

B4 | GUANLIZHENSUO | 管理诊所

根据中国连锁经营协会 2007 年－2009 年数据，家乐福的销售增速、门店增速、单店收入三项指标均呈现下降趋势——

不再领跑 家乐福“密谋”合资求胜

□ 董 珺

时至 10 月，家乐福中国全年 25 家新店开张计划只完成了不足 1/3。领跑中国长达 15 年后，家乐福如今疲态尽显。今年 7 月，家乐福中国首家独资门店西安小寨店歇业；5 月，华东大批店长离职消息见诸报端。去年年底，家乐福同时失去了门店数量及单店销售两项保持多年的冠军头衔。

家乐福集团 CEO 罗盛中称，收购和合作将是家乐福在中国、巴西等新兴市场加速扩张的武器。本月内，约 5 家全新的“家乐福保龙仓”将出现在河北市场。家乐福中国区总裁罗国伟此前称，收购河北第二大连锁卖场保龙仓商业连锁有限公司（下称保龙仓）是家乐福“上半年最重要的事”。如果保龙仓模式被证明可行，家乐福将把它复制到全国多个省份，以加快开店步伐。

管理之痛

“跑马圈地”时期，家乐福门店拥

有独立采购权、定价权、商品陈列权，商品由供应商直送门店。小批量多频次的订货原则，既减少了资金和空间占用，也大大提高了家乐福经营的灵活性。

但随着门店数量增多，供应商送货的制约逐渐暴露。首先是各个供货商配送能力参差不齐，管理成本高。其次由于竞争进入“诸侯混战”，门店采购的谈判能力大不如前，供应商对于逐个门店谈判、送货抱怨不已。与此同时，门店权力过大还带来了腐败。

2007 年罗国伟上任后，大力推行管理架构改革，在全国设立 18 个区域采购中心(CCU)，回收门店采购权，一方面降低采购成本；另一方面减轻门店腐败。管理改革带来了新的问题，各个门店的位置不一样，对商品的需求也不一样。

同一时间内，A 店需要促销苹果，B 店需要香蕉，而 CCU 却只能统一行动，无法顾及不同门店的实际需求。为此，罗国伟又设立了领航店长，由各个门店店长具体承担。

在家乐福中国元老、第一零售网



总裁丁利国看来，中国市场多少充当了试验田的角色。“灵活是家乐福的基因，从全球总部到亚太区再到国别经理，管理权力都是下放的。如今的收权则只在个别国别市场进行，在薪酬、权利分配等方面缺乏系统配套，推行难度之大可想而知。”

合资求胜

按照计划，未来四年内，家乐福在中国的门店数量将提升到 300 家，意味着家乐福每年的开店速度需要比现在多 10 家左右。这也是罗国伟在保龙仓签约仪式上广发“英雄帖”的原因，他需要为家乐福发掘更多的合资伙

伴。

“与当地优秀本土品牌合作是家乐福在中国成功的基本保障，未来家乐福在中国也不会单兵作战。”罗国伟说。

一个被忽略的细节是，家乐福并非首次在华尝试“控股合资公司”模式。相反，家乐福恰是外资零售并购本土品牌的开先河者。2002 年，家乐福与天津劝业场(集团)股份有限公司(下称天津劝业)共同组建天津劝业家乐福超市有限公司，家乐福持股 65%，一举将三家原“劝业超市”收入囊中。转眼八年过去，家乐福在天津却未再开出任何新店，目前门店数只有五家(合资天津劝业前已有两家)，远不及后来者华润万家。

“保留原经营团队未必是个好办法，因为理念的转变是很困难的，培训的过程很可能也是淘汰的过程。”原家乐福亚洲首家店店长、现任上海辅讯咨询公司总经理的王涛说，2002 年他代表家乐福方面参与了天津劝业的整合全过程。

他回忆称，整合推进“相当困难”。家乐福当时采取了“推倒重来”的方式，劝业超市原有管理人员几乎全部被淘汰，供应商也更换大半，家乐福的发挥空间很大，但整合还是持续了一年多才完成。

