

百胜“晒”绝招：直接管理与软性比价的本土化模式

根据全球餐饮巨头百胜餐饮方面的表述,其采用“全球通用与本土化”相结合,对数百家供应商采用终端企业直接管理以“辛苦”换“放心”的模式进行管理,并且采取供应商软性比价的方式确定供应商和份额,从而在避免恶性价格竞争的同时保证公司的利润,寻求质量与价格的平衡。

从作物生产加工、肉类养殖加工、蔬菜种植加工、调味料生产以及产品包装和物流配送,面对如此复杂的供应链,餐饮巨头是如何管理冗长而又复杂的供应链的?近日,在中国肯德基餐饮健康基金第七届学术研讨会上,全球餐饮巨头百胜餐饮对餐饮行业供应链进行探讨,一致认为供应链管理是影响餐饮行业食品安全的重要环节,餐饮行业巨头也分享了企业供应链管理的“绝招”。

供应链不等于采购

进入中国市场数十年,百胜餐饮对中国餐饮连锁行业的引导起到了重要作用,而对于餐饮连锁品牌来讲,其上游供应商的质量和控制在某种程度上也决定了品牌产品的质量。而从田间到餐桌,伴随着产品的工业化生产和产品研发的丰富性,产品原料经过一道道工序最终走向餐桌,其丰富性也增加了供应链管理难度。从食材到调味酱料,再到包装容器等各个环节,不容出现一丝差错。而从近年来中国餐饮行业的食品安全事件来看,不少企业的食品安全问题就是出现在供应链环节,在上游供应商环节出现的问题,也直接影响到下游品牌企业的品牌形象和销售。

“对大型餐饮企业来说,现在供应链越来越复杂,因为其复杂性,就容易出问题,希望社会对这点必须有充分认识。”中国工程院院士陈君石坦言,鉴于供应链越来越复杂,餐饮



业的风险都来自于供应商,餐饮企业须在供应商管理上投入更多的力量。然而,供应链管理并不等于产品的采购。这是百胜餐饮集团中国事业部首席供应链官陈玫瑰的主题演讲的首要观点。在他看来,对大型餐饮企业而言,每天面临数量众多且种类繁杂的采购需求,只有通过科学系统的管理才可能满足,保证几千家餐厅供应的高效、稳定与安全。

在百胜看来,在餐饮行业的供应链管理中,采购只是其中的一个非常小的部分。除了采购之外,一个优秀的餐饮行业供应链管理制度还包括供应链策略、寻源、供应链计划、生产和制造、仓储管理和物流配送。

对于连锁餐饮企业来说,从食材到调味酱料,再到包装容器等各个环节不容出现一丝差错,供应链管理显得格外重要。而在这个过程中,无论是供应商审定、产品采购,还是供应商检查与年度评估,都是不可或缺的重要步骤。

并且,对于中国餐饮企业来讲,供应商相对来讲数量多并且规模小,这也给品牌商的管理增加了很大的难度。

据了解,在食品安全方面,百胜方面也有非常严格的制度——一票否决制,并且专设食品安全部、设立食品安全官,并有食品安全风险评估月度会议和食品安全管理季度会

议。以及每年举行两次百胜食品安全专家咨询委员会。

“辛苦换放心”的直接管理模式

然而,在供应链管理模式方面,据悉,大型连锁餐饮企业的供应链管理主要有两种模式,一种由终端企业直接管理供应商;另一种是终端企业只对应一级供应商,一级供应商再去对应上游诸多供应商。

值得注意的是,目前百胜餐饮与其竞争对手麦当劳分别采用了这两种不同的管理模式。然而,对于类似百胜餐饮这类食品巨头来讲,哪种模式更适合其发展,更有利于食品安全的保证?

