

任正非华为管理精华系列

任正非： 以客户为中心

抓住客户的痛点，帮助客户解决问题，才能建立伙伴关系

王伟立◎著



CU:

3T

揭秘华为公司“客户满天下”的企业管理策略

企业要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，
而不是依赖于企业家个人的决策制度。

 海天出版社（中国·深圳）

任正非： 以客户为中心

王伟立◎著



常州大学图书馆
藏书章

CUSTOMERS FIRST

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：以客户为中心 / 王伟立著. — 深圳：海天出版社，2018.6

(任正非华为管理精华系列)

ISBN 978-7-5507-2214-9

I. ①任… II. ①王… III. ①通信企业—企业管理—销售管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第284410号

任正非：以客户为中心

RENZHENGFEI: YI KEHU WEI ZHONGXIN

出品人 聂雄前
责任编辑 张绪华 杨华妮
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13.25
字 数 200千
版 次 2018年6月第1版
印 次 2018年6月第1次
定 价 58.00元

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。

放眼世界 500 强企业，九成的中国企业是靠原物料、中国内需市场等优势挤入排行榜，但华为却是靠技术创新能力以及海外市场经营绩效获得今天的成就。它的技术研发能力，也超越一般人对中国企业的想象。华为拥有 3 万项专利技术，其中有四成是国际标准组织或欧美国家的专利。《经济学人》杂志指出，华为已是电信领域的知识产权龙头企业。

一家成立刚刚 30 年的中国民营企业，为什么能够在竞争激烈的全球通信市场中存活并不断成长？

任正非曾称自己是“堂吉诃德”——华为选择了最热门的行业，全世界最多的资金、最优秀的人才都在这个行业里奔跑，最重要的是，华为选择了跟欧美巨人们比赛。现在看起来，这个选择还不错：华为已站在全球通信行业的技术和市场最高点上，成为参与领跑的厂商。

2004 年，华为才在英国设立首家海外分公司，结果只用了 3 年时间，德国、法国、意大利、西班牙等欧洲所有主要跨国运营商的订单就

被它全部斩获；更让市场称赞的是，在 2012 年正式启动消费者业务以来，华为仅用 3 年时间，就成功打入全球智能手机品牌第一阵营，其高端手机产品在全球市场供不应求，“向苹果、三星全面发起挑战”已经不再是一句口号，而是响当当的诺言……

大家都好奇，华为发展势头如此之好，任正非有什么独门秘籍？他曾坦率地说：华为的秘籍就是守住常识，坚持对客户需求有宗教般的信仰。

任正非解释道：“华为之所以崇尚‘以客户为中心’的核心价值观就是因为只有客户在养活华为，在为华为提供发展前进的基础，其他任何第三方都不可能为华为提供资金用于生存和发展，所以，也只有服务好客户，让客户把兜里的钱心甘情愿拿给我们，华为才有可以发展下去的基础。”

为了践行以客户为中心的理念，任正非虽然已经 70 多岁了，一年仍有 2/3 的时间在全球飞来飞去，拜访客户。

华为的技术积累来源于对客户需求的关注和挖掘。在客户需求的牵引下，华为一步步进行技术积累。农村地区电压不稳，华为在设计电源时就留了较大的电压冗余值，使得设备在电压波动时也能正常工作。客户机房避雷措施不完善，就特别加强了防雷击的性能。农村地区老鼠很多，经常会钻进机柜将电线咬断，华为就在设备外增加了防鼠网。

这些客户的特定需求，往往为那些大公司所不屑。而华为在 30 年来坚持以客户为中心，并将此提升到了企业核心价值观的高度。

相比西方对手，中国巨大的本土市场给予华为产品大规模应用的机会，使得华为产品和技术的成熟周期要远远短于对手，从而使华为在短短 30 年内，从技术的跟随者转变为技术的领先者。

“以客户为中心”，是华为的立身之本。《任正非：以客户为中心》一书从业务管理方面，解密了华为成长历程中所遵循的理念、战略与机制，本书将使读者了解华为是怎样一一应对外来挑战，如何践行“以客户为中心”的核心价值观的。

目录 CONTENTS

第 1 章 为客户服务是华为存在的 唯一理由 / 001

- 第 1 节 为客户服务是华为存在的唯一理由 / 003
- 第 2 节 华为文化的特征就是服务文化 / 007
- 第 3 节 一切都是为了“以客户为中心” / 013
- 第 4 节 企业的目的是为客户创造价值 / 018
- 第 5 节 不是完全以运营商为中心 / 022
- 第 6 节 危机管理也是源自客户需求 / 026

