

ABSOLUTELY SALE
PROMOTION OF DELL

戴尔

【美】乔·吉拉德 著
汪 洋 译

突破市场的销售细节

直销



哈 尔 滨 出 版 社



戴尔

【美】乔·吉拉德 著
汪 洋 译

突破市场的销售细节

直销

哈 尔 滨 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

戴尔直销 / (美)吉拉德著;汪洋译. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2004. 8
ISBN 7 - 80699 - 218 - 9

I. 戴… II. ①吉…②汪… 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(2004)第 030203 号

This book's copyright is owned by Ha Erbin Publishing
House, now published in China and registered in CIP(2004, 030203).
No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or
by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying,
any information storage or retrieval system without a licence or
other permission in writing from the copyright owners.
All rights reserved.

责任编辑: 邢万军 周锡冰
封面设计: 左右工作室
美术编辑: 祝雪峰

戴尔直销

【美】吉拉德 著
汪 洋 译

哈尔滨出版社
哈尔滨市南岗区贵新街 170 号
邮政编码: 150006 电话: 0451 - 86225161
E-mail: hrbchs@yeah.net
全国新华书店经销
哈尔滨报达人印务有限公司印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 15 字数 280 千字
2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 7 - 80699 - 218 - 9/F · 23
定价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 86225162
本社常年法律顾问: 北京岳成律师事务所黑龙江分所

目 录

绪 论 直销无止境

在戴尔直销中，他们只需要一支销售队伍完全面向顾客就行了，而别的企业必须保持高库存，以确保对分销和零售渠道的供货。

——《华尔街日报》

- 一、戴尔传奇/3
- 二、变革传统销售模式/13
- 三、戴尔直销/18

第一章 网上直销

戴尔直销并不同于传统意义上的直销，而是一种基于因特网的直销，是直销的再次创新，它具有前所未有的活力。

——《哈佛商业评论》

- 一、网上直销先锋/37
- 二、直销的二次变革/42
- 三、直接商业模式/48

第二章 PC 市场教父

记住每一位顾客的名字,知道每一位顾客的需求,然后满足他们。

——资深营销专家菲利普·科特勒

- 一、最佳市场定位/61
- 二、主导市场/67
- 三、黄金三原则/76
- 四、“福特制”到“戴尔制”/84

第三章 高效物流

我们只保存可供5天生产的存货,而我们的竞争对手则保存30天、45天,甚至90天的存货。这就是区别。

——戴尔副总裁迪克·亨特

- 一、物流新概念/89
- 二、存货速度/95
- 三、超速物流革命/99

第四章 供应链管理

从表面上看,戴尔是一个高效的供应商,但在表象之下藏着别的什么东西。戴尔的优秀业绩源于其效率超乎寻常的供应链。

——《金融时报》

- 一、SCM 管理之道/107
- 二、供应链一体化/114
- 三、大规模定制/119

第五章 数字化变革

戴尔公司成功地透过一连串的再造,设法解决数字化的困境。它一开始是运用直销模式,然后极为成功地转型成数字化商业设计,进而达到目前的高峰。

——《哈佛商业评论》

一、从无利润的产业中获利/131

二、挑战传统销售/137

三、数字化商业模式/145

第六章 以客户为中心

所谓最好的客户,是能给我们最大启发的客户,是教导我们如何超越现有产品和服务,提供更大附加价值的客户。

——戴尔 CEO 迈克尔·戴尔

一、客户自定义/155

二、第二项修炼/167

三、顾客满意战略/178

四、受人尊敬的客户顾问/183

第七章 人本至上

企业的成败在很大程度上决定它是否拥有一群优秀的管理人。

——资深管理专家彼得·德鲁克

- 一、以人为本/191
- 二、排斥等级制度/199
- 三、突破人才管理疆域/204

第八章 戴尔未来路

树林中有两条路,我只能走其中的一条。当我选择了一条路,
那么,我只能遗憾地遥望那条未走的路。

——《未走的路》作者弗洛斯特

- 一、迈克尔·戴尔的忠告/213
- 二、征服新世界/221
- 三、追求极限/226

译后记



绪 论

直销无止境

在戴尔直销中，他们只需要一支销售队伍完全面向顾客就行了，而别的企业必须保持高库存，以确保对分销和零售渠道的供货。

——《华尔街日报》

一、戴尔传奇

戴尔计算机公司在全球市场上的成功，已成为家喻户晓的典范；然而世人所耳熟能详的戴尔传奇，大都将焦点聚集在直销模式、低库存和低价策略上，对于戴尔公司的文化、组织与领导、产品策略等等属于“内涵”层面的企业特质，却知之甚少。

