

华为营销基本法

华为销售铁军是怎样从胜利走向胜利的

MARKETING METHODS
OF HUAWEI



刘春华 著

清华大学出版社

华为营销基本法

华为销售铁军是怎样从胜利走向胜利的

刘春华 著



清华大学出版社

北京

内 容 简 介

本书采取“扎根理论、文献梳理、案例实证、案例拓展、比较研究、知识归纳和行动规划”七大方法,以华为及其营销体系的发展为线索,对华为的营销使命、文化、技能、素质、制度、业务流程、业务获取、业务绩效与评价、职业通道、持续学习、团队等方面进行分析,通过123个案例萃取出华为营销基本法。本书共计十一章,分为三篇:铸魂篇、筑技篇和逐梦篇,按照华为营销体系的实际脉络,梳理出华为营销基本法的五个步骤:内化于魂、固化于制、实化于技、潜化于质、优化于新。

本书力求引用案例真实,客观展示华为营销体系的全面性、系统性和科学性。本书语言浅显易懂,案例描述言简意赅,理论归纳深入浅出,希望能为企业界和学术界提供别样的探索视角和学习材料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

华为营销基本法:华为销售铁军是怎样从胜利走向胜利的 / 刘春华 著. —北京:清华大学出版社, 2019

ISBN 978-7-302-53601-7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 174353 号

责任编辑:施 猛

封面设计:熊仁丹

版式设计:方加青

责任校对:牛艳敏

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:18.25 字 数:280 千字

版 次:2019 年 9 月第 1 版 印 次:2019 年 9 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

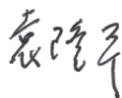
定 价:78.00 元

产品编号:

贺辞

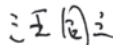
科技和营销一样，是没有国界的。它们的目标在于提升人类的生活质量，满足人们对美好生活的需求。营销和技术一样，它们的提升需要工匠精神，需要奋斗精神，需要从业者矢志不渝、砥砺前行。《华为营销基本法》一书的宗旨就是发挥营销的力量，让更多的中国企业在营销体系上不断优化、持续提高，让中国企业在国际舞台上绽放出中国智慧和自信。

——中国工程院院士、世界著名杂交水稻专家 袁隆平



《华为营销基本法》一书对华为营销体系进行了系统、科学的研究，对中国企业的营销创新和升级具有启发意义。企业要实现新旧动能转换，商业模式要不断创新，华为的战略、技术、品牌和营销都值得企业关注。

——中国社会科学院学部委员、中国著名经济学家 汪同三



对企业来说，市场是最重要的。企业都在拼命，有的为生存而拼命，有的为“珠峰登顶”而拼命。无论是想成为某领域的全球冠军，还是想打造世界一流企业，都要坚守一个中心，就是心无旁骛坚守主业；还要坚守两个基本点，一个是聚焦市场，一个是聚焦短板，永远要坚定信念打胜仗。《华为营销基本法》一书

以刘春华先生知行合一的管理实践与精彩案例深刻揭示了营销的精髓和方法，是值得精读和思考的一本好书。

——全国劳动模范、全国五一劳动奖章获得者、徐工集团董事长 王民



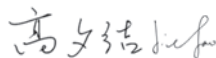
我把此书推荐给想了解华为营销体系、营销文化的人们，想从华为的发展中借鉴思想的人们，想关注华为可持续发展的人们。

——中国中铁高新工业股份有限公司总经理 李建斌



营销管理既是科学，也是技术，既是理论、智谋，也是实践、战略。此书不只是一首华为营销史诗，更是一部由成功企业家与著名营销管理专家撰写的营销著作。

——凯尔福优国际医养健康产业有限公司 创始人/CEO 高夕结



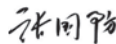
企业打造自主品牌的落脚点在于核心技术，在于创新营销，在于培养有匠人精神和奋斗精神的管理干部。本书无疑是一本介绍以上宝贵实践经验的优秀书籍。

——天威控股董事局主席 贺良梅



本书凝聚了刘春华先生的营销和管理智慧，以系统的思维和生动的案例对华为的营销体系进行了精彩诠释，对新经济时代产业转型升级和商业模式创新具有很强的指导意义。

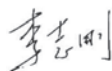
——山东省人大代表、海洋产业协会会长、明月海藻集团有限公司董事长 张国防



贺 辞

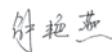
本书全面、系统地挖掘和揭示了华为公司多年来的成功营销经验，从“魂、技、梦”三个层面充分展现了营销既要推陈出新、以奇制胜，又要刚柔并济、动静结合的本质特征。本书值得推荐！

——中国海洋大学管理学院教授、博导 李志刚



本书能够帮助管理者认清营销的本质、抓住营销的核心、锻炼营销的思维、提升营销的技能。希望更多的企业管理人员和营销人员能够看到这本书，创造属于自己的营销奇迹！

——华仁物业董事长 解艳燕



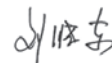
不管对于资深学者，还是对于企业营销管理者，刘春华老师的《华为营销基本法》都是一部经典的教科书和营销行动指南。

——海洋化工研究院院长 王波



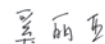
刘春华老师的《华为营销基本法》一书，通过真实案例解读，系统地提炼了华为公司营销与管理思路，萃取出了华为营销的基本方法。本书是营销工作者快速提升营销管理技能的捷径，相信您研读本书后会获得巨大的收获。

——青岛国信发展(集团)有限责任公司副总经理、党委委员 国信学院常务副院长 刘晓东



罗马不是一天建成的，华为践行日积跬步的艰苦奋斗精神，成为世界级的伟大公司。华为的营销和人才队伍建设方法，具有重大借鉴意义。

——华睿停车科技发展有限公司总经理 奚丽亚



“以奋斗者为本，坚持长期艰苦奋斗”的发展理念成就了华为。本书聚焦华为营销，其中的营销体系的转型和升级案例值得借鉴。

——黑猫集团党委书记、董事长 王耀



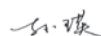
本书全面解析了华为营销的基本方法，对中国企业的营销创新和体系建设来说具有重大借鉴意义，将成为各企业研究学习的范例。

——元和生物农业创始人 展彬



本书精选100多个华为案例，将营销知识系统性地内化为实操技能。华为提升服务质量和增强营销效能等做法很值得借鉴。

——海信集团物流管理部总经理、青岛赛维电子信息服务股份有限公司总经理 孙瑛



回看华为走过的路，学习他们对待客户的态度、严谨的工作作风、刻苦的精神以及坚定的信仰，更加深刻领悟以客户为中心、以奋斗者为本和长期坚持艰苦奋斗的立业之魂，对现在和未来都具有现实的意义。

