

脚踏实地，做挑战自我的长跑

——任正非在消费者BG 2015年中沟通大会上的讲话 2015年8月27 【导读】华为2015年上半年实现销售收入1759亿元人民币，同比增长了30%，其中消费者业务上半年收入90.9亿美元，同比大幅增长69%，智能手机发货4820万台，同比增39%。华为终端以8.8%的市场份额位列全球前三 首先不要感谢我让你们今年能拿两次奖金，应该感谢你们自己。我没有带钱来，钱是你们创造的，还交了一些给公司。谢谢大家今年做出这么好的成绩，也是我们完全没有想到的。消费者BG年初设定的目标比较高，但是你们已经超过了这个目标，除了祝贺，也没什么好说的了。而且我想说的话，在前期纪要中已经提到过，今天就和大家讨论接下来应该如何做 一、我们不仅满腔热情，更要学会用科学方法来完成销售和售后服务 第一，我们要充分理解世界的真正需求，西方公司在消费品销售中已经有几十年、几百年的经验，其中很多经验是值得我们学习的。现在世界是过剩经济，不是短缺经济。当年美国之所以高速发展，是因为它所发展的时代是短缺经济时代，用经济杠杆一撬，放大了量，充分满足社会需求，从而从量中提取利润。现在到处都饱和了，杠杆一撬，撬大了，卖不动，然后就跌价了。没有利润，就不能用密集投资法攻击、前进（范弗里特弹药量）。这个时代人们已转向对质量的需求，所以大家不要总认为爱马仕会灭亡，其实会灭亡的是地沟油 西方公司有非常多值得学习的地方，中国公司也有值得学的地方，比如互联网公司最大优点是亲近了用户，那我们能不能像互联网公司一样亲近用户呢？消费者BG进来了一些新鲜血液，让我们的工作方法应有改变，比如诺基亚的“血”、摩托罗拉的“血”、苹果的“血”，我们奔腾的热血……，组成混合血多强壮，增强抵抗力。因为我们这群“农民”不仅从青纱帐里来，还来自运营商业业务，要摆脱运营商业业务的一些不适用的方法阴影、旧习惯影响其实会很难。所以我们在过去很长时间里都是在用运营商业业务的思维方式卖终端，前几年走了很多弯路，现在已经慢慢上道了。上道以后，我们还要走得更好、更快，认真学习消费品的科学销售方法 第二，销售模式多元化，逐步建立覆盖全球的销售网络。我给赵明发过一个短信“我们目的是要销售，不是要模式”。我们不追求某种固定的销售模式，只要能销售出去就行。因此根据不同环境、不同条件、不同国家的国情，应该有不同的销售模式，不能单纯强调一种标准模式，我们率先实行线上、线下销售模式交叉。与其他互联网电商不同，我们的电商并不是一个平台，只是一个销售手段，而且我们能确保产品质量，对用户要真正承担责任。O2O，一头是产品，一头是客户信任，没有前两条，只剩下一个模式是没有用的 大家要慢慢在这些问题上思考，不要仅仅是满腔热血，要把它转化成科学的方法和能量。如果两三年后，我们的消费品能实现产品标准化、简单化、免维护化，在销售上学习西方公司的方法，我们的销售市场很快就会放得很大。这次公司内部有很多优秀人才奔向消费者BG，你们对市场做好规划、采用科学的销售模式和工具，三年后怎么能做成小苹果呢？应该没有太大问题。但在继续前进的过程中，不能沿着过去成功的老路走下去，首先要自我批判，想到自己与别人相比还有哪些不足，一定要好好向别人学习、改进。自我批判就是纠偏 二、认真理解消费者真实需求，提高产品的软、硬件质量。品质入门级产品围住山脚形成防火墙，高端产品攻克战略高地 第一，我们的产品要讲究质量，不仅仅是针对硬件，也包含软件。世界上软件做得好的公司，除了一家在德国外，其他全在美国。