

联想手机反思 重建渠道提速供应链

□ 张 昊

失足

联想手机甚至是个“后来者”。虽然在 2003 年的一个重要的战略会议上，联想曾决定砍掉当时所有多元化的业务，集中精力来做 PC，而唯一留下的就是手机，而且在 2005 年底收购了厦华所有的股份。但是由于各种原因，联想手机曾经历过短暂的卖出和回购。

据柳传志回忆,“在后来的发展过程中，由于当时的管理层对手机方面资金的支持是有限的，使得手机业务下滑得很厉害。迫不得已才把它卖了。而后来进入了 3G 时代，联想的研发团队在非常艰苦的条件下做了大量的工作。所以元庆主持工作以后，马上推进了这部分业务。那时贺志强(联想 CTO)他们拿出了准备好的产品，也得到了运营商特别是内容服务商的支持，唯一的缺憾是没有强大的市场推动能力。而手机在离开联想的一年过程中，业务做得很不错，因此我们才决定回购。”

这一“折腾”，让联想丧失了本该足够的先发优势。就在联想宣布回购手机的这一周里，戴尔已在中国发布了其第一款手机 Mini 3i；宏碁明确了自己未来将是一个移动设备制造厂商，并展示了第一款 Android 系统手机；而惠普也早已拥有了智能手机的产品线，并在不断推出新产品。所以，严格意义上讲，2010 年 4 月才算真正进入智能手机领域的联想已经无路可退。

那时，iPhone 看上去坚不可摧，而乐 Phone 看上去符合了一切“挑战者”的潜质：足够有吸引力的性价比、联想强大的渠道优势，以及它看上去破釜沉舟的勇气和信心。

但事后证明，联想的判断过于乐观。SI 上市后的销量，将这场“秀”反衬得无比尴尬，到财年底销量仅有 70 万台，远低于联想 100 万台的目标。

反思

之后，联想内部对于第一代乐 Phone 的反思就从未停止过。

首先是产品的逻辑。前联想移动总裁吕岩曾这样解释联想的战术：



这一切让联想 MIDH (移动互联和数字家庭业务集团) 总裁刘军有些始料未及。在赛诺最新公布的报告中，联想手机超越诺基亚，以 11% 的市场份额成为中国市场第二。智能手机领域同样如此，13.1% 的市场份额在中国列第二位。这的确出乎所有人的意料，在去年同期，联想在整体手机市场的份额仅为 4.72%，位列第五，智能手机的排名则更靠后，位居第十，市场份额仅有 0.72%。联想是怎么做到的？

“我们还是要看中国市场到底是什么样的，因为它的人群收入差别比较大。我们也正在调研，如否存在其它层次的需求，如果存在，我们也会再推相应档次的产品。当然，如果这款产品(指 SI)就能做到上下通吃的话，我们就不会推多款产品，这是很自然的。”

事后，这几乎成了媒体口诛笔伐的最主要败因之一。联想显然也意识到了这个问题，刘军上台之后，第一件事就是明确了联想的多产品战略。

“我们不会用一款产品包打天下，我们也不认为一款产品适用于所有人是一个合适的市场定位。未来我们要细分客户群的需求，提供

一个产品组合。”刘军掌印之后的第一款明星产品 A60 就打破了原有的产品格局，959 元的签约价让其迅速蹿红千元智能机市场，很快便实现了月销量过百万台的目标。如今，联想已经有了 S、A、P、K 四大系列，涵盖了时尚、音乐、商务等细分市场。而且，产品的定位因为有了合理的节奏，命中率也大大提升。

对手机渠道理解的不清晰也足够致命。“像智能手机这样的产品，其实它更接近于电脑的设计，可能更好的销售渠道就是电脑的销售渠道。”这是杨元庆起初对 SI 最有把握的一点，但实际上联想庞大的 PC 渠道网络这次没派上什么用场。

虽然在联想与其 PC 渠道商的合同中，已经明确规定了要背任务，为其销售乐 Phone，销售的分成跟 PC 一致。不过，人们并不习惯于去电脑店买手机，在数码城里销售的手机也更容易让人联想到水货。渠道商们对卖乐 Phone 也并不积极，乐 Phone 单价较低，每卖一台的提成不如电脑，这使得手机的销售贡献可以忽略不计。而习惯了卖电脑的销售员也对怎么摆弄手机、为顾客安装应用程序并不在行。

