

Forstar Attending the Exam

富士达赶考

企业简介：西安富士达科技股份有限公司是国内最大的专业生产射频同轴连接器、电缆组件及微波无源器件的生产供应商，公司自主研发的 STWX8 系列射频同轴连接标准成功提交 IEC 国际电工委员会，成为我国在该行业提交的第一个国际标准。



谁能想象，一个从 1998 年靠 2 万元借款起家、蜷缩在西安电子城一间出租屋里的小工厂，仅用 8 年时间便成为国内射频连接器行业的领头羊，雄踞行业销售榜首。

“不要看不起连接器这个小小的产品，国际上我们的同行可以做到几亿美金的规模。”富士达公司总经理郭建雄的话语中仍然充满斗志。富士达刚刚投资建成了国内第一个射频连接器的产业基地，占地 42 亩。目前，富士达是中国一流的射频连接器供应商，产品线包括同轴连接器、电缆组件、匹配负载及其他微波元器件，具备年生产射频连接器 2000 万只、电缆组件 1500 万套、匹配负载 50 万只的生产能力，为华为、中兴、摩托罗拉等知名企业提供产品。

5 年前，思科（Cisco）来到西安高新区与当地企业进行交流，考察相关产品的配套供应商。“思科不会用电话和传真来与你发生业务，一切都是在网上进行。”思科的代表面对数十位侧耳聆听的当地企业老总，语速缓慢却极其坚定地阐明了其对于电子商务的态度。这句话对当时参与交流的郭建雄总经理触动很大。

“如果我们做不到，就没有跟像思科这样的企业对话的平台，就根本谈不上去做业务。”郭建雄说，“当时我们在国际上的同行已经达到了这样的管理水平：客户下达销售订单之后，其关于订单的采购、生产、仓存等信息全部用计算机系统进行管理，可以及时向客户反馈销售订单执行信息。”在日益国际化的产业链中，优质客户对于供应商的信息化要求越来越高。

“这对于富士达来说就像是一场考试，如果考试不及格，门槛都进不去。”郭建雄表示，“很高兴金蝶有这样的系统帮助我们实现这样的功能，我们 ERP 的整体运行情况目前看来在行业内还是比较不错的。”在富士达的上下游的产业链中，ERP 已经成为不可或缺的一环。



总经理郭建雄

苦练内功

射频连接器属于典型的小批量多品种离散型生产，其产品结构简单，生产周期短，工艺流程比较复杂。富士达的产品品种上万种，物料有几万种，并完全按照客户的个性化订单进行定制生产。作为一个处于产业链中游的企业，富士达面对着原材料供应商和零件加工供应商，必须做到精细管理，才能最低限度地降低库存。据负责 ERP 建设的部长吴敏回忆，在上金蝶 ERP 之前，工厂的一个库房里就有 100 本帐，每本帐有 100 多种物料，每个月都无法按时拿出准确的统计数据，每年因库存占用的资金就达上千万元。

2003 年，富士达开始实施金蝶 K/3 财务系统，2004 年完成了财务物流系统的一体化运行，通过金蝶 K/3 ERP 系统提供的呆滞料分析、库存预警等工具，进行库存结构优化等管理工作，富士达的存货减少了 1000 多种，降低库存资金总额 800 多万元。吴敏说，“但是国外大型企业对于供应商的信息化要求更为严格，还需要我们及时提供订单的履约情况，如果不能及时履约就可以随时进行调整。”为此，富士达开始将 ERP 建设重点放在生产管理上。

副总经理兼生产部长张安强说，当接到市场部提交的生产订单时，生产部需要根据科技部提供的配套清单，分解下属件，查询库存情况，同时考虑产品预计入库、已分配的情况，再下达生产计划单。“一些表面处理、注塑件、零件机械加工的工序还需要制订外协采购作业计划，而客户要求的交期通常很短，仅仅依靠生产部的六、七个员工，仅计划编制的工作量就非常巨大。”

