

2016年3月18日，在毫无预兆下联想集团突然宣布组织架构重大调整，波及旗下云服务业务、PC业务、企业级业务、移动业务（MBG）四大业务集团；同年11月又提出“三波战略”。

组织架构的频繁调整，也反映出杨元庆对联想集团未来的战略规划始终没有一个较为清晰的认识。

组织与管理层更迭频繁，战略摇摆不定，联想集团的员工也正在丧失信心，这些年，数十位高管纷纷出走，离职的基层员工更是不计其数。在联想经常出现，一个离职高管带走一个团队，联想“带队伍”的管理传统也变为“高管带走队伍”，沦为笑谈。

结语

我一直坚持对成熟企业多一些苛刻，对创业企业多一些包容。因为成熟企业不会因为媒体舆论而严重受损，反而会因为逆耳的意见有所警醒。而创业企业生命力脆弱，过多的负面舆论有可能影响到它的融资等战略节奏，巨大的舆论压力有可能导致其死于非命。

联想集团是一家成熟企业，也是很多人眼中的成功企业，过去收获了太多赞誉，并且在这种赞誉中开始迷失。联想需要接受更多的批评。

柳传志与杨元庆一个醉心商业社交，一个深居宫殿，都已经离开一线多年，丧失了对产品的感觉，也丧失了对行业的敏锐度，这在互联网时代是最致命的。

另外，企业领导人领导力最重要的特质是战略思维与感召力，而战略思维与领导力缺失正是杨元庆最大的弱点，也是联想遗失管理传统的根源。

联想已经到了最危险的时候，这并非危言耸听。联想集团目前只剩下个人电脑业务这一张牌，这张牌也在遭遇侵袭。随着惠普、戴尔在海外市场的反击，以及国内市场小米、华为等更具产品思维的竞争对手的加入，一旦个人电脑业务出现颠覆性的商业模式创新与技术创新，联想集团的个人电脑业务有可能会轰然倒塌。

现在拿着榔头敲也敲不醒的不是刘军，也不是某位高管，而是柳传志与杨元庆，如果二者不做出改变，联想集团有可能坠入深渊。

谁来拯救娃哈哈？

杭州电博会上，娃哈哈在入口位置，支起了几乎全场最大面积展位。

这是娃哈哈最新产品线的一次集体亮相——康有利、御燕庄、娃哈哈奶茶，悉数在场，等候被了解被选中的新旅途。

作为“初代国货之光”，娃哈哈曾创造过仅次于华为的中国第二大民营非上市公司的纪录，营收一度攀至 783 亿元顶峰。

但从 2014 年开始，娃哈哈的业绩便一路下滑。去年，营收直接跌至 469 亿元，5 年时间缩水超 300 亿元。

现年 33 岁的娃哈哈，无疑是焦虑的。它也一直试图自救，挺过中年危机，但收效甚微。想打破常规，但又固守传统，娃哈哈的自救无疑是矛盾的。

从联销体到电商体

娃哈哈创造的辉煌，与它的渠道模式密不可分。

在一次采访中，宗庆后曾被要求总结娃哈哈成功三要素，但宗庆后却直言，“没有三条，只有一条——渠道，也就是我们娃哈哈的联销体。”

娃哈哈官网上是这样介绍联销体的：“30 余年来，娃哈哈精心编织出一张覆盖近万家经销商、数十万批发商、数百万家销售终端的联销体网络，如毛细血管般深入全国各地的县镇乡村，使得娃哈哈的新产品能在最短的时间铺向全国”。

绑定渠道、快速铺货，被认为是联销体的核心优势，它使娃哈哈的每一款新品，能快速而畅通的流入到终端渠道。最重要的还有，娃哈哈实行进货一次结算一次，既保证了充沛资金流，又大大降低了销售成本。

