



解决方案介绍

公司

易初莲花购物中心

客户介绍

易初莲花购物中心成立于 1997 年，是一家在中国拥有超过 50 家门店的占领导地位的超级市场。现在他们有超过 5000 个供应商。2004 年上海 14 家超级市场一天的税后销售额达到 60 万人民币。

商业状况

易初莲花和他的供应商之间的信息交流由于是基于纸面的，因此速度慢而且效率低。这种缓慢的决策使易初莲花失去了一些机会。

解决方案

易初莲花通过使用上海商联 ASP 平台来实现电子操作，增进了交流并且提高了工作效率

益处

- 减少沟通交流成本 - 在一个基本的定单流程里，定单成本平均降低 32%
- 提高服务水平 - 平均为每个品类的 16%
- 减少人力配置 - 在所有相关部门，成本平均降低为 40%
- 降低直接或间接的库存成本 - 平均为 28%
- 减少损失 - 商品成本估计在 0.5% to 3%



案例分析

主要内容: 订单管理服务解决方案

易初莲花购物中心

提高与供应商之间的协作, 实现了 4 个月的投资回报期

易初莲花购物中心是位列于财富 500 强的企业正大集团的重要分支机构之一。在过去的 7 年中，自 1997. 6. 23 其第一家商店在上海浦东开张以来，易初莲花已在中国开了 50 多家购物中心。仅仅在 2004 年，易初莲花就新开张了 20 几家，与前两年相比在数量上成倍的增长。随着易初莲花的业务不断成长与拓展，它的需求不断革新与变更。为了提高和供应商之间的协作，易初莲花决定使用电子流程来代替现有的部分纸面操作。商联 ASP 平台提高了现代商业零售业客户与它的供应商的协作能力。这使得他们以因特网的形式在线的进行电子文档交换，大大提高了效率。这一纸面文档以易初莲花——一个在上海超级市场领域里占据重要位置的零售企业为案例分析的对象。就成本/收益方面由商联进行了全面地分析。重点在于在商业价值方面，财务或其他方面给予易初莲花带来的种种收益。借助商联的第三方 ASP 平台，能有效地，长期性地支持和供应商的交易以及自身的一个发展需求。

案例分析的任何信息在商联以外都是被保密的，严禁一式两份，不得因某种目的使用或公开此案例分析。这属于商联的机密文档。

◆ 商业现状

易初莲花购物中心是位列于财富 500 强的企业正大集团的重要分支机构之一。在过去的 7 年中，自 1997.6.23 其第一家商店在上海浦东开张以来，易初莲花已在中国开了 50 多家购物中心，并将成为中国零售市场的佼佼者。在未来的 2 年里，易初莲花计划在中国发展到 100 家超级市场。¹



易初莲花提供了很多种类，高质量的低价商品，从新鲜的蔬菜到点心，从家电到交通工具，从服装到家具，从健康美容用品到玩具等等，每个超市有 10000 多个品种。易初莲花拥有大约 5000 个供应商，主要集中在中国。

作为中国市场上最大的零售商之一，易初莲花发觉在操作和管理上的难度不断增大，而主要问题存在于和供应商之间：

- 缺少协作（比如：无反馈，无交流，无反馈）
- 订单处理低效率（比如：响应速度慢，错误的订单，错误率高，缺少相关报告，人工管理，等等）
- 缺少进程透明度（比如：订单状况，订单产生的时间，等等）
- 涉及到贸易伙伴操作和管理的提升（比如：问题往往会出现在两方面，即零售商与供应商处，而零售商处的问题解决了并不确保供应商不会遇到相同的问题）。

在每日的订单管理流程中易初莲花会遇见一些问题：



首先，订单根据预测产生。根据历史数据进行预测，由 ERP 系统产生订单。订单以现有的库存为基准判定是否有效，手工操作和数据入口会影响此流程。

其次，订单的打印和发送浪费成本，比如耗材和通讯（传真、电话）费用。而且手工接收，处理，确认和分配订单不能保证正确性。由传真收到的订单发票需要再次确

认，并且无完成后的确认回复。

再次，在发送货品的过程中，筛选订单并在当天发出，无任何准备时间或流程可见度。

最后，财务部门压力很大，因为订单周期内的所有文档由财务部门进行核实，

追踪丢失订单与财务核实工作会在进行发票认证准备工作时发生。除此以外，有效的发票会进行扫描以便进行进一步的认证，但无效的发票需要被退回再等待一张新的发票（也许时间很长）。

