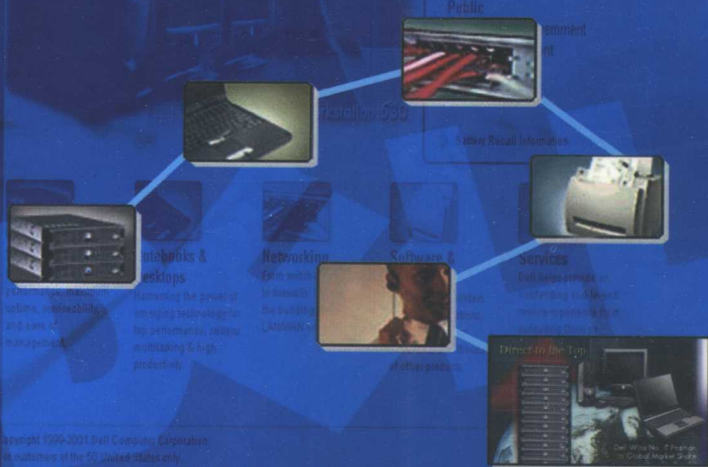


IT 先锋

DELL

揭开戴尔成功之谜!

戴尔公司 传奇



Copyright 1999-2001 Dell Computer Corporation
is a trademark of the Dell Computer Corporation.
All Rights Reserved. Terms and Conditions of Sale - Online Privacy Protection

(美) 丽贝卡·桑德斯 著
周乐平 译

Business the Dell Way

10 Secrets of the World's Best Computer Business



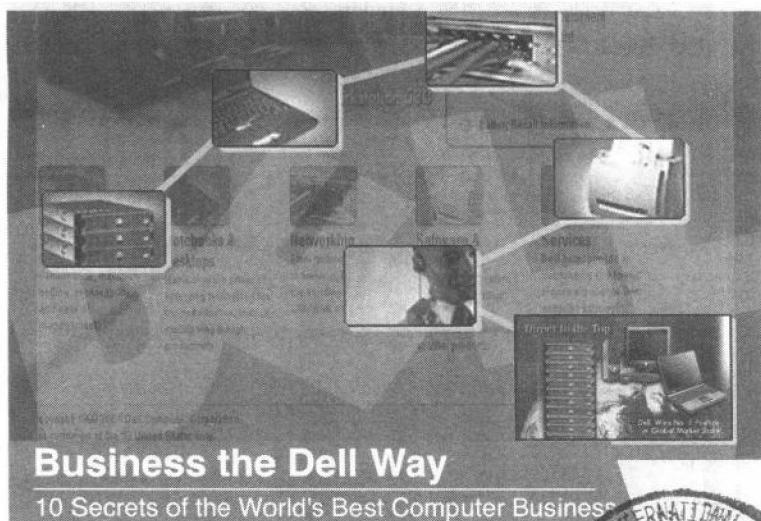
机械工业出版社
China Machine Press

IT 先锋

(美) 丽贝卡·桑德斯 著
周乐平 译

揭开戴尔成功之谜!

戴尔公司传奇



机械工业出版社
China Machine Press



H1371/05

Rebecca Saunders: Business the Dell Way: 10 Secrets of the World's
Best Computer Business

Copyright © 2000 by Rebecca Saunders. All rights reserved. No part of this book
may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic, chemical
or mechanical, including photocopying, any information storage and retrieval
system, without a licence or other permission, in writing from the copyright owners.

