

太子奶推新品谋翻身

近日,湖南太子奶集团推出新品杯奶引发外界关注。据悉,此次的杯奶走“平民”路线,定价为 20 多元一件,目前已销售至山东、河北、河南等地,湖南本地也将在本月铺货。

业内人士分析,此举意味着曾经占据乳酸菌市场霸主地位的太子奶,开始了复活之路。

而在今年 3 月的经销商大会,太子奶新股东明确表示“将通过追加投资、盘活资产,重新将太子奶品牌做大做强”。

不过对于太子奶的下一步规划,记者分别致电湖南太子奶集团和北京三元,其都以“时间紧张,一时难以答复”为由拒绝了记者的采访。

公开数据显示,自去年 11 月 18 日起,三元、新华联接盘后的太子奶恢复正常生产, 销售额同比增长 60%;2011 年太子奶全国总销售额为 2 亿多元;公司期望 3 年后年销售额突破 10 亿元,5 年后突破 20 亿元。

种种迹象表明,无论是太子奶还是其股东对其未来在乳酸菌市场上的走向似乎都充满了信心。然而,业内人士却并不这么认为。

“乳酸菌饮料有一个很好的发展空间,使得太子奶在单方向发展上取得很好的成绩。就企业经营本身而言,在现在这种市场涌入各个乳业巨头的环境中,留给太子奶重生的机会很小。”乳业专家陈渝说道。

湖南太子奶集团曾经连续 5 年以 70% 以上的市场占有率占据中国发酵型乳酸菌饮料业的霸主之位。处于巅峰时刻的太子奶就已经受到巨头们的威胁,更别提现在要复活的太子奶面临的现状是:以液态奶为主业的乳业巨头,都看中了这块市场巨大的潜力,诱人的增长速度,较高的毛利和较小的物流压力, 纷纷涌入争抢。

据了解,在太子奶推出新品之际,伊利、蒙牛等品牌也前后相继推出了新产品,有的还下调了零售价格。即将爆发的新一轮夏日饮品大战中,太子奶能否突围;在未来一轮又一轮的市场竞争中,它又能否立稳不倒,都是未知数。

此外,销量增长依赖于经销商增加,庞大的销售网络曾一度是太子奶的优势所在。据悉,原来太子奶的老经销商部分流失,目前太子奶的老经销商有 500 多家,只有原来的 1/3。

广州市乳业协会理事长王丁棉表示,“目前来看,太子奶要保持资金稳定、产品上有突破并且开拓销售队伍,做好这三点后,大概需要 3 到 5 年的时间才能看到些希望,而这还不包括同行竞争的影响。”

(据《投资者报》)

管理诊所 Guanli Zhensuo

多元化酿苦果 寻破局之策 澳柯玛推行 VCT 管理

庞丽静

昔日作为青岛五朵金花之一的澳柯玛,如今已少有人提及。2011 年,这家公司的营业收入为 41.30 亿元,利润总额为 5045.74 万元。这是澳柯玛业绩最好的一年,它本应该感到些许欣慰。但把它放在行业的坐标系中,总收入仅仅相当于海尔白电产品总收入的 6%,甚至不及海尔冰箱、洗衣机、空调等任何一个单品的收入。几十亿元的销售规模与龙头的千亿规模相比,如同不抗风浪的小舢板。

澳柯玛最初的家电企业定位,经过若干年的多元化(上马电动车、太阳能、锂电池、海洋生物、房地产等),再经过 2009 年之前的瘦身,已经变化不小。主导产品仅保留了以冰柜为主的制冷产品、电动车和生活家电三大系列,而且这些目前都不能成为行业的龙头。

曾经的战略失策,让这家企业处于艰难的行进中,并在不断地尝试破局之策。

战略迷途

据澳柯玛一位离职的中层回忆,2006 年 4 月, 澳柯玛股份有限公司 19.47 亿元资金被原控股股东澳柯玛集团及其关联企业占用一事东窗事发,澳柯玛随即陷入流动资金的极度匮乏之中。不能有效地启动冰柜生产,空调厂的生产也陷入停滞状态。青岛市政府托管澳柯玛之后,虽投入了大量真金白银,处理了员工、供应商、欠款和银行等众多问题,但澳柯玛显然已经元气大伤了。

在这位中层眼里,让澳柯玛受伤害最大的就是房地产,这也是其出现危机的导火线。据透露,澳柯玛曾经成立地产公司,并不断扩张。后来曾去烟台投资地产,出现了资金链断裂的问题。之后,澳柯玛开始从旗下上市公司挪用资金,拆东墙补西墙,累计近 20 亿元。如从空调抽调的数亿资金,使得空调生产陷入危机。

