

物流经营综合辅导：特步ERP实施案例 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E7_BB_8F_E8_c31_169656.htm 纵横捭阖，决胜千里激烈的市场竞争和高速的自身成长给特步(中国)有限公司的内部管理带来了巨大的挑战。这匹运动用品行业的黑马将如何应对？百舸争流，审势者上在特步销售部经理吴涛红的眼里，运动鞋行业的三大特征决定了特步对于信息化的需求。晋江的运动鞋行业同质化严重，从产品类型到渠道模式都非常雷同。这样的市场环境对企业的产品研发和销售信息的搜集提出了很高的要求：只有更近一步地接触到消费者，更快地将消费者的需求反馈到产品研发部门，才可能在激烈的同质化竞争中取胜。与此同时，运动用品行业管理层级复杂，有总公司级、分公司级，在有的地方甚至有二批商，然后再到零售商。而一般的服装行业则是直接由厂商到零售商，信息反馈非常快。在过去，来自市场的信息经过电话、传真层层反馈，最后才能到达公司总部，不仅耗费时间长，而且信息在传递的过程中非常容易失真。用特步公司营销总裁叶总的话来说，这样非常容易造成“数据污染”。特步林表示，特步在全国三十多个省市有三千多家分销店，在过去，无论是内部管理信息的传递还是终端销售信息的反馈，都是非常棘手的问题。第三，运动用品行业对于时尚的要求比较高，厂商要能够紧密追踪流行信息，所开发的产品要很快地适应市场的需求。“现在，信息管理已经跃升到特步企业管理第三重要的地位了，前两位依次是产品开发和终端建设。”特步营销总裁叶总表示，特步管理层对此非常重视，“我们现

在的规模比较大，有5000个终端，2,3000个出货单位，一年上千万的SKU，要进行精细管理，惟有依靠信息化手段。其次，现在做运动用品行业很大程度上就是玩库存，库存管理的好坏与零售终端的信息很重要，直接决定了企业的市场竞争力。第三，在运动用品行业，企业之间的竞争已经由品牌的竞争、流程管理的竞争发展到信息管理的竞争，信息的竞争就是ERP效能的竞争，如何把无效库存降低到最低，如何为设计开发生产提供最有效的信息，是值得的花大力气去研究的。”

做外贸起步的特步，过去面对的是大批的整批货品。对分销零售不熟悉，渠道终端建设相对薄弱。刚进入国内市场的时候，也是以面对批发商为主。随着市场化加重，企业要培养竞争力，对零售终端的重视要加强，“我们的目标是进行影子销售，零售商到哪里，总公司就跟到哪里。这时候再靠人来实现就比较困难，尤其是在运动用品行业，要求人人都会用电子邮件也是一个很大的挑战。”

叶总对此深有体会。特步的成长非常快，销售的基数在行业内比较高，与此同时，无论是鞋类还是服装，每年都是翻番的成长，服装甚至达到了三倍的增长。高速增长带来的是数据处理量和周转量的飞速上升，对于特步员工的处理数据能力提出了很高的要求。在过去，特步是靠office来完成这些工作，比如EXCEL。而特步原有的信息化基础，是基于CS结构的POS软件，随着业务的不断发展，这种方式已经无法应付企业高速的成长。特步需要一个稳定的系统软件来管理这些。小步快跑，时效显著

特步的分销系统的建立，是采用由总公司往分公司、专卖店推广的步骤，整体实施遵循小步快跑的原则。系统采用BS架构，这样能把所有的管理权限集中在总公司

，并且进行有效授权。而目前要解决的最大问题是门店系统的快速推广。现在，特步公司的总部，分销和代理商都在使用新系统，总部推行的困难相对少一些，但是代理商素质不齐，直营店的量太大，要把这些数据都收集上来，不是一件容易的事情。如何推广新系统，确保代理商正确使用？作为成长性品牌，特步不能完全依靠市场压力在合作伙伴间推广系统。在用友公司的帮助下，特步采用了独特的强制与嘉奖相结合的办法来推进系统的实施，取得了非常好的效果。销售经理吴涛红认为，资源利用和流程严密，是用友ERP系统带来的最主要的影响。在销售额连年快速增长的发展机遇下，销售部门不仅在排单、发货等方面的准确性和速度得到了明显的提高，而且员工有更多的时间与客户沟通，更好地服务客户。对于销售数据的掌控更加准确、及时，而且可以随时进行统计分析。“过去订单管理是靠做一个电子表格，然后将客户的订单输入，每天往里面登记发货的数字，然后进行扣减，确定我还差他多少货品；如果要查询客户订单的处理情况，要重新进行数据的二次处理，操作非常复杂；而现在用系统来处理，客户的整个货品发放情况能随时查询出来，对客户订单的跟踪非常及时。” 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