

创新华为系列④ 全方位解码华为经营管理智慧

华为

的

营销策略

周恒 编著

重点打击主要对手 编织客户关系网

价格封杀对手 农村包围城市

运用核心竞争力，开辟数据通信新领域

国内：低调的品牌营销 战略性人才

国际：技术+服务+宣传的品牌之路

客户需求是华为发展的原动力



the MARKETING of
HUAWEI INNOVATION

海天出版社

创新华为系列 4 全方位解码华为经营管理智慧

华为

的 营销策略

周恒编著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

华为的营销策略 / 文丽颜等编著. — 深圳: 海天出版社, 2006

(创新华为系列丛书)

ISBN 7-80697-840-2

I. 华… II. 文… III. 通信—邮电企业—企业管理: 销售管理—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第101484号

责任编辑 张绪华 (Email: zxh@htph.com.cn)

许全军 (Email: xqj@htph.com.cn)

责任技编 何丽霞

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

经 销 新华书店

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000

印 刷 深圳市建融印刷包装有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 12.5

字 数 190千

版 次 2006年10月第1版

印 次 2006年10月第1次

印 数 1-8000册

总 定 价 100.00元 (共4册 25.00元/册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

“市场营销是华为的先锋部队。在沙漠里，在高原上，在繁华的都市，在贫瘠的农村，等着我们的都是困难。我们的责任就是披荆斩棘，狭路相逢勇者胜！市场营销是华为最具机会的部门。”

——华为公司总裁：任正非

“我们坚持‘压强原则’，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。”

——《华为基本法》

“创新的成功不取决于它的新颖度、它的科学内涵和它的灵巧性，而取决于它在市场上的成功。创新是企业家的具体工具，也就是他们利用变化作为开创一种新的实业和一项新的服务的手段。企业家们需要有意识地去寻找创新的源泉，去寻找表明存在进行成功创新机会的变化及其征兆。他们还需要懂得进行成功创新的原则并加以运用。”

——现代管理学之父：（美）彼得·德鲁克





创新华为系列





the MARKETING of
HUAWEI INNOVATION





HUAWEI

the MARKETING of HUAWEI INNOVATION

“我们坚持‘压强原则’，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。”

——《华为基本法》



前言

为什么是华为

18年前，华为只有6名员工、20000元注册资金；18年后的今天，华为年销售额达到453亿元，在印度、美国、瑞典、俄罗斯以及中国的北京、上海、南京等地设立了研究所，44000名员工中的48%从事研发工作，截至2006年6月已累计申请专利超过14000件，一举成为中国最具影响力的通信设备制造厂商。即使是在世界通信市场上独占鳌头的思科，都将其列为最具威胁的竞争对手……

如果一个企业能够十几年如一日地持续发展，其中必有一种根本性的因素在发挥作用。在华为，这种根本性因素就是自主创新，华为的巨大成功其实就是创新精神的成功。诚如世界著名管理学家彼得·德鲁克曾指出的：“创新的成功不取决于它的新颖度，它的科学内涵和它的灵巧性，而取决于它在市场上的成功”，华为以它在市场上的巨大成功，验证这一论述。因此，研究和剖析华为现象，无疑可以折射出中国通信行业现代化的路标。

不仅如此，华为的这种震撼人心的成功已经不单纯是行业内学习的范本，它那一系列具有开创性的经营策略令国内外众多企业、媒体和大众无不侧目。它以一个典型案例生动地说明了：进攻是最好的防守，

创新是中国民族企业由弱变强的根本途径，且至关重要、刻不容缓。

归结起来，我们可以通过以下这7个关键词去深入“触碰”华为的自主创新精神。

关键词 1：狼性文化

无数的实践表明，一个优秀的文化体系是促使企业不断创新的灵魂，是引导企业最终走向成功的旗帜。

华为公司自创业以来，就一直在奉扬土狼精神。

任正非在他的一次题为《华为的红旗到底能打多久》的讲话中提到，“企业要想前进，就是要发展一批狼，狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。”

