



MARKETING LESSONS

— FROM DELL —

戴尔^的 七堂营销课



戴尔^的 七堂营销课

7 MARKETING LESSONS
— FROM DELL —

黄江伟◎著

中国铁道出版社

图书在版编目(CIP)数据

戴尔的七堂营销课/黄江伟著. —北京: 中国铁道出版社, 2007.1(2007.1 重印)

ISBN 978-7-113-07701-3

I. 戴… II. 黄… III. 电子计算机工业—工业企业管理—市场营销学—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 154766 号

书 名: 戴尔的七堂营销课

作 者: 黄江伟

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑: 郭 宇 朱策英

责任编辑: 罗桂英

特邀编辑: 黄维益

封面设计: 回归线视觉传达

印 刷: 北京市彩桥印刷有限责任公司

开 本: 700×1 000 1/16 印张: 8.5 字数: 120 千

版 本: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-113-07701-3/F·462

定 价: 21.80 元

版权所有 侵权必究

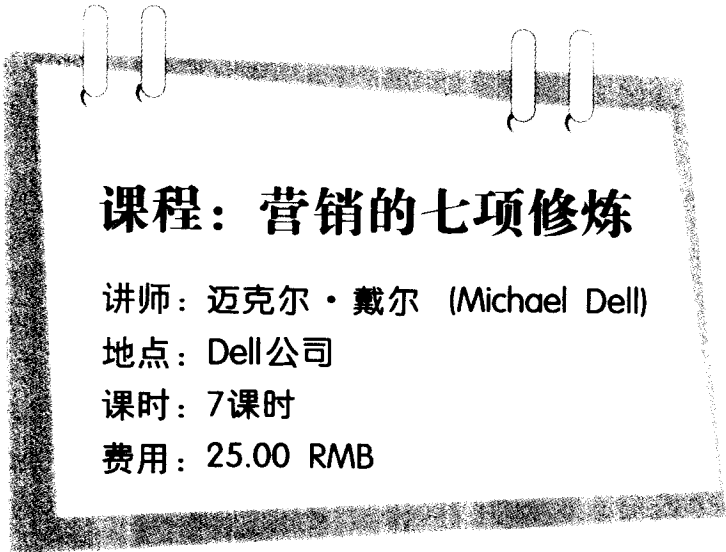
凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社发行部调换。

编辑部电话: 010-51873094

发行部电话: 010-51873124

我们并不完美，但可以无限接近。

——迈克尔·戴尔



课程：营销的七项修炼

讲师：迈克尔·戴尔 (Michael Dell)

地点：Dell公司

课时：7课时

费用：25.00 RMB

推荐序

从创新模式中思考

容纳咨询顾问机构董事长 蒋云飞

戴尔的成长是个奇迹，20 多年的时间从 1 000 美元成长为世界 500 强企业，无论有多少客观因素或者多少偶然，我们都不能否定的是戴尔的领导者 and 这个团队天才般的创造力。而在这当中，戴尔创新的直销模式更是值得称道！

走先人走过的路毕竟有经验可循，而走创新之路需要勇气、更需要智慧。戴尔模式，是一个成功企业的成功营销实践，我们在佩服其智慧的同时，更加欣赏他的勇气。

中国市场是一个千差万别的市场，改革开放以来，中国各个领域的经济快速发展，使我们这个国度充满了商业机会。在市场经济已经越来越成熟的今天，在以营销为导向的发展战略被越来越多的企业认知的今天，我们有必要去思考，中国企业的创新营销模式在哪里？

在过去数年的职业生涯中，由于从事营销管理咨询的缘故，我有幸能深度接触国内外诸多优秀的企业，包括青岛啤酒、伊利、海尔等国内的优秀企业，也包括瑞典利乐这样的世界 500 强企业。在这段历程中，我能够更清晰地看到这些优秀企业的诸多营销战略的实施，甚至很多时候，能有幸参与到这个实践中去。而在其中，我发现了很多东

西，比如企业家的勇气、企业人的动力和企业成功的基因。

失败不是偶然，成功不是必然，每个快速发展而又健康的企业的成就都有着诸多理由。企业失败的思考值得我们警醒，而更加有必要的是对企业成功的要素加以借鉴，这同样能带给我们方法和经验。

戴尔的成功，表象上我们可以理解成核心来自于直销模式创立的成功，事实上，戴尔的成功首先来自于观念的成功。这正是以客户需求为根本出发点，从服务客户的角度出发，在满足客户需求的基础上而采用的创新服务模式。一切从客户的需求为根本出发点，这就是戴尔直销模式成功的根源。因为为客户提供独特和丰富的价值，才能被消费者接受，这是一切创新的基础和原点。

