



华为系列故事

迈向新赛道

华为终端背后的故事

主 编 田 涛 殷志峰
编委会 曹 轶 龚宏斌

张俊娟

HUAWEI STORY



万向新赛道

华为系列故事

主 编 田 涛 殷志峰

编委会 曹 轶 龚宏斌
张俊娟

生活·读书·新知 三联书店

Copyright © 2019 by SDX Joint Publishing Company.

All Right Reserved.

本作品版权由生活·读书·新知三联书店所有。

未经许可，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

迈向新赛道 / 田涛, 殷志峰主编. -- 北京: 生活·
读书·新知三联书店, 2019.1 (2019.1 重印)

(华为系列故事)

ISBN 978-7-108-06418-9

I. ①迈… II. ①田… ②殷… III. ①通信-邮电企
业-企业管理-经验-深圳 IV. ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 264959 号

- | | |
|------|-----------------------------------|
| 策 划 | 知行文化 |
| 责任编辑 | 朱利国 马 翀 |
| 装帧设计 | 陶建胜 |
| 责任印制 | 卢 岳 |
| 出版发行 | 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街22号) |
| 网 址 | www.sdxjpc.com |
| 邮 编 | 100010 |
| 经 销 | 新华书店 |
| 印 刷 | 北京图文天地制版印刷有限公司
北京隆昌伟业印刷有限公司 |
| 版 次 | 2019年1月北京第1版
2019年1月北京第2次印刷 |
| 开 本 | 635毫米×965毫米 1/16 印张 14.5 |
| 字 数 | 161千字 / 53 幅图 |
| 印 数 | 120,001—360,000册 |
| 定 价 | 46.00元 |

(印装查询: 010-64002715; 邮购查询: 010-84010542)



