

# داستان هفتم



مایکل دل ●  
بنیان‌گذار شرکت دل

مایکل دل<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۵ در تگزاس آمریکا چشم به جهان گشود. پدر و مادر مایکل دوست داشتند او در رشته پزشکی تحصیل کند، اما مایکل به کامپیوتر علاقه مند بود. داستان زندگی او می‌تواند الگوی خوبی برای جوانان باشد. او در سنین جوانی موفقیت‌های بسیاری کسب کرد و درحالی‌که از نظر مالی ضعیف بود، توانست به کارآفرینی موفق تبدیل شود. داشتن ایده‌های خوب، برنامه‌ریزی و تعهد برای رسیدن به هدف را می‌توان از مهم‌ترین رموز موفقیت مایکل دل دانست. او از کودکی کار می‌کرد و درآمدش را پس انداز می‌نمود؛ به گونه‌ای که در ۱۶ سالگی برای خرید یک ب.ام.و پول کافی داشت! مایکل در ۱۹ سالگی برای زندگی‌اش برنامه‌ریزی کاملاً مشخصی داشت و با تلاش مستمر به آنچه می‌خواست رسید. شاید تفاوت افراد موفق با دیگران در این باشد که می‌دانند از زندگی چه می‌خواهند و با داشتن هدفی مشخص تلاششان را روی آن متمرکز می‌کنند. مایکل در ۱۵ سالگی کامپیوتری از والدینش هدیه گرفت و از همان زمان بود که متوجه علاقه شدیدش به کامپیوتر شد. او به جای استفاده از کامپیوتر، قطعات آن را از هم جدا کرد و به بررسی آن پرداخت. بدین ترتیب، در سنین پایین، مهارت و تسلطی کامل در مونتاژ کامپیوتر به دست آورد و موفق شد از این راه پول زیادی به دست آورد. او در دانشگاه، کامپیوترها را بر اساس مشخصات درخواستی مشتری مونتاژ می‌کرد و به‌طور مستقیم به مشتری می‌فروخت. در آن زمان، دل با ارائه قیمت پایین و خدمات فنی خوب موفق شد از بسیاری نمایندگی‌های فروش سبقت بگیرد. دل به تدریج توانست دفتر کار کوچکی بخرد و تعدادی نیرو استخدام کند.

### تأسیس شرکت Dell

مایکل دل در سال ۱۹۸۳ شرکت Dell Computer Corporation را تأسیس کرد. در اولین سال تجارت شرکت Dell، یعنی در ۱۹۸۴، این شرکت ۶ میلیون دلار فروش داشت. تا سال ۲۰۰۰، مایکل دل یک میلیارد دلار سود کرد، شرکتش در ۳۴ کشور

-----  
1. MICHAEL DELL

دفتر داشت و تعداد کارمندانش بیش از ۳۵۰۰۰ نفر بود. در سال ۱۹۸۵، لپ‌تاپ Dell از بزرگ‌ترین سازنده رایانه‌های شخصی در جهان، یعنی Compaq Computer پیشی گرفت. در سال ۱۹۹۲، زمانی که مایکل دل فقط ۲۷ سال داشت، شرکت Dell به فهرست ۵۰۰ شرکت برتر دنیا پیوست. از دیگر نوآوری‌های دل این بود که شرکتش نخستین شرکتی بود که کامپیوتر را به صورت اینترنتی می‌فروخت.

