



第十七讲 | 给思维换脑：怎么打破B2B无法转型B2C的魔咒？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第十七讲 | 给思维换脑：怎么打破B2B无法转型B2C的魔咒？

11分18秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

生意场上有一个魔咒：B2B公司转型做B2C，不可能成功。很多企业拥有全世界最好的生产线，却做不出消费者喜爱的产品。

但这件不可能的事，华为做到了。2011年，华为成立消费者业务集团，开始做自主品牌的手​​机。十年时间里，它推出了P系列、Mate系列、荣耀系列等等成功的产品，把行业格局从苹果、三星的“双雄争霸”，变成了它们与华为的“三足鼎立”。2019年，消费者业务的收入达到了华为总营收的一半左右。

作为一家典型的B2B公司，华为转型的最大挑战是什么？它又是怎么克服的？这一讲，我们就来看看。

1. 华为消费者业务的早期尝试

在整理调研资料时，我发现，2C和2B最大的不同，是B端客户能说出自己想要什么，而C端客户说不出来。哪怕说出来，也可能不是真需求。

比如在智能手机刚兴起那会儿，调查问卷显示消费者不是特别看重拍照功能，所以当时很多人都认为，摄像头有500万像素足够了。结果不到一年，手机就进入了800万像素时代。

这很好理解。问题是，我发现，学会洞察消费者这件事，其实不是华为转型的痛点。**华为转型的痛点，似乎是意识到这件事。**这是什么意思呢？华为刚刚做手机的时候并不是一帆风顺，它踩过很多坑。了解它“踩坑”的过程，有助于我们理解转型的痛点。我们来看。

2011年10月，华为正式宣布要做自主品牌的智能手机。第一个项目，就是旗舰机P1。从外人的角度来看，华为的胃口相当大。P1被定位为单价近3000元的高端手机。但是目标客户是谁，他们喜欢什么，当时没人能确定。

如果你是华为，这个时候怎么做？肯定是先调研市场，调研消费者，对吧？

但是我发现，华为有一个更朴素的想法。它觉得，不懂用户没关系，我只要做到比别人强，就可以获得竞争优势。怎么做呢？它瞄准市场上已有的竞品手机，在此基础上，把所有功能全都用最先进的技术重做一遍。处理器、平台、内存、摄像头、电池，一个不落，在参数上全面碾压对手。这样做，不也可以么？

结果呢？被寄予厚望的P1，不仅成本大大超出了预算，而且2012年全年的销量只有不到50万台。对比之下，iPhone5的销量是1.25亿台。

紧接着，华为又搞了G系列、W系列、D系列等等许多产品，我发现，它好像仍然采用了相同的策略。比如说单价最高的D系列，主打的特点就是比别人运算速度快。为此，华为采用了当时市场上罕见的四核处理器。结果，D系列“二世而亡”，发展到第二代就下马了。其他几个系列，市场反馈也不好。整个迷茫期长达两年。

你看，**比起费时费力去构建洞察消费者的能力，刚刚转型的华为，更倾向选择一种跟随策略，沿着别人已经铺设的赛道，努力做到更好、更极致。而这恰恰被证明是错的。**

我发现，很多2B转型2C的企业都很容易走上这条路。

2. 文化导致路径依赖

为什么会这样呢？可能的原因有很多，但在调研中，我发现了一个我认为最重要的原因，叫“我能做到”。

我们都知道苹果手机薄，但是在2012年，华为P1其实比它还薄。当时华为的团队立下了军令状，加班加点攻克难题，最后愣是把业内认为不太可能缩小的天线，塞到了极薄的手机外壳里。同样，D系列能采用四核处理器的方案，也是因为华为具备这种强大的芯片研发能力。换一个人，他做不出来。

这种能力会培养出一种奋斗者文化。华为就是这样。靠着吃苦耐劳，奋不顾身，它无往不胜。我们讲过，华为刚出海时采用的竞争策略，就是在固定的赛道里，努力做到比对手更好、更极致。

这种奋斗者文化当然是公司的宝藏，但它也容易让大家养成“路径依赖”的习惯。手里拿的是锤子，那就容易把眼前的问题都看成钉子。华为就像上中学时，班里最用功、记忆力最好的那名学霸。他努力把所有知识点都背下来，却忘了研究考试大纲。到头来，反而考得没有别人好。

3. 给思维换脑

那怎么办呢？这其实是一个两难问题。**一方面，公司绝对不能放弃这种奋斗者文化，还有强大的自主研发能力，毕竟这是立身之本，不能舍本逐末；但另一方面，团队又确实需要一种新的“以消费者为中心”的文化，对奋斗者文化形成补充。**

