

可口可乐的新配方物流 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/459/2021_2022__E5_8F_AF_E5_8F_A3_E5_8F_AF_E4_c31_459151.htm 在竞争激烈而残酷的饮料市场，可口可乐勇立潮头，靠的已不只是口味和神秘的配方，其独特的商业运作正在不断勾兑出取胜市场的新配方。这也被一些人称为可口可乐为长期把控市场而隐藏的一记重拳。雪碧与七喜的味道差异几乎为零，但两者全球销量却有着天壤之别，可口可乐战胜对手的法宝究竟在哪里？地处北京东郊定福庄的“家人乐”小店是北京郊区再典型不过的夫妻店了，店内只有可口可乐和雪碧，而没有百事和七喜，对于这一点，老店主觉得很正常，“都是一样的东西，可乐（可口可乐）和雪碧拿货容易。”虽然这只是可口可乐战胜老对手的微微一小角，却折射出中可（中国可口可乐公司）国内市场操作成功的精髓利用强大的物流销售网络直接接触及市场终端。“哪怕是最小的夫妻零售店都要覆盖到。”虽然可口可乐内部并没有这样的说法，但是可口可乐正在通过国内三大合作伙伴尽力完成这样的任务。可乐流到夫妻店 可口可乐在中国拥有三大合作伙伴嘉里、太古和中粮，共36家灌装厂分布在全国不同区域，而相应灌装的产品也在各自划分区域内销售，严格禁止串货（跨区销售）。同时三大合作伙伴除了经营各厂生产，还要负责每个分厂所处地区的销售工作。可口可乐会给三大合作伙伴规定产品的最低限价，但是其不参与分配每瓶饮料的利润，只收取“浓缩液”费用，因而对于各合作伙伴分厂来说，卖的越多赚的也越多。嘉里集团下属山东可口可乐灌装厂，地处青岛，负责整个山东市场

。2001年夏季，百事可乐决定在山东设厂，为了保持在山东市场的绝对优势，可口可乐发起了一场地盘保卫战。在山东济南、青岛两地爆发的可乐大战，至今令当时的两乐员工，以及众多的济南和青岛百姓还难以忘怀。2.25升的大瓶可口可乐价格一度滑落到两块五，针对这一产品的价格调整不是按照星期或是天进行，而是按照小时浮动。针对饮料销售商的争夺、宣传用品的争夺不断升温。甚至爆发了百事员工围攻可口可乐山东办事处的激烈场面，但这也仅是可口与百事全球N次战争的一个小的插曲。在消费者津津乐道于抢购时，不为众人所知的是，可口可乐在山东的饮料战法宝，远不止“价格大斧”一种，即使2002年百事强力进军济南设厂后，庞大的可口可乐物流营销网络仍使其经受着第二次考验。可口可乐针对销售终端把控极紧，竞争对手在饮料零售市场稍有动作，立刻可以第一时间察觉，这主要归功于严格的渠道销售管理。可口可乐在全国推行GDP管理方式开发合作伙伴，把中间商一层一层地剥离掉，推行直销。虽然销售网络中，仍然存在批发，但批发商不是垄断性的大批发，而是采取肢解措施将批发商控制到很小的规模上，所有的超市全部直接送货。可口可乐对超市、大中型零售商的直销方式，大大提高了其市场感应能力。营销和物流总是矛盾的，如果在销售环节设立大批发商，生产出的可口可乐全部送到批发商，再由批发商销售，这样做，可乐公司物流成本很低，但是公司无法完全控制市场。为了全面控制市场，可口可乐物流全部由自身灌装厂完成。而且秉承一个理念决不放弃任何一个小的零售商，哪怕是最小型夫妻店。为此，可口可乐推行了GKP（金钥匙伙伴）计划，在一定区域内找一家略大的零

售商，可口可乐将货直接运送给GKP，再由GKP完成最后对超小型零销商的配送工作，GKP送货费用由可口可乐及其合作伙伴支付。GKP负责的全部是规模低于两三人的夫妻式小店，而所有的超市和大一点的零售商全部掌握在可口可乐手中。而且超市的数量，以及名单在公司内部也是限级别掌握的，一些副总裁级的员工甚至不清楚合作商的大体数字。上个世纪八九十年代，可口可乐刚刚进入中国之时，在宣传报道中，不少领域在探索可口可乐神秘配方的高深，其意图在于引导消费者产生对可乐的消费兴趣，但在可口可乐公司内部，其实早已经把对市场的感应能力定格为核心竞争力。这在全球不同地区可乐大战，可口可乐胜多负少中，得到了印证，只不过更多的广告人将大众的目光吸引到漂亮的营销创意之上，使多数人没有意识到可口可乐胜利的主要原因。物流包袱一句直销说来容易，但真正能够完成，而且在有效控制成本前提下完成，就相当不易了。能看到直销优势的饮料业国际国内巨头不在少数，敢于染指的屈指可数，目前国内饮料巨头乐百氏、娃哈哈、康师傅、统一等等，基本无人敢于效仿可口可乐作法。饮料业的天然特性制约着自办物流，甚至物流成为一些饮料厂急于甩掉的包袱。这是为什么呢？可乐等饮料属于典型的快速消费品。对于快速消费品的特点是生产集中，销售分散。生产集中考虑到规模效应，制造成本减低，但消费人群覆盖面积最为广泛，导致物流成本剧烈加大。此外在产品特点上，饮料物流成本是非常大，体积庞大，单位货值较小，以一辆8吨的运输卡车为例，拉一车可乐可能只有8000多元的货值，与彩电、冰箱或者手机相比差距天壤之别。而且饮料运输损耗更为严重，快速消费品对消费