——青岛达翁集团总裁 戚振香



聚焦华为营销，探寻华为巨大成功背后的营销基因，让营销界学者和实践者在探索的道路上多了一盏指路的明灯。

——生活家地板总经理 林德英



大国重技，强企在营

刘春华老师邀我为《华为营销基本法》作序，我欣然同意。

华为是中国最受尊重的企业之一，和中铁工业公司一样，在中国强国之路上，都进行了艰苦卓绝和富有成效的探索。大国重器是中国复兴的基石，中国企业在夯实基石中所扮演的角色永远是开拓者和实践者。

华为是世界5G通信标准的重要制定者之一，而技术没有国界，致力于构建万物互联的智能世界是华为为自己制定的使命。

中铁工业公司的核心产品掘进机(第三代掘进机包括盾构和硬岩TBM)的发展将促进建筑事业的发展，促进社会文明的进步。为人类的美好生活和梦想做出贡献是中铁工业公司的使命。

中国经济的崛起世界瞩目。但“木秀于林风必摧之”，在开拓国际市场的进程中，华为集团和中铁工业公司一样，有时候“雾中行走”，“修昔底德陷阱”的怪圈若隐若现，而马尔科夫链效应又不给我们放慢脚步进行喘息的机会。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”经历磨难的企业才可能诞生基业长青的基因，诚如华为总裁任正非先生所言：烧不死的鸟才是凤凰。

中国的企业应该向华为学习：锲而不舍的技术投入，绳锯木断的奋斗精神，海纳百川的包容文化。

我们能够向华为学习的内容有很多，诸如人力资源、财务、文化、战略等，但是研究华为营销方面的书籍却十分匮乏。这可能是因为华为的营销属于B2B(企业对企业)营销，而不是大众所熟知的B2C(企业对顾客)营销。中铁工业公

司的营销模式和华为很相似，也属于B2B营销，属于大客户营销或者工程营销的范畴。

在企言企。毋庸置疑，营销是所有企业经营管理的重中之重，做好了营销，就如同执管理牛耳。科学和健全的营销体系是华为成功基因的重要组成部分，学习华为的营销和管理思路，是企业管理者们在新旧动能接续转换的换挡期里提升营销管理技能的不错选择。

大国崛起靠技术驱动和创造精神，企业强大靠技术和营销的齐头并进，这就是我们熟知的工业微笑曲线的逻辑。我们可以简单地总结为：大国重技，强企在营。

我拿到《华为营销基本法》的书稿时，眼前一亮。这本书萃取了华为营销成功背后的规律、逻辑和演变路线，最后形成了华为营销的理论架构。仔细研读，脉络清晰，言简意赅；案例生动，哲理丰富，趣味横生；点评到位，剖析深刻，智慧闪烁，引人思考。所以我把此书推荐给想了解华为营销体系、营销文化的人们，想从华为的发展中借鉴思想的人们，想关注华为可持续发展的人们。

如果一本营销书籍仅仅讲理论，就乏善可陈，读起来也味同嚼蜡，结果就是：始于开卷兴奋，终于半途而废。而《华为营销基本法》一书的独到之处是，它有一个非常巧妙的引人入胜的设计思路：概念到理论，理论到案例，案例到点评，点评到拓展案例，拓展案例再回归到普世方法论。简单来讲，就是共性到个性，个性到普世共性，两个来回都有案例作实证。我非常赞同任正非先生提出的观点：企业的成功主要源于技术创新与商业模式创新，本书所分析的营销属于商业模式、商业思想中最直观的部分。

本书付梓时，恰逢中美贸易摩擦激烈之时，也是华为被美国极限施压的至暗时刻，全国知名高校莘莘学子纷纷声援华为，提出“到华为去”。而华为的创始人任正非显得从容不迫，他的镇定从容、深水静流的治企哲学在本书中也有充分体现。

任正非借用“灰度”一词教育干部和员工不要走极端。在正确处理本土化和国际化的矛盾，正确对待与客户、竞争对手(友商)、供应商的竞争和合作关系和加强管理干部的心理承受能力方面，“灰度思维”都是非常好的坚守与妥协巧妙结合的思维。(上述观点来自《华为营销基本法》一书第十章《职业通道》中的相关案例)

序 言

这一点，也引起了我的共鸣。中铁工业公司的主要产品之一是盾构机，它的技术水平已经达到国际一流水平，在公路、铁路的建设中，为工程建设走出中国，为“一带一路”建设做出了贡献。从哲学角度来看，盾构的主要作用是矛，以矛穿石，次要作用是盾，以盾护人，然而却被叫作盾构，矛盾同体，互不矛盾，前矛后盾，实实在在是一个矛盾机。

矛盾哲学与灰度思维，是创新与守成，刚毅与柔韧的有机统一。内圣外王，厚积薄发；功不唐捐，博观约取；蓄势待发，一飞冲天。

“上根大器，一念直超。”企业界和学术界亟待学得会、用得着的营销经典书籍。

天宫和蛟龙的“上天入地”，盾构机的“逢山开道”，5G技术的“智联世界”，无不诠释了中国方案和中国智慧，向世界展示着：道路自信、理论自信、制度自信和文化自信。

志之所趋，穷山距海，艰难险阻，不可阻挡。“不尽狂澜走沧海，一拳天与压潮头”，这就是我们这代人的真实写照。靠着创造者的勇气，劈波斩浪，闯出狭小区域汇入海洋，何其幸运。

我们赶上了中国百年来国运蒸蒸日上时代，我们不该辜负这个时代。

在飘香的书籍里面，探寻华为的智慧，寻找未来的真我。“身体是慢慢长大的，而智慧却是一下子就顿悟的。”

或许，《华为营销基本法》一书，是点亮你智慧的那盏青灯。

大国重技，强企在营，是为序言。



中国中铁高新工业股份有限公司总经理

中华有为，此为序章

一本书的付梓就像一部电视剧杀青一样，它的生命只是刚刚开始。我诚惶诚恐地把这本书奉献给读者的时候，我特别期待读者能悟出其中的“弦外之音和心内之法”。

在美国打压华为的背景下，华为公司及其附属公司被美国列入管制“实体名单”，华为迎来了它发展历程中的至暗时刻。2019年5月17日凌晨，华为旗下的芯片公司海思半导体总裁何庭波发布了一封致员工的内部信，这封信的结尾是一首充满了豪情和壮志的诗句：“滔天巨浪方显英雄本色，艰难困苦铸造诺亚方舟。”

