

原全兴团队成员继续留任高管职位,恰恰反映出了外资企业的“水土不服”——不懂白酒、缺乏管理白酒的专业团队,成为了外方控股权和经营权分离的症结所在。

# 帝亚吉欧“大改组” 水井坊探路营销



黄建勇辞去水井坊董事长职务

7月4日晚,帝亚吉欧实际控制的水井坊连续发布公告称,水井坊董事长黄建勇因个人原因工作变动,辞去在本公司担任的董事和董事长职务。董事会决定由水井坊总经理大米代顶空缺,直至找到合适董事长人选,并增派外方董事。

这意味着去年拿下水井坊第一大股东全兴集团 100%股权的帝亚吉欧,对内开始调整法人治理结构,加大外资对水井坊的控制力度。

对外,帝亚吉欧把整顿水井坊经销商体系的重任压在了从外部聘请的大米身上。但大米坦承:“水井坊品牌知名度不如茅台五粮液,500 元以上的白酒销售受重创,经销体系弱是硬伤。”

“何况白酒市场刚下滑的时候,我们的反应还慢了。”大米在接受记者采访时说。

慢的代价是沉重。水井坊董秘张宗俊对记者说,预计今年全年累计净利润仍为亏损,水井坊将难逃 ST 命运。

## 法人治理结构待完善

这是 2010 年帝亚吉欧实际控制水井坊以来,首次调整水井坊董事长。

黄建勇时年 49 岁,是水井坊集团的前身全兴集团的元老,在帝亚吉欧取得全兴集团控股权之前,黄建勇就先后任水井坊的总经理和董事长。2013 年,帝亚吉欧从四川盈盛投资手里买下其持有的全兴集团 47%股权,全资拥有全兴集团。黄留任水井坊董事长。

黄建勇同时担任盈盛投资董事多年,并是原中方东家控股下的水井坊董事长。这在外方实际控制的上市公司董事会里,比较特殊。

原全兴集团兼盈盛投资董事长杨肇基曾对记者透露,早在 2006 年帝亚吉欧第一次参股全兴集团时,双方的协议就包括“必须是中方担任水井坊董事长”的相关内容。

如今,盈盛投资已从全兴集团全身而退。帝亚吉欧不用再遵守承诺。本届董事会黄建勇的任期未满,在任应到 2015 年 6 月 29 日。但按照相关法律规定,董事任期未满,随时可以改选。

伴随着大米暂时代理董事长职务,外方另外新增了一名外籍董事。陈寿祺国籍英国,

历任帝亚吉欧东南亚公司董事总经理和大中华区董事总经理。

如此一来,除独立董事外,水井坊的董事会全部由帝亚吉欧的高管或从外部选聘的人担任,董事席位将增加到 7 位。

此前,不仅董事长是原全兴集团的高管,即使在帝亚吉欧控股全兴集团后,其派驻水井坊的外方董事也人数较少。水井坊 2011 年报显示,水井坊共 5 名董事,原全兴集团团队成员就有 3 个(包括离职的副董事长陈可)。水井坊 2012 年报中,帝亚吉欧派驻了 5 个董事(包括离职的副董事长柯明思),但董事长仍为黄建勇。

除了增加外方的董事席位,帝亚吉欧开始对董事会委托下的经营层进行改组。据大米透露,2013 年,共有 53 名高管离开水井坊,该公司由此减少了 1200 万元的管理开支;2014 年 3 月,又有 214 名薪酬相对较高的中高层被“优化”掉,企业一年节约 2500 万元。同时,帝亚吉欧从自己体系内选派了商务总监到水井坊主抓销售。

但帝亚吉欧依赖原中方管理团队的现象依然存在。按照上市公司规定,董事兼任经营层不得超过董事会席位半数以上,事实上帝亚吉欧远远少于半数。以 2013 年报为例,帝亚吉欧自己派出的董事担任高管职务的只有黄永利一人,大米虽是董事兼任总经理,但他是帝亚吉欧从外部招聘,并不在帝亚吉欧其他公司任职。在任的四位副总、董秘和财务总监均是原全兴集团成员。

