

HUAWEI

SOLUTION SELLING

华为营销

征战全球的立体战术

孙凯 豆世红◎著

鲜活的故事，深刻的剖析

追踪伟大企业的足迹，领会成功背后的真谛



机械工业出版社
China Machine Press

HUAWEI
SOLUTION SELLING

华为营销

征战全球的立体战术

孙凯 豆世红◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

华为营销：征战全球的立体战术 / 孙凯，豆世红著. —北京：机械工业出版社，2013. 6

ISBN 978-7-111-42630-1

I. 华… II. ①孙… ②豆… III. 通信—邮电企业—企业管理—营销管理—案例—深圳市 IV. F632. 765. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 106490 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书为华为海内外销售实战的经典案例，作者对华为经典实战案例的剖析和方法论进行了提炼总结，使各位营销精英在海外市场的拓展实践中“稳操胜券”，赢得市场，帮助更多的企业在海外建立品牌。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：岳小月 版式设计：刘永青 插图：徐国飞

藁城市京瑞印刷有限公司印刷

2013 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 13.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-42630-1

定 价：40.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

前 言 学习华为，决胜海外

第一章 创立品牌 /1

案例 1：踏上重塑形象的“新丝绸之路” /2

案例 2：持续浇灌，终将结出硕果 /7

案例 3：集中炮火，精准打击 /13

总结与思考：枝繁才能叶茂 /18

第二章 挖掘机会点 /21

案例 4：艰难的网络搬迁决策 /22

案例 5：发现金矿钥匙 /28

案例 6：使网络优化变为市场销售 /33

总结与思考：做对的事并把事做对 /38

第三章 销售项目运作 /41

案例 7：避实击虚，撕开市场豁口 /42

案例 8：“铁三角”的威力 /49

案例 9：与强者的艰苦对决 /57

总结与思考：成为规范化运作的正规军 /66

第四章 国际投标 /69

- 案例 10: 得而复失的战果 /70
- 案例 11: “传道解惑”的标书 /76
- 案例 12: 残酷的“电子竞标”鏖战 /82
- 总结与思考: 灵活掌握游戏规则 /89

第五章 销售谈判 /93

- 案例 13: 重改“游戏规则” /94
- 案例 14: 化腐朽为神奇的“欲擒故纵” /102
- 案例 15: 利益与风险的平衡 /111
- 总结与思考: 双赢才算真正的成功 /118

第六章 服务与交付 /121

- 案例 16: 有惊无险的地盘保卫战 /122
- 案例 17: 不可能完成的任务 /129
- 案例 18: “烫手山芋”变成“香饽饽” /139
- 总结与思考: 从业务支撑到业务主体 /144

第七章 客户关系 /149

- 案例 19: 注定失败的单兵作战 /150
- 案例 20: 共赢铺就的坦途 /158
- 案例 21: 于无声处见分晓 /167
- 总结与思考: 高度决定深度 /173

第八章 政府资源 /177

- 案例 22: 打破常规, 创造项目 /178
- 案例 23: “引水灌田”带来市场生机 /184
- 案例 24: 一场峰会走活一盘棋 /192
- 总结与思考: 借东风扬帆海外 /197

后 记 国际化营销人才培养 /200

创立品牌

导 言

当我们走向海外的时候才发现自己从一个国内知名企业变成了一个无名小卒，唯一的冠名是“一家中国企业”。在一个新市场，面对陌生的环境和充满疑虑的客户，如何让他们了解你、认可你、接受你，逐步树立企业的品牌和形象，是我们每个企业需要思考的首要问题。

代工和贴牌只能成为被别人压榨的对象，只有创立自己的品牌才能成功立足海外市场，这也是企业在海外市场长远发展的关键。

案例 1

踏上重塑形象的“新丝绸之路”

| 见不到的客户 |

B 国是南美的经济和人口大国，也是华为公司早期拓展的重要目标市场之一。在对市场有了充分的了解并建立代表处之后，市场拓展工作按照计划逐步展开。在经过几年的运作后初见成效，但是客户的企业规模都不够大，如何与重要的大客户尽快建立联系，开拓新的大客户成为一个重要的新目标。

