

家乐福入华 20 年最大变革 采购物流巨变来临

2015年4月2日,欧洲最大零售巨头家乐福将迎来其入华20年来最大的一次战略调整和架构巨变。

3月5日,家乐福集团全球副总裁、中国区总裁兼CEO唐嘉年在上海家乐福集团总部召开小型媒体沟通会宣布家乐福中国此前低调进行1年半有余的战略计划。

采购“集权”六大区域采购中心

唐嘉年宣布,家乐福将全面实施全新的采购和物流的组织架构,即目前全国的24个CCU(城市商品采购中心)将合并成6家大区采购中心,采购中心大区城市位于沈阳、北京、上海、武汉、成都、广州,6家采购中心分别对应和归属于家乐福东北、华北、华东、华中、华西、华南6大区域。

这意味着,家乐福中国在入华20年后开始一场从后端“商品采购”——零售业车轮的主轴来驱动公司整体业务进行巨变的革命。

简单而言,家乐福中国将实行采购和门店管理运营的分隔,此前在华纵横20年的CCU城市采购中心体制将再次“集权”,新成立的6大区采购中心将承担起此前散落在全国24个城市的家乐福中国的商品采购权,而6大区将不再负责商品采购而只是全心投入门店运营管理。

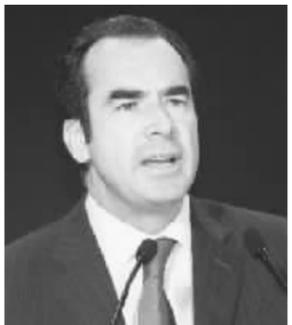
自从1995年进入中国市场以来,家乐福此前一直实行的单店分权、店长责任制的“分权制”管理模式,这让家乐福门店享有在采购、管理运营、营销等充分的灵活操作的权力,使家乐福成为入华外资零售商中获得最快发展的“领头羊”,但“分权制”也使家乐福整个系统的管理和执行有些混乱,并随着家乐福门店的规模扩大而不断加重贪腐等负面影响。

2006年,随着当时的家乐福中国区总裁罗国伟的空降,家乐福中国开始“集权”变革,成立新的CCU部门,将商品采购权从店长手中收归区域采购中心进而收归总部,当时舆论称之为“集权制改革”。虽然集权制改革填补了单店分权模式暴露出来的管理漏洞,但家乐福中国此后却因此走上了绵延很长一段时间阵痛期——当其时店长不满权力收缩,导致门店业绩下滑,店长压力陡增,门店也被诟病为因采购收归导致体制僵硬、缺乏灵活性和竞争力。

唐嘉年分享的数据是,CCU从一开始成立时不超过10家,如今规模历经调整后目前为24家。

“这样的安排有三方面好处”,唐嘉年在接受专访时表示,其一是为建立家乐福的物流保障体系,改善现有的由供应商送货上门的供应链网络变为配送中心物流模式,提升供应效率;其二是能发挥集中采购的优势,加强商品采购业务的专业性;其三是实行采购和门店管理运营分离,能让此前家乐福兼顾采购和管理运营门店的区域经理将商品采购的职责让渡,成为专业的门店管理运营者,而让区域采购中心专司采购,既让商品采购更高效、专业,也同时保持采购运营的本地化。

“未来,6个区长的区长将可以全心投入门店运营管理,商品采购集中交给6个区长的



●家乐福集团全球副总裁、中国区总裁兼CEO唐嘉年

今年4月2日,家乐福将启动入华20年以来最大规模的改革——全国24个城市采购中心将合并为6个,人员会进行调整,并将在中国区首次设立首席运营官(COO)以加强管理。未来在中国市场,家乐福将更多在三四线城市布点并开拓便利店新业态和电商。但业界认为,其面临的挑战也不少。

CCU,彼此专业、高效地提升门店运营和购物体验。”

唐嘉年在回答记者提问时表示,家乐福新的采购组织架构将在4月2日前全部到岗到位,而早在两年前,家乐福中国已经开始组建供应链团队。

开建物流配送体系

去年6月,家乐福中国在江苏昆山开设了家乐福中国的第一家物流配送中心,现在已经开始为覆盖华东大区的60家大卖场门店进行了配送。

众所周知,与家乐福的采购由CCU担负一样,此前家乐福在中国一直实行的是大部分商品由供应商直接配送到门店,并没有类似沃尔玛模式一样的自建物流仓储配送中心(DC),后期也仅有少部分商品会在分拨中心迅速被转配到门店。昆山物流配送中心的建立意味着家乐福中国开始改变其核心的物流配送模式。

