



《华为经营管理》丛书

华为的品牌管理

Huawei Brand Management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章	“烂脚”广告——华为以奋斗者为本的故事和灵魂.....	8
第二章	宇航员广告火爆网络，华为品牌对话为何赢得满堂彩？	8
2.1	苹果温情风，华为创意范儿.....	20
2.2	从产品较量，到品牌较量，华为赢得满堂彩.....	21
2.3	为什么是华为？	21
第三章	华为品牌转身：不只是理工男，还有时尚女性和文艺青年范.....	22
3.1	从市场、产品到品牌：华为与苹果新战场.....	23
3.2	效果各有千秋，但华为在转型升级.....	23
3.3	品牌文化提升，将让华为走得更远.....	25
第四章	华为红包营销背后的品牌营销深意.....	26
4.1	华为的红包营销背后的深意.....	27
4.2	再谈品牌营销的深度.....	29
第五章	没有先例的挑战：华为手机品牌如何从知道到知名.....	31
5.1	“没有先例”的挑战.....	31
5.2	华为解读华为.....	32
5.3	攻占西欧高端手机品牌市场.....	34
第六章	华为终端品牌那些事.....	35
6.1	产品就是品牌	37
6.2	千元机和校园市场初建品牌.....	37
6.3	借势借力建品牌.....	38
6.4	每款产品涨 5 岁的商务品牌.....	38
第七章	无畏生长，华为麦芒 7 背后的品牌精神.....	40
7.1	独特的麦芒.....	40
7.2	无畏生长，加速前行.....	41
7.3	手机竞争的本质.....	42
第八章	华为注册整本山海经？	43
第九章	华为的品牌管理.....	48

9.1	“借船出海”的权宜之计.....	48
9.2	高调出击的品牌造势.....	51
9.3	终端品牌宣传路.....	54
9.4	借力打造国际品牌.....	57
9.5	国际品牌本土化困境.....	60
第十章 一文读懂华为的“品牌锻造术”		64
10.1	破局.....	64
10.1.1	将“市场营销”和“品牌”二者区隔开，从而有意识地发展两种不同的能力.....	64
10.1.2	“把自己最真实的一面抛出去”，用心与消费者交互，做好每个细节.....	65
10.1.3	在产品文案和广告内容上，将家国情怀故事改为讲“产品效果”.....	66
10.2	创新.....	67
10.2.1	华为通过“单品牌战略”试图让消费者清楚辨识每个系列独特的DNA，以获得确定感.....	67
10.2.2	“双品牌战略”乘胜追击，荣耀子品牌引爆市场成为新的经济增长点.....	68
10.2.3	市场、销售出身人员谋划品牌大局，更容易平衡两种之间的关系.....	68
10.2.4	“去4A化”，自创一套品牌管理体系，让这个品牌变得更加系统、更加可追踪、更容易管理.....	69
10.2.5	将企业文化逐步渗透到客户、消费者乃至全社会，并将其形成其核心品牌价值，占据消费者心智的高地.....	70
第十一章 华为：品牌之道，内圣为王.....		72
11.1	从床垫子精神到华为基本法	73
11.2	绝不好高骛远的求实价值	75
11.3	做内涵实力派的网红	75

11.4	内圣为王，企业文化品牌化的启示	76
第十二章	华为更新品牌 Logo！哪种更好看？	78
第十三章	华为发布会 PPT，都有哪些值得学习的技巧？	80
第十四章	华为手机，凭什么进入全球品牌价值 25 强？	91
14.1	定位	92
14.2	坚持再坚持	92
14.3	核心竞争力的构建，首先是技术	92
14.4	品质提升	93
14.5	背后资源强大	93
第十五章	华为品牌价值 332 亿美元？“最高端中国品牌”奖给出答案	94
15.1	“华为”，一个价值 332 亿美元的品牌	94
15.2	驱动品牌价值增长的背后：借创新发力高端路线	95
15.3	全场景智慧生活：让品牌再次蜕变	97
15.4	观察：华为品牌 2019 年还将再进一步	98
第十六章	从不为所知到“最高端中国品牌”，华为做对了什么？	99
16.1	大技术+深洞察，打造“高端产品”	99
16.2	顶级品牌推动华为全场景智慧生活战略落地	101
16.3	超级服务触达：顶级品牌必备的“软能力”	102
第十七章	品牌价值再创新高，华为斩获“最高端中国品牌奖”！	104
17.1	技术为本，华为用创新驱动品牌价值快速增长	105
17.2	旗舰机表现抢眼，进一步改写全球高端手机市场格局	105
17.3	探索创新科技与设计美学完美融合，赢得女性和青年消费群体关注	106
17.4	立足消费者为中心，打造高品质的全场景智慧生活	106
第十八章	封神“最高端中国品牌” 华为品牌力扩张之路再进阶	107
18.1	获最高端中国品牌奖 是对华为品牌升级的认可	108
18.2	重金投入研发 构建产品力	110
18.3	以消费者为核心让华为品牌建设势如破竹	110
18.4	跳出舒适圈 永葆品牌活力	112
第十九章	华为能成为中国第一个全球品牌吗？	112

第二十章 品牌全球化，华为如何做？	116
20.1 营销动作频频，打造“主流”国际范儿	116
20.3 国际化征途还有漫漫远方	122
第二十一章 在对“华为”品牌一无所知的海外国家，怎么卖手机？	124
21.1 开启海外终端之路	124
21.2 从不认识到认可	124
21.3 打地基，搭脚手架，建立华为品牌	126
21.4 门头被拆，销量反而上涨了	127
第二十二章 华为手机在马来西亚的”品牌逆袭“之旅	129
22.1 品牌从说好一件事做起	130
22.2 品牌积累，少即是多	131
22.3 国际品牌更要本地化	132
22.4 让消费者更了解我们的产品	133
22.5 冉冉升起的品牌“新星”	134
第二十三章 任正非：打造荣耀独立品牌，守住“喜马拉雅山北坡”！	134
23.1 消费者业务要正确判断未来，脚踏实地成长，开放、合作、共赢，百尺竿头更进一步	134
23.2 消费者业务首先深刻理解客户需求，找准产品定位，逐步构筑战略纵深	136
23.2.1 消费者业务一定要真正对客户需求有深刻理解。	136
23.2.2 消费者业务要逐步增强战略纵深的构筑，要在成长最好的时间里拿出精力来应对未来	137
23.2.3 以商业成功为中心，高端产品加强成长，但是不能忽视低端产品保护着我们市场空间的作用	138
23.2.4 重视工艺与美学，打造高颜值产品	139
23.3 打造荣耀独立品牌，守住“喜马拉雅山北坡”。	140
23.3.1 我们要从客观上清晰荣耀的战略定位，构筑一条“马奇诺防线”	140
23.3.2 荣耀销售不拘于形式	140

23.3.3	荣耀团队要尽快改变利益分享机制，激活作战组织和团队..	140
23.4	消费者云服务目的是帮助手机提升用户体验，我们要找准差异化的努力方向，主推有价值的高品质内容.....	141
23.5	终端供应链业务要加强结构性的组织建设，降低风险，确保高质量交付.....	141
23.6	我们要建立有广泛人才基础的终端公司，不拘一格用人才.....	141
第二十四章 任正非：华为和荣耀两个品牌要形成“犄角”		142
24.1	品牌的本质是质量与对客户的诚信，处处、时时都在建立品牌.....	143
24.1.1	品牌是经营团队给客户带来的一种信任，首先我们要脚踏实地做好产品，加强战略洞察，以消费者体验为中心.....	143
24.1.2	处处、时时都能建立品牌，不要狭隘地将品牌理解成广告..	144
24.1.3	与国际知名品牌建立战略合作关系，品牌搭载，双方受益..	144
24.1.4	消费者业务自己的故事也有很多伟大之处.....	145
24.2	建立有战略洞察能力、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的混凝土团队，才能构筑全局性胜利.....	145
24.2.1	构建“老终端+泛网络业务优秀干部+业界明白人”的混凝土团队，提高组织作战能力.....	145
24.2.2	认真学习《国际商法》，构建战略性思维.....	146
24.2.3	每个人都要加强学习，提高能力，“二等兵”也可能当“将军”.....	146
24.3	我们坚持改善经营质量，提高贡献利润。供应体系、监管体系也要贴近业务，帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力.....	147
24.3.1	华为公司每个经营单元都要改善经营质量，踏踏实实稳步增长	147
24.3.2	供应链必须要有业务的战略洞察能力，对各方面正确估计，应对风险；华为机器坚持对产品出厂质量把关.....	148
24.3.3	三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监管体系垂直深入消费者 BG 内部，建立起边界，充分下放经营权.....	149
24.4	对于终端产品开发，华为和荣耀两个品牌要形成“犄角”，两个竞争点分别应对不同客户群体和市场，荣耀主要面对年轻人.....	149

24.4.1	加强零部件归一化管理，高端机和品质入门机应该可以共用零部件.....	150
24.4.2	硬件开发模式走大平台道路，应用开发模式、定制开发模式走小团体道路.....	150
24.4.3	重视产品颜值对终端市场的影响.....	150
第二十五章 任总谈华为品牌战略与品牌宣传.....		152
25.1	品牌的核心是诚信，是我们为客户提供的质量、服务与竞争力的提升。要紧紧围绕“以客户为中心”，形成我们的宣传主线.....	152
25.2	要在战略层面构建和宣传华为公司，让它引领这个时代、深入到人心；..... 我们的战略宣传，一面是对自己，一面是对社会，两者是融合的.....	153 153
25.3	多少人欢乐几家愁。沿着主航道，把握好大江大河，我们一定能走到大海.....	154
第二十六章 余承东：华为从“中国制造”到“中国品牌”.....		156
第二十七章 华为轮值 CEO 徐直军谈“华为与荣耀手机品牌战略”.....		159
27.1	『华为手机业务有什么问题』.....	159
27.2	『问题的本质是什么』.....	160
27.3	『如何成为高端国际化品牌』.....	161
27.3.1	把品牌作为核心战略来推进，面向全球打造高端品牌，构筑起强大的品牌拉力来拉动我们的收入增长、份额提升和价位提升.....	161
27.3.2	真正关注消费者的购买体验、产品使用体验和使用产品过程中所享受到的服务体验，支撑我们面向全球打造高端品牌.....	163
27.3.3	摒弃急功近利，立足长远，把终端业务打造成可持续发展的业务.....	166
27.3.4	执行好双品牌战略，把“荣耀”真正打造成为一个独立的品牌.....	168
第二十八章 华为营销官：是什么支撑华为成为全球标志性的科技品牌？ ...		170

第一章 “烂脚”广告——华为以奋斗者为本的故事和灵魂



一只脚穿着舞鞋优雅光鲜，旁边的另一只脚却赤裸并伤痕累累，显得有些触目惊心。这幅构图对比鲜明、充满冲击力的画面，是美国摄影艺术家亨利·路特威勒（Henry Leutwyler）的摄影作品：“芭蕾脚”。2015年它刊登在《人民日报》上，则是作为华为的广告用图，图中的广告语是：“我们的人生，痛，并快乐着。”

还有人看到这则广告之前已在海外进行了投放，英文文案是“The journey is hard. And joyful.”



华为的广告一般不会无的放矢。2014 年，华为也曾推出过类似充满哲理与寓意的形象广告，当时是以“学术扫地僧”——中科院院士李小文异常朴素的照片作为配图，广告文案也很简单，就一句话：华为坚持什么精神？就是真心向李小文学习。表示要学习李小文学术高强、品格高尚、不拘小节、艰苦朴素的优点，同样令人印象深刻。但 2015 年 1 月份，李小文院士不幸去世。华为的广告就换成了“芭蕾脚”。

那么，这一次选择“芭蕾脚”，与华为有什么关系？华为又想表达什么呢？

先了解一下“芭蕾脚”的具体来历。如众所知，芭蕾舞是一门高贵典雅的艺术，它庄重而优美，令人陶醉。但同时，对芭蕾舞者来说，这也是一门艰辛的艺术，绝非轻易就能掌控。而路特威勒是一位非常了解芭蕾舞的摄影师，他一辈子都热爱芭蕾，花了近 30 年时间拍摄芭蕾舞照片。在他看来，芭蕾舞“不仅仅是舞蹈”，更“表达了人类情感的各种形态：爱、绝望、热情、希望，还有最重要的是，快乐。”路特威勒专门花了 4 年时间，用镜头跟踪记录纽约芭蕾舞团成员的工作与生活，从台前到幕后，从排练到演出，点点滴滴都不错过，最终精选照片形成《芭蕾舞》一书刊出，下图的“芭蕾脚”就是其中的一张重要作品。路特威勒表示，

“对于那些不了解芭蕾舞的人来说，这本书所呈现的，就是芭蕾舞的极致美丽与背后的汗水”。



任正非第一次看到这张芭蕾舞者的照片，是 2014 年的一天，女儿孟晚舟在朋友圈发了这张照片，照片中的舞者，是美国当今的顶级芭蕾舞者。她从一个稚嫩的少女，经过 20 年的奋斗，终于登顶。这是她登顶后在练习厅休息时，被摄影记者抓拍的一张照片。照片中，一只脚穿着优雅的芭蕾舞鞋光鲜完美，另一只脚赤裸着满是疤痕，展示了芭蕾舞者的极致美丽与极致艰辛。

任正非第一次看见这幅照片，就泣不成声。

黑格尔曾说过：“一句哲理在年轻人嘴里说出和在老年人嘴里说出是不一样的。年轻人说的只是这句哲理本身，尽管他可能理解得完全正确。而老年人不只是说了这句哲理，其中还包含了他的全部生活！”

确实，在这幅照片中，任正非看到了自己的全部生命，之后他拍板买断这幅照片的广告发布权，作为华为 2015 年全球发布的主题广告，彰显着华为奋斗者追求极致，痛并快乐着的真实写照，宣示着华为用“一双烂脚”撑起连接世界的梦想。

如果现在请任正非来讲华为怎么会有今天，任正非的答案一定是：“哪有那么复杂，哪有那么道理可说？我们华为 30 年了，就是凭借一双烂脚走到了今天，没别的，就这一双烂脚，”我当面听他这么说，2015 年，他在达沃斯论坛上对全世界也这么说。

之所以说这张照片是华为的“全息图”，是因为这张照片中透露出的所有信息，正是华为 30 年的历程。任正非为什么现在仍如此努力、坚持？就如同照片中的这位芭蕾舞者，她已经是登峰造极的舞者，为何还要这么刻苦，每天撕裂自己的伤口？

答案是他们都要创造美：“我见过一个日本匠人，是一位五六十岁的女老板，还在用明火烤年糕，我说你的公司这么大，为什么还要自己烤年糕，这个匠人说：“接近美接近神，只要这一刹那，我烤的年糕的形状味道是最美的，那么这一刹那我就是神。”

我就想支撑任正非、芭蕾舞者的到底是什么？是他们的至诚，对事业的一份至诚，至诚于真善美。”

接近美就是接近善，你内在的那种爱、敬畏、谦卑、精进，不都是你的善吗？

这个世界分分秒秒都在变化，事物的本质就是昙花一现，每个人每件事每个当下，都有巨大的无穷性，这是根本，你明白这些就接近真了。

再看一下华为的灵魂，华为总裁任正非在达沃斯论坛上发言时，是这么提到“芭蕾脚”的：

“……我们除了比别人少喝咖啡，多干点儿活，其实我们不比别人有什么长处。就是因为我们起步太晚，我们成长的年限太短，积累的东西太少，我们得比别人多吃苦一点，所以我们这有一只是芭蕾脚，一只很烂的脚，我觉得就是华为的人，痛并快乐着，华为就是那么一只烂脚，不给社会表现出来我们这只脚还挺好，我们的广告在全球大规模的做，刚刚开始启动，就来解释我们走向了社会，走向了这个东西……”。

两相对比，就能够看出华为与“芭蕾脚”的共通之处，这是对“付出与收获”之反差最为直白的表达：你看到了最好的我，但你怎知我为此曾经付出多少伤痛……。

由此看出，“芭蕾脚”其实依旧承袭了华为多年来所宣扬的“华为精神”，也就是艰苦奋斗，也就是吃得苦中苦方有甜上甜，也就是不经历风雨哪得见彩虹……"芭蕾脚"背后的华为相信，一切美好有序事物的背后，总有努力与付出，华为不相信不劳而获与天上掉馅饼。

在 2015 年年初，网上还曾经流传过华为 CFO 孟晚舟的一封新年贺词《掌声响起来》，在文章里，孟晚舟引用了帽子歌后凤飞飞的歌词来勉励员工：

“好像初次的舞台，听到第一声喝彩，我的眼泪忍不住掉下来，经过多少失败，经过多少等待，告诉自己要忍耐。”“掌声响起来，我心更明白，歌声交汇你我的爱。”

这是写给歌手的一首歌，但何尝不也是写给“芭蕾脚”的一首歌？何尝不是写给世上所有历尽艰辛，终获成功者的歌。

每个成功者都有一双疤痕斑斑的“芭蕾脚”！每个光鲜表象的背后，都有默默的付出者，这是华为上下的价值观，其实也是中国重要的一种传统价值观。

美丽干净的城市背后，是清洁工人们的辛勤付出；安全有序的交通背后，是交警们的辛勤付出；人们生活沟通更便利背后是华为人的付出。

华为亮出他的“芭蕾脚”，试图给全社会看到华为不同的一面：华为不止是财大气粗、四处做广告的五百强，同时还是刚刚成长起来没多久，靠艰苦奋斗才成功的新公司。华为亮出他的“芭蕾脚”，是提醒华为的员工，不要忘记华为是因为什么成功？也是告慰华为员工，没有人会忘记那些默默付出的“烂脚”，要共患难，也要共荣光--希望华为能说到做到。

这两只脚也同时代表了华为的伟大与苦难！

通信行业面对的是国际竞争，处处是险滩。任正非在《天道酬勤》讲话中说：“华为茫然中选择了通讯领域，是不幸的，这种不幸在于，所有行业中，实业是最难做的，而所有实业中，电子信息产业是最艰险的；这种不幸还在于，面对这样的挑战，华为既没有背景可以依靠，也不拥有任何资源，因此华为尤其其领导者将注定为此操劳终生，要比他人付出更多的汗水和泪水，经受更多的煎熬和折磨。唯一幸运的是，华为遇上了改革开放的大潮，遇上了中华民族千载难逢的发展机遇。”



（华为在珠峰架设的基站）

有一个场景始终让任正非难忘：在北京寒冬的夜晚，我们的销售人员等候了八个小时，终于等到了客户，但仅仅说了半句话：“我是华为的……”，就眼睁睁地看着客户被某个著名公司接走了。望着客户远去的背影，我们的小伙子只能在深夜的寒风中默默地咀嚼着屡试屡败的沮丧和屡败屡战的苦涩。

不战则亡！华为一路走来，伴随的是风霜、泥水、血泪……，全然不见路旁的鲜花。所以，华为将“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”作为其核心价值观，不走捷径，不投机，不找风口，不互联网冲动。

唯有用伤痕累累的双脚趟出一条血路，才换来今天的成功与辉煌。2014年，华为销售收入 2881.97 亿元，净利润 278.66 亿元，纳税 337 亿元。在全球通信行业，华为不仅在收入指标上稳居全球电信设备市场第一，而且在净利润方面远远超过排名其后的爱立信、阿朗、诺基亚、中兴通讯这四家之和。



（刚果金办事处被子弹打穿的玻璃窗）

然而，泰坦尼克号是在欢呼声中出海的！时间长了，华为人自己也会淡忘曾经走过的奋斗历程，会骄傲，会懈怠。因此，对内，华为仍然需要强化艰苦奋斗的思想和决心；对外，向世界传递这一奋斗精神或许就是最好的形象广告。

有一种风光叫沧桑，照亮伟大前程的是苦难！华为“芭蕾脚”对我们所有的企业人都是一次直达心灵的教育，也是一剂良药。

华为烂脚广告广泛影响：

尼日利亚电力部长和夫人一行来访华为，在深圳机场看到芭蕾舞脚广告，觉得很特别，主动咨询随行人员“华为这个广告代表什么意思？华为也搞芭蕾舞？为什么两只脚？”。

随行人员解释，“正如部长和夫人所知，华为是全球 ICT 领导者，我们今日成功和辉煌的成绩，正如广告上芭蕾舞者的右脚，光鲜亮丽。但部长您知道华为是一个民营企业，而且身处于高门槛竞争激烈的 ICT 领域，有谁知道成功背后的艰辛，正如广告中的左脚。“我们的人生，痛，并快乐着”，这传递的是我们华为人奋斗，坚持不懈的精神……

部长深受感动：“这个广告非常有意义！这样的故事要讲给大家听，一定会得到很多人的认可，进一步了解华为。为什么不在整个西非做宣传，我可以负责西非”。部长夫人也随即表示，“可以在尼日利亚也宣传，我来传递给我的妇女朋友们”。

《华为“烂脚”广告折射中国品牌“走出去”努力》，人民网，作者潘婧瑶，2015年3月18日。这其中有华为引以自豪的艰苦奋斗、以苦为乐的企业文化，也折射了中国品牌在海外筚路蓝缕、努力开拓的不懈精神。

《华为：“芭蕾脚”撑起联接世界的梦想》，中国青年报，作者潘圆，2015年4月9日。在巨大的成功之后，华为更希望自己以及世人记住的不是自己光鲜的一面，而是一种精神，一种情怀。这光鲜的一切是“痛并快乐着”的结果，“芭蕾脚”背后是华为联接世界的梦想。

《What A Ballerina's Feet have to Do With A Chinese Tech Brand》，AD Age，作者 Angela Doland，2015年2月4日。华为最新发布了一个广告，比普通的企业形象广告要大胆得很多。广告用来比喻华为员工在客户创新背后的辛苦工作。“在国内和海外，对华为都存在误解，但我们相信只要我们沿着既定的方向努力，我们的身份终究会被证明。”任先生在一次罕见地公开讲话中表示。

《读懂华为的“芭蕾脚”：有一种风光叫沧桑》，自媒体平台，作者刘启诚，2015年3月30日。美，是要来奉献的。芭蕾舞之于观众，企业之于客户，只有用辛勤的汗水和付出，为观众带来美的享受和快乐，为客户带来价值，所有的一切付出都是值得的。华为的这则广告，不仅仅是对自己的一个清醒的认识定位，更是道出了创业路上的艰辛。真正的风光者都是经历了无数沧桑的历练。

《华为争议广告和亮眼财报：一切伟大皆需极致之努力》，自媒体平台，作者王冠雄，2015年4月3日。艰苦奋斗、苦尽甘来的朴素真理，华为刚刚发布的2014年财报就印证了这一点。一切伟大，皆需付出常人难以企及之努力！唯有如此，才可极致。

华为广告投放：

1、投放目标：政治家、公务员、媒体、意见领袖、企业高管等社会精英人群。

2、媒体选择：

中国媒体（平面及其官微）：12家主流财经党政媒体，4家航机杂志，及其官微。

国际媒体（平面+网络）：11家主流国际媒体。

国内机场（户外）：3家一线城市机场（北京/深圳/广州），及5家二线城市机场（成都/武汉/南京/西安/杭州）

国际机场（户外）：6家国际枢纽机场：伦敦希思罗、巴黎、法兰克福、迪拜、香港、纽约肯尼迪。

3、投放时段与画面：

2015年1-4月：(版本1) 我们的人生，痛并快乐着 / The Journey is Hard and Joyful （带交换机产品广告）

2015 年 4-7 月: (版本 2) 我们的人生, 痛并快乐着 / The people make a sport of the sublime. If they could see it as it is, they would be unable to bear its aspect (带二维码) 备注: 伦敦希思罗、巴黎、法兰克福、迪拜等机场正更换成版本 2, 5 月底完成。

“口罩芭蕾”打动任正非: 梅花香自苦寒来

“华为中国”官方微博和微信公众号在 4 月 27 日发布了一段 2 分 17 秒视频, 视频里, 戴着口罩的芭蕾演员跳着《天鹅湖》“四小天鹅”片段, 现场没有一位观众, 但每个细节都一丝不苟。这是 2 月 29 日以来, 上海芭蕾舞团三场网络直播的视频和照片合辑, 记录了这群芭蕾舞演员“停工不停功”的身影。

推荐这段视频的是华为公司 CEO 任正非。他说: “从这群芭蕾舞演员身上可以看到这种内生力量。成熟的企业深知危机是常态, 无论外界环境如何变化, 修炼好内功, 梅花香自苦寒来, 这也是华为精神。”

4 月 28 日, 华为公司写给上海芭蕾舞团一封信。信中写道: “通往成功的路上充满艰辛和磨砺, 我们只有不断地努力奋斗, 才能为家人、为社会创造价值。”

华为表示, 将在支付上海芭蕾舞团版权费用后, 将视频字幕翻译为十几种语言, 用社交媒体的方式进行公益传播。 “我们希望将‘口罩芭蕾’的奋斗之美, 传递给华为在 170 多个国家的员工和家属、客户、合作伙伴等, 激励大家以积极心态面对当前的挑战。”





第二章 宇航员广告火爆网络，华为品牌对话为何赢得满堂彩？

“宇航员太空行走，狂飙重庆话，意外关在舱门外，拿起手机拍大月亮....”，笑过一轮之后，宇航员拿起华为 **Mate20**，拍下了月亮和太空站的合影。

哈哈哈，居然是华为手机的广告，大家一边惊讶大笑，一边转发微博，有人直言“华为影业”出品。

过去，华为广告往往是一本正经的产品广告，要么就是“以行践言”、“不在非战略机会点浪费战略资源”之类的精神哲学广告。现在，突然看到黑色幽默风格的华为广告，大家有点惊叹，有点时空交错感。

近期，华为、苹果两大巨头都推出了自己新品和品牌的广告片，制作水平都很高，非常有人文气息。在品牌对话层面，两大巨头皆展示了高水平，广告片更像影视大片，让人百看不厌、回味无穷。



2.1 苹果温情风，华为创意范儿

苹果推出了“share you gifs”圣诞主题的品牌视频，讲述了一个充满创造力却有点害羞的女孩如何展现自我，属于温情风的纯品牌广告片。华为则推出了跨时空游戏人物对话、宇航员太空之旅的两则视频，趣味幽默风格，有大片既视感，巧妙引出 Mate20 系列手机，属于偏产品的创意广告片。

现在已是 2018 年岁末，正是西方人准备圣诞节礼物的时候，苹果推出圣诞主题广告，主打温情，是正当时。这类温情风的品牌广告有很好的品牌对话效果，也会有以情带销的效果，用情感营销来做节日营销。

华为 Mate20 系列手机正处于火爆抢购期，并且拥有超级广角、微距拍摄、超长续航、反向无线充电等技术领先优势，在技术创新上处于全球领跑者地位，于是，华为用两个火爆的创意广告片展示 Mate20 系列的超强实力。

华为的宇航员太空广告片实在是火爆，很多大 V、媒体在直发、转发，很快成为全网热播短视频，风格幽默，用独特场景方式呈现了华为 Mate 系列的 AI 拍摄能力。另外一则游戏人物广告片，是一些游戏人物的跨时空对话，用幽默的方式，点出网友手机生活痛点，引出了玩游戏更爽的华为 Mate20 X。创意中有生活，生活中有痛点，触动每个人的生活情感记忆，于是，华为手机闪亮出场，丝毫没有违和感，反而是春风徐来的快意。

2.2 从产品较量，到品牌较量，华为赢得满堂彩

在全球手机销量排行中，华为已经超越苹果，成为全球第二大手机厂商，但是，这并不是华为的最终目标。华为不满足于销量上超越苹果，在追求在品牌、利润等多维度超越，同时，立志两三年内成为全球第一。

华为 Mate20 系列在拍照方面更加出色，华为 Mate20 Pro 拍摄水准比长期霸榜 DxOMark 的华为 P20 Pro 还要强，超级广角、夜拍、微距拍摄等让人惊叹，吸引了大量果粉购买，可能成为拉动苹果用户迁移华为的效果最佳手机。

尽管华为手机已经在设计创新、技术创新上领先于苹果 iPhone，苹果品牌依旧有大量死忠果粉，这是苹果品牌层面的优势，也是华为自我提升的重要维度。华为已经开放了多家智能生活馆，在销售、服务体验上推行 24℃ 标准，走进消费者社区，进行近距离对话，赢得了消费者广泛好评。

在品牌对话层面，从 Mate10 的消防员视频，到这次 Mate20 的两支创意视频，华为一直在探索和创新，一直贴近人文关怀、生活情感，在营销之中不忘品牌温度。Mate20 系列的创意广告片非常成功，引发了海量网友自传播参与，幽默风格不失格调，调侃之余不忘产品。

网友戏称为华为是“被手机耽误的广告公司”、“华为影业”，华为品牌传播赢得了大家认可，华为不止有牛掰的工程师和科学家，还有优秀的品牌传播团队，华为品牌声量在快速拉升。没有高声叫喊，没有巧舌如簧，没有奖励刺激，华为用创意视频进行了一次完美的品牌对话，品牌温度飙升，品牌调性转型明显，也赢得了产品上、品牌上的满堂彩。

2.3 为什么是华为？

互联网世界里不缺少聪明的脑袋，不缺少各路营销大师，但是，真正让人拍案叫绝的创意广告片很少，我们甚至整天在羡慕人家泰国广告片的创意水准。一则幽默的宇航员太空行走视频，不知不觉地火爆于网络，看完才发现是华为广告，居然是“明知是广告，还要转发”的经典创意广告。

在我看来，这不是一个偶然，华为一直非常重视消费者对话，建立起“以消费者为中心，以奋斗者为本”的企业文化，在技术创新、设计创新、服务创新上不断突破自我，早已超越理工男的硬派品牌形象，成为真正的、消费者喜爱的、有温度的全球品牌。

华为和苹果的较量，没有硝烟，没有口水战，双方是技术、品牌、用户、服务等全维度的较量，是真正的君子之战。同时，不知道苹果是否低下高傲的头颅，我们却知道，华为是尊重超级对手、乐于向对手学习的，华为人在精神层面倒是做到了乔布斯的名言“*stay hungry ,stay foolish*”。

在品牌对话方面，华为更加关注人文层面，更加关注消费者的心灵感受，已经懂得如何进行消费者的温情对话，这是华为品牌的自我进阶，也是华为手机走向全球第一的精神超越。

抛去功利和浮躁，心中有人文之爱，不忘奋斗初心，这是伟大品牌的心灵修炼。有的人说，华为强大源于狼性文化；我却认为，一切源自于，华为能够守住那种简单和纯粹。

第三章 华为品牌转身：不只是理工男，还有时尚女性和文艺青年范

在 Mate 20 系列上市不久后，华为发布了两部新的广告短片（宇航员拍照以及游戏人物现身说法），让华为品牌广度和深度再次扩张。

笔者从两部广告片可以感知到，华为手机自身品牌调性在转变，从过去技术派向更具亲和力、温度感的方向发展，让冰冷的科技更有乐趣和价值。这也是华为近期一直以来品牌努力的方向——将卖点十足的黑科技，玩出幽默感和温情。

在华为两部广告短片发布的时间，苹果也推出新品和品牌广告片。因为两家企业都是明星企业，且广告发布时间相近，加之华为刚连续两季度力压苹果成全球市

场销量排名第二，所以他们的品牌广告自然就被业界拿来详细对比。其实，两家企业不只是在产品 and 市场层面较量，也在品牌层面开始“斗法”。这预示着什么？

3.1 从市场、产品到品牌：华为与苹果新战场

华为和苹果在产品硬实力上的较量被广大消费者所熟知，并且华为已经对苹果在销量上形成了超越。数据统计公司 Counterpoint 公布的全球第三季度智能手机市场数据显示，华为凭借 14% 的市场份额一举超过苹果，稳坐第二把交椅。

苹果在品牌文化塑造上一直都很成功，这是国内企业欠缺的一点，这种强大的品牌文化，给苹果带来的收益不可小觑。比如今年苹果发布的新品手机，被消费者调侃为升级版的 iPhone X、放大版 iPhone X、以及简配版 iPhone X，可见新品产品创新乏力。再加上新品价格持续走高，让很多消费者失去了购买的欲望。

但是，苹果新品尽管销量遇到挑战，但利润变化与过往变化不大。也许有人会疑问，为何新品的性价比不高，依然获得大量消费者选择呢？原因是很多人愿意为苹果品牌买单——苹果品牌文化带来溢价效应。

可见品牌文化是手机企业增长的关键一环。消费者认可了手机企业的文化，就能更认可企业的产品。因为品牌文化塑造，有助于培养品牌忠诚群，是重要的品牌壁垒。品牌文化能够赋予品牌深刻而丰富的文化内涵，建立鲜明的品牌定位。

与此同时，当前手机市场竞争越发激烈，产品同质化越发严重，手机厂商更需要在这样的时间，抓住机会积极创新，还要树立让消费者认同的品牌。那么，苹果与华为在年底前的品牌文化视频传播行动，到底是如何开展？

3.2 效果各有千秋，但华为在转型升级

在苹果新品发布后不久，苹果发布了其产品广告短片，即以“share you gifts”为主题的圣诞主题品牌视频。该视频讲述的是一个充满创造力但害羞的女孩，虽然在生活中不断创造各种作品，但却羞于将这些作品展示在众人面前。由于一场

意外，小女孩作品被风吹到了窗外，却被大家看到并喜欢。苹果的这部短片，依然延续了苹果以往的温情感人风格。

华为则针对热销新品 **Mate 20** 系列，推出宇航员和游戏人物两支视频。其中宇航员视频分为三个场景，前两个场景讲述了宇航员为了拍摄月球全景，不得不一一直往后退，一次忘记系安全绳，一次则是将打开的舱门关上，宇航员更是做出摸裤兜的动作。

第三个场景，宇航员好不容易登陆到月球表面，登月舱上戏剧性展示出具有中国特色的横幅，宇航员为了将整个横幅拍入画面，不断后退，竟踩在人类第一次登月的足迹上，最后终于借助 **Mate 20** 相机的大广角功能，顺利完成了拍摄任务。

这部视频让消费者不自觉的在大脑中浮现出华为 **Mate 20** 系列手机拥有强大能力。这比在广告中不断简单重复自己产品功能优势，效果要好得多。在这段视频发布后，网上更是出现了重庆话配音的版本，引得广大网友争相转发。这种基于场景、很有温度的传播，对于华为品牌文化的再度塑造，作用明显。

华为另一部广告片，则是针对游戏玩家而设计。**FIFA**、吃鸡游戏等多个手机热门游戏中人物现身说法，吐槽画质差、画面卡顿等问题：**FIFA** 游戏中球星在射门时突然跳起了鬼畜舞步；吃鸡游戏中由于画质太差，在舔包时被射杀；在练级时由于画面卡顿，被低级怪给干掉等。

这些吐槽出自手机游戏人物之口，其实体现的是经常玩手机游戏的玩家心声。该广告片最后提出的请善待游戏人物，让消费者不知不觉就联想到华为 **Mate 20 X** 这部手机。

那么，苹果与华为的品牌视频广告该怎么评价？从效果看，苹果与华为两个品牌的最新广告视频各有千秋。苹果因为是面向西方圣诞主题，主打温情；而华为面向实际使用场景，玩足了黑色幽默，令人忍俊不禁。

其实，两个品牌都是手机品牌领域的高手，谁也不可能模仿谁，都根据自身的优势和用户群推出广告视频，高下难说。但从社交媒体的传播度看，华为两个广告

更接地气，所以赢得了疯狂转发。华为更是被网友调侃为被手机耽误的广告公司，品牌温度飙升，在品牌文化塑造上转型明显。

在笔者看来，华为的新广告反馈好，非常难能可贵。因为在品牌文化上，苹果一直有着优势，有很多认同苹果品牌的死忠果粉。这次 **Mate 20** 的两支，让大家对华为另眼相看。

3.3 品牌文化提升，将让华为走得更远

从华为发布的两部广告短片可以看出，华为在品牌文化的战场上正在与苹果直接较量。华为在品牌文化上的不断布局，其实从 **Mate 10** 发布的时候就已经开始。

记得在 **Mate 10** 上市后，华为发布了一段消防员的广告短片，让无数消费者感动。在短片中，一位消防员执行完危险的灭火任务，在与女儿用华为 **Mate 10** 手机进行视频报平安时，他的可爱女儿看到爸爸脸脏了，就直接迫不及待拿着手机用水冲，想给爸爸洗个脸。这种父女情让人感动。除了感动外，该广告也将 **Mate 10** 强大的防水性能很好展现。

一直以来，华为都以技术形象立身，在品牌上令人感觉更像一个不善言谈的理工男。但是随着近两年的视频，无论是 **Mate 10** 的消防员视频和春节 AI 在团聚视频，还是 **Mate 20** 的两部搞笑广告，都能看出这个理工男在向着善于沟通的型男方向发展。

在笔者看来，创新的产品是品牌文化塑造的基石。华为在产品力上的进步可谓突飞猛进。**P20 Pro** 通过 AI 徕卡三摄实现在拍照上领先，长期霸占 **DXO Mark** 头名位置。**Mate 20** 系列更是在拍照广角、微距上取得巨大突破，给消费者带来全新的拍照体验。

除了拍照外，在续航方面，华为 **Mate 20 Pro** 和华为 **Mate 20 RS** 保时捷设计配备更高效的 40 瓦超级快充技术、15 瓦无线快充和 4200mAh 超大容量电池，打破续航瓶颈，让用户使用安心无忧。此外，华为 **Mate 20** 系列还具有 3D 建模、扫描识别食物卡路里等特色功能。

