

7.1 戴尔计算机公司的高效物流配送

在不到 20 年的时间内，戴尔计算机公司的创始人迈克尔·戴尔，白手起家把公司发展到了 250 亿美元的规模。即使面对美国经济目前的低迷，在惠普等超大型竞争对手纷纷裁员减产的情况下，戴尔仍以两位数的发展速度飞快前进。根据美国一家权威机构的统计，戴尔 2001 年一季度的个人电脑销售额占全球总量的 13.1%，仍居世界第一。“戴尔”现象，令世人为之迷惑。

戴尔公司分管物流配送的副总裁迪克·亨特一语道破天机：“我们只保存可供 5 天生产的存货，而我们的竞争对手则保存 30 天、45 天，甚至 90 天的存货。这就是区别。”物流配送专家詹姆斯·阿尔里德在其专著《无声的革命》中写到，主要通过提高物流配送打竞争战的时代已经悄悄来临。看清这点的企业和管理人员才是未来竞争激流中的弄潮者，否则，一个企业将可能在新的物流配送环境下苦苦挣扎，甚至被淘汰出局。

亨特在分析戴尔成功的诀窍时说：“戴尔总支出的 74% 用在材料配件购买方面，2000 年这方面的总开支高达 210 亿美元，如果我们能在物流配送方面降低 0.1%，就等于我们的生产效率提高了 10%。”物流配送对企业的影响之大由此可见一斑。

信息时代，特别是在高科技领域，材料成本随着日趋激烈的竞争而迅速下降。以计算机工业为例，材料配件成本的下降速度为每周 1%。从戴尔公司的经验来看，其材料库存量只有 5 天，当其竞争对手维持 4 周的库存时，就等于戴尔的材料配件开支与对手相比保持着 3% 的优势。当产品最终投放市场时，物流配送优势就可转变成 2% 至 3% 的产品优势，竞争力的强弱不言而喻。

在提高物流配送效率方面，戴尔和 50 家材料配件供应商都保持着密切、忠实的联系，庞大的跨国集团戴尔所需材料配件的 95% 都由这 50 家供应商提供。戴尔与这些供应商每天都要通过网络进行协调沟通：戴尔监控每个零部件的发展情况，并把自己新的要求随时发布在网络上，供所有的供应商参考，提高透明度和信息流通效率，并刺激供应商之间的相互竞争；供应商则随时向戴尔通报自己的产品发展、价格变化、存量等方面信息。

几乎所有工厂都会出现过期、过剩的零部件。而高效率的物流配送使戴尔的过期零部件比例保持在材料开支总额的 0.05%~0.1% 之间，2000 年戴尔全年在这

方面的损失为 2100 万美金。而这一比例在戴尔的对手企业都高达 2%~3%，在其他工业部门更是高达 4%~5%。

即使是面对如此高效的物流配送，戴尔的亨特副总裁仍不满意：“有人问 5 天的库存量是否为戴尔的最佳物流配送极限，我的回答：当然不是，我们能把它缩短到两天。”

问题：

1. 根据上述案例试着分析戴尔公司在物流配送方面的理念并解释。
2. 试分析 DELL 的成功因素有哪些。
3. 试分析为什么高效配送对企业有着重要作用。

参考答案：

1. 他的理念很简单，即按照客户要求制造计算机，并向客户直接发货，使戴尔公司能够最有效和明确地了解客户需求，继而迅速做出回应。这个直接的商业模式消除了中间商，这样就减少了不必要的成本和时间，让 DELL 公司更好地理解客户的需要。

这样直接经营模式的最大特点就是，不经过任何代理商、经销商或终端零售商，使厂家能保持低成本、高效率的业务运行。确保了统一的价格体系，避免了部分经销商为追求销售量而盲目降价出售而导致市场价格混乱。消费者也能有效避开渠道中的种种陷阱，并实现按需和个性化的定制

2.

- (1) 快速反应，按需生产，强大的定单处理系统和生产体系；
- (2) 强大的数据处理能力和先进的信息化管理技术；
- (3) 优秀的客户服务，强大的呼叫中心服务；
- (4) 强大而高效的供应链；
- (5) 低成本和价格战。

正是这五种因素的完美结合，使得戴尔成为了世界性的 IT 巨头。

3.

配送是物流环节中最重要也是最后的一个环节，配送是直接与用户接触的一环，配送效率的高低，服务质量的好坏，用户是可以直接感触到的。根据统计对于一个企业，挖掘一个新客户比稳住一个老客户所花出的费用大5~10倍。因此，高效、高质的配送环节对于配送企业保留更多的忠诚的老顾客是至关重要的。