



Dai er ying xiao

直销模式典范

戴尔营销

刘红强 编著



经济科学出版社

戴尔营销

直销模式典范

刘红强 编著

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

戴尔营销

刘红强 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.csp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

中国科学院印刷厂印刷

华丰装订厂装订

880×1230 32 开 10.25 印张 180000 字

2003 年 3 月第一版 2003 年 3 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3230-1/F·2724 定价：20.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

图书在版编目 (CIP) 数据

戴尔营销 / 刘红强编著. —北京: 经济科学出版社,
2003.3

(百年品牌营销)

ISBN 7-5058-3230-1

I. 戴… II. 刘… 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 (2003) 第 008716 号



戴尔企业文化/ 1

1. 塑造良好的公司内部环境/ 4

团结就是力量/ 5 如何寻找最好的员工/ 10
真心地爱自己的员工/ 15

2. 不要过度承诺，但要超值支付/ 27

建立以顾客为核心的企业文化/ 27
让你的客户树立信心/ 29

3. 解析企业文化/ 31

企业文化推行表/ 31
企业文化对企业发展的作用/ 32
我们应该学习什么样的企业文化/ 34



直销/37

1. 戴尔直销王朝/ 40

戴尔——电脑直销先驱/ 41 戴尔直销模式/ 45

克隆直销非易事/ 50 直销服务/ 51

2. 克隆直销模式案例1：打造硬件帝国/ 58

3. 克隆直销模式案例2：进军互联网/ 65

4. 戴尔网络直销战略/ 69

网络直销目标/ 69 真诚服务在网络/ 71

Dell.com宣传/ 74 戴尔在网络营销的演变/ 78



客户战略/ 85

1. 认知顾客需求价值/ 88

“奥林匹克”计划的破产/ 93 让顾客满意/ 97

为顾客“量身”打造产品/ 102

2. 双向沟通/ 107

学习倾听顾客心声/ 109

开拓全方位沟通渠道/ 111

因特网逞神威/ 114 双向沟通/ 115

戴尔的客户沟通方式/ 119

③. 与顾客结盟/ 121

拜顾客为师/ 123 担当顾客的顾问/ 125

亲临现场/ 128 拓展视野/ 130

与顾客共同节约/ 131



大规模定制与零库存/ 135

①. 大规模定制/ 139

直销——大规模定制的基础/ 142

大批量生产和大规模定制/ 144

戴尔——大规模定制的典范/ 146

②. 取消库存——向零库存努力/ 150

信息代替存货/ 152 学会预测发展/ 153

戴尔的存货速度/ 155 存货管理设计/ 158

高效率的戴尔/ 161



选择供应商的哲学：互补双赢/ 167

①. 与供应商互补合作/ 170

合理选择供应商/ 171 选择供应商所持标准/ 176

以明确目标查核供应商/ 176

供应商的质量监督/ 178

优良的供应链管理/ 182 互补才是最佳/ 184

②. 虚拟整合/ 190

以“供/需”代替“需/供”/ 191

考虑顾客的环境/ 194

做好“信息传讯人”的工作/ 197

以信息代存货/ 199

协助供应商研发/ 201

虚拟整合的原则/ 210

市场竞争策略：与众不同/ 215

①. 拥有对手没有的/ 218

与众不同之一——网络直销/ 219

与众不同之二——价格降，成本削！/ 221

②. 与惠普营销战/ 227

③. 与联想营销战/ 232

戴尔最大的中国对手——联想/ 233

戴尔在中国的难题/ 235

戴尔给我们的八项思考/ 237

不要盲目追随崇拜/ 240

4. 戴尔竞争策略启示/ 242

做好宏观环境分析/244 行业与竞争分析/ 245

评估公司自身的资源和竞争力/ 246



没人能动我的奶酪/ 249

1. 如何面对更新的知识/ 252

2. 建立适合创新的体制/ 256

3. 对胜败泰然处之/ 260

错误是可以接受的/ 260 绝对不粉饰太平/ 261

冷静面对胜利/ 263

4. 创造力产生一切/ 267

5. 领导公司去创新/ 269

寻求突破性的新观念/ 269

提问题是创新的基础/ 270

就企业目标进行沟通/ 271

学习迈克尔·戴尔的创新思维/ 273



全球性思维与扩张/ 275

1. 头脑风暴会议/ 278

2. 亚太市场营销势如破竹/ 282

3. 戴尔在中国/ 286

中国客户中心的成立/ 287

将直销“战车”推向中国/ 291

细分客户的市场策略/ 296

戴尔的服务与支持/ 298

4. 戴尔的全球化思维/ 303

改变与调整/ 304

5. 戴尔走向何方/ 312

— 戴尔企业文化



塑造出戴尔公司文化的一以贯之的要素，许多都是在初期形成的。在发展初期，公司还在风险颇高的阶段，所以戴尔会甄选具有高度冒险性格而变通能力又强的人。戴尔在财务、制造、信息技术等方面，当然会延聘专业人士负责，如果聘用了好的人员，他们不仅有所作为后，还会带进更多的优秀的人才。

