

英特尔公司

英特尔(Intel)公司是美国最大的独立半导体制造商,成立于 1968 年 8 月。在世界半导体生产企业中稳居首位,其业务活动以设计和制造先进的大规模半导体集成电路零部件以及采用这些零部件的计算机系统为主。进入九十年代以来,英特尔公司呈现出一种加速发展趋势,年销售额、利润额和资产总额全面增长,而且盈利增长快于销售额增长,有理由相信,随着计算机的普及和信息高速公路的建设,英特尔公司的前景将更加光明。公司总裁格罗夫介绍,公司将全力把个人电脑推上信息高速公路。

英特尔公司的主要产品有微处理器、微型信息处理机和处理板以及通讯产品。公司在美国声誉极佳,这是公司不断探索的结果。创业初期公司规模还不大时,公司领袖诺伊斯等人就决心采用一种切实可行的管理风格,他们最初的做法是每周非正式的与员工共进午餐以听取意见,不久之后公司转而推行一种仔细推敲的工作安排,强调公开性,在最低一级进行决策,重视纪律和问题的解决等等,要求每天 8 点以后才上班的员工书面写明迟到的原因。此外,公司还通过三条途径强化管理,加强企业的生存基础。

第一,重视产品开发。和所有高技术企业一样,英特尔面临的是一个竞争激烈、风险很大的市场,公司必须不断创新开发新产品才能在此立住脚跟并有所发展。1980 年,果断退出 DRA 市场,集中精力确保其在微处理器市场上的优势地位。如今,英特尔公司仍然在微处理器市场上居领先地位,同时公司还在研究开发上投放巨资,1992 年用于研究开发更新开支的经费预算是 20 亿美元,公司先后投入 50 亿美元开发“奔腾”处理器芯片。正确的市场开发战略和巨额的投入是公司经历了八十年代的波折后从新成为世界最大的半导体生产商。

第二,注重质量。英特尔公司通过两种方法来提高其产品质量。一是英特尔生产率集团实施“管理生产率计划”,“以使生产率成为每天生活的一部分”,计划包括工作、任务简化培训,工作负担分配分析和使组织结构最优化。此计划是集团在两年间节约开支 1200 万美元。二是实行质量审计制度,由公司派遣质量审计官巡回世界各地审查公司产品质量,确认各分支机构是否遵循正确的程序和指令,是否有可以改进的地方,并就有关建议写出报告送交最高管理层和公司质量审查办公室。各分支机构也要经常进行质量自检。

第三,全力营造和谐的企业文化。自九十年代以来公司先后为职工建立了免费健身房,分级咖啡厅,废除了迟到交书面报告制度,推行实绩考评制度,现金奖励制度等等,公司还推行了利润分享计划,三周全薪休假计划,公司员工有机会以 15%的折扣购买公司股票,为

员工支付医疗保险等，又将 1989——1991 年间所关闭工厂的 2000 余工人中的 80%左右安置到其他工厂或部门，凡此种种，都使工人对工厂具有较高认同感和向心力。

英特尔公司最初是以生产电脑存储器为主，后由于日本半导体企业的冲击，而被迫转以芯片生产为主。芯片在电脑中的运用主要是其中央处理器(CPU)，它是电脑的核心部件。目前，英特尔是世界上最大的芯片生产商。1995 年，其芯片的销量占全球总销售额的 79%。世界上大约有 90%的计算机在使用其生产的 80X86CPU 及兼容芯片。1995 年，英特尔公司的营业额达到 138 亿美元，继 1992 年超过日本 NEL 后，四次蝉联半导体行业的桂冠。

英特尔公司为何能在短短的 27 年中，在优胜劣汰的竞争中迅速成长起来呢？当然，其雄厚的科研、技术、生产力量是其成功的基石。但好的产品并不意味着就能占领市场，营销沟通活动对英特尔的发展功不可没。有人说：“英特尔的营销技巧没得说，每次都让竞争对手毫无招架之力。”下面就让我们来探讨一下其成功的秘诀：

