



全球芯片巨头的盈利模式、客户服务管理以及战略转型方案

英特尔 芯片攻略

全方位解析 · 最深入研究

INTEL STRATEGIES

黎晓珍 左 慧/著

南方日报出版社



行业巨头 · 第二辑
DIANJIAN HANGYE JUTOU

全球芯片巨头的盈利模式、客户服务管理以及战略转型方案

英特尔 芯片攻略

黎晓珍 左 慧 / 著

INTEL STRATEGIES

南方日报出版社



行业巨头·第二辑
DIANJI HANGYE JUTOU

图书在版编目 (CIP) 数据

英特尔芯片攻略 / 黎晓珍, 左慧著. —广州: 南方日报出版社, 2005
ISBN 7-80652-397-9

I. 英... II. ①黎...②左... III. 电子计算机工业—工业企业管理—
美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 007859 号

英特尔芯片攻略

黎晓珍 左慧 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 湛江日报社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 17.75

字 数: 250 千字

版 次: 2005 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前言

一个新兴行业开始时都会有数百计的竞争者，然后经历激烈的市场竞争和多次重组，最终只会由少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可挡地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球快餐业巨头麦当劳，全球零售业巨头沃尔玛、家乐福，等等。

美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后发现，在绝大多数行业，总会有几个最强大而且最有效率的标杆企业，它们控制着70%~90%的市场份额。

长期对这些可以称得上行业巨头的标杆企业进行观察和专门研究，并不仅仅是因为它们作为单个企业在商业上取得的巨大成功，而且是要站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨这些行业巨头在特定行业中如何一步步从小到大，如何在特定领域内进行创新，如何获得比竞争对手更大的优势，等等。

英特尔公司在 IT 领域迅速发展壮大的过程堪称是世界企业发展史上的传奇。

英特尔，成立于 1968 年，最初只是一家生产存储器芯片的小公司，30 多年来，它秉承“只有偏执狂才能生存”的企业精神，已经发展成为全球最大的半导体芯片、计算机、网络产品制造商，在 IT 业中拥有着不可替代的地位。

在其发展历程中，英特尔一直引领着技术和产品创新的发展趋势，成为电脑革命中世界公认的开路先锋、计算机业的领军者。2003 年，在美国《财富》杂志评选的全球 500 强企业排行榜中，英特尔排名第五，被公认为数字时代的核心企业。

英特尔以其骄人的成就，对自身所处的行业甚至对整个企业界产生了深远的影响。那么，英特尔是凭借什么成为一个举世瞩目、令人景仰的企业呢？具体说来，可以归结为以下几个方面：

1. 快速研发

快速研发是英特尔区别于其他 IT 企业的一个最显著的优势。英特尔拥有强大的研发队伍和高尖端的技术人才，从而能够迅速将技术成果转化为产品。而它也一直遵循这样一个原则：研制速度要快于仿制速度。正是凭借这一研发优势，英特尔将一个个竞争对手“杀于马下”，成为 IT 产业的领军者。

2. 技术领先

英特尔公司自始至终都以技术取胜，所取得的一切成功都离不开先进的技术。它先后发明了四项技术——半导体存储器芯片、动态随机存储器、EPROM 和微处理器，从而奠定了其在 IT 产业的先锋地位。现在，一提到英特尔公司，人们首先想到的就是其不断开创 IT 业奇迹的技术，这些技术不仅领跑英特尔公司，也领跑整个 IT 业。

3. 领跑产业标准

在 IT 产业，由于行业的专业化分工水平较高，因而要想在行业内立足发展，产品就必须符合产业标准。而产业标准又是不断变化的，所以谁能领先研制出符合新标准的产品，谁就占有优势。英特尔深谙此道，它以“超前决策”和“领先开发”不断刷新产业标准，从而使自己一直处于产业发展的最前端。

4. “偏执”地管理

在英特尔的企业管理中，贯穿始终的是一种敢想敢干、锲而不舍的“偏执”精神。正是在这种精神的指导下，英特尔实现了很多管理创新，如格鲁夫定律、两位一体的管理模式，而且英特尔还把很多管理思想，如目标