资金危机爆发后,在清欠同时,公司采取先“瘦身”后“强身”的策略:以尚能取得效益的冰柜、电动自行车为主业,扶持小家电等作为主导产品,空调、太阳能、洗衣机都被砍掉。

这位中层说,澳柯玛曾在错误时间做了一件正确的事情,就是上了新能源项目。当时国家关于新能源的优惠政策还没有出台,那个时间上马新能源不可能做起来。而现在国家有了政策,它才可以赶上这班车。

但澳柯玛后来又在正确的时间做了错误的事,如今看来,空调当时不应该砍掉,也不应该做小家电。澳柯玛的小家电当时是 OEM,在南方生产,但是根本不具备成本优势。而没有把核心业务冰柜系列做出规模也是个失误,如今赶超者众多。

家电行业分析人士罗清启说,澳柯玛品牌萎缩的原因是战略问题。在产品形象、产品结构、技术结构、规模化等方面做得都不是很好。如今,在青岛国美这样的家电大卖场里,已经鲜见澳柯玛的影子了。

另外一位家电行业分析人士刘步尘说,澳柯玛这几年在家电品牌中几乎销声匿迹。十年前,它曾经是中国冰柜第一品牌,走到这个地步的确让人遗憾。

刘步尘说,澳柯玛因为多元化战略,导致企业出了很大问题。当时,澳柯玛主导产品冰柜的市场容量比冰箱小很多。冰柜多用于商业场所,而事实上,只有产品进入个人消费渠道才能带来规模销量。澳柯玛作为冰柜企业,当时应该快速向冰箱行业转型,但是澳柯玛并没有这样做,而是转向空调、电动车、地产等。“说到底还是主业不明确。什么都做,什么都没做好,这就麻烦了。只有清晰主业,做好之后,才能为别的产业输血。”刘步尘说,即使做多元化,也应该在专业化的基础上去做。在他看来,一个企业只做一种产品或者少数几种产品,做到极致就会有市场。比如格力专做空调,就做得很成功。

澳柯玛相关的负责人表示,给自己的战略定位最终还是专注于家电行业,在战略方向上,还是希望在制冷和超低温产品上做一些文章。确定的三大主导产品是制冷家电、电动车和生活电器,但是生活电器规模不大,主要利润点是制冷。

上述负责人表示,制冷是澳柯玛主业中的主业,行业利润率虽处于下降中,但毛利比电动车要高。公司正在试图打通制冷产业链,在这个方面也还有历史优势。澳柯玛冷柜的销量能够名列前茅,但冰箱一直没作为重点产业去发展,洗衣机公司也是去年年初才成立。原来的洗衣机都是贴牌,现在才开始做高端洗衣机项目。

上述负责人表示,公司电动车发展很快,但是由于这个行业进入门槛较低,主要集中在三四级市场。

比较误区

去年 41.3 亿元的营业收入,已经



是公司成立以来最好的纪录,前年的收入仅为 36.95 亿元。

澳柯玛相关的部门通过计算同行业上市公司的业绩得出,去年白电行业(仅冰箱冰箱产品)的增长速度是 8.5%,而澳柯玛的增长速度是 7.76%。但综合这几年情况,其增长速度却是超过行业增速的, 这让他们感到欣慰。

澳柯玛股份有限公司董秘孙武说,公司近年的战略方向是要通过技术创新, 打造制冷产品的第一竞争力。围绕主业发展,突出制冷产品。同时也要加快电动车、生活电器、洗衣机、自动售货机等业务发展,要追赶行业第一梯队。同时积极培育海洋生物、新能源等未来业务。

据悉, 制冷业务目前占澳柯玛 70% 的业务总量。而随着电动车、生活电器等其他产业发展相对迅速,制冷所占比重有所降低。去年电动车的增长速度是 49%,其业务也占到总业务量的 13%。理想状况下,澳柯玛希望自己的冰柜业务一直是一线品牌,电动车也应该是一线品牌,销量升至前三位。

家电行业分析人士罗清启说,澳柯玛最辉煌的时候,是青岛的五朵金花之一,也是中国的冰柜龙头。当时的时代跟现在不一样,那是一个稀缺时代,只要做就有机会。但现在这个时代,是充分竞争的时代,必须放在比较体系下来看待,而不是看孤立的个体。

