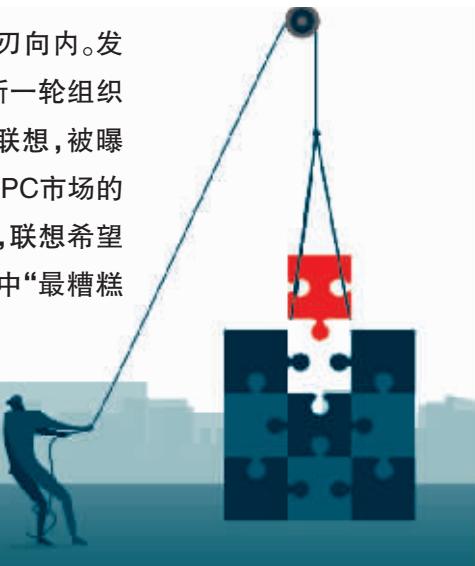


变革后的联想 还剩多少想象

利润近三年来首降之后，联想选择刀刃向内。发出裁员预警一个多月后，联想中国开启新一轮组织变革。几天前，拯救者手机因为拯救不了联想，被曝业务线面临裁撤。由于个人电脑需求减弱，PC市场的春天也没有如期到来。两个关键选项之外，联想希望开辟更多的增长曲线，以此对抗柳传志口中“最糟糕的时期”。



关键之年

联想近期的一系列动作，正在引发外界的联想。

4月6日，联想集团执行副总裁兼中国区总裁刘军宣布，联想中国开启新一轮组织变革，正式成立七大行业纵队，建立面对大客户客群的市场销售体系。

据介绍，七大纵队整合了大客户业务、ISG China（基础设施业务群）和SSG China（方案服务业务群）的销售团队，重新整编为客户经理（AR）、产品及解决方案专家（SS）、售前技术专家（SE）三个梯队。而整合后，AR团队细分为电信、金融、政府、制造、教育、互

联网和重点行业七大行业。

据悉，新的财年是联想中国战略转型的第七年，更是关键之年。此次组织结构的新一轮变革，意味联想中国将进一步加大对企业的全栈服务的投入力度，快速提升在市场的3S份额。3S是指智能产品（SD）、智能基础设施（SI）、方案服务（SS）三大业务，也是联想在PC业务基本盘之外代表公司商业空间增长力的存在。

去年年中，刘军曾表示，联想中国的业绩源自于两个转型，“以客户为中心转型”，带动PC业务稳步增长；“3S转型”战略则推动新业务的快速成长。

本次组织架构调整与两个转型相吻合。但在外界看来，“3S转型”能否推动新业务的

快速成长则是关键之年的关键。

在当天启幕的誓师大会上，联想CEO杨元庆为各业务线新财年设立了具体的业绩“flag”：按照最新规划，要让联想的非PC业务营收占比再上升两个百分点，这就意味着，SSG方案服务业务和ISG基础设施业务的营收增速还要进一步提升。

“最糟糕的时期”

这场组织架构变革之前，联想连续10个季度净利增长的势头终止。作为全球PC市场老大，联想似乎高兴不起来。

联想2月17日发布的财报显示，截至2022年底的2023财年三季度（截至2022年12月31日止3个月），集团总营业额和净利润分别录得153亿美元和4.37亿美元，同比分别下滑24%和32%。

联想三大业务板块中，营收占比接近76%的智能设备业务集团（IDG）出现大幅波动，当期收入同比减少34%，经营利润减少37%，是拖累整体业绩的主因。其中，PC业务无疑是该板块乃至整个集团的基本盘，约占联想总收入的六成。

个人需求见顶，遭受迎头痛击的莫过于行业内的巨头公司，联想自然首当其冲。

从数据上来看，据IDC统计，2022年一季度传统PC设备全球出货量为8950万台，同比下降了5.1%，开始出现下滑趋势；二季度同比下降到了15.3%，头部的大厂都出现了不同

程度的同比下滑，有的厂商甚至超过了25%。而到了四季度同比下滑更是达到了28.1%，最终全年出货量约为2.92亿台，对比去年下滑了约16.3%。

在财报电话会议上，杨元庆坦承，“智能设备市场现在处于最糟糕的时期”。在业内观点看来，联想转型之举乃是居安思危，资深产业经济观察家梁振鹏称，虽然目前联想的PC电脑业务位居世界前列，但整个PC市场出货的下滑，联想集团压力不减。

