

对我们而言，Internet 仿佛是一个已经实现了的美梦，在它上面可以进行成本几乎为零的交易。惟一一个比 Internet 更好的东西是心灵感应。

——戴尔公司董事长兼首席执行官迈克尔·戴尔 (Michael Dell)

直接面对客户

——戴尔公司的直销模式

1998 年末，美国《商业周刊》评出了本年度 100 名叱咤全球的巨人企业，戴尔公司 (Dell) 被评为第一名。它不仅战胜了 IBM、康柏、惠普等巨型企业，就连号称软件之王的微软公司也屈居其后。一个创立于 1984 年的公司，何以能够取得如此大的成就？答案在于，戴尔的直销模式发挥了威力。

与 IBM 竞争

19 岁的时候，迈克尔·戴尔决定从德克萨斯大学退学，这位年轻的一年级大学生不想去做医生、律师或是工程师，而是要成为一名企业家，创办一家计算机公司，用他自己的话说是“与 IBM 公司竞争”。

戴尔在童年的时候就萌发了创业的思想。12 岁时，他举办了一次邮票拍卖会，赚了 1000 美元。高中毕业前，戴尔通过卖报纸获得了 18000 美元的收入，他用这笔钱买了一辆宝马车。戴尔认为，他的退学决定是正确的。在闯入商海的第一年，他的公司营业额就超过了 600 万美元，这些钱全部是从出售计算机中赚来的。

戴尔出售计算机的方式有些特别，他没有在大街上租赁铺面，而是通过电话直接将计算机卖给客户。有人戏称，戴尔是在家里从事销售工作，他身穿睡衣就可以将计算机卖出去。事实上，戴尔开创了直接面对消费者的商业模式，这就是直销。过去，顾客购买计算机主要是通过电脑经销商。而戴尔则提出了一个大胆的想法，即“消费者可以通过电话购买计算机”。

戴尔在上大学时就在宿舍里用零部件给同学组装计算机，他由此体会到用户渴盼低成本计算机的心理。他想，为什么不能开辟一条直接的供货渠道呢？即客户打电话过来，销售者将计算机用邮包寄出去。当时还没有哪一家厂商用这种方式推销产品。但戴尔却认为，直接销售对厂商来说可以减少管理费用，获得更多的利润，对客户来说可以提供更便捷更实惠的选

择。戴尔直言：“远离顾客无异于自取灭亡。还有许多这样的人——他们以为他们的顾客就是经销商！我现在还对此大惑不解。”结果证明，直接销售使戴尔公司声名大噪，戴尔的营业额以火箭般的速度上升。1984年，戴尔公司的营业额为600万美元，3年后增加到6900万美元，而到了1991年，这一数字已达到了5.46亿美元。1995年，戴尔占据了全球3%的市场份额，1996年上升到4%。虽然戴尔的利润赶不上占据市场头把交椅的康柏公司，但据国际数据公司统计，戴尔的增长率几乎是康柏的两倍。1996年，戴尔的股票价格翻了5倍，营业额达到53亿美元，1997年更是创下了120亿美元的纪录。戴尔现有20800名职工，在全球33个国家设有办事处，其产品和服务范围覆盖170个国家和地区。

1996年，32岁的迈克尔·戴尔被《商业周刊》评为全球25位最佳企业家之一。在1999年7月5日出版的《福布斯》杂志中，戴尔以165亿美元的净资产名列全球第7大富翁（第一名是比尔·盖茨，其净资产达到900亿美元）。目前，戴尔的资产以平均每天1000万美元的速度增长。

网上直销

通过开拓性的“直线订购模式”，戴尔公司和大型跨国公司、政府部门、教育机构、中小型企业以及个人消费者建立了直接联系，戴尔公司不仅通过免费直拨电话向他们销售计算机，还为他们提供技术咨询，并于次日到现场服务。目前戴尔公司每天能够接到50000个这样的电话。

1993年的时候，戴尔曾试图恢复传统的销售方式，但很快就发现自己“撞到了墙上”，消费者并不认可，戴尔计算机销售额迅速下降，戴尔公司的股票也从1月份的49美元降到了7月份的16美元。戴尔很快认识到了自己的错误，并及时加以更正，回到直销的路子上来。

