

第一章

以旗舰产品走向世界

什么是旗舰产品

特劳特的定位理论中有一种经典的说法，消费者用品类去思考，用品牌来表达。依照这个逻辑，当人们提到一些品类词汇时，就会马上想起一些品牌，比如：

提到手机，人们会想到苹果；
提到 5G 手机，人们会想到华为；
提到新能源汽车，人们会想到特斯拉；
提到飞机，人们会想到波音、空客；
提到无人机，人们会想到大疆；
提到空调，人们会想到格力；
提到儿童玩具，人们会想到乐高；
.....

更进一步，当我们提到一家企业或某一个品牌时，消费者首先想到的产品又是什么呢？比如：

提到苹果，我们会先想到 iPhone 手机，当然苹果旗下还有 Mac、iPad、iPod 等产品；

提到特斯拉，人们首先会想到 Model S，而特斯拉还有 Model 3、Model X、Model Y 等系列产品；

提到波音，人们会首先想到波音 747，但波音也有其他产品，如波音 737、波音 787、波音 777 等；

提到三星，人们会首先想到 Galaxy S 系列手机，而三星还有 Galaxy Note、Galaxy A、Galaxy J 系列等；

提到华为，人们首先会想到华为的 Mate 系列，而除了 Mate 系列，华为还有 P 系列、Nova 系列、畅享系列等；

提到理想汽车，人们首先会想到理想 L7 五座旗舰 SUV，而理想还有 L8、L9、L6 等多款产品；

提到大疆，人们首先会想到 DJI Air 系列，而大疆还有 DJI Mavic 3 Pro、DJI Inspire 3、DJI Avata、DJI Mini 3 Pro 系列等；

.....

上述列举的都是世界知名品牌，而这些品牌都有一个特点，就是尽管名气非常大，消费者提及这些品牌时，依然不能说出它的全部产品，而是会优先记住某些主力产品。而这些被记住的主力产品，就是这些品牌的旗舰产品。换句话说，旗舰产品一定是一家公司或一个品牌推出的最具代表性和顶级的产品，在市场上具有较高的声誉和知名度，也往往是该公司产品线中最畅销和最受欢迎的产品。旗舰产品不仅代表着这家公司的形象和价值观，还能引领行业的发展和潮流。

而从商业层面看，这些产品是为这些公司带来收入和利润增

长的绝对核心产品、主流产品。这些产品围绕主要的用户群，且一定满足这个客户群体的关键需求，体验也更好。当然，能够作为旗舰产品代表公司，其通常具有最先进的技术、最高品质的材料和设计，展示了该公司的技术实力和创新能力，其功能、性能、设计和用户体验等方面也会达到最高水准。

而从产品商业成功的角度来说，旗舰产品也有明确的指标要求，简单总结就是卖得多、赚得多、拉得动、有控制点。

什么是卖得多、赚得多、拉得动？

第一，这里讲的卖得多、赚得多，是一个相对概念。旗舰产品是一个品牌的主力产品，但并非唯一产品。旗舰产品本身要能够在自己的领域立得住，站得稳，还能拉动其他产品的销量，无法带来协同销售的旗舰产品称不上成功的旗舰产品。

第二，卖得多也需要考虑时间周期问题，旗舰产品在带动周边产品销量增加的同时，具有更长时间的销售黄金期，甚至能够带来 10 年以上的持续销量增长。

第三，旗舰产品的高品质自然意味着高溢价，只有品牌附加值得到提升才能从根本上解决产品赚得多的问题。在华为 5G 手机受到美国制裁之后，苹果手机几乎拿走了行业 90% 以上的利润份额，靠的就是其旗舰产品不断提高产品售价，通过品牌溢价进行收割。

旗舰产品就是要瞄准主流市场中的每一个最核心用户，这些用户不仅消费力稳定，对产品品质需求也很稳定，购买的量级不一定最大，但一定贡献主要的利润。旗舰产品就是要瞄准这些用户，满足这些用户的需求，构建企业的品质增长模式。

