

进入 2014 年以来,汇源果汁董事长朱新礼一连串颇显认真的大动作,引起业界关注。朱新礼先是拿到淡马锡 1.5 亿美元的投资,紧接着又把三得利食品揽入怀中。4 月 1 日,他又把有着 30 多年国际饮料公司生产运营管理经验的梁家祥招致麾下。在 3 月 25 日见面会上,朱新礼信心满满地表示:“今年汇源还会有更多好消息,一个接着一个。”

汇源谋业绩突围 朱新礼接连大动作

汇源一年“空降”两位高管 “联姻”三得利谋业绩突围

2008 年,饮料巨头可口可乐报价 24 亿美元收购汇源,随后被中国商务部否决。这个没有完成的收购案,成为汇源命运的一个转折点。自此之后,汇源一直如履薄冰。朱新礼说,可口可乐并购被否以后,汇源这 5 年一直力图把产业链上的事情做好,慢慢地去参与更多变革。

进入 2013 年以后,没有希望被卖掉的汇源开始大力推进内部改革,包括上下游垂直整合,以及管理和营销团队方面的革新。这套措施立竿见影,从汇源发布的公告可以看到,2013 年算上出售厂房等非经常性收益,汇源当年纯利达到 2.28 亿元,大幅度提升 13.1 倍。

在朱新礼看来,汇源改革效益还没有完全体现出来,预计未来 3 至 5 年,随着改革的持续及相关效益的体现,各项业绩指标包括收入及毛利率等,都能呈上涨趋势。

业绩五年业绩沉浮

事实上,自 2008 年可口可乐收购汇源果汁被商务部否决后,汇源果汁便经历了长达五年的消沉期。

而此时的汇源果汁已经开始露出下滑苗头。根据 2008 年报显示,汇源当年总收入为 28.197 亿元,同比增长 6.2%,净利润为 8890 万元,同比猛降 86.1%。2009 年,汇源果汁净利润情况有所好转,虽然只有 2.335 亿元,但主要是通过下半年扭转业绩。

2010 年上半年汇源净利润亏损 7224.7 万元,是该公司上市以来的首次亏损。随后汇源销售代表减员大约 4000 人,裁员幅度约为 30%。2011 年汇源果汁总营收达 38.26 亿元,然而易除政府相关补贴,利润仅为 3690 万元。

2012 年的情况更为恶劣。数据显示,报告期内汇源果汁总营收 39.81 亿元,同比增加 4.1%,但实现归属于上市公司股东的净利润 1616 万元,较 2011 年的 3.10 亿元大幅下滑 94.8%。

汇源发展瓶颈外界早已发现,在并购案发生的 2008 年,AC 尼尔森研究指出,虽然汇源在中高浓度果汁市场占有绝对优势,但其发展速度低于低浓度市场平均速度。

多年来,汇源始终没能补上自己的短板,根据 AC 尼尔森的数据,从 2009 年-2012 年,汇源百分百果汁的市场份额从 2009 年至 2012 年完成了从 50%-54%的进步,中浓度果汁的市场份额始终稳定在 45%上下。但在低浓度果汁市场,汇源虽然新品不断,但市场份额却从 2009 年的 5%降到 2012 年的 2.9%。

除此之外,中投顾问食品行业研究员梁铭宣表示:“汇源果汁发展的问题还在于渠道,各种渠道都铺,但都不能做到强势,渠道不聚焦也就意味着中间流通环节的成本居高不下。此外,由于营销能力弱,产品又不受市场待见,经销商为其铺货的意愿不强。”

或困于此,汇源果汁开始“病急乱投医”。在 2009 年 3 月的成都糖酒会上,汇源果汁高调推出“柠檬 ME”低浓度果汁,2010 年又重砸 50 亿元推出系列全新碳酸饮料“果汁果乐”,但都没能在市场引起反响。并且因为推新品和加强销售队伍建设,令其 2010 年上半年营销费用增至 6.6 亿,净利润亏损了 7224.7 万元。

在低浓度果汁市场碰壁后,汇源果汁又转向了茶饮料。2011 年 2 月 23 日,汇源果

汁宣布,以 1201 万元的价格竞拍获得“旭日升”全部 164 枚商标所有权,及“冰茶”特有名称。在汇源收购旭日升品牌发布会上,朱新礼公开表示:“中国 13 亿人,肯定喝出一个好的茶品牌。”按照当时的规划,汇源将发挥其自身在产业布局、生产线、技术研发等多方面的优势,对旭日升进行全新架构和经营。依托于汇源的优势资源,旭日升还将进一步架构独立的营销体系,延伸和完善产业链上下游环节,逐步构建一条完整的茶产业链。