第 2 章 客户价值最大化 / 029

- 第 1 节 客户利益与企业利益的平衡 / 031
- 第 2 节 从未把利润最大化作为目标 / 033
- 第 3 节 “深淘滩，低作堰” / 037
- 第 4 节 帮助客户成长，实现客户的梦想 / 041

第 3 章 以客户为导向的 研发策略 / 045

- 第 1 节 把握客户的真正需求 / 047
- 第 2 节 不能以技术为导向 / 053
- 第 3 节 对最终用户需求高度敏感 / 060
- 第 4 节 不要将自己的意志强加给客户 / 063
- 第 5 节 推行面向客户的解决方案 / 066

第4章
以客户为导向的
创新策略
/ 071

第5章
以客户为中心的
人力资源管理模式
/ 091

第6章
以客户为中心的
组织变革
/ 115

- 第1节 从客户中来，到客户中去 / 073
- 第2节 有价值的创新 / 076
- 第3节 只要小改进，不要妄谈颠覆 / 081
- 第4节 基于客户的持续创新 / 086

- 第1节 坚决提拔眼睛盯着客户的员工 / 093
- 第2节 客户满意度是重要考核指标 / 095
- 第3节 最好的给养其实来源于客户 / 099
- 第4节 通过反哺改善艰苦地区的条件 / 105

- 第1节 变革始终围绕客户价值 / 117
- 第2节 变革研发管理体系 / 122
- 第3节 IPD：最根本的营销变革 / 125
- 第4节 ISC：业务流程变革 / 135
- 第5节 只向一个顾问学习 / 142
- 第6节 变革的阻力：触及灵魂的痛苦 / 147
- 第7节 先僵化，后优化，再固化 / 154

延伸阅读：华为如何在客户 KDDI 的
倒逼下成长 / 164

第7章
以客户为中心
的服务策略
/ 169

- 第1节 给客户展示未来 / 171
- 第2节 成为解决方案供应商 / 173
- 第3节 奋斗的目的通过为客户服务来实现 / 176
- 第4节 超乎客户期望与承诺 / 179
- 第5节 快速响应客户需求 / 182
- 第6节 优质资源向优质客户倾斜 / 189
- 第7节 艰苦奋斗服务客户 / 192
- 第8节 客户关系维护策略 / 197

后记 / 201

第 1 章

CHAPTER 1

为客户服务是华为 存在的唯一理由

CHAPTER 1

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！

——任正非

第 1 节 为客户服务是华为存在的唯一理由

21 世纪初，法国，波尔多，六月天。阿尔卡特董事长瑟奇·谢瑞克（Serge Tchuruk）在自家的葡萄酒庄园接待来访的中国客人——华为总裁任正非。在品过两种不同口感的红酒后，瑟奇·谢瑞克先生一改先前轻松的话题，说道：“我一生投资了两个企业，一个是阿尔斯通，一个是阿尔卡特。阿尔斯通是做核电的，经营核电企业要稳定得多，无非是煤、电、铀，技术变化不大，竞争也不激烈；但通信行业太残酷了，你根本无法预测明天会发生什么，下个月会发生什么……”瑟奇·谢瑞克先生是业界广受尊重的实业家和投资家，阿尔卡特更是全球电信制造业的标杆公司。

21 世纪初的华为，正处于艰难的爬坡阶段。“领路者”阿尔卡特的困惑与迷茫使任正非格外震惊，回国后，他向公司高层多次复述瑟奇·谢瑞克先生的观点，并提问：华为的明天在哪里？出路在哪里？

华为内部由此展开了一场大讨论，讨论的共识是：华为要更加高举“以客户为中心”的旗帜。华为发展到今天，靠的是这一根本，华为的明天，也只能存在于客户之中，客户是华为存在的唯一理由，也是一切企业存在的唯一理由。

在之后形成的华为四大战略内容中，第一条就是：“为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。”^①任正非曾这样说过：

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。现代企业竞争已不是单个企业与企业的竞争，而是一条供应链与供应链的竞争。企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商的命运都在一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久。因为只有帮助客户实现他们的利益，华为才能在利益链条上找到华为的位置。只有真正了解客户需求，了解客户的压力与挑战，并为其提升竞争力提供满意的服务，客户才能与你的企业长期共同成长与合作，你才能活得更久。所以需要聚焦客户的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案及服务。

^① 田涛，吴春波．下一个倒下的会不会是华为：故事、哲学与华为的兴衰逻辑 [M]．北京：中信出版社，2015．

任何一家企业成功的不二法门就是最大限度地满足客户需求，只有将客户需求放在首位，满足客户当下的显性需求，发现和开发客户的隐性需求，企业才能够在激烈的市场竞争中存活下来，进而走向强盛。

