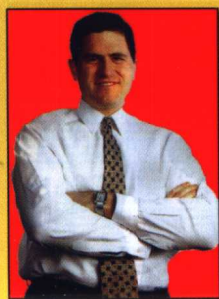


DELL

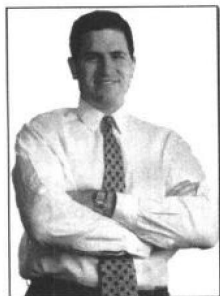
迈克·戴尔传

解密全球最先进的销售与服务系统



迈克·戴尔私人备忘录
迈克·戴尔竞争原则

◎ (美) 理查德·博恩 著
◎ 子姬 张小君 译
◎ 东方出版社



DELL

迈克·戴尔传

解密全球最先进的销售与服务系统

直销并不是戴尔故事的全部
建立一套适用于未来的工业标准
才是戴尔的真正秘密
如今，所有行业
都想复制戴尔的“纪律、速度和效率”

东方出版社

策划编辑：任 和
责任编辑：王志民
封面设计：子 健
版式设计：吴杏园

图书在版编目(CIP)数据

迈克·戴尔传 / (美)理查德·博恩 著 子娅 张小君 译;
北京: 东方出版社, 2004.1
ISBN 7-5060-1760-1
I.迈… II.①博…②子…③张… III.戴尔, M. - 传记 IV.K837.126.16
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 109656 号

迈克·戴尔传

(美)理查德·博恩 著
子娅 张小君 译

东方出版社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京市大运河印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月北京第 1 次印刷
开本: 787 毫米×1092 毫米 1/16 印张 15.5
字数: 190 千字 印数: 1~10,000 册

ISBN 7-5060-1760-1 定价: 25.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号
人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250021 65289539

过快的增长曾将无数年轻的企业家

推向危险境地

多少英雄豪杰在面临向科学管理转化的时候

败下阵来

序

最好的或者最糟糕的事情，常常发生在某个特别的首席执行官的值班时间——这是今日商界的老生常谈，这其实是改造了的海员们的老式说法。它形容企业如同一艘船，而这位特别的执行官在某段时间上任掌舵，刚好此时捕到了大鱼或者撞上了冰山。而这类结果在这位执行官进入舵手室前早已成定局，他只不过是撞上了好运或者霉运。这观念说的是如今 CEO 们常走马换将，但好的公司一直在运转，执行官的成败常受命运摆布。

以上模式显然不适合戴尔，戴尔经营他的公司的时间超过了任何其他主要计算机制造公司的 CEO，在戴尔当值期间，康柏、惠普、IBM、苹果几家公司的 CEO 最少的都换了三任。迈克·戴尔能够对他的公司历史上发生的所有事情直接负责，这不知道是他的优点还是缺点。

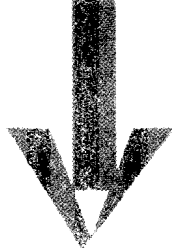
他造得有多快，买得就有多快。他让戴尔公司的股东们喜出望外，也使 IBM、惠普等其他对手彻夜难眠。戴尔之所以能取得今天的杰出成就，与那些神奇的软件和芯片并无多大联系，而是在于他敢于逆流而上，取人之所

戴尔把公司的发展

从一味的“增长、增长、增长”

巧妙而又准确地扭转到

“流动性、利润和增长”三者并重上来



利用更多人的智慧 去共同建立新的大厦

弃，而独得其利，他的销售模式并不是什么创举，正如山姆·沃尔顿把沃尔玛超市开到乡村一样并不是什么超凡创举。沃尔顿之所以成了大人物，在于他很快就知道了如何有条不紊地建立市场基础，处处从小事做起，而戴尔的过人之处也正在于他知道沃尔顿的市场原则同样也能在他的行业里大获全胜。

本书中还讲了很多戴尔的管理秘笈，这些管理方法，使得戴尔在对手们纷纷落马的时候依然保持正常发展。自2000年开始，戴尔公司以前所未有的速度获得市场份额，在2002年就获得3个百分点。其更新的控制成本策略在最近一个季度使管理费用减少到收入的9.6%，并实现企业人均收入接近100万美元的生产率，这几乎是IBM的三倍、惠普的两倍。

