

戴尔遭遇利润和规模的矛盾抉择 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_88_B4_E5_B0_94_E9_81_AD_E9_c123_289165.htm

20年来，迈克尔戴尔(Michael Dell)持续展现着一种才华：创造奇迹。这个高大、卷发、轻声细语的休斯顿牙医之子在19岁时曾对其父表示：“我想和IBM竞争”。以大学宿舍为起点，他只用不到十年的时间即称雄低端PC机市场，并在27岁时成为历史上最年轻的“财富500强”企业CEO。即使如此，1990年代初期，IBM和康柏们依旧认为，戴尔无法在高端市场有所作为。现在，戴尔已经在笔记本电脑市场拔得头筹，在服务器领域同样获得举足轻重的地位。当年曾对戴尔充满质疑的对手，如康柏，已经丧失了独立抗衡戴尔的能力，无奈选择了与惠普合并。如果历数十年来在戴尔铁蹄下溃败的对手，不啻于一次对个人电脑工业史的回顾：DEC、阿波罗电脑、通用数据、硅图，以及Gateway……各个阶段的PC业新锐力量，在戴尔面前都显得迟钝而缓慢。“戴尔按照他自己的想法和喜好重组了PC行业。”圣地亚哥加利福尼亚大学的助理教授加里菲尔德斯说。而杰克韦尔奇同样给了戴尔极高的评价：“没有谁能将成本、质量和服务的杠杆拉低到戴尔的程度。”对于这个年仅40岁、坐拥142亿美元资产的全美第九富豪，似乎只有天空才是极限。2004财年，戴尔公司收入为492亿美元，但他还有一个远为富有雄心的计划：到2008年，销售额达到800亿美元。坏消息是，障碍似乎提前到来了。在8月17日公布最新一季度财报时，戴尔需要为公司收入增长不足15%，为2002年以来最低，且未能超越华尔街预期，而做出解释。这在往

年极为罕见。虽然公司CEO凯文罗林斯将销售额增势放缓归因于管理层的计算失误，属于可解决的问题，但资本市场依然满是怀疑之声。有分析师指出，戴尔前两个季度的应收账款分别增加了23%和25%，大大高于销售增长，这似乎说明戴尔为完成预期已经开始透支未来。最为让人担心的是，戴尔一向长于把握增长率和利润率之间的平衡：当它需要划出高速增长曲线，它就降价以扩大市场份额，而当它需要交出不俗的利润表现，它就放弃短期的增长。但此际的低增长和高应收账款，似乎预示着这个游戏的失灵。此外，让这个坏消息为之放大的是，就在戴尔发布财报一周前，刚刚完成对IBM个人电脑业务收购的新联想交出一份令资本市场满意的成绩单：净利润3.57亿港元(合4590万美元)，收入增长2.34倍达到196亿港元。在财报发布后，联想集团的股价一路从2.67港元升至3.4港元，增幅达27%。虽然新联想的整合仍需时日，但它无疑是戴尔的下一个关键对手也许是历来最难对付的一个原IBM PC拥有的ThinkPad是品牌忠诚度极高的高端笔记本电脑，而来自中国的联想则是戴尔所遇到过的最善于控制成本的公司。联想不会轻易放弃高端市场及中国市场这两块戴尔长期觊觎的领域，它甚至有一个同样雄心勃勃的全球反攻计划。同样不要忘记，PC业是一个增长日渐平缓的市场。在1996年到1999年，美国市场的PC销售保持着16%的年增长。2000年2004年，这个数字只有3.6%。虽然戴尔并未停止扩张步伐，先后进军电视和数字音乐播放器市场，但其表现并未给资本市场以惊喜。从去年年底到现在，该公司股价已经下跌16%。曾经无坚不摧的戴尔旋风遇到了天花板？近日接受《环球企业家》专访时，公司CEO凯文罗林斯(Kevin

Rollins)表示，将靠新产品线和海外市场的增长而带动公司的整体增长，“我相信我们的做法是行之有效的”，而公司创始人戴尔则更为直截了当地对本刊表示：“我们还有增长空间”。“消除不必要的环节”如果想知道左右全球IT业界最为关键的力量来自何方，不妨到厦门机场附近和火炬工业园中的两座楼房去看看。尽管这两座楼房在厦门这个漂亮的海滨城市并不起眼，只有四层左右高，而内外部装修也远非豪华，但这里却是大多数当地人求职的理想地之一。在两座楼房内部，都有一条表面看起来和其他工厂并无差别的生产线，时隔两个半小时送一次的物料由生产区一侧的进货门送进来，被分配到分别生产笔记本电脑、台式机和服务器这样两组不同生产线的前端，接下来的工作类似于医院里药房人员按照医生处方“抓药”，流水线前端的工人根据客户个性化订单通过系统自动生成的配置清单选料，放在一个长方形的塑料盒子里，每一件物料再经过条形码扫描确认准确无误之后，传输到装配工人那里进行装配。需要强调的是，和传统意义上的生产线不同，戴尔没有一条一条由各自分工的工人们所组成的流水线，其生产线上都是独立的装配单元，比如笔记本电脑生产线上，其装配单元就是一个独立的工人，台式机生产线上，其装配的单元是两个协作的工人。而在生产线的楼上，则是销售中心，里面的员工都带着耳机话筒，不停的接电话，同时也在面前的电脑不断输入新的信息。此种生产和销售在楼上楼下的“无缝链接”，你还可以在德克萨斯州奥斯汀、田纳西州纳什维尔、巴西Eldorado do Sul、爱尔兰Limerick、马来西亚槟城见到。就在2004年底，戴尔做出决定，将在美国北卡罗莱纳州兴建新的生产基地。在全世界都

把工厂挪到亚洲时，戴尔为何依旧相信自己能在美国生产并盈利？戴尔本人的答案是：“对于我们的商业模式，外包并无道理。我们的价值方程式建立在贴近客户上。”所谓“商业模式”，是指“以销定产”为原则的直销。客户可以按照自己的订单委托戴尔生产，然后戴尔在以相对便宜的价格采购完原材料并组装后再直接销售给客户，既消除了客户需要花费精力选择不同产品的环节，又消除了客户需要和经销商打交道的环节。它的最大好处即是“消除了不必要的中间环节”。“我一直认为这是戴尔在全球迅速取得客户信任的不二法门”，戴尔中国区总裁符标榜对《环球企业家》说。颇具意味的是，符标榜在加入戴尔之前曾负责某家IT公司的渠道销售工作，但在他接触到戴尔的直接模式后，认定这是代表未来的发展方向而加盟戴尔。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