从华为的实践来看，华为特殊的狼性精神实质就在于追求卓越的进攻精神，这是华为“狼性”的核心。而任正非强烈的危机意识则强化了这种“狼性精神”，他认为企业越是高速成长、越是发展顺利，就越容易忽视隐藏在背后的管理问题。任正非在平时总是大力强调这种忧患意识，着重培养下属的危机感。这或许也可以解释为何20世纪90年代珠三角那么多的电子企业，中国那么多的民营企业，只有华为等极少数企业成为其中的佼佼者。

关键词 2：人才牵引

在华为看来，机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵动力。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更大的机会。在这4种牵引力中，人才所掌握的知识处于最核心的地位，这是一种迥异于我国传统企业的人才理念、市场观念。以此为基础，华为从英国引进任职评价体系，又请美国HAY公司做薪酬顾问，通过消化吸收，华为逐步形成自己的人才管理关系。例如，在报酬和待遇上坚定不移地向优秀员工倾斜，坚决推行定岗、定员、定责、定酬的待遇系统，以绩效作为晋升的依据。绩效考评的残酷性就在于自己跟自己的过去比。这意

味着华为员工必须年年都有创新，都有进步，没有进步，绩效为零。

这种崭新的机制不断孵化“科学疯子”、“技术怪人”和一支盛名在外的“营销铁军”。

正是这些一流的人才，忘我奋战，为华为打下了一流的市场，稳固了华为的大好江山。

关键词 3：国际化

对于中国企业来说，自主创新的冲动也来自于同国际巨头竞争的压力。

在所有以“国际化”为企业使命的中国企业中，华为可能是动作最快、成效最显著的一个，六年间，华为海外销售额增长了90多倍，华为品牌在全球范围的知名度越来越响。目前华为的产品和解决方案已经应用于全球超过100个国家以及28个全球前50强的运营商，服务全球超过10亿用户。

事实上，华为的国际化来之不易，它从最初的“农村包围城市”道路，努力填平中西文化的鸿沟，到后来争取与先进的跨国公司合作。在这个过程中，华为人破除了狭隘的民族自尊心，破除了狭隘的华为自豪感，破除了狭隘的品牌意识，从而真正做到国际化、专业化、成熟化。走出了一条堪称华为特色的国际化道路。

关键词 4：中西合璧

西方人崇尚法治，而东方人则倾向于人治。华为的管理，始终是中西方管理理念的碰撞和结合。从流程和财务制度这些最标准化甚至不需质疑的“硬件”开始，从制度管理到运营管理逐步“西化”，潜移默化地推动“软件”的国际化。华为大力吸取了西方的管理原理的精髓，创造出独特的华为式应用管理模式，以对事负责制替代对人负责制，以分权制替代集权制，以矩阵式组织结构替代直线式组织结构等等。正是这些非常举措，使得华为的管理在国内诸多企业中堪称一流水平，并最终成就了

华为今天的强大。

关键词 5:《华为基本法》

法治区别于人治的一个重要方面，就是它比人治更加规范化。规范化管理能够有效消除协作中的各方在对同一件事上理解的不同的几率，不仅能节省大笔的人工成本费用，而且还能有效地提高员工的工作效率。华为的规范化是一个循序渐进的过程。它的这一过程应该说始于《华为基本法》的起草制定。华为《基本法》作为华为的“基本大法”，其制定的初衷就是“为华为制定纲领性文件”，同时涵盖研发、生产、销售、行政、人事等各方面的细节，以求最终形成一部贯彻华为管理思想的具体“管理条例”。

华为这种希望将企业成功的基本原则和要素系统化、规范化、制度化，将企业家的智慧升华凝结为企业的智慧资产，从而不断传承发展下去的思想和现代规范化管理的精神要义基本相符。这部《基本法》的出炉可以说是华为制度建设的重要里程碑。就是在世界范围内，也堪称企业制度创新的典范。

