

Fancy Mars

# 发现机会 创造价值

—深入挖掘企业信息化的商业能量



顾元勋 博士/博士后

北京交通大学经济管理学院

[guyuanxun@bjtu.edu.cn](mailto:guyuanxun@bjtu.edu.cn)



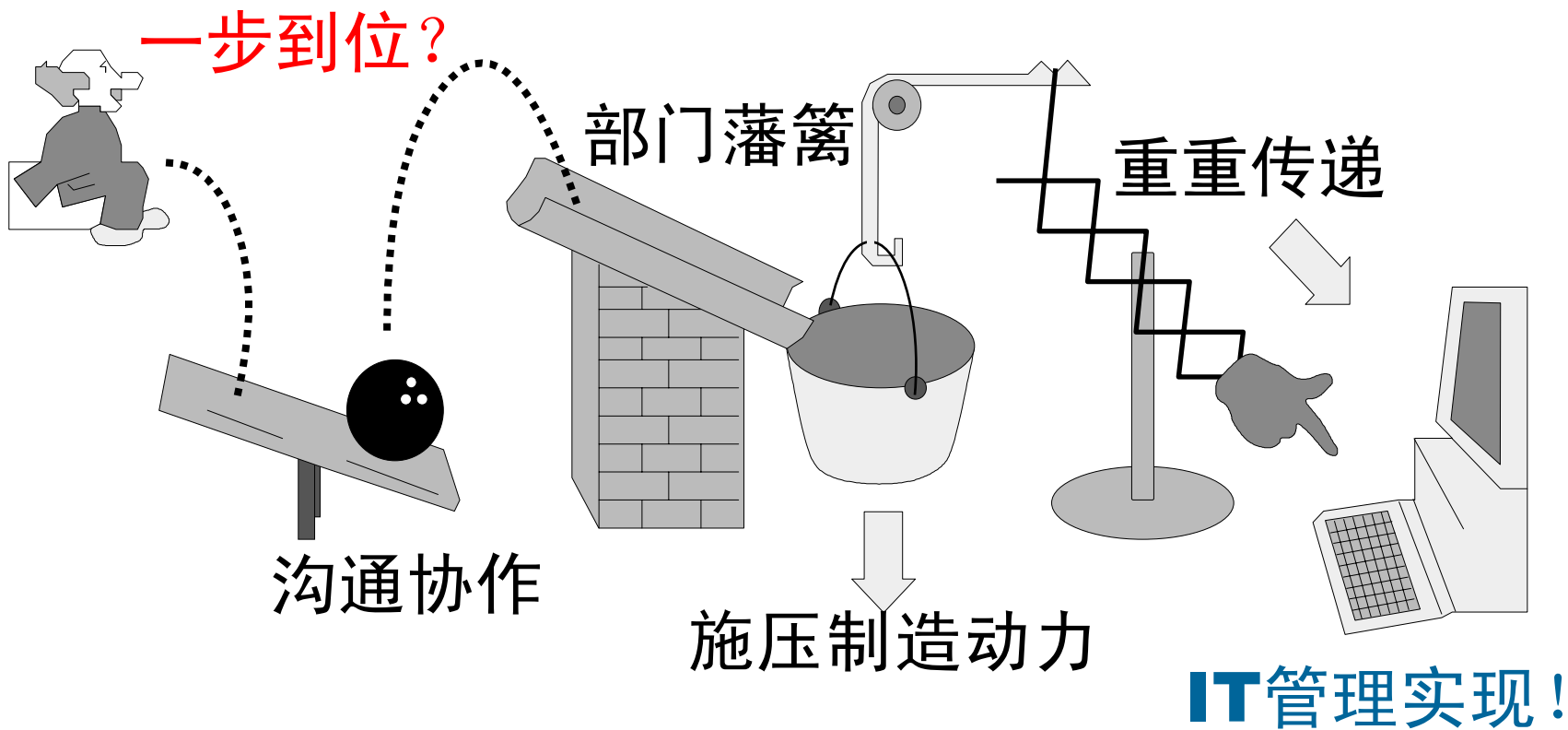
多数企业的CEO们已经清晰地意识到，创新是企业增长的根本。

