

卢志强出任董事长 泛海控股转型升级

“结盟”、“重组”、“去地产业化”、增加“金融属性”是多数房企的转型方向,当龙头房企万科与万达开始结盟、万达商业高调“去地产业化”时,北京老牌豪宅开发商泛海控股“去地产业化”的意图也愈加明显。

“在地产板块方面,泛海未来主要开发和消化已有的存量,虽然不排除再度摘得合适地块,但公司以后以金融为主体的战略目标已经非常清晰。”有接近泛海控股人士透露,卢志强重回上市公司后,泛海控股即提出了“以金融为主体、以产业为基础、以互联网为平台的产融一体化的国际化企业集团”的战略目标,这意味着泛海控股战略转型再次升级。

卢志强出任董事长

5月29日晚间,泛海控股发布公告称,公司实际控制人卢志强回归上市公司出任董事长,对公司机构进行大幅调整,还通过了薪酬与激励体系实施纲要、薪酬管理制度等配套方案。

记者注意到,除卢志强外,泛海控股还增选了9名新晋董事,其中李明海、余政、赵品璋、邱晓华、张博和赵晓夏等6名董事均来自金融领域,体现了公司“以金融为主体”的定位;秦定国、齐子鑫来自电力领域,加之留任的韩晓生和郑东,体现了“以产业为基础”的产融结合思路;而赵英伟为中国泛海财务总监,掌管全集团的财务运作;皆为泛海旗下各个产业的领军人物。

至此,由卢志强领衔的整个泛海核心团队几乎悉数进入上市公司平台,显示泛海对于此次转型升级志在必得。

事实上,泛海控股自2014年初开始转型以来,凭借清晰的转型战略和转型举措,初步



在2014年确立的“地产+金融+战略投资”的转型方向取得一定成效后,2015年5月底,卢志强的重新回归带来了一个升级版的转型目标,计划将泛海控股打造成一个“以金融为主体、以产业为基础、以互联网为平台、产融一体化的企业集团”。

建立起来了地产+金融+战略投资的综合性业务布局。但随着优质资产的不断注入,泛海控股也逐渐进入到了转型发展的关键时期。

对此,有业内人士认为,如何使资产发挥协同效应,如何使转型再度升级,就需要泛海控股掌舵人和核心团队以新的战略高度和视野去谋划和布局。

鉴于此,卢志强携整个泛海各个产业核心高管进入上市公司平台的目的也就不言而喻了。

对此,泛海控股方面表示,此次公司实际控制人卢志强重回上市公司担任董事长,更加清晰地展现了泛海控股坐实转型的决心,在更高高度把控转型方向,以更大力度整合旗下资产,并不断拓展业务边界,实现公司提出的新的战略目标。

向“金融为主体”转型

值得注意的是,在公布卢志强重回泛海控股出任董事长时,泛海控股还在公告中披露了公司未来的主要产业布局。

在泛海控股新的机构设置中,共设立了11个职能管理总部和八大产业集团总部,其中八大产业集团总部涵盖了互联网金融、保险、证券、信托银行、资本投资、电力、房地产开发和不动产投资管理,将对公司旗下的产业进行分类垂直管理,提高决策的专业性和效率,并在公司的统一管理下,发挥良好的协同效应。

对此,上述接近泛海控股人士透露,此前泛海控股是以房地产为主体的管理架构和人员架构,但在卢志强的布局中,未来的泛海控股将是“金融为主体、以产业为基础、以互联网为平台的产融一体化的国际化企业集团”。显然,主体业务板块有变更之意,“去房地产

化”意图已经浮出水面。

对此,泛海控股方面接受记者采访时表示,地产业务将为公司的战略转型提供坚实的基础。随着泛海在北京、上海和武汉等地的地产项目逐步进入成熟期,将会创造更多效益,为公司转型提供更大支撑。

