



《华为经营管理》丛书

华为市场营销体系

Huawei Marketing System



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 引言.....	9
1.1 向华为营销学习什么.....	9
1.1.1 学习华为的营销精神.....	9
1.1.2 学习华为营销的专业培训.....	11
1.1.3 学习华为“组织化的团队运作”业务开发模式.....	11
1.1.4 学习华为的销售项目管理.....	13
1.1.5 学习华为的市场压力传递机制.....	15
1.1.6 学习华为正确的关系营销.....	17
1.1.7 学习华为对业务流程的遵从.....	18
1.1.8 学习华为营销力量的科学使用.....	19
1.2 华为客户需求管理的五点秘诀.....	20
1.2.1 华为业务发展的历史.....	21
1.2.2 华为如何拒绝客户需求？.....	22
1.2.3 华为如何挖掘客户需求？.....	23
1.2.4 华为如何对需求进行分级？.....	25
1.2.5 华为如何收集需求？.....	25
1.2.6 华为用来收集客户需求的工具.....	26
第二章 解密华为业务管理模式.....	27
2.1 战略制定与目标体系建设.....	28
2.1.1 战略制定.....	29
2.1.2 从战略规划到目标体系建设.....	31
2.1.3 年度目标启动和制定.....	33
2.2 华为市场计划的概念和工作职责.....	35
2.2.1 市场计划的订货与要货预测.....	38
2.2.2 订货与要货预测的运作.....	39
2.2.3 预测的考核与计划集成.....	41

2.3 其他公司如何借鉴市场计划体系.....	43
2.4 华为 LTC 的由来和核心流程.....	45
2.4.1 华为 LTC 的由来.....	45
2.4.2 LTC 的核心流程.....	47
第三章 华为实现战略意图的业务设计.....	51
3.1 客户选择和价值定位.....	55
3.2 价值获取和利润模式.....	57
3.3 业务范围.....	58
3.4 战略控制点.....	59
3.5 组织结构.....	60
第四章 华为“以客户为中心”的营销体系构建.....	63
4.1 正确的选择高价值客户.....	64
4.2 客户需求导向的服务流程.....	67
4.3 端到端服务客户的组织.....	69
4.4 创造客户价值的用人机制.....	70
4.5 创造客户价值的能力构建.....	73
第五章 立体式客户关系的建立——客户关系是第一生产力.....	77
5.1 客户关系的九大典型问题.....	77
5.2 华为客户关系的构建历程和能力阶梯.....	80
5.2.1 关键客户关系：构建点的能力支撑单兵作战.....	81
5.2.2 普遍客户关系：解决方案的差异化.....	81
5.2.3 组织客户关系：客户关系是第一生产力.....	82
5.3 客户关系重要体现在六个方面.....	84
5.4 立体式客户关系的构建.....	85
5.5 立体式客户关系三个层面的具体内容.....	88
5.5.1 关键客户关系的作用、管理方法和案例。.....	88
5.5.2 普遍客户关系的作用、拓展方式及如何维护？.....	90
5.5.3 组织客户关系的分类、拓展方法和应用结果.....	92

5.6 客户关系的管理和评价方法.....	96
5.7 问题回答环节：	97
第六章 华为的客户关系管理（CRM）	100
6.1 华为客户关系管理——3 个好师傅、2 个特点.....	100
6.1.1 客户关系管理给企业带来四重收益.....	103
6.1.2 客户关系管理的核心——客户选择.....	104
6.2 华为如何做客户关系管理.....	111
6.2.1 常见客户关系管理痛点.....	112
6.2.2 为什么要做客户关系管理？	112
6.2.3 华为如何一步步玩转客户关系.....	113
6.3 面向未来，以客户痛点为切入点，全球化展示.....	124
6.3.1 以客户为中心，以客户的痛点为切入点.....	126
6.3.2 面向未来，帮助客户走向未来.....	127
6.3.3 通过网络技术，实现全球化展示.....	128
6.3.4 组织及考核方式改革.....	129
第七章 华为的市场运营.....	130
7.1 华为市场运营战术.....	130
7.1.1 以多胜少的群狼战术.....	130
7.1.2 与时俱进的价格战术.....	132
7.2 华为是如何对待客户的？	134
7.2.1 小客户也是上帝.....	135
7.2.2 全心全意为客户服务.....	137
7.2.3 无往不胜的客户关系.....	139
7.3 华为的发展.....	143
7.3.1 撒新饵钓大鱼.....	143
7.3.2 重赏之下必有勇夫.....	145
7.3.3 渠道非扁平化.....	148
7.3.4 啃开海外市场的大门.....	150
7.3.5 国际化拒绝机会主义.....	152

第八章 华为营销铁军的打造.....	155
8.1 塑造“狼性”与“做实”企业文化.....	155
8.2 选择良才.....	159
8.2.1 校园推介会.....	160
8.2.2 笔试.....	160
8.2.3 面试.....	160
8.2.4 公司考察和宴会.....	168
8.3 魔鬼培训.....	168
8.3.1 上岗培训.....	170
8.3.2 岗中培训.....	171
8.3.3 下岗培训.....	172
8.4 制度化用人.....	172
8.5 有效激励.....	173
第九章 华为铁三角管理方案.....	175
9.1 铁三角的发展.....	175
9.1.1 铁三角雏形.....	175
9.1.2 日臻成熟的铁三角.....	176
9.2 铁三角的构成、团队和组织.....	177
9.2.1“铁三角”模式的构成体系.....	177
9.2.2 项目铁三角团队.....	177
9.2.3 系统部铁三角组织.....	181
9.3 铁三角的能力要求和提升责任体系.....	182
9.3.1 铁三角组织的能力要求.....	182
9.3.2 铁三角组织能力提升责任体系.....	183
9.4 任正非：铁三角的精髓.....	185
9.5 华为前高管针对铁三角运作的 12 个问答.....	190
第十章 华为进入非洲市场的营销策略分析.....	194
10.1 华为进入非洲市场初期.....	194

10.1.1 围绕客户需求，提供价格低性能稳的产品。.....	194
10.1.2 迅捷的市场响应和“保姆”一站式服务。.....	195
10.2 华为进入非洲市场各阶段营销策略分析：中级阶段.....	195
10.2.1 加强品牌建设.....	195
10.2.2 持续提升技术创新能力.....	197
10.3 华为进入非洲市场成熟期阶段的营销策略.....	198
10.3.1 注重成本优势.....	198
10.3.2 加大流程和制度变革.....	198
10.3.3 为客户建立各种配套设施.....	199
10.3.4 为客户提供端到端的一揽子产品解决方案.....	199
10.4 华为进入非洲市场的经验启示.....	199
10.4.1 坚持长久战略.....	199
10.4.2 遵循先易后难原则.....	200
10.4.3 初期采用高性价比策略.....	200
10.4.4 将品牌和技术提升作为营销的重中之重.....	200
10.4.5 在目标国市场搭建合作共赢战略框架.....	200
第十一章 华为市场营销实践成功经验总结.....	201
11.1 产品竞争的四个阶段.....	201
11.2 华为与客户.....	202
11.2.1 客情关系.....	202
11.2.2 普遍客户关系.....	202
11.2.3 客户代表制.....	203
11.2.4 顾客至上.....	204
11.2.5 管理客户的关键点.....	204
11.2.6 定期沟通.....	206
11.2.7 提高服务含金量.....	207
11.3 华为与市场.....	207
11.3.1 市场低迷期.....	207
11.3.2 大市场.....	208

11.3.3 市场占有率.....	208
11.3.4 市场营销的重点.....	209
11.3.5 突破口.....	210
11.4 华为与团队.....	211
11.4.1 胜则举杯相庆 败则拼死相救.....	212
11.4.2 铁三角.....	212
11.4.3 “三统一”服务体系.....	213
第十二章 任正非关于市场的精彩讲话.....	214
12.1 从来就没有救世主，全靠我们自己.....	214
12.1.1 优质资源向优质客户倾斜，机会要向能打仗的队伍倾斜.....	214
12.1.2 不要法兰西大革命，要英国的光荣革命.....	219
12.1.3 以盈利为基础，追求稳健的发展.....	220
12.1.4 从一线实际出发，不断下放权力，增加一线作战的作战指挥权， 在主航道上发挥一线主管的主观能动性.....	223
12.1.5 改革要分步走，逐步推进，不要追求完美.....	227
12.2 任正非在 2017 年市场工作大会上的讲话.....	232
12.2.1 坚决遵守干部八条，建立一支有铁的意志、铁的纪律、思想活跃、 生龙活虎的奋斗队伍。.....	232
12.2.2 从铁的奋斗洪流中选拔成千上万的接班人。.....	234
12.3 任正非：战场是最好的阅兵场.....	237
12.3.1 持续研发投入.....	237
12.3.2 战略聚焦.....	238
12.3.3 CBG 有没有战略地位？.....	238
第十三章 华为营销战士的典型事迹.....	243
13.1 应届入职不久，他就追回数千万账款.....	243
13.1.1 一年追回数千万账款.....	243
13.1.2 打造销量 15 万+的明星机型.....	245
13.1.3 为客户“诊断”后开“处方”.....	246
13.2 到肯尼亚 7 个小时？我的非洲 7 年从一个笑话开始.....	247

13.2.1 到非洲只要七个小时?	248
13.2.2 到岗第三天为客户宣讲.....	249
13.2.3 突如其来的馅饼把自己砸晕了	251
13.2.4 新年夜于我们是“受难日”.....	252
13.2.5 海外生活有感动有欢笑.....	253

第一章 引言

1.1 向华为营销学习什么

走出国门，看看中国能被世界比较公认的国际化品牌，无论是快消品还是工业品确实很少，而从国际市场销售量、营销队伍数量、知名度及影响力来看，华为是中国本土真正意义上成长起来而为数不多的国际化品牌。经过 30 多年时间的成长，华为从无到有、从中国本土到全球、从民营企业演变成年销售收入过千亿美元的国际化品牌，华为的营销理念、模式、策略及手段等都是值得中国本土乃至跨国企业学习的。

那到底向华为营销学习什么呢？华为营销值得学习的主要有八大方面：第一方面：学习华为的营销精神；第二方面：学习华为营销的专业培训；第三方面：学习华为组织化的团队运作业务开发模式；第四方面：学习华为的销售项目管理；第五方面：学习华为的市场压力传递机制；第六方面：学习华为正确的关系营销；第七方面：学习华为对业务流程的遵从；第八方面：学习华为营销力量的科学使用。

1.1.1 学习华为的营销精神

首先，让我们看一下近年来市场上出现的一些现状：

产品本来就冒烟，非大喊特喊是什么无烟锅；减肥产品不具有减肥功能；美容产品毁了消费者的容貌；乳饮料并不是真正的奶，但以乳制品的名义来宣传；全国节能灯的合格率竟然只有 39.3%；农资产品含量不足，假配方，实际功效与描述的不符……

多少企业还在误导消费者，甚至不少厂家和商家联合起来欺骗客户。不讲诚信，成了不少行业和企业最大危机，得不到客户或消费者信任成了企业最大的营销难题。

相反，华为以客户为中心，“我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，并通过与客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误，不会栽大的跟头。所以现在公司在产品发展方向和管理目标上，我们是瞄准业界最佳，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室……等，我们制定的产品和管理规划都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务和一些新业务、新功能问题上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。”任正非如是说。

华为在向世界标杆看齐，而太多的企业还在投机取巧；华为在寻找差距，而太多的企业还停留在最原始的坑蒙拐骗；华为在为某一项技术难题攻关进行巨大投入，而太多的企业把本不能省的研发费用已列入利润，差距就在这里！太多的行业和企业缺乏“客户是企业的衣食父母”最基本的营销理念，何谈“最大限度满足客户需求”的营销精神？！

另一方面，华为是积极主动参与竞争和敢于竞争的企业。我们不妨先来看看身边的很多企业，他们看见“红海”就深感恐惧和害怕，马上选择了无对手、安全的“蓝海”，美其名“超越竞争”，因为没有对手的存在，他们成为名副其实的“行业第一”，殊不知连对手的蛋糕一点也未占有与分享。多少企业逃避竞争，害怕竞争，回避竞争，成为市场上的回避主义者，丧失了基本的市场竞争精神。

华为不这样，任正非说：“华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。”华为之所以变得强大，正是因为所面对的对手太强大，基本为国际化的大巨头，“唯有狭路相逢勇者生”，不害怕、不躲避、不回避，积极主动迎接挑战，瞄准业界最佳，针对自身建设上的弱点，毫不遮掩地揭露和改正，虚心学习，缩小差距，孜孜不倦的追求，千方百计寻找策略和方法，强大到足以参加国际竞争而超越对手，这就是华为的竞争精神！

1.1.2 学习华为营销的专业培训

华为大多为校园招聘，招牌对象为应届毕业生，一个应届毕业生通常要经过一年时间的培训才可以上岗，培训成本不敢想象。“我们企业小，招来人就要使用，而且培训时间长，成本我们根本承受不了”，这是普遍的企业经营者常常说的一句话。普通企业与优秀企业的最大区别是招来人就要使用。大多数情况下没有培训，或产品知识或企业状况简单培训，公司为了短期快速出业绩，业务人员很快就上了市场。

不难发现很多企业一直在做一种游戏：“招人——让你做——看你做——发现你不会做——不再让你做——再招新人”，而缺乏“指导你做”这一重要环节。人是招来了，也在使用，但是他们不会做，出不了业绩或者不理想。“磨刀不误砍柴功”，华为十分重视“磨刀”，通过对营销人员长期、系统及专业的培训，确保每个营销人能够高效的工作。华为培训主要有 3 种，上岗培训，岗中培训，下岗培训。而且这三种培训构成了一个体系。

1.1.3 学习华为“组织化的团队运作”业务开发模式

走进很多企业尤其是工业品营销、项目性营销的企业，发现很多企业的营销人员跟的单不少，但是签单的成功概率很低，例如有个企业一年投 300 个标，而只能中 10 个标。业务极其不稳定和无保障，业务波动起伏不定。

业务人员跟单因成功概率低而花的费用巨大，有的企业为了控制开发业务不可控的费用，甚至采取控制性的业务策略，结果是业务人员手脚被捆住而无法大展身手；有的企业采取简单包干政策，结果是业务人员不愿意个人承担费用风险采取了一种“不花就是赚”的保守性做法，费用是控制住了，但业务人员不做业务了。

而且，业务人员水平参差不齐，企业往往有了一些业务大英雄，他们是“大拿”，工作作息时间随便，考勤对他们不起作用，开会培训他们可以任意地不参加，高层领导见到他们还得唯唯诺诺，客户掌握在他们手里，公司的政策必须按照他们

的意志来体现，他们的言行公司不得不接受或默认，公司的组织变革受阻，战略难以实施。他们是如此的重要，因为公司的大部分业务就掌握和寄托在他们身上。

以上这些是中国企业非常普遍的现象，可以武断地说中国 90%以上的工业品营销、项目性营销企业如此。

问题出在哪里？其实这种现状早已为员工所诟病，为企业各部门所不容，为企业管理者所头疼。造成这种结果的原因就是这些企业实行的是“个人智慧+公司资源”个人英雄式的业务拓展模式。业务人员拿着公司的资源，打着公司的品牌，业绩的好坏完全取决于业务人员个人的智慧与能力，素质好的、营销技能强的或勤奋努力的业绩就好，其他的业绩往往糟糕。

相反，华为实行的是“组织化的团队运作”业务开发模式。“营销工程师+技术工程师+服务工程师”的团队运作模式十分有效，在与竞争对手的拼搏中屡屡得手。“专业而有专长，分工而有协作”是华为业务拓展的典型特征，正确处理市场一线开拓与后台支持，业务与技术，基层与高层的关系是华为营销制胜的又一法宝——组织化运作。

我们看到绝大部分企业的业务人员是个人全能，从信息收集、客户信用评估、客户开发、送样、报价、商务洽谈、跟进、合同签订、回款、服务、客户关系维系等各职能上都得亲自去做，造成营销人员什么都要做，什么都不专业，时间精力也不够，能力难以胜任，业务人员还异常辛苦。公司对主管不满意，主管对业务人员不满意，业务人员业绩不好收入低，自己也不满意，同时缺乏成就感。

最大的问题还在于，在“个人智慧+公司资源”个人英雄式的业务拓展模式中，成功的营销做法难以复制，优秀的经验无法推广。因为这种个人英雄式模式对个人状况的依赖程度太高，而每个人素质与能力有着巨大的不同。华为业务拓展建立在模式上而不是简单地建立在人的基础上，成功的做法得以全面推广，建立有保障的业务，这是华为与普通企业在业务开拓上又一本质的区别。“华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力”，任正非前些年如是说。华为做出了一流的市场，并且华为铁骑已

跨过亚非欧,把战火烧到了太平洋彼岸的美国,有了成功的营销模式,华为底气十足!

1.1.4 学习华为的销售项目管理

以下是大部分企业管理者普遍遇到的情况和深感头疼的管理难题。

业务人员手里跟了很多单,但是,有很多单在跟的过程中不知道如何跟了;

有的单再也无法跟下去了;

有的单,甚至跟了两年,客户也没有拒绝,但就是没有合作签单;

有的单开发时间长,长的甚至有几年,业务人员基于现实的业绩压力,可能忘了;

有的客户非常大,有的一单业务金额过千万、过亿元也不足为奇,尤其工业品和项目性营销的行业,仅凭业务人员个人的能力是很难完成签单的;

在报计划的时候,令人激动,到检查结果的时候,深感被动等。

几乎所有的销售管理者自己是一个营销高手,但是,不知道对下属业务人员的业务如何进行管理,大部分采取了只求结果不问过程的粗放式的业务管理方式。

以上种种情况说明现代营销的艰巨性,但是,太多企业的营销仍然采取卖产品的方式做业务,常常败下阵来。为了确保每笔业务的成功,而华为在营销过程中全面开展销售项目管理。也就是说华为以“卖项目”的方式卖产品,把每笔业务当成一个销售项目,全面开展销售项目管理。华为的销售项目管理介绍如下:

1、华为销售项目管理具有七大关键步骤: 1) 设定目标, 2) 项目背景分析, 3) 制订策略, 4) 制订计划, 5) 执行计划, 6) 过程控制, 7) 项目总结。

2、在销售项目管理中,华为高度采取目标导向的思维方式,每个项目设有基本目标、摸高目标及挑战目标。一笔业务这次可以不签单,但必须阻击竞争对手;有时候“吃肉”的同时还是要给对手留下“汤”,让对方陪着一路走下去;有的

业务必须全部拿下，不给对手留下任何机会；有些战略性项目的考核不是赚钱，只要不让对手得到就已达目标等。

3、华为十分重视销售项目分析，包括客户分析、竞争对手分析及自身分析。客户分析项目背景、客户决策链、决策人、决策过程、决策原则与因素等分析。华为认为不仅要知己、知彼，更要知他。因为现代市场不再是客户与企业自身两者之间的关系，而“客户——竞争对手——自身”的三角关系成为市场竞争的永恒主题。企业比自身过去做得好是没有用的，只有比对手做得更好才会获胜。竞争对手分析包括竞争对手产品优点/缺陷、资金状况/销售情况、市场地位、市场份额、市场策略、历史销售情况、对手在客户端的客户关系分值、产品和技术、市场关系、商务、服务、项目组成员、决策习惯/报价习惯/销售习惯等，只有深刻分析竞争对手，才能为客户提供个性化解决方案，获取项目成功和好的商务条件；了解自己与客户需求之间的差距，并与竞争对手比较，做到知己知彼，方能百战不殆。

4、华为十分重视销售项目的策划。在项目背景分析基础上制定的策略要针对客户需求和竞争性，站在客户和竞争对手的角度逆向思考，制定行之有效的产品策略、竞争策略、商务策略、公关策略等。

5、华为开展有效的过程监控与管理。设计过程监控点，系统与客观地评估实施成果，与目标和计划进行比较，查看是否有偏差；并进一步调查、分析产生偏差的原因，调整策略以达到目标。

6、华为认真地对销售项目进行总结。一是可以从成功的经验中寻找自身的优点和有效方法，树立信心；二是可以从失败的教训中找出与对手的差距，杜绝今后不再犯类似同样的错误。每一个销售项目总结都是一个生动的实战教材，通过阅读他人的项目总结，可以从不同的角度给大家以启发，相互交流，共同提高。销售项目总结是销售人员不断进行自我提升的最有效途径。

1.1.5 学习华为的市场压力传递机制

如果在华为做业务三、四年时间还没有晋升，该是选择离开的时候了，因为不离开，也将很难被重视或重用，这就是华为的营销文化——反复强调的压强原则，“业绩=压力+动力”。

看看我们身边的企业，下面这些情况屡见不鲜：

业务人员拿着高底薪工资，不再想跑市场，与其辛苦，不如收入少点；

业务人员拿着底薪工资加上提成，收入不低，房子、车子该有的都有了，能干多少算多少；

公司机制真好，“三年不签单，一单吃三年”，“一年签单，也吃上三年”；

有的公司业务人员收入比经营者的收入还高，拿得心安理得；

公司业务发展好，继续干，一旦公司业务不景气就走人，公司业务好坏与自身没关系，那是企业的事等。

太多企业的营销人员既缺乏动力，又缺乏压力！

华为从营销人员的招聘开始就要把动力源和市场压力传递到营销人员的身上。华为大部分营销人员来自应届毕业生，应届毕业生手里没有钱，他们很想挣钱回报父母，甚至有的学校还有贷款要偿还，找对象，成家，买房子等都离不开钱。何况学校老师的谆谆教诲，年青人要进取，要当主管、当经理，人生要追求成功，这些年轻的学生有着远大的理想与追求。再者，华为倡导的“要关心时事，关心国家与民族的前途、命运，……我们以‘产业报国’的方式去关心、去爱自己的国家。……21世纪是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来”的企业文化与理念又从内心深处进一步激励营销人员奋发向前。华为的营销人是没有提成的，但是，每一个人又毫无保留地把自己的潜能发挥出来。

华为认识到光有动力源是不够的，任正非反复强调：“破釜沉舟，把危机意识和压力传递到每一个员工。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”“华为必须保持合理的成长速度，没有合理的成长速度就没有足够的利润来支撑企业的发展；没有合理的成长速度，就没有足够的能力给员工提供更多的发展机会，从而吸引更多企业所需的优秀人才；没有合理的成长速度，就会落后于竞争对手，最终将导致公司的死亡。没有规模，难以对付未来的低成本竞争。”

“我希望大家不要做昙花一现的英雄。华为公司确实取得了一些成就，但当我们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。在信息产业中，一旦落后，那就很难追上了。”“前程的艰险使我们始终不能有一次开怀畅饮。”“江总书记在美国宣布我国将加入信息技术协定，意味着中国信息工业被推到了市场竞争机制的最高形式，完全要凭公司的实力，参与跨国集团在中国市场上的竞争，一点国家保护都不会有了。就像孩子要与狼搏斗没有母亲的帮助一样。中国电子工业 100 强的总和，只及 IBM 公司的 1/5，生死存亡，一下子就压在了我们年青的没有国际管理经验的公司身上。”

“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”“今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的那一点有什么危机。”任正非如是说。

华为的营销团队是有着充分动力与巨大压力的，营销人员把动力和压力变成了行动并硕果累累。从高层到组织，从制度到文化，从流程到机制，一句话，华为的营销人有着很强的自我驱动和制度驱动力量，同时，又有一种强大压力变成了推力，每个营销人都是奋勇向前的战车，这样的组织和团队在市场上肯定所向披靡！

1.1.6 学习华为正确的关系营销

提起关系营销，太多的经营管理者 and 营销人员可谓眉飞色舞，津津乐道，也得心应手。在中国，很多企业就是因为拥有某些关系资源而得以创建和发展，日子过得无比滋润。但是，以下情况普遍存在：

过去靠关系赚了很多钱，现在靠关系赚钱越来越难了；

发现可依赖利用的关系资源基本用完，能利用的关系越来越少；

因为客户人事的变化关系已不复存在，业务立即丢失；

随着各行各业法律法规的健全，有相当不正常的关系不再可以被利用；

不在自己的“一亩三分地上”或在国际市场上，无关系的做法业务不再灵验；

开拓国际市场，发现关系资源十分稀缺，捉襟见肘，甚至一筹莫展等。

问题出在哪里？开展关系营销没有错，中国本土市场如此，国际市场也不例外，只是不同地区程度不同而已。华为是做交换机起家的，绝大部分为投标项目，是离不开关系营销的，可以说华为是关系营销的最大受益者之一。

在中国，一个本土的华为营销人不可以分配在本土的，例如，把广东籍的营销人分配到山东。华为关系营销与很多以关系营销为主的企业最大区别在于，前者是要求营销人在业务开展过程中会创建关系、形成关系，具有建立关系营销的能力，而一般企业的关系营销就是利用关系、依赖关系及依靠关系做业务。这是两种有本质不同的关系营销，华为的着眼点是能力，既然有了建立关系营销的能力，不管是在熟悉或不熟悉的区域，不管是本土还是国际市场，也不管是在有关系资源或无关系资源的情况下，已有的关系已不再显得重要，一切可以建立。华为的营销人是“会游泳”的，“飞机丢入大海里可以游回来”；而一般企业的关系营销在没有已有关系资源的情况下就根本做不成业务，是纯粹的利用、依赖及依靠，问题就在这里，关系是有限的，关系是可以耗尽的，一旦用尽了关系或没有了关系，公司业务就不复存在。

一般企业营销强调是已有关系资源的利用，而华为营销强调的是关系能力的建设，“鱼”与“渔”有着本质的不同，“会钓鱼”，走到世界各地都有“鱼”吃，不需要随身带上“鱼”，这就是华为的业务为什么能进军国际市场，甚至国际市场业务量超过中国本土的原因所在，华为的关系营销有一种能力！

1.1.7 学习华为对业务流程的遵从

接触很多企业，下面情况常常发生：

业务人员拎着包就往客户那里跑，乘车好几个小时，去见谁都不明确；

有时，人家开会一等就是半天；

到了客户处不知道如何介绍产品、公司或解决方案；

客户到公司参观，如何接待都不会；

展示产品、展示公司也缺乏针对性；

开产品说明会，一个“乱”字是比较准确的概括等。

华为不同，宴请客户不用点菜，只需告诉服务员按什么菜单下单即可；接待客户到公司，到机场一份清单递过去，详细介绍了对客户商务等各方面的安排；客户到产品陈列室参观后，惊叹眼前高科技产品的技术含量；客户到公司参观后颠覆了对民营企业已有的看法与认知；华为营销人到客户处讲解、展示方案有充分认真的准备等。

华为说“我们要逐步摆脱对技术的信赖，对人才的信赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当我们还依赖于技术、人才、资金时，我们的思想是受束缚的，我们的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲”。华为深刻领会到，企业组织的可复制能力与可预测性，体现在一系列流程和内外环境的模式化力量，已经成为现代规模管理的基础。

太多的企业和营销人做业务随心所欲，不专业、不系统、不规范，缺乏效率。大部分企业在大讲特讲要从精英营销转向团队营销的时候，华为甚至不再强调对人才、对团队的依赖，而整个组织的运作是建立在对流程的依赖上。

华为的营销建立了科学、专业、系统的业务管理体系，建立以市场为中心，以客户为导向的业务流程。实现企业营销方式的根本转变，建立起企业真正强大之本——从“业务精英”（一枝独秀）转移到“业务团队”（“狼狈为奸”）再转移到“法治”（依靠组织、制度与业务流程打造强大竞争力）！

华为营销，通过流程展现细节，通过细节体现卓越，实现业务本土与国际市场的全面推广与复制。铁打的营盘，流水的兵。华为在引进西方管理的过程中，走过了削足适履的痛苦过程。而且不是一般性的借鉴。1998年花大价钱请IBM来给做了几年，以客户为中心的市场成长基因，被IBM用集成管理的模式移植到最后端的研发，并通过流程加以固化，产生了直接的经济效益。任正非果断拍板，对华为的全部流程实行再造。华为提出了“先僵化、后优化、再固化”的方式，“要穿美国鞋，就必须削足适履”！

1.1.8 学习华为营销力量的科学使用

如果对总经理和营销高管做“业务人员回来反映最多的三个问题是什么”的调查，结论一定是：一是公司产品价格高，卖不动；二是公司产品质量不好，不好卖；三是公司服务不好。企业普遍的就是这种现状：销售业绩不好，管理者埋怨业务人员不行，业务人员报怨公司产品质量不好或定价高，不容易卖。

华为前些年说“我们用三流的产品做一流的市场”，华为营销人非常清楚自己的产品与国际品牌之间的差距，营销人还用不着开口，公司就告诉营销人现实的产品就是这样，要解决的课题是“如何用不如对手的产品而比对手卖得更多”。这里仅仅有决心是不够的，还有策略和方法的问题。

营销的力量=产品的力量+业务人员的力量+组织（公司）的力量+品牌的力量。

我们发现很多企业过于依赖产品力和业务人员的力量，组织似乎什么都没有做，或很少做市场推广，组织的力量没有拿出来，也不去积累形成品牌的力量。企业会说“我生产了产品”，但这是部分，而不是全部。当组织的力量没有拿出来，品牌的力量又未形成时，对手是用四个力量在竞争，而我们只有产品和人员两个力量去战斗，当业务人员的力量不足以撬动市场的时候，他们理所当然只能寄希望公司提供的产品完美无比，而且价格很有竞争力。在这种情况下，对产品力和业务人员的要求远比对手要求的高的多，否则，企业根本无法在与对手的竞争中获胜，当然，产品卖不出去。

从贸易商一路走过来，华为千方百计地缩短产品与国际对手的差距，但是，这是一个长期艰巨的过程，在产品不如人的时候，华为从“人”的力量着手，十分重视营销人员的培训，既有提高营销技能的需要，又可弥补产品力的不足。不仅如此，公司不间断地实施五个策略和手段：邀请客户参观公司，诚恳邀请距离远的，开车把距离近的接过来；建设样板工程，邀请客户考察样板工程，通过客户说话；到客户身边去，来到客户现场举行现场会，提供个性化的解决方案；进行全方位的技术交流，实现互动，加深感情，建立印象，又提高客户对技术层面的认知；开展经营管理研讨会，输出知识，提高客户经营管理水平，帮助客户成功。

不仅如此，华为还十分注重品牌和形象建设。华为在相当多的国内国际展会上毫不吝啬，大手笔建立形象；在国际市场上还投放了广告。华为一支数量庞大的营销队伍就是华为品牌的宣传员和代言人，华为在客户端树立了良好的市场口碑，并通过优秀文化的渲染形成对市场全方位的品牌传播与渗透。华为从成立到今天在机场到市区的高速公路上连一块广告路牌都未竖立过，这不能说明是华为的小气，而是华为认为这些做法对品牌的建设不起作用，华为深谙品牌建设之道——根据适合自身产品特性的方式塑造品牌。

1.2 华为客户需求管理的五点秘诀

1.2.1 华为业务发展的历史

华为的发展不长，到现在 31 年，达到了世界 500 强的 61 位，今年的销售能冲破 8000 亿人民币，成为了一家世界级的一流企业。

但是华为的起点非常薄弱，华为最开始是从代理起家的，代理减肥药、保健品、酒，就是一个杂货铺。一个非常偶然的机会才走进了通信设备的代理，从而一发不可收拾。

华为市场体系前 10 年的发展，并没有完整的管理体系的支撑，主要是靠两个因素去激发组织的能动性：

一是激发组织意愿、防止懈怠，应用的是残酷的丛林法则，适者生存，具体表现就是“高目标、高激励、高淘汰”；

另外一方面提升组织当中的个体与小团队能力，主要是师从 IBM 的销售与客户关系管理方法论。

所以前 10 年华为是靠市场能力来拉动公司的成长。

但是我们今天回顾华为市场体系成长历程，会发现一个有意思的现象：它的成长并不是自然而然发生的，而是被规划和设计出来的。由原来的模糊逐步清晰，有些事情在当时并没有意识到会对市场体系未来的发展会有那么大的作用。

比如在 1993 年，任总提出了一个口号：未来的通信行业会三分天下，而华为会成为其中一份子。当时大家都不相信，觉得老板是在画大饼。别人信不信不重要，但是老板自己要相信，不但要相信，而且要去做，这个大饼就是企业的愿景。

对企业来讲，为什么愿景很重要？华为的管理体系，是围绕着如何去实现愿景构建的。

华为的成功，有一句口号是“以客户为中心”，很多企业也这么说，但是真正理解真实含义的企业很少，绝大部分企业的以客户为中心是停留在口号上，而在行为上是以自己为中心或者是以机会为中心。

这里面有什么区别？

比如说我是一个生产发电机的，我的企业能力是生产出优质的发电机，并且市场上有需求，我生产出产品以后去找销路，这是以产品为中心，以自己为中心；

还有一种企业发展，是看到一个很好的机会，比如说有一个潜在的市场需求，并且在我的能力范围之内，企业就去做，这是以机会为中心，不是以客户为中心。

而华为则不一样，他是秉承以客户为中心的企业理念，并且在 1998 年启动了包括营销体系变革在内的 CRM 项目群的管理变革。

1.2.2 华为如何拒绝客户需求？

任正非曾说过，在进行多产品布局时，要学会在非战略目标上，拒绝客户需求，集中优势资源将一种产品做到极致。

很多人说，拒绝客户好难。其实核心问题是，你用什么方式来拒绝？拒绝之后，你能否用你的方式帮客户解决问题？你能提出超出客户预期的解决方案吗？

这一点正是华为值得我们学习的地方。

首先我们要思考：什么是需求？

需求 = 问题 + 解决方案

华为早年推出过一个产品叫“C&C08 交换机”（简称 08 机），在手机还不太多的时候，学生用校园卡输密码就可以打电话。推出之后，校方提出一个需求：要求 08 机在晚上 12 点自动切断电话，早上 7 点再自动恢复。

华为的产品运营拿到这个需求之后，首先是分析问题：为什么客户提这个需求？沟通后发现，原来是校方不希望学生在夜晚休息时间打电话，影响同宿舍人员休息。

基于这个需求，华为的运营提出了两套方案：

在 08 机上设定一个按键，输几个代码可切断，再输几个代码可打开。但此方案需要人为操作，而大学里的宿管阿姨大多年纪较大，未必能懂怎么用。

通过行政纪律规定，要求宿管在晚上 12 点直接把电话锁起来，第二天再打开。这个方式十分简单易行，最终校方答应采取这种方案。

这就是站在客户的角度提出解决方案，让客户自己对需求 say no，而且这个方案比他们提的需求还好。关键是华为根本没做任何事，只是帮他们做了分析，然后解决问题。

进行需求管理，需要充分挖掘客户的隐含需求。

举一个例子，比如，客户提出的需求是：话机听筒的电缆要有 10 米长。当然，这个需求并不难实现，很多人拿到需求也会照做。

但华为不会这么做，他们会问：客户的真正意图是什么？而经过反复沟通后，原来客户是想要拿着电话在房间的任何一个地方通话。于是，华为推出无绳电话，完美解决客户需求，甚至超出客户预期。

不是客户说什么，我们就要做什么。我们要找到根源问题，通过分析提出更有针对性的解决方案，这才是我们面对需求的态度。

1.2.3 华为如何挖掘客户需求？

把客户需求做完了，就算是把产品开发做到位了吗？

很多企业的回答是 yes，尤其是代工制造类企业，但这是错误的。满足客户需求，只是产品商业成功的必要条件，而不是充分条件。

华为早期曾拿产品与爱立信对比。同样的产品，爱立信需要上千人开发，华为只用不到一半的人就开发出来了。功能都差不多，但客户体验就存在差异。

客户说，华为的东西功能很全，但用起来不舒服，不如爱立信的稳定可靠。原因就在于，很多时候我们都聚焦于产品开发，对于可靠性这样的 DFx（Design for x）属性关注太少，导致产品问题层出不穷。

华为往前梳理，才发现，爱立信同一款产品的需求是条目化的，高达上千条甚至近万条，而华为的需求才一千条出头，这就是差距。

而经过改变，华为的需求也达到了上千条。

一个产品有三大重要需求来源：一是客户和市场需求；二是标准约束，不满足行业标准，你的产品没法卖；三是来自内部的 DFx 需求，比如远程升级，无论客户提不提，华为都会去做，这也是在经验教训中沉淀出来的。

从数据来看，一个产品包的需求，客户需求占到 30-50%，内部需求也占到 40-50%，标准约束占到 20-30%。当然，不同行业不一样，但大体是这样。除了客户需求之外，我们还要重点关注内部需求。

接下来我们着重理解一下什么是内部的 DFx 需求。

DFx 是产品需求实现的除功能外的各种质量属性，如可靠性、可服务性、可制造/供应性、可营销性、节能减排等。这些需求，即使客户不提，我们也要做。

做 DFx 需求，需要召集供应链、研发、制造、服务等各部门人员。要保证在生产过程中快速高效，降低成本，提升产品质量；要在结构设计上保证调试高效、安装高效、装配顺畅；还要考虑后期维护的便利。

完成内部需求，考验的是一个企业的产品组织能力。你可能根据过往经验和案例获得了沉淀积累，提出内部需求，但也要从组织层面进行保存，这样后面的产品在收集内部需求时，可以直接参考使用。

所以，尽管有那么多需求，但因为有了组织能力，这些方法都可以复用。

1.2.4 华为如何对需求进行分级？

按照华为的分级，需求有三大层次：项目需求，产品包需求，组织级需求。

- A 项目的需求库，是产品需求库的一部分，包含该项目的所有需求。它由 SE（系统工程师）统一管理，主要涉及从需求到实现及验证子流程。
- B 产品的需求库，包含一个系列产品的所有需求。它由 PM（产品经理）负责管理，主要涉及产品路标规划流程、任务书开发流程、概念阶段流程。产品级需求会输入到项目级需求。
- C 组织级的需求库，包含所有的内外部需求。它由 MKTG（市场营销）部门统一管理，覆盖整个需求管理流程。

1.2.5 华为如何收集需求？

需求收集，是需求管理中的重要一步。

在华为，客户需求收集分为五个层次。

第一层次，从标书中收集。

迈克、

第二层次，在标书制定时进行引导和参与。前两个都是短期需求，大多企业都停留在这两个层次。

卓斌、石庆世、魏青、捷诺

第三层次，参与制定客户的年度规划，从而了解客户的更多需求，产生新的产品，这就涉及到了中期需求。

海尔施、复星、宏图、迪安、智因

第四层次，参与战略规划，这需要两个团队相互配合，发掘长期需求，并相应地构建技术和模型。

班易、明珠、伯杰、圣湘、明德

第五层次，帮客户制定 3—5 年战略规划。

田威、明日达、圣刚、石季

优秀的企业是很欢迎长期战略规划。对华为来说，供应商越早了解他们的长期规划，越能提前做好技术储备，在未来的产品上构建出竞争优势。收集需求，不仅要考虑当期需求，还要考虑未来需求。

当然，我们还可以通过行业分析、竞争对手分析来收集需求。供应商也是我们了解市场信息的重要来源，大家要善于喝咖啡，交朋友。此外，需求收集还包括专项调查、专家顾问团、高层拜访、用户访谈等各种方法。

需求收集中，还有一些技巧。比如，多问多听；及时做出回应，确保理解对方的意思；语言要中性；表现得“无知”一些，让客户多说；注意倾听大家不一样的地方；注意引导，倾听“话外音”；聚焦于人们的期望；没有十足把握，不将你了解到的东西与他人交流；不要完全相信任何人。

1.2.6 华为用来收集客户需求的工具

很多企业在做产品的过程中，发现总要改需求，这可能就是前面需求收集不够完整。如何保证立项的时候，你的需求收集已经足够完整？

华为使用了一个重要工具：**\$APPEALS**——价格、可获得性、包装、性能、易用性、保证、生命周期成本、社会接受程度。

价格：华为是基于公司的利润期望值，倒推目标成本，然后在设计中构筑成本优势。

可获得性：我们不知要把产品功能做出来，还要让客户买得到，因此要构建营销渠道，从供应体系端保证交期。

包装：包括内外包装，外包装就是结构、运输、包装箱，内包装就是标签、二维码等。

性能：包括功能、规格、容量、精确度等。这个大家都不会忘，但也要注意完整。

易用性：产品安装可用性如何，使用是不是方便，升级是不是易操作等。

保证：消除客户顾虑，保证可靠性、可用性、可维修性、安全性、稳定性、完整性。

生命周期成本：一个产品对客户来说有两个重要的成本，一是购买成本，一是使用成本。生命周期成本是站在全生命周期角度来看这两个成本综合的比较。

华为早期在海外竞争不过爱立信，因为一个产品爱立信卖 10 元，接下来 10 年只要 2 元的运营成本，所以生命周期成本是 12 元；而华为产品卖 5 元，但 10 年运营成本却要 10 元，整个生命周期成本就是 15 元，客户当然都买爱立信。后来华为也学了这一招，把运营成本做到只要 1 元，那产品反而可以卖得更贵了。

社会接受程度：包括法律关系、知识产权、社会责任、环保安全等。

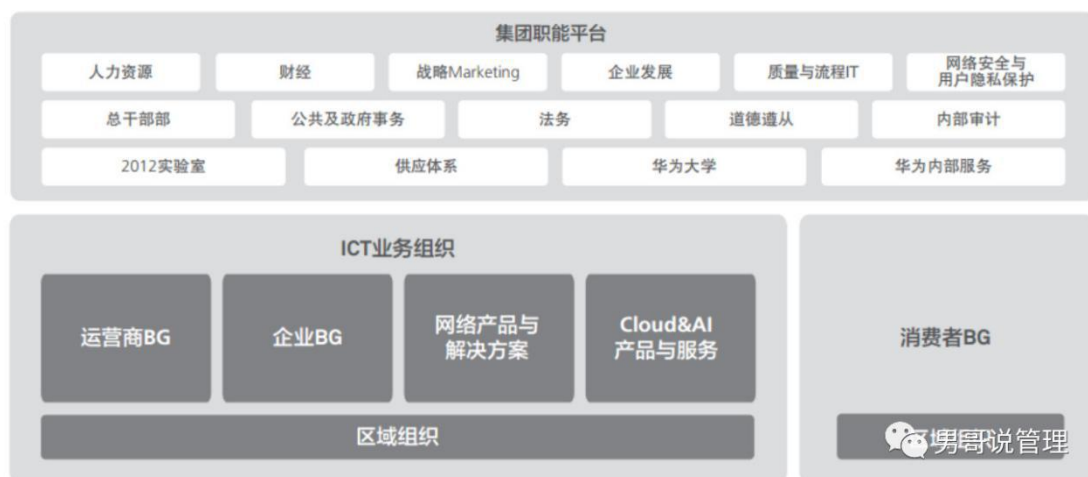
基于这个工具，我们可以对产品以及市场上的竞品进行评估，为客户提供更佳的解决方案，提高客户体验。

最后，回到开头的问题：为什么华为拒绝了客户需求，还能让客户更满意？

原因在于，华为并不只是简单的拒绝客户需求，而是根据 IPD 体系中的需求管理流程，对客户表层需求背后的深层需求进行收集、分析、分发、实现和验证，最终完成满足客户需求的交付，甚至超出客户的预期。这才是企业的持久生存之道。

第二章 解密华为业务管理模式

华为的业务体系庞大，涉及的产品类型也非常多。从 BG 的角度来说，主要是分为运营商、企业网和消费者这三大块，通俗的说就是针对通信运营商的产品服务体系（覆盖通信网络全体系的硬件和软件产品），针对企业级别用户的产品服务体系（云服务和企业网络等）和针对普通用户的产品和服务体系（主要是手机、智能设备等），华为的所有内部职能划分和组织功能都是为这三大 BG 服务的。



我当时服务于华为的运营商 **BG**，2009 年我从海外调回总部的时候，华为的企业网和终端做的还不如现在的声势，华为那个时候的主要收入来源于运营商，不过已经在开始调整对于企业网和消费者终端的投入了。

从 2006 年到 2013 年，我在华为经历过总部、片区、地区部、代表处各个层级的业务管理部和销售管理部。相对于其他部门，这个部门掌握大量的全景信息并承担参谋部的重要职能。

各级业务管理部和销售管理部对内进行规则和目标管理，对外和其他部门进行核心指标的联动配合，他们是华为业务执行过程管理的核心，是 **ST** 会议的组织者。业务管理部以业务各项数据为基础，以业务战略目标和年度目标完成为导向，包含了市场计划管理（订要货预测）、重大项目管理、经营数据管理、客户管理、商务价格管理、销售策略管理、销售流程和制度管理等功能。

业务管理我们先从目标管理说起，我觉得这也是很多企业的管理硬伤，**PDCA** 这些管理方法都明白，一到落地和执行的时候就一塌糊涂。业务战略和年度目标设置有问题，就会影响组织、文化、激励、人才发展的各项前期规划，而职能部门如果不能理解这些业务重点事项，也会造成运营与保障体系的脱钩。如果想做好 **HR**，请先有理解公司战略和年度目标的能力。

2.1 战略制定与目标体系建设

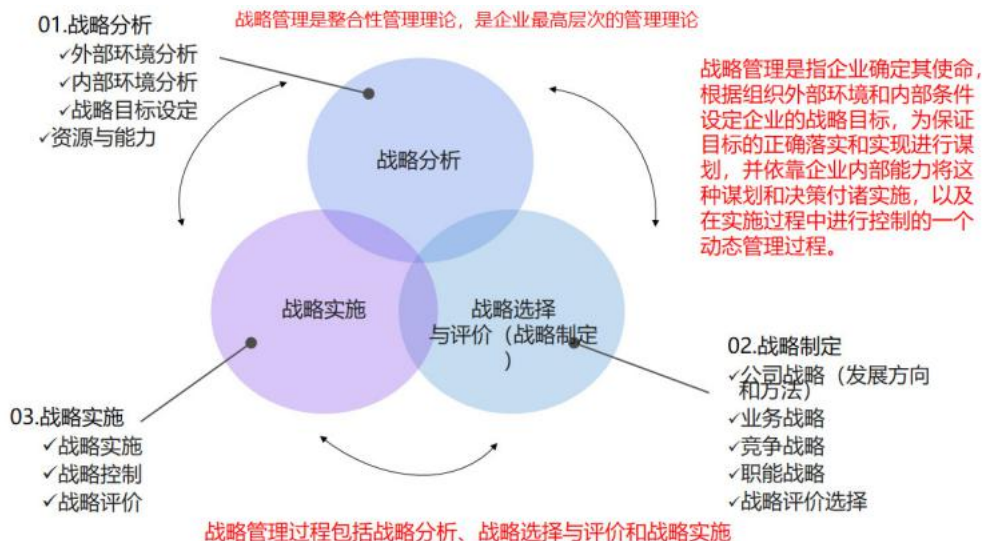
2.1.1 战略制定

战略是一个顶层设计，战略不能存在于核心高管的头脑里，或者一个简单的想法也不能称之为战略。在华为有专门顶层管理部门“战略与规划委员会”去思考整个华为的战略构思，其职能包括：管理公司战略与创新体系，管理市场和产品的重大决策、跨 BG 产品线协调，跨部门重大业务协调，战略结算机制、蓝军机制等，这部分我建议现在的中小公司也可以成立一个由核心高管组成的战略规划委员会的虚拟机构，形成固定运作机制，特别是蓝军体系，公司战略不需要一片叫好，老板一个人不是全能的，有反对的声音有助于做全局思考和管理共识达成。不管公司大小，最好还是有一个书面材料版本的战略规划，目录建议如下：

建议战略目录

- 1、内外部环境分析（含核心竞争力）
- 2、战略定位（战略蓝图）
- 3、愿景与使命
- 4、区域拓展战略、产品组合战略、职能部门战略（比较重要的是人力与投融资）
- 5、所需资源分析
- 6、财务数据测算（盈利分析、成本分析、现金流分析）

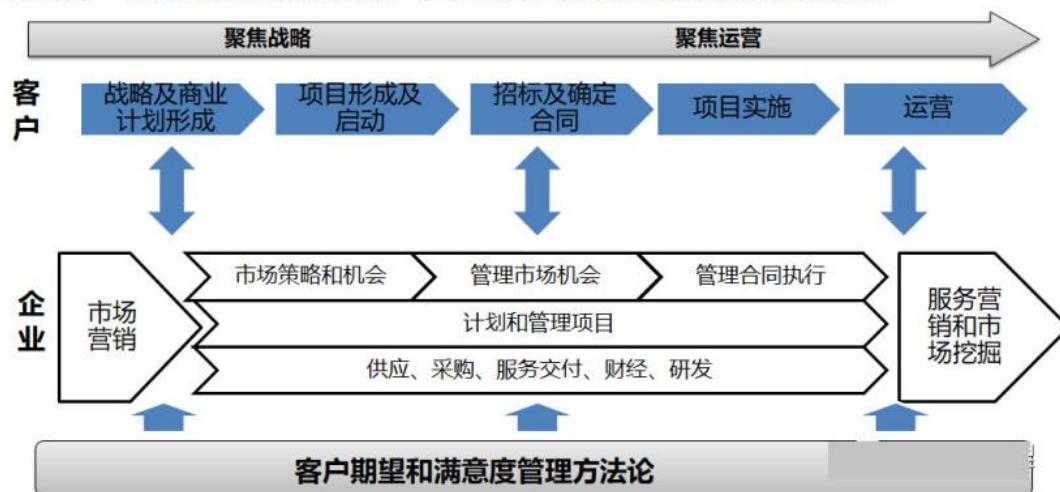
战略的管理是一个完整的闭环，如下图所示，并不是说所有的公司一定要按照这种比较严谨的方式去管理，但是针对主要“打法”和市场策略，越是小的公司越是要高频地审视和进行调整，围绕战略形成近期的重点工作，进行有效的过程管理和结果复盘。



华为做战略有一个显著特征就是非常注意结合客户的战略来进行策略设计。当年推出的“看网讲网”就是这一导向，在经济环境不好的情况下，客户的直接建设预算缩水，“看网讲网”就是帮客户分析现在的运营情况的基础上让客户的投入更加有效，同时又能降低网络运营成本。

紧贴客户战略，达到客户管理和内部管理的高度协同。如下图所示，紧跟客户的战略与商业计划，在产品和服务上全面对接，这也是以客户为中心在战略设计上的体现。

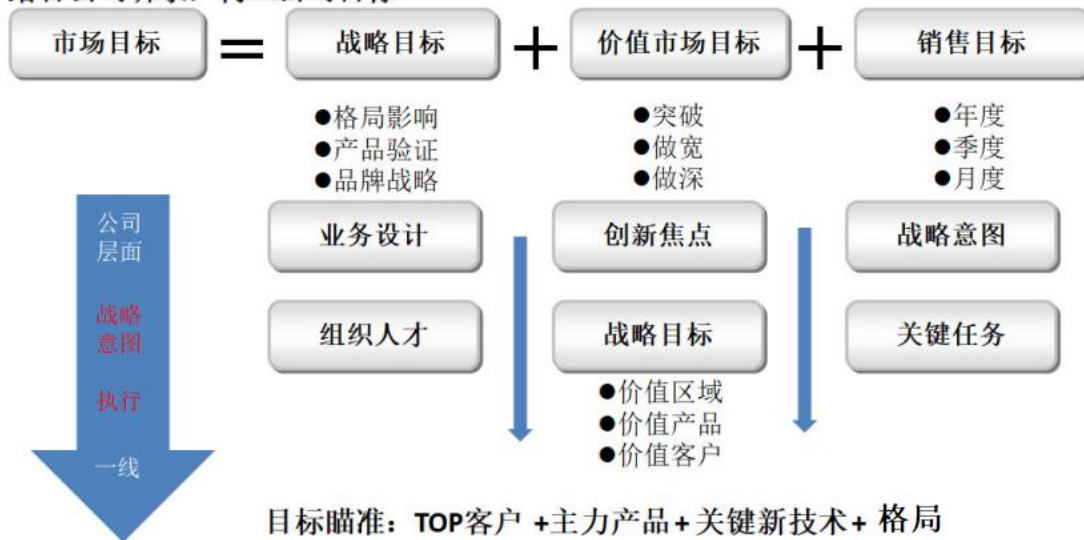
构建客户与企业在战略层面的统一，达到客户管理和内部管理的高度协同



2.1.2 从战略规划到目标体系建设

华为对于市场目标有着其独特的解析。市场目标包含着的内容范围比较大，如下图所示，这个也集中体现了华为的目标管理思维。

结合公司诉求，树立公司目标



战略目标是什么？

1、首先是格局的影响：对未来 3~5 年市场格局有重大影响，具有标志性、示范性效应，得到产业和客户认可；

2、其次是产品适应客户和市场的验证，对竞争力和产品质量提升有重大意义；

3、品牌的效应，与竞争对手拉开差距；

价值市场目标是什么？这个点是很多初创公司最容易忽视考虑的点。

1、价值产品

2、价值区域

3、价值客户

其核心思想就是：突破（价值产品在价值客户和价值区域首次突破）、做宽（价值客户多产品覆盖）、做深（价值区域份额提升），这些要求都会体现在各个片区、地区部、代表处最高指挥官的 KPI 中。

对于价值市场，业务管理部用战略沙盘这样的工具来进行日常的管理，有点类似军区参谋部用的真实沙盘，形象的来说就是，这块地是哪几家占的，我们家占了多少，用什么产品占领的，可以说是网格化作战非常好用的东西。以下是笔者在梯媒行业的时候，根据这个思路设计的类似的战略沙盘，供大家参考，虽然行业不同，但是只要是运营，就绕不开客户、区域、产品这几个最基本的要素。

梯媒行业战略沙盘

大客行业		行业1	行业2	行业3	行业4	行业5	行业6		合计
梯媒名称									
.....									
梯媒投放合计									
行业大客年度广告投放总额 (万)									
XX公司股份占比									
XX公司股份占比									
XX公司股份占比									
行业大客	行业大客年度营收目标 (万)								
	大客当前实际完成 (万)								
	大客营收完成率								
行业整体	行业年度总营收目标 (万)								
	行业实际完成 (万)								
	行业营收完成率								

反观我们的很多中小企业，我们在做年度目标设置的时候是否会考虑以上这些内容，可能很多的企业还是简单的集中在财务运营关键指标上。

有了以上的基础，才是我们具体的年度、季度、月度的相关指标设定，这部分是大家都熟悉的内容，不再过多展开了。

目标体系需要关注 TOP 客户+主力产品+关键新技术+市场格局。

2.1.3 年度目标启动和制定

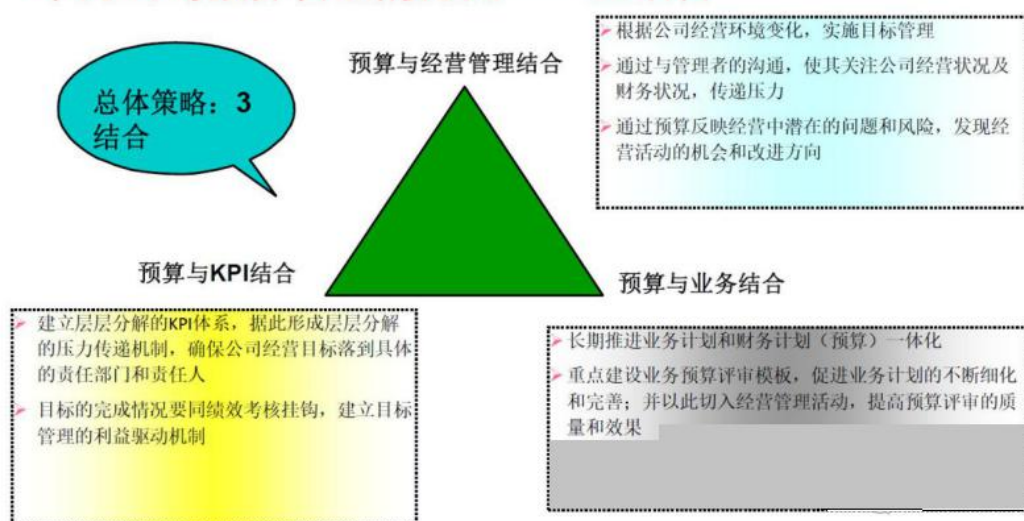
华为的年度目标启动一般从当年的九、十月份就开始，一直可能会持续到第二年的二、三月份，整个是从下到上和从上到下一个非常纠结的反复，也是一个盘点市场和盘点客户预算的反复过程。当然，并不是提倡所有的中小公司都如此劳心劳力做年度目标，也不是所有的公司都有能力去做全面预算体系的支撑，但是底层关注的逻辑是相通的。

年度目标制定注意事项

- 1、关注市场机会与市场空间，注意自己市场份额的变化；
- 2、关注 TOP 客户的预算与规划；
- 3、关注自己的费用和成本项，评估利润变化情况；
- 4、关注关键的策略与落地的可行性；
- 5、关注人力，这个不是人力资源部的活，是业务部门自己要去设计和评估的；
- 6、横向和纵向要平衡拉通，就是说区域和产品要形成网格化，区域目标分解统一，产品目标分解统一，区域和产品分解统一，最终能落在客户身上。

对于管理不成熟和财务体系不健全的公司，不建议去提什么全面预算的口号，那些复杂的表格即使设计出来，最后的效果也是差强人意，更别提说是用预算来管理公司，计划都是错误或者严重偏大的，只能是自己和自己玩的游戏罢了。

