

DELL EMPIRE

戴尔



微利时代的铁血赢家

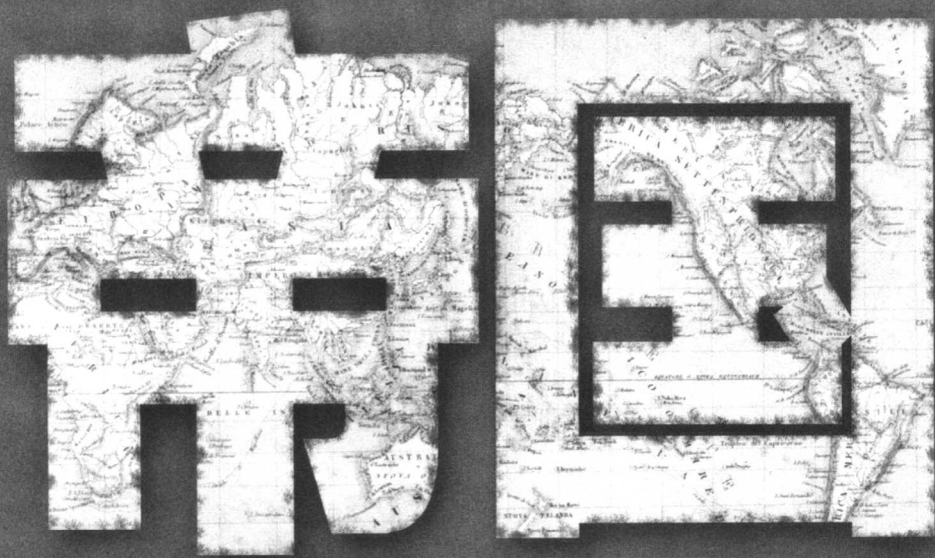
DIRECT AND LOW PRICE MADE POWERFUL DELL

张世国◎著

中国商业出版社

DELL EMPIRE

戴尔



微利时代的铁血赢家

DIRECT AND LOW PRICE MADE POWERFUL DELL

张世国◎著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

戴尔帝国/张世国著. - 北京: 中国商业出版社,
2004.10

ISBN 7 - 5044 - 5197 - 5

I. 戴... II. 张... III. 电子计算机工业—工业企业
管理—经验—美国 IV. F2879

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 086821 号

责任编辑 刘树林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
中国新华书店经销
北京通州皇家印刷厂印刷

*

开本 880 × 1230mm 1/32 印张: 11.5 字数: 258 千字
2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷
定价: 23.80 元

*

(如有印装质量问题可更换)

前 言

当人们看到戴尔公司的商标时，仔细琢磨就会发现 D 和 E 的神秘组合。对于戴尔商标 D 和 E 组合的内涵，一种解释是指 DELL 的姓氏组合；另一种解释是指该组合蕴含着戴尔帝国的含义：即 DELL EMPIRE，本书更倾向于后者。经过研究，人们可以清楚地认识到戴尔公司的确已具备商业帝国的基本特点，这从其在 PC 行业过去 20 年的强势扩张中可以获得证明。众所周知，帝国思维的特征表现为：一是形成针对同时代竞争对手的相对优势，这主要体现在人均效益指标、库存周期等方面，在 PC 行业内，没有企业能够和戴尔相抗衡。二是战略的扩张性。从 1984 年创立开始，戴尔一直在 PC 市场中开疆拓土，从 1000 美元起家，到 2003 年成功地达到了 414 亿美元的销售额，都在不断地升级经营目标，不断地夺取别人的客户和市场份额，特别是在新时期，戴尔已经确定冲击 600 亿美元的销售目标，这是谋求公司进一步升级的重要动作。从这个意义上讲，戴尔公司的帝国特征表露无遗。换句话说，从一开始，戴尔公司就产生了夺取全球 PC 产业领导地位的意图，只不过现在这种心态表现得更为强烈。

