

曾经的 PC 巨头,如今还在转型途中。IT 产业的巨变,中国市场的巨变,都是其转型中的不确定因素

## 改造戴尔 千亿投资中国“买路”

本报记者 李立 上海报道

就在苹果公司刚刚在旧金山发布史上最多新品,全面升级产品线的 12 小时之内,戴尔公司创始人兼首席执行官迈克尔·戴尔却选择飞到大洋彼岸,将目标锁定中国。迈克尔·戴尔日前在上海宣布了一揽子关于中国的最新计划,其中最引人瞩目的莫过于,未来 5 年将在中国市场投入 1250 亿美元,力挺戴尔中国 4.0 新战略。

戴尔大中华区总裁黄陈宏接受《中国经营报》记者采访时则表示:“戴尔公司自 1995 年进入中国以来,就致力于和中国市场一同成长。戴尔正处于在中国发展的 4.0 阶段,将更加深入植根中国,完成从创新、研发、采购、到生产的一系列本地化。”另外一面,据迈克尔·戴尔透露,戴尔的整体转型也正处于健康状态,最近一个季度的增长超过 10%。但是在业内看来,1250 亿美元的投资计划,刷新了戴尔对华投资的最新纪录,亦反映了戴尔对中国如此“认真”。从当初的 PC 业巨头向“端到端解决方案厂商”转型,如何真正完成戴尔转型在中国的落地,实现可观的投资回报率,1250 亿美元的投资计划才只是开始。

### 演进中国 4.0

尽管相比惠普、IBM、微软等巨头公司,戴尔进入中国要晚,但是在过去的 20 年内,中国已经成为戴尔全球仅次于美国的第二大市场。

“从 1995 年进入中国,戴尔经历了四个发展阶段。”黄陈宏解释,内部分别称为戴尔中国 1.0、2.0、3.0 与 4.0: 戴尔中国 1.0 从 1995 年到 2000 年,通过特许销售进入中国市场,将戴尔特有的“直销”模式引入中国;2.0 是从 2000 年到 2007 年,中国不再仅仅是销售市场,也是戴尔的全球制造和服务基地,戴尔在中国设立了制造中心,比如著名的厦门工厂,2007 年到 2014 年左右,我们把它归为戴尔中国 3.0,开始拓展直销

以外的能力,开始发展合作伙伴和销售渠道。

从 2015 年开始,戴尔中国进入 4.0 的版本,迈克尔·戴尔将在这一阶段的战略概括为“在中国,为中国”。尽管在此之前,戴尔中国已经将战略升级为 4.0,但此番戴尔带来的一揽子计划才更像是将 4.0 战略落到实处。据其透露,这一系列计划主要包括三大步:首先戴尔公司今后 5 年将在中国市场投入 1250 亿美元,预计对中国进出口贡献约 1750 亿美元,并直接或间接支持 100 万个工作机会;同时戴尔会将已有 15 年历史的创投基金引进中国,关注新兴技术领域的创业公司,特别是在存储、云计算、大数据等领域;除此

之外,戴尔还将强化与本地合作伙伴的大数据与云数据合作;据悉,戴尔已经与中国科学院达成合作,共同成立“人工智能与先进计算联合实验室”。而在戴尔宣布这一揽子中国新计划的前夜,还特别密会雷军,与金山云公司签署战略合作伙伴协议,戴尔和金山云将共同推出“戴尔-金山云”服务。为客户提供横跨公有云、私有云和混合云等无缝连接的统一云管理服务。

黄陈宏认为戴尔中国已经更接近于一家中国公司。据戴尔方面发布的公开资料显示,目前戴尔 65% 的产品是由戴尔和其代工厂在中国生产。戴尔现有 7 家工厂和 11 家代工厂负责生产客户端产品与服务器,其中有 9 家都在中国,

很具体的说明了戴尔“在中国,为中国”原则。另外一面,转型中的戴尔也并未打算放弃消费及商用 PC 业务的市场。据戴尔全球副总裁、个人电脑产品部总经理 Sam Burd 透露的数据显示,去年戴尔在中国内地建立了近 2100 个店面——每 3 小时就开一家新店——2015 上半年又增加了约 1400 家零售店;目前全中国戴尔的店面已经超过 11700 家戴尔体验店。86% 新建的店面深入到中国的四到六线城市。“如果在苹果之外,你想要用更好的笔记本,我建议你看看戴尔。”Sam Burd 如此建议。据了解,戴尔正在将更多的首发产品带入中国,戴尔的王牌笔记本 XPS13 也专门针对中国市场开发设计。



戴尔公司董事长兼首席执行官迈克尔·戴尔宣布戴尔“在中国,为中国”全新在华 4.0 发展战略。

### 改造“戴尔”

加大对中国的投资力度,实际已经不是戴尔历史上的第一次。

早在 2013 年,迈克尔·戴尔接受采访已经明确表示将大幅投资以提升在新兴市场覆盖面和竞争能力,这其中包括金砖国家巴西、俄罗斯、印度与中国。当时的投资重点聚焦在促进 PC 和平板电脑业务增长与加速交付简化和改善后的客户体验上。而此番的 1250 亿美元如何花,戴尔方面暂未公布更加详细的细节。但从之前戴尔转型的方向看,储存业务、云计算、大数据以及端到端的解决方案等无疑都将是重点投入的领域。

