

GUANLIZHENSUO | 管理诊所

经营诊室 JingYingZhenShi

不堪终端盘剥 太太乐自建渠道“尝鲜”

张汉澍

太太乐总经理荣耀中近日也透露,太太乐正在酝酿渠道变革,其最重要的变革策略是增设以“致味馆”命名的直营门店。对于太太乐的这一举措,上海锐引企业咨询管理有限公司快消品行业研究专家刘肖果向记者分析:“太太乐显然希望能够牢牢掌控渠道主导权。”

谨慎试水专营店

太太乐于1997年10月在上海注册成立。1999年8月,雀巢收购了太太乐80%的股权。目前,太太乐的产品线已从单一的鸡精发展到拥有酱油、调味汁等70多个调味品种类。

据荣耀中的构想,未来几年,太太乐将在全国开设6000家致味馆门店,直营店将在太太乐新渠道战略中占有重要地位。不过据记者调查了解,目前致味馆仅有共康店、三门店、汾阳店和嘉定店4家门店,与大目标还相差甚远。

对此,太太乐市场推广系统总监吴继萍告诉记者:“今年致味馆的开店数目暂定为30家,作为一个先期的试点,如果获得成功将在明后两年进行大规模推广。”吴继萍表示,尽管先期试点门店的数量有限,但是依旧会选择在北京、上海、江苏、浙江、重庆、江西进行全国性布局。同时在门店的区位选择上,将会选在邻近社区或者菜市场附近以贴近消费人群。

据太太乐内部人士介绍,每个致

味馆门店的面积约在20平方米,店内所售商品除了太太乐本身的调味品外,还附带销售大股东雀巢的部分商品以及上海东锦集团旗下“日加满”等各类饮品。据悉,上海东锦集团同样由荣耀中创立,集团旗下产品覆盖功能性饮料、代理进口红酒和橄榄油等。

不过,太太乐方面对新渠道开发显得十分低调。张锦达反复向记者表示,致味馆尚无法与传统渠道相提并论,这类门店模式仍在摸索过程中。“目前,我们还无法100%确定未来是否会使用致味馆门店的形式,我只能说太太乐需要通过先期多方试点来获得各种经验,包括门店管理、如何控制成本、人力资源的配置等方方面面。目前一切都是个雏形而已。”而一位不愿透露姓名的行业人士向记者表达了他的不解:“就一个三四百万人口级别的城市而言,只要市场成熟,一个快消品牌哪怕有1万家销售网点也并不嫌多,何况在有将近2000万人口的上海,对于一年仅投入30家门店试点的太太乐而言,似乎是显得太过于谨慎了。”

能否做大是关键

“在快消品行业,渠道的创新往往具有重大意义。比如日化品牌相宜本草自1999年创立后,经营9年销售额仍不过数百万元,但在2008年时伴随其渠道的变革,相宜本草的销售额一下子跨越到2亿元以上。当然失败的案例也不在少数。太太乐能否

从渠道创新中获益,其销售规模能否做大是关键。如果仅靠太太乐一家的产品来支撑,我觉得市场前景并不乐观。”刘肖果向记者表示。

刘肖果之所以做出如此判断的依据是调味品本身是低附加值产品,因此在上海这类寸土寸金的一线市场开设门店,必须有足够大的销售量才能与高昂的商铺租金打平。但很难想象一家专营调味品的门店其销售额会高于普通便利店。采用直营门店的渠道模式更适合诸如名贵白酒那样的高附加值行业,即使在毛利率高达30%以上的化妆品行业,上海家化旗下以专营店起家的佰草集也经过了7年才实现盈利。

正略钧策咨询公司快消品行业咨询顾问闫强向记者透露,在2009年的时候,市场上就传出太太乐要做直营店的风声。但有几个问题是太太乐必须面对和解决的。其中之一就是如何理顺和原有经销商们的关系。

“太太乐选择在社区和菜市场附近开设直营门店,这就会和其附近的便利店、百货小商店形成贴身肉搏的竞争关系,在渠道建设上会形成很大的重叠,浪费资源不说,经销商肯定也会有怨言。而另一方面,市场经济是鼓励专业化分工的,生产商兼做渠道在成本投入上或许反而会更高。因为这包括一整套的门店设备;前期面临巨额的商铺租金投入;需要再招募大量的销售人员,而这必然使得管理层级加多,管理难度上升。同时,还需要配置专门的物流团队和仓储系统。因此,门店铺设越多可能在资金链和

管理上面临的问题也就越大。”闫强说。

记者获悉,根据太太乐的内部规划,到2015年时该公司的销售额被定为100亿元。但在2009年末其销售总额仅为21亿元,离100亿元的销售目标仍有不小的差距。在一个终端为王的时代,太太乐要实现销售额的巨幅提升,自建渠道是一个明智的选择吗?