M 客户是当地一个重要运营商客户，通过各种渠道与其基层人员建立联系并有过一些接触后，代表处希望能够与 M 公司 CTO J 先生见面，进行必要的技术交流。但是预约了很多次，都被对方以各种理由拒绝了，对话一直停留在低层面的客户，各项工作都不能有重大进展。

| 原来如此 |

通过正常的渠道约见遇到了困难，看来只能迂回作战了。在这个时候，华为代表处首先想到了中国驻当地的使馆经商处。在海外拓展的中资企业都把经商处当作娘家，很多时候企业进入一个新市场，第一个要去的地方就是中国驻外使馆的经商处，当然

在遇到困难的时候也会想起他们。

代表处在拜访经商处领导并说明来意后，得到了肯定的答复。通过政府相关渠道的斡旋，很快 M 公司的 CTO 答应见面了。代表处派出精干的团队参加首次会面，希望尽量给对方留下好的印象。

初次见面并没有就具体问题展开深入的探讨，因为我们发现这位 J 先生对于中国和中国的企业实在是太不了解了。会谈期间他就问了一些让人啼笑皆非的问题：“中国有高速公路吗？”“中国可以生产电视机吗？”通过交流我们得知他从未去过中国，他对于中国的了解除了一些多少有些偏离的简单报道之外，还有就是影视作品，而关于影视作品的年代背景他更是搞不清楚了。鉴于他对中国的整体印象，他根本不相信中国会有什么高科技企业，会生产出什么高科技产品，所以也不愿意浪费时间和来自中国的企业进行所谓技术交流。



| 新丝绸之路 |

看来要改变这位 CTO 对我们中国企业的认识，首先要在他心目中重塑中国的形象。那么要怎么办才能迅速见效呢？俗话说：耳听是虚，眼见为实。只有邀请他踏上中国的土地，让他重新认识一下这个正处于高速发展的生机勃勃的国家，才能彻底打破他原有的成见。经过不懈的努力，邀请访问公司中国总部的工作终于取得进展，接下来要制订详细的访问接待计划，其中一个重要的计划就是访问的路线安排。

由于类似的情况在海外市场拓展初期很多，华为公司从那时起逐渐形成了一条惯用的访问路线：北京—上海—深圳，我们称之为“新丝绸之路”。在遥远的古代，鼎盛时期的中国通过“丝绸之路”向外界输送自己的文明。如今我们通过“新丝绸之路”让我们的客户重新认识正逐步走向强大的新中国。

| 震撼的旅程 |

访问工作如期开始。从北京入境始，这位 J 先生和他那位也从未到过中国的随从就开始瞪大了眼睛。宏大的气势、古朴的风格，充满现代气息的古都，这一切恐怕与他们的想象差别太大，可以看出他们眼中跳跃着惊喜和兴奋。

第二站上海，这座现代化的金融贸易中心城市体验更是彻底改变了他们对于中国的认识。J 先生早年在美国读书，他说这里比他见到的大多数美国城市更漂亮、更现代。

第三站深圳，当来到不亚于全球任何一个跨国公司总部的华为深圳总部基地时，J 先生感到的只有震撼了。



华为公司耗巨资打造的总部基地，其实就是其品牌建设的一个重要举措，所以华为一直把带客户参观公司总部作为建立品牌的一项重要手段。

突破在预料之中

在总部基地访问期间，华为高层出面接待了J先生一行并安排了公司参观和技术交流，效果非常好。J先生此行不但对中国的印象从此改观，而且对中国企业，尤其是华为公司的实力充分认可。

访问结束后，代表处对M公司展开了密集的攻势。由于高层对于华为的认可，很快就形成了有效突破，华为设备顺利进入客户采购短名单。在随后的一段时间，华为连续参加M公司的采购招标并成功获得大量订单。

代表处采取类似的打法，不断攻克重要大客户，市场占有率节节攀升，华为终于在这个重要市场站稳了脚跟，继续长远发展。

点评与收获

通过华为在拓展海外市场过程中的遭遇，我们可以看到，中国企业在拓展海外市场期间，不单单是创建公司品牌的问题，很多时候还会牵扯到国家品牌。因为在一个陌生的市场，面对陌生的客户，你只是一个“中国企业”。华为在实践中把国家品牌和公司品牌的建立有机地结合起来，精心策划了独特的访问线路和有效的活动，取得了预期的效果。这些活动在提升国家品牌的同时，有效创立了企业的品牌，对后期的营销工作起到了非常大的推动作用。这也成为华为在很多新市场拓展初期的一项有效举措。

