

# 华为营销法

铁三角营销模型与饱和攻击战术

孟庆祥◎著

前华为金牌讲师

全方位揭秘华为的营销战略与背后逻辑



任何公司的成功  
首先必须是营销的成功

# 华为营销法

铁三角营销模型与饱和攻击战术

孟庆祥◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

华为营销法：铁三角营销模型与饱和攻击战术 / 孟庆祥著. —杭州：浙江大学出版社，2019.3  
ISBN 978-7-308-18759-6

I. ①华… II. ①孟… III. ①通信企业—企业管理—  
营销管理—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 271683 号

## 华为营销法：铁三角营销模型与饱和攻击战术

孟庆祥 著

---

策 划 北京即刻网络科技有限公司·布克加  
责任编辑 程一帆  
责任校对 汪淑芳  
封面设计 卓义云天  
出版发行 浙江大学出版社  
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)  
(网址：<http://www.zjupress.com>)  
排 版 杭州中大图文设计有限公司  
印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司  
开 本 710mm×1000mm 1/16  
印 张 14.75  
字 数 154 千  
版 印 次 2019 年 3 月第 1 版 2019 年 3 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-308-18759-6  
定 价 45.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社市场运营中心联系方式：0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>



## 序

# 销售就是刀锋

公司成不成功，最终取决于其能否将产品与服务卖出去。显而易见，所有环节最终都是为了销售。

世间销售成功的公司和个人很多，但不懂得如何销售的公司和个人更多。

编程序需要学习专业知识，画图需要专业训练，财务、法务等社会上的多数工种都需要专业知识的积累和专业能力的训练，销售却不需要。销售就像打羽毛球、踢足球一样，谁都可以拿起拍子打几下，在足球场上踢几脚。但不经训练、不懂行的人和专业选手水平相差很远。尽管大学有的专业也有销售方面的课程，但学这些课程却不一定能真正提升一个人的销售能力。

销售的专业性存在于每种具体的行业、每个具体的公司之中，同时销售又和许多其他因素勾连在一起。观察一家有一定规模的公司，我们会发现其销售体系是一个进化出来的生态系统。

在社会化分工的背景下，电子产品的制造已经专门化，许多产品设计也已经专门化。比如人们可以从手机设计公司找到手机模型，让代工厂生产手机产品。拥有自己的产品不难，难的是把东西卖出去；谁能建立一个有效的营销与销售系统，谁就能成功。

在某个行业成功的公司主要是建立了适应这个行业的销售系统，成功销售了产品。从设计、生产到服务，一切都是为了建立高效的销售生态系统。

世界上没有只有刀锋的刀，但刀锋不锋利显然最影响刀的性能。同理，销售能力不足，一切努力都会打折扣；销售能力强大，所有努力的效果会倍增。

销售的涵盖面非常广泛，为了清晰地理解销售，把销售按照平台和个人能力两部分来理解比较合适。

平台就是公司销售系统综合威力的体现。华为人均海量的销售额主要不是因为它的销售员更出色，而是因为它有一个有竞争力的平台。当然，个人销售能力也很重要，平台毕竟是人建的。最成功的销售平台具有把销售员“锻造”成优秀销售员的能力。

因此，让你弄明白怎样创造出卓越的销售平台、怎样提升个人销售

能力，就是本书的目标。

## 华为是研究营销的最佳样本

如果研究营销，华为是中国极佳的样本之一，这不仅仅是因为它年销售额高达 6000 多亿元，具备巨大的体量，连续多年高速成长，最关键的是华为把它的销售经验复制到了从 B 端<sup>1</sup>到 C 端<sup>2</sup>的多个领域。

2016 年，华为手机出货量全球排名第三。但在 2013 年年初，手机高管团队年终奖还为零，每个人上台领“零起飞奖”，拿到一个飞机模型。华为终端在一个巨大的行业中，从“一无是处”到“比较成功”只用了 4 年时间。

手机技术起源于移动设备公司，最早的手机是摩托罗拉发明的。在相当长的时间里，手机市场的主导公司是摩托罗拉、爱立信、诺基亚、西门子等移动设备公司，因为技术掌握在设备商手中，其他公司无法做出手机。