怎么办？华为采用了三个做法，事后证明，它们是有效的。

先来看第一个做法。经历了失败，最重要的是稳住士气。**公司首先承认自己做得不够好，并且由领导者出面，揽过决策失误的责任。**消费者业务集团的负责人余承东，主动申请2012年的年终奖为零。

同时，任正非给团队打气。他告诉大家：“苹果、三星做错一件事，就会波及坐标的底线，东山再起很困难。但华为有价值七八百亿的管道业务作支撑，做错一件事没关系，我们允许终端有冒险精神。”

光提振士气还不够。不论是任正非还是余承东，都反复出面，**强调“终端产业竞争力的起点和终点都是消费者”**，不能再工程师的思维来考虑问题，不能天真地以为，工程创新可以自动转化为大众喜爱的产品。

这件事非常重要。它其实是在向全体员工传递，公司坚决向以消费者为中心全面转型的决心。

再来看第二个做法。华为意识到，要想改变团队的文化，就要让设计和用户体验拥有更大的话语权。为此，**华为终端团队打开了自己的边界，吸纳拥有不同“基因”的人才加入进来，并且尝试让他们主导产品的开发。**

在终端的消费者体验设计中心，华为组建了一个叫做Dream Lab的团队。这个团队里面的人才非常多元，有的擅长设计，有的擅长美学，有的擅长用户研究等。团队的负责人，在日本和德国还拿过设计大奖。

这些人才给华为的产品带来了新的元素。他们从来不认为“把最牛的东西硬塞给消费者”是对的。他们觉得，华为手机应该更酷、更时尚。后来爆款产品P6的设计灵感，就来自于实验室里设计师翻书时，手指触碰弯曲的纸张时的感觉。你看，这是只拥有“工程师基因”的团队不可能做到的。

再来看第三个做法。**华为决定让所有研发人员与消费者进行零距离接触。**它启动了一个叫做“万人站店”的活动，也就是让所有工程师到门店去，体验服务人员的工作。这可能是华为历史上最大规模的一次“集体轮岗”。

在这次调研中，我看到了很多华为员工当年写的“站店有感”。我能体会到，这给他们带来了很大的触动与思考。

比如有位员工就写道，她销售的正好是自己负责的产品，结果看到旁边友商的柜台人头攒动，而自己这里冷冷清清，她直接哭了出来；还有位员工写道，自己给一个顾客介绍了半天华为手机的性能，结果人家说，我其实最喜欢的，是你们手机背后的那个华为花瓣；还有位员工写道，有位消费者最终购买了手机，但理由和手机没关系，她看上了买手机赠送的真皮机套。

通过站店，许多工程师第一次发现，自己根本不懂消费者。也是通过站店，整个终端团队都意识到，自己应该转换思维，依据消费者的需求来设计产品。

有了以上三个动作，接下来的改变就水到渠成了。2013年6月，走出了长达近两年的迷茫期，华为P6引爆了市场，而它恰恰是公司第一款由消费者体验来牵引开发的产品。在这之后，华为又推出了Mate7。这款产品在设计阶段就做了4万多个样本的消费者调研，所有产品特色都是针对性开发出来的。Mate7大获成功，它成为了华为手机品牌崛起的标志。



陆音

好，华为转型的故事，我们就讲完了。回到一开始的问题：B2B转型B2C最大的挑战是什么？华为消费者业务大中华区总裁朱平老师写过一篇文章，讲的就是这个问题。文章的标题概括得特别好，叫**“没有固定赛道的比拼”**。

你发现了么？华为转型一开始之所以不太成功，就是因为它把不是固定赛道的竞争，硬生生给变成了固定赛道的竞争。这背后的原因，就是缺少“以消费者为中心”的文化带来的路径依赖。还是刚才那句话，“手里拿着锤子，看什么都是钉子”。**那解决方案是什么呢？就是给自己换脑，让整个团队具备一种新的文化，一种新的思维方式。**

好，总结一下这一讲的内容：

1) 2B企业长期在固定赛道里竞争，有可能会形成一种奋斗者文化。**在企业转型时，这种文化就可能导致企业形成路径依赖。**

2) **解决方案就是引进一种“以消费者为中心”的文化**，为此你需要做三件事。第一，由高层出面，展现出转变思维的决心；第二，你需要引进拥有不同“基因”的人才；第三，你需要创造机会，让团队能够零距离接触消费者。

