

国美公司战略与业务管理 项目建议书

2002年10月



普华永道咨询

transforming results

PWC CONSULTING

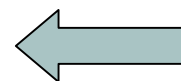
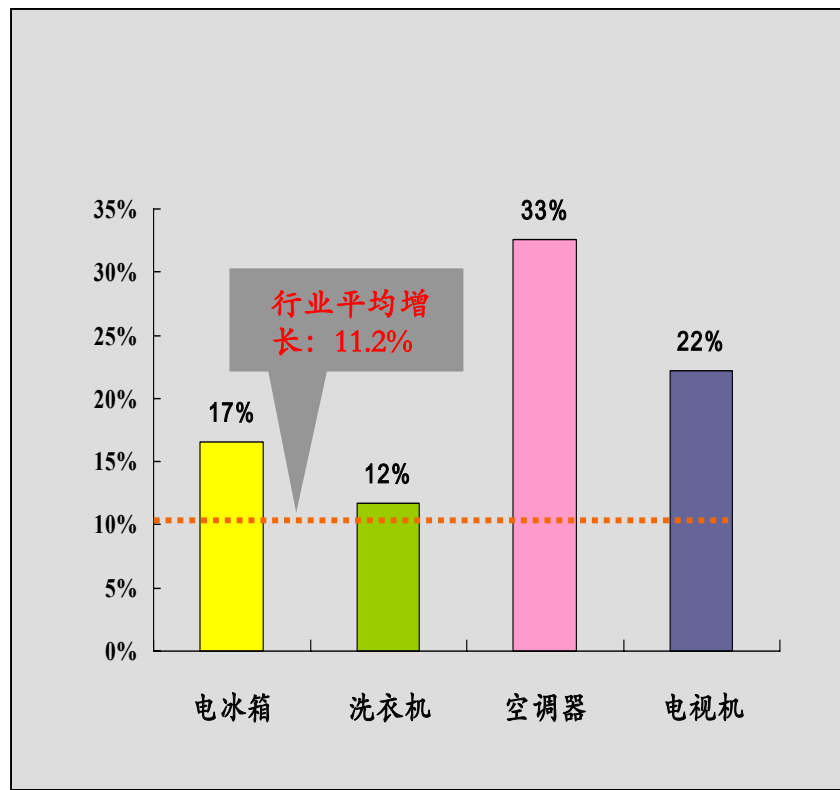
A business of PRICEWATERHOUSECOOPERS 

目录

- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间、费用及人员
- 为什么选择普华永道

家电行业在国内销售持续增长

主要大家电零售额增长
(2002年1-7月)

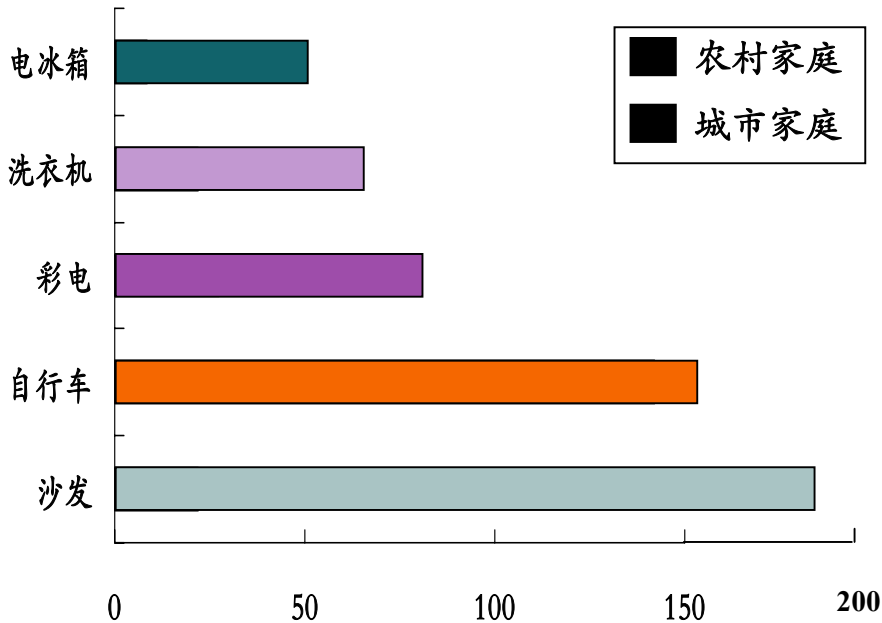


- 住房消费
- 更新消费
- 高技术产品消费
- 个性化消费
- 农村消费

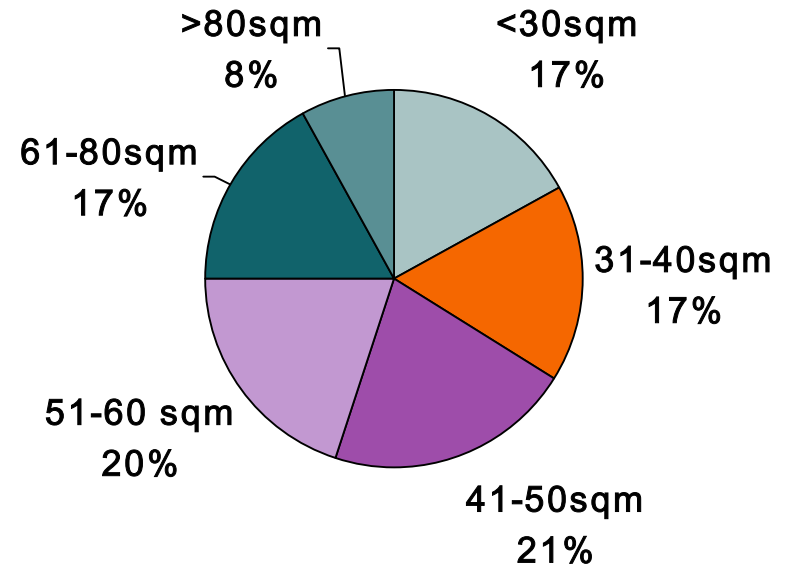
其中住房市场及农村市场将为家电提供持续发展的潜力



耐用消费品每百户城乡家庭拥有量



%城市居民居住面积



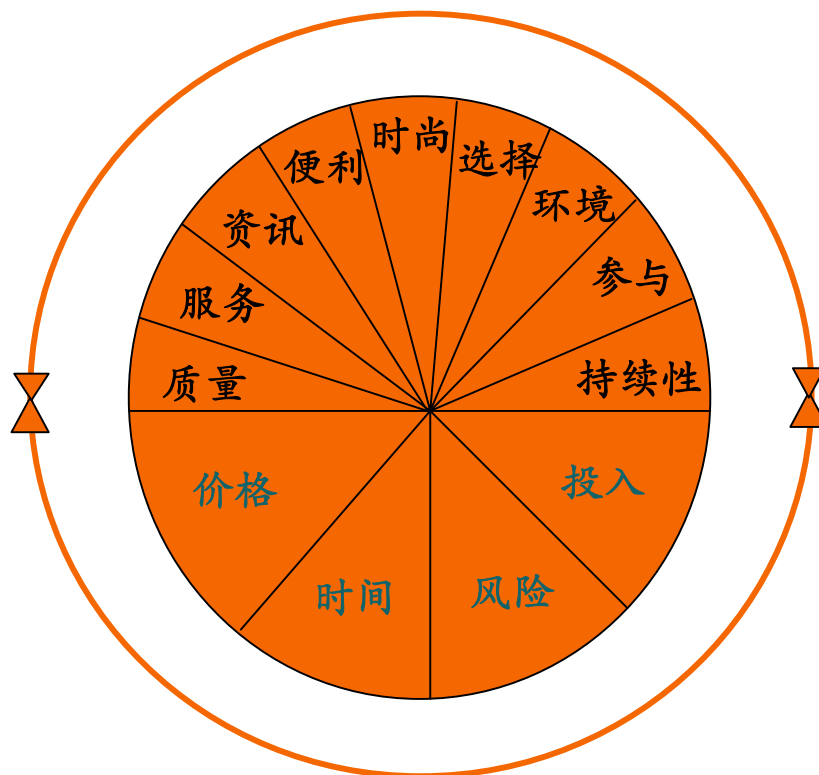
但行业内竞争日趋激烈



- 供求矛盾突出，尤其低档小家电产品供过于求严重
- 总体产品周期在缩短，主流产品占据市场主导份额的时间大大缩短
- 价格战仍然激烈但对销售促动作用减弱
- 家电企业利润不断下降

消费者需求也不断提高并变化

换回更多的回报



以更少的付出

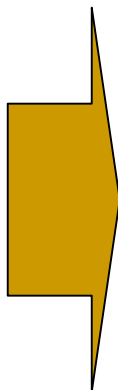
随着制造商对产品质量的重视，消费者的需求重点也渐渐向服务倾斜



以空调消费者为例：

空调购买考虑因素

1994年关键购买要素
1-省 电
2-价 格
3-低 噪 音
4(及以下): 制 冷 能 力, 服 务, 可 靠 性 等



2000年关键购买要素	评 论
1-价 格	<ul style="list-style-type: none"> • 由于大多数知名品牌在技术，可靠性和服务方面很难进行差异化，价格成为最大的不同点 • 用户热衷于价格下调，他们现在关心的是“现在购买”还是“持币观望”
2-品 牌 形 象	<ul style="list-style-type: none"> • 在过去的几年中，用户深受大量广告战的影响和教育 • 大多数用户认为知名品牌通常具有较好的质量和可靠性
3-服 务 质 量	<ul style="list-style-type: none"> • 空调的使用效果相当程度上取决于安装质量 • 用户趋向选择更为可靠的零售商，以便于有效安装和可靠服务
4(及以下): 质 量, 产 品 性 能, 低 噪 音 等	<ul style="list-style-type: none"> • 用户通常都关心质量和产品特性；但他们的判断受到其他空调使用者和零售商的促销手段

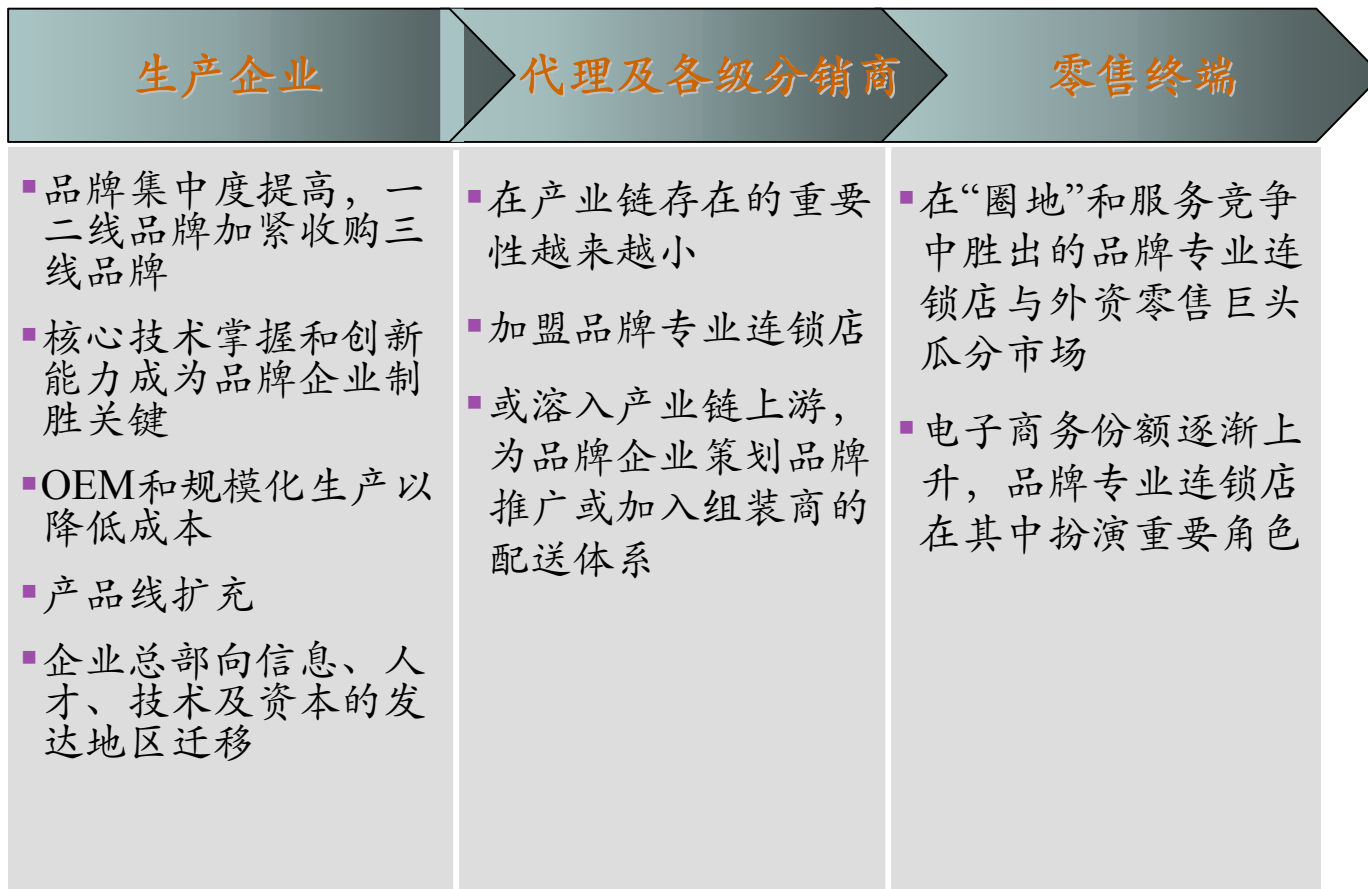
* 资料来源：中国家电协会，PwC分析

美国家电消费者调查显示，最快引进最新产品技术和购物体验的家电商店将最受欢迎



	1999	2000	变化幅度
我只有在需要替换旧产品时才购买家电产品	68.0%	70.2%	2.2%
我倾向于在打折时购买家电产品	59.2%	60.6%	1.4%
家电产品的创新迅速使购买这种产品充满挑战	56.0%	59.8%	3.8%
我根据广告的售价决定先到哪里购买家电用品	50.4%	51.1%	0.7%
我认为家电商店的产品介绍很有帮助	48.9%	50.8%	1.9%
家电商店的销售人员丰富的产品和服务知识	36.2%	43.6%	7.4%
我更多依赖家人和朋友的介绍而不是销售人员	43.2%	42.1%	-1.1%
我希望随时得到最新的家电技术信息	19.9%	32.1%	12.2%
在购买前，我会阅读杂志寻找家电产品信息	29.4%	29.4%	0.0%
在购买前，我会上网寻找家电产品信息	15.1%	19.5%	4.4%
我希望家电商店具备网络连接以便信息搜寻	16.6%	18.1%	1.5%
我希望家电商店具备网上购物功能	10.3%	11.6%	1.3%

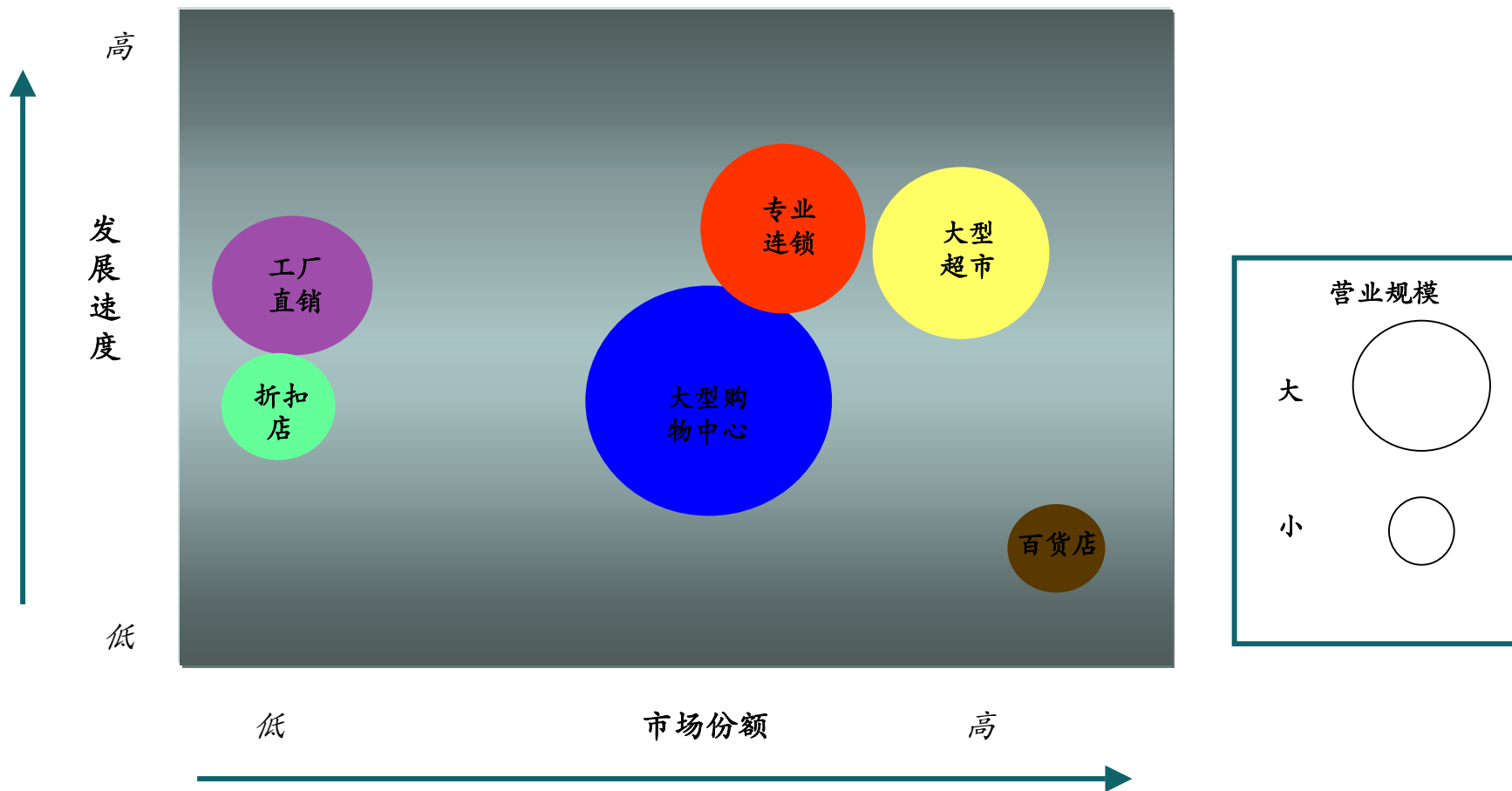
生产集约化 价格平民化 渠道扁平化 业态多元化 服务个性化



零售各业态的特点

业态	主要特点
百货店	<ul style="list-style-type: none">• 增长缓慢或停滞• 业态定位渐趋模糊
大型专业连锁店	<ul style="list-style-type: none">• 快速成长期• 同类产品，品牌及品种丰富，规模大，竞争力价位
折扣店	<ul style="list-style-type: none">• 国内尚无，WTO后可能成为零售业外商投资热点领域• 郊区经营，大众商品，少有促销，超低价常年打折
大型购物中心	<ul style="list-style-type: none">• 集多种零售业态于一体• 具有小型商圈特色，满足娱乐，餐饮。文化需要
工厂直销中心	<ul style="list-style-type: none">• 国内尚无，发展潜力大• 郊区经营，多为退季或瑕疵产品的品牌厂家直销，价格优惠
大型超市	<ul style="list-style-type: none">• 发展速度惊人，将迅速超过百货店跃居零售第一业态• 市场渐趋饱和，竞争激烈