什么叫有控制点？

战略控制点，就是要持续构建领先的差异化优势，这是能支撑价值定位和实现长期可持续发展的关键要素。其作用是保持企业的持续赢利能力，在长期的市场竞争中保有优势地位，让企业自身的产品具备领先优势，或是一个商业模式能够持续存在。这里说的控制点一般是指产品的控制点。产品的控制点是保证产品领先于对手，避免对手快速复制的战略要塞。

不管什么类型的产品，如果没有控制点，卖得再多，利润率再高，也无法持续，因为其无法形成竞争壁垒，最终的结果就是产品快速被模仿，市场快速成为红海，毛利率下降，市场守不住，份额不持久。

旗舰产品是品牌的底座

让产品更有竞争力，是企业构建品牌最原始、最基本的功能需要。反过来，品牌也需要以产品作为基础。随着传播形式越来越多，建设品牌的维度在不断增加，但市场竞争也越来越激烈，普通的产品已经很难代表品牌出圈。

从品牌的角度讲，我们可以将旗舰产品定义为：消费者认为与品牌关联最为紧密的产品，提及该品牌消费者最先联想到的产品，反之则定义为非旗舰产品。

比如：

提到招商银行，消费者最先想到招行信用卡；

提到特步，消费者最先想到的是它的跑步鞋而非篮球鞋；

提到方太，消费者最先想到的是它的集成烹饪中心而非洗地机；

提到格力，消费者最先想到的是它的空调而非手机；
提到 TCL，消费者最先想到的是它的 LED 电视而非空调；
提到雅迪电动车，消费者最先想到的是它的冠能系列石墨烯
长续航电动车，而非铅酸电池普通电动车；

.....

旗舰产品是最能代表公司品牌的典型产品，多数消费者对旗舰产品有最直接的体验和感知，并且长时接触产品信息，对产品信息有较多了解。非旗舰产品则与品牌关联不那么密切，消费者缺乏直接的消费经历和体验，了解产品信息较少。

品牌是产品的灵魂，这个逻辑什么时候都不会变，但并非所有的产品都可以作为品牌的载体。只有旗舰产品才能称为品牌的底座，而品牌高端化是旗舰产品的主要目标之一。过去，产品质量不错、价格有优势就能获得市场份额，而现在只有在全社会对产品的品质和价值呈现产生共识，才有机会塑造高端品牌形象和提升品牌溢价，旗舰产品就是拉升品牌溢价的“底座”。

同样，一个品牌的知名度也是靠旗舰产品一点一点渗透出来的。

有的品牌的知名度可以实现不用信息提示消费者就可以想到，但如果在提到品牌的时候消费者无法想到这个品牌旗下有什么产品，显然这个品牌的产品渗透力还不够。

品牌是企业与消费者沟通的最表层外衣，企业一定要通过这层外衣与消费者建立多维度、立体的联系。品牌的知名度可以通过媒体传播、独特形象、流量加持不断扩大，但归根结底还是要落脚到产品上。品牌知名度必须依赖产品不断渗透，不断被消费者使用和在日常中讨论建立起来。消费者购买一个品牌的旗舰产

品，推荐这些产品给身边的人，用旗舰产品作为自身的身份表达，这是一个品牌至高无上的荣耀。

没有旗舰产品的品牌，就像流量明星一样，短时间也许可以获得极高的曝光度，但没有什么优质的代表作，这样的知名度不可能持久。因为几乎每一位经得起时间考验的明星，都有自己拿得出手的作品，可能是一首歌、一部戏、一部电影、一部电视剧，这些被大众熟知的作品就像一面面旗帜，飘荡在大众的脑海里。

每一个品牌都有高端化的理想，建立高端品牌的形象从产品角度而言，就是通过旗舰产品的竞争力来拉升。

不管如何进行宣传、公关，品牌形象的根都在产品上。所以，品牌是产品的功能，消费者是否愿意为产品付出更高的买单价码最具说服力。有理想有追求的企业需要不断投入研发，持续创新，打造自己的一代又一代旗舰产品，一点一点提升品牌的高端形象。

旗舰产品不等于爆品

常常有人认为爆品就是旗舰产品，本书中的旗舰产品和爆品是两个不同的概念。

旗舰产品指的是一个品牌或公司推出的最高端、最具代表性的产品。通常，旗舰产品拥有最先进的技术、最高的性能和最优质的材料，代表了一家公司的技术实力和品牌形象。旗舰产品在市场上通常价格较高，面向高端消费者。

