

圣文培训教程

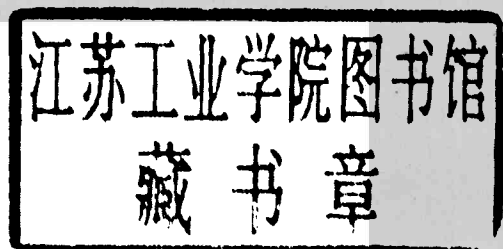
联想

中国IT企业国际化 品牌行销之道

周锡冰◎著

 中国财政经济出版社

联想：中国 IT 企业国际化品牌行销之道



奥运为联想成为 国际化品牌提供重要战略机遇*

联想为什么赞助奥运，因为奥运吸引了全世界观众的目光，另外借这个机会，联想有一个充分表现技术、危机处理、服务等的机会。借这个机会，让国际上的观众知道联想这个企业和牌子。联想做了一个调查，在欧洲、美国、大洋洲、南美洲等地方，在都灵冬奥会以前，很多国家对联想知之甚少，当联想赞助了都灵冬季奥运会以后，市场份额有了很大的增加，但还是非常有限，所以联想要想真正成为国际化的品牌，奥运是非常好的机会，我们借奥运可以提升联想的知名度。另外奥运在中国举办，当时 IBM 退出计算机硬件的提供商，所以十几家奥运 TOP 赞助商里缺计算机硬件领域的一家公司，这里面有其他国际公司竞选，如果联想不上确实很遗憾，2008 年在中国举办，没有中国公司赞助的话，那么这届奥运会将缺乏本土气息，因此，联想就抓住了这次机会。

确实，联想在都灵冬奥会争得了不少荣誉。尽管都灵冬奥会有庞大复杂的信息系统，但是，联想依然是零故障，特别是在开完运动会以后，国际奥运会对联想产品以及联想员工服务的评价都非常高，所以国际奥运会主席雅克·罗格说：“作为第一次服务奥运的中国企业，联想的表现让我们非常满意，同时也非常欣喜，让我们对联想的产品和服务能力都有了更深的认识和信任。”同时罗格提到：“联想 Lenovo 的品牌

* 引自联想控股有限公司总裁柳传志的演讲，略有改动。

名字起得非常好，同时宣传得也很好，并购 IBM PC 业务以后，在很短的时间内就有很多人都熟悉了 Lenovo 这个名字。”这不是瞎说捧联想的，经过冬奥会以后联想确实得到了非常多的赞誉。

尽管取得了不少成绩，但是，2008 年奥运会对联想来说任务更加艰巨，要在 7 个不同的城市，为 38 个竞赛场馆、18 个非竞赛场馆、7 个 IT 场所、2 万媒体人员、10 万志愿者、15000 个运动员和裁判员做整体系统设计，整体规模是都灵冬奥会 3~4 倍。联想要做的事情是提供优质的产品和服务，确保 2008 年奥运会成功，要提供服务器、台式电脑、台式打印机、笔记本电脑以及相关的服务工作。

为了尽量把奥运树上的果子全摇下来，联想做了很多的基础工作，第一件事情是 2006 年 6 月 29 日至 12 月 9 日举行联想奥运千县行，在中国边远村镇传播奥运理念，覆盖全国 700 多个县级市，活动内容是奥运知识讲座现场展示、晚会、群众活动，直接影响人群 300 万人，这使全国边远地区加强了对奥运的了解，加强了对联想的了解，联想销售同比上升 8.6%。另外在公司内部传播奥林匹克精神，在全世界举行奥运联想周。这是联想国际化战略的重要组成部分，是奥林匹克竞赛为企业提供了全球性舞台，联想也与国家的兴奋点结合到一起，强有力地带动了联想业绩的增长，为联想成为真正的国际化品牌打下了坚实的基础。