对于进入中国已 15 年的家乐福而言，保龙仓的加入既是加速扩张的信号，更是自我救赎的尝试。

淘米开拓线下业务 破局线上瓶颈

尽管旗下的儿童虚拟社区“摩尔庄园”和“赛尔号”已经拥有 3000 万的活跃儿童用户，但是淘米公司仍遭遇了发展过程中的瓶颈——强大的用户规模并未带来收入规模的快速扩大。淘米公司不得不借助线下业务来开辟“第二战场”。10 月 8 日，淘米公司首次对外公布了战略规划及新开拓的线下业务营收数字。

2009 年 6 月 16 日，淘米公司获得来自知名风险投资公司启明创投的 500 万美元风投。2009 年 8 月，央视连续报道，质疑有儿童迷恋淘米旗下的摩尔庄园游戏。为了避免儿童沉迷于网络，淘米公司开发了儿童绿色上网方案；除了每个儿童的妈妈会观察自己孩子上网的安全性外，淘米公司的规定包括每个儿童连续上网时间不能超过 45 分钟，每天累积上网时间不超过两小时，晚上 12 点后关闭服务器，还有一项就是每个 VIP 客户包月最多 10 元的收费方案。

尽管来自网络收入的利润率可以达到 90%，但是，每位 VIP 用户每月 10 元钱的收入贡献，也决定着除非当前全中国所有能上网的儿童都成为淘米公司的 VIP 客户，月度营收规模才能达到 2 亿到 3 亿元。

淘米网络线上业务和线下业务收入的比例为 9:1，不过淘米公司创始人、首席执行官汪海兵希望，公司线上和线下业务的收入比例应该大致持平。2009 年 4 月，淘米公司开始开发线下产品，通过各种形式的授权合作方式，目前线下产品已经涵盖图书出版、玩具、服装、食品饮料等领域。

在 2010 年 6 月的儿童图书销量榜单前十中，“赛尔号”和“摩尔庄园”系列图书占据八席。和淘米公司合作出版儿童图书的江苏凤凰美术出版社社长周海歌表示，目前双方合作出版的儿童图书已经达到数十个品种、上百种图书，“预计年销售将超过亿元”。

通过淘米卡通形象授权的玩具、饮料和服装等消费品类的零售额也已经突破一亿元。据淘米公司另一创始人、首席运营官程云鹏介绍，和一些大公司的授权费用可以达到“数百万元级别”。

首家淘米童装专卖店于今年 10 月 1 日在成都开业，汪海兵预计到明年 5 月将开设 40 家店面，覆盖全国 10 个城市。

除此之外，汪海兵还要继续开拓电影和动画片业务，他预计淘米的卡通形象将很快登上电视和电影屏幕。

(张京科)



邓国顺

朗科科技前董事长邓国顺挂冠引发的震荡或将延续。朗科科技 10 月 11 日公告，在新任“掌门”成晓华主持的董事会会议上，邓国顺对 2 项议案分别投下弃权和对反对票，昔日的亲密拍档或心存隔阂。

10 月 9 日，成晓华执掌“帅印”后主持的首次董事会会议上，审议了有关调整公司基本组织架构、调整部分高管分工和调整部分关键岗位薪酬 3 项议案。令人意外的是，虽然 3 项议案均获通过，但后 2 项议案分别有 2 票弃权和 2 票反对。

持有异议者，正是不久前卸职

新旧“掌门”现分歧 朗科科技前景布“阴霾”

的邓国顺，及朗科科技副总经理向锋。

1 个月前，朗科科技董事长兼总经理邓国顺突然提交辞呈，且去意决绝，不仅辞去董事长和总经理职务，法人代表也同时易主，只保留董事一职。由于“闪存盘之父”邓国顺乃朗科科技主要创始人和第一大股东，担任董事长兼总经理已逾 11 年，其离职导致公司股价连日下挫。接任者成晓华亦为朗科科技主要创始人，与邓同为实际控制人。

