

6 管理诊所 Management Clinic

9月,银泰商业在旗下门店率先实施“好东西不贵”战略,数十个知名品牌率先加入,其商品将全年按统一实际价格进行销售,预计将在目前零售价格基础上下调20-30%。该举措一出,各地银泰商场内人气迅速提升,银泰商业也因此再次成为当下最受关注的中国零售企业。

银泰商业 CEO 陈晓东： 中国零售行业更需返璞归真

■ 李晨韵

之所以说再次,因为早在去年,在中国零售行业一片惨淡的背景下,银泰商业就曾因业绩逆势反弹成为焦点。而今,在零售业前景更不被看好的背景下,银泰商业实施此举又是意欲何为?

日前,中新网独家专访了银泰商业 CEO 陈晓东。他表示,虽然移动互联网给零售行业带来了一定挑战,但中国零售行业总体上仍处于黄金时代之中,零售行业只有回归本质才能把握机会。而银泰推出“好东西不贵”,是打翻既有体系、改变利益格局的“回归”尝试。“回归”之余,陈晓东透露,目前银泰也在利用与移动互联网的更好结合,启动自我“升级”。他坚信,这将是一条艰辛但充满希望的变革之路。

谈“好东西不贵”： 银泰有自我打翻的勇气

一身笔挺的浅色系西装,接受采访时的陈晓东,给人的感觉颇为儒雅。因为采访时间由下午改为晚上,出生于北京的陈晓东开始使用一口标准的“京腔”,为他的繁忙“致歉”。当然,这一细节,也展现其作为企业管理者的风度所在。

陈晓东说,他一直在忙于银泰融合与变革的相关工作,现在银泰推出了“好东西不贵”,很受消费者欢迎,而今年的周年庆也必将吸引更多关注目光,势必更用心。

谈到“好东西不贵”战略,他也表达了自己的理解。“正如它的名字很接地气,没有什么高大上的概念,‘好东西不贵’就是比其他渠道更贵,就是用合理价格得到好东西。它不是一场运动,而是场深刻且最近的变革,银泰会一直坚持下去,而且每程度会加深,力度会加大,直至将供应链彻底打通。”

其实,早在去年,陈晓东就在多个场合公开提出了“好东西不贵”这一想法。而一年以后,其才真正的作为一项战略,被银泰商业正式实施。对于个中原因,陈晓东透露:这一年,银泰一直在为将其变以为真而努力。



“零售行业经过多年发展,仍是树形的批发零售结构,有很多参与者和复杂的利益格局,很多时候,触及利益比触及灵魂还难。银泰缩短供应链,取消或者替代无效或低效环节,这件事说起来容易,但是要触及线下多年形成的利益分配格局需要时间。我们经过一年多的努力,也跟合作伙伴达成了共识。”陈晓东说。

毫无疑问,银泰作出这样的改变,是面临着极大压力和风险的。对于零售行业而言,改变利益格局需要自身和整个链条付出相应代价,以换取客户的长期信任、为用户创造价值。作为零售商、渠道而言,其均需付出高昂的成本,而一旦链条出现不同步、各环节不一致,它们面临的代价和阻碍,也将更大。

时代充满生机 零售业需回归与升级

对于“好东西不贵”,陈晓东将其理解为银泰返璞归真、回归零售本质的表现。在他看来,这也是时代发展使然。

“此前中国很多行业都经历了黄金发展阶段,但是这也导致了部分行业在快速发展中没有把自身做精细,零售业就是其中代表。其发展速度很快,但是‘武功修炼’没有

那么到位。这种‘武功’就是真正发现客户需求、满足客户需求、引领客户需求,这还需要整个行业重新修炼。”陈晓东说。

提及传统零售业的发展现状,移动互联网的崛起对其造成的“冲击”是无法回避的话题。

在他看来,虽然移动互联网的确给行业带来了挑战,但总体来讲还是机遇更多,而零售业也仍处于黄金时代之中,充满着勃勃生机。“这种背景下,转型、颠覆之类的说法并不合适,回归本质才是更贴切当下行业发展阶段的说法。需要回归的本质就是以客为先,帮助用户选到好的商品,把合理的价格、优质的服务、便捷的方式提供给顾客。”

从目前来看,此前一年做足“功课”的银泰,无疑已在“回归”的路上抢先起跑。同时值得注意的是,其同样也在“升级”方面开始了诸多实践。而银泰的“升级”,同样映着时代的影子。

