



五芳斋

百年老字号的重生

“五芳斋”创始于1921年，是首批获得国家认定的“中华老字号”企业。经过几代人的不懈努力，如今的五芳斋已经发展成了集食品、农业、房产、金融及贸易业务为一体的集团企业，成就了一个民族品牌的百年传奇。五芳斋秉承“和商”之道，实现了“田园到餐桌”的多元化发展。随着集团的发展需要，五芳斋搭建了一体化的信息化管理平台。今天的五芳斋，正在演绎着一段老字号重生的传奇故事。



有多少久负盛名的百年老字号因经营不善而关门歇业；有多少昔日生意隆盛、品质上佳的“老字号”招牌在屹立了百年之后却在繁荣的市场经济中悄然隐去……痛定思痛，我们不难发现，昔日的“老字号”大多存在产品单一、经营方式落后、观念陈旧、产品质量滑坡、品牌盲目延伸等问题，导致身边越来越多的“老字号”悄然“退场”。

五芳斋集团股份有限公司（以下简称“五芳斋”）作为一家“百年老字号”也面临着同样的挑战。然而以“和商”文化为底蕴的五芳斋，通过产业链延伸，产品创新，现代营销三条途径，使历史悠久的“五芳斋”品牌在现代经济中得以重振，成为连接传统与现代的桥梁。

今天的五芳斋紧跟时代的脉搏，在集团发展的同时不

断提升管理水平，搭建一体化的信息管理平台。五芳斋的管理实践对于众多还处在困境中的中华老字号企业而言，无疑树立一个榜样。

五芳斋的“和商”文化

与现代企业相比，“老字号”在发展之初规模一般不大，生产方式也是较为传统的人工方式。要在新时代得到发展，首先必须摆脱“前店后坊”的生产模式，走上规模化、工厂化、现代化、标准化生产之路，向先进制造业靠拢。

“老字号”的另一大瓶颈则是产品单一，不能满足现代消费需求。因此，老字号发展的另一关键是产品和技术的革新；同时，五芳斋也面临着农业品原料涨价、劳动力成本不断上升的风险。

“老字号”通常是区域品牌，由于产品的运输半径受限，五芳斋多年来也只是地方性品牌，作为粽子行业的领头羊，五芳斋也有其作为龙头企业的烦恼。整个行业的市场份额还很小，仅为月饼市场的1/4；行业的进入门槛低，相当数量的手工作坊也可以成为其竞争对手；行业秩序不甚理想，不正当竞争行为也时有发生。

面对发展中遭遇的种种挑战，五芳斋结合自身条件，不断进行创新、改革、转型升级，逐步形成了最具有特色和价值的“和商”文化。五芳斋秉承中华文化之根本，博采时代精神之气息，将“和商”文化作为企业安身立命的价值根本。五芳斋集团坚持认为：企业是社会的细胞，任何一个企业的成长与发展都离不开国家政策的扶持，离不开社会公众的支持，更离不开一个安定团结的发展环境。

五芳斋人将“和商”理念始终贯穿于日常的做人做事中，既寻求与企业外部关联单位的和谐相处、互信互利，又强调企业内部员工和衷共济，团结一致。他们认为，尊重对手，善待自然，回报社会，光明正大，才能谋求和谐永续的发展。五芳斋品牌总监徐炜在接受采访时谈到：“全体五芳斋人必须凝心聚力，往一个目标发展，才能够把老字号这个金字招牌，一代一代传承下去。”

五芳斋在发展的过程中，一直在不断传承老字号的优秀DNA，包括产品、技术、管理、企业文化。五芳斋在自主革新工艺的同时，还与高校合作建立研发平台，进行新产品开发以及老产品改进。五芳斋注重产业链的延伸，特别是注重原材料供应，保证了产品品质。同时公司已经从粽子扩展到了大米、连锁快餐等，形成了从“农田到餐桌”的产业链模式。五芳斋积极拓展上下游产业，打通食品产业链，建立了从原料基地到食品加工，再到零售终端、餐饮服务的经营模式。

市场营销渠道方面，五芳斋走在了很多老字号企业前面，公司建立了多种销售模式，包括KA及MA卖场、连锁餐饮门店、早餐工程、电子商务等等，这一系列商业模式，帮助五芳斋建立了一个庞大的销售网络。同时五芳斋的食品生产基地已经从嘉兴本扩展到广东、成都，同时在黑龙江建立了大米的种植和加工基地，未来的业务将覆盖全国各地，五芳斋将真正走向全国乃至世界。

今天的五芳斋已经发展成为集原材料基地、研发、加工、营销、服务为一体，拥有完整产业链的食品企业集团。然而，随着五芳斋集团化发展，产品种类增加、营销渠道不断扩张，企业管理面临更大的困难和挑战，五芳斋迫切需要通过信息化手段提升管理水平。“提升信息化管理水平也是中国企业，特别是跨区域、跨行业的集团化企业发展的必经之路。”五芳斋品牌总监徐炜表示。

目前五芳斋建立了一套信息化管理平台，打通业务和财务链，并在总部和分子公司之间建立了一套规范的报货、物流配送、发货、销售管理体系，实现企业上下游的协同作业。

搭建集团一体化运作平台

在传统经济环境下，许多企业都采取了层层分级的“金字塔式”集中管理模式，并在一段时期内促进了企业发展。但随着企业业务经营数量的增加以及规模的扩大，企业所面临的竞争日益剧烈，这在很大程度上抑制了企业快速反应及快速决策的能力。

