

乐购高管本土化

本土化中层达 92%

为了更好地发展中国业务,Tesco 集团在中国正开发本地人才。4月20日,乐购宣布新的人事变动,任命新的执行副总裁,分管营运、华东和华南的业务。至此,乐购4名执行副总裁中有3人均来自中国本土。他们是乐购区域管理层中的最高管理人员。

根据新的任命,吕洪岩将任营运副總裁,领导新的营运办公室;廖慧玲将担任华东区执行副总裁,领导华东区;苏明瑞将出任华南区执行副总裁,领导华南区。

除此之外,区域管理团队中很重要的角色——区域营运总监也都是来自中国本土。乐购为他们设计了各种的培训课程,正计划培养他们成为未来业务发展的中坚骨干。

据了解,Tesco有完备的人才计划,不仅在门店设置了详尽的个人晋级发展项目,还为总部和区域办公室的员工制定了职业发展计划,为有潜力的员工创造发展空间。

目前,在乐购的26000多名员工中,资深经理级别的中层管理人员有227人,其中本土人才比例高达92%。未来,Tesco在中国拓展业务有可能出现更多的中国高管。

Tesco亚洲区首席执行官David Potts表示:“强化本土人才储备对于我们未来业务的成功至关重要。我很高兴我们现在在中国北区、东区和南区都有了中国本土的领导团队。发展中国本土职业经理人,将能够更好地服务中国消费者。”

(厉林)

上海医药携手中国邮政布局县乡级市场

4月20日,上海医药与中国邮政集团公司签署了全面战略合作框架协议,建设跨行业的长期战略合作伙伴关系。

上药之短正是中邮之长,中国邮政拥有遍布全国城乡的网络资源和强大的仓储服务能力。本次合作的目的之一即是双方共同制定基本药物配送服务标准,建设覆盖全国城乡的基本药物配送网络。

上海医药集团董事长吕明方提出,供应链服务是医药分销业务的本质,供应链体系的构建也就成为医药分销企业长期发展的基础。上海医药致力于建设中国领先的国家级医药分销平台,其产业基础必然是全国性的供应链体系,核心必然是全国性的客户网络与物流配送网络。

中国邮政表示,将以其在医药仓储、运输、配送各环节的资源与经验,支持上海医药发展基层市场与基本药物,包括为上药建设全国性基本药物配送中心提供全方位的资源支持、加快建设进度、提供全面的运输配送服务等。

上海医药董事长吕明方说:“借人之长补己之短,不仅使上药得以更低成本、更快速度、更有效的方式发展基层市场,更通过这种跨行业合作服务社会,惠及百姓,使全国城乡居民更大范围的真正享受到国家基本药物制度的实惠。”

此前,上海医药通过收购一系列医药分销渠道,建立起在北京、上海、广州等一线城市的分销网络。上海医药的优势在城市和医院,而在丰富的基本药物产品组合,而迅速增长的广大社区、分散的第三终端与广袤的县乡,则是上海医药的相对弱项。

中国邮政是国家专业大型集团公司,2010年营业收入超过1800亿元,不仅具备邮政普通服务职能,更拥有中国邮政速递物流专业公司和网点高达36000家的中国邮政储蓄银行,在内地100个城市拥有50万平米的物流中心和30万平米在建物流中心。

据了解,中国邮政曾涉足医药物流,但仅涉及地方的分支机构在自己辖区内的一般性业务行为,此次合作是着眼全国,发挥双方优势,在全国范围内构建医药物流网络,包括:建设覆盖全国的基本药物配送网络、特殊药品配送、高值药品直送业务、合作建设现代医药物流设施以及供应链融资的金融服务。

(刘丹)

