

▶ **B**本土化 **S**实用化
BENTUHUA SHIYONGHUA

零售业信息化

LINGSHOUYEXINXIHUA

成功实施秘诀

HENGGONGSHISHIMIJUE

刘德三 编著

中国商业出版社

本土化 实用化 零售业信息化成功实施秘诀

编 著 刘德三

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

本土化 实用化 零售业信息化成功实施秘诀/刘德三著.
北京: 中国商业出版社, 2005.1

ISBN 7-5044-5290-4

I. 本… II. 刘… III. 商业经营—经验—阜阳市
IV. F716

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 137241 号

责任编辑: 孙春明

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
国防工业出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 11.5 印张 292 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



编者简介

刘德三，男，1940年6月生，安徽省阜阳市人，大学文化。中国商业联合会专家委员，安徽省企业信息化咨询专家委员，中国管理科学研究院学术委员会特约研究员，阜阳师范学院兼职教授，北京长益科技信息有限公司高级顾问，阜阳商厦总顾问。长期从事经济理论、经济管理、企业管理工作，发表论文四十余篇，领导开办了六个新企业，整顿扭亏为盈并领导了五个企业的取证工作，成功主持过数十项大中型城建和商贸投资项目的论证、实施和管理，并多次获得国家 and 地方奖励。近年来专注于流通业的发展战略与现代化管理的研究工作，主持并指导完成了阜阳商厦的ERP系统建设工作。2004年获全国商业科技进步一等奖、中国商业有突出贡献科技人物奖。

顾问：曹国兴 宋 清
张志峰

策划：刘瑞琦 王保新

序 言

推进流通现代化是 21 世纪流通企业的共同任务。信息化是流通现代化的核心和精髓。任何一种先进流通方式的推广和落实，都必须以信息化为前提、为条件；现代市场竞争实质上是信息资源的竞争，谁掌控信息资源，谁就掌握市场先机，谁就能在激烈的市场竞争中求生存、求发展、求效益、求提高；现代企业管理主要表现为信息管理，就是管理信息化。信息化的目的不是把简单问题复杂化，而是使复杂的管理简单化。管理的核心是现代先进技术、先进方式的推广和应用。ERP 的开发、推广和普及，就是通过规范化、科学化和数字化的管理使企业具有更好的可控性，实现企业运营的高效率和高效益。

“市场无定式，经营无模式”。流通领域中任何一种先进技术的应用和推广，都必须因地、因时、因市制宜，不能生搬硬套。同样的，企业的管理变革必须在企业战略的基础上，结合企业自身的实际情况，对企业的业务流程进行彻底的科学规划，通过 IT 技术去实现而不是简单的手工劳动电子化或者原有管理模式的计算机化。只有这样，才能真正发挥出信息化的作用和威力。安徽阜阳商厦在此方面堪称典范，他们通过认真的前期调研、细致的需求分析、严谨的考察论证、严格的实施过程控制，取得了非常明显的效果，积累了商业 ERP 实施领域不可多得的丰富经验。编著本书的刘德三先生就是整个系统工程的总规划和总顾问，他与国内领先的商业 ERP 软件公司长益科技的专家们一起制定了详细规范的项目实施方案，在实施过程中严格要求，认真研究每一个细节，对整个管理模式和流程进行了彻底的改造，使商厦的管理实现了质的飞跃。阜阳商厦的经验主要表现为：一是本土化应用；二是实用化操作；三是

人才化推广。它建立在扎实的基础上，取得了实实在在的经济效益。

刘德三先生不仅拥有数十年的商业管理经验，更是企业 ERP 的具体规划者和实施控制者，因此本书没有过多地探讨理论问题，而是充分结合实际操作过程中的切身感受，从市场环境、管理思想、经营模式、项目规划、实施流程、财务计划、系统安全、升级扩展等多个不同的角度进行了全方位的剖析，并且对操作的过程和细节进行了详细的阐述，从根本上帮助大家减少失误，提高效率，确保企业信息化建设取得圆满成功。本书在理论结合实践方面实现了高度的统一，反映了企业信息化过程的全貌，这在当前的专业书刊方面还是不多见的，可以称作是一本难得的现代流通企业管理创新的优秀教材，具有较高的参考价值。

