

MBA经典案例：面包能够跑多快 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/244/2021\\_2022\\_MBA\\_E7\\_BB\\_8F\\_E5\\_85\\_B8\\_E6\\_c70\\_244657.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/244/2021_2022_MBA_E7_BB_8F_E5_85_B8_E6_c70_244657.htm) 面包虽小，但卖面包的学问却很大。如何在3天的时间里获得最大的利润，着实考验着潘瑞克的经营功力。经常吃面包的人会发现，大部分面包的保质期在7天之内，因此你基本上不会去买还有2天就过期的面包。大多数消费者都有这样的偏好，原本有7天寿命的面包被无情地降为3~5天。这对你来说意味着每天能吃到最新鲜的面包，而对于生产并销售它们的企业来说，意味着供应链的运转速度需要加快一倍。潘瑞克面包是在北京各大超市最常见的品牌，他们要求面包在货架上摆放3天时间，没有卖出去的面包要在第4天补货时回收。为此他们要在尽可能短的时间把面包摆上货架，为面包赢得尽可能长的摆放时间。因此，配送时间不能多于12小时，每天35万~40万个面包凌晨下线后，要在12小时内配送到包括超市、学校和食品店在内的3000多个零售点。当然要想在面包短暂的“3天”内赢取最大利润，配送速度足够快还远远不够。对于潘瑞克这个来自西班牙的面包公司来说，如何最快地将产品送上货架，最大限度降低退货率，采用最佳办法营销、控制成本早已成为他们在中国8年里经常讨论的话题。用最快速度送面包上架潘瑞克定位在国内一线城市中档面包市场，目前在北京和天津拥有生产厂，2005年销售额已过亿元，是京津地区最大的面包烘焙商。其销售渠道同其他的面包生产企业相似，主要为四种：学校、酒店、职工食堂等的特殊渠道，大中小超市的赊销渠道，小夫妻店的现销渠道，外埠批发商销售渠道。

现销渠道占终端数的75%，赊销占25%。为了保证用最快时间将产品送上货架，潘瑞克拥有一支在面包行业来说极为庞大的配送队伍，包括销售员和分布在超市中的促销员共计400多人，其中75%是销售员，还拥有100余辆专门配送面包的卡车、三轮车等交通工具。公司专门开发了一套电子地图软件来分析车辆的最佳路线图，最大程度节省运输时间。按照配送时间不能多于12小时，即12小时之内将几十万个面包单品配送到终端的要求，潘瑞克的生产工厂必须彻夜工作，其生产规律与北京的早报非常相似：摸黑工作，天不亮就开始叫卖。根据各大超市早晨6点让供应商进店配货的要求，潘瑞克向后倒推出确切的生产和配送时间表。首先要在前一天上午开始排产，根据经验进行常规生产，每天下午4点前，所有的真实订单到位后，再按照订单调整生产计划。到凌晨2点左右，潘瑞克当日需供应的面包生产完毕，装在专用黄箱子中，从位于通州区的工厂运到四个配送中心。通常在一个潘瑞克配送中心里面有近百名按照不同渠道分组的销售员，大约凌晨4点左右面包经过配送中心销售员进一步的清点，6点被送往各个大小终端。下午4点前销售员完成全部配送和补货工作，并将下一天的订单提交到总部，又一个新的供应链循环开始了。每天早晨你读着早报的时候，潘瑞克面包已经进入上千家超市、食品店，等待消费者购买了。正像流水生产线上不希望员工偷懒一样，潘瑞克同样不希望有销售员在配送链条上放缓脚步，晚1小时摆上商店货架，就意味着面包自行减寿1小时。为此他们去年底已经启动了对运输车辆的卫星监控系统计划，成功实施后，如果有配送车辆未按要求线路行驶或长时间半路停车，总部都会立即监控到并做出反应。营

造好销售界面 多种多样的面包如何上架，如何周转补货，如何定价，都是学问 面包企业的销售员到超市送货后并不会马上离开（除非这是一家配备促销员的大型超市），他们有一套娴熟的技巧将所有的面包摆放整齐，让面包体面地进入销售环节。首先，要在顺着客流的方向、与视线相平的位置摆放公司首推的产品，比如一些新品面包，然后按照产品重要程度从上向下依次放置。之后调整面包的前后顺序，把昨天或前天生产的但还没卖完的面包拿到前面来，把今天的放在它们后面。这是面包厂商们为了最大程度卖出面包又保证消费者利益的一个通行经验。所以，如果去超市买面包，一定要从后面拿。为了让面包更好卖，除了将心思用在如何“摆放”面包这一工序上之外，必要的促销活动是面包厂商的钟爱，主要有“买赠”、“特价”两大方式。“买赠”在很多商品促销中极为常见，但按照潘瑞克的经验，“买赠”的实惠经常落不到最终消费者手里，而留在很多中间环节，因此他们通常喜欢采用“特价”作为常用的促销手段。针对某阶段主推的产品、新产品，他们会在某一超市搞某一种产品的特价，但不会全城特价，否则意味着降价，没有任何意义了。毫无疑问“特价”会带来一段时期内销售的增长，通过潘瑞克自身开发的销售分析系统，它们很容易看到因为“特价”活动带来的产品销量的变化。通过长期对销售决策和数据的对比分析，潘瑞克还学会了巧妙地利用“涨价”这一市场绝招。很多时候潘瑞克推出新产品后，销量并不如意，销售数量每天都在下滑。但产品的包装、原材料等都是批量印刷或购进的，如果立即停止生产会有很大的损失，这时应该怎么处理？潘瑞克根据经验发现，这时最好的办法是利用这种

