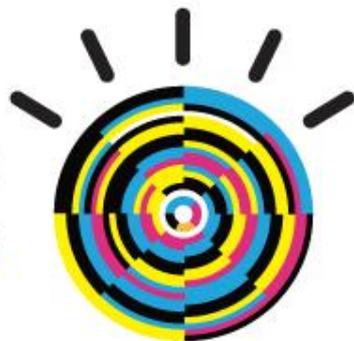




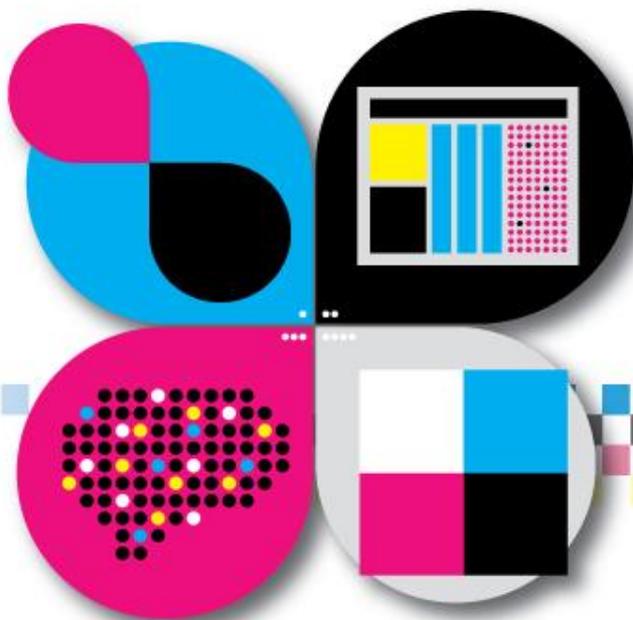
中国2010年上海世博会高级赞助商

# IBM 中型企业高峰论坛 2010

2<sup>nd</sup> IBM Midsize Business Forum



睿变·致远  
共领智慧十年

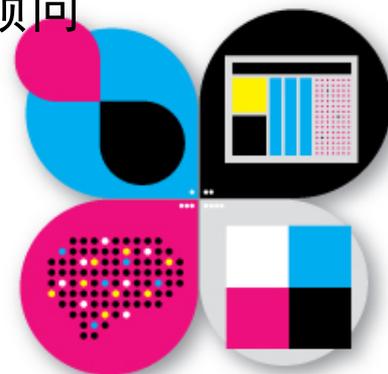




**演讲题目：** 中国零售连锁企业成长的烦恼

**演讲人姓名：** 高锐

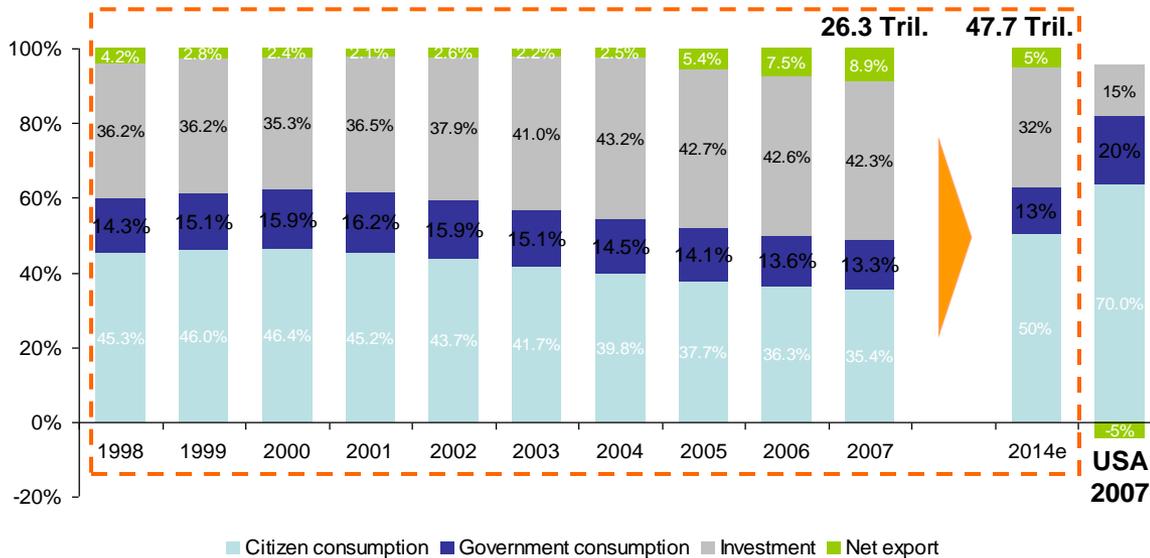
**演讲人职务：** IBM企业咨询事业部  
零售连锁行业负责人，资深首席顾问





中国的经济刺激计划正试图改变中国经济的增长方式，从外向型经济转为内需增长型经济。从而确保中国经济的持续高速增长。

### China's GDP composition and future forecast



### Key assumptions for 2014 GDP structure forecast:

- Government consumption would be 13% in 2014, following with stable, minor decline every year
- Exports slowing down, with absolute value of net export in 2014 maintained at the 2007 level, accounting for 5% of GDP
- Percentage of private consumption will gradually go up to 50% by 2014 (equivalent to the average level from 1978 to the end of 1990s)
- GDP growth at 8% yearly in the future 5 years