2 月底,汇源将在果汁饮料之外,推出旭日升茶饮料。然而,“旭日升”商标“嫁入”汇源果汁三年后,并没有得到很大的发展,目前处于暂时停产状态。

收购押宝三得利

多次推新失败后,时隔两年,汇源果汁再次进军茶饮料市场。

3 月 19 日,在香港特区出席业绩会的朱新礼突然公开表示,未来他有并购扩张计划。不到 24 小时后,汇源即宣布与三得利中国订立框架协议,以近 1.18 亿元的价格,购买了后者在中国的饮品业务。

对于朱新礼而言,这并非一桩简单的小额收购,而是其长久以来梦寐已久的“大汇源构想”圆梦之举。一直以来,朱新礼不想拘泥于汇源单一品牌,他想要的是一个能和可口可乐、百事、娃哈哈竞争的综合性饮料集团,这个集团下面至少要包括茶饮料、养生饮品、咖啡饮料、浓缩果汁、功能性饮料等诸多产品,而现在汇源最擅长的果汁只是其大构想的一部分而已。

收购三得利一定程度上让朱新礼离自己的梦想更近了一步。三得利在中国市场拥有三大业务板块:啤酒、饮料和进口酒。协议卖给汇源的“三得利食品”详称是三得利食品(上海)有限公司,公开资料显示其位于上海浦东新区,是一家生产型企业,主营乌龙茶等饮料,产品主要覆盖华东市场和部分一、二线城市。

当然,三得利最吸引朱新礼的是其茶饮料业务,特别是乌龙茶。早年朱新礼由浓缩果汁贸易起家,汇源又稳居中高浓度果汁第一位置多年,但他始终认为,茶饮料之于中国市场不可或缺。尽管早年汇源拍得的旭日升品牌冰茶产品已停产,但这不妨碍他利用更成熟的品牌和工艺二次尝试。

汇源果汁称,交易完成后,将与三得利在产品研发、质量控制、供需体制等各方面建立战略合作伙伴关系。这有助于公司的产品组合多元化,以进一步开拓饮料市场,特别是茶与咖啡饮料领域。同时,三得利贸易将成为合营公司,三得利将向合营公司授权使用三得利商标的独家许可证。

此前汇源果汁曾对外表示,未来汇源仍将会持续专注果汁业务。汇源集团董事长朱新礼认为,这与收购三得利并不矛盾。汇源未来仍将聚焦果汁主业,但会在一元化的前提下推行多元化发展,丰富产品线,给股东创造更大的价值。

对于饮料行业,产品线多元化易得到经销商的支持,有利于销售渠道拓展。此外,多元化经营也出于股东回报的考虑,只有企业得到更好的发展,占领更大的市场,股东的回报才能最大化。

随着人们对于饮食健康认知的提高,饮料市场上的结构比例发生着改变,以茶饮料



朱新礼信心满满:“今年汇源还会有更多好消息,一个接一个。”

为代表的无糖饮品迅速崛起,乌龙茶,绿茶等无糖茶品项保持 110%左右的增长,三得利乌龙茶目前成长率约 120%,高于市场平均 10 个点。

此次与三得利合作,对于汇源抢占上海以及周边地区的市场份额将十分有利。目前,三得利在上海的市场份额(不含水)约为 11%-12%,同时在上海及周边城市拥有庞大的销售网络,这都将增加汇源在该地区的市场份额,同时扩大传统经销渠道铺货率及占有率。

中国品牌研究院研究员朱丹蓬表示,汇源收购三得利主要是为其在一线城市及发达地区的网络布局考虑,三得利的优势在华东地区,而汇源在华东及华南的销售网络都比较弱,收购三得利可以加速其在华东的布局。

