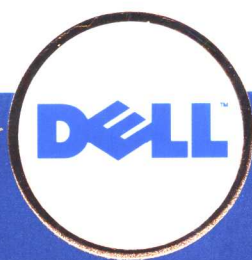


完全解密 I T 直销巨头戴尔的直销模式

戴尔 直销攻略

全方位解析



最深入研究

DELL'S STRATEGIES

陈广/著

南方日报出版社



完 全 解 密 I T 直 销 巨 头 戴 尔 的 直 销 模 式

戴 尔

直 销 攻 略



陈 广/著

南方日报出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

戴尔直销攻略 / 陈广著. —广州: 南方日报出版社, 2004
ISBN 7-80652-381-2

I. 戴... II. 陈... 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 112389 号

戴尔直销攻略

陈广 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广东信源彩色印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 19.25

字 数: 250 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southern.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

前言 与直销巨头面对面

一个新兴行业开始时都会有数百计的竞争者，然后经历激烈的市场竞争和多次重组，最终只会有少数几个巨头公司主导整个行业。

如果一个行业全球化，或者当一个行业全球化的时候，随之而来的就是动荡，全球市场将势不可挡地最终形成巨无霸般的行业巨头公司，比如全球快餐业巨头麦当劳公司、全球零售业巨头沃尔玛、家乐福，直销巨头戴尔，等等。

正如美国著名管理学者杰格迪斯和拉金德拉在长期观察产业发展之后所说，在绝大多数行业，你就会发现三个最强大而且最有效率的巨头公司，它们控制着 70%~90% 的市场份额。

长期对这些可以称得上富可敌国的巨头公司进行观察和专门研究，并不仅仅是因为它们作为单个企业在商业上取得的无比成功，而是要立足一个行业，站在行业发展与企业成长的双重背景下，探讨它们在特定行业中如何一步步从小到大，从国内领先走向国际扩张并最终成长为行业巨头，探讨它们在特定行业或领域内的专业经验与创新之道，等等。

戴尔公司是世人公认的增长最快的计算机公司。它在全球 IT 界中以推销日用消费品的策略来销售电脑。它所极力推行的直销模式改变了人们购买个人电脑的方式。不仅如此，戴尔公司只用了 20 年的时间就成为了世界个人电脑占有率排行榜上的“状元”，其总资产高达数百亿美元，年营业额超过 400 亿美元。对比之下，传统工业领域中的洛克菲勒和美孚为了达到这样的成功，用了 100 多年，而康柏和

苹果等同行则用了半个世纪也没达到。戴尔，创造了企业界的一个奇迹。

成功不是偶然，对这家赢利惊人的企业进行解密是一件很有意义的事情。戴尔作为一家非常现代化的制造企业，它已经用到了虚拟制造组织技术。它把全世界的资源当成自己的资源，它们每天都在考察、研究可用的制造资源，它们在研究市场需求。它们能够把握用户的需求，而且把用户的需求用合理的资源来充分满足。具体说来，戴尔的成功可以从以下几个方面加以概括：

坚持直销模式。戴尔公司从创建伊始就坚持直销，二十年如一日，初衷不改。直接模式省略了中间商的时间和成本耗费，缩短了戴尔与客户直接交流的时间和距离。它让戴尔公司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客户。直销模式成为戴尔公司的支柱，也推动公司迅速地成长起来。

追求零库存。戴尔在库存上获得的成就无人可匹敌。它在全球的平均库存天数已降至6天以内，而一般电脑厂商的库存时间则为2个月。较少的库存不仅减少了资金的占用，也减少了巨大的降价风险，同时也加快了新技术的应用，从而使戴尔获得更大的利润空间。

出色的供应链管理。戴尔优异的财务业绩，源于公司效率超乎寻常的供应链。事实上，戴尔的供应链系统早已打破了传统意义上“厂家”与“供应商”之间的供需配给。在戴尔的业务平台中，客户变成了供应链的核心。

视效率为生命。迈克尔·戴尔曾经说：“尽快地将客户订购的电脑送到客户手中，是戴尔不变的责任之一。”无论是电脑订购还是提供电脑维修，戴尔都力求以最快的速度满足顾客的需求。它还是第一个提供“上门服务”维修个人电脑，也是首家承诺“第二天上门服务”的电脑公司。这些构成了戴尔的一个独特的竞争优势。

