

# 6 管理诊所 Management Clinic

两次被食药监总局通报,7 起食品安全问题,60 余家加盟商集体投诉,全国多地加盟店退出。

这组数字,是肉制品巨头企业金锣集团不得不面对的问题。在短短半年之内,密集爆发食品安全事故与加盟商矛盾纠纷,不仅在肉制品加工行业里面实属罕见,也让宣布投资 1.5 亿建食安检测体系、计划将门店扩张到 2 倍数量的金锣身处漩涡之中。

# 加盟商抱团投诉 金锣身陷“退盟潮”漩涡

■ 丁琢 李栋

自去年下半年开始,金锣集团开始不断削减线下加盟商的经营利润。这些控制成本的手段引发了一系列连锁反应,大量经销商开始抱团投诉,并且纷纷退出加盟,转投利润更高的竞争对手怀抱。

同时,金锣重点推进的产业链上游养殖加盟模式,也因瘦肉精等食品安全事故暴露出高速扩张带来的隐忧。

## 60 余家加盟商组团投诉金锣

“去年开始,金锣集团将返利点由 11.5% 降到了 9.08%,让加盟商难以存活。近两年来,金锣变本加厉地伤害着加盟商,产品质量参差不齐,背离产品标准出货等,导致损耗巨大……强烈要求金锣集团恢复返利,让我们能够继续维持下去。”

这份公开信,是沈阳地区 60 余家金锣冷鲜肉专卖加盟店今年 3 月以加盟商协会名义发出的,要求金锣集团对肉类供应标准参差不齐、返利点莫名降低并迟迟不到位的情况做出解释。

沈阳某加盟店经营者告诉记者,从今年开始,金锣未与加盟店协商,便将返利标准由原来每 100 元返还 11 至 12 元,大幅下调到每 100 元返还 8 元。“整个沈阳市场都如此,金锣总部没有给出任何解释,我们去追问也没有任何答复。”

记者了解到,金锣冷鲜肉的线下门店扩张中普遍采用加盟方式。加盟商缴纳一笔 3000 至 5000 元不等的保证费用,并采购冰柜等相关设备后便可进场经营,由金锣集团统一配送冷鲜肉等屠宰分割产品。同时,加盟商每月上交货款后,根据销量情况可获得 11%至 15%等不等的返利。

但数位加盟商表示,在金锣连续下调近 3%返点比例之后,折算下来相当于毛利润降低了 30%左右,这让线下经营成本较高的实体门店难以维系。

另一位加盟商称,其不仅出现利润下滑,还接连遇到供应断货等,“一遇到逢年过节的高峰期,金锣的配送供应常常断货,有时候往往是顾客订货后总部不供货,流失了



很多单子。”

## “退盟潮”初现 店铺陆续退出

金锣集团官网显示,其在全国拥有 1.8 万家品牌专卖店、设 200 多家销售办事处,9000 多家经销商。就在今年 9 月,金锣还公布称在 3-5 年内,计划将鲜品专卖店数量突破 30000 个,冻品工业客户突破 600 家,餐饮品牌突破 100 家,实现全国网点和品项的强势分销能力构建。

但记者采访了解到,受金锣对加盟商利润的调整,不仅东北地区出现加盟商开始组团投诉,山东、江浙等全国其他地区的经销商也开始大规模退出加盟,转投利润更高的同类品牌。

“其他品牌基本上都是 15%以上利润空间,只有金锣从去年开始连续降低返利,直接拉低至 8.25%,年初才给恢复到 9%。周边很多经销商也都退出了,换了其他同类品牌继续经营。”山东一位加盟商告诉记者,今年开始金锣不仅连续下调返利百分比,返款拖欠 1-2 个月后才能到账,他也准备将店铺转让出手。

这位加盟商详细算了笔账,以月销售额 10 万的黄金地段店面为例,每月 9%的返利

到手也就是 9000 元左右毛利,再扣除掉房租、冷库电费、人工等成本,“每个月就纯赚三千,像地段不好销量上不去的店,每月也就赚个一两千左右。”