目 录

奥运为联想成为国际化品牌提供重要战略机遇	1
----------------------------	---

第一章

决胜奥运营销时代

商家希望以赞助商的身份利用奥运体育运动这座广阔平台，为自己的公司促进销售、提升品牌价值并增强顾客联系，首先需要明确公司自身的目标，找到体育运动与公司品牌之间的关联性。其次要考虑体育运动能给消费者带来什么特殊的东西，消费者自身渴望的又是什么东西，而商家品牌本身的价值又是什么。能不能利用某些特殊活动使这三方面结合起来变成最有力的关联，是公司赞助体育运动成败的关键。

——哈佛大学商学院教授 罗伯特·沃特曼

- 一、借助奥运营销战略，联想已经踏向海外 / 1
- 二、奥运营销成为联想提升品牌影响力的重头戏 / 11
- 三、联想奥运营销的双线战略 / 23

第二章

用二锅头的价格卖 PC

顾客将是最终决定谁是市场赢家的仲裁者，联想相信消费者的信念来自于其本身，因为消费者对品牌价值与品质的认知，将决定联想的未来。

——美国《华尔街日报》

- 一、搭建完美化产品体系 / 31
- 二、用二锅头的价格卖 PC / 39
- 三、“联想 1+1” 特许专卖 / 46

第三章

联想品牌中国造

你可以没有资金，没有工厂，没有产品，甚至也可以没有人，但你不能没有牌子，有牌子就有市场，当然也会有其他。

——耐克公司前 CEO 威廉·佩雷

- 一、打造联想自己的品牌 / 56
- 二、新联想双品牌战略 / 66
- 三、联想大名牌战略 / 75

第四章

管理至上

成功的管理是企业发展的基础，而管理失当将是制约企业发展的瓶颈，对一个企业来说，特别是高科技企业，核心技术很重要，但企业管理更重要，否则靠高技术暂时上去了，还会下来。

——通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇

- 一、管理就是生产力 / 85
- 二、联想知识管理的文化本色 / 89
- 三、建立有效的全员业绩考核体系 / 100

第五章

创新无极限

没有任何一家企业有永远生存下去的权利，只有通过不懈的努力变革、创新和奋斗，才能够争取这一宝贵的权利。

——IBM 前 CEO 路易斯·郭士纳

- 一、不创新，毋宁死 / 108

二、联想创新再造 / 118

三、创新无限，联想无限 / 126

第六章

人本主义

把所有的赌注都压在我们的人才上，不但给他资源，还授权给他，让他们按照自己的方式去工作，最终让联想基业常青。

——联想控股有限公司总裁 柳传志

一、你不会授权，你将不会被授权 / 133

二、没有认同，请不要来联想 / 141

三、给员工足够的培训机会 / 149

第七章

深耕服务

价格是硬道理，服务是大道理。这是联想人在长期经营活动中总结出来，并在实践中贯穿到每个员工头脑中的理念。

——联想董事局主席 杨元庆

一、没有服务，一切无从谈起 / 159

二、服务不是做与不做，而是如何做到最好 / 167

三、创新服务，完善结果 / 174

第八章

并购 IBM PC 业务

联想并购 IBM PC 业务，虽然我们不知道 $1+1$ 是否大于等于 2，但可以肯定的是大于 1。

——美国《华尔街日报》

一、并购 IBM PC / 183

二、并购的目的就是要国际化 / 189

三、并购最实质问题就是控制所有的风险 / 195

第九章

联想的三道难题

对于快速扩张、行业领先的联想来说，市场环境的恶劣在所难免，但是在巨大的竞争压力下，内功的修炼可能是保证联想稳定发展的唯一途径。

——英国《金融时报》

一、并购后进行整合成为成败的关键 / 202

二、联想品牌战略存在重大失误 / 210

三、联想未来的路还要看新联想自己 / 221

参考文献 234

后记 238

第一章

决胜奥运营销时代

商家希望以赞助商的身份利用奥运体育运动这座广阔平台，为自己的公司促进销售、提升品牌价值并增强顾客联系，首先需要明确公司自身的目标，找到体育运动与公司品牌之间的关联性。其次要考虑体育运动能给消费者带来什么特殊的东西，消费者自身渴望的又是什么东西，而商家品牌本身的价值又是什么。能不能利用某些特殊活动使这三方面结合起来变成最有力的关联，是公司赞助体育运动成败的关键。

