

供应链成本过大，青岛啤酒向可口可乐学习物流师资格考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/510/2021_2022__E4_BE_9B_E5_BA_94_E9_93_BE_E6_c31_510038.htm 青岛啤酒所面临的难题：供应链成本已经大于生产制造成本，这不只是青岛啤酒这一家企业的问题。中国的啤酒市场有以下特点：第一，进口品牌如喜力、百威和嘉士伯占领高端市场，国内的大型啤酒企业如青岛、华润和燕京主要覆盖中低端市场。在这样的市场细分下，国内啤酒品牌普遍利润值偏低，主营收入的来源依*着庞大的啤酒消费群体所带来的市场占有率。日益严峻的竞争而带来的价格战对已经薄弱的利润来说更是雪上加霜，即使对于青岛这样的国内第一啤酒企业，如此的利润体系也无法承受高昂的生产制造和物流成本。第二，中国的主流消费群体对新鲜度的要求很高，这样一来，啤酒的配送体系必须满足消费者对物流提前期的要求。而且，在夏日炎炎的啤酒消费旺季，物流配送的滞后会严重影响到当月的销售总额。第三，中国的啤酒市场在生产基地的地理位置和终端零售网络的布局方面都存在着高度区域性和高度离散性的特点，而中国的道路设施以及物流装备对啤酒的配送带来了巨大的挑战。总体来讲，低水平的物流基础设施和装备条件仍然严重影响着物流效率的提高。在此形势下，如何实现下一步的突破是大家共同关心的问题。这里可口可乐的经典扩张模式值得借鉴。在本世纪早期，可口可乐公司通过向一些地方性企业授予装瓶和销售的独家经营权，以及按照固定价格供应浓缩液的承诺，建立了一个全国性的装瓶商网络。每一家装瓶商都与可口可乐签订一份“永久合同”，合同中规定浓

缩液的价格，以及授予装瓶商地区独家经营权。这种早期的特许装瓶商模式取得了巨大成功。当然，这也导致到上世纪80年代初，可口可乐随着市场的竞争成为了一家无力控制其自身盈利能力的饮料公司。其后，在Roberto Goizueta接管权力之后，将可口可乐重新定位成一个浓缩液制造商，同时拥有对销售渠道的战略控制能力。他创立了可口可乐装瓶商控股公司CCE Coca - Cola Enterprise，对可口可乐收购的大型装瓶商进行控股。装瓶商控股公司创立之后，可口可乐立即将其51%的股份公开上市。由于持有49%的股权，可口可乐对装瓶商控股公司仍然拥有控股权，但在财务上不实行合并报表。这样，虽然可口可乐控制了装瓶商，但其资产负债表上并不包含装瓶商的资产，可口可乐的损益报告也不用反映装瓶商的业绩。剥离出装瓶商控股公司之后，降低了可口可乐的资产密集度，同时保持了对装瓶商的控制，上市得到的11亿美元资金可以用来继续收购新的装瓶商。可口可乐公司的案例为我们青岛啤酒在品牌、合作建厂模式、利润分配模式、资本运作上提供了很好的参考。回到物流和供应链管理本身，青岛啤酒迈出了成功的一步。但应该看到“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，当你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？就像DELL，在整个PC行业为低利润、高库存困扰时，直销和供应链管理成就了时代的奇迹。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，制订敏捷的应变措施。这是供应链成就成功企业的根本。青岛啤酒物流外包解决了物流环节

本身的问题后，下一步应该着手解决整个公司供应链协调的问题，市场销售计划要与生产能力、运输配送能力相匹配。

“应需而动”是青岛啤酒下一步可以考虑的。百考试题收集整理"#F8F8F8" 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