

6 变革管理 Change Management

在成本加大和电商冲击的压力下,已出现单季亏损的区域商超龙头——中百控股集团有限公司不得不加速转型。

中百集团联手民资 从“跑马圈地”到追求坪效

■ 陈红霞

去年的最后一天,中百集团召开股东大会。继中百集团创始人汪爱群因年龄较大退休,同样来自武汉大型百货业的刘聪履新,继任董事长。

刘聪首度接受媒体采访。他告诉记者,当前零售行业的市场环境和竞争环境已发生了很大变化,中百集团也结束以往的“跑马圈地”时代,转而进行深度转型。

除了快速关闭亏损门店外,刘聪说,公司新组建的管理层更加开放,加大与同业的合作。公司联手竞争对手、如今的二股东永辉超市,进行大数据对冲,并推行联合采购。

打破区域壁垒,中百集团与外部的深度融合全方位展开。

管理层换阵: 从国资系到民资参与

原董事长汪爱群和原总经理张锦松先后离职后,中百集团董事会迎来了史上最大的一次变化。新一届董事会除保留董事长一人外,其余董事全部换完。

2014年12月31日,股东大会审议通过的一项重要议案即《公司董事会换届选举的议案》。与中百集团2011年的董事会换届选举不同,此番中百集团的候任董事名单中,仅保留了新当选的董事长刘聪一人。而新一届董事会成员由11人组成,除4名独立董事由专业人士构成外,其他7名非独立董事中,还首度出现了民资身影,即代表二股东永辉超市的张经仪和李国,代表第三大股东的浙江民企新光控股集团的周义盛。张经仪为永辉超市董秘,而周义盛为新光控股集团董事长。

三季报显示,永辉超市对中百集团的持股比例达18.18%。新光控股集团从中百集团逐步退出,已减持为持股5.12%。在保卫控股权的战斗中,武汉市国资委旗下的武商集团依然以29.99%位列中百集团第一大股东。

尽管国有大股东地位依然稳固,但随着股权结构的变化,中百集团的董事会成员已不再是武汉国资系的单一构成。上一轮董事会班底中,6名非独立董事或来自武商集团



汪爱群(左) 刘聪(右)

团,或来自中百集团内部,二者均隶属于武汉市国资委。

此届董事会成员里,代表国资委的董事也具有外资百货企业的管理经验。值得关注的是,此前在银泰集团任职过的王纯出现在董事会名单内。中百集团一内部人士指出,王纯是一个职业经理人,其已先后从银泰集团和鄂武商离职,此番代表武汉国资委担任董事,并当选中百集团新任常务副总经理,进入公司经营层。

“新一届董事会的构成,表达了中百集团在经营管理理念上更加开放、多样和包容。”刘聪表示,对比同行,中百集团的转型启动已相对较慢。这和武汉本土三大商业企业鄂武商、武汉中商和中百集团在武汉长期驻扎竞争,形成极强的区域壁垒不无关系。

“事实上,与同业合作对中百集团来说也不算第一次。”刘聪说,中百集团多年通过连锁方式发展,具有很强的网点经营、规模和品牌优势,并通过会员制形成固定客群,管理团队和运营也积累了诸多经验。此前,行业间也曾谈过合作,做联合采购,但当时零售企业的日子比较好过,大家没发真的“心往一处想”,但目前整个消费方式、市场和竞争都发生变

化,特别是电商的冲击等,给商超行业带来很大挑战,行业间意识到必须加强抱团取暖。

根据中华全国商业信息中心的统计,去年11月,全国50家重点大型零售企业商品零售额同比增长0.8%,增速比上年同期水平低4.7个百分点。1-11月,其零售额累计同比下降0.6%。

公开资料显示,自2013年开始,通过多轮在二级市场增持的方式,永辉超市进驻中百集团,成为第二大股东。同样超市业态的中百集团和永辉超市曾一度被理解为竞争对手。直到去年10月,双方同时发布公告称,签订框架合作协议,转为战略合作关系。

刘聪解释,与永辉超市合作之前,公司曾与湖南连锁巨头企业步步高合作,但双方的合作仅停留在经营和管理等方面的交流。

“目前,除财务数据外,双方已在其他大数据对冲。”刘聪指出,即针对不同品类,进行毛利等财务指标的对比,发现问题后马上调整。双方已共享采购渠道,联合采购的食品、生鲜等品类已在中百集团各类门店中销售。

