

## 联想的双模式之道

为了追求更大的市场份额和更高的利润，不少企业在努力尝试同时满足消费市场和商用市场。不过事实上，要同时做好两块市场是非常困难的，因为两类市场的运行规则并不一致，进而导致对企业的设计、生产、销售乃至文化都有不同要求。对于消费市场，企业需采取以渠道为核心的交易型业务（T）模式；而对于商用市场，企业则需实行以大客户为对象的关系型业务（R）模式。一个普遍的看法是，同时打造两个模式不仅难以兼顾，反而会丧失既有优势，这就好比让人一手画圆，一手画方，要同时画出来已属不易，更遑论要画得漂亮。

PC行业的联想集团也意识到了打造双模式的困难，但迫于竞争压力和自身战略发展的需要，它还是于2003年毅然决定在原本以渠道为核心的交易型模式之外开始搭建针对商用客户的关系型模式，从而勇敢地在中国市场上迈出了走向双模式的第一步。经过不懈努力，

到 2007 财年，联想大中华区的 R 业务和 T 业务分别比 2004 年增长了 105.7% 和 115.3%。而联想集团能够在 2008 年跻身世界五百强，双业务模式也是功不可没。

本文作者通过对联想为期一年的研究，发现**联想双模式的成功关键在于对价值链的各个环节做到了合理的区分与整合，并细致地平衡各方利益，化解了模糊地带容易发生的冲突。**

**合理区分** 联想准确把握了两类客户的不同需求：消费类客户更看重产品价格和外观，在购买时需要得到店员更多的介绍和辅导，希望能够现场体验和购买现货；而商用类客户更注重产品的定制性、安全性、稳定性和服务的特殊性，需要与 PC 厂家进行直接沟通。联想采用大批量生产和渠道销售来服务交易型客户，而用小批量生产和客户代表销售来服务关系型客户。与此同时，联想还在产品研发、营销、服务和人力资源等诸多环节对两种模式进行了细致地区分。例如，对消费类客户的营销主要侧重于大众层面，通过产品说明书、彩页等形式由渠道完成；对商用类客户的营销，则主要通过企业参

观、电话销售、直邮等直销手段，让客户感受联想的管理和服务水平，对联想产生信任。在激励机制上，对 T 模式销售人员综合考虑团队绩效和个人绩效；而对 R 模式，主要考虑个人绩效。

**有效整合** 为了实现双模式的协同效应、提升效率，联想的两种业务模式除了进行合理区分，还在诸多环节上进行了融合。

例如，除特殊部件外，R 模式的通用部件将和 T 业务所需部件合并采购，并且同样由供应商管理库存。这不仅可以增强购买这些部件的谈判能力、降低采购成本，而且能分担 R 模式部件的库存风险。

在销售和服务方面，大客户部负责建立关系，很多支持业务则由渠道完成。大客户部还可以和渠道合作共同开发新的大客户。

**化解模糊地带的冲突** 在构建双模式的初期，联想的市场划分还存在一些模糊地带，进而造成外部渠道和大客户部销售人员的利益冲突。

针对这种现象，联想对大客户和中小客户做了更明确的区分，在产品上也进行了严格划分，针对大客户的产品不进入分销和零售体系。

在利益分配方面，联想采取按单分配的方式，渠道和大客户部根据各自贡献协商项目利益的分配。

联想双模式告诉我们的，不仅是一个成功的运营案例，也许，它告诉我们更多的，是一个中国本土企业应该如何培养自己的思考能力，如何开展大胆而稳健的创新，如何采取卓有成效的行动。这对当前在紧缩环境下迫切需要通过创新和转型来延续生存并追求发展的中国企业，尤有借鉴意义。

**联想为了在全球范围内推广其品牌，同时采取了分销和直销两种渠道营销模式。**

对于这种双模式营销，柳传志认为：在销售渠道上，在中国，卖给消费类客户和中小企业的依然用分销模式；卖给大客户的开始直接联系，但是还是通过渠道销售，如此就保证了中国的渠道不会乱，同时又能直接从大企业那里拿到定单。所以今天联想（集团）在中国的销售，营业额、利润连续三个季度增长率都超过了 40%，这是

2000年以后从来没有过的，应该说站稳了这个阵地。到海外以后，我们还会根据具体的情况制定具体的模式，不会照搬在中国的模式，也不会照搬戴尔的直销模式。以前人家说双模式是不行的，但在中国，我们就成功形成了双模式，即两套销售模式：一套是针对大客户的关系型销售，还有一套是通过渠道做的交易型销售，两套模式同时并举做得非常好。