而爆品是指在市场上突然爆发出极高的销售量和强烈的消费需求的产品。爆品通常具有独特、创新的设计、功能或者某种特

别的卖点，能够引起消费者的极大兴趣和购买热情。爆品不一定是品牌的旗舰产品，但它能够在短时间内取得巨大的商业成功，成为市场上的焦点和热门产品。

因此，旗舰产品更注重代表品牌形象和技术实力，而爆品更注重引起市场反响和销售成功。

当然，对于一家企业来说，旗舰产品往往是企业花费大量资源已经在市场上成功推出的产品，而且从推出开始就不是单品策略，旗舰产品的产品组合策略中还有其他产品有待开发，也是企业进一步经营的重点。企业可以利用现有品牌资产和已经成功的产品来提升非旗舰产品的市场表现，进而节约资源，提升营销沟通效果，对企业有重大现实意义。所以，一家企业的旗舰产品，可能是持续的爆品，但市场上一些爆品不一定是旗舰产品。

除了上面提到的区别，旗舰产品和爆品还有以下不同之处：

1. 定位和目标客户群不同

旗舰产品通常面向高端市场，针对有较高消费能力和对品质要求较高的消费者群体。而爆品可以面向更广泛的市场，可能会吸引更广泛消费者的兴趣和购买欲望。同时，旗舰产品的定位和目标客户群一定是基于企业战略的选择，而非机会性的偶然选择。爆品可能会因为某个机会出现，旗舰产品却一定是规划出来、迭代出来的。

2. 市场表现不同

旗舰产品在市场上的推广和销售通常相对稳定，因为它们需要更高的价格来支持其高端形象和高质量。爆品可能会表现出短期内的销售爆发和高速增长，但也存在风险，因为爆品的热度可

能会迅速消退。所以，爆品的生命周期往往更短，多数的爆品并没有战略控制点，很容易被模仿，模仿出现市场即进入衰退期，而后快速消亡。

同时，旗舰产品和爆品规划的时间周期、销售策略也不同。旗舰产品不仅追求眼前的增长，还追求长远的增长。旗舰产品往往是系列产品，产品迭代有清晰规划，所选择的市场细分方向，能支撑公司未来 10 年甚至更长时间的增长。

3. 品牌价值和认知度不同

旗舰产品通常是一个品牌的代表，通过展示技术和创新能力来提高品牌的价值和认知度。而爆品可能会通过其独特或前所未有的特质，为品牌带来更大的关注度和知名度。所以，旗舰产品是品牌的底座，同时能够通过高品质产品渗透提升知名度，拉升品牌的形象。但爆品可能会让某个品牌快速被关注，对于快速到来的高并发流量或关注度，企业往往缺乏应对策略，难以将知名度沉淀成品牌的持久影响力。同时，旗舰产品和爆品打造的底层逻辑不同。旗舰产品不仅需要技术积累，也必须具备行业内领先的技术才能形成有效竞争壁垒。爆品可能会因为某个热点事件、某些流量事件快速爆红。

总的来说，旗舰产品更注重品牌形象、技术实力和长期市场表现，而爆品更注重创新、独特和短期内的销售爆发。

以旗舰产品走向世界

2001 年 5 月，日本通商产业省在发布的《日本贸易白皮书》

中提出了一个说法，中国已经成为“世界工厂”。日本这一提法的理由是，在彩电、洗衣机、冰箱、空调、微波炉、摩托车等产品中，“中国制造”均已在世界市场份额中名列第一。不过，那个时候，中国制造虽然“有其实”却“无其名”。

“有其实”是指中国的诸多产品在世界市场的份额已经很高，占比均名列前茅，但中国制造的牌之名并没有树立起来。即便少数品牌有一定知名度，但提及该品牌时也说不上有什么代表性的产品。那时候的中国制造，世界工厂之名是靠庞大的产品数量支撑起来的，整体而言产品品质的竞争力并不强。

事实上，在世界工业化的历史上，英国、德国、美国、日本等工业化国家曾先后扮演过“世界工厂”的角色。它们先后经历了第一、二、三次工业革命，每一次的工业革命都是一个时代的变迁。