所以应该在西雅图建立一个软件研究所，把物理类和逻辑类研究分开，否则我们的软件就不可能做到最好。美国这个国家的创新机制、创新精神、创新动力很强，我们不要固步自封，一定要把战略能力中心放到战略资源聚集地去 你们说要最好的中文版手机，但我发现我们中文版做得还不够好。我们要和苹果差异化竞争，至少中文版手机要比苹果做得好，苹果在这块应该是短板，结果我们也是短板。怎么去改进？当然，不是指我们自己开发，可以开放给合作伙伴去做。做物联网，华为公司的使命就是联接，不要去幻想做那么多内容 第二，关于高端品牌机开发，把工艺放到日本，脑袋放到美国，屁股放到苏州去，形成高端品牌机开发圈，才能做更好的高端产品。什么是高端产品？符合消费者需求和时代脉搏。未来很重要的技术是图像，而日本通过几十年积累，集中了大量的图像人才。日本的图像企业不行了，但是基因还在，我们在日本应该建立这种图像研究所，把日本的“短、薄、精、小”+“图像”接过来，那我们的手机不就有很多优越之处吗？然后把开发放到后方城市去，当地成本低，拿同样的工资，员工的生活水平比上海好 十月份，我们要发布和Google合作研发的高端产品。这款手机的操作系统是Google的，芯片是高通的，我们只做了工艺。我们诚心诚意和Google合作，借着合作契机，一鼓作气进入美国市场。在此基础上，再慢慢宣传我们的哪些机器是安全的。所以进入美国市场，明年应该是很好的机会。因为终端只是网络设备中的一个用户端产品，不涉及信息安全问题，应该勇敢的去销售。当然，也不要说美国市场很大，都是我们的，这是想得太好了，还是需要长跑，耐得住寂寞 第三，品质入门级产品要保持信心，一是保卫了公司未来攻克战略高地的成功，二是品质入门级产品同样可以赢利。如果只给攻山头的部队重奖，不奖励围城打援的部队，那我们把围城打援的部队拆了，让攻山头的部队被包围吧？这样肯定不行。所以，我们品质入门级产品的策略就是“标准化、简单化、生命周期内免维护化”，团团围住山脚形成一道防火墙。我们自己不就是从低端走向高端的吗？所以这是很重要的 品质入门级产品是不是完全就是低利润呢？不一定，当产品量上去、免维护化以后，利润也不一定就低。你们不要把产品价格往低价降，人家降我也降，那是把别人逼到死路上去了。我们首先要让消费者觉得我们的产品质量好，价格可以稍微卖高一点。而且每年我们都可以从高端机沉淀一些成熟的硬件、软件到低端机来，今年的低端机就是去年的高端机，这样经济条件差一些的用户也能用得很好，不也是成功吗？所以不妄自菲薄 第四，我们一定要多听使用者的意见和批评。你们在看网上文章时，不知道有多少人看跟帖？大家认为这是水军行为，我不认为。我看文章时，就会去读成百上千个跟帖，看别人怎么骂华为的，看完后就知道哪些方面需要改进。我曾给心声社区讲，能否设一个平台专门骂华为。你们说很多人是水军在黑我们，关键在于黑到点上没有？我们Marketing要认真去听这些内容，都是免费的。现在我们对消费者真实需求了解还不够，还要坚持对消费者需求的理解上，从长远战略加深理解，我认为Marketing的工作还很艰难 曾经我认为消费者BG应该招一批高中生组成蓝军团队，因为玩手机最精通的就是高中生。“英雄不问出处”，不问你们的学历、年龄、资历，因为消费品涵盖了