对于联想集团实施双模式的原因，有人认为是因为联想集团在2005年12月20日新任命的联想集团总裁兼首席运营官，即原戴尔公司高级副总裁威廉·J·阿梅里奥（Amelio）。而阿梅里奥原来是戴尔公司的高层领导，戴尔最擅长的就是直销模式。

其实在联想集团之前国际PC巨头IBM、康柏为对抗戴尔也都曾复制其独特的直销模式，但效果均不理想。IBM的直销系统与分销系统产生了摩擦，不得不为其分销商提供账面补偿；当年的世界PC巨头康柏导入直销时，引起了经销商的强烈不满，以致康柏陷入了两难境地，并最终不得不放弃。因此许多人并不看好联想集团的

双模式。

2003年6月，阿梅里奥在接受采访时表示“我们当前所要做的最主要的事情是，如何使以前的联想集团与IBM PC部门进行融合，使它们像一家公司一样运作。同样，我们也可以采取任何一种的直销模式。我们必须找到补充的技能。”

事实上戴尔模式也有很多工作要由零售商和分销商来提供支持。戴尔共有三类合作伙伴：一类是物流合作伙伴，为戴尔提供物流服务；另一类是第三方服务合作伙伴，主要负责戴尔产品的维修服务；第三类是戴尔的增值代理，主要为戴尔做部分增值服务。

而联想集团目前的渠道成员恰恰可以帮助完成这些工作，联想集团的传统渠道系统成为其实施直销时的资源优势。

阿梅里奥认为联想集团现在的模式才是最有竞争力的。联想集团在海外的关系型业务已做得比较成功，联想集团在海外的任务是提高交易型业务的比重，这是联想海外业务增长的关键。

联想集团把这种双模式在国内外进行推广，2006年阿梅里奥

在接受媒体采访时说，"我正在进行的工作有三件：一是在全球推广联想集团在大中华区成功的双模式，二是完善全球供应链系统，三是提高台式机产品的竞争力。另外一件工作是向全球推广'Lenovo'品牌。"

联想集团双模式所取得的成效是大家有目共睹的，比如联想集团在印度市场的努力收到了立竿见影的效果。据马雪征介绍，"2005 财年第四季度，联想在印度市场的营业额同比增加了 70%，笔记本业务则达到了 100% 的增长。"

除了印度市场，"双模式"在欧洲市场的推广也初见成效。

2007 年 7 月，联想集团启用了新的渠道政策模式，称为"lenovo 社区"，将渠道销售伙伴分为大企业、中型企业、小企业和公共部门用户市场四个社区。如果成为"lenovo 社区"的会员即可享受联想集团在该部分市场的优惠策略，如宣传用品、营销费用补贴和演示装备等。联想集团负责全球市场及美国渠道的副总裁斯蒂夫·穆戈尔说"我们给每个社区提供的配套服务各不相同，因为它们

的用户具有不同特点，比如，对那些面向大企业用户的销售商，我们提供交易证服务，因为它们争取客户可能需要更大的投资，对它们的努力和投入我们会给予回报和奖励。”

## 联想双业务模式面对直销

对话人：联想集团副总裁兼中国区总经理 陈绍鹏 与 [中国电子报](#)副

总编辑刘丽英 时间：2005年12月30日 地点：联想集团

### 有把握继续领先市场

刘丽英：作为联想中国区的领军[人物](#)，请你描述一下集团对中国区的定位和要求？

陈绍鹏：可以用四点来概括中国区的使命和任务：

首先，中国区是整个集团的利润支柱。目前中国区的销量占整个集团的40%以上，收入占30%多，而利润则超过50%。第二，

中国区是全球增长的发动机。中国区以两倍于全球 PC [市场](#)的增长速度，拉动了新联想的增长，给公众和投资者交出一个满意的业绩来。第三是把我们的“双业务模式”，即关系型客户模式和交易型客户模式复制到全球，特别是一些新兴[市场](#)。要继续扮演好业务模式样本的角色。最后一个定位就是做好种子业务的孵化器。除现有的 PC、手机业务外，我们还培育着外设、打印机、数码产品、服务器等种子业务，公司对于它们的未来寄予厚望。