یکی از مشخصات منحصر به فرد عصر جدید، رشد سریع و بهت‌آور شرکت‌های کوچک و رقابت آن‌ها با بنگاه‌ها و شرکت‌های بزرگ است. شرکت دل یکی از این نمونه‌هاست که با سرمایه هزار دلار و به دست جوانی نوزده ساله تأسیس شد. این شرکت با ایده‌های خوب و برنامه‌ریزی متمرکز پیشرفت کرد و توانست به سکوهایی برتر جهانی دست یابد. مایکل دل با کمک ایده خوب، قیمت مناسب، کیفیت بالا و حذف واسطه‌ها موفق شد جایگاهش را به بالاترین رتبه‌ها ارتقا دهد و به شرکتی جهانی و بزرگ تبدیل شود. به گونه‌ای که هشت سال بعد از تأسیس به عنوان یکی از ۵۰۰ شرکت برتر جهانی معرفی شد و سپس در رده پنج فروشنده برتر جهان قرار گرفت. شرکت Dell اولین رایانه کیفی<sup>۱</sup> را در سال ۱۹۸۹ عرضه کرد. در سال‌های پایانی قرن بیستم، فروش اینترنتی شرکت به ۵۰ میلیون دلار رسید. Dell به سرعت فعالیتش را به خارج از مرزهای آمریکا گسترش داد و حال در بیش از ۱۵۰ کشور جهان مشغول فعالیت است.

## مدیریت فروش از نگاه مایکل دل

مدیریت مایکل دل بر اساس فروش مستقیم بود که کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مشتری را در پی داشت. اصول مدیریتی‌ای که مایکل دل به آن معتقد است عبارت‌اند از:

- مدیرعامل باید ژک باشد و به راحتی حق مطلب را ادا کند تا کارکنان بدون تردید طبق آن عمل کنند.
- غرور خود را کنار بگذارد و نقاط ضعف خود را بپذیرد.
- مسئولیت‌پذیری از دیگر نکات مهم مدیریتی است. یک مدیر باید به سرعت به مشکل موجود اعتراف کرده، با آن برخوردی مناسب انجام دهد و هرگز آن را توجیه نکند.

- کیفیت خوب و سود بالا، هردو باید مورد توجه قرار گیرند؛ زیرا هردوی این عوامل در موفقیت تأثیر مستقیم دارند.
- مدیر نباید پس از دستیابی به موفقیت دچار غرور و سرمستی شود. این امر ممکن است تأثیراتی منفی روی کارکنان و در نهایت عملکرد کلی شرکت داشته باشد.
- به عقیده مایکل دل، بیشتر باید نگران منافع یک شرکت باشید تا آبروی آن. برای مثال، مایکل دل طرح دکه‌های تجارت الکترونیکی در فروشگاه‌های زنجیره‌ای SEARS را درحالی متوقف کرد که فقط ۴ عدد آن راه‌اندازی شده بود!

### تغییر استراتژی Dell

در سال ۲۰۱۰، مایکل دل اعلام کرد که شرکتش یک شرکت تولیدکننده رایانه شخصی نیست. وی شرکتش را شرکت سازنده رایانه‌های سرور و سخت‌افزارهای ذخیره اطلاعات معرفی کرد. با توجه به کاهش تدریجی استفاده از رایانه‌های شخصی و جایگزین شدن گوشی‌های هوشمند و تبلت‌ها، شرکت Dell تولید محصولات از این دست را آغاز کرد. این شرکت در سال ۲۰۱۴ اولین گوشی هوشمند خود را ساخت. به نظر می‌رسید که محصولات شرکت Dell مورد توجه مشتریان قرار نگرفته و تولیدشان نیز با انتقادات بسیاری همراه بوده است. در حقیقت، در بازارهای مملو از تنوع تلفن‌های هوشمند، این گوشی‌ها به سختی می‌توانستند جایی برای خود پیدا کنند.

چندان مشخص نیست که چرا Dell توانایی‌هایش را در تولید کامپیوتر نادیده گرفته و تلاش می‌کند استراتژی‌هایش را تغییر دهد. مدتی است که HP شرکت Dell را به عقب رانده است. محصولات Dell کیفیت و ویژگی خاصی نسبت به سایر محصولات ندارند و این شرکت خدمات بهتری هم ارائه نمی‌کند. این دلایل کافی است که Dell نتواند رشد چشمگیری را که در سال ۲۰۰۰ در اختیار داشت حفظ کند. مشکل اینجاست که این شرکت محصول منحصربه‌فردی تولید نکرده و به تولید محصولاتی پرداخته که شرکت‌های دیگر قبل از او به بازار عرضه کرده‌اند؛ برای مثال، دلیل استقبال از محصولات شرکت اپل نوآوری‌های موجود در این محصولات است.

