



第七讲 | 苟且红利：怎么和比自己强大的对手争订单？



得到案例课·华为的选择

11小时前

第七讲 | 苟且红利：怎么和比自己强大的对手争订单？
11分48秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

上一讲，我们说的是如何在弱小的时候和客户建立信任关系。但是光有关系肯定不够，还要实打实去做事情，解决客户的问题。这个时候，你就不可避免地要和比自己庞大的对手短兵相接。

作为弱小的一方，你可以采用的竞争策略其实并不少，比如说低价策略、聚焦策略、差异化策略等等。总之，你肯定希望打出自己的特色。但是和上一讲一样，我们也来假设一种极端情况，就是这些策略都不太管用。你前面就是横着一座大山，没有捷径可以绕。这个时候，你该怎么办？

为什么会出现这种情况，华为又是怎么应对的？这一讲，我们就来看看。

1. 稳定的格局给后来者带来的劣势

上一讲我们提到，伴随着“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”的口号，华为在2001年开始正式执行出海战略。可是这个时候，它既没有名气，也没有技术优势。面对国际上的竞争对手，尤其是西方的竞争对手，它绝对算是弱小的一方。

怎么和大块头竞争呢？我们首先想到的就是降价，这是可以做到的，因为我们的人力成本低。但是华为发现，单靠这一招，你不仅没办法获得全面的优势，反而可能伤害到自己。为什么这么说？

当时华为销售的主要是数字交换机，以及其他建设通信网络需要的设备。华为一开始就是采用低价策略。交换机不是需要很多配件么，我可以免费送。结果有些好心的客户就来提醒它，配件一定要标价，而且你最好不要标低价。

为什么？其实原因很简单。华为的客户主要是电信运营商，它们需要的不仅是产品，还有长期稳定的服务。今天你把报价压得这么低，还白送配件，那我凭什么相信你的内部经营、你的现金流不会在明天出问题呢。

当时国际市场上做得比较好的运营商，它们都有一个共识，就是要保障乙方的利益，帮助乙方实现可持续经营。只有乙方过得好，自己得到的服务才会有保障。因此它们特别排斥那些靠低价策略打入市场的供应商。**如果华为单纯采用低价策略，那结果只能是争取到非优质客户的订单，这不符合公司长远发展的要求。**

那还有什么招数呢？接下来能想到的，就是聚焦策略。作为弱小的后来者，我不和你大块头全面竞争。我先做好某几个产品，然后再慢慢扩张。华为一开始也是这么考虑的，但是后来发现，这一招也有局限。

第一，就像任正非预言的那样，大块头依靠规模化的研发和生产能力，是有实力把所有产品都覆盖到的。想找到一个它们遗漏的领域，很难；第二，很多客户也不希望自己的设备来自很多个厂家，因为这样维护起来会非常麻烦。它们更希望厂家能给它们提供一个一揽子解决方案，而不是单一的产品。

好，回到一开始的问题。为什么你可能会遇到很多竞争策略不管用的情况？就是因为很多行业，比如通信，它的格局已经非常稳定了。**在稳定的格局里，买家和卖家的关系更倾向于合作伙伴，大公司很有可能占据了所有赛道，而且还能利用规模优势竖起壁垒。**这就导致弱小的后来者，很难找到一条捷径去弯道超车。

2. 以用户为中心

那问题来了，怎么办？

屈服不是华为的性格，它找到了一个方法。我为你选了一个具体的案例，它是由华为现任消费者BG大中华区零售培训部部长黄伟老师告诉我的。我觉得特别典型，在这里分享给你。

2000年，华为参加了新加坡亚洲通信展。在展览上，华为了解到新加坡电信正在招标一个项目。当时大家都用固定电话，如果家里的信号出了问题，肯定要报修。可问题是，你家到电话局那么远，运营商怎么知道哪段线路出了问题呢？这个项目，就是辅助运营商找到问题线路的一个系统。

