



企业成功案例分析——

# 任正非的华为什么能成功? 大疆凭什么被评为中国最有创造力公司?

2021年12月31日

# CONTENTS

## 目录



01

华为发展历程介绍

02

大疆发展历程介绍

03

二者异同：合作与竞争

04

企业成功要具备的品质



西安交通大学  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY



# 华为发展历程

- 创立初期
- 迎向变革
- 勇立潮头



01

## 创立初期 HUAWEI

1987——1992年

**主要业务：**小型电话交换机

**宣传标语：**

“到农村去，到农村去，广阔天地大有作为。”

“凡购买华为产品，可以无条件退货，退货的客人和购货的客人一样受欢迎。”

**初期成就：**

华为在这一时期完成了由代理公司向自有产品公司的转变，积累了原始资本。到1992年年底，华为公司员工总数达到250人左右，销售额达到了1亿元。



西安交通大学  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY



# 迎向变革



HUAWEI



西安交通大学  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY

“华为买的交换机不会出问题”：  
技术人员对代理交换机的一个  
技术问题的解决。



重视技术，重视自主研发

没有成熟的研发流程和决策机制  
1992年对IBM的参观



引进IPD(集成产品开发)研发管理模式，集中上马IPD(集成产品开发)、ISC(集成供应链)等8个管理变革项目

大权独揽下的错误决策：  
过早放弃了CDMA(联通2G路线)  
错失“小灵通”过几百亿的市场  
拒绝做手机



引入经营管理团队(EMT)系统，  
从大权独揽变成8位高管集体决策。到了2011年，华为更进一步，  
实行轮值CEO制度，进一步分散权力。



## 变革成就：

- 华为的研发管理系统调用了包括华为俄罗斯研究所算法专家在内的全球资源，研发Single-RAN，攻破多载波技术，横扫欧洲几乎所有运营商，让无线产品收入跃居世界第二，逼近爱立信
- 摩托罗拉放弃自身的GSM研发，贴牌生产华为的产品
- 仅用6个月时间就攻破了小灵通技术，并且借助强大的集成供应链系统，将小灵通手机的出货价拉到令人咂舌的300块，打下UT斯达康
- 华为在反击港湾、思科的重大战役中不仅打败港湾，与思科和解，华为的研发、财务、人力、供应链等系统也得到了强化
- .....





