



## 七匹狼会计信息化提升案例分析

七匹狼，创立于1990年，是我国服装行业中的知名企业。目前，七匹狼在全国已经拥有了2000多家加盟商，并且拥有超过3000家的终端网点。七匹狼公司还在全国设立了以福建、北京、上海为核心的三大物流与信息中心，并在二十多个省设立了物流与信息分部，通过信息管理系统对全国各销售网点进行全方位的管理跟踪，真正实现了财流、物流、信息流的统一。多年的信息化建设使七匹狼公司拥有完善的销售、管理系统，其ERP的实施走在了同类型企业的前列。

服装业不同于传统的制造业，它虽然也涉及到生产、设计、加工等制造环节，但作为服装企业，最重要的还是对商品的流通渠道和对市场流行趋势的把握，这就要求企业建立更为科学、完善的分销系统和决策支持系统。与国内多数企业一样，七匹狼早期的会计信息化建设并没有很好地进行总体规划和统一建设，而是各自为政，有的分公司甚至拥有独立的信息系统，导致公司内部各部门，以及总公司与代理商之间信息很难进行沟通，进而形成信息孤岛。由于系统间缺乏衔接，信息难以流通、传递，从而导致许多数据需要员工重复导出、导入。

其次，七匹狼内部的数据不能及时共享和反馈，其销售部门往往不能及时掌握商品的库存信息，这样就很难及时了解销售订单的



处理情况，使得他们无法及时知道产品价格变化情况。仓储部门也很难掌握商品在市场的销售情况及库存情况，使之无法确定一个合理的库存量。同时，七匹狼总部也很难及时了解分公司和代理商的经营状况，不能对企业资金流转状况进行很好的监督和控制，最终可能导致科学的决策无法形成。

为了适应日益激烈的市场竞争，七匹狼开始着手从总体上提升企业的会计信息化水平。

## 二、七匹狼会计信息化提升项目实施过程

相比国内其他企业而言，七匹狼较早就引入了通用型 ERP 系统来满足企业管理信息化的需求，这种通用型的 ERP 系统虽然可以满足不同行业的普遍性需求，但在分销流程方面做得不够细致，而这恰好是服装行业体现竞争优势的必要手段，随着企业的发展这种普遍性与特殊性的矛盾日渐凸显。为此，七匹狼公司决定推翻原来的系统重铸新的 ERP 分销系统。

2004 年底，新的信息系统规划以及需求调研工作正式开始。2005 年，七匹狼总部分销系统开始正式实施，施工大致分为两个阶段：先是总公司、直营店及分公司实施，而后才对代理商实施。在分公司系统实施过程中，七匹狼公司决定设立一个“模板”，以防止分公司和代理商在实施时出现偏差，影响实施效果。七匹狼公司最终选择福建的分公司作为“样板”公司，这个决定主要考虑了三个因素：第一，该分公司领导、员工的计算机基础较好；第二，内



部架构也相对清晰；第三，离福建总公司相对较近，方便总公司提供技术帮助及前往视察实施情况。

2006年，OA系统引入，公司实现无纸化办公管理，实现了企业内部各部门信息的快速传递，连接了企业内部闭塞的信息。2007年，供应链管理系统正式启用，实现了厂家和客户的交流，通过发行股票为ERP的升级、更新募集资金。2008年，七匹狼公司正式与Oracle合作，并花费重金购入该公司的零售规划软件，从而实现了企业零售分销以及供应链和财务的一体化。

2009年，七匹狼公司销售网络升级项目建设完成，零售ERP项目计划系统成功上线，实现了对企业库存的控制。2011年8月，ERP系统项目升级成功并投入使用。该项目升级的模块包含零售模块和财务管理模块。各模块的成功升级，整合了公司的批发及零售业务平台，业务流程得到了优化。

2011年底，全国分销系统正式上线，七匹狼公司要求全国的代理商和加盟商都使用这个系统，这一举动将代理商们全都整合到了一起，很好地解决了企业原本对销售信息收集不够准确、不够及时的问题。代理商和合作伙伴也能通过数据分析平台，增强自身对销售数据、库存分析的能力，从而提高销售商的管理水平。同时也大大提高了七匹狼总公司的管理和决策水平。

七匹狼会计信息化提升项目实施过程详见图1。

四、七匹狼会计信息化提升项目的实施效果



七匹狼会计信息化提升项目的成功实施，为公司成功搭建了零售和批发业务管理平台，并且还建立了七匹狼公司资源协同平台。企业通过强化垂直一体化管理，提高了企业管理控制能力。具体体现在以下几个方面：

1. 提升了企业内部信息共享能力。七匹狼公司通过实施 ERP 整理、统一了自身的管理体系和管理架构，建立起了统一、规范的商品基础档案管理及其维护流程，在不同系统中商品类别、门店、仓库、供应商、客户等都有统一的编码，使七匹狼的总、分公司和代理商的信息能及时共享，摆脱了原来通过手工管理订单信息时信息不流通、不准确的问题，实现了信息流转高度自动化，提高了效率，大大的减少了人为出错的可能。