超市、专业连锁及大型购物中心将成为零售业发展龙头

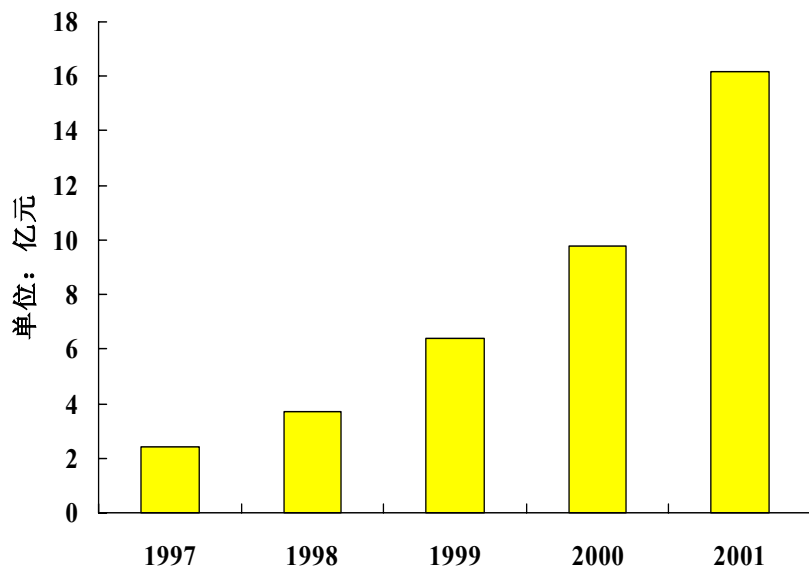


数据来源：中国资讯行，普华永道分析

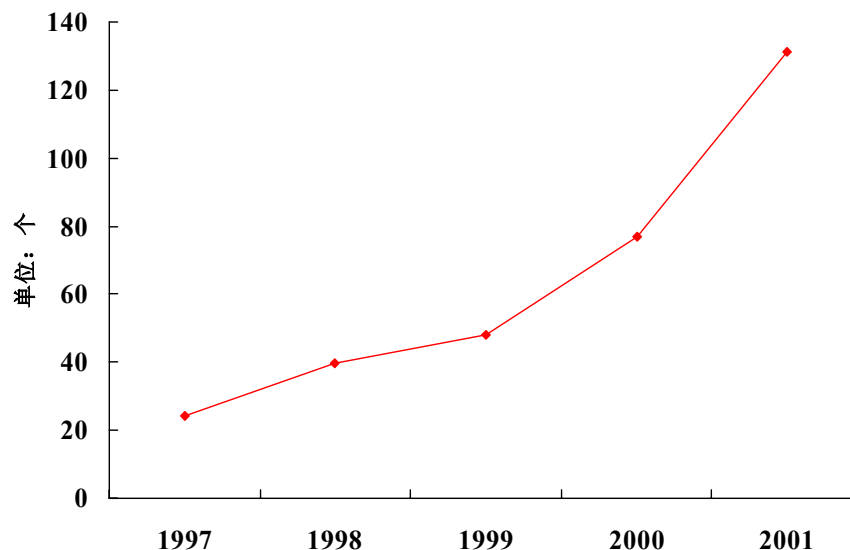
其中连锁经营是主要推动力



1997-2001中国连锁百强年平均销售规模



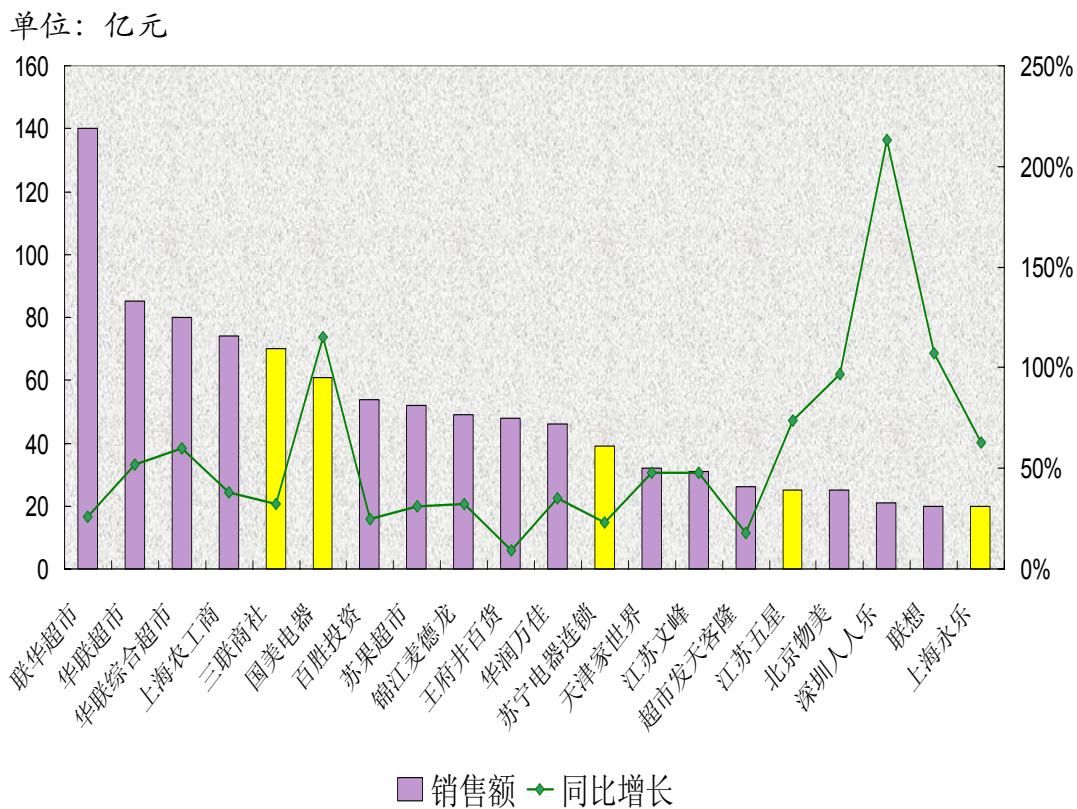
1997-2001中国连锁百强年平均拥有店铺数



家电专业连锁的主导企业已经凸现



2001年中国连锁百强前20名



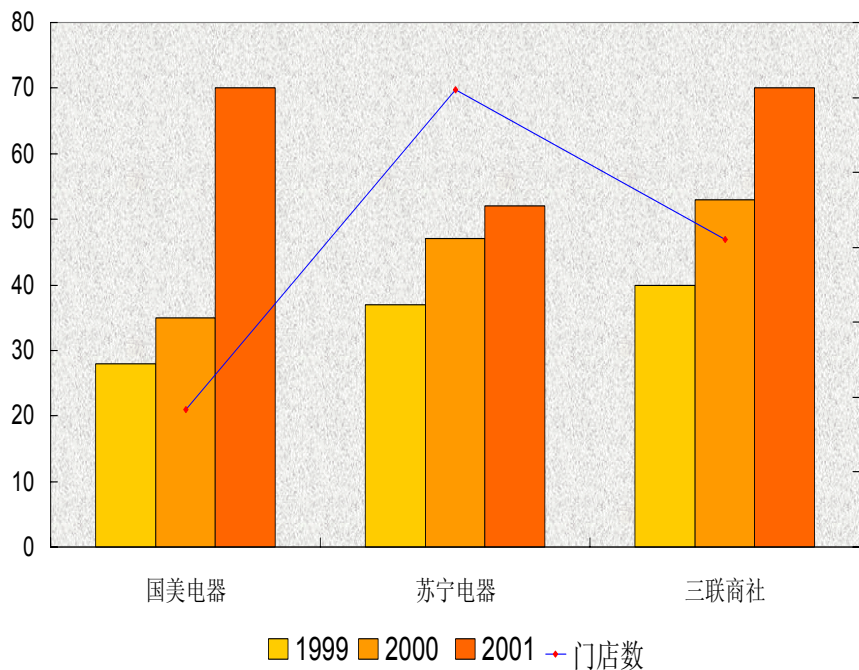
但与国外类似企业相比仍有很大发展空间



中国三大家电连锁企业发展情况

(1999-2001年)

单位：亿元

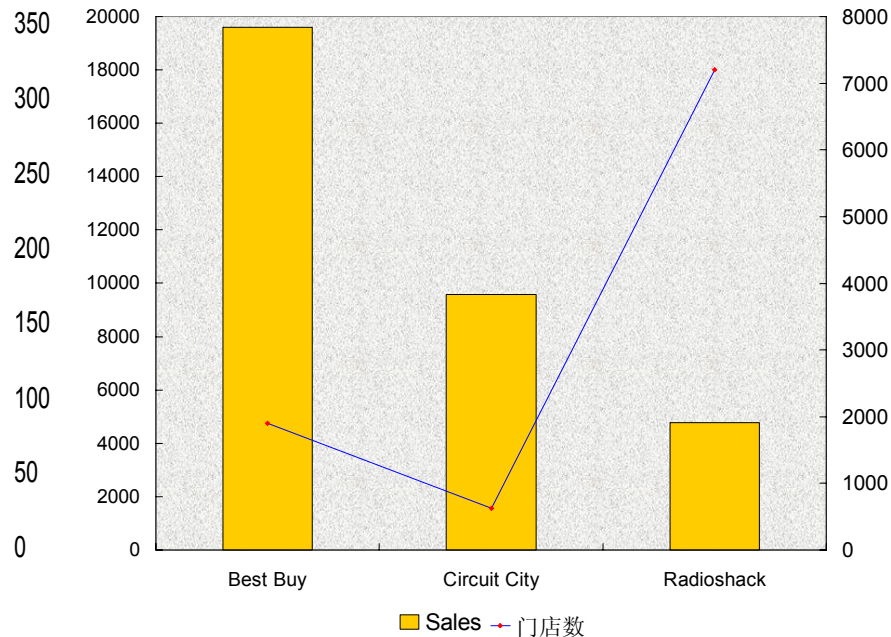


美国三大家电连锁店情况

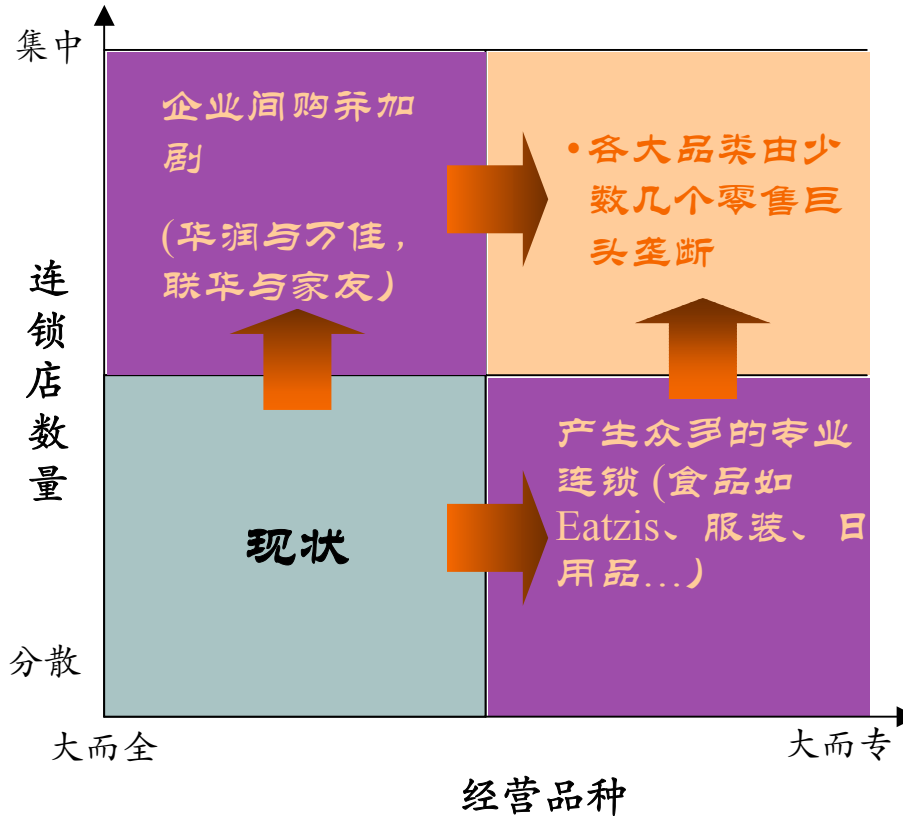
(2001年)

单位：百万美元

单位：个



行业结构变化



面临问题:

- 形成核心竞争力
- 将企业做强做大
- 协同/互补优势的合作伙伴
- 品牌强化

面临问题:

- 更国际化高水准的竞争环境
- 全球化经营
- 规模化业务管理能力

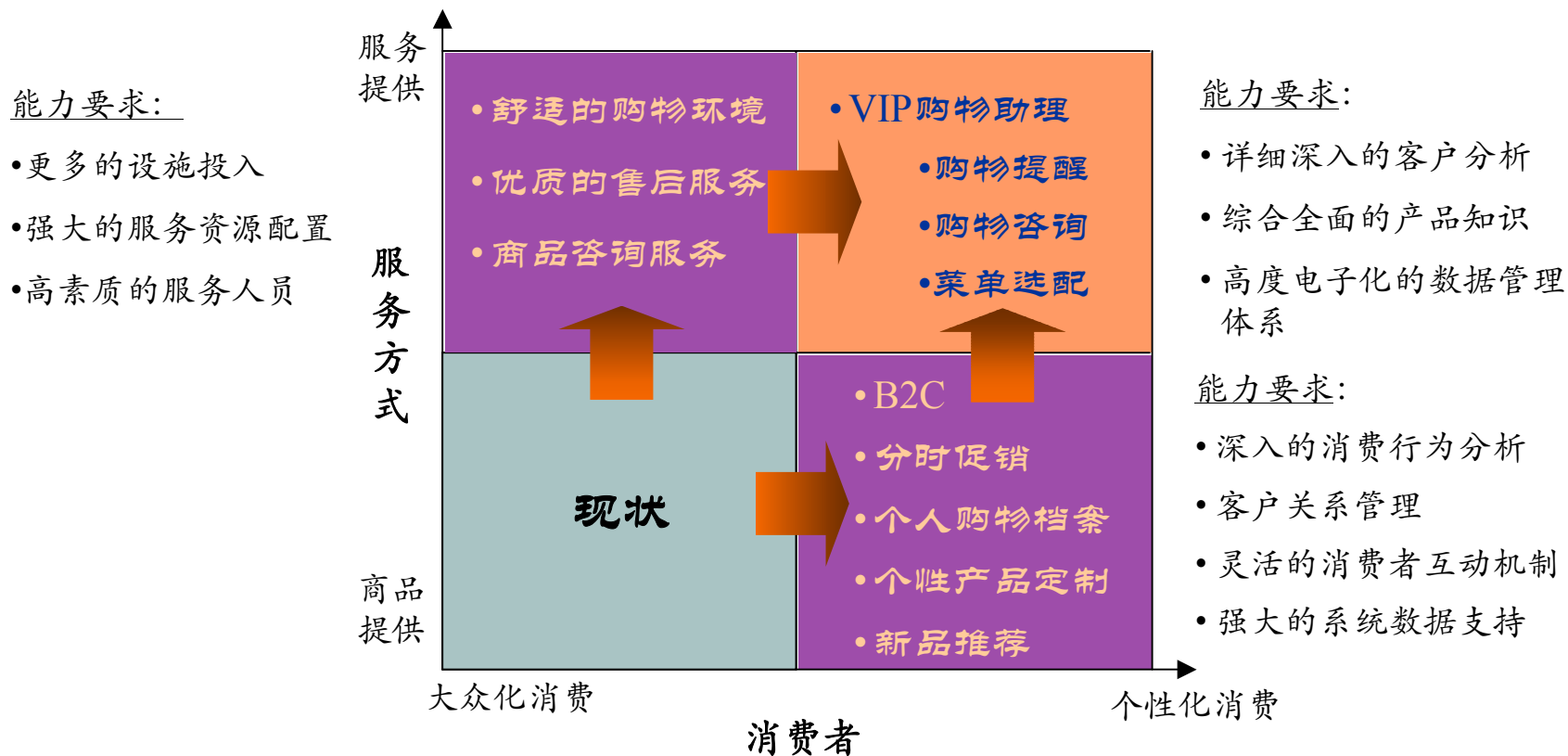
面临问题:

- 与供应商形成战略联盟
- 专业商品的资深了解和管理水平
- 品类时尚倡导者

连锁行业服务模式的未来发展情景预测



服务模式变化



未来发展趋势需要连锁零售商建立与上下游的共赢关系



制造商

- 准确的需求预测
- 快速准确的新品推出
- 精益生产
- 切合市场的营销计划
- 有效的促销计划
- 低成本物流管理

零售商

- 紧密的供应商战略联盟
- 供应商更强的资金支持
- 客户忠诚度/市场份额提升
- 购买金额及购买频度上升
- 更合理的网点分布

消费者

- 更个性化的购物指导
- 更多更新更贴近需求的商品选择
- 更人性化的购物环境
- 更省时省力的购物体验

目录

- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间、费用及人员
- 为什么选择普华永道

传统家电专营

- 彩电
- 空调冰箱
- 洗衣机
- 碟机
- 摄像机
- 音响
- 电脑



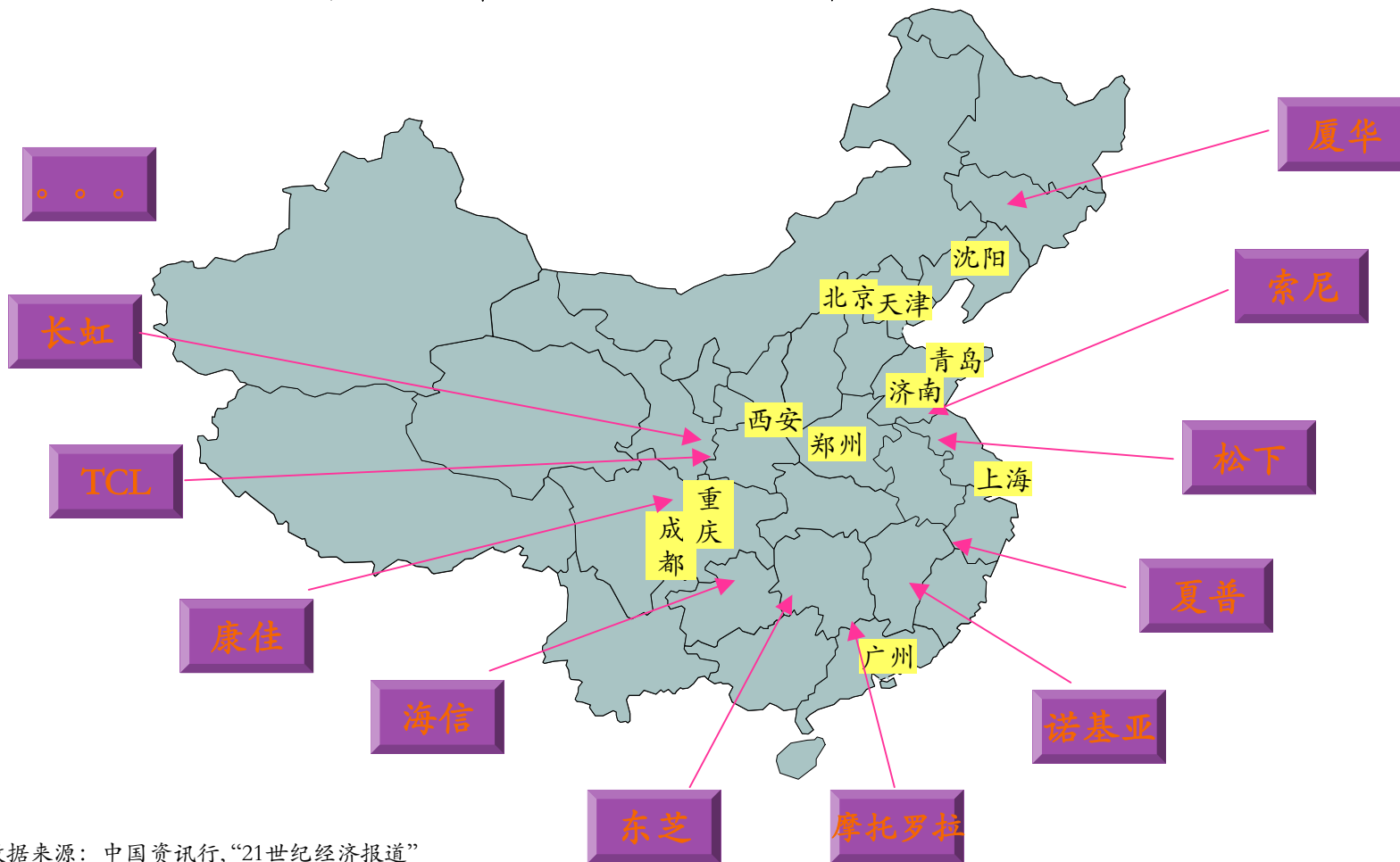
传统与信息家电专业化

- 手机及其他通讯产品
- 电脑外围设备:
 - 打印机
 - 扫描机
 - 家庭游戏机
 -

国美的全国战略

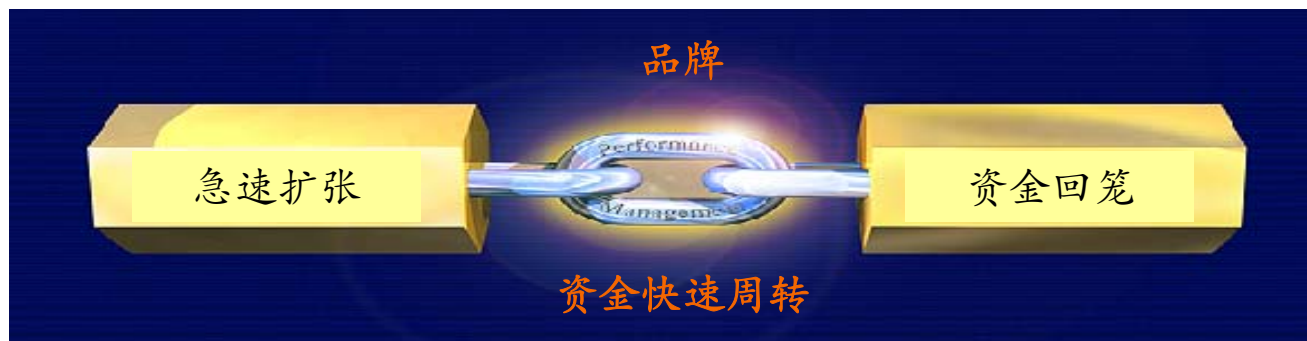


“立足北京、占领直辖市、入驻中原、闯进东北、开辟山东、加盟网络、渡江南下”



数据来源：中国资讯行，“21世纪经济报道”

成功拓展的要求 - 资金与扩张间的良性循环



新地区投资资金占用3000-5000万元:

