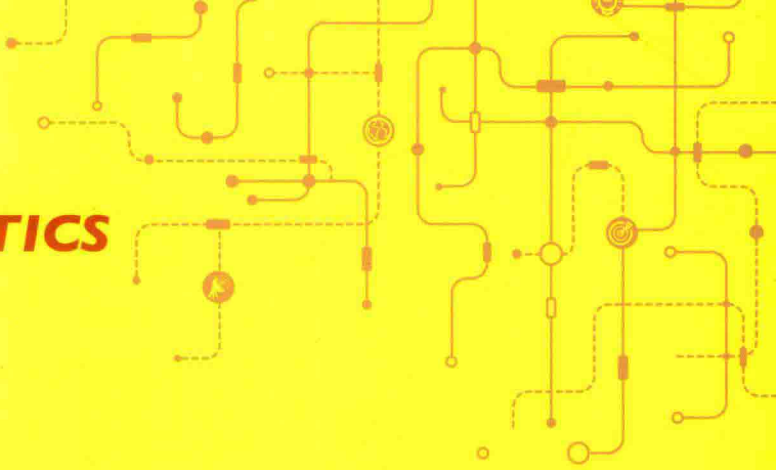




WOLVES' TACTICS

SALES TEAM BUILDING
AND SALES RULE
OF HUAWEI

打造狼性销售团队

做好能力建设、协同机制和激励管理
让销售人员敢战、能战、持续打胜仗

群狼战术

华为销售团队建设 与激励法则

周庆 易鸣 向升瑜 ◎ 著



中国人民大学出版社
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS

华为营销方法丛书

群狼战术

华为销售团队建设与激励法则

WOLVES' TACTICS

SALES TEAM BUILDING
AND SALES RULE
OF HUAWEI

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

群狼战术：华为销售团队建设与激励法则 / 周庆，易鸣，向升瑜著. — 北京：中国人民大学出版社，2018.11

(华为营销方法丛书)

ISBN 978-7-300-26035-8

I. ①群… 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169823号

华为营销方法丛书

群狼战术——华为销售团队建设与激励法则

周庆 易鸣 向升瑜 著

Qunlang Zhanshu——Huawei Xiaoshou Tuandui Jianshe yu Jili Faze

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11月第1版

印 张 15.25 插页2

印 次 2018年11月第1次印刷

字 数 246 000

定 价 58.00元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

公司在研发、市场系统必须建立一个适应“狼”生存发展的组织和机制，吸引、培养大量具有强烈求胜欲的进攻型、扩张型干部，激励他们像“狼”一样嗅觉敏锐、团结作战，不顾一切地捕捉机会，扩张产品 and 市场。

——任正非 1997 年“与 HAY 专家在任职资格考核会上的对话”

事实上，随着现代市场经济的发展和一系列先进技术的出现，销售团队已成为企业之间竞争的“急先锋”，正如任正非指出的那样，销售团队就应该是深入前线的特种部队，而后方则是随时提供火力支援的大平台。因此，销售团队的作用不仅没有弱化，反而更加重要了，这也对一线团队的综合能力提出了全新的要求。

客观而言，许多企业对于销售团队还停留在比较传统的认识上。笔者希望通过这本书，能够使更多的企业管理者认识到像华为这样的世界级企业在销售团队建设上的先进之处，以及他们对于销售团队建设的探索，这也是笔者写作本书的一个很重要的原因。

本书结合了创作团队自身的管理经验，同时参考了许多经典的管理学书籍，通过大量的案例，对华为销售团队建设的逻辑和方法进行了梳理。本书按照团队组建、能力建设、目标确定、客户关系、团队协同、冲突化解、风险应对、团队激励、持续成长九个方面，对华为销售团队建设的方法进行了深入浅出的解读。本书以及本丛书关于华为方面的写作素材全部来源于公开材料，包括华为的官网、公众号，以及一些网络资料、公开出版物等。对于曾经培育过我们的华为，我们永远怀着感恩之心，并热爱它。