支撑戴尔帝国崛起的因素有很多：有把握机遇的因素；有坚定不移地贯彻执行强化 PC 业务优势方面的因素；有资本市场支持的因素。但更为基本的因素只有两个：一是戴

尔精心打造直接销售模式品牌的影响力；二是通过坚定不移地执行低价切入经营战略，在淘汰对手的同时，也为戴尔带来了一片新天地。通过打造戴尔模式的品牌优势和低价优势，成功地放大了戴尔公司，也促使其在 PC 领域能够长驱直入。

戴尔公司很早就洞悉到直接模式的商业价值，而因特网的出现则强化了其决心、耐心，通过不遗余力地推进直接模式的塑造，通过绕开中间商，形成了以戴尔公司为一方，以其他竞争对手为一方的市场竞争格局，这使戴尔模式的影响力在世界范围内扩散出来。在 20 世纪 90 年代的很长时间内，戴尔模式的内涵主要体现在直接销售、摒弃存货及倾听顾客意见等方面；到 2000 年以后，戴尔直接模式的内涵已升级为标准化、多元化、规模化等方面。戴尔公司利用直接模式所积累的客户关系优势，迅速整合供应商、员工及客户等资源，使自己获得了独一无二的供应链优势，并通过利用自身打造的低价优势来夺取市场，从台式机、笔记本、服务器，到后来的打印机业务等，都是如此。

作 者

2004 年 9 月 20 日



目 录

第一章 全球难敌的戴尔 / 1

1984 年以 1000 美元在一间大学宿舍里创业，到 2003 年底销售额已经突破 400 亿美元，成为世界上成长最快的公司。

1988 年成功运作上市，1995 年抓住互联网发展的战略机遇，1996 年切入服务器行业，2002 年以打印机业务为标志，高举多元化大旗扩张市场。

在微利的市场形势下，戴尔已成为 IT 世界惟一的赢家。

媒体惊呼：“撼山易，撼戴尔难。”

◎全球领先 / 3

◎顺应了市场的主流方向 / 11

第二章 直接模式 / 17

直接模式的优点是压缩业务流程，节省中间成本，更



适合微利时代的要求。

戴尔模式的精髓是“直接”，直截了当，通过定制服务，大手笔抛弃中间流程。推行直接模式使 IT 世界出现以其他分销竞争者为一方，以戴尔直接模式为一方的大格局。

戴尔是如何做好定制服务的呢？首先是锁定目标客户，把握其需求，设计其所需要的产品，使其特殊需求转化为一个个定做的产品，从配件、软件等方面，都体现个性化。

◎大格局思考 /19

◎什么样的方法最直接 /23

◎直接模式的信念 /25

◎直接模式的好处 /29

◎如何做好直接模式 /33

第三章 零库存 /41

戴尔的库存时间比联想少 18 天，效率比联想高 90%，当客户把订单传至戴尔信息中心后，由控制中心将订单分解为子任务，并通过 Internet 和企业间信息网分派给上游配件制造商。各制造商按电子配件生产组装，并按控制中心的时间表供货。

戴尔的零库存是建立在对供应商库存的使用或者借用的基础上，并形成 3% 的物料成本优势。戴尔的低库存是因为它的每一个产品都是有订单的，通过成熟网络，每 20 秒就整合一次订单。



◎解读零库存 /43

◎库存过量 /48

◎如何形成零库存 /52

第四章 成本领先 /65

戴尔采取双重考核指标，让各部门、各分支机构既要完成比较高的业绩指标，又要持续地降低运营成本。按中国话来说叫做“既要马儿跑，又要马儿不吃草。”原本被许多人认为这是不可能的事情，在戴尔却要不折不扣地执行。

一人难成众，一木难成林，戴尔公司形成人人讲成本、个个讲节约的文化，通过管理精细化、标准化使业务的每一个环节尽可能减少成本。

把资源集中在客户方面，并通过虚拟整合来实现服务外包、研发合作、生产贴牌，目的是为了打造成本优势。

◎强制性削减成本计划 /67

◎如何节省成本 /74

◎降低成本的绝招 /83

第五章 价格战 /93

戴尔瞄准对手的暴利弱点和成本弱点，通过推出中低端产品，淘空其利润空间，打压其竞争力，争取其客户，夺取其市场份额。

PC业的一些强势公司最近利润率下降，人气冷落，备受煎熬，部分原因是它们一直被戴尔公司的低成本打得



喘不过气来。

有市场评论说：“戴尔就是 PC 市场的摩根，其根本的意图就是想垄断市场。”