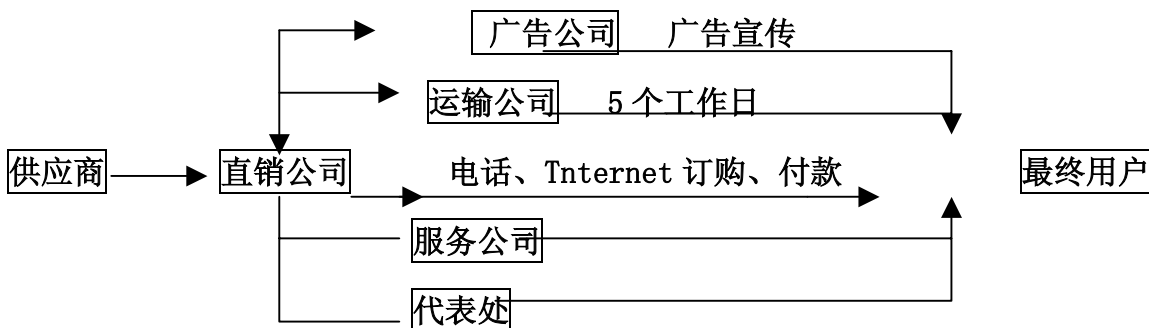
随着近年来互联网的兴起，戴尔将兴趣转到网络直销上来，这一次他又成功了。戴尔在线商店于1996年7月开业，每天销售600万美元的PC机和辅助设备，现在这一数字已超过1000万美元。戴尔网址(www.dell.com)包括42个国家的站点，每周有200多万人浏览，通过这一网址，客户可以了解报价，比较产品，开展订购，获得技术支持。实践证明，Internet直销是一个强有力的促销手段，戴尔称80%通过网站购买计算机的人都是新客户。

戴尔不是第一家、也不是惟一一家从事网上销售的公司，其他一些高技术公司，例如Cisco公司，在这方面的尝试也很成功，但是戴尔成功的故事更为精彩，因为互联网络与戴尔的直销模式配合得天衣无缝，戴尔直接从用户手中收取订单，然后再根据他们的要求组装

计算机。这种与客户的直接接触加强了反馈功能，戴尔可以生产出客户需要的任何产品，而不会造成积压。而其他大多数厂商，无论是康柏、IBM 还是苹果，都通过传统渠道销售计算机，他们常常由于对市场判断有误而造成产品大量积压。

戴尔只有 12 天的库存，这使公司能对新的技术、顾客需求的转变以及价格的波动作出快速反映。根据接到客户订单再生产的原理，它最近甚至还设计出了没有仓库的工厂。戴尔本人提出：“如果我们不给仓库留地方，就不会有库存。”对戴尔的这种做法，外界给予高度评价。美国著名管理学家迈克尔·哈默写道，“这样的效率有助于使国家经济免受周期性的繁荣和萧条的影响。如果企业在经济繁荣时期不再生产过剩，那么当需求降低时，企业就不至于被迫减少产量，解雇工人”。目前很多计算机厂商已开始向戴尔学习，把市场和技术信息放到网上，与客户建立直接的联系。与电话订购方式相比，网上销售有更多的优越性。顾客不再需要打电话给公司，而只要接上环球网即可。戴尔提供了有关技术支持、产品和定价信息的联机服务，因此它可以用更少的雇员与更多的客户打交道，此举节省了大笔开支，包括巨额的话费。目前，戴尔公司准备进一步扩大其网络业务。公司甚至还提出了一个更为宏大的战略，即在全球范围内，让所有的顾客在网上进行一切交易。

戴尔直销模式运作流程



倾听客户声音

为了能够直接倾听客户的声音，戴尔公司创造了一种形式，这就是每周在全公司范围内举办“关心客户会”。戴尔说，“我们每周五开这种会。无论你在世界的哪个地方，只要你在星期五走进戴尔的某个公司，你都会看到这种会议。会议的名称可能不尽一致，但目的都是一样的。”

