价值链管理和信息化策略

——对戴尔模式的分析

田冠军(博士)

(中南财经政法大学 武汉 430074)

【摘要】本文以戴尔公司为例,阐述了价值链管理、价值网络及其所依赖的信息化策略支持,并针对问题的局限性提出了解决方案。

【关键词】价值链 价值网络 戴尔模式

一、戴尔公司的价值链管理和信息化策略

1. 戴尔的价值链管理。

(1)供应商价值链管理。戴尔公司的零部件大都靠外包(价值链分解外包)完成,因此这些零部件供应的敏捷性直接影响戴尔公司的后续经营乃至整体生产运营。戴尔公司寻找供应商有几个关键要素:追求共同品质,"弹性"可成长;利用"供应商记分卡"查核供应商的表现;评估供应商产品的成本、运送速度、科技含量、库存周转速度,考察其对戴尔公司全球营运的支持度;通过网络做生意,打造与供应商的强势联盟;把供应商导入自己的业务体系,为双方共同的成功进行投资。为此,戴尔公司减少了供应商的数量,快速把顾客的信息提供给供应商,供应商尽快调整产品和服务,改善自己库存的效率和周转速度。戴尔公司的物料采购采用第三方物流模式,其实施关键是供应商管理库存(VMI)和信息共享。在中国,戴尔公司的第三方供应物流企业是伯灵顿全球有限公司。戴尔公司先和供应商签订合同,要求每个供应商都必须按照它的生产计划将物料放在由伯灵顿管理的仓库里。戴尔公司确认客户订单后,系统会自动生成一个采购订单给伯灵顿,伯灵顿在90分钟内迅速将零部件运送到戴尔公司的装配厂(客户服务中心),最后由供应商根据伯灵顿提供的送货单与戴尔公司结账。为了使自己和供应商的库存都尽可能降到最低,戴尔公司和供应商所有交易数据都在互联网上不断往返,实现"以信息代替库存"。通过敏捷的供应物流,戴尔公司的零部件库存周期一直维持在4天以内,远低于行业30~40天的平均水平。零部件库存的减少使戴尔公司增加了利润,也规避了因IT行业零部件和产成品更新过快而导致的贬值风险。

(2)客户价值链管理。戴尔公司做到了"比顾客更了解顾客"的市场细分,把顾客细分为大型企业、中型企业、教育机构、政府组织、小型企业以及一般消费者。戴尔公司以顾客为导向,利用互联网、邮购目录和电话与顾客进行虚拟整合,准确预测顾客日后的需求与其需求的时机,采用"1对1"的直接销售方式,把顾客当成生产线上的一环,使客户价值链和公司价值链成为一个整体。由于自营销售具有资源分散、送货不经济、物流成本高等缺点,戴尔公司的销售物流也采用外包形式。目前,在全球承担戴尔公司销售物流的有联邦快递、伯灵顿等企业。第三方物流企业早在戴尔公司的客户订单确认时,就已被告知货物物流要求,提前制订配送计划、运输路线、车辆调度及人员配备等,使戴尔公司产品直接从客户服务中心运送到客户手中,省掉了中转环节,极大地缩短了产品送达的时间,降低了成本。同时戴尔公司可以通过第三方物流企业的信息管理系统实施跟踪,监控销售物流的质量和效率。

(3)内部价值链管理。由于戴尔公司生产的是定制产品,每一批计算机的规格可能都不同,要求采用不同的零部件和组装方式,弹性很强,因此,戴尔公司必须选择与此匹配的装配生产方式。戴尔公司的客户订单确立后,系统在传递物料采购信息的同时,迅速将顾客订单安排到具体的生产线上。零部件卸到戴尔公司客户服务中心之后,通过以下步骤完成生产运作:①配料。就像药剂师根据医生的药方配药一样,工人根据客户下的订单连同规格要求组配好各种零件放入一个盒子中,然后送往具体的生产线。②组装生产。每个生产线上的组装工人根据规格要求,从盒子中取出零件进行装配,一个人完成整机的装配工作。③对整机进行硬件和软件配制的测试。通过专有软件进行2~10小时的自动测试,如果发现问题,立即返回到组装生产线上进行修正。④包装。包装好的机器从生产线下来后,运送到特定区域分区配送。从整个流程来看,零部件从送进戴尔公司的客户服务中心到产成品运出,通常只需要4~6小时。

2. 戴尔公司的信息化策略。戴尔公司的信息化策略是按照"量身订制"的需求,从不同软件包中选择最适合的组合替代统一的套件产品。

(1)戴尔公司的IERP。IERP是基于Internet的ERP系统,它包含企业的财务管理、制造管理、人力资源管理,并涵盖信息收集、分析与利用的管理决策支持系统等。戴尔公司借助互联网加快了供应链管理B-C模式的实施与应用。戴尔公司开始是通过电话直销的模式拓展业务,1996年开始网络直销。直销是戴尔公司取得成功的关键理念,而戴尔公司所采用

的适合自身需求的信息系统则是这种直销模式由理念变成现实的重要桥梁。戴尔公司通过一个适合自身需求的、高效的、稳定的 ERP 信息系统把供应链中的各个环节整合到一起。在信息系统的支持下，戴尔公司可以通过企业门户网站全天候为客户提供丰富的产品信息和最新的技术信息，供用户选择。戴尔公司开通了免费服务电话，各地用户可以通过电话或网络下订单，报出所需的配置，并同时将订单发送到戴尔公司；用户也可以通过信息系统进行网上支付和查询订单的受理状态。戴尔公司在内部的 ERP 系统中，对从信息系统中获得的订单进行高效分解，产生产品制造物料清单，并根据清单上的内容通过内联网联系最适合当前订单的原材料供应商；供应商通过第三方物流企业在一小时内将配件运送到装配车间；36 小时后根据客户订单装配的产品装配完成；最后，戴尔公司不经过任何中间渠道通过第三方物流企业直接发货到消费者手中。戴尔公司 7 天内可完成这一周期。戴尔公司成功的重要保障是戴尔公司与供应商、顾客和第三方物流企业间信息的高度共享。客户与戴尔公司门户网站的交互省略了中间商环节，供应商根据戴尔公司的要求通过第三方物流企业迅速提供原材料充分实现了适时生产(JIT)，从而使戴尔公司赢得了时间和成本上的竞争优势。