产品的衰败期去提高另外一个产品的销量。举一个简单的例子，有两种相似的产品A、B，当发现A产品已经到衰败期，马上把它的价格涨上去，此后，A产品还是会有一定的销量，因为仍有不少人并不仅通过价格来决定是否购买，这样做不要求A产品走多少量，只要求把原材料消耗光。同时，B产品的销量会因为A产品的提价而增加。因为一些消费者会发现它的价格比相似的A产品要低很多，这会给人一种心理的影响，并产生购买冲动。A、B两产品的利润都得到了最大限度的维护。潘瑞克目前有面包或食品单品46种之多，摆在一起琳琅满目。虽然多产品意味着更高的生产成本和配送、管理成本，但却大大增加了消费者的选择余地，也同时带给潘瑞克挖掘市场的机会。他们经常会用同包装但不同口味的产品去试市场的反应，会按照时间、单品等关键字对每一次促销活动进行统计，最终通过消费者的需求特点来制定下一步的产品研发计划和促销计划。

**降低退货率** 面包行业是一个成品零库存的行业，因此退货率而不是库存周转率成为衡量企业经营好坏一个非常关键的指标。退货率越低，利润则越高。除了少数不良厂商会将退回来的面包烘烤成面包干继续销售外，过期的面包对面包厂商没有任何价值。潘瑞克将其粉碎成面包屑，卖给附近的养猪场，收入甚微可忽略不计。每天潘瑞克销售员给各超市或零售点送货时，都需要把即将过期的面包回收，下午4点前统一送回总部。

刘杨现任北京潘瑞克食品加工中心董事长执行助理，他清楚地记得1996年底刚到潘瑞克工作时的情景，“当时的退货率为80%，厂房里一到下午就会堆满面包。”当时潘瑞克刚进入中国，主打产品多纳圈由于口味较甜并不被认可，曼可顿等竞争对手又早

他们几年占领了市场，一个月的销售额只有几十万元，亏损的局面一直持续了很久。如何降低退货率？在潘瑞克看来，一方面需要扩大市场销售，另一方面则需要合理计算生产数量，即每日市场投放量。其实从1996年开始，潘瑞克就尝试了各种办法打品牌、扩大销售，包括做电视广告、车身广告，但效果不明显。后来他们发现，要想扩大品牌影响，做广告远远没有同商场搞好关系在商场里面营造良好销售界面更重要。据他们计算，电视广告投入一次最少要数百万元，而且需要持续投入才有效果。但把广告重点转到真正的市场，也就是在一些超市学着别的厂家设置堆头，在店内悬挂平面广告，重视产品在店面的摆放、促销等等，成本不高，效果却非常好。从第二年开始，潘瑞克的退货率逐渐降低，1999年降到20%左右，月销售额也已过百万元。2004年的销售额有大幅度增长，退货率控制在10%以下，2005年的月销售额达到了上千万元。堵住每一个缺口前方打仗，后方就要做好后勤保障。同样，潘瑞克如果不堵住供应链环节的缺口，前方销的越多，亏的就越多，利润无法得到保证。虽然潘瑞克已经通过多年的经验积累将退货率控制在较佳的范围，但供应链上的一些漏洞让他们始终紧锁眉头。面包制造行业的平均毛利率只有10%~15%，任何漏洞对企业都会带来亏损的可能。拿最简单的促销环节来说，因为零售终端众多，潘瑞克每天都有相当多的面包处于打折促销活动中。月底结账时，这个月促销期也许只卖出了1万个面包，非促销期卖了3万个，但是超市说促销期卖了2万个。这2万个面包都要按相对较低的进货价跟超市结算，这样1万个面包促销期和非促销期之间的差价就被超市攫取了。业内人士认为，这种财务灰色

区域存在的根源在于，超市促销期结束后月底结算时虚报促销期销售量。以前到了月底结算时，往往只有一个总量。虽然潘瑞克有自己的补货记录，知道吃了亏，但面对3000多个零售终端，每个终端都派一个人查促销期的销售数量又不现实。久而久之就形成了一个财务的灰色区域，为此潘瑞克损失了5%~8%的销售收入。此外，潘瑞克每年都会花30万~50万元买装面包的黄箱子，原因就是它们不停地在丢。一些超市会将这些箱子当垃圾扔出来，潘瑞克有时候甚至会花钱雇一些人天天在家乐福等超市门口等箱子被扔出来。每个箱子的成本是20元，如果一个店一天扔出20个箱子，那就是400多元，一个月下来是个不小的数字，就算那一箱面包全部卖光也挣不到什么钱了。他们通过很多办法管理，但效果都不好。面包虽小，但卖面包的学问却很大。下一步，潘瑞克希望尽快建立起一个相对完整的管控模式，尽量做到可以控制供应链中的每一个点。否则他们会很难实现走出北京，扩张到其他省份的想法，要知道一个小缺口有可能会在更大的市场中放大，将所有的利润从这里放走。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)