任正非承认，“以客户为中心”是普遍适用的商业常识，很多管理类经典著作都会写上，不是他的原创。华为的成功就是把这个常识做到了极致，而且20多年来坚持了下来，并以此为根本。

2001年，华为内刊上登载了这样一篇文章，文章名字原本叫作《为客户服务是华为存在的理由》，然而任正非在审稿时将其改为《为客户服务是华为存在的唯一理由》。任正非认为，华为是为客户而存在的，除了客户，华为没有存在的任何理由。任正非这样说道：

其实我们总结的方法来自于中国五千年的文明，也来自共产党文化。五千年文明讲“童叟无欺”，就是以客户为中心。我们为客户服务，我想赚你的钱，就要为你服务好。客户是送钱给你的，送你钱的人你为什么不对他好呢？其实我们就这点价值，没有其他东西。

几年前，摩根士丹利首席经济学家斯蒂芬·罗奇带领一个机构投资团队到华为深圳总部，任正非没有亲自接见，只派了负责研发的常务副总裁费敏接待。事后罗奇说：“他拒绝的可是是一个3万亿美元的团队。”

任正非对此事的回应是：“他（罗奇）又不是客户，我为什么要见他？如果是客户的话，最小的我都会见。他带来机构投资者跟我有什么关系呀？我是卖机器的，就要找到买机器的人呀！”由此可以看出华为对客户的偏爱及重视程度。

华为之所以崇尚“以客户为中心”的核心价值观就是因为只有客户在养活华为，在为华为提供发展前进的基础，其他任何第三方都不可能为华为提供资金用于生存和发展，所以，也只有服务好客户，让客户把兜里的钱心甘情愿拿给我们，华为才有可以发展下去的基础。

任正非认为，华为的价值和存在的意义，就是以客户为中心，满足客户的需求。华为提出要长期艰苦奋斗，也同样是出于“以客户为中心”这样一个核心价值理念，坚持艰苦奋斗的员工也一定会获得他所应得的回报。

另一个能体现华为“成就客户”理念的例子也是华为初创时期的传奇故事。在中国偏远的农村地区，老鼠经常咬断电信线路，客户的网络连接因此中断。当时，提供服务的跨国电信公司都认为这不是他们该负责的问题，而是客户自己要解决的问题。但华为认为这是华为需要想办法解决的问题。此举让华为在开发防啃咬线路等坚固、结实的设备和材料方面积累了丰富经验。

任正非在以自己的强势诠释什么是老板文化的同时，却要求员工“屁股对着老板”。任正非在一次市场部大会上讲，华为一定要提拔那些屁股对着老板的人。屁股对着老板，就是眼睛看着客户，以客户为本。

第2节 华为文化的特征就是服务文化

华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。服务的含义是很广的，总的是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真地对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。

“为客户服务是华为存在的唯一理由。”华为文化的特征就是服务文化，全心全意为客户服务文化。

任正非在其文章《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》中这样写道：

华为是一个功利集团，我们一切都是围绕商业利益的。因此，我们的文化叫企业文化，而不是其他文化或政治。因此，华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。服务的含义是很广的，不仅仅指售后服务，还包括从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想

意识、家庭生活……因此，我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们用优良的服务去争取用户的信任，从而创造了资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不竭的源泉。有一天我们不用服务了，就是要关门、破产了。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。

华为企业文化的核心定位于高绩效文化。究其原因，是因为这一基本命题来自于华为公司的基本使命：为客户创造价值是华为公司存在的唯一价值和理由。

对于客户来讲，其需求内涵可以概括为三点：低价、优质和完善的服务，公司要持续不断地满足客户的这种需求，必须具有强大的价值创造能力，这种能力在企业内部的具体体现就是高绩效。高绩效是保证实现客户需求的基础。客户的价值观决定着华为公司的价值观。因此，华为公司的愿景、使命、基本价值观、战略、组织及业务流程必须聚焦于高绩效，公司企业文化的核心必须也只能是高绩效。

坚持为客户服务好，是华为一切工作的指导方针。20年来，华为由于生存压力，在工作中自觉不自觉地建立了以客户为中心的价值观。当年，华为应客户的需求开发一些产品，如接入服务器、商业网、校园网……因为那时客户需要一些独特的业务来提升他们的竞争力。如果不以客户需求为中心，他们就不买华为小公司的货，华为就无米下锅，华为被迫接近了真理。但华为并没有真正认识它的重要性，没有认识它是唯一的原则，因而对真理的追求是不坚定的、漂移的。

在20世纪90年代后期，华为摆脱困境后，自我价值开始膨胀，曾以自我为中心。华为那时常常对客户说，他们应该做什么，不做什