由于这些问题，在调整易初莲花自己的‘货品成本’，或在月底与供应商进行财务方面的交易时都会面临许多问题。在现今的流程中确实存在许多弊端，使得出错的机率大大增加。

随着易初莲花的业务不断成长与拓展，订单和发票以及供应商的数量迅速的增长。为了保持和发展现有的成功地位，易初莲花开始寻找一种新的电子解决方案来支持他们的扩张。

◆ 解决方案

为了加速和供应商之间的信息交流提高协作，易初莲花决定使用电子流程来代替现有的部分纸面操作。他们先在市场上找到了一些合适自己的电子技术信息，进行了一番调查后最后选择了上海商联，因为商联提供了较好的服务项目并在短期内能得到较高的回报。

通过 ASP 平台，易初莲花就可以和供应商通过因特网进行在线电子文档交易。使用了商联平台后，不仅成本降低了而且订单处理的速度也加快了。对于财务部门来说，发票的修改率和重复扫描率几乎是零，发票的高正确率减轻了他们很多工作压力。

项目目标

我们可以把项目目标概括为：

- 减少通讯成本（传真,电话）
- 降低传真文档的丢失机率
- 减少文档处理错误（纸面跟踪）
- 加快订单处理流程(增强订单来回传输频率)
- 降低行政管理和 IT 员工反复作业的工作压力
- 降低财务部门人员进行三方发票匹配工作的压力
- 降低财务团队进行电子增值税发票匹配工作的压力
- 更大的信息量传输使管理部门更好的决策



项目范围

上海商联提供以下服务来满足易初莲花的需求：

- 订单管理 (OM)
- 付款认证 (PR)
- 发票认证(IA)

定单管理服务主要包括采购定单，送货单，预约，收货单，电子发票文档，以及电子平台以外的交易。

付款认证主要包括付款清单文档以及电子平台以外的交易。

发票认证内容是：供应商日常由金税系统生成的发票数据通过电子平台传送给零售商，零售商和税务局之间利用博天公司专有的第 3 方的税务认证软件（TAX CLIENT）进行发票认证。

易初莲花和他们的供应商已在 2002 年启动这项服务。现在，有 500 多个供应商在使用订单管理服务。

采购订单可以下载为 XML 格式，收获单和支付通知也可以被打印。

供应商采纳

通过 ASP 平台，上海商联在订单管理服务方面向零售商和供应商提供支持。主要包括：供应商遴选、用户培训、理解电子商务和供应链协作、计算机基础和服务热线。这种支持我们称之为“采纳”。

易初莲花外包项目的供应商采纳过程共分成六步：



步骤一：供应商采纳总体计划和准备工作

提供给易初莲花项目组一份总体供应商采纳计划，确定重要步骤和他们需准备的文档。

步骤二：供应商评估

易初莲花向商联提供供应商名单，商联进行清理后确定哪些供应商已在使用平台或哪些需要提供采纳管理。

步骤三：供应商发展策略

通过评估来确定优先发展的供应商，以及何时、以何种方式加入平台。

步骤四：研讨会准备

制定供应商研讨会工作计划及准备工作。会议主要目的是让供应商了解商联电子商务平台和相应的增值服务内容，以及加入该平台对零售商的重要性。准备书面认可信函，由零售商提供。

步骤五：供应商加入

供应商研讨会就供应商的目标，发展，策略方向与变化展开三方广泛的交流与探讨。研讨会的范围，规模和环境，讨论的严谨化和约束度适应零售商的改变而改变，鼓励供应商积极参与此会议