在中国成为“世界工厂”前，“德国制造”“日本制造”都曾霸占世界舞台，也都曾是品质低劣的代名词，但这些国家都走出了一条逆袭之路。德国和日本的品牌逆袭，是通过一些知名品牌的旗舰产品输出实现的。换句话说，全世界几乎所有的品牌都是以一代一代的旗舰产品不断刷新其品牌在国际市场上的地位。

以日本为代表，索尼、松下、丰田、佳能、日产、富士等，都是通过主力产品的成功不断扩大在全球的市场份额，从而建立起了品牌强国。

美国的全球品牌输出程度更高，通用、福特、克莱斯勒、IBM、微软、苹果、特斯拉，一代一代世界级品牌，每一个品牌背后都有旗舰产品不断迭代。德国同样如此，西门子、飞利浦、

博世、奔驰、宝马、拜尔、SAP 等，没有这些品牌，就没有德国世界制造强国的地位。

下面就以日本的国家品牌索尼为例看其是如何通过旗舰产品迭代不断做强做大，代表日本制造走向世界的。

日本品牌在全世界声名鹊起，是通过索尼、松下、丰田等品牌的崛起支撑起来的。尽管索尼当下业绩表现一般，但其当时坚定的产品路线非常值得中国企业学习。

具体到单个品牌，盛田昭夫和他的索尼在这个过程中发挥了很大的作用，他通过在美国的不懈努力，让世界了解到日本品牌的优良质量，不仅在世界范围内树立了索尼的品牌形象，还为“日本制造”走向世界奠定了很好的基础。

1946 年，盛田昭夫与井深大共同创立了索尼的前身“东京通信工业株式会社”。盛田昭夫在公司创立时曾立下这样一条誓言，“开发任何公司无法仿造的独家产品”。这是索尼从一个仅有 20 名员工的小公司发展成为世界著名跨国企业的坚持的原则。

盛田昭夫、井深等索尼高层，曾用很长的时间，花了很大力气培育消费者对公司产品的信心。他们在世界各种媒体不断宣传诸如“专业制造商的索尼”“创造世界最先进产品的索尼”“技术的索尼”“日本诞生的世界性品牌的索尼”等口号，这些宣传语让“索尼技术优越”的观念深入人心。

索尼的第一代旗舰产品是 1955 年研发的三极管收音机。当时，盛田昭夫决定到世界最大的市场美国推销自己的产品。一家在当时闻名世界的美国制造商曾对盛田昭夫说，“只要你们将收音机贴上我们的品牌生产，我们就购买 10 万台”。那家美国公司说，“我

们是用了 50 年才建立的品牌，假如你们不利用我们的品牌，那就太愚蠢了”。但盛田昭夫拒绝了这个要求，他说：“我想，贵公司在以前也曾经是一家无名的小公司。”而后，他以索尼的名义与美国某大代理公司签订合同，随后的销量纪录表明，盛田昭夫的决定是对的。

随后，索尼在全球的地位不断提升，索尼的旗舰产品也一次又一次地刷新销量。

1968 年，索尼 Trinitron 彩电问世，它采用了独特的平板显像管技术，成为当时电视产品中的顶尖产品，并取得了巨大的成功。

1979 年，索尼研发的 Walkman（随身听）发布，这款 Walkman 是一款具有革命性意义的便携式音乐播放器，快速成为当时的热门产品，风靡全球，并对音乐产业产生了深远的影响。

1994 年，索尼发布了 PlayStation 游戏机，这是一款家用游戏机。这款 PlayStation 系列旗舰产品，使得索尼成为全球最受欢迎和畅销的游戏机品牌。

1996 年，索尼 Cyber-shot 数码相机发布，以优秀的图像质量和创新的技术闻名，并与佳能、尼康、富士、柯达并列为全球五大数码相机品牌。而索尼的这款相机通过后续陆续扩展产品组合矩阵，成为涵盖从入门级到专业级的各种型号的旗舰产品组合，市场占有率非常高。

2008 年，索爱 Xperia 手机诞生，这是索尼与爱立信合并后推出的第一款手机，并持续四次迭代，融合了高品质的设计、优秀的摄影和音频技术。这款手机在一段时间内造成了一定的市场影响力。不过在此之后索尼的业务逐步溃败，开始向游戏和娱乐业