## ویژگی‌های مدیریتی مایکل دل

Dell در پی آن است که موفق‌ترین شرکت رایانه‌ای جهان در ارائه بهترین تجربه‌ها به مشتریان باشد. برای تحقق چنین هدفی، این شرکت از الگویی بی‌واسطه بهره می‌گیرد که نماد و ویژگی کسب‌وکار Dell است و به معنای حذف گام‌های غیرضروری است. مایکل دل این الگو را حتی در ساختار سازمان خود پیاده کرده است. به عقیده وی، پسندیده نیست که معاونان مدیرعامل یا مدیران بخش‌ها فقط با همتایان خود در تماس باشند. ساختار خشک مانع جریان روان اطلاعات می‌شود. شرکت دل سیستم مدیریتی خاص خود را دارد که به مدل مستقیم معروف است و انقلابی در مدیریت ایجاد کرده است. اساس این مدل عبارت است از نزدیک ماندن به مشتری و بهبود مستمر و پایدار.

شرکت Dell سود رساندن به مشتری را مهم‌ترین اصل خود می‌داند. این اصل مبتنی بر کاهش هزینه فناوری است و چنین هدفی فقط با دسترسی به فناوری اطلاعات امکان می‌یابد. این فناوری انعطاف‌پذیری و انرژي را برای مشتریان در پی دارد. در سال ۲۰۲۱، درآمد شرکت به ۸۶ میلیارد دلار رسید که سود خالص آن بیش از ۳ میلیارد دلار بود. به این ترتیب، رتبه شرکت در آمریکا و در بین ۵۰۰ شرکت برتر به رتبه ۳۱ و تعداد کارکنان آن نیز به بیش از ۱۶۰ هزار نفر رسید.

## افتخارات مایکل دل و شرکت دل

مایکل دل در سال ۲۰۰۴ از سمت مدیرعاملی شرکتش کناره‌گیری کرد، اما همچنان رئیس هیئت‌مدیره باقی ماند. او در بنیاد مجمع جهانی اقتصاد و کمیته اجرایی شورای تجارت بین‌المللی نیز خدمت کرده است؛ همچنین در شورای مشاوران رئیس‌جمهور ایالات متحده حضور داشت و جزو هیئت‌مدیره دانشکده تجارت هند نیز بود. مجله فوربس در سال ۲۰۲۲، ثروت مایکل دل را حدود ۶۲ میلیارد دلار اعلام کرده است. با این میزان دارایی، وی در جایگاه هجدهمین فرد ثروتمند جهان قرار گرفته است. از دیگر فعالیت‌های مایکل دل مشارکت در امور خیریه است. دل و همسرش، سوزان، در سال ۱۹۹۹، بنیادی تأسیس کردند که روی مسائل مربوط به کودکان تمرکز دارد.

در سال ۲۰۱۰، Dell پس از دو شرکت HP و acer، به عنوان سومین شرکت بزرگ فروش رایانه شخصی در دنیا معرفی شد.

در سال ۲۰۱۵، شرکت Dell پس از اپل، یکی از بزرگترین و باکیفیتترین شرکت‌های تولید نوت‌بوک دنیا عنوان گرفت.

این شرکت در سال ۲۰۱۶ در رتبه دوم بزرگترین شرکت‌های تولیدکننده لپ‌تاپ دنیا در فهرست بهترین برنده لپ‌تاپ‌ها قرار گرفت؛ همچنین به عنوان اولین و بزرگترین شرکت تولیدکننده نوت‌بوک ویندوزی دنیا انتخاب شد.