这些功能以前的手机都无法实现，而 Mate 20 做到了：一方面体现了华为强大的创新力，另一方面，在消费者内心印上高端、科技、创新的华为品牌烙印。

产品是“1”，品牌是“0”。产品很重要，品牌也很重要。以好产品为基础，华为面向 3 亿多华为手机用户，提供覆盖广泛的高质量服务，可 10 倍地增加用户对的品牌认可度。这些用户，也将自动成为华为良好品牌的“口碑传播者”。

所以从品牌文化塑造角度看，华为依仗的一个优势是产品在多个功能上超越苹果，比如拍照、续航等。随着产品在拍照、续航、AI 上建立的独特优势，以及品牌的快速补齐，华为将对苹果这样以品牌文化见长的对手，带来更大挑战。未来，华为相比苹果，在品牌、产品两端都将拥有更强竞争优势，可以走得更远。

第四章 华为红包营销背后的品牌营销深意



2016 年春节，注定会是一个被历史铭记的节点。

春节红包彻底颠覆了很多传统的春节习俗，超越了春晚和年夜饭成为了今年最热闹的关键词。

支付宝的咻一咻和微信红包的双雄会，打破了去年微信的独角戏，共同奠定了春节红包的用户基础。“咻一咻”互动平台总参与次数达到 3245 亿；4.2 亿人参与了微信红包，收发总量达到 80.8 亿个。

可是，当我们热衷于满眼的红包轰炸，欣喜于互联网改变春节时，却似乎发现，在这一切当中，少了一些什么。

是的。那些温情的时刻，那些暖意的祝福，并不是红包所能完全替代的。当然，总有一些温暖的红包策划，在营销之外，带给我们一些不一样的感受，比如华为。

4.1 华为的红包营销背后的深意

在春节期间，华为消费者 BG 的动作不少，但却没忘了增加一些互动性和人情味。

令人印象最深是向“咻一咻”的支付宝借势。在 1 月 25 日至 1 月 27 日，华为消费者 BG 官方微博每晚 21 点准时发送一条微博，内容为“咻一咻~咻一咻~咻一咻”，并且华为其他官微平台及高层也相继转发，在支付宝红包到来之前，率先形成了微博的热搜。

以华为品牌的人气，先支付宝一步，形成了第一波“咻一咻”的粉丝互动。在华为消费者 BG 的官博上，产生很多有趣的猜测，这个暗号，直到春晚当夜，才真相大白。

如果说“咻一咻”，只是华为通过支付宝平台的借势之举，那么福气猴的红包营销，则可以算是兼具了华为品牌的多个维度。

首先，华为的形象中有一直有技术导向，如何把华为的红包营销和技术产生连接呢？华为开发了一个新的 APP “拜年神器”，通过扫描新、旧版人民币或华为 Logo，出现一个 3D 立体小猴子进行拜年，同时会发出华为春晚发红包的预告。这款 APP，不仅巧妙地植入了华为的 LOGO，并提高了红包营销的趣味性和亲和力，最重要的利用了 AR 的技术，突出了华为公司的技术科技形象。



其次，华为在进军移动终端业务之后，一直在尝试在保持严谨风格的基础上，追求塑造更亲民，更大众化的品牌形象。

所以，为了结合福气猴形象的落地，华为在深圳华为科技城内的天安云谷，展示了一只巨型的华为福气猴。和通过 AR 技术呈现出来的福气猴不同的是，这只巨大的华为猴，手持华为的旗舰机型 **HUAWEI Mate 8**，在天安云谷现场的路演中，大批的用户参与到活动。零距离的接触之后，华为手机的形象也变得更为亲民。

事实上，我们看到互联网时代传递了一种什么样的品牌理念？他们喜欢用动物来传递与用户的亲近感。比如阿里巴巴，最令人熟悉的就是一只“天猫”，京东也祭出了京东狗，腾讯的企鹅更是家喻户晓。

由此可见，华为利用猴年的特征，以福气猴的形象来打造亲民的形象，是有其思想的内涵的。



分析华为在春节红包营销中的每一个布局，会很容易发现：华为手机，用一种层层推进的打击感，不断冲击用户的心门，并最终制造出华为手机的人情味，拉近与用户的距离。

总结一下，整个营销活动：第一步从“咻一咻”开始，并通过微博制造话题；第二步，通过福气猴的 APP 及线下活动形成互动，加深用户的印象；第三步，通过官方微博发布的红包连环画，在呼唤家庭和父母亲情的同时，使活动的情感指数达到最高；最后一步，所有的预热、互动、感情最终在春晚之夜集中爆发。

从我个人的角度，作为一个支付宝五福临门活动的获得者。我已经很难想起，显示在红包上的赞助商的名字和它的广告词。可是，华为通过一整套，连贯的营销植入，却始终令人印象更深，无论是跃然纸上的 AR 福气猴，还是充满父母之爱的红包漫画，都让华为的形象变得更亲民，也更清晰。

4.2 再谈品牌营销的深度

通过对华为红包营销的分析，我们能够很好的理解华为所要表达的内涵。这是不是能够给互联网时代的品牌营销一些启示？

首先，大平台玩出位，重在创新加用心。

春晚只是一个仅有 4 小时长度的活动。在支付宝 4 小时，总额 8 亿多规模的红包互动中，有无数的品牌不停的飘来飘去，如果把营销的核心放在这个时段，那恐怕你的对手是支付宝本身，更是用户的心态本身。

所以，如何利用各种线上和线下的营销方式，在春晚之前，提前释放你的理念和你要表达的品牌意义，就是一种创新。华为的营销手法很系统，很有产品化的思维。当然也很用心。只有对用户的行为用心研究，才会拿得出像 AR 福气猴一样的产品。

其次，抓住任何社交媒体产生的动能。

尽管，春晚红包的活动并不在社交媒体上，但用户却存在于社交媒体上。品牌厂商们对社交媒体的定义，各有不同。多数并没有很好利用，使之变成与用户互动的平台，而是变成了一个官方宣传窗口，积累长期品牌势能。

而华为则很好的利用了社交媒体，从“咻一咻”到红包漫画，包括福气猴的活动，也通过自媒体和很多粉丝的自发行为，产生了再一轮的传播。这些传播，让华为与春晚红包绑得更紧，更容易产生识别度，同时很好的传递了华为手机亲民形象。

最后，在每一次营销中，都用心研究用户。

华为正在走向一个新的消费品牌，和很多智能手机领域的新旧厂家一样。华为也需要一步步的走，需要依靠产品的美誉度，品牌的亲和力赢得用户的选择。

所以，不放过每一次的营销机会来研究用户的需求，这是营销部门与产品部门产生互动的机会，也是检验用户体验的机会。比如，通过“拜年神器”的下载，华为可以进一步在应用端影响用户，通过过年红包漫画的互动，找到用户的情感触点，这些细节总有一天能够反馈在产品设计上。

总体而言，华为消费者 BG 在 2016 年猴年春节的红包营销，在影响了全国消费者的红包大战中，很好的扮演了自己的角色，以最小的成本，对亲民的品牌形象进行了一次良好的铺垫，这也是一次值得研究的深度营销案例。

第五章 没有先例的挑战：华为手机品牌如何从知道到知名

五年之后，华为成为全球前三大智能手机企业，甚至今年二季度出货量与苹果差距不到 300 万部。“Huawei”早已被用户所熟知，相比其他中国手机厂商，华为手机品牌正在国际市场走向“无人区”。

5.1 “没有先例”的挑战

“从一个 B2B 品牌转做 B2C 品牌，这在行业里还没有成功的先例，而华为品牌由低端到高端逆向发展的路径，也的确违背了通常品牌发展的规律，更不用说，一个中国品牌想在全世界取得成功，特别是在消费领域。这会非常难。”

华为消费者业务 CMO 张晓云之前在接受媒体专访时，剖析了华为在品牌国际拓展面临的几大挑战。

的确，中国大多数手机企业都还停留在 marketing（市场营销）甚至 PR（公关）阶段——比如发布会前后大打口水战，很少真正做到 branding（品牌）的层面。这也是华为市场份额接近苹果之后，需要直面的问题：如何让消费者像选择苹果和三星一样选择华为？

德国品牌研究者沃兰特·兰道认为：“工厂制造产品，而头脑创建品牌”。

从 2016 年开始，华为开始在国际市场诠释新的品牌营销和表达方式。比如与代表全球最高镜头水平的德国徕卡合作，接连推出华为 P9、Mate 9、P10 等双摄像头旗舰手机，产品定位与理念从“定格世界的角度”到“人像摄影大师”。通过足球、时尚与艺术，华为希望将自己打造成一个充满活力的高端时尚科技品牌。

在这个过程中，华为逐渐完成了“what”（产品是什么样）的品牌普及阶段：华为 2016 年发布的旗舰产品 Mate 9 和 P10 系列赢得了 120 余项媒体和机构大奖。在 2017 年全球知名品牌影响力榜单上，华为位列 BrandZ 百强榜第 49 位、在 Interbrand 第 72 位，并且在 Brand Finance 500 强榜单上排行第 40 名。

而现在，华为要面对的是“why”（品牌为什么是这样），这是过去索尼、三星、苹果等在全球市场冲破高端品牌的关键一步。

5.2 华为解读华为

作为中国民营科技企业，华为用了 30 年时间成长为全球 TOP 100 企业，这种成功绝非偶然，过去十多年中有很多经济学者和商业作家不断在尝试解读这一模式。

9 月 1 日，在德国举行的华为海外首场“OPEN DAY”上，张晓云面对众多海外媒体和客户进行了系统解读：华为的传奇其实是一个关于小人物实现大梦想的故事，而这个梦想就是 30 年前的初心：希望能够丰富人们的沟通和生活的信念。”

与美国硅谷“领袖创新”模式，传统日韩企业“集团军”模式相比，支撑华为快速发展的其实是华为独特的创新模式——蜂巢模式。蜂巢的六角柱型体是用最少耗材制成最大的菱形容器的科学结论。

华为创始人任正非坚信企业的成功也必须依循损耗最低、效用最大的原则。华为蜂巢模式实际上是一种通过集体智慧获取长远发展的模式，具体来讲有四部分组成：

战略聚焦：华为 30 年来一直专注于通信领域，任正非将其归结为“主航道上的针尖战略”，这既不同于硅谷“天马行空”式的创新，也不同于互联网企业“无边界”的扩张。正是“坚持只做一件事”，华为用了 26 年成为全球最大的电信设备厂商，在智能手机领域的成功也是如此。

充分尊重集体智慧：华为有三位轮值 CEO，每 6 个月一次轮换。这就是华为著名的轮值 CEO 制度：依靠集体民主决策而非一人独裁。

员工 100%持股：很多人知道华为是一个 100%员工持有的公司，公司的创始人今天只拥有公司股份的 1%，这样保证了华为人有更多自由掌握自己的命运，也让真正听到炮火的员工掌握决策权，最重要的是这个利益共同体确保了一大群优秀的工程师们在这样一个硕大的平台上共同创造。

私有化公司：与上市公司需考虑广大股民近期利益相比，私有化公司更能够把握公司远期发展，可以聚焦更为深度的核心业务战略创新，同时更好的服务员工利益。

如在《华为基本法》中有这样一句话，“华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好的阶段，员工的人均收入高于区域行业相应的最高水平。”

在研发方面，华为 17 万员工中有 45%从事技术研发，过去 10 年华为总体研发投入 450 亿美元，在全球企业研发投入排名中位列第 9。在芯片等关键元器件方面，经过十数年坚持投入，华为成为与苹果、三星一样，可以规模采用自主处理器的手机企业，其首款 AI 移动计算平台——麒麟 970 的发布，更是引证了华为这一核心战略投入的重要性。

除此之外，早期全球化布局和自身创新基因，使得华为可以进行很多“没有先例”的全球聚合式创新：

聚合全球研发资源：比如华为在全球成立了 16 个研发中心和 28 个联合创新中心，可以聚焦全球不同领域最优秀的科学家和研发资源。比如在巴黎设立美学研究中心聚焦设计趋势和材料、在莫斯科设立算法中心、在日本设立通信研发中心、在印度设立软件中心和在欧洲设立 5G 研发中心等。要达成如此巨大的内部协作，华为“蜂巢”创新工作模式是最基础的保障。

张晓云称，华为甚至愿意为了一名全球最优秀的人才，建立“一个人的研究所”，比如全球著名的微波研究专家隆巴迪（Renato Lombardi）是意大利人，几年前

因为他华为把微波研究中心设在了米兰。而为了招纳全球知名商业架构师克里纳（Martin Creaner），华为两年前在爱尔兰科克市（一个不知名的小城市）设立了研究所，如今这个研究所已经发展为 20 多个人的专家团队。张晓云认为：“正是通过搜集全球的人才和创新能力，使得华为模式得以持续发展。”

聚合一流创新品牌：国际一流品牌间的合作看重的是品牌价值相符、共同合作，共享利益，这也是中国品牌在国际化合作中面临的最大门槛。

华为近年来快速提升的产品创新与品牌价值，开始获得徕卡、保时捷设计、哈曼卡顿、Google 等国际一流品牌的青睐，华为得以将更多优秀合作成果运用在智能手机硬件与系统中，在全球获得了良好的产品口碑，品牌美誉度快速提升。

华为 P10 被《福布斯》平均为“摄影效果最好的智能手机”，《ELLE》认为“华为 P10 将时尚美学和顶尖科技完美的融合到一起”。在全球高端手机市场，华为在 500 美元以上的真正高端手机市场份额提升非常明显，2017 上半年两大旗舰（P 与 Mate）在海外 20 余个重点大国市场发货量同比增长 100%，ASP（平均销售价格）同比增长 28%。

5.3 攻占西欧高端手机品牌市场

在华为手机全球化品牌征战历史上，并非一帆风顺。余承东一定会记得自己担任华为消费者 BG 之后那个“最艰难的 2012 年”，由于与西欧主要运营商在定制机上使用华为品牌产生分歧，余承东甚至全面叫停为运营商提供“白牌”手机业务。

这种“自绝后路”让华为智能手机业务当年目标出货量仅完成一半，但正是这种“拼命”的打法，让华为内部和外部运营商充分认识到华为要做强自主手机品牌的决心。

2013 年 6 月，华为选择将 P6 手机发布会在伦敦面向全球首发，高品质、高颜值的产品设计开始重新获得欧洲运营商订单。欧洲首发旗舰，也由此成为华为后续旗舰的发布惯例。

2016 年 4 月的 P9 全球发布会，在华为消费者业务 Marketing 部门内部创造了多个第一：首款与国际一流品牌（徕卡）合作；首次全球统一品牌视觉形象；首次汇总成一份“全球统一 campaign 指南”以供后续活动执行参考；首次欧洲 360 度无死角的巡店活动。更重要的是，P9 实现了华为手机历史上首次与欧洲所有主流运营商的合作，华为由此进入欧洲手机高端品牌“快车道”。

在华为官方公布的 2017 上半年业绩中，华为智能手机在西欧市场同比增长 18%，其中在意大利增长 26%、德国增长 18%，西班牙增长 16%，法国增长 14%，高端品牌形象和市场占有率进一步提升。

在此次 OPEN DAY 活动中，华为消费者业务西欧地区部总裁戢仁贵对此表示，正是在欧洲本地构建研发能力，在设计、文化等方面汲取本地经验，关注本地消费者的需求与流行趋势，让华为从白牌发展到知名高端品牌，华为迈过了巨头垄断，迈过了区域隔阂，成功跻身全球品牌第一阵营。

时至今日，华为已是在欧洲高端手机市场最成功的中国手机品牌，没有之一。

《壹观察》认为，当年余承东在欧洲“切掉白牌”后吃过的苦，终于在今天迎来丰厚回报。余承东当年在欧洲吹过的牛，今天来看都已实现。

从增长数据来看，华为在今年第三季度全球智能手机市场份额超越苹果已是“大概率事件”，不过余承东面临的挑战并没减轻：华为手机如何快速完成从行业“跟随者”到“引领者”转变？如何在更多国际市场取得高端品牌的成功突破？按照余承东的规划，未来的三至四年，华为将带来“超过三星，打败苹果”这个极具挑战的答案。

第六章 华为终端品牌那些事

很多人都在谈中国区今天的成功，我就尝试总结一下中国区近些年的产品及品牌演进过程：

真的是老牌 2B 公司，终端全部起家都是基于设备配套的运营商业业务，最早的产品是无线固定台，CDMA450 频段的，根本不存在品牌问题，真正的卖盒子。信号好，质量好，价格低。那时候也是有数百万台的发货的，不过也有很多是捆绑销售或者赠送的，也没有什么 sellout 和零售促销，所有也出现过由于客户关系好，客户一次性买了很大量产品，连着卖了很多年的情况。

因为老电信和老网通没有无线拍照，眼红移动的快速发展，就把小灵通当成宝贝大力发展，成就了 UT 斯达康。那时的 UT 真的是富得流油，小灵通基站卖得死贵，并且一部小灵通手机能卖到 1000 多块，而且电信网通还抢着买。UT 把赚来的利润发展光网络等其他产品线，对公司触动很大。所以那时候终端又有了个任务，就是卖小灵通。先去搅搅局，把 UT 利润拉下来再说。那时候我们卖得小灵通都是 OEM 英华达的，真是没规划没研发。终端兄弟们也挺牛 B 的，两年时间，做到了小灵通市场份额第二，超过 26，紧跟 UT。还记得 Z 省的一个项目，50 万台的采购，因为我们的参与，把 UT 的价格生生拉低了 60 多人民币，单个项目就让 U 损失了 3000 多万。虽然这时候终端也开始关注 sellout 了，也做了一些促销活动，但主要还是借力借势，没有真正的打造和经营品牌。还记得某省电信自己做了一个宣传单页和户外广告，上面大大打了华为品牌，做得很时尚很吸引人，把当地的主管吓得够呛，生怕被机关发现私自做品牌活动受批评。

后来开始做数据卡，EC321 PCM 全埋式设计，金属拉丝，两节伸缩天线，设计真的很牛逼，后来的 E220 USB 外插，圆润手感，红点大奖。再后来的各种直插、MIFI 就不举例了，真的把这个市场全面打开，做到了全球第一 70% 以上的份额。这份地位的背后，还有一个电信集采的故事，当时的终端某销售大佬，做了一个惊人决策，把当时的售价直接砍一半报给了电信，直接血洗刚刚抬头的山寨市场，真的奠定了我们的王者地位。

不过以上种种牛逼，主要还是在运营商领域，并没有在消费者和 2C 领域建立品牌。

真正的手机品牌的积累，是从 CDMA 手机开始的。里面有很多很多彩和有趣的故事及花边，没办法一一列举，经历过的人都知道的。哈哈。

6.1 产品就是品牌

第一阶段，完全依托运营商转售，无品牌及零售投入，纯低端抢份额，300 人民币档位为主。这一阶段刚开始是联通运作 CDMA 网络，公司的一款产品 C218，那个丑的也是没sei了，圆坨坨上面长出一个直天线。这时的大部分手机都内置天线了。就这样一款产品，愣是包装成信号超强，加上部分关系比较好的省联通给强力补贴，在广西福建浙江等省还卖得很好。后来上研搞出了基于高通最新 1100 芯片的首发产品，做成了待机 10 天的待机王，这就是机神 C2600，一下子变成了全 CDMA 体系的硬通货，所有人都在抢，买了 X 百万台。后来电信接盘 CDMA 后，也是各种客户引导和洗脑，把我们的待机王耐用王这一品牌和优势传承下来，连续多款类似产品都卖了 X 百万台。这一阶段我们已经做到 CDMA 运营商市场 TOP2，接近电信 CDMA20% 的市场份额，同时，终端中国区和各省的销售没有躺在功劳上睡大觉，而是借运营商集采+补贴上游开闸放水的机会，全面了解电信的下级分销渠道，并对电信的下级渠道进行了梳理和识别，真正认识和了解的核心的有实力的渠道。

6.2 千元机和校园市场初建品牌

第二阶段，仍以运营商转售为主，开始关注联合营销和线下活动，档位逐步上升至 500-1000 元。和电信一起打造了第一款 500 元多媒体音乐手机，第一款超薄千元音乐手机，第一款千元 3G 手机，慢慢在千元档位站稳脚跟。当时电信主打的就是两个档位，一个是 SS 的万元机，就是那个双节送礼、山西煤老板、东北大哥、政协委员、私企老板、中年成功人士最喜爱的折叠双屏手机。腰系爱马仕，手拿万元机，说的就是这个。但电信的某领导确实很厉害，从产品打造和营销定位包装，很细致很清晰，起名叫心系天下系列，号称的目标消费群不是简单的有钱，而是每年要拿数十万数百万做公益的那群人，奢华定制，限时限量。另一个就是重点放量的千元智能机档位。电信也是看准了千元档，2G-3G 转型，FP-SP 转型，人民生活水平提升，消费升级的最甜点档位。当时为了做成此档位，研发、规划、一线真实呕心沥血。大家应该知道有的是钱，做一桌满汉全席不难，但只有一千块，要做一桌满足很多人的需求的色香味俱全的菜，难度就大太多了。每

一个规格，每一分钱都要花在刀刃上。产的定价也是首创生命周期定价，先潜水亏损，通过海量浮出水面盈利。首款 C8500 发货 X 百万，一举奠定千元机=华为机的地位。同时由于当时的校园市场基本被移动垄断了，从录取通知书夹带 sim 卡，到校园报道接站的全程无缝服务，让其他运营商基本没机会。那时的电信非常想在校园市场突破，终端看准机会，集中几乎全年 80% 的资源 and 电信一起大力拓展校园市场，每年的校园大篷车、校园迎新活动、学生证免费送机等活动，结合电信联合营销，和我们音乐手机、千元智能机的产品定位，快速在年轻校园市场打开局面。另外每年华为的校园招聘对学生品牌的影响也不可忽视。结合我们在学校招聘和华为品牌在校园影响力，逐步把校园市场做成了华为的阵地。

6.3 借势借力建品牌

第三阶段，强力投入电信联合营销，打造千元智能机核心档位，借电信大力补贴及分销的开闸放水机会，识别、拓展和维护电信的下级渠道，把他们团结在华为周围，组建华为自己的省级及国包级核心代理商俱乐部，部分产品开始不走电信集采，逐渐交于代理操作。这一时期，我们每次都把这时候华为已经初步建立了比较完善和稳固的分销渠道和分销体系。我们也做了很多的联合营销投入，电信帮我们做了电视广告、渠道推荐会、媒体发布会、PR 和 digital，基本就是我们花小头，电信花大头，共同打造华为千元机品牌。渠道体系的搭建和核心俱乐部是真正为华为后续向公开渠道转型奠定了基础。这一时期和电信一起重新构建了一个麦芒新品牌，尝试 2000 元档位，和电信联合打造。麦芒的名字起得也好，广告词也好，年轻时一种刺，无畏生长。真正打动了当时初入职场的年轻人及校园年轻市场。

6.4 每款产品涨 5 岁的商务品牌

第四阶段，自主打造品牌阶段，大力培养和拓展线下渠道，主攻中高端市场，运营商转售为辅。这个阶段和某大师的策划是分不开的。之前我们都是讲技术讲参数讲卖点，纯粹一个理工男。突然转变为一个文艺的文科生，每一句话都朦朦

胧胧，终端开始上上下下人人讲调性了。我们还开玩笑说，大师的 KV 都是套路，基本都是某模特拿着手机，或坐或站在石头上，一脸深邃的表情面向大海，旁边一句高大上的旁边。同时，随着我们的产品档位价格向上走，我们的品牌目标人群的年龄也在不断上涨。

W1（一款 windows 手机）的“蔚蓝”，刚入职场年轻人对未来的期望 20 多岁；

D2（D 系列放水绝版）的“视界”，拼入白领层的视角转变，20-30 岁；

P6 的“美，是一种态度”，在当今社会纷繁事故中坚持欣赏美 30 多岁；

P7 的“君子如兰”，入世相争但出淤泥而不染 30-35 岁；

Mate7 的“爵士人生”，步入中层，小有所成，政府官员小企业主，35-45 岁了；

P8 的“似水流年”，伴随改革开放成长起来的一代，有故事有知识，打拼事业，企业主或高官高管，目标人群已经涨到 45-55 岁了；

mate S 的“泰然”，目标人群是大企业主或高管，已经开始玩出世了，成了远离世事纷争，年龄已经超 50 岁了，这也是大师在公司的最后一个主刀策划了；

Mate8 的“执念是一种信仰”和“新商务典范”，开始尝试以产品本身和功能宣传为主，回归年轻商务人群，但又舍不得放弃原有 mate 用户群；

P9 的“瞬间定格世界的角度”，完全回归以产品讲故事，尝试以摄像专业领域来带动普通消费群。

顺便补充一下 mate7 中国市场的成功，几个天时地利人和的因素：

1、9 月上市，当时大家都以为苹果会在中国第一批上市，各级渠道商囤积大量现金，但实际发布时没有中国，大量资金需要找出路。

2、斯诺登事件及思科等其他国际安全事件，官方到民间对安全及保密的重视，mate7 的指纹安全符合此诉求。

- 3、政府八项规定出台，政府官员和政府采购不再采购苹果手机，企业送礼也不再送苹果，急需一个替代产品。
- 4、中国区首批只备了 XX 万台货，上市及断货反而形成市场热捧和溢价，中国渠道和市场的追涨杀跌表现的淋漓尽致。
- 5、指纹供应商器件成本及供应能力不足，导致其他小厂山寨厂的手机方案无法快速复制 mate7，独享了较长时间市场。

第七章 无畏生长，华为麦芒 7 背后的品牌精神

目前，国内前四名的品牌集中了百分之八十的销量，可以说竞争非常惨烈。在如此环境中，华为的表现可谓一骑绝尘，保持了两位数的高速增长，并开始挑战 2 亿台的销售纪录，不能不让人感到赞叹。这确实是一个厚积薄发的结果，而更为重要的是，华为的超高销量不仅仅是 P20 这种五个月销售千万台旗舰机型铸就的，还有像麦芒系列这样的中坚机型的支撑。如果说旗舰的胜利源自于尖端技术的应用，那么在竞争最激烈的中端机领域，华为手机制胜的秘诀又是什么呢？

7.1 独特的麦芒

麦芒这个品牌的诞生是行业内比较少见的一种情况，因为它是华为与电信联手推出的品牌，能够这么多年坚持下来，并在残酷的市场竞争中占有一席之地，也是有一定口碑基础的。从麦芒系列历代宣传调性来看，麦芒品牌定位于年轻人群，强调的不仅仅是性能卓越，还要有良好的用户体验，并价格也不能太贵。

这做起来其实还是有不小的难度，既要满足年轻人不同场景的各种需求，又要把成本和价格控制在一个合理的范围内，这种平衡点反而比单纯堆料的旗舰难很多。

当然年轻人的要求绝不仅仅是堆硬件这么简单，在外观设计，乃至拍照、游戏等方面，也有着比较高的要求。麦芒从上一代产品就上了前后双摄，在设计上也使用了最为流行的玻璃材质。不过，从网上曝光的照片来看，新品麦芒 7 的设计风格相当大气，颜值也不低。

7.2 无畏生长，加速前行

麦芒 7 的 slogan 是“无畏生长 加速前行”，前半句依旧体现出了麦芒的品牌调性，后半句则强调了快这个特点。这个快，我估计是两方面的，一方面硬件上的提升，一方面则是软件上的升级，如果支持 GPU Turbo 技术的话，对于游戏的效果提升也是非常明显的。传言，这款手机还会采用华为的一些新技术，比如电梯模式，相信又会给用户带来一个全新的体验。根据相关人士透露，这个功能是针对一个非常典型的场景，就是很多手机在电梯里会没有信号或者切换到 2G，出电梯之后很久都不能恢复 4G 信号。而电梯模式则可以让你出电梯 10 秒后就切换到 4G 模式，因为一般的手机是通过网络测试协议来判断的，速度确实比较慢，而电梯模式则是通过手机的陀螺仪来判断手机是不是在电梯中，出来后，就自动辅助发起调整，实现最快速度的切换。



从这里我们可以看出，尽管是一个非常小的事情，但确实影响到了用户的使用体验，那么就要利用手机的自身配置来解决。这种在产品端的极致设计，确实是华

为的优势所在。类似的情况还有海外搜星。经常出国的人都知道，华为手机在落地后搜星是最快的，这和华为在通信领域的积累是分不开的。虽然提升的速度就是比别的品牌快个几十秒，几分钟，但给用户的体验就会完全不同，这不仅仅是技术，更是一种精益求精的态度。

麦芒的由来，就是麦子出穗的时候，直指天空的那种感觉，所以麦芒系列一直以来都围绕着年轻人的特点进行不断改变，比如这一代的快，上一代的全面屏，再之前的长续航等等。年轻人的需求可能会更加多样和变化，所以针对这个情况所做的调研就更加深入和频繁。每一代产品都会有多个城市，成百上千用户的调研，最终形成体系化的研发流程。从这个角度来说，麦芒系列虽然不是旗舰系列，但确实也是非常用心的一個系列。

7.3 手机竞争的本质

中国智能手机行业的发展经历了几个阶段，而目前其实正在回到竞争的本质。之前在智能手机普及初期，营销占了很大比重，因为用户没有用过智能手机或者用的比较少，所以对很多东西还不太熟悉。比如跑分，就是一个误导很多人的概念，后来大家发现，其实跑分对于手机体验来说，没有什么太大的参考意义，你把手机放在冰箱里跑三十万分，有什么用呢？现实中用户用起来还是会发烧，发烫，待机时间短，用户体验差。所以经历了几年的竞争之后，用户也慢慢熟悉了这个行业的产品和品牌特征，开始更注重体验、美观、质量这些方面。比如质量上，华为手机就非常大的有优势，像前段时间华为在大量老机型上升级了 GPU Turbo 和安卓 8.0，让一批老机器再度焕发新生，得到了广大用户的好评。

在这里，一方面是因为华为的技术优势，可以去做新技术的研发和适配，另一方面，也是华为的企业文化，同样有技术实力的苹果选择的是让手机变卡来督促用户换机，而华为却帮助老用户提升手机性能来延长换机周期，一来一去，差别就非常明显了。这也是为什么华为系列手机能够得到越来越多用户的高度认同的重要原因。另外，华为通过自身的芯片研发优势和技术优势，把手机的性价比不断提升，让手机更加亲民和易用，这也是提升自身竞争力的重要途径。接下来，基于安卓 P 的 EMUI 9.0 即将推送，这也会让华为手机的体验获得进一步的提升。

华为对成品前的测试环节有着非常严苛的要求，例如哪怕 1 万个人里面出现 1-2 个 0.1 或 0.2 个 db 信号损益导致卡顿或失真等状况都会禁止产品投向市场，这是华为追求高品质的态度，也是麦芒“无畏生长”的基石。只有产出好品质手机，才对得起消费者信任，赢得市场的更大认同。

第八章 华为注册整本山海经？

华为事件愈演愈烈。

被美国政府制裁后，海思芯片发公开信说，我们早已做好准备，“备胎”芯片终于可以面世。

所有人都在感慨华为的未雨绸缪之时，谷歌又被迫做出断绝和华为合作的决定。

芯片问题有备胎，那操作系统又该怎么办呢？

别着急！

前段时间，有网友曝光了一份 PPT 的照片。从这张照片可以看到，由某教授领导华为操作系统团队开发了自主产权操作系统——鸿蒙。

鸿蒙是什么意思？

鸿蒙是中国传说中的一个时代，鸿蒙时代甚至产生在混沌之前，鸿蒙时代末期世界破碎产生混沌之气，混沌之气聚集成为混沌时代。后来，世人通常把“鸿蒙”比作远古时期。

《西游记》第一章的最后一句，正是“鸿蒙初辟本无性，打破顽空须悟空”。

这句话取自北宋紫阳真人张伯端的诗集里，原句是“鸿蒙初辟本无性，打破顽冥须悟空”。不用多说，只看这句诗就能感受到华为的决心。

鸿蒙，既代表着一切的起源，代表着从零做起，也代表着破开混沌的决心；既能看出华为开天辟地的野心，也能感受到他们披荆斩棘的艰辛。

说真的，大概只有血脉相通的中国人才懂得这个词的用心之处了。

虽然一个听起来气势磅礴的名字不能解决一切，但是看到这个名字，我们相信未来可期。

其实这已经不是华为第一次用中国古典文化来命名产品了。

华为手机芯片是旗下的海思半导体自主研发的，他们给这块自研芯片命名为“麒麟”。麒麟，中国传统瑞兽，古人认为，麒麟出没处，必有祥瑞。有时用来比喻才能杰出、德才兼备的人。

华为用麒麟命名自己研发的芯片，估计也是取它“祥瑞”“杰出”之意吧？

麒麟是四灵之一，其他几灵呢？

别着急，华为好像把整个山海经的神兽都注册下来了。

朱雀、腾蛇、青牛、青玄、当康、玄机、白虎、灵豸、饕餮……

为了注册这些名字，华为怕不是把《山海经》都翻烂了？

放现在来看，这就是个“华为修仙系统”啊，有一种我命由我不由天的气息。

别以为这些商标只是华为注册着玩玩而已，他们真的把这些名字用在研发产品上了。

华为的手机芯片，取名叫“麒麟”；

华为的基带芯片，取名叫“巴龙”；

华为的服务器芯片，取名叫“鲲鹏”；

华为的服务器平台，取名叫“泰山”；

华为的路由器芯片，取名叫“凌霄”；

华为的人工智能芯片，取名叫“昇腾”；

华为的操作系统，取名叫“鸿蒙”…

这款手机采用华为最新研发的海思朱雀，版本号“丙寅”，搭载了最新版本的“鸿蒙”操作系统……

怎么一股浓浓的“修真科技”，还有一点古风味道的赛博朋克感？

把中国古代的传说化为现实的奇迹，把幻想中的神兽和最先进的科技结合；

让中国古典文化在一连串的字符中焕发生机，让中国人亲眼见证古代传说中的奇迹……

这大概就是理工人的终极浪漫了吧？

或许在很多人看来，理工人不懂浪漫。但其实并非如此，他们也懂浪漫，只不过他们的浪漫可能并不在儿女情长，他们的浪漫更像是古典主义的浪漫。

他们的征途是星辰大海，他们把自己所有的情怀都放在了人类进步上。

虽然普通人无法理解他们所为之事，但是从他们的取名上，就能看出他们内心深处燃烧的理想。

除了华为的工程师，中国航天人也很浪漫。

我们都知道，中国航天登月探测器名为“嫦娥”，月球车名为“玉兔”。

这个在外国人听起来很奇怪的名字“chang'e”、“yutu”中，却饱含着中国人一听就能明白的浪漫主义——嫦娥奔月。

嫦娥三号探测器着陆点的周边区域，也被命名为“广寒宫”，附近的三个陨击坑则被命名为“紫微”、“太微”和“天市”。

而引领嫦娥四号在月背顺利软着陆的那颗极为关键的中继通信卫星，居然叫“鹊桥”。

中国的航天人，用几十年的时间里，实现了数千年里中国人幻想的神话世界。

或许我们懂事后就明白——月亮上没有嫦娥，也没有玉兔，有的只有荒凉和尘埃。

但如今，我们终于可以满怀骄傲地、正大光明地说“月亮上真的有嫦娥和玉兔！”

我们未来的空间站名为“天宫”，而把“天宫二号”实验室送往太空的运载火箭，别称“神箭”。

在千年之后，中国航天人也算是了却了后羿的一桩憾事，嫦娥和后羿也算是有了某种意义的重聚。

再往前数，我们的暗物质粒子探测卫星名叫“悟空”。

悟空号有多重含义，也可取“领悟太空”之意；

还有一个是借大圣的火眼金睛在太空里准确监测到暗物质。

我们的量子实验卫星名为“墨子”。

墨子是中国最早的逻辑体系的创始人，“墨子号”跟光学的工作是紧密相关的。

它的发现奠定了光通信、量子通信的基础。

还有一些命名，相信无需解释，只要是在中华文化中长大，自然就会懂，这是深植于血脉里的文化。

我们的飞船叫“神舟”；

我们的气象卫星叫“风云”；

我们的全球定位卫星系统叫“北斗”；

我们的全球低轨卫星系统叫“鸿雁”；

我们的太阳监测卫星计划叫“夸父计划”

.....

