

案例转型多元化戴尔模式能否完成战略升级 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/107/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E8\\_BD\\_AC\\_E5\\_c70\\_107410.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E8_BD_AC_E5_c70_107410.htm) 在德州圆石镇，戴尔公司的托普费制造中心，巨大的厂房可以容纳五个足球场，而其零部件仓库却不超过一个普通卧室那么大。工人们根据订单每三五分钟就组装出一台新的台式PC。戴尔的库存零部件摆放时间不超过两个小时，产品库存量不到一周。迈克尔戴尔，戴尔公司的创始人，正是以这种高效的供应链和直销模式，从最初靠着1000美元在德州大学宿舍组装计算机起家，直至今日，戴尔公司2002年销售额已达350亿美元，成为全球计算机销量第一的国际型大公司。然而，戴尔似乎并不满足于此，开始把触角伸向了更多的领域，网络交换机、数码产品……。2003年初，其步伐进一步加快，继年初在美国正式推出打印机产品后，下半年戴尔更是走出IT行业，大跨步迈入家电行业，生产戴尔电视机产品。这一系列的动作实际正是一步一步地体现着戴尔公司继“直销模式”后又一重要发展战略多元化模式。多元化选择企业再成长的途径？“直销模式”虽然使戴尔公司创造了一个PC产业的神话，缔造了一个规模庞大的IT企业，其全新的销售模式也让业界趋之若鹜，然而当一个企业发展到一定阶段，它面临的最大挑战可能就是“再成长”问题。在PC产业日趋饱和的形势下，如何继续保持和提升企业的效率和效益成为这一阶段企业必然要面对的问题。以PC销售起家的戴尔公司也一样。“多元化”无疑是戴尔要解决这一难题的“杀手锏”。尽管戴尔公司对外从来不特别强调“多元化”这个词，然而从其市场动作

来看，戴尔扩张的脚步似乎一天也没有停止过。迈克尔戴尔曾形象地将戴尔公司比做是计算机硬件产业里的“沃尔玛”，言下之意戴尔在时机成熟的情况下将可能涉足除PC以外的其他领域。多元化=标准化 直销？在IT市场，存在专有模式和标准化模式两种业务模式。从客户来看，专有模式使用户的选择受到很大限制，使用户永远都要买该厂商的产品，标准化模式则为用户提供了高度的灵活性和兼容性，使用户可以方便、容易地扩充系统；从赢利方式来看。专有模式在技术方面做了很大投入，需要通过提高价格来获得足够的回报；标准化模式则是通过规模化获利；业内普遍认为，标准化模式能为用户提供最大化的价值，符合未来发展趋势。而标准化的解决方案能让用户选择性价比最好的产品与服务，迫使厂商提升竞争力、降低成本，带给用户最好的价值。戴尔中国公司总裁符标榜认为，标准化的趋势迫使一些厂商进行合并，或通过外包，或停产大幅削减PC业务。戴尔的整个模式都体现出以标准化为核心的原则，包括对用户的支持，以及与供应商的合作。而戴尔无疑正在利用这一最强的优势来充分挖掘市场机会。在戴尔所涉及的每个领域，都已基本实现了标准化。因而戴尔可以利用非常成熟的技术，配合高效的直销模式，为用户带来最大的价值。而多元化正是戴尔在标准化上的体现，戴尔强调多元化不仅是包括产品多元化，也包括产品功能的多元化。戴尔在扩展产品线的同时，也强化了对客户的服务功能，包括推出高级企业服务和存储解决方案等，以更好地满足客户需求。戴尔模式能否被成功复制？然而有关分析人士认为，戴尔公司的成功模式未必适用于其他新涉足的领域，也许在某些相关产品领域，戴尔公司的

模式具备一定的优势，但在其他领域里，戴尔公司却是个“外行”，如家电行业。这种“外行”很有可能是戴尔公司在推行“多元化”道路上存在的一种风险。某家电企业的有关负责人认为，戴尔作为一个IT企业在进入家电行业时不可能把其所有的资源都利用上，但从营销的角度上，戴尔也不能放弃，也不可能放弃它固有的一些模式，而只能说是去更多地拓展。这位负责人认为，IT产品和家电产品毕竟还是有着很大的差异。家电产品是一种进入家庭的个人消费品，而戴尔的产品过去更多的是针对企业和单位。“我们主要是利用专营店和连锁店(卖场)进行销售，我们的彩电在大城市90%以上是通过像苏宁、国美、大中这样的电器商城售出的。”这位负责人表示。而作为戴尔，其特长就是直销，这个差异使其在进军家电市场尤其是将来进入国内家电市场可能会面临着更多的问题。据了解，国内一家著名彩电企业一家就拥有200多个分公司、1000多个送货车和2万多个经销商。如此庞大的渠道对于长期做直销的戴尔来说是不可想像的，这势必需要建立一个复杂的管理体系。此外，戴尔PC是按单订制，而作为彩电产品，它除了有拼装零部件的部分外，还有许多企业原创的技术以及各自不同的工艺衔接，如某一种机芯板和某一种显像管匹配不匹配这样的工艺细节，这就需要每款产品必须规模化才能降低成本，而戴尔的按单订制却很难适应家电产品这一特点，这无疑又会削弱戴尔的自身优势。随着戴尔扩张步伐的加快，公司的竞争对手也不断增加。对此，IBM和惠普等老牌强敌均表示，盲目扩张的结果不仅会使戴尔丧失已有的竞争优势，而且还会导致产业空心化，使戴尔公司成为一个没有主业也没有核心竞争的公司。 100Test

下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)