下一步,中百集团还计划通过永辉超市的渠道,采购澳大利亚的牛肉、红提和新西兰的羊肉等产品。在中百集团“走出去”受挫的重庆市场上,中百集团已利用永辉超市在当地的供应链渠道进行采购,湖北区域的门店也在探索这种合作方式。

门店收缩:停止盲目扩张

除管理层引入全国性的商超同行进行管理“输血”,中百集团同时停止盲目的“跑马圈地。”

不计成本,每年以几十甚至上百家的开店速度迅速扩张,这是多年来传统商超业态奔跑的状态。

刘聪坦言,在零售市场的高速发展时期,中百集团的发展方式主要是依靠规模的扩张,到目前为止,其门店已扩张到1000多家,而经营面积也已达190多万平方米,但有些门店的效益不太好,甚至常年亏损。

他说,此前公司主要关闭便利店止损,但很少关闭湖北区域的仓储门店。不过,自2014年下半年起,公司对旗下所有门店进行

梳理,先后将位于湖北十堰、襄樊、宜昌、荆州等地近10家仓储店关闭了。“关闭的原因则是因为当地的竞争大,中百集团的配送优势还不够强等,而集中关店也导致了公司当年第三季度的亏损。”刘聪说。

中百重庆市场就是一个案例。“7年的培育期仍未扭亏,这早已超出任何一家门店正常的市场培育期。”有研究人士表示。

不过对比以往,2014年以来,中百集团加大了转型力度,并多方整合采购资源,并针对新开门店,明确要求加大坪效,原则要求在两年内就达到盈亏平衡。

“公司在2014年的新开仓储店也达到了10家左右。”刘聪对记者说。2014年,未经审计的数据预估,公司整体销售应达300多亿元,继续保持以往的增幅。

在中百集团转型的探索中,定位为更加年轻化、时尚化的好帮手便利店业态被视为公司新的赢利点,但到目前为止,其门店数量也只有60家左右。“未来,便利店的发展趋势是扩大加盟范围。”中百集团连锁超市负责人彭波说。此前,公司曾试过针对好帮手便利店制定加盟计划,但加盟方追求短期运营,所以这项探索又回到原点。但公司仍然将探索加盟模式。

管理者说

零售业抱团取暖

“从长远来看,零售业还有广阔的发展空间。”永辉超市董秘张经仪对记者表示,“中国是一个巨大的市场,零售业与电商的发展可以并行不悖,还有很多可以挖掘的商机。”

在张经仪看来,近年来,受快速发展的电商冲击,零售业的整体业绩呈现下滑趋势,但其总体需求并未下降。他认为,优质零售企业在此转型发展阶段进行强强联合、抱团取暖十分必要,而永辉也与中百达成了这方面的共识。

资料显示,中百集团在湖北省外的唯一一块领地在重庆,但中百在该地区的业务拓展并不十分理想。不过,据刘聪透露,中百集团还将借鉴永辉超市在华西地区的优势,实现合作共赢。

柯达转型自救 加入安卓手机战局

面对如火如荼的智能手机市场,昔日的胶片巨头柯达也要加入战局。柯达在2015年1月举行的国际消费电子展(CES)推出首款安卓智能手机,这是经历了亏损、破产、出售等一系列风波的柯达,面临向移动互联网转型难题想出的新招式。

据了解,柯达首款安卓智能手机的合作对象,是英国智能设备生产商 Bullit,产品主打图像拍照、抓取管理和分享,其中有一项功能是使用远程管理软件允许好友或亲人进行交互,还可以进行分享和打印功能,不难看出,柯达打算将自身擅长的打印、拍照等融入智能手机中。

除了首款安卓手机,柯达还计划于2015年下半年陆续推出4C手机、平板电脑和互联网照相机等一系列移动设备。

需要指出的是,此番进军智能手机市场的柯达,是曾经的胶片巨头“瘦身”之后的新柯达公司。2013年,好不容易摆脱了破产命



运的老柯达将旗下个性化影像和文档影像业务出售给了英国柯达退休金计划(KPP公司),后者成立了柯达乐芮公司,两家公司共

同使用“柯达”品牌。

观察人士指出,毫无经验的柯达做智能手机实际并不意外。一方面,智能手机成为当

下移动互联网时代的最主流设备,是移动互联网的入口级硬件,柯达要向移动端转型,势必不会做个旁观者;另一方面,智能手机制造工艺成熟,门槛降低也给柯达的入局提供了客观条件。