谈及与移动互联网结合,当下的银泰无疑具有“先天优势”。去年,阿里巴巴正式与银泰商业“联姻”,这段“姻缘”也将银泰带入了“新零售互联网+”的时代。“阿里给银泰注入了更多互联网基因;同时阿里的大数据和各项技术,为银泰提供了技术支撑;此外这

一合作也坚定着银泰的方向和机制,便于新业务开展。”陈晓东介绍了他眼中阿里为银泰带来的诸多变化。

关于创新： 银泰鼓励并保障创新

在业界,银泰内部创新氛围浓厚可谓众人皆知。在陈晓东看来,这正是银泰鼓励和保障创新的结果。

“我们对创新的保障是很到位的,集团层面设立了创新保障小组,给予员工人力、资源、组织等多层面的保障。例如一位同事参加某个创新项目,如果与工作冲突的话我们会通知其直属上级,可以优先保障创新。”陈晓东说,十次创新九次半是撞墙的,但企业必须从企业文化上重视创新,这种价值观对一家公司尤为重要。

他表示:“在银泰,我们会用机制鼓励大家把创新成果转化为公司和团队的收益。好的想法我们通过合伙人方式,使其进入到内部创业阶段,团队和公司会共同将创新项目转化为经营成果。”

这样的例子,在银泰并不少见。如银泰去年6月推出的跨境精品超市——西选,西有项目,便是员工内部创新的“结晶”。据了解,西有项目核心理念是银泰对海外商品进行初选,并为这些商品进行背书。项目连接了欧美的知名品牌后台数据系统,客户在国内通过手机可以看到欧洲最新商品,而手机下单后几天便能收到商品。

结合银泰目前的发展态势,银泰的回归、升级与创新之路,陈晓东最后也表达了他对于银泰未来的信心。“银泰的未来是光明的,因为我们走在一条方向正确的道路上,也因为银泰有着制度溢价、人才溢价、创新溢价。”

作为银泰 CEO,他主动“采访”起了记者,询问他们对于银泰的“周年庆”有什么新的想法、期待,询问作为消费者愿意看到一个怎样的银泰,在交流中其更是专心倾听,不住点头。只是短短几分钟,陈晓东却用他的“全情投入”,诠释了银泰为何能够连年稳居中国零售业第一集团。



双汇副总裁宋保国： 建设食品安全信用体系 推动行业发展

9月27日,中国肉类食品安全信用体系建设示范单位承诺书签字仪式在京举行。通过签约仪式,双汇等13家企业正式成为“中国肉类食品安全信用体系建设示范项目”的示范企业。

当前,消费者对食品安全和健康饮食的要求越来越高,这种趋势推动着肉类行业结构调整和转型升级。双汇发展副总裁宋保国对此表示,签约承诺书,建设食品安全信用体系对推动肉类行业健康发展有重要作用。他认为,温度是影响肉类产品的品质和食品安全的重要因素,把温度降下来,把品质升上去,这“一降一升”将成为肉类产品结构调整和升级的主要方向。

品牌讲创新 冷鲜肉市场发展空间大

创新是一个企业发展的动力。2000年双汇从欧洲引进第一条冷分割生产线,率先把“冷链生产、冷链销售、冷链配送、连锁经营”的冷鲜肉模式引入国内,实施品牌化经营。宋保国介绍,冷鲜肉在品质、口感、营养和安全等方面有很强的优势,因为其生产、贮存、运输、销售都在低温环境下,肉的温度保持0-7℃,抑制微生物,保证了肉的品质和食品安全。

由于消费习惯和认知方面的原因,目前国内市场上冷鲜肉份额占比不大,在一些边远、落后地区,冷鲜肉市场还是空白,因此冷鲜肉有巨大的市场发展空间。

“大力推广冷鲜肉,提高肉类消费水平,让老百姓的餐桌更健康、更安全、这是企业的责任。”宋保国说。

研发新品 低温肉制品是发展方向

宋保国认为,以火腿肠为代表的高温肉制品进入中国市场已经有20多年,但总体市场增长乏力。高品质的低温肉制品迎合消费升级和多元化需求,面临更好的发展前景。

事实上,双汇已经将低温肉制品作为企业的一个发展方向。2015年,双汇研发生产了多种新产品,并建成投产了郑州双汇美式工厂,引进美国肉类品牌 Smithfield,生产该品牌的美式培根、美式火腿、美式香肠。产品线严格控制温度,一是生产车间温度控制在6℃以下,二是加工温度70-80℃,三是低温贮存。通过对温度的控制保障产品品质和安全,打造高品质的消费体验。

