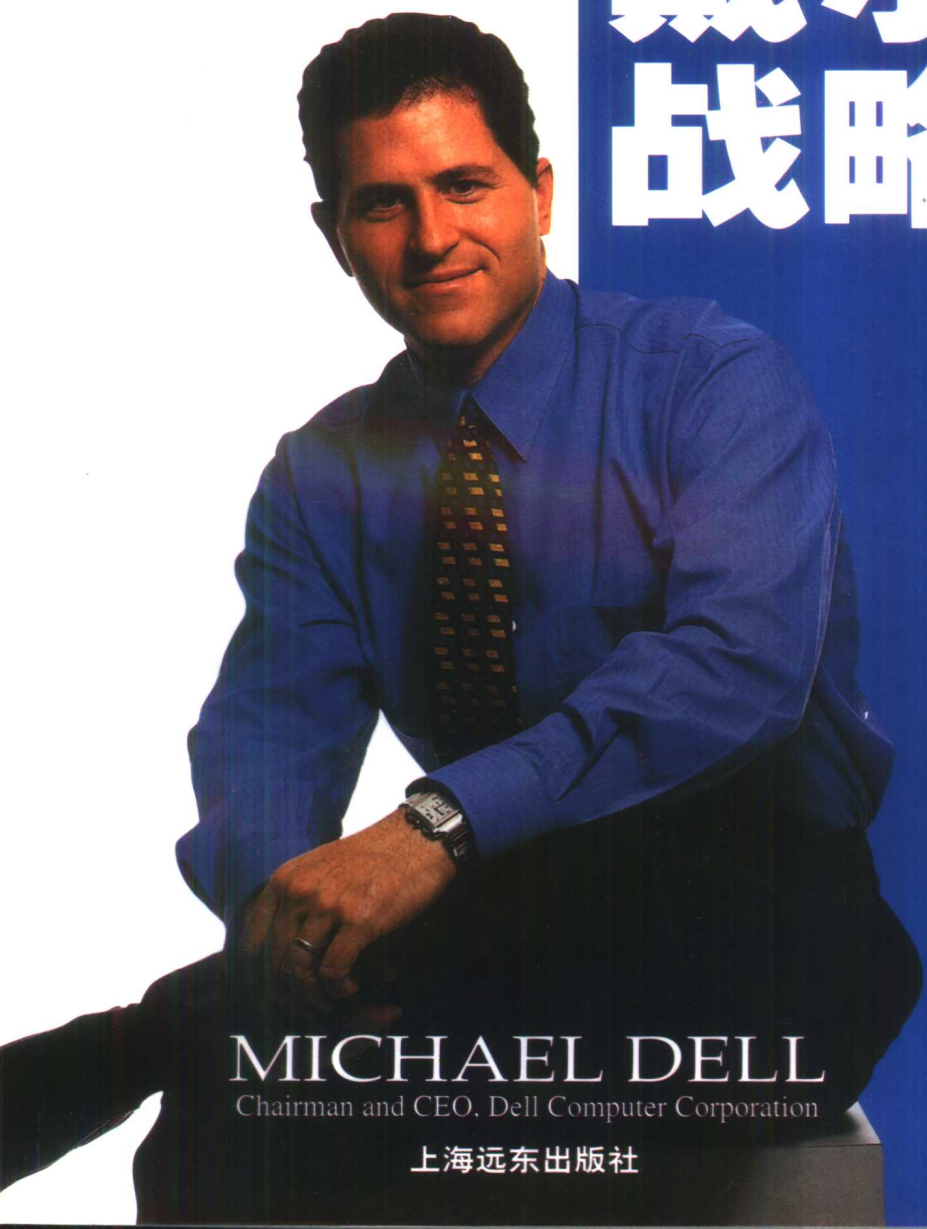


Direct from

〔美〕 迈克尔·戴尔 著
(凯瑟琳·弗雷德曼 协著)
谢绮蓉 译

DELL 戴尔 战略



MICHAEL DELL

Chairman and CEO, Dell Computer Corporation

上海远东出版社

戴尔战略

[美] 迈克尔·戴尔 著
(原著由凯瑟琳·弗雷德曼协著)

谢绮蓉 译

上海远东出版社

戴尔战略

著 者/[美]迈克尔·戴尔(凯瑟琳·弗雷德曼协著)

