



第十八讲 | 时装化：如何杀入红海，引领潮流？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第十八讲 | 时装化：如何杀入红海，引领潮流？
11分54秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

所有做C端市场的企业都会遇到一个困惑，那就是在如今这个时代，蓝海已经越来越难找到。任何一条赛道上，似乎都站满了玩家。如果要参与竞争，只能采用烧钱、补贴获客、打价格战等非常规手段。到头来，不仅自己达不到目的，行业竞争也被搞得越来越恶劣。

那面对红海，还可以怎么办？这一讲我们就来看看华为终端的做法。

1. 手机时装化

首先我们看看华为是怎么看待红海市场的。

在外部调研中我看到一则资料。2012年8月，余承东与消费者BG的新员工开展了一次座谈。新员工向他提出的第一个问题就是，就是“终端市场是红海中的红海，我们华为怎么打进去？”说实话，如果回到那一年，我也会问同样的问题。

华为刚做手机时，场上已经非常拥挤。有诺基亚、苹果、三星、索尼爱立信、摩托罗拉这些专业选手，也有HTC、中兴这样和华为一样的转型选手，还有小米、OPPO、vivo、锤子等后起之秀。

但是我发现，华为并不担心这个问题。它看问题的视角很不一样。2010年华为启动终端战略时，任正非在内部座谈会上给手机的开发定了一个基调。他说，“你们要去思考，在时装化的潮流中，你们怎么赢？”

“手机时装化”，这是华为作出的重要判断。你看，时装市场一直很拥挤。但是在2010年左右，ZARA、优衣库等品牌还是打入了中国市场。而就在我们以为它们已经终结了战斗的时候，中国李宁等国潮品牌又出现了。

为什么看似是红海的市场会一直翻滚、一直洗牌？问题可能就出在视角上。“红海”是站在供给端看市场的结果，而如果站在需求端，我们会发现消费者的口味是多层次的。它一直在解锁，一直在升级。一开始，大家只是希望产品质量过关，而后来，大家希望它能够时尚，有个性。

说回华为。如果“手机时装化”的判断是准确的，那它面临的挑战其实就变了。它要处理的，是怎么在一波又一波的浪潮之中，找准时机打入市场。打个不严谨的比喻，这有点像股票市场里的“选股”与“择时”。不管一只股票被多少人看好，只要它在波动，你都可以靠正确的“择时策略”赚到收益。

后来的实践证明华为判断的准确性。

2. 择时入场

如果你认可华为的视角，你所在的消费品行业也有“时装化”的倾向，那么打入“红海”这件事，可能就有方法了。**首先，既然你要面对的是“择时”问题，那我们就来看看怎么把握时机。**

我发现，华为会选择“舞台已搭好，大戏已上演，但台下有人不满意”的时候入场。为什么呢？我以Mate系列为例，来给你说。

2011年9月，三星发布了Galaxy Note，一年以后又推出了Note2。它们的特点，就是采用了超大屏设计。这种设计会不会只是昙花一现？不确定。所以当时很多玩家选择观望，最典型的的就是苹果。

但是通过市场调研，华为判断，超大屏不仅是一种实用设计，它还有可能成为一种时尚潮流。理由是什么呢？

消费者对Galaxy Note的大屏幕表现出一种两极化的看法，用当时网友的话说，叫“用的人爱不释手，看的人骂不绝口”。

怎么解读这种现象？有人会觉得，这说明趋势还没确定，需要观望。但如果你认可“时装化”的比喻，就会发现，**越是前沿的设计，在T台上与大家见面时，争议就越大。**有人说它好，有人说它不好。这种设计最有可能成为潮流。

华为就发现，大屏幕时代的舞台已经搭建好。

于是，在Galaxy Note2发布半年后，华为推出了同样主打大屏的Mate系列。这个时间点，比苹果推出第一款大屏机iPhone6 Plus早了一年半。虽然Mate1、Mate12在市场上不算太成功，但针对续航能力作出的改进，确实惊艳到了很多Galaxy Note也想争取的消费者。这些人，后来成为了华为第一批忠实粉丝。Mate1、Mate2先于其他玩家的试水，为后来Mate7的成功奠定了基础。

你看，这就是所谓的“**舞台已搭好，大戏已上演，但台下有人不满意**”。如果你去看荣耀的打法，也能发现这个路数。**先行者已经指引了潮流，甚至还标注了改进的方向，但消费者还没有形成品牌忠诚，这个时候杀入市场，也许是一个比较好的时机。**

3. 与目标用户共情

如果你认可“时装化”的比喻，还会发现什么呢？你会发现，**推出“爆款”可以加速打入“红海”的过程。**而“爆款”，一定不是仅仅满足消费者告诉你的需求那么简单。你看，一件衣服如果想惊艳到市场，一定会采用恰好符合消费者需求，但又在意料之外的设计。

那怎么做到呢？华为的方法叫做“共情”。

还是来看Mate的案例。经过一、二代产品的短暂试水，华为似乎很快得出了目标用户的画像：职场精英，事业小有成绩，看起来有些许风光，可是压力山大，上有老下有小，有房贷有车贷，职业上正处在向上突破的当口。