شرکت Dell برترین کارآفرین سال ۱۹۸۹ از دیدگاه وب‌سایت Inc لقب گرفت.

دل برترین مدیرعامل آمریکایی از دیدگاه مجله Worth شد.

از دیدگاه مجله‌های IndustryWeek، Financial World و Chief Executive مایکل دل مدیرعامل برتر سال عنوان گرفت.

این شرکت، در سال ۲۰۱۳، نیز جایزه Bower مؤسسه فرانکلین را در بخش رهبری کسب‌وکار از آن خود کرد.

## درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های کسب‌وکار مایکل دل



مسیری که مایکل دل طی کرد مسیر سختی بود. اما او به خوبی می‌دانست چه می‌خواهد. موفقیت‌های پرشماری که مایکل دل در این سال‌ها به دست آورده است، کارآفرین بالقوه‌ای را که در نهاد همه ما وجود دارد، به مطرح کردن چند پرسش برمی‌انگیزاند: چطور می‌توان به این همه موفقیت دست یافت؟ چطور می‌توان این قدر پُرکار و فوق‌العاده بود؟

برای پاسخ دادن به این پرسش‌ها، فهرستی از درس آموخته‌هایی از مهارت‌های زندگی و اندیشه‌های مایکل دل را مرور می‌کنیم:

### • کارهایی را انجام دهید که به موفقیتتان منجر شوند

این هم نمونه دیگری از روش مایکل دل است. او با بهره‌گیری از هوش بازاری و تمرکز بر فعالیت‌هایی که باعث تقویت شایستگی‌هایش می‌شوند، هرگز در برابر مشکلات جانزد و این اولین رمز موفقیت است. با تحلیل مداوم بود که مایکل دل توانست اولین طیف چاپگر را به بازار عرضه کند. وی می‌گوید: «چیزهای زیادی باعث موفقیت می‌شوند. من نمی‌خواهم فقط به کارهایی بپردازم که خودم دوست دارم. می‌خواهم کارهایی را انجام دهم که باعث موفقیت شرکت می‌شوند.»

### • به دنبال علائق واقعی تان بروید

برای اینکه به موفقیتی مانند موفقیت دل دست یابیم، ابتدا باید ایده‌ای داشته باشیم و سپس محیطی را خلق کنیم که ایده‌مان در آن جوانه بزند و شکوفا شود. به عقیده مایکل، شما باید چیزی را دنبال کنید که واقعاً عاشقش هستید. باید به دنبال علائق خودتان بروید، نه دیگران.

### • فکر زود ثروتمند شدن را از سرتان بیرون کنید

مایکل دل می‌گوید: «کسب و کاری راه نیندازید که هرکس دیگری هم مشغول انجام دادنش باشد؛ به دنبال کسب و کاری نوید که در ظاهر پول زیادی نصیبتان می‌کند. کسب و کاری راه بیندازید که به آن علاقه دارید.»

از نقل قول بالا به راحتی می‌توان نتیجه گرفت که صرفاً با مُد روز حرکت کردن یا تقلید از دیگران نتیجه نخواهد داد! گذشته از این، در مقام کسی که دوست دارد کارآفرین شود، باید محیطی خلق کنید که به جای وابستگی به یک «فرد»، به «گروه» وابسته باشد؛ گروهی که در راه رسیدن به هدفی مشترک با جان و دل تلاش کنند.

### • تحول واقعی ایجاد کنید

برای ایجاد تحول واقعی در صنعت فناوری اطلاعات، یا باید کاری انجام دهید که هیچ‌کس قبلاً انجام نداده است یا باید کار را به شیوه بسیار بهتری انجام دهید. کل اعضای دپارتمان فروش و بازاریابی، باید ذهنیتی نوآورانه داشته باشند. هرکدام از محصولات آبرشرکت Dell نشانه‌ای از نبوغ مایکل دل است. شما با تحقیق در بازار می‌توانید نیازهای بازار را پیش‌بینی کنید و بفهمید که چطور می‌توان خلأ را با محصولی نوآورانه پر کرد.