项目不大，但对于刚刚出海的华为来说，仍然是机会难得。不过说实话，华为的技术当时真没什么优势，所以大家的预期就是努力做，全当交学费。

拿到招标书后，华为的工程师住在酒店里，封闭写投标书。好不容易写完了，华为新加坡的主管打来电话，说为了做到最好，他特意申请延标一个星期，请后方同事务必再次检查，看看有没有遗漏。

就是这次主动返工，起了大作用。因为投标书本身写得已经很好了，工程师就去重新研究招标书，结果发现里面有一些疑问。他们判断，对方写招标书的人应该是做传输出身的，对信号检测这件事的理解可能没那么透彻，导致出了一些小错误。于是**工程师就专门写了一页纸，指出了对方招标书里的错误，甚至还写了哪些需求你该提，怎么提，我的解决方案是什么。**

后来华为了解到，正是这一页纸，让自己得到了新加坡电信的初步认可。他们没有想到，这个乙方竟然会主动帮自己提需求。

当然，投标书得到肯定只是过了第一关，相当于和其他选手一起站到了起跑线上。至于谁能跑赢，还是未知数。第二关就是真刀真枪地调试设备，通信行业叫做“**开实验局**”。所有人都把自己的设备拉到甲方这里来，让甲方做测试。

这个过程的难点在于新加坡的情况很特殊。当时新加坡主要采用的是西门子、阿尔卡特、富士通的设备。这些厂商给新加坡电信提供的都是单独的版本，所以华为竞标的这个项目，就必须要想办法和它们的设备做兼容，也就是要完成很多定制化、本地化的工作。

按理说，本地化这件事应该由甲方牵头来做，但华为**考虑到新加坡电信项目预算有限，而且给用户解决问题是自己的理念，所以把责任揽到了自己身上。**

华为驻新加坡的工程师们白天和甲方工作在一起，收集需求，晚上就去思考解决方案。如果遇到自己解决不了的问题，就把需求通过电子邮件传回深圳总部。那里的研发兄弟都是24小时待命，保证解决方案能够在第二天一早发回。拿到了总部的反馈，前方工程师就迅速用这个新方案接着试，如此反复。

但是后方提供的，终究只是软件解决方案，涉及硬件怎么办呢？通信行业的惯例是从总部邮寄，走海运，把设备运过来。但是华为考虑，那样太浪费时间了。**前方工程师就自己去市场上买材料，当着甲方的面搭线路、焊板子。**

新加坡电信本来预计实验局就一个月，但由于华为不断地在帮助自己发现问题，并且尝试解决，最终这个过程持续了半年。华为的人，春节都是在新加坡过的。

那竞争对手在做什么呢？用新加坡电信自己的话说，就是“我们提出问题后，其他人只是不停地在报价，只有华为在解决问题”。就算有少数竞争对手愿意响应，也往往需要一周时间才能确定方案，运输设备则要更慢。隔夜发来解决方案、当着面焊电路板，这件事，竞争对手恐怕想都没想过。

其实到这里，结果已经见分晓了。多家竞标的企业，只有华为通过了实验局。不过由于甲方的保密，华为的团队并不知道，开始投入到第三轮的备战中。

第三轮是商业谈判，但**华为的工作并没有局限于谈判桌**。很多新加坡电信的员工，特别是技术员工，看到华为的设备都很惊讶。为什么一家中国公司能够做到欧美大厂都做不到的事情？他们一定要来看看。**华为就利用这个机会，把实验局变成了一个现场交流会。**

这个系统怎么回事，如何把它运行好、不出错，华为就在现场，和对方的技术人员交流起这些问题。请注意，这个服务可是附加的。但是华为非常认真，它非常看重每一次，哪怕是很小的沟通机会。很多新加坡电信的员工听完后，都觉得华为的工程师，比市场上的培训师还要专业。

最终华为拿下了新加坡电信的这个项目。成交金额，以今天的眼光看不是一笔大钱。但这一单对华为的意义非常重大。**它是公司在发达国家市场拿下的第一单，极大地提振了所有员工的士气。**

在新加坡成功后，华为快速把这种打法进行复制，在不到一年的时间里，把业务铺到了马来西亚、菲律宾、泰国、文莱、印尼等市场。到了2005年，华为基本上在亚非拉市场上站稳了脚跟。

