名企问诊 MingQiWenZhen

中方股东不断退出！百事中国独资加速？

□ 徐春梅

A:分歧 中方股东退出

记者在北京产权交易所网站看到,北京一轻控股有限责任公司挂牌出售其拥有的北京百事15%的股权,此前它与百事中国各持股50%。据了解,与百事深圳、福州装瓶厂的中方股东一样,北京的合资方也将选择逐步退出北京百事装瓶厂。

退出原因被认为是装瓶厂的业绩不佳。

“除了上海、长春等地盈利外,百事中国的装瓶厂近一半处于亏损状态,尤其是小型装瓶厂普遍亏损,在竞品可口可乐、百事大型装瓶厂区域分割的夹缝中生存。”曾供职于百事的一人士说,如此前的福州百事、南昌百事等。

这背后是百事与中方股东在利益分配上出现分歧。中投顾问食品行业研究员周思然认为,在百事中国的整个经营体系中,百事的收益渠道包括卖浓缩液的利润、装瓶厂的利润分红等,因为卖浓缩液给装瓶厂是它最大的利润来源,而灌装环节的利润比较低,所以百事中国对装瓶厂的经营状况乃至是否亏损都不是很重视。但对于中方股东来说,它的利润来源只有灌装厂的分红。

同时百事掌握浓缩液的定价权及阶段性的价格调整,近年来浓缩液的提价使装瓶厂的利润进一步受到挤压。周思然告诉记者,浓缩液的成本占到装瓶厂成本的30%以上,而浓缩液每单位的价格从2008年的6000元左右上升到现在的7000元。而此前上海百事、四川百事等强势的中方股东都因抵制浓缩液涨价而与百事翻脸。

“最终是利益诉求不同,导致百事与中方股东以分手收场。”上述曾供职于百事的人士认为。

B:软肋 合作模式的弊病

实际上,百事与中方股东如今的利益纠葛早在他们合作、合资时就埋下了隐患。

在对手可口可乐的先入优势下,百事为了快速切入中国市场,采取了与各个地方企业合作建立装瓶厂的模式。“当时百事中国的发展定位不清晰,为了拉拢地方政府使项目通过审批,在各个地方找当地企业合作。而且每个装瓶厂中外方持股比例,百事与各装瓶厂的合资、合作条款和利益分配,以及后期的管理经营模式等都不一样。”上述曾供职于百事的人士说,同时为了尽快拿到中国市场的入场券,百事对合作伙伴考核不严并在前期做了很大的让步。

但这种模式的弊病很快出现。一方面,强势的中方股东由于利益分配问题与百事中国的权利斗争不断,如百事与四川、上海、武汉等地装瓶厂反目,尤其是与四川装瓶厂进行了旷日持久的官司战。另一方面,一些实力有限的中方伙伴也拖累了百事在某些区域市场的拓展。

百事中国区(饮料)原总裁朱华煦曾表示,百事一直想找到一家实力强大、有特许经验的中方合作伙伴,但未能如愿。因此在中国市场,相对可口可乐公司作为品牌管理者的身份不同,百事还直接参与到了装瓶厂的建设及日常运作。

可口可乐在中国市场与太古、中粮、嘉里(已退出)三大集团结成战略合作伙伴,由三大伙伴负责装瓶厂的建设及后期的饮料生产、销售。而可口可乐只负责品牌管理,不参与装瓶厂的具体事务,主要通过浓缩液和市场费用等管控装瓶系统。

“与中方股东的合作摩擦已成为百事中国的一大软肋,近年来已明显拖累了百事中国的发展。”一位业内人士分析。如与四川百事决裂后,百事在四川市场的业务一落千丈,被对手可口可乐抢占了大片市场。2002年,由于百事宣布浓缩液涨价及在市场划分等问题上与四川百事发生矛盾,四川百事中方股东带头与百事抗争,并掀起旷日持久的官司,直到2005年双方不欢而散。而除了区域市场下滑外,百事中国近几年的市场步伐变缓,原有市场份额出现萎缩。尤其是在非碳酸业务的推进上,百事与对手可口可乐的差距在不断拉大。

