



第十三讲 | “梯型”沟通：产品很好，但客户还是不喜欢你，怎么办？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第十三讲 | “梯型”沟通：产品很好，但客户还是不喜欢你，怎么办？
15分37秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

我们知道，如果你不能帮客户解决问题，那客户就不会选择你。但能帮客户解决问题，是不是就意味着他们一定会选择你呢？恐怕也不是。企业在成长过程中一定会遇到一个困惑，就是明明我的产品很好，但是不知道怎么回事，客户就是不喜欢我，不信任我。

那原因可能是什么，该怎么应对？这一讲，我们就看看华为的做法。

1. 传统沟通方式的弊端

先来看看原因。华为现任消费者BG大中华区零售培训部部长黄伟老师给我讲了一个特别典型的案例。2012年，在一次正式会谈上，某个排名欧洲前三的运营商，也是华为重要的客户，它的CTO当面批评华为，说“你们做得很差”。

发生了什么？原来，这个客户的网络设备出了故障。但是华为发现，问题不是出在自己身上，而是第三方。本着以“客户为中心”的原则，华为就帮助客户与第三方做对接，努力解决问题。**但是这个信息并没有及时传递到对方高层那里。时间一长，人家就觉得，华为不作为。**

事不大，但是华为却非常重视，因为这不是第一次发生了。从2005年开始，华为与越来越多的欧洲客户建立了合作关系，也把设备卖到了越来越多的国家。虽然产品很少出问题，但是类似这样的客诉却经常冒出来。华为总感觉，客户对自己的要求，似乎比对竞争对手要严。

跳出来看，你会发现这件事并不难理解。在欧洲，有德国的西门子、法国的阿尔卡特、瑞典的爱立信，它们都是本土企业。华为作为一个外来户，想和它们争夺当地人的信任，势必要付出更大的代价。

但问题是，能把力气使在哪里呢？产品和服务已经做得很好了。

经过反复对类似事件进行复盘，**华为发现，也许还有一个领域自己可以精进，那就是沟通习惯。**

首先华为发现，自己只看重解决问题，但是客户不仅看重解决问题，还看重同步问题。比如说，现场遇到设备故障，华为的工程师往往马上就给解决了。大家也不上报。善意的隐瞒，实际上是为了不给对方添麻烦，这我们中国人都懂。但西方客户不这么想，他们觉得，隐瞒就代表你有过错。

其次，西方客户非常看重层级。有些问题，你必须汇报到高层去讨论，然后才能解决。汇报的方式也很讲究，要有正式的邮件、正式的纪要；而华为的沟通习惯正相反，它喜欢把上级拉到现场，直接在一线讨论。如果问题解决了，那自然也就不需要什么邮件、什么纪要。

一开始提到的案例，就是在这两方面出了问题。华为发现，自己和客户打交道的方式，呈现出了一种U型的模式。英文字母里那个U。底下连着，但中层往上就断了。**基层一直在交流，解决问题，但是上面不知道发生了什么。再加上东西方文化的差异，最终导致的，就是客户高层的不信任。**

2. 多层次的“梯型”沟通

那怎么解决呢？华为发现，**必须在U字型中间的空白部分建立新的连接，让沟通变成一个“梯子”的模样。**也就是说，**双方不同层级之间，应该都有机会交流，都有机会建立信任关系。**

不仅如此，对于“梯子”的每一层扶手，交流的重点也不应该是一样的。应该**把交流分成四个维度，分别是“事情对事情”“组织对组织”“人对人”以及“战略对战略”。**扶手越是靠下，越应该重视“事情对事情”“组织对组织”的交流；而扶手越是靠上，越应该重视“人对人”“战略对战略”的交流。

我们具体来看它是怎么做的。

对于靠下的扶手，华为要求自己的海外组织，包括代表处和分公司，按照客户的沟通习惯，确定什么信息需要同步，由什么层级来同步，用什么方式来同步，频率是什么等等一系列规矩，然后要求大家严格按照规矩做事。

那你说这有没有成本呢？当然有。不说别的，黄伟老师告诉我，单一个写邮件汇报，就引起了基层很大的反感。但是没办法，这就是代价。华为的目的，是建立“组织对组织”“事情对事情”的沟通机制。