2019年5月21日，华为创始人任正非在深圳华为总部接受了央视新闻频道“面对面”记者的专访，他说：“我们根本不会死……我们梳理一下问题，哪些去掉，哪些加强，胜利一定是属于我们的……”

“华为不死”的从容来自华为32年的厚积薄发、日拱一卒的艰苦奋斗。在华为艰苦奋斗的历程中，有一个不可忽略的因素，那就是营销体系的日臻完善、不断迭代和持续赋能。

作为营销工作的实践者、学习者和传授者，我在企业从事管理工作时就已经开始关注华为的营销思想了，如今算来已经有20年的历史。兼之我的博士论文的题目是《基于扎根理论的华为公司与海尔公司国际化成长路径对比研究》，扎根理论的特点就是持续地跟踪个案企业，“一切现象和行为皆为证据。”

在学术研究的过程中，我多次通过电话访谈、网络调研和实地考察了解华为，在各地授课时对华为营销案例予以整理，在这些过程中加深了对华为营销体系的认知和理解。

管理研究依赖于真实的数据和资料。我从未离开管理岗位，在管理企业的同时，从一个实践者的角度来审视、推敲、探究华为的每一个营销管理细节，在创作这本书的时候力求保证华为营销管理的原汁原味。

为能真实地展现华为营销的精髓，本书采取“扎根理论、文献梳理、案例实证、案例拓展、知识归纳、比较研究和行动规划”七大组合方法，以华为及其营销体系的发展为脉络，对华为营销的使命、文化、技能、素质、制度、业务流程、业务获取、业务绩效与评价、职业通道、持续学习、团队等各个方面进行分析，以123个案例为依据，最后萃取出了华为营销基本法。

管理中有句俗语：“管人管心，浇树浇根；追事追因，挖井挖深。”法规是规范的、标准的，是可以复制的。本书的11章就是华为营销法规的11个纲要，它可以供企业管理者们在提升营销管理水平的过程中选择性地复制和借鉴。

为让读者读起来“有序、有理、有料”，11章又分为三篇：铸魂篇、筑技篇和逐梦篇，按照华为营销体系的实际脉络梳理出建立营销基本法的五个步骤：内化于魂、固化于制、实化于技、潜化于质、优化于新，如图1所示。

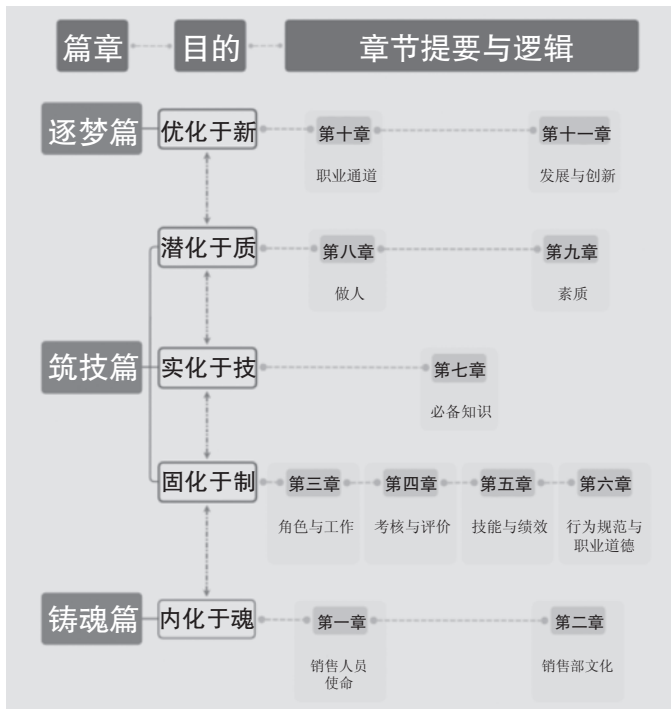


图1 各章节逻辑结构图

本书的创新点在于：不是空洞理论和行为现象的简单堆砌，而是通过123个案例的阐述和作者点评，归纳出知识点和理论体系。为做到“开卷有益，学以致用”，大多数案例在作者点评结束后，都附有读者所在企业或者团队应该“举一反三、查人知己”的三个思考题目。为保证学习和思考的系统性和连贯性，每一篇结束都有学习小结，以便于读者加深对书中知识点的理解，甚至于本书还帮助读者设计好了下一步的行动计划，供读者及其团队参考或者选择借鉴。“行胜于言，行胜于知”，实践是检验真理的唯一标准。

“一读万古春，一行万古愁。”“非知之艰，行之惟艰，忱则不艰。”知与行的距离既是天壤之距，又是一纸之隔，关键看读者如何使用本书所列举的工具和方法。

“两句三年得，一吟双泪流。知音如不赏，归卧故山秋。”为客观展示华为营销体系的全面性、系统性和科学性，本书语言竭力浅显易懂，案例描述极力言简意赅，对华为营销体系中创新方法、脉络规律、理论原理和演变路线的归纳力求深入浅出。为让枯燥的营销学知识能够“有情、有文、有趣、有味”，案例描述后的点评和拓展案例部分引经据典、贯穿古今，争取为企业界和学术界的广大营销实践者和学习者提供别样的探索视角、轻松的读书氛围和迥然的学习风格。

营销技术和科学技术是人类智慧的结晶，是人类共同语言，人类应该共享由它们带来的美好生活。一个割裂的全球技术网络和市场，最终不仅伤害技术本身，也伤害人类社会的发展。无论最终华为事件(美国打压华为)如何结束，我们都期望它不影响全球化驱动的技术创新与市场的繁荣和开放。而本书的宗旨之一，也是弘扬营销的力量，让更多的中国企业在营销体系上不断优化、持续提高，让中国式营销方案影响世界。

撰写一本书的繁重任务不亚于拍摄一部电视剧，它同样需要一个团队共同努力。写书的辛苦可谓“一盏青灯伴古佛，半为修道半入魔”，“夜静天高云舒卷，只闻杳杳键盘声”，“披星戴月伴晨露，开窗又见鱼肚白”。为了让本书版面设计更生动，视觉更轻松，本书专门设计了一定数量的漫画配图。这一工作得到了许多人的支持和帮助，尤其是国内知名视觉设计师叶文玮和青岛欧亚传媒创意总监李友友和高级设计师隋宁宁，他们用不到半月的时间创作出86幅漫画插图，在此向他们表示感谢！