而今年内,家乐福中国还将在成都、武汉、北京或天津再开设3家配送中心,前两者已经选址完成,而到明年,家乐福还将在东北大区和华南大区再新设2家配送中心。

唐嘉年说,到明年年末,家乐福中国6大



区域都将开始逐步设立物流配送中心,开始一个全新的、先进的供应链体系。

力度不亚于系统全盘再造的物流变革的大棋是为了什么?唐嘉年坦言,是为家乐福中国已经开始和未来一两个月后将开始的邻家便利店业务和电商业务。

去年11月,家乐福在上海黄桦路开出其中国的第一家便利店——easy家乐福,此次,唐嘉年首次公开表示,对easy家乐福的运营结果表示满意。

“目前的运营测试数据显示,我们的方向是对的”,唐嘉年说,今年家乐福将很快在上海地区开出新的这种贴近社区、贴近家庭的小型邻家业态店。不过,唐嘉年拒绝透露具体的门店计划数,但其告诉中国商报记者,后续的easy家乐福便利店在保留餐饮、具有小型杂货店特色的同时,还将尝试将生鲜引入easy家乐福。

而最值得一提的是,easy家乐福便利店还将成为家乐福中国撬动电子商务计划的关键一环。唐嘉年此次也是首次公开透露,家乐福中国在未来1-2个月内将开始电子商务业务,而家乐福此前关注两三年有余却一直按兵不发的电子商务计划将落脚在强化和家乐福实体店建立起强联系的O2O模式上,easy家乐福便利店由此将成为家乐福O2O电子商务闭环中线下配送中心、自提中心的一环。

按唐嘉年的介绍,家乐福中国的电子商务网站将由其公司自建,采取稳健的自建自营的方式试水线上市场。唐嘉年认为,尽管目前电子商务炒得很火热,但是目前整个电商业界都还没有解决“电商利润无法覆盖物流成本”的问题,只是一味的导致亏损越来越大。家乐福的电子商务战略将着眼于利用大卖场、便利店的门店来降低配送成本。“电子商务将作为家乐福大卖场的延伸”,唐嘉年表示,家乐福电子商务模式将是以前门店为依托的O2O模式。

而为了落实新的组织架构和物流采购体系的战略调整以及电子商务、便利店等新业务的扩张,家乐福中国区新设立了一个全新的岗位——首席运营官,直接向唐嘉年汇报。

电商便利店新业务落地

2014年全年,家乐福中国只开出了11家大卖场门店和1家便利店,新店数远少于此前保持的年均20-25家的拓店速度,对此,唐嘉年表示,他坚信大卖场在中国还是有很多机会,2015年家乐福大卖场也仍将保持强劲、优质的发展,并且进入更多新的城市,尤其是三四线的中小城市,未来仍将保持年均20家左右的扩张业态。并且,2014-2015年度,家乐福全国将计划投资整体改造和升级75家左右的门店,同时在生鲜运营项目上加大投入,并结合2000万家家乐福会员构筑下的会员大数据来优化营销能力。

唐嘉年表示,家乐福中国整个大的战略是希望3年后在中国能进入到100个城市,采购中心的调整不仅不会裁撤员工,还会新增3000个员工的岗位。

近三年来,家乐福中国以“大卖场中国教父”的领头羊姿态到固守遭遇多业态冲击和消费变化的大卖场业态,在沃尔玛、大润发等大多数零售竞争对手悉数拥抱电子商务迈上转型道路时,遭受诸多未能与时俱进的质疑,并对家乐福未来的中国胜算产生担忧,但其迟迟不发展的原因就在于其自身缺乏物流供应链体系的桎梏。显然,时至今日的发力,家乐福中国已是想明白了这些问题,并开始从根本物流采购模式的变革上着力,业内人士认为,方向是对的。

但是,其物流体系的建立显然非一日之功,电子商务也在大部分业内人士看来格局初定,便利店业态短时间如何迅速建立规模效应等一系列问题都还等待家乐福的改革落实。(颜菊阳)

