



立中的眼界从狭小的眼前利益中解放出来,能够看到企业的上下游。立中从2002年的11月开始,要求经销商每月初报送销售计划,月底再帮助他分析计划的完成情况。通过了解合作伙伴的步伐来调整自己相应的步伐,立中车轮的现场在制数量已由过去的5万只迅速下降到1万只,仅此一项,就为公司节约流动资金2000万元以上。

发展

无论是杜小龙还是彭超,他们都明白一个问题:实施ERP绝不只是上一套软件,而是要完成一个管理改进过程。

杜小龙向我们讲了一件事:一名生产车间的中层管理人员发现某一环节的数据较平时有异,就用盘盈盘亏的方式自己悄悄处理掉了。杜小龙知道了以后大为光火,他处罚了那名干部,并在中层干部会议上表示:“如果大家不明白,我可以再教一遍,但这个事情没有第二次,下次坚决辞退!没有任何话讲!不管什么级别!”这使得立中的所有员工养成了一种自上而下坚决执行的习惯。

彭超则给我们举了这样一个例子:采购部门过去经常和一些所谓的“自然人”(不是公司,没有开发票的资格)发生业务,认为可以降低成本。为了这件事,彭超一直灌输这样的看法:在目前的国内市场,我们这样规模的企业经常和自然人打交道,会与企业生产销售业务的发展层面不匹配,从而产生负面影响。杜绝这类事情绝不单纯是只

为了适应ERP系统。这使得立中的管理逐渐走向了正规化。

杜小龙认为ERP系统除了解决立中当前发展中需要急需解决的问题,更重要的一点还改变了企业中干部的工作方式。在企业发展的原始阶段,白手起家的经历使得大多数的民营企业管理者更愿意去处理具体的事情,而不愿对管理数据进行分析。于是就出现了今天抓生产质量,明天抓现场卫生的工作方式。而当管理者沉湎于一个又一个的具体问题时,就很容易陷入“一叶障目,不见泰山”的境地。最后他们自己会觉得满世界都是问题,但主流问题却没有得到解决。而系统上线以后,立中干部则学会了通过对数据的分析找出导致事情发生的种种原因,然后在各种原因的内在联系和轻重缓急上下手。

谈到持续改进的问题时,彭超的回答更为技术一些:“目前系统从整体上已达到近90%的匹配统一,随着进一步磨合与规范,更多的员工将体会到ERP带来的效益。”而谈到这个问题,杜小龙心里总会产生一种强烈的危机感,他用一句话概括了自己的感受:“立中车轮今天的每一点进步,都是危机感和创新意识共同驱动的结果。现在,我感觉危机感总是砸着我的脚后跟”。

是的,对国内民营企业来说,正是这种危机感使得他们不断壮大。他们已经走出了第一步,接下来为了从根本上提高自己的核心竞争力,他们会走得更远。只要危机一天不远离他们,他们的远择就只有不停地走下去。 ■

小系车灯 “照亮”了谁

在电子商务如火如荼的今天,企业之间的竞争早已从纯粹的技术比拼转向对管理理念深层次挖掘。对一家成长型的合资企业而言,电子商务究竟怎么做才能见成效?除了对信息化抱有积极的态度外,根据自身发展需求打造出一个“看得见,摸得着”的电子商务体系,恐怕是小系的成功给仍在电子商务门口徘徊企业所带来的启示。

□文 / 张鹏

小系车灯的烦恼

小系对电子商务的“痴迷”源自其做大做强的信念。在圈外人看来，小系车灯的品牌知名度可能并不够响亮。但是熟悉汽车配件行业的人都知道，这是一家全球性的车灯生产企业，通用、丰田、大众等著名汽车公司都是小系车灯的客户。像这样一家经销网络遍布全球的企业，如果不采用相应的信息化手段进行科学管理，企业的未来会在激烈的市场竞争中变得扑朔迷离。意识到了这个严峻的现实问题，小系带有分销特色的电子商务思路便应孕而生了。之所以选择从分销入手，与小系自身的供销体系不无直接关系。

据小系车灯党委副书记吴大伟介绍，小系的供销体系基本上可以分为三类，一类是汽车生产厂，一般是上海大众这样的大厂，任务比较具体和明确；另一类是各汽车厂的售后、维修部门；第三类就是汽车配件零售企业。后两类相对来说十分零散，点多面广，经常是一个电话打到销售部门，再经过库房核实、配货、发送，运到经销商手里通常需要花一两个星期的时间。

