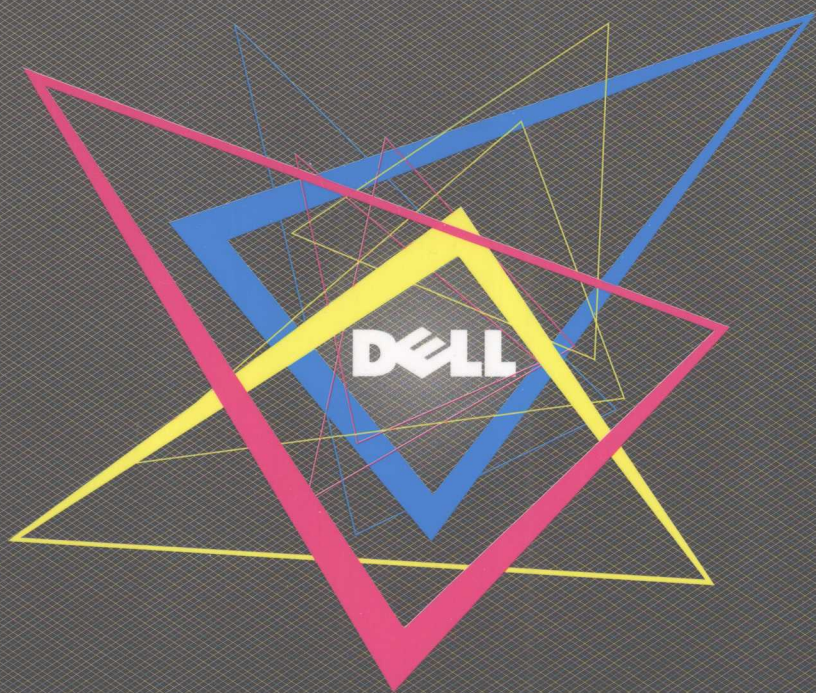


世界强中强企业文化丛书



CULTURE OF DELL

戴尔文化

毛世英 / 编著

 中国人民大学出版社

世界强中强企业文化丛书

CULTURE OF DELL
戴尔文化

毛世英 / 编著

中国人民大学出版社
• 北京 •

图书在版编目 (CIP) 数据

戴尔文化/毛世英编著.

北京: 中国人民大学出版社, 2009. 4

(世界强中强企业文化丛书)

ISBN 978-7-300-10621-2

I. 戴…

II. 毛…

III. 电子计算机工业-工业企业-企业文化-美国

IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 064815 号

世界强中强企业文化丛书

戴尔文化

毛世英 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京山润国际印务有限公司		
规 格	170mm×240mm 16 开本	版 次	2009 年 5 月第 1 版
印 张	16.5 插页 2	印 次	2009 年 5 月第 1 次印刷
字 数	251 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

PREFACE

总 序

《世界强中强企业文化丛书》



企业文化是公司竞争取胜的软实力。硬实力（如机器设备、技术水平等）看得见、摸得着，是企业竞争取胜的基础。软实力（如企业宗旨、使命感、核心价值观、企业精神、企业伦理、企业形象等）是企业内在实力的体现，只能用思维去把握，却是核心竞争力的根本性、决定性力量。软实力是导向力、吸引力和效仿力，是一种同化式的实力，具有超强的扩张性和传导性，对人们的生活方式和行为准则产生巨大的影响。

《世界强中强企业文化丛书》的基本任务，就是要具体揭示世界强中强的企业是如何打造这种软实力，从而领先于全球的。

企业文化的核心，就是企业价值观念体系。总结世界企业发展史，优秀的企业打造过三种类型的企业价值体系：第一种是体面生存至上的企业价值体系，它体现着一种难能可贵的自强精神，保证了企业在外界进行严密经济封锁、竞争对手凶狠抢逼围的条件下，仍然能够体面地生存下来，发展起来；第二种是阳光利润至上的企业价值体系，它体现了一

