2019年6月14日 星期五 经济日报

荣耀：惶者生存

《中国企业家》杂志记者 梁睿瑶

“惶者生存”根植于华为的文化体系。

在高歌猛进的时候，全公司上下都会有一种浓浓的“不安全感”。船大调头慢，越是在顺利的时候，越要考虑潜在风险。

反之亦然。巨大的外部压力可以成为企业团结再出发的契机。

没有哪家企业是不会倒下的。不过，正如赵明所言，“我们的努力是为了让这一天晚点到来”。

荣耀总裁赵明。

在华为公司发布的2018年年报中，“消费者业务”极为耀眼。它首次超过运营商业务，成为公司第一大收入来源。

华为公司消费者业务CEO余承东在微博上表示，华为消费者业务已经发展到一个全新阶段。他定下了未来的目标——华为单品牌要做到全球第一，荣耀品牌做到中国前二、全球前四。

华为、荣耀双品牌战略，推动华为公司在不断收缩的手机市场逆市上扬，前景貌似一片光明。可荣耀总裁赵明却对记者说：“我们其实很焦虑。”

“空中飞人”赵明忙碌无比，行程满满。这边飞机刚落地，立刻就要赶着与合作伙伴碰面，第二天还有其他事情要做。他的睡眠时间被一再压缩，凌晨睡觉已是常态，还要经常早早起来参加晨会、赶航班。即便如此，他仍尽量保证在6小时睡眠之外见缝插针地跑上几公里“减压”——这或许就是“惶者生存”最直接的体现。

“惶者生存”根植于华为的文化体系。

“在高歌猛进的时候，我们自上而下都会有一种浓浓的‘不安全感’。”赵明告诉记者，船大调头慢，越是在顺利的时候，越要考虑潜在风险。

反之亦然。

2018年，华为经历了巨大的外部压力。不过，华为公司创始人任正非却将其视为团结内部的契机。他认为，华为经历了30年打拼，最初的团队正在变得惰怠，有些人已经丧失了斗志。更何况，堡垒往往是从内部被攻破的，反倒是外部压力很大时，堡垒会变强。

至于赵明，他则直言，不敢“看淡生死”，只求“持续活着”。

华为内部并不避讳谈论死亡。作为ToB基因较强的公司，“只有活下去才有资格和机会去服务消费者”。赵明说：“华为终有一天会倒下的，我们的努力是为了让这一天晚点到来。”

“大象亦能跳舞”

百年IT巨头IBM在上个世纪90年代变得老迈蹒跚，高额亏损将这个蓝色巨人拖到被拆分的悬崖边。IBM前董事长郭士纳接手这家公司后，针对大公司的弊病开展了一系列革新。此后，“风烛残年”的IBM摆脱亏损，公司股票上涨1200%。

IBM的成功转型是大公司求生欲的典型例证。这段经历被郭士纳写成一本《谁说大象不能跳舞？》，华为管理团队都学习过这本书。

在国内市场一马当先的华为，时刻警惕着“巨人病”。

来自调研机构赛诺的数据显示，2019年第一季度，在中国手机市场份额排名中，华为以20.1%居首，荣耀以15.1%超越苹果位列第四，老对手小米下滑至第六，市场份额为10.9%。

“第几又能怎样？”赵明说，“当你越来越大、越来越强的时候，反而要尤其注意保持步伐轻盈，不要背太多包袱。”

用赵明的话来说，2019年是手机厂商亮出“底牌”的一年。这一年，国内市场进一步收缩。中国信通院数据显示，2019年3月份，中国手机市场出货量只有2837.3万部，其中智能手机出货量为2693.6万部，同比下降4.1%。

为应对这一趋势，小米拆分子品牌红米Redmi，意图实现品牌跃升；vivo推出新品牌IQOO；OPPO召回在海外市场上风生水起的子品牌realme。

攻擂者斗志昂扬，守擂者沉默谨慎。

目前，荣耀正在“回归最基础性的东西”，或者说，常识。

“不能做太多‘快赢’。‘快赢’就像嗑药一样，过分依赖的话，容易错过构建核心能力的最佳时期。”赵明表示。

在赵明看来，荣耀眼下要做好两件事，一是打磨极具竞争力的产品，二是要与线下合作伙伴、消费者更近距离、更优质地沟通。这些事情不一定能产生立竿见影的效果，但要从长远考虑，确保每一步都“走得健康”。