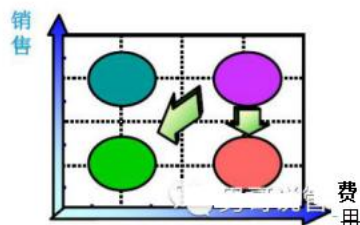
华为公司预算管理的方法——三结合



华为预算管理方法——弹性预算

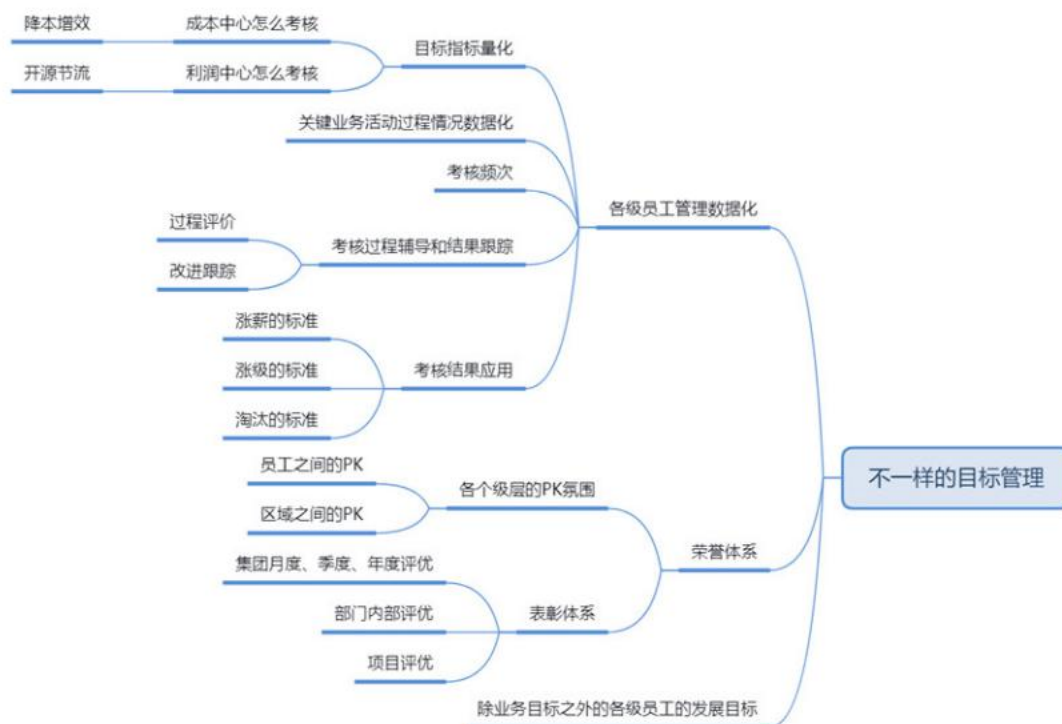
● 弹性预算——目的：可执行预算

- 开源、节流各环节审视，确保“净利”完成
- 对于控制支出、变动、半变动精确分析
- 如何保证预算柔性，如何及时有效沟通
- ✓ 人力资源计划弹性、工资弹性
- ✓ 固定资产预算弹性
- ✓ 可控费用（差旅费、邮电费）弹性



华为目标制定也是区域和产品拉通，一般公司整体在年底会对未来第二年有一个大的增长基调，在这个基调下由各个产品线去思考自己的增长点，对于大的增长基调，基本上没有讨价还价的余地，因为集团可能比区域更清楚市场情况和产品竞争态势，集团管理目标和对市场空间分析这帮主很有可能就是区域轮岗回去的。很多年前，这个增长基调一般都是任老板亲自定，年初大家叫苦连天，但是年底基本都能超额完成，这就是华为比较神奇的地方，而这种神奇除了有目标做牵引之外，对于市场、客户、产品的把握也是能达成目标最重要的保障。

对于中小公司，目标管理除了常规的部分，还可以考虑以下内容。

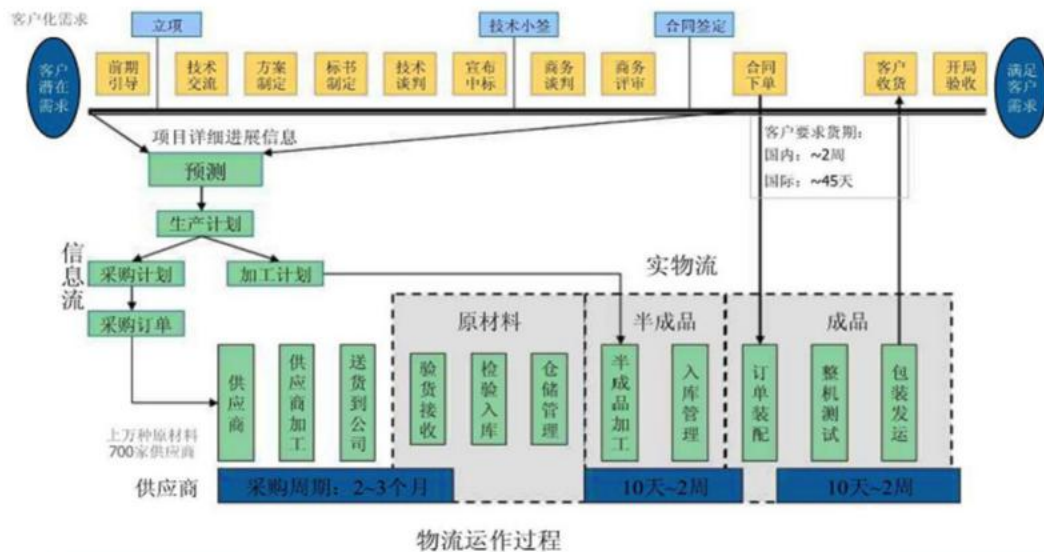


华为在年度目标制定过程中，有一个叫做市场计划的管理职能会深度参与其中，这是华为业务管理中非常重要的一个组成部分，我们下一章节来重点介绍。

华为业务管理的核心功能：对内进行规则和目标管理，对外和其他部门进行核心指标的联动配合，他们是华为业务执行过程管理的核心，是 ST 会议的组织者。业务管理部以业务各项数据为基础，以业务战略目标和年度目标完成为导向，包含了市场计划管理（订要货预测）、重大项目管理、经营数据管理、客户管理、商务价格管理、销售策略管理、销售流程和制度管理等。

市场计划管理可以广泛的应用在生产制造、房地产、物流等需要前后端联动、配合、强计划管控的行业，这包含了从研发-销售-采购-生产-交付的端到端的信息拉通和经营与成本的平衡，关注一个公司研发-销售-生产体系之间的动态平衡，并且通过数据的管理与预测，进行经营风险的预警，以及辅助公司财务管理做收入与利润的预测，有助于公司现金流的健康。

2.2 华为市场计划的概念和工作职责

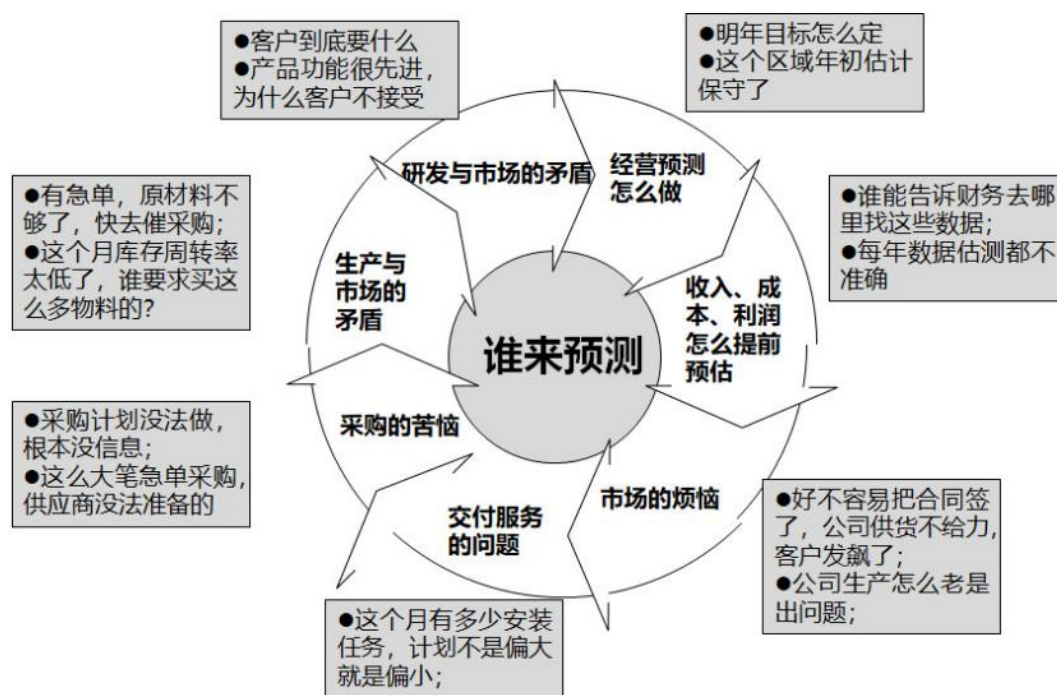


华为的市场计划主要工作内容包含了目标管理、订货与要货预测、借货管理、内部跨部门项目和信息协调这几大部分功能，其工作内容涉及到很多其他部门。前端会直接对接到一线的产品经理与客户经理，后端会有研发、财经、供应链、交付等部门。市场计划参与项目从前到后的交付过程，并且协助前端的研发进行产品的生命周期管理，掌握大量内部机密信息，深度参与年度预算以及重大项目跟踪协调的相关工作，直接汇报管理决策层，通过数据给决策层提供相关支撑信息。

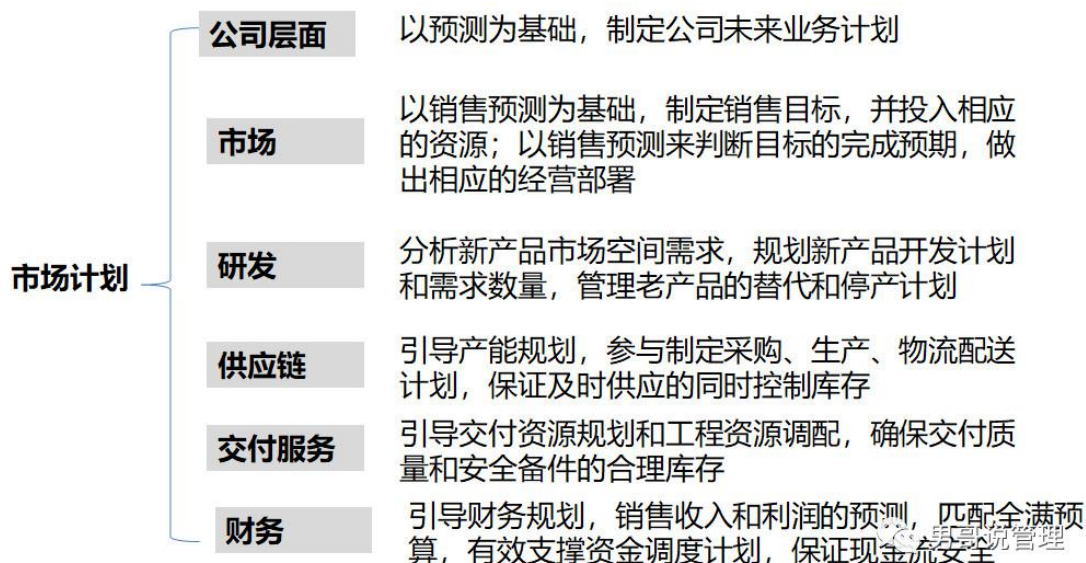
我们先来看看华为为什么需要这样一个部门，他们会帮助公司解决那类问题。如下图所示：

- 1、研发部门与市场一线的问题：产品的试投放有多大的需求，产品的新老版本切换的时间点和切换策略；
- 2、生产部门与市场一线的问题：原材料的采购和存储到底什么量最合适，如何以最低成本的方式满足客户需要；
- 3、采购与生产的问题：生产下达的订单如果没有计划指导，采购将陷于被动状况，而且成本无法控制；
- 4、交付与产品物流供应的问题：交付计划如何更好的匹配客户的计划，如何让产品如期达到交付安装现场；

- 5、一线市场与客户的问题：承诺客户的交付条款如何满足；
- 6、财经体系与一线市场的问题：如何根据交付进度来预估收入、回款的相关情况，并提前预估项目利润；
- 7、一线市场管理的问题：如何更好的做好过程管理以及目标达成的风险预估；



以上的问题是一个跨部门的信息沟通和协调的工作，贯穿了从产品研发到销售回款的整个过程。市场计划最大的价值就是通过数据的管理与运营来推动这些问题的解决。市场计划中核心工作就是订货与要货预测，这个功能是各方信息汇总和处理的核心节点，这里解释一下，华为的订货就是指的合同签订额。华为的市场计划的功能如下图所示。

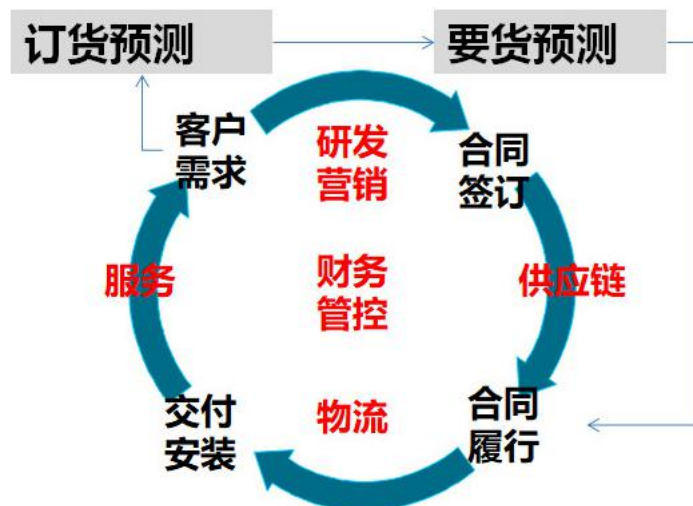


数据是整个市场计划的工作基础，这些数据来自研发、市场一线、供应链交付系统、财经管理部门。市场计划综合这些信息来推动相关问题的解决，有市场计划背景的华为业务管理人员都具备很强的数据处理与分析能力，并且了解华为从前到后的流程细节，确实是一线解决交付问题的好的帮手，也是各级业务决策环节必不可少的辅助。

2.2.1 市场计划的订货与要货预测

关于订货预测和要货预测，简单解释如下。

订货和要货预测是在对市场和内部项目信息进行充分调查的基础上，通过对有关因素的分析，对未来时期内最可能达成的销售额和销售量的客观判断。



我进入华为就是负责全球 3G 产品的市场计划，那个时候虽然资历尚浅，但是每月都会和负责 3G 的研发领导以及负责 3G 产品生产计划的领导一起开会讨论关于物料的储备计划，研发那个时候就是万飏总，我负责提供目前一线的项目进展和风险情况，由万总来统一协调生产与销售的矛盾。从这一点也可以看出华为对于计划体系的重视程度，华为从上到下会分为三级计划体系，三级委员会对应的基本就是各个产品行销老大了，级别相当之高，每月都会定时召开各级计委会议，讨论公司物料的储备计划和风险应对，这里就不详细展开了，我只是想说，历来华为的高层都会非常重视对于计划的管理，这也是华为业务一个非常优秀的基因。

我 2006 年进入华为的时候，市场计划体系经过多年的运作已经非常成熟了，这个历史可以追溯到华为很早的时期，据说那个时候的计划都是任老板亲自拍板，后来慢慢演变到专门的部门和体系化的建设，过程中当然也经历过一些预测偏大或者偏小带来的对公司的影响，最后形成了以市场计划为龙头，生产计划与采购计划配合，EPU 统筹的管理模式。EPU 是一个协调市场计划与生产计划平衡的中间部门，直接对研发产品线负责。

2.2.2 订货与要货预测的运作

在华为，市场计划订货和要货预测是分开输出的，订货预测向各级业务决策层、财经体系以及产品线的管理层输出，要货预测主要向 EPU 和生产计划部门输出。

输出结果覆盖从当月算起的连续十八个月的预测期，每月不断滚动十八个月的更新。订货预测主要是预测销售金额（分区域和分产品），要货预测针对各个产品型号的需求数量，有时候甚至精准到单板级别，那个时候 IT 的支撑还有限，基于各种表格的信息的汇总和处理。

订货与要货预测的流程大概如下图所示，最重要的环节是集中在各种预测评审上，这是计划修订的最后一个环节。通过下图，大家也可以对于“滚动”有个比较清晰的认知了。



一线的产品经理会提供项目信息到总部，这些信息基本可以覆盖半年的预测期，对于产品经理输出的信息有及时性和准确性的考核，市场计划人员统筹所有项目之后，形成整体性的订货和要货预测的数据输出。比如，下个月预计有 5 个项目签单，预计签单金额合计 5 个亿，有十个项目在下个月都需要 DBS3900 这个产品，汇总之后大概有 1000 台，市场计划会根据对于项目信息的综合判断，最后输出下个月预计销售 4.3 个亿和产品需求 750 台的计划。当然，一线为了尽可能让总部提前准备自己项目的相关物料，往往会有浮夸的成分，这都是可以理解的，因此需要靠市场计划人员对于一线来的信息做综合的判断。

这就要依赖于市场计划对业务和客户交付要求的熟悉程度了，一方面要保证一线供应的及时，保证给业务领导提供的金额预测的准确（这是目标监控的重要依据），另外一方面也要保证后端储备和生产的相对平稳，确实是一个不太好做的工作。

半年之内的预测有一线提供的项目信息作为预测的来源和基础，但是整体预测要求输出十八个月分月的计划，这就要结合产品的生命周期，往期的历史水平以及市场需求来进行综合分析后输出了。可以这么说，市场计划人员每月都在做年度的销售额和要货量的规划。比如说，在当年 6 月份输出的计划，就会囊括下一年整年的分月计划了，这就要求对于未来一年的市场情况和产品需求量做合理评估，虽然这些数据在销服体系内部会进行严格评审和把关后才提交到后端环节，但是前期数据的综合分析对于市场计划的要求还是非常高，这需要考虑各个区域的增长差异、市场份额、公司增长导向要求等诸多的信息，还要经受业务体系管理层、产品线体系管理层、财经体系的相关质疑和信息澄清，最怕就是生产计划体系会把公司库存增加，周转降低的原因直接归集在前端市场计划预测偏差较大上。市场计划体系责任重大，每月对于市场计划体系的主要考核指标就是预测准确率。

2.2.3 预测的考核与计划集成

一般情况而言，订货预测的准确度会高于要货预测，订货预测一般都会在 92% 以上，而要货预测可能是在 80% 以上，非成熟产品可能会更差一些。有国外相关统计显示，市场预测与企业其他运行指标的关系是 1:5，也就是市场预测提高 1%，库存可以降低 5%，生产和采购成本可以节约 5%，客户准时交付率可以提高 5%，资金使用效率提高 5%，因此市场计划致力于计划准确率一两个点的提升，并且，各个级别的市场老大都要背负这个指标，从 2007 年市场计划体系开始在片区和地区部建立下沉组织之后，这个指标也逐渐在各级业务负责人的年度 KPI 中占据了稳定的一席之地。

端到端交付的整个过程体系中，从前到后要保证客户满意与经营预估高度协同。订货与要货预测在行销各级老大的 KPI 中一般有 5% 的权重，不要小看这只有 5 个点，在华为高速发展的时期，一般各个产品线都可以超额完成目标的情况下，大的业务指标完成度都是差不多的，而这个个性化的五个点对排名就异常重要了。

滚动十八个月的预测是各级计划计委评审出来用来保障交付与库存平衡重要的工具，行销有市场计划团队，供应链有生产计划团队，在产品线还有 EPU 的综合平衡团队，为了预测的一个点准确性的提高，是各个团队综合作用的结果，而

一个预测准确点的提升，在后端可能会帮助节约上亿的采购库存成本，在前端直接提高客户交付满意度以及财务现金流的风险控制以及影响未来预算。

从协同部门到主导部门，大家一起担责和接受奖励，互相制约又要互相协同，很大程度上促进了团队一起完成重要事项的指标考核化推动。这里也就反应出华为计划集成的一个概念，如下图所示。

主导思想：以销售环节为主导，计划集成为理念，在企业内部形成横向和纵向的预测计划控制流程。

计划集成：五大体系、协同合作、形成跨功能领域的计划集成预测业务

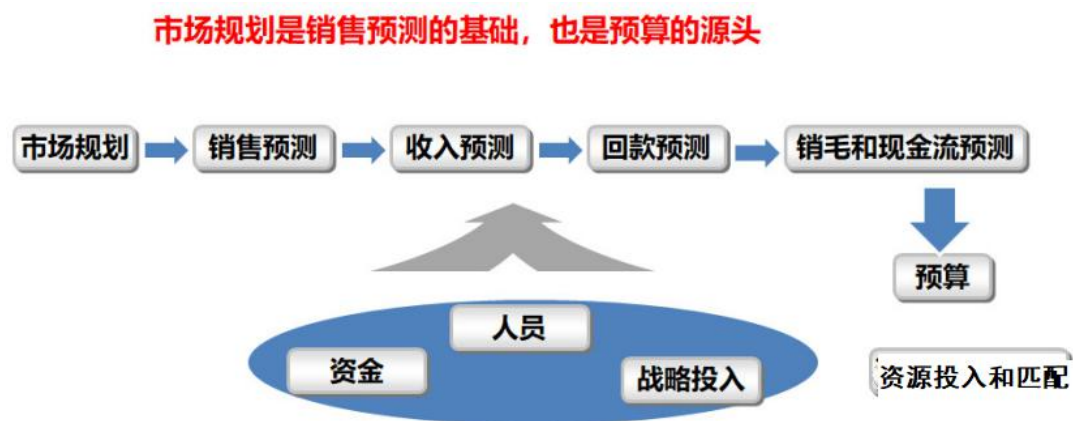


北电创办于 1895 年，曾经是世界上排名前三的通信设备公司。在 2000 年，北电的收入达到 303 亿美元，那时的北电控制了全球光纤设备市场的 43%，几乎是市场份额仅为 15% 的第二名朗讯的 3 倍，其技术和产品服务于 150 多个国家和地区。

在 20 世纪末期，由于互联网的兴起，全球发起一轮网络升级的热潮，北电所掌握的 10G 容量光纤技术脱颖而出，此时的北电完全被技术优势冲昏了头脑，大量生产和囤积了接近 40 亿美金的产品设备和相关的原材料，但是随之而来爆发了全球性的 IT 产业危机，使得 2000 年纳斯达克股指开始暴跌，并极速形成崩盘局面。其失败的根因总结如下：（1）投机心理造成市场需求和预估发生严重偏差；（2）计划风险控制措施不到位，计划部门反应迟钝；（3）销售计划与市场不同步。

2.3 其他公司如何借鉴市场计划体系

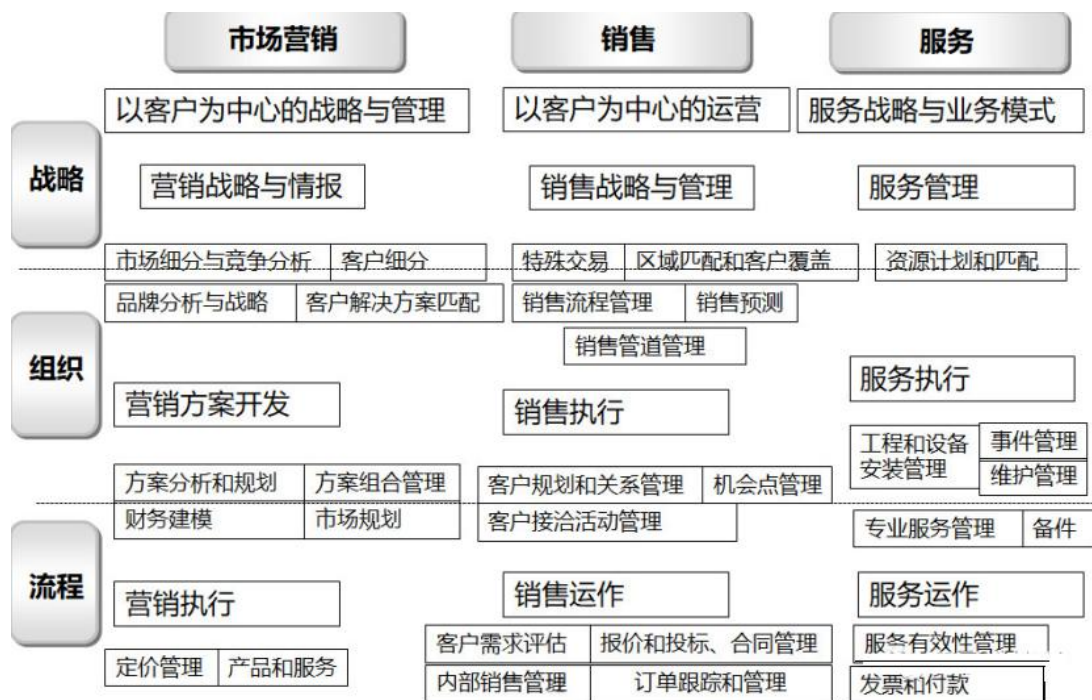
市场计划体系是个不错的管理方式，对于非生产和制造型公司，我觉得可以借鉴销售预测的相关管理办法。我们可以从另外一个角度对于公司的销售情况提前进行预估和风险预警，并且把销售预测和财务管理结合起来，在这个基础上形成对于公司收入和利润的良好预估，对于资金计划和现金流良性循环都有极大的用处。



而对于生产制造和计划型公司，可以借鉴华为的计划集成的管理理念，把从前到后的计划信息拉通从而提高整个组织的运作效率。

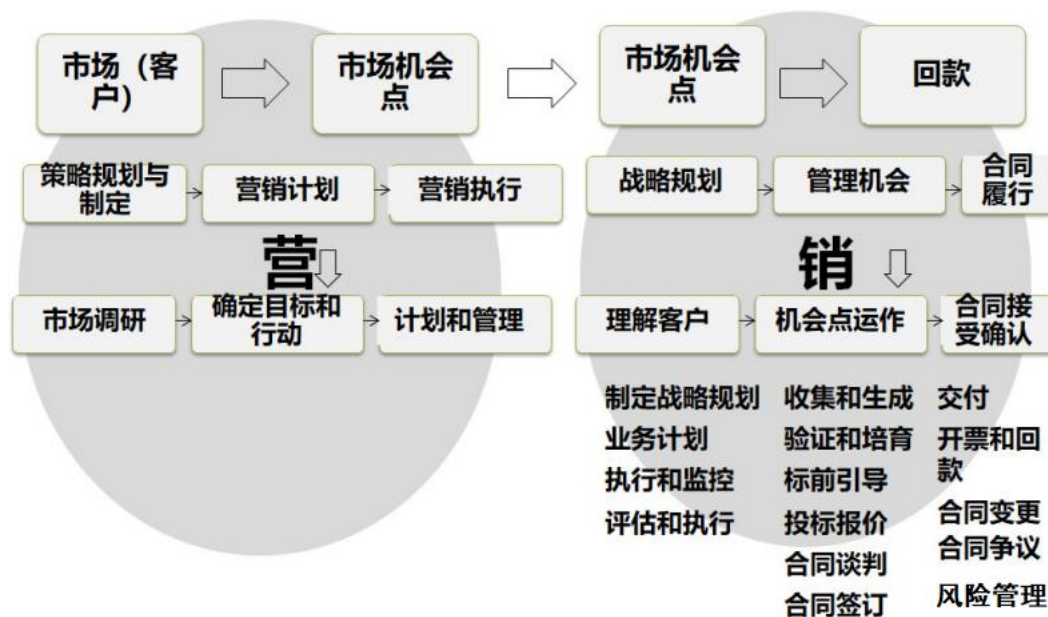
HR 想融入业务，请先从理解业务痛点和逻辑开始。

客户关系管理（CRM）是每个企业或多或少都在使用的系统或者工具，尤其非常成熟的体系和系统，CRM 通过差异化的客户体验，驱动利润增长、保持长久客户关系。下图是 CRM 的能力框架。



华为使用客户关系管理主要目标

- 1、以客户为中心的定位和差异化；
- 2、通过理解客户来更好的满足客户预期以及提供超预期的产品和服务，不过度承诺；
- 3、公司围绕客户需求和体验，整合内部的市场、销售、服务领域的资源；
- 4、根据提供给客户的产品和服务来衡量客户的价值
- 5、通过流程来保证客户至上的要求，以及提升内部管理效率，特别是跨体系协同，明确各个部门的责权利，达到持续的利润增长；



本章节将重点介绍华为的销售管理工具、方法和实现路径，这也是各级华为销售管理部 and 业务管理部核心的工作内容。**CRM** 是一套方法，用来帮助正确的人（华为称之为 **CC3**，也就是大家熟悉的铁三角，**AR** 是客户经理，**SR** 是解决方案经理，**FR** 是交付经理），采用正确的方式（**LTC** 从线索到回款的流程变革）向合适的客户提供合适的解决方案或服务。我们一起来看看华为 **LTC** 的由来和具体在销售管理中的使用。

2.4 华为 LTC 的由来和核心流程

2.4.1 华为 LTC 的由来

华为 **CRM** 规划阶段是从 2007 年 10 月开始到 2008 年 5 月，那个时候大量顾问进入华为开始了各个方面的调研和访谈，收集目前华为销售流程的相关材料，分析可能存在的问题和隐患，经过半年的准备，顾问公司和华为一起确认了以下 10 大问题以及系统流程涉及的方向。



确定了四个子项目以及实施进度，分别是

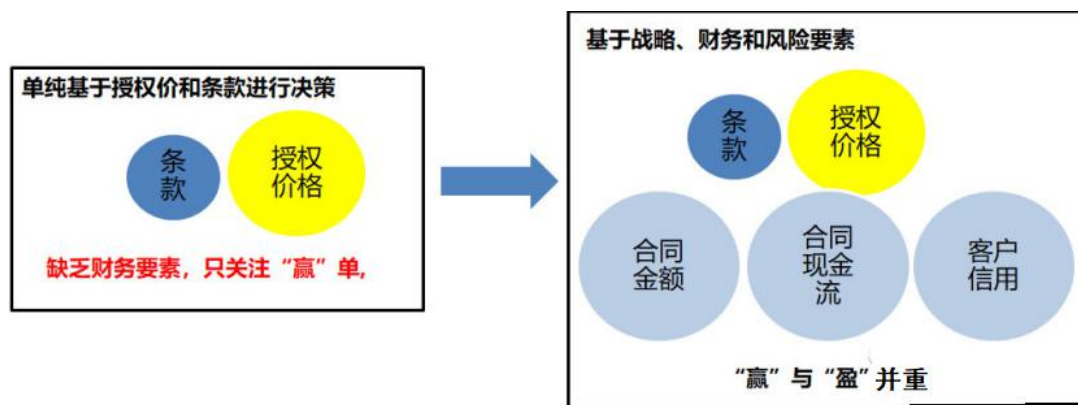
1.0、核心 CRM，在 CRM 范围内整合流程、管理和支撑系统，关注标准化体系的建设与跨领域的业务交互。

2.0、以客户为中心的能力建设，增强客户管理，对客户满意度和期望建立管理体系，进行客户细分和解决方案的匹配，强化以客户为中心的运作要求，关注大客户以及对于客户的理解。

3.0、卓越的一线，支撑和提升一线团队作战能力，包含人才激励与培养，信息、知识和经验的共享，聚焦客户的一线作战部队。

4.0、客户解决方案优化，报价策略和定价优化。

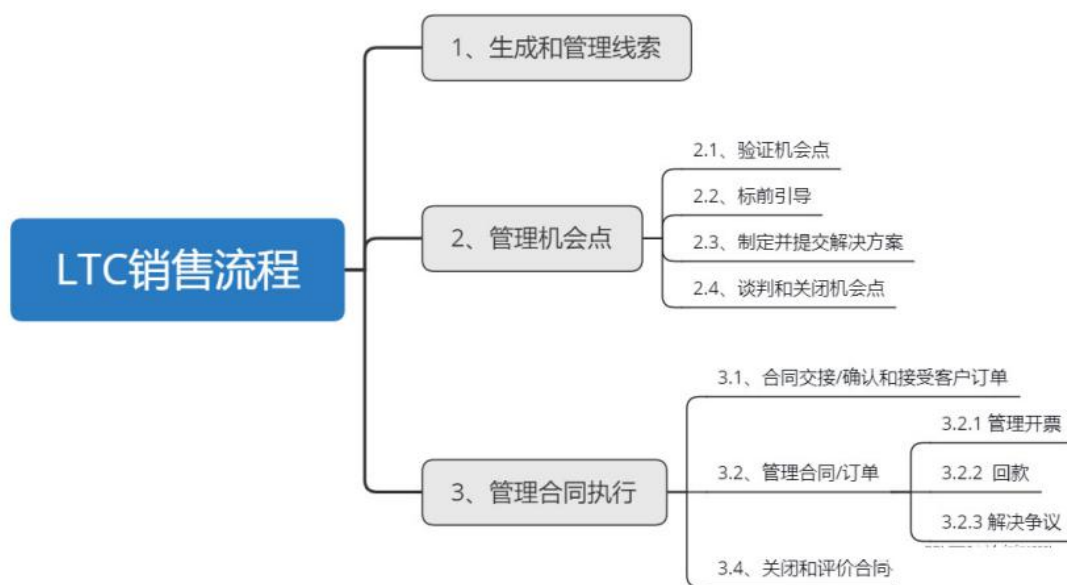
LTC 就是属于 1.0 阶段重点建设的项目，其核心是建立以 CC3 为核心的面向客户的运作体系。其核心目标就是让财务更健康（利润、收入、现金流）、客户更满意、工作更高效（人效、从线索到回款的周期、销售与交付质量、资源利用率），简化各种评审界面，强化综合授权，支撑决策前移。



LTC 有个重要功能就是要和财务系统打通，不管是四算（概算、预算、核算、决算），还是开票触发和合同管理，都在系统中一起集成。从单纯的“赢”到“赢单”与“盈利”并重。

2.4.2 LTC 的核心流程

LTC 的核心是“销售流程/计划和管理项目流程”，如下图所示。



线索和机会点都是来自客户，区别在于是否有明确的预算，这是理解华为业务管理的重要基础，在整个流程下又配合了非常完善的计划和项目管理，使配合客户的流程与内部管理流程完美的进行了融合，计划和管理项目流程也主要分为三大部分：

1、分析项目

2、规划项目

2.1 制定项目管理计划 2.2 集成变更控制

3、监督和控制项目

3.1 建立项目 3.2 实施项目 3.3 移交项目 3.4 关闭项目



华为的销售管理流程会贯彻执行在项目运作的整个过程中。在整个销售流程中，比较重要的几个控制点分别是 **ATI**、**ATB**、**ATC/ATCC**，分别代表着立项决策、投标决策、签约决策/关闭合同决策。现实中虽然对于线索管理有很完整的要求，但是确实因为过于繁琐，因此这个环节基本上在一线应用的时候被相对管理的较松，重点是从机会点开始进行监控的，流程审计的重点也是从机会点这个环节开始。

销售流程关键控制点

对于华为各级的销售管理部直接参与管理的是第一个环节 **ATI**，这是立项决策环节，它又分成分析验证，分配机会点级别、准备 **ATI** 报告和执行 **ATI** 决策四个环节，**ATI** 直接决定这个项目的级别以及对应的资源的投入。一般这个可能是由一线的产品经理或者客户经理发起，明确了客户可能需要的产品以及预算的多少，以及项目需要申请的级别。

不要小看这个级别，不同项目级别对应的支撑资源是不一样的，对应的项目奖金差异也是非常大的，这个体现了华为平台化作战的优势。一般是四个级别：公司级、地区部/系统部级别、代表处级别、一般级别。（系统部是华为内部对于大客户部的称呼，一般指具备全球经营资质的大运营商，比如说西班牙电信，意大利电

信、英国 BT 这种跨国巨头），一般级别可能就是单一产品，正常续费这种在国家代表处内部较少资源就可以支撑的，代表处级别就是一个需要该国家的华为分子公司全资源调动支撑的，地区部就是若干国家构成的销售区域，公司级一般都是战略合作的项目。

一线往往为了取得更多的资源支持，会想办法放大自己机会点对应的申请级别，后来公司对此专门做了相关的标准，简单来说就是以价值区域、价值客户、价值产品三个维度来进行综合判断，不同机会点级别对应的复核审批的机构也不一样，层层把关后形成项目定级。定级后就开始围绕这个项目进行人员安排：核心是大家所知道的铁三角，客户经理、产品经理、交付经理，此外还会配投标经理、法务支持、财务支持、项目经理和上层支撑领导、专业评审人员、综合评审等，构成项目组，而这个项目组的成员可能又同时负责好几个其他项目，这就是华为为一线资源复用和项目矩阵型的管理体系。

没有立项的项目是不可能进入到运营阶段的，所以立项决策是华为所有商务合同开始的第一步，经过立项的项目都会被赋予一个唯一的编号一直到合同关闭，在系统内根据权限不同可以立刻导出所有立项项目的情况，非常便于管理和后续的流程合规审计。

此后，在后面所有的流程审批和过程都会被销售管理部监控到，完成一个节点，系统就会有自动的标识，你想导出还在立项审批的项目选择对应的按钮就好，点击一下 **ATB**，就可以筛选出所有投标决策阶段的项目信息，通过这样的设置，从立项、投标、签约决策、合同关闭就可以从产品、区域等各种维度进行管理控制，界面非常清晰，审批点和决策项也都非常清楚。

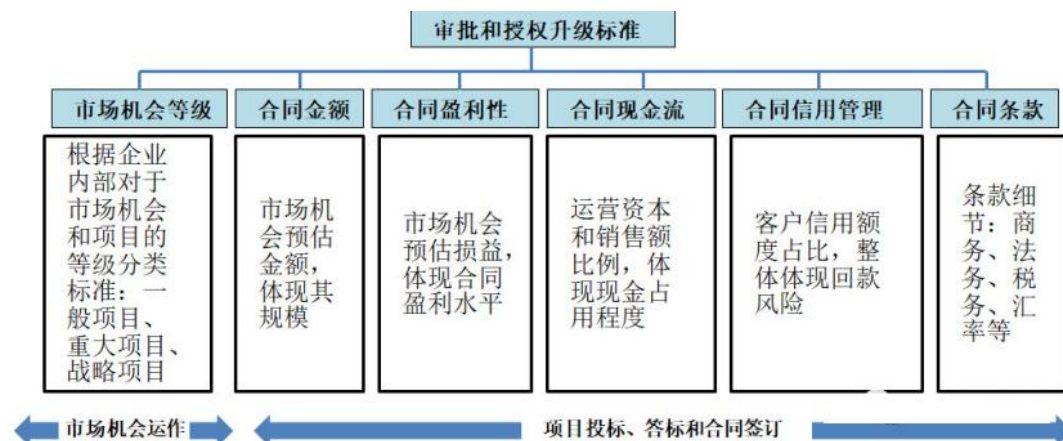
通过这样的流程管控，对于投标前未经审批就给客户报价的，未经最后决策就跟客户签合同的，相关条款未经过专业评审和综合评审就报给客户的，都在这样的流程体系前无处遁形。只要把相关时间节点对应的文档调出，就可以进行很完整的事后流程审计，包括财务系统甚至可以跟踪一些不利条款的当下签署是为了未来几年后客户有更大投入这样来自一线的承诺是否最终兑现了，在一定程度上是

增加了一线的工作量和降低了效率，但是进入到这个阶段的华为更加看重销售过程管理带来的稳定的利润回报以及风险的防范。

在整个 LTC 的销售流程中，可以把报价配置、项目财务利润测算集成进来，在项目还未真正执行前就可以很清楚的指导一线项目的盈利情况，协助决策层做出选择，从而在商务谈判过程中进退自如，确实是一种平台化集成的优势，同时，订货预测和要货预测信息也可以同步到后端的管理部门，为供应链生产发货以及交付安装也做了提前准备

在整个销售审批过程中，审批和决策遵循以下的标准

- 1、合同授权和决策标准覆盖“财经”和“风险”，从“战略、财经、风险”三个角度决策；
- 2、确保销售系统成为企业利润中心；
- 3、与之配合的销售系统的考核和激励措施的优化

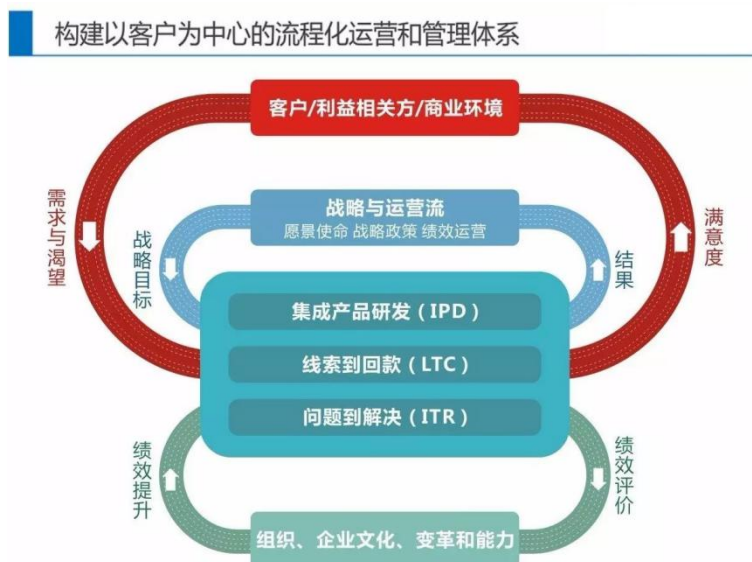


通过对于项目等级、合同金额、盈利、现金流、信用、关键条款的审批决策，来提前预知项目的收益并采取有效的控制措施，并且根据这些维度来升级决策层级，把“赢”与“盈”并重，这是华为进入另外一个阶段从粗放管理到细化管理很重要的一个标志。

盈利是公司头等大事，华为通过系统化和平台化的方式，将盈利管理做到了机制，虽然牺牲了部分效率，但是换来了稳定而长足的健康生长，这个值得创业公司学习，如何盈利，如何稳定盈利，如何通过流程来稳定盈利，从而摆脱人治，又不乏面对市场和客户的灵活。

第三章 华为实现战略意图的业务设计

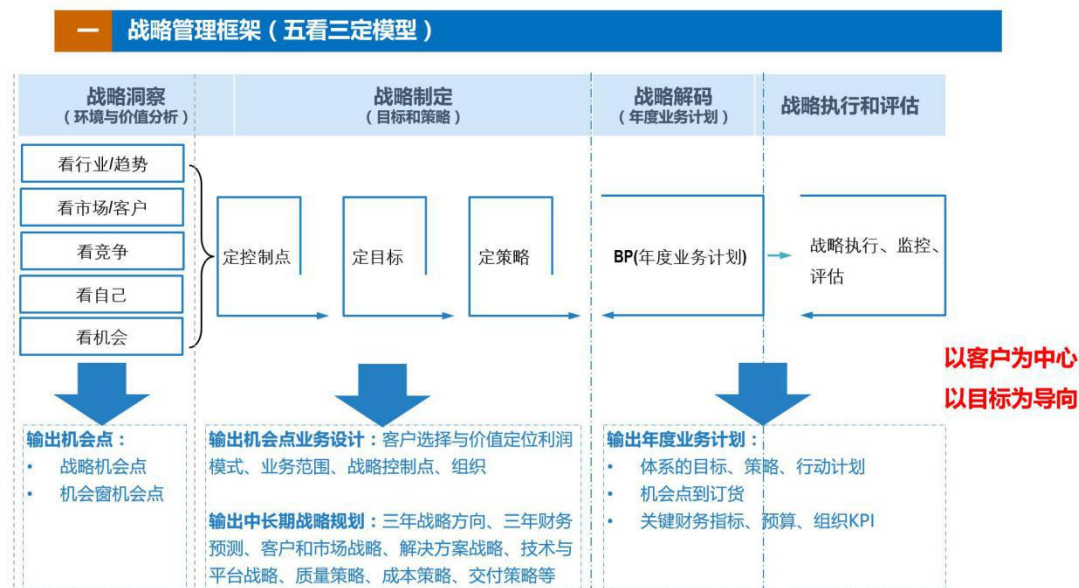
今天讲的核心是四个字“业务设计”。在讲华为的“业务设计”之前，我们需要里了解一下华为整体的管理体系。



其实华为最后构建的是一个以客户为中心的流程化的运营与管理体系。我在英特尔也待过 2 年，我分析过英特尔和华为的管理体系，我惊讶地发现他们非常相似，只不过现在英特尔的 Marketing 更强一些。

我们今天要讲的内容在整个流程化管理体系里面是战略与运营流，这个“流”是管理流，是从最前端的战略洞察到最后端的日常运营管理，比如说绩效管理、考核都在战略运营流中。

今天我把战略与运营管理里面的业务设计跟大家分享。



这张胶片可以说是华为整个战略管理的核心框架图，我们叫“五看三定”模型，它整个的流程包括了四个部分：

第一个部分叫战略洞察，它核心的输出就是战略机会点，通过“五看”的方式——看行业趋势、看市场客户、看竞争、看自己、看机会，最后输出战略机会点。

第二个部分叫战略制定（SP），3-5年的战略规划，这里面的核心的工具就是我们今天要讲的“业务设计”。

第三个部分叫战略解码，怎么把战略分解成合适的组织 KPI 和考核的 PBC 等等之类的。

最后一个部分是战略执行与评估。

华为的整个战略框架核心用两句话来形容：一个是以客户为中心，一个是以目标为导向。

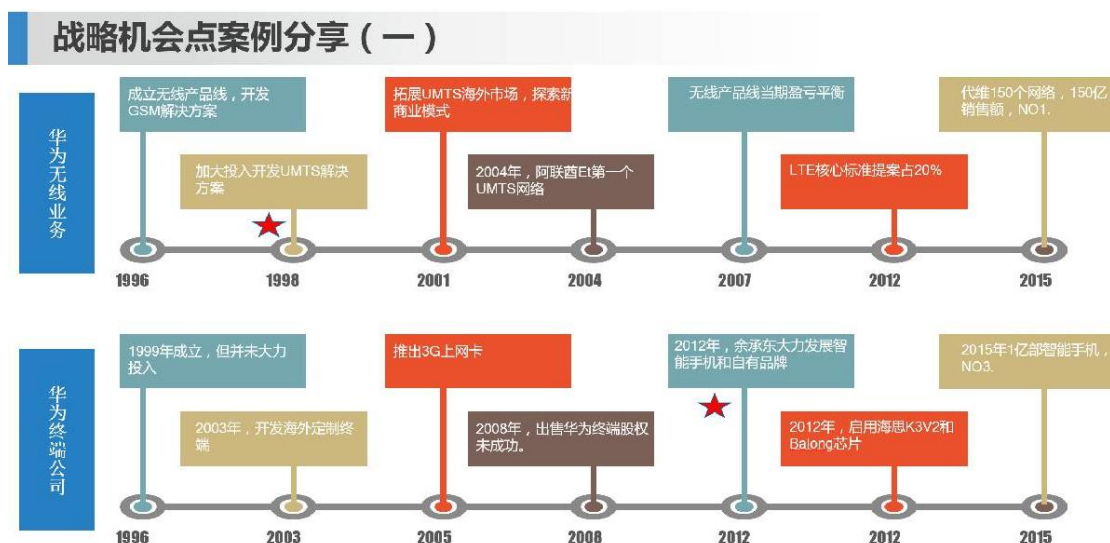
我们导出所有的机会点都是以客户为中心，说白了我们要核心抓住客户需要什么，以客户的需求，以客户的痛点为核心的。

今天重点讲的业务设计也会响应这句话，是以客户为中心的业务设计；但是一个业务设计最后落地的好不好，又必须以目标为导向，明天的战略解码会更清晰地表达出来。

华为对战略机会点的选择是非常出色的，大家可以看看过去 12 年，华为几乎没有犯过大的战略错误，所以战略机会点选择的是不错的，但是具体讲应该是减法做得不错的。

但华为的战略落地能力更强，也就是抓住战略机会的能力强，比如说我们讲的无线（3G、4G），华为的终端，甚至海思，还有固网宽带等等，以目标为导向的执行力很强。

下面是华为核心的业务设计的框架图，业务设计是能够帮助企业有效地抓住战略机会点。



其实华为有三类非常核心的文档：

第一部文档就是中长期战略规划；

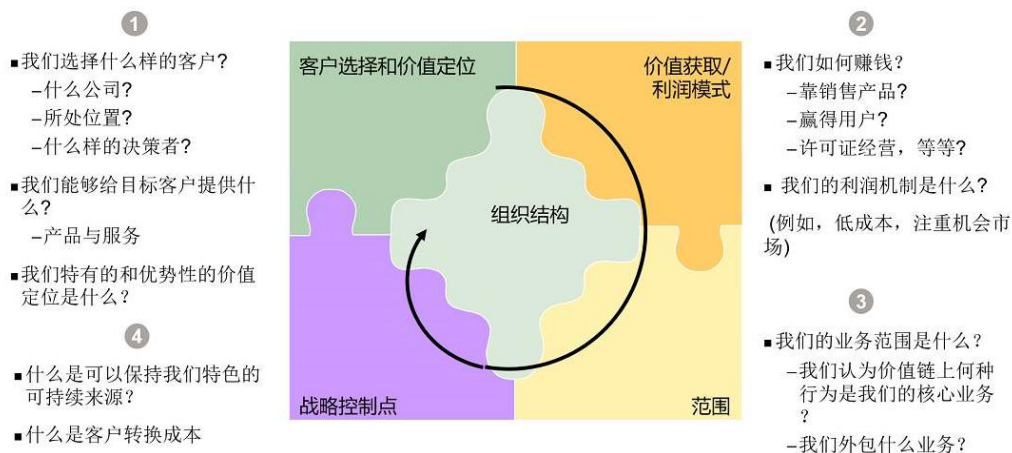
第二部文档我们叫做 **Charter** 项目任务书，就是我们所有的研发项目都有个立项任务书；

第三个文档我们叫销售指导书，就是所有的销售在卖一个新产品的时候，都会由我们的行销或者我们的产品经理完成一份能指导销售，能把这个产品卖好的文档，叫销售指导书。

这三份文档可以说串起华为最核心的主线，一个是战略的部分，一个是产品开发的部分，一个是销售的部分，这三份文档其中核心的方法都是业务设计，他们的整个框架是一样的。

我们来看一看业务设计的整个框架的逻辑，业务设计它包括了五个部分组成：

业务设计能帮助企业有效抓住机会点



第一个部分叫客户选择和价值定位。就是我们选择谁做我们的客户，我们的价值定位是什么。

第二个部分叫价值获取分润模式，就是我们怎么赚钱。

第三个部分叫业务范围，我们做的是哪些业务范围？哪些部分是我们不做的，哪些是要合作伙伴做的？

第四个部分叫战略控制点，也就是我们的业务最终中长期胜出的竞争优势是什么？

最后一个部分如果要支撑业务得以顺利地落实和实施，我们需要有怎样的组织结构。

所以这五个部分全部组成起来是业务组成核心的五个部分，当然如果把他们展开远远不是这么简单。

3.1 客户选择和价值定位

华为所有新立项的业务，不管是战略规划，还是开发一个新产品，或者新产品要上市，我们第一件事情都是进行客户选择。说得简单一点：我们卖给谁？谁是我们的高价值客户群？

举个例子，现在很多人的手机都是快充充电器，快充现在有了新的解决方案，不是传统绕线的变压器，现在是一种平面变压器，能自动化生产的变压器方案。快充要先卖给谁呢？

手机品牌厂商有三星、华为、苹果、**oppo**、**vivo**，这是最核心的五大客户。要选择谁呢？苹果不是好的选择，苹果一定会等这个产品稳定了才做；三星呢？三星现在用的就是平面变压器，已经是这种新的方案了；那如果要突破客户，华为跟**oppo**、**vivo**谁更好呢？

如果我们做得是安防产品，假设简单一点是摄像头，那我们的客户选择可能会是公安，可能会是交通，可能会是企业或者教育行业的用户。

不同的产品，它的客户选择就是不一样的。

如果是非常高端的产品，最早用的可能是公安，因为在一些反恐的领域或者在一些大的广场上它会使用这些东西。这就是客户选择的问题。

所以说我们必须想明白我们卖给谁，卖给谁一个重要的逻辑就是这个客户群对于我们有什么价值，我们作为一个供应商对客户有什么价值。

可以这么说，客户选择是所有产品开发的第一个步骤，是所有销售、所有做战略规划、做方案的人最核心的一件事情。因为客户选择对了，你才能够开发好正确的或者合适的符合客户需求的产品。

这句话的逻辑在华为体现地非常强烈，不是先有什么产品然后去卖给客户，而是先选择什么客户我们才确定我们产品对应客户的需求。

客户选择还有一个逻辑，不同产品的决策者是不一样的。

如果是确定的功能、确定的规格的产品，不是基于客户需求开发的，这种往往决策者就是 CPO，采购就是决策者。

但是产品是基于客户需求他才开发的新产品，决策者可能不仅仅是 CPO，他甚至可能有 COO、CFO 或者 CEO。

举个例子，汽车上的传感器或者变压器，它需要在高速或者高温的环境下能够得以使用，基于这样需求开发，决策者根本就不仅仅是 CPO 或者采购部本身，肯定有 CTO 参与决策，甚至 CEO 会决策。因为它严重影响这个产品，严重影响这个汽车的安全。

所以我们要明确我们的客户是谁，决策者是谁，这是华为所有的生意逻辑，也是我们业务设计的第一步。

基于这样的场景之下，我们第二步才考虑产品服务的价值定位是什么。

价值定位对应的就是客户的痛点和需求。

对于公安这样的安防产品，它能够非常清晰、准确的抓出人脸可能是它的核心需求，反恐有这样的需求；如果是交通，他要能把车牌拍得很清楚，这是很核心的需求。

所以基于不同的客户，哪怕是相同的产品，它的需求是不一样的。

所以我们说以客户为中心，这句话深入骨髓，在我们所有的业务里面都能体现出来。我们基于目标客户，提供的产品和服务这就是基于客户需求的开发。

我们的价值定位还有另外一个逻辑：客户凭什么买我们的产品，而不买我们竞争对手的产品？

这个在价值定位里面也非常重要。如果说客户已经有了供应商，我们就要深入地分析，现有的供应商满足客户的哪些方面？给客户带来什么价值？那我们一定要在已有的供应商基础上提供差异性的竞争优势，有可能是成本低，有可能是服务好，有可能交付快等等。

在华为所有的生意逻辑里面，第一个部分一定是客户选择和价值定位，这是所有的业务设计里面的第一个核心逻辑。

3.2 价值获取和利润模式

我不得不说这个部分华为做得也是不怎么好的。大部分情况下，华为都是扩大规模 and 市场份额，然后通过持续的降成本等获取利润。

但国外的获取利润的模式是非常强的，比如说以英特尔的芯片或者三星的 Flash 芯片，他们这样的新产品毛利率一开始是非常高的，但是它的时间周期很短。如果一但有竞争对手能够复制出这样的产品的话，它会把价格迅速降下来。

这种是典型的速度模型，它在短时间内用很高的毛利率或者成本，但同时不让竞争对手成长。

我经历过一个现实的、被教育的案例。

当时我们华为是在做无线网管，最大的竞争对手就是爱立信，我们当时卖给我们客户的网管产品，可能会报个 800 万、600 万这样的价格。但是有一次我们报给客户的时候报 800 万网管价值的时候，别人的 CPO 就质疑我们了，说爱立信报给我们的价值是 300 万，凭什么你们报给我们都快 800 万了？

我们说不可能，爱立信的研发成本一定比我们高很多，华为提供的产品怎么可能比爱立信还贵呢？然后我们就回去研究了一下，我们惊讶地发现爱立信确实实提供给客户的网管系统只报了 300 万。

原因很简单，我们的 800 万是没有 license，而爱立信提供给客户的网管系统它只有 10 万用户的报价，同时它给客户有五年的收费时间，每一年它针对每个新增用户要收 5 美金。

这样如果加入一年增长 100 万用户，一年就要收 500 万，五年就要收 2500 万，赚得钱比我们多多了。

但是这样的新商业模式，一开始的时候第一次采购是 CPO，CPO 在乎的就是第一次采购成本。而后面每个 license 收费的人是 CMO 或者是 COO，它是两个不同的决策者。

所以爱立信这个利润模式在一开始的时候，在短期的两三年内得以成功。华为很快就跟进了，我们很快网管就免费，我们每个客户不是收五美金，我们收三美金。

虽然我们跟进了，但我们已经落后了。

这个案例足以证明利润模式或者价值获取的方式从一开始要确定好。

3.3 业务范围

业务范围非常重要，因为业务范围严重影响你的投资规模。

业务范围简单一点讲就是：在这个价值链上我们做哪些事情，不做哪些事情；哪些事情核心业务是我们要做的，哪些业务是我们需要通过合作伙伴、通过供应商去做的。

我举个典型例子，华为终端在做业务设计的时候，有件非常非常核心的事情，就是芯片要不自己做。

最后通过战略规划，华为终端的业务设计之后，确定下来业务范围，芯片是要自己做的。所以有了现在非常著名的麒麟芯片。

2012 年做战略规划的时候华为的芯片是非常差的，只有一个好处，就是用华为芯片的手机冬天就比较暖手。确定要做芯片严重影响了华为终端当时的投资，当时是用 28 纳米的芯片，成本非常高，基本上投一次片就要试产一次，一次就是两千美金，非常巨大的投入。

其实华为终端的战略规划，从 2008 年到 2011 年总共做了四年，每一年都在做，很大一个原因就是在这个业务范围确定不下来。

因为华为原来是做运营商，对那种傻大黑粗的设备理解是非常深刻的，但是对于面向 2C 的业务，我们对消费者理解不深刻，我们对美的理解不深刻，我们对产品和用户交互 UI 理解不深刻，我们对软件的理解也没那么深刻，我们对一个小小的手机里面 ID 的设计理解也不深，我们对终端渠道的理解也不深刻。

其实这些业务范围，华为有的做了，有的没做。比如美的设计，这是不得不做的，手机设计必须要解决这个问题。华为当时就从米兰聘了一个做鞋子、做包包的设计团体，所以你看现在华为的手机也长得蛮漂亮的。

