

上海市促进中小企业发展协调办公室
中国电信理想信息产业集团

策划主编

上海中小企业 信息化

Shanghai Zhongxiaoqiye
Xinxihua Zhilu

之路

企业信息化典型案例

上海科学普及出版社

上海市促进中小企业发展协调办公室
中国电信理想信息产业集团

策划主编

上海中小企业 信息化

Shanghai Zhongxiaoqiye
Xinxihua Zhilu

之路

企业信息化典型案例

上海科学普及出版社

图书在版编目(CIP)数据

上海中小企业信息化之路 / 上海市促进中小企业发展协调办公室等主编. - 上海: 上海科学普及出版社, 2009.9

ISBN 978-7-5427-1752-8

I. 上… II. 上… III. 信息技术 - 应用 - 中小企业 - 企业管理 - 上海市 IV. F279.275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 180562 号

责任编辑 陈爱梅

统 筹 理 应

上海中小企业信息化之路

上海市促进中小企业发展协调办公室 策划主编
中国电信理想信息产业集团

上海科学普及出版社出版发行

(上海中山北路 832 号 邮政编码: 200070)

<http://www.pspsh.com>

各地新华书店经销 上海欧阳印刷厂有限公司印刷

开本: 850 × 1190 1/32 印张: 4.5 字数: 109 千字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5427-1752-8 定价: 25.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题
请向出版社联系调换

编委会成员

顾问:

王 坚 上海市经济和信息化委员会主任

主任:

周敏浩 上海市经济和信息化委员会秘书长

副主任:

陈沛霖 上海市促进中小企业发展协调办公室主任

富 杰 中国电信理想信息产业集团总经理

主 编:

宋晓辉 上海市促进中小企业发展协调办公室副主任

马 骏 中国电信理想信息产业集团副总经理

执行主编:

杜奎松 高级管理咨询顾问

仲肇中 中国电信理想信息产业集团商务领航业务部经理

编写成员:

宋晓辉 杜奎松 仲肇中 钱 江 季 楠 张瑜祺

卫丙戌 徐明江 宗 媛

策 划:

宋晓辉 杜奎松 仲肇中

序 言

在信息技术飞速发展,国际经济环境加速变革的形势下,党的十七大提出推进工业化和信息化的融合,为我国通过信息化发展现代化的产业体系,走新型工业化道路指明了前进方向和努力的途径。

上海作为国家“两化融合”的试验区,进一步加快了“两化融合”推进步伐。市政府 2009 年 9 月 3 日发布了“上海市人民政府批转市经济信息化委关于推进信息化与工业化融合促进产业能级提升实施意见的通知”(沪府发[2009]46 号),制定了《上海市推进信息化与工业化融合行动计划(2009—2011 年)》。其中“中小企业信息化应用推广工程”是重点专项工程之一。具体内容:一是实施“信息化助推中小企业成长工程”,结合“中小企业百千万成长工程”、“科技小巨人工程”的推进,开展中小企业信息化应用示范,征集并支持部分中小企业信息化优秀试点项目和案例,组织专家为中小企业提供信息化规划咨询,促进“专精特新”中小企业发展。二是完善中小企业公共服务平台(机构)建设,搭建面向中小企业服务的公共信息服务平台,鼓励通讯、软件等 IT 企业和信息化咨询服务机构向中小企业提供专业化外包服务。三是推进 IT 企业与中小企业供需对接,发布《企业信息技术典型应用解决方案(产品)推荐目录》,支持中小企业开展信息化改造,为中小企业提供适合自身发展需要的信息化解决方案。

中小企业由于资金、人才、技术等方面的瓶颈，信息化应用相对薄弱。在推进中小企业信息化建设过程当中，除了在中小企业发展专项资金中设立信息化引导资金的“硬扶持”以外，还要更加重视培育和提升中小企业信息化建设理念的“软扶持”。

在市经济和信息化委大力推进“两化融合”的背景之下，为了帮助上海中小企业的高管人员树立信息化的意识，使企业了解信息化、应用信息化，上海市促进中小企业发展协调办公室组织策划，中国电信上海理想信息产业集团有限公司协助开展的上海市中小企业信息化案例调研活动是一次有益的尝试。通过对具有一定典型性的上海中小企业进行信息化应用情况的访谈，最后汇集整理成《上海中小企业信息化之路——企业信息化典型案例》。这些案例不仅描述了当前上海中小企业信息化应用的实际状况，还对行业背景进行了介绍，对案例进行了总结点评。

