

可口可乐公司 在金字塔底部创造就业和机遇



对于可口可乐而言，人工配送中心出色地印证了，企业如何在以满足消费者和客户需求为重点的同时，支持各类社区的可持续发展。长期以来，我们的理念始终是，全方位地审视我们的业务体系，并确定我们如何能够最大限度地为我们所依赖的社区和利益相关者，推进对他们至关重要的各种倡议项目。

Muhtar Kent,
可口可乐公司总裁兼首席执行官

The Coca-Cola Company

企业行动倡议 — 创新行动

倡议描述

2008年，可口可乐公司（TCCC）响应企业行动倡议，通过开展核心商业活动，推动千年发展目标（MDG）的实现。可口可乐公司承诺大幅度扩张低成本微型配送点（归当地人所有，又称为人工配送中心（MDC））网络，在非洲大陆的金字塔型市场的底部创造就业机会。

可口可乐的目标：

- 到 2010 年在非洲各地创建 1,200 至 2,000 个全新的微型配送中心，从而为 5,300 人至 8,400 人提供工作
- 产生 3.2 亿美元至 5.2 亿美元的新营收
- 吸取经验教训和提炼最佳实践，从而提高这一模式的商务和发展收益

商业模式

1999年，可口可乐在埃塞俄比亚的当地装瓶公司面临着两难境地：尽管对可口可乐产品的需求量很大，但是该厂难以将货品运送给亚的斯亚贝巴街头小商店的店主。常规的配送方法依赖卡车运送可口可乐，但是道路的宽度往往不足以让送货车辆通行，而商店的规模也不足以吸纳大量多余的库存。解决方案是一种创新配送模式，即依靠由当地创业者独立拥有并经营的微型配送中心网络。该全新模式让可口可乐装瓶公司能够更好地渗透至亚的斯亚贝巴大量低销量、低收入零售点。这些最初被称为人工配送中心（MDC）的微型配送者通过更有力地渗透原先难以送达的地区，改善了可口可乐产品的供应，并通过按需供应产品来满足小型零售业者的需求，实现了更佳的服务。

在埃塞俄比亚的初步试点阶段之后，地区装瓶公司 Coca-Cola Sabco 开始在整个东非扩大对人工配送中心的规模。经过大约三年的时间，人工配送中心成为肯尼亚、乌干达、坦桑尼亚和埃塞俄比亚的主要配送方式。如今，该模式已被 15 个非洲国家的许多不同可口可乐装瓶公司所采用，并已传播到一些主要的亚洲市场。

随着时间的推移，人工配送中心模式已得到精炼，可口可乐公司已建立一个系统化的流程来评估是否需要人工配送中心，以及应在何处设立人工配送中心；招聘业主和经营者；帮助新建人工配送中心开始运营。下图描述了该流程。

各国的可口可乐装瓶公司都积极管理着这一人工配送中心创建流程，即从开展市场可行性评估到加盟业主/经营者招聘；协助人工配送中心的建立；以及提供培训和协助企业经营。这个流程贯穿装瓶公司销售和营销部门，十分易于操作。除创建支持外，当地装瓶公司还为人工配送中心安排常驻的客户开发人员，作为培训师或辅助员。这些人员提供日常业务经营支持，并协助开发客户、采购以及跟踪产品供应情况。还为每家人工配送中心指派一位地区销售经理，支持他们的业务，并充当他们与装瓶公司的主要联系人。