务转型，旗舰产品也几乎从索尼的品牌字典里销声匿迹，至此索尼的业务增长开始陷入瓶颈。

索尼的辉煌时期是在 20 世纪 90 年代，这个时期，以日本、美国为主的市场，商品价格结构也发生了巨变，大量的廉价商品出现，与当下中国市场的情形有相似之处，但这丝毫没有影响类似索尼这样的品牌的产品持续畅销。而且这些品牌产品的销售量往往是其他普通品牌的 10 倍甚至更高，这些品牌的产品价格也更高。可以说，日本经济能够长期坐住世界第二把交椅，很大程度上得益于日本企业培育出了一大批世界著名品牌，这些企业的产品无疑正维护着“日本制造”在世界消费者心中的地位。

从 1955 年开始，索尼不断发布的主力产品，都支撑了其一个时期的高速增长，短则三五年，长则十年，且不管外部的环境如何变化，这些产品都有不错的市场认知度。

为什么旗舰产品可以走向世界？因为旗舰产品代表着一个品牌在技术创新和研发能力方面的领先地位，旗舰产品的技术规格要求也属于一流，先进的功能可以吸引全球消费者的关注，能够树立品牌以及国家在行业和全球的声誉。

换一种说法就是，只有旗舰产品可以代表国家走向世界。通常，代表一个国家的品牌，都有厚重的历史，经过了长时间的积累。每一个国家级品牌背后也都有让人惊奇的旗舰产品，这些旗舰产品支撑这些国家品牌登顶。

比如：

提到法国，人们会想到的代表品牌有迪奥、香奈儿、路易威登、爱马仕、施耐德、米其林等；

提到瑞士，人们会想到的代表品牌有百达翡丽、劳力士、天梭、诺华制药等；

提到芬兰，人们会想到的代表品牌有诺基亚等；

提到奥地利，人们会想到的代表品牌有施华洛世奇等；

提到韩国，人们会想到的代表品牌有三星、LG、好丽友等。

以上这些品牌，它们的旗舰产品往往成为品牌营销活动的重点和亮点，它们会通过针对旗舰产品做大量资源投入，除了看不到的研发投入，还有可以看到的广告、宣传、推广投入等，提升品牌在全球市场的知名度和曝光率。

只有将最具实力的产品推向全球市场，才能打造出全球范围内的品牌形象。同时，旗舰产品的成功销售也会提升品牌的口碑和用户体验，以良性循环的方式进一步推动品牌走向世界。当然，一旦这些品牌的产品增长陷入衰落，对应的国家形象也会受影响，比如诺基亚的衰落。而中国企业也必将经历一个从世界工厂到中国制造崛起的过程，并形成中国旗舰产品立于世界的局面。这也是中国不少品牌要走的路，而华为就是典型代表。下面就以华为为例，看一个中国企业如何通过旗舰产品走向世界。

华为旗舰产品的突破之路

华为曾经的品牌形象很差，在客户的认知里，无论通信设备还是终端手机，都是低端产品的代名词。和诸多国际品牌相同，从来就没有突然声名鹊起的品牌，华为的品牌也是靠一代又一代旗舰产品不断建立起来的。华为的崛起之路就是华为旗舰产品的

突破之路，没有旗舰产品的突破也就没有华为的国际地位。而华为的成长之路也是很多中国企业的成长之路。

通过梳理，我们可以把华为的旗舰产品突破之路分为 4 个阶段，分别如下。

草莽阶段：IPD 变革打下华为产品研发的体系基础

改革开放以来，中华大地一片勃勃生机，交换机市场更是欣欣向荣，那时的华为就是市场风口上的“猪”，需求如雪片一样多，可以说是天上掉馅饼，产品只要做得出来就有市场。

华为此时推出了 C&C08 交换机，但质量不尽如人意，往往是“买一送一”，卖给客户一台设备，还得派一群人去现场维护，零点瘫机重启、半夜更换单板是家常便饭。

原来，在设计过程中，这款产品就出现了技术纰漏，大量产品需要更换单板，发货交期只能一拖再拖。质量问题和无效研发导致的成本浪费，甚至一度达到业界平均标准的 2 倍之多。