策划语

进入中国市场30年后,接连发生的中方股东出售股权之事,使得百事中国与其中方合作伙伴们的嫌隙日渐明朗化。因又一起中方股东抛售股权,百事中国再次被推向聚光灯下。1月10日,百事中国的北京合资方——北京一轻控股有限责任公司拟转让其拥有的北京百事可乐饮料有限公司15%的股权,这标志百事又一中方股东退出。但这并非个案,此前百事中国已经接手了深圳、福州、四川等地合资公司出售的股权。这背后是,目前百事中国的合资装瓶厂近半处于亏损状态,同时百事与中方伙伴的合作摩擦不断,如与四川百事反目。与可口可乐选择太古、中粮、嘉里(已退出)三大伙伴运作装瓶系统不同,百事作为后来者采取了寻找当地企业合作的策略,以快速切入市场。但如今这种合作模式已成为百事中国的一大软肋。

C:意图 百事独资掌权?

在经历了一系列合作摩擦后,百事中国加强了对装瓶厂的控制。而随着中方股东的主动退出,百事中国也被认为有意独资掌权。

“近年来百事一直在谋求对中国市场的控制权,除了加快投资外,还通过增资扩股等方式成为装瓶厂的实际掌权者。”上述曾服务于百事的人士说。2010年5月,百事宣布了未来三年将在中国市场追加25亿美元的投资计划,这超过了百事在华30年来的投资总和,以及对手可口可乐对中国市场未来3年20亿美元的投资计划。“近来新建装瓶厂一般都由百事控股,如西安装瓶厂百事的投资比例达到了80%。”

此次北京百事挂牌出售15%股权,百事被认为是最可能的接盘者。一旦交易完成,百事在北京百事的持股比例将达到65%,而此前百事通过类似的方式实现对福州、深圳装瓶厂的绝对控股。而随着中方股东的进一步减持,百事中国将走向独资。

对于百事中国是否有意走向独资,百事中国投资有限公司副总裁邵祥梅不愿置评。但显然,独资将化解百事中国近年来一直纠结的与中方股东合作的矛盾问题。

“目前,随着国内对许多行业领域外商准入条件的进一步放宽,之前因政策限制被迫合资的跨国企业开始走向独资。同时由于中外方在经营理念和管理模式等方面存在较大的差异,独资有利于降低企业的政策制定及决策方面的成本。”东方艾格饮料行业分析师陈静认为。

业界声音

是否“瓶装”现两难

同时业内人士认为,随着饮料市场的变革,百事、可口可乐也逐渐收回了装瓶厂。一方面,可口可乐、百事可乐的基础产品都是碳酸饮料,虽然目前碳酸饮料的需求总量还在增加,但是增幅已经明显变缓,所以碳酸饮料罐装业务对合作伙伴的吸引力降低。另一方面,可口可乐、百事可乐都在推进非碳酸饮料产品线,而这些产品没有浓缩液的控制,在现有的装瓶系统中推进有一定的难度。

诺基亚利润下降 市场份额让给三星苹果

1月20日,据国外媒体报道,诺基亚可能会向公众第三次宣告其利润下降,这表明它在与苹果和三星高端智能手机的竞争中又一次处于劣势,在低端手机市场中的份额也在呈现下降趋势。去年9月份接管诺基亚公司的首席执行官Stephen Elop称,10至12月份的每股收益下降了24%,为0.19欧元。

手机市场已经从2009年的低迷中恢复过来,当时的经济衰退严重影响了对手机的需求。今年随着一批新款智能手机的推出,如iPhone 4和三星Galaxy S,市场需求有所上升。

而诺基亚自从2006年发布N95之后,就没有再推出热卖的手机。根据Gartner的统计,诺基亚在印度市场的份额从先前的60%下降到30%。而诺基亚在低端市场的竞争对手ZTE公司,其手机销量去年上升34%。

诺基亚在本季度预计将售出1.3亿部手机,只比去年增长2%,将部分市场份额拱手让给三星和苹果公司。该公司今年第一季度的收益预计为10.2%,而去年第四季度的收益则由原先预计的32.6%降到32.2%。

(威廉)

兑奖难备受非议 康师傅今年还要“再来一瓶”

近日,有市场传言称,康师傅2011年酝酿取消“再来一瓶”这项颇受争议的促销活动。不过,《每日经济新闻》记者1月19日向康师傅公司进行确认时,公司发言人陈功儒表示,2011年康师傅饮料产品中的茶饮及果汁饮料“再来一瓶”的促销活动还将继续下去。

受困于“兑奖难”?