1. 产业领导者

80 年代初，英特尔公司由于受到半导体企业稳扎稳打并削价竞争的冲击，其当时的主要业务存储器在市场上节节败退。1985 年不得不正式宣布退出竞争，集中精力于芯片的发展。然而，在芯片市场上，70 年代末以来，由于受到芯片设计新架构的冲击，英特尔一直处于疲于招架的境况之中。

1988 年是英特尔发展过程中的转折点，在这年的年度计划中，英特尔制定了未来几年的发展目标——“跻身新电脑核心，成为产业领导者”。这为公司长期发展立下了明确的目标，理清了公司在市场中的定位。

英特尔公司在此有两个支撑点：

(一) 占领制高点，即占领必争之地，创得先机，先发制人。英特尔在 80 年代末高薪聘请了一批著名电子专家组成“超前决策智囊团”，研究和预测 90 年代初世界半导体市场的发展趋势。智囊团的报告指出，90 年代初，计算机将加速微型化。价格低廉，安装使用和携带都方便的微机将广泛运用于办公室和千家万户。英特尔因此意识到对 CPU 的性能要求将大大提高，其体现了电脑先进技术的关键，同时这也正是英特尔的特有专长。为此，英特尔先后投资 30 亿美元用于加速研制微型而高性能的芯片，这次着眼于“产业的关键”的产品定位贯穿于其后的经营决策中。1994 年，英特尔开始进入网络产品的生产。网络产品主要分为小型工作组织、中型部门级和大型骨干级。工作级是所有网络最基本的组成部分。英特尔因而决

定将其网络产品的聚焦点集中在工作组中，以领导工作组网络市场的发展，从而影响到整个网络市场的发展。1995 年，英特尔已占领网卡市场的 44%，成为世界第二大网卡生产商。

(二)产业标准的建设者。电脑行业的专业化分工水平高，产品要顺利推入市场，除了性能优越外，获得其他软硬件制造商的支持是最关键的。电脑行业的游戏规则之一是：“符合产业标准”。英特尔公司华裔副总裁虞有澄说：“在高科技行业中，要想害一个人，就让他创造市场新标准。”

英特尔谙熟此规则，将塑造“产业标准的建造者”作为建立产业领导者形象的核心。首先：英特尔在实力不强时，强调以最好的产品来符合现行标准，以此进入新的领域。在研制 286 芯片，争夺 16 位元架构市场中，英特尔的产品开发概念就想出做到“软件的兼容”，即产品要符合市场对 16 位元微电脑的要求，让使用者能继续使用原有 8 位元软件。这样新的芯片更易于为各种使用者接受。接着，在具备一定实力基础上，英特尔以“超前决策”和“领先开发”来引导和促进产业标准的发展和更新，建立“产业标准推动者”的形象。

1991 年，英特尔决定同时开发第五和第六代芯片。从 1993 年至今，两代芯片的产品系列以闪电般的速度不断领先进入市场，并逐步成为新型个人电脑的主流，以致电脑使用者拒绝使用非 Intel-Pentium 的电脑。去年，其竞争对手不得不联合起来对自己的芯片进行相应的 Pentium 件级，这无形中加固了英特尔作为领导者的地位。

现在，在雄厚实力的支持下，英特尔在进入新领域时采取了“产业标准建设者”的姿态。1994 年，英特尔在快速以太网 100Base-x 还没最终确定为国际标准时，就全球第一家推出符合此标准的 10 / 100Mbps 网卡，并逐步推出相应的集线器，提供建立网络完整的解决方案，促进了 100Base-x 作为产业标准的推广。去年 4 月，英特尔交付 PDA 平台方案时，高级工业分析家保勃·爱德说：“像英特尔这样的公司介入此领域，将会吸引其它厂商围绕着英特尔芯片实现 PDA 产品的标准化。”可见，英特尔“产业标准建设者”的形象已被市场承认。

2. 合作制胜

芯片要推出市场，依赖于电脑公司基于此芯片的电脑。芯片性能的发挥又依靠于软件商基于其芯片的软件设计。英特尔因此非常注重与芯片的直接采购者——电脑公司及其他软硬件商密切合作。

