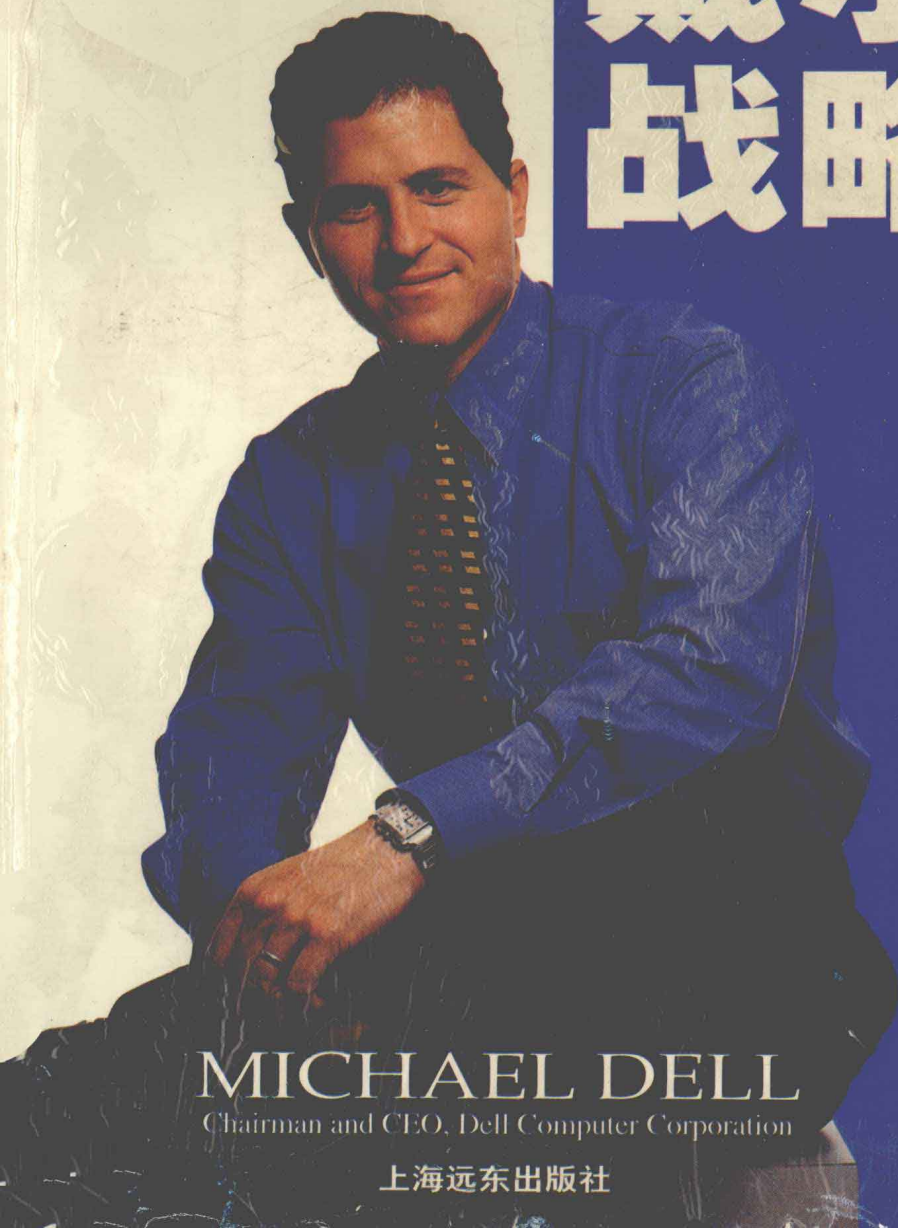


Direct from

〔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

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 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。

戴尔战略

[美]迈克尔·戴尔 著 谢绮蓉 译

出版 上海远东出版社
(上海冠生园路 393 号 邮编 200233)
发行 上海远东出版社
经销 全国新华书店
印刷 商务印书馆上海印刷股份有限公司
开本 850 × 1168 1/32
印张 10
插页 4
千字 163
版次 1999 年 9 月第 1 版
印次 2000 年 1 月第 2 次
印数 10001 - 18000
ISBN 7-80613-937-0/F·329
图字: 09-1999-275 号
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

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

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。