“不在于澳柯玛是否萎缩了,而在于别人长大了。在产业发展中,不进则退,只有超常发展才能生存。”罗清启认为。

刘步尘则认为对于澳柯玛的业绩要辩证地看,在业界眼中,澳柯玛在制冷行业,已经不是一线品牌,电动车也不是一线品牌。这个市场,对手比你跑得更快,就相当于你在萎

缩。

破局之策

从去年 10 月开始, 澳柯玛着手推行 VCT 管理运营模式,这是澳柯玛今年变革的一个主题。他们希望以此为突破口,把外部管理信息和竞争压力通过 VCT 价值链条传导到内部,更加贴近市场,提高竞争能力。

公司董秘孙武说,每个 VCT 团队中,有生产的、销售的、技术的,仓储的各部门人员,他们组合在一起。公司一个指标是为整个团队设置的。VCT 团队的负责人就是营销口负责人,团队负责人有权协调生产、设计、采购等多个板块。

孙武说,此前内部板块之间的博弈比较严重,生产是只做生产,销售也单独销售,产供销接口不是那么顺畅, 反应速度也不那么贴近市场,导致市场反应速度慢了一些。比如制定预算的时候,往往生产要求集中批量生产,销售却要求生产降价,内部之间的这种博弈并不符合市场需要。通过管理调整,团队负责人负责整体协调,使得各板块之间保持沟通。这样,掩盖的问题就会暴露出来并加以解决, 能节省的成本也能落实到位,整个产业链的责权得到了匹配。

孙武表示,团队负责人权利比较大,有权调整团队成员。公司对每个价值链条按季度考核,成果通过财务核算出来,进行督导和跟进。公司总部每月通过财务核算,来看实体经营成果和 VCT 的经营成果。每个月一核算,完成奖励,完不成督促,甚至要约见高管谈话。

据悉, 公司目前已经建立起 10 个不同的产业链条,包括国内制冷产品价值链、出口制冷产品价值链,电动车产供销研链条、超低温冰柜产品链条、商用冰柜等。

就这样,公司总部可以从频繁做裁判的角色中解放出来,更多地去考虑产业推进的战略方向调整。成立 VCT 后,这些价值链可以承接总部批准的指标或者组织内外部资源达成目标。同时负责产品链条协同管理能力,快速应对市场。这个内部工作机制和激励机制,可以提出战略方面的建议,调动经营团队积极性。与过去某些环节割裂开不同,这是一个完整的产业链条,可以站在总体角度去看待问题。

孙武说,之所以要进行管理方式变革,是因为去年白电整体毛利率下降、银行贷款承担罚息、原材料成本上涨,再加上澳柯玛前几年的“伤口”。2009 年之前清欠之后把历史遗留问题解决了,可以轻装上阵,加快发展。综合几个因素,公司今年要把效益放在重要位置,平衡好收入增长和效益增长关系,目前看 VCT 是公司一种有效的解决方案。

刘步尘说,澳柯玛推 VCT 管理方式, 随着机制或者管理方式发生变化,发现问题及时进行调整,无疑是件好事。但是无论企业战略或者模式如何变化,都是为了促进产品销售。如果产品本身竞争力不足以支撑,再好的模式都没用。所以关键还是在产品结构和技术上,好好下番功夫。“此外,澳柯玛还应该对自己的品牌形象重新进行梳理,澳柯玛品牌已经有些老化了,中年以上人群比较了解并有好感和印象,而年轻人对这个品牌印象不深。”刘步尘说。

【名词解释】 什么叫 VCT?

VCT(ValueChainTeam),即价值链团队, 由公司某类产品的研发、生产、销售与供应链管理等相关人员组成, 旨在建立健全授权与分权机制、激励机制与问责机制。

华谊兄弟电影下滑 进军地产成败难料

5 月 24 日, 华谊兄弟发布公告称, 旗下的实景娱乐公司将联合观澜湖集团和冯小刚工作室, 在海南投资打造一条以冯小刚电影场景为特色建筑风格的娱乐商业街,取名叫观澜湖·华谊·冯小刚电影公社。

自 2009 年上市后,华谊兄弟不断探索新业务,开始涉足电影院、主题公园、游戏等多个领域,而这一次又开始进军商业地产领域。

对此,有业内人士表示,华谊兄弟上市之后受业绩增长压力的影响,在电影业务投资回报不稳定的情况下寻求其他途径无可厚非,但目前中国整个电影产业尚未成熟,商业地产和电影行业毕竟不同,能否成功还是一个未知数,最好还是术业有专攻。

加码商业地产

华谊兄弟公告显示, 观澜湖·华谊·冯小刚电影公社项目计划建设用地约 950 亩, 初期投资 8 亿元 -10 亿元。另外, 在项目中间观澜湖居主导地位,持有 60% 股权,华谊兄弟旗下实景娱乐公司持有 35% 股权, 而冯小刚工作室则只有 5% 的股权。

