

惠普五套供应链VS戴尔直销五诀 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/470/2021\\_2022\\_\\_E6\\_83\\_A0\\_E6\\_99\\_AE\\_E4\\_BA\\_94\\_E5\\_c67\\_470100.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E6_83_A0_E6_99_AE_E4_BA_94_E5_c67_470100.htm) JoeDilger不再满足于“中国制造”的概念HP高达95%的笔记本是在中国完成生产的（主要是在上海、昆山、苏州等地区）。他更希望“为中国而设计”这一口号能够叫响。作为惠普移动产品事业部全球供应链副总监，JoeDilger清楚地看到，中国不仅已经具备制造基地的优势，同时也是惠普现在和将来的大市场。在中国增加定制化生产线后，惠普得以完善其全程供应链，包括启动直销模式，这意味着，惠普和戴尔将在全程供应链上直面竞争，在直销模式上正面碰撞。启动直销模式近年来，惠普的供应链模式不断演进。在全球，惠普将纷繁复杂的47种模式逐步统一成5种主要模式。这5种模式根据客户和产品的不同而各归其位。JoeDilger把惠普产品送到客户手中的第五种模式称为“高速公路”直销的模式。客户可以通过电话，或登陆惠普的网站，订购惠普的产品。让惠普和客户直接产生互动，进行直接销售。在中国设立定制工厂，是惠普启动直销模式的开端。而对于惠普在中国是否会放弃传统的销售渠道而全面采用直销的模式，JoeDilger没有回答。惠普直销的具体操作模式也有待观察。惠普此次设立CTO生产线并不难理解。近年来，戴尔（DELL）直销模式风靡全球，美国市场戴尔品牌早已占据所有品牌第一的地位。欧洲、亚洲的其他地方，也是所到之处，整个电脑市场为之变色。戴尔模式引来众多IT厂商的垂涎和竞相仿效。作为老牌IT制造劲旅的惠普自然在这方面不甘落后，已经在美国、欧洲等地方也启

动了“第五种模式”直销。另一方面，惠普、康柏的合并使提高成本效益成为新公司的重要挑战。Joe Dilger提到，任何两大公司合并的时候都面临很多资源重复的问题，需要理顺。惠普、康柏合并18个月以来，惠普一直围绕提高成本效益做文章。主要的做法是比较原来康柏和惠普各自最佳的实践在哪里，然后看如何向前去推进、发展。比如，在中国生产笔记本就是惠普为降低成本、提高成本效益采取的主要措施。而定制、直销无疑是提高成本效益的捷径。但是，直销并不是惠普的惟一选择。有20多年跨国公司采购经验的惠普亚洲国际采购处（IPO）总经理萧国坤表示，如果惠普只是一家北美的公司，或者只是一家PC的公司，直销将是最有效的模式。但惠普在全球的销售覆盖170多个国家，产品从掌上型到大型的不间断服务器，从电脑到打印机，再到服务，如果哪家跨越这么大范围、覆盖如此之广产品或地区的公司，只依靠直销模式，“那就太神奇了”。他举例，在中国和欧洲、亚洲的其他很多地方，很多客户不会仅仅看到产品目录册就会打电话去购买。这是惠普不完全依靠直销一种模式的最重要原因。在一些独家高端产品方面，惠普采用“纵向整合高速供应链”模式，从设计、制造到销售全部由惠普来完成。比较典型的例子是惠普为证券交易所提供的高端的、大型的计算机，一台可能是数百万、数千万这样的价格。这种高端的计算机是一种无间断操作的、利用（Alpha）处理器的电脑。惠普的竞争对手不生产这样的产品，是惠普独家的产品。从设计到生产到销售基本上由惠普独家完成，而不需要太多外部的合作伙伴的介入。增值系统解决方案也很常用。比如根据客户的具体订单专门制造一台或多台电脑，客户可以自

己决定选用多大的硬盘、哪种处理器，惠普把这样的订单转交给协同伙伴，由他们根据客户的具体要求定制。具体的应用主要体现在包括台式电脑 / 笔记本电脑、有特殊用途的服务器、根据客户要求定制的大型数据储存装置。惠普通过增值服务为客户提供整体服务。那么，惠普会不会考虑把现在的五种模式进一步整合为单一的模式，正如此前惠普把40多种模式整合为一种？Joe Dilger的答案是“绝对不会这样做”。

他提到，惠普公司一个很大的优势恰恰在于有这样五种不同的渠道，把惠普不同的产品送给不同的客户。惠普要能够接触到个别的消费者、大型的企业和小企业。从而保证惠普的客户可以自己选择以何种方式来与惠普打交道。电子供应链 = 降低成本 萧国坤希望能“复制”惠普在中国台湾、韩国推广供应链管理的成功经验，把这些经验带到中国内地来，让中国内地在供应链管理方面最终能与世界同步。而运输物流等方面是惠普供应链模式成功应用的关键点。同时，惠普在推广自己的ESCM模式，通过电子化的供应链平台使供应商和惠普达到协同、高效、可控的供应链管理，信息化成为惠普考虑供应商合作的重要筹码。惠普希望在中国的供应商中输出惠普的供应链管理经验，最终让“供应链”发展成为“价值链”。