此外,值得关注的是,汇源与三得利采取了交互的交易方式,境内交易和境外交易分步实施,三得利将认购汇源拟发行的新股,价值与汇源收购三得利公司的金额相等。

“这样做,一方面可以规避跨境交易的繁琐流程,另一方面不会占用汇源现金流,更重要的是与三得利中国现有团队形成战略关系,有利于长期稳定发展。”有券商表示。

而对于外界关心的收购后如何管理问题,朱新礼表示,双方在合作后,汇源将充分利用三得利中国现有的销售团队、销售网络,共同拓展三得利品牌饮料产品在中国大陆区域的销售。

据知情人士介绍:“简单来讲,这桩交易就是汇源用价值 1 亿多元的股权,换三得利的饮料工厂,同时还拿到了品牌。”无论如何,这桩买卖都是利大于弊。

相比旭日升,如今的三得利茶饮料产品显然更有品牌影响力和市场,在三得利的帮助下,并不排除汇源再度生产旭日升品牌茶饮料的可能性。

人事一年“空降”两高管

4 月 1 日,中国汇源果汁集团有限公司宣布,前百事大中华区饮料运营副总裁梁家祥已出任公司高级副总裁,全面负责汇源果汁的生产运营。

事实上,梁家祥并不是首个空降汇源的高管,去年 7 月,汇源果汁创始人朱新礼辞去总裁一职,由前李锦记酱料集团 CEO 苏盈福接替。此举被外界解读为汇源果汁“去家族化”的开端。

梁家祥毕业于加拿大曼尼托巴大学微生物学与食品科学专业,曾在可口可乐(中国)任职 15 年,在百事可乐(中国)任职 16 年。梁家祥正式加入汇源后,将专责生产和

运营,进一步强化汇源产品品质、提高生产效率,控制生产成本。“梁家祥的加入,将进一步加强以首席执行官苏盈福为首的高层管理团队,将以他在生产运营方面 30 多年的丰富经验和专业知识,为汇源更快更好地发展起到推动作用。”朱新礼如是乐观期待。因“家族式管理”,汇源果汁一直被外界所诟病。朱新礼在“去家族化”上也曾做过一些尝试,但效果却不尽如人意。过去的“空降兵”包括:为赴港上市请来的首席财务官吴育强、曾被统一集团派驻汇源,后加盟健力宝又返回汇源的李文杰。

2013 年 7 月,朱新礼退任汇源总裁一职,辞职后,朱新礼作为公司实际控制人只担任董事会主席、执行董事职务。同日,曾在李锦记、卡夫食品任高管的苏盈福任公司行政总裁。

苏盈福上任后便开始了大刀阔斧的内部改革。过去汇源按照事业部划分组织架构,苏盈福上任两个月后,撤掉了所有事业部,朱新礼将市场分为 20 个大区,并成立了 7 个特区,苏盈福解散了 7 个特区,重新将市场划分为 7 个大区。

从年报数据来看,朱新礼此次放权得到了不错的回报。上个月,汇源果汁公布了苏盈福上任之后的首份年报,2013 年,公司实现销售收入 45.0 亿元,同比上升 13.1%;归属上市公司股东的净利润为 2.29 亿元,同比大增 13.1 倍。但值得注意的是,汇源去年利润的大幅增长更多来自于“非经常性损益”。去年,汇源果汁先后出售了两家分别位于成都及上海的工厂,获得共计 6.5 亿元。

作为从山东走出来的企业,汇源果汁 70%-80%的员工和管理层都是山东老乡。长期以来,朱新礼的女儿、儿子、兄弟、女婿等诸多亲属,均在或曾在汇源果汁出任要职。

据了解,朱新礼的女婿高勇曾是汇源果汁副总裁,在他被爆出涉嫌利用汇源果汁的广告业务牟取巨额利润后,随后逐渐淡出。弟弟朱新德曾担任汇源果汁总经理,侄子朱胜彪担任汇源果汁法定代表人,并负责汇源果汁旗下北京汇源饮用水公司,去年因商标授权纠纷被朱新礼撤职。

其中最为外界关注的是朱新礼的女儿朱圣琴,1996 年,当时年仅 20 岁的朱圣琴进入汇源集团,之后朱圣琴逐渐成长为汇源果汁高层管理层中最年轻的重要成员,先后出任过市场部经理、广告总监、投资副总裁、董事会办公室主任等职位。

但“去家族化”对于汇源并非易事,长期以来,朱新礼的儿子、女儿、胞兄、胞弟、女婿等诸多亲属均在汇源出任要职,朱新礼忙于资本运作,无暇顾及公司治理,而疏忽了家族式管理的危害。汇源的经营管理一般是朱新礼一人说了算,70%-80%的员工和管理层是山东老乡,外来的“空降兵”能在多大程度上真正说了算,还是一个未知数。