绝地反击

广东百货业“两条路”进军电子商务

□ 林建敏

现象

“两条路”绝地反击

几年前在网购浪潮来袭时,传统百货“触网”是一次主动的积极尝试。而如今,广东多家主流百货再一次集体关注网购业务,更像是一次被动的绝地反击。

“在这种情况下,传统零售商应该弄明白做电商究竟想干什么,是做实体店的补充,还是让电商作为公司销售结构重要来源。如果认为符合自己的发展战略,那么电商应该作为继百货、超市、购物中心后的一种新业态去做。”广百股份副总经理、首席运营官亢小燕表示,广百成立的独立电子商务公司将在4月底进行运作,将成立一套独立于实体店的运营架构,包括市场调研、销售、客服、网站推广与运营、产品开发、仓储、包装、物流、发货、财务监控等环节。亢小燕强调,传统零售商要有“互联网基因”,而不是简单地从传统实体店组织结构向网店迁移。据悉,广百电子商务公司前期投资达3000多万元,随着运营深入将继续追加投资。

据了解,传统百货另一种反击形式就是联合供应商资源的“联动模式”。这种模式有点类似于目前很流行的“异联商务”网购模式,即零售商签约多个联盟供应商,消费者在联盟商家的实体店专柜消费,将获得与网上购物相同的实惠。例如,消费者花1000元在签约联动商家实体店专柜购物,可获得1000个积分,积分可到网上换购或换领同等积分的商品。广州友谊副总经理江国源指出,友谊网上商城除了作为实体店服务延伸外,联动模式将是接下来网上商城运营模式的方向。

中投顾问高级研究员黎雪荣表示,零售商的联动模式可看成是一种集会员营销结算系统和智能媒介发布系统于一体的B2B、B2C电子商务体系。此模式可使消费者进行双倍价值的货物购买,吸引较多消费人群成为其会员;另一方面,解决了因线上价格便宜抢走实体店客流的问题,而通过联动促销,实体店也就具备了网店的功能。另外,有利于商家将对会员消费行为进行市场分析及定位,帮助联盟商家开发新客户,留住老客户,这种模式将达到买卖双方的共赢局面。



□ 朱 耘

美的家用电器集团芜湖基地近日投产,该基地包括美的日电整体厨卫、精品电器、洗涤电器三大事业部。这是美的日电顺德本部之外最大的生产基地,预计到2015年产值将超过200亿元。

去年美的集团进行了一次大规模的营销整合,而2011年则加大产能扩张,优化产能布局,目标是2015年实现整体销售收入翻番,其中国内销售达到400亿元。

缓解物流压力

“产能扩张必须以市场消费大幅增长为支撑,近几年美的扩产能、优化布局,正是看到了这一轮中国消费升级热潮中的机会。”美的家用电器集团CEO黄健对记者说。目前美的除广东顺德本部之外,已经在中山、苏州、芜湖、贵溪、武汉等多地建成了

策划语

在电子商务领域一直不温不火的广东百货企业,正酝酿一种两种创新变革模式——成立独立运营公司及采取联动商务模式,试图在网购蓝海中寻求突围。前者以广百股份为代表。日前记者独家获悉,广百今年计划投资逾3000万元成立独立于实体店的广百网上商城电子商务公司,预计4月底开始运营。而后者则是以广州友谊、王府井为代表,正网罗供应商以“联动商务”模式进军电子商务。逸马国际顾问总裁马瑞光表示,在市场份额被淘宝、京东、凡客、当当等网商巨头不断蚕食的情况下,传统百货改革电商是必然选择。

原因

网商利润丰厚蚕食百货领地

据中国电子商务研究中心最新一份数据显示,2010年网上零售市场交易规模达5131亿元,同比增长97.3%,较2009年翻了近一番,约占全年社会商品零售总额的3%,未来10年这一比例有望飙升至30%。在整个零售行业中,网络零售一直保持着远高于实体零售的增长幅度,传统百货品牌的领地被不断蚕食。

记者了解到,目前包括京东商城、当当网等在内的多家原本经营数码、图书类商品的网商,纷纷扩大了经营范围,开展百货业务;原本经营服装等百货业务的凡客诚品,其全新服装电子商务网站V+也已上线,掌门人也不止一次地调高了销售预期。