2. 提升了企业的供应链管理能力。（1）采购管理方面。通过实施该项目，实现了订货单从订货系统到生产管理系统——MOM 系统一体化流程，摆脱了原来手工管理订单时信息不通畅、不准确的缺点。（2）售管理方面。公司批发销售通过订货系统到 MOM 系统能自动按客户类别进行整理、分类，然后形成销售订单，大大提高了信息流转的自动化，效率得到显著的提升，大大减少了人为制单发生的错误。（3）仓存管理方面。通过实施该项目，加快了供应链上信息传递的实效性，使信息能及时在公司内部与供应商之间进行快速的传递。系统信息能在各部门间及时、快速的传递，无疑加强了总部对商品管理和控制的力度，使商品出库和入库的过程更加规范，



并且能及时了解商品库存状态。此外，七匹狼实施的 Oracle 零售规划软件，实现企业零售分销及供应链财务一体化，将以往各自为政的加盟商统一起来。该系统可以让七匹狼公司随时掌握公司全国门店的零售数据，以及门店的销售与库存情况。这样，供货商和七匹狼的信息共享程度高，信息流通速度快，各环节决策的速度也大大提高了，让原来 30 多天的加单周期减少到 10 多天，也降低了库存过高所带来的风险。

3. 提升了企业的市场响应能力。新的信息系统有助于七匹狼对代理商及公司直营销销售终端的信息进行收集和分析，从而真正了解顾客当时的需求，提升企业的竞争力。七匹狼公司通过该项目的实施实现了对企业内部各部门业务流程的监控和管理，保证了信息的一致性和准确性。更重要的是，通过实施该项目，七匹狼吸收了国际上先进的服装开发理念，推动了公司产品研发能力的提升。

4. 提升了企业的财务管理能力。通过实施该项目，公司实现了对企业内部各业务管理环节都进行有效监督和控制的目标，保证了企业信息的准确和一致。信息在不同模块间的链接，为企业提供了完整的从业务到财务的信息视图。系统内部对各模块之间采用的是直通式的处理方法，这种方法减少了业务环节间信息的重复录入麻烦，使企业运营的效率得到了极大的提升，有效降低了企业运营成本。

## 五、七匹狼会计信息化提升的几点启示



1. 审慎选择会计信息化合作伙伴。在选择所需软件产品或者系统解决方案时，必须充分考虑企业自身的特点和各个软件的特点。七匹狼就是充分认识到了自身经营的业务非常广泛，再加上业务还在持续的增长，因此在众多的信息系统产品中选择了 Oracle 零售行业管理软件。之所以选择它，其一是因为七匹狼看中了该软件拥有强大的零售业务和批发业务相结合的能力；其二是 Oracle 公司在全球的零售行业有着丰富而广泛的实践经验，Oracle 为七匹狼提供的零售业务解决方案是众多方案中最完整和伸展性最强的解决方案，这能帮助他们更快、更好地实现公司的增长和业务目标。

2. 要做好会计信息化提升的前期准备工作。首先，会计信息化实施及提升需要大量资金的支持，为此，七匹狼于 2007 年通过发行股票的方式募集资金用于 ERP 的建设和升级。其次，要得到治理层的支持。七匹狼董事长周少雄挂帅启动了该项目，并花费了两年时间与董事会成员进行沟通，并获得了他们的一致同意，这中间虽然花费了大量的时间，但周少雄认为这是必不可少的环节，没有他们一致同意，该项目很难实施。

3. 会计信息化提升是一个长久的过程。七匹狼从 2004 年决定推倒原有的信息系统，重新建立一个与自身“适配”，能将公司以及代理商进行完全统一的分销管理系统，到对该系统项目的升级，再到推出、上线供应链管理系统，最后直 2011 年底上线了全国分销系



统，整合、统一了全国代理商、加盟商的信息系统，这个过程整整花费了七年的时间，并且将来还有可能继续对该项目进行提升。

4. 会计信息化提升不只是系统软件的实施、更新，更需要有高级专门人才来对这些系统进行操作和管理。为此，七匹狼在实施该项目时，对业务人员进行了大量的培训，让他们能熟悉、适应新的系统，并使用新的系统。不过，由于相关专业人才对于实施会计信息化的企业来说，都是紧缺人才，一些经过培训后的人才，很容易被其他企业高薪挖走，这对企业来说本身就是一种损失。为此，软件的开发应当立足于管理者和业务人员专业技术水平的现状，不同企业应结合自身实际情况，建立适合企业内外需要的会计信息化系统，从而最大限度地发挥会计信息化的作用。

5. 会计信息化提升实施不能一蹴而就，需由点带面，逐步铺开。七匹狼是分两个阶段来实施该项目的，而且，为了保证系统实施时不会“走样”，七匹狼还专门在福州分公司设立“样板”，这样有助于规避项目失败的风险。