显然，在迈向微利时代的今天，不解决供销环节的问题，会造成企业在未来发展上的被动。最开始，小系考虑采用一套信息系统对原先的供销体系进行“瘦身”。但在采用什么系统上，小系自己也没有十足的把握。毕竟，电子商务进入国内的时间还不很长，对于像小系这样的传统制造企业来说，更显得神秘莫测。时至今日，小系对曾经走过的信息化弯路并不避讳。1998年，小系车灯日本总部应用了一套ERP系统。这在当时来说，是一个很先进的技术，可以很快地提升企业的信息管理手段。近水楼台先得月，为了尽快和国际管理接轨，上海小系车灯和总部联系希望使用这套系统改善自身的管理模式。但是，正当上海小系车灯满怀热情准备实施时，却发现这套来自日本总部的ERP系统有些“水土不服”。经过技术人员的细致调查分析，发现有几个原因导致该系统很难在国内实施。

首先一个原因是本土化的问题。这套在日本总部的ERP系统中没有预装中文版本。如果要使用，就要花费大量时间和精力进行版本汉化。由于文化上的差异，该系统

在货币、人名、计量单位等方面都无法适应中国的实际情况，而且也无法满足国内的财务制度要求，同时在生产计划的多变性、随意性等方面，日本总部的ERP系统也无法适应中国的实际情况。对于这个突如其来的变化，上海小系车灯并未放弃既定的信息化进程。

吸取了前次的经验教训，在重新审视信息化改造的过程中，小系意识到盲目照搬国外的技术是行不通的，因此

在电子商务的实施上采取了“积极、务实”的态度。在这种情况下，小系车灯找到了博科公司。博科以其O9系统（即后来Open9000电子商务套件系统的前身）在强手如林的竞争中入围。作为在当时国内惟一的多国语言版本ERP产品，博科的产品让小系对国产软件有了很大信心。在博科为小系设计的电子商务体系中、远期的规划中，跨国公司的竞争优势会逐渐凸现出来，可以灵活地满足国际化企业对于多语言、多币种、多会计制度和跨区域经营的需要。

由于对电子商务理解的认同点颇多，很快，双方就开始了第一次合作，博科资讯开始为小系车灯实施财务、采购、销售、仓库管理等模块，主要解决中日双语言、两种

财务制度的转换和兼容、进销存管理等问题。

构建“看得见，摸得着”的电子商务体系

经过一年多的ERP实施，小系车灯一期项目成功地实现了预期的目标。但同时，小系原先基于企业内部的信息化建设思路也开始暴露出一些问题，比如与供应商、经销商的信息集成不够，系统可以按照订单自动生成采购与仓库计划，却无法了解供应商是否能按时供货；生产出来的成品、半成品，系统无法自动安排运输工具，无法确知哪一些货物应该送到哪里。要实现这些目标，原先的ERP系统显然已经无能为力了。它需要有贯穿企业与企业之间的协同信息化系统，才能真正实现销售、生产与供应采购的实时化和自动化。小系车灯的生产厂散布在上海、广东等多个地点，原材料、半成品和成品必须及时运送到相应的生产厂、经销商手里，而一期上线的ERP系统虽然可以实现更准确的计划，但无法控制送达时



在吴大伟看来，小系车灯的电子商务应该“看得见，摸得着”。



间、运输成本,无法优化整个物流过程所需的成本。也就是说,整个系统的物流体系尚未建立起来,仅有企业内部的信息化是远远不够的。

意识到了这个问题,小系对于电子商务的理解才有了一个全新的认识,即“看得见,摸得着”。它是指整个电子商务过程需要有物流的全程参与。尽管当时小系对于电子商务技术的理解并不十分透彻,但是有一个思路清楚地摆在面前,那就是要建立一个高效、低投入的物流体系。在地域辽阔、商品种类繁多的中国,物流成本占据了小系车灯总成本的20%以上,远远高于日本总部6%~7%的支持比例。从物流着手信息化显得极为可行和现实。

小系车灯与博科资讯在详细地分析了信息化需求之后,开始了第二期的合作,包括生产计划、生产制造的系统设计,系统于2002年12月正式完成。

紧接着,2003年5月,双方的第三期项目正式启动。



部署可管理的信息化方案

在产业链级的信息化时代,企业信息化思想正面临一场由ERP向ERP II的变革,将企业信息化与电子商务体系相结合已是不可逆转的趋势。小系电子商务的成功经验告诉我们:企业应该立足于产业链级信息化进行信息资源战略规划,部署可成长的企业信息化应用方案,这样才能高瞻远瞩,满足企业不断成长的信息化应用需求。对于需要管理创新的中国企业来说,电子商务的应用不单是软件产品的应用,而是为企业引进一种先进的管理思想。也许,在接受电子商务之前,中国的企业真正要面临的是一种管理上的挑战。

目前正处于最后的调试阶段。整个第二期、第三期项目以博科Open9000电子商务套件的SCM、CRM、物流管理为主,涵盖了生产、销售、财务、供应、仓库、调配等等信息化管理功能。

