

DELL & Lenovo
告诉你全球两大IT巨头的
成功之道

戴尔

全球两大IT巨头的

与 直销模式与分销攻略

联想

梁惠玲 / 主编

本书从技术创新、赢利模式、市场策略、竞争战略、企业文化以及企业家精神等多方面对两大IT巨头进行深入的对比分析，从而揭示了它们成功的奥秘

中国物资出版社

戴 尔 与 联 想

全球两大 IT 巨头的直销模式与分销攻略

DELL & Lenovo

梁惠玲 主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

戴尔与联想：全球两大 IT 巨头的直销模式与分销攻略/梁惠玲
主编. —北京：中国物资出版社，2007. 6

ISBN 978-7-5047-2673-5

I. 戴… II. 梁… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—
经验—美国②电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国
IV. F471. 266 F426. 67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 076806 号

责任编辑 王云龙

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址：http://www.clph.cn

社址：北京市西城区月坛北街 25 号

电话：(010) 68589540 邮政编码：100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本：720mm×980mm 1/16 印张：15.25 字数：205 千字

2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-5047-2673-5/F·1097

印数：0001—4000 册

定价：30.00 元

(图书出现印装质量问题，本社负责调换)

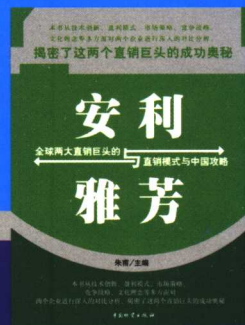
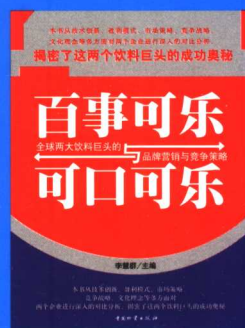
戴尔

全球两大IT巨头的

直销模式与分销攻略

联想

从 IT 行业兴起至今，不到三十年的时间里，无数 IT 企业在这个惊心动魄的海洋中沉浮。而世人公认的世界增长最快的电脑公司戴尔和连续数年蝉联中国 IT 业龙头老大的联想，无疑是众多 IT 企业的杰出典范。戴尔和联想在 IT 行业里缔造了一个又一个的神话。通过对它们进行深入和详细的分析，揭示了这两大 IT 巨头的成功之道。



前言

在任何一个成熟的行业里，始终都会存在这样一个现象：一家企业是行业的龙头老大，另一家企业虽然整体实力和品牌知名度略逊一筹，但是其赶超步伐之快，大有后来者居上之势。这样的两家巨头企业，一家为保持行业霸主的地位而努力向前，另一家为尽快赶超而奋起直追，在小到区域市场、大到世界各地为争夺更多“领地”而互不相让，“杀机”无限。

与此同时，人们发现，无论这种“对弈”是偶然的还是必然的，都已经悄悄地打开了某种经济运营规律的大门：正是这种刀光剑影的比试，促使对峙双方不断调整自身的经营体系，增强企业的综合竞争实力，并因此将其他竞争者远远地隔离在主要利润区之外，使强者共享“双赢”。

正因如此，后来者要进入这一行业，要站稳脚跟甚至超越行业数一数二的企业，除了要凭借后起之秀的锋锐勇气，也不得不潜心学习、借鉴这些巨头企业的巅峰智慧。

从IT行业兴起至今，不到三十年的时间里，无数IT企业在这个惊心动魄的海洋中沉浮。而世人公认的世界增长最快的电脑公司戴尔和连续数年蝉联中国IT业龙头老大的联想，无疑是众多IT企业的杰出典范。

作为世界IT行业最大的电脑直销商，戴尔俨然已经成为所有直销企业的典范，1984年迈克·戴尔赤手空拳创办戴尔电脑公司，到今天公司年销售额超过400亿美元，戴尔以不可阻挡的态势冲向了世界最佳IT公司的宝座。

以汉卡起家，每月发给首席工程师 78 元工资，成长为今天营业额达到数十亿美元，在全世界设立三十余家分公司的中国 IT 之王，联想的发展历程，已然成为中国民族企业崛起的最好例证。

戴尔和联想之所以能在短短二十余年的时间里在 IT 行业里缔造一个又一个的神话，关键是其无论是在市场营运、品牌打造、企业文化，还是人才的引进管理方面，都有着不可复制的企业烙印。