3. 苟且红利

案例讲完了，**怎么总结华为的策略呢？我想到了一个词：苟且红利。**

刚才我们说，一个市场的格局过于稳定，就会导致弱者的很多竞争策略失效。但是你发现了么，也是**因为市场格局过于稳定，它的内部其实存在很多不合理的地方**。这些地方就像“皇帝的新衣”，所有人都看得到，但就是没人重视。因为对大厂来说，我已经在某个市场上站稳了脚跟，为什么要解决这种小事呢？

我再给你讲个故事，也是华为的老师告诉我的。刚才我们说的是海外的情况，国内怎么样呢？当时中国地级市电信局的设备如果出了问题，局长要亲自提着设备，还有礼物，到上海找供应商的代表，求人家解决问题。这个现象合理么？显然不合理，但是所有大玩家都默认它存在。

咱们重新来看华为在新加坡的打法。**其实它没有做什么巧妙的事，也没有去找捷径，就是把别人都在敷衍的事情，什么分析标书，快速为客户解决问题、给客户的技术人员做培训等，认真地做好了。但就是这个简单的打法，让它获得了竞争优势。**

所以你看，苟且红利不仅在蓝海中存在，在红海中更存在。**别人都不愿意做好的事，甚至整个行业都形成默契的事，你打破它，就能抓住发展的红利。**



好，总结一下这一讲的内容：

- 1) **低价策略、差异化策略、聚焦策略等等很多竞争策略，在一个成熟稳定的市场格局下，也许效果会打折扣；**
- 2) **如果你的面前横着一座大山，越过它的好方法，也许不是找捷径，而是脚踏实地走好每一步。**因为越是稳定的市场，庞大的对手就越容易忽视细节，给你留下许多可以利用的苟且红利。

好，给你留一个小问题，为什么大厂很难快速响应，你觉得还有可能是什么原因？尤其是组织架构方面的原因。欢迎分享给大家。

别忘了，课后还有任正非的讲话，我给你精选了《雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋》原文。

我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 许多竞争策略，在成熟稳定的市场格局下，效果可能会打折扣。
- 2) 越过大山的好方法，是脚踏实地走好每一步。
- 3) 越是稳定的市场，庞大的对手就越容易忽视细节，给你留下许多可以利用的苟且红利。

《雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋》（2001年）
06分51秒

| 转述师：徐惟杰 |

《雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋》（2001年）

雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋，当然还有大西洋和印度洋。是英雄儿女，要挺身而出，奔赴市场最需要的地方。哪怕那儿十分艰苦，工作十分困难，生活寂寞，远离亲人。为了祖国的繁荣昌盛，为了中华民族的振兴，也为了华为的发展与自己的幸福，要努力奋斗。

要奋斗总会有牺牲，牺牲青春年华，亲情与温柔。不奋斗就什么都没有，先苦才能后甜。

“青山处处埋忠骨，何必马革裹尸还”，没有我们先辈的这种牺牲，就没有中华民族的今天。为了祖国的明天，为了摆脱一百多年来鸦片战争、八国联军入侵的屈辱，以及长期压在我们心里的阴云，我们要泪洒五洲，汗流欧美亚非拉。

你们这一去，也许就是千万里，也许十年、八年，也许你们胸戴红花回家转。但我们不管你是否胸戴红花，我们会永远地想念你们，关心你们，信任你们，即使你们战败归来，我们仍美酒相迎，为你们梳理羽毛，为你们擦干汗和泪。

你们为挽救公司，已付出了你们无愧无悔的青春年华，将青春永铸。

华为正面临着一种机会与危机。

我们的机会是经历了十年奋斗，培养和造就了一支奋斗的队伍，有组织、有纪律的队伍，一支高素质、高境界和高度团结的队伍，许多年轻的干部正在职业化的进程中，陶冶自己，重塑自己，他们不怕艰苦，勇于献身，努力学习，是我们事业的宝贵财富；我们经历了十年的积累，以客户化的解决方案为先导的产品体系有了较大的进步，有希望搏击世界舞台，在这个舞台上检验自己。