诺基亚手机曾大放异彩。最辉煌的时期，诺基亚手机全球市场占有率高达 40%，遥遥领先。后来，非移动设备公司也掌握了手机技术，从属于移动设备的传统手机行业崩溃了。西门子、阿尔卡特、摩托罗拉、爱立信相继退出了手机市场。

---

1 B 端指商家 (business)，本书中 2B 指面向商家、企业 (to business)。——编者注

2 C 端指消费者 (customer)，本书中 2C 指面向消费者 (to customer)。——编者注

相似的故事还发生在其他行业：IBM 退出了个人计算机市场，通用电气退出了个人消费品市场，三星想进入通信设备供应市场却以失败告终。

业界达成了一个共识——一个公司无法兼容 2B 和 2C 业务。

华为当初进入手机行业也没有信心。2008 年，华为一度想把终端公司卖给投资银行，由于偶然的原因没有卖成功，只能自己做。经历了痛苦的探索后，华为终于成了一家兼容 2B 和 2C 业务的公司。

2011 年 8 月 16 日，小米发布了第一款手机。小米是一家新公司，在手机这个领域毫无经验，它祭起性价比大旗，通过自己的网站搞“饥饿营销”，一时间一机难求，不久，就让其他手机厂商乱了阵脚。小米的做法看似简单，其他厂商却怎么也学不会。

2013 年秋季，在小米发布手机 2 年之后，华为决心推出荣耀品牌，开辟新的战场，以应对小米的挑战。2017 年，荣耀手机在网上的销量已经超过小米。

每个成功的公司都有一套有效的围绕核心业务展开的营销与销售方法，我们称之为“营销赛道”。华为针对三种业务打造了四条营销赛道——直销通信设备、分销企业网络解决方案、地面零售手机、网络销售手机，做得都很出色。2017 年秋天，华为宣布成立云计算 BU（事业部），直接与互联网公司“统治”的云服务竞争，就此开始打造第五条营销赛道，挑战一个似乎难以打破的共识——传统企业“干”不过互联网公司。

华为在多个领域的成功销售给我们带来什么样的启发？

销售知识是一种未能被充分理解和表达的隐性知识，所以，销售能力的提升主要靠实践和领悟。一般说来，每个公司的销售都有其特殊性，依赖特定的条件，一旦离开了这个条件，销售“武功”就废了一大半。而华为的实践证实了销售能力跨行业复制是可行的。

## 如何快速提升营销能力

营销是一个古老的领域，正在进行新的革命：消费品的营销正在探索线上与线下的融合之路；工业品的许多品类开始规模化地利用互联网获取信息，实现直接采购和销售；商圈变迁，消费升级和城市化，也给营销带来全新机遇。

身在营销行业，不管你在扮演哪种角色，都要面对不同挑战——

初入职场做销售，要边实践边领悟；有一些经验的人要学习新技巧、新方法；销售主管则要从大方向思考环境变化带来的风险和机会。

“感觉到了的东西，我们不能立刻理解它，只有理解了的东西才更深刻地感觉它。感觉只解决现象问题，理论才解决本质问题。”这是毛主席 1937 年写的《实践论》中的一段话。打个比方，过去人们学木工很慢，要 3 年才能出徒，出徒之后，往往只会做师傅教的几样东西，只有极少数悟性高的人才能做一些新玩意儿。如果有了基本的几何知识，能看懂简单的图纸，并且能画简单的图纸，再学木工就容易多了，可能用不了半年就能出徒了，出徒之后，还可以做师傅未曾教过的东西。本书的目的就是把营销经验知识化，让你做得更好。正如学木工凭借知识比



仅凭经验和训练更快、更灵活一样。

华为的营销好是好，但离开了华为这个特定的平台该如何搞好营销呢？这就需要从营销实践中抽取出理论，把感觉到的东西变成可以理解的东西，把依赖于华为这个平台才能实现的变成不依赖这样的平台也可以实现。

