

物流案例分析：戴尔供应链的虚拟整合 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_263932.htm 杰克#8226.戴尔在公司内部打造的不断自检并修复的机制虽然不仅针对供应链，但无疑对供应链的完善起到了很大的作用。为了推进BPI，戴尔公司专门有一个BPI的部门，李元均介绍，要参加BPI首先要接受培训，学完了之后要做项目，最后要答辩，才能根据项目的具体情况获得相应的级别。跟六西格玛一样，BPI也有黑带、绿带、黄带等级别，实际上BPI就是脱胎于六西格玛，只是在一些具体的工具和方法上有差别。要做最高级别的黑带很不容易，因为项目难度很高。但是当持续改进的观念被贯彻到每一个员工的观念里时，很多人都可以发现身边需要改进的东西--这种起步阶段的项目也是BPI项目。比如以前戴尔中国客户中心生产流程是两个人面对面合作装一部机器，台式机和笔记本电脑混线生产。因为当时的产品大部分是台式机，笔记本很少，这样设计比较合理。但后来笔记本电脑的需求越来越多，而装笔记本电脑只需要一个人，另一个人只能在旁边干站着，通过做BPI项目，有人提出两个人应该分别使用两张工作台，这样装配效率就提高了很多。在戴尔中国客户中心，每年都有上百个BPI项目展开，戴尔中国客户中心2005年的运营成本降低到2001年的1/4，李元均说"70%受益于BPI"。BPI的影响力还不仅限于戴尔本身。钟维思说，戴尔也会给供应商提供这样的培训，让他们采用BPI的方法来降低成本、提升质量。在戴尔对供应链的持续不断的改善背后其实是一种"学习的文化"，是对不断进步的追求。李元均说，

戴尔有一个名词叫“BOP” Best of Practice，意思是“学最好的”：戴尔在全球有7个工厂，7个工厂每个星期都要就一个话题进行讨论，叫做BOP meeting，看谁做得更好，哪些地方可以学。戴尔中国客户中心经常从其他工厂学到好的经验，也多次成为其他工厂的学习对象。四、精髓在于“3A” 戴尔的供应链无疑与其直接模式紧密相连，可问题是，如果不采用直接模式，中国企业可以从戴尔的供应链中得到什么启发呢？斯坦福大学的供应链专家李效良（Hau Lee）在过去15年中对60多家注重供应链管理的领先公司包括戴尔进行了研究，结果发现一流的供应链都具备了三大特点：反应敏捷

（Agile）、能让各方利益协调一致（Aligned）、适应性强（Adaptable）。他认为，只要具备了这三个特点的供应链就能为公司创造可持续的竞争优势，他将其称为“3A”供应链。当我们仔细考察戴尔的供应链之后，我们发现，“3A”恰恰是戴尔供应链的精髓所在。李效良认为，反应敏捷的供应链，能针对原料供应和市场需求所发生的突变情况迅速采取应对措施。如何培养这种能力呢？李效良给出的第一条建议就是：加强与供应商的信息沟通。戴尔的李元均也认为加强和供应商的信息沟通是戴尔供应链最重要的地方。这是戴尔为什么这样注重“虚拟整合”这个概念的原因。实际上迈克尔·戴尔也说戴尔是“用信息代替库存”。供应链管理中有一个最令人头疼的“牛鞭效应”下游实际需求信息从最终客户端沿着零售商、批发商、分销商、制造商逆行而上传递，在达到最终源头原材料供应商时，被人为逐级放大，乃至严重扭曲失真。而企业和供应商之间充分的信息共享是减小“牛鞭效应”的有效途径。戴尔和供应商信息共享的工具

就是“交易引擎”。李元均说，戴尔希望利用自己的技术让中国中小企业也能够受惠，把信息化平台延伸到上游的供应商。戴尔现在正在和中国一个公共部门合作，希望建立一个公共的交易引擎，使得中小企业也能够在这个平台上和供应商交易，并且相互之间不会受到干扰。李效良指出，成功的公司总是力图使供应链上其他各方与自己保持利益一致。这非常关键，因为供应链上的每家公司--无论是原料供应商、产品装配厂、经销商，还是零售商--都在努力使自身利益最大化；而在供应链的实际运行中，若有任何一方与其他各方的利益产生分歧，其行为将对整个供应链的效用产生破坏作用。戴尔对供应商的管理哲学很明显地体现了这一点。很多公司曾经也拥有竞争力很强的供应链，可是随着市场情况的变化，它们的供应链逐渐不能适应新环境。公司若想长久地保持竞争力，除了使供应链适应环境变化之外，别无选择。而戴尔的供应链其实永远处在变化当中--BPI不就是要使得供应链时刻响应市场的变化吗？而“学习的文化”也使得戴尔的供应链在不断的进步，对市场环境有着很强的适应性。

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