

策划词 | CEHUACI
在国美上半年曝出上市首亏5亿之时,一方面,随着国美门店调整和关店数量逐年有增无减,业内普遍认为国美惯用的“狼性扩张”策略已转向“全面收缩”;另一方面国美对电商的青睐,让业界普遍解读为国美预依赖尚未完全成熟的电子商务“自救”。



“狼性扩张”策略转向“全面收缩” 国美关店自救 高管称不裁员要期权激励

□ 稿件撰写 贾丽
需要注意的是,上半年,国美在北京、上海等地区确实已经关闭了几十家门店,那么,关闭门店究竟是国美积极迎战改变颓势的战略之举,还是无奈之选?

A. 下半年继续关闭 15%门店

在记者走访的北京地区国美几家门店中,国美旗舰店和部分大规模门店均处于营业状态,三环内国美门店关闭相对不多,马甸附近的国美二店已关闭,北四环、五环外的立水桥、北苑地段,国美店面也有四五家处于整顿状态。
国美北京地区店铺共有60家左右。记者发现,仅三环国美就有十几家,西边较少,主要集中在东部和北部。苏宁的门店几家也处于整顿或关停状态。国美或整顿或关闭的门店地段特点主要有两种:繁华、房屋租赁价格较高、门店过于集中和密集地段;偏远、人流稀少、亏损严重的门店。
就全国而言,北京、上海等国美前期发展较为迅猛的一二线城市,门店关店比例较大,主要集中在郊区,目前国美新增门店集中在三四线城市。
据了解,由于业绩和战略调整,国美今年决定关掉表现欠佳的店铺及削减经营面积,目标是今年底经营面积减少10%至15%,涉及门店200家左右。
一位原国美马甸二店的老员工告诉记者:“人员由供应商派遣,流动性较大,由于近几年盈利状况不是很好,马甸附近几家国美门店挨



何阳青

得太近,近几年盈利较少,最终关店调整。”
国美一位北京地区负责人称:“今年上半年,国美北京关闭和正在处于调整的店面不超过10家,对盈利不佳的店面进行了合并,主要针对供应商派遣人员较多的店面,人员派遣方面由供应商集中分配,对员工不会有太大影响。”他表示,下半年仍旧继续调整面积销售收入较低的15%范围内的门店。
据悉,上半年出现上市以来首次净亏损,国美电器管理层在与大股东及贝恩投资方面磋商之后,今年7月曾经对外抛出自救的六项措施,而最重要的一项,也是最见影的就是关闭部分一二线城市核心指标偏低的门店。
国美副总裁何阳青在接受记者采访时表示:“国美目前门店共1700多家。门店一级市场网络基本饱和,下一步重点在优化旗舰店,对亏损不在商业区、未来增长空间小的门店迁址或者关闭,以提升门店经营质量。二三级市场空间较大,加快二三级市场网络扩张将是国美未来业绩的增长点。”

B. 高管称不会裁员

伴随着国美部分门店的关停和调整,裁员传闻此起彼伏,与此同时,涨薪一说也开始流传,称国美近期将启动“历史上最大幅度”的一次基层员工涨薪,电商高管薪酬大幅提升。
对此,何阳青给予证实:“涉及供应商自派人员的门店大概100家,在国美门店中比例较小,人员派遣不多但成本较高。而国美派以自己的销售人员,相对工作状态好,收入自然提高。”
国美于今年5月下发了一则《关于执行提升门店绩效的相关配套制度及改进方案的通知》,宣布将小型门店的供应商自派销售人员全部撤岗,改由国美自营人员负责销售,并由供应厂家提供3%的销售返利作为销售人员的激励。
针对伴随门店关停的裁员传闻,何阳青态度强硬:“公司不会裁员,也没有任何计划。一个企业可持续发展,员工待遇的提升关键在于单店盈利高,良性企业一定是给员工提供平台,设法提高薪酬。国美调整商品结构和门店模式提升经营,创造投入产出最高模式。”何阳青告诉记者,这是国美对于不同门店的不同尝试,提升小型门店能效,是商业模式的一种转变。
走访中,国美一位员工告诉记者,厂家派遣的员工本身与国美没有雇佣关系,但是受国美奖惩制度制约。部分厂商派的员工在关店之后都自行辞职,大部分由厂商继续分配安排到别的卖场,少数推荐到国美。
对于未来国美内部可能实行的股权激励,何阳青并没有否认。洪仕