所以业务范围非常的重要，确定我们最终产生的业务的竞争力。

3.4 战略控制点

如果以前有听我课的人，大概会听过“战略控制点”这个词。“战略控制点”简单说就是一种不容易构建，同时也不容易消失的一种相对的竞争优势。

典型的是品牌，比如宝洁的品牌，再典型的是专利组合，比如高通专利组合。还有典型的是比较绝对的市场份额，比如 QQ、亚马逊云计算等等，这类是战略控制点。

战略控制点最核心的价值是，我们怎么保证我们业务的可持续性，或者说我们怎么变成百年老店、能持续赚钱。

战略控制点的另外一个逻辑就是我要提升客户的转换成本。

比如这有头皮屑，我用的是海飞丝的洗发水。我也知道清扬和海飞丝配方是一样的，而且清扬会便宜一些，那我还是坚持用海飞丝，因为我觉得我为了 10% 的价格差，我觉得对我来讲是一种压力，所以客户转换成本比较高。

我们再回到华为终端的例子来讲，华为终端当时一定要坚持做芯片，就是要通过芯片在硬件上占据强大的战略控制点。

因为相对来讲华为对于射频领域的理解是比较深刻的，所以现在华为的手机信号就相对比较好，能够支持所说的全频道，全球频道范围都能支持。

其实 2012 年华为终端什么都没有，品牌也没有，技术也不好。因为要做一个非常长期的生意，终端的生意里面必须要有一个战略控制点，所以最后确定了一定要做芯片，即使投资非常巨大，即使非常困难。

从客户选择到价值定位，再到利润获取模式再到业务范围，再到战略控制点，这基本把生意的核心的逻辑讲完了。

针对这样生意核心的逻辑我们最后是需要落地的，所有的事情最后是需要人来完成，最后就一定需要组织结构。

其实组织往往是业务体系里面最难的，组织能力是最难构建的。

3.5 组织结构

为了能够取得业务成功，我们往往需要对公司组织和文化做一些调整，比如可能需要一些关键的技能、关键的流程，需要做一些能力建设。

我举个典型的例子，比如汽车电子里面做传感器的，如果客户的需求是明确的功能、规格、性能，这个时候对于营销组织、研发组织的要求是比较低的。研发把这个产品开发出来，成本比较低，营销很简单，就是进入它的采购资源池，但是如果我们要升级成一个卖汽车电子产品的供应商，我要卖一个能适应高速、高温

情况下的传感器，这个需求是不确定的。我要基于客户的需求去开发产品，这个时候不管对于营销还是对于研发的组织，它对组织能力的要求大不一样。

原来的营销只要知道价格怎么谈，谈好价格然后进入生产流程就完了；现在你先要了解客户需求，而且客户的需求是在变化的，这对于营销人的能力要求就高很多。

这往往是做新的业务或新的战略机会点最困难的地方，我觉得也是华为最强的地方。

华为也许跟老板原来从军队出来有关系，他打造组织能力是不遗余力的。但是我们在组织能力的构建上也有一些相应的方法和经验的积累。

其实组织的推行，业务设计的成功还需要行动一致的组织系统文化。

举个例子，华为原来面对的是这些运营商们，是不需要跟消费者套近乎的。但是华为后来做了终端，你有没有发现华为很多高管就变成“网红”了？连我们的任老板都难免会做一些“网红”的行为，就是为了跟消费者贴得更紧。余承东就是最明显的，大家给取了名字叫“余东东”“余大嘴”。华为整个的组织行为跟最终的消费者贴近了很多，在努力的培养这种文化。

所以说，我们在做一个业务的时候，要“五位一体”都考虑全面了，我们这个产品成功才会有机会。

可以这么说，我们开发一款新的产品或者开发一个新的业务，往往是基于战略确定的。比如我们发现汽车电子、新能源汽车、手机 3D 传感器、AR/VR 等这种新技术，这都是很多机会。

但如果只是基于机会是远远不够的。更多的都是基于市场需求，基于客户需求去开发新的产品，这个时候你一定要从一个完整的维度去看这个生意。

所以一定是先想一想：我卖给谁？

其实客户选择是谁，就已经确定了客户的痛点和需求是什么，也就确定了你提供的产品和服务是什么，你的价值定位是什么，你与竞争者的差异是什么。在这个过程中，你要想明白我要怎么赚到更多的钱，所以我们的利润模式是什么？我通过什么来赚钱？我们的业务范围是什么？哪些东西我做，哪些东西不做？我的投资回报是怎样的？我怎样投的回报是最优的？

在一开始做这个业务的时候，我就要想我的未来，我长期的竞争优势呢？是我的综合性价比吗？是我的服务能力吗？是我的交付能力吗？是我的成本吗？是我的技术，我的品牌，或者是靠我的客户关系？等等，我一定需要有竞争优势。

经常有客户讲，我们开发了一个新的产品，很快我的竞争对手就跟进了，然后价格比较低，我这个产品就没法卖了，结果我最后就赚不了什么钱。其实，这典型是不从业务设计的逻辑去考虑一个业务，而仅仅是把产品开发出来了。

当然整个业务过程中最难的就是组织结构，其实就是人。因为前面的部分我们通过积累、通过分析，可能还能够比较快的确定。但是组织能力的建设和组织结构的调整，一般是一件痛苦的事情。它跟企业的政治相关，跟原来人的能力相关。

所以组织结构的调整、组织能力构建往往是需要提前准备的。

其实，华为终端业务最主要一件事情，我们叫 **Deep dive**，在很多公司叫做战略专题研究。

我刚才讲了华为终端是 2012 年才启动的，但 2007 年 iPhone 发布之后，我们 2008-2011 四年间做了华为终端业务设计的深入研究，研究了四年之后，最后才确定了正式要做这个业务。

我们投入巨大的人力、财力、物力去做这件事情，把它作为一个战略机会点来做，到 2012 年我们很多组织能力已经准备好了。

比如说核心的管理团队，我们是原来无线的团队，原来欧洲的团队；比如说我们渠道就挖了诺基亚的人，美设计就挖来米兰的设计团队，ID 设计挖来三星的总监等等。我们把相应的组织能力都提前都做了一些准备，这是华为很强的“底盘”。

所以，你看华为终端短短几年就成功了，我在 2012 年就预想到华为终端未来会成功，但是我也没有想到华为终端会如此迅速的取得成功，可以讲在华为整个发展史上是一个蛮奇迹的事情。

这个过程中，华为抓住战略机会点的能力很强，业务设计在这里面起到了非常至关重要的作用。可以讲，在华为的组织里面，这些核心的主管们、干部们、对于业务设计的理解都是很深刻的，因为它应用范围真的很广。

做战略规划的时候，做专题研究的时候，做 charter 任务书的时候，做我们研发的一线任务的时候，还有做我们指导书的时候，这个方法无所不在，所以这个应该是深入华为的骨髓组织能力的方法。

第四章 华为“以客户为中心”的营销体系构建

华为公司自 1987 年成立至今已经历 30 年风雨，从当年的小代理到今天的全球第一，华为的一路增长是超乎常规的。在这个过程中，是否可以借鉴华为经验迅速迎难而上、成为下一个行业领导者？

市面上有很多讲华为营销的，有的偏重理念，有的偏重策略，有的偏重工具流程。在不断变化的外部环境下，类似上述只强调了某一方面的营销改善，或者忽略了整体的碎片化的管理学习，不仅不能带来营销管理的提升，有时甚至会伤害到自己的企业。

华为营销体系一步一步成长的经营理念是什么？在成长路上坚守了哪些方法、哪些策略、具体落地在管理上、都做了什么？

华为整个营销体系自始至终都是围绕着“以客户为中心”的经营理念，具体管理体系设计则是通过四个纬度来分别构建能力，同时体现“以客户为中心”的经营管理的本质。这四个维度分别为：

- 1、正确的选择高价值客户
- 2、客户需求导向的服务流程
- 3、端到端服务客户的组织
- 4、创造客户价值的能力构建

今天多数企业也把华为的“以客户为中心”作为一个经营理念，他们把这些话挂上墙，但是他们却没有像华为一样真正的做到，“以客户为中心”成了一个幌子。

很多企业的具体表现有三种：

一种是以自我为中心

企业大到一定程度，企业管理者往往听不见客户的声音，逐渐演变为“以领导为中心”或者以“部门局部利益为中心”；

一种是以技术为中心

在产品的推介过程中，以自己的技术路标，反复去说服客户，而听不进客户的需求；

还有一种是以机会为中心

当企业看到一个很好的机会，比如一个潜在的市场需求，企业不假思索就决定去做。

而华为则不一样，他始终秉承“以客户为中心”的核心理念，具体落实到营销体系变革每个环节中。华为对以客户为中心的营销体系建立，具体是沿着四个纬度来分别构建能力的。

4.1 正确的选择高价值客户

（1）匹配企业发展战略的客户选择

以客户为中心最核心的是选择正确的客户。没有哪一家企业可以服务市面上的所有的客户，所以在企业资源有限的情况下，必须首先进行客户选择，客户必须与企业发展的战略方向与愿景相匹配。

当时华为的问题是：如果未来华为是“三分天下有其一”的话，那华为的客户应该谁？这是最应该引起大家思考的，你的客户究竟是谁？

对于以自我为中心或者以机会为中心的企业而言，他们的客户往往是飘忽不定的，当被一个新的机会牵引时，原有的客户就舍弃了，这就让我们前期在客户身上的投资打了水漂。

而华为对于客户的选择是基于它未来发展的愿景，客户选择既要兼顾于现在，又要着眼于未来，以现在为起点，逐步构建面向未来的能力。

在 1996 年的时候，华为公司开始梳理华为公司未来的客户是谁。当时华为做的是梳理全球 100 个最有钱的运营商，然后在 1998 年开始进行英国 BT 的供应商认证，这个认证过程做了两年时间。在企业愿景约束下的客户选择决定了它不会为短期的利益所诱惑，可以保持一定的战略定力。

在华为发展的 30 年里面，没有做一些当时看起来很热门的行业，比如说房地产很赚钱，没有做；也没有进入资本市场，没有上市。特别是在它发展当中做了一个很艰难的选择：不做小灵通。也是通信设备啊，华为当时为什么不做？当时公司对这个争议非常大，最后调研的结论是，只要投 30 个人，公司投资 2000 万，就能给公司带来上百亿的收益，但是任总就把这个事给否了，为什么呢？因为如果我们的未来是通信行业三分天下的一员的话，小灵通这个产品会是客户未来的方向吗？是他的战略选择吗？不是，只能是一个阶段性的机会。所以就把这个项目给砍了。

所以，当你确定了你未来的愿景和使命的时候，你才能选择对的道路，然后基于客户的需求来看，我应该给客户提供什么样的产品、服务和价值，这就是华为所谓的“主航道”。

在华为的口号当中，就是“上不碰应用，下不碰数据”，这个定位很清晰，我就是一个做管道的。在这样的主航道的领导下，大家就能理解，华为公司的产品为什么是这样的一个布局方式。1993 的愿景决定了 1996 年客户的选择。

一般企业对客户的认知，是买了你的东西的就是你的客户，这种认知值得商榷。

（2）以改善人均产出为基础的高价值客户选择

对于企业来讲，要实现可持续发展，一定要能够不断的汇集人才。人才需要什么？名与利是基础，所以对于企业要有足够的薪酬支付能力以及企业发展增速，这样才能够提供有足够吸引力的职业发展空间。

在楚汉战争的时候，为什么那么多人离开项羽跑到刘邦那里？因为跟着刘邦有前途，有官做、有钱拿。曾国藩说过一句话：以天下之公成就一己之私，华为把这句话改了一下：以众人之私成就众人之公。

在 2015 年，华为的人均薪酬已经达到了 11.6 万美金，在行业当中已经非常高了，3 年之内薪酬增长是 23%。而其对手爱立信，三年之内的薪酬增长只有 3%，所以华为的薪酬增长远远高于爱立信，对人才产生了非常高的吸引作用。

华为也不是印钞票的，能发出去的钱，一定是自己挣回来的。很多公司营销的问题，根本原因在于管理出了问题。

比如华为的产品和客户重合度很低，单一客户的产出很小，人均产出是提升不了的，拿一个大单和拿一个小单在时间上面的花费其实没特别大的差异。面对这种情况，如果企业的客户不聚焦，单单认为业绩不好是员工不加班、不奋斗，这是有失公平的。

华为一直在关注一个管理指标的改善——人均产出。一个企业要想增加对人才的吸引力，必须有能力去提升人均产出。而提升人均产出最有效的方法，就是让一个人在一个客户身上发掘出最大的价值。

很多公司营销的问题，根本原因在于管理出了问题。比如我们的产品和客户重合度很低，单一客户的产出很小，人均产出是提升不了的，拿一个大单和拿一个小单在时间上的花费其实没特别大的差异。如果我们的客户不聚焦，单单认为业绩不好是员工不加班、不奋斗造成的，这是有失公平的。

当我把客户选择之后，持续在最优质客户身上进行资源投放的时候，人均产出就会提升。以华为这样的体量，真正的大客户数量只有 500 多家，把客户分为 SABC 四类，在最优质的客户身上投放最优秀的资源，只做行业当中最有价值的客户就可以支撑他 6000 亿的产出。

4.2 客户需求导向的服务流程

什么是客户所想要的？站在客户角度其实很简单，**客户要的就是希望获得“高质量、快速响应、低成本”的服务**，华为理解的为客户提供服务的最优方式，就是把服务过程流程化运作。早期市场体系的成功并不是因为流程，早期并没有系统性的流程，营销体系流程的系统化变革是从 08 年才开始的。

华为市场的发展早期得益于中国经济发展中的人口红利，也就是大批的 60 后 70 后，按照我们的人才模型属于“胸怀大志，一贫如洗”这类人，是他们的奋斗付出成就了华为早期市场的辉煌。

但是华为要成为一家百年老店，市场体系的使命与能力应该如何传承？我们把这个重任交给了流程。华为对流程的理解跟很多企业不太一样，是经过了几个阶段的。

第一个阶段对流程的理解——“流程就是业务本身”。

把业务现状显性化，被当作了流程，很多企业对流程的理解还停留在这个阶段，这样梳理出来的流程也有好处，首先解决了大家对业务认知的一致性的问题，大家都用同一种方式与方法去做一件事，避免有歧义。

坏处在于，当我们把业务现状梳理出来以后，会发现现状竟然如此触目惊心。以华为为例，我们发现在华为从一个需求发现到产品实现、到交付、到回款，整个过程走下来要经过 470 个人审批，我们的销售合同要盖 23 个章，我们的一个站点验收要签 600 页的文档，业务现状非常糟糕。

第二阶段——“流程是业务最佳路径的总结”。

条条大路通罗马，总有一条路径是最短的。遗憾的是业务的最佳路径并不容易发现，而且华为处的市场环境又时刻发生着变化，所以流程应该具备动态修复的能力，所以流程应该涵盖流程构建、流程运营、流程优化的动态往复的过程。

第三阶段——“流程是业务的最佳路径，以及保障我们能够行走在最佳路径上的能力的集合”。

以营销体系著名的 LTC 流程为例，LTC 是华为业务的最佳实践与埃森哲的质量管理体系相结合，所以 LTC 流程是质量管理体系，我们把业务驱动进管道，用质量工具与方法进行管理。

对于企业而言，所有的事情可以分为两类：一类是突发事件，一类是例行的事情。突发的事情要人去处理，这里就是管理者发挥价值的时候，而例行事情的管理则交给流程。

当我们不断的把优秀业务实践固化到流程里面，并且把所有的业务风险与缺陷在流程中进行管控与预防以后，我们的管理能力就会越来越强大。

管理体系设计是基于总体设计分步实施的原则。家有千件事，先从紧中来。

LTC 的流程是分成五个阶段来实施的：

第一个阶段是 S1，叫从机会点到订货，先把业务流打通；

第二个阶段是 S2，打通配置，把合同 BOM 跟生产 BOM 打通，解决数据贯通的问题，实现合同对准交付，交付对准回款；

第三个阶段是 S3，主要是交付上 ERP，我们把服务作为产品进行管理，真正实现业务的全流程可视，支持概预核决四算在项目中的落地；

第四个阶段是 S4，叫做合同生命周期与合同文档的结构化，控制与改善合同条款质量，并全生命周期进行管理；

第五个阶段是 S5，核心在于强化解决方案能力，从点上的攻击力向系统级的攻击能力升级。

4.3 端到端服务客户的组织

华为原来的销售职能由销售部门来负责，客户关系、合同由产品部门来负责方案，还有其他部门来做支撑。这种典型的职能型的结构下，在实际服务的过程整个销售流程被支离破碎了，客户的信息、需求没有办法真实的反映到我们的方案和交付中。

所以华为就会用铁三角的方式来思考，首先端到端的销售与回款流程是什么，然后思考在这个流程下面的组织结构，就形成了以客户经理、方案经理、交付经理为核心的铁三角。

铁三角是三个角色，同时也是服务客户全生命周期当中所需要的三种能力。一个项目在任何阶段都需要这三种能力，只是在不同的阶段，不同角色的能力表现形式和强弱是有区别的。铁三角就是把所有人所需要做的事情，按照一个项目需要的三种能力进行了切分。铁三角是一个混合型的队伍，是一支精兵，因为它分工更细，对每个方向的专业技能建设和价值输出就更有针对性。

客户经理的核心价值：

第一是客户关系，要把客户关系做扎实；

第二是竞争对手管理，时刻准备进攻对手的地盘，或者是防止别人来抢总价的地盘；

第三是回款，由于回款有时需要客户关系做支撑，所以需要客户经理。

解决方案经理的核心价值：

第一是提供满足客户需求的解决方案；

第二是满足客户需求的同时，又要推出能够与竞争对手拉开差距的解决方案。

交付专家的核心价值：

第一是确保灵活的契约化交付能力；

第一是瞄准合同交付，从而提升客户的满意度。

4.4 创造客户价值的用人机制

中国有句俗话叫“事在人为”，正确的做事方法与合适的人就像一个硬币的两面，是缺一不可的。

这方面最大的变化是观念的变化，对于组织与个体都必须了解自己对于企业的核心价值是什么，没有核心价值的个体和部门都会被逐步边缘化。这就要求我们跳出部门，从整个价值创造的过程来审视自身的价值。

人是服务于业务的，没有业务，人与组织就失去了存在的基础。各职能部门需要从原先的管控型组织向资源服务型组织转变，业务对于资源部门的要求是，要能够在企业发展的各个阶段提供足够数量和能力的人才，所以我们把职能部门向“资源中心、能力中心、服务中心”转变。

华为是一个比较特殊的企业，在企业发展的 30 年中不断的超越对手，进行复合式增长，这是非常难的。而很多企业一旦达到一定规模以后，发展就会进入滞涨或者衰退，业绩起伏不定。是他们市场饱和了吗？也不见得，市场上群雄割据，各有各的地盘，只是谁也奈何不了谁。

企业发展的瓶颈在于企业家对资源的驾驭能力，人也是其中的一个关键因素。

对于大多数企业老板而言，喜欢用全才，用起来省心，企业的发展是由少数精英来拉动的，往往 20% 的业务精英可以承接 50% 以上的业务。我见过比较极端的情况，一个部门中最能干的销售，他的订单量是其它所有人的总和。

上帝是公平的，总不会集全美于一个人，所以人才往往是优点很突出，缺点也同样突出。

人才分四类：

有能力没脾气的，上上等人，可遇而不可求；

有能力有脾气的，精英，好用但不好管；

没能力没脾气的，普通人；

没能力有脾气的，这种是要被淘汰的。

对于有能力有脾气这类人，对于企业来说是双刃剑，好用但容易扎手，能力非凡，恃宠而骄，喜欢挑战管理权威来彰显自己的与众不同；这种人都很聪明，对老板的心理把握得很准，基本上也不会超越底线，所以对他们的管理就尤其难。

当这类人违反了管理规定的时候，挥泪斩马谕吧，下不去手，这些人还罪不至死，而且一旦处理了也担心影响业绩；如果放任不管，那其它人也很难管了，管理规则不能看人下菜碟儿，需要有组织公信力。

所以很多企业的管理，管着管着就不管了，因为管不下去。

卓越的企业与一般企业的差别在于，能不能用好普通员工。华为是如何解决这个问题的？华为的企业发展与规模决定了它无法采用一般企业的精英驱动的人才模式，不是不想，而是做不到。

华为作为一个全球型公司，销售收入在 2 亿美元以上的代表处就有 170 多个，员工数量 19 万人，我们找不到那么多一般企业需要的那种复合型精英。以个体而言，华为人并不会比其它企业的人更聪明。

举个例子，如果把华为综合收入在百万以上的人放到社会上，他们中的大多数人是拿不到那么高的收入的。华为人离开以后，创业成功的比例也很少，原因在哪里呢？

因为华为的人才培养模式另辟蹊径，培养的是专才，而不是通才。

中国有句俗话“三个臭皮匠抵得上一个诸葛亮”，诸葛亮属于通才，好用，老板们都喜欢用，但是存在着几个问题：

第一是数量稀少，“卧龙凤雏，得一而安天下”，全天下才两个；

第二是获取成本高，刘皇叔都要三顾茅庐，一般的企业家未必有刘备那样的胸襟与眼光，也未必肯花那么大的成本；

第三是稳定性差，人才人人都想要，一旦崭露头角，外有众猎头虎视眈眈，内有人才恃宠生娇。很多企业是自己种树，别人摘果子，好不容易培养的人才被别人给猎走了，自己变成了人才培养基地；

第四是会压抑其它人才的成长，出现人才断层。由于诸葛亮的能干，事必躬亲，后继人才培养匮乏，导致后期“蜀中无大将，廖化作先锋”，他死了以后蜀汉就迅速衰亡了。

所以华为的组织能力建设与人才培养就换了一个思路，虽然诸葛亮难得，但是臭皮匠还是好找的。

华为着重培养臭皮匠，用工匠精神打造最专业的臭皮匠，也就是华为的铁三角组织，把人才模式从通才向专才模式转变。

这样给企业带来的好处有两个：

第一个是培养周期短，容易速成；

第二个是可替代性强，每个人都成为业务中的一个螺丝钉。

这样的专才对于平台的依赖性强，增加了对公司的黏性，也就变相控制了核心工匠的流失率。但是对于员工个体来说，这种模式不是福音，一旦脱离了大平台，市场价值就会大幅缩水。

这种模式下对企业的挑战在于，如何把各个最优质的螺丝钉用好，让最合适的人在最合适的时间去做最合适的事情，这个是要靠流程来解决的。

4.5 创造客户价值的能力构建

一个企业能够长久生存的基础是什么？是给客户带来的价值。

客户为什么要选择你、忠诚于你、不离不弃？这需要企业拥有长期规划解决方案能力。

解决方案的核心是什么？用四个字来总结就是“价值主张”，企业为何如此与众不同。

解决方案的价值主张要靠企业的两个核心能力来支撑，没有这两个能力的解决方案就是自嗨，是自欺欺人。

（1）第一个核心能力是“客户经营”能力

客户是企业的核心资产，必须长期持续的经营与管理。华为早期对这方面也缺乏系统性的理解，最初希望通过 CRM 软件来解决这个问题，因为 CRM 软件反映的是业务运作的逻辑。但是事实证明这种方法不成功（我们最早买的 CRM 软件叫 SPM 系统，花了 3000 多万，后来也废弃掉了），因为发现一般的 CRM 软件与我们理解的业务本质并不一致。

以客户为例，CRM 软件中的客户信息是与项目关联的，属于机会型客户，无法支撑基于战略的中长期客户的分析、分类与日常活动管理。

华为的客户关系管理是一个单独的一级流程，叫做 **MCR**（管理客户联系）流程，这样便于我们把客户作为独立的资产长期跟踪与管理。**华为的客户关系管理与一般企业的最大区别在于把客户资源与项目进行了分离。**

大家应该能理解，客户关系的发展与项目存在着一定的时间差，对于一个新客户而言，如果没有半年以上的客户研究、客户交流、客户关系铺垫，很难支撑规模产单。

我们可以把客户理解为土壤，项目理解成地里的庄稼，只要精耕细作，产粮只是时间问题，有时候市场拼的就是耐心。

在 **MCR** 流程中：

第一个阶段是客户选择，也就是客户的分类。

土地也有肥瘦之分，我们也不是什么地都去耕的，有限的资源要投入到最有潜力的客户身上；

第二个阶段是客户规划。

客户的资源投放必须兼顾短期与中长期目标相结合，既要开荒地，还不能放弃熟地打粮，所以每年在客户身上投放的人财物，是需要能够支撑每年的市场目标与战略目标实现的；

第三个阶段是我们要管理与客户的接触质量。

钱花了要能够起到效果，提升我们在客户心中的份量，按照一个客户董事长对于华为的评价，他参观过华为两次，回来感慨说：“华为太能花钱了，但是仔细想一想，华为花的每一分钱都没有白花，给客户心中留下了专业性的印象，花钱也是一门学问”；

第四个阶段是要持续关注客户满意度。

管理客户的声音，通过客户的反馈来不断驱动企业管理改进；

第五个阶段是管理客户档案。

在我们持续服务客户的过程中，我们尝试着去理解客户，但是初期我们对客户的理解未必准确和深入。但是如果我们能长期持续的与客户交付，为客户提供服务，把我们对客户的理解不断的跟客户确认，我们就有可能真正的成为客户的知音与可信赖的伙伴。

那么我们靠什么来承载我们对客户的理解？就是通过客户档案，这是企业的核心资产之一。

客户档案是开展客户洞察的关键支撑材料，分客户的企业档案和个人档案两个部分，我们通过档案分析理解客户的战略、业务规划、短期和中长期需求等，从而驱动我们构建为客户提供优质服务的能力。

（2）第二个核心能力是“竞争对手管理”能力

通信行业是个竞争强度特别大的行业，按照任总的说法：当年是因为无知才进入了这个行业。

当年华为做通信设备代理的时候，光在深圳这个城市，同类的代理厂家就超过了300多家；当华为走上自主研发的道路逐步变强以后，国内仍然存在着“巨大中华，烽火满天下”等六家国内强势厂家，更不要说爱立信、西门子、诺基亚、朗讯、摩托罗拉这些西方豪强林立，生存环境特别残酷。

一将功成万骨枯，华为的成长，是踩着众多的对手身躯成长起来的。华为为什么可以做到这一点？是因为他比较早就关注并构建系统级的企业竞争能力，并形成了一个循环往复、不断优化的竞争情报驱动系统。

竞争对手管理的核心在于竞争对手锁定，很多企业对竞争对手的认知是比较模糊的，认为“跟我抢单的都是我的对手”，跟认为“买我东西的就是我的客户”是同一个层次。

从管理角度而言，应该抓企业发展的主要矛盾和矛盾的主要方面。竞争对手是我们实现战略目标过程中的障碍。所以在众多的对手中进行主要竞争对手的锁定，是企业管理者必须做出的艰难选择，也是企业管理的能力体现。

企业要根据自己的发展阶段来确认竞争对手并确定竞争策略。

对手可以分为两类，一类是比我们强的，一类是比我们弱的。

● 对于比我们强的对手，华为的态度是虚心学习。

这在管理学上有一个术语叫做“定标比超”。在华为发展的过程中，在各个阶段都找到了很好的老师，比如运营商领域我们的老师是爱立信，企业网我们学习思科，终端以前学的是三星，后面对标的是苹果和 VIVO。

对于比自己强的对手，不能贸然发动进攻，否则就是找死，03 年华为数通贸然进攻美国市场，就遭到了思科的痛击。所以对于强势对手，只能通过分析对手的薄弱市场，通过资源聚焦的方式逐步渗透，长期布局，逐步改变竞争的态势。这里面要掌握好分寸，不要把对手打的太疼而引起他全面的反击。

在这方面华为占了点儿便宜，因为华为不是上市公司，不会过于被财报束缚了手脚，所以政策灵活度高。

而反观华为的对手，基本上都是上市大公司，CEO 都是职业经理人，他们很在意短期的经营财报，要给董事会和股民交代，所以基本上不愿意跟华为拼命，或者祸水东引，不是看不到华为的威胁，而是只要在我的任期内威胁不明显就行，所以缺乏竞争策略的长期性和持续性。

● 对于比我们弱的对手，我们的原则是“要么不做，要么做绝”

伤其十指不如断其一指，以持续削弱对手为目标，不给对手以喘息之机。

对于一线作战单位，通过竞争对手压制，驱动每个经营团队必须持续关注对手，寸土必争。如果不持续性的管理，给了对手恢复的时机，那么我们就是把人得罪了，把口碑做坏了，结果还没达到，完全划不来。

华为在国内有个老对手中兴，在早期两个企业的差距是不大的，最接近的时候两者的收入差异只有 60 亿人民币，而到了今天两者的年收入已经相差五倍，完全不在同一个量级上了。

我们通过解决方案来为客户提供最优价值，而最优价值一定是通过比较优势来实现，这个优势就是我们的价值主张，而价值主张是结合了我们对客户需求的准确把握，以及跟竞争对手的对比而得出来的，所以客户洞察能力与竞争对手管理能力是企业必不可少的关键能力。

华为营销体系的构建是一个不断自我变革的过程。

我们把华为营销体系变革做一个总结，就是构建出一套系统，用来帮助积极上进的组织(CC3)，采用正确的方式(LTC)向合适的客户提供合适的解决方案或服务！这就是华为营销体系能力的核心所在。

第五章 立体式客户关系的建立——客户关系是第一生产力

大家知道，在 To B 领域销售的二八法则，针对 To B 领域 20% 的客户会给公司带来 80% 的收入和利润。这 20% 的客户对于任何公司都是价值客户，也是公司的宝贵财富。针对这 20% 的价值客户华为构建了立体式的客户关系，我们重点讲述华为是如何构建这种立体式的客户关系的。

5.1 客户关系的九大典型问题

我们大多数企业在客户关系的构建中普遍存在几个典型问题。我们总结了以下九大典型问题，叫“两多、三少、四无。”

立体式客户关系的体系构建存在的9大典型问题：
“2多、3少、4无”

典型问题

两多：

1. 过多的依赖销售精英；
2. 多头对接大客户，各销售主体各自为战；

三少：

1. 缺少有效的客户分类模型，缺乏定义真正的价值客户能力；
2. 缺少有效的客户关系过程管理；
3. 缺少有效的客户关系界面接触员工的利益共享机制；

四无：

1. 打法无套路，游击队作战；
2. 信息无沉淀，不知道哪些客户重要，展会论坛不知道邀请谁；
3. 无解决方案营销能力，只能陷于同质化竞争和价格战的泥潭；
4. 无快速响应大客户问题的机制，造成客户满意度不断下降。

是否以客户
为中心？

两多：第一多是过度的依赖销售精英的个人交际艺术。很多公司现在还采用提成制，造成业务员和公司两层皮，造成客户关系是个人关系，客户仅仅是对销售员的个人认同而不是对公司的认同。关键客户是少数的销售精英在掌控。客户关系成为个人的资产而不是公司的，这是一个很典型的问题。

第二多是多头对接大客户，各个销售主体各自为战，客户见面不能统一传递公司的声音。华为也曾遇到过类似的问题，特别是华为刚成立企业 BG，必须做政府业务的时候，当时最多有四个部门在对接政府客户的问题。每个人过去都推自己的方案，造成客户的极大困扰，后来统一成了数字政府业务来解决这个问题，叫面向客户界面，统一有一个铁三角组织来面对。公司内部的解决方案也是由铁三角组织来判断，推什么对客户是最有利的，做到公司客户双赢，这样就提高了客户的满意度。现在政府也成了华为企业 BG 最大的客户群。

三少主要是讲公司管理层面的。第一少是缺少有效的客户分类模型，无法有效定义谁是真正的价值客户，客户选择是市场战略里面的一个重要的组成部分。但是很多公司貌似有客户分类，但是客户登记不清晰，对价值客户的管理也没有做到分级管理。说到底还是市场洞察不够，对客户理解不深。华为的市场洞察是有专门的组织在负责，一般都是三到五年的战略规划，每年都要滚动刷新。战略规划中头等大事就是要做市场洞察，通过市场洞察来挖掘机会，找到线索，确定价值客户。为什么华为愿意在客户分类和客户选择上面花这么多精力？当时因为客

户关系是一种投资。在企业的人财物有限的基础上，我们要把有限的精力投入可持续带给我们价值的客户身上。对于 To B 类的销售每打进一个企业，绑定一个客户，时间投入周期比较长，进去后如果不能从他那里持续的挖掘出价值，那我们人均产出和投资效率都不高。我们才强调要把有限的资源放到最有价值的客户身上，帮助价值客户成功，这就是市场战略。所以客户关系流程一开始，就应该从市场战略客户选择开始。

第二少是缺少有效的客户关系过程管理。有些企业在处理客户关系的时候，经常问的问题就是客户关系怎么评价、怎么管理，我们下面的销售人员天天和客户在一起喝酒，客户一喊出来了，业务好像也说得过去，就不知道怎么考核和衡量，说白了就是不知道怎么管，缺少全员的客户关系意识，好像客观关系就是销售一个人的事情。当然很多公司都有管理进步的愿望，但是没有良好的管理方法和手段。必定会造成效率低下。在 08 年之前，华为没有进行变革的时候，当时华为的人均销售额、人均效率也只有爱立信的三分之一，甚至更少。

第三少是缺少销售项目激励和利益共享机制。我见过的客户有两个极端，一个极端就是提成制，完成多少给业务员提成包干，这个提成只有业务员有，其他的技术人员没有。这是最原始的跑供销的方式，造成的坏处就是客户的私有制，公司被销售人员绑架了。另外一个极端业务员是简单的跟班，除了极少的招待费用、吃饭费用以外，其余没有任何的营销费用，拿着公司最低的奖金，没有其他的任何激励手段，造成的结果就是销售经理一起吃大锅饭。

四无主要是在项目运作工作层面。第一无是没有科学的总结，打法没有套路，游击队作战。客户关系管理有艺术部分，但大部分是科学部分。我们不否认在做客户关系里面有销售天才，但是 99% 以上的销售人员，都是一般销售人员，销售天才还是很少的。同时一个公司的成功，也绝对不可能把公司的前途放在几个销售天才身上。因此一定要通过不断的把科学的部分总结出来，不断的赋能，让普通的销售人员也能达到销售天才的百分之八十，甚至到百分之九十，这些总结和赋能把经验在流程中固化下来形成标准动作，在实践后用理论去指导归纳总结。这时候才会有质的飞跃和提高。华为任老板非常重视总结，在公司层面特别强调支持中心，并设立了首席知识官，就是要让大家把经验分享出来，并把经验形成

模板，固化到流程中，逐步形成方法论。任老板曾经说过一个没有记录的公司，迟早要垮掉。这句话是非常深刻的啊！

第二无是没有客户信息、无沉淀，没有完整的客户关系资料库。如果在项目运作、展会、客户接待时才考虑就抓瞎了，不知道该清理哪些客户，也不知道哪些客户是重要客户，客户信息的支撑不足，也会导致无法有效的管理客户的决策链。

第三无是没有给予大客户提供对应的定制化解决方案。仅仅简单的采用标准化的产品，无法和竞争对手差异化，结果只能陷入价格战的泥潭。解决方案是为了帮助客户更完美的完成一项工作，或者是很好的解决某些痛点，而不仅仅是购买一个产品或服务。所以解决方案是能够提升产品的议价能力的。如果仅仅是价格战，到现在为止我们也没有看到哪家企业，是因为他的价格最低而成为行业老大的。

最后一点，就是没有快速响应大客户需求 and 解决问题的机制，资源没有办法做到有效的整合，甚至相互竞争。另外客户经理、产品经理、交付经理，三者是孤立的，导致交付质量很低。

九大问题的存在，其根因在于这个公司是否以客户为中心，有没有把客户关系作为第一生产力。

5.2 华为客户关系的构建历程和能力阶梯



5.2.1 关键客户关系：构建点的能力支撑单兵作战

一个以客户为中心的公司，首先会把客户关系作为第一生产力，这个能力阶梯就是华为客户关系能力的构建阶梯。华为的客户关系体系并非一开始就是一个完整的体系，也是先构建点的能力来支撑其单兵作战。客户关系也是企业的平台能力，华为的起点是比较低的，任老板二万多块钱起家，一开始采用的市场战略是农村包围城市。93年以前，华为的市场主要围绕当时电信局的县局去做。在当时电话程控交换机是比较稀缺的，只要产品合格、价格便宜就会有人买。这时候华为订单基本上都是几十万级别的，当时有句名言叫“选择我而没有选择你就是核心竞争力”。这时候华为是依赖于销售天才的，依赖于销售天才搞定关键客户，这个过程也讨论过提成制。接下来开始做地级市的时候，单子一般是百万级别的。华为也成为了电信运营商不可或缺的一个供应商。但是随着竞争的加剧，几十家、几百家通信厂家进入了这个行业，包括知名的国际厂家像摩托罗拉、北电、朗讯都进入了中国市场。只要具有交换机产品的资质就可以同台竞争了，市场供给开始大于需求。

5.2.2 普遍客户关系：解决方案的差异化

到96年的时候，华为年度销售目标第一次碰到了巨大压力，这一年华为发生了通信行业有名的市场部集体大辞职事件。当时以华为的副总裁孙亚芳为首的华为市场部高层到各个办事处的主任以上的干部都主动提出辞职，然后重新竞争上岗。大家那个时候都要向公司提交两份报告，一份述职报告，一份辞职报告。公司以述职报告中定的KPI为准，对每个人进行考核，然后做出客观的评价和安排。决定是批准他的辞职，还是批准他的述职报告。就在这一年，华为高层组织了市场大辩论，面对西方巨头，面对国内几百家同行的竞争，竞争很激烈，大家都认识到有产品就能卖出去，价格低就有客户买的时代已经结束了，必须要建立以客户为中心的市场体系。为客户服务是华为存在的唯一理由，也是那时候提出来。

这样的话落到具体的工作上面，就必须建立领先于其他对手的客户关系管理体系。后来老板在新年市场部大辞职的讲话里面，对这个事情高度的评价：如果没有市

市场部集体大辞职对华为文化所带来的影响，任何先进管理、先进的体系在华为都无法生根。从这时候开始，华为也有了普遍客户关系的提法，因为华为产品的覆盖面广了，在客户的合作中，需要注重跟各个层面的相关人员普遍友好交往，注重普遍良好的客户关系，提升客户满意度。

到了 98 年以后，中国电信市场跟全球电信市场都发生了很大的变化。在原来电信管理局下面单独组建的移动局，后来成立了中国联通。采购模式也发生很大变化，县局没有签单权了，采用的模式基本上叫统谈统签，由省公司统一谈判，然后各个地市来签单。这时候发现客户关系的变化，需要做关键决策者的客户关系，要做省公司关系，要做地市的关系，要做县局的关系，这是客观需要做到线和面的客户关系。那怎样更高的效率来做呢？这时候我们引入组织客户关系的理念。华为在这个阶段已经成为在固网领域里面的关键供应商。像交换机、传输、智能网这些产品都成为华为的拳头产品。但是由于竞争激烈，利润下滑也比较厉害。所以产品同质化竞争在以制造为核心的公司是不可避免的，但是解决方案可以差异化，当时叫同质化的产品加差异化的小创新，像工程创新之类，加软服务能力，通过这些方面的组合来解决客户痛点。

执行解决方案差异化的前提，就是要理解客户需求、客户痛点，为客户制定涵盖从运营到使用过程中差异化的能力，让客户真正感觉到你在为他们做贴身的服务；准确地捕获客户的痛点和需求，就需要做厚客户界面，要不断加强客户关系的管理，特别是普遍客户关系、组织客户关系的管理，要让产品份额议价能力的提升建立在客户满意的基础上；客户满意度提升了，我们才能卖出更好的价格，组织客户关系建立了，才能形成良好的合作氛围，让客户的战略和公司的战略更加匹配，会提前一步实现产品的规划，会比别人快一步。

5.2.3 组织客户关系：客户关系是第一生产力

标准化产品销售和解决方案的区别，就像钟点工和保姆的区别，钟点工提供的是按小时计酬的标准化产品，一般人不会对钟点工有什么依赖。但是保姆提供的是一体化解决方案，保姆承担了一个家庭的杂物，在雇主的生活中起着很大的作用，所以雇主对好的保姆是非常依赖的。

如何从钟点工的标准化产品变成保姆式的全方位的解决方案服务，要做到这一点，仅仅靠维持几个关键客户是不行的，需要立体式的客户关系管理。

2000 年以后，华为的客户关系管理也上了一个新的高度，有不少好的实践。比如华为成立了运营商解决方案部，免费为运营商提供最终客户解决方案。当时的口号叫帮助客户成功、顾问式营销。到 03 年以后，客户采购模式进了集团集采的时候，我们通过集团和省分公司的组织客户关系的构建，在我们的集采中加了不少分。同时在一些创新领域通过长期嵌入式的客户服务，实现你中有我，我中有你。

举个例子，像运营商面临互联网的冲击，当时经营比较困难，收入增长乏力的时候，华为开始在新的业务领域像彩铃、音乐基地、RPTV 包括公有云服务几个领域，通过运营商采用合营模式，共同承担投入，尝试业务创新，就是为了实现共赢。比如公有云服务，最初华为也是犹豫不决，因为运营商相比较亚马逊、阿里是没有任何优势的，包括在技术储备、产品体验、运营能力，还有资本投入等方面。但是华为为了保障和战略合作伙伴合作的紧密性，在 12 年投入巨资和中国电信做了天翼云的合营。到现在为止，也成立了一个数百亿的一个生意。中国电信也把云网协同作为它的重要战略在执行，这是典型的客户在新的领域里面，不断成功的典型案例。

在 08 年，华为启动了 LTC 变革，对 MCR 流程、客户关系管理进一步增强。这时候客户关系管理成了一个公司完整的立体的管理体系，包括关键客户、普遍客户、组织客户关系。为什么要做客户关系管理？它有什么价值？怎么做？应该如何系统的去管理？这个整体就是华为能力提升阶梯。

经过 96 年以后，华为一直把客户关系作为第一生产力，作为公司所有营销活动的基础。华为有一个营销四要素，总结出来叫客户关系、解决方案、交付和商务融资四个方面，在这个激烈的市场竞争中，客户为什么选择华为？要从四个角度去回答。而在这四个里面，客户关系是第一要素，因为缺少客户关系的支撑，其他一切要素都无法充分地发挥作用，它是一切的根本。

5.3 客户关系重要体现在六个方面

客户关系作为第一生产力，是公司所有营销活动的基础

Why Huawei?



- 1、客户关系是了解客户需求的基础
- 2、客户关系是制定客户化解决方案的基础
- 3、客户关系是在关键项目中竞争获胜的基础
- 4、客户关系是顺利交付的基础
- 5、客户关系是销售回款的基础
- 6、客户关系是长期合作的基础

第一、客户关系是了解客户需求的基础。要和客户做生意，必须要了解客户需求，需要了解他的预算、采购模式、决策机制、决策流程，一切都要和客户建立高效的顺畅的沟通才能获得。这也是华为跟客户建立普遍客户关系的一个原因。

第二、客户关系是定制客户化解决方案的基础。通过定制的客户化解决方案，帮助客户商业成功。要给出符合客户需求的方案，必须要深入到客户，要与客户进行深入的业务交流。在华为，经常可以看到，华为的老员工到新员工，办事处领导和公司来的专家，为了某个项目、某件事情和不同层面的客户进行细致的交流。最后通过高效的项目分析、内部协同之后，会做出让客户满意的解决方案。任老板也说过，在客户面前要永远保持谦虚，认真倾听客户的需求，从客户视角来定义解决方案的价值主张，帮助客户解决他们所关心的问题，为客户创造价值，帮助客户实现商业成功。客户才有可能把华为当做问计的对象。这就是客户关系帮助客户制定、策划解决方案的一个基础。

第三、客户关系也是保证华为在竞争中获胜的基础。华为要在商务、技术、服务、方案领先竞争对手，必须要全面了解竞争对手。要让客户的决策中有不同层级的客户都支持华为的方案，甚至有些要否定对手的方案。资产的增加、项目成功的胜算、客户的弱点跟方案细节都是需要从客户那边了解到的。客户关系不好，你是了解不到这些信息的。

第四、客户关系是顺利交付的基础。合同签订、发货和安装同样也是非常复杂的工作，需要各个层级的客户的理解和支持。项目的顺利交付，需要和客户不同层面的人打交道，发货清单的确认、发货地址的确认、到货签收、需要开工协调、工程安装等等，都需要不同层面包括省公司、地市要搞好关系。

第五、客户关系也是销售回款的基础。回款需要经过很多部门，跟运营商做生意的时候有计划部、网络部，甚至市场部等其他的业务部门一起才能完成验收，才能给你相关的证明，这时候才能跑财务部去回款。在同一时间客户能付你多少钱，都与客户关系相关，如果客户关系不好的话也会付给其他友商。这种情况是经常发生的。

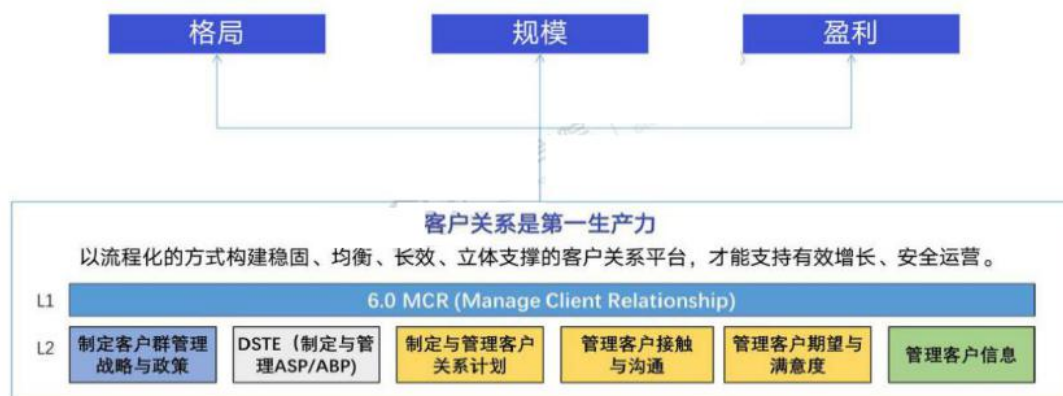
第六、客户关系也是长期合作的基础。从最初的单一产品合作到多产品合作。自然会和多个部门建立良好的关系，客户建立关系以后，要实现了从单点的突破到这个关键客户到普遍客户关系，最后实现组织关系的突破。这样才能和公司整体合作、全面合作建立起来。所以客户关系是第一生产力，是公司所有营销活动的-一个基础。

5.4 立体式客户关系的构建

客户关系贯穿了整个销售流程，良好的客户关系可以促进商业目标的达成。

从华为花了这么多年的销售实践来看，客户关系是贯穿整个销售流程的，良好的客户关系可以促进商业目标的达成。客户关系是第一生产力，是华为高管平时挂在嘴边的一句话，因为华为是一个以客户为中心的公司。从业务表现来看客户关系可以带来三大收益：**格局、规模、盈利**。

客户关系贯穿整个销售过程，
良好的客户平台可以促进商业目标的达成



通过流程化的方法，把一些经验固化下来了，所有销售人员认真参加流程，执行下来都能达到销售天才的销售业绩。

如上图：**MCR** 是华为公司的一级流程属于使能流程，涵盖六个方面的二级流程：

第一、制定客户群管理战略和政策；

第二、制定与管理市场的战略规划和商业计划叫 **ASP/ABP**；

第三、制定与管理客户关系计划；

第四、管理客户接触与沟通；

第五、管理客户期望和满意度；

第六、管理客户信息。

客户关系管理流程是营销业务的重要支撑流程，它其实是一种支撑能力，本身并不能产生直接的价值，没有哪个客户因为关系好直接把钱给你，只有通过客户关系这个平台，把产品卖出去。当客户允许建实验局，允许我们建样板点这叫格局；同时我们把自己产品卖的更多、份额更高，这叫规模。当然更好的价格，比别人更高的价格卖得更多，这就叫促进盈利。在格局、规模、盈利的基础上，收集到

客户解决方案的正式需求，为下一步的产品迭代开发进行有效的输入。所以销售的全流程的质量管理，基于贯穿首尾的良好的客户关系平台。如果是重复的持续的销售，就会给我们带来非常大的收益。

当公司达到一定规模，需要重点拓展头部客户、价值客户的时候，就必须构建全方位的立体客户关系管理模型，来进行大客户的客户关系管理。通过流程化的手段来牵引，针对大客户的立体式客户关系的构建。

什么叫立体式的客户关系？

立体式客户关系体系的构建，应该是所有销售人员特别是大客户经理心中的教堂。我们认为，针对头部价值客户的营销肯定是需要构建立体式的客户关系体系的，它应该是每个大客户经理心中的教堂。如果立体式客户关系体系构建不起来，这个大客户经理基本上是不称职的。

为什么它是大客户经理心中的教堂呢？第一，教堂是有信念的，这个信念叫以客户为中心。其次，是要有理想的，这个理想就是要支撑公司业务，在客户那边取得长期的成功。最后，这个教堂是有规划、成体系的，就是要把客户关系构建在地基坚实、支撑到位的基础架构上。通过教堂式的立体客户关系的构建，来解决跟客户之间的信任问题，从而有机会把公司的综合实力向客户展现出来，充分呈现给客户带来的价值，最终获得客户认可。

立体式的客户关系的体系建设，是销售人员心中的教堂



分类	定位
关键客户关系	点、根本
普遍客户关系	面、支撑
组织客户关系	势、氛围

所以立体式客户关系体系包含了三个层面，叫关键客户关系、普遍客户关系、组织客户关系。关键客户关系是点，是公司能否在客户处获得初始订单的关键，也是能够活下去的关键，是项目成功的关键。是对战略性的、格局性的项目影响非常大的。但只有关键的客户关系行不行呢？不行，也要有普遍客户关系，普遍关系是面，它叫黑土地也是口碑，是建立良好的市场拓展氛围的基础。它是可以影响关键客户关系和组织客户关系的。

5.5 立体式客户关系三个层面的具体内容

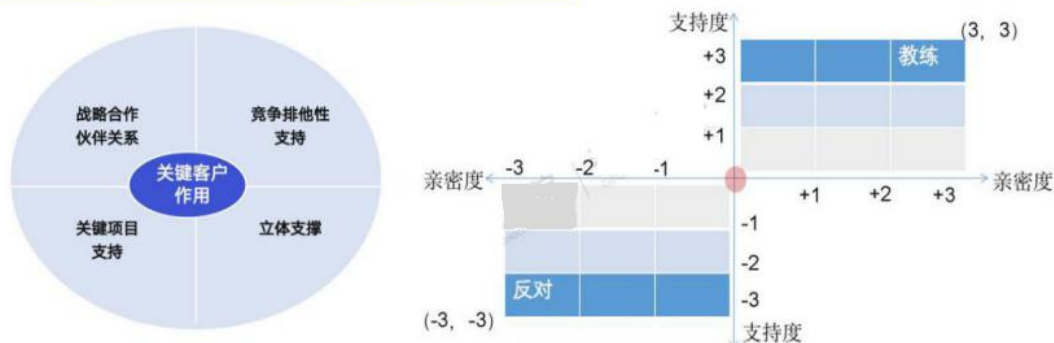
普遍客户关系是活得好不好的关键，关键客户关系是能不能活下去的关键。组织客户关系是势，大部分公司都是欠缺的，是最高层次的客户关系了，决定了企业能不能在客户中长期存活，能够与最关键、最有价值的客户建立组织客户关系，是一个企业生存发展的基础，是牵引公司在市场长远发展的一个发动机。

下面从这三个方面的客户关系，给大家做一个详细的介绍。

5.5.1 关键客户关系的作用、管理方法和案例。

有些公司或者有些销售把客户关系片面地理解成吃吃喝喝、糖衣炮弹，是对关键客户关系拓展的一个极大的误解。在华为，关键客户关系最主要的事情是要能够帮助客户成功，帮助他的公司成功。所以，这里的客户关系跟我们平常说的亲戚关系、朋友关系、同学关系是不同的，关键客户关系是建立在基于商业目的的协同关系，最终会体现在商业目标上，但是这样的协同和配合关系又区别于合同买卖，因为他不存在纸面上的协议，从来不说哪个客户跟你关系好，就会签一个抽屉协议之类的，把项目承诺给你，只能表现在对你项目的支持度上。这样在客户关系构建中，客户自己也会追随这种比较放松的沟通，首先你这个人要有趣，其次你要能够给他带来有价值的信息，最重要的是你要有品牌、有诚信，让客户感觉你是值得信赖的朋友。所以在做关键客户关系的时候，一般会从两个维度来评价。

关键客户关系的作用、管理方法和案例



- ① 亲密度和支持度是关键客户关系的两个重要的衡量指标
- ② 事业成功：雪中送炭>锦上添花，在其困难的时候给予帮助
- ③ 圈子文化：商会组织、老乡组织、同学组织、亲戚家庭

右边有一个九宫格的关键客户关系管理工具，我们借助工具来帮助大家理解一下怎么样管理关键客户关系，这也是客户关系管理中比较有挑战的一个点。在九宫格里面有两个维度，一个是 x 轴，一个是 y 轴。我们用 x 轴来表示亲密度。比如某个关键客户建立了比较亲密的朋友关系，可以做到双方家庭一起出去度假。 y 轴我们叫支持度，在重大项目、关键项目、格局性项目里面，对你公司的支持态度。如果亲密度和支持度都够的话，这个关键客户就是我们通常所说的教练，他的坐标在三三最顶点。他对你公司和个人都是非常认可的，会尽力地帮助你获得服务他们的机会。这样的客户是非常难得的。

当然还有一些客户，像坐标在左下角的叫负三负三，也是我们经常说的难点客户或者反对客户，这样的客户我们也要进行不停的接触，来获得他的支持。当然还有什么样的客户？就是他对你公司非常认可，但是对于你个人的亲密度会保持中立。坐标在 $(0, 3)$ 。他不需要你平时吃喝拉撒的伺候，只要保持正常的工作汇报就好了。如果采用这种关键客户九宫格的管理方式，我们关键客户在这十八个格子里面肯定都能找到对应的坐标。

接下来要做的管理动作，是要求一线的大客户经理、一线的销售人员，制定个性化的客户关系沟通和拓展方案。目标就是要将负的变成正的，提升公司在关键客户的整体品牌。华为在做关键客户关系的时候，用心去策划，一般会把客户的事业成功放在首位，就像前面讲的彩铃、RPTV 的案例。我们要帮客户解决经营难

点，在客户经营下滑的时候，要做他的参谋，当他的拐杖。通过华为的一些专业能力，来帮助关键客户来提升自身业绩，甚至在某些关键产品、关键解决方案上会跟他一起合影，一起合作。这是比较有效的能和客户进行沟通的一种方式，因为通过这种帮他成功的汇报，既提升了亲密度，又在汇报过程中通过解决方案的潜移默化，支撑了关键客户对公司的支持度。当然，在关键客户的日常维护，也需要有正常的商务活动，像正常的吃饭也是必须的，这些都需要用心的去策划。像一起出差的时候，你不要忘记客户的生日，让他过一个难忘的生日；高层互访的时候，要互赠一些有纪念意义的文化礼品。通过长期日积月累持续投入，当客户习惯与你沟通问计的时候，这种情感积累对很多竞争对手来说，是一个强大的壁垒。

普遍客户关系的作用、拓展方法和案例



- ① 坚持与客户交流听听客户的心声，进步都是客户不断地教我们的；
- ② 技术评标领先带来的利润提升；
- ③ 西方公司不重视普遍客户关系造成的影响。

5.5.2 普遍客户关系的作用、拓展方式及如何维护？

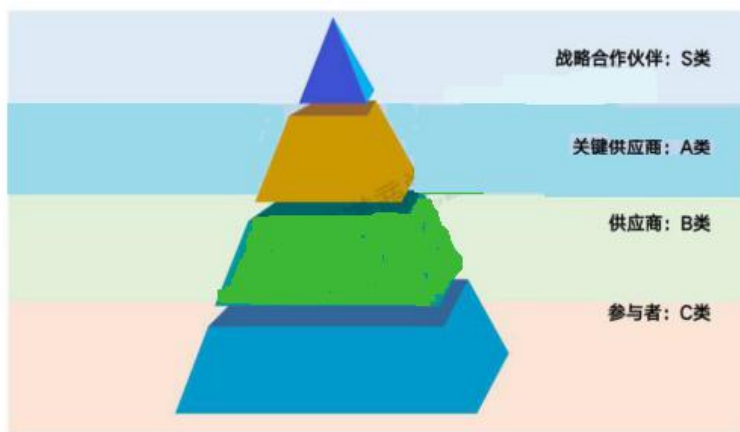
华为特别重视普遍客户关系沟通，围绕普遍客户关系建立了一个非常行之有效的制度。曾经有段时间要求全公司从上到下都要围绕客户转，当时有人说在省局见不到客户，公司要求他们下地市甚至到县局去，同时还要求一线一周最少要见五十个客户，对所有公司副总裁以上的干部建立每周见几次客户的制度，并报到客户管理部。有时部门还对他们进行考核，包括研发的副总裁，做开发的也要去见

客户，坚持与客户进行交流，听听客户的声音，不停地与客户进行沟通，让客户不断的帮助我们进步。

普遍客户关系是华为公司的一个战略导向。不急功近利、不把经营压在一两个关系客户身上，这样风险太大，而是把客户关系一层一层的去夯实。所以任老板说华为生存下来的理由是：建立客户为中心的价值观。要围绕客户转，转着转着就实现了流程化、制度化。这一普遍客户关系的构建，也让华为充分尝到了甜头，帮助华为实现了对西方公司的超越。当时运营商采购权收到省里，收到北京去的时候，很多西方公司为了压缩成本，撤掉了在地市本地网的服务队伍。华为这时候反其道而行之，反而加强了本地网队伍的建设，基本上每个本地网都有个客户代表在负责跟客户的沟通，让客户遇到问题在第一时间就能找到华为，更能够把西方公司的很多网商问题、网商信息第一时间掌握，我们就可以制定对应的搬迁方案，这样就逐步蚕食和实现了华为在程控交换机、光传输和数据通信领域国内市场第一的份额，在很多本地网把西方厂家都赶了出去，同时在后来运营商投资下滑的时候，还成立了一个叫专门挖土豆的团队，专门在地市局本地网寻找机会点，或者跟运营商的一线市场人员一起去寻找业务增长点。因此，在运营商投资下滑的时候，华为的业绩还是在增长。其实都是得益于华为普遍客户关系能力的构建，在某些关键大项目的运作确实比较强。很多技术标准和要求，都是通过省公司及研究院等基础技术人员来制定的，如果提前沟通会获得很多的关键信息，可以快一步进行产品的开发布局，实现技术领先和测试领先。最后在项目的投标过程中华为技术评分就可以领先于友商，技术评分的领先，又会给华为带来商务议价能力的提升，促进产品盈利能力的提升。