给你留一个小问题，固定赛道的比拼和不是固定赛道的比拼，还有什么不同呢？欢迎你谈谈你的看法。

我还为你准备了任正非先生的内部讲话，欢迎收听。

好，我们下一讲再见。

- 1) 2B企业转型2C，会受到路径依赖的影响。
- 2) 解决方案是引进“以消费者为中心”的文化。

《华为总裁任正非在公司消费者BG管理团队午餐会上的讲话节选》（2014年）
08分04秒

| 转述师：徐惟杰 |

华为总裁任正非在公司消费者BG管理团队午餐会上的讲话节选（2014年）

在大机会时代，千万不要机会主义，我们要有战略耐性。

消费者BG一定要坚持自己的战略，坚持自己的价值观，坚持自己已经明晰的道路与方法，稳步地前进。成吉思汗的马蹄声已经远去，现代的躁动也会平息，活下去才是胜利。

消费者BG这两年来，从过去的低能状态已经开始走到有一定能量的状态，如果没有你们上万员工的努力，也就没有消费者BG的今天，这一点我们要肯定并祝贺！

但是我们现在要清楚“我是谁，从哪里来，准备到哪里去？”今天之所以与大家沟通，就是担心你们去追求规模，把苹果、三星、小米作为目标，然后就不知道自己是谁了。当然要向苹果、三星和小米学习他们的长处，但不要盲目对标他们。

你们说要做世界第二，我很高兴。为什么呢？苹果年利润500亿美金，三星年利润400亿美金，你们每年若是能交给我300亿美金利润，我就承认你们是世界第三。你们又说电商要卖2000万部手机，纯利润是1亿美金，一个手机赚30元，这算什么高科技、高水平？

若果以己之长，比人之短，我们中任何人都可能是奥运会所有科目的世界冠军，只要限定别的运动员只能是1周岁以下。现在你们赚个几亿美金就开始牛起来了，拿自己的长板去比别人的短板，还沾沾自喜。

坚持走一条正确的路是非常困难的，我希望消费者BG不要在胜利之后就把自己泡沫化，不要走偏了。所以电商也不要说销售额，以后汇报就说能做到多少利润。**销售额是为了实现利润需要的，不是奋斗的目标**。终端没有粘性，量大而质不优，口口相传反而会跌下来。不要着急，慢慢来，别让互联网引起你们发烧。

华为公司要坚持跑马拉松，要具有马拉松精神，慢慢跑，要持续盈利。互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化。它是促进实业在挖掘、消化信息后的改进，所谓互联网时代，是信息促进人类社会进步，促进实业、服务的进步，并不是仅指网络商本身。

我们只要手机做到高质量，又适配了全球一部分人的需求，就奋力在网上销售就行了。我们与京东、阿里是不一样的，我们能控制交易质量，而且有一把知识产权大伞罩着全球市场。仅仅是一个交易平台是有一定风险的。大家一定要相信汽车首先必须是汽车，金融必须首先是金融，豆腐必须首先是豆腐，别的不能取代汽车，如果能取代，那就是阿拉伯飞毯。

活不下去就没有未来！

我们的价值评价体系要改变过去仅以技术为导向的评价，大家都要以商业成功为导向。消费者BG已经进入到公司主航道了，但主航道是要创造价值，价值并不仅仅是技术领先。未来还有很长的路要走。你们应该是给主航道贡献能量，而不是拖后腿。主航道的能量一旦发散后，就很难聚焦起来达成目标。

一年之计在于春，希望你们在春天播的是好种子，发的是好芽，秋天能给我们收获。若是你们在秋天收不到粮食，我们一定要饿死的。涨工资的钱来自哪里？

另外，高端手机若以技术为导向，赚不了钱，那你们的高端是没有价值的，过不了三个月，高端就成低端了。如果只是战略MKTG投入，来试探着科研，我们不反对，但是你们若要做成一个产品，需要别的业务来补贴，我认为有必要在策略上好好分析。

你们说现在中国做手机的小厂家有几百家，价格非常低，你们就想把最好的手机在一个比较适当的价格范围内做好。若按你们这个原则，爱马仕早就垮了，但现在垮掉的是小厂家。

在座有谁愿意去磨豆腐？今年允许你在公司里搭个棚，只要质量好，我还可以动员员工买一点，二分五一斤，那能否支撑现在的人力资源架构？肯定不能。如果你做豆腐渣，整个公司会被拖垮。