有业内人士称,原全兴团队成员继续留任高管职位,恰恰反映出了外资企业的“水土不服”——不懂白酒、缺乏管理白酒的专业团队,成为了外方控股权和经营权分离的症结所在。

## 探路销售体系

“我们更多还是靠总代,他们有各种关系和人脉网络”对外,帝亚吉欧聘请了大米主导水井坊的营销改革。

美国人大米在快消行业浸淫多年,曾任金伯利(广州)公司总经理兼厂长、上海达能酸乳酪有限公司总经理、上海达能饼干食品有限公司销售总监、美国泰森食品公司大中华区总裁、荷兰 CSM 公司大中华区首席执行官,有着快消品营销经验。

谈及去年水井坊的销售业绩,大米说:“超出了我的预想。”2013 年,水井坊的销售收入从 2012 年的 16 亿元跌至 4.8 亿元,归属于上市公司股东的净利润从 3 亿元变成亏损 1.5 亿元。

“水井坊品牌知名度不如茅台五粮液,500 元以上的白酒销售受重创,经销体系弱是硬伤。”大米称。

在大米主导下,动辄上千元一瓶的水井坊终于降价了。“名酒里,我们厂家比五粮液降得早。”大米说。2013 年,水井坊的高端酒



营收下滑幅度同比高达 70%。4.8 亿元的营收总盘子中,高端酒营收就有 4.3 亿元。

2014 年 5 月初,水井坊的核心产品井台装建议零售价从 858 元降至 699 元,团购价为 530 元,省级总代理给下游商家的批发价是 440 元。“出厂价肯定低于 440 元,让省代有利润可赚。”大米说。

品牌影响力不如五粮液,水井坊如何与之竞争?五粮液此轮降价后,终端零售价已到 630 元左右,大米表示,降价后,二者已处同一价位,但水井坊的促销力度比后者大,实际零售价格在 530 元至 699 元。

“530 元是水井坊核心产品的底线,至少 50 到 100 箱以上的团购量才拿得到。我们的价格不能高于五粮液,但不应该低于它。”大米说,这涉及到水井坊的品牌定位,它依然是高端品牌,不会低于 400 元。

“以前水井坊卖不动,调价后卖得动了,我认为就是调到位。”大米说,去年水井坊面临的大量应收款,今年会有所减少,因为大的代理商库存已经减少。

价格调整了,酒如何卖?是保留原有的总代销售体系,还是发展直营?大米说,水井坊在全国原有 18 个省级总代,只有 4 个因做团购为主,受政策环境影响较大,退出总代。水井坊是不得已才接手北京、武汉、四川和广东市场。

“扁平化直营的效果到底如何还是个问题,水井坊依然以传统渠道为主。”大米说,尽管扁平化意味着厂家直接铺货到终端渠道,可以有更多中间环节的利润作为厂家的营销费用,但自建营销队伍,并不是水井坊所长。“我们更多还是靠总代,他们有各种关系和人脉网络,白酒和快消不同的是,要靠很多有影响力的人去卖。”在中国经营近 30 年的大米看来,省级总代的名烟名酒店、酒店、餐饮通路,比水井坊自己做得好。

同时,大米决定尝试直面消费者的营销方式。他说,水井坊非常需要现代零售渠道,他希望通过介绍,让总代把水井坊带进

全国性的国际卖场,比如沃尔玛、家乐福等。“上海零售业发达,我希望大卖场的水井坊销售收入可以占到当地水井坊销售收入的 50%。”大米说。

电商也是水井坊正在尝试的现代零售渠道。“我们从 2013 年 10 月开始做,电商销售比重最好占到总销售收入的 10%,但再大并不适合水井坊品牌。”大米认为,200 元以下的酒更适合网上推广。