随着“中小企业信息化应用推广工程”的有效实施，今后本市还将重点支持一批中小企业信息化项目，推介一批信息化应用成功案例，为中小企业加快信息化建设步伐提供鲜活的“参考教材”。

周敏浩

导 言

200 年前,以蒸汽机为代表的工业革命把英国带上了“日不落帝国”的道路;

60 年前,计算机的诞生被西方经济学家誉为现代又一次技术革命的标志;

20 年前,人们建立了 WWW 的协议,网络快速普及到了整个地球村;

2009 年上半年,中国互联网用户突破 3.3 亿……

今天,信息技术的应用已经成为当代社会最重要的特征之一。

技术的进步是推动社会经济发展的“主动轮”。人类文明自有史以来,从农业经济走向工业经济,再到以信息技术为代表的知识经济。这期间,技术以不同的身形粉墨登场:铸造技术、蒸汽机技术、电力技术、油气技术以至核能技术……

上个世纪中叶,信息技术的登场意味着一个新时代的开启;至世纪之交,信息技术已逐步成为全球社会经济舞台上的主角。

从工业技术经济模式走向信息技术经济模式的转型之路,正是工业化向信息化迈进的必然之路!

中国,一个通过改革开放 30 年取得巨大成就的大国,曾经落

后过,但经过半个甲子的奋起直追,已开始拥有自信,可以平等地屹立于世界经济之林。

上海,中国经济的龙头,发展与创新举世瞩目!

目前,上海中小企业占全市企业总数的99%以上,吸纳从业人员占80%以上,实收资本总额占70%,营业收入占约60%。还有约65%的发明、75%的技术创新、80%的新产品开发是由中小企业完成的。中小企业在保持经济增长、吸纳就业、繁荣市场、推动创新、催生产业、促进和谐社会建设等多个方面发挥着不可替代的重要作用。

在信息技术经济模式的大舞台上,上海中小企业的表现会是怎么样的呢?

上海市促进中小企业发展协调办公室联手中国电信理想信息产业集团,对上海中小企业信息化建设进行了调研和访谈。同时收集了中小企业信息化的典型案例,集结成册。整理出版本书的目的是为了给上海乃至全国中小企业的信息化建设提供参考和借鉴。

本书选择了九个较典型的中小企业信息化案例。这些企业规模不一,行业各异。借助信息化改造传统经营管理,企业感受到的是信息化带来的便捷与增值。在信息化应用方面,有升级公司行政办公系统的;也有提升公司商务效能的;更有将信息化作为公司核心竞争力不可或缺组成部分加以维护和开发的。

作为中小企业,生存和发展的目标非常明确。信息化除非实用、便捷,否则不可能引起中小企业的兴趣与关注!通过调研,我们发现:在建材、快递、汽车配件、服装卖场等诸多领域,哪怕是行业内的翘楚,其信息化也多停留在规划和观望的阶段。是什么原因导致了这种局面的产生呢?我们分析认为:主要原因不在于信

息化本身,而是一些企业对于信息化的认识不足,对信息化的应用了解不够。事实上,传统运营模式瓶颈的端倪业已显现,有远见的中小企业已经开始选择信息化的道路;调研中有的企业明确表示:“我们这个业态当中的企业发展离开信息化将寸步难行!”

典型的例子如上海海蒙汽配连锁有限公司,公司从第1家门店发展到22家门店用了10多年时间;自从2006年开发并实施了信息化管理系统,信息化管理系统对公司原本复杂的库存和商务管理起到了极大的提升作用,仅一年时间门店数量就从22家发展到70多家。有了信息化平台的利器,海蒙董事长刘太元表示:至2012年公司门店数量预期突破300家。

信息化对中小企业发展的促进作用可见一斑。

本书编辑出版的目的,正是希望通过不同行业中小企业信息化案例的剖析,让广大中小企业进一步了解信息化的意义,借鉴信息化在中小企业的具体应用,选择适合自己的信息化道路。

该书的每个案例内容独立,读者可以根据自己的阅读习惯和感兴趣的案例阅读。每个案例由三个部分组成:

第一部分是对中小企业实施信息化的案例描述以及对所实施信息化内容的描述,涉及对企业或行业的情况描述,企业信息化的背景介绍,信息化的实施,以及信息化所运用的技术等内容。