三得利饮品亏损 品牌授权汇源 10 年

对于有着 100 多年历史的日本三得利株式会社来说,汇源之手可以帮其结束在华多年的亏损。

1979 年,三得利以进口威士忌叩开中国市场。1984 年,三得利投资设立在中国的第一家啤酒合资企业落户江苏。1997 年开始,它推出了以乌龙茶、鲜橙汁等为主的饮料产品。现在的三得利饮料业务,除了明星单品乌龙茶,还有多种奶茶、养生、功能饮料。

不过三得利的问题是,在中国它更像区域品牌,在华东市场以外,二三线以下城市缺乏销售渠道。尽管饮品每年有 20 亿左右的销售规模,但难逃亏损。

去年,私人控股的三得利将其食品和非酒精饮料子公司在东京上市。按照计划,2020 年之前,其食品及非酒精饮料部门的营收要从 2011 年的 9600 亿日圆,提高逾一倍至 2 万亿日圆(约合 1216 亿人民币)。

与汇源的合作,有益于三得利改变亏损的现状。接近交易人士表示,未来双方合作成行后,三得利的饮料产品依然会由上海工厂供应,由汇源负责生产。产品要先销售给合营公司,再由合营公司销售给汇源的销售系统,由汇源拓展市场。而合营公司是双方各持股一半,且来自三得利的董事比汇源多一席位。合营公司可以掌握三得利饮品在中国市场的全部销售状况,按照合作设想,汇源是要按照销量给付三得利品牌授权费用的。这也正是为何三得利愿意接受 1 亿多元的出价,将品牌和工厂交予汇源——它看中的是未来销量增长带来的利润。这一独家品牌授权期限是 10 年。

这不是三得利第一次与国内企业进行类似合作:2012 年年中,青岛啤酒和三得利中国决定合资,将部分区域子公司资产整合,再经由合营公司销售。同样,三得利也在合营公司董事会中占主导,而最终销售则由青啤占主导。

观点

弱弱联合 或重演旭日升故事

汇源在百分百果汁和中浓度果蔬汁市场份额一直保持领导地位。但是果汁以外的其他饮料市场,汇源表现并不抢眼。据其财报统计,在 2013 年公司产品销售额中,百分百果汁贡献 26.7%,中浓度果蔬汁成为上年最大的收入来源,占比 32.3%,而果汁饮料的销售额占比为 22.5%。相比之下,果汁以外的其他饮料产品销售额占比为 18.5%,下滑 14.3%。

而此次“汇源收购三得利中国饮料业务方式,几乎复制了 2011 年康师傅收购百事可乐中国饮料业务的模式,但是这两起案例的价值完全不能相提并论,汇源收购三得利中国饮料业务就是弱弱联合。”北京志起未来营销咨询集团董事长李志起如是表示。

尽管三得利是国际饮料巨头,但除了乌龙茶外,其在中国业务一直没有起色。欧睿国际的数据显示,在 2006 年至 2011 年长达 6 年的时间里,三得利品牌在中国的软饮料份额一直在 0.8%原地踏步,汇源品牌则为 1.7%-2%。因此,在中国市场占有率极低的三得利选择汇源作为其盟友扩张中国市场,可能是认为汇源有良好的渠道资源,然而这可能是一种错觉。

李志起表示,以前汇源的优秀果汁经销商都走得差不多了,与果汁、水饮料不同,茶饮料、咖啡饮料因为定位比较高,所以对渠道要求也更高,尤其是在一二线城市,更要讲究现代渠道的铺货,而这恰恰是汇源现在的弱项;再加上三得利在中国也是个弱势品牌,这种弱弱联手,似乎让人预见旭日升故事即将上演。

营销专家肖竹青也表示看不懂汇源收购三得利的目的。自 2008 年被可口可乐收购告败后,这么多年来汇源一直没有恢复元气。“为了挽救市场,汇源先是号称斥资 50 亿推果汁果乐,叫板可口可乐;后又推冰糖葫芦汁等,但都没成功。”肖竹青认为,“三得利在中国是个边缘化的企业,如果说合作真的有好处的话,或许对汇源华东市场业绩增长有一定的作用。”

但肖竹青同时表示,朱新礼绝对是不做赔本买卖的人。李志起则认为,朱新礼是个资本运作高手,这种合作信息可能对股市释放利好消息。

此外,自 2008 年被可口可乐收购告败后,这么多年来汇源一直没有恢复元气。为了挽救市场,汇源先是号称斥资 50 亿元推果汁果乐,叫板可口可乐;后又推冰糖葫芦汁等,但都没成功。

(本组稿件均为本报综合报道)

