

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所

战略管理|ZhanLueGuanLi

美美百货“转身” 撤离还是坚守？



□ 王立勇 张孜异

日前，美美百货高调宣布调整战略布局：在重庆店投资1亿闭门“变脸”，2011年开业后，一二层将变身为国际高端品牌独立店，3层以上继续经营百货。另外，更名为美美时代广场。就此，业内人士评价称，美美业改实属“不得不为的转身”。

曾经的高端百货标杆，如今却步入了非撤退即转型的十字路口。何以至此？

选址定位难题

第一太平戴维斯商铺部高级董事朱兆荣说，美美百货当初在全国各地选择的地段，都不是传统的城市中心

曾经的高端百货标杆，如今却步入了非撤退即转型的十字路口。何以至此？自2009年年初在西安、天津等地相继关闭，以及年底北京金地和上海淮海路店的同时谢幕，其旗下在内地布局的高端百货连锁品牌——美美百货正在逐渐撤出一线城市。据了解，目前在内地只有长沙、成都、沈阳、重庆、乌鲁木齐这五个城市还在营业，且业绩堪忧。仔细梳理，或许能给目前国内日益兴盛的高端百货业态提供一些借鉴。

众多的时尚品牌和二线青春品牌，定位的人群是完全不同的，这也是销量一直上不去的原因。

会员服务乏力

美美百货与普通消费者有很大距离。天然大理石的门廊、半开半掩的水晶玻璃门便是一道无形的屏障。即使得以入门，如果个人消费3个月内低于3万元，也随时会被取消VIP客户资格。而这部分VIP会员，在美美百货2005年12亿元的收入中贡献了60%。

由于将自身的目标消费人群锁定为不到2%的富人阶层，所以美美百货从来不对自身进行大力度宣传，与消费者之间的沟通一直仅凭一本自创的杂志、VIP制度系统及一年一次的VIP

贵宾酬宾活动。

员服务的缺乏的确也是美美业绩难有起色的重要因素。大连万达集团商业地产研究部副总经理杨泽轩说，作为高端卖场的重要经营手段，会员价值的挖掘一直是最重要的工具，但美美的会员不仅门槛高，而且对会员的服务却几乎没有什么让人能感觉到自己是“贵族”。

“夕阳”式的经营模式——联营

据了解，当前美美百货的经营仍然以联营为主，通过招商、代销及柜台出租几种方式，从扣点中获取利润。在中国的市场也发生了巨大变化的时候，给外界的感受似乎还是显得不够“与时俱进”。

在上个世纪末，在国际大品牌大规模进入中国市场时，美美百货的这一模式很可行。随着2004年12月中国零售业市场对外资开放，国外顶级品牌纷纷开始自行设立专卖店，以联营为主的百货业态经营方式开始进入到一个瓶颈时期。目前，俊思集团原来拥有代理分销权的多个品牌都已经开始自立门户。

事实上，被“联营”这个经营模式纠缠着的，远不止美美百货一家。近年来，在购物中心“一站式”服务的新模式冲击之下，百货业态的联营扣点盈利模式正在遭受整个行业的质疑。

据悉，当前，商务部已有内部会议调研现阶段百货业经营模式存在的问题，行业呼吁转变经营盈利模式的声

音也正愈加强大。

转型购物中心

当前，购物中心这一被称为“零售业的顶级业态”模式以破竹之势在国内兴起。美美百货把转型做购物中心作为绝处逢生的希望

“在扩张上，公司对速度的把握的确存在问题，这是一个失误；在对行业现状的判断上，过于乐观自信，这是另一个失误。”华懋集团要求匿名的管理层人士表示，重庆店向购物中心转变，可以看作是一次摆脱困境的突围之战。在现存的几个门店中，重庆店在硬件上具备的条件最佳。

4月19日，记者在美美百货重庆店看到，其负一楼已经立起了部分装修隔板。今年7月开始，该门店将进行为期半年左右的改造。

这项斥资亿元的变身行动，将把美美百货近2万平方米的商场变为高档购物中心，这也是美美百货在内地所剩的门店中首个试验购物中心模式的门店。

据了解，变身完成之后，现在的“美美百货”将更名为“美美时代广场”。在一楼和二楼，国际奢侈品牌的专卖店将取代现在的品牌专柜。新商场的其余楼层将会引入餐饮等多种零售业态，为顾客提供一站式服务。

九龙仓集团企讯部表示，会以香港海港城为蓝本，把新商场打造成重庆，乃至整个西部地区的高端购物地标。

千寻网“之败”