——哈佛大学商学院教授 罗伯特·沃特曼

一、借助奥运营销战略，联想已经踏向海外

有史以来，还没有一家中国企业像联想这样，与全球顶级品牌比肩而立，浑身笼罩着五环的光芒闪烁在全球几十亿人民的目光中，尤其是激发了所有中国人乃至中国企业的自豪感和进取心。2004年3月26日，中国最大的PC制造商——联想集团在北京与国际奥委会签署合作协议，宣布正式成为第六期（2005 - 2008年度）国际奥委会全球合作伙伴（简称TOP，即The Olympic Programme）。这是中国企业首次成为奥运顶级合作伙伴。作为第一家跻身国际奥委会顶级全球合作伙伴的中国

企业，联想开始走上一条崎岖的国际化道路，并在这条国际化的道路上奋力奔跑。确实，联想以探路者的姿态在国际化行销道路上摸索着前行，其承受的艰辛与获得的荣耀同样是沉甸甸的……为此，联想董事局主席杨元庆执掌的联想在举世瞩目的奥运营销中快速地塑造了一个知名的国际化品牌。

1. 商业跑道上的接力赛

联想成为国际奥委会全球合作伙伴，这一事实也是中国由经济大国迈向经济强国的一个标志，中国品牌开始以更强劲的姿态积极参与到全球化的经济角逐中。作为冲锋在前的联想，进军 TOP 已经拉开了中国企业利用北京奥运会启动体育营销的序幕，而且还成为中国企业利用奥运来营销企业品牌的营销拐点！

确实，现代奥运会已不是一场纯粹的体育竞赛，更是一场企业品牌的盛宴。翻开历史，我们看见无数个企业伴随着奥运的五环旗帜一起翩翩起舞，现代奥运会似乎成为了企业从平凡走向伟大的一个非常重要的途径，因此，对于一直希望打开海外市场的联想来说，奥运无疑推动着其快速国际化的进程。事实上，奥运不仅能够帮助联想培育国际化市场，锻炼国际化的队伍，同时也能为联想的国际化品牌形象和企业文化注入新的激情和活力。对此，为了塑造自己的国际化品牌，在奥运战略启动之前，联想已经实施了全球化三步走的战略：

第一步，宣布联想全球换标。2003 年，联想全球换标，由 Legend 换为 Lenovo。联想之所以换标，是因为它已经做好了国际化的准备，Legend 在海外许多地区已经被注册。当时，联想与 IBM 还在秘密接触中，联想收购 IBM PC 业务最终能否成功还是未知数，但联想创始人柳传志打造全球化联想的决心已定。

第二步，收购 IBM PC 业务。对此，柳传志在接受《中国经营报》记者采访时重点强调：“来自中国的联想收购 IBM PC 业务本身就是一

个让世界震惊的消息，就是对联想品牌的一次宣传。宣布收购 IBM PC 事业部后，联想的任务是整合全球业务，达到协同效应，然后准备实施第三步战略。”

第三步，借力奥运进军全球。柳传志在接受媒体采访时强调：“衡量联想收购是否成功，就得看联想品牌国际化战略是不是成功，前两步成功了，第三步不成功，那么联想收购 IBM PC 就不能算成功，联想全球化战略也不算成功。”因此，奥运战略对联想至关重要。

体育营销是国内营销手段的新贵，已经有越来越多的企业在该领域施展拳脚。然而，营销方式的国际化必然会对企业提出更高的要求，先决条件就是企业必须有一定的国际化背景。因为体育营销与体育项目或赛事合作，只是整个营销传播活动中最为表象的表现，而在此种情况下，需要一整套的传播和营销体系的支持。事实上，对于那些急欲走向世界的中国企业而言，奥运会无疑是一个绝好的信息传播平台。因此，全球有影响力的品牌，如可口可乐、阿迪达斯、GE 等，不惜重金成为奥运会 TOP 成员。它们所看重的，就是这种全球范围内信息传递的价值。同时，能够与奥运会合作的企业，通常都是那些行业领导型的企业，比如可口可乐、阿迪达斯、GE、联想、海尔、青岛啤酒、伊利、中国国航、中国银行等。从这个角度上讲，奥运营销无疑是行业领导者们的一次盛宴。

