



## 第六讲 | “哇”效应：怎样和陌生客户建立信任关系？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第六讲 | “哇”效应：怎样和陌生客户建立信任关系？  
12分0秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

所有创业企业都会面临一个问题，就是怎么在自己没有名气、没有市场资源的时候，和潜在的客户建立联系，争取到人家的信任。有人说，这得靠贵人相助，或者打大量的广告；还有人说，这得靠现代营销方法，比如搞事件、蹭流量。

这些都没错。但假设这些资源你都没有，这个时候，你还能怎么办？有人说，为什么会有这种极端情况存在呢？如果我什么都没有，就不应该进入市场。我告诉你，这种极端情况，华为就遇到过。它找到了方法。这一讲，我们就来看看。

### 1. “再不找到方法，我们会死”

首先我们讲，为什么会有这种极端情况存在。

2001年，华为内部召开了一次誓师大会，会上提出了一个口号，叫“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”。什么意思呢？就是**走出国门，到海外做生意**。

其实1996年，华为就已经走出内地，打入了香港市场。在那之后，它还不断派出考察团，去国际市场做调研，确定了先走东南亚、非洲、拉美、中东，再向发达国家市场进军战略。**在拓展海外市场这件事上，华为一直在“小步快跑”**。

但是到了2001年，华为一下子把“小步快跑”调整为了“大步向前”。客户经理只要会说英语，能办签证，一律都往海外派。对于一些去艰苦国家的员工来说，公司每天发100美元补贴，相当于一个月多拿2.4万人民币。这可是一笔巨款。

为什么要突然下这么大的本钱，加快拓展海外市场的步伐呢？是不是国内生意有盈余，或者前期道路铺得太顺，水到渠成？都不是。**华为加快步伐的原因，用四个字概括，叫“迫不得已”**。

在那个时间点，华为遇到了什么困难？我发现，困难太多了。比如终端业务亏了钱。对，华为当时就做过一阵子手机，但是没做好；再比如因为小灵通的出现，国内一下子多了很多竞争对手，而华为坚决不做小灵通，这就让自己丢失了很多客户；还比如，内部一些同事跳出去创业，也对公司士气造成了不小的打击。

如果这些事都是小打小闹，伤不到筋骨，那另一件事可是要命的。**2000年商业世界最重要的事，就是互联网泡沫的破裂。**互联网和通信仅一墙之隔，欧洲的许多大厂，当时都是脚踏两条船在做事。一条船突然遇到了风浪，那大家自然就要加码另一条船。

在之后我们会讲到，欧洲厂商历来是不降价的，华为也因此获得了生存空间。但唯有在2000年左右，欧洲厂商就像约好了一样，把通信网络设备，尤其是GSM设备的价格砍了一半。这就打到了华为的命门。当时公司唯一能保证现金流的业务就是GSM，也就是2G业务。欧洲友商这么一折腾，华为的处境就难了。

但是这个时候，华为也不能瘦身，用削减开支的方法渡过难关。因为无线技术，尤其是3G的研发正处在攻坚阶段，当时急需其他业务输血。这个时候瘦身，就等于自己给自己挖坟墓。**2001年，任正非发布了那封特别有名的公开信《华为的冬天》，说的就是“再不找到方法，我们就会死”。**

经过反复权衡，为了找到公司发展新的突破点，华为选择了冒险，墙里开花墙外香，出海。这就是华为在2001年突然加快拓展海外市场步伐的原因。

我为什么要给你介绍这些华为当年的历史呢？很简单，回到这一讲的主题。为什么说你可能会在什么条件都不具备的情况下，去争取客户的信任？就是因为有些市场，你是被迫加入的。万维钢老师不是有句名言么，“**你有你的计划，但世界另有计划**”。**在一家企业成长的过程中，一定会遇到被迫加入市场的情况。**