及时程度要求极高。运输过程中对货龄（从生产日期到目前的时间）要求已经发展到近于苛刻的地步。一般在大型超市，如果你的货龄超过1周就不会要了，超过1个月货龄的雪碧会成为滞销品。可口可乐与大的超市销售商有一个约定，超过一定时间的货可以免费更换，这也造成了很大的损失。2001年，可口可乐一家中国灌装厂因为产品货龄超期，一次就销毁了价值80多万元的饮料。外部要求苛刻，内部同样严格，目前可乐使用PET瓶（塑料瓶），根据PET材料的特性，会跑气，里面二氧化碳压力随保存时间增加会逐渐降低，货龄越长品质越低，口感越次。为了保证质量，中可会到市场进行抽检，抽检到不合格的，会对灌装厂提出警告。但是真正做到货龄不过1周，难度相当大。如此等等一系列因素，造成做水的不愿意运水。但这些同时也为一些做水的，提供了千载难逢的好机会，例如可口可乐。当它解决了全行业的包袱，并且将包袱转变为核心竞争力后，它的行业地位还有谁能撼动呢？成本经 将物流树立为公司市场竞争力，并非天才空想之举，而是在商务运作中，一步步总结而来。每瓶可乐的成本构成主要有三块：生产成本、销售广告成本和物流成本。三块中，对于嘉里集团这样的合作伙伴，生产成本最高；销售广告成本与中可共同承担，是第二大成本；物流运输成本作为第三大成本存在，但依然不容忽视。根据可口可乐原高层员工估算物流成本约能占到一瓶可乐成本的20%~30%，如果按照推算，目前每瓶2.25升可乐利润在几毛钱，而销售价格接近6元，粗算物流成本超过1元，成本之高，相当惊人。学会控制成本，首先是找好压缩成本的空间，第一大成本是可口可乐公司的主要利润来源（可口可乐向

合作伙伴销售的浓缩液利润)，对于嘉里这样的大合作伙伴，从机器生产设备、检测设备等等，全部从可口可乐制定的全球厂商订购，价格相当昂贵。而且可口可乐对灌装厂生产工艺流程要求非常严格，品质控制超乎普通品牌饮料要求。灌装厂很难在生产环节做“节流”文章，同时随着饮料市场的发展，饮料业在生产环节开始推行柔性化生产，一方面适合市场竞争要求，而另一方面却会在一定程度上，破坏规模化生产带来的成本效益。生产成本的趋势会改变以前追求管理控制稳定的方式，市场要求的敏捷物流，使得单次生产批量越来越小，规模效应优势越来越小，生产成本只能在管理环节去控制。随着可口可乐生产柔性的增加，生产成本反而会上升，但是最终灌装厂采取了一些新的管理方式抵消了这种成本上升。具体作法，批量小，人员相应减少了。生产规模效应下降，提高生产管理系统的柔性，来牵制成本上升。原来每条生产线配置一班工人，没有生产，人员只能闲置，现在三条线配置两班工人，大大提高员工有效工作率。此外在第一线生产流程中，还采取了大量的生产管理技巧，哪两个产品线在一起做，成本会比较低？哪两个产品先后做，成本低？等等这些精细化措施有效地控制了生产成本的抬高。在生产中无法节省，在营销费用上，就更加艰难，而且趋势增高更为严重，因为竞争越来越激烈，导致可口可乐的促销活动越来越频繁，而且售价又不可能提升，相当于隐性降价。大量的品牌都出来，在日益被瓜分的这一市场，要保持市场地位，就要不断增加这部分投资。算来算去，物流成为唯一可以降低的成本，但相比前两者不能不花的钱，物流的紧缩更为艰难，因为要降物流费用，更要牢靠地控制好销售群