在CEO的创新思考中，业务模式创新、运营创新、产品服务和营销创新被视为最重要的内容，而IT基础设施与运营管理的支持，已成为企业创新的核心驱动力

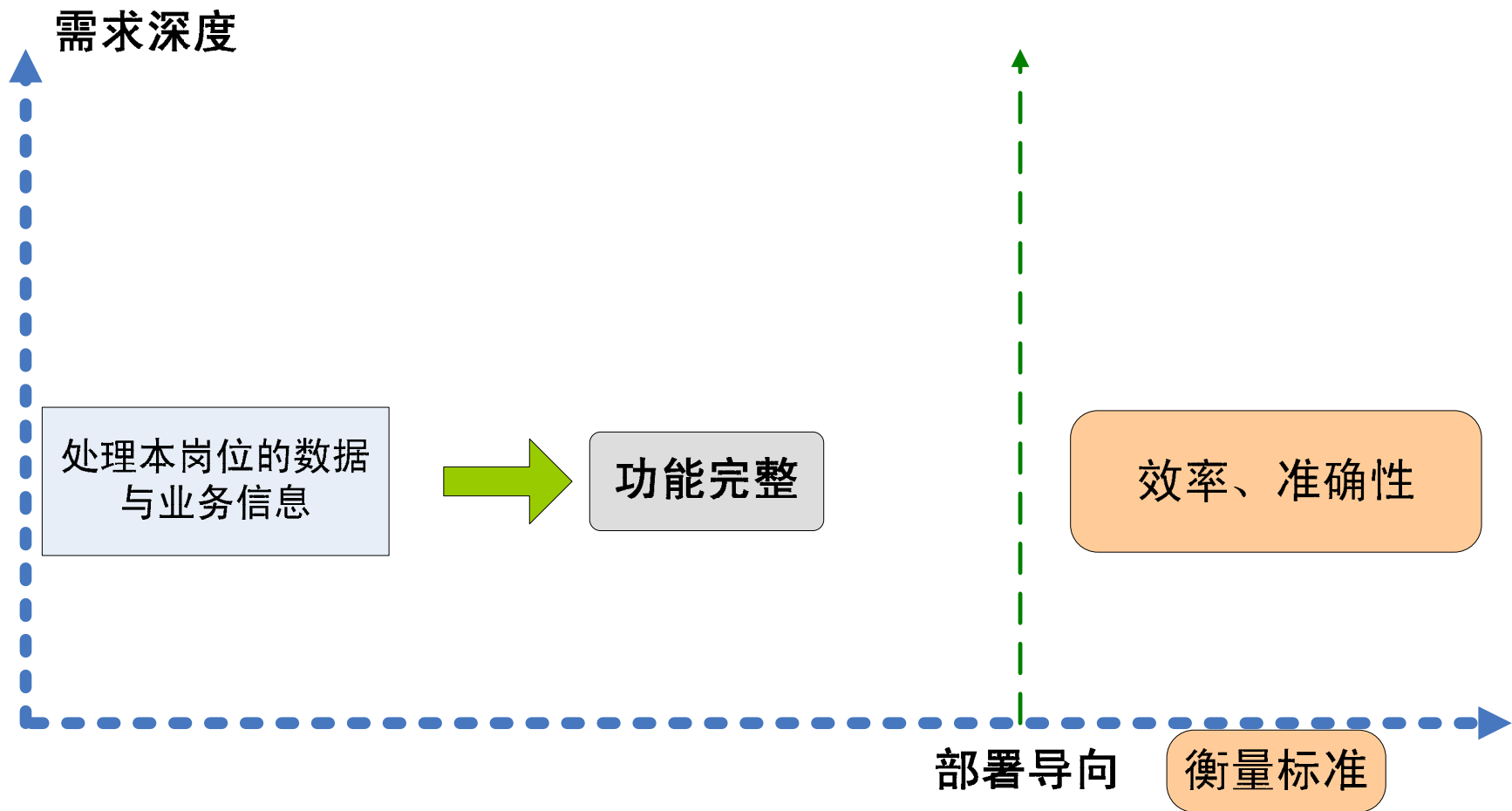
——IBM 《2006年全球CEO调查》

“**CIO要坐在技术与业务结合的驾驶席上**”，当IT功能成为业务的一部分时，业务模式即实现了较之以往的真正创新。