“但在中国,做酒用快消渠道不会超过传统渠道。”大米说,在任期间,他致力于恢复水井坊品牌,新品牌天号陈并不是重点,企业想要的是精而强。

但在营销专家晋育峰看来,水井坊的营销变革尚在探路,品牌战略上水井坊和全兴大曲已经人为割裂,无法相互支撑,而天号陈的推出本身就是“失误”,毕竟,水井坊的品牌和渠道并没有双轮同时驱动。

(文静)

## ■专家说法

### 洋人管理或输得更惨

“水井坊这个故事值得与所有酒业同仁共勉”,白酒专家肖竹青表示,水井坊目前的渠道资源萎缩,面对持续恶化的白酒行业大环境,很多代理商库存不断贬值,却得不到水井坊方面的支持和帮助,导致大量水井坊渠道代理商纷纷倒戈。水井坊在外资主导下的营销管理,不懂得变通,市场反应机制缓慢,在讲究快速应变的白酒江湖,品牌号召力与渠道号召力已经逐渐被边缘化。

“外资控制下的水井坊不懂得中国消费者的核心诉求是既要里子又要面子。既要高端大气上档次,又要便宜。在目前的大环境下,超过一瓶 200 元的酒就是有面子的酒了”,肖竹青表示,而如今水井坊能够代表面子的品牌价值已经边缘化,水井坊的洋人管理层却不懂得因地制宜,可以预见在不久的将来,水井坊会输得更惨。

## 管理日记

# 每天花 50%的时间思考未来

■ 台湾城邦出版集团 CEO 何飞鹏

公司中分为许多运营团队,每个团队的运营成果都不一样,日子久了,我渐渐归纳出运营好坏的分野:好的运营主管每天花很长的时间思考及规划未来;而运营差的团队应付每天发生的事情,都显得力不从心,根本没花时间思考未来。

我找来一位好团队主管分享他的经验。他说:他永远保持 50%的精力,用来思考及规划未来。

他过去曾历经一段运营不是很好的时间,那时候他每天应付眼前正在发生的事情都来不及,根本不可能想未来该怎么做。可是就算如此,他仍然试着每天、每周、每月都多少空出一些时间,想一下未来的策略规划,也想一下组织中重要但不紧急的事。日子久了,他渐渐厘清公司许多最基本的问题,并且尝试去解决这些长期已经存在,但一直没有被关注的事。他发觉每解决一件这种事,整个团队就向前迈进了一大步。

当他努力思考团队的未来发展时,他发觉有些产品、有些生意根本没有未来,现在虽然仍勉强可为,可是未来势必日渐消退,但这是他每天沉沦在当前的工作中时,不可能想到的事。

让他的团队运营出现结构性的转变,是因为他下决心停止一些短期可为、但长期不看好的产品线,并尝试开发一些新的业务,当新业务逐渐稳定之后,整个团队也就变好了。

他告诉我:现在他保持一个习惯——每天花 50%的时间思考及规划未来。这个主管说出了好团队主管应有的作为,不可只着眼于眼前的事物,而应该花心思在未来应做的事。

# 东风德纳车桥 播响“品质车桥”劳动竞赛战鼓

7月2日,东风德纳车桥有限公司在所属十堰工厂、十堰部件厂及襄阳工厂同时举行“品质车桥”总成装配线质量提升劳动竞赛启动仪式。该公司党委书记张东兵、副总经理金仁勇、王军分别为各工厂参赛的总成装配生产线代表下发战表。

据介绍,2014 年,东风德纳车桥确定了 0 公里 PPM 下降 50%、质量索赔降低 15%的双降目标。此次竞赛是为进一步落实双降目标,由工会组织发动,党群部门与质量部门协同推进的一项群众性竞赛活动。竞赛范围

主要在各单位总成装配线展开,重点围绕竞赛组织、文件控制、培训控制、过程控制、持续改善、目标评价等 6 大类别,以及质量标准作业、4S 变更管理、工艺/检查纪律管理、改善项目管理、目标达成管理等 13 个子项为主要竞赛内容进行综合评价打分。根据得分情况评选出季度“品质车桥”总成装配线质量提升竞赛流动红旗、年度“品质车桥”总成装配线质量提升竞赛优胜线等荣誉称号。