把他们送往太空的火箭，一直以来都没变过，名为“长征”。（综合自@江宁婆婆）

不止航天人，整个中国科研系统的人，都可以说充满着浪漫主义情怀。

我们的航空发动机，名为：峨眉、太行、岷山、泰山、秦岭、昆仑……

听起来就霸气，总感觉不是航空发动机，这完全是行星发动机的编号。

鹰击长空、长缨缚龙、鲲鹏展翅……

几乎每一型导弹的命名背后，都有一组诗词做支撑。

我们还有个南极科考站称作是“昆仑”，一下子“皑皑昆仑雪”的感觉就出来了。

更浪漫的是，他们还在南极最高点上放了一个中华天鼎，意指“定鼎南极”。

所以，中国科研人的浪漫，你能理解了吗？

中国厚重的古典文化，在这些人手中焕发出新的生机。

芯片、航天与武器，传统、未来与希望……

他们就像是在还原老祖先的梦想一般，把这些本该是传说中的神话，还原成现实。

这是多么浪漫的一件事啊。

通过起名，相信每个中国人都能感受到这种浪漫。

毋庸赘言，我们就能理解短短两三字名字背后的深沉情感。

这是根植于血脉的文化相通。

这是任何外部压力都无法瓦解的力量。

第九章 华为的品牌管理

我们在马戏团看到了老虎、渐子、猎豹等等在剧善员的指挥下做着各种动作，但没有一个人在马戏团中看见过狼的身影，屡次失败的教训告诉我们：狼，是不能被驯服的动物。莱螫不驯、决不屈服的狼的身上有着让我们的心灵为之震颤的力量。正如，华为对自主品牌的坚持，随便哪个公司都能达成一笔交易，但创造一个品牌却需要天才、信仰和毅力，品牌竞争是企业竞争的最高层次。

9.1 “借船出海”的权宜之计

狼深通变通之道，在哺育幼狼期间，母狼往往要筑好几个洞，或是把旱獭的洞强占过来，加以修改占为己有。当母狼发现有人觊觎狼仔时，往往会使出疑兵之计，出入假洞，令捕狼人陷入迷阵。在贴牌还是创牌这个问题上，华为坚持着灵活变通的原则。

中国企业在与外国公司的竞争中，究竟是应该创牌还是贴牌？结论是：不应将二者截然分开，甚至对立，应该根据企业自身特点、所处行业以及竞争对手等方面的因素，做出不同的战略选择。中国国内的名品名牌，在开拓国际市场时的价值非常有限，越是高端产品，则其国际影响力越低。华为清醒地认识到，自己的核心能力，不论是市场运作、核心技术，还是人才储备，在国际化环境中没有绝对的优势。因此，在坚持自创品牌的同时，华为并不抗拒贴牌的方式。

2005年11月底，华为与沃达丰签订了“全球采购框架协议”；2006年2月15日，沃达丰与华为签署了3G手机战略合作备忘录：在未来至少5年之内，华为将为沃达丰在其运营的21个国家的市场“独家”定制其自有品牌的手机终端产品，

其中包括 2.5G、 3G 以及 HSDPA 等多个领域的终端产品。自动放弃全部商标权的做法显示出华为在海外扩张中表现出的灵通性，毕竟这次合作是出于“双赢”的目的：沃达丰需要性能卓越而成本更低的手机终端，而华为急需在欧洲市场上有更新的突破。“从品牌本身来说，沃达丰本身的品牌不比欧洲任何一个手机品牌差，但是华为很清楚地知道，自己在欧洲终端消费品市场上，品牌肯定没有什么优势可言。”华为无线终端营销工程部营销总监李承军总结。

2006 年 9 月在沃达丰的柜台上出现的 3G 手机和以往最大的不同在于：沃达丰的客户将在手机上只能看到沃达丰的标志，而不能看到生产厂商“华为”的标志。在这次合作中，华为“品牌隐身”的做法，招致了各方面的不理解，不过，华为自有其自身的考虑：国际扩张的初始时期，贴牌阶段不可逾越。这不仅仅是自己这几年的经验教训，也是同行业的共同认识。长虹、海尔、联想这些知名的大企业，在全球化初期，都曾有过为国外企业做代工的经验。

华为冲击海外市场的手段不是单纯的品牌隐身，其手段多种多样。“我们参加国际通讯的口号就是‘更多伙伴，更多选择’。”华为 3COM 某位发言人称，“这个口号是站在客户的角度上考虑，让这些大的厂商与运营商有更多的选择。大的国际厂商有这个特点，不像国内厂商有强烈的排他性，因而通过代理、OEM 等方式去开拓市场是非常理想的选择。”李承军强调：“华为的品牌战略相对灵活，因地、因时而异，视运营商的市场策略而定。”

华为和 3COM 的合作是以双品牌的形式开展的。2003 年，华为以拥有 51% 股权的方式，与 3Com 成立合资公司。3Com 可以利用华为在中国市场的销售渠道以及产品成本方面的竞争优势，华为则可以利用 3Com 在国际市场的品牌和地位，以 3Com 的品牌销售合资公司生产的数据通信产品，实现“借船出海”的目的。华为之所以选择与 3Com 合资，一方面的原因是双方的规模实力比较接近，二是对方互有所求：华为在国际市场的渠道营销方面一直处于劣势，而 3Com 正面临比较大的经营困难，迫于思科强大的竞争压力，也希望寻找一条“联合抗战”的生路。

虽然开发自主品牌的道路是相当艰辛，但华为人从未放弃开发自我品牌，贴牌生产不过是华为人“借船出海”的一种策略。2005年2月14日，“3GSM世界大会”在国际影城——法国戛纳举行，这是全球最具影响力的通信行业盛会。世界各地的厂商携带各自在通信领域的最新技术、产品及应用，汇聚戛纳。在此次展会上，华为展出了 WCDMA 终端 XDMA2000 系列手机以及无线模块产品，配合大型展台，华为还在现场放置了一辆大型演示车，通过现场的演示车提供网络支持，演示丰富的 WCDMA 业务，向参观者和现场客户展现了精彩的 3G 世界。华为的这次亮相造成了很大的影响，加深了华为品牌在国际通信行业的影响力。

在服装制造业，无独有偶，以青岛双星集团为代表的一批企业，将贴牌与创牌两种战略紧密结合，成功地创建了第三种模式：企业在不同的市场使用不同的战略，即在美国市场上实施贴牌战略，在其他国家实施创牌战略。随着耐克、阿迪达斯、锐步等众多国际名牌大举进入中国市场，双星的国际化经营不得不在国际、国内两个市场上同时进行。

在品牌的运作上，双星集团实行的是创牌与贴牌并举的战略。在国际市场上，双星产品出口到美国、日本、匈牙利、阿联酋、韩国、南非、俄罗斯、新加坡等 100 多个国家和地区。其中 80% 出口到美国，出口美国的产品多采用贴牌方式，在销售过程中使用沃尔玛、派利斯、EXO、菲拉等国际品牌。在国内市场上，双星旅游鞋的市场综合占有率、销售份额、市场覆盖面分别为 18.86%、23.87% 和 15.51%，均居全行业第一位，大大领先于国内其他品牌和洋品牌。双星集团的做法，体现了战略的灵活性，不失为一种成功的探索。战略本身并没有好坏之分，关键在于是否能提高企业的竞争力，指导企业走向成功。

“狐假虎威”这则寓言故事常用来形容我国 OEM 代工生产模式的现状。贴牌企业（产品供应商）就好比狐狸，被贴牌企业（品牌厂商）犹如老虎。贴牌生产双方是共赢的：一方面，老虎同意狐狸借威，狐狸肯定是求之不得，另一方面，老虎将一些事情交给狐狸去办，可以省心省力的做些大事。需要强调的是，贴牌企业的最好出路是在想办法让“老虎”满意的同时，在贴牌模式中积聚资本、学习经验、塑造品牌、加强研发、不断打造核心竞争力，设法早日成为“老虎”。

9.2 高调出击的品牌造势

狼，认准目标，果断出击，它锋利的牙齿，压抑的低吼，待势而发的四肢，不达目的，誓不罢休的气势，让人震惊，狼展示给我们看的是力量之美。

业界有一种说法：高调如海尔，低调如华为。华为人通过埋头苦干，打造了这家中国 IT 技术产业的航空母舰，随着企业的发展，华为逐渐意识到：品牌可以节约企业的营销成本、能够增加客户的接受度、增加公司的讨价还价能力。而事实是“农村的消费者一般都知道海尔，但不知道华为”，知名度成了华为的软肋。

为了扩大品牌的知名度，提升华为品牌在国际上的竞争力，华为人积极树立品牌形象，华为抛弃了过去的低调作风，开始了轰轰烈烈的品牌造势。

研发人员走到室外，彰显品牌实力。通讯产品的专业性和应用需求的复杂性，决定了品牌推广工作离不开研发部门的积极配合。

一方面，华为甄选资深的技术人员组建撰稿队伍，定期发表与技术趋势、解决方案、应用案例相关的文章，通过宣传产品和技术扩大企业的知名度。

另一方面，华为通过邀请媒体的记者、编辑和公关公司的撰稿人为技术人员做培训，讲解如何将“深入”的内容以“浅出”的方式表达；在大型市场活动的筹划和执行过程中，市场部让技术人员参与进来发表意见，并使其在主题演讲、产品介绍等活动环节担当重要角色；在市场部与媒体的例行通气会上，与会的技术人员能了解到不同定位的媒体对文章侧重点的差异化需求；在市场部与公关公司、广告公司开年终总结会时，技术人员亦是“特邀嘉宾”，“细分市场”、“目标受众”、“诉求点”等传播策略中的重要概念在此过程中悄然进入技术人员的脑海。这些活动促使华为技术人员在品牌推广方面的自觉意识日臻成熟，主动列出了关于网络产品技术、方案的详尽选题计划，对品牌的技术支撑做出了最好的宣传。参加展会向业内人士展示华为品牌形象。参加展会是通讯企业宣传品牌形象和推销产品的一个重要的手段。华为有一条定律：只要是国际通讯大展，华为一个不落都

要参加。华为每年几乎要参加 20 多个大型国际展览，在参展上的年投入至少是一个亿。

在《IT 时代周刊》记者所搜集到的关于华为国际展的资料中，1999 年的埃及电信展、巴西电信展、莫斯科电讯展……；2000 年的南非电信展、突尼斯电讯展……；2001 年的美国展、墨西哥展、印度展……。华为每到一个新市场，都会把规模盛大的通信展办到那里。

1996-2000 年，我们每年都要参加几十个国际顶级的展览会，一有机会就到国际舞台上展示自己。1995 年开始，我们到日内瓦去看国际电联 ITU 的展览会，1999 年华为开始参加 ITU 的展览会，到 2003 年华为参加 ITU 展览会的时候，租下的是一个 505 平方米的展台，成为当时场面最大的厂商展厅之一，给了西方电信运营商一个颇具震撼力的印象。”华为国际市场宣传部的负责人李杰回忆说。

华为对参展的各个环节都十分重视。2005 年 3 月，华为成立了欧洲地区市场部，原华为瑞典研究所所长王劲调到欧洲地区市场部负责，原深圳总部员工祁莉也于 2005 年 6 月来到英国，这个部门主要的工作就是负责华为在欧洲的展会。每天，祁莉做得最多的工作就是处理展会的事情，“我不仅要和展会的主办方进行沟通，还要和公司内部进行沟通，看哪些人适合参加。”

华为还以大规模巡展方式加快品牌在各区域、行业市场的渗透速度。1999 年 10 月，华为企业网在北京、上海、南京、广州、武汉 等比较发达的中心城市布局设点，在现场演示更贴近中国用户需求的中低端系列产品。从大城市而不是中小城市起步，表露了华为在市场上的“野心”和拉升品牌形象的努力。

提到积极参加展会的作用，华为的某位市场部员工说：“很多时候我们的困难不是如何推销我们的产品，而是我们根本见不到客户。”通过展会，华为营造了一个让世界了解的平台。

华为在很多国家级的盛大的通信展上极受关注。华为的展台一般都是和很多国际巨头连在一起，并且要比其他展台更大、布置更细致，展出的技术和产品更先进。

很多人原本不了解华为,通过这些展览,他首先会在视觉上有一种震撼效应,然后他会关注华为的产品和技术。参加展会不仅是华为的一个宣传过程也是一个品牌再塑的过程。

诉诸媒体加大宣传。2003年,华为与思科的一场跨国官司,实际上就是媒体给华为做的一个极好宣传。有人这样评价:这就像一出专门为华为量身定做的品牌形象广告。华为思科诉讼案让此前默默无闻的华为以此为跳板,纵身一跃,跃至全球瞩目的视野之内,从而获得了在国际市场上驰骋的品牌形象。

在国内鲜有广告投入的华为,2005年在海外的广告投放量突增:从《经济学人》、《商业周刊》等主流财经类杂志到《TotalTelecom》、《CRN》、《ITWeek》等专业类杂志都能够看到整版的华为广告。比如,在《经济学人》杂志内页广告中,华为很西方化的打出了自己的口号:“技术恒变,沟通永存。”画面上一位白人小伙笑着说:“We hear you——华为的CEO超过70%的时间都是用来倾听客户的声音。”

运用口碑宣传,让品牌自动推广。客户体验管理公司 Satmetrix Systems 报告认为,Apple,Google 和 Symantec 公司都有一个共同的特征:在各自行业里,竭尽全力实现用户体验最佳化,获得用户的极大忠诚,并由用户间口碑传播进一步扩大影响力。调查显示,行业领先的企业通常都拥有较高的用户口碑宣传值。

一个来自阿拉伯联合酋长国的客户对华为的员工说:“来中国之前我一直以为在通信技术方面,美国是全球第一,我们国家是第二。现在我知道了,美国是第一,中国是第二,我们是第三。”客户的认可是华为的最大殊荣。

2000年华为在香港开展了一个名为“东方丝绸之路”的品牌计划,即把全球各地的电信专家、运营商的决策层请到中国,领着他们到香港、北京、深圳、上海等地去参观,“我们想让他们亲身体验,华为和国际品牌相比毫不逊色。”华为新闻发言人傅军说。首先客户从香港飞到北京看中国首都的形象,然后再飞到上海看中国最大的城市,再从上海到深圳看华为公司。“东方丝绸之路”极大地震撼了客户,提升了华为在客户心目中的形象。2001年,华为终于将俄罗斯邮电部部长

请到深圳，部长对华为赞不绝口，至此历经 6 年，华为终于在俄罗斯树立了品牌。

事件宣传加强品牌知名度。2000 年，华为发起了“阳光行动”，2 辆 8 吨重的货柜车拉着设备和资料，沿南北两线跑了 17 个城市，当年年底的行业用户巡回研讨会在阳光“普照”的基础上又进行重点“施肥”，使区域市场的品牌到达率和行业市场的品牌认知度得到一定幅度的提升。2002 年，华为采取区域落地的方式，由华为当地的市场拓展人员和渠道合作伙伴共同开展活动，并加强与行业用户面对面的沟通，使品牌推广做到“因地、因行业”制宜。

“破除了狭隘的民族自尊心就是国际化，破除了狭隘的华为自豪感就是职业化，破除了狭隘的品牌意识就是成熟化。”华为文集里这样的字眼标志着华为品牌策略的成熟。品牌扩张是企业实现其市场扩张和利润增长的“高速路”，它强调的是企业对已实现的某个品牌资源的充分开发和利用，使品牌生命不断得以延长，品牌价值得以增值，品牌的市场份额不断扩大。现在的华为，已经加满油，正准备加大马力的行驶于广阔的全球市场上。

9.3 终端品牌宣传路

天助不如自助，在绝对竞争的环境中，狼族凭借坚韧、顽强、忠诚、合作、战斗、牺牲等自然界最优秀的个体素质与最卓越的团队精神，把自身的有限资源发挥到极限，成为了最有生命力和竞争力的种群。

传播是品牌的代言人，它建立起了品牌和消费者之间的纽带，是消费者认知品牌的重要手段，可以有效地提高品牌的知名度，树立品牌的形象。一直以低调、务实著称的华为，怎样有效地进行品牌传播呢？

华为宣传部门考虑，脑白金式的广告轰炸可以达到目的，蒙牛式的事件营销也是一种选择，但这些都不适合华为。一来，华为的主业是通讯设备，大范围的广告既没有必要，也缺少目标；二来，事件营销有着很大的风险，对于华为来说，没有必要去尝试。在各方面权衡之下，结合行业的特点和市场环境的现状，华为选择了一条更理性、更符合逻辑的品牌传播之路：选择终端，意在品牌普及。

华为进军终端已有一段历史。营销型品牌公关策划人彭旭知总结：2003 年底，华为宣布进军小灵通市场就引起行业内的地震，质疑者和支持者皆有。经历了 2002 和 2003 的大发展，小灵通在当时的市场前景表现很不明朗，对于其市场潜力，业界大多不怎么看好。在这个时候涉水小灵通，就相当于被通知参加一场重要的宴席，而不知道是午宴还是晚宴。而另一部分人则从华为发展战略上考虑，认为华为进军小灵通醉翁之意旨在为 3G 练兵，不管小灵通的市场成败如何，在战略上都是成功的。而最终的结果，华为在小灵通上打了一场漂亮的大胜仗：2004 年，华为小灵通手机销量超越 300 万台，进入国内前三强。

在小灵通市场的斩获，直接诱发了华为进军中国手机市场的冲动。2004 年 3 月，华为将移动终端业务独立出来，成立了深圳市华为移动通信有限公司（即华为移动），该公司拥有完整的研发（包括产品规划及品牌管理等）、销售（分为国内和国外）、供应链（包括生产、采购）、售后服务机构。华为移动的业务范围包括：小灵通手机、CDMA 手机、3G 手机、GSM 手机、固定台和数据卡，其中前三项是发展的重点。

2004 年 11 月 15 日，华为在香港会展中心举行首批商用 3G 手机发布会，当天发布的 WCDMA/GPRS 手机 U626，支持可视电话、流媒体，拥有强大的娱乐视听功能；U326 是一款 WCDMA 单模手机产品，被称为“开启 3G 大门的钥匙”，E600 数据卡可提供无线高速上网，并可在上网的同时进行语音通话。这两款 3G 手机和数据卡，在发布当天就接到了香港运营商 Sunday 和数据码通的订单。2004 年 12 月初，U626 手机在斯洛文尼亚喜获订单，使华为成为 3G 终端产品第一个在欧洲市场拓展成功的中国企业。2004 年 12 月底，华为对外宣布，其终端业务的销售额已达 4 亿美元，其中，基于 CDMA2000 技术的 450M 和 800M 手机在中东、东欧等海外市场热销，前者几乎占据了俄罗斯 CDMA450 手机 70% 的市场。

以产品带动品牌一直是手机行业最流行的传播思路，在手机行业，我们很难发现一支只谈品牌不讲产品的广告。2002 年初，夏新推出了第一部自主生产的手机——夏新 A80 作为一部真正意义上的国货，夏新 A8 受到了国人的特别关注。伴随着“会跳舞的手机”的广告，夏新 A8 闪亮登场，多年沉寂的夏新终于守得云

开见月明，创造了“一款手机盘活一家企业”的神话，凭借 A8 的市场表现，夏新越过了盈利的门槛，2003 年 5 月摘掉戴了两年之久的“ST（特别处理）”帽子。华为选择终端产品，就是为自己选择了一种品牌传播方式。这样一来，华为就可以通过终端网络的铺展，实现终端产品与消费者的沟通，起到了充分扩展品牌的作用。

终端传播与大众传播的有效结合，能够发挥强大的能量。自 1999 年开始，舒蕾投入巨额广告经费，在全国进行强势传播。如何把广告投放价值最大化，如何实现广告投放的利润回报，是舒蕾必须解决的一个问题。舒蕾最后找到了，这个解决方案就是终端。借助强大的广告传播力度和威力，舒蕾开始在全国各舒蕾专柜派驻导购，导购人员向所有的消费群传递舒蕾大品牌的信息。另外，舒蕾的终端也被布置成一片红海，在长春舒蕾的一次促销活动上，商场的四周 40 多面挂旗，商场前广场上方 4 条横幅，商场主楼墙体上 240 平方米的巨幅广告，商场入口 1 米多高的堆头，通道周围从二楼垂下 50 多面广告旗，形成了强有力的视觉冲击效果。这种强势的终端传播，结合同期强势的大众传播，一举颠覆了宝洁公司长达数十年的巨额广告积累，实现了广告拦截的功能。2000 年，舒蕾硬是在宝洁公司的海飞丝、潘婷、飘柔、沙宣等四大品牌中抢占出 20% 的市场份额，在全国主要城市洗发水品牌中占到第三位。

较传统的品牌传播手段，终端传播有特有的优势，它突破了广晋大众传播手段的种种先天或后天的局限性，大众广告传播只能是信息的轻度传播而很难进行信息的深度传播，很难与目标消费集群在没有太多噪音的情况下，进行面对面的深度传播，实现传播意愿。这个时候，终端传播能够借力打力，把传播理念进行延伸、重复和具体化，做到四两拨千斤。

终端品牌宣传具有以下的特点：

广告信息传播最大化。

终端传播相对于大众传播的短暂性特征来说，具永久性的优势。所有的传播目的、传播信息，只需一次投入，制作出相关的传播道具，就可以永久的进行渗

透性的传播，可以以同一投入，对目标消费集群进行几十次、上百次甚至上千次的循环刺激，从而达到传播的最终目的。

广告信息传播互补性。

终端与目标消费集群面对面接触，有助于消费群与品牌进行深度沟通，更深层次的了解品牌、产品和其他信息。终端广告传播，可以弥补大众广告信息传播不充分的弊病，实现广告传播目标。

广告拦截。

广告本身除了具有信息传播的功能，还兼具消费拦截的重要作用。如果大众广告传播与终端结合得好，完全可以协助终端，实现消费拦截的功能。

通讯终端是华为进行品牌传播最理想的载体，品牌的各种信息包括技术、信誉、形象通过终端的某些元素得以延伸、加强和重复，帮助目标消费集群形成对品牌的具体印象。华为深谙此道，品牌的产品线向终端延伸，很大程度上是基于品牌普及的考虑。

9.4 借力打造国际品牌

狼时刻都保持着高度的警惕心，非常注意观察自己周围的环境变化，注意任何一个在视线范围内出现的对手和猎物，不放过任何一次可进攻的机会。人们常常说觊觎者有着一双“恶狼似的眼睛”，在商界，尤其是在国际竞技场，无时无刻不需要这种“眼观六路，耳听八方”的狼性。

名牌就是质量、效益、市场、竞争力、生命力，所以质量也是一个信誉的保证，自己的名牌产品和知识产权是企业增强市场竞争力的关键。在国际市场，如何打造名牌呢？策划专家陈放认为，打造国际品牌一定要借力。一个企业如果光凭自己之力打造国际品牌，投入时间太长、成本太大。分析各大企业打造国际品牌的经验，他们都坚持着一个共同的原则：成大事者都是借各方力量，这种

力量，可以是一个时机，可以是一种文化，可以是一项技术，可以是一笔资本，可以是一种方式，还可以是几个人。

2006年10月10日，中国品牌研究院在其举办的首届中国品牌节上宣布，经过严格和客观的评定，联想和华为两大品牌入选“中国标志性品牌”名单。中国品牌研究院中心总监钟国栋介绍，“中国标志性品牌”评定的标准包含众多条件：第一，所在行业必须是充分竞争而非垄断性行业；第二，入选品牌必须是中国驰名商标或中国名牌；第三，企业销售收入不得少于当年世界500强企业最后一位的40%；第四，企业销售收入必须有不低于30%的比例来源于海外市场；第五，海外市场的销售收入中属于自主品牌销售的比例不低于20%。此外，还要考虑企业的科技创新能力、赢利能力、纳税额等因素。华为能够在严格的甄选中脱颖而出，标志着其海外品牌建设已经取得了阶段性的成功。

华为向海外发展始于1999年。当时，华为在国内处于领先地位，扎实的产业根基为其开拓海外市场打下了良好基础。对一个有抱负、有实力的企业来说，从国内走向国际是其发展的必由之路。经过几年的海外发展，华为取得了初步的成功，并得到了国际市场的初步认可，同其他国外厂商相比，华为有极为明显的优势，种种优势构成了其强大的竞争力，使其在国际化道路上越走越远。概括起来，其国际品牌的树立借力于以下六种资源。

价格优势。华为产品在价格上极具杀伤力。在美国，华为网络接入产品的价格不到思科同等性能产品价格的一半；而在日本，华为的价格要比日本本土厂商低百分之十。在低价策略下，华为产品销售额在国际市场上节节攀升。1999年华为海外销售额为5亿美元，2001年为32亿美元，到2002年其海外销售额陡升至55亿美元。价格优势是华为海外市场制胜的利器，在业界闹得沸沸扬扬的思科状告华为侵犯知识产权案件从侧面反映了华为的价格优势对国外业界巨头产生的巨大冲击。

质量过硬。在“不同的只是价格”的原则下，产品质量和产品价格成了华为开拓国际市场制胜的两大决定性因素。

从 1997 年起，华为开始系统地引入世界级管理咨询公司，建立与国际接轨的基于 IT 的管理体系。在集成产品开发(IPD)、集成 供应链(ISC)、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为 与 IBM 公司、Hay Group、PWC 等公司展开/深入合作。经过五年多的管理改进与变革，以及以客户需求驱动的开发流程和供应链流程的实施，华为具备了符合客户利益的差异化竞争优势，以高性能、高质量的产品进一步巩固了在业界的核心竞争力。

客户导向。在华为，随处可见“聚焦客户、诚实守信”的信条。客户导向、以客户为中心的意识，犹如血液一般在华为人的心里流淌、蔓延。

在华为，有专门的客户研究部门，他们的身影出现在全球各地，与客户交流，倾听客户的声音，将客户的需求反馈到研发部门，形成产品发展的路标，开发出满足客户需求的优质产品。在技术开发方面，华为认为：“基于客户需求的创新才会创造价值、形成竞争力。”另外，“从客户中来、到客户中去”，是华为在培训所有新老员工时必须灌输的一种不可动摇观念。为客户服务是华为存在的惟一理由、客户需求是华为发展的原动力作为华为一条突出的战略，构成了成就华为品牌的精髓。

渠道优势。随着业务的拓展,华为逐渐摸索出一套比较成熟的渠道运作方式:分销拓展、行业拓展、渠道管理。目前，华为的渠道处于 良性运作的态势中，面向全球的渠道体系支撑在全球 40 多个国家和 地区的营销网络，使产品在这些国家和地区的销售和市场份额不断攀升。

技术优势。华为每年的技术研发资金投入不少于销售额的 10%,并 坚持在自主开发的基础上进行开放合作。

以 WCDMA 技术为例，华为投入的研发基金累计已经达到 40 余亿元人民币，在人员投入上高达 3500 余人。研究这些技术的研究所更是“全球开花”：除了北京、深圳、上海、南京、西安、成都的六 大研究所外，华为还在海外设立了五家研究所，分处美国硅谷、美国 达拉斯、瑞典、印度和俄罗斯。其中深圳总部的中央软件部和上海、印度、南京研究所都已经达到经 KPMG 毕马威认证的 CMM 五级软件管 理标准。

服务优势。华为以其特有的技术、完善的解决方案、快捷周到的客户服务，得到了海外市场的热烈响应，产生了良好的社会效益和经济效益。

华为对国际客户的服务是十分细心的，在华为总部有一处客户服务中心，在会议厅酒吧的一侧，有几间铺满厚地毯的小开间，有很多访客不知道这些小开间的用途，原来这是专为阿拉伯客户特设的伊斯兰祈祷室，华为人的周到可见一斑。

2003年5月，阿尔及利亚发生大地震。西门子等公司为保证安全很早就撤离了阿尔及利亚，但是华为人留了下来，他们利用宝贵的时间躲在帐篷里写标书，并第一个赶到客户那里。一个月后西门子它们回来参加竞争投标，截然不同的服务态度使得阿尔及利亚电信人的心偏向并最终选择了华为这个中国公司。

21世纪，通讯行业“机会”与“泡沫”并存，如何在这风口浪尖把握好自己，是包括华为在内的所有国内通讯行业所要考虑的问题。以华为为代表的中国通讯企业面对现实、稳扎稳打，在通信行业树立了我国自主知识产权的高科技企业在全球的品牌，在国际化道路上开拓出了自己的一片天空。

9.5 国际品牌本土化困境

一只狼连同他捕获的猎物掉进了猎人设置的陷阱里。在一阵凄惨的嚎叫后，他开始意识到这样非但无济于事，还有可能招来猎人。于是在他休息一会后，开始从陷阱壁上进行挖掘。狼扒着，挖着，用头拱……爪子折了，头破了，皮毛都蹭得流血了。经过一夜的拼死挣扎，一条血肉模糊，伤痕累累的狼走出了陷阱，猎物也没有丢下。

国务院总理温家宝说：名牌就是质量，就是效益，就是竞争力，就是生命力。名牌不仅是一个企业经济实力和市场效益的重要标志，拥有名牌多少，还是一个国家经济实力的象征，是一个民族整体素质的体现。品牌不仅仅是一个名字，而是有一系列特征，形成它的特定内涵，而且这些东西是要让消费者能够接受的。品牌本土化的树立，体现在企业业务链每一个主要环节。

1999年，华为离国际化的市场营销仍相去甚远，其中一个根源是华为的国际化仍局限于“零打碎敲”的“兜售”，这与真正的品牌运作相比隔着一道长长的“鸿沟”。没有品牌的销售是艰难的，每一单要想拿下都需要付出艰辛的努力。华为高级副总裁徐直军回忆初入俄罗斯市场的情景，“有一次我们经过多方争取后，终于赢得了一个与俄罗斯软件方面负责人见面的机会。我们向他传递了华为可以做交换机的信息，但是他根本不信。第一句话就说，俄罗斯根本不会用任何中国的交换机，所以不可能和华为合作。”

华为的国际化进程首先是踏平文化差异之间的鸿沟。虽然华为的员工在出国之前都会在培训部门接受相关培训，比如文化之间的差异以及相关产品等课程，但是异地的文化、价值观、宗教和生活习惯还是会给他们带来各种不适应。有着狼性血缘的华为人在困难面前毫不萎缩，他们迎难而上。

华为的海外扩展人员遇到了在国内没有想像到的很多问题，其中，首当其冲的就是当地人对中国不了解。从巴西回来的国际营销部的周道平深有感触：“你真的难以想像他们是怎么看中国的。他们甚至以为中国人还在穿长袍马褂呢。有一次我们邀请客户来中国参观，他们出发之前四处找相关书籍，最后决定研读的书是《末代皇帝》！”在华为内部，许多人把《红高粱》称作是对中国形象有负面效应的影片。《红高粱》在国外获奖以后，影响很大，外国人对中国人的形象就更加思维定势了，他们还以为中国人现在的生活状态和《红高粱》上是一样的。

巨大的文化鸿沟造成了国度之间理解和信任的误区。这种文化之间的差异使得电信运营商更加不相信中国能生产出高质量的交换机。驻扎在国外的华为员工刚开始的工作是很艰难的，他们往往要花费2年的时间来介绍中国，然后再花1~2年的时间来介绍华为，然后还要花1~2年的时间来介绍华为的产品，然后才可能说服客户同意让华为去参加竞标。本不相信中国人能制造出高质量的交换机，所以华为甚至连招标的机会都没有。经过几年的摸索，华为终于知道了BT的规矩：要参加投标必须先经过他们的认证，他们的招标对象都是自己掌握的短名单(short list)里的成员。终于找到了通往成功的门路，华为立刻着手申请参加BT的认证。BT的认证十分严格，包括华为的合作伙伴的运营和信用考查；

华为的供应商资信审核;甚至有一个项目叫 human dignity(人权), 包括华为给员工提供的食堂、宿舍等 生活条件。最终华为在总共 5 项指标中获得了 4 个 A 和一个 A-。经过两年时间的认证, 英国电信(BT)改变了以往对华为甚至中国 的看法。华为公司的李杰说:“刚开始的时候, BT 看都不看华为一眼, 我们花费了 3 年时间, 经过种种努力, 最终进入了 BT 的短名单之列。在这个过程中, 我们更深刻地理解品牌国际化的含义。” 为踏平文化鸿沟, 华为还采取了“先卖祖国、再卖公司、最后卖 产品”的策略, 即先让国外客户承认中国品牌、再认可华为品牌, 最 后才开始认识产品。在华为, 组织国外的运营商先参观北京、上海、 深圳, 后参观其深圳坂田基地已经成为一种“常规战术”。通过这样 的参观, 绝大多数海外运营商无论对中国、对华为都会经历一个从陌生到熟悉, 从拒绝到惊喜的心理转变。在一个“中国制造”被看作是低价低质的代名词的市场, 以高姿态品牌进入, 无疑意味着更大 的难度。华为通过这种看似笨拙的迂回策略, 换取了在 国外客户心目中的品牌保证, 华为开拓海外市场终于可以抛开传统中国企业 的“低价”帽子了。

自华为进军国际市场以来, 经历了屡战屡败、屡败屡战的艰苦 过程, 最终, 华为在国外市场站稳了脚跟, 接下来, 国际市场本土化 就成了首要解决的问题。为实现国际市场本土化, 华为采取了一系列的措施, 如吸收并培训当地人才, 进行文化移植; 与当地研究所合作开发产品, 以贴近市场需求; 以国际标准规范管理等, 其中最大的动作是华为的换标。2006 年 5 月 8 日, 使用了长达 18 年之久的华为技术有限公司标志正式更换, 这次换标是华为品牌本土化的举措, 预示着华为国际化征途再上了一个台阶。

“2005 年, 华为的海外销售额已经占到其整体销售额的 58%, 成为初步国际化的电信设备供应商, 如要在国际化的成果下继续前进, 华为必须在 2006 年, 重点进攻发达国家市场, 切入对价格不敏感的跨国电信运营巨头的供应链中。”易观国际咨询公司的分析师就“华为换标”的动机分析指出, 华为此番的换标, 实际上是调整 其国际市场策略, 贴近国际市场需求, 以便进一步进攻发达国家电信市场: “华为期望通过这次换标, 调整包括产品策略, 价格策略及销售策略在内的国际市场策略, 从而给客户, 尤其是海外跨国电信 巨头以崭新的国际形象。”

华为新的企业标识依然沿袭了旧标识红黑两色的主要色调，只是在图案以及文字上有所不同，并增加了渐变的效果，更具动感。“新标识在保持原有标识蓬勃向上、积极进取的基础上，更加聚焦、创新、稳健、和谐，充分表达了华为对客户的郑重承诺：我们将继续保持积极进取的精神，通过持续的创新，支持客户实现网络转型并不断推出有竞争力的业务，我们将更稳健地发展，更加国际化、职业化，更加聚焦客户，与我们的客户及合作伙伴一道，构建和谐商业环境、实现自身健康成长。”华为这样诠释着新标识所代表的意义。

在视觉感受和品牌辨识时代，企业的标识成为引导企业走向成功的一个重要因素，一个小小的标识，承载着丰厚的文化内涵和理念真谛，塑造了一个个的世界级品牌和企业。如可口可乐、奔驰、麦当劳、宝洁、摩托罗拉等等，没有这些标识的搭载，这些著名企业的美好形象和文化内涵不会遍及全球各地，其市场份额也不会突飞猛涨。华为的新标志是公司核心理念的延伸，它确定了华为在国际上的新的品牌形象。“淡化中国本土色彩，在国际化为导向下重塑企业内部文化，是华为现阶段必须要做的。”易观国际分析师崔小龙说，“华为需要为新 LOGO 注入更多的国际化内涵，目前华为已经初步成为国际化公司，正处于迈向跨国公司的阶段。”

国际品牌本土化是十分重要的，直接关系着品牌的市场渗透情况。上海通用汽车的别克品牌获得国人好感，源于大量的本土化工作，使它成为了一个针对中国市场、有明显本地化特征的品牌。别克品牌的内涵，和北美的通用别克品牌相比已经有很大的变化。上海通用汽车的别克品牌针对中国市场的目标用户群体和他们的价值取向来确定这个品牌的内涵，我们可以从上海通用别克系列产品的中文名字中看出来，君威、凯越、赛欧这些名字中都具备非常明确的中国用户的价值取向和文化内涵，除了中国之外，这在通用产品的全球营销当中是没有的。

华为凭借在中国这个新兴市场中培养出来的生猛性格，以及多年的营销的经验，一步步突破品牌国际化的困境，迅速打开了国际市场的新局面，逐步打造出“世界的华为”。

第十章 一文读懂华为的“品牌锻造术”

10.1 破局

2014 年华为品牌首次进入全球品牌咨询公司 Interbrand 发布的“全球最具价值品牌百强”名单，排名第 94 位；2016 年第 72 位；2017 年第 70 位，2018 年第 48 位，估值 249.22 亿美元。

张晓云认为，华为在品牌建设上获得的最大进展是想清楚了“破局的方向”。

10.1.1 将“市场营销”和“品牌”二者区隔开，从而有意识地发展两种不同的能力

张晓云曾表示，这个圈子里大部分企业，用了很多时间其实都是在做 marketing（市场营销），很少有谁真正做到 branding（品牌）的层面。

品牌与销量虽然是正向关联，但并不能做到 1:1 等同计算。

营销行为是解决“what”（产品是什么样）的问题，而 branding 则是要回答“why”（为什么是这样）的命题，但很多企业其实并不能甄别和区分两者的对象、场景以及语境。

华为决定做 2C 业务的时候，就非常明确地要做自己的“品牌”。

然而在海外市场，华为背着“中国制造”的标签走出去，首先承袭的是“低质量”“便宜货”的产品品牌印象，在加上科技企业“Copyto China”的坏影响，华为手机品牌塑造的出发点，避开了产品品牌策略，而着重在讲清楚“我是谁”——因为欧洲的消费者更加理性，一味叫卖手机产品本身，强调其配置如何强大的营销方式并不奏效。

华为认为在西方市场改为“由品牌拉动销量”，反而是更好的办法。从某种意义，其实在用 2B 的做法打 2C 端，所以非常具有借鉴意义。

选择这条路，意味着花更多时间和更多功夫，但是却真正实现了影响和感化消费者。所以，对华为而言，整合全球的上市营销活动，更多是基于对自身产品及品牌价值的判断和宣贯。

10.1.2 “把自己最真实的一面抛出去”，用心与消费者交互，做好每个细节

华为有意识地不断向市场灌输和分享华为的创新成果，可以是技术研发，也可以是管理思路，甚至是生产流程上的革新突破。

不同于硅谷的“创新大师模式”和日韩的“企业集团模式”华为创造了“蜂巢模式”。2016年4月的分析师大会上，华为对外介绍了“蜂巢模式”——这种聚合优势资源的方式，通过内部管理去中心化，转而采用分步式结构，强调集体智慧，同时通过与外部合作塑造生态。