按照联想与国际奥委会、北京奥组委、都灵奥组委在北京共同签署合作协议，联想将在 2004~2008 年四年内，为 2006 年都灵冬季奥运会和 2008 年北京奥运会，以及世界 200 多个国家的奥委会及奥运代表团独家提供台式电脑、笔记本电脑、服务器、打印机等计算技术设备，以及技术上的支持。联想与可口可乐、柯达、斯沃琪、源讯、恒康人寿、三星、通用、麦当劳、松下电器和 VISA 并肩站在奥运会的舞台上。

确实，没有人能否定成为奥运会全球合作伙伴所带来的巨大商机。联想集团副总裁李岚如此解释了联想成为奥运会合作伙伴的几个主要原因：第一，2008 年是中国第一次举办奥运会，而且自从中国申奥成功

后，奥运会在中国得到了更为广泛地支持；第二，联想是一个迅速成长的企业，奥运会这个世界性的平台，对联想的国际化有着巨大的推动作用；第三，国际奥委会非常希望能有一家中国公司成为 TOP 合作伙伴；第四，由于 IBM 的退出，TOP 赞助商里信息技术和产品类别方面出现了空缺，也为联想创造了机会。当然，作为“中国首家奥运全球合作伙伴公司”，在这几年中，联想投入数亿美元来玩这个大游戏，手笔之大，在国内企业中难有对手。自更换标识以来，联想大力出击国际市场，2008 年奥运在中国本土的召开，无疑为联想的国际化之路再次加速！

毋庸置疑，奥运只是实现国际化愿景的载体，联想借助奥运来提升企业品牌形象，大力拓展海外市场，从而使 Lenovo 成为世界 PC 品牌符号之一，当然，这也是联想集团通过赞助 2008 北京奥运会提升联想品牌价值的目标。通过赞助奥运会，联想的目的是让 Lenovo 成为一个全球性品牌，就像当年韩国的三星一样。联想奥运战略将实施三步走战略。联想集团高级副总裁陈绍鹏介绍说：首先，以高品质的服务、技术和产品，支持 2008 奥运信息系统的零故障运行，让联想产品在用户心目中树立高品质的形象；其次，联想将通过人文奥运与科技奥运，在推广奥运的过程中，让世界了解中国，也让世界了解联想；再次，在全球范围内通过各种手段推广 Lenovo 的国际化品牌形象。据了解，此前联想集团的海外营业收入占全年收入的 10%，而在未来几年内，海外市场将呈现出快速增长之势。

北京华夏圣文管理咨询公司调查资料显示，消费者对赞助奥运会的企业认可度非常高：79.9% 的受调查对象对奥运会赞助企业的好感会大大增加，75.1% 的受调查对象表示会购买或使用那些贴有奥运会标志的产品或服务。根据北京华夏圣文管理咨询公司最新研究显示，北京 2008 年奥运会给中国企业所带来的影响将是全方位的，而对合作企业的推动力则主要体现在产品销量的提高和品牌价值的提升这两个层面上，常规营销投入 1 亿美元可以提升品牌价值 1%，而奥运营销则可以提升 3% 以上。在产品销量的增长方面，奥运营销也大幅超过常规营

销。比如，联想加入 TOP 计划一年后，其品牌价值从 307 亿元人民币一下子越过了 600 亿元大关，品牌美誉度也从 53% 上升到了 62%，产品销售拉力净增 4%。同样，自伊利成为 2008 年奥运会唯一乳制品赞助商后，其主营业务收入 2006 年达到了 163.39 亿元，是 2004 年 87.35 亿元的 2 倍，其品牌价值从 152.36 亿元飙升至 167.29 亿元。来自 2006 年 5isurvey 的一份互动调查也佐证了这一点：企业认为奥运营销使市场扩大的就占了 55.7%，品牌国际化机遇和走向全球化的比例则分别为 52.5% 和 42.9%。