很宽的层次，我们不知道到底谁最明白 三、消费者BG要进一步加强开放，改善产品质量，改善为用户服务质量，改善供应链关系，以提升战略竞争能力 第一，消费者BG要加强开放，与优质伙伴合作，改善产品质量。我们有几个能力：第一个能力是联接能力，这应该是世界最强的；第二个能力是图像能力，目前苹果是最好的，我们有差距，但是我们有可能突破；第三个能力是操作系统，我们应该没有的，别人多少年积累才到现在这种程度，我们要去超越他们重做，我认为没必要，所以我们要和软件厂家合作。这三个能力合起来，华为手机肯定是强大的。要像苹果一样，华为手机一定要链接世界上最好的内容，通过优胜劣汰，全是优质合作伙伴，那才是未来 刚才有人说在中国市场尝试端云结合的解决方案，我很支持。这两种方式应该都可以走：有的地方发达，可以在云上服务；有的地方发展不起来，终端有自己的软件提供服务。但是云服务要更开放，我们一定依赖的是别人的云，如果终端要在全世界建一个自己的云，发展速度会很慢，不可能赶上世界丰富多彩的内容、那么高的水平，最终会约束在自己狭隘的“农民”青纱帐地里 第二，高级干部要重点关注公司三个文件。第一个文件《关于切实改善面向优质客户服务的决议》，对于消费者BG而言，就是要改善为优质用户服务的质量，包括产品质量、销售、售后……各个为用户服务的环节。我们还要贴近用户服务，把用户体验往前移。消费者BG要继续改善服务，客户服务就包括研发、制造、供应链一系列问题，要去系统规划。苹果在服务和体验方面值得我们深刻学习，他的直营服务我们要去履行。虽然我们现在还做不到，但是要认真努力改变贴近用户的方法。比如，苹果最优秀的一点，就是自己做售后服务保障。所以消费者BG应该建立自己的售后服务队伍，在全国建立直接服务店。我们可以通过全国竞赛，把手机玩得好的小青年录用进来，再经过训战，派往前线，进行服务咨询，以及修理。这样一定会改变我们的服务形象 第二个文件《关于与供应商合理分享利益的决议》，改善与供应商之间的关系，特别是改善与战略供应商的关系。以前我们居然去扶持游击队小公司，所以难确保高质量。你们生产这么多的产品，要找到关键供应商，与它形成战略伙伴关系。我们要给供应商分享利益，供应商把零件提供好一点、质量做好一点，我们才能最终对消费者服务好。所以，华为公司的政策是坚定不移“对外开放、对内开源”，对于供应链生产线，不一定要入股和自建，我们只要诚心诚意与供应商做好价值分配，就会共同获得胜利 第三个，就是加强对奋斗者合理激励评价机制的改革。你们刚才表态像打了“鸡血”，那就是得到了合理激励，而且我认为未来的空间还更大。关键是要把热情转变成能力 这三点，用三年时间能否做到？消费者BG今年赚钱多，就要加强各方面投入，敢于提升竞争能力，即改善产品质量、改善对用户的服务、改善供应链关系……。你们要把钱变成营养，不能变成肥肉。怎么变成营养？梳理哪个环节做得不够，就把哪个环节的能力补上来，最终牢牢握住消费者对我们的认同 四、消费者BG应实行精兵战略，同时加强战略后备队培养，坚持“力出一孔，利出一孔” 第一，消费者BG适合精兵战略，不要太大的发展规模，否则总有一天会崩溃的。你们贯彻分享制的时候，不仅是对员工、供应商分享，也要给渠道、零售伙伴……分享，多方面分享机制就决定了我们不需要建立一个庞大的组织。我们还是要审时度势地看自己，不要认为自己可以包罗万象，时时反思不足，就会找到消费者BG应该发展的路。我认为增加编制，就应该相应增加很多能力，所以现在人力资源的发展规划上一定要细致化，比如哪个地方要什么编制，标准是什么，怎么做出贡献？能不能先把这些表格拿出来 你们以前是烟囱型组织体系，其实是游击队模型，不可能做好、做大。我看到北研所的高端路由器模块开发很好，轻而易举开发出高端产品，就让余承东也去看看，好好向他们学习，这样消费者BG的拼组能力就会很强。