2003年的《商业周刊》以封面故事的方式对戴尔公司的管理进行了深度分析，结论是戴尔公司与其他企业在经营管理、管理模式方面存在差异，也正是由于这些独特的做法使戴尔成了全世界营运最好的企业。

他明白如何与他组建的高级经理队伍分享权力，公司的动作也不再单纯地用战斗口号来鼓励，而是努力使公司的运行集中到一些更清楚、更理智的字眼上，比如“步骤”、“纪律”之类。



「永远想在客户之前」

目 录

从冒险开始 从双赢开始……

边儿——戴小刀

第一章 12岁的财富课：直接接触 /1

第二章 我不圈地，我一路往前走 /27

第三章 从高峰体验到水木清华 /59

第四章 为了顾客，进军网络 /87

第五章 对内洗脑，对外攻心 /113

第六章 大刀阔斧地推动一个概念 /139

解密全球最先进的销售与服务系统

解密全球最先进的销售与服务系统

目录

第七章 双赢 /151

第八章 人人都生活在电脑里就是戴尔永远的福音 /

第九章 戴尔竞争原则 /203

第十章 宏愿与麻烦 /219

迈克自白 /238

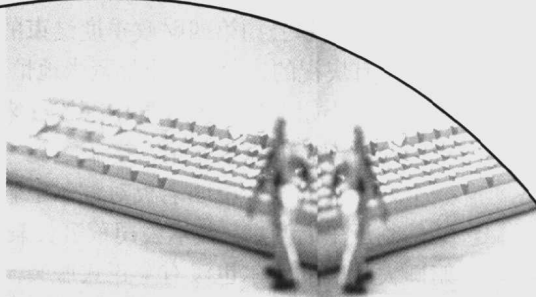
第一章

12 岁的 财富课

直接接触

中国加入 WTO 后，
市场的增长潜力特别
巨大，可说是商机无
限。戴尔无意在中国
寻找合作伙伴。

虽然中国的电脑生产商如联想均有不俗表现，但戴尔公司独有的“直接模式”，在全球仍然拥有不可小视的竞争优势。



“上帝，我们总算推过了这一年！”

2002年2月下旬的一天，在初春的阳照耀下，得克萨斯州的奥斯登出现少有的暖和天气。戴尔电脑公司总部就设在这里，公司里的气氛似乎已经进入夏季，年轻的男女技术人员都热得只穿着各式名牌衬衣，很多人甚至连领带也解下来扔在座椅上，敞开领口，挽着袖子，热火朝天地忙碌着。

标志戴尔公司第四财政季度结束的酒会马上就要举行，公司里却一点也没有庆祝的迹象。大家都紧张地忙着手中的活，一点也不敢懈怠。董事秘书小姐在忙碌的人群中穿梭往来，细细尖尖的鞋跟急促地敲着地板，一听声音大家就知道，老板迈克·戴尔今天要亲自出席酒会。这是一个好兆头，至少说明老板对戴尔电脑公司过去一年的业绩非常满意。

临近午后两点，戴尔公司董事长兼首席执行官迈克·戴尔出现了。身躯硕大壮实的戴尔也没有穿正式服装，身着衬衣，只不过戴了一条鲜艳的领带。两名金发小伙子打开香槟酒瓶塞，酒会便算开始了。

迈克·戴尔举着酒杯向大家致意后，用平静的声音宣布：截止至2月1日的第四财政季度，戴尔公司使用的“直接模式”在全球电脑业内最具效率，显示出巨大威力，再次确保公司实现了客户价值和运营效益的双赢。员工们对此发出赞叹声，很多人还夸张地长吐一口气。

随后，迈克·戴尔退到了一边，让公司的财务主管向大家公布情况。财务主管指出，在第四财政季度中，戴尔电脑在全球服务器市场的占有率较去年同期增长了近3个百分点，其中在美国市场的增长甚至超过了5个百分点。此外，戴尔电脑在中国、德国及日本等重要战略市场的增长率也远远超出了业内平均水平。

财务主管特别提到了戴尔电脑公司在中国的市场。他挥着他的上司戴尔惯用的自信手势说道，中国加入WTO后，市场的增长潜力特别巨大，可说是商机无限。他同时还表示，戴尔无意在中国寻找合作伙伴。他说，虽然中国的电脑生产商如联想均有不俗表现，但戴尔公司独有的“直接模式”，在全球仍然拥有不可小视的竞争优势。