## 2. 一家专门捡破烂的中国公司

茫茫的太平洋，可不是你家门口的小池塘。华为遇到最大的困难，就是海外客户对“华为”这两个字毫无认知。别说推销产品了，你都见不到人家的面。

在采访中，一位当年的客户经理告诉我，那个时候他天天在客户楼底下转悠，遇到一个人出来就上去搭话，看看有没有可能顺藤摸瓜，找到对方的领导。最搞笑的一次，他打出租车，发现司机是一个从客户公司退休的老爷爷，于是大喜，说你不用开车送我了，我再多给你100块钱，你给我讲讲这家公司的事情。

但是这种方法效果不可能好。有些员工在国外待了一年，连一个客户都见不到，精神上扛不住了，就申请了离职。在很多地区，华为常常是派出去七八个人，最后坚持下来的只有两三个。

那它是怎么克服这个难题的呢？

**华为发现，自己其实有一个“优势”，如果它能称之为“优势”的话。这就是，客户对自己的不信任，超过了对一般公司的不信任。什么意思呢？**

华为发现，那个时候的外国人普遍对中国缺乏了解，甚至存有偏见。他们觉得中国人还穿着长袍，梳着辫子，生活很原始。一听华为是一家做高科技产品的公司，他们都觉得很诧异。就算有人对中国有基本的了解，也都觉得中国人做玩具，做服装还可以。做交换机，做通信网，那不是胡闹么。

这为什么能称为“优势”？华为也是死马当活马医。它发现，**因为客户对自己的期待低，所以提供一种“超预期”的体验就很容易。而“超预期”的体验，说不定就会对双方建立信任关系产生帮助。**

反正也没有其他更好的方法，就试一试呗。华为私底下做足了功课。它找到一个方法，既不惊动客户，又能了解他们的需求。怎么做呢？去托人买那些已经过期的标书，或者流标的标书。

这个过程有点像“捡破烂”。过期标书会显示客户以前的需求。**通过分析，华为就可以去猜，客户现在有什么需求。**有了这个分析，华为就有了交流的底气。“有一家中国公司专门捡破烂”，很多运营商就是这么着知道了华为的名字。

另一方面，华为积极参加各大电信展。当时国际电信联盟（ITU）每年都会举办盛大的电信展览会，每个国家也会举办自己的通信展。华为每年都要参加几十个这样的展览会。

那在展览会上，**华为采取什么策略呢？特别有意思，它不去推销产品。**你不是对中国有偏见么，好，我就先让你看看中国这几年的发展成就，还有大好的河山。

华为给客户发的邀请函特别有意思。按理说，邀请函最重要的部分是产品说明，但是华为的邀请函更像一本画册。它用铜版纸印刷，名字就叫“Huawei in China”。打开看，每一页都是中国最美的风光照，还有改革开放以后，新发展起来的的城市。这里有深圳的高楼、广州的大桥，还有贵州的黄果树瀑布。**在黄果树瀑布底下，华为用非常非常小的字写着，自己在贵州解决了什么传输问题。**

这个方法起到了效果，很多客户一下子就感兴趣了。倒不一定是对华为感兴趣。大部分客户是对中国感兴趣。

华为趁热打铁。它调动起了所有海外代表处，让它们给客户发邀请。只要你愿意来中国看一看，我管你的行程。当时从海外来中国，要在香港下飞机。华为就说，我给你订商务舱，订五星级酒店，甚至我带你在香港旅游。

就这么着，很多客户代表抱着看一看中国的心态来了香港。当时香格里拉大酒店里满满住着的都是华为拉来的人，以至于很多同行都很诧异，“为什么这家公司天天开着大奔带着客户逛街，当冤大头？”

来了香港不算完，最重要的是以香港为跳板，邀请人家来深圳总部参观。这个时候，**前期通过“捡破烂”等方法获得的信息就派上了用场。**华为告诉客户，你的需求我懂得，你来深圳看一看。一般的客户都不会拒绝，因为他们也没想到，华为能猜到自己的需求。那看看就看看呗。

当时华为告诉客户经理，谁要是能把对方高层拉到公司，谁就是英雄，所有人给他庆功。来了公司，只要是个有头有脸的人物，任正非都亲自接待。不仅接待，还免费送设备给人家试用。

