戴尔和联想的细节

戴尔凭什么可以争霸世界？联想为什么可以走向世界？直销和分销矛盾能否化解？如何化解？在产品营销业务模式上能否并如何打造客户营销业务模式？如何才能使客户资源这一“流水的兵”变成公司获利的铁打“赢”盘？

楠阳 正元◉著

THE DETAIL OF DELL AND lenovo

清华大学出版社

戴尔和联想的细节

楠阳　正元　著

清华大学出版社
北　京

内 容 简 介

本书主要通过分析研究戴尔和联想长期以来的经营实践，详细介绍了分销、直销及客户营销的营销模式。未来企业竞争的焦点不是直销，也不是分销，而是客户营销，开展客户营销，突破客户是未来企业发展的必由之路。本书理论联系实际，具有较强的实践性和可操作性，对企业采取何种营销方式及怎样更有效地经营和创新具有宝贵的借鉴意义。

本书适合企业家、营销专家、学者以及管理类师生阅读。

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989　13501256678　13801310933
本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
本书防伪标签采用特殊防伪技术，用户可通过在图案表面涂抹清水，图案消失，水干后图案复现；或将表面膜揭下，放在白纸上用彩笔涂抹，图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

戴尔和联想的细节/楠阳，正元著. —北京：清华大学出版社，2005.7
ISBN 7-302-11331-9

Ⅰ.戴…　Ⅱ.①楠…②正…　Ⅲ.①电子计算机工业—工业企业管理—市场营销学—经验—美国②电子计算机工业—工业企业管理—市场营销学—经验—中国
Ⅳ.①F471.266②F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 075043 号

出 版 者：清华大学出版社　　**地　　址**：北京清华大学学研大厦
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编**：100084
社 总 机：010-62770175　　**客户服务**：010-62776969

责任编辑：徐学军
印 装 者：清华大学印刷厂
发 行 者：新华书店总店北京发行所
开　　本：160×230　**印张**：22.75　**字数**：290 千字
版　　次：2005 年 7 月第 1 版　2005 年 7 月第 1 次印刷
书　　号：ISBN 7-302-11331-9/F·1249
印　　数：1～5000
定　　价：29.80 元

序

战场上常有这样两种人：一是战士，只专注打仗；一是战地记者，只关注新闻报道。如今我发现中国的商业战场上还有“二合一”的第三种人，即拿起枪就是战士，拿起笔就是战地记者。更可喜的是他们能够及时把工作中的实际经验总结提炼出相应的基本观点、运作方法和执行细节。这就是我读了《戴尔和联想的细节》一书对作者的第一印象。

纵观市场竞争，哪里的竞争最激烈，哪里就一定会诞生最先进的竞争经验和方法。自从联想宣布收购 IBM 个人电脑业务被美国政府批准以来，IT 市场中联想和戴尔的竞争又上了一个新的台阶。也正因为此，联想和戴尔成为众多商家和有志之士的学习目标和楷模。但究竟学什么？怎么学？《戴尔和联想的细节》一书给出了清晰的回答。

我国市场经济发展时间短，先进的市场营销理论多为“引进”，市场中企业的运作大多是“摸着石头过河”，能在实践基础上，总结并形成基本的观点、运作方法及执行细节的不多见。《戴尔和联想的细节》一书是这不多见中的一分子。它弥补了我国文化和实践中最富有的是思想和哲学，最短缺的是精确的、可操作的、可实施的方法、工具和手段等的不足，更做到了不仅提出客户营销的基本观念和方法，而且以案例模式阐述了问题的解决之道，即问题解决之示范。

同时，企业管理科学更多的是一种实践性的实证科学。如何把像联想这样先进企业在实践中所形成的好的企业文化和企业管理方法传播并服务中国社会，这是一种更高的利国利民。《戴尔和联想的细节》一书的出版将为此做出应有的贡献。在书中，作者回答了如下的问题：

- 未来，企业竞争制胜的焦点在哪里？
- 直销和分销的矛盾能否化解？如何化解？
- 如何才能使客户资源这一“流水的兵”变成公司获利的铁打“赢”盘？
- 客户营销业务模式建设的基本观点、方法及解决示范如何？

客户正在变化，已经成为市场的主导。企业竞争日益交汇，已经逼向终端客户。突破客户、聚集客户、保持客户已成为企业发展的必由之路，也是企业客户导向发展的最后一站。你能等闲视之？