我们赚的超额利润怎么办？投入未来的科学研究，构建未来十年、二十年的理论基础，**公司要从工程师创新走向科学家与工程师一同创新**，我们已经浩浩荡荡地走在大路上了，全世界有哪家公司敢像我们这样涨工资，还有谁有我们这么潇洒？

听说你们的产品结构在整合，我很高兴，整合以后，形不成战略地位的小产品就没有必要去做了。我认为有几类一定要做到世界领先：

第一，物联网的芯片（通信模块和数据卡）要做到长期世界领先，控制好成本，价格尽量卖低，但是要盈利。质量好、价格低、服务好，逐渐全世界就都在使用，提高了竞争对手进入的门槛。我们可以把数据卡做到各种车辆、物联网里去，空间非常大；而且数据卡不一定需要标准统一，各业务各自也可以有专门的设计，把硬件成本降低下来。你们要把战略想清楚。

第二，手机的通信平台应该要做到世界最好。手机三大功能：通信、图像、操作系统。通信功能，华为本来就是做通信技术出身，通信平台也不涉及操作软件的问题，做不好是没有理由的。图像功能，图像是模糊数学，是目前谁都做得不太好的新事物，我们有希望突破。操作系统，我们不可能做得全球最好，因此坚决不做，就与微软、安卓系统捆绑，他们积淀了几十年的经验。我们省些力，搭搭车，何必一定要“自主”的光荣呢？我们集中力量在自己能突破的地方，取得机会窗的利益。

华为手机进步了这么多年，但总是追求新，不追求可靠，还是存在很多问题。研发了这么多功能，其实很多功能很少使用。在应用上，我认为还是要**以客户需求为中心，客户需求应该有个正态分布规律，可以用数学方法来分析人类信息需求的轨迹。**

在最终用户使用量最大的功能这块，我们要下决心做好；对于边缘部分，即使高技术、高水平的需求，有点问题也没关系。应用平台不一定要自己开发，谁做得好就跟谁捆绑，一定不能捆绑垃圾应用。我们要集自己的优势和别人的优势。若我的车没油了，搭上有优势的车，也就有优势了。

《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



得到App研究员
陆晋

默认最新只看作者回复



陈敏胜
1小时前

今日学到 📖 2B企业长期在固定赛道里竞争，有可能会形成一种奋斗者文化。在企业转型时，这种文化就可能导致企业形成路径依赖。🔧 解决方案就是引进一种“以消费者为中心”的文化，为此你需要做三件事。第一，由高层出面，展现出转变思维的决心；第二，你需要引进拥有不同“基因”的人才；第三，你需要创造机会，让团队能够零距离接触消费者。

今日分享 ❸ 不仅仅做To B的转向做To C的很难成功，做C的转做B的更难成功，我曾有两次转行失败的经历。👉第一次2006年的时候，做施乐的复印机的销售代理，以做零售大客户为主，厂家考核的是营上业额一台大机器顶很多台小机器的营收，转为代理东芝品牌的复印机，厂家要考核的是销售设备台数（东芝复印机曾连续几年台数全国销量第一），为完成销量，不得不把重点放在批发上，后来发现投入产出不成正比。👉第二次是18年时成立了一个给同行做加工的图文快印生产中心，经营了一年后亏本转让。❸ 每个企业的基因都不同，我身边有很多朋友转型都失败了，零售和批发的基因是有所不同，零售客户对价格敏感度不高，对体验感要很高，而批发客户最重要的是有差价能赚钱。❸ 我认为固定赛道和非固定赛道的比拼是伪命题，宁向东老师的管理学课中曾讲到一个五力模型，我们的竞争对手会来源于上下游，同行以前跨行业打劫的。❸ 作为一名创业者，我们必须结合自身企业的优势，洞察市场，提前做好布局，不断的累积自己的竞争优势，才能立不败之地。