5.5.3 组织客户关系的分类、拓展方法和应用结果

组织客户关系：公司与公司之间基于战略吻合的合作关系



战略伙伴关系是客户关系的顶点，形成企业与客户之间共生的，门当户对的合作关系。

组织客户关系指的是，公司与公司之间是战略吻合的合作关系。华为根据目标客户的选择标准，对客户分类分级管理。基于我们与客户的合作关系，把客户分成了四级叫 S 类客户、A 类客户、B 类客户、C 类客户。

S 类客户就是战略型客户，A 类客户叫伙伴型客户，这两类客户都是公司的重点客户。在进行客户分级以后，对于战略型客户和伙伴型客户，我们要进行客户的深入洞察，要从原来的只看项目、看机会的角度，站在客户的视角去了解客户的行业分析和规划客户的业务，判断客户未来的发展和未来潜力。组织型客户关系的目标，是要把我们的 S 类和 A 类的客户建立起战略合作伙伴关系。因为组织客户关系是公司与公司之间企业文化价值观的契合，拓展过程是培养文化认同的过程。

所谓志同道合，要与客户共同构建、面向未来、达成共识，这样的合作才能长久持续，不会被轻易替代。所以说战略合作伙伴的客户关系的顶点，是形成企业与客户之间共生的、门当户对的合作关系，需要我们不断提升自己的能力。“美女不愁嫁”，组织客户关系也是一个大客户经理追求的目标。一旦跟某一个大客户、

关键客户、价值客户建立起组织客户关系，这个大客户经理应该是在这个岗位上最辉煌的顶点。

1、组织客户关系有哪些拓展方法？

首先，我们要对客户选择分类分级，需要在对客户的深入洞察的基础上才能实现。要从客户洞察开始，解读客户的发展战略，战略匹配度是客户选择的关键因素，分析客户发展战略，要了解客户未来的战略，它的投资领域、业务范围和组织方式。我们要知道现在和未来能不能给客户带来价值，产品与服务在客户的当前业务中定位怎么样，是不是他的主航道业务。还要做战略匹配度分析，对于客户的分析除了看现在的机会，要分析三到五年的客户的战略方向，有哪些跟我们是相关的。如果发现在未来发展方向上，客户跟我们战略匹配度是逐渐背离的，即使对自己的营收贡献很大，华为也会把它定义成一个现金流客户，对他整个的投资策略也要进行逐步的资源收缩。把资源转移到那种更高价值的客户上去。我们要通过这种分析来预测客户未来的发展，战略匹配是我们考虑的关键因素。

拓展方式主要体现在四个方面：



(1) **战略对标会议**。通过双方高层的战略对标来了解客户未来的战略、投资领域、业务范围。通过战略对标会议，也可以向客户清晰传递我们的战略。这个会议我们一般跟价值客户每年最少要一次，最好是一到两次。

(2) **高层带队互访**。高层的带队互访，是要把我们中高层决策链上关键决策人都带着，通过展会、论坛、恳谈会、公司参观等方式进行互访。华为公司比较注重公司参观，老板一直说公司要把最好的营销阵地、最好的资源留下来做客户接待。这个活动一年最好是做到两次以上。

(3) **战略合作协议**。签一个战略合作协议的过程，也是在梳理客户决策流程。战略协议签订，也会帮助关键客户、客户高层降低它的决策难度。合理合规的来采购和使用。和客户签署战略合作协议，一般都是虚实结合的。一般好的战略合作协议，会把年度的项目圈定下来，最好是通过战略投资把年度的重点项目，甚至未来两年的重点项目给圈定。最好是形成一个独家合作，这样会减少很多中间环节，省去像招投标等很浪费精力的一些事情，让一线销售更安心的去调动资源，给客户提供更有价值的服务。

(4) **联合创意中心**。是通过和客户构建组织型客户关系非常好的一个手段。通过联合创新帮华为和客户进行更加紧密的协同，甚至可以做知识产权的共享，联合做一些行业的创新申报，让价值客户获得跟他能力相匹配的，更加领先的一个行业地位。

立体式客户关系体系最终体现：
是CC3构建起了客户与公司在项目层面的统一界面



2、铁三角的解读

立体式的客户关系构建起了客户与公司在项目层面的统一界面，我们称之为铁三角，就是一线的销售团队要构建起跟客户与公司在项目层面的统一界面，华为过去的运作和管理运作机制，公司有什么产品，把营销材料发到一线，一线到大客户那边不停的 **Push**，现在逐步转化成推拉结合、以拉为主的机制了。

基层作战单元即所谓铁三角团队，他是代表客户的，在充分理解客户的战略和业务流程基础上，寻找最大的作战机会。在公司的授权范围内，有权直接向机关呼唤炮火，这个炮火其实就是指华为 **LTC** 流程的一系列的后台支撑组织。华为在一线的作战，从客户经理的单兵作战，就是铁三角小团队作战，这时候是客户经理作为龙头，通过加强营销四要素的综合能力，来构建起立体式的客户关系，从界面上提升了做生意的能力。解决方案专家要一专多能，对自己不熟悉的专业领域要打通求助的渠道，向后端机关组织进行求助。交付专家要具备能与客户沟通清楚工程和服务解决方案的能力，同时，要对后台的可承诺能力和交付流程的各个环节了如指掌，才能完成客户完美的工程交付。这种作战队形或者作战模式，也是学习美军在阿富汗的特种部队的作战经验，对基层作战单元进行充分的授权。铁三角对准的是客户，那当然美军对准的是敌人，铁三角的目的：就是为了实现利润，后方平台及时、准确的满足客户的需求。这时候就把华为的内部的运作流程跟客户的运作流程，通过铁三角组织进行高效的衔接。

那么，运作好它的结果是什么？针对一线销售在客户关系层面，应该怎么去评价和管理？或者能不能进行管理和评价？当然我们回答是肯定的，因为 **to B** 的销售特点，从华为来看，它的客户关系有两个非常显著的特点，

第一，它的客户是高度集中的，我们前面说了二八原则，华为的特别客户目前大概一年 **4000** 多亿的销售，真正的客户也就 **1000** 多家。

第二，这些客户都是合作多年的，多年下来，虽然华为的客户经理三年一换，顶多三年，但是客户关系还是照样维持下去。这就是华为客户关系的特点，不依赖于销售天才，而是依赖于组织和流程。一个企业最大的浪费叫经验的浪费，每个企业都有很多优秀销售，很多优秀的做法，经验都在自己脑子里没有留下来。如果把他们的经验能够传承下来，离开华为以后还能留下来，我们把自己的经验通

过案例，通过项目运作的手段、方法，不断的总结，把它固化到我们的 MCR 流程里面来，能力就逐渐强化。逐步就形成了华为现在的立体式客户关系和管理体系，就是通过我们流程化的运作把他管起来。

客户关系是否能管理和评价？

客户关系评价模型：

➤ **KPI 经营结果：**人均销售贡献+人均利润贡献

➤ **现场行为管理：**9大关键业务动作

1. 制定客户群及客户战略，保证客户接触活动效果符合战略方向和目标（**BLM模型**）
2. 客户关系规划
3. 管理客户信息
4. 对所承担的关键客户关系负责（**九宫格**）
5. 组织客户关系建设（**战略合作等方式**）
6. 普遍客户关系建设（**客户满意度**）
7. 规范各类客户接触活动，提升活动完成质量
8. 对客户满意度负责、及时组织分析客户声音，推动公司资源，闭环客户的各种需求、问题和投诉
9. 做好客户意见的收集、记录和传递

客户关系管理： MCR

制定客户群管理战略与政策

制定与管理系统部 ASP和ABP

制定与管理客户关系计划

管理客户接触与沟通

管理客户期望与满意度

管理客户信息

5.6 客户关系的管理和评价方法

关于客户关系的管理和评价方法，我们总结了以下两个方面：一方面是量化的指标，就是 KPI 经营结果，包括人均销售、人均利润、电话指标，当然还包括了有效增长、利润、现金流。这个是以提高人均效益为起点的考核。另一方面我们要考核关键动作，考核现场行为。关于动作有九个方面：

- 1、制定客户群战略 SP，要保证客户接受活动效果符合战略方向和目标。华为也有工具，我们叫 BLM 模型（业务领先模型）。
- 2、做好客户关系规划。我们在每个格子里面的客户关系，他怎么样一步步提升？怎么样把反对我们的客户变成我们的客情客户。
- 3、有没有做好客户信息的管理。包括客户的设备信息、业务信息。
- 4、对所承担的关键客户关系负责（九宫格的管理）。

- 5、组织客户关系建设方面做了什么动作？前面四个方面都做了吗？做了以后战略合作签了吗？能不能帮助解决未来一年或者两年的市场目标？
- 6、普遍客户关系建设上最主要是客户满意度评价。华为公司每年花很大的精力，请客户满意度公司来做调研和评价。
- 7、规范各类客户的接触活动，提升活动完成的质量。
- 8、对客户满意度负责，及时组织分析客户的声音，推动公司资源，闭环客户各种需求、问题和投诉。这里面要加流程，闭环客户的问题。
- 9、做好客户意见的收集、记录和传递。包括高层互访会议纪要输出及不及时，我们平时做高层拜访的时候，会议纪要有没有做到及时记录和传递。考核是需要有量化的指标和关键动作结合起来一起考核的。

5.7 问题回答环节：

1、如何建立良好的客户关系，客户关系的建立和维护有哪些方法？

答：首先评价一个良好的客户关系，三个方面，关键客户关系行不行？普遍客户关系好不好？组织客户关系有没有建立？如果组织客户关系已经构建起来了，其实就是代表一个良好客户关系。建立和维护的方法就是从各个层面做一些不同的做法，像客户关系的拓展，我们通过高层对标，战略协同、高层互访，通过战略协议等等方面来构建的。对于这种关键客户关系，或者是个人的客户关系，我们首先是要从他的事业成功角度给他提供帮助，“雪中送碳”肯定是大于“锦上添花”的。同时我们在整个客户关系体系的构造里面，需要把整个的普遍客户关系构建起来。普遍客户关系就是要保持沟通的频度。“礼多人不怪”，平时见客户的时候带点小礼品，普遍客户关系维护需要覆盖面更广，要培养客户的忠诚度和满意度。

2、大客户、大项目与竞争品牌合作多年，客户关系稳定，作为新进企业如何破局更有效？

答：我们要进入一个新的大客户，我们已经通过市场洞察了解他是未来的价值客户，但是我们一直没有进展。他和竞争对手合作了多年，怎么样突破？就让我想起来，当时我们做海外市场的时候一样的，两眼一摸黑，一开始也不知道怎么突破，后来慢慢的摸着点门道。就是三个方面：一、一定要搞清楚客户的痛点。原来我们一开始总认为客户是非常职业化的，怀疑中国的那一套客户关系运作方法行不行。后来发现通过频繁的接触，摸清楚他的痛点以后，去给他汇报和沟通，就像我们当时做分布式基站时，我们的痛点就是找准他的采购部门总成本，他的 KPI 考核指标就是要降成本，我们通过分布式基站确实可以把它整体的成本给降下来，这就是他的痛点。不仅仅是单个设备成本，而是整体的成本给降下来。当时客户经理是很优秀的客户经理，平时去办公室门很难进，知道他要出差的时候就去医院等他，坐飞机的时候把这个座位安排在客户的旁边。在飞机上面有两个小时的时间来跟他做比较深入的沟通汇报，汇报完了以后，他就知道他找准了他的痛点。第一个方面就是找准痛点切入、汇报、沟通。第二个方面其实就是做这种竞争性项目的时候，你要了解对手，把对手在网上的问题、现存的问题找出来。及时把我们的方案递交上去，而且把这个问题适当的放大，这时候我们就会找到一个突破口。第三个方面，对于一个破冰的市场，开始还是要放低姿态，首先要愿意损失一些商务的内容。特别在一个战略产品的时候，如华为公司在做一些战略产品的时候，我们单独采用了半买半赠的方式，有些产品就是赠送的方式先进去再说，给我们一个服务的机会，相信后面会进一步去打开。

3、不搞提成制，销售和技术人员应该怎样考核和激励？

我觉得也是个好问题，因为现在很多客户大家都在做提成制，但是提成制有很多问题。说实话就是提成制很多时候是一个毒药，它会把客户关系做成，把公司的关系变成个人的关系，大家都会遇到这个问题，每一个销售的人走了以后，他会把一个客户带走，其实我们是不提倡的。华为的激励方式一是以项目团队的方式给予一线团队项目奖。这个项目激励，我们会发放的非常及时。这个销售团队的销售负责人，按照他的团队成员的比例、贡献度。项目完了，我们把这个奖金就发到销售团队，销售团队他们自己内部进行分配，分配完了把他们比例结果报给公司，公司审批完了就立刻就可以发钱。还有一个年终奖，根据你的 KPI 考评

结果拉通来评审。所有的销售和技术服务人员面向一个客户的时候，他们做到在客户界面整个销售团队的 KPI 的统一。

如何把基础客户进化为战略合作伙伴？这个是客户选择问题，客户选择问题长期来看是个战略匹配问题，短期来看是个能力匹配的问题。如果说我们判断客户你的价值客户，能够未来给你带来是 20% 里面的一个客户，能够为你带来很好的规模跟盈利，我们就要把他作为我们战略客户来管理。如果一旦把它作为战略客户来管理的时候，我投入的资源就不一样了。就是原来可能他销售不大，希望也不大，但是前景很大，原来可能总裁、老大都不愿见的，但现在他一但作为三类客户管理，我们需要有战略客户的相关的管理措施、管理手段、管理制度匹配上，可能公司总裁就要你的 **sponsor** 是吧，要帮你去见这个客户，投入相当的资源去进行高层互访，同时我们也投入相关的资源来做关键客户关系的突破。首先，怎么看待这个客户的问题。如果确实是有价值，那就要把它作为战略客户来对待，而不是说他现在有没有给你带来销售。像原来一开始我们做沃达丰的时候，沃达丰也没买我们公司，但是我们去把它作为战略客户来来对待投入大量的资源，大量的人力物力，专门在旁边租了一个办公室，围绕他去做。我们突破英国电信的时候，也是开始一毛钱销售也没有，但是我们在那边租了租了办公室，投入了上千个人的队伍跟他做，做他的碧绿 **search**、研究院、做标准，慢慢他就成了我们的粮仓了。首先这个客户是不是优质客户，要判断出来，吸引公司的活力投入。

客户内部关系复杂关系重点不同，如何才能抓住重点，达到平衡，让客户达成一致意见，认可我们？这个是典型的叫组织性客户关系没有建立的问题，客户内部有很多声音，当然有支持你的，肯定也有支持对手的，所以大家关注的领域和重点也不太相同。让客户达成一致意见来认可我们，这就是组织客户关系要干的事情。我建议你在这种情况下，立刻组建团队进行高层的战略对标，高层战略目标的同时，也让客户的团队管理层的决策团队全部参加，贵公司的角色团队也全部参加，找一个风光优美的地方做上两天。一次不行搞两次，总会有效果的。把这个整体的文化认同和企业的相关的价值认同给建立起来。最后可能会落到一个战略合作协议上面去。

4、客户在选择产品时，所有公司的产品品质差不多，客户只考虑价格最便宜的应该如何破局？

这个问题其实就是说的同质化竞争的问题。这时候面临同质化竞争的时候，就要考虑解决方案。这个解决方案是什么？解决方案，除了你的标准化产品是你的解决方案的一个核心部件之外，还必须要加上你围绕客户的痛点有没有进行过业务创新。哪怕是基于工程交付的创新。就像华为的 5G 基站的领先，除了在一些技术上领先以外，还做了很多很额外的工作，举个例子，我们 5G 基站的产品的重量，现在只有 20 公斤，为什么这么轻？原来就是四五十公斤五六十公斤的，为什么呢？就是因为客户韩国客户的一个痛点，他们报杆挂不了这么重的设备上去。传统的思维说你挂不了，那个报杆要增加。但华为不一样，华为就拼命的把这个产品的重量给降下来，降低客户的工程师实施难度。有些时候一些创新，它不单纯的在产品技术上面，可能在其他的方面，像他的安装更便捷，这个一个螺丝的改变也可能是一个创新，需要创新。这个小创新就是让支持你的客户更有理由来支持你。它确实能给客户带来价值；给客户带来整体成本的节省；同时还要加上一个我们贴身的软服务的能力，提升软服务的能力！形成一个系统的解决方案。通解决方案来提升我的产品的议价。但是这种解决方案能力的构建，也必须要有良好的客户关系支撑。你要获取到客户的痛点，要让客户毫无保留的把他们的问题告诉你，他的痛点告诉你，你才能自己做好这个相关的解决方案。

第六章 华为的客户关系管理（CRM）

6.1 华为客户关系管理——3 个好师傅、2 个特点

客户关系管理是什么？它是企业的一种核心能力。我们的企业会面临着越来越复杂的，艰苦的市场环境，每年的增长对每个销售都有很大的压力，从未来看，我们如何能够活得更好，活得更长久，这需要我们企业要不断的去构建新的能力，比我们的对手更强的能力，客户关系就是个很好的能力。

华为公司为什么把客户关系看的那么重？其中一个很重要的原因，是华为公司的起点特别低，它是一个真正的草根逆袭的企业。

从一个贸易公司起家，一无技术，二无人才，三无资金，初期的看家法宝就是我们的客户关系能力。

任总对于华为早期的成功有一段比较经典的话：华为的产品也许不是最好的，但这又怎么样。什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力。

华为客户关系能力的构建，并非一开始就有一个完整的体系，也是先从工具方法层面先构建点的能力，来支撑我们个体的单兵作战以及小团队的作战，在这个期间，我们找到了三个好师傅：

第一个是跟标杆学习，主要对标的是 IBM，我们跟 IBM 学习了 14 年，很多模型，工具与方法，都是跟 IBM 学的；

第二个是跟对手学，我们主要是跟爱立信学，比如客户经理的岗位职责之类的，我们是不断的从优秀的对手那里学习先进的经验，来弥补自己的短板；

第三个是跟自己学，华为的客户关系管理当中凝聚了大量华为的自身实践。

一个企业最大的浪费是经验的浪费，其实每个企业都有很多优秀的人，有很多优秀的做法，但这些人的经验都存在自己的脑子里面，没有留下来，这是很可惜的。他们的经验如果不能传承下来，当这些人离开了华为以后，华为未来应该怎么走？所以我们就把这些人的经验通过案例，通过一些项目运作手段方法，不断的总结萃取，把它固化到我们的流程里面来，能力就逐渐强化起来了。

到了 08 年，华为启动 CRM 变革项目群，对客户关系管理进行了增强，才成为一个完整的管理体系。包括为什么要做客户关系管理，它有什么价值，应该如何去做，应该如何去管。

中国是一个关系型的社会，盛行各种圈子文化，我们有亲戚关系、朋友关系、同学关系等等，客户关系跟别的关系相比来讲，它有非常大的特殊性。

第一，客户关系是一种功利性的关系。

客户经理在工作中要摆正自己的位置，我们在客户关系过程当中，追求的是让客户感觉你是朋友，但是你不能真的认为客户是你的朋友，因为我们中间是有利益的，这个分寸要把握好，摆不正自己位置的人往往就会栽跟头。

第二，在应用场景上，我们的销售类型必须是可重复的和可持续的，它不是一次性销售。

为什么在景区，或者是车站这种场景下，服务感受很差？因为这种场景的销售模式是流量销售，宰一个算一个，它不是做回头客的生意，不同的销售模式决定了客户服务的质量；如果客户那只有一个项目，从时间维度来看，人财物的投入回报不高，我们也不会去做客户关系。如果是重复的持续的销售，构建经营客户关系活动就会给我们带来非常大的收益。

客户关系是一种投资。在企业的人财物有限的基础上，我们把有限的人财物投放到可以持续给我们带来价值的客户身上，所以就我们才要做这样的客户关系。

对于 2B 类销售，每打进一个企业，搞定一个客户，是需要时间的，既然整个投入期比较长，如果好不容易进去之后，不能从它那里持续发掘出我们的价值，那我们的人均产出、投入产出比和投资效率就不高，所以我们才强调说我们要把有限的资源放到最有价值的客户身上，然后把这个客户的价值最大化。

以华为来看，它的客户关系有两个非常明显的特点。

第一，它的客户是高度集中的。华为现在一年有 6037 亿的销售，它的客户其实只有几百家；

第二，这些客户都是跟华为合作很多年的，像中国移动，中国电信这些企业，从华为成立就开始合作，到现在仍然是我们的客户。那么我们思考一个问题，在这 30 年当中，华为在这些客户身上投入的资源如果加起来会有多少？这种积累会形成对很多后来者的一个壁垒，也就导致这个市场会成为事实上的封闭市场。

6.1.1 客户关系管理给企业带来四重收益

客户关系管理流程是营销业务的重要支撑流程，属于一种附加能力，本身不能产生直接的价值，没有哪个客户会因为客户关系好，就直接把钱给你了，客户关系是帮我们做成我们想做的事儿。

从业务表现上来看，客户关系可以给我们带来四重收益：

第一重收益是支撑我们的盈利诉求。

不要把订单都陷入到价格战里面去，做客户关系是希望能够支持公司盈利。也就是好像看起来相同的东西，我们能卖的比竞争对手贵。我们如何去实现这一点？这不是要我们去杀熟，因为客户关系好，所以卖的东西就比别人贵，如果是这样，从长期看我们会失去客户。

客户关系是构建我们与客户之间的信任，让我们能够把公司的综合实力向客户展示出来，充分呈现我们对客户带来的价值并获得客户的认可，说明贵是有道理的。如果客户不信任你，你展现的价值客户就不会接受，或者大打折扣。华为能够在这些年当中一直做到一点，我们在大部分项目中的商务可以比中兴高 20%，客户认为是合理的，这 20%有可能就是我的利润。我们去分析各行业的 TOP 客户，我还没找到哪家企业是因为价格最低而成为行业老大的。

第二，客户关系可以帮我们支持市场目标的达成。

啥叫市场目标？它其实是分了三个目标，一个叫山头目标的突破，指的是新客户、新产品、新区域的进入，是需要客户关系提前去铺垫的，客户关系管理要先行；第二个是份额目标的持续提升，我们已经进去的客户，要持续提升我们的份额占比，今年份额占 20%，我希望明年占到 30%，这需要客户关系来支持我的份额诉求，要变得对客户更重要，愿意多买我们的东西。

第三，能够支持各种市场环境下业务的平稳增长。

这个平稳的意思是当整个行业环境好的时候，我要过得挺好的。当整个行业环境不好的时候，我能够逆势而上，做到此消彼长。华为能成为运营商领域设备与服务的行业第一，与客户关系的支撑是分不开的。

第四，支撑企业的竞争目标的持续实现。

通信行业是一个竞争强度特别大的行业，有些对手对我们来讲已经变成一种你死我活的关系，它成为我的竞争对手的时候，我怎么能把他从我的客户当中赶出去，或者把它的价值压缩，靠的就是我们客户关系要给予支撑，没有客户的支持，你是没办法把对手赶出去的。

6.1.2 客户关系管理的核心——客户选择

有些公司把客户关系片面的理解为吃吃喝喝，糖衣炮弹，这是对客户关系管理极大的误解。

客户关系管理的核心价值在于，能帮助企业做正确的客户选择。

我们很多公司在做客户关系的时候，眼睛里看的更多的是机会，是项目，而忽视了机会与项目背后的载体，是客户。

没有任何一家企业可以服务所在行业中的所有客户，所以企业的经营活动是在用有限的资源去争取无限的市场机会，所有行业的客户分布都是金字塔型，高价值客户就像塔尖上明珠，所以企业需要在众多的客户当中进行选择，谁是我的客户？

1、谁是目标客户？

我们对“谁是目标客户”的理解，也是经历了一个过程的。

最开始任总提出的口号是，花钱买我们东西的才是我们的客户，我们应该把精力聚焦，不要去参加媒体采访，不要做秀。

但是过了一段时间之后，我们觉得这种理解不对，为什么呢？因为华为公司有一个对人才吸引非常核心的东西，就是他的整个薪酬待遇给的比较好，华为也是做生意的公司，不是印钱的，能发出去的钱，一定要靠我们到市场上通过订单拿回来。

那应该如何提升组织的薪酬支付能力？我们在客户关系管理当中关注了两个非常重要的指标，叫做人均销售贡献和人均利润贡献，这是作为我们整个管理改善当中的很重要的点，企业如果人均销售贡献越大，人均利润贡献越大，它整个的薪酬支付能力就会很强。所以企业的目标客户，应该是能够支撑企业的人均销售贡献与人均利润贡献的客户。

在 1995 年的时候，任总在一次研发的会议上提出了一个口号：未来的通讯行业会三分天下，而华为会占到其中的一份。到了 1996 年，公司组织讨论，如果任老板说的是对的，那么我们反过来需要思考一个问题，如果华为真成为未来三分天下当中的一家，那我们的客户是谁？也就是未来的客户是谁？未来的客户和现在的客户是相同的吗？

驱动企业的变革，有两个很重要的思维方法：

一个叫做站在客户看自己；

另一个叫做站在未来看现在。

客户选择的方法就是站在未来看现在。如果未来是这个样子的，你会发现现在大部分的客户并不是未来的目标客户，所以企业必须要向更高质量的客户去努力。

这种从未来看现在的思维方式，可以把一个组织从舒适区拉出来，发现企业的不足。

如果真的要做到全球前三，从当时的华为来看，能力差距非常大，所以在 1996 年我们做了第二件事情，就是按照任总的要求，我们开始梳理了全球 100T 的大客户名单。也就是全球最有钱的 100 个客户，我们认为这才是华为未来的目标客户；

到了 1998 年，我们更进一步，选择了这 100 个客户中的一个，也就是英国 BT，开始做供应商认证。

世界顶级的企业，在选择合作伙伴的时候，不是只看价格的，它有一个游戏规则，叫做短名单。这一类企业它只会针对自己认证过的短名单里面的企业发标，其他的企业价格再低，连投标的资格都没有，第一个门槛就是要进他的短名单。

华为用了整整两年的时间才做完了英国 BT 的供应商认证，这两年属于我们的战略投入，没有什么订单，但是这个认证对公司价值很大。我们按照英国 BT 对于供应商选择的标准来跟自己对照，相当于为公司进行了一次全面的体检，让我们认识到与世界一流企业的差距有多大。

当完成了英国 BT 的供应商认证，华为公司就跳到了一片蓝海当中，是当时在全球大 T 当中唯一一家跟西方厂家争夺的中国厂家，我们有了自己的粮仓。

华为的企业价值观中有一句话叫做以客户为中心，它的源头就是要做正确的客户选择，以及围绕目标客户构建我们的客户关系。

2、选择目标客户的标准

根据目标客户选择的标准，对客户进行分级管理，我们把客户分成了四级：

S 类客户；

A 类客户；

B 类客户；

C 类客户。

S 类客户就是战略客户，A 类客户就是伙伴型客户，这两类是公司的重点客户。

进行客户分级以后，对于战略客户和伙伴型客户，需要进行客户的深入洞察，我们要从原来的看项目、看机会的角度，转到站在客户的视角去了解客户的行业，分析与规划客户的业务，来判断客户未来的发展以及它未来发展的潜力。

以客户为中心是需要企业把工作重心转向客户，而不要被短期的机会与项目所诱惑。

客户是土壤，而项目和机会是土壤上生长出来的庄稼，只要客户在，就不愁没收成。

所以我们才强调客户选择的重要性，通过客户洞察，如果发现在客户未来的发展中，客户的业务会高速增长以及这个客户的质量很高，我们有很多能给客户带来价值的机会，企业就应该加大对这一类客户的资源投入，因为如果投入的资源越多，获取的机会也就越多，就可以跟客户共同分享增长，成为一种共生的关系。

3、如何对客户进行宏观分析？

如果不分析客户的发展，只看今年的项目，我们就没办法提前去储备未来几年为客户提供优质服务的资源和能力。

客户对我们的要求是逐年递增的，因为客户在持续进步，没有这种提前的投入，我们对客户的需求满足就会出现滞后性，就是客户今天告诉你我要啥，然后你回头准备资源去开发，等开发完之后那个东西已经过时了。

我们对于客户的洞察是希望企业具备对于未来的预判能力，对于客户需求和行业的分析，判断出一年以后客户会用这个产品、会需要这样的功能、会需要这样的性能，这样就可以提前进行开发，当明年客户需求爆发出来的时候，我已经有了现成的产品和解决方案，那这个商机就会被我们提前抓到，基于对客户的洞察，在公司内部进行资源的整合，提前准备为客户提供优质、高效、低成本的服务。

客户的满意不是对某个人满意，是公司的综合服务能力达到了客户的期望，客户才会忠诚于你。

所有客户舍弃我们的原因，都是对我们深深的失望，客户换合作伙伴也是有切换成本的，很多失望是长期的积怨，日积月累形成的。

如果我们没有一个管理手段去管理客户的满意度，我们会面临失去客户的风险。失去一个客户并不可怕，可怕的是你根本不知道为什么会失去他，这才是可怕的。所以华为的客户关系管理，把客户满意度也纳入到自己的管理中，才能够实现以客户为中心的理念以及保障公司的可持续增长。

很多公司现在也开始喊以客户为中心的口号，于是销售就跑过来，客户认为我们的东西贵了，要打折，你不答应就是不以客户为中心，以客户为中心成了一线申请特价的理由。

那么我们思考一下，这是不是真正的以客户为中心？华为在以客户为中心当中其实有另一句话作补充。这句话是什么？以客户为中心，要以生存为底线。我们要用工程商人的视角来要求自己，如果一个企业赚不到钱，就失去了长期持续为客户提供优质服务的能力。小的事情可以让步，但是不能以战略方向上的利益做交换。

客户关系管理可以支持企业战略目标的实现。

4、如何对客户进行管理？

企业发展过程当中一定要持续选择客户，客户是个抽象的概念，它不是指某一个具体的企业，我们的客户中有新兴的，也会有衰亡的，但是无论行业当中的客户如何变化，我们总能跟成功者站在一起，所以对客户的洞察是一个持续的过程，我们不断的基于洞察进行客户的选择调整，并且构建价值客户对我们的黏性。

对于企业而言，战略是企业资源有限的基础上进行的取舍，这是战略的核心价值，包括对目标客户的定位和选择，也没有绝对的好坏之分，奢侈品有奢侈品的卖法，快消品有快消品的卖法。

华为采用的是大客户聚焦的客户选择方式，客户高度集中，它在客户价值金字塔当中，持续构建往上面走的能力。那么在这里我们思考一个问题，如果我们的

80%的业务来自于五个核心客户，这对企业来说，是好事还是坏事？其实好坏都有。

我们先看好的方面：顶尖客户死的可能性相对来讲是少的，最大可能是变大或者变小，我们的客户关系一种持续性投资，怎么能保证你投资的有效性？就是这个客户能活得足够长，他要死了那你的投资就打水漂了。

我们发展一个大客户，可能 2 到 3 年才能把量做起来，如果做进去之后它倒闭了，我们前面的投资就失败了。所以华为公司选客户的时候，选行业当中的 Top 客户，这些客户哪怕兼并重组，也不会直接倒闭，能保护我的投资，大客户的往往有大单。华为有的合同一笔就上亿美金，甚至 10 亿美金的合同都有，大单可以极大地提升我们的人均产出能力，从而也就支持了公司有比较高的薪酬支付能力。

坏的方面是虽然客户没有倒闭，但是它把我们给替换了，会对我们的业务产生很大的冲击，我们在客户身上的投入都浪费了，包括服务团队和扩充的产能等等。所以企业在战略选择中把目标客户定位为大客户，这是好的，但是如果企业没有能力控制它，那选择大客户可能就会成为企业的定时炸弹。

5、如何打造客户的黏性和对客户进行战略分析？

对于很多企业而言，最缺的是针对大客户的战略控制能力。战略控制能力是什么？就是客户离不开你的能力。

客户的黏性可以分三层来构建。

第一层是影响客户的感知。

客户跟我们的业务合作非常顺畅，无论是战略研讨、业务规划、销售、设备交付、售后维护，客户的评价都很好，我们给客户的感觉是舒服，公司响应很快，人员素质很高，服务质量挺不错的，这只是第一层。

第二个层次是我们能够帮客户成功，我们可以提升客户赚钱的能力。

比如我们来看一下小米的手机，它用的是高通骁龙 845 芯片，这个芯片要 500 多块钱，虽然这个东西很贵，但是却是小米产品的核心卖点之一，可以支撑产品定比较高的售价。如果我们的产品能够成为客户的卖点之一，那客户对我们的依赖性就会极大的增强了，因为我们的产品让客户更具有市场竞争力。现在很多企业都开始关注业务创新、技术开发和专利等企业的硬实力，能不能把我们的专利转化成客户对外宣传当中的产品卖点？如果可以，你的价值就跳出了产品价格的价值了，你能让客户的产品有更高的溢价，能帮他赚钱。

第三个层次是战略层面的，是企业文化与价值观的契合。

所谓志同才能道合，与客户共同构建面向未来的共识，合作才是长期可持续的，也是不会被轻易所替代的。

战略伙伴关系是客户关系的顶点，形成企业与客户之间共生的，门当户对的合作关系，这需要我们企业不断的修炼自己的内功，提升自己的能力，打铁还需自身硬。

比如说富士康跟苹果之间，是一种战略型伙伴关系，如果是因为苹果的原因，富士康产线停工了一天，苹果仍然需要为停滞的产线付钱。因为富士康产品制造的成本管理能力很强，品质、成本、质量控制能力可以达到最优，它是无法被取代的。如果你只是苹果的众多供应商之一，苹果停工一天不给你钱，你能怎么样？企业有了实力才能跟别人叫板。

客户的选择与分级，是在对客户深入洞察的基础上才能实现的。

客户洞察应该如何展开呢？

首先是正确解读客户的发展战略，战略匹配度是客户选择的关键因素。

构建客户信息收集渠道：

第一是构建外部渠道，行业商务咨询报告、客户的股东大会、分析师大会、投资人都可以；

第二是构建内部渠道，客户的网站、内部的刊物、年报、客户侧我们的教练、包括友商，客户信息收集并非多神秘的东西，80%的信息都是可以通过公开渠道获得的。

分析客户的发展战略：

首先是了解客户未来的战略，它的投资领域、业务范围、组织架构。为什么要这么分析？因为我们需要知道现在和未来我们能不能给客户带来价值，我们的产品与服务在客户的业务当中，是它的主航道还是边缘业务。如果客户侧与我们相关的产品与服务需求，只能占到客户整个采购的5%，也就是在客户那边属于边缘业务，我们的分析就得下沉，针对这个公司的分析必须要下沉到跟我们业务相关的部门再做展开分析才有用。虽然5%这种小业务，客户侧还是要有部门去操盘的，这个部门就会成为我重要的分析方向。华为由于是运营商的主流设备供应者，所以对企业是全面性的分析。

战略度匹配分析：

对于客户的分析除了看现在的机会以外，还要分析未来3到5年客户的战略方向，有哪些跟我们是相关的。如果发现在未来发展方向上，客户跟我们的战略匹配是渐渐的背离的，那即使现在它对我的营收贡献很大，我也会把它定义为现金牛客户，对它整个的投资策略是逐步的资源收缩，将资源转移到高价值客户上面。我们通过持续分析客户，预测客户未来的发展，来提升我们自己适应环境的能力，不在一棵树上吊死，所以战略匹配度是我们选择客户当中的关键因素。

6.2 华为如何做客户关系管理

如何去管理客户，这是企业常在忧心的问题。在营销手段日益成熟的今天，客户仍然是一个很不稳定的群体。如何吸引客户，如何留住客户，让客户为企业贡献更多的价值一直是当今企业在致力研究并解决的问题。

客户关系是生产力，在华为征战市场的 30 年间，无论是国内还是海外，客户关系管理都为企业的发展提供了强大的支撑，也是企业发展的核心命脉！华为深知：客户关系管理不好，就会成为企业发展的痛点。

6.2.1 常见客户关系管理痛点

- 1、关键客户由少数销售精英掌控，客户成为个人的资产；
- 2、项目运作缺乏完整的客户关系资料的支撑，决策链不清；
- 3、客户关系预算经常超标；
- 4、客户关系管理方面人员能力匮乏，无法支持客户关系建立与维护；
- 5、公司战略/业务规划缺少客户关系信息的有效支撑。

以上问题都曾是华为之痛！他们是如何解决的？

- 1、以客户为中心的经营模式；
- 2、一般销售人员定期在各办事处间轮岗；
- 3、建立完整的客户资料库；
- 4、建立基于客户关系的信息系统，打通端到端的流程；
- 5、在业务的各个环节都会进行预算管理。

6.2.2 为什么要做客户关系管理？

- 1、建立公司范围内统一的客户关系管理体系，支持公司战略与业务拓展的成功。
华为庞大的客户关系网，有效支撑华为庞大的业务的业务版图的拓展。
- 2、为企业战略服务：从客户侧获取客户需求、项目、竞争对手的信息，为产品研发、市场营销、商务策略等环节输入参考。

- 3、减少企业成本，拓展市场空间。
- 4、预警可能出现的问题（主要是预警大的问题）。
- 5、为具体的市场项目拓展服务。

管理客户关系决策链：

项目分析：SWOT 分析、客户关系及其他

项目操作：技术引导、商务报价、其他动作

策略制定：打击谁？和谁合作？技术标淘汰谁？商务标淘汰谁？

华为成功光环的背后，其客户关系管理体制起到了巨大的推动作用。一直关注客户需求，持续不断的创新满足客户需求，适应通讯行业的风云变幻，正是因为如此，华为才捍卫并巩固了通讯巨头的地位。

6.2.3 华为如何一步步玩转客户关系

在目前充满竞争的市场上，如何抓住客户、留住客户，维持客户的忠诚度，保持市场竞争力，是今天所有企业关心的问题。而能赢得和留住客户的唯一方法就是更加关注客户的需求，客户关系管理正是着眼于企业的这一需求应运而生的。

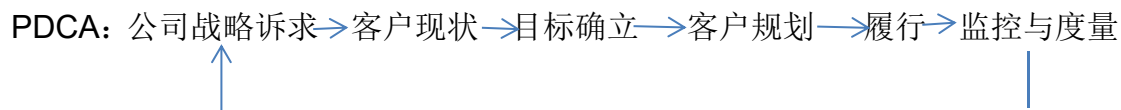
（一）确定与自身企业相匹配的客户关系战略。

客户关系战略要点：

定位：价值创造流程的支撑流程

目标：与业务战略匹配的客户关系突破与提升业务目标，建立客户关系沙盘。

可实现：战略目标的诉求在规划中体现和落实（决策链客户、组织对接、普遍客户）



客户关系支撑企业其他业务展开，华为的客户关系战略有强烈的目标导向，钱永远不白花。

（二）将具体流程导入客户关系战略

客户关系管理流程总体架构，共分为七个方面：

1、进行客户分析

（1）客户识别

收集真实、及时、适用的客户信息，特别关注信息收集的渠道：

公司财报、互联网、第三方机构、报刊杂志等传统媒体、行业展会、销售渠道、客户接触、供应商、行业专家、同行的产品和服务、人际网络.....

（2）客户分类：相关性与最小接触原则

信息选择：原始信息筛选，去掉每类原始信息中明显不符合需求的信息。

信息整理：提炼原始信息中的要点，归纳相似的信息。

信息存储：信息归纳存档，待下一环节进一步分析。

（3）客户策略确定

A、公司外部信息源：

客户网站、年报、产品手册；

行业情报、媒体报道；

证券投资机构分析报告；

行业刊物文章.....

B、企业内部信息源：

客户关系平台的信息；

同内外的关键部门建立沟通，识别有信息渠道的内部人员.....

利用分析工具对信息源进行分析，做出交付件：客户分析报告、客户动态简报、专题分析报告、财务分析、客户定级与策略建议（战略客户、VIP 客户、普通客户）

（4）客户策略的跟踪与监控

通过对客户声音、客户问题、客户收益、客户变化等方面进行分析、跟踪和应用。其中的要点如下：

A、客户政策并非一成不变，年度会评估效果，重新审视与调整；

B、客户政策影响的是一系列活动，如客户接待、客户商务、客户需求接待等；

C、客户声音与客户问题应该会成为本客户下年度客户关系改进方向的重要输入。

2、进行客户规划

（1）决策链客户规划

A、拥有一票否决权的客户；B、拥有投票权的客户，对于这部分客户关系的争取与维护最为重要。

项目支撑：每一次客户活动都要有具体的项目支撑；

活动类型：展会、公司参观、高层拜访、日常拜访（办公室内/其他）；

活动时间：要与具体的项目进度相匹配；

活动预算：预算管理——花钱有度、花钱有数；

（2）普通客户关系规划

一线员工与客户的频繁接触对于客户需求获取贡献更大，对于小问题随时发现随时解决，并且能在日常工作中发掘客户方企业内的“明日之星”。

要点分析：

广覆盖：覆盖所有与客户接触的部门（包括门卫与前台）；

烧冷灶：明日之星发掘与管理；

强预算：提前考虑好费用预算；

明用途：信息收集、客户声音管理、小问题解决。

（3）组织型客户关系规划

强调组织层面的对接，个人对客户的掌握不能凌驾于公司之上。

关系提升方式：联谊、团队建设、拓展活动、球赛.....

价值提升途径：商业模式研讨、业务咨询、战略匹配、业务流程匹配。

3、进行客户接触

客户接触：巡展、公司参观、展会、高层拜访、日常拜访、现场交流会.....

从公司层面出发，思考是否有利于品牌发展；

从区域层面出发，思考是否对接具体的项目目标。

（1）会展管理

规划触发 → 策划 → 评审 → 履行 → 跟踪

要点分析：

总部与参展一线分别成立项目组；

明确与客户接触的目标，不忘初心；

明确活动所需要的高层资源，必要时考虑备用资源；

客户接触后的遗留问题处理（包括需求与问题）；

客户档案更新。

（2）公司参观、高层拜访、样板点

项目运作三板斧：公司参观、高层拜访、样板点，其要点分析：

活动必须与项目进度相匹配；

与客户接触的目标，不忘初心；

明确活动所需要的高层资源；

由合适的人说合适的话；

客户接触后的遗留问题处理（包括需求与问题）；

客户档案更新。

（3）日常拜访

要点分析：

广覆盖：责任明确到具体人员；

目的性强：项目、问题、需求锁定；

客户拜访：办公室拜访和非办公室活动，要强化非办公室拜访的比重；

客户需求与痛点的发掘与跟踪（公司/个人层面）

客户档案更新。

（4）专题与品牌活动

公司层面关注整体品牌，区域层面有明确具体的项目目标，要点分析如下：

方式：发布会、现场会、巡展等；

过程管理：遵循策划、评审、监控履行、总结跟踪等步骤；

发生费用由各参展部门自行承担。

4、管理客户满意度

（1）管理客户声音：

—售前、售中、售后全流程管理；

—代表处、地区部、总部分级处理机制与升级原则。

（2）管理重大投诉：

—7*24 小时热线；

—问题升级机制；

—24 小时内处理。

（3）管理非技术问题：

—问题处理

—需求处理

（4）客户满意度调查：

—客户访谈；

—第三方满意度调查。

要点：

—以客户对故障的定级来定级，根据对用户的影响，以数量、时间、重要性等维度确定问题级别，快速解决问题；

—IT 系统支撑的是对问题的快速发现与响应。

5、管理客户档案

（1）企业信息管理

企业基本信息：市场、产品、人员、经营、财务情况；股东构成；企业文化；公司最新动态。

权力地图：针对地区布局以上的大项目，绘制项目决策权力流程图。

痛苦链：分业务痛点的痛苦链：产品、市场、服务等。

分业务痛点的痛苦链样例：

首席财务执行官：痛苦（利润下降）、原因（未达到营业额目标）。

销售部副总裁：痛苦（没达到营业额目标）、原因（装船期拖延）。

生产副总裁：痛苦（拖延了装船期）、原因（货物质量下降）。

生产工程师：痛苦（货物质量下降）、原因（生产工艺与生产原料不匹配、订购了错误设备）。

（2）个人信息管理

组织信息：在客户决策链中的位置（影响力）以及下一个可能晋升的位置。

个人信息：性别、年龄、教育情况、个人履历、兴趣爱好、家庭。

项目信息：参与的项目以及在项目中对我司的态度。

个人痛苦表要素分析：

（1）了解个人职务。

（2）首要问题，就是他最关心的、最紧迫、最想解决的问题。

（3）问题的原因或者解决问题的障碍。当然，这些障碍是你的产品和方案能解决的，解决不了就别瞎折腾。否则，引火上身。

（4）确保该问题是导致更高层次的另一个问题的原因。

（5）想一想“由这个原因引起的后果是什么”，答案就是，另一个关键人员面临的问题。

（6）再想一想“谁应该对这个问题负责”，答案就是，另一个关键人员的职务头衔。

（7）重复第4步到第6步，把痛苦链引向另一个关键人员，直至逐渐把框架建立起来。

（8）根据问题的因果联系将这些关键人士链接起来。

具体角色的典型痛苦：

首席执行官：市场份额下降、无法达到投资者的期望、盈利下降、股值下跌。

首席运营官：质量不稳定、毛利下降、商品销售成本上升、无法满足目前客户的需求、运营利润的下降、无法稳定地达到生产效率目标。

首席财务官：资金周转问题、投资回报和资产回报下降。

首席技术官：无法满足用户的需求、不能指定长期发展战略、难以跟上日新月异的技术发展、公司形象不好。

生产部经理：无法满足生产和发货速度、库存过渡积压、难以满足政府规章的要求、缺乏资金去购买新设备、无法实现压缩成本目标。

技术部经理：预算短缺、无法及时将新产品投放市场、日益上升的设计成本、无法制定出新产品方案。

1、客户关系价值支撑业务目标达成

（1）提升客户关系与客户满意度，支撑业务目标达成。

管理客户群：客户分析、进行客户分类、资源投入价值客户、政策倾斜价值客户。

管理客户接触：提升客户关系、提升客户满意度、与客户接触的质量是目标能否达成的关键。

（2）客户关系价值实现的流程架构

战略流程：管理大客户策略

执行流程：管理客户关系、管理接触与沟通、管理客户满意度

支撑流程：管理客户档案

企业要有利润，利润只能从客户那里来，所以客户关系管理才显得尤为重要。十多年以前，华为就认识到了客户关系的价值。华为创始人任正非更曾多次表示：为客户服务是华为存在的惟一理由。

（三）华为客户关系管理的组织建构

1、华为的客户关系管理：从无到有

无概念——有组织不聚焦——有针对性较强的组织和目标

2、针对性较强的客户关系管理体系如何在华为落地？

（1）从组织层面将客户关系的功能固化。

建立一个专门部门，在现有组织角色中明确赋予职责；或在现在部门中设立岗位。

组织设置在哪里：

总部营销部（总体）、客户关系管理部（总体）、区域营销体系（区域）。

（2）流程与制度

建立一套从下至上的客户关系管理流程：关键客户—组织型客户——普遍客户

流程适配：在公司层面设立集中的客户信息处理流程（客户关系战略组织，规划执行，大客户政策）

客户关系流程设计、运营、改进。

在战略规划部门建立定期的传播机制。

（3）角色确定

各级组织一把手为客户关系第一责任人；

在营销体系各级组织设立客户关系管理专员：必须直达市场一线，可兼职；

在公司层面战略规划或 MKT 设立客户关系分析小组。

（4）具体执行

客户关系管理要靠这些角色来执行：公司客户关系管理部、公司管理人员、区域销售管理部、一线系统部。

3、华为客户关系管理部的职能

华为的客户关系管理原则：不求完美，实用为先。

企业处于不同的阶段，客户关系管理各有偏重。从华为的客户关系组织架构，不同规模的企业都可以从中找到适合自身企业的客户关系管理模式。

- （1）进行客户调研，收集、分析和整理客户信息，为其他部门提供反馈信息，以改进服务或开发新产品；
- （2）建立客户管理数据库，做好数据库的维护工作，时刻更新数据信息，并将信息反馈给相关部门；
- （3）根据客户调研信息制定客户关系管理策略，将客户关系管理上升到公司组织战略的新高度；
- （4）做好老客户的回访和流失客户的挽回工作，维护客户资源，防止客户流失；
- （5）及时与客户进行沟通，与客户建立良好关系，急客户之所急，想客户之所想；
- （6）全面负责公司的售后服务管理工作，并对服务资源进行统一规划和配置；
- （7）协调处理各类投诉问题，提出处理意见，并建立投诉处理档案，每月向公司上报投诉情况及处理结果；
- （8）设立大客户管理专员，重点处理大客户的各类售前售后服务问题，建立与大客户的长期合作关系。

4、全员营销服务客户

- （1）基于客户需求导向的组织建设；
- （2）基于客户需求导向进行人力资源管理：客户满意度是从总裁到各级干部的重要考核指标之一；

(3) 建立基于客户关系的信息系统：华为沿着价值创造链梳理，打通端到端的流程；

(4) 建立基于客户需求导向的高效企业文化。华为一直强调：资源是会枯竭的，只有文化才能生生不息。

5、企业的企业文化核心价值观

(1) 人：士兵（基层员工）、英雄（骨干员工）、班长（基层管理者）、将军（中高级管理者）

(2) 事：研发 IPD、市场 MTL/LTC、客户关系管理、财经、供应链

(3) 用钱栓人：用文化统一思想、用流程固化行为

(4) 以市场为主导、核心技术投入、全民持股共享利益、走向国际化的道路。

6.3 面向未来，以客户痛点为切入点，全球化展示

如果你去华为总部参观过，你就会发现，在华为看不到墙上有标语口号，看不到任正非或其它高层领导的画像，甚至看不到华为的发展历程展示。在产品展示厅里，只有华为针对客户不同场景的解决方案和产品展示。



华为没有强调自己有多么厉害，而是关心客户真正需要解决的问题。

这篇文章是任正非对华为展厅形象改革的意见，他很重视展厅给客户带来的感受和价值，并认为展厅的讲解员也很重要，“讲解员应该是作战部队的编制，讲解员的考核属于一线。一定要有销售导向的目标，而不是泛泛而谈。”

以下是任正非讲话原文：

这次改革不是简单的形象改革，更是组织改革和运作方法的改革，是对公司整个的展示系统，从定位到表达的形象、内容、方式方法，到组织的运作和考核机制等进行的深层次、系统性的改革。

F1 展厅展示模式要改变，展示方式和定位要从面向现在转变到面向未来。我们要解决客户面向未来的问题，让客户看完之后认为未来战略合作伙伴就是华为，华为有能力帮助他解决面向未来的问题。

要全流程的展示公司的现实能力与远景目标，例如：服务、制造、交付、财务……，不仅仅是技术。并把展厅展示的内容、宣讲内容以基于云的技术方式面向全球展示。

6.3.1 以客户为中心，以客户的痛点为切入点

展厅主要还是以技术为主的，所以我们要瞄准全球客户的 CTO/CMO/CIO，这个全球电信领域最高端的群体，向他们表达我们公司是什么东西。要让这个最高端的群体认识我们、认可我们，他们才会买我们的货。我们以前科普式的宣传太多了。

为什么我们现在的展示不成功？我们现在的展示太科普化了。

人家是博士，很多东西早就明白了，我们还带着人家从学前班开始，读小学、读中学……结果还没读到博士真正关心的问题就结束了。

在表达的过程中穿插一些故事，让普通人也能看些热闹，这也是需要的，但不能让看热闹成为主线条。

你们知道世界上对男人的最佳表达是什么吗？

电影《泰坦尼克号》告诉我们，在生死存亡的时候让女人先走，自己死掉，这就是对男人的最佳表达。

我们公司的最佳表达是什么？我们的展示应该从哪个地方切入？

我认为应该是从客户的痛点去切入。我们要搞清楚客户的痛点在哪里，我们怎么帮助客户解决他的痛点。抓住客户的痛点进行表达，才能打动客户，让客户认可我们。

我们要让客户认识到华为才是他真正的盟友。当然除了技术，未来的商业模式……等东西也是我们要表达的内容。

丁耘：

我们上次研讨后总结了 F1 展厅的几大缺陷。

第一点，没有全球化展示能力，客户必须来深圳。

第二点，我们展示的都是客户已经使用过的产品，像 **Vodafone** 这样的客户来我们都不好意思给人家看，因为他们早已在使用这些产品，可能他们比我们更了解。

第三点，我们现在的展厅只讲了怎么建网络，但客户现在面对越来越复杂的网络，他们更关心怎么去维护。还有就是客户的 **CEO/CMO** 来了，他们更关心盈利模式，关心怎么能赚到钱，这些我们现在都没有讲到。

第四点，我们对客户的参观体验没有关注。其实 **F1** 展厅很大，很多客户的参观时间超过一个半小时，我自己一个半小时陪下来都腰酸腿疼，但我们的展厅没有坐下来休息的地方；我们去德电的展厅，到处都有坐的，而且有咖啡等各种饮料，所以我们的客户很累。而且我们展厅的整体颜色不够醒目、没有跳跃，客户会非常疲倦。

6.3.2 面向未来，帮助客户走向未来

我们现在展示应该给客户展示未来，我们不展示历史。

客户天天跟我们打交道，早就对我们很了解了，为什么还要叫客户复习一遍呢？客户只是不知道未来会是什么样子，我们也不知道客户的未来是什么样子。

在苹果公司推出 **iPhone** 之前，大家根本想不到移动互联网会大大地超过固定互联网。所以我们要知道，客户到这个地方来他关心什么？人家是来研究人家自己看不到的未来。

我不主张平铺直叙。我们从一开始和客户的沟通，就是共同去探讨我们共同痛苦的点，探讨未来会是什么样子。

一上来就要让客户感知到这个就是他想找的，让客户看到他的未来，认同这个未来，然后和我们一起去找解，看我们能给客户提供什么服务，帮助他走向未来。

这样的沟通和探讨才能引人入胜，客户才会关注我们解决这一问题的措施和方案。只有当客户深刻地认识和理解了我们，他才知道我们这个战略伙伴和别人有什么

不一样，才知道我们能提供给他的是什么样的未来，才会买我们的设备，我们才能活下来。

就像电影《2012》里面的洪水一样，我认为未来信息也会涨，洪水滔滔，不涨到一定程度，他们怎么会舍得花钱买我们的船票呢？

徐直军：

老板说我们应该给客户讲什么，对我很有启发。回想起来，我们公司从 1996 年开始搞展览，一直都是展示现有的东西，告诉客户我们有什么产品，这个产品有什么功能，有什么特性。

因为十多年前大部分客户没有买过我们的产品，我们是基于这样一个前提，我们从来不展示我们对未来的想法和解决方案。走到今天的华为，全球基本上所有的客户都用过我们的产品了，客户更多的关注是未来你能不能跟他一起去面对挑战，去解决他的问题。未来是不是他真正的伙伴。

所以我们现在的展示要有一个很大的变化，要更加面向未来。未来是什么，在我们这个展厅能找到答案，即使找不到答案，也能激发共同探讨，来共同寻找答案。

另外一个方面，技术已经变化了，现在云计算的技术已经起来了。可以把体验、展示的视频、展示的内容完全以云的方式推向全球。宽带到哪里，展示就能到哪里。一个是面向未来，一个是基于云平台的展示全球化，只要宽带能到的地方就可以体验。按照这两个方向，我们确实是可以上一个大台阶，我们可以完全跨越现在的方式和内容。

6.3.3 通过网络技术，实现全球化展示

以前我们在设计展厅的时候，面积搞得很大，我们完全考虑的是物理连接。今天我们开始设计新展厅的时候，我认为已经不需要那么大了，我们把展厅分散化、变小了。这个小房间也可以，那个小房间也可以，因为我们的展厅已经不需要物理上在一起，我们是逻辑上连接，以体验为中心。

我说的展厅全球化，是我们通过网络把展示的内容推向全球，实现内容全球同步，不是说一定要通过智真系统实现全球化。所有内容都是可以通过网络推送的，为什么一定要用智真系统、要追求实时性呢？

我们通过网络把我们在展厅的体验传到全世界每个角落去，一来使我们自己的员工在当地也能看到我们的公司是怎么向客户表述的，员工可以进步；二来全球的客户也能看见一些东西，增强对我们的信任，这样我的船票就好卖了。

不光是公司可以建展厅，各个口都可以建个展厅去表达。比如怎么维护网络，GTS 就可以建个展厅表达，给你们一个小房间，你们自己去搞。成本得你们自己支付。

我们要实现全球化展示，体验就不是说一定要在一个大厅里面，到处都可以体验，几千公里外都可以体验。

6.3.4 组织及考核方式改革

我们在组织及考核方式上也要改革。

我认为讲解员应该是作战部队的编制，讲解员的考核属于一线。一定要有销售导向的目标，而不是泛泛而谈。

讲解队伍也不要老是停留在展厅里，要走入生活实际中去，到工程安装现场去，到什么现场去……一年应该有三个月在能感受到客户痛点的现场。这样不需要高级干部或专家在场，他们也能沟通出客户的痛点来。

我认为展示和讲解的内容归 Marketing 管，内容是 Marketing 很高端的人去建设，不归展厅和讲解员管。

（徐直军：内容做得怎么样，仗就打得怎么样。）

讲解员每次讲完以后，这个视频就打包传到前线去了，你的客户经理、你的主管就知道你对客户讲了什么内容，他们后续可以跟踪。

第七章 华为的市场运营

7.1 华为市场运营战术

“狼性兵法”：宁可让同伴死得痛快，也决不让他们落到对手手里受辱。在战争中受伤的狼会被同类咬死，这样保证了整个队伍的精干、快速、有力。竞争激烈的市场已经杀成一片血的海洋，华为的营销铁军能战无不胜自有其独特之处。