在写作本书的过程中，笔者得到了诸多管理学专家、高校教师、一线管理者以及华为老同事的大力支持和帮助，在此一一表示感谢。另外还要感谢本书的两位合作者，我们一起碰撞交流，通过对各个主题不同角度的理解，在假设和求证中完成了更深层次的思考。

衷心希望本书能够对读者朋友有所启发，并能够提供切实有效的帮助。限于笔者能力，书中难免存在不足或问题，希望读者朋友不吝赐教，提出宝贵的意见和建议。

易鸣

2018年2月

第 1 章 打造作战团队	001
1. 构建狼性销售团队	002
1.1 以“铁三角”为核心打造作战单元	002
1.2 选拔和融合团队需要的周边人才	003
1.3 重视资源型人才，为团队提供作战支持	004
2. 按作战阵型配备人才	006
2.1 找准作战团队核心人才	006
2.2 列出人才需求清单	008
2.3 对准作战，合理配置人才结构	009
3. 坚持选拔制，人尽其才	011
3.1 尊重和欣赏个体差异	011
3.2 发掘人才潜力，用人所长	012
3.3 坚持选拔制，竞争上岗	014
4. 用好开放性人才资源	015
4.1 主动呼唤炮火，获取平台支持	015
4.2 借用外围资源支撑和推进业务开展	016
4.3 寻找合作伙伴，实现多赢发展	017
5. 高效团队的规则建设	019
5.1 价值观宣贯与传承	019
5.2 强化规则意识，培养对规则的敬畏	022
5.3 规范团队行为，强化战斗力	023
第 2 章 销售能力建设	027
1. 构建狼性团队作战能力	028

1.1 加强综合能力，推动小团队作战	028
1.2 营销能力建设应随业务变化而变化	029
1.3 打造良好的学习环境，构建学习型组织	031
2. 人人都要掌握产品知识	033
2.1 市场人员应该具备基本的产品知识	033
2.2 用产品构建说服力，打动客户	035
2.3 在竞争中懂得展现产品优势	036
3. 强化经营意识，创造价值	037
3.1 对公司负责，销售就是要创造价值	038
3.2 制定销售方案时，要以双赢心态去做	040
3.3 从长远角度平衡投入与收益问题	041
4. 以客户为中心，提供优质服务	043
4.1 以客户为中心，诚信经营	043
4.2 服务要有责任心，持续保持活力	045
4.3 拒绝重营销、轻产品	046
5. 提升素养，增强与人连接力	048
5.1 扩展知识面，有助于与客户交流	049
5.2 了解客户喜爱，并投其所好	049
5.3 发挥个性魅力，赢得客户认同	050

第3章 对准市场与目标 053

1. 用群狼战术紧盯市场	054
1.1 重兵投入关键市场，巩固市场格局	054
1.2 构筑防线，大小目标市场都盯到	057
1.3 建立覆盖目标客户的营销和服务网络	059
2. 战略解码，导入团队目标	060
2.1 对准公司战略，聚焦市场目标	060
2.2 层层分解，导入团队目标	061
2.3 对团队负责，而不是对领导负责	063
3. 发挥每个人的能动性和创造性	064
3.1 把合适的人放在合适的岗位上	064
3.2 敢于破格提拔，打破平衡	066