这个比较好理解。我们**再看靠上的扶手。**

都说西方人刻板、公私分明，但是华为发现，大家都是人，都在乎交朋友。

举个例子。开头那家企业的一名高管，对华为的态度一直很冷淡。有一次，黄伟老师去拜访他。知道他是法国人，聊天的时候黄伟老师就说：“您们对法国大革命很骄傲，但我听说，巴士底狱里就关了7个人，还不是什么政治犯。我觉得，是非功过不能一概而论。”

结果对方很惊讶，一下子就打开了话匣子，表示很赞同黄伟老师的观点。原来，他祖上是法国的贵族，在大革命期间受过迫害。他没想到一个中国人会熟悉这段历史。后来，他数次请黄伟老师来家里做客，两个人成了好朋友。他对华为印象的改变，就是从这个时候开始的。

你看，**任何客户都看重人对人的信任。**

不过华为发现，自己在这方面有个劣势。竞争对手的客户经理，一般一干就是十年，而且专门对接特定客户。但由于轮岗和晋升等原因，华为的客户经理一般任职期只有一到两年，像“跟老贵族聊法国历史”这种经验，要么就是摸索不到，要么就是传承不下来。

怎么办？没什么捷径，就是最笨的方法，**让所有人把经验写下来，上传到系统上，供以后的客户经理学习。**

如果你有机会看到华为内部的客户接触管理系统，会发现这是一个群策群力的平台。有些案例非常有意思。比如说有个同事写道，请西方客户吃中餐，推荐点土豆丝。为什么呢？因为老外吃了一辈子土豆，都没有想过这个东西还能切成丝炒着吃。在他们眼里，这就是东方的魅力。

再比如说，有个同事写道，他有一次去拜访客户，发现办公桌上放着一张环法大赛的照片。他判断这个客户喜欢骑行，就给他发了邮件，详细介绍了中国的环青海湖大赛，另外附上了青海油菜花的照片，还有攻略。这就让客户非常感动。原来他特别想来中国骑行。这次拜访，大大拉近了两个人的距离。

当然，这些案例只是经验积累和传承的一部分。每名客户经理的每次拜访，在符合当地法律法规的情况下，都要在系统上留下记录。这实际上就构成了一本可传承的工作手册。后来的客户经理看到这些记录，就可以快速知道以前双方有着怎样的沟通和交流，持有什么观点等等信息。

方法虽然笨，调用的资源虽然多，但长久运行下来，每个客户经理的背后，实际上就站着整个团队，这就弥补了人员流动带来的负面效应。

3. 建立战略级别的信任关系

“事情对事情”“组织对组织”“人对人”的沟通我们都讲完了。但是**对于梯子上面的扶手来说**，这些都不是最重要的。**最重要的沟通，是“战略对战略”**。为什么？给你讲个故事。

有一次华为和一个运营商签了一笔大单。事后，对方高管把华为的项目负责人叫到办公室，说了这么一段话：这个单我们签了，你们的产品、响应速度确实无人能及。但我要告诉你一件事，因为这个项目选择了华为，我们本地合作伙伴的裁员，可能要达到三位数。这些人都是我们的老朋友。

如果你是华为的项目负责人，当面听到这句话，你有什么感受？

当类似的反馈从欧洲各地汇集上来，华为非常清楚，“战略对战略”的沟通是最重要的。本地客户对华为最大的不信任，就是你的战略目标。你来欧洲，是想赚一笔就走，还是想为本地发展作出贡献，分享未来的红利。

华为是怎么应对的呢？2012年，华为正式宣布，欧洲将成为自己的第二总部，先期投入20亿美元，用于本地采购和研发中心的建立。这等于是在说“我要为欧洲的发展作出长期的贡献”。

那选择的代价是什么？当然是高昂的成本。

比如说，欧盟提出把“每个家庭获得一兆接入速度”作为基本人权。但这件事做起来非常困难。欧洲很多偏远地区的小村庄，住户非常少。对运营商来说，如果采购成本不能降低，那就无法服务这些地方。这个时候，华为就必须挺身而出，半卖半送，帮助运营商解决问题。

再比如说雇佣本地员工。2012年，华为欧洲员工的总数是7000人，到了今天，这个数字增加到了1.4万。咱们都知道，欧洲的薪资标准是要高于国内标准的。这么多员工，华为需要付出的额外成本可想而知。更不用提，资助当地高校，投资当地企业，搞社区建设，这些工作都需要投入。