寥寥几言，既是我的阅读感受，亦是我推荐本书的初衷与目的。

中国人民大学商学院常务副院长、教授、博士生导师

宋远方

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

前　言

客户的变与企业的不变

市场为什么？

在现在的企业经营和市场竞争中，我们经常会遇到如下的困扰：

之一：**方向为难。**为什么我的渠道或店铺难于吸引消费者？如何才能使消费者忠诚于我的产品和服务？如何比对手更具竞争优势？未来产品销售的“游戏规则”是什么？

之二：**变化添难。**市场的变化使企业原有的竞争力逐渐变得无足轻重，而客户的不断流失和销售成长的停顿使企业的生存和发展举步维艰。

之三：**仿效亦难。**国际市场上长驱直入的戴尔公司，模式解释并不难，要仿效却相当困难。其中，最大的困难是不能完全知晓戴尔在过去20年每一个努力的细节。

之四：**再造更难。**未来，什么可以使企业在竞争中牵一发而动全身，解决企业发展中的所有困惑与难题？

市场发生了什么？

“跳出画外看画”，我们发现当今市场经济正在经历着三大巨变：

一是，**客户正在变化**，由单纯的消费者变成市场的主导者。

二是，**企业竞争日益交汇**，已经逼向终端客户。

三是，**突破客户成为企业的必然选择**，也是企业客户导向的最后一站。

我们怎么办？

在当今市场竞争中，为了从客户的持续购买中获取利润，我们究竟应该如何借鉴？向谁借鉴？借鉴什么？

经过多年的工作实践与观察学习，我们发现企业的“上帝”——客户也是有软肋的，也有自己的“上帝”，那就是其自身不断发展的需求和友好的客户界面。谁能够及时发现、正确细分客户，谁能精确定义客户的需求及价值，谁善于进行“关系”营销建设以形成良好的客户关系，谁就占有了成为客户“天敌”的天时和地利；谁能够恰当地设计满足客户需要的实现方法和细节并执行到位，谁就拥有了成为客户“天敌”的决定性手段。

在长时间跟踪、分析在国际市场上长驱直入的戴尔和国内快速成长的联想两大集团公司后，我们发现，制胜的关键并不是因为他们具有中国企业家始终强调的如核心技术、品牌、规模等，也不是直销或分销模式，而是戴尔和联想本身。直销和分销只不过是戴尔和联想成功的表象而已，单纯地从直销和分销本身看是不可能真正读懂戴尔和联想的，更不能发现并拥有助你突破客户的“手段”。那么，戴尔和联想突破客户的手段究竟是什么呢？

一句话，突破客户的基本手段是使企业的运作实现客户营销，即由以产品为中心的传统产品营销方式，过渡到以客户为中心的新型客户营销方式。只有这样，企业才能由做企业很难——企业服务的客户已转化为“上帝”走向做企业也易——有方法可以使企业成为“上帝”客户的“天敌”！

楠阳　正元

2005 年 3 月于北京

引　子

戴尔和联想是狭路相逢还是殊途同归

联想正在征服世界，戴尔正在让国人刮目相看。从我们的视角看，国内IT市场从一开始就是竞争最激烈的国际市场的缩影。时至今日，它依然是：

市场竞争风起云涌，
戴尔联想狭路相逢；
直销分销各领风骚，
客户营销殊途同归。

这就是当今世界IT市场竞争的真实写照。自从联想宣布收购IBM个人电脑业务被美国政府批准以来，IT市场中形成了两条快舞的巨龙：戴尔和联想。毫无疑问，戴尔和联想都是当今企业成功的典范。纵观市场竞争，哪里的竞争最激烈，哪里就一定会诞生最先进的竞争经验和方法。正因为此，戴尔和联想成为学习者心中的目标和楷模。但想学并不等于能学，能学并不等于会学并能学到精髓。因为戴尔和联想的精髓众说纷纭。

曾记否，2001年理论界和实业界就直销和分销模式的争论莫衷一是。为什么会有此之争？因为大家看到和谈论的多是直销和分销的表象。其实直销只不过是戴尔成功的表象而已，分销只不过是联想成功的表象而已。单纯地从直销和分销本身看是不可能真正读懂戴尔和联想的，戴尔的成功不是直销模式，而是戴尔本身；联想的成功不是分销模式，