博盖咨询董事总经理高剑锋曾表示,两种原料采购模式各有利弊,如果通过直接管理供应商进行监管把控,数量太多并且工作量巨大;如果通过一级供应商对二级供应商进行监管把控,管理上并没有那么直接。

据了解,百胜采取的是直接管理供应商的模式,对此,百胜中国首席执行官苏敬轼坦言,“供应商都是要管理的。交给别人管,还是自己管,这是一个取舍”。“交给别人管,我们不放心的。所以只好我们自己管,当然这样更辛苦,这叫自讨苦吃”。

杰翔复合肥：以服务竞品牌 竞市场 竞优势

赤峰杰翔复合肥有限责任公司,始建于1995 年,是集研发、生产、销售、售后服务于一体的国家许可的复混肥料专业生产企业。在新的形势下,企业间的竞争主要表现在品牌、渠道、服务等方面。谁的品牌知名度高、美益度好,谁的产品就受欢迎;谁的销售渠道建的有特色、更贴近市场,谁就拥有更多的市场份额;谁的服务最到位、能让消费者满意,谁就能赢得消费者的青睐。

赤峰杰翔复合肥有限公司在市场营销方面有着自己成功的经验。该公司广泛深入市

场调研,充分进行产品和内部资源分析,制定年度经营目标,该公司采取区域分工、责任到人、无遗漏的调查拜访方式,把所有潜在用户纳入公司的调查拜访计划,经过先期的工作,逐一筛选客户,按客户的信益、用量等级进行归类分析,对不同等级的客户拟订不同的公关方案,从而掌握行情,摸准市场,百战不殆。在公司的客户档案里可以一目了然看到重点客户,一般客户的等级档案。对各个等级的客户有不同的营销策略,其目的就是为了保证产品销售的畅通,把产

品通路建设纳入规范化管理,从而提高效率和质量。

在产品同质化日益严重的今天,良好的服务是树立企业品牌和传播企业形象的重要途径。该公司确定了“传播前沿科技,弘扬杰翔精神,服务种植户朋友,共同创造财富”的服务宗旨,为种植户提供了种植信息。为了紧跟时代发展的潮流,适应日益升温的电子商务交流的发展需要,该公司投入大量的人、财、物创建了公司网站,并全力保证网站能够最大限度贴近用户,保证广大



图为现场检查场景

十堰部件厂防寒防冻工作做到“四到位”

12 月 10 日,东风德纳车桥十堰部件厂工会组织劳动保护义务监督员对该厂各单位的防寒防冻工作进行了专项检查。从现场的情况来看,厂属各单位做到了职责落实、隐患排查、重点管理和应急预案“四到位”。

职责落实到位。各单位围绕防寒防冻工作,专门成立了防寒防冻领导小组,明确责任落实单位,指定相关负责人和检查人,确保防寒防冻工作“有人管、有人问、有人做”。各单位组织对所辖厂房、设备、门窗、管道系统、消防设施等重

种植户能在最短的时间内,通过该公司网站这个快捷的信息平台,得到公司最新的产品信息。这项措施保证了企业和用户之间能够实现最大信息量的沟通与交流。为了保证用户能够获取最快速的技术支持,该公司组建了技术服务部,结合网络开展远程养殖服务和定期巡回技术讲座。超前的服务意识和全面优质的高品位的售后服务,使杰翔复合肥公司进入了“服务竞品牌、服务竞市场、服务竞优势”的时代,时常份额和知名度不断扩大。

(高彦庆)

锡柴奥威机 助力解放重卡 打造高端品牌

近日,一汽解放锡柴延长换机油周期的奥威 6DL 和 6DM 柴油机相继下线,这两款经过性能优化的发动机将在近期内配套在解放 J6 重卡上进入市场,标志着锡柴延长换机油周期的发动机开发项目取得成功。

延长换机油周期是一汽技术中心和锡柴厂联合实施的技术开发项目。为了满足用户延长车辆保养周期从而降低维护成本的需求,一汽技术中心与锡柴厂及相关零部件供应商联手,适应路况、行驶强度和环

境条件的改善,对发动机燃烧、润滑、供油等系统进行优化设计,提升发动机的功率和扭矩,并采用先进的制造工艺提高零部件的加工精度,向用户提供高品质的专用油品,指导用户采用指定的长里程保养套件对车辆进行正确的维护保养。通过这些措施,可以使发动机换机油周期延至最长 10 万公里。这一项目取得成功,将为解放重卡用户创造更多经济效益,为解放品牌升级提供助力和支持。