式管理、对抗性管理、全面质量管理等运用到了极致。可以说，正是这种偏执的管理哲学，造就了英特尔的辉煌。

5. 忧患战略管理

曾任英特尔 CEO 的安迪·格鲁夫认为，世界是瞬息万变的，影响竞争战略的六种力量很容易发生变化，而且一种因素的极小变化都可能给企业带来翻天覆地的变化，所以任何时候都不能放松警觉，不能轻敌，都要事先计划为任何情况下的变化准备好相应的转变。正是具备了这种忧患战略管理思想，英特尔才能够在变化莫测的市场中居于不败之地。

6. 六项价值观

在创立英特尔之初，诺伊斯、摩尔、格鲁夫就明确地确定了六项价值观，即以结果为导向、着重纪律、鼓励尝试风险、品质至上、以客户为导向以及让员工乐在工作。这六项价值观构成了英特尔企业文化的灵魂，是企业成员判断某种行为或结果的好与坏、对与错的标准。它促使英特尔行为一致地朝向预定的目标前进，最终成就了全球瞩目、世人敬仰的世界级企业——英特尔。

本书以简洁、生动的笔调，系统地介绍和剖析了英特尔作为一家主流 CPU 提供商，在快速研发策略、营销方法、品牌战略、偏执管理哲学、组织模式、危机应对、竞争策略等方面的独特经验，将为 IT 企业的各级管理者及从业人员、从事 IT 行业发展研究和企业管理研究的专家、学者等人士提供珍贵的借鉴和参考资料，使读者更真实地贴近、了解英特尔的成长道路。

本书还大量采用了我们专为培训而设计的大量的幻灯片，结合英特尔公司在不同方面的转型措施，生动地讲述了其迅速反败为胜、重新获取巨大辉煌的详细经过。

写作过程中，安梅、杜娟、邓念平、冯凝静、关在富、杨传铭、叶杰、张云渊、韩雁、侯彬、李海洋、康丽、刘媛、石芯春、黄在敬、陈晓阳、孙

永安、高涛、江世俊、李名娟、李清来、陈耀辉、刘聪、李芳、潘志飞、谭方芳、王宏伟、吴艳平、谢海平、骆云路等参与本书资料收集和担任企业采访工作，本书最终得以顺利成书，离不开他们的辛勤付出；南方日报出版社的周山丹编辑以她的敬业和专业精神，使得本书得以成功出版，在此一并深表感谢！

最后，要感谢众多读者朋友对此套“点击行业巨头”丛书一如既往的关注与厚爱，我们将不懈追求、精益求精，奉献出更多更好的研究成果。

目 录

第一章 英特尔的企业传奇

关键词点击

研发能力 技术创新 产品开发 广告策略 管理哲学 战略转型 削减成本 多渠道营销 集成电路 “知本”家 战略转折点 网络经济 持续发展 市场资源 价值品牌 行业领跑者 技术优势 研发实力

1.1 五大撒手铜 2

1.2 传奇历程 7

1.3 缔造奇迹的人们 12

链接：英特尔公司大事记 23

案例 1：“蓝色巨人”IBM 的崛起 28

案例 2：微软获得成功的契机 33

第二章 英特尔的快速研发策略

关键词点击

快速研发策略 产品竞争力 产品实体 产品核心 产品延伸 整体产品 摩尔定律 加速创新 降低成本 “摩尔墙” 半导体存储芯片 规模战略 技术领跑 技术发明 消费者需求 消费倾向 产品更新

2.1 摩尔定律 38

2.2 技术领跑 41

2.3 市场为先 45

案例 1：诺基亚的产品研发 48

案例 2：索尼的技术创新 50

第三章 英特尔的经营战略

关键词点击

经营战略 长期目标 行动方针 企业使命 盈利模式 战略选择 超额利润 产业领导者 竞争优势 占领制高点 制造团队 管理团队 技术创新 产业标准 超前决策 领先开发 战略转型 十倍速力量