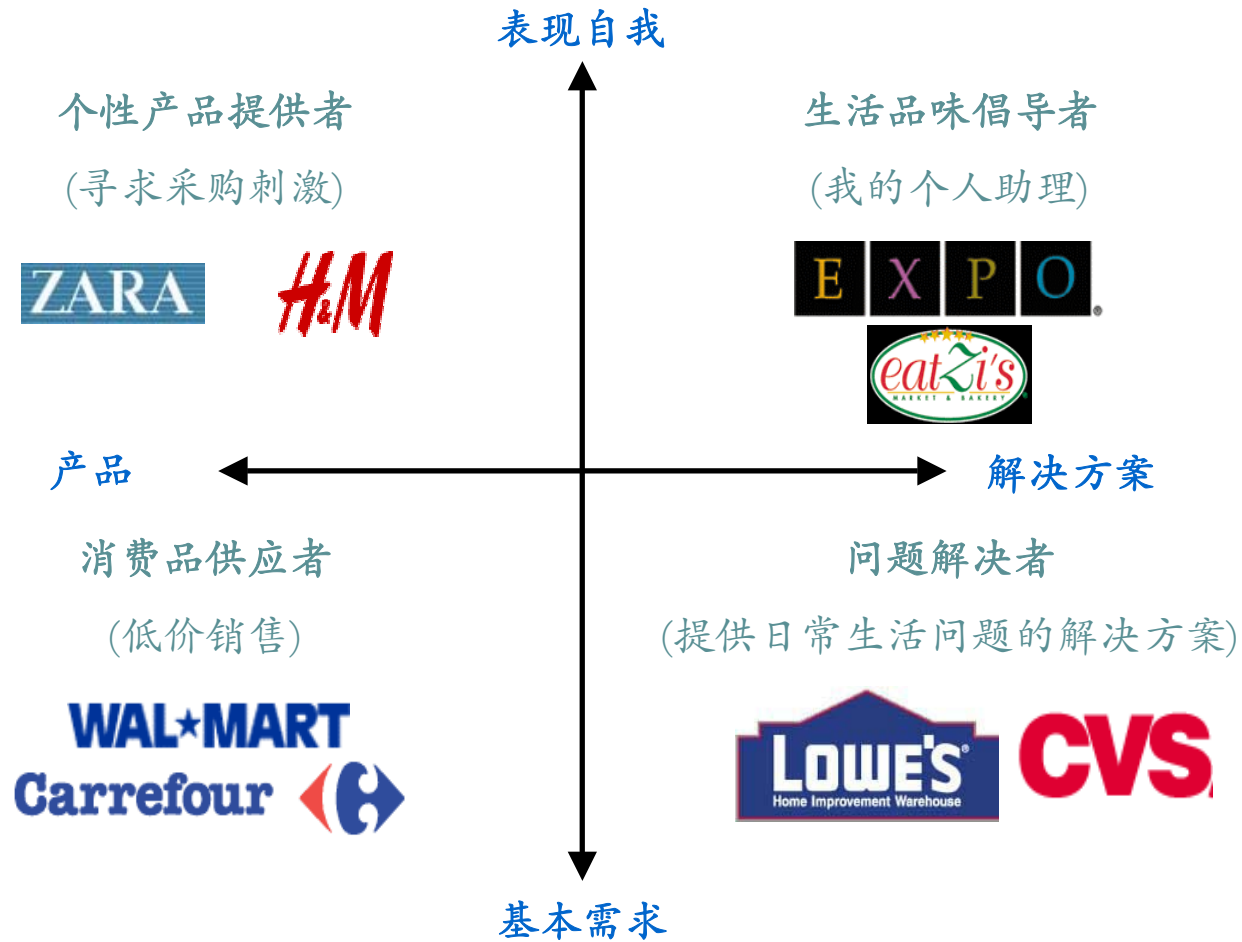
- 分店及仓库等设施建设
- 商品订购
- 人员培训及工资
- 房租水电

- 扩张策略
- 品牌影响
- 门店网络
- 超低购价
- 优惠返利
- 服务

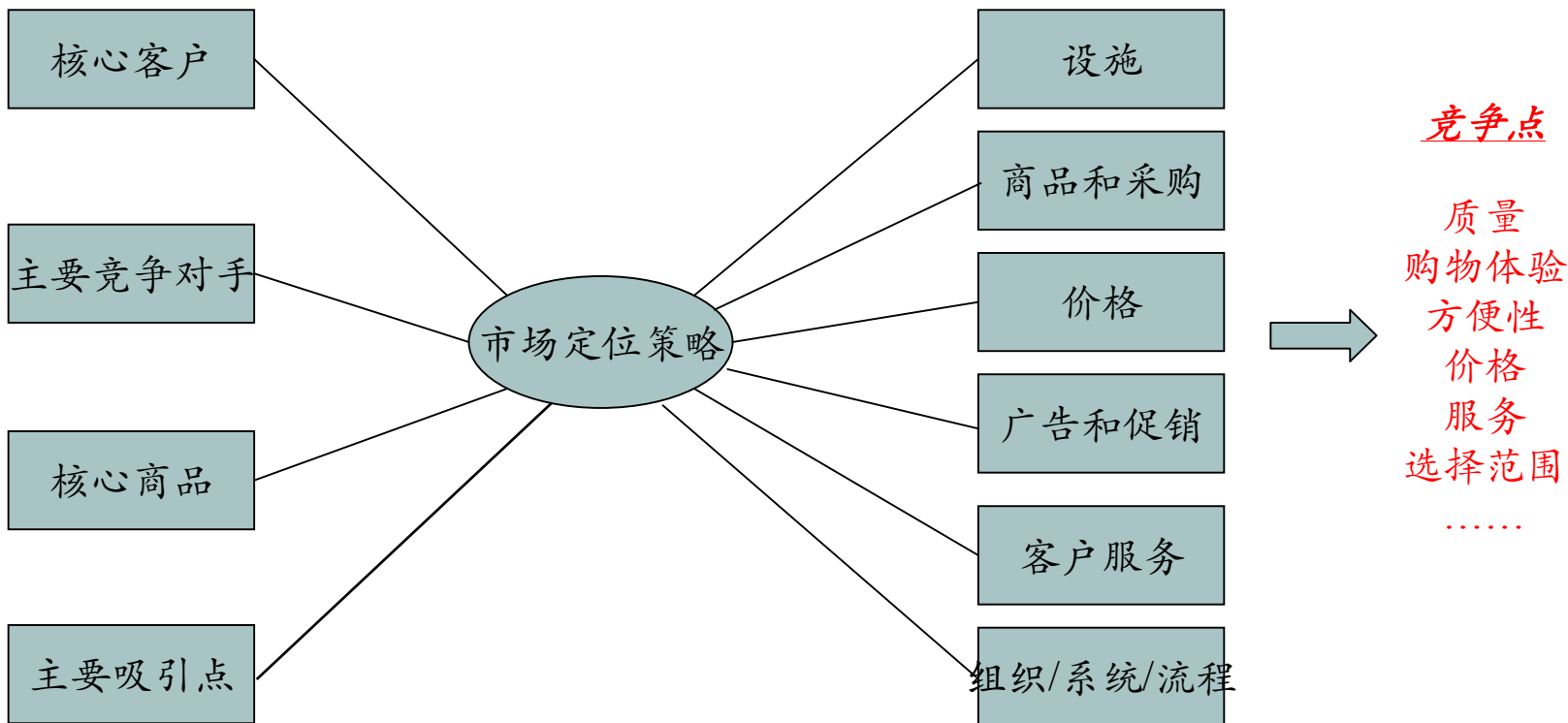
▪ 付款方式减低资金占用:

- 少订金
- 帐期结款
- 承兑汇票
- 快速库存周转
- 1-3个月

零售商可以有不同的成长方式

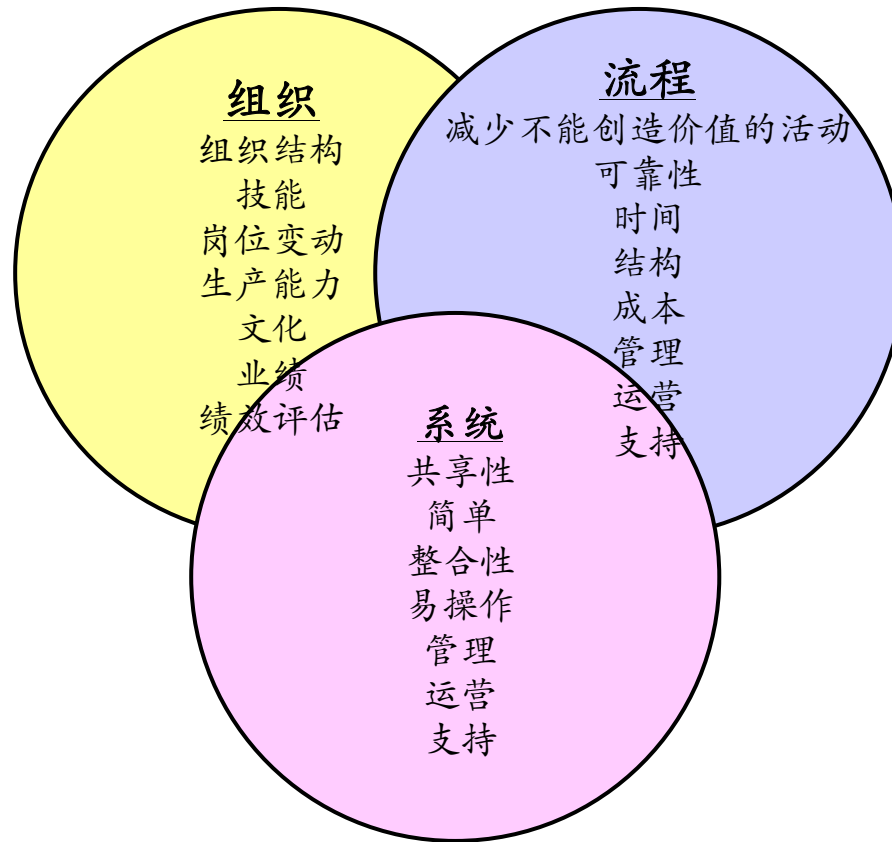


零售定位策略



定商品计	产品及服务开发	营销/广告管理	商品采购管理	库存管理	物流/分销管理	门店运营管理	销售服务管理
<p>品市场</p> <p>品订购</p> <p>品项</p> <p>需求</p>	<ul style="list-style-type: none"> 产品/服务分析 产品/服务设计与开发 生产/服务设计与流程实施 定牌定型产品管理 	<ul style="list-style-type: none"> 客户沟通策略 沟通工具开发 沟通渠道寻找 结合商品计划的沟通与协调 	<ul style="list-style-type: none"> 发展厂家战略联盟 厂家选择及厂商洽 生产预定 订单下达及监控 品质保证 	<ul style="list-style-type: none"> 保持标准库存量 产品调配 平衡库存 补货管理 价格管理 	<ul style="list-style-type: none"> 商品进货物流管理 商品输出物流管理 运输管理 仓储、分销、中心运营 收货 商品分拆/组 	<ul style="list-style-type: none"> 保持市场竞争力 门店促销 门店商品管理 门店布局陈列 门店订单及收货管理 人员分派及管理 	<ul style="list-style-type: none"> 客户关系发展与维系 销售管理 售后服务 确保客户满意度
<p>量购买</p> <p>组合</p> <p>场迎合</p> <p>氏</p> <p>源混乱</p>	<ul style="list-style-type: none"> 产品定位失准 资金和资源过度占用 	<ul style="list-style-type: none"> 目标客户定位不准 不适当的媒体选择 低效的媒体计划 	<ul style="list-style-type: none"> 定价失误 缺乏商品定位 订货流程混乱 收货流程效率低 	<ul style="list-style-type: none"> 库存过高/缺货 缺乏核心商品库存管理 变价失误 	<ul style="list-style-type: none"> 信息共享差 运载资源利用率低 送货延误 缺乏商品在途监控 仓储效益低 	<ul style="list-style-type: none"> 忽视价格竞争 促销计划效率低 没有正确的货架管理 	<ul style="list-style-type: none"> 客户购买频次低 平均购买金额低 投诉率高

