

“木桶”伊利的原则

伊利现在选择 “夏利” 而放弃 “奔驰”，完全是基于现实的需要；若干年后，如果伊利放弃 “夏利” 而选择 “奔驰”，一定也是基于现实的需要。

入选理由

在乳品行业赫赫有名的伊利集团舍弃国外知名的 ERP 软件，委托用友为其 “量身定制” 了一套分销管理系统。伊利认识到，诞生于国外的、蕴涵管理思想的 ERP 是一种事后管理，而任何企业要稳步发展就需要拥有自身独到的管理理念和模式，这是伊利坚持 “量身定制” 的理由。在信息化的过程中，不迷信，不盲从，能够清醒地认识信息化的本质和目标，不折不扣地尊重自己的现实需求，伊利的经验值得借鉴。

下班前夕，北京京鼎大厦 8 层，内蒙古伊利集团奶粉事业部北京区域经理在键盘上敲了几下，当天北京地区伊利奶粉的销售、库存、进款情况即刻全部显现在屏幕上，浏览片刻后，他对一家该结账而没有结账的超市发出了催款预警。

几乎在同一时间，在呼和浩特伊利总部，伊利高层也在浏览伊利集团当天的销售和库存情况。他们使用的是一套根据伊利集团的要求 “量身定制” 的网络分销管理系统。

伊利需要什么？

早在 1996 年，伊利集团就花 200 多万元上了一套美国四班（Fourth Shift）的 MRPII（生产资源计划）系统。当时上这套系统的具体动机，今天谁也说不好，但系统运行了四五年，效果却并不理想，很多管理模块根本就没用上，应用的模块也主要是传统业务的电子化。

当时，有人分析，这里面既有产品本身的原因，也有企业管理上的原因。因为伊利集团的仓储、物流配送等根本就达不到软件的要求。人们形容，四班的 MRPII 在伊利集团，就像一辆歪歪扭扭行驶在乡村小道上的奔驰，无论如何也跑不快。

为了提升企业管理的水平，1999 年，伊利集团开始酝酿上 ERP。围绕上谁家的 ERP，伊利集团内部产生了 “买奔驰” 还是 “买夏利” 的激烈争论。以伊利集团的财力，上一套国

外的管理软件从资金上根本没问题，但更多人的疑惑是：“奔驰”虽好，但伊利需要吗？

伊利集团是典型的资源型传统产业，其前身是呼和浩特市回民奶食品厂，1992 年企业固定资产还只有 1700 万元，销售收入 3200 万元；到 2000 年 6 月，企业总资产已达 16 亿元，主营业务收入 26 亿元。下属企业 30 多家，遍布内蒙古、北京、上海、天津、黑龙江等省市区，主营业务是与奶制品相关的食品加工制造和销售，主要产品有雪糕冰淇淋、奶粉、奶茶粉、液态奶等 9 大系列 500 多个品种。十几年来，伊利集团依托内蒙古丰富的牛奶和廉价的劳动力资源，实现了跨越式发展。

一走进伊利总部，立刻就能感受到伊利浓厚的个性文化。不仅有草原人的粗犷豪爽、执着与敬业，还有很多“蛮不讲理”的规矩。比如，在伊利总部有 3000 多名产业工人，至今有一条食堂管理规定，任何人不许剩饭，否则罚款 50 元。另一方面又似乎特别“慷慨”，小到买笔、本，大到几十万甚至上百万元的开支，只要是预算内的，事业部总经理签字就生效，总裁很少过问。

任何成熟的管理软件，不论是 SAP 的 ERP 软件，还是 Oracle 的 ERP 软件，都是对一种成熟管理模式的总结，是一种标准的共性产品。在企业信息化的过程中，是个性文化适应抽象的软件系统，还是抽象的软件适应个性化文化？在资源、管理、文化等诸多方面凝聚的现实面前，伊利集团选择了后者。