当月，华为在伦敦发布了2016年的P系列旗舰手机——与徕卡合作的第一款双摄像头手机P9；11月又发布了同保时捷合作设计的限量版Mate 9。

在这两次产品发布中，华为在品牌层面的宣传重点，都是“蜂巢模式”的叠加创新，而不是炫耀技术的细节。

在东北欧市场智能手机，多以专柜、专区等形式存在于商场内。三星比华为早进入欧洲四五年，投入了大量人力物力做零售和品牌建设，整体视觉非常一致显得高端大气。华为在投入不及三星的时期，选择了提供超出期待的服务。如商家一般是5×8、5×10小时服务，华为率先打出7×24小时服务，对用户的VIP服务，也从三星等公司普遍采用的18个月或2年，延长至3年。

华为在东北欧市场的占有率从2014年年底的2.6%，增长到2016年12月底的20%以上。P9上市时从业界获得的反馈是“相当敬业”，一改中国品牌的低端印象。

背后的故事是，在细节上为了保持品牌传播效果，每一块户外广告牌是否正常亮，电视广告播放的时间和秒数都被严密的监控和反馈。

品牌可能是企业木桶最短的那一块——用户体验好，不见得被记住或宣传，坏是一定会有的。品牌宣传本身就是镁光灯下的工作，无法隐藏自己的缺陷，只能尽量弥补自己的不完美。

10.1.3 在产品文案和广告内容上，将家国情怀故事改为讲“产品效果”

在品牌的投入上，华为一改以往传统地赞助欧洲十余个俱乐部球队的做法，不再追求 logo 的露出，而更多地使用故事策略。

P9 实现了华为手机历史上首次与欧洲所有主流运营商的合作。虽然运营商是华为的老朋友，但从通信设备 2B 业务到手机终端 2C 业务，却是两套截然不同的打法。

后者需要华为与运营商更紧密地捆绑，一起来想办法——怎么样来讲一个好故事，怎么把产品的卖点包装好，最终说服当地的消费者埋单。

在不同国家的市场部门，华为一开始有意选择该国的英雄式人物，来诠释其品牌价值。如在东北欧市场选择著名足球运动员罗伯特·莱万多夫斯基（Robert Lewandowski），经历伤痛从乙级队重返甲级球队并最终加盟拜仁俱乐部的励志故事，作为“Make it Possible”的诠释者和代言人。

之后，华为意识到做品牌不应该走过多的情怀路线，而是要将产品的价值直接讲出来，并且向国际化和时尚化贴近，更多使用适于传播的短句，如 P9 的“瞬间定格世界的角度”，nova 的“美好，触手可及”。

华为对代言人的选择也经历了不易察觉的转变，从一开始“大开大合”的方式，重在鼓舞人心，体现华为奋斗的精神，到 2016 年开始讲述普通人的情感。

如，华为《Be Present》品牌广告描绘了一家人对手机的依赖，但是在圣诞节这一天，恰恰鼓励大家放下手机跟家人在一起感受亲情的温暖。广告柔化了华为的形象，强调回归生活本身。视频在当地视频网站获得了几千万的浏览量，并成为2016年年底 YouTube 在欧洲地区最火的圣诞视频之一。全片没说一句话，却是此处无声胜有声。

此外，《通信连接的是人心》——让员工来讲述产品诞生的故事，强调品质是华为的国际通行证。《啥是佩奇》导演为华为拍的搞笑广告也起到了出人意料的效果。

10.2 创 新

借助华为公司自身的价值和使命的深入人心，华为手机通过各类创新举措，2B2C 混合双打，走出了一条不一样的路径。

10.2.1 华为通过“单品牌战略”试图让消费者清楚辨识每个系列独特的 DNA，以获得确定感

2014 年前后华为的品牌管理处于混乱状态，旗舰机无论是 Mate 7 还是 P7，均冠以 Ascend 之名，其他产品线还有 D、G、Y 系列。

此后几年，华为精减了产品系列，对外强调“我们未来只有一个品牌，它叫华为。”

华为利用 P 系列、Mate 系列和 nova 系列，呈现主品牌的不同侧面。P 系列被定义为“时尚科技”，Mate 系列主打“高端商务”，nova 系列则用来迎合主流的年轻消费群体。

以往一款华为手机全球同时发布时，在品牌视觉、广告物料选择上，各个市场各自为阵同一产品在不同国家可以看到完全不同的主题视觉。用户在中国听到的是一套话术，广告宣传以黄色为主，到了欧洲就换成了另一套说辞，颜色也变成了蓝色。

从 P9 开始华为首次在手机营销上实施全球统一策略，这意味着消费者不论去哪个国家，看到的都是一致的品牌形象。

华为 P9 发布会也被视为品牌管理上里程碑式的事件。

10.2.2 “双品牌战略”乘胜追击，荣耀子品牌引爆市场成为新的经济增长点

华为手机取得成功后，才将之前的单一战略，改为“双品牌战略”。华为手机用户定位是“新中产的生活方式”；荣耀用户定位是发烧和极客气质的“新青年”。

在 2016 年全球移动互联网大会发布的荣耀 5C 上出现了荣耀 honor 的 logo。荣耀也不负众望成为华为首个爆款产品。

荣耀总裁赵明表示：今天已经不是酒香巷子深的时代，李逵遇见了李鬼也不一定干得过李鬼，李逵的斧头再硬，可能还没等出招就被李鬼打败了。

“互联网是先进的生产力，那么对于制造业来讲，我希望所有制造业的朋友们能够拥抱互联网，利用互联网的聚合效应，以及快速传播，让你的产品让更多的用户知道”。

荣耀手机使华为智能产品实现了真正的逆袭，品牌满意度达到 91%，用户的品牌净推荐值达到 75%，这两个数据的意义意味着荣耀的品牌，在这两项指标上已经超越了苹果。

10.2.3 市场、销售出身人员谋划品牌大局，更容易平衡两种之间的关系

采访对象张晓云的专业性引起了笔者的注意，因此特意做了一下背景调查。张晓云，2001 年加入华为，先后从事过研发、销售和营销工作，创立了华为终端（也是未来消费者业务集团的前身）的市场公关团队。2011 年华为终端开始从 B2B 的 OEM 品牌转向 B2C 的全球标志性科技品牌，张晓云是主要探索者和品牌营

销的操盘者。2012 年张晓云出任荣耀首任 CMO。2015 年 3 月张晓云升任华为消费者业务 CMO 负责整个华为消费者业务集团的品牌。2018 年 9 月任荣耀首席战略和品牌发展官（很多企业还在纠结于“品牌无用论”，华为却设立了专门的品牌发展官，不得不说眼见超前）。

据说，有一段时间，张晓云曾负责香港地区的 marketing，其间华为签下彼时历史上最大一笔 3G 产品订单，但后期却出现严重滞销，因为属于运营商的贴牌产品，所以在营销上华为几乎无能为力。这件事对张晓云的触动很大，她开始意识到：

“好的品牌营销，是要让那些放到市场上的产品‘自己能够长脚’，让销售团队真正有做甲方的感觉，而不是让他们辛苦低效地去敲门叫卖”。

最初，华为的学习对象是苹果。苹果的品牌运营显现出很多值得借鉴的内容，比如它的文化层面，比如怎么更好地处理品牌认知，以及怎么通过漏斗再发散到不同的市场。

华为后期的公益广告《用最优秀的人，培养更优秀的人》，逐一对哲科大师致敬，与乔布斯复出时的苹果广告有异曲同工之妙。

不得不承认，华为手机品牌在国内其实是整个华为公司文化的受益者，帮助其强化了在高端人群中的信赖感和受尊敬程度。

P9 发布会之后，张晓云主动转换了自己的工作重心，不再参与具体运营事务中，而是将思考的重点，转移到华为的品牌治理架构该如何搭建。

10.2.4 “去 4A 化”，自创一套品牌管理体系，让这个品牌变得更加系统、更加可追踪、更容易管理

张晓云表示，如今大公司做品牌都在逐渐“去 4A 化”，因为要找到高配合度的广告公司越来越难。P9 发布会以来，华为的每一场活动，都没有借助外脑，而只凭自己摸索。策略上由 inhouse 完成，执行交给外部 4A。

张晓云的做法，是找来若干团队成员，组成项目组，其任务就是要解决掉每一轮产品发布的定调问题，“百分之七八十的东西都有了”，然后再从外部寻找落地执行的合作商。

作为一个承担创意职能的部门，她用“自虐”一词来戏称自己团队每一次的集体脑力风暴场景。一场成功的脑力风暴，对参与者的思辨能力和逻辑思考力，都会提出很高要求，这个团队自称为“魔鬼训练营”。

好在华为消费者业务 marketing 部门本身采用“蜂巢模式”，结构比较扁平化，比较适用于接受这种挑战和考验。华为在全球有五大市场分部，不同的区域完成不同的能力建设—伦敦优势在品牌管理，巴黎长于创意，新加坡则负责数据调研和处理分析。在这种“hub”模式中，按张晓云的想法，“全球品牌中心永远不可能在深圳”。深圳的角色是负责建立流程、标准和验收，即运营管控。

华为收集总结了活动中的各种方法论，首次汇总成一份“全球统一 campaign 指南”，作为日后产品发布活动的执行参照。指南的价值恰在于“固化每一次活动的优点，固化成大家日后不会犯错的东西，形成流程，放到管理机制里去”，其内容会涉及一场活动的方方面面—广告应该怎么去放，联合 logo 该如何处理，放什么样的组合，甚至是户外露出广告应该选择什么样的材质，一应俱全。

华为建立指南的目的，是要帮助华为在全球各个地区市场快速复制成功经验，形成共建局面。但是在具体落地过程中，基于不同市场之间的差异性，仍会出现诸多变数。

10.2.5 将企业文化逐步渗透到客户、消费者乃至全社会，并将其形成其核心品牌价值，占据消费者心智的高地

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”（在家门口的体验店竟然看到了华为自己编的企业文化故事书系列）。这句被华为每一个员工铭记在心的话，解释了华为为什么卓越，也解释了客户和消费者为什么这么会给予华为如此

高的评价。在进入消费品领域之后，这种先期的品牌奠基，成为其智能手机后来居上的决定性因素。

华为的成功是品牌的成功，不仅是发展道路、发展战略的成功，更是企业文化的成功。进入大众消费市场之后，品牌积淀开始显现溢出效应。

无论是企业品牌形象，还是产品形象，均延承了它在通信设备领域创造的商誉，被大众主动反复提及，其励志、正向、高端、感人的内涵被不断彰显，从而进入更广泛的大众领域。

人们观看《dream it possible》、《点亮你的生活》（针对不同国家内容）等广告片时，不会再觉得华为是一个木讷的理工男形象，而是与自身文化连接，多层次倾听大众的声音，对越来越年轻、越来越多元文化的拥抱者形象。

在国内，华为是真正将品牌做到极致的企业，除了产品过硬的质量和服务之外，其品牌战略的过人之处，鲜有人提及，希望我们能从这篇案例管中窥豹，中得到一些启示。

一张卡片看懂华为品牌策略

品牌理念：

Make It Possible（以行践言）

品牌战略：

从 B2B 的 OEM 转向 B2C 品牌

品牌架构：

多品牌——单品牌——双品牌

产品线战略：

主-副品牌或父子品牌策略（华为、荣耀双管齐下）

华为 P 系列，主打时尚拍照，定位高端，多为年轻消费者旗舰机

华为 Mate 系列，主打商务旗舰，定位高端，多为高端商务人群

华为 Nova 系列，主打线下市场，定位中端，类似 OPPO/vivo

华为畅享系列，主打千元市场，定位中低端，多为下沉市场人群

荣耀系列品牌，主打互联网销售，主要分为 V 系列/荣耀系列/Note 系列等

品牌策略执行：

- 1、组织结构——品牌、市场职能分开；用“蜂巢模式”保证扁平化协调作战且贴近用户；全球品牌分支机构各用其长
- 2、品牌识别——品牌物料、标识全球一体化，强化品牌视觉效果及一体性，成功的品牌建设就是给消费者以确定感
- 3、品牌故事——从英雄人物讲家国情怀，转变至生活故事讲产品价值
- 4、品牌内容——内容从简单粗暴广告重复，向国际化和时尚化故事迈进，尤其是最近半年任正非总直面媒体采访，避免了国外的误读
- 5、品牌文化——高度重视销售、市场、品牌和客户的关系，使企业文化渗透到品牌理念，从内部和外部完成了借势出击
- 6、品效考核——品牌负责人业务出身懂业务，又不完全用数据和业绩考核制约，品牌内容的创作和战略布局

第十一章 华为：品牌之道，内圣为王

在中国有一个著名的品牌，从很多年前开始，就一直是中国人眼中的传奇企业。即使是到了互联网思维全面爆发的时代，他们也不盲目追求发展，而是继续深耕产业，不断的创造着中国民族企业的历史骄傲。从传统的通讯设施建设，到 2016

年海外智能手机创造历史记录——华为与任正非，成为了中国民族技术产业的代言人和智慧骄傲，在一个长期被国外技术优势占据的高端领域，华为力求突破，成为了中国民族品牌在世界上的重要代表性力量。

今天看到的华为品牌，已经通过新媒体的多篇宣传报道、市场上华为积极的品牌广告，实现了品牌价值的空前呈现。但是今天这样的成就，离不开华为立足产品研发、立足企业文化建设发展所取得的成绩与牢固的基础。其中对于品牌营销人而言，华为的品牌构建过程呈现的趋势令人值得认真研究。除了在市场上积极的营销与推广之外，华为品牌呈现给我们一种“内圣为王”的态势——既有对外展示的优质品牌形象，更重要的是在形象构建之前，华为就用优秀的企业内部文化，成为中国企业界一面鲜明的旗帜。

企业品牌的价值是什么？那就是对外巨大的影响力和市场好评，对内是优秀的企业文化和员工团队自豪感。绝对对数企业品牌仅仅努力在第一个层面上，而对第二个价值层面考虑非常的少。要知道决定一个企业品牌能站到更高高度的不是对外品牌营销的专业技法，而是内部企业文化同心协力。

这一点，华为为我们做了示范。

11.1 从床垫子精神到华为基本法

有一种企业，仅仅做做品牌宣传和市场营销，就试图在市场上快速的分一杯羹，获得一份利润和收益。而对于市场和用户的体验与服务价值实现，从来都是马马虎虎，这是一种典型的中国企业的投机性现象，他们就是利用一个市场机遇，快速的利用市场的新鲜感和未知性体验，快速的进行市场获利，然后抽身走掉，留下了让人难以启齿的品牌形象。

还有一种企业，他们始终着眼于用户价值的实现，从基础开始，不断提升品牌竞争力和产品服务价值，在技术、生产、研发、营销等各个层面入手，认认真真的做好每一个细节。甚至不惜为了达到精益求精的结果，付出超越常人的巨大努力。虽然说短期内不见得能产生市场效益，但是不断的精耕细作的结果就是，他们积

累了大量市场和产品的经验，深刻洞察用户价值的需求，最终塑造成为可持续发展的优秀企业品牌。华为就是其中之一。

据说华为新员工报到后，首先要做的就是去买张床垫，在接受了研发任务后，吃住都在办公室里，没有黑夜白天的战斗作战——这就是华为的床垫子精神。摒弃杂念，执着本业，作为一家坚持以技术为核心竞争力的企业，华为每时每刻夜以继日地追赶奔跑。夜幕下华为的办公室经常是灯火辉煌。

任正非的《天道酬勤》中阐述了“床垫文化”对公司成长的意义，强调要继续发扬艰苦奋斗的精神做强做大华为。他一直反复强调：华为所处的行业方向选择太多而且还处在巨大变化之中，华为一直存在生存危机也一直生存在危机中。除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。在我眼中，这样的企业虽然工作残酷，职场压力巨大，但是基于企业与打造民族自豪品牌的价值上而言，我们作为后发国家，除了更加用命拼搏与追赶之外，还能怎么样呢？成功真的从来没有捷径可走。

优秀企业品牌的内部，就在于每个人都为了实现企业的最高使命和价值，不遗余力地围绕中心目标，全力以赴。这样的团队精神，怎能不创造出一个强大的华为呢？

“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”——《华为基本法》。虽然现在很多人对《华为基本法》有这样或者是那样的理解和解读，但是这部规范，却长期实现了华为企业文化的塑造与优质服务打造成果，是华为人共同的信仰与条例。

还记得我开始做企业文化工作的时候，就是将一本打印出来的《华为基本法》放在案头，不时的读取其中的内容，感受他们的企业文化魅力。在今天，《华为基本法》已经成为其重要的企业品牌资产，并为大家熟知。——从内部价值的实现到品牌价值的成就，华为真的做到了“内圣为王”。

11.2 绝不好高骛远的求实价值

与我们所熟悉的很多互联网品牌一上来就高举高打，将营销与情怀做的满满不同，华为一直是低调做事，认真做好自己的产品与服务，而这样的努力，集中体现在了市场的营销效果上。除了传统优势的通讯领域之外，即使是红海的智能手机市场，华为也成为了国内最知名的手机品牌之一，并在世界上享有盛誉，成为中国手机走向世界的重要力量，代表着中国现代品牌在世界上的价值体现。

华为为什么能突然的就从一个不为我们熟知的领域，就杀入到了我们的生活之中，并迅速崛起呢？原因就在于华为始终坚持技术价值的实现与市场价值实现的双重努力。正是这样的态度，让他们不断的内修内功，强化自身的产品竞争力。在产品的设计、功能、用户体验各个层面上，都精心打磨，拿出具有市场竞争力的一系列智能手机。2016年，华为 p9 和 mate9 的成功发布，以及与徕卡的跨界品牌产品联合营销，在市场上获得了巨大的成功。这就是坚持产品与技术为导向，用户体验价值实现为终极目标的努力成果，值得我们都去认真的思考。

一时的高举高打和大规模的营销宣传，能够有力地促进一个企业品牌知名度的建立，促成产品营销的目标大的实现。但是，如果没有过硬的基本功和对于卓越产品的不懈追求，那么这样的努力，也只是昙花一现。仅仅在智能手机领域上，我们就看到了无数这样的企业。而华为不仅做到了良好的品牌营销推广，更重要的是，这一切成果的基石，是牢靠的产品与服务质量。

11.3 做内涵实力派的网红

在去年，华为的一则广告在朋友圈刷屏。这是刊登在《人民日报》的一则华为广告。画面上是一双芭蕾舞者的脚，一只穿着舞鞋光鲜亮丽，另一只赤裸着满是伤痕。广告文案是：“我们的人生，痛，并快乐着。”任正非在达沃斯阐释了这则形象广告的含义：“我说这就是华为人生，痛并快乐着。华为就是那只烂脚，如果不表现出来，社会还觉得我们这个脚还挺好。”这其中有华为引以自豪的艰苦奋斗、以苦为乐的企业文化。也就是在今天华为成为知名品牌的背后，蕴含着一代甚至几代人高扬理想、勇敢追梦的故事。

现在的互联网时代，流行网红，而华为就是中国企业在互联网上话题的始终的网红之一。他们在技术上的每一次突破，在产品上的每一次进步，都带给无数国人以巨大的民族自豪感，也给中国其他企业树立了良好的榜样。不同于其他很多在互联网上短暂占据市场焦点的企业网红和个人网红，华为能够始终成为市场与大众关注的焦点，成功之道不仅仅是因为有一个传奇性的人物，任正非。还有基于以任正非为代表的华为团队，所不断带给世界和带给中国的惊喜。

任正非靠什么红？一个出身在贵州贫寒家庭，从小就学会要与父母一同扛起养家责任的男人，在以后的人生中，始终以“艰苦奋斗”为荣。相比较那些仅仅是将推广营销做得好就认为是品牌做的好的企业，华为的品牌竞争力则来自于其有 3 万项专利技术、电信领域的知识产权龙头企业、不靠原物料和中国内需市场等优势而成就世界 500 强的民族企业，这样的成就本身就令人尊敬和钦佩。别人做网红靠的是颜值和卖艺，而华为与任正非的团队靠的是艰苦奋斗后拿出的一项项智慧与汗水凝结的成果。

很多企业和企业老板想成为网红，通过有效的营销手段，做一个短时间的网红可以。但要做真正让人尊重和长期的现象级网红，就需要像华为这样，实现的不仅是企业品牌的影响力，更重要的还有品牌的品质感、用户价值和经得起考验的文化硬实力。

11.4 内圣为王，企业文化品牌化的启示

中国企业家都喜欢强调要在内部构建优秀的企业文化，但是实际上做到的却屈指可数。有几家公司有专门的企业文化工作人员？有几家公司会有自己的企业内刊与员工交流阵地？有几家公司已经形成了有效的企业品牌文化活动？又有几家公司耐心的从企业文化价值等进行梳理，有着完备的企业文化结构和明确的发展目标？绝大多数企业太功利的追求眼前的利益，像企业文化这样需要长期培养、滋润与构建的事情，显然与追求短期高速利润发展的企业而言，看起来非常的让老板讨厌（虽然嘴上不说，但是实际行动却在证明这一点）。

而在华为企业的品牌成功的价值中，我们看到了一个非常有意义的现象——先做好企业文化建设与企业团队管理，全力投入核心目标与价值的追求，用高水平的产品和服务最终实现市场竞争力与美誉度的体现。这是一种内圣为王的企业文化与品牌思维，这样才能成就基业长青。

对于品牌人而言，这就要求我们在工作中要树立一个意识，就是品牌内容的构建、品牌价值的传播，其中有一个重要的维度，在于实现企业内部的文化价值，并且要将企业文化价值的促成和市场营销价值的促成并举，这样才能够在企业内外都形成最好的品牌氛围。

优秀企业品牌建设，能够在企业内部，对企业文化产生积极的促进和推动价值，有效地提升用户对企业的立体认知，能实现企业员工对于企业目标的认同感、目标感和自豪感，并且能够将企业文化中所倡导的精神，以市场价值的追求为目标，用心去达成和实现。在这样的实践过程当中，自就实现了企业产品与服务价值的提升，从而有力地支撑品牌对外营销中，在市场上的说服力，从而进一步增强品牌对外传播的价值实现。

企业品牌的建立和企业文化的建设，从来就不是孤立分开的，而是一体两翼，核心就在于品牌价值。但在中国绝大部分企业的实践过程中，往往将企业文化建设交给了内部运营部门，例如人力资源部、行政管理部；将对外的品牌营销则交给了市场部或者品牌部。这样的分工，看似实现了精细化分工、专业化管理，但是这样存在一个管理逻辑漏洞：企业不自觉地将文化建设和品牌营销，放在了两个不同的领域当中，缺乏对品牌价值统一的管理和规划。

华为为我们做了一个重要的示范，在企业成长与发展中，始终是将内部文化建设和对外营销传播，放在同等重要的位置上。而一个品牌营销人要深刻的明白，你不仅是在对外，而且一定要对内产生足够的影响力，这样的品牌营销，才算是合格的。

第十二章 华为更新品牌 Logo！哪种更好看？

对于一个企业来说，Logo 代表了该公司的形象，在品牌宣传、企业文化、品牌认识度方面 Logo 都占据着极大的分量。所以更换 Logo 必然是一件举足轻重的事情。

华为在巴黎的重磅新品发布会后，华为就对其品牌 Logo 进行了小幅变化，新 Logo 的图标部分去掉了渐变色，统一改为华为红。

视觉效果上更加的扁平化，此外 Logo 下方的字体间距更加宽松，之前圆弧形的字母“E”也开始和其它字母开始统一，更加硬朗。整体更加扁平的效果也使华为 Logo 看起来更具现代感。



左为旧版 Logo，右为新版 Logo

而且华为官方微博的 Logo 也进行了更新。

华为品牌 Logo 总共经过三代变更，此前官方对第二代 Logo 的解释为：标志在设计上采用了聚散的模式，八瓣花瓣由聚拢到散开，寓意着华为发展事业上的兴盛。

底部核心聚在一起，说明了华为坚持客户需求、为客户创造价值理念的核心聚焦。

花瓣慢慢开放，花瓣上加入光影元素，折射出了华为创新、稳健、和谐，寓意了华为积极进取、不断创新、和谐商业环境、开放合作的理念，使华为在发展上更加稳健，更具国际化、职业化。

花瓣下面配上黑色的“HUAWEI”字母，在花瓣红色的映衬下，标志显得独立且吸引人。红色给人一种冲动感，让华为显得更为出众。

如今扁平化的设计也符合现在大众审美需要，毕竟手机操作界面设计和图标的设计都是取景于扁平化的。

此前京东也启用了新的 Logo 形象，之前京东的 Logo 形象是一只金属光泽的小狗，但由于设计太过新颖，有点不够平易近人。现在的 Logo 设计更简洁，但也更加可爱，没有了金属光泽，却多了几分亲和力。



除此之外，不少公司的 Logo 也随着知名度的提升，在逐年的改变中，设计风格逐渐的向扁平化靠拢。

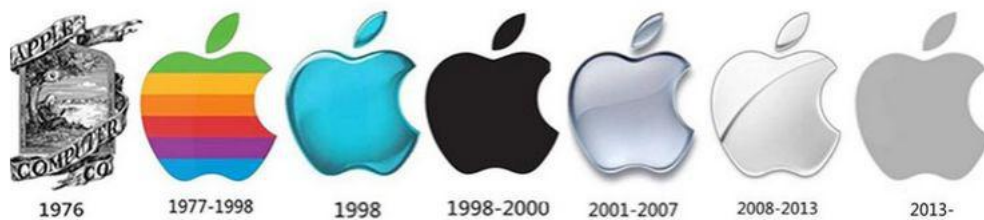
谷歌：



微软：



苹果的 Logo 变化也是非常值得一提的：



第十三章 华为发布会 PPT，都有哪些值得学习的技巧？



不同与小米和魅族，华为的 PPT，更加注重内容的呈现，设计上更加简约，版面上，大部分都是超宽屏（3：1），风格上偏向科技。



那么华为的 PPT，都有哪些值得我们学习的技巧呢？利兄给大家总结 4 点，一起来看看吧！

1、使用虚实结合的效果

华为的 PPT，经常会使用手机样机，并且配合虚实结合，以此来表现手机像素和分辨率等方面的性能。

案例如下所示：





华为的发布会 PPT，都是宽屏的，所以手机上看起来略小，大家可以点击图片放大看。

至于这样的虚实效果，怎么做的，我通过一个案例，给大家说一下，非常简单。

首先，我们在 PPT 上插入一张图片，然后插入一个手机的样机，得到这样的效果。



第二步，我们沿着手机样机的屏幕，插入一个圆角矩形，然后将背景图片和圆角矩形进行相交运算，就可以拆出一个高清的“手机屏幕”。像下图这样。



第三步，我们重新插入一个背景图片，然后将背景图片进行虚化。选中图片，点击图片格式菜单，下面有一个艺术效果，我们选择虚化。

提高一下虚化的半径，最后得到这样的效果：

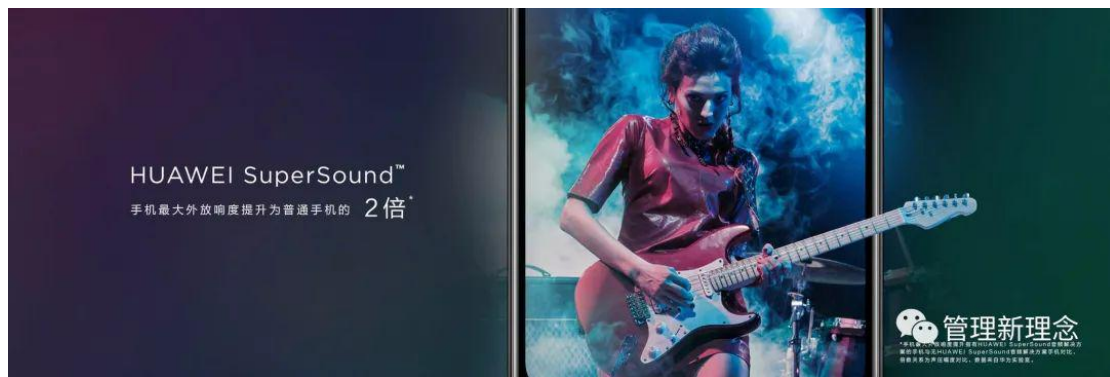


2、突破固定版面，制造立体效果

华为的 PPT，里面的一些图片，还经常会使用穿插效果，也就是突破固定版面，制造立体效果∴。

案例如下所示：





可以看到，这些图片都突破了原有手机版面的束缚，感觉就像是手机里走出来的一样，有一种立体感。

具体的操作很简单，只要会抠图就 OK 了，我们通过一个案例来实现一下。

首先，我们找到一张图片，通过图片和形状的布尔运算，将图片融合到手机里面，就像下图这样。



我们通过抠图软件，可以是 PS，也可以是抠图神器 remove.bg，将人像扣出来，然后叠在图片上。

最后得到这样的效果。

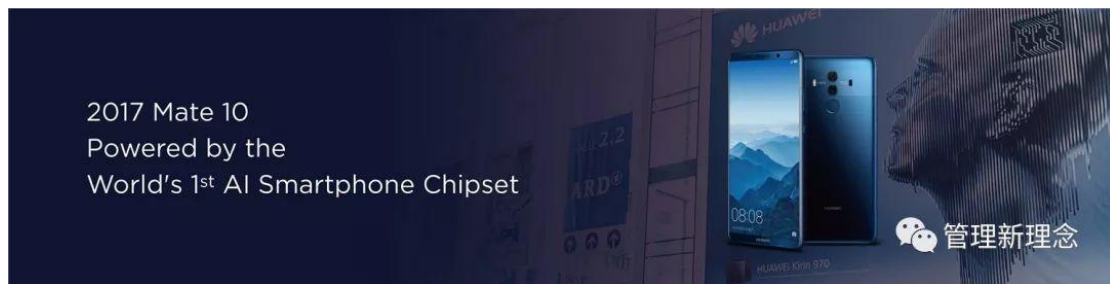


3、渐变过渡效果

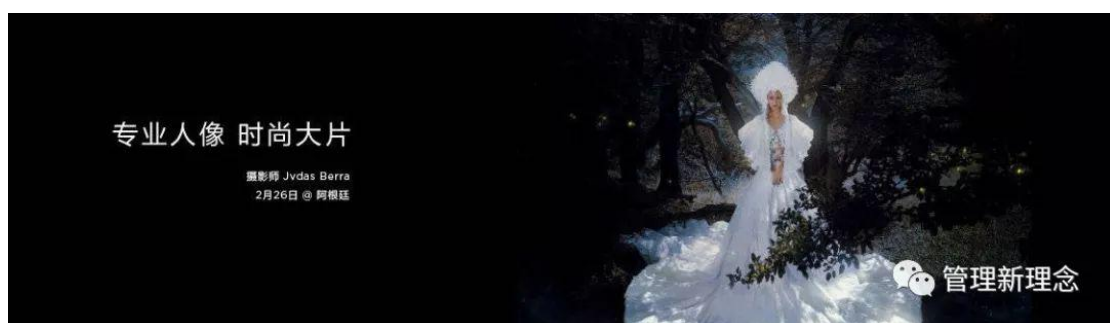
华为的 PPT，我们经常还可以看到渐变过渡的使用，尤其是一些图片，为了减少图片的干扰，通常会添加一个渐变的蒙版。

案例如下所示：





还有一些是这样的，图片宽度不够，我们也会用渐变蒙版实现背景和图片的融合。





具体怎么操作呢？

我们只需要插入一个色块，然后设置色块为渐变填充。

两端的颜色正好是背景的颜色，然后设置一端设置透明度为 100%，一端是 0%，调整角度，就可以得到了。

通过这种方法，我们可以轻松的处理图片。



4、用途讲究

华为的 PPT，在图片的使用上非常讲究，如果不是好的图片，宁可不用。

这也是很多人做 PPT 经常忽视的，找到的图片很多时候都是差强人意。

我们来看看华为的 PPT 配图。



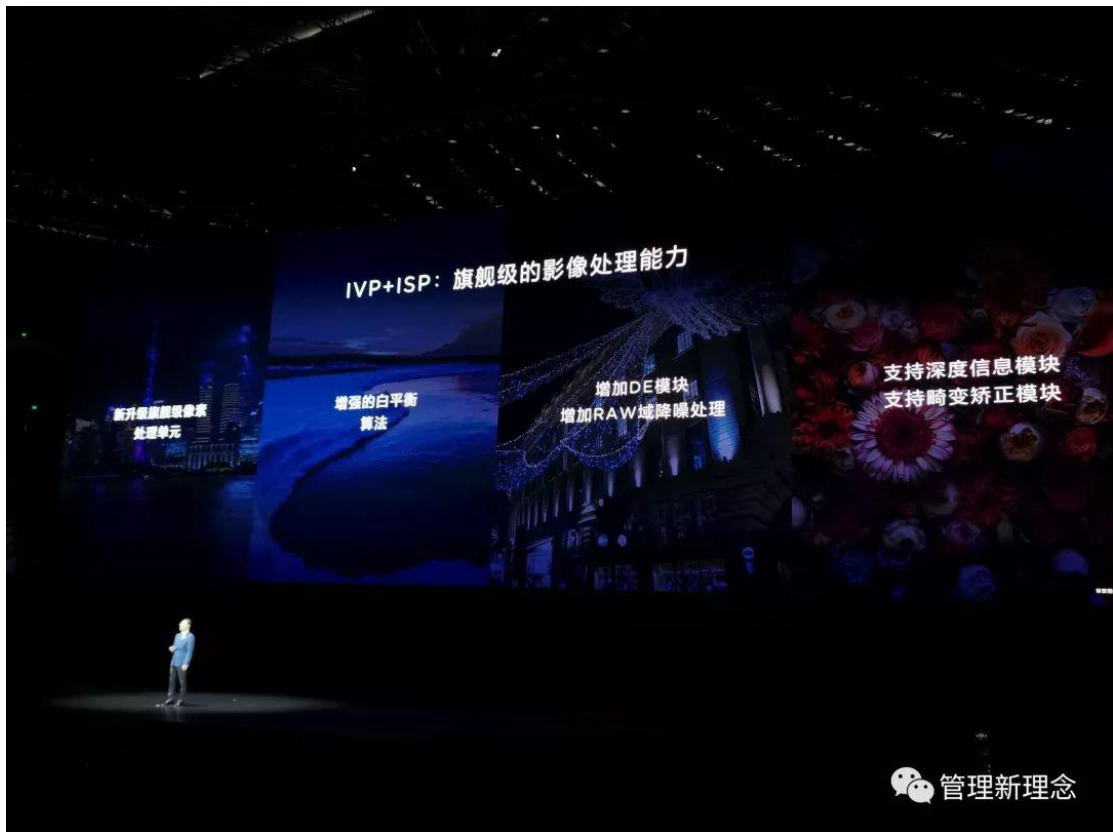
尤其是这张，看到的时候，被震撼到了。



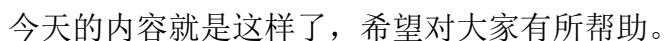
现场的效果真的很棒。



还有这一页，图片的视觉效果，也非常强。



还有这一页，冲击力也超强。



根据国际权威品牌评测机构 Brand Finance 发布的“2018 年全球品牌 500 强”报告，华为凭借 380.46 亿美元的品牌价值位列榜单第 25 名，品牌价值增幅超过 50%。与 2017 年相比，提升 15 名。

华为品牌发展之路:

2014 年，华为成为中国首个上榜 Interbrand “最佳全球品牌” 的公司。

2015 年，华为首度跻身 BrandZ “全球最具价值品牌百强榜”。成为同时进入两大全球权威品牌榜的中国企业。

2016 年，华为进入 Brand Finance “全球最具品牌价值百强”。

2017 年，华为是唯一登上福布斯 2017 全球品牌价值榜的中国企业。

2018 年，华为入选 Brand Finance “2018 年全球品牌 500 强” 名列第 25 位。

华为品牌发展速度如此之快，小编认为以下几个方面是其主要原因，欢迎探讨。

14.1 定位

这个很关键，战略决定战术。华为自从消费者 BG 成立的那一天开始，目标就是奔着全球手机品牌金字塔顶端去的。既然目标是金字塔顶端，那么顶端下面的部分就是过程 and 手段，塔尖才是目的，这就是余承东所说的定位决定地位，眼界决定境界。

14.2 坚持再坚持

华为品牌的高端之路其实非常艰辛的，期间失败的产品也不在少数，华为的 D 系列，华为 mates，可以说都很失败的，但是华为坚持下来，才有了今天 P 系列，Mate 系列产品销量价格品牌的全方位进步。

14.3 核心竞争力的构建，首先是技术

麒麟 soc，研发投入等这方面不多说，说的人太多了。其次联合徕卡，合作保时捷。这个多说一点，联合徕卡华为把世界上独一无二德味技术引入到华为拍照中来，使得华为手机有了独一无二的卖点。

有人说蔡司不也很好么？小编不否认蔡司好，蔡司的技术或许会超过徕卡，但蔡司再厉害，它不是世界上独一无二的，而徕卡的德味和黑白照片质感先不说能不能达到世界第一水平，但是确实是独一无二的。这也是为什么华为主动递上橄榄枝的原因。

