

告诉你中国数一数二的
通信市场攻伐秘诀

华为

与

中兴通讯

中国两大通信巨头的营销战略与竞争策略

一个是销售额超过667亿、狼性十足的“华为狼”
一个是销售额突破450亿、最具竞争力的“中兴通讯牛”
它们提供互为竞争的通信产品和服务，却都获得了巨大的成功

马宁主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

华为

与

中兴通讯

中国两大通信巨头的营销战略与竞争策略



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

华为与中兴通讯：中国两大通信巨头的营销战略与竞争策略 / 马宁主编. —北京：中国经济出版社，2006. 12

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7776 - 1

I. 华... II. 马... III. 通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. F632. 765. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 115136 号

出版发行：中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址：WWW.economyph.com

责任编辑：陈 骝 (E-mail: chen liu_ bj@sohu.com)

电 话：13621098588

责任印制：石星岳

封面设计：红十月工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：787mm×960mm 1/16

印 张：15.25

字 数：200千字

版 次：2007年1月第1版 **印 次：**2007年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 7776 - 1/F·6782

定 价：39.80元

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68341878

前 言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在着两家实力相当、数一数二的巨头企业，它们在公司规模、销售总额上不相上下，在小到区域市场大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然还是必然，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享双赢。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐之勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

从最初的国门之内无国货，到如今的国门之外皆国货，中国通信业在经过了20多年艰苦卓绝的发展之后终于在国际市场上开拓出了一片属于自己的天地。而作为现今中国通信企业中最具代表性的两家企业，同处深圳的华为和中兴无疑是中国通信业一步步走向成熟的最佳见证。

作为中国首家海外销售额过半的通信设备制造厂商，华为已经成为中国通信界里最高的一面旗帜。从19年前作坊式的小企业，成长为19年后年销售额达到82.5亿美元，分支机构遍布40多个国家的通讯大鳄，华为以执著拼搏的狼性精神，实现了中国通信企业跻身国际舞台的突破。

而仅用不到两年的时间就突破重围、一举占据了小灵通市场

40%以上的份额的中兴通讯，以一向踩准每一个市场关键点的稳妥风格打造了一条世所罕见的多元化的产品线，再加上正在火暴上市的H股，中兴通讯已经成为国内最具竞争实力的通信企业。

华为和中兴通讯之所以能在不到20年的时间里在中国乃至世界通讯市场上缔造一个又一个的神话，关键是其无论是在市场营运、品牌打造、企业文化，还是人才的引进管理方面，都形成了各具特色的经营管理智慧：

在产品研发取向上，华为始终坚持创业以来一贯遵循的集中优势资源于关键项目研发的理念，每年按销售额的10%拨付研发经费、把重心放在基础通信产品的研制上以求缩小聚焦点，保证产品的性能；而中兴通讯则将专业化和多元化进行了一个完美的结合。即在保证产品质量和完善的服务网络的基础上逐步扩充业务群，形成涵盖数据通信、光通信、移动设备三大领域的堪称世界最齐全的产品线。

在市场攻伐上，华为和中兴通讯都有意无意地将我国历史上优秀的军事理论在企业营销中加以利用。不同的是，在华为选用的一系列战略战术中，不管是“农村包围城市”、利用一切方法争抢客户，还是让电信职工持有自己的股份，一个突出的特点就是快、狠、准，在打击竞争对手的同时极大的扩充自己的实力；而中兴通讯则秉承其一贯的稳中求进的原则，以市场的发展和企业自身的资源优势为基垫，追求整体销售数额的稳步增长。

在打造品牌方面，从来不在主流媒体上投放广告的华为将重点放在了海外市场，提出了“打造国际化的知名品牌”的口号，其通过参加一系列各种大规模的国际展会、以服务创品牌以及与国际巨头缔结利益共同体等形式一步步地把自己的品牌传播到世界的每一个角落；而在近几年频频在国内获得各种“名牌”称号的中兴通讯始终坚持通过各种不同的渠道多方宣传打造通信名牌的路线。

在企业管理方面，华为绝对算得上是国内企业中强势管理的典

范。不管是高层领导还是基层员工，在这种压强管理的氛围中，人人不断学习，不断进步；而一向以牛自居的中兴通讯则通过“生命线工程”、“铁三角结构”和厚待有功之臣等一系列富含人情味的管理模式成为中国通讯业高管流动率最低的企业。