对于联想借助奥运来塑造自己的品牌，杨元庆认为，我们将以坚定不移的决心，打造一个属于中国人的国际化品牌。确实，TOP 计划是一场营销投入的竞赛，而联想在国际上只是一个年销售额 200 亿港元的中等企业，和它一起参与这场商战的都是几百亿甚至上千亿美元的大型公司。高额的赞助费只是开发奥运市场的入场券之一，要想真正提升品牌形象，至少要有 3~5 倍于赞助金额的资金用于公关推广、市场活动等，也就是说联想至少要拨出 2 亿美元以上的专项经费，否则很难得到良好效果。但不管怎样，杨元庆是勇敢的，联想是伟大的。具有五千年悠久历史的中国终于举办了一场奥运会，总不能眼睁睁地看着这个大好的机会落入老外之手。联想开了这个先河，不管是“赌”也好，还是战略也好，毕竟，联想步入了这场几乎只有大款才能步入的游戏殿堂，从此开始了它的国际品牌之旅。

2. 赞助奥运真正目的就是要消费者都记住联想

确实，体育营销的魅力是巨大的。一项来自美国的调查显示，64% 的受访者愿意购买体育赞助商的产品。据一家国际权威调查公司测算，花费同样的投入，体育赞助对企业的回报是常规广告的 3 倍。体育赞助已占到全球赞助总额的 88%，是赞助领域的“绝对大户”。预计到 2010 年，全球企业每年用于赞助体育比赛的费用将超过 500 亿美元。对于联

想，在付出了 6500 万美元的“入门费”后，如愿把自己的名字写进了国际奥委会 TOP 的名单当中，在接过国际奥委会传递过来的接力棒后，联想开始了自己的国际化品牌营销。当然，奥运经济有着自己的运行周期，企业在这个周期当中将扮演不同的角色。2006 年，联想赞助都灵冬奥会，上演了在国外大型赛事赞助的处子秀，使得联想真正地走出了国门，走向了世界。

作为第一家跻身奥运会顶级赞助商行列的中国企业——联想，赞助当然不是目的，真正目的是要消费者都知道联想赞助了奥运，将奥运“更高、更快、更强”的挑战极限的精神赋予联想品牌，提升联想品牌的知名度和美誉度，切实提高产品销量。调查中也发现：61.1% 的受访者知道联想是奥运会的 TOP 赞助商（如图 1-1 所示）。联想利用“奥运赞助”所做的市场营销，已经带来了一些实际的经济回报。在笔记本电脑和移动存储产品市场，联想利用奥运合作伙伴的身份，也初步尝到了甜头。比如，联想在部分笔记本和移动存储产品上印制“五环加联想”的联合标志，面向市场限量发售，结果在很短的时间被抢购一空；雅典奥运会结束后，联想聘请奥运冠军作形象代言人，产品销售额由此一路飙升。Lenovo 品牌切换、成为国际奥委会全球合作伙伴、收购 IBM PC 业务，联想相继推出的一连串大手笔商业运作，看似一个个独立的单元，背后却是联想对国际化战略的深思熟虑、运筹帷幄。

对于奥运战略，联想集团高级副总裁、首席市场官 Deepak Advani 表示：“联想品牌及奥运战略包括以下几个方面：一是在全球实施以 Lenovo 为主品牌的品牌战略，以奥运为契机，为 Lenovo 品牌赋予其创新、高品质和可靠的产品、卓越服务三大顶尖品牌特性；二是在 Lenovo 主品牌下继续推广 Think 和 Lenovo 两类产品品牌，在商用和个人用户市场有不同侧重，联想继续加强 Think 品牌在全球商用市场的高端品牌地位，同时加强 Lenovo 品牌的行业领导地位，在中国以外的新市场中迅速提升 Lenovo 品牌的知名度和影响力。”确实，联想在成功入选 2008 奥运会 TOP 赞助商之后，大规模展开了以“奥运品质”为主线，借助