刘丽英：联想中国区在 PC 业务上保持两倍于市场增速的增长，可以说是近年来联想集中做 PC 业务的结果。但未来中国市场是否还会呈现这种高增长态势？即使市场在同样增长，但联想是否能持续保持这种两三倍于市场增速的增长？

陈绍鹏：我觉得这几年 PC 市场的增长速度在慢慢地放缓，2000 年之前基本都是以 30% 多的速度增长，2001 年放缓到 17% ~ 18%，目前的增长速度是百分之十几，并且还在放缓。因为基数

越来越大。但即使是这样，他依旧是全球增长最快的。这说明我们还是能够拉动市场增长的。

客观地说，未来我们在这个市场很难长期保证两倍于市场速度的增长，因为我们毕竟已经占到 35% 的份额。董事会依旧要求我们快速地增长，但不一定是两倍于市场的增长速度。我们有信心取得快于市场的增长。

去年我们进行了很大的变革，业务模式上的改造让企业变得更加灵活地、更有弹性地去满足不同类型的客户。这种端到端的业务流程的改造可以让一个企业运行好几套流程，与之相配的是把原有的 7 个区变成 18 个区，直至后来的 108 个网格，是一个非常革命性的变化。

这个业务模式的变革给我们带来竞争力，我们相信这种模式绝不会是只适用一年，应该还能在一段时期内发挥作用，并且我们还在完善和深化。

另一方面，我们的品牌在提升。我们中国的团队专注于 PC 上面，做了这么多年，对于这个行业的理解和对于企业运营的理解不断提升和深化，都会让我们继续保持高于市场的增长。我个人是很有信心的。

### 做创新的长跑者

刘丽英：面对 PC 市场上的竞争对手，比如 Dell 和 HP 的压力，以及后面[宏基](#)的追赶，联想怎样看待这些竞争对手？如何应对？

陈绍鹏：你说的这些格局的变化我都看到了。但我们的战略决定我们给客户的价值是不同的。比如有些企业强调同质化、低价格的战略，而我们强调的是创新。我们每年都会获得很多国际上的 PC 大奖，这说明我们的同行和产业认可我们的创新。比如我们的 Think 产品线在时时刻刻强调创新，是设计和技术上的领导者。这让我们有资本为客户提供价值创新。这就是我们和别人的差异化。

另外，相对于竞争对手，我们非常专注。尤其是在近几年内，我们就是要把 PC 和[笔记本](#)做好。我们倾注所有的资金和精力专注在一两个业务上，它带来的效益应该是非常大的。

正如柳总说的，我们是跑长跑的。这些年，我们总是能够遇到竞争对手，有的是老对手短时间焕发一些新的竞争力，有些是冒进的新对手。我们承认这些短期内会给我们造成很大的压力，但从长期来看，他们会不停地变换。我们是长跑者，而且是跑赢的，份额在不停地提升，不是昙花一现过两年就不见了。

刘丽英：那你了解你的竞争对手吗？他们在做什么？

陈绍鹏：我看到我们的好多竞争对手在做我们前一步的事情，甚至某些厂商中国区的负责人就公开和媒体说，联想渠道的某些做法很好，我们就是要学习。的确有许多东西他们在学习联想，毕竟我们是先一步。当他们开始前进一步的时候，我们又开始下一步了。

我们始终希望保持一个领先度。但在 PC 行业很难领先很长时间，必须要不断地超越自己。

刘丽英：自主创新已经被提到国家发展战略的高度。以前的联想一直被缺乏技术所困扰，但现在已经不同，未来在创新方面，联想将有怎样的投入？表现出什么特色？

陈绍鹏：我很愿意和你分享一下联想在创新方面的事情。首先我们企业诞生的时间不长，才 20 年，起点晚，在技术上没有可以继承的东西，但我们在赶超和局部的突破上是不错的。例如我们的安全芯片，在国内是第一家；第二，联想推动的闪联的创新和成为国家标准，让中国在 3C 融合和众多的信息设备的互联互通上布下了一颗重要的棋子；还有我们在高性能服务器上的突破。另外，在客户端的产品方面我们获得了很多奖，这都说明联想是越来越可以作为中国企业创新的领头羊。

这一切的取得，得益于联想的投入和良好的机制和环境。在投入上，2005年我们的研发投入超过25亿元，目前全球的研发工程师超过1800名。另外，我们还有一个研究院的创新机制和遍布整个企业的创新文化保证联想有一种创新氛围。创新是我们的战略，是我们的使命，不是我们拿来当作附庸风雅的东西。在创新方面我们会不断有好的东西出来，会给[业界](#)带来惊喜。

