## 浅析蜜雪冰城在茶饮行业胜出的原因

在众多品牌的茶饮行业中，蜜雪冰城杀出重围，其门店广泛分布于各大城市，客户群体庞大。均价6~8元的奶茶，却能获得巨大利润，其背后的物流与供应链起到极大作用。

在竞争战略上，蜜雪冰城采用差异化战略，在逐日走向高端的茶饮行业中采用低价出售、高性价比的模式。对于产品那么便宜还能赚钱这个谜题，蜜雪冰城官网表示，一是因为公司有自己的供应链，没有中间商赚差价；二是万余门店对上游食材有议价优势；三是物流费由总部承担，确保低价高质的产品基础上，加盟商还有利润空间。

现制饮品与现制冰淇淋连锁企业的物流具有高频次、小批量、快速配送和多点配送的特点，对仓储物流体系与食品保质保鲜技术提出了较高的要求。蜜雪冰城已经建立了完善的仓储物流体系，截至目前，蜜雪冰城已在20多个个省份设立仓储物流基地，并通过公司的物流合作方，建立了基本覆盖全国的物流运输网络。完善的仓储物流网络有效地提高了物流运输的效率，缩短了向终端门店的运输时间，减少了门店从订货到交货的时间，从而达到门店单次少量订货的目的。同时，蜜雪冰城完整的产业体系，没有中间商赚差价，降低了它的生产成本。另外，由于其庞大的消费群体和上万家店铺门户，大大增强了蜜雪冰城对供应商讨价还价的能力，使得原材料和生产机器价格降低。

蜜雪冰城广泛招商，并密集开店。这样做的好处就是能实现连锁品牌效率最大化。收入更多的加盟费同时提高品牌影响力、节约管理费用和运输成本。蜜雪冰城拥有超2.2万家加盟门店，加盟商的物流问题是怎么解决的呢。遍布全国的仓储物流网络及全国物流免运费的政策，加强了公司跨区域经营能力。蜜雪冰城直营门店、加盟门店采取统一的配送体系，蜜雪冰城根据各区域门店的采购需求，主要通过第三方物流合作方从仓储物流基地直接向门店配送产品，并每月统一与第三方物流合作方结算费用。达到特定采购金额或数量标准的订单，加盟商无需承担物流费用。这为蜜雪冰城吸引了更多的加盟商，即使增加了运输成本，但利润率却有很大提高。

强大的供应链支撑称得上是蜜雪冰城在茶饮市场的竞争中取得佳绩的头等功臣。

## 生鲜电商痛点

我国生鲜电商起步较晚，基础设施不完善，加之生鲜产品具有一定特殊性，想要通过电商平台进行线上销售，完善线下实物配送，使得货物高效、低成本地送到客户手中，是生鲜电商生存的关键所在。

一、生鲜电商的痛点难点

1. 时效性

生鲜产品保质期短，保存困难。对电商接单后的配货速度、冷藏保险技术和运输服务都有很高的要求。

2.温度控制（冷链物流发展不完善）

我国冷链物流发展程度低，较为健全的冷链物流体系，数量较少，存在地域性问题。主要原因是冷链物流需要大量的资金，造成冷链设备供应不足，在冷藏运输的设备提供方面，许多小型生鲜电商平台，在配送服务方面难以承担。同时，进行本地配送的服务，覆盖范围广，偏远地区，几乎享受不到冷藏运输物流服务，导致生鲜电商企业的口碑，难以达到高标准、高质量的要求。

1. 成本控制

生鲜产品供应多来源于农村地区，距离城市远，道路不发达，交通不便。同时生鲜需要冷链运输，这就给生鲜电商增加了运输成本。

1. 配送服务（配送人员素质）

随着当前物流行业不断快速发展，物流行业急速增加的对物流配速人员的需求比较大，仓促的招聘流程、不正式的招聘方式，会对后期的物流配送过程造成不良影响，造成客户不满意度高。

