

华为 客户法则

华为以客户为中心的
案例解读

销售一线、
营销团队、
客服团队的
内训手册

华为精准管理丛书

黄为 钟金 向升瑜 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

华为 客户法则

黄为钟金 向升珩◎著

1. *Staphylococcus aureus*
2. *Staphylococcus aureus*
3. *Staphylococcus aureus*

電子工業出版社.

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

“以客户为中心”是华为核心价值观之一，也是华为赖以生存的根本，华为的一切工作都是围绕客户需求展开的。华为在为客户服务的过程中，坚守自己的价值观和行为准则，这些关键性准则是无数华为人在市场一线、后勤服务等战线上积累的经验。本书是前华为项目经理、客户经理以亲身经历为基础，对华为客户管理中的需求管理、客户服务、解决方案、项目经营等28个关键点的归纳总结。书中通过案例化和场景化再现了华为客户管理中的行动细节，诠释了华为客户法则的真正含义。

本书是市场一线、营销团队、客服团队进行内部培训的精华读本，也是企业经营者、管理者建立市场意识的参考指南。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

华为客户法则 / 黄为，钟金，向升瑜著. —北京：电子工业出版社，2018.4

（华为精准管理丛书）

ISBN 978-7-121-33688-1

I. ①华… II. ①黄… ②钟… ③向… III. ①通信—邮电企业—商业服务—深圳
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第029478号

责任编辑：王陶然

印 刷：北京画中画印刷有限公司

装 订：北京画中画印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15.25 字数：274千字

版 次：2018年4月第1版

印 次：2018年4月第1次印刷

定 价：55.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

华为 客户法则

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪



黄为 销售培训讲师、管理咨询顾问。先后在华为、联想担任市场一线管理工作。参与华为多个代表处的项目团队建设、铁三角组织变革工作，对销售体系建设、业务流程规范、销售型团队激励、人才训练、狼性文化传导等有着丰富的操作经验。对项目运作规范、招投标管理、客户公关、产品及解决方案设计、市场目标和销售指标的分解和落实，以及推动业务团队完成销售指标等有着丰富的指导经验。



钟金 销售培训讲师。在华为、中兴有10多年工作经历，先后在全球技术服务部、政企网营销中心工作，担任过无线工程师、项目经理及销售总监等职。善于结合企业内部资源和外部合作伙伴资源推动品牌确立、渠道拓展、行业覆盖，以及产品销售等营销工作。在大项目运作和规范管理及大客户营销等诸多方面拥有丰富的辅导经验。



向升瑜 培训讲师、销售团队激励和训练导师。先后在华为、华润等工作近10年，担任客户主管、区域市场经理等职。在销售管理、业务拓展、渠道建设与维护、客户开发与客户关系管理、品牌宣传等方面拥有丰富的一线实战经验。善于开发新市场、新客户，接洽重要客户、维系客户关系，同时在客户关系管理制度建设、客户关系流程优化、规范化管理等方面具有丰富的操作经验。

前言

作为华为的一名客户经理，处理好客户关系是我的本职工作。在华为多年的工作经历，让我对客户关系的了解更加深入。如今，华为的客户关系管理方法受到众多企业的效仿，这些企业希望能够从华为的经验中学习如何完善为客户服务。但是很多企业对于华为客户法则知之甚少，学习起来也较为困难，往往是学习点皮毛，不足以运用到实际操作中。

华为成功后，从不吝惜与其他企业分享自己的经验，但并不是所有用心学习华为的企业都能够运用华为的经验获得成功。华为的客户管理思想在30多年的发展中，已经形成一套较为完善的体系，其中的每一条法则都是华为文化的体现。只有了解了华为文化的内涵，才能从根本上知晓华为是如何总结出一套客户法则，并运用客户法则获得成功的。本书从众多企业关心的客户问题出发，结合自身经验，谈谈华为客户法则在实际操作中的运用。希望那些对华为客户法则有着浓厚兴趣的企业，能够从我和两位前华为同事共同撰写的文字中体会到华为客户法则的内涵，并运用到企业的经营中。

