

走民企 说创新

探寻蜜雪集团供应链密码： 构建从田间到门店的竞争优势

■本报记者 李 静

一杯售价4元的冰鲜柠檬水，在去年一年间卖出超11亿杯，让蜜雪冰城股份有限公司(以下简称“蜜雪集团”)在竞争激烈的新茶饮市场脱颖而出，成为行业黑马。

在资本市场，蜜雪集团港股上市后股价持续攀升，截至7月7日记者发稿，公司市值已突破2000亿港元，与北京泡泡玛特文化创意有限公司、老铺黄金股份有限公司并称为“港股三朵金花”。

一组组亮眼数据背后，蜜雪集团构建的从田间到门店的供应链体系备受市场关注。公司是如何打造供应链体系，又是怎样依靠供应链实现“高质平价”与规模扩张？近日，《证券日报》记者走进蜜雪集团旗下供应链工厂，探寻其成长密码。

自建工厂： 打造高效供应链的基石

在距离蜜雪集团总部约100公里的河南温县，坐落着公司旗下供应链工厂——大咖国际食品有限公司(以下简称“大咖国际”)。这里，承载着为蜜雪集团超4.6万家门店提供稳定、优质原料的重任，更是蜜雪集团实现“高质平价”战略的关键支撑。

走进工厂，一股现代化气息扑面而来。巨大的厂房整齐排列，先进的生产设备有序运转，工人们在各自岗位上专注的操作，一切都井然有序。

这座占地面积约34.2万平方米的工厂，年产能达121万吨，是蜜雪集团最大的生产基地，通过自研自产的体系，为蜜雪集团旗下两大品牌蜜雪冰城以及幸运咖，提供包括糖、奶、茶、咖、果、粮、料在内的核心原料，以及包材、设备等。

蜜雪集团为何要打造如此大规模的工厂？这背后是长远的战略考量。随着蜜雪集团门店数量的迅速增加(截至2024年末，其全球门店数量已超4.6万家)，这对供应链的稳定性和效率提出了极高的要求。

“自建工厂，能够从源头上把控产品质量，确保每一杯送到消费者手中的饮品都符合严格的标准。同时，通过规模化生产，有效降低生产成本，提高市场竞争力。”蜜雪集团相关负责人表示，在生产端全力降本的同时，采购端依靠直达产地的全球采购网络和庞大的采购规模，获取价格优势。

为了降成本，蜜雪集团开始自己生产部分包材及门店设备。记者在车间外看到，一排排透明“油壶”(用来储存糖浆及果蜜的容器)格外引人注目。

大咖国际相关负责人向记者介绍：“一开始我们是采购成品壶，可壶体不能被压扁，运输时一辆车装不了多少，运输成本居高不下。后来我们改变策略，自己采购瓶坯进行吹塑，再后来直接采购塑料颗粒，完全实现自主生产。”通过这一系列调整，公司采购成本降低了49%。

在生产车间内，记者看到，吹瓶机飞速运转，透明瓶子在机器中成型后，不经人工干预，直接通过传送



图①蜜雪冰城柠檬水

图②蜜雪集团重庆柠檬产地刚刚摘下来的新鲜柠檬

图③大咖国际工厂固体车间

图④蜜雪集团旗下供应链工厂大咖国际工厂

企业供图
李静/摄

带送至灌装区。智能设备精准作业，自动化灌装一气呵成。“自动化生产模式优势显著，既能减少人工操作导致的误差和污染，保障产品质量，又能降低仓储成本。”上述负责人解释说。

除包装材料外，蜜雪集团在原材料采购、生产加工、物流配送等环节均进行了全面优化。招股书显示，蜜雪集团是实现加盟商相关采购100%从品牌方进行的品牌，饮品食材自产率超60%，核心饮品食材自产率更是达到100%。

上述负责人称，该工厂不仅拥有先进的生产技术和设备，还建立了完善的质量管理体系。从原材料的采购、检验，到生产过程中的每一个环节，再到成品的出厂检测，都有着严格的标准和流程。这使得大咖国际工厂生产的产品在品质上有了可靠的保障，也为蜜雪集团在全球市场的拓展奠定了坚实的基础。

产地直采： 打通从田间到门店的快车道

除河南生产基地外，蜜雪集团在广西、重庆、安徽、海南等多地的生产基地均设有水果车间。广西生产基地专注加工芒果、百香果等热带水果；重庆生产基地拥有柠檬和橙子生产线；安徽生产基地的七里塘工厂则专注处理草莓相关产品。

重庆市潼南区是世界三大优质柠檬产地之一，也是蜜雪集团冰鲜柠檬水的主要原料供应地。2023年，蜜雪集团卖出了超过10亿杯冰鲜柠檬水，消耗约11.5万吨柠檬。这杯看似简单的饮品背后，却有着一条从田间到门店的高效供应链。