这场声势浩大面向中国的投资背后,更多指向戴尔的转型与新业务拓展。在此之前,戴尔完成了自身的私有化。有评论认为,尽管戴尔公司曾经彻底改变了全球个人电脑产业的发展格局,却错过了用户向智能手机和平板电脑的消费趋势以及企业计算技术向数据中心和云计算网络的迁移浪潮。从某种程度上来说,迈克尔·戴尔希望通过私有化过程来努力重塑戴尔公司的往日辉煌。

从 2006 年开始,戴尔失去全球 PC 老大的位置,就已经预示着危机的来临。戴尔特有的销售、组装、配送电脑的经营模式已经不那么奏效,2009 年,戴尔宣布了公司的新战略,逐渐将自身转变为涉猎广泛的 IT 产品与服务供应商。与此同时,戴尔的转型背后是全球 IT 产业的转型与巨变,IBM 将 PC 业务出售给联想,惠普分拆,而戴尔则在私有化之后,将业务中心转移到为企业客户提供解决方案和服务上。

在黄陈宏看来,因为“互联网+”时代的来临,中国的 IT 市场无疑将呈现更广阔的前景。这或许也是戴尔加大中国投资的潜台词。之前在接受记者采访时,他就预测,“今天互联网对国民经济的贡献约为 10%,通

过‘互联网+’,几年之后,可能会增长到 40%,对于戴尔来说看到至少 4 倍以上的市场机会。在这个过程中,戴尔能够将解决方案与传统企业相结合,洞悉传统企业转型时的痛点在哪里,需要什么样的解决方案。”

当然戴尔深知,仅仅是加大投资力度仍然很难实现戴尔中国的本地化。选择与本土合作伙伴的深入合作,参与创业投资可能是更直接的路径。此番与金山云的合作即是例子,借助双方互补的技术资源和客户关系,双方共同推出“戴尔-金山云”服务。据记者了解,与戴尔牵手之前,金山云已经与 SaaS 厂商、PaaS 厂商、行业集成商和 ISP 互联网服务商的合作,建立起广泛的产业生态,并已成长为国内最大规模的商业云存储服务商、唯一提供混合云解决方案的国产云、国内最大的游戏云和医疗云平台的提供者。而中桥调研的数据显示,中国已有 10.3% 的传统企业部署了云计算,另有 34.1% 的企业有意在未来一年尝试部署云计算。

即使如此,豪赌中国市场的戴尔仍然充满变数。一方面来自自身转型的问题与诸多选择,一方面则是中国市场的变数与不确定性。尽管中国被认为潜力巨大的市场,但与二三十年前 IT 巨头抢滩进入与快速增长,已经发生急剧变化。以戴尔起家的 PC 业务为例,在过去的第二季度再度遭遇严重下滑。分析机构 Gartner 统计,5 家 PC 厂商联想、惠普、戴尔等无一例外地在该季度全部减少了出货量。戴尔方面表示,戴尔接下来的产品周期将在 12 到 18 个月之间,尽管 3-5 年的产品更新周期会有利于 PC 厂家分摊成本压力。

谈到关于巨额投资的投资回报率,迈克尔·戴尔表示了乐观态度,并且意味深长地表示,“没有中国就没有戴尔”。

## 英特尔夏乐蓓和她的中国计划

本报记者 李正豪 北京报道

今天的英特尔视中国为全球最重要也是最战略的市场,不仅仅因为中国巨大的市场规模,更看好中国走向全球势不可当的步伐,还把中国当成其全球创新的试金石。作为公司领导力的一个重要部署,夏乐蓓于 2014 年 10 月被任命为英特尔中国区总经理。在新的职位上耕耘了近两年,夏乐蓓于 2015 年 9 月 7 日在接受《中国经营报》记者专访时,畅谈了她的思考和举措,让英特尔再次抓住移动互联网时代的中国机遇。

“未来中国会领跑全球,很多新生事物将始于中国。比如在物联网

### 为什么是她?

多年职业生涯当中我所秉承的工作态度,不是说这件事为什么办不成,而是说这件事怎么做才能办成,我觉得英特尔要寻找的中国区总经理,可能就是要有这样的特质。

在人们普遍的印象中,很多女性公司高管应该就是那种“穿着 Prada 的恶魔”,拥有精致的妆容、高冷的眼神、时尚的服装以及巨人千里之外的疏离感。

夏乐蓓显然不是这样。在英特尔中国总部采访那天,身着印花裙装的夏乐蓓有着“邻家女孩”的亲感和,采访当中时而微笑着发出“oh my god”的感叹,也让这个有着印度血统的美国女性略显俏皮。

但在同事眼中,夏乐蓓也有“女汉子”的一面,据称这个“出差狂人”是“耳听为虚,眼见为实”的实干派。

2015 年已是夏乐蓓在英特尔的第 20 个年头。夏乐蓓最早在英特尔美国加州总部的销售与市场部门任职,此后又被派往英特尔亚太区新加坡等多个市场,在成为英特尔中国区总经理之前,夏乐蓓已作为英特尔公司联想全球客户总监介入中国市场 2 年。此前在接受记者采访时,夏乐

