

华为营销方法丛书

GETTING THE PROFIT FROM SERVICE

THE MANAGEMENT PHILOSOPHY
OF HUAWEI'S CLIENT SERVICE

华为“以客户为中心”背后的商业模式

从售前到售后的价值设计与转化

营销人员如何理解和实践华为的商业成功

向服务要利润

华为客户服务中的 经营哲学

周庆 易鸣 向升瑜 著

中国人民大学出版社
CUP · RENMIN DA XUE CHUBAN SHE

华为营销方法丛书

向服务要利润

华为客户服务中的经营哲学

GETTING THE PROFIT FROM SERVICE

THE MANAGEMENT PHILOSOPHY
OF HUAWEI'S CLIENT SERVICE

周庆 易鸣 向升瑜 ◎ 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

向服务要利润：华为客户服务中的经营哲学 / 周庆, 易鸣, 向升瑜著. — 北京：中国人民大学出版社, 2018.12

(华为营销方法丛书)

ISBN 978-7-300-26286-4

I. ①向… II. ①周… ②易… ③向… 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(2018)第224001号

华为营销方法丛书

向服务要利润——华为客户服务中的经营哲学

周庆 易鸣 向升瑜 著

Xiang Fuwu Yao Lirun ——Huawei Kehu Fuwu zhong de Jingying Zhexue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.lkao.com.cn> (中国1考网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170mm×230mm 16开本

版 次 2018年12月第1版

印 张 15 插页2

印 次 2018年12月第1次印刷

字 数 232 000

定 价 58.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

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 2004 年《华为公司的核心价值观》

很多市场人员以及管理人员，对服务的理解容易狭隘化，简单地理解为为客户提供服务，给予客户好的服务体验就好。这是服务的内容，当然没错。可是在华为看来，为客户服务是一项系统工程，它还涵盖了保护客户投资、为客户提供解决方案、帮助客户成长等关键内容。

这样的服务意识的建立，以及服务质量的保障，已经不仅仅是市场人员的责任，而是整个企业上下所有人都需要承担的责任，用任正非的话来说就是“为客户服务是华为存在的唯一理由”。任正非也多次告诫华为的人，只有坚持为客户服务，华为才能继续生存，服务好客户，华为才有未来。三十多年来，华为在服务上积累了丰富的经验，华为能有今天的成绩与其不断完善的服务有着至关重要的关系。

笔者在华为工作期间，亲身体会过华为的内部变革，深深感受过华为人对服务质量的重视。在多年的市场营销工作中，因为长期要与客户打交道，让笔者对客户心理也有了一定的理解，对客户需要什么样的服务、怎样提高客户满意度积累了较为丰富的经验。虽然目前市场上有不少与华为服务有关的书籍，笔者也阅读过不少，但是总感觉书中缺乏相应的实践经验和深切的感受，所以在编写这套丛书时，笔者和其他作者进行仔细讨论后，决定专门编写一本有关华为服务的书籍，书中有大量的实战案例，可以为读者提供参考。

可以说，华为一切的服务工作都是围绕“以客户为中心”这一企业核心价值观而展开的。这六个字也体现了华为服务文化的精髓，华为人在工作中处处体现着这一点。在这一企业文化的影响下，华为的人不管在什么样的环境中、面

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

对什么样的客户，始终坚持以客户需求为导向，满足客户需求。客户之所以青睐华为，除了华为拥有大量的高素质人才、先进的技术外，最重要的就是华为能够为客户着想，帮助客户赚钱。在华为看来，只有客户成功了，赚到钱了，华为才能获取合理利润，扩大投入，持续提升自身实力，不断为客户提供更好的服务。

根据笔者在华为的工作经历以及对华为的研究来看，华为能够持续为客户提供良好的服务，得益于华为较为完善的服务平台建设，并且注重对员工服务意识的培养。这使得华为从里到外都时刻在为服务准备着，让华为能够快速对客户需求作出反应，并且协调好各方资源，再加上华为人在工作中发扬艰苦奋斗的精神，使得华为成为了客户最为信赖的重要合作伙伴。

通过优质的服务，华为也获得了丰厚的利润，使华为能够拥有更多的资金投入服务全流程的建设中去，不断发展壮大。如今的华为在业界已经能够产生很大的影响力，并且有能力为客户提供咨询、培训等服务。华为也希望能够与客户一起成长，一起面对未来的挑战。所以对华为来说，客户既是那个给自己发工资的人，又是自己的好伙伴、好朋友，只有双方共同进步，才能获得各自想要的利润和影响力。

本书通过系统的梳理，列出了华为服务水平不断提高并得到客户认可的几大原因，深入分析了华为服务精神的内涵。希望通过本书能为读者带来不一样的体验，让读者可以从另一个视角看待华为的发展，并能为读者在实践中提供有用的信息。

