

物流师案例分析：揭开戴尔的供应链秘密物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645212.htm id="tb42"

class="mar10"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 杰克韦尔奇曾说：“如果你在供应链运作上不具备竞争优势，就干脆不要竞争。”英国管理学者克里斯多夫（MartinChristopher）更进一步强调供应链的重要性，他说：“市场上只有供应链而没有企业，21世纪的竞争不是企业和企业之间的竞争，而是供应链和供应链之间的竞争。”2005年11月底，权威市场调研公司AMR发布了“供应链25强”，AMR把供应链称为“捕食者的刀锋”，名列榜首的正是戴尔公司。先看看戴尔在市场上的表现吧：1996年，戴尔的销售额只有25亿美金，到了2005年，戴尔的年收入达到542亿美金，已经连续数年在全球计算机厂商中名列第一。在中国，戴尔也获得了成功：1998年8月进入中国后，戴尔一直保持高速增长，短短七年后在中国市场的份额已接近10%，排名第三。戴尔在中国的利润率是最大竞争对手的2到3倍。无论是竞争对手还是戴尔自己都把取得成功的很大一部分原因归结为有一条令人羡慕不已的供应链。虽然很多企业甚至包括竞争对手都在学习戴尔的供应链，戴尔人却感觉似乎还没有人能真正学到。戴尔供应链的奥妙到底在什么地方？它能够给其他的企业什么启发呢？这是我们在深入考察戴尔公司之前心中存在的疑问。虚拟整合，让供应链“敏捷”要理解戴尔的供应链，首先要理解其“虚拟

整合”思想。戴尔中国客户中心总经理李元均首先并没有提到“直接模式”这个“戴尔的灵魂”，而是提到另外一个重要的经营思想：专注于自己最擅长的领域，把不擅长的环节给行业中做得最好的人去做，然后通过采购把最具性价比的产品买回来，自己做最后的整合。李元均说，戴尔也可以自己搞一个CPU车间，搞一个主板车间，搞一个软件车间以戴尔今天的实力，完全可以自己来做。但戴尔的做法和这种传统思维正相反。供应商从提供零件的角度看就相当于戴尔的一个车间，李元均说，供应商提供的每一个零件的性价比都是有竞争力的，那么最后戴尔组装好的整个产品就是有竞争力的。但要达到这样的目标，戴尔的实施手段是什么？戴尔的目光已经越过了企业的四面围墙，把供应商看成了自己的车间。但是工厂的零件车间就在组装车间的隔壁，戴尔的供应商却分布在世界各地，如何管理？到这里，戴尔供应链中另外一个很重要的概念就出来了“交易引擎”。越过四面围墙的ERP系统就是戴尔的“交易引擎”。在这个被称作“交易引擎”的信息平台上，戴尔和供应商双方的信息可以做到极大程度的共享。现在就要谈到戴尔最有特色的“直接模式”了戴尔完全是按订单生产，客户打电话来或者从网上下订单之后，戴尔才按需求生产。这种生产和销售方式使得戴尔可以按照顾客实际需求的变动不断地调整自己的物料需求，并通过信息系统和供应商共享这些信息。李元均认为，这是戴尔供应链最精妙的地方。戴尔中国客户中心数据中心的机房里有上千台服务器24小时运行，客户既可以通过网站，也可以通过800电话下订单，这些信息直接进入到了数据中心，数据中心每一个半小时把这段时间内的订单统计出一张清单，

上面列着分别需要哪些配置。这张清单直接就会传到供应商的仓库在离戴尔中国客户中心5公里远的地方，有一个戴尔供应商的公共仓库，由戴尔的全球伙伴第三方物流公司伯灵顿公司管理。供应商把货发过来就放在这个仓库，由伯灵顿公司管理，伯灵顿按照戴尔传来的清单也需要每一个半小时给戴尔送一次货。伯灵顿接到戴尔的清单后在一个小时之内就能够迅速把货配好，不到20分钟就可以把货送达这就是设立中转仓库的好处了：戴尔的供应商不可能都在厦门，只有建立这个中转仓库，才能保证每一个半小时送一次货。客户的订单没有下之前戴尔中国客户中心的车间里理论上是没有工料的，每个零件拉进来的时候实际上已经有买主的，一旦整台机器组装好，马上就可以发货运走，所以戴尔的产品可以保持零库存。特别需要注意的是：戴尔每一个半小时把清单发送给中转仓库的同时，还会发给供应商的总部，供应商会根据中转仓库里库存的波动情况确定要不要发货过来，并且根据这些信息安排生产。戴尔首先要起码给出未来一年的生产预测，比如会卖出去多少万台等，供应商会根据这个预测做产能的准备，然后戴尔会给供应商未来三个月的滚动计划：要什么货，要多少，这些信息要细化到每一周。戴尔一看预测和实际情况有差距，马上会进行调整。戴尔的供应商每个星期都会收到更新的下三个月的生产预测，对于一些需求变化比较大的零部件甚至一天就要更新一次。这不仅使得戴尔即使市场情况变化大的情况下也能够得到及时的供货，实现了“敏捷”，而且供应商也可以根据实际情况安排生产，减少自己的库存。戴尔根据市场需求不断调整自己的生产计划并且使得供应商不断地调整生产计划，从而使得生产

