

物流案例-----伊利量身定制网络分销管理系统 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/183/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_183621.htm 下班前夕，北京京鼎大厦8层，内蒙古伊利集团奶粉事业部北京区域经理在键盘上敲了几下，当天北京地区伊利奶粉的销售、库存、进款情况即刻全部显现在屏幕上。在乳品行业赫赫有名的伊利集团舍弃国外知名的ERP软件，委托用友为其“量身定制”了一套分销管理系统。伊利认识到，诞生于国外的、蕴涵管理思想的ERP是一种事后管理，而任何企业要稳步发展就需要拥有自身独到的管理理念和模式，这是伊利坚持“量身定制”的理由。在信息化的过程中，不迷信，不盲从，能够清醒地认识信息化的本质和目标，不折不扣地尊重自己的现实需求，伊利的经验值得借鉴。下班前夕，北京京鼎大厦8层，内蒙古伊利集团奶粉事业部北京区域经理在键盘上敲了几下，当天北京地区伊利奶粉的销售、库存、进款情况即刻全部显现在屏幕上，浏览片刻后，他对一家该结账而没有结账的超市发出了催款预警。几乎在同一时间，在呼和浩特伊利总部，伊利高层也在浏览伊利集团当天的销售和库存情况。他们使用的是一套根据伊利集团的要求“量身定制”的网络分销管理系统。伊利需要什么？早在1996年，伊利集团就花200多万元上了一套美国四班(Fourth Shift)的MRP（生产资源计划）系统。当时上这套系统的具体动机，今天谁也说不好，但系统运行了四五年，效果却并不理想，很多管理模块根本就沒用上，应用的模块也主要是传统业务的电子化。当时，有人分析，这里面既有产品本身的原因，也有企业管理上的原因

。因为伊利集团的仓储、物流配送等根本就达不到软件的要求。人们形容，四班的MRP 在伊利集团，就像一辆歪歪扭扭行驶在乡村小道上的奔驰，无论如何也跑不快。为了提升企业管理的水平，1999年，伊利集团开始酝酿上ERP。围绕上谁家的ERP，伊利集团内部产生了“买奔驰”还是“买夏利”的激烈争论。以伊利集团的财力，上一套国外的管理软件从资金上根本没问题，但更多人的疑惑是：“奔驰”虽好，但伊利需要吗？伊利集团是典型的资源型传统产业，其前身是呼和浩特市回民奶食品厂，1992年企业固定资产还只有1700万元，销售收入3200万元；到2000年6月，企业总资产已达16亿元，主营业务收入26亿元。下属企业30多家，遍布内蒙古、北京、上海、天津、黑龙江等省市区，主营业务是与奶制品相关的食品加工制造和销售，主要产品有雪糕冰淇淋、奶粉、奶茶粉、液态奶等9大系列500多个品种。十几年来，伊利集团依托内蒙古丰富的牛奶和廉价的劳动力资源，实现了跨跃式发展。一走进伊利总部，立刻就能感受到伊利浓厚的个性文化。不仅有草原人的粗犷豪爽、执着与敬业，还有很多“蛮不讲理”的规矩。比如，在伊利总部有3000多名产业工人，至今有一条食堂管理规定，任何人不许剩饭，否则罚款50元。另一方面又似乎特别“慷慨”，小到买笔、本，大到几十万甚至上百万元的开支，只要是预算内的，事业部总经理签字就生效，总裁很少过问。任何成熟的管理软件，不论是SAP的ERP软件，还是Oracle的ERP软件，都是对一种成熟管理模式的总结，是一种标准的共性产品。在企业信息化的过程中，是个性文化适应抽象的软件系统，还是抽象的软件适应个性化文化？在资源、管理、文化等诸多方面凝聚的

