

— 揭示**华为**长盛不衰的秘密 —

用“技术华为”“狼性华为”“华为冬天”来解释华为的成功是天大的错误，
华为统治国内市场、决胜海外的**秘诀**究竟是什么？

统治

技术商人与华为的核心竞争力

◆◆◆◆ 豆世红◎著 ◆◆◆◆

Domination

第一部深度剖析微软、IBM、华为等世界级企业
统治力DNA之作

首次提出技术商人概念，
洞悉未来商业创新大趋势！

凤凰出版传媒集团 | 凤凰联动
江苏人民出版社 | FENGHONG

统治

DOMINATION

技术商人与华为的核心竞争力

豆世红◎著



凤凰出版传媒集团 | 凤凰联动
江苏人民出版社 | LONGHONG

图书在版编目(CIP)数据

统治：技术商人与华为的核心竞争力/豆世红著.
—南京：江苏人民出版社，2009.9
ISBN 978-7-214-06042-6

I. 统… II. 豆… III. 通信—邮电企业—企业管理：技术管理—经验—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第176343号

- 书 名 统治：技术商人与华为的核心竞争力
著 者 豆世红
责任编辑 刘沁秋
特约编辑 陈 润
出版发行 江苏人民出版社（南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编：210009）
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团（南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编：210009）
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
印 刷 三河市南阳印刷有限公司
开 本 700毫米×1000毫米 1/16
印 张 15.5
字 数 252千字
版 次 2009年11月第1版 2009年11月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-06042-6
定 价 25.00元

（江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换）

华为成功密码——打造技术商人

在改革开放这 31 年里，中国的绝大多数企业可以说是在痛苦乃至煎熬中走过来的。与西方企业相比，本土制造业因为处于产业价值链的最低端，在整体经济繁荣时它们分享到的无非是一小杯残羹冷炙，其回报还不到别人的 1/10，称其为血汗钱、辛苦钱毫不为过。

同样，大多数所谓的高科技企业也是徒有虚名，处境比其他本土企业好不到哪里去。一旦整体经济环境有点风吹草动，它们就要率先买单，或亏损，或倒闭，或进退维谷，似乎永远摆脱不了这种宿命。

迄今为止，在国际舞台上真正同时在市场、技术两个领域具备世界级竞争力的中国企业中，华为无疑是最杰出的代表。因此，向华为学习就要放在整个世界经济大舞台的角度来看。华为、IBM、微软等世界级的企业巨头究竟如何构建自己的领先优势？本书抓住其中最具决定意义的要素进行了详细阐述。

首先，技术商业化是企业市场上确立领先优势的最佳途径。国内企业目前对此的理解有不少致命的误区。其一，不少人认为技术领先公司就会领先，本书列举的大量事实说明，单纯依赖技术领先正是大多数高科技企业走向灭亡的罪魁祸首；其二，很多人认为市场导向就是不顾一切地满足客户需求，以最大的热情去讨好客户、满足客户，正是这种简单、肤浅的理解，导致企业永远只能跟在别人后面跑，恐怕累死了企业的所有人都不会得到任何实惠。

那些世界级巨头又是怎么做的呢？答案就是技术商业化，即既要保持技术领先，又要确保技术在商业运作上的成功，本书从售前、研发、售后全过程，分组织、流程、运作等不同角度深入浅出的进行了剖析。

其次，技术商业化成功的最关键要素是人。然而，技术与市场是两个完全不同的领域，一般人几乎很难同时精通于这两个领域。华为、IBM、微软等企业就是将人才队伍在这两个领域的能力打通，从而形成了一般企业无法比拟的核心竞争力，我们将这类人才称作商业工程师，他们贯穿于售前、研发、售后阶段。例如，在华为试图进入国际市场的前两三年里，多数地区几乎颗粒无收，直到派出一支数千人的、有技术背景的市场队伍才打开局面，这支队伍支撑了华为上百亿美元的海外市场。对技术商业化人才的组织、任职资格标准、加速培养等方面，本土企业都能从华为的成功经验中获得启示。