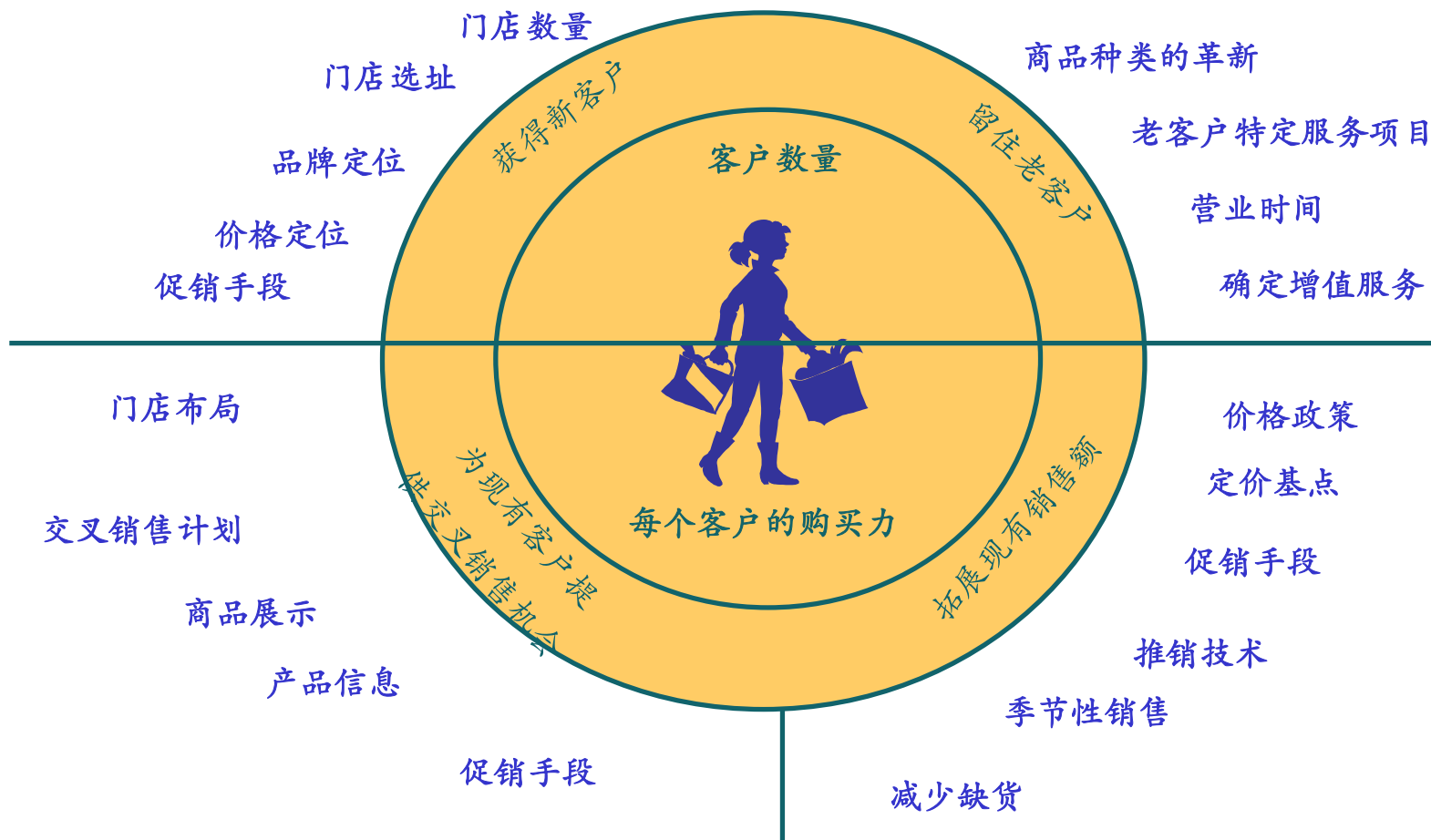
有效的管理应是流程、组织和系统的无缝衔接



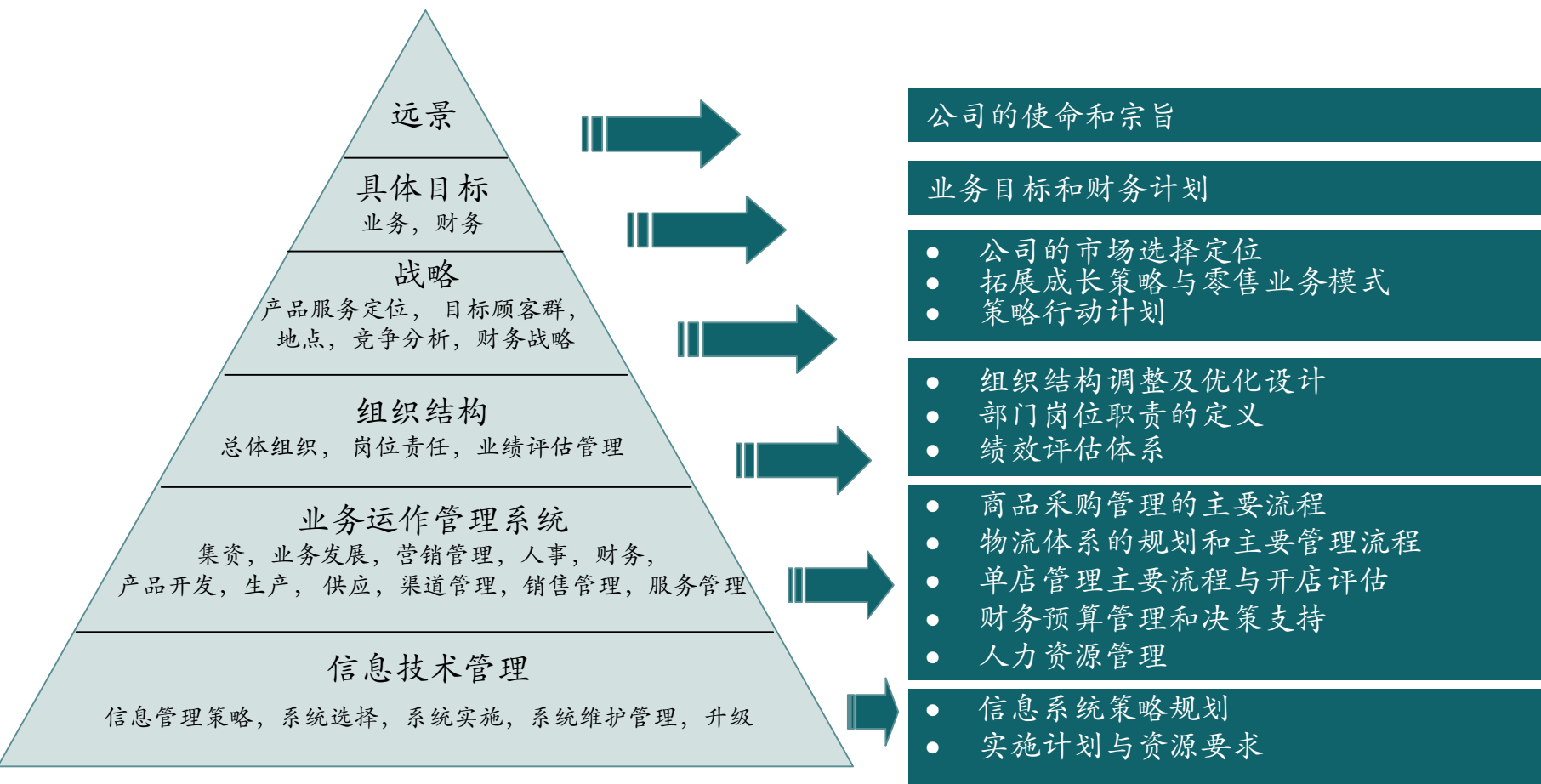
零售企业通过“以客户为本”取得成功



零售业领导者的成功原因



从企业管理模型看国美的战略需求



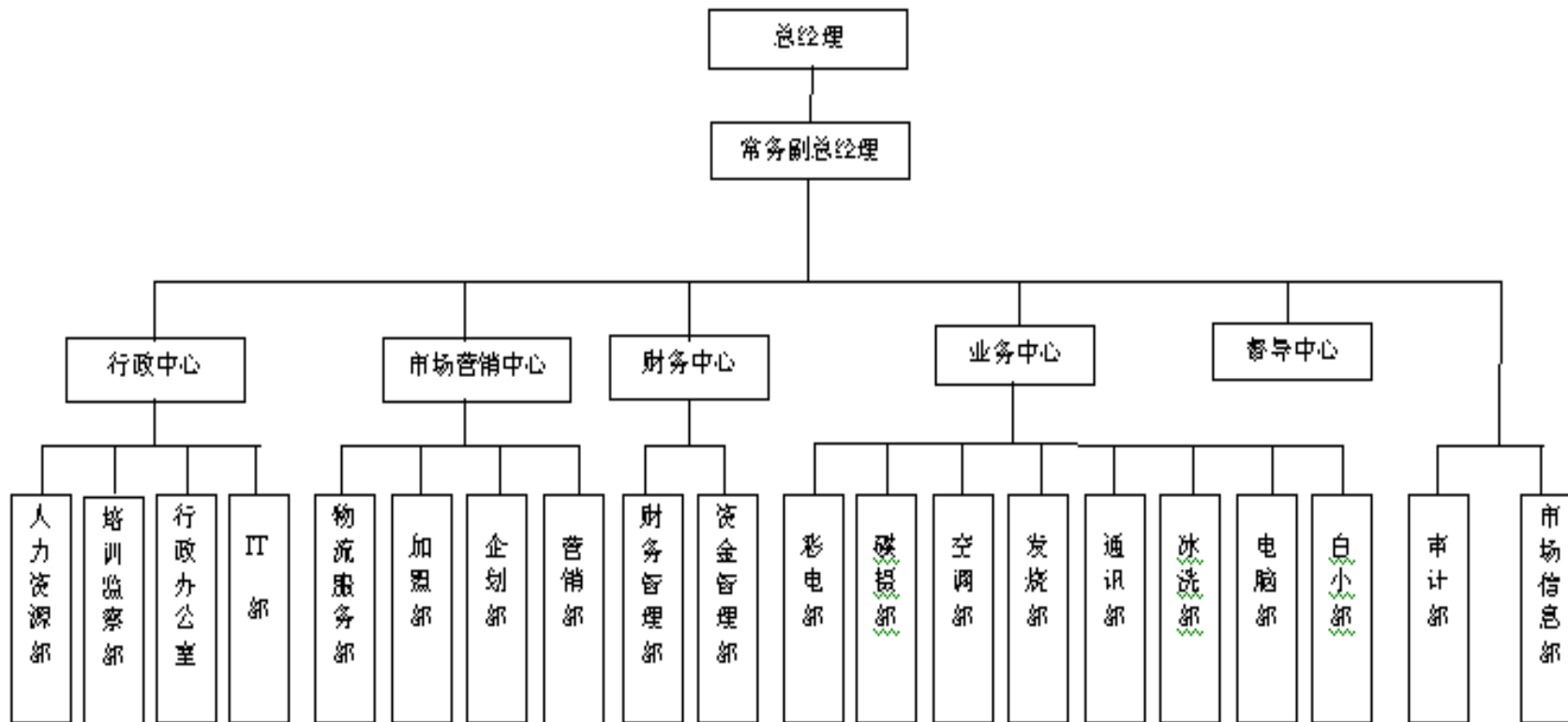
目录

- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间、费用及人员
- 为什么选择普华永道

项目实施范围只限于国美电器公司



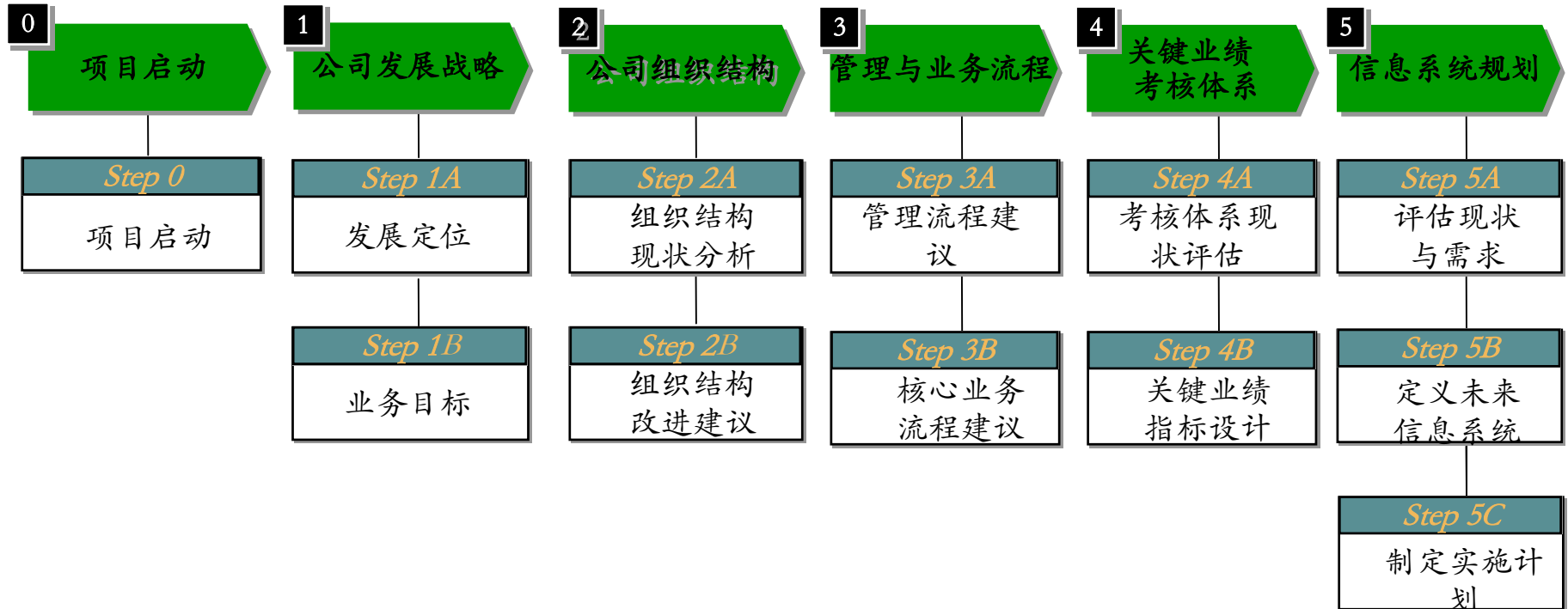
国美电器有限公司 组织机构图

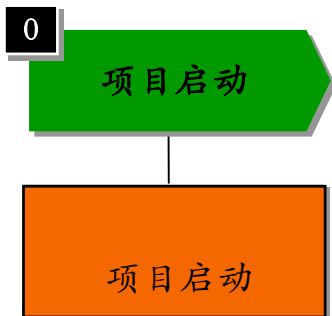


- 在家电产业链发展现状的基础上，着重分析家电连锁零售的发展趋势及竞争态势，同时结合国美公司内部分析，确认其核心竞争力，制定公司远景和战略选择方案，明确未来行业竞争定位，制定5年业务和财务规划
- 根据公司的总体发展战略，优化组织结构，明确公司功能及同下属各业务单元之间的关系，进行关键岗位的职能描述
- 诊断公司核心管理流程及主要业务流程，并提出供应链及财务相关业务流程的优化建议
- 评估公司现有绩效考核体系，分析主要问题；设计公司致直营店职能部门关键岗位的关键业绩指标考核体系
- 进行公司信息系统战略规划，包括系统架构、软件选型及实施建议，使信息系统配置服务于近期和远期的业务策略并充分满足决策需求。

由此我们将项目分为5个阶段12个流程

贯穿整个工作过程有一系列客户参与的研讨会。研讨会将介绍我们在每个模块中的工作进程、重大发现和建议，并听取客户的反馈意见





工作内容

- ◆ 明确并相互介绍项目组成员
- ◆ 开始项目启动会
- ◆ 向项目组成员介绍项目目标，范围和工作方法
- ◆ 明确项目成员的工作责任
- ◆ 说明阶段性工作完成时间和进度审核会议时间
- ◆ 明确“在需要时”可利用的资源
- ◆ 检查数据收集的需要
- ◆ 明确数据来源及数据分析计划
- ◆ 明确访谈对象
- ◆ 确认实地采访计划

工作成果

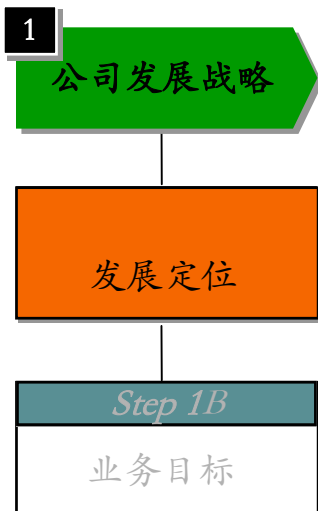
- ◆ 项目启动会
- ◆ 详细项目计划
- ◆ 数据/访谈需求和调研安排
- ◆ 访谈提纲

数据分析计划

示

例

假设	分析	需要的信息	信息来源	最终产品
<p>Overall Hypothesis Organizational philosophy needs to be modified</p> <hr/> <p>Supporting Hypothesis Existing organization does not adequately support the business strategy</p>	<ul style="list-style-type: none"> Define business system, operating environment Define CSFs, organizational requirements along business system Define how existing organization supports business system, CSFs 	<ul style="list-style-type: none"> Key activities and processes CSFs along business system by category Existing organizational elements impacting business system 	<ul style="list-style-type: none"> Management interviews Secondary research HR documents 	<p>Business System Diagrams</p>
<p>Even after adjusting for asset write-up, financial performance has not met corporate expectations or competitive standards due to an inappropriate organization (and cost) structure</p>	<ul style="list-style-type: none"> Financial performance vs. competitors, budget/plans Overview of cost structure (e.g., fixed vs. variable costs) ROA, NI adjusted for asset write-ups 	<ul style="list-style-type: none"> Historic and projected financial data Asset write-up information Summary cost, volume info for production units 	<ul style="list-style-type: none"> Annual reports, 10Ks, 10Qs, etc. Company financial reports Financial department interviews 	<p>Financial Metrics</p>
<p>The increasing complexity of business and the evolving importance of, and coordination required between specialized expertise requires changes in the decision-making process and information flows</p>	<ul style="list-style-type: none"> Define actual vs. perceived vs. "real" organization chart, decision-making process/responsibilities; identify gaps Define expertise, info required to make decision, organizational requirements Define evolving nature of organization and information flows 	<ul style="list-style-type: none"> Key decisions Key individuals involved in decision-making process Information flows 	<ul style="list-style-type: none"> Management interviews Organization charts Memos/documents on management processes System flow charts 	<p>Data/Info Flows</p> <p>Org Charts</p>



工作内容

- ◆ 外部环境分析
 - 行业分析
 - 家电市场容量及未来增长趋势
 - 各主要零售业态的发展现状及趋势
 - 专业连锁未来发展的情景预测
 - 政策法规、经济、社会、科技、WTO等对行业发展的影响及行业关键成功因素
 - 家电产品消费者分析
 - 消费者细分及购买特征
 - 消费行为影响因素及发展趋势
 - 竞争分析
 - 主要竞争者标杆分析（市场份额、业绩表现，竞争手段和策略）
- ◆ 企业内部分析
 - 企业业绩表现，管理层能力分析
 - SWOT分析
- ◆ 战略竞争定位和企业远景、宗旨的确定

工作成果

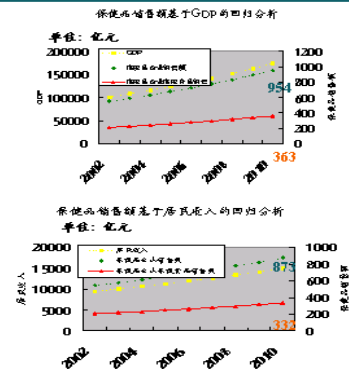
- ◆ 家电连锁行业及竞争分析，国美公司现状分析和核心竞争力确认
- ◆ 国美公司的远景和宗旨陈述
- ◆ 国美未来战略选择方案，及建议的零售定位策略

发展定位工作成果示例



市场容量

至2010年保健品市场容量在330-360亿元，CAGR 6-7%

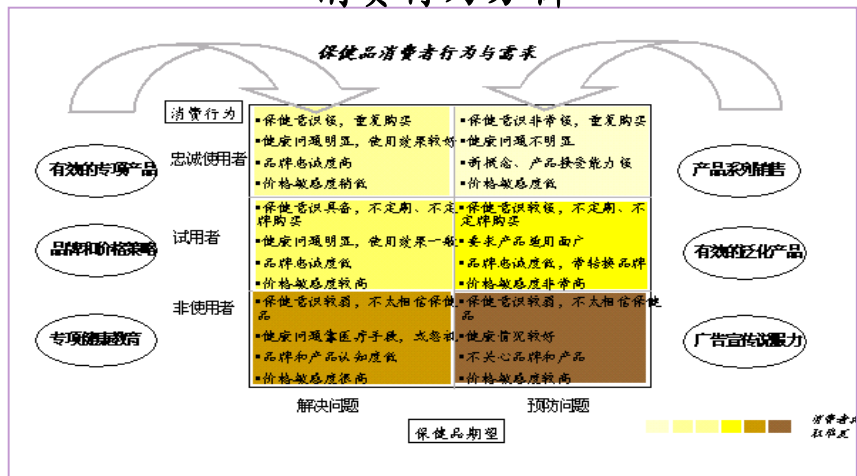


- 选取相关系数最接近的GDP(市场深度)和城乡居民收入(市场密度)为变量;
- 假设: 保健品企业保健食品销售额 / 保健品企业总销售额=38% (统计局企业调查总队2000年数据), 且此比例在未来几年保持不变, 得出:
- 预计2010年保健品市场容量在330-360亿元, 保健品企业销售额在800-1000亿元

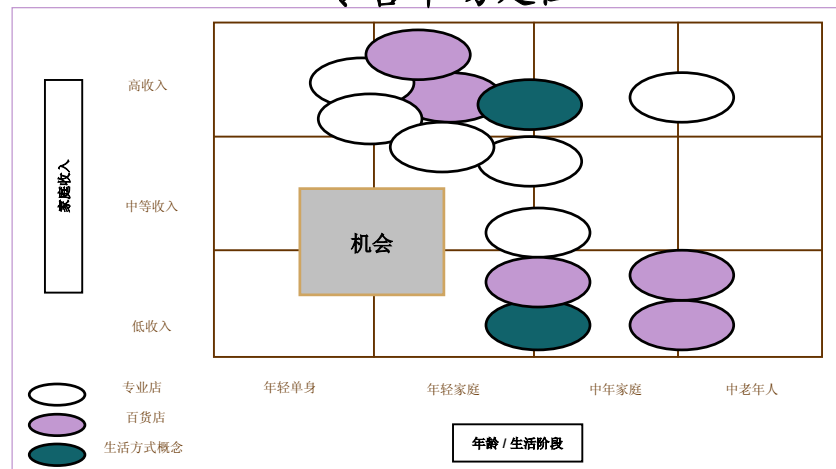
情景预测

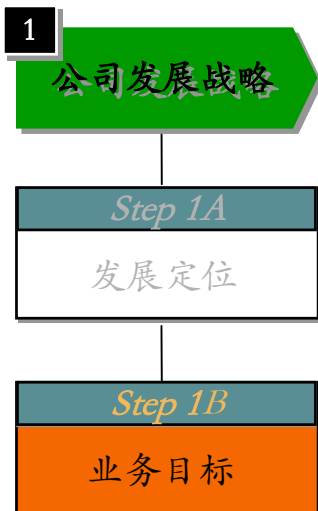


消费行为分析



零售市场定位





工作内容

- ◆ 收集回顾企业整体战略和5年预测预算
- ◆ 分析建立财务模型并确定输入、输出及假设条件
- ◆ 各项业务财务贡献及敏感性分析
- ◆ 确认主要财务报表预测与分析（资产负债表、现金流量表、损益表）
- ◆ 5年业务目标计划总结（收入、成本、主要财务报表、风险分析、资金需求）

工作成果

- ◆ 企业业务目标的财务基准模型建立与主要假设
- ◆ 公司5年业务计划：收入预测、成本预测、资产负债表、损益表、现金流量表、风险及敏感分析、资金需求和融资计划

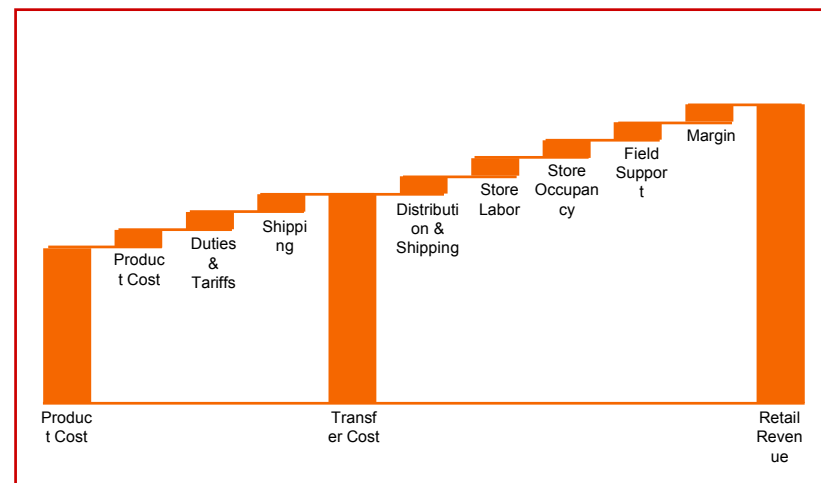
业务目标成果示例



财务模型

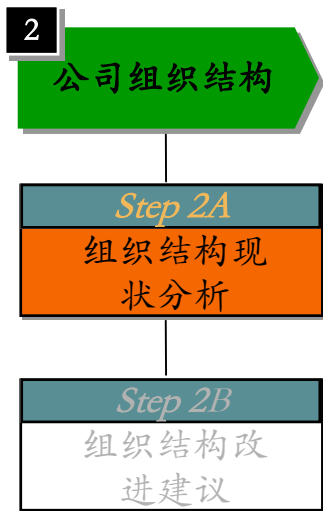
特别假定	项目年度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	15
开业日程	星期	4	8	8	10	10	13	15	18	20	22	27
% Chg			50.00%	33.33%	25.00%	20.00%	16.67%	14.29%	12.50%	11.11%	10.00%	6.87%
开业日程	星期	2.67	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33
% Chg			100.00%	37.50%	27.27%	21.43%	17.65%	15.00%	13.04%	11.54%	10.34%	6.82%
假定	净数	1792	1792	1792	1792	1792	1792	1792	1792	1792	1792	1792
销售	零售 (Real \$)	340.00	390.15	442.17	451.01	460.03	469.23	478.62	488.19	497.96	507.91	560.78
	批发 (Real \$)	146.33	133.33	133.33	133.33	133.33	133.33	133.33	133.33	133.33	133.33	133.33
	单位销售	382.5	424.8	460.6	472.7	482.4	490.8	499.8	508.0	515.6	523.0	542.9
	单位销售	34,773	38,619	41,871	42,977	43,858	44,619	45,434	46,179	46,877	47,543	49,293
可变费用假定 - 占销售百分比		10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	10.74%	9.59%
办公		0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.74%	0.85%
财务		0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.14%
运费		2.71%	2.71%	2.71%	2.71%	2.71%	2.71%	2.71%	2.71%	2.71%	2.71%	3.02%
企业管理费 (\$000s)		13.78%	13.78%	13.78%	13.78%	13.78%	13.78%	13.78%	13.78%	13.78%	13.78%	13.09%
固定费用假定 (按通货膨胀率增长)		25.75	26.52	27.32	27.32	28.14	28.98	29.85	30.75	31.67	32.62	37.81
折旧		23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00
摊销		2.75	3.52	4.32	4.32	5.14	5.98	6.85	7.75	8.67	9.62	14.01
折旧率 - 年数		7.14	7.48	7.70	7.93	8.17	8.42	8.67	8.93	9.20	9.47	10.98
销售和利润假定		4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x	4.00x
毛利百分比		39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%	39.00%

财务成本



业务目标

(\$ In '000s)	Year 1		Year 2		Year 3		Year 4		Year 5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Net Sales	6,720.0	100.0	33,516.0	100.0	55,421.8	100.0	86,109.4	100.0	112,854.7	100.0
Gross Margin	2,083.2	31.0	10,390.0	31.0	17,189.8	31.0	26,693.9	31.0	34,984.9	31.0
Operating Expense										
Distribution	289.0	4.3	1,206.6	3.6	1,828.9	3.3	2,841.6	3.3	3,724.2	3.3
Sales Administration	52.3	0.8	54.4	0.2	183.3	0.3	189.8	0.2	196.6	0.2
Direct Selling	554.6	8.3	569.2	1.7	584.4	1.1	600.2	0.7	616.6	0.5
Advertising	302.4	4.5	1,508.2	4.5	2,494.0	4.5	3,702.7	4.3	4,852.8	4.3
Merchandising	237.6	3.5	246.3	0.7	255.3	0.5	264.7	0.3	274.5	0.2
Customer Service	73.7	1.1	124.2	0.4	129.1	0.2	134.3	0.2	139.7	0.1
Other Marketing	52.3	0.8	54.4	0.2	56.6	0.1	58.8	0.1	61.2	0.1
Licensing	208.7	3.1	282.6	0.9	322.8	0.6	334.9	0.4	347.5	0.3
Total General Administration	329.5	4.9	1,032.7	3.1	1,676.4	3.0	2,358.6	2.7	3,360.9	3.0
Travel and Enter. (exc. Sales)	165.5	2.5	187.6	0.6	239.2	0.4	254.8	0.3	269.6	0.2
Office Occupancy Expenses	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	371.0	0.4	371.0	0.3
Depreciation	226.3	3.4	657.4	2.0	1,035.4	1.9	1,568.5	1.8	2,157.9	1.9
Total Operating Expenses	2,491.8	37.1	5,933.5	17.7	8,805.4	15.9	12,680.0	14.7	16,372.4	14.5
Operating Income	(408.6)	(6.1)	4,466.4	13.3	8,375.4	15.1	14,013.9	16.3	18,612.5	16.5
Cost Savings	271.8		1,355.5		2,241.4		3,482.4		4,564.1	
Operating Income After Adj.	(136.8)		5,811.9		10,616.8		17,496.3		23,176.6	
Number of doors	300		500		800		1200		1500	
Sales per door	22.4		67.0		69.2		71.7		75.3	



工作内容

- ◆ 收集和分析公司重要组织结构资料
- ◆ 访谈公司和各业务单元管理层、部门管理层、业务骨干等了解组织结构现状
- ◆ 分析组织结构及跨部门协作的组织瓶颈，了解公司对组织结构的要求
- ◆ 找出现行组织结构的关键问题和改进方面

工作成果

- ◆ 公司组织结构现状问题分析
- ◆ 主要改进方向

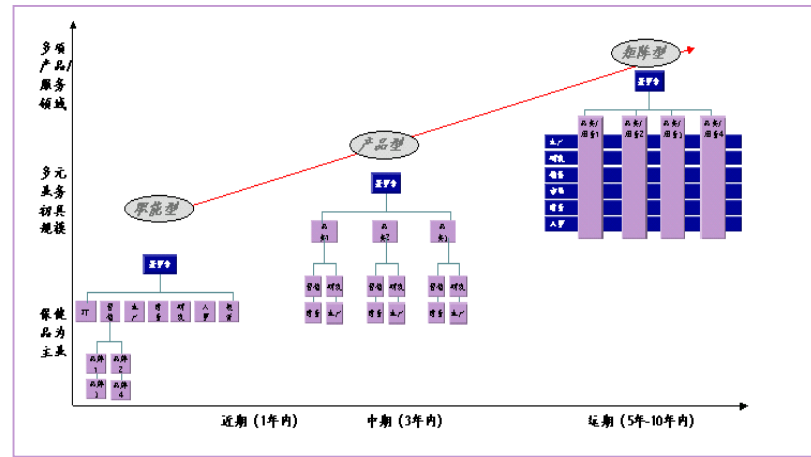
组织现状分析示例



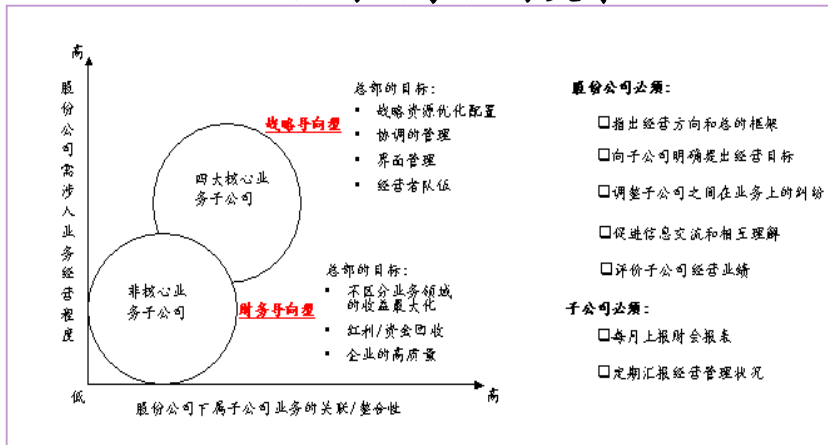
现状诊断

改组领域	所需的变化	原因
建立新的公司总部结构	<ul style="list-style-type: none"> 将总部职能部门和各子公司明确分开 公司总部的角色由目前的直接经营保健品模式转为对下属子公司的战略指导/财务管理模式 总部对子公司的领导管理通过管理流程实现，而不是对其日常经营活动的干预 	<ul style="list-style-type: none"> 职能部门是成本中心，子公司是利润中心 开始启动昂立多元化战略
建立四大核心业务子公司	<ul style="list-style-type: none"> 保健品子公司由原股份公司主业改组而产生，将包括目前所有保健品（含明视、舒脑等）的产、供、销。 生物制药子公司由原生物药业公司改组而成，营养食品、植物提取物等战略业务单元将设立新的子公司 各子公司将有明确的战略侧重点和产品服务侧重点。可以有各自不同的品牌 明确各级领导的责权利 	<ul style="list-style-type: none"> 明确责任，简化高层领导的管理 培养全面的经营管理人才 各子公司各有不同的经营方向，多品牌战略有利于规避风险

