

戴尔：彻头彻尾的“PC狼” PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_B4\\_E5\\_B0\\_94\\_EF\\_BC\\_9A\\_E5\\_c123\\_288309.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E6_88_B4_E5_B0_94_EF_BC_9A_E5_c123_288309.htm) 美国哈佛大学教授，著名的狼学专家，曾经在欧亚大草原上生活了三年，他许多次地近距离地对狼进行观察研究。在他的著作《狼踪》一书中用很长的篇幅对狼的粪便进行了介绍。“我曾经许多次地观察狼吃食物的情景，至今仍对那些情景记忆犹新。狼在吃猎物的时，充分表现了它们强大的自下而上本能和对食物的珍惜。它们几乎吃光了动物身体的全部，只有那些咬不动的骨头才被它们抛弃，而那些被抛弃的骨头上面没有一点肉，连苍蝇都很少光顾。”“我把狼粪用容器装了回去，实验室里我惊奇的发现，狼粪里面最主要的成份居然是各种动物的毛纤维和一些牙齿，除此以外就是一些象石灰粉似的动物骨钙。狼几乎把猎物身上所有的东西都消化了，除了一些实在没有营养物质。”（摘自龙子民所著的《狼道》一书）众所周知，戴尔是于1984年以1000美元在一间大学宿舍里诞生的公司，1988年成功运作上市，1995年抓住互联网发展的战略机遇，大力发展在线组装业务，1996年戴尔在自己的网络中加入了电子商务的功能，并通过网络销售台式电脑和笔记本电脑，同年年底增加了网络销售服务器业务，2002年以打印机业务为标志，高举多元化大旗扩张市场，2003年年底销售额就已经突破400亿美元，成为世界上成长最快的公司。在微利时代的市场经济形势下，戴尔已经成为IT世界唯一的赢家。媒体惊呼：“撼山易，撼戴尔难。”对戴尔，联想集团的柳传志于2004年某天曾经说过这样一段话：两年前的今天，

我说了句大话，“叫戴尔先生认识认识，什么是联想，什么是场元庆”，话说出去之后两年，结果是我们比较清醒地认识到“谁是戴尔”。这就是媒体眼中的戴尔，中国PC老大眼中的戴尔，活脱脱就是一条彻头彻尾的“PC狼”。这条“PC狼”最精髓的部分就是直销，直截了当，通过定制服务，大手笔地抛弃了中间环节，并一路攻城掠地一次次地把分销商为基础PC营销模式打得落花流水。其在成本控制和市场的争夺战中，大行狼道，几乎到了业界无以复加的地步。狼道一：零库存 戴尔不懈追求的目标就是降低库存量。戴尔公司的库存量相当于5天的出货量，康柏的库存天数为26天，一般PC机厂商的库存时间为2个月，而中国IT巨头联想集团是30天。与就与联想集团相比这就意味着戴尔拥有3%物料以上的成本优势，反映到产品价格上就是有2%3%以上的优势。加上戴尔对对客户的现款交易和对供应商的信用结算，戴尔在成本和资金上又获得了更多的优势。零库存是建立在对供应商库存的使用或借用的基础上，戴尔公司凭借其强大的订单凝聚力，把几乎所有的库存风险都转移到了供应商的供应环节，例如戴尔需要500万个显示器，他们会把订单拆成600个订单，并且要求供应商随要随送，这样戴尔的供应商就不得不把仓库建到戴尔工厂的附近。当然戴尔的底库存得还得益于它的直销模式，戴尔的每一个产品都是有订单的，通过成熟的网络，每20秒就整合一次订单。当客户把订单传至戴尔信息中心后，由控制中心将订单分解为子任务，并通过互联网与企业间的信息网分派到上游配件制造商，各制造商按电子配件生产组装，并按控制中心的时间表供货。狼道二：强制性成本削减 戴尔对各部门各要支机构采取的是双重考核标准

，既要完成三倍于市场平均增长率的业绩指标，又要持续地降低运营成本。戴尔给经理人的任务是：“更高的利润指标，更低的运作成本”。为了确保合理的利润回报，戴尔要求下属机构持续地降低运营成本，戴尔在2001年压缩10亿美元的运营成本，2002年又下达了10亿美元的削减成本计划。1998年戴尔在厦门建厂时，运营成本只有IT厂商平均水平的一半左右，但就在最近几年间，戴尔的生产流程中的工艺步骤已经削减一半，到2003年戴尔厦门工厂的运营成本只有1998年建厂时的三分之一。据报道，戴尔的人均效益指标是惠普、IBM等同行同样指标有三倍。如果同样完成戴尔2003年的销售业绩，在其它公司需要十万人以上，而在戴尔公司实际只有四万人。与国内某些知名IT公司相比差距就更远了。

狼道三：吃羊从不养羊 戴尔在市场上绝对是个另类，就是拒绝研发，开发新技术，自己不培养人才，专门从别的公司猎取人才，吃羊但从不养羊。戴尔在技术上与英特尔、微软等巨头形成协同和默契，让戴尔低成本获得一流技术，这是戴尔战略的一个基本点。戴尔的人事经理的基本职责有：一、强势推进员工的业绩考核来增加内部的压力。二不停地从外部一流的跨国公司那里挖掘优秀的人才。在戴尔，公司实行几近残酷的“流程管理，没有业绩走人”，铁打的营盘流水的员工与铁打的营盘流水的经理并存。据报道，戴尔的员工在公司的平均生存期只有七个月。在强大的制度文化、残酷的流程下面，每个人已经沦为利益的机器。

狼道四：价格战 戴尔总是瞄准对手的暴利的弱点和成本的弱点，通过推出中低端产品，淘空其利润空间，打压其竞争力，抢夺其市场份额。2001年8月24日联想“天禧电脑”降价，其中同禧130L率先将

液晶电脑降到了7000元以下，以6999元进入市场，这相当于半年前一台液晶显示器的价格。在24小时内戴尔以令市场震惊的价格，推出新款电脑，以6598元的起价全面推出配备15英寸的“速马电脑”，而且还不失时机地打出“国际品质，本土价格”的广告，彻底打破了联想冰点价格的神话。由于戴尔的介入，联想的降价主动权被剥夺了。难怪柳传志会那么清醒地认识到“谁是戴尔”。2003年在惠普宣布个人计算机业务上季度首次出现亏损之后的24小时内，戴尔宣布调低部分产品价格，将个人计算机调低50550美元，商用机大幅下调22%，……，媒体评论说“戴尔在落井下石”。惠普的打印机也因戴尔的介入市场一年后不得不降价以适应市场。这就是戴尔，一个充满杀机的戴尔，充分利用期狼啃骨头式的成本优势，一有机会立即扑向猎物，置对手于死地。在国际IT界，戴尔就是一条彻头彻尾的“PC狼”，但是人行狼道到底能走多远，这还是个迷。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)