然而,作为市场后来者的柯达要在移动端破局却也绝非易事。随着市场竞争日益白热化,谁是手机行业的大赢家,越来越演变为品牌号召力的比拼,柯达目前的品牌价值已大幅缩水,在其擅长的摄影拍照领域新有论为非主流阵营趋势,更遑论在智能手机市场。

更为重要的是,柯达安卓手机所主打的拍照功能,早已是兵家争夺的热门阵地。在过去两年里,苹果、三星、诺基亚、HTC、LG以及华为、OPPO等众多手机厂商围绕手机拍照功能大做文章,产品大有媲美专业相机之势,在这种情况下,柯达能否在拍照、打印等玩出新的花样儿,且赢得用户,还是个未知数。

(齐琳 曲忠芳)

苏宁物流向社会开放 由成本中心变利润中心

进入2015年,电商之间的竞争从拼价格上演到拼速度,而物流体系成为电商盈利的关键。

日前,苏宁云商物流公司总经理侯恩龙在接受记者采访时表示,2015年,苏宁的物流部门将进一步实现社会化开放,由企业物流转变为物流企业,从以往的成本中心转变为利润中心。

中投顾问高级研究员申正远指出,物流投资建设耗资资金多,且建设周期长。电商企业自建物流体系将耗费巨大的人力、物力等资源,通过资源共享,向第三方物流转型,既能满足自身的物流需要,也可以降低固定资产投资成本,可谓一举多得。

物流成电商盈利关键

在侯恩龙看来,互联网零售的核心在物流,物流的核心在于提升效率、降低成本。根据侯恩龙的说法,物流倒逼了供应链效率的提升。“原来可能会1仓覆盖全国,但这样有两个短板:一是时效很难保证;二是在一些重大促销节点上会有瓶颈。后来我们推动了供应链的倒逼和提升,变成8仓覆盖全国。”

据了解,南京物流基地只是苏宁物流自动化版图的全国第一站,未来将辐射到8仓

(北京、上海、南京、广州、郑州、武汉、成都、西安),进而覆盖全国。自动化物流的建设,将极大地提高苏宁供应链的效率,从而使供应链成为现金流。例如,全国8仓都实现自动化,仅3C品类的库存周转率就能提升1倍。

根据苏宁云商提供的信息显示,预计到2015年,将建成12个自动化分拣中心、60个区域物流中心、300个城市分拨中心以及5000个社区配送站,并逐步向社会开放物流资源和能力。

在苏宁云商战略规划里,物流是未来一个重要的收益来源。“不过,前期物流体系投入过大等,会导致企业利润受到影响。”申正远指出。

然而,苏宁云商物流要做到向社会化开放,体验优化亦刻不容缓。为求在短时间内让用户体验到新台阶,实现效果提升的良性循环,侯恩龙于2014年2月被苏宁云商董事长张近东“钦点”至南京总部,任职苏宁云商物流公司总经理。

就在过去一年里,侯恩龙从“系统优化”、“效率和速度”,推出苏宁物流品牌形象——“火箭哥”以及“转变人员的思想观念”四个方面的着手工作,使得苏宁云商物流能力迅速提升,并实现“半日达”、“急速达”、“一日三送”等特色化物流服务。



按照侯恩龙的说法,社会化开放将面向苏宁易购的平台商户、上游供应商开放,下游消费者等。他还透露称,对于平台商户的试点开放已于本月10日开始。

农村市场争夺战开始

2015年,农村市场或将成为电商的主战场。申正远告诉记者,2014年全国农村网购市

场规模约为1800亿元,到2016年有望增长到4600亿元,农村电商市场成长空间巨大。

就在2014年下半年,围绕农村市场的争夺战就已展开,电商巨头也纷纷“跑马圈地”:2014年12月12日,京东宣布进驻河北赵县;2014年12月18日,阿里农村网点“清远试点”正式揭牌。不过,苏宁早于2013年就将触角伸向了农村电商,通过将原先三四级市场的代购点、售后服务网点等进行升级改造,变

沱牌舍得混改再下一城: 国资抛近39%股份

十年磨一剑,沱牌舍得改制再次吹响了号角。

1月10日,沱牌舍得发布公告称,公司战略重组方案已获四川省遂宁市政府批准通过,射洪县政府拟向投资者公开挂牌转让所持沱牌舍得集团38.78%股权,同时由受让股权的投资者对沱牌舍得集团增资1.18亿股。此次改制力度超出市场预期,国资将让出控制权,新晋投资者将“当家作主”。