为判断人工配送中心是否成功，装瓶公司设定销量和盈利目标，并参照这些指标跟踪销售数据。这种对人工配送中心销售量的定期分析，有助于装瓶公司及早发现个人配送者存在的问题。例如，如果一家人工配送中心总是无法达到销售目标，装瓶公司将能够更快地诊断问题，并尝试主动采取措施，以确保该企业能够生存下去。这一模式的一个重要方面是，它并非一种“万金油”方法，而是一种混合模式。随着该模式在非洲各地的复制，它已根据当地需求和条件不断进行调整。例如，在某些情况中，微型配送者依赖摩托车或小型车辆递送产品，而不再是传统的手推车或自行车。鉴于这些变化以及其它因素，现在将该模型称作微型配送模式更为适宜。尽管存在差别，但是指导这些模式的主要原则完全相同：这些配送者始终小巧且独立，在装瓶公司的支持下通过结构清晰、组织完善的方法配送可口可乐产品。同时，装瓶公司将这些配送者视作公司价值链的重要组成部分。毕竟，如果这些占销售量较大比例的人工配送中心未能实现他们的目标，那么装瓶公司也无法实现其目标。

人工配送中心 (MDC) 业务经营模式

由销售部驱动

由公关部驱动

可行性评估	确定业主/经营者	融资和创建	经营	数据收集	监测和评估
<ul style="list-style-type: none"> 分析市场需要 评估盈利潜力 确定地点 	<ul style="list-style-type: none"> 许多方法都视地点而定 发布广告宣传特许经营机会 将小型销售点转变成配送中心 借助口碑相传外拓业务 	<ul style="list-style-type: none"> 协助创建配送中心 为首次创业者提供业务发展培训 为业主提供资金支持 	<ul style="list-style-type: none"> 每天就销售数字联系配送者 确保配送者有足够的库存可随时调配 遵照按需原则提供业务协助 	<ul style="list-style-type: none"> 各装瓶公司设计常规流程，按日、按月和按年跟踪人工配送中心业绩和进度 	<ul style="list-style-type: none"> 每年收集两次人工配送中心发展影响的数据

¹ Jane Nelson, Eriko Ishikawa 和 Alexis Geaneotes 著。“开发无所不包的商业模式：埃塞俄比亚和坦桑尼亚可口可乐人工配送中心评述。”（哈佛肯尼迪学院和国际金融公司报告，2009年。）在线版本：http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/other_10_MDC_report.pdf。

斐然成果

自 2008 年以来，已新设 1,200 多个人工配送中心 (MDC)，创造 6,000 多份新工作。

商业影响

可口可乐公司的业务依赖销售和市场渗透。人工配送中心业务模式提供了一种灵活的低成本解决方案，可应对阻碍市场扩张的配送挑战。

如今，人工配送中心每年产生超过 5.5 亿美元的营业收入。而且鉴于可口可乐公司承诺在非洲各地扩大人工配送中心模式的应用，该公司计划在当地经济中新增至至少 3.2 亿美元的营业收入。

除赚得的营收外，可口可乐公司还获益于：

- 削减与配送相关的成本：在诸如坦桑尼亚和埃塞俄比亚等市场中，逾 80% 可口可乐产品通过人工配送中心配送，不再需要昂贵的卡车车队。
- 更好地向零售商供应产品：人工配送中心向零售商频繁地递送小批量产品，使零售点能够在以现金交易为主的环境中保持较少的库存。
- 更佳的服务：定期持续而稳定地供应可口可乐产品令零售商感到放心。



发展影响

在此项倡议的帮助下，可口可乐公司通过提供让成千上万人受益的工作机会，推动了千年发展目标 1 的实现，即消除贫困和饥饿。迄今为止，可口可乐公司已创建逾 3,000 个人工配送中心，目前雇用 13,500 多人。自发表其企业行动倡议声明以来，可口可乐公司已在非洲各市场成功增设 1,200 家个人所有企业，新增 6,000 份工作。在这些新设的配送中心中，相当一部分位于西非，其中以尼日利亚居首。根据国际金融公司和哈佛大学肯尼迪学院的报告，东非的人工配送中心可能抚养/赡养约 48,000 位受助人。²

在收入方面，人工配送中心业主通常能够每月实现 20,000 至 30,000 美元营收，具体金额取决于他们所在地区的特性以及季节性波动。平均而言，人工配送中心业主可在三到五年内还清金额为 10,000 美元至 15,000 美元的创业贷款。虽然人工配送中心的员工往往未接受过什么正规教育，但所获工资能高于市场平均水平，通常能用自己的收入供养家庭受益人。

