

物流师考试案例：戴尔的“零式供应链”模型 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_E8_c31_645772.htm 戴尔的核心竞争力是什么?品牌、直销的营运方式，还有戴尔资本。同时，戴尔是一个真正的LeanEnterprise(零式企业)，它非常现代地把所有的资源组合在一起，以链主的身份打造了一条成功的lean(零式)供应链。7小时库存“整个供应链最关键的地方在于对生产和制造过程的控制中，包括物流。”一位戴尔的员工这样告诉记者。戴尔供应链高度集成，上游或下游联系紧密，成为捆绑的联合体。不同于IBM(注意力横跨整个设计、制造、分销和市场的全过程)戴尔在装配和市场上做足了功夫。IT行业有它的特殊性，“电脑配件放在仓库里一个月，价格就要下降1到2个百分点”。如果没有一个很好的供应链管理和生产控制，电脑的利润只会更低。戴尔的营运方式是直销，在业界号称“零库存高周转”。在直销模式下，公司接到订货单后，将电脑部件组装成整机，而不是像很多企业那样，根据对市场预测制定生产计划，批量制成成品。真正按顾客需求定制生产，这需要在极短的时间内完成，速度和精度是考验戴尔的两大难题。戴尔的做法是，利用信息技术全面管理生产过程。通过互联网，戴尔公司和其上游配件制造商能迅速对客户定单做出反应：当定单传至戴尔的控制中心，控制中心把定单分解为子任务，并通过网络分派给各独立配件制造商进行排产。各制造商按戴尔的电子定单进行生产组装，并按戴尔控制中心的时间表来供货。戴尔所需要做的只是在成品车间完成组装和系统测试，剩下的就是客户服务中心的事

情了。“经过优化后，戴尔供应链每20秒钟汇集一次定单。”通过各种途径获得的定单被汇总后，供应链系统软件会自动地分析出所需原材料，同时比较公司现有库存和供应商库存，创建一个供应商材料清单。而戴尔的供应商仅需要90分钟的时间用来准备所需要的原材料并将他们运送到戴尔的工厂，戴尔再花30分钟时间卸载货物，并严格按照制造订单的要求将原材料放到组装线上。由于戴尔仅需要准备手头订单所需要的原材料，因此工厂的库存时间仅有7个小时。这一切取决于戴尔的雄厚技术基础---装配线由计算机控制，条形码使工厂可以跟踪每一个部件和产品。在戴尔内部，信息流通过自己开发的信息系统，和企业的运营过程及资金流同步，信息极为通畅。精密的直接结果是用户的体验，一位戴尔员工说：“我们跟用户说的不是‘机器可能周二或者周三到你们那里’，我们说的是‘周二上午9点到’。”“厦门工厂已经成为全球6家工厂里最让戴尔感到自豪的一家---日本的订单也会从厦门供货，它供货的范围还将继续扩大。服务外包与传统供应链相比，戴尔供应链中的一个明显特点是，其下游链条里没有分销商、批发商和零售商这样的传统角色，戴尔直接把产品卖给了顾客。戴尔通过电话、面对面交流、互联网订购直接拿到客户的订单，客户的准确需求直接反馈到设计、制造等整个营运过程里。而传统的渠道所提供的订货信息往往含混不清。可以说，直销成为戴尔整合供应商的必要条件。在戴尔的供应链蓝图上，还有一个特别之处，即多出了“代理服务商”这一环节。这些代理服务商并不是向顾客提供产品，而是提供服务和支持，这意味着戴尔把服务也外包了。采用外包的服务策略使得戴尔既能够提供售后服

务支持，又避免了公司组织结构“过度庞大”的后果。2001年，戴尔在中国近1700个城市建立了售后服务能力。他们把服务外包给合作伙伴。用户70%的问题可以用电话从厦门的客户服务中心工程师那里得到解决(这样比较节省客户的时间).剩下30%，通过合作伙伴在当地的工程师解决。这一点同样离不开直销模式。“我们对客户的要求非常清楚，直销和CRM配合得很好。”一位售后支持工程师说。直销的好处在于每一台电脑是直接到用户手里的，戴尔记录了产品的每一个环节，服务和质量很容易控制。而这一点单依靠代理商是做不到的。当一个公司买了电脑之后，戴尔会一直关注用户的发展，隔一段时间，销售会主动询问用户是否有新的需求。这一点上，对客户来说，戴尔和IBM、HP的做法可能差不多，但是在中小客户方面，直销和通过代理去做，效果完全不同。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