种着迷于发展经济的实业精神，保证了企业能够以空前的速度发展起来；第三种是社会使命至上的企业价值体系，它体现的是人类一家的大同精神，保证了企业能够成为强中之强。

世界强中强的企业都有明确的宗旨和强烈的使命感，拥有为企业员工认同的核心价值观，具有卓越的企业精神，形成了优良的企业伦理道德体系，树立了独特而引人注目的企业形象。

本丛书所选择的这些企业都是独一无二的，具有不可模仿的核心竞争力，都有自己的“秘密武器”。但在全球化的时代，信息、知识共享成为时代的潮流，需要相互学习，相互借鉴，扬长避短，可持续发展，成为造福于人民、贡献于世界的企业。

企业，无“人”则“止”。人是企业的主人，企业必须以人为本。研究企业，总结、提炼企业文化，需要运用哲学思维、文化人类学的方法，具有历史的眼光，理清内在的逻辑结构，把理论与实践结合起来，把全球化趋势和本土化特色结合起来，把与企业发展相关的经济、政治、科技、文化、地理、环境等各方面条件考虑进去，透过现象看本质，回顾历史，把握现实，展望未来。

我国要成为富强、民主、文明、和谐的现代化强国，就必须有一批追求、实施社会使命至上价值体系的企业，自觉建设优秀的企业文化，以先进的理念领先于社会，以合理的制度作为保障；以合情的方式赢得人心；以合法的手段创造财富；为构建和谐社会、创造和谐世界贡献力量！

我们希望这套丛书，能够为企业树立强烈的社会使命感、形成崇高的企业社会责任、打造良好的企业形象，确立标杆和提供借鉴。既要学习好的经验，也要警惕不良习气，不断创新，不断前进。没有文化的企业必定不能长久，只有建设卓越的企业文化，才能引领企业战胜艰难险阻，超越自我，创造辉煌的未来！

罗长海 林 坚

2009年4月



前 言

自 1984 年以来，在美国个人电脑（PC）市场，一个以区区 1 000 美元起家的公司迅速崛起，在不到 18 年的时间里就夺得全球 PC 销售冠军。其利润增长之快、规模扩张之猛、成本压缩之低、客户服务之优、竞争实力之强、业界影响之大，成为全球 IT 业发展中的一个奇迹。而创造这个奇迹的企业，就是当今世界闻名遐迩的戴尔公司（Dell Inc.）。

从下面的一些戴尔大事记中，我们可以简单领略一下不断创造奇迹的戴尔公司风采：

1984 年，戴尔公司正式成立；

1986 年，年营业额达到约 6 000 万美元；

1987 年 6 月，在英国开设第一家跨国分公司，迈开业务全球化第一步；

1992 年（公司成立仅 8 年），年销售额突破 20 亿美元，成长率高达 127%，入选《财富》杂志全球 500 强企业；

1994 年 6 月，推出戴尔网站 www.dell.com；

1996 年，正式开始网络直销业务，到年底网上日销售额达到 100 万美元，成为网络营销的领头羊；

2000 年，网上营业额达到每天 5 000 万美元，按工作站付运量计算，戴尔名列全球第一名；

2001年，戴尔首次成为全球市场占有率最高的计算机公司；

从2004—2006的3个财年，年营业收入依次为：414亿美元、494亿美元、559亿美元；

2005年，戴尔荣登美国《财富》杂志2005年度“美国最受赞赏公司”榜首，“全球最受赞赏公司”榜第3名。

如今，戴尔的台式机和笔记本电脑业已成为美国和欧洲最受企业欢迎的品牌；其全球库存平均周期仅5天；在全球平均日出货量达14万台，平均不到1秒钟就有1台电脑出厂；24台全世界顶级超级计算机、最大的6家互联网服务公司、美国最大的10家公司、美国前5家最大的商业银行等都采用戴尔的计算机，等等。