### • به همه افراد سازمانتان مسئولیت‌هایی بسپارید

مایکل دل می‌داند که مسئولیت‌پذیری همه افراد شرکت چقدر مهم است. یک شخص، حتی اگر مالک شرکت هم باشد، به‌تنهایی نمی‌تواند همه چیز را تحت کنترل خود داشته باشد. رمز موفقیت مایکل دل در این است که کارمندانش از خودش باهوش‌ترند و دل درباره هر مسئله یا مشکلی با آن‌ها حرف می‌زند. او به این شیوه می‌تواند بزرگ‌ترین مشکلات را در عرض چند روز حل کند. اگر سعی دارید همه چیز را خودتان کنترل کنید، باید بدانید که خود را محدود خواهید کرد. اینکه تمام تصمیم‌گیری‌های سازمان را به مرکز شرکت یا شخصی خاص واگذار کنید، اشتباه بزرگی است.

### • به یاد داشته باشید شکست پلی به سوی موفقیت است

سعی کنید از شکست نهراسید. با شکست، همه چیز خواهید آموخت. با اینکه به‌طورکلی شکست چندان خوشایند نیست، اما مایکل دل طور دیگری می‌اندیشد. او به کارمندان خود، به‌ویژه تیم تحقیق و توسعه، آزادی داده است تا بتوانند ایده‌های جدیدی مطرح کنند. اگرچه هزینه تحقیق و توسعه هنگفت است، اما با صرف این هزینه می‌توان به ایده جدیدی رسید که به‌طور کامل از پشتوانه داده‌ای برخوردار است. بر همین اساس خواهید توانست محصول یا خدمتتان را عرضه کنید.

### • همیشه در حال یادگیری باشید

یادگیری پیوسته و مداوم مهم است. یادگیری مداوم، عادت تمام رهبران و نوآوران بزرگ دنیا است. مایکل دل هم از این قاعده مستثنا نیست و همیشه سعی می‌کند هنگام کارها و فعالیت‌های روزانه چیزهای جدیدی یاد بگیرد. دل از شرکت‌هایی که مورد تحسینش بودند بازدید می‌کرد تا بدین طریق درباره نحوه کار آن‌ها نکاتی بیاموزد و جنبه جدیدی را در آبرشرکت خود بگنجاند. این‌گونه موفق شد Dell را به شرکتی بدل کند که همواره از ایده‌های جدید استقبال می‌کند.

### • بین خانواده و کارتان تعادل برقرار کنید

مایکل دل از همان ابتدای تأسیس شرکتش، به برقراری این تعادل اعتقاد راسخ داشت. او همیشه بین زندگی و کار توازن برقرار می‌کند تا بتواند کارکنانش را خوشحال و راضی نگه دارد. او می‌داند فقط به این شیوه است که راندمان کاری



کارکنان بالا می‌رود و با تعهد کامل در راه رسیدن به هدف شرکت تلاش خواهند کرد. وی می‌گوید: «من فکر می‌کنم که توازن بخشیدن به زندگی یک اولویت است. خانواده برای من بسیار مهم است. به همین دلیل اگر به برنامه کاری من نگاه کنید، نکته‌ای مهم را می‌بینید که از مدت‌ها قبل آموخته‌ام: کار کردن در طول هفته حدود مرزی دارد.»

#### • تلاش کنید همواره بیشترین تأثیر را داشته باشید

دل به صاحبان کسب و کارهای کوچک توصیه می‌کند به طور مداوم پرسند که چه مسیری را برای رسیدن به هدف شرکت باید طی کنند و چگونه می‌توانند بیشترین تأثیر را داشته باشند. این چالش بزرگی است که هنگام گسترش سازمان ایجاد می‌شود. مایکل دل گفته است: «وقتی تعداد کارمندان من کم بود، همه کارها را خودم می‌کردم، اما الان هزاران کارمند دارم و خودم را وقف استراتژی شرکت کرده‌ام.»