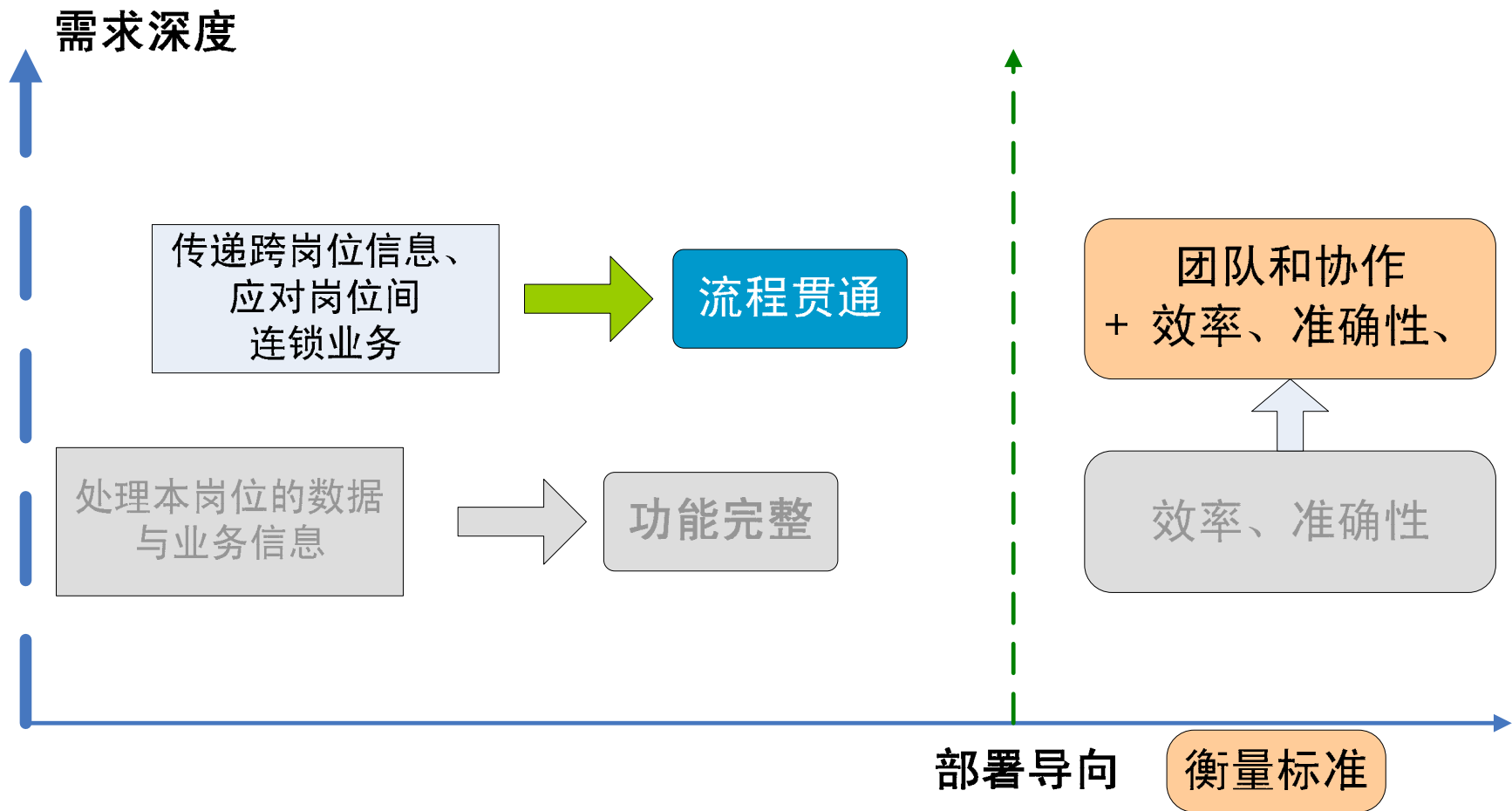
# 困境和期望



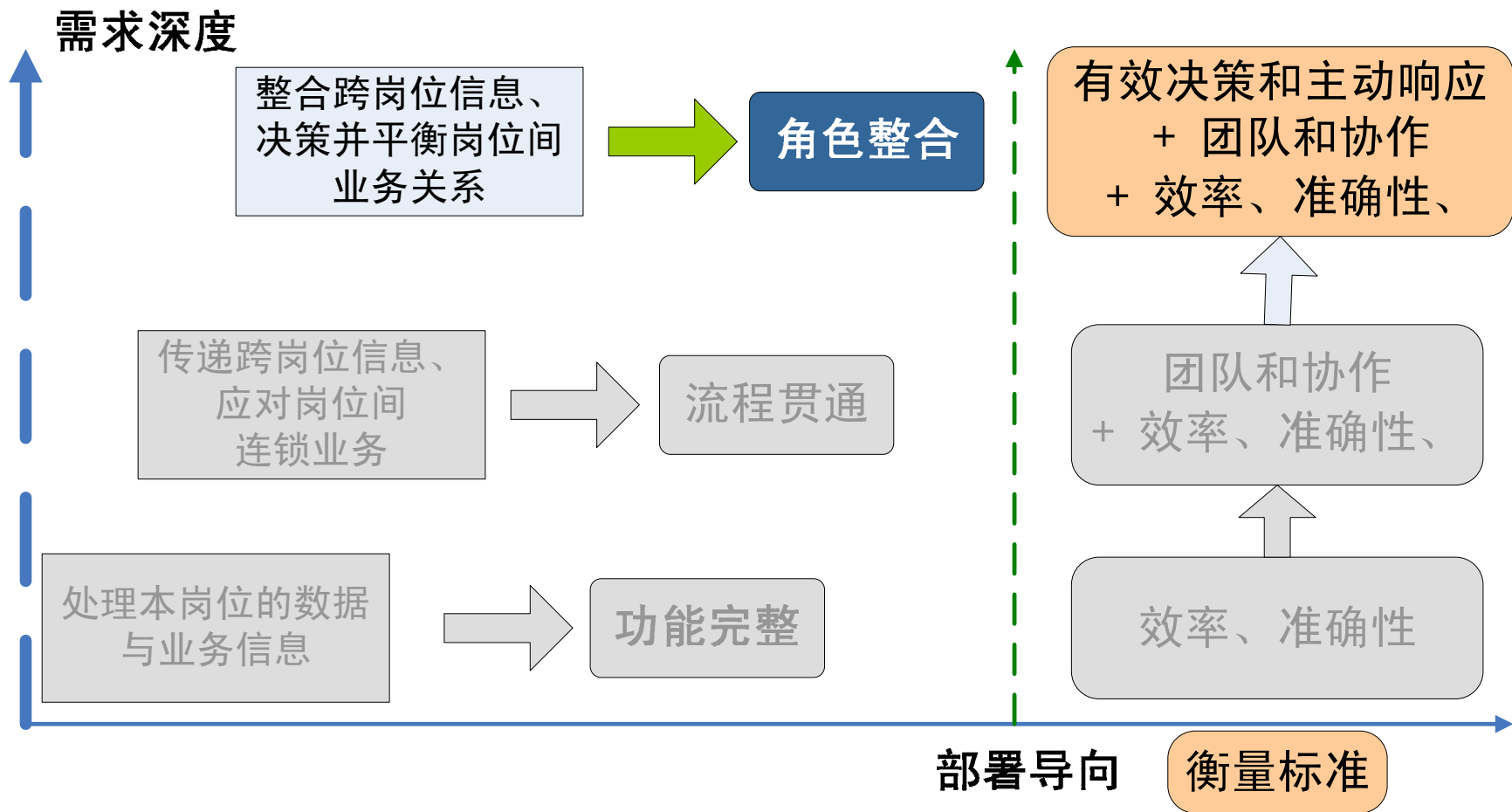
# IT系统的功能效率导向—完成工作



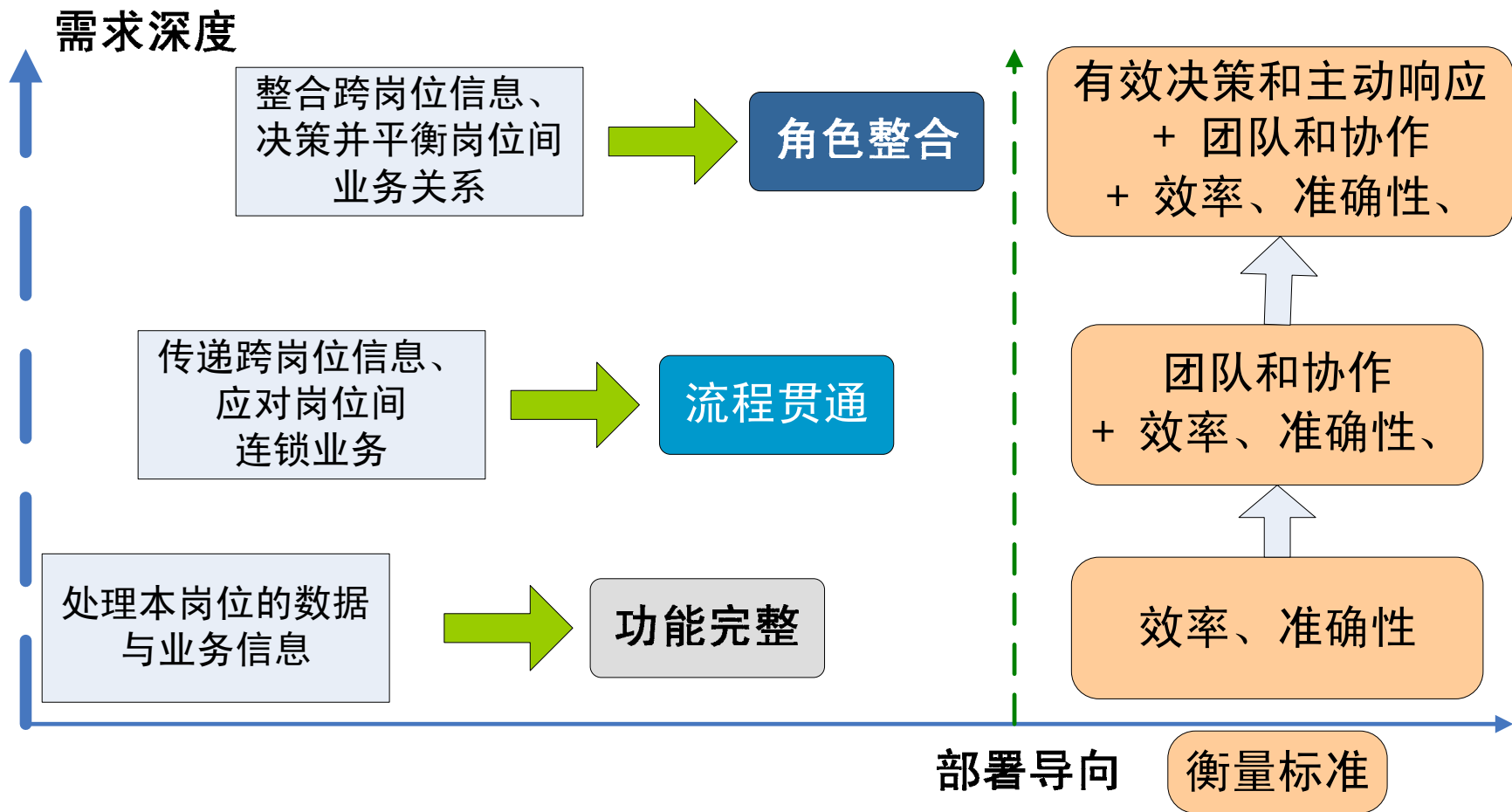