作者在《戴尔的七堂营销课》中详细解析了戴尔的理念，以及各个阶段所采用的诸多战术细节，其中也有很多是他深透的思考。作者非常全面地透视了戴尔的成长轨迹及各个阶段的策略，这种思考必然对中国诸多成长中的企业具有借鉴意义。这不仅仅是指来自于营销模式和手段及方法、经验等思考，更是理念的改变。

我相信，本书能够带给我们这些观念和思考，也必然能促进许多企业的营销成长。

今天，我们需要更多有勇气的企业家，在各个领域中本着服务消费者的角度，进行更伟大的营销创新，来成就中国更多优秀的企业。

这是我们所有企业经营者和营销模式的研究者所期待的！

前言

如果说美国的好莱坞是个造梦工厂的话，那么它的信息产业则成就了许多年轻的亿万富翁。而迈克尔·戴尔则是其中最杰出、最具传奇色彩的一位。

1984年，年仅18岁的迈克尔·戴尔从大学休学，仅靠1000美元起家，创建了一家以自己的名字命名的计算机公司。在之后短短的8年时间里，他的公司从一间简陋的大学工作室，一跃成长为世界500强企业。

从1000美元的小作坊到年营业额350亿美元的跨国公司，戴尔的成长速度可谓惊人。很多人对戴尔创造的财富神话十分不解。不过，迈克尔·戴尔认为，自己的公司之所以能在激烈的竞争中取胜并创造奇迹的最重要原因，在于其独特的直接经营模式。

戴尔的“直接模式”旨在为客户提供更高的价值，满足客户的特定需求，并且提供卓越的服务。它使戴尔的每一项业务都能针对单一的客户和关系，在与客户直接接触的过程中了解他们的需求，并将这些想法融入到各种不同的产品中。

事实上，戴尔的直销模式和高效的供应链体系不光为企业自身带来了巨大的发展动力，也从根本上改变了全球IT硬件市场的竞争格局。戴尔的“零库存”管理和价格优势，迫使无数的竞争对手从“技术至上”的象牙塔中走出来。它给计算机市场带来变革，给消费者带来了真正的实惠。正因为如此，戴尔的举动常常成为IT硬件市场倍加关注

的焦点，引领着整个市场的潮流。

从公司创办至今，直销模式都是戴尔的核心竞争力所在。从理论到实践，直销模式深深地渗透进了戴尔公司的每一个细胞。从企业文化、员工培训到售后服务、库存管理，可以说，戴尔公司的方方面面，无不体现着以客户为尊的直销模式。

迈克尔·戴尔曾经说过：“我们一直致力于正确地把握市场导向和客户需求，并以此作为行动的指导，强制自己面对问题，打破常规想法。这种做法使我们从一个小小的邮购公司成长为行业中的老大。”的确，对戴尔而言，其最大的优势不在于技术，而在于销售与服务，这在以技术作为代表的高新科技行业里，不能不说是一个奇迹。

不管科技的进步如何日新月异，也不管人们的交流方式有多大的变化，商业最核心的部分还是关注人们的需求。你越是了解你的客户，你就能越好地为他们服务；你离他们越近，你就越能赢得他们。就像戴尔那样，永远以满足客户的需求为第一要务。因为不论在任何商业条件下，推动企业进步的主要力量，依然是企业与客户之间的相互合作以及建立起来的密切关系。

本书将为你揭开戴尔公司赢得客户、建立先进的销售与服务系统等核心竞争力的秘密，解析其发展与扩张的不二法宝，以期对每一个身处现代商业社会中的人们有所帮助。

—第一课 发现直销的魅力 1

- 最初的冒险 3
- 发现商机无限 4
- 计算机直销的先驱 5
- 从直销开始,起步一腾飞 8
- 发挥直销的优势 9
- 建立自己的直销模式 11
- 最佳的直销服务 13

—第二课 客户为尊 17

- 生产顾客需要的产品 19
- 为计算机“出诊” 21
- 取悦每一位顾客 22
- 沉默不再是金 24
- 成为顾客的最佳拍档 27
- 与顾客心心相印 29
- 和顾客一起成长 30

—第三课 解析企业文化 35

- 不断地自我超越 37
- 善于捕获千里马 39
- 戴尔需要你们 41
- 让员工抱成一团 43
- 冒险与创新 45
- 融“小我”于“大我” 47
- 永远追求更好 48

一第四课 成功管理库存 53

- 创造“零”库存神话 55
- 大规模定制的浪潮 57
- 以信息代替库存 61
- 完善的库存供应链 63
- 让效率更高一些 65

一第五课 结成企业联盟 69

- 挑战传统 71
- 拣最甜的那块下手 73
- “挟”顾客以“令”商 74
- 挑剔的“顾客” 76
- 同进退共损益 78
- 技术研发联盟 80
- 虚拟整合 83