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd, UK

本书中文简体字版由Capstone公司授权机械工业出版社在
中国大陆独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄
袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2000-3410

图书在版编目(CIP)数据

戴尔公司传奇/(美)桑德斯(Saunders, R.)著; 周乐平译. - 北
京: 机械工业出版社, 2001.6

(IT先锋)

书名原文: Business the Dell Way: 10 Secrets of the World's
Best Computer Business

ISBN 7-111-08903-0

I. 戴… II. ①桑…②周… 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(2001)第022309号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑: 石会敏

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年7月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·8.875印张

印数: 0 001~6 000册

定价: 20.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

戴尔的故事是一个传奇。对于戴尔这样的传奇人物，我们不是对他高中时每年赚18 000美元的能力感到惊讶，也不是赞叹于他在大学时就创办了自己的公司，更不是对他在几年之间将一个名不见经传的小公司迅速扩展成为计算机工业世界前三强的神话感到不可思议。应该称道的，是他对计算机的痴迷，或者说是他对自己所发现和创建的营销模式的痴迷，以及他对一个超速增长企业的运筹与管理能力。是零售道路上的挫折使他坚定了直销模式的执行。他还将他的直销模式演变成为一种企业文化。在这样一个有着优秀企业文化的企业里，存在着供应商与企业联盟式的关系，存在着员工与企业的伙伴关系以及员工的主人翁精神。它直接销售产品给用户，并因此而去除了中间商以及中间商对价格的高标。它也没有忘记不断地进行创新和改进，但它知道，所做的一切都是为了用户——它的上帝，而不仅仅是为了技术。戴尔成功地将直销模式带到国外，并在欧洲、美洲和亚太地区的几十个国家里创建了自己的工厂；同时，他也使最好的供应商跟随他来到了世界各地靠近他工厂的地方。他还成功地将他的直销模式融入到了互联网中。运用互联网，他可以以一个前所未有的方式与用户和供应商进行沟通和信息共享，他的直销模式也因此而更显神通。他同样也经历了许多新兴企业在超速增长过程中所遇到的扩张问题，但他终能力挽狂澜，将企业带回

到以用户为本和直销的道路上来。可以说，是他的执着和坚定造就了他的成功。

这，就是世界上最好的计算机企业之一向我们展示的成功秘诀。这是任何努力追求成功的年轻企业家都应该阅读的参考书。这也正是翻译此书的初衷，即让更多的企业，尤其是中国的企业，了解这个传奇人物和他的直销模式，并在学习和借鉴过程中，摸索出符合自己企业实际情况的经营策略，早日让更多的中国企业跨入世界500强。

对于作品本身，我应该感谢原著作者。是她精彩的文笔和客观、详尽的报导以及简炼的语言和归纳、总结，使得这本译作得以顺利进行。

我还要感谢同事、友人和家人的鼓励，他们对我这样的平凡人的无私帮助令人难以忘怀，他们的谆谆教导与无私关怀至今仍如在昨日。本书在翻译过程中得益于张英和杨芳两位教授的指导，特别是对译文的组织和用词的把握。文章的翻译工作有一些经过同事们的商榷和修改，特别是一些较为口语化的词语，他们是王海、孟召运、张世帅和王晶。吕亮和朱正茂两位先生还在译文的校对任务中完成了许多工作。另外，我要感谢我的友人林敏以及我的家人。可以说，没有他们的关心和支持，就没有今天译文的完成。

在感谢了那些帮助过我、赞许过我的人以后，

我要转向另外一些人。他们为数不多但却弥足珍视。他们是少数“谨小慎微、吹毛求疵”的人。在本书的翻译过程中，他们始终以客观和实际的态度对我的翻译工作提出了批评。感谢他们的严格要求和无私帮助，正是他们的帮助使得翻译工作得以顺利完成。

周乐平

2001年2月20日于北京

前言

迈克尔·戴尔最近写了一本书，书中叙述了他建立戴尔计算机公司的历程。书名是*Direct from Dell*，是与凯瑟琳·弗雷德曼（Catherine Fredman）合著的，描述了这个最近成为世界第二大计算机生产厂商的逐步建立过程。在书中，戴尔描述了促使公司创建的许多步骤，并讨论了今后企业发展中所应采取的管理措施。本书也描述了戴尔计算机公司是如何成立，以及随后迈克尔·戴尔所采取的行动。但不像戴尔写的那本书就事论事。本书还回顾了他采取行动的原因并将其放到更大的管理环境当中去考虑。