另一方面，多年来在伊利爆炸式的成长中，企业的管理品质和经营规模出现了脱节。如果用经济学中的“木桶效应”来形容伊利集团的管理，当时的伊利就是一个令人难以想象的木桶：有的木板非常长，而有的木板又出奇的短，只是由于良好的业绩暂时掩盖了这些管理上潜在的问题。

在伊利，既有国内领先的预算管理制度，也有很多看上去很落后的“土”管理。比如，在伊利的很多生产厂还采用看板式管理，一个包装工当天就能知道自己包了多少产品，多少废品，挣了多少钱。

一定要“量身定制”

2000 年 9 月，付冲从销售部门调任伊利集团信息工程部暨全国数据中心总经理。硕士毕业于生物化学专业，曾经在内蒙古农业大学教过书，在国外做过访问学者的付冲 1996 年进入伊利，并在伊利做过资产管理、市场营销等，对伊利的业务流程和管理有着独到的见解。付冲认为，以伊利的家底，买一辆“奔驰”根本没问题，但伊利开得了“奔驰”吗？不见

得！其中蕴涵着巨大的风险——伊利还有很多基础性管理工作需要规范，需要提升；与 IBM、HP、宝洁等跨国公司的管理品质相比，伊利的管理还处在童年，如果强行开一辆“奔驰”，不仅很累，而且风险很大。在付冲看来，信息化的根本目的是服务于管理，并提升管理的层次和效率，因此，对待信息化，绝对不能做没有把握的事情。

此外，伊利还有一些特殊的理由。ERP 诞生于德国，是对成熟制造业管理模式的一种总结，是一种事后管理。而任何企业，要成为全行业的排头兵，一定要有自己的管理理念和管理模式；买了一个 ERP 软件，也就等于买了别人的管理模式；伊利的目标是成为全国乳品行业的老大，要集中资源“构建中国伊利”，必须拥有独到的管理理念和管理模式。因此，无论如何，伊利的管理系统一定要“量身定制”。

此外，伊利天天在变，需要在变革中求生存，在变革中求发展，付冲比喻，在伊利人自己也无法把握 5 年后变成什么样子的情況下，如果从市场上购买一套软件，让伊利的管理适应软件的需求，无异于为一个快速长高的孩子，买一套要求穿戴多年的衣服。

3 个月 27 个分销点全上线

乳品生产关键是两头，一头是奶源，一头是销售。对伊利来说，背靠大草原，奶源应该有着充足的保证，而销售就不那么容易控制了。

2000 年，伊利集团下辖奶粉、冷饮和液态奶三大事业部，在内蒙古、北京、河北、天津、上海等地有 30 多家生产厂，60 多座大型仓库，近百家销售办事处，上万个分销代理点，销售领域资金、物流和信息流的不统一，成了制约伊利快速成长的瓶颈。

付冲决定首先从分销开始突破，他带领同事先后接触了几十家公司，也接触了很多方案，有软件包式的，有离线式的，有 ASP 式的。

最后，伊利选定了用友伟库提供的 ASP 方式。之所以选择用友，除了 1999 年 5 月伊利集团采用了用友的网络版财务软件，有着“先入为主”的优势外，用友在软件领域耕耘多年，服务点遍布全国，满足了伊利集团分销点遍布全国，需要随时提供服务的要求。

伊利一贯的行事风格是以最高的效率快速实现，信息化更不例外。去年 3 月签合同，3 月中旬就进入需求分析；4 月开始用户培训，5 月 1 日正式上线，用友咨询和服务总监吴文钊带领 30 多个人分赴成都、武汉、北京、济南、沈阳、上海等 27 个分销点实施，付冲负责协调；6 月 18 日，也就是伊利分红派息的日子，一期工程全部完成。

