

联想
LEGEND

联想

THE MARKETING TACTICS OF LEGEND

营销策略

十八年联想成

最深入
最全面

功经验的研究

联想自 1984 年诞生至今，

不过短短 18 年，便成为我国 IT 企业的排头兵，
放在国际上也仅次于 IBM、新惠普、戴尔等老牌企业。

其成功之道，不能不令人心生遐想。

联想的营销策略、管理模式和人力资源管理等，
堪称联想成功的三大法宝。我们研究联想的成功之道，
不仅仅是为联想做个总结，更是为联想作传，
而是希望更多的中国企业学习联想的成功经验。

成为民族企业的代表。

成为哈佛商学院的一个经典案例。

LEGEND

内蒙古人民出版社

F426.67/9



* T242841 *

联想

THE MARKETING TACTICS OF LEGEND

营销策略

十八年联想成

最深入
最全面

功经验的研究

联想自 1984 年诞生至今，

不过短短 18 年，便成为我国 IT 企业的排头兵，
并在国际上仅次于 IBM、新惠普、戴尔等老牌企业，

其成功之道，不能不令人心生遐想。

联想的成功之道，管理模式和人力资源管理。

联想的成功之道，三大法宝：我们研究联想的成功之道。

不仅仅是为联想做总结，更不是为了联想作秀。

而是希望更多的中国企业学习联想的成功经验。

成为民族企业的代表。

成为商学院的一个经典案例。

LEGEND

内蒙古人民出版社 30-242841

图书在版编目 (C I P) 数据

联想营销策略/邓志海编著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2002.7

ISBN 7 - 204 - 06408 - 9

I . 联… II . 邓… III . 电子计算机工业 - 工业企业管理 - 市场营销学 - 中国 IV . F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 042609 号

联想营销策略

邓志海 编著

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 10 字数: 200 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7 - 204 - 06408 - 9/F·239 定价: 22.00 元

前 言

在国内众多赫赫有名的大企业中，将进入《财富》500强列入日程表的，共有海尔、联想、长虹等多家企业。而被认为最有希望的，则是海尔与联想。联想自1984年诞生至今，不过短短18年，便成为我国IT企业的排头兵，放在国际上也仅次于IBM、新惠普、戴尔等老牌企业，其成功之道，不能不令人心生遐想。正如雅虎总裁杨致远所说：联想是一个不可思议的谜！虽然不断有热心人为联想和柳传志作传，但他们所颂扬的，都不过是联想表面的成绩，没有深入到联想的核心之中，挖掘出联想成功背后的那些东西，换言之，联想的谜仍旧未解开。

著名管理大师彼得·杜拉克有言：成功的企业都一个样。如果和大多数人一样远远地观看联想，的确如此。但如果把

联想置于放大镜、显微镜下，甚至把联想解剖开来，便会发现一些不同寻常的东西——而它们，才是联想真正的成功之道！我们正是这么做的：首先把联想解剖为三大块，包括联想的营销策略、管理模式和人力资源管理，然后分别观察，细细挖掘，力图不漏过任何一个细节——所谓成功，乃是由无数个精妙的细节融汇而成的大情节、大场景和大结局！

在大多数高科技企业中，都是把研发放在第一位，认为先有好的产品才能打开市场；但联想不是这样。联想比国内任何企业都重视营销，重视市场，而把产品研发放在其次。这就是联想独创的“贸、工、技”一体化。基于此，联想的营销策略独特而富有变化，从产品、价格、渠道、促销到服务，联想都进行了卓有成效的创新与开拓：以渠道为例，联想曾经和戴尔一样采取直销的方式，但它很快意识到无论是中国的国情，还是联想自身的实力，都决定了联想不宜走这条路。因此联想毅然放弃了看似利润更大的直销模式，转而全力打造自己的分销代理渠道，使联想 1+1 遍地开花，成为一个著名的营销品牌。

多年来，联想十分注意在实践中摸索总结企业管理的规律，从发展战略到领导体制、组织结构、运作模式以及规章制度、激励方式和企业文化等，不断调整创新，使企业的发展有了坚实的基础。联想有一套独特的管理模式，可以概括为三个数字：“一、三、五”。“一”即坚持一条贸、工、技发展道路；“三”即联想的管理三要素：搭班子、定战略、带队伍；“五”是指联想的五条战略路线。

同为国有企业，联想与海尔既有相似之处，也有不同的地方。有人曾做过比较，认为与联想相比，海尔对接班人的培养做得不够好，一旦张瑞敏退居幕后，很难有取而代之之人。而联想则做得很好，从柳传志、李勤到杨元庆、郭为，联想成功地实现了交接棒，这充分证明了联想的人力资源管理是非常出色、非常成功的。