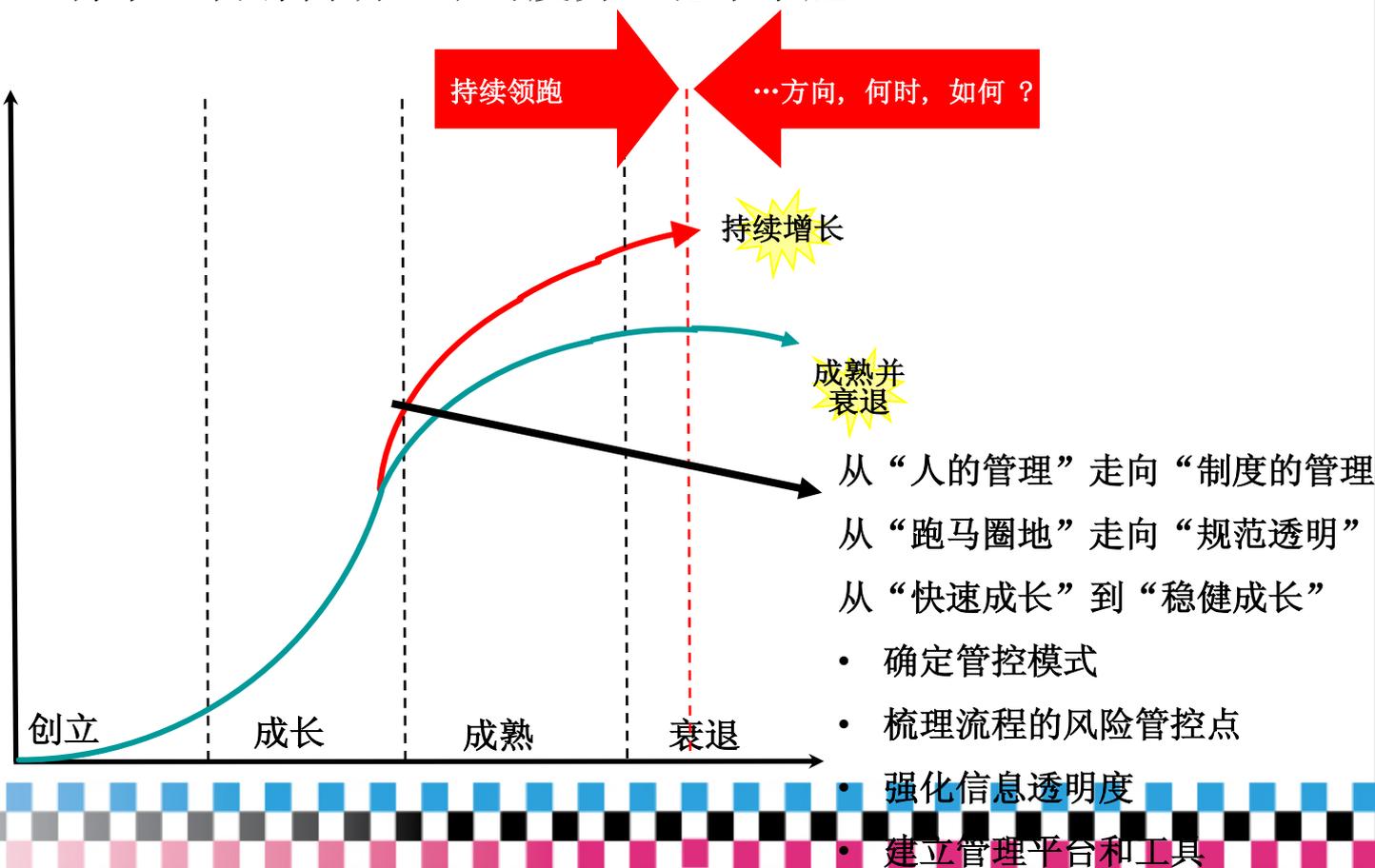
从长期来看，中国经济将保持高速增长，主要驱动力来源于内部需求。这个趋势显示了中国国内消费需求将在一段相当长的时期内保持高速增长（预计年度增长率为14.4%）。对于中国企业来说，这是一个巨大的内需市场。



