

联想究竟做错了什么？

有关联想的质疑，其实并不是从司马南开始的。早在司马南之前，其实就已经有人开始了对联想的质疑。以往的质疑之所以并未引起大的发酵，除了质疑本身仅仅是停留在质疑本身之外，更多的原因在于质疑的时机不对。如今，当司马南开始对联想质疑，更多地站在了另外一个角度，并且选择了一个恰当的时机。于是，这个事件便开始发酵。

以往人们的质疑，仅仅是停留在了联想的产品，联想的业务上，比如，联想的手机业务，联想的电脑业务等等。在传统电脑厂商集体大撤退的大背景下，联想在这些业务上的消极表现，多多少少是可以理解的。这是以往有关联想在业务上的质疑，并未引起人们的太多关注的根本原因。

另外一点，在互联网的问题上，真正落后的并不仅仅是联想一家。除了联想之外，我们看到的是几乎所有的传统产业玩家都与互联网失之交臂。这是我们看到那么多的互联网玩家脱颖而出，而传统玩家却一直都不温不火的根本原因。当互联网风生水起的时刻，人们更多地关注的是那些新生的力量，而对于联想的关注，则不是很大。

当有关联想的质疑开始从产品和业务本身，转移到公司相关的层面，特别是当互联网退潮之后，人们开始更多地关注民族工业的发展之际，此时此刻对于联想的质疑，则具有了更加深层次的目的与意义。抛开联想与司马南的是非论，通过分析联想究竟做错了什么，才会引发如此大的舆论，不仅对于联想本身而言，还是对于其他的中国公司而言都是有一定的现实意义的。

首先，联想背离了科技公司的本质。无论是哪个方面来讲，联想都是一家不折不扣的科技企业。那么，究竟什么才是科

技企业真正应当具备和关注的呢？笔者认为，一家科技公司最应当具备的是创新的能力。无论是基于本身的传统业务来讲，还是对于新发生的新业务而言，都是如此。

观察当今世界领先的科技公司，但凡是那些真正能够保持领先的科技公司，无疑不是保持持续创新，并且持续带来自我改变的公司。苹果如此，谷歌如此，被联想收购PC业务的IBM同样如此。作为一家科技公司，联想同样应当具备这样的素质。

无论是在老本行业务上坐吃山空，我们还看到是联想在开拓新业务的问题上的传统和陈旧。无论是在手机业务上，还是在互联网业务上，联想投身其中的方式和方法，几乎都是在延续以往收购IBM的个人电脑业务的资本运作模式，而不是以创新为主要驱动的主流科技公司的商业模式。

因此，如果我们探讨联想究竟做错了什么的问题的话，背离了科技公司的本质，仅仅只是用非科技公司的手段和方法来延续自身的发展，无疑是首当其冲的那一个。而正是因为联想缺乏创新，一味地用资本运作的方式来试图突破以往的发展障碍，所以，一次次错过了绝佳的发展机会。

其次，联想错过了一个时代。不可否认的是，联想现在的发展的确是非常难看的。但是，这并不能够影响它是中国民族工业的代表，无论是通过资本运作的方式来实现的，还是联想抓住了那个时代的发展大趋势，联想都曾经是中国民族工业的代表，这一点是不容置疑的。而真正导致联想会陷入当前的发展瓶颈期的一个很重要的原因，在于，联想错过了一个时代。

这个时代，便是诞生了阿里、腾讯、美团、拼多多这样的新锐企业的互联网时代。如果复盘联想究竟做错了什么的话，笔者认

为，它错过了互联网时代以及移动互联网时代的发展红利，没有将自身从一家以电脑业务为主打的企业，变成一家以新兴的互联网模式为主导的新型企业，才是问题所在。

这是每一家传统意义上的制造企业都会遇到的问题，戴尔如此，惠普也是如此。但是，我们需要看到的是无论是戴尔也好，惠普也罢，他们都不是处于互联网行业发展中心的企业，而联想恰恰是处于世界互联网发展中心的企业的。对于联想而言，处于这样一个世界互联网的发展中心的，却没有抓住互联网时代的发展红利，而依然还在延续传统电脑制造企业的发展逻辑，这多少是有些让人有点匪夷所思的。因此，如果我们去分析联想究竟做错了什么的问题的话，那么，它处于世界互联网发展的中心，却没有抓住互联网时代的发展红利，成长成为一家具有更大影响力的企业，多少是让人有些唏嘘的。

再次，联想并未建立真正意义上现代管理体系。无论是联想的缺乏创新，还是联想对于互联网业务的“免疫”，最为根本的原因在于，联想并未建立一套与科技企业，抑或是互联网企业相匹配的现代管理体系。分析司马南所质疑的联想的那些问题，我们就可以看出，联想的很多问题，其实是出在了管理上，组织架构上。所以，如果我们来分析联想哪里做错了的话，并未建立与互联网时代相匹配的现代科技企业的管理体系，才是导致它之所以会一再犯错的问题所在。

