成就了华为的大事业。”

-----任正非

### **第一部分 实施股份制的重大意义（1 小时）**

- 一、华为成功的三大核心要素归纳与解析
- 二、当代中国企业的十大困境
- 三、实施股份制企业的十大误区及原因剖析
- 四、股权激励的四大关键
- 五、股权激励的最高境界

### **第二部分 华为股份制的历史演变与分配方案（0.5 小时）**

- 一、利润分红制
- 二、虚拟受限制
- 三、MBO + 锁定兑现制
- 四、净资产制 + 饱和配股制

### **第三部分 华为股份制的宗旨及人力资源增值体系（1 小时）**

- 一、华为股权激励的宗旨与目的
- 二、华为股权激励落地的解决方案

### **第四部分 华为股票估值与股权评定要素（1 小时）**

- 一、完整的股权激励系统与评定要素
- 二、股权激励的顶层设计
- 三、内部股权激励应注意的六大问题

### **第五部分 股权激励方案设计的基本原则（0.5 小时）**

- 一、实事求是原则
- 二、科学性原则
- 三、合理性原则
- 四、风险规避及保证方案有效落地

**第六部分 任正非股权激励心得体会视频分享：《一江春水向东流》（0.5 小时）**

## 第三板块 任正非的领导力

“领导的修为决定下属的修为。”

——任正非

### 一、任正非的企业家精神与远大追求

- 1、“中国的唐·吉可德”
- 2、胸怀大志，如履薄冰——“隐身的艺术”
- 3、领导者的行为决定下属的行为

### 二、惶者生存——危机管理在华为的实践

- 1、群众运动
- 2、自我批判
- 3、向功臣意识宣战
- 4、绝不让堡垒从内部攻克

### 三、制度决定命运

- 1、《华为基本法》的历史使命
- 2、传承华为 DNA

### 四、放权与制衡：

- 1、“EMT”集体决策机制
- 2、轮值 CEO 制度
- 3、干部任免“三权分立”

### 五、任正非经营哲学解析

- 1、开放、妥协、灰度
- 2、均衡的力量

### 六、华为十大管理问题与自救方案：

任正非重要讲话《华为的冬天》实况录像首度公开（时间：三小时）

#### 【课程收获】

- 1、中国企业如何完成“一次创业”到“二次创业”的生死蜕变？
- 2、什么是企业可持续发展的动力机制？
- 3、如何避免股份制步入从“激励”到“激怒”的常态陷阱？
- 4、华为股权激励为什么成功？成功的核心是什么？
- 5、基业长青到底是一种什么机制？
- 6、企业文化的内涵到底是什么？华为“狼文化”是如何落地的？

- 7、华为职业化管理对中国企业在国际舞台崛起的历史意义。
- 8、向华为和任正非学习什么？