蜜雪集团通过其全资子公司雪王农业(重庆)有限公司(以下简称

“雪王农业”)与潼南的柠檬种植户建立了紧密的合作关系。雪王农业不仅为农户提供科学的种植指导，还通过“订单式农业”模式，确保农户收益稳定。

雪王农业副总经理于洋介绍，公司每年都会对合作果园的基础设施、农药喷洒记录、果树健康程度等进行评估，达到标准的果园才会被纳入合作范围。同时，雪王农业会为果农提供种植技术和科学管理方面的培训，技术人员也会到果园探访，结合果园具体地形、土壤情况，因地制宜给出施肥、用药建议。

智慧农业为潼南柠檬规模化生产注入强大动力。从培育脱毒原种苗，到运用“水肥一体化+物联网”管控，再到利用无人机监控果园、精准用药，科技贯穿柠檬从树苗到丰产的全过程。

“我们目前要求采摘的柠檬，其克重在一個对应的区间范围。”雪王农业相关团队人员表示，在明确的标准和适当的指引下，一般来说在三个月的结果期内可以采摘三轮，相较于以往粗放的采购方式，这一模式在一定程度上促进了果园增产增收。

广东省食品安全保障促进会副会长朱丹蓬对《证券日报》记者表示：“蜜雪集团这种产地直采结合订单式农业的模式，对于农户来说，保障了稳定的收入来源；对于企业而言，确保了原材料的品质和供应稳定性，降低了采购成本，实现了双赢。”

这样的合作场景不仅出现在重庆潼南，在广西扶绥、安徽长丰等“明星水果”产地，都能看到蜜雪集团采购人员的身影。同时，蜜雪集团通过全球采购网络，确保了原材料的优质、低成本和稳定供应。作为中国最大的柠檬采购商，蜜雪冰城同类型、同品质柠檬的采购成本较同行业平

均水平低20%。

海外布局： 开启供应链全球化新征程

除了加码布局中国市场，蜜雪集团也在全球范围内迅速扩张。截至2024年12月31日，其海外门店数量快速增长到约4900家。自2018年首家海外门店开业以来，蜜雪集团积极拓展越南、印度尼西亚、马来西亚、泰国等市场，不仅成为东南亚地区最大的现制茶饮品牌，还进入了日本、韩国、澳大利亚等市场。

在海外扩张过程中，蜜雪集团高度重视供应链建设。记者在采访中了解到，其在海外采取本地化采购与集中配送相结合的模式。在当地寻找优质供应商，采购符合当地口味和标准的原材料，同时建立区域配送中心，将产品快速、准确地送达各个门店。

南开大学金融学教授田利辉对《证券日报》记者表示：“这种模式既降低了物流成本，又提高了对当地市场的响应速度，为蜜雪集团在国际市场的拓展提供了有力支持。”

截至2024年9月30日，蜜雪集团在东南亚的4个国家建立了本地化仓储体系，包括共计约6.9万平方米的7个自主运营仓库。

招股书显示，蜜雪集团计划在东南亚建立一个多功能供应链中心，当地生产设施可以利用其在东南亚现有的原材料(如热带水果)采购能力进行成本管理，更有效地实现食材对东南亚门店网络的触达。

蜜雪集团以大咖国际为供应链核心，从产地直采到海外布局，构建了一条高效、稳定的供应链体系。蜜雪集团方面有关人士表示，未来，随着市场的不断变化和发展，公司将继续优化供应链，打造差异化竞争力。

国企并购重组持续活跃 优化资源配置提高运行效率

■本报记者 曹卫新

2025年是国有企业改革深化提升行动的收官之年，多地密集出台政策举措，加码支持辖区内国有企业并购重组。在政策红利驱动下，各地国有企业并购重组案例频出。

7月7日，南京商贸旅游股份有限公司(以下简称“南京商旅”)发布公告称，公司收到控股股东南京旅游集团有限公司(以下简称“南京旅游集团”)通知，为推动南京市属国企战略性重组和专业化整合，经南京市委深改委研究决定，拟以南京旅游集团为主体，整合南京市文化投资控股集团有限公司、南京体育产业集团有限公司、打造南京市文旅体商综合开发运营主平台。

政策层面，南京市政府办公厅于2025年3月份印发《南京市关于支持企业并购重组高质量发展的若干措施》，提出要落实深化国企改革的重点任务，加大力度推进国有企业战略性重组和专业化整合，优化股权结构，提高运行效率，激发创新活力。

公开资料显示，南京旅游集团组建于2017年12月份，是南京市委市政府重点打造的旅游产业专业化运作平台、江苏省内规模最大和产业链最完善的国有旅游集团、国务院国企改革“双百行动”单位。南京旅游集团直接管理一级子企业17户、事业单位2家。