现实面前，伊利集团选择了后者。另一方面，多年来在伊利爆炸式的成长中，企业的管理品质和经营规模出现了脱节。如果用经济学中的“木桶效应”来形容伊利集团的管理，当时的伊利就是一个令人难以想象的木桶：有的木板非常长，而有的木板又出奇的短，只是由于良好的业绩暂时掩盖了这些管理上潜在的问题。在伊利，既有国内领先的预算管理制度，也有很多看上去很落后的“土”管理。比如，在伊利的很多生产厂还采用看板式管理，一个包装工当天就能知道自己包了多少产品，多少废品，挣了多少钱。一定要“量身定制”

2000年9月，付冲从销售部门调任伊利集团信息工程部暨全国数据中心总经理。硕士毕业于生物化学专业，曾经在内蒙古农业大学教过书，在国外做过访问学者的付冲1996年进入伊利，并在伊利做过资产管理、市场营销等，对伊利的业务流程和管理有着独到的见解。付冲认为，以伊利的家底，买一辆“奔驰”根本没问题，但伊利开得了“奔驰”吗？不见得！其中蕴涵着巨大的风险--伊利还有很多基础性管理工作需要规范，需要提升；与IBM、HP、宝洁等跨国公司的管理品质相比，伊利的管理还处在童年，如果强行开一辆“奔驰”，不仅很累，而且风险很大。在付冲看来，信息化的根本目的是服务于管理，并提升管理的层次和效率，因此，对待信息化，绝对不能做没有把握的事情。此外，伊利还有一些特殊的理由。ERP诞生于德国，是对成熟制造业管理模式的一种总结，是一种事后管理。而任何企业，要成为全行业的排头兵，一定要有自己的管理理念和管理模式；买了一个ERP软件，也就等于买了别人的管理模式；伊利的目标是成为全国乳品行业的老大，要集中资源“构建中国伊利”

，必须拥有独到的管理理念和管理模式，因此，无论如何，伊利的管理系统一定要“量身定制”。此外，伊利天天在变，需要在变革中求生存，在变革中求发展，付冲比喻，在伊利人自己也无法把握5年后变成什么样子的情況下，如果从市场上购买一套软件，让伊利的管理适应软件的需求，无异于为一个快速长高的孩子，买一套要求穿戴多年的衣服。3个月27个分销点全上线 乳品生产关键是两头，一头是奶源，一头是销售。对伊利来说，背靠大草原，奶源应该有着充足的保证，而销售就不那么容易控制了。2000年，伊利集团下辖奶粉、冷饮和液态奶三大事业部，在内蒙古、北京、河北、天津、上海等地有30多家生产厂，60多座大型仓库，近百家销售办事处，上万个分销代理点，销售领域资金、物流和信息流的不统一，成了制约伊利快速成长的瓶颈。付冲决定首先从分销开始突破，他带领同事先后接触了几十家公司，也接触了很多方案，有软件包式的，有离线式的，有ASP式的。最后，伊利选定了用友伟库提供的ASP方式。之所以选择用友，除了1999年5月伊利集团采用了用友的网络版财务软件，有着“先入为主”的优势外，用友在软件领域耕耘多年，服务点遍布全国，满足了伊利集团分销点遍布全国，需要随时提供服务的要求。伊利一贯的行事风格是以最高的效率快速实现，信息化更不例外。去年3月签合同，3月中旬就进入需求分析；4月开始用户培训，5月1日正式上线，用友咨询和服务总监吴文钊带领30多个人分赴成都、武汉、北京、济南、沈阳、上海等27个分销点实施，付冲负责协调；6月18日，也就是伊利分红派息的日子，一期工程全部完成。需求分析实际上就是解决谁适应谁的问题，究竟是伊利的业务流程按

照用友的软件改，还是用友的软件按照伊利的业务流程改。需求分析开始的第一天，用友的工程师对付冲和信息工程部的同事说：“你们提要求吧！”付冲回答：“提要求的不是我们，而是业务部门的经理，我只负责帮助你们和业务部门沟通。”此后，伊利信息工程部挂着一块小黑板，哪一个部门需求分析做完了，业务经理就在上面签字，没签字的就继续调查分析。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