

概要

可口可乐企业控股公司估计，仅在第一阶段公司就已节省了10%左右硬件成本，并且降低了17%的耗材成本。目前，CCE大幅减少了输出解决方案和管理供应商的数量。整合供应商的举措已经为CCE带来了巨大的经济效益，现在只需一套耗材管理方案和简单的维护方案即可，省心、省力、省时.....

可口可乐企业控股公司采用输出战略实现设备整合降低成本

公司概况

可口可乐企业控股公司 (Coca-Cola Enterprises Inc., 以下简称 CCE) 是可口可乐 (Coca Cola Co.) 旗下最大的瓶装软饮料营销商、分销商和生产商。2006 年，CCE 实现营业总收入 198 亿美元，销售量达到 420 亿听瓶装和罐装饮料，占可口可乐公司全球销量的 19%。CCE 在美国 46 个州、加拿大及欧洲部分国家设有分支机构，拥有 74,000 名员工、444 座厂房、55,000 台车辆以及 240 万台自动售货机、自动饮料机和冷饮机。

问题与挑战

从1986年开始，CCE在不断兼并全球各地软饮料装瓶商，逐步壮大的同时，公司在纸张与输出设备上的负担也随着每次的兼并日趋加重。每个分支机构和部门都拥有自己的规定与流程。数年前，CCE为提高整个公司的效率曾数次立项，重点放在输出设备供应商的整合选择、为设备制定具体标准以及降低设备在寿命期内的总成本上（简称：TCO）。

据可口可乐企业控股公司估算，公司采用输出战略后，仅在第一阶段就节省了10%左右的硬件成本，并且降低了17%的耗材成本。

为什么要采用输出战略？

对于全球最大的软饮装瓶企业而言，计算设备在寿命期内的总成本远比计算最初的设备购买价格重要得多。可口可乐企业控股公司（CCE）整合各种设备与利盟公司达成了一份为期五年的“利盟打印管理服务”（DFM）合同，利盟帮助CCE节省时间和金钱，同时为CCE提供“决策信息”使其可以快速反应，迅速采取行动。

CCE在平衡其原有设备的基础上提升了生产效率和生产力，从而节省成本。这些措施包括自动订单处理和耗材管理；前瞻性的输出设备预警管理；将新的多功能架构应用到分布式影像采集系统中；以及与IBM的影像系统FileNet直接集成。

输出战略成功的关键

- 公司重视输出设备对企业运作具有的战略意义
- 公司成立输出设备管理委员会，关注现行的管控措施以及持续的改进
- 公司统一规划、统一执行
- 公司统一管理预算
- 公司统一管理输出设备供应商
- 随时掌握管理输出设备的决策信息
- 基于利盟对制造业的充分了解
- 基于利盟打印机、多功能打印机及原装耗材的优良品质
- 在原有设备基础上实现更多节省
 - 采用利盟预警性的耗材管理方案
 - 采用利盟预警性的设备管理措施
 - 采用利盟分布式影像采集与工作流应用系统
 - 与IBM的影像系统FileNet直接集成

独立分支机构和独立部门设备采购模式对任何新的输出战略能否取得成功至关重要。



CCE公司商业信息服务部前任采购经理大卫·邦迪说：“我们首先必须要克服的障碍是让公司全体员工意识到整合所有设备类型和数量的必要性。”“随着时间的推移，TCO将会持续大幅降低，因为我们很清楚资产在哪里，它们的使用和维护的状况是怎样。这不仅是建立合适的设备组群，维持设备在寿命周期内的低成本运行，更重要的是在当前业务需求满足的前提下使工作环境保持最佳状态。由此可见，如果缺乏准确及时的决策信息，你就无法有效地使工作环境保持最佳状态。”

最初，可口可乐企业控股公司拥有约6,000台打印机，都是在数年之中从不同厂家购买的。CCE希望提高监控这些设备的能力，包括设备的效率、位置、使用情况、当前状态及总成本。此外，由于公司内采购部门分散，不但难以获得优惠的报价，而且需要签定诸多维修保养合同。这些都额外增加了IT和采购人员的工作量，他们不得不管理几十项不同品牌、型号的打印设备和相关合同。

