

但是实验局就是一个自我的测试的地方，真正要开商用局的时候，当时的市局还是不放心的，特别到网上运行。后来没有办法，华为就想出来和外资电信设备商进行比拼测试，来自我证实能力。

这个在华为内部最为著名的案例就是 1998 年中移动（当时还是中国电信，没有分家）STP 项目，华为的价格当时只有上海贝尔的一半，再加一些国产的因素，中移动冒着非常大的见险给华为一个平面，另外一个平面给了上海贝尔。当初在给一个平面给华为的时候，中移动的有三分之一的高层反对，甚至有高层说，投票给华为的人，以后是中移动的罪人。但是半年之后，华为顶住当初中移动上上下下不信任的眼光，成功地交付 STP。特别割接的当天，大约有上海贝尔有 5、6 个城市过载而当机，华为单个平面承接了所有的信令，没有发生一个中断的事故。使得当初不信任华为的中移动高层迅速改变对于华为的看法。二期招标的时候，华为就把价格拉到和上海贝尔一样的价格。

华为也有反面的案例：1996 年花了很大力气承接大连电信的寻呼排队子项目，因为华为的能力不足，华为的寻呼排队机造成了整个大连电信网络的瘫痪事件，对于华为的品牌造成了极坏的影响，使得在后面的三年当中，华为几乎没有卖过设备给大连电信。

大体上就形成了另外一个概念：品牌是打出来的，而不是宣传出来的。

虽然华为对于品牌形成初步概念：品牌就是一种承诺：

品牌是打出来的，不是宣传出来的；但是你的品牌怎么让别人知道，这个就是品牌传播；

品牌传播对于华为最为头痛的一件事情了。

最初，华为就是抱着一个投影仪，带着幻灯片（内部称为胶片）到处给客户宣讲，从讲华为公司，公司的产品，售后政策，研发，不一而足；开一个玩笑：电信人说：当初看着一群人穿着深色西服，带着投影仪的，肯定就是华为的，后来变成了穿着深色西服，背着便携电脑的人，肯定就是就是华为的人。

后来发现做完这个以后，还是有一部分将信将疑，偶然的机，发现客户对于客户的影响最为重大，所以华为就开始在全国各地竖立样板点。所谓样板点就是华为在一个地方成功开局以后，和客户商量允许其他地方客户来参观，并且参观的时候，

要求局方参与接待，说华为的好话。这样又打消了一部分客户对于华为的疑虑。

还有一部分对于华为是一个私营公司还是不信

任，华为就把客户请到深圳部部来参观，看华为的展厅，研发，并和高层交流；这样基本就是奠定了华为在中国是一个可靠的合作伙伴的形象。

基本上华为在国内市场上的品牌传播就成型了，公司内部总结叫 151 工程。但是对于品牌成本还没有什么概念，以及品牌形成溢价也没有什么概念。

从 1999 年开始开拓海外市场，华为在海外的新革命遇到了老问题：就是华为是谁，值得信任吗？当时还有一个新情况就是，中国在海外大部分就是低端的代名词，有一个所谓高科技的华为是不是在开玩笑。

华为基本上继承国内的做法，依然坚持：品牌就是承诺，品牌是打出来的，而不是宣传出来的，同时增加了一个：先国家品牌，而后公司品牌。只是在传播的路径上有创新。

如：华为提出来的新丝绸之路，也就是把客户带到北京，上海，深圳，香港参观，让客户了解中国不是一个非常落后的国家，同时在客户在参观公司的坂田总部，大部分客户参观一圈以后，基本上在一到二年就会采购华为的设备，当然前面的实验局和样板点也是少不了的。

后来公司发现这样做效果很好，但是问题是花费太高，当初的机票，宾馆人均要 5 万人民币左右；如果是拉美回来的客户，估计还要再高很多；公司在对于客户高中层，和关键的客户基本上就是新丝绸之路，但是普遍客户关系，公司就是采用用户大会的方式，特别是对于客户的维护口工程师，也就是在一个区域，把客户的维护口召集起来，交流维护华为的设备的心得，给华为设备不足提意见，这个效果就迅速拉近和华为忠实的粉丝。

同时，客户的 CXO 这层客户迫切想了解华为未来几年要做什么，怎么帮客户成功，最初有西班牙电信提出来要和华为开高层峰会，交流双方的战略；华为发现高层峰会也是品牌传播的一种形式，总结一下经验，并固定下来，然后与各个大运营商来开高层峰会，来确认双方未来几年的相互承诺。

这时候有人提出来：品牌传播要进行滴灌模型，简单的说：让应该知道华为品牌的人群知道华为品牌，这样可以节省品牌传播费用，提升品牌的溢价。

在 2010 年时候，华为总结过 20 年品牌的经验，基本上形成一个自己的品牌的理论，大体上就是前面的三点。