易鸣

2018年6月

第 1 章 服务创造价值	001
1. 为客户服务是华为存在的唯一理由	003
1.1 客户是华为获得利润的唯一来源	003
1.2 客户需求是华为发展的原动力	004
2. 培养全员的客户服务意识	006
2.1 以虔诚的态度对待客户	006
2.2 把客户当自己，对客户负责	007
2.3 不放过每一个问题，满足客户需求	008
3. 建立统一的客户服务界面	010
3.1 贯穿端到端的流程，服务客户	010
3.2 向客户提供一个一致的归口	011
3.3 用 IT 实现客户服务的全过程管理	013
4. 主动倾听客户声音，优化服务质量	014
4.1 主动走访客户，了解客户需求	015
4.2 倾听客户的抱怨，改善服务	016
4.3 贴近客户，提供优秀的服务感知	018
5. “以经营为中心”促进商业成功	019
5.1 用效益说话，服务要贡献利润	019
5.2 以利润为中心，实现精细化运作	021
5.3 聚焦价值贡献，平衡投入产出	022
6. 建立以客户为中心的企业文化	023
6.1 服务贯穿于公司及个人生命的始终	023
6.2 以客户为中心持续艰苦奋斗	024
6.3 以义取利，为客户创造价值	025

第 2 章 保护客户投资	027
1. 帮助客户降低设备成本	029
1.1 聚焦客户需求，降低软硬件成本	029
1.2 采用新技术帮助客户节省费用	031
1.3 持续创新，助力客户提升投资效率	032
2. 向能耗要收益，降低客户运营成本	033
2.1 做绿色世界的使能者，打造绿色 ICT 技术	033
2.2 绿色节能，缓解客户的能耗压力	035
2.3 践行环保理念，实现可持续发展	036
3. 为客户提供安全可靠的产品和服务	038
3.1 以质优先，支撑客户业务发展	038
3.2 做厚供应商，排除低质量供应商	040
3.3 全面领先，构建网络安全体系	041
4. 实现产品运营维护的简易化	043
4.1 深入现场，做出最佳方案	043
4.2 利用人机工程实现简易安装和维护	044
4.3 为客户打造一个统一管理的平台	045
5. 通过资本运作，优化客户经营难点	047
5.1 与银行建立良好的关系，积累资源	047
5.2 理性评估市场，满足客户的融资需求	048
5.3 用沟通联接客户与客户之间的商业机会	050
6. 提供设备试用，降低客户风险	051
6.1 提供测试机会，验证客户需求满足度	051
6.2 提供厂验，让客户提前熟悉设备	052
6.3 提供设备试用机会，验证产品可靠性	053
第 3 章 帮助客户成长	057
1. 实现对客户战略规划的牵引	059
1.1 对准市场，帮助客户做经营规划	059
1.2 聚焦客户，构筑新的合作模式	060
2. 优化客户产品性能，增强竞争力	061

2.1 简化网络架构，满足客户业务需求	061
2.2 扩容升级网络，增强可靠性	063
2.3 提升网络性能，实现考核达标	064
3. 着眼价值，为客户打造良好品牌	065
3.1 从小事做起，帮助客户塑造品牌形象	065
3.2 引导客户向精细化转型，共创价值	066
3.3 守住承诺，彰显客户品牌	067
4. 帮助改善终端环境，提升用户体验	068
4.1 消除数字鸿沟，实现世界的紧密互联	068
4.2 优化网络覆盖，解决网络世界的盲点	070
4.3 以用户为中心，打造最佳体验网络	071
5. 实现客户的利润增长，强化满意度	072
5.1 构建核心能力，与客户共发展	072
5.2 发挥优势，助力客户创造更多价值	074
5.3 匹配客户目标，帮助客户成功	074
6. 让利给客户，深淘滩、低作堰	076
6.1 赚小钱，不赚大钱	076
6.2 与客户分享利益，平衡产业链	077
6.3 利他经营，共建商业生态	078
第 4 章 提供咨询培训	081
1. 洞察行业趋势，为客户服务	083
1.1 面向未来，成立云业务部	083
1.2 推进客户的全面云化，实现转型	084
1.3 携手合作伙伴，共同迎接数字化社会	086
2. 以客户成功为导向，提供咨询服务	087
2.1 商业咨询，实现价值创新与变现	087
2.2 向客户提供可落地的运营咨询解决方案	088
2.3 引入创新产品和服务，应对技术挑战	089
3. 培养专业人才，助力 ICT 产业发展	091
3.1 成立 ICT 学院，实现知识传递	091
3.2 实施“未来种子计划”，助力人才培育	093