7.1.1 以多胜少的群狼战术

有句古话叫做“恶虎架不住群狼”，是说老虎再怎么凶猛，可遇到了群狼的围攻，轻者落荒而逃，重者也会成为牺牲品。在激烈的市场竞争中，华为就是这样一批无所畏惧的群狼。

华为在很短的时间内取得了骄人的业绩，在中国企业史上可谓是一个独一无二的例子。成功的背后是华为人组成的巨大、充满活力而高素质的团队。华为是一个巨大的集体，其中市场人员占 33%，而且素质非常之高，85%以上都是名牌大学的本科以上学历毕业生，这些人构成了华为的营销铁军，演绎了攻无不克、战无不胜的神话。1995 年，是成立仅 7 年的华为公司发生战略转折的一年，随着 C&C08 万门局数字交换机在技术和市话市场上的重大突破，公司呈现出大发展的势头。但是，真正奠定华为在国内市场地位的还是华为在国内电信市场上成功实施的三次大战役，这三次市场决战是真正的集团军作战，堪称国内企业有史以来最大规模的三次行动。

1996 年，信息产业部、邮电部在北京召开全国交换机产品订货会。各个省市电信系统主要官员、行业负责人都到会了。第二年装机计划的市场份额能签订多少，就看这次订货会了。华为为迎接这次大会，整整准备了一年时间。开会的时候，华为一下子从各个办事处和公司总部抽调了 400 多人，各地办事处主任、项目经理、高层主管等等都到会了，确保了会议期间各个省市的主要领导、电信局局

长都有专人全天候跟进，坚决保证了从每个省、市都拿到第二年的订单。当时与会的各省市领导总共才 40 多人，华为参加会议的人员与与会领导之比为 10: 1。

当时，上海贝尔、青岛朗讯也都参加了展会，他们都没有像华为那样兴师动众，人员配备上也没有那么充分的准备。基于在国内经营多年积累下来的关系，以及国际知名品牌，他们有充足的信心与各个省市搞好关系，并拿到想要的那部分订单，按照以往经验，这是轻而易举的事情。当时的华为在国内群众基础差，品牌不如这些国外巨头响亮，但是原始的人海战术的效果比这些知名品牌并不差，他们最终在老虎嘴里抢到了一大叠订单。

小狗能捕猎斑马吗，答案是肯定的。以下再现的是真实的场景：在非洲大草原上，三只瘦弱的小狗正与一只高大的斑马进行一场生死搏斗。乍看，小狗很难是大斑马的对手。但实际情况是，一只小狗咬住斑马的尾巴，任凭斑马的尾巴如何甩动，也死死咬住不放；一只小狗咬住斑马的耳朵，任凭斑马如何摇头，也决不松口；一只稍显强壮的小狗咬住斑马的一条腿，任凭斑马如何踢弹，一点也不懈怠。不一会，在三只小狗的齐心攻击下，“庞然大物”终于体力不支瘫倒在地，成为三只小狗的盘中餐。

1998 年，19 个省市 GSM 交换机展览订货会在北京召开。华为从全国各地办事处和公司总部抽调了 500 多人，攻坚这次展览。华为以两天花销上千万的气势引起了巨大的轰动，他们租了会场里规模最大的展位，做了最广泛的宣传，用了最多的人手，出尽了风头。当年，华为正处于扩大公司影响和品牌知名度的时期，并且中国移动通信每年有 600 亿的采购量为国外大公司垄断。华为的这次“作秀”获得了 280 万线的订单，相当于整个订货会成交量的 1/3；华为的名字被各大媒体屡次提及，可谓是“名利双收”。

大规模、席卷式营销战术实际上就是人们熟知的“人海战术”，这里所说的“人海”，并非单指人力，还包括物力、财力，是一个整体的压强战术。华为的“人海战术”常常强大得让对手头晕：在整体实力不如对手或与对手相当的情况下，通过物力、人力、财力等资源的配置，与对手形成 100: 1 甚至几百比一的实力对比，成功实现了重点突破。据说，在进军农村市场时，跨国公司在每个省市一

般只有三四个人负责，在县區，国内的厂商一般也只派一个人，但是同一个县里却有七八个华为入。

1999 年，华为在内蒙古召开了华为第一台交换机开通及现场观摩订货会。当时，来自各地的客户都住在北京，为了让这些客户屈尊远赴内蒙古现场参观，华为公司的做法可谓空前绝后：首先，华为花费巨资从美国租用了一架直升机，又以最快的速度从国家民航总局申请了国内临时飞机许可证，然后用直升机把客户运到内蒙古，同时，华为紧急从上海空运了一批大闸蟹和一位高级厨师，为客户们现场清蒸大闸蟹。此次活动，单直升机的租用费用就高达上千万元人民币，当然，回报同样是惊人的，其中一个省的订单就达到了几亿美元。

群狼战术的特点是：凶，残，狠，所到之处，寸草不生，大有遇神杀神，遇佛杀佛的气势。《华为基本法》将华为在市场上的战略战术原则，做了精炼的总结：“我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取‘机会窗’的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。”这一段弥漫着“杀气”的文字，不愧华为的“土狼”称号。

7.1.2 与时俱进的价格战术

狼在狩猎时遵循着“变通”二字，狼若发现对方所处的优势较有利，就会尽可能悄悄接近猎物，一旦被狼相中的猎物逃跑时，狼会随后紧追，若无法立即追获，便会很快放弃猎物，转而寻找其他的机会。

在什么情况下打价格战？华为的原则是：产品、客户关系、品牌与对手无明显差异，但市场能力弱于对方；降低竞争对手利润，扼杀新进入者；技术上有重大创新，以自我淘汰方式强迫产业进步。

1995 年，当 C&C08 机开始驱逐 NEC、富士通时，华为就把上海贝尔列为主要竞争对手。然而，由于 C&C08 机本身的缺陷，以及 SI240 早已建立的牢不可破的市场优势，华为始终无法直接在程控交换机市场战胜上海贝尔。华为采取了避

实就虚的策略——攻占农村市场，东北、西北、西南的落后省市。在这些市场上，华为利用来自通信电源销售的丰厚盈利对 C&C08 机的销售进行补贴，以低价策略挑起程控交换机市场的恶性降价竞争。华为的用意非常明确：一方面限制上海贝尔进入农话市场，一方面挤压其利润空间。

有人总结，华为的价格战分为“守势”和“攻势”两种形式。在自己已经占领的市场中，采取“守势”：以守为攻，把市场封闭起来，让对手针插不进，水泼不进。策略主要是：主动发现并弥补市场缝隙；主动否定自己以提高用户满意度，阻止新竞争者进入；利用产品组合优势封杀对手的进攻机会；主动让利降价，不在价格上给对手以可乘之机；同时在客户关系和服务上主动防守。在对手的地盘，华为立刻变为猛烈的进攻，千方百计发动价格战，不择手段打击对手的利润和销售目标，阻挠其市场进展，逐步挤占空间，最后取而代之。

华为曾经在海外使用过这样一句广告语：“不同的只是价格”。这句话有两层意思，一是华为在竞争中以价格作为竞争力；二是华为的产品品质并不逊色于其他国际竞争对手。

由于华为主打的电信局端设备等产品本身利润相对较高，因此即使保持低价亦可以获取可观的利润。但要获得更大的发展机会，就必须做到通过技术、概念或者标准来换取市场，华为自然深谙此中的道理。任正非对此做过明确表示，“在海外市场拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。”

事实证明华为的确如此做了。俄罗斯移动运营商 SKYLINK 就曾经表示，作为其 CDMA450 设备供应商，华为的价格并不是竞争者中最低的，落选的厂商中有人人的报价只是华为的一半；而在入选英国电信的传输产品供应商时，华为的价格亦高于阿尔卡特。

在放弃价格战的同时，华为一直保持着较高的研发投入，即使在低谷期也控制在年销售额的 10% 以上，因此在技术上一直处于业界领先地位。在国内尚没有发

放 3G 牌照的情况下，华为在这个领域仍旧持续投入 60 亿元，研发人员接近五六千人，而且在美国、瑞典和俄罗斯设立研究所，招聘当地专家来拓展海外市场。截止 2005 年，华为的 WCDMA 产品拿到了 11 个商用局的订单、CDMA2000 产品拿到了 10 个商用局的订单。因为华为在 3G 方面的研发起步比国外厂商晚了几年，华为选择跳过旧的 R99 标准直接进入更为先进的 R4 标准，而获得了半年以上的领先，为其在新增市场增加了强大的竞争力量。

价格战术应该随企业的规模与时俱进，在产品的成长期发动价格战比较容易收到积极效果，而产品处于成熟期时进行价格战则容易产生消极影响。产品处于成长期时，市场拥有巨大的成长空间。企业通过价格战，可以加速市场的成长，同时也比较容易迅速扩大自己的销售量和市场份额，实现薄利多销。产品的成长期发动价格战，不至于对其他企业尤其是市场上的主导企业构成最直接的威胁，价格战不至于演变为自相残杀，而是通过价格战共同得到消费者的关注和青睐，扩大整个市场的容量，把“蛋糕”做大，可以在一定程度上实现双赢。成长期的价格战一般不容易引起连锁反应，其他企业还可以走服务、品牌、品质、创新、特色等道路，可以避免在一条路上堵死。如果大家争相降价，则容易引起消费者持币观望、待购的局面。

与以上三点相对应，产品处于成熟期则不适宜搞价格战，而应以服务和创新为主。成熟期，尤其当企业达到一定规模后，如果要继续扩大规模，势必挤占竞争对手的市场份额，遇到的抵抗也会更顽强，付出的代价会更高昂。

狼宁可选择长期等待而换取胜利，也不愿以冒险换取短期的近利，狼的目标是明确的，而为达到目标所使用的策略是千变万化的。华为“价格战”的目标是明确的，但当外部条件发生变化时，它也会毫不犹豫的调转进攻的方向。

7.2 华为是如何对待客户的？

7.2.1 小客户也是上帝

坚持“普遍客户”原则，是华为奉客户关系为至上的具体体现，任正非说：“一个不起眼的细节和一个不起眼的角色很容易决定在一个项目中华为的去留。”

任正非架子很大，这是很多官员、企业家、专家、记者在碰了无数钉子之后得出的结论。一次，中关村某知名企业家托人捎话给任正非，希望能拜访一下，任正非留下一句“败军之将，不见！”拂袖而去。

还有一次，某前任部级官员专程从北京赶到深圳华为公司总部，站在任正非的办公室门外等，希望能见任正非一面。负责引见的华为某高层反复劝说，甚至恳请任正非，去简单应酬一下，但任正非就是不为所动，该名老干部在门外等了一上午，无奈地走了。

不但是京官，就是深圳地方官员想见任正非一面也极度困难——即使是给华为公司颁发规格很高的奖项。但是，有一个群体则很容易见到任正非，那就是华为的客户。

2004年4月22日，华为与文莱电讯公司合办的一个国际研讨会，在文莱最豪华的酒店举行。这次研讨会是华为承建的文莱 NGN（下一代网络）的开通仪式。这是全球最大规模的商用 NGN 网络之一，用户数达 12 万。华为请来了全球 40 多个运营商，一起讨论文莱 NGN 的商用部署及市场发展。

这天一大早，西装革履的任正非就站在了会议大厅门口，手握一大叠名片，见到进场的客户，无论大小、中外，都挨个儿亲自向每一名客户派发自己的名片。面带微笑、毕恭毕敬的任正非说：“我是华为的，我姓任。”一些初次与华为打交道的客户看到名片上的姓名及头衔，无不一脸惊愕。“我不是不见人，我从来都见客户的，最小的客户我都见。”任正非说。

在任正非的观念里：客户不分大小、职务不分高低，全面攻克。

任正非希望华为“每层每级都贴近客户”，他要求地区经营部与客户搞好关系，分担客户的忧愁，尽可能争取所有客户的投票。

2000年1月，邮政与电信分家后，电信设备采购权由原来的县级掌握，被收回到市级。但这时华为在全国已有200多个地区经营部。曾有人建议说，撤销这些经营部可以节约成本，反正现在县局手里已没有采购权了。任正非的批复是：“我相信，这就是华为和西方公司的差别。我们每层每级都贴近客户，不放弃对我们有利的任何一票。”华为人认为县局对设备的选型有建议权和评估权，不能忽视，因此建立了县局沟通制度。

为贯彻执行县局沟通的制度，华为将大量新员工撤到市场第一线，让新员工去进行市场公关。有华为市场部门的员工反映，很难见到省级邮电局的领导，而去县级邮电局很浪费汽油。任正非回应道：省级领导见不到，到县局去总可以吧？华为宁可多花汽油费，也要沟通。这样做并非是不节约，不下去跑当然能省钱，但节约是说在不需要浪费的地方节约，不该省的费用就不能省。

咨询专家阙东岳认为：拥有优质的客户资产，在客户群中拥有较高的知名度、美誉度及忠诚度，无疑是每个营销经理梦寐以求的事情。然而，在合理的客户资产构成中，在抓好大客户销售促进及关系维护的同时，善待小客户，对促进客户资产质量及结构优化是至关重要的：（1）优质小客户是企业潜在的重要利润来源；（2）优质小客户降低了企业的经营风险；（3）小客户是品牌传播的另一重要途径；（4）流失客户的开发往往要付出更大的代价。

2001年，任正非和一个部门接触后很不高兴，因为他发现这个部门的工作有问题。“他们把工作面缩小到针尖那么大，搞来搞去似乎决策的就那么一个人，处级干部、副总裁级干部都不考虑。这是战略性、结构性的错误。”从那以后，任正非就明确提出要搞好普遍客户关系，他说：“坚持普遍客户原则就是见谁都好，不要认为对方仅是局方的一个工程师就不作维护、介绍产品，这也是一票呀。”

普遍客户关系理念是任正非在分析国外电信巨头和国内小公司的特点后提出的。国外公司在技术、资金、规模上有优势，但由于对中国国内情况不熟悉，在国内的分支机构少，分支机构一般设立在省级城市，难以做到贴近所有客户，一般都

是采取重点客户策略。而一些没有雄厚实力的国内小公司，很难有长线的、普遍的投资，只能是哪里有订单就到哪里去，谁掌握着决定权，就去找谁，集中力量公关。看到国外电信巨头和国内小公司的弱点后，任正非果断提出：普遍客户关系理念是我们差异化的竞争优势。

任正非在《迎接挑战，苦练内功，迎接春节的到来》中对普遍客户关系的强调非常质朴：“我们每层每级都贴近客户，分担客户的忧愁，客户就给了我们一票。这一票，那一票，加起来就好多票，最后，即使最关键的一票没投也没有多大影响。当然，我们最关键的一票同样也要搞好关系。这就是我们与小公司的区别。”

华为把狼的执着精神应用在服务客户上，在普遍客户原则的指导下，确定了自己的市场地位。华为这头“土狼”已经向狮子证明：我是个凶猛而难缠的对手。

7.2.2 全心全意为客户服务

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿说：“没有顾客的忠诚度，就没有生存权。只有得到全球用户的忠诚度，才能换取全球的美誉；只有拥有全球的美誉，才能参与新经济时代的竞争，否则事倍功半。”

狼在围击羊群时大都是用耐性换得战机的。首先他们要进行持续几天的观察，同时他们要忍受变幻无常的天气和蚊子的折磨，还要忍受几天的饥饿，这时就是有脱离羊群的羊送到跟前，他们也无动于衷。狼的这种咬定青山不放松的耐性，在客户服务中，表现为：无论客户的态度多么傲慢无礼，决不灰心，以礼貌、谦和、愉快、诚恳的态度，赢得最后的成功。

在华为，经营客户关系，已经形成一门市场学问。有人为了形容华为的市场拓展能力之强，甚至说出这样的话：用三流的产品卖出了一流的市场。“华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样呢？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力！”任正非的大实话硬得让人无法辩驳。华为是如何让客户选择自己而不选择别人呢？

客户的设备出现问题后，华为应该怎么办？任正非要求：华为一定要抱着“比用户还要着急”的态度，一定要让客户清楚地知道华为采取的措施和计划，一定要让客户知道华为正在努力地做很多工作来解决这个问题，并且华为一定会妥善解决这个问题。

1997年3月末，华为开发的新产品第一次在北方某地开局，当地办事处求援，华为研究开发部的石殿甫等四名开发者立即乘飞机赶去。四人到了那里，刚进办事处，就被告知，一台设备出了点小故障，用户很着急，办事处的技术员已经去了别处。办事处主任希望他们能够先去现场把设备恢复了再说。但是，那台出问题的设备是旧产品，四名技术人员还不太熟悉，办事处的秘书找来了说明书，又拨通了用户的电话，经过一番详细询问，终于大致知道了故障所在。几个人决定立即赶赴现场。为了抓紧时间，几个人在办事处旁一个小饭馆匆匆吃了份快餐，石殿甫和另一名技术员就乘坐办事处的车子出发了。

晚上九点多钟，车子行驶在一段崎岖的小路上，此时司机迷路了，凭着知觉走了好长时间才发现了有几处稀疏人家的村子。三个人轮番敲门，希望能找个人问路。但百姓以为有人打劫，纷纷拉灭了灯。好不容易找到了一位老人，才问清楚了道路。凌晨一点多钟，终于赶到了县里。但是，早已等候在那里的当地华为人员却告诉他们故障设备在一个小镇上，距离这里还有60多公里。大家顾不上休息，连夜赶路。凌晨两点多种，终于赶到了现场。大家经过仔细检查，找出了问题所在，赶紧把带去的备件换上，设备终于恢复了正常。

要求维修人员第一时间到达现场，这是华为许多看似愚不可及的做法之一。正是这种做法，华为用“华为对用户的忠心”换取了“用户对华为的忠心”，同客户形成了长期、稳固的战略伙伴关系，为公司的继续发展提供了源源不断的动力。

“关注客户的需求是华为得到全球运营商认可的关键，我们认真地倾听来自客户的声音。”华为这样说着也这样做着。为了倾听客户的需求，他们甚至会专程去挨骂。

1997年前后，华为的销售额已经达到了几十亿元。由于销售量很大，华为内部又是层层分解任务的做法，在设备的一些具体细节上很难照顾周全，导致时常出

现这样那样的错误。当时，市场部某些经理的一大任务就是去给那些恼火的客户“倒气”，也就是去赔礼道歉。1997年12月，刚到华为公司不到半年的陈雪志被从深圳市派到了西安办事处，一段时间后，就与一位公司高层一起去处理延安的事务。由于订购的设备一直没有到位，延安电信局催了好多次，好不容易收到了华为的货，却发现不知道哪个环节出了问题，货发错了。由于比预期到货日期推迟了半年多，又出现这样的情况，延安电信局领导暴跳如雷，直接把多份投诉传真发到了华为总部。总部指示一名公司高层与陈雪志一起去处理该事务。陈雪志与这位领导从西安乘火车去，晚上才到延安。冒着严寒，两人在一家环境很恶劣的宾馆住了一晚。第二天，两人去延安电信局，耐心地听对方主管领导抱怨、骂街，两人陪着笑，说着好话，将对方的意见一条条记下来，回到办事处后汇总到一起发到公司总部统一处理。

任正非要求，在平时的系统维护中，华为人除规定的工作之外，还要思考客户在想什么，其理由是什么。通过交流访谈、邮件、客户的维护制度、集团公司文件、上级考核要求等多种方式获取客户的信息，指导维护工作，使维护工作有的放矢。

任正非认为，在为客户服务的过程中，仅将自己的工作做正确是不够的，只有最终使客户满意才是把工作做好的证明，即使错误方是客户，华为人也不能埋怨客户，更不能撒手不管。华为人以狼的恒心、耐心和坚忍全心全意为客户服务，最终换取了客户的忠诚。

7.2.3 无往不胜的客户关系

任正非曾经说过：“现在的竞争已经不再是企业与企业之间的竞争，而是企业生态环境之间的竞争。”1992年的时候，华为品牌不出名，公司很小，没有什么影响力，当时华为的客户关系是由人际关系搭建起来的。

有了一定的客户关系，华为人逐渐发现他们可以在一定程度上对客户形成影响和进行引导。于是华为开始向客户推销自己的技术，通过放幻灯片展示自己的产品、提升在客户心目中的形象，使客户对公司的技术水平、产品有一定的认同。

1999 年，华为帮郑州本地网做的网络分析和规划送到了河南省局高层的桌面上，获得了高度认可，省局还追问：“是谁做的？”原来华为高薪聘请了 IBM 公司的专家给华为各地客户进行国际电信发展趋势和经营管理的培训，这份规划是身价不菲的 IBM 专家做的。

为了贴近客户，华为在全国各地设立了办事处，也就是营销部门，他们主要负责营销公关，主要职责是收集客户资料，与客户积累个人关系。在营销部的努力下，华为利用 5 年时间，硬是在国内一些重大的非电信业务项目上将北电和朗讯挤了出去。

1997 年，华为与加拿大电讯设备制造商北电网络开始正面交锋。北电网络是全球大型排队机（寻呼台所用的大型呼叫设备）市场占有率第一的跨国公司。它生产的排队机产品已经在世界上很多国家使用多年，设备成熟，稳定性比较好。但是华为的技术服务灵活、迅速，客户有什么样的需求，反馈到公司，能够在第一时间得到解决。甚至，客户有什么紧急需求，技术人员可以马上拎着包赶到现场，走进机房就可以开展工作。而北电网络作为国际大公司，设备需要从国外进口过来，技术研发都在国外。客户有一点点小小的要求，技术专家很难马上赶到，在反应的迅速方面显然很难与华为相比。在两家公司的设备价格、性能都差不多的情况下，华为的产品自然更具有竞争力。就这样，两家在竞争大连市电信局的排队机项目时，最终，是华为签署了购销合同。这一单业务金额高达 1000 多万，是华为第一单大型排队机业务。

任正非倡导：客户的压力就是华为的压力。华为不是帮客户解决一个短期的问题，而是建立一种长期、合作的、互相信任的关系；不是拿到一个合同，而是让客户真正感觉到华为的存在就是为了解决他们的问题。

现在，客户关系管理在华为内部被总结为“一五一工程”：一支队伍、五个手段（参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究）、一个资料库。华为的市场策略从销售型转到了营销型，营销方式从交情营销变成了技术服务营销。

“关注客户需求”是华为的代表性口号，但它绝不是口头上的。华为公司经常进行例行的客户满意度调查。以其用户培训中心为例，每一次客户培训后，华为都对学员进行问卷调查，征求意见。用户对所参加的培训提出了很多意见和建议，或尖锐，或委婉，有的时候更是让他们无以应对、感到尴尬。但正是用户的心声，使华为看到了用户的殷殷期望和改进的方向。现在，华为用户培训中心经过多年的发展，已成为业界的重要培训机构，其中一个主要动力就是用户的意见和指导，促使华为用户培训中心不断改革和进步。

目前华为用户培训中心在众多方面都走在了同行的前列，表现在：拥有一批专职的、富有经验的资深教师担负起了培训中心核心业务的建设，不断搜集、研究用户需求及业界培训的成功经验，建设有效的培训体系与课程体系；随着 IPD 的理顺，目前大部分 IPD 产品培训中心都派有专职人员跟进，在产品的研发阶段就进行培训体系的设计与教学文件的开发，将培训作为一个特殊的产品来开发研究；课程具备良好的可移植性，为培训社会化创造了条件，使培训效果从根本上得到保障；上机练习与故障处理课程的比例合理，提高了培训针对性与实战性；在多媒体课程的开发投入上走在业界前面，优化了教学方式，提高了培训效果与培训效率。

华为用户培训总部位于深圳，在南美、俄罗斯、南非、中东、北非和东南亚五个地区建设了海外培训分部，在北京、上海、杭州、昆明等地建立了 15 个国内授权培训分部；培训总部有 116 名经验丰富的老师及 20 人的课程开发队伍，可同时容纳 800 多名学员接受训练；至 2001 年底，已有 40 多个国家和地区的 34408 名学员在培训总部及分部接受了培训，这样的成绩是业界少有的。

从用户培训这一点就可以看出，华为对客户的关注非常具体细致。这种做法，使华为在业界总能够比别人离客户的需求更近一点、改进更快一点，而客户得到服务的同时会有更多的满意。

华为市场管理流程推行组领导称：一个公司如果只能从技术和产品的角度做规划，那么，只能是现有的产品越做越好、越全，但却总是不能抓住时机推出客户需要的新产品。一个不能对市场做出规划的公司永远无法给客户真正的满意。

海尔的客户关系管理是值得借鉴的，它的 CRM 的内功心法是：客户关系是树根，信息技术是树干，销售结果是树叶。海尔的客户主要包括以下 5 类：跨国连锁公司（如沃尔玛）、本土连锁公司（如国美）、大商场（如西单商场）、加盟专卖店（专卖海尔产品）、专营店（专营空调等电器）。

“表面上的需求只要用心都可以看到。但是要做到聆听消费者的声音，那就需要全身心投入了。” 海尔认为客户服务首先要做到改变观念。海尔和国美电器的合作就是一个例子。国美与海尔的关系曾经不如人意，双方在做生意的理念上有差距：国美坚持提供价格最低廉的产品，而降价却是海尔最不愿意做的事情。然而，2003 年 1~4 月，海尔与国美在北京市场上的关系发生了大转折：销售额比去年同期增加了 4 倍以上，国美成为海尔在北京市场销售额最大也是最重要的客户之一。

负责海尔在北京地区销售的北京海尔工贸有限公司总经理张鹏对此变化的解释只有一个：海尔对客户，尤其是像国美这样的大客户的营销态度发生了变化。张鹏发现，海尔和国美市场定位冲突是可以解决的。举个例子来说，尽管同为低价电器销售连锁店，国美和大中对海尔的需求有很大的不同。以冰箱为例，国美需要 180-220 升、价格在 2000 元左右的产品，功能上需要耗电少。而大中则需要品种更为齐全，不像国美需要高端精品和低价产品两个极端。鉴于此，海尔在北京的销售人员行动起来，主动上门确定客户的市场优势和所需产品，帮助客户完成差异化定单。

国美电器总公司采购中心总经理李俊涛对海尔的服务很满意，“随着海尔提供的定制产品策略推出，以往包销买断的矛盾就可以规避了。”应消费者需求而定制，轻松解决了两者之间的冲突，巩固了海尔的根基。

任正非一直强调，华为要为客户提供真正周到的服务。所谓周到服务，并不是面面俱到，而是针对顾客需求设计的，真正满足顾客需求的服务。在这种理念指导下，华为人深深体会到，营销的瓶颈不再是研发的技术要达到什么样的水平，不是产品要达到什么样的规格和特性，也不是销售人员要抢到多少市场，而是在未来“市场策略是什么，细分市场是什么，客户是谁？”

在任正非看来，从收集客户意见，到关注客户需求，到研究客户需求，最终提高客户满意度，是逐步提升华为核心竞争力的过程。当华为的客户满意度都提高到一个较高的水平时，华为公司就手握一大把“保险单”，可以在更多为客户服务的机会中，创造出更大的自身生存和发展的空间。

7.3 华为的发展

7.3.1 撒新饵钓大鱼

管理大师彼得·德鲁克强调：创新是企业长久发展的惟一道路。与客户（电信局）成立合资公司可谓任正非的一个独特创举，对华为的市场开拓和企业形象树立起到了不可替代的重大作用。1997年3月开始的华为合资公司建立过程，凝聚了任正非等众多华为管理者的大量心血。

华为成立后，一直是通过在各地设立办事处的方式进行销售的，随着市场环境的变化，办事处模式销售的弊端逐步暴露出来，比如，部分办事处目光短浅，为完成当年的销售任务而疲于奔命，导致市场资源枯竭。并且，由于办事处的人员频繁变换，华为的办事处与当地的关系极不稳定。此外，办事处的人员膨胀很快，费用开支庞大。

1994年8月，国家邮电部提出基础通信建设实行“联合投资、有偿使用、按资分配、照章纳税”原则，邮电部门进一步加强与地方政府、社会方面的合作，逐步形成了依靠政策筹资与市场筹资并存、以自筹资金为主的通信投资新格局。这为华为与各地邮电部门合作、建立合资企业提供了政策便利。

1997年，任正非首次提出建立合资公司，且要让利，以赢得客户的忠诚度。他认为：赢利有两种方式，一是赚眼前的小钱，二是赚长远的大钱，给别人一点好处以赚得日后的大利，是企业的一种战略决策。虽然，在财务上，华为应该斤斤计较、坚持原则，但是代理商、各个省市的电信局之所以愿意与华为合作，其根本驱动力是利益，因此，要让对方得到一定的好处，只对一方有好处的合作是不可能长久的。

1998 年，华为强势推行这一富有远见又能立竿见影的做法，先与铁通成立北方华为，又在辽宁、河北、山东、四川、北京、天津等地，与当地电信管理局、政府，以共负盈亏、共担风险为原则，分别成立了沈阳华为、河北华为、山东华为、四川华为、北京华为、天津华为、沈阳华为、成都华为、安徽华为、上海华为等合资公司。

据透露，华为曾在一份内部文件中称，成立合资公司的目的是：“通过利益共同体，达到巩固市场，拓展市场和占领市场之目的；利益关系代替买卖关系；以企业经营方式代替办事处直销方式；利用排他性，阻击竞争对手进入；以长远市场目标代替近期目标。通过资本经营手段，达到公司战略扩张之目的，确保本公司在日益激烈的竞争中继续保持竞争能力，创造出规模经济效益，以取得最大经济效益；用足政策，利用华为在香港的公司，在沈阳高新技术开发区创办中外合资企业，得到免二减三的政策。”

合资公司使华为在市场开拓上取得绝对的优势，因为彼此是一个利益共同体，在电信局对其电信项目器材的采购上，绝对会优先考虑采购其合作伙伴的机器。这样，在市场开拓与渠道攻关上，可省去许多的环节。

给华为第一单合同的某电信局领导曾经对华为在当地合资公司的领导说：“既然是合作伙伴，就是一家人了，我们拆 4 万线 1240 设备，改装华为的 C&C08”。1240 是一种当时在全国电信系统普遍应用的进口交换机，价格很高，质量比较稳定，由于属于早期设备，功能比 C&C08 稍差，华为的 C&C08 成为了主要的替代产品。在这个项目如期完成后，该电信局又爽快地将 2400 万元货款及时付给了华为。

另一方面，合资公司还成为解决华为资金紧缺问题的重要途径。1999 年后，华为财务系统成立了结算中心，把各个合资公司的资金，包括在当地的贷款集中起来使用，更有效地利用资金，从而使深圳总部的资金压力大大缓解，并与当地银行保持了良好关系。

另外，华为的合资公司很好地利用了当地对高科技公司的优惠政策。如北方华为 1998 年贷款 2000 万元，由于属于当地政府对高科技企业的扶持性贷款，基本上没有什么财务费用，相当于白用了该笔贷款。

华为这一招的高明之处还在于，令所有通信企业头痛的回款问题迎刃而解了。华为与当地政府和电信运营商的利益捆绑在一起，钱收不回来，政府和电信运营商的分红也拿不到，这必然促使“合资企业”的股东——当地政府和电信运营商积极催款。

1998 年，华为 7 家合资公司回款率最差的为 95%，有的甚至超过 100%，BP 给总公司支付了部分预收货款。以前，华为在各地的办事处不仅要亲自上门催款，而且很多时候都不能全额收回货款。

7.3.2 重赏之下必有勇夫

华为自创业始，一直采用直销方式，这很大程度上是因为当时的产品主要是电信基础设备，客户群及分布的行业比较集中。华为强大的直销能力，保证了其产品运营商中的市场占有率。但是，随着全线以太网交换机和路由器产品的推出，需求的服务越来越个性化，面向企业网用户的华为数据通信产品需要建立分销渠道。

1999 年，华为开始建立分销体系，发展渠道合作伙伴。经过三年的摸索发展，华为建立起了完整的渠道体系，包括高级分销商、行业代理商、高级认证代理商、区域分销商等合作伙伴队伍。作为一家后进入企业网市场的厂商，华为要想赢得更多的市场份额，必须要与渠道合作伙伴建立起紧密的合作关系。于是，渠道激励成了华为急需解决的问题。

渠道激励的形式是多种多样的，依据激励措施针对的对象不同，可以分为针对总代理、总经销的激励以及针对二级代理甚至零售终端的激励。依据激励实施的时间不同，可以分为年度激励、季度激励和月度激励等。依据激励采取的手段不同，可以分为直接激励和公司只代理华为公司一家的网络产品，并且以分销业务为主。该公司年轻的客户经理陈曼是首批获得表彰的俱乐部成员之一，她也是最早接触

华为业务的一批销售人员，在分销方面业绩比较突出，获得了一台 PC 机的奖励。她认为这种激励措施的作用不仅表现在物质上，更能够拉近自己和华为之间的距离。正是由于这种距离的间接激励等。在营销实践中，厂商大多同时采用两种或两种以上的激励方式配合使用，这样可以根据厂商设计的渠道激励目标组合成各种各样的激励方案，以达到最大的激励效果。

在 2002 年 2 月 2 日召开的“华为网络 2001 年渠道表彰大会”上，一大批合作伙伴受到了华为的表彰，并获得了金额从 5 万元到 25 万元不等的奖励。在对代理商进行表彰的同时，华为宣布正式出台“阳光里程俱乐部”计划，这一计划开创了华为独特的渠道激励机制。

在华为的“阳光里程俱乐部”中，所有的华为认证代理商的销售人员都可以参加到俱乐部中去，成为俱乐部的会员。这些销售人员的销售业绩，都会通过他们向华为上报的订单，进行统计汇总，从而赢得积分。根据积分的多少，会员可以从基本会员，晋升为银牌会员，乃至金牌会员。更为重要的是，华为定期对达到奖励标准的会员进行多种形式的物质奖励。奖品包括瑞士军刀、数码相机、笔记本电脑、台式电脑、数码摄像机等，而要兑现这些奖品并不需要很高的积分。

与其他厂商类似的奖励计划相比，华为的“阳光里程俱乐部”计划的一大特点，就是奖励力度很大，有很多销售人员从华为处兑换了笔记本电脑、数码相机等奖品。而华为在选择奖品时，十分重视奖品的品牌，希望以此与华为的产品和品牌相称。比如其笔记本电脑和台式机等奖品都是 IBM 的。

华为的“阳光里程俱乐部”计划的推出，得到了代理商的支持。华为的奖励计划，也成为一些代理商用来奖励自己的销售人员的激励措施。成都天网公司是华为西南地区的区域分销商，从 1999 年就开始代理华为的产品，是华为首批合作伙伴之一。后来，天网创始人为了使双方能够更紧密的合作，她本人也把自己当作是华为的一员，并且以此为自豪。因此，她个人也在加强华为业务的学习，希望掌握更多的华为产品知识和销售技巧。

厂商对渠道成员激励不够，后者动力不足。激励过多，后者又往往把部分激励转化为制造渠道冲突的资本。渠道冲突往往源于对渠道成员激励的失衡。对渠道成

员激励体系的设计，是基于企业目标和发展战略，建立和管理渠道中极为重要的一环。

易观(国际)咨询有限公司首席运营官杨彬根据中国的国情和 IT 业的特点总结出渠道激励应该遵守的 5 个原则。

(1) 立足健康的全面(Comprehensive)法则，厂商的渠道目标能否实现，渠道能否健康发展，取决于渠道成员能否高质量地履行其应该承担的全部渠道职能。

(2) 立足发展的长期(Longrange)原则，旨在通过激励体系的设计，使渠道成员了解到，其自身利益的最大化，将通过和厂商的长期合作得到实现。

(3) 立足鼓励的明确(Explicit)原则，使渠道成员充分了解企业对细分市场的目标，通过明确的利益导向，引导渠道成员达成企业目标。

(4) 立足主动的模糊(Equivocal)原则，把对渠道的奖励分成“清晰部分+模糊部分”。通过“清晰部分”，指引渠道成员的努力方向。而通过在事前模糊一部分奖励，使渠道成员难以计算最后的实际奖励金额对低价倾销的抵补，从而不敢轻易地降价销售。

(5) 立足变化的多样化(Diversiform)原则，使渠道成员难以在短时间发现激励体系的漏洞，最大限度地避免渠道冲突的来源。

“阳光里程俱乐部”计划，对渠道代理商来说，不仅仅是物质奖励。山东紫光凯远公司原来是思科的高级认证代理商，后来也代理过 Intel 的网络产品，目前其网络业务以华为为主，份额在该公司的分销业务中占到了 45%以上。该公司的产品经理吕伟果认为，奖励的方式有很多种，物质奖励只是一种表现形式，有机会通过俱乐部活动与其他代理商进行沟通，相互促进、相互学习也是一种奖励。他说，这种激励的作用在于，当遇到项目时销售人员会首先想到向用户推荐华为的产品。

华为的“胡萝卜政策”无疑是非常成功的，它把各渠道成员聚集在一起，为着共同的目标努力。

7.3.3 渠道非扁平化

“渠道扁平化”是自 1999 年以来 IT 行业热销的概念，厂商希望以此来降低渠道成本，提高价格竞争力，掌握一手的市场信息。而华为却在企业网网络产品领域采用分销手段，而不是直销，其目的也是更好地服务于客户，华为人认为客户驱动时代的渠道架构的确是要从客户需求出发，而不是拘泥于纯粹的理论。

通常，厂商在进行渠道扁平化设计时，首先扁平掉的就是总代理或者全国性的分销商。但华为的做法并不是这样。华为的渠道体系在分销线上仍然保留了高级分销商。在华为的渠道体系中，高级分销商是华为网络产品区域性的（可覆盖多个省份）供货中心；向华为直接订购产品，按照华为的订单通知，为授权区域内的二级代理商供货，不允许向授权经销商、未经授权的经销商及最终用户供货。对于这样做的原因，华为企业网络事业部渠道管理负责人解释说，通过分销方式销售的网络产品的客户大部分都是行业客户，网络建设投资周期一般比较长，需要渠道有很强的资金支持能力。华为通过高级分销商这个层次来解决资金流问题。另一方面，为了解决渠道层次过多、厂家难以了解市场信息的问题，华为采取了分销商按经销商以及行业代理商传递给华为的订单发货的处理方式，以此来掌握市场情况，对市场进行评估，掌控渠道的运作。

一般来说，厂商都愿意选择那些实力雄厚、渠道庞大的分销商。但华为却独辟蹊径，它选择的高级分销商并不是国内最好的网络产品分销商。华为的选择标准是：一定是选择最合适的，而不一定是最大的，最合适的也最有可能成长起来。华为新签约的网络产品高级分销商分别是和光商务、威达集团、信诚科技。其中和光是华为全国性的高级分销商，而威达是华东/西南地区、信诚是华北/东北/西北地区的高级分销商。威达集团执行总裁李平认为，没有网络产品的分销经验不一定是坏处。他说，经验是好处，可以避免犯错误；但有时经验也是坏处，因为会阻碍创新。和光商务企业产品事业部总经理周廷祥则欢迎分销商之间的竞争，他认为竞争才能使人进步。

华为主张实事求是的看问题，它也和一些大的网络分销商有过接触，但双方的契合点在现阶段不能完全吻合，华为也希望保持与“网络产品分销航空母舰”们的交流和沟通，并不排除未来与这些大分销商合作的可能性。

正当各大 IT 企业学习美国戴尔公司的直销渠道或是方正集团的只有一层经销或代理商的一级渠道时，华为反其道而行之，充分发挥各类商家的特长，进行渠道的专业化分工。在完善分销线的同时，华为也对系统集成商的二级渠道进行了细分，分为行业集成商、高级认证代理商、区域代理商。

经过细分后，这些集成商的职责更加明确，分别面向行业大用户、区域行业用户和企业用户，在商务条件和获得的厂家支持上仍然是与业绩和能力挂钩的，在厂商的商务评估系统下可获得公平对待，这样，华为就形成了具有独特竞争优势的行业市场分销体系。

为何要摒弃扁平渠道呢？东软股份网络安全事业部总经理曹斌表示，从直销转变为分销，最根本的目的就是更好地覆盖、服务于客户，尤其是在中低端市场，依靠厂商的力量是难以覆盖到如此庞大的客户的。2004 年，随着市场的份额做得越来越大，东软将华南下游渠道重新改组，将原有的扁平化体系改为分销体制。公司在 100 多家渠道商中选定两家作为大分销商，全力培植，由分销商着手下游渠道的管理及供货。曹斌解释道，华南市场尤其是广东，其区域市场发展得相当迅猛，信息化建设走在全国前列，要将服务做细做深，需要各地渠道伙伴的本地化支持。而且东软此次针对中低端产品线渠道的调整，将部分工作交给分销商，而自己则可以全力开拓重要市场。

条条大路通罗马，华为人认为扁平渠道也好，多级分销渠道也好，其根本目的是用最合理的成本方式去覆盖自己的客户群，满足客户的购买、服务等需求。

在草原上，狼虽然能够相对准确的预测天气的变化，但是，有时候狼也会遇到暴风雪，当狼群遇到暴风雪时，狼的选择出人意料，他们不会选择背风的地方，而是迎着风冲上去，虽然迎着风冲上去寒冷异常，但这样就不会被雪埋葬。在一般情况下，人们总是运用惯常的思维方式，因为它在解决同类或相似的问题时，省去了不少的时间和精力，提高了思考的质量和成功率，但是这样的思维定势往往

又会起到一种妨碍和束缚思维的弊端，经常的犯教条主义、本本主义、经验主义的错误。市场无时无刻不处于一种变化当中，变化是生存的不变法宝。

7.3.4 啃开海外市场的大门

早在创业初期，任正非就向所有华为人宣称：未来世界电信市场，三分天下，华为为其一。中国企业家杂志说：“华为的国际市场战略为华为和任正非赢得了名誉”。华为靠自己先天并不锋利的牙齿，硬是啃开了海外市场的大门。

1996年5月，任正非发表了题为《加强合作，走向世界》的讲话，正式提出华为实现国际化的规划：在下一步的发展中，我们已制定了第二次创业规划，我们将在科研上瞄准世界上第一流的公司，用十年的时间实现与国际接轨。

华为选择了一条多元化国际市场道路，仍沿用任正非最为轻车熟路的“农村包围城市”策略进行海外杀伐，先从发展中国家开始，逐步将产品打入发达国家市场。这个过程充满了艰辛与痛苦，可以说是一种冒险。

1996年，华为与长江实业旗下的和记电信合作，提供以窄宽交换机为核心产品的“商业网”产品，与国际同类产品相比，除价格优势外，它可以比较灵活地提供新的电信业务生成环境，从而帮助和记电信在与香港电信的竞争中取得差异化优势。这次合作中华为获得不少经验，和记电信在产品质量、服务等方面近乎“苛刻”的要求，促使华为的产品和服务更加接近国际标准。

1996-1999年是华为开拓国际市场的第一阶段，这个时期，华为人基本上是屡战屡败、屡败屡战，直到零的突破。在这个阶段，华为人坚忍不拔，不屈不挠的精神凸现出来，正是因为这种精神才能克服海外攻伐的艰难险阻。

1996年华为首次参加了俄罗斯的电信展，意识到这里蕴藏着一个巨大的市场——电信普及率很低，而市场需求却很大。尤其是普京政府执政之前，由于俄罗斯卢布贬值及证券、金融等行业的问题，众多早先进入俄罗斯市场的跨国公司都陆续退出，对该市场停止投入。任正非相信此时正是华为的机会——俄罗斯未来一定会成为一个巨大的市场，要坚持对俄罗斯市场持续投入。

1998年初，李杰还在负责华为的湖南市场，公司突然一纸调令把他调往俄罗斯开拓市场。离开中国的时候，他最大的一件行李是一箱书。当时他只有一个感觉：孤单。刚到莫斯科时，还没从国内市场的火热气氛中回过神来李杰信心十足。他对员工说，我们要把俄罗斯的每一个地区都跑一遍，竞争对手吃饭、睡觉、滑雪、和家人团聚的时间我们都用来攻取阵地，一定能够闯出来。

华为的当家人任正非向来主张发展中的企业要像狼一样，要具备“敏锐的嗅觉，不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，和群体奋斗的意识。”而在1998年，以李杰为代表的这些华为训练出来的狼却都变成了冬眠的北极熊。整个1998年，他们几乎一无所获，除了告诉俄罗斯“华为还在”。1999年，华为的国际开拓仍是一无所获，在日内瓦的电信博览会上，任正非宣布还要继续加大在俄罗斯的投入，他对李杰说：“如果有一天俄罗斯市场复苏了，而华为却被挡在了门外，你就从这楼上跳下去吧。”李杰只回答了一个字：“好。”为了这一个字，李杰开始了“玩命”的工作，日复一日地进行着产品推广，并进行了大量的准备工作。华为在当地招聘的人才都送回深圳总部培训，培训后送往俄罗斯各个地区，一支职业的本地化营销队伍建立起来，以此为基础形成了完善的营销网络，在不断的客户拜访中，认识了一批运营商的管理层，建立了相互之间的了解和信任，最终形成了华为的核心客户群。

2000年以后，俄罗斯政治越来越稳定，经济持续转暖，而华为在这个市场上坚持到今天，也终于抓住了机会。经过6年的努力和等待，2003年，华为在俄罗斯实现了超过1亿美元的销售额，承建了俄罗斯3797公里超长距离320G国家传输网，这是华为目前最好的成绩。回忆起当年的艰苦岁月，李杰用了一部被中国人熟知的电影的名字来形容其时的心情：莫斯科不相信眼泪。

在塞顿的《动物记》中，讲述了一只名叫拜德蓝德贝利的狼在身受重伤之后和15只凶悍的猎狗搏斗的故事。在无路可逃，又有15只猎狗追击的情况下，拜德蓝德贝利并没有惊慌，而是显得十分的镇静，勉强振作，支撑着伤痕累累的身体，迎着15只猎狗而上，展开了战斗，仅仅用了50秒的时间，一切都结束了！拜德蓝德贝利赢得了胜利！坚持到底就是胜利，在困境中屹立不倒的精神，可以催化奇迹。

华为公司在海外市场的拓展成功能够归结为以下几个关键点，其中可见华为的不屈不挠。

(1) 政府的推动与引导以及我国在国际政治、经济活动中越来越强的影响力，缩短了国际运营商对我国企业的认可时间。

(2) 将国际市场作为战略市场持续投入，避免机会主义和短期行为。

(3) 按国际公司的职业化水平运作，才能在国际市场立足。

(4) 积极寻找合作伙伴，优势互补，进入国际市场。

(5) 合资建厂，通过当地化生产进入市场。

(6) 借助融资伙伴的力量促进市场的拓展。

(7) 坚持保证研发投入，长期注重知识产权的积累和保护。

“竞争中的黑马，不断扩充产品线，技术力量雄厚，全球市场高速增长。”著名咨询机构 HeavyReading 对华为如是评价。“它有点神秘，的确令人惊奇。人们总认为中国是个低科技、低成本的地方。但第一印象告诉我，华为是家伟大的科技公司。”3Com 的 CEO 布鲁斯·克拉夫林对华为的印象相当有代表性。华为的国际化道路向全世界展示出自己不可限量的潜力。

7.3.5 国际化拒绝机会主义

2000 年，华为刚进入泰国时，本希望在泰国卖 GSM 相关设备。但是，当时的泰国移动通信市场，GSM 网络已经被国外几家大的设备商瓜分殆尽，这种情况下应该怎么办？按照一般厂商的做法，肯定是暂时撤出，等时机成熟后再进行市场开拓。这种作法被华为人看作是典型的机会主义，是任正非明令禁止的。

仔细做了市场分析后，华为发现，当时泰国的移动运营商 AIS 面临着与中国移动差不多的市场形势：虽拥有 180 万用户，但第二大移动运营商 DTAC 紧随其

后，竞争趋于激烈，急需新业务促进用户数的增长。华为于是找到了一条需要充足耐心和毅力的曲折迂回的突破途径。

华为从做试验局开始，说服 AIS 投入智能网建设，并且在 45 天内为其建成智能网。5 个月内，AIS 便收回了投资，AIS 对华为有了初步的信任。由于用户数发展很快，每隔 3~5 个月 AIS 的智能网就扩容一次，华为的解决方案帮助 AIS 实现了滚动发展。结合当地旅游业的特色，华为帮 AIS 开通了在手机上进行“小额投注”的博彩业务。在 3 年多的时间里，AIS 的用户数从 200 万户发展到了 1200 多万户。在这个过程中，华为一步步赢得了 AIS 的信任，一点点赢得了市场，完成了一件看似不可能完成的任务。

有这样一个管理小故事：有两家鞋厂分别派了一位推销员到太平洋上的一个小岛推销鞋子，这个岛地处热带，岛上居民一年四季都光着脚。甲家鞋厂的推销员很失望，给公司本部发了一份电报：“岛上无人穿鞋，没有市场。”第二天，他就回国了。而乙家鞋厂的推销员看到这个岛上没人穿鞋，心中大喜，他住了下来，也立即给公司发了一份电报：“岛上无人穿鞋，市场潜力很大，请速寄 100 双鞋来。”

等适合岛上居民穿的软塑料凉鞋寄到岛上，这个推销员把 99 双凉鞋送给了岛上有名望的人和一些年轻人，自己留下了一双穿。因为这种鞋不怕进水，又可保护脚不受蚊虫叮咬和石块戳伤，岛上居民穿上之后都觉得很舒服，不愿再脱下来。时机已到，推销员马上从公司运来大批鞋子，很快销售一空。一年后，岛上居民就全部穿上了乙家鞋厂的鞋子。

对机会的不同看法，导致了两家鞋厂完全不同的结果。华为正是因为“拒绝机会主义”，才能在欧洲市场“进得来、站得稳、长得大”。

华为在欧洲市场的发展，尤其在传统的西欧市场，主要是从 2000 年后开始的。机会来自 2001 年 IT 行业开始的调整期。由于欧洲 3G 牌照的发放，很多运营商的 3G 商业泡沫破灭，运营成本和较低的业务利润，是欧洲运营商面临的最大难题。华为终于等到了机会：性价比高是华为产品的优势。华为抓住机会，打了一场价格攻心战。以 GSM 交换机为例，华为快速地把握住泡沫破灭之后追求投资

回报率的需求变化，每线价格从原来的 400 美元降到了 80 美元甚至更低，并推出“新固网”整体解决方案，在欧洲进行巡回展示，给欧洲固网运营商带来新的运营启示。

不过，要进入世界级欧洲老牌电信运营商的供应商行列，有极高的门槛。西方公司对于供应商一般分成四类：普通投标者、供应商、战略供应商、战略合作伙伴。而每一层次的供应商都要有数据或衡量指标来评估关系的好坏。要想进入英国电信的重要潜在战略供应商级别，需 40 小时认证；战略合作伙伴则必须接受 200 小时的全面彻底认证。

2003 年，华为接受了英国电信全方位的认证和考察，这次认证涉及业务管理的 12 个方面，覆盖了从商业计划、客户关系管理到企业内部沟通的纵向管理过程，从需求获得、研制生产到安装的全过程，英国电信甚至还要求与华为采购经理一起走访华为的外协厂，对华为的供应商进行评估。为了真正做到与国际接轨，华为甚至修订了产品说明书，以做到用客户熟知的“语言”来进行对话。

华为 3Com 总裁郑树生说，“当我们真正走出去看看外面的世界，才认识到，要想取得更大的份额、创造更大的企业价值，就必须看长远。国际化可不是赶时髦，那是需要真功夫的，要对自己有信心，扎扎实实的打好企业成长的基础，让投资方和用户都放心，这就是我们这两年来工作的最大价值所在”。

“两年来我们一直在按照国际化的需求完善我们的质量管理体系”，郑树生认为这是华为 3Com 能够真正实现国际化的核心保障，“只有质量过硬，国际化战略才有良好的基础”。华为 3Com 投入上亿元建设了网络鉴定测试中心，测试中心会用全仿真的用户环境对研发过程中的产品进行严格测试，不能通过测试的产品就不准进入规模生产。此外，为了跟踪国外的技术趋势和各类标准，华为 3Com 专门在美国、欧洲等地设有研究机构或者分公司，就是为了使自己的产品真正与国际接轨。

任正非要求，华为公司在任何国际市场都要坚决杜绝机会主义，坚持普遍客户原则。他建议在海外的华为干部要下到市场第一线，海外华为办事处要“多配车，跑起来”。什么叫做机会主义？根据列宁的说法：“机会主义是牺牲根本的利益，

贪图暂时的局部的利益疽，“拒绝机会主义”是华为总裁任正非的信条，凭着这个信念，华为依靠实力和坚忍不拔的精神，攻克了海外市场。

第八章 华为营销铁军的打造

近年来，华为在美国的强力打压下，逐渐脱掉低调的面纱，外人最能接触到的就是华为的营销人员，而在接触的过程中，外人又深被其所了解的事实所震惊。因为华为的营销人员数量之多、素质之高、分布之广、收入之高都是中国企业史上前所未有的。

华为的销售队伍数量曾占全部华为员工的 33%，近年来有所下降，他（她）们大部分是国内名牌大学的毕业生，都是经过华为的魔鬼训练之后投入到市场一线去的，拿的薪水是诱人的，但这些人一线市场寿命一般只有 3 年。

“华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力”，华为的老板任正非如是说。在华为，市场就是核心竞争力，而市场是前线冲锋陷阵的战士争夺过来的，在本土，华为卖出了一流的市场，并且华为铁骑已跨过亚非欧，把战火烧到了太平洋彼岸的美国。不仅技术是华为公司追求的竞争力，同时营销也是华为公司的核心竞争力之一，而华为营销的核心就是华为营销铁军。

华为的营销铁军是如何锻造出来的呢？下文就一一进行解剖。

华为打造自己的营销铁军主要有五招：第一招：塑造“狼性”与“做实”企业文化；第二招，选择良才；第三招，魔鬼培训；第四招，制度化用人；第五招，有效激励。

8.1 塑造“狼性”与“做实”企业文化

华为是一个巨大的集体，素质非常高，85%以上都是名牌大学的本科以上毕业生。具体人力资源分布如图 1。



30 年来，华为取得的业绩是骄人的，在中国企业史上可谓是一个独一无二的例子。华为需要依赖一种精神把这样的一个巨大而高素质的团队团结起来，而且使企业充满活力。华为找到的因素就是团队精神——狼性。

华为团队精神的核心就是互助。华为非常崇尚“狼”，而狼有三种特性：

其一，有敏锐的嗅觉；

其二，反应敏捷；

其三，发现猎物集体攻击。

华为认为狼是企业学习的榜样，要向狼学习“狼性”，狼性永远不会过时。华为的“狼性”不是天生的。现代社会把员工的团队合作精神的问题留给了企业，企业只有解决好了才能获得生存、发展的机会。华为对狼性的执着是外人难以理解的。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为狼性的体现。在华为，对这种狼性的训练是无时无刻不存在的，一向低调的华为时时刻刻把内部员工的神经绷紧。从《华为的冬天》到《华为的红旗还能打多久？》无不流露出华为的忧患意识，而对未来的担忧就要求团队团结，不能丢失狼性。华为人认为只有这样，华为才能找到冬天的棉袄。

华为的管理模式是矩阵式管理模式，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合，通过互助网络，任何问题都能做出迅速的反应。不然就会暴露出矩阵式

管理最大的弱点：多头管理，职责不清。而华为销售人员在相互配合方面效率之高让客户惊叹，让对手心寒，因为华为从签合同到实际供货只要四天的时间。

华为接待客户的能力更是让一家国际知名的日本电子企业领袖在参观华为后震惊，认为华为的接待水平是“世界一流”的。对客户的服务在华为是一个系统，华为几乎所有部门都会参与进来，假设没有团队精神不可想象一个完整的客户服务流程能够顺利完成。

狼性是华为营销团队的团队精神，这种精神是很抽象的，而且也是很容易扭曲的，这就需要有一种保障机制，使得狼性既可以正本清源地保留，这种保障机制就是华为的企业文化。

在中国，企业文化被各家企业说烂了，但是真正理解企业文化和实施企业文化战略的企业并不多，而华为就是其中之一。企业文化是华为之所以为华为的一个不可缺少的东西。华为的企业文化可以用这样的几个词语来概括：团结，奉献，学习，创新，获益与公平。华为的企业文化还有一个特点就是：做实。企业文化在华为不单单是口号，而且是实际行动。

团结

任正非在《致新员工书》中写道：“华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化，这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了华为进步的机会。”华为非常厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战。

奉献

可以分为若干个层次，第一层次是为华为人奉献自己的价值，使自己的团队更加卓越。为员工提供良好的发展前途，在本土企业中无出其右。第二层次是为客户奉献价值，一方面通过自己的产品为客户创造价值；另一方面，华为的营销手段已经超越了大多企业的吃喝玩乐拿模式，而采用了“营销+咨询”的模式，

为客户提供电信运营解决方案。第三层次是要为整个社会、整个社区奉献华为的价值。实现这个价值华为主要通过两个方面来进行，一个是生产出优质的产品，另外一个设立各种回报社会的基金，如寒门学子奖学金等。

学习

在通讯行业，技术更新速度之快，竞争之激烈是其他行业不能比拟的。要是华为学习能力不强，就一定会被淘汰。而对于学习，华为也有自己的观点：“世上有许多‘欲速则不达’的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项技术精通是十分难的。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的。努力钻进去兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。”华为经过 17 年的发展，基本成为一个学习型组织。

作为一名合格的华为营销人，必须具备诸方面的知识，比如产品知识、专业知识、营销理论知识、销售技能技巧知识、沟通知识等。而对于任何一个人来说，这些知识不可能是先天具备的。这就要求华为人员必须具备良好的学习能力，而且还要养成学习的习惯。不然，在通信市场日益变化且竞争日趋激烈的今天，华为将注定失败。

