

“跨国公司竞争力重估”系列

戴尔:虚拟整合的陷阱

编者按:迈克尔·戴尔自1984年起所开创的“按需定制、直销、零库存”的“直销模式”已成为一个时代的标志。时至今日,这一模式仍然被各大管理咨询机构引为公司创新体系的典型代表。然而2006年底,当惠普一路高歌猛进成为全球PC冠军时,业界针对“戴尔模式”质疑的声音一直未曾停歇。在全球新一轮个人电脑时代来临之际,究竟是“生存在当下”还是“适应于未来”,对戴尔而言,已是不得不面对的抉择。“上证商学院”仅以此文作为“跨国公司竞争力重估”系列文章的开篇,以期与读者分享更多多元化的公司成长经历。

□本报记者 姚音



迈克尔·戴尔重掌帅印

挟客户以令市场

习惯以成败论英雄的商业领袖们现在又将目光投注到重掌帅印的迈克尔·戴尔身上。这个当年凭“戴尔模式”将1000美元创业资本快速增值至1000亿美元的“神奇小子”,如今正期望通过“Dell 2.0计划”,使得在2006年陷入经营困境的戴尔重振雄风。然而这一次的拯救行动,并没有得到华尔街投资人的一致看好。分析人士正在提示市场注意,戴尔不是在一时的业绩不佳中丧失PC老大的位置,而是在业绩持续下滑同时惠普持续增长中被超越的。

这是戴尔公司自1984年创立以来面临的最严峻的考验。2006年,6位戴尔的重要高管跳槽到联想集团;为了挽回日渐下滑的销售业绩,戴尔在全球掀起了规模空前的降价风暴,导致

致当季利润下降50%;由于笔记本电脑有爆炸隐患,戴尔不得不在全球召回430万块笔记本电脑;2006年9月至今,戴尔还受到美国证券交易委员会的调查……

厄运甚至延续到2007年初。2007年2月,戴尔又遭投资者指控,称其将收受的10亿美元英特尔“回扣”记入利润,欺骗投资者;3月,戴尔发布2006年第四季度财务报告,利润下滑了33%,台式机销售下降了18%。而且连续两个季度,戴尔都被惠普赶超,失去了全球PC冠军的头衔。迫于华尔街的压力,戴尔全球CEO罗林斯1月31日引咎辞职,迈克尔·戴尔重掌帅印。

戴尔为何麻烦不断?哈佛大学商学院教授、商业史学家理查德·特德洛教授曾在英特尔总部发表演说时指

出:“一个优秀的公司之所以遭遇麻烦,有以下三个原因:要么公司脱离用户,要么用户脱离公司,或者两者同时发生。”今天的戴尔即如此。

分析人士认为,戴尔的成功是“一个人与一个模式的成功”。尽管这种模式今日看来具有很大的偶然性,但却也代表着一定的必然。准确地说,戴尔的成功,是一个人和一个模式在一个时代的成功。

事实上,从迈克尔·戴尔在大学宿舍舍买不起“正牌电脑”的同学组装电脑起,“戴尔模式”就诞生了。按需定制、直销、零库存,构成“戴尔模式”的三个特点。当时,这种既无充足资金,也无高深的技术,更没有仓库和工厂的异类经营,曾被众多业内专家认为是极具创新性的战略,《哈佛商业

评论》也曾将戴尔模式概括为“虚拟整合的权势”。独特的商业模式也让迈克尔·戴尔在收获暴利的同时,意识到公司的竞争力不在于真实地拥有资源,而在于能掌控、利用客户资源。

当时,在戴尔看来,PC制造其实是将各种现存的产品打包成一个客户所需要的“箱子”再卖给客户,所以戴尔的业务其实是代客户购买“一箱子”组装起来的零部件,从而收取“打包费”。由于摩尔定律的作用,IT产品的贬值比农产品的生鲜还要快,这也意味着如果能以最短的时间提供客户所需的东西,为客户创造的价值就越大,而客户愿意接受的价格与成本之间的差价(即利润)也越大。戴尔的“零库存”并不意味着库存成本为零,而且意味着贬值为零。

重新评估戴尔模式

十几年来,直销模式是戴尔的精神和灵魂。但是今天,戴尔直销模式受到前所未有的质疑。分析师指出,戴尔直销模式应该重新评估。

长期以来,戴尔85%的营收来自于企业和政府部门,同消费市场相比,这一市场的增长速度要慢得多。个人消费者希望在购买之前切实地体验一下电脑,而戴尔产品却在商店零售,切断了这条与消费者连接的管道。