二、解决痛点的策略

策略一：集中配送解决成本过高问题。由于冷链物流成本较高，因此加强共同配送可相应降低成本。例如多个物流公司共用同一冷库和制冷设备，不同物流公司可将同一区域的物流订单统一送货，并在同一区域共用一个网点等，这样可降低仓储成本、缩短投资回收期，也可提高冷藏车装载率、节省冷链物流处理空间和人力资源。

策略二：设立智能生鲜自提柜。通过建立智能式自提柜，快递员只需将商品放在具备冷藏功能的自提柜中，由消费者根据自己的时间自由取走，既能保证产品的质量，又能大大缩短生鲜商品的交付时间，提高快递员的派件效率，增加订单密度。

策略三：共建区域性冷链物流设施。不仅可以在很大程度上减轻企业自身建立冷链物流的资金压力，又可以节约企业物流成本，保证企业盈利水平，以及生鲜产品的配送效率和质量

策略四：创建平台内部物流孵化器，由公司出资控股、优秀员工个人出资参股，共同投资经营区域性冷藏冷冻仓储中心，既实现员工自主创业，又推动了公司冷链物流发展。

策略五：解决消费与成本间的矛盾。在解决这一矛盾的过程中，各生鲜电商进行了各种尝试和努力，但不外乎在运费上给予消费者一定的优惠，未来还需寻求别的解决之道。

策略六：推进冷链物流的智慧应用。借助信息化、智能化技术，实现对产品追本溯源，确保生鲜尤其果蔬、奶制品等产品在所有环节，包括在加工、包装、物流环节都是安全的。

策略七：积极探索配送新形式。例如，尝试众包物流完成末端配送。众包物流是基于“社会闲置运力”来匹配商家订单，生鲜电商企业可以招募有空闲时间的人员“顺路捎带，随手赚钱”，成为兼职快递员，完成生鲜电商最后一公里的配送。

VMI的好处

VMI是供应商管理库存的缩写，最早在零售行业出现，由沃尔玛和宝洁于上世纪80年代率先导入。这些年来VMI被广泛采用，成为采购方降低库存的重要工具之一。

简单来说，VMI就是根据库存的最低水位、最高水位和需求预测，由供应商自主安排补货，包括补货数量和补货时间，目标是把库存维持在最低水位和最高水位之间，达到一定的服务水平（有货率）。操作得当，VMI可以简化客户与供应商之间的产品流、信息流和资金流，降低了双方的交易成本，降低供应链的总库存，因而被广泛应用于各个行业。

对客户来说，VMI提高了客户服务水平，因为一有需求，马上就可以拿到货。同时，VMI也降低了整个供应链的库存：在建立VMI前，客户有一堆库存，供应商有一堆库存；建立VMI之后，两堆库存变成一堆，总库存就下降了。这也是供应链的一个基本原理：供应链上的库存节点减少越少，供应链的总库存就越低。库存低，成本就低；库存少，导入新产品就更快，因为要消化老库存更少，可以更有效地响应市场需求变动。

对供应商而言，VMI同样也带来了许多好处。

先说产品流。有VMI之前，产品的流动是由订单驱动的，这意味着生产线上今天用掉100个，明天就给供应商下单补货100个；用掉1000个，就让供应商补货1000个。看得出，需求时高时低，参差不齐，供应商看到的需求变动很大，对供应商来说不是好事。建立VMI之后，供应商可以参照最低、最高库存水平和需求预测，比如每天生产250个，产线安排就平稳多了。而且闲的时候多生产，忙的时候少生产，产能利用率提高，单位生产成本下降。物流配送也是：根据客户的预测，供应商可以每天送货，也可多天送货，这样配送成本也降低。

