



# 戴爾的祕密讀後感

文字工作者  
趙久惠

「網路將徹底改變人們的生活方式」

—麥可·戴爾。

今年只有34歲的戴爾電腦總裁麥可·戴爾，在1996年底洞悉網路商機，開始架設網站，讓電腦購買者可以經由網際網路選購電腦，大大的改寫了傳統的電腦銷售模式，其成功的秘訣不外於活用直銷經營模式與虛擬整合，徹底實踐客戶導向的服務奏效！

從《Dell的祕密》一書中，戴爾強調其藉由「直接模式」，持續不斷地創造客戶價值，來強化自身的核心競爭力；從1,000美元資本到年營業額超過180億美元，進而成為全美最大（世界排名第二、僅次於康柏）的個人電腦製造商及行銷商，成果斐然。但如同Michael Dell所說，能有今天的成就，其實沒有什麼祕密，只要做到以非傳統的方式思考，不必是天才，也不必是先知，甚至不用有大學文憑，所需要的只是一個架構和一個夢想。

《Dell的祕密》這本書相較於其他資訊科技管理類別的書，讀來輕鬆有趣。在戴爾以淺顯的故事鋪陳出他創業中一路所面臨的轉寰關鍵，其所做出的任何決策，都是值得年青網路創業家品味三思的。

從產業角度來看，戴爾所跨入的產業領域都是現階段資訊產業的當紅炸子雞，像筆記型電腦、伺服器…等。而在銷售方式上，大膽推翻過去電腦以經銷商通路走貨方式，剪除中間商的剝削，直接回饋消費者，可說是當今電子商務的代表作；而戴爾的年青多金，似乎也證明網路世代「英雄出少年」，「有志者亦若是」的當仁不讓精神。但我們如何從戴爾電腦的非傳統方式與競爭策略中，發展自己的策略定位



DELL的祕密：戴爾電腦總裁現身說法

麥可·戴爾 (Michael Dell) 著；謝綺蓉譯

大塊文化/8808

ISBN 9578468903/平裝

與優先順序，在未來保有競爭優勢，相信是許多企業經營者所關注的課題。

過去，我們習慣將整個價值鏈以工作的功能性來區分，然後找出最具優勢利基的一環來加以強化，藉以凸顯比其他競爭者更具優異之處；然而過去可行的方法，並不保證將來也能夠成功，尤其是從前落後的競爭對手，在透過各種策略聯盟和垂直整合方式，不僅消彌了所謂優劣差距，甚至有凌駕之勢。因此，在原有利基點愈來愈模糊之下，最後只得落到競價搶單，無法擁有核心優勢的惡性循環裏。

然而，從Dell的經驗中，我們可以看到其虛擬整合策略，也就是把員工、供應商、客戶直



接接觸的過程中所苦心蒐集的資料與科技結合，藉此發展出最重要的競爭策略，成為真正整合性的組織。像目前的應用工具有供應鏈管理（SCM）和客戶關係管理（CRM）。換句話說，可以藉由這些工具，重新設計企業的作業流程，讓員工、客戶和供應商不僅成為夥伴與戰友，也成為公司虛擬組織的一部份，一起追求改進整個價值鏈的極大值，並兼顧成本效益和客戶滿意度。事實上，這樣的關係也將成為資訊產業最大的競爭優勢。

舉例來說，當戴爾電腦逐漸壯大，所扮演的角色，已經不只是個人電腦的供應商，它開始轉型為企業客戶資訊工程小組的一部份，更深入地參與了客戶的企業營運。

以戴爾電腦的重要客戶：伊士曼化學公司（Eastman Chemical）為例，該公司的軟體需求非常特殊，在購買電腦後，通常必須由工程人員到每個員工桌上把系統接好，再安裝這些軟體。每部電腦需要花一到兩小時安裝及數百美元的經費。戴爾電腦則為伊士曼公司這家客戶，在全球工廠建立龐大的網路，把伊士曼的軟體載入戴爾的伺服器中。當全球任何一條生產線裝配出電腦後，只要伺服器辨認出它是為伊士曼公司製造的，就在幾分鐘內，數百MB的資料就能迅速透過下載到該電腦硬碟中，成為工廠生產線工作的一環。這個服務為伊士曼公司解決了很大的問題。

「了解客戶的需要」更勝於發展出不實際的科技用品。從戴爾過去開發強大功能的「奧林匹克」系列慘遭滑鐵盧的事件看來，對技術汲汲營營的科技人，的確是當頭棒喝，因為產品的好壞全繫於客戶的口碑，如果沒有顧慮到客戶的需求，創意將只是不切實際的紙上談兵。

此外，臺灣資訊業者過去汲汲營營於產品的發展與市場的耕耘，顯然是跟從美方等科技大國的脈動前進。但是，在邁向21世紀的此時，各產業之間的競爭則因網際網路的發達與逐漸成熟，而變得更為迅速、複雜，使業界顯得手足無措；所以從《Dell的祕密》一書中，我們也可以學習到善用資訊與執行速度的掌握是達到成功的關鍵。

我們常常可以看到很多企業提出了很好的構想或是策略，但在執行時卻漫不經心或因無人督導而遇到了瓶頸。此外，有些企業在面臨危機時，還在想：不會吧，到底是誰犯的錯？或許，此時DELL電腦的經驗可供我們參考，由於DELL平時就很重視資訊的蒐集與分析，當有異狀發生時，可以立即集合相關的人，做出決議，立即執行，過程非常迅速。DELL的步調非常快，不容許浪費多餘的時間在一個決議上躊躇不定。儘管他們致力做出正確的抉擇，但DELL相信，甘冒錯誤的風險而搶得先機，會比做出百分之百正確的決定，卻比別人要晚了2年要好的多！然而，若沒有數據，是不可能做出最快速、最正確的決定。「資訊」才是面臨任何競爭的關鍵；這也就是何以DELL的存貨只有8天，因為DELL用資訊價值取代庫存價值，以無形知識管理取代有形資產管理的緣故。

DELL可以保持很好的彈性效率和團隊精神；藉由知識的分享與學習，各種經驗能夠快速累積，也可以達到快速提供服務、滿足客戶的最終目標。

此外，大家都知道網際網路帶動電子產業的全面革新，它不僅讓我們能夠以高效率低成本的方式分享資訊，同時也改變商業模式；因此是否能夠充分應用網際網路，以網路為基礎或是把網路納為商業策略的核心來達成營運目標，將是未來3年的決勝關鍵。

DELL在網際網路上的應用，不僅在於把網際網路當做是銷售電腦與提供服務的管道，同時也造就了程序的創新。因為DELL認為，網際網路的真正價值，在於促使傳統的「供應商—廠商—顧客」這條關係鏈轉型，並讓通路無所不在。未來，我們將看到一股全新的產業轉型浪潮。按照網際網路成本效益的發展來看，市場占有率將不見得會流向最大或最富有的公司，而會流向最有效率的公司。因為能夠為客戶提供最大價值，特別是以服務、個人化、便利性和容易互動為基礎，這樣才能和客戶創造更深入、更長久的關係，也讓員工和供應商，共享效率、忠誠及更穩固的長期價值。DELL成功的祕密就在此。