需求分析实际上就是解决谁适应谁的问题，究竟是伊利的业务流程按照用友的软件改还是用友的按照伊利的业务流程改。需求分析开始的第一天，用友的工程师对付冲和信息工程部的同事说：“你们提要求吧！”付冲回答：“提要求的不是我们，而是业务部门的经理，我只负责帮助你们和业务部门沟通。”此后，伊利信息工程部挂着一块小黑板，哪一个部门需求分析做完了，业务经理就在上面签字，没签字的就继续调查分析。

伊利有 2000 多名销售人员，经营的规模已经接近原来的管理手段所能控制的极限。伊利分销系统要解决的关键难题有两个：一是信息流不畅通，解决领导层不知道分公司具体运营的难题；二是实现流程化管理，加强管理者对业务流程和人员的管控。回头看看去年走过的那段路，付冲觉得量身定制信息管理系统的关键是自己要对信息化的目标有清晰的认识，知道哪些业务流程需要改，哪些业务流程不需要改。在需求分析中，付冲始终坚持的一个原则是，一方面尽量往用友原有系统的规范流程上靠，另一方面用友必须按照伊利的特殊要求修改程序。

需求分析阶段双方合作非常愉快，付冲总结，其中的一个关键原因是，1999 年伊利集团在组织架构上进行了一次彻底的改革，基本理清了企业整体运行体系和运行思路，建设分销管理系统一定程度上是在固化上次改革的成果。另一个原因是伊利集团董事长兼总裁郑俊怀的强力推进。在信息化之前，伊利召开了一次动员大会，宣布影响信息化进程者“格杀勿论”。

“今天我们沟通 40 个问题”

伊利和用友的摩擦是从系统实施开始的。为了沟通合作中出现的磨合问题，伊利和用友分别成立了项目组。用友的项目组由伟库网副总经理李友负责，伊利的项目组由付冲负责，每 5 天沟通一次。

伊利液酸奶事业部信息负责人是让用友的软件工程师最“怕”的一个“刺儿头”。沟通会一开始，他把笔记本往桌上一摆，开口就是：“今天我们沟通 40 个问题。”用友的工程师一听，知道下面几天别指望休息了。就这样，一沟通就是一天；后来，需要沟通的问题越来越少，从 40 个减少到 30 个、20 个，直到 3 个、2 个。沟通的问题大致有三类：一种是不是问题的问题，双方经过讨论认为担心是多余的或者不合实际，可以暂不考虑；第二种是提出以后觉得有问题，但是可以迅速解决，经过讨论确定解决的时间表；第三种，也是最可怕的，是有问题但解决起来很困难或者根本解决不了。

奶粉的保质期很长，而酸奶的保质期只有三天，需要在当天凌晨 3 点开始配送，6 点前摆上超市的柜台。李友回忆，当时看到这个情形，用友心里一点底也没有。因为用友的 ASP 系统只适合奶粉的配送，而不适合酸奶的配送。但是，经过激烈的争论，甚至是争吵，在伊利的“逼迫”下，用友的工程师终于开发出了适合酸奶配送的产品。

伊利的人经常跟李友开玩笑说，用友的产品里有伊利一半的知识产权。确实，伊利和用友之间，与其说是客户和供应商的关系，不如说是合作伙伴的关系。在整个合作过程中，伊利的业务人员不是站在一边指挥或者监督用友的工程师工作，而是与用友的工程师一起研究业务需求，研究系统的改进策略、手段；在人员的投入上，双方也都尽了最大的努力，伊利方面除了信息系统部的 30 多名 IT 人员外，还从业务部门抽调了大量中层干部；用友伟库当时全部员工只有 60 多人，投入到伊利这个项目中的就有 40 多人。

通过使用用友为其量身定制的分销管理系统，伊利实现了从传统管理到过程管理的转变；而用友也通过和伊利的合作走向了成熟，并逐渐获得了业界的认可。经过一年多的试运转，今年 3 月系统顺利通过了验收，付冲和李友的脸上露出了会心的微笑。

