

战略与创新

荣耀何以在互联网手机江湖风生水起

纵观中国的智能手机产业，除了竞争激烈，城头变换大王旗、各领风骚两三年几乎成为另外一种常态。其中最典型的表现就是所谓的互联网品牌手机。

本刊记者 | 孙永杰



众所周知，在经历了接近两年时间的“洗礼”和“淘沙”后，所谓真正具备市场影响力的互联网手机品牌实际上也就是荣耀和小米。要不是今年第二季度小米销量的反弹，荣耀可以说是互联网手机的惟一代表了。所以业内不禁好奇，这两年在以OV为代表的传统线下渠道的竞争压力下，诸多互联网手机品牌或沉沦或效仿OV转型线下渠道不利的现实下，荣耀何以保持高速、持续的增长？这对于互联网手机的未来预示着什么？

审时度势 不断修正发展战略

众所周知，华为一直坚持做每一件事情，制定每一项短期行为目标或中期战略，都要考虑对其长期战略的影响和贡献，即华为当下所做的一切都应成为未来的积累，不计较每一步走的是快一点还是慢一点，而要

看是否通向最终目标。所以华为不会特别看重短期利益，也不会营销上盲目跟风，更不会为短期利益损害长期利益，而这些同样在荣耀身上得到了继承和发扬。

例如荣耀在2015年的全球移动互联网大会（GMIC）上，针对当时所谓互联网手机的“风口论”提出了“笨鸟不等风”，即荣耀没有也不追求所谓的“爆发式增长”，而是倡导“笨鸟精神”，因为只有对消费者不断变化的需求保持敬畏；尊重商业的本质；耐得住寂寞、坚守自己该坚守的原则，才能在品质、创新、体验、服务等方面没有丝毫懈怠和失误，专注、脚踏实地地打造极致的产品和体验，把荣耀慢慢打造成属于年轻人的科技潮品。这一年，荣耀从众多互联网手机品牌中脱颖而出，手机销量约4000万部，增速惊人。

2016年，针对外界唱衰之声，荣耀又提出了“无惧风停”，即荣耀一直坚持品

质、创新与服务的战略控制点，没有在风口面前失去冷静，所以对市场的变化有一定的预判并且进行了一系列的战略调整，比如国际市场战略聚焦，深耕欧美等核心市场，战略性放弃一些非核心市场；强化国内渠道能力建设，在主流电商平台构建独立线上渠道的同时，以轻资产模式联合战略合作伙伴推进布局，拓展消费人群，夯实市场及渠道基础；产品上布局中高端，把握住了消费升级的趋势。据报道，荣耀在业内普遍下滑的2016年，销售额同比增长8.6%，同样取得了不俗的业绩。

2017年，针对互联网手机的全线溃败，荣耀再次提出了“风物长宜放眼量”。进入到今年，企业受制于供应链的案例比比皆是，处理器、屏幕、摄像头……太多企业因为供应链的制约而受到影响。这种制约要分两方面来看，一方面，确实是供应链厂商的自身出现状况，这种状况包括跳票，也包括兼容性出现问题等；另一方面，是由于行业竞争的原因，这方面更需要看企业自身的实力以及供应链厂商的博弈能力。

荣耀依托华为的大平台体系，很早就开始了芯片的自主研发，这一方面是能够有供应链的掌控能力，更重要的是能够实现对产品体验的充分优化。荣耀有部分核心元器件需要从供应链合作伙伴那里采购，但重要的不是拿到，而是如何让这些元器件放在一起，实现更好的用户体验。这也是最体现企业创新的实力，荣耀有芯片技术，这在很大程度上使其实现了各个元器件的有机协同。同时，荣耀也和很多具备研发能力的供应商达成战略合作关系，共同研发功能更强大、装载更前沿科技的元器件，包括指纹识别技术、屏幕压感技术、双摄像头技术等，都是华为或荣耀手机最先使用的。



品质与创新是成功关键 品牌知名度大幅提升

提及产品的品质和创新,面对2015年的互联网手机行业,众多品牌和厂家蜂拥而至时,荣耀敏锐地发现,创新、品质、服务才是互联网手机模式的核心和持续发展的关键,其实也就是在这一年,互联网手机模式的本质开始发生变化,即市场和用户开始将品质、品牌和体验作为选择互联网手机的重要因素,而非简单的性价比,可以说荣耀当时契合了市场的变化,而这背后与荣耀背靠华为所固有和沿袭的注重产品技术创新文化和实力的天然优势密切相关。