组织结构设计原则



公司及子公司关系



职工满意度调查

虽然普遍认为上级与下属有制定明确的目标，但据我们了解目标也主要集中在少数的几个方面，如销量和回款。在基层由于职责划分不清楚，普遍存在人浮于事的现象，探其根源工作职责的不明确划分主要来自人事管理的缺陷

明确具体的工作目标

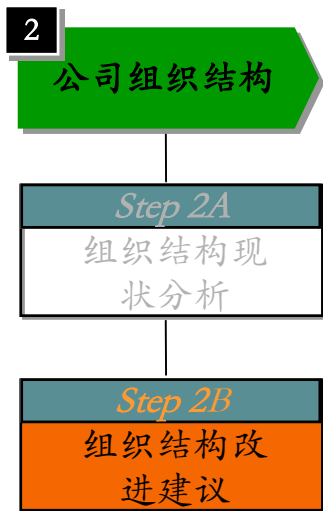
37% 93%

上级期望与下级制定工作目标

8% 98%

员工反馈

- "公司只给或给低目标，我做业务有大客户，任务完成后再无所事事"
- "分公司60个人，只有20个人做业务，其中只有6-7个人真正干活"
- "公司经理没带人做培训，带教后培训的人员没去做没有培训后再培训，来T后不知道做什么"
- "工作目标有目标但不实，无所事事，绩效考核无意义没意义"



工作内容

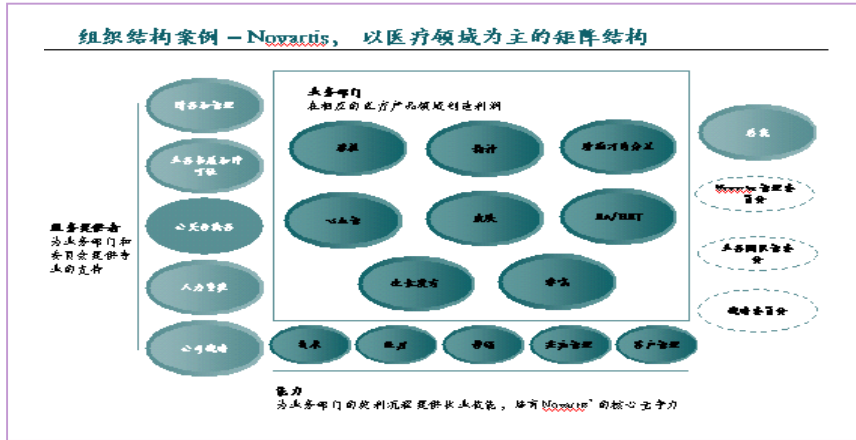
- ◆ 分析公司战略对组织结构的要求
- ◆ 确定组织结构改进设计原则
- ◆ 优秀行业组织模式考察分析
- ◆ 组织结构高层次设计方法及优劣讨论
- ◆ 明确部门职责，相关绩效及关键能力
- ◆ 访谈公司高层、部门经理、业务骨干等确认改进的组织结构

工作成果

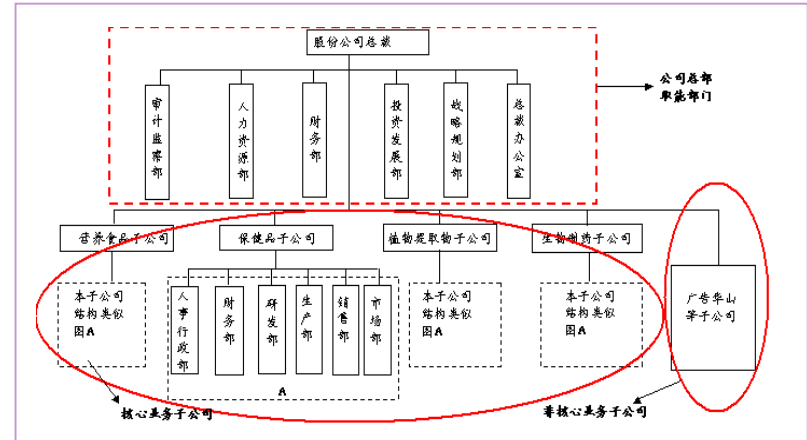
- ◆ 未来结构方案及设计原则
- ◆ 新组织结构的完整定义报告
- ◆ 主要职责、决策体系
- ◆ 实施计划与要点

组织结构改进建议成果示例

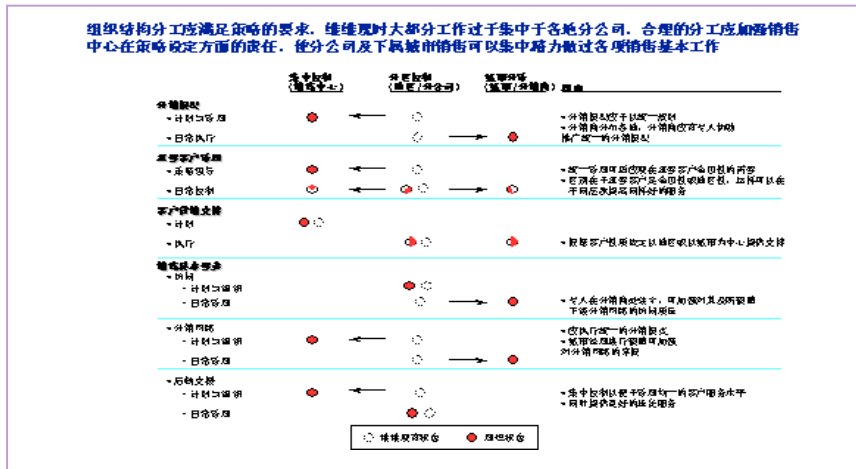
优秀模式考察



组织结构设计建议



企业战略对组织要求

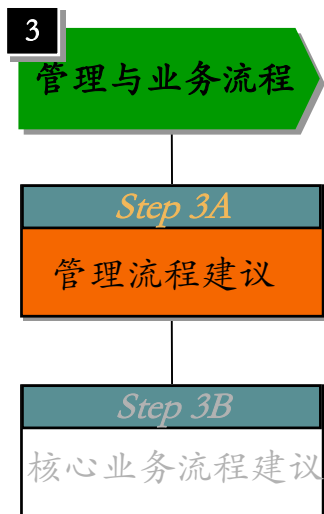


职责描述

一线销售部各级经理的工作职责

强调了销售人员的职责在于协调大区生意以及给下属经理提供业务上的培训, 加强人事上的管理

职位	汇报对象	核心职责	主要工作职责
大区销售经理	销售经理	管理所属大区内的销售工作	管理大区内的销售工作, 协调大区内的销售工作, 管理大区内的销售工作
分公司销售经理	销售经理	管理所属分公司内的销售工作	管理分公司内的销售工作, 协调分公司内的销售工作, 管理分公司内的销售工作
城市销售经理	分公司销售经理	管理所属城市内的销售工作	管理城市内的销售工作, 协调城市内的销售工作, 管理城市内的销售工作
销售支持	城市销售经理	提供销售支持	提供销售支持, 协调销售支持, 管理销售支持



工作
内容

◆ 现有管理流程分析

- 收集和分析公司重要管理流程资料
- 访谈公司管理层、部门管理层、业务骨干等了解重要流程现状
- 确定战略、组织对管理流程的要求
- 找出现行管理流程的关键问题和改进方面

◆ 未来管理流程建议

- 管理流程最佳实践原则参照
- 流程建议

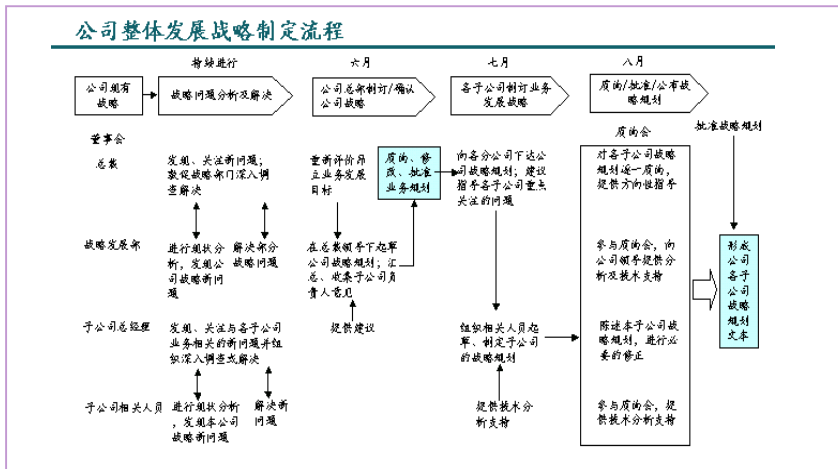
工作
成果

◆ 公司管理流程现状总结

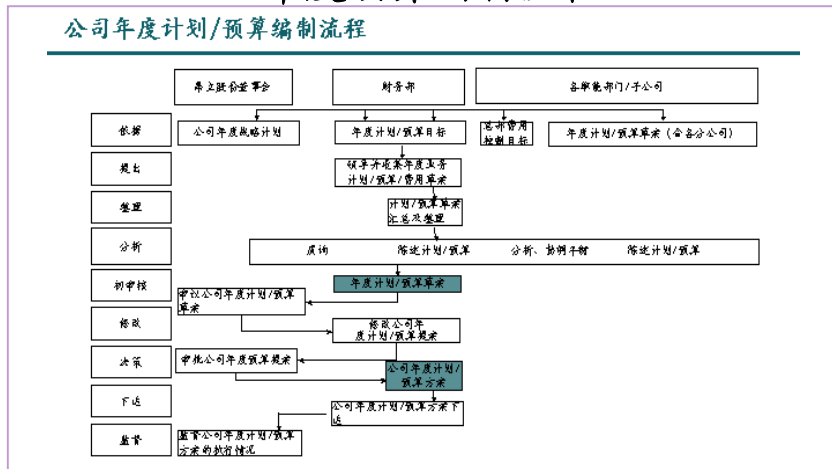
◆ 在新的战略和组织架构上的管理流程建议：

- 战略规划流程
- 年度预算流程
- 管理考核流程
- 投资/新业务发展流程

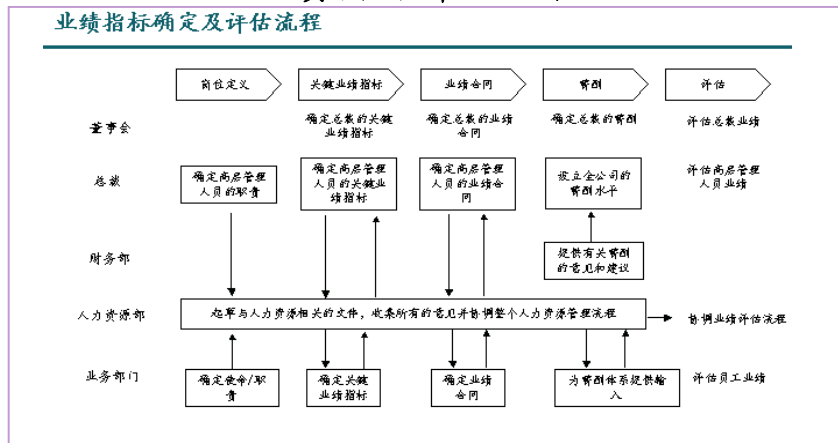
战略制定流程



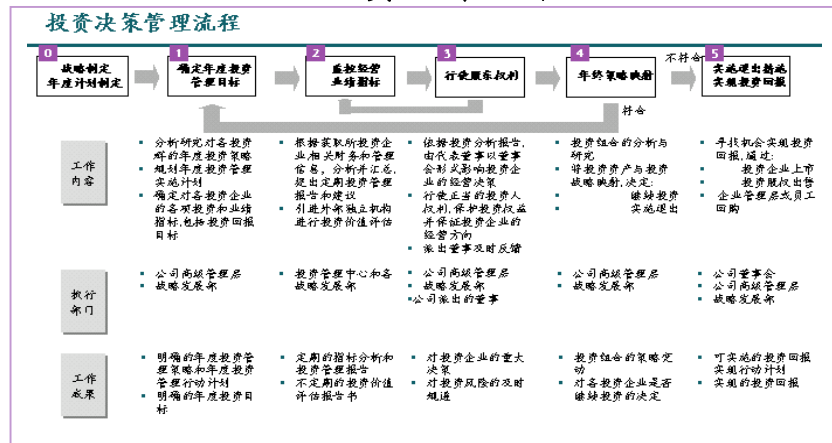
年度预算编制流程

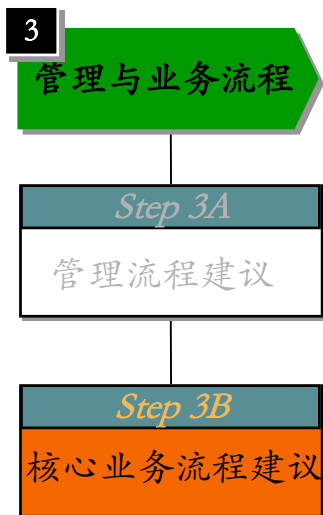


业绩指标评估流程



投资决策流程





工作内容

工作成果

◆ 现有主要业务流程诊断分析

- 访谈公司及主要直营店主要部门经理，了解公司和各业务单元内主要业务流程及成本
- 确立基准衡量单位，选择优先分析领域并形成初始假设
- 评估各流程的盈利能力、服务、结构、资源利用及成本
- 确定各核心流程的主要瓶颈
- 确认公司战略定位对核心业务流程的新需求
- 主要业务流程的差距分析
- 最佳实践考察

◆ 未来主要业务流程改进建议

◆ 业务单元主要业务流程现状诊断

- 商品计划流程
- 产品/服务开发流程
- 营销/广告流程
- 商品采购流程
- 物流及分销流程
- 单店运营流程
- 销售服务流程
- 开店评估流程

◆ 主要业务流程改进建议

核心业务流程成果示例



供应链流程评估

Current High Level Supply Chain Process Assessment

High Level Process	ST	SP	TT	Comments
Masterplan Planning and Forecasting	2	3	3	- BPR - Primary focus is on Sales, limited focus on China Masterplan and Inventory - Planning process not supported with Regional Sales, OTS, Planning - Process is not used and seldom by production - Strong planning by sales centers on their own
Masterplan Procurement and Vendor Sourcing	2	2	3	- Procurement process is not supported and lacks a clear management responsibility - Vendor relations are a major concern - Vendor relations are a major concern - Poor vendor control across various areas - Lack of monitoring and control
Masterplan Replenishment / Capacity	2	2	2	- Involvement in the "Make or Plan" - ES was never used (full implementation has been completed as of end of 2006 and flow of goods identified) - Capacity is only a supporting operation, not a key process - Masterplan alignment is not fully recognized in the Supply Chain Inventory Management process as a result of lack of buy and flow - Most of the alignment and control process is controlled by DC purchasing capacity in various production
Masterplan Analysis and Control	3	3	3	- The financial data is reported, some classic reports are difficult to get - Data accuracy is not a high usage or priority - OTS lacks control links, and is not used and with other process
Inventory Control	2	2	3	- Reporting is not accurate - The control of the inventory is not clear - Some key stock areas are not identified and controlled

1 As Plan vs. Stock Process
2 Slightly Above Stock Process
3 Significantly Above Stock Process

ST Single's Internal Assessment
SP High/Medium/Low Assessment - Business Processes
TT High/Medium/Low Assessment - Systems / Capabilities

采购管理流程

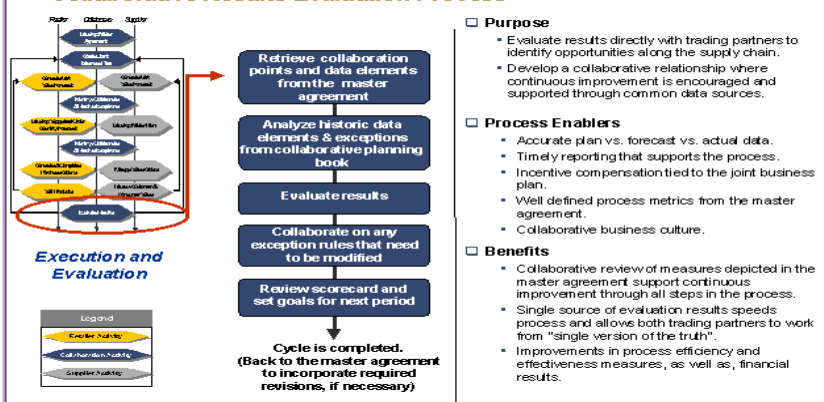
采购商品来源

从2002年开始,所有区域销售的商品分类尽量集中采购

	有DC的地域		没有DC的地域	
	A & B	A	B	
大宗 • 全国性销售商品 • 最内销售区的20% SKU, 占总销售额约80% • 直接由供应商供货 • 供应可耗商品的送DC	• 由DC供货 • 由DC送DC零售店	• 由附近DC供货 • 由附近DC送零售店	• 由附近DC供货 • 由NDC送零售店	
小宗 • 全国性销售商品 • 销售占比为21%-90% • SKU, 占总销售额约15% • 从EDC附近分馆可供货 • 分馆可耗商品的送DC	• DC供货 • 由DC送DC零售店	• 由附近DC供货 • 由附近DC送零售店	• 由附近DC供货 • 由NDC送零售店	
最小宗 • 地域性销售商品 • 销售占比为91%-100% • SKU, 占总销售额约5% • 从区域性分馆可供货 • 分馆可耗商品的送零售店	• 分馆可耗商品的送零售店	• 分馆可耗商品的送零售店	• 分馆可耗商品的送零售店	

流程集成效果评估

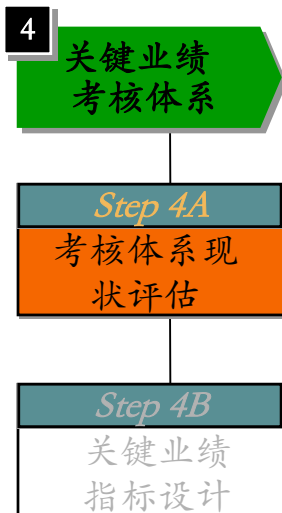
Collaborative Results Evaluation Process



物流管理流程

选择不同物流方案的基干资料

混用 - 混用 / 自建	混用	自建
仓库 - 混用 / 自建	• 除了主要城市以外,包括上海,北京,广州,深圳,一般原状设备借组 • 最大面积约1,000平方米 • 由于设备原状储存,处理学外单较难 • 功能方向有限制,例如: • 不能联系中央电脑系统 • 不宜次空操作安装先建设备,因为设备多度度身定造,重新安装费用高,而且新仓库未必合用 • 每年运营成本较高 • 可适用3D	• 首期投资费用 • 选址十分重要 • 各种设备(货架,叉车,电脑系统) • 可适用IT系统要求度身定造 • 以后单运营成本较低 • 可处理国内空柜内 • 可适用NDC, RDC+RPC
	外包	自建
运输车队 - 自建 / 外包	• 需找到可靠的外包商 • 需有长期有期外包商 • 外包商一般规模,与单一地区三九跨省的物流需国家性的运输外包商 • 跨省的运输费用较个外包商 • 控制与配合上比较困难 • 需在东航方面联系,成本 • 在短/中期NDC与RDC发展很快的时候,外包运输可以减低管理层的压力	• 首期投资费用 • 需有长期有期外包商 • 需东航方面配合,包括联系ERP,需有TMS(transportation management system), IT • 由于全国管理,需有与东航紧密控制 • 在短期NDC与RDC发展很快的时候,可适用自建车队



工作内容

- ◆ 总结业务战略与目标
- ◆ 访谈公司管理层及主要直营店的关键部门经理，总结现有绩效管理体系
 - 绩效指标及目标
 - 企业绩效管理流程
 - 员工业绩管理流程
 - 信息管理及报表
- ◆ 最佳实践考察
- ◆ 高层次管理考核体系的差距分析

工作成果

- ◆ 现有绩效管理体系SWOT分析，和综合评估
 - 指标设置
 - 考核流程
 - 考核效果
- ◆ 现有绩效管理体系差距分析和改进方向



工作内容

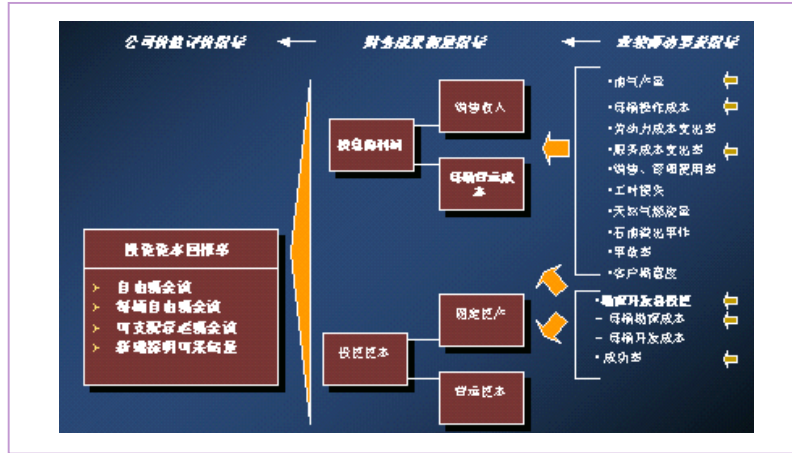
- ◆ 根据企业远景策略确定核心成功因素及业绩目标
- ◆ 确定各主要业务的驱动要素、主要流程和活动
- ◆ 根据驱动要素制定业绩树，确定主要产出指标和可选业绩指标
- ◆ 根据历史水平和业务目标，确定关键业绩衡量指标及权重
- ◆ 各部门访谈对关键业绩指标达成一致
- ◆ 建立考核和激励体系