基础研究
与基础教育
是产业诞生
和振兴的根
本。

定位决定地位，眼界决定境界。

目 录

001 / 做全球消费者最喜爱的
智能终端品牌（序） 余承东

009 / 为什么是徕卡？
作者：李昌竹 * 文字编辑：龚宏斌

为什么是徕卡？ 010

一见面就有了化学反应 011

黎明的前夜最黑暗 012

如何拍出有徕卡味儿的照片 014

拨云见日，水落石出 015

华为和徕卡，到底突破了什么？ 017

018 / 不掉话的秘密

作者：黄学文 * 文字编辑：张 钊

把高铁“搬”进实验室 019

手机、芯片、无线三军会战 020

通信版“世界之窗” 023

026 / 让你“看”见整个世界

作者：崔擎誉 * 文字编辑：江晓奕

我们的小目标：为视障用户定制一个特性 026

走出去，才能听得到最真实的声音 027

零经验没有标准？那我们就创造标准 028

去盲人按摩店找改进点 029

最骄傲的事 030

032 / 长跑没有终点

作者：何 刚 * 文字编辑：龚宏斌

一、坚持高品质，给用户高标准体验 032

二、平台和共享，把核心能力建起来 034

三、坚持“以消费者为中心”，开放合作实现共赢 039

042 / 从偶然到必然——Mate 背后的故事

作者：李小龙 * 文字编辑：张 钊

华为要做旗舰机 042

一款只为养家糊口的产品 044

一切为了 Mate 粉丝 045

爆款，意料之外，也意料之中 048

想让更多人爱上 Mate 050

053 / 头发丝上跳舞

作者：蔡小根 * 文字编辑：霍 瑶

穿过 1.5mm 的羊肠道 053

给双面胶定个规矩 055

顺利走过 0.8mm 的平衡木 056

在四根头发丝上跳舞 057

永不分离 059

061 / 一闪一闪亮晶晶

作者：聂星星 * 文字编辑：王 鹏

小麻雀飞起来 061

消费者要的是整个星空 063

只为极致搜索体验 065

一个年轻 PL 的诞生 067

069 / 一次亲密接触

作者：邱 晓 * 文字编辑：刘 军

潜伏摄影组织 069

石沉大海的邀请帖有了回应 071

成为华为天才计划代言人 072

077 / 笨鸟不等风

作者：赵 明 * 文字编辑：龚宏斌

首次亮相，我解开了衬衫的第二粒纽扣 077

稳住团队，打胜仗成为荣耀的唯一出路 078

巅峰跌落，2016 年国内重建荣耀 081

反攻收割，成就互联网手机第一品牌 084

探索试错，乘风破浪终有时 086

088 / 一群吓不倒的人

作者：汪严旻 * 责任编辑：龚宏斌

威胁要跳河的凯文李 088

和麋鹿撞在一起的小王子 090

五个月学会土耳其语的语言天才 092

安徒生童话王国的雷神 Thor 094

后记 097

098 / 看不见的U盾

作者：高居甲 常新苗 * 文字编辑：霍 瑶

我们研发出了首个手机盾 098

百般磨砺练就的标准 100

峰回路转，建行率先上线 102

手机盾的闪亮登场 104

106 / 天山下的华为红

作者：朱振伟 * 文字编辑：肖晓峰

谁帮我们把手机送到消费者手中？ 106

零售商夫妻玩心理战 108

打通最后一米 109

因地制宜，让最懂消费者的人来服务 112

114 / 跨越工卡的边界

作者：杨心蕊 Danimar Coelho 杨 鑫 Cagdas Sendur

* 文字编辑：刘 军

温暖，听得见 114

（杨心蕊 哈尔滨华为客户服务中心技术顾问）

三顾马德里服务中心，她成了华为的粉丝 116

（Danimar Coelho 西班牙马德里华为客户服务中心店长）

从投诉到点赞，有时只需多问一句 118

（杨鑫 华为消费者联络中心上海站点热线坐席、质检专员）

一小时的服务，赢得了一位华为品牌大使 120

（Cagdas Sendur 荷兰阿姆斯特丹华为客户服务中心店长）

编后语 122

123 / 没有固定赛道的比拼

作者：朱 平 * 文字编辑：肖晓峰

战略转型：向以消费者为中心转型 123

战略实施：借东风，组织、渠道、人才协同推进 126

战略耐心：以大服务和新零售赢未来 130

大服务，新零售 130

134 / 给手机算命

作者：顾正东 * 文字编辑：江晓突

招兵买马，把能力提上去 135

终端仿真团队 136

阻止全面屏“吃”信号 138

仿真技术“唯快不破” 140

142 / 只为给你更好的手机

作者：卞红林 * 文字编辑：张 钊

深厚的技术能力 142

大投入带来的保障 144

远超业界的质量标准 147

150 / 我的机缘

作者：方 飞 * 文字编辑：陈丹华

“村村通”固定台验证手机能力 150

Google 不给准入证 152

华为首款智能机 153

