

快断 国际快消巨头集体“壁虎断尾”



[上接 P1]

蒋端平:健康才是企业家最重要的财富



蒋端平秉承“以人品制造精品、以精品奉献用户”的经营理念,遵从“天道、师道、孝道”三道文化,把“三道文化”彻底贯彻到自己公司员工,传递到代理商和身边的人,与人为善,回报社会,这既是蒋端平对企业的要求,同时也是企业文化的核心。

在蒋端平的生活中,背上行囊,一路西行,开始体验新的人生是经常发生的事情。把徒步当做生活的一部分,坚持做;把汗水当做生活,不断湿透过,把上坡的痛苦当快乐当追求,坚持才有美好的回忆,朝着曙光前行!他告诉记者,“我不会轻易放弃梦想,因为梦在路上。”

蒋端平认为,登山不在乎高度,重要的是要去享受这个过程。徒步行走也是生活的一部分。

最近几年来,在蒋端平的带领和影响下,徒步行走也成为了华美、冰熊公司健康的企业文化,在西湖周围的群山里,每周都能看到华美、冰熊人的身影,在绿色大自然唱响自己的人生,华美、冰熊人不但崇尚“三道”文化,而且向往健康生活!

登山犹如创业,都是目标明确,全力前进,没有封顶的目标,只有不断地超越。虽然每次转折点,在他看来都很平淡,但却次次都需要勇气和果断来抓住机遇,很多人可能是连机会摆在面前都不会发觉,而蒋端平却在寻找机会,并毅然地抓住它,在做与不做的选择中,他的敢于尝试和努力造就了他成功的基因。

企业家 身体健康才是最重要的财富

蒋端平告诉记者:“我在过去 20 多年的时间里,去过那么多的企业,接触那么多的企业家,我发现‘吃得好,营养少;喝酒多,吃饭少;陪笑多,欢乐少;酒店多,回家少’是很多企业家的真实写照,这看似潇洒,其实孤独。”

事实表明,很多企业家和创业者忘我地投身于事业之中,在成就个人辉煌的同时,却也付出了沉重的健康代价,调查结果显示,90.6%的企业家处于“过劳”状态,“三高”——高血脂、高血糖、高血压——问题表现明显。

在许多人的印象中,企业家们的生活是丰富多彩的,但在其成功的背后,有多少让人知道企业家的辛酸和承载的重压呢?企业的战略规划、内部的管理控制,市场的竞争,外部的关系、资源整合等等,很多的东西都需要企业家去思考、去处理。

在采访时,蒋端平告诉记者,其实,对一个人、对一个企业家来说,身体健康才是最大的财富。这么多年来,我之所以坚持登山、坚持锻炼,就是为了能够有一个强壮的身体,就是为了洗涤自己的灵魂。会当凌绝顶,一览众山小的成功虽然令人骄傲,而踱步方寸、挑战目标的过程更加让人自豪。在大千世界的苍茫空灵里,放松身心、放纵自我,群山在我脚下,瀚宇在我心中!在自然中寻找灵感,在天地间探寻真知,这样才能够带领自己的企业走的更远,做得更大,做得更强!

品牌局部“瘦身”已无法改变现状,世界最大的日用消费品公司宝洁(P&G)近日宣布,公司将在未来两年内剥离超过一半的子品牌,将会专注于包括汰渍洗衣液和帮宝适尿布在内的 70 到 80 个消费品牌,这些品牌合计为宝洁贡献了约 95% 的利润。

“如此大规模的品牌调整确实很少见。”北大纵横管理咨询集团高级合伙人潘亦藩对记者表示,这说明宝洁此次不是短期的品牌策略调整,而是一次重大的战略转型。

记者发现,在过去的两年中,这些曾经在国内占绝对市场地位的外资日化巨头正在新兴市场上遭遇增长瓶颈,裁员、削减品牌、减成本纷纷成为挽回公司的沉疴颓势的选择。

宝洁产品线过长已负重累累

美国当地时间上周五,宝洁公布了其截至 6 月 30 的第四季财报,其销售净额下降 1% 至 201.6 亿美元。

事实上,宝洁之前的营收增长一直迟缓,过去 13 个季度有九个季度营收不及华尔街预期。宝洁公司首席执行官雷富礼表示,他对公司规模大小完全不感兴趣,而更在意对宝

宝洁剥离近半品牌,联合利华、雅芳等也纷纷以消减品牌和裁员等方式换市场空间。

洁是否是顾客的青睐之选。他表示,希望在自己任内完成这轮调整。宝洁 CFO Jon Moeller 预估将用 12-24 个月来完成整个进程。

营销战略大师艾·里斯曾总结过宝洁产品线,以佳洁士为例,仅仅是牙膏便有 56 种不同的牙膏,还不包括其口腔护理等一系列产品。宝洁现有的 300 多个品牌网下的子品牌更是从个人健康、皮肤护理、家具日化、母婴护理等无一不包,负重累累的宝洁在如今瞬变的消费市场上显然有点反应不及。