在企业文化方面，有狼群之称的华为充分继承了土狼敏锐的嗅觉，不屈不挠、奋不顾身的进攻精神以及群体奋斗：从老牌跨国企业手中抢单，在几乎没有希望的情况下完成产品技术的开发，让华为的狼性文化成为同业企业的一种恐慌；而凡事喜欢以中庸之道来解决问题的中兴通讯在企业文化方面显然更侧重于集体的稳健发展，凡事接触过中兴通讯的人，无不为之侧目于其大力倡导的讲实干、重情义和文化包容。

除了以上这些关键环节之外，在开拓国际市场、组织结构演变、人力资源管理以及企业家精神等方面，两家通信巨头也积累了大量丰富的成功经验。对华为和中兴通讯的运作理念等进行深入和详细地分析，绝不仅仅是对这些方略和思想表面化的描述，而是紧紧地抓住其内在的实质性内容，深入地分析它们为什么会出现这样地结果，探究结果背后地真正原因。希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在写作过程中，作者查阅、参考了大量的国内外直销专家的相关文字资料，由于时间关系未能与部分版权所有取得联系，在此表示深深的谢意。

衷心感谢邱洪一、周磊、庄冀英、符日荣、王国怀、刘外强、马宁、路军、苏达云、黎其奎、吴兰梅、黎其波、周秀沙、符书茂、吉梅菊、李振明、曾昭华、裴云峰、苏达云、陈金龙、张海等人为本书编写付出了心血与汗水。

编 者

二〇〇六年十月

目 录

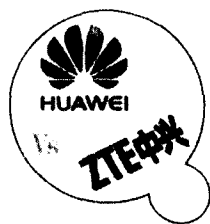
前 言

第一章 华为利器与中兴奥妙

华为	3
利器一：大手笔投入	3
利器二：一起赢！	6
利器三：狼图腾	8
中兴通讯	11
扣准市场脉动	11
全球化加速	13
文化力助推	16

第二章 压强战术与全面开花

华为	21
推行压强原则	21
保证 10% 的研发经费	24
不做不擅长的业务	27
中兴通讯	30
避开技术崇拜	30



踩准市场热点	33
打通营销渠道	36

第三章 华为兵法与中兴准则

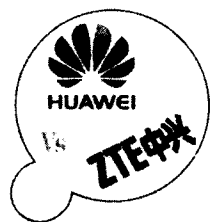
华为	43
农村包围城市	43
客户关系比天大	45
培训企业客户	48
电信职工持股	51
中兴通讯	53
差异化突围	53
低成本探路	55
知识产权开道	58
捆绑销售 1 + 1	61

第四章 矩阵组织与中兴变阵

华为	67
发展矩阵结构	67
实施有序分权	73
中兴通讯	77
推出准事业部制	77
由集权走向分权	81

第五章 强势管理与胡萝卜政策

华为	87
贡献决定报酬	87



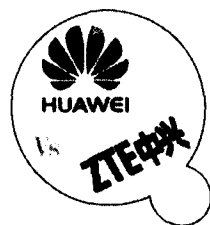
领导层轮岗制	89
虚拟受限股	91
中兴通讯	94
“生命线”工程	94
铁三角结构	98
不插电的高压线	100

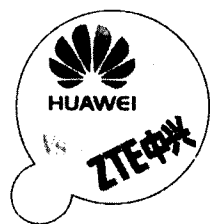
第六章 人才基地与人才工厂

华为	105
万人招聘	105
华为大学	108
业内第一高薪	112
中兴通讯	116
“欢迎实习生”	116
只要拔尖的人才	118
三线晋级	120

第七章 全球化视野与开辟第二战场

华为	125
步步为营	125
全球资源整合	129
固化国际管理模式	132
中兴通讯	136
第三世界出海	136
力推本土化战略	139





第八章 业内创牌与全民路线

华为	145
业内创牌	145
展会之王	147
卓越服务	151
联姻国际巨头	156
中兴通讯	159
“亲民第一”	159
借力央视	161
功夫明星显身手	163

第九章 狼性文化与中庸之道

华为	167
进攻再进攻	167
团结再团结	171
创新无止境	175
永远都有危险	178
中兴通讯	181
丛林法则	181
团队第一	184
地域“子文化”	186