市场曾普遍猜测，邓国顺的卸任与朗科科技业绩不佳有关。而由另一实际控制人成晓华接管“帅印”，看似是“内部调整”的顺理成章之举。但如今看来，邓国顺的辞任背后或许隐藏着更多的故事。

从 11 日公告看，对于调整高管

分工的议案，邓国顺弃权的主要原因是其对副总经理钟敬恒的分工有不同意见，认为钟分管的部门太多，基本牵涉到经营的全过程，认为其在个人能力等多方面不能胜任相关工作。对于调整薪酬的议案，邓的反对理由主要是，提议的年薪与其他创业板公司相比偏高，而公司目前业绩不理想，薪酬改革的推出时机不合适。与邓国顺的投票保持一致的副总经理向锋，给出的理由基本相同。

细看高管分工调整的议案，副总经理钟敬恒集大权于一身，将分管产品与工程研发中心、IT 部、工厂、质量管理部、采购部、其他所有市场营销类部门及各办事处；副总向锋则仅分管创新研发中心。年薪调整方案中，总经理的基本年薪范围为 60 万至 150 万元；副总经理

(营销与研发管理类)年薪范围为 50 万至 100 万元。而朗科科技 2009 年年报显示，董事长兼总经理邓国顺的年薪仅为 49.27 万元；年薪最高的是副总经理钟敬恒，为 50.76 万元。

分析人士指出，高管分工调整意味着权力重新划割，提升高管年薪则有利于集聚人心，这显然是成晓华“新官上任”后的重要战略部署。而邓国顺以其保留的董事席位分庭抗礼，显示两名实际控制人的步调并不一致，从侧面印证了朗科科技内部人事纷争的传闻，令公司未来发展前景蒙上一层阴影。

另值得关注的是，创业板中第一、第二大股东持股比例接近，且同为实际控制人的公司并不少，随着上市后业绩波动，亦存在决策分歧的隐忧。

(吴正懿)

三大难题 SPAR 在中国走得“异常艰难”

□ 林建敏

在中国二三线城市蛰伏 6 年之久的全球最大自愿连锁超市组织者 SPAR 开始试水一线城市。继上月底在北京开出首家一线城市店铺后，日前坊间盛传，SPAR 携手华南地区成员东莞嘉乐生活超市进军广州珠江新城社区超市。然而，在业界看来，目前 SPAR 绝地反扑一线城市，与沃尔玛、家乐福等超市巨头在一二线城市的较量，实力差距仍较为悬殊。

据悉，作为 SPAR 在中国一线城市开出的首家大卖场，在开业不到一个月却爆出运营模式水土不服的迹象。业内专家表示，这与 SPAR 的两大利器——自有品牌、联合采购在中国发展不尽如人意不无关系。

难题 1 自有品牌难被认同

上个月在一线城市开业的 SPAR 管庄店，其自有品牌涵盖了以薯片、汽水、湿巾、袜子等食品类和日用品类，但与主流商品品牌相比，这些 SPAR 自有品牌虽价格低些，但却少有人问津。

卖场自有品牌研究专家冯建军表示，SPAR 扩张一线城市的“野心”就是推广其自有品牌，以帮助中小超

市应对超市巨头的天天特价策略，但作为 SPAR 最有杀伤的武器，自有品牌在国内却恰恰表现水土不服。冯建军认为，相比于沃尔玛、家乐福，SPAR 缺乏知名度，对新生超市提供的自有品牌却有着本能的怀疑。另外，虽然自有品牌商品比其他商品的利润要高出 10%以上，但目前 SPAR 进入中国的自有品牌只有 320 个品种，销售额占比不超过 5%，相对于超市内上万种商品来讲，这些自有商品的占比微乎其微。