而是联想本身。

我们有幸见证了戴尔和联想的实践过程，看到了戴尔和联想的“名堂”，并看到了客户营销这个“宝贝”的奥妙与价值。

首先，从戴尔和联想的工作思路中我们看到了当今世界变化的几大趋势：一是科学技术尤其是制造技术的不断和快速发展，已经导致人类社会中的许多用品由供应短缺向供需平衡转化，由供需平衡向产品过剩和制造能力过剩转化。二是信息技术和物流运动能力的急速发展，使人们的语言和信息沟通实现了无障碍，物流运动绕地球运动一周仅要 2 天。三是产品形态呈现出两极化态势，一极是标准化，如早年的标准化“傻瓜相机”；一极是“个性化”，企业在产品定义和制造时“随需而动”。前述态势的发展和交互作用，不断推动着客户的变化，客户需求已由短缺下的有啥要啥转向自主选购，进一步向个性化的消费选择发展，客户开始主导市场的方向和趋势，开始决定企业的未来。企业的市场竞争也由苦练内功转向苦练外功，开始以选择客户为突破口，以客户为中心的客户营销来运作企业。谁能够突破客户，谁能够拥有客户并与客户建立战略利益关系，谁才能在未来的企业竞争中拥有一席之地。直销和分销不是企业未来竞争的焦点，只是竞争实现的表现方式而已。客户营销，即以客户为中心的企业运作，才是企业未来竞争的必由之路。

变、变、变，现在，一切都变了，一切都藏不住了，你不能隐藏你的价格、你的库存、你的产品开发以及你的错误。客户要求价格、库存、物流服务、经营模式、销售渠道方面的更高透明度。现在客户想要对你的业务了解得更多，以便能够更好地制定出关系到他们生意和生活的决策。客户的需求将改变我们未来的企业经营方式，以致行业结构。总之，客户导向是当今也是未来市场发展的方向。因而戴尔及其直销模式应运而生。我们认为，戴尔的直销模式是运用当今世界信息技术的最佳途径，它使传统的“地摊式”的面对面直销发展到信息互联的“终极”直销。

下面讲一个戴尔直销的客户营销案例。

著名的 Oracle 公司曾经是东芝公司的大客户，但现在被戴尔撬走了，Oracle 公司选择了戴尔公司的产品，放弃了东芝公司的产品。为什么戴尔能够战胜东芝获得成功？这是因为，戴尔永远并真正给客户的感受是客户第一，即在戴尔只要是客户的事就一定可以办成。这一点完全体现在公司落实的力度和实效上，而不在宣传的层面上。戴尔根据 Oracle 公司的价值大小将其定义为大客户细分市场，并在客户关系管理中清楚地定义了 Oracle 这类客户的价值，戴尔将 Oracle 这类客户定义为"关系"客户。在戴尔看来，这类客户的特点是对价格不敏感，但对产品如何适应自己的运营系统、如何最大限度地支持员工的工作却很在意。所以戴尔的产品供应做到了能够符合 Oracle 公司的运营流程，也就是说，戴尔卖给 Oracle 公司的是一个流程，它帮 Oracle 解决了流程问题。戴尔正是针对这种明确的客户需求界定，将自己的优势建立在客户价值的战略选择上，并配置相应的公司的资源，从而一步一步地将客户从对手那里夺过来。

其次，从戴尔的工作实践中我们看到了客户营销的真谛。戴尔走的是一条直销式的客户营销之路，并已经取得了巨大成功。企业要制胜未来，客户营销是企业竞争的首选和利器，已成为必由之路。直销是一种很适合客户营销的实现方式，尤其是在互联网技术迅速发展和应用的今天。直销竞争的优势是人们看到的竞争表象，而决定客户营销的本质不是直销，而是突破客户。其主要内容包括：明白企业的竞争已经到达终极环节即客户；按需求细分客户，按客户价值定义客户，引导并分析客户需求以定义产品，做到以信息化代替库存整合供应链，并使企业运作的所有环节实现标准化和规范化。所以客户营销的真谛是实现突破客户，满足客户需求，持续服务客户，与客户形成战略利益关系，实现客户忠诚。