关键词 6: 技术优势

锻造企业的强大的国际竞争力，最终要靠技术优势。华为自始至终都深信这一点，它把核心技术创新当做企业的生命线。可贵的是，华为非常注重技术积累，它不做重复的发明，不犯重复的错误，时刻盯紧世界通信产业最新科技成果，从交换机到3G技术，充分利用人类的知识存量为社会创造新的价值。

华为研发的快速发展很大程度上还得益于它的高额投入。华为在基本法中明确规定：“我们保证按销售额的10%拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。”而实际上华为每年研发投入平均超过销售额10%，2000年利润率和研发投入率分别为19.08%和13.6%。即使在被华为总裁称为“华为的冬天”的2001年，公司投入科研的资金也高达30.5亿

元，占当年公司销售额255亿的11.7%。自2002年以来，华为技术研发投入每年都超过30亿元。正是这些在技术创新上的大手笔投入，使华为成为中国电信制造企业首屈一指的巨人。

关键词 7：任正非

一个领袖和他的企业之间往往有太多耐人寻味的关系，就像人们一提到微软就会联想到比尔·盖茨，一提到海尔就会联想到张瑞敏一样，提起华为不可避免要提到任正非。

华为的成功，最根本的一点就是因为任正非有一个战略家的思想。任正非的企业发展理念、华为的成长经验，对中国本土企业具有很大的影响和启示，对国外企业发展也同样有较大的借鉴意义。这是华为真正的价值所在。

2005年4月10日，美国《时代周刊》杂志赋予任正非“2005年度全球最具影响力的100人”的荣誉。这一年度入选有微软董事长比尔·盖茨、苹果电脑CEO史蒂夫·乔布斯等全球IT名人，任正非是中国内地唯一的人选者。这一项荣誉可谓意义深远，它从一个侧面说明了华为的成功已为世界所认可，任正非与他的管理理念不可争议地已经站到了中国企业家的前列。

本套丛书以理论和实际相结合的笔触，从企业战略、管理模式、人力资源管理、营销策略等四大版块着手，用独特的视角揭示了一直自诩为狼的华为在发展过程中舍我其谁的客户关系营销、血拼国际市场等一系列独具特色、让人眼花缭乱的营销哲学；着重关注能在如此残酷凶猛的竞争中始终保持高速扩张的华为在企业内部管理中实施的诸如“大脚穿小鞋”、“知本主义”、“军事文化”等原汁原味的土狼式管理；倾力为读者复原出连专业人士也不禁为之赞叹的“万人招聘”、“业内第一高薪”、“虚拟受限股的改革”等华为人力资源方面推行的奇招；依据“以毛泽东思想为基石的领导战略”、“渠道变阵”、“转变产品定位”诸多华为式战略，力求使读者对谜一样的华为获得一种全新的认识、全新的视野以及达到一种全新的境界。

目 录

■ ■ 第一章 营销战 ■ ■

华为认为，如果在市场营销战中，一个企业没有顾客，市场没有需求，乃至最后失去市场，都是一个原因造成的，那就是它的竞争对手比它更具创新精神，做得更出色。所以，华为的营销战，是一场争取人心之战，未来市场之战，更是一场永无休止的创新之战、持久之战。

一、价格封杀对手	2
二、农村包围城市	6
三、重点打击主要对手	9
四、编织客户关系网	13
案例链接1：低价成就中兴由灵通之王向手机巨子的跨越 ...	16
案例链接2：百度——竞价排名推开市场盈利之窗	17

■ ■ 第二章 营销策略 ■ ■

翻开华为企业发展史的人都会发现，华为的成长历程其实就是一部惊心动魄的市场营销史，其一切营销策略的立足点都是从传统模式中找突破口，找出路，以此谋求和提高企业的市场竞争力，使企业能够更加长远的发展。

一、细分市场策略	22
二、定价策略	25
三、广告策略	29
四、产品策略	34
五、渠道策略	39
专题链接：华为“东方快车”巡回展活动	41
案例链接1：中兴——大器晚成的渠道销售策略	43
案例链接2：海尔冰箱——高智能产品的城乡结合之路	45

