

戴尔：用信息代替库存 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/37/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_B4\\_E5\\_B0\\_94\\_EF\\_BC\\_9A\\_E7\\_c31\\_37927.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/37/2021_2022__E6_88_B4_E5_B0_94_EF_BC_9A_E7_c31_37927.htm) 无论从哪个角度来看，戴尔都与整个IT发展的大潮流相去甚远。一方面，它只进入已经标准化的通用市场，比如PC、服务器以及打印机，而且它从不将制造环节外包到远东市场戴尔最新投产的工厂位于美国本土。另一方面，财务数据显示它是近10年来投资回报最好的IT公司，超过IBM、微软、思科等明星公司。一个值得关注的数字是戴尔每年的研发投入不到5亿美元，这只是业界领先水平的1/10，但是戴尔却拥有500多项管理和流程方面的专利。对于生产和流程的精益求精追求，是戴尔决胜千里的唯一秘诀，而非秘密，因为这个秘诀早已经外化到整个供应链的各个环节。虚拟车间事实上，戴尔的运作模式并不神秘。通常情况下，客户通过800电话，也可以通过戴尔的网站下单，“这有点儿像给病人看病，开处方。”戴尔（中国）有限公司副总裁兼中国客户中心总经理李元钧这样解释，“销售人员依据客户的个性需求提供的配置就是配方，这些信息会被存储到戴尔的数据中心。”戴尔在厦门的客户中心永远是一片繁忙的景象，除了1000多台24小时运转的服务器外，看起来和其他工厂并无太大的区别。每隔1.5个小时生产区的进货门会打开一次，物料进入后被分配到生产笔记本、PC和服务器的生产线上，流水线前端的工人根据配方抓药通过系统自动生成的配置清单选料，放进一个长方形的塑料盒子里，每一件物料再经过条形码的扫描确认后，传送到装配工人那里。“戴尔并不是流水线生产，而是单元制生产。”戴尔中

国的公关总监张飒英介绍说。而在生产区的楼上，就是销售中心，销售人员通过800电话不停地接电话，并不断地输入新的信息，这就是戴尔的销售生产流程图。数据中心每隔1.5个小时会运行一次，统计这段时间内的清单，并列所需零部件的清单，采购部门会根据这张清单进行采购，同时，这张清单会直接转到一个由独立第三方物流公司管理的公共仓库，第三方物流公司会在一个小时之内把货配好，20分钟后，所需的全部零配件将运抵戴尔的工厂。从理论上来说，在客户没有下单之前，戴尔工厂的车间里是没有工料的，而每个能被拉进来的零部件早就已经确定了买主，一旦整机组装完成后，马上可以发货运走。这就解释了戴尔为什么能做到成品零库存之外，零部件几乎也达到了零库存的水平。对于戴尔来说，如果非要找出库存的话，那只能是在公路上高速行驶的大型货车。“我们，包括我们的供应商和市场需求只有一个半小时的差异，而传统的按计划生产的差异是几个星期，甚至是几个月。”从供应零部件的角度来看，供应商的工厂就相当于戴尔的车间，只不过这些车间并不存在于戴尔工厂的高墙之内，“对于这些车间的管理，戴尔有一个交易引擎的概念。”李元钧说，而所谓交易引擎其实就是一个戴尔和供应商最大限度共享信息的沟通平台。“这好像一个大的ERP系统，不局限在戴尔内部，而且一直管到供应商，供应商通过一个专属的ID密码，也可以登陆这个信息平台，看到和他相关的所有信息。”而这样做对于戴尔来说还有一个好处，“订单一进入系统就会被自动分解，也就是说任何一台机器的生产其所需的零部件信息都是公开的，我们完全可以跟踪到一台机器的一个零部件是由哪个供应商提供的，甚

至是由哪个工人生产出来的，这些信息同时会进入售后服务系统。”张飒英说。但是戴尔并非完全不做预测，事实上，当戴尔每隔1.5个小时把零配件清单发送给公共仓库的时候，也会发送给供应商的总部，供应商的总部会对公共仓库及时补货，同时也会做出相应的生产调整。而对于大多数的供应商来说，他们定期（每个星期）都会受到更新的下三个月的生产预测，但是对于那些需求变化比较大的零部件，戴尔一天就要更新一次数据。这保证了戴尔在无限接近零库存的同时，也能拥有足够的产能应付突发事件。组合市场最优元素曾经在通用汽车服务过的李元钧比较了戴尔供应链更加精益的特征。“传统上，汽车行业是肥水不流外人田，汽车工厂围墙内有很长的加工深度，大部分配件都是由自己的子公司提供，形成整车的元素并不是最优的。”但是戴尔的理想却是要让每个环节精益求精。交易引擎作为一个工具，首先帮助戴尔和供应商组合成了一个虚拟的企业。“所以，有时供应商的供应商也会涵盖进来，比如一些关键的元器件，像LCD面板等。戴尔在中国的几十位采购员基于这个交易引擎平台管理各自对口的供应商，从订单、生产、运输直到进入公共仓库。”事实上，戴尔快速反应的供应链中，零库存并不是终极目标，生产出零缺陷的产品才是戴尔和所有供应商的理想所在。而这要求，戴尔与它的供应商彼此忠诚。“戴尔会派出驻厂工程师进驻供应商的工厂，此外戴尔还有一个专门的团队负责全球供应商的质量监督报告，而当戴尔每开始研发一个新品时，戴尔会要求自己的供应商从实验室阶段就介入相关工作。”李元钧这样解释，“因为无论供应商有任何库存或是不精益的地方，最终影响的是整个供应链。

” 戴尔管理供应商有一个重要原则，就是“少数及密切配合供应商”，它把整体供应商的数量控制在一定范围内，并且在商品管理、质量和工艺管理等方面为供应商提供培训，帮他们改善内部流程。戴尔还把品质管理等工具分享给供应商，使其自身采购的管理水平也得到提高。每个季度戴尔会对供应商进行考核，优胜劣汰实现良性循环。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)