## 经营结构调整：运营商BG、企业BG、消费者BG

**运营商BG**：华为继续高歌猛进，在接入网、传输网等传统通信领域巩固自身的市场份额优势。2013年，华为实现销售收入2390亿元人民币，首次超越爱立信，成为全球最大的设备商。

**企业BG**：主要瞄准的是政企市场。当时，华为非常看重这块市场的潜力，大量招兵买马，希望能把市场做大，成为新的利润增长点。不过，根据后来的发展情况来看，并不是很成功。

**消费者BG**：现在大家都知道，这个BG是之后十年华为最成功的BG。华为的手机终端产品，就是这一时期成功崛起的。



01

# 勇立潮头



—



西安交通大学  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY



VS





西安交通大学  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY



# 大疆创新发展历程

- 创业初始
- 发展定位
- 社会贡献和展望





汪滔，1980年出生于浙江省杭州市，现任深圳市大疆创新科技有限公司董事长。

2003年，入读香港科技大学电子及计算机工程学系。2005年，与两位同学开始研究无人驾驶飞行技术，成功让飞机起飞。

2006年，在香港科技大学攻读硕士学位的他创办了深圳市大疆创新科技有限公司。

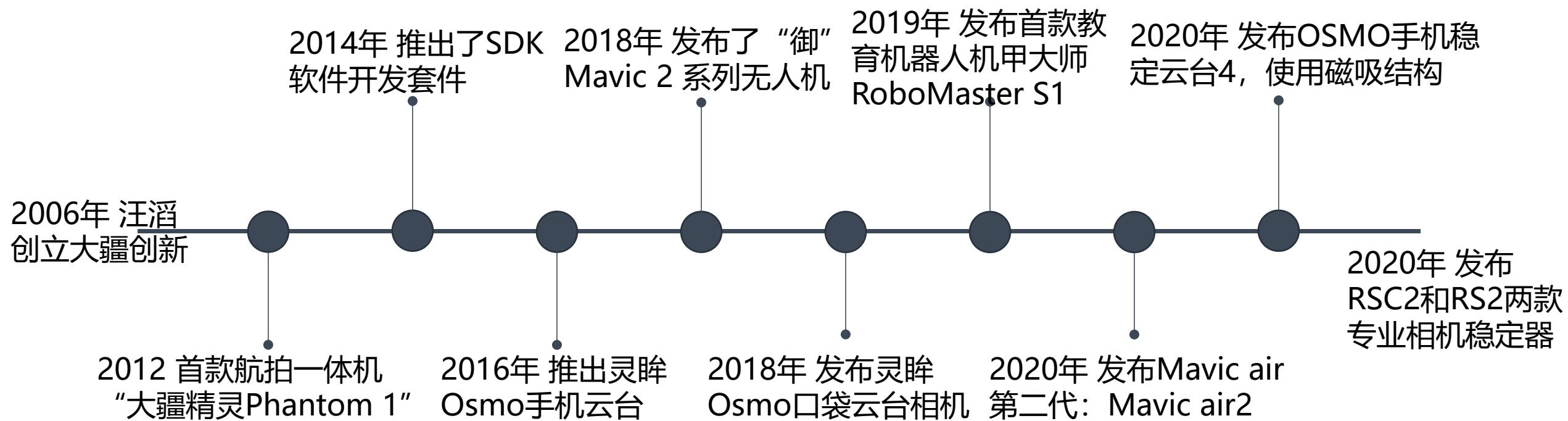


- 2006年大疆刚创立时，在深圳莲花村的一间民房内办公，公司根本招不到优秀的人才，人来看是小作坊，基本上掉头就走。
- 后来随着汪滔的导师李泽湘加入带来了资金，也给大疆引荐了很多他的学生。之后大疆第一款较成熟的直升机飞行控制系统XP3.1面市，迎来了发展的曙光。



2010年，大疆从一位新西兰代理商那里得到一条信息：95%的客户都把平衡环安装在多轴飞行器上。但是她每月只能售出几十个直升机飞行控制系统。用户使用控制系统必须找到自己的组件并下载代码，体验不是很好，可靠性也不行。

汪滔敏锐地意识到：大疆也许应该成为第一家提供商业用途成品飞行控制的厂商。





### 为世界带来全新视角

- ✓ 大疆经过六年积累于 2012 年开创民用无人机行业，带来了划时代的无人机系统影像解决方案
- ✓ 其面向大众消费者的手持影像系统，与专业云台相机系统、摄像增稳系统，不断刷新消费级与专业级的视频创作体验，开启了全球“天地一体”的影像新时代。

### 重塑人们的生产和生活方式

- ✓ 为用户带来创新、可靠的产品，并迅速进入影视传媒、能源巡检、遥感测绘、农业服务、基建工程、前沿应用等多个领域，为各行各业提供了高效、安全、智能的工具。
- ✓ 致力于成为公共安全和应急救援中不可或缺的中坚力量，在地震、火灾、危化物品泄露、爆炸、疫情中提供支持。



- ✓ 引领无人机时代的浪潮，将影响力扩散到海外市场，其研发的无人机产品被广泛应用在各国的各种领域，大大提高了“中国创造”的知名度。
- ✓ 小小的无人机承载了诸多核心科技，如：控制技术、通信技术、图像处理技术、微处理器技术等，为科技进步做出了较大贡献。

### 促进科技发展与民族振兴

- ✓ 持续深耕机器人教育领域，致力于为社会培养复合型科研人才。发起并承办了 RoboMaster 机甲大师赛。
- ✓ 推出了教育机器人产品，并与众多国内外学校、研究机构密切合作，搭建出一套由课程、产品、赛事及相关服务构成的全栈式机器人教育解决方案。