工作成果

- ◆ 公司和部门关键业绩指标设计
- ◆ 考核体系设计，包括考核流程和结果应用

关键业绩指标成果示例

战略对业绩源动要素的影响

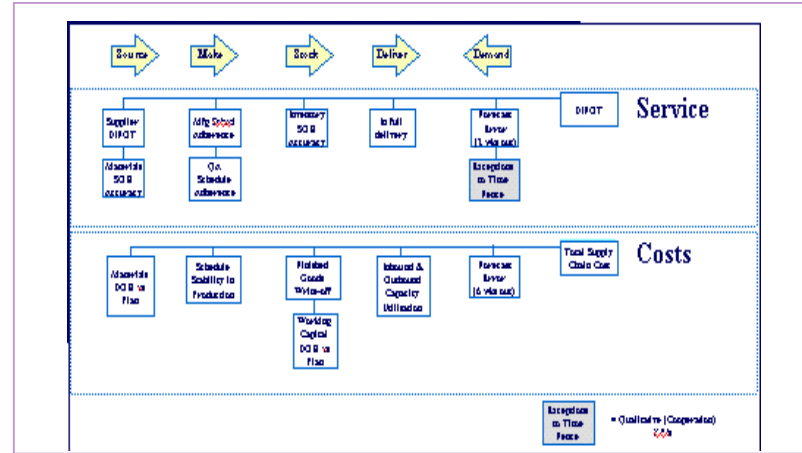


零售业绩指标

零售商业绩指标范例:

	预算目标	销售减少 10%	毛利减少 1%
销售总额	\$10,000,000	\$9,000,000	\$10,000,000
产品总成本	4,000,000	4,000,000	4,125,000
商品毛利	\$6,000,000	\$5,000,000	\$5,875,000
商品毛利率%	60%	56%	59%
降价幅度	\$2,500,000	\$2,500,000	\$2,500,000
销售毛利	\$ 3,500,000	\$2,500,000	\$ 3,375,000
销售毛利率%	35%	28%	34%
平均库存	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000
库存周转率	4.0	3.6	4
门店总面积	6,500	6,500	6,500
每平米的销售额	\$ 1,538	\$ 1,385	\$ 1,538
每平米的销售毛利额	\$ 923.1	\$ 769.2	\$ 903.8

供应链关键业绩指标

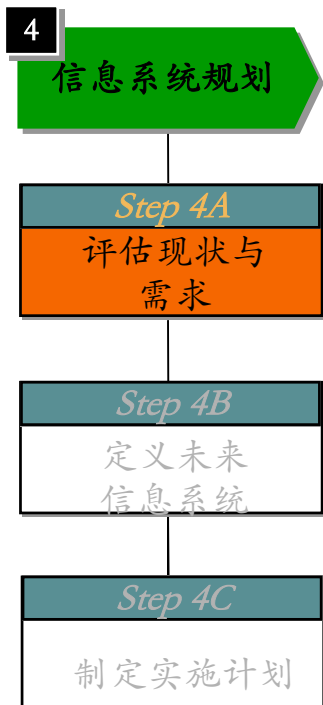


KPI及职责设定

KPIs	Actions	Regional SOI Manager	SOI SOI Manager	SOI Demand Manager	SOI Inventory Manager	SOI Supply Manager	SOI Logistics Manager	SOI Production Manager	SOI Forecast Manager	SOI Total Supply Chain Manager	SOI Working Capital Manager	SOI Finished Goods Manager	SOI Inbound & Outbound Capacity Manager	SOI Forecast Error Manager	SOI Total Supply Chain Cost
Delayed in Full on Firm (DIFOT)	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Forecast error (2 weeks out)	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Delivered in Firm Finance	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Inventory - SOI accuracy	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Mfg. Schedule Adherence	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
QA Schedule Adherence	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Supplier DIFOT	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Reliable - SOI Accuracy	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Total Supply Chain Cost	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Forecast error (8 weeks out)	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Inbound Capacity Utilization	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Finished Goods W (week) (code)	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Working Capital - DCH vs Plan	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Schedule Stability in Production	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗
Reliable - DCH vs Plan	Why	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗

⊗ Accountable for overall performance and long term success
 ⊕ Responsible for collection and being action
 ⊙ Consult and recommend courses of action

1. Accountable, or responsible for overall performance and must ensure action is taken to improve long term results. Will have authority or significant influence over the majority of resources needed to improve performance including this measure.
 2. Responsible, at the owner of the KPI, collect data, provides the KPI and reports on performance. This person also takes action where possible.
 3. Consult, will have knowledge or an interest in improving this performance measure. Will have influence over others able to support better outcomes, this role may have a direct interest related to their own performance approach.



工作内容

- ◆ 评审现存的商业计划和企业战略、采访管理层。取得对企业发展方向和战略的了解。
- ◆ 通过内部研究或外部调研，取得对影响企业发展方向和战略的内部因素或外部因素的了解。定义关键驱动因素或影响因素。
- ◆ 收集技术和应用系统清单，对业务经理和IT经理进行采访，取得对IT现状的了解（包括能力、性能和投资额）。
- ◆ 进行行业研究（趋势、方向等），
- ◆ 利用“最佳实践”在对现状进行评估的基础上探讨改进机遇，
- ◆ 探讨及展望能配合企业发展的所需IT技术

工作成果

- ◆ 当前IT系统现状报告
- ◆ 高层业务与技术需求报告

现状与需求评估成果示例

战略总结

业务结构

业务定位

网络终端产品 (手机、数码相机、MP3、MP4、MP5、MP6、MP7、MP8、MP9、MP10、MP11、MP12、MP13、MP14、MP15、MP16、MP17、MP18、MP19、MP20、MP21、MP22、MP23、MP24、MP25、MP26、MP27、MP28、MP29、MP30、MP31、MP32、MP33、MP34、MP35、MP36、MP37、MP38、MP39、MP40、MP41、MP42、MP43、MP44、MP45、MP46、MP47、MP48、MP49、MP50、MP51、MP52、MP53、MP54、MP55、MP56、MP57、MP58、MP59、MP60、MP61、MP62、MP63、MP64、MP65、MP66、MP67、MP68、MP69、MP70、MP71、MP72、MP73、MP74、MP75、MP76、MP77、MP78、MP79、MP80、MP81、MP82、MP83、MP84、MP85、MP86、MP87、MP88、MP89、MP90、MP91、MP92、MP93、MP94、MP95、MP96、MP97、MP98、MP99、MP100)

业务目标

XX集团从传统家电制造业发展成为电子信息企业

目标细化

到2006年, XX集团成为中国最大的电子信息企业集团, 销售收入达到1000亿元, 在主要网络产品制造、信息服务、显示类电子产品、信息家电产品方面具有突出优势, 到2010年成为有世界影响力的大型信息技术企业

需求评估现状

- 网络终端产品 (手机、数码相机、MP3、MP4、MP5、MP6、MP7、MP8、MP9、MP10、MP11、MP12、MP13、MP14、MP15、MP16、MP17、MP18、MP19、MP20、MP21、MP22、MP23、MP24、MP25、MP26、MP27、MP28、MP29、MP30、MP31、MP32、MP33、MP34、MP35、MP36、MP37、MP38、MP39、MP40、MP41、MP42、MP43、MP44、MP45、MP46、MP47、MP48、MP49、MP50、MP51、MP52、MP53、MP54、MP55、MP56、MP57、MP58、MP59、MP60、MP61、MP62、MP63、MP64、MP65、MP66、MP67、MP68、MP69、MP70、MP71、MP72、MP73、MP74、MP75、MP76、MP77、MP78、MP79、MP80、MP81、MP82、MP83、MP84、MP85、MP86、MP87、MP88、MP89、MP90、MP91、MP92、MP93、MP94、MP95、MP96、MP97、MP98、MP99、MP100)

需求评估现状

- 网络终端产品 (手机、数码相机、MP3、MP4、MP5、MP6、MP7、MP8、MP9、MP10、MP11、MP12、MP13、MP14、MP15、MP16、MP17、MP18、MP19、MP20、MP21、MP22、MP23、MP24、MP25、MP26、MP27、MP28、MP29、MP30、MP31、MP32、MP33、MP34、MP35、MP36、MP37、MP38、MP39、MP40、MP41、MP42、MP43、MP44、MP45、MP46、MP47、MP48、MP49、MP50、MP51、MP52、MP53、MP54、MP55、MP56、MP57、MP58、MP59、MP60、MP61、MP62、MP63、MP64、MP65、MP66、MP67、MP68、MP69、MP70、MP71、MP72、MP73、MP74、MP75、MP76、MP77、MP78、MP79、MP80、MP81、MP82、MP83、MP84、MP85、MP86、MP87、MP88、MP89、MP90、MP91、MP92、MP93、MP94、MP95、MP96、MP97、MP98、MP99、MP100)

需求评估现状

- 网络终端产品 (手机、数码相机、MP3、MP4、MP5、MP6、MP7、MP8、MP9、MP10、MP11、MP12、MP13、MP14、MP15、MP16、MP17、MP18、MP19、MP20、MP21、MP22、MP23、MP24、MP25、MP26、MP27、MP28、MP29、MP30、MP31、MP32、MP33、MP34、MP35、MP36、MP37、MP38、MP39、MP40、MP41、MP42、MP43、MP44、MP45、MP46、MP47、MP48、MP49、MP50、MP51、MP52、MP53、MP54、MP55、MP56、MP57、MP58、MP59、MP60、MP61、MP62、MP63、MP64、MP65、MP66、MP67、MP68、MP69、MP70、MP71、MP72、MP73、MP74、MP75、MP76、MP77、MP78、MP79、MP80、MP81、MP82、MP83、MP84、MP85、MP86、MP87、MP88、MP89、MP90、MP91、MP92、MP93、MP94、MP95、MP96、MP97、MP98、MP99、MP100)

战略对IT技术要求

XX集团的信息技术规划必须致力于体现业务战略的含义。

业务战略

- XX集团成为中国最大的电子信息产业集团
- 销售收入达到1000亿元
- 在主要网络产品制造、信息服务、显示类电子产品、信息家电产品方面具有突出优势
- 到2010年成为有世界影响力的大型IT企业

业务战略的含义

- 提升企业的核心竞争力
- 提升企业的品牌价值
- 提升企业的市场占有率
- 提升企业的品牌影响力
- 提升企业的品牌美誉度
- 提升企业的品牌忠诚度
- 提升企业的品牌美誉度
- 提升企业的品牌忠诚度
- 提升企业的品牌美誉度
- 提升企业的品牌忠诚度

信息技术的含义

- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力
- 信息技术是企业发展的核心竞争力

战略对信息要求

未来企业的发展需要广泛的内外部信息的支持, 并且集团的各个层面所需要的信息和内容详细程度都是各不相同的

集团

业务层

业务层

信息技术的发展和利用, 为管理和利用信息提供了强大的支持

IT现状评估

信息技术现状导致的问题和影响是:

信息技术建设的目标不明确

由于缺乏信息技术的战略规划, 也没有将信息技术规划包含在企业整体战略规划之中, XX集团的信息技术建设在确保与业务目标相统一、信息技术的发展方向和优化顺序等方面将无法有效控制。

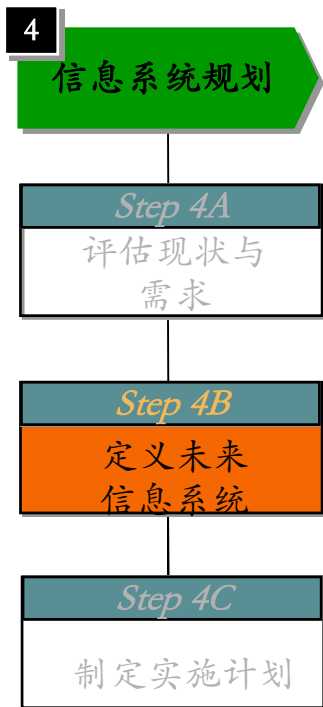
资源配置不合理

由于没有统一的信息技术规划及对信息技术投资和预算的管理, 也没有信息技术方面的统一的流程和标准, 不可避免由会造成集团整体范围的信息系统重复建设, 资源的浪费和配置不合理。

增加了统一信息技术规划的难度

集团的信息技术战略工作目前刚刚启动, 而部分下属公司已经制定了自己的信息技术规划, 有的正在实施, 考虑到集团在对下属企业管理力度上存在的客观局限性, 还给集团今后统一的信息技术规划的制定和实施造成一定的困难。

现代企业中信息技术不应仅仅停留在提供信息服务, 而应该成为实现企业战略和经营核心竞争力的重要驱动力, 因此企业战略规划的制定应该充分与信息技术在企业业务发展中的作用, 并制定以业务为导向的信息技术战略。



工作内容

- ◆ 定义期望得到效益及其优先级。以此设立的各项业务领域的目标和提出项目提议来执行企业策略。
- ◆ 寻找可应用于项目提议的技术
- ◆ 确定一组可行的备选方案供考虑和规划。以及确定方案所需支持的需求（技术和IT管理）。
- ◆ 确定一组应用系统框架和可能的解决方案
- ◆ 定义底层技术基础设施的需求和可能的解决方案集

工作成果

- ◆ 信息系统方案
 - 应用系统框架（包括可能的解决方案集）
 - 技术框架
 - IT管理框架

定义未来系统成果示例

信息需求驱动力

通过对xx集团的企业战略的了解和对信息技术现状的分析,我们认为,xx集团对信息技术需求有以下几个方面的驱动力



信息结构模式选择

合理的信息技术组织和管理体制是实现信息技术战略目标的重要前提

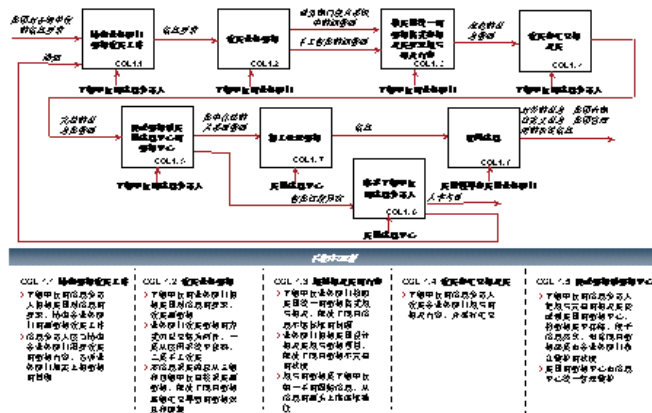
在前一章中我们介绍过信息技术组织和管理体制的最佳实践,但是,鉴于xx集团信息技术的现状,业务组织结构的现状等历史形成的诸多制约因素,xx集团目前还不可能建立完全符合最佳实践的信息技术组织和管理体制。



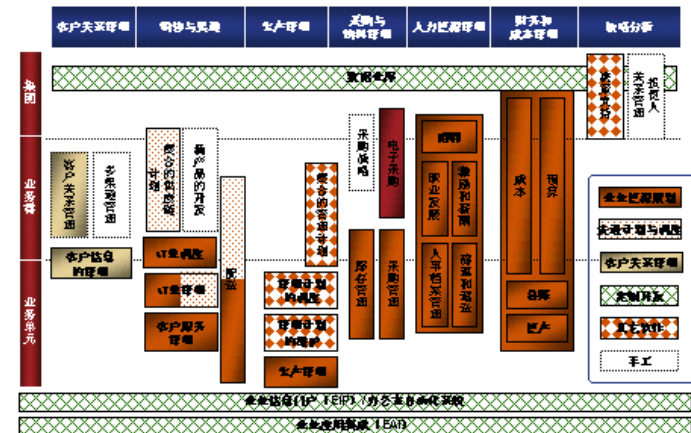
没有一种通用的最好的信息技术组织和管理模式,但它们都有一个共同的目的:用最经济的成本,尽可能提高信息技术服务水平,实现信息技术价值的最大化

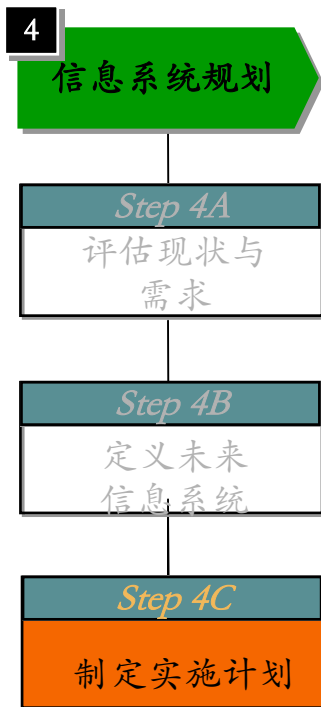
xx集团应该以最佳实践为指导,结合集团的现状和需要首先解决的一系列问题,逐步形成和进一步优化符合xx集团信息技术战略目标的组织和管理体制。

信息管理框架



应用系统框架





工作内容

- ◆ 制定IT计划
 - ◆ 确定关键项目
 - ◆ 项目效益评估和风险评估
 - ◆ 确定项目关联与优先度
 - ◆ 主要的里程碑日期
 - ◆ 估算项目投资预算和资源需求

工作成果

- ◆ 信息技术规划实施计划
- ◆ 最终报告

实施计划成果示例



项目预算

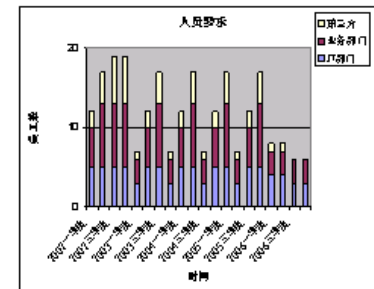
近期预算是从2003年至2006年的四年，预计每年投入100万到200万人民币

单位:人民币

项目		费用估算下限	费用估算上限
软件许可证:			
	供应链管理系统	\$700,000	\$1,400,000
	客户关系管理系统	\$200,000	\$400,000
	数据库/决策分析	\$300,000	\$600,000
		\$200,000	\$400,000
实施服务费:		\$900,000	\$1,800,000
硬件与系统集成:	2003--2006 (四年)	\$800,000	\$2,000,000
每年	新增用户	\$100,000	\$200,000
每年	网络及通讯维护	\$100,000	\$200,000
软件运行维护费:	2003--2006 (四年)	\$1,400,000	\$4,400,000
每年	软件维护费	\$300,000	\$1,000,000
	新增用户费	\$50,000	\$100,000
总计:		\$3,800,000	\$9,600,000

资源需求

时间	IT部门	业务部门*	第三方**	总人数
2002一季度	5	5	2	12
2002二季度	5	8	4	17
2002三季度	5	8	6	19
2002四季度	5	8	6	19
2003一季度	3	3	1	7
2003二季度	5	5	2	12
2003三季度	5	8	4	17
2003四季度	3	3	1	7
2004一季度	5	5	2	12
2004二季度	5	8	4	17
2004三季度	3	3	1	7
2004四季度	5	5	2	12
2005一季度	5	8	4	17
2005二季度	3	3	1	7
2005三季度	5	5	2	12
2005四季度	5	8	4	17
2006一季度	4	3	1	8
2006二季度	4	3	1	8
2006三季度	3	3	0	6
2006四季度	3	3	0	6



* 业务部门人数由系统实施过程中业务系统所确定
** 第三方是指软件供应商或实施顾问

实施计划

项目内容	开始/结束时间	2002年		2003年		2004年		2005年		2006年		
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
企业门户网站解决方案												
QA标准												
供应链系统建设与实施												
ERP系统实施												
CRM系统实施												
SCM系统实施												
数据仓库/决策分析系统建设与实施												
在总部和核心子公司推广ERP系统												
系统集成												

效益/风险评估

Buyer's auctions offer Company X the opportunity to reduce costs for capital and expense goods and services

Description

Summary

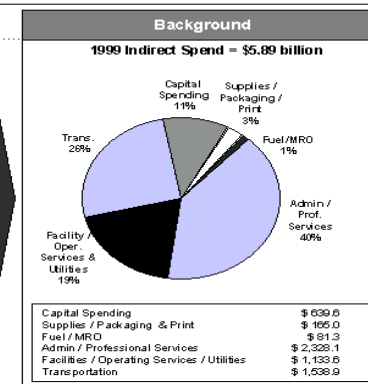
- Buyer's auction (reverse auction) is initiated by the buyer to purchase goods and services
 - Requirements are posted on auction tool
 - Suppliers place bids
 - Buyer chooses supplier with lowest bid that fulfills requirements