而对于卢志强出任董事长后的工作计划,泛海控股相关负责人表示,卢总(卢志强)重回上市公司担任董事长,更加清晰地展现了泛海控股坐实转型的决心,在更高高度把控转型方向,以更大力度整合旗下资产,一方面,要通过金融不断提升产业价值,创新业务模式,提高资本效率,提升盈利能力,提高竞争优势;另一方面,要通过产业资本价值的释放,进一步壮大和夯实泛海控股金融资本实力,形成金融与产业的深度融合;同时,利用互联网平台,进行金融与产业的社会化推广,极大扩充业务边界,打造产融一体化的企业集团。

不过,既然定位为国际化企业集团,那么泛海未来在海外业务方面布局哪些产业则引起了投资者的关注。

“公司将利用泛海控股在香港的平台,加大对金融、地产和电力等产业的战略布局,寻找合适的机会进行战略投资。”泛海控股上述负责人表示。

鉴于此,之前以房地产开发为主体的管理架构和人员结构,已经不能满足公司战略转型和未来发展的需要。为此,泛海控股同时对机构设置、高管团队和薪酬激励制度进行了调整。

据记者了解,作为配套政策,泛海也提出要建立股权激励与合伙人机制,突出强调以净利润为核

达能整合中国奶粉业务 欲破品牌单兵作战困局

近期达能中国对旗下奶粉业务的整合,涉及多美滋与纽迪希亚生命早期营养品管理(上海)有限公司两家公司。而随之而来引发的总监级别高管离职的传闻正吸引了越来越多的关注。

有媒体报道称,由于跟达能方面有着多年合作的大量经销商突然间被取消经销商资格,引发了相关经销商的不满情绪。对此,多美滋官方表示,达能纽迪希亚中国正重新考虑公司的组织架构整合,从而实现效率的最大化,确保2015年和将来公司实现健康的业务增长。

据悉,此次整合涉及多美滋和纽迪希亚生命早期营养品管理(上海)有限公司,以及多美滋、诺优能、可瑞康和爱他美等4个配方奶粉品牌。多美滋官方表示,此次达能营养品业务内部资源整合主要涉及法律事务、对外事务等部分支持部门。“但是两家公司不会合并,将维持现有的业务范围、业务模式和经营的”品牌。”

达能奶粉业务迎来整合

业务合并历来都是纠纷事件的高发地区。记者得悉,合并后多美滋婴幼儿食品有限公司主要负责多美滋婴幼儿配方奶粉在中国市场销售与管理,纽迪希亚生命早期营养品管理(上海)有限公司则主要负责达能旗下诺优能、可瑞康、爱他美等3个进口奶粉品牌的运营与管理。

公开资料显示,2013年5月16日,纽迪希亚生命早期营养品管理(上海)有限公司设立,获得上海市商务委员会的批准,该公司注册资金200万美元。

多美滋方面人士表示,年初以来,达能对中国营养品事务部旗下两家公司的相关资源进行了整合,业务相同的一些部门进行了资源整合。整合完成后,这两家公司将维持现有的业务范围、业务模式和经营的品牌,新的组织架构将有助于推动两家公司的业务发展。

多美滋官方称:“因为公司架构调整,部分员工的工作性质或工作内容不可避免会发生变动。无论员工做出什么决定,我们都尊重他们的个人选择。”

伴随达能的此次整合,旗下两家公司高

层也一起进行了调整。记者了解到,多美滋婴幼儿食品有限公司总经理 Boris Bourdin (鲍博睿)在年初的时候离开回到法国总部,多美滋总经理一职由达能原香港事务负责人谢伟博接任。另外,纽迪希亚生命早期营养品管理(上海)有限公司总经理一职也发生了变化。

2013年8月份恒天然肉毒杆菌乌龙事件后,鲍博睿临危上任,被寄予了重振多美滋的重任。不过,由于恒天然肉毒杆菌乌龙事件对公司冲击太大,尽管业务恢复了增长,但仍未回到事件前的水平。

