

IBM Cognos 商業智慧決策

聯華推動企業轉型的秘密武器



聯華食品，是台灣許多世代共同的味蕾記憶。可樂果、卡迪那、寶味味、萬歲牌開心果等長青產品歷久彌新，元本山海苔更是逢年過節廣受歡迎的伴手禮。嚴守品質、嚴選素材的理念，更讓聯華安度多次食品添加物風波。然而，聯華並不因多年來的成功而自滿。

轉型變革，營收倍增

轉機，發生在2000年。當台灣加入 WTO 後，國內市場湧入來自世界各地的競爭者，而聯華在中國市場的拓展還在摸索階段，營業額停滯於18億新台幣，成長瓶頸難以突破。此時，聯華食品董事長李開源一句「垂死病中驚坐起」，點出聯華亟需改革的迫切性。

聯華轉型，從營運變革與 IT 變革兩個面向做起。營運面，聯華投入多角化經營，看準便利商店的鮮食供應需求，2001年開創鮮食事業部門，2007年針對東方人體質推出 KGCHECK 健康食品與窈窕管理品牌。

IT 面，則是在董事長的全力支持之下，2002年建立集團 ERP 系統、2005年進一步引進 IBM Cognos BI 商業智慧解決方案，整合銷售、庫存、採購、財務系統，為傳產體質中增添數位競爭力，期望在複雜多變的商業環境中提供經營者更即時精準的商業智慧與決策洞見。

雙管齊下，聯華業績在十年間從18億成長至50億，近年來每股盈餘 (EPS) 更連四年成長，營收與獲利能力都有亮眼表現。

聯華食品自1951年於迪化街創立「聯華貿易行」，1968年從大宗穀物買賣交易跨入食品製造加工業，旗下有元本山海苔、萬歲牌、可樂果、卡迪那、寶味味等數十年來廣受歡迎的主力產品。2000年起，聯華董事長李開源積極推動多角化經營，跨入健康食品、鮮食代工等領域，同時更以高瞻遠矚的眼光引進 IBM Cognos BI 商業智慧解決方案，提升決策時效與品質。2011年，聯華營業額突破50億新台幣，十年轉型變革成效有目共睹！

引進 Cognos BI，提升決策品質

聯華食品協理江志強當年正是 IT 轉型的主要負責人，對這段歷程感受深刻。他指出，李開源董事長主導 IT 部門引進商業智慧解決方案，主要是因為食品業面臨多重挑戰：

- 一、原物料生產與採購波動大，精準預測才能掌握商機並降低成本；
- 二、通路與產品複雜化，透過即時分析掌握最佳銷售組合，才能確保營收與獲利；
- 三、組織績效管理與獎懲需即時化，以提升管理效果與員工士氣；
- 四、消費者變得更加聰明，必須更深入理解消費者需求與喜好，精準掌握趨勢。

原物料採購：精準預測，確保商機

聯華採購的原物料多為季產年銷，開心果、海苔甚至是一年一獲，必須通盤掌握銷售預測、收成狀況、匯率變動、原物料需求與成本波動，才能確保來源充足且符合成本效益。

舉例來說，聯華的主要原料如玉米與開心果，因中國市場需求大，且氣候變遷導致產量減少，2005年至今原料成本上漲一倍。「我們用 Cognos BI 建立多維度模型，設定波動的刺激因子，從歷史行情推估未來，做出對企業最有利的決策。」江志強說明。

過去是由專門團隊以人工計算提供報表，現在改由 Cognos BI 進行多維度、即時性的商業智慧分析，無論時效性或決策支援度都大獲提升。

此外，Cognos BI 人性化的使用者介面大幅降低了使用門檻，即便不熟悉電腦操作亦能輕鬆上手。「董事長原本不使用電腦，但 Cognos BI 的功能讓他很驚艷，他便開始學習使用手寫筆來操作；」江志強回憶，「我們都說手寫筆與 Cognos BI 的結合，讓董事長在營運管理上如虎添翼！」

銷售分析：創造最佳獲利組合

以往聯華著重於營收成長，但是當產品多元化、通路競爭加劇，衝量不見得能帶來高利潤。因此聯華運用 Cognos BI 即時精準的智慧分析功能來規劃多維度產品與通路組合，創造最大化利潤。

「每個產品部門的決策者都必須立刻知道，產品在哪個時間點賣到甚麼通路，能夠帶來最大利潤。」江志強說明。

舉例來說，年節時期禮盒海苔產品的銷售量是平常的百倍以上，但年節過後的退貨量往往也居高不下。2013年農曆年熱賣時期，聯華運用 Cognos BI 進行最佳化分配，在整體衰退

的大環境中創造亮眼佳績：不僅整體營業額成長7-8%，退貨量大大幅減少10%，而獲利更增加6%！

即時報表，優化績效管理

2001年創立的鮮食部門，主要任務是為便利商店等通路提供飯糰、便當等鮮食，2012年營業額已達17億以上，佔整體營收36.5%，重要性不言而喻。

為提升鮮食部門的競爭力與員工士氣，聯華採用 Cognos BI 來製作即時性的績效報表，搭配 KPI 與獎勵制度，成為生產主管的管理利器。

「生產主管會自行客製化報表，立即讓生產績效透明化，並連結到每一位員工的績效與獎金，不需等待財務部門的月報揭曉成績，績效提升立竿見影；」江志強表示，「此外，權責單位亦可自行分析與預測那些配置會帶來更好的結果，藉此優化生產流程與效率。」

貼近消費者，掌握新趨勢

科技與網路日漸發達，消費者變得耳聰目明，消費趨勢瞬息萬變。食品業大多透過通路販售，無法建立直接互動溝通管道，因此聯華於2013年創立「聯華E購網」，透過數位平台掌握消費者口味與購買習慣，推出獨特組合或嘗鮮口味來測試市場接受度，直接了解消費者。

江志強指出，待「聯華 E 購網」累積足夠資料後，就會運用 Cognos BI 進行多維度分析，讓聯華更加貼近消費者，提供更美味的食品與優質服務。

展望 Cognos 10：進階預測、行動化

對於 Cognos 10 新版推出，聯華食品亦有很高期望。Cognos 10 支援行動化應用，決策者可以隨時隨地運用智慧分析做出最佳決策，高階主管都十分期待這項功能。傳統產業中較多不熟悉電腦操作的使用者，Cognos 10 結合平板電腦的人性化介面，能讓 Cognos BI 普及到更多使用者。

此外，目前聯華食品都是以半人工的方式自己建立分析模型，現在更期望 Cognos 10 在整合 SPSS 後，建模與分析能力可望大幅提升，也預期能夠做到滾動預測 (rolling forecast)。

「在轉型過程中，商業智慧為我們帶來更精準、更有品質的決策，並提升獲利能力，累積轉型成長的底氣；」江志強總結；「以聯華的企業規模來說，Cognos BI 屬於較大筆的投資，但該做的就要捨得去做，從結果來看也十分值得！」