不过，硬币两面性一直存在。渠道“等级森严”，容易失去对各环节掌控，又无法及时了解消费者喜好，整个系统的传导机制效率低下，导致成本上升利润下降。

而电商的扁平化，更让联销体模式相形见绌。联销体严格的价格差体系，使渠道商无法打折，利润因此受损。也就是在阿里、京东上市的 2014 年，娃

哈哈的业绩开始滑坡。

如叶国富一般，宗庆后也曾diss过马云，他认为新零售是“胡说八道”，“电商不如实体经济”。但今年以来，宗庆后用实际行动演绎了“真香定律”。

两个月不到的时间里，娃哈哈在电商领域动作频频。先是斥巨资成立两家电商公司，法人代表均为宗庆后；紧接着又在某节目中首次宣布自建电商平台的消息；随后还在“康有利电商平台发布会”上透露，娃哈哈电商大厦将落成的消息。

更重磅的是，娃哈哈的电商平台不是一个，而是四个。除上述提到的康有利电商平台，另外三个分别是食品饮料电商平台、跨境电商平台，以及与年轻人沟通交流的哈宝游乐园。

如此密集而急迫的“求变”，娃哈哈的焦虑不言而喻。但积极拥抱互联网的娃哈哈，似乎仍然未放下对联销体的执念。

DoNews 下载康有利 APP 后发现，会员依次分体验官、云创客和云店长三个等级，升级的判断标准，也只是简单粗暴的订单额。

再结合宗庆后介绍：康有利将号召 10 万创业者，为其贷款做零售商，同时还会把经销商、批发商、零售商联结到线上，实现“线上下单，线下配送”的一体化模式。

难道电商平台只是联销体“数字化”的工具？娃哈哈将覆盖全国的联销网络搬到线上，同时大有发展更庞大终端零售商的野心。

据宗庆后介绍，康有利将以社交电商的模式进行销售和推广。这不禁让人联想到近两年，娃哈哈在微商渠道试水的情形。

2019 年，娃哈哈依托哈多多平台旗下的微信商场，销售大健康产品。但后来被曝出“涉嫌传销”，因其在发展微信商城会员过程中，存在通过代理发展多层下线的行为。

委托他人不成，娃哈哈干脆自我掌控。但这次社交电商模式，娃哈哈又该如何把控裂变的销售模式？在流量被阿里、京东、拼多多垄断的当下，娃哈哈

采用迂回策略，寄希望于社交平台。但“改良版”的联销体，真能给娃哈哈带来新生机么？

从儿童保健到成人保健

康有利电商平台，只是娃哈哈押注大健康产业的一环。

为迎合大健康战略，娃哈哈还推出了主打燕窝制品的新品牌“御燕庄”。公开资料显示，御燕庄将以“质优价廉”的产品，主攻全国二、三线城市。

而康有利平台上，则主要销售娃哈哈的自有大健康产品，大致分为营养补充剂和功能食品两大产品系列。而据介绍，未来还会引入国内外知名品牌入驻。

在“康有利电商平台发布会”上，宗庆后曾介绍称，娃哈哈在大健康项目上总投资额将达到数十亿元，包含大健康产品生产基地一期工程和二期工程。足以见得娃哈哈对大健康产业的重视程度。

宗庆后认为，大健康万亿市场规模，拥有广阔发展前景，而且线上大健康市场分散，头部企业空缺，同时疫情加强了消费者对健康的关注，这是推动大健康产业发展的最佳时期。

说起来，娃哈哈对于健康产业其实并不陌生。

三十年前，娃哈哈儿童营养口服液，以一句“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告，成功打开了全国市场。3年时间销售近亿元，这瓶营养液为娃哈哈完成初步原始积累。