以客户为中心。戴尔之所以能取得今天的成功，与它“以客户为中心”的理念是分不开的。这种理念具体表现为：关注需求而非产

品；注重客户的反馈意见；实施“单一联络负责人”制度；等等。

事实上，戴尔公司已经变成了具有绝对执行能力的竞争型组织。“直销”与“低价”还远远不能概括戴尔的成功。正如英特尔的安德鲁·格鲁夫所言，影响竞争的五个因素——顾客、科技、供应商、竞争对手、内部管理，假如其中一个和几个发生十倍速变化，就会产生战略转折点。戴尔在这五个因素方面都有十倍速的变化。

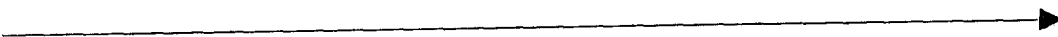
本书系统地介绍了戴尔的直销模式、产品方案、客户导向战略、直销服务、人力资源管理以及竞争战略等方面的创新与变革，从中我们就能清晰地探寻“戴尔模式”辉煌背后的真正原因，其崛起、创新、扩张的发展历程所蕴涵的众多独特而有效的经营与管理经验都值得后来者加以借鉴和学习。

除了大量引用最新材料之外，本书的一大特色是采用了很多培训用的幻灯片和图表，这些幻灯片是我们在为企业做内部培训和咨询顾问的最终成果。它们不仅有简捷与直观的效果，更能使读者在更直观的层面上对一个企业的经营运作进行观察和学习。

在本书的写作过程中，作者查询、参考了许多国内外零售专家的相关图书、文章资料，由于资料来源广泛而繁多，有些由于时间关系没有来得及查明出处或是无法及时与作者取得联系，在此表示衷心的感谢。

同时需要感谢的有：戴尔公司的有关人士，他们接受了我们的访谈并友好地提供了相关资料或图片；参与本书资料收集和担任企业采访的所有人员（王芝敏、王琰、李志爱、王彦波、王宗晖、孙斌、孙月、许教芬、徐爱华、陈传武、陈艳英、廖骥、陈凌云、赖毅悦、倪德衡、冯利涛、翟静一、王辑林、张想引、黎其民、王凌霄、华广兰、查华良、梁瑞华、王东阳、梁海珍）。本书最终能顺利成书，离不开他们的辛勤付出。

最后，需要感谢的是南方日报出版社的周山丹编辑，感谢她的敬业和专业精神，才使得这套“点击行业巨头”丛书得以成功出版。



目录

前 言 与直销巨头面对面	(1)
--------------------	-----

第一章 戴尔直销传奇	(1)
------------------	-----

关键词点击

直销模式 零库存 两级 JIT 存货管理 供应链管理 高效率 上门服务 最佳客户服务 关注需求 伙伴关系 附加价值 商机 分销市场 核心竞争力 第一桶金 电脑之梦 凯文·罗林斯 双子星模型 竞争型组织

1.1 解密戴尔	(2)
1.2 超速成长	(8)
1.3 奇迹缔造者	(13)
1.4 戴尔新 CEO	(17)
链接：戴尔公司大事记	(21)

第二章 戴尔的直销模式	(25)
-------------------	------

关键词点击

按单生产 电话直销 购买意向 一对一交流 800 免费电话 网络销售 贴心服务 贵宾网站 技术支持网页 人员直销 直接承诺 邮购直销 商品目录

2.1 直销方式	(26)
2.2 直销策略	(36)



链接一：直销的 6 大特点	(39)
链接二：直销的 10 种方式	(41)
链接三：网络直销的实施步骤	(44)

第三章 戴尔的产品方案

(47)

大规模定制

生产方案 大规模定制 产品解决方案 大型企业客户 企业级完整解决方案 IT 服务方案 直接服务客户 单一责任制 优化 IT 投资服务体系 工厂定制集成 服务联盟 用户满意金奖 品牌美誉度