这一整套打法，最终起到了效果。在这次采访中，老员工告诉我，很多客户在看到中国真实的样子以后，会说“哇”，因为眼前的样子和他们想的不一样；在来到深圳的园区以后，他们会说第二个“哇”，因为他们没有想到，中国人的工厂、实验室这么整洁，这么先进；在试用了华为的设备以后，他们会说第三个“哇”，因为他们没有想到，一家中国企业也能生产出满足他们需求的产品。

**这三个“哇”一说出来，虽然不至于马上就拿到订单，但是双方的关系，可就拉近了。**一位当年的客户经理告诉我，他在2008年和一家东南亚电信公司合作时，对方还特意告诉他，自己在2000年的时候去过深圳，见过任总，那次经历让他印象很深。

### 3.让人家连说几个“哇”

好，回到这一讲的主题：怎么和陌生客户建立联系，甚至信任关系？华为的案例给我们一个启示，就是**“你有什么”不重要，“人家感兴趣什么”才重要。按照对方的兴趣点提供信息，把自己变成一个服务者，这是建立信任关系的第一步。**

但是更重要的是第二个启示。**在自己什么都没有的时候，别忘了，你仍然拥有一样东西，那就是别人对你的预期。**哪怕别人不了解你，通过你的标签、符号，他也会对你建立预期。**给人家超预期的体验，让人家能说一声“哇，原来你是这样的”，这就能拉近双方的距离，增进信任关系。**

一家小公司去拜访客户，给人家稳重、正规、落落大方的感觉，这是超预期；一家大公司去拜访客户，给人家不傲慢、低姿态、周到的服务，这也是超预期。如果你也能像华为一样，让人家连说几个“哇”，那后面的生意，就好谈多了。



好，总结一下这一讲的内容：

- 1) 有些市场你是被迫进入的，所以一定会遇到和陌生客户建立信任关系的问题；
- 2) **按照对方的兴趣点，提供人家想要的信息，这是叩开陌生客户大门的第一步；**
- 3) 在什么都没有的情况下，你依然拥有别人对你的预期。**提供超预期的体验，这可能是你扭转局势的关键点。**

留个小问题，你有哪些给陌生用户留下超预期体验的经历呢？欢迎分享给其他同学。

我还给你准备了任正非讲话《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》的节选，欢迎收听。

好，我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 企业总会需要和陌生的客户建立信任关系。
- 2) 先按照对方的兴趣点，提供其想要的信息。
- 3) 提供超预期的体验，这很可能会扭转局势。

《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》节选（2002年）  
05分09秒

| 转述师：徐惟杰 |

### 《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》节选（2002年）

国内市场现在短暂的困难期最能够锻炼人的思维，不能再用原来的老思想、老方法去看待问题。这样的時候，**我们认为各个口各个地方各个系统部，都应该发挥自己创造性的思维**，想想在你这个区里怎么实现市场的胜利。

我认为很多东西已进入到一种理性状态，这种理性状态对我们有利还是有害？

**我认为市场走进理性状态后对我们是有利而不是有害。**原因是什么？运营商目前经营状况不是太好，利润不是太多了，会买什么呢？大家说：“那就买最便宜的东西！”

我想如果你们家里装修，至少不会这么做吧，否则你老婆就把你开除了。

如果你们家装修时说买最便宜的东西，你们家老婆是董事长，她是管投资的，她绝不认为你这种投资是有效的。反过来，她会认为必须发挥综合投资效益，那么她选择供应商时，会更加趋于理智。

我在拉美走了一圈，主要是宽带泡沫对他们拖累很大。现在所有这些大电信运营商找我谈话，告诉我两点：

第一点，你不能放弃对窄带系统的开发；

第二点，他们不会去再找小公司合作。

为什么呢？美国IT泡沫的时候，许多小公司开发了新产品，现在装在网上，可现在倒闭了，没有维护了，不可避免地被撤下来，给了我们空间。这时候，运营商选什么？

是选公司。

有些员工老是埋怨华为公司修了两个漂亮楼，浪费。我们在给生产总部做核算时候，把玻璃幕墙拿下来，给市场部，算在市场的核算里，做为他们的经营成本进行核算。

为什么？因为这个玻璃幕墙是为市场部建的。



因为，客户来一看，说这个公司很漂亮，不象垮的样子，把合同给它吧！所以说这个房子也是客户掏钱建的，不是我们掏钱建的，这一点一定要明白。**我们是为客户服务嘛，客户看了舒服，我们就为他建。**

