

戴尔供应链：为直线模式铺路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/36/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_B4\\_E5\\_B0\\_94\\_E4\\_BE\\_9B\\_E5\\_c31\\_36735.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_88_B4_E5_B0_94_E4_BE_9B_E5_c31_36735.htm) 2001年，对于许多IT企业来说不是一个好年头，似乎惟有戴尔公司一枝独秀，在风吹雨打中岿然不动，据美国权威的IDC公司报告，戴尔公司今年第一季度的电脑销售额已经在全球独占鳌头，市场占有率达到了13.1%，颇有沉舟侧畔千帆过的味道，难怪戴尔CEO迈克尔戴尔(Michael Dell)看似木讷的脸上会有一股难以掩饰的笑容。那么，戴尔到底为什么？答案是戴尔公司实行的“直线订购模式”(Build-to-order Model)。由迈克尔戴尔亲撰的《戴尔战略(Direct from Dell)》一书中，戴尔本人把公司的成功归功于直线模式(The Direct Model)，而在背后支撑这种模式的，则是公司先进的基于现代信息技术基础上的供应链管理。独特的直线模式从1984年迈克尔·戴尔创立戴尔计算机公司开始，戴尔公司就一直采用直线模式，这种模式如今已经成了美国电脑业的一个典范。戴尔不是以技术见长的公司，然而戴尔用这个模式，硬是把公司从原来的一个小作坊式的小企业，发展成为如今全球领先的计算机公司。需要指出的是，直线模式并不等于直销，直线模式的真正核心在于直销背后的一系列包括采购、生产、配送等环节在内的快速反应，直销可以被模仿，但直线模式却是很难被模仿的，这也是为什么戴尔能在竞争激烈的电脑市场中保持领先的奥妙所在。戴尔利用一切先进的通讯方法和自己的顾客保持联系，了解每一个顾客的独特需求，细分产品以满足不同顾客的不同要求。互联网是戴尔用来直接面对顾客的好工具，顾客

可以在网上直接指定自己需要的电脑类型和电脑零件，还可以指定送货方式及付款方式，通过互联网，戴尔可以全面地了解 and 把握市场需求，这种了解和把握会贯穿公司的每一个业务部门，从研发、生产到销售都需要遵循顾客的喜好，这样才能做到和顾客的需求同步。许多公司的生产过程都是优先于销售，在接到定单前早已经生产好了产品，等着顾客来购买，这样很容易造成产品的库存积压，而戴尔的方式则是先了解顾客的需求，然后再生产。实现这种方式需要有一套很好的供应链管理系统，一旦解决了供应链系统，直线模式就能发挥最大的威力，使顾客得到最大的满意度，同时也可以大大降低产品的积压。戴尔的存货期只有6天，而中国最优秀的电脑生产企业的存货期也要30天，这个对比可以很好地说明直线模式的强势。在电脑技术日新月异、电脑价格直线下跌的时代，库存管理几乎成了电脑制造企业的财务生命线，产品库存给企业造成的压力也越来越大。戴尔的直线模式是根据客户的具体需求、而不是根据市场的预测制定生产计划的，这种现做现卖的方式使戴尔在库存上占有很大的优势，这是戴尔之所以能保持良好的财务状况的主要原因之一。

**直线模式的背后** 直线模式是一个听起来非常诱人的管理模式，似乎也非常容易理解，但是要实现这个模式却是非常之难的。怎样正确地处理每一个客户的信息需求？怎样把了解到的客户信息迅速传到生产部门？怎样迅速采购到顾客指定的零件？怎样减少材料库存、同时又不降低生产速度？这些都有一条流畅的供应链需要解决的问题。在戴尔直线模式的背后，是其出色的供应链管理(SCM, Supply Chain Management)，它能在收到顾客个人化需求的定单后，立即向不同的供应

商采购材料，迅速转入生产，再交给快递公司分发送货。在整个过程中，戴尔能保证公司的实际材料库存量始终保持在最低水平，从而使产品的价格更具有竞争力。戴尔的供应链管理有二个难点，一是客户服务，一是物料配送。怎样解决这两个难题，是整条供应链管理的关键。客户服务要面对面地处理好所有客户的要求，对一个公司有很高的难度。戴尔充分利用了互联网的特点，通过互联网，公司能和大部分的客户建立联系，并且能够和每一个客户都维持一对一的详尽对话，尽可能多地搜集到客户信息和客户要求；客户也能通过互联网发送各自的定单，提出自己的服务要求。在戴尔的公司内部，有一个专门处理客户信息的系统，它能对不同的客户信息进行分类，对客户的定单进行处理并且自动传递到采购和生产部门。网上定单处理既加快了速度，又加强了数据处理的准确性，为公司下一步的采购和生产做好铺垫。在客户服务这一点上，还要提到的是售后服务和技术支持。在这一点上，戴尔采取的是外包的方式，并且用一系列的制度来保证服务品质，控制外包厂商的技术水平。外包可以有效地节约公司成本，对公司的业务重点做出细分。物料配送物流成本每年大概要花费公司运营成本的74%，2000年戴尔花在物料上的资金是210亿美圆，这笔费用只要下降0.1%，就能带来很大的收益。为了消减物流成本，戴尔在物流管理上下了很大的工夫。戴尔公司和供应商建有非常严密的网络，每一个供应商都和戴尔连在网上，通过电子网络，戴尔和上游配件制造商组成了一个虚拟企业，在这个虚拟企业中，供应商变成了戴尔的一个零件提供部门，互相之间联系紧密。当戴尔接到客户从网上发出的购买电脑的电子定单以后，公司

的配置中心会把整张定单分解成一张张的零件采购定单，通过网络发给配件供应商，各个供应商在收到定单以后，马上会组织生产，在指定的期限内发货给戴尔，收到零件以后，戴尔公司只需在生产车间进行组装，就可以把成品包装发送了。有时戴尔也会面对原料不足的情况，这时戴尔就会和供应商马上取得联系，确认对方是否可能增加下一次发货的数量，如果问题涉及硬盘之类的通用部分，公司会与后备供应商商量。如果穷尽所有供应渠道仍然无法解决问题，公司采购部门就与销售和营销人员磋商，协助把需求转向其他方面。所有这一切过程，都会在几个小时内完成。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](http://www.100test.com)