

华为营销方法丛书

## MARKETING-DRIVEN

THE MARKETING OF  
HUAWEI'S KEY ACCOUNT AND  
PRACTICAL PRACTICE

华为大客户营销的系统化解读

如何聚焦目标市场，步步为营

如何以战代练，构建强大的营销执行力

# 以市场为驱动

## 华为大客户 营销实战演练

周庆 易鸣 向升瑜 著

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

华

# 以市场为驱动

## 华为大客户营销实战演练

**MARKETING-DRIVEN**

THE MARKETING OF  
HUAWEI'S KEY ACCONT AND  
PRACTICAL PRACTICE



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

以市场为驱动: 华为大客户营销实战演练 / 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 978-7-300-26050-1

I. ①以… II. ①周… ②易… ③向… III. ①通信企业-营销管理-经验-深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第178593号

华为营销方法丛书

### 以市场为驱动——华为大客户营销实战演练

周庆 易鸣 向升瑜 著

Yi Shichang wei Qudong——Huawei Dakehu Yingxiao Shizhan Yanlian

---

**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** 15.25 插页2

**印 次** 2018年12月第1次印刷

**字 数** 220 000

**定 价** 58.00元

---

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

我们的目标要远大，就专心致志盯着客户需求，不要总去对标别人，否则最后可能把自己的先进，也变成了落后……我们要明白客户需求是什么，对于客户需求，只有一线的人最清楚，将来欢迎一批“二等兵”升到将领来。

——任正非 2017 年《在消费者 BG 业务汇报及骨干座谈会上的讲话》

策划、写作这套丛书之前，笔者也曾犹豫过。市面上“华为系”的图书已经很多，再做这么一套书的意义在哪里？在出版界朋友的鼓励下，我们进行了深入的分析。“华为系”的书虽然很多，但很多书的主题都写得很大，强调故事性，而缺少专业逻辑和细节表达，主题的针对性不够，对打开读者的思维以及提升实操能力显然是不够的。

就本套丛书的定位来说，因为目前尚没有一套书整体性地介绍华为的营销管理，所以本套丛书的研究和编写工作还有着它的意义。虽然很多读者期望挖掘出华为内部的东西，但事实上这是没有必要的。因为华为的管理思想、管理方法已经通过任总的讲话，通过华为心声、华为企业业务等公众号告诉了大家。只是不是每个人都有切身体会，都能从一滴水中看懂整个世界罢了。于是，凭借笔者多年市场工作经验以及与不同类型的企业经营管理层在营销团队建设上的积极探索，编写这么一套书也还有着一些朴素的价值。以实战为基准，告诉读者营销工作究竟怎么做，这已经足够了。

本人在华为工作多年，深受华为营销团队狼性精神的影响。华为在发展初期，缺乏市场经验，技术水平尚不能与当时的行业巨头相抗衡，但是华为敢于奋斗，在竞争对手薄弱的环节打出了一片属于自己的市场，也因此锻炼出一批优秀的营销人员。直至今日，华为的营销人员仍然保持了早期的艰苦奋斗、齐心协力完成任务等优良传统。

华为的发展历程，也像很多企业一样，经历过不少困境和挫折，但是

华为的企业文化决定了他们能够在失败中分析原因，总结经验，迅速加以改正。虽然现在很多企业都在学习华为，但大多数企业并没有深入分析华为营销制胜背后的原因。华为对自我的高要求、对客户的全方面分析、对竞争对手的了解等都是值得认真学习的。华为的成功，不是一朝一夕能养成的，是经过长时间的奋斗，在始终坚持以客户为中心的情况下，才实现的成功。其他企业如果想要从华为的发展经验中得到对自身发展有用的信息，就必须对华为进行详细的了解，这也是我们写作这套丛书的动力所在。

就本书来说，为了使读者对华为的大客户营销有较为全面的了解，在写作过程中我们对华为资料进行了细致的研究，并征得了很多同行的意见。参与本书写作的作者，也都是有过多年华为工作经验的“前华为”，并且一直坚持在这一领域探索，对市场营销和客户管理等方面有深刻的见解。同时，我们的写作团队还与众多的大学教授、咨询顾问、管理专家进行了深入的交流，以更全面地理解营销工作的逻辑和本质。本书从选题立意，到制定框架，再到书写各篇章内容、完稿，都是经过各位作者共同讨论和认真修改才完成的。