此番调整被指是达能希望借机将4个品牌的资源统一起来形成品牌合力,以尽快恢复在华的销售份额和市场地位。

据达能公布的2014年年报显示,在冲击最为严重的中国市场,达能旗下品牌整体持续增长,诺优能也录得大幅增长,特别是超高端产品与专业分销渠道(“母婴店”)。然而,多美滋的销售额仍低于预期,这也引发了公司的担忧。乳业专家王丁棉表示,多美滋2014年销售额不到40亿元。而如今达能配方奶粉在国内市场正在进行结构调整,有望形成协同效应。

欲破产品间弱关联困境

据悉,达能中国此次资源整合的另一个目的便是将达能企业品牌与各产品品牌关联更加密切化,从而将达能能为在中国销售的多美滋、诺优能、可瑞康、爱他美等提供强大的品牌背书。

类似的做法就曾在联合利华、宝洁等跨国公司的操盘中出现过。上述公司旗下品牌外包装不仅标有集团名称和标识,每一个产品的电视广告都会提到集团母公司名称,以增强品牌协同和影响力。

作为全球主要的乳制品和饮料跨国公司,达能在鲜乳制品、婴儿营养品、饮用水和饮料和临床营养品处于全球前列。其中鲜乳制品位居全球第一、婴儿营养品位居全球第二。

在此之前,达能在中国的婴幼儿配方奶粉品牌各自为战,与达能企业品牌并未能形成密切的关联度。

多美滋方面告诉记者,达能是有加强品牌协同效应的想法。从整个趋势看,希望各个品牌能与母集团品牌加强关联度。(张旭)

从排斥到接受 香奈儿开始拥抱互联网+

如今,越来越多奢侈品品牌开始涉足电商,但这不仅仅是增加了一个渠道这么简单。

一向排斥电商的奢侈品牌香奈儿,开始“小心翼翼”地触网,在电商方面又有新尝试。有消息称今年晚些时候,其将开始在美国电商平台上架卖眼镜产品。香奈儿(Chanel)时尚总裁 Bruno Pavlovsky 曾于3月底透露,至2016年第三季度或第四季度,香奈儿将正式推出全球性电商网络。

而在今年年底,香奈儿旗下子公司 Paraffection 的三家 Metiers d'Art 高级手工坊(包括手套工坊 Causse、制帽工坊 Maison Michel 以及苏格兰针织品牌 Barrie Knitwear)会单独开启电商渠道。

眼镜产品将是今年上半年香奈儿电商的第二次试水。今年4月香奈儿跟奢侈品购物网站 Net-a-porter 合作,为旗下售价在1970~19000欧元区间的精品高级珠宝系列 Co-crush 开设销售专区,据报道其仅仅在售卖6小时之后就被抢光。

这或许坚定了香奈儿开启电商的信心。此前,香奈儿是坚决排斥电商的奢侈品牌典型代表。Bruno Pavlovsky 曾在解释香奈儿为什么不开展配件和成衣的在线销售时表示,“时装是需要人们去看,去触摸,去感受与了解的。”

不过,今年初香奈儿已经开始为电商作准备。2月,香奈儿宣布协调全球市场的定价,变相在中国、韩国等亚洲市场降价销售,而欧元区产品价格则大幅上升20%。当时 Bruno Pavlovsky 就指出,新的定价策略对品牌踏出在线销售的一步有帮助,“终有一天我们可能会在网上销售。”

香奈儿加速朝电商迈进,或许说明傲娇

坚持传统模式的奢侈品行业也没法抵挡互联网浪潮,在行业增长缓滞期,电商渠道已经成为奢侈品至关重要的一环。不过开启电商,不仅仅是增加渠道这么简单,奢侈品牌传统的讲故事和客户体验管理等将迎来互联网的各方面挑战。