戴尔不仅是成长最快、业绩极佳的跨国公司，而且，它还是一个十分注重创新的企业，其反复打造的直销模式就充分汲取了现代最先进的营销思想和优异经验，如关系营销、整合营销、数据库营销、客户关系管理、呼叫中心管理等新理念、新思想、新方法，在戴尔直销模式中都可以找到其踪影；除了直销模式之外，戴尔在生产、营销、管理、服务诸方面也都有着充分体现时代精神的种种创新，诸如在业界推出第一项上门维修电脑的服务业务；第一个在显示器上采用 DisplayPort 技术并大力推动该方案成为业界标准；在业界第一个在商业系统中工厂定制 Red Hat Linux 的主流 PC 厂商；第一家也是唯一一家向全世界消费者提供免费电脑回收服务的计算机公司；推出第一台符合 EPEAT（电子产品环境保护测试工具）黄金标准的笔记本，等等。自2006年起，戴尔又开始着手进行渠道变革，向零售市场进军，这可以说是自戴尔创建直销模式以来在营销领域中的又一次战略性创新，体现出戴尔一贯追求卓越、勇于变革的创新精神，不论其成败如何，它都将成为戴尔发展史上具有里程碑意义的重大创新事件。

尽管戴尔的自主创新倾向于业务流程，不像苹果（Apple Inc.）、微软（Microsoft）、惠普（HP）等公司侧重于研发独创性的产品和技术，但对一些与客户需求关系最密切的相关技术的研发，戴尔也同样大力投入，如世界上第一部彩屏笔记本电脑就是由戴尔最先推出的。可以说，戴尔的成长史，就是一部别具特色、充分体现时代精神的自主创新史；由戴尔的成功理念、创新精神以及种种独创的业务流程、规章制

度、行为规范等构成的戴尔文化，则是一种遵循 IT 时代最先进的生产力发展方向，以全球最广大范围的消费者的利益和需要为价值导向，代表当代先进跨国公司文化发展方向的企业文化。

与 IT 时代的脉搏紧紧相扣，戴尔文化呈现出跨领域、多样化、综合性的特色：可以说，它是一种基于直销模式与时俱进、高效执行的管理文化；一种重视人才、鼓励创新的学习型组织文化；一种与客户直接互动、精细入微的服务文化；一种与供应商结盟、实现共赢的伙伴关系文化；一种全球化、标准化的营销文化；一种“想着客户而非顾着竞争”、在业绩上不断挑战自我的求胜文化；一种自觉承担企业社会责任的爱心文化；等等。如是种种文化特色都是戴尔文化在各方面的表现，而其中共同的核心内涵，则是戴尔“以客户为中心、为客户提供最大价值和最佳体验”的价值观，以及不断追求卓越业绩、不断挑战自我极限的强烈愿望和创新精神。

戴尔的超凡业绩和卓越创新，使戴尔成为全球众多企业纷纷效仿和学习的样板，同样也应是我国企业的学习榜样。当然，戴尔毕竟是一个只有 20 多岁的企业，其企业文化的历史并不长，还在进步和完善之中，还有着若干缺点或不足，但这并不构成妨碍我们向其学习的理由。目前处在经济全球化时代，对于亟待在各方面健康发展、成功走向世界的我国广大企业来说，以平等、尊重、理性、客观、谦虚、辩证的态度，来了解、学习和借鉴戴尔这样一个世界顶尖级企业的成功的理念、方法和经验，显然大有必要，也无疑会受益良多。

毛世英

2009 年 2 月

CONTENTS

目 录



1 第1章 戴尔直销模式的革命性创新

2 戴尔对直销模式的发现

2 少年戴尔及其对直销模式的早期探索

7 直销模式的正式创立

10 从直销模式 1.0 版到 1.1 版

12 确立黄金三原则

12 库存危机及其教训

13 “奥林匹克”计划的流产及教训

15 误入零售渠道的教训

18 直销模式的类型、特点和优点

18 直销模式的类型

20 直销模式的性质及其相对于传统分销的特点和优点

23 第2章 网络直销：戴尔直销模式的二次革命

24 网络营销对传统营销的观念变革

28 创新直销理念 实施二次革命

- 35 对网上客户实施细分化策略
- 37 在全公司普及网络知识
- 38 在网络直销实践中不断创新

41 第3章 精细化的服务文化

- 42 将直销作为增加客户价值的服务方式
- 47 研发和生产真正以客户需求为导向
- 51 直接对话 了解客户和自己
- 54 倾听客户意见 迅速做出回应
- 56 善用网络等媒介 积极与客户互动
- 58 客户细分化 服务精细化