在这本书的导言中，我将迈克尔·戴尔描述为一个“系统优化师”，他建立了一种有效的商业模式并随后不断运用这种模式而取得了显著的成功。但在戴尔的成功中还包含更多的内容。这本书描述了迈克尔·戴尔所展示的领导才能，以及更重要的，今天的企业所要求的领导方面的才能。

正如早期我所写的有关杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）的书是以大量的有关年轻的商业新闻记者的文章为基础的一样，这本书也是以有关迈克尔·戴尔的文章和商业新闻报导者与他的访谈以及他自己所写的书为基础的。但书的内容也反映了我自己在商业和商业管理新闻报导中二十五六年的写作经历，期间我访问了许多的企业家和公司老总，以及经常告诉我他

们是如何进行管理的权威们。更重要的是，我对戴尔的描述是很好地基于自己的有关最佳经营方法的知识 and 最近对管理所进行的思考。

为什么您会买这本书呢？您想从中学到些什么呢？除了看到这个温和的人是如何神奇地改变了计算机行业的商业模式，您还将发现有助于自己的公司发展的战略，包括在您的企业获得成功时需要进行考虑的问题和告诫。在迈克尔·戴尔的书*Direct from Dell*的封面上，图书发行商将之描述为“非凡的商业成功故事和所有行业进行革命的宣言”。如果要我在封面上写句话，我会将它描述为“领导指南”。它不仅将帮助您更好地了解戴尔的成功故事，还将帮助您写下自己的企业的成功故事。不管您是一个迅速发展企业的领导者，还是一个成立已久的企业里的某一部门的副总经理，抑或是一家大企业的高级主管，这本书里都有您可以利用的管理方面的经验。而这就是这本管理方面的书籍所要给您的：实际的帮助和洞察力。

丽贝卡·桑德斯

◆ 目 录

Contents

译者序

前言

导言 成功, 迈克尔·戴尔之路1

戴尔计算机公司可能不是最大的计算机公司, 但看起来它却是增长最快的一个。它的成功大部分归因于其直销模式。这使得戴尔公司在价格上比竞争者低, 并能与其客户建立更紧密的关系, 同时以市场平均水平几倍的利益回报给股东。但IBM兼容机的直销方式或者客户定制只是戴尔计算机公司及其创建者戴尔成功的一部分。在这本书中, 我们将向您证明, 您也可以拥有一个实用的商业模式, 但是光有它还不能获得足够的优势。这个模式往往需要优秀的运作、不断进行的改进和来自客户的直接投入等等方面的支持。这3点是迈克尔·戴尔和戴尔计算机公司(以后将两者视为一体)的10个领导秘诀中的3个。

第1章 大规模定制19

迈克尔·戴尔和戴尔计算机公司通过向客户进行直接销售而去除了中间人。更重要的是, 戴尔计算机公司通过电话或者互联网与客户和企业进行联系, 并根据他们的要求定制IBM兼容机。许多人认为客户定制是商务竞争的新领域。在计算机行业中当然是这样, 因为戴尔计算机公司的竞争者们也通过采取措施实践这种技术, 这表明他们对戴尔的这种技术方式的推崇。这种技术带来的竞争优势显而易见。通过客户定制化, 戴尔和他的公司通常能以比零售价还低的价格向客户提供他们所需的计算机。

第2章 取消存货51

戴尔计算机公司发现管理存货流动的速度可以成为盈利的战略。这种战略的一部分是去建立强大的零售关系，并且不管产品在哪里进行生产都要保证产品的质量全部合格，因为戴尔计算机公司是真正的全球性企业。戴尔于1989年发现存货管理的价值，当时公司以高价买进了高于需求量的芯片，然后看着芯片的价格狂跌。更糟糕的是，在技术上，公司买进的内存芯片的容量从256K升到1M，使得芯片积压而无人问津。因此，戴尔不但从公司进展顺利时学习到了存货管理的价值，更从进展不顺利时学习到了存货管理的重要性。