1979 年，英特尔在其 16 位元的 8086CPU 市场地位岌岌可危的情况下，发动了一场声势浩大的营销活动——“制胜计划”。其指导原则是“采用英特尔的设计” (Design Win)。因为“

如果客户(电脑公司)开始采购英特尔的发展系统,并确定以此来开发电脑,配备 CPU……大量采购英特尔 CPU 的时机就到来”。为此,公司针对客户内部不同层次有影响力的人员进行各有侧重的营销沟通活动。首先,英特尔将其发展方案,除已上市的 8086 外,还包括高集成的 80186、286,以及秘密开发的 32 位元架构都赫然刻在一块木头牌子上,挂到客户经理的办公室中。英特尔甘冒过早暴露未来产品,成为竞争对手明确的攻击靶子的风险。但“如果不这样,如何建立客户长期的信心呢?”其次,对于工程师,英特尔向其透露了更详细的 CPU 技术进展情况:会有哪些辅助芯片,又会有多少软件与发展系统作后盾,以有利于其产品设计工作。此外,英特尔还将未来的实价策略与供货趋势告知客户的采购人员,以利其能更好地保证作业计划顺利进行。这一计划开创了 CPU 产业营销的先河。此次计划使英特尔取得关键性的胜利,进而迅速占领大部分市场。

此后,英特尔开始注意在研制开发过程的合作。一方面产品的开发设计充分体现客户的要求,另一方面也可使其它硬、软件商在新芯片开发的同时着手设计新型电脑及支持软件,使新产品能以最快的速度为电脑用户所采用。其中,英特尔尤其重视与各领域的市场领袖建立合作关系,如 IBM、微软公司都是其合作伙伴。1995 年,英特尔又与 BayNet Work 携手以共同开发中国网络市场,从而将个人电脑与互连及网络领域两大权威的先进技术相融合,形成强劲的市场冲击力。

英特尔通过在客户中推行“单一货源”政策以形成一定竞争壁垒,巩固市场地位。早先,为了消除像 IBM 这样的大公司对 CPU 供应中缀的担心,英特尔不得不以技术授权建立“第二货源”。1982 年,AMD 半导体公司就以开发外国芯片的承诺换取英特尔 286 的技术授权。’这无疑是培植竞争对手的势力与自家争食。开发 386,在具有一定市场地位保证下,英特尔决定坚持“独家供货”原则,以保存自身的技术优势。为得到客户的支持,英特尔保证及时供货并定期降价以将部分利润返馈给客户,从而建立稳定而互惠的关系。今年,最新推出的 Pentium Pro 降了两次价,第一次降 20%——40%,使 1150 赫兹芯片价格从 804 美元降至 600 美元以下,11 月份又下降 155 左右。

3. 品牌区分

英特尔公司所生产的是电脑内部核心部件,电脑使用者通常无法看到。这样,使用者或许会了解不同牌子电脑的优劣,却很少关心 CPU 的产家。然而正是 CPU 性能上的差异很大程度决定电脑的性能。英特尔决心要通过公司标志系统的建立,在使用者心目中建起独特的品牌形象,以便同竞争对手区别开来,稳定其“市场领导者”的地位。

1991 年，英特尔公司发动代号为“Intel Inside”的“多厂商合作”计划，至今已投入 30 亿美元。英特尔公司印制了大量螺旋状“Intel Inside”标签。开始，英特尔要求凡是使用其芯片的电脑，无论什么品牌都要在主机和机箱上贴上此标签。久而久之广大的电脑使用者习惯于以“Intel Inside”来识别电脑是否为原装正宗的世界名牌产品。水到渠成后，英特尔公司的标签就不再如此“犹抱琵琶半遮面”了，而是堂而皇之地出现在最显眼的电脑屏幕旁及各厂商的广告中。借此，英特尔就与“名牌”、“创新”、“高性能”、“高品质”、“领先”这样的名词紧紧联系在一起，突出了其“产业领导者”的形象。