步骤六：供应商培训

邀请供应商参加培训。通过课堂现场操作，教学 CD 的方式进行培训。

整个采纳结束后，他们的供应商能够做到以下几点：

- 登入平台接收商业交易文档
- 理解使用平台的职责以及如何使用
- 支持热线可解决报告以及次要的用户问题
- 随着易初莲花业务的展开，对电子商务，协作与自动化有一个深入的了解。

在对易初莲花供应商进行采纳的过程中面临着一些问题。具体问题以及解决方案如下所示：

当易初莲花提供的供应商列表有错误信息和有未激活的供应商时，商联会在易初莲花采购部门的帮助下，着手处理激活列表。

当面临使用或采纳方面的问题供应商无法即时的与易初莲花相关人员进行联系时，商联会确认重要的或必要的用户和相关部门，使这些部门予以支持并更好地协作起来。

当部分供应商对我们商联的培训与平台还保有怀疑态度时，易初莲花采购部门将发出一份信函，通知供应商使用平台，并进行平台培训。

对于离上海行程较远的供应商，不必赶赴商联进行培训，我们会将培训的相关 CD 发送给供应商。

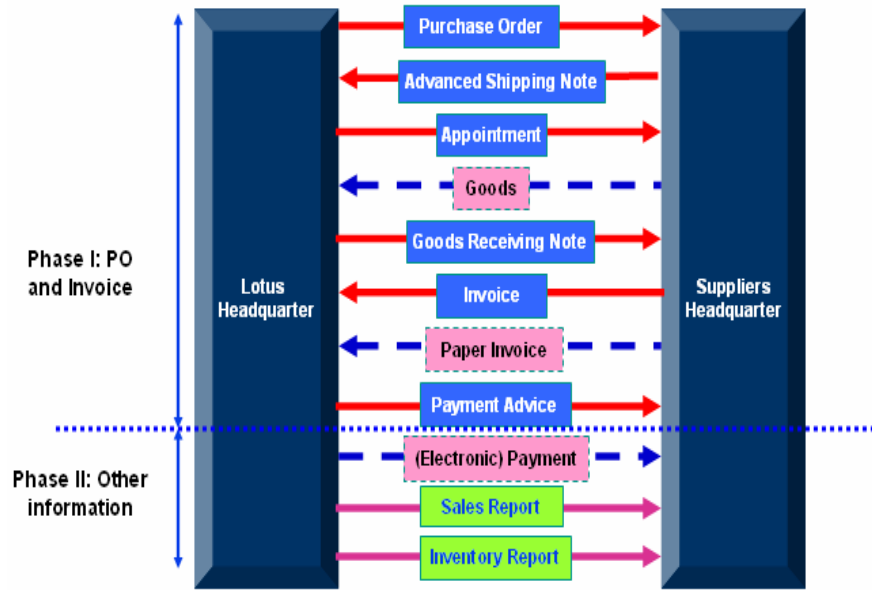
自从项目启动两年多以来，通过交互式培训如今有 500 多个供应商使用因特网浏览器登入平台进行交易，易初莲花计划让 90%的供应商加入平台。商联提供三种方法来支持供应商使用平台：

供应商类型	使用平台
大型供应商 (整合供应商)	通过平台连接，来自易初莲花的信息会直接自动的输入到后台系统
中型供应商 (因特网供应商)	使用因特网浏览器登入商联平台从易初莲花获得信息
小型供应商 (传真供应商)	使用电子传真从易初莲花获得信息

◆ 益处

使用商联 B2B ASP 平台给易初莲花带来了许多收益，包括订单管理和发票认证，尤其是对采购部门和财务部门。除此以外，在成本上也带来了很大的收益。

易初莲花订单管理



提高订单管理的有效性和正确性

使用订单管理系统，易初莲花能从各个文档中得到好处：

订单 (PO, Purchase Order)

降低传真和电话成本；与供应商之间即时的进行信息交流；确定订单无遗失及错误。

零售商通过使用上海商联平台的数据同步服务产生‘完美订单’。这个流程保证产品价格同步性，以避免了供应商那端处理产生的问题，从而避免了发票错误，采购管理以及系列价格更改，送递延误等错误。万一价格有误，双方可以根据运营规则及时通知对方更改。

送货单 (ASN, Advanced Shipping Note)