做大家用得起的智能机 155

158 / 大别墅的烦恼

作者：杨熠南 * 文字编辑：刘 军

浪漫的礼物 158

中东大别墅的烦恼 160

挽救一颗爱心 161

说好七天就是七天 163

未完待续 165

166 / 新星

作者: Anson * 文字编辑: 刘 军

品牌从“说”好一件事做起 167

品牌积累, 少即是多 168

国际品牌更要本地化 169

让消费者更了解我们的产品 171

冉冉升起的品牌新星 172

173 / 献给爱丽丝

作者: 胡 剑 * 文字编辑: 江晓奕

持续亏损, 如何逆袭? 174

是选贵的, 还是选对的? 175

一个间隙引发的会诊 177

前置指纹, 我们做到了! 178

三级跳的骄傲 179

181 / 做有温度的门店

作者: 杨 健 * 文字编辑: 江晓奕

“灯光舒适我才愿意来” 181

“我不想要冷冰冰的样机” 183

“手机支架可以隐形吗?” 185

“我喜欢与众不同的礼品” 187

189 / MateBook 的名与实

作者: 朱臣才 * 文字编辑: 陈丹华

用精确的细节来升华美: 一顿闷酒换来的 0.6mm 191

一切为了“易用”: 哪怕是自己的“孩子”也不妥协 193

披荆斩棘的创新之路: 在梦想中开出花朵 194

197 / **小盘子里分大蛋糕**

作者：苏 杰 * 文字编辑：陈丹华

第一个“小目标”，至少撑两年 198

持续创新，奠定行业格局 200

“要将坏事变成好事” 201

实现无盲点覆盖 203

206 / **客户说一切免谈**

作者：曹 炜 * 文字编辑：杨西奥 黄海强

一地鸡毛，杂牌中冲出血路 206

打铁还需自身硬，靠品质赢得认可 208

暗渡陈仓，双渠道反客为主 209

其乐无穷，拼创意做厚品牌 210

江湖再见，忆往昔峥嵘岁月 212

214 / **开放胸怀，建设混凝土精兵队伍**

作者：马箐箐

老华为：奋斗者永远年轻 214

业界大咖：华为消费者业务，原来我并不懂你 216

90后“小鲜”：这个团队有一种魔力 217

年轻干部：事业留人，机会留人 219

做全球消费者最喜爱的智能终端品牌

(序)

余承东

要么发展下去，要么从地球上消失，华为终端业务没有退路。

2011年10月的三亚，华为公司高管、领域专家悉数到场，为期三天的华为终端战略研讨异常热烈。在2B市场征战多年的华为面临2C全新方向，部分问题一时难以达成共识，但进军2C领域的决心高度一致。而当时，全世界还没有一家公司在2B和2C领域同时取得成功。

2011年12月15日，任正非总裁签发三亚会议决议，明确“华为终端产业竞争力的起点和终点，都是源自最终消费者”。时代赋予的机遇和历史使命，让我们内心深处感受到巨大力量的召唤。同年我主动请辞公司战略 Marketing 总裁一职，全身心加入华为终端。我们团队也自此立下决心：“要么不进入，一旦进入一个领域，就要成为该领域的王者！”我们要让消费者了解到，全球最好的手机终端产品将来自华为！

华为终端产业竞争力的起点和终点，都是源自最终消费者

记得 1993 年迈出校园，我来到当时规模还很小的华为公司，听任总在员工座谈会上讲“华为要做最强的通讯企业”，我和同事们都觉得不可思议。7 年前华为终端品牌刚起步时，我们定下挑战目标“要让印着华为 Logo 的高端智能手机卖到 100 万部”，大家也觉得不可思议。回想过去奋斗打拼的岁月，我最大的体会便是两个字——艰难，但一个个看似不可能的目标，却一个个实现了。从蹒跚摸索到逐步实现超越，我们无比深刻地体会到，正是因为华为选择了一条比别人更苦一点的路，并在这条路上坚持走了下来，才做到持续高速发展。

2003 年，华为终端业务开启。秉承通信人的使命，我们自“村村通”固定台起家，优先解决了城市以外偏远地区通信覆盖问题。随后几年，3G 数据卡份额做到全球第一。2003 至 2010 年华为终端创业初期，是固定台和数据卡业务支撑我们活了下来。而 ODM（Original Design Manufacturer，原始设计制造商）白牌模式把华为领进手机大门，从而在该领域形成初步积累，为后续 2B 向 2C 模式转型奠定了基础。

2012 年，华为终端业务正式开启从 ODM 白牌到华为自有品牌、从低端向中高端智能手机、从运营商转售市场向公开市场的三大战略转变。当时有媒体评价华为进军消费电子领域，一度用“疯了”来形容。

我们确实很“激进”，为了坚定向高端转型，为了追求手机外观极致纤薄、减掉一毫米甚至零点几毫米的厚度，为了给消费者带来极致美的体验，研发团队做了有史以来最大规模的投入，每个流程节点、每个岗位上的同事们拼尽全力。而“激进”的目标最终得以实现，2012 年，我们推出面向 2C 市场的首款旗舰智能手机——