联合保时捷设计主要是打形象的，有人说为什么不是兰博基尼，不是法拉利，岂不是更高端吗？

原因：保时捷设计是一家专业生产奢侈品的厂家，在全球有众多专卖店，奢侈品很多，影响力足够大，在华为之前，保时捷设计就曾经与黑莓合作过手机产品，保时捷设计是世界上知名的奢侈品设计厂家，和保时捷汽车一脉同源，而其他如法拉利等等都仅仅是汽车厂家而已，这也是华为选择保时捷设计合作的原因。以上的合作华为的目的只有一个，用独一无二的产品卖点，提高品牌形象，构建产品护城河。

14.4 品质提升

华为手机的综合品质这些年的提升也很大，不论做工，硬件，软件都逐步提高，保证了消费者的口碑，连最受诟病 **k3v2** 也发展到麒麟 **970**，达到一线水平，还有 **emui**，现在也几乎听不到抱怨的声音了，其简单易用，功能多样等特点也有效提高了客户的忠诚度。

14.5 背后资源强大

华为手机隶属于华为公司三大业务部门之一，拥有华为整个公司强大的各种资源，如资金，技术，专利，人才团队等等，这也是华为能够在部分产品型号失败之后而不受影响的重要原因之一，也是 **k3v2** 坚持到麒麟 **970** 的重要原因，华为这颗大树为华为手机提供源源不断营养同时也提供了很大的容错空间，营养让华为手机越跑越快，容错空间的存在让华为手机在长跑中坚持下来。

第十五章 华为品牌价值 332 亿美元？“最高端中国品牌”奖给出答案

近日，由 WPP（全球最大的传播服务集团）携手凯度共同发布的“BrandZ 2019 最具价值中国品牌 100 强”排行榜公布，科技领域企业上榜品牌占据 11 个席位，贡献了百强品牌总品牌价值的 26%。

其中，华为以 332 亿美元的品牌价值再创新高，较 2018 年提升了 38%，位列总榜单第六，连续四年位列十强。更值得关注的是，华为被授予“最高端中国品牌”奖，成为首个获此殊荣的科技类品牌。

32 年前的华为，起于通信设备领域。2011 年，华为发力智能手机。短短 8 年，华为成为全球领先的手机品牌，占全球手机市场份额第二。华为品牌也从最初的不够知名、太“理工男”，到现在被消费者广泛熟知，成为高端、创新、高品质、时尚的代名词。

今年 3 月发布的华为 P30 系列手机，让华为品牌的时尚美学内涵再次提升，赢得越来越多女性人群的青睐。

而在数量庞大的中国企业中名列品牌排行前茅后，华为品牌提出高品质全场景智能生活概念，让有温度的、为用户着想的品牌内涵深入人心。

在短短几年时间，华为品牌是如何发力，才能取得这样好的成绩的？华为又如何继续实现蜕变成高端品牌？

15.1 “华为”，一个价值 332 亿美元的品牌

品牌决定了企业在消费者、伙伴心中的印象，对企业的发展非常重要。品牌是什么，可能没办法一句话说清楚，但是好的品牌，必然能够得到更多消费者喜爱，且可以拉动企业的市场发展。

从华为消费者业务连续多年的快速增长看，华为品牌的确是个好品牌。

想要进入“BrandZ2019 最具价值中国品牌 100 强”排行榜已非易事，进入前十更是不易。像华为这样连续四年位列前十，持续增长为价值 332 亿美元的品牌，在业界属于凤毛麟角。

据悉，“2019 年 BrandZ 最具价值中国品牌 100 强”排名结合了彭博社的市场数据统计和全球 370 多万次消费者访谈，涵盖 50 多个市场的超过 16.6 万个不同品牌——包括来自近 29 万名中国消费者涉及 75 个类别的 1100 多个品牌的观点。

所以，华为品牌此次在“BrandZ 2019 评选中实现出色表现，还首次获得“最高端中国品牌”奖，让很多人好奇：华为品牌价值，到底是如何持续增长的？

15.2 驱动品牌价值增长的背后：借创新发力高端路线

那么，华为这家公司到底做了什么，实现品牌价值保持多年快速增长？其实我们从本次华为单独获得的“最高端中国品牌”奖，可以获得部分答案。

众所周知，品牌是生长于产品之上。高端的产品带来极致的体验，自然赢得消费者认可，也让消费者愿意留下好印象，愿意推荐给身边的亲朋好友。

此前华为手机多是运营商定制机，名声不显。

在 2011 年，华为做了一次重大的转型，抛弃机海战术，发力精品产品，持续通过创新和高品质等，走高端市场。

起初，华为也遇到了不少的挑战，推出的高端产品并未能实现规模销售，但华为持续努力、坚持不懈，终于在在高端市场站稳脚跟，如今不断实现大丰收。

以华为 P 系列时尚高端手机为例。回顾华为 P 系列的高端市场进击之路，充满了荆棘与坎坷。从 2012 年起，华为陆续发布 P1、P2 均有精美的外观，给华为品牌形象带来改变。

之后经历 P6、P8 时代的不断积累，P 系列进入 P9、P10 时代——单款销量过 1000 万部，真正在高端市场站稳脚跟，并在高端市场树立自己品牌特征。

到了 2018 年，华为推出 P20 系列。该系列产品采用三摄像头 AI 摄像、4000 万像素摄像头等亮点，让华为品牌在欧洲市场迅速增长，也让 P 系列进入“能打电话的相机”时代，突破手机摄影的新高度，引领了市场。

特别是今年 3 月在巴黎发布的华为 P30 系列，凭借超感光 AI 徕卡四摄，即 4000 万像素超感光镜头、2000 万像素超广角镜头、800 万大像素潜望式长焦镜头以及一枚 ToF 镜头，实现摄影能力的划代式升级。

P30 系列的外观设计，更是在渐变色的基础上，创新地应用了唯美设计理念，从神秘梦幻的大自然中汲取灵感，根据时间的交替，变幻出赤茶橘、天空之境、珠光贝母、亮黑色、极光色五种配色，让美感再次升华。

因此，凭借出色的拍照和外观设计，P20 及 P30 俘获了大量高端女性消费者。

据悉，P20 系列女性用户占比超过一半，P30 系列女性用户占比将进一步提升。从市场成绩来看，P30 系列更是创造了多个记录。根据华为商城官方给出的数据显示，开售仅仅 10 秒钟，仅在华为商城的销售额就突破了 2 亿。

从华为 P 系列的增长可以看到，技术创新上的领先是华为品牌增长的动力。数据显示，2018 年华为研发费用支出为人民币 1015 亿元，十年累计研发投入超过人民币 4850 亿元。根据欧盟报告显示，华为 2018 年研发投入排名全球第五。依托于在创新上的不断投入和聚焦，华为在软硬件层面上的优势不断得以突显。

很多用户谈起华为手机，都会说“质量好”。的确，在华为的价值观里，品牌首先意味着质量。消费者是华为的业务之魂，质量是公司的生存之本和利润之源。为此，华为将不断地在产品质量和综合用户体验上超出用户的期望，让消费者真切享受到科技带给生活的改变和乐趣。

15.3 全场景智慧生活：让品牌再次蜕变

攀登高山，越到高处越难。华为品牌价值如何再进一步？我们看到，华为通过深度分析消费者未来的智慧生活场景，提出了自己的方向——全场景智慧生活。

据悉，华为全场景智慧生活涵盖了“1+8+N”。手机是其中的“1”，四个大屏入口（平板、PC、HD、车机）与四个非大屏入口（AI 音箱、耳机、VR、穿戴）是其中的“8”，N 则是泛 IoT 硬件构成的华为 HiLink 生态，再加上华为 HiAI 能力带来的智慧化，一起构成了华为的全场景智慧生活战略。

“全场景智慧生活是我们未来五年的战略重点。”在华为 P30 在国内发布时，朱平表示，2019 年华为将全力落地该战略。我们看到，华为已经在上海等城市开设了三家智能生活体验馆，让消费者更直观的体验华为的全场景智慧生态。

华为的全场景智慧生活不仅体现在产品上，更是体现在服务及与用户的交流上。

为此，一方面在服务中，华为在增加线下店铺数量。目前华为打造了 1156 家左右线下服务专营店，计划年底前建设 1450 家，覆盖全国 95% 以上的地级市，同时华为还打造了超过 2500 家的县级体验店，规划年底达到 3000 家，同样覆盖 95% 以上的县。

而且，华为在提升线上的服务能力：线上 7×24 小时的热线数量扩容了 20%-30%；推出“春节期间不打烊”活动；增加了服务 APP 和微信公众号这些重要的入口。这一切的措施，都是要用户在购买和使用华为全场景产品中，享受最好的体验。

另一方面华为开展了与消费者丰富的互动交流。比如，在华为举行的手机拍照评选获得，让消费者与华为之间通过小小的手机搭建桥梁，在交流的过程中，华为更是了解了消费者对手机拍照的痛点。

此外，针对很多用户不会使用智能手机的一些功能，或者是希望学习更高级的拍摄等能力，华为还设有“华为学堂”。目前，“华为学堂”开设了面向 P30 系列手机的诸多课程，包括 6 大课件、14 门课，未来会增加到几十个课程。

“华为学堂”按照不同人群特点和喜好进行定制化开发，真正让用户充分了解和更简单地使用华为手机、电脑、平板、穿戴等终端产品，掌握产品的功能、学习不同领域的知识和技能。

可以预见，这一系列的动作，将让消费者把华为品牌当成亲密的伙伴，让华为品牌实现蜕变。

15.4 观察：华为品牌 2019 年还将再进一步

在笔者看来，产品是“1”，品牌是“0”。产品和品牌的提升，离不开高端市场及全生态系统的完善，只有兼顾高质量的产品、拓展高端市场，才能 10 倍地增加用户对企业品牌认可度。

过去多年，通过提供优质的产品和服务，华为品牌越来越得到消费者的认可，更是受到全球消费者的广泛好评，所以能在此次 BrandZ 评选中成为胜者。

品牌助力市场发展。根据 IPSOS 的报告显示，2018 年华为全球整体品牌知名度达到 86%，全球消费者品牌考虑度已经从 2017 年的 44% 提升至 46%；用户推荐指数（NPS）在中国连续三年排名第一，在德国、意大利、西班牙、俄罗斯、波兰、墨西哥等 8 个海外重点大国排名前三。

未来多年，华为计划打造全场景智慧生活体验，实现品牌的蜕变。而品牌的蜕变，也将进一步促进华为市场份额的扩大。

以手机销量为例，根据 IDC 数据显示，2019 年 Q1，华为智能手机出货量同比剧增 50.3%，市场份额达到 19%。

再加上 P30 系列近期的不断热销，我们判断，华为品牌 2019 年将更加高端化、时尚化，整体再进一步。

第十六章 从不为所知到“最高端中国品牌”，华为做对了什么？

华为向全球顶级品牌进军，意味着选择了一条中国企业从未触及的最难之路。但唯有如此，华为才能真正走到与用户最近的距离。

全球顶级品牌，是所有企业的梦想，也是企业最难到达的巅峰。

5月6日，堪称全球最有影响力的品牌榜单——BrandZ™ 2019年“最具价值中国品牌100强”出炉，华为以332亿美元的品牌价值再创新高，较2018年提升了38%，位列总榜单第六。更加重要的是，华为这次拿到了“最高端中国品牌”大奖，也是成为首个斩获这一奖项的科技类品牌。

要知道，在2011年底华为决定进入直接面向用户的终端业务之前，华为品牌还不被传统通信行业之外的大众消费者所知。只有当用户扣开了运营商定制手机的后壳，才会在无意发现华为的logo，但当时几乎无人关注到这一点。

从“不为所知”到“最高端中国品牌”，华为用了约七年时间，这在全球企业品牌历史上也非常罕见。一向被外界视为“理工男”的华为，是如何做到的？

16.1 大技术+深洞察，打造“高端产品”

为消费者提供最好的产品，是打造顶级品牌最核心的基础要素，对于科技产品而言更是如此。

“技术为本”，是华为过去32年来推动公司持续高速发展，一路击败全球诸多顶尖企业，成长为目前全球第一大电信设备企业、全球第二大智能手机品牌的关键驱动力。数据显示，2018年华为研发费用支出为人民币1015亿元，十年累计研发投入超过人民币4850亿元。根据欧盟报告显示，华为2018年研发投入排名全球第五，中国企业第一。

华为消费者业务 CEO 余承东在与《壹观察》的一次对话中曾透露：华为 2018 年终端业务研发投入超过 60 亿美元（高于 400 亿元人民币），超出其他所有中国手机厂商的研发投入总和。正是这种“大技术”理想下的长期投入，让华为手机建立了海思麒麟处理器、巴龙基带芯片、重构安卓系统底层的“方舟编译器”与“EROFS 超级文件系统”等关键核心技术，以及在手机影像方面连续“甩别人一条街”的能力。

完整的系统性“大技术”能力，让华为最终打造出了叫板苹果与三星旗舰手机的“超级产品”。以最新发布的旗舰机型华为 P30 系列为例，麒麟 980 作为全球顶级移动处理器之一，让华为完全掌握了新品发布节奏，以及明显的 AI 差异化服务能力。通过创新的 RYYB 红黄黄蓝滤光阵列组合，增加了 40% 进光量，其中 P30 Pro 凭借超感光传感器、独立 ISP 和超感光 AI 图像引擎，最高感光度可达 ISO409600，打造出被网友称之为“夜视仪”的“超感光徕卡四摄”——解决了包括专业影像设备在内的暗光环境下成像顽疾问题，支持用户随手在超暗光环境下拍摄。同时，支持 5 倍光学变焦、10 倍混合变焦、最大 50 倍数码变焦的华为 P30 Pro，等效焦距为 16mm 并且可实现 2.5cm 微距拍摄，因此也被网友称之为“望远镜”与“显微镜”，如果再搭配一个普通三脚架和手机稳定器，几乎可以完成任何影像拍摄任务。

凭借顶级的影像能力，华为 P30 Pro 再度刷新了之前被华为 P20 Pro 占据一年的 DxOMark 排行榜，并以总分 112 分的成绩再次“屠榜”。按照目前市场热度趋势，华为 P30 将再次打破之前 P20 系列历时五个月、Mate20 系列四个多月旗舰机型销量破千万台的记录。在苹果等竞争对手陷入“挤牙膏式创新”的状况下，华为这种顶级旗舰手机的快速迭代创新能力，让外界为之侧目，也受到了越来越多的高端用户群体认可。据 GfK 报告显示，2018 年华为在全球 600 美元以上高端智能手机市场份额达到 12%，较 2017 年同期提升近 5 个百分点。

更重要的是，华为将顶级技术转换为结合用户痛点和使用场景的创新，体现了华为基于用户使用和创作场景为基点进行产品创新的思考，对于传统印象中“理工男思维”的华为来说改变同样明显。毕竟，从一种突破性技术，到用户可以感知，并喜欢使用的层面，中间存在巨大的产品创新鸿沟。

在华为 P30 系列中国发布会上，由彭宥纶导演创作的《未来之眼》就是其中一个非常有代表性的案例。不同于一年前陈可辛导演用“超过 6 万元外置设备”+iPhone 拍摄的微电影《三分钟》，《未来之眼》是中国首部抛弃所有外接摄像头，仅用华为 P30 Pro 手机裸机完成拍摄的轻科幻 CG 短片。科技之美不仅仅存在于“硬核参数”之间，更重要是如何基于用户视角进行深度洞察，并思考背后用户的真实需求并结合产品创新，让每个用户感受到科技跨越带来的优质体验，这才是科技真正的魅力所在。

华为 P30 Pro 无论是从技术突破、产品创新、用户体验，还是产品特性展示方式，都很好地诠释了科技企业如何通过大技术+深洞察，打造“超级产品”。当产品有了鲜明的创新特征与标识化印记，并被用户所热爱，科技企业才能真正具备向顶级品牌的晋升之路。

16.2 顶级品牌推动华为全场景智慧生活战略落地

5G、IoT、AI 等重大技术的聚合，可以清晰预判的未来就是：以 iOS+本地 APP 主导的苹果移动互联网生态，正在被万物互联时代“无处不在的场景化智能服务”所取代。

余承东最近在一次媒体专访中直言：“未来五到十年，华为消费者业务的核心战略就是全场景智慧化生活体验升级，不是之一而是唯一”。

具体来说，华为提出的全场景智慧生活战略，是以消费者为中心，立足消费者的服务和体验，以技术创新和生态方面协同牵引消费者。全场景不再仅仅包括手机，而是“1+8+N”。手机是其中的“1”，四个大屏入口（平板、PC、HD、车机）与四个非大屏入口（AI 音箱、耳机、VR、穿戴）是其中的“8”，N 则是泛 IoT 硬件构成的华为 HiLink 生态，加之 HiAI 能力带来的智慧化，一起构成了华为的全场景智慧生活战略。

这实际上相当于是对苹果之前 APP+移动互联网模式的推翻再造，高速率、低延迟的 5G 网络，意味着本地 APP 将会消失，所有服务都在云端。同时，高带宽带来的大连接，意味着所有终端、数据、服务都将连接在一起，囊括几乎所有终

端设备、硬件企业、互联网企业、开发者和用户。对于华为的全场景智慧生活战略而言，一是要足够开放，二是需要极强的技术、产品与渠道赋能，三就是顶级的品牌吸引力。

对 To C 大众用户来说，顶级品牌就是信任与品质，对 To B 合作伙伴与开发者来说，顶级品牌就是增值与保障。

举例来说，为何在中国在智能手机普及初期，所有的手机渠道都会贴出“安卓”的信息？为何如今在手机发布会上，各家手机企业都会打出基于安卓 xx 版本？因为在智能手机普及初期，还有塞班、Windows Phone、黑莓、MeeGo 等不同操作系统，安卓可以提升手机产品的品牌附加值与用户信任度。而在智能手机换机市场来临之后，新的安卓系统版本，是手机企业产品“软实力”的体验。

对于华为来说，要在高度开放的全场景智慧生活战略下，建立最广泛与完善的生态，华为的顶级品牌能力，就是为旗下华为 HiLink 生态、HiAI 能力等最好的推动力，也是对合作伙伴与用户最大的吸引力。这也是目前封闭的苹果、被割裂的安卓想做而没有做到的“无人区”。

16.3 超级服务触达：顶级品牌必备的“软能力”

好的产品，如何将其准确地向用户触达，关键在于渠道深度与服务温度。

在 2012 年之前，华为手机在中国市场的渠道触达度几乎为 0。七年之后的 2019 年 4 月，华为消费者业务副总裁、大中华区总裁朱平对《壹观察》透露，华为手机在中国市场目前服务专营店已有 1156 家左右，年底将达到 1450 家，覆盖中国 95% 以上的地区。未来中国所有的地级市，以及排名前 100 多个县，都会拥有华为手机服务专营店。在体验店的建设上，华为目前市级体验店超过 1000 家，今年将达到 1300 家左右，县级体验店目前超过 2500 家，到年底会达到 3000 家，覆盖中国 95% 以上的县。

朱平在与《壹观察》对话中，多次强调了华为手机的深度触达与服务温度。在一些华为手机服务专营店没有覆盖到的县、镇市场，华为相邻的县级体验店会以每

星期甚至每隔一两天的频率就近定期派驻服务和维修的工程师，完成华为手机在中国市场的全面服务覆盖。

华为线上渠道与服务能力也在加速融合协同。通过自主华为商城，以及京东、天猫、苏宁等线上平台，华为在线上市场的份额与品牌影响力迅速提升。根据京东公布的 2018 年用户品牌搜索指数，华为位居手机品类品牌第一名。这种电商平台用户主动搜索行为数据背后，是用户非常清晰的换机目标需求。在此过程中，华为对线上 7×24 小时热线的数量继续扩容，今年春节有近 1000 个服务门店和热线都没有打烊，还做了服务 APP 和微信公众号，建立围绕用户的多维度全场景服务响应。

硬件服务能力提升的同时，面向用户的一线服务体验更为重要，毕竟人与人的当面交流，带来的服务体验最为直观。朱平对《壹观察》表示，“华为近年来加大了人员的培训，选用育留，同时为年轻人提供机会，让他们快速成长起来。”

以深度渠道覆盖为触点，以超级产品为媒介，以服务拉近距离，让大众消费者充分感受到了华为手机的品牌温度，这也是华为取得中国市场份额首位之后，如何再进一步的关键。

市场调研机构 Counterpoint 公布数据显示，2019 年第一季度华为在中国手机市场出货量占比达 29%，也就是“几乎每卖出三台智能手机，其中就有一台来自华为”。在全球市场，根据 IDC 公布的数据，华为智能手机出货量同比剧增 50.3%，市场份额达到 19%，进一步拉大了与苹果（11.7%）的距离，与第一名三星只相差几个百分点。

同期数据显示，2018 年华为全球整体品牌知名度达到 86%，全球消费者品牌考虑度已经从 2017 年的 44% 提升至 46%；用户推荐指数（NPS）在中国连续三年排名第一，在德国、意大利、西班牙、俄罗斯、波兰、墨西哥等 8 个海外重点大国排名前三。

无论是从市场份额、品牌知名度，还是用户推荐指数（NPS）来看，都印证了华为已经成长为一个国际化高端品牌，这也是中国智能手机企业距离真正的全球份额第一与全球顶级品牌最近时刻。而后者，显然对于华为来说更为重要。

《壹观察》认为，华为向全球顶级品牌进军，意味着选择了一条中国企业从未触及的最难之路。但唯有如此，华为才能真正走到与用户最近的距离。获得 BrandZ™颁发的“最高端中国品牌”大奖，可以说是业内对华为的选择与坚持的一次肯定与褒扬。对于华为终端业务来说，这是在硬件超越苹果、出货量超越三星之外的另一个“长跑”。就如余承东所说：“要么发展下去，要么从地球上消失，华为终端业务并没有退路”。

第十七章 品牌价值再创新高，华为斩获“最高端中国品牌奖”！

今年，WPP 携手凯度共同发布“BrandZ™ 2019 最具价值中国品牌 100 强”排行榜，华为名列总榜第六。同时，华为也被授予“最高端中国品牌”奖，成为首个获此殊荣的科技类品牌。

在本次榜单中，BrandZ 最具价值中国品牌 100 强的品牌总价值创新高，达 8,897 亿美元，增长了 30%，是自 2011 年榜单推出以来的最高单年涨幅。其中，科技领域上榜品牌占据了 100 强榜单的 11 个席位，贡献了百强品牌总品牌价值的 26%。

华为以 332 亿美元的品牌价值再创新高，较 2018 年提升了 38%，位列总榜单第六，连续四年位列十强。同时，华为也被授予“最高端中国品牌”奖，成为首个斩获这一奖项的科技类品牌。

17.1 技术为本，华为用创新驱动品牌价值快速增长

华为致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。2018年华为业绩稳健增长，实现全球销售收入 7,212 亿元人民币，同比增长 19.5%，净利润 593 亿元人民币，同比增长 25.1%。

技术创新上的领先是华为增长的动力。2018年华为研发费用达人民币 1015 亿元，十年累计研发投入超过人民币 4850 亿元。根据欧盟报告显示，华为 2018 年研发投入排名全球第五。

依托于在创新上的不断投入和聚焦，华为在软硬件层面上的优势不断得以突显。

17.2 旗舰机表现抢眼，进一步改写全球高端手机市场格局

坚持质量优先，将消费者的要求和期望贯彻到华为的整个价值链，从而触达用户的认知和内心情感，才是华为经营品牌的本质。为此，华为不断地在产品质量和综合用户体验上超出用户的期望，让消费者真切享受到科技带给生活的改变和乐趣。

华为 Mate20 系列沿袭了 Mate 系列极致科技的核心基因，上市四个半月全球发货量超过 1000 万台。在 2019 年 MWC 展会上，华为 Mate20 Pro 斩获了备受消费者关注的奖项——“最佳智能手机”奖，成为首个获得该奖项的中国手机品牌。

华为 P30 系列摄影力实现跨越式升级，突破性的全新感光元件、图像信号处理器和神经网络单元精密协作，呈现极其卓越的照片与视频拍摄能力。

其中华为 P30 Pro 采用超感光徕卡四摄，包括 4000 万像素超感光镜头、2000 万像素超广角镜头、800 万大像素潜望式长焦镜头以及一枚 ToF 镜头，并凭借出色的摄影力，在华为 P20 Pro 占据 DxOMark 排行榜首位长达一年之后，再度刷新 DxOMark 得分纪录，获得总分 112 分的成绩。

华为 P30 系列于 2019 年 4 月 11 日国内市场线上线下同步发售，根据华为商城官方给出的数据显示，开售仅仅 10 秒钟，在华为商城的销售额就突破了 2 亿。

在市场表现方面，华为以优质的产品和服务，受到全球消费者的广泛好评。根据 IPSOS 的报告显示：2018 年华为全球整体品牌知名度达到 86%，全球消费者品牌考虑度已经从 2017 年的 44% 提升至 46%；用户推荐指数（NPS）在中国连续三年排名第一，在德国、意大利、西班牙、俄罗斯、波兰、墨西哥等 8 个海外重点大国排名前三。

据 IDC 数据显示，2019 年第一季度，华为智能手机出货量同比剧增 50.3%，市场份额达到 19%，充分印证华为已经成长为一个国际化高端品牌。

17.3 探索创新科技与设计美学完美融合，赢得女性和青年消费群体关注

华为不断探索科技与时尚、科技与潮流美学的融合，赢得了女性和青年消费群体的关注，用户结构不断拓宽；华为 P20 系列首创极光色渐变配色方案，女性用户占比超过一半。

秉承极致科技与先进美学的探索，华为 P 系列把美带入新的境界和高度，持续而有耐性地构筑了独属于 P 系列的美学体系。

今年推出的华为 P30 系列开创了唯美设计的理念，从神秘梦幻的大自然中汲取灵感，将有“天空之境”美誉的盐湖色彩融入产品之中，清晨、正午、夜晚不同时间段的光景化身为赤茶橘、天空之境、珠光贝母、亮黑色、极光色五种配色，带来沁人心灵的艺术美学享受。

17.4 立足消费者为中心，打造高品质的全场景智慧生活

华为提出的全场景智慧生活战略，以消费者为中心，立足消费者的服务和体验，以技术创新和生态方面协同牵引消费者。

全场景不再仅仅包括手机，而是“1+8+N”。手机是其中的“1”，四个大屏入口（平板、PC、HD、车机）与四个非大屏入口（AI 音箱、耳机、VR、穿戴）是其中的“8”，N 则是泛 IoT 硬件构成的华为 HiLink 生态，加之 HiAI 能力带来的智慧化，一起构成了华为的全场景智慧生活战略。

今年 4 月 10 日，华为在上海举办了第一次全场景智慧生活的渠道峰会，标志着华为将要在 2019 年把全场景智慧生活解决方案落地。以华为体验店为例，去年将 SI 规范升级到了 SI3.5 规范，今年还会进行一次升级，把众多产品用场景化、沉浸式的体验展示出来，建立起和消费者的深度沟通。

与此同时，华为还设有“华为学堂”与用户开展深度交流，目前针对 P30 系列手机的课程有 6 大课件、14 门课，未来会增加到几十个课程，按照不同人群特点和喜好进行定制化开发，真正让用户充分了解和更简单地使用华为手机、电脑、平板、穿戴等终端产品，掌握产品的功能、学习不同领域的知识和技能，方便和丰富消费者的生活，同时激发学习、创造和分享。

第十八章 封神“最高端中国品牌” 华为品牌力扩张之路再进阶

在消费市场，品牌影响力已成为左右顾客选择商品的头等要素。乔布斯曾说过一句经典名言：让你的消费者轻而易举地记住你是谁，能如何改变他们的生活。一句话道出了品牌建设的价值以及必要性。在商业战争中，品牌力已经成为企业最核心的竞争力。

2019 年 5 月 6 日，WPP 与凯度共同发布“BrandZ™ 2019 最具价值中国品牌 100 强”排行榜，华为名列总榜第六，华为已经连续 4 年入围该榜单 top 10 阵营，这并不算是多大的惊喜。相比之下，更值得华为骄傲的是拿下“最高端中国品牌”奖，华为第一次为科技类品牌争得了此项荣誉，它是对华为多年来品牌力飙升的嘉奖与肯定。

18.1 获最高端中国品牌奖 是对华为品牌升级的认可

据了解，虽然 2018-2019 年商业市场大环境疲软，但是“2019 年 BrandZ™ 最具价值中国品牌 100 强”在榜企业却实现了总价值 8,897 亿美元，同比增长 30% 的成绩，这也是该榜单推出 8 年来的最高涨幅，入围企业的实力可见一斑。其中华为所在的科技板块有 11 个品牌入榜，贡献了百强品牌总品牌价值的 26%。华为品牌价值同比增长 38%，远超行业水平。

The Top 10 BrandZ™ China Top 100 Most Valuable Chinese Brands
BrandZ™ 2019 最具价值中国百强品牌前 10 名：

Rank 2019	Brand 品牌	Category 类别	2019 品牌价值 (亿美元) 年度品牌价值变化	
			Brand value 2019 (US\$M)	% Change vs 2018
1	Alibaba 阿里巴巴	Retail 零售	140,953	59%
2	Tencent 腾讯	Technology 科技	138,158	4%
3	ICBC 中国工商银行	Banks 银行	40,725	9%
4	China Mobile 中国移动	Telecom 电信服务	39,103	-21%
5	Moutai 茅台	Alcohol 酒类	36,555	58%
6	Huawei 华为	Technology 科技	33,167	38%
7	Ping An 平安保险	Insurance 保险	26,967	21%
8	Baidu 百度	Technology 科技	26,710	7%
9	China Construction Bank 中国建设银行	Banks 银行	22,841	14%
10	JD 京东	Retail 零售	21,183	

专业人士介绍，该榜单是市场中比较权威的品牌榜单。BrandZ™ 的品牌估值过程是将品牌创造的“财务价值”(包括目前所创造的收益和预估收益)乘以由消费者调查所获得的“品牌贡献”(用来衡量品牌所能带来的购买量和价格溢价，以百分比形式呈现)，得出最终的“品牌价值”。可以说，它能比较客观地反映品牌的综合实力和发展潜力。

华为连续 4 年入围该榜单前十，这 4 年也是华为消费者业务逐渐崛起并不断创造奇迹的 4 年。而最高端中国品牌奖更是对华为“以消费者为中心”全面转型成功的最佳褒奖。

从近几年华为的战略布局可以看出华为开始逼着自己走出舒适区，不再依赖运营商，要打破低端机走量且过分依赖运营商的现状，誓要“自立门户”冲击 2C 市

场，坚决向“以消费者为中心”全面转型。后来，成功地推出主打大屏、长续航、高性能、安全的 **Mate 7** 系列，挺进高端市场，让华为手机在 3500 元以上市场站稳了脚跟，这是华为消费者业务品牌高端化的起点。

从这时候起，国人买高端手机时除了苹果三星，还多了一个华为。

随后，已经逐渐认清市场的华为，产品线战略更加清晰。逐渐形成了 **Mate** 主打商务高端、**P** 系列主打拍照走高端年轻化路线、**nova** 走年轻市场对标 **OV**、畅享主打性价比等成熟产品系列，并且各个系列都取得了巨大的成功。尤其 **Mate** 系列和 **P** 系列近一两年来每每推出新品，总能激起全球热爱电子消费品的粉丝高潮，让世界惊叹中国手机制造的精良水准。

比如去年发布的华为 **Mate20** 系列获得 2019 年 **MWC** 展会的“最佳智能手机”奖，这是首个获得该奖项的中国手机品牌。而且华为 **mate 20** 上市四个半月全球发货量超过 1000 万台，消费者用购买力投出了支持票。

而今年 4 月中上旬发布的华为 **P30** 系列更是改写了手机摄影历史。华为 **P30 Pro** 采用超感光徕卡四摄，包括 4000 万像素超感光镜头、2000 万像素超广角镜头、800 万大像素潜望式长焦镜头以及一枚 **ToF** 镜头，目前你能想到的顶级手机摄影元器件都集中在华为 **P30 Pro** 上，同时配合出色的软件算法，该款新机拍照获得 **DxOMark** 总分 112 分的好成绩，刷新记录。开售 10 秒钟，仅华为商城的销售额就突破了 2 亿，成为眼下最热门的机型。

高端旗舰机的大卖，侧面体现了高端消费者对华为品牌的认可。据 **IPSOS** 报告显示，2018 年华为全球整体品牌知名度达到 86%，全球消费者品牌考虑度已经从 2017 年的 44% 提升至 46%；用户推荐指数（**NPS**）在中国连续三年排名第一，而且在德国、意大利、西班牙等 8 个海外重点大国排名前三。

可以说，获得最高端中国品牌奖，说明华为代表了一批已经摆脱了低端、代工、粗放发展等字眼的中国品牌，它不断认识自我，洞悉消费者需求，研发出科技含量更高的产品，提供更温情周到的服务，从而构建起了产品自信和品牌自信。

18.2 重金投入研发 构建产品力

品牌力好坏与产品力息息相关，产品力是品牌力的基础。

华为消费者业务能在几年之内如日中天，其实与华为母公司重研发重技术的基因不无关系。华为在通信行业奠定了绝对的老大地位，曾打败国际巨头登顶行业。试水手机业务就有信号强等先天的技术优势，重研发更是成为华为终端的本色。

这让华为终端从无到有，从有到强。前面我们讲到华为 **mate 7** 的成功奠定了华为高端品牌形象基础，其实后来每一次华为品牌高端的意识都是靠推出的一款款经典产品来强化的。

而华为是最舍得研发投入的，这也是华为一直保持技术领先的优势。2018 年华为研发费用支出为人民币 1015 亿元，10 年累计研发投入超过人民币 4850 亿元。根据欧盟报告显示，华为 2018 年研发投入排名全球第五。

18.3 以消费者为核心让华为品牌建设势如破竹

“品牌是一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来”被誉为“现代营销学之父”的菲利普·科特勒曾这样定义品牌。其实放到消费端，品牌就是消费者的认知和体验的总和。

华为此次获得的 **BrandZ™** 百强排名是结合了彭博社的市场数据统计和全球 370 多万次消费者访谈，涵盖 50 多个市场的超过 16.6 万个不同品牌——包括来自近 29 万名中国消费者涉及 75 个类别的 1100 多个品牌的观点。

可以说，该品牌价值排名的衡量体系充分考虑了消费者的认知。

华为一直把以消费者为核心作为企业核心价值观，余承东曾说，“华为消费者业务的起点和终点都来自于最终消费者”。所以华为除了通过技术研发不断夯实产品力，还围绕消费者不断提升自己的服务能力。

在今年 4 月，华为提出的全场景智慧生活战略迎来全面落地。这是华为以消费者为中心，立足消费者的服务和体验，以技术创新和生态方面协同牵引消费者的重要里程碑时刻。

截至今年年底，华为将建立起覆盖 95% 的中国县市的专营店、体验店网络。让消费者能够体验最好的服务，包括售前售后，同时还有终端设备操作等技巧学习。



华为提出的“1+8+N”全场景智慧生活战略，更是将手机、平板、PC 等与泛 IoT 硬件有机连接起来，在华为的体验店里，众多产品用场景化、沉浸式的体验展示出来，让华为用户提早体验到真正的全场景的智能生活。

华为还设有“华为学堂”针对新产品不同用户群体开发了多样化的课程，让用户充分了解和更简单地使用华为手机、电脑、平板、穿戴等终端产品，掌握产品的功能、学习不同领域的知识和技能，方便和丰富消费者的生活，同时激发学习、创造和分享。

品牌建设一定以“消费者”为核心的，它基于消费者的“认知和体验”。

而这些看得到的温情服务是华为品牌内涵的重要组成部分。消费者把过往所有对华为服务认知和体验综合分析后，已经形成了可靠、高端的最终印象。

18.4 跳出舒适圈 永葆品牌活力

华为同时期倒下的手机品牌太多了，当年的中华酷联格局完全被打破，华为是唯一活得好的品牌。而有专业人士研究表明，品牌老化多数是因为在“舒适圈”待太久，而不想再提升自己的格局。

华为之所以能成功，能保持品牌活力，关键在于不断自强不断逼迫自己跳出舒适圈。

2014 年，华为手机不在依赖运营商是大胆跳出舒适圈的表现，事实证明这条路走对了。

华为手机面对 14 亿人的市场，直接买芯片来挣一笔快钱肯定不是难事。但华为却非要选择一条最难的路走，自研海思麒麟芯片，事实又一次证明华为“苦干蛮干”是对的，自研芯片避免了被别人卡住脖子。

同时，华为不满足于做低端机，一定要将目标对准苹果三星，几年前树立的超越苹果三星在当时看来是“痴人说梦”，但眼下这些“梦想”几乎就要触手可及。IDC 报告显示，2018 年华为智能手机市场份额达到 14.7%，排名全球第 3，主要厂商里增长率 NO1。

写在最后：

华为走的是一条打持久战的道路。和一些品牌相比，华为显得更老成持重。事实也证明，一家企业无论营销上弄得天花乱坠，或是猎奇创新，如果产品服务跟不上只能红极一时。华为的经验也表明，对 2C 品牌来说，产品力+服务力带给消费者的极致体验才是品牌持续火爆的长久之道。对于世界而言，它更是成为中国式创新立企的最佳蓝本。

