

frilly / October 13, 2017 02:01PM

[原先營收減半，之後銷售雙翻，背後都歸功於一場數位轉型...](#)

中小企業資源有限，要選擇適合的方案來搭建數據平台，開展數位轉型

在數位化建設方面，中小企業不同於大型企業規範的專案管理，由於人員、財力、管理的局限性，很多地方需要做不同的預算和管理，有著自己適用的方案和體系。關於中小企業該如何搭建企業數據平台，這裡分享永銀文化的建設經驗，原文為永銀文化CIO周蘇東在帆軟百城巡展上的演講。

永銀文化主要從事錢幣、郵票、貴金屬業務，在文創基礎上進行相關產品的開發與整合，年銷售額近46億新台幣。公司銷售渠道包括銀行渠道，禮品公司渠道，以及京東、天貓、蘇寧易購等電商渠道，其中在銀行渠道與招商、浦發、中信等二十多家銀行開展了深入合作，成為多家銀行排名第一的供應商。

先說說數位轉型成果，足夠有吸引力

- 1、業務支撐：通過統一的數據平台搭建，實現數據收集和應用規範，支援靈活的應用場景訂製，較低成本滿足業務部門的各種應用需求；
- 2、運營優化：通過視覺化報表，為運營決策提供科學的數據支援，提高整個運營體系對市場的應變能力；
- 3、管理提升：在永銀文化高速擴張的過程中，成熟的[數據分析](#)應用平台為企業流程和組織架構的完善提供了參考和幫助；

再說說數位轉型的背景

1、產品與客戶數據只存在於銷售人員的腦袋裡！

「大潮退去了，才發現誰在裸泳！」回想永銀文化經歷的斷崖式下跌，CIO周蘇東發出這樣的感慨。依賴於對公市場的繁榮，永銀文化曾經實現了高速增長，也掩蓋了其對於管理缺失的風險。2011年後由於政策和商業環境的巨大變化，對公市場急劇萎縮，永銀文化18個億的年銷售額迅速回落到的不到9個億，之前被掩蓋的問題逐漸暴露出來。主要包括：

· 銷售管理缺失：

對每個銷售人員掌握的客戶信息缺乏管控。每個銷售人員手裡掌握的客戶，有沒有重複，有沒有遺漏，有沒有重複上報，這些都無從考證。

· 財務管理缺失：

對於每個客戶的應收賬期是多少，客戶是不是已經產生了信用危險，要求是否合規，這些信息只存在在銷售的腦袋裡，很難從公司層面進行有效的監管，造成了大量的壞賬。

· 產品和庫存管理缺失：

倉庫里有多少產品和庫存，這些產品是不是真的迎合了市場需求，這些庫存需要多久才能為市場消化掉。不能了解這些，就意味著所有的產品、採購計劃都是無效的。

2、內部的精細化管理真的比外部拓展更重要

痛定思痛，經歷這一輪風波之後，公司上下形成了一致意見，內部精細管理比外部拓展經營更為重要。基於這個契機，永銀在信息數據管理方面開始逐漸推進系統的改進、研發、和外購。

但由於中小企業的規模限制，E化建設只能在有限的資源中發揮，不可能每一個應用需求都去上一個系統。這就需要一個通用性、開發性很強的產品，最大程度的滿足各種業務需求。帆軟FineReport[報表製作](#)與BI[商業智慧](#)

平台以其強大的數據填報和數據分析功能，幫助永銀文化將企業內部數據的輸入端、邏輯處理端、輸出端都有效集中在一起，構建了靈活的數據應用平台，成為企業精細化管理重要組成部分。

3、有一套完整的建設方法論，控管整個專案

作為一個開創性專案，永銀文化數據分析平台在建設過程中制定了定位、溝通、規劃、實施的四個步驟，確保了平台順利上線和業務價值的實現：

· 定位、溝通：

包括專案平台在公司業務中的定位，平台的範圍，以及平台中的實際應用場景。明確了定位，就是和管理層、運營層、最終用戶進行實際溝通，嚴格遵循了PDCA管理循環，不斷優化、調整，直至達成共識。

· 規劃：

從人、財、物、事四個方面制定詳細規劃，需要哪些人配合，實施時間和投資成本是多少，需要用到的軟硬體資源有哪些，包括業務流程甚至組織架構上需要做哪些安排，都需要考慮。

· 實施：實施過程較為簡單，但技術的實施過程需要注意對整個專案的管控。為了保證成功的開發、交互，過程中需要嚴格遵守方法論。

數據平台快速上線，滿足99%的企業需求

在合作初期，永銀文化僅把帆軟報表BI平台當作數據收集、數據分析和數據展示的平台，並沒有其他更深層的應用規劃。但是隨著近幾年行動化發展趨勢，加上永銀文化自身規模的不斷擴大，來自業務部門的應用需求越來越多。