光使公司与竞争对手区别开来还不够，英特尔决心要使自己的产品在市场上突现。英特尔过去一直以 386、486 这样的数字来称呼其 CPU，因数字无法注册，从而造成竞争对手轻而易举地借用该数字称呼自己的产品，以便“搭车”销售。为改变此类状况，1992 年在第五代芯片开发出来后，英特尔决定另命新名以杜绝仿冒者。此名字要简单易读，可以注册，便于全世界使用者理解。在外部集思广益和外部专家咨询及市场测试后，英特尔公司的总裁在该年电脑展前接受新闻采访时正式对外宣布：“我们下一代的 CPU 称为 Pentium 处理器！”Pentium 是新合成的名词，新词容易激发大众的好奇心；Pent 在拉丁文中是“第五”，因而名字符合其身份；新词听起来铿锵有力，又是在世界瞩目的电脑节前公布，因而显得格外响亮。配合其他营销攻势，在接下来的三个月内，Pentium 在各传媒中出现的次数超过 586，顺利被市场接受。

在世界各地，英特尔通过各种版本来强化其品牌形象。在中国，Pentium 被译为“奔腾”，与 Intel Inside 标志一起解释为“一颗奔腾的心”：既说明产品的功能——电脑的“心”。又预示英特尔将保持不断地创新、创新、再创新。最近，英特尔在北京、上海两地分发约 100 万张印有“Intel Inside” Pentium Processor 红黑两色自行车反光贴纸，并计划在中国其它的城市继续分发，以强化其品牌在中国市场的形象。

4. 宣传冲击波

每推出一代新产品，英特尔都通过广告、展览、产品发布会以及各种公关活动，在短时间内不断向目标公众重复其新的产品诉求，促进消费者尽快使用。其宣传策略不仅是“拉”客户和伙伴，以加快推出基于新芯片的机型或软件，而且通过使用者来“推”客户采取行动。

推出 386 时，著名的“x”海报是英特尔首次尝试向使用者做广告：为使电脑使用者明白 286 已经过时，广告的左边是被打上红“x”的 286，右边 386sx 下面强调了新芯片的优点，

从而说明买电脑就要买 386 型的，32 位元取代 16 位元的时刻已经到来。这一广告的效果十分明显：电脑使用者指名要买 386，286 则无人问津。

英特尔的产品发布会举办得更是有声有色。1989 年 4 月，在春季电脑展前不久，英特尔选定拉斯维加斯正式发表 486，并且实现首次的全球同步发布。在缤纷华丽的现场，在包括微软公司的盖兹与 IBM、Compaq 等重要代表的注目下，486 系统展示了快速动作的性能，博得在场的一致好评。486 的推出因此被许多媒体视为年度大事。而在 1993 年发布 Pentium 时，英特尔却以“虚拟发表”来举办产品发布会：仅召开非常小型的记者招待会，但事前已通过新闻界将消息传至世界各地的分公司，并在同一时间同步对外发表。改变作法的原因是英特尔觉得产品消息是否见报与发布会大小无关。英特尔在发布前一个月，就接受出刊时间较长的杂志采访，一周前则接受周刊访问，这样新产品的消息都几乎同时发布，从而保证了在媒体上的一定宣传密度。事实上，以 Pentium 的曝光度来说，这种方法甚至比实际的发布会还要成功。可见，宣传的形式根据宣传的目的而定，并非越铺张越好。

值得称赞的还有：英特尔的宣布活动有张有弛，决不被竞争对手牵着走。94 年初，由 IBM、苹果电脑与摩托罗拉三家成立了“威力电脑联盟”，以自产新架构型“威力芯片”，并藉此制造“威力麦金塔”电脑。他们声称在一年内的销售量绝对会比 Pentium 机多 10 倍。面对如此强劲的挑战，英特尔的反应是：“市场领导者保持缄默”，因为“只有市场跟随者才要大声呐喊，增加声势”。此时“威力”还没有多少市场成绩，英特尔的反击反而会提高其身份。与此同时，英特尔加快了以更新的 0.6 微米技术开发更快、更低电量的 Pentium 芯片。1994 年 3 月，英特尔推出了 100 赫兹的 Pentium 芯片。1994 年末，威力电脑逐渐被人们淡忘。可见事实胜于雄辩，不宣传有时恰是最好的宣传。