# IT系统的协作导向——相互促进完成工作



# IT系统的角色整合导向—主动响应完成工作



# 不同的岗位、部门和企业经历不同的选择

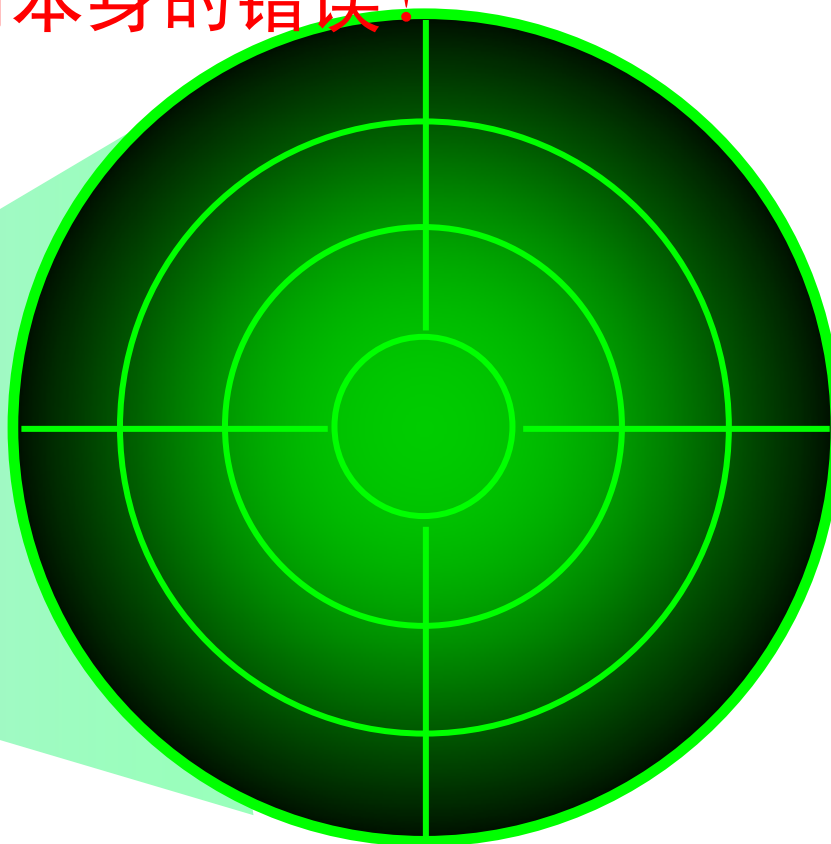




■ 选择的错误在于视角本身的错误！



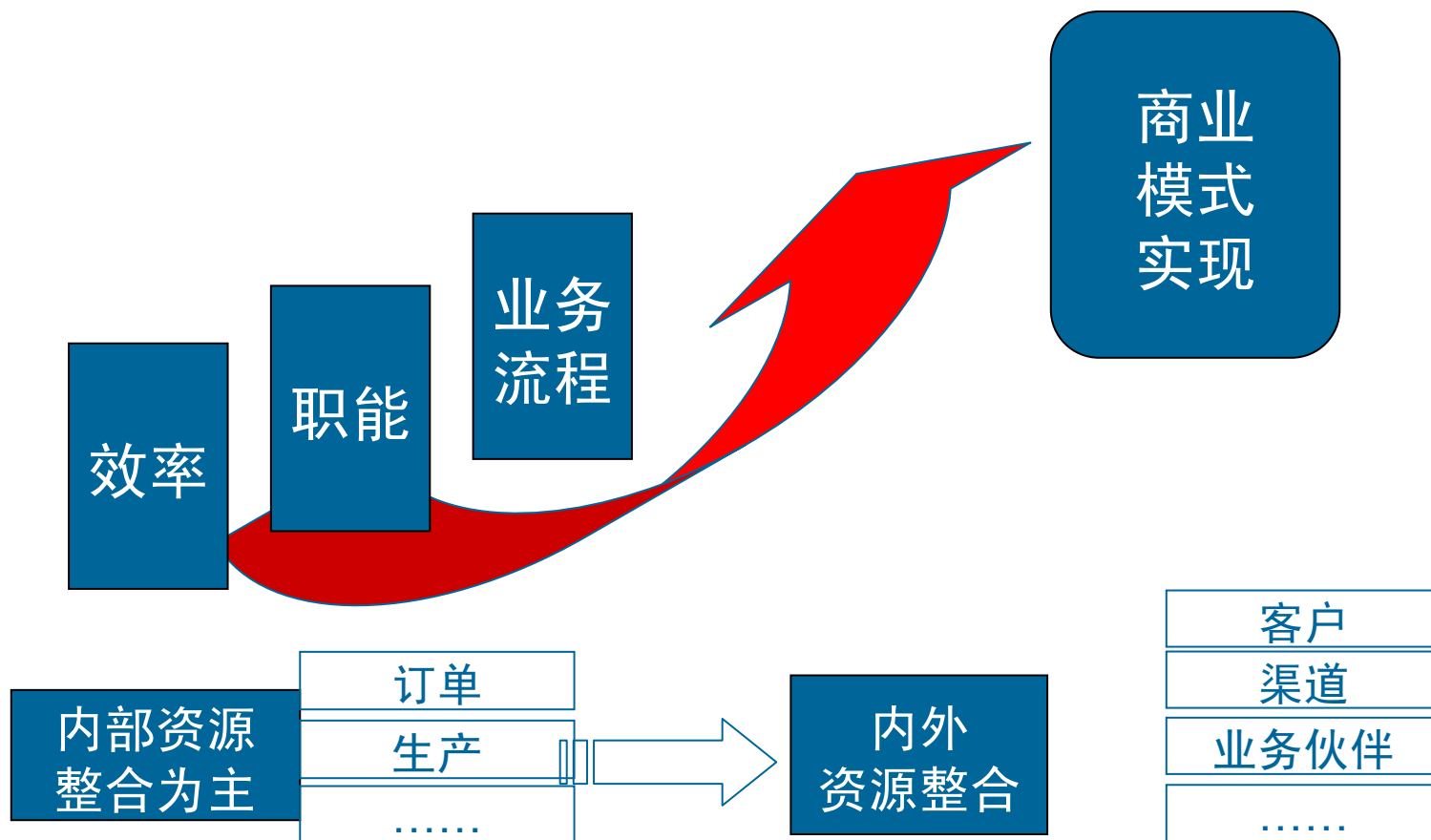
*What are my options?*



# 如何看待IT的投资价值



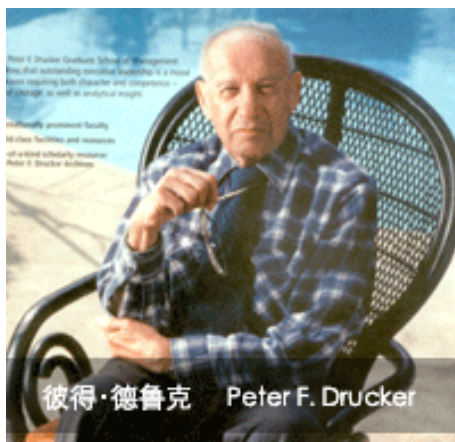
## ■ IT价值路线——追求商业模式的新高度





当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是**商业模式**之间的竞争。经济外环境的巨大变化促使经济个体（企业）的商业模式及其管理尽快变革和科学优化。