第十九章 华为能成为中国第一个全球品牌吗？

中国货似乎随处可见，但鲜有知名品牌，大多与低价消费者电子或白家电有关。

但有一家公司正寻求改变这个现状——华为。熟悉华为的西方人可能不多，但这也将发生变化。根据 Interbrand 发布的信息，华为成为首个进入 Interbrand 全球品牌百强榜的中国品牌。

华为是全球最大的电信（设备）公司，也是全球最具创新力的公司之一。华为生产的设备支撑了因特网和移动网络的普及。如果你仔细观察，会发现 BT 和沃达丰是华为的客户，华为生产的 USBdongle 可提供移动网络接入。华为现在也生产智能手机。但是，尽管在技术上可以和大厂商竞争，华为能更进一步成为全球消费者信赖的品牌吗？

换句话说，中国公司是否有能力将创新成果转换成具有吸引力的品牌？对这个问题的答案关乎中国的未来，因为世界上最富有的国家都具备一个共同的能力——产生全球最具竞争力的公司。

为了一探究竟，我破天荒获得了一次接近华为、进入其园区的机会。传统上不太愿意意见媒体的华为现任（轮值）CEO 接受了我的采访，这是华为轮值 CEO 第一次接受电视采访。

不像大部分中国公司，华为有类似硅谷的大型园区。其绿色、开放的园区设计旨在鼓励创新、协作，他们甚至在工作区提供篮球场和乒乓球桌。

我遇到了一位年轻的工程师，他说华为是中国毕业生的理想工作之地。他还告诉我，他所有的同学都想在一家具有创新力的全球化公司工作，他们自称为华为人，他们是中国版的谷歌人。

但是，中国的私营企业面临诸多障碍。直到 20 世纪 80 年代，中国的消费市场才得以发展。也是在那个时期，中国的中央计划经济自由化，私营企业出现。

但国有企业仍然控制了关键经济领域，他们获得了大量的银行信贷。1987 年，任正非联合五位投资者成立了华为，每人出资 3,500 元。他们从毗邻边境的香港进口电信设备。

华为也面临着特有的挑战，因为电信行业容易让人怀疑工业间谍行为。任正非曾在中国军方服役，这成为美国、澳大利亚等国提出担忧的一个理由。华为拒绝承认对其的所有指控，但依然被禁止参与美国政府合同的竞标。

华为的私企身份，也使其不能依赖政府的中外合资企业发展政策获取技术和专门知识。相反，华为以较低的成本独立创新，以有竞争力的价格赢得市场份额。

中国对创新持有不同的态度。这体现在：华为等中国企业通过创新满足市场需求。换言之，这些企业的创新不是为了发明新事物并为之创造新市场。

比如说，我曾参观过华为的消声室。消声室能消除周围的回声，之后测试人员就能测试来自天线或手持设备的干扰。

这是世界上无数不多的几个消声室之一。但华为告诉我，他们的创新优势来自于数据。华为在 150 个国家运作，为世界 1/3 的人口提供产品，因此他们有很多数据可以用于测试、调试并优化产品。

但下个阶段还是依赖发明。中国非常认可发明的重要性。中国的研发投入迅速跻身世界前列，约占 GDP 的 2%。

类似于华为的技术企业不断将收入的 10% 以上投入研发，金额之大可与大型全球创新型企业媲美。华为的 15 万员工中，一半从事研发。华为的专利量高达 4.9 万，是全球五大专利申请人之一。

当然，研发投入不一定能带来产品化。例如，中国专利的 1/4 都是设计专利，而美国的设计专利占总量的不到 10%。

然而，华为致力于尖端研究。这点我听说过，但没有亲眼见过，因为这些研究成果还没应用到市场上。

我见到了华为的一位顶级科学家杨强教授。他是华为诺亚方舟（实验室）的科学家，这个组织聚焦未来 5 到 10 年的创新。

杨强说，华为正在研究通用翻译器（universaltranslator），不同语言的人们可以借此进行交流，而且这个软件能体现人们说话的真实含义，而非字面意思。这让我想起了电影《星际迷航》的场景。

软件的人工智能能力甚至能解读笑话。所以，我讲了一个笑话：为什么鸡要过马路？（答案：到路对面去）

中国有什么类似的笑话呢？杨教授说：怎么把大象放进冰箱？把冰箱门打开，把大象放进去。

华为 CEO 郭平在第一次电视采访中谈到，华为下阶段的战略目标是不仅成为业内的知名品牌，同时也让全球 70 亿人了解华为。

他相信华为能赶上市场领导者，因为华为的创新聚焦客户需求。但华为能让全球客户选择华为的智能手机，而不是三星或苹果手机吗？

历史很少重演。中国企业的优势是他们拥有 10 多亿人的本土市场，这为他们带来了规模优势。因此，中国有可能孕育未来的全球巨头企业。

但成为领导者的道路已经变得不同了。

在 1980 年代《回到未来》的电影中，Michael J Fox 扮演的 Marty McFly 穿越到了 1950 年代。他遇见了科学家 Brown 博士。科学家让 Marty 证明，为什么他来自未来？

Brown 博士不相信里根将成为美国总统，因此 Marty 指着电视说：将来，日本会发明非常棒的产品，比如录像机。

Brown 转过身对 Marty 说，“我相信你不是来自未来，因为‘日本制造’是廉价、劣质的代名词”。

短短 30 年后，日本就能与美国抗衡，成为世界第二大经济体。日本制造业实现了转型，从制造廉价商品演变成为发展世界级企业，如索尼和丰田等。

如今，中国在经济上已经赶超日本，那么中国企业是否成为未来的全球竞争者呢？“中国制造”能否成为“中国设计”呢？

华为离这个目标不远。如果华为成功实现这个目标，那么中国是否能从模仿者一跃成为创新者呢？这样的话，中国将真正实现繁荣富强。

第二十章 品牌全球化，华为如何做？

随着“金球之王”莱昂内尔·梅西（Lionel Messi）、电影“超人”的扮演者亨利·卡维尔（Henry Cavill）、与黑寡妇的扮演者斯嘉丽·约翰逊（Scarlett Johansson）三位享誉全球的顶级大咖，纷纷与华为结缘、发生“化学反应”，一时间，华为成为全球炙手可热的电信设备服务商。我们也清楚地意识到，华为已经从当年初出茅庐的“中国小子”，正在成长为足以惊艳四方的国际品牌。

据华为消费业务 CMO 张晓云公开表示，华为用 5 年的时间实现了全球四分之三的品牌认知，目前其全球品牌认知度达到 76%。此次大手笔联手国际明星，华为是否做足了准备？有怎样“深谋远虑”的营销布局？又能否如预期帮助品牌树立国际化形象？

20.1 营销动作频频，打造“主流”国际范儿

在刚刚过去的两个月里，华为用接二连三的重磅消息，成功引发全球关注，似乎在向世界宣告：华为已开启品牌全球化的新征途。

3 月，华为不惜花重金签约球王梅西为其全球品牌形象大使，并声称这是“品牌建设的新起点”。值得玩味的是，被华为“相中”的足球巨星，曾是三星智能手机的形象代言人，不难想象，华为并非单纯看中梅西的全球知名度和影响力，而是进行了长远的战略布局。不满足于在市场份额上攻陷对手，华为正在用营销加码，意欲从品牌影响力上加速“碾压”和超越。



（图片来源：余承东微博）

同月下旬，华为与德国老牌相机制造商徕卡达成战略合作。紧接着，4月6日，华为在伦敦举行与徕卡合作推出的双摄像头手机 P9 的全球首发。为了新品发布，华为在营销上可谓开足马力，在笔者看来，这也是其进行实质性国际化营销的真正开端。

选择国际化的传播平台、借势全球性的热点，是华为进入国际主流视野的重要一步。借势《超蝙》电影，率先火爆于 Instagram 上的自拍话题#主要看眼技#，吸引各路明星、大 V、网红乃至全民参与，一度成为广受追捧的热门话题，其幕后推手正是为 P9 上市造势的华为。平台、内容加之有力地执行管控，于华为而言，打造热点不是重点，关键是为 P9 造势。



Instagram 自拍话题#主要看眼技#

进入主流“腹地”，华为选择了传统的户外广告，但效果并不“含糊”。伦敦、巴黎、柏林、马德里、米兰，汇聚欧洲古典文明与现代时尚的五座城市，一夜之间纷纷出现华为“#OO”的巨幅海报，能否想象这是一种怎样的景象？如果说“占领欧洲大陆”，未免硝烟味太浓，但毋庸置疑的是，这些海报足以形成一股

不容小觑的冲击波，让华为这个迅速崛起的中国品牌如一支利箭般射入欧洲人的心脏。



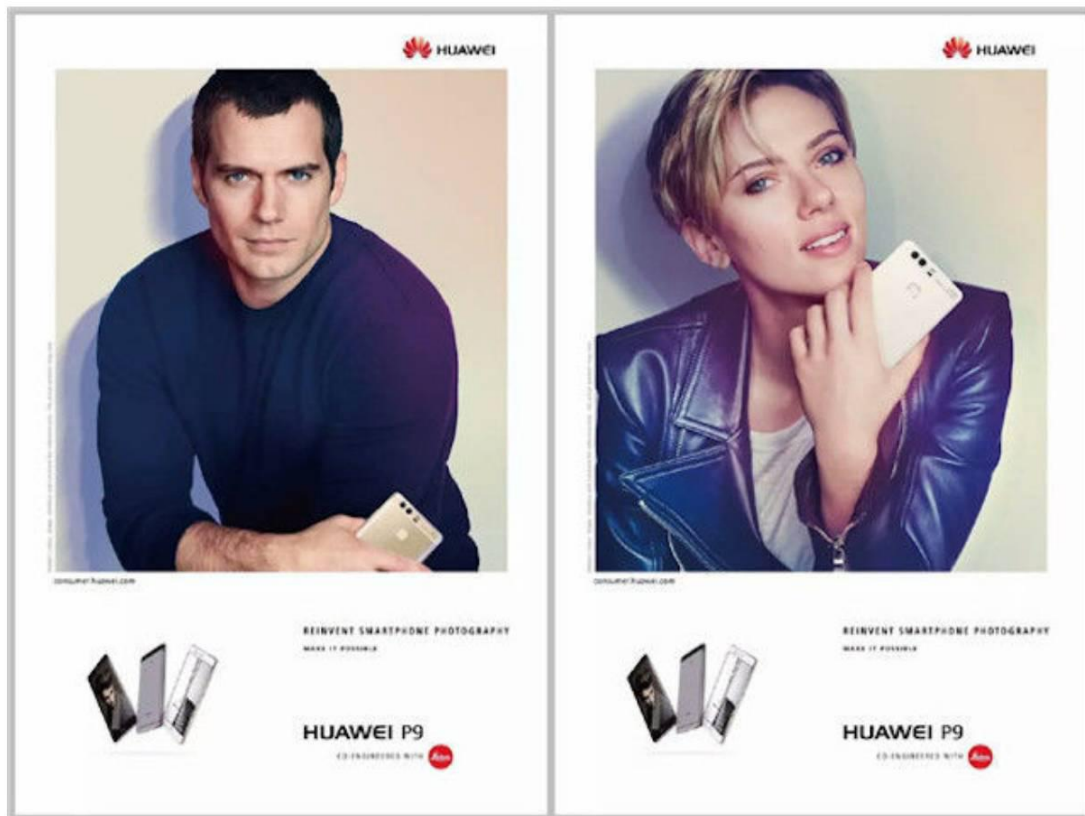
华为在西班牙的巨幅海报



华为在柏林的巨幅海报

发布会当天，华为高调宣布好莱坞当红“炸子鸡”亨利·卡维尔与斯嘉丽·约翰逊作为 P9 的产品代言人，不免令人兴奋。“斯嘉丽·约翰逊一脸爱慕地凝视着金属机身经过喷砂工艺处理的华为 P9 智能手机的双镜头”，英国《金融时报》于 4 月 28 日这样报道斯嘉丽为华为新品代言广告。这意味着，华为在国际主流舞台上又结结实实地踏进了一步。

过去一年中，华为频频涉足时尚、体育、娱乐等领域，脑洞大开、创意不断，进行了多元的跨界营销，从产品、技术、营销等多方位逐步去掉“廉价”、“低端”的品牌标签，尝试打造符合国际主流审美、利于品牌长远发展的国际化形象。



20.2 “万事”皆备，只待营销？

光鲜、亮丽、大手笔的营销套路，华为的动作实在令人惊讶。不免有人要问，如此营销能否与诞生于中国南方工业城市的华为相匹配？事实表明，别再刻板印象了，华为当下的营销是建立在市场份额扩大、企业向中高端转型、产品技术精进和管理理念提升的基础上。

成立于 1987 年的华为，最初是一家电话交换机制造商，后发展为业务多元的电信设备服务商。以往在海外，与消费设备相比，华为的电缆、路由器和交换机更为知名。2003 年，华为开始为包括电讯盈科（PCCW）、沃达丰（Vodafone）和 Emobile 等电信运营商贴牌制造手机。经过十年发展，目前，华为在全球拥有 17 万员工，电信设备销量约占全球三分之一。

2015 年，华为智能手机销增长 44%，达到 1.08 亿部，成为首家智能手机年出货量超过 1 亿部的中国公司。据华为最新官方消息显示，2016 年第一季度，全球消费业务销售收入同比增长 61%，智能手机销售收入同比增长 63%。赚得盆满钵满的同时，华为将企业转型提上了日程，智能手机则是其突破口。

针对商务人士打造，最高售价 4399 元人民币的高端智能手机 Mate8，为华为打造高端品牌形象开创了新格局，奠定了发展基础。据华为副总裁余承东公开表示，Mate8 上市首周热度即超过 iPhone 6s plus，Mate 8 上市 4 个月全球销量超过 400 万，平均每月销售 100 万台。

从 Mate 系列到 P 系列，华为的中高端战略打得没有丝毫迟疑，经历了芯片研发、产品设计和品牌升级等各环节长时间的技术积累后，成功分流三星、苹果的用户注意力。从当前市场状况来看，企业已经实现转型，进入并在中高端智能手机市场站稳脚跟。

产品与技术的革新和迭代之外，更重要的发展积淀则源于企业理念创新。此前，华为一直以“狼性文化”而著称，而如今，取而代之的是“全球创新蜂巢”理念，更显张力。“让听得见炮声的人来决策”，任正非如此概括“全球创新蜂巢”模式。具体来看，则包括：

- 1、采用轮值 CEO 制度：依靠集体民主决策而非一人独裁。这意味着华为高管层中没有绝对的领导者，三位 CEO 每 6 个月轮值一次。
- 2、员工 100%持有公司，公司创始人只拥有公司股份 1%。这在很大程度上保证了公司是一个巨大的利益共同体，每一个员工都有决策权，公司的发展关乎切身利益，员工为公司创造价值的同时也在掌握自己的命运。

3、研发投入不遗余力。在华为 17 万员工中，从事研发的员工占到 45%，分布在全球 16 个研发中心和 28 个联合创新中心；过去十年的研发投入达到 370 亿美元。巨大的内部协作需求，极大地激发了华为创新企业工作模式。

4、外部协作，强强联合。走出国门的华为，在全球化合作方面有着更多的便利，仅华为消费者业务部就与 ARM 开展芯片合作、与哈曼卡顿开展音响合作、与 Swarovisik 开展设计合作、与徕卡开展成像合作等。

诞生于上世纪 90 年代的华为，不仅没有显露“老态”、“疲态”，反而更具活力——开拓新市场、加速企业转型，创新的管理模式或许发挥了重要作用。

如此，于当下塑造全球性、高端化品牌形象似乎势在必行，拥有国际视野的营销战略也自然顺理成章。张晓云表示，“对我们来说，打造高端品牌不仅仅为了赚钱；它还与我们自己的自我形象有关，与打造华为全新的视觉表达有关”。看得出，在谋求与大牌合作前，华为已经定好战略，想好前路。

20.3 国际化征途还有漫漫远方

任何一匹黑马，都是耀眼且“刺眼”的，为人艳羡，也必遭质疑。

当华为智能手机出货量跃升全球第三，并“扬言”：5 年内赶超苹果、三星，做全球高端品牌，成为第一，认可之声盖不住质疑之声。

独立战略顾问、苹果公司原中国及亚洲营销负责人尼克·阿诺德（Nick Arnold）在接受《金融时报》采访时谈到：“我不反对酌情聘请代言人，但当你有了一系列迪卡普里奥（Dicaprio）的广告时——我认为他们会因此知道你，但我也认为顶级消费者会想得更多。他们会想：‘如果没有报酬的话，斯嘉丽·约翰逊真的会选择华为吗？我怀疑这一点。’”



阿诺德的话不无道理，越是顶级的消费者，越有自己的价值判断。在全球中高端智能硬件市场中，华为还是一个新面孔。但是，反过来看，华为瞄准的高端消费群体，也很可能给这个年轻品牌以“公正”的对待，代言人不是决定性的，但具有指引价值。

从华为近年来的营销尝试中可以看出，邀请梅西作为品牌形象代言人，并非偶然。体育营销是一直为华为所重视的营销方式之一。2011年，华为手机独家冠名意大利超级杯北京站赛，首次涉足体育营销。2013年下半年开始，华为手机连续赞助了德甲多特蒙德、意甲AC米兰、西甲联赛、英超阿森纳、法甲巴黎圣日耳曼等诸多传统欧洲强队；2014年6月，成为俄罗斯足协官方合作伙伴。欧洲和中东是华为手机覆盖的重要市场，彼时，华为就已经在体育营销圈中有所展露。2015年，华为入选全球品牌榜BrandZ全球最具价值品牌榜百强，位列科技领域品牌排名第16位。

不可否认，持续不断的体育营销，让华为在短时间内迅速积累起一定的欧洲“粉丝”，此次邀请梅西作品牌代言人，想必企业也是深思熟虑。但是，同时启用三位大牌代言，确有“冒进”风险，营销效果有待检验。

密集的营销活动，让华为在欧洲市场乃至全球市场形成的冲击力是短期的。眼下，如何全面提升品牌理念、优化产品及服务、留住既有品牌用户，让冲击力转化为真实长效的影响力与具备竞争力的品牌资产，是亟待解决的关键问题。

所谓“开弓难有回头箭”，华为已经开启的国际化征途，如何走下去才更加耐人寻味、值得期待。

第二十一章 在对“华为”品牌一无所知的海外国家，怎么卖手机？

21.1 开启海外终端之路

在国内待了3年后，我于2014年11月奔赴海外，当时首选是埃及，但天不遂人愿，第一站分到了环境较恶劣的Y国。我一开始不太情愿去，但木已成舟，只能硬着头皮出发，开启了我在海外的终端之路。

在Y国的4个月，每天都活得心惊胆战。当地政局十分动荡，炮火连天，惊险万分。2015年1月，一大早，还在睡梦中的我被猛烈的机枪声吵醒，连忙爬起来趴在地上躲避，过了一会，机枪声换成了大炮的轰击声，炮弹冲击力很大，关门的时候，明显能感觉到冲击波几乎能把门撞开。

所幸，虚惊一场，最终我们都平安无事。Y国虽然环境恶劣，但我们终端业务开展还算顺利，超额完成了目标。但鉴于当地环境不稳定，领导们很关心大家的安危，没多久，很多人员都撤出了。当时地区部决策，决定拓展L国的终端市场，我也就被派到了L国，开拓当地的终端业务。

21.2 从不认识到认可

经过战火的洗礼，心有余悸的我很庆幸到了环境相对稳定的L国，没有了安全之忧，我终于可以全身心投入到终端业务的拓展了。当时L国对于华为终端来说，还是一处亟待开垦的荒地，这对我们来说挑战巨大，机会也巨大。

2015年6月份，我和张凡俊到达L国时，当地还没有任何中方员工，也没有一个华为的零售人员，终端在当地的业务都是通过代理商来运行，我们只进行远程粗放的管理，这样的模式下，销量可想而知。友商S占据了当地市场份额的81%，是巨无霸一样的存在，华为是一只没品牌、没知名度、没存在感的小蚂蚁。小蚂蚁要想成长，首先要搞定的就是代理商。

我们第一家认证的代理商X——也是当地最大的代理商——对华为业务几乎没有投入，因为他们代理的友商品牌占了当地市场份额的81%，他们没意愿跟华为合作。我们到L国后找的第二家代理商K也不如人意，我们业务上没有什么大的起色。而且由于我们没有摸清楚情况，在K上寄托了太多希望，足足耗费了四五个月时间。

市场情况远比我们预想的要复杂得多，2015年10月份，我们找了一个当地的明白人，才把这个市场的主流渠道玩家搞清楚。意料之中的是，很多主流的代理商不是很了解华为。我们一个个去拜访，起码先混个“脸熟”。有好几次，对方都对我们不屑一顾：你叫什么名字，你就是那个什么huawei的经理是吗？当时华为在当地市场的知名度非常低，绝大部分消费者不认识华为，更不知道华为应该怎么发音。

但正所谓一回生二回熟，拜访次数多了，越来越多的玩家开始知道华为的存在，也认识到华为的产品、品牌价值，但跟我们合作还是有很多顾忌，毕竟我们是一个新人。代理商Z是个例外，它在L国是个体量较小的代理商，它需要通过与优质的厂商合作，来提升自己的份额。我们多次跟该代理商负责人接触，向他介绍华为的产品、文化、企业发展规划等，他逐渐认识到华为不仅产品优质，而且在全球已经具有相当高的知名度，跟华为合作是可以赚到钱的。最终该代理商同意跟华为合作。

当然，我们也并未放弃最大代理商X的引进，我们非常清楚，华为要想在当地崛起，少不了X的支持，但在X对我们爱理不理的阶段，我们只能从小的代理商突破，一步一步走，或许能趟出一条康庄大道来。下定决心后，我们把Z引

进来了。当时做这样的决定压力很大，万一 Z 不给力，市场再没有突破，我随时都有可能被撤掉。

内心虽然很焦灼，但幸好情况在一步步好转。代理商搞定后，我们又陆续搞定了一批终端门店。当地是公开销售的市场，而且以夫妻店为主，规模虽不大，但却掌握了整个市场终端销售的脉门。刚开始，我们跟他们接触很困难，友商在手机市场几乎是压倒性的优势，我们是小玩家，对于以营利为目的的门店来说，最担心的就是华为手机不好卖。店主有这样的担忧是正常的心理，但我们还是有信心的。我们的信心来源于华为产品的质量、性能、设计等等，我们相信好的产品一定能得到消费者的认可。此外，我们也要让店主看到我们的诚意，因此我们充分让利，让店主能有更高的利润。

我们一天两三趟地和店主交流，时间长了，有些店主愿意尝试销售华为手机。至此，我们总算把渠道打通了，顺利把货铺到了店面。

21.3 打地基，搭脚手架，建立华为品牌

同时，我们也在招兵买马，组建华为的零售、促销、MKT 团队，并进一步搭建华为的零售平台。三四条线并行推进，每天都忙得团团转，晚上下班时间基本是半夜 11 点-12 点。忙忙碌碌，但也非常充实，我觉得这就像在建一栋大厦，打地基，搭脚手架，每天看着楼房一点点地长高。MKT、采购、零售、供应商在这个过程中不断磨合，能力和合作默契不断提升。

MKT 方面，初期我们缺人手，但还是做了一些动作，让更多消费者知道了华为的品牌。一个是 MKT 供应商的搭建，比如媒体供应商资料的寻找和匹配，当然我们是和 CEG 一起弄的，他们是主导人，我们是需求方和推动人。

当时为了寻找好的广告牌，我们走遍了当地的大街小巷，一个一个地看，找到合适的位置，想尽一切办法拿下来。初期，我们坚持户外大牌等媒体购买只做 Mate、P 系列，坚持了近 2 年不动摇，有效地避免了进入市场初期把自身形象做 low，这个在后期体现的越发明显。同时初期快速与奥美等当地最好的 MKT agency 建立起合作，在社交媒体、数字媒体以及户外媒体等，我们的形象露出质量总体

较好。2016 年有了专职的 MKT 经理后，我们对整个国家的媒体地图做了全面细致的梳理并与核心媒体建立起长期友好的媒体关系。在后续各个关键型号上市的运作中，有效地拉动了品牌需求。

我们知道，销售成不成功，产品是基础，是大前提，MKT 是助推器，是锦上添花。华为手机产品质量、设计等等方方面面确实处于行业前列，我们要做的就是将这些优秀的产品特点向消费者展示出来，这是个系统工程。一个产品是主推大屏还是自拍？怎么在市场中定位定价？户外广告牌怎么放置？媒体投放怎么安排？MKT 前期要做市场洞察，分析清楚当地消费者的特点和喜好，更有针对性地去实施，才能有的放矢。

在一系列的市场营销运作下，门店销售终于泛起了好几朵水花，有些店铺卖得还不错。有次在家乐福，看见一个年轻人，大约 15-16 岁，手上拿的是 Nova 2 Plus，我问他：你为啥买华为手机？他说，这个手机拍照好看，我的朋友们都是用的这款手机。当时 Nova 2 Plus 上市时，宣传卖点就是拍照好。

21.4 门头被拆，销量反而上涨了

在 L 国，华为给人的主要印象是一个高性价比、质量好、体验好的品牌。这些特点在当时的市场上非常有竞争力，随着越来越多的消费者购买，华为手机的口碑也随之一点点地在积累。

2016 年上半年起，我们开始在市场上露出，当时 1 个月做了 200 个门头。友商意识到了威胁，开始强制要求门店拆掉华为门头，否则断货或者提高供货价格。

我们刚辛苦装上去的门头就要被拆了？我们想着去找代理商 X 的老板（X 同时也是友商的独家代理），让他帮忙从中调和处理，他完全是有能力做的，但他表示不干涉，说这是两家品牌商的事情。

我们跟店主沟通，店主对友商的做法也很愤怒，觉得被威胁了，但是为了生意，没办法不服从。当时店主纷纷跟我们联系，说他们要把华为的门头拆了，我们一

个个上门拜访安抚，甚至支持个别门店拆。我跟他们分析当中的利弊：第一，门头被拆，势必影响我们的销量，即便如此，我们也要充分考虑和尊重合作伙伴的利益，我们决不做伤害店主尊严的事情；第二，华为跟你们合作是为了大家都挣钱，如果因为我们的门头让你生意做不了，那我们反而是害了合作伙伴，我们主动支持拆华为的门头。

后来至少 60% 的华为门头被拆了，当我们忧心忡忡的时候，奇迹出现了。我们销量不但没下降，反而一直在涨。后来得知，一来，因为代理商和门店感受到了华为的诚意和尊重，更加积极地帮助我们推销产品；二来，华为手机在当地积累了良好的口碑，一传十，十传百，前来购买者络绎不绝。

在这以后，我们产品销量几乎每周增长 10%。星星之火已经点燃，我们趁热加了把柴火，通过灵活熟练地运用 SI +ST 激励政策，对核心的 30-40 个供应商进行分档激励，并根据季节因素，灵活调整增加临时高额激励等。通过长期点位返利+临时季节额外点位+不定期旅游等激励内容，把合作伙伴都团结起来，同时抓紧时间把我们自己的零售供应商平台、MKT 供应商平台、零售队伍都建立起来了，为后面覆盖红利之后的进一步发展打下了框架基础。随着销量不断攀升，之前对我们爱理不理的 X 再也不能忽视华为这块“肉骨头”了，主动找到我们合作。

2016 年 8 月份的年中会议，当时周激活已达到 2000 台，汇报的时候，领导还以为我们说错了，有点惊讶，没想到激活增长这么快。

2017 年以后，我们探索出了一套“爆款产品”的打法，从产品定价、定位、线上线下营销、主推卖点等多面入手，在产品上市初期即多方联动，将产品卖爆。在这样的操盘运作下，我们成功打造了 Mate10 lite 和 Y7 等多款爆品，直线拉升了华为终端在 L 国的市场份额。

短短两三年时间，我们已经从一个不入流的小玩家，成长为市场份额第二的主流玩家，但前路漫漫，挑战依然存在，我们还没到论成败的时候。

2018年7月份，我来到了毛里求斯，担任东南非多国终端的负责人。东南非多国由十几个小国组成，其中部分国家就是大西洋中的一个海岛，国家总人口仅有几万人，相对于L国来说，这里本身资源和基础都比较差，更不用提跟一些大国来比较了。但经历过L国的磨砺，我坚信我们掌握的方法论是可行的，我们的“爆款”打法也是可复制，期待在新的“荒地”开花结果。

第二十二章 华为手机在马来西亚的”品牌逆袭“之旅

古代西方游牧民族为了区分私人财产，在马背上打上“烙印”（古挪威文：brandr），“烙印”渐渐演化成了品牌（brand）之意。当下，建设品牌就是要在消费者心中打下“烙印”。

从2016年年初开始，我到马来西亚后一直思考，如果说星巴克代表环境优雅、小资情调、悠闲，耐克很好地诠释了速度、时尚、年轻，那么华为能在消费者心中留下什么印记呢？又如何让它快速地深入人心？

当时，华为在马来西亚是个不太知名的外国品牌，华为手机用户屈指可数。在此背景下，我来到了马来西亚负责终端MKT（市场）工作，如何提高华为品牌的知名度和得到当地人群的认同是首要解决的问题。万事开头难，第一步先让消费者认识华为吧。

有一天晚上跟同事吃饭，碰到两个本地华人，我们闲聊了起来。他们用的是友商手机，我很困惑：我们的手机明明很强，为什么他们会选择这款手机？让我惊讶的是，他俩反复提到了友商的广告词。

在我心目中稍显土的广告词竟能如此深入人心，而且还能得到消费者的认可！而华为的广告语往往有些高高在上不够直接和实际的感觉。这次平常的对话让我不禁思考：我们的传播语言是否需要做出调整？

与其苦想，不如择善而从，我决定从学习其他国际品牌是如何做广告开始。我发现很多的国际品牌，到马来西亚后，沟通语言立马变得不一样了。比如某日本品

牌空调，它在国际上的广告语非常高大上，到马来西亚后，它的广告语就变成了“日本制造、日本第一、日本质量”，坚持几年，销量依然非常好。

这样的例子还有很多，为什么在马来需要做这样一种转变呢？我跟马来的消费者和同事沟通后发现，马来是一个由中文、英文、马来语组成的三语国家，每种语言都很生活化，就拿英文来说，马来的英文就要比欧美的简化很多，当地人沟通也很简单直接。因此很多品牌到马来后，就立马变得接地气了。

有感于此，我们在 P9 上市后开始做一些本地化的策略，通过简单的广告语，让消费者一眼就能认识我们。

22.1 品牌从说好一件事做起

把一件事情讲好，把一件事情做好。不拘泥于各种浮躁夸张不断变化的广告文字，回到客户的真实需求，做透了，一个就好。

2016 年 6 月，华为 P9 在马来上市。P9 一个突出的特性就是拍照好，它拥有与徕卡合作的双摄像头，这在业界是首创。而我们在一份调查报告中惊讶地看到，在 Facebook 上对照片贡献最多的地区之一就在马来西亚，马来人似乎尤其热爱拍照和分享。

这次，我们一拍即合，打算将华为手机在摄影方面的创新和突破，非常接地气地向大家展示出来。“Leica Dual Camera（徕卡双摄像头）”就这样出现在了大街小巷。

当年还得益于公司专门的穿透费用（穿透费用：公司基于战略规划，对全球市场进行的专项投入），我们有了更多的资源投入，运营商市场也得到了突破，奠定了 P9 高端机的定位，再加之我们一目了然的沟通语言，起到了非常好的沟通效果。P9 受到了消费者的喜爱，一炮走红，通过聚焦核心价值的传递，我们把双摄像头的特性，深深地印在了消费者脑海中。消费者一提到华为，就知道华为双摄像头性能好。

有一次我在马来坐出租车，跟出租车司机闲聊。他告诉我，他儿子用的就是华为手机。

“你儿子为什么用华为？”我问。

“华为拍照好啊！”出租车司机竖起了大拇指。

P9 总销量比 Mate 8 翻了 10 倍。

22.2 品牌积累，少即是多

P9 销量不错，任务要求也水涨船高，面对减少的预算，和数倍于我们的友商投入，后续的 Mate 9、P10 等产品要怎么创造更大的辉煌呢？

我们知道，一个产品的功能和参数会随着生命周期而慢慢消散，但是品牌资产的积累可以沿用到下几代产品。而且，品牌话题的延续传播，能帮助每一个产品之间形成很好的借力。

因此我们在后续的 Mate 9、P10、Mate 10 宣传中，继续聚焦“双摄”这个特性，将摄影上升为品牌话题，来牵引全系列的产品营销。Mate 9 叫“High Performance Dual Camera”，P10 叫“Dual Camera Evolution”，Mate 10 叫“Dual Camera With AI”，最终实现品牌的资产累积，一个致力于创新的品牌印记慢慢刻进消费者的心里。

除了在摄影方面的创新标签外，我们还做了品牌高地的建设，展示华为作为世界 500 强，高端大气的一面。许多地方喜欢建设标志建筑或雕像，意在让人民记住一些人物或历史事件。品牌也如此，一个标志性的广告，效果等于其他广告的 10 倍，于是我们针对重点的广告位进行了争夺。

我们瞄准的是吉隆坡机场要道上最关键的一个广告资源。最初通过代理商协商了几次，也无法达成，几度想放弃。直到联系上现在的广告投放主，才最终达成了合作。在 P9 上市的那个月，我们的“Leica Dual Camera”的广告终于出现在了马来西亚最耀眼的广告位上，有效地拉升了华为品牌的高端感。

“你们的广告终于像个大公司了，我们看到了。”效果来得相当的快，之前对华为没信心的代理商来了。就连友商的人也说华为投广告太“贼”了，要向我们学习。

22.3 国际品牌更要本地化

在一次活动中，我们对本地马来族年轻人调研发现，当问到华为品牌时，他们很多人反映：身边的朋友都不用华为，感觉华为品牌总是站在远处，从来不和他们走近、沟通，所以他们当然不会接受。接地气的广告语让他们认识了华为，但要怎么进一步熟悉起来呢？

对产品来说，相互熟悉其实就是与消费者找到共同的情感纽带。

马来是一个多种族的国家，其中华人人数占 20%，马来族人占 70% 以上，各族之间生活习惯差别非常大，马来人和华人基本在不同的圈子、文化里生活。我们惯用的中式营销在华语和英语人群里是适用的，但马来族群对此并不买账。而打开市场份额的瓶颈，卡在了 70% 马来族群的市场。要得到这部分人群的青睐，就需要关注他们的文化习惯，采用不同的沟通方式。

2017 年 9 月的重点产品 **Nova 2i**，价格完全契合马来族群收入，于是我们制定了专门针对马来族群的营销计划。本地马来族人喜欢明星，热爱娱乐，用一个本地的知名形象和他们沟通，效率将远大于国际大明星。我们决定选一个有潜力的未来之星作为代言人，共同成长。

马来西亚有个新星叫 **Hannah Delisha**，她主演的电视剧正在热播，反响很好，前景发展势头很好。而且她的粉丝数量，远远大于她现有的知名度，尤其在本地马来人群中影响力大，我们判断短期内她就会迅速窜红。于是我们邀请她成为 **Huawei** 品牌在马来西亚的第一位形象代言人。我们共同签订了长期成长的计划，将产品、代言人形象绑定，使用双方的资源进行合力传播。

为了让马来族群以他们喜欢的方式认识我们的 **Nova** 产品，我们还请当地知名的词曲家，写了一首朗朗上口的本地语言歌曲，邀请 **Hannah Delisha** 来演唱，并

制作成 MV 在各大电视台轮番播放。之所以选择电视台播放，是因为我们发现马来西亚跟国内不一样，在国内日渐式微的电视，在马来依然拥有大量的受众。

此前我们什么渠道都投放广告，但效果并不好。皆因广告投放就像煮开水，重要渠道一定要煮开才有效，到处都撒一点，最终就是一锅锅的温水，因此我们转变了之前“撒面”的投放方式，把 80% 的资源聚焦在电视、电影院等核心渠道。

这锅水果不其然煮开了！Nova 品牌在短短一个月内就实现了认知度的巨大提升，销量在同价位手机里的市场份额，快速提升至 50%，大幅提升 10 倍。

22.4 让消费者更了解我们的产品

同时，我们在调查中发现，在一个广告满天飞的环境里，很多消费者都是科技产品“小白”，缺乏专业知识，无从判断产品的优劣。华为产品不仅“双摄”性能突出，在续航、系统、工艺等多方面都有亮眼的表现，怎么让消费者获悉这些信息呢？

我们在柜台上做了一些改进。之前柜台下面就是贴一个红底白字的 Huawei logo，这无法引起消费者的注意力。如今我们改成了大字报的形式，做了“Did you Know（你知道吗）”系列，里面写上“为什么双摄像头拍照更好”、“为什么华为的超级快充更安全”等，下面用短短几行字解释了其中的原理。通过这种方式，宣传我们差异化的卖点。

但对消费者来说，这无异于“王婆卖瓜，自卖自夸”，我们需要找到第三方的机构来做更客观的说明。媒体等第三方机构做的产品评测很有说服力，很多消费者购买产品时，都会参考媒体的评测报告。媒体评测在国内已经做得比较成熟了，但马来西亚媒体文化比较温和，且缺少技术设备，这块却还没有起步。

我们将国内成熟的评测方法，推荐给马来的媒体，共同为消费者提供更全面的信息。当地有几家做技术类评测的网络媒体，听说后非常感兴趣，愿意试一试。我们把样机借给这些媒体，并且把我们的使用手册、国内媒体对手机做的评测等资料一起发给媒体，让他们进行对比测评时有个参考，但我们不干预测评结果。

