



信息技术「克隆」小白羊

□ 陈玲慧

小白羊超市是隶属于北京市糖业烟酒公司的连锁超市。1998年1月18日,小白羊零售超市第一家门店在北京石景山区苹果园诞生。当时的苹果园地处北京市郊。1998年,北京市商业的竞争已经非常激烈,为了立足,初出道的小白羊选择了农村包围城市的选址策略,结果第一家门店成功运转起来,并逐步带活了整整一条街。随着一店生意的红火,同年8月第二家门店诞生。

到目前为止的短短4年间,小白羊不断发展壮大,目前已经发展成为有3种业态、拥有25家门店、两个配送中心、一个远程库和一个总部的规模。而且在2000年度其营业额在连锁百强排名第五十七位,在北京市排名第九位,销售增长比率全国第一,达187%。但是在1998年下半年,小白羊却有一段艰难的日子。如果那个坎没有跨过,也许今天的小白羊仅仅就在北京郊区拥有四家门店或更少甚至难谋生计;但小

白羊走出了困境,赢得了今天的辉煌。



停滞还是发展

小白羊超市的管理者凭着丰富的管理经验,对商业信息化的重要性有着相当的认识,因此在一店开张时就已经采用商业POS/MIS系统。前台销售采用先进的第三代POS机,并初步实现了单品管理,这意味着小白羊可以通过电脑系统了解商品的最小分类,诸如一杯酸奶、一条毛巾的订货、进货情况。与同期国内大多数商业企业的运作比起来,小白羊给自己的信息建设定了一个高起点。

在小白羊单店运行时,当时的POS/MIS系统看起来足以应付了。但二店的出现使小白羊的零售组织形式发生了本质的变化,小白羊的连锁雏形显现。单店运行时,由于业务与管理同在一个地点,因此,从进货到销售的

一系列管理可以步调一致。但管理两个不同地点的超市对小白羊的管理提出了新的课题:如何管理连锁超市。

连锁经营是一种现代化的商业经营模式和组织形式。其优势在于将集中化采购和分散化销售结合起来。传统的零售业同时承担采购和销售两种职能,而连锁店则将两种职能分开,总部集中采购,一方面可以通过大规模采购获得较优惠的进价,降低成本,另外采购的专业化分工使连锁企业讨价还价能力得以提高;而各成员店分散销售,一方面可享受集中进货的低成本优势,同时在此基础上,企业能够根据市场竞争状况和消费者偏好,制定较为灵活的市场战略,随时保持与消费者的密切接触。

当时由于缺少经验,对零售业软件市场了解不够,小白羊所采用的零售软件不能支持连锁运作,又没有总部管理功能,数据共享和数据传输成了大问题。当小白羊的三店和四店开张时,小白羊的管理已经步履维艰。当时的一店既是总部也履行门店的销售功能,为了管理门店,只能通过MODEM进行点对点通信,把门店的销售传到一号店,其他数据传不到一店。而一店的促销、变价等信息也不能传向其他各店,形成了能开店管不了的局面。小白羊要把连锁做下去,发展的第一步就是选择一套支持连锁发展的连锁应用系统。



小白羊寻宝记

小白羊从1998年末开始寻找新的软件系统,他们选择的重点是看软件系统的功能是否能与企业的管理合拍。能提供好的应用软件的厂商不会只有一家,而



一家好的软件厂商不会局限于把好的产品只卖给一个客户；只是软件拿回了家，有的客户将引进的系统变成了自己的“绞索架”，而有的客户不仅找到了开门的钥匙，还寻到许多宝贝。小白羊就属于后者，不仅发展了连锁业务，还从引进的软件系统里学会不少管理窍门，为稳健发展奠定了坚实基础。

采购管理是超市进销存管理环节中的重中之重，采购环节的控制对维持合理库存、优化商品结构、强化商品管理有重要意义。许多商业企业的采购员往往集采购权、订货权、收货权和结款权于一身。由此带来的问题也可想而知，如果一个超市的采购员想进什么货就采购什么，超市对采购员的依赖就很大。采购员与供货商之间凭人情办事、吃回扣、操作不规范的现象比比皆是。企业管理层既为此头疼，又不敢轻易解聘这些采购“大爷”。