一位长期关注肉制品线下门店扩张的行业人士表示,近年金锣等企业在全国高速扩张线下加盟品牌店,但在厂商统一商品、价格、服务标准的背后,却难以带来让渠道满意的盈利能力,“金锣等加盟店普遍出现业绩差,加盟店主积极性不高,甚至出现边开店边关店的情况。”

## 高速扩张的养殖模式带来隐患

对金锣来说,更糟糕的问题还出现在食品安全问题上——半年内两次被食药监总局通报,全国出现 7 起食品安全问题投诉。

记者梳理资料发现,仅从 2015 年 1 月到 8 月,金锣集团旗下的火腿肠等产品便接连出现商品腐败生蛆、内含鸡蛋皮等异物、引发食物中毒等问题,并接连引起北京、青岛、菏泽等地多地消费者的近 7 起投诉。

2015 年 9 月,国家食药监总局公布 65 批次不合格食品,金锣集团旗下的临沂新程金锣肉制品集团有限公司兴隆分公司一批次猪肉肾尖检出禁用“瘦肉精”西马特罗。这

已是金锣肉制品今年第二次因质量问题被通报——6 个月前,金锣旗下通辽金锣食品有限公司生产的金锣王特级火腿肠被查出菌落总数超标 12.6 倍。

西马特罗是瘦肉精品类,属于农业部规定的“禁止使用,在动物性食品中不得检出”的药物类别。早在 1997 年,农业部便发文严禁在饲料和畜牧生产中使用瘦肉精。

迄今为止,金锣集团都未对频繁出现的“瘦肉精”等食品安全事件做公开回应。但多位行业内人士认为,在高速扩张过程中,频繁出现的瘦肉精等食品安全问题,暴露出其在产业链上游的养殖加盟环节的问题。

金锣集团自 2008 年起,投资 20 亿元向产业链上游进军,发展自建集养殖、加工的一体化项目,至今已在全国落成 16 处大型养殖基地。

与此同时,金锣的养殖加盟也在同步高速扩张中。金锣集团总部相关负责人告诉记者,由于公司在畜牧业板块起步较晚,从 2011 年起便在山东开始大规模发展养殖业加盟,与周边大量农户、合作社、企业合作,由金锣提供种猪、饲料,后者负责场地、设备等建设,并可按照养殖数量与成果获得比例不等的补贴。

“目前养殖板块已有 300 多家加盟企业、农户,每年的生猪存栏量在 35 万头左右,出栏量达到 15 万头。”该人士说。

不过,在金锣集团对外披露的信息中,其首批自繁自养的商品猪于 2011 年出栏,并预计“自有猪”数量将达到 200 万头。根据此基数,金锣集团“加盟猪”的数量已占到 25%左右比例。

“生猪代养殖的加盟模式风险很高,企业对流程监管力度不严格,很容易出现问题。”卓创咨询分析师姬光欣说,与国外高度集约化的大型企业、农场代养模式不同,这种大规模加盟方式普遍委托中小散户代养,后者为追求效益最大化,一旦在养殖环节使用违禁药物,企业自检环节又无法查出,会引发连锁反应,“散户代养的经营规模较小,企业追责的收益与成本倒挂,这种弊端很难杜绝。”

其实可能很少有人意识到,如今依然活跃的董明珠已经 61 岁,这个年龄即便对于男性来说也已是将届退休的年龄。虽然仅仅独掌格力大权三年时间,但年龄让董明珠也无法回避接班人的问题。对此,董明珠也坦言现在没有找到接班人。

之前朱江洪退休时,董明珠已与其搭档多年,朱董二人共治格力使得董的接班水到渠成。但目前,在格力内部显然是董明珠一家独大,在其强势的背景下,不仅是谁能接班的问题,这位接班人将以何种形式在格力出现,都值得人们关注。在很大程度上,这个接班人将决定着格力的未来。

事实上,擅长不按常理出牌的董明珠即便选择一名 80 后接班也不无可能。不过,董明珠一直强调的员工要有为企业奉献的精神究竟多大程度上能被 80 后、90 后员工所接受?尽管是中国规模最大、盈利能力最强的空调企业,但格力员工的收入水平恐怕只能够得上是行业内的中等水平,这也是很多员工离职的原因之一。对此董明珠的表现是“随他去”:不能认同格力精神的人终究不会为格力做出贡献。但事实上,格力的核心人才都是完全自己培养起来的,当他们成熟后受到外界更多的诱惑而离去时,格力遭受的损失也不言而喻。