华为客户法则最基本也是最为重要的一条就是“以客户

为中心”，简简单单的一句话，却是贯穿为客户服务全程的中心思想。“以客户为中心”就是要做到凡事以客户需求为出发点，将满足客户需求作为管理客户关系的目标。客户是企业赖以生存的根本，企业要时刻谨记这一点，不可因成功或失败而影响对客户的服务。这是我在华为工作的多年中总结出的经验，也是华为掌门人任正非多次强调的客户法则。

华为客户法则的建立，是华为向世界知名企业不断学习和从自身的实践总结中得出的，这一法则还在不断发展完善中。可以说，华为在世界范围赢得了众多客户的信任，与华为客户法则的理论支撑不无关系，而华为人又在艰苦奋斗和为客户创造价值的经验中不断总结出新的客户法则。我作为一名客户经理，是这些理论的实际运用者，借助这些理论，加上在工作中随机应变，使我与很多客户始终保持着良好关系，相信这些理论对其他企业处理客户关系也会有所帮助。

从华为的客户理论中，我学习到要管理好客户关系，掌握好方法是关键，还要有一颗真诚的心。在本书中，我所总结出的理论也只是为对华为客户法则感兴趣的企业提供借鉴，遇到具体问题时，还要做到具体分析。当然，万变不离其宗，很多理论都是通用的，只是具体操作中的细节不一样。对那些曾经或正在为管理客户关系做努力的人而言，本书中提到的很多知识点都会使他们感同身受，并从中可窥见华为文化的一部分精髓。书中的每一个知识点，既是我的经验之谈，又是华为人共同总结出的客户法则。

本书是一本理论与华为案例相结合的书籍，书中的28条法则，都来源于华为的实践。对于理论基础薄弱的读者而言，书中每条法则都搭配有案例，可以帮助读者理解。希望本书能够让众多企业从中受到启发，并从自身的企业文化出发，像华为一样提炼出一套行之有效的客户法则。

黄 为

第1章 脑袋要对准客户

- 002 客户是华为赖以生存的根本
- 004 以客户为中心，反对以自我为中心
- 006 只准讨好客户，而不是讨好领导
- 008 以宗教般的虔诚态度对待客户

第2章 准确理解客户需求

- 012 要有敏锐的嗅觉洞察客户需求
- 014 从客户的角度思考“我”的需求
- 016 客户关心的每个细节要完美澄清
- 017 不能一味忍让客户不合理需求

第3章 以客户痛点为切入点

- 020 用户的痛点就是市场的爆点
- 021 抓住客户痛点表达，获得认可
- 023 利用客户紧急诉求关闭“黑洞”
- 024 痛点是机会点，也是改善点

第4章 注重客户体验和感知

- 028 将自己定位为产品的Owner
- 029 做到极致和非凡的客户体验
- 031 把低端产品做成“钞票”一样
- 033 不能为了图省事让产品体验下降

第5章 资源向优质客户倾斜

- 036 深耕盐碱地，更要重视大客户销售
- 037 以利润为中心，获得合理的利润增长
- 039 价值主张由性价比转向优质优价
- 040 收缩业务领域，深挖大客户需求

第6章 帮助客户商业成功

- 044 成就客户，才能成就自己
- 045 追求零事故、零中断、零投诉
- 047 服务意识贯穿于公司生命始终
- 048 以客户为中心持续艰苦奋斗

第7章 坚持做工程商人

- 052 为标新立异创新是幼稚病的表现
- 054 要用“美国砖”修“万里长城”
- 055 产品发展的路标来自于客户需求
- 057 既要满足现时需求，也要引领需求

第8章 以项目经营为中心

- 060 客户需要的是综合解决方案
- 061 以销售为中心到以经营为中心
- 063 好的交付要从合同谈判开始规划
- 065 用高质量的交付赢得客户信任

第9章 以机会驱动发展

- 068 市场机会是最好的驱动力
- 069 做最好的产品，构建核心竞争力
- 071 快速抓住“机会窗”，建立规模效应
- 073 做市场领导者，引领产业发展