而新的渠道架构更加丰满,对于千元智能机来说，一般的比例是“523”;“5”是运营商渠道,“2”是国美、苏宁这样的卖场,“3”是社会化渠道,这其中包括联想原有的 PC 渠道。而中高端的机型则以开放式的渠道为主。

“同时我们会推动联想专卖店向 3C 专卖店转型。联想有一个特别庞大的 PC 渠道，在新的战略之下，会逐步把只卖 PC 的这些专卖店最后转型成我们 3C 店，未来大家看到联想的店，希望客户进去以后，不仅能够买到电脑，也可以买到手机，也可以买到智能电视。”刘军称。

这当然不是一次简单的“嫁接”，尤其是在社会化渠道，不同区域的门店会有各自的侧重点。比如，在购物商场里开设智能电视的门店，就是为了吸引追求时尚的城市白领一族。

供应链的改变也同样显而易见。2011 年 1 月成立 MIDH 之后，用刘军的话说,“它像一个自治区一样,挺自治的”。柳传志和杨元庆给了他足够的资源，MIDH 几乎跟集团总部一个规格，拥有自己的供应链和独立的

销售组织，这使得本就强调端到端整合的 MIDH 非常高效。

这个改变带来的直接影响就是加快了产品从研发、制造到销售的速度。一方面，联想智能手机全面借鉴了在 PC 上产品开发的流程。这背后还有供应链管理速度的提高。“CPU 在 2 个月之前采购和在 5 个月之前采购，价钱是完全不一样的。所以我们的优势就是‘短链’的供应链模式，尽量地压缩端到端的库存。使我们在最短的时间内，让用户享受到最新的材料成本，这样的话我们才能保证最好的性价比，也就是最好的客户购买价值。”刘军称。

手机是个典型的规模经济产业，一些强势的手机厂商往往会因为在上游零部件供应环节有足够的话语权，而占尽优势。目前存货周转做得最好的是苹果，为 18 天、三星是 35 天，而联想在这块，甚至超过了这两家竞争对手。

这并不是一件容易的事，好在联想背靠的是中国市场，这里有全球最成熟的手机供应链,“我们非常重要的策略就是跟一些本地的优秀企业结盟，这就足以让我们有更高的效率和更好的品质了。”刘军称。

倒计时？

两年之内称霸国内市场，这是刘军的目标，和 PC 的路径惊人地一致，联想的手机业务也开始了“倒计时”。

联想的打法有别于其他任何一家竞争对手，在供应链上的积累可以让它轻松地拿到成本优势，而逐渐完善的营销网络又可以迅速地实现变现。这个“短平快”的商业模型，甚至不需要过多的品牌渲染，因为它总是比其他产品更接近消费者，而且它又有如此高的性价比。

这在一个快速增长的市场中，是再好不过的方式。因为市场占有率的快速提高，不仅仅能让你存活下来，还会在市场成熟期产生几何级数的效应。这是联想看到的市场，即便它现在的确是增收不增利。

但这依然是联想最大的隐患之一。毕竟智能终端发展会趋于微利，手机硬件注定会像 PC 一样碰上“天花板”，联想需要学会持续地去经营



用户。

刘军其实也意识到了这一点，因此，他眼中的商业模式就是“硬件+软件+云”，这意味着联想需要构建适合自己的生态链。

联想早期的战略是借助 Android 打造自己的封闭生态链，刘军接手 MIDH 后，这一理念就完全改变，一个大的调整就是把生态链从封闭变成开放。于是，去年底举行的“联想移动互联开发者大会”更像是一次自我修正。

在那次大会上，联想发布了极具战略意义的“乐云”。而且还提供了从 SDK、支付结算管理系统到多种支付通道端到端整合的方案，来支持应用的付费下载，帮助开发者构建“免费+广告”之外的盈利模式。

联想甚至设立了乐基金这样的金融杠杆，鼓励开发者在联想的手机平台上开发应用。正是这些逻辑的改变，给联想带来的直接收益便是乐商店的下载量在上个月已经达到了一亿次。

坐拥中国市场，让刘军有了足够的底气,“我觉得我们很特别,联想是国内品牌里最国际化的,同时也是国际品牌里最本土化的。”而且它有足够的想像空间,“我们现在的市场还主要集中在一到三线,四线以下的市场可能会有更大的机会。国外市场也逐渐开展,今年开始在印度、俄罗斯这些新兴市场推广我们的产品。”