塑造良好的公司内部环境

如果公司的发展史就是以非传统智慧为基础的成功历程，更能激励员工全力以赴。而塑造出能敦促员工以老板角度来思考的环境，就能不断想出新的另类创意，也赋予员工更大的自由，鼓励他们冒险。

塑造出戴尔企业文化的许多一直发扬下来的优秀因素，都是从一开始就形成的。在发展初期，公司在许多因素未定型的情况下，往往会选择既可以帮助公司生存解决现实需求、又能够有冒险和变通能力为公司发展提供帮助的人。他们在财务、制造和信息技术方面具有很大竞争力，不过在其他领域的人事聘用上，便有比较自由的空间。迈克尔·戴尔在这个问题上的看法比较特别，并不把才能看成是惟一重要的，而是认为应聘者是否认同公司的价值观和信念，是否具有团队精神和献身精神

才是最重要的。



团结就是力量

戴尔最大的财富不是有数百亿美元的资产，而是有一支令人羡慕的、高素质的、团结一心、勇于进取的员工队伍。

“我们的威胁来自于自己的员工”，迈克尔·戴尔说，“当我们变得日益庞大（以员工数而言），基础架构也日趋复杂时，要维持戴尔公司一向标榜的创业家精神，并不是件容易的事。而当我们逐渐向全世界扩展之际，也很难维持一个团队的能量。但我一贯的目标都是要做到让戴尔公司的每一个员工都觉得，自己参与了一项很伟大很特别的事，而此事的重要性也许可以超越他们自身。”

这就是戴尔对人力资源的重视和忧虑。在戴尔看来，人始终是最重要的资本。



目标相同，策略一致

建立和维持一个有活力、有发展前景和有竞争力的企业文化氛围，最行之有效的方法就是通过目标相同、策略一致，与公司员工成为并肩作战的伙伴。这是戴尔一直坚持的观点。能否找到并聘用适当的人才，决定着公司成败的很大方面。不管公司如何发展，也不管发展到哪个阶段，人才的引进都应该是最优先考虑的问题之一。戴尔显然是把人才作为公司的命根子，一开始就将其作为重点来抓。

其实在戴尔的企业文化中，真正能让戴尔人凝聚在一起的，正是对“直接模式”的坚定信念。只有在共同的信念指引下，团队中的每个人才能真正地凝聚在企业的周围，充分发挥每个人的价值。

关于团队与个人、个人与公司战略问题，迈克尔·戴尔在其自述《戴尔战略》中提到：

“我们对‘直接模式’的坚定信念，成为凝聚所有戴尔人的动力。在‘人’的部分所展现出来的是人人各司其职，对结果负责，重视事实和数据。长期以来，我们已发展出如激光对焦一般精确的策略，并且殚精竭虑，不断与我们全球的组织充分沟通。我们根据公司完成目标的程度，将之与我们为顾客和股东创造出的价值直接

结合，而建立起成功基准。我们也尽力明确传达目标。在戴尔公司成长的人，都能以结果为导向，自我负责，并且致力于领导。我们让他们有权力把营运导向某特定的方向，并提供他们达到目的所需的工具和资源。

“无论是聘用的新进人员，还是负责经营最大事业体的管理阶层，都必须完全与公司的哲学和目标相一致。如果这个人可以认同公司的价值观和信念，也了解公司目前的营运和努力的方向，那么他不但会努力达到眼前目标，也会对组织的更大目标有所贡献。想想看：戴尔公司的主要价值观之一是要提供更好的顾客体验，但如果接电话的业务人员口气恶劣，或者是让对方在线上等很久，那就完了。不管这个业务人员知识多丰富，产品送达的速度多快，或顾客使用了产品之后可能会多开心，都无济于事，对方已经把电话挂了！”

目的一致有着共同信念的团队才拥有真正的凝聚力，真正让人感到团结就是力量。

巧用“投资资本回报法”

在建立一个团结的团队的过程中，选材只是其中的一步。而为了充分调动员工的积极性，达到建设高素质团队的要求，利用利益杠杆就必不可少。利