3.3 创造条件，让每个人发挥创造力	067
4. 明确责权利，落实业绩承诺	068
4.1 明确责权利，落实团队成员目标	068
4.2 辅导下属制定 PBC，签订业绩承诺	069
4.3 鼓励下属挑战高目标，突破自我	070
5. 制定关键措施与实施计划	072
5.1 寻求达成目标的策略和关键措施	072
5.2 落实行动方案，制订工作计划	073
5.3 有计划地做事，提高工作效率	075
6. 策划和演练，有准备地作战	076
6.1 对销售环节进行细致的策划	077
6.2 按照实战情景演练，明确销售动作	077
6.3 磨合团队作战能力，提高配合度	078
 第 4 章 发展目标客户	 081
1. 以客户需求为导向	082
1.1 贴近客户，发现客户需求	082
1.2 识别客户关注点，抓住客户迫切需要	084
1.3 根据客户需求针对性地提供价值	085
2. 洞察客户心理，赢取信任	086
2.1 要有客户立场，让客户感受到诚意	086
2.2 做好自我印象管理，守住客户的信任	088
2.3 读懂客户心理，满足客户需求	089
3. 找准目标，发展教练客户	091
3.1 寻找愿意帮助企业的客户	091
3.2 与退休客户继续保持联系	092
3.3 密切联系合作伙伴，获得其推荐	093
4. 与客户同频，关切客户经营	094
4.1 深入客户现场，了解其发展现状	095
4.2 与客户 KPI 接轨，共谋发展	096
4.3 成为客户的问计对象，提供经营咨询	097
5. 建立不同层级的客户关系	098

5.1 建立普遍客户关系，贴近每一层级客户	099
5.2 分析客户决策链，找准关键客户	100
5.3 发现潜在关键客户，给予重点关注	101

第5章 全面协同作战 105

1. 强化团队协同机制 106

1.1 倡导群体奋斗和集体英雄主义	106
1.2 文化牵引，目标导向，流程拉通	107
1.3 胜则举杯相庆，败则拼死相救	109

2. 信息共享与规范应用 110

2.1 多与团队成员交流，目标一致	110
2.2 与资源伙伴分层分级共享项目信息	111
2.3 遵守商业准则，做好信息安全管理	113

3. 实施分层分级沟通 114

3.1 沟通交流中，实施首问负责制	114
3.2 尊重客户，与客户对等沟通	115
3.3 掌握项目全貌，沟通要充分和到位	117

4. 以团队目标为驱动 118

4.1 以目标驱动，行动一致	118
4.2 不推卸责任，共同面对问题	120
4.3 一方有难，八方支援	121

5. 呼唤炮火，饱和攻击 123

5.1 抓准机会点，全力投入	123
5.2 遇到困难，主动向平台求助	124
5.3 实施饱和攻击，实现目标	126

6. 有序维护客户关系 127

6.1 主动补位，做好客户关系维护	127
6.2 老带新，做好客户关系转移	128
6.3 查漏补缺，持续经营客户关系	129

第6章 预防和化解冲突 131

1. 发挥管理者影响力 132

1.1 帮助新成员融入团队	132
1.2 对待员工要有宽容之心	133
1.3 根据员工特性，发挥情境领导力	134
2. 协调成员之间的冲突	136
2.1 控制局面，避免事态扩大	136
2.2 了解事实，寻找最佳解决方案	137
2.3 公平公正处理，提升团队凝聚力	139
3. 处理好与客户间的关系	140
3.1 正确对待客户的批评	140
3.2 对不合理的要求，敢于提出看法	142
3.3 树立利人利己的人际观	143
4. 适应当地社会环境	145
4.1 主动了解和学习不同的社会风俗	145
4.2 遵守当地的法律法规及风俗	146
4.3 以平和的心态适应不同的环境	148
5. 与周边团队和谐相处	149
5.1 利用上级平台与周边有效沟通	149
5.2 提高与周边团队协作的能力	150
5.3 以公司为重，互惠互助发展	152
6. 缓解压力，释放正能量	153
6.1 保持积极心态，散发正能量	153
6.2 主管多关爱成员，做好思想辅导	155
6.3 团队成员之间多互动，相互温暖	156
 第 7 章 风险防范与应对	 159
1. 树立危机意识，保持警惕	160
1.1 居安思危，时刻保持清醒	160
1.2 警惕“黑天鹅”事件，不盲目乐观	161
1.3 自我批判，警惕团队内部问题	163
2. 建立预警机制，防患于未然	165
2.1 重视苗头，避免“蝴蝶效应”	165
2.2 进行对抗演练，及早识别风险	166