3.3 以人为本, 完善 ICT 基础设施	094
4. 为客户进行技术能力建设	095
4.1 进行产品技术培训, 提升客户能力	096
4.2 提供认证服务, 传授技能	097
4.3 共建联合创新中心, 实现互利共赢	098
5. 案例解读, 分享实践经验	100
5.1 建立案例库, 总结管控经验	100
5.2 展示样板点, 打消客户疑虑	101
第 5 章 客户化解决方案	103
1. 主动搜集客户信息	105
1.1 实地调研, 了解客户发展现状	105
1.2 与客户深入交流, 挖掘需求信息	106
1.3 主动获取客户方尚未掌握的资料	107
2. 整理和分析客户资料	109
2.1 分析信息的及时性和有效性	109
2.2 识别客户关注点, 找出客户痛点	110
3. 问题梳理、风险评估和预防	111
3.1 时刻替客户着想, 把握关键事项	111
3.2 持续挖掘问题, 不断做出改进	112
3.3 识别风险类型, 制定应急预案	114
4. 提供专业化建议和解决方案	115
4.1 对标客户诉求, 定制解决方案	115
4.2 专业化解答, 消除客户质疑	116
4.3 实战演练, 赢得客户认可	118
5. 产品开发过程的一体化	120
5.1 以市场需求为导向, 组建专业化团队	120
5.2 前后端协同, 保持一致的行动方向	121
6. 接口标准化, 实现多厂商互联互通	123
6.1 对内统一标准, 提升作战效率	123
6.2 产品集成化, 匹配客户需求	124
6.3 制定统一的规范接口, 改善客户感知	125

第 6 章 快速交付使用	127
1. 满足客户需求，作出交付承诺	129
1.1 了解客户的商业诉求和市场节奏	129
1.2 借鉴过往经验，承诺交付工期	131
2. 用严谨细致的计划换取精确执行	133
2.1 对各个流程进行端到端的规划	133
2.2 把握重点分工，并明确责任	135
2.3 严格执行计划，认真处理每一个问题	136
3. 协调各方资源，为交付提供保障	138
3.1 建立全球化交付与服务平台	138
3.2 解决资源难题，提升交付质量	140
3.3 优先应对和保障优质项目	141
4. 与客户定期沟通，确保方向一致	142
4.1 关注客户沟通，从真诚做起	142
4.2 项目关键步骤要与客户积极沟通	145
4.3 敢于与客户沟通，处理紧急情况	146
5. 提升交付能力，做好交钥匙工程	147
5.1 对项目过程和人员进行监督和问责	147
5.2 改进工具，提升项目节点的工作效率	149
5.3 不畏艰难，快速完成交付任务	150
6. 用专业征服客户，完成验收	152
6.1 及时培训，解决客户疑难问题	152
6.2 坚持不懈，满足客户严苛要求	154
第 7 章 日常维护保障	157
1. 贴近客户建服务组织	159
1.1 把战壕修到离客户最近的地方	159
1.2 流程的最终目的是服务客户	160
2. 为客户提供代维、代运营服务	161
2.1 打造智能化运维模式	162
2.2 助力客户运营效率的提升	163

2.3 解决客户业务运营难题	164
3. 日常维护，解决客户的问题	166
3.1 为客户提供保姆式的服务	166
3.2 主动承担责任，不把问题推给客户	167
3.3 不断提升能力，切实做好维护工作	169
4. 帮助客户进行网络升级和优化	171
4.1 保障基础网络稳定，为客户服务	171
4.2 解决客户的重大网络问题	172
4.3 一次性把事情做对，满足客户要求	174
5. 强化对客户网络的风险防范	175
5.1 换位思考，主动为客户分忧	175
5.2 加强监管，降低故障率	176
5.3 及时响应，将风险降至最低	177
第 8 章 提供关键性支持	179
1. 快速反应，协助客户应对突发事件	181
1.1 在突发事件中体现对客户的忠诚	181
1.2 危难时刻也要守住对客户的承诺	182
1.3 不畏艰难，保障客户通信畅通	184
2. 重大事件场景中提供通信保障	185
2.1 提前做好充足的准备工作	185
2.2 制定周密预案，让客户放心	186
2.3 高质量产品和服务助力客户成功	187
3. 联合开发，帮客户做商业实践	189
3.1 为客户提供合作创新的平台	189
3.2 共同研发，打造行业新应用	191
4. 品牌背书，实现双方共赢	192
4.1 为新兴品牌背书，提供技术保障	192
4.2 跨界合作，提升品牌知名度	194