综上所述，联想的营销策略、管理模式和人力资源管理，堪称联想成功的三大法宝。我们研究联想的成功之道，不仅仅是为联想做个总结，更不是为联想作传，而是希望更多的中国企业像联想一样，成为民族企业的代表，成为哈佛商学院的一个经典案例。

目 录

第一章 联想的营销战略	(1)
1.1 战略根本：“贸字当头”	(1)
1.2 战略思想：“稳中求胜”	(8)
1.3 战略手段：“抢棒子”	(15)
1.4 海外战略：“跟踪超越”	(21)
➤ 案例一：百事可乐的“寻隙”战略	(25)
➤ 案例二：柯达公司的“跟随”战略	(27)
➤ 案例三：耐克公司的“仿效”战略	(29)
第二章 联想的营销体系	(33)
2.1 产品：新颖、独特、实用	(33)
2.2 价格：调合价格与效益的矛盾	(55)

2.3	渠道：联想 1 + 1	(67)
2.4	促销：出奇制胜	(71)
2.5	服务：规范化 + 品牌化	(79)
	附录：联想的一个经典营销案例	(87)
	案例一：可口可乐公司的包装策略	(92)
	案例二：拜尔公司的产品策略	(94)
	案例三：梅塞德斯 - 奔驰公司的价格策略	(96)
	案例四：IBM 公司的服务策略	(97)

第三章 联想的市场哲学

(100)

3.1	市场哲学之一：有为有不为	(100)
3.2	市场哲学之二：不做短跑选手	(109)
3.3	市场哲学之三：优质低价	(112)
3.4	市场哲学之四：小步快跑	(115)
	附录一：世界知名公司的市场哲学	(120)
	附录二：通用电气的市场开发	(124)
	案例一：索尼公司的市场哲学	(140)
	案例二：宝洁公司的市场策略	(141)
	案例三：佳能公司的市场策略	(145)

第四章 联想的品牌塑造

(147)

4.1	创造名牌——企业取胜的关键	(147)
4.2	形象塑造：把“联想”推销出去	(152)

4.3 借船出海：为他人产品贴上自己的标签	(160)
4.4 品牌维护：知难而进，百折不挠	(166)
4.5 品牌特色：个性 + 时尚	(169)
4.6 品牌延伸：跨入手机领域	(177)
☞ 附录：美国企业如何创名牌	(186)
➤ 案例一：雀巢公司的品牌策略	(189)
➤ 案例二：汉肯公司的品牌策略	(192)
➤ 案例三：宝洁公司的品牌策略	(195)
第五章 联想的代理策略	(197)
5.1 代理模式的利弊	(197)
5.2 多头代理，用情不专	(200)
5.3 与供应商共享远景	(207)
5.4 坚持不作直销	(212)
☞ 附录一：商务代理的历史沿革	(219)
☞ 附录二：欧、日、美商务代理现状	(223)
➤ 案例：爱普生公司的代理策略	(228)
第六章 联想的电子商务营销	(231)
6.1 渐进地推行电子商务	(231)
6.2 以网络为核心构筑营销体系	(237)
6.3 从被动到主动，从单向到双向	(247)
6.4 联想的新贸、工、技	(252)

☞ 附录一：世界电子商务的发展趋势………… (257)

☞ 附录二：世界电子商务的框架………… (263)

第七章 联想面向新世纪的营销策略 …… (272)

7.1 新的世纪，新的营销重点………… (272)

7.2 新的联想，新的营销策略………… (275)

7.3 潜心打造核心竞争力………… (285)

7.4 领跑 P4，挺进 LCD …… (289)

7.5 龙腾计划绘蓝图………… (294)

联想大事记 …… (299)

第一章

联想的营销战略

1.1 战略根本：“贸字当头”

说到联想，人们就会提及它的“贸、工、技”。这3个字充分体现了联想的战略方针：贸、工、技的一体化，贸字当头。

追溯历史，联想正是从贸易开始，通过贸易积累资金，熟悉市场，学习经营管理的规律。“贸、工、技”的战略方针也正是“目标坚定明确，采用步步逼近的办法，阶段达到目标”的具体表现。

对于工厂企业，掌握核心技术无疑是十分重要的。CPU技术在英特尔手里，使其在全世界始终保持着这个行业竞争的主动权。许多人都希望作为中国计算机行业龙头企业的联想集团也能够技术在方面形成优势，能够与外国大公司抗衡。