五芳斋早在2000年以前就提出信息化需求，并选择了金蝶K/3系统。在金蝶EAS之前，K/3系统已经累计了200多套账，每个核算经营单位单独建立一套账。但随着五芳斋产业链的快速发展，分、子公司越来越多，单组织的K/3软件已经不能满足企业发展以及快速经营决策的需求。

在信息化的道路上，集团对财务管理提出了更高要求，希望能实时监控集团内外的财务状况，真正掌握全集团的资金资源，科学决策，规避风险。这需要将经营环境的各方面，如客户、供应商、经销商、各地工厂和库存等经营资源紧密结合起来，形成一体化管理，准确及时地反应各方面的动态信息，监控经营成本和资金流向，提高企业对市场反应的灵活性和财务效率。于是，从2009年开始，五芳斋正式选择了集团信息化管理软件——金蝶EAS。

借助金蝶EAS强大的功能，五芳斋实现了全集团一套帐管理，改变了过去“信息孤岛”的状况。全集团一套组织架构，各个独立的业务系统（报货系统、早餐开票等）



“提升信息化管理水平也是中国企业，特别是跨区域、跨行业的集团化企业发展的必经之路。”

集成到一个统一的平台，及时汇总各分、子公司的数据信息，实现了集团信息资源的共享。此外，五芳斋还实现了财务业务一体化，将管理流程、业务流程、财务流程有机地整合到一起，采购、库存、销售、应收、应付等模块产生会计信息传递到总账。

财务业务一体化使五芳斋实现了以物流为依据、以信息流为核心、以商品流为主体的全新运作方式。现代化的管理信息平台使五芳斋基于流程管理的业务处理过程逐步规范化，管理信息透明化，管理控制的有效性得到了提高；财务业务一体化促进了企业基础工作的加强，实现了信息高度集成与共享，改变了过去“信息孤岛”状况，实现了业务流程的优化；此外，财务业务一体化还为五芳斋管理人员提供了多角度查询、统计和分析的功能及手段，极大地提高了业务和管理工作的效率，提升了企业的决策和持续发展能力。

构建规范高效的物流管理体系

五芳斋粽子业务目前已经发展到17家分公司、近300家连锁门店，对于分公司、连锁店的管理和物流的配送成了五芳斋的管理重点。

通过对业务流程的梳理，五芳斋信息化项目组梳理出“总部直销报货”和“内部单位报货”两条报货业务线，通过“报货——一审——二审——物流配送”，然后根据业务流程的不同，分别生成销售出库或库存调拨，全过程自动化，流程操作简单清晰。如：端午节期间，由于需求量



太大，产量不足，公司需要根据报货单位的已有库存数和要货数，严格审核，配比发货，建立一套规范的报货、物流配送、发货、销售管理体系。

对于内部单位，五芳斋分公司通过以销订购的方法实现分公司零库存管理，即分公司以销售产品的数量来确定向总部采购的数量，并进行内部结算。

五芳斋信息中心主任姚麒在采访中谈到：“以前的K/3系统是单组织模式，每个人都管自己的帐套。由于是人为手工制单，会出现销售企业销售出库单上的物料数量同采购企业采购入库单物料数量不相等的情况，偶尔还会存在销售企业生成了销售出库单，采购企业没有生成采购入库单的情况，导致每月底财务对帐很困难，也给管理者进行数据统计、业务分析和经营决策等方面造成一定的困扰。”

实施金蝶EAS软件后，内部交易业务发生时，系统会自动生成另一组织的单据，保证了在内部交易时，销售企业销售出库单上的物料数量同采购企业采购入库单上的物料数量一致且不会漏单。“使用金蝶EAS之后，我们内部交易业务是一步到位，一张单直接生成五张单或三张单”五芳斋信息化项目经理沈惠琴总结道。五芳斋通过信息化实现了内部交易单据的自动转化，使业务更加严谨，杜绝了管理漏洞。

轻松应对端午粽子高峰期的考验

国家本着传承中华民族传统文化的立意将端午节定为法定假日，客观上为五芳斋的发展提供了良好的社会环境和市场环境。粽子作为节庆食品，销售的时令性很强，端

午节期间是五芳斋业务的高峰期。

“端午节期间的一个月或者是最后十天粽子销售的增长量，是我们平时数据的五倍以上”五芳斋信息中心主任姚麒描述到，“为了保障业务的顺利开展，五芳斋专门成立了由金蝶公司和五芳斋组成的特别保障小组，现场蹲点，及时发现并解决问题。”

五芳斋项目经理沈惠琴为了保障端午高峰期对信息系统的考验，特为此建立了一个及时沟通渠道，所有的问题统一汇集到类似看板一样的平台上，每天进行梳理、解决。

端午期间，五芳斋信息化面临着非常严峻的考验，由于业务单据量非常巨大，月销售数据量达到十多万行，月末统一开票，对系统性能要求非常高，同时采购开票、月末生产凭证也都面临同样的问题。经过信息化项目组的合作，不断优化产品性能和硬件设备，最终将业务处理效率提升了一倍，成功经受了端午业务高峰期的考验，实现了集团领导确定的“安全度过端午”的目标。五芳斋财务总监张东生描述到：“金蝶EAS为五芳斋搭建了一个很好的信息化管理平台，并且经受住了端午节的考验，是一款值得信赖的产品。”

金蝶与五芳斋已经携手走过十多年，从原来的基础财务软件，到现在的集团化ERP系统，金蝶与五芳斋一直在前行的道路上共同成长。未来，金蝶与五芳斋将不断加深合作，共同推动中国民族企业的信息化建设。五芳斋也将在产业化和产业链延伸、产品和技术创新、现代营销、信息化管理的带动下实现“中华老字号”的重生。🌐