第10章 以质取胜，树立品牌形象

- 076 做产品要精益求精
- 077 围绕客户满意度构建和完善质量
- 079 走质量好、服务好的道路，反对价格战
- 080 用质量换诚信，用诚信树品牌

第11章 坚持普遍客户关系

- 084 战壕要修到离客户最近的地方
- 085 保持与客户朋友般的密切关系
- 087 小客户也要见，小客户也是上帝
- 088 贴近客户，听一听客户的心声

第12章 提供保姆式保障服务

- 092 与客户泡在一起，随叫随到
- 093 主动走访客户，察觉并解决问题
- 094 厚积薄发，提升客户原有产品性能

第13章 对待客户要有耐性

- 098 坚实的合作基础源于长期的维系
- 099 妥善与客户沟通才能解决问题
- 101 与客户谈判要比对方更有耐心
- 102 不同的客户要有相宜的应对策略

第14章 面对客户要端正态度

- 106 对待客户的责骂，要有大爱之心
- 107 客户计划多变，也要践行承诺
- 109 冷静正确地看自己，多找差距
- 110 在客户的抱怨中完善自身能力

第15章 全力解决客户问题

- 114 不轻易放过任何一个问题
- 115 第一时间全力响应客户问题
- 117 预防问题比解决问题更重要
- 118 友商的问题，也要力保全部解决

第16章 对客户不离不弃

- 122 患难与共，履行责任
- 123 在突发事件中拉近与客户的距离
- 124 持续服务，赢得客户始终如一的信任

第17章 服务好内部客户

- 128 奉献是组织关系的基础
- 129 机关单位联勤化、共享化
- 131 做好后勤服务也是生产力

第18章 依靠集体奋斗获胜

- 134 发挥集体英雄主义，满足客户需求
- 135 搞不定客户需求时，要主动求援
- 137 胜则举杯相庆，败则拼死相救

第19章 服务要全流程贯通

- 142 组织要沿着客户价值创造链运作
- 143 供应端到客户端一次把事情做好
- 144 用互联网方式实现与客户互通互联
- 146 学习川普“日落法”，不断优化流程

第20章 由一线指挥炮火

- 150 实现客户接口归一化管理
- 151 让听得见炮声的人呼唤炮火
- 153 依靠“少将连长”突破高端客户
- 154 前端精兵化，后端平台化

第21章 以专业主义赢得客户

- 158 满足客户严苛要求，赢得信任
- 159 让客户看透企业产品的性能优势
- 161 强化专业能力，成为客户问计对象
- 163 坚守正道，勿以“错”小而为之

第22章 唯有勤奋才能拿下订单

- 166 用坚持赢得证明自我的机会
- 167 排除万难，主动攻取“上甘岭”
- 169 从基层客户开始，一步步打破僵局
- 170 坚守1%的希望，换取100%的成功

