

Evolution of the Channel Pattern of Dell and Consumer Behavior

Zhiyong Chen

Business School, Renmin University of China, Beijing
Email: chenzhiyong@rbs.org.cn

Received: Dec. 6th, 2017; accepted: Dec. 14th, 2017; published: Dec. 22nd, 2017

Abstract

This paper analyzed the evolution of Dell's sales pattern to explore the business logic behind the change of channel.

Keywords

Dell, Sales Channels, Consumer Behavior

戴尔渠道模式演变与顾客购买行为研究

陈智勇

中国人民大学商学院, 北京
Email: chenzhiyong@rbs.org.cn

收稿日期: 2017年12月6日; 录用日期: 2017年12月14日; 发布日期: 2017年12月22日

摘要

分析戴尔销售模式, 探究其渠道演变背后的商业逻辑。

关键词

戴尔, 销售渠道, 购买行为

Copyright © 2018 by author and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 关于戴尔的问题

戴尔电脑公司的成功让无数业内业外人士折服、研究、学习，称得上是网上直销、电子商务、产品定制的典型代表。然而 2006 年以后戴尔不再坚持曾经奉为信仰的完全直销，进入传统卖场[1] [2]。联系在 1994 年之前戴尔尝试直销与传统销售渠道并行的失败经历，人们不禁要问，戴尔再次进入传统卖场，前景如何？是暂时的权宜之计还是一种战略上的长期变化？其原因何在？戴尔是否能够延续其网上直销的辉煌？直销相比传统渠道，在 PC 行业是否还有优势？推而广之，其它行业如何从中获得借鉴？

首先我们回顾之前戴尔的发展历程。戴尔的创始人迈克尔·戴尔早在 12 岁的时候就从集邮行业开始尝试经营并颇有所得，那时他就切身的体会到不要中间人的好处。后来，1984 年戴尔电脑公司(Dell Computer Corporation)成立，直销成为其特色的销售模式。顾客通过电话或者网络可以下订单，戴尔公司接单装配电脑，并以戴尔的名义直接送达顾客手中。这一举动抛开传统商业销售链的中间商和零售商环节，节省了成本，降低了产品价格，但是在当时十分另类。1993 年前后，美国大大小小的品牌微机制造商有 200 多家，戴尔的发展势头虽然很猛，但市场份额还远小于 Compaq、IBM、HP 等传统 PC 厂商[3]。

戴尔初期，直销是其区别与其它 PC 厂商的标志。不过当时绝大多数 PC 都是通过传统渠道销售出去的，戴尔脚踏两只船，直销的同时还通过传统的渠道销售。

不过，到 1994 年前后，而戴尔发现，虽然其销售增长很快，高达 20%，但是在零售卖场却完全没有赚到钱，而且反复想方设法都无济于事。这之后戴尔砍掉传统渠道的零售业务专注于直销并获得了 10 多年的连续高速增长。

在戴尔彻底放弃传统渠道，采取直销的同时，其他主要的 PC 制造商如 HP、IBM 也试图发展 PC 直销，不过，最后都归于失败。

之后关于这一现象的研究难以计数，最后大家比较统一的看法有[4]：

戴尔是成功的；代表了一种方向；

戴尔在的经营管理有其独到之处；

直销和传统渠道存在冲突，无法并行；

1999 年，戴尔公司取代康柏电脑成为美国第一大个人电脑商。在戴尔顺风顺水的同时，其他厂商的境况日益艰难，康柏公司(Compaq)并入惠普，二者合为一家的当年，其市场份额大于戴尔，但不久戴尔重新领先[5]。在戴尔的步步紧逼下，现有 PC 架构的发明者 IBM 公司放弃了 PC 业务。在当时直销似乎天下无敌。

2007~2008，戴尔却自我否定，再次尝试传统渠道销售，被反复证明的渠道冲突消失或者解决了？要不就是网上直销优势不存在了？

2. 分析

2006 年以后的戴尔的规模远远超过十几年前，实力大大增强。当初的戴尔灵活，船小好掉头，而现在的戴尔的市场范围广阔，行业地位显要，如果其核心销售模式发生重大变化，这一变化以及变化的结果不但决定着其自身的发展，还将影响整个 PC 行业。

变化的直接原因，很简单，2005 年，虽然戴尔微机总的销售额仍然居全球第一，但是其销售增长率开始低于 HP，到 2006、2007 连续两年，HP 成为全球 IT 业销售额最大的公司[6]。