中国企业面临着什么？同时处于“跑马圈地”阶段和精细化管理的双向要求之中。

目前 - 定位清晰，方向明确，高速增长！

将来 - 苦练内功，审时度势，稳中求胜！





企业的发展就是在不断的寻找适合您自身当时和未来发展路径的工具、方法和目标！



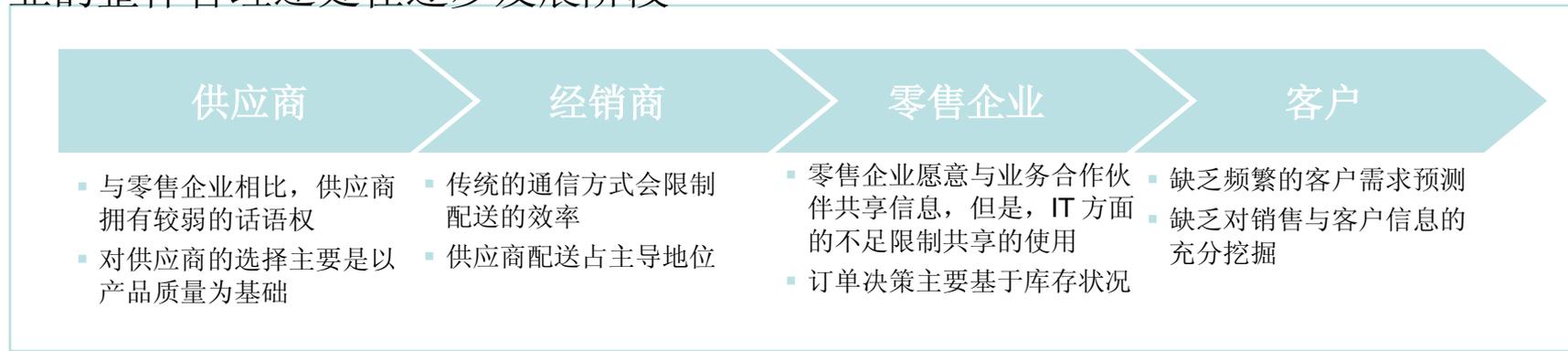
困扰企业多年的问题？积累多年的想法？新的管理思路？

全面、系统的梳理和规范业务流程，实现公司价值的全面提升

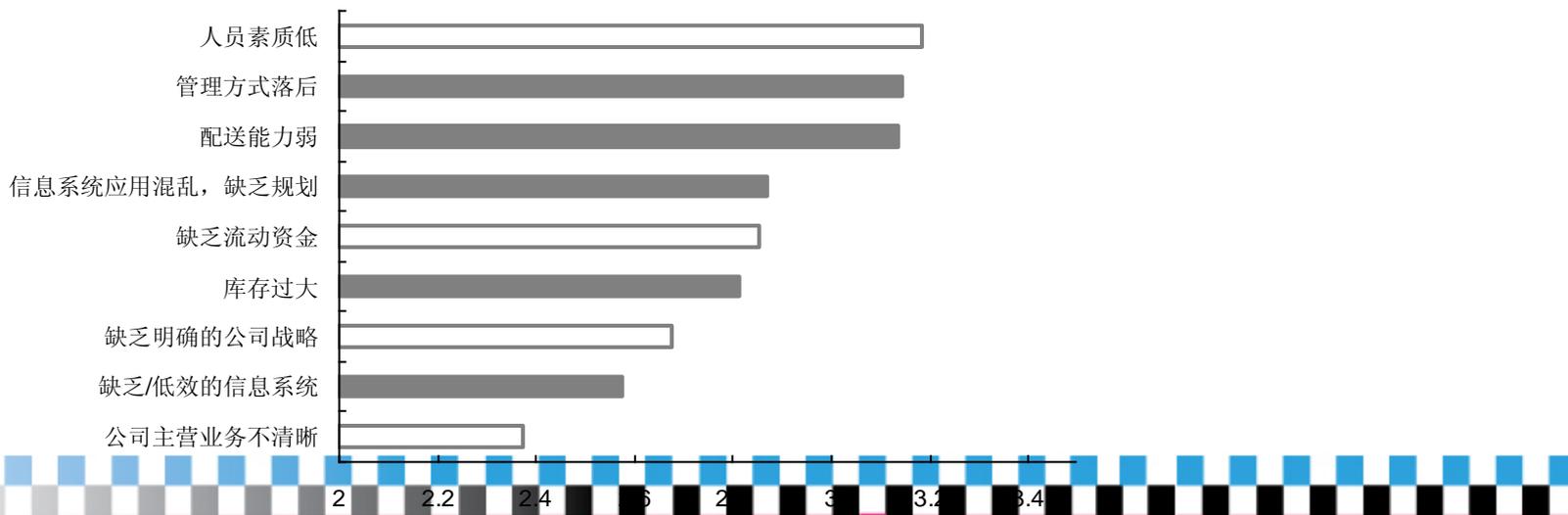




IBM的商业价值研究院针对中国零售业进行过一个专题调查。发现中国零售企业的整体管理还处在逐步发展阶段



### 中国零售企业发展所面临的关键问题（样本量 = 92）



来源：IBM商业价值研究院 分析

注：分值1（非常不重要）~7（非常重要）



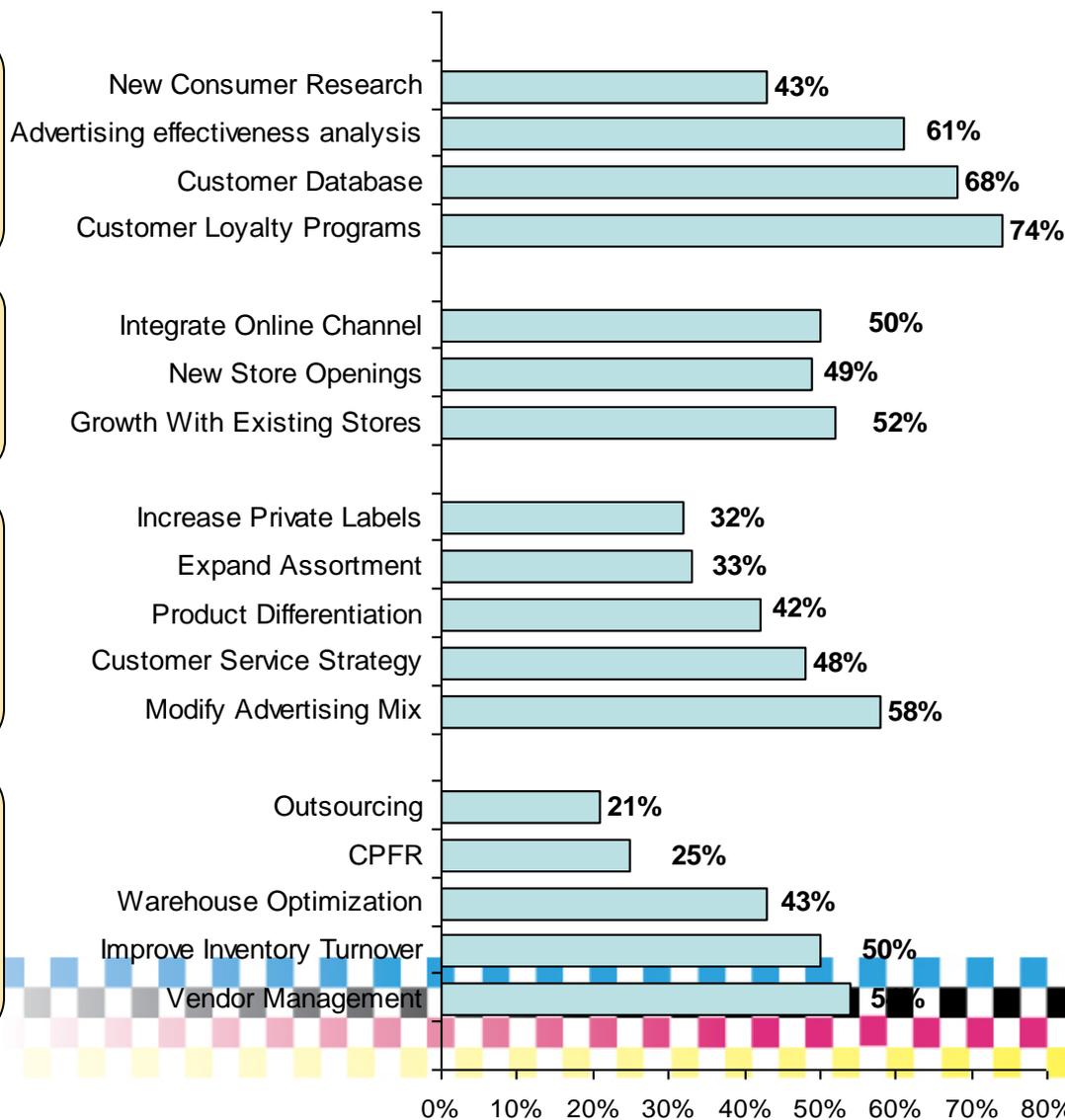
## 全球零售商的重点关注的问题

卓越的消费  
者理解

跨渠道和市场的  
盈利能力

与众不同的产品

有竞争力的成本



通过更好的消费者感受和差异化的产品来获得有利润的成长

零售商依然对成本高度关注



## 中国的零售企业要想达到一流运营，需要应对许多特殊的困难和挑战

### 零售企业与零售业态的整合

- 积极的扩张与并购延缓了整合所并购的各个品牌与业态之间的流程、系统及文化。例如，XX集团拥有遍布全国20多个省市的5000多家零售店面，几乎涵盖百货、超市、便利店、购物中心、专业店、物流等所有零售相关业态。但由于XX集团自2003年起通过并购积极扩张，其下属零售网络目前仍远未实现集中采购。