目前，中国的供应链发展还处在一个起步的阶段，大部分还停留在制造的部分。但萧国坤认为，这对惠普来说“无妨”，因为惠普可以从制造切入。惠普成功的经验是构架一个比较完整的供应链的体系。从采购、下单、品质到存货的处理、送到客户端，形成一个完整的体系，能够给惠普提供很多的机会。惠普在中国的供应链未来发展目标之一是使其成本结构达到世界一流水平。因此，Joe Dilger认为，

如何进一步降低成本是惠普在供应链方面面临的主要挑战。此外，减少存货是供应链管理的一个重要目标，这是个几乎所有制造、商业流通企业面临的问题，进一步加强及时供货的能力，加强可预测性也是惠普在供应链上面临的主要挑战。中国是一个发展非常迅速的市场，所以惠普在中国面临的具体挑战是如何采购到足够多的零部件。目前，惠普在中国生产的笔记本电脑，有超过50%的零部件是在中国制造的。萧国坤非常注重供应商的全球性供应能力，把能够将惠普的货物送到全世界各个角落作为惠普选择供应商的第一要点。另外，工程方面的能力、强大的管理阵容、成本控制能力、财务健全、社会和环境责任（如绿色、环保、劳工权益和工作环境）、对惠普的体系的了解从而实现良好的合作、链接也是惠普选择供应商的重要因素。戴尔策略对于惠普在中国采用直销模式一事，戴尔中国区总裁符标榜没有正面回应。但他对本报记者强调，供应链指的就是从组织原材料、零件到生产、物流配送、送到用户手中和售后服务的整个过程。而戴尔提到的这些供应链模式与他的理解不一样。如上文未提及的另一种管理模式，惠普可以帮助客户将电脑运到维修站维修，再送回去；或者当场设置电脑，所以用户不需要自己完成，用户也可以选择将它们整个一个部门比如信息部门包给惠普做，由惠普来帮他们制定供应链解决方案。而符标榜认为这种模式更多地只是一种客户服务方式。他表示，戴尔一直以来坚持直销。对戴尔来说，直销模式要坚持5个原则，这5个原则其实也是DELL对供应链的要求。一是要找到最短的到达用户路径，也就是说，用户对DELL直接提出需求。这种最短的途径最好的办法就是直销。直销可以直接获得客

户的需求，最“懂”市场。二是标准化，DELL选择进入的行业一般都是技术标准化程度非常高的。比如PC、以及以后的打印机等。要想在一个不够规范的市场里推动一个非标产品，所耗工夫匪浅，因此标准化非常重要。三是零库存。零库存的关键是按订单生产。这样就要求对用户的需求把握要很准，这其实是和直销直接从用户那里获得需求的方式是匹配的。零库存也能最大限度地降低成本。四是低成本。DELL采用的直销模式、生产方法和对供应链的管理有助于降低成本，包括DELL对办公地点的选择和对新技术的研发，也是着眼于不降低质量为前提的降低成本。这些削减的成本最后会反映到用户身上。他们买的产品的价格就会趋于更加合理。从这个意义上来说，DELL喜欢进入技术标准化，但是“利润不合理（很高）”的行业。通过DELL的这种“低成本”运作，实现在这个行业中具备领先优势迫使竞争对手调整自己的管理和策略，降低价格。五是客户关系管理，重点关注服务。在DELL建在厦门的客户服务中心里，有85%左右的问题是一个电话就可以解决的。其他的15%的问题需要现场解决，其中的95%也是可以一次性解决的。DELL现在已经能够在1680个城市提供第二个工作日响应的现场服务。DELL在中国的服务是采用由DELL的客户服务中心进行调度，分包给4个本地服务伙伴的策略，但一些核心的高端服务器的维护可能直接由DELL自己的工程师做。戴尔的供应链的管理原则就是和合作伙伴之间的关系要有长期承诺，要注重培训。这样就能够控制质量和成本。DELL在全球有两三百个供应商，符标榜认为，这个数量对于一个全球化的公司来说是非常少的。但是和这些伙伴，DELL都有长期的合作关系，DELL很注重对它

们的培训。如，要求他们都要采用六个西格玛或者类似的管理方法等等。DELL和其中的一些公司之间还有关于研发的合作，这些有助于保持长久的关系，有助于控制供应商的交货时间和产品品质，其实也是有利于供应商的长期发展的。符津津乐道的是，在DELL和广州邮政合作的过程中，DELL当时非常严格的要求让广州邮政一开始有点“吃不消”，但是后来广州邮政发现，这些要求让他们的管理和运作都更加规范化了。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)