为此，联想根据自己的实际情况制定贸、工、技的战略方针，实践证明这是正确的。“贸字当头”给联想带来了什么？

有人对北大方正的技、工、贸道路和联想的贸、工、技道路进行了比较，看哪个更适合中国国情？联想认为这要从两个角度来考虑，一是从实践，二是从道理。首先从实践上看，联想曾有一个人数相当多的技术研究中心，研究出来的阶段性成果，可能化为产品的几十项，其中一项投资是联想汉卡，这个产品还是比较有市场的，有的台湾厂家现在还在做。但却效果甚微，为什么呢？因为没有市场开拓能力。一是产品本身没有在市场上反反复复地磨合过；二是销售人员不知道在市场上应该如何卖。联想原来的销售人员只会销售电脑，当开拓新领域产品时，就不知从何做起了。最初开拓销售联想汉卡时，是全公司所有人员都扑在这上头，包括现在副总级的人员，虽然没有找到规律，但事情还是做起来了。好像搞传销的，开始先要喊口号、宣誓、振奋精神。如果没有这些，只是坐在家里傻等着，可能什么也卖不出去。可以说，在90年代初的时候，联想虽然有一定的销售能力，但还没有摸到规律。因此联想或是开发不出产品，或是开发出的产品卖不出去。

其次从道理上讲，中国还缺乏市场营销的土壤。比如科技产品转化为商品，美国人为什么就行，中国就不行呢？原因是像微软、英特尔的技术人员搞市场销售时，他们是长期处于商品社会中，耳濡目染早就轻车熟路了，但联想当时还不行。

还有，联想认为中国企业的成长应该在三个方面进行研究：一是行业发展规律，比如搞电脑的，是往网络方面搞还是往硬件或软件方面走；二是企业管理规律，就是企业本身的规律；三是中国的一些特殊的情况要研究。而在外国就不同，人家的市场基本上是相同的，没有必要研究特殊情况；国外的企业管理也是比较成熟的，所以，他们可以集中精力研究行业规律，把精力放在“技”上，有了“技”之后，就有了这个势能，就有这个能力来推动市场。有人说：“技术能够推动用户，以技术引导市场需求”。这话没错，但要看谁来做。老实说，联想一开始并不具备这个势能，无论是从资金还是技术都还不够，但又不能停止，还要向这个目标努力，怎么办？所以，联想搞贸、工、技，就是要用“贸”作为引导市场的一个手段，“贸”对于联想这样的企业是非常重要的。拿联想与方正相比，方正是从“技”做起的，但卖的是专业性产品，不是通用性产品。如果是做排版业，有20人就能把全国的市场做起来，但要卖电脑呢？卖通用性的软件呢？就要组织大规模的宣传攻势，有大规模的市场开拓能力等等。因此，联想补上贸易这一课是必要的，虽不敢说这是个规律，但对联想来说这条路是实在的。联想的贸、工、技这一战略方针说白了就是：先做贸易，然后再把大规模工业做清楚，最后通过技术引导市场。

1997年以后，联想逐渐加大产品的技术含量，比如联想的应用软件、外形设计、主板等。世界上真正用“技”来引导市场能有几家？也就是英特尔、微软，其他都是靠行销，

靠贸易，要想用技术引导市场，企业要有实力。

联想的“贸、工、技”并不是针对某个具体产品而言的，也不是先做某个产品的贸易，然后开工厂生产这个产品，最后再建研究所研究开发它。“贸、工、技”是一个大思路，它的意思是说，作为一个高科技公司首先要打好贸易的基础，然后再打好做工业的基础。

美国高科技企业如微软、甲骨文的发展模式总会带给我们一些误解，在美国的确特别强调技术创新。新的技术一出来，风险投资公司立刻会向里面投入巨资，并且立马见效。在这种模式下创造了很多令人激动不已的技术创业传奇，但这种模式成功有一个前提，就是，要有雄厚的工业和贸易的基础，在做技术创新的时候，在工业和贸易上，已经没有太多的后顾之忧了。但是在中国却没有这个前提，我们在生产制造和开拓市场方面基础还很薄弱，即便中国现在有很好的风险投资机制，也不能立刻走“技、工、贸”的道路，因为美国早已经解决了工业和贸易方面的问题，在美国已经是不成问题的问题，在中国还很成问题。

就具体产品而言，美国企业的“技、工、贸”实际上是一个并行处理的过程，不是一个有先有后的过程，并不是先做技术，后考虑生产，最后再想到做贸易。如果这样做，仅是这三个环节上的时间延迟，就会导致这个产品不能成功。对于具体产品而言，技术、贸易和工业要通盘考虑，哪一个环节出问题，这个产品都不会成功。