再说信息流。有VMI之前，信息围绕订单流动。每个订单都得确认交期、单价、数量，交付，验收入库，N多个订单就有N多个信息流，供应商得花很多时间来管理。有了VMI之后，供应商只需要知道三类信息即可：最低、最高库存目标水平，当前的实际库存，以及需求预测，就可以指导整个生产和补货。此外，建立VMI之前，如果客户催货，供应商是没法判断究竟有多紧急的——他们能做的就是根据采购方的声音高低，以最快的方式赶工加急，连夜配送，花了不少冤枉钱；有了VMI之后，信息更加对称，供应商可以确切地知道客户现在手头有多少料，昨天用掉多少，前天用掉多少，上个月用掉多少，根据这些信息更好地安排赶工加急，所以成本更低。

最后是资金流。有VMI之前是订单驱动，每个订单都得结一次帐，供应商和采购方都得花大量的精力来对账——你知道，你最不喜欢的就是对账，尤其是采购单、收货单、发票三单不合一的时候。有了VMI之后，一般每两周或一个月结一次帐，统计一下总共用掉多少，乘以单价就是总价，资金流就简单多了。

所以说，不管是产品流、信息流还是资金流，供应商都可以获益。虽然在一般的VMI下，供应商需要承担库存。供应商一般规模更小，资金成本更高，库存压力确实是个问题。但是，供应商在产品流、信息流和资金流上得到的好处，应该可以抵消库存带来的成本。更重要的是，VMI下，客户和供应商一般会达成共识，确定这业务在未来的一段时间归供应商。这给供应商更多的确定性，也可以帮助供应商降低成本，比如可以一次性大批量生产一大堆。

## 牛鞭效应及成因

“牛鞭效应”是美国著名的供应链管理专家Hau L. Lee教授对需求信息扭曲在供应链中传递的一种形象描述。通俗地来讲，“牛鞭效应”是指供应链中的下游企业的需求信息在向上游企业传递时，由于无法有效地实现信息的共享，零售商、分销商、批发商之间层层加码，出现越往上游需求越来越大的现象，就像挥动的牛鞭一样越来越高，最终导致最源头的供应商获得的需求数据和实际消费市场中顾客的需求信息差异很大。

一、“牛鞭效应”的表现形式

库存波动：供应链上游的库存变化会影响到下游，从而导致下游的库存波动。

订单波动：上游订单的波动也会影响下游的订单波动。

价格变化：供应链上游的价格变化会影响到下游，从而导致下游价格的波动。

生产效率：上游生产效率的变化也会影响到下游的生产效率。

二、“牛鞭效应”出现的原因

1、需求预测不准确

在传统的供应链之中，各节点企业总是以下一级的需求作为自己需求预测的依据，对市场未来发展的掌控度极低，在订货的时候往往会加上一定的安全库存°，以防止可能出现的供应商供货中断等风险，因此产生了需求的虚增。

2、批量订货和订货提前期

在供应链中，每个企业都会向其上游订货，一般情况下，销售商并不会来一个订单就向上级供应商订货一次，而是在考虑库存和运输费用的基础上，在一个周期或者汇总到一定数量后再向供应商订货。

同时频繁的订货也会增加供应商的工作量和成本，供应商也往往要求销售商在一定数量或一定周期订货，此时销售商为了尽早得到货物或全额得到货物，或者为备不时之需，往往会人为提高订货量°。此外，企业由于对交货的准确时间心中无数，往往希望对交货日期留有一定的余地，因此持有较长的提前期，因此逐级的提前期拉长也会导致“牛鞭效应”。

3、价格浮动和促销

价格波动是由于一些促销手段°，或者经济环境突变造成的，如价格折扣、数量折扣、赠票、与竞争对手的恶性竞争°和供不应求、通货膨胀、自然灾害、社会动荡°等。这种因素使许多零售商和推销人员预先采购的订货量大于实际的需求量，因为如果库存成本小于由于价格折扣所获得的利益，销售人员当然愿意预先多买，这样订货没有真实反映需求的变化，从而产生“牛鞭效应”。

4、短缺博弈

高需求产品在供应链中往往处于供不应求°的情况，当需求量大于存货量时，生产商则会根据下游需求制定分配比例，如按提交的需求总量30%供应，部分下游企业为了获取更多库存，则虚报预测需求数量。