◎解读价格战 /95

◎价格战的策略 /97

◎对手攻防战 /103

第六章 标准化的利剑 /111

因为科技相对成熟，市场风向已经转变，差异化被标准化取代。

整个世界将划分为两极：一极是以客户为中心，IBM 是典型的代表；另一极是以标准为中心，戴尔是典型的代表。

标准化才有降价空间：戴尔倡导的标准化是一个国际性的统一法则。

戴尔正在谋求食物链上的最优位置，迈克尔希望通过打造标准化，来使自己成为食物链上的高级动物。

◎戴尔的标准观 /113

◎解读标准化 /119

◎如何实现标准化 /123

第七章 帝国的权力运作 /133

从一开始，迈克尔就懂得善于怎样借助别人的智慧和经验。



戴尔流程管理的要点是分解工作责任，同时也分解权力关系。任何业务通过责任分解，也使戴尔的总裁属于流程的一部分。即使总裁也要适应公司流程管理的秩序。

戴尔实行的是双首长制，主要是在关键职位的设计上，采取双重负责制，即在重大决策时，必须由两个主管做出一致决定时方能实施。

在戴尔公司成长的20年里，先后经历了迈克尔-沃克、迈克尔-托普弗、迈克尔-罗林斯权力组合，推动着戴尔公司可持续成长。

◎开放的观点 /135

◎权力组合 /137

◎人力资源是戴尔最大的财富 /144

◎做任何事情都不能取巧 /151

第八章 与客户结盟 /157

有人问迈克尔：“在公司的成长过程中，对您来说，什么最有价值？”迈克尔脱口说：“Clien（客户）。 ”

戴尔成功的秘诀是在不降低为客户提供产品和服务品质的前提下，减少服务客户的时间和资源。

戴尔设定各种概念、议题的中心思想总是在说，“您把订单交给戴尔，可以获得更多的利益。”

戴尔为客户定制电脑过程中，针对特殊需求的软件设计、安装方式就留在客户电脑里。也就是说，戴尔的影响力和控制力通过电脑保留到客户电脑里，形成了独一无二长期的客户关系。



- ◎直接面向客户 /159
- ◎倾听客户意见 /161
- ◎客户是首要原则 /164
- ◎关键赢在模式的影响力 /171
- ◎开发客户 /177

第九章 与供应商结盟 /187

戴尔采用统一的资源规划软件，并把其应用于分布在全球各地所有的生产设施中，对每一家工厂的每一条生产线，每隔两个小时就做出安排。戴尔只向工厂提供足够两个小时使用的物料。

戴尔在供应链关系中形成了针对惠普、IBM、联想的强势，同时也形成了针对供应商、服务代理商、物流协作商的强势，使自己的标准、要求在经营中能够迅速实现，也就是实现了低成本、高品质的经营目标。

- ◎效率来自超乎寻常的供应链 /189
- ◎处于供应商关系的强势地位 /196
- ◎强势的采购管理 /206
- ◎基于直接模式的供应链体系 /211
- ◎领导供应链 /215
- ◎专利的 30%是关于流程革新的 /220
- ◎在关键点投入 120%的力量 /222