(2)信息的收集、分析和利用。在信息化时代，戴尔公司充分地进行了信息的收集、分析和利用，极大限度地发挥了信息技术的功能。客户关系管理(CRM)的关键就是建立一个集中的客户信息数据库，有效地管理客户数据。客户信息数据库是关于企业及其顾客关系所有信息的中心存储库，它记载着顾客与公司进行联系的所有信息，包括顾客的购买交易、电话、评价、退货、服务电话以及顾客的不满等；也记载着公司主动接触的有关信息，包括促销优势、信件、电话，以及个别访问等。另外数据库还记载了其他一切可得到的顾客信息，比如年龄、收入等。对于企业顾客来说，数据库的记载内容还包括雇员人数和收入水平等。

戴尔公司在全球各个客户中心都建立了一个服务电话网络。在中国厦门，戴尔公司建立了一个 CTI 系统(电脑电话集成系统)，共有 94 个免费电话可以直接打通。通过 CTI 系统，戴尔公司对打入的电话进行整理，检查等候时间，并向相关部门提供每天的顾客等候情况、平均等候时间、顾客在线率和在线时间等信息。根据 CTI 系统报告的顾客量，戴尔公司确保有足够的工程师来接听顾客服务电话，而且配合顾客信息数据库，顾客只需报上计算机序列号，工程师便能准确查出顾客所购计算机的所有配置，使 90%的问题可以当场解决。

戴尔公司经营着全球规模最大的互联网商务网站，覆盖 80 个国家，提供 27 种语言或方言、40 种不同的货币报价，每季度有超过 9.2 亿人次浏览。戴尔公司每个月接到 40 万个寻求技术支援的电话，技术支援网页的阅览数高达 250 万次，而顾客每周上网查询订购的次数多达 10 万次，顾客可以在这些网页上找到个人电脑规格与报价，并在线订购，同时还可以进入戴尔公司的技术支援资料库下载资讯。戴尔公司为 400 人以上的企业用户建立了网页，该网页同时与客户内联网连接，仅在美国这种网页就已设置 5 000 多家。这些信息化措施的应用帮助戴尔公司成为一个开放的信息数据交汇中心。

数据库建立后，如何使用是其能否发挥最大价值的关键。客服部门、电话销售部门等都很容易得到每个进入客户关系管理系统的顾客的资料数据，然后运用管理心理学、消费心理学、统计、市场调研等知识，通过对这些客户数据的统计分析，得出客户的购买行为特征，并据此调整公司的经营策略，让整个经营管理活动更为有效。戴尔公司正是利用其强大的数据库随时与客户联系，了解客户的需要，最大限度地减少订货错误，及时组织零部件进行组装生产，及时跟踪产品的交付和付款的情况，而且能对用户所需要的技术支持在第一时间作出反应，从而为顾客提供优质的产品、售后服务和技术支持。

二、戴尔模式的局限性与解决方案

对于戴尔公司价值链管理，本文主要探讨了基本价值活动，而较少涉及支持性活动；主要论述了内部价值链、供应商价值链和客户价值链管理，而较少论述行业价值链和竞争对手价值链管理。主要是因为基本价值活动本身是价值链管理的重点，而行业价值链管理融于其他价值链管理中，并且由于商业秘密的敏感性，很难取得戴尔公司竞争对手的价值链管理信息。不过一般来说，竞争对手的价值链管理的核心在于搜集与竞争对手价值链相关的信息，具体策略有：①找出竞争对手的供应商，了解供应商提供的零部件的成本；②从市场上搜集竞争对手产品的售价信息，并衡量其售后服务成本；③评估竞争对手的资产状况及其利用能力；④分析竞争对手的人工成本及效率；⑤采用拆卸分析法将竞争对手的产品分解为零部件，以明确产品功能、设计特点、制造工艺，推断产品的生产过程，对产品成本进行深入了解等。

对于戴尔公司的价值网络，本文主要论述了其赖以形成的信息化策略支持，而较少论述价值网络本身。最近几年，IT 巨头戴尔公司也面临“成长的烦恼”，主要原因在于直销模式的边际收益递减并逐渐呈现负效应，整合营销方式运用不够，从而在产品研发和品质上不能满足客户的需求等。整合营销是以满足消费者需要的价值为取向，整合企业内外部所有资源，重组再造企业的生产行为与市场行为，协调使用各种不同的传播手段，以实现企业目标的一种营销手段。戴尔公司解围的关键在于调整其产品和目标市场结构，通过价值网络的构建，提高对顾客需求的把握能力。戴尔公司应重新审视其价值链，使价值链的各个环节和不同的主体按照顾客价值优先、整体价值最优的原则相互衔接、融合、动态互构，形成戴尔公司特殊的价值网络体系，这样不仅能充分发挥其原有的规模经济效应、风险转移效应和速度竞争效应，也能增强其对顾客的锁定效应，进一步扩大竞争优势。

【注】本文受重庆工学院科研基金项目（项目编号：2007ZD10）和重庆市教委科学技术研究项目（项目编号：KJ080610）资助。

主要参考文献

赵富强，张炼钢，李海婴.基于动态竞争优势的价值链管理模式构建.理论月刊，2005；7