解决质量、成本、进度的矛盾，是华为最早期打造旗舰产品的核心命题。面对质量问题频发，且迟迟无法改善的局面，1999 年华为请来 IBM 作为老师，启动 IPD（集成产品开发）变革。

IPD 变革推行 3~5 年后，效果明显。一是产品研发周期平均缩短了 40%，个别产品更是缩短了 70% 以上；二是产品质量故障率从原来的 17% 降到了 1.3%；三是客户满意度逐年上升，华为实现了产品的交付周期、质量、成本的均衡。这三个问题是一家企业能力升级的最基础的底层问题。不解决这三个问题，打造有竞争力的产品就是无本之木，更不用说旗舰产品的出圈了。

在这个阶段，华为到底做对了什么？为什么有些企业也学习 IPD，效果却往往不达预期，更有甚者学了还不如不学？IPD 为何可以在华为发挥奇效？

事实上，变革是有方法的，华为做了如下几个关键动作，使得西方的 IPD 管理方法与东方的管理哲学有效结合起来，获得了空前成功。

1. 全员松土，先僵化再固化后优化

在变革阶段，华为用近 10 个月的时间，开展面向公司全领域 1800 多位三、四级管理者的宣讲、培训、研讨与考试。任正非的一句“削足适履，勇于穿美国鞋，不要总是强调特殊性”，使得华为自上而下以及自下而上，全面认识了 IPD 变革对华为的重要性，真正吹响了华为变革的号角，也奠定了华为变革的文化基础。

2. 对当时华为的业务流程进行重整

用端到端的结构化流程，代替原有的部门流程，分层分阶段地明确要求并坚决执行，让产品开发从串行变成并行，用端到端结构化流程，解决部门间的协同问题。

3. 加强研发体系的专业设计能力，形成裂变效应

华为成立了面向专业领域的 SE（系统工程师）组织，如软件 SE、硬件 SE、结构 SE、可靠性 SE 等，根据产业技术的特点，形成多种技术协会组织（行管），负责所在技术领域的设计规范和设计标准，持续提升专业设计能力。

4. 在研发体系设立质量运营部，每个 PDT（产品开发团队）设质量代表

端到端负责产品全生命周期质量，从客户需求、研发设计、

生产导入、售后维护端到端把质量管起来，对产品的客户满意负责，尤其是加强产品从需求到设计阶段的质量管理，避免缺陷留到下一环节。

5. 持续改进，定期审视研发项目的运作情况

加强项目复盘和质量回溯，并通过复盘发现流程缺陷及运作问题，制定改进措施，落实到组织、流程及规范之中。

1999 年，当时的华为还不够强大，却花费巨资师从 IBM 导入 IPD 的变革，这是华为管理变革的开始，也是崛起的开始。从研发体系变革开始，华为认识到产品是一切的基础，尽管产品研发体系的变革是所有变革中最难啃的骨头，但这块骨头如果啃不下来，结果就很难导向商业成功。

本质上，IPD 变革在华为的基因里种下了旗舰产品的种子，并且成功发芽。

走向海外：第一代旗舰产品的成功

2002 年是华为的“冬天”，却是友商的“春天”。华为发展历史上营收首次下滑 15%，而同城的竞争对手中兴和 UT 斯达康的营收分别实现了 18% 与 56% 的增长。华为营收下滑的背后是老业务增长乏力，而新业务增长不大。无线业务错失小灵通和联通 CDMA（码分多址）的市场机会，数字通信等新业务打不开局面，严重亏损。此刻，华为不得不走向海外。然而，海外市场并不好做，客户多、需求多、变更多，研发被迫开发出大量的 SKU，然而因为客户需求把握不好，做出的产品满足不了客户的真实使用

场景，导致产品刚开发出来就要改版，原有库存成了呆死料。

内忧外患之下，华为在国际化阶段，继续推进 IPD 变革。而华为扭转市场颓势的背后，是用差异化产品满足各种目标客户场景下的需求。华为推出了 CDMA 系列产品，这个系列产品技术优势明显，具有非常强的穿透能力和覆盖范围，型号非常丰富，适用于许多特殊场景和地域，如农村地区和边远地区。