褚时健 十年磨一剑 褚橙嫁接 电子商务进京

种植园有自己的肥料厂,专门做有机肥。整个种植园有35万棵果树,水利设施就花了1400多万。别人天旱就受不了,我们不怕天旱。
褚时健选这个地方种橙子,首先考虑自然环境,周边环境好。大城市的空气虽然天天打“优”,但实际做不到。“我们做了将近10年了,去年我们的水果钙少了一点,水果就从内部炸裂开,今年的这个问题改进了。还不晓得明年有没有问题。”褚时健谈道,“跟着气候,雨水多一点少一点,日照长一点短一点,都影响橙子。”
褚时健说,至于阳光,大的环境没法改变,我们就用人工来改进,把枝条来剪掉,阳光不管从哪个角度都可以照到。这里搞种植有四百四五十个人,一年12个月,主要就是搞枝条搞好,每个月修。
聊了半个多小时,85岁的褚时健带着大家参观果园。褚时健弯下点腰说,从树下看,地下是光的,空空的风能刮进来。“通风的目的在于降低潮湿度,土壤吃水量一般到60%左右,但它到80%了,就影响果子了。”褚时健边走边总结,“书本上学的东西不一定对,全部照他的方法也不对。”
除去标准化绿色生产外,褚橙还在销售渠道上进行了创新。
褚橙昆明市场销售蒋经理说,农副产品的销售传统上是一个“骡马大市场”,更多的东西是靠一个批发市场和“二道贩子”,再流动到零售店。大量的费用产生在中间渠道。从2009年开始,褚橙尝试着在销售取消全部中间,全云南现在有500多家经销商,直接与公司产生的合同关系,盘活了整个生产和销售链条。
现在褚橙并不愁销路,烟草系统和政府系统的团购占了相当大的比例,在云南市场,褚橙给外省而来的橙子带来了压力。褚橙昆明市场负责人蒋经理说,湖南的橙子要看着我们的价格来定价,同时也避开褚橙集中上市的时间。
虽然褚时健与本来生活网的合作一开始规模并不大,双方签订的只是一年的线上代理协议。不过,本来生活网总裁助理孙红说,“我们希望未来在北京市场做到2000吨。”这个数字刚好是褚橙去年在昆明市场上的销量。
10月23日,褚时健一大早就动身,从哀牢山的种植园辗转到丽江市永胜县,此行是去跟当地政府签订合同,那里准备动工的有1500亩地,建设一个新褚橙生产基地。这是丽江市的重点项目。
项目位于永胜县金沙江河谷地带,那是一个光照比哀牢山更充足的地方。褚橙的生产技术人员说,这意味着未来丽江出产的冰糖橙颜色要更黄一些,但品质是一样的。
现在,种植园所在的玉溪市新平县政府也希望褚时健牵头为周边农户提供树苗,希望未来的规模能达到10万株。
面对三五年内达到2万吨的产能,褚时健说,“希望你们把北京市场做好。”

□ 张杰

今年1-8月,在股市图表上画出美妙上升弧线的九芝堂,公司业绩却出乎意料地一再下跌。10月25日,面对业绩再次走低的九芝堂,董秘徐向平对记者解释说,目前企业内部正在进行营销改革,“营改”时间较长,预期效果仍需等待。
自去年年底至今,医药板块被誉为资金的“避风港”,而九芝堂业绩却增长乏力。为此,九芝堂特引入医药“控制营销”创始人程继忠亲自掌舵,内部启动新的营销改革。作为一家比同仁堂成立还早19年的百年老字号品牌,九芝堂营销改革缓慢的进程,正引发业界人士质疑。

不正常的业绩下滑

或许是“营销高手”的影响,九芝堂股票前半年神奇般一路“飞涨”。
2012年1月,程继忠加盟九芝堂引发了资本市场无限遐想。九芝堂股票一路飘红,股价上半年从951元开始上扬,一路飞涨,8月13日最高冲到1923元,半年多时间涨幅超过110%。创下中药湘股的上涨奇迹。
从履历上看,程继忠在医药营销界可是个“人物”。早年,他曾任职葵花药业集团,工作中摸索出一套营销策略,被誉为医药界“控制营销”的创始人。后来又先后加入步长集团、东阿阿胶等公司出任销售高管。
然而,与股价形成鲜明对比的是,今年前三季度营业总收入与归属上市

