

浅析伊利集团分销及库存管理信息系统改造

可能是女孩子的缘故，对冰激凌有着特别的偏好，也特别在意。知道伊利也是因为一次偶然的机会尝到了“苦咖啡”的浓重巧克力味道，后来才发现基本上在北京所有的商店或小卖部里，只要有冷柜的地方都能看到绿色标识的“伊利”。当然随后就知道了伊利有液态奶以及奶粉等产品。这三种产品支撑了伊利集团 2000 年的 20 亿元人民币的营业收入。

像很多大的企业的发展史一样，伊利也是从产品经营阶段，走向资本运营阶段，再到现在的品牌经营阶段，这样一步一步走过来的。作为品牌经营的重要手段，信息技术被提到了绝对的高度。伊利从自身的业务特点出发，选择了分销及库存管理环节入手，开始整合销售业务流程，拟建立一个面向全国、基于 Internet 的集中式管理信息系统，从而将各事业部、分子公司、经销商、各级代理、各个商品仓库、各个生产厂的产成品库存有机地、畅通地衔接起来，以达到与市场的“绝对亲密接触”做一件事情总需要理由，尤其是对于投资巨大的信息建设的项目来说，理由更显得重要。“其实理由就来源于企业的实际业务发展需求。”

伊利集团的信息技术负责人付冲首先为我们举了两个有意思的现象。在中层领导开会讨论关于下一季度或年度的生产和销售计划的时候，最常见的就是：底气不足、论据不充分。因为有的人认为应该计划增加 40%，有的人又认为应该计划增加 50%……当在详细探听理由时，基本上又都是以“去年或上个季度的销售情况不错，看发展态势也不错，总应该比去年或上个季度要强吧！”为由。没有确实的数据支持，就很难做到细分市场、了解市场以至采取各种手段应对市场的变化。

还有一个现象：在北京利客隆连锁超市集团的采购部门可能同时出现了 3 名伊利集团的销售人员上门的尴尬场面。怎么了呢？这与伊利目前的管理结构有关。伊利集团共有三种产品：液态奶、奶粉和冷冻产品。因此也就有三个事业部，并且是相互独立经营运作、独立管理结算。自然很容易出现以上的现象。因而就面临着要整合企业资源，避免资源浪费的亟待解决的问题。选择外包的方式于是，伊利集团从 2000 年底开始进行改造和建设。该由谁来做呢？对于一个传统产业的企业来说，要想自己独立完成开发、实施、应用这样的系统所要面对的难题实在是太多，人才、时间就是其中最关键的两个难题。

目前，伊利集团的信息技术方面的人才也只有不到 30 人，而且相对而言，他们的专门作业能力并不强。其次，伊利一直是以“领跑战术”作为主要竞争手段，不论是从产品上还是从技术设备上都要走在行业内的最前线。因此时间上的领跑一定程度上决定了竞争优势。于是，伊利决定采用伟库网提供的 ASP 平台产品及服务，实施并运用分销系统及库存管理系统。改造也就意味着冲突。

在采访中，付冲告诉记者，在实施这套系统的时候，传统业务流程显然在很多方面是与现代的业务流程存在差异。在处理这些差异的时候，伊利采取了“尽量改变”的态度，将逐渐改变过去多联传票的传递，代之以信息流的传递，使业务的处理速度和流程变得更加清晰，在此基础上将有可能改变现有的部分手工处理流程。当然这并不意味着伊利要大动干戈了，而是系统的整体思路仍然按照伊利的管理特点来量身定制，只是在某些具体的业务环节上有所完善和补漏。

举了例来看看业务流程的改变。在实现了新的系统的应用之后，北京奶粉的郊区业务、市区业务的定单都将通过区域经理审批，并报送大区经理批准后发送到总部；而在过去，大区经理无法得到审批。首先是因为双方在不同的区域；再者是因为没有可以实时的各种库存、销售、应收等各类数据的参考。

统一分销模式 目前伊利集团在全国有三大业务事业部，然后按照地区的分布又分为几个大区，在全

国共有近百家分支机构和销售办事处,生产厂近30家,而要面对的各种代理商和经销商也达到了5000家左右。面对如此庞大的销售渠道体系,没有好的管理手段就只能走向混乱,进而也就会影响到企业的生产经营等各方面。