## 信息化和数字化在提高物流效率方面发挥关键作用

随着数字化、网络化、智能化的融合发展，信息化仓储成为不少物流仓储企业的选择。一套完善的信息化智能仓储，在物流仓储企业的发展和智慧化转型中，都扮演着重要的角色。其在提高物流效率上的具体表现有：

1、降低人工成本

仓储的日常工作的基本流程主要是：收货卸载—货物入库—分拣出库3个步骤。一般来讲，仓库货物多且杂，仓库面积大，如果只靠人工进行编码入库和信息统计，需要耗费巨大的人力精力和时间。而智能化仓库，可以通过硬件和软件的结合，实现快速采集信息和系统录入，减少人工操作，降低总体运营成本。

2.实现高效管理

（1）实时跟踪与监控：数字化技术可以实现货物、车辆和库存的实时跟踪。这意味着您可以随时了解货物的位置和状态，以及仓库中的存货情况。这有助于更好地计划和协调物流活动。

（2）.数据分析和预测：数字化使得大量物流数据可用。通过数据分析，您可以识别趋势、模式和瓶颈，从而做出更明智的决策。例如，根据历史数据预测需求，优化库存管理，或者改进路线规划以减少运输时间和成本。

（3）自动化和智能化：数字化技术可以自动化许多物流任务，如订单处理、货物装卸和仓储操作。智能系统可以自动调整路线、分派任务，并实时响应问题。这降低了人为错误的风险，提高了效率。

（4）电子商务和在线平台：数字化促进了电子商务的发展，使供应链更加直观和便捷。在线平台使供应商、承运商和客户之间的沟通更加高效，订单处理更加迅速。

（5）文档管理：数字化可以消除大部分纸质文档，减少了物流中繁琐的文书工作，提高了速度和准确性。

（6）可视化仪表板：数字化仪表板提供了关键性能指标的实时可视化，帮助管理者迅速了解物流运营的状况，并及时做出决策。

总之，信息化和数字化通过提供更多数据、自动化流程和增强决策支持，显著提高了物流效率，有助于降低成本、提高客户满意度，并增强竞争力。

## 可口可乐供应链策略

可口可乐是通过一套严格的供应链管理制度和服务规范，执行对装瓶商、经销商、零售商各个环节的服务和监控，通过定期审查各经销商和零售商，收集有关产品信息，并根据审查的结果和反馈的情况，指导经销商、零售商的经营服务，实现合作竞争的优势。

一、特许合同方式的管理供应链策略

直到20世纪80年代初，可口可乐仍然采取特许合同方式管理着供应链，这条供应链由浓缩液制造商、装瓶商、经销商、零售商和消费者所组成，形成一个由可口可乐控制浓缩液制造，其它链节根据市场调控的供应链管理策略。在这一管理策略下，公司的竞争实力与市场的竞争环境达到完美结合，造就了可口可乐的知名品牌。

可口可乐没有采用这种其它企业惯用的经营套数，而是通过特许合同的方式，以固定的浓缩液供货价格和区域独家经营的方式，将销售的权限授予装瓶商，借助装瓶商的企业家才能，建立销售渠道和营销网络，把可口可乐饮料送到千家万户。这种特许合同的经营方式，是可口可乐的一种战略经营选择，有了这种抉择，可口可乐可以把有限的资金用在刀刃上，专注于广告宣传，成为出色的广告商，将可口可乐推向市场。

有了这种战略定位，可口可乐公司不遗余力的发展起1200家装瓶商，这些装瓶商为可口可乐占领市场，立下汗马功劳，为可口可乐销售网络的建设，节约了大量的资金，正是有了装瓶商的密切合作，可口可乐才得以轻装上阵，迅速成长，成为软饮料市场的领导者。