从局部“瘦身”到大尺度“减肥”

“公司将会专注于包括汰渍洗衣液和帮宝适尿布在内的 70 到 80 个消费品牌,这些品牌合计为公司带来 90% 左右的销售额,贡献约 95% 的利润。”宝洁公司首席执行官雷富礼(A.G. Lafley)日前表示,公司将剥离或者退出 90 到 100 个规模较小的品牌,它们的年销售额基本都在 1 亿美元以下。

按照雷富礼的说法,在宝洁公司计划保留的品牌中,23 个品牌的销售额在 10 亿美元到 100 亿美元之间,14 个品牌在 5 亿美元到 10 亿美元之间,其余品牌的年销售额在 1 亿美元到 5 亿美元之间。

虽然公司表示剥离或退出的品牌年销售额基本都在 1 亿美元以下,但日化行业人士冯建军对记者表示:“决定砍掉的品牌肯定不仅仅出于经营业绩指标的考虑,而是会根据多项复合指标,综合考虑包括生意基数(营业额)、销售网点、历年同比增长趋势、利润率指标、人员效率与贡献(品牌效率)、发展潜力等。”

实际上,近年来,宝洁已经在陆续进行一些小幅度的“瘦身”计划。今年 5 月,宝洁公司同意将其在美国的一个医生和病人医护网络 MDVIP 出售给 Summit Partners。而在今年 4 月,玛氏宣布将以 29 亿美元收购宝洁公司的三个宠物食品品牌——Iams,Eukanuba 和 Natura 的大部分业务。

快缩 快时尚资深洋品牌遇“中年”危机急缩渠道

■ 黄丽嫦

洋时尚也有不景气的时候。上半年中国区营业额再度下滑 6.1%,这是旗下拥有艾格(Etam)品牌的艾格服装零售集团 2014 年上半年财年的业绩。而此前拥有 Esprit、Ede 品牌的思捷环球 2014 财年前三季度销售额再度下滑 6.96% 至仅 188.62 亿港元。

在目前整个服装行业深度调整的大背景以及 H & M、Z A R A 等众多快时尚品牌的夹击下,昔日在中国高歌猛进的老牌快时尚遭遇“中年”危机。

品牌老化硬伤

据南方都市报报道,记者从艾格的报表见到,今年上半年财年,其实现营收 5.98 亿欧元,同比下滑 1.6%。其中欧洲市场同比增长 4.8% 至 4.117 亿欧元,中国市场拖了后腿,同比大幅下滑 6.1% 至仅 1.868 亿欧元。

对于中国业绩的下滑,艾格指出,艾格在



产品和商业模式上都遇到困难,艾格在 2013 年销售已经下滑,尤其是在百货商场渠道。

“艾格在中国业绩下滑除了整体大环境的影响外,还有其他原因。”中投顾问轻工业研究员熊晓坤指出,一方面,其创新能力下滑,设计风格对消费者吸引力逐渐减弱;另一方面,在销售环节的活跃度较低,略显疲态;此外其品牌宣传没有进一步扩大,致使品牌影响力日益削弱,受到其他新兴品牌冲击严重。

艾格并不是首家受到冲击的老牌“快时尚”品牌。思捷环球 2011 年至 2013 年,在中国销售已经经历三年跌,其销售额分别仅

快撤 奢侈品牌集体撤离上海外滩

黄金商圈“褪色”折射全新商业竞争态势

■ 乐璇

走在上海外滩,洋气的万国建筑群依旧屹立,然而据第一财经日报报道,走进外滩某某号内却明显感觉到人气不足,多年前高调进驻的奢侈品牌 HUGO BOSS、Giorgio Armani 等已陆续撤离外滩。

记者 5 日多方采访获悉,缺乏人气、低营业额、新增大量购物中心的竞争是使诸多一线大牌撤出外滩的主因。不仅是外滩,原本一些黄金商圈内的商铺也集体撤出后空置至今,上海滩最负盛名的淮海路商圈也出现了数家沿街商铺闲置的景象。