同时，特别感谢我的博士生导师南开大学商学院院长白长虹、中国海洋大学管理学院院长权锡鉴、中国海洋大学管理学院副院长姜忠辉、中国海洋大学管理学院博士生导师李志刚、中国海洋大学管理学院孔静、左鹏老师等，他们在学术上的指导和建议让本书的理论体系更加完善；感谢品牌中国战略规划院副秘书长魏建玲以及天威控股集团副总裁郑玉霞为本书所做的大量工作；感谢清华大学出版社李万红主任和施猛编辑对本书内容和设计的指导；感谢李瑞敏律师对本书内容的法律指导；还要鸣谢华商智业管理咨询公司的李艇、纪严、黄珊、邓洪燕、岳邦瑞、黄启凯等，他们利用业余时间校稿、查找资料，他们的通力合作和高效率工作让本书得以尽快出版。

由于写作时间仓促，加之笔者的认知有限，内容不当之处在所难免，恳请读者不吝批评，及时指正。沟通互动可以优化本书内容，让华为的营销精髓得以升华，以飨求知若渴的热心读者。

“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，以《华为营销基本法》这本书的名义邀请所有的读者对华为、对身边的企业、对自己所经历的人情世故进行深入的观察和思考，因为人情和世事才是一本读不完的、与时俱进的书。

《红楼梦》中有句诗：“蓼花菱叶不胜愁，重露繁霜压纤梗。”在“重露繁霜”般的市场环境中摸爬滚打，铸就了华为的销售铁军不断从胜利走向新的胜利。

于是，我恭敬地以《华为营销基本法》一书奉献给读者，以慰藉所有在营销界砥砺前行的奋斗者——但愿不只是鼓与呼，而是知后行。

中华有为，此为序章。欢迎与各位读者朋友交流与沟通。



刘朝晖
2019年7月于北京

第一篇 铸魂篇

第一章 销售人员使命	4
一、振兴民族通信工业	4
二、促进企业持续稳健发展	7
三、长期艰苦奋斗，点滴开拓市场	8
第二章 销售部文化	11
一、烧不死的鸟是凤凰	11
二、胜负无定数，敢拼成七分	16
三、胜则举杯相庆，败则拼死相救	17
四、大胆地设想，小心地求证	19
《铸魂篇》学习小结与行动计划	21

第二篇 筑技篇

第三章 角色与工作	25
一、角色	25

二、工作目标	26
三、例行工作	29
第四章 考核与评价	42
一、考核内容	42
二、认证关系与考核关系	44
三、考核方式	46
四、沟通与协调	46
五、考核结果	48
第五章 技能与绩效	50
一、人际理解与沟通	50
二、关系平台	55
三、信息平台	66
四、项目挖掘与推动	76
五、提升客户满意度	91
第六章 行为规范与职业道德	97
一、引子	97
二、劳动态度	102
三、行为规范	128
第七章 必备知识	141
一、公司概况	141
二、企业文化	143
三、市场部管理制度	144
四、市场部组织结构与工作流程	145
五、业务基本知识	147
六、熟悉公司产品	152
七、营销基础知识	158
八、广博的知识面	164

第八章 做人	167
一、有理想	167
二、尊重与自重	169
三、开放自我	172
四、谦虚	180
五、艰苦奋斗	182
第九章 素质	185
一、素质冰山模型	185
二、必备素质	190
《筑技篇》学习小结与行动计划	221

第三篇 逐梦篇

第十章 职业通道	225
一、国内营销专家	227
二、国际营销专家	228
三、驻外机构管理岗位	231
四、职能管理岗位	234
第十一章 发展与创新	237
一、做实	237
二、创业	239
三、创新	240
四、开放自我，不断学习	240
《逐梦篇》学习小结与行动计划	248

附录 A	华为三级管理者任职资格行为标准	249
附录 B	华为行为准则	252
附录 C	华为干部二十一条军规	263
附录 D	华为干部八条准则	265
附录 E	任正非管理名言	266

案例1-1	华为使命修正：民族的更是世界的	6
案例1-2	任正非：领先三步是先烈，领先半步才是英雄	8
案例1-3	华为开拓市场的“盐碱地”战略	9
案例1-4	华为开拓市场的“薇甘菊”精神	9
案例2-1	凤凰涅槃是创业华为的精神图腾	12
案例2-2	千金买骨与“歪瓜裂枣”	14
案例2-3	华为集团营销淘汰机制“955法则”	15
案例2-4	天赐食于鸟，却不投食于巢	16
案例2-5	“雁”的团队，“鹰”的个体	17
案例2-6	做企业的三种境界	19
案例3-1	和客户建立“不打领带的关系”	29
案例3-2	市场信息的四个维度：我、行、客、敌	30
案例3-3	华为的市场策略：无准备，不市场	34
案例3-4	职场非情场：“小善大恶，大善非情”	35
案例3-5	营销人员的六“商”之一：融商	37
案例3-6	华为“别有洞天”的市场发现	39
案例3-7	文档管理的“左手栏”方法	39

案例4-1	华为的沟通协调“三件事”	47
案例4-2	华为卫生间里的香水味多久才会散去？	49

案例5-1	信息解码和分析的15字箴言	51
案例5-2	华为分析客户需求的16字方针	51
案例5-3	营销管理的“五道合一”	52
案例5-4	注意倾听：华为不需要“院士”，只需要“院土”	54
案例5-5	华为坚决不做“黑寡妇”	55
案例5-6	营销创新的“FAST和FIRST”思维	56
案例5-7	营销大格局：大项目，大市场，大平台，大未来	58
案例5-8	战略决定成败	60
案例5-9	华为从不跨界打劫	62
案例5-10	华为的共享观：投之以木桃，报之以琼瑶	64
案例5-11	掬水月在手，弄花香满衣	66
案例5-12	“PESTEL”模型在营销中的使用	69
案例5-13	减少市场信息的“噪音”	71
案例5-14	昨天的阳光晒不干今天的衣服	72
案例5-15	华为集团的两个“报告”制度	74
案例5-16	洞察市场“六步法”	78
案例5-17	“无心插柳”式营销的本质	81
案例5-18	项目思维的“六不放过”精神	85
案例5-19	商务谈判的“APRAM”模型	87
案例5-20	华为倡导的谈判原则：英雄肝胆	90
案例5-21	服务营销的120法则	93
案例5-22	华为向海底捞和顺丰速运学习什么？	96