希望本书的出版能够指导我们的商业企业在管理创新和信息化建设方面少走弯路，不断增强自身的核心竞争力，在参与国际市场竞争的过程中能够持久地立于不败之地。

黄国雄

2004 年 6 月

联系实际进行商业零售业信息化建设

阜阳商厦电子信息化建设的特点

近几年，许多商业零售企业探索信息化建设取得了一定成绩，也存在一些问题，从安徽阜阳商厦股份有限公司的信息化建设的成就中，我们可以得出一些可资借鉴的经验。阜阳商厦股份有限公司从 2001 年开始规划 ERP 系统工程，至 2003 年 4 月 2 日成功完成系统切换，一年来系统运行平稳，有效地提高了企业管理水平和经营效益。这对流通企业信息化建设的探索及传统企业与电子商务融合具有重要的指导意义。其特点可以归纳为以下 5 个方面：

一、紧密联系中国零售企业的实际，按照我国零售企业的运营规律进行经营，是本土化的典范。虽然目前我国 1100 万中小型企业有近 1/4 开始尝试并越来越多地运用电子商务工具，而近 1 亿网民中也有 600 万人开始网上商业活动，但将其经营活动与电子信息化结合得好的较少，要么是耗费较大，收效较小，要么是负面效应较大。

二、抓住了零售企业技术的关键点，这就是供应链管理和客户关系管理。零售企业技术的关键点之一是商品的采购点，如果管理不好，每年要流失成千上万的运营资金；关键点之二是客户关系管理，过去零售商店的管理对象是商品，而在现代市场经济条件下，管理对象除了商品外，更重要的对象是客户，这里包括现实客户和潜在的客户，如通过会员卡、消费储值卡等多种形式，了解消费者的需求，确定市场营销目标，扩大商圈范围。

三、实现了整个业务流程的再造，实现了契约合同的无纸化运营。阜阳商厦通过信息化建设真正实现了零售企业的业务流程再造，使整个企业的业务流程成为企业活动的中心纽带，成功地实现

了由售价核算到进价核算的转变。在计算机和网络技术的前提下,实现契约合同的无纸化作业和运营,也就等于真正实现了以业务为中心和业务运行的规范化、序列化、工厂化,这样就真正避免了经营的随意性和管理的随意性。

四、探索了电子信息技术与商业的融合,成为零售业 ERP 成功的典范。许多企业在推行信息化过程中,由于多种原因,很容易使电子技术与商业“两张皮”,或者仅仅实现了二者的“结合”,而不是二者的“融合”。而阜阳商厦真正实现了二者的“融合”,做到了业务和财务的“无缝连接”。

五、零售企业的电子化运营和管理为下一步电子商务奠定了基础。软件提供商长益公司的“商友”软件在阜阳商厦的成功运用,为企业下一步电子商务的发展奠定了基础,这就是零售企业的电子化与网上商店相结合,这也是下一步电子商务的核心。

阜阳商厦电子信息化建设对中国零售企业电子商务发展的 7 个启迪

一、在商业零售企业产权制度改革的基础上,要加快流通企业流程再造。当流通企业产权制度改革完成后,应加快流通企业流程再造,通过加快商业零售业信息化建设,巩固和完善流通企业改革的成果,充分发挥流通企业产权制度改革后的体制效应。

二、电子商务是指通过各种计算机和网络技术进行的一切商业活动,如企业内部的商业信息共享、企业之间的商业数据交换、网上购物等。当前商业企业电子商务正处于企业内部商业信息共享阶段,这是企业信息化建设的基础。有些企业已经开始进行企业之间的商业数据交换,甚至网上购物,这是商业企业信息化建设的高级阶段。

三、电子商务的本质是商业与计算机和网络技术的结合。电子商务的本质不是计算机和网络技术单兵独进,而是商业与计算机和网络技术的结合,甚至是融合。这就是说二者缺一不可,互不可

分。

四、阜阳商厦 ERP 成功实施，是 ERP 本土化成功的典范，也是信息技术与传统商业企业完美结合的典范。实践证明，阜阳商厦从 2001 年开始规划 ERP 系统工程，至 2003 年 4 月 2 日成功完成系统切换，一年来系统运行平稳，有效地提高了企业管理水平和经营效益。