“我们通过各种渠道从多家供应商处购买产品，缺乏一致性或标准”邦迪分析说“尽管每个采购小组各自都做得很好，但从全国层面来看却缺少一致的标准，缺乏与各供应商们发展长期伙伴关系的能力。”

从利盟公司对CCE进行的一项调查中可以看出，在一个约650人的部门里运转着超过300台的输出设备，其中包括205台打印机、45台传真机、40台复印机、11台扫描仪以及2台多功能打印机（MFP），它们用来处理大量不同的客户订单，及制作订单所必须的重要文件和单据。这些设备来自16家供应商，多达110种不同的型号，为IT人员管理和维护带来了相当大的负担。其中，只有46%的设备能连接到CCE公司的网络上。人机比率已经下降到2.1人/台，这表明许多设备很可能未得到充分利用。

输出战略步骤

CCE将内部需求集中合并成单独的一揽子采购量，弥补了之前零散采购需求的弱势。CCE最先需要确定的是战略方法，他们成立了一个输出设备委员会来主管全部的决策过程。通过对采购组织结构进行梳理，CCE输出设备委员会寻求建立起一套协调一致的规划原则并选择最佳供应商。

工作从征询方案书（RFP）入手，方案书先由联合小组拟定，之后发放给若干家打印机制造商，RFP中没有限定任何品牌或型号，而是列

出了一套规格指标，鼓励各厂商修改现有型号，增加内存、纸盒或其它必要部件，或其它符合CCE公平竞争原则的软硬件。

在不以供应商品牌为优先的投标前提下，招标书要求投标人推算出设备寿命期为五年的总体成本（TCO），需要计算包含服务成本、硒鼓成本、耗材费用、单页成本以及其他因素。设备在寿命周期内的总成本（TCO）正是CCE进行比较的重要参数，设备最初的的采购价格不是唯一的考虑因素。“我们非常惊讶地发现，许多产品最初的采购价格很低，但是五年内的TCO却非常高。”邦迪说。

由于利盟既能提供满足CCE要求规格的产品又具备满足五年期最低TCO的条件，因此CCE选择利盟作为它在北美地区单色激光打印机的独家供应商及多功能打印机解决方案的提供商。最初的合同包括了硬件产品、产品三年延保服务以及利盟的原装耗材。

第一阶段解决方案

在利盟中标之后，CCE在现有的基础上与利盟一起制定了一项计划。首先，CCE给不同类型和规模的办公区建立一套规划原则；其次，CCE要求各分支机构列出现有的输出设备和人员，以便确定适合各分支机构所需的新基础设施。

该项工作完成后，各办公区按照自己的类型和规划原则分别进行部署，以确定哪些现有设备符合新的规划原则，以及要达到将来最优的办公环境还需要哪些新设备。所有给各办公区的资金的分配方案都会依据这些信息而定。

谈及这点，大卫·邦迪不无感慨地说：“搞清楚我们资产的位置和用途，我们就能最大化地使用他们，提高使用率并显著降低TCO。随着设备使用状况可见度的提高，我们便能为员工提供更高效率的设备，同时也能够减少我们的整体成本。”

其次，在优化输出设备部署的同时，利盟还帮助CCE制定了一套监督机制，确保实现一期节省目标，并使之持续有效进行。机制包括建立标准化的耗材、设备采购及管理的准则。除此之外，还限定所有设备的使用年限为四年，总的生命周期为五年。

第三，CCE公司对行业的趋势进行了深入研究，早在彩色打印普及之前，他们就开始准备在这方面增加投入。事实上，色彩对于CCE来说一直都很重要，尤其是当色彩成为其商标完整性的一部分时更是如此。

确保彩色激光打印机实现CCE及其客户的正确标识彩色打印是非常重要的。

与此同时，利盟全球最终用户支持部的项目经理鲁斯·泰瑞特（Russ Thyret）说“我们看到了客户增加彩色打印的需求，我们已经为此着手准备了”“到2010年，我们所有的输出设备都将可能是彩色设备，我们正在为此奠定基础。”

根据需求，CCE选中了利盟的多款单色、彩色单功能和多功能打印机。利盟的T644替代了喷墨打印机和老式单色激光打印机，新增利盟C772作为标准的彩色激光打印机，复印机和传真机则被方便摆放的利盟X642e和X646dte多功能打印机替代。所有设备均可联网，都被整合在一份单一的维护合同里，操作面板相似易于员工使用，并使用同一系列的耗材。