其次,与“直销模式”同样重要的“客户至上”的服务精神,正在被过度

的成本压缩所损害。在相关机构进行的客户满意度调查中,戴尔下降了7个百分点。诸如为了降低成本,戴尔在其呼叫中心雇用临时工人,使得其服务质量难以得到保证;由于客户支持系统超载,客户在寻求电话支持时需要等待较长时间,等等,这引起了很多客户的投诉和不满。随着顾客满意度的下滑,以前戴尔的忠实用户开始转向其他销售商,戴尔正在不可避免地失去一直以来赖以生存的用户基础。

此外,由于没有按照客户的需求

及早采用AMD服务器,也使得戴尔流失了一部分客户。再加上戴尔产品设计风格也不再能满足消费者的审美趣味了。调查显示,戴尔产品只能满足人类基本的“温饱”需求,消费者因而转而投资更为时尚的惠普的怀抱。

伴随经营状况的持续下滑,戴尔公司一直停留于表面修补的阶段。诸如增加体验中心、增加客服人员,有限度地承认渠道合作伙伴的地位等等,并没有对问题的根本提出最终的解决方案。而即便是针对此次迈克尔·戴尔的回归,分

析师们也纷纷表示,希望“Dell 2.0”战略不再只是戴尔一个人的战役,他们希望看到一个更加多元化的团队。

从某种意义上看,戴尔的失势与惠普的东山再起似乎也没有必然而直接的关系。戴尔和惠普的追随者迟早将意识到,当今的竞争早已不是一条既定的赛道上的你追我赶,而是在一个立体化、网状的多维空间里以超文本链接的方式在竞争。在这个极限竞争的时代,也许一种面向未来的适应力远比罗林斯所说的“未来就是今天”的竞争力重要得多。

戴尔模式的“双刃剑”

□陈峻松博士

戴尔的模式不能简单地归结为“直销模式”。综合来看,戴尔模式具有以下特点:首先是根据客户订单生产,从而减少仓储,降低成本;第二,这种方式也使新产品上市周期缩短;第三,借直销绕过中间商,减少中间成本;第四,客户支持、以服务立身是戴尔重要的盈利基础。第五,销售依托的是电子商务的良好平台。

成功源自“效率”崇拜

作为实际上的销售型公司,戴尔事实上是一个非常讲究效率的公司。首先,公司高层的决策很少涉及战略性问题,而要求有很强的执行力;其次,戴尔倡导“数字型文化”,下级向上汇报工作,全凭数字报表说话。

在销售人员的分工上,戴尔主攻大客户。针对这类人群的销售,销售团队往往分两类,一类是外部销售人员,一类是内部销售人员。公司要求外部销售人员必须做到经常性地拜访客户,这对中国传统的电脑销售市场有很大程度依赖渠道销售的做法而言,意味着更多的主动性和优势。在戴尔,内外销售人员的分工往往服从于外部销售人员开拓市场、组织关系,而内部销售人员负责具体的订单、财务和安排发货等,公司通过内外配合达到效率的提升。

通过我们过去的案例研究,戴尔

戴尔是一个强调执行力、效率和数字化管理的公司。这就导致公司的短期化行为比较多。公司考核之苛刻,曾被业内人士戏称为是“两个季度的公司”。哪怕区域总裁,如果两个季度没有达到增长指标,就面临着下课的危险。这种考核制度决定了但凡总裁上任都只考虑短期的目标,而不会去考虑公司一年以后的战略方向。

对于销售人员本身的素质要求十分高。举例而言,戴尔要求销售人员每季度的销售额都能增长15%,而且是对客户最大化利用前提下的15%。换言之,对于新进入的销售人员,公司会给他100个客户名单,要求重点的20个大客户能够基本完成,同时还要对剩下的80个客户基本覆盖。如果经过一个季度后,公司发现销售人员并没有充分利用100个客户,就会把一部分没有激活的客户名单剥离。所以,对销售人员而言,压力在于公司给予的客户数量在不断缩小,而业绩要求却不断增加。

其次,戴尔公司非常注重工作的流程和效率。曾经有一个统计指出,戴尔虽然不是一个研发型公司,但在

管理操作和流程上,它却具有500个专利。内部分工十分明确,分工细化的唯一目的,也是为了提高效率。

第三,戴尔一直十分强调成本控制。2003年,戴尔在厦门工厂的成本已经降到了1998年的1/3,而且总部的要求仍然是每年成本降低10%。另一方面,戴尔在降低成本的同时也降低产品价格,从而来压缩竞争对手的生存空间。