3.1 大规模定制产品	(47)
3.2 产品解决方案	(51)
3.3 IT 服务方案	(54)
链接一：大规模定制的模式	(58)
链接二：实施大规模定制的要点	(60)
链接三：摩托罗拉的大规模定制	(63)

第四章 戴尔的行销策略

(65)

市场细分

市场细分 客户信息反馈系统 零距离接触 产品细分 人性化个人电脑 客户细分 交易型顾客 关系型顾客 直接面对客户 现场体验促销 广告策略 集中宣传 网络广告 实时反馈 价格策略 超低价位 网络营销

4.1 细分市场	(66)
4.2 广告策略	(72)
4.3 价格策略	(76)
4.4 网络营销	(80)
链接一：直销中的价格定位	(88)
链接二：网络营销的实施要点	(90)



第五章 戴尔的高效生产方式 (93)

供应链模型 物料库存 过剩库存 供应链变革 双赢模式 无阻隔合作 全球性业务 供应链全球化 库存管理 信息搜集系统 存货速度 库存优势 两级 JIT 存货管理 转炉计划 供应商后勤中心

5.1 供应链管理 (94)

5.2 供应商管理 (101)

5.3 库存管理 (109)

链接一：供应链管理发展的趋势 (118)

链接二：供应链的两种管理方法 (119)

链接三：我国传统制造企业供应链的改造要点 (121)

第六章 戴尔的客户导向战略 (123)

顾客满意战略 超值满意感 产品满意系统 “CE” 小组 服务满意系统 与客户结盟 随订随组 亲自接触客户 顶级网页 区别对待策略 快速响应客户 网络交流 领导阶层会议 互惠对话

6.1 顾客满意战略 (123)

6.2 与客户结盟 (128)

6.3 以客户为导向 (130)

6.4 快速响应客户 (136)

6.5 与客户互动 (138)

链接：对客户 10 种错误认识 (142)

第七章 戴尔的直销服务 (147)

个性化服务 PESS 金牌服务 团队销售模式 单一联络人责任制 第二天上门服务 定制集成 中国客户中心 DellPlus 服务方案 一条



龙服务 专家协助 项目指导 第三方应用

7.1 戴尔的服务策略	(148)
7.2 DellPlus 服务方案	(152)
链接一：戴尔“三包”条例	(154)
链接二：戴尔的服务承诺	(157)

第八章 戴尔的人力资源管理 (163)

注重能力考察 360 度考核法 数据目标化 人人有其股 与员工
联盟 开发性培训 与员工互动 现场回馈 开放式沟通 “双主管”
制度 团队管理 引入竞争机制 最优团队结构 团队精神

8.1 选聘最佳人选	(164)
8.2 360 度绩效考核	(170)
8.3 高回报薪酬制度	(172)
8.4 开发性员工培训	(175)
8.5 时刻保持互动	(177)
8.6 重视团队管理	(181)
链接一：IBM 的招聘标准	(183)
链接二：微软的阶梯式面试	(184)
链接三：惠普视员工为“生命线”	(186)

第九章 戴尔的企业文化 (189)

紧迫感 “制胜”文化 务实精神 速度优势 拥抱变化 突破常
规 客户第一 顾客忠诚度 完整顾客体验 回应顾客建议 自我批判
质疑自己 团队合作 节俭文化 员工是老板

9.1 志在必胜	(190)
9.2 鼓励创新	(195)

9.3 客户第一	(199)
9.4 自我批判	(201)
9.5 戴尔精神	(204)
链接：微软的个性文化	(206)

第十章 戴尔的竞争战略 (209)

康柏标准 分销网络 销售过程成本 按订单组装 优化销售模式
DirectPlus 计划 PC 争霸战 成本优势 手提电脑市场 第4大电脑销
售商 低成本直销 特定服务 联合服务产品

10.1 打败康柏	(210)
10.2 与惠普争霸	(214)
10.3 挑战蓝色巨人	(220)
链接：三种基本竞争战略	(224)

第十一章 戴尔的全球扩张 (227)

海外业务 思考全球化 直销标准化 全球扩张计划 因地制宜
区域性市场 行动本地化 研究本地市场 征服欧洲 亚太市场 亚太
客户中心 中国客户服务中心

11.1 思考全球化	(228)
11.2 行动本地化	(232)
11.3 驰骋全球市场	(235)
链接一：戴尔的全球业务	(240)
链接二：全球化的五种战略	(242)