付出这么大的代价，目的只有一个，就是**建立“战略对战略”的信任关系**，让对方相信，华为的目的不是抢饭碗，而是为欧洲发展创造更大的价值。



陆音

好，故事讲完了。回到最开始的问题。为什么我的产品很好，客户却还是不喜欢我，不信任我呢？华为的案例给我们两点启示。

第一，我们总说，品牌不是营销出来的，而是打出来的。这句话没错，但似乎更符合2C生意的逻辑。**对于2B生意来说，你与客户的关系实际上是一个“梯子”形状的信任关系。**做好产品和服务，仅仅是搭上了最底层的那个扶手。**你还需要继续往上爬，一层一层去搭建更多的扶手。**

第二，如果你在商场上遇到了不信任，甚至是偏见，只要它来自于客户，那大概率是沟通的问题。组织并不是单纯做经济思考的动物，它更像有情感的人。**通过交流争取到人的信任，这件事总有方法。**

最后我们就总结一下华为的做法：

- 1) **公司与公司之间的信任，至少可以分为“事情对事情”“组织对组织”“人对人”“战略对战略”四层。越是高层沟通，后两者就越重要；**
- 2) **建立客户接触管理系统，做好知识总结与经验分享，这有助于解决“人对人”的信任问题；**
- 3) **讲清楚你的目的，投入成本去证明它，这有助于解决“战略对战略”的信任问题。**

给你留一个作业，你觉得这四层思考适不适合普通人之间的沟通呢？对普通人之间的沟通有没有借鉴价值呢？欢迎写下你的思考。

好，我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 公司与公司之间的信任，至少要分为四层：事情对事情、组织对组织、人对人，和战略对战略。
- 2) 越是高层沟通，后两者就越重要。
- 3) 解决“人对人”的信任问题：通过客户管理系统，做好知识和经验的积累。
- 4) 解决“战略对战略”的信任问题：讲清楚目的、投入成本去证明。

《从另一个角度谈市场创新——论职业麻木》（2006年）
07分33秒

| 转述师：徐惟杰 |

从另一个角度谈市场创新——论职业麻木（2006年）

一次从沈阳乘坐火车到北京，刚上车时火车上正播放着当时春节晚会很火的一首歌曲《常回家看看》，优美的旋律让不经常坐火车的我感到非常的惬意，真的是一种享受。此时的我对当前很多人诟病的中国铁路部门的服务非常满意。

但随着时间的流逝，火车上还在不停地一遍又一遍播放这首歌，让人烦躁不已，坐卧不安。我刚开始以为列车员睡着了或者列车员有事把换磁带这件事给忘记了，总想提醒别人把磁带换一换，问了好几个列车员，要么他们随便应付我一下，要么就用奇怪的眼光看我，**我自己也很郁闷，难道是我太挑剔，或者是我有毛病？**

这时一边看我忙活了半天的一位老兄给我讲，他经常坐这趟火车，半年了一直都听这首歌，从沈阳听到北京，又从北京听到沈阳，习惯了也就好了。我在郁闷中结束了我的旅程，等到下火车时，我终于明白了中国服务部门的真正症结在哪里了！

我曾在一本书里看到一个外交官讲述的一个故事，这位外交官是外交部派驻俄罗斯的外交官。俄国的芭蕾舞剧《天鹅湖》是个享誉世界，很有代表性的经典作品，国内有关领导到俄罗斯出访，必然有一个固定项目是去剧院欣赏原汁原味的俄国《天鹅湖》，这自然要由该外交官陪同。

于是，外交官就不断地欣赏，后来终于对每个演员每个动作都烂熟于胸，甚至对每个动作抬腿高度的了解程度都精确到了厘米，任何演员的微小失误他都清清楚楚。到了卸任的时候，该外交官一共看了三百场《天鹅湖》。

后来接受关于当外交官有什么感受的采访的时候，他专门把这段经历提了出来，他说，看头一百遍的时候，觉得是一种很美的艺术享受；到了中间一百遍，就看不到舞姿了，只看到演员们机械而呆滞地在舞台上动来动去；**最后，对这个剧的认识已经提升到了哲学的高度，只看见物质的空间位移。**

由此我想到了我们自己的工作，几年前我对一位老客户讲华为公司员工构成时，他马上笑着打断我：“哑铃型结构，国家领导人都说这是最合理的现代高科技企业人力资源结构。”我当时很尴尬，这个事情对我的影响太大了，至今记忆尤深。

