

《网络经济与管理》课程论文

# 戴尔模式，一个不可打破的神话？

——从实体价值链和虚拟价值链角度分析戴尔直销模式

班级：F0903028

学号：5090109228

姓名：杜若飞

# 戴尔模式，一个不可打破的神话？

## ——从实体价值链和虚拟价值链角度分析戴尔直销模式

**【摘要】**本文从实体价值链和虚拟价值链角度通过大量对比鲜明的表格、数据详尽分析了戴尔凭借直销模式一度称霸 IT 界的原因，继而阐明了戴尔直销模式的利弊，并结合戴尔当今发展趋势提出电脑销售产业发展的更优策略——只有实体价值链与虚拟价值链齐头并进，充分把握市场的动向和脉搏，结合自身企业的特点量身打造新的价值网，才能在动态竞争中成为砥柱中流！

**【关键字】**戴尔模式 直销 实体价值链 虚拟价值链 内部价值链 外部价值链

**【正文】**

## PART ONE 背景分析

1984 年，仅凭 1000 美元的创业资本，年仅 19 岁的迈克尔·戴尔就注册了“戴尔电脑公司”。谁能想到，这个“出生牛犊不怕虎”的大男孩，竟然仅仅凭借自己初中时帮同学组装电脑时积攒的经验，开创了直销模式的先河；谁能想到，这个小伙子所创立名不见经传的小公司，竟然能和 IBM、惠普电脑巨头一同“煮酒论英雄”；谁能想到，这个大学没有念完的年轻人，竟然在短短 8 年内成为世界 500 强企业中最年轻的 CEO！

但是，迈克尔·戴尔做到了这一点。戴尔公司从创建开始就坚持直销模式，二十年来从未改变，取得了巨大的成功。众所周知，在销售电脑的产业中，传统方式都是由制造商生产电脑，然后通过经销商和零售商，由他们卖给企业或者个人客户。而戴尔把电脑直接销售给客户，取消零售商这个中间环节，省下零售商所赚的利润，以较低的价格把电脑直接出售给客户。

然而，就在 2006 年，戴尔赖以成功发家并得以进入全球各个国家市场的直销模式，备受 IT 界和华尔街股票界的质疑。戴尔公司在 2006 年整体表现乏善可称：它不但在第三季度业绩被惠普以全球市场份额 16.3% 比 16.1% 超越，丢掉了个人计算机市场世界第一的宝位，而且销售增长率落后于整体市场平均水平。尤其是在新兴国家市场的不利导致其整体份额的下降，同时多个重要市场的高层管理者的决然离职也使得戴尔好像成为了一位风烛残年的企业。

因此，我们不禁质疑：戴尔直销模式，真的是一个不可打破的神话？

下面，我讲带领读者一同走进戴尔，从实体价值链和虚拟价值链角度分析戴尔直销模式，

## PART TWO 价值链分析之成功之路

价值链理论是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于 1985 年提出的。价值链指的是由物料到生产最后到顾客手中的一连串活动连结，活动有先后次序，主要用于描述制造业。其中每一种最终产品从其最初的原材料投入至到达最终消费者手中，要经过无数个相互联系的作业环节，这种环节既是一种产品的生产过程，同时又是一种价值形成和增值的过程，从而形成竞争上的“价值链”。

随着顾客需求、市场、竞争及技术的变化，现代的价值链已经超出了企业价值链的范畴。美国作业成本科技公司及美国供应链局对价值链的界定是：价值链是一种高层次的物流模式，由原材料作为投入资产开始，直至原料通过不同过程售给顾客为止，当中做出的所有价值增值活动都可作为价值链的组成部分。这个定义将价值链的范畴从核心企业内部向前延伸到了供应商，向后延伸到了分销商、服务商和客户。

我们把价值链分为内部价值链和外部价值链两部分。内部价值链仅指企业内部产品的价值作业环节。而外部价值链是指企业以外的价值作业环节，包括行业价值链、供应商价值链、客户价值链和竞争对手价值链等。