第十二章 戴尔的中国策略 (245)



战略市场 直线订购业务 非正规 Home Office 机构 目标市场
直接经营模式 现场实地销售 品牌形象 客户体验 奉行速度
Dimension 台式机 本土化策略 价格优势 全面降价 模式之争

- 12.1 总体化发展 (246)
- 12.2 本土化扩张 (252)
- 12.3 与联想决战 (255)
- 链接：戴尔中国概览 (266)

第十三章 戴尔的成长教训 (269)



存货危机 库存流通 制胜策略 奥林匹克计划 让顾客参与 购买 Vs. 制造 全球竞争力 整合市场 跃进式成长 零售渠道 核心优势 抽离零售业 回归直销 核心客户群 市场区隔

- 13.1 存货危机 (270)
- 13.2 “奥林匹克”教训 (272)
- 13.3 误入间接销售 (275)
- 链接：企业成长战略三步曲 (280)

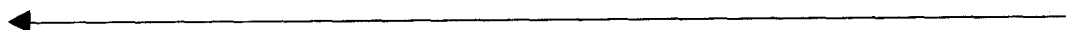
第十四章 戴尔新攻略 (283)



全新市场定位 多元化竞争 开拓新市场 合作策略 捆绑协议
开拓远东市场 最优化整合 客户培训 方案验证 全方位技术支持
新型电子消费品 远景规划 数字娱乐体验中心

- 14.1 多元化战略 (283)
- 14.2 以合作取代竞争 (287)
- 14.3 描绘戴尔新理想 (293)

后记 (296)



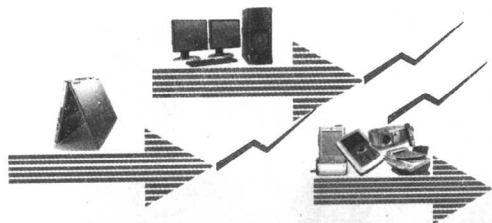
第一章 戴尔直销传奇

戴尔公司在全球 IT 界中被称为“直销之王”、“低价之王”，它以推销日用消费品的策略来销售电脑。通过直销，戴尔降低成本，极力推行低价路线。这种直销模式改变了人们购买个人电脑的方式。时至今日，这种方式已经风靡全球。

作为全球 500 强企业之一，2001 年戴尔公司的市场份额在全球名列第二，是增长最快的计算机公司。而在 2003 年，戴尔又以 16.9% 的市场份额领先于业内同行，继续巩固了其在全球 PC 市场排名第一的领导地位。

戴尔公司只用了 20 年的时间就成为了世界个人电脑占有率排行榜上的“状元”，其总资产高达数百亿美元，年营业额超过 400 亿美元。对比之下，传统工业领域中的洛克菲勒和美孚为了达到这样的成功，用了 100 多年，而康柏和苹果等同行则用了半个世纪也没达到。这不能不说是一个奇迹。

第一章 戴尔直销传奇



■ 戴尔公司在全球 IT 界中被称为“直销之王”、“低价之王”，它以推销日用消费品的策略来销售电脑。通过直销，戴尔降低成本，极力推行低价路线。这种直销模式改变了人们购买个人电脑的方式。

1.1 解密戴尔

戴尔公司作为全球首要的计算机系统制造及相关服务的提供商，致力为客户构建信息技术和互联网基础设施。公司成立于 1984 年，销售额从 600 万美元增长到过去四个季度的 410 亿美元。

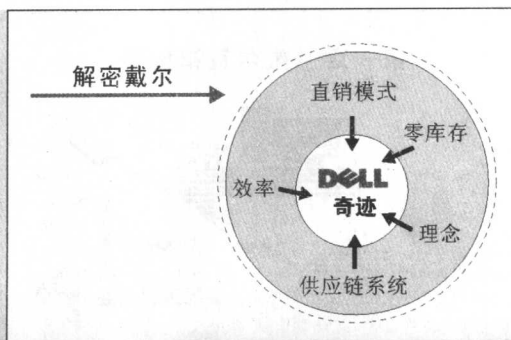
1.1.1 坚持直销模式

如今，在 IT 行业，一提起直销就不能不提到戴尔，戴尔几乎成了直销的代名词，人们甚至将两者联系在一起，称之为戴尔直销模式。的确，戴尔公司从创建伊始就坚持直销，二十年如一日，并且取得了巨大的成功。