从排斥到拥抱

为什么奢侈品牌此前如此排斥电商?国际品牌管理专家、法国 KEDGE 商学院副院长古泽兹教授在“‘互联网+’时代中国高端品牌打造之路暨 EMBA 私董会公开课”上表示,奢侈品牌们一方面认为是消费者只有通过触摸才能感受精品时装和箱包繁复考究的做工,且只有实体店才可以享受他们独特的量体裁衣、服装搭配等服务;其二,认为电商的切入点是价格,而奢侈品牌们不愿降低自己的价格与形象;其三,担忧网络上存在假货。

不过,Bruno Pavlovsky 逐渐意识到,电商平台是客户了解新品上市的有效方式,客户需要快速了解最新产品的动向,而这种服务最终也将使品牌受益。他称,香奈儿计划从2016年度假系列发布之时开始进行全球调价,以配合其电商平台的推出。

不少其他的奢侈品牌也已经开始开启了电商进程。2010年底,Giorgio Armani 公司宣布在中国地区推出电子商务渠道 emporioarmani.cn,成为首个在中国推出线上商店的高端时装品牌。今年春季,Fendi 也将推出一个电子商务网站,虽然早期它只提供28个欧洲国家的送货服务。

而要抓住中国消费者,奢侈品牌的电商、新媒体与数字化营销似乎更为迫切。有研究



显示,在中国、印度、土耳其和拉丁美洲等高速增长的市场中,具有购买实力的顾客群体要比发达市场年轻十多岁,这些年轻顾客普遍拥有智能设备,并且更青睐数字技术。

“没有任何世界级奢侈品牌能缺席电商市场。”伯恩斯坦研究公司(Bernstein Research)高级分析师 Mario Ortelli 称,他预测在未来5到10年内,电商渠道将占据奢侈品营业额总数的15%以上,主要受益于新兴市场的推动,该市场年轻、富有的消费者都将是数码精英。

“互联网+”时代奢侈品牌们的战术

“互联网已经成为奢侈品牌的挑战之一。”中国经济体制改革研究会副会长、福卡智库首席研究员王德培此前表示,从中长期来看,互联网会让顶级品牌回归其本真,品牌要让自己的价值和品味被消费者真正感受到,

到,而不仅仅是一般商品的网上销售。

非常创意上海首席执行官兼合伙人李巍认为,互联网时代奢侈品牌拥抱商业变革,应该真正放弃传统的讲故事和体验模式,勇于创新,给消费者全新的品牌体验。

比如,现在消费者信息接触点已经改变,很多时候是在互联网平台上,所以高端品牌也要开始利用这些渠道以及互联网本身的互动特性来讲自己的故事。

一个例子是 LV 有包、表等产品线,但品牌核心的根源是旅行、旅行箱, LV 数码广告的很多沟通的活动与信息都围绕着这样的点,比如和消费者沟通怎么样优雅地整理行李箱,用这个方法讲品牌故事。

再比如,以前奢侈品牌通过装修豪华的店面和细致周到的服务来给消费者特别的客户体验,而互联网时代,奢侈品牌可能要考虑如何利用数字化的技术手段给客户特别的消费体验。

Burberry 的数字化战略被认为在奢侈品行业内做到了领先,在其他奢侈品牌还在对新媒体、数字化战略观望犹豫之时,它也是最早涉及电商和新媒体营销,并从中获利的奢侈品牌。

2013年,其与搜索巨头谷歌合作的应用“Burberry Kisses”,通过实现个性化的情感诉求绑定了客户,将品牌与消费者连接得更为紧密,被认为是成功尝试之一。在上海最新旗舰店中, Burberry 还首次试用无线射频识别技术(RFID),通过植入特定服装和配饰中的数码芯片,可将有关该商品的多媒体内容展现给顾客,给消费者带来了新鲜的购物体验。据悉, Burberry 在数字技术上的投入甚至超过了营销预算的60%。(刘琼)