Analysis Approach

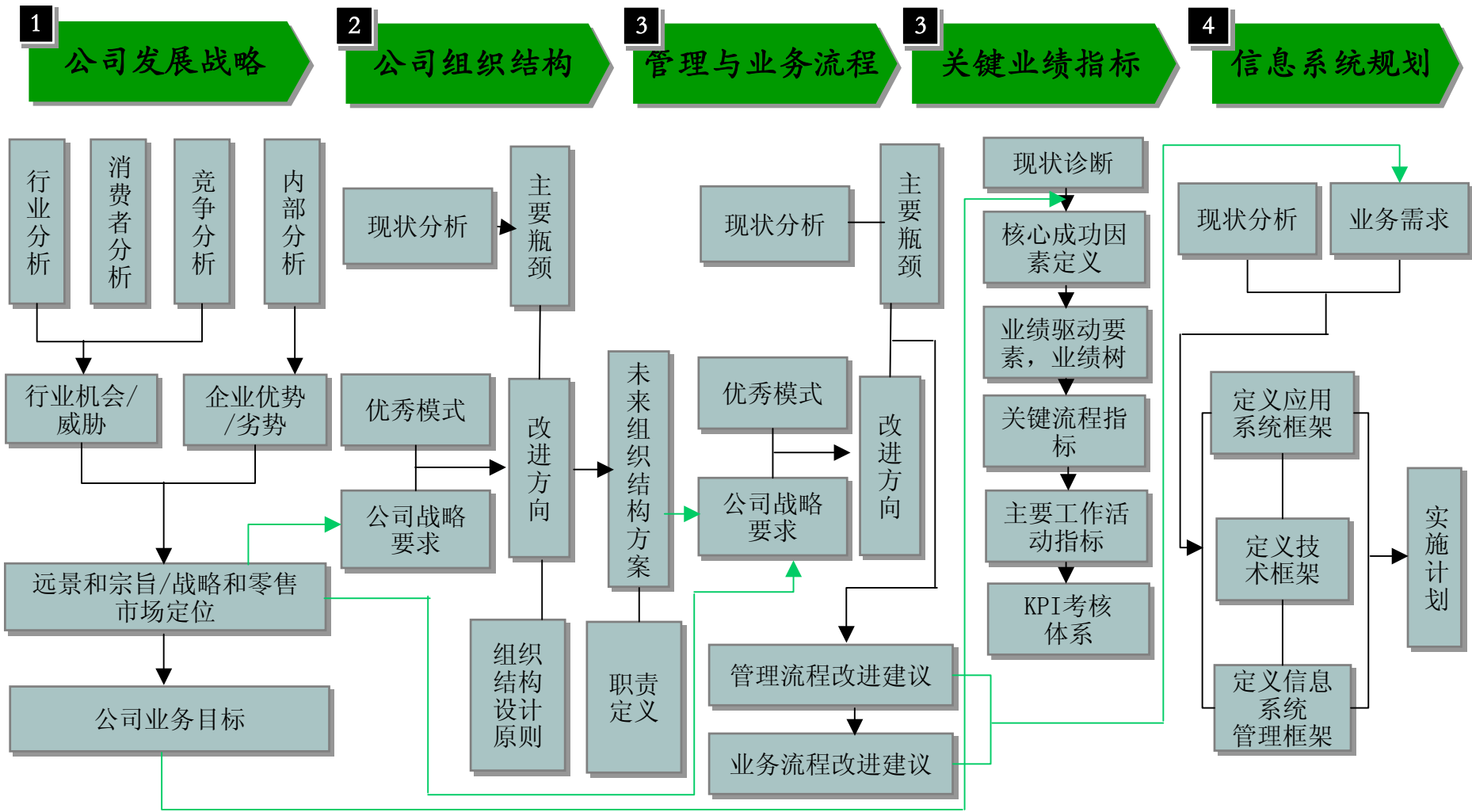
- Used 1999 actual spend on indirect purchases
- Determined the amount of purchases suitable for auction with input from Company X executives and management (24% of indirect expenses, 6.5% of transportation)
- Determined potential savings using actual results realized at GIX combined with external benchmarks (3 - 15% depending on category)

Assumptions / Critical Success Factors

- Relatively large number of certified suppliers
- Accurate and complete product descriptions
- Sufficient volume of purchase
- Product substitutability



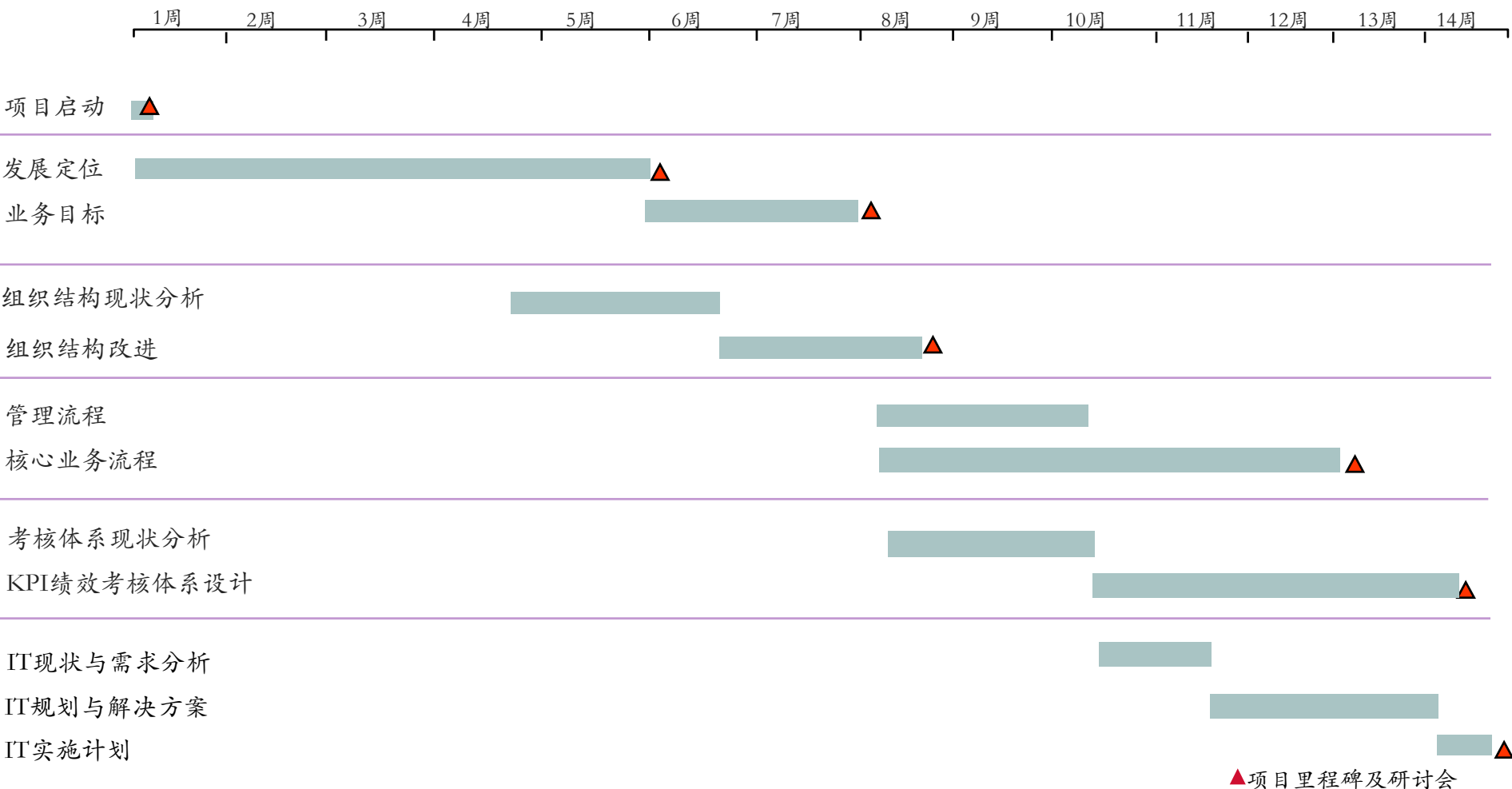
各工作流程衔接思路



目录

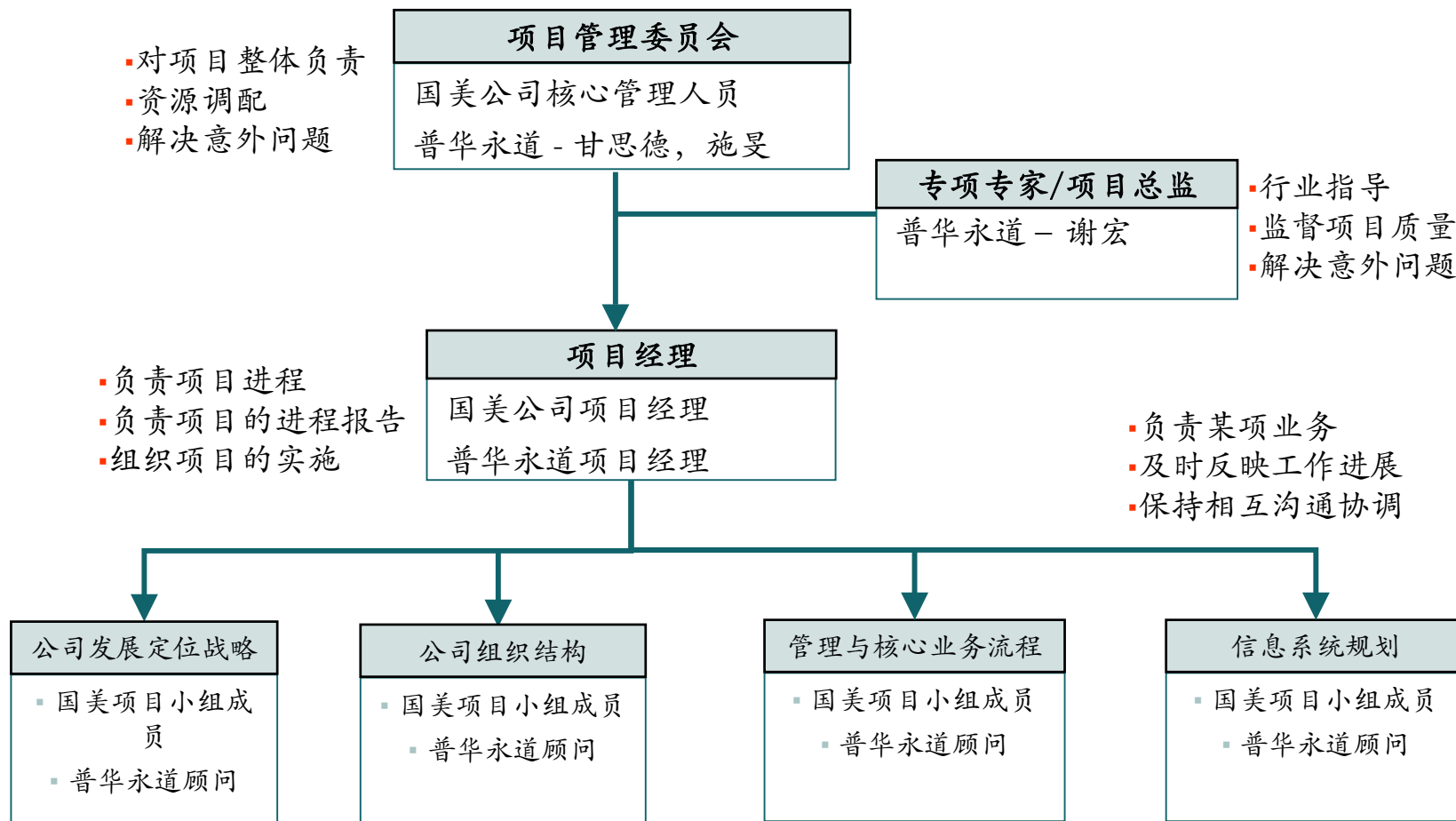
- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间及人员
- 为什么选择普华永道

项目时间安排-整体需要约14周的时间

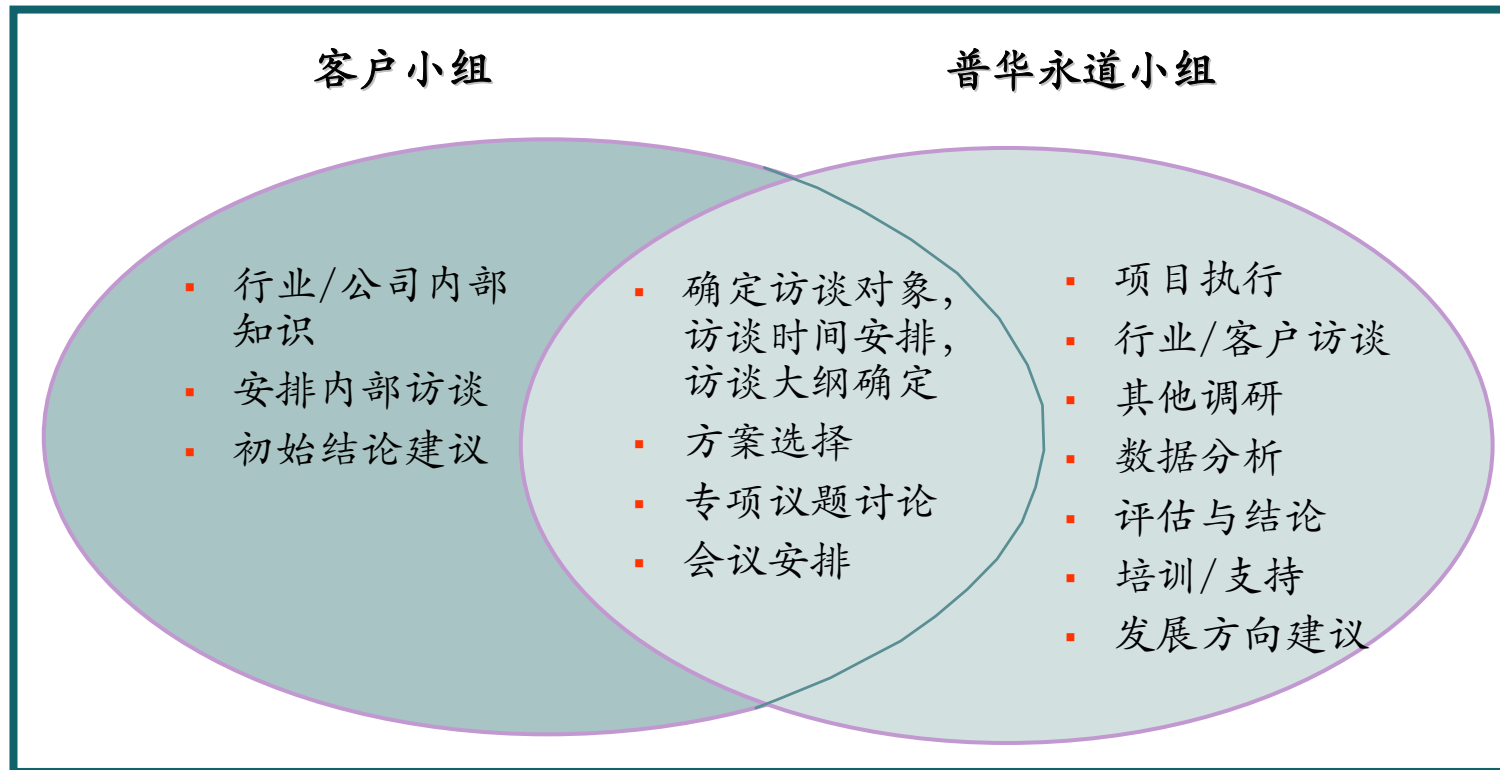


▲项目里程碑及研讨会

项目组织架构



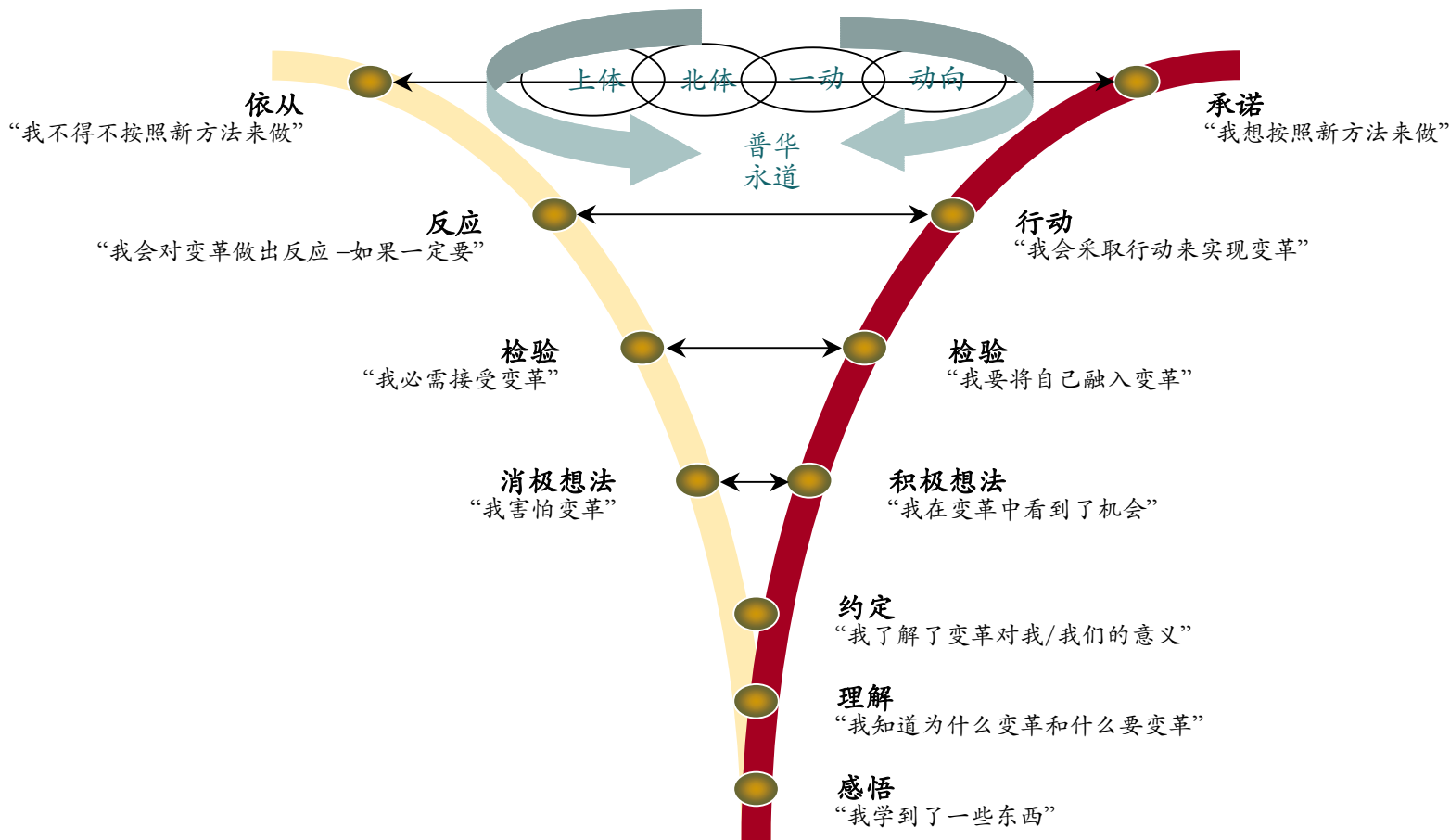
项目的顺利完成需要咨询小组和客户之间的紧密合作与配合



项目成功的重要因素 - 参与和沟通



变革沟通管理



- **Mark Camstra (甘思德)**是普华永道咨询(上海)有限公司的合伙人，在美国、亚洲、拉丁美洲、东欧和俄罗斯拥有 20 年以上的战略制定和组织结构重组和变革管理的咨询经验，他现在是东亚地区战略服务及变革管理的领导人，并负责普华永道在中国战略变革和绩效改进业务。他领导参与了机构重组，企业运作模式变更，IT 实施等项目，涉及的行业涵盖航空业、消费品和工业产品、能源开采业和其它领域的项目经验包括：为 30 家以上的国企包括国际上市公司提供战略发展，组织结构重组，业务变革和重组，企业转型方面的咨询；GURUDA 上市前的策略诊断，为俄罗斯国际航空公司提供有关战略评估和公司中心转型咨询；为印尼航空制造企业制定区域市场发展战略；为一大型石油天然气公司提供战略发展和企业转型策略；在一天然气公司的大规模重组中，负责制定战略发展，企业转型和变革管理策略，并提供员工培训等，客户包括 Aeroflot、IPTN、中国石油、吉通公司、Ceinet、Pertamina、通用汽车等。
- **施旻先生**是普华永道咨询(上海)有限公司的合伙人，有十年以上的咨询工作和管理经验，是信息系统规划专家。他拥有丰富的信息技术知识和ERP实施经验，熟悉广泛的业务与管理流程。施旻先生是信息技术战略的专家，曾领导多个信息技术战略规划项目。客户包括有中国石油，壳牌，999等；此外他还是零售行业专家，领导的零售项目包括美国Filene's Basement，王府井，顺电，上海正大万客隆等。
- **Sean Hurley (胡怀深)** 是普华永道咨询(上海)有限公司的首席顾问。他曾做为市场经理在耐克 (Nike) 中国公司工作，负责足球、健身和跑步品类的活动营销和业务计划，管理赞助球队及运动员，及大型体育活动和促销活动，是体育用品行业专家。他具备流利的中文语言能力。

项目小组成员简历（续）

- **谢宏**是普华永道咨询(上海)有限公司的总监，具有10年以上的企业管理经验和企业管理咨询经验。她领导普化永道中国消费品和零售行业，及策略方面的咨询。在消费品行业的公司及组织策略、市场营销、客户管理、渠道管理和变革管理领域积累了丰富的经验。项目经验包括领导实施大型民营企业的销售策略、模式与组织结构的全面转型；由英国国际发展部出资的四川省国有企业重组项目；领导飞利浦电子消费公司公司的机构重组，流程优化和国内合作伙伴评估项目；为一英国公司提供市场导入策略和销售与分销模型的建议等。主要客户包括联合利华、三九制药、飞利浦、乐百氏、交大昂立、维维公司、英国马莎、美的公司、英国牛奶公司等。在加入普化永道之前，谢宏在宝洁公司(P&G)任市场研究部经理一职，参加过许多世界一流水平的企业管理及职能研究技术的专业培训
- **李嘉铭**先生是普华永道咨询公司的首席顾问，专业提供企业战略、流程改进与项目管理方面的服务，在欧美与中国有9年多的咨询业经验。在普华永道，李嘉铭带队并参与了众多客户项目，行业包括有保险业、银行、石油化工行业、零售业、公共事业等，项目内容涵盖企业战略、市场拓展战略、营运策略、核心业务流程改进与再造、信息技术战略、应用系统选型、项目管理、企业兼并实施、人力资源管理策略等方面，客户包括新华人寿保险、塞科石油化工公司、法国Vivendi水业等等。在加入普华永道之前，李先生曾负责和参与的项目与客户包括东方国际公司、上海国际信托投资公司、上海家化等。此前，李嘉铭在先后在美国纽约Andersen Consulting（现埃森哲咨询公司）与iXL咨询公司从事了6年多的系统开发、项目管理、流程再造工作，客户包括March McLennon, Guy Carpenter, American Express, Moodys Investors Service, Deutsche Bank等。李嘉铭毕业于美国Middlebury College与日本名古屋南山大学，获国际政治经济学学士学位。

