

戴尔经营秘密：成功全靠供应链 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E6_88_B4_E5_B0_94_E7_BB_8F_E8_c31_260512.htm 在全球高技术行业以及个人电脑制造业普遍不景气的大环境下，美国戴尔公司可谓“一枝独秀”。据在全球电脑市场分析领域居于权威地位的美国IDC公司报告，戴尔公司今年第一季度已进占全球个人电脑销售额第一的头牌位置，市场占有率为13.1%。直销模式的好处，首先是“以销定产”，制造商可以更积极地与市场发生互动。因此，这种模式如今已兴盛为美国制造业、尤其是电脑制造业所因循的一个范例。但戴尔公司的成功、尤其是近期所取得的成功背后，仍存在着某些更近期、也更为独特的重要因素。戴尔公司副总裁迪克亨特在接受美国《商业周刊》负责工业报道的编辑亚当阿斯顿的专访时透露，高效率的“供应链”，对于戴尔公司的业绩而言，“绝对是一个至关重要因素”。从供应链角度解读戴尔公司的成功，亨特处在一个特别具有说服力的位置上。1998年加入戴尔公司之前，亨特已置身于制造业25年，先后曾在美国通用电器公司、德州仪器公司和瑞典爱立信公司从事生产运营和供应链管理工作。加入戴尔公司之后，亨特除了分管供应链以外，还管理着戴尔公司下属规模最大的电脑生产基地。对于供应链的重视，始于戴尔公司的最高层。据亨特介绍，戴尔公司总裁迈克尔戴尔的注意力，一直集中在通过供应链降低物料和产品的成本，最终施惠于众多客户。降低成本三大途径降低成本的途径之一，是在确保质量的前提下降低物料的成本。亨特说，戴尔公司的物料成本占运营收入的大约74%，

公司去年一年花费在物料上的资金总计210亿美元左右。就此而言，亨特认为，这笔费用只需下降0.1%，其实际效果就远大于提高劳动生产率10%。途径之二，是降低库存量。戴尔公司的库存量相当于大约5天的出货量。鉴于个人电脑制造业的物料成本每星期下降大约1%的状况，高库存一方面意味着占用更多资金，另一方面还意味着使用了高价物料。所以，亨特说，库存量只有一个星期出货量的戴尔公司，相对于库存量相当于四个星期出货量的另一家电脑公司而言，就拥有3%的物料成本优势，反映到产品底价上就是2%或3%的优势。在戴尔方面，对于世界各地每一家个人电脑工厂的每一条生产线，管理人员都借助于信息和资源管理软件每隔两个小时更新一次零部件的供货安排即只向工厂提供足够两个小时使用的物料。一般情况下，包括手头正在进行的作业在内，任何一家工厂内的库存量都只相当于大约5个或6个小时的出货量。这就加快了各家工厂的运行周期，并且减少了库房空间。在节省下的空间内，戴尔公司安装了更多个人电脑生产线。如此严密的生产安排，需要有一个组织严密的供应商网络，才能保障零部件的准点供应。为此，戴尔公司旗下最大的30家供应商提供了相当于戴尔公司总成本大约75%的物料；而再加上规模仅次于这30家供应商的另外20家供应商，则相当于戴尔公司总成本的大约95%的物料。日常生产运营过程中，戴尔公司每天都要与这50家主要供应商中的每一家打交道，甚至每天要与这其中的许多家打许多次交道。与客户保持互动在亨特眼里，戴尔公司做得“最漂亮”的事情之一，就是依据“直线订购模式”每天与1万多名客户展开互动。这种互动如今最经常是通过因特网实现，每天给予戴尔

公司1万次机会，可以用于在供应和需求之间取得平衡。即使某一部件将会出现短缺现象，戴尔公司也会提前了解问题，进而着手解决问题。在与客户互动的过程中，解决部件短缺问题的方法之一，可以是实施某种促销活动。例如，如果短缺索尼牌17英寸显示器，戴尔公司可以主动向客户提出以低于原价的价格、甚至与17英寸显示器相同的价格提供一台19英寸显示器。亨特解释说，戴尔公司的管理人员明白，借助于这些手段、以及通过设在因特网上的Dell.com网站对标价和产品组合做实时调整，大量需求将会发生相应变动。这是通过零售渠道施行“直线订购模式”无法实现的。就亨特而言，持续供需平衡是他个人毕生追求的主要目标。“如果我能实现持续平衡，我一定能够随时满足客户对于供货的期望。持续平衡还将有助于最大限度地减少过剩和过时的库存。”实际上，戴尔公司从账面上注销的过剩和过时的库存介于物料总成本的0.05%至0.1%之间，这在公司全球业务中就是每年大约2100万美元。而在个人电脑制造业内，这一比例介于2%至3%之间，在其它行业则4%至5%之间。至于美国经济面临的衰退状况、以及高技术行业及个人电脑制造业的普遍不景气现实，亨特表示，这对于戴尔公司而言可以是一件“大好事”，其原因所在，是戴尔公司可以更快地把更低的成本直接施惠于客户，进而扩大市场占有率。他特别提到一个理念，那就是：惟有低成本的生产商，才会成为最后的赢家。好像是有意要印证亨特的这一理念，5月30日，美国第二大电脑直销商Gateway公司终于按捺不住，宣布自己产品的价格一定要低于竞争对手的同类产品。但实际上，低价只是高效供应链最终体现在产品市场上的外在表现，而不应

该仅仅是一种市场竞争策略。所以，业内分析人士认为，Gateway如果只是以低价与戴尔公司竞争，而不在内部整合供应链，其实并不容易获胜。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