译 者/谢绮蓉

策划编辑/张安平 章怡

责任编辑/傅 源

装帧设计/汤智勇

责任出版/晏恒全

责任校对/吴明泉

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

发 行/新华书店 上海发行所

上海远东出版社

制 版/上海希望电脑排印中心

印 刷/浙江印刷集团绍兴新华印务有限公司

装 订/浙江印刷集团绍兴新华印务有限公司

版 次/1999 年 9 月第 1 版

印 次/2001 年 2 月第 5 次印刷

开 本/850×1168 1/32

字 数/163 千字

印 张/10

插 页/4

印 数/29101 - 35100

ISBN 7 - 80613 - 937 - 0

F·329 定价: 16.00 元

致中国读者

长期以来,中国场所提供的大好商机使我深受鼓舞。1998年11月,戴尔公司终于来到中国。中国不仅是世界上人口最多的国家,也是发展最迅速的信息技术市场,更被公认为是培育企业家精神、发展以因特网为基础的企业的领先者。作为熟稔网络商务的企业家,我希望本书对志趣相投的读者能有所裨益。

我们已在厦门设立了制造厂,期待着能成为发展中的中国信息技术市场的主力军。戴尔公司“直接面向顾客”经营体系的明显优势,如整体承

诺、优异的服务和支援,以及快捷提供最新技术的能力,在各个市场上使顾客获益良多。今天,我们更运用因特网来经营大部分业务,力求让顾客与戴尔公司做生意时更觉方便。我们把这看作是我们事业的又一次飞跃。在未来,“直接面向顾客”的方法将会成为信息技术行业——也许还有其他各行各业——所通行的运作方法,对此,我们和我们的顾客都深信不疑。

在《戴尔战略》中,我记述了戴尔公司的崛起历程,撰写了戴尔公司的战略,正是这些战略将公司引向今天在因特网上的盟主地位。此外,我还纵谈了信息技术行业新的疆界。希望大家喜欢这本书。



迈克尔·戴尔

1999年8月

消阻不必要的步骤

(英文版序)

我小学三年级那一年,便寄出一张申请高中文凭的函件。

当时我在杂志底页看到一则广告,上头说:“只要通过一个简单的测验,您就可以轻松拿到高中文凭。”我对学校教育并没有什么意见,也很喜欢当个三年级的小学生,而且我的家庭一向非常看重良好的教育。

但是我在那个年纪,既没耐心又对世界充满好奇,如果能用快速简易的方法轻松做完一件事,我就会跃跃欲试。而“一个简单的测验”就可以取代九年的学校生活,真是太对我的胃

口了。

有天傍晚,测验中心派了一位女士来到我们位于休斯顿的家。妈妈去开门,那位女士很客气地说,她想找迈克尔·戴尔先生。我妈一开始很迷惑,但问了几个问题之后,她就知道这是怎么回事了。

她对那位女士说:“他正在洗澡,我去叫他。”那位女士很惊讶地看着我走出来,一个穿着红色小熊浴袍的8岁小男生。

我父母和测验中心的那位女士都以为我是恶作剧,才会寄出申请函,其实我是当真的。

从小,我就非常执着于删除不必要的步骤。所以,我想,我长大后,以消除中间人为基础来开设公司,这事儿应该不会让人太过惊讶。戴尔公司把电脑直接贩售给顾客,直接与供应商交易,也直接和我们的员工沟通,所有过程都省略了不必要且没有效率的中间人。我们称这种方式为“直接模式”(the direct model),而且,套句戴尔电脑公司常用的话:我们是“直接到顶”。

1998年,戴尔公司成为全世界第二大的个人电脑制造及行销商,成长率比电脑业的平均值高出5倍,股价升值200%,是S&P五百大和NASDAQ一百大中,股价获利最大的公司。

大家常说,我们想做的事情是办不到的。

戴尔公司能有今天的成就,不只是因为我们有能

力;我们愿意从不同的角度看待事物,也是很重要的因素。我相信,机会既来自直觉,也要靠着对某个产业、事物或专业的狂热投入。戴尔公司的经验证明,人可以发掘并掌握大家原本以为不存在的机会优势;想要做到以非传统的方式思考,不必是天才,也不必是先知,甚至不用有大学文凭,所需要的只是一个架构和一个梦想。

这本书不是我个人的回忆录,也不是戴尔电脑公司完整的历史。我只希望不管大家置身什么产业,从事什么职位的工作,这本书都能成为大家在发展竞争优势时的指南。我们功成名就的领域是在电脑业没错,但这种看准时机和把握机会的能力,是放诸四海皆准的,只要你保有好奇心和决心。又由于戴尔公司是我在得克萨斯大学念书时在宿舍成立的,这使得我这个身兼创业者和公司总裁的个人的发展,与公司的发展密不可分。