程继忠 掌舵九芝堂“赢销” “控制营销”收效甚微遭质疑



程继忠

公司股东净利润却双双一路下滑。
综合九芝堂今年定期公告,九芝堂业绩呈直线下滑趋势。一季度,营收同比减少962%,净利润同比下降11.87%;上半年营收同比减少109%,净利润同比下降138%。而前三季度更为严重,同比下降19.47%,环比下降27.78%。
受业绩影响,九芝堂股票在冲至1923元后,应声下跌。10月25日,九芝堂当日跌幅531%,收于1568元,股价整体呈现倒“V”趋势。
对于九芝堂第三季度业绩下滑近两成,著名品牌营销专家于斐认为,

虽然医药行业大背景在转型,业绩受到影响,但九芝堂第三季度下滑近两成的幅度很不正常。
同样,销售专家杨昌顺认为,在国家医改新政对零售非常不利的情况下,增长乏力是可能的,但作为老字号品牌产品也不至于连续下滑。
赌“控制营销”扭转乾坤?
作为拥有数百年历史的中药老字号之一,九芝堂主打产品六味地黄丸与驴胶补血颗粒,虽然销售网络比较健全,拳头产品在湖南等地知名度不差,但也面临着经营机制固化等亟待解决的问题。
今年1月,程继忠“空降”九芝堂之后,针对医改政策变化所导致的市场不稳定性及流通秩序乱象,从整顿渠道开始启动新的“控制营销”改革。此前,程继忠的“控制营销”理念曾助力东阿阿胶业绩大幅提升。
为表改革决心,今年5月,程继忠在九芝堂2011年度股东大会上立下“军令状”:承诺5年内打造“3个亿工程”的递进式营销计划,即打造销量过亿产品,打造过亿的区域市场,突破区域市场单品过亿;实现销售、利润翻倍,同时还放出风声称,未来可能接替魏锋出任公司董事长。

面对雷声大的“程氏”营销改革,迟迟未“奏效”的原因,业内人士看法不一。
医药行业销售专家王亮对记者说:“其实,‘控制营销’的概念很早就有了,只不过程继忠将这个模式进行概念化,提升到了一个高度,这种营销模式并不新鲜,目前很多企业都进行了类似改革。”
一位不愿透露姓名的业内人士直言,为何该模式推进近一年,却收效甚微,至少能保持往年同比的业绩或略低,不至于连累企业业绩前三季度同比下滑近两成。
“虽然程继忠之前在营销方面成绩可圈可点,但针对他现在所面临的新市场形势、企业观念、新的团队文化基础等条件影响,最终成效如何,要打一个大大的问号。”于斐认为,针对目前九芝堂推广的“控制营销”模式创新乏力、同质化严重,缺少差异化,特别是在医药行业转型时期,企业有创新,能形成差异化竞争,才能走得更远。
于斐还表示,东阿阿胶与九芝堂有很多共性的东西,但是模式移植过来,成功的几率很小,很多因素是无法复制的。“我见过国内外很多‘空降’高管,80%的模式复制是不成功的。”

老总话道 | Laozong Huadao

雷打不散

□ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1. 出操晨训是“黑松林”的一道风景。每天早晨,全体员工统一工装,提前十分钟到厂院集中,高声齐诵“企业精神”等训词。



2. 一个初夏的早晨,朝霞满天,太阳一脸绯红。可眼睛一眨的工夫就变起天来,电闪雷鸣,巨大的雨点劈头盖脸地向出操的员工袭来。



3. 面对突如其来的暴雨,员工们并未乱了方寸,但也有个别人眼珠子走了神,嘴上诵着“一戒,缺少开拓心……”,扭头偷偷看看站在后排的我。



4. 领读的副总也朝我看了看,见我丝毫没有提前解散的意思,只得又提高嗓门儿,继续领读起来。



5. 几分钟的工夫,大家的衣服就湿透了。事后,不少人深有感触地说:这是一次特殊的考试,我们不能嘴里念着企业精神,心里却不理解企业精神。



6. 别小看了出操晨训,长期坚持,必有好处。这些年来黑松林人对出操晨训训之以恒,风雨无阻,由此锻炼了队伍,凝聚了人心。
(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)

西部当选 雄厚资金
CCI 成功千万里 融资零距离
雄厚资金支持各类项目融资借款, 两百万起贷, 可免抵押, 个人、企业不限, 地域不限, 手续简单, 审批快, 利率低, 放款迅速。
电话: 028-68000368