(鲍贵林)

五粮液坚守核心产品不降价

12 月 18 日,记者从五粮液股份有限公司获悉,2015 年,五粮液将有计划的清理部分子品牌以理顺旗下产品价格体系,200 元以上价位的部分品牌将成为重点清理的对象。

此外,五粮液称“将保持 52 度五粮液 609 元出厂价不变”,该产品是其核心产品,素有五粮液系列产品价格风向标的称号。

作为白酒行业的龙头企业,五粮液的调整、突围之道备受业界关注。五粮液集团董事长唐桥透露,“目前集团正在做国企改革顶层设计,公司将通过混合所有制改革和发展非酒板块完善公司的盈利模式”。

理顺产品价格秩序

如果从 2012 年底算起,中国白酒行业的深度调整已持续近两年,各主要白酒企业的市场状况仍难言乐观。唐桥亦承认,“白酒的行业调整已经在探底,但距离底部还很遥远”。

为进一步应对市场倒逼,五粮液决定对旗下产品价格体系进行梳理,按照股份公司董事长刘中国的设想,“将重点对 200 元以上

的部分品牌有计划进行清理,保持每一个价位有 2 到 3 支代表性品牌,其余一律清理,避免品牌之间相互竞争的局面出现”。

价格方面,据刘中国透露,“2015 年 52 度五粮液将保持 609 出厂价不变,五粮液 1618 价格不变”。目前,52 度五粮液价格倒挂严重,市场价一度跌破 600 元,而在部分电商平台上也一度跌破 530 元。

这意味着,五粮液首次公开且明确向外界和经销商传达了明年“控量保价”的销售战略。有消息称,茅台高层已召开内部会议,拟出台多项措施挽救日渐滑落的市场,“控量保价”早为基本政策。

早在今年 5 月 17 日,五粮液宣布将 52 度水晶瓶五粮液的出厂价由 729 元/瓶调整到 609 元/瓶,零售指导价由 1109 元/瓶降为 729 元/瓶,此举引发了其他知名酒厂的跟进降价。

市场之前曾普遍预测,今年上述酒厂核心产品的价格将继续下降,而茅台、五粮液的相继表态表明,“即将进入第三年调整周期的白酒有望企稳”。

销售体系的调整也将是五粮液突破现有

困局的重要方面。在今年营销体制进行大幅度变革的基础上,2015 年,五粮液将“重新启动分销模式,指派专人在省区进行代理试点,推动品牌酒与系列酒独立运作”。

“混改”胎动

五粮液不仅是中国白酒的标杆性企业,更是四川重要的国有企业,在国企改革的大背景下,五粮液的国企改革已经胎动。

唐桥透露,“五粮液已成立了改革领导小组,正在制定相关方案,改革将按照从集团自上而下的路径进行,最快将于明年上半年开始”。

据悉,在硬骨头混合所有制方面,五粮液将有望拿出一个初步方案。总体原则是,“集团对股份公司的股权肯定会减持,集团公司二级子公司将按照股份制的方式改造,三级子公司积极推行混合所有制”。

值得注意的是,作为川内大型国有企业,五粮液的改革涉及四川和宜宾市两级政府层面,特别是在管理层的行政级别方面,“高管和



大的障碍。

与五粮液在行政管理方面相似的大型国有企业为四川长虹,二者的相似之处在于,“集团董事长归省委直接任命,集团的副总归省国资委和组织部任命,作为出资人的地方国资委只能任命中层领导干部”。

今年 8 月份,四川长虹公布国企改革方案,大股东长虹集团改组为四川长虹电子集团控股有限公司,电子集团作为下属公司的出资人,按持股比例对下属公司例行使股东权

利;同时“引入各类战略投资者、企业法人,推行产权多元化,大力发展混合所有制经济”。

“控股集团层面改组为投资公司,下属公司分级别开始混合所有制改革”这是长虹的国企改革模式,也很有可能是五粮液改革的借鉴方向。

唐桥介绍说,“集团公司持有五粮液股份为 20.07%,未来肯定会减持,但需要省市政府部门的批准,目前正在非酒业板块实施混合所有制改革”。

(李超)