■ ■ 第三章 品牌营销 ■ ■

在当前的电信行业，华为取得的成绩是骄人的，特别是其近十年的发展速度超乎了很多人的想象，而这与其良好的品牌形象是分不开的。

一、国内：低调的品牌营销	50
二、国际：技术+服务+宣传的品牌之路	52
案例链接1：Google的口碑战略：让诱惑自发传递	56
案例链接2：联想——积极推行品牌国际化	58
专题链接：高科技公司如何选择自己的品牌策略	60

■ ■ 第四章 客户关系行销 ■ ■

华为的关系营销，其实就是一种融合了换位思考、客户参与以及建立信任等方法在内的综合性营销方法。它与狭隘的、交易型的、一次一笔生意的市场营销不同，是把更多的重点放在公司和市场的关系上，因此是对传统意义上的“关系营销”的超越和创新。

一、“普遍客户”原则	64
二、纵横式营销网络	66

三、客户化解决方案	69
四、客户培训机制	73
五、长期感情投资	75
专题链接：客户需求是华为发展的原动力	79
案例链接：大唐——用户满意了，客户关系就做成了	81

■ ■ 第五章 会展营销 ■ ■

就像任正非所说的：正因为华为的产品在某些方面不如别人，华为才更要参加各种特别是国际大型会展，这样就能让更多的人知道华为，了解华为。可以说，华为通过会展营销，把自己的企业和产品淋漓尽致地宣传给了到会的每一个人。

一、周密筹备	84
二、艺术性展示	90
三、回访效应	96
四、会展效益	99
附录1：华为分量最重的会展——05CeBIT	103
附录2：华彩3G创新业务成就华为霸主地位	106
专题链接3：企业商业会展的工作要点	107

■ ■ 第六章 营销团队培训 ■ ■

虽然华为每年都会吸纳进大量来自全国不同省市、不同教育背景的新员工，但经过培训之后，派送出的却都是具有相似气质的且都在销售领域有着杰出表现的员工。

一、严格的培训制度	112
二、严明的铁军作风	114
三、置换“华为大脑”	116

四、高淘汰的技能培训	120
五、营销理论和市场演习	123
案例链接1: 思科中国公司的员工培训之道	125
案例链接2: 独特的微软员工培训体系	127
专题链接: 通信企业销售人员的培训内容	129

■ ■ 第七章 营销控制 ■ ■

作为一个有着20000多人的高科技公司，华为光是凭几个高层的战略性决策和对市场的预测盲目的制定各种计划是绝对不会取得今天的成就的。为了能取得最佳的市场效果，华为更是不遗余力的改良制作了一系列营销控制方案。

一、盈利性控制	132
二、销售效率控制	135
专题链接: 工作日志法的操作要点	139

■ ■ 第八章 国际化营销 ■ ■

在中国企业纷纷进行国际化的过程中，华为的国际化被业界归结为“华为模式”——以全球研发为特点——建立全球的研发网络；同时构建自己的市场网络和服务网络，实现全球化。

一、本土化拓展模式	142
二、重塑国际化形象	144
三、直面国际化竞争	150
四、“价值战”方略	154
五、与国际企业联盟	157
案例链接1: 为达顶峰，思科拓展新的业务领域	160
案例链接2: 联想的国际化之路	162

案例链接3: 顶风前进——Google的广泛全球化	164
---------------------------------	-----

■ ■ 第九章 启示篇 ■ ■

华为，这个成立还不到二十载的专门从事通信设备研究、开发、制造与销售的民营企业，从成立之初几个人的作坊式小厂开始，大概就注定了：在华为，在近几十年内，最最核心的竞争力可能不是技术，而是市场。

一、开拓市场要善于发挥自身优势	168
二、国际化是企业营销的必然趋势	172
三、要扎实做好客户关系管理工作	176
四、品牌谋略：由懵懂到积极创牌	180
参考文献	183
后记	184