

MBA案例：丰谷酒业 酒业信息化螃蟹宴 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159173.htm 中国拥有世界最多的白酒制造企业，全国有三万多家大大小小的白酒企业，近二十万个酒类品牌，但这个行业经营水平并不高，2002年年销售额在500万元人民币以上的白酒企业只有1000多家，其中260多家亏损。过去，普遍认为白酒行业利润率高，至少毛利率高，但事实上，经过1998年白酒行业的最高峰后，白酒行业产销量和利润率一直在下滑，白酒行业越来越像化妆品行业，销售费用等成本猛增，一个值得注意的现象是：在赢利的白酒企业中，利润率大多低于10%，白酒行业正在进入微利时代。2001年5月，人称“四川小德隆”的汉龙实业经过一系列眼花缭乱的资本运作后，将绵阳丰谷酒业纳入旗下，丰谷酒业当年便为汉龙实业旗下上市企业金路集团贡献了4000多万元利润。而对这家2002年利润排在川酒前五位的白酒企业，汉龙实业无疑相当看重。如何在竞争激烈的白酒行业杀出一条血路，各地白酒企业的招术可谓五花八门，广告轰炸已经成为家常便饭，买断经营也已屡见不鲜，但白酒企业通过信息化提升管理的却凤毛麟角，而丰谷酒业正全面实施ERP、CRM、HR甚至BI（商业智能），在这一行中无疑是一个极为个别的例子。从OA直到BI的螃蟹宴来源：www.examda.com 一直在方正计算机公司担任分公司经理的王旭光可能从未想过自己会担任一家白酒企业的总经理，直到两年前，他被汉龙实业派到了丰谷酒业。“白酒也算是传统的制造业，但这个行业很特别，进入门槛比较低，整个行业从业人员水准也和别

的行业有较大的差别，比如它在信息化和一些新的管理技术的应用，都相对滞后。”王旭光意识到这个行业和自己原来熟悉的IT差别巨大。在分析之后，王旭光发现丰谷酒业有两个特点，一个是它的酒的品质很好，口碑很好，这使它在自身销售能力并不强的情况下，也取得了较好的市场反映，比如它在本地市场占有率非常高，二是它的财务状况很好。但不足也很明显，这家企业发展的速度较慢，企业营业额在3亿左右徘徊了五年，很难上台阶。管理层开始寻找一些突破点，白酒行业原来相对粗放的管理方式也的确给管理层提供这样一些突破点，比如采购管理，原来的采购甚至没有专门的部门来做，很多原料的采购是企业领导拍板决定，有些原料甚至是先用再报告，对于IT企业出身，熟悉精细化运作的管理层来说，这样的采购模式无疑是直接的突破点。经过一年的调整，在销量增加近30%的前提下，企业的采购成本反而下降近一千五百万，如果换成等量销售额，需要1亿多的销售。这些省下来的钱是很直接的，但这种成本节省到了一定程度要想再下降就非常难。管理层遇到另一个问题是企业原来的决策数据太少，连OA系统都还不健全，虽然使用了财务软件，但很多数据需要财务部门手工完成，财务部的马经理每当遇到王旭光要数据时都头痛不已，常常是加班才能应付，差错也时有发生。更迫切的问题是，管理层要加快控制周期。企业原来以月为单位的财务报表已经不够，当出现偏差时，发现时损失已经很大，企业无法接受这种损失，“我们需要准确的、即时性的数据。”王旭光认为，白酒的竞争已经到了需要即时了解企业生产和销售状况的时候。在经历一年多的选型后，丰谷最终选择了金蝶的产品，实施的模块包括

从车间管理、采购管理、库存管理直到人力、销售、商业智能等十大系统，这无疑是在全国白酒行业最全面的一次尝试。丰谷酒业的一位经理坦言，这种在白酒企业全面实施信息化的例子几乎没有可供参考的例子。截止8月初，丰谷酒业ERP已经基本完成，财务系统由原来的数据录入型变为数据审核型，核算型会计逐步过渡到管理会计；采购系统也发生了明显变化，实施前的销售计划简单等于采购计划，采购数量、时间随意性大，实施后由批量采购、采购提前期的约束，价格也得到了有效控制。在原来一直困扰企业的库存管理方面，实施前许多数据报表月末方能统计，数据滞后的状况得到了改进，实施后，数据及时生成，管理层对库存现状有了清晰的掌握，逐步按批次管理，减少库存损失，能及时调整库存结构。“酒类行业的工序环节非常杂，有些都没有统一的名称，短时期内，我们的工作量猛增。”丰谷酒业的信息化部门的一位员工希望经过这个痛苦的阶段，信息系统真的对企业的效率有较大的提高。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