### 庞大而复杂的组织结构

- 零售企业在全国范围内不断扩大规模，尤其是第二级与第三级市场。因而面临着如何管理规模以及地理扩展方面的挑战
- 遍布全国的门店还意味着零售企业面临着要为多样的细分客户群提供服务的挑战
- 如何集中化与变革同一零售品牌下不同零售业态的流程与系统也是一大挑战。在某些情况下，零售企业不得不采用不同的系统为不同的业态服务

### 零散的供应链

- 中国仍然存在零散多级的经销商与批发商结构。他们使用的仍然是传统的业务方法，且信息化水平很低
- 通常情况下，零售企业的同一种产品在不同省份会来自不同供应商。因此，零售企业还存在着一个整合产品与供应商信息的挑战

### 技术限制

- 技术基础设施仍然是一个主要的障碍，尤其是规模较小的供应商，他们不具备这方面的能力，且采用新技术的速度一直很慢。这阻碍了流程的自动化以及供应商与零售企业之间的信息交换
- 不同品牌的不同既有系统也可能会妨碍集成与集中化的速度



## 为达到一流的运营，中国的零售企业需要采取六个战略举措

<b>1. 客户洞察力</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 获取多维的客户信息和相关分析能力，从而深入了解客户需求</li> <li>• 收集并集成新的信息来源</li> </ul>
<b>2. 高度整合业务流程、信息系统和企业资源</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 构建并实施能有效响应并满足用户需求的运营系统</li> <li>• 与主要合作伙伴设计全面集成的、跨公司/地区的商品销售、供应链与门店运营网络</li> <li>• 形成整个公司的“集成化营运模型”</li> <li>• 形成能够快速复制的“自身企业的最佳业务实践”</li> <li>• 形成伸缩自如的集团管控能力</li> </ul>
<b>3. 企业级业务分析能力，改进经营决策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 加快增长，提高效率，投资于客户价值的创造</li> <li>• 建立完善的品类管理和品类计划能力</li> <li>• 具备将企业数据转换为业务洞察，并改善营运的能力</li> </ul>
<b>4. 建立学习型组织以及创新求变的文化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 确保员工能够不断地获得培训，提高技能，以达到绩效标准</li> <li>• 鼓励员工接受而非抵制各种业务变革</li> <li>• 形成足够的人才储备，保障业务扩展的需要</li> </ul>
<b>5. 企业价值链协同，提升供应链效力和效率</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 与主要供应商形成战略伙伴关系，提升供应链效力和效率</li> <li>• 共享各种会影响到供应链效率与客户预期的信息</li> <li>• 通过互相认可的供应商评分体系对供应商进行管理</li> <li>• 价值链整合，形成价值链竞争的全面优势</li> </ul>
<b>6. 衡量和考核</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据需要在公司内外制定各种衡量标准与基准</li> <li>• 针对衡量基准进行对比和不断完善和改进营运成效</li> </ul>