技术分析

通常说的 ASP 模式是指客户租用服务商的软件，而伊利集团的 ASP 则是从技术的角度说的，没有运营上的租用关系。用友为伊利集团开发的分销管理软件，安装在北京金融街世纪互联数据中心的数据库上，伊利的分销点通过浏览器在线使用软件，客户端没有任何应用程序；确切地说，伊利集团总部是 ASP 的服务提供商，各分销点是 ASP 的客户，只是不存在买卖关系而已。

在世纪互联的数据中心，最底层的管理，如数据库的备份、维护等也由伊利集团自己的技术人员完成；只有网络安全、硬件维护等非核心业务才外包给世纪互联公司完成。

伊利集团的分销管理系统是以用友的 U8 网络分销管理系统为基础，结合伊利的业务流程而生成的。整个系统从分销、库存、多账号管理和配货入手，将传统手工控制，变为信息系统控制，尽可能将企业运行过程中的不确定因素变为可以控制的因素，实现了对企业销售计划指标、合理库存量、保质期、产品库损总量、客户信用、人员业绩等指标的控制。

以前，业务员收到订单以后要通过手工登记，然后上报经理，出提货单，通知仓库发货；而今业务员收到订单以后，首先在网上对客户进行审查，然后核对库存、付款方式等，上传部门经理。经理确认后，再传到仓库，配送发车全部在网上进行。确切地说，伊利的分

销管理系统更像一个物流管理软件，是一个缺乏生产制造的小型 ERP。

从网点到分销点，再到销售中心，然后是订单和库存管理中心，全面审批收集的数据所有单位都通过上网和相应的权限进行数据的录入、查询、审批和处理工作。目前，只要是能上网的地方，伊利的分销点就可以应用分销管理系统；记者采访付冲的时候，他正和用友公司讨论建设伊利集团的局域网的问题，不久以后所有的数据都将运行在伊利集团的局域网上。

效果分析

改变了管理的思维方式，实现了数字管理和过程管理，达到了真正的目标管理。

同许多企业一样，以前伊利集团的管理方式也是逐级汇报，一条消息从代理点传到总部至少要两三天；采用信息系统后，代理点——子公司——事业部——总部实现了 7×24 小时实时数据的输入和查询，从几十个小时缩减到可以忽略不计的几秒，更重要的是有了后台数据库支持，除了必要的沟通外，多数经营数据可以在数据库内直接查询，将事后控制变成了过程控制。以前，问一个销售经理仓库内还有多少箱酸奶，他不会去仓库数一数，而是首先去翻账单，进了 300 箱卖了 200 箱，仓库内就应该还有 100 箱，但实际上仓库内有多少箱呢？不一定是 100 箱，因为账单有可能丢了几张。现在？

优化了业务流程，提高了效率，一个订单的流转从一周缩短到不足 24 小时。

以前，从客户下订单到配送中心的汽车离开仓库，通常需要一周的时间，采用分销管理系统以后，全部订单的配送当天就可以完成，同时还可对客户进行实时审查。在客户下订单发货的时候，本来有一个信用额度的问题，某个客户只有 100 万的额度，但在没有分销管理系统的时候，信用额度就有可能被忽视或者被人情、关系替代，有了分销管理系统以后，超过一分钱都下不了订单。

大大降低了运营成本，仅产品过期损失一项就从百万元级降低到了十万元级。

伊利的产品多数是冷藏、保鲜食品，对存货管理的时间非常敏感，鲜奶的保质期只有 3 天，冷饮是 3 个月，液态奶是 8 个月，奶粉是 12 个月。以前，仓库管理员只凭“记忆”管理仓库，经常把即将过期的产品留在仓库，而把刚生产出来的产品发走了。有了分销管理系统以后，根据产品的标号，仓库内哪些产品是即将过期的，哪些是新生产的，一目了然，因而大大降低了过期产品的损失。而因为资金周转速度加快、准确预测产量等带来的效益的

提高就更多了。