

“磨刀不误砍柴工”，在日趋激烈的市场竞争下，信息化不啻是企业迅速提升内部管理水平和企业核心能力的一剂良方。如果运作得当，信息化不光可以为企业带来间接的效益提升和成本下降，甚至还可以为企业带来意想不到的利润增长点。黑龙江完达山乳业股份有限公司可谓精于此道。

## 完达山的精明

《软件世界》向阳

说起完达山的精明，不能不提到完达山人的企业精神。据《山海经》一书中记载，大荒中有座山，是太阳和月亮升起的地方。后来人们把这座山誉名为完达山，“完达”是满语，意为“梯”，攀登高峰之意。几十年来，完达山人正如完达山这个美丽的名字一般，不断地与时俱进，勇攀高峰。

### 从最佳用户到代理商

1998年，在日趋激烈的市场竞争下，作为传统国有大中型企业的完达山意识到原来传统的管理方式已经远远无法胜任目前的市场竞争下的企业生存要求。要生存，必须与时俱进，必须在管理和销售方面引入信息化管理手段，才能进行更有效地生产、销售、供应、财务等业务流程的管理。完达山人视厂如家的精神，让企业决策层在为添置任何“大件”的时候都好好地打算打算。为此他们请来多方的专家听取意见，遍访成功实施ERP的企业进行多方的调研，在经过一系列卓有成效的前期工作后，一个企业信息化计划逐渐在集团领导的头脑中清晰起来，它的前进方向和最终目标是：要让企业信息化拥有终身的造血机制，并且能够以信息化来养信息化。

完达山最终决定选择的是美国四班ERP管理软件系统。由于该系统的成功实施，2000年完达山集团在产品销售收入、利税、企业产品及时交货率、库存周转次数、标准客户订单时间、应收账款、原材料库存以及产品总成本等各个方面产生了极为显著的变化。系统应用取得巨大成功，完达山也因此于1999年和2000年获得美国四班公司亚太地区优秀用户奖和最佳用户奖。

成功的喜悦并没有放慢完达山信息化的脚步。ERP的成功实施只是完达山企业信息化建设的开始，根据集团信息化的总体思路，实施四班公司的ERP也仅仅为集团奠定了标准ERP管理平台的基础，更重要的是为完达山股票上市引入了电子商务概念，同时也为集团培养出了一支会微机、懂管理的复合型人才管理队伍。这支队伍将成为集团为多家下属企业实施ERP项目的核心力量，为完达山最终成立自己的电子商务公司做好了人才储备。

随着完达山集团信息化进程的逐步深入，企业结构也进行了相应的全面调整，形成了以董事会为核心的扁平化管理体系。完达山拥有36个工厂，以及分布在全国各地的几十家销售分公司和其它基层单位。如果分别成立各自的信息中心，就容易成为一个个信息孤岛，造成重复建设、资源大量闲置而得不到有效利用和整合，各个信息中心也难以统帅在统一的目标下。

为了避免问题的产生，1998年完达山奶粉部分在成功实施四班ERP后，按照计划于2000年，集团注册了电子商务公司，成为美国四班公司ERP的代理。目的是为了从四班公司，以及象微软这样的大公司拿来更大的折扣，更好的价格，然后电子商务公司再用这个价格为集团下属的各个公司实施内部的信息化。

精明的完达山人成功地运用了一个理念，就是“赢我所用，用我所赢”。自己用了感觉不错的东西，然后做它的代理，推荐给其他公司，自己同时就是最好的范例。反过来，集团内部想要上的系统，电子商务公司争取首先成为这套系统的代理商介绍给其他的公司去用，观察这套系统到底好不好用。如果觉得效果很好，集团内部再用。完达山集团通过这样的方法极大地稀释了信息化的风险，由电子商务公司在中间做一个缓冲区和“中间件”。