如今，喝着口服液的孩子已经长大，娃哈哈也年过三十，从儿童口服液到大健康产业，娃哈哈像是完成一场回归。但在新世界里，它能否再创辉煌，一切还是未知数。

多年来，娃哈哈不断进行多元化尝试。童装、奶粉、白酒、房地产、城市商业综合体……看似不沾边的领域，娃哈哈也都曾涉足过，但大都无功而返，没能为企业带来新的增长引擎。

娃哈哈的营收支柱，依然主要来自营养快线、娃哈哈纯净水和爽歪歪。而

这些拳头产品，已经算“骨灰级”玩家了，离现在最近的爽歪歪，也有13年历史了。

究其根源，盲目跨界、亦步亦趋的跟风模仿，让娃哈哈逐渐落伍于时代。

在网上流传着一张娃哈哈山寨爆款产品的图片，娃哈哈也因此被冠以“饮料界腾讯”的“名号”。而在御燕庄的产品宣传单上，鲜炖燕窝的包装，也与时下流行的小仙炖产品非常相像。

尽管当年娃哈哈儿童口服液的灵感，也是来自于一款叫做中国花粉的口服液。但它瞄准了市场空白，创造了中国第一支儿童营养液，无疑是富有开创性的。

但后来这些年的“创新”，娃哈哈已经习惯于“啃老本”了。当它再次踏进大健康领域时，这里已是非空白地带了，娃哈哈又该如何创造吸睛顶流呢？

从宗庆后到宗馥莉

宗庆后与宗馥莉间的分歧，或许才是娃哈哈最大的矛盾点。

对于继承人的委任，宗庆后是偏袒的又是迟疑的；而对于父亲的管理，宗馥莉是尊敬的又是抗拒的。

关于继承人，宗庆后曾提过两种方案，一是宗馥莉接班，二是交给职业经理人。但从对接班人的培养上，宗庆后显然更倾向于自己的女儿。

自2004年，宗馥莉留学归来，宗庆后给她安排的岗位，一路从基层生产管理，到亲自执掌为娃哈哈代工的宏胜集团。如今又让宗馥莉进入集团，在品牌公关部施展拳脚。

但宗庆后也有着帝王般的“恋政”。75岁高龄，依然紧握董事长、总经理两把大权。2004年，宗庆后表示70岁时再放权，2014年，他又表示，“70岁还是壮年，我还能再干20年”。

宗馥莉曾在采访中评价父亲的管理是事无巨细，员工每天只需要等待着他列好的工作明细。宗庆后对此回应称，“我觉得这是中国特色，是民主集中制，但是还要集中。”

至今，宗馥莉仍没有进入集团的核心管理层。宗庆后认为“富不过三代，主要是二代败了”，可见，宗庆后在接班问题上，也充满着对娃哈哈的担忧。

事实上，宗馥莉在实操层面，确实还欠缺足够经验。

2016年，宗馥莉亲自主导了定制化果蔬汁品牌“Kellyone”，提供高端定制化果汁饮品，采用现制模式，进行网上销售，保质期为7天，但最终，“天价”的果汁没换来高企的销量。

2017年，宗馥莉开价5.73亿港元，欲买下中国糖果，消息一出，后者的股价迅速暴涨。然而最终收购失败了，传言称宗馥莉被庄家利用。暂且不论真实原因，宗馥莉在资本市场的首战也以失败而告终。

生活在父亲的“专权”之下，宗馥莉急切想做出成绩，但也因此欲速而不达。她曾言，最大的挫败感来自于父亲的不认可。所以，才有了宗馥莉身上的激进和反叛。

父亲选择的代言人，被她换掉，她觉得“太老了”；父亲孵化的娃哈哈，她不喜欢，她觉得“太甜了”；跟父亲一起打拼的老人，她避而远之，她觉得“太烦了”。

对于父亲的管理方式和战略眼光，宗馥莉也有诸多看不惯。比如不应该情义管理，而应该重视制度；比如父亲反对的上市、做电商，她不以为然。

一边是不肯放权、执拗的家长，一边是激进、反叛的孩子，管理隐患在侧，娃哈哈还能辉煌如昨吗？