刘丽英：创新不单单是技术的创新，还包括业务模式的创新。联想的双业务模式就是一种创新，如果将联想模式复制到国外的话，中国区将扮演一种什么样的角色，复制中会遇到哪些问题呢？

陈绍鹏：首先，业务模式的复制不是简单地照搬。每个国家的文化、习惯和产业系统都是不同的，我们是要复制一些精髓。例如在新兴市场有很多新购机的客户，他们希望在购买时先看到电脑。另外，各国家的基础设施，包括物流、信誉、环境都很相似，我们

会针对那些相似的经济特征和用户特征的环境，去对这个市场做规律性的认识。我们借鉴的应该是规律性的东西和精华。

中国区在这方面的支持是非常大的。首先是对过去经验的总结，我们甚至做成了手册。第二是人才的贡献。我们会抽调一些经验丰富、语言好的同事直接到那些市场上去做顾问或项目的负责人。第三就是本地一些资源可以被离中国近的市场随时借用。

刘丽英：你刚才说了联想中国区对于整个集团的支援，反过来，集团总部是否会给中国区一些特别的支持，例如特殊的政策与通道？

陈绍鹏：确保、支持中国市场领导者的地位，这是公司的共识。我给你举个例子，比如说公司专门有个项目组，叫“中国增长项目组”，让管理层及时了解我们的状况和需求，及时地给予我们支持。包括我们申请资源非常快，比如我们要加人，我们要加钱，通过非常简洁高效的沟通和程序，立刻就可以批下来。而其他地方可能会做非常细致地分析、交流才能批。中国区确有非常优先的政策，包括我

最近一两个月争取的资源都是这样的。此外，正因为这样，我们就非常的珍惜，同时还会有压力，一定要做出成绩来。

## 直面风险

刘丽英：中国区的角色对于联想的未来发展的确是相当的重要。但中国区的作用越重，这里面的风险也会越大，所以对你的要求是只能成功不能失败。那么你是如何看待这种风险，是否有个应对的机制？

陈绍鹏：你讲的比较对。你现在看到的是我比较开心的状态，其实在平时的工作里是如履薄冰，非常小心谨慎地去设计考虑每一步的发展策略。现在我们在竞争力建设重于当前业绩的思想指导下开展工作。我们在每次开会的时候都强调先建设竞争力，再追求业绩的发挥。我们会非常小心谨慎地去考虑每一步竞争格局的变化，确保我们的竞争力建设要领先于我们当前的竞争格局和竞争态势。即使不能快速增长，也要确保我们的竞争优势和领导地位。

刘丽英：能否把你们核心竞争力中优势的元素罗列一下？最看重的是哪些？

陈绍鹏：最看重对业务模式的再深化和完善。因为我们的业务模式是从 2003 年后期开始的，也就刚刚全面运行了两年的时间。一个新的事物在发展的过程中总会遇到问题，那也是需要突破的地方。突破了就可以再上一个台阶，否则就是原地踏步。如何把“交易型模式”变得更加先进和提高我们“关系型模式”的竞争力，这些都面临着很多的挑战。一些新的方案正在部署和实施之中。这就是对我们挑战最大的地方，也是最容易取得竞争力的地方。

把业务模式做到极致

刘丽英：谈到这次换帅，大家十分关注。阿梅里奥此时接任会对中国区有何影响？是否会发生某些调整？

陈绍鹏：我觉得整个董事会对于中国的战略是 Support 的，中国会继续保持现有的战略和策略，只是考虑如何加强，而不是改变。

到目前，我看到的都是好的影响。比如说阿梅里奥对亚洲、特别是对中国市场非常了解，在和他沟通中国区面临的问题和挑战上更容易沟通和得到认同，这肯定是好的。第二是他对于我们的关系型客户模式是有丰富经验的。他的到来对于我们在关系型客户模式的经验等方面会带来帮助，使得我们在这方面的竞争力得到快速提升。

这些好的变化使我很兴奋。

刘丽英：我们注意到，阿梅里奥接任 CEO 后，股市并没有做出积极的反应，这里面的原因是什么？

陈绍鹏：我们通常对短期的股价变化不敏感。从创业之初，柳总就确定我们是跑长跑的。短期的股价变化我们没觉得有什么问题，因为投资者可能以前预测你不变化，但你变化了，他就要在股市上反应一下。从长期来看，我也看了媒体的评价，多数是正面的报道。这主要是因为联想前一阶段的整合不错，那下一阶段的使命不同了，