64 第4章 与客户战略结盟的伙伴关系文化

- 65 根据最佳客户意见增加价值
- 69 创造双赢机会 共同节约成本
- 70 在科技产品上充当客户的好顾问
- 72 以客户为老师
- 76 重视延伸服务、风险投资和销售代表
- 78 真诚合作 恪守承诺

83 第5章 虚拟整合与高效执行的物流管理文化

- 84 以“需求—供给”模式取代“供给—需求”模式
- 86 对库存观念重新予以信息化诠释
- 88 供应链观念的全新变革
- 91 与供应商建立互补双赢的战略伙伴关系
 - 91 借力使力，善用“外包”
 - 92 达成观念共识，建立互补合作关系
 - 96 选择少数供应商，缔结稳定“婚姻”
 - 97 为供应商提供数字化合作目标

102 第6章 重视人才培养的团队文化

103 人才招聘以务实和创新为特色

103 基于需要不拘一格招人才

106 招聘认同企业文化的人才

107 重视应聘者的潜力和创新能力

110 聘用人才时签署保密和竞业禁止协议

113 围绕企业目标提高员工综合素质

113 以持续的培训增强员工素质

115 在全体员工中倡导“老板”意识

117 将员工利益与公司目标相结合

119 营造直接对话的开放式沟通氛围

124 第7章 鼓励创新的学习型文化

124 以提出问题作为学习的起点

127 训练员工的创新思维能力

130 鼓励实验和冒险的创新精神

133 始终保持谦虚和自我批判的态度

136 直面现实问题的客观态度

137 研发以客户价值为导向

142 利用“头脑风暴”会议集思广益

144 常办研讨会 向客户“取经”

148 第8章 与时俱进的管理创新文化

149 创建靠事实和数据说话的评估和汇报制度

152 创建工作细化制度

155 创建责任分明的“双主裁”制度

157 以360度考核法促进员工的协作和进步

159 创建业务流程改善(BPI)模式

162 在危机中反省 寻找“戴尔灵魂”

167 第9章 走向全球化的营销文化

- 168 以直销进军英国 迈开全球化首步
- 171 “先瞄准后射击” 步步为营前进
- 174 入乡随俗 实施本土化措施
- 182 树立全球公民理念 关注当地社会发展
- 183 变革渠道 向零售市场进军

189 第10章 全球化营销中的标准化理念与战略

- 190 标准化对全球化时代企业生产和经营的意义
- 194 戴尔全球标准化战略的价值取向
 - 194 将标准化作为提高生产和经营效率、降低成本的有效手段
 - 196 将标准化作为执行戴尔个性化直销策略的基础
 - 198 将标准化作为与供应商合作、保持和提高供应链效率的重要条件
 - 199 将标准化作为做好客户沟通、维护和增加客户利益的服务方式
- 201 戴尔标准化的企业文化特色

208 第11章 聚焦客户而非竞争者的求胜文化

- 209 差异制胜 将直销作为竞争的看家宝
- 210 抓住根本 把竞争重心放到客户身上
- 214 以优对劣 发挥直销的差异性优势
- 217 以柔克刚 跟对手“玩柔道”
- 219 洞烛先机 走在竞争者前面
- 221 超越自我 不断向更高目标挑战
- 223 寻求极限 将执行力贯彻到细节层面

227 第12章 彰显企业社会责任的爱心文化

- 228 将企业社会责任作为企业的使命

235	将慈善捐赠与企业发展结合起来
240	为用户提供免费电脑回收服务
244	危机事件的处理原则：将客户利益放在首位
247	主要参考文献
250	后记





第1章

戴尔直销模式的革命性创新

直接模式是一种为了与顾客接触而自然延伸的方式，它让我们在进入新市场时掌握市场脉动，以提供正确的科技给适当的顾客。直接模式成为我们公司的支柱，也是推动我们成长的最佳工具。