据了解,康师傅系列饮品“再来一瓶”的促销活动自2009年开始实施。但2010年,由于“兑奖难”问题饱受舆论非议,消费者普遍遭遇零售商拒绝兑换的问题。

是什么原因使康师傅的促销活动频频受到消费者质疑呢?

北京一家经营康师傅系列饮品的批发商高老板向记者透露,从活动的效果来看,“再来一瓶”的促销活动对促进销售确实非常有效。但是对于经销商的利润创收,却收效甚微。根据厂家的规定,每14个获奖瓶盖可以兑换一箱饮料(15瓶/箱),而实际上,厂家用于兑换瓶盖的货物总是不能及时到位。高老板说,起初他还个人补贴一些产品用于获奖兑换,但是后来厂家用于兑换瓶盖的产品迟迟不能到位,干脆不再接受消费者及零售商的兑换。迄今为止,高老板尚有2000箱用于兑换瓶盖的产品没有配送到位。

对这个问题,陈功儒表示,由于对市场销量的预估不足,导致康师傅系列饮品在市场旺季时供应不足,对部分经销商的供应没能及时到位。除产能原因外,康师傅在“再来一瓶”的活动期间,曾大规模遭遇假瓶盖。“零售价”1元、5角的兑奖瓶盖被人沿街兜售,由于厂家要花大量时间鉴别瓶盖真伪,因此降低了兑换的效率。

难舍促销“鸡肋”

据海南椰岛集团肖竹青介绍,由于饮料行业的产品同质化现象严重,并受通货膨胀的影响,企业在2011年的竞争将更为激烈。虽然促销活动将耗去大量成本,却不能轻易放弃。肖竹青表示,目前采用“再来一瓶”促销手段的并非康师傅一家,统一、娃哈哈、可口可乐等多个品牌都有类似活动。海南椰岛也计划在今年加入促销行列。

肖竹青表示,“再来一瓶”的促销手段正逐渐变成“鸡肋”。他解释说,目前,一瓶售价2.5元左右的饮料,零售商利润约0.5元,批发商利润约0.3元,厂家利润更薄,只能靠规模取胜。如继续大规模促销,势必进一步降低毛利,难以应对成本上涨;但如停止促销,又可能失去市场份额。这是一个两难的选择。

(李 刚)

战略调整 ZhanLueTiaoZheng

外资空调 淡出中国收缩战线 国产品牌全面上位

几家欢喜几家愁。随着国内空调品牌的日渐壮大,昔日活跃在中国市场的外资品牌却在中国市场面临着边缘化的尴尬处境。从销售数据和市场份额便不难看出,夏普、日立、三菱这些老牌的外资空调品牌都在逐渐淡出中国市场。

外资空调逐个离场

有消息人士近日向记者透露,全国各区域经销商都准备放弃代理某韩资品牌空调。中西部和东北、华东地区代理商正在卖旺季留下的库存,苏宁、大中等家电连锁卖场已经不再进该品牌的货;华北代理商在结算库存;而该品牌空调早已撤出了华南地区。

据上述韩资品牌天津工厂的一位员工向记者透露,该企业在华仅有的一个工厂,2010年全年空调内销出货量大约8万套,外销也仅仅150万套;而其同门另一品牌三星的中国工厂2010全年内销出货量已经达到25万套,外销260万套。