他最后告诉大家，戴尔电脑在中国头两年的市场销售中，每年以50%



的速度增长，其每天的出货量约在 1500 台左右。他预测，戴尔电脑公司今后在华业务将以每年 60% 的速度成长。

财务主管继续向大家公布着戴尔的高兴事：正如预期的那样，戴尔本季度净收入达 4.56 亿美元，折合每股 17 美分，而去年同期分别为 4.34 亿美元和每股 16 美分（不计费用支出则每股 18 美分）。戴尔本财政季度收入达 81 亿美元，高于公司最初的预期，其中的主要原因就是公司在快速增长的消费市场中，取得了超出原定计划的极佳表现。

这时，迈克·戴尔上前大跨一步，高声道：“也就是说，我们本财政年度净收入了 12.5 亿美元。如不计各项支出，2002 财政年度的收入为 17.8 亿美元，折合每股 65 美分。哈哈，姑娘们，小伙子们，干得不错啊！”当然，迈克没有必要提醒大家，2001 财政年度的收入是 21.8 亿美元。因为，公司在经历了举国震惊的“9·11”事件之后，还能取得这样的业绩，已经很不容易了。

迈克·戴尔表示：“尽管目前业内盛行合并之风，但客户仍然是成功的最关键因素。去年，选择戴尔产品及服务的客户数量呈加速上升趋势，这使我们比以往任何时期都更具竞争优势。”

按日历年统计，2001 年是戴尔取得全球计算机行业霸主地位的第一年，市场占有率近 14%。在美国，戴尔电脑全年的市场占有率更是超过了 25%，较 2000 年增长近 6 个百分点。

“9·11”的危机对戴尔来说只是擦边而过，面对行业低迷的挑战，迈克成功地执行了他一贯主张的市场战略，实现了收益率的持续增长。本财政季度，公司运营净收益占总收入的 7.4%，而去年同期的这一比率却只有 6.8%。同时，他的运营支出只占总收入的 10.2%，降到了公司的历史最低点。



1. 他没有足够的时间陪你，于是你有了好多的自由空间（但不要去偷情哦）；

2. 万一有一天你们打架，以他的被网络掏空的羸弱之躯，绝对不是你的对手，所以你不用担心受虐；

3. 不必担心他有外遇，因为他爱网络胜过爱生活，不过你也可以在网上化作风骚女子勾引他，看他是否对网上的陌生 MM 心动；

4. 他是个环保主义者，他可以和你在网上谈情说爱而不用消耗纸巾、洗衣粉。

5. 讨好他的方法很简单，只要让他洗“泡沫浴”，他就心醉，因为他酷爱泡沫；

6. 他通常有足够的能力在网上给你订购一只非洲鸵鸟作宠物；

7. 你们的孩子如果能够幸运的话，会继承他的智慧、你的美貌；

8. 他会给你们村的曹铁匠建一个“铁匠在线”网站，甚至一个村级局域网；

9. 不必挖空心思为他买礼物，因为他很少打领带、洒香水，只要买一个电脑保护屏，就让他感激不尽了；

10. 离婚时，不必为锅碗瓢盆的所有权发愁，这些你都不要，只要给你家孩子争取“道霸由”(.com) 20% 的股份就足够了。

就在这个初春温暖的午后，迈克·戴尔从他的执行总裁那里知道了一些最新统计出的数字：公司第四财政季度从运营中至少产生出10亿美元的现金，截止至本财政季度末，戴尔的现金及投资总额达83亿美元，而4天的库存供应周期则与前两个财政季度所达到的历史最低水平相当。

迈克松松领带，擦了一下额头的汗，喃喃说道：“上帝，我们总算捱过了这一年！”

“直接接触”的力量

迈克所谓“一贯主张的市场战略”，就是“直接接触”。

迈克12岁那年，第一次感受到“直接接触”的力量及它所带来的收获。他在休士敦有个最好的朋友，朋友的父亲对集邮非常着迷，受其影响迈克和朋友两人自然也想集邮。为了储备集邮的资金，迈克在离家两条街的中国餐厅洗碗，并把阅读有关邮票的报道当做消遣。他很快就注意到邮票价格正在上涨。没多久，他在邮票方面的兴趣就从单纯集邮，转移到他那身为股票经纪人的妈妈经常提到的“商机”上了。