当时五奥环公司的“环龙”软件正好融进了四权分离的设计思想，即从功能上实现了商品的采购权、订货权、收货权和结款权的分离。在引入新软件前，小白羊虽然知道业界流行的说法“采购员的权力要分解、分解、再分解”，但认识程度不够，也不清楚具体的操作办法。“环龙”四权分离的思想和提供的支撑功能正好符合了小白羊的想法。

植入连锁基因

1999年4月，小白羊引进“环龙”连锁管理系统。提供包括集团总部、配送中心、门店三大层面的整合管理，功能模块包括基础数据管理、采购管理、进货管理、销售管理、库存管理、结款管理、报表管理、综合查询等。

新系统与老系统有质的不同，它的总部控制、门店销售和物流控制等功能在总部子系统中得到充分体现，它的“单品管理，进价核算，批次管理，经销优先，先进先出”的管理模式，“四权分离”的采购政策，“进销分离”的管理原则，都非常符合连锁企业经营发展的要求。

借用“环龙”的设计思想，小白羊开始大刀阔斧地进行组织结构调整和职能定位改革。

小白羊首先进行了组织变革，一店职能一分为二，独立于门店的总部正式成立，其职能是负责整个连锁企业的管理和控制，而一店本身仅行使销售职能。1999年5月，小白羊的第一个配送中心成立，开始负责各门店的配送业务。自此，小白羊连锁组织形式形成。组织结构适应了连锁经营的需要，并与信息系统的功能相配套。

小白羊在走向连锁的旅途中完成了至关重要的一步。新的系统和重新调整的组织使小白羊顺利实现了连锁的四统一，即统一形象（店铺、员工）、统一管理（售价、促销）、统一采购（进货、进价）、统一核算（成本、结算）。

组织结构一到位，软件的功能优势就显现出来，零售业常说的进销分离在软件中得到了充分体现。

将采购员权力一分为四，采购员与供应商主要负责商议需要采购的货物和价格，至于每家超市是否进货，则不由采购员管。实际进货则由专门的进货部门处理，因此，谈判和进货两个职能分离了。而收货又由专门的收货部门来管，进货部门管不了。收货部门验证供货商的商品是否按质、按量到达。最后，付款由结算中心负责。以前，采购员凭人情、

回扣等决定给谁结款的情况很多，权力的分离避免了许多人为的干扰因素。结算根据系统事先设定的标准，如经销优先等原则自动给出结算日期。

同时，系统还提供了按供货商、采购员查询订货、入库、库存、销售、库存变动、在途订单的功能，便于采购部门对供货商、采购员进行业绩评估。采购员负责寻找货源，引进新品，考虑商品的销售情况；系统则能自动统计采购人员的销售量。如果业绩达不到指标，采购员就自然出局，因此小白羊的采购员换得非常频繁，而在很多其他企业，往往轻易不敢变动采购人员。

新系统的特别断网销售功能也非常实用。前台POS在销售时虽处于关键地位，但是对网络的要求并不高。断网销售功能使门店既可以在网络状态销售，也可以断网销售。在网络出现故障时可以把销售情况记录在本地硬盘，当故障排除后自动恢复网络状态，并自动地把本地的销售数据上传到后台服务器，从而保证了数据的完整性。例如有一个门店服务器坏了几天未修好，超市照常营业。断网保护功能是该系统先进的技术特性之一，也是保证前台销售最有效的手段之一。

由于租用专线的费用较大，且各地区间通讯设施发展不一。于是小白羊投资建设了自己的微波通讯网络，实现了实时通讯。

通过微波网络，连锁系统辅助小白羊实现了下述业务需求：

1. 总部控制商品档案、商品价格档案、供应商档案以及采购协议。

2. 门店只能在总部认可的商品、认可的价格和认可的供应商中选择进货。只要商品一经入库，总部马上就能掌握其库存。



3. 总部控制变价及促销(可以做到不同店不同价)。

4. 总部控制结算权,所有门店集中在总部结款。

5. 门店系统可以支持断网销售。

数字决策,茁壮成长

1999年6月26日,第一家基于连锁的七号店开张,总部系统和门店系统同时启动。总部开始履行自己的管理和控制职能,门店只管销售,开始构建小白羊自己的销售网络。因为没有技术上的障碍,多开一家店易如反掌。例如1999年9月开了3家大店,每个店的开业时间只差两三天,尽管间隔很短,整个系统运行都很正常。