案例6-1	华为营销的“军事化管理”	97
案例6-2	华为营销行为规范的“四化原则”	100
案例6-3	西点军校女学员的“耳环标准”	102
案例6-4	华为学习西点军校的“七大管理法则”	102

案例目录

案例6-5	双肩担道义：工作本身就是奖赏	103
案例6-6	“事事”不多，有四个	105
案例6-7	华为重奖投标迟到的女客户经理	106
案例6-8	把“事故变为故事”的能力	107
案例6-9	华为不倡导996工作制，而是2750	109
案例6-10	华为睡在地上的高学历“民工”	110
案例6-11	营销人员的“六商”之一：韧商	111
案例6-12	华为“铁军”的“传帮带”	113
案例6-13	华为倡导奉献精神，但决不让雷锋穿破袜子	115
案例6-14	华为的“四不”奉献精神	116
案例6-15	华为的团队组合：重装旅与陆战队	119
案例6-16	华为的团队配合：蜂群战术	119
案例6-17	团队建设的“三补”原则	120
案例6-18	沟通原理：七分氛围，三分技巧	122
案例6-19	华为的自我批判：惶者生存	124
案例6-20	自我批判，才能自我涅槃	125
案例6-21	华为的自省：“黑锅”变金锅	127
案例6-22	华为研发人员8年“洗辱”的故事	127
案例6-23	营销人员的“六商”之一：形商	129
案例6-24	一盏青灯伴古佛，不负如来不负卿	131
案例6-25	华为：保密能力也是市场竞争力	137

案例7-1	通于一而万事毕	142
案例7-2	《华为人报》：传播华为价值观的高速列车	144
案例7-3	华为不惜重金买管理、买制度	145
案例7-4	企业“四治”境界之“法治”	146
案例7-5	知识运用的“N+1+N”模型	150
案例7-6	华为惺惺相惜爱立信：对手即帮手	153
案例7-7	“四情分析”与“135”卖点提炼	154
案例7-8	营销管理切忌“晚节不保”	156

案例7-9	华为的竞争对手都是“友商”	162
案例7-10	华为营销人员的“两力一度”能力模型	162
案例7-11	华为的“血洗力”	165
案例7-12	华为的新岗位：“合同场景师”	166

案例8-1	华为集团的“三有”人才标准	168
案例8-2	水至平而邪者取法，镜至明而丑者亡怒	170
案例8-3	大客户营销的四种模式	170
案例8-4	喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马孙河？	173
案例8-5	华为的“之”字形人才成长模式	173
案例8-6	纵使一年不晴天，不可一日不笑颜	174
案例8-7	从来不赚数得清的钱	176
案例8-8	救寒莫如重裘，止谤莫如自修	178
案例8-9	像姚明一样蹲着说话，也不能证明你不伟大	180
案例8-10	营销人员处世三字诀：谦、清、勤	181
案例8-11	任正非：华为给员工的最大好处就是“吃苦”	183

案例9-1	华为定位“修教堂”而不是“抬石头”	187
案例9-2	任正非的思考题：《铃儿响叮当》的作者为何87岁才出名？	187
案例9-3	无视鲜花与荆棘方能成就自己	190
案例9-4	营销人员心态：少做减法和除法	192
案例9-5	价值标准的“试金石”	194
案例9-6	营销管理“四交法”	196
案例9-7	大地为心灵所震动	198
案例9-8	华为营销的每日“市场三问”	199
案例9-9	机会的别称是“主动积极”	201
案例9-10	人际理解：功夫在诗外	203
案例9-11	华为营销的“清单工作法”：能找到客户的“心内之法”	203
案例9-12	管仲的人际理解：知音到知心	206
案例9-13	销售的五个层次	207

案例目录

案例9-14	“逆踢猫效应”：善待他人，花香自来	209
案例9-15	用户背后的眼睛	211
案例9-16	访问客户需要准备“七个抽屉”	213
案例9-17	服务营销的三个层次	215
案例9-18	以客为尊，坚守理念	217
案例9-19	“信息链”思维的使用方法	218
案例9-20	日本如何在大庆油田的设计方案中一举中标？	219

案例10-1	华为选拔干部的“三优先”和“三鼓励”	226
案例10-2	华为选拔营销干部：猛将发于卒伍	227
案例10-3	华为选拔国际营销干部：拒绝“万能将军”	228
案例10-4	华为在莫斯科的“36美元”订单	230
案例10-5	任正非曾是英语课代表	231
案例10-6	华为海外市场的“王小二定律”	232
案例10-7	华为倡导的领导者风范：灰度思维	233
案例10-8	蒙古姑娘与任正非的抑郁症	234
案例10-9	华为例行的“三反”运动	235

案例11-1	华为是怎么培养务实精神的？	238
案例11-2	塑造总结力：小本子，大本事	240
案例11-3	全国学华为，华为学习谁？	241
案例11-4	今天是人才，明天未必是人才	242
案例11-5	学到老，才能活到老	245



第一篇 铸魂篇

华为价值观四句：

以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，坚持自我批判。

——华为基本法

华为谨慎的乐观主义：

身在黑暗，心怀光明，梦想不灭，努力前行。

——任正非

中国企业的管理者都应该学习和借鉴一下华为的管理，尤其是营销管理，因为管理者可以学得会华为的管理。

中国不乏优秀企业值得企业家们学习，可是在学习了他们的管理后，许多企业家们会叹息：他们的管理好是好，但是学不了。“黄钟毁弃，瓦釜雷鸣。”企业界和学术界渴望学得会、用得着的经典案例。

企业能够成功无非在6个定位导向中选对了适合自己的管理模式：成本导向、产品/技术导向、服务导向、管理导向、客户紧密导向和资源垄断导向。华为兼备了产品/技术导向和管理导向，这两个导向的特点是“向自己开炮”（任正非语），修炼内部的基本功，向内部的管理要效益，内圣外王，厚积薄发。这样的定位是企业夯实基础管理的必由之路。营销是企业经营管理的龙头，做好了营销，就掌握了企业经营管理的主动权。学习华为的营销和管理思路，是发展中的企业管理者们提升营销管理技能的不错选择。