一第六课 与众不同的竞争策略 87

- 价格杀手 89
- 出奇制胜的推广战略 91
- 与惠普的营销战 94
- 遭遇联想 97
- 适应竞争环境 99
- 顾客区隔化 101

一第七课 网络直销与全球化之路 107

- www.dell.com 109
- 新的空间 111
- 竞争力的延伸 113
- 给大脑来次风暴 115
- 问鼎亚太市场 118
- 不停息的脚步 120

7

Marketing Lessons from DELL

第一课 发现直销的魅力



作为一种商业模式，直销并不新鲜，也并不高深莫测。不过，将直销做得如此成功的，尤其是在信息行业里，却只有戴尔一家。

所谓直销，亦即建立一条与客户直接联系的通道。客户直接向公司下订单，而公司依照订单为客户提供产品及个性化的服务。从戴尔计算机公司创立至今，直销一直是其最鲜明的特色与竞争力所在。从最开始通过邮寄、电话、访问等方式与客户保持联系，到现在极为方便快捷的电子商务，戴尔一直将直销看作是自己企业最与众不同的地方。

迈克尔·戴尔说：“直销模式是一种自然延伸的方式，它让我们与顾客有了更密切的接触。我们可以借助这种方式，在进入一个新市场时掌握市场脉动，以提供顾客真正需要的产品与服务。可以说，直销模式是我们公司的支柱，也是推动我们成长的最佳工具。”

最初的冒险

迈克尔·戴尔在18岁时成立了以自己名字命名的计算机公司，并取得巨大成功。不过，他的商业活动并不是在那时才开始的。

在他12岁时，戴尔就做成了一次相当冒险的生意。那时集邮之风盛行，人们一般都通过拍卖会买卖邮票。戴尔发现，无论双方赚钱与否，拍卖委员会总能从中获利。为了省钱，戴尔不再从拍卖会上购买邮票，而是说服邻居将邮票委托给他，然后他去专业的刊物上刊登广告。连他自己都没有想到，这一下竟然赚了2000美元。同时，这也让他意识到“直接接触”没有中间人的好处。

很多人都曾有过一些很好的想法，只不过没有去实施。等到别人用相同的方法赚到了钱，他们唯有后悔与羡慕的份。戴尔很早就体会到一点，那就是：如果只有好的想法而没有行动的话，无异于没有。在那次邮票生意中大有收获之后，戴尔在自己的创业尝试中，进一步将直销模式发挥得淋漓尽致。

而戴尔“细分市场”的商业理念则来自于他16岁时的一次打工经历。当时，他受雇为《休斯敦邮报》争取新订户。报社交给他一个厚厚的电话号码本，让他打电话去向顾客推销报纸。他很快发现，有两种人最有可能成为新订户，一种是那些刚刚结婚组建新家庭的人，另一种是那些刚刚搬进新家的人。

很快他又发现，要取得这两种人的资料并不难。新人们结婚时都会在法院登记他们的新地址，而那些贷款买房子的人的数据也有详细

的记录。他设法弄到了周边地区这两种人的姓名和地址。将他们的数据输入计算机，然后给每人发了一封有私人签名的信件，承诺向他们赠阅报纸两星期。这项销售策略大获成功，当年戴尔就从中赚到了18000美元。这不光让他有能力购买更多的计算机，也启迪他日后创造出了“比顾客更了解顾客”的市场细分策略。

当时，戴尔的老师布置的作业正好是计算个人的税收回报，而戴尔的年收入已经到达18000美元。当老师通过报税数据知道这一数字时，还以为他弄错了小数点的位置。要知道，这个数字比她一年的收入还高呢！

发现商机无限

上初中时，戴尔注意到了商用的IBM计算机。他买来计算机零件，然后进行组装，将其卖掉，从中获得不少利润，接着再去组装下一台。当时，一台售价高达3000美元的IBM计算机，其所有的零件却大概只要600~700美元就可以买到。而且戴尔发现，由于大部分计算机经销商并不懂计算机，所以也就不能为客户提供技术支持。尚未成年的迈克尔·戴尔利用自己的技术优势和商业头脑，从中赚了许多钱。

迈克尔·戴尔有一个想法，那就是，如果自己组装的计算机卖得多一些，就能和那些经销商竞争了。因为自己组装的计算机不光价格比他们便宜，而且还能为客户提供技术支持；此外，还能根据客户不同的要求，提供不同功能的计算机，是一种个性化的服务。