对于华为来说，从全球视野来看，三星和苹果依然是它需要“迈过的坎”。

任正非特别注重“洼地心态”和“海绵心态”，即要有危机意识，不断学习和进步。这一理念体现在技术研发上就是华为的技术“蓄水池”。

“我们过去的科研投资更多注重工程技术创新；现在我们更多重视理论创新，不仅要为10年、20年之后的大规模战略布局，还要在数学、物理、化学、脑神经科学等领域布局。未来，我们的竞争能力会更强。”任正非在接受CNN采访时说，华为在科研上的投资处于世界前5名，却陷入了“贫穷”局面。

为了摆脱“贫穷”，任正非话锋一转——“要向苹果学习，提高产品价格，不以低价挤压市场，给对手竞争空间。”

摸索克制的边界

手机厂商普遍认为，下一个风口是物联网。

智能家居市场的火热或许是一个缩影。全球知名信息技术咨询公司IDC发布的报告显示，2018年中国智能家居市场累计出货近1.5亿台，同比增长36.7%；2023年市场规模预计接近5亿台。

1月14日，OPPO成立新兴移动终端事业部，推出子品牌“智美心品”，计划建立开放性IoT平台；华为表达了做电视终端新闻传播的意愿；4月下旬，小米推出电视、空调新品，并表示“大家电是小米2019年AIoT战略的重要组成部分”。

“玩家”纷纷加入市场，荣耀却一再保持克制。因为，荣耀要打造的生态圈主要包括两个层面，一是IoT生态。在这方面，荣耀的“打法”与华为一样，即通过HiLink接入合作伙伴。二是互联网生态，即与互联网厂家合作，形成绿色联盟。

“绿盟系统的核心会让整个APP使用起来更加安全高效，对大家来讲也是自我约束。这是荣耀率先发起的。”赵明告诉记者，如果侵占合作伙伴的利益，合作就很容易破裂。所以，荣耀的合作方式是与合作伙伴共同提供一个服务给消费者，大家不是博弈的关系。

“我们不会进入固定领域。”赵明再次强调了业务的“边界”，“荣耀不会投资IoT公司，也不会自己做洗衣机、电饭煲、空气净化器等产品。”

在赵明看来，无论物联网还是互联网连接，手机都是第一入口。要让用户选择荣耀作为入口，第一要务就是把手机本身做得更好。

克制也同样体现在手机线下店布局方面。曾经在线下“地毯式”铺设门店的Ov已经开始收紧并优化渠道了，改为主打提供服务及产品体验的超级旗舰店。同时，OPPO开始进驻一二线城市的Mall圈，预计2020年将完成近2000家购物中心的进驻。

相较之下，荣耀的步伐更像是“打磨”。

2018年9月30日，荣耀沈阳中街店成为第一个进入核心商圈的门店；今年3月份进入上海五角场Shopping Mall开店；4月27日，昆明潮玩店荣耀Life开业。荣耀Life店是荣耀第100个Shopping Mall店，在这之前，荣耀的线下门店布局接近2000家。

效率与市场稀释度才是荣耀的衡量指标，而非开店数量。

“如果在一片区域内开10家荣耀店，大家肯定都活不好；如果只开一家店，大家也许就能活得很好。”赵明试图在动态中摸索最合适的边界，“我们要尽量控制好欲望，不要让它饱和。”

“二级火箭变轨”

华为正处于战略转型期，消费者业务与运营商业务被赋予了不同使命。其中，运营商业务的特点是基础坚固，要突破“尖刀”产品，由公司管理层亲自抓改革；消费者业务则强调组织设计与薪酬分配独立，在自主改革中去试验新的可能。

在全球范围内，虽然外界打压不断，但华为和荣耀依旧势头正劲。同期，苹果凭借“硬转软”，在iPhone销售收入下降15%的同时，服务收入同比增长19%。不过，苹果出货量的乏力影响到了三星。受芯片价格下跌、显示面板市场需求放缓等多重因素影响，2019年一季度三星电子的销售额和营业利润均同比、环比下滑。

在4月初举行的誓师大会上，华为定下了“消费者业务销售收入在3年内达到1000亿美元，在2023年达到1500亿美元”的目标。

身处消费者业务体系，赵明没有透露荣耀在目标中的占比。他只表示，从销量占比及增速上看，荣耀在整个体系中的占比一直“相对比较稳定”。

荣耀把这个战略节点称为“二级火箭助推”。它将调整新的战略定位及要求，在助推过程中“变轨”，“打法”也会随之升级。即便是“变轨”，在荣耀的思维模式中也会逐渐调整，永远呈现一个“样片”(demo)的状态。