2.3 做好管理规划，全面预防风险	167
3. 识别风险类型，制定风险预案	168
3.1 找出风险关键点，全程监控	168
3.2 找到问题症结点，制定预案	169
3.3 提高处理突发状况的应变能力	170
4. 放低姿态，以客户为中心	172
4.1 优先解决客户的问题	172
4.2 积极承担责任，主动沟通	173
4.3 角色互补，化解沟通困境	174
5. 建立销售案例库，有效管控	175
5.1 搜集销售案例，建立案例库	176
5.2 对案例总结归纳，找出学习重点	177
5.3 案例教学与学习，总结管控经验	178

第8章 团队激励与驱动 181

1. 价值评价：以结果为导向	182
1.1 激励和宣扬团队成功	182
1.2 坚持以结果为导向评价成员	183
1.3 狼性执行是对结果的狼性	184
2. 价值分配：向奋斗者倾斜	186
2.1 不让雷锋吃亏	186
2.2 以回报牵引大家持续奋斗	187
2.3 让拉车人比坐车人拿得多	188
3. 拉大差距，让火车头加油	190
3.1 拉大差距，突显关键人才价值	190
3.2 按价值贡献，拉升人才之间的差距	191
3.3 给火车头加油，驱动团队奋斗	193
4. 用物质激励驱动价值创造	194
4.1 以物质激励聚拢人才	194
4.2 萝卜加大棒，促使员工快速成长	195
4.3 激励员工多做贡献	197
5. 敢于表彰，扩大非物质激励面	198

5.1 让成员在工作中获得荣誉感	198
5.2 扩大激励面，使英雄辈出	200
5.3 发现成员优点，关注默默贡献的人	201
6. 为奋斗者提供职业晋升通道	203
6.1 帮助团队成员提升自我	203
6.2 不争功劳，推出明星成员	204
6.3 为团队成员提供晋升的机会	205
第9章 超越期望的努力	207
1. 超越公司对团队的期望	208
1.1 坚持不懈，为客户攻克难关	208
1.2 吃透客户需求，适度超出客户预期	209
1.3 严格要求成员，为团队贡献成果	210
2. 紧盯团队目标，超越个人目标	211
2.1 自我激励，迎难而上	211
2.2 艰苦奋斗，追求卓越	212
2.3 在团队中实现自我价值	213
3. 增强补位意识，相互分担	214
3.1 主动承担更多职责	214
3.2 互相分担，提升团队竞争力	216
3.3 学会分享，共同成长	217
4. 灌输多付出、多回报的意识	218
4.1 不要害怕吃亏，全情投入	218
4.2 给予与贡献相匹配的物质报酬	219
4.3 收获超出物质以外的回报	220
5. 鼓励团队成员持续成长	221
5.1 规划成员目标，并推动实现	221
5.2 走出舒适区，敢于迎接新的挑战	223
5.3 跟上时代发展的步伐，持续进步	224
参考文献	227

第1章 打造作战团队

华为要有开放的用人态度，吸纳全球优秀人才，组合世界上最优秀的资源，和优秀厂家结成战略合作伙伴关系，多层次构建为我所知、为我所用、为我所有的能力组合。

——任正非

1. 构建狼性销售团队

作为直接面向客户的团队，销售就是把产品交付给客户的最后环节，如果最后一个环节没有做好，那么前面的努力就白费了。从某种意义上来说，销售团队代表了公司的最终形象，如果销售团队整体能力不强，给客户的印象和服务不够好，即便产品再出色，客户也可能不会购买。因此，一个强有力的销售团队对企业来说至关重要。