在迈克·戴尔家里，想不注意到商机都很难。在整个20世纪70年代，他们家的餐桌上讨论的全是联邦储备局总裁的决定，以及这对经济和通货膨胀率会产生什么影响的问题。他们讨论石油危机、应该投资哪些公司、该买或该卖哪些股票等话题。当时，休士敦的经济正值大幅成长的阶段，收藏品市场非常活跃，迈克从读到或听到的消息里，可以很明显地看出邮票价值正在攀升。身为一个充满经济头脑的家庭里的孩子，他理所当然地把这当做了个机会。

他想收购藏集邮散户手中的邮票，但他知道，一般人很少会做赔钱生意，谁也不会把邮票轻易地转让给他。他和朋友曾在拍卖会上买了一些邮票，所以他猜想拍卖人一定可以从中赚取一笔不错的费用。于是，一个念头在脑中闪现出来：与其花钱收购邮票，还不如弄个自己的拍卖会，玩它一把，这一定很有趣。这样一来，不但可以知道更多关于邮票的事，在拍卖中还可以赚得一笔佣金。



就这样，迈克开始着手进行第一次的生意冒险。

首先，他在邻居中找了些人，说服他们把自己手中的邮票委托给他参加拍卖。然后，他在当时的专业刊物《林氏邮票杂志》上刊登“戴尔集邮社”的广告，接着又亲自制作出12页的目录，寄出去。

迈克出乎意料地赚了2000美元。这次拍卖成为他成长过程中生动有力的一课，使他第一次感到了“直接接触”的力量，发现了没有中间人的好处。同时也体会到，如果你有好的点子，绝对值得马上采取行动。

事实上，迈克一直认为，他很信奉新教徒对待财富的态度：利润是最直接明确的生意目标，核算是安全有力的手段。对待财富不能有任何虚伪的掩饰，最健康的姿态就是“直接接触”！

“你买了戴尔电脑，真棒啊！”

多年后的今天，这种“直接接触”的生意经给戴尔公司带来了丰厚的利润。

就在2002年2月下旬那个温暖的午后，我们不能确切地知道迈克是否会回忆起他的第一次生意冒险，但戴尔公司的所有员工都确切地再次听到迈克又一次强调他一贯的主张——直接接触。他说：“直接服务，这就是我们能有今天这个收益的直接保障。”

迈克有理由骄傲

有专家指出，戴尔企业系统的出货量比去年同期增长了12%。戴尔服务器在中南美洲市场的销量增长超过了50%，在日本的销量增长了23%，是业内平均增长水平的3倍以上。

2002年以来，尽管全球及美国服务器市场分别下滑了1%和9%，但戴尔PowerEdge服务器的出货量却取得



如果你把“蠢蛋”输入电脑，其结果仍是“蠢蛋”，但是，因为这个“蠢蛋”经过了昂贵机器的处理，其身价就被抬高了，没人敢再说它蠢。

了增长。本财政季度，戴尔在美国服务器市场的占有率超过 28%，连续第四个季度保持着领先地位。从全年看，戴尔服务器在全球市场的出货量增长了 27%，而除戴尔之外，整个行业却下滑了 3%；甚至在下滑了 10% 的美国市场，戴尔服务器的出货量依然增长了 20%。

戴尔第四财政季度存储产品的销量较去年同期跃升了 69%，其中外部存储系统的销量占总销量的比例增至 47%。已经在全球和全美市场取得霸主地位的戴尔 Precision 工作站的出货量，在本财政季度增长到 21%。

由于戴尔客户越来越多地投资于高速千兆位以太网等基于行业标准的交换机技术带来的高可用性，使戴尔 Power Connect 网络交换机的出货量出现了迅速增长。Inspiron 和 Latitude 笔记本电脑总出货量在本季度的增长率是整个行业的 2 倍，较去年全年的增长速度快 4 倍。