只要勇于自我批判，敢于向自己开炮，不掩盖产品及管理上存在的问题，我们就有希望保持业界的先进地位，就有希望向世界提供服务。

我们不尽快使这些产品全球覆盖，其实就是投资的浪费，机会的丧失；随着我们的管理逐步国际化，IPD、ISC、财务四统一、IT、任职资格、虚拟利润方法、述职报告制度的推行，华为将面临内部组织越来越开放，允许越来越多的优秀人才，加入我们的队伍。这些优秀人才，将一同与我们奔向战斗的前方，我们的队伍向太阳。

我们的危机是我们的队伍太年轻，而且又生长在我们顺利发展的时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击。但市场的规律，常常不完全可以预测，**一个企业总不能永远常胜**，华为总会遇风雨，风雨打湿小鸟的羽毛后，还能否飞起。**总是在家门口争取市场，市场一旦饱和，将如何去面对。**

我们没有象Lucent（朗讯科技有限公司，是一家提供电信软硬件设备及服务的跨国公司）等那样雄厚的基础研究，即使我们的产品暂时先进也是短暂的，不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势会稍纵即逝，不努力，就会徒伤悲。

我们应在该出击时就出击。一切优秀的儿女，都要英勇奋斗，决不屈服去争取胜利。

我们的游击作风还未褪尽，而国际化的管理风格尚未建立，员工的职业化水平还很低，我们还完全不具备在国际市场上驰骋的能力，我们的帆船一驶出大洋，就发现了问题。

我们在国外更应向竞争对手学习，把他们作为我们的老师。我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。

今后，我们各部门选拔干部时，都将以适应国际化为标准，对那些不适应国际化的，要逐步下调职务。

我们正处在危机中，还有一项例证。就是处在危机并不认识危机，前方浴血奋战，后方歌舞升平。机关不能以服务为宗旨，而是前方的阻力，使流程执行困难重重。当我们今天欢送将士奔赴前方时，我们要使后方全力为前方服务，不能实现这种服务的员工，要下岗。

号角在响，战鼓在擂。前方没有鲜花，没有清泉。一切困难正等着我们去克服。

随着中国即将加入WTO，中国经济融入全球化的进程将加快，我们不仅允许外国投资者进入中国，中国企业也要走向世界，肩负起民族振兴的希望。

在这样的时代，**一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强；一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛；一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息；一个员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。**

所以，我们要选择在这样一个世纪交换的历史时刻，**主动地迈出我们融合到世界主流的一步。**这，无疑是义无反顾的一步，但是难道它不正承载着我们那要实现顾客梦想，成为世界一流设备供应商的使命和责任吗？难道它不正是对于我们的企业、我们的民族、我们的国家、乃至我们个人，都将被证明是十分正确和富有意义的一步吗？

是的，我们正在创造历史、与文明同步！

你们背负着公司生死存亡的重任，希望寄托在你们身上。

《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



欲与天公试比高
11小时前

推荐大家收听每天听本书《下一个倒下的会不会是华为》作为今天内容的补充 ✨以客户为中心 以奋斗者为本 有时最好的捷径是不走捷径 做时间的朋友 华为之所以能抓住苟且红利正是因为永远都把客户放在心上 ✨华为内部有红蓝军制度 通过不断否定现在的自己 来让自己在未来获得胜利 这也让华为能够在长期发展中保持灵活和机动性 把危机转化成机会 ✨华为在决策中遵循灰度 开放 妥协原则 通过克制和冷静 组织在面对纷繁复杂的外部环境依然能够住自己的优势

3

1

25

分享



中国葛-上海5期
11小时前

为什么大厂很难快速响应呢？我的想法，抛砖引玉。一个是大厂的资源配置效率，在大客户那边，效率更高。相比之下，不愿意低于内部平均效率，“屈身”极力争取一些小单。就好比，我有年化收益率20%的投资项目，为啥还要投资5%的呢？另一个，组织的决策也是通过具体的人实现的，大厂的人会以为自己人也大。店大欺客不是店欺客，是店小二欺客。组织的人格化，不是拟人，而是因为组织行为就是人的行为。如果大厂项目制、合弄制，也许就肯积极响应了。因为摆脱了“山高人为峰”的错觉。