在全球化的今天，荣耀的变轨也已传导至海外，赵明预计今年海外市场会维持100%的增长。

“我们的核心思想是荣耀思维模式、商业模式及运用效率。荣耀海外业务遍及数十个国家和地区，员工一共只有两三百人，我们的效率可以想象了吧。”赵明说，“目前荣耀最缺的是有商业管理意识的‘国家主管’，我今年的重点工作就是培养人。”

不过，对于什么时候实现“全球前四”“中国前二”，赵明没有设时间表。在他看来，比达标更重要的是分析自身欠缺什么。“你能知道市场发生什么变化？能知道对手出什么牌？你只能决定自己怎么做得更好。”

生意经

同行为何扎堆到金盾“取经”

本报记者 刘 成

最近，在青岛金盾石化集团旗下的加油站里，经常能看到一个有趣的现象——很多身穿其他加油站工作服的人边观摩、边讨论，还有人将服务全流程拍成视频保存下来……“迄今为止，已有100多个团队来学习过，连‘两桶油’都派人过来了。”青岛金盾石化集团董事长高崇东说。

全国同行为何扎堆到金盾“取经”？

原来，金盾独创的“两高一优”服务模式已经开始影响到整个行业服务生态了。在青岛市乃至山东省，众多加油站均在学习金盾服务模式。

近年来，各行各业均下大力气提升服务水平。相比而言，加油行业的改革力度不算太大。不过，金盾却是行业里的“另类”。凭借远超行业平均水平的服务效率与服务品质，金盾赢得了市场的高度肯定。

“金盾成立至今已有26年了。在前21年的时间里，我们总共才建起了9座加油站，不过每座加油站都是精品工程，单站加油量是行业均值的2.2倍。前期的慢不是因为我们没有能力快，而是因为要练好内功。”高崇东告诉记者，金盾从来不拼价格。“我们的平均售价是最高的，每升油一般会比其他加油站高0.3元以上，最高时甚至比别人高出了0.55元。不过，我们的客户并没有流失，原因就在于以‘高效率、高品质、优服务’为特征的‘两高一优金盾模式’。”

金盾加油站里很少有排队现象。相比于一般加油站，一名工作人员只能同时服务2台至4台车的平均效率，金盾员工效率实在太高了，同时服务6台车已经成为他们的“标准效率”。高效率自然带来了加油速度的提升，5分钟加完油在这里都算很慢的了。

高效率源于体系支撑。金盾从建站之初就引入科学设计理念，从加油机位置、进出车道布局到停车位置都有讲究。一人同时服务6台车，不仅要求员工体力好、业务熟练，而且必须“眼中有活”、有服务热情。当然，更高的工作效率与更大的工作强度也带来了更高的收入水平，金盾加油工收入是行业均值的2.5倍。正是这样一个正循环体系，保障了金盾始终高效率运行。

高品质源于超高的内部把控能力。“如今，正规加油站的油品质量均达到了国家标准。不过，这对我们来说还不够，金盾的企业标准远超国家标准。为实现这一目标，我们只选原料好、添加剂好、工艺设备好、管理水平好、人员素质好的‘五好’炼厂。此外，我们还经常对油品密集化验取样，因为关系油品质量的环节很多，甚至于炼油厂哪位员工稍微懈怠一点，品质就会有波动。即便现在油品质量已经非常稳定了，我们依然保持每个月做4次至5次抽检的频率，每年仅化验费就要花费50多万元。”高崇东说，上海合作组织青岛峰会举办前夕，有关部门对多家企业提供的油品层层筛选，最终选定金盾石化为主要供应商。峰会期间，最重要的礼宾车队、贵宾车队以及行政、后勤、交通、宣传等用车都在金盾加油，金盾也因此得到了组委会的高度评价。

服务是金盾的最大特色。记者在金盾崂山深圳路加油站看到，每位员工脸上都洋溢着微笑；车辆进站后，加油员“一溜小跑”，引路、问询、加油一气呵成，连指挥车辆的手势也极其规范。这样的服务水准不仅在青岛，即便在全国也毫不逊色。如今，金盾还在青岛率先推出微信付款加油业务，客户不用再到营业室刷卡交钱，连下车这道工序都省了，摇摇手机即可开车离开。

20多年磨一剑形成的“两高一优金盾模式”，使金盾拥有了独特的核心竞争力，为企业高质量发展奠定了坚实的基础。

因为金盾的管理经验在业内声名远播，全国不少同行纷纷派人前来学习。当然，专为洽谈合作而来的人也不少。“北至东三省，南至云南，远至西藏，很多人都来到青岛表达合作意向。”高崇东说。