创新

华为公司推崇创新。30 年来，华为对创新孜孜追求。华为对创新也形成了自己的观点：

其一、不创新是华为最大的风险。这个观点是对创新的肯定。因为华为的研发能力与国外同行相比差距很大，有人据此认为华为没有必要创新。

其二，华为创新的动力来自于客户的需求和竞争对手的优秀，同时也来自于华为内部员工的奋斗。这个观点解决了华为创新动力来源的问题，为华为找到了开启创新之门的钥匙。

其三，创新的内容主要在技术上和管理上。目前后者是关键。这个观点回答了华为要在什么地方创新。

其四，在创新的方式，主张有重点，集中力量，各个击破；主张团队作战，不赞成个人英雄主义。这个观点解决了华为的创新方式。集中了华为的有限力量，为确保华为创新的成功提供了方法保障。

获益与公平

获益是华为文化的核心、基础。任正非说“华为企业文化建立的一个前提是要建立一个公平、合理的价值评价体系与分配体系”。获益的含义是对于为华为奉献的员工华为会给予回报。拿任正非的话来讲就是“我们崇尚雷锋、焦裕禄精神，并在公司的价值评价及价值分配体系中体现，决不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报”。华为绝对相信重奖之下必有勇夫，华为的工资水平在深圳是最高的，在全国的同行也是最高的，因为华为相信高工资是最大的激励。

“狼性”与做实的企业文化是华为之所以为华为的根本。

8.2 选择良才

华为招聘员工的方法主要有两种方法，一种是社会招聘，另外一种就是校园招聘。对于营销人员来说，华为更热衷于用校园招聘的方式进行人才的选拔。华为的校园招聘是很专业的，已经形成了自己的招聘模式。

8.2.1 校园推介会

每年的 11-12 月份，华为都要在全国高校密集的城市举行推介会。推介会是华为和学校连手的结果，由于现在就业形势严峻，而且华为又是可以在毕业生中呼风唤雨的企业，学校愿意为华为提供一个舞台。而华为为了招到优秀的毕业生则费尽了脑子，想在第一时间进入名牌高校，巴不得把优秀的人才都网罗在华为的旗下。推介会上也是很有讲究的，一般的流程是先介绍华为的基本情况，包括产品，公司现状，企业文化等。然后是安排一、两个华为近年招聘的新员工对参加招聘会的人进行有关自己在华为如何成长的演说，演讲者口若悬河很有煽动性。最后就是接收简历了。在推介会中，细心的华为人会给参加推介会毕业生提供一瓶矿泉水，让人觉得华为是一个非常优秀而且富有人情味的公司。

8.2.2 笔试

面试在华为校园招聘中的环节分量最大。一般来说，华为的招聘人员在收来的简历中选取一些符合公司要求的毕业生，并通知他们来笔试。

笔试主要是专业知识和个人素质测试。目的是考察应聘者的对基本专业知识的掌握程度和应聘者的个人素质，包括智商、情商、个人素养等。试题早在华为招聘大军出发前就已经准备好了。试卷的设计是华为人力资源部组织专业人事设计的。复试只要按照一定的流程做就可以保证万无一失。

8.2.3 面试

（一）概况

经过笔试的选拔，华为会通知笔试成绩不错的毕业生来参加面试。面试的主要目的是确认应聘对象的能力是否与公司的要求相符。面试的内容涉及专业知识、个人的知识面和个人素质。作为一个应聘华为公司市场部的毕业生，华为面试的主要内容就会涉及到该生对营销理论的掌握程度、个人心态、基本的业务素质。华

为希望挑选一个有理想、能吃苦，尊重别人、能自重，谦虚能容纳别人的人加入他们的团队。

面试会有好多次，因为一个面试官不可能对应聘者进行完全的了解。对于销售人员的面试来说，一般开始的时候面试的是专业知识方面的，面试官也是华为招聘大军中的市场部抽调过来的人。接下来的面试是有关个人素质方面的，面试官主要是人力资源部的专家。最后环节的面试官是市场部里的中高层人员，他们拥有最终的决定权。

整个面试过程要持续 2-5 天，有的可能更长。应聘者需要有耐心，还要做好充分的准备。

网友：华为销售岗的面试并没有网上传言的那么难，大家完全不必觉得会多么高大上，通过此次面试，我极其认同一位师姐说的话：大家都很 low，就看谁更 low。即使能坚持到英语测评结束也不见得能拿到 offer，因为是否能拿 offer 所涉及到的因素是很多的，比如学校、学历、专业、性别、英语能力等等。

（二）网申+性格测试

面试时间：×年×月×日

面试地点：××地点

面试岗位：客户经理

面试流程：网申+群面+业务面+综合面+英语测试（每一轮都会不同程度刷人）

首先是网申，和其他大公司一样，华为的网申开始得很早。我开始网申的时候还在暑假（想找工作的同学一定要注意提早准备，在秋招的时候开始正式投简历其实已经错过了很多大公司，尤其是兰州大学秋招开始得很晚，并且很偏僻，好的就业机会很有限），在官网上注册了账号，完善了个人信息，这个很麻烦，大概花了近两个小时，在完善个人信息的时候可以把自已的经历多写一写，因为网申没有字数限制。

接着开始申请职位，华为最多只能申请两个职位，所以在申请的时候要考虑好自己的优势，不要只考虑待遇。我申请的两个职位是客户经理和海外人力资源专员。

在完成网申的一个星期左右收到了一份关于性格测试的线上问卷，在做这个试卷的时候要尽力把自己的描述向申请的职位靠拢，比如作为客户经理就要尽力显得外向、爱交际，申请文秘岗就要显得细心、耐心等。

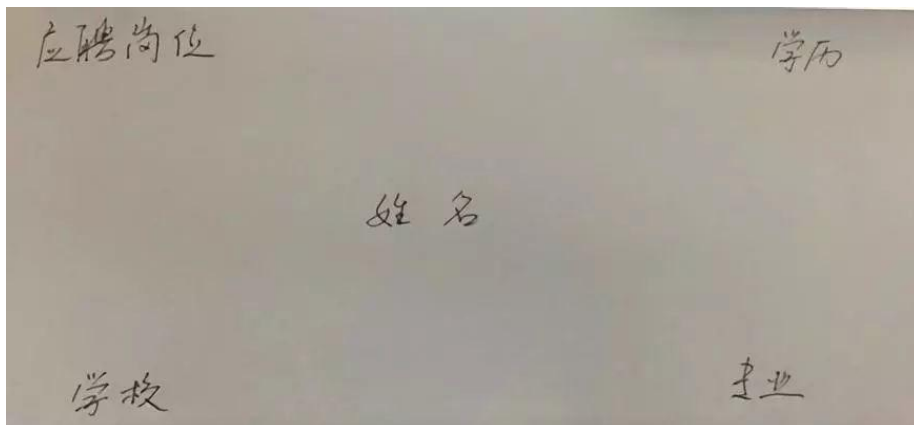
在完成之后便是漫长的等待，完成网申的时间大概是八月上旬，收到面试通知的时候是9月15日，将近一个月（在这期间华为也来过兰州大学招聘，但是只招聘文秘，面向管理学院的女生）。接到面试通知的时候是下午两点，要求第二天上午10点到西安面试，我当时立刻出发去赶校车，在车上订了高铁票，晚上11点半到达西安。

（三）群面

按指定时间到达××地点，将身份证交给工作人员之后在等待厅进行等待，10分钟之后被工作人员带到四楼准备群面。

群面共13人，分为A、B两组，A组7人，B组6人，我在B组。面试官一男一女共二人，由女面试官掌握面试的整体节奏。

第一步：制作桌标。大家入座之后，先提交简历，然后用A4纸折成桌牌，并按照面试官给出的标准，写上自己的相关信息。



华为群面桌标格式

第二步：自我介绍。面试官要求每位同学用 1 分钟左右介绍自己，一定要提前准备好自我介绍，展示出自己的优势，背熟（不背导致介绍时会有结巴）。

第三步：随机提问。自我介绍完毕之后，面试官提问 AB 两组各两位同学，让其描述对组内另一个人的基本情况。（因此，整个自我介绍过程中，一定要对每个人的自我介绍做好笔记）。

第四步：发放题目。提问结束之后，面试官给每个人发一份题要求 1 分钟浏览完题目。此次群面题目给出公司招人时考虑的 10 个因素，要求按重要性将所给的 10 个因素进行排序。（群面题目的结果永远不重要，重要的是你的思路，只要你能表达清楚你所给结果的理由就是满分）。

第五步：小组讨论。1 分钟结束之后，进入小组讨论阶段，每个小组需要将最后得出的排序写到旁边的白板上。小组讨论中有三个略微重要的角色：组长、计时员和总结者。（如果想要做三个中的一个，则应该先发制人一开始就提出自己想做某个角色。个人认为，三个角色中，对于总结者的要求会略高，组长和计时员主要起控制节奏的作用，并没有太大难度。善于总结的一定要抓紧机会，总结的好，则基本上意味着你不会被刷掉）

讨论过程中一定要积极提意见、表达自己的观点。有些时候没有观点，当别人提出一个你觉得勉强可以接受的观点时一定要斩钉截铁地说：对，我觉得就应该这样，我同意……可以理解为这是在刷存在感，避免给别人留下你不积极参与讨论的印象。因为最后一环节面试官会随机找人提问：“你认为组内谁表现的相对较弱”，一般来讲，大家更多会认为不太表达的人是相对较弱的。

第六步：结果总结。总结者先总结一分钟，1 分钟之后面试官随机点人继续总结，以此类推，直到总结完成。（这就要求大家一定要自己大概知道每一条排序的理由）

第七步：辩论。面试官会找出两组中排序差异较大的地方，挑选每个小组中没有发言过的一位同学进行理由阐述。接着再选一名同学反驳对方。（结果不重要，重要的是面试官想看到每个同学的发言。这个阶段要保持清醒，由于我之前是辩

队的，所以这种情况下我不由自主的进入了自由辩的状态，对方组刚说完我就起身反驳，结果面试官狠狠的说了句××（我旁边没发言的同学）你来反驳，我尴尬的闭嘴）。

第八步：提问。面试官找人问：你认为你们组谁表现最差？我们组被提问到的同学说了两个人表现较差。这两个都是在讨论中交流的比较少，值得一提的是其中一个女生因为要往白板上写东西，所以发言少了些（因此，如果被组员推荐为写白板，一定不要忘记讨论才是最主要的，要尽量参与讨论）。接着，面试官会问被提到的表现差的同学是否同意，为什么。

到这里，群面结束，面试官让大家离场等待。

回到题目本身，我刚才提到题目本身并不重要，但也可以简单介绍一下做一个题目的思路。题目给出的 10 个因素如下：

积极努力工作和良好的工作态度；

业务能力及学习潜力；

适应环境能力；

自我了解；

愿意不断的学习；

道德品质；

是否“合群”；

身体健康；

擅于沟通；

一般情况下，排序题中的因素都可以分为两类或者三类，这道题我们分两类：分别是自身因素和工作能力。分类之后可以根据每一类中最重要的进行排序，细节

就不阐述了。总结者在总结时，一定要先提到分了哪两类，再依次表明每一条排序的理由。

等待大概 10 分钟，我们 13 个人被点名站成一列，其中两位同学被告知回家等待短信通知（每一轮都有这样的事情，就是被刷了的意思）。这样一来，我们组刷了两个人。接着我们被带到业务面试处，坐在门口等待。一个面试负责人问我们群面刷了几个人，得知刷了两个之后，他说你们肯定是面试官面的第一批人，往往面试官面第一批都会比较仁慈，所以面试要赶早不赶晚。

一个就业群里的 HR 看到我写的面试经验之后，提了几点群面应该注意的点，现在发出来供大家参考：

- 1、第一眼形象气质很重要，不是漂亮，而是男的要整洁，站立得体，不要勾肩搭背，女的可以稍微打扮一下，但不要浓妆艳抹，而是要自然，不论男女，都要大方自然，争取站在显著的位置；
- 2、还是第一眼很重要，那就是你要和面试官先有一个交流，礼貌的微笑，简单的一句问好，都是加深印象的；
- 3、一定要想办法展现自己的特点，一般面试官喜欢的几个特点：不啰嗦、说话清晰有道理、不要太有攻击性、有创意性的想法、有不错的亲和力、不轻易服输；
- 4.现在这个时代，不像以前了，一定要展现自己的个性和特长，现在不是找没有短板的人，而是找长板很长的人，在群面的时候要想办法通过举例把自己的一些特长放入话中，让面试官知道你的特长在哪里；
- 5、最后，不要在意群面的题目，那不重要，重要的是你的思路和特色，创意和想法；
- 6、最后的最后，不要结束了拍拍屁股就走人了，如果有机会和面试官说声谢谢，一个微笑都是好的，群面有的时候就是比细节。

（四）业务面试

二面称为业务面试，但我感觉并没有什么业务类的问题，个人认为业务面核心是简历内容以及压力测试（也可能不同的面试官侧重点则不一样）。

等待大约半个小时，工作人员喊我进去业务面试。面我的是一位女面试官，感觉有点严肃，果然面试全程表情只和蔼过一次，还是在我说到华为的饭非常好吃时。

业务面试问题可以分为五个部分。

第一部分：坐下来之后，面试官说你先自我介绍吧。当我介绍到我担任某个社团的负责人时，她打断了我，开始详细讨论这块的内容。这里的主线问题有这么几个：

你在这个社团中是干什么的；

你负责的活动中有没有遇到什么问题；

在活动中什么时候发现的问题；

通过什么渠道解决了这个问题；

解决完成花了多长时间；

这部分的面试很有压力，因为我每回答一个问题，她都会把我所说的细节拿出来详细问，如果这个事件的一些部分是你捏造出来的话，很有可能就会前后矛盾（因此回答时一定要慎重，万不可信口开河）。

比如，我在一开始有提到这个社团是由我一手建立起来的，社团共设置了四个部门。结果中间过了几个话题之后她问我：你们这个社团都有哪些部门（我离开社团比较久，已经记得不是那么清了）。我回答了宣传部、组织部、策划部，他问我说你一开始不是说四个部门吗，这是怎么回事。我心里咯噔一下，解释到，有一个部门是在我退出之后新建的，具体叫什么名字我忘了。

再比如，当时我提到解决活动遇到的问题时，深圳一家公司的一个员工跟我关系很好，给我寄了赞助需要的礼品，结果她说：讲讲这个员工，你是怎么跟他熟悉起来并建立了良好的关系。

第二部分：第一部分完成之后，她说：我看到你这个简历上有写过 BP，你是在哪个项目中写 BP 了，我说两个都写过，但××项目写的最多。她接着问 BP 应该怎么写，我将 BP 的几个主要部分讲述了一下。

第三部分：接下来，她开始详细问我做的一个项目。

她问：你们这个项目是自发做的吗？我说这是系主任积极鼓励我们去尝试做的，一方面可以参加一些创新创业类比赛，一方面也是对自己的锻炼。

她又问：你们这个项目具体是做什么的？最后做成了什么样子？我简单作了回答，并表示这个项目最后失败了。接着，她说，为什么会失败？你们遗憾吗？我说资金不足之类的。她问道我看你们这个项目获得了国创的支持，大概有多少经费？

第四部分：她说：我看你的项目经历都是偏向于互联网，你是不是对互联网公司很感兴趣啊？那你为什么不去互联网公司呢？如果有机会你肯定会去互联网公司的吧？这部分的讨论也耗费了一定的时间，细节就不阐述了。

第五部分：她问：你的很多方面都跟技术有关，为什么不做技术呢？你觉得你为什么能做客户经理，你有什么优势呢？

回答所有问题时，我多说一句不是那么相关的话，她都会打断我让我正面回答她，所以很有压力，二面是我面试中最紧张的一次。但基本上所有问题还是围绕简历上来走的，偶尔会有点小延伸。（因此大家对自己的简历一定要非常熟悉，自己说的每一句话很可能就是给自己埋雷，一定要能够自圆其说）

至此，业务面结束。我们在门外等待结果，大概 30 分钟后结果出来了，我过了业务面，进入三面综合面。综合面等待过程中到了饭点，于是便领取餐票去酒店吃饭。吃完饭之后继续到综合面试场地进行等待。

（五）综合测试和语言测试

综合面试也叫总裁面，这里的面试官都是大佬，百度上一搜好几页新闻的那种。到了这里气氛就会相对很和善了，随便谈一谈自己，在这里做自己是最好的。

如果通过了综合面会进行语言测试，这个没什么好准备的，小语种测小语种，其余测英语，难度大概在 4、6 级之间。

华为的考核是这样的：前三面如果有 0 分直接淘汰；如果通过面试和语言测试，则把三轮面试的分数和语言测试的分数相加，从前向后取。

我在×年 9 月 31 日晚 10 点 29 分收到了华为的 offer，于 10 月 9 日签订三方。从结束语言测试到收到 offer 共 13 天，已经算是最快的速度了，期间也曾打电话询问过，但是如果没有通过面试华为是不会告知的。所以说在等待期间不要心急，做好无法通过的准备。

8.2.4 公司考察和宴会

面试合格的应聘者会被招聘人员组织参观华为在本地的公司，或者被邀请到一家星级饭店洽谈。在此过程中，应聘者可以更加深入的了解华为，而华为也希望自己可以表现得非常优秀。从而吸引那些优秀的学子加盟华为。这个环节一个必演节目就是现场签协议。华为要在竞争对手招聘之前就要把人才圈到自己的怀里，不给竞争对手任何喘息的机会。

闯过以上四关的毕业生，只要不发生什么意外，他们就能在毕业之后带上毕业证、学位证、派遣证到华为公司报到。

8.3 魔鬼培训

进入华为的新员工都要接受华为的培训，对于新员工来说，华为的培训过程就是一次再生经历。华为已经形成了自己的培训体系。在深圳，华为有自己的培训学校和培训基地。华为的所有员工都要经过培训，合格后才可以在岗。华为也有自

己的网上学校，通过这个虚拟的学校华为可以在线为分布在全世界各个地方的华为人员进行培训。

华为的培训有如下特征：

1) 培训成为一种习惯。培训不再是在新员工入司或出现问题后的救火，培训是业务员掌握技能的手段，培训是业务员胜任营销工作的必须，培训是企业提高业务员受雇能力的责任。

2) 培训系统化（见图 2），有专门培训岗位和培训师，培训有计划。培训不再是拾漏补缺，不再是临时的安排；公司将按照计划有条不紊地开展；另一方面，组织建立内部培训师队伍，并拥有外部智力支持机构和培训师队伍。

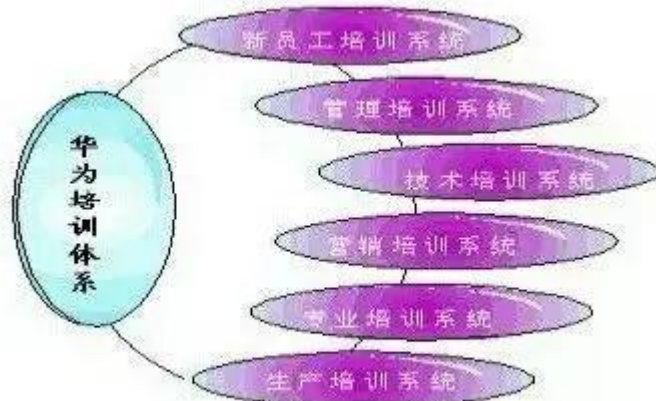


图 2

管理新理念

3) 培训成为一种投资。大多企业把培训当费用，而且，绝大部分企业没有培训费用，更不用说预算，预算培训有保障进行的前提。在华为，培训不再是费用，而成为企业寻求发展的一笔投资。华为每一年的培训费用高达数亿元。

4) 华为培训的教材自己编写。主要有《华为新员工文化培训专题教材》，《优秀客户经理模型》，还有有关华为产品和技术的培训等各种材料。教材自己编写，习惯从实际案例中提炼出思想，使得教材方便于教学。

5) 培训的效果有严格考核评估。绝大部分企业在讲师培训结束后，既不考试，也不评估。华为十分重视培训效果的检视、考核和评估。新员工在进入华为公司前进行系统培训，培训后要进行严格的任职资格考试，只有通过考试的业务员才会被录用。另外，培训的结果与晋升、加薪相挂钩，纳入组织考评体系。

华为培训主要有 3 种，上岗培训，岗中培训，下岗培训。而且这三种培训是一个体系：

8.3.1 上岗培训

接受上岗培训的人主要是应届毕业生，培训过程跨时之长、内容之丰富、考评之严格，对于毕业生来说这样的经历是炼狱，这样的培训又称“魔鬼培训”。主要包括军事训练、企业文化、车间实习与技术培训、营销理论与市场演习等四个部分。

军事训练

其主要目的是改变新员工的精神面貌。让员工学习不仅达到了强身健体的作用，而且，大家还普遍有以下几点感受，**第一，组织性，纪律性和集体主义意识明显增强。第二，增强了工作责任心。**公司领导对军训工作严肃认真的态度，来自中央警卫团的教官们高度的责任心和高标准的要求，深深影响着每个新员工，必将激励着大家在自己的工作岗位上，养成严谨的工作作风。**第三，不怕吃苦迎难而上的精神。**这些素质，对于营销人员来说是必须具备的。

企业文化培训

主要让员工了解华为，接受并溶入华为的价值观。通过这样的培训，让新进的员工完全抛弃自己原有的观念与模式，而注入了华为的理念。任正非在《致新员工书》中写道：“实践改造了，也造就了一代华为入。”您想做专家吗？一律从基层做起”，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士以及在原工作单位取得的地位均消失，一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您实干中体现出来的贡献度。”培养出来的营销

人员本能地相信自己的产品是最优秀的，而且愿意去最困难最偏远的地区开发市场。

企业文化培训另外的一个主要目的就是给员工洗脑，让他自己相信华为的产品是最优秀的。在华为的销售人员当中，刚出校门的学生往往比有销售经验和丰富人生经历的人做得更成功。一线销售人员通常以 3 年为限，“我要保证一线的人永远充满激情和活力！”任正非说。

车间实习和技术培训

对于营销人员来说，这个阶段可以帮助她们了解华为产品与开发技术。包括产品的种类，性能，开发技术的特点等，让销售人员对未来要销售的产品深入了解。对于毕业于文科类专业的学生来说，这个环节是很痛苦的。培训的内容很多，密度很大，而且内容又是自己以前根本就不了解的，考试又很严格。要是不努力，这个环节就会被淘汰下来。

营销理论和市场演习

由于华为的新员工中想成为营销人员的人不一定是营销专业的毕业生，所以对于营销理论并不了解，营销理论与知识的培训是必须的。这些理论包括消费者行为理论、市场心理学、定位理论、整合营销传播、品牌形象理论等。

理论需要与实践相结合。在理论知识培训结束后，华为还要给新员工搞一次实战演习，主要内容是让员工在深圳的繁华路段以高价卖一些生活用品。而且规定商品的销售价格必须比公司的规定的价格高，不得降价。

经过以上的培训的人都有一种脱胎换骨的感觉。通过培训，可以基本上驱除毕业生的书生气，为派往市场第一线做好心理和智力上的准备。

8.3.2 岗中培训

对于市场人员来说，华为的培训绝对不仅仅限于岗前培训。为了保证整个销售队伍时刻充满激情与活力，华为内部形成了一套完整针对个人的成长计划。有计划

地，持续地对员工进行充电，让员工能够及时了解通信技术的最新进展、市场营销的新方法和公司的销售策略。

主要的培训形式是实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式，传统教育和网络教育相结合。通过培训提升销售人员的实际能力，保证了一线的市场销售人员具备持久的战斗力。

8.3.3 下岗培训

由于种种原因，有一些销售人员不能适合本岗位，华为则会给这些员工提供下岗培训。主要内容是岗位所需的技能与知识。要是员工经过培训还是无法适合原岗位，华为则会给这些员工提供新职位的技能与知识培训，继续帮助他们继续成长。

8.4 制度化用人

经过魔鬼培训的业务人员，基本上具备了业务人员的基本素质，缺乏的就是实践经验。华为这个时候把通过培训的新销售人员直接派往华为分布在全球各地的分公司或办事处，让他们在市场一线展示自己的才华和接受实践的改造。

有人以为华为这样的行为是盲目的。因为一个刚刚毕业的大学生根本不可能在市场一线杀出一片天地。然而当旁人看到华为的市场在不断的扩大，直到把战火烧到美国时，旁人才对华为的胆识产生敬意。在华为的销售人员中，业绩最好的销售人员并不是有丰富经验和经历的人，而是那些刚刚从大学毕业的雄心勃勃的新员工。华为市场一线人员的工作年限一般不会超过 3 年，因为 3 年的时间足以让销售人员了解华为产品与其他公司的产品的优势与劣势，一旦对这些了解，销售人员的士气就会大减，而任正非要保证一线人员永远充满活力。

完善的制度安排

国有国法，家有家规，军队有严明的纪律。华为在打造自己营销队伍的时候也逐步健全了自己的营销制度。

创业初期，华为根本没有任何销售方面制度。华为销售人员凭借自己对销售的理解去争夺用户的订单，管理客户资源。但是随着销售队伍的扩大，销售区域的增多。华为觉得如何管理巨大的营销团队和客户资源成了一个必须解决的问题，因为不系统的行为规范和道德准则根本不能满足公司发展的需要。这个时候华为就推出了《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》，对营销人员行为作出了基本的规范。

《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》有很大的局限性。虽然后续的人力资源管理制度、财务与资金管理制度、流程管理制度和营销管理制度的出台使得华为的营销制度日趋完善，但是所有的制度很独立，缺乏一个统一的制度思想作为公司制度的灵魂。

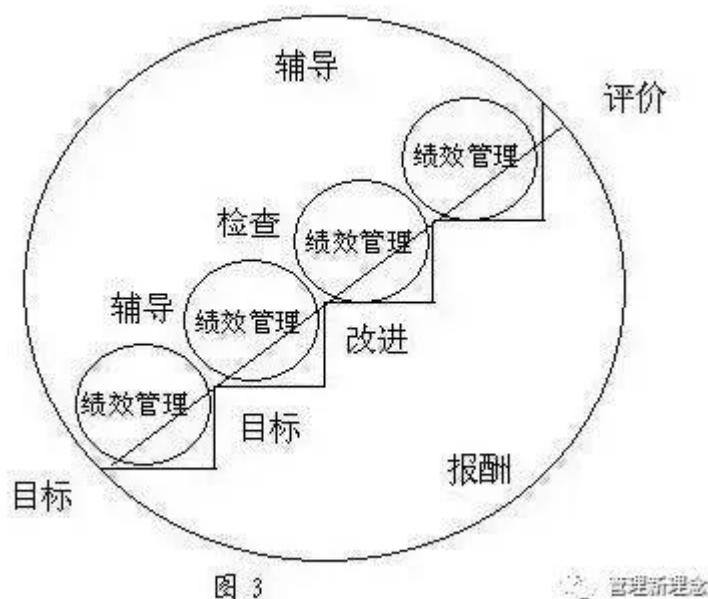
1997 年公司本想对公司、对过去的发展做一个总结，但是这样的行动却导致了《华为公司基本法》的诞生。《华为公司基本法》共六章，一百零三条，包含了：公司的宗旨；基本经营政策；基本组织政策；基本人力资源政策；基本控制政策；接班人和基本法的修改。基本法统一了华为所有的规章制度，其出台标志着公司制度建设的进一步成熟。已经出售给美国爱默生公司的华为电气和与美国的 3COM 公司合资的华为—3COM 公司的公司制度都是原来华为的模式，全部由华为人打理，对方只是派驻了一名财务总监。由此可见华为的制度建设是一流的，

华为的制度建设经历了从无到有，从局部到全局的过程。日趋完善制度为华为打造营销队伍提供了制度保障——华为的用人制度化了。

8.5 有效激励

考核严格

制度完善并不能保证制度一定能够有效地执行，也就更不能保证一支优秀的营销队伍出现。要确保制度的有效性，考核是关键。那华为是如何考核其庞大的营销队伍呢？华为的考核体系是什么呢？



考核目标：考评是牵引，考评是推动力，考评是制度化的无形和有形激励。华为的考核体系可以作为 MBA 的教材，但是考核的目的并不是量人和选人，考核在华为是一个管理过程。华为的考核目标是通过这个管理过程，华为可以传达给员工自己的核心价值，让员工能够直观地对比、学习，看到自己的不足，进而明确自己的努力方向。

考核内容：主要考核营销人员的劳动态度、工作绩效和任职资格。其中劳动态度是工作精神及对规范的遵守，主要涉及责任心、敬业精神、奉献精神、团队精神和基本行为规范；工作绩效是工作的最终成果，主要包括销售、利润、市场和公关；最后，任职资格是为了达到工作成果所表现出来的行为，其主要标准是指完成某一范围工作活动的成功行为，反映了工作人员职位的胜任能力，同时也要参考工作人员的知识、素质和经验。根据考核结果来决定考核对象的工资、奖金、股金的发放数量，并且决定考核对象的晋升机会。

考核的假设：《华为公司基本法》中规定华为员工考评体系的建立依据下述假设：

- 1、华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。
- 2、金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。

- 3、工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。
- 4、失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。
- 5、员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

第九章 华为铁三角管理方案

9.1 铁三角的发展

我们系统部的铁三角，其目的就是发现机会，咬住机会，将作战规划前移，呼唤与组织力量，实现目标的完成。系统部里的三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共，聚焦客户需求的共同作战单元。它们的目的只有一个：满足客户需求，成就客户的理想。

——华为公司任正非总裁

9.1.1 铁三角雏形

华为铁三角模式的雏形，最早出现在华为公司北非地区部的苏丹代表处。2006年8月，业务快速增长的苏丹代表处在投标一个移动通信网络项目时没有中标。在分析会上，总结出导致失利的原因有如下几点：

部门各自为政，相互之间沟通不畅信息不共享，各部门对客户的承诺不一致；

客户接口涉及多个部门的人员，关系复杂。在与客户接触时，每个人只关心自己负责领域的一亩三分地，导致客户需求的遗漏、解决方案不能满足客户要求、交付能力也不能使人满意；

对于客户的需求，更多的是被动的响应，难以主动把握客户深层次的需求。

最典型的例子是在一次客户召集的网络分析会上，华为共去了七八个人，每个人都向客户解释各自领域的问题。客户的 CTO 当场抱怨：“我们要的不是一张数通网，不是一张核心网，更不是一张交钥匙工程的网，我们要的是一张可运营的电信网！”

为此，苏丹代表处决定打破楚河汉界，以客户为中心，协同客户关系、产品与解决方案、交付与服务、甚至商务合同、融资回款等部门，组建针对特定客户（群）项目的核心管理团队，实现客户接口归一化，更好帮助客户商业成功。

具体来说，苏丹办事处以客户经理（AR）、解决方案专家/经理（SR/SSR）、交付专家/经理（FR）为核心组建项目管理团队，形成面向客户的以项目为中心的一线作战单元，从点对点被动响应客户到面对面主动对接客户，以便深入准确全面理解客户需求。

“三人同心，其利断金”。苏丹办事处就把这种项目核心管理团队称之为“铁三角”。

铁三角模式的效果立刻就显现出来。2007 年苏丹办事处通过铁三角模式获得苏丹电信在塞内加尔的移动通讯网络项目。其后，华为在全公司推广并完善“铁三角模式”。

9.1.2 日臻成熟的铁三角

随着企业的快速发展壮大，华为在全球电信市场获得的大型项目越来越多，客户需求愈发复杂和多样，需要全方位满足客户需求、提供全面解决方案；同时，伴随着全球经营以及业务增加，华为内部组织部门不断扩大，部门壁垒逐渐增厚，内部竞争也加剧，需要以客户为中心来打通相关业务和部门间的流程，聚焦一线，简化管理，提高沟通效率，实现决策前移和风险可控。

面对企业发展遇到的新挑战，华为持续聚焦于以客户为中心，聘请 IBM 等世界知名咨询公司担任管理咨询顾问，全力推行全业务领域的流程变革（IPD、ISC、IFS、ISD、LTC…），实现精细化运作，提升组织效率，成为客户最佳商业合

作伙伴，帮助客户成功。华为利用 2009 年开始的 LTC（线索至回款）的流程变革之机（见图 1），逐步完善和夯实“铁三角”运作模式，构建立体的铁三角运作体系，以支持市场的可持续发展，提升客户全生命周期体验，实现企业的高效运营以及可盈利的增长。



9.2 铁三角的构成、团队和组织

9.2.1 “铁三角”模式的构成体系

华为铁三角模式的构成体系包含两个层次，一个是项目铁三角团队，一个是系统部铁三角组织。基于项目的铁三角团队是代表华为直接面向客户的最基本组织以及一线的经营作战单元，是华为铁三角模式的核心组成部分。而系统部铁三角组织是项目铁三角各角色资源的来源以及项目铁三角业务能力的建设平台（如无特别说明，本文所指铁三角主要指项目铁三角）。

9.2.2 项目铁三角团队

项目铁三角团队是华为聚焦客户需求的一线共同作战单元。

华为项目铁三角是为了切实贯彻以客户为中心的经营理念，基于客户/项目（群）组建的跨功能部门的核心管理团队。它是华为与客户的统一接触界面，通过承担从线索管理到合同履行的端到端职责，提升客户全周期体验和客户满意度，实现 LTC 运作的高效率和项目的高赢利性。

华为项目铁三角作为聚焦客户需求的一线共同作战单元，其成员构成体系包括核心成员、项目扩展角色成员和支撑性功能岗位成员（如图 2 所示）。



下面将分别介绍核心成员、项目扩展角色成员和支撑性功能岗位成员的成员组成，以及各自的角色职责。

核心组成成员。包括 AR（Account Responsibility，客户经理/系统部部长），SR（Solution Responsibility，产品/服务解决方案经理），FR（Fulfill Responsibility，交付管理和订单履行经理）。

其中，AR 是相关客户/项目（群）铁三角运作、整体规划、客户平台建设、整体客户满意度、经营指标的达成、市场竞争的第一责任人。

其职责包括：作为系统部经营管理者或者客户经理，是面向客户的“铁三角”的领导者，也是全项目流程运作的责任主体，对客户/项目的经营结果（格局、增长、盈利、现金流等）负总责。作为客户群规划的制定和执行者，需要做好市场洞察、目标和策略制定、规划执行和调整、品牌建设等工作；作为销售项目的领

导者，需要组建团队、目标和策略制定、监控和执行、竞争管理；作为全流程交易质量的责任者，需要做好线索管理、机会点管理、客户群风险识别、合同签订质量把关、合同履行质量监控、项目工程交付、项目收入和回款等工作。作为客户关系平台的建立和管理者，需要做好客户关系规划、客户关系拓展、客户关系管理等工作。

SR 是客户/项目（群）整体产品品牌和解决方案的第一责任人，从解决方案角度来帮助客户实现商业成功，对客户群解决方案的业务目标负责。

其职责包括：通过客户沟通，挖掘机会点，促成机会点向项目的转变，实现市场突破；理解和管理客户需求，制定客户化解决方案，引导解决方案开发；组织制定客户化解决方案并推广，保障解决方案的竞争力；在针对 **CXO** 及关键技术层的对话中，提供解决方案层面的支持，创造客户价值，获得客户的信任。

FR 是客户/项目(群)整体交付与服务的第一责任人，对项目前期销售工作提供支持；对整体交付与服务客户满意度负责；对交付与服务的经营指标负责；负责搭建交付与服务侧客户关系平台，以承载代表处各项业务的落地。

其职责包括：作为交付管理客户满意度的责任人，为客户提供及时、准确、优质、低成本交付，对项目交付满意度承担第一责任；作为交付经营目标的责任人，对项目交付经营目标（收入、交付成本率、**ITO**、超长期未开票）负责；作为契约化交付责任人，通过合同关键条款控制、合同谈判、合同交接、合同履行和变更、开票等全流程合同管理业务，提升项目契约质量和履约质量，促进对客户的契约化交付。作为交付项目管理者，对交付项目的监控与问题升级、预警，提升交付项目的运作水平和网络运行质量以及交付项目的客户满意度和交付成功负责；作为交付资源管理者，负责项目交付资源管理，承担项目业务量预测和交付资源需求预测、规划、调配等交付资源日常管理业务。

扩展项目角色成员。包括项目主谈判人、商务负责人、业务财务控制人、融资负责人、交易协调人、投标责任人、产品负责人、服务解决方案负责人、合同负责人、交付项目经理、供应链负责人、项目采购负责人、项目财务控制人以及公司内部的项目赞助人等。

其中，公司内部的项目赞助人（Sponsor）指为联系特定项目的公司高级领导，主要从事高层客户交流，对项目的成功交付负责。

支撑性功能岗位成员。包括资金经理（信用经理）、应收专员、开票专员、税务经理、网规经理、法务专员、公共关系（PR）专员、研发经理、营销经理、物流专员、采购履行专员、合同/PO 专员、综合评审人等。

铁三角模式有效运作要求客户经理（AR）、解决方案经理（SR）和交付经理（FR）以客户为中心，依据上述各岗位职责来协调和工作。

首先，铁三角团队的第一责任人由客户经理担任，解决方案经理和交付经理全力协同工作，三者任务目标一致，思想统一。三者之间组成一个三角形，三个角之间的距离（角色承担的责任），可以依据项目 LTC 流程进度以及实际需要进行调整。

第二，铁三角团队需要与客户组织匹配。需要深入理解和梳理客户组织架构图，熟悉客户的部门、岗位、职务、权限、运作流程；洞察关键客户链和整理客户各项业务流程，梳理出流程上的所有关键客户和角色。

第三，做好角色转换工作。客户经理需要从过去的纯粹的销售人员向综合经营管理角色转变；解决方案经理由产品销售向综合解决方案销售转变；交付经理也由单纯的项目交付向对客户服务与满意负责。最终实现与客户共赢。

第四，赋予铁三角组织相应的权利，提升一线决策灵活性和及时性。华为结合铁三角组织形式的推行，相应引入项目制授权，赋予项目铁三角相应权利，来增强一线决策层级，实现决策前移，让听得见炮声的人来呼唤炮火，保证能快速响应客户需求对应市场竞争。项目制授权就是在基本授权（体现在四个方面授权：合同盈利性、合同现金流、客户授信额度、合同条款等）之外，在项目的立项决策、投标决策、签约决策、合同变更决策、合同关闭决策时依据项目等级进行相应授权，项目铁三角依据授权进行决策。超越授权情况下需要申请按程序审批。项目制授权提升了一线决策的灵活性，也使得决策者与考核指标承担者关系一致，有利于调动一线团队的积极性和创造性。

第五，作为独立经营单元运作。华为项目铁三角运作团队在公司授予的权限和预算范围以内具有经营管理、奖金分配、资源调度、相关重大问题决策、成员绩效目标承诺和关键绩效指标制定等重要权利，保证铁三角制度的有效落实以及发挥效力。

9.2.3 系统部铁三角组织

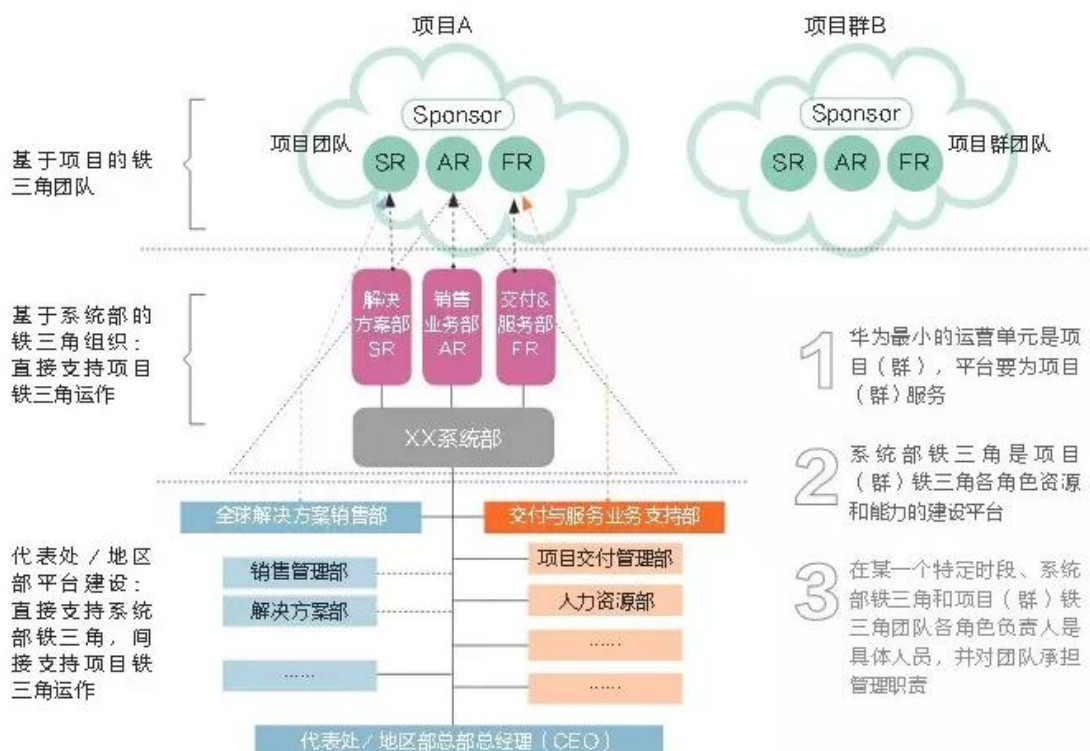
系统部铁三角组织是项目铁三角的支撑平台。

华为项目铁三角基于项目设立，具有任务性和阶段性的特点。而系统部铁三角组织由销售业务部、解决方案部和交付与服务部构成。其作为服务客户的部门而存在，是一个相对稳定的职能组织形式。

其职责包括：负责公司系统部整体经营指标达成；负责公司系统部客户群市场规划，客户关系平台建设和维护；负责公司系统部机会点挖掘，并组织资源实施项目，对项目成功及盈利负责；负责公司系统部交易质量改善、客户满意度提升；负责公司系统部内部竞争目标达成等。

系统部“铁三角”是职能—项目型矩阵组织（图 3 所示）。主要作用是为项目（群）铁三角提供支撑，是项目（群）铁三角各角色资源的来源以及业务能力的建设平台；同时，系统部“铁三角”的资源 and 能力建设责任主体是系统部平台以及地区部和代表处平台。代表处/地区部平台建设（如地区部销售管理部、地区部解决方案部、地区部服务解决方案部、地区部交付管理部、地区部人力资源部、地区部财经部等）直接支持系统部铁三角，间接支持项目（群）铁三角团队运作。从而形成一个立体、互动、高效的铁三角运营体系（如图 3 所示）。

图3 项目铁三角的支撑体系：系统部铁三角以及代表处/地区部平台



9.3 铁三角的能力要求和提升责任体系

9.3.1 铁三角组织的能力要求

华为铁三角所需能力涉及铁三角组织整体运营能力以及个人角色能力。

在铁三角组织整体运营能力方面，铁三角作为客户统一接触界面，是项目管理团队的核心。一个高效的铁三角组织需要具有两个方面的能力：一是面向客户的能力，包括客户洞察力、线索发现和机会点挖掘能力、全面解决方案的应对能力、客户期望和客户满意度管理能力、项目交付和服务能力等；二是面向公司内部的能力，包括角色认知能力、经营管理能力、内部资源获得能力和整合能力、资源优化配置能力等。

在铁三角的个人角色能力方面，客户经理（AR）需要强化客户关系、解决方案、融资和回款条件以及交付服务等营销四要素能力，提升综合管理和经营能力以及带领高效团队的能力。解决方案经理（SR/SSR）需要具有从解决方案角度来帮

助客户成功的能力，要“一专多能”，具有集成和整合公司内部各个专业领域的的能力；交付经理（FR）需要具有与客户沟通交付与服务解决方案的能力，项目进度监控和问题预警能力以及对后方资源的把握能力。

9.3.2 铁三角组织能力提升责任体系

华为铁三角组织能力提升也分为两个层面：提升铁三角组织整体运作能力和成员角色能力。其中，在提升组织整体运作能力方面，是以代表处为责任主体，通过铁三角规范化、例行化运作；在提升成员角色能力方面，是以岗位任职资格为切入点、人岗匹配为管控手段，以客户经理为龙头，带领解决方案经理以及交付经理提升个人能力。

铁三角组织能力提升责任体系则由代表处责任体系和地区部责任体系构成。

（1）代表处的职责

代表处代表是铁三角能力提升的第一责任人，特别在铁三角组织运作能力提升方面。铁三角组织整体运作能力和成员角色能力提升的具体责任人如表 1 所示。

表1 铁三角能力提升与代表处责任人关联表

序号	提升内容	责任人
1	铁三角运作能力提升实施	代表处销售副代表
2	客户经理（AR）能力提升实施	
3	解决方案经理（SR）能力提升实施	代表处解决方案副代表
4	服务解决方案经理（SSR）能力提升实施	代表处交付副代表
5	交付经理（FR）能力提升实施	

各能力提升内容责任人的主要职责涉及如下四个方面：

◎组织保障。为了保证铁三角的有效运作，相应的绩效考评、商务授权、及时激励和财务权签都需要落实到系统部以及相应的项目核心团队。

◎运作审视。各系统部每月对铁三角的运作情况进行自检，审视铁三角运作中的情况。代表处责任人针对审视中问题和系统部确定改进计划，并检查改进的实施情况。

◎指定导师。根据任职资格要求审视铁三角各角色的能力匹配度，为铁三角中每个成员指定导师，导师在角色认知、工作开展中提供指导和帮助。

◎能力提升目标落实。督促各个铁三角针对运作能力和个人提升的内容纳入个人绩效目标中考核。

（2）地区部职责

地区部各专业部门是铁三角能力提升支撑的责任主体。专业部门对应责任人如表2所示。

表2 铁三角能力提升与地区部责任人关联表

序号	支撑内容	责任人
1	铁三角运作能力提升支撑	地区部销售管理部
2	客户经理（AR）能力提升支撑	
3	解决方案经理（SR）能力提升支撑	地区部解决方案部
4	服务解决方案经理（SSR）能力提升支撑	地区部服务解决方案部
5	交付经理（FR）能力提升支撑	地区部项目交付管理部
6	奖励落实支撑	地区部人力资源部

各能力支撑内容责任人的主要职责涉及如下四个方面：

◎铁三角内部研讨支撑。地区部各专业部门负责为各铁三角内部研讨提供引导材料、能力提升计划模板；提供铁三角内部研讨时必要的现场支持、培训授课支持。

◎集中研讨/培训实施。根据各铁三角的研讨，分析共性能力差距，组织相应的研讨/培训。

◎铁三角各角色能力提升赛马实施。组织铁三角中各角色能力提升的赛马活动的实施。

◎激励支撑。地区部 HR 负责运作优秀和能力提升优秀的铁三角的激励措施的落实。

华为铁三角模式以客户为中心，协同客户关系、产品与解决方案、交付与服务等部门，组建以客户经理（AR）、解决方案专家/经理（SR/SSR）、交付专家/经理（FR）为核心的作战团队，发挥团队作战的优势，实现全流程客户最佳体验，帮助客户商业成功。华为铁三角模式主要以项目为单位组建，具有灵活机动特点，能与客户的组织对接。通过以客户经理、解决方案经理以及交付经理为核心组建项目运作团队，能更加全面满足客户需求，做厚做宽客户关系，实现与客户双赢的目的。铁三角组织有利于打破组织内部的部门壁垒保证团队内部沟通机制的畅通，实现对客户需求的快速响应。华为铁三角作为最小作战单元，具有相应的权限，赋予相应的资源，是独立核算单位，有利于目标统一、步调一致，也有利于调动团队的积极性和创造性。同时，铁三角模式的实施，锤炼了一线队伍，夯实了一线的能力。

9.4 任正非：铁三角的精髓

我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。

努力做厚客户界面，以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元。

基层作战单元在授权范围内，有权力直接呼唤炮火……。一线的作战，要从客户经理的单兵作战转变为小团队作战，而且客户经理要加强营销四要素(客户关系、解决方案、融资和回款条件、以及交付)的综合能力。

我们机构设置的目的，就是为作战，作战的目的，是为了取得利润。平台的客户就是前方作战部队，作战部队不需要的，就是多余的。

我们从以技术为中心，向以客户为中心的转移过程中，如何调整好组织，始终是一个很难的题目。刚开始我的认识也是有局限性的。我在 EMT(经营管理团队)会上讲了话，要缩短流程，提高效率，减少协调，使公司实现有效增长，以及现金流的自我循环。但提出的措施，确实有一些问题，单纯的强调精简机关，压缩人员，简化流程，遭遇一部分 EMT 成员的反对。他们认为机关干部和员工压到一线后，会增加一线的负担，增加了成本，并帮不了什么忙。机关干部下去以总部自居，反而干预了正常的基层工作。后来我听取一些中层干部的反映，他们认为组织流程变革要倒着来，从一线往回梳理，平台(支撑部门和管理部门，包括片区、地区部及代表处的支撑和管理部门)只是为了满足前线作战部队的需要而设置的，并不是越多越好、越大越好、越全越好。要减少平台部门，减轻协调量，精减平台人员，自然效率就会提高。这样 EMT 决议还未出笼就被反了一个方向。但如何去实现这一点呢？问题仍然摆在前面。这次访问利比亚时，听取了北非地区部的汇报，有了一些启发。

北非地区部努力做厚客户界面，以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户需求，关注良好有效的交付和及时的回款。

铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司业务开展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不是简单理解为三角，四角、五角甚至更多也是可能的。这给下一阶段组织整改提供了很好的思路和借鉴，公司主要的资源要用在找目标、找机会，并将机会转化成结果上。我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。

谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然的设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，

增加运作成本，滋生了官僚主义及教条主义。当然，因内控需要而设置合理的流程控制点是必须的。去年公司提出将指挥所(执行及部分决策)放到听得到炮响的地方去，已经有了变化，计划预算开始以地区部、产品线为基础，已经迈出可喜的一步，但还不够。北非地区部给我们提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方起保障作用。这样我们的流程优化的方法就和过去不同了，流程梳理和优化要倒过来做，就是以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，就会共同努力地控制有效流程点的设置。从而精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。

用一个形象的术语来描述，我们过去的组织和运作机制是“推”的机制，现在我们要将其逐步转换到“拉”的机制上去，或者说，是“推”、“拉”结合、以“拉”为主的机制。推的时候，是中央权威的强大发动机在推，一些无用的流程，不出功的岗位，是看不清的。拉的时候，看到那一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并减去，组织效率就会有较大的提高。我们进一步的改革，就是前端组织的技能要变成全能的，但并非意味着组织要去设各种功能的部门。基层作战单元在授权范围内，有权力直接呼唤炮火(指在项目管理上，依据 IBM 的顾问提供的条款、签约、价格三个授权文件，以毛利及现金流进行授权，在授权范围内直接指挥炮火，超越授权要按程序审批)，当然炮火也是有成本的，谁呼唤了炮火，谁就要承担呼唤的责任和炮火的成本。后方变成系统支持力量，必须及时、有效地提供支持与服务，以及分析监控。公司机关不要轻言总部，机关不代表总部，更不代表公司，机关是后方，必须对前方支持与服务，不能颐气颇指。

公司的最高决策机构是 EMT 会议，EMT 成员只是在会议结束后，推动决议的执行，他们叫首长负责制，也不能自称总部。机关干部和员工更不能以总部自称，发号施令，更不能要求前方的每一个小动作都必须向机关报告或经机关批准，否则，机关就会越做越大，越来越官僚。一线的作战，要从客户经理的单兵作战转变为小团队作战，而且客户经理要加强营销四要素(客户关系、解决方案、融资和回款条件、以及交付)的综合能力，要提高做生意的能力；解决方案专家要一专多能，对自己不熟悉的专业领域要打通求助的渠道；交付专家要具备能与客户

沟通清楚工程与服务的解决方案的能力，同时对后台的可承诺能力和交付流程的各个环节了如指掌。其他非主营业务的人员，要加强对主营业务的了解，了解达不到一定深度的，不能成为管理干部及骨干，没有这种经历的，要去补好这一课。

以美军在阿富汗的特种部队来举例。以前前线的连长指挥不了炮兵，要报告师部请求支援，师部下命令炮兵才开炸。现在系统的支持力量超强，前端功能全面，授权明确，特种战士一个通讯呼叫，飞机就开炸，炮兵就开打。前线3人一组，包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解一点对方的领域，紧急救援、包扎等都经过训练。当发现目标后，信息专家利用先进的卫星工具等确定敌人的集群、目标、方向、装备……，炸弹专家配置炸弹、火力，计算出必要的作战方式，其按授权许可度，用通信呼唤炮火，完全消灭了敌人。美军作战小组的授权是以作战规模来定位的，例如：5000万美元，在授权范围内，后方根据前方命令就及时提供炮火支援。我们公司将以毛利、现金流，对基层作战单元授权，在授权范围内，甚至不需要代表处批准就可以执行。军队是消灭敌人，我们就是获取利润。铁三角对准的是客户，目的是利润。铁三角的目的是实现利润，否则所有这些管理活动是没有主心骨、没有灵魂的。当然，不同的地方、不同的时间，授权是需要定期维护的，但授权管理的程序与规则，是不轻易变化的。

我司正面临流程与组织整改的时机。我们已明确变革要以作战需求为中心，后方平台(包括设在前线的非直接作战部队)要及时、准确满足前线的需求。我们机构设置的目的，就是为作战，作战的目的，是为了取得利润。平台的客户就是前方作战部队，作战部队不需要的，就是多余的。后方平台是以支持前方为中心，按需要多少支持，来设立相应的组织，而且要提高后方业务的综合度，减少平台部门设置，减少内部协调，及时准确地服务前方。

前方要准确清晰地提出并输入需求，后方要能清楚准确地理解前方的需求，按需求提供支持。只要前方的需求没有发生变动，所有的协调工作，应由后方平台之间自行协调完成，而且必须在前方需求的时限内完成。前方的需求变化了，要及时准确提供给后方。而我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的时间是用在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，而大量的时间是用在频

繁地与后方平台往返沟通协调上。而且后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿，好钢没有用在刀刃上。后方协调困难有流程问题、有组织机构的设置问题、有思想意识问题，也有相互信任的问题，还有非主业干部对主业不理解的问题……，我们要找到一把提高作战部队效率的钥匙，找到一把后方平台高效服务前方的钥匙。应该说，如何提高作战部队效率的钥匙已经找到，如何打开大门仍然困难重重。IBM 顾问提供给我们的关于项目管理的三个授权文件，已经帮助我们开始解开这一团乱麻，并可能帮助我们打开大门。我们应准确理解并严格执行。各级干部要敢于承担自己岗位责任，履行授权，这样就会使我们的管理摆脱僵化的中央集权。当然这些授权文件，随着公司的变革还会不断修改，以适应新的需求。而且这些授权仅是定性的，具体执行要有不同地方、不同时间、不同事件的授权。

我们要积极的先从改革前方作战部队开始，加强他们的作战能力，要综合后方平台的服务与管理，非主业干部要加强对主营业务的理解，减少前后方的协调量。然后冷静地思考整个后方大平台的适应性变革，审慎的一步一步前行。哪怕每年提高千分之一的效率都是可喜的，千万不要倒退，千万不要形成臃肿、官僚的机关组织。

中国历史上失败的变革都因操之太急，展开面过大，过于僵化而失败的。华为公司廿年来，都是在不断改良中前进的，仅有少有的一、两次跳变。我们在变革中，要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地做工作，切忌贪天功为已有的盲动。华为公司的管理，只要实用，不要优中选优。天将降大任于斯人也，要头脑清醒，方向正确，踏踏实实，专心致志，努力实践，与大洪流融入到一起，必将在这个变革中，获得进步与收获。

我们并不否定廿年来公司取得的成绩。廿年来公司是实行高度的中央集权，防止了权力分散而造成失控，形成灾难，避免了因发展初期产生的问题而拖垮公司。但世界上没有一成不变的真理，今天我们有条件来讨论分权制衡、协调发展。通过全球流程集成，把后方变成系统的支持力量。沿着流程授权、行权、监管，来

实现权力的下放，以摆脱中央集权的效率低下、机构臃肿，实现客户需求驱动的流程化组织建设目标。我相信成功过的华为人，完全有可能实现这一次变革。

我们要继续坚持以有效增长、利润、现金流、提高人均效益为起点的考核(条件成熟的地方，可以以薪酬总额为计算基础)，凡不能达到公司人均效益提升改进平均线以上的，体系团队负责人，片区、产品线、部门、地区部、代表处等各级一把手，要进行问责。在超越平均线以上的部门，要对正利润、正现金流、战略目标的实现进行排序，坚决对高级管理干部进行末位淘汰，改变过去刑不上士大夫的做法，调整有一线成功实践经验的人补充到机关。

风华绝代总是乱世生，廿年我们刚刚长成，就遇到了国际风云变幻，各种过激环境的影响，年青的我们大多数还揣满了幻想，我们是否有能力度过这场危机，时代正考验着我们。未来的不可知性使我们的前进充满了风险，面对着不确定性，各级主管要抓住主要矛盾，以及矛盾的主要方面，要有清晰的工作方向，以及实现这些目标的合理节奏与灰度；多作一些自我批判，要清醒感知周围世界的变化，“深淘滩，低作堰”。深淘滩就是多挖掘一些内部潜力，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使在金融危机时期也不动摇；低作堰就是不要因短期目标而牺牲长期目标，多一些输出，多为客户创造长期价值。“财散人聚，财聚人散”。能救我们的，只有我们自己。各个部门要自己与自己比，今年与去年比，你进步了没有，没有进步的，你是否可以把位子让出来。只要我们能不断提高效率，我们就能度过风险，而且成长起一代新人。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”我们要在时代的大潮中，迎着风浪快速前进。只要我们不怕牺牲自己，只要我们努力地提高效率，我们一定会度过难关。三、五年后，我们将屹立在世界的舞台上。风华绝代总是乱世生，相信江山代有才人出，期望你成长起来，担负起我们的未来。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，期盼我们能共享春天的明媚。我们的目的一定要实现，也一定能实现。