因此，在这个阶段，**我们的思路就是使客户对我们寄予一种安全感。**

这次我们在发展过程中，在上海要建立一个房子，市场部是少数派，据理力争，最后把我们多数派说服了。修了一个美国AMBOY公司设计的上海研究所的基地，当然也包括市场部的办公机构和展厅。这里面有一条走廊，有22米宽，35米高，650米长，我看里面可以起降五台直升飞机了，可以在房子里面进行飞行表演了。

市场部说，五年以后要把客户吓一跳，把他们震撼住，把合同给我们。

**创造一种合同来源的思维方式是多方面的，不要单纯的就那一个棋眼。**

去年，我和一个部门接触，我对他们很不高兴，我发现他们工作有问题。他们把工作面缩小到针尖那么大，搞来搞去似乎决策的就那么一个人，处级干部，副总裁级干部什么的都不考虑了。这是战略性、结构性的错误，所以那时我就提出**要搞好普遍客户关系。**

我认为普遍客户关系，华为公司在近一、二年进展情况是很好的。小公司只搞一个二个关系，最关键的关系，成本最低。

我们有两百多个地区经营部。有人说撤消了可以降低很多成本，反正他们手里也没合同。我们还要不断的让他们和客户搞好关系，我相信这就是我们与西方公司的差别。

**我们每层每级都贴近客户，分担客户的忧愁，客户就给了我们一票。**这一票，那一票，加起来就好多票，最后，即使最关键的一票没投也没有多大影响。

我认为有必要动员大家，至少动员在座的部下，要输出一些到海外去，海外的进步是很大的。当时出来时，一些人认为公司不要我们了，把我扔出来了，出来几年一看，感觉在海外的锻炼很大的，进步很快，成长很快。这是客观事实。

新的一年，我们还会继续遇到困难，**其实越困难时，我们越有希望，也有光明的时候。**因为我们自己内部的管理比较好，各种规章制度的建立也比较好。发生市场波折时，我们是最可能存活下来的公司。

## 《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



**默认**最新只看作者回复



**赵蓬**

7小时前

谈一谈我给别人的超预期：1.2015年我入职了一家公司做华北大区总监，这个总监其实是负责营运的，每年销售规模只有4000万，我入职后首先抓销售，尽管有两位数的成长，但是由于线下门店选址不好，销售无法达成质的改变。于是我主动请缨帮助公司选址开店。这方面我丝毫没有经验，完全是一边学，一边开店，两年期间我开了57家店，销售从4000万变成3.5亿，华北区销售从占公司12%提升到35%。给了老板一个超预期，第三年我从大区总监晋升到全国开发副总经理。2.大家也许好奇我一个外行怎么能够开出那么多好店，首先我有地主之谊，更了解北方市场，而且做过十几年营运，很快就能判断出哪里更适合开店。其次我给了购物中心的招商人员超预期，一般开发选址人员都会说自己品牌有多么多么好，想要哪个哪个位置。我则会说我租金给不了太高，还是小本生意，东西比较多，也比较乱，唯一好的就是顾客喜欢，客流比较多，能帮商场引流。商场最担心的是什么？第一就是客流，没有客流就没有销售。租金给不了太高就是降低购物中心对我们承租能力的预期，不会给我特别高的租金。因为客流高，我等于帮购物中心解决了最难的问题，给他们一

个超预期。3.我在购物中心选址的过程中还看其它品牌，哪个新颖，哪个人多，而且经常发朋友圈，这样时间长了，许多购物中心都会问我，最近有什么好的品牌，顾客喜欢的，我就告诉他们，这样就给了他们第二次超预期，所以我的店铺在购物中心也特别稳固。总之，无论对老板，对下属，还是对外部人员都找给对方一些超预期，也就是我们俗话说的小惊喜，这样人家才会“爱上你”。