“进军”长三角就是在这种情况下开始的。不少上海和杭州同行看好金盾的管理模式和营利能力，纷纷抛出橄榄枝。“我们也特别看好上海和杭州市场，打算下大力气开发长三角市场。”目前，金盾在上海和杭州拥有加油站30座，其中12座已经开始营业。

“两高一优金盾模式”在长三角地区一经实施，立刻受到了客户的欢迎。资料显示，业界平均进站率不足2%。可是，在浙江省杭州市萧山区义蓬街道金星村一条乡镇道路旁，金盾石化一座加油场地不足100平方米的微型加油站实现了高达20%的进站率；位于上海浦东新区曹路镇的金盾加油站更是创造了进站率超过40%的惊人业绩。

“金盾在长三角地区的成功再次证明，高效率、高质量、优服务是企业赢得竞争的法宝。”高崇东表示，未来金盾将继续以高质量的产品和服务为根基，紧跟新能源发展趋势，在已布局的加油站基础上布局加氢、加电站，力争成为中国能源服务站的标杆。

携程一季度营业利润涨50%

本报讯 记者黄鑫报道：携程旅行网一季度财报显示，携程净收入82亿元，同比增长21%；营业利润8.85亿元，同比增长50%。携程旅行网联合创始人、执行董事局主席梁建章表示，未来要继续通过内生增长推动业务发展，继续扩大用户覆盖面、增强用户黏性。

分析携程一季度营业利润大涨的原因，主要在于三点。其一为国际业务。财报显示，目前携程国际业务收入占总收入的比重已攀升至35%。国际酒店和国际机票在不计入“天巡”(携程旗下一机票航班搜索引擎)业务的情况下，增速超同期国内出境游增速两倍。天巡直接预订业务收入同比上涨约250%。其二为低线城市市场份额不断扩大。其三为年轻用户多。目前，携程旗下所有品牌全球月活数均已超过2亿，其中35岁以下用户比例在过去5年里稳定保持在70%左右，年龄在29岁以下的年轻用户占比接近一半。

从业务层面看，住宿和交通两大板块分别贡献了30亿元和34亿元的营业收入，同比分别增长21%和16%。

携程国际业务一路高歌得益于中国整体出境游的不断增长。市场分析机构麦肯锡预计，到2020年中国出境旅游人数将达到1.6亿人次。目前，携程正在加大“反向”投入，推动外国游客入境游增长。

此外，今年4月底，携程宣布通过股权置换成为印度最大在线旅游企业MakeMyTrip的第一大股东。这笔投资被业界视为携程“第三次创业”的开端，携程将借由这次投资深入参与印度市场发展。

图为江西泰和百盛实业有限公司员工正在加工铜制品。该公司位于江西省丰城市循环经济园区内，产品主要销往江苏、广东、浙江、上海等地。

近年来，丰城市以循环经济园区为引领，以再生铜、铝等金属再生产业为驱动，大力发展循环经济，初步形成了一整条覆盖回收、拆解、分拣、熔炼、精深加工等环节的特色产业集群。

聂军洪摄(中经视觉)

路易达孚进入我国水产饲料板块

本报讯 记者陈颐报道：素有“世界四大粮商之一”之称的路易达孚公司日前与广东海大集团共同成立合资公司——天津容川饲料有限公司。根据协议，合资公司将专注生产高端水产饲料。这意味着，路易达孚首次进入中国水产饲料板块。

成立于1851年的路易达孚是全球领先的农产品贸易商和加工企业，其多元化的业务组合贯穿从农场到餐桌的整条价值链，业务覆盖油籽、谷物、大米、海运、全球金融贸易、咖啡、棉花、糖、果汁及乳品等。

业界认为，路易达孚之所以将触角伸向中国高端水产饲料业务，主要原因在于两点。其一，随着中国消费能力不断提升，越来越多的中国消费者开始关注食品质量和健康。其二，路易达孚已进入中国市场多年，在华业务范围不断扩大，此次“扩容”水产饲料业务将进一步延伸其产业链。

路易达孚公司董事长玛格丽特·路易达孚告诉记者，天津容川饲料有限公司的成立只是路易达孚在中国长期发展战略规划的一部分。“此次战略合作的目标是建成中国北方最大的水产饲料加工厂，我们希望通过推动大豆压榨与水产饲料生产活动就近形成上下游产业集群，最大程度发挥区位优势与协同效应。此外，我们还将进一步开拓产业链下游，为消费者提供更多好产品。”

本版编辑 韩 叙 秦文竹