市场变幻莫测，华为的营销工作也会不断进步，各企业对营销工作也会有新的要求，本人和丛书的其他作者都会继续对市场营销理论和实践做进一步研究，不断更新知识内容，满足读者的阅读需求。尽管经过细致的策划与写作，本书也难免会出现争议之处，还望读者能够多加包涵，并给予批评指正。最后，希望通过本书，能为读者朋友在面对实际问题时提供一定的指导。

易鸣

2018年6月

<b>第 1 章 全面分析客户</b>	001
1. 定位客户，找准潜在客户	003
1.1 对目标群体进行定位	003
1.2 盘点潜在客户资源，编制清单	005
1.3 分类客户群，挖掘潜在客户	006
2. 客户背景的挖掘与分析	008
2.1 了解客户的发展历程	008
2.2 洞察客户投资方和经营关系	010
2.3 客户的经营文化和自我定位	011
3. 对客户客户进行分析	013
3.1 主动接触客户的客户	013
3.2 对终端客户需求进行分析	014
3.3 为最终客户提供优质的体验	016
4. 解读客户的 KPI 和经营规划	017
4.1 分析客户的经营现状	018
4.2 了解客户的 KPI 和投资预算	019
4.3 评估对方投入以及合作可能性	021
5. 找到具体的线索和机会点	022
5.1 主动寻找商机，发现关键线索	023
5.2 倾听客户想法，找到机会点	024
<b>第 2 章 管理客户关系</b>	027
1. 构建普遍客户关系	029
1.1 重视普遍客户关系的建立	029

1.2 多与客户见面，巩固双方关系	031
1.3 以良好的服务强化普遍客户关系	032
<b>2. 重点管理关键客户</b>	033
2.1 优质资源向优质客户倾斜	034
2.2 坚持大客户示范效应	035
2.3 帮助重点潜力客户获得成功	036
<b>3. 理清客户内部决策链</b>	038
3.1 了解客户的组织结构和责权利	038
3.2 分析客户的项目运作和决策流程	039
3.3 发现影响客户决策链中的关键人物	041
<b>4. 定位与客户间的角色关系</b>	043
4.1 始终坚持以客户为中心	043
4.2 谦虚、平等地对待客户	044
4.3 适时示弱，改善客户关系	045
<b>5. 构建不打领带的客户关系</b>	046
5.1 从基础关系做起，保持良好沟通	047
5.2 随时解决问题，巩固合作关系	048
5.3 构建组织信任度，做好客户关系承接	049
<b>6. 客户关系的评估与难点客户应对</b>	051
6.1 提升敏感度，主动评估客户关系	051
6.2 面对客观困难，彼此真诚地解决问题	052
6.3 对于失信行为，不能毫无理由地妥协	053
<b>第3章 发展营销教练</b>	057
<b>1. 让客户帮助我们获得成功</b>	059
1.1 没有人比客户更懂他自己	059
1.2 发展营销教练，更快地了解客户	060
<b>2. 确定人选范围，选对营销教练</b>	061
2.1 保持理性，选对潜在营销教练	061
2.2 理解客户关系，寻找合适人选	062
2.3 扩大范围，从更广层面获取支持	064
<b>3. 找准切入点，逐渐建立信任关系</b>	065



3.1 找准切入点, 适时链接	066
3.2 用真诚的服务赢得对方信任	067
3.3 不断磨合, 发展互信关系	068
<b>4. 评估营销教练的价值和风险</b>	<b>069</b>
4.1 发现营销教练的价值	069
4.2 从小事开始获取对方的支持	070
4.3 保持谨慎态度, 时时注意风险	072
<b>5. 给对方支持, 帮助对方获得成功</b>	<b>072</b>
5.1 站在对方的角度考虑问题	073
5.2 当对方出现困难时, 及时支援	074
5.3 帮助对方获得商业成功	075
<b>6. 让对方成为企业坚定的支持者</b>	<b>076</b>
6.1 从公司层面与对方建立信任	076
6.2 强化公司与公司之间的合作关系	077
6.3 发展坚决支持公司的客户	078
<b>第 4 章 识别客户需求</b>	<b>081</b>
<b>1. 掌握客户需求信息</b>	<b>083</b>
1.1 适时掌握客户的需求动态	083
1.2 及时了解客户的发标信息	084
1.3 寻找机会对客户做深度访谈	085
<b>2. 整理与分析客户需求</b>	<b>086</b>
2.1 理解客户明确提出的需求	086
2.2 对客户需求进行分类排序	088
2.3 建立系统的、规范的需求库	089
<b>3. 验证和跟踪客户需求</b>	<b>091</b>
3.1 对客户需求进行筛选	091
3.2 发掘客户未明确提出的需求	092
3.3 深入挖掘客户的潜在需求	093
<b>4. 分析客户需求的维度</b>	<b>094</b>
4.1 审视客户需求的不同维度	095
4.2 对客户需求进行分解与分配	096

