

案例分析:双汇软件从供应链中榨取最后的利润 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/469/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E5\\_88\\_86\\_E6\\_c67\\_469450.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/469/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E5_88_86_E6_c67_469450.htm) 双汇软件:从供应链中榨取最后的利润 漯河双汇实业集团有限责任公司是以肉类加工为主的跨行业、跨地区、跨国经营的特大型食品集团，是中国最大的肉类加工基地。资产总值40亿元，员工2万多人，拥有40多家国内外子公司，100多个办事处，产值达100个亿。在国内，像双汇集团这样的大型传统的微利企业来说，生产成本已经压得很低，进价、出价、工人的劳动都相当规范，这时成本的厮杀就从点、线发展到了面，变成了拼企业间的信息流、物流和资金流，是否能从供应链中榨取到最后的利润成为决定企业胜负成败的关键。未雨绸缪 双汇集团发展十分迅速，但随着企业规模的逐渐扩大，问题也开始逐步凸现。2001年之前，整个双汇集团虽已达到了集团内各企业内部之间的信息共享，但是在各个企业之间，尤其是上游的供货商、生产厂商、仓储、运输下游的专卖店和销售分公司之间却还没有实现信息实时交换，信息传递仍然依靠电话、email和传真,然后再人工整理。虽然当时的双汇集团即使不搞信息化，也照样能以每年数亿元的速度盈利。但双汇的领导班子却认为，如果信息传递滞后和不透明会给今后的管理和发展带来很多问题：第一，市场的波动会引起周期性的缺货、退货和库存积压，最终可能导致市场的逐渐流失。当时双汇连锁店总部配送中心的工作人员有四十多人，几乎每人平均每天工作十四五个小时，依然无法做到对信息的及时准确处理。销售终端与总部的信息传递手段落后的直接后果是

数据缺乏准确性和及时性，那样会造成企业对市场缺乏有效了解，决策的及时性和准确性会因此受到严重影响。如果各地分销商和加盟连锁店的需求经常无法及时得到满足的话，一些原本属于双汇的销售渠道可能会流入其他公司以维持营业，导致了双汇市场的流失。第二，可能出现竞争使价格越来越低，毛利不断下降；价格已降到极限，但仍无法将竞争对手甩在后面的情况。由于人工统计信息无法支持总部及时汇总、计算各地需求信息，从而不能高效地处理定单，完成集团统一采购，统一组织生产，统一物流配送和统一组织销售，就不可能从整体上来控制采购、生产、仓储、运输、配送、销售等物流环节的效率 and 成本。可以说，发展到一定规模的企业都会遇到“信息化”这堵厚厚的墙，此时的双汇如果翻越不过去将很难向前发展，而如果翻越过去，那就将把那些竞争对手远远地甩在后面。量体裁衣对于双汇这样一个以“屠宰”为主业的超大型集团类企业，她的多机构、多地域的特点形成了复杂经营形态，下辖的众多子公司及分支机构既有工业生产厂商又有商业实体。庞大的分销网络、连锁销售体系、物流配送体系和分散的多个生产基地必须要有适合的信息化解决方案以实现有效的管理。但这个传统产业的巨无霸，寻找合适的软件提供商是件很不容易的事，曾遭遇过信息化选型挫折的双汇集团最终做出了从国外邀请专家自己成立软件公司的决定。双汇软件公司成立后，遵循“全面规划、分步实施、重点突破”的原则，根据集团的不同阶段的发展需要开发实施了生猪屠宰生产线质量监控系统、销售公司物流管理系统、集团财务管理系统、商业连锁配送物流管理系统、连锁店管理系统、销售/分销、库存管理系统等。

系统开始实施前成立了项目实施管理委员会，由双汇集团主管信息副总、双汇商业公司副总经理及双汇软件公司副总经理等成员担任管理委员会领导职务。管理委员会下设实施小组，由双汇软件公司技术总监兼任总负责人。小组制订了详细的实施工作进度计划。实施过程严格遵循双汇软件公司《项目实施管理规范》。对实施中的每个环节都形成和保留有关的文档。严格控制工程进度，从而保证了按期完成。培训是这次系统实施的一个重大内容。双汇软件公司在工程实施的各个阶段针对不同的对象安排了一系列培训课程，内容涵盖管理理念、IT技术、系统原理、操作使用等各个方面。完善而有针对性的培训使得用户对系统有了足够的理解并且使得最终用户得以迅速掌握系统的使用方法。这在很大程度上保证了项目实施的成功。实施供应链管理之后的双汇在双汇随便一家连锁店里面，系统会自动、实时采集POS机收据，自动生成配货单、报表等；而集团总部则可以即使了解到各店的实时库存，并根据库存由系统自动生成订单，从而制定出符合市场需求的生产计划，并可以通过大宗采购、统一配送来降低采购和流通成本，并从源头上控制了一些以前经常发生的财务问题。这种信息传递和自动匹配的过程也正好形成了一个以客户为中心，决策迅速透明的扁平化管理模式，如果不是借助这样一条信息化通道，在这样大的跨地区、跨行业、跨地域的企业集团中，实现这种扁平化的管理模式简直是完全不可能的。这就是集团供应链管理系统与商业连锁管理系统、连锁店POS/MIS系统、集团财务管理系统等结合的综合效果。截至目前为止，已经上马的项目合计投资已超过两千万，双汇集团从1998年起，每年将其销售收入的2.5%

用于企业技术改造和信息化建设。除了资金投入，双汇在人力投入上规模也比较庞大，双汇投入到双汇信息化项目各个环节的研发、实施、和应用人员达到1200多人，而双汇集团大规模的投入之后也在得到了应有的回报，在信息化实施之前，双汇集团配送中心76个人管理60家连锁店，出错率在13%左右，而实施后是4个人管理200家连锁店，出错率在1%以下。2002年6月与去年同期相比，月销售额增加5.8%，毛利率增加3.7%，而货仓费用减少6.4%，存货量减少15.1%。“最重要的是原来双汇的管理模式支撑60家连锁店已经喘不过气来了，而信息化之后的双汇集团完成在2005年前开2000家店的目标也不成问题了。实施的感受在众多厂商还在探讨ERP能带来多少效益，成功率到底有多高的时候，双汇集团的信息项目已取得卓著成效，在实施中的切身感受是，信息化是一个系统工程，要有高层领导互动，技术人员的配合，要有很好的信息化解决方案。但是推动工作不能急于求成，不能为上信息化而信息化，传统产业的改造，需要整体规划，分步实施，重点突破。信息化本身也是一个不断提升的过程。信息化是为管理决策服务，随着管理需求的提升也是对信息化提出了更高的要求，因此，所谓成功不成功是相对的，信息化是不断创新的过程，只能是阶段性成功。企业在构造属于自己的信息化系统时，一定要清醒地认识到项目的投入不是一次性的投入过程，除了购买软、硬件的费用外，还包括系统维护、服务的费用，随着实施的不断深入不可预计的成本也会随之而来。另外，实施信息化一定要选择成熟的团队，这点很重要。当然，选择成熟、先进的技术架构也是至关重要的，这能保证具有长期的可用性，保护已有的投资,适应发

展的需要。 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](http://www.100test.com)