最后，未来产业价值链的最顶端将是服务。如今，IBM公司约70%的营收来自服务，2008年华为公司的服务收入已经超过300亿元，而且呈进一步上升的趋势，这表明企业发展已从简单的产品向深度应用和服务需求的方向发展，从产品销售到服务营销的转变是未来大势所趋。

对服务产品的发展战略及路径、服务产品的发展阶段和形式、企业的服务如何向着服务体系金字塔的顶端和高附加值的区域转移、服务产品的总体规划、服务体系的构建与运营等方面，本书结合微软、IBM、华为的成功以及豆世红先生帮助大量客户构建服务体系的实践，都做了清晰详尽的描述。

从西方企业走过的历程来看，其中的多数企业正积极进行产业价值链的战略大转移，这个产业链价值递进的过程可以归结为制造技术、研发技术、服务三个阶段，西方企业正往第三阶段转移。如果将这三个阶段形象比喻成鸟枪、大炮、原子弹的话，多数本土企业手里拿的尚是一杆生锈的“鸟枪”，下一步怎么走？很多企业的答案是“鸟枪换大炮”，天真的以为掌握核心的研发技术就可以解决一切问题，这等于是从一个泥潭进入另一个泥潭，殊不知人家早就拿着“原子弹”在前面等你了。

为了在下个、下下个经济周期中避免再度被动挨打的局面，本书给出的答案是：技术商业化。中国企业应逐步向服务等高端价值区域探索或迈进，并大力建设商业工程师队伍。

我希望读者能够通过这本书找到驰骋职场的方法论，希望领导者能把握企业通往成功的途径。

方 晓

（作者系华为公司人力资源副总裁）

序二

发现统治力 DNA

2008年5月，德为公司的顾问考察团前往美国西雅图，考察微软、波音公司的管理实践。

在可以容纳几个迪斯尼乐园的波音公司厂房——波音787飞机制造现场，波音公司安排技术专家Steven向考察团介绍这种最新型号的飞机，他首先自我介绍、派发名片，然后开始了眉飞色舞的讲解：“女士们、先生们，你们长途飞行来到美国，乘坐飞机会不会感到很闷？”

在得到大家肯定的答复后，他继续说：“我荣幸地告诉大家，如果您选择这架飞机（指旁边正在组装的‘787’），就可以最大程度地减轻这种痛苦的感觉，因为‘787’比其他民航机拥有更大的窗户，你们甚至可以看见地平线上冉冉升起的太阳。而且机舱的明暗可以由窗户自动调节，可以减少窗外射入的强光并维持透明，这将减少你们眼睛的疲劳程度。另外，我们的‘787’机舱气压由空气压缩机自动维持，能更好的保持机舱湿度，让你们感觉更舒适……”

Steven继续介绍他引以为豪的飞机，而我却陷入沉思，如果不是事先拿到他的名片，我真难以相信他是波音公司的技术专家，因为站在参观者面前的，活脱脱就是一名舌绽莲花的推销员。

此时，我又想起了为之服务七年之久的华为公司，猛然间，我发现如今华为的技术专家也有这样的鲜明特征，他们不会向客户兜售专业名词，不会“抛书包”来显示他们的专业水平，他们总是从客户最关心的角度和他们进行沟通、交流。华为的成功，是靠市场驱动的组织模式，这种模式不只是技术部门被动响应营销部门的要求，而是要求组织内的每一个细胞——特别是

技术人员必须具备市场意识和营销技能。这正是华为快速成长为世界级企业的真正秘密。

在从西雅图回程的路上，这种认识愈发清晰，并且在我的脑海里不停闪烁，无论是华为、波音还是微软、IBM，它们的成功都源于企业里有一大批具备强烈的市场意识和营销技能的技术工程师。