增长无望、前景不明，对于整个PC产业而言，除了守住主业基本盘，防止被小米、华为等入侵“偷家”外，如何寻求转型或多元化发展，已成为摆在PC大厂们面前的共识。

除此之外，为应对支柱业务遇冷带来的衰退，联想采取了裁员降本的措施。杨元庆在电话会议上表示，“公司将需要调整员工队伍，以削减部分业务的支出”。但他并未透露具体的裁员规模及岗位。

更为重要的是，专家指出，未来一段时间内PC市场的“寒意”仍将持续。

新增长点何在

市场关注的是，联想如何穿越行业周期，而新的增长逻辑又何在？从杨元庆的讲话来看，下一步，联想将更多关注算力领域。

杨元庆称，如今随着以ChatGPT为代表的人工智能科技持续火爆，对算力的需求也将进入井喷期，联想的基础设施方案业务，

正是给ChatGPT这样的AI应用提供所需的算力。

产业观察家洪仕斌指出，国内算力需求旺盛，产业前景广阔，不过在许多方面，该产业仍然面临需求碎片化以及国产基础软件生态、配套芯片较弱等问题。更加重要的是，对企业而言，算力产业有着更高的成本门槛，在很长一段时间中，提升算力往往被视作撒钱“堆服务器”。

此外，如何让其与实体经济深度融合，产生自我驱动的商业闭环，仍是需要解答的问题。北京商报记者就相关问题采访联想集团，但截至发稿未获回复。

从本次大会来看，如何让转型后的全新产品、服务触达用户，也正是联想关注所在。刘军表示，联想未来将继续深化3+3阵型，其中第一个3是大客户、中小企业和消费3个客户业务群，第二个3是基础设施、方案服务、开发3个业务群，是3S新业务端到端的经营责任方，承担着提升Offering竞争力和加速3S业务成长的重任。

业内观点指出，不仅是联想，包括苹果、惠普、戴尔在内的国际大厂，都希望在制造业的标签之外，通过积攒下来的科技资源，去赋能更多行业，毕竟在数字化、智能化浪潮之下，下一个大热赛道难以预料，不过对于大企业而言，关键并不是追着风口跑，而需要有更强的定力与清醒的认知，从自身能力出发去与市场进行对接。

北京商报记者 陶凤 王柱力

谦寻“出淘” 抖音复制“薇娅”

谦寻控股的“出淘”脚步更明显了。4月6日，北京商报记者独家发现，一个名叫“海豚惊喜社”的直播间在抖音平台悄然开播，平均场观超过90万人次，主播昊昊、阿祖等人都曾在谦寻旗下的淘宝直播间“蜜蜂惊喜社”出镜直播。眼下，头部直播间密集开新号、招新人、降佣金，直播红利期进入窄门，“薇娅”的神话还能复制吗？

“海豚惊喜社”入驻抖音

“海豚惊喜社”依然承袭着薇娅助播团的直播风格。4月6日，北京商报记者浏览时了解到，当前，“海豚惊喜社”的粉丝量达到76.2万，于每日晚间6点开播。选品包括服饰、食品饮料、个人护理等，以平价国货为主，与淘宝老账号“蜜蜂惊喜社”较为类似。根据抖音信息，“海豚惊喜社”背后的MCN机构与琦儿同为初行传媒。

在4月5日晚间的直播中，“海豚惊喜社”在抖音带货总榜上的排名也较为勉强。晚间6点开播后，直播间在带货总榜上的排名为29名，挤进腰部直播间的梯队。持续直播3小时后，“海豚惊喜社”的排名降至100名左右。

较为不同的是，“海豚惊喜社”会更注重和粉丝聊天互动。在3月25日至4月1日期间，“海豚惊喜社”共进行了3次“纯聊天直播”。“抖音的直播间想要‘固粉’，通常靠的都是粉丝效应。”亨娱文化COO黄磊向北京商报记者透露，相比淘宝直播间强调“品”的直播风格，抖音的主播更乐意花时间与粉丝互动，“没有那么讲究过品的效率”。

那么，“海豚惊喜社”的产品、用户定位是怎样的？未来谦寻控股会在抖音增设更多助播团账号吗？对此，截至北京商报记者发稿，谦寻控股相关负责人暂未向记者回应。

不甘放弃直播战场

在2021年底因偷税漏税被罚13.41亿元后，薇娅淡出公众视野，但她对直播领域的执着并没有消失。时隔一年后，薇娅的助播团以“蜜蜂惊喜社”为名，于2022年12月在淘宝重新开播，琦儿也在同年5月于抖音首播。这一定程度上意味着薇娅与丈夫董海峰的直播公司谦寻控股不仅着手“去薇娅化”，还试图以多平台布局的方式平衡风险。