4.3 撰写产品需求规格书	097
5. 评估能否满足客户需求	098
5.1 评估需求满足与客户满意度	099
5.2 重视客户反馈, 改善自我	100
5.3 针对客户痛点改善服务和产品	101
6. 分析成本投入和产出	103
6.1 进行成本概算, 确保有效投入	103
6.2 考量所需投入的技术和人才	104
6.3 平衡投入与产出, 进行预期管理	105

## 第5章 分析竞争对手 109

1. 了解和收集竞争对手信息	111
1.1 发现和识别竞争对手	111
1.2 了解竞争对手的产品和服务	113
1.3 预判竞争对手的销售策略	114
2. 对关键竞争对手进行 SWOT 分析	115
2.1 识别当前项目的关键竞争对手	115
2.2 用 SWOT 分析法系统分析竞争对手	116
3. 放大自身优势, 强化对手劣势	118
3.1 避强就弱, 从竞争对手的软肋着手	119
3.2 利用现场比拼, 突出自身优势	120
3.3 在竞争对手忽视的市场中做出新意	121
4. 梳理与竞争对手的竞合关系	122
4.1 友商是竞争对手, 又是合作伙伴	122
4.2 与有共同利益的友商合作共赢	123
4.3 与竞争对手合作攻市场和打客户	124
5. 动态化看待与竞争对手的关系	125
5.1 对竞争对手坚持开放、妥协、灰度	125
5.2 从长远利益看待竞争关系, 避免恶性竞争	126
5.3 给竞争对手留有发展的余地	127
6. 寻找合作伙伴, 围剿关键对手	128
6.1 寻求与竞争对手的对手合作	128

6.2 与没有根本利益冲突的对手合作	129
6.3 共同制定打击竞争对手的策略	130
<b>第6章 构建差异化营销</b>	<b>133</b>
1. 专注于产品和服务	135
1.1 以过硬的产品质量超越对手	135
1.2 用最好的服务打动客户	136
2. 分析和对比双方卖点	138
2.1 了解自身产品的功能和特点	139
2.2 分析竞争对手产品的功能和特点	140
2.3 与竞争对手的产品进行对比	142
3. 梳理营销破局思路	143
3.1 认识差异化营销	143
3.2 差异化营销的呈现形式	144
3.3 找到正确的营销路线	145
4. 制定差异化营销策略	147
4.1 实施差异化的产品策略	147
4.2 提供与竞争对手不同的优质服务	148
4.3 塑造差异化的品牌和企业形象	150
5. 打造差异化营销方案	151
5.1 引领市场，创造新的价值概念	151
5.2 反复确认，制定出可行的营销方案	152
5.3 为客户提供定制化的解决方案	153
6. 用发展的眼光优化营销	154
6.1 适时卡位，让营销领先于市场变化	155
6.2 以组合式营销应对市场竞争	156
6.3 因地制宜创新营销方案	157
<b>第7章 入围客户短名单</b>	<b>159</b>
1. 把握客户的项目流程	161
1.1 梳理客户项目运作流程与节奏	161
1.2 寻找和把握合适的切入机会点	162

1.3 遵守客户方规矩，配合项目运作	163
<b>2. 与客户的业务规划同频</b>	164
2.1 洞察客户的业务规划	164
2.2 从商业咨询的角度引导客户	166
2.3 参与并协助客户做好业务规划	167
<b>3. 发标前引导和影响客户</b>	168
3.1 激发客户再次理解自我需求	168
3.2 引导需求，做好关键优势的植入	169
3.3 标书设计阶段，为客户提供智力支持	170
<b>4. 向客户宣贯产品发展趋势</b>	171
4.1 显性化优势，让客户看得到	171
4.2 向客户展示未来产品的发展趋势	173
4.3 引导客户选择优质的合作伙伴	174
<b>5. 用专业赢得客户信任</b>	175
5.1 为客户选型提供指导	175
5.2 助力客户经营升级，创造新价值	176
5.3 成为客户问计对象	177
<b>第8章 多元化营销呈现</b>	179
<b>1. 分层级提供亮点材料</b>	181
1.1 分层分级梳理客户需求	181
1.2 根据客户不同层级人员的需求挖掘亮点	182
1.3 综合客户需求，制定一体化解决方案	183
<b>2. 邀请客户来公司考察与交流</b>	184
2.1 通过参观让客户了解公司实力	184