企业的技术人员要具备发现价值、创造价值的基因，本书就是要为中国的广大企业剖析并呈现这种基因。

最后需要说明的是，本书远非我一个人的作品，在这里我要感谢谢安、王雷、杨旭东这三位德为管理咨询公司顾问，你们的辛勤付出居功至伟，在此表示诚挚的感谢。

豆世红

2009年10月1日于深圳

目录

序一 华为成功密码——打造技术商人	001
序二 发现统治力 DNA	004

第一篇 卖出去的技术才有价值

第一章 科技是第一生产力，但只重科技最危险	002
-----------------------------	-----

技术巨头为何难逃衰亡厄运?	002
创新的入口是地狱还是天堂?	007
创新模式，选择“七伤拳”还是“九阳神功”?	011
附录：摒弃脱离商业成功导向的、惟技术的创新	015

第二章 技术市场化，市场技术化	019
-----------------------	-----

从比尔·盖茨的首富之路说起	019
技术商业化是科技型企业的惟一出路	024
华为的核心竞争力是商业工程师队伍	029
培训不能改变员工素质，但能提升能力	034
附录：创新必须以提升企业核心竞争力为中心	038

第二篇 研发工程师

第三章 市场需求开发：一切以市场需求为导向..... 042

制定市场需求管理流程	042
客户需求收集12法	045
需求源于顾客的赞赏和抱怨	051
关于市场需求管理的“喇叭理论”	059
让听得见“炮声”的人来决策	062
附录：把客户需求看做真理	065

第四章 以远大的目标规划产品的战略发展..... 067

清晰的产品规划要有计划和目的	067
市场机会选择：“先进”还是“先烈”？	071
从产品线规划开始提升营销力	074
产品平台规划是为“搭积木”做准备	078
CBB策略与技术路标规划	082
附录：建立产品线管理制度	088

第三篇 售前工程师

第五章 从“埋头搞技术”到“抬头看市场”..... 090

未来的销售是卖方案	090
明确定位：售前工程师就是方案销售人员	095

优秀售前工程师的能力模型	100
附录：到市场前线去了解用户的需求	103

第六章 品牌推广：名牌就是承诺 105

华为“‘一五一’品牌推广大厦”	105
样板点是打开市场之门的敲门砖	111
通过技术交流会打造“忠诚顾客生产线”	115
实现从支持单元到作战单元转型的项目运作	120
附录：面向客户是基础，面向未来是方向	140

第四篇 售后工程师

第七章 从“售后服务”到“服务营销” 142

服务≠售后服务≠服务营销	142
从被动响应到主动创造价值的售后转型	148
华为的重要特征就是服务好	153
附录：虔诚地服务客户是华为存在的惟一理由	158

第八章 从产品设计开始考虑服务战略 160

打造服务体系金字塔	160
服务产品开发的六大关键	166
整体解决方案设计是服务产品化的灵魂	172

销售工具包设计——让销售简单化	178
附录：从产品设计开始就考虑客户利益	182

第九章 赢在交付 183

无缝对接的端到端交付管理	183
交付在销售之前完成	187
制定交付策略和计划的关键	192
附录：要减少短板，就要认同售后服务体系	200

第五篇 商业工程师的培养体系

第十章 好人品造就好产品 202

谁是下一位华为商业工程师？	202
商业工程师是怎样炼成的？	210
附录：加强员工培训是一项长期的艰巨任务	223

第十一章 华为商业工程师的“狼性” 224

新员工的“超级魔鬼训练”	224
末位淘汰和岗位轮换的竞争机制	228
附录：与我们一起托起明天的太阳	231

什么是最好的科研成果？都江堰几千年后还在流淌，还在孕育川西大地；而两河文明，古罗马的水渠已荡然无存。伟大的发明并不一定稀奇古怪，故弄韵律的歌总唱不长。

任何一个发明不是你转了多少个弯子，搞了多少标新立异，出了多少自我设想的東西，而是对人类社会和现实生活具有意义，这才是有用的东西。

我们要围绕核心竞争力的提升进行创新。我们的小改进如果不围绕提高核心竞争力这个大目标来做，我们做的也是无益的工作，如果我们的这个创新不跟随大目标，就会有很大的盲目性。