在销售电脑的产业中，一直以来都是由制造厂商生产电脑之后，再配销给经销商和零售商，由他们卖给企业或者个人客户。比如，苹果电脑和 IBM 这类电脑公司做的是全国性的销售，即通过电脑经销商来贩售产品。IBM 虽然具备举世最严谨完整的销售组，然而在他们推出最初的 IBM 个人电脑时，还是选择通过经销商来销售个人电脑。因此，这种间接的渠道也是大家公认的理所当然的做法。

而迈克尔·戴尔却认为这样的销售方式不可能持久，因为，在这个间接的销售路径中买方对产品一无所知，而零售商也不具备相关的专业知识。于是，迈克尔·戴尔开始思考如何改进购买电脑的方式。这个想

■ 戴尔成功的秘诀在于：坚持直销模式；追求零库存；出色的供应链管理；视效率为生命；以客户为中心。



法几乎决定了后来戴尔公司的发展。

戴尔公司新的设想就是把电脑直接销售到客户手上，去除零售商这个中间环节，客户可以省下原来零售商所赚取的利润，以此就可以用较低的价格购买到电脑。此外，戴尔还考虑到，好的售后质量也是保持竞争优势的一个不可缺少的武器，所以公司还应从服务质量入手，提高公司信誉。

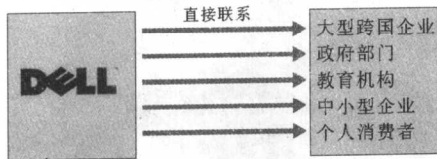
迈克尔·戴尔认为比较合理的销售方式，应该是把客户真正需要的东西提供给他们，而不是关起门来猜测他们想要什么。所以，必须与潜在的客户和已购买公司产品的客户保持沟通联系，这样才能完全了解客户的真正需求，同时也让技术人员了解哪些地方应该改进。

迈克尔·戴尔对问题的思考，使戴尔公司走上了取消中间商，把客户需要的电脑直接销售给客户的经营模式，所以他们从设计、制造到销售的整个过程，都重视客户意见与建议，以客户所需为宗旨。从电话拜访开始，接着是与客户面对面的互动，现在则借助于网络沟通，这样戴尔公司就可以得到客户的反应，及时获知他们对于产品、服务和市场上其他产品的建议，并知道他们希望自己开发什么样的新产品，然后把生产出来的产品直接送到客户手中。

直销模式是一种为了与客户接触而自然延伸的方式，它让戴尔公司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客户。直销模式成为戴尔公司的支柱，也推动公司迅速地成长起来。

正是由于采取了直销模式，戴尔公司得以与大型跨国企业、政府部

坚持直销模式



戴尔公司之所以能够迅速成为市场领导者，其原因正在于他们通过直销模式，与客户建立起直接的业务联系，并始终如一地专注于提供最快速的最佳客户服务。

■ 直销模式是一种为了与客户接触而自然延伸的方式，它让戴尔公司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客户。直销模式成为戴尔公司的支柱，也推动公司迅速地成长起来。

■ 正是由于采取了直销模式，戴尔公司得以与大型跨国企业、政府部门、教育机构、中小型企业以及个人消费者建立起了直接的联系。

门、教育机构、中小型企业以及个人消费者建立起了直接的联系。这也使得戴尔公司能够向客户提供高价值的技术方案，并能以更富竞争力的价格推出相关的最新技术。戴尔公司还第一个向客户提供免费直拨电话技术支持，提供包括安装支持和系统管理在内的广泛的增值服务。