第23章 围绕计划展开任务

- 174 项目计划要与客户的KPI对标
- 175 在任务安排上要有前瞻性
- 177 抓核心需求，暂时搁置非核心需求

第24章 对客户满意度负责

- 180 建立全生命周期服务
- 181 工作评价以客户满意度为依据
- 183 执行国际级的服务质量和水准

第25章 成为客户合作伙伴

- 188 站在CEO角度思考客户的业务
- 189 更独立地管理客户高层关系
- 191 营造和巩固与客户的长期合作
- 193 赚小钱、不赚大钱，让利给客户

第26章 总结并改善客户关系

- 196 客户的投诉是自我改进的动力
- 198 逆向思考，找出根本原因
- 199 解决问题，更要总结经验
- 201 让解决方案程序化、标准化

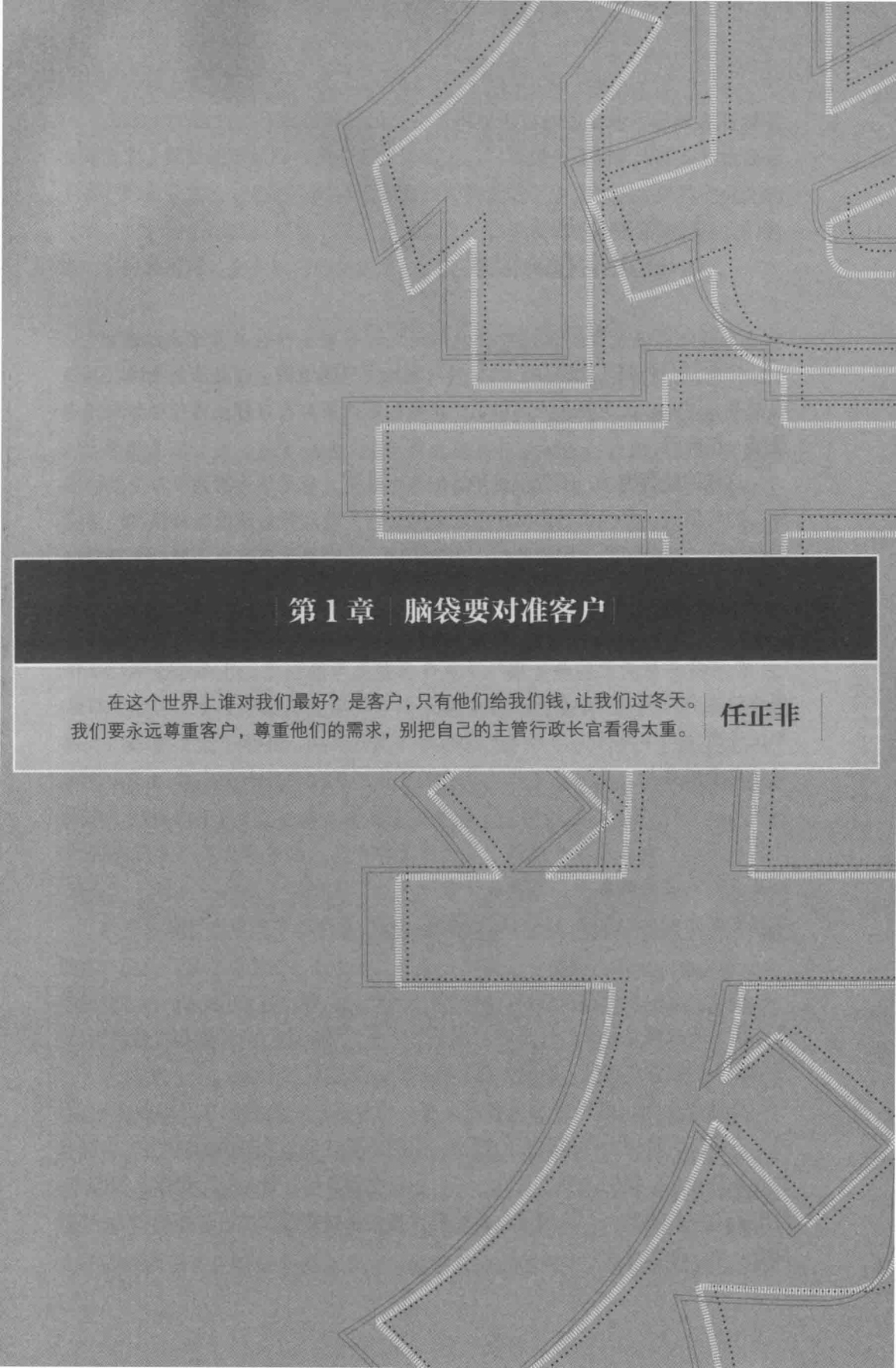
第27章 妥协比竞争更重要

- 206 面对客户要有信心讲真话
- 208 敢于自我批判，才能聚焦客户价值
- 210 少栽刺多种花，学会与友商合作
- 213 扩大朋友圈，一起帮助客户成功

第28章 坚持开放和被集成

- 216 聚焦客户，而不是对手
- 217 先立项目，再积极寻找客户
- 220 以开放、被集成的心态做项目
- 222 认准方向，朝着目标坚持付出

参考文献



第1章 脑袋要对准客户

在这个世界上谁对我们最好？是客户，只有他们给我们钱，让我们过冬天。
我们要永远尊重客户，尊重他们的需求，别把自己的主管行政长官看得太重。

任正非

客户是华为 赖以生存的根本

企业要有利润才能生存，而利润只能从客户那里来，这也是企业赖以生存的根本。因此，任正非在内部讲话中不断地强调要对客户好，只有对客户好才是唯一正确的。

这样的经营理念，不仅仅是华为的基本准则，也是华为的竞争对手思科最核心的价值观。在经历过IBM和王安电脑公司失败经验的钱伯斯对思科经营层强调道：“使公司陷入困境的两个主要原因，一个是远离客户，另一个是远离员工。”因为这么做，相当于公司得罪了两位客户。