二、控股经营方式的供应链管理策略

随着饮料市场竞争的加剧，竞争格局发生了微妙的变化，以百事可乐为代表的竞争对手，采取了咄咄逼人的竞争策略。

面对不利竞争，可口可乐所采取的策略是向装瓶商施加压力，要求其加快现代化生产过程投入，以强化可乐的市场竞争地位。但装瓶商认为饮料市场已趋于饱和，是回收资金而不是增加投资的时候。由于装瓶商有长期合同作后盾，并控制着可乐的营销网络，又锁定了可乐的进货成本，因此，对任何改变现状的举措，要么否决，要么怀疑而不积极配合。就这样，可乐的战略意图受到了重挫，供应链的管理面临严峻挑战。

为了改变这种被动的局面，可口可乐利用其开发的新品种，高糖玉米浓缩液上市契机，同装瓶商展开了艰难的谈判。一方面，可口可乐愿意和装瓶商分享利润，条件为装瓶商修改合同条款。另一方面，可口可乐通过特许权回购，对装瓶商的经营活动施加影响，使装瓶商支持可乐的供应链管理战略。而那些不愿意接受可乐所提条件的装瓶商，因得不到可乐在融资和管理资源方面的支持，随着市场竞争的加剧而江河日下。

但是，对装瓶商绝对控股的策略，又使得可口可乐提高了公司的资本密集程度，扩大了公司的资产规模，增加了公司的经营风险。这样，改变公司的资本结构，并能控制供应链管理的谋略，又摆在了公司面前。

三、持股方式的供应链管理策略

公司的经营目标是股东财富最大化，但若大量资金投入供应链中获利能力不强的链节，将导致股东收益的下降。改善公司资本结构、资产结构就成了可口可乐必须作出的决择。

在供应链管理上，可口可乐可谓游刃有余。对于付众多曾经为可乐开拓市场建立过功勋的小型装瓶商，可口可乐公司成立了装瓶商控股股份公司，由装瓶商控股公司控制装瓶商的经营活动，通过装瓶商控股公司，可乐可以实现对整个供应链的战略调控，这只是可乐剥离绝对控股权的第一步战略计划。

在成立装瓶商控股公司后，可乐让装瓶商控股公司上市交易，利用资本市场，将51%的控股权转手出货，保留49%的相对控股权。通过这一系列策略选择，最终实现公司资本结构的改善，资本密集程度的下降。

有了国内供应链管理的成功经验，并成为国内饮料市场的领导者之后，可口可乐以此为鉴，成为了全球知名的跨国公司。

蒙牛乳业供应链管理分析

内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限企业作为国家农业产业化重点龙头企业，担负着“百年蒙牛、强乳兴农"使命，借西部大开发春风取得了长足发展。

一、蒙牛物流运输

蒙牛产品运输方式主要有两种，汽车和火车集装箱，蒙牛在确保产品质量前提下，会选择费用较低运输方式。

为了更加好了解汽车运行情况，蒙牛在运输车上装了GPS系统，能够跟踪了解车辆情况。管理人员能够在网站上查看运输情况，GPS系统安装给客户以及相关人员带来了极大方便。

二、蒙牛物流管理

1扩张式奶源管理

蒙牛的奶源供应主要有三种模式，“公司+农户”传统模式、“公司+规模牧场”探索模式、“公司+OEM供应商”创新模式。各种模式的相互补充可以保证其模式的供给。

“公司+农户”传统模式。技术缺乏是制约奶业产业化发展的关键性因素，其表现之一以小规模生产、分散农户饲养为主，生产方式不能适应奶业产业化的要求。蒙牛的“公司+农户”模式采用“分散饲养+集中挤奶+统一加工”流程，“农户”的“分散饲养”，使每头牛都可以得到精心照料。

“公司+规模牧场”探索模式。此模式能够从严格意义上实现对奶源的全程监控，确保牛奶的完美品质。蒙牛在安徽马鞍山、黑龙江省尚志等各地建设的现代牧场，将成为蒙牛供应周边地区的主要奶源基地，从而避免对距内蒙古远的地方进行“长途奔袭”。