逐渐地，CCE把6,000台设备减少到了3,800台左右，并最终将设备数量缩减至35%左右。这样做的好处是：

- ◆ 资产基础架构标准化，实现工作流的改进；
- ◆ 简化的支持模式；
- ◆ 维护成本、资金支出、耗材成本降低；

通过优化的输出方案，CCE找到了保持内部环境最佳运行水平的方法，发现了进一步降低设备在寿命周期内总成本的机会。这一共识使CCE与利盟又有了进一步合作的机会。

第二阶段解决方案

随着设备优化方案的执行，CCE公司逐渐意识到需要制定一项保证持续成功的管理策略，能够对设备库存进行实时的，全面的查询、能够对在用设备运转状态进行监控，能够从各业务部门获取分析报告。CCE同时还需要有一个合作伙伴，使用这些信息制定出切实可行的计划，推动持续的改进和节省。

在评价第二阶段结果时，邦迪说：“随着时间推移，我们的TCO将会继续大幅降低，因为我们很清楚我们的资产用在哪里，它们的使用和维护的状况是怎样。”“这不单是组建合适的设备类型，重要的是在相当低的TCO水平下使输出环境保持最佳状态，满足业务的变化需求。如果缺乏准确及时的信息，你就无法有效地做到这一点。”

在与利盟公司合作的第二阶段，CCE公司签订了一份“利盟分布式打印管理服务”协议，在五年内利盟将为所有输出设备提供预警监控与管理服务。

现在，CCE能够比较详细地了解任何一台打印机的位置、状态、性能以及使用情况等。CCE通过一个安全的定制的网络监控平台查看设备的详细使用情况与使用率的报告，监控设备的位置、状态及维护需求。利盟与CCE利用这些数据来确定决策信息，用以持续推动营运成本的节省，显示出利盟分布式打印管理服务方案的真正价值。

利盟的解决方案还可以监控其它厂商的设备，从而保证了CCE能够对所有输出设备而非一部分进行全面的监控。这种不论品牌的增值解决方案是CCE与利盟合作达成合作的关键。

“如果与其它厂商合作，我们可能无法完成我们的目标。”泰瑞特说，“但是利盟带来了你常常无法在其它技术公司那里找到的一些成熟技术和理念。他们理解每个环境都需要一套不同的设备来满足员工的需求，有时候这也包括来自其它厂家的设备。因而，能够整体地监控并管理它们是成功的关键。”

通过向利盟外包输出设备管理，CCE已经可以将它的IT资源解放出来用在更多的战略项目上。这正像泰瑞特评价的那样：“我们已经可以将我们的IT资源转移到其它高回报的事情上去，这一点对我们来说非常有利。”

新设备一旦达到CCE设定的五年期限后也将被列为老旧设备。在头四年使用期中，打印机出了问题会进行维修，但如果是在第五年，这台设备就会被更换。所有设备一旦使用时间达到60个月就会被更换。

第三阶段解决方案

CCE现在正进入输出战略的第三阶段 -- 预警耗材管理。利盟的尖端工具监控着CCE公司的输出设备，一旦有报警就会被捕获。当利盟收到报警时，系统首先会确认这台输出设备在数据库里是否是激活的，然后根据一系列的业务规定查看耗材需求，例如：上次收到报警的时间或者设备已打印的页数。一旦警报属实，系统将向CCE指定的联系人发出一封电子邮件，告知报警信息正在处理，订单正在制作，将要寄送；一旦订单寄出，系统又会发出第二封电子邮件，通知CCE已经寄出订单并提供订单跟踪信息。

“如果与其它厂商合作，我们可能无法完成我们的目标。”鲁斯·泰瑞特说，“但是利盟带来了你常常无法在其它技术公司那里找到的一些成熟技术和理念。他们理解每个环境都需要一套不同的设备来满足员工的需求，有时候这也包括来自其它厂家的设备。因而，能够整

体地监控并管理它们是成功的关键。”

CCE的员工和IT部门工作效率都得到了提高，他们从中得到了实惠。利盟的预警耗材管理解决方案实现了管理过程的自动化，使CCE的员工能够将精力集中于他们的核心工作职责上。