华为 P1，被冠以“全球最薄手机”称号。尽管产品本身很惊艳，具备一定竞争力，但华为在品牌、渠道、零售上的经验积累几乎为零，这款定价 3000 元人民币、定位高端市场的产品最终销售并不成功，这也是我们在 2C 领域正式交出的第一笔学费。然而，消费者们却惊讶于传统印象的“理工男”华为，居然能做出外观如此打动人的产品。消费者的良好反馈给了我们极大鼓舞和信心，华为终端向 2C 转型的决心更坚定了。

2012 年，我们将总量 5000 万部的功能手机砍掉 3000 万部，全力投入到智能手机领域，一段时间整个团队承受着外界难以想象的巨大压力。尽管要面对运营商客户的较大反弹，而且由于 2C 品牌积累的匮乏，高端市场一时难以打开局面，但华为仍坚持在智能终端领域加大研发投入，尤其在高端智能手机上持续创新。

2013 年初，我主动向公司申领了“从零起飞奖”，2012 年度奖金为零。尽管完成了 2012 全年业务经营目标，但我希望以此反向“激励”自己和团队。所谓置之死地而后生，只有拿出壮士断腕的决心，才能收获更大的起飞。至今我的书桌上仍摆放着这座奖杯——中国第一代舰载机“歼 15”从辽宁号航母上起飞的模型。

2014 年，华为终端品牌战略被改写。“荣耀”穿上互联网的鞋，开始走自己的路。“荣耀”原是终端的产品型号之一，为了在互联网时代满足更多消费者的体验需求，同时给“荣耀”足够空间和授权快速成长，终端内部将原电商平台部整合，正式成立“荣耀”业务部，华为和“荣耀”双品牌并驾齐驱。“荣耀”致力于为年轻一代打造最喜爱的极致科技潮品；华为品牌以极致创新和卓越体验为追求，旨在高端市场获取更高份额，服务更广泛人群。

面向 2C 市场转型至今逾 7 年时间，意识转变一直是我们最大的

短板。从过去不敢面对媒体，到后来逼自己每天在微博上宣传；连续几年至今，管理团队坚持参加零售、服务站店实践，倾听消费者声音，并用公开信等方式号召全体员工做客服，为亲朋好友线上线下答疑解惑、解决问题。华为终端核心战略要素从最初“打造产品精品、构筑品牌、重视渠道与零售建设”，发展至增加“双品牌、用户经营、建生态、加强产业链整合”，一步步构筑 2C 体系化能力。在艰难的转型路上，我们历经无数挫败、痛苦与挣扎。最困难的时候，是公司创始人任总及高层管理团队的包容、理解和支持，赋予了终端变革的决心与勇气。我们坚信，这几个大的转变后如果还能活下来，未来华为消费者业务^[1]必定越来越强大，我们志在做长跑者。

充分利用华为在通信领域多年积累的工业化体系能力，我们在软硬件研发、通信性能、供应链、制造、芯片等领域实现从落后到领先，逐渐打造出差异化优势。华为自研的 Kirin 麒麟芯片自 2012 年投入商用不被看好，到现在成为华为产品独特竞争力；华为全球品牌知名度从转型初期在中国不足 3%，提升到 2017 年全球 86%，这意味着全世界每 10 人中近 9 个知道华为品牌。2014 年，华为成为 Interbrand Top100 首家中国大陆上榜品牌^[2]，排名第 94 位，随后几年提升至 70 位。2017 年，“荣耀”品牌以中国销量和销售额双冠纪录，登顶中国互联网手机第一品牌。2015 年至今，华为坐稳全球 Top3 智能手机厂商阵营，预计 2018 年智能手机出货将超过 2 亿部，市场份额接近全球第二，中国及海外部分国家市场份额达到第一。其中，中国市场份额超过 30%，目前 4000 元以上高端档位仅剩华为和苹果

[1] 2014 年，华为终端公司对外传播名称变更为“华为消费者业务”。

[2] Interbrand 是全球领先的品牌咨询公司，创始于 1974 年，自 2000 年发布全球 TOP100 品牌榜至今，从品牌业绩表现、影响力及品牌保障公司持续收入的能力三个方面对品牌进行衡量。