# 董明珠:用自己的形象做格力最好的广告

■ 张钦

美国时间 9 月 24 日,包括格力在内的 5 个中国品牌在具有全球影响力的《纽约时报》上刊发了 5 个整版广告,欢迎中国国家主席习近平对美国进行国事访问。广告中的那句“让世界爱上中国制造”正是格力董事长、总裁董明珠两天前在格力总部珠海喊出的口号。从在珠海高调召集制造业高峰论坛,到次日董明珠形象刷红微信朋友圈,再到次日《纽约时报》的格力广告,这环环相扣的布局推广让董明珠再度“亮”了。

## 任性董明珠自己代言格力

“请成龙做广告要花 1000 多万,自己做广告一分钱不用花!”代言人期满终止合作本来是再正常不过的事,但去年董明珠的这番话则让这件事又成了话题。不过如果你只认为董明珠这番话只是为了博眼球的话,那就错了。此后不久,以董明珠为形象的格力广告就每天准时登上央视,先是董明珠与王健林搭档,此后则是董明珠一人披挂上阵。

对于为什么用自己的形象,董明珠直言不讳,“请一个明星一年一两千万,自己做,分文不取,最起码为格力省下两千万,把这两千万让利给消费者,或者投入研发更好。”



但事实上,在请明星代言成风的中国家电行业中,格力显然并不差钱。对此,董明珠透露了更深一层的想法,“其实初衷是觉得自己直接面对消费者,亲自给消费者一个承诺的形式挺好。”她还表示,“包括和王健林的广告,王健林也是免费的。理由也很简单,他比较信任我和格力,信任我们产品质量。我问他要不要广告费,他没要。”说到这里,董明珠格外得意,显然不是为了从王健林身上省下的代言费,而是外界对自己的认可。

外界很多人把董明珠视为偏执的怪人,觉得她似乎不知道外界对她的看法和评价。但事实上,董明珠对这些十分清楚,身边甚至有团队在收集各种关于格力和她自己的舆情信息。也就是说,董明珠明知被质疑,明知遭嘲笑,她也坚持要把自己形象当作格力最好的广告。

## 收入不高 员工离职董明珠“随他去”

一方面,借助互联网的确让企业的出口成本更低。业内人士告诉记者,以物流成本为例,一批集装箱货物通过航运运输至国外,包含集装箱拖车、报关、仓储、海运等环节,综合下来,这些成本占据了外贸企业总成本的 30%,甚至更多。

“运去哪”是国内首家国际物流服务商交易平台,该平台详细列明从中国各个港口出发至世界各地的运费价格,外贸企业可在线比价,并与最优的货代物流商达成在线交易。

“运去哪”CEO 周诗豪表示,利用互联网的方式可以让物流环节和价格更透明,消灭隐形费用,从而切实降低外贸企业的负担。这种“互联网+国际物流”的新模式,综合测算下来,较此前可降低约 20%的成本。

另一方面,外贸企业还在积极利用互联

网来拓展自己的海外业务渠道。对于正处于转型升级关键时期的“中国制造”来说,跨境电商电子商务打开了一扇通向更广阔市场的大门。

阿里巴巴旗下 1688 网站正式启动“实力商家”项目,加入“实力商家”的企业将承诺提供质量、发货、换货等相关保障服务。另外,1688 还将利用大数据建立的信用体系服务买卖双方。

在海关总署科技司司长陈振冲看来,跨境电商作为一种新型贸易形态已经成为助推我国外贸增长的重要力量,跨境电商有利于拉动国内消费、公平竞争、促进发展、加强进口税收管理。海关方面也在积极探索适应跨境电商发展的政策措施,进一步提高通关效益,降低企业通关成本,增强企业跨境电商的国际竞争力。