唯一品“自模式” 破解跨境电商三大痛点

从“海外代购”到“海淘”,到如今的“跨境电商”,从名称的改变就能看出在过去的一年里,国内跨境电商有多火。据Paypal数据显示,2014年中国的海淘消费者达2100万,海外购物金额更是高达3500亿元。按照发展趋势保守推算,到2018年国内海外购物人群将超过4000万,市场规模将达到1万亿元。

面对如此巨大的市场,阿里、京东、苏宁等各大电商巨头纷纷重金投入,洋码头、蜜淘等一些小跨境电商也获得了资本市场的青睐,唯一品、蜜芽宝贝等深度垂直类跨境电商也凭借差异化优势在跨境电商市场占据了一席之地。

尽管资本的狂热追捧和各大巨头纷纷抢滩登陆,但消费者关注的三大问题依然比较突出,一是如何能保证海淘的商品品质;二是价格是否足够优惠;三是送货速度能否更快,这三大问题被行业称为跨境电商的三大“痛点”。而无论是大平台的跨境业务还是专业垂直类的跨境电商都尚未完全解决这三大痛点。

日前第一视频集团旗下专注跨境产品多年的电商唯一品推出了海淘“自模式”,通过完全自营模式、自建自贸区仓储和自主的海外采购确保在用户关注的三个问题上给予最优解答。

首先,相对于亚马逊、洋码头、京东全球购等第三方平台相比,唯一品的全自营模式的正品保证的无疑具有更高的可信度。一方面,基于第一视频等强大资方的国际背景,唯一品与国际大品牌商形成了直接合作,确保正品。另一方面,唯一品定位于精品生活路线,平台本身即是“国际买手”,在商品的选取上基于多年跨境垂直领域的大数据分析,更符合国内消费者购买习惯。

其次,自建仓库模式大大降低税费成本和减少通关时间。自上海自贸区挂牌成立之后,低成本的保税模式让天猫国际等跨境电商业务尝到了甜头,日前京东全球购也开通杭州空港口岸,力争物流及成本优势。而唯一品在天津保税区拥有自建仓储,大大降低了从境外进口的商品的成本,随着已经获批的天津自贸区即将挂牌,唯一品商品不仅价格优势进一步凸显,而且入境手续大大简化,通关时间将大幅缩小,商品也将以更快的速度送达用户,保证了唯一品所售新品与全球同步。

第三,自主采购并采取保税备货模式非常适合以用户体验为核心的精品生活定位,这种模式不依靠海外买手,减少了中间环节,降低了选品成本。既可以避免标品的大量商品库存压力,又较大程度提升了用户的黏性,有利于形成高复购率。

唯一品“自模式”跨境电商之路究竟能否破解行业痛点尚需市场检验,让我们拭目以待。(据《东方今报》)

雷军:小米在控制节奏 一步步走进欧美

十二届全国人大三次会议预备会3月4日在人民大会堂召开。小米科技创始人、董事长兼CEO雷军带着自拍神器出现在会场大玩自拍,引人注目。在接受记者采访时,雷军表示,小米成立时间不长,要控制节奏再一步步走进欧美。

回应国际化进程中遇到的知识产权纠纷,小米在海外是否有知识产权的问题时,雷军称手机的专利战是整个手机行业的游戏规则,他引述统计数据称,智能手机目前已经超过了40万项专利,所以任何一家公司都会面临专利纠纷,包括苹果和三星,这是一个行业规则。

雷军表示,专利上的纠纷对于小米而言,就是一个成人礼,是一个企业成长到一定阶段可能会遇到的问题。

针对小米在欧美国家没有整机销售的情况,雷军称这需要一个过程,表示整个小米的发展是一个循序渐进的过程,会先从周边的国家和地区开始,然后再一步步走进到欧美。面对现场众多记者,雷军反复强调小米没有进军家装也不做房地产,小米非常专注,只做手机、电视、路由器、手机平板和电视盒子,其他的相关业务都是周边和关联公司做的。“我只是指导了一下这个家装创业公司,我们的基金也投了一点钱,小米绝对不会做家装。”雷军说,投资是小米构建整个生产链很重要的手段,是一种新的企业成长模式,他会通过投资的方式来构建跟小米五个产品相关的生态系统,“不仅不做家装和房地产,小米也不会生产马桶盖和电饭煲。”

对于制造业的转型,雷军表示一定要利用目前移动互联网千载难逢的机会,做跨界融合,利用移动互联网来推动整个转型升级,“我觉得中国制造业转型最核心的东西是怎么能够提高品质,怎么能够走向全球化,怎么能够打造全球化品牌。”(李凌 赵晓娟)