体。此时，灌装厂开始寻求信息系统，管理物流。发现问题以嘉里集团山东可口可乐灌装厂为例，2000年开始进行物流管理调整，建立相应信息系统，建设效果极佳。但是这种佳境不仅仅在于提高了诸多运营指标，减低了诸多成本，更为重要的是通过物流规划，审视出原先管理中的诸多问题。原来没有推行物流管理这样一套体系之前，仓储部管仓库，运输部管车辆运输，采购部只管原材料物料采购，生产部只管生产计划，几大部门都是相互独立的，而且各自部门经理都是平级，没有一个在中间进行协调，包括销售部和市场部各做各的。彼此的交流沟通不足，内部信息流不通畅弊病不断暴露。在饮料行业，淡、旺季差异明显，夏季销量非常大，但是冬天的销量就非常小，有这样的情况，往往导致在需求旺季供不应求，损失订单。市场部、销售部与生产部彼此不沟通，因为生产能力是有限的，厂里4条生产线全部打开也只能供应7天货源，如果此时，市场部和销售部要突击销售高峰，再来一个促销政策，涌来大量订单就不一定是好事了，由于生产跟不上，只能丢单，而且所有的可乐客户在下单之前也有自己的商机计划，因可口可乐断货，极大影响客户的赢利计划。此外，除了生产周期，配送能力是否能够跟上，同样会导致市场丢失。几乎对所有的企业都一样，市场、销售、生产、物流配送等等，实际是需要立体整合在一起的，而对于可口可乐表现得更明显一点。在没有系统透明化公司各项能力时，发生过夏季订货订不到，而销售淡季又向客户压货，造成客户满意度极低的事件，这等于不用百事进攻而自乱阵角。市场销售计划要与生产能力相匹配，整个公司供应链要协调在一起。市场有这样的需求，生产和物流都要跟随

市场而变化，制订敏捷地应变措施，但是在嘉里做物流之前，每一个部门都是独立运作的，每一个部门只考虑自己的问题。例如：采购部门，如果考虑减少自身工作量，可以增加单次订货数量，供应商也愿意大批货少次数发货。但是PET空瓶在夏季的保质期只有一个月，一旦因为某些原因，例如下一场大雨，这一周的销量就会变少，瓶子用不完，过一个月后就会大批量地报废。还包括包装箱，以前市场部制订的活动变化过快，交流又不及时，初夏用一个明星的版面包装，仲夏用其他形象代言人版面包装，版面是由市场部来订，执行却是采购部。市场部采购部彼此沟通很少，采购部订了一大批包装物，一下子换了，整个就全换了，这样的事件经常发生。打通信息流 面对暴露出的问题，嘉里集团在各个灌装厂首先推行了一个物流会议，仓储、运输、采购、生产、销售，这几个部门的领导每周开一个会议，在会议上解决各种各样的问题。从组织结构上建立了物流部门，把仓储、运输、综合计划几个部门合并为一个部门，来制订整个营运计划，由物流部门统管。如此一来，解决了信息沟通的问题。接着逐步入手完善内部管理信息系统。在可口可乐全球所有灌装厂全部使用一套统一的BASIS系统，BASIS是专门为可口可乐公司订制的，但是各个合作伙伴使用后，可以根据自身需求去不断开发，增加功能。可口可乐在推行BASIS之前，充分考虑到不同国家地区的特殊市场环境，对于可口可乐众多的装厂，首先财务管理是不一致的，人力资源管理也是不一致的，物流的地区差异性更强，因而BASIS主要是一套以销售为中心的信息系统。2000年，嘉里集团开始建设物流系统，物流在原有的BASIS之上，增加了存货管理（后扩展为仓储管

理)，此外加入了运输和配送系统，里面还包括了一些细节管理，如：冷饮设备的管理，冷饮设备配件的管理等等。通过整个物流信息系统的建立，嘉里下属可乐灌装厂存货规模明显减少；存货覆盖天数、存货周转率大幅度提高；营运周期大幅度降低；市场上的平均货龄大大缩短；运输过程中，车辆的空载率也是大幅度缩小。而表现在公司的日常生产业务上，变化更大。在新的预测系统中，会将BASIS中所有销量的历史数据取出，分析、制订需求与营运计划。预测系统可以非常详细地关注大量历史数据，包括区域、时间、SKU（可口可乐产品品种单位，即哪一种产品，其中SKU不但要关注是355毫升的芬达，甚至还要包括具体是哪种包装的产品）、销量、其他竞争对手活动造成的影响等等，此外在得出结果后，相关人员还会考虑当年温度的因素进行调整，基本可以做到准确预测市场销售。通过预测的销量数再推算出库存计划，在所有的营业所（灌装厂在本省设立的销售部，山东全省有五到六个营业所覆盖全省）每一天什么样的SKU应该有多少。按照所有的库存计划，去制订配送计划，最后确定生产计划。为什么最后才是生产计划？因为可口可乐实行的是以销定产，核心是在于充分挖掘销售潜力和物流配送系统，生产间断进行，保证物流全速顺畅运转。针对销售合作伙伴的直销系统建立，使得可口可乐公司不同于其他中小型饮料企业过度受到大渠道分销商制约，同时大大提高市场感应能力。随着国内饮料业逐渐向寡头时代靠拢，出现国内饮料企业染指直销的可能也并不是没有。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