不仅如此，亚太区及中国、日本市场也是戴尔本季度出货量增长最快的地区。尽管该地区整个行业市场的出货量下滑了 6%，但戴尔的出货量却上升了 19%。在中国和日本市场，戴尔企业计算机系统的出货量大约增长了 30%。在亚太区及日本市场，戴尔为整个亚太地区及日本市场带来了勃勃生机。

同时，在欧洲、中东及非洲（EMEA）市场，虽然整个行业第四季度的出货量下降了 5%，但戴尔公司却增长了 9%。戴尔在德国市场的活跃表现再次带来出色的业绩：在当地市场的出货量下滑 15% 的情况下，戴尔的出货量却实现了 23% 的增长。此外，戴尔工作站、笔记本电脑在德国的出货量也分别上升了 50% 和 46%。

戴尔在美洲及美国市场的总出货量在第四财政季度增长了 10%，而该行业的出货量在美国下滑了 9%。戴尔第四财政季度在美国以超过 27% 的市场份额打破了行业纪录。去年全年，戴尔的出货量在全美位居市场第一，并首次将霸主地位扩展到服务器、工作站、笔记本及台式机等所有主要产品领域。戴尔去年在美国市场的总出货量增长了 11%，而该地区整个市场的出货量却下降了 12%。

甚至连美国政府购买戴尔电脑的数量，也比上一财政季度跃升了 28%。此外，戴尔电脑在教育领域的出货量也增长了 20%。

“你买了戴尔电脑，真棒啊！”



这句话就是2002年春天以前流行的口头禅，而且注定还要在相当长的一段时间里继续流行。

戴尔公司搞了一个消费类热门电视宣传片。该片的主角是一位叫“史蒂文”的青年，除了在片中宣扬戴尔的产品、服务外，史蒂文还反反复复念叨的就是“直接接触”这个词。以至于戴尔公司面向客户的这种直销模式，几乎一夜之间就成了电视观众口中的一个热门流行词。

史蒂文热忱憨厚，他总是笑容可掬地对片中其他人物及电视观众说：“你买了戴尔电脑，真棒啊！”

16岁少年赚钱比老师还多

迈克把直销看成一种销售模式，这绝非偶然。就在迈克举办邮票拍卖会的几年后，拍卖会这种“直接接触”的生意方式，让他看到了一个机会，使他可以掌握更棒的商机。由于这些商机，迈克挣到了比拍卖会还多得多的钱。更重要的是在这个过程中，迈克发现了“直接接触”是可以形成模式的。依循这种模式，直销的效率将会得以大幅攀升。

在16岁那年的夏天，迈克找到一份工作，负责争取《休士敦邮报》的订户。报社交给业务人员一份由电话公司提供的电话用户名单，叫他们打电话向顾客推销——报社居然以这种随机取样的方式去争取新的生意机会，这令迈克非常惊讶。

不过，迈克在拉顾客时，很快就从他们的谈话与反应中注意到一个比较固定的模式。有两种人几乎一定会愿意订阅邮报：一种是刚结婚的人，另一种则是刚搬进新房子的人。他猜想：“怎样才能找到所有刚办好房屋贷款，或是刚结婚的人？”



电脑正在制造崭新的官僚，电脑和员工一样，也会有不胜任工作的时候。电脑的超级记忆力和闪电般的处理速度，向人类有限的能力下了战书。当信息错误的时候，它输出的必是垃圾。电脑的功能越来越复杂，远超过了人类应用它的能力，同时，一些没有知识的官僚却乐于收集毫无意义的信息，用电脑设计出更复杂的管理形式，结果是人变成了电脑的工具。人类自以为是按自己的形象在设计电脑，认定人脑是电脑的原型，但却忘了人脑不是由精密的电路和集成电路组成的。

原本是想让生活更便利，结果却使生活更复杂，当机器越来越像人时，人就会越来越像机器。最先进的电脑制造出最新型的官僚，他们的判断力一旦出错，几分钟之内就足够让许多人忙上几个月才能补救，这些电脑独裁者为所欲为，又可以把责任推给机器，必然会使人类越来越不自由。

经过明察暗访后迈克得知，情侣要结婚时必须到地方法院申请结婚证书，同时也必须提供地址，好让法院把结婚证书寄给他们。在得克萨斯州，这项资料是公开的，所以他雇用了几个高中死党，一起向休士敦地区 16 个县市的地方法院大举刺探，搜集新婚（或即将结婚）的新人的姓名和地址。