CEO 豪言：

但是，他面临的挑战也会更大。未来 5 年投资 160 亿元的武汉基地已经启动，这是 MIDH 的大本营。杨元庆给定的目标是：“它的产品将要覆盖全球，到 2014 年，年销售额将达到 100 亿元人民币，未来 5 年有望达到 500 亿元人民币。”

管理学堂|GuanLiXuetang

为团队适时叫个“暂停”

曾经无比团结的团队，慢慢偏离原来的希望和梦想，远离预定轨迹。这就是“团队漂移”现象。它由一系列微不足道的小事累积而成。你的团队开始漂移了吗？小心这些征兆。

你不愿意开会，感觉一直在浪费时间；你发现自己经常返工或做无用功；团队内人际冲突越来越多；团队成员无法获得做好工作所需要的信息；你被淹没在日常需求中，每件事都“不是小事”；危机管理变成一种生活方式；你的团队没有得到组织里其他人应有的承认和尊重？

运动场上怎么解决这个问题？每个人都可以叫暂停，花一点时间来重组和重新集中精神来让球队回到正轨，这是最有力的方式。在你的团队中，也可以采用以下四个步骤。

首先，用中立的态度描述你的观察和它对你的影响，为谈话定下开放、诚实、毫无保留的基调。

其次，让其他人打开话匣子，确保每个人都有机会说，所有观点都有根据。

再次，重温你们的愿景：知道你们是谁？要去哪里？引导你们的是什么？就是目的、实现目标的蓝图和价值观。

最后，回到正轨的最好办法是什么？重要的是，不能在解决问题之前重新建立愿景。

(佚名)

打破电商泡沫论 这边风景独好 淘宝牵动中国电商力量

裂帛公司创始人汤大风最近风头正劲。

8 月 1 日，即便人出差在高铁上，她也没有缺席正在新浪微博上进行的一个微访谈。在这个名为“赚钱的电商”系列访谈节目中，裂帛这个发迹于淘宝平台的原创品牌吸引了无数人的关注。

汤大风说，她的规划是,“打造一个能养活自己并还蛮开心有意思的公司；创造一个中国的设计师品牌；之后，才是顺便上市”。

作为比较成功的天猫原创品牌之一，裂帛目前在淘宝上有四家店铺，去年销售额接近两亿，员工约 700 人。

在过去几年间，和裂帛一样类型的企业在淘宝上还有很多。他们源自淘宝、创出专属品牌、获得无数拥趸的创富故事成为这个时代不可或缺的“正能量”元素。

谁说少年不可以？谁说网商不可以？他们不会缺席这个时代。

数据显示，淘宝上成长起来的淘品牌韩都衣舍 2011 年实现了年销售额超 3 亿，2012 年的销售额将比去年大幅增长；依托淘宝，裂帛从一家倒卖尼泊尔印度服饰的小淘宝店到如今年销售额逼近两亿的淘品牌；2006 年至今，御泥坊在淘宝上的年销售额从半年不到 1000 元飙升至一年近两亿；在试水天猫以后，曲美验证了线

上线下相结合的 O2O 模式，它在 2011 年的网络渠道销售额占总体销售额 40% 左右；2009 年 PBA 进驻淘宝商城为标志，当年创下的销售额约 1000 万元，2011 年增长到了约 8000 万元——一个个淘品牌、淘字号在这个平台上诞生、发展和崛起。

最新的消息说，淘宝上每天新增店铺达到近万家，到年底，或许将会有更多企业和裂帛一样风起云涌。

据阿里集团相关人士透露，2012 年淘宝系的交易额将首次突破 1 万亿，将把中国网购发展历史带入一个新的年度。

而这正符合电子商务模式前行的脉络。

近日，中国互联网络信息中心(CNNIC)在京发布《第 30 次中国互联网络发展状况统计报告》(以下简称《报告》)。《报告》显示,截至 2012 年 6 月底，中国网民数量达到 5.38 亿,增长速度更加趋于平稳。另据淘宝网统计,2012 年上半年，淘宝网的注册用户数达到了 4.7 亿，每天上淘宝购物的人流过亿。

一切迹象都在显示，网购用户的数量在不断增加，电商的热度也不断升温。但这并不意味着每一个平台都拥有如此的造富能力。

1999-2012 年，这 13 年间，中国涌现了大大小小众多 B2C、C2C、团购、导购等不同类型的电商网站。它

伴随着中国经济此起彼伏，几经沉浮。它们既令中国网购市场日趋成熟，又因种种原因，被这个市场遗忘，成为中国网购发展史的沉砂。如今的中国电商力量，虽然在边裁员边招人的电商泡沫论中继续艰难前行着，但是，在以淘宝系为基础力量的开拓和建设下，却呈现出又一个网购发展的新阶段和新高潮。