宝洁公司前任主席侯活·摩根斯说过：“世界上没有单独存在的市场发展技巧，若说一家公司了得，其必然在各方面都一样出色。”同样，英特尔公司的成功与其在组织管理、研究开发等方面的努力是紧密联系的。特别其以建立“团队精神，事事平等”为核心的企业文化，为公司的发展奠定了坚实基础。

1978 年，英特尔公司向市场推出的 8086 型微机，是市场上的耀眼明星，上市不久便迅速占领了 16 位微处理机的大半市场。但到 1981 年英特尔公司却遇到了竞争对手的强劲挑战，市场已是“山雨欲来风满楼”。1979 年底，摩托罗拉公司推出竞争性产品 68000 型晶片。该产品改进了 8086 型方面的缺陷，以其良好的性能引起了用户的注意。摩托罗拉公司后发制人，虎视眈眈地准备取代 8086 型在市场上的地位。

市场在变化，8086 型微处理机尽管很畅销，但顾客们显然已经渐渐倾心于摩托罗拉的 68000 了。英特尔公司的销售人员必须十分尽力才能卖出 8086，他们意识到市场的王座已由

8086 逐渐让位于 68000 了。英特尔公司意识到，必须彻底反击竞争对手的进攻，才能挽回 8086 在市场上的颓势，赢得成功。为此，英特尔公司特别聘请了莱杰斯顾问公司总裁莱杰斯·麦克肯纳为自己策划市场营销方案。

5. 市场分析

莱杰斯为使策划成功，对市场进行了详细分析，以便更深刻地了解顾客的态度。莱杰斯首先将市场划分为几种类型的顾客。他不是以客户的规模或地理位置来划分，而是以客户的思维方式及态度为标准进行分析，发现顾客可分为硬件导向和软件导向两类。硬件导向的顾客最注重速度及能力等基本功能要素，他们选择产品的优先顺序和他人截然不同，最希望的是拥有结构“无瑕疵”的微处理机，以便发展自己的软件程序。

莱杰斯又查询了英特尔公司的推销人员，据他们的经验，英特尔的 8086 在以硬件为导向的顾客当中仍然维持稳定的地位。但摩托罗拉的 68000 却很快地获得软件导向顾客的好感。这些软件设计人员发现使用摩托罗拉的晶片更可安心，在开发新的应用程序时，68000 能提供更多的支援和强性。

因此，莱杰斯断定，英特尔公司这场危机解救的关键，就是在软件导向顾客的心目中重新塑造其产品的形象，以获得这些人的“青睐”。

6. “征服”计划

在调查分析的基础上，莱杰斯提出了英特尔公司的反击策略，这就是增加英特尔公司产品的宽度与深度(宽度是指企业生产经营的产品大类的多少;深度是指产品线中每种产品所提供的花色、口味、规格的多少)。他把这次英特尔公司产品重新定位的策划定名为“征服”。

“征服”计划是基于这样的预定上:如果顾客的注意力着眼于晶片与晶片的对比,那么,8086 与 68000 比较,英特尔不敌摩托罗拉。如果顾客的眼光放在整体的解决之道,与未来的方向上,那么英特尔就占有有利的地位。如英特尔可以推出新的 8087 与 8086 搭配,为科技应用方面提供最佳的解决工具;8086 还可以与英特尔其它的晶片相搭配,以解决通信方面的应用问题。