一方面，价值链是一种物流模式，即实体价值链模式，是物资经过一系列有联系的价值活动直到客户手中的过程组合。

另一方面，在价值链上流动的不仅仅是物流，还包括资金流、信息流和知识流。将实物价值链以

信息的形式反映在虚拟的信息世界所形成的信息价值链，就是企业的虚拟价值链。虚拟价值链是实体价值链的信息化反映。

下面让我们通过（外部）供应商价值链->内部价值链->（外部）分销商价值链->（外部）客户价值链中实体价值链和虚拟价值链的地位和作用，具体分析戴尔成功时期公司的价值链模型以及和同类公司对比的优势在何处：

### （一）内部价值链部分

价值链类别	戴尔公司早期做法	同类公司早期做法	
实体价值链	配料	工人根据客户下的订单，连同规格要求组配好各种零件放入一个盒子中，然后送往具体的生产线。	工人在同一条生产线上生成统一配置的电脑。
	组装	每个生产线上的组装工人根据规格要求，从盒子中取出零件进行装配，完成整机的装配工作。	每个生产线上的组装工人根据规格要求，组装相同配置的电脑。
	测试	对整机进行硬件和软件配置的测试。通过专有软件进行 2~10 小时的自动测试，如果发现问题，返回到组装生产线上进行修正。	
	包装	包装好的机器从生产线下下来后，运送到特定区域分区配送。	包装好的机器从生产线下下来后，运送到各分销商、零售商的仓库中等待出售。
虚拟价值链	通过一个适合自身需求的、高效的、稳定的 <b>基于 Internet 网络技术平台 ERP 信息系统，进行内外价值链的整合</b> ，从整个流程来看，零部件从送进戴尔公司的客户服务中心到产成品运出，通常只需要 4~6 小时。	尽管在内部价值链的实体部分占有优势，但信息化程度不及戴尔公司。传统营销模式造成大量库存堆积，难以跟上信息技术日新月异的时代发展需求。	

### （二）外部价值链部分

#### （1）供应商价值链

价值链类别	戴尔公司早期做法	同类公司早期做法
实体价值链	形成供应链一体化，又叫做按单定制供应链（BOSC, Build-to-order supply chain）。按需采购原材料。戴尔的零部件库存周期一般在 4 天以内。	一次性采购大量原材料，看似成本很低，但是存在很大库存风险。零部件库存周期一般在 30~40 天。
虚拟价值链	戴尔公司确认客户订单后，系统会自动生成一个采购订单给供应商。 <b>以信息流代替物流。</b>	仅仅通过预测市场趋势确定一定量的采购订单给供应商，没有足够的确定性。

#### （2）分销商价值链

价值链类别	戴尔公司早期做法	同类公司早期做法
实体价值链	无。戴尔通过物流中心将产品直接送达客户，周转周期极短。	通过一级级分销商和零售商组成销售网络，被动地随市场需求变化调整产品销售战略。
虚拟价值链	无。戴尔通过以顾客为导向， <b>利用互联网、邮购目录和电话与顾客进行虚拟整合</b> ，准确预测顾客日后的需求与其需求的时机，采用“1 对 1”的直接销售方式。	被动地从分销商处接受产品销售信息

**(3) 客户价值链**

价值链类别	戴尔公司早期做法	同类公司早期做法
实体价值链	以顾客为导向，通过“1对1”了解顾客需求，准确把握市场发展趋势，为顾客提供更优质服务。	只能通过了解市场的发展趋势以及消费者的消费需求，及时地调整企业价值链系统，以满足市场消费需求。
虚拟价值链	利用互联网、邮购目录和电话与顾客进行虚拟整合，准确预测顾客日后的需求与其需求的时机，采用“1对1”的直接销售方式，	部分通过电话和互联网进行售后服务，缺乏针对性，效果差。

**(4) 竞争对手价值链**

价值链类别	戴尔公司早期做法	同类公司早期做法
实体价值链	戴尔仔细观察竞争对手的价值链，合理地运用竞争手段， <b>通过“价格战”取得竞争优势</b> ，能使实体价值链发挥更大的作用。	被迫降价，推出个性化产品。部分公司开始模仿戴尔，采用直销、分销模式双管齐下的战略
虚拟价值链	<b>通过互联网进行促销活动</b> ，将价格优势发挥得淋漓尽致。	<b>企业开始纷纷模仿，构建网上推销或直销系统</b> 。这也是戴尔业绩下滑的一个主要因素。