前车之鉴 TCL 曾自建“幸福树”连锁卖场风光两年

值得一提的是,太太乐绝对不是国内第一家生产商兼做渠道的公司。家电生产企业就曾有多次自建渠道的冲动。2005年,为摆脱对国美、苏宁等渠道的过度依赖,TCL就曾投资2亿元自建“幸福树”连锁卖场。然而在短短两年后,“幸福树”渠道各种问题凸显:产品分销极为困难,加盟商引进进程缓慢;更为要命的是“幸福树”的种种问题还把TCL集团也拖陷进去,资金链发生断裂,最后公司不得不大规模裁员。曾经意气风发的“幸福树”只能渐渐淡出公众的视野,最终只沦为了人们茶余饭后的谈资。

管理学堂 GuanXueTang

海外并购屡败屡战 光明集团“走出去”拟收购法国酸奶商

唐振伟

近日有消息称,光明食品集团(以下简称光明集团)欲以23亿美元巨资收购全球第二大酸奶制造商Yoplait(优诺酸奶)50%的股权,在九月份要约收购中,光明集团出价居首。虽然目前,这一收购传闻并未获得光明集团的证实。但光明集团国际化战略中“走出去”的这一步是迟早要迈出却是不争的事实。

光明集团成立于2006年,是一家以食品产业链为核心的现代都市产业集团。集团核心业务主要由现代农业、食品制造业和连锁商贸业组成。由上海益民食品一厂、上海农工商(集团)、上海市糖业烟酒(集团)等公司相关资产集中组建而成,资产规模458亿元,2009年规模销售收入760亿元,旗下拥有四家上市公司和众多知名品牌。

海外并购屡败屡战

纵观2010年中国食品企业的海外收购历程,光明集团无疑是最为浓墨重彩的一个。2010年,光明集团曾先后谈判并购澳大利亚CSR公司、英

国联合饼干公司。CSR公司被丰益国际集团“横刀夺爱”;联合饼干公司则因为同时并购GNC而被“放弃”。

就在上月底,光明集团刚刚退出了对美国营养品零售商GNC公司的收购。据了解,就在双方深入谈判到了最后签约一刻,光明集团选择了退出。光明集团总裁曹树民指出,并购最终没有谈成的原因是GNC准备上市,基金公司(GNC的股东)要全部退出,而光明集团则希望控股,基金能留下来。

光明集团总裁曹树民向媒体记者表示,之前光明集团谈判收购GNC主要是考虑控股,希望基金公司能留下来,这样管理会更顺利,中国企业到美国并购一般会遇到管理不熟悉的问题。光明集团希望基金公司留下来能帮助管理。

公开资料显示,GNC是美国最大的保健营养品研发、生产和零售商,目前生产经营1000余种营养补充品、维生素、运动饮料和其他减肥食品。该公司在全球有超过4800家零售门店,美国国内超过1300个经销点,超过1000家的店中店门市,零售店总数超过7100家。

在收购GNC的同时,光明集团

也曾与英国联合饼干公司进行并购谈判,但是这项收购最后也无果而终。

对英国联合饼干公司的收购之所以失败,曹树民曾向媒体表示,之前他们一直专注于谈收购GNC公司,没有着力去与联合饼干公司谈。当时光明集团做了比较,认为GNC相对比较适合光明,也就主要跟GNC谈判了,对联合饼干公司的收购就被迫放下了。

截至目前,光明集团是国内最早开展国际大手笔并购的食品企业,2010年是光明集团新3年战略的第一年,在此间展开的海外大手笔并购都以失利而告终。根据光明集团新的战略规划,“未来3-4年,希望能再造一个‘新光明’”。

“海外并购”操之过急?