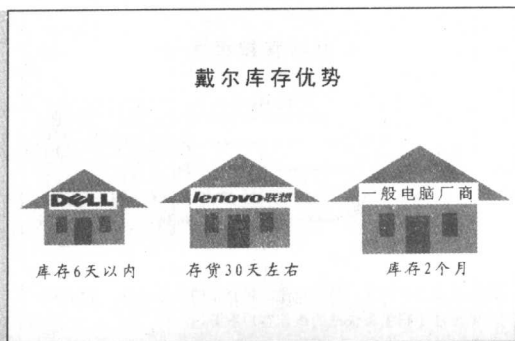
戴尔公司还利用互联网进一步推广其直线订购模式，并在这一方面处于业内领先地位。戴尔在 1994 年推出 www.dell.com 网站，随后又增加了电子商务功能，推动商业向互联网方向发展，1997 年即成为全球首家在线销售额超过 100 万美元的企业。今天，基于微软公司 Windows NT 操作系统，戴尔运营着全球最大规模的互联网商务网站。该网站销售额占公司总收益的 40%~50%。戴尔 PowerEdge 服务器运作的 www.dell.com 网址包括 80 个国家的站点，目前每季度有超过 4000 万人浏览。客户可以评估多种配置，即时获取报价，得到技术支持，订购一个或多个系统。

直接的业务模式省略了中间商的时间和成本耗费，缩短了戴尔与客户直接交流的时间和距离，与客户建立起直接的业务联系，并始终如一地专注于提供最快速的最佳客户服务，因而深得客户好评。

1.1.2 追求零库存

零库存是戴尔成功的法宝，戴尔在库存上获得的成就无人可匹敌。它在全球的平均库存天数已降至 6 天以内，而联想的存货天数是 30 天左右，一般电脑厂商的库存时间则为 2 个月。较少的库存不仅减少了资

■ 零库存是戴尔成功的法宝，戴尔在库存上获得的成就无人可匹敌。它在全球的平均库存天数已降至 6 天以内，而联想的存货天数是 30 天左右，一般电脑厂商的库存时间则为 2 个月。



金的占用，也减少了巨大的降价风险，同时也加快了新技术的应用，从而使戴尔获得更大的利润空间。

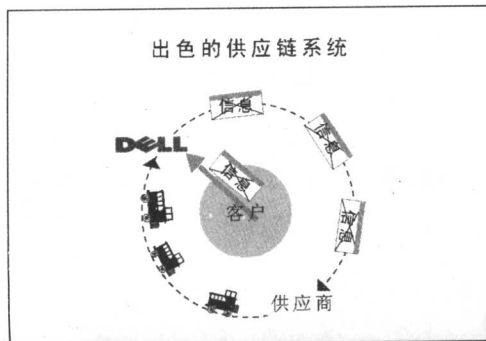
戴尔之所以能将库存控制在这么低的水平，得益于其出色而严格的管理。首先，戴尔严格监视存货速度。戴尔每周监视一次存货速度，经过一段时间后再对总存货进行一次监视。并且这些数据在戴尔的整个管理队伍中进行共享。其次，戴尔还实行两级 JIT 存货管理。其中一级是与客户的 JIT 存货管理，另一级则是与供应商的 JIT 存货管理。这既保证了对客户的产品销售，又加快了存货速度，并使供应商能够存储和及时配送所需要的大量零部件。另外，戴尔还在产品设计上下功夫，设计以存货速度最快为标准时。最后，戴尔坚持以信息代替存货。戴尔通过要求供应商提供准确、充分、迅速的信息，来努力降低存货。

1.1.3 出色的供应链管理

戴尔卓越的竞争力还来自其出色的供应链管理。戴尔公司分管供应链管理工作的副总裁迪克·亨特认为：“戴尔优异的财务业绩，源于公司效率超乎寻常的供应链。”

直销模式使戴尔公司可以从市场得到第一手的客户反馈和需求，并及时将这些信息传达给原材料供应商和合作伙伴。这种以客户为核心的“超常规”供应链系统，使戴尔公司得以将库存周期降为仅仅 4 天。

事实上，戴尔的供应链系统早已打破了传统意义上“厂家”与“供应商”之间的供需配给。在戴尔的业务平台中，客户变成了供应链的核



■ 戴尔卓越的竞争力还来自其出色的供应链管理。戴尔公司分管供应链管理工作的副总裁迪克·亨特认为：“戴尔优异的财务业绩，源于公司效率超乎寻常的供应链。”