在“关心客户会”上，市场营销、生产和人力资源等部门的员工坐在一起，讨论“我们

的表现是否使客户满意”。会议需要明确客户想要的产品和服务，并且找出满足他们要求的方法。有时，会场还通过扬声器接通一位客户的电话，请他提出意见、希望和见解，发表不满，然后大家一起讨论。有这样一个例子：很多人给戴尔公司打电话，问是否出售一种小型的、高性能的笔记本电脑，戴尔当时并不生产这种电脑，但他们发现大量客户都存在对这种产品的需求，于是马上投产，推出一种主频 100 兆的笔记本电脑。该公司是率先推出这种笔记本电脑的公司之一。

“关心客户会”的议程还包括，查找出最近出现的失误：哪个部门或环节出现了问题？出问题的原因是什么？谁来负责解决？解决问题的最后期限是哪天？

戴尔本人每个星期都要花几个小时的时间，阅读公告板，寻找客户对产品性能和可靠性的评论。“这有点像一种在线专题讨论组，客户们在这里讨论他们喜欢和不喜欢什么，讨论不同的品牌和性能，某家公司超过另一家公司的原因，以及市场的真实情况。我发现这些讨论对了解我们的消费者在想什么极有帮助，”戴尔这样评论道。

戴尔认为，作为公司领导者，光看统计数字还不够。他解释说：“总的统计数字肯定很重要，我们像其他公司一样，对客户进行有组织的调查。但我们还以自己的方式走出去，获取来自各个方面的不寻常的反馈。这是窥视客户思想的另一个窗口。”戴尔经常抽出一定的时间，到办公楼走动。碰到销售人员，就向他们了解需求情况，了解客户提出的意见，是否喜欢戴尔的产品等。在工厂，戴尔与工人交谈，向他们解释公司的战略和发展方向。戴尔每星期都要和任选出来的大约 25 名员工一起吃一次盒饭，向他们强调客户至上的准则，倾听他们的意见和建议。

“我们现在是、并将永远是一家与客户保持直接联系的个人计算机制造商，”戴尔说，“我们成功的关键在于维持这种联系，始终把倾听客户的声音并且作出反映作为公司的立足之本。”

直销在中国

戴尔在亚太地区 12 国家和地区开展了直线订购业务。90 年代初，公司通过与当地分销商合作，首先打入了亚洲的几个主要市场，从 1993 年开始在设施和人员上进行了直接投入。

戴尔在亚太地区采用的是它于 80 年代在美国首创的直线订购业务模式。客户可以直接向戴尔订购计算机，并于 7 天内收到订货。客户还可以受到终生免费的技术热线支持，并享受公司的次日现场服务。公司设立了“亚太客户中心”，用多种语言服务，客户在电话中提出

的技术问题，80%以上能在 10 分钟之内解决。

戴尔于 1993 年 5 月进入中国市场。戴尔公司认为，“无论是现在还是将来，中国都是至关重要的市场，戴尔公司相信在华开展直线订购业务，将使中国客户以一种崭新而便捷的方式，直接购买计算机。”戴尔看好中国市场的理由在于，中国用户对计算机的需求在成倍增长，中国人对网络的认识在不断提高。据统计，1993 年我国因特网用户只有 2000 个，而到了 1998 年底，就已经增加到 210 万个，4 年内增长了 1000 多倍。随着我国信息化的发展，将有越来越多的企业用户转向 PC 制造商和零售商的 www 站点，在线采购台式机。今后几年，企业在线采购 PC 机的增长率将达到 10-20%。

戴尔曾委托国际调查公司对中国市场进行了 9 个月的调查，认为直销计划是可行的。1998 年 8 月，戴尔公司在中国 9 个大城市开展了直销业务。4 个月后，戴尔的中国销售业绩比预期增加了 25%。1999 年 2 月，戴尔宣布将在华直销范围扩大到 13 个城市。戴尔中国区总裁陈大伟表示，戴尔将在 3 年内把直销区域扩展到 100 个城市。

针对中国市场的特点，戴尔提出了以下发展战略：

□通过直线订购方式，以卓越的价格和性能，向中国用户提供计算机产品和技术服务；

□利用戴尔对中国市场的了解，将本地语言的软件和操作系统集成到戴尔的计算机产品中去，为市场提供更多的相关技术；

□加强对员工的培训投资，转让先进技术，提供最佳客户服务，加强市场营销以及财务、制造和管理运作。

戴尔在中国市场的工作重点是，“强化对戴尔的认知，并致力于开发市场的长期潜力。”考虑到中国各地之间用户使用水平与基础设施极不均衡，在直销地点上，首先选择大城市；在直销面对的客户上，以大型企业为主，逐渐延伸至中小用户。戴尔在厦门建立了“中国客户服务中心”，为在中国的客户提供产品和技术帮助，该中心通过预装本地语言的软件和操作系统，按订单方式生产，以满足客户的不同需求。考虑到目前中国网络不发达的特点，戴尔在中国也有一些代理销售业务。