五、现代流通企业离不开信息技术装备自己。现代流通企业的基本要素包括以下 9 个方面：

(1) 市场经济体制；(2) 现代企业运行机制；(3) 先进的技术 & 设施；(4) 先进的管理甚至是优秀的管理模式输出；(5) 信息，特别是通过价格为载体的信息传播；(6) 商人/观念，商人及其先进的经营理念；(7) 顾客，这是流通企业与生产企业所不同的特点，生产企业活动没有顾客这一直接要素；(8) 商品，流通企业经营的对象；(9) 资金，这是商业活动的润滑剂。

六、零售企业信息化建设应寻求切合实际的解决方案。从市场环境、管理思想、经营模式、项目规划、实施流程、财务计划、系统安全、升级扩展等方面做到两个结合。

七、在市场竞争中，形成具有中国特色的商业信息化建设的体系。10 多年来，我国已经形成了特有的电子商务门户网站（联商网、中国商业地产网等）、电子商务的技术提供商（长益科技、远征等）、电子商务设备提供商（中华零售网等）、网上商店（影响较大的有 20 至 30 家）、商业媒体网站（中商联网站、商业时代网站、中商贸网站）等，但这种体系还不完善，需要整合和迅速形成中国特色的商业信息化产业体系。

北京工商大学经济学院教授 洪涛

2004 年 6 月

目 录

序 言	(1)
卷首语：联系实际进行商业零售业信息化建设	(1)
实施篇	(1)
信息化——应对 WTO 挑战的有效手段	(3)
(一) 商厦面临的严峻形势	(3)
(二) 大力加快企业信息化建设	(5)
(三) 领导在企业信息化实施中的重要作用	(7)
(四) 电子商务是企业同国际接轨，提高企业核心竞争力的关键，企业要么电子商务，要么无商可务	(9)
(五) 企业电子商务模型建议	(12)
(六) 企业的管理者要学会驾驭信息的本领	(14)
从企业战略的高度规划实施 ERP 系统工程	(18)
(一) 企业信息化的基础和战略	(19)
(二) 实施 ERP 的过程是将 ERP 理念数据化的过程	(25)
(三) 抓好培训是 ERP 工程顺利实施的关键	(28)
(四) 紧紧抓住企业需求，从实际出发，整体推进	(29)
(五) 在改革创新中突破难点化解风险	(31)
商业企业信息化与业务流程重组	(34)
(一) BPR 和实施 BPR 的重要目的	(35)
(二) 电子商务对企业业务流程提出了新的要求	(38)
(三) 企业业务流程设计原则	(42)
(四) 实施 BPR 的八项策略和措施	(44)
(五) 正确理解和处理 BPR 与 ERP 的关系	(52)
(六) 充分重视人的因素是 BPR 实施的关键	(55)

(七) 精心设计, 精心组织, 精心实施	(57)
精雕细凿确保 ERP 系统工程实施成功	(59)
(一) 全面考察, 专家咨询, 瞄准需求, 制定适应企业发展 战略的总体规划和分步实施方案	(59)
(二) 建立强有力的组织, 一把手亲自指挥, 是成功实施 信息化的保证	(61)
(三) 严格认真培训是成功实施信息化的前提	(65)
(四) 彻底扎实的核查是成功实施信息化的基础	(69)
(五) 使用先进安全可靠的设备, 构筑稳固的网络系统运行 平台	(77)
(六) 抓好试运行, 是成功实现系统切换的重中之重	(78)
(七) 步步为营, 全程跟踪、调控, 顺利实现系统切换, 为 实现企业发展战略奠定基础	(80)
基于企业竞争战略的财务核算模式	(84)
(一) 财务核算模式决胜企业信息化	(84)
(二) 基于企业竞争的财务核算模式转变	(87)
(三) 现代信息技术助进价核算体系升级	(90)
ERP 实施体验——注重细节数据为王	(95)
(一) 实施企业信息化要从企业文档的规范化、标准化做起	(95)
(二) 严把录入关口, 夯实初始化基础	(96)
(三) 财务初始化的正确与否决定着 ERP 系统切换的成败	(107)
(四) 认真学习, 精心操作, 确保系统正常运转	(111)
软、硬件的协同、匹配是企业信息化稳定运行的基石	(114)
(一) 软、硬件“一体成龙、适者为佳”	(114)
(二) 稳定、高效的主服务器是成功实施企业信息化的关键	(115)

