

物流案例:双汇决胜于供应链 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/470/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c67_470649.htm 编者按：双汇软件总裁刘小兵说他亲眼目睹了沃尔玛与凯玛特两家超市的竞争，而这种竞争的残酷结果也就使他更深刻的意识到，对于一些大型传统的微利行业来说，供应链的竞争有时就是决定胜负成败的关键。在加拿大一所居住区附近有两家超市，一家是沃尔玛（Wal-Mart），一家是凯玛特（Kmart），家住在附近的刘小兵经常光顾这两家超市，后来他和其他顾客一样发现沃尔玛超市的价格越来越低廉，而凯玛特超市的价格却依旧。据说后来凯玛特超市曾经想起诉沃尔玛超市恶性竞争，以低于进货价的价格销售商品，但是最后沃尔玛超市拿出自己的进货单据却令凯玛特非常吃惊，由于沃尔玛超市采用了供应链的信息化系统实现了全球统一采购及供货商自己管理上架商品，因此其零售价竟然比凯玛特的进货价低。当然，最后大家都知道的故事就是沃尔玛最大的竞争对手凯玛特终于在2002年初宣告破产，而世界上最大的零售连锁集团沃尔玛制胜的秘诀之一就是快速高效的供应链管理信息系统。双汇软件总裁刘小兵说他亲眼目睹了这两家超市的竞争，而这种竞争的残酷结果也就使他更深刻的意识到，对于一些大型传统的微利行业来说，供应链的竞争有时就是决定胜负成败的关键。2003年1月，双汇第一批连锁店将在北京正式开业，这标志着双汇正式进入北京鲜肉市场，而一场供应链与供应链之间的竞争早已经在店面之后的市场展开。双汇信息化的原始动力 双汇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，在全国食品行业中是排名第一的大型企业集团。随着企业规模逐渐扩大，问题也开始逐步显现。根据刘小兵的介绍，2001年之前，在整个双汇集团，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、E-mail和传真，然后再人工整理。虽然在外人看来，双汇集团即使不搞信息化，也照样能正常发展，而且仍然能够以每年数亿元的速度盈利。但以万隆为核心的双汇的领导班子却不这样认为，他们提出，如果信息传递滞后和不透明会给管理带来很多问题，虽然目前双汇企业管理在同行中仍然比较先进，但是“百年双汇”仍然需要用创新的手段在市场竞争中超前一步，这也就是信息化的原始动力。如果双汇集团没有实施信息化和全程供应链管理，可能会带来以下问题从而影响双汇的持续、高速发展：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。用刘小兵的话说，发展到一定规模的企业都会遇到“信息化”这堵厚厚的墙，如果翻越不过去，双汇就很难向前发展，而如果翻越过去，那双汇就将远远把那些竞争对手甩在后面。双汇走过的弯路对于一个巨人来说，有钱买不到自己能穿的衣服比没有钱买衣服更悲哀，双汇一度就面临着这样的处境。对于双汇这样一个以“屠宰”为主业的传统产业的巨无霸，到哪里去找一件适合它的衣服呢？双汇集团的董事长万隆最后决定公开招标，从国内外十七家最著名的ERP软件供应商中选中了国内某家ERP厂商所制定的系统解决方案，但这套基于C/S(Client/Server)结构的解决方案对双汇来说却根本不适用。这套系统要求每个分公司每个办事处的每台机器上都要装上相关的软件系统，而软件又必须及时更新，而这对于双汇来说简直是不可能完成的任务，因为双汇国内就有40多家子公司，一百多个销售分公司、300家连锁店，全部机器安装上软件就是一笔昂贵的费用，再加上软件系统需要经常不定时的更新，而全国各地全部更新一遍系统则又不知道需要多少时间，如果其中某台机器再中了病毒或是数据丢失还会影响到全局。遭遇第一次信息化挫折的双汇集团的董事长万隆最后从加拿大请来了刘小兵，由双汇集团与加拿大公司合资成立了双汇软件公司，买不到“衣服”的双汇集团只好

自己雇了个裁缝，对自己“量体裁衣”，并提供终身服务。刘小兵现在在双汇架设的则是基于B/S（Browser/Server）结构的信息系统，通过这套系统，万总在全世界任何地方，只要上网，就可以登录到双汇的信息系统，通过这个系统他可以实时查看全国各个城市双汇连锁店、销售公司的销售、应收应付帐和库存状况。双汇不同层次不同分公司的经理人通过一部能够上网的电脑来随时随地掌握相关的信息。“所有的软件系统都装载在一组服务器上，这些服务器放在双汇集团总部，软件更新只要在服务器上进行就可以了。”实施供应链管理之后的双汇在这种简单操作实时监控的背后却隐藏着一条看不见的供应链管理。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。在双汇的供应链管理系统中，刘小兵要达到的结果就是“五个正确”，即“在正确的时间、正确的地点、以正确的数量和质量把正确的商品送到正确的顾客手中”。另外，双汇软件的研发人员经过在双汇集团的实地考察还先后在双汇上了生

产管理信息系统、总经理查询系统、生猪屠宰生产线实时质量监控系统等，在未来的几年内还将上马一些不同的信息化项目，这些将构成整个双汇集团的信息化平台。截至目前为止，已经上马的项目合计投资已超过两千万，这些信息化投资，由双汇集团出一大部分，各下属公司自筹一部分，还有一部分来自双汇软件公司自筹的款项。其中双汇集团从1998年起，每年就将其销售收入的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，每一个办事处，每一家分店都有一名专门的微机员。因为双汇作为一个传统的劳动密集型企业，很多员工并不知道如何使用信息化工具，这也是刘小兵当初最担心的一个问题。解决这个问题的途径一是不断的培训，另外一个途径就是通过双汇集团不断扩充的业务将一些人调配到不太使用信息化工具的岗位，在实施之后发现，这个当初最担心的问题也并没有阻碍项目实施的进程。双汇集团大规模投入之后得到了回报。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”，雄心勃勃的双汇软件公司总裁刘小兵对此结果十分自豪。

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