——迈克尔·戴尔

戴尔模式通常被称作“直销模式”（direct business model）或“直接商业模式”。从销售和营销模式上看，它是一种直接将电脑等 IT 产品销售给客户的销售模式，即戴尔公司通过电话或网络建立起一个与客户直接沟通的渠道，直接接受客户有关产品配置要求的订单，然后按单生产，再将装配好的产品直接送到客户手上。直销模式是相对于传统分销模式而言的，后者可说是一种间接模式，一般需要有一个通过专卖店或零售的中间渠道，可分为两个过程：（1）由制造商将产品销售给经销商；（2）由经销商将产品销售给客户。电脑产业在早期在销售上都是采用分销模式，如 IBM、苹果等公司都是通过经销商和零售商对企业和个人

人用户做销售的。相比之下，戴尔的直销模式则在 PC 市场上彻底取消了传统的中间商，能够直接根据客户需要来制造和销售电脑，既提高了效率、降低了成本，又能把省下的费用让利给消费者，从而能够比传统的分销模式为客户创造更大的价值、提供更好的体验。可以说，迈克尔·戴尔（Michael Dell）在 IT 产业创立了其独特的直销模式，也创立了作为戴尔模式核心的“直销文化理念”，后者是导致戴尔公司在研发、生产、销售、营销、管理、服务、成本控制、人力资源诸方面发生种种创新的戴尔文化的核心所在。那么，戴尔为什么要选择直销模式？直销模式与分销模式相比有什么优点？直销模式在网络时代有怎样的意义？……要了解戴尔公司基于直销模式的文化创新的性质和特点，首先应着重研究这些问题。

戴尔对直销模式的发现

运用直销方式销售电脑并非戴尔首创，电脑业的大部分公司都采用过这种方式，但主要是针对采购量较大的大客户；对购买量较小的普通客户，通常都采用分销模式，即通过经销商或专售商来销售，因为直销模式需要专门的组织架构和庞大的费用。而戴尔公司一开始就采用直销方式，几十年如一日，对大小客户都一样，而且建立起一个专门从事直销的组织架构以及以直接服务客户为特色的企业文化，这是戴尔运用直销方式不同于以往公司做法的地方。实际上，戴尔公司不仅是以创新精神完全运用直销模式销售电脑的第一家公司，从使用直销模式的深度和广度；从依靠直销模式缔造出 PC 销售业绩上一个又一个的神话，并把直销模式变成令全世界习惯于传统销售方式的企业都感到震惊、且不得不承认其优越于传统分销模式的地位和作用的角度来说，戴尔公司可以说是现代 IT 行业对直销模式的真正开创者，也是以创新精神将直销模式做精做透、不断推向至臻至善境界的实践者。

少年戴尔及其对直销模式的早期探索

从理论上说，任何一种事业在实践之前一般都有思想上的早期探

索，戴尔的直销事业就是这样。在他 19 岁正式创业实行直销模式之前，迈克尔·戴尔就已有过直销模式的探索，这可以追溯到他 12 岁的时候。俗话说：自古英雄出少年。少年时代对个人一生的价值观和人生理想的形成的影响是十分重要的，人类历史上许多成就了卓越事业的杰出人物，其理想和志愿往往在他们的少年时代就有了雏形。戴尔的直销思想也是源自于他少年时代的商业尝试。了解戴尔在青少年时代对直销模式的探索，对于我们研究戴尔成年后在直销模式上的创新思想显然不无裨益。