第二部分是对实施了信息化的企业的访谈整理。访谈对象是中小企业的负责人或信息化的负责人。通过对企业的访谈,了解信息化对中小企业发展的影响和促进,以及面临的问题和改善空间。

第三部分是对该案例的总结和分析。中小企业实施信息化,个别案例当中蕴含着普遍的规律。通过总结、分析案例,揭示普遍规律,发掘信息化对中小企业发展促进的要点,为其他中小企业的信息化提供指引。

目 录

以信息化打造中小企业标准化业务的“尖兵利器”	1
信息化成为中小企业核心竞争力的“抓手”	25
“虚拟+实体”——传统商品贸易市场“老树新花”	39
服装交易市场的信息化之路	55
信息化为企业沟通打开一扇窗	63
运筹帷幄,决胜千里——信息化建设助力快递行业的服务升级	79
网上学校让培训与学习成为“家常便饭”	94
“在线安全”让中小企业省钱保平安	106
信息化平台让呼叫无忧	118
结语	130

以信息化打造中小企业 标准化业务的“尖兵利器”

随着汽车迅速进入千家万户,预计我国私人汽车消费市场在未来 20 年将持续高速增长。在汽车保有量快速增长的同时,绝大部分车主会开车,但不会修车,这将带动国内汽车维修保养业进入发展的黄金期。

汽车行业产业市场包括:上游市场(设计和原材料)、整车制造与销售市场、下游市场(汽车后市场)等三个部分。在成熟的产业链中,上述三个环节产值的大致比例为 0.65 : 1 : 2.6。国际汽车业的统计资料表明,由于整车价格随着竞争的加剧而越来越低,利润空间越来越窄,汽车业的利润分配已越来越向汽车后市场倾斜。按照成熟的国际化汽车市场的利润测算,2008 年中国汽车维修保养市场的利润总额约为 2153.55 亿元,并且每年在以 10% 左右的速度快速增长,在未来的 5 ~ 10 年中有着无限广阔的发展空间。

目前,全国汽车维修行业一类、二类企业有 30 多万家,从业人员近 300 万。4S 店、特约维修服务站、综合维修厂、快修连锁店、

专项维修店等多样化的经营方式各展其长,形成了一个门类齐全、品种多样、分布广泛、服务方便,能够满足不同消费层次需求的汽车维修市场体系。

汽修行业运行模式向连锁化方向提升

如今,我国汽车服务行业(服务、保养、美容、装饰装潢等)已经形成一个庞大、独立的产业。但是,汽车维修行业在市场竞争中,也存在着较多的问题,包括维修服务报价相差大、配件好坏难分辨、胡乱诊断只换不修、资质不够也修车等。汽车维修行业的“特约店+大型综合修理厂+低档路边店”的传统模式,已无法满足社区化的发展,我国汽车维修业必将完成一个从无序竞争到有序竞争的过程,品牌化管理、连锁化经营、统一化服务、规模化效应将会在近一两年实现,汽修企业间的竞争将更为激烈。汽修行业将由传统的劳动密集型、生产型向服务型过渡。由此,汽车维修服务连锁店模式应运而生,它以品牌连锁、规范管理和技术为核心,以小型、方便、快捷、社区化服务为特色。采用先进的服务技术与信息化系统,实现对连锁服务门店的信息化管理。

由此可见,为了提高市场竞争力,广大汽车服务行业企业急需由单店经营向连锁经营发展,借助信息化手段提高管理能力,汽修行业企业对服务信息方面的需求越来越强烈,但是,目前我国汽车维修服务行业的信息化发展水平与国外相比仍然有着很大的差距。

与发达国家相比,我国汽车服务业信息化发展存在以下问题:

1. 政府扶持的力度还不够,企业对信息化资金投入更是不足,资金短缺、投资分散、正常融资环境不健全等问题,都阻碍着信息技术在我国汽车维修服务行业的应用。

2. 我国汽车服务业的管理能力长期处于比较落后的状态,人

员素质普遍较低,对电脑、互联网及信息产业有一种本能的神秘和畏难情绪,而企业领导者更愿意将资金投入到了厂房、设备等硬件设施方面,对电脑、互联网方面投入的力度很小,对员工在这方面的培训也很少。