比如，CDMA450 产品所瞄准的农村市场，信号覆盖范围广、灵敏度强，在海内外偏远农村市场大受欢迎，势如破竹，而 CDMA 系列产品更是一举占据了全球 67% 的市场份额。

同时，华为用 GSM（全球移动通信系统）撬开海外欠发达地区市场，成功突破巴基斯坦、独联体、亚太地区，占据了全球 21% 市场份额。

在华为这个阶段的突破背后是产品差异化竞争力的体现，具体的变革举措有以下 4 点。

第一，从 2002 年开始，华为成立跨部门协同的 IPMT/PDT 重量级团队，拥有重量级的成员、责任与权力，研发从此成为公司的利润中心，对产品的商业成功负责。从此，IPMT/PDT 成为一个增长的发动机。

第二，建立产品规划及产品立项流程，全面的需求管理和立项管理有流程可依。

第三，成立 Marketing（市场营销）部，平衡市场需求和研发能力的矛盾，让细分市场看得更准，需求得以有效管理，产品的定义更具竞争力。

第四，在研发体系设立成本管理部，将设备、服务、采购、制

造、供应成本统一设计与管理，更好地支撑全球市场的需求。

在这一阶段，华为真正实现了从个人英雄到团队的成功，从一个产品的偶然成功，转向了多个产品的必然成功。企业增长实现了靠一个“老板”到一群“老板”，做到了人人都有商业意识，研发争做“工程商人”，培养了一批懂市场、懂客户的商业领袖。

突破国际高价值市场阶段：旗舰产品敲开世界高端品牌之门

经过几年的国际化发展，华为在不发达地区已经小有成就，但面向高价值市场，如欧洲市场，一直没能突破。某国外媒体在采访任正非时，表示“华为在海外的策略是农村包围城市”，任正非答复道：“华为的战略一直是瞄准高端市场，攀登珠峰，沿途下蛋。”

确实如此，华为最早成立的欧洲地区部，一直瞄准西欧高端市场做产品，但高端运营商选择供应商，不仅看产品本身，更要看有没有技术积累，有没有管理，有没有把这些技术转换为客户所需要的产品的长期能力。华为过去的跟随者战略的成功，成了突破欧洲高端市场的“绊脚石”。“Me too, but cheaper”（我也是，但更便宜）的印象在客户心中根深蒂固，比拼测试没输过，但招投标没赢过。

如何从一个低端产品的供应商转变成为一个高端产品、高端市场的行业领先者，这是华为面临的最大的挑战。

直到 2005 年、2006 年，华为先后突破了欧洲市场，一举拿下英国 BT（英国电信集团公司）和沃达丰，它们正是华为梦寐

以求的高端客户。而这背后靠的是华为第一代具有全球化意义的旗舰产品——无线分布式基站的成功。这款旗舰产品具备了许多领先的特性，包括网络容量和覆盖范围提升、架构灵活性和可扩展性、能耗和成本优化等。

无线分布式基站在 2006—2012 年突破了欧洲高端市场，为华为带来了空前的品牌效应，也带动了后续传输、数通、交换机等一系列产品的海外市场的增长。

2012 年，华为无线分布式基站的市场份额首次超过爱立信，成为该领域的行业第一。

为了突破高端市场，华为用市场与技术双轮驱动，以提升产品竞争力，并做了以下关键动作：

第一，升级技术管理体系，建立技术规划部，真正将技术积累固化到了组织里。

第二，构建了产品路标和技术路标的协同流程和运作机制，让路标真正为产品研发指路。

第三，聚焦关键竞争力，持续压强投入，把研发当作投资行为。“先打一枪，再放一炮，然后投入范弗利特弹药。”

华为坚持将每年收入的 10% 以上持续投入研发，形成多路径、多梯队赛马原则，确保产品商业成功。绝对领先的产品力背后，一定是市场和技术双轮驱动，做到吃着碗里的、盯着锅里的、想着田里的。没有技术体系的建设是无法成功的，而产品规划牵引下的技术规划，是把技术优势转换为产品优势的重中之重。