转发

2

19

分享



伪装
4小时前

快速响应其实大家都能做到，但是快速响应和快速响应又是不同的。比如有的厂商只是快速回复收到你的需求，但是其他就需要走流程，或者就是等着。还有一些可以快速报价，但是你想解决问题得等签合同。像华为这样，签不签合同我都已经给你准备好了解决方案的人马，只要你点头需要我们，签不签合同都不是事儿，咱们先干着，到最后，这活儿就算交给别人，他们能干啥，所有的一切解决方案都在华为那里，人家价格还有优势……其实我们日常就有这样的事情，公司工作微信群，领导发一个工作，大家都迅速回复“收到”，但是有人立刻就动了手，做出了实质性的回复，并且列出了计划，有的人还在等进一步指示，还有的人就是我响应你一下，吱一声，你别多想别的，更有一些人，用眼睛回复的你，我看到了，连个“收到”都懒得打……

转发

评论

10

分享



伪装
4小时前

好，给你留一个小问题，为什么大厂很难快速响应，你觉得还有可能是什么原因？大厂难以快速响应，我觉得有以下几个问题：第一，不屑，拿捏，我们可是大厂，横行天下无敌手，哪里会在乎你这么个小订单的得失？第二，流程复杂，大厂层级多，层层汇报少不了，高层若是喜欢控制，那就更麻烦了。第三，大厂的服务对象更多，所以更容易分不出足够的精锐去服务新的潜在客户，不想降低自己的逼格，那就只能拖一拖了。第四，大厂的业务模式固定性强，系统僵化问题比较严重，很难对新的需求做出快速响应。

转发

评论

9

分享



大山
11小时前

苟且：只顾眼前，得过且过，敷衍、勉强。苟且红利：是指虽然看起来所有人都在做事，但是其中有大量的苟且者。你只要稍微比他们往前一点点，就能享受到的红利，也就是在别人觉得没必要的地方，自己坚决不苟且，并且在别人不那么认真的地方，自己多较劲一点，自己深想一步，多认真一点，你就能享受到别人的苟且，给自己带来的红利。这一讲给我们

一个信念：无论对手多强大，他都不是铁板一块，只要咱们一板一眼，站在用户的角度，把我们认为要做的事情做好，就一定会有机会。

2

评论

9

分享



陈澍

11小时前

如何与强敌对手争夺订单：稳定的竞争格局下，买卖双方趋向于合作，大公司相较于小公司的规模效应与信用背书更好，低价/聚焦战略未必一定有效，以客户为中心的客户关系运营是一种好的思路，小公司利用其灵活性去寻找稳定市场中的不起眼部分，即“苟活红利”，打破行业“默契”多为客户想一步做一点，这就是华为带给我们的第七个思考。多让一步为客户，以客户为中心，解决客户那些不起眼但又需解决的“隐形”痛点，为自己在常规领域（大厂能覆盖）外创造附加“加分项”。

转发

评论

7

分享



Brian Ro

10小时前

文章通过故事讲解了to b的业务关注客情关系，解决方案，商务价格，可交付性四个环节 心态上得珍惜与客户的每个触点，否则很可能要做陌生拜访，一来低效，二来时间和金钱成本很高。而浪费了一次机会，当客户对你失去诉求，讨论时间的投入成本再也没有意义 大道至简，重剑无锋，做事的基本是做到为客户提供价值。看到用户没有看到的问题，主动为客户提供价值方向，并且提醒他，给出解决方案，证明自身的洞察力与专业度，即使没有收入上的收获，自我能力的提升，已经改善与用户的关系，就是有收获了。先让客户放心，而生意，慢慢来，日常的生活中就得不断补充基础技能（沟通，心理等）和专业技能（解决方案，成本核算，渠道管理等） to b业务里，常见到几个误区和情况： 1.只抓业务逻辑而不是情绪，做事不谦和一送测后不跟进，不断追问客户采购数量，通过高层关系强压中层决策，话语常带上认识某某某一做的事情不解决信任问题，交付就等同于失去客户且暴露自身弱点给友商。以前大学生时老师送过我一句话：“几乎没有人不喜欢那些口袋深且谦虚的人” 2.方案没有想明白，事情表述不清楚一只沟通单一产品而不是解决方案，解决方案里没有想清楚会给业务场景带来什么价值。缺乏对事情的理解及专业度，沟通技巧不完善，短时间抓不住客户的焦点，言不及物 3.对于做不到的事情，做不到足够坦诚而让客户承担风险—当公司流程冲突，货源供应存在问题时，是否敢于提前让客户知道你遇到的难点，对客户存在的风险及时预警及规划 4.缺乏耐心，与友商在客户侧多次起冲突—关注好用户，关注好自己能做的，简单基础的事情持续做