对于最终转让方式、接盘方等问题,沱牌舍得董秘马力军1月11日告诉记者,集团的改制,尚存诸多不确定因素。

去年老白干酒引进战略投资者点燃白酒混改投资热情,股价在不到3个月内实现翻倍。对此,白酒营销专家晋育锋认为,2014年底老白干酒通过定向增发引进北京航天产业投资基金、经销商等战略投资者,优化了公司股权结构,作为白酒混改的先例给后续者提供了借鉴。2015年,随着沱牌舍得集团引进战略投资者,更多的白酒上市公司将加快改制步伐,混合所有制是大势所趋,2015年会迎来一波高潮。

国资让出控制权

上述公告显示,沱牌舍得集团战略重组方案已获遂宁市政府批准通过,射洪县政府拟向投资者公开挂牌转让所持沱牌舍得集团38.78%股权,同时由受让股权的投资者对沱牌舍得集团增资1.18亿股。完成战略重组后,投资者持有沱牌舍得集团70%的股权,射洪县政府持有沱牌舍得集团30%股权。

“力度足够大。”晋育锋如此评价沱牌改制方案。在他看来,一是国企混改是大势所趋,加快混改是政府层面的重要战略;二是近年行业处于盘整期,沱牌舍得业绩受影响也比较大,大力度改革也有利促进公司发展。

事实上,自2003年以来,沱牌舍得集团一直寻求改制,拟引进战略投资者重组集团,并先后同德隆国际、台塑集团、中信产业基金传出“绯闻”,但后来便没了下文。

有业内人士透露,复星集团入主沱牌已经确定,据传是20亿元。“路通2014年初加入复星,表明复星进军白酒行业,复星将通过收购来打造一个产业投资平台,沱牌不是第一家。”

对此,复星集团品牌市场发展部副总经理王旭东向记者回应称,“对于这种市场传闻,我们一般是不予证实的。”但他同时表示,复星会评估市场上所有投资的可能。

对于是否有意投资白酒业,王旭东表示,“公司没有专门成立投资白酒的部门,但对消费类、食品饮料行业有这方面的投资团队。”

酒企将迎改制高潮

据悉,上述沱牌舍得集团国有股权转让及增资扩股事宜将于五个工作日内在西南联合产权交易所挂牌。

“受让方是谁还不知道,因为按照规定,国有资产出售的程序还要挂牌,我们无法判断。”马力军表示,企业性质最终是否会变化,目前尚不清楚。

有业内人士表示,2015年将成为白酒上市公司国企改制高潮。

光大证券在研报中认为,白酒行业上市公司目前基本以国有控股企业为主导,长期以来行业运营效率较低,随着沱牌公告大股东重组的利好,将形成鲶鱼效应推动行业全面进入改革时代。白酒行业的国有体制改革将充分释放白酒行业的盈利能力,并推动上市公司进入外延扩张阶段,白酒行业将再次进入价值重构提升阶段。

金种子酒此前因筹划重大事项停牌。尽管公司随后认为继续推进该重大事项条件尚不成熟,决定终止,并宣布三个月不再筹划,但却因此透露了混改迹象。此外,2014年12月30日,山西汾酒大股东汾酒集团董事长李秋喜调研上海汾酒销售有限公司混合所有制试点情况。

(谢振宇 李琴)

为集销售、物流、售后、客服等功能为一体的苏宁易购服务站,目前这样的服务站在全国已经有1000多家。苏宁云商集团副董事长孙为民更是向记者强调,未来这样的服务站规划是10000家。

据了解,苏宁云商5年内在全国建设10000个易购服务站,覆盖全国1/4以上的乡镇,这些服务站承担着部分销售、最后一公里送货、售后、代客下单,甚至数码冲印、清洗空调和油烟机等业务功能。

尽管当前苏宁乡镇已经能够实现48小时送达,但侯恩龙仍强调,2015年计划可能除西藏、新疆和青海以外,希望进一步提升至24小时送达。

除了农村电商,侯恩龙还坦言,“跨境电商和冷链对于苏宁云商而言也都非常重要。”他特地指出,“很多电商企业目前都没有重视冷链,结合我们超市的需求和第三方的需求,我们的冷链计划将在3月上线。”