——任正非

技术人员不要对技术宗教般崇拜，要做工程商人。你的技术是用来卖钱的，卖出去的技术才有价值。

——任正非

技术巨头为何难逃衰亡厄运？

“感谢 TV，感谢所有 TV……MTV……”

这是赵本山在 2008 年央视春晚小品《火炬手》中的经典台词，这句幽默感十足的话一度成为风靡一时的流行语。事实上，“黑土大叔”并不知道嘴里说的这一大堆“TV”到底是什么。在当今商界中，很多企业并不知道真正的“TV”——市场导向是什么，空喊口号就成了大多数中国高科技企业的通病。

进入 21 世纪以来，虽然市场导向已成为绝大多数企业尤其是高科技企业的共识，但是市场导向并没有真正落实。例如，由于缺乏真正了解市场的职能和手段，无法找到充分了解市场状况和客户需求的集成的市场营销方法。很多企业只照顾到眼前利益，企业经营远远落后于市场状况，客户不断流失，满意度日益降低，企业甚至还容易犯方向性错误。

又如，随着企业不断成长和业务的多元化，不可避免地使得产品组合和业务模型变得愈加复杂。这导致很多企业在产品开发方面开始变得反应迟缓，日益与市场脱节，运作效果和效率明显降低。

再如，由于客户需要的是一个系统的解决方案，高科技企业不可避免的从产品 / 技术向服务转型，中国很多高科技企业没有及时认识到这一点，不得不面临被整合甚至被淘汰的命运。

这些令中国企业家们头痛的问题，早在 20 世纪 90 年代就曾折磨过“科技摇篮”贝尔实验室和“蓝色巨人”IBM。它们都是曾经依靠技术取得领先的企业，并试图继续带着技术领先的优势进入 21 世纪，然而，在企业界不可抗拒的变革洪流中，它们却几乎不约而同地步入衰落甚至消亡。

贝尔实验室的名气无人不晓，在过去的近一个世纪里，贝尔实验室有 11 位科学家在诺贝尔奖中榜上有名，其中有位科学家验证了“宇宙大爆炸”理论。这里是镭射、光纤、卫星通讯、调制解调器、太阳能电池、电子麦克风和数字式计算机等发明成果的诞生地。

虽然贝尔实验室获得了无数殊荣，但它自身几乎没有将相关科研成果应用到市场上从中获利。AT&T（美国电话电报公司）几乎垄断了电话通讯业务，因此钱多得数不过来。“不差钱”的贝尔实验室经理们从来都没有将新技术商业化的动力，进而也失去了这种能力。因此，长期以来，贝尔实验室的科研活动没有走出实验室，相关的科研成果不能及时转化为市场需要的东西。

但是，AT&T 于 1984 年进行了拆分，分拆出一家继承了母公司名称的新 AT&T 公司和七家本地电话公司（即“贝尔七兄弟”）。后来朗讯科技于 1996 年从 AT&T 中剥离出去，从此贝尔实验室进入了动荡时期。在科技电讯业泡沫破灭及公司产品需求下降后，朗讯科技削减了对贝尔实验室的资助。

人们理所当然地认为贝尔实验室将一如既往地充当商业技术研究的翘楚，然而随着母公司在市场竞争的节节失利，实验室慢慢丧失了

影响力。研究项目逐项被砍掉，科学家相继离去，这个全球闻名的实验室人去楼空，“如今，贝尔实验室的走廊到处都黑乎乎。在走廊里随便看看，有一大堆的空屋子”，以至于逐渐沦为房地产商收购的猎物。