当然，联想搞“贸、工、技”并不是只做贸易，不做研

发。

曾几何时，作为中国信息产业的带头人，联想的“贸工技”战略也招致了不少人的非议，甚至有人把中关村“以贸易为主”的发展模式也归罪于联想。难道联想就不能走一条技术先导的道路？难道中关村就不能像硅谷那样成为 IT 技术的源泉？

联想对此的回答是：不妨先静下心来看看硅谷。不错，硅谷有很多世界知名的大公司，但更多的是小公司。大小公司之间不是孤立的，而是有机联系在一起的。很多小公司资金也相当有限，但是刚开张就搞技术，搞好了就发展起来；搞不好也不用发愁，因为大不了可以把公司和技术全盘卖给大的公司。要知道，连当年名噪一时的摩托罗拉慧笔其实就是摩托罗拉从小公司买来的。换言之，在硅谷大小公司是互为平台的，技工贸各环节也是互为平台的，研发、制造、流通、服务等每一个环节都可以直接创造效益。美国的小公司期待因技术或创意领先而被收购或者获得资金支持是非常现实的。

表面上看来，中国和美国有的公司同时起步，家底差不多，技术也相仿，好像在一条起跑线上，但所处的海拔却有天壤之别。中国由于大环境的不成熟，一个公司要想把自己的技术变成钱，必须完全独立支撑，自己搭建所有的发展平台，孤军奋战，自己完成研发、制造、流通、服务等等所有环节。退路是没有的，一退就只能是倾家荡产，想像美国那样卖出去几乎是不可能的，中国小企业只有“自古华山一条

路”。

硅谷的小公司可以期待被收购或者与大公司合作，为大公司提供产品和技术，或者为大公司从事某方面的研究。同样在美国，核心技术也不是大公司取胜的惟一法宝，因为事实上很多小公司在后台支撑它们，只不过大公司处于金字塔顶尖而已，众多的小公司虽然在金字塔的下面部分，也一样可以生存。然而中国的企业只有爬到顶尖才能得以生存和发展，而处在金字塔下部的小公司则几乎只有死路一条。

孤立地看，无论在中国还是美国，公司被人买走都是失败的。但从经营者的主观动机看，则未必是失败，因为很多人开办企业的目的就是获取财富。而从整个产业的发展来看，这种公司和技术之间高度活跃的买卖大多数时间利大于弊。

反观国内企业，死守“祖传家业”不放，宁做鸡头不做凤尾的思想还深深印在许多创业者心中。在中关村，要想让技术变成钱，只有自己开公司去实现，别无他途。如果卖技术，有钱的传统大公司缺乏敏感度，也缺乏市场意识，再说他们拥有自己稳妥而保险的赚钱的途径，而且由于体制原因，外部政策、法律法规都还有待完善，所以他们的进取心并不强烈。而小公司完全靠自己把技术变成钱，则经常因为过程漫长、资金不够、内外部管理、渠道不畅等问题而胎死腹中。

所以在中国，企业一开始现实的道路就是做贸易，贸易是容易见效的生存手段。通过先贸后工，把一个公司生存的平台独立搭建起来，然后才有可能谈到发展技术。

联想作为中关村的企业，抛开上述实际环境而漫谈“贸

工技”不过是隔靴搔痒。从某种意义上说，联想走这条路也是被迫的，是无可选择的选择，而不是在多种选择的情况下有意的选择。以计算所雄厚的科研实力，联想当初完全可以上来直接就搞技术，如果是那样，则很难设想联想会有今天的辉煌。原因很简单，就是研发本身的能力再强，如果没有内部和外部的支撑环境也将一事无成。联想意识到核心技术要想成商品，必须具备一个大的环境，单各公司拥有核心技术好是好，但其市场前景非常暗淡。

联想认为，现在中国的IT业，面临的是比任何行业都直接的国际竞争，从公司规模到经营管理水平，直接做核心技术近乎苛求，要直接做核心技术也行，条件是必须有进路也要有退路。进，就是一路发展壮大；退，就是要有多种选择，或者卖公司或者卖技术。联想的现实就是只有进路，没有退路。

每个人都会选择看似最容易走通的路去走，每个人都会选择自己已经熟悉的路去走。联想也不会例外，联想的领头人柳传志坦言，“科学院当初如果像给深圳科技园那样给我1000万的话，我干吗还要走‘贸、工、技’的路，我肯定是上来就去搞科研”。

柳传志到英特尔和微软公司亲身看了以后，和格鲁夫和盖茨多次攀谈以后，印象最深的不是微软和英特尔的技术有多先进，而是，他们对于全球市场的操纵能力。这种操纵能力部分依靠技术，但技术之外的成份更多。个人电脑不如苹果，Windows不如OS/2，奔腾不如PowerPC芯片，但前者全都