1. 全球最成功的直销公司

戴尔公司是全球最成功的一个直销公司，从成立至今连续 30 多个季度一直保持超过业界平均值成长。在 IT 界平均成长率达到 16%~17% 的时候，戴尔公司的成长率是在 30%~40% 之间。某些公司偶尔会有些明星产品的出现，有一些特别优秀的表现。许多跨国公司都在模仿或者效仿直销的模式，但是多多少少都遇到很多问题，根本无法与戴尔相提并论。华尔街的基金经理人对戴尔公司的评价很高，他们认为在过去两年极为恶劣的环境下，戴尔公司能够展现惊人的韧性是难能可贵的。

那么是什么原因造就了戴尔公司的成功呢？综观戴尔公司的辉煌业绩，可以看出，持续不变的直销模式和精准的集团管理是成功的根本。

在灵活的组织策略下，直销模式可以使公司免除中间的经销利润，随时掌握市场真实需求，无季节性及预估准确与否所衍生出来的风险，并能快速反映到产品规划及设计部门，这样就完全简化

了过程,使整个运营模式变得更加便捷了。高效的生产过程和直销模式有效地降低了成本,提高了企业的竞争能力,扩张了市场份额,尤其是在市场需求疲软的形势下,此种运作方式的优越性显得格外突出。

由于世界经济日益走向全球化,对供应链的要求日益提升,因此国际性大公司的采购特征也发生了很大的变化。戴尔的供应链管理体系之所以能够独树一帜,也是和它对供应商的重视分不开的。戴尔历来对供应商倾囊相授,不仅在策略层面上与供货商形成紧密的伙伴关系,在实质的供应链以及运筹管理制度的设计、规划、流程管理和执行等方面也和供应商共同发展,以共同提高客户的满意度及忠诚度。

戴尔公司也非常重视客户满意程度,强烈的注重指标。这可以从它 1999 年 2 月首度获选美国最受尊崇的公司,还有全球最受尊崇的公司就能够很明显地看出来。这个评比不光是它的业绩和股价,最主要的是社会大众对它的看法,还有员工对它的满意程度。这个评比在戴尔内部被当作一个很重要的荣誉,表示他们真正是一个成功的公司,不单单是一个经营良好的公司。而且 2000 年 5 月又被选为哈里斯·波勒品牌印象调查前十名。而前四名为索尼,通用汽车(GM),通用电气(GE),福特,它们这些都是每天接触的普通大众,是所有人都看得到的产品,它的产业要排到那么高的位置比较不容易,但戴尔公司能够领先所有包括 IBM,惠普(HP)在内的其他厂商,得到第五名,更说明了它实力的强大,技术的先进,管理的合理化。

公司的文化是公司成功的重要组成部分,围绕它周围的就是各种组织管理、策略的运用、执行面。如果说戴尔商业模式一步步的实证成就了戴尔战略的话,与此同时不可或缺的是企业的文化战略,而这也是常常被忽略的重点。其实戴尔最厉害的,除了他是

个生意天才之外,又是一个以人为本,非常重视企业文化,有着浓厚人文色彩的人。正如他所言:“我们以接班人的态度招募新人,并且定下规矩,所有人都必须寻找并发展自己的接班人,这是工作的一部分。”他还讲道,“据我所知,要建立或维持一个健康的、有竞争力的文化,最简单也最好的方法,就是通过目标同一,策略一致,与公司员工成为并肩作战的伙伴。”虽然戴尔公司在成长过程中遇到过一个一个挫折,但一个个都克服了。其实背后最重要的还是文化,讲团队、组织、人才、顾客、供应商等等,都是文化在起作用。未来的竞争,已经不是单个企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间,或者说一个个虚拟整合的企业之间的竞争,结构越复杂,竞争体系越复杂,文化就越重要,因为只有文化,才能够把本身不相关的企业整合成关系紧密的供应链,供应链越紧密,竞争力越强。