### 培养社会的科技创新力量



### —— 发展预期

- 坚持做到每推出的一款新产品都具有比市场上同类型产品更强大、更稳定的性能。
- 做带领产业进行革命的先锋，最大程度服务于市场和客户

### —— 科技与产品

- 储备了未来2-3年的最新科技
- 在实现技术和产品质量领先的同时，在产品推广和企业文化输出方面亦保持了其创新、超前的理念。

### —— 企业文化

- 相信任何事情都有两次创造，第一次是在脑子里把它想出来，第二次是把它做出来。
- 没有反思和进步的人生不值得一过。相信不断自我更新，才能日新日高。





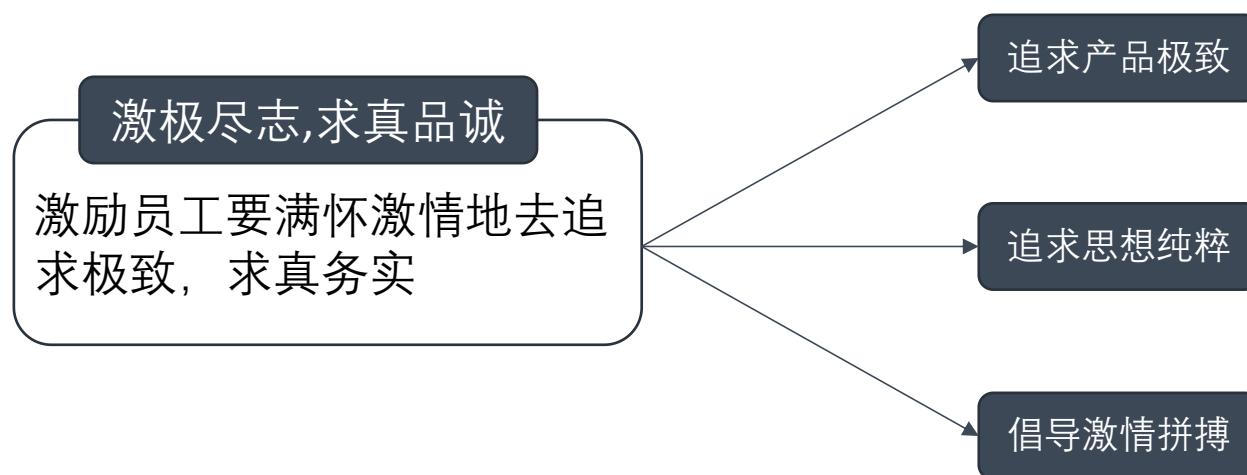
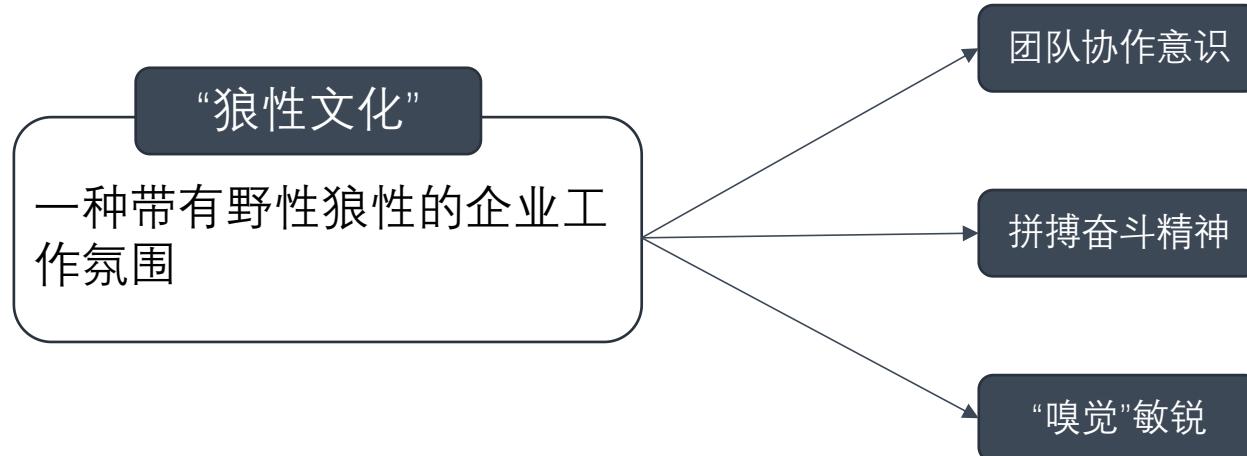
三

# 华为与大疆的区别与联系

- 企业文化分析
- 科技自强分析



# 企业文化特性





# 企业文化联系

## 优点

- ✓ 专注于问题的解决，会有很大的研发投入。
- ✓ 目标明确，完成项目工作是最高任务。
- ✓ 企业中部门衔接和合作会非常高效

“狼性文化”

结果导向

激极尽志，求真品诚

## 缺点

- ✓ 人情冷漠，员工之间感情方面会很淡薄。
- ✓ 员工对公司没有归属感，工作热情可能不会很高，且随时有被裁员的风险。
- ✓ 不会关注过程的曲折和手段，一切为结果论。



# HUAWEI 科技自强分析

## 通信和移动终端领域的奋起直追

### 美国制裁华为事件

从2019年5月开始，美国对华为的制裁措施全面升级，将华为列入实体名单，从各方面限制华为在美国和世界的贸易机会，同时五眼联盟也抵制华为，澳大利亚、英国等也开始拆除华为在本国的5G设施设备。进入2020年后，美国对华为的压迫进一步升级，到9月15日为止正式实施了芯片禁令。



# dji 科技自强分析

## □ 无人机领域的遥遥领先

### 美国制裁大疆事件

■2018年，美国国防部以网络安全漏洞为由，禁止军方采购和使用大疆无人机。2019年10月，美国对包括华为、海康威视、大疆等一批中国企业实施制裁，对这些企业出口至美国的货品增加关税。2020年12月18日，美国商务部将大疆列入“实体清单”，对该公司对美进出口进行“管制”。但是即便有禁令，美国海军和空军也一直在购买大疆无人机。2020年，大疆在全球无人机市场上占据了超80%的市场份额，在国内的市场份额也达到了70%以上。



要坚持把科技自立自强作为国家发展的战略支撑，坚持“四个面向”，加强原创性、引领性科技攻关，坚决打赢关键核心技术攻坚战。



西安交通大学  
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY



感谢观看 请批评指正!