跨越新领域阶段：从 2B 到 2C 旗舰产品的跨越

2012 年，华为运营商市场占据了全球近 20% 的市场份额，全球市场占有率第一，但运营商业务年度同比增长仅 6%，华为再一次遇到了增长瓶颈。要想持续增长，华为必须寻得突破，找到新的增长曲线。于是，消费者市场成为新的目标。

消费者习惯与运营商客户完全不同。在此之前，世界上还鲜有一家高科技公司能同时做好 2B（面向企业）和 2C（面向消费者）业务，跨入新领域的华为能成功吗？

事实上，华为并非没有 2C 业务，华为的功能手机在巅峰时期每年的销售数量达到 5000 万部，却不怎么赚钱。华为必须再打一场胜仗，2C 业务也需要旗舰产品的突破。华为下定决心要用旗舰产品取得突破，但华为 P1、P2 等产品，最初跟随苹果、三星的产品策略失败了。

2014 年 9 月，华为推出华为 Mate7 手机，这是华为 Mate 系列的第一代手机。华为 Mate7 瞄准了一个细分人群——商务人士，并集中大量创新，最终取得巨大的成功。从产品角度分析，有以下因素。

1. 精准的人群定位和痛点解决

苹果和三星手机对高端人群的垄断，让很多中国厂商望而却步。而华为运营商业务在海外高端客户的成功，让其有勇气有决心去做战略突破。商务人群使用者的痛点是苹果手机无法满足的，如长待机、大屏幕。华为 Mate7 性能强大，在发布时拥有过硬的硬件配置，搭载华为自己研发的麒麟处理器，同时配备了大容量的内存和高性能的图形处理器，提供了出色的运行速度和流畅的

用户体验。

2. 出色的设计

华为 Mate 7 采用了全金属机身设计，给人一种高端大气的感觉。其边框极窄，屏幕占比较高，提供了更广阔的视觉体验。此外，指纹识别技术在 Mate7 上的应用也为用户带来了方便和安全。

3. 长续航能力

华为 Mate7 配备了容量较大的电池，并且采用了优化的节能技术，使得手机的续航能力较好。这可以让用户更长时间地使用手机，而不必频繁充电。

4. 优秀的摄影能力

华为 Mate7 的拍摄功能也表现出色，配备了高像素的主摄像头和丰富的拍摄模式，能够拍到细腻而清晰的照片。

华为 Mate7 的成功给华为在消费者业务上的成功开了一个头，使得华为得以跨入 2C 业务领域。2012—2018 年，在激烈的手机市场竞争中，华为手机销量 7 年翻 7 倍，总营业收入超 500 亿美元，华为消费者业务正式超过运营商业务，毫无争议地成为主航道。

时间拉回到 2011 年，彼时华为手机以给运营商定制功能机为主，把运营商渠道当作客户，定制了大量的 SKU，低质低价，产品体验差，整体毛利低。

与此同时，小米横空出世，2012 年给华为带来了前所未有的压力，但也让华为看到了智能手机市场的希望。那么在终端涅槃重生的路上，华为究竟做对了什么？

第一，明确手机中高端自有品牌的战略方向，砍掉近 60% 的功能机 SKU，全部力量投入智能机领域。

第二，手机竞争力从抓功能转向狠抓用户体验，确立了硬件世界第一的目标。

第三，面向不同市场、不同消费群体、不同地域，用产品组合引领竞争。

第四，从旗舰产品切入，用生态来构筑用户黏性，以此支撑产业持续增长。

第五，老板大力支持，不怕试错，明确从上至下的价值导向，就是要做最好的产品，不动摇。

在经历了 6 款中高端手机的失败后，2014 年，华为 Mate7 手机成名，累计销量突破 670 万部。

一款旗舰产品的成功，为华为带来了整个品牌的外溢：

2015 年，华为 P8 手机销量突破 1000 万台。

2016 年，华为 P9 手机与徕卡合作，发力手机摄影，累计全球销量突破 1000 万部。

2018 年，华为高端 P9 系列、Mate9 系列、P10 系列手机发货量均突破 1000 万台，华为手机累积出货突破 2 亿部。

2018 年，华为受到美国制裁，2023 年华为成功突破了芯片等核心技术，并在 2023 年发布了 Mate60 手机。

华为的旗舰产品突破之路还在继续。