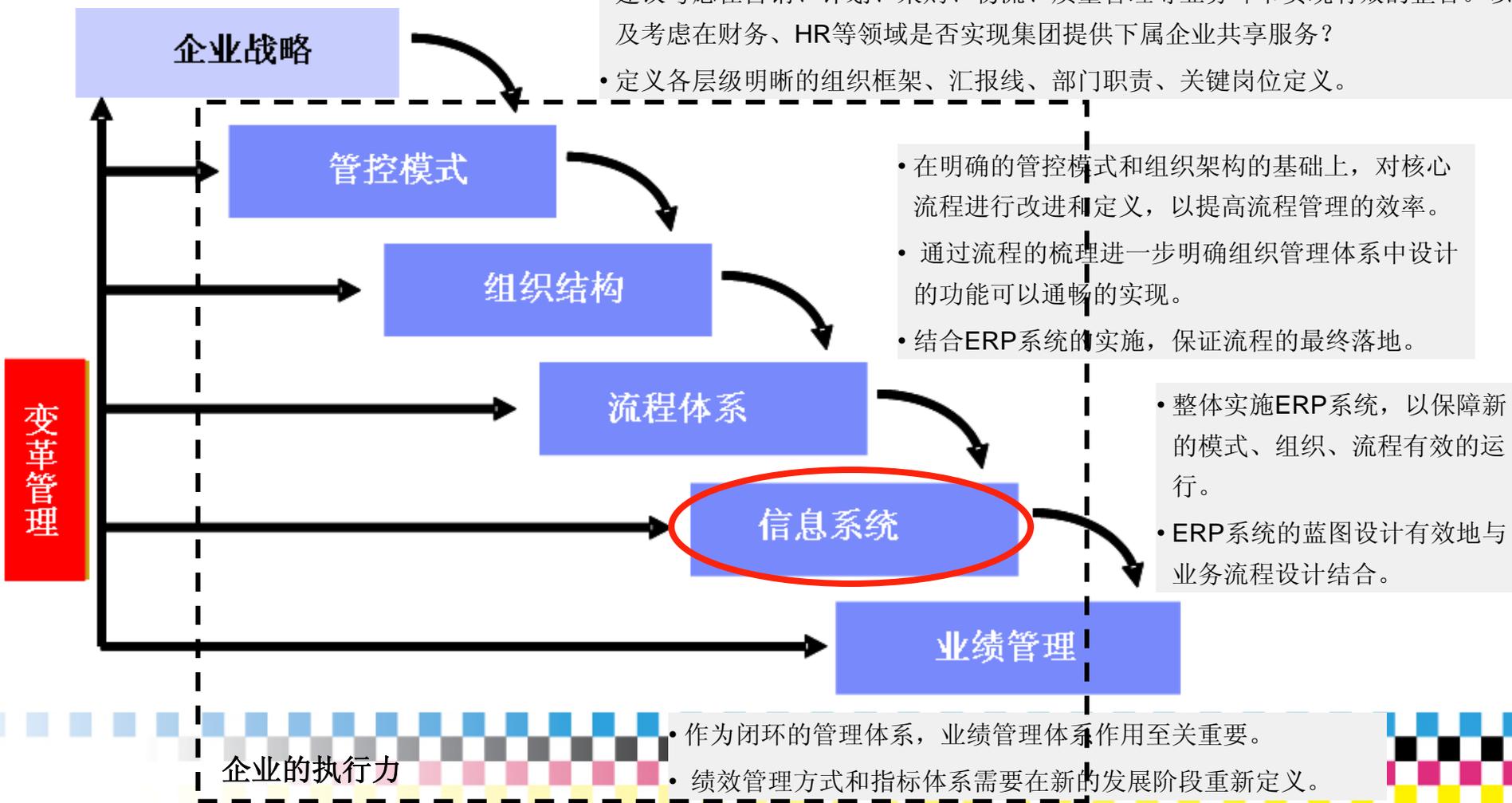


归纳起来，全球零售企业通过逐步构建充分集成的商品销售、供应链与门店运营等流程及系统，实现企业级一流的运营



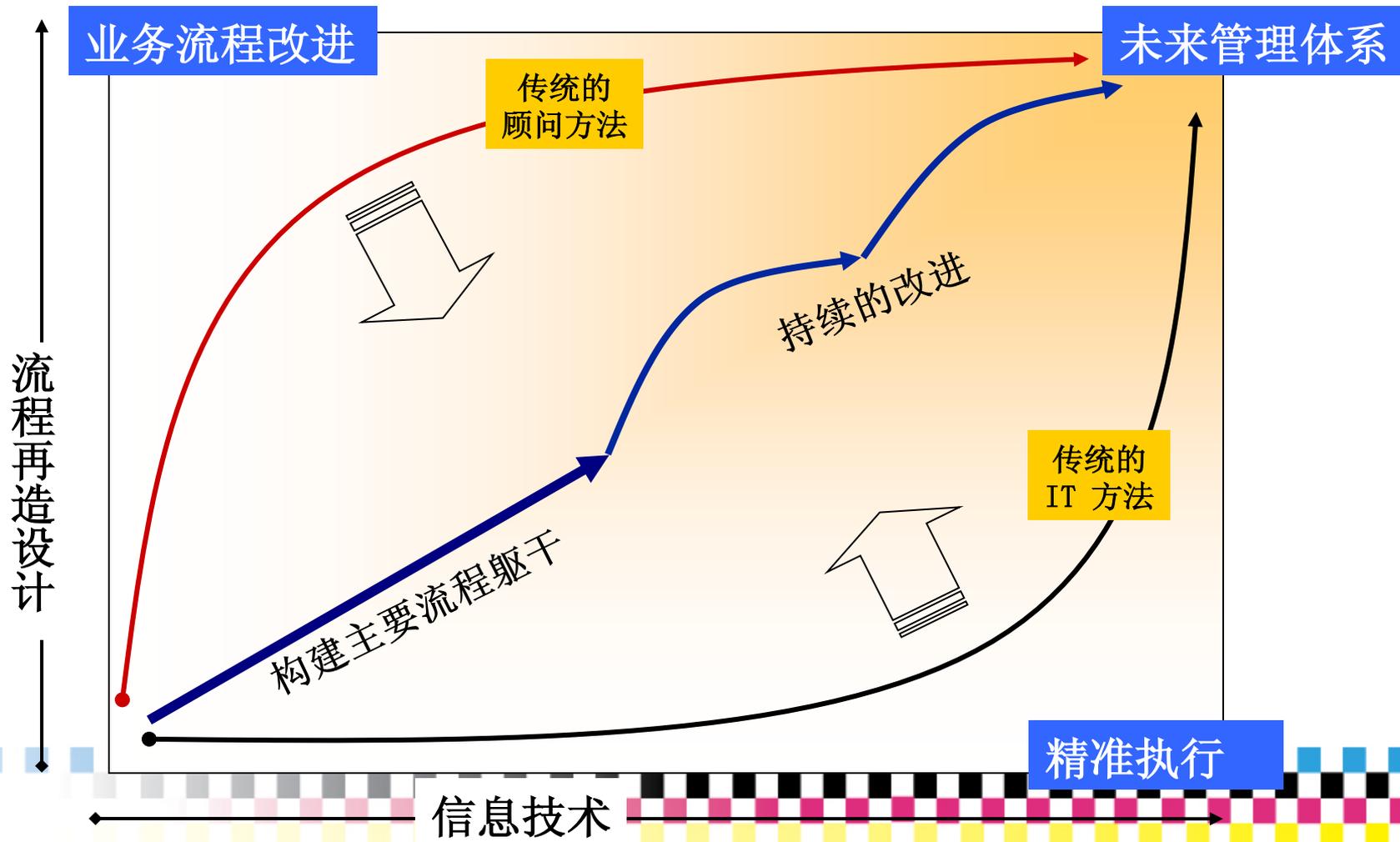


管理体系的全面提升，需要从管控模式、组织架构、流程体系、ERP系统、业绩管理等全面性系统化考虑





以信息技术为支撑的企业业务转型能够综合“流程改进”和“精准执行”两方面的优势，是一条通向未来管理体系的适合转型之路