3.1 全面转型 53

3.2 盈利模式 59

3.3 产业领导者 61

3.4 多元化战略 64

链接 1: 企业战略的制定步骤 66

链接 2: 多元化经营的必备条件 69

第四章 英特尔的营销方法

关键词点击

多极营销 市场定位 经营手段 快速运作 分销渠道 利益联盟 分销策略 合作营销 制胜计划 体验营销 营销沟通 实价策略 公关营销 高度流动 合作营销 产品优化 注意力营销 风险释放 差异化竞争价值链 缝隙市场 联合促销 品牌经营 营销同盟

4.1 多极营销 73

4.2 体验营销 76

4.3 公关营销 79

4.4 合作营销 81

4.5 注意力营销 85

链接 1: 如何操作体验营销 88

链接 2: 合作营销是什么 91

第五章 英特尔的强势品牌战略

关键词点击

品牌塑造 品牌策略 市场占有率 品牌资产 “Intel inside”计划 品牌忠诚度 市场份额 品牌价值 品牌推广 广告推广 媒体造势 “红色X”运动 “寻童记” 整合营销传播 立体传播 创新营销 整合传播 目标导向 传播目的 移动计算技术 产品标志

5.1 品牌塑造 97

5.2 品牌推广 100

5.3 整合传播 103

链接1: 塑造强势品牌的步骤 106

链接2: 品牌推广的几种工具 110

链接3: 整合传播的特点 113

第六章 英特尔的偏执管理哲学

关键词点击

格鲁夫定律 “两位一体” 管理模式 目标式管理 对抗性管理 全面质量管理 双轨管理 会议管理 部门会议 一对一会议 营运检讨会议 存储器危机 建设性对抗 目标管理系统 生命线 产品质量责任制 品质指数 品牌大使

6.1 “两位一体”模式 115

6.2 独特的会议管理 117

6.3 对抗性管理 121

6.4 目标式管理 124

6.5 全面质量管理 127

链接1: 全面质量管理的操作要点 129

链接2: 企业如何建立目标管理制度 132

第七章 英特尔的组织模式

关键词点击

任务导向 功能导向 混合型组织 组织单元 功能部门 组织结构图
网状结构 经济实体 事业部门 管理成本 信息传递 管理模式 充分授权
学习型组织 学习型文化 学习机制 总经理研习会 管理练习营 尝试冒险
评估风险 创意空间

7.1 混合型组织 135

7.2 学习型组织 137

链接：建立学习型组织的步骤 139

第八章 英特尔的客户服务策略

关键词点击

客户服务 客户满意度 客户忠诚度 客户至上 品质第一 双向沟通
停车位 定期拜访 零售市场经理 展示会 实物操作展示 待办事项 厂商
评鉴制度 应用价值 “英特尔实施计划” 全流程品质控制 可靠度管理
品质课 浮点数危机 零缺失 电话服务小组

8.1 客户至上 146

8.2 品质第一 148

链接：客户服务的原则 151

案例：IBM 的 CRM 系统 153

第九章 英特尔的奔腾文化

关键词点击

行为模式 文化模式 价值观 行为准则 文化环境 以结果为导向 着

重纪律 品质至上 乐在工作 计划式管理 清洁先生 创新制胜 企业理念
创新日活动 让数据说话 求实精神 平等原则 因人设职 勇于纳谏 参与
式决策

9.1 六大价值观 158

9.2 创新制胜 164

9.3 让数据说话 167

9.4 民主、平等、开放 168

链接 1: 优良企业文化的建立 172

链接 2: 鼓励创新的文化机制 175

案例: 3M 公司的创新文化 177

第十章 英特尔的员工管理

关键词点击

模拟测试 在职培训 新员工培训 经理培训 英特尔大学 双向沟通
员工发展 经理加速项目 绩效管理 目标设定 绩效监督 绩效反馈 物质
激励 非物质激励 股票期权 “表彰日” 开放式沟通 一对一沟通 管理
调查系统 有效授权 双重报告