这并非华谊兄弟首次涉足地产项目。之前,华谊兄弟曾宣布在上海嘉定、深圳坪山和苏州投资建设主题乐园,对电影产业链进一步扩展。值得注意的是,与以往有所不同,观澜湖·华谊·冯小刚电影公社项目并非走主题公园的路线。

在该项目的启动发布会上, 观澜湖集团主席兼行政总裁朱鼎健表示,未来电影公社将没有门票,同时将在电影公社内招商。

此前, 华谊兄弟董事长王中军曾表示,在电影及其衍生产品之外,华谊兄弟也一直寻求另外的道路,包括院线和实体项目。

不过众多业内人士在看好华谊兄弟的新业务方向的同时也表示担忧。冯小刚一直是公认的电影票房王,也是华谊兄弟的“顶梁柱”,但运作地产和拍电影毕竟完全不同,冯小刚的名气能否让华谊兄弟在新的领域上获得成功还是一个未知数。

不过,华谊兄弟副总裁、董秘胡明对记者强调, 该项目并不是华谊兄弟的核心业务,未来还是以电影为主,将继续加大投资力度。



◎图片左起:观澜湖集团主席兼行政总裁朱鼎健博士、冯小刚导演、华谊兄弟传媒集团董事长王中军。

电影业务下滑

自上市以来, 华谊兄弟在地产项目上不断加码,但其主营业务电影的营收却不如意。

华谊兄弟 2011 年报披露,2011 年实现营业收入 8.92 亿元, 同比下降 16.73%;实现净利润 203 亿元,同比增长 35.99%。其中,电影及衍生业务实现收入 205 亿元,同比下降 67.02%。

华谊官方的解释,主要是受电影档期、制作及发行等因素的影响。胡明也对记者表示,去年是电影的小年,所以收入有所下滑。

而自今年年初以来的中国电影市场的处境越来越不容乐观。“随着美国大片的增加,国产影片的盈利能力进一步下降, 主要原因是市场变得狭窄拥挤,能留给国产片的票房不是很多。今年 1-5 月份, 国产片占票房的比例

低很多,大概只有 30% 多。投资电影变成一个高风险行业了, 一些制片公司要么是放缓投资的步伐, 要么是向其他方向寻求突破。”新影联副总高军对记者表示。

不过, 胡明对记者表示:“华谊兄弟的电影业务增长目前还没有遇到压力和瓶颈,电影业务增长很快。”此外, 对公司第二大业务电视剧, 华谊兄弟还是实现了稳步增长。据年报显示,实现收入 3.82 亿元,上升 18.21%;毛利率为 62.12%,同比增长 298.1%。

电视剧和电影的商业模式不一样。“在中国做电视剧,第一,要有好的播放平台,人脉多;第二,电视剧质量过关,有观众看和收视率。一般满足这两个条件就能活下来,但是只比电影高一点,同样好不到哪里去。”观众力电影测评与开发中心创始人雷龙云说道。

全产业链的担忧

目前, 华谊兄弟正在尝试从一个纯内容制作公司业务转型。除电影、电视剧和经纪三大业务之外, 华谊兄弟目前还涉及到电影院、电视台、文化主题公园、影视城、商业地产、游戏等多个领域。而且这些新的领域正在为华谊兄弟拓展新的稳定收入来源。

今年 5 月, 华谊兄弟入股的掌趣

科技上市,仅两个交易日,华谊兄弟就已经获得了 51 亿元的收益。

“游戏一直是个暴利行业,而且进入门槛很低,不需要长时间的研发,看那么多互联网巨头甚至史玉柱都在做游戏而且赚得盆满钵满就知道了。”投资人士林先生这样对记者说。

除了游戏,影视剧网络版权销售,与中国电信共建国内首个付费“微电影微剧”发行平台也开始逐渐为华谊兄弟贡献业绩。

“这是我们新媒体战略的一部分。本身新媒体发展非常快,整个行业都在转型, 我们觉得要跟上时代的变化和技术的步伐, 在顺应技术的潮流同时还能增加我们电影的收入。”胡明对记者说道。

但业内人士看好华谊兄弟多元化的同时也表示了担忧。

“迫于股东的盈利压力,华谊兄弟的多元化是可以理解的。华谊是否值得投资还要看主要业务是否稳定增长,但现在还需观望。”投资人士林先生这样对记者说道。

“打造全产业链是对的。但是术业有专攻,最好你做到专注,才有可能专业。你不专注,你什么都想抓,那你就做不到专业了。这就好像一盒清凉油,头疼了抹一下,腰疼抹一下,但是都不能根治。还不如只做一项,一招鲜吃遍天。”高军对记者说道。(孙卫涛)