## 零售企业信息系统实施的主要特点

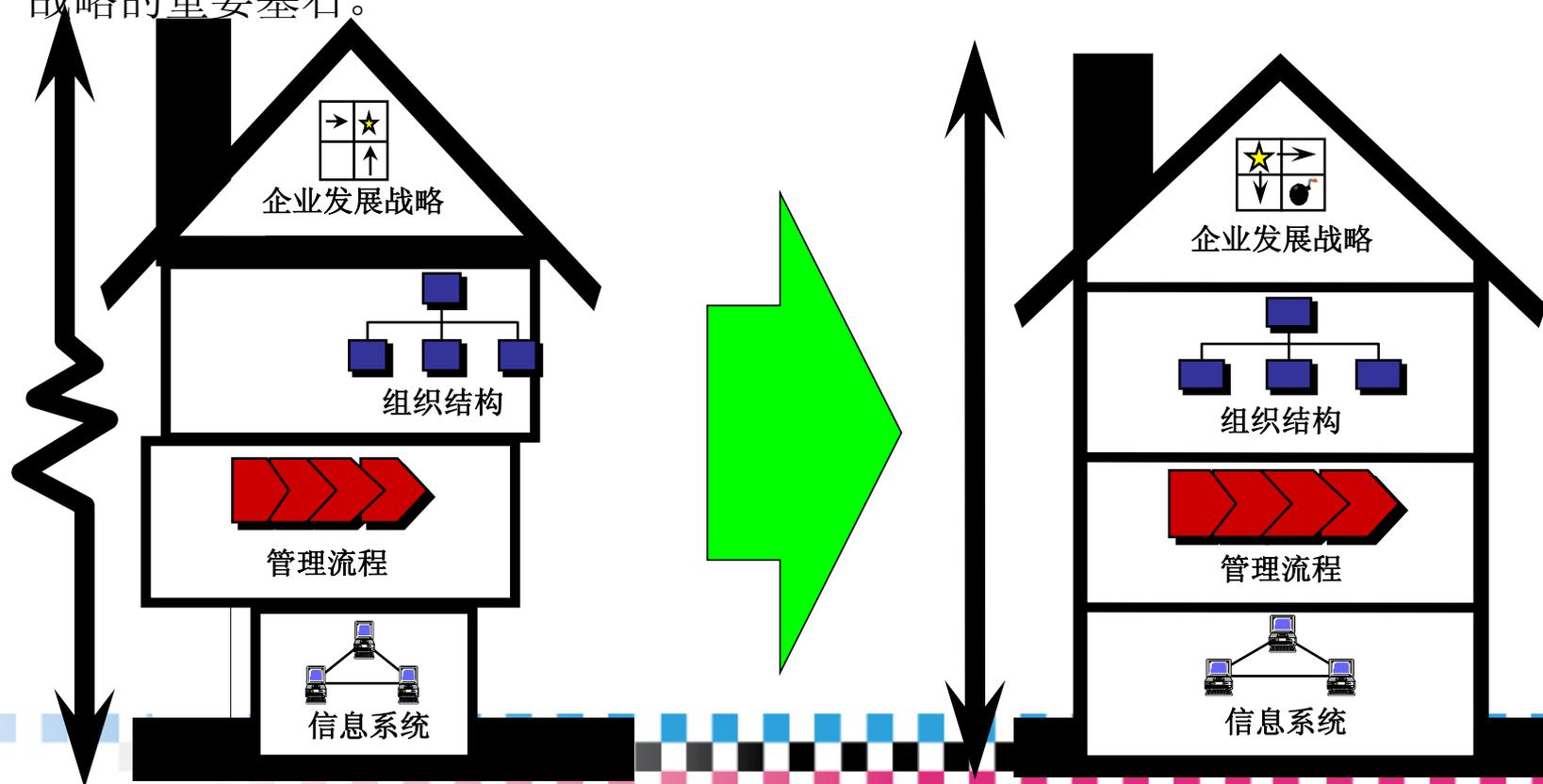
- 实施规模巨大
  - 涉及的地域分散
  - 涉及的法人公司众多
  - 涉及的人员成千上万
  - 系统架构
  - 实施策略
  - 培训策略
  - 变革策略
- 需要高度的标准化和可操作性
  - 在设计业务运作流程时，需要考虑业务流程的两级管理模式：标准 和本地流程
- 行业的特性特别强
  - 行业性的解决方案
- 数据量巨大，需要特别考虑业务峰值
  - 可扩展性的系统架构
- 要求实时性非常高
  - 分离式的应用架构
    - 实时性
    - 应对地区性的突发事件