为加速构建高质量的文商旅综合运营平台，南京旅游集团目前正在推进对南京商旅的注资计划。根据南京商旅6月25日披露的交易草案，其拟通过发行股份及支付现金的方式购买南京旅游集团持有的南京黄浦大酒店有限公司100%股权并募集配套资金。该交易目前处于监管审核阶段。

盘古智库(北京)信息咨询有限公司高级研究员江瀚在接受《证券日报》记者采访时表示：“在当前消费转型升级的背景下，文旅体产业融合发展潜力巨大。南京商旅控股股东的战略性重组是响应国家关于国有企业改革深化提升行动的重要部署，通过整合旅游、文化、体育三大板块资源，有助于实现国有资本在文旅体融合领域的专业化运营，构建具有综合竞争力的文旅体商一体化平台，形成规模经济效益和协同效应。”

“科技+影视”加速融合 多家企业披露相关业务进展

■本报记者 李雯珊
见习记者 张美娜

科技影视作为文化与科技融合的重要领域，不仅承载着文化传播的功能，还在推动经济增长方面扮演了重要角色。

近日，重庆市多部门联合出台《重庆市支持科技影视产业高质量发展的若干激励政策》，提出培育壮大影视市场主体，鼓励企业来渝生产制作，聚力打造电影电视精品，支持科技创新人才引进、注重相关政策无缝衔接等内容。

除重庆外，北京此前发布的《北京市科技赋能文化领域创新发展行动计划(2025—2027年)》，从科技融合创新、文化设施升级、标杆应用落地、生态创新发展等4个维度出发，预期到2027年底，突破一批融合创新技术、实现5项以上重大标志性文化基础设施智能化改造升级，打造10个以上科技赋能文化标杆应用场景，促进100项以上新技术新产品应用推广，建设一批融合示范基地和产业园区，切实推动文化领域科技创新能力显著提升。

万联证券一位不愿具名的分析师对《证券日报》记者表示，相关政策的出台体现了国家和地方对文化及影视产业的高度重视与大力支持，为文化及影视产业发展注入强心剂。一系列政策将有力推动文化及影视产业与科技创新深度融合，助力文化及影视产业实现新突破。

在政策支持下，叠加技术应用场景加速落地，市场对“科技+影视”“人工智能+影视”的关注度持续提升，近期产业链相关企业相继披露相关业务进展，抢抓市场机遇。

在上海国际电影节科幻电影周期间，上海电影股份有限公司与松

“控股股东重组对南京商旅的未来战略定位、业务拓展及资本运作影响深远。上市公司的战略重心有望围绕文旅体商综合平台展开，挖掘各产业协同潜力。上市公司可以据此制定更具前瞻性和综合性的发展战略。例如，利用体育产业资源，拓展体育旅游业务，举办体育赛事旅游活动等。”中关村物联网产业联盟副秘书长袁帅对《证券日报》记者表示。

记者注意到，不仅是文旅体领域，今年以来，能源、高端装备、电子信息等领域的国企并购动作频频。

今年5月份，内蒙古电投能源股份有限公司发布公告称，拟以国家电投集团内蒙古白音华煤电有限公司(以下简称“白音华煤电”)的股权进行资产重组，拟通过发行股份及支付现金的方式购买白音华煤电100%股权，进一步优化白音华地区煤、电、铝等资源配置，提升优势产业集中度。

高端装备制造产业中，中国船舶工业股份有限公司(以下简称“中国船舶”)与中国船舶重工股份有限公司(以下简称“中国重工”)的合并备受关注。7月4日，中国船舶发布公告称，公司发行股份吸收合并中国重工的重大资产重组事项，已获上交所并购重组审核委员会审议通过。

电子信息产业方面，7月5日，国投中鲁果汁股份有限公司发布公告称，拟通过发行股份方式购买国家开发投资集团有限公司等持有的中国电子工程设计院股份有限公司100%股权，并向不超过35名特定投资者发行股份募集配套资金。本次交易构成关联交易，预计构成重大资产重组，不会导致公司实际控制人变更。本次交易前，上市公司的主营业务为浓缩果蔬汁(浆)的生产和销售。交易完成后，上市公司将在原主营业务范围基础上增加产业化咨询、工艺设计、设备选型与组线、工程设计与建设、产线调试与运营以及数字工厂、智能工厂整体解决方案。

“2025年是国有企业改革深化提升行动的关键时期。各地企业在推动并购重组的过程中，要确保重组目标清晰，建立有效协调机制，谋求重组企业在业务、管理、文化等方面的顺利融合。”中国民办教育协会副秘书长吴高斌对《证券日报》记者表示。