通过这些表格，我们不难得出结论：戴尔的成功正在于——**实体价值链与虚拟价值链的完美整合**！我们不禁要问，实体价值链和虚拟价值链各有什么优势呢？

比较项目	实体价值链	虚拟价值链
经济原理	边际效益递减	边际效益递增
管理内容	实物产品	数字产品
增值过程	活动是连续的	活动是非连续的
信息的作用	辅助因素	创造价值
中介	物理中介	传统中介
客户角色	产品接受者	参与产品制造者
关注焦点	产品，服务可靠的核心价值	信息交流

可见，在虚拟价值链中，价值是由构建者、供货者、操作者、试用者相互联系的有机部分共同创造和提供，也是实体价值链和向虚拟价值链迁移的参与实体。因此，实体价值链向虚拟价值链迁移与整合的过程实际就是构建者与每个客户形成一条沟通渠道，提高了沟通的灵活性。

下面我们针对戴尔直销模式进行具体分析：

**(一) 供应链中实体价值链与虚拟价值链的完美整合。**

众所周知，如何与最好的供应商合作，是供应商价值链快速健康运行的最重要一环。戴尔公司利用直销模式极有效地把供应商的零件技术、产品和服务，推到一个快速成长的庞大市场，这是供应商通过其它公司无法得到的快速反应。所以，他们也乐于提供专业技术，并按戴尔的严格要求生产供应。戴尔对供应商要求相当高，并与他们签订长期供货合同，供应上实际上成了戴尔的合伙人，并与之分享设计方面的数据库信息及方法，大幅度加快投入市场的速度，创造了共享的巨大价值。在电脑配送方面，戴尔选择了在全球享有盛誉的在全球拥有广泛网络的专业物流配送企业，与他们签定了长期合作协定。他们的收货人员、运输工具随时在戴尔的工厂待命。这样，就形成了供应链一体化的高效运

作。

戴尔认为，在电脑行业中，外购零部件是企业消除自身无法解决的问题的一种有效方式；在经营过程中所遇到的最关键也是最大的挑战是：存货转移速度有多快。因为在电脑行业中，存货是一种巨大的风险，电子科技改变的步调之快，可以让您手上拥有的存货价值在几天内就跌落低谷。戴尔坚持零库存的策略，根据订单即时采购零部件，其采购系统 24 小时都在运行，随时与全球的供应商联络，制造中心每天都有零部件到货和产品出厂。

可见，实体价值链和虚拟价值链的完美整合，为戴尔公司及用户都创造了真正的价值。

角度	传统供应商价值链	按单定制供应商价值链
市场	仅仅通过实体价值链，从库存中销售	结合虚拟价值链，按客户订单定制
物流	平稳生产	根据顾客需求弹性生产
客户关系	大规模、无差异对待用户	一对一、有针对性
需求变动管理	通过库存缓冲	不需要缓冲、通过 ERP 高效管理
产品库存	大量库存	低（零）库存
供应商	长期预定	合作、快速反应

### （二）客户价值链中虚拟价值链发挥强大作用。

针对客户，戴尔提出依靠网络、电话、邮购直销，按单定制电脑。戴尔的营销创新在于它把新型零售方式融入到高科技产品电脑中来，即将电脑产品大规模定制化，把计算机直接卖给顾客。戴尔公司每年生产的数百万台个人计算机，每台都是根据用户的具体要求组装生产的，在全球所有的客户服务中心销售办事处都开通了免费服务电话。通过戴尔网站，用户可以足不出户通过互联网进行订制并提出各自所需的配置，戴尔公司可在数天内将计算机送到用户手中。同时，戴尔将用户区化为企业用户、中小型公司、政府及科研院校、家庭及小型企业，对他们采取一对一的订货销售，让所有用户受到及时和个性化的服务。

戴尔认为直销模式有三个要点：认识顾客、了解他们的喜好、了解你对他们业务效率的提升有什么帮助。戴尔公司正是以此为立足点与顾客建立“一对一”的关系，兼顾了成本效益与顾客反应，并运用所有可能的方式与他们结盟。戴尔公司在网上适时公布最新零部件的价格、电脑技术发展状况，并有适合各种不同需要的软件供客户随时下载。同时，戴尔与顾客随时沟通，与他们共享技术与信息资源，倾听他们的建议，努力成为顾客在制定电脑科技策略时的顾问。事实证明，通过虚拟价值链，这样和谐的客户关系已成为戴尔公司最大的竞争优势！