项目小组成员简历（续）



- **张大军**先生是普华永道咨询(上海)有限公司的高级顾问，拥有美国沃顿(Wharton)商学院MBA学位和对外经济贸易大学经济学学士学位。张先生曾是河南省高考文科状元，在中国大陆、美国 and 香港有广泛的工作经验。在加入普华永道之前，他的工作经历包括美国摩根银行(JPMorgan)经理，美国大通证券公司经理、美国罗门哈斯公司法律顾问等。张先生广泛工作经历所涉及的行业有金融服务、消费品、航空业、基础设施建设、能源的多个行业。
- **贝毅**是普华永道咨询(上海)有限公司的高级顾问，拥有美国哈佛商学院MBA学位和复旦大学经济学硕士及学士学位。贝女士曾在美国从事战略管理咨询工作并在一家全球领先的网络公司负责战略策划和业务发展工作。之前她还在中国的大型跨国公司和民营企业内有战略分析、结构重组、政府关系管理、投资和预算控制方面的丰富经验。
- **康炳华**先生是普华永道咨询(上海)公司的高级顾问，他主要负责零售业方面流程优化，商品管理，商场全面管理等咨询服务。在加入普华永道公司之前，他在全球500强首位和第一大零售商沃尔玛公司(WAL-MART)工作，任商场总经理，有丰富的零售管理经验。全面负责商场商业计划和市场计划的制定，商品管理，成本控制，库存和损耗的降低，商场营运标准的监督，人员编制和管理，新商场筹备，及商场工作程序和标准的制定等。在沃尔玛公司工作期间，曾被派往美国沃尔玛接受零售管理系统培训。

- **王韵**是普华永道咨询（上海）有限公司财务管理领域的高级顾问。她近期的咨询经验包括：成本和流程对比分析和改进建议、财务转型、绩效管理、财务预算、管理报告、财务尽职报告、供应链改进建议和实施。服务过的客户包括：英国海外发展署、广州飞机维修工程有限公司、华凌空调、ADIDAS、天歌科技等。在转入管理咨询服务之前，王韵是普华永道审计的高级审计师。她在审计行业4年的工作经验包括了根据中国会计准则、国际会计准则（包括IAS, US GAAP, UK GAAP）进行的上市审计、年审、特殊目的审计和根据商定的标准和程序进行的财务尽职审核。服务过的审计和财务尽职审核主要客户包括：中国石油、上海友谊股份、福耀玻璃股份、英美烟草、卡特彼勒、爱立信、罗氏、施贵宝、普莱克斯、贝塔斯曼、黛安芬等。
- **马建军**是普华永道咨询（上海）公司的顾问，获得上海交通大学的国际贸易管理学士学位，曾在新加坡国立大学决策科学系从事关于亚洲企业发展的研究。其关于亚洲企业导入新兴科技的研究文献曾在主要管理期刊发表。马先生还具有丰富的市场营销/媒体管理方面的经验。曾在J Walter Thompson/MindShare 负责广告媒体沟通策略制定及具体实施。期间为施贵宝百服宁系列产品在中国市场的品牌重建设计了全国范围的市场及营销沟通方案，支持施尔康品牌在中国市场销售渠道的扩展，并使Warner Lambert 的荷氏产品在中国成为业内的第一品牌。他对消费品行业有广泛了解，在价值链，电子商务，企业组织变革及基于网络的供应链管理方面具有很强的研究与分析能力，并主要参加了最近的交大昂立战略咨询项目。

- **金毅**先生是普华永道咨询(北京)有限公司的高级顾问，拥有美国 U. OF TAXES AT AUSTIN 大学的MBA学位，具有5年的管理及咨询经验，特别是医药行业的经验，他专注于企业组织变革、销售及市场管理的咨询工作。他服务过的客户包括两家大型的造纸厂和大型的铝制造业联合体。目前金毅正在为两家大型国企进行组织架构诊断和岗位与能力配置优化的管理咨询工作。金毅曾在美国CVS连锁药店地区负责10家药品零售店的经营与管理，包括商品组合与存货管理，以及相关人事与财务管理。主要客户包括三九医药等。并曾在“环球企业家”就中国医药行业的零售连锁发展态势发表系列论述。
- **仓梓剑**是普华永道高级咨询顾问，拥有清华大学MBA学位，曾就职于某著名战略与组织结构专业管理咨询公司。他专注与公司组织结构设计及实施，发展战略制定，人力资源管理等诸多领域；在多个行业具有丰富的行业咨询经验。他参与的主要项目有：世界银行援助沈阳市政府产业发展战略和国企改革项目，中国五金矿产进出口总公司发展战略与组织结构调整，南方某著名制药企业连锁组织结构设计，某知名空调企业的组织设计与实施。

- **董载良**先生是普华永道咨询(上海)有限公司流程改进方面的高级顾问，在供应链管理，计划生产流程改进及其相应技术解决方案的实施方面具有多年的经验。董先生曾先后在埃森哲咨询公司芝加哥分部及普华永道纽约分部工作六年。他曾参与过很多制造业业务流程重组和系统实施的项目，并熟悉多个大型管理系统如i2, Manugistics 和 Red Pepper。他服务过客户有 Shenyang Heavy Machinery Group, Yutong Bus Co., Compal Electronic, Carrier Corporation, Sara Lee Corporation, Thomson Consumer Electronics, Iowa Beef Products, Hartmarx Corporation, Amkor Semiconductor, Dana Corporation, Toshiba Semiconductor. 服务过的行业包括高科技，食品，日用消费品，工业产品等。
- **沈欣磊**是普华永道咨询(上海)有限公司的管理咨询顾问. 他主要从事流程优化，供应链管理，六西格玛实施方面的咨询服务。他最近服务的客户包括科勒卫浴，深圳开发科技等。他拥有上海交通大学高分子材料，技术经济双学士学位. 毕业后在美国通用电气公司（GE）服务了六年多，涉及的部门包括质量控制，新产品开发，客户技术支持，供应链管理. 在作为六西格玛黑带期间，他参与了公司内各部门流程优化整理，领域包括财务，订单管理，生产计划，客户服务等，具有丰富的流程管理经验。

项目小组成员简历（续）

- **叶方乔**是信息技术战略、信息系统开发、实施和集成方面的专业人士,接受过专门的信息技术培训（IT战略规划，ERP培训，产品数据管理培训，Java开发培训，软件工程方法，面向对象的设计和开发培训等），并担任过多个信息系统规划、设计、实施和开发工作。他服务过的行业包括金融业(保险)、政府(税收)、能源(发电)等,主要客户包括广东地税局，新华人寿，北京京东方，北京大唐等。
- **汤之群**女士是信息技术/系统集成咨询顾问。她毕业于上海交通大学自动控制系获得自动控制和应用数学双学士学位；同时她是计算机器件与设备专业的硕士。她在IBM公司有五年的信息系统开发和信息技术咨询工作经验，在职期间，成功规划并开发了全中国第一个大型的Call Center/CRM解决方案，使IBM获得了这一解决方案在金融行业的绝对市场份额。她曾在创投公司提供有关技术产业的趋势咨询和投资建议。加入普华永道后，她参加了广东地税、新华人寿、华泰财产保险等项目中负责流程设计，应用架构设计及IT整体规划。

目录

- 行业概况
- 国美战略需求理解
- 项目范围、方法和预期成果
- 项目时间、费用及人员
- 为什么选择普华永道

普华永道全球的知识，本土的经验，行业的精专，合理的价位是客户的最佳选择



- 普华永道有丰富的零售行业经验，特别是拥有国内家电零售业实际项目经验。
- 普华永道能够为项目配备资深的、有专长的、有行业背景、了解中国国情的咨询顾问。并能够通过全球网络为项目配备专家，搜集全球范围的最佳实践。
- 普华永道具有从战略到信息系统实施全方位的技能和经验，能够保证项目的整体一致性。

普华永道：全球最大的专业咨询服务公司



普华永道是目前全球最大的专业咨询服务公司：凭借150国家中的174,000多名专业人员的才智，在全球范围内为我们的客户创造价值，管理风险和提高效益

普华永道的全球技能和行业资源网络，向我们的咨询顾问提供全球性的、从战略到实施等各方面的经验；我们竭尽全力保证使每个客户，无论身处世界何地，都能得到我们同样高质量的服务...



普华永道：管理咨询服务的业务模型



在五个行业中（制造业、信息通信业、能源业、金融业和服务业）提供贯穿行业的三类核心服务：企业战略、流程改进和信息技术解决方案...

制造业

- 消费品
- 工业品
- 医药
- 汽车
- 零售

能源业

- 石油,天然气和石油化学
- 电力和水利
- 矿产

金融业

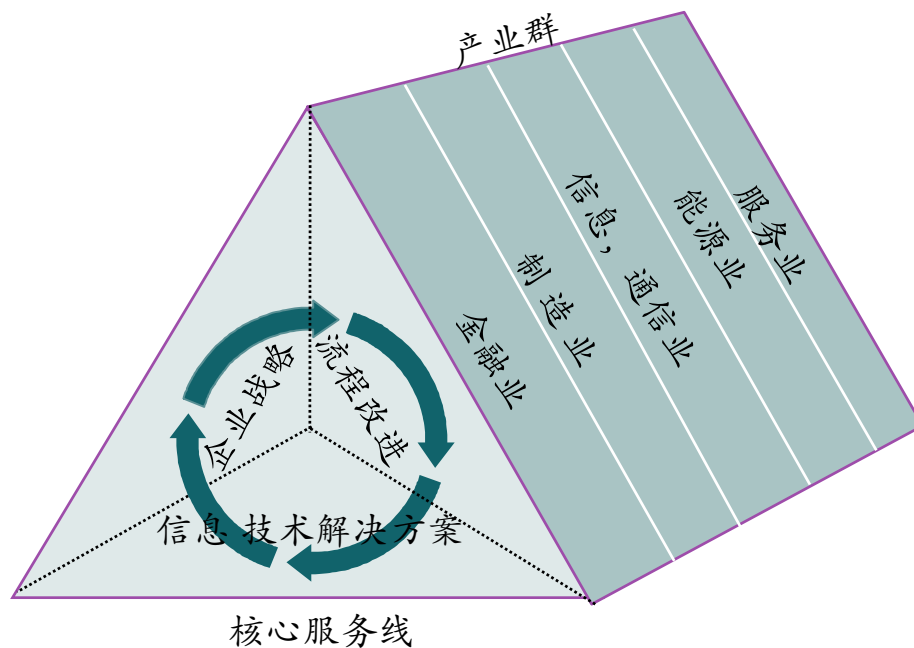
- 银行
- 资本市场
- 保险
- 证券

信息，通信业

- 信息技术
- 电信
- 大众传媒

服务业

- 政府机构
- 医疗
- 公共服务



解决企业问题是复杂的，它需要的从策略、流程重组到系统集成一整套的变革；普华永道五十多年的咨询经验，使我们在企业变革的每个层面都有独到的见解；我们是复杂问题的一体化解决专家...

企业战略

- ◆ 公司发展策略
- ◆ 经营运作策略
- ◆ 组织结构策略
- ◆ 变革策略
- ◆ IT技术策略

绩效改进

- ◆ 市场/客户管理流程
- ◆ 供应链管理流程
- ◆ 财务/成本管理流程
- ◆ 人力资源管理流程
- ◆ 信息系统管理流程

技术解决方案

- ◆ 企业管理信息系统(ERP)系统评价、选型、实施和运行
- ◆ 电子商务系统集成
- ◆ 各系统间的系统集成

普华永道：共享全球数据库



我们致力于为客户在全球范围提供一流的业务咨询方案；我们的咨询顾问和专家都可连接上公司内部的全局数据库，通过这些数据库我们能获取并传播公司在世界各地的咨询经验和知识...

The screenshot displays the E-Business KnowledgeSource website interface. At the top, a banner reads "Strategic Change" with the subtitle "community of interest" and "Calling All Strategic Change Discussion about Strategic Change". Below this is the main header "E-Business KnowledgeSource™" with the tagline "...information and community for the electronic business practitioner" and the PricewaterhouseCoopers logo.

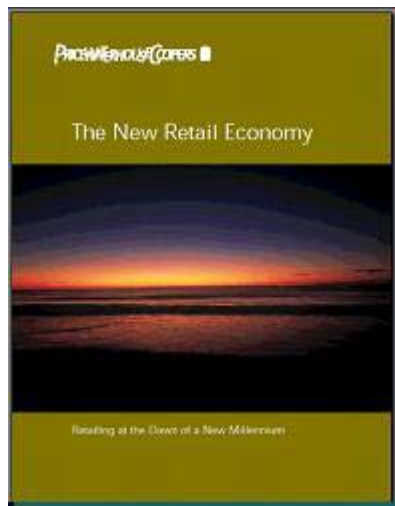
The interface is divided into several sections:

- Reference Library:** Includes "View..." options for "All Documents" and "Suggested Readings", and "Focus on..." categories for "Clients", "Lines of Service", "Industries", "Theatres", and "Keywords".
- Virtual Communities:** Lists "Discussions" and "Teams".
- People & Resources:** Lists "Directory", "Calendar", "Learning", "Great Links", and "Sales Support".
- Highlights:** Lists "E-Business Overview", "What's New", and "Showcase".
- Navigation Menu:** Includes "Contribute", "Search", "My Space", "Tips & Tours", "Replication Wizard", "EBKS Feedback", and "Request Materials".
- Right Side Navigation:** Includes "What's New", "Help", "Search", "Library", "Site Map", "Feedback", "Replication Wizard", and "Case Study Winners".

我们拥有足以配合客户长期需求的零售行业经验积累；我们致力于优化客户的价值链集成、同时增加股东价值...

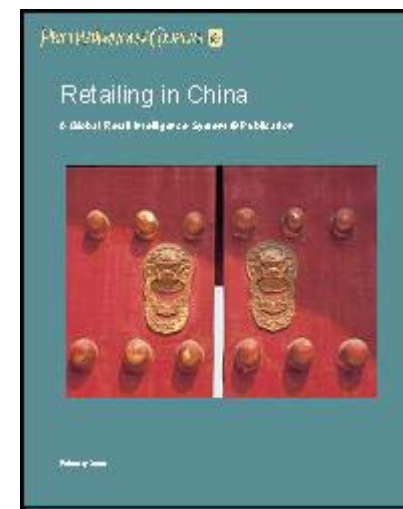
新的零售经济：在新千年来临时的零售业

在本书中，普华永道分析了在新千年来临之时，所谓“新经济”带给零售商及其供应商的挑战。在这份分析报告中，我们分析了新型的零售消费者，快速增长的零售领域，增长的驱动因素及盈利性，以及给零售业和消费者带来改变的消费品生产行业等。



零售业在中国

描述了中国零售业市场的概况，在本书中，普华永道对中国与零售业相关的经济环境，地域特点，市场规模和结构，主要的从业公司以及外商进入等进行了分析。我们对未来中国零售业市场的发展方向和发展过程作出了战略性预测，并对一些相关的问题作出解释。



案例研究1 - 深圳顺电贸易有限公司



深圳顺电是深圳最大的家电连锁零售企业，兼营家电批发、家电维修、家居商品、物流服务等。其旗舰店座落在深圳华强北路闹市区，经营面积9200平方米。1998年，普华应邀为深圳顺电提供管理咨询服务，内容涵盖业务流程优化和系统软件选型工作。项目完成后又继续实施所选择的信息系统JDE，实施工作在4个月内完成，获得极大成功。在JDE发行的杂志上作为成功案例进行专题介绍。

关键业务问题

- 虽完成了ISO9002的认证，但流程仍未理顺，缺乏符合家电零售特点的实用可操作的业务流程
- 信息系统老化，功能不能满足复杂业务操作的要求和新的战略目标，成为顺电进一步发展的瓶颈
- 业绩考核合理性欠缺，并随公司的发展暴露出管理漏洞，企业决策无法获得信息系统准确的数据支持

解决方案

- 分析业务流程，包括供应商管理、商品准入、采购、收货、财务管理销售流程等找出症结，协助客户制定商品分类及组织结构和考核规则
- 介绍国外先进的管理经验，包括零售战略管理，商品管理、绩效考核，保证总体设计的高水准、高定位
- 进行系统选型并负责财务分销等模块的实施并成功上线

效果

- 改进的业务流程大大提高了效率。合理划分销售、发货、送货和收银流程，分离大家电销售及其他销售，单收银速度提高和缺货损失的减少即带来了巨大的效益
- 使决策和分析更多基于科学的数据，大量的管理报表自动生成，管理水平超过行业平均水平，更加重视采购和销售的考核
- 咨询工作为顺电的高速发展打下了基础，从未实施时1.9亿人民币销售收入到现在的12亿销售收入，流程改进和系统实施起了非常重要的作用

- 普华永道为一家国内大型的制药企业制定全国连锁零售战略，帮助其进行连锁经营总体的职能强化和连锁药店流程改进。
- 该项目包括了市场需求分析，政府目标和规章，竞争行为，经营模式分析，商品组合，地域重点，和潜在的合作伙伴
 - 该公司作为中国最大的一家制药企业，对于在中国药品制造与分销业务有其成功的管理方式和独到的见解。由于“零售药店”概念在中国的推进，该企业公司将进入全新的零售领域，同时，由于该企业连锁药店将保健服务作为核心业务之一，该企业必须学习新领域的管理知识，普华永道公司帮助其获取新的发展机会。
 - 为该医药公司分析评估连锁药店行业在中国的发展和战略特点，与该客户的项目小组紧密合作，制定出该医药公司连锁药店3-5年的商业计划。
 - 同时，.针对连锁药店的管理，为该医药公司提出单个药店的主要管理流程建议，包括产品管理，供应链管理，IT架构管理，人力资源，组织结构及业绩管理，财务管理以及对连锁药店经营管理咨询建议的实施计划与支持建议。
 - 针对单个药店管理，为该医药公司旗下的各单个药店提出主要管理流程，包括人员/组织结构管理和流程，库存管理，订货管理，货架管理，补货上架管理，损失预防管理，开店/闭店管理以及对单个药店管理流程咨询建议的实施计划与支持。

- 普华永道为一家主要的跨国零售商制定在中国发展的长期公司战略计划(到2010年), 涵盖了商业规模的确立, 10年投资和股东回报计划
- 该计划包括了市场需求分析, 政府目标和规章, 竞争行为, 经营模式分析, 商品组合, 地域重点, 和潜在的合作伙伴
 - 拟定了多种可能商务模型, 通过供应商、消费者调研进行可行性分析, 研究亚太国家类似模式的发展进程
 - 研究不同商品组合模型
 - 建立投资和回报模型, 并指明各种业务模式在中国发展的潜力, 作业成本和收益。
- 对隶属于Dairy Farm的7-Eleven制定上海进入策略:
 - 进行商圈和购买行为研究, 建议商品选择
 - 协调与上海粮油公司连锁店的合作谈判

在实施该项目过程中, 普华永道与政府合作, 建议分销和零售法规以使其现代化

案例研究4 – 为著名女性服装专卖店 Ann Taylor 提供咨询



这家一流的女性服饰专卖店面临品牌影响力降低、业绩下滑等运营问题，同时需要新的信息系统更新其现有的技术架构，应用系统能力和业务流程。

普华永道受邀为以上需求提供整体的战略咨询服务,包括:

- 通过详细而专门的客户研究建立了综合详尽的数据库，作为战略决策的基础。与管理层和董事会紧密合作，评估机会确定战略方案
- 协助设立与战略方向协调一致的运营和财务规划，制定业绩评估体系及其实施计划
- 协助IT系统选型
- 指导系统实施

项目的实施为客户带来实质的效益，Ann Taylor 3年的营业收入增长超过行业平均增长指数**95%**。同时通过将众多分散的商品管理系统整合为整齐划一的解决方案，为公司的长远发展奠定了良好的基础。

案例研究5- 为英国一家著名的连锁超市公司提供咨询



客户希望为未来10年建立新的供应链管理战略，将供应链运营成本降低到销售额的2-3%；使供应链能够处理增长的销量，不断变化的商品组合，更小的包装和更新的门店布局；同时改善门店的交货现状，降低门店成本。

普华永道的工作包括：

- 定义业务需求
- 全面审核系统和技术方案
- 确定现行的供应链模型并分配成本
- 产生未来情景及战略选择
- 测试各选择并甄选最佳方案
- 将最佳选择方案放到系统中测试
- 业务模型准备供董事会核准

项目将现有系统架构转换为更能支持新的业务模式。年运营成本降低约2亿多英镑。

Pacific 零售公司是新西兰最大的 家电零售商，拥有85家门店，年销售额达USD180m。客户希望普华永道诊断其现有的供应链，建议产品从供应商送达客户的最经济有效的方式，同时包括潜在的情景模型及实施计划。

普华永道审核了相关的供应链，评估现有的流程及系统，与客户对未来的供应链战略模型达成一致，确认影响供应链的关键的业务需求，涉及选择方案已确定最经济有效的解决方案满足客户各服务层面的需求。

案例研究7- 为Staple办公用品连锁公司提供战略咨询



- 普华永道为美国办公用品设备专业连锁店STAPLE完成战略和管理咨询项目。STAPLE 是美国第二大的办公用品设备专业连锁店,在美国,加拿大,德国和英国共有1400个连锁店,在2001年的销售额达到107亿美元。
- 该项目包括了根据普华永道公司两个核心的方法论,战略变革和战略信息系统部署以充分满足STAPLE迅速发展扩张的需要,并帮助提供长期发展规划。
- 为该公司管理层确定公司3-5年战略计划,并对供应链管理战略达成一致发展方向。
- 公司的发展计划,市场定位,SWOT分析,核心业务绩效考核。
- 基于降低成本和最大化的提高公司收益的目标,评估分析公司业务运作流程,并与行业内最佳实践,并提供管理咨询的实施方案与支持建议。

普华永道亚太区零售业客户举例



我们的零售业客户，遍布国内外的知名大型零售商...

