

МАЙКЛ ДЕЛЛ: ПОЛЮБИТЬ ПОКУПАТЕЛЯ

• ТЕКСТ | Александр ХАНСЕН

У каждого бизнесмена свой подход к ведению дел: кто думает о продаже набора ходовых позиций, кто об удешевлении производства, а кто — о прорыве в будущее. Майкл Делл, создавший Dell Computers, считает, что самое важное в любом бизнесе — это покупатели. И их надо любить. А в торговле это означает одно: продавать то, что действительно необходимо людям, а не то, что завалилось на складе. Данный метод Делл возвел в принцип...





С молодых ногтей

Он начал торговать еще ребенком, и это ему очень нравилось. Мать — финансовый брокер и отец — зубной врач давали любимому чаду карт-бланш на любой вид бизнеса: им казалось, что это лучшая школа жизни. Неудивительно, что Делл-младший моментально воспользовался данной свободой и в возрасте 8 лет — а это был 1973-й год — принялся продавать леденцы вразнос. Цена у мальчишки была ниже, чем в магазине, поэтому пацанва с близлежащих улиц охотно покупала конфеты у малыша-бизнесмена.

А в 12 появилась идея получше: марочная биржа. Филателия в 1970-е была примерно тем же, чем шахматы в 1960-х, — ей увлекались и стар и млад. Делл попросил школьных товарищей доверить ему свои марки, которые им хотелось продать или обменять, а сам дал объявление в филателистский журнал от фиктивной фирмы Dell Stamps, то есть «Марки Делла», и быстренько «наварил» себе две тысячи долларов. Ребята тоже остались довольны.

Именно тогда, еще совсем молодым парнем, Майкл осознал простую истину, которую впоследствии заложил в фундамент своей деловой философии: чем меньше посредников, тем лучше для бизнеса. Продажи напрямую гарантируют продавцу хорошую прибыль, а покупателю — именно тот товар, который ему нужен.

Поняв, что его истинное призвание — бизнес, Делл в школу решил не ходить, а получить образование экстерном. И сосредоточился на новых проектах. Ему позарез нужны были деньги, и поэтому он отправился работать в редакцию местной газеты. Конечно, парню без всякого опыта работы предложили самое скучное и бесперспективное дело, которое можно придумать: обзванивать горожан в поисках потенциальных подписчиков. Лето — время отпусков, а Майкл в очередной раз подошел к процессу творчески: посоветовавшись с друзьями, работающими в службе социальных опросов, он выяснил, что ориентироваться следует на молодые пары и ново-



селов. Составив список, он послал письмо с уведомлением каждому возможному клиенту и... добыл для компании несколько тысяч подписчиков, а себе — 18 тысяч долларов.

На которые моментально приобрел себе БМВ...

Студент-недоучка

Кроме авто, Делл взял на пробу несколько компьютеров, которые разобрал на части и попытался понять, как они устроены. Оказалось — ничего особенного. Но цена!.. В 1981-м, когда IBM начала продажи своих первых РС, они стоили \$3–4 тыс., хотя

без посредников обходились чуть ли не в четыре раза дешевле. Мало того, продавцы обычно брали более навороченные и дорогие модели, совершенно не беспокоясь о нуждах покупателей. И тогда Майкл решил вплотную заняться компьютерным бизнесом. Как всегда — без посредников.

Однако семейство готовило ему сюрприз: настояв на своем, отец, мечтавший увидеть сына образованным, отправил его учиться в университет техасского города Остин, причем, что занимательно, «сунул» его не на технический факультет, а на биологиче-

ский: вдруг станет зубным врачом? Понятное дело, что попав в студенческое общежитие, Делл мгновенно принялся заниматься любимым делом: собирать и продавать ставшие ему «родными» компьютеры. Эти машины обходились гораздо дешевле тех, которые простаивали в магазинах, и собраны они были с ориентацией на конкретного покупателя: то есть в компах Делла не было ничего лишнего. Разумеется, подобный подход к делу мгновенно вознес молодого бизнесмена на волну успеха: вскоре забитая техникой и деталями от компьютеров комната Майкла в студен-

ческом общезнании уже перестала удовлетворять его растущим потребностям, и тогда он перебрался в гараж. Его «оптимизированные под покупателя» компьютеры разлетались, как жареные каштаны. После того, как Делл дал в газету объявление о том, что у него можно купить комп на 20% дешевле рыночной цены, к нему в буквальном смысле этого слова выстроилась очередь: бизнесмены, врачи и юридические фирмы получали то, что им нужно, а продажи Майкла достигли \$50 тыс. в месяц.