他们发布的测评报告通过多个维度，将同等产品的特性通俗易懂地呈现出来。我们产品的优势因而凸显出来，受到越来越多的消费者关注。媒体也得到了更多的读者，越来越多的媒体加入了评测大军。

到 2017 年年初时，评测已成为马来西亚手机行业营销认可的方式，通过和媒体等第三方共同成长，我们给消费者提供了全方位的信息，帮助他们进行正确的购买决策。调研显示，媒体出具的评测报告已成为，相当一部分消费者购买手机时的重要参考。

22.5 冉冉升起的品牌“新星”

我们用了短短两年时间，把华为从“站在远处的陌生人”，荣升为马来西亚最受欢迎品牌榜第六和品牌最快提升第一，一跃成为马来西亚冉冉升起的品牌“新星”，销售收入也实现了跨越式的增长。

我刚到马来西亚思考的问题，答案也越来越清晰了。但我们也清醒地认识到，消费者市场是个快速变化、竞争激烈的领域，我们要始终坚持以客户为中心。前路虽然坎坷，但仍旧充满希望。

第二十三章 任正非：打造荣耀独立品牌，守住“喜马拉雅山北坡”！

23.1 消费者业务要正确判断未来，脚踏实地成长，开放、合作、共赢，百尺竿头更进一步

这几年终端的发展成绩总体很好，回顾我们走过的历程，其实是很悲壮的。

最初华为做终端的原因，是因为当年我们的 3G 网络设备卖不出去，没有终端。自己做终端，我们什么都不懂，首台终端有多大？整整装满一辆考斯特，于是我们买来十多辆考斯特围着上海转圈，目的是帮助网络测试过关。

3G 做出售后，首先出口到阿联酋，但是没有终端就无法销售，我们向日本其他厂家购买，没有厂家愿意卖给我们一台终端，它们已让其他运营商包销了，我们才被迫开始自己来做。

终端最早是郭平主持起步，然后是彭智平，彭智平 900 人开发了 100 多款手机，这些人包括了供应链、行政服务等编制在内。我认为平均几个人开发一款手机，这不符合华为的战略集中度，所以又把郭平换回来。郭平提出绑定运营商做定制手机开发，这就是定制手机的起源，终端公司逐渐走出了困境，开始有一点点盈利。

从那种悲壮的时代走到今天，这是不容易的。明天是否会更好？我相信会的。

第一，最重要的原因是终端员工不畏艰难困苦，勤奋努力。终端取得很大成绩，与这十几年来大家的努力密不可分，感谢大家的贡献。

第二，我们有一个大平台支持。公司以网络技术的基础理论平台，慢慢注入终端的开发，促进了终端的快速进步。

从去年 7 月开始，公司大平台的理论系统又注入到了终端业务。因为 2012 实验室的部分研究有些超前，在网络系统中短期内还用不到，所以先注入到终端来焕发青春。这就是华为的备胎计划，在关键点起了作用。终端在这些技术上继续开发前进，将来也要反送给网络系统使用。

所以，在华为整个大平台支撑下前进，终端业务具有很强的后发优势，未来一、两年将突飞猛进，每个季度可能都会有新亮点。苹果没有网络系统，爱立信没有终端，横跨这两个体系，我们都具有，这也是我们能感悟进步的一个原因。

第三，我们有广阔的心胸，不追求自主创新，只要捆绑世界优秀，组合起来，我们就是最优秀。

捆绑别人的同时，我们自己也要努力，在图像问题上一定要努力做到世界领先。大家要看到，图像对未来信息社会产生的巨大贡献。

未来十年信息社会是什么样子？无法想象。就像 20 年前我们不知道互联网，3-5 年前我们不知道移动互联网。未来时代越来越发达，没有大平台，不可能成就大事业。

华为公司用 30 年时间慢跑、紧跑、快跑、拼命跑，终于赶在世界发展的时候，跑到了起跑线。我们参加了起跑，通过努力，将来就有希望领先，或者第二名、第三名，或者落后；即使落后，也是引领过这个时代的，也很伟大，何况我们可能不是最后一名。

所以，不要妄自菲薄，未来的巨大发展空间，也有我们的生长空间；不要盲目骄傲自满，楼外有楼，天外有天。我们要正确判断未来，才能把握我们公司，能在这个世界上生存下去。希望你们继往开来，在今天的业绩基础上前进，百尺竿头更进一步！

23.2 消费者业务首先深刻理解客户需求，找准产品定位，逐步构筑战略纵深

23.2.1 消费者业务一定要真正对客户需求有深刻理解。

首先要判断清楚：

我们的阵地在哪，“马奇诺防线”在哪？

“机关枪”、“卡宾枪”到底要架在哪个位置合适？

在这个位置，客户需求是什么？

我们能提供给客户什么样的感受和体验？

如果这些我们都能做到，应该就会有领先优势。你们要去好好讨论，这需要靠大家的智慧。你们的各种产品都是尝试，善于总结就能找到合适的位置。

我们的目标要远大，就专心致志盯着客户需求，不要总去对标别人，否则最后可能把自己的先进也变成了落后。

比如，手机哪些功能需求最典型？上网快、拍照效果好、音响好，其他功能可能是小众需求，小众指只有少数高端人的需要，高端人群也不一定是小众。

我们要明白客户需求是什么，对于客户需求，只有一线的人最清楚，将来欢迎一批“二等兵”升到将领来。

23.2.2 消费者业务要逐步增强战略纵深的构筑，要在成长最好的时间里拿出精力来应对未来

我们要逐步构筑战略纵深，这几年虽然在部分领域构筑起了我们的核心能力，比如产品竞争力、渠道、零售、服务……，但与三星和苹果相比，还有一定差距。在确定性事务的战略纵深方面，我们做得还不够，那么在不确定性的战略纵深处就更不够了。

我们要坚定不移的持续努力，从中国开始打造生态链，逐步向全球去构筑。

在华为成立初期，我最崇拜贝尔实验室，今天贝尔实验室何在？没有了，但是时代还在发展，桃花依旧笑春风。如果将来华为不存在了，时代也在发展，我们要给人类留下我们的贡献。

但是我们要先想想，为什么会不存在？我们要生存下来！一定要去思考和学习。可能在某些方面我们超过了别人，但是别人优秀的地方我们做得不够，只有奋起前行，才不会落伍。

未来消费者业务面临的压力比运营商业务更大，我们要在成长最好的时间里拿出精力来应对未来。

23.2.3 以商业成功为中心，高端产品加强成长，但是不能忽视低端产品保护着我们市场空间的作用

首先，我们要正确对待低端机的商业价值，不要认为从事低端机业务的就是低端人才，高端机就是高端人才。

什么叫高端，什么叫低端？我们不是学术单位，不是大学，不是论技术能力大小，不是论考试成绩多少，而要论商业价值，我们必须以商业成功为中心。高端品牌不是高端产品，麦当劳、肯德基、山姆，就是高端品牌。

非洲地区弟兄的工资是广州地区的三倍，难道非洲的贡献比广州大吗？其实非洲小国的销售额远远低于广州代表处，但是我们也不能放弃。如果我们不断退出艰苦地区、战乱地区……，退到只有中国市场，再退缩在北上广深这些发达城市，最终会像蚂蚁一样被别人轻易消灭。

所以，用低端产品来保卫我们高端产品多一些盈利，很重要。虽然低端机在商业成功上赚的钱少，但是保卫了高端机的市场，它为你流血牺牲，高端机为什么不能分点钱给你呢？人力资源价值系统需要调整。艰苦地区也能出将军，低端产品也能出将领。

第二，低端机要做到质量好、成本低、生命周期内免维护。

要打磨成熟、高品质的海量发货产品，这种产品经过数千万台的洗练和磨合，没有故障、质量提升、无技术风险，再通过批量采购，降低采购成本，这就是低端机的做法。低端机满足于普通消费者的需要，这个世界 95% 还是普通消费者。

低端机没有占用多少资源，为什么吃水线相同呢？高端机将新技术研究的成本摊完，低端机使用这些成熟技术不用再分摊成本，这样形成一个低成本的价格体系，而且也就一两款机。低端机的成功，定位为商业成功。

23.2.4 重视工艺与美学，打造高颜值产品

目前手机三个功能：

■ 通信功能；

■ 手机实际是云、管、端的平台，所以华为终端其实是一个巨大的网络平台；

■ 手机也是一种艺术品。

第一，当信息产业走向水平化发展时，技术容易趋同，产品同质化严重是无法阻挡的事情，不仅是通过功能改进和优质服务来吸引客户，更要通过工艺和美学上的改进来争夺大众客户。

我们组建美学研究所，就是为了解决这个问题。我们要重视时代需求，如果只是一群学电子出身的理工男在讨论颜值，我认为文不对题。

心理学也是美学，我们考虑在意大利建立消费心理学研究所。既然你们面对全球这么庞大的 65 亿人口，有黑人、白人，有基督教、伊斯兰、佛教等宗教信仰的人，有快乐的人、不快乐的人，……，如果你们不懂心理学，还认为自己的商品畅销，我认为是你们自己想象出来的。

国外统一不起来就算了，国内各产品的颜值设计都统一不起来，不能实行统一平台设计服务，颜值个体户真是怪现象。各产品线经理像诸侯一样，十项全能，个个是楚霸王。我们还是要推行全公司的模块化平台设计服务。

第二，产品研发应该从营销到研发、生产、服务等全流程贯通，研发来告诉大家，工艺如何管理，制造如何管理，零部件如何管理，零部件纵深到哪个厂家去……。

我们的全自动化生产，研发人员一定要熟悉，才能完成优质工艺。工艺也是竞争力，这几天看到你们在工艺和颜值设计开发上有一支庞大队伍，我很高兴。

23.3 打造荣耀独立品牌，守住“喜马拉雅山北坡”。

华为和荣耀双品牌分开运作，华为品牌走向高端，荣耀面向年轻人市场，形成“双犄角”，各自应对不同的客户群体和市场。支持荣耀用轻资产的方法去辐射海外，在遵守内外合规的前提下，尽快在海外把荣耀的模式构建起来，你们就是“喜马拉雅山”北坡团队。消费者业务管理委员会和消费者 BG 要帮助荣耀快速配置全球组织和队伍。

23.3.1 我们要从客观上清晰荣耀的战略定位，构筑一条“马奇诺防线”

荣耀不是要全面去打赢别人，所有战线不可能都领先。明确在哪儿建立防线，需要什么武器，就在这个位置上布置防线，锁定在这个防线上深化对市场的贡献。这个防线位置也会发生变化，但不要短时间去改变“卡宾枪”和“机关枪”摆放的位置。经过一、两年后，务虚讨论重新判断防线在哪里。

23.3.2 荣耀销售不拘于形式

敢于充分利用互联网，但不要过多强调线上、线下。线上做的是广告，线下做的是实体销售，线上、线下可以交叉，只要卖出去就是成功。线上合作品牌搞潮店，线下要顾及分销商的利益，别把市场打乱了。

23.3.3 荣耀团队要尽快改变利益分享机制，激活作战组织和团队

简化 KPI、PPT 汇报，只要符合内、外合规，符合财务管理、资金管理、供应链仓库管理的流程，货到门店卖了出去，我们的奖金就及时兑现。其他产品也可以思考如何改革好。

终端公司就是卖“火柴盒”，别把“小女孩”考糊了。我们的考核方式要改变，形成不同的团队集体合作、内部分享。资金回收系数也可以作为一个考核标准。

供应链对线下门店存货要有管理，避免渠道商对畅销产品囤货太多，风险太大……。

公司组织结构改革是以安平系统部为试点，从市场转向格局。奖金系统改革就以荣耀作为试点，简化 KPI，荣耀要号召“千军万马上战场”合法赚钱。

23.4 消费者云服务目的是帮助手机提升用户体验，我们要找准差异化的努力方向，主推有价值的高品质内容

经过公司 EMT 会议批准，同意试一试开展视频业务。我们做消费者云服务不完全是为了盈利，最终目的是帮助手机提升用户体验，促进手机销售。所以在内容选择上，我们要有自己的价值观，找准差异化的努力方向，选择好内容。

我们主推高品质内容，因为这些是有价值的，孩子们只有从真正的哲学、历史中，才能学习如何成为真正的人才。我们不要做毒害社会的事情，应该有选择的加载，而不是为点击率服务。

23.5 终端供应链业务要加强结构性的组织建设，降低风险，确保高质量交付

终端在设计、品牌营销、渠道等方面自己能把握好，比较难把握的就是供应链，因此我们要根据自己的弱点去加强结构性的组织建设，并且成立高层的“风险管理小组”，像特种兵一样随时盯着风险，能快速扑上去解决问题。

物流和信息流可以分离。信息流是从华为到分销商/国包商再到零售商，而实物发货有可能做到从华为直接到零售商门店。分离后就可以减少物流的时间。发货至门店，对物流配送效率的要求会很高，供应链要思考如何提升物流网络能力。

23.6 我们要建立有广泛人才基础的终端公司，不拘一格用人才

这两年泛网络一批优秀干部将有机会调入终端，以及吸纳了外来优秀人员加入华为，终端管理者一定要开放思想，大胆任命，不拘一格用人才。

终端业务和泛网络业务有很大区别，终端面对广大的消费群，在人才使用上不要僵化教条，用更广阔的胸怀迎接更广泛的人才，你们才有可能做到领先。

在这个时代，我们不仅要重视统计学、系统工程、控制论、神经学……等各种专业，还要更重视哲学。因为未来发展过程中，这些科学都要发挥巨大作用，而不是单纯的机械技术观点发挥作用。

学哲学，不会马上体现到商业价值，但就像东北的土地，如果不开垦、不播种，黑土地就是黑土地。哲学是黑土地，系统工程、统计学等这些都是黑土地。

第二十四章 任正非：华为和荣耀两个品牌要形成“犄角”

首先祝贺消费者业务取得很大成绩，这些年大家做得不错！很难有人相信一个公司能把系统和终端同时做好，因为两者“性格”背道而驰，它们做“夫妻”，应该会有矛盾。消费者业务的活跃性生长在华为严肃的平台环境中，能走到今天很不容易。

未来两、三年可能是消费者业务快速崛起的时期，我们应该如何获得战略成功？就是开放。今天我们来共同探讨进步路线，不是对过去的指责，也不是指示。如果我说得不正确，你们也可以来推翻。每个部门都不要急躁，“花”需要一点点养护。

24.1 品牌的本质是质量与对客户的诚信，处处、时时都在建立品牌

24.1.1 品牌是经营团队给客户带来的一种信任，首先我们要脚踏实地做好产品，加强战略洞察，以消费者体验为中心

先讲讲苹果和三星的故事，在战略纵深的认识上，其实我们公司与之还存在很大差距。苹果公司会提前几年对新技术和资源进行前瞻性布局和储备，产业链纵向一体化管理，深度掌控风险及成本，比如铝制机壳，苹果有一批人在全球期货市场购买铝，以及在机会点上大规模投入研究。我们在这些方面投入不够，一是没有苹果这么多资金，二是缺少这么多有战略洞察能力的人才。

三星今天的屏能领先日本好几年，量子点显示系统中，三星已经囊括了全球40%-50%的基本专利，通过合作，用“喇叭口”吸收能量，奠定未来20-30年领先的基础。华为公司刚把“喇叭口”展开，真吸收了吗？还没有那么多。

所以，品牌是经营团队在经营时给客户带来的一种信任，我们要不断提高能力，不要急于求成，踏踏实实耕作“土地”，才能逐渐建立品牌。

我们也要向OPPO/VIVO学习，他们更多是讲客户体验，而不是宣传零部件。“炮弹”使用什么零部件其实并不重要，关键是否击中目标？受众人群大多数没有电子知识，他们如何感知？我们要以需求为目标。比如，对于手机照相功能的宣传，普通老百姓不太理解什么是“大光圈”、“长焦距”，你们可以和摄影协会合作，通过他们来宣传，往外发酵。

24.1.2 处处、时时都能建立品牌，不要狭隘地将品牌理解成广告

对于运营商业务，华为是一家低调的公司，因为我们运营商客户总共就三百多个，有集中度，与其大规模宣传，不如定点宣传到客户。但是消费者业务面对亿万人民，不能也这样“酒香不怕巷子深”。

第一，你们对品牌的理解不要有偏狭，不要认为品牌就是广告，不要理解为要投入很多钱才能建立品牌。广告是必需的，但只是手段之一，处处、时时都是品牌。

比如，苹果公司在形象设计和服务设计做了一系列工作，值得我们学习。有人去苹果售后维修摔坏的手机屏幕，经鉴定无法修复，售后直接免费更换了一个手机。其实打碎手机屏的人并不多，提供了这种服务，就是在树立品牌。

我在网上看到一段你们终端售后服务的视频，客人一到店，我们的服务人员先递上了一杯水，多温暖。说明消费者业务这五年也在不断改善，无论这个视频是否是宣传片，播给所有员工看看，要形成标准操作，这也是品牌。

第二，公共及政府事务部维护与国家之间的关系，建立一种良好的商业生态环境。虽然与你们直接面对消费者不同，公共关系部和消费者业务是否有机会协同呢？我是主张的。

24.1.3 与国际知名品牌建立战略合作关系，品牌搭载，双方受益

我们借助了保时捷、徕卡等国际品牌力量，走向国际化。当然，不完全是借助大品牌。徕卡在玻璃、镀膜、胶水等方面积累了一百多年的经验，有些工人在同一岗位工作了 37 年，他们认为机器都无法取代。华为公司的优势是算法，双镜头的投射与 PS 技术原理一样，只是我们重叠得更好，实现了高清，其实难度非常大。以前徕卡是小众品牌，现在明显提升了知名度。所以，在搭载品牌时，相互促进彼此的品牌产生了作用。

24.1.4 消费者业务自己的故事也有很多伟大之处

《枪林弹雨中成长》这本书给华为公司的正面形象宣传起到一定作用，其实消费者业务十几年的历程也是痛苦的，并非想象中那么容易，有非常多的故事。大家努力工作、努力转型，这种苦可以用文字记录下来，写一本书给你们每位员工读。无论拉美、中东……，无论成功、失败，都是故事，像一盏指路明灯，讲给大家听，可以教育战略预备队，可以团结几万员工共同奋斗。

24.2 建立有战略洞察能力、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的混凝土团队，才能构筑全局性胜利

24.2.1 构建“老终端+泛网络业务优秀干部+业界明白人”的混凝土团队，提高组织作战能力

第一，前几年，公司推动大量具有泛网络业务优秀实践经验的干部补充到了消费者业务，他们敢于挑战、敢于学习，快速转身，也做出了成绩。现在你们希望接纳更多的“老红军”，但是你们错过了大量吸纳人才的最好时机。

目前平安城市业务快速崛起，是公司新的战略机会点，需要补充各种将领走上战场，同样也是建功立业的机会。如果员工自愿选择消费者业务，希望你们真心诚意地对待他们，通过战略预备队让“老红军”也能开“航母”，这是你们的责任。

华为公司久经革命考验的人是有价值的，相信他们能够转型。年青人很聪明，能说得头头是道，但是没有资历，可能也管不住这支队伍。如果“老红军”真的无法转型，可以退还给运营商业务，我们不会抛弃经过“两万五千里长征”的革命战士。

第二，除了华为内生成长，也要从外部引入业界明白人。老华为有经验、有能力，周边协调能力强；明白人懂渠道、营销、零售、流程 IT 支撑体系等方法。

第三，消费者 BG 要和欧洲研究院合作，引入世界顶级科学家。我们要向苹果和三星学习，目前在战略洞察上，我们还存在很大差距。

24.2.2 认真学习《国际商法》，构建战略性思维

我在创立华为时读过很多书，印象最深刻的是《国际商法》，这本书是人类社会很重要的一个总结，把渠道管理、代理商管理、代理商权力……都讲得很清楚。分销、代理其实不是操作方法，就是一个法律。一边是货物，一边是客户，中间连接的是法律。

消费者 BG 员工要认真学习《国际商法》，多数人 can 读简版，并且要对干部进行考试，没有读懂的人不能在分销、渠道等岗位担任领导职务。要真正成为分销系统的战略家和战役管控者，没有学好《国际商法》，那就是迷糊的。

无论“老红军”还是新干部，我们首先要建立战略性思维，针对具体国家和地区的法律，有战略洞察能力，构建一系列作战策略。第二，除此之外，还要有战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神，才能构筑全局性的胜利。从理论开始，武装改变自己，相信所有人都可以转型。

24.2.3 每个人都要加强学习，提高能力，“二等兵”也能当“将军”

有经验的人要学习，没有经验的人更要学习，学习与年龄无关。年青人读互联网容易越读越差，为什么老员工会越读越好？因为互联网上的内容 70-80% 是碎片化的，老员工有很多经验和消化能力，把这些碎片化信息粘成了一个战略洞察面。年青人看着碎片化信息，联系不起来，这也说明有时资历很重要。如果说资历是一个包袱，那是因为你躺在经验主义上才是包袱，不躺在经验主义上就是资本。

有人说“终端干部职级低”，我说“13 级的干部为什么不能拿 23 级的待遇？”我认为，将来 21 级的“将军”是带一批“班、排长”和“游击队”作战，而不

再带一群“旅长”和一群“团长”，否则高端干部成本太高，把钱分光了，作战部队没人。

我们加强边界管理，经营权下放，这样每个地方都是“小老虎”，怎么不可能呢？只要在内、外合规的边界内达到目标，抢的粮食多，13级就可以拿23级的报酬，分奖金只与产多少粮食有关。他们又问“13级能不能当将军？”可以，只要你具有持续管理的能力，那就能走将军之路；如果暂时还不具备，钱已经先分给你了。

公司已经精简 KPI 考核指标，减少了“二等兵”升“将军”之路的路障。所以高级干部要读公司文件，否则被“二等兵”超过的可能性是存在的。如果30多岁的年青人当“上将”，能为国立多少功呀！

24.3 我们坚持改善经营质量，提高贡献利润。供应体系、监管体系也要贴近业务，帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力

24.3.1 华为公司每个经营单元都要改善经营质量，踏踏实实稳步增长

我们要坚持有利润的增长、有现金流的利润，如果利润很多，可以拿出一部分来作战略投入。有代表处说目前做不到那么多利润，还希望增大投入，那你应该去和艰苦地区的兄弟们商量，让他们多赚点钱赞助给你，让你成为“拿破仑”，看看他们是否愿意？也有代表处说他们的流程变革做得很好，为什么不产粮食？变革的目的就是为了多产粮食。

所以，第一，希望产品线总裁不要再去发布会上“跳舞”，扎扎实实将产品做好，这才是最根本。我们都是理工男，这些事情让 MKTG 去做就行。消费者业务今天发展起来了，就是因为不断在提高产品质量，不要因为外面的泡沫太有吸引力，让你们心乱了。

第二，开放，心胸要宽广。每个人在科学道路上走一小步，就是伟大的人。不要总是追求“原创发明”、“自主创新”，不要担心“工分”被别人分走，关起门来自己干的人，那才是渺小的。只要你是带头人，光荣就是你的；只要你心胸更开阔，世界更是你的。

24.3.2 供应链必须要有业务的战略洞察能力，对各方面正确估计，应对风险；华为机器坚持对产品出厂质量把关

我们认为终端有三大风险：

第一，库存风险，是最大的风险；

第二，供应商风险，供应商一直要求同一个零部件要有两款手机使用；

第三，质量风险，是最典型的风险。

我们如何来抗击这些风险？

第一，供应链必须要对业务战略洞察，对各方面有正确估计，如果只坐着房间里敲算盘，可能永远都敲不明白，因为不明白“战争”。

目前终端有 21 款机型，要管住呆死物料，控制备料，那么要把备料除以 21 才安全。而苹果手机只有一个款式，则可以把库存扩大 21 倍。款式越多，绞索越多，构建死亡的基础就是库存。如果某一款手机的零部件备料少了，供不上货；备料多了，这款手机一旦出现问题，又可能导致死亡。

所以，我们不是饥饿营销，而是真做不出来，原因就是款式太多。研发要规划核心零部件开发，重视归一化建设，以此建立稳定的供应系统，才能给计划更大的弹性。不要总想着标新立异，不能在“高速公路”上扔个“小石头”来证明自己的价值。

第二，坚决支持华为机器对产品出厂质量把关，质量问题没有灰度，一定要走向高质量。消费者 BG 制定和完善质量标准（包括新技术引入），华为机器按修正后的质量标准严格执行。如果需要更改标准，也要经过正规程序。

24.3.3 三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监管体系垂直深入消费者 BG 内部，建立起边界，充分下放经营权

三项中央集权垂直深入到消费者 BG 内部，如何加强监管？对准快速产粮食，不当绊脚石。

第一，资金管理的人员证明钱已收到，立即通知账务；账务对真实性负责，出账是主官完全可以信任的；通知供应链尽快发货，这样循环起来。

第二，对于申请费用，按照预算及时拨付，事后追溯。这与主官没有矛盾，应该是分担了责任。

第三，审计人员也要懂业务，好好学习《国际商法》，支持业务作战，不能在执行中去摸索、学习。这样的监管体系才受业务部门欢迎。

24.4 对于终端产品开发，华为和荣耀两个品牌要形成“犄角”，两个竞争点分别应对不同客户群体和市场，荣耀主要面对年轻人

我们在争夺高端市场的同时，不能丢了低端市场。如果其他公司在低端市场进攻，我们就缺乏防守力量，因为没有相应的产品和营销管理方法。高端机符合消费者需求和时代脉搏，品质入门机也不是真低端，有两个功能首先要做好：通讯功能好，网络接入速度快；中文软件功能好。

24.4.1 加强零部件归一化管理，高端机和品质入门机应该可以共用零部件

第一，我们可以根据平衡记分卡，每年改变三个零部件，战略纵深去设计，与厂商共同改进。我们应向苹果学习在厂商设立 **Apple Room**，通过派驻跨部门的专业团队驻厂，帮助合作伙伴管理生产制程及质量，保证端对端的质量管控。

第二，关于高端机和品质入门机共用零部件这个问题上，有人认为零部件影响价格，其实没有那么严重，期间重构、设计、研发人力费用……这些成本加起来，共用零部件反而更节省成本。因为关键部件拉通后，管理简单化；少一个零部件，也增强了库存安全性。

对于硬件开发费用，高端机销毛更高，能否将品质入门机的开发成本放一半到高端机，或者品质入门机使用高端机的任何零部件及软件，不摊开发成本？因为高端机在开发时，原本就需要花这些开发成本。品质入门机采用高端机的成熟技术，做到高质量、低价格、生命周期免维护，增强竞争力。关于这个问题，你们可以继续研究。

24.4.2 硬件开发模式走大平台道路，应用开发模式、定制开发模式走小团体道路

面对用户的开发平台，消费者 **BG** 内部要避免多平台设计。但允许有两个硬件开发平台，让内部也有良性竞争。基础平台版本就一个版本，可以多发出几个芽。我们向安卓系统学习，每年在平台吸取共同的东西，然后不断沉淀。

24.4.3 重视产品颜值对终端市场的影响

未来手机越来越同质化，我们要将终端颜值逐渐提升作为重要目标，重视美学在设计中的作用。我们理工男开发产品，容易重视功能开发，不重视颜值。在功能上拉开一点点差距，都需要付出极大代价，但是用户没有太多感受。未来终端走入市场，包括物联网的终端都会重视颜值。

（徐直军）：

- 1、消费者 BG 全体员工要学习《国际商法》，构建货物到消费者的整个法律基础。
- 2、过去对品牌的认识有误区，品牌不等于做广告，也不等于做营销活动，品牌是消费者 BG 一切行为、一切工作构筑的结果。广告和营销活动都只是提升我们品牌的手段之一。
- 3、集中精力做好产品。产品线总裁、SPDT 经理、研发队伍要聚焦把产品做好，而不是参加各种活动。没有高质量的产品，不可能有品牌。产品是一切的基石，如果产品做不好，消费者 BG 一切工作都没有基础。这几年我们之所以能发展好，大家深刻体会到，产品质量和体验在不断提高。虽然在抓质量提升的节奏上可能有分歧，但是坚定不移地抓好质量和体验的目标是一致的。
- 4、强调以消费者体验为中心。第一，所有面向消费者的传播内容，要让消费者听得懂。第二，聚焦产品本身带给消费者的体验，消费者购买我们产品的购买体验，以及消费者在使用华为产品过程中享受到的服务体验（包括线上、线下维修……）。只有各个层面带给消费者好的体验，以提升体验为中心，我们的工作才会有方向。
- 5、开放胸怀，吸收泛网络的优秀人员加入 CBG，吸引业界明白人，真正打造混凝土队伍。只有吸纳更多优秀人才加入队伍，才能把一个国家、一个区域做好，才能把一个个产品做好。
- 6、强调制造对出厂质量把关的责任。我们在公司层面也表扬了制造部，在出厂质量把关上坚持了原则。制造部对消费者 BG 定义的产品出厂质量标准把关，质量标准制定责任在消费者 BG。
- 7、消费者 BG 作为快速发展的业务，很多业务流程还不够成熟，业务模式还在探索过程中，审计、稽查、内控要围绕多产粮食和提升土壤肥力来开展工作，而且要清晰化自己的定位。监管体系不能去挑战业务该怎样做，不该怎样做，不能

变成裁判，如此是本末倒置。稽查聚焦事中帮助业务部门管理风险，审计是事后调查形成冷威慑。）

未来两、三年消费者业务可能会快速增长，泛网络业务的增长速度会适当减缓，因为我们会加强对泛网络增长质量的管理，从而为未来发展打下基础。因此，在大机会时代，对每个人都提供了机会，唯有一个要求——深度学习！

第二十五章 任总谈华为品牌战略与品牌宣传

25.1 品牌的核心是诚信，是我们为客户提供的质量、服务与竞争力的提升。要紧紧围绕“以客户为中心”，形成我们的宣传主线

围绕品牌战略与宣传务虚，我考虑的是怎么紧紧围绕以客户的需求（远期的、近期的）为中心形成我们的宣传主线，怎么把我们对这种需求的解决方案做成体验，在全球可以体验。

我认为，我们的战略宣传要坚决地以客户为中心。现在我们的宣传有一点文不对题。

为什么呢？我们太科普化，太重视对政府、对领导的宣传，结果是客户 CTO 看不懂，政治家也看不懂。

我们的宣传，一定要让客户 CTO 看得懂，对政治家我们给他讲故事，让他能听得懂。

我们讲战略宣传要以客户为中心，就要真正搞清楚客户的痛点在哪里，我们怎么帮客户解决他们的实际问题。

这次巴展我去看了爱立信的展台，爱立信只给客户讲客户的痛点，他们的咨询专家在客户来之前已研究过了要对客户讲哪一点，就把这一点给客户讲透，完了你愿意继续看就自己看。

我们现在的展厅展览像接待小学生一样，让每个人都从头到尾看一遍，对每个人都从 ABC 讲起……我们整个展览系统不是以咨询专家的身份出现，我们是以讲解员的身份出现。

我们就要直接切入、深层次地揭示客户的痛点是什么，然后讲我们的解决方案是什么。

我们也不需要宣传我们做慈善，不能用社会责任代替了我们公司的形象和主流，品牌战略要讲清楚我们的主流是什么。

抗震救灾、资助教育……这些东西在华为人报或外部媒体上发个花絮就可以了，不为客户服务的就是花絮，不说更好。

我们未来的“以客户为中心”，也不再是“以单一的客户为中心”了，各模块的宣传各具特色，不必要协同、统一、僵化。

25.2 要在战略层面构建和宣传华为公司，让它引领这个时代、深入到人心；

我们的战略宣传，一面是对自己，一面是对社会，两者是融合的

我们对内的牵引要敢于理直气壮，对外的宣传要血脉相连一体化。

我们总是要找到一个系统性的结构来向客户和社会传递，让客户看到华为是什么东西，让社会看到华为是什么东西，华为能引领这个社会如何变化。

第二点是方法，你们把全球战略宣传的方法拿出来。

全球哪里不能体验呢？我们要把体验中心通过网络扩展出去，把我们公司的展示和体验全球化。而且我认为，你们品牌战略和现在的展厅也会逐步走向融合的。

我认为，品牌战略有时要超越战略 **MKTG**，因为战略 **MKTG** 还是要做实一点。

在这个过程中，我们不断过滤掉那些不对的东西，两年三年以后，目标越来越近、越来越清晰，我们也就走到正确的路线上了。

大家也都知道，当年宽带刚起步的时候，我们可是否定宽带的，我们从上海市场退了出来，我们嫌太贵了也不准备研发 **ADSL** 芯片，后来经过几年时间，我们才调整回到正确的路线上。

这说明我们有即时调整的能力，但也说明我们把握战略方向的能力不够。

今天我们提出了像太平洋一样粗的管道，你们真的以为很快就变成太平洋那么粗吗？

北电预测未来是宽带时代，押注 **10G**，输了；十年后的今天，宽带时代到来了，**100G** 都应用了；那么再过十年，到 **2022** 年，会不会到 **1000G** 呢？

关键是把握什么时候到来，我们也不见得预测准确。

所以，品牌战略的人不能完全着力在埋头苦干上，要有一定的眼光。没有视野，埋头苦干会浪费许多钱。

25.3 多少人欢乐几家愁。沿着主航道，把握好大江大河，我们一定能走到大海

现在享受互联网的人很幸福，做内容的人赚了很多钱，提供管道服务的人和我们这个做设备的人没赚到什么钱。

但随着内容越来越丰富多彩，做内容的人也会是卖豆腐、卖水了，因为人家不是一定要点的你的内容，点别人的也行。

内容都是要通过管道来传送的，大家都来点呢？小的管道服务商就堵了，因为他没有那么大的带宽。

将来的水太大了，一定要通过大江大河流出去。如果到时候把着大江大河的人是我们，我们就有条件生存。

所以我讲，多少人欢乐几家愁，现在愁的是我们，将来我们还会不会继续愁下去？我们怎么能活下来？

我认为，这个要作为一个非常重要的议题提到公司的议事日程上来进行研究。

技术还是在不断进步的，所以价格还会继续下降。从我们公司来说，我们不追求高利润及财务指标的漂亮，我们追求内部管理的合理性。

以前有人批评我们，说你们有线也做，无线也做，怎么能成功呢？爱立信就只做无线。

我当时回答说，有线、无线将来都是个传输信息的东西。我那时还想不到信息技术后来会发生这么大的变化。基于这样的认识，我们坚持了下来，走到了今天。

往前走，有线、无线这两条河就合拢了；继续往前走，还会有一个河口……这个世界就是不断把下一个河口告诉你，但实际上还是这条河流。

不认识到这一点，大家以为公司的战略总在变。

长江流到宜昌了，大家喊：我们到宜昌啦，三峡多美啊！

到武汉了，大家喊：我们到武汉啦，江汉平原多富饶！

到南京了，说：长江中下游鱼米之乡！

到上海了，说：我们终于走向大海了！

……

我们看整个过程，其实还是长江，这个主航道并没有变化。

在这个问题上我们要有个正确的牵引，让我们广大干部员工也能明白。

华为公司在今天千军万马的时候，一定要找到出口，出口就是品牌战略做出的假设。

有假设，有牵引，万江才能汇流。

第二十六章 余承东：华为从“中国制造”到“中国品牌”

2014年9月，当余承东代表华为在柏林首发全新 Mate 7 智能手机时，没有人能够预料到在未来的几个月内，这款凝结了华为人智慧与心血的旗舰产品能够如此卖座，或许正如余承东自己所说，“没有人能够记住世界第二，只能记住第一。”近日，胡润百富独家专访了这位在业界赫赫有名的华为手机“大当家”，以期从他的视角，解读华为手机产业、了解 Mate 7 背后的故事。

《胡润百富》：华为手机在华为集团中的角色是什么？

余承东：华为是手机行业内入门最晚的一个，之前我们一直专注于通讯网络设备，手机不是主业。但是 2011 年起，我们改变了战略，开始按照最终消费者的喜爱来做产品。华为 Mate7 就是这种策略的代表，我们原以为要等到明年 5 月份另一款新品上市后才会掀起热销高潮，没想到这次受欢迎的程度出乎意料，这也鼓励我们真正要做好的产品，从“中国制造”到“中国品牌”。实际上，去年年初开始，公司已经把手机定义为华为的主业之一。具体来说，运营商业务排第一，消费者业务排第二，之后是企业业务，成为华为未来长期发展的三大支柱。从发展速度来看，消费者业务明显高于其他两项，将来有望成为华为最大的业务。

《胡润百富》：华为手机是如何在短时间内取得成功的？

余承东：其实我们走了很多探索的道路。以前我们不太善于与终端消费者沟通接触，毕竟那时只需要 B2B，现在则有 B2C。但我们会去学习。华为的优势在于，研发实力非常强。在技术方面的投入，可能是中国企业中最大的。2012 年发布了全世界最薄的手机 P1，还有最快的手机，之后有 P6、P7，再到 Mate 7。尽管产品不停更新换代，我们的定位还在于将 30 多年积累的技术经验应用于产品创新之上。3 年前，尽管华为已经是全球最主力的通讯设备供应商，但是品牌知名度小于 3%，但是在终端采用华为自有品牌后，第一年的品牌知名度就达到 25%，第二年达到 52%，今年希望能做到 68%。同时今年在 Interbrand 公布的“2014 年全球企业品牌价值排行榜”中，华为代表中国品牌首次入围百强。这样的变化主要来源于华为手机。