第3章 爱您的供应商.....71

戴尔已从它的供应商那里学习到了战略伙伴关系的价值，这种关系能够确保最新和最好的技术的迅速传播。戴尔相信与供应商在地理位置上要靠近的做法，即所有供应商的制造地点都要建立于戴尔在世界各地的生产线中心附近，它还与供应商通过电子通信的方式保持联络。更方便更快捷的通信能更好地服务于戴尔公司，而且戴尔的服务最终将使客户感到满意。

第4章但更爱您的员工95

迈克尔·戴尔认为他与员工的关系是伙伴的关系，这种关系建立在给团队带来最大利益的基础之上。他的目标是雇用那些不仅有完成当前工作任务的有竞争能力的人，更是要雇用那些有潜力随着公司的发展而完成公司未来事业的人。戴尔把这种长远的聘用方法看做是戴尔公司的额外的竞争优势以及公司价值链中的

一部分。这对戴尔计算机公司的优秀的企业文化是如此重要，以致于戴尔在会见包括暑期实习生在内的应聘者时都会经常亲自出马，以决定他们是否有能力理解戴尔的战略以及能否帮助发展这个战略。事实上，戴尔的招聘带来了成功，并且实际上戴尔的成功计划是制度化的，每一个管理人员都负责发现和发展他或她的继任者。

第5章 直销123

戴尔由于它的直销模式——及其创建而闻名。戴尔是第一家通过电话销售个人计算机的公司。为了理解迈出这一步的重要性，有必要认识一下当时迈克尔·戴尔涉足计算机业务时的情况。那时候整个行业都是通过中间商和零售商进行计算机销售。这个决定不但给予戴尔去除中间人的能力，还使它能够减少存货，这些都使戴尔公司节约了转移到消费者身上的成本。更重要的是，这使戴尔能够直接获知消费者的需求。但是任何有关戴尔的销售方式的讨论都必须包括戴尔早期所做出的在海外以同样的方式进行销售的决定，尽管幸灾乐祸的人认为这种模式在美国以外是行不通的，以及最近戴尔不顾公司内部的反对而决定通过互联网销售计算机。戴尔现在通过互联网进行销售可以赚到1 400万美元，这是公司总收入的30%，而其长期目标是达到75%。

第6章 您是您的客户147

戴尔是一家计算机公司，但是迈克尔·戴尔相信应该注意客户的需求，而不应该仅仅注意技术。那意味着他和公司要关心客户消费的全过程——包括服务，戴尔把这种关心看做是竞争的下

一个领域。他的公司的目标是建立消费者忠诚，而他和管理人员则认为获得消费者忠诚最好的办法是有目的地对消费者进行分类，不是告诉他们购买戴尔的产品的好处，而是打听客户的喜好、需求，最重要的是他们选择时的倾向。

第7章 永远不要停止改进173

戴尔的技术领先表明了企业对创新和不断改进与提高的重要性的认识，它还反映了“向客户提供他们所需的技术”的商业需求。这个客观存在的两面性意味着企业有时要引进别人的研发成果，有时要自己进行技术开发。而且，创新不能局限于工程性的运营上。戴尔的目标是在企业的每一个部门中雇用最聪明的人，他们有发现运营上的缺陷和寻求有效解决问题方法的愿望。戴尔不愿经营一家所有员工都以同样的方法进行思考或以同样的方式解决某一问题的公司。他曾经说过，“通过审查公司的各个方面，我们在企业文化中持续地注入了改进和创新的元素。”这种创新的企业文化不是戴尔获取行业领先地位的惟一方法，而是它能够吸引有才能的、愿意做有影响的人的另一个原因。

第8章 全球性思维与行动199

迈克尔·戴尔几乎在其他所有的技术公司之前将公司推向海外。戴尔于1987年成功进入英国市场，这成为它在欧洲、南美和亚太地区（包括最近的中国）进行运作的跳板。在每一次的扩张当中，它的决策都遇到了批评和质疑。特别是在推向太平洋地区的时候遇到了持反对意见的人，他们认为直销是西方的概念而在太平洋地区不适合。但是销售量则说明了事实并非如此。戴尔发现，坚持直销