综上所述,戴尔模式并不仅仅只是单纯的“直销”,而是一切以高效为前提的运营方式,其对后台运营要求几近苛刻。因此,戴尔目前出现的问题,与它以往的成功不能说没有联系。

短期行为弊端乍现

从2005年至今,戴尔公司开始出现了一些问题。从大势上判断,这是一个公司在壮大过程中所必须要经历的振荡期。当然,戴尔目前所暴露出来的问题也不可小觑。

第一是企业文化和组织结构的问题。如前所述,戴尔是一个强调执行力、效率和数字化管理的公司。这就导致公司的短期化行为比较多。公司考核之苛刻,曾被业内人士戏称为是“两个季度的公司”。高层的短期思维传递到下层,必然会造成整个公司自上而下的一种急功近利的心态。

第二戴尔的组织框架结构不持续。就戴尔中国来说,戴尔总部的要求是增长比市场的平均水平高三倍,这

意味着每年的营销制度和方式都可能随时调整。由于公司心态普遍较功利,一旦不能发挥立竿见影的效果,第一个反应就是更换组织框架。诸如2005年,戴尔一年就经过了数次大的组织架构调整,直接导致公司发展出现真空期,员工对企业未来方向感到茫然。

第三,关于直销本身的适用性问题。戴尔80%都是大客户,主要针对城市人群,对乡镇普及率较低。此外,由于城市IT市场目前纷纷出现大型数码广场日益集中的趋势,数码品牌产品越来越集中在大卖场销售。再加上数码产品销售所讲究的“现场感”和体验方式日趋重要,戴尔在这些方面的尝试显得十分有限。此外,戴尔在个人市场和中小企业市场方面没有及时跟进,导致对个人市场和中小企业市场服务水平也随之下滑,2005年以来的投诉主要集中在这些领域。

在中国,戴尔并不是单纯的“直销”模式,其与中间商的关系很密切。提成商占其销售的比重也相当之高。一方面,戴尔需要依靠他们分销大量产品;而另一方面,他们又往往利用戴尔在不同地区不同部门之间的不协调和不一致,拿价差来做文章,与公司玩价格游戏。尽管戴尔公司希望加强对中间商的有效管理,但却难以规避类似的价格博弈问题,从而也削弱了戴尔不小的利润空间。

(本文为中欧国际工商学院市场营销学讲师 本文由姚音采访整理)

■商道

寻找合适的首席执行官

通过丰厚的薪资水平以吸引新的首席执行官,这给任命决策、以及做出决策的董事会带来了更大的压力,因为提供更高的薪资往往意味着对首席执行官的业绩期望更高。

首席执行官的招聘和解雇对于董事会来说并不陌生。董事会定期做出决策,有时是事先经过计划,有些则是临时做出的决定。在沃达丰,当首席执行官宣布将于一年后退休时,董事会匆忙地着手选择继任人选。2004年,当麦当劳的首席执行官突然辞世后,数小时内公司就任命了新的首席执行官。此类突发事件对于任何规模的公司而言都是致命一击,而事先制订好继任者计划能够减少公司业务波动。

今天的商业组织日趋复杂,这意味着董事会仅为首席执行官进行继任规划还不够。由于部分业务部门堪称富可敌国,并且公司的复杂性需要人员的稳定来维持和增加股东价值,因此,越来越多的董事会正在制订全公司范围内的继任计划。

董事会加强参与继任者计划

在20世纪80年代以前,从外部任命首席执行官十分罕见,往往被商界视为公司实力有限。80年代,由于政府的自由化,发生了多起公司重组,各种并购活动十分活跃,逐步改变了人们对任命外部人员担任管理者的态度。基于近期的研究,今天的人们已经可以用更平衡的观点看待内外之争。《基业长青》等商业书籍总结道,管理有序的大型上市公司往往提拔内部人员担任首席执行官一职。然而,人们也承认,求助于外部人员通常是最佳选择。

80年代标志着管理型资本主义的顶点。这时代的大公司管理和治理过度倾向于高级管理人员的利益,而非股东的利益。作为一支管理团队,董事会成员与首席执行官的关系过于缓和。新的首席执行官往往由即将退休的现任人员指定,这是促成董事会进行人员任命的主要驱动力。从90年代起,各种财务丑闻泛滥前,董事会逐渐参与到首席执行官继任的流程中,直到直接承担这一职责。2001年安然倒台前,美国公司治理调查表明,董事会成员将首席执行官的继任视为一项重要的职责。

与此同时,首席执行官的薪酬成为备受媒体关注的主题,也成为董事会关注的问题。在90年代经济鼎盛时期,美国首席执行官的平均薪资水平是普通工人的500倍。通过丰厚的薪资水平以吸引新的首席执行官,这给任命决策、以及做出决策的董事会带来了更大的压力,因为提供更高的薪资往往意味着对首席执行官的业绩期望更高。