营销的理论很多。比如，定位理论引导许多公司思考自己的独特价值和生存空间，4Ps 营销理论被许多公司用于规划销售任务，而大客户营销理论则成为许多公司的培训内容。

理论这个词现在已经被污名化了，一说到理论就让人厌烦。我注意到一些营销理论不仅仅是枯燥，更重要的是已经大大落后于实践。这些营销理论都不管用、不好用、不锋利。

如果一个人能在营销管理课程的理论考试中取得 90 分，却无法提升自己对于实际销售的理解，更无法提升自己销售能力，那为什么要学这些营销理论呢？营销理论能引导人们产生恰当的联想，帮助人们设计实际步骤解决销售问题吗？多数情况下是不能的。营销是以实用为目标的学科，好的营销理论应该是容易转换成具体行动的。

本书以华为跨行业营销成功的深度思考为灵感，打破营销的行业界限，同时，参考了许多行业案例，从而讲述适用于多数行业的营销方法论。这个方法论能引导你思考如何优化现有的销售模式，为你提供营销创新的框架，帮助你预估营销的效果。

## 谁适合看这本书？

在撰写本书时，我主要想要解决三类读者的问题。

**第一类读者是想学习华为营销方法的企业家或企业高层。**

中国人的思维模式更偏向于具体而不是抽象，更习惯于学习榜样而不是学习逻辑。华为是中国制造业中最受瞩目的企业之一，因此，学习华为的热潮已经持续了许多年。我经常接待来华为参观学习的不同行业的公司人员，了解他们的想法。

有许多人对华为有各种想象，我告诉他们，华为营销最管用的部分都是自己不断优化出来的，也就是说是根据行业特点自学成才的。

华为针对国外小运营商的销售解决方案，即“铁三角模式”，是一种适用面很窄的重度营销模式；LTC 流程（Lead to Cash，从线索到回款）对于一般企业的规模和复杂程度来说，是用不上的；华为的手机销售业绩虽好，但在华为内部并没有任何成型的营销材料。

**第二类读者是寻求营销创新和突破的营销经理。**

许多行业的营销方法趋于多样化，营销群体都在思考应该如何优化熟悉的方法、评估并学习新的营销方法。比如常做线上销售的如何搞线下销售，常做线下销售的如何搞线上销售……在了解、学习方法之时，学习产生这些方法的方法论更重要。

**第三类读者是迫切地希望销售新产品的创业群体。**

他们的主要焦虑是如何迈出第一步、如何评估产品的竞争力、销售

如何驱动公司改进产品。创业公司和成熟公司有很大不同。创业公司往往没有确认自己产品的可销售性，此时如何利用销售优化产品就成了重点。

每个公司、每个销售员面对的具体营销问题是不同的，营销本身就是具有多样性和创造性的工作。本书只是给出思考营销问题的方向和框架，所以，读者朋友们结合具体问题来阅读本书，效果会更好。

最后要说明的是，在本书中，“营销”和“销售”是不做区分的，“产品”和“服务”也是等效的。



## 前言

# 管理就是持续改进

在离开华为，接触了数十家企业之后，我领悟了“管理就是持续改进”这句话的内涵。

华为的管理距离完美还很遥远，常见于其他公司的人浮于事、装腔作势、文山会海、山头主义等现象，在华为内部也存在。要想把这些问题完全克服掉非常困难，这是管理的难处，也是管理改进的着力点。

营销是公司管理的一部分，它比较依赖行业经验，所以它改进的空间非常大。

在不少人眼中，华为营销的最大亮点是饱和攻击。

1998年年初，华为发布的“基本法”中第23条写道：“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。”

极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破——这就是饱和攻击。

中国创造营销奇迹的公司很多，从家电到保健品，从手机到互联网，各行各业里销售成功的公司的共同特点是作风奋勇，也就是华为所说的饱和攻击。如果我们再加一个前提条件，饱和攻击的策略就更完整了——在找到真实需求和有效办法之后，发动饱和攻击。

比如美团进军打车业务的案例。美团最早在南京试验并完善打车系统，用了10个月的时间做到1天10万单。2018年3月21日，“美团打车”开始在上海运营，3天就做到了30万单。

虽然华为没有这种迅速成名的营销奇迹，但纵观华为成长历史，饱和攻击是它最核心的营销战略。2011年华为才开始引进有关营销的咨询项目，这时其销售额已经突破2000亿元了。当时引进的咨询项目主要针对销售管理方面，是要解决发货、供应链系统衔接问题，不是要解决销量问题。