从曲阳轮胎到车居住的 10 年之路

耳濡目染、子承父业

1935 年的上海,马路上车来车往,与往常没有什么不同,唯一不同的是多了两个名叫沈祥乾、沈祥元的年轻小伙子。他们从农村来,立志扎根上海,打拼轮胎行业,成了中国轮胎修补行业第一代人。1947 年,兄弟俩经过努力,在威海路、重庆路等地开设了自己的门店“上海南洋补胎行”,并逐步形成了规模。1956 年,随着公司合营,兄弟俩以小业主的身份合并成立了中国第一家轮胎翻修厂。1978 年,正值改革开放初期,从小看着父辈翻修轮胎的沈惠兴,顶替父亲进了上海轮胎翻修厂,从车间学徒做起。功夫不负有心人,沈惠兴努力工作,得到大家的一致好评,逐步走上了领导岗位。

下海拼搏、痛并快乐

时光飞逝,转眼间沈惠兴已到不惑之年。他不但继承了父亲的技术,更继承了父亲的梦想。1994 年由于工厂改制及其他原因,原本在业内声誉显赫的轮胎翻修厂不得不宣布破产,这时先后有世界最大的轮胎翻修企业马来西亚磨哆威工厂以及上海橡胶研究所等多家单位高薪邀请沈惠兴加盟,都被他婉言谢绝。沈惠兴立志自主创业,他拿出全部积蓄,于 1997 年注册成立了上海曲阳轮胎有限公司,创业的艰辛、面临的压力、生意的冷清都没有让他放弃。在不断努力之下,他的公司逐渐小有规模。

随着企业经营规模的不断扩大,沈惠兴感到了困惑,他遇到了一个看不见的瓶颈。

行业门槛低,不规范竞争

沈惠兴是一个正直而富有社会责任心的企业家,最令他痛心的是轮胎分销行业的不规范。参考国外相关行业的经验,国外对轮胎销售的准入有着相当高的门槛,因为汽车轮胎是保障车辆运行安全的重要部件,因此欧洲等国对轮胎销售企业采用颁发许可证等方式,控制行业进入门槛,确保为社会大众提供高质量的产品,保障车辆行驶安全。此外还引入了银行、保险等金融企业,通过控制资金链等手段,确保轮胎销售企业的经营质量,对于资信差的企业甚至采用终止供货等方式规范行业。

反观我国的轮胎销售业,一些散兵游勇居然堂而皇之成为车居佳等品牌产品分销企业的竞争对手。无证无照、以次充好、缺少社会责任心的经营者大有人在,不但扰乱合法经营规范,更增加了交通安全隐患。

存货量大品杂,管理难度不小

车居佳公司每到月底盘点零配件存货的时候就是仓库管理员最忙的时候,这至少要花库管员好几天时间,这短短几天的库存盘点,也是车居佳日子最难过的日子。“货没办法进,没有货可送,单据没法开”是沈惠兴最直观的感受。谁也不会想到,一个小小的库存盘点工作,会对车居佳公司的日常运转产生这么大的影响。车居佳曾试图管理控制好其他环节的运作,来减少盘点的频度。

例如,车居佳要求加盟店员工在填写收发货订单时,做好单证的数据复核,每次加盟店向总店传真要货单后,都要通过电话再和总店核对一遍。这些措施推出后,手工操作的老式单据存在的不准确性有所改善,给客户发错货的现象有所减少,库存管理精确度

有所提高,缓解了频繁盘点带来的压力。但是,这种手工管理模式需要耗费大量人力,时间长了员工无法承受大工作量的数据核对,数据出错现象又有所抬头。有些门店员工不坚持执行管理制度,数月后货品的管理运作又走向老路,员工的老办法、老习惯很难改变。

多品牌经营之困惑

良好的投资环境和巨大的市场前景,极大地吸引了世界跨国轮胎制造商到中国投资建厂。在我国轮胎中高端市场上,国有和国有控股企业只有 10 多家,而外资和外资控股企业已有包括法国米其林、日本普利司通、美国固特异等行业三巨头在内的 20 多家企业。

在欧美等成熟市场,行业相关的监管非常严格,凡是能上市销售的轮胎产品,都需要经过严格的检测,产品质量与稳定性十分可靠。这样一来,消费者购买任何品牌的轮胎,都能获得质量保证。但是国内轮胎市场,在强大的市场需求量激发下,有不少中低端品牌无暇顾及产品质量与售后服务保障,依靠激烈的价格竞争切入市场,一定程度上影响了车居家中高端品牌产品的销售。

此外,由于车居家经营的轮胎品牌众多、战线拉得太长,不同品牌的销售模式与规则差异较大,销售价格的恶性竞争时有发生。作为产品终端渠道的车居家,不得不深入思考自己在产业价值链上的核心价值立足点。

个性化的服务,怎么规范化?