那么，现在的分销企业怎么办？以分销取胜的联想真的前途暗淡？

不，联想已经走出了有自己特色的客户营销之路！

联想关于客户营销的思考和探索也不是一步到位的，也经历过重大的曲折。我们认为，联想在从分销走向客户营销的过程中基本上经历了两个阶段。

第一阶段：简单地模仿戴尔的直销模式。联想于2000年启动客户营销，当时联想成立了大客户部，并依传统行业划分了行业职能部门，在各职能部门设立了客户经理和销售助理。客户经理直接面对面地开发客户，销售助理在公司内部以互联信息方式服务客户，并协调公司内部的供货事宜。这样，联想做到了至少在市场的形式上坚决地学习戴尔，探索直销之路。尽管当时完成了年度工作目标计划，但对大客户直销工作模式的理解争论尚多。其中最关键的一点就是戴尔直销的精髓究竟为何？争论的结论是需要对直销继续探索和再理解、再把握。

第二阶段：不论直销和分销，专注客户营销才重要。2004年及以后，联想认为客户营销是根本，直销和分销只是不同的实现客户营销的操作方式。所以，联想开始在分销业务的基础上打造自己的客户营销，即一方面继续发展过去的产品分销或营销的业务模式，另一方面探索并实施客户营销业务模式。这种探索又分为两个步骤实施执行：

第一步，在市场与销售端，联想的客户部门直接开发和服务客户或和渠道共同开发和服务客户，不局限于直销和分销的客户接触方式的区别，而是更加注重如何细分客户及如何把握客户，接近了客户营销的实质。在后端的产品设计和制造供应方面，强调与分销业务共用一个后系统工作平台。该种模式的缺点是在客户个性化的需求和后端平台化的响应时间方面存在明显的不足。

第二步，整合市场和产品供应链，使之一体化。根据客户细分，企业设计不同的价值链专为客户进行服务。针对不同的客户类型，企业在产品、营销、销售、运作和服务等各个价值链上都将采取有针对性的客户营

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

销策略，而且从组织流程、考核激励和沟通等方面进行保障。

概括地讲，联想正在走的是一条分销式的客户营销之路，并已初见成效。分销也可以进行客户营销，只是需要企业和渠道并肩作战。分销客户营销的精髓不是分销，它的内容包括：认识并明白企业的竞争已经到达其终极环节，即对客户竞争；分销企业不能不再关心自己的客户是谁、客户在哪、客户们的所想为何？分销企业的最终目的同样是突破客户，满足客户需求，持续服务客户，与客户形成战略利益关系，实现客户忠诚。

从我们对戴尔和联想的实践总结看，我们认为：未来，企业竞争的焦点不是直销，也不是分销，而是在客户环节，在于企业是否进行客户营销以及客户营销开展得如何。未来，不是直销和分销的竞争，而是客户营销的竞争。不做直销的企业照样可以进一步发展，但不做客户营销的企业必将受到生存的严峻挑战。

那么，一般企业究竟该如何使自己的企业运作走向以客户为中心的客户营销业务模式？我们认为，企业必须充分认识市场的变化和趋势，特别是客户的需求变化。客户为什么是前提！企业还要明白：以客户为中心到底是什么？应以客户的什么为中心？如何才能做到以客户为中心？怎么才算做到以客户为中心？

总之，客户营销同样是大与小的把握，是框架与细节的辉映。无论是张艺谋在太庙上演的《图兰朵》，还是贝聿铭设计的法国卢浮宫入口，无不是大格局、总体风格及其背景下的细节精妙之处的整合与和谐。

现在，客户营销已经形成了自己固有的基本理念框架、运作体系及实施细节，只要将客户营销进行到底，企业一定会前途无量。

目　录

序 …… (Ⅰ)

前言　客户的变与企业的不变 …… (Ⅶ)

引子　戴尔和联想是铁路相连还是殊途同归 …… (Ⅸ)

第一篇 客户营销 …… (1)

第一章　客户为什么 …… (2)

一、客户思维决定企业行动 …… (2)

二、客户细分决定客户营销成败 …… (9)

三、客户营销的标志 …… (15)

四、客户营销成功的关键因素 …… (20)

五、客户细分发现增量市场的案例 …… (30)

第二章　打造客户关系 …… (36)

一、关系学新"宠" …… (36)

二、决定客户关系的细节 …… (47)

三、客户价值量指挥棒 …… (57)

四、铁打"赢"盘，固化关系 …… (62)