IDC 的资料显示,戴尔电脑在 2001 年第一季度正式超过康柏 (COMPAQ) 电脑,成为全球最大的电脑公司,2000 年 9 月份由于惠普与康柏合并,戴尔公司暂时退回第二的位置。华尔街分析家托马斯·卡尔森认为:“无论是站在分析师的立场还是个人的立场,我都有相当大的信心,戴尔公司再夺回宝座只是时间的问题,最多三个季度,最快下个季度也许会看到这个结果。IT 界有很多好事之徒,2000 年 9 月份惠普公司宣布购并康柏的时候,网络上就传来一幅画面很有意思。因为经过长期的竞争,康柏被合并以后变成一个消灭模式,康柏的名字从此以后就不见了,也等于是戴尔亲手把康柏埋进去了。当时我还在戴尔公司,看到这个画面以后,也不禁会心一笑。”

在经过几番搏斗之后,戴尔公司的业绩青云直上。为此,戴尔公司的成功验证了华尔街分析家托马斯·卡尔森的判断,戴尔公司不仅给股民一个非常满意的交待,而且还赢得了华尔街投资家的普遍认同,同时证明自己是全球最成功的直销公司。

2. 卓越的戴尔模式

杰克·韦尔奇认为：“许多成功的领导者总是不断鼓励下属并发挥他们的聪明才智，同时潜心培养他们，等到自己功成身退的时候，他们也具备了大展宏图的能力，同时赋予他们决策的权力，让他们有出人头地的机会，而不是去阻碍他们，限制他们。成功的领导者都是在完成领导任务的同时，能够为公司的进一步发展，准备领导人才。”

当然，领导者的成功有很多个方法，不过，迈克尔·戴尔的成功看起来却更显得从容、镇定和自如。迈克尔·戴尔在《戴尔战略》一书中特别总结了戴尔公司的几个核心思想，这可以从《戴尔战略》一书的封底几段话中加以说明：

第一，“戴尔公司的经验证明，人可以发掘并掌握大家原本以为不存在的竞争优势，想要做到以非传统的方式思考，不必是天才，也不必是先知，甚至不用有大学文凭，所需要的只是一个架构和一个梦想。”

第二，“戴尔公司能够有今天的成就，不只是因为我们有能力，而我们愿意从不同的角度看待事物，这也是很重要的因素。我相信，机会既来自直觉，也要靠对某个产业、事物或专业的狂热投入。”

第三，“我希望大家不管置身什么产业，投身什么工作，这本书都能成为大家发展自己竞争优势时的指南。没错，我们功成名就的行业是在电脑业，但是这种看准时机和把握机会的能力，是放之四海而皆准的，只要你持有好奇心和决心。”

正如戴尔所说的，成功的经营理论不仅仅是只能适用于某一领域或某一行业，而且是放之四海而皆准的，只是企业在运用它的

时候要根据自身的情况作出正确的决策。

综观戴尔公司的发展历程,还是让我们来看看迈克尔·戴尔是如何评价戴尔公司模式的:

●**大规模定制。**戴尔公司通过电话或互联网向客户进行直接销售而去除了中间人,并根据他们的要求定制电脑。这种技术带来的竞争优势是显而易见的,通过客户定制化,戴尔公司通常能以比零售价还低的价格向客户提供他们所需的计算机。

●**零存货管理。**戴尔发现管理存货流动的速度可以成为赢利的战略,这种战略的一部分是去建立强大的零售关系,并且不管产品在哪里进行生产都要保证产品的质量全部合格。

●**提高消费者的忠诚度。**这意味着公司要关心客户消费的全过程,包括服务,还要有目的地对消费者进行分类,不是告诉他们购买戴尔的好处,而是打听客户的喜好、需求,最重要的是他们选择时的倾向。