很多客户在和我们个人打交道的几年前都已经和华为公司合作了，对我们来讲，可能是第一次对客户讲，但在这之前已经有太多敬业的华为人为讲述过这个理念了！

我们每天都和客户打交道，多少年了我们的前任和我们都在用同样的方法与客户打交道，可以想象客户对我们的感觉会是什么。这如同让一个人一年365天，天天吃鲍鱼，你还指望他会感激你吗？恐怕比让一个人天天听同一首歌曲还要更糟糕吧！

难道我们还能抱怨客户忠诚度不高，而老是听其他厂商的宣传吗？还能抱怨客户对我们公司不了解吗？我们的主管和员工除了过去的三板斧还剩些什么？

最近常讲蓝海战略，蓝海战略是价值创新的战略，也必然是对客户更加了解的战略。在现代异常激烈的竞争中，各个设备供应商的解决方案大同小异，谁更了解客户谁就有机会进行价值创新，就有机会脱离价格战的红海！

其实这样的例子太多太多，我们有多少产品部用一套胶片走遍全国，用一套解决方案解决全国客户的需求，用一个案例去和客户探讨，其实对于电信运营我们到底了解多少？对运营商之间的竞争我们又到底了解多少？我们有多少建议除了粗略的概念或理念还可以拿出具体的数据出来？**难道他们真像我们想像的用了我们的产品和解决方案就可以解决所有的问题吗？**电信运营早已进入精细化运作阶段，一个省里各个地市的情况都千差万别，更不要说全国的情况了。

几年前一套胶片打全国的情况已经一去不复还了，说白了许多讲胶片的人可能都不知道自己是在讲什么，一点感觉都没有，这就是一种典型的职业麻木！难道我们希望客户对华为公司，对华为公司产品的认识也提升到哲学的高度吗？

市场创新不能仅仅停留在口头上，一定要体现在我们点点滴滴的行动上，市场创新也绝对不是个别人而是我们每一个人的事！当我们对社会上的一些现象深恶痛绝的同时，其实我们自己也在做一些让客户也很烦的事！

公司最近倡导的知识营销，也是鼓励大家不断地进行市场创新，如果我们每天都努力一点，每天都能让客户看到我们的进步，时间一长就可以和别人拉开很大的差距。

现在电信市场竞争如此激烈，小小的一点优势就可以让我们胜出。其实随着我们对产品的越来越了解，对电信运营的越来越了解，我们就可以很容易知道自己的差距，这样创新就是顺理成章的事。最近办事处也做了一些尝试：和运营商解决方案部一起合作对客户进行辅助运营，取得了一些初步的成果，也知道了我们的太多不足，我们才更深刻地认识到我们对电信运营的了解是多么浅薄。

一个小小的彩铃业务在同一个省不同的地市需求差别竟如此之大，**无论客户群定位，还是价格资费的敏感度都有很大的差异，过去我们对客户需求的反应多么麻木！**

但我们还是得到客户的积极相应，客户对华为公司的市场创新非常满意，希望我们能够继续下去！我们深深地感受到在这方面不是我们做好了，而是过去做的太少！

我们不但要有非常强烈的改变目前现状的工作激情，更要有勇敢的自我批判的精神。**往往在批评别人不重视知识营销、不进行市场创新的同时，我们自身都已不自觉地成为市场创新的最大障碍。**醒醒吧，不要做那个已经麻木了的列车员了！

《得到案例课·华为的选择》

20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有, 未经许可不得转载



得到App研究员
陆音

默认最新只看作者回复



伪装

2小时前

华为在欧洲受到了客户特别的挑剔和严格的对待, 对他们来说其实并非坏事。如果大家都对华为和其他的服务商一视同仁, 那么华为也就很难自己去想办法做得更好, 即便是他们很想做好, 也会因为这种顺利而变得逐渐轻视了困难, 甚至是轻慢了客户的真实需求, 大公司对外的傲慢有很大一部分原因就是这么养出来的。进而说, 华为也要感谢特朗普和美国政府的打压, 在他们高速发展, 就要成为巨无霸的时候, 让他们感受到了史无前例的压力, 也在更大程度上保证了他们还会以创业者的心态来做事, 而且这个时间会相当漫长。苦难是财富, 只要你正确的应对了苦难.....