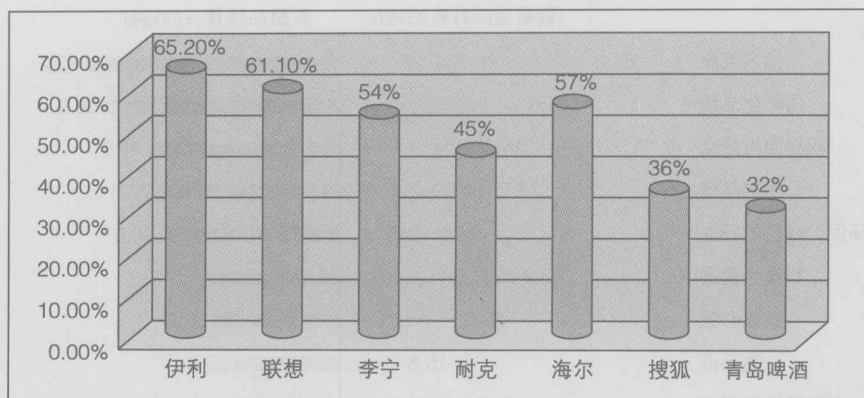


图 1-1 消费者所知道的奥运会赞助商

奥运平台提升品牌形象的营销活动，在 2004 年 5 月 22 日开幕的科博会上，联想以“让世界联想中国”为主题，展出了全线奥运品质产品，其中包括有 IT 体操冠军之称的商用 PC 开天 S600，有潜泳冠军称号的联想数码相纸，具有“性能射手”美誉的家用 PC——锋行电脑，以及轻薄灵巧的联想笔记本等，加上奥运会冠军李小双、莫慧兰、董炯的加入，将观众带入科技和体育的激情与梦想中，实现了联想产品的“奥运品质”与奥运精神的融合。从 2006 年零故障支持都灵冬奥会，第一次在海外大规模发布 Lenovo 品牌的 PC 产品，到推出北京 2008 年奥运会祥云火炬，成为北京 2008 年奥运会火炬传递全球合作伙伴，发布“科技奥运、人文奥运”两大奥运战略以及十大奥运计划……联想在紫玉山庄发布的四款笔记本——A500、S620、E600A 和 S180M，则以全新的纳米技术、旋转屏、智能电源管理等多方面创新技术和应用，体现了国际一流品牌的“奥运品质”，强化了消费者购买联想产品的信心。联想的奥运整合营销计划正有条不紊地全面展开。

事实上，奥运不只是一个平常的话题，对于想抓住巨大商业价值的企业来说，奥运营销实质上是一次大的营销事件。在做奥运营销的时候，企业必须弄清楚自己想要什么，因为做品牌的方式有两种：一种是