笔者的博士论文研究的是海尔和华为的国际化发展，所以对华为的研究一直是跟踪式的，而且，笔者从未脱离管理，在管理企业的同时，从一个实践者的角度来审视、推敲、探究华为的每一个管理细节，在教学的时候力求保证华为管理的原汁原味。

纵观华为的发展，它大概经历了三个阶段：土狼阶段(1988—1999年)、狮子阶段(2000—2011年)、大象阶段(2012年至今)。坦率地说，华为目前的营销模式(大象阶段)可模仿性比较弱，因为它的体量和高度让人有种“高山仰止”的感觉，所以发展中的企业管理者想要学习华为营销管理的精髓，最好模仿狮子阶段(从市场的跟随者、破坏者成长为领导者的阶段)的营销模式。《华为营销基本法》所精选的案例恰恰是华为从土狼阶段到狮子阶段的真实案例片段。案例来自华为内部，在这里向华为集团编辑这些案例的管理者们致谢。

营销管理是科学也是艺术，如果只是照本宣科，简单模仿案例是不科学的。为了保障学习效果，我对本书的部分案例进行了详细的点评，并对大部分案例提出了需要思考的三个问题。独特视角，举一反三，回归实践，如此，力求保证阅

读者能够真正领会和学习到华为营销管理的精髓与内涵。

《华为营销基本法》共分为铸魂、筑技、逐梦三篇，通过123个经典案例萃取出华为营销的脉络和规律，对案例中隐藏的共性知识点予以提炼并升华。

《铸魂篇》内容涵盖了10个经典案例，建议读者读完后做出思考和行动计划。学习者应有“日拱一卒，功不唐捐；宵衣旰食，朝乾夕惕”的学习精神；也要有“一盏青灯伴古佛，半为修道半入魔”的学习意境，有点像苦行僧，但这恰恰是最好的学习意境。记住：“性痴则其志凝，书痴者文必工，艺痴者技必良。”古来学者嗟叹：世之落拓而无成者，皆自谓不学痴者也！

建议企业的高管、中层以及所有的营销人员学习本书(倡导全员营销的企业，为让员工具备营销意识，建议全员学习)。本书学习方法是自驱和他驱学习方式的组合，要求阅读者学习后填写自己的学习感悟和心得，并提倡由上级领导批阅，因此建议人手一本。

为了让学习者达到“学以致用”的目的，本书在铸魂、筑技、逐梦三篇结尾，都设计了一段小结，再次提醒学习者在学习这一篇之后应该有哪些需要实践的工作内容，督促学习者明辨笃行。

《铸魂篇》共由两章组成：《销售人员使命》《销售部文化》。在学习时，除了学习理论知识，读者应仔细研究案例和作者点评的内容，它会帮助你更加深刻地理解华为的营销管理精髓，并引发你和你的团队对你所在公司的营销文化和使命有新的思考。

“千秋邈矣独留我，百战归来再读书。”祝大家学有所得，学以致用，学习进步！



刘敬华

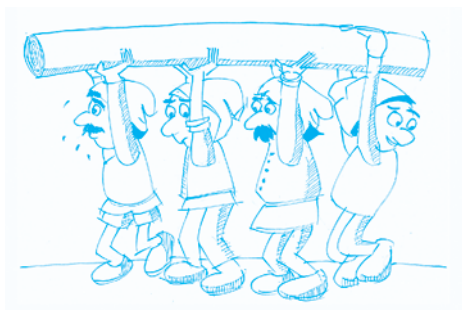


第一章

销售人员使命



- 信仰使我们意志坚定，使命是我们的动力，背负使命，就是背负荣誉与希望。
- 使命是我们心中的星空，当仰望它的时候，我们更加敬畏对社会做出的承诺。
- 愿景让我们从低谷走向高峰，使命能让销售铁军从胜利走向胜利。



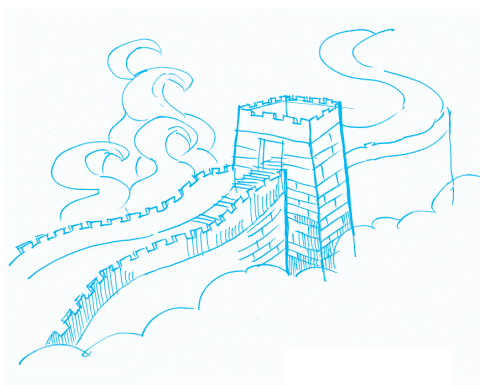
一、振兴民族通信工业

如果没有振兴民族通信工业的宏伟抱负，华为的创业者就不可能在激烈的市场环境中勇往直前，走上振兴通信工业的坎坷之路；

如果没有宏伟抱负，华为的中坚员工就不会不断地自我否定、发奋图强去攻城掠地；

如果没有远大梦想，华为就不可能聚焦ICT^①基础设施和智能终端，实现数字化转型；

如果没有坚定目标，华为就不可能有今天，更谈不上明天。



尽管华为现在已经是世界级的通信集团公司，但如果创业初期华为没有树立远大的理想抱负，没有振兴民族通信工业的使命，我们很难想象华为能有今天的成绩。

2018年，华为投资控股有限公司(以下简称华为)实现全球销售收入7212.02亿元，同比增长19.5%；净利润593亿元，同比增长25.1%。

截至2018年底，华为累计获得授权专利87 805项，其中有11 152项核心专利是美国授权的。

2019年《财富》世界500强排行榜显示，华为排名为第61名。

华为的成功得益于它的使命感——道不远人，所以，使命也不远人。

使命有道，华为有为。

只有在振兴民族通信工业的旗帜下，华为才能永远不偏离前进方向。

让我们重新品味华为集团总裁任正非的讲话：

“只有自己才能救自己。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，中国要发展，必须靠自强。

急于求成是不行的，还得从科教兴国做起，没有下一个十年的卧薪尝胆，不从基础做起，不从根本抓起，美梦还是美梦。科教兴国，是我们新世

① ICT(Information and Communication Technology)，信息和通信技术。

纪的曙光。

中国人终于认识到，外国人到中国是来赚钱的，他们不肯把底交给中国人，中国人得到的只是观念的触动和转化。他们转让技术的手段，都是希望过几年你还要再引进，然后，引进、引进、再引进，最终不能自立。以市场换技术，市场丢光了，哪一样技术真正掌握了？从痛苦中认识到，没有自己的科技支撑体系，工业独立就是一句空话；没有独立的民族工业，就没有民族的独立……