●**与供应商建立战略伙伴关系。**这种关系能够确保最新和最好的技术得以迅速传播。

●**选择最好的员工。**戴尔雇用那些不仅能完成当前工作任务的有竞争能力的人,更要雇用那些有潜力随着公司的发展而完成公司未来事业的人。

●**直销。**这种销售方式不但给予戴尔去除中间人的能力,还使它减少存货,这都使得戴尔公司节约了转移到消费者身上的成本。更重要的是,这使戴尔能够直接获知消费者的需求。

●**永远不要停止改进。**戴尔的技术领先表明了企业对创新和不断改进与提高的重要性的认识,他还反映了“向客户提供他们所需的技术”的商业需求。这个客观存在的两面性意味着企业有时要引进别人的研发成果,有时要自己进行技术开发。

●**全球性思维与行动。**戴尔公司的销售量说明它的全球化行

动是成功的,因为戴尔发现,坚持直销模式同时又适应于当地的实际情况,是公司走向全球化最有效的方法。

正如彼得·德鲁克指出的:每个企业都有一个核心——它领先的领域,因而每个企业都是特殊的。企业需要将其活动集中在一个知识领域和一个市场,它需要一个能使决策发挥效力的领域。除非有这样的核心,在企业内部的人才能有共同语言,不然的话,管理就无从做起,不知如何作合适的决策。戴尔就非常地看重他的领先领域。

3. 诠释彼得·德鲁克

综观戴尔公司的辉煌业绩,我们发现,戴尔成功的原因主要得益于该公司出色的经营理论——直销,可以说,戴尔的成功完美地诠释了彼得·德鲁克的经营理论。

彼得·德鲁克指出:任何一个企业要取得成功都必须有其经营理论。那么什么是经营理论呢?它通常包括三部分:

第一,对组织所处环境的设想。社会及其结构、市场、顾客、技术等,这些关于外部环境的设想决定了一个组织将因为什么得到回报;

第二,关于组织的使命、具体任务的设想。这些设想规定了组织把什么看做是有意义的;

第三,关于实现组织使命所需的核心能力的设想。关于核心能力的设想则明确了组织必须努力的方向,以维护领先的地位。

事实证明,在过去的十几年时间里,戴尔打破了全世界公司成长的记录,从零进入到全球五百强。戴尔公司的成功主要体现在两个方面:

一是戴尔公司已经连续 6 个季度达到或超出了对投资者的预

期承诺，利润直线攀升。2002 年第二财季收入为 85 亿美元，较 2001 年同期上升了 11%，而其他同行的销售收入预计将下降 10% 以上；

二是其市场份额不断扩大。在全球电脑市场萎缩的情况下，戴尔仍能一枝独秀，客户对戴尔的产品和服务愈发青睐，使戴尔产品的全球出货量在 2002 年第二财季以 18% 的增幅遥遥领先，相比之下，除戴尔之外，整个行业的销量却下降了 4%。

彼得·德鲁克认为：有效的经营理论落实到具体的战略中，有关环境、使命和核心能力的假设必须符合实际，关于这三方面的设想必须彼此互相适应，经营理论必须为整个组织的人所知道和理解，经营理论必须受到不断的考验，任何一项经营理论都会因为过时而变得无效。戴尔公司就非常重视这三方面的假设，而且做得也很成功。

(1) 对组织环境的假设

在戴尔公司创立之前，长期以来，计算机行业都是由制造厂商生产电脑以后，配售给经销商和零售商，由他们卖给企业和个人消费者。即使是 IBM 这样的巨型公司，虽然拥有完整的销售网络，但还是选择经销商来销售电脑。大家都相信这种依靠间接的销售渠道是理所当然的。然而这样做是有很多弊端的：使用间接的销售渠道，微机由不同来源的标准零件组装而成，就不会有特殊的订单；消费者希望的个性化服务也受到种种限制：处理器过快或过慢，内存过大或过小，不针对个人偏好的颜色和装饰。

迈克尔·戴尔认为，这种间接的途径是建立在一无所知的买方假设之上的。而对于很多顾客而言，并非对电脑一无所知，比如许多学生就是与电脑一起长大的，电脑已经成为生活的一部分，而且戴尔认为，10 年后，世上会有成千上万具备较多知识的个人电脑使用者，顾客会越来越有知识，也会有更高的要求。而且，昂贵的计算