难题 2 联采无实质性突破

与直营连锁、特许连锁超市不同，自愿连锁组织的经营模式是由多家会员零售商自愿组成的一个整体，进行统一采购、共同配送降低成本，这也是中小零售企业抱团联采对抗巨头的大功能。据悉，SPAR 目前在中国也有几十个一线品牌能全国联采，会员采购这些品牌的成本普遍能下降 3%~4%。但至今众多会员联合采购没有取得实质性突破，这也是 SPAR 在中国业务扩展缓慢的另一大原因。

“其实这也很正常。因为各自会员企业有大小、区域及其技术、

管理水平等问题的不同，没有经过磨合很难有收获。”楚睿商业董事长黄文杰表示，自愿连锁的每家会员零售商保持着自己的资产所有权，且进行独立财务核算，这使得他们各自仍具有很大的自主权，会因为各自的利益而容易冲乱联合采购机制。黄文杰认为，更重要的是目前 SPAR 在国内都没有做出强势品牌优势，各家会员企业采购量也不能与沃尔玛抗衡，对于大型超市几万种商品而言也是杯水车薪，这就影响了加入会员联合采购积极性。

难题 3 品牌统一加盟费高

业界指出，导致 SPAR 在中国

发展成员不太顺利另一大原因，就是国际 SPAR 要求加盟成员在其店名称中必须加入 SPAR 的成分，让一些想加入的成员企业一时难以接受。在一些区域处于领先地位的中小型超市负责人表示，之所以一直徘徊要不要加入这个自愿连锁组织，其中一个因素也就在品牌名称上。他们认为原来超市名称在自己区域里已是家喻户晓，如果再加入 SPARR 的元素，消费者一时还难以认知。

记者了解到，除了品牌因素外，如果加入 SPAR，就意味着要大量改造店面，无论是资金投入还是人员方面都是一笔不菲的支出。另外，不菲的会费也让零售商望而却步。

270 亿砸向中国市场 奔驰本土化新局 能否成功？

在国产化产品经营方面一直乏善可陈的奔驰，终于“幡然醒悟”了。

日前，记者从戴姆勒(中国)了解到，奔驰及其合作伙伴决定，未来 4 年将在华投资约 270 亿元人民币(约合 30 亿欧元)，用以增加产能、扩大经销商网络及新产品投放，并使其到 2014 年的在华总销量达 30 万辆。其中，20 万辆来自在中国的合资企业。

“国内豪车市场潜力的逐渐释放，以及豪车供应链体系的日益完善，终于让奔驰下定决心投入巨资来扩大本地化生产力度。”汽车业知名分析师贾新光认为，在奔驰的主要竞争对手奥迪和宝马国产化行动不断加速地背景下，奔驰要想在销量上超越对手，其本土化程度无疑将起到决定性作用。

“270 亿元将用在奔驰在华的所有项目上，但‘奔驰’品牌的乘用车项目将成为资金投放的重点。”日前，戴姆勒(中国)某部门经理告诉记者。

在奔驰不断攀升的销量中，国产产品在其中的比例却是微不足道的。据了解，2009 年奔驰在华销售的 6.85 万辆汽车中，北京奔驰的销量仅为 2.9 万辆，所占比例约为 42%；而在 2010 年前 9 个月的 10.13 万辆销量中，北京奔驰所占比例只有 29.6%。但依据戴姆勒集团董事长蔡澈的规划，奔驰要逐渐加强本土合资企业在其总销量中的份额，到 2015 年，奔驰在中国国产产品的销量要占到其在华总销量的 67%。很显然，为了实现目标，奔驰必须要加大国产化的投入力度，其中，乘用车的投入将成为重中之重。实际上，成本优势所带来的价格优势，以及由此带动的销量增长，一直是各个豪车品牌相继在中国落地国产的主要原因之一，只不过，奔驰在这个过程中由于各种原因牵绊而进展缓慢，进而导致在国产产品销量方面始终落后于奥迪和宝马等主要竞争对手。