无印良品 靠这两点起死回生

实际上2013年之后,我们公司又重新步入了两位数的销售额和销售利润。2014年也有很好的业绩。为什么我们能够取得这样的结果?原因是在于结构性的改革。

无印良品诞生已经有35年了,我们公司是1989年首先推出的无印良品的产品。希望能提出一种新的生活方式,这是我们的特点所在。

公司刚开始有1亿日元的销售,有200多万日元的利润。十年后达到1000亿日元的销售,100多亿日元的利润。店铺的数量不断增长,产品门类也不断增加,业绩持续上升。但在此之后,利润逐渐下降,到2001年,利润减少到了一半以下,后又陷入了亏损,跌到了一蹶不振的地步。当时很多专家都认为无印良品的时代过去了。我是2001年接任总经理的,前任总经理因为业绩不好离任了。2001年,我们所生产的产品,已经是远远落后于时代了,必须去改变它。

实际上2013年之后,我们公司又重新步入了两位数的销售额和销售利润。2014年也有很好的业绩。为什么我们能够取得这样的结果?原因是在于结构性的改革。我们是属于 Saison 集团,它的特点是对企业文化非常在意。因为我们在它旗下百货店的销售,曾经是日本最高的,它们还有一个特点是单店经营,看经验主义,后辈要看前辈人的做法,过了10年,15年之后,还是采用之前的做法。比如说计划达到了95%,但是很多情况之下,它的执行力只有5%,这样的话,就会造成失败。

统一规范实现标准化

企业应该培育自己独特的企业文化,否则的话不能获得企业的再生。正因为如此,我觉得计划5%,而实行动力应该是占95%,而最重要的是要建立一个体制。在市场上只有客户和竞争对手,我们必须要生产出能够战胜对手,并且让客户满意的产



品。我进行了进一步的改革,邀请了山本耀司参与了服装产品的设计,在市场上有很好的表现。我们整个产品的设计理念就发生了翻天覆地的变化,这种变化吸引了更多的客源。

销售方面我们制定了一个标准化的销售规范,在开店的标准,以及装修的标准都进行了规范的计划,怎么样进行开店,用什么样的地段,去装修什么样的店面。我们把整个公司都统一了起来,按照无印良品的思想制作了规范,不管人变不变,我们的指南是不会变的,不管谁当领导,都是按照这个统一的规范去运作。

规范书一共13册,有2000页。这个规范书是可以实时更新的,因为一线的工作最重要,每天都跟顾客接触,店员有反馈可以把这个输入到规范书里面,销售部门看到这个反馈来修改这个规范书。我们会定期更新这个规范书,然后发送到每一家店铺。公司不应该是一成不变的,应该打破传承,创造新的这种社风。所有的人都按照这个销售运营手册去运营店铺,实现业务的标准化,以及可视化。

制定人才培养计划

日本都是终身雇佣制,这种体制会让人失去工作的热情,怎么样调动员工的积极性,调动人的热情?需要由公司人才委员会制定人才培养计划。

我们每年会定期培养人才。比如,部长应该是非常优秀的人才了,但也有可能升不到董事,怎么办?怎么调动他们往上走的积极性和活力?我们按照一个百分比定期培养,有一个逐渐晋升的体制,一直让他们追求更高的职位。我们的部长、科长会分配到各个销售现场,让他们负责领导。所以,部长和科长一般都是从销售第一线升上来的,因为销售是我们的关键,是最重要的岗位。怎么样让年轻的工作人员能够朝着这种销售王牌去努力?公司让他们学习说话的技巧、接人待物的技巧。然后高效地跟客户沟通,最终能够培养成王牌销售人物。

责任人要直接承担风险。我们一般往海外派遣都是销售王牌的人物。但是只有当他站到领导的位置,才能够想更多的事情。年轻人应该多具备这样的风险意识,亲身经历一线,然后汲取经验,再带回国内。人才培养委员会会判断在什么样的岗位派什么样的人,让每个人才能发挥他最大的作用。(日本良品计画(MUJI)株式会社代表取締役会长 松井忠三)