



值CEO徐直军汇报，华为终端的品牌投放和市场营销都受到限制。

“B2C营销竟然必须由B2B业务部门来审核，几十万预算层层审批下来，效果与反应速度可想而知，你可以看到P1手机之后华为终端市场营销再无大动作”，某业内人士对此感慨。

2、华为终端内部整合困难。余承东“主政”之后，对内部人事结构进行了大调整，之前终端公司一批中高层领导转岗或离职，同时传统无线部门一批员工通过转岗进入，又从三星、摩托罗拉、诺基亚等挖来了一拨业务骨干。客观上造成了“终端老兵”、“无线转岗”和“空降兵”并存的局面。

传统无线转岗人员对B2C业务需要熟悉和适应；老终端员工认为被“冷落”士气不高；从其他国际品牌公司挖来的业务骨干短时间内难以适应华为的传统管理方式，在内部又难以调动资源；导致了华为终端2012年在产品运营节奏、品牌和渠道配合等方面问题凸显。

3、B2C还是B2B？华为终端目前80%以上的手机销售仍然依赖传统运营商渠道，但是利润较低。为提升华为手机品牌和利润率，余承东从去年开始尝试通过电商渠道销售高品质手机，同时砍掉了超过3000万部的低端智能手机和功能机业务。这招致了一些运营商终端部门和华为终端内部运营商业务的不满。

“去年有几次，老余都差点”下课”了，和万总还在华为董事会上进行了专门说明”，一位去年离职的员工在电话里语气激动：“你看中兴、联想、酷派等都在跟着华为终端这条路在走，说明这种思路是对的，但内部就是有些人转不过弯来！”

## 华为终端怎么办？

经历了万转岗后的华为终端，突然发现已处于一个外部市场巨变和内部艰难转型的“十字街头”。而对于余承东来说，两年以来“韩信”未至，现又痛

失“萧何”，华为终端应何去何从？

笔者通过一周的时间整理谈话记录，以及与多名跟踪华为报道多年的资深从业者沟通，总结其中一些较中肯的建议：

1、华为需要为B2C业务“减负”。作为华为增速最快、最有前途的业务，不应该在B2C“因噎废食”。华为需要研究的是如何更有效的将投入转化为回报，以及如何迅速提升B2C业务品牌，而不是按照B2B业务和流程对终端进行各种限制。

“不做事情的人永远不会犯错”，无论是小米网络营销、OPPO请明星代言、还是步步高ViVO巨资砸电视综艺节目，开始都冒了巨大的市场风险，也都交了学费。华为过去B2B业务崛起之时充满了令思科、爱立信都恐惧的“狼性”，如今在B2C业务上更不应该做“乖宝宝”。

2、坚定从外部引入“新鲜血液”，做留得住，用得上。从传统B2B业务转岗而来的华为员工忠诚度很高，但无法从根本上进行自我“B2C革命”。华为需要从品牌、渠道、软件、产品等方面引入更多的“B2C血液”。

去年从摩托罗拉移动跳槽而来的一位员工对笔者表示，华为虽多年不再提“狼性”，但终端内部管理B2B“烙印”依然很深。一款产品从立项到上市流程需要经过十几个部门，自己作为“外来人”的新员工很难调配资源。作为面向B2C的新业务，必须消除“按资排辈”的痼疾。

3、品牌，B2C品牌！对于电信设备出身的华为来说，B2C品牌是个苦差事。两年多以来品牌负责人换了3拨，导致市场营销和品牌建设缺乏持续性。

作为B2C业务，品牌要敢于投入，营销要实时注意热点事件，要善于利用移动互联网的传播方式，同时给一线营销人员“放权”，充分发挥“听到见炮火”的员工主动性。

如美国橄榄球联盟2013年度冠军赛在“超级碗”球场遭遇停电后，奥利奥公关团队迅速在Twitter上发布了“黑暗之中，你仍然可以泡一泡（再吃）”营销广告，迅速被网民大量转发，成为利用社交网络营销的经典案例。

4、加强自主电商Vmall建设。华为终端在渠道方面强于运营商、弱于公开渠道，这是个老问题。但华为2012年自主电商渠道（Vmall）在国产手机品牌中做的还不错。电商的好处是渠道成本低、单机利润高，见效快，自主电商还可起到拉动B2C品牌的效应。

（下接第21页）