我们应该学习这种做法，如果考虑到成本等问题，也可以采取递送影像资料和图片资料等方式，让客户对中国现代化建设的现状有一个了解。同时对于你的公司的品牌和形象也会有一定的促进作用，进而通过一系列公司品牌活动创建公司在当地的企业品牌。

同样，在海外创建自己的企业品牌也要善于利用各种资源，利用政府渠道建立关键客户联系，从一定意义上体现了中国政府对于企业的认可，从侧面也对企业的品牌起到了支撑作用。

案例 2

持续浇灌，终将结出硕果

| 瞄准价值客户 |

A 国是中东的石油大国，人口众多，经济实力雄厚。S 是该国近乎垄断的固网运营商，同时又拥有其国内最大的移动网络。

S 是华为在中东的战略价值客户，其网络规模大，在该区域具有很好的品牌知名度，号称该区域的电信运营行业的领导者。

突破 S 客户，对于华为来说不仅可以在销售上有重大收获，在品牌方面，更可以大大提升华为在该地区电信运营商中的影响力。

华为要在传统的固网电话 PSTN 网络取得突破似乎有些困难，S 运营商原有的固网电话 PSTN 网络容量超过 500 万，主要由设备商 L 提供。L 是 S 运营商的主要网络设备供应商，它们之间已经形成了长期合作的战略伙伴关系。

| 发现突破点 |

从哪里入手才能形成有效突破呢？无疑利用新式武器找到薄弱环节才更具杀伤力。此时 NGN（下一代网络）技术已经基本成熟，采用 NGN 进行网络建设和改造成为所有运营商重点关注的领域。

此时 L 由于经营上的问题，公司实力大大削弱，已经不能很好地支撑该区域的服务，而且每年还要收取昂贵的服务费，这种长期合作的关系逐渐出现了裂痕。

以 NGN 新技术为契机，在 S 运营商的固网改造和新建中找到突破口，是华为的重要机会。然而 S 运营商虽然自诩为地区行业的领导者，但是实际上思想相对比较保守，是一个新技术的跟随者，对于新技术的运用和 NGN 核心网厂家的引入慎之又慎。

如何让客户接受新技术，如何让客户认可华为的 NGN 品牌，是华为在整个项目运作中始终考虑的重要问题。

| 从基础教育抓起 |

当确定了突破点之后，为了尽快推进项目，华为的一线人员没有等待客户自己慢慢学习和了解 NGN 的知识和应用，而是主动承担起 NGN 基础教育的普及工作。

华为驻该国代表处积极协调 S 运营商的规划、工程和市场等主要部门的人员，邀请他们参加华为举办的专题培训班。为了保证培训效果，地点选择在环境优雅的酒店，还从华为总部专门请来了 NGN 的专家，培训内容涉及了 NGN 的基础知识、应用以及解决方案等各方面。客户先入为主地接受了很多华为的理念和思路，为后续工作的开展奠定了基础，收到了良好的效果。

在集中培训结束后，又针对 S 运营商重点部门的重要人物“开小灶”，进行了单独的沟通和交流，对一些他们关注的问题进行了深入的探讨。这些人日后也会成为替华为公司传播 NGN 的种子。

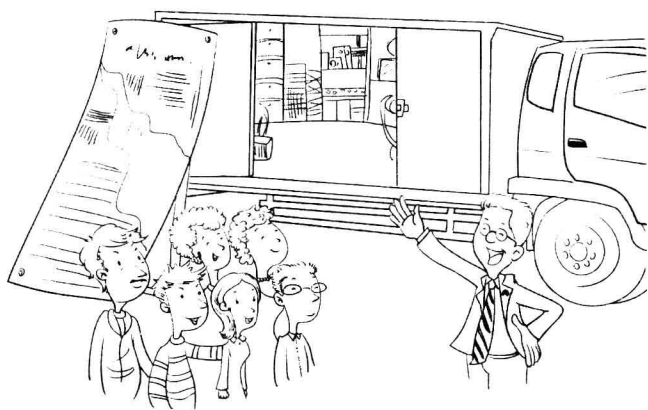


提升 NGN 品牌

经过 NGN 基础知识的教育普及工作后，华为公司取得了客户技术层的信任，但是客户高层对公司品牌的认可对于项目的成功是更加至关重要的。

此时恰逢华为公司总部策划实施的“东方快车”系列品牌宣传活动刚刚开始，经过内部沟通和协调，决定把 S 运营商作为此次品牌行动的重要一站，该活动包括了一系列的 Workshop 和展车业务演示。