这背后是人流向外延流动后,二类商圈和二三线城市新项目吸引走了大批品牌商与人气,“黄金”商圈内的陈旧物业难以招商,而高端消费走低后,国际大牌们也在华寻找新的发展路径。

低到达率、10 倍销售差额

曾经,外滩商业以奢侈品牌集体入驻著称,有位掌管外滩一高级物业的外籍高管自豪地表示排队要进入该物业的国际品牌实在太多,根本无法全部满足。

然而数年间,一大批奢侈品牌撤离了外滩,HUGO BOSS 是最早离开外滩的奢侈品牌之一。此后,Dolce&Gabbana 撤出了外滩 6

号,该门店被一家买手集合店取代,接着百达翡丽(Patek Philippe)与宝诗龙(Boucheron)先后撤出了外滩 18 号。

“我拿什么品牌来填补百达翡丽走掉的空缺?有什么品牌能与它平起平坐?”这是当时外滩 18 号经营者对媒体表述的无奈之情。这种无奈还在延续,入驻近 10 年的 Giorgio Armani 旗舰店也撤出了外滩 3 号。

为何这些奢侈品牌集体撤离?

“首先是‘低到达率’,外滩的确是聚集人气之地,但其聚集的基本都是普通游客,游客的消费力是有限的,极少有游客会大手笔在外滩奢侈品店内大量购物。”长年从事商业顾问与招商的 RET 睿意德商业服务部董事杜斌指出。

记者 5 日在外滩观察发现,大部分人都仅是拍照或在咖啡店内消费,极少有人走进外滩某某号内消费。

人流在店外而不入,这使得外滩高端品牌店的生意难以让人满意。有知情者透露,类似 GUCCI 这样的一线品牌在南京路商圈内一天的营业额有时可超过 100 万元,而同类品牌在外滩的日营业额可能仅 10 万元,差距是数倍。

如此低的营业额匹配的外滩租金却极高,不少招商人员反映,南京路商圈普通商

26.7 亿港元、25.87 亿港元和 24.1 亿港元。“思捷环球最大的问题品牌老化严重。”崔洪波认为。

事实上,无论是艾格还是思捷环球,其在中国一度有着极其辉煌的历史。2008 年,思捷环球的销售额一度触及 372 亿港元,净利润高达 64 亿港元。

而在熊晓坤看来,老牌快时尚这种“中年危机”的出现是其自身创新、转型未跟上市场发展步伐所导致的。“与新生代快时尚品牌相比,老牌快时尚品牌价格更高,而且服装更新速度较慢,款式创新度不高,竞争力逐渐减弱。”熊晓坤认为。

收缩百货渠道

事实上,艾格早就意识到中国市场的发展瓶颈。据了解,艾格计划结束 200 个销售专柜,同时在购物中心开设独立门店,要强化发展在线销售。据其上半年财报显示,上半年艾格在国内已关闭 88 家门店,目前总门店数为

品牌算盘与人流驱动

“作为奢侈品牌,我们必须在整体布局上进行调整,比如将一些货源更多调整到有折扣价的奥特莱斯,以谋求销量。而在开店布局上则更多侧重于向二三线城市或一些新的商业项目内进驻。”在一家欧洲奢侈品公司工作多年的余小姐坦言。

据悉,由于租金低于外滩等商圈,“尚嘉中心”、“K11”等已陆续吸引顶级品牌进驻。知名婚纱品牌 Vera Wang 在新天地时尚购物中心开设亚洲首家婚纱旗舰店。Breguet(宝玑)则在新天地朗廷酒店开设全球最大旗舰店。Giorgio Armani 虽在外滩撤出了,但其却进驻了上海国金中心等新项目。更多的新项目还在涌来,世邦魏理仕最新发布《购物中心建设:全球最活跃城市》报告指出,2014-2016 年,上海购物中心新增供应预计将达到约 330 万平方米,将位列全球主要城市中的第一位。

如此多的新项目不仅分流了外滩的品牌商,同时也让老字号黄金商圈的竞争加剧,一些稍陈旧的物业越来越难招租。据悉,在上海淮海路商圈内,从原万得城

本土品牌芳草集,此事到现在为止也没谈拢。

此外,现在宝洁的竞争对手越来越多,而且市场份额增长很快。“欧莱雅旗下的产品很多,而且本土品牌也在崛起,后者正从二三线城市逐步进入一线城市。”罗兰贝格管理咨询公司执行总监俞巍表示。