“公司+OEM供应商”创新模式。面对乳业资源分布不均且市场竞争激烈的形势，神速发展的蒙牛诀窍之一就是大肆购并地方企业，让当地企业贴牌生产。设在各地的OEM供应商只负责生产不负责销售，质量监督由蒙牛统管。

2.全程式库存管理

目前，蒙牛的主要产品有巴氏消毒奶、酸奶、液态奶、冰淇淋、灭菌奶和各种奶粉。上述产品中，巴氏奶和酸奶的货架期最短，必须保持快速的库存周转，相比之下，冰淇淋和奶粉保质期长，对库存周转的速度有所放宽。因此，在供应链管理中，需要严格监控不同种类

产品的生命周期，防止过期产品流入市场。

①在供应链前端管理库存。

蒙牛早在2002年就开始悄悄使用立体库管理库存，10多座立体仓库已经纳入了蒙牛的仓储管理体系。并且在太原、广州等地仍继续筹建立体仓库。在立体仓库中，产品信息自动采集系统与生产系统联系起来，将产品信息直接传入仓储系统，由仓储系统控制分析完成相应的指令。

②在供应链末端管理库存。

蒙牛的销售终端包括大型超市、便利店、以及各种送奶公司，这些终端的产品库存时间要受到严格的控制，既不能出现在某个销售终端断货得不到补充影响销售额，也不能因为大批发货造成积压从而使得库存过多造成损失。

3.有所侧重式投资物流基础设施

作为一家采取“先市场、后生产”策略的企业，蒙牛把较大比例的资金投入到了市场扩展方面，因此，在物流基础设施方面的投入，非核心资源是尽可能采取外包策略，对核心资源则是自行投资。

## 供应链环境下采购管理需注意的问题

在供应链环境下，企业采用JIT采购法可以有效地减少库存，降低采购成本，提高企业经效益。企业在实施JIT采购法时要注意以下几方面的问题：

1立采购小组具体负责

企业可以成立专门的采购小组具体负责采购工作，采购小组的职责主要包括：寻找货源、商正格、发展与供应商的协作关系并不断改进。专业化的高素质采购队伍对实施准时化采购至关重要。首先应成立两个小组，一个是专门进行供应商管理的组织，该组织的任务是认定和评估供应商的信誉、能力，或与供应商商谈签订准时化订货合同，向供应商发放免检签证等，同时要负责供应商的培训与教育。另外一个小组是专门从事消除采购过程中的浪费现象。

2制定严密的采购计划

只有制定严密的采购计划，才能确保准时化采购策略有计划、有步骤的实施。制定严密的采购首先要分析企业的生产制造流程，根据流程以及历史数据推算出采购产品的品种、数量、最小库存量等数据，然后根据ABC分类法对不同产品进行分类，制定出相应的采购计划。

3选择供应商

选择供应成员，首先必须有选择对象。对于获得潜在的供应商成员的信息有内部信息和外部信即通过企业现有的供应商来获得，通过多年与现有供应商的接触和交往，企业对这些供应商有着较深刻的了解。外部信息是对那些新建企业而言，他们可以通过很多的外部途径来选择供应商，如行业协会、商会、贸易展览交易会、广告、分销商征询、顾客、电子途径。

4筛选供应商

JIT的采购方式要求供应商要少而精，所以对于企业而言，仅仅获得一份潜在的供应商成员名单还是远远不够的。接下来要广泛收集有关潜在供应商的信息，以充分了解供应商成员，并进很据选择标准对其进行评估，对供应商的财务状况、信用度、管理能力、管理区的稳定性、规声望、态度、产品线、供货能力和业绩、产品线等进行评估。用剔除法可以将那些不符合基木要求的供货商剔除，对于其余供货商用访谈的方式进行进一步了解，列出一份供货商清单，然后进行谈判选定。

5进行JIT采购的试点工作

先从某种产品或某条生产线试点开始，进行零部件或原材料的准时化供应试点。在试点过程中，取得企业各个部门的支持是和重要的特别是生产部门的支持。通过试点，总结经验，为正式实施准时采购打下坚实基础。