

明基：追求零库存的终极理想搏击喜新厌旧的IT市场 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E6_98_8E_E5_9F_BA_EF_BC_9A_E8_c67_471764.htm

广东，东莞，一起交通意外造成了公路的堵塞，焦急的司机满头大汗，因为时间已经比预期超过了将近45分钟。当交通再次恢复时，倒霉的司机加足了油门，不过他仍然没能将货物正点送达目的地。50，或许是55个小时后，美国西海岸的一家专营店，与该货物相关的产品价格已经出现了波动。很快，价格波动从东海岸一直延伸到西海岸，之后可能是整个北美市场，要消除全部影响，或许还要再等上一段时间。45分钟的延误，造成了数十甚至是上百美元的价格差异，是什么样的产品能导演出这么戏剧性的过程？新鲜的水果，或是鱼生，这恐怕是大多数人的答案。不过结果恰恰相反，答案是IT硬件，比如是一组内存条，或者只是机箱硬壳上的一个小配件--一枚螺丝。实际上，IT产品对“保险期”相当敏感，“几小时内价格变化之大超过人们的想像，某种程度上来说，它们就是红鲑鱼。”一名业内人士这样描述。简单说来，IT产业是一个咬合紧密、高效协作的产业链条，当一个环节出现问题时，将引起一系列的连锁反应，无形中，当初那个环节的失误就被放大了许多倍，而且最终以价格的形式表现出来。这背后的原因则与IT产业自身特点密切相关。IT产业市场透明，技术升级换代相对快，新技术、新产品出现后，原有的产品和技术的身价将以几何级的速度暴跌，为了避免库存跌价损失，许多IT公司都不会储备大量库存。自己的仓库，公路，到另外一个工厂的生产线，这就是IT产业的物流，而如何协调其中

的资源安排是一门博大精深的学问，解决得好就能造就出另一个戴尔式的企业。甚至有人这样形容，物流就是IT业的核心竞争力。关注库存跌价损失不久之前，业界龙头企业英特尔推出了全新的迅驰芯片，而且得到许多笔记本厂商的支持。随即市场上的奔4笔记本开始了大规模的降价跳水。业内人士的分析是，新产品上市后，原先的奔4笔记本失去卖点，喜新厌旧是IT市场的真理。而产品在终端市场自然的折价在IT业来说也不是新鲜事，笔记本产品每个月都会有3~5次的降价，而像一些配件的价格变动更是几乎以小时来计算，据说北京中关村的CPU商家，手中的资金几乎是每三天周转一次。而像内存条这样的产品，更是因为市场中炒手的存在而导致价格波动几乎无规律可循。所以大多数的IT企业不得不面对同样一个问题，那就是如何控制库存。明电通信信息技术有限公司物流部经理干仁告诉记者，IT行业的技术更新升级快，产品生命周期比其他行业相对短得多，每当新技术开始应用，旧有技术的产品就必须降价。对IT产业来说，库存除了意味着最基本的存货成本支出，比如房租、水电费和人力支出外，库存跌价损失就更为重要。“IT产品库存跌价损失很大，如果库存控制得不好，将会给企业带来很大的问题。”干仁说，“所以IT企业才更要做物流，控制好其中各种资源的调配。”另外一方面，整个产业的发展也显示了这样的趋势：越是符合个人口味和个性化的产品就越容易受到市场的追捧，比如明的Q-DESK套装，其特点就是艺术化的液晶显示器。但这样发展的趋势背后是对物流提出了更高的要求。比如越是多型号的产品就越要进行严格的库存控制，因为多一种型号，就会多一定比例的库存，库存种类和数量越多，就

意味着库存跌价损失的风险越大。高库存同时也意味着另一个问题，那就是占用更多的资金，这对于毛利率日益降低的IT产业来说，尤其不利。干仁说，库存周期的降低实际意味着资金周转速度的加快。干仁提供了一组模拟数字，以一个IT企业每月营收2.4亿元计算，假设产品的市场价格每月平均损失4%计算，如果库存周期是30天，那么企业每月的正常损失是960万元，如果库存周期达到10天，那么企业的损失是108万元，如果当库存周期下降到5天，那么企业的损失只有27万元。其中的差异是显而易见的。对于高速运转的IT企业来说，控制库存就是要求生产部门严格按照订单生产。订单的来源是营销部门，生产出来的产品从工厂到外库，再到采购商手里是一个分秒必争的过程，订单没有按时生产出来无法交货，但一下生产多了，企业自己的库房也会无法安排。当然在严格按订单生产的过程中，也要考虑足够的弹性，以应付突发事件，这实际上就是IT企业供应链管理的雏形。而随着规模的发展，物流竞争的主战场也就转移到供应链管理上来。零库存的奥秘 零库存几乎是所有IT企业追求的终极理想。能首先下手的就是如何控制自己原材料的库存。明的做法是将原材料分成两种，一种是关键零组件，比如扫描仪里的CCD，另一种则是JIT(JustInTime)，这种原材料往往是生产时间短的耗材，或是体积大的纸箱、塑胶件及铁件等。明采取的方法是，如果供货商在自己工厂两小时的车程范围内就基本不为这些材料设专门的库存，原材料都是当天送到。比如明生产扫描仪的生产线是10 00开工，那些耗材可能在9 : 00才送到。干仁告诉记者，当年明奠基人李耀协同13家关系企业来苏州设厂，在选择厂址时就专门考虑过各个工厂之

间的物理距离，其目的就是尽量提高物流上的效益。而戴尔的做法则更进一步。有业内人士向记者介绍，在关键零组件上，戴尔采取的做法是自己盖库房后，向供货商下预估值，供货商按预估值生产原材料，然后将原材料直接存到戴尔的库房中。不过这些库房名义上并非属于戴尔。不过更多的企业在追求零库存上还要涉及如何协同作战，其实，当原材料上路时，物流成本就已经开始计算了。目前物流成本占到IT成本的20%左右，而同样的比例在美国为13%。这其中除了各个上下游企业紧密合作之外，还包含了许多社会因素。信息不对称是许多IT企业要面对的问题。比如一家公司从厦门出发运货到北京，如果车队达到北京后，在一定的时间里找不到回厦门的货源，于是整个车队可能就要空驶回来。“这有点儿类似于我们平常打车去机场，出租车司机有时就会空驶回市区，对于他们来说就很不合算，企业也是同样的道理。

” IT业的物流最大限度地优化了从制造商到消费者之间的运输和运输流动信息的分配，这是IT物流的本质。从这个意义上来说，安排得当的物流网就是IT公司的生命线。而企业做的就是利用信息技术和专业能力尽可能地减少商品库存，降低运输费用，加快交货时间，并且提高客户服务水平。

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