Родители, конечно, все поняли: они сделали еще несколько заходов «по поводу», но так ничего и не добились. Их сын явно предпочитал строить свой бизнес, а не получать образование. И они отступили. А 19-летний Майкл в 1984 году зарегистрировал Dell Computers, снял офис и нанял себе своего первого работника, 27-летнего менеджера, который взял на себя и бухгалтерию. Сам Делл продолжал собирать компьютеры по требованиям заказчиков. Он отыскивал части на самых невероятных складах, брал комплектующие по дешевке и продажи возрастали в геометрической прогрессии: в первый месяц работы — \$180 тыс., во второй — 250, и так далее. Через год компания разрослась и, несмотря на то, что комплектующие все еще заказывались у изготовителей, конфигурация и программное обеспечение у Dell Computers были такими, что с легкостью конкурировали с такими «монстрами» как IBM, Compaq и Apple.

Принцип построения бизнеса

Он был прост, находился у всех на виду, его нужно было всего лишь взять на вооружение и применить. И Делл это сделал.

Во-первых, он гарантировал покупателям возврат денег, если их что-то не устроит в купленной у него машине. Во-вторых, наладил круглосуточный компьютерный сервис — понятно, что любой механизм рано или поздно выходит из строя. К тому же, как человек, отменно разбиравшийся в технике, Майкл понимал: пользователи чаще всего просто «не туда тыкают пальцем», и все, что им

нужно, — небольшая консультация по телефону у хорошего специалиста. В результате — покупатель сам настраивает компьютер, проникаясь чувством собственного достоинства, а компания приобретает постоянного клиента. И, в-третьих, компания постоянно общалась с покупателями, осознавая их потребности.

Всё.

Результатом стал гигантский подъем, позволивший Деллу самому наладить производство комплектующих и расширить производство. К тому времени как он, по несбывшимся прогнозам родителей, должен был закончить университет и стать зубным врачом, созданная им корпорация имела годовой оборот в \$70 млн и продолжала расширяться. Что оставалось делать маме и папе? Только вздохнуть, дав свое запоздалое благословение сыну, и махнуть рукой на недоучку-миллионера.

• **Когда число заработанных денег перевалило за \$2 млрд, Майкл решил действовать вопреки им же разработанным законам: предложил свою продукцию розничным торговцам, перестал следить за сотрудниками, нанял на работу бездарных, как выяснилось, финансистов. И в результате едва не развалил дело своей жизни**

В течение многих лет Делл оставался верен своим принципам, и все у него шло отлично. Он выпускал не только компьютеры, но также сетевое оборудование, ноутбуки, рабочие станции, цифровые хранилища информации, серверы, КПК, MP3-плееры, мониторы, а сфера влияния охватывала практически весь мир, включая Юго-Восточную Азию и страны СНГ. Но когда число заработанных денег перевалило за \$2 млрд, Майкл решил действовать вопреки им же разработанным законам: предложил свою продукцию розничным торговцам, перестал следить за сотрудниками, нанял на работу бездарных, как выяснилось, финансистов. И в результате едва не развалил дело своей жизни.

Проблема кадров

Полтора года Dell Computers находилась на грани краха. Каждый новый день не приносил ничего, кроме

уныния и сообщений об убытках. Майкл попробовал переориентировать производство на выпуск ноутбуков, но стало еще хуже: рынок не нуждался в них так уж сильно. И поэтому медленно, но верно Делл сползал в пучину депрессии.

Но видимо молодость — ему было всего 27 лет — и неумение долго находиться «на периферии» сделали свое дело.

Майкл «вернулся к истокам»: прервал контакты с розничными торговцами и наконец-то сделал то, что давно был должен. Нанял хорошее руководство. Ведь персоналом нужно руководить, а исполнять приказы президента необходимо точно и в срок. Для этого труднейшего дела Делл переманил в корпорацию нескольких топ-менеджеров со стороны: из Hewlett-Packard к нему пришел Гарри Подвальны, из Sun Microsystems бывший главный фи-

нансист Том Мередит, из Apple — Джон Медика (кстати, создатель нескольких весьма удачных моделей «макинтошей»). И наконец, из Motorola в сопредседатели к Деллу перебрался самолично Мортон Топфер.

Критикам Dell Computers пришлось замолчать: Майкл наконец-то повел себя как взрослый человек, осознающий, что одиночка никогда не сможет тащить на себе тяжелый груз громадной компании. Дела у Делла моментально пошли в гору и сейчас корпорация является второй в мире по производству и продаже компьютерных систем с \$18 млрд годового оборота, а Делл стоит на 25-м месте в списке самых богатых людей мира с \$12,3 млрд собственных денег. На Уолл-стрит Dell Computers просто обожают: за 10 лет акции компании повысились в цене в 360 раз.

Совсем неплохо для недоучки... 