高中毕业后，迈克尔·戴尔进入了位于奥斯汀的得克萨斯大学。不过，他赚钱的想法和行动一直都没有停止过。当时，几乎所有的计算机制造商都通过经销商来销售计算机，虽然许多人都渴望拥有一台计算机，可由于售价太高而作罢。有没有一种既能满足人们需求又售价低廉的计算机呢？戴尔认为，计算机的制造成本并不高，造成价格高出人们承受能力的原因是经销商的利润太大。如果能将计算机直接卖给用户的话，价格肯定能够大大下降，到那时，买得起计算机的人将会很多。他同时了解到，由于计算机价格过高，经销商一个月销售

不了几台，已经有许多存货积压。而如果存货太多，经销商们就会损失巨大。

迈克尔·戴尔又一次看到了商机。他以成本价从经销商那里购买存货，加装配件进行升级，再将其卖出去。这些经过改良的计算机由于性能良好、售价相对低廉，从而大受欢迎。由于市场潜力巨大，迈克尔·戴尔开始在当地刊登广告，销售那些经过改良的计算机。许多商业机构、诊所及律师事务所都成了他的客户。

在一次放假回家时，父亲表示很担心他的学习成绩，并告诫他说，即使想创业，也要等拿到学位之后。戴尔当时觉得父亲说得很对，便答应下来。不过，他很快觉得，如果他听从了父亲的话，那么可能就放弃了一生最重要的机会。因为机会是不等人的，而机会有时候比能力更重要。

一个月后，戴尔又开始“重操旧业”，而且他有了更为疯狂的想法——那就是退学。他坦白地告诉父母，他准备退学创办公司。父母起初不同意，但后来作出了妥协。他们与戴尔约定，他可以利用假期来创办公司，如果成功了，他可以退学；如果不成功，那就得在开学时乖乖回学校读书。

18岁的迈克尔·戴尔在奥斯汀租下了一个小小的办公室，开设了自己的戴尔计算机公司，并请了一位员工负责处理财务与行政工作。

戴尔计算机公司第一个月的营业额便高达18万美元，第二个月为265 000美元，不过一年，便售出计算机1 000台。在他本应该大学毕业的那一年，他的公司年营业额已经高达7 000万美元。

现在的戴尔公司已经不再改装计算机，转而设计、生产和销售自己的计算机，成了一家世界性的大公司。而迈克尔·戴尔的经历，也一度成为许多人津津乐道的传奇经历。

计算机直销的先驱

有一位信息业的分析师曾说过，戴尔是个人计算机行业的沃尔玛。作为一个较成熟的营销模式，人们对直销并不陌生。报刊书籍、

保健品、化妆品等，早就运用了这个模式，直接接触顾客。不过，在个人计算机行业里，戴尔是第一个将直销运用得如此充分的公司。

当迈克尔·戴尔刚刚进军个人计算机行业时，那时候的行业老大IBM是通过经销商来销售计算机的。由于顾客与经销商对相关的计算机知识相当缺乏，大大地制约了计算机的普及。戴尔认为，如果自己能将计算机直接卖给顾客，省去中间环节，这样一来，不仅可能节约成本，降低计算机售价，同时，也可以为那些不懂计算机的顾客提供专业化的服务。

戴尔是一个说干就干的人，只要是自己认定的事情，他会马上开始行动。他相信自己能想出比IBM更好的计算机，并且凭借直销来为顾客提供更好的服务，成为这一行的佼佼者。

和顾客直接接触是一种极为有效的方法。它能为更多的用户提供计算机知识，让他们得心应手地分享科技进步的成果。多年来，戴尔公司一直坚持着这样的服务理念，从未发生过改变。

其实，迈克尔·戴尔选择直销的方式来卖计算机，绝非偶然，而是他长期观察的结果。在他真正接触计算机行业之前，他就对计算机产生了浓厚的兴趣。在他15岁时，他说服父母给他买了一台计算机。不过，当他满心欢喜地将计算机运回家后，就迫不及待地将这台新计算机解体了。当时计算机很贵，就算对戴尔这样的小康家庭，买一台计算机也是一笔不菲的开支。父亲看到被戴尔拆下的一堆零件后非常生气，以为他把计算机弄坏了。谁知戴尔解释说，自己只不过是看看它到底是怎样工作的。

就像我们现在知道的那样，戴尔明白了，计算机是由一个个零件组成的，知道了它的组成部分，他对计算机也就不再陌生。不过他对计算机的兴趣很快就变得不那么“单纯”了，因为他发现了其中蕴含的巨大商机。

从15岁拥有第一台计算机到18岁成立计算机公司，这其中经历了三年。这个高中生敏锐地嗅到了计算机日后的巨大发展及其所蕴含的无限商机。他订阅计算机杂志，参观各种计算机展览，一有空就去计算机商店，对计算机业的新动向、各种零件的售价都了如指掌。所以，