转发

1

5

分享



月半小王睿

11小时前

今日收获： 一 低价竞争未必都是合理的竞争，只是做出来只是短期的利益。但是提供可靠的持续的优质的产品和服务，不应该是低廉的。否则资金链就会面临崩溃。因此，创业公司过去烧钱大战的玩法，注定是不可持续的，因此，当时共享单车经济火爆的时候，都低价，现在看起来真是一地鸡毛。 二 国际市场的共识，保证乙方的利益，帮助乙方可持续经营的理念。应该要在国内的市场得到应有的普及。这才是真双赢的政策。供求双方在合理的价格上谈合作，而不是谁低价就选谁。双方在长期的合作中就会吃亏，引发连锁反应，对品牌也有伤害。 三 以用户为中心，为客户找到最佳方案。这对客户和自己都是机会。做其他公司做不到的服务，自己能够脱颖而出，急客户所急，提升并且展现自己的能力和服务态度优秀，共克危机的共情能力卓越。 四 上下游的工程师的交流也可以成为谈判的胜负手，过硬的专业能力永远是赢得竞争的王牌。因此谈判不仅仅要考虑从商业角度去思考，在科技型企业应当也可以考虑到技术交流的谈判方式。 五 苟且红利是金钱上的微粒，但是影响力上的高山。快速拿下市场，按照华为当时的例子，商品绝对不会是低价格，但是工程师们服务，绝对拉平来算，不算高盈利，但是当时给华为造成了极大的影响力。

转发

评论

4

分享



18888
11小时前

沙发

转发

评论

4

分享



郭桥
4小时前

在工作中流行一句话“不要找事，不要给自己找麻烦！”，但是有一类人总是不满足于敷衍，想要高要求的做事。其实华为就是那个不怕麻烦，要全心全意服务好客户的公司。服务好客户是他们的目的，他们总是能换位思考，帮助客户梳理问题，提出需求，然后华为公司的员工找到方案，满足需求。现实中确实有很多问题需要处理，有很多做事的方法需要优化。往这个方向考虑就会看见房间里的大象，想着怎么去解决那些不合理的地方，找到更好的解决办法。

转发

评论

1

分享



海晏
5小时前

从无限游戏的角度来看，必须苟且。为什么有的公司做不到像华为这样快速响应，始终以用户为中心，可能的原因有：1,前线的销售人员不能调动足够的资源解决问题。这个可能一是没有赋予前线员工临时的指挥权；二是公司各部门不能同心协力。2,不想调动过多的资源解决问题。这个可能主要是机会成本的问题，公司资源有限，不会在所有项目上都全力以赴。3,只是报价，没想到要去帮客户解决问题。这可能是认知的问题，员工没有选择好、培训好。

转发

评论

1

分享



樟汶
4小时前

佩服华为。大公司基本就是把职务分配到太清楚了，以至于没人认为添加服务是自己的事儿。

转发

评论

赞

分享



朱兴兵
4小时前

大厂容易忘记自己的使命和目标，大厂的管理层么职员很多时候只有自己的职责和岗位、部门KPI，而在完成这些KPI的过程中有的时候是会和客户的需求发生冲突的，而公司的考核又只有KPI的考核；个人利益和部门利益忽略了满足客户的需求！

转发

评论

赞

分