10.1 员工招聘 181

10.2 员工培训 186

10.3 绩效管理 190

10.4 激励体系 193

10.5 开放式沟通 197

10.6 有效授权 199

链接 1: 绩效管理的要点 201

链接 2: 员工激励的原则 203

链接 3: 有效沟通的要求 205

案例: 微软的员工招聘 208

第十一章 英特尔的危机管理

关键词点击

危机管理 危机意识 芯片危机 “Pentium FPU 的瑕疵” 产品缺陷
可靠性测试 调查小组 产品终身更换 协作小组 公关危机 危机预防体系
不安全隐患 召回 Grantsdale 芯片组 设计瑕疵 危机管理机构 危机管理
计划 忧患意识 危险信号

11.1 芯片危机 212

11.2 防患于未然 216

11.3 忧患意识教育 218

链接 1: 如何进行危机管理 219

链接 2: 企业危机防范与应对 223

案例: 东芝公司的危机处理 226

第十二章 英特尔的竞争与合作策略

关键词点击

企业联盟 弱化竞争 强化合作 竞合策略 竞争法则 打击计划 《未
来产品目录》 “独家供货” 原则 竞争性定价 价格竞争 廉价版本 缩短
开发周期 “52 周芯片计划” 战略联盟 多赢 价值最大化

12.1 打击对手 232

12.2 价格制胜 237

12.3 战略联盟 239

链接: 战略联盟的类型与实施步骤 242

案例: 神舟电脑的低价竞争策略 244

第十三章 英特尔的中国攻略

关键词点击

研发机构 投资计划 软件实验室 深圳 ADC 开发网络通信解决方案
可再编程硅 未来教育计划 硬件解决方案 软件开发商 技术研发本土化
技术驱动 广告宣传本土化 设备捐赠 研究合作 技术交流 英特尔奖学金
中小学教育计划 英特尔博物馆

13.1 布局中国 248

13.2 本土化攻略 253

13.3 培养潜在顾客 256

链接 1: 英特尔在华教育投资记录 259

链接 2: 跨国公司的对华投资战略 262

案例 1: 戴尔的中国布局 264

案例 2: 微软的研发本地化 266

参考文献 269

声 明 271

第一章

英特尔的企业传奇

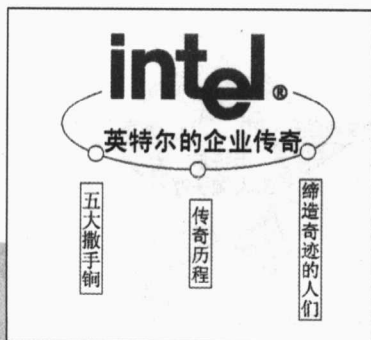
在国际 IT 企业名录中，英特尔公司是不能不提的一个伟大的企业！

这家成立于 1968 年、具有 30 多年产品创新和市场领导历史的企业是全球最大的半导体芯片制造商。作为一家主流 CPU 提供商，英特尔在 IT 业内的位置不可替代。

《时代》周刊 1997 年 12 月撰文称：“正如当年的蒸汽机、电力和装配线一样，微芯片已经成为推进新经济的先驱……英特尔公司则是数字时代的核心企业。”

2003 年，在美国《财富》杂志评选的全球 500 强企业排行榜中，英特尔排名第五。

这还是一家以偏执著称的公司，它有一句著名的言论：“只有偏执狂才能生存。”无论是在产品研发、生产、营销，还是在管理、创新上面，英特尔都以其无与伦比的偏执，事事、时时力求冲破陈规陋习，标新立异，争做行业的领导者。这样的英特尔，无论从哪一个角度来说，对它所处的行业，甚至对整个企业界都产生了深远的影响。



■ 2003 年，在美国《财富》杂志评选的全球 500 强企业排行榜中，英特尔排名第五。这还是一家以偏执著称的公司，它有一句著名的言论：“只有偏执狂才能生存。”无论是在产品研发、生产、营销，还是在管理、创新上面，英特尔都以其无与伦比的偏执，事事、时时力求冲破陈规陋习，标新立异，争做行业的领导者。

1.1 五大撒手铜

铸就英特尔成功的因素很多，但对其成功起关键作用的主要有五个方面，即：快速的研发能力，独特的广告策略，偏执的管理哲学，忧患的战略管理，以及以价值观为核心的企业文化。