由于目前国内百货店普遍采取联营扣点的经营模式,品牌同质化现象严重,价格战在零售领域愈演愈烈,导致百货企业的经营利润被进一步压缩,这一点从上市零售企业最近陆续公布的2010年度报告就可见一斑。“在这一大背景下,网购业务似乎已不再是可有可无的实体业务的补充,而成为传统百货品牌可以挖掘的新的利润增长点。”中国连锁经营协会秘书长裴亮表示,传统零售企业热衷于收取通道费,采取品牌联营分成扣点的模式,这种模式导致了传统零售企业失去了定价权,传统零售企业毛利持续降低,还丧失了以往的运营能力。



不过,记者从中国连锁经营协会公布的2010年中国连锁百强榜中了解到,目前有34家企业开办了自己的网上商店,但销售规模只有约30亿元。而这仅仅是凡客一家企业去年的销售额,还不到京东商城的1/3。尽管百强中王府井百货、银泰百货、广百、广州友谊、西单商场和中友百货等知名商企均已开通了网上商城,但传统商企的线上业务与实体店业务相比,仍存在明显差距。

而在电商的改革中,银泰百货先走一步,率先成立独立实体店的电子商务公司。据悉其成立不到3个月,日订单量突破1万单,日销售额逾400万元。这种改制成功,也让广东百货业看到了改革的曙光。有业内人士也感叹,10年前连锁扩张带来了零售业的变革和洗礼,如今传统百货与购物网站的客户争夺战成为零售业的二次革命。

业界

不能照搬传统模式

过去一直认为,传统百货业利用多年积累的品牌和资源整合能力向电子商务延伸,在品牌知名度、信誉度、顾客、供应链资源整合、采购等环节存在巨大的“溢出”效应,要比那种白手起家的纯B2C网站有优势。但几年来的尝试表明,要想将传统百货业这种“力量”与互联网相结合,并形成新的竞争力,似乎有难度。

“传统零售商应该有网络销售快



速反应的‘互联网基因’,这一点显得很重要。”马瑞光指出,传统零售往往会把电商部门设在市场部或营销部下面,或者当作一种渠道存在,消化库存和过季商品,这样就不可避免地陷入了将传统模式照搬到网络上的套路,线上线下两个平台,同一套人马操盘,败北是必然的,“这样会产生两大冲突:一是价格冲突,线上价格

一般较低,会对其商场销售产生冲击;二是区域冲突,电商无界,A市商场的线上业务会抢夺B省市场的消费者。而更大的硬伤在于,联营式的商场没有库存,对待来自互联网上的动态订单,很难做到快速响应,无法保证送货,大大影响了购物体验。”

亢小燕也指出,电子商务并非仅仅是网络交易,而且是企业利用互联网进行的全面商业活动。百货企业做电子商务,必先进行电子商务战略规划、基于电子商务流程再造、电子商务模式的选择,以及配合电子商务的业务流程战略。观之广百电商“另起炉灶”,不仅请来有熟悉电商经营的专业高管团队,还成立独立于实体店的调研、财务、生产、客服、物资配送等部门架构。

另外,与传统百货店不同,广百网货源采取了自购、卖断和与供应商联营并举。“百货店在家电方面有自营,但电商增加了服装、化妆品等品类,保证商品质量。”亢小燕表示,这对于一家致力与B2C自营模式的网站来说是最基本的标准配置。

预测

电子商务占据一席是必然

对于未来电商领域,传统零售百货业态能否占到一席,马瑞光表示这是必然的趋势。在欧美,多数大型网上零售商并非互联网初创企业,而是传统商店或邮购集团。比如在美国,传统百货公司所经营的电子商务平台占据60%。相信在中国也会表现出这样的态势。

而亢小燕也认为,传统零售业未来有望在电商领域占据半壁江山:首先在资金实力方面,百货巨头有优势,而纯B2C网站大多依靠风投融资驱动扩张,容易受人牵制。其次,B2C网站靠在互联网上大笔撒钱招揽顾客,其广告成本甚至占到运营成本的6~7成,一旦停止广告投放,订单数量就会马上滑坡;相反,百货利用自身多年积累的品牌影响力,用户转化率更高,获取成本更低。