国内企业中,美的空调2010年内销量达到1300万套,外销1200万套。据了解,另一空调大佬格力全年的出货量也不低于2300万套。

去年9月,夏普空调在华退市的传闻呼声也很高。传闻称,夏普面向中国市场的生产工厂已停产,目前只生产一些出口到海外市场的订单。尽管夏普方面否认了这些传闻,称没有退出中国市场的计划。夏普相关负责人表示:“2010年4月,夏普成立中国本部,并派了常务级别的负责人进行管理。”以此来强调中国已经成为夏普最为重视的发展市场。但其并未透露任何有关夏普空调的发展计划,而其2010年市场零售量占比也仅仅有0.03%。当时业内人士分析,否认退出和其在中国市场尚有库存有关。若正式宣布退出中国市场,经销商肯定会迅速退货,这不利于清理库存。

新品更新速度慢

自进入中国市场,外资品牌就一直坚持高端路线。但随着空调产品在我国迅速普及,这种定位的制约效应也逐渐显现。高端市场一方面决定了较高的产品定价,另一方面也意味着消费群体只能是小众市场。帕勒咨询机构资深董事罗清启表示,在技术实力已不再成为国内品牌的发展障碍时,外资品牌在中国市场也逐渐显现出曲高和寡的疲态。

今年是上海日立成立的第18个年头,然而日立空调目前的市场表现却不尽如人意。曾几何时,日立空调还以第一家向中国空调业输入现场生产工艺管理等规范的日资空调企业被行业所津津乐道,然而如今却由全国性品牌收缩为华东市场区域品牌,在空调行业高速增长的道路上沦落为“边缘化”品牌。数据显示,日立空调2010年前11个月的市场零售占比已经萎缩至0.53%,而2007年其市场份额已经超过40%。

据了解,国内品牌新品开发周期一般在6-8个月,而外资品牌却高达12个月。2010年,国内品牌全线发力变频产品,然而外资却鲜有举动,有些厂家销售的甚至是两年前的产品。国产品牌不断追求更新的产品、更新的技术,这些也成为国产品牌吸引消费者的重要因素。如果外资品牌仍保持目前的产品及市场策略,这种差距还将加大。

战略调整 收缩战线

不难看出,三菱、日立、大金等空调企业都在中国收缩战线。家电分析师刘步尘表示,其实这些企业都在不断剥离制造业,冰箱、洗衣机、空调、彩电四大传统家电产品,外资在彩电上的投入还很大,但对于其他项目都已经慢慢地淡出,而未来也不排除这些企业也会淡出彩电领域。昔日的彩电贵族飞利浦将在华平板电视业务转手冠捷,而自身向生活电器服务商转型就是一个鲜活的案例。

还有一些企业的空调业务只是整个集团业务中的一个非常边缘化的部分,像东芝目前还有空调业务,但相较于电梯、发电业务等板块,空调业务贡献的市场份额微乎其微。东芝公关部门相关负责人表示,集团会保留一些面对消费者的终端产品,这对于提升整个品牌的形象有好处。

除了自身战略收缩,还有价格短板渠道劣势等因素也导致外资空调近年来发展不畅。

中国制造全面上位

目前,国产品牌在规模上超越外资已经是不争的事实,甚至在长期由外资把持的变频空调领域也彻底颠覆。市场监测数据显示,国内变频空调市场持续上扬,包括美的、格力、海尔、海信在内的四大国产品牌占据了80%的市场份额。

为什么外资空调市场份额出现如此大的下滑?原因主要来自国产空调厂商的实力日益增强。家电专家刘步尘表示,目前国内的格力、美的、海尔这3家企业空调市场份额占到了整体的六成以上,同时国内二三线的空调品牌技术和产品竞争力也日益增强,此外国内企业相对于外资企业,拥有渠道上的优势,更加熟悉中国市场。

奥维咨询研究副总监韩昱则认为,外资企业追求的是适度规模下的利润最大化,以合理的价格水平获取最大的利润空间,他们不愿意投入巨大的成本,并以牺牲利润为代价来换取市场份额的提升。然而空调行业竞争是由企业的规模成本和渠道优势决定的,外资企业在此方面并不具备优势,这也是造成如今这种局面的主要原因。

(孙聪颖)