第十章 华为诸杰与中兴三少帅

华为	191
孙亚芳	191

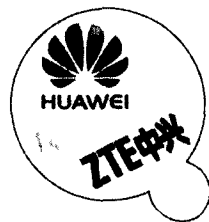
目 录

郑宝用	193
李一男	195
中兴通讯	199
何世友	199
史立荣	201
殷一民	202

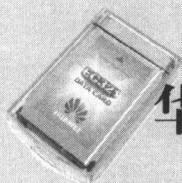
第十一章 任正非与侯为贵

华为	207
华为教父	207
在忧患中前进	210
在低调中成名	213
说一不二的独裁	216
中兴通讯	221
中兴通讯导师	221
决不让步的固执	223
静水潜流的内敛	226
最大范围的民主	228

参考文献



第一章 华为利器与中兴奥妙



华为和中兴通讯是我国基础通信行业最为著名的两大企业。华为在短期内的高速扩张不仅带动了中国通信业更快的向前发展，而且在全世界掀起了一股红色浪潮。

正如思科总裁约翰·钱伯斯所言：在未来几年内，华为将是我们在全球范围内最大的竞争对手。事实也的确如此，华为的大手笔投入、“一起赢”原则以及“以狼为企业图腾”，已经成为它冲锋陷阵的三大利器。

与华为比邻的中兴通讯，凭借一贯的稳扎稳打和对市场关键点的准确把握，在二十多年的时间里一跃成为在国内最具实力的电信设备制造商，其多元化的产品线让海外对手无法安睡。

华为

创立于1988年的华为，如今已经成为我国通讯业发展最为迅速的民营企业，其年合同销售额超过667亿元大关。近年来，华为逐渐从幕后走进人们的视线之内，绝不是因为它开始频繁地接受各种媒体的采访，更不是找当红明星为产品作形象代言，大肆进行广告宣传，而是因为它实施的一系列诸如业内第一高薪、全员持股、狼性文化等举措，将战火烧到了通讯业最为发达的欧美市场，从业内最强的企业手中抢回订单，在短短十数年之内，在世界通讯舞台上缔造了一个“华为奇迹”。

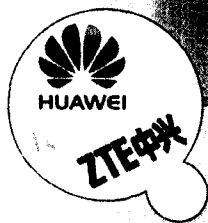
利器一：大手笔投入

为了能够实现其全球牌图的扩张，无论是对订单的争夺，还是大规模的人才招聘，华为阔绰的出手总是出乎人们的意料。尤其是在与实力相当的竞争对手争夺项目的时候，华为的投入不但大大超过了竞争对手，甚至让华为的客户们感到一种深深的震撼。

1. 研发投入不计成本

一个企业如果单有先进的技术体系，却没有具有差异性的拳头产品，不要说扩大发展，就连最起码的立足都是困难重重。对于以研发起家的华为来说，更希望通过自己研发人员的努力，掌握通讯设备领域最先进的技术，并以这些技术作为企业的核心竞争力，最终实现行业领先，走向国际市场。

因此，业内相关人士提起华为的研发，不管是对手还是合作伙



伴，没有不竖起大拇指的。可以这么说，中国没有哪一家通信企业能像华为这样每年都拿出超过销售额 10% 的资金用于专门的产品研发，没有哪一家企业能像华为这样对一个前途未卜的 3G 前后持续投资上百亿美元进行开发，更没有哪一家企业能像华为这样在自己的《基本法》中用大段的篇幅来描述技术产品研究开发的具体做法。

正是有了这样坚定的信念，华为这个在中国土生土长的民营企业才能够在 NGN 网络的研发上达到世界领先水平，成为我国 3G 响当当的老大，并顺利实现由中低端向高端路由器的转换，最终拥有和国际通讯巨头同场竞技的实力。

2. 拉拢客户不计成本

华为的营销是狼性的营销，华为的营销是登峰造极的营销。与华为销售人员一起争夺过客户的企业都有一个共识：华为营销员的抢单能力无人能及，在同等的技术基础上，华为几乎是在烧钱赢得客户。