华为把展车开进了客户的办公区，在数天的演示过程中，所有相关部门的人员都被邀请前来参观，还有很多其他客户主动前来参观并要求讲解。活动的最高潮是该国的通信部长也来到了现场进行参观，并和华为人员就 NGN 建设进行了深入的探讨。



本次活动的效果非同凡响，在客户的心中华为一时间已经成为了NGN的代名词，S运营商的高层通过此次活动对华为也有了充分的认识和高度的重视。当一些竞争对手了解到这些情况后，感到非常震惊，纷纷要求举办类似活动的时候，已经为时过晚，没有一家得到客户的许可。

丨 第三方的力量 丨

经过前期的系列活动，S运营商对于华为的信任问题已经解决，但是客户还是迟迟没有启动项目。进过了解，原来客户内部对于NGN能给他们带来的利益还存在分歧。

消极等待只能使累积的优势逐渐丧失。借助第三方的力量打消客户的疑虑，使客户尽快实施网络转型成为华为的下一个策略。

S运营商作为地区电信运营行业的领导者对于一般的第三方意见和案例是不会放在眼里的，因此在公司总部的支持下，华为当地代表处积极运作协调，邀请BT（英国电信）的专家前来与S运营商高层进行交流。之所以如此安排，一方面因为在S客户的心目中，BT是全球顶尖的运营商，是行业先进的代表；另一方面，

作为华为公司的重要战略合作伙伴，在华为的协助下，BT 是欧洲第一个准备全网向 NGN 转型的超大运营商，其转型战略和激进的实施计划非常符合华为希望向 S 运营商传达的关键信息。

这次交流活动得到客户的热烈响应，客户专门组织了内部预备会，详细部署和安排了交流活动的相关细节。交流活动当天参加人数由原先计划的 200 人增加到 250 人，有的客户甚至驱车几个小时从别的城市赶来参加。开场前，S 运营商高层与 BT 专家单独进行了交流。活动开始后，S 运营商首先介绍了自身电信网络的远景规划，随后 BT 专家从商业、竞争和技术等三个方面进行了阐述和交流，现场气氛空前热烈。会后，S 运营商高层表示对于本次活动的效果非常满意。

丨 瓜熟蒂落 丨

经过前期的不懈努力和持续的品牌宣传，无论是客户的投资策略、高层品牌，还是对华为的技术认可都已经没有问题了。客户终于正式发布了全网进行 NGN 网改的标书，计划用 5 年时间将网上 500 万台交换机全部用 NGN 改造完。

华为第一时间将该项目立项为公司级重点项目并成立了重量级的项目组，其间经过了一系列紧张和艰辛的项目运作，完成了招标的整个流程。最终获得意料之中但也不可思议的巨大成功：全网 500 万核心网建设华为独家中标！这对于一贯奉行多厂家策略的 S 运营商是多么难能可贵，更何况是这样一个具有战略地位的产品。

点评与收获

品牌的创建是一个长期的、艰苦的和循序渐进的过程，需要有耐心和毅力。同时也是一个创造的过程，需要发挥充分的想象力，创造出更多与客户沟通交流的方法和手段。

华为正是综合运用了多种手段和客户进行沟通交流，如培训、点对点技术交流、Workshop 和展车业务演示等。

其中展车业务演示是华为的一项特色活动。一项新业务的推出就会有系列活动的策划，其中利用集装箱搭建一个演示环境成为一个好办法。集中和便于运输是它的主要特点，所有的设备和辅助系统都集中在一个很小的空间，集装箱又使其非常方便地运送到世界各地，然后在目的地装载到当地临时租用的平板车上就可以任意在陆地上驰骋，到达那片土地的各个客户的办公地点。

榜样的力量是无穷的，利用样板点是华为的另一项重要品牌推广手段。而第三方的沟通交流又是一个活动的样板点，充分利用战略合作伙伴的口碑效应也是提升品牌的重要手段。

这其中我们还可以看到和学到一些方法和理念，比如，突破有影响力的价值客户也是创立品牌的有效途径。