向华为学习\_战略·企业家训战班：让每一个业务单元都成为有效增长的发动机

**适合对象**

董事长／总裁+“营销+研发+战略+人力资源+财经”等核心经营班子，3天3晚学习。

组团报名，每组8人。共限制6家不同行业企业

**训战时间**

3月26-28日·深圳，4月23-25日·上海，5月21-23日·上海，6月18-20日·深圳，7月23-25日·上海，8月20-22日·上海，9月24-26日·深圳，10月22-24日·上海，11月19-21日·上海，12月24-26日·深圳

**学习费用**

组团报名168,000元/组（每组8人），共限制6家企业

**训战特点**

2位华为前高管，平均20年华为实战经验

深度揭晓华为逆势增长背后的方法和流程

市场洞察（找机会），战略意图（定目标）；战略解码（找路径），组织激励（促落地）

**三大亮点**

1、 真正打通从战略规划到执行的关键流程：

战略规划、年度经营计划、绩效激励及干部管理机制设计

2、 实战专家：

华为原无线产品线研发总裁、无线蓝军旅长、首位首席知识官、华为蓝血十杰获得者。能深度洞察行业态势及理解企业业务，并能有效指导客户做战略规划和执行

3、 训战结合并输出成果：

专家提供流程、方法论及模板，高管团队现场研讨、输出，专家现场点评（训战时间分配5:5），现场5大研讨成果输出。

**解决五大问题**

您的企业是否存在如下典型问题：

看不准——

新技术、产业政策法规、客户和对手变化莫测，难以看清、看到和看准未来方向，无法辨别哪些是机会、哪些是威胁

难共识——

老板看到的全是机会，其他人看到的全是困难；老板将要求和目标往下强压，其他人通过糟糕的完成率证明老板的要求是错的

假战略——

依据过去实际、惯性和现有能力做延长线式假战略，未根据市场机会订立雄心计划并量化成战略意图，更未基于战略意图构建战略控制点

没路径——

只提出口号式战略，未将战略解码成关键任务及年度经营计划，战略与执行两层皮，战略高高在上，执行低头耕地，两者实际运行中脱钩

缺动力——

战略指向未来三到五年成功，而考核激励只牵引当年经营要求，长期成功和短期利益未在一张绩效指标表里协调统一，执行层都关注眼前和短期利益，没有执行战略的动力

如上问题不解决，战略即是无法落地的一纸空文。

近三年，多数企业面临着低增长，甚至负增长，但有一些企业是例外

1、2019年在家具行业市场行情陷入低增长的逆境下，圣奥集团销售额逆势增长50%

2、双胞胎集团近3年在行业颓势下从300亿逆势增长到600亿

3、雅迪电动车在行业低迷情况下实现了6-9月份的超预期增长，领先昔日的竞争对手超过50%

4、宁德时代CATL从2011年到2018年7年时间做到296亿，2019年上半年营业收入同比增长116.5%

5、协和新能源CNE2019年上半年营收同比增长74%，订货增长137%

**围绕这五大问题，通过五大研讨层层展开，边研讨，边点评，边输出**

团队研讨1、通过市场洞察看清并共识哪些是机会，哪些是威胁？输出产品/市场组合矩阵

团队研讨2、公司的战略意图与2019年战略目标，输出战略意图与年度目标

团队研讨3、设计公司战略控制点与商业模式，输出战略控制点

团队研讨4、战略解码至关键任务

团队研讨5、导向战略成功的组织绩效与奖金包

**董事长们说**

华为通过30多年沉淀和总结的这套流程和方法论，对中国企业来说非常值得借鉴，我们要反复学习并在雅迪实践。

——雅迪科技集团/董事长 董经贵

战略会议让我们有了一套共同的思考交流的语言，讨论和决策问题的时候更有效率。

——TCL/董事长 李东升

战略训战不仅让我们的高管团队打开了视野，也帮助我们找到了将战略落下去和激活组织的方法。

——太平鸟集团/董事长 张江平

通过BLM模型，看到了市场空间和机会，增强了管理层信心，明确了市场拓展机会，将2019年销售增长目标由原计划的20%修改为75%，因为深度洞察让组织坚定了高增长。

——圣奥集团/董事长 倪正良

虽然我们和华为的行业不一样，但实际上管理面临的问题是一样的，我们学习华为很多年，发现我们今天面临的所有难题，他们都曾经遇到过。

——双胞胎集团/董事长 鲍洪星

**3天3夜日程安排**

前一天晚上（18:00-21:00）

全体同学参加欢迎晚宴

开班仪式-互相认识/理解期望

第一天上午（09:00-12:00）

主持人启动训战并介绍专家

DSTE及BLM全景图（模型及逻辑）

战略领导力、灵魂及管理哲学/流程/组织

市场洞察方法和工具介绍

第一天下午（14:00-17:30）

市场洞察研讨并点评

战略意图研讨及点评

第一天晚上（18:00-21:00）

市场洞察及战略意图实战案例及模版介绍

市场洞察及战略意图实战

第二天上午（09:00-12:00）

市场洞察及战略意图发表及点评

市场洞察及战略意图发表及点评

第二天下午（14:00-17:30）

业务设计及创新焦点第一次研讨及点评

关键任务研讨及点评

第二天晚上（18:00-21:00）

价值管理基础知识分享

组织绩效及奖金包研讨

第三天上午（09:00-12:00）

组织绩效及奖金包研讨

组织绩效及奖金包研讨及点评

第三天下午（14:00-17:00）

PBC及奖金分配分享

完整案例/模板/后续行动建议

**专家简介**

蕴能

华为公司原产品总裁、华为海外某研究所所长

22年华为工作经验

1997年加入华为，2019年退休，2011-2015年任职产品线总裁，覆盖6000多人，曾在2008年被派往海外担任华为最大的海外研究所所长。

作为业务负责人，具有优秀的战略洞察与规划能力及领导力。善于商业领域的从战略到执行管理（DSTE）。在担任产品线总裁期间，扭转劣势，在电信运营支撑领域将业务绩效和产品竞争力做到了全球前列。在管理海外研究所期间，开创了软件工程的敏捷变革，极大地丰富了华为IPD流程的建设和实践。

李昊

华为公司原集团经营管理部总裁、海外地区部交付副总裁

23年华为公司工作经验/七级变革项目管理专家（最高级）

23年华为工作经验，21年管理经验。在业务体系，财经体系、变革体系等有丰富实战管理经历，曾任集团经营管理部总裁、IFS（业财融合集成）公司战略级变革项目群经理、海外区域CFO、区域交付服务总裁、产品线IPMT核心成员等重要管理岗位，是公司7级变革管理专家、公司管理体系建设“诺贝尔奖”获得者。直接向公司常务董事汇报工作。

擅长领域：华为经营从哲学到实践、战略管理、经营管理、考核激励；业务变革、流程重整、财务业务融合转型；文化价值观和干部管理等。