自2013年底成立以来,荣耀就一直得以共享华为的技术积累,包括产品、供应链和研发等能力。以手机芯片为例,华为的麒麟芯片,包括新近研发的型号,一直保证对荣耀手机的供应,这使得荣耀不需被别人牵制,在近年元器件成本不断提升之时,这一能力显得尤为珍贵。此外,基础的底层技术、结构设计以及诸如双摄像头、快充等具体特色技术,都是荣耀从华为处借得的东风。

值得一提的是,上述华为这种创新的DNA在荣耀身上不仅是继承,还有自己的发扬,即荣耀虽然起步于电商(互联网手机),但荣耀在发展之初就与互联网手机盛行的“牺牲硬件利润通过软件服务赚钱”的方式划清了界限。作为面向年轻人的品牌,荣耀在积极拥抱互联网的同时,咬定研发创新不放松,在智能手机软硬件创新和品质打磨上下功夫,坚守“创新为本、品质为王”的理念,在续航、品质、信号三大方面体现出自己独特的优势,加

之质价比高、产品稳定性强、口碑好、复购率高,让荣耀在所谓互联网手机上半场就完成了闭环。

以今年发布的荣耀9为例,其首创15层工艺的3D曲面极光玻璃、个性潮流的海鸥灰全新配色,让荣耀又一次成为了智能手机时尚潮流的风向标。

而2000万黑白+1200万彩色变焦双摄、格莱美获奖大师调音的3D沉浸式Hi-Fi音质,也以全新的影音体验诠释了荣耀9如何“美得有声有色”。而作为一款定标智能手机美学旗舰的产品,荣耀9在规格和配置方面的细节也可圈可点,尤其是多方面软硬件结合技术,有效解决了安卓手机长期使用中的卡顿问题,满足了年轻人对“快”的追求。

据赛诺报告数据,2017年1—9月,荣耀以总销量、总销售额双冠,领衔中国互联网手机市场。而知名咨询公司益普索、贝恩调研显示,荣耀更以高达91%的品牌满意度,47分的品牌净推荐值,位居行业首位。而在日前举行的2017(第五届)中国移动合作伙伴大会,荣耀9获得通信行业权威媒体通信世界全媒体颁发的“最受潮人欢迎的旗舰手机”再次显示了荣耀品牌和产品实力。

“轻”资产 走出线下渠道高效模式

不可否认,随着消费升级和用户需



求不断提高,越来越多的用户开始愿意在线下进行体验以后,再选择在线上或是线下购买产品,因此很多互联网手机厂商也开始着手布局线下渠道,希望实现线上、线下渠道全面覆盖。但随之而来的挑战是诸多互联网手机品牌本身主打性价比,品牌溢价和利润空间就很小,一旦走入线下,渠道建设及返利等诸多成本自然成为这些互联网手机品牌不能承受之重。加之诸如OV等厂商本身就是线下渠道起家,无论从线下渠道的规模,还是与合作伙伴的利益关系均是互联网手机品牌短期内难以企及的。所以对于互联网手机品牌不管是从短期利益,还是长远的发展,单纯地去模仿,甚至复制OV们线下渠道的方式显然并不明智,不仅效果不佳,甚至有可能适得其反。

与诸多互联网手机品牌简单地模仿,甚至复制OV重资产的渠道模式(比如大规模建旗舰店、专区、专柜,增加大量促销员等)不同,荣耀采取的是有管理的轻资产模式,即以互联网的方式走到线下——不会自行大规模建设线下体验店,而是与各级渠道商合作,共同建设传统用户看重的线下购买渠道,该模式保证了渠道的“轻巧灵活”,实现了低成本的快速扩张,并实现了线上和线下渠道的均衡。

据最新统计,荣耀目前线上线下出货比例已接近1:1,成为互联网手机渠道最为均衡的品牌。对此,荣耀总裁赵明在华为CBG年中业绩沟通会上提到,目前荣耀线下市场份额已达到7.3%,对比去年的3.8%将近翻了一番。据第三方市场研究机构赛诺《中国移动通信实体市场月度数据报告(3月)》数据显示,荣耀在短短两年间已成长为中国线下市场第五大品牌。从赛诺2017年1—4月手机市场报告中,我们可以看到,荣耀正在与单月销量544.1万部、销售额103.18亿元的vivo拉近距离,销量差距也仅有116万部不到;此外,荣耀与OPPO的差距已经从此前的300多万部,缩减到了100多万部。这说明销量成绩上,坚持轻资产模式的荣耀不仅在互联网手机品牌中拔得头筹,甚至与国内第一梯队的差距也在快速缩小。