在与小系的三次合作中,博科产品的功能全面、实施快速、针对行业、需求明确、涵盖面广等特点,得到了小

系车灯专家的一致称赞。现在看来,新系统使小系车灯的生产管理、物流配送可以精确到分钟,现代化的物流管理(包括库位及批号管理)大幅降低了物流成本,此外还能实现物流配送和安全库存的功能。贯穿全程的物流管理,使小系车灯的电子商务体系变得明确、高效,成为实实在在的“看得见,摸得着”的电子商务。

这个体系的搭建对于小系来说意义重大,意味着“更高的客户满意度,更低廉的成本,更高的工作效率,更有效的市场决策分析,更完备的数据。”以前,小系有一些很不规范的操作,多部门间重复的工作,上了系统后工作效率立即得到了很大的改善。举个例子,小系以前的产品销售利润表总是不能及时提供,通过使用新系统,就可以很及时地分析公司的真正利润增长点在产品上,这无论对市场的变化还是对内部的管理都有很大的指导意义。

电子商务的实施是一个非常复杂的过程,小系车灯在实施过程中遇到的最大问题是和各个部门的协调工作。为了把新系统推广到各个部门,有些人可能要改变多年来习惯的工作方式,这对小系的员工来说是一个比较艰难的转变过程。对此,据吴大伟介绍,可以通过小系领导的支持和实施人员良好的服务来让每个人理解系统的优越性,同时在系统开发时应尽可能地方方便操作人员。在系统运行初期,公司的人员对系统认识往往不够,工作非常难开展,博科提出规范的、可行的流程帮助小系顺利完成了系统的调试过程。

价值链竞争

在网络经济泡沫的日子里,电子商务为中国制造业带来先进理念的同时,更意味着巨额的投资。这使得一些中小型企业始终徘徊在电子商务门外而不敢问津。电子商务究竟怎么做,成为了中国企业最关心的话题。对于像小系这样的制造型企业来说,信息化并未给运营成本带来压力,相反,正是由于电子商务方案的正确使用,将其带上了企业发展的又一个高峰。

在中国,相当多的制造型企业对电子商务的认识源于会计电算化。在电子商务的初期,可以说,是会计电算化推动了中国企业信息化的发展,也取得了明显的社会效益和经济效益。时至今日,以提高会计核算工作效率为主要目的企业信息化,对于劳动力便宜的中国企业迈向电子商务的更高阶段并没有特别的诱惑力。从小系的案例看来,信息化从物流管理入手开始成为一个新的趋势。小系车灯的成功经验应该说不只适用于车灯制造业,更对每一个希

望在信息化方面有所建树企业具有参考作用。

上海博科资讯股份有限公司高级副总裁付勇认为,过去电子商务给人以虚无飘渺的印象,更多的是没有物流在里面的贯穿,没有好的物流信息化管理,整个电子商务体系就不可能实现真正的高效率。因为没有商品按时送到最终用户手里,就不可能给企业带来利润。电子商务也就沦为一句空谈。在未来,制造企业之间的竞争不再是企业单体之间的竞争,而是企业所处的价值链之间的竞争。以价值链为基础的生态系统必须借助于信息管理系统才能最终形成良性循环,集成信息流、资金流和物流,将供应商、制造商、协作厂家、分销商、用户全部纳入管理资源之中,使业务流程更加紧密的集成在一起,进而提高对用户的快速响应能力。



付勇将电子商务套件理解成可为企业实现集成管理的有效利刃。

这就需要有一个电子商务套件为企业信息化搭建起战略框架。在这个框架指导下,企业可以根据自身的实际需求迅速构筑信息平台,同时可以灵活、动态地、有效地管理,并实现电子化的商业事务处理的能力,使企业可以持续保持在IT投入上的竞争力,在提供的专业、贴身的服务下塑造自己的独特竞争优势。在这一灵活弹性的框架下,电子商务套件供应商给出了在供应市场、消费市场、资本市场、知识市场具体应用解决方案,体现了作业层、管理层和决策层等不同层次的应用,真正实现物流、资金流、信息流、商务流四流合一,实现了企业的集成管理,使企业产、供、销、人、财、物各个环节联结成一个紧密衔接的有机整体,同时也为进一步实现产业链级的协同商务提供了保证。

EC

探索

EC 电子商务

《电子商务》

就是这个信息化变革时代的记录者。

我们,帮助传统企业了解信息化变革的脉络;

我们,让传统企业了解信息技术提供者的能力;

我们,提供成功者的经验、传递正确的应用信息

我们是信息技术与使用者之间的信息桥梁。

国内刊号: CN 11-4499/TN 邮发代号: 2-226 月刊定价: 12元/期

地址: 北京市海淀区苏州街75号鼎钧大厦B220 邮编: 100080

电话: (010)62631691/96/97 传真: (010)62631709