9.5 华为前高管针对铁三角运作的 12 个问答

Q1：铁三角是否符合所有规模销售企业？

答：我们认为目前对于 **2B** 行业，尤其是客户组织结构比较复杂、决策链比较复杂、项目合同规模比较大的 **2B** 行业，用铁三角的模式是非常适合的。铁三角的本质并不是华为公司独创，像西方很多公司都是采用这样的方式，把整个组织围绕着客户决策链展开。它本质的含义就是以客户为中心建设组织。

Q2：客户代表、交付代表、解决方案代表配合默契很重要，但如何解决配合上的问题？

答：第一点，首先是三方都是在一个锅里吃饭，谁要干不好，所有人都没饭吃，所以大家都会努力干好。第二点，这里还有客户线的主管来带头协调大家。这里面不只是只有管理上的问题，更多的是运用激励方式才能形成配合，只有拧成一股绳才能生存和发展，才能解决问题。

Q3：可否谈谈华为铁三角应用过程中要注意什么，规避什么，或者是这样的模式有什么样的弊端？

答：特别大的弊端我们也没有感受到。但我们要注意，当铁三角的流程设计太复杂的时候，其实对于铁三角的运作压力也是很大的，因为这会导致其运作需要驱动很大的团队。铁三角中有人专门要集中很多时间去泡客户，所以不要让这个人整天写文档或催流程，要给铁三角配备相应的支撑人员作为扩展团队，这样铁三角在运作过程中能够更好的来集中精力去接触客户。

Q4：销售团队实现阿米巴模式的利弊？

答：我们大家知道，阿米巴其实是用来解决团队自我独立经营的问题，但是在中国阿米巴走到了非常大的误区就是很多企业用阿米巴来用于直接分钱。华为借鉴了阿米巴的特点，但分钱原则上并不是用阿米巴。

华为公司的分钱机制是通过绩效、目标，来确定每个人的工作，而不是大家直接按照提成制计算奖金。这其中销售团队和阿米巴模式在承担责任上是一样的，但在激励机制是不一样的，以上也是中国目前很多的阿米巴模式走的一个误区。

Q5：销售铁三角的专业属性如何保留？

答：在华为公司每个人都有自己的岗位属性，同时每个人脑袋上都有一个专业属性，比如你是销售几级、解决方案几级，还是交付几级，即使做主管了这个专业属性仍然保留。专业属性就是拉通了你跟公司平台部门的联系，同时专业属性跟公司的人力资源对每个人的特定标签有关系。

Q6：解决方案重装旅、共享中心指的是什么？

答：重装旅是指装备很强大。任总强调我们在中后台平台上面的解决方案，必须是装备非常好、非常先进，并拥有全球网络的交付经验，才能够当一线呼叫的时候就能够提供支持。

装备共享中心就是把公司的资源怎么样集中配备的模式。共享中心是指在如果某区域本地构建资源的成本太高，就把包括财经的、人力资源的、甚至是交付的相对于说低成本的资源集中在一起统一在一个大区中心或者是全国中心，避免了这些资源在每个国家都来部署的高成本风险。

Q7：如何让一线销售人员愿意啃硬骨头？工作时间长了后该如何对其评价？

答：在华为经常有人说这个人运气比较好，前人栽树后人乘凉，前面把市场打下来了，后面去了就摘果子；还有一些人在洗盐碱地，攻打了三三年，销售额并没有很多，但是奠定了良好的客户关系，他可能突破了关键产品，但没有放量，所以销售额并不是很大，那么对于这些情况该怎么评价呢？

这里我们的考评就可以按照平衡四象限来做，每个象限针对不同的客户、不同市场可以动态调整。比如针对难点市场，其销售额目标、考核比例可以低一点，但是市场关系和格局目标可以定高一点；前人栽树后人乘凉的场景下，就把销售目标的比例做的高一点，让他努力去够才能够得着，这样才能在不同市场做到平衡。

Q8：KPI 指标中的客户关系提升目标是什么？

答：这里面描述了客户关系的提升性上，比如拜访客户的阶段上，你跟客户做技术交流的效果、你影响客户标书的情况、你是否让客户意识到公司产品的价值。如果都没有且技术评标都把华为打的很差，那说明客户关系有问题。

客户关系是可以量化的，我们经常讲客户关系是第一生产力，生产力是很硬的东西，必须要评估，如果说对一个销售团队不用客户关系来评估，那么对客户关系的管理肯定是有问题的。

Q9：一线团队所需的人力资源无法满足怎么办？

答：这个事情是逐步解决的，如果一线团队所需的人力资源不够甚至一开始兼职都可以。还有非常重要的一个经验是，一线如果没有人，那为什么不能把公司机关部门的人都挤在一线去呢。

在华为公司里面每年都会审视在机关里的人，一定要把人挤到一线去，因为在机关生存是很难的，大家都愿意去一线。所以企业都可以也考虑怎么样压缩机关编制或公司编制，把人员优先补充到一线铁三角中。

Q10：客户任何特殊需求都要无条件满足吗？

答：那肯定是的。但不是每个客户需求都是真理，所以我们要对客户需求的合理性进行分析。我们有这样的一个经验，客户需求都有它背后的诉求，当你把所有的客户需求背后原因打开的时候也许你可以真正找到他的关键痛点，然后根据这些痛点能够对这些需求进行排序，看哪些需求重要可以优先满足。

Q11：华为 LTC 过程中遇到哪些共性的问题？

答：其实今天讲销售铁三角的内容已经把很多 LTC 的理念讲到了。华为在推 LTC 和销售铁三角的时候，面对一个基本问题是这些变革都会改变原来的工作模式，我们当时做了很多的工作。

首先公司不是强硬的推流程，而是要让一线参与流程设计，来适配流程。其次铁三角是要充分调动一线主管的认识，让他愿意把优秀资源配到一线配备到铁三角

中，而不是给铁三角配备很差的资源却把好的资源留在平台上面，这样最精锐的力量在一线，且流程又是通过一线自己来适配的，那么这样的组织、流程运作才能达到效果。

Q12：铁三角在组织效能上如何考核？

答：在 PBC 考核指标里面有两项已经基本上能够涵盖，即考核运用效率和运营质量。大家也可以灵活设计，平衡四象限是非常通用的模型，可以针对行业特点来根据这样的模型灵活设计自己在财务、客户、组织、学习成长上这四个目标。

第十章 华为进入非洲市场的营销策略分析

10.1 华为进入非洲市场初期

10.1.1 围绕客户需求，提供价格低性能稳的产品。

华为进入非洲市场初期，为了生存将主攻目标放在中低端市场。首先选择通讯市场相对落后的非洲国家运营商作为重点突破口，由于这些运营商资金有限，他们对设备采购价格比较敏感，而华为产品的竞标价格比现网厂商低 30% 甚至更多，许多运营商为之心动。但在电信领域仅凭低价吸引运营商是不够的，由于行业的特殊性，通信运营商对设备稳定性要求高达 99.99%，运营商首先需要的是高稳定性，而后才是低价格的产品。因此，华为在进行产品设计时，坚持客户导向原则：即产品不一定要性能最优，但一定要高稳定性且客户适用；技术不一定要最前沿，但一定要满足客户业务需求。在此基础上，华为通过努力降低成本及在市场进入初期减少利润等方法，以质优价低的产品突破了非洲中低端运营商市场。近年来，在国际金融风暴和经济下行的压力下，非洲许多运营商也不得不降低设备采购成本以提高收益率，由此也给华为带来了更多的机遇。

10.1.2 迅捷的市场响应和“保姆”一站式服务。

除提供质优价低的核心产品外，在设备运送、安装、售后和维护等延伸产品方面，华为为客户提供了“保姆”一站式服务：即从合同签订后到设备开通试运行半年内，全程派员跟踪，提供 7 天×24 小时的服务，并且不收服务费。而其他国际设备制造商通常提供的是 5 天×8 小时服务，另收高额服务费。迅捷的市场响应和“保姆”一站式服务在很大程度上弥补了华为产品进入非洲市场初期产品质量和品牌优势的不足，从而获得了更多订单，同时也为华为品牌拓展铺平了道路。

10.2 华为进入非洲市场各阶段营销策略分析：中级阶段

任何企业都以赢利为目的，企业开辟新市场也不例外。华为以低价及高投入的服务方式作为进入非洲市场的敲门砖，绝非长久之计。与此同时，由于竞争压力国际设备供应商也在调整自己的策略，如通过控制成本降低利润，大幅降价以固守市场占有率等。这些变化使华为的原有优势逐渐缩小。为了培育非洲市场后续的发展，提升市场品牌和产品技术就成为华为营销策略的重点。

10.2.1 加强品牌建设

为了打破初期非洲客户对中国产品的不认可，让客户认识并接受华为，品牌建设是个亟待解决的问题。华为从 1998 年进入非洲市场，就采用以下措施积极进行品牌建设。

01、积极参加各种展览会和峰会。

纺织行业对外华为一直积极参加非洲的各种电信专业展览会及峰会，如 2004 年在埃及举行的 ITU 非洲电信展，华为全面参展，还将自己的展台与行业巨头的展台放在一起，甚至规模比其更大，布置更精美，展示更完全，让自己的产品接受业界顶尖人士的检验。华为每年用于非洲通信设备展的资金投入达上亿美元。在品牌宣传上，从非洲客户连 HUAWEI 这个词都读不出，到通过无数次的技术

交流宣讲，使客户对华为耳熟能详，进而到客户认可华为的技术，尝试使用华为产品，最终接受华为设备，对每个推广环节华为都做到不遗余力地投入。

02、诚邀客户及媒体到中国和华为总部参观。

2001 年前后，华为采取了先让客户了解中国，再让客户了解华为品牌的策略。当时华为印制了很多反映中国建设成就和美丽风光的精美画册送给客户；还通过各种渠道，把客户请到国内，安排参观的线路是北京-上海-深圳，向客户展示中国改革开放后的巨大变化，展示华为的规模和实力；在深圳，非洲客户看到了耗资上百亿元建立的华为总部最先进的物流生产中心、全球一体化高效数据监控中心和设备展示体验中心等，真正从心里开始释除疑虑，并认可华为的实力。

03、让最稳定的产品先行。

在当时许多非洲客户心里，来自中国的华为产品还被打着低价低质的标签，在这种顾虑下，任何一个小的产品问题都有可能被客户进一步放大并坚定其对华为品牌的不认可。因此，在非洲品牌创建初期，华为采用了最稳定产品先行策略，向非洲客户推荐最稳定的传输设备和宽带设备。在此阶段，即便客户对华为的其他产品有需求，抛出有诱惑力的订单意向，华为也坚持原则不为所动，最终用最稳定的产品品质赢得了客户对其品牌的尊重和认可。

04、借合作伙伴之名提升华为品牌。

华为在正面树品牌的同时，还采用借船出海的策略通过与跨国公司的广泛合作来提升自己。华为与诸多国际企业由浅到深形成了多层次合作，如与微软、诺基亚合作，在非洲普及智能手机；与 LightPointe 合作为非洲领先运营商 KDN 配置光学无线链路；2011 年巴帝电信扩建非洲基础设施，选定与爱立信、华为、诺西合作。因为当时非洲客户知道华为的不多，但却没有人不知道爱立信、诺基亚、西门子和微软等，与这些巨头们形成战略联盟，无疑是提升品牌的有效方法。

05、注重当地人才培育，履行企业社会责任。

非洲的信息化建设，离不开信息及通信技术人才的培养。迄今为止，华为在非洲的 7 个培训中心已累计培训超过 3 万名信息及通信技术专业人员。同时，在非洲开展了一系列回馈社区的公益活动。如为安哥拉 **Cazange** 医院部署的“数字医院解决方案”，极大地改善了其医疗就诊条件，提高了其管理和跟踪治疗的效率。华为还与联合国难民署合作，宣布将共同实施移动教育项目，设立了华为奖学金和 ICT 实验室。

10.2.2 持续提升技术创新能力

设备制造商对于运营商的技术策略有两种：一是技术领先策略。即将高端先进的技术提供给客户，这需要投入大量的经费并需要较长时间的积累，但可以赢得品牌优势并获得高利润；二是技术适配策略。即根据客户需求设计产品，技术并不一定最先进，但能满足客户需求，通常要投入较多的人力，开发的技术可能只对单一客户使用。两者相比，后者更易在较短时间内成功并获得客户认可，华为进入非洲市场初期采用的是技术适配策略。随着市场不断壮大和竞争日益激烈，仅作为技术跟随者，华为已经无法满足市场扩张的需求；而华为的发展已不可避免地要求其成为行业领先者，其技术策略也逐步由过去的强调技术适配转变为技术领先与技术适配并重。华为每年在创新研发上的投入都非常庞大，一直占公司总收入的 10%-15%。2015 年，华为研发总投入超过 90 亿美元，即占总收入的 15%。2016 年 3 月 16 日，世界知识产权组织发布公报显示，华为以 3898 件企业专利蝉联全球排名第一。

当企业的成长不仅为自己带来利益，而且还能为周边的合作伙伴、最终顾客带来利益时，企业才能够不断发展并走得长远。华为走进非洲的成功之道，也基于此。

经过改革开放 30 多年的发展和积累，广东已经来到从产品输出转向资本、技术和管理输出的更高阶段。中央也作出了一系列鼓励国际投资和产能合作的战略部署，广东有条件也必须抢抓机遇、先行落子，非洲应该作为重点布局的地区之一。随着社会经济的不断发展和政局相对稳定，非洲人民对通讯产品的需求越来越强烈。然而，囿于生产力水平相对落后的原因，非洲通讯市场与国际水准仍有差距。20 世纪 90 年代末，随着我国通信企业开始陆续走进非洲市场，其电信基础设施

水平显著提高，通讯成本也得到了极大降低，普通民众得以共享电信发展成果。华为技术有限公司(以下简称华为)就是一家成功走进非洲市场的企业。华为在非洲市场的成功策略及相关措施，可以为广东“走出去”企业在非洲乃至其他国家开展市场投资经营提供一些有益的启示。

10.3 华为进入非洲市场成熟期阶段的营销策略

设备提供商与运营商的合作地位大体分为三个层级：设备售卖商、设备供应商以及合作伙伴。设备售卖商偶尔被邀请参加竞标，常作为竞标杀价用，选用设备概率较小；设备供应商，已进入运营商设备供应名单，设备采购招标基本都有机会被邀请参加，有公平赢得项目的机会；最高合作层级为合作伙伴，运营商选择进行长期合作，开发新产品研究新项目，在设备选择时也予以优先考虑，通常地理位置重要或核心的网络交给合作伙伴来承建。经过多年的努力，运营商对合作伙伴的选择有严格的评估标准，只有综合评价达标后才有资格成为合作伙伴。华为在非洲国家由偶尔获得客户标书，在数十次竞标中侥幸赢得一次项目的售卖商，到成功晋级为非洲绝大部分运营商的合作伙伴，经历了艰苦而漫长的过程。正是通过以下几个方面的不懈努力，华为凭借自身的优势和优质服务，最终在非洲成为绝大多数运营商的合作伙伴。

10.3.1 注重成本优势

华为研发人员的成本远低于其他国际竞争对手，而进取精神却远胜于他们。为一个客户项目，华为可以投入数倍于国外同行的技术人员，在客户响应时间上占了很大优势，而这些是竞争对手不可能做到的。

10.3.2 加大流程和制度变革

华为的管理变革首先从研发供应链等后端业务流程入手，同 IBM 等世界一流管理咨询公司合作，引进了集成产品开发、集成供应链、集成财务管理等流程，在人力资源管理、财务管理和质量控制等方面建立了基于 IT 的管理体系。按照运营商提出的标准，对很多环节实施流程再造，最终实现与运营商的组织匹配。

10.3.3 为客户建立各种配套设施

为快速实现与非洲客户的业务匹配，华为不仅请客户到公司参观交流指导，还投入巨资为客户建立各种配套设施。截至 2015 年底，华为在非洲设有 7 个培训中心、8 个技术支持中心、1 个全球服务资源中心、2 个网络运维中心、3 个物流中心、1 个备件中心、43 个备件仓库、26 个国家级物流仓库。

10.3.4 为客户提供端到端的一揽子产品解决方案

在通讯界，爱立信侧重于移动网络，思科核心为数据产品，阿尔卡特重于固网产品。相比之下，没有一个厂商能像华为一样提供全系列且在业界地位排名都靠前的通讯产品，这些全系列产品跟华为多年快速发展，创新积累是分不开的。

基于以上优势，2016 年 7 月，华为正式被邀加入智能非洲联盟(Smart Africa)，成为该组织的 ICT(信息通信技术)顾问及联盟董事会白金会员，旨在帮助非洲推动数字化转型。同月，华为在 GSMA Mobile 360 Series-非洲峰会开幕当日发布了“非洲 MBB 2020 战略”，勾勒了在未来五年构建全联接非洲移动宽带的新蓝图。

10.4 华为进入非洲市场的经验启示

10.4.1 坚持长久战略

广东不少“走出去”企业，在非洲市场上相继出现过由于投入没有得到及时回报，不久后就主动放弃或由于资金支撑不足而被动撤出非洲市场的情况。而华为在进入非洲市场时就做好了要打持久战的心理准备，没有期盼短期给企业带来高额回报，而是一步一个脚印，从一点一滴做起，瞄准市场和产品，不断创新推进。

10.4.2 遵循先易后难原则

从华为在非洲不同阶段的营销策略来看，如果不首先选择难度稍低、竞争较小、通讯市场相对落后的国家合作，华为在非洲的巨额投入就无法得到回报。同时，华为在选择国家合作时，其目标市场也是该国家中市场排位较后的通讯运营商，正是在与这些运营商的合作中，逐步积蓄了在非洲市场的生存能量。

10.4.3 初期采用高性价比策略

华为进入非洲国家初期采用的是高性价比的策略，因为与先期进入非洲的发达国家竞争对手相比，中国企业的综合实力整体上仍有一定的差距，尤其是在产品的品牌认知度、技术和质量等方面。作为目标国市场的后进入者，如果不在性价比上具有优势，则很可能被目标国市场所抛弃。短期的适度低价策略能使企业在目标国市场先站稳脚跟，才有机会提高品牌知名度和技术能力，最终赢得市场。

10.4.4 将品牌和技术提升作为营销的重中之重

只有拥有技术和品牌的高附加值产品，才能为企业带来长期利润。在品牌建设上，华为采用的积极参与非洲展会、力邀客户参观考察、让最稳定的产品先行、借合作伙伴之名宣传品牌、培养当地人才、注重企业社会责任等等，都是广东企业走进非洲市场可资学习和借鉴的重要经验。在技术提升方面，还可学习华为的先提升“适配技术”，再跨步到“领先技术”的逐步突破的有效方法。

10.4.5 在目标国市场搭建合作共赢战略框架

华为走进非洲的战略布局主要是建立与运营商的双赢合作关系。对于“走出去”的企业来说，在目标国市场上与供应商、中间商、代理商甚至竞争者之间必须建立长期的合作关系，形成互利共赢的局面。当企业的成长不仅为自己带来利益，而且还能为周边的合作伙伴、最终顾客带来利益时，企业才能够不断发展并走得长远。华为走进非洲的成功之道，也基于此。

第十一章 华为市场营销实践成功经验总结

11.1 产品竞争的四个阶段

从华为的创业发展史可以得出结论：产品在市场的竞争中要经历 4 个阶段——价格、技术、服务和管理，而且这四个阶段是逐级递升的，如果没有前一阶段的积累，很可能后期就会停步不前或者突然跨掉，所以说，这四个阶段要一步一步地走，而不能跳级；而且这四个阶段会随着产品的创新而进行循环。

在产品初创阶段，对于制造型企业，公司很难做出独创性的产品，即使有了独创性的产品，也面临模仿者很快加入或者不被市场认可的风险。因此在初创阶段产品往往会以较低的价格快速切入市场，在市场上就表现为价格的竞争。

在产品的创新阶段，市场的竞争就进入了技术竞争的阶段，产品设计与品质保证就显得更有优势，同时企业也积累了相关的行业与技术经验，如果能够在现有的产品上进行创新，就可以树立产品在市场上独特的竞争优势。

在产品成熟阶段，各竞争企业的技术水平相当，产品差异化已经很难实现，特别是消费者难以区分，只是产品定位即消费者感知略有不同时，此时是切入服务的最好时机，服务的优质更容易获得消费者的认同和满意。

在产品的管理阶段，产品面临新技术、新材料、新工艺的突破，或者整个产品面临更新换代，在这个时候企业或产品的竞争力体现在企业的整体管理水平上，因为企业的整体管理水平决定了企业的创新能力和持续发展能力，而整体管理水平的高低更多的体现在企业的管理理念和文化方面。

企业现状：目前大多数企业只能走过或正在走前两个阶段，例如目前崛起的国产手机：VIVO、OPPO 等品牌，而小米可能要在第二阶段就止步了。有的企业会跨过其中的一个阶段直接进入第三或第四阶段实际上是会遇到问题的，如海尔，没有走第二阶段直接进入第三、第四阶段，就缺少了技术的积累，产品创新往往不会成功，格兰仕、TCL、长虹等品牌都是从第一阶段直接进入第四阶段，企业

发展一波三折。这四个阶段实际上是一个企业成长的必由之路，华为走过了四个阶段，格力、联想都跨过了第三阶段直接进入第四阶段，同样困难重重。

11.2 华为与客户

11.2.1 客情关系

现状：客情关系的维系能够体现企业家的眼光与远见。但在实际生活中，我们身边极少人能够做到，大多数老板或管理者都会犯错。客情关系很多情况下能够从员工关系中反映出来。例如：某高管因与老板思路不同离职了，有的老板能够与其继续保持良好的关系，有的老板就会扣除相关的成本与费用，有的老板甚至扣除其部分薪资作为惩罚。三种情况反映了三种老板的境界，从长期的发展来看，应该说第一种情况的老板更有远见。从员工关系反映到客情关系也是如此，客户与企业没有直接业务往来了，很多管理者就会主动疏远客情关系以降低成本。

华为的做法：在邮政电信分营后，电信设备的采购权由县级收回到市级，华为在县级的经营部是否撤销就摆在了任正非的面前，任正非认为华为能否在市级拿到订单，这些经营部仍具有不可替代的作用，不能因为权力的转移就放弃这些苦心经营的关系网，后来就决定保留这些经营部。后来事实证明，华为之所以能够继续获得大批订单，与各级县局给市局提供的意见是分不开的。

评价：客情关系是微妙的，但是如果你的眼光只放在赚取今天的利润上，你将会失去明天更多的利润。

11.2.2 普遍客户关系

现状：在当今社会，很多企业一直奉行所谓的“二八法则”，即企业 80% 的利润是由 20% 的客户带来的，许多企业认为只有维护好大客户，才能拉来大单子，从而保证企业的利润增长，而对于那些小客户，他们往往认为可有可无，没必要认真对待。但是，他们往往忽略了一点，这 20% 的大客户中决定跟他们合作是

因为另外 80% 的小客户才促成的，如果一个公司只有 20% 的客户，那肯定不会有大客户信服。另外，这 20% 的大客户也是由 80% 的小客户转变而来的。

华为的做法：市场份额是由一点一滴积累起来的。任正非一再强调要重视普遍客户关系，这是对所有部门的要求。坚持普遍客户原则就是见谁都好，不要认为对方仅是局方的运维工程师就不做维护、介绍产品，这也是一票，这一票、那一票，加起来就是好多票，最后，即使最关键的一票没投也没有多大影响。当然，最关键的一票同样也要搞好关系。他认为普遍客户关系是华为差异化的竞争优势之一。

评价：任正非的低调是非常有名的，他不上电视，不接受访问，但他曾经对记者说，他不是不见人，他见客户，再小的客户他都见。从其影响力可见，普遍客户的原则他不仅贯彻到了经理级以上人员，而且贯彻到了全公司。

11.2.3 客户代表制

现状：营销系统中，我们一般对业务人员实行分类分级管理，有的称为：初级业务员、中级业务员、高级业务员；有的称为：一星业务员、二星业务员、三星业务员；有的称为：业务经理、省区经理、大区经理；但无论怎么称呼都属于客户经理制。他们在进行业务过程中，首先代表的是公司，然后根据公司下达的目标努力完成任务。在实际操作过程中，我们会看到两种情况：一种是站在公司的立场，对客户进行管理，两者之间的关系是合作中偏对立的关系；一种是站在客户的立场，对公司的管理提出要求，两者之间的关系是合作中偏伙伴的关系。

华为的做法：从客户经理制转变为客户代表制。客户经理的目标很明确，是单方向的，推介式的。而客户代表呢？首先他们必须代表客户，代表客户来监督公司的运作。客户代表的职责就是站在客户的立场来批评公司，他不批评就失职；他乱批评，没有在整改中吸取他的批评，考评也不能好。他只有多批评，并实事求是，使批评的内容得以整改，他才会有进步。

评价：我们经常听不到客户批评，为什么？是因为客户有意见有的提，有的不提，刚开始提，提得多了就不提了，久而久之，我们会认为太平无事，但问题的累积

则会毁坏整个客户关系。而客户代表又不同，他的职责就是批评公司，只要我们时时处处把客户利益放在首位，我们才能够在竞争中立于不败之地。

11.2.4 顾客至上

现状：以需求为导向，以客户为中心，是每个企业都在倡导的企业文化。但在实际操作过程中，我们很多企业把“顾客至上”理解为服务层面的视顾客为上帝，当客户来时，将客户高接远送，在各类会议对客户实行高规格接待，但在客户问题的解决上，会认为客户的很多需求是吹毛求疵，而且经常会表现为，表面上承诺替客户解决问题，而在实际行动上却没有执行，这种现象不仅反映在客服部门，而且经常反映在我们的领导干部身上，有的企业还会在一把手身上反映出来。

华为的做法：华为是少数以客户为中心的企业，它不仅能够解决客户的疑难问题，而且能够挖掘客户的需求，贴合当地的市场，并将之应用于产品的设计和优化，使客户感受到华为产品差异化的优点，虽然它没有西方电信巨头的产品性能优越，但却可以实现产品本地化的竞争优势，而且在此基础上，它以客户为中心定位自己的战略和管理，要求内部的管理以是否为客户创造价值作为衡量内部管理的指标，真正做到了以客户为中心。

评价：企业对客户需求的挖掘，不仅需要我们的客服人员对客户细微需求的敏感和细心，而且需要进行数据分析和真实地传递到公司，供决策者进行决策；不仅需要我们对当地风土人情和地理环境进行了解，还需要我们能够深刻理解和融入其中；不仅需要我们对竞争对手各方面的深入剖析，还需要找到产品在性能、功能、质量、成本等方面的突破口。

11.2.5 管理客户的关键点

对于客户的管理，我们经常会陷入到解决问题的具体工作中，忽略了很多更加重要的工作，下面进行一一的盘点：

1、客户满意度。客户满意度是反映客户关系的综合性指标。但在实际应用中，我们会经常纠结客户反映问题合理性，从而造成该指标被其他指标所替代，或者采取一些手段弄虚作假，粉饰该指标。

华为的做法：“华为向顾客提供产品的终生服务承诺。我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的最根本的利益所在，我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。”客户满意度是评价企业供应链质量高低的重要标准。要想客户满意，产品必须具有良好的稳定性。

2、终生效能费用比。很多公司追求的是产品的性能价格比，而客户的真正需求是终生效能费用比。我们很多产品与欧美、日本产品相比，我们的产品具备性价比的优势，但为什么我们总是竞争不过这些洋品牌？原因是这些洋品牌的终生效能费用比优于我们的产品。

华为的做法：华为追求产品的终生效能费用比。为了达到这个目标，华为宁可在产品研制阶段多增加一些投入。

3、重视客户关系。我们很多时候不太重视客户关系的维护，今天是客户我们就亲如朋友，明天不是客户我们就成了陌生人；刚开始提出问题或建议我们虚心接受，但随着问题的增多，我们和客户都麻木了，客户觉得有些问题提多了也没用就不提了，我们觉得客户在吹毛求疵，不予理会。

华为的做法：客户就象严厉的诤友，逼着我们一天天进步，他们时时处处拿我们与西方最著名的公司进行比较，达不到同样的条件，就不被选用，逼得我们只能不断地努力，必须赶上和超过西方水平。在与客户接触过程中，客户对网络的理解，远远超过华为年轻的研发人员，一次又一次的谈判、技术澄清，就一步一步引导华为的青年人真正读懂技术标准，读懂客户的需求。一些小的电信运营商在得到华为的协助后，能迅速发展起来，超越竞争对手，从而成为华为的又一个忠实的客户。总而言之，与用户结成互相依存、互相促进的关系，是企业竞争的高境界。

4、客户价值观。客户的价值和利益是我们始终要关注的重点，而客户价值观是基本的决定因素。必须坚持以客户价值观为导向来不断改进管理和服务，才能不断地提高客户满意度。这一点也是我们大多数企业考虑不到的地方。

华为的做法：只有客户的价值观通过我们提供的低成本、高增值的解决方案实现了，客户才会源源不断地购买我们的产品。

5、货源。货源的内涵很丰富，包括原料的采购、产品的研发以及生产制造等。首先，解决货源问题要有一流的采购队伍，选择合适的供应商，使成本降至最低。其次，加大对研发的投入，不断提高制造和工艺水平。

华为的做法：企业必须解决货源的低成本、高增值。解决货源的关键是公司必须有强大的研发能力，能及时、有效地提供新产品。

11.2.6 定期沟通

现状：在客户维系中，我们与客户的沟通机制常常缺乏。在正常的业务交往过程中，销售人员往往会厚此薄彼，认为客户可以要来订单的，就天天盯在那里，如果没有订单的可能一个月不一定拜访一次。而且对大客户的走访，我们也比较随意，往往在市场销售不好需要市场调查，或者出现了重大的质量问题时才会走访大客户。总之，很多企业缺少客户走访的制度规范，对客户的分类分级管理或者没有，或者有制度落实不到位，这些细节在很大程度上决定了营销的成败。

华为的做法：市场体系要建立，不管国内还是国外，每一个客户经理、产品经理每周要与客户保持不少于五次沟通的制度，当然，还要注意有效提高沟通的质量。

评价：与客户的经常沟通会加深企业与客户之间的感情，如果能够坚持每月的定期沟通，一方面可以及时了解和解决产品或服务存在的问题，不断提高客户满意度；另一方面可以随时了解市场信息，为我们的各类决策提供服务。相信如果能够坚持每周五次以上的客户沟通制度，客户的忠诚度会很高，销量的持续增长就有了保证。

11.2.7 提高服务含金量

APD 模型是用来研究影响客户交易达成因素的模型。这个模型有三个要素：A（Attitude 态度），即客户对产品或服务的态度，如喜欢、厌恶等；D（Distribution 分配、分销），即营销渠道，是指客户获得产品的难易程度，包括分销度、终端表现、渠道满意度等；P（Price 价格），即客户获得产品的代价。

根据这三个要素，APD 模型的表述如下：**全年销售额=客户态度（A）X 渠道状态（D）X 价格指数（P）X 当量单位（su）**。其中，当量单位是反映该产品市场容量大小的系数。APD 模型可清楚地回答营销的一个根本问题：市场占有率增长的要素是什么？

三个要素中，客户态度（A）始终是战略决策的核心，它也是服务战略的出发点。但我们在实际工作中，往往把价格（P）当成战略决策的核心，结果是南辕北辙。

企业的任务是根据 APD 模型的三个要素，有步骤、有计划地提高产品或服务的“含金量”。

11.3 华为与市场

11.3.1 市场低迷期

现状：在市场低迷期，很多企业都是按兵不动，养精蓄锐，有的考虑节省成本干脆放假。如果企业执行的是计件工资制，则在安排上会很麻烦，一方面怕员工流失给予保底工资，一方面还要给员工放假；如果企业执行的是计时工资制，则可以给其安排进行设备检修、操作或管理知识培训等等。对于企业管理来说，到底我们在市场低迷期该做些什么呢？

华为的做法：任正非强调，队伍不能闲下来，一定要有事情可做。在市场低迷期，华为员工依然还是满世界跑着维护客户，在维护客户时，光差旅费便是一笔很大的支出。但任正非认为这不能算作成本支出，这是为了锻炼团队必要的投入。所以，任正非认为在市场低迷期培育一去强劲的队伍，对企业日后的发展事关重大。

评价：生意的大门总是向有心人敞开的。如果在竞争中，你输了，那么你输在时间；反之，你赢了，也赢在时间。利用别人懈怠的时间去提升自身的能力，是在未来竞争中取胜的法宝。

11.3.2 大市场

现状：每个企业都有远大的梦想，因为每个企业的愿景都是要打造一流的企业，成就百年的企业，如此等等。但是我们在经营中往往忽略一个发展的问題：你的市场足够大吗？你的客户或者你的客户的客户足够多吗？当然，有些企业说，欧洲的企业很多都是小型的公司，但也是行业内的前两名，难道做这样的企业不好吗？如果从地域来讲，在欧洲或其他发达地区的市场，做小型的精致企业也是一种好的选择，但在国内如果说做小而强的企业永远不可能打造一流的企业或者一流的品牌，因为这些企业在细分的行业中虽然能够做得很好，但其享有的可依赖的资源非常有限，应对市场风险的能力很低，特别是在中国知识产权没有完全树立的今天，想要在一方静土独享超额的利润，基本上是不可能的。

华为的做法：我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是，成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。

分析：世界顶尖的成功企业人士在总结企业的成功关键要素中，基本上都将大市场列入其中，包括：比尔·盖茨，马云，张瑞敏，柳传志，董明珠，王健林、雷军等等。这不得不让我们对自己的企业进行重新审视，自己的产品服务于多大的客户群体？是国内还是国外？如果我们的产品是十分细分的市场领域，就需要我们对自己的战略定位进行重新确定了，特别是在企业效益或者市场非常稳定的情况下，我们要考虑未来市场的一体化延伸或者多元化问题。

11.3.3 市场占有率

现状：我们在日常的营销管理中，经常关注的是销售量、销售额及回款率等指标。这些都是业务人员的主要考核指标，偶尔有的企业会将利润率或毛利率的指标用

来考核销售人员。即使如此，也不正确，因为公司的利润率指标绝不是由营销部门决定的。在这样的管理中，大家天天在追指标，从每年的指标分解到每个月，再从每个月分解到每周，有的企业甚至可以分解到每天。这样的管理错了吗？当然没错，只是我们的营销管理仅仅关注了营销中“术”的部分，而忽视了“道”的部分。因为我们在拟定下个年度目标的时候，一般是参照近几年的目标，外加一定的增长率确定的，整个的营销管理从表面来看非常合乎逻辑，但却忽视了更为重要的考虑要素：市场占有率。同时，我们在营销管理中，经常追踪目标的完成情况，听到的分析都是客观条件和业务人员自身的因素，很难听到业务人员系统地讲解影响目标完成的因素分解及分析，问题在于大家都是土八路出身，没有学过系统的营销管理知识。

华为的做法：华为的市场定位是业界最佳设备供应商。市场地位是市场营销的核心目标。我们不满足于总体销售额的增长，我们必须清楚公司的每一种主导产品的市场份额是多大，应该达到多大。特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、服务和市场份额是支撑市场地位的关键要素。

评价：市场占有率的高低决定了企业的市场地位，以及在某个区域是否具备优势，市场占有率的高低还可以反映目前的市场区域是否还有潜力可挖。这个指标是决定企业长期发展趋势和竞争实力的，但却被我们忽视了。但华为公司不仅做到了这一点，而且会进一步分析每一种主导产品的市场占有率和应该达到的市场份额。在此基础上，他们还重点关注新兴市场、新产品的市场份额。我们在管理中经常关注的是品牌、渠道和政策；而华为公司在此基础上还关注到市场份额和服务，因为服务是华为的核心竞争力之一。这一点很值得各类制造业学习，因为制造业在服务方面往往是短板。

11.3.4 市场营销的重点

现状：企业在销售管理中对岗位的认知和工作的安排往往是从战术方面进行考虑的，一般考虑的是以下几方面的内容：**4P**（产品、价格、渠道和促销）+政策+团队+品牌。至于**4C**、**4R**、**4V**则很少企业会应用。从产品的角度，我们会考虑产品设计或功能的差异化和创新性；从价格的角度我们会考虑同类产品的成本要

低于竞争对手，或者在竞争性市场定价的基础上倒推生产成本和采购成本，从而保证新开发的产品有利可图；从渠道的角度我们会考虑渠道的总体数量，渠道开发与流失的数量关系，以及主力渠道的变动情况等等；从促销的角度我们考虑的是促销活动的开展和各类展会的策划；政策是针对非终端客户所给予的激励措施；团队是从管理的角度出发，对销售人员的选拔任用、目标的分解以及不同区域的排兵布阵；品牌通俗来讲是公司形象与产品形象的塑造和总结。从以上各方面来看，虽然我们会制定各方面的目标和达成措施，但我们往往会忽略我们最终的战略目标。

华为的做法：战略市场的争夺和具有巨大潜力的市场的开发，是市场营销的重点。我们既要抓住新兴产品市场的快速渗透和扩展，也要奋力推进成熟产品在传统市场与新兴市场上的扩张，形成绝对优势的市场地位。作为网络设备供应商，市场战略的要点是获取竞争优势，控制市场主导权的关键。

评价：华为的成功不仅仅归功于其“狼”性的团队，更重要的是其战略的成功。销售目标的完成仅仅是长征途中的一次战役，而如何通过一次次的战役达成根据地的连片并最终占领全中国才是长征的最终结果。从市场的角度出发，新兴产品与市场的快速拓展，成熟产品的不断渗透，最终形成优势的市场地位是营销的最终目标，因为只有形成了优势的市场地位才能控制市场主导权。

11.3.5 突破口

现状：据调查，大多数制造业对服务的认知始终停留在很低的水平：1、没有建立专门的呼叫中心，没有相关的服务标准和服务承诺，很多人会认为这是服务业应该做的，制造业与服务业行业不同，不需要设置这样的服务中心，这是人力资源的浪费和成本。2、认为客户有过分的要求，不应给予满足。很多企业在服务客户过程中，会渐渐地认识到客户为了自己的利益会过分地要求企业，从而会认为对客户需求的满足是相对的。实际上这个问题反映的是服务客户的标准问题，服务客户的标准一般会根据公司的产品质量和性能分为两部分：服务方面的标准和成本方面的标准。成本方面的标准制定就要考虑到客户的过分需求，根据自身的产品质量与性能建立相应的制度和原则。服务方面的标准就有很大的发挥

空间，是需要不断提高的。3、对客户满意度视而不见。很多企业对客户满意度指标理解不到位，不愿意以这个指标来作为衡量客户服务标准，会以各种客观理由或虚假数字来掩盖服务水平的低下，从而给企业造成服务优质的假象，让企业失去很多市场拓展的机会，同时对品牌和企业形象也是极大的伤害。

华为的做法：华为向顾客提供产品的终生服务承诺。我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的最根本的利益所在。我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。

1、服务是打开市场的利器。在企业规模较小，产品质量与性能较弱的情况下，服务可以弥补产品的短板，可以与竞争对手形成差异化的竞争优势，从而成为打开市场的利器。

2、服务是超越强者的捷径。在市场竞争中，比较强势的企业或品牌，一般在服务方面会处于强势地位，更多地通过行政命令或制度的形式来约束客户，而这正好给予规模较小企业以机会，通过优质的服务更能够填补客户心理上的空白和赢得客户的认同，从而走出一条超越强者的捷径。

3、服务是获得客户认同的突破口。客户对公司、产品、品牌的认知途径是多方面，而最直接和有效的途径就是优质的服务，优质的差异化的服务能够获得客户的直观感受，是获得客户认同的突破口。

评价：如何定义服务是公司的战略选择。如果将服务提升为战略，将服务作为品牌差异化战略，不仅仅是市场拓展的突破口，而且是企业获得差异化竞争优势的捷径。

11.4 华为与团队

11.4.1 胜则举杯相庆 败则拼死相救

现状：我们在管理中经常看到，部门与部门之间因为一些业务上的问题闹得不可开交。在公司经营分析会和生产协调会上，查找问题或分析问题时，大家都在找别人的问题，推脱自身的责任，或者说是流程或制度出了问题。实际上，企业管理永远都会有新问题发生，而且制度和流程越完善，碰到的新情况、新问题会越多。因为大家陷入了一个迷局，就是要划清责任归属，找到问题根源。在企业内部如此，在营销系统中，同样存在这样的问题，营销系统各业务经理目标与绩效挂钩，完成较差者有被淘汰的风险，彼此之间独立开展营销工作。

华为的做法：个人的能力对企业能起到贡献，但团队的力量更大，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”讲的是团队精神，集体主义精神。任正非有一个著名的诊断：当今世界的科技进步已经走过了爱迪生时代，不可能依靠一个人的聪明才智改变整个世界。所以除了在公司实行全员持股制度外，公司始终致力于营造集体奋斗的企业文化。

评价：集体进步，分享成果，当出现困难时也集体去扛过难关，荣辱与共。没有责任心，不肯担责任的员工在华为是无法长期待下去的，华为在任正非的带领下，基本实现了组织目标中有高度自主权的团队管理模式。

11.4.2 铁三角

现状：为了追求扁平化管理，营销公司下设省级代理（市级代理），省级代理（市级代理）下设市级代理（县乡镇级代理或专卖），这种营销管理模式已经被取代，大家普遍采用的是营销公司直接对接市级代理或县乡镇级专卖。这种营销模式看似科学，但在竞争激烈的市场环境下，我们的各级管理都面临着严峻的考验。从高层管理来看，由于分管区域过于分散，各地风土人情差异巨大，很难做出适合市场的决策，往往会出现信息的冲撞和难以区分，如果自行调研市场，又会犯个人主义的错误。从中层管理来看，公司的各类政策与促销方案大部分不符合当前的市场需求，需要不断的修改和提交个性化的需求。从基层执行来看，公司的产品和政策总是难以让经销商满意，经销商经常抱怨自己提出的问题不去不解决，

往往做一些无谓的变革，即“哪里不痒挠哪儿”，长期下来，业务人员与经销的关系就陷入僵局。

华为的做法：北非地区部以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户的需求，完成了良好有效的交付和及时回款。“铁三角”的精髓是，为了目标而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司主要的资源要用于找目标、找机会，并将机会转化成结果上，我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是让拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁要呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好相反。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源。我们提出将指挥所放到听得到炮响的地方去，已经有了变化，但还不够。北非地区部给我们提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方起保障作用。

评价：营销管理模式的选择是需要结合市场和主要竞争对手状况，综合考虑企业内部的人、财、物、技术、信息等资源，以及企业无形的价值和优势，量身打造自身的独特的有强大战斗力的营销管理模式。

11.4.3 “三统一”服务体系

为了保持服务与业务的双领先，华为实行了“三统一”服务体系：统一服务规范（执行标准）、统一服务接入（受理）和统一服务监控（过程质量监控）。

一是统一服务规范。在服务方面，华为制定了严格的“电信级”服务标准，极大地规范了服务的每一个过程。参与客户服务的工程师无论是谁、在哪里都可以按照标准进行工作，保证了服务的质量和服务水准的一致性。

二是统一服务接入。为了快速解决客户遇到的问题，华为还统一了服务接入。华为和合作伙伴们共同建立特殊服务团队——800 服务热线团队。客户一旦发现问题，通过 800 服务热线就能立即获得华为的快速服务。服务项目包括售后技术咨询、故障申报、设备硬件更换/维修、培训需求、服务政策咨询、服务产品咨

询、服务建议和服务投诉等。华为将这此客户服务项目纳入统一的客户管理系统（CMS），当客户有服务需求的时候，华为人就可以响应了。

三是统一服务监控。华为不仅具有服务的实施标准和专业服务团队，还成立了专门的质量监控部门，负责对所有服务活动的服务过程和服务质量进行统一监控，然后逐一回访客户，确认服务效果和满意度，以使客户的需求得到长期、有效的保证。

华为实行的“三统一”服务，已然成为具有高价值和持续增长潜力的核心业务。它极大地促进了领先战略的实现，并间接为华为带来了巨大的利润，这也成为很多企业追逐的一种战略管理模式。

第十二章 任正非关于市场的精彩讲话

12.1 从来就没有救世主，全靠我们自己

作为广州客户新年团拜的接口人，我今天拜见了三大运营商客户，晚上还有一些时间，和大家做个沟通。

广州代表处是变革试点代表处，去年我听过你们管理团队很多次汇报，也很高兴看到很多进展，这些进展对于公司进一步向一线授权以及区域组织变革都有积极的意义。

我还是非常高兴、非常期待和大家、和一线员工直接对话，听取大家的真心话，反映一线的实际情况，希望大家畅所欲言。

12.1.1 优质资源向优质客户倾斜，机会要向能打仗的队伍倾斜

广州代表处 CFO 张国强：

我们广州代表处经过这一年的试点，通过 E/R 管控、商务授权、费用授权、预算授权，作战效率在各个方面都有了很大的提升。但是我们去年遇到一个事情，在年末冲锋的时候，我们代表处终端业务部费用没有超过中国区终端基线的，但是由于中国区终端 BG 是超出自身的基线，就停止了广办终端的费用报销。

任总：

预算与费用都应是弹性的，阻止你们报销，就反映不了真实的情况，“劫富济贫”的做法是错误的，其结果是业绩好的经营单位无法获得资源有更大的发展，业绩不好的经营单位也没有反映其真实，公司改进就如瞎子摸象。

我们的政策，就是谁打好了就多奖谁。多从胜利的队伍中选拔干部，出成绩的地方，也要出人才。

我最近一直在提倡一个观点，就是优质资源要向优质客户倾斜。服务好优质客户，就是对优质客户最大的回报。

今天，我也对广东运营商高层也说了，赚了钱我们才有生存和发展的基础，对于优质客户，我们最好的回报就是配置优质资源服务好你们，使你们获得更大的成功，这样才是一个好的循环。

好好服务于客户，这就是机制。我们的改革方向就是优质资源要向优质客户倾斜。优秀的作战队伍，以及服务平台，职级要高一些，与别的代表处不过分强调平衡。赚了钱，我就把高级别的服务人员放到你那里去，把你服务好，客户就知道还是华为好，绑定华为才能胜利。我们这么做，优质客户以后都会说，不吃亏不吃亏。

做为 CFO，你一定要把这个帐算清楚，优质资源一定要向优质客户倾斜。你从优质客户那里赚到了钱，你应该对人家给予回报。

什么是优质资源？就是提高一线连长的级别。连长可以是上尉，也可以是中校，也可以是上校，也可以是少将。所以我们现在提出来要提高一线作战部队的任职资格，就是使好的资源可以配置服务于优质客户，就是这个意思。

广州代表处代表 孙福友：

任总，在我们广办少将连长已经有了，移动系统部、电信系统部岗位职级调整到20级已经获批了。

广州代表处企业业务部 沈秀松：

在企业市场上，华为公司的品牌度、知名度非常高，但是接受度还比较差。在市场初期，我们需要打些硬仗，需要一些战略补贴。任总怎么看这个问题。

任总：

但至于企业客户买不买华为的东西，这需要一个过程。因为思科有几十年的经营，人都是有感情的，就像移动、电信、联通买华为产品一样，也是有感情的。打动这种感情需要用你的优质服务去改变。这个服务不一定是售后服务，售前也是服务。

在企业市场上，我不鼓励战略补贴。战略补贴给谁？为什么不可以补贴给我们员工呢？我们多努力做好工作，总比低价倾销好。为什么要破坏行业规矩呢？403计划不是提升了你们项目突破以后的奖励吗？这钱就来自战略补贴。

这个思想转变过来，作战能力就提升了，聚焦到项目。我们本来穷得不得了，我们老去给富人献彩，这就是我们过去的经营方式，这就是我们在价值体系的不正确。

我们还是要以优质的服务获取优质的项目、服务优质的客户，这才是正道。

广州代表处联通系统部 郭海龙：

我遇到的一个困惑是，一方面我们讲盈利，但另外一个方面呢，我们还得考核竞争，如何在这两方面掌握平衡？

任总：

小国市场为什么会盈利呢？

三年前我们的小国市场亏损的让你感到担忧。后来我们转变了思路。小国客户低价给我们合同，我们不做了，客户就给人家去做，人家第一标中下来了，发现没法交付，为什么？一交付也亏，就是交付质量也不好，这样我们不就打回去了吗？

小国市场的改变来源于三年前导向的改变，小国市场的代表们就甩了心里包袱，敢于取舍，最后客户还是要华为做，花高价买了我们的东西，买我们的优质服务。一个国家就两百多个基站，为什么不能做好。

所以不要自己吓唬自己，最后还是要依靠优质服务优质客户取胜，不能低价取胜。

广州代表处电信系统部 秦昌义：

呼唤炮火是有成本的，这个我们理解。现在呼唤炮火容易，但质量感觉比以前有下降。

任总：

为什么呢？这就是我们的干部系统出了问题，所以我们重新规划了片联的责任。

丁耘给我的报告，说他的技术重装旅百分之六十几是由 13 级、14 级员工组成的，而且百分之五十几没有海外经历，坦克坦克不会开，冲锋枪冲锋枪打不准，技术不行，然后还不会讲话，嘴巴也张不开。他若能把解决方案给你讲明白了，你去对客户讲也好，他没有经验，这种重装旅有什么用呢？所以我们要把基层有成功实践经验的人，置换回来。

我们一定要把基层有实践经历的人和未来优秀的苗子要循环起来，把这个水搅活，在基层干得好的人，要回到 BG 去，BG 把一些优秀的青年人下放到前线来，面向优质客户配置优质资源，在战斗中成长，然后这样流动起来，公司才会有希望。

未来新片联的主要责任就是管干部，片联要有干部流动的管理权限、资格管理权限，这就是片联改革的目标。

你要想当机关部门的一把手，至少在大代表处的系统部当过主任，至少在中等办事处要当个代表，否则你在机关部门不能当一把手，在下面当副职的人，回到机关不能当正职。

当正职和副职之间的区别是非常大的，正职多苦啊，面对这么多不确定性，他非常难决策啊，所以他到机关才会去简化管理。

没有实战经验的人回到机关担任要职，碰到问题就开会，解决不了再开会，把大家都折磨的半死不活。现在的情况，一定要改革。

广州代表处终端业务部 何平：

我提一个问题，以前你说过，由一线来呼唤炮火，但是我们在执行过程中，我们向直属的行业部门呼唤炮火，但所有业务都是他们来指导我们，我在他们那边是属于 27 分之 1，他是我的唯一，我们很多时候就叫不来资源。

任总：

叫不来资源就多付钱。小国经营就是这么做的，小国不适合自建交付队伍，就要去周边的大国交付队伍买服务，买的时候，多花钱，然后这个 GTS 一算帐，划得来，给他们服务去，甚至优先给他们服务，这就是用了价值杠杆来调整驱动。所以小国的销售价格要高一些。

广州代表处代表 孙福友：

任总，他的问题我再解释一下，我们的利润比中国区终端平均水平会高一些，我们广州终端的贡献利润率高于中国区给广办所下的目标。我们多赚了点钱，我们想再多花一点，加强投入，但难以实现，是这样一个问题。

任总：

那你要对重装旅给予奖励，他们重重支持你了，你怎么重重地分奖金了，这不就来了吗？就是要用杠杆来撬动，你不来支持，我不给你。对你们做出贡献的，你

们要主动把钱给他们结算；你们要分奖金的时候，要对重装旅分配，那重装旅就积极了，朝价值客户聚焦，往价值创造的方向引导。

广州代表处代表助理 潘少钦：

如果纯以规模而言，广州代表处能够达到海外相当多地区部的规模，盈利也很好，而且客户要求非常高，比很多海外客户要求高，但是我们的资源配置明显难以适配客户的战略需求。在这方面，我建议公司要有新的思维、新的做法。

任总：

你们提意见，如果合理，我们可以来改革。具体的情况我不了解，广东市场确实达到一定规模，盈利也好，可以考虑在广州就设置重装旅，就服务于南片市场。我还是那个观点，我们要给优质客户提供优质的服务，这是坚定不移的。

12.1.2 不要法兰西大革命，要英国的光荣革命

广州代表处联通系统部 郭海龙：

任总，我们最近看埃塞项目的奖励，我们看完后都很激动，都眼红。

任总：

还不够呢，他们没有奖够呢。这只是表面的奖，后面还有奖，他们拿多少钱，我也不知道。关于竞争奖励计划，我们最近已经决议要大大提高项目奖的额度和级别，而且还要从去年 1 月份补起。

科学的发展观，首先要看科学的历史观，你对过去是怎么处理的，大家才会相信你未来一定会这么干的。鸡以前生的蛋全算数，一一对去年的补发。你看看，这样队伍就嗷嗷叫，大家拼命往上冲，这样华为公司除了胜利就没有其他的路了。

这世界最不值钱的就是金子，最值钱的是未来和机会。

广州代表处代表 孙福友：

在实际工作中，我们很多员工做了扁鹊长兄的事情，就是很低调地把竞争对手屏蔽在外面，然而他们没有申报奖励，我们也没统计。

任总：

前一段时间，大家对法国大革命赞誉有加。但是，英国光荣革命与法国大革命相比，我更赞成英国光荣革命。

英国光荣革命就像扁鹊长兄治病一样无声无息，英国就改革完了。

三百多年前法国的是拿破仑时代，它差点把英国消灭了，那个时候英国弱势，法国强势。英国就爆发了光荣革命，大地主、大资产阶级和皇帝讨价还价，要争取自己的权利，限制皇帝的权力，就出来了君主立宪、皇权虚设、临朝不临政的运作机制。

英国一个人没死，光荣革命就完成了，就出来英国的议会制度。资产阶级民主带动英国蓬勃发展，三百多年把全世界占完了。

而法国大革命轰轰烈烈，血流成河啊，让作家找到了兴奋点，热血澎湃，出来好多好作品。

人们记住了法国大革命，忽略了英国光荣革命。但是英国发了大财，把全世界都占光了；法国内斗了几百年。

如果你们象扁鹊长兄一样，不显山不露水，暂时不要钱也不要紧，最终不会吃亏的，以后一定会崛起的。但是做为代表，你该算帐也要算帐，我们不需要你们节约这点钱。

你们不统计，自己的内心洗刷自己的人格；你们统计，我们也不认为你们不光荣，拿得越多越光荣，因为这是挣来的，都是光荣的。

12.1.3 以盈利为基础，追求稳健的发展

广州代表处企业业务部 沈秀松：

任总，你对华为在企业市场的规模、格局和盈利怎么看？广办去年企业业务是盈利的，我们希望进一步扩大规模。

任总：

什么叫规模？一定要坚持有效收益为主线，不要盲目铺大。

企业市场没有什么兵家必争之地，不要奢谈格局问题，一定要找到适合你的突破点，突破了，再撕大口子，逐步做大。

终端也没有格局问题，都要以盈利为基础稳健发展。在这种市场上，不能动不动就搞什么恶战，别老是想低价竞争的问题，这是历史了，这是过去华为公司的错路，要终止，否则我们会破坏这个世界，破坏社会秩序了。

我们还是要以优质的产品和服务打动客户，恶战、低价是没有出路的。

所以说，企业市场坚持以项目为中心，暂时不要以平台为中心。就是以攻克项目为目标，集聚千军万马来打下来。攻克了，把这个队伍一切为二，一边打这个项目，一边建能力。两个项目成功再分为四拨，项目分多了，可能要搞个小平台，再去搭建小平台。

企业市场未来肯定是有希望的，但是需要一个积累。今天来说，我们能真正大抵搞明白客户需求的就是电信运营商，我们对其他客户根本就不明白他的需求。

我们盲目摆开架势，什么行业都大张旗鼓去做，金融也做、保险也做，我们不懂银行和保险怎么运作，怎么帮人家做解决方案？因此还是要聚焦少数的客户、少数的项目。这样的话，就可以慢慢撕开口子。

广州代表处终端业务部 刘涛：

任总，我在公司十几年了，以前一直在运营商市场做，最近一年到了终端，负责广州代表处的终端业务。我感触特别深。终端业务和运营商业最大的差别在于品牌的影响力，只有打动最终客户才是真正的成功。

任总：

品牌的根本是诚信。今天，运营商客户问我，华为成功的秘诀是什么？我的回答是诚信。没有诚信就没有品牌，你这个东西就是要做好，然后你就“桃李不言下自成蹊”。关键是我们的产品与服务要做好。

我们和三星是不能比的，三星不是今天手机才这么厉害，三星二十几年来在全世界的广告是非常多的，而且三星是从几代的产品走过来的，它已经是有很多渠道、很多积累的。

有人说已经有超过苹果的东西了，他说的是技术。我们不仅要重视产品的技术能力，更要重视用户体验与服务。

你必须是为了商业利益而奋斗。品牌的费用，应从利润中提取才是闭环的。

广州代表处终端业务部 李剑南：

任总，以现在华为终端品牌和知名度，您怎么看规模和利润平衡的问题。

任总：

平衡必须在稳健的基础上发展。对你们的考核只有两个目标，一个是利润，一个是库存，库存是我们的风险，你们的利润是我们的目的。

发货满足不了客户需求，满足不了那就算了；那客户说我出钱行不行，可以，那你把合同签了，把钱付了，就可以多增加发货，库存由客户承担。

如果钱没有付，你说到天上去，我也不相信，到时候他们要求的定制手机，他们说买了，你一大堆库存，公司就破产了。当年一些国内手机厂商不就是这样垮的吗？我们不能再犯这种错误。

广州代表处终端业务部 刘涛：

现在有一点其实挺心疼的，诺基亚其实是在退出中国市场，三星是整建制在收编诺基亚的中国门店，但是我们现在没有资源去做这个事情，还是在一个很小的范围内折腾，很痛苦，明明看到今后的发展，就是投不下去。

任总：

商业投资是要投入，但是前提是你要赚到钱，我才允许你投入。赚不到钱我不给你投入。这就是先有鸡还是先有蛋的问题。适当的先期投入是可以的，但不能乱烧钱，允许你烧一点点，烧多了也不行。我们也没有那么多钱来烧。