裁员、削减品牌是“杀手锏”

实际上,宝洁在去年已经在宣布剥离品牌削减成本,2013 年时,宝洁便对外表示将在 2016 财年之前缩减 100 亿美元开支,相应裁减员工 8000 人。资料显示,截至 2013 年底,宝洁已裁减了包括中国市场的非制造业工作岗位 5700 个,节约成本近 12 亿美元。

宝洁的竞争世敌联合利华日子也没好过多少,其 2014 年上半年财报显示,半年营收 241 亿欧元,出现同比下滑 5.5%,其中包括中国在内的新兴市场业绩发展受阻是营收下滑的主要原因,数据显示,其新兴市场销售额增长率从去年的 10.3% 缩减至 6.6%。

新兴市场营收增长遇瓶颈、成熟市场开拓陷入格局几乎是跨国日化企业的遭遇共同困境,面对这一局面,包括宝洁、雅芳在内的几家跨国公司第一反应便是尽量削减成本、集中主营业务、加紧产品的更新换代。

去年 12 月,联合利华宣布裁员 2000 人,今年上半年内又相继出售了意面酱业务乐鲜、百得利以及减肥产品 Slim Fast 等食品品牌。不过该公司在产品的更新却加大了力气,虽然中国市场销售增速放缓,但对中国市场的投入却在增加,仅是今年就花大价钱收购了中国专业净水器品牌和引进新洗护品牌卫宝,以此来对抗宝洁公司的舒肤佳品牌。

直销品牌雅芳今年 6 月份曾宣布将削减经营部门和北美业务 600 个职位,该公司在去年 12 月份已经裁员 650 人。雅芳表示裁员是持续数年重组计划的一部分,计划将给公司节省 2.4 亿-2.5 亿美元的年度税前成本。

(本报综合)

3080 家,比 2012 年高峰时期的 3355 间减少了 275 间。

这种调整虽然有一定效果,但依然难以挽救其困局。

在半年报中,艾格透露将针对欧洲市场推出彩妆系列。其品牌发言人在接受法新社采访时表示,从现在到 9 月底将推出 600 款彩妆产品、32 款配件(粉刷、化妆海绵等)以及沐浴产品(沐浴露、保湿乳液等),它们将在艾格品牌门店内开辟 15-25 平方米的“专柜”形式销售,产品同时也在官网销售。虽然其并未透露彩妆系列是否将进入中国市场,但艾格在半年报中也透露,将在中国市场更专注于严控存货,将权力下放到销售管理层,将更接近这 3000 余家门店。其特别提及,将专注于打造一个可容纳更多欧洲品牌的平台,这样业界对艾格未来是否也会将彩妆引入中国市场以挽救业绩的下滑充满遐想。目前在中国市场,艾格共有艾格,艾格周末,ES,内衣系列,E-HOMME 和专门针对购物中心的 E&Joy 系列。



项目到茂名路段内,有数家商铺一直空置,难以招商,其中最著名的当属当年风光一时的原芭比旗舰店。

“这些项目有通病,就是比之目前新建的动辄 10 万平方米以上的大型购物中心,老项目面积太小,仅数万平方米,虽然占据黄金地段,可太小的体量难以改成购物中心或体验式业态,要知道现在新项目为应对电商冲击都讲究一站式服务和体验式消费,小体量物业根本难以招商。芭比旗舰店数年前关闭后一直空置,其间谈过好几轮接盘者,最初是开出的租金太高,后来虽然降价到 20 多元每天每平方米,但此时新项目又出新招招揽品牌商户,比如一些稍偏远的或二三线城市的项目每天每平方米租金仅 10 元以下,这并不是针对奢侈品的特价,就连一般的时尚品牌也可获如此低价,这些品牌都被抢走了,黄金老商圈就更难招商了。”上述知情者透露。

除了品牌的争夺和分流,客流流向的变化也使得老商圈越来越不“黄金”,因为大量城市中心居民搬到近郊,一批社区商业项目崛起,冲击了老“黄金”商圈。

据搜铺网商业地产研究部不完全统计,一般上海内环的购物中心年销售额可超过 10 亿元,而如今奉贤南桥国际商业广场这类项目的年营业额也可超过 10 亿元。巨大的竞争压力让看似黄金地段的商圈正逐渐褪色。