此项倡议还推动了千年发展目标 3 的实现，即实现性别平等。目前，约 30% 的人工配送中心业主/经营者是妇女。今后三年内，可口可乐的目标是，50% 的新设微型配送中心由女性经营。

而且，可口可乐公司通过结构化的培训课程，为人工配送中心创业者和员工提供令他们长久受益的创业、商务和生活技能。

(TCCC) 是世界最大的非酒类饮料公司，制造近 500 个品牌和 3,000 种饮料产品，每天服务 16 亿位消费者。

The Coca-Cola Company

² Jane Nelson, Eriko Ishikawa 和 Alexis Geaneotes 著。“开发无所不包的商业模式：埃塞俄比亚和坦桑尼亚可口可乐人工配送中心评述。”（哈佛肯尼迪学院和国际金融公司报告，2009 年。）在线版本：http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/other_10_MDC_report.pdf。

关键成功因素

确保该倡议以无懈可击的商业实例为核心。

可口可乐公司企业行动倡议的出发点，是当地装瓶公司希望找到创新方法，触及渗透不足市场中新的消费者。试点证明，该模式是有效的，这促使装瓶公司投资发展和扩大这一模式。如果这一模式的投资回报并不十分清晰的话，可口可乐公司及其装瓶公司就不会继续投资该模式。同时，至关重要是的，在周密地开发一个强大且可持续发展的商业模式方面，可口可乐公司给予了实施该倡议所需的足够多的时间。

建立支持者队伍，组建项目团队，以进组织学习和在内部推广概念。

始终至关重要是的，让一些不懈努力的“支持者”通过展现这一倡议在商务及发展方面的双重收益，使得之在更为广泛的范围内获得接受。在可口可乐公司总部、集团、业务部门及各家装瓶公司内，关键的支持者负责推动此项工作的开展。这一内部的市场宣传仍然十分重要，有助于确保部署适当的人力和财务资源，保证该模式取得成功。

建立完善的流程并监控业务结果。

从业务角度来看，各国之间的知识分享，以及针对新设人工配送中心建立完善和常规的流程，始终都是成功的关键因素。凭借已制定的完善流程，就能十分轻松和经济地确定业务规模的大小，这正是人工配送中心概念能够如此快速发展的原因。同样，从市场上收集适当的数据已让可口可乐装瓶公司了解到，从商业角度和最近从发展角度来看，哪些活动及人工配送中心结构具有最佳效果。

当地参与以及对市场发展障碍的认知。

人工配送中心模式最初是作为克服市场发展障碍的方法开发出来的。通过理解市场环境及其限制，可口可乐公司所创造的模式已能应对持续市场渗透和发展所带来的挑战。如用同样的严谨程度来理解发展所面临的挑战，那将产生比商业影响更好的效果。

今后步骤和带动效应

可口可乐公司目前正在研究一些有趣的进一步发展机会。其主要抱负是确保一个可持续发展的企业发展模式，并且该模式继续创造大量新的创业和工作机会。作为这一流程的组成部分，可口可乐公司希望监控人工配送中心（MDC）的生命周期（从开始到结束），并在较长时间内更密切地监控MDC运营的可持续效果，并将通过近期的对这一模式的扩张活动实现这种可持续性。

融资合作伙伴

可口可乐公司正与潜在的金融服务提供者协商，帮助人工配送中心业主/经营者就创业融资和营运资本获得更佳的贷款选择。而妇女和首次创业者进入配送网络的最大障碍之一就是如何能够获得资金。

企业发展协助

新创业者和已立足创业者都要求在商业和生活技能方面获得持续培训和发展支持。可口可乐公司正与多家非政府组织（NGO）合作，确认在支持此类活动方面是否存在共同的需求和兴趣。最终目标是编写一套培训课程，帮助人工配送中心业主培养所需的生活和业务技能以及获得成功的能力。