我们要跟美国人学管理，跟日本人学制度，跟德国人学质量与创新……开始落后不要紧，要抓紧学习，振兴民族通信工业，从扎扎实实做好每一件事做起……”

《华为基本法》把华为的愿景和使命表达得很清晰：“华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献；为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力……”

在振兴中华民族通信工业的旗帜下，在神圣使命的感召下，“执一不失，能君万物”，一切绊脚石可以变为垫脚石。

咬定青山不放松，任尔东西南北风。青山是使命，青山是方向，青山是心中的道德律。

不易旗帜，牢记使命；不忘初心，方得始终。

案例1-1 //

华为使命修正：民族的更是世界的

尽管《华为基本法》把产业报国和科教兴国作为企业使命，以振兴民族通信工业为己任，但随着时代的发展，华为的使命也在发生着变化。

在2016年的一次高管和员工对话会上，任正非直接批评了一位员工提出的“华为作为中国公司领袖”的观点，他说：“你说未来有一个中国公司领导世界，我相信那一定不会是华为，因为华为是全球化公司，不是一个中国公司。为什么有这么狭隘的荣誉感呢？”

现在，华为正在塑造超越民族性的“全球化思维”，认为民族的也是世界的。面对美国等一些国家拒绝在5G网络上与华为合作，任正非非常

淡定：全球5G专利，华为占据最多，而且是最先进的，价格又最便宜，不用是他们的损失。技术是没有国界的，造福各国消费者的使命也没有国界。

“华为目前拥有上千名基础研究专家以及工程师，想要和西方公司平等，只有踏踏实实地干。”任正非一直秉持“打铁还需自身硬”的态度，认为只要我们技术过硬，就不怕别人不给我们打开市场的机会，正因为如此，华为在5G领域才能取得如此大的成就。

华为的使命鼓舞了民族的自强和自立精神，它的成功让世界领略了中国方案、中国智慧和中国自信。

二、促进企业持续稳健发展

明星企业有很多，但长寿企业却不多，华为要建成百年“老字号”，可持续地提升自己的核心竞争力才是唯一出路。这就要求企业源源不断地培育和发掘新的市场，市场销售人员和客户经理们要有忧患意识，不能涸泽而渔，要不断地培育市场，稳健地开发市场，创新地满足市场，持续地维护市场。



- 以客户的需求来牵引市场；
- 以先进的技术和产品开拓市场；
- 以稳固的客户关系来巩固市场；
- 以真诚的服务来提升客户满意度；
- 以前瞻的眼光规划和开发市场。

长期以来，华为以客户需求为导向来驱动公司发展，2016年以后华为提出以技术创新和客户需求双轮驱动公司发展。

华为要成为可持续发展的企业，就要有“赢在明天”的思维：在市场和研发领域，精耕细作，齐头并进，厚积薄发，秉承“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观，以“深淘滩，低作堰”的精神谋企业发展。

案例1-2 //

任正非：领先三步是先烈，领先半步才是英雄

任正非表示：“没有长盛不衰的企业，但是只要做到不断创新、变革，那么他将会永远繁荣下去，在技术上的研究华为会一直坚持下去，在这个技术吃人不吐骨头的时代，没有技术是会要我们命的。”

30多年来，华为没有做过一寸房地产，没有做过任何的多元化。长期坚守在信息技术研发、产品开发和市场的开拓上，才造就了华为在全球通信行业的领导者地位。

18万华为人中，有接近一半人从事研发，另一半从事市场的开拓、销售和客户服务等工作。过去30年，华为的研发经费达到3089亿人民币（2018年在800亿元以上），华为从创立之日起就长期坚持将销售额的10%以上投入研发，曾经长期主管研发的常务董事丁耘说：“低于10%我是要被砍头的。”

华为的技术创新是为市场服务的。任正非认为：华为就是要去看清客户的需求，客户需要什么我就做什么。卖得出去的东西，或略略领先市场一点点的产品，才是客户真正的技术需求。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须以牺牲自己来完成。

在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但不能领先竞争对手过快，“领先三步是先烈，领先半步才是英雄”。华为认为领先半步的技术和产品恰恰是最契合市场需求的。

三、长期艰苦奋斗，点滴开拓市场

客户经理(华为负责销售和服务客户的人员)的直接目标便是开拓市场，挖掘市场潜力、把握市场机会、促进项目达成，最终产生销售额和利润。

客户经理在开拓市场时不能急功近利，应该放眼未来。今天的市场由昨天决定，而明天的市场靠今天的耕耘。不速成，也不懈怠；不自负，更不自卑。

客户经理要善于开拓市场，应该具备自驱力、能效力和凝聚力的三力合一。自驱力是“不待扬鞭自奋蹄”的精神，不需要别人的提醒和督促，应该自发

觉；能效力是能力和效率的融合，有能力，有效率，有成效；凝聚力是指要善于融入团队，形成开拓市场的合力，独立则如雄鹰，搏击长空，合作就如同大雁，集群翱翔。

- 对市场无益的工作是徒劳的，必须盯住市场目标不放松；
- 开拓市场要有前瞻性，辨时机，增效率，促成效；
- 速成的市场不长久，短视的市场没未来；
- 开拓市场必须“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”。

案例1-3 /// 华为开拓市场的“盐碱地”战略

任正非在财经变革项目规划汇报会上曾提到“盐碱地”的概念，后来这个词被多次提及，多指以艰苦奋斗的精神去开拓市场。

盐碱地因为所含盐分太多，作物无法生长。盐碱地在月光下一片白茫茫，犹如雪花覆盖，那是析出盐的反光。华为在开拓国际市场时，由于受国际环境、人文环境和法律法规等诸多因素影响，长期的辛勤耕耘和辛苦付出却可能颗粒无收，这些地区和国家犹如市场的“盐碱地”。

华为国际化的成功在于坚持不懈地推进“鸡肋战略”，在西方国际化通信公司看不上的“盐碱地”上，一点一点地清洗耕耘，一步一步地艰难推进。薄利微润战略逼着公司在夹缝中生存，在迷雾中前行。

“清洗盐碱地”战略犹如炼狱一般锻炼了华为的市场开拓能力，这避免了华为市场人员因为“在温暖环境或者心理舒适区”待太久而成为“温水青蛙”，提升了华为管理干部的国际化视野。

案例1-4 /// 华为开拓市场的“薇甘菊”精神

薇甘菊是南美的一种野草，它疯狂生长的速度超越了所有的植物，被植物学家称为“每分钟一英里”的恐怖野草。薇甘菊只需要很少的水分，极少的养分，却能迅速地生长，一夜之间可快速地覆盖周边所有的植物。