为此，“征服”计划的重点就是通过广告不断地提醒顾客，把眼光移至整个产品线，考虑未来的发展。英特尔公司采取的是恐惧式的销售策略，告诉消费者：

摩托罗拉可以生产出一种热门产品，但是该公司能继续推出可支援前项产品的晶片，提供未来的附加产品吗？68000 晶片几乎没有软件模式，没有周边晶片，没有发展系统，而且摩托罗拉也未提出它的未来计划。如果顾客与 68000 联成一气，将来会不会连带影响而停滞不前呢？

相反，英特尔公司已经有完整的系列微处理样品，这对未来而言是一极有力的保障。为了加强这一诉求，英特尔向顾客说明英特尔未来几代的微处理机的发展计划，包括各种等级的产品线。诉求的信息清楚而明显：英特尔拥有一个完善的开发计划，顾客能与英特尔共同发展，而与摩托罗拉打交道，前途将黯然无光。

此外，“征服”计划中的又一妙招是“通过名人”强化英特尔的技术优势。英特尔公司的三位最高主管：诺依斯、摩尔和哥洛夫都是计算机行业中公认的先驱和创新者，如由他们直接和大客户接触，他们所讲的话自然有分量。因此，莱杰斯又策划了一个研讨会，由三位最高主管和重要技术人员亲自出马主持，共同与客户探讨 8086 的技术问题。这虽然花费了主管们许多宝贵的时间，但用户们因此得到了深刻的印象，其效果比广告和宣传报道效果更佳，也使用户更相信了权威所言的技术。

7. 迅速实施

在执行“征服”计划时，英特尔并未浪费半点时间。第一周的星期五结束为期三天的定位会议后，第二周的星期二就拟妥了正式的计划，并向最高层主管申请了执行计划的预算。星期三，英特尔公司总部就召集了全球超过 100 位的英特尔的经理，向他们解释整个方案，每一位经理均分配到一些特定的任务：软件、技术、文件及广告等。

在短短的几天内，英特尔就发展出一套新的促销策略，并付诸实施，这种迅速反应的能力也是英特尔公司的另一重要的能力。后来，莱杰斯与一位前任摩托罗拉的主管提及此事，说英特尔能在短短的 7 天内就发展出一套“征服”计划，对方却说摩托罗拉甚至无法在 7 天之内召开一次会议。

英特尔的迅速反应终使公司化险为夷，市场又逐渐从 68000 转向 8086。

英特尔公司的促销成功有三点是必须注意的

1. 要选准反击点、突破口。成功和失败都有其原因。英特尔公司在营销上的一度失利，就缘于自己的弱点和竞争对手的强点。制定有效促销策略的基础就是改进自己的弱点，强化自己的优势，然后避开竞争对手的强点，针对竞争对手的弱点加以攻击。著名营销战略家波特说：“最好的战场就是那些竞争者尚未准备充分、尚未适应、竞争力弱的区隔市场或战略领域。”英特尔公司选准了这个突破口。

2. 快速营销。美国营销专家托马斯·M·洛亨思说：“以时间为第一的管理已成为当今世界企业竞争的当务之急。”目前的市场是迅速变化的市场，企业面对迅速变化的市场，迅速行动，就能及时保持与外界变化的适应和协调，在竞争中处于主动地位。行动迟缓，势必错过机会，掉入陷阱。时间，信息，创造性，这是当今企业营销的三大关键要素。

3. 要重视关系的建立。在变化迅速的行业中营销，关键是要与供应商、经销商、零售商及广大用户保持良好的关系。简单的消费品如香皂等最多几元钱，无须担负多大的风险；但花几万元买台电脑就不同了，如果电脑发生故障，顾客就会担心厂商能否提供良好的服务，顾客对商品的性能等有疑问是很正常的。英特尔公司的三位主管亲自主持与大客户的技术研讨会，增强了这些经销商的信心，强化了公司热情服务关心用户的形象，自然会促使用户更加放心地购买使用其产品。

英特尔公司的成功再次说明：好的产品并不意味着能自动地被市场所了解和接受。中国的电子企业在面对强大的“海外兵团”的冲击时，必须在增强技术实力的同时，加强与市场的沟通，以更好地满足需要，从而在市场中占领一席之地，迎接信息时代的挑战。