

苏宁电器：信息化打造“智慧卖场”物流师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E8_8B_8F_E5_AE_81_E7_94_B5_E5_c31_645481.htm id="qqdd"

class="wwxx"> 进入2009年，国美由于创始人黄光裕被捕而陷入了管理层和资本动荡的局面，来自美国的百思买全资控股了五星电器，以加速在中国市场布局。面对老对手的空门和新对手的野心，苏宁并没有全线反击，反倒是仍醉心于信息化。2009年7月，苏宁在上市5周年庆典上宣布的战略计划有些特殊它与资本运作、企业构架和经营都无关，而是决定与IBM公司开展新一轮战略合作，目标是在未来五年成为“智慧的苏宁”。在其发展史上，苏宁“另类”行事不是第一次，对信息化情有独钟是它的一贯风格。被动和主动“应该说，苏宁的信息化建设过程是被动和主动相结合的推动过程。”苏宁总裁孙为民如此总结。苏宁1990年在南京成立，专卖空调。在成立后的第3个年头，南京八大国有商场联手封杀苏宁，但它最终赢得了这场“空调大战”。事后，营销业内人士总结苏宁成功主要靠两点：一是低价，二是专业的售后服务。靠“空调大战”打出名气后，苏宁的空调销量猛增。1994年，为避免售后服务拖后腿，苏宁建立了一个基于DOS下的售后服务管理系统，记录送货、安装和维修信息。两年之后，它又开设了销售与财务联网开票系统，并先后建立起商场、物流配送、仓库、售后服务中心等局域网络。1999年，苏宁开始向综合家电卖场转型。他们在作出2000年在全国200多个城市开设1500家连锁店规划的同时，开始上马ERP系统。不过，最初的系统受到苏宁局域网网速的限制

，无法运行。直到2000年，苏宁在武汉金力软件的帮助下，第一套ERP系统正式上线，该系统把采购、销售、财务、物流、售后服务和客户关系进行集中管理。在数据管理平台之外，苏宁按照总部大区子公司三级架构搭建起集音视频功能于一体的通信管理平台。对于苏宁信息化建设是“主动和被动相结合”的最具代表性阶段是2005年。当年7月，国美掌门人黄光裕亲自督战，在南京对苏宁发起进攻。紧接着，南京本地的五星电器和初来乍到的永乐电器也被卷入其中。由此，国内家电零售行业第一场大会战的枪声打响了，行业竞争进入惨烈阶段。“我们面临着怎样进一步向国内二三线城市发展，并进一步提高单店经营质量、供应链管理能力和企业资源整合能力和效益的问题，”时任苏宁信息总监的任峻回忆说：“之前搭建的平台已经不能再适应企业未来发展的目标了。”严格地说，金力软件提供的ERP系统只能对各单店的运营做集中管理，而且功能不全。由于运营数据分散在各子公司，总部无法在第一时间获取，这对于企业制定决策和管理是一种隐患。鉴于此，在全力迎战的同时，苏宁启动了成立以来最大的信息系统升级改造项目，部署了某跨国公司提供的ERP系统。走沃尔玛之路 在苏宁制定的企业第四个五年计划中，其目标是到2010年，连锁网络覆盖全国30个一级城市、200个地级城市和300个县级城市，占全国市场份额10%以上，跻身“世界500强”。这个目标对于苏宁来说意义非同寻常。因为其创始人张近东有一个梦想把苏宁打造成中国的沃尔玛。而沃尔玛正是屡次占据“世界500强”首席的全球零售业巨头。和苏宁一样，许多零售企业都把“成为沃尔玛”作为目标。对此，清华大学经济管理学院教授李飞指出，要