创业初期的华为不过就是一粒草籽，一粒草籽长成一株小苗，一株小苗

上长出几个节点，这些节点再以“每分钟一英里”的速度迅速扩张。到了今天，华为的竞争对手，那些百年巨头们，那些电信巨无霸们，一个一个在衰落，一个一个在垮掉，而华为成为电信行业的全球领导者。

任正非号召华为员工向薇甘菊学习，学习薇甘菊的勇气、力量、信念和激情。帝国型大企业在快速变化的时代也会轰然倒下，永恒的商业模式是不现实的。创业初期的华为是一株薇甘菊，今天19万人的华为在西方企业的眼里已经是一个商业帝国了，但是这个帝国能够持续地存在吗？如果下一个倒下的不是华为，华为就必须具有强大的成长性和开拓性，依然具有薇甘菊那种疯狂蔓延的激情。

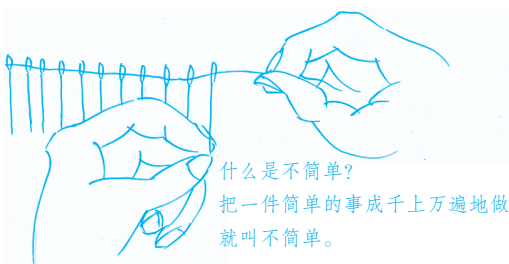


第二章

销售部文化



- 世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。
- 文化是旗帜，文化是信仰，文化是我们前进的航向，文化是我们的精神家园……
- 文化是不需提醒的自觉，文化是以约束为前提的开放，文化是为客户着想的真诚。



一、烧不死的鸟是凤凰

不在烈火中死亡，就在烈火中永生。销售部干部要在强烈的危机意识促使下，不断地反省与自我批评，通过对自我的挑战，实现一个又一个新的飞跃。

奋斗带来繁华，繁华滋长腐败，繁华也会滋长惰怠，任正非要求华为必须走出这个历史怪圈。打开这个死结有一把手术刀，就是自我批判和自我批评。

“凤凰涅槃，浴火重生”，凤凰是唯一烧不死的鸟，每次浴火却可以让其羽更丰，其音更清，其神更髓。

苦难可以沉淀铅华，自我否定可以不断地校正自己的文化坐标和理念，甚至重新再造，而目标决不走样。

看遍天下千秋事，苦难辉煌唱峥嵘。

案例2-1 //

凤凰涅槃是创业华为的精神图腾

传说中的天方国，有一对神鸟，雄为凤，雌为凰。满五百岁后，集香木自焚，复从死灰中更生，从此美丽异常，循环不已，实现永生。

华为非常乐于用“凤凰涅槃”“烧不死的鸟”来形容自我否定、自我变革和自我批判的勇气和信心。凤凰涅槃的故事在相当长的一段时间里让创业中的华为时刻充满了“临危不惧、视死如归”的饱满斗志。

(一) 集体大辞职

华为集团的“集体大辞职”有两次：1996年，以当时华为董事长孙亚芳为首的华为市场部中高层“集体辞职”；2007年10月，大约在市场部集体辞职之后的第11个年头，华为又组织了7000人“集体辞职”。华为内部宣布：所有工龄超过8年的员工，必须在2008年元旦之前，主动办理辞职手续，辞职再竞岗，重新与公司签订1~3年的劳动合同。本节的“集体大辞职”主要指1996年的那一次，因为这一次的辞职事件拉开了华为集团干部“能上能下，动态评价，反对官僚主义”的序幕。华为内部这样评价“集体大辞职”：“企业久了，一些老员工占着位子，干劲不足了，能力也跟不上，不摇一摇晃一晃，华为就成了一潭死水。这

样冲击一下，人人都有危机感，公司才能有战斗力。”

销售部(编者注：华为公司设立的是市场部，为让读者更容易理解，本书统一称为销售部)正职的主动让贤，不仅塑造了销售部干部能上能下的风气，同时也拉开了公司管理革命的序幕。一批辞职的干部走到基层岗位后，意志



没有消沉，反而更加注意吸收基层工作的营养，升华了自我，也给公司树立了学习的楷模。

华为的第一次集体大辞职行动，是华为公司自我批评、自我改善、自我涅槃的一次大行动，它是华为发展历史上的重要里程碑。华为的干部需要重新赋能，需要从一次创业迈向二次创业，从游击队向正规军转变。

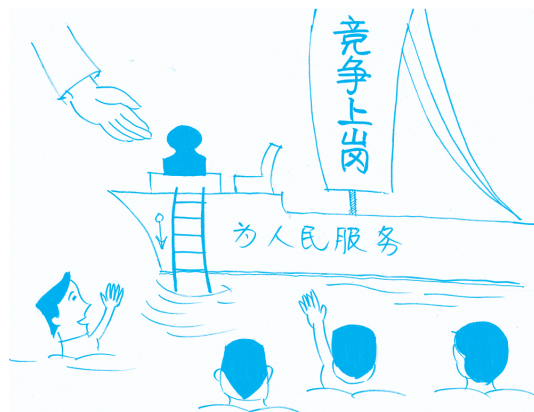
销售部每天都要面对看不见硝烟的战场，没有“壮士断腕、背水一战”的革命者和奋斗者精神，销售部就会缺乏斗志和上进心，自由散漫主义就会滋生。

枕戈待旦，朝乾夕惕，战战兢兢，销售部才能时刻充满活力。

华为2007年的集体辞职事件曾为法律界人士所诟病，被认为是对当时新出台的《劳动合同法》的逃避举措。但事实证明，《劳动合同法》实施以来，在商界中存在一定争议，实践中劳动仲裁部门和法院也一直在保护劳动者权利和维护企业稳定发展之间不断摇摆。华为当时的做法虽有争议，却不乏先见之明。

(二) 干部竞聘上岗

贤者上，庸者下。如何能让有识之士脱颖而出？唯有通过不断地选拔与培养。



华为创业初期(1996—1997年)，销售部分别进行了两次比较大规模的竞聘上岗，不论是在岗的办事处主管，还是普通的营销人员，甚至是其他岗位的平凡员工，只要能提出自己的设想和方略，就可以公开地接受群众的质询和裁判的评判，平等地走上管理岗位。

竞聘上岗所培育的思想已深深扎根于市场人员的心中。在办事处，一位优秀