《胡润百富》：我们知道，华为手机最新款 Mate 7 是今年 9 月在德国始发的，为什么一款新品上市会放在海外，这与华为手机的发展策略有什么契合之处？

余承东：其实，早在 1996 年，华为就开始拓展海外市场。现在，我们 70% 的产品都销往海外，而仅仅不到 20 年前，不仅华为，中国产品一度都不被认可。华为手机终端率先从海外市场做起，是因为一直以来我们都和国外大型运营商有紧密的业务联系，为他们提供终端支持。可以说，华为手机在海外市场的销售始于运营商的需求。尤其是 3 年前，也就是 2011 年，华为开始打出自有品牌后，接二连三地获得海外尤其是欧洲市场的认可，比如 P6 获得欧洲最佳智能手机奖，P7 也是。Mate7 更是获得 4 个大奖，在海外 100 多个国家销售。这些成绩让我们相信，我们会继续走全球化的方向。

《胡润百富》：您眼中，一台适合高端商务人士使用的智能手机应具备哪些元素？华为都有哪些自己的独到之处？

余承东：一个简单的例子，高端手机的目标人群是商务人士，他们的特点是使用频繁，比如经常处理邮件，如果时常没电，就会影响工作，因此续航能力是首要保障。另外，安全可靠、保证企业秘密和个人隐私也是很重要的。再有，使用量大，包括阅读量大，小屏幕显然比较吃力，可以选择大屏幕。但是在超薄机身上展示大屏幕，要求设计更为紧凑，加上品质感，是非常困难的。打个比方，塑料

是不行的，需要金属等有质感的天然材质，但是金属对天线是屏蔽的，这就需要另外的核心技术来保证。所以这里边学问很大。还有，华为的这款手机将指纹信息存在自己芯片的硬件里，非常安全。去除大屏幕，还要留出空间给 4100 容量的电池（这也是高端手机中最大的），对于架构的要求真的很高。况且电池能耗降低了 20%，屏幕功耗也下降了百分之十几。更为重要的是，辐射指标明显低于同类。以前我们的设计可能偏工业化，现在我们聘请了业界最优秀的人才，希望设计有直达消费者内心的力量，表达情感化、时尚型和文艺范。

《胡润百富》：B2B 和 B2C 是两种理念、两个套路，如何调和这两种不同的思维模式，这种区别化对待如何在管理体系中得以落实？

余承东：华为专业严谨的品牌形象仍旧保留在 B2B 领域，包括科研能力、创新能力、低调作风等。但 B2C 还需要更多，它是有温度的，有情感连接，有亲和力的。如何结合两者？在原有的专业元素里增加消费者喜爱的成分，不是放弃原先的文化基因，而是在其基础上发展。为什么华为的主业分为三大板块，就是旨在同一家公司的治理架构下，各自按照行业规律行事。比如华为以前不见媒体，不做广告，不善营销，现在要让人了解我们的品牌和产品，跟消费者沟通非常重要，我们正在学习。

《胡润百富》：您是否认为，当下华为已经是国内手机行业的领航者？未来，华为有没有比较实际的销售目标？

余承东：华为走的是中高端路线，这方面跟多数国内品牌是完全不同的。事实上，华为手机代表机型取得了超出预期的成功，2013 年销量超过 5000 万台，占据第三的位置，市场份额达到 5%。今年上升到 7% 左右，未来两三年内会超过 15%，5~7 年左右有可能超过 20% 甚至达到 30%。从结构来看，华为的市场份额主要来自消失的品牌，而未来将着眼于现在品牌，尤其是针对高端用户。低端市场方面，华为也有自己的品牌与同类竞争，但是主要的利润贡献还要靠高端，而且高端增速很快，发货量增幅大大超出预期。

《胡润百富》：未来华为是否会在可穿戴产品等手机配件方面加大投资力度？

余承东：对于华为来说，2月份开始在可穿戴产品方面已经有大动作。手机和可穿戴设备搭配，可以说是无缝接合。华为在可穿戴设备方面投入，是为了未来，因为这个行业一直在变，如果没有自我挑战、持续创新，自我超越的精神，就会遇到风险，不管今天多么成功。可穿戴设备跟手表、手机、平板、车载无缝融合，共同创造了全生活场景，它们不是单一孤立的，而是综合解决方案。这方面华为也有一些创新产品，未来我们要成为这个领域的领军企业。

第二十七章 华为轮值 CEO 徐直军谈“华为与荣耀手机品牌战略”

消费者 BG 上半年的经营情况不错，但我不想太多去谈成绩，重点想谈谈这段时间我看到的问题。

前几年我重点在推动消费者 BG 坚定不移地转向公开市场、坚定不移地把零售和渠道建立起来、把服务体系建起来，经过这几年大家共同的努力，我们加强了零售体系、渠道体系和服务体系建设，我们的团队也慢慢从只关注 Sell in 变成同时也关注 Sell through 和 Sell out 了。

当然这对直接从 2C 领域进入华为的人来讲，是很正常的事情，但对从 2B 领域转到消费者业务的人来讲，已经是一个很大的挑战。

走到今天，尽管我们信心满满，但我认为不能盲目乐观，我们要客观地正视我们当前存在的问题。

27.1 【华为手机业务有什么问题】

从全球市场来看，在我们加大了面向消费者的零售体系建设、渠道体系建设、服务体系建设的投入后，我们全球智能手机的销量和份额有了较大的增长。但近一年来，尽管我们也继续在加大体验店、专区专柜的投入，但并没有形成环比增长的大趋势。

以中国市场为例，专区专柜不断在增加，体验店数量也不断在增加，但并没有看到销量的同步增长。全球很多国家也是类似的情况，地面覆盖不断在增加，但增长变得越来越缓慢甚至停滞不前。

这种情况下，我们必须思考：问题到底出在哪里？

如果我们不能把问题识别出来，并基于问题来对症下药，那我们面向未来实现我们雄心勃勃的目标就会面临非常大的挑战。

27.2 「问题的本质是什么」

从我的视角来看，我们当前以及面向长远最需要解决的问题，就是如何在全球真正把“HUAWEI”打造成一个高端品牌。

现在之所以出现增长缓慢甚至停滞不前的情况，我认为关键在于我们没有构筑起足够的品牌拉力，仅仅靠地面覆盖的推力，很难在众多品牌的同质化竞争中脱颖而出。

作为一个消费品公司，品牌是最核心的资产、最核心的竞争力、最核心的战略，所有的事情都应该围绕品牌来开展。只有构筑起强大的品牌拉力，我们的地面覆盖才会更高效、才会有更多产出、才会给我们的产品带来溢价。否则，再多的投入也很难转化为收入和利润的显著增长。

但事实上，我们整个消费者业务团队并没有把品牌作为核心战略来推进。

我们消费者业务的所有事情并不是围绕品牌来开展，可能我们更多是围绕“如何多卖产品”来开展。我们很多人对品牌的理解还停留在广告宣传和营销传播，没有建立起品牌是包括产品、公司形象、营销传播、消费者的购买体验和服务体验等所有消费者能感知的要素总和的概念。

我们现在甚至对品牌还缺乏最基本的管理。

前一段时间我去了一趟华强北，看到华为 Logo 被商家放得乱七八糟，根本就不像是一个有管理的品牌，更不用说在消费者心目中构筑高端品牌形象。我在杜塞尔多夫把东北欧和西欧的消费者团队组织在一起，重点讨论的也是品牌的问题。

27.3 『如何成为高端国际化品牌』

27.3.1 把品牌作为核心战略来推进，面向全球打造高端品牌，构筑起强大的品牌拉力来拉动我们的收入增长、份额提升和价位提升

我们的目标是要把“HUAWEI”打造成一个全球高端品牌，我们有这个追求，但是我们要行动，并且行动要对齐目标，然后要有组织支撑和能力支撑，只有这样，才有可能实现我们的目标。

（1）首先要重新定位我们的 MKT 组织。

我们的 MKT 组织现在是与销售和服务组织放在一起的，初衷是希望把这几个组织拉通，面向消费者构筑一致的体验和品牌形象，但结果是从代表处到地区部再到消费者 BG MKT 与销售服务部，都是以销售为导向，根本就不关心 MKT，可能也不一定有经验和能力运作好 MKT。

这种情况下，我们必须重新定位我们的 MKT 组织，让其真正成为一个消费品公司的 MKT，发挥其应该发挥的价值。

同时，从现在开始到今后相当长的一段时间内，从代表处到地区部到消费者 BG，要把 MKT 的组织建设、队伍建设和能力建设摆在更加优先的位置。

我们前几年在各个代表处、地区部招明白人建零售管理队伍，是花了很大精力的，这也使得我们面向公开市场的零售业务有了质的提升。现在我们要花同样的精力去建设各代表处、各地区部和消费者 BG 的 MKT 队伍。

就像前几年建零售管理队伍一样，真正在各个国家、在业界找到明白人，而且不一定要找手机行业做品牌的人，就像苹果请 Burberry 的 CEO 来做品牌一样，真正构筑起一支强大的专业队伍，把我们的品牌提升起来。

（2）其次，在不同国家、不同区域，消费者对我们品牌的认知是不一样的，我们要基于品牌建设所处的不同阶段来差异化地开展工作。

比如在中国，几年前，中国很多老百姓不知道华为品牌，甚至认为“HUAWEI”是一个山寨品牌，这种情况下，我们策划了“华为不仅仅是世界 500 强”的品牌传播，让中国老百姓知道华为是一个全球化的大公司，从而有效解决了“HUAWEI”不是山寨品牌的问题。

现在“HUAWEI”在中国已经家喻户晓，但总有部分人把“HUAWEI”与国货扯在一起，使得我们在中国的国际化高端品牌形象还不够。

如何进一步提升华为品牌，在中国老百姓心目中构筑起“HUAWEI”是与“苹果”不相上下的高端品牌形象，这是当前中国市场需要解决的问题。

在海外很多国家和地区，可能还处于中国几年前的阶段，甚至还赶不上，这种情况下，可能就需要开展类似于“华为不仅仅是世界 500 强”的品牌传播，让消费者知道“HUAWEI”品牌，知道华为公司是一个能承载起高端品牌的国际化大公司，并且从一开始就要构建国际化高端品牌形象。

对于已经有一定品牌知名度但没有构筑起高端品牌形象的国家和地区，比如中东非洲，我们做了这么多年还是一个 Chinese、Cheap 的形象，就要想办法改变“HUAWEI”在当地消费者心目中的形象，通过持续的品牌重构、品牌提升活动，逐步走向高端。

在海外以运营商渠道为主的市场，必须建立我司面向消费者的品牌营销能力和服务能力，因地制宜与运营商渠道构建“协同式”的渠道管理和零售能力，而不是完全依赖运营商。

总之，消费者 BG 各级干部要充分认识到品牌对于消费者业务意味着什么，要真正把品牌放在战略层面来建设，而且所有业务战略要与之对齐。

希望通过一到两年的努力，能够把我们的品牌提升上一个新的台阶，朝着高端品牌的目标一步步推进，拉动我们的收入增长、价位提升、份额提升。否则，即使我们再进一步加大地面覆盖的投入，可能还是会停滞不前。

27.3.2 真正关注消费者的购买体验、产品使用体验和使用产品过程中所享受到的服务体验，支撑我们面向全球打造高端品牌

我每到一个代表处，都会问当地终端业务主管：

有没有亲自去买过一次华为手机？

有没有亲自去修过一次华为手机？

有没有亲自打过一次 Call Center？

得到的回答大多数是“没有”，这就意味着我们终端业务各级主管根本就不清楚也没有去关心我们构建起来的零售体系、服务体系包括线上服务，究竟带给了消费者什么样的体验。

如果说我们连消费者的体验都不清楚，我们如何不断地改进我们的工作？如何打造高端品牌？

现在我们在全球很多国家都在建体验店，中国已经有两千多家体验店，但这些体验店是不是真的给消费者带来了好的体验，我们关注还不够。

消费者进到我们的体验店中，既没有让人愉悦的音乐，最多就是消费者 BG 自己的主题歌曲，也没有预装的游戏、应用让消费者可以体验，这样的体验店怎么能算体验店呢？最多就是一个产品展示店。

而且我们有些体验店会与顾客发生吵架行为，当然这里面很多是顾客比较挑剔的原因，但也有我们自身的原因，至少我们没有能力快速处理冲突。作为体验店，不管是华为自建的还是合作伙伴建的，都代表华为，任何发生在体验店的吵架行为，不管什么原因，都会严重影响华为的品牌形象。

现在我们在很多国家已经做得不错了，比如中国、意大利、西班牙等，但我最近在中国发现一个问题，就是我们的作战重心太高。

中国区约有 1200 人，有三分之一的人在北京，三分之一的人在省会，配置到地市的人力严重不足，大量地市连一个华为专职正编员工都没有配置。这种作战阵型，怎么能适配终端业务本地化的属性？怎么能及时掌握和应对市场变化？怎么能感知和不断提升消费者的体验呢？

大家很清楚，中国的很多地市就相当于海外一个国家的规模，既然我们在那么多国家都建了代表处，为什么就不能在中国的每个地市都配一个专人甚至建一个办事处呢？

种种现象和问题说明：我们现在还没有真正做到以消费者为中心，没有去关注消费者的体验。

消费者 BG 一直在倡导各级干部要去站店，真正作为一个促销员去面向消费者，了解消费者的需求。我认为这个阶段已经慢慢过去了，现在我们要真正去关注消费者的体验。只有围绕消费者的体验来开展工作，我们所有的努力才会走到一个正确的方向上，才能不断提升我们的品牌，给我们带来销量的提升、收入的增长和产品的溢价。

消费者的体验主要包括三方面：

一是我们的产品本身带给消费者的体验；

二是消费者在华为体验店、专区和专柜购买华为产品的购买体验；

三是消费者在使用华为产品过程中所享受到的服务体验,包括我们的在线升级服务、云服务、售后维修服务、线上服务等。

(1) 对代表处和地区部来讲,重点要关注的是消费者的购买体验和服务体验,这是代表处能直接发力的。

首先,体验店要让消费者真正能体验,要学习苹果体验店,有优美的音乐、有预装的游戏和应用让消费者可以玩、可以体验。

其次,要选好体验店的店长,体验店店长不一定要非常懂手机,关键要能做好迎宾工作和快速处理冲突,给消费者营造一个良好的体验环境。

第三,我们终端业务各级主管要定期亲自体验一次华为手机的购买过程、定期亲自体验一次华为手机的维修过程,定期亲自打一次 **Call Center**,看看我们的体验店、我们的服务店、我们的线上服务究竟带给了消费者什么样的购买体验和服务体验,然后和友商对比找到差距,再持续去改进。

在此基础上,各地区部、代表处要结合各个国家的情况,重新去思考和审视我们的作战重心究竟应该放在那一层,至少中国应该以地市为中心来作战。其它海外国家也要去思考,比如意大利,我上次去了罗马和威尼斯,看到我们在零售店里的手机就有问题。

大家一定要清楚,我们现在的地区部/代表处组织架构,是面向运营商业务来建设的,而消费者业务更加需要本地化,如果我们的作战重心太高,那我们离消费者就太远,就难以掌握和应对市场的变化,难以真实感知消费者的体验,这样我们的工作就会慢慢偏离消费者,变成以自我为中心来开展。

我也发现我们有些工作就是以自我为中心来开展,比如在中国某些省,消费者买一台 **Mate9** 需要较长的时间,有些门店因为我们或合作伙伴的管理要求必须要开机、要激活,不管消费者是否需要,这样的做法不是以消费者为中心,给消费者的体验很差。

我们千万不能因为我们自身或合作伙伴的管理诉求而带给消费者差的体验，这样就会与我们打造高端品牌的目标越来越远。

（2）消费者 BG 也要去思考如何提升消费者对我们产品本身的体验。

我们的目标是要打造高端品牌，那我们的高端产品就要和高端品牌的定位相匹配，要把我们的主力产品放到苹果、三星 S 系列、Note 系列这圈里相比不落后，而且还有自己的特色，并且这个特色还能得到消费者的认可，这样才能撑得起高端品牌的定位。

基于这个追求，我们的产品团队要更加聚焦，更加进取，不要再浪费时间去参加各种活动，集中精力把产品打造好，努力做出让消费者喜爱的产品来。

27.3.3 摒弃急功近利，立足长远，把终端业务打造成可持续发展的业务

过去公司一直有个担心，就是手机业务做不长久，因为历史上那么多手机公司起起落落，包括摩托罗拉、爱立信、诺基亚等，都是各领风骚数年。

但是走到今天，公司越来越认为终端是一个长远的业务，因为走到智能终端时代，手机不再是一个单纯的电子产品，而是汇集了各种应用、服务的个人生活、工作、娱乐、社交、支付平台，已经成为人们日常生活中不可或缺的一部分。智能手机卖出去后，就与用户建立了联接、建立了互动，这是过去的功能手机做不到的。

以后用户选择手机，可能不再仅仅看手机本身，更要看手机所承载的应用和服务。

这种情况下，手机业务就从单纯的产品销售走向了用户经营，就有可能以一种全新的商业模式，使这个业务更可持续、更有生命力，而不再是昙花一现的业务。

从产业界来看，这些年随着智能手机的发展，各种电子产品不断被智能手机整合，录音机、照相机、掌上游戏机、MP3、MP4 等等，可以说这些年凡是选择了智能手机方向或者说主动把业务整合到智能手机上的公司，日子都好过，而凡是没

有选择智能手机方向或者说业务被动被智能手机整合的公司，都走向了衰落或者消亡了。

未来这种趋势还会持续，所有器件、芯片、功能组件、应用、服务等，会进一步向智能手机聚焦，整个产业界对智能终端是一项长期业务越来越形成共识和充满信心。

过去我们也有另一个担心，就是手机白牌化（非品牌化）。

但是随着移动互联网的发展，随着互联网应用越来越深入人们的生活，手机成为了最重要的入口，尤其是未来走向人工智能后，这个入口优势会更加明显。这就使得我们可以充分发挥手机入口的优势，帮助我们在云服务上创造收入。

所以说公司越来越认为终端是长远的业务。

既然是长远的业务，消费者 BG 就要真正面向长远把这块业务打造好，不仅要做出消费者喜爱的产品，还要打造好云服务，通过端云协同，为华为手机用户提供更好的体验数字生活服务。

我一再告诫终端业务的各级管理者，千万不能以数字为导向、以 KPI 为导向，不能为了 8%而 8%；也不能对不同国家市场搞一刀切，都要盈利，都要实现百分之多少的贡献利润率。

要知道数字是把业务做好了自然产生的，我们把业务方向找准了，把该做的事情做到位了，把该解决的问题解决了，自然就能产生好的结果。如果我们只是盯着数字去想办法把数字做好，那就是杀鸡取卵，不可持续，最终只会把一个市场做坏而不是做好。

公司给消费者 BG 定 8%的目标，是希望消费者 BG 能挣着钱向前走，在快速发展的过程中控制好节奏，不要一下子把摊子铺得太大。

我们宁愿短期痛苦一点、压力大一点，也要保证业务的长期可持续发展，我们的干部一定要有这个觉悟和担当，这样未来的日子才会好过。

华为公司面向未来是瞄准 2000 亿美元的目标在努力，其中 1000 亿就要靠消费者 BG 的全体员工和干部共同去努力实现，希望我们能摒弃急功近利，真正立足长远，把终端业务打造成可持续发展的业务。

27.3.4 执行好双品牌战略，把“荣耀”真正打造成为一个独立的品牌

客观来讲，公司历史上对手机业务到底要不要做以及怎么做是有分歧的。

最开始公司认为，要在全球打造一个消费品牌并建立起渠道和零售体系是很困难的，所以想把手机业务卖掉，但由于没有达成共识，最终还是保留了下来。

保留下来后，公司希望只在线上销售，这样就不用去建线下渠道和零售体系，也没有太多的存货风险，这就是上海会议的主要讨论内容。后来随着消费者业务的发展，“华为”基于消费者市场的特征逐步走到了线下，而且走得还不错。

这种情况下，公司基于两方面的原因考虑，决定重创一个品牌。

一方面是公司始终没有放弃线上发展的想法，需要有一个品牌去探索以线上为主发展的模式，以应对未来电商模式持续发展带来的不确定性；

另一方面，单品牌在一个市场上的份额不可能做得太大，尤其是在中国市场，单品牌要超过 20% 的份额很难，但双品牌就可能超过 30%。

基于华为在消费者业务上的追求，公司最终决定走双品牌的道路，一个品牌以线上为主，一个品牌以线下为主，线上线下相结合，两匹马赛跑。

这就是双品牌的由来。

公司对“华为”和“荣耀”两个品牌的定位也很清楚：

“华为”瞄准“三星”和“苹果”，在全球打造高端品牌，以线下为主来发展；

“荣耀”以线上为主来发展，打造年青群体喜爱的品牌。

但从执行的情况来看，“华为”在中国坚定不移地瞄准“苹果”和“三星”，基本达成了打造高端品牌的目标；荣耀也基本以线上为主在发展，但在打造独立品牌上走得还不够坚决，尤其在中国市场，消费者对“荣耀”的认知更多是“华为的荣耀”。

如果不能把“荣耀”真正打造成为一个独立的品牌，那荣耀业务部事实上就是“华为”品牌下“荣耀”产品系列的销服机构。

从消费者 BG 的角度来讲，如果双品牌的战略执行得不坚决，“荣耀”不能真正打成一个独立的品牌，就会带来很多问题。

首先就是产品系列重叠的问题，有了荣耀系列产品和畅玩系列产品，华为的 nova 和畅享系列产品如何定位，需要认真从两个独立品牌角度思考，实现 1+1>2。

消费者 BG 要明确荣耀作为独立品牌的品牌资产是什么，帮助荣耀把年轻的品牌故事讲圆，华为品牌有母公司光环，荣耀独立品牌要有足够内涵支撑，这个要设定边界，不然就是口头上的年轻。荣耀品牌独立没有消费者 BG 系统支持是走不通的，要有系统规划和路标。

荣耀业务部一定要把自己定位为对“荣耀”品牌端到端负责的组织，要肩负起品牌打造和看护的责任，真正把“荣耀”打造成为年轻群体喜爱的品牌，真正探索出一条以线上为主来发展的道路并努力成为线上第一品牌。否则，荣耀业务部的存在就没有价值。

总结来讲，消费者业务上半年的经营结果不错，但我们面临的挑战也很大。希望我们整个团队能静下心来，客观地正视我们的问题，并找到解决问题的办法，然后扎扎实实去推进。

也希望我们整个团队真正做到不以数字为导向，不以 KPI 为导向，以责任结果为导向，真正下功夫去把消费者的购买体验做好、服务体验做好、产品体验做好，支撑我们在全球打造一个高端品牌，并立足长远把终端业务打造成可持续发展的业务，这才是我们真正要去努力的方向。

第二十八章 华为营销官：是什么支撑华为成为全球标志性的科技品牌？

命运的奇妙之处，就在于它一开始的莽撞、道路的迷惑和结果的出人意料。

我得承认，6年前，当华为开始正而八经做精品手机的时候，我们莽撞地在2011年喊出“世界前三玩家”的口号，那时候我们有那么一点将信将疑。那时候我们还反复思忖“定制机”的价值、我们还反复纠结企业基因，因为纵观世界企业，鲜见2B业务成功的企业能在2C也同样成功。更遑论我们想在2C的高端品牌上取得成功。

结果，华为做到了！

华为手机全球份额突破11.3%，很快大家会看到我们在全球手机出货量上将成为世界第二；华为手机品牌价值增长强劲，在国内的关键品牌指标（品牌的考虑度和偏好度等）已经完全超越其他国际一线品牌（来自IPSOS市场研究集团）；华为品牌的国际认知也在大幅提升，在Interbrand的排名从2015年的88位上升到2016年的72位，是品牌价值增长最快的品牌。华为距离成为全球标志性的科技品牌又近了一步。

作为亲历者、参与者，我能和卓越的同事们一起恭逢其盛，既骄傲又感慨。我不禁会想，为什么一切都比我们当初预期要好得多。虽然华为做什么在内外部都会有巨大的异议和怀疑，有红军有蓝军，但华为肯定是做对了一些事情，甚至在华为自己都觉得不擅长的品牌建设上，华为肯定是结结实实地做对了一些事情。

不禁接着得问下去：华为究竟是怎么做对的呢？

先讲一个故事。2003年我在香港做华为终端的销售。当时华为没有2G业务，直接奔着3G去了。香港的电讯盈科（PCCW）是我的客户，华为卖给PCCW网络设备，也要给PCCW做终端配套，帮助运营商放号、帮助运营商的新网络来获取客户。手机业务是边缘的、是配套的，是白牌的。

PCCW 的第一单华为“定制机”是 10 万部，算是一笔大单，是我签的。一切都看上去很完美。直到有一天有个电话打过来，是 PCCW 的一个高层，他的声音听上去很沮丧：Glory（我的英文名），你来我们这里一趟！”

过去才知道，这些定制机卖得并不好，货已经铺到运营商的店里，但是销量极其惨淡。香港是一个理性成熟的竞争性市场，铜锣湾的电子一条街，到处都是索尼、LG 的广告，华为手机没有广告，PCCW 只是一个新锐的运营商，也不是一个消费电子品牌，它甚至没有沃达丰式的感召力。香港的消费者对这些手机没有感知。运营商只能加大补贴，让消费者能够用最小的代价甚至白拿，才能降低库存，但是，通过这种方式获得的少量消费者是有价值用户吗？

PCCW 的高层有点哀求：“Glory，帮帮我们，要不，这些货只能填海去了。”我当时心被狠狠地刺痛了，随后弥漫着巨大的恐惧，因为我看到了一个从未有的盲点、使不上力的无物之阵。华为是讲“客户为中心”的，为了客户，华为人可以忍受各种劳累、加班和责骂。我以及支持我背后的华为研发、服务的兄弟姐妹们，他们很拼，没日没夜地干着苦活累活，终于交付了这一单手机，做出了全世界第一批 3G 手机，但结局却是客户“填海”般的哀叹。

我恐惧，是因为我发现我根本没有能力帮他。我在那一刻能做什么呢？我给了他们最好的机器成本（BOM 清单），货也都铺到店里，广告促销也有，但是没有品牌，没有跟消费者的连接。就像一个巨大的黑洞隔在中间，信息发不过去，永久地失联了。我什么都做不了。

这次恐惧，是我人生中第一次品牌启蒙。2C 跟 2B 业务不一样，2C 业务，如果没有品牌，你和消费者之间会失联，就像在无尽黑暗的大海里面溺水，怎么努力也没用。

尽管已经知道了品牌的重要，但对华为来说，如何一步步辨认出品牌的丰富性，也是需要时间的。在做精品手机的初期，对品牌的了解就是对产品营销卖点的不断强化和演绎，对特劳特“定位理论”的反复跟随。比如我们反复宣称做出了世界上屏幕最大的手机、最薄的手机、电池续航最强的手机、最不容易摔碎的手机、最美的手机……简单地说，就是违反现在中国广告法的各种“最”。

现在想来，在一个理工男思维主导的企业里面，这个路径是非常自然合理的。2011年我带媒体第一次去海外开发布会，在拉斯维加斯的 CES 展上发布我们的 P1，我们已经打出了 P1 的卖点是“全球最薄”。我们突然打听到，富士通也要在展会上发布一台他们声称是“全球最薄”的手机，而且真的比我们的还薄那么一点点。

我们当时就傻眼了，这是老余（华为 CBG 总裁余承东）的海外首秀，不容有失。这个最薄的概念的讲稿都已经设计好了，口号也打出去了。老余紧急下令研发，能否改一点什么再“压薄”一些，大伙们紧急加班奋战，最终，我们的确比富士通薄那么一点点，算是保住了“全球最薄”。

这个故事长期成为我们自嘲的“笑料”，华为人管它叫“挤一挤，终究会有的”。但它又不是玩笑那么简单。我们没有品牌管理的流程，产品定义是在品牌营销传播之前的，它原本应该是一个科学的各部门深度参与的流程，将产品的功能价值、美学价值和情感连接价值说清楚。我们正好反过来，先想个功能的大卖点吆喝出去，占个话语的“坑”。但是，一旦发现不对劲了，就需要“使劲挤一挤一定要把这个坑占据住”。这就是 2011 年我们的理解：品牌就是一颗药丸，说清楚它的效用是什么，然后喂给你吃。

我想讲的第三个故事是荣耀的“勇敢做自己”。大家都知道，荣耀是 CBG 的双品牌战略之一，主要是用互联网手机的方法论去做，荣耀的前身是电商部，就是拿出一款华为的边缘产品用互联网的方式“试试水”。结果出乎意料，它成功了，现在已经是中国第一的互联网手机品牌。

“勇敢做自己”最重要意义，我个人觉得，用巧妙的、华为内部听得懂的方式来做品牌的情感沟通。一方面，它是针对最活跃的互联网年轻用户，这些年轻用户对手机的性能配置非常敏感，也许他们不是高利润人群，但是他们是高传播价值的人群。他们的力量令人望而生畏，每次发布新机，服务器都会被“当掉”。这些互联网用户的意见刺激和鞭策了荣耀的研发、营销和服务。从某种意义上，陈旧的领导意志和刻板印象要让位于用户犀利的批评和建议。

另外一方面，也是一种自我期许，荣耀人是当时华为最叛逆也是最边缘的一群人，“勇敢做自己”是异类的呐喊。表明我们探索的另外一些路径，跟用户直接沟通、是对用户心智的直接占据。当时，我虽然负责荣耀的整体品牌营销，但我把自己的头衔改成“首席聆听官”。和用户的直接沟通，放大用户的声音，收集用户的参与，来直接改造华为的产品意识、研发流程和营销表达，这是一种新方式的“以客户为中心”，这是华为的内核，华为自己人也听得懂也听得进去。从某种意义上，它是一次内外兼修的“情感沟通”。荣耀给我的最大启示，不要老是哀叹我们的 2B 基因、不要老是强调华为的理工男背景、我们必须找到一种方法，既让华为的文化能够顺利地流淌，而且能创造性地形成新的认知模式。品牌不是没有历史的，不是没有母体的，不是没有传承的，但是，它不是固定在那里，一味地取悦这个体系。它是要挣扎在爷爷的怀里，去扭开另外一扇门，让另外一些光线洒落进这个祖屋。

我想讲的第四件事是“p9 牵手好莱坞明星”。p9 的代言人之一是好莱坞一线女星斯嘉丽。从效果上看，这次代言和投放极大地拉升了华为品牌在全球的认知，特别是华为品牌在全球范围内时尚的调性。

华为已经到了这个阶段：**Branding**（品牌）的拉力要起来，协助 **Marketing**（营销），华为在技术上的进步提供了巨大的 **Marketing** 的力量，比如人工智能芯片麒麟 970。但是，它只是溢价的一种力量构成。就像选择一个男人，的确应该了解他的学历、职业、房产、收入和证书，以及这些指标的综合增长情况，这属于“肌肉”的硬部分。但是，温和内敛的举止、对别人的换位思考和理解、对生活的精妙感知、有同情心、选择电影和家具的品味、对家人的耐心等等，难道不更是非常重要的指标吗？品牌（**Branding**）做的就是这一类。它是另外一种力量，是一种隐形的、润物无声的、长期的拉升力量。无论进攻还是防御，都会帮助企业。例如索尼，人们已经不太记忆它产品上究竟还有什么，但是，人们依然觉得它是一个优秀的品牌，并不贬低它的产品，品牌就像冬天的棉被，给索尼“御寒”。

“牵手好莱坞”形成大颗粒资源，我认为，它不仅是在全球范围内的高举高打，而且也帮助华为拉通了全球的品牌和营销。也许“拉通全球”的前提，就是有一个大颗粒资源，大家都觉得这艘“大船”很不错，大家一起都愿意出海。以前华

为的全球品牌和营销并没有完整的一体化，当然这是因为华为的区域考核以及对一线的充分授权。现在，因为大颗粒资源，我们第一次召开了华为品牌人员大会。这次大会让我们将散落在全球的华为品牌的兄弟姐妹们聚集起来，构建通天塔，构建同一种语言方式。的确，我们开始思考如何用机制化的力量来保证品牌的全球硬投入和区域所必须分担的责任。我们也开始思考我们在“全球化”和“地方感”之间保持协作和平衡。我们面对未来品牌挑战时应该选择怎么的能力建设方案。

我想用这四个故事来告诉大家，我们对品牌的理解是有序深化、是不断演进，就像经济学家哈耶克说的那样，“它是一个不断扩展的秩序”。第一个故事，我们认识到品牌的重要性；第二个故事我们认识到品牌不仅仅是“定位”和“吆喝”那么简单，它需要一个科学的品牌管理；第三个故事是品牌并不是没有起点的，并不是凭空采纳的方案，而是一个生动的、坎坷的内外部情感沟通历程。第四个故事我们认识到品牌应该是一个持续的、面向未来的能力建设和机制建设的过程。

好了，现在我回到一开始提出的那个问题：华为肯定是做对了一些事情，华为究竟是怎么做对的呢？

外面写华为的书很多，仁者见仁。有的说狼性文化、有的说战略耐心、有的说是集体英雄主义。这些说法都值得尊重，我个人觉得，支撑品牌不断演进的、让华为做对事情的根本力量是“华为与生俱来的危机感和自我批判下的学习精神。”

华为永远饥渴地学习，我们做 2C 的品牌必须保持心灵的充盈和开放，自嘲和谦逊。就像黑暗中的航船，无人区的孤旅，没有现成的地图，我们谨慎地判断下一抹晨曦、从巨大的噪音中听到真实的机会和讯息。一旦我们找到了、确定了，我们就会发动饱和的、永不枯竭的进攻。

现在，华为品牌的历史机会到了。

华为的品牌目标就是成为全球标志性（**ICONIC**）的科技品牌。衡量它，不仅仅是品牌指数上的名次，而是有着强烈的“意识形态”指向。简单地说，华为是谁，马上伴随的是，你拿着华为手机，你愿意是谁？

苹果是谁？数字时代的美式精英主义，就像很多年前的可口可乐。可口可乐就是美式精英主义的上一波，其特征就是，美式理想、精英驱动、所有人必须接受一种口味、一套封闭的操作体制和管理系统、一种文化渗透全球而不需理会当地的独特性。可口可乐的品牌代表的全球化是 **Cocacolonization**。

现在，口味时代的 **Cocacolonization** 变成了数字时代的 **Applonization**（苹果式的全球化），几乎是一脉相承。苹果也是单向度的精英主义，乔布斯引用福特，“不要理会大众、他们只需要一匹更快的马而不是一部汽车”，民主的参与感在产品中是最不重要的。可口可乐是“一种神秘配方、全球表达”，苹果是“一套封闭的系统，全球表达”；美式精英主义是不需要考虑到民众的开放式需求，不需要和本地文化做任何连接，不需要多层次倾听民众的声音。他们是封闭、灌输、教堂式的意识形态，人们只是匍匐在他们下面，不假思索地接纳和“祷告”，觉得一切都好用极了，像傻瓜一样好用。

风向开始变了。从华尔街、欧洲到亚洲，都充斥着对传统精英主义的不满，年轻人用选票扰乱了传统的精英政治家上台，年轻人用钞票加速了这些美式精英主义企业的增长乏力——无论是麦当劳、可口可乐还是苹果。

取而代之的是，小人物创造大历史，无论是政治、社会还是经济、科技，小人物出身的“有抱负阶层”（**Aspirational Class**）正在崛起，美式的精英主义文化受到遏制。

华为的历史，就是一部“有抱负阶层”崛起的历史。30年前，一群普通的人汇聚在一起，用奋斗者文化激励彼此最终成为世界上最大的通信提供商。华为拒绝华尔街的资本精英文化，拒绝资本驱动，而是让劳动者成为企业的主人，让“劳动者命运共同体”成为企业最基本的组织模式，即使创始人也不过 1.4% 的股份，员工持有接近 99% 的股份。劳动者共同分享利润、承担风险、打拼现在、决定未来。

华为的品牌“意识形态”必然追随华为的存在理由。对我来说，这是新的机遇期。全球的消费者变的越来越年轻、越来越拥抱多元文化。他们渴望参与、渴望表达、渴望在理解中塑造未来的自己。他们相信机会永远都在，不接受固化的精英阶层的领导，在地下室里也可以敲打出一个伟大的企业。他们也越来越喜欢民族和地方文化，有着强烈的文化自信，相信新一波全球化必然是尊重地方价值的全球化（全球化地方感）。我深信，品牌的背后是文化。在产品同质化竞争加剧的今天，单一依靠产品创新的路径会越来越难，华为需要依靠品牌，在全球范围，就意识形态进行创新！华为的品牌在这一机遇期，会赢得全球的认同，会艰难地战胜苹果的精英主义，成为全球标志性的科技品牌。

华为是一家 30 年的企业，主要的历史都是围绕着 2B 的生意。2C 的时间并不长，所以，我们的组织文化会有一点点乏味，会有一点点严肃，会有点点缺乏某些包容性。但是，这只是上一个阶段的留存而已。

我相信，抓住品牌机遇期的华为，必然变得更年轻，组织和文化上更有包容性，就像 30 年前一样，再出发的华为也是由一群普通人出身的、年轻的“有抱负阶层”托起来。华为的“劳动分享所有制”会继续激励这些年轻人，华为的奋斗者文化将会继续激励这些人，华为的蜂巢创新模式将会继续激励这些年轻人……华为会变得更更有知识、更有趣、更有想象力。

我无比期待这场征途……