换帅风波

刘强东正式确认收购千寻网的时候，千寻网离周岁生日还差一个多月时间。自然，郭洪驰也没有实现自己的愿景。2009年6月8日，上任才一个多月的他突然宣布离职。

关于离职原因，他曾对媒体表示，因为与投资方SK集团在发展理念上存在诸多不合。同时离开千寻网的还有多位高管。半年多后，郭洪驰创办了运动服饰B2C网站西街网。

郭洪驰称，离开千寻网的时候和SK集团签有保密协议，不能向外界透露相关信息。

经历换帅风波后，千寻网在消费者中一直非议不断，打开各大搜索引擎，关于千寻网的负面评价远多于正面评价，问题主要集中在发货周期长、服务不好、价格高以及假货泛滥等方面。

今年年初，频遭非议的千寻网被传即将放弃B2C，并已大规模裁员，随后又有消息称其投资方韩国SK集团准备终止投资。受此影响，千寻网的所有业务一下跌到上线以来的最低谷。

为安抚消费者，千寻网1月27日发表声明，称投资方正在注入新的资金帮助千寻网进行业务调整以提高利润和效率。外部合作伙伴也一直在与千寻网洽谈合作事宜。

管理诊室

京东商城：卖食品饮料可不容易



日前，以3C产品起家的B2C电子商务网站京东商城在今年底前将上线食品饮料，这是继收购千寻网进军服饰之后，京东商城向百货转型的又一动作。

京东商城董事局主席兼CEO刘强东在上海媒体沟通会上透露了上述消息，“我希望最快能在中秋节前上线，让大家吃上月饼。”

对这一新动作，刘强东的解释很简单，丰富产品种类，借“一站式”购物提高用户粘性。

点评：面临新品类产品匹配的后台管理问题

不过对于3C起家的京东商城而言，转型百货并非易事。网站上每一个新品类的增加，都涉及到后端从产品采购、存储、运输，到客服的全新挑战。以食品为例，在采购上，食品种类丰富庞杂，京东要与多家供应商接洽谈判，并保证质量。相比之下，3C产品要容易得多，品牌商不多，且都是标准化的产品，容易规范。刘强东说，在食品和百货的采购上，京东要求相关人员一定要去供应商的工厂实地考察。

在存储和运输上，不同食品对存储和运输环境往往都有特殊要求。另外食品还存在保质期的问题，这要求京东的后台管理系统要记录每个食品生产日期和保质日期，以便在快过期之前(提前3个月)下架并返还给供应商。而在3C类产品上，京东与供货商之间的协议是，以京东售出的时间为保修期的开始，因此京东不用担心某个3C类产品在库房中存放了多久才卖给消费者。

与新品类产品匹配的后台管理，在很大程度上决定京东转型百货成功与否。

易观国际分高级析师曹飞认为，千寻网失败的原因主要是其管理层的变动，投资方与管理者的分歧意味着企业很难形成一个核心理念。

□ 王翔遥

3月11日，京东商城CEO刘强东在微博里正式确认收购，为悬念十足的千寻网去向揭开了谜底。有了解该交易的人士透露，价格在500万美元左右。

2009年4月高调面世，上线不足两个月主帅离职，之后发货慢、假货泛滥等负面消息一直伴随着千寻网。

京东商城的入主给了千寻网一个归宿，不至于沦落到倒闭的地步，但从超过一亿元的投资到以几百万美元出手，如此大的差距仍然耐人寻味。

华丽出生

千寻网由北京匹尔夏科技发展有限公司在2008年12月15日推出的专营海外商品的购物网站，旨在通过美国、欧洲、韩国及全球代理商提供商品，让用户购买在国内买不到的品牌商品。

北京匹尔夏科技发展有限公司成立于2008年10月17日，从其创立到推出千寻网，不过短短两个月时间。

华谊兄弟“一季报”为何如此“惨淡”？

□ 周 宁

中国第一娱乐股“华谊兄弟”4月19日公布的2010年第一季度财报显示，公司一季度营业收入、净利润、归属母公司股东净利润分别为1亿元、94266万元和100883万元，同比分别下降3302%、5974%和5692%。