在市场竞争上，戴尔始终以自己发展的速度为基础，通过在自己的产品和服务中避免出现对手存在的弱点、紧紧地围绕终端客户的产品需求和购买意向、把顾客没有想到的需求都替其打点妥帖等一系列人性化的做法，让接触过戴尔产品的客户深切地感受到戴尔产品无与伦比的人性的、以业绩为依据的薪酬体系化理念，同时也让自己的产品在最短的时间内打入世界各国市场；而作为戴尔亚洲最大竞争对手的联想则是在稳步发展的同时，在动态环境中寻求一种跟踪超越的策略，根据自己不同时期的发展优势，控制技术成本，明确发展路线，并根据自己的原材料和劳动力优势，实行 IT 业最有效的优质低价策略。

在销售渠道上，作为世界头号电脑直销商的戴尔，通过大规模定制、推行零库存、和供应商实现共赢、让供应商甘心把厂房建在戴尔的生产车间旁边等虚拟制造组织技术，真正体现了一个直销之王的供应链魅力；而以中国为主基地的联想则采取与戴尔截然不同的方式，在各地广建联想专卖店，大量地发展多头代理，力求通过广泛的渠道优势让自己的产品占领尽可能多的市场。

在品牌建设上，戴尔重点强调的是品牌的独特性，它通过让客户自己到戴尔的网站上选购零部件、提出组装要求，为客户量身定做实用性极强的个性化电脑，凸现了企业一切以顾客需求为己任的品牌形象；而联想则另辟蹊径，在保证技术和质量的前提下，大打服务战，重点突出产品的性价比，并且充分利用新闻事件对新上市

产品进行大力宣传，真正做到了以宣传成就品牌。

在内部管理上，不管是以业绩为依据的薪酬体系，还是对员工进行全方位测评的 360 度绩效考核方法，戴尔公司始终把“效率”二字放在首位，“高效”二字使得员工个个都将自己的才干发挥到极致；而作为曾是中科院下属单位的联想，通过给公司设天条、遵循渐进式创新等企业管理秘籍，彻底改变世人认为中国企业不重视科学管理的观念，在稳坐中国 IT 业的头把交椅的同时，一步步地提升着自己在世界 IT 舞台上的地位。

在企业文化上，一向以市场为坐标、自身为曲线的戴尔非常注重在企业内部培植一种精神，这种精神包含务实的态度、统一的目标、完美处事的追求以及强烈的获胜欲望，让戴尔成为最具竞争力的企业；相比较而言，始终坚持走稳妥路线的联想则通过鼓励自己的员工发扬集体奋斗的精神，像耕牛一样，以企业为家，把个人追求融入到企业发展的目标之中，将民族产业的旗帜坚定地扛下去。

除了以上这些关键环节之外，在开拓国际市场、进军互联网络、人力资源管理以及企业家精神等方面，两家 IT 巨头也积累了大量丰富的成功经验。对戴尔和联想的运作理念等进行深入和详细地分析，绝不仅仅是对这些方略和思想表面化的肤浅的描述，而是紧紧地抓住其内在的实质性内容，深入地分析它们为什么会出现这样的结果，探究结果背后的真正原因，希望有助于读者朋友进一步对这两家企业进行对比、学习。

在编写过程中，我们参考了大量的国内外专家的相关资料，但由于工作量大、时间紧，仍有一部分资料未来得及查清并注明出处，在此一并表示感谢。

参加本书编写的有：周磊、符日荣、王国怀、刘外强、路军、苏达云、黎其奎、吴兰梅、黎其波、周秀沙、符书茂、吉梅菊、李

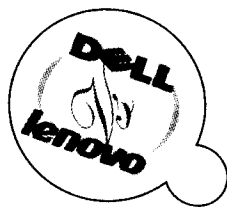
振明、曾昭华、裴云峰、苏达云、陈金龙、张海等，他们为本书的编写付出了心血与汗水。

编 者
2007 年 6 月

目 录

第一章 戴尔法则与联想思路

戴尔	3
法则一：直销	3
法则二：零库存	6
法则三：客户文化	8
联想	12
思路一：百年梦想	12
思路二：连锁经营	14
思路三：人是核心	16
戴尔	20
大规模定制	20
摒弃库存	23
与供应商结盟	28
与客户结盟	31
联想	35
多头代理	35
与代理商共享远景	37



第二章 迅速崛起与摸索着起步

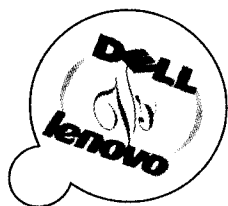
戴尔	43
聚焦电脑直销	43
先签单, 后配货	45
远离赤字	48
联想	50
走“贸、工、技”之路	50
从“抢棒子”开始	53
紧跟业界最佳	56