首席执行官角色的演变

在英国,基于《凯德伯瑞报告》的

建议,董事会主席和首席执行官角色的分离一直是公司治理的最佳实践之一,大部分公司都遵从这一原则。

当然,角色分离可能导致对人员关系的挑战,在相关人员个性较强的情况下尤其如此。然而,在美国,角色分离措施依然和大部分公司的文化相冲突。董事会主席往往兼任首席执行官。

由于90年代所发生的一系列事件,学术界近来也开始质疑著名首席执行官的重要性和价值,以及超出理性分析范围的薪酬计划。结果,人们更加看重高管团队的整体资质,而非局限于首席执行官本人。机构投资者一再声称:“我们希望了解整个团队是否优秀,而不是仅仅了解首席执行官本人。”

关于首席执行官继任规划的标准

董事会或董事会任命委员会每年至少应审核首席执行官继任计划一次。该计划应具备以下要素:

- * 评估公司领导需求;
- * 评估现任首席执行官和领导团队的优势和劣势;
- * 稳定内部首席执行官继任候选对象;
- * 考虑外部候选对象;
- * 过渡和紧急继任计划

在目前挑选首席执行官人选的过程中,职能和经济管理技能没有被作为首要标准。这并不意味着这些能力不重要,而是因为大多数候选对象已经充分具备了这些能力。关键技能往往是无形的:

- * 激励团队的能力
- * 智力和战略实力
- * 管理复杂关系的能力
- * 性情和性格优势
- * 有效地与不同对象进行沟通的能力

* 察觉自己以及他人的优点和弱点的能力

对于首席执行官来说,商业敏感性和可靠的判断力都是必不可少的。但是,商业敏感性并不局限于了解商业的所有组成部分,而且要掌握不同领域之间的相互关系,如何开展组织调整以及最好地适应变化多端的市场状况和日趋动荡的竞争环境。

然而,衡量未来能否取得成功业绩的最可靠指标无疑仍是成功的履历记录,此外也存在其他方面的要求。因此,首席执行官继任初始即应确认公司面临的主要挑战,确定对领导者能力的要求,随后按图索骥,从公司内部或外部寻找最合适的人选。

(本文由科尔尼咨询公司特供)

情景	领导力问题
竞争环境发生根本性变化	<ul style="list-style-type: none">处理重要的方向性问题(智力和挑战能力)鼓励创新观点处理不确定情况和复杂环境快速变革: 协调并激励团队有效地开展沟通
业务转型	<ul style="list-style-type: none">拓展长期愿景,实现短期目标(以行动为导向)积极新思维: 建立管理团队消除公司阻碍变革的抵制心理(坚持坚定信念)重组组织,激励团队(能进行清晰沟通,具有积极进取的风格)
高速增长市场	<ul style="list-style-type: none">建立管理团队并激励团队(冲突解决、一体化和建设性风格)吸引并留住关键人才(自知之明;合作、开放、信任风格)清除障碍,及时进行顺畅的沟通
合并后增长	<ul style="list-style-type: none">理解面临风险的代价,并制定未来组织的清晰愿景(能进行创造性、战略性思考)认识到文化和文化动力的重要性(合作的、务实风格;冲突解决)保持协调一致,优秀的聆听者;一体化、建设性风格协调并推动团队实现合并并产生(切实而坚定的团队风格)

郭晨凯 制图

■商学院链接

清华大学财务总监研修班(八期)

课程简介:现代意义上的财务总监(CFO),要承担相应的职责必须拥有超强的学习能力。必须突破传统财务视野,从战略高度去审视财务与会计问题;领悟公司治理、资本运营等方面的知识及其运作手段;有效控制和防范企业风险;大量接触国内外前沿性的财务管理知识和信息;深入了解相关国际规则并借鉴国际企业的相关经验。清华大学整合专业培训认证协会举办“实战型财务总监国际认证课程”,邀请金融、财务领域一流的专家、教授,和国际知名企业的财务总监与你分享最实用的财务实践,迅速掌握切实可行的方法和技能,全面提升学员解决问题的能力。

课程时间:2007年3月-2007年5月

联系电话:010-62796720

长江商学院-中国企业CEO课程

课程简介:本课程在帮助学员解读和把握影响中国企业发展的大势的同时,通过历史发展的视角,与发达的欧美企业,乃至正在崛起的韩国、印度、巴西、俄罗斯等其他新兴市场的优秀企业相比较,来全面认识中国企业发展现状,审视企业的未来机遇和发展路径,并深入了解欧美等国的地域经济、政治及贸易政策,引导学员以全球视野从宏观高度掌控全球及行业发展趋势。长江商学院的知识资源和商业网络将帮助中国企业从多个层面提升国际竞争力和整合全球资源的能力。

课程时间:2007年5月9日(香港)

联系电话:021-62696238