#### • با افراد باهوش معاشرت کنید

این افراد می‌توانند کارمند، سرمایه‌گذار، شریک، تأمین‌کننده یا مشتری باشند. دل به کارآفرینان و مدیران توصیه می‌کند تا می‌توانند اطرافشان را با بهترین افراد پر کنند تا بدین ترتیب به رشد سازمان کمک کنند. افراد باهوش سازمان را به چالش خواهند کشید و مدیران را وادار می‌کنند متفاوت بیندیشند. هرگز سعی نکنید باهوش‌ترین فرد یک اتاق باشید. اگر هم هستید، من به شما پیشنهاد می‌کنم افراد باهوش‌تر را هم به اتاق دعوت کنید یا اتاق دیگری پیدا کنید.

#### • مشتری مداری را فراموش نکنید

فلسفه مایکل دل این است: «ما گوش می‌دهیم و پاسخ خواهیم داد؛ حق با مشتری است. به همین سادگی!» از همان روز اول، مایکل دل شرکتش را بر این ایده بنا نهاد که هرچه مشتری می‌گوید همان درست است و لاغیر. وقتی که در ۱۹ سالگی شرکت دل را در خوابگاه دانشگاه تگزاس راه‌اندازی کرد، ایده‌ای ساده داشت: «خرید قطعات، مونتاژ آن‌ها و فروش مستقیم محصول به مشتری.» او توانست دست توزیع‌کنندگان را از میان بردارد و قیمت نهایی را کاهش دهد. دل ادعا می‌کند شرکتش بر اساس مفهومی نسبتاً ساده فعالیت می‌کند: «مهم‌ترین نکته جلب رضایت مشتری است.»

• یک ایده خوب انتخاب کنید و روی همان کار کنید

مایکل دل می‌گوید: «برحسب تجربه یاد گرفته‌ام که شرکت می‌تواند خیلی سریع رشد کند. مراقب باشید وارد کسب‌وکارهای جدید نشوید، انتظار نداشته باشید بتوانید با تجربه و زیرساخت کم، با یک دست چند هندوانه بردارید و غوره نشده، مویز شوید!» گفته می‌شود که دو نوع کارآفرین وجود دارد. یک دسته از کارآفرینان تا پای مرگ هم به دنبال معاملات و بازارهای جدید هستند؛ دسته دیگر، یک ایده خوب برمی‌دارند و تا پای مرگ روی همان کار می‌کنند.

دل می‌گوید: «من از دسته اول نیستم.» شاید همین امر راز موفقیت Dell باشد.

• روابط خود را گسترش بدهید

در جایی مایکل دل گفته است: «چیزی به نام موفقیت خودساخته وجود ندارد.» بهترین فرصت برای رشد کسب‌وکار کوچکتان، گسترش دادن شبکه آدم‌های اطراف شماست. اگرچه مایکل دل ثروت خوبی به دست آورده است، عقیده دارد حتی یک ریال از این ثروت بدون استفاده از دانش و تجربیات دیگران، سخت‌کوشی تیم دل در سراسر جهان و عشق و حمایت خانواده و دوستانش حاصل نمی‌شد.

• مناعت طبع داشته باشید

مایکل دل گفته است: «در دانشگاه می‌خواستم IBM را شکست بدهم.» شاید شما نخواهید کسب‌وکار کوچک خود را تا این اندازه به پرواز درآورید، اما هیچ‌وقت دست‌وپای خود را نبندید. مایکل دل ۳۹ سال پیش، در اتاق ۲۷۱۳ دانشگاه تگزاس کار خود را آغاز کرد و بعدها با داشتن ۱۰۰ هزار کارمند موفق شد کسب‌وکاری جهانی به ارزش ۵۰ میلیارد دلار را به پیش براند!