基础篇	(203)
竞争创新是阜阳商厦的主旋律	(205)
(一) 商业竞争中取胜的关键是观念创新	(205)
(二) 竞争靠善于捕捉信息, 果断决定, 快速出击	(206)
(三) 未雨绸缪抢先机, 闯出一片新天地	(207)
(四) 竞争要有危机感, “诚惶诚恐才能生存”	(208)
(五) 竞争要有气度、魄力和魅力	(208)
(六) 靠智慧、靠特色搞错位竞争	(209)
(七) 价廉物美、薄利多销从古至今都是经商的真经	(211)
(八) 对经济形势和市场正确判断, 及时调整经营战略	(213)
(九) 经商就要学商、知商、懂商、兴商	(214)
服务创新是阜阳商厦制胜的法宝	(216)
(一) 服务是商厦立身之本	(216)
(二) 提高职工整体素质, 增强竞争意识是提高服务质量 的关键	(216)
(三) 环境创新、服务创新是买方市场下竞争取胜的法宝	(218)
(四) 解放思想, 战胜自我, 超越自我, 实现服务飞跃	(219)
改革创新是阜阳商厦前进的动力	(221)
(一) 观念创新是生存发展的基础	(221)
(二) 营销创新是占领市场的途径	(223)
(三) 环境创新是巧于竞争的武器	(224)
和谐同心是阜阳商厦成功的要诀	(227)
(一) 企业造船出海, 政府保驾护航	(227)
(二) 以“事业、情义、团队”凝聚人心, 以三项制度改革 激活潜能, 实现企业内部关系圆融和谐	(229)
(三) 以相互理解、支持、发展为原则, 联手开拓市场, 扩大 辐射空间, 寻求厂商利益的最佳组合	(232)
(四) 以低价经营吸引顾客, 以优质服务赢得顾客, 找准	

顾客价值最大化和商厦利益最大化的结合点	(233)
附录一：中华合作时报《经济新闻》报道稿	(236)
附录二：中国商业联合会《经贸参考》专稿	(241)
附录三：阜阳商厦企业信息化实施纲要	(246)
附录四：阜阳商厦供应商手册样本	(251)
附录五：阜阳商厦商品分类手册样本	(303)

实 施 篇

信息化——应对 WTO 挑战的有效手段

安徽省阜阳商厦股份有限公司为了实现商务现代化，提高企业的管理水平，增强企业的核心优势，提高经济效益，实现同国际市场接轨，应对 WTO 的挑战，积极推进企业信息化和电子商务建设，多次派人出外参观、考察、培训、学习，参考了大量有关企业信息化、电子商务书籍、报纸、杂志，借鉴许多企业实施信息化成功经验，提出《企业信息化实施纲要》，又经过了不断学习总结和多次反复修改，初步拟定了《安徽省阜阳商厦股份有限公司企业信息化、电子商务规划及实施方案》。

在制定方案之前，以总经理张志峰为总负责人的信息化领导小组首先对整体经济环境进行了深入细致的分析研究，总结出了一系列对企业发展有重要影响的关键问题。

（一）商厦面临的严峻形势

1. 市场向多极化趋势发展

阜阳商厦开业之初，当时阜阳有百货大楼、皖北商场两个大型商业企业如日中天，但阜阳商厦人不畏艰难，发挥后发优势，采取了一系列创新措施，逐步在市场上站住了脚跟，创造了一个又一个的辉煌，连续 10 年上台阶，10 年十大步，从开业之初的年销售额 1500 万元上升到 3 亿元，增长了 20 倍；资产也从 300 万元增长到 1.2 亿元，增长了 40 多倍，可谓是阜阳商业的一个奇迹。然而随着市场的变化，竞争格局也发生了巨大变化，由于不适应市场的竞争，皖北商场走上了不归路；百货大楼举步维艰；新建的阜阳亚杰国贸商城一开业便以规模优势占据着一定的市场份额；千百意商场至今仍保持着强劲的上升势头；华联超市则采用了麻雀战术，遍布