1

战略主导 业务驱动 引领变革 持续深化: 利用信息化将企业的战略落地并得到精准执行, 利用充分的信息化手段得到战略执行的快速反馈

内部提高管理效率, 外部抓好市场机会, 加强企业整体应变能力是迎接这些挑战的重要手段。而建立企业坚实的全面的管理信息系统成为支持企业发展战略的重要基石。



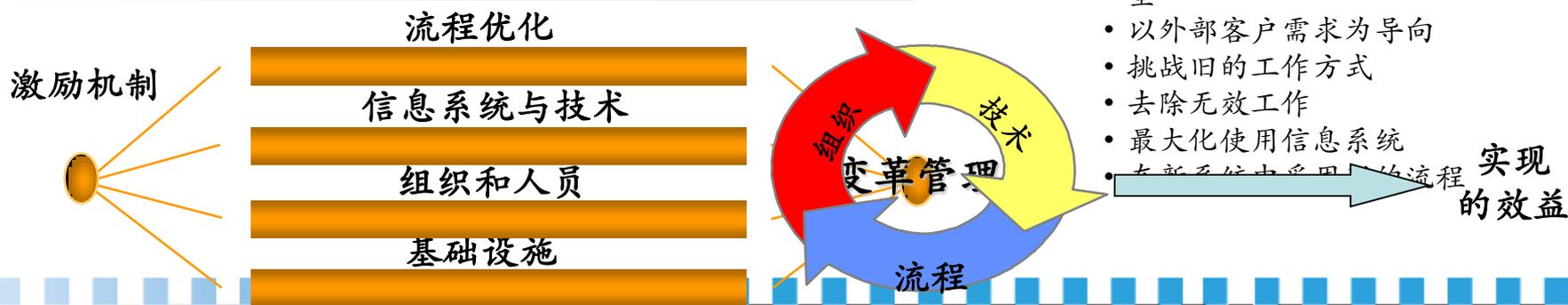


## 业务流程优化的科学方法

### 传统的方法 - 旧的业务流程优化



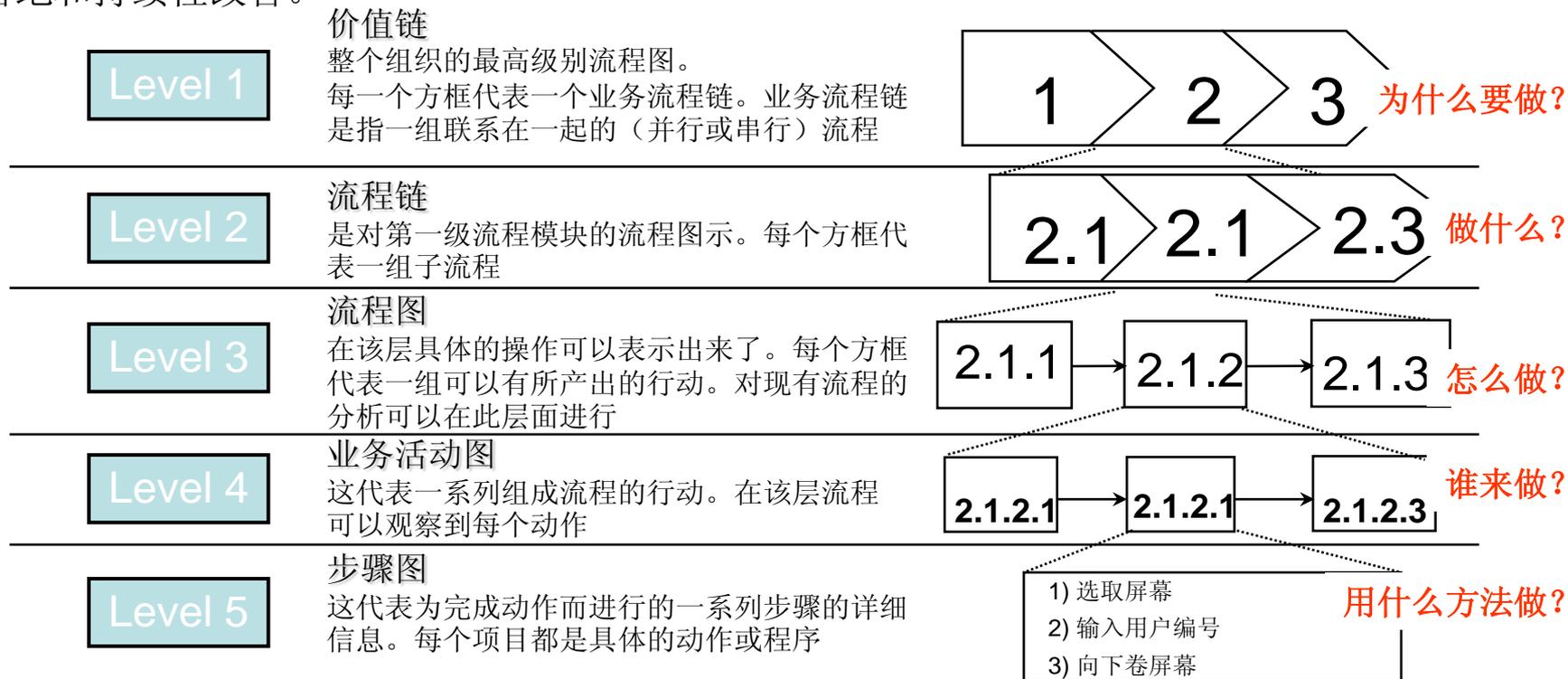
### 我们的方法 - 系统固化的业务流程优化



- “流线型”取代“部门职能型”
  - 以外部客户需求为导向
  - 挑战旧的工作方式
  - 去除无效工作
  - 最大化使用信息系统
  - 大部分系统采用同一流程
- 实现的效益



将运营模式细化成为一套逻辑严密、层层深入的流程体系,从而确保业务流程和管控模式的落地和持续性改善。



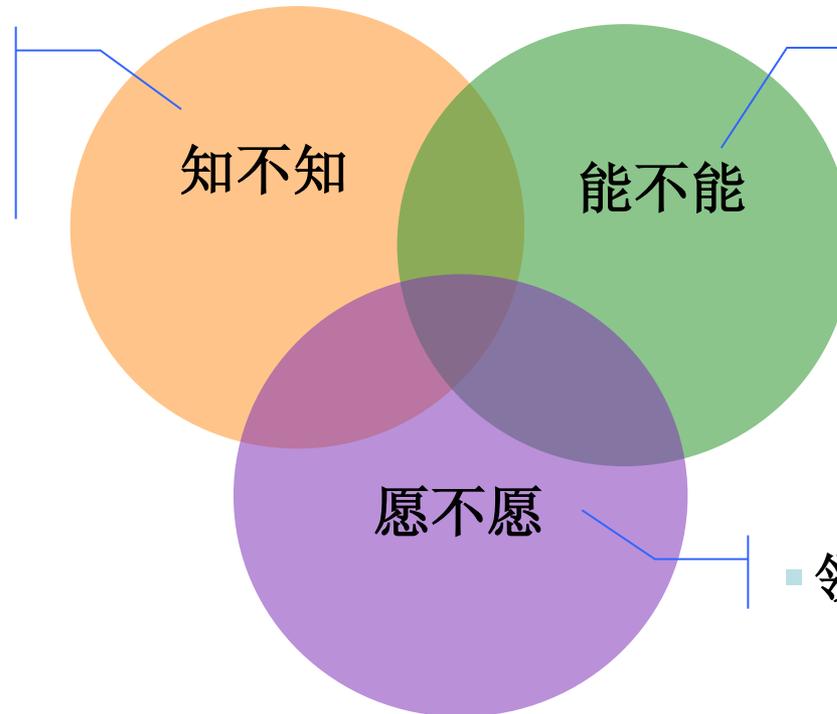
关键点

- 如果是为了对业务和管理模型进行阐释和高层次的分析,可采用第三级流程
- 如果设计涵盖信息化管理控制点的操作流程和就具体流程问题进行沟通,第四级流程就足够了
- 如果需要描述每个信息化点的详细操作动作或程序,与系统供应商落实特殊的信息功能需求,则需要采用第五级流程



## 变革管理的职责

- 定义领导团队的角色与责任



- 学习与实践行动

- 领导绩效与文化衔接



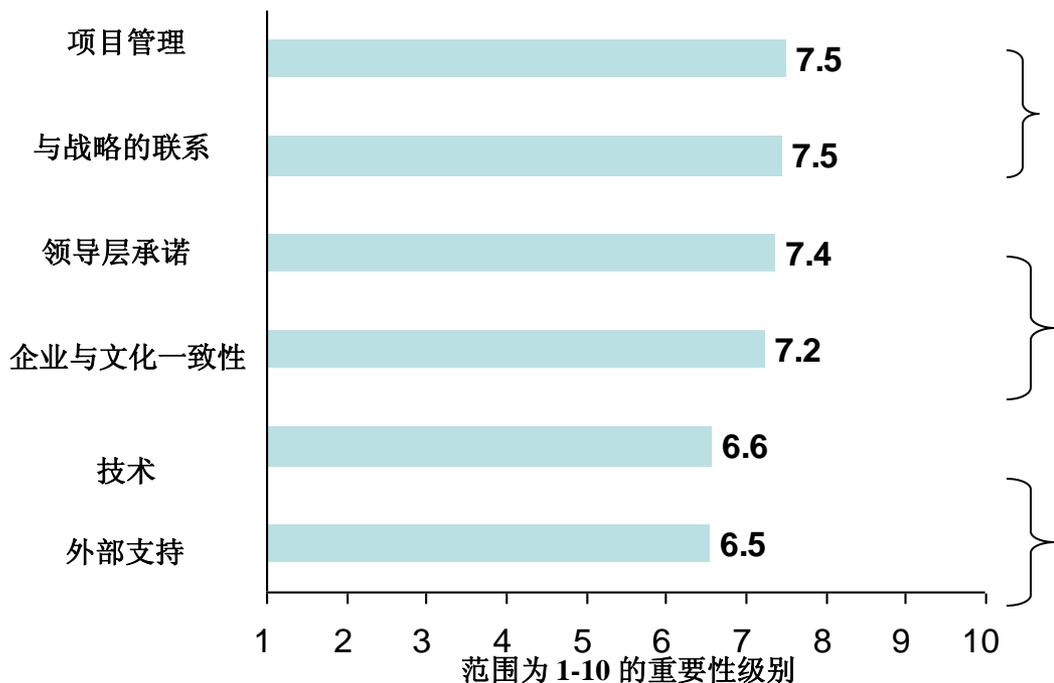


## 成功的项目管理是一个项目成功的必要条件

“请将这些因素对您 ERP 实施失败的重要性进行排列”