江州区人民政府共同打造的“上海科技影都AI创制生态中心”发布了轻量化虚拟制作解决方案等创新成果。

博纳影业集团股份有限公司近期在互动平台上回答投资者提问时表示，公司密切关注影视科技发展趋势，高度重视虚拟现实等新技术在影视内容制作中的应用前景。公司积极遴选优质项目，适时推进VR影视作品的开发，努力为观众带来更具沉浸感的观影体验。

腾讯音乐娱乐集团近期宣布与中国香港电视广播有限公司(TVB)深化围绕大湾区娱乐与音乐方面的全方位战略合作，双方将充分发挥各自优势，聚焦整合多元资源。科技层面，将合力探索前沿技术在音乐影视领域的创新应用；用户生态方面，力求打通内地与港澳地区及海外渠道，实现用户群体的广泛覆盖与互动；影视IP资源也将全面开放共享，为创作注入新活力。

谈及影视领域企业如何平衡影视项目中内容表达和科技应用，中关村物联网产业联盟副秘书长袁帅向《证券日报》记者表示，首先，建议企业构建“技术中台+艺术创作”的协同机制，通过设立跨学科研发团队，将AI算法、虚拟制作、动态捕捉等技术模块化，为导演、编剧等艺术创作者提供“即插即用”的技术工具包；其次，公司应积极与高校、科研机构共建影视科技实验室，重点突破实时渲染、智能剪辑、情感计算等关键技术，并将研发成果快速转化为影视制作流程中的标准化产品。此外，企业应注重技术伦理与艺术表达的平衡，在应用AI换脸等技术时，需建立行业自律机制，避免技术滥用对艺术真实性的损害。

外卖行业有序竞争才能共赢

■ 刘 钊

近期，外卖行业补贴大战引发广泛关注。这一现象不仅反映出市场竞争的激烈程度，也凸显出维护公平有序竞争环境的紧迫性。

今年5月份，国家有关部门针对当前外卖行业竞争中存在的突出问题，约谈部分平台企业，要求相关平台企业严格落实主体责任，主动履行社会责任，加强内部管理，合法规范经营，公平有序竞争，共同营造良好市场环境。这一举措释放出明确信号：外卖平台的竞争必须在法律和行业可持续发展的框架内进行，不能以牺牲各方利益为代价。

在笔者看来，从短期来看，补贴大战确实给消费者带来了实实在在的好处。消费者可以通过各种优惠券享受

低价外卖，高频消费场景因此被激活。在社交平台上，不少消费者晒出使用大额优惠券的预订单，甚至有人表示“商战打得我预订单都排到大后天了，继续打千万别停”。但从长期来看，这种低价策略能否持续，值得深思。在补贴大战的背景下，消费者获取的产品和服务质量，包括食品安全、配送效率等能否得到保证？此外，也可能出现因低价诱导，消费者过度消费导致浪费的情况。

对于商家而言，补贴大战更像是一把双刃剑。一方面，平台的流量扶持和“免佣金”政策让商家单量猛涨，销售额增加。但另一方面，随着订单激增，商家面临巨大压力，店员工作强度陡增，疲于应对。同时，中小商家在补贴内卷中被迫承担更高成本，而连锁品牌凭借资金优势抢占市场份额，行业生态逐渐向头

部企业倾斜，中小商家生存压力加剧。

外卖骑手作为外卖生态系统中的关键一环，也受到了补贴大战的影响。随着订单量激增，骑手面临着巨大的配送压力。有用户反映，原本只需20分钟送达的外卖，竟耗时近40分钟，外卖App一度崩溃，电话催单成为常态。

从平台角度看，大规模补贴虽能在短期内吸引用户、提升订单量，但巨额补贴也带来巨大的财务压力。此外，短期内订单量激增，使得平台面临系统崩溃风险。例如，7月5日晚间，某外卖平台就发布微博称，因用户下单量突破历史峰值，触发了服务器限流保护，外卖App小范围地区用户出现了短时服务异常。

笔者认为，外卖平台要实现可持续发展，必须回归服务本质，通过提升服务质量、优化配送效率、保障商家和骑

手权益等方式来增强竞争力。平台应加强对商家产品质量的监控，让消费者吃得安心；以合理抽成机制让商家获得更多利润空间，激发提升菜品与服务质量的动力；让骑手拥有更稳定的收入、更合理的保障和更积极的工作状态，进而为消费者提供更加优质且价格合理的服务。

外卖行业的补贴大战虽然在短期内带动了订单增长，但也暴露出诸多问题。维护外卖行业公平、有序的竞争环境，不仅关系到消费者、商家和骑手的切身利益，也关系到整个行业的可持续发展。只有在公平竞争的基础上，才能实现多方共赢，推动行业健康发展。

一线锐评