“目前，北京奔驰已将原来克莱斯勒产品的生产线改造成奔驰产品生产线，并形成了 10 万辆的产能。”北京奔驰公关经理阮伟建表示，在此次 270 亿元的投入中，将有近 20 亿元的资金用来投资兴建北京奔驰的发动机工厂，并形成年产 20 万台发动机的产能，“同时，整车产能也将随之提高，中期规划是北京奔驰将形成 20 万辆的整车生产能力”。

奔驰的突然发力，目的很明确，就是要依靠 2010 年的强势表现，用扩大本土化生产力度的方式，在短时间内一举超过宝马在中国的销量，进而向奥迪发起冲击。

汽车业知名分析师钟师认为，奔驰本土化产品发力的效果还取决于很多因素。“比如，在零部件供应商与奔驰之间，将会有一个漫长的双向选择过程，其中除了奔驰将对供应商队伍进行严格筛选外，供应商们在供货产品价格方面也会将与奔驰展开讨论。”

实际上，奔驰在此方面已经开始有所行动。据北京奔驰一位市场部人士透露，在最近不到一年的时间里，北京奔驰已新增了 85 家供应商，以支持奔驰 C 级和新 E 级的国产化生产，随着未来更多奔驰产品被导入国产，供应商的数量还会增加。

无论如何，奔驰似乎已经打响了豪车新战争的第一炮，至于未来市场格局究竟会如何演变，还有待观察。

(岳伟)

嗓子干、痒、肿、痛，快用“济药”冬凌草片

专家指出，春季万物复苏的季节，尤其是咽喉疾病，常因受凉、过度疲劳、烟酒过度等导致全身及局部抵抗力下降，病原体随生物乘虚而入引发咽部干燥、灼热、异物感，咽喉疼痛等咽喉疾病。如何预防和治疗？专家提醒，除做好日常保健工作外，还要选择中西药制剂，以达到标本兼治。

济世药业生产的“济药牌”冬凌草片采用国家地理标志保护产品“济源冬凌草”精制而成，在生产过程中采用微波真空干燥技术和超声波提纯技术，最大限度地保留了冬凌草中的活性物质，疗效更持久。在临床上广泛应用于治疗咽喉肿瘤、急性性咽炎、喉炎、口腔炎等咽喉疾病的预防与治疗。

经国家昆明植物研究所孙议章院士进行鉴定，济源冬凌草含有大量的二萜化合物等有效活性成分，其中冬凌草甲素、乙素具有抗肿瘤和杀菌消炎作用。

相关提醒： 济源冬凌草的传奇身世

① 在上世纪七十年代初大规模的中草药群众运动中，调查人员在济源山区发现当地村民使用一种叫做“冬凌草”的植物治疗“咽喉症”(食管癌)。药效十分灵验，他们每年夏秋采收一些冬凌草，晒干后煮水龙饮之。每有头颈肿痛，伤风感冒，喉痛不适或上火之时，便煮水以茶饮用。

后续研究中发现济源冬凌草具有独特的植物特性和独特的药用价值，国家将冬凌草的规范种植列入 863 计划，而河南济源济世药业和河南中医药大学共同完成，2006 年，济源冬凌草荣获国家地理标志保护产品。

② 济世药业目前拥有 3 万亩的冬凌草种植基地，荣获 2010 版《中华人民共和国药典》冬凌草。冬凌草片因独特的制法，公司获批“济源冬凌草”的地产优势，生产的“济药牌”冬凌草片，复方冬凌草合片，冬凌草糖浆，冬凌草胶囊，冬凌草保健茶等产品广泛应用于治疗咽喉肿痛、急慢性咽炎、喉炎、口腔炎等咽喉不适疾病。

慢性咽炎主要表现为咽部异物感、发痒、灼热、干燥、微痛、干咳、痰多不易咳净、讲话易疲劳、或于刷牙漱口、讲话多时易恶心作呕。

济源牌冬凌草片各大大药房有售

济源牌冬凌草片 功能主治：
清热润燥、用干性、生肌性、消炎、散瘀、口腔炎

查询热线：15908183929
JISHIYAOYE 028-66697878