通过使用送货单，易初莲花能有效配送中心人力配置和库存空间使用

收货单 (GRN, Goods Receiving Note)

收货单接受“实时”确认并为开具发票提供依据。

发票（INVOICE）

这给财务部门带来了很多好处：

- 为财务部门提供精确的对帐数据
- 大大减轻发展核对工作的负担
- 使税务局的税务发票认证流程自动化，提高认证效率
- 发票认证流程同样支持月底的税务抵扣工作
- 通过技术平台，支持地区性的税务认证

付款建议（Payment Advice）

提供付款通知，退货，扣款等数据信息给供应商；帮助财务部与供应商间更好地交流，减少时间，降低交流成本和工作量。

发票流程减少了财务部门的工作压力

向供应商发出的购买订单是通过电子方式处理并管理，严格的数据管理和可说明的规则，因此可以保证供应商端的发票匹配电子化。发票的状态只需要通过总数的匹配得到确认。已被证明的这一流程相当有效率而且低成本。避免发票匹配过程

发票流程比较



的低效率，促进零售商的供应商创造‘完美的发票’。

在传统流程中，零售商和供应商会面临以下问题：

- 零售商系统将计算并产生一份无法匹配的发票列表，这份列表显示在数量上或金额上无法匹配的发票。
- 零售商必须将纸面发票邮寄给供应商，这将大大延长付款周期。
- 当进行发票匹配工作时，将转至财务系统进行处理。
- 当发票被核实正确无误时，财务部门批准付款事宜。
- 零售商需要扫描发票至他们的后台系统，这将浪费一定的人力和时间。
- 零售商收到纸面发票并导入零售商自己的后台系统。

当易初莲花使用了商联提供的发票流程管理，最明显的就是在时间、纸面和通讯方面的减少。

由于不需要扫描发票匹配速度加快（因为文档交换都是以电子的形式），这样缩短了发票流程周期。而且，信息可以直接进入到零售商的后台系统，因此可以避免因为人工操作而产生错误。

当易初莲花收到纸面发票时，在财务系统上通过电子发票仅仅只需对总金额进行核实。

发票认证通过平台以电子方式发送到税务局认证，从而能减少零售商的财务部门向税务局手工提交的税务管理工作的负荷量（如扫描，复制，人工输入等）。这些过程减少不必要的发票错误，提高财务对帐流程的速度，在财务对账流程上获得收益。

成本收益和潜在回报

投资

项目	付款类型	费用（人民币）
投资成本	一次性	103,300
	每年	15,495
改变成本 (传真设备等)	一次性	24,000
总计		142,795

节省

项目	每月节约成本 (人民币)	每月节约时间 (小时)
人工	18,000	120
通讯	19,800	
耗材	6,700	
总计	44,500	120

公式：

投资回收期=投资 / 节省

根据上述两张表格我们能计算出：

投资 / 节省 = 142,795 / 44,500 = 4 (月)

因此结论是：**易初莲花在 4 个月后就得到回报**

基于零售商/供应商贸易团队的一个标准的收入模式，可以假设所有的供应商使用平台，我们认为存在以下的潜在回报。基本内容如下所示：

- 1000 个供应商

-
- 每个供应商每月向易初莲花/商联支付每月的所需费用。

潜在回报

	第一年	第二年后
每个供应商支付给商联 (每月)	200	200
每个供应商支付给易初莲花 (每月)	50	100
易初莲花可得总计	600,000	1,200,000

同样对于技术部门，使用 ASP 平台后所带来的成本效益也是很明显的。没有硬件、软件以及 IT 架构的投资，IT 部门不需承担多用户共享模式的发展成本和额外的技术责任（比如：升级，维护等）。但却可以得到相同的益处。

鉴于零售商前沿发展的考虑，零售商可以利用电子平台解决供应商的发展问题。通过供应商对平台基础技术的理解和应用，以此作为发展供应商的一个基本途径，来不断满足零售商的需要。从简便但不乏味的订单处理到复杂的促销计划，进而发展到与主要供应商之间进行库存计划管理协作能力。从协作交易开始，零售商发展。