如果说贝尔实验室代表了技术导向型顶尖研发机构的没落，那么 IBM 则代表了技术导向型领袖企业的没落——它们的经历有着惊人的相似：依靠技术取得空前的成功；曾经非常富有；把技术的重要性摆在市场前面；缺乏把技术市场化的动力和能力。最终不约而同地步入商业经营的黄昏，暮霭沉沉。

在 IBM 成立早期，老沃尔森为 IBM 定下了一个口号——“思考”，以此作为 IBM 的精神。这个口号引导了 IBM 人对科学技术的不懈探索，激起了一代又一代 IBM 人的技术热情。

带着这个口号，IBM 从 20 世纪 50 年代进入计算机行业，并于 80 年代登上辉煌的顶峰，“蓝色巨人”一路高歌，以潮水之势不断扩张壮大，终于垄断了大型计算机领域。对于“IBM 永远是第一”这句话，IBM 人确信不疑。

IBM 在技术领先的道路上一路狂奔，以至于忘记了市场环境的变化。它一味地沉迷于大型计算机市场所获得的成功，对数据设备公司、苹果公司进入个人电脑市场的趋势视而不见，并且将中央处理芯片 CPU 交给了英特尔公司，将 DOS 操作系统交给了微软，为自己培养了未来最为强大的敌人。

将主要精力集中于对技术的思考的另一个后果是，IBM 的组织机构逐步地、远远地脱离了市场，日益变得臃肿、反应迟缓、毫无创新精神。

终于，IBM 错失多次良机，迎来了接二连三的失败，到 1992 年已经一发不可收拾，净损失 49.7 亿美元，董事长兼 CEO 埃克斯引咎辞职，大批员工被裁减。

IBM 总部的杰克·贝尔如此描述当时的情形：“我们就要从悬崖上坠落，对此我们却一无所知。”的确如此，即使在 IBM 跌落到最低谷的时候，

IBM 人依然是一帮对技术充满了幻想和崇拜的疯子，对于早已到来的外部危机毫无感觉。在一次战略会议上，刚刚入主 IBM 的郭士纳发现，那些高级经理们在会议上使用的技术行话、缩略语以及晦涩的术语足以让任何人晕倒，以至于郭士纳置身其中的时候，发现身为总裁的自己纯属多余，“我宁可变成墙上的一只苍蝇”。

郭士纳重振 IBM 的最重要举措就是改变 IBM 这种技术至上的文化，他提出了一个新的口号——“服务”。从“思考”走向“服务”，代表着 IBM 从技术走向市场，从而坚定了对技术商业化的决心。

不过，比贝尔实验室幸运的是，IBM 提前十年采取了行动，而韩国人金钟勋(Jeong Kim)接管贝尔实验室成立“技术商业化”小组并提出振兴实验室的计划时，已是 2005 年。

贝尔实验室和 IBM 以同样的方式获得成功，也以同样的方式衰落，它们身上浓缩了最近几十年来单纯依赖旧的商业模式（仅仅把成功建立在技术或产品的基础上）取得成功并不可避免的进入衰败的一代企业的经历。列在它们身后的企业名单还很长，包括：通用汽车、加拿大北电网络、中国巨人电脑、大唐电信……

迎难而上是企业家的品质，在前人遇到的挫折和困难面前，企业界进行了不停的探索。其中，中国高科技企业当之无愧的标杆——华为，率先多年寻求到业界最佳的业务管理模型，就是建立端到端的流程，从了解市场到产品开发再到生命周期管理，流程中的每一步都是由客户的输入牵引着，每一步都直接面对客户。

这种业务管理模型的核心就在于它帮助企业找到了一个最佳平衡点：既要保持技术的领先，更要确保技术在商业运作上的成功，我们称之为技术商业化。在这个大变革、大转型中，华为总裁任正非提出了鲜明的口号：让工程师成为商人！

在全球领域，将技术商业化作为公司的战略付诸实践的世界级领袖企业典型是 IBM 和微软。前者悬崖勒马，从“思考”转到“服务”，让技术走向市场，