### （三）去掉了分销商价值链部分

通过直销方式，戴尔公司去除了中间商，直接以出厂价格销售电脑给用户，与竞争对手相比具有较强的优势。反观 IBM、惠普等以传统的依靠代销商进行销售的方式，通常要增加分销渠道途中的仓储费用、资金占用费用，以及面临零部件降价等风险，最终价格比出厂时高出许多。而戴尔的直销模式则无需承担上述费用，使电脑的成本大大降低，不仅在价格竞争中处于有利的位置，更重要的是还可以让利给用户，真正做到提高用户的使用价值，赢得他们的忠诚。同时，由于低成本优势使戴尔可根据实际情况，如市场变动、竞争对手价格变化而调整自己产品的价格，使自己始终保持在产品价格上的竞争力。

然而，任何事物都不是十全十美。戴尔直销模式，真的是一个不可打破的神话？下面我们进入第三部分。

## PART THREE 价值链分析之未来展望

上文提到，2006 年之后戴尔直销模式在东亚甚至一些欧洲发达国家却一直发展不顺利。戴尔 CEO 迈克尔·戴尔表示，为走出当前的低迷境况，刺激业务增长，公司要考虑直销以外的其他业务模式。他指出：“直销是一种创新模式，但不是信仰。我们要简化业务模式，通过直销以外的其他手段来满足用户需求。”

从此，戴尔直销模式走下神坛，戴尔电脑开始进驻各大超市。

难道戴尔的在价格方面曾经的优势已经丧失？难道戴尔以提升业绩为最终目的的成本控制造成了客户服务方面的硬伤？

下面，我们将从实体价值链和虚拟价值链部分对戴尔的现状 & 未来作出展望。

### (1) 实体价值链部分

戴尔直销模式的弊端	其具体表现
实体价值链上要求供应商及物流的快速响应	戴尔直销模式的效率取决于供应商以及物流快速响应程度。而在基础设施建设尚不完备的地区，发货延时、物流运输时间增加等问题不仅导致成本增加，而且造成了客户满意度下降。
实体价值链上分销商价值链缺失，销售网络规模不够	戴尔直销模式所节约下来的成本实质上是分销模式中渠道商的利润，这势必引起中间渠道商的抵触情绪。在目前市场上还是分销为主导的情况下，这一举动无疑得罪了中间渠道商。尤其在市场机制还不健全的国家，直销不可能完全取代分销。在广大的县级区域及农村市场，戴尔的直销模式是不可能奏效的。
实体价值链上要求客户消费观念转变	东西方消费观念上的差异，使得国家的消费者长久以来分销模式形成的消费习惯不易改变。
实体价值链中竞争对手部分	由于竞争的加剧以及 IT 产品价格的大幅下降，IT 产品尤其是个人计算机市场逐渐趋于饱和，整个行业进入微利时代。像惠普、联想这样的 IT 制造商在中国市场浸润多年，对中国市场的了解和渗透要远远胜过戴尔。他们不但积累了深厚的开拓中国市场的经验，也各自掌控着广大的分销渠道资源。这些分销网络几乎深入到中国的每一个角落多年的伙伴关系也让它们和分销商紧密的结合成了一个利益共同体。这种情况下新市场的开拓和深度挖掘就显得尤为重要，而扮演这一重要角色的主要是分销商。对于戴尔而言，前期直销模式直接损害了分销商的利益，分销商与戴尔存在着利益上的宿怨，使得分销商不大情愿代理戴尔的产品，这在一定程度上使得戴尔的产品很难进入市场。