做沃尔玛那样的企业，首先必须要有差异化的竞争优势，或是低价，或是服务等。在此基础上，企业必须有一个关键的流程，还要有后台的相关流程和人力资源等信息，围绕企业的竞争优势进行相应组合。第二点是企业要达到一定的理想规模。苏宁正努力修炼上述两项能力，也在借鉴沃尔玛的成功经验，其修炼过程与信息化建设息息相关业内外公认，沃尔玛成功的终极武器之一是信息系统。早在上世纪80年代初，沃尔玛就花费2400万美元购置了一颗人造卫星以搭建庞大的通信网络，以保障各门店、各部门沟通及时和业务流程顺畅。同一时期，沃尔玛开始与供应商建立自动订货系统和自动化的配送中心。到90年代，沃尔玛85%的商品已经交由配送中心供应，并能及时追踪每件商品的储存位置及运送情况。在沃尔玛的信息系统里，相关人员可以实时了解到当天的销售情况、信用卡入账的总金额，以及任何区域、任何门店、任何商品的销量。此外，沃尔玛完善的供应链系统连接着上万个供货商和合作伙伴，实现了全球统一采购及供货商自行管理上架商品，使得沃尔玛能做到产品进价比竞争对手低10%。纵观沃尔玛的历史，1979年，它全年销售额才10亿美元；到了1993年，它一周的销售额就能达到这个规模；到了2001年，10亿美元仅是它一天的销售额。由此不难发现，沃尔玛飞速发展的时期正与它大力建设信息系统的时间相对应。因为把沃尔玛作为榜样，所以今天的一幕也曾在3年前出现竞争对手忙于扩军备战，苏宁却埋头于信息化建设：2006年5月，百思买部分控股五星电器；两个月后，国美将永乐收归旗下。而苏宁，刚刚忙完ERP系统改造项目。正是在这一过程中，苏宁与IBM结下了缘。继投入8000万部署新

的ERP系统后，苏宁又在2007年6月与IBM携手启动“蓝深计划”，投资3亿元，从ERP系统优化、数据挖掘分析、企业SOA平台建设、财务组织优化、人力资源培训、会员服务、仓储配送等多个方面同时发力，全面整合企业的管理体系和信息化系统。随着信息化建设不断推进，由此带来的竞争优势也不断显现。首先体现在成本方面。以无纸化办公为例，2005年苏宁仅此一项的成本是1200万元，2006年节约了至少80%；苏宁预计在2010年还将节约1亿元。沃尔玛前任总裁大卫格拉斯说过：“配送设施是沃尔玛成功的关键之一，如果说我们有什么比别人干得好的话，那就是配送中心。”以卓越理念为基础，以信息技术为手段基础建立配送中心，沃尔玛的物流模式成为全球零售业者竞相学习的榜样。一系列的信息化改造也使苏宁的物流模式发生了变化。过去，苏宁的一个子公司对应一个仓库，每个仓库对所有商品进行备货，经常导致库存积压、占用资金；而且由于各子公司IT平台不集成，仓库间货物流通手续繁琐、耗时长。现在，苏宁用相当于原来1/3的物流人员就实现了进出货差错率几乎为零，库存周转率则提高了60%，资金占用率降了40%以上。在供应链管理上，苏宁正在逐渐与主要供应商的IT系统对接。这简化了苏宁与供应商之间的下单、收发货、结算等流程，通过有偿向供应商提供产品库存和销量等数据，苏宁又找到了一个增收途径。把管理做“轻”

2005年是中国家电零售行业竞争最为白热化的一年，也是苏宁发展史上第二个转折点。当时，苏宁在3天之内即可开设一家新店。随着企业规模扩大，尤其是上市后对内部管理要求提高，如何构建一个高效的企业管理体系，成为苏宁领导团队思考最多的问题。孙为民

曾坦言：“苏宁未来的发展规模预期至少要再扩大5 - 8倍。但我们强烈感受到，即使门店比现在略有增加，也会带来服务和管理的难度。”现在，苏宁似乎找到了化解扩张与管理之间矛盾的方法。那就是搞清楚轻重之道。关于未来几年的发展思路，孙为民概括为：把企业该重的做得更重，该轻的做得更轻。重的部分是指店面和物流，做得更重的意思是继续加大店面建设方面的投入，同时在物流基地的数量、面积和配套设施上不断改进；轻的部分则是指管理，做得更轻的意思是借助于信息技术对整个企业的管理流程进行再造，包括供应链、顾客，销售等，使企业更易于管理。苏宁在我国零售行业中第一个喊出要做“智慧的企业”，正是为了实现把管理做轻。到底智慧的苏宁会是什么样子？孙为民对《IT时代周刊》解释说，当一个企业变大后，可以改进的空间也随之变大，对智慧企业的探索没有终点，但是最终目的是通过信息技术和经营经验相结合，更深层次地挖掘各种数据的价值，改进无序的、低效的流程，让企业资源发挥最大的商业价值，同时为客户提供更优质的购物体验。对于苏宁来说更为实际的是，它正在向国际化企业转型。继近期入股日本家电连锁企业Laox后，苏宁在香港的首家门店预计将于11月开张。对此，孙为民指出，只有尽快建立一个国际化企业所需的管理平台，苏宁才能真正实现向国际化企业转型。而在此过程中，信息化无疑将发挥更大的价值和作用。把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 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