2.2 组织高层会谈，融洽双方合作关系	186
2.3 向客户显示超越竞争对手的专业能力	187
<b>3. 在营销或展览会上展示产品</b>	<b>189</b>
3.1 借势会展营销，吸引目标客户	189
3.2 通过巡展向客户证明产品	190
3.3 与合作伙伴共建样板点	191
<b>4. 投放广告，树立品牌形象</b>	<b>193</b>
4.1 加大宣传力度，塑造鲜明的企业形象	193
4.2 积极参与赞助活动，强化企业文化魅力	194
4.3 利用名人效应，提升品牌知名度	195
<b>5. 与客户联合运营或研发产品</b>	<b>196</b>
5.1 与客户共筑利益共同体，强强联合	196
5.2 与客户联合创新，共同应对未来	197
<b>第9章 规范化项目运作</b>	<b>199</b>
<b>1. 验证项目机会点</b>	<b>201</b>
1.1 验证客户方项目的成熟度	201
1.2 分析项目的收益与价值	202
1.3 内部进行项目立项与审核	203
<b>2. 制定并提交标书</b>	<b>204</b>
2.1 逐条分解客户招标文件	205
2.2 严格按照客户要求制定标书	206
2.3 积极响应，准时提交标书	207
<b>3. 做好标书澄清工作</b>	<b>208</b>
3.1 用最专业、最快速的响应赢得客户信任	208

3.2 耐心对待客户需求的变化	209
3.3 呈现解决方案的价值	210
4. 谈判和生成合同	211
4.1 合同谈判，达成共识	211
4.2 确定合同条款，制定合同	212
4.3 规避签订合同过程中的风险	214
5. 制定合同交付计划	216
5.1 成立交付项目组	216
5.2 召开项目启动会和分析会	218
5.3 制定项目周例会和进展通报计划	219
6. 确保交付顺利进行	221
6.1 按照合同进行交付，赢得客户好感	221
6.2 积极与客户沟通，确保顺利验收和回款	223
6.3 做好售后维护工作，争取赢得更多订单	225
参考文献	227

## 第1章

# 全面分析客户

为客户服务是企业生存的根本，企业只有在了解客户的基础上，才能发掘服务机会点。一旦企业锁定了目标客户，就应想尽办法收集更多的背景资料，进行细致的分析，找出客户的兴趣点，了解客户的发展规划，为之后与客户的交流提供话题，并从中寻找线索。





## 1. 定位客户，找准潜在客户

营销人员需要加大力度，找到对企业的产品和服务有需求且具有购买能力的潜在客户。在竞争日益激烈的市场，客户有了更多的选择余地。企业如何才能拓展更多的市场，取决于客户数量的多少。因此，为了抢先一步争取到客户，就必须对客户有准确的定位，找准潜在客户。

### 1.1 对目标群体进行定位

在通信行业，相对于一些老牌企业而言，华为在很长一段时间内被看作后进者。在创业之初，TOP级客户根本就不给华为机会，华为只能转而在三四线城市开拓市场。得益于对目标客户的清晰定位，华为才能从强劲的对手手中抢占一部分市场，完成了企业发展的原始积累。

华为在对营销人员的培训和实际工作中，会要求他们根据实际情况制定目标，奉行“先瞄准目标，再开枪”的原则。在制定销售目标之前，华为的营销人员会在合理的范围内确定目标客户人选，然后多方位搜集客户信息，以保证能够准确定位目标群体，在这样的前提下，再制定出详尽的项目策划方案。

正因为华为营销人员对目标群体的准确定位，以及对客户信息和竞争对手的认真分析，使得华为营销人员实现目标的机会大大增加了，减少了耗时耗力的无用功。

随着企业越来越注重经营效率，很多企业在选定目标客户时，也越来越注重搜集信息，提高对客户定位的准确性。