尽管戴尔与 HP 的差距非常小，几乎是持平，但是对于近十几年持续高速发展的戴尔来说，却是出乎意料的，戴尔对直销的信心开始动摇[7]。

有许多人认为戴尔的成功来自于它直销带来的低成本、高效率以及更好的客户服务。笔者认为这不

足以让人信服。如果这就是戴尔成功的全部原因，其他的企业应该是可以学习复制的。事实是相当长时间内不但其它行业、甚至 PC 行业其他的企业均无法复制戴尔的成功，说明肯定还有隐藏在背后的因素。戴尔再次进入传统卖场，让我们更加有理由进一步分析其成功的逻辑，重新审视直销在 PC 行业近十几年的影响。

直销并不是戴尔发明的。从历史上看，人类最初的交换活动，都是直接的。专门从事流通中介的商业是生产力发达后社会分工的产物。在人类进入商品经济、市场经济以后，直销虽然还长期存在，但直销在市场交换总量中所占的比重已经远远不能与专门的商业中介相比。

1984~1994 年，戴尔用约 10 年时间确立了直销的地位，其成功当然与戴尔在 PC 行业率先采用直销有关。不过，到 2008 年，事隔十几年，结合戴尔近两三年市场地位的相对下降以及销售模式的变化，更加恰当表述应该是：戴尔的成功，与其在 PC 行业、在 1984~2004 年采用直销模式密切相关。戴尔直销的成功不仅是在 PC 行业、在 1984~2004 年之间一个现象，而且还是 PC 行业、1984~2004 年之间这一环境背景作用下的结果。

戴尔直销的成功是戴尔在 PC 行业实行直销的结果，这一判断的逻辑很简单，直销古已有之，但是在进入社会化大生产、市场经济社会之后，很早、很长时间已经退居次要地位，成千上万种商品种类中，1984~2004 之间直销在 PC 而不是别的某个商品种类中重新表现出了优势。同理，2007~2008 年戴尔重新进入传统卖场说明，直销的优势在 1984~2004 最为突出。

由此逻辑，将 PC 行业 1984~2008 分为两个阶段，分析归纳于表 1。

从表 1 我们可以清楚地看到促成近几年戴尔再次转向传统渠道的主要因素是顾客购买行为的变化和直销模式价格优势的降低。再进一步分析，顾客购买行为的变化，正是 2006 年前后戴尔和 HP 市场表现背后的决定性因素。

实际上，直销在 PC 业的成功背后是一个千载难逢的机遇，PC 行业的市场情况，曾经长期整体处于非正常状态。直销在 PC 业的成功实际上应该被看作一个特例。

3. 讨论

初期 PC，提供了前所未有的功能：相当的智能、还有不可思议的计算能力，实现了神话中的需求，让人赞叹、好奇，自然成为市场瞩目的焦点，昂贵的价格、封闭的专卖渠道正好可以抬高其身份地位，供

Table 1. Essential factor evolution in two period

表 1. 两个阶段各要素演变情况

	1984~2004	2004~2008
1、库存	由于 PC 及部件价值高、存货迅速贬值，直销的成本优势明显	产品的价值大大降低，存货贬值的压力相对减小，直销的成本优势下降
2、渠道	传统渠道更多的表现为 PC 价格的层层加码，直销的成本、价格优势明显	PC 价格大大降低的基础上，传统渠道为与直销竞争，加价减少，直销的成本、价格优势相对降低
3、应收帐款	直销优势明显	直销优势明显
4、物流	直销需要送货上门，但由于直销在成本及价格上的巨大优势，物流所增加的成本相对不重要	直销仍然需要送货上门，成本、价格优势却不再明显，直销劣势显现
5、交货期	选择直销的顾客需要等待	选择直销的顾客需要等待
6、顾客	有理性有计划的购买为主，直销优势明显	个人、家庭用户增长迅速，在 PC 总需求中所占的比重上升；PC 价格下降，高科技的神秘光环不再，PC 逐步沦为普通商品；个人家庭消费者更希望眼见为实，传统卖场可以现场刺激交易，优势明显