转发

评论

8

分享



伪装

3小时前

你觉得这四层思考适不适合普通人之间的沟通呢? 对普通人之间的沟通有没有借鉴价值呢? 个人认为, 这四层, 可以当做人与人之间关系层层递进的模板。首先, 我和你人不认识, 那就公事公办吧, 事情对事情, 没毛病, 先做好事再说。接下来, 我觉得比较认可你了, 做事靠谱, 咱们就可以更进一步, 相互了解甚至接触一下对方的组织关系, 也就是组织对组织, 方便进一步了解对方。再接下来, 我们都知道了对方是以人为目的的人, 那么我们就更深入了解对方吧, 也就是人对人。最后, 我们终于算是志同道合的人了, 或者有了soulmate的思想同步感, 那说明咱们是一路人, 可以为挚友, 战略对战略.....

转发

评论

5

分享



月半小王睿

8小时前

今日收获 一 企业内部需要建立通畅的沟通机制。这种机制需要分三个层次。事情对事情, 组织对组织, 人对人还有战略对战略。基层交流上是组织对组织, 事情对事情的交流, 中层是人对人的交流, 高层是战略对战略。这种沟通模式不仅仅只是对企业内部各个如此, 对企业外部也应该如此。二 其次沟通的问题过程和结果, 需要写成报告~ ①白纸黑字, 双方都不容易耍赖反悔 ②抄送上级, 汇报进度和结果, 上级可以轻松得到项目解决的境况, 方便参与。③作为档案备份, 离职或者换岗后, 新人通过搜索迅速掌握情报, 不用一切从头再来, 浪费资源, 牺牲效率。④打造学习型组织的资料库, 落实知识型人才终身学习的根基之一。这种凡事留下记录的方式西方做得比中国好很多, 不论是从科学方面还是管理方面都是如此。我记得吴军老师讲科学发现举例子说西方人做实验都会留下记录, 自己失败成功都留下过程和反思, 让后来的人得到经验教训更容易在前任的肩膀上获得成功。比如做电灯尝试材料, 莱特兄弟做风洞实验都是看着以前的记录去成功的。同样的著名咨询公司麦肯锡也有非常强大的案例库, 因此招聘的新人不管什么专业的, 进入几年就可以独当一面。三 企业虽然是一个实体, 不是人。但是企业之间的交流最终还是归总到人的交流上来。而人是讲人情的, 因此信任和人情味是最高“外交”方式。拜访客户对于对方的喜好, 对方国家的自豪感等等都是很好的切入点。陌生人不顾生意是正常, 但是朋友之间帮衬生意理所当然。四 微观上掌握人的关系, 案例和方法的积累只是术的方面。而道的方面就是宏观的战略沟通。这种沟通往往牵涉到国家政治或者地区政治。企业过去别的地区或者国家, 要考虑其长远发展, 而不是赚了钱就跑的短期行为。因为如果做短期, 产品服务虽好, 但是会挤压当地企业发展和就业问题, 一定会被地方保护主义拦在门外。而作为改善民生, 增加税收, 拉动研发和教学投资, 顺便做生意, 那每个地方都欢迎你来分享地域发展的一杯羹。这需要企业掌舵人有长期主义观念和大格局。不仅仅产品卖出去, 更要把企业迈出去。

转发

评论

3

分享



老王进阶旗舰号

6小时前

个人认为，如文中所诉的与客户的“梯子关系学”和我们与普通人沟通要义是暗合的。马克思说，人是一切关系的集合。换句话说，我们每个人都依赖某种关系网络而存在。对应到今日所讲，生而为人，不论是对于客户还是普通个体，很多时候在问题的解决上，底层就是解决与人的关系问题。而关系问题的本质是信任问题。对于2B生意来说，做好产品和服务，仅仅是搭上了最底层的那个扶手。这如同我们与普通人沟通中先得通过某个事实建立好感是一个道理。但这只是在关系的客观层面建立了信任，属于基本信任关系。这明显不够，得往上走，走到人对人的关系的主观层去介入和干预对方（客户）的偏好。因为只有如此，对方的心智才会向有利于我们期待的方向发展，从而推动彼此间关系向深处发展，协作也才有迈向深水区的极大可能性。回到与普通人的沟通中，事实上我们莫不是遵循着这一原则。

转发

评论

1

分享



费育云

8小时前

任何客户都看重人对人的信任——人对人的信任是合作的基础，由人到事→到公司的信任。员工个体的行动和执行，是对企业的认同和主人翁精神的落地，这值得企业经营者学习借鉴

转发

评论

赞

分享