伊利就是要将这套系统应用在有效地管理其供应链中的下游方。首先,伊利集团各大区事业部将直接面对其所有的排名TOP的大客户、分销商、分子公司。譬如,这些大客户的定单直接下到大区事业部,然后又从区总部根据定单的内容决定应该分配到哪个具体的相应的分子公司,并且根据各分子公司各地的库存情况来调配。然后再由这些具体的分子公司实现为客户配送和服务等环节。

这样从一定程度上解决了几个问题:其一,避免了以前客户需要和不同的伊利的事业部的分子公司公司打交道的比较混乱的局面,而中间的各种环节也自然相对简单明了了。其二,从资金上,解决了三个独立的事业部为应收款如何收的问题而“争斗”的问题,从系统中自然很清楚地标明了每家应收的具体数字。

其中可能会遇到的问题,主要来自于原先各个不同地区的销售经营模式的差异,而现在都要整合成相对统一和固定的模式。因为在实施了此系统之后,原先根本不规范的操作根本不能运行,譬如可能出现的一些销售个人的黑箱问题,应该货到付款的由于诸多原因而没有真正实现的等等,这些都将在透明的销售管理系统中被取代另外,伊利还有另一种销售方式——“冷柜销售”。即直接由伊利在各个零售点配置冷柜,并由专门的配送队伍直接将产品送达到这些冷柜。目前这种销售方式只在呼和浩特实行,共有4000个冷柜,200辆运送车。这样能节省其中的多个经销环节,实现利润在伊利方最大化。当然我们也不难看出,这样在前期的投入成本上非常高。伊利集团将在进行成本效益比较之后确定在全国其他地区实行这种直销方式。因此,伟库网的这套系统目前也能对这种销售方式进行了科学化管理,合理分配配送运力,统筹安排配送货物,实现效率最大化。而且伟库提供的这套系统是柔性配置,从管理分支机构的分销和库存开始,将扩展到财务管理,甚至是客户关系管理等方面,能为将来伊利大范围采用电子商务平台的直销方式做好准备。

建立虚拟仓库 目前伊利集团在全国共有大约60个大库。由于不同事业部经营的产品的特性不同,因此对仓库的要求自然也不同。譬如说液态奶由于保质期只有两天,基本上在从产品下线就不进入企业的生产仓库,而直接进入物流配送中的仓库或在非常短的储存后就进入到流通领域。而且,对于伊利的冷饮及液态奶产品有很明显的淡、旺季之分。因而能在旺季来临前有足够数量的产品的储备以及淡季有合理的储备量就都显得非常重要。因此,对于物流配送中的库存管理的要求非常严格。

通过这套系统的建立,伊利希望能建造一个全国性的一体化仓库,将全国仓库统一管理,并实现仓储商品的合理调配。目前一般的较为有效的库存管理方法是ABC分类,未来系统将能实现仓库群单体和整体的存量ABC分类。为此,伊利集团还新近招标购进了300台电脑,准备放置在其在全国的各个分仓,使每个分仓都能在这套系统上运作,并实现实时的数据监控。目前伊利的管理者能从系统中看到全国各个事业部库存的总金额和各个商品数量分布(以便商品调配),各个地区每种商品的存量ABC分类,全国每种商品存量ABC分类,每种商品安全存量以及每种商品批次的保质期管理等。

人们常说理想状态是要实现“零库存”。似乎在这里需要重新理解它的含义。如果伊利真的实现真正数字上的“零库存”,伊利的各种经营活动就根本没有办法正常运转。毕竟,伊利的产品仍处于需求远大于供应的状态。而这个“零”应该是指没有生产库存积压,以及商品的流转率非常高。当一批商品进入仓库后,我们能知道它将在几小时后进入到某个商业流通环节去,这样就能安排具体的下一批产品的进库。这样所体现出来的是同样物理面积的仓库地最优化的使用,也可以从另一个角度来解释“零库存”即是供与求在零点上的平衡。