「所有資訊系統的頂層設計，其實都不是為這個專案來做的，而是站在你公司發展的角度、資訊體系建設的角度來做的。」周蘇東這樣描述了永銀文化建設數據平台的初衷。

通過比對分析，永銀文化重新審視了帆軟報表BI平台的價值，基於帆軟數據分析平台搭建了統一的企業數據應用平台系統，把數據的輸入端、邏輯處理端、輸出端都集中到一起，再通過這個平台進行特定應用場景的快速上線，滿足了99%（以需求覆蓋資產總價值計算）的企業應用需求。

永銀文化的企業數據應用平台主要包括了數據填報、報表呈現、數據備份三大模塊：

1、數據填報：業務數據收集和流程化管理

永銀文化原來進行數據填報的方式是租用saas平台，每個月支出固定的託管費用，實現業務的瞬間上線。但是，由於saas平台的部分功能和業務的結合并不是很到位，一些環節需要人工干預，當業務標準和數據量達到一定程度的時候，需要人工操作的部分，效率和準確率都難以得到保障。

為此，永銀文化建立了一套完整的填報體系，並可以基於該體系快速訂製新的填報應用。目前已經開發出來的填報場景包括：訂單的上報，退貨的上報，流程的審批，採購、物流、倉儲體系的出入櫃掃碼，儲位管理，外勤管理等。其中，基於訂單的填報管理和基於外勤人員的填報管理是兩個重要模塊：

基於訂單的填報管理：

隨著公司業務從2B逐步轉向2C，客戶的需求、訂單的構成越來越複雜，需要在saas平台或傳統的ERP系統中定製出完全符合的流程，成本高，周期長，並且會造成不可預期的影響。永銀的訂單填報，以基礎的訂單信息填報為基礎，支援訂單的流程審批、處理和後台的數據匯總，同時根據永銀自身的特點，還能夠快速定製出加急訂單、補貨訂單、換貨訂單等等訂單填報流程，以最短的時間、最小的成本滿足了業務人員所有對於訂單的填報需求。

同時，填報界面還完美的兼顧了行動端熒屏，業務人員可以通過行動端的填報界面，隨時提交訂單信息，保證了訂單錄入的時效性。

基於外勤人員的填報管理：

外勤填報方面，市場上也是有很多的saas產品，但是如果對銷售人員管理、銷售過程把控梳理出一些特定的業務邏輯，託管的saas軟體就無法滿足了，因為它是全平台的統一的應用架構，只支援一些簡單的開發，無法支援到應用層級的開發。

永銀最終用了不到一個月的開發時間，在自己的數據應用平台上成功訂製出來外勤填報模塊，完全滿足了外勤管理對填報的需求，並且可以靈活的支援後續應用升級。通過填報，外勤人員每天去了哪裡，拜訪計劃是什麼，做的怎麼樣，完成率怎麼樣，總部管理人員一目了然。

原來18個億的銷售額，數據和資訊系統亂成一鍋粥；現在46個億的銷售額，無論是訂單、人員還是財務、庫存，通過數據填報，都管理的井井有條。

2、報表呈現：基於數據的企業管理決策

如果說數據填報幫助永銀成功的將數據收集上來，那麼，報表呈現則充分的發揮了這些數據的價值。通過多維度報表呈現，讓總部管理人員對具體的市場情況不再兩眼一抹黑，不同區域、不同渠道、不同產品的銷售情況直觀清晰，各個銷售人員的銷售業績也能進行對比排名，為實現企業精細化管理，制定區域、渠道、產品甚至人員激勵政策提供了有力的數據支撐。

3、數據備份：數據的完整性和有效性

要麼是數據沒有保存下來，要麼就是保存下來的數據沒有利用價值，這是大部分中小型企業在數據應用過程中經常遇到的問題。永銀文化通過帆軟報表BI系統平台定時調度的功能，完美解決了這一問題。

白天系統支援數據填報、數據收集，夜裡則通過30多個定時調度，實現所有業務數據的清洗、分類、切片、整合，隨時滿足前端的調用，保證數據的可用性和調用效率。

未來規劃-重中之重的企業流程優化

永銀文化數據平台的上線和使用嚴格遵循了PDCA管理循環，不斷的優化，深入。對於永銀文化來說，這個優化和深入的過程不僅僅是系統應用的升級，更是對企業流程和組織架構的重新審視。

數據平台的上線，推動了資訊IT部門重新去看待整個資訊架構的合理性，流程的合理性、強壯性。通過數據流程的梳理，進而又推動了公司梳理整個業務體系，考察組織架構的合理性，是不是有調整的需求。從目前上線的這個結果來看，組織架構肯定需要進行一些調整，舉個很簡單的例子：通過流程梳理，知道數據源有一些是以自動化的方式進來，有一些則是以人工流動的方式進來，當數據平台上線後，公司就需要重新審視哪些數據需要人工複核的，哪些數據是系統自動的，然後去進行相應的人員調整。

所以永銀數據平台的上線不意味著這個專案就成功的結束，未來，永銀計劃圍繞數據平台，對整個企業流程和管理進行新一輪的梳理，並通過平台的不斷升級，滿足企業精細化管理過程中不斷出現的新需求，在外部競爭越來越激烈、市場變化複雜多樣的情況下，率先實現數位轉型。這是一個循環，沒有盡頭的。