现在再像过去互联网这么烧钱，在这个时代已经不可能了。终端业务有其自己的运作规律，相信你们会摸索规律，慢慢就摸索出来了。

广州代表处代表 孙福友：

我来补充一个案例，去年电源产品在我们这里竞争的一个项目是亏损的，我们办事处就将这个项目砍掉了，不许做。当时就项目与相关部门沟通时，问我为什么不做，我说亏钱，我们不愿意做。

任总：

现在大家讲的都是故事。不赚钱的项目前端是可以选择的，因为是考核你们的。

12.1.4 从一线实际出发，不断下放权力，增加一线作战的作战指挥权，在主航道上发挥一线主管的主观能动性

广州代表处 HRBP 贺志雄：

任总，现在代表处开始做 13 年薪酬包管控方案，但是到代表处这一级，如何运用和落地的具体规则还不是很清晰。

任总：

你觉得有什么问题就赶快写出来，贴到网上去，我们收集这些东西，我们就好进一步去改革。就是因为不清晰，才拿你们这里做试点，如果你不说清楚你到底哪里不清晰，那我们怎么会知道呢？我们也不是上帝。

上帝设计这个世界多美妙呀，一个小小原子在显微镜下花纹多漂亮呀，你看人类一个小小精子的遗传，几代人血脉相承，口音相似，相貌相似，上帝设计得多好啊！可我们不是上帝，我们设计不出这么精美的东西来。

你说这里那里不合适，我们才知道去研究问题、解决问题，这个你们要发动，不能等神仙和皇帝，从来就没有神仙，从来就没有救世主，要全靠我们自己。

广州代表处总经理办公室 白云皓：

我这边负责代表处的流程和业务之间匹配的事情，代表处去年做了 LTC 流程优化的工作取得了比较大的效益。但我们发现销售服务和产品销售业务本质和业务流程是一致的，可是在组织上不对齐，协同比较困难。

任总：

我们改革的成效就是权力下放到一线，监管也前移。一线与机关功能要对齐，但组织可以不对齐，把这个事情做好。

现在我们已经发了决议了，在项目的决策上，代表处有重要的权利。

现在我们就是缺干部，为什么缺干部呢？就是过去的干部都是儿皇帝，啥权力都没有，就靠打电话联络申请批准，所以你不成熟。

当我把权力全交给你了，你就是小皇帝，你打两年就成熟了。这样，未来三五年会冒出多少将军、宰相来？到时，华为公司的优秀干部会太多，接班人太多了，不知道该怎么办。

道理就是这么简单，所以把权力下放到一线就是为了更多的能独立作战的人出来，像李云龙这样的人出来。

我们要在现有流程制度基础上充分发挥大家的主观能动性，这就是我们希望在力出一孔的主航道上发挥一线指挥官的创造性和主观能动性。

权力授下去后，你会发现这个官难当了，你以前埋怨过去管的太厉害了，现在你说了算，你内心的那种恐惧更大了，时刻要想：我要是摆不平怎么办？所以皇帝是很苦的，雍正说万般皆苦是心最苦。

皇帝难当，薪酬包到代表处他不敢给你乱涨，以前你们都骂我们说不给你涨工资，现在你们骂孙福友，不怎么骂我了，不是我卡你工资，是他卡你的，我们还逼着他给你们拉开差距呢。由于这样的压力，一线指挥官的很多能力就大大提升了。

广州代表处总经理办公室 白云皓：

企业业务这一块，我们从流程审视发现，企业业务在代表处没有基于项目的销售流程，效率和规范性都难以匹配业务的需要，跟地区部和机关去沟通，发现企业业务 BG 流程质量管理建设也刚刚起步。

任总：

成功的经验总结出来就是流程。

广州运营商区域客户部 刘金鹏：

我是广州代表处 OEC 主任。广州 OEC 被评为优秀 OEC，但是我们的做法还比较土，我们按照公司的文件指导自己做了些事情。我们要问任总对基层 OEC 组织运作有什么建议。

任总：

具体的业务我很难发表什么建议。但是，我们在流程化建设的思路是很清晰的。高速铁路、高速公路一定要标准化，上下车方式或者接入方式可以千变万化。

所以我们强调在主干平台、主干系统中一定要简单、清晰、快捷、安全，但是在接入系统中，我们允许灵活机动。

我们主流程是要为大流量服务，而不是为小流量服务。小流量要因地制宜、灵活机动，土办法是可以接受的，但是土办法上来后，一定与洋办法在主要接口上是一致的。不然他不知道你有什么东西，至少这个数据格式要对齐。

所以说，我们不会要求你们僵化教条的全中国、全球要求完全统一。我们在很多指标上是比较僵化教条的，我们公司也是僵化过来的。现在我们已经有条件，我们对接入系统要放开一点，只要你标准对齐，能接得上来就行。

广州运营商区域客户部 刘金鹏：

我还有另外一个身份是负责广州办的区域客户部，这个组织也是在中国区第一个成立的，因为这次 **BG** 试点，我们很特殊，我们跨过代表处到地区部这个层面我们找不到“娘家”了。

广州代表处代表 孙福友：

任总，这里有个背景，我们成立 **3** 个 **BG** 业务部之后，现在代表处的副代表都没了，以前广州办运营商区域客户经理是有 **16** 个，由销售副代表分管。

任总：

对代表处组织结构的设计，我认为，三个系统部主任相当于副代表，然后我们应该有个副代表是管平台，为业务服务，另外一个副代表管保障体系，减少管理层级，提升一线作战人员的级别，形成这么一个机构，作战能力很强的。

对于区域客户部，我认为是有必要增加的。

我们以前认为集采了，下面客户关系不重要了，然后我们把两百多区域客户经理收回来了，我们的客户关系就集中盯到省公司这几个人，结果我们就和下面的客户关系就疏生了，这是一个错误。

我们才少这么几百人，就失去了华为长期坚持的普遍客户关系基础；第二点，干部也不容易得到锻炼。

所以我认为这个组织要恢复起来，让更多人要接触客户群。

广州代表处网络解决方案部 李浩净：

网络产品有很多东西是集采的，型号、规格、配置等基本上都是明确的，一线能自主处理，但现在研发还是要评审；我还有个问题，不是特别明白，现在的研发为什么要到我们一线去管收入啊？我感觉他们插手太深，没有必要。

任总：

评审不是权力逐渐下发给你们嘛？产品线主要是要以扩大收入规模为中心，他们想多卖得要求着你们，怎么能管控呢？没有给他这个权呀！你们签了合同交给公司，发货没有研发会签这一条呀！至于以前承诺的功能达不到，研发要负合同责任的。你们要赚钱才卖，不赚钱不卖，这就形成一个悖论。

12.1.5 改革要分步走，逐步推进，不要追求完美

广州代表处 CFO 张国强：

任总，现在有个 BG 穿透的文件，但不知道怎么操作，如何授权。是不是战略项目的亏损还是我们自己来承担？

任总：

BG 穿透这个文件，当时签发时是有授权精神的，我们认为执行会有个阶段性的过程。有了这个文件，你就执行，如果你觉得不合理，你就提意见，我们慢慢地改，我们改革太快的话，是不行的。我怎么能设计你的流程、制度和细节呢？要靠大家来干，逐步推进，慢慢来。

广州代表处终端业务部 刘涛：

广东市场是一个大市场，在终端的操盘方面，我们感觉和中国区沟通不顺畅，信息不对称。

任总：

这个事情慢慢来吧，终端有自己的规律，现在的做法有合理的地方，也有不合理的地方，需要大家一起去探索，不断优化。广办是改革试点，有什么问题，我们敞开讨论清楚，直接面对面沟通，是我们高层不对，你们也可以批判，如果我们对，你慢慢去想道理。

广州代表处代表 孙福友：

去年中国区对代表处实施八纬度考核，管的比较系统，也比较细。

任总：

考核为什么要这么多指标？绩效考核也不要搭载这么多指标，关键过程行为考核是用来选拔干部的，人家事都做成了，过程为什么要成为评奖金的指标呢？

我们不要在一个东西上承载太多内容，让都变成小人了。我做了大的成绩，还要考我这考我那，扣来扣去都没有了，那我以后也不创造价值了，专注行为。考核指标不要占太多内容，KPI 项不能太多。

公司顶层设计做完后，我们接着从代表处开始改革，倒过来逼中间层的变革。只要广办改革成功，我们继续延伸把中国区改了。然后中国区改了，再在全球找一个点试点，还继续改。

总的来说，支持不断的下放权力，而不是把权力收到中央。我们的改革目标就是要让一线有权力，但对权力负责，同时操作过程对上面是透明的，上面是看得见的，中央不一定起干预作用，但至少起指导监督性作用。

改革难啊，做改革方案的人不亲自上战场，不知道打仗多么难，以为客户就那么好说服的吗？以为数学公式一推导，就出来了？要是一线东西卖不出去，才知道那些文件不值。

任总：

潘少钦你走到实战前线，做为蓝军，收获肯定很大。你来归纳一下，还有什么问题是你发现的，需要沟通的？

广州代表处助理 潘少钦：

第一个，我感觉，相比于研发，我们公司长期在一线销售和服务体系的流程化的能力要低不少，从长期来说影响业务的效率和质量。

任总：

流程是一个团队做事基本的规则，肯定是要的。现在推行 IFS、LTC 就是公司支持的流程，要落实、理解。

但是，西方公司为什么会垮掉？因为西方社会就过于追求规范化、追求流程化，最后就把自己在基层都捆死了。所以我们在片联提出来要生龙活虎，不要僵化教条，就是希望你们广办是一个生龙活虎的组织，而不是僵化的、教条的组织。

我们不要把流程搞得那么复杂，不能把所有设计得这么完美，最后使得基层的主观能动性都没有了。

当然，我们认为华为的流程还没有到过分精细化的程度，基础还比较差，流程的灵活性是要通过分层分级来解决，策略性的东西是可以灵活一些、宽放一些，但是可以重复的动作和执行层面的东西，更加规范化、标准化没有坏处。

广州代表处助理 潘少钦：

第二个，我感觉，公司大了以后，品牌比较好，平台也不错，但是单兵作战的能力，包括客户关系、MKTG、销售、服务的能力都在下降。

任总：

我同意这个判断。这个问题最大的原因是什么呢？我们过去的薪酬制度是比较平衡的，那些聪明的人就跑了。

那为什么我们成功呢？我们这 15 万人都从一个孔流出去，这个水很厉害，就征服了客户，就给了我们很多机会。

我们现在的改革就是让公司的优秀分子发挥作用，就是要拉开差距。水是自动从高处流到低处的，我们现在要把大家的能力发挥出来，我们就要把水从低处抽到高处去，再用水泵把水扬到高处去，发挥更大的作用。

我们现在的考核机制就要开始在改变，开始加大奖金的差距，尤其是在一线、在基层。工资体系还是太难改，盲目改就会出现很大的问题，所以我们先从奖金改起，大家已经明显感到干得好的人奖的多，优秀的人就觉得不用走了，那我们将来优秀分子就增多了。

第二点我们把权力放给你，你独立决策，你决策两年以后你发现自己能力大了，公司后继的补充系统也增强了，这样从上到下的单兵作战能力就提升了。

现在我们就建立了一个大平台，反而单兵弱化了，未来我们要强调单兵要强化，这就叫在主航道上发挥个人创造力和主观能动性，力出一孔那句话就是这么写的，你们要去理解那句话是什么含义。

公司也不要只有一个声音，大家说一样的话，允许有反对声音，不同的声音。

广州代表处助理 潘少钦：

还有一个问题，就是中国有一个比较特别的情况，中国实际上是一个三维的业务架构，一个是区域、一个是 BG，还有一个是大 T 客户群，这样就比海外很多要复杂，这样管理的内耗和大家的抱怨就比较多。

任总：

为什么要这么复杂的管理？

广州代表处助理 潘少钦：

我觉得还有一个问题想和任总提，我们现在业务架构发生非常大的变化，整个权利体系也在发生很大的变化，我觉得下一步对关键岗位上的代表可能要加强些转身的培训和一些赋能，这个比较重要，靠自己探索总是太慢了。

任总：

嗯，是的，是的，这个肯定的。

广州代表处 孙福友：

这一点，我感触比较深，我第一次在杭州当代表的时候，当时希望把所有的权利掌控在手上，希望所有的事情都通过我的管理，来把所有的事情搞定；后来经过中国地区部网络行销和重大项目的岗位，现在广州再次当代表，我的心态发生了很大的变化，我很重视授权，不授权我也忙不过来，部门内的同事也没有办法成长。所以，建议试点推行中，要充分考虑主管的转身和赋能。

任总：

我们把这个权利下放给基层以后，基层干部是很难的，难了就有成长机会了，行的就上来了，不行的就下去了。公司就是一点一点在改，我们相信三五年华为可能改革成功。当然在过渡期，加强一些培训和赋能是有必要的。

广州代表处代表 孙福友：

广州办事处的试点虽然有一些成效，但去年还是有很多地方没有做好。

任总：

你别担心，你去年没做好，今年就会做好，明年就会做得更好。你们这个队伍两三年后可以大规模输出干部。你们这个改革成功了，你们就有一批人又会作战又有经验的种子，把你们这些种子像蒲公英一样洒遍全世界，至少洒遍全中国。

任总：

还有没有问题？没有我们就散会，有的话你们再提。（鼓掌）

不要鼓掌，我要谢谢你们，你们不产粮食，我们早都饿死了，对吧？你不要鼓掌，是我们要给你们鼓掌。好，那再见。

12.2 任正非在 2017 年市场工作大会上的讲话

我很高兴，在过去一年，我们取得很大成绩；我也高兴，在新的一年里，我们正确认识了自己。新年开始，炮火声声，从总裁办电邮 001 号文件《少些浮躁，深入纵深》开始，王盛青的炮火迎接了新年。邹志磊、王盛青还邀请了四、五十名网友座谈，昨天他们已将访谈内容贴到心声社区，我认为讲得很深刻，大家都在积极参加对华为未来的设计。

未来是什么？有利润的增长、有现金流的利润，去除干部身上的浮躁，转变到踏踏实实为客户服务。我们要不断简化流程，提升效率。我们重点表彰了两个体系：一个是 GTS 有了很大进步，虽然刚开始，但让我看到了光明；另一个是 170 个国家的账实相符，170 多种货币，1 万亿美金的流通量，差错率比银行低 100 倍，社会上有人评价比银行的水平高，这是很伟大的。去年我们通过了《关于“11.30 日落法”的暂行规定》，很多网友反馈华为审批太复杂，我也观察了审批，一件小事可能在华为的流程也极其漫长。现在我们已经开始在成熟领域做减法，华为正在走向新形象：踏踏实实做事，向一切优秀的人学习，就能前进。

12.2.1 坚决遵守干部八条，建立一支有铁的意志、铁的纪律、思想活跃、生龙活虎的奋斗队伍。

今天干部改进工作作风八条宣誓，我既感到荣耀，也很感慨。外界社会很浮躁，我们内部小小的地盘能讲实话，不容易。账实相符和账务改进是很优秀的，而且是在多数人因为学历不高，都在 12 级以下的情况下改进的。我们前两、三年已经把阶级分界线切除了，让职业人士和精英专家在同一个垂直方向上开始晋级。

华为需要这样的员工，需要这样的精神。我们需要更多员工讲真话，我很高兴，看到心声社区上很多人发言不穿马甲了，说明公司已经开始有讲真话的氛围了。如果敢于讲真话，就是一代将星在闪耀，不怕被打击。可能在一段时间、局部地区会受到挫折，但是将来迟早会闪闪发光。各级干部要积极认识敢批判华为的人。

1、面对客户要说真话，我们公司应该有信心讲真话；面对上级不说假话，不搞假动作，浪费太大，作风太差；面对同志要襟怀坦白，口直心快，直言不讳，善于磋商，这样就会产生真实为客户服务、创造价值的解决方案，以及由始至终的毅力和坚守。如果大家总是去盯着竞争对手，最终会不知道客户的需求和价值体系是什么。

高级干部内心强大的表现是经得起批评，真金不怕火炼。世界上肯定会有不同意见，我们一定要有战略自信，这个自信首先是不怕别人批评。本来这个世界上就不可能人人说你好，更何况一枝独秀呢？公司更要如此，别背上荣誉的包袱。多听听别人的批评比表扬的麻药好。高级干部要有强大的心理、开放的胸怀，才能迎接做好世界领袖的准备。我们接纳所有意见，吸取有益的部分。能量不一定是好的，要去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里。

2、我们的业务越来越大，覆盖的地域越来越广，尽管我们建立了制度和流程，但我们监管难以无缝，还是要靠干部、员工的自律，这样才能降低管理成本，以及大量发现和选拔培养干部。优秀干部的创造，一方面要创造价值，一方面通过管理、治理、内控……来控制住问题的产生。越是制度化、流程化，越是需要各执守人的自觉，这就是西方的法治加宗教。公司建立了制度，还要自觉遵守，否则建立层层城墙去挡住，成本多高啊！

去年三项费用在代表处审结，取得了经验和教训。我们今年可能试点合同在代表处审结，加快权力下放的步伐。同时，抽调地位高、能力强、敢负责的干部，加强监管队伍的建设，使授权是真正的，而不是表面的。合同审结比三项费用审结还要复杂，我们从中、高级干部抽调一部分人员去监管队伍，让各级主官去冲锋。监管人员的地位也要与相应业务团队对等，让一定级别的人去管住一定级别的人。

3、我们要敢于去拥抱这个快速变化的时代，也要敢于去拥抱全球化。这个时代一定是全球化时代，无论将来会产生多少风波，我们也要努力去实现全球化。每个人都把自身置在这个浪潮中，努力地划桨，不管到达什么位置，一生都是无愧无悔的。我们不要总追求自己的人生目标要登顶，即使没有登顶，爬到山腰或者其他任何位置，也很光荣。我曾说过“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边上产生不了世界领袖”、“北京没有户口指标成不了科技中心”……，是逼迫我们这一代人就要成为世界领袖，而不是繁衍几代后才是。我们一定要冲到国际化队伍的前列去，不要成为“空军”司令，一定要接地气。高级干部及专家到前方去（前方不是物理位置，流程改革、研发……都是前方），直接参加从端到端的洗礼，从机会到变现，要认识全过程；世界有很多战略高地，到战略资源聚集地去，参加探讨，扩大视野，有人说“你都没有去过世界，哪来什么世界观”，这句话很精彩；到管理一线去，真正体会梨子的味道……；到实践中去取得成功的经验，为担负更重要的担子取得资格。努力树立起为全世界服务的精神与思想。

战略预备队的意义，面对不确定的未来，我们的干部、员工要转换思想与技能，才能不被淘汰。我们都要遵守干部八条，也不局限在这纲领性的八条，可以延伸出来，应该还有很多可取之处。

12.2.2 从铁的奋斗洪流中选拔成千上万的接班人。

1、在实践中方显奋斗本色，通过流动保持组织的活力。

公司决定今年破格提拔“4000+人”，我们让优秀人员快速成长，但是以责任结果考核干部的政策不变。

我们一定要加强中、高级干部和专家的实践循环，在循环中扩大视野、增加见识，提高能力。这就是熵减。万物生长是熵减，战略预备队循环流动是熵减，干部增加实践知识是熵减，破格提拔干部也是熵减，合理的年龄退休也是熵减……。我们不能让惰怠在公司生长。一周只有四十小时用于工作，是产生不了科学家、艺术家的。公司有些年青人踏踏实实做事，成长很快，你们要去研究一下。

我们一直认为，中、低级员工可以温暖幸福、快乐平凡，因为他们是被指挥者，除非他们胸有抱负，或者被末位淘汰。平凡是什么意思？就是相对而言收入不高，但是也够花，因为根据不同责任、不同贡献有不同待遇。但中、高级干部、专家和有追求的中、低级员工，应该勇于到洪流中去，向一切有经验的人学习，当然也可以向市场人员学习，他们在战争的国家、艰苦的地区，不也是远离家人吗？既然胸怀大志，就要有相应的付出。我们要增加专家和专业人员的数量配置，公司运行规范化后，主官的数量减少，专家及专业人士增加。我们的事业越来越复杂，主官不可能像小公司一样事事都明白，主官对不确定性的决策来源于专家及职员大量的贡献。

国内研究所的管理团队必须是国际化水平、全球化视野的，不能出现本地化团队。否则成为“中国风”，慢慢就沉淀下来了，然后只有两种可能，一种是逼迫大规模换血、淘汰，另一种则是逐步在此基础上改良，让干部、专家走向战场。上战场去，让生命的火花放射光芒。只有循环流动起来，才能熵减。因此，干部和专家的流动一定要制度化，常务董事会已经形成了关于干部流动原则的决议，要形成细则，逐步落实。要具有全球化水平，而不是孤芳自赏。通过流动拓宽视野，丰富经验，完善技能，才能胜任管理规模庞大、高度复杂的业务。

2、敢于破格使用人才。

人的工作生命其实很短，这讲的是生理生命。由于技术的飞跃发展，不是人人到老都能不断追日（追上时代步伐），知识生命更短。我们自己一定要在最佳时间、最佳角色，作出最佳贡献。组织也一定要在他冲上甘岭时，多给他一包方便面。我们今年将要破格提拔 4000~5000 名优秀员工，是否可以按去年的组织绩效结果，把指标分到各个团队。我们一定要培养一批勇于担责、善于担责的优秀领头雁。人才也要贯彻日落法，飞不动了，可以排到雁行的后面，顺风省力一些。领头雁需要很勇敢。

我们要相信绝大多数员工是英雄。这是一个英雄倍出的时代，华为的英雄会越来越多。“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为”。每一个英雄要有奋斗精神，也要有奋斗技能，所以我们对英雄

没有一定的模式和要求，更多的是鼓励。我们要形成一支英勇无畏、头脑清醒、方向清晰的奋斗队伍。在集体主义中的个人主义是允许的，因为每个人都有差异，每个人都有自己的思想。但是个人主义是为了这个集体，使我们的队伍五彩缤纷，在竞争中团结，在团结中竞争。华为公司就是典型的个人主义，我们的个人主义就是要创造价值，为国家做出贡献，至少给中国政府缴了三千亿的税。我们的集体主义就是国家主义。

是英雄，还不是英雄的人，我都认为他是。在山脚下一拍他肩膀，他扛着炸药包就冲上上甘岭了，怎么不是英雄呢？“遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧”。我们对英雄要有正向肯定，过去我们 360 度考核，可能总在挑英雄的缺点，不是挑优点，考核方式需要改变。我们各级干部对人要多鼓励，不要指责过多，当大多数人沉默的时候，就麻烦了。人的见识比知识更重要，我们还是强调以贡献为中心，不是因为学习成绩好，就被提拔、涨薪。

如何能够培养一批优秀干部，在历史的关键时刻站到第一线去？这是我们的命题。因为华为迟早要面临接班问题，人的生命总要终结。华为最伟大的一点是建立了无生命的管理体系，技术会随着时代发展被淘汰，但是管理体系不会。华为活下来，才能使管理体系生存下去，这是宝贵财富。如何让优秀干部成长起来，能够承担责任和创造价值？我们要向很多人学习。

3、长江后浪推前浪，不废江河万古流。

我们处在一个伟大的时代，我们已经站在一个良好的平台上了，我们要立志为人类的发展作出贡献。经过 28 年的努力，我们的变革终于开始落地。运筹不在帷幄而在沙场，决胜不在千里而在心里，所有人都要走向前线。我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。破格选拔那些有成功实践经验，或在本职岗位十分认真负责的人。我们在这大河奔腾中，努力划桨，不要落后于时代的要求。历史总是会优胜劣汰的，我们力争晚一些淘汰我们，但我们永远左右不了历史，我们只有努力去顺应历史中，顽强的表现自己。千古兴亡多少事，不废江河万古流。多少公司在繁荣鼎盛时期轰然倒下，鲜花的背后可能是墓志铭。别人的教训，就是我的座右铭。但愿鲜花的后面，仍然是绿茵。

12.3 任正非：战场是最好的阅兵场

首先非常感谢消费者 BG（CBG）这些年的努力，你们也给公司做出了很大贡献。

今年公司的改革重点，一是运营商 BG（CNBG），二是消费者 BG。CNBG 改革是我们亲自抓的战略重点，集中精力把管道联接业务做成世界战略高地，所以我们授权 **CBG** “军团作战”，让你们自主改革。

授权什么呢？组织结构设计和薪酬体系，消费者管委会对业务体系仍然有管辖权利。

在组织设计和薪酬分配的边界内，放开让你们做实验，给五年时间，看看你们能不能打造一支铁军。

CBG 要坚持研发投入，苦练内功，战略聚焦。在架构上建设适应大发展的精干组织，在内外合规的基础上加强授权、监管。

CBG 的变革，我们给了五年的粮食包管理，在短期报酬上先放开，让你们看到五年以后是什么状况，相信你们会更努力。

今年我看到，你们大年三十、初一都在甘肃、青海……那些门店拜年，所以改革是能促进整个组织活力的。你们真正杀出一条“血路”来，就巩固了我们公司在世界上的地位，这点是很重要的。

12.3.1 持续研发投入

CBG 在未来改革中，研发费用投入坚决不能减少，一定要继续往前走。质量和服务还是第一位，积极抓好质量、供应、财经保障系统。你们要把质量当成整个终端的生命线，没有质量，就没有未来。

12.3.2 战略聚焦

我们给了 **CBG** 自主权，希望你们在组织结构调整等各方面做好，在架构上建设适应大发展的精干组织。如果产品品种多样化，分散了战略力量，带来的后果就是领先能力不强，很容易被别人超越。其实 **CBG** 是没有根基的，终端产品三年就滚动一代，如果别人比你好，三年时间就超越了。根基是用户习惯。

12.3.3 **CBG** 有没有战略地位？

有，不是你们的技术做得多好，外形多漂亮，而是要培育用户习惯。以前你们在 UI 设计上没有战略，比如荣耀盒子做得不错，一会四个按键，一会一排按键，让用户怎么习惯呢？实现信息社会的标准有很多，但是人们是有习惯的。如果你们培育了用户上我们的网、用我们设备的一种习惯，这个习惯根深蒂固到了人们的生活中，你们就有了战略地位，就有了战略生根、扎根的地位。

公司正处于战略结构调整时期，**CBG** 要帮助有些业务部门疏导富余人员，团结一切优秀力量，组成“四组一队”快速推进。

今年我们重点是抓 **CNBG** 的改革，一定要把 **CNBG** 业务真正做成世界战略高地。

为什么？

第一，美国对华为的打击，首先是打击我们 **CNBG** 这个业务体系。

徐直军讲过，我们公司至今只是领先世界 1-2 年，没有什么特别的产品，没有什么不可替代的“尖刀”产品，没有任何战略威胁的产品。两年人家就追上来了。

第二，**CNBG** 业务对公司具有极大的战略地位，将来的信息社会是云的社会，云社会的基础是联接与计算。在“联接”这个问题上，我们已经是世界第一了；在“计算”这个问题上，我们也会努力追赶上来，争取不负大家的希望。

所以，公司对 CNBG 的要求很高，他们压力很大。大家都知道，CNBG 人数比你们多，高级专家、高级干部比你们多，可能奖金比你们少，但是干劲还得比你们大。

CBG 的改革就像“延安”，创造了一种新机会，CNBG “西安”的人自愿奔向“延安”，我们从来不阻挠，因为只有流动才能证明“延安”比“西安”好。如果“西安”积极改革，会非常有希望的，因为“西安”的基础好，三十年打下的底子厚。“西安”好了，对“南京”（云）就刺激了，人才流动，就是生机勃勃。

目前公司处于战略结构转移时期，一定要把产品线变成“尖刀”能够在市场上直插机会窗，这时候就需要裁减一些普通的产品线。

希望 CBG 在大发展过程中，心胸宽广，帮助疏导富余人员，吸纳更多的干部和员工进入到你们系统，改造成为 CBG 人。

这样做，一是避免其他部门过度裁员，二是避免你们去外面过度招新人。公司已经发文停止对一般性岗位的社招，谁偷偷社招，要处分、问责。

他们都是在实践中锻炼过的优秀人员，希望你们能够在发展过程中替公司解决困难，希望大家要包容他们。如果说他们还不懂消费者业务，你们以前不是也不懂吗？你们都能学得明白，怎么就不相信他们呢。

大家要相信，每个人都能转变的，改变旧中国的是两个医生——孙中山和鲁迅。如果这样转移成功，五年内我们打造了一支铁军，可能就会取得胜利。

在当前形势下，我们坚持“铁拳（技术和产品领先）”、“法律”、“舆论”三股力量同时前进，争夺最后的胜利。

“铁拳”，就是研发和市场，在董事会和常务董事会的领导下坚定不移地向前走，真正实现技术和产品领先。

你们不是说 2023 年要达到 1500 亿美元的销售收入吗？整个公司会在 2500-3000 亿美元之间，在这个条件下，公司这五年将要投入 1000 亿美元研发

经费，从网络架构的重构，实现网络架构极简、站点极简、交易模式极简、交付运维极简，实现网络极安全和隐私保护符合 GDPR 要求。

为什么让你们看《重庆谈判》？就是一句话：我们将握成三个拳头，你们“铁拳”打得越猛，我们在法律上解决问题就越好。

《芷江最后一战》大家要看看，在抗日战争最艰难困苦时期，战士如何意志坚定，最后打了胜仗。我们形成三股力量前进，一定要打赢这场翻身仗。

所以，通过你们要动员几万勇士起来争夺胜利，你们在前面越打胜仗，我们后面的问题越容易解决。虽然 CBG 在辅助领域作战，CNBG 在主要战场上作战，但是如果没有外围的作战，就没有主战场的胜利！

其他与会领导发言

郭平：

对于 CBG 来说，这是一个历史性时刻，华为在这个领域内授权“军团作战”，希望你们能够获取胜利。我提两点：

第一，希望把消费者业务做成更有黏性的“不粘胶”。从功能手机走向智能手机，对每个人的生活产生了根本性变化，消费者业务出货量在不断爬升的过程中，如何进一步加深黏性？两个“下一代”：一是让每个个体的下一代手机仍然使用华为，二是让每个家庭的下一代仍然是华为用户。在这方面，伴随出货量的增加，如何变成黏性的、可持续的、永续的生意，希望 CBG 继续努力，标杆就是苹果，还可以比苹果做得更好。

第二，“军团作战”奖金大大的，任总已经画了这颗“饼”在前面。希望 CBG 的管理团队也要向任总学习，学会分享，把分“饼”的事情也做好。在向 1000-1500 亿美元销售收入的前进过程中，我们需要开放心胸，吸纳更多的优秀人才进来，获取更多的发展机会。

徐直军：

在确定 CBG“军团作战”方案过程中，我坚定不移地支持把奖金生成比例从 26% 提升到 26.5%，运营资产成本率从 12% 降到了 8%，目的就是更加用政策去支撑、牵引 CBG 完成 818 目标。今天讲到几个重点：

第一，让所有消费者都要形成使用习惯，这点非常关键，但是我们现在差距还很大。

第二，持续研发投入。董事会决议明确研发投入比例是 6%，低于 6% 的部分节约不归己。你们花多了，我们没意见，但是如果少于 6%，剩下部分也不会算入你们奖金，公司会收走。希望大家强化在研发的投入，真正面向长远来构筑我们的竞争力；同时，希望你们一定要聚焦到关键产品上去实现战略突破。

第三，我在 2012 年就曾讲过，进入智能终端业务，我们最终的战略重点在哪里？一个是芯片，一个是云服务，有了芯片和云服务，业务面向长远就会有生命力。与传统手机不同，现在我们每台手机销售出去以后，与用户是有联接的，并且通过联接不断改善体验，且为我们创造价值；同时，通过我们的芯片战略，又能够构筑每一个终端与竞争对手的差异化竞争力。

把节奏、差异化和竞争力把握在自己手上，并持续坚守，是我们最终能够实现目标的关键。“饼”画得很大，但是要把这个“饼”真正获取下来，并没那么容易。今天我们在这里召开誓师大会，对 CBG 的每位管理者和骨干都是一份责任、重担。通过大家的奋斗拼搏，最终定能取得胜利。终端要坚决地支撑我们在主战场的胜利，有了你们的不断成功，源源不断贡献利润，我们就可以放手一搏。期待着大家！

余承东：

公司授权“军团作战”政策给了我们团队非常大的自由度，对 CBG 未来几年的士气也是非常大的鼓励，能够把 CBG 的生产力和战斗力充分释放出来。今天是重要的誓师大会，任总和两位轮值的讲话非常重要。我们始终要关注用户体验、用户习惯、用户忠诚度和黏性这些最重要的指标，质量、安全隐私保护、服务满意度提升是我们“木桶”的桶底，这些我们一定要牢记。

第一，未来 5-10 年，我们的长期战略是打造全场景智慧生活体验。在人工智能时代、全场景 5G 时代来临，我们要打造生态，从种“水稻”变成种“果树”，才能够长期持续发展。整个生态构筑与过去功能手机时代完全不一样。

第二，我们要坚定不移地打造华为高端品牌守住南坡，荣耀也要守住北坡，这个任务必须完成。一个行业合格的领导者就是提升产业价值，这点苹果做得非常棒，值得我们学习。中低端产品覆盖了广大人群，但不能牺牲 NPS 值，不能牺牲用户体验和用户满意度，不能为了做低端而把我们的用户体验和口碑做差，“建房子”没有“挖墙脚”快。在这个前提下，用户体验始终是我们生存的根本，我们要牢记。

第三，在当前外部形势下，我们做事一定要作风严谨，合规守法。我们对团队的风气风貌、士气和战斗力有信心，但是做事要更加严谨，对每个干部和员工严格要求。因为任何小事都可能被别人拿来利用，越是发展得好，我们越要小心，包括营销也不能低级趣味炒作。未来我们要打造一个全球领先、消费者喜爱的品牌，我们要在这条道路上坚定不移地前行，每个人都应该严格要求自己、约束团队，严谨认真，遵纪守法，坚决打击贪污腐败，做好业务经营在当地国家的法律遵从。我们每个月学习一次，改进团队作风，绝不做任何给公司带来风险的事情。

第四，我们一定要加强创新的能力，构筑持续发展的长期竞争力。今年 5G 时代的来临给我们带来一个很大机遇，包括折叠屏等。我们在行业中要能做到持续领先，不断打造、提升产品和品牌竞争力。我们的研发投入一定不能减少，在这个行业要做到持续领先，必须给客户创造更高的价值，需要靠我们的技术创新领先，超越用户的期望。如果没有强大的研发投入，这方面是不能做到的。所以，在发展过程中，我们必须得提前看好多步，不只是为眼前，还要为未来几年。我们吃着“碗”里的，还必须准备着“锅”里的，看着“田”里的，否则“碗”里很快就吃完了，不小心“锅”里也吃完了，“田”里还没准备，那我们就死掉了。过去为了基本生存，我们长期投入不够，随着我们盈利能力的提升，我们会加大对未来的持续投入。

第五，华为要打造能领先对手、“甩别人几条街”的优势，不能有明显的短板，同时要构筑我们的长板。我们在很多国家的服务还有很大的差距，这方面要持续提升。我们在通讯性能、基础照相性能、续航性能、音频性能……各个领域上，都要能与业界标杆对比，不断超越所有同行。

希望我们有远见地展望未来，构筑更强大、更远期的竞争力，我们 CBG 管理团队有信心、有决心。一个团队的气质与精神面貌，基本决定了未来能够有多大成就。

清晰的战略方向+强大的执行力+王者之气的队伍，不断挑战，敢于领先，我们一定要让 CBG 成为公司最有战斗力的团队，把不可能变成可能！

第十三章 华为营销战士的典型事迹

13.1 应届入职不久，他就追回数千万账款

13.1.1 一年追回数千万账款

2010 年 11 月，结束了新员工培训，我来到代表处报到，成为了一名区域经理。从 2011 年到 2012 年作为本地网区域客户经理的一年，是我进步最大的一年。

刚下区域时，面临的最大的业务挑战是 A 运营商客户的超长期账外回款，该运营商连续三年超投资建设，是代表处欠款总量仅次于省会城市的地市运营商，账外欠款达到×千万，其中有近 30% 已经是超长期欠款。欠款体量大、时间长是一方面，由于客户方项目经理几度调换，华为内部的账也是手动管理几度交接，大大小小项目有一百多单，大量回款材料需要整理并与客户校对。

开始的一个月时间，白天找时间跟客户对账，晚上和区域团队一起核对与客户的差异，好不容易终于把总账核对清楚了。可是把账对清仅仅是万里长征的第一步，如果说前一个月的工作主要是花费体力的话，那接下来才是真正的考验。

要想快速拿回我们的账款，在当时来看如果能与客户投资分配最终决策者——地市公司总经理 **G** 总直接对上话，无疑是一条最有效的捷径。如何才能与 **G** 总对上话呢？这是我当时每天都在思考的问题，前后策划了电梯偶遇、乒乓球活动室偶遇、办公室高层拜访新业务汇报等场景……可是都没有取得预期的效果。

也许老天也被我的诚心感动，一天下午快下班的时候，综合部主任给我打来了电话，电话里他给我透露了一个消息，**A** 公司正好急需千元档这个档位的手机 5000 台，如果我们这边可以协调成功，那将是一次能和 **G** 总直接对上话的机会。得知了这个消息，我知道只要把握住了这一次机会，可能就会打开一个新局面，于是我热血沸腾，立刻找来终端城市经理一起商量。

经过详细分析，我们了解到当时热销的千元机型 **CXX** 确实非常紧俏，全省各个地市乃至全国都处于极度缺货状态，并且产能也非常有限，华为短时间内直接到货 5000 台也几乎不可能，我感觉自己体内的热血一点点地变凉，眼看到手的机会就要飞走了。

不过，这也让我们冷静了下来，仔细想一想，其实客户的需求并非只限定于这一款机型，真实需求是千元左右智能机型。那时候，华为手机产品线比较丰富，除了这一种机型以外，也有其他短线机型可以替代，于是我们通过代表处终端主管跟公司咨询了解到有一款智能终端刚好库存充实，完全可以满足客户的需求。

要做就要做得超过客户的预期，当晚通过和代表处、公司电话会议 **PK**，最终同意给了我一个阶梯的商务授权。第二天一大早，我就堵在 **G** 总办公室门口，向他当面汇报我们的阶梯提货方案和那款手机的功能简介，通过跟公司 **PK** 过的提货价还是很有竞争力的，在同意一次性提货 1 万台的情况下，直接单台提货价优惠 × 百元。正如之前预想的一样，市场机会不等人，**G** 总听了我的汇报后，毫不犹豫同意按 1 万台的提货量下单。

出了办公室，我全程紧盯客户下单、公司发货、升级空运、机场转运等等，功夫不负有心人，四天的时间 1 万台终端终于如期到了地市公司仓库。从此，我们与 **A** 客户信任关系上升到了一个新层面，和 **TOP1** 建立起了正常沟通渠道，在此基

础上，经过一年的努力，数千万的账外欠款，在我一年后离开区域时终于全部予以解决。

初下区域压力是巨大的，但就是这段时间在区域战场的大量业务实战，让我也发生了巨大的变化，从一个从推门进地市公司总经理办公室闲谈不超过五分钟到后面可以策划非办公室环境深入沟通 1-2 个小时；从一开始面对众多产品部、系统部诉求而忙于扑火到后来针对不同区域三大运营商不同的特点和主要矛盾能够主动进行业务规划；从一个刚开始一个业务突然来临而不知所措到后来各种突发业务都能冷静应对……总之，一年的区域客户经理职业经历让我快速地完成了“校园人”向职业客户经理的转身。

13.1.2 打造销量 15 万+的明星机型

2012 年 3 月，我从区域被调回到代表处作为支撑终端销售的专职客户经理。负责该项业务有两年时间，那两年也是终端销售压力最大的两年，我们手机终端渠道还要极大地依赖运营商自有渠道，营销资源有限，促销团队和专营店都没有上规模……这一切对于我来说都是全新的领域。

那时候，在某运营商 S 省内的市场中，国产品牌单款手机终端销量从未超过十万这个坎，别说十万，就是五万都算是销量不错产品，我们的品牌实力也没有现在这么强，属于国内智能手机的第二阵营。刚开始，那些代理商、分销商客户对我们态度比较敷衍，“材料和机模先放这吧，我回头看看有需要再联系你们！”是我们听到过最多的话。

面对这样的现状，我们开始对市场情况进行深入分析，当时手机终端不仅品牌众多，而且同档位机型多则十几款，最少也有五、六款。运营商资源投入不聚焦，对市场缺乏判断，产能都比较保守，销量一起来就出现供不上货的局面，所以很难打造一款长线明星机型。

机会不会上门来找，只有人去找机会。我们认为即将到来的秋季开学季是一个很好的机会，校园营销很有可能会给市场注入新的活力。基于提前对校园市场现状的深入分析，我们当年的秋季校园营销活动策划方案得到了该运营商市场部、终

端公司的认可，三方联合决定打造第一款销量破十万台的校园明星机型，实现多赢。运营商公司每个档位聚焦 1-2 款产品给予最大力度的补贴政策，终端公司作为资金平台及时给我司下单确保货源。

接下来最重要的就是销售环节了，我们梳理了全省 TOP50 的代理商和分销商，一家一家跑，带着运营商的补贴政策去泡，去磨。刚开始，我们总是希望一个代理商能一次性下单上千台，因此谈得并不顺畅，我们很快调整思路，“小步快跑”也未尝不可，我们开始跟代理商表示“可以先三、五十台试试市场反应，卖得好赚到钱了咱再可以追加”，对资信好一些的代理商，我们直接说服终端公司少量给他们铺货试卖。

就这样，滴水成流，聚少成多，虽然每一单的量虽然不大，但是挡住不发展代理商、分销商的基数，正是由于第一单的突破，很快形成口碑效应，运营商补贴政策给力，代理商、分销商挣到钱了，于是二次销售快速提拉起来，整个秋季校园活动期间，最终该款产品的销量达到了十五万之多。

我们在该运营商 S 省内市场做的第一款销量破十万台的国产品牌明星机型就这样诞生了。两年的终端渠道销售历练，极大地扩展了我的销售经验和视野，即便是后面在传统系统设备销售项目上也有很多思路和经验可以借鉴。实践告诉我们，尽管这渠道销售模式对于运营商体系的客户经理来说是全新的一种销售模式，但是只要我们始终保持一个开放的心态去学习，去突破，没有什么困难是克服不了的。

13.1.3 为客户“诊断”后开“处方”

2014 年 4 月后，我转为负责传输产品销售，在系统部操盘网络设备的销售，与之前最大的不同就是更加需要系统性思维。在系统部操盘的多个传输项目是大 T 系统部级项目，需要考虑的因素需要更加全面，内部涉及与集团大 T、地市区域客户经理、产品部、交付与服务的沟通，外部沟通涉及需求部门、地市、设计院、规划部门、采购部门、以及局方公司高层等等。

作为传输产品的客户经理，有一个天然的使命，就是需要突破××的地市传输PTN（Packet Transport Network）市场，多年来被公司定义为重大竞争的“埃塞项目”，这既是一个挑战，也是一个极好的机遇。

2011年以来，这个项目一直没能达成目标，还记得尤其是14、15年的那段日子，整个项目组步履维艰，找不到突破口。到了15年底16年初，正好迎来了运营商从集团到省分的战略转型，家庭宽带大发展上升到了一个战略层面，这对于我们来说，似乎是一个不错的机会。

基于客户的这个战略诉求，我们认认真真对客户战略诉求进行剖析和资源匹配，不再那么急功近利，而是协助客户在全业务领域踏踏实实进行充分BNOC（Business Consulting 商业资源、Network Consulting 网络咨询、Operation Consulting 运维咨询），从业务目标反向推演出当前网络能力不具备。与以往不同，这一次不是我们直接去跟客户说，需要大力发展宽带，你们的传输PTN承载网络能力有问题，而是我们以终为始，给客户展现现有的网络覆盖能力根本无法实现客户最终目标，让客户自己看到，地市家庭宽带业务规模发展的确需要新建一张PTN承载网。

这样通过精确“诊断”后，开出来的“处方”，才更加具有信服力。找到突破口后，后面的工作便“势如破竹”。2016年6月1日，我将永远记住这个特别的日子，这一天局方董事会最终做出决策，我司一举突破了××六个价值地市，挑战完成项目目标，六年的传输突破梦终于得以实现，那一刻觉得之前的辛苦都是值得的！

13.2 到肯尼亚7个小时？我的非洲7年从一个笑话开始

当一树一树的紫薇花又一次开遍内罗毕的街头巷尾时，我也到了离开的季节。早晨起来，洒落在地上的紫色花瓣，似乎在诉说着无尽的眷恋与不舍。

肯尼亚 7 年光阴弹指一挥间，从交付小兵到维护骨干，再到团队负责人，在即将离开之际，我想把这段关于奋斗，关于成长的故事留下来。

13.2.1 到非洲只要七个小时？

2010 年 9 月 28 日，对我有着非同寻常的意义。那一天，我结束了入职培训被公司派往肯尼亚，从此踏上了黑非洲这块热土。此情此景是那样的熟悉，与我离开家乡走进南开大学的心境如出一辙，踌躇满志、满怀期待中，夹着一丝留恋和不舍。

临行前几天，办签证、打疫苗、出机票……紧张充实，却又有条不紊。拿到机票时，我掐指一算，嘀咕着：21:00 起飞，4:00 就到了，挺近，到非洲也就 7 个小时而已嘛！

旁边同事拿过我机票一看，“7 个小时，你语文、数学、地理都是体育老师教的吧？”

我一脸茫然，不待我进一步询问，她就指着机票说：“你看，你的飞机 21:00 香港起飞，4:00 到迪拜，然后在迪拜 10:00 起飞，15:00 到肯尼亚，你不仅后半段漏算，前半段也没考虑时差，这些都是当地时间，迪拜跟北京时间有 4 小时时差，肯尼亚跟北京时间有 5 小时时差，所以啊，你的机票行程总共不是 7 个小时，而是 23 个小时，加上过香港开关、候机、目的地过海关、市内交通的时间，做好 30 多个小时在路上的准备吧！”

我一下愣住了，第一次看机票，错漏百出闹笑话了，谢过同事后，仔细上网查阅相关知识。途经迪拜转机，发现冲厕所的水都是热气腾腾的，我心中暗想，这个富得流油的国度真是奢靡，连冲厕所的水都是烧热了的。

后来跟同事说起，才知道迪拜因地处沙漠带，常年高温炎热，热水对于他们来说是天然的，连游泳池的水都是温热的，反而冷水是一种奢侈。“就算炫富也不用烧热冲厕所的水啊，亏你想得出来，哈哈！”我在一片笑声中一脸黑线，再一次被彻底鄙视。

到了肯尼亚，我深深地被这片土地上的一树树紫薇花所吸引。平常的树开花都是一朵一朵地嵌在绿叶上，但肯尼亚的花却很奇特，远远看过去整棵树上全是花，连叶子都没有，像是一团紫色的云彩。夜风夜雨后的早晨站在树下，站在洒了一地的花瓣中，这是一幅多么美的画面啊！

当我还陶醉在紫薇花的美好之际，工作带来的压力和紧迫感已扑面而来。

13.2.2 到岗第三天为客户宣讲

到达肯尼亚第二天，我就被安排到 S 运营商计费系统项目组，支持 UVC（项目中的一个部件），投入紧张的项目交付中。

作为新员工，我刚参加完培训，对产品的认识还只是停留在理论知识上，但是刚到第二天，项目负责人就跟我说，“那谁，你，明天有个跟客户澄清 UVC 技术细节的会议，你不是家里派来的 UVC 专家吗？你准备下，把我们的系统的能力、设计跟客户讲清楚。”

这句话犹如平地一声雷，我吓得手足无措。我深知，所谓 UVC 专家不过是半开玩笑。我们系统有什么能力？这个局点是怎么设计的？我还有点摸不着头脑。虽说之前英语成绩不差，但仅停留在纸面上，这要开口向客户介绍，我口语能胜任吗？回到座位上，我听到自己的心砰砰地跳着，不知该从何处入手。

呆坐了半个小时，我才想起去找项目 TD 拿资料，TD 发过来一些产品文档和前期的设计，然后给了一个研发的产品接口人，让我自己整理，有问题找研发接口人确认。拿到资料我赶紧打开，针对产品的能力及局点的设计去理思路，遇到问题我小心翼翼地接口人请教，折腾到晚上 11 点多终于写出了初稿。本想找项目 TD 评审，但 TD 太忙，让我自己先修改。我心里更紧张了，这不就是赶鸭子上架吗？整个晚上我都在脑海里放映那几页 PPT，比高考前一晚都紧张，至少高考前晚我没失眠。

第二天赶到会场，里面已坐了几个客户，我坐进去，打开电脑，在那等待。我以为至少得有个别的人带着我一起宣讲，然而客户示意可以开始了，我才意识到这是一个比自己想象更难的任务。

只能硬着头皮上了，我先简单自我介绍，客户很友好的给我示意。自己好像又没那么紧张了，虽然前一晚自己在心里演练了很多遍，但讲解过程还是结结巴巴，期间好几次不知该如何表达，客户都友好的接话替我说出来。宣讲在磕磕绊绊中结束了，幸亏客户的友好，让自己至少表达了想要表达的。这是自己第一个正式的任务，也是第一次用英语宣讲，充满着紧张、担心。但也正是这次宣讲让自己对工作，有了更多的信心和激励。

我逐渐融入繁忙的项目中，很多东西都像第一次宣讲那样毫无经验、毫无准备就上场。但是有第一次那么难的经验，后面也就有点天不怕地不怕了，什么都敢接。整个项目过程中，白天在老同事的指导下忙着测试、联调，有时恨不得变成“八爪鱼”，手才够用。晚上十一点回到住处，还要打开电脑抓紧时间学习、总结，白天填鸭式吃了太多“大餐”，晚上得吃点吗丁啉“助消化”。

度过了没日没夜没周末的5个月后，我们终于在2011年2月27日把CBS（融合计费系统）顺利割接上线，替换掉友商的IN（智能网）系统。割接前两天项目组在客户附近的一个酒店订了好多间房，累得不行的就过去睡一会，休息完马上过来干活。割接那天还遇到点小波折，负责数据割接的同事的电脑开不了机，还好文档在远程环境上都有备份，从代表处借了一台电脑就解决了。大家都为他捏了一把汗，同时也让我从一开始就养成了备份的好习惯。割接后，项目组在监控室轮流值守了7天。

那7天说容易也容易，每天到酒店倒头就睡，睡醒了又继续赶到值守现场；说难也难，大家都提心吊胆生怕有重大问题投诉，我们内部也是各种方式统计收入，并跟割接前做对比分析。7天后客户在各大媒体宣布，他们的新系统成功上线运营，那一刻大家真的是长舒一口气。胜则举杯相庆，但此时此刻，我只想躺下来好好睡个觉。

回过头来看，相比有些公司的轮岗学习，华为“沙场上学习”、“跑步上岗”的模式可谓更加霸气，也更能历练人。一个项目下来，我已经从新兵变成业务骨干了。交付完项目，需要在项目中找业务骨干留下来维护系统，我也就顺理成章地在这片热土常驻下来了。

13.2.3 突如其来的馅饼把自己砸晕了

项目结束后加入项目维护，在 TL(团队负责人)的带领下，大家开启了 7*24 小时的工作模式，因为系统可不会乖乖的区分白天和黑夜。刚转维的项目一般都是问题叠出，记得有一次版本升级，半夜测试都很顺利，大家正准备交接给第二天监控的人员，突然接到客户投诉说有些电话打不通，这下本来都昏昏欲睡的我们一下被惊醒了，赶紧拉相关人员定位，由于事出紧急而且马上到早高峰，所有人都非常紧张，可说是争分夺秒。

期间领导都陆续过来了，不停地追问进展、原因以及解决方案。大家忙于确认问题，都不想过多的跟客户或是领导解释，这也是后面回溯问题比根因批得更甚的一个方面。整个团队都只管技术，毫无沟通，搞得客户只能干着急，领导也跟着被客户批。

当时，TL 顶住压力建议将版本回滚到升级前的状态，把本次替换的文件或者配置都用之前的备份回滚。回滚是一个风险很大的操作，稍有不慎就可能会造成更糟糕更严重的问题。但 TL 说没时间了，再不行动就到早高峰了。TL 熟练的操作让大家捏汗的同时又稍有些放心，幸运的是回滚一切顺利，业务恢复正常。虽然最后没有造成大的影响，客户也表示了感谢，但暴露出来的问题让大家意识到，团队还有很多需要改进的地方，比如项目流程不清，人员安排不确定，导致处理问题时一团糟。事后我们将此作为项目的重要改进点，通过改进，逐渐形成了一支流程意识强，遇事不慌乱的队伍。

做了两年项目工程师后，前 TL 提出离职，他的离开对队伍的杀伤力很大，因为我们已经习惯了在他的指导下工作。大家担心新 TL 会不会不适应，但是大家的担心是多余的，因为维护主管决定就从我们里面挑人来接替 TL。不久，主管把

我叫到办公室说：“你觉得你们团队谁比较合适接替 TL？”我说出了自认合适的人选，列了几个陈述原因，以为这就完事了，没想主管来一句：“怎么不毛遂自荐啊”。我楞了一下，赶紧说：“我资历还很浅，怕承担不了这么重要的岗位。”

原来主管那次是试底。通过团队成员、前 TL、客户的反馈，主管心中已有了答案。有天，他直接找到我说：“你后面接下 TL 的工作，好好干，客户对你的评价还是不错的。”这突如其来的馅饼真是把自己砸晕了，少了该有的喜悦，多了很多的担心。但是我知道这个事情也不是我不想就能不做的，只能又一次硬着头皮上。

由于前期一直在维护团队，对客户、团队成员、历史问题都还是比较清楚，自己赶紧整理了一遍：后续工作的重点是什么，哪里是需要改进的地方。第一次跟团队成员开会，我其实很不自在，好像这身份不该属于我一样，但是队友们并没有表现出鄙夷或是不信任，反而提出了更多好的意见。会议最怕独角戏，有了团队的参与我也一下子放松了很多。我们就是这样一个人团队，有困难大家一起上，有责任一起担，大家相互鼓励一路前进。

13.2.4 新年夜于我们是“受难日”

每年的 12 月 24 日、12 月 31 日晚，这是转维护后留给自己印象最深的两个日子，也许你会说：是平安夜和新年夜啊。但是非常抱歉，我记住这两个日子并不因为是节日，这样的节日对计费系统来说就是“受难日”。

因业务量飙升，客户对网络质量要求空前的高，而我们网络维护人员要做的就是保障系统的稳定。这两晚，维护团队、TAC（技术支持中心）、机关三线联合值守，为的就是保证肯尼亚人民过上一个能随时打电话，随时发短信的平安夜和新年夜。每年都很相似，但是每年其实挑战都不一样，只是这些不为外人知道而已。我的相机里还存着每年新年夜跟客户切新年蛋糕的照片，从外人看来，那个蛋糕除了数字在变之外，没有异样，但是只有我们知道那些数字的变动是多么的不容易，它代表维护人员送走平安的一年迎来又一个挑战的一年。在大家的协同努力下，这几年我们都顺利走过来了，平安夜、新年夜都没有出现重大的系统问题。

维护过程中还有一件事让自己记忆深刻，因为那一次我离枪好近。2013 年肯尼亚总统大选，作为最重要的通信系统，客户对我们的要求是：必须 100% 保证网络稳定可用。考虑到上一次大选肯尼亚发生了流血冲突事件，公司要求所有的家属回国，可以在宿舍上班的员工，都要在宿舍上班。但是对于我们就要特殊处理，因为我们要上机房，公司给我们安排了专门的车，每个车都配备了 4 名持枪保安。那天我登上车子，被吓了一跳，4 名高大威猛的保安，每人端着一把 AK47。大选 7 天我每天都被带枪护送，所幸那次大选平安无冲突事件，网络也平安，总算是熬过了这带着神秘色彩的任务。

维护是一个不出事他人感觉不到价值，一旦出事又被问责的岗位，但是即使是这样的一个岗位，我们还是乐此不疲。因为在这里有挑战，有团结一致的队友，也有一帮可爱的客户。

13.2.5 海外生活有感动有欢笑

之前听过各种海外的奇葩生活，比如太无聊，买只鸡放在院子里追着玩，我听着只当是笑话，但这估计也给临来海外的人平添了一丝担忧。现在我大胆地告诉你：海外生活很精彩，不仅有挑战，也有感动和欢笑。

因工作需要，很多海外员工春节不能回国与家人团聚，待在海外的春节自不能跟国内相比，没有烟花也没有假期，有的是正常上班。海外 7 年，我仅回去过两次过春节，难免遗憾。2016 年春节，我照旧值守岗位，但是当客户在我的工位上端出一个写着“Happy Monkey Year”的蛋糕，并且操着特殊的语调跟我说“猴年快乐”的时候，我感受到了温暖和感动，那不仅是对我“佳节备思亲”的安慰，更是对我们的信任和关心。

海外 7 年自然离不开家人的支持，特别是像我这种“妈妈”型的员工，家人的支持就显得尤为重要，正是他们的陪伴和支持，让我们这些在外奋斗游子不再有牵挂，也不再寂寞。由于在家的时候经常会接听一些工作电话，跟儿子的爸爸也时而在家讨论一些工作上的事情，耳濡目染，儿子对华为也有特别好的印象。记得有一次培训完 EHS，领了一套 PPE 回家，儿子看到了，赶紧说：妈妈，我可

以穿一下吗？我喜欢这个标志。儿子穿上后还不停地念叨说：看，妈妈，我也是华为的。还摆出一种姿势让我给拍照，当时我们一家人真是被他给逗笑了。

因工作调动，我即将离开这个工作了 7 年的地方和岗位，踌躇满志中夹杂着隐隐的留恋与不舍。但是不管如何，肯尼亚，很高兴你成为我工作后第一个经历的 7 年。我仿佛跟“7 年”有个约会，在天津度过了 7 年的象牙塔时光，在内罗毕又度过了 7 年的非洲岁月。接下来的 7 年我会在哪呢？让时间给出答案吧。