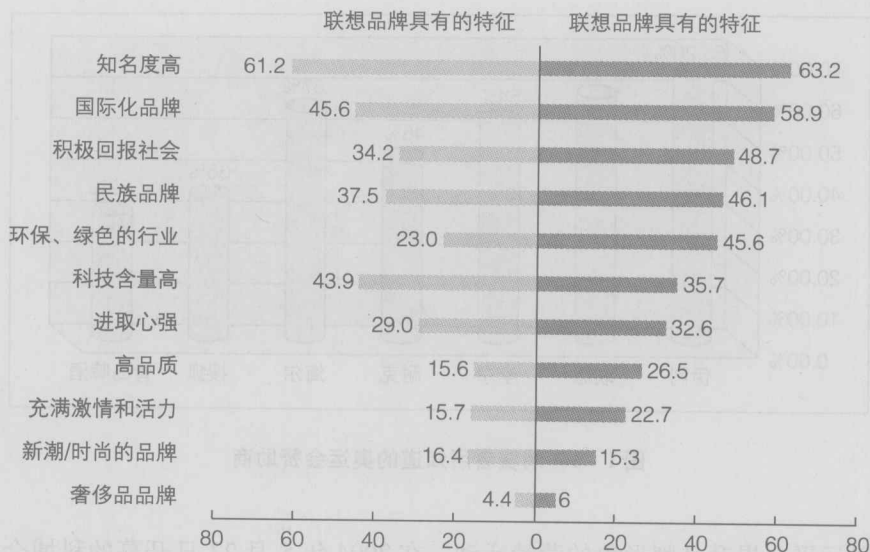


图 1-2 联想品牌具有的特征和奥运赞助商应该具有的特征比较

(注：图 1-1、图 1-2 中的数据来源于北京数字 100 市场咨询公司一项对北京、广州、上海三地的消费者进行的调查，成功样本量 900 个。)

企业品牌，做形象的，另一种是产品品牌。对此，陈绍鹏坦言：“2008 年奥运会，对联想而言是百年难遇的机会。成为奥运 TOP 赞助商，不仅圆了联想传播奥林匹克精神、为北京奥运会做贡献的梦想，也为联想搭建起了世界级的品牌营销平台。”

确实，奥运会为联想提供了证明自己实力的最佳舞台，特别是在联想国际化的大背景下，奥运战略一直是联想的主战略。对此，陈绍鹏在接受中外媒体采访时强调：“2006 年，我们提出‘借势奥运和国际化，打造源自中国的国际化品牌’。2007 年，在描述联想大中华区战略的三句话中，‘一条奥运主线’放在了第一位。对于如何制定奥运整合营销计划、充分挖掘 TOP 赞助商的价值，对于擅长市场运作的联想而言，是一个全新挑战。联想的奥运营销大体上分三个阶段，其中，在 2004 年到 2005 年的起步阶段，联想的主要工作是和北京奥组委、国际奥委会进行密切的沟通接触，学习和掌握奥运营销规则。为积累奥运营销经

验，联想还与可口可乐、VISA 等其他 TOP 厂商进行了积极的沟通。”

3. 借鉴三星奥运营销，联想更有巨大的优势

谁的奥运营销玩儿得最好？没人怀疑是韩国的三星，因为是奥运会让世界认知了三星，三星也借此走向了世界。确实，对于发生在亚洲的两次经济奇迹，奥运会功不可没。但最能打动联想的，肯定还是三星的 TOP 奇迹。1990 年前后，三星还是一个贴着三洋公司标牌的代工者，制造廉价的黑白电视机，在美国，更被看成地摊上的普通产品。1997 年受亚洲金融危机重创，三星负债高达 170 亿美元，仅在中国的亏损就达到 3700 万美元。三星牵手奥运后，其通讯产品从 1998 年的 39 亿美元上升到了 1999 年的 52 亿美元，2000 年悉尼奥运会结束后的第一年，三星的通讯产品销售额又增长了 44%。三星品牌的认可度也从 5% 一下子跃升到了 16.2%。三星已经成为全球最大的内存芯片、纯平显示器和彩色电视机制造商，以及第三大手机制造商。1999 ~ 2001 年，三星的赢利总额就达 110 亿美元。2006 年三星电子的销售收入达到了 206 亿美元，市场份额提高到 12.4%。

20 多年前，韩国人也没有想到三星会如此成功，可以从一个廉价形象转变为高端的世界品牌。而三星的成功源于对品牌的重新塑造。当然，三星在国际形象上的提高，重点还是来自体育营销，而四年一度的奥运会就是其中的重点。从 1986 年汉城亚运会开始，再历经 1988 年汉城奥运会、1990 年北京亚运会、1994 年广岛亚运会、1996 年亚特兰大奥运会期间的亚特兰大展示会、1998 年曼谷亚运会、1998 年长野冬季奥运会（全球合作伙伴）、2000 年悉尼奥运会（全球合作伙伴）、2002 年盐湖城冬季奥运会（全球合作伙伴）、2002 年釜山亚运会……只要有大型赛事的地方就有三星，三星已将体育营销作为其主要的营销战略。在赞助与广告投入的同时，三星还展开了一系列市场计划：大规模网上推广；参与 2004 年雅典奥运火炬接力；甄选运动员大使；建立奥林匹