亚马逊中国策略寻求竞合 进口直采业务进驻天猫

亚马逊中国正在投入竞争对手怀抱:继2014年亚马逊Kindle旗舰店入驻天猫后,“amazon官方旗舰店”3月5日晚悄然入驻天猫。亚马逊将其跨境电商战略重要部分“进口直采业务”与天猫合作。

这是一项持续长达1-2年的合作沟通。据悉,亚马逊全球BD负责人正在推动中国区负责人与天猫高层密切沟通。2014年9月阿里巴巴IPO时,阿里巴巴掌门人马云也表态不排除和亚马逊合作。

据长期参与此合作项目的人士透露,亚马逊CEO贝索斯非常关注中国市场,在天猫及亚马逊中国都在大力抢滩跨境电商时,他本人推动亚马逊与天猫在此项业务上的合作。

据了解,目前正式进驻天猫的为亚马逊“进口直采”业务,主要品类为食品、女鞋、玩具母婴及厨具。这些均由亚马逊团队备货在中国,然后通过亚马逊中国网站、天猫旗舰店进行销售。

亚马逊的接地气

虽然亚马逊在中国发展近10年,但市场份额始终不理想,这与策略保守以及跨国公司通病有很大关系。在亚马逊中国的采访中,经常以“长期”这个词来强调发展策略,但在激烈的电商竞争中需要突破。

所以这两年亚马逊中国开始改变,比如主动参与促销、价格大战等,开始在市场及营销方面增加力度。而Kindle正式进入中国及获得的巨大成功,也给亚马逊中国增加不少底气。

突如其来的跨境电商,是亚马逊必须拿



下的一张王牌。理由很简单,作为一家跨国零售巨头,亚马逊在全球供应链和采购系统非常完善,一旦能够将跨境流程打通,亚马逊中国将迎来翻身仗。

去年亚马逊中国在跨境业务上高调推进,也有亮眼表现,目前其推出的跨境业务有直邮、海外购、进口直采以及国际精品店。

直邮业务针对海淘水平较高的用户,他们能够熟练在亚马逊海外网站上直接购物,由亚马逊转运回中国。海外购则是亚马逊中国精选亚马逊美国的商品,将页面及购买流程中文化和本地化,供中国用户购买。

发挥亚马逊国际供应商优势之一的,还

有“进口直采”业务。在一些可以大批量直接采购的品类,如食品、玩具、鞋等标准品,亚马逊通过数据分析提前备货至中国,由于缩减海外经销环节,能够给用户带来较低价格。

而另外一些品类如电子产品等,亚马逊也会进行直接采购,但量级不如上述品类大,这类产品亚马逊将其归结为“国际精品店”。

这次将“进口直采”业务入驻天猫,也能看出亚马逊对中国市场的重视,意味着亚马逊将继续大力发展中国业务,并且坚持对国际品牌战略的推进。

天猫加速全球化

实际上入驻天猫的并非亚马逊中国一家。

早在2012年当当将80万种图书品类,和30多万种百货品类,同时入驻天猫。李国庆曾在微博上表示:“无论入驻天猫和腾讯,对方就服务,促销有一堆与我们不同理念和标准,为此拉长洽谈周期,具体是什么不同,我也没问,但我给出明确指引:从了。谁让人家流量大呢。”

2013年国美在线和天猫正式达成战略合作,国美在线以官方旗舰店的形式向天猫导入核心家电品类资源。国美在线希望借助天猫数据优势发掘更多用户价值,来实现代表未来大规模定制经济的C2B反向定制模式。

数据表示,自实施开放战略以来已有87家独立B2C网站入驻天猫。

业内人士认为,随着独立B2C纷纷加入大平台,整个电商生态链将会发生联动变革,曾经以价格战博取眼球的电商行业,将会逐渐转向以消费者多渠道获取商品、个性化服务的本质上来。

而从去年开始,跨境电商成为天猫的重要战略,专门成立天猫国际跨境电商平台。根据数据,去年入驻天猫国际的好市多,在其运营的第一个月销售额就超过4000万元人民币。同是地,自该网站上线以来,已经吸引了9000万独立访问者,有90%的商家实现了交易。

亚马逊的入驻,让天猫能够学习到到亚马逊的全球供应链管理,同时入驻也给天猫带来更加丰富的国际商品,天猫能够通过亚马逊走出去。(崔西)