转发

评论

8

分享



月半小王睿

8小时前

今日收获 — 2B的业务华为做得成功额原因就是找到了固定的赛道，然后用做努力的方法做到完美，说服对方的感动对方，就能拿下单子。而说服一个B的企业，只用说服一拍板的人就行，对比个人端的需求可就单一多了。2C业务华为刚开始尝试做得不好的原因其实很多企业有这样的毛病，甚至很多大领导有，工程师类型的也容易有类似的错误。可以简单概括为三种病：①一部分企业的甲方病（我不要你觉得，我要我觉得，我在行业里摸爬滚打这么多年，我最资深）②一部分领导的直男癌（我把最好的都给你了，你要怎样？）③一部分工程师高智商低情商（研发一流做产品也快，再丑也是自己的作品，自豪，但是客户满不满意不重要，他们凭啥说我的作品，他们能力都如我，外行评价内行）这三种在转型2C不是都犯，但是都犯，一定不好改。二 要转型，华为给出的解决方案有三点 ①高层出面。这个非常重要，这个不做出态度，会导致下方军心乱了。案例中的不领年终奖，说明失败的不让基层负责，这样以后大家还有创意，不会畏首畏尾，没有抹杀未来的成长性。这是华为的长期主义，也是对只是员工尊重，是高层敢于承担责任的表现。任总额说话是雪中送炭表示华为输得起，大家放开干不要有负担。都说领导力，这就是活生生的领导力。②需要不同基因人才的血液增加到团队中。在人才团队中一定要摒弃掉一些偏见，就是学艺术的，善于交际的人不行，只有名牌大学硕博才叫知识型人才，其实不然，一直都说人才要放对地方才能成才，案例中华为的做法显然就是让美感好的做设计，善于交际做用户调研。③创造机会，让领导和工程师换刚到离消费者最近的地方去听需求。改掉他们以自己为中心的想法。换岗的意义对个人来说不仅仅是学习不同的知识技能，更好重要的是体会每个部门额价值，从根上扼杀了部门的山头主义和个人主义。

转发

1

4

分享



术子米德

3小时前

👉👉👉👉👉 Mate7 做了4万多个样本的消费者调研，所有产品特色都是针对性开发 咨询一下主编，华为是如何从这些样本中做选择的呢？选择是否有方法论？一个超级多元的团队，如何对选择的结果做判定呢？这里面省略了太多细节，能否再补充点，到底是怎么从调研转换到产品特性的呢？

转发

评论

2

分享



月半小王睿

8小时前

今日思考：固定赛道与非固定赛道的比拼的共同点 ①都需要有专业人士，都需要给予尊重和奖励机制 ②都需高层的推动和配合，基层的攻坚。不同点 ① 固定赛道目标用户比较单一，目标明确，合作过程可以用先进的技术和真诚的服务去与客户近距离的沟通，从而促成合作。非固定赛道用户比较多元化，分散化，且需求模糊且多样化。因此无法通过企业觉得先进的技术去打造成产品就轻易成功，其次采用之前的沟通成本很高，需要做用户调研访谈通过数据建立大致的用户画像，采用分层分类做细分产品满足不同的用户需求。②固定赛道需要的人才更偏向理性和工科思维，在技术上投入会比较大，公共关系管理需要投入也相对较多。产品的类型和价格相对固定且波动不大。非固定赛道需要的人才更偏向感性和人文学科思维，在用户运营和市场营销上投入会比较多，同时客服和引导服务方面投入也较为突出。产品的类型多远，价格分层

明显，每层价格是阶梯性的，同一层级价格也时常有起伏。一个最明显的例子就是装修。公共装修，写字楼的去哪里面试或者就业看到的办公室都差不多，互联网企业可能和其他企业有差距，但是互联网企业之间差距就很小。从设计到报价到用料，在质量一致的情况下效果真差不多。但是居家装修，每家每户都不一样，硬装都大不相同，尤其是很多还会改掉原有格局的，同一个户型的楼上楼下都差距很大。更别提软装入场后，更是啥风格啥颜色搭配都会出现的。不说不同户的差异，一家人里，父母给你装修的婚房和你自己装修的婚房，能差距一个世纪的审美。因此设计报价用材选择太多，导致很多人装修的时候很头疼，不同装修公司给出的报价差几十倍的都有可能

转发

评论

2

分享



老王进阶旗舰号

7小时前

固定赛道的比拼和不固定赛道的比拼的区别在于： 1）围绕技术研发创新的固定赛道比拼，比的是对行业内技术理论（范式）的理解和应用程度。比的是对前沿技术的捕获能力。比的是科研、技术型人才的储备量。还比的是企业对研发经费投入的预算体量。2）而不固定赛道的比拼，比的是，市场调研的能力、躬身倾听消费者的执行力、整合消费意见，构建消费者体验蓝图和用户画像的能力、从市场端向产品开发端整合的能力。当然还要比，由产品包装到渠道拓展，再到推广落地的战略眼光和执行力。二者底层逻辑思维完全不同。一方是由工程师主导的产品思维，另一方则是由具有JTBD（通过消费结果，洞察用户需求本质）能力的产品经理思维。不妨将之理解为一个实体的两面。该实体的价值倾向（科研价值和商业价值），由对个各面生产力的投入比重来决定。

转发

评论

1

分享