在华为看来，搞好客户关系是营销战役中最关键的环节之一。只有搞好客户关系，才能进一步拓展市场。没有客户，一切都是枉然。只要能建立关系，拿到订单，一切的付出都是值得的。在明确了这个目标以后，个个充满狼性的华为销售人员不惜花费大量的时间和金钱在客户身上。他们会在短短几个月的时间内让客户一次次的来深圳总部考察，每次接待客户安排的都是当地最好的酒店，经常投其所好赠送一些价值不菲的礼品，并且花大力气为客户设计产品方案。华为始终把这些在常人眼里看来是极度浪费的事情当作一项事业来经营，而且还是一项长远的投资，最终编织了一张属于自己的铺天盖地的客户关系网，为企业的不断扩张提供了最坚固的保障。

3. 打造品牌不计成本

作为市场旗帜的品牌无疑代表着产品的市场形象，在市场竞争越来越表现为品牌竞争的今天，一向低调却着眼世界的华为以自己



独树一帜的风格和方式，向世人展示着自己的品牌主张。

华为愿意花超出对手一倍的资金将自己的产品打造得更加完美；愿意将产品研发余下的款项全部用在设备的更新换代上；愿意为自己的员工租用最豪华的办事处，让员工住设施一流的星级酒店；华为还愿意斥资千万布置自己的国际展厅。这一切，只为配合公司国际化的市场定位和打造公司国际化的形象。

此外，令业界瞠目结舌的是，为了能够让国际客户了解华为，认可华为的品牌，华为更是别出心裁的设计了“重走丝绸之路”和“东方快车”这样极具特色和轰动效应的活动，让客户在活动过程中既看到中国的变化，又清楚华为的实力。

华为的原则就是只要是关系到公司品牌的形象和公司的利益，花钱可以不计代价。在华为看来，一个善于营造品牌的企业，不只是单纯地追求品牌的知名度，而是要营造一个品牌的内涵，营造品牌的文化价值，或者说着力于使品牌具有明确的价值承诺。经过不懈的努力，华为终于用实际行动证明了自己品牌的价值。如今，华为的品牌就代表着高科技，华为的品牌就代表着优质的产品服务。可以说，从来没有打过广告的华为真正做到了将自己的品牌植根于全世界使用过或听说过华为产品的客户心中。

4. 积聚人才不计成本

能够在中国通讯人才炙手可热的年代里一气招聘 6000 余名名牌院校的大学毕业生，将全国 1/3 的 3G 人才招致麾下，让一流的硕士生甘心当普通的行政秘书，华为的人才政策已经被外界形象的称为“人才垄断”。

因为认识到要想使企业不断的发展壮大，人才是必不可少的因素，所以在招聘之初能够开出高出一般通讯企业至少 20% 以上的薪资；因为充分掌握了知识型员工的特点，所以不惜投入巨资建立华为大学，为员工培训和再充电提供了理想的场所；因为充分意识到



长期激励的巨大威力，所以敢于在中国第一个实施全员持股制度。

此外，提出知识资本化，权力智慧化的华为还能够不拘一格提拔人才，对年轻人委以重任，提供资金让他们进行一些创造性地研发，进入企业半年就当上中研部副总经理的李一男就是那些满怀一腔抱负的有志青年的最好的动力和榜样。

利器二：一起赢！

能够在十几年的时间内创造出数个业内第一，把自己的版图无限延展出国门，除了自身的努力之外，精明的华为往往能在关键时刻牺牲自己的短期利益，和不同的群体结成利益联盟，崇尚“一起赢”原则。这一切，都为华为发展获得更多的助力，使企业走的更快、更远。

1. 与合作伙伴结成战略联盟

作为一个中国的通讯制造企业，之所以能在短短几年时间内与众多国际巨头顺利合作、突破一个又一个国际市场，与国际市场的运营商结成广泛的利益同盟，华为的一张王牌就是它能够舍弃眼前的小利，放眼长远。通过参股（互相持有对方的股份）、让利（产品具有明显的价格优势；让合作伙伴获得相应的利益分成）获得与对方合作的机会。

不管是与美国著名的 3COM 公司共同创办合资公司，还是和西门子结成研发合作伙伴，华为总是能够让对方在华为身上看到一些他们最需要的因素，并且让对方坚信和华为的合作是具有战略意义的，是最佳的选择。

全球任何一个电信运营商和电信客户，可能最初并不知道华为，但是他一定会知道 3Com，一定会知道西门子，一定会知道摩托罗拉