接着迈克又发现，有些房地产公司会整理出贷款申请者的名单，而名单上是按照贷款额度来排列顺序的，所以很容易从中找出贷款额度最高的人，并把他们定位为高潜力顾客群。他锁定这些人，发给每人一封信，信的开头是此人的姓名，信上是提供所需订阅的报纸的资料。

这时，暑假已经结束，该回学校上课了。虽然上学是很重要的事，但迈克却觉得这严重影响了他刚刚获得的一份稳定的收入。他费了千辛万苦才创造出这套赚钱的绝佳系统，可不想就此放弃。所以，开学后，他仍利用放学后的时间继续处理那一一大堆工作。结果，他又争取到数千名订户。

有一天，教历史和经济学的老师出了份作业，要他们整理自己的报税资料。根据销售报纸的所得，迈克在那一年的收入是 18000 美元。起初老师还纠正迈克，认为他弄错了小数点的位置。当她了解到迈克并没弄错时，她十分沮丧。因为，迈克那年赚的钱比她的年收入还高。

直销与电脑的邂逅

当然，将直销与电脑结合起来，这似乎是一个偶然。用迈克自己的话说，那是一次“邂逅”。

就在迈克以“直接接触”方式，将《休士敦邮报》的征订业务进行得红红火火的时候，他偶然地又有了新的嗜好：电脑。事实上，这个兴趣应该追溯到更早以前，在他 7 岁那年父母给他买了第一台计算机开始，他就对这种可以计算东西的机器深感兴趣。

进入中学后，迈克被编入数学实验班，他又参加了“数字概念社”，社团里的成员都能用心算来计算复杂的数学题，并且经常参加数学竞赛。他们的教练是一位叫达比先生的数学老师，他在学校设置了第一台电传



打字终端机，如果有人放学后留下来，便可以动手玩这部机器，写写程式或输入方程式，然后得到解答。这台机器给迈克留下了深刻的印象，他说：“这是我看过的最神奇的事物。”

从此，迈克开始在一家名叫“无线电屋”的电器专卖店里徘徊，在那里玩电脑，接着便开始存钱买电脑。那时候，苹果电脑面市不久，很快就成为最受美国人欢迎的个人电脑。当时，苹果电脑拥有很多的硬件，尤其是苹果二号电脑，迈克认为它是最棒的电脑，因为它不像现在的电脑那么复杂，每个电路都安装在特定的晶片上，使用者可以轻易打开电脑主机外壳，了解电脑的运作方式。

一些行业杂志定期报道苹果电脑最新的零件，制造半导体的公司也针对他们生产的晶片而出版手册，详细解释一切，迈克在杂志里读到一篇介绍第一部 Shugart 5 寸软碟机的文章，他觉得这东西真的酷毙了。

他缠着爸妈要他们答应给他买属于他自己的电脑。在迈克 15 岁生日的时候，他的这个梦想终于实现了。那时迈克还没有驾照，但由于等电脑送到的过程让他太焦虑了，所以他不得不请他父亲开着车，载他到附近的电器专卖店去尽快接回自己的电脑。

他父亲刚把车倒进家里的车库，迈克就迫不及待地跳下车，把这个珍贵的包裹搬进他的房间，然后带着满心的欢喜——迅速把这台新电脑解体了。

他父母看到后被气坏了。

当时一台苹果电脑的售价昂贵，他们以为儿子把电脑毁坏了。但迈克解释道，他不过是想看看它到底是怎么运作罢了。

就像昔日的邮票事件一样，迈克对电脑很快就不再



比尔先生和盖茨小姐都是电脑迷，常在一起讨论电脑。一天，他们为电脑是什么性别争论起来。

盖茨小姐认为电脑是男性，并列举出八大理由：

1. 懂的事情不少，却偏偏不解风情。
2. 总是需要备份。
3. 没买回家的时候，闪闪发亮，买回家后，才发现黯淡无光。
4. 要想让他干活，就得让他触电。
5. 如果你按对了键，叫他干啥就干啥。
6. 一点儿也不懂得含蓄。
7. 常常被电压突变击倒。
8. 最好的总是下一个。