有媒体认为，在国家扶持文化产业的政策接连出台、影视娱乐业飞速发展的时期，被寄予厚望的民营影视“大鳄”华谊兄弟的业绩着实令人“大跌眼镜”。

不过，业内人士分析，影视娱乐业在制作、发行、档期等方面有其自

身特点，“华谊”一季度业绩平淡的主因是公司调整战略布局，计划在下半年暑期与国庆黄金档推出《唐山大地震》等数枚“重磅炸弹”。

北京电影学院院长张会军教授认为，电影行业每年有春节（情人节）、暑期、国庆、圣诞四大档期，其中的三个都集中在下半年；电视行业也由于假期过多集中于下半年而会出现“扎堆儿”现象，因此，华谊兄弟“睡春觉”也就不难理解了。

据华谊兄弟副总裁胡明介绍，“华谊”今年共上映8部影片，16部电视剧。而根据“一季报”，“华谊”第一季度上映影片仅1部、电视剧仅2部。这与“华谊”2009年“紧

抓春节档、攻占国庆档、主动退出贺岁档”的排片策略差别较大。

张会军认为，与国外顶级综合传媒公司相比，“华谊”的业务规模依然偏小，产业链仍显单薄，再加上影视剧作品存在开发周期长、财务贡献滞后等特点，营业收入受周期性及季节性波动较大，因此不能单纯比较每个季度的盈利情况。

胡明透露，“华谊”正大力招兵买马，员工人数比去年增加近50%；此外，公司今年将建成6家电影院，首家影院将于5月在重庆正式开业。“可以说，人才引进与院线建设等新业务的拓展，都会导致费用上升、短期利润减小。”

宝洁 本土品质危机

□ 王志灵

4月20日，据路透社消息，宝洁公司旗下的帮宝适尿布产品经过一轮大规模升级换代后，换来的却是消费者的抨击和抗议。

路透社引用消费者“瓦伦坦”的介绍，该消费者从本月开始为她的女儿使用含有“Dry Max”干燥技术的最新宝洁尿布产品，不久之后便出现了皮肤发红的情况，并且还形成了水泡。

瓦伦坦称，根据医院的检查报告，她女儿的上述症状是由化学烧伤造成，而在一个星期之后，她女儿的烧伤部位在被触碰之后仍然会出现出血症状。该消费者表示，她可能不会再购买任何宝洁产品。

目前，美国本土消费者对宝洁新帮宝适产品的抨击已经通过网络迅速扩散，超过上千人。

据宝洁中国区对外事务部吴海蔓介绍，帮宝适“Dry Max”系列产品于去年开始在美国上市，目前尚未进入中国市场。

记者在深圳沃尔玛、税宝百货等商场发现，帮宝适在中国主要热销的产品为宝洁中国分公司生产的“虫虫弹力侧腰围”系列和美国进口材料的“特级棉柔”系列。“Dry Max”系列尚未完成进入中国市场的各项审批工作。

“Dry Max”这款产品是宝洁公司对其帮宝适原有产品所进行的近25年以来最大规模的一次升级，据宝洁公司广告宣称，该产品更为轻薄，同时具有更强的水分吸收能力。

宝洁公司在这款新尿布产品的推出过程中动用了极大的人力物力。2009年上半年上市后，宝洁逐步替换了帮宝适Swaddlers及Cruisers等旧版产品。截至今年3月份，宝洁公司已经全面完成了产品替换，目前市面上仅有最新产品可售。

宝洁公司婴儿护理部门新闻发言人麦克克莱尔(Bryan McCleary)在对记者回信中表示，该公司对新产品的研发上市流程中都有严格的安全控制体系，在正式推出“Dry Max”产品之前，宝洁公司对超过2万名婴儿进行了新产品的测试。

但是如果有消费者提起投诉，并影响到宝洁产品品牌形象，麦克克莱尔表示，宝洁的健康及安全部门将对此进行调查。

4月初，宝洁公布了10年来首次下降的业绩，2009财年，宝洁全球净销售额下降了3%，降至790亿美元，总利润下滑了80个基点，毛利率降至净销售额的50.8%，其中织物及家居护理产品的净销售额下降了2%，至232亿美元。

为了稳定投资者信心，宝洁4月20日周一收盘后表示，董事会已决定将季度每股分红提高9.5%，从去年同期的44美分，提高到48.18美分。

帮宝适新产品质量问题让宝洁需要同时处理投资者和消费者多方心理。近几个月以来，宝洁通过一系列人事变动，一直都在努力调整其业务结构。

目前，麦睿博已经正式取代雷富礼成为宝洁CEO、董事会主席，上个月，宝洁宣布中国区原总裁李佳怡离职，由欧洲副总裁施文圣接替。此后，发展中市场和美丽产业的比重将持续增加。