除了提供良好的续航能力之外，还可以为这些人创造哪些新的价值要素呢？华为想到了用户界面。我们知道，安卓生态的手机都会基于安卓系统开发自己的界面。华为的界面叫EMUI。Mate7、Mate8分别采用了它的3.0和4.0版本。

我有个朋友，他当时就抱着试水的心态买了Mate8。有天晚上十点，他一个人在公司加班。突然手机响了，EMUI给他发了一个弹窗，上面写着“夜深了，早点回家，路上注意安全”。他说就是因为这件事，自己对华为“路转粉”。

EMUI当时率先实现了对信息的智能抓取，不仅能为用户提供上下班路况、时间、天气等信息，还特别加强了对商务场景中，会议、航班、酒店信息的抓取，并且能让它们在恰当的时间，以事项卡的方式弹出来。这就是“共情”。

不仅如此，华为还给手机添加了一个亲情功能。就是让儿女能够通过远程控制的方式，帮父母解决下载App这样的操作问题。对于不能经常陪伴父母的白领来说，这个功能其实提供了一个与亲人交流情感的渠道。这也是“共情”。

“共情”还体现在品牌宣传上。2014年，华为制作了一张海报。一双芭蕾舞者的双脚，一只脚穿着舞鞋，光鲜亮丽，另一只脚没有穿鞋，上面满是经年累月留下的创伤和畸形。旁边的广告语写着“我们的人生，痛，并快乐着”。

外界对这张海报的解读，往往集中在它很好地讲述了华为的故事。但你有没有想过，它也在讲华为目标用户的故事呢？每一位所谓的“职场精英”，其实都在经历委屈、妥协、折磨，都在经历所谓“英雄之旅”。华为的海报，体现出的还是一种共情能力。

不止品牌宣传、EMUI，我发现在其它方面，华为也都力争产品能够与目标用户“共情”。这些手段，最终促成了Mate7、Mate8引爆市场，成为爆款。我觉得，这个思路也是我们可以借鉴的。

4. 开辟新赛道

故事还没完。如果你认可“时装化”的比喻，还会发现什么呢？你会发现，**在“共情”之外，还有一个杀招，叫做定义时尚。**这是所有时装品牌梦寐以求的事情。坐在潮流之巅上的引领者，永远不会担心“红海”的问题。

那怎么定义时尚？华为的方法叫做“开辟新赛道”。我们来看。

华为真正具备在全世界范围内与三星、苹果竞争的时间点是2016年。那年4月，华为发布了重量级产品P9。它最大的特点就是采用了和徕卡联合研发的双镜头拍照系统。而5个月之后发布的iPhone7，仍然采用了传统的单镜头系统。

我们都知道，在摄影圈，徕卡是一个高山仰止的传奇。它在光学系统方面的积累，堪称业界最佳。

但是手机的光学设计有着天然的局限性。这个时候，华为光学技术团队和我们之前讲过的“2012实验室”就被推到了前线。他们和徕卡的工程专家并肩作战，先后攻克了“鬼影”“炫光”等技术难题，使P9手机镜头的光圈达到了2.2，之后又在Mate10上达到了1.6。

为什么华为要费这么大力气和徕卡合作？原来，华为的目标不仅仅是要做到拍照比别人好，而且是要完成手机拍照到手机摄影的升华，要让用户实现从影像捕捉到情感表达的跨越。你发现了么，此“拍照”非彼“拍照”。**华为其实在打造新功能，定义新赛道。**

P9不仅销量很快突破了一千万，翻一下2016年的新闻，你会看到有人用了“华为重塑智能手机摄影”这样的标题。网上甚至兴起了华为手机与微单相机对比的测评风潮。2018年3月，华为又推出了P20，首次采用了三摄镜头。而苹果在2019年9月发布的iPhone 11 Pro，终于也采用了三摄镜头。所以有评论说，华为在引领手机相机的发展，其他人都在“复制”华为的做法。



陆音

好，说到这，我们就讲完了华为的打法。其实华为终端的崛起，远不止这么简单。但是我发现，**再多的策略，似乎都可以归拢到“时装化”这条线索上。**

好，那总结一下这一讲的内容，

第一，面对C端的红海，杀出一条血路的方法，**可能是用时装化的视角，来重新审视这个行业。**

第二，一旦这么做，你就会发现，进入市场的时机很重要，可以选择“舞台已搭好，大戏已上演，但台下有人不满意”的时候入场。

第三，要想打造爆款，你需要完成从共情到定义新赛道的蜕变。

留一个作业，如果你所在的行业，恰恰和我们今天讲的手机市场很相似，你觉得还可以怎么杀出重围？

我还为你准备了任正非先生的内部讲话，欢迎收听。

我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 面对C端的红海，可以用时装化的视角来重新审视行业。
- 2) 在“舞台已搭好，大戏已上演，但台下有人不满意”的时候入场。
- 3) 打造爆款，需要完成从共情到定义新赛道的蜕变。