如何构建一个与互联网时代相互匹配的管理体系，让联想可以在互联网时代能够抓住新的发展机会，并且能够让联想这样一个机体，重新焕发生机与活力，才是确保联想可以重新焕发生机与活力的关键。

无论是从股东的架构上，还是从管理的

架构上，联想其实都应该来一次大换血，以建立一套与现代化的科技企业相互匹配的管理体系。只有这样，联想才能应对日新月异的科技变革，从互联网的泥淖里挣脱出来，获得新的发展。

第四，联想并未承担起扛起民族工业大旗的重任。

不得不说的是，联想探索出来了一套民族企业发展的路径。但是，这条路径是在特定的年代，特定的背景下，才会有效的。这一点，我们并不能否认。但是，面对突如其来的科技变革，特别是面对互联网时代来临的深刻影响，联想并未真正继续承担起扛起民族工业大旗的重任。

这一点，随着全球化遭遇逆流的加剧，表现得尤为突出。面对百年未有之大变局，联想理应通过自身的改革和创新，继续承担起这样的重任。但是，我们看到的是，联想在探索新模式，新路径的问题上裹足不前，最终陷入了自我设定的怪圈当中。

如果一定要寻找联想究竟做错了什么的话，并未继续承担起扛起民族工业大旗的重任，而仅仅只是躺在过去的功劳簿上睡大觉，是最值得深思的地方。摒弃原有的发展模式，真正找到适应当下全球化形势的发展新模式，并且真正能够在一次扛起民族工业的大旗，才是联想真正应该去思考和关注的地方。因此，如果一定要找到联想的错误之处的话，这一点，同样是值得关注的。

当有关联想和司马南的论战还在持续发酵，我们需要的是跳出这场论战本身，站在更高的角度来看待联想的问题，并且找到联想问题的症结所在。只有这样，我们才能从这个事件当中汲取到更多的营养，而不仅仅只是一味地唱衰，更不是单纯意义上的口诛笔伐。

新零售的本质在于去中心化

提及新零售，很多人首先想到的就是人、货、场三种要素的重构。尽管有关人、货、场的重构的确在新零售里占据着相当重要的作用，但是，如果将人、货、场的重构看成是新零售的本质，并且通过各种各样的方式和手段来实现人、货、场三种要素的重构，那么，新零售的发展还是会走偏。我们看到那么多的新零售玩家之所以会陷入到电商的发展怪圈里，其中一个很重要的原因就在于，他们并不明白人、货、场三种要素的重构更深层次的意义和内涵是什么。

笔者认为，从本质上来看，人、货、场三种要素的重构，其实是去中心化。即，将互联网时代发展起来的以电商为中心的发展模式改变，通过一种去中心化的发展模式来找到更多新的发展可能。无论是内容新零售还是社交新零售，几乎都是遵循着去中心化的发展大趋势衍生而来的。

正是因为如此，只有那些真正把握了新零售的去中心化的本质的玩家，才是真正掌握了新零售的灵魂和内涵的玩家。如果依然没有把握去中心化的本质，而仅仅只是从人、货、场的重构来探索新零售的发展模式和方法，或许，依然还是会陷入到电商的发展怪圈当中。

深入理解新零售与去中心化之间的关系，并且找到去中心化的方式和方法，才能真正把握新零售的精髓，真正将发展的重心从中心化为主的电商时代，带入到以去中心化为主的新零售时代。

去中心化，需要再度去中间化。所谓去中间化，其实就是去除互联网时代形成的一个又一个的中心，真正达成一种从用户到商品的点对点的对接状态。那么，互联网时代所形成的一个又一个的中

心，其实就是我们现在经常所看到的互联网电商平台。不可否认的是，在传统模式下，用户和商品之间产生联系是需要很多中心的，但是，互联网时代到来之后，用户和商品之间的关系就可以通过用户——平台——商品之间的关系来实现了。

相对于传统意义上的用户和商品之间的对接模式，互联网式的电商模式的确有了很大的进步，效率有了很大的提升。但是，随着互联网电商平台的不断增大，特别是随着各式各样的供应商的互联网网，传统意义上的用户和商品对接的模式，开始从线下迁移到了线上。

互联网电商平台，变成了一个有着无数中心的集合体。在这种情况下，原本高效的对接模式，开始变得臃肿，变得低效。如何去掉这个中心，再度实现去中间化，成为每一个玩家必然要面临的重要课题。新零售概念，同样是在这样一个大背景下诞生的。