另外,百货业开展电商具有攻、防、拓、黏的功能。“攻”方面,可采取一些优势商品可做到震慑竞争对手;“防”方面,百货业目前的业务形态、客户、市场份额维持稳定;“拓”和“黏”方面,可靠商圈辐射和会员卡积分等形式,增加客户黏性。

近年来,美的在小家电市场的扩张如火如荼,在芜湖生产基地落成时,也进行了夏季新品发布会,推出了包括足浴器、按摩电器等16款新产品,这意味着美的日电正式进入了按摩器市场。

全面转型创新型企业

美的进军全系小家电产业

生产基地,“未来美的将最终实现全国多点式辐射的全面布局。”

东部地区配套资源跟不上是美的选址内地的主要驱动力。黄健表示:“在广东,美的发展已经受到了仓储、物流、配套、银行服务等多方面资源的制约。”

以物流为例,在生产的旺季,提货的汽车将美的周边的道路堵得死死的,而在广东,仓库成本也在过去两年翻了一番,即便如此,仓库依然紧缺。而解决该问题则必须把部分生产移出本部。

随着国内原材料和劳动力成本的不断上涨,美的与诸多生产企业一样都面临“刘易斯拐点”的难题,美的表示下一个十年的转型将靠科技进步、管理效率的发展。以芜湖生产基地为例,未来年总产能将超过7000万台,包括配套企业年产值超300亿元,可提供25000个就业岗位。而该工厂的技术起点远远高于美的现有的生产基地,在电水壶生产线上,

产能将达3000万台,而用工人数则比现有的其他生产基地工人减少一半,在资源集约效果方面大大提升。

全系列进军小家电产业

日前,美的集团在小家电领域拥有了40多个品类的产品,下一步的目标是达到60种品类,而此前美的并未涉足按摩器这一市场。“美的进入新品领域的速度只会有增无减。”黄健说,美的目标是为消费者家居生活提供系统解决方案,而基于这个目标,将生产全品类的家电服务产品。

事实上,在美的内部,现有的40多个产品品类被分为两大类:一类是战略核心产品,一类则是战术辅助性产品。“美的战略核心产品上面倾注了大量的人力、物力、财力,这类产品目前的市场规模或潜在规模较大,甚至能够达到50亿元人民币的市场规模,并且产品在技术发展领域的创新在不断变化。”黄健说,这类产品美

的能够在创新中甩开主要的对手。

而战术辅助性产品则是起到拾遗补缺、锦上添花的作用,并非主要发展目标。美的这次进军按摩类家电市场,集团并不担心这会“树敌太多”。

“美的在一开始进入新产品领域时,往往对竞争对手造成了一定的冲击,但是随着竞争格局的稳定,则会促进整个行业得到大的发展。”黄健说,在美的未进入豆浆机领域前,这类产品多是有网,需要泡豆并通过电热管加热,对消费者而言使用麻烦,清洗困难,不美观。而美的在进入该领域之后,则通过研发创新改变了这一产品的特点和技术方向。

“对美的而言,进入一个领域是看好其发展潜力与空间,而非非比拼谁的资本雄厚打价格战。我们希望成为能够推动行业发展,有创造性的竞争者,给整个行业带来新的发展动力。”黄健说。

在黄健看来,全世界企业没有

一家能够同时在大家电和小家电领域同时获得成功,并且在小家电领域获得广泛成功的也几乎没有,因为多数企业仅做个别几类小家电产品。“美的的优势以及未来的发展方向就是要在全品类产品领域发展,并在众多品类上形成规模优势和竞争优势。”

管理者说

现在美的正在全面转型为创新型企业,这也为美的带来了相应的管理挑战,黄健坦言,美的从原来的研、产、销一体化变为今天研、产、销分离,如何缩短市场上反映出来的问题反馈到制造、研发的周期,是摆在美的面前的最大挑战。在美的朝国际化方向发展时,将会加大在海外的并购力度,以增强其产品在海外的品牌及渠道扩张,而并购后企业人才的增加则会带动现有人员素质的提高。