有分析指出，2012 年，将是传统商业体制受到网民、网货空前冲击的一年。将有数亿的网民，在铁公机(铁路、公路、机场)和物理商场为基础的传统商业渠道之外，涌向网购。

2012 年的看点在于，中国制造的主力军将全面转入内销，以互联网方式建立出口时期忽视的内销渠道，改变传统商业体制多层批发的商业渠道；传统品牌转型线上，全面变革供应链体系和渠道营销体系；网货更加丰富，将向产品品牌化、服务差异化、品种多样化方向发展；随着物流交通的改善，中西部网商崛起；本地化生活服务小商家也因此获益，且在高速发展中。

而这意味着，拥抱互联网经济热潮的商家们，必须要发现最合适自己生存的路径，寻找最能实现创业梦想的平台。

仅以裂帛所在的服饰行业为例，随着国外品牌大量进入中国，中国服

饰零售企业面临变革，而电子商务就是最佳的场所。电商的本质是渠道革命，这种渠道与顾客的距离更短，沟通更为有效和快捷，背后是因为有大量翔实的数据支撑，以及可以研究的顾客消费路径。相比传统零售的研究，它把顾客和竞争的关系，变得更为直观和简单，机会成本相对更低。

但这并不意味着，所有的电子商务平台都适用于这些成长型企业。业内专家说，在互联网这样的舞台上，中国自己的品牌有了和国外大牌抗衡的机会，但必须要有一个成型的平台作为依托。

而这正是淘宝系平台正在打造的。

阿里巴巴集团副总裁梁春晓说，当整个的商业活动构建在一个大平台上的时候，卖家们可以把很多东西都外包出去，然后把自己变成一个小的前端。这个小的前端能够以最高度的灵活，为客户创造最高水平的个性化价值，这就是小前端大平台。在大平台上还会有很多很多的服务商、网商，构建很丰富的商业生态系统。

梁春晓说,“当互联网发展到一定的程度，当我们的整合手段越来越便利的时候，每个企业都会把优势发挥出来。所以说看到未来网商和服务商演化到极致的时候，可能对未来整个商业形态和企业组织的方式会产生很多启发性的东西，这就是小即是美的



组织的变革——从网商到商网，你会发现——无网不商”。

只有平台生态才能承载这个使命。这也可以从淘宝平台的数据得出同样的结论。

7 月 25 日，淘宝网公布 2012 年第二季度全国城市生活消费指数，二季度网购生活服务比第一季度强势增长到 7.6 倍，324 万人在线订购 221 亿元本地化生活服务，而给线下商家带去的销售额更达到千亿级别，于此获益的是几百万本地化吃喝玩乐商家。房地产企业也开始尝试互联网营销和卖房。仅今年上半年，淘宝网就给房企带去了 60 亿的房产销售额。

此外，电商互联网无地域限制，也给中西部地区带来了发展，许多商品特产从偏远地区发运至全国各地。

淘宝数据显示，随着物流条件的改善，中西部省市卖家如内蒙古、甘肃、贵州、新疆等省区增长速度超过全国平均水平，其成交金额有大幅增长。比如新疆，淘宝卖家数达 2 万人，成交金额 6.18 亿元，其中食品占

成交额的 52%、文娱占 22% (手工、乐器等)，72% 以上的成交集中于乌鲁木齐市，其中零食坚果占 15.5%，此外葡萄干、牛肉干、大枣等特产美味可口也受到全国消费者欢迎。

“阿里做了 13 年，才发现电子商务刚刚开始。”阿里巴巴集团参谋长曾鸣说。阿里巴巴完成了从 B2B 到 C2C、B2C 的电子商务阶段以及平台形成期，开始步入生态系统的构建阶段，而这一阶段就是马云的理想阶段——让天下没有难做的生意，为广大的电子商务公司提供“水、电、煤”基础服务，构建出一个物种丰富且良性循环的电商生态系统。

而这不但是淘宝的使命，更是裂帛们的机会。

汤大风说,“我们的愿景首先是成为一家上市,然后是一家百年企业,最终是成为一家在国际上说得上话的设计品牌。”毫无疑问,这也是很多淘品牌的终极梦想，他们将和淘宝一起实现。

(沈文)