——管理学大师 彼得·德鲁克



# 商业成功的关键、策略和IT化执行



## 商业成功的关键

战略—清楚专注

执行—毫无瑕疵

企业文化—绩效导向

组织结构—扁平迅速

## 策略

监控与决策  
绩效分析

突破部门、职能、  
角色的限制和瓶颈

角色评价、组织评价

控制方式扁平化

## IT化执行

成长能力分析

健康经营评估

绩效和责任  
分解与协同

IT化流程变革和优化

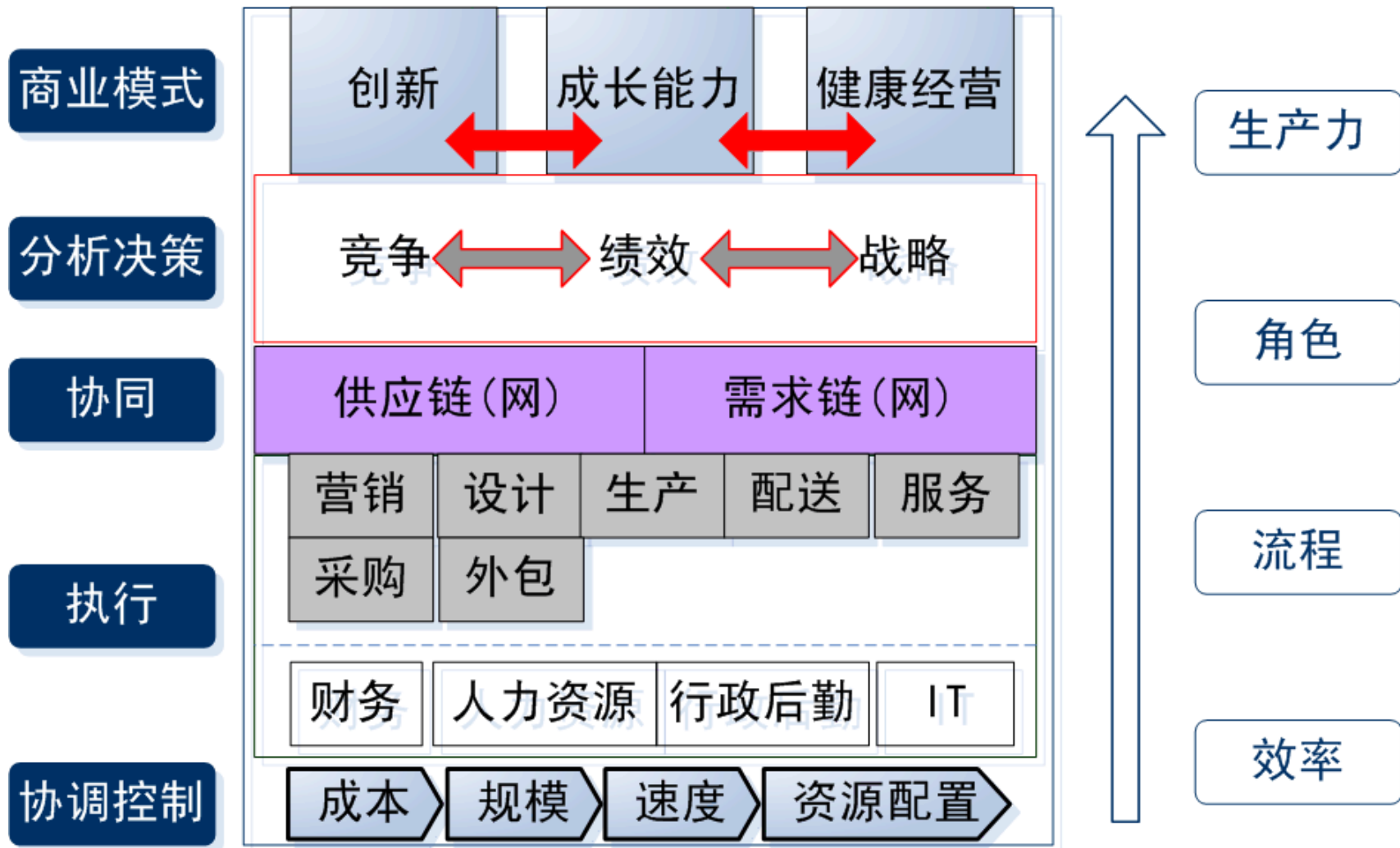
IT  
推动  
商业  
模式  
创新

# 实现商业模式的经营策略对比



竞争优势							
经营策略	成本领先	运作效率	渠道优势	流程优化	全员参与	战略推进	产业整合
成本优化	●	◐	◑	◐	◑	◑	●
资源整合	●	●	◑	●	●	◐	●
渠道协同	◐	◑	●	◑	◐	◑	◐
核心资源共享 —平台管理	◐	◑	◑	◑	◑	◐	◑
产业链协同	◐	◑	◐	◐	◑	◑	●