《任正非在华为消费者业务汇报以及骨干座谈会上的讲话》（2018年）
04分08秒

| 转述师：徐惟杰 |

《任正非在华为消费者业务汇报以及骨干座谈会上的讲话》（2018年）

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做出来后，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。希望你们继续开来，在今天的业绩基础上前进，百尺竿头更进一步！

《得到案例课·华为的选择》 20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有，未经许可不得转载



默认最新只看作者回复



营高杰Jsim

2小时前

🧐 教培行业看似也是一片红海市场，很多教培行业的负责人，他们花大力气在广告投入上面却收效甚微，而且招来的学生和家长也缺乏忠诚度（当然这个由教学质量和教学服务决定）。♦我有一个朋友，他的××书屋（也担任培训功能）却不作广告，就是靠着优质的教学和培养孩子的全面发展打出了口碑，人人相传，还吸引了很多家长带着孩子慕名而来，现在做的非常好。🧐 让我想到了罗振宇老师当年拒绝朋友的好意，在彩票上打广告的事情。最初优质教学服务感觉像在引发家长的共情，而这种依靠口碑的招生开辟了招生这个赛道的新玩法。

转发

2

9

分享



月半小王睿

8小时前

今日思考 案例中华为还用了开辟新赛道的方法，谈到了定义时尚。与徕卡合作突破了手机摄像头的问题，开辟了手机拍照堪比专业相机的新赛道。而企业的行业如何学习华为的做法重新定义赛道的呢？用我熟悉的为数不多的行业中讲讲自己所见所闻或者想法。服装行业。zara等快市场品牌用高速改造T台同款去定义时尚，可以拿下的是时尚敏锐的消费者市场。但是低廉价格导致的是满大街都撞衫。因此大品牌的私人订制是否满足更多喜欢个性的消费者，反向推动服装品牌呢？宠物经济的流行，铲屎官想要一件有自己喵星人的衣服打牌服饰可能么？可以的，匡威运动鞋在天猫店就能订制，nike在国外也可以自己选择印上不同的花色。教育行业。因材施教永远的痛点。但是几乎没有哪个机构可以做到。大班课每个孩子接受度不一样，小班课接受度一样了，到做题的时候错误细节千差万别。这种细分是不是可以通过AI辅助，把听一遍不清晰的同学，安排到慢班或者统一再授课，而电子作业，错题统计，重复同一个知识点的不同题目考核或者知识点复现达到巩固。然后针对题库分成基础题，强化题，真题，错题集，考试重点和兴趣延展等等。而不仅仅针对孩子教育，对于成人的职业考试教育也是实用的。还有AI 鼓励师的引入活跃气氛。

转发

评论

2

分享



经纬

1小时前

作为一名以前的果粉，当时买手机只关注苹果手机。直到2016年公司配置了华为P9后，对于华为及安卓手机完全改观。

使用P9后印象最深的便是文中提到的夜深了注意休息提醒，上下班推送固定开车路况，导航停车后自动记录停车地点以及可以快捷使用很多常用功能等。一年多前手机换成了Mate30 Pro 5G版，手机信号好的让人印象深刻，在同一地点同一时间同一运营商，老婆的 iPhone XS 无论是蜂窝网络信号还是WIFI信号都要差很多，而 Mate30 在包括地下车库，电梯里都有信号，而且在5G商用没多久市区内就到处有5G信号。以前看到新闻，华为手机团队每年乘坐数十万公里高铁里程只是为了测试手机信号。华为的手机信号算是行业中最最好的。这可能也是华为手机这几年如此受欢迎的重要原因。

转发

评论

赞

分享



时间的朋友

3小时前

就像华为手机洞察消费者需求一样，这个课程洞察了得到学员的潜在需求。

转发

评论

赞

分享



ArmWatt

4小时前

想知道任总对未来趋势的洞察力是怎么练出的，太准了，不服不行。

转发

评论

赞

分享



老王进阶旗舰号

7小时前

自打智能机的出现，手机就正式从功能满足型转型为了情绪价值型的快时尚商品了，也就具备了快时尚消费品的属性。所以用诉诸“时尚化”的战略来打造手机爆款非常恰当。个人认为，爆款没有标准公式，爆款的诞生是集天时地利人和的系统化产物。但这不意味着打造爆款就无迹可循。相反，我们可以基于经验直觉、对客户消费行为的洞察、商业博弈策略，来努力接近打造爆款的正确起手式。回答提问：如果同一时期我所在行业与手机业面临的市场问题类似，但实力当量远小于华为，除了爆款策略，我的突围策略是： 战略目标：打造全网最具性价比的XX；价值观：人有我优，人优我变。 操作：「优化后端供应链」以与供应商达成战略合作为目的，压缩供应成本，提高供应机动性；「更换前端销售方式」变线下端为线上社群，缩减销售成本让利于用户。以社群营销为主导，驱动核心用户以口碑传播方式带动外层用户，层层递进，从而将销售规模级级拓开。说到底，其实就是当初小米、丰田使用的精益生的招数。

转发

评论

赞

分享