尽管任正非年事已高，但仍经常亲自开车去接客户，真诚地将客户当作华为的衣食父母看待。然而，摩根士丹利首席经济学家斯蒂芬·罗奇率领豪华投资团访问华为时，任正非并没有亲自出面迎接，只派了负责研发的常务副总裁费敏接待。没有见到任正非的斯蒂芬·罗奇非常失望地说：“他拒绝的可是是一个3万亿美元的团队！”任正非听说后，道：“他又不是客户，我为什么要见他？如果是客户的话，最小的我都会见。他带投资团队来跟我有什么关系？我是卖设备的，只找买设备的人！”这印证了他的一句话，“全世界只有客户对我们最好，他们给我们钱，我们要永远尊重客户”。

华为一直以来的战略思路，就是聚焦客户，以客户为中心。曾有人问任正非，华为的战略是什么？任正非只说了三个字“活下去”。任正非寄希望于17万华为人能够背负责任，眼睛始终盯着客户，继续艰苦奋斗。

企业要生存，就得聚焦于客户，用心服务客户。当我们在开展业务活动时，不妨听听管理大师德鲁克的建议，他提出了三个非常经典的问题：“我们的业务是什么？我们的客户是谁？客户心目中的价值是什么？”最后，德鲁克给出了这样的答案：“从规定企业的宗旨和企业的使命来讲，这样的中心论题只有一个，即客户。”

在这个问题上，马云也曾经说过：“阿里巴巴的主业绝不该放在与对手的竞争上，而是把眼睛盯在提升客户体验上。”苹果公司创始人乔布斯也提到了客户的重要性：“你的生死存亡掌握在消费者的手中。他们才是我们关注的对象。我们的工作就是对整个用户体验负责。如果表现不及格，那就是我们的错。”由此可见，企业成功的秘诀之一，便是要始终坚持以客户为中心。

埃塞俄比亚是华为的优势市场，但在2006年11月，华为与一个大单失之交臂，埃塞俄比亚运营商E与友商签署了长达5年的独家供货框架协议。2007年，华为决定夺回订单。由于战争，代表处的人员编制少，士气低落，客户也非常难见到。为了能与运营商E重新达成合作，新上任的客户经理首先鼓舞起代表处人员的信心，并在内部会上分析了状况：客户与友商已经签订了合同，但只要与客户拉近距离，重建客户的信任，机会就存在。此后，代表处决定把剩余的维护及服务做好、做到位，还发出了“我们在，阵地就在”的誓言，力求守护好现网。这期间，代表处仔细地对过去一年的项目运作进行了回顾与分析，并虚心拜访客户，发现了问题所在。

明确问题后，代表处有了改进的方向——把目标放长远，重建客户信任。代表处一个一个地约见客户，听取他们对华为的建议，了解他们的需求；珍惜每一次见面的机会；把客户的问题当成自己的问题；重视对客户的每一个承诺，如客户要求代表处工作人员在下午3时回电话，一秒钟都不会耽搁。代表处逐渐聚焦运营商关键人物，最终使他们重新认识华为，重建了对华为的信任。

以上事例告诉我们，一个企业将客户的问题当成自己的问题解决，对于赢得客户的信任是多么重要。2002年，任正非在技术支援部一季度例会上就“一切围绕客户价值最大化运营”做了讲话，他说道：“公司唯有一条道路能生存下来，就是客户的价值最大化。”

在现实的企业经营中，并不是所有的企业都能做到这一点。一些公司的存在是为股东服务，使股东利益最大化。这多少有些偏颇，资本市场是残酷的，我们看看美国，华尔街众多金融公司的崩溃就充分说明了这一点。也有一些管理学家、职业经理人提出员工利益最大化，寄希望于创造一个乌托邦式的企业，也许在某些时间段是可行的，但在越来越趋于国际化竞争的市场环境中，这样的经营理念显然也会让企业陷入竞争乏力的困局中。曾经倡导终生雇佣