5. 响应客户的紧急需求	195
5.1 拼尽全力满足客户的意外需求	196
5.2 完成客户紧急交付的工作	197
5.3 友商的问题，也要力保解决	198
第9章 提升客户满意度	201
1. 打造精英队伍，共同迎接挑战	203
1.1 注重团队互助精神的培养	203
1.2 员工工作评价以客户满意度为依据	205
1.3 让面向客户的贡献者升官发财	206
2. 与客户发展长远的合作关系	208
2.1 永远出现在客户最需要的地方	208
2.2 用心服务，做客户的知心伙伴	209
2.3 把客户服务做到透，取得信任	211
3. 严密控制细节，对客户负责	212
3.1 细微之处见真章	212
3.2 以客户满意为依据细化服务标准	213
3.3 回应客户关心的每一个细节	214
4. 完善售后服务，赢得客户认可	216
4.1 及时服务，满足客户需要	216
4.2 以理性的行为处理客户的指责	217
4.3 以优质的售后服务吸引潜在客户	218
5. 以质取胜，打造一流品牌	220
5.1 发挥工匠精神，追求极致	220
5.2 围绕客户满意度提升服务质量	221
5.3 成就客户，树立良好品牌形象	223
参考文献	225

第1章

服务创造价值

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，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。

——任正非

1. 为客户服务是华为存在的唯一理由

华为一直致力于完善服务体系建设，快速响应客户需求，持续为客户创造价值。公司的发展历程，让华为人早就明白了成就客户就是成就自己这一道理。客户没有需求，华为没有机会为客户服务，就无法生存，所以任正非常说，为客户服务是华为存在的唯一理由。

1.1 客户是华为获得利润的唯一来源

利润是企业维持生存的根本，企业只有为客户服务才能获取利润。所以，任正非一再强调，华为只有用优良的服务去争取用户的信任，创造资源，这种信任的力量是无穷的，是华为取之不尽、用之不完的源泉。在《华为公司的核心价值观》中就有这样的表述：“为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自所有员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。”

华为的成功引起了很多人的兴趣，不少企业也试图学习华为，并且将华为的管理方式称为华为管理模式。曾经有媒体在采访任正非时，问任正非如何看待华为管理模式。任正非表示，华为的发展并没有什么模式，也没有什么商道。华为所做的无非就是始终坚持以客户为中心，认真服务客户，让客户满意，从而使客户心甘情愿地把钱给华为。对客户好，才是华为要做的正确的事。他还表示，哪个客户能出更高的价，华为也会提供更好的服务，因为好的设备需要更多的投入，只有客户愿意出价，企业才能有利润，所以设备有好坏之分。

华为多年来坚持客户利益最大化，并认为这是生存的唯一道路。因为员工要靠企业发的工资生活，股东则需要企业的回报，唯有客户是支付费用给企业的，最大限度地满足客户需求，才能使企业获得更多的利润。有些企业没有深

刻认识到这一点，将股东利益最大化，回报了股东，却失去了客户，最终导致企业无法维持下去。很多企业都意识到了这一点，和华为一样，这些企业都坚持着客户第一的原则。

杰夫·贝佐斯在谈到如何成功领导亚马逊这家全美最大的电子商务公司进行自我变革和转型时，说道：“面对复杂的情况，我们会自问‘对顾客最好的做法是什么’，只有这样我们才能让事情简单化。我们相信，如果能做到这点，最终总会获得好的结果。”每次做价格弹性调研时，得到的结果多半是建议提高价格，但贝佐斯总是坚定地拒绝。因为在他看来，将价格压低能帮助亚马逊赢得顾客信任，而信任才是亚马逊最大化的长期自由现金流。

贝佐斯坚信，始终和顾客在一起，总是能赢得下一次的机会。面对竞争对手的攻击，贝佐斯对员工说：“让我们更关注顾客吧，各位一定要脚踏实地。”广为人知的贝佐斯邮箱 jeff@amazon.com，他亲自查看用户发来的邮件。事实上，许多亚马逊内部的不怎么光彩的事件都始于用户主动发来的电子邮件，然后贝佐斯转发给相关管理人员或员工，他在信中只加了一个问号。任何人收到这样的信件后，都要停止手头的工作，全身心投入到邮件中强调的问题里。贝佐斯用这种方式保证及时听到用户的声音，保证那些潜在的问题得以迅速解决。

为了能够让客户利益最大化，华为一直坚持奋斗，希望能够以质量好、服务好、价格低的产品让客户受益，客户利益大了，赚钱了，就会再次花钱购买华为的产品。任正非也表示，华为的组织结构、流程制度、服务方式、工作技巧也要围绕这个主要的目的展开。

现代企业竞争更多的是供应链与供应链之间的竞争，供应链将客户、企业、合作伙伴等的命运联系在一起。所以，华为也坚持加强与供应链的合作，关注客户、合作伙伴的利益，希望能实现多赢，壮大供应链的发展，让企业能维持长久发展。因为只有帮助客户、合作伙伴实现成功，华为才能在利益链条上找到自己的位置。

1.2 客户需求是华为发展的原动力

任正非在一次内部讲话中，这样说道：“我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产