尽管薇娅不再抛头露面，但各助播团或多或少都

浸染着薇娅的意志。如今，在淘宝和抖音两个平台，谦寻控股已经形成了助播团、达人、明星等的多账号架构。根据一份来自谦寻学堂的资料显示，与谦寻控股相关的淘宝直播账号有13个，而抖音平台加上“海豚惊喜社”共有11个直播账号。这总共24个账号中，超六成的账号粉丝量为百万量级。

离开直播间的一年多时间里，处于幕后的薇娅夫妇并没有停下赚钱的脚步。在以账号矩阵保证用户不断流之外，夫妇俩还在投资领域步步为营，与从前直播时曾合作过的品牌方实现深度绑定。

就在3月底，中国证监会网站显示，广东德尔玛科技股份有限公司（以下简称“德尔玛”）深交所创业板IPO获得同意，计划募资约14.64亿元。据其招股书注册稿（2023年3月1日版）内容，若德尔玛成功上市，董海峰本次发行后持有的德尔玛股份比例为2.27%。如果德尔玛上市后市值表现良好，薇娅夫妇无疑能在投资上再大赚一笔。

资料显示，家电企业德尔玛旗下品牌包括了“德尔玛”“飞利浦”“薇新”等，该企业也为小米生产米家定制产品。德尔玛、小米以及薇娅此前投资的巨子生物（于2022年11月上市），此前都是薇娅直播间的常客。

挂链接、降佣金应对冲击

将直播摊子越铺越大的不止薇娅夫妇，李佳琦所属的MCN机构美腕也在淘宝开出新号“所有女生”和“所有女生的衣橱”，还在今年3月前往高校为旗下一档职场真人秀综艺招揽新主播。时间再往前，东方甄选、交个朋友等直播间在抖音火出圈时，更是提早成立了大量垂类账号，对抖音之外的其他渠道也跃跃欲试。

一路走到现在，薇娅助播团也不得不去适应同行矩阵布局带来的冲击。“没有了薇娅这位核心人物，‘蜜蜂惊喜社’在淘宝直播很难突破中腰部位置，更别说心愿社之类的账号。”一位曾从业于直播行业的人士向北京商报记者直言。

最明显的是，近一年内，淘宝直播生态内的竞争更为激烈了。2022年“双11”前后，淘宝引入了罗永浩、刘畊宏夫妇、张柏芝等抖音头部主播前来开号。到了今年，淘宝联合TVB直播、罗永浩补贴100万卖卫星又赚一波眼球。

但营销炒热度换来的只是短暂繁荣，养号起量终归是个长久的耐力活。

在一些商家眼中，淘宝的优势是搜索流量，而直播流量乏善可陈。“淘宝直播只是销售、品宣的渠道补充，去年‘双11’当天，我们淘宝直播销售额仅占整个淘宝店铺4%，而在抖音，我们合作的达人销售占比达到了70%以上。”一位知名品牌商家向北京商报记者指出。

今年淘宝直播将进一步提高存量用户黏性，把流量盘子做大。交个朋友副总裁、淘宝事业部总经理崔东升在接受北京商报记者采访时强调，日活用户、直播时长都是今年淘宝直播考察的新重点。

机构招揽商家的合作模式也发生了变化，越来越多头部和中腰部的淘宝直播间增加了“挂播”。所谓“挂播”合作，即商家将商品链接“挂”在直播间里。由于没有主播讲解，仅靠直播间的场观引流，合作的佣金较正常直播会有所降低。这既能减弱商家进场的压力，还能丰富直播间的品类，吸引更多用户停留，于合作双方而言可谓双赢。

直播行业进入拐点

三年疫情催熟了直播行业的壮大。回望2021年“双11”，人们还很难忘记彼时李佳琦、薇娅创造的106.53亿元、82.52亿元的惊人销售数字。然而，当时间来到2023年，更多从业者却感受到行业逐渐进入窄门：抖音品牌化已形成气候；商家多渠道自播体系完善；数不清的直播间同抢市场；主播供大于求薪资下滑；外部监管日渐趋严……