在北京、上海、广州等城市，戴尔设立了一些正式代表处和非正规的 Home Office 机构。这些机构主要负责与当地大客户的公关工作，没有订货、售后服务和运输职能。在配件供应、服务、运输、宣传等方面，戴尔采取委托方式，但他们不与任何一家受托公司签署长期合同。戴尔只对他们提出要求和各方面的建议，如果这些公司不能达到要求，戴尔就会中止与他们的合作。

与分销比较，戴尔直销模式的特点是：按照客户需求制造微机，并向客户直接发货。戴尔

人最爱说的一句话就是“两点之间，直线最短”。直销抛弃了中间渠道，采取点对点的销售方式，因而大大加速了周转，降低了成本。据称，直销产品要比同类产品价格低 15%-20%，这是戴尔效益好的主要原因。

点评

直销是营销方式的一种创新。在传统营销方式下，营销由制造商、经销商和代理商组成，这种方式又可称之为分销。而直销则是厂家直接面对客户。直销需要借助广告媒体，这一点又使它与厂家直接销售区别开来，在后者情况下，厂家需要通过自己的推销员向客户推销产品。

直销和分销各有利弊，但总的来说，直销和分销的最终目的都是为了更好地为顾客服务。具体说，一种产品采取直销还是分销，需要根据产品的特性以及有关的支持条件而定。过去，计算机行业一直采取分销模式，戴尔作为计算机直销的第一家，为我们引入了一个全新的概念：减少产品流通体系的中间环节，加快产品周转速度是整个行业发展的趋势。随着基础设施的完善和客户对高性能低价格计算机需求的增加，直销在客户需求反馈、成本控制、资金运转等方面的优势将越来越明显。近几年，世界几大计算机厂商如 IBM、惠普、康柏等纷纷效仿戴尔，介入直销，是很说明问题的。可以说，计算机行业分销和直销在目前正处于此消彼长阶段，戴尔的成功表明，计算机这种产品在现阶段是适合直销运作模式的。

应当看到，戴尔在美国的直销也不是在短时间内就取得明显成果的，用户接受直销的概念需要一段时间，而且直销模式自身也在演进，它的成功取决于外界诸多环境的变化；但作为一种网络信息社会的经营方式，它代表着一种趋势，必将有其生存的空间。

中国计算机产业方兴未艾，网络经济也已开始起步，计算机网络直销并非是一个遥远的梦。联想集团、清华同方、实达电脑等国内厂商已纷纷推出自己的专卖店，并且在网上宣传介绍自己的产品。据联邦软件公司总裁介绍，联邦下属的网络技术公司已从去年底开始，尝试在联邦的专卖连锁店开展电脑及 IT 相关产品的直销业务。这些举措无疑都是缩短营销渠道的大胆尝试。有人建议，厂商在现阶段完全可以效仿戴尔模式，进行网上直销，而不仅仅是在自己的主页上介绍产品。可以相信，随着中国信息技术产业的发展，这一天迟早会到来。

然而，戴尔直销给我们的启示还不应当仅止于此。最重要的，应是戴尔的创新精神（戴尔本人称其为“心灵感应”）。在竞争日趋激烈的市场上，墨守陈规是没有出路的，惟有创新才能发展，惟有创新才能立于不败之地。在计算机行业里，戴尔是后来者，如果跟在其他企业后面，亦步亦趋，是不会有今天的。戴尔试行直销时，很多人甚至取笑他，认为这是天方夜谭，但戴尔成功了。戴尔的成功并非心血来潮，而是在分析各种可能性的基础上得出的结论。戴尔的例子在某种程度上类似沃尔玛，沃尔玛在零售业也是后来者，它没有去和现有的零售

商争夺大城市，而是选择了小城镇这个被人忽略或者说看不起的市场，结果很快获得了成功。从这个意义上，我们可以说，创新是企业的常青树。