转发

评论

22

分享



**Brian Ro**

9小时前

☺️客户经理三板斧，企业文化讲解，高层拜访，总部参观

转发

评论

7

分享



**术子米德**

3小时前

☺️☺️☺️☺️☺️ 交往的基础，人家信不任你 一开始怎么信你，过程中怎么信你，如何持续信你 课程里，华为似乎做了很多“漂亮”的工作，才赢得“哇、哇、哇”实际上，从开始信任到持续信任，真诚肯定是一直贯穿始终，真心诚意去帮客户解决问题，只有解决了客户的饭碗，才有自己的饭碗不空和不丢

转发

评论

5

分享



**陈澍**

9小时前

怎么与陌生客户建立联系：致力于提供“超预期”的服务，通过陌生感与不熟悉打造“预期差”的惊喜，同时还要尝试用各种方式挖掘用户的需求，再想法设法吸引用户的注意，“你有你的计划而这世界另有计划”，但你可以计划着让自己提供符合对方需求且超出对方预期的服务。这就是华为带给我们的第六个启示：多走一步，多懂一点，客户预期才会多实现一点，信任也就会多一分

转发

评论

5

分享



**鱼儿游四方**

2小时前

事先各种途径了解客户需求，给客户提出超预期的服务，合同来源是各种思维方式的，小公司落落大方，大公司不傲慢，这几点细化了各个不同的点如何拿下合同，精彩的课程

转发

评论

2

分享



**大宝的爸爸**

7小时前

你有什么不重要，客户需要什么才重要！随着大规模标准化生产时代逐步过去，制造业服务化的趋势已经确定无疑。我们越来越会介入到，客户内部价值链流程，为客户提供一体化服务方案。比如随着碳中和的发展，客户需要的是我怎么减少电、蒸汽、水等能源的使用，你卖的设备是什么我不关心。那种以宣贯自身设备性能优势的销售方式越来越不适用。如何利用iot技术结合自身产品，嵌入客户价值链提供系统解决方案，是当下最大的战略思考！

转发

评论

2

分享



**老师好我叫杨同学**

1小时前

特别棒！不仅对创业公司有用，对职场人士也有用。新入职的员工可以用这种“超出对方预期”的方法，提升自己的专业形象；老员工也可以创造“士别三日 刮目相待”的哇时刻：改变别人对自己的固有印象。

转发

评论

1

分享



海晏

9小时前

看起来什么也没有的时候，也是我们能够更加接近事情本质的时候，因为那些看似关键的东西都不在自己身上，也就不容易干扰自己了。前天启发俱乐部里讲：公司经营本质的应该是关系，这里有看到，任老爷子早在20年前就这么想了，前天在罗老师那里“哇”一次，今天又“哇”一次，真的是太厉害了。

转发

评论

1

分享



封荣华

50分钟前

超预期：在上一家公司的最后一份工作是当业主代表，当其他单位派来当代表的都是工作2年左右的人，而我是工作6年的，就超出了业主的预期。多维度竞争：除了产品本身外，建筑也是一种生产力。公司建设的欧洲小镇就为公司带来不少订单。

转发

评论

赞

分享



雾满杨溪

1小时前

1.本期话题让我想起了阿里的中供铁军。他们在国内推行电子商务的过程中形成的方法论、管理体系、激励模式等至今还在被广泛传授，已经成为了管理界的教科书。我想华为应该也会有类似的内容，只是没有公开罢了。2.作为服务B客户的产品经理，从微观的角度看，给陌生客户留下超预期体验的前提是过硬的专业本领。只有能把自己本领域范围的事情掌握通透，没有业务死角，才会不断的拓展陌生新客户。

转发

评论

赞

分享



段北海

1小时前

能够给别人超预期，本质还是有实力的体现，有实力自然就有底气和方法解决信任问题。所以提高公司和产品的竞争力，提高对市场的洞察是基本盘。

转发

评论

赞

分享