### (2) 虚拟价值链部分

戴尔直销模式的弊端	其具体表现
虚拟价值链要求完善的基础设施和信息化建设	戴尔直销模式要求完善的信用卡制度、网上交易体系、物流体系，以及一切有利于高效管理的制度和设施，这些并不是每一个国家都具备，戴尔全球化的道路由此受到重重阻碍。
竞争对手开始学习戴尔的虚拟价值链	原有的制造商立刻就意识到直销模式正好填补了分销模式下的市场空白点。分销与直销模式的完美结合，使他们能更加完整的覆盖市场，这无异于如虎添翼。这些戴尔的竞争对手有足够的实力和能力去开展自己的直销经营，在吸收消化戴尔直销模式的优缺点之后，融会贯通稍加修改即能为自己所用。最典型的例子就是联想，它在运用直销模式之后，使它和分销模式共同运营，并已取得了不俗的业绩。在这样的情况下，戴尔不仅要面对分销模式的竞争压力，还要面临不断出现的其他直销模式的挑战，其在中国的发展前景不容乐观。
客户价值链不能及时响应，售后服务“一对一”优势没有完全体现，客户满意度下降。	由于部分国家配套供应商和合作伙伴的良莠不齐，以及在经营观念和管理方式上的差异，使得戴尔原有的标准化工作流程在很多地区难以百分之百的实现。例如，在美国戴尔能够做到在客户下达订单后的 1 ~ 2 天内将货物交付到客户手中，而在中国这一期限变成了 5 ~ 7 天，而且还时有拖延。再例如，售后服务的外包，使戴尔无法对售后服务的

质量进行完全的掌控，日益低下的售后服务水平使客户多生怨言。这些问题一方面是中国物流体系不够完善造成的，另一方面也反映出将非核心业务外包之后，虽然降低了成本，但公司同时也失去了对这些业务质量水平的监控能力，反过来损害了公司的整体形象。凡事有得有失，戴尔应该认真权衡利弊，找出恰当的解决办法。

在我看来，戴尔在进一步加强虚拟价值链，加强技术支持的同时，应该在部分地区双管齐下，开始分销商实体价值链的建设。很多国家和地区不适合单一的直销体系，还有广大的市场空间，直销体系暂时还难以触及。再加上根深蒂固的消费观念和习惯，传统的分销体系仍有其继续存在的必要。戴尔需要尽快利用自己的资本实力，在全球部分地区迅速建立起自己的分销体系，以实现对个人电脑消费市场的全面覆盖。

而对于其他电脑公司，也应该学习戴尔直销模式。一方面，为了应对客户对产品的多样化需求，企业需要采用按需定制的思想，应对变动的多样化的需求；另一方面，为降低库存和生产调节成本，企业需要用快速响应的思想控制生产。

“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。”戴尔进一步全球化的道路还很长很长。我认为，只有实体价值链与虚拟价值链齐头并进，在统揽大局的前提下，充分把握地区市场的动向和脉搏，结合自身企业的特点量身打造新的实体和虚拟价值网，才能在动态竞争中成为砥柱中流！

#### 【参考文献】

- [1]周朝民《网络经济与管理》格致出版社 上海人民出版社 2008
- [2]樊立沙《戴尔直销战略研究》 中国商界 2009.7
- [3]陈荣 吴金南《虚拟价值链 电子商务环境下企业竞争优势的分析工具》 经济管理 2006.13
- [4]李志强 《戴尔公司经营模式的启示》企业经济 2004
- [5]张 超 《戴尔的中国挑战》管理批判 2009
- [6]刘红莲 高小蓉 《戴尔模式唤醒传统 PC 产业》 万方数据 2008.11
- [7]张思路 《对戴尔企业文化的分析及建议》经济论坛 2009
- [8]田冠军 《价值链管理理论和运用戴尔模式分析》中国管理信息化 2009
- [9]姜大尉 《按单定制共应链(BOSC) 戴尔公司如何实施 Boss?》 软科学 2006.4
- [10]王平该 陈荣秋 《延迟制造戴尔即时顾客化定制的核心策略》 科技管理研究 2004
- [11]骆晓青《从戴尔模式看转型价值链的演变》2006
- [12]郑雅心《死去活来—我与世界级企业巨头的对话》北京大学出版社 2000 年 4 月第 1 版
- [13]迈克尔·波特 《竞争优势》，北京，华夏出版社，1997
- [14]张继焦《价值链管理》，北京，中国物资出版社，2001 年 9 月第 1 版
- [15]赵富强 张炼钢 李海婴 《基于动态竞争优势的价值链管理模式》理论月刊, 2005
- [16]Wikipedia, www.wikipedia.org Virtual Value Chain
- [17] R Gulati, N Nohria, A Zaheer. Strategic Networks [ J ]. Strategic Management Journal, 2000

最后，衷心感谢周教授在一学期内深入浅出的讲解，谢谢！

班级：F0903028

学号：5090109228

姓名：杜若飞