随着私家车的逐步兴起,汽车维修市场形成巨大的规模,沈惠兴逐渐感觉到,仅靠轮胎销售已经不能满足市场的需要。因此,沈惠兴增加了以小型、方便、快捷、实惠、优质的社区化服务为特色的

快修保养服务。车居住专业汽车快修服务连锁经营,现有汽车服务连锁门店 60 多家,服务范围覆盖上海及周边地区,维修服务销售额以每年超过 45% 的速度增长。

连锁门店数量的增加,需要规范化的服务管理。例如,一个看似简单的更换轮胎工序,其实并不简单。车居住要求专业技术工人在为客户更换轮胎时,要根据旧轮胎的磨损情况,实事求是、逆向分析判断车辆的车况,发现、分析诸如轮胎偏位、转向系统、传动系统、刹车系统等各方面可能存在的问题,并给车主提出专业的建议,或为用户提供进一步检测与检修,帮助用户提升车辆行驶性能。但是,这种规范化服务品质要求,在实际执行中会受到很多人作为因素的影响。且不说连锁门店技师的水平的确存在高低差别,服务质量还要看技师的“心情”或“忙闲”状况。在周末车辆比较集中的时间段,经常会发生技师在保养维修工序中漏一个、少一个的现象。而服务质量的考核缺少可行的手段,即便是门店店长,也没有办法做到对每个维修单的逐项子工序的质量复核。“人多了,队伍也难带,这么多连锁店,要做到整齐划一的服务的确很难。”沈惠兴感叹道:“实际上销售队伍那边更难管。”

客户关系最难管理

车居住公司的销售人员虽只有十余名,但平均每个销售员都要维护超过 100 多家重点下级经销商的业务关系。客户拜访、业务拓展、接单发货、收款催账等各种工作,让销售人员的日程排得满满当当。而对于车居住来说,最棘手的就是时不时有销售人员突然辞职、另立门户,这引发了不少问题。因为经销商的公司信息全在销售人员手上,销售员一甩手走了,客户信息也被全部带走。前几年,车居住就发生过销售人员小高突然离职,先后带走 30 多个大客户的事件,给公司造成的直接损失就有 100 多万元。

后来车居住公司加强了管理,要求销售员必须填报信息表。

虽然车居住掌握了重点客户的常用连联络方式,但一旦有销售员离职,新接手的销售员仍然很难接应上与对方的关系。特别是要从头摸索经销商那边的情况,如对方背景怎样?每月销量大概有多少?资金运作周转是否有问题?还欠多少应收账款?可以说,很多新接手的销售员对经销商那边的情况完全摸不到头绪。

此外,在与客户对账方面的纠纷很多!有时候单据会遗失,有时候客户那边的单据找不到了,纯粹以一方的单据为依据,有的客户就会对账款数额提出异议“我当时……好像大概……”。

没有客户就没有发展,没有好的管理手段与工具,就没法理顺客户资源。一面是不停地拓展市场挖掘新客户,一面是老客户不断流失,资源浪费实在太太,应收账款的坏账风险高居不下,有时还不知不觉地竖了好些个竞争对手。怎么稳定住自己的团队与客户关系,成为影响车居住发展的关键因素之一。

绩效考核怎么公平合理

从当年学徒工逐步做到管理岗位的沈惠兴,在企业管理方面仍觉有所困惑,特别是每个月月底,有些公司员工直接向他抱怨公司的考核不够合理、不够公平,沈惠兴越发觉得问题的严重。

因为数十家连锁门店采用的手工管理模式与考核管理手段的局限,没有办法做到比较精确地评定员工的日常工作成绩。有些员工上班混日子,依然可以拿到稳定的薪水。而勤勤恳恳大干苦干的员工,却并不能挣到更多。车居住曾经试图推行计件制的考核方式,但是在实际操作中十分困难。以汽车维修为例,一个维修项目可能需要2~3名技师一同配合工作,完成数十道工序,但怎么公平合理地划分每个人的工作绩效?怎么体现不同水平的技师之间的绩效差距?

特别是对销售人员的考核,一直是车居住最头痛的问题之一。销售指标是下达了,但完全在销售员的大脑里面,每个人都是大概