如果你们能在模块开发上更进一步，开发任何高端产品都是小菜一碟，很容易实现。今年消费者BG的组织结构一改变，烟囱型结构就不存在了，但是还要优化（余承东：这些年来我们各部门的人力资源一直采取从严政策，人员不在多，而在精。我知道大家有欲望和冲动做更多的事情，但是我们的精力是有限的，应该先认认真真、扎扎实实把核心能力基础打牢。我们做系统设备时，特别强调要平台化、模板化、标准化。我们是游击队打出来的，一个能干的软件工程师至少能干超过六个人以上的东西，所以我们在各个领域要有最优秀的人才 未来市场空间非常大，其实我们不是没有机会，而是现在自己的能力太弱。海外市场很多区域都没做起来，如果摸对了路，一个国家的市场空间最低可以涨三倍以上。 第二，去年消费者BG总结了多种销售模式，要尽快组成战略预备队。因为我们现在利润多，有钱让人闲下来充电，通过新方法赋能，让大家把能力带到世界各地去形成一种力量，然后把这多种销售模式样板可能又变成另外的样板。每年不断优化、不断推广，应该不用太长时间，就可以覆盖整个世界市场 现在公司的战略预备队，是把一批未来可能当将军的优秀年轻种子、一批优秀的地区部总裁及代表处代表、一批外来业务精英，混在一起训练。哪个地区出现问题，三、五个人组成混合联队，空投去作战。各种优秀的人、年轻人想奋斗，就加入到我们中间来，未来的将军可能就是你们。我们要成功，一定是集体团结奋斗，拧成一股绳。华为公司之所以这么厉害，就是十几万员工“力出一孔，利出一孔”，攻无不克、战无不胜的 80后、90后个性化的张扬，我也非常赞成，比如下班以后想化个妆或者跳个街舞倒立一下，公司都是允许的。我们不会以此评价你的形象不符合干部标准，该当将军就当将军。我们在非洲一线作战的员工基本是80后、90后，他们都愿意在非洲干，蓬生麻中，不扶自直。80后、90后是我们有希望的一代 五、脚踏实地，做挑战自我的长跑者“脚踏实地，做挑战自我的长跑者”，你们这个口号提得很好。你们是在长跑，耐着性子跑，总会跑赢，人们最终会知道你的产品质量好。就像华为公司这只“乌龟”，没有别人那样跑得快，但坚持爬了28年，也爬到行业世界领先。28年来我们十几万人，盯住一个城墙口，不断冲锋。近年来，每年投入1000多亿（500亿研发、500-600亿市场服务）继续轰击同一个口子，这种范弗里特密集攻击，终于我们在大数据传送上，世界领先。而且消费者行业变化太大，也没有运营商业这么巩固的基础，密集投资更容易突破。将来也可能会碰到一些问题，赵明说“笨鸟不等风”，但可能风太大了，就把这只“笨鸟”吹到太平洋去了。所以我们一再强调终端要有战略耐性，要耐得住寂寞。如果你们匆匆忙忙发展，可能因为一个零件问题，这批手机几十万部、几百万部出问题，就会毁了整个终端公司，有时很难再爬起来。所以我们还是要踏踏实实，控制欲望、控制合理发展速度，“鸡血”沸腾一定是犯错误的前兆 这个时代是“春秋战国”，是我们所期望的。因为我们是强者，但现在称霸不了世界，让他们混战，然后我们逐步去统一世界，当然这是需要过程的。但即使竞争激烈，我也不鼓励你

们降价恶性竞争，而是鼓励提高质量，耐着性子跑，这样才能跑赢。不要担心别人短期内占领了这个市场，以人们两三年换一次手机的频率，下次就该换成华为手机了，三年以后才能“出水才见两脚泥”来 谢谢大家，耽误了大家很多宝贵时间。再次祝贺你们的成功，代问你们的家人好，你们在外奋斗，他们辛苦了！（2015年8月27日