在不停的调整过程中逐步贴近市场的真实需要，在这个过程中戴尔和供应商信息共享的程度如此之高，以至于它们就像一个整体一样亲密无间地协调运转，从而近乎完美地实现了戴尔“虚拟整合”的管理思想。良性循环，与供应商“共赢”戴尔通过“交易引擎”把自己和供应商连接在一起，达到了敏捷的目的，然而这并非是和供应商打交道的全部内容。在这个“虚拟企业”中，戴尔是如何对“车间”供应商进行管理的呢？除了中国客户中心，戴尔还有另一个与供应商打交道的重要部门戴尔全球采购中心。虽然戴尔全球采购亚洲团队的工作地点设在上海和深圳，但其任务是替戴尔全球的工厂采购。戴尔全球采购部门总共有约850名员工，其中约一半人都在美国以外的地方工作，在中国的采购人员有190名，因为戴尔有很多供应商在亚洲，为配合他们，戴尔全球采购中心在中国设立了这个团队。戴尔全球采购的资源被分成两类：一类是生产资料采购，采购来的资料直接用于生产；另外一类叫通用型采购，采购来的资料并非直接用于生产。在管理生产资料供应商方面，全球采购中心有三个战略性任务。一是保证供应商供应的连续性。也就是戴尔在需要原料的时候，供应商能够按照戴尔的需求及时送到。二是保证供应商在生产成本方面有一定的领先性。戴尔需要持续地降低在原材料方面的成本以便给客户带来更多的价值。三是要保证供应商产品的品质。严格挑选供应商。为了保证这三个任务的完成，戴尔从一开始对供应商的选择就是非常慎重的，戴尔亚洲全球采购董事总经理钟维思说，戴尔会从下面几个方面出发来选择供应商。环保与员工福利戴尔非常注重自身的环保和员工的福利待遇，所以戴尔也希望同其合作的供应商

能够注重环保并且很好地对待自己的员工。这是一个基本前提。成本领先戴尔会将供应商与其他同类型的供应商做比较，看其在成本上是否具有优势。技术产业化的速度供应商的生产技术水平怎样？能否把新的技术迅速形成规模化的量产？持续供应能力戴尔会从供应商的财务能力、现在跟哪些厂家合作、供货的情况怎样、能够做到几天的库存量等方面来考察供应商是否有很好的持续供应能力。服务供应商能否满足戴尔在服务方面的需求也是很重要的。品质这是最核心的因素。戴尔会对供应商的产品品质在不同的环境进行评测，既会在供应商的工厂里，也会在戴尔的工厂里，还会在客户使用的环境里进行评测，来保证产品的品质。密切配合供应商。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”。戴尔把整体供应商的数量控制在一定范围内。这样的好处一是供应商可以从戴尔这里得到足够多的业务；二是可以保证戴尔以有限的人力能和供应商密切配合。钟维思用一个良性循环的圆圈来阐述戴尔和供应商之间的关系。为了保证这个“良性循环”，不光全球采购中心，戴尔公司内的很多部门都要参与进来，和供应商紧密合作，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。戴尔还把品质管理和计划流程等工具分享给供应商，使得供应商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，考核的要素包括上面提到的“成本领先”、“技术产业化的速度”、“服务”、“持续供应”、“质量”等。戴尔会根据这个结果来考虑给每家供应商下多大的单，如果有新的业务，给哪家供应商来完成。如果这家供应商的次品率比较高，下次戴尔可能就会把单下给另

外一家次品率比较低的供应商。在考核供应商的时候，戴尔非常注重用数据说话。这些数据是和供应商共享的。钟维思透露，近年来戴尔在中国的采购量增长非常快，戴尔正把采购的重点逐渐从原来的南亚迁到中国，这也影响了一大批供应商将其生产基地迁到中国。令人高兴的是，2005年末，戴尔供应商的名单里终于有了一家中国内地的本土企业。在这之前其实也有很多中国内地的本土企业为戴尔服务，只不过他们是为戴尔的供应商供货。戴尔增加一名供应商是非常严肃、小心的事情。对于新供应商，戴尔会先用比较小的量来检验其生产流程，各方面没有问题了，再逐步扩大业务量。持续改善，使供应链“进步” 戴尔供应链的活力，来自于其对于自身的永不休止的改进和完善。最能够体现戴尔对供应链持续改进的是BPI（业务流程改善，BusinessProcessImprovement），李元均和钟维思都不约而同地提到了它，这个由戴尔创始人迈克尔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。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