较之曾经“上头”直播热，眼下商家不得不将直播的成本和转化率反复权衡。一位头部服饰商家向北京商报记者分析，他认为对比淘宝和抖音，淘宝直播的投流成本要高于抖音，转化率在10%-20%，而抖音一方面是直播付费投流，还有一部分来自达人合作和短视频引流，转化率要高于淘宝直播。

而一家MCN机构的从业者吴森（化名）认为，抖音的流量费用也不见得低。“去年运营抖音直播间，自然流量与付费流量的投放比例还在6:4左右，现在则在逐渐变多，付费流量的占比一下超过了50%。受抖音分发机制的影响，直播间粉丝来源并不单纯取决于该账号拥有多少粉丝。”吴森表示，一场GMV卖到1000万元的直播，成本如果在100万元左右，那么投流的费用可能占到60%甚至更多。

“今年想要在抖音上‘起号’变得更加困难，行业已经处在一个饱和的状态，没有个人的风格很难出彩。实际上更多的直播间还是依赖精细化运营，依靠自然流量的情形越来越少了。”主播李柔璇向北京商报记者总结称。

生意没法躺着赚钱，直播行业无可避免地进入拐点时期，到底该如何突破瓶颈？电子商务交易技术国家工程实验室研究员赵振营认为，行业正在穿越周期，也给从业者提出了新的要求，主播的专业性与直播内容的创新变得越来越重要。主播团队也应该走向细分，通过人设、专业兴趣领域等方面培养打造，进一步提升主播与直播间商品的适配度，“主播将进一步回归销售的本质”。

北京商报记者 何倩 乔心怡

西街观察 Xijie observation

MCN都要过苦日子了

张绪旺

直播带货依旧火爆，但躺赚的日子一去不返。以超级主播的消逝为标志，平台或许还能拆东补西，直面压力的MCN机构都要过苦日子了。只不过以前是被动调整，现在是主动谋生。

近段时间，一个名为“海豚惊喜社”的账号在抖音平台悄然开播，带货主播多是此前薇娅团队的助播，公司结构更是与薇娅、谦寻有着千丝万缕的联系。

账号矩阵、推新主播，不是谦寻一家MCN的心思，也不是抖音一个平台的需要。刚刚结束的3月8日妇女节大促，淘宝直播一哥李佳琦和背后的美腕有意降低存在感，让助播更多地走向前台，甚至在某些场次让助播独挑大梁。

薇娅、李佳琦的个人标签过于耀眼，消除这些光环难度很大。相较之下，交个朋友和东方甄选颇为顺其自然，纵然有罗永浩、董宇辉两大IP，但它们生来就打着团队作战的旗号：罗永浩一而再地喊着逐步离开，并且真的这么做了；董宇辉的爆火更像偶然，一种东方甄选必然而幸运的运作成果。

超级主播因这样那样的原因淡出舞台的时代，“寻找下一个薇娅、寻找下一个李佳琦”的呼喊，也充满了矛盾感。扪心自问，谦寻、美腕、东方甄选和交个朋友，需要重复以前的发展逻辑吗？它们显然更希望成为腰部猎手，而不是把所有光环和风险再度系于一身。

事非经过不知难，超级主播、大型MCN受过了伤，留下了直播带货从神话回归现实的疤。这是一个参与者众多的生态，有人盆满钵满，就有人当了韭菜。几年前，主播和MCN是绝对主角，但用户、平台、品牌（商家），甚至监管层都在掌握节奏，在一买一卖中学习权利和责任的重新划定。

一切慢慢走向正轨，国有国法，平台有平台的准则，就连东西买多了的消费者和东西卖多了的品牌商，也构建了一套选择标准，最简单的往往是最有效的。比如，消费者知道货比三家，不再为一句“家人们”晕头转向；品牌商看重销售额、退货率，不因主播名气大而为“坑位费”挤破了头。

从市场竞争的角度，数字经济蛋糕做大和做好分配，欢迎直播带货、短视频等主播为核心商业模式的新形态、新力量，他们扮演鲶鱼角色，刺激产业链转型和升级。但如果直播带货、短视频充斥泡沫，制造了伪需求，主播难辞其咎，MCN就是第一责任方。

过去几年有太多主播和MCN制造了或好或坏的故事，有的能功成名就、创造纪录，有的则两败俱伤、停更销号。但无论何种情况，浮华都漂浮在头顶，在行业整体高速发展的时候，好的被夸大，短板被掩盖。

新生风口沉淀下来最大的标志就是：参与者多问一句为什么，不是匆匆忙忙为恐慌买单。至于收益，可能要过一过苦日子。