华为在饱和攻击思想的指导下，总能根据实际情况调整作战方案或发明新方法，也就是能够持续改进。

我常问一些企业管理者：“你们的产品销售有没有季节性特点？”他们一般都说：“会有一些。”我接着问：“你们有没有按照产品销售的季节性特点管理销售？”他们一般都会说：“没有。”

农民种地知道按季节耕种、施肥、除草、收割，为什么这些企业不参考农民的做法呢？原因是这些企业产品销售的季节性不明显，不按季

节管理似乎也没什么不妥。

大多数企业的实际做法是“条条大路通罗马”，每种方法都可以实现目的，所以缺乏改进意识。比如，有些公司的业务依靠单打独斗的销售模式就可以成功，在这种情况下，公司往往意识不到改进销售方法的必要性。而拥有改进意识的公司，总是在寻找更好的方法，积累一段时间后就很可能超过同行。

很久以前，美国“汽车大王”亨利·福特（Henry Ford）发现工人在厂里溜达、找活干很耽误工夫，就琢磨怎么样让活“找”人。最早的做法是用绳子拖动零部件，避免人走来走去，后来改成了流水线，接下来就是一系列的改进。在改进装配方法之前，1个工人要做完装配的全部工作，即使他从早到晚辛苦劳动9个小时，也只能装配35~40台机器，也就是大概平均每15分钟装1台。后来，福特将全部工作分解成29道工序，每道工序由专人负责，这样装配1台机器的时间就减少到13分10秒。1914年，公司把流水线的工作台提高了8英寸（20.3厘米），装配时间减少到7分钟。再后来，由于工人熟练程度的进一步提高，装配时间减少到平均每台只需5分钟。福特所做的就是改进生产方法。

生产环节的科学管理已经到很高的程度，无须赘言。但对于脑力劳动，还未有人发现如福特所做的那样有效的管理方法。

在没有人找到通用的、效果显著的规则的情况下，管理是高度情境化的。人们习以为常，习惯成自然，于是就有了各式各样的管理方法。

每个公司都有最基本的管理方法，如部门分工、财务指标、基本的

目标和任务制定、绩效考评等。华为既注重引进业界已有的管理方法，又不断地发明创造和改进方法，用华为的说法就是“让组织充满活力”。组织不仅仅要战斗，也要不断改进，这就是一个有竞争力的公司的真实管理方法。

华为是先有管理的观念，在观念的驱动下，才形成具有成效、能落地的方法。比如，“让组织充满活力”是一个观念，实现方法是“45岁退休”“干部要定期调动”“‘之’字形成长”等具体措施。

商鞅变法从徙木为信开始推行，后来，观念逐渐渗透到秦人日常生活中的每个角落，变法就成功了。华为的大部分观念都能落实，是因为千千万万的人参与了管理的改进，许多人都有改进意识，高层一指挥，各级产生行动，管理就改进了。当公司领导以及大部分员工都能持续改进，无论个人还是公司就会越来越优秀。

在相当长时间内，华为一直强调“人力资本优先于财务资本增长”。我1999年进华为公司参加培训时，总是听到这个说法。在很长时间里，我不懂什么是“人力资本优先于财务资本增长”，后来才领悟到公司财务资本和人力资本是蛋和鸡的死循环关系，所谓“人力资本优先于财务资本增长”就是先上人，优先配置兵力，再解决销售业绩的问题。华为从1000人增长到10000人，只用了不到3年的时间，这是非常惊人的速度。在特定环境下，人数增长慢了，就可能会丧失机会，甚至被淘汰。

华为成长的年代没有风险投资，没有估值，直到现在，华为也没有

上市。华为早期拓展市场的打法与今天其他公司在风险投资机构支持下的“烧钱大战”是非常相似的。营销大成者，从传统公司到新型公司无不勇猛地投入资源去战斗。

超强的作战意志、方法和组织学习能力，让华为跨越好几个领域，始终矗立潮头。





## 目 录

上 篇 基本框架：从实践到理论	001
华为销售简史	003
从失败的角度看营销	009
销售战略、销售流程与销售技能	016
销售员和销售经理应该做什么	024
每家公司都要找到自己的营销套路	031
销售上升的三个阶段	040
业界套路之 4Ps	048
详解位置	054
从消费品的品类分化谈“定位”	061