●龙煤集团董事长王智奎

# 东北最大煤企 分流 10 万人自救

■ 白商

在行业寒冬的背景下,煤企正在加强自救。日前,东北地区最大的煤炭企业——黑龙江龙煤矿业控股集团有限责任公司(以下简称“龙煤集团”)在机关全体员工大会上宣布,成立公司总部人力资源创业培训中心,执行集团安置分流人员和鼓励职工创业闹市场相关政策,要求全面完成 3 个月分流 10 万人目标。

## 分流 10 万人实现“止血”

龙煤集团董事长王智奎表示,要尽快完成 3 个月分流 10 万人的目标,通过分流人员、压缩工资成本实现企业现金流“止血”。同时,变卖非煤产业、清收应收账款以补充企业现金流。

据了解,龙煤集团是我国东北最大的煤炭企业,2004 年由黑龙江省的鸡西、七台河、鹤岗、双鸭山四大国有重点煤矿联合组建,煤炭产量约占黑龙江省的一半,多年保持年产煤炭 5000 万吨以上。2012 年以来,煤炭行业进入全面下行阶段,需求不足,价格下降,严重影响企业生产经营和发展,企业陷入困境。

数据显示,龙煤集团 2011 年尚净赚 8 亿元,2012 年则净亏 8 亿元,2013 年净亏损扩大至 23 亿元,2014 年亏损接近 60 亿元。日前,黑龙江省委副书记、省长陆昊主持召开专题会议,部署推动龙煤集团脱困发展工作。陆昊指出,龙煤集团今年前 8 个月同比减亏 11 亿多元。但各项工作措施与龙煤集团面临的挑战和脱困任务相比,工作力度还有明显差距。

厦门大学中国能源经济研究中心主任林伯强认为,在行业寒冬时,确实有过一些国企进行分流、裁员,但规模都比较小。这次龙煤集团分流 10 万人的计划前所未有,但这并不是裁员,而是通过培训、分配、鼓励创业等手段来实现再就业,最终达到企业自救的目的。

## 人员成本包袱沉重

记者发现,龙煤集团深陷困境,除了行业本身不景气外,人员成本包袱沉重也是重要原因。

据了解,龙煤集团拥有 24 万在职职工、18 万离退休职工,而中煤协发布的数据显示,龙煤集团 2014 年煤炭产量为 4905 万吨,在国内煤炭企业中排名第 17 位,产量仅为煤炭龙头企业神华的 10%左右,而在职工却拥有 24 万人,高于神华的在册员工 21.4 万。

国家发改委振兴司副司长周建平曾以“龙煤集团举例东北亟须解决的“企业办社会”问题:该集团有近 25 万人,每年产煤 5000 多万吨,人均约 250 吨;而全国煤炭行业平均水平是人均产煤 500-600 吨。

一位专家表示,龙煤在职及离退休员工负担较重,增加了生产成本和管理费用,对盈利能力也造成了负面影响。煤炭开采成本之所以高,其中很大一部分是人力成本,龙煤集团的吨煤成本中职工薪酬几乎占了一半。

## 其他煤企或跟进

“人力负担压垮企业并不仅仅只是龙煤集团面临的问题,目前不少老牌国有煤炭企业都存在这样的问题,像同煤、中煤也存在着力负担压力,只不过没有龙煤严重而已。”安迅思煤炭行业分析师邓舜说。

林伯强指出,我国国内较大的煤炭企业基本都是国企,虽然目前行业不景气,压缩业务、裁员是公司降低成本的常用手段,但是由于裁员可能引发一系列社会问题,国企一般通过消减福利、降薪也能降低成本,而非裁员分流。

今年 5 月 29 日,最赚钱煤企中国神华宣布,2015 年会按全员工资总额的 10%下调员工的薪酬总额度。国内老牌煤企同煤 3 月也集体降薪,普通职工工资降低了 400 元左右,科长级别降薪 500 元左右,处长级别降薪从 1000-1300 元不等。

据了解,在今年中国煤炭工业协会调研的 85 家煤炭企业中,有 40 家煤炭企业存在缓发和拖欠职工工资问题;个别企业还大量拖欠应缴纳社会养老、医疗保险费用。拖欠原材料和设备采购款的数额也在大幅增加。

在邓舜看来,由于煤炭行业不景气还在延续,单纯的降薪已经很难保证企业度过寒冬,分流、裁员可能会成为越来越多煤炭企业的选择。