

## CASE5 美的零库存运动：VMI 双向挤压供应链成本

价格大战、库存灾难、产能过剩、利润滑坡——过度竞争压力之下，除进行产品和市场创新外，挤压成本成为众多空调厂商舍此无它的存活之道。

阴晴无定的四月，历来是空调市场战云密布的季节。“价格战”正在成为所有厂家话题中的热点。

一线品牌美的悄然出手，其出招却直指终端代理商——在广东地区，美的近期正在悄悄地为终端经销商安装金算盘财务进销存软件。这是美的日益浮出水面的“业务链条前移”策略：实现“供应商管理库存”（以下简称 VMI）和“管理经销商库存”中的一个步骤。

水面无波，但是其汹涌暗流所指，正是应对一触即发的凶险价格战。

### 零库存梦想

美的虽多年名列空调产业的“三甲”之位，但是不无一朝城门失守之忧。近年来，在降低市场费用、裁员、压低采购价格等方面，美的频繁变招，其路数始终围绕着成本与效率。

在供应链这条维系着空调企业的生死线上，美的更是动作不断。

据业内统计数据，全国厂商估计有 700 万台空调库存。长期以来，美的空调一直自认成绩不错，但是依然有最少 5—7 天的零部件库存和几十万台的成品库存。

在强敌如云的市场中，这一数字仍然不能让美的熟寐。相对其它产业的优秀标杆们，这一存货水准甚至有些让其“汗颜”。

例如，戴尔（DELL）等跨国公司的供应链管理就让美的大为心仪。

在厦门设厂的戴尔，自身并没有零部件仓库和成品仓库。零部件实行供应商管理库存（VMI）；成品则完全是订单式的，用户下单，戴尔就组织送货。“戴尔的供应链管理和物流管理世界一流”，美的空调的流程总监匡光政不由地叹服。

而实行 VMI 的，并不仅仅限于戴尔等国际厂商和台湾 IT 企业。海尔等国内家电公司已先饮头啖汤。

有了戴尔的标杆和海尔的压力。美的在 2002 销售年度开始，也开始导入供应商管理库存（VMI）。美的作为供应链里面的“链主”（通常也叫核心企业），供应商则追求及时供货（JIT）。

对于美的来说，较为稳定的供应商共有 300 多家，零配件（出口、内销产品）加起来一共有三万多种。但是，60% 的供货商是在美的总部顺德周围，还有部分供应商是车程三天以内的地方，如广东的清远一带。因此，只有 15% 的供应商距离美的较远。在这个现有的供应链之上，美的实现 VMI 的难度并不大。

对于这 15% 的远程供应商，美的在顺德总部（美的出口机型都在顺德生产）建立了很多仓库，然后把仓库分成很多片。运输距离长（运货时间 3—5 天的）的外地供应商一般都会在美的的这个仓库里租赁一个片区（仓库所有权归美的），并把零配件放到片区里面储备。

在美的需要用到这些零配件的时候，就会通知供应商，然后进行资金划拨、取货等工作。这时，零配件的产权才由供应商转移到美的的手上——在此之前，所有的库存成本都由供应商承担。

此外，美的在 ORACLE 的 ERP（企业资源管理）基础上与供应商建立了直接的交货平台。

供应商在自己的办公地点，就能看到美的的订单内容：品种、型号、数量和交货时间等等。供应商不用也安装一整套 ORACLE 的 ERP 系统，而是通过互联页（WEB）的方式，登录到美的公司的页面上。

原来供应商与美的的每次采购交易，要签订的协议非常多。而现在进行大量的简化——美的在每年年初时确定供货商，并签下一揽子的总协议。当价格确定下来以后，美的就在网上发布每次的采购信息，然后由供应商确认信息，一张采购订单就已经合法化。

匡光政提到，实施 VMI 后，供应商不需要象以前一样疲于应付美的的订单，做一些适当的库存即可。美的有比较强的 ERP 系统，可以提前预告供货的情况，告诉供应商需要的品种和数量。供应商不用备很多货，一般满足三天的需求即可。