回答者人数 = 30 人

### • 评论



- 75% 的回答者认为项目管理和 ERP 与战略的联系是导致失败的最主要原因
- 领导层承诺与企业与文化一致性是导致失败的第二大重要因素
- 技术与外部支持对于导致失败来说相对不太重要

(1: 重要性最低; 10: 重要性最高)

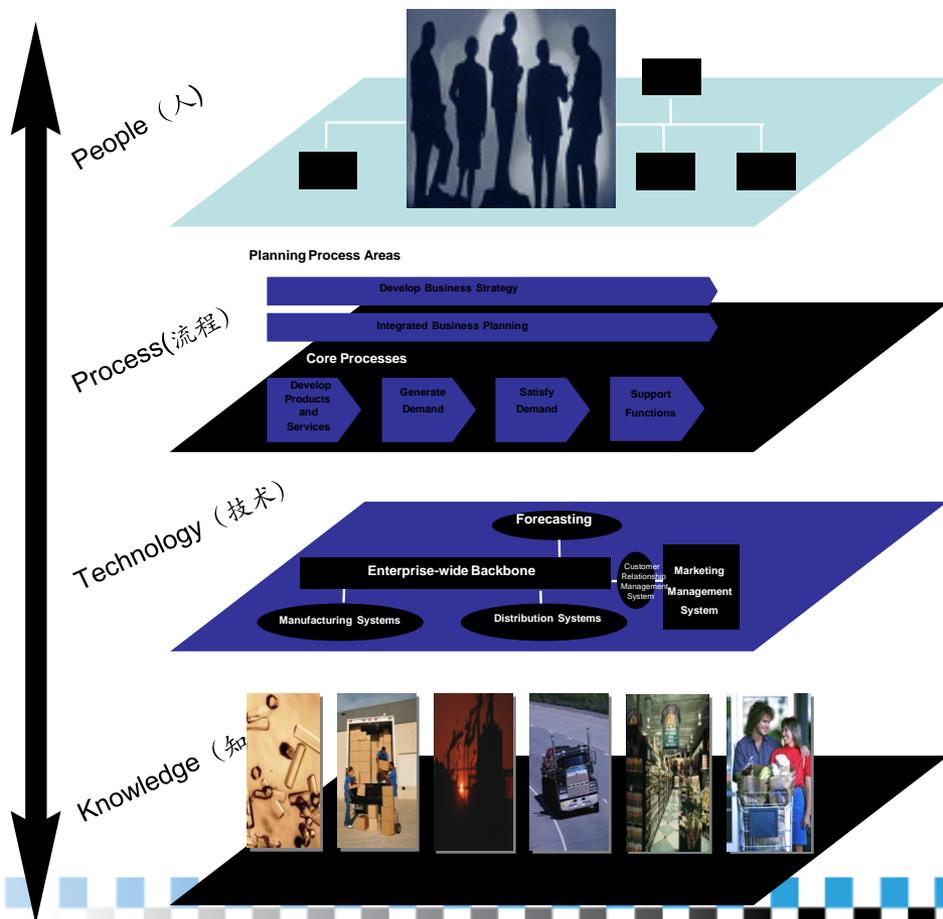


## 最重要的是： 系统架构

- 在零售企业的， 系统是企业运行的骨干。因而一个明确而具体的系统架构将是一切成功的根本。甚至她将左右信息化整个过程：
  - 如何架构 门店系统和总部系统？
  - 如何架构 总部系统和财务系统？
  - 如果架构 总部系统、财务系统和分析系统？
  - 如果协调集中管理的控制要求和分散管理的业务现实性？
  - .....



## 成功的信息化项目应该是团队、流程、系统和知识四方面的成功



1、通过项目过程中有效知识转移，为企业培养既懂业务又熟悉系统的团队

2、结合信息化系统建立适合的优异的流程

3、建立符合企业未来业务需求的信息系统

4、把企业的管理经验以及行业最佳实践融入到信息系统中



## 什么是最佳实践？





## 零售企业信息化成功的关键要素 之一

- 处理好”集团化”和”本地化”的关系
  - 集团化管控模型初步建立了，业务流程需要能够跟上并支持和强化
  - 保持必要的区域、门店和总部的灵活性
  - 需要一个具备能够包容整个价值链的信息化平台
- 处理好”信息化”和”业务改善”的关系
  - 信息化并不必然带来业务改善
  - 信息化只是手段，如何将手段化为己用才是关键，并取得“业务改善”的最终目的
  - 需要前瞻性设计企业业务流程，但也需要考虑企业和行业可承受能力
  - “革新”比“革命”要稳妥的多
- 处理好”商业技术”和”自主开发”的关系
  - 企业70%-80%的管理流程是通用的，可以快速借鉴的通用知识和系统。
  - 大规模开发的思路不可取：永远落后于发展，而且取决于内部管理人员的高度和前瞻性。
  - 总体拥有成本的比较（包括扩展性、时间和机会成本等）
  - 平台具备支撑未来企业5—10年业务发展规划的能力
  - 平台具备能够包容未来企业发展变化的能力



## 零售企业信息化成功的关键要素 之二

- 处理好培养企业队伍的”技术能力”和”业务能力”的关系
  - 确保在信息化的过程中，企业队伍掌握一般的流程改善、业务变革的方法论和能力。才能保证企业的“永续”改善。
  - 技术永远是革新变化的，而业务和流程能力可以沉淀为企业基业常青的基础和基因！
- 处理好“实施服务”和“安装培训”的关系
  - 信息化是**70%**业务、**30%**技术的工作。
  - 是一个在前人的基础上面，再创造的工作。
  - 强调变革管理的重要性，有时候，变化的过程就直接决定了信息化的成败和效果。



# 高度决定视角和态度



机会

视角

平台