戴尔 1965 年出生于美国得克萨斯州休斯敦市，也就是美国 NBA 联赛中著名的休斯敦火箭队所在地。戴尔的父母都是商人，从经济条件上说属于中产家庭。少年时代的戴尔天资聪颖，各科学学习成绩都非常优异，特别是数学成绩经常获得满分，人们视其为神童。他的父亲是一个集邮迷，母亲是一个股票经纪人，他们经常在戴尔面前谈论商业话题，在这种商业意识浓厚的家庭氛围里，戴尔从小就受到了父母商业意识和兴趣的熏陶，并逐渐培养出对商机敏锐判断和捕捉的能力。9 岁时，戴尔从父亲手中获得了第一本支票，开始了自我理财的经历。受家庭浓厚的商业气氛影响，使得戴尔从小对如何改进学习方法、提高学习效率的兴趣，远远大过对学习内容本身的兴趣。戴尔在上小学 3 年级时发生过一件有趣的事：他在杂志上看到一则广告说，只需通过一次简单的测试就可以获得高中文凭。这则消息激起了少年戴尔的强烈兴趣，他郑重其事地按广告留下的电话与那家公司联系，要求进行测试，结果那家测试公司的一位女雇员一天晚上真的找上门来。当她说明来意后，戴尔的母亲很是吃惊，从浴室里叫出 8 岁的戴尔，大家都认为这是小戴尔的一个恶作剧，但实际上小戴尔对这件事是认真对待的。可以说，这件事所显示出的想要越过中间环节直达目标的思想，已经在某种程度上为后来戴尔实施放弃中间环节、直接面对客户的直销模式提前做了注解。

按照戴尔本人后来的自述，他在 12 岁时就第一次感受到“直接接触客户”的力量和收获。因受其父亲集邮的影响，当时还是一个机灵小孩的戴尔，也对集邮产生了兴趣。他和伙伴们曾在拍卖会上买过一些邮

票，他想到拍卖人一定通过销售邮票赚取了相当的费用，因此他产生了一个想法：与其花钱向他们买邮票，不如自己开个拍卖会，这样既能学到更多关于邮票的知识，而且能够赚得一笔佣金。于是他着手开始了人生第一次直销尝试。他先是说服了一些邻居，让他们把邮票买卖委托给他办理，然后在一个名为《Linn's 邮票杂志》的专业刊物上刊登出“戴尔集邮社”的广告，并自己打字制作了一个12页的邮票目录，寄给有关的集邮客户，结果出人意料，戴尔净赚了2000美元。这是少年戴尔运用直销方式获得的第一桶金，他生平第一次体会到没有中间人进行销售的好处，他也从中认识到：只要创意好，采取必要的行动是绝对值得的。

明确看出直销可作为一种销售模式，是戴尔16岁时的事情。暑假时，戴尔在《休斯敦邮报》找到了一份为报纸争取订户的工作。报社给业务人员一份由电话公司提供的电话用户名单，让他们打电话来推销报纸，这种以随机取样方式来争取客户的做法，令戴尔感到十分惊奇。在联系客户时，戴尔很快发现有两种人一定会愿意订阅邮报：（1）新婚夫妇；（2）购买新房的贷款者。进而，他又思考：怎样才能找到所有刚刚结婚的人和刚刚办好房屋贷款的人呢？他着手调查后发现：情侣结婚时必须到地方法院申请结婚证书，并提供可将证书寄给他们的通讯地址。在戴尔所在的得克萨斯州，这一资料是公开的，于是戴尔雇用了几个好朋友，一起劝说休斯敦地区的16个地方法院为他们提供新婚夫妇的姓名和地址；而对于购房贷款者，戴尔发现有些公司会整理出贷款申请者的名单，而且名单上会依照贷款额度来排序，贷款额度高者显然就成为最有潜力的客户。于是，戴尔将这两类人的资料整理成客户名单，给他们寄信，每一封信都提供订阅报纸的资料。在暑假结束开学后，戴尔仍然利用放学后的时间和周末来处理其销售业务，结果他成功了，找到了几千名邮报订户。这一年戴尔靠争取订报用户的收入竟达到了1.8万美元，比那时给他上历史和经济学课程的中学老师的年收入还要高。当时有一天，这位老师给学生们布置了一份填写纳税申报单的作业，在看到戴尔填写的纳税申报单时，老师还以为他写错了小数点的位置，认为戴尔不可能挣那么多钱，要戴尔纠正错误。“当她了解我并没有弄错时，她反而更沮丧了”——戴尔后来回忆说。^[1]