VMI 以后，美的的零部件库存周转率在 2002 年上升到七十至八十次每年。

零部件库存也由原来平均的 5 天至 7 天存货水平，大幅降低为 3 天左右，而且这 3 天的库存也是由供应商管理并承担相应成本。

库存周转率提高后，一系列相关的财务“风向标”也随之“由阴转晴”，让美的“欣喜不已”：资金占用降低、资金利用效率提高、资金风险下降、库存成本直线下降——

近一年来，美的的材料成本大幅下降。

但是，美的的供应链上还有相当的优化空间在等待着更多的努力——一部分长线材料、10%的进口材料（主要是集成电路等），因为整个国际运货周期和订货周期都比较大，还需要美的自己备货：例如镀锌板就需要两个月左右的存货，有些材料甚至更长——需要六个月库存。

#### 消解分销链存货

在业务链后端的供应体系进行优化的同时，美的也在加紧对前端销售体系的管理渗透。

在经销商环节上，美的几年前已经有基于 ORACLE 开发的销售系统，可以统计到经销商的销售信息（分公司、代理商、型号、数量、日期等）。而近年来则公开了与经销商的部分电子化往来：进行业务往来的实时对账和审核——而以前是半年一次的手工性的繁杂对账。

在前端销售环节，宝洁等公司则成为美的的新“标杆”。匡光政介绍，宝洁为全国几大区域总代理都安装了软件，每一套软件据说价值不下于五六百万。这样区域经销商的销售、库存情况宝洁能了然于心，并自动做到配送，“每个地方需要多少洗发水宝洁很清楚”。

这种管理模式启发出美的管理思路的新变革，匡光政认为，未来的经销商管理模式也将走向供应商管理库存。也就是说，美的作为经销商的供应商，为经销商管理库存。

理想的模式是，经销商不用备货了，“即使备也是五台十台这种概念”——不存在以后的淡季打款。经销商缺货，美的立刻就会自动送过去，而不需经销商提醒。经销商的库存“实际是我们自己的库存”。这种存货管理上的前移，被匡认为是提高服务水平和服务质量重要一步和家电业可能的发展趋势。

这样做，美的可以有效地削减和精准地控制销售渠道上昂贵的存货，而不是任其堵塞在渠道中，占用经销商的大量资金。

但是，现有的经销商管理水平显然和美的的设想存在着一道“鸿沟”。匡提到，很多经销商没有系统，自己的库存常常是一个月——最多一个星期统计一次。“自己没有太多的底，脑袋里有这个数，真正要报出来却不清楚”。

因此，美的下一步要做的是订单集成和系统集成。直接掌握每个经销商每个品种的存货量，并实现网上直接下订单。这种集成有点像 DRP（分销资源计划），但以前的 DRP 限于企业内部的物流和货源分布，现在则更体现加强与经销商的互动和信息共享。

为推动经销商的信息化，美的悄然在广东进行东大金算盘进销存软件的安装试点。对于有兴趣的经销商，美的与经销商各分担一半费用，并由美的协助实施。

而美的与金算盘的付费方式是试点的——经销商用一套美的就购买一套。目前，试点的经销商一般是中小型的直销型经销商在全国有一千家。在此基础上，美的准备大规模推开这套系统。

目前美的大代理商和二级代理商暂时还没有开展这一计划。但匡光政透露，下一步重点将以大代理为主，方案上会更周到。“这种方式包括（美的的原材料）供应商也有可能实施”。

对于记者质疑这样做是否成本很高时，匡光政认为这样的方案能提高供应链的配套能力和协同能力，是值得的。他提到，库存周转率提高一次，可以直接为美的的空调节省超过两千万人民币的费用。由于采取了一系列措施，美的已经在库存上尝到了甜头——2002 年度，美的销售量同比 2001 年度增长 50%—60%，但成品库存降低了九万台，保证了在激烈的市场竞争下维持相当的利润。

目前美的空调成品的年库存周转率大约是接近 10 次，而美的的短期目标是将成品空调的库存周转率再提高 1.5 到 2 次。目前美的空调成品的年库存周转率不仅远低于戴尔等电脑厂商，也低于年周转率大于十次的韩国厂商，因此美的高层对挖掘周转率潜力寄予厚望。