# IT的商业能量框架与要素



# 特步公司的典型实现案例分析



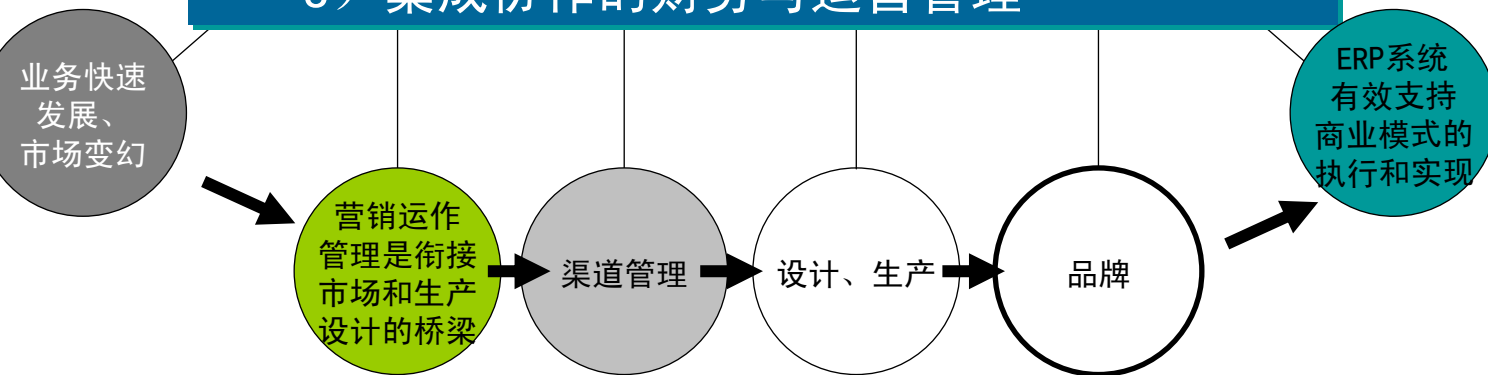
- 商业模式导向的评估分析结构
- 效率、流程、角色全面关注
- 用“数字和切身体验”说话

# 商业模式导向的评估结构—特步公司



- 鞋类/服装企业的商业模式成功关键因素
- 1) 快速反映市场的客户需求信息
  - 2) 准确反应不同品类的需求趋势
  - 3) 市场需求有效转换为设计、生产信息
  - 4) 准确高效的发货
  - 5) 全面的渠道管理
  - 6) 持续的品牌定位和差异化区隔
  - 7) 营销战与策略
  - 8) 集成协作的财务与运营管理

ERP系统，是企业级而不是部门级的业务，是商业模式的主要组成部分和核心用力





- 结合服装鞋类行业的特点，总结特步公司的成功模式，提炼服装鞋类企业成功的关键要素。
- 从商业模式的支持和实务的运作两个角度，分析通过ERP系统（分销）对这些关键要素的积极影响。
- 以量化的数据和关键的管理因素把握，评估用友ERP系统（分销）给特步公司带来的商业价值。

# 发现和提炼IT的商业能量



快速响应市场、多品类准确发货、渠道业务运作协同

■ 商业模式  
关键因素实现

个人生产力提高3倍以上

■ 资源

经理和员工的IT系统应用能力提升，工作方式转变，内部IT类人才得到培养

■ 人力资源



■ 流程

发货、排单业务严格规范，跨部门沟通协作准确、快捷

快速报表和分析，合理精确地排单、发货

■ 决策

■ 协同

业务渠道协同运作，总公司总代理、零售网点实现业务数据协同



## 资源利用

### 个人生产力

- 员工个人生产力提高3倍多：排单岗位人均处理120万双/年提高到人均处理400万双/年，并且在业务持续高速增长的同时人员规模基本保持稳定

### 发货准确性

- 发货准确率提高99%以上，比之以前的90%有较明显的提升

### 库存商品数量和品类

- 仓库发货量和库存商品管理量翻了3倍多，但是仓库管理在不增人手的情况下，不仅提高了商品管理的准确性，确保了发货工作的有序和及时，而且加快了报表的速度

### 客户服务与沟通

- 员工与总代理沟通的时间增加，通过系统的应用，排单时间每天可以节省2小时左右，这样每天多增加2-3小时与客户沟通，提高了客户的满意度



## 流程控制

### 规范操作

- 全部期货订单、销售排单、下单；仓库发货、商品管理等按照ERP系统的标准规范执行

### 责任控制

- 各业务环节的审批、统计报表等都有严格权限控制，不仅实现了权责统一，而且实现了权利的责任登记，在系统中对于所有的审批都有准确的记录

### 相互负责

- 排单、下单、库存发货、分公司管理等业务环环相扣，在ERP系统中对于数量、时间等关键业务因素都有直接的连环控制

### 跨部门协作

- 通过ERP系统的应用，实现了快捷、准确、相互负责的跨部门协作，形成了集体为业务运营负责的运作链条



## 业务渠道协同运作

### 总部跨部门协同运作

- 销售排单、下单、库存、发货、采购、财务部门的信息统一来源、共享数据

### 总部分公司协同运作

- 所有上线的分公司（总代理）的排单、发货等核心业务在ERP系统中统一处理，实现了销售数据的实时集中，有利于准确分析各地域市场的商品销售状况，有效辅助控制库存。

### 总部零售网点协同运作

- 所有上线的零售网点，可以将最详细的销售数据信息直接汇总集中到总部，实现销售明细数据的准确集中和统一分析，并可以保留历史数据，为以后的数据挖掘和决策分析提供了准确的市场变动和发展信息