分析人士认为,光明集团频曝大手笔收购消息,显示了其国际化发展的诉求。尽管目前没有顺利实现海外并购,曹树民也表示,光明集团国际化战略“这一步迟早要走出去”。

光明集团之所以选择海外并购,且屡败屡战,资深营销人穆峰认为,

从光明乳业来看,国内经过多次产业整合,能被大企业看上的优质中小乳企已为数不多,另外,国内的优质奶源也被瓜分殆尽。再者,进口奶粉的成本相对更低。由于受惠于自由贸易协议,新西兰进口奶粉每吨成本比国产奶粉还便宜1000元,而且奶源质量较高。

另外,穆峰指出,光明集团的最新战略规划也要求该公司一定要采用海外并购的战略来实现。根据规划,到2015年力争发展成为具有国际竞争力的食品产业集团,业务规模将突破1100亿元。而去年光明集团主营业务收入618亿元,要在5年翻番,海外并购是其基本战略之一。

去年11月12日,光明乳业公告称,该公司认购新西兰SynlaitMilk公司新增股份项目经国家发改委和上海市委批准,已全额支付认购款。光明乳业已于近日接到新西兰SynlaitMilk公司于2010年11月11日签发的股东名册。目前,光明乳业认购新西兰SynlaitMilk公司新增股份项目已完成交割手续。光明乳业全资子公司持有SynlaitMilk公司2602万股新增股份,占SynlaitMilk公司新增股份后总股本的51%。

这是有本质区别的。自与普照天星公司合作开始,从需求调研、业务流程规范、软件定制开发、系统测试到整体切换,小肥羊的相关管理、业务、技术人员都十分积极地深入参与到RIF系统的建设中。正如小肥羊集团CFO、高级副总裁王建海所说:“信息化项目的实施,需要一个由甲乙双方人员组成的团队密切合作。在这个项目团队中,是不能分甲乙方的,大家要共同承担责任,不能互相推脱或指责。项目的成功是大家共同的目标和荣誉,如果项目失败了,也是大家共同的耻辱。”

(于 信)

延伸阅读

网购渠道 成本省两成 彩电厂商纷试水

随着我国网购市场迅速发展,自去年以来,以创维、海尔、TCL、海信、康佳等为代表的传统彩电制造企业积极拓展在线销售渠道。奥维咨询数据显示,去年电子商务渠道实现的彩电销售规模占到销售总规模的1%,预计未来三年后将达到5%。

家电企业试水网购

根据中国社科院发布的《商业蓝皮书》显示,2010年国内家电网购总量比2009年增长一倍,达到了1500亿元。诱人的市场前景,也让传统家电渠道商和生产厂家纷纷发力,意图在电子商务平台展开竞争。

最近两年,为了拓宽家电产品销售渠道,海尔、创维、海信、TCL、康佳、格兰仕、志高等国内家电制造企业纷纷自建网上商城。以创维电器为例,之前创维已经相继投入“酷开网”和“创维俱乐部”,并且拥有自建B2C购物平台深圳铭店网。而就在最近,创维电器又与新七天电器网连续签下多款大单,多款数码产品将由新七天电器网独家代理。

海尔和创维是国内较早开设网上商城的家电企业。“海尔商城”销售包括冰箱、空调、洗衣机、电视机、笔记本电脑及手机等在内的海尔旗下几乎所有产品。TCL、海信和康佳等多数家电企业自建的网络销售平台,与海尔商城的模式类似。这些企业自建网店中的产品种类和型号十分丰富,产品说明和介绍也很细致。“家电网上销售的前景非常好,电子商务能够为家电企业开拓更为广阔的销售通路。”这几乎成为国内家电企业的共识。从最初的抵触到现在的积极合作、大力拓展,传统制造业与新型电子商务领域的融合已经成为不可阻挡的趋势。

网购渠道成本省两成

“2011年会是家电B2C起飞的元年,厂家由原来的忽略网销渠道,到现在争相与我们合作,网络渠道无疑已经成为传统家电企业看重的下一个发力点。相比传统渠道的臃肿不堪,网销渠道以节省20%以上的渠道成本更能吸引厂家的眼球。”新七天电器网CEO左英杰对记者说。