英特尔正是依靠以上五个方面的优秀能力在世界上取得了巨大的成功，因而这五项能力被称为“英特尔的撒手铜”。

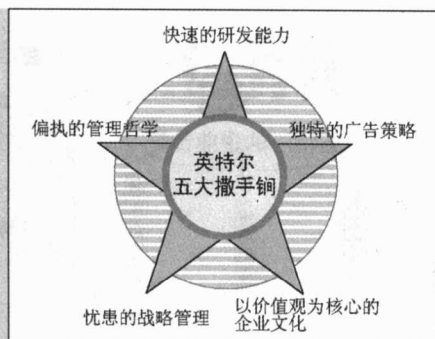
1.1.1 快速的研发能力

英特尔的研发能力包括两个方面：技术创新和产品开发。技术创新和产品开发是相辅相成的，它们共同构成了高科技产业的灵魂。

作为一个高科技企业，英特尔从成立之始就十分注重技术创新，并将其与市场需求紧密结合起来，不断地开发新产品，使技术创新发挥出巨大的威力，不断结出丰硕的成果。而不断开发的新产品一方面能满足顾客的需求，从而为公司创造价值，为股东带来回报；另一方面，新产品又是技术创新的催化剂，因为新产品的畅销鼓舞了科研人员，使其积极性更高，创造性更强，时时有不断闪现的灵感。

英特尔公司的技术创新活动可以追溯到 20 世纪的 70 年代。1971 年，英特尔公司的一位年轻工程师特德·霍夫发明了微处理器（在一块半导体芯片上的计算机）。这一发明不仅改变了英特尔公司的未来，而且它所带来的计算机和互联网革命，改变了整个世界。从此，英特尔公司的发明连续不断，

■ 铸就英特尔成功的因素很多，但对其成功起关键作用的主要有五个方面，即：快速的研发能力，独特的广告策略，偏执的管理哲学，忧患的战略管理，以及以价值观为核心的企业文化。这五项能力被称为“英特尔的撒手铜”。



并创造出一种信念：英特尔公司能够在发明方面胜过任何竞争对手。它坚信：先进的工程技术，将年复一年不断提升计算性能，提供让企业运行得更好的技术平台。

但是，仅有技术还不能成就一个好企业。因此，英特尔公司不仅要求技术上要不断创新，而且还要求根据技术创新设计出符合市场需求的尖端产品。因为公司定位不是卖“技术”，而是卖“产品”，产品是连接技术和消费者的纽带，其成功与否关系着企业的命脉。

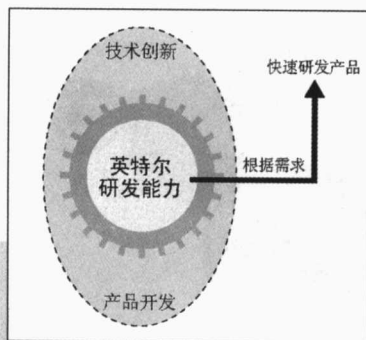
为了不断开发出新产品，英特尔公司在研究与开发上投入巨资。从研究与开发经费占销售额的比例来看，英特尔公司在同行业中是最高的。由于不断开发出新产品，英特尔公司取得了巨大的经济效益。在不到 15 年的时间里，其销售额就从零增长到 10 亿美元以上，且产品遥遥领先于其他公司。

1.1.2 独特的广告策略

广告是使一个企业的产品和品牌广为流传的重要手段之一，在公司营销中占据着很重要的地位。企业正是通过广告宣传，让公众充分了解自己的产品及品牌，从而达到自己预定的目标。

广告是企业与消费者沟通的最有效的手段，它同时也是企业走向社会的桥梁，实现公司价值的助手，创造公司品牌的有力支柱。英特尔公司在成功运作的 30 多年时间里，独特的广告策略是其取得一系列辉煌成就的关键因素之一。

在英特尔创新技术、冲破极限的过程中，诞生的一个又一个新产品，无一不是借助广告闯入市场，并获得用户的认可的。从最初的存储器到今天用



■ 作为一个高科技企业，英特尔从成立之始就十分注重技术创新，并将其与市场需求紧密结合起来，不断地开发新产品，使技术创新发挥出巨大的威力，不断结出丰硕的成果。