1.1 以“铁三角”为核心打造作战单元

早期华为各地代表处并没有统一的解决方案销售部，而是按照产品，分为固定网、移动网、传送网、业务与软件等产品部，如果客户需要综合解决方案，华为各个产品线都要派人去，而华为的竞争对手爱立信只需要一两个解决方案专家就可以解决客户的所有问题。

让华为彻底醒悟，并组建一线“铁三角”销售组织，缘于2006年在苏丹项目中的一次惨败。在与客户的交流中，华为客户线的人员本来已经了解到对方的需求信息，却没有把信息有效传递给产品人员，而产品人员关注的重点还停留在传统报价模式上，并没有从客户的角度去优化产品方案。客户召集的一次网络分析会，华为去了七八个人，每个人都忙着向客户解释各自领域的问题。客户高层抱怨道：“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！”

痛定思痛，华为苏丹代表处在随后的工作中慢慢总结出了“铁三角”运作模式。经过实验和摸索，这一模式也得以在华为各代表处全面展开。

2009年，华为以客户经理、解决方案专家、交付专家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，在北非地区部率先试点推行后取得

了良好的反响，并逐渐在华为全公司推行。

在“铁三角”中，客户经理是项目运作、整体规划、客户平台建设、客户满意度提升、经营指标实现的第一责任人。解决方案专家负责项目的整体产品品牌和解决方案，从解决方案角度来解决客户需求，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。交付专家是项目整体交付与服务的第一责任人。“铁三角”是三种职责的融合，使一线的最小作战单位目标一致，分工明确。围绕着“铁三角”的核心作战团队，客户关系、产品与解决方案、交付与服务等部门在一旁提供协同支持。

华为“铁三角”模式以项目为中心组建，具有灵活机动的特点，又充分发挥团队作战的优势，从而打破了组织内部的部门壁垒，让团队内部沟通畅通，快速响应客户的需求；并且可以和客户的组织对接，全面满足客户需求，做厚做宽客户关系，实现与客户的双赢。

当然，并非所有的企业都是华为强矩阵式项目型组织，但这种“铁三角”模式具有普遍的可应用性，即便不是项目型组织的企业，也可以应用“铁三角”模式，来打造自己的狼性销售团队。“铁三角”模式的核心在于突出销售团队中核心成员的作用和功能，以全面承接客户的需求，也就是说“集中力量办大事”。

“铁三角”模式给了任正非极大的启发，任正非说：“我们业务开展的各领域、各环节，都可能存在‘铁三角’，三角是最稳定的结构，但并不代表一定只有‘三角’，‘四角’‘五角’甚至更多也是可能的。这给我们的组织变革提供了很好的思路和借鉴。”

1.2 选拔和融合团队需要的周边人才

对于华为这样面向运营商和企业客户的企业来说，一个项目往往周期长、情况复杂，涉及人员也相当多，如果在海外，那就更复杂了。这就意味着，销售团队除了最核心的团队成员，其他支撑项目运作成员也相当多，例如项目主谈判人、投标责任人、商务负责人、合同负责人、融资负责人、合同负责人、供应链负责人、项目采购负责人、业务财务控制人、项目财务控制人等。

支撑项目运作的成员虽然并不起到最核心的作用，但是他们起到的是润滑剂的作用，是项目成功不可缺少的部分，他们往往是各自领域里的专家，因

此，利用好他们的能力，能够让团队更高效地运作，甚至某些时候可能会决定一个项目的成败。

2007年，华为在北非某国的 Turnkey 项目启动，但是在项目前期，由于物料不全等原因，问题层出不穷。客户项目经理对华为非常不满意，多次投诉到高层，导致该项目已经换掉了三任项目经理，其中不乏外籍专家、资深项目经理。为了解决这一系列问题，项目组又紧急从国内征召了数位员工加入项目。王军便是在此时加入该项目，担任计划控制经理。王军仔细和客户沟通，把客户反映的问题一个个记下来，回到办公室，分析问题，制定解决方案，再反馈给客户，一点一点地解决问题，一步步建立客户的信任，也赢得了项目组领导的信任。于是，几个月后，这个原本只是过来出差支持的员工，却成了项目组的重要成员，留在了代表处，并担任该项目的交付项目经理。