在“2010年度中国电子信息产业运行暨彩电行业研究发布会”上,奥维咨询报告指出,随着互联网技术的快速发展,促进了电子商务市场进程加快。而对于家电业而言,家电行业中较为知名的京东商城、新蛋网、苏宁易购、国美网上商城、淘宝电器商城等品牌凭借其价格、配送等优势,已被消费者认可。奥维咨询数据显示,2010年电子商务渠道实现的彩电规模占到销售总规模的1%,预计在未来三年后将达到5%,2015年将会超过一成市场份额。

“电子商务渠道是一种现金直销式的家电渠道模式,为利润率相对较低的彩电行业缓解成本压力。”业内人士表示。

不过,目前家电制造企业涉足网销渠道仍处于初始阶段,必须平衡网销渠道和传统渠道之间的关系。因此,网销商品的价格不可能过低。家电企业通常的策略就是在不同的渠道销售不同型号的产品,尽量避免不同渠道之间的价格竞争。

(新 浪)

借双慧眼 看清眼镜企业的管理乱象



近年来,在眼镜行业,眼镜企业管理新概念、新理论层出不穷。如学习型组织、执行力、细节管理、品牌战略、核心竞争力、素质模型等,眩人耳目,目不暇接,可谓热闹非凡,你方唱罢我登场,各领风骚一二年。

每一个管理新概念、新理论开始流行时,总披上神圣的外衣,宣称找到针对当前眼镜企业顽症的灵丹妙药。于是,炒作者、试用者、实践者、理论者争先恐后粉墨登场,演出一幕幕闹剧。而结局却也惊人相似,即所谓的管理新概念、新理论,最后都难以避免“筐”的命运。

“执行力”这一概念刚推出之时,可谓把准了国内眼镜企业效率低下、知而不行的弊端。一时间,执行力成了挽救眼镜企业的稻草。诸如执行力就是竞争力,没有战略的失败,只有执行的失败等。似乎只要执行到位,所有问题将迎刃而解。执行力在不知不觉间成解决所有眼镜企业管理弊端的万灵药。如领导关键是执行,制度关键是执行,组织关键是执行。执行力在眼镜企业管理领域真正的无处不在,中层执行力、战略执行力、品牌执行力、领导执行力、员工执行力。最后,执行力这一概念膨胀为一只巨大无比的筐,囊括眼镜企业管理的所有因素,结果什么都没有筐住。

“核心竞争力”这一概念始引入中国时,无论理论界还是企业界,无不为之欣喜若狂。其逻辑是,眼镜企业如果能构建其具有稀有性、有价值、难复制、难替代的核心竞争力,眼镜企业才能在激励的市场竞争中傲视群雄,长寿百年。于是乎一场寻求眼镜企业核心竞争力的大剧在国内上演了。市场份额下降,病因是没有构建核心竞争力;人才流失、产品出现质量问题等,病因仍是缺失核心竞争力。而关于究竟核心竞争力的探索更是前赴后继,研究结论与实践案例亦是光怪陆离、荒诞不经、啼笑皆非。将核心竞争力归为眼镜企业文化者有之,归为品牌者有之,归为高层团队者有之,归为创新者有之,归为企业家者有之。总之,成功的眼镜企业,都有自己归纳出来的核心竞争力,失败的眼镜企业,都有别人为其归纳缺少核心竞争力的论断。最后,核心竞争力无异于执行力的“筐”命运,无所不包,而也空洞无物。

包括胜任力模型、品牌价值、企业文化、学习组织、团队管理等管理概念无一不演变成无所不在、无所不包的筐。事实也果真如此,不禁自问,何以至此?

其一,信任传递的虔诚。国人素有一荣俱荣的传统,如某企业家做制药能赚钱,做教师也肯定优秀。这种对概念的信任得到了夸张想象力的传递与延伸。

其二,渴望万能灵药的天真。国人在解决问题方面总天真地想象存在一种万能的灵药,能包治百病。

其三,追求新奇的执着。新概念新理念,在眼镜企业管理领域一个接一个的推出,一个接一个扮演眼镜企业救世主的角色,一个接一个地成为不知所云,让人无所着手,一无所获,一次次放弃。而又一次次追捧新概念、新理论,持之以恒,乐此不疲,实为国人追求新奇之执着。

眼镜企业管理的新概念、新理论最终都演化为筐的命运。是眼镜企业管理的悲哀,抑或是眼镜企业管理概念、理论的悲哀,并不重要,重要的是我们还要编织多少筐,才能渐渐灭绝这编“筐”的传统手艺。

(温州眼镜网)