模式而同时又适应于当地的实际情况，是公司走向全球化的最有效的方法。例如在德国，要告诉那些询问产品信息是客户传真机的号码，因为德国人不倾向于拨打广告中所提到的电话号码。

第9章 保持您的才能221

有句谚语是，“不要得意忘形。”这不意味着迈克尔·戴尔相信另外一句谚语中所说的，“东西没破就别修理它。”这几年他无疑对直销模式/客户定制化模式进行了调整。但经验告诉他保持才能的重要性。对于戴尔计算机公司，它们是：（1）去除存货；（2）倾听客户的心声；（3）直接销售。许多优秀的公司在培养这些能够使它们变得优秀的品质时都遇到了困难，并且相反地走向了它们力量薄弱的方向——戴尔可不是这样。

第10章 管理超速增长239

戴尔知道成功的企业扩张的秘诀是管理增长速度。在1993年的第三个季度，戴尔计算机公司遇到了几个扩张的问题，包括笔记本电脑市场路线的失败。公司里明显存在着扩张过快而使其“走得太远以致于难以控制”的危险。扩张是如此快速以致于它发现自己不能满足客户、员工和股东的需求。正如戴尔所说的，一个企业在创办的时候就必须明确自己的最终目标是什么。随着企业面临一个又一个挑战，企业所应关注的中心点是什么，并要从这些机遇中做出选择。这个中心点不仅能代表最好的机遇选择，还能代表企业力量的最大效率的使用。

BUSINESS THE DELL WAY

导言

成功, 迈克尔·戴尔之路

“最靠近亨利·福特(Henry Ford)的人是迈克尔·戴尔。”

——《财富》(Fortune)

**10 Secrets of the World's Best
Computer Business**



正如汤姆·彼得斯(Tom Peters)所说的,“卑微的人”之所以可以成为胜利者,不是因为他们对技术的一生钟爱,而是缘于他们的企业家直觉——特别是他们那引人注目的明确的制定战略的能力。我们都听说过比尔·盖茨(Bill Gates),并且越来越多地听说站点管理员、Amazon.com的总裁兼创始人杰夫·贝佐斯的管理战略。另一个确立了企业目标并随后确保其企业目标得以成功实现的企业家是迈克尔·戴尔,戴尔计算机公司(Dell Computer Corporation)的主席兼总裁。戴尔领导的企业力求创新,它总在寻求提高其产品价值和超出用户期望的方法,当然还有适应外部环境变化的方法。然而在这个过程中,它认识到了保持单一战略的价值:直销给用户。通过生产根据用户低价位的期望而定制的计算机,戴尔使自己明显不同于其他计算机企业。

当戴尔偏离他的单一战略时,他的企业经历了挫折。例如在1991年,戴尔计算机公司决定由电话销售扩张到通过计算机超级市场和仓储式大商店零售。销售数字很快就警告戴尔要从零售业中退出。

THE BUSINESS
WAY **DELL**

戴尔的企业家特质

成功意味着有两类企业家：一种是在新兴风险企业或市场中跳来跳去的“生意迷”，有时他们会找到一罐金子但绝大部分时间他们会空手而归；而另一种是“系统优化师”，即那些把公司建立在一个好想法的基础之上，然后不断改进它，并在机会来的时候完善它，但绝不失去战略中心的企业家。戴尔是后者。

戴尔不断取得成功的背后是其直销模式。直销模式的竞争力来源于：

- ◆ 去除了支持一个昂贵的批发商和零售商网络的需要，从而避免了商人将价格标高；

- ◆ 避免了为保证对产品需求的“最佳预计”而造成的高存储成本；

- ◆ 避免了因技术市场的快速变化而造成的过时成品的大量存储；

- ◆ 赋予公司维护、监控和更新客户数据库的能力。客户数据库可帮助公司形成未来的供货、售后服务和