(韩世永)

# 得益绿色 KOSHER 认证圆满完成验厂 认证代表对整个生产管理过程竖起了大拇指



RABBI HENIG 先生对整个生产现场进行查验

■ 本报记者 何沙洲

6月中旬,出口产品 KOSHER 犹他认证代表 RABBI HENIG 先生顺利完成了对四川得益绿色食品集团公司的验厂工作。得益绿色厂区、车间内外和整个生产流程,能时刻保持优异的整洁卫生状态,RABBI HENIG 先生表示了高度赞扬。

按照出口产品管理要求,KOSHER 犹他认证验厂每年会进行四次,要求极为严格。作为认证代表,这是 RABBI HENIG 先生今年第一次到得益绿色验厂。RABBI HENIG 先生对整个生产现场,包括硬件、软件、添加剂、锅炉房、水源、公司的卫生控制,质量管理等进行了仔细查验,过程十分苛刻挑剔,最终对得益绿色公司产品整个生产过程是否清洁竖起了大拇指。

# 马云投资伊利牧场 开养奶牛 各路资本杀入国内牧场

中国的牧场成为各路资本热捧之地。记者近日获悉,阿里巴巴董事长马云也开始巨资投入养牛业;与此同时,华夏畜牧刚刚获得巨额融资。

## 马云投资伊利牧场

据悉,由马云联合发起的云锋基金,及中信产业投资基金将参与投资伊利子公司畜牧公司,投资者将以合计不少于 20 亿元人民币等值的美元向畜牧公司以现金方式增资,以获得 60%的股权,伊利则持有增资完成后畜牧公司的 40%股权。

伊利方面表示,此次合作将持续长远地提高公司原奶供应保障体系能力,加大牧场建设力度,扩展和优化奶源基地布局并化解牧场投资资金需求不断放大的压力,集中资源于主业,进一步提升公司盈利能力。

据了解,云锋基金成立于 2010 年,创始人是马云和聚众传媒创始人虞锋,公司名称也是各取两位创始人的名。

## GIC 注资华夏畜牧

除伊利牧场外,位于河北三河的华夏畜牧近日也获得大笔投资。作为主权投资基金的新加坡政府投资公司(GIC)2日表示,该公司与区域私募基金泰山投资组成的财团将共同向定位于中国高品质奶源市场的华夏畜牧公司注资 1.06 亿美元。其中,GIC 将投入 7000 万美元,泰山投资将注入 3000 万美元,大河资本等其他投资者则投入 600 万美元。

泰山投资此前已经对华夏畜牧进行投资,加上这次的追加投资,共计投入 1.08 亿美元,是华夏畜牧的最大股东。

据了解,华夏畜牧是 Costa 咖啡店在中国的牛奶供应商,同时该公司也在生产自有品牌牛奶“万得妙”。(胡笑红)

## ■背景

### 奶源牧场成行业竞争核心

其实,中国的原奶市场争夺一直异常激烈。就在今年 2 月,光明乳业宣布引进亚太知名私募投资基金 RRJCapital 作为战略投资者,RRJ 将以现金方式向荷斯坦牧业增资相当于 15.25 亿人民币的美元。增资完成后,RRJ 将持有合资公司 45%的股权。而在 2013 年 9 月,私募巨头 KKR 宣布,联合鼎晖投资与现代牧业将在中国合资建造两个大型乳业牧场,投资总额约 1.4 亿美元。

“中国乳制品市场吸引各路资本进入,都认为未来中国乳制品市场还会有爆发式成长,奶源就成为竞争的核心”,香颂资本执行董事沈萌点评道,从马云旗下的基金投资伊利来看,马云看好国内乳制品市场发展,以及伊利作为行业龙头老大的雄厚基础。