五、客户关系管理最佳实践案例 …… (74)

第二篇 直销式客户营销 …… (79)

第三章　戴尔客户营销七字真言 …… (80)

一、"立"在互动式客户接口 …… (80)

二、"重"在客户营销组织的落实 …… (85)

三、"通"在流程设计与执行 …… (89)

四、"精"在销售细节管理 …… (94)

五、"真"在按单生产 …… (105)

六、“实”在服务细分 …… (107)
七、“能”在电话销售 …… (111)
第四章 直销市场策略 …… (116)
一、客户细分 …… (116)
二、目标客户的筛选方法 …… (123)
三、一体化客户营销 …… (125)
四、精细化客户营销 …… (128)
第五章 直销客户管理 …… (131)
一、摸清客户的“庙”门 …… (131)
二、客户价值判断与分析 …… (132)
三、客户关系度 …… (137)
四、客户公关 …… (142)
五、紧盯项目落单 …… (151)
第六章 直销销售管理 …… (155)
一、销售管理框架 …… (155)
二、新客户销售管理 …… (156)
三、现有客户销售管理 …… (165)
四、企业与客户间的信息互传 …… (171)
五、保持客户持续服务 …… (172)
六、销售管理分析 …… (173)
第七章 直销的持续改善 …… (176)
一、一个基本点 …… (176)
二、四个核心 …… (178)
三、从复杂走向简单 …… (180)
四、销售主管五线谱 …… (183)
五、客户经理的考核导向 …… (184)

六、直销组织创新 …… (186)

第八章 直销和分销冲突的破解 …… (187)

一、直销、分销并存的冲突 …… (187)

二、直销立足分销 …… (189)

三、直销、分销的互助 …… (194)

四、冲突中渠道的再生 …… (196)

五、直销、分销与客户营销 …… (197)

第三篇 从分销走向客户营销 …… (201)

第九章 联想分销客户关系管理评估 …… (202)

一、立标杆，画外看画 …… (202)

二、分销客户关系战略关注点 …… (205)

三、多维度执行流程验证 …… (212)

四、矩阵式 IT 架构评估 …… (221)

五、观念与行动的差异 …… (222)

六、管理变化的应对 …… (224)

第十章 商用客户营销 …… (230)

一、谁是商用客户 …… (230)

二、两通路客户的挖掘和管理 …… (237)

三、直邮数据库营销 …… (247)

四、企业、渠道共管客户项目 …… (251)

五、双层级销售组织的保障 …… (255)

第十一章 大客户营销 …… (257)

一、突破大客户的瓶颈 …… (257)

二、客户商机的定义与来源 …… (263)

三、五步四库三阶段商机管理 …… (266)
四、制胜大客户的六大法宝 …… (268)
第十二章 成长型中小客户营销 …… (277)
一、电话销售异军突起 …… (277)
二、电话营销业务流程的设计 …… (284)
三、电话销售人员的定位 …… (290)
四、电话营销工作模式 …… (292)
五、电话销售的艺术及技巧 …… (299)
第十三章 消费客户营销 …… (305)
一、压缩渠道，跟进客户 …… (305)
二、实现同城配送 …… (308)
三、消费客户信息管理 …… (310)
第十四章 从分销走向客户营销的实践 …… (314)
一、重新定义客户经理职责 …… (314)
二、市场功效在于发现客户与分解销售任务 …… (315)
三、建设渠道，他山之石 …… (317)
四、渠道激励与市场秩序 …… (323)
五、客户营销推广之道 …… (330)
六、客户销售过程管理 …… (337)
附录 1 …… (341)
附录 2 …… (345)
附录 3 …… (346)

第一篇
客户营销

在互联网时代之前，公司可以有客户意识，却不一定以客户为中心，公司并没有被强迫从客户着手进行经营。数字信息时代使客户主宰了一切，客户掌握着市场主动权，包括企业产品的制造、定价、销售、发送的方法。客户的这种需求将改变企业的经营方式，企业竞争的方向日益逼向对客户的突破。为此，企业构建以客户为中心的客户营销企业制度必须成为执行与操作上的，而不能再是宣传上的用语。戴尔公司在客户营销方面走在了企业前列，联想正在分销业务模式的基础上打造客户营销模式。它们的未来究竟会怎样？谁会一统IT世界的“江湖”？

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com