第三章 竞争法宝与制胜攻略

戴尔	61
从对手的弱点下手	61
比顾客更了解顾客	63
供应链一体化	66
联想	69
在跟踪中超越	69
有所为有所不为	72
优质低价	75

第四章 抢滩互联网与挺进 E 时代

戴尔	83
打造 www.dell.com	83



目 录

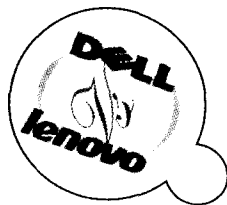
让客户免费上网	88
联想	91
入门网站 FM-365	91
涉足 IT 服务业	94
员工家家配电脑	96

第五章 世界直销之王与民族第一品牌

戴尔	101
量身定做产品	101
提供最佳的客户体验	103
广告遍布 Internet	106
联想	109
形象推销工程	109
五星服务	112
“联想 1+1”	114

第六章 人贵如金与人力工厂

戴尔	119
寻找企业的 MVP	119
终身学习制	122
用心沟通	124
联想	127
高校揽才计划	127
到处都是机会	130



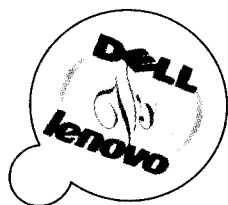
多种激励并举	132
--------------	-----

第七章 效率管理与稳扎稳打

戴尔	141
奖罚分明的团队	141
内部治理机制	143
360 度绩效考核法	145
联想	149
给公司设天条	149
不做火线抢险队员	151
循序渐进式创新	153

第八章 大市场文化与孺子牛精神

戴尔	161
“获胜”文化	161
完美精神	165
远离等级制度	167
所有员工都是赢家	170
联想	174
重在行动	174
称谓无总	176
挥动民族产业旗帜	179
企业就是家	182



第九章 驰骋全球与海外组曲

戴尔	189
始终放眼全球	189
不断地改变与调整	193
行动本土化	196
联想	201
优势互补进军国际	201
多元化拓展	204
让 $1+1>2$	208

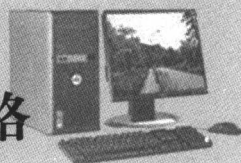


第十章 戴尔双雄与联想旗手

戴尔	213
缔造者迈克·戴尔	213
戴尔之魂凯文·罗林斯	216
联想	220
管理大师柳传志	220
PC 英雄杨元庆	222
整合专家郭为	226
参考文献	230

第一章

戴尔法则与联想思路



在企业残酷的竞争中，弱肉强食是一个亘古不变的定律。为了能够在惨烈的市场竞争中杀出一条血路，世界各地的企业都在有了一定的事业基础后纷纷将目光投向国际市场。作为低价 PC 机代名词的世界电脑直销霸主戴尔在向海外扩张的过程中不可避免地遇到了其在中国最大的竞争对手——一直以国内市场为主阵地的民族品牌联想。

一直全心全意地做着计算机直销业务的戴尔和走着较为广泛业务路线的联想曾经因为产品战略的差异而在数年里各走异路。但自从戴尔确定大举进军中国 PC 市场，联想收购了 IBM 的 PC 业务之后，戴尔和联想就在 IT 业内掀起了一场没有硝烟的战争。

戴尔

作为世界最大的 PC 机直销商，自 1992 营业年度以来平均每年的销售额增长率超过 50% 的戴尔公司之所以能在短短的 20 年里在全球市场范围内取得如此巨大的成功，其成功的核心并不是简单的一对一直销和片面的“按需定制”，而是以自身特有的直销模式为基准，实现供应链一体化、摒弃库存、把客户需求作为企业发展的最高追求，这也是世人皆知的戴尔黄金三法则。

法则一：直销

毋庸置疑，在最近 10 年中，一个季度的销售额就达到 141 亿美元的戴尔公司理所当然的成为全球最为成功的一个直销公司。1988 年成功运作上市；1995 年抓住互联网发展的战略机遇，大力发展在线组装业务；1996 年戴尔在自己的网络中加入了电子商务的功能，并通过网络销售台式电脑和笔记本电脑，同年年底增加了网络销售服务器业务；2002 年以打印机业务为标志，高举多元化大旗扩张市场；2003 年年底销售额就已经突破 400 亿美元。可以说，从直接市场活动，到直销销售活动，再到建立牢固的客户关系，戴尔形成了一套任何人都无法复制的完备的直销模式：舍去中间商、追求零库存、精细化运作。透过一连串成功的再造，戴尔在世界范围内把自己的竞争对手远远地甩在了身后。在微利时代的市场经济形势下，戴尔已经成为 IT 界唯一的赢家。

以自身特有的直销模式为基准，实现供应链一体化、摒弃库存、把客户需求作为企业发展的最高追求，这也是世人皆知的戴尔黄金三法则。

DELL

戴尔法则