

案例12：金王“点亮”全球供应链 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/36/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B12_EF_BC_c31_36778.htm 一个为沃尔玛供货的中国最大的蜡烛制造商，希望快速跃升为亚洲最大，并且入围全球供应链的游戏，它会怎么做呢？对于金王集团来说，能够进入沃尔玛公司的供应链系统，并且获得不断增长，是一项重要的质变。1993年，陈索斌以两万元创立了金王集团，起初制造并出口玻璃工艺品。1995年开始制造和出口蜡烛，去年该公司的营业收入超过6亿元，其中包括近5亿元的出口额，成为中国最大的蜡烛制造和出口商。它同时为全球“财富500强”中的18家大型零售公司供货，标有“kingking”（金王）品牌的上万种蜡烛在欧洲和美国市场上因此流行不衰。然而，入围跨国公司全球供应链的金王集团，有着更大的目标亚洲最大的蜡烛供应商和全球著名的生活时尚产品供应商。如此一来，每周从中国青岛港发出的装载“kingking”牌产品的马士基货船就将不止是50艘。

一、准入事实上，在金王集团看来，在正式成为美国沃尔玛、法国家乐福、德国麦德隆等跨国零售公司的战略供应商后，就已经处在了国际供应链条的一个环节上。2004年3月，沃尔玛公司总部召开的全球供应商大会，金王是唯一一家被邀请的亚洲蜡烛供应商，仅沃尔玛一家公司就瓜分了金王15%的销售额。另外一个层面，金王也彻底领略过准入这个国际链条的艰辛和刺激。1995年以前，金王仍然是一个借助青岛国有企业工厂，制造和销售玻璃工艺品的小公司。随后金王注意到，出口到海外的玻璃工艺品大多用来放置蜡烛，并由此转型到蜡烛制造业。起初主

要为国外进出口贸易公司代工，当定单越来越大时，公司尝试制造自有品牌的蜡烛，并且进一步打开国际渠道出口。借助中国官方举办的每年一度的广州进出口商品交易会，金王逐渐与欧美中小型零售公司、进出口贸易商等直接接触，出口额随之上升。2000年以前，金王还曾经尝试在美国大型商场租借专用柜台，向当地销售“kingking”品牌的蜡烛，这种促销方式并没有带动足够的销售收入，却一度引起更多零售商对这家中国蜡烛制造者的关注。2000年以后，由于金王和跨国大型连锁零售商的代理商合作日益密切，包括沃尔玛在内的许多大型零售商开始考察金王。考察是准入的关键一环，但也是最惊险的一环。为了确认金王是值得信赖的供应商（即便是代工商），沃尔玛公司首先委派它在中国深圳的采购中心前往考察，考察内容包括硬软件配套、管理制度，甚至“人权问题”等。考察也细致入微，比如不能雇佣童工，不能让工人免费加班，消防通道是否合理，每个车间是否有急用药箱，餐厅厨师有没有“三防证”，宿舍用电是否安全……有时候考察是突然袭击式的，突然就出现在厂区，指定检查场所，观察食堂的厨师有没有戴帽子（以免发丝掉入食物），随便遇到一个员工，就询问年龄，查看身份证，甚至查阅工资档案、劳工记录等等，之后在检查结果上打分，找公司副总裁签字……。这种调查会随着定单金额的增加，变得更加细致，甚至涉及到公司的股权、税务、管理制度等等，调查材料常常多达十多本。关键的是，沃尔玛公司向来不会把这种调查流于形式，它们随时会不定期的抽查，一旦发现供应商采取的措施只是为了应付调查，即使是货物已经签单，并且在运输途中，沃尔玛也可能随时“甩货”，终止交

易。沃尔玛希望自己安全，它必须确认供应商也足够安全！这些要求也相应地增加金王在国际供应链上的技能。为了牢牢地栓住客户，金王依据沃尔玛的要求完善了公司信息系统，其中包括投资数百万元的“进销存管理”和“财务管理”信息系统；修建大型快速周转的立体仓库；为沃尔玛公司成立专门一对一的销售部；制作精美考究的中英文年度产品目录册；修建可以营造现场气氛的样品展览间等等。他们还把专为圣诞节设计的整套蜡烛产品，在专门营造的圣诞节气氛中点燃，让客户直接感受，这有助于获得定单。但是，金王并不满足于仅仅和大型日用品的连锁零售商合作，而是要准入更宽阔的渠道领域。该公司在2003年的广州进出口商品交易会上，租用了23个摊位，是同类公司规模最大的展区，以便和更多层次的渠道建立联系。这种向更宽阔渠道准入的努力，已经取得了进展，这包括全球最大的家居用品零售商宜家（IKEA）在去年与金王签署了战略供货协议，由金王制造的蜡烛和其它配套产品，将出现在宜家全球的连锁商店里。无论对于沃尔玛公司还是宜家公司，它们都得接受新的事实：准入全球供应链之后，金王就绝对不只是一个“蜡烛制造商”那么简单了。

二、延伸

当金王凭借“蜡烛制造商”的准入证，冲进大腕联盟的国际供应链之中后，它几乎是下意识地开始了一系列的“延伸动作”。首先，金王逐渐减弱其蜡烛代工业务的比例，自有品牌的产品逐渐增加。最初金王大多是为国际品牌做代工，但是现在金王的品牌产品已占公司总销售收入的80%以上，而且这个比例还会增加。事实上，金王的战略规划上已经确认了“哑铃式运营”方式，在哑铃的一端就是自有品牌、自有设计、自有产权，另一端则是营

销渠道。道理很简单，这家公司在渠道还没有取得足够控制权的时候，就必须取得品牌控制权，否则就成为“成长依附型”公司。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