这本书,将要探讨我们自称的“竞争策略”,层面包括产品上市速度、优越的顾客服务、持续生产高品质产品的承诺,以及依顾客需求组装,并提供最强功能与最新相关科技的电脑系统。另外,我们还会谈到我们如何较早开发因特网业务。我在本书的上篇会谈到我,我们在公司成长和变革以及变革后再进一步成长的过程中,如何为适应顺境及逆境而发展出种种策略。在本

书的下篇则会看到我们如何改进这些适应策略,以及戴尔公司如何以创新的方法,把在与员工、顾客、供应商直接接触的过程中所苦心收集的资料与科技结合,借此发展出最重要的竞争优势,成为真正整合性的组织。

迈克尔·戴尔

1999年2月

图书在版编目(CIP)数据

戴尔战略/[美]戴尔(Dell, M.)著;谢绮蓉译. —上海:
上海远东出版社, 1999

书名原文: Direct from Dell

ISBN 7-80613-937-0

I. 戴… II. ①戴… ②谢… III. 电子计算机工业-工业
企业管理-经验-美国 IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 38697 号

DIRECT FROM DELL

Copyright © 1999 by Michael Dell

Published by arrangement with William Morris Agency, Inc.

through Arts & Licensing International, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

戴尔公司的商标为该公司所有,在本书的使用已取得该公司的许可。

本书中文译文由大块文化出版公司(台湾)授权使用。

NA245/07

目 录

致中国读者	1
消弭不必要的步骤(英文版序)	1

• 上 篇 •

1	直接模式的诞生	
	为创业而走出校园	
	18岁的我想做出比IBM更好的电脑,并且凭借直接销售来成为这一行的佼佼者。	
		3
2	成长的痛苦	
	131个愿望	
	做些大家认为不可能的事,其实很有意思;达到一些预期不到的成就,也很令人兴奋。但超速的成长应该找到自己的轨道和方向。	
		21

3

第一个大挫折

库存过量

成功接踵而来,机会与风险并至,我们曾一度背离自己的信念,直到真的体会并珍惜它的价值。

45

4

找准立足点

脱离赤字

1993年,我们公布了公司有史以来第一次也是唯一的一次季度亏损;年底,我被《上方》杂志评为“本年度扭转乾坤的总裁”。我们一向把错误当成学习的机会,重点是要从所犯的错误中好好学习,才能避免重蹈覆辙。

61

5

有所为,有所不为

30亿美元的公司如何管理

我们不再像以往那样一头栽进机会的深渊,而是脚踏实地寻求成长;搞清楚不必做什么事,原来和学会该做什么事一样重要。

75

6

以极高速低飞

市场细分、纯直销、降低存货

“比顾客更了解顾客”的市场细分,让我们在逐渐扩大的同时,还能稳定持续成长;撤离零售渠道,可以集中精力于纯正的直接销售;而降低存货量带来的挑战,则好像“以极高速低飞”。

91

7

革命性的契机

www.dell.com

我们希望网络——接触现有和未来顾客的第一站,可以成为我们整个企业系统的关键。我们制造的所有东西,名片、邮寄的箱子、包裹、信件、ROM-BIOS等,只要有公司名称,就必须印上 www.dell.com 的字样。我宁可膨胀一个伟大概念的重要性,也不愿低估它。

115

● 下 篇 ●

8

团结就是力量

员工:最大的威胁与资产

戴尔公司的每一个员工都觉得,自己参与了一项

很伟大很特别的事业,此事的重要性甚至超过他们自身。

139

9

每个人都是老板

“士为知己者死”的现代版

给他们责任、荣誉,与他们有福同享,让他们拥有知识、能力和权限,把他们带到“公司属于员工”的最高境地。

157

10

直接获益于顾客

与顾客的双向互动

其实顾客们非常善于表达,如果你愿意与他们建立直接关系,细心聆听,一定受益匪浅。

181

11

与顾客结盟之道

最大的竞争优势

朋友,是一生的事;顾客又何尝不是?在我们眼中,没有一次交易的顾客,只有终生的顾客。

203

12

与供应商相处的哲学

互补才能双赢

我们讨论的首要前提是“关系”，是如何与攸关公司生存发展的人共事。与供应商建立更强、更直接的关系，借力使力，必获利。

221

13

一个虚拟整合的企业

取消对立，开诚布公

虚拟整合是信息时代企业架构的新模式，在本章中，你会看到，戴尔公司如何通过虚拟整合与供应商合作。

239

14

与众不同才能脱颖而出

和对手玩柔道

与众不同，需要勇气，更需要智慧。

257

15

拥抱变化中的网络经济

未雨绸缪，主宰变化

变是常态。与其把改变视为潜在的威胁或问题,不如张臂拥抱,视之为机会。

..... 275

结语 180 亿美元以后	289
戴尔公司大事记	293

上篇

PART ONE