# ERP系统是不同角色决策分析的得力依靠



## 决策与分析

### 快速销售 报表

- 通过ERP系统的应用，将销售报表分析的周期从一周缩短到随时可以统计分析，基本上达到了销售数据信息的实时化管理，有力地提高了运营决策、生产、采购等业务的精确性

### 客观合理 排单

- 通过系统的应用可以有效协调排单，消除不同客户间发货数量的冲突，而且可以对于优先发货的客户作出优先级的合理判断和相应的业务处理

### 商品数据 即时可见

- 库存商品数据的统计、分析和品类管理即时性明显提高，并且随时可以得到商品的明细数据

### 库存盘点 周期缩短

- 盘库的周期从半年缩短到1个季度甚至到1-2个月



## 人才培养

### 经理员工职业技能提升

- ▶ 通过ERP系统的应用过程，培养了包括分公司在内的共约100人左右的系统应用人员，有效地扩展了员工的职业技能，从运作管理上为集团未来的大幅度业务增长和经营范围扩充提供了人才保证

### IT人才增强

- ▶ 集团营销中心具有了能够独立实施ERP系统的专业人才，而且对于分公司（总代理）的管理水平提升起到了直接的推动作用

### 跨部门协作能力

- ▶ 通过ERP系统的应用，实现了快捷、准确、相互负责的跨部门协作，形成了集体为业务运营负责的运作链条



## 商业模式的关键因素实现

市场状况  
快速响应

▶ 借助ERP系统实现全部销售数据的汇总和分析，及时得到当天、当周的市场状况，以及每一个鞋类商品的销售状况，准确地反映了市场的最新信息，为生产、设计、采购提供了有力的支持

多品类产品  
及时供给

▶ 借助ERP系统实现了快速排单，而且可以实现当日发货处理；在ERP系统的帮助下，可以不受商品品类的限制，不仅提高了排单的准确性，而且提高了员工的工作效率

较准确提供  
生产采购下  
单数据

▶ 通过快速的销售统计分析，可以节省出更多的时间进行数据的分析，提高了数据分析的质量，为生产下单、采购补给提供了较准确的数据信息，进一步可以有效控制生产和采购成本，合理控制库存

有效协作各  
地区的总代理

▶ 所有分公司（总代理）都在ERP系统中进行期货订单的处理，通过系统的快速准确的运算，有效地地协调了各地代理的发货数量和周期



- 最直接的反应是，劳动强度大幅降低，原来几乎天天加班到凌晨2-3点，现在基本不用加班。还有数据信息的即时性、准确性方面得到了明显的改善。

——储运部 虞健



- 采购下单预算分析表实现了可视化，下单的数量、库存量和客户订单可以进行实时的报表分析，而原来是每周作一次分析，并且容易出现数据不准确的情况。在排单上，原来的库存信息不共享，容易产生冲突，而现在可以实时共享库存信息，可以协商优先满足紧急的客户，提高了客户的满意度。在业务追溯上，原来是每半年的数据销毁一次，而现在可以ERP系统运行一年多来的每一天的数据都得到保存，并可以随时查询。

——销售部 马丽华



- 资源利用和流程严密，是用友ERP系统带来的最主要的影响。在销售额连年快速增长的发展机遇下，销售部门不仅在排单、发货等方面的准确性和速度得到了明显的提高，而且员工有更多的时间与客户沟通，更好地服务客户。对于销售数据的掌控更加准确、及时，而且可以随时进行统计分析。

——销售部经理吴涛红

# 价值与机会存在于IT系统的正确选择视角



## IT是实现 商业模式创新的关键因素和方式

### 成长能力

- 市场份额
- 渠道“通过”能力
- 成本竞争优势
- 营销与客户保留能力
- 产品设计

### 健康经营

- 绩效评估
- 运营监控与分析
- 重大关键意外事项的预警
- 数据式决策

### 商业模式创新

- 资源整合
- 流程和职能整合
- IT推动和催化的管理革新
- 组织结构的IT化扁平控制
- 运作效率的提升
- IT部署突破部门、职能、角色的限制

### IT化执行

# 附：演讲人简介



## 顾元勋 博士/博士后

- 现任教于北京交通大学经济管理学院
- 清华大学-用友软件公司联合培养的中国第一位软件企业博士后

研究领域 商业模式、企业架构、战略信息系统规划与评估、集团管理

企业专职工作经历 拥有6年大型集团专职工作经历(1994-1995, 2001-2005)

- 商业模式设计与优化、产品定价及营销、管理咨询与诊断
- 管理软件商务架构设计与产品设计
- 战略信息系统规划与评估及解决方案设计

## 教育经历

- 2003年，企业博士后出站，控制科学与工程专业，是清华大学-用友软件公司联合培养的中国第一位软件企业博士后。
- 2001年，毕业于西安交通大学，管理科学与工程专业，获管理学博士学位
- 1998年，毕业于华北工学院，兵器系统工程专业，获工学硕士学位
- 1994年，毕业于重庆大学，应用数学专业，获理学学士学位

## 联系方式

- E-mail: [guyuanxun@bjtu.edu.cn](mailto:guyuanxun@bjtu.edu.cn) ; [guyuanxun@tsinghua.org.cn](mailto:guyuanxun@tsinghua.org.cn)
- MSN: [fancymarshal@hotmail.com](mailto:fancymarshal@hotmail.com)





# Thanks !

顾元勋

**E-mail: [guyuanxun@bjtu.edu.cn](mailto:guyuanxun@bjtu.edu.cn)**