Table 2. Amusementize and consumerization of the IT products
表 2. IT 产品的娱乐化消费化变化

	早期(导入期)	中、后期(成长、成熟期)
IT 行业概况	<p>功能: 神奇的高科技、令人赞叹、羡慕、注目; 研究开发、生产、商用为主;</p> <p>价格: 高高在上;</p> <p>渠道: 专卖、专营;</p> <p>促销: 每一次新产品发布就是最好的促销, 革命性的产品本身自然成为焦点, 人们以拥有为荣;</p> <p>厂家: 少;</p>	<p>功能: 不断升级换代; 应用由高、精、尖逐步扩展; 娱乐、消费性增强;</p> <p>价格: 中期价格逐步下降, 到近几年加速下降;</p> <p>渠道: 由初期专卖、专营到现在各种代理、专业卖场、百货商店、杂货店、直销等各种形式并存;</p> <p>促销: 由初期的产品发布到后来专业媒体的品牌宣传, 再到如今专业媒体、大众媒体、网络全面开花;</p> <p>厂家: 总的看由少到多, 近几年由于竞争激烈, 一些原来的大品牌或合并、或退出, 因此领导品牌有逐步减少的趋势;</p>
PC	<p>功能: 按照程序设计自动计算、解方程、推理判断、记忆存储;</p> <p>外形: 严谨、规整;</p> <p>颜色: 灰白;</p> <p>应用: 科学技术; 生产; 打字、表格等;</p> <p>价格: IBM PC-XT 台式机, 初期在美国价格约为 3000 美元/台; 国内人民币价格 5 万元/台; 高档笔记本微机更是高达 3 万~5 万;</p> <p>渠道: 专卖店、代理、经销;</p> <p>促销: 不用特别宣传广告即有足够关注;</p> <p>厂家: 不多, 几家美国名牌大厂;</p>	<p>功能: PC-XT、286、386、486 奔腾、奔腾二代、三代..., 更快的运行速度, 更大的存储容量, 更精彩的表现形式;</p> <p>外形: 弧形面板-整体造型多样化;</p> <p>颜色: 黑、银、钢琴白、红、蓝等</p> <p>应用: 更多的应用范围; 除了科技、工商业、教育以外, 多媒体技术为娱乐、艺术提供了强大的表现手段;</p> <p>价格: 中期台式机价格 0.8~1 万, 笔记本电脑 1 万~3 万; 现在台式机 0.3~1.5 万, 笔记本 0.5~2 万;</p> <p>渠道: 中期以“高科技的代理经销”为主, 后期进入百货店、杂货店、专业卖场, Dell 直销一枝独秀;</p> <p>促销: 中期以国内专业媒体的产品、品牌广告为主(《计算机世界》《中国计算机报》等); 再到如今国内国外专业媒体、大众媒体、网络宣传无所不在;</p> <p>厂家: 竞争异常激烈, 利润下降, 区域性品牌增加, 欧美地区全球性品牌减少, 风云一时的 IBM、Compaq、DEC、AT&T 已不见踪影, 与之相对应的是, Dell 一直保持强劲扩张的势头, 2006 年后情况发生变化;</p>
手机	<p>功能: 随时随地打电话</p> <p>体积: 砖头;</p> <p>重量: 1 kg</p> <p>外形: 直板、规整</p> <p>外壳材质: 塑料</p> <p>制式: 模拟、GSM</p> <p>语言: 英文</p> <p>电池: 镍-镉</p> <p>价格: 1~2 万元</p> <p>厂家: 欧美几家大企业</p>	<p>功能: 电话、掌上电脑; 语音、短信、彩铃、彩信; 数字、上网; 收音机; MP3、数码摄影、摄像;</p> <p>体积: 越来越小;</p> <p>重量: 60~100 g 成主流;</p> <p>外形: 各种造型, 例如旋转、掌上游戏机形式、卡片等</p> <p>外壳材质: 塑料、金属、皮革等</p> <p>制式: 数字、GSM、CDMA、</p> <p>语言: 英文、中文、可选</p> <p>电池: 镍-氢、锂</p> <p>价格: 300~1 万元, 主流产品 500~5000 元左右;</p> <p>厂家: 日本、韩国先后加入, 后期区域性品牌大量涌现;</p>
数码相机、摄像机	<p>像素: 30 万、80 万、100 万...1 千万、三千多万;</p> <p>存储卡容量: 小, 32 M~64 M;</p> <p>体积: 相对较大;</p> <p>价格: 上万;</p> <p>厂家: 韩国、日本、美国知名企业</p>	<p>像素: 200 万~千万以上;</p> <p>存储卡容量: 逐渐增大, 64 M~1000 M;</p> <p>体积: 越来越小;</p> <p>价格: 主流产品 500~2 万;</p> <p>厂家: 知名企业、区域性中小企业</p>
MP3	<p>功能: 音频、音乐;</p> <p>容量: 32 M、64 M;</p> <p>价格: 人民币 2000 元以上;</p> <p>厂家: 主要是知名厂商;</p>	<p>功能: 音频、音乐、视频(MP4)、存储功能、录音;</p> <p>容量: 1G...8G、16G...160G...;</p> <p>价格: 人民币 200 元以上, 名牌主流产品 1000~3000 元;</p> <p>厂家: 知名厂商与中小厂商并存;</p>