蓓曾经披露过她在介入中国市场之初的心路历程:“我的老板跟我说,夏乐蓓,去中国吧,去负责与联想合作的相关业务,我当时一想,中国?我不是中国人,完全不会说中文,怎么应付得了?但是这个机会实在难得,这个地方这份工作让我无法拒绝,经过慎重考虑,我接受了老板的建议。”

在此次采访中,面对记者“英特尔为什么选择你作为中国区总经理”的问题时,夏乐蓓总结道:“多年职业生涯当中我所秉承的工作态度,不是说这件事为什么办不成,而是说这件事怎么做才能办成,我觉得英特尔要寻找的中国区总经理,可能就是要有这样的特质。”

另一方面,“我在英特尔工作了 20 年,这么多年我的上司对我有所了解,他们既然信任我,那么我也应该相信他们的这种信任。我的一个原则就是,充分相信那些信任我的人。”夏乐蓓说。

### 重新认识中国市场

十年之前的中国市场,还是全球市场的跟随者,看到先进市场都在发生什么,然后快速跟随、复制到中国市场上;现在是倒过来了,中国有了很多很棒的企业,不断进行创新和创业,很多美国和欧洲的公司开始观察中国、看看中国在做些什么。

履新英特尔中国区总经理还不到一年,“出差狂人”夏乐蓓已马不停蹄地走了中国的很多城市,这让她本人也让英特尔对中国市场有了全新的认识。

“最近,我去了一个五线城市,一个县级市,在大街上走,我问我的中国同事,我说你确定我们来的的是个五线城市吗?”夏乐蓓说,“中国的进步和变化太大了,十年之前我曾到过中国一些三四线城市,现在我在五线城市的感觉,就是当年在三线城市的感觉。”

夏乐蓓认为,十年之前的中国市场,还是全球市场的跟随者,看到先进市场都在发生什么,然后快速跟随、复制到中国市场上;现在是倒过来了,中国有了很多很棒的企业,不断进行创新和创业,很多美国和欧洲的公司开始

### 重塑未来前景

英特尔拥有自己的技术专长,中国的创新、创业企业也都有自己的独到之处,但他们需要资金、技术和全球资源上的互补,两者的合作将在很大程度上重塑英特尔在中国市场的未来前景。

作为一家技术型企业,面对处于快速变化之中的中国市场,英特尔中国除了整体战略上仍然坚持技术创新、与中国产业共同发展之外,在战术层面已经做了诸多改变,而这些变化正是夏乐蓓需要推进的工作。

在中国市场上,服务器、存储、PC 领域的传统大客户和渠道商,仍然是英特尔目前最具实质意义的合作伙伴。

“随着时间推移,我们在中国的传统大客户,也在进军一些新的业务环节。譬如,我们在 PC 领域



观察中国、看看中国在做些什么。

在夏乐蓓看来,现在中国企业的创新速度更快。“通常在美国,

要推出一个产品,你得先在实验室里反复研究,做出 5 版、7 版甚至 10 版的样品,觉得差不多了,才会

拿到市场上出售。中国的做法更具有实验性,小米就是很好的例子,不需要在实验室里反复试验,而是马上推出一款产品,在市场上推出、收集反馈意见,又马上做出一款新产品,再拿到市场上试验、收集反馈,所以,中国市场是一个频率很高的相互交互的市场。”夏乐蓓表示。

由于中国的变化是如此之大,中国市场对于英特尔的意义也变得不同了。夏乐蓓认为,中国在创新上的引领作用,让“英特尔在做出一个新的产品,开发出一种新的技术”时,“这个产品也好、技术也罢,能在中国赢得消费者的青睐,能够赢得中国市场的话,也就意味着这种新的产品或者技术,可以被销售到世界上的任何一个地方。”

销售团队,专门服务于规模较小的合作伙伴,以及小规模企业所组成的生态系统,这种生态系统的变化非常快,我们的销售团队也跟着他们一起改变、一起前进。”夏乐蓓表示,英特尔中国区需要在关注传统大客户和中小型客户上形成一种平衡,并且有信心在中国能扶持出世界级的创新领导企业。

最近两年英特尔加快了智能硬件、物联网、云计算三大领域面向中国创新、创业企业的投资节奏。其中包括,2014 年 9 月英特尔 CEO 科再奇宣布投资 15 亿美元获得紫光

集团旗下持有展讯通信和锐迪科微电子的控股公司 20% 的股权,藉此,英特尔将更加深入地介入中国智能硬件市场;也包括 2015 年 8 月底刚刚发生的向无人机厂商 Yuneec 投资 6000 万美元,从而提前布局引领世界风潮的无人机领域。

“英特尔拥有自己的技术专长,中国的创新、创业企业也都有自己的独到之处,但他们需要资金、技术和全球资源上的互补,两者的合作将在很大程度上重塑英特尔在中国市场的未来前景。”夏乐蓓表示。