

MBA案例：戴尔与清华同方的营销模式比较分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159166.htm

目前，电脑市场低迷是一个全球性的普遍问题。而与此同时，戴尔的市场占有率却迅速增长，一时间被业界奉为奇迹；在国内市场上与众多企业紧缩裁员相对的是清华同方超过100%的高速度增长，特别是其笔记本电脑业务，一年之间不仅成为该领域中主流产品的供应商，并且超越了众多竞争对手成为具有市场影响力的几大厂商之一。比较戴尔与清华同方的成功，我们可以看到在其背后有着共同的深刻内涵。当一度是全球PC行业龙头的康柏迫于无奈委身他嫁的同时，戴尔依然保持着高速增长，是全新的业务模式造就了戴尔。戴尔的模式，给人印象最为深刻的便是其直销的业务方式，这似乎是戴尔成功的秘诀，这一方式在国内市场上颇受非议，而在美国，康柏效法这一模式的失败，似乎令人感到戴尔是一个幸运儿，同时也使戴尔的模式颇具神秘感。应当说戴尔是伟大的，它的伟大之处在于其直销背后深刻的思考以及各项子业务流程的密切配合，这也是清华同方迅速崛起的关键。从销售产品到挖掘客户 客户导向如今是一句非常时髦的企业管 理词语，但真正全面的客户导向却是戴尔的精髓。传统业务模式，不论采取何种形式，企业总不能够摆脱以自我为主的思想束缚，不论通过何种方式都在销售企业自身的产品，而在戴尔的模式中，真正值得借鉴的是思维定式的转换将销售过程转变成为用户信息的收集与反馈过程。粗略看来，清华同方的渠道销售与戴尔的直销在业务方式上有本质的区别，但是在客户导

向的业务思考模式下，惟一值得关注的是用户信息与反馈渠道的广泛与通畅。清华同方笔记本电脑对于渠道选择似乎与众不同，在它的渠道中，既有清华同方PC已经建立的广泛的营销网络，也有类似恒昌的全国性独立连锁专卖体系，甚至有一些本身并不是传统意义上的IT渠道，对于清华同方来说店面似乎是最重要的，清华同方关注的是这些渠道能够最充分的接触到消费者，因此在短时间内，清华同方笔记本进入全国建立了数百家店。如果说人员与网络是戴尔接触用户的开放性节点，店面则是清华同方笔记本的情报站。把客户信息变成商机来源：www.examda.com 营销的过程需要负担物流、资金流与信息流三项重要职能，在所有企业的营销活动中，这三项任务分别在各自的体系中协调运转，而在销售过程中，它们又表现出统一性，因此在传统的模式下，渠道需要同时承担这三项重要的工作。事实上这本身也导致了对企业业务能力的制约。销售的过程从本质上是一种满足消费者需求的过程，获取用户的需求信息是实现销售的关键。以往的渠道由于必须承担物流与资金流的职能，无形中将许多通畅的信息渠道拒之门外，企业也因此丧失了许多市场机会。能否减轻渠道仓储、资金占用等一系列负担，将客户的需求信息尽可能的转化为商机呢？恒昌作为一个全国的独立连锁销售体系，一直致力于为上游厂商和最终用户搭建一个有良好技术含量的销售及服务平台，在全国范围内形成了连锁直销体系和配套的技术服务、维修体系，在各地拥有7个独资子公司和40家连锁店，并且拥有一定规模的加盟店，这是清华同方最为看中的。与传统渠道合作方式不同的是，清华同方借助恒昌在全国的连锁店，自己来做物流，实现直线

销售。清华同方不要求恒昌的各个连锁店囤货，只需保证有一个安全库存，所谓安全库存，指的是保证有每天可能销售笔记本电脑数量的存货；然后清华同方每天或者数天给各个连锁店补货，货源都可以按照连锁店的要求在确定的天数内送达，以保证销售持续进行。清华同方通过这种方式在确保信息流通畅的同时，将信息流与物流充分结合，以信息流驱动物流运转。与此同时，资金流也更为快捷，销售资金可以及时返回到清华同方，确保一个企业所需的有效现金额度。

为销售体系轻装减负来源：www.examda.com 在物流、资金流和信息流中，复杂度与快捷度各不相同，物流与资金流往往是企业与渠道合作伙伴矛盾的焦点，这类例子不胜枚举。既然最终的销售是由客户的需求决定的，将物流与资金流剥离出来，销售体系能够不受困扰，全心全意的获取商机，这也是戴尔与清华同方模式在业务管理上的过人之处。物流与资金流的分离，要求各个作业系统之间充分配合，对企业提出了很高的要求，其中之一就是产品的质量，如果质量出现问题，对清华同方而言，将造成大量的反向物流和反向资金流，将会导致双倍或者多倍的成本。所以，清华同方一方面在生产中兢兢业业以确保笔记本电脑产品质量，另一方面对这种物流模式提出服务保证是：产品出现问题，清华同方保证在3天内解决。定制生产满足市场需求作为戴尔与清华同方成功秘诀的另一项要素，便是提供弹性的定制生产方式。既要保证满足消费者的需求，又要减轻渠道的物流资金压力，弹性的定制生产是其业务的基础。戴尔为消费者提供多种配置的产品选择，而清华同方则是通过三大系列十余种产品规格的方式为消费者提供选择。无论是戴尔还是清华同方，都

通过这种方法最大限度地提供用户选择的机会，而另一方面则是通过各自健全的供应链管理方式避免因小批量订单生产可能造成的成本损失。没有弹性的定制化生产，就不能够支持渠道的不同订货，也就谈不上满足消费者不同的需求。很难令人相信，在笔记本市场上已经获得举足轻重地位的清华同方，其相关业务人员只有寥寥十数人，而由此带来的更高效率和更低成本，使得清华同方在一年之内超越了许多笔记本传统优势企业，恒昌集团销售管理总公司副总经理赵晓飞介绍，从6月份开始合作的一个月时间里，清华同方笔记本电脑在恒昌所有连锁店中的销量连续上升，并且势头迅猛，在国内品牌销量中已经位居第二。戴尔的成功固然有其在产品、服务等方面的过人之处，但先进的经营理念与业务模式是其根本的制胜之道，清华同方在笔记本电脑市场上的崛起，再一次证明了优秀的企业源自于优秀的营销管理。不论是戴尔还是清华同方，都力求能够精深准确的把握用户需求，适应用户的模式，便是企业制胜的模式。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com