求一拍即合，利润滚滚而来，兰色巨人 IBM 风光无限。这个时期，中低端的需求对于正大把大把赚钱的供应方来说无暇顾及。

前景广阔的产品，高额的利润，没有充分满足的旺盛需求，哪还有比这更大吸引力。于是大大小小的企业奋力加入竞争，产量增加，产品的功能提高，价格让更多的人能够负担，行业良性循环，人类历史上从未有过的市场景象出现了：Compaq 以生产与 IBM 兼容而且质量可靠的 PC 为目标，其字号就是兼容 compatible 与质量 quality 的组合，成立三年即成为世界商业 500 强；PC 性价比的提高让人目瞪口呆：1991 年，20M 硬盘价格 20,000~30,000 元，2005 年 120,000 M 的硬盘价格不到 500 元，存取速度等指标的提高姑且不论，容量增长了 6000 倍，而价格不到原来的 1/40；全球每年生产 PC 的数量，则由初期几十万、几百万台到现在几千万甚至上亿台。

技术的飞速发展、产品性价比的不断上升，使得库存成为一种双重负担：不但存货的价值会贬值，而且还会成为新产品推出的障碍。如果没有戴尔的大规模直销，大家还能相安无事，但是戴尔通过约十年的经营在 1993 年前后选择确立了直销这一渠道模式，获得了 1993~2005 之间长期的高速发展。

有一个问题，很多产品都有出现以后不断成熟、价格不断下降的过程，为什么单单 PC 出现了大规模直销？

回过头来看，1993~2004 年直销成功的原因，与 2005~2009 年戴尔遇到的麻烦其实如出一辙。前期由于 PC 的魅力，其顾客的购买行为与通常的产品有很大不同；而后期，由于市场的长期发展，顾客的购买行为逐步回归常态。

具体地说，前期的顾客，其中很大一部分不仅对 PC 的功能感兴趣，还对 PC 本身感兴趣。他们对 PC 的 CPU 主频、内存、硬盘、显卡、显示器等津津乐道，而且，这一阶段由于 PC 价格不菲，顾客当然关心 PC 以及 PC 配件的价格。这么多的专家、半专家在面对拥有明显价格优势、又可以运用其产品知识、满足其兴趣的直销的时候，其反应可想而知。

戴尔的大规模直销，其成功除了基于这一时期上述 PC 行业本身的产品、顾客特点之外，还有一个助推器——互联网。

PC 的发展推动了互联网的发展。而初期对 PC 感兴趣的人，同样也会对互联网感兴趣。当直销遇上 1993~2004 年间的 PC 行业、又遇上 1993~2004 年间互联网发展，还遇上对 PC 和互联网均有浓厚兴趣的顾客，其间戴尔 PC 直销的辉煌就不难理解了。

由于 PC 的魅力，这种整体的非正常状态一直持续到 2005 年前后。也就是说，当全球 PC 年销量已经上亿台的时候，其市场表现仍然不同于通常产品。PC 市场由不正常向正常的转变，让人感叹大象无形。

2006 年以后，由于技术和市场的长期高速发展，Windows 图形操作系统、多媒体技术、互联网的普及，PC 不再局限于生产、科研、商用、办公等领域。更加自然的表现形式及丰富多彩的功能，消除了 PC 这个最初技术性商业性很强的产品与普通消费者之间的距离，让 PC 以图形、游戏、音乐、视频等方式与人们的轻松快乐密切联系在一起。这一变化的一些表现列于表 2。

2006 年以后，虽然仍然有很多的 PC 兴趣爱好者，但是他们在 PC 购买者整体中的比例下降。更多的 PC 购买者，或者说这一阶段主流的 PC 购买者，其关注点集中在 PC 的功能和外观，不懂或者不再探求专业问题。毕竟我们买电视的时候，很多时候只关心其画质音质，并不需要知道其内部元件类型、电路结构，为什么买 PC 就需要懂那么多专业的 PC 知识呢。而且，由于 PC 价格的下降，相对于直销逐步缩小的价格优势，卖场眼见为实、当场兑现满足的特点越来越为更多消费者看重。

弄清了 PC 市场发展过程背后的原因，我们开篇提出的问题无庸赘言。

参考文献 (References)

- [1] Mecoy, D. (2007) Dell to Begin Sales at Wal-Mart. *Daily Oklahoman*, The (OK), 05/25/2007
- [2] Ellis, S. (2006) Dell's Direct Sales Model Blurs as HP and Lenovo Breathe down Its Neck. *Australian*, 05/18/2006.
- [3] Rangan, V.K. and Bell, M. Dell Online. *Journal of Interactive Marketing*, **12**, 63-86.
- [4] Lee, L. (2006) It's Dell vs. The Dell Way. *Business Week*, No. 3974, 61-62.
- [5] Schwartz, E. (2006) HP's Time Warp. *InfoWorld*, **28**, 8.
- [6] Dell Loses Out to HP in Best Buy Holiday Sales *Toronto Star* (Canada), 12/02/2008.
- [7] Lawton, C. (2007) Dell to Rely Less on Direct Sales. *Wall Street Journal - Eastern Edition*, **249**, A3.

知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2331-0189, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱: bglo@hanspub.org