总部还引进小型计算机作为主服务器,总部数据处理能力大大提高。小白羊的连锁扩张进入快速发展时期。毋庸置疑,小白羊具备了快速开店的条件,从而也真正走上了连锁经营的道路。

小白羊引入的新的超市管理系统,业务层次划分详细、管理流程严谨、管理思想先进、科学,能够基本杜绝业务流程中的漏洞,这也是当初选购系统时重点考虑的一个因素。现在,由总部把采购协议统一下达给各分店,同时控制全部商品档案,各分店只能按照采购协议和商品档案进行采购和销售,任何凌驾其上或绕道而行的做法被完全杜绝,采购和销售流程更加透明,总部也能更加准确地掌握各分店信息数据,以便及时、合理调整经营策略。

使用数字化管理方式,使小白羊的管理者摒弃了过去靠经验办事、凭感觉决策的做法,而是根据系统随时随地提供的最新和最具有说服力的数据进行经营决策,

取得了有目共睹的成效,企业营业额增加了20%,开支不断降低。

“羊”家将,欲与“狼”共存

4年间,小白羊的发展态势良好,然而时至今日,人世使之不仅要面对来自国内大型连锁零售企业的激烈竞争,更有像沃尔玛、家乐福等世界级零售企业的虎视眈眈。媒体纷纷报道,零售业的“狼”来了。毕竟,小白羊的业务范围目前还局限在北京地区,就像第一次的艰难历程一样,能够在不远的将来与“狼”共存将是小白羊面临的又一次挑战,同时也意味着新的发展机遇。

小白羊要突破的第一个目标就是业务向全国辐射。1998年,小白羊因信息系统瓶颈走过了一段泥泞之路,而现在,小白羊的信息技术足以支持其全国性发展的战略部署。

小白羊开通了自己的电子商务平台,截止到2001年8月16日,已有776家供应商和小白羊开展电子商务。电子商务平台的开通,标志着小白羊不仅能快速开店,而且可以在外埠开店,提高了其综合竞争能力。小白羊在电子商务方面提出实用型电子商务的概念,并且积极付诸实践。其实现手段与沃尔玛的模式相同,已经得到了美国专家的肯定。

开通的电子商务平台,使超市对所有供应商的进货、销售、库存、结算信息全部透明,供应商与小白羊做生意没有顾虑。现在小白羊和众多的供应商之间实现了无纸化办公,已经不需要供应商的原始发票了。

利用小白羊为供应商制作的商务卡,供应商可以在超市专为他们设的电脑上迅速查到自家的

所有商品信息。然而这还不够,小白羊还设想让企业老总们有一台移动电脑,不管走到哪里,都可以通过互连网看到自家商品的所有信息。

小白羊中央配送中心新引进了双机热备份系统。由此使中央配送中心的数据处理能力空前提高,系统的稳定性大大提高,同时也具备了对7家门店的全天候配货能力。现代化中央配送中心的建立,不仅使小白羊可以快速地为自有门店配送,而且还有强大的对社会网点的配送能力,实施第三方配送。

现在,小白羊不仅开超市,还向多业态延伸,便利店便是其中之一。在便利店这一领域,小白羊逐步摆脱了软件商的控制。有了自己的软件,小白羊已经能在一天中同时开两个便利店,而且保持系统运行良好。最重要的是,小白羊已经磨练出一支能够保障信息系统适应业务发展的信息支持队伍,其信息部门成立了6个专业中心,为大规模快速发展奠定基础。系统数据中心负责整个系统的稳定运行;服务支持中心负责开店支持和硬件维护;客户支持中心负责小白羊电子商务的服务;软件开发中心负责内部管理软件的开发;网络管理中心负责网站的维护;物流信息中心负责智能化配送中心的运行;新成立的数据分析中心主要挖掘数据,为决策层提供数字支持。

作为北京市糖业烟酒公司的连锁超市,小白羊超市在北京零售业中的地位日益提升,也为连锁规模的进一步扩大奠定了坚实基础。

下一阶段的小白羊将是以北京为中心、遍布全国的连锁集团。在任何一个省市开店都可以完全克隆一个北京总部及门店。