

联想效仿戴尔在华营销策略 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E8_81_94_E6_83_B3_E6_95_88_E4_c31_36883.htm 仅仅两年前，戴尔公司(Dell Inc.)还否决了一项在中国通过互联网出售电脑的计划。这家个人电脑业巨头担心，中国多数消费者都不使用信用卡，而且也太穷，无法成为大额网上购物者。但去年，戴尔公司在中国的管理人士却向上司提交了一份令人吃惊的统计数据：中国沿海各城市的网民人数已经超过了9,000万。戴尔亚太区总裁威廉阿米利奥(William J. Amelio)说，他当时的想法是：“我们错过了一个大好机会。”现在，网上销售量已占戴尔公司在中国接受订货量的6%左右，这种销售方式正成为该公司运用10年前在美国的成功做法令中国个人电脑业重新洗牌的一项手段。凭借它开创的根据订单生产电脑、再将产品直接出售给消费者的做法，戴尔公司征服了一个又一个市场，现已成为世界头号个人电脑生产商。但却不断有人警告戴尔公司说，网上销售策略在中国行不通，因为它需要市场上有一批未见货就愿意下单购买的精明买家。但戴尔公司却执著地先后将这一策略运用于中国的商用电脑和家用电脑市场，终于使自己的个人电脑销量在中国大陆市场上名列第三，仅次于两家中国本土竞争者，市场占有率达到8%。现在，戴尔公司在中国市场的拓展已经进入了与中国头号个人电脑生产商联想集团(Lenovo Group Inc.)摊牌的阶段。联想集团的个人电脑销量在中国市场位居首席，市场占有率达到25%。中国现在不仅是世界上增长最快的个人电脑市场，而且市场规模也仅次于美国。戴尔和联想对中国市场的控制权之争

对个人电脑业的影响至关重要，它还向世人表明，中国跻身于世界发达市场之列的速度有多快。联想集团脱胎于北京一所大学，通过利用中国的低成本劳动力以及它组建的一个规模巨大却投入不多的分销和零售网络，联想在上世纪90年代主导了中国的个人电脑市场。最近，通过收购国际商业机器公司(IBM)的个人电脑业务，联想使自己的规模一举增长了3倍，并将触角伸向全球市场。鉴于世界第二大个人电脑生产商惠普公司(Hewlett-Packard Co.)正在进行业务瘦身，现为全球第三大个人电脑生产商的联想集团可能是唯一有机会挑战戴尔公司全球领先地位的企业了。这一挑战正在改变两家公司作生意的方式。戴尔向联想表明，除了利用廉价的土地和劳动力外，自己还有更多降低生产成本的途径。而联想对戴尔战略的反应速度则比惠普和IBM当年的反应更快。戴尔已经学会了一些在中国经商的诀窍。它没有急著组建一家在华合资企业，而是等待时机在中国创办了自己的全资子公司，这家公司与中国厦门市政府关系密切。通过向当地人传授自己的质量检验和及时生产技术，戴尔这家中国子公司在厦门的声誉蒸蒸日上。联想在与一些大客户做交易时虽然已经采用了直销方式，但该公司管理人士在公开场合却对戴尔的直销模式在中国能像在世界其他地方一样获得成功持怀疑态度。不过他们也保证说，不能允许戴尔像它在90年代前半叶打败美国竞争对手那样打败自己。联想集团的前任首席执行官杨元庆说：“我们愿意快速地学习。”在联想今年5月完成对IBM个人电脑业务的收购后，杨元庆已转任联想集团的董事长。这两家公司已经开始打起了口水仗。戴尔的创始人和董事长迈克尔·戴尔(Michael S. Dell)几个月前曾轻蔑地表示，

联想和IBM的交易未必能取得成功。而在联想方面，虽然未直接提及戴尔公司的名字，联想网站却对那些认为个人电脑只是一般“商品”的制造商进行了抨击。这正是戴尔公司经常受到竞争对手诟病的地方。联想网站还宣称自己比其他个人电脑制造商更致力于产品创新。联想也没有放弃苦练内功，它正在尽全力使自己的生产成本接近戴尔公司的水平。自90年代初开始生产个人电脑以来，联想一直依赖一手创建的中国最大的分销和零售网来出售产品。但随著戴尔公司在中国市场的迅速崛起，联想去年对这一网络进行了大规模改革，它也开始用直销方式与一些大客户打交道了。杨元庆说：“如果没有高效率，企业就不能够发展，我们就将面临生存困难。”他说，联想在中国和世界其他市场的销售仍将主要通过代理商进行。在联想每季度约75万台的电脑发货量中，通过直销方式售出的只有区区几千台。迈克尔戴尔1984年在得克萨斯大学的一间学生宿舍里创办了自己的公司。该公司因戴尔对市场的深刻洞察而兴旺发达。戴尔认为，与通过分销商和零售商向客户出售产品相比，直销方式先天具有效率优势。戴尔公司先是通过邮购方式以及公司自己的销售团队直接向客户销售产品，后来又改为网上销售。戴尔与买家的直接接触也使其在洞察个人电脑技术发展趋势上占得了先机。戴尔公司在获得客户的订单后才为其定制电脑，这一过程只耗时数小时，一到两天之内电脑就能发送到客户手中。这使得戴尔电脑只需维持少量的电子零部件库存，而电子零部件的价格下跌速度往往很迅速。戴尔公司在全球的电脑零部件及成品库存量只相当于4天的销售量。戴尔亚太区总裁阿米利奥说，公司在中国的库存水平甚至还要低些，因为在华

南及台湾就有该公司的许多供应商。戴尔公司的超效运营模式使它成了世界上最赚钱及规模最大的个人电脑生产商。如果谁在该公司1988年首次公开募股时购买了它的股票并一直持有，那他的这笔投资就已经增值了45,000%，而道琼斯工业股票平均价格指数同期的涨幅只有400%。迈克尔戴尔目前持有戴尔电脑9%的股份，这些股票价值87亿美元。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