事实上，对于互联网电商平台的去除，是一种另类的去中间化，只有实现了这样一种另类的去中间化，去中心化的目标才能实现。如果我们将再进一步的去中间化看成是电商行业的新进化的话，那么，电商行业的去中间化，其实就是要去除掉互联网时代形成的一个又一个的中心，而这正是新零售真正要做的事情。

通过分析去中间化与去中心化之间的关系，我们可以看出，新零售所需要的去中心化，事实上就是更进一步的去中间化。只有有了这样一种更进一步的去中间化，新零售才能真正达成和实现。因此，去中心化，需要再度去中间化，而再度去中间化之后，真正要达成的状态，正是新零售。

去中心化，需要行业元素的高效对接

新零售之所以会出现，其中一个很重要的原因，零售行业的元素业已无法借助电商的手段实现高效对接。于是，我们需要一种全新的行业元素的对接方式，新零售便是在这样的大背景下诞生的。

实现行业元素的高效对接，最为简单且有效的方式就是人、货、场三种要素的重构。通过这样三种元素的重构，不断增加人、货、场三种元素的对接效率，从而进一步提升行业的运行效率。然而，通过仔细分析，不难发现，所谓的人、货、场的三种元素的重构，仅仅只是一种机械的，原始的效率提升方式。尽管这种方式的确可以提升行业的运行效率，但是，并不能改变零售行业的本质。这就需要一种更加高效的，非机械的行业元素的对接方式。笔者认为，这种全新的行业元素的高效对接方式是建立在对元素的深度而又全面的改造的基础之上的。经历了这样一个阶段之后，原本泾渭分明的人、货、场三种要素便有了统一的表达方式，有了统一的表达方式之后，它们之间的对接将不再是不同种类元素之间的对接，而是一种真正意义上的深度融合。

很明显，这样一种深入的、全面的融合，才是真正意义上的去中心化，或者是真正意义上的零中心化。有了这样一个阶段的发展之后，我们所期望的行业元素才能以一种非常另类的方式实现高效对接。而这正是新零售真正要达成和实现的。正是因为如此，我们才会将新零售的本质，看成是去中心化。

去中心化，需要线上线下的无缝衔接。提及新零售，除了人、货、场三种元素的重构之外，还有一个非常重要的方面就是线上和线下的无缝衔接。什么是线上线下的

无缝衔接，笔者认为，最为重要的一个部分正是去中心化。正是因为如此，所以，我们才会说，新零售的本质是去中心化。

为什么这么说呢？我们不妨试想一下，当实现线上和线下的无缝衔接之后，互联网时代所形成的中心，其实是不需要的。或者说，互联网时代所形成的电商中心将不再承担撮合和中介的角色，而是更多地承担的是数据的梳理、应用的角色。而一旦互联网时代的电商平台真正完成了这样一种角色转变之后，他们真正要实现的，或许正是我们经常所提到的新零售时代。

另外，我们现在看到的很多的新零售玩家，在探索线上和线下无缝衔接的道路的问题上，仅仅只是通过场景的重构来实现的，但是，这种方式还是需要回到到一个大型的、中心化的平台上。只有有了这样一个大型的、中心化的平台，他们才能实现线上和线下融合的目的。很显然，这种实现线上和线下无缝衔接的方式和方法，同样是不切时宜的，或者说不彻底的。只有实现了去中心化，只有真正将传统互联网电商平台的撮合和中介的角色改变，我们才能真正进入到新零售时代。正是因为如此，我们才会说，去中心化，是新零售的本质，同样是实现新零售的必经之路。

当新零售时代来临，越来越多的人开始将关注的焦点聚焦在了人货场三种要素的重构上，聚焦在了线上和线下的深度融合上，聚焦在了用户体验上的提升上，但是，他们并没有真正理解这些现象背后透露出来的内涵与意义。实质上，新零售的本质在于去中心化。只有实现了去中心化，新零售才能真正实现，否则，就算是再天花乱坠的商业模式都会是过眼烟云，转瞬即逝。

华府冷暖空调
专业快速，服务DC/VA/MD
电话：240-421-7363

冷暖气机 热水炉
中央空调 风管
消毒杀菌灯 车库门
维修 安装 保养

代理：
Carrier
Payne
Goodman

冷暖气新机：
零件10年保证 / 1年人工保证

方氏冷暖
Carrier Trane 9-152
240-651-9115

空调维修
冷气暖气
维修安装

质量保证
价格合理

专业中央空调

安居冷暖空调公司
Infinity Air LLC 9-147

代理多种名牌空调设备
Carrier, Bryant, Payne,
Goodman

专业技术执照
HVAC Master & Contractor License

电话：571-334-9893
Licensed, Insured

冷暖专版