有了预警耗材管理，CCE可以：

- 消除硒鼓的浪费；
- 免去了订购硒鼓和维护套件环节；
- 确保输出设备始终不缺耗材；
- 确保使用大容量硒鼓来实现节省成本，免除了频繁更换耗材的麻烦；
- 免除硒鼓库存需求和相应的库存存置成本；

第四阶段解决方案

CCE输出战略的第四阶段是利用“利盟分布式打印管理”的基础设施与网管中心更进一步整合，以保证公司的所有设备在最佳水平上运转。设备发出的警报，凭借警报中确切的数据推断应采取的纠正措施，使设备能够重新上线并正常运转。

一旦检测到警报，利盟马上会决定采取补救措施。如果需要技术人员，利盟也会自动知道哪个部件亟待调整。

利盟还会将“分布式打印管理服务”工具整合到CCE的网管中心系统中。在这个模式下，设备的硬件故障报警可以自动在CCE的网管中心系统上弹出提示。然后，这一呼叫能够被自动转到利盟公司，按照诊断要求利盟派出一名技术人员并携带正确的配件进行更换。

预警监控输出设备为CCE带来如下好处：

- 使排除故障的时间缩短到最少；
- 使CCE的输出设备具备更高的可利用性和更长的正常工作时间；

邦迪非常高兴地说：“在与利盟的合作中，我们特别珍视的是他们一直注重帮助我们减少实际的打印量和降低我们的成本。利盟团队一直孜孜不倦地为我们寻求许多新的思路和方法，帮助我们达成更多业务目标。”

展望

现在，CCE公司的设备基础设施已经通过先进的多功能技术得以重新构建，利盟公司正与他们一道将这些多功能打印机整合到IBM的影像系统FileNet中去，目标是利用平衡在多功能机上的投资来获得更高的效率，减少整个公司对纸制文件的制作和传送。

利盟着眼于用纸量大的工作流程上，比如那些经费报告和人力资源表格，通过利用现有的多功能打印机就能实现时间和成本的显著节省。用利盟这一方案，文件可以在多功能打印机上进行扫描，正确编制索引后利用利盟文件解决方案套件直接存储到IBM的影像系统FileNet上进行操作。利盟的这套方案也能将佳能品牌的设备纳入并将其整合到扫描系统和工作流之中。

成果

据可口可乐企业控股公司估计，CCE仅在第一阶段公司就已节省了10%左右硬件成本，并且降低了17%的耗材成本。目前，CCE大幅减少了输出解决方案和管理供应商的数量。整合供应商的举措已经为CCE带来了巨大的经济效益，现在只需一套耗材管理方案和简单的维护方案即可，省心，省力，省时。

而在第二阶段，与利盟签订的“分布式打印管理服务”合同将CCE的IT员工解放了出来，让他们有精力投入到其他需要优先解决的事情上，也为公司提供了有效的业务决策的信息，以保持各种输出设备在最佳水平上运行。实时准确的跟踪并分析设备的使用情况，使得CCE能够快速重新规划输出设备，在规格和功能上及时满足使用者的需求。另外，CCE对预警耗材管理的措施能够显著实现成本节省和生产率提升也充满信心。

正如邦迪所感受到一样：“一旦明白我们资产在哪里，它们的使用和维护的状况是怎样，我们就能将使用率最大化并显著降低设备在寿命期内的总成本。”“随着设备使用状况可见性的提高，我们能够为员工提供更多设备资源，同时减少我们的总成本。”

CCE还在整个公司内部实行利盟公司的打印设备耗材管理服务方案，免去了CCE员工对耗材进行监管、订购、存货和更换的麻烦。这样做能为CCE获得更多时间并节省成本，增加了设备正常运行时间，让员工能够专注于自己的工作而不是被动地陷在与打印设备相关的管理事务中。另外，利用多功能打印机来提高工作流程的效率也给CCE带来了更多的节省。今后，CCE希望把这一解决方案推行到可口可乐公司在世界上的其它地区，包括欧洲。

我们耳边不禁又回响起 CCE 公司商业信息服务部前任采购经理大卫·邦迪的话“在与利盟的合作中，我们特别珍视的是他们一直注重帮助我们减少实际的打印量和降低我们的成本。”“利盟团队一直孜孜不倦地为我们寻求许多新的思路和方法，帮助我们达成更多业务目标！”