“成立电子商务公司就是希望站在第三方的角度为公司旗下的企业开放和实施，满足整个集团管理上的需求，单独组建一个公司来做信息化，给它一定的权力和灵活的机制，而不作为内部的一个部门受各个方面的制约。因为作为内部的一个部门，工作要做到什么程度很模糊，比如没做好不要紧，反正是一家人我可以慢慢再改。但是作为第三方来说，做项目是签协议的，也要付款——虽然是在内部划转，到底做得怎样也要按质论价，以证明这个项目是否达到了效果。所以第三方来做这个项目要比公司内部单设一个部门做信息化要好得多。”完达山电子商务公司总经理于庆胜对此深有体会。

企业信息化通常要经过业务层—管理层—决策层三个阶段，ERP系统为完达山解决了前两个阶段之间的信息交互，接下来如何通过数据挖掘，为决策层做出正确的决策提供帮助，整合信息的系统平台的建设就被提到了议事日程。2001年10月为了解决企业信息系统的整合问题，完达山引进了三星数据系统（北京）有限公司的Acube平台，并在其上建立了完达山企业内部的董事长决策信息支持系统，使得原来属于业务层的信息化管理进一步推进到管理层和决策层。通过董事长信息决策系统的电子审批和视频会议，企业不但节约了费用，更极大提高了快速反应能力；原来领导在外地审批就要停顿等待的情况彻底消失了；基层单位通过网络视频会议就可以和总部领导面对面地讨论工作，管理更讲实效了。

## A级管理与增长机制

记者在采访中了解到，完达山将与四班公司继续合作，在各分公司应用ERP系统基础上，逐步完善并最终达到ERP的A级管理目标，努力完成集团化的闭环生产与财务MRP系统向互联网扩展，以实现“后ERP”的电子商务BtoB模式。

在四班公司的支持下，完达山集团正在探索引用ERP-ASP模式，即完达山集团可以为省里行业内一些经营不佳的企业，按照企业委托经营的方式，代理经营这些企业。对所代理企业，经过调研后确信其管理上存在的问题，并确信通过ERP能够得以解决的，完达山将帮助这些企业引入ERP管理系统。以同企业所有者签订委托管理协议，并承诺在实现的管理效益当中提取委托管理费用的方式，完达山电子商务公司确立了一种新的赢利模式。目前这一探索性的做法正在进一步的酝酿实施中。实际上，完达山正探索的是一条国企信息化的改革新路。

现在，完达山每年以35%的速度大踏步地发展，为了真正作到成为一个学习型的组织，就需要不断地对员工进行培训，但是分工厂遍布省内外，一谈到学习就要脱岗，就要影响生产，所以完达山就充分利用网络资源，把培训都做到网上，于是不经间涉足到了教育信息化这个领域。完达山的教育平台被社会办学机构所采用，甚至为一些大学制作课件。

对于未来电子商务的开发，完达山早已成竹在胸，于庆胜提到了和新浪网育儿频道的合作开发、维护。完达山看好的是频道的受众群。“对于我们来讲，品牌的宣传，早期客户的培养，甚至一些市场调研都可以在上面做。实际上我们开始用企业的文化来培育占领市场。同时，新浪网也需要象我们这样的专业厂家来帮助他们，需要一些开发、营养方面的专家，把网建得更专业。”

乳业的投资方很多是农场，作为乳品厂的奶源基地，各家农场有很多农业信息化的需求。将信息化向前延伸，做农业信息化自然而然地成了完达山电子商务公司的一个主要业务分枝。

说到公司目前产生的效益，于庆胜显得有些兴奋。“其实总公司没有把我们作为一个主要的赢利点，你挣的钱能够满足你自己的需求就可以了，你能维持一个收支平衡我们就很高兴了。但实际上我们给集团节约了很多资金，去年电子商务公司的业务不但持平还赢利了20万，而且是做到了在调整发展中赢利。我们的人员从十几个人增长到三十儿人。今天我和新浪做电子商务方面的合作，明天我们就要把完达山的营销做成真正的电子商务模式，到那时信息化就真真正正地给传统企业注入了信息化的活力，也确实有高科技概念的意义了。”

有想法有行动的完达山人正在踏踏实实地实现着当初的规划。少花钱，多办事，精打细算，勤俭持家的企业精神，在完达山得到了最恰当的贯彻与发扬。对于企业资金实力并不雄厚的众多国内企业来讲，在建设信息化的过程中学学完达山的精明，也许是一个不错的办法。