在一线销售团队的人员配置上，华为毫不吝啬，从来都是以高标准配置的，尤其在华为发展早期，客户有什么疑问或问题，华为的销售团队总是能以最快的速度赶到客户现场，解决客户的问题。也正是这种灵活快速的反应机制，让华为大获裨益。甚至有时候，在价格和性能都不占优势的情况下，客户依然点名要华为的产品，就是看重华为的服务能力。因此，在打造作战团队时，除了选好团队的核心成员，对于支撑团队运作的周边人员，也要认真对接和筛选，以获得更好的支持。

1.3 重视资源型人才，为团队提供作战支持

在任正非看来，要适应新时代的发展，灵活应对瞬息万变的市场，作战部队就必须精简。但作战部队精简了，如何应对各种情况呢？这就需要后方的支援部队随时都要跟上。

任正非曾经给华为干部讲过一个关于美军第二十四师师长的故事。伊拉克战争时，第二十四机步师是攻击巴格达正面战场的主力部队，开战前一天，师长却临时提出还需要增加两个基数的弹药。这近乎一个不合情理的要求，战区司令官就拒绝了师长的要求，因为两个基数实在是太大、太复杂了。这些弹药的种类要从哪些仓库调出、装在哪里、投放在哪里、如何配套是一个相当复杂的工程，工

作量也相当大，把这些东西分类清楚，并运到指定地点，就更难了。但负责后期的装备少将和后勤少将表态说：“没问题，你把路途的集结点告诉我们，我们负责运送过去。”就这样，美军后勤部只用一天就满足了师长的要求。

2009年，华为以代表处系统部“铁三角”模式为基础，确立了能力综合化的轻装海军陆战队式的作战队形。“铁三角”在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对重大项目支持的规划与请求；地区部“重装旅”以高度专业化的能力，支持一线的项目成功。地区部集中专业精英力量，给前线提供及时、有效的支持。同时，华为借鉴美军参谋长联席会议的组织模式，提出了片区的改革方案，片区联席会议将以全球化的视野完成战略规划，并对战略实施进行组织与协调，灵活地调配全球资源对重大项目进行支持，并以此推动各地区部、代表处、产品线、后方平台的进步。

任正非用“海军陆战队”和“重装旅”来形容华为的代表处和地区部。“海军陆战队”，即代表处，规模小、装备轻、灵活机动，并具有综合作战能力，是直接面向客户的一线作战单元；而作为“重装旅”的地区部是专业化的队伍，配备齐全，在后方给陆战队提供资源和炮火。

任正非说：“抢滩登陆时，我们需要海军陆战队在滩头上撕开一个缺口，建立一个阵地，但是没有后续支援，它是无法继续作战的，也不能展开战略纵深。有了这个阵地，我们的重装旅就可以跟上去，给海军陆战队提供后续支援。”

华为东北欧地区部行政团队坐落于波兰，除了为地区部和波兰代表处员工的生活提供保障，东北欧地区部其他代表处以及西欧等国的行政平台也需要他们的支撑和协助。

海外代表处不仅有中国员工，还有相当一部分本地员工，因此吃饭是个大问题，既要满足中国员工，也要满足本地员工。作为“行政技术支持”，肖秀林在东北欧地区部的任务是帮助各代表处建立食堂。

建食堂看似简单，但欧洲国家众多，各国的基本情况各不相同，有些国家资源缺乏，有些国家厨师不好找，有些国家某些食堂炊具根本就没有；而且不同国家的法律也不太一样，例如英国对餐厅的卫生、消防、排污等条件要求就很严格。肖秀林每到一处，就协助代表处行政，从食堂格局的规划、向当地部门提供申请报告，到采购厨具、培训本地厨师等，把这些事情办理得清清楚楚。