张安强最关心的是 ERP 如何帮助生产流程实现优化和标准化，能够在生产旺季保证销售订单的准时交货，并随时能够查询到生产任务的进度。在 K/3 ERP 成功实施之后，这些问题迎刃而解。目前，富士达在接到销售订单后，科技部进行产品设计和工艺设计，在系统中建立产品 BOM，将需要储备的通用件在物料设立安全库存；把成品和可能委外的自制件的计划策略定义为 MPS 件，其他的定义为 MRP 件；同时，考虑客户一次性订货如果报废补制不能满足客户交期，在 BOM 设置了成品率。

之后，生产部开始设置计划方案，考虑库存、安全库存、成品率、预计入、已分配等因素，根据销售订单运行 MPS；计算结果出来，生产部根据生产能力对 MPS 计划订单作调整，设置计划订单查询方案，将计划数量超出自制能力范围的订单修改为委外计划。修改完成后，再以 MPS 为计划来源运行 MRP，投放 MRP 计划，产生采购计划、生产任务、委外任务。

下达生产任务后，生产车间根据生产任务打印领料单，产品报废超出成品率的部分填写物料报废单，根据物料报废补料数量进行补料；产品完工后由车间送往仓库，仓库做产品入库。除此

之外，在委外加工管理方面，生产部下达的委外任务由仓库根据投料单配套出库，录入委外加工出库，由委外单位送供应商；供应商完工送回后，仓库再做委外加工入库。通过 K/3ERP，企业的采购、自制件生产、委外加工流程都在系统中得到优化，通过精确的计划管理、缜密的进度控制，富士达建立了科学有效的管理体系。

考进国际市场

“在系统日趋完善之后，我们更喜欢与国外客户做生意。网上的订单一来，生产完成后，联邦快递上门提货，等着收钱就可以了，往往比国内的生意更简单。”郭建雄说，“在产业转移的趋势中，我们有很大的机会。目前富士达有两个国际业务部，所有业务通过网上进行，离开了信息化绝对不行。”

2006年，富士达的出口占总销售额的17%，2007年将达到30%以上，对于三年内出口超过总销售额的50%目标，郭建雄非常有信心。在郭建雄看来，射频连接器属于“高技术劳动密集型”行业，非常适合中国企业发展。“这个行业的特点决定了手工作业是不可避免的，我们在国外企业看到，他们拿着烙铁在焊接的都是年龄偏大的工人，那些员工的人力成本相当于我们国内的若干倍，只要我们技术质量和他们接近，他们怎么可能竞争得过我们呢？”富士达计划再利用7到8年时间，向世界前五强发起冲击，成为该行业国际知名品牌。

“抓住机遇，企业发展起来很快；管理不好，企业倒下去更快。”郭建雄对于富士达的发展有着很明确的认知，“因此我们强调ERP的信息化管理。”而ERP对于富士达的效果也逐渐显现出来，在2007年，资金周转率由原来2.6次/年提升为4次/年；而企业坏账减少到仅仅3万元，熟练应用系统的员工人数也从30人增加到200人，各部门的信息集成共享，工作效率大幅提高，能够及时提供管理层所需的决策信息。

目前，中国的射频连接器行业中已经扎堆了600余家大大小小的企业，竞争非常激烈，但富士达却仍然游刃有余。“我们有一家美国客户，原来还有德国和丹麦的供应商，后来竞争不过我们就退出了。国内有家供应商找到这个客户，表示富士达报价5美元的一款产品，他们2美元就可以做，结果美国客户的回复是：看都不用去看。”郭建雄轻描淡写地说，富士达通过系统能够为客户提供一清二楚的数据分析，非常具有说服力。“这些行业的专家都知道2美元是什么概念，这意味着你的产品只能用很差的材料，否则成本都保不住。国外客户到中国并不是找最便宜的，只找最合适的。”更快的反应速度、更高的品质、更合适的成本，永远是富士达在客户“考试”中的获胜之道。

富士达的发展示意图