第十章 国际化 /237

戴尔模式的价值和影响力是世界性的，在美国、中



国、日本、英国、德国等 PC 市场上具有很强的适应力。

国际化是一场高消耗的战斗，需要硬碰硬，靠的是整体实力。

戴尔国际化经营的实质是超越美国本土市场容量的局限，通过向海外市场输出直接模式和戴尔文化，谋求持续增长的空间和机会。

戴尔在中国市场的经营策略是先爬、后走、再跑，逐步成长为中国市场的强势品牌。

◎戴尔模式的世界价值 /239

◎突破本土市场的局限 /243

◎国际化运作的策略 /247

◎在中国市场扩展 /252

◎本土化经营 /255

第十一章 多元化 /261

戴尔的多元化经营是寻求新的机会和空间，是寻找新的奶酪，不是一个业务代替另一个业务，而是从思维和行动上必须超越 PC。

戴尔究竟要向何处去？经过论证，迈克尔的回答是，以新战略获得新的竞争力，向服务器领域进军，向低端数据存储领域进军，向消费性电子领域进军。

阻止戴尔统治世界已经成为一种声音，当戴尔推出自有品牌的打印机时，惠普终止供给戴尔打印机产品；当戴尔涉足网络产品时，思科中止了供应戴尔网络产品。

◎致力于伟大的公司 /263



- ◎思维和行动必须超越 PC /265
- ◎寻求新的奶酪 /269
- ◎多元化的策略 /272
- ◎打造弱肉强食的“丛林法则” /274
- ◎孤立与结盟 /279
- ◎阻止戴尔统治世界 /285

第十二章 不战而胜的秘密 /295

戴尔能够超越康柏，不是因为戴尔厉害，而是因为康柏犯了重大的战略错误，犯了并购盲动症，失败后康柏的核心竞争力受到了打击。

戴尔集中资源做客户，并以客户资源整合市场上的研发、生产、服务、供应商、物流等资源，被称之为在关键点投资，实际上代表了市场的主流价值，因此越做越强。

在经营中，戴尔总是避免了自己犯大的战略性错误：在 20 世纪 90 年代的并购热、科技热、网络热中，戴尔要么是没有卷入，要么是抱着试验的心态，及时纠正了小的错误，终于脱颖而出。

- ◎总是避开了大的战略错误 /297
- ◎直接销售不是戴尔模式的全局 /300
- ◎代表了市场的价值主流 /301
- ◎不相信技术为王 /304

第十三章 戴尔文化 /309

戴尔的销售、生产、服务、采购等部门都要围绕着客



户转，进而衍生出一套按单生产模式，包括戴尔内部的资源、合作伙伴的资源、社会的资源，都要围绕着客户转起来。

戴尔模式的胜利是执行力文化落实的结果，其先在内部打造优胜劣汰的竞争力，然后是从外部获得非凡的竞争力。

戴尔只有一个政治，就是 Performance（业绩表现）。戴尔最大的文化特色是对客户的热忱和对业绩的向往，一个人要想在戴尔生存，必须对高目标有一种偏执的跟从。

- ◎一切围绕着客户转 /311
- ◎文化框架 /315
- ◎执行力文化 /318
- ◎靠业绩说话 /321
- ◎认错快的文化 /326
- ◎团队文化 /327
- ◎流程文化在影响着每一个人 /330
- ◎追求卓越 /334
- ◎备受质疑的文化 /336
- ◎新文化运动 /340

第十四章 外界看戴尔 /343

在众多的市场人士看来，戴尔的价值在于扩张性和攻击性。直接模式的推广使戴尔公司将自己的客户版图扩展到欧洲、亚洲甚至全世界。

惠普中国区总裁说，戴尔不是一个产品公司，也不是一个 IT 公司，它仅仅是一个销售公司。



管理学家斯莱沃斯基认为，戴尔主要是认识到进一步细分和分拆计算机价值链的机会，专注于成为一个“组装与销售计算机”的公司。

◎市场看戴尔 /345

◎策略与评价 /347

第 1 章

全球难敌的戴尔

1984 年以 1000 美元在一间大学宿舍里创业，到 2003 年底销售额已经突破 400 亿美元，成为世界上成长最快的公司。

1988 年成功运作上市，1995 年抓住互联网发展的战略机遇，1996 年切入服务器行业，2002 年以打印机业务为标志，高举多元化大旗扩张市场。

在微利的市场形势下，戴尔已成为 IT 世界惟一的赢家。

媒体惊呼：“撼山易，撼戴尔难。”

微利时代的铁血赢家

Direct and Low price made Powerful Dell