要增长呀，但要增长就要有适应这个战略和风格的新的领导人。这  
是很自然的。

刘丽英：阿梅里奥过来，必将让人联想到直销，在美国等市场  
渠道萎缩的趋势下，联想是不是要在某些地区推出直销？

陈绍鹏：不是的。在与管理层和董事会的沟通中，也包括从我  
们中国团队以前的认知中，我了解到在销售模式上直销和分销不是  
根本的区别。区别在于如何让你的企业理念和运营流程给客户  
更有针对性的产品。还有就是如何使效率更高，成本更低。这是很  
重要的，而不是去比形式上的东西。

简单地举个例子，现在联想的销售你不能说是纯直销还是纯分  
销，我们实际上是一种嫁接，保持了一种联想对客户高效率的营销、  
推广和接触，同时又给我们的合作伙伴一个非常好的发挥空间。这  
是我们产品价值链和服务价值链的一部分，这也就是一种创新、结  
合。你说它是传统的分销吗？不是，因为传统的分销是链条比较长，

效率低下的。你说是直销吗？不是，因为我们的每个生意都有合作伙伴的参与。这是多年来我们对中国市场规模的一个认知。在这点上，董事会、管理层和我们是有关共识的。他们没觉得我们要在分销和直销上做区别，而是说如何把联想的创新做得更好，运营效率提得更高。如何将联想的品牌变成一个知名的品牌。具体到执行时，我们会根据当时当地，每个国家的市场环境来决定，而且我们的战略一定是合作伙伴战略，分工更明确，更精细。

刘丽英：看来联想对自己现有的销售模式很有信心，即使是面对 Dell 的直销，也充满自信？

陈绍鹏：是的。我们花了很长的时间和心思去琢磨、去研究我们的业务模式。我们觉得在这个行业里我们是很有心得的一个团队。我们讨论的是如何在原有的优势上去嫁接新的优势。而不是一种形而上学的简单归类。现在的事务已经很难有很极端的状态存在，都是某种程度的组合。如果把我们和伙伴放在一个生态系统中，我希

望我们的伙伴是分工非常严谨，非常精细的，而不是传统的串行关系或递进关系。这需要你有一个运行高效的运营管理体系。

以前的串行关系，你卖给我，我卖给他，关系是简单的。我们把这之中的议价、博弈转变成一种虚拟企业，是一种无缝的对接和不分你我的角色的职责和分配。它带来的效益是非常大的，但首先要取得信任，还有就是要提高管理水平。

刘丽英：Dell 的成功在于他内部的精细化管理，联想的渠道能取得这样的成绩，管理一定是非常的精细化，这可能涉及组织、流程和利益关系等方面的精心设计，这是不是你们的创新所在？

陈绍鹏：确实是。像你提到的在我们的组织设计、流程设计中我们做很大的投资，效果很好。我给你举个例子，我每天都能够了解到我的末梢销售的每台机器的情况，这个末梢指的是每一个最终消费者。可以说有了直销的效果，但它又是和合作伙伴一起完成的，更多的可能还是合作伙伴完成的。

刘丽英：联想的分销做到今天这个程度是否已经达到了极致？未来是否有潜力通过进一步的挖掘，来提升利润空间？

陈绍鹏：你说的问题正好是我们这几年经常思考的问题。我们觉得单一的模式肯定有瓶颈，这就是为什么我们现在做双业务模式。任何的产业，任何的组织，单一的模式到一定阶段都会有瓶颈。不是物理的瓶颈，而是管理运营有瓶颈。即使分销再好，你能保证随便走到一个单位都能看到你的机器吗？或者很多机器是你的，很少是别人的。我们做双模式就是要兼容并蓄，我们确实做到了，但我们也体会到这中间的艰辛。

刘丽英：以后还会出现其他新的模式吗？

陈绍鹏：会有衍变，但一定是在这两个大的基础模式上的衍变。设计之初，我们就觉得如何把两种模式兼容并蓄是最大的挑战。我们做到了，这也是其他企业运作双模式很难实现的。但市场和客户

需求的变化，还会促使我们在现有的基础上进行改革。目前的双模式是我们突破瓶颈实现增长的关键。