按照“稳高温、上低温”的发展战略,双汇在全国设立八大区域技术研发中心,在全国18个省市建设了30个现代化的屠宰和肉类加工基地,配套建设了低温冷链物流系统,以低温为主,研制生产地域特色新产品。同时用现代工艺改造传统中式肉制品,实现工业化大生产,做到就地开发、就地生产、就地销售。目前已经上市了不少新品,比如双汇狮子头、酱卤系列等。(人民网)



外商在华投资 步入事后备案时代

负面清单的外资管理模式正式从自贸试验区试点推向了全国。商务部8日发布《外商投资企业设立及变更备案管理暂行办法》,自发布之日起施行。

《办法》明确了“全国版负面清单”的范围,即外商投资准入特别管理措施范围按《外商投资产业指导目录(2015年修订)》(以下简称《目录》)中限制类和禁止类,以及鼓励类中有股权要求、高管要求的有关规定执行。这就意味着,今后,除了上述范围之外,外商投资企业在我国设立和变更将正式步入事后备案时代。

按照《办法》,外商投资企业的设立备案,既可以在营业执照签发前,也可以在营业执照签发后30日内;外商投资企业变更备案,可在变更事项发生后30日内办理,且设立和变更均是通过备案系统在线填报和提交备案申报材料,办理备案手续。备案机构仅对外商投资企业或其投资者提交的备案信息和相关文件形式上的完整性和准确性进行核对,对申报事项是否属于备案范围进行甄别。属于备案范围的,在3个工作日内完成备案。

此外,按照《办法》,在“负面清单”以内的范围,不论金额大小或投资方式(新设、并购)均将继续实行审批管理;外资企业并购境内非外资企业的,仍要按照此前的规定,不适用备案管理。(孙韶华)

专家谈国企海外并购： 签下股权转让合同并非并购成功

■ 李晨赫

随着全球经济一体化进程的加快,跨国并购成为国际直接投资的主要方式。我国“走出去”国家战略的推进,促进了中国企业海外并购规模和频率快速增长。其中,国有企业并购在跨国交易中占较大比重。国有企业海外并购的成功标志是什么?并购中要回避哪些隐形陷阱?

有着30年谈判实战经验的美国德杰律师事务所管理合伙人、国家商事仲裁和国际兼并收购领域专家陶景洲,谈起他眼中中国国有企业海外并购的得与失。

25年前,陶景洲从工作生活多年的法国回到国内。当时的中国,正在竭力吸引外资。他想不到,中国很快成为了资本输出市场,企业掀起海外投资的热潮。

“什么叫成功的兼并?”陶景洲认为,对兼并的深刻认识,决定着企业跨国兼并的思路和做法。

有别于传统意义上认为签了股权买卖合同就叫成功的兼并,陶景洲指出,判断兼并成功与否的标准并非“成功地”签署合同。

陶景洲解释称,签下股权转让合同只是并购的第一步,如何整合、运营企业是一个长期的过程。如果在详细了解并购对企业的风险,认为进行并购对企业是不利的,这种情况下,“不签才叫成功。”

1991年回国后,陶景洲参与了多个大

型国企海外并购项目,感觉到其中不乏一些“硬伤”。

在某企业一起标的超过一亿美元的海外并购中,双方企业签署了股权转让合同。但不久,国内企业因涉嫌“价格转移”被索赔。经追溯发现,谈判胶着之时,该企业领导为尽快促成谈判,无视商业规则,要求把一些担保和保证条款全部放弃。

陶景洲说,每一桩跨国并购都涉及不同国家的法律、财务和税收等相关政策。谈判双方不仅要就资源整合、利益分配等关键问题达成一致,还要对实际运作中各种限制因素考虑清楚。调查显示,目前仍有相当比例的企业对于并购标的所在市场的法律、税务、会计等政策法规知之甚少,签约之后各类纠纷频繁出现。

更常见的情况是,国内企业担心并购案不一定成功,在前期尽职调查中,不愿意在海外选择高水准的中介机构。

陶景洲多次见过由于中介机构水平有限,其所做的尽职调查给国企并购决策造成误判。而中介机构如果没有能够从法律角度规避风险,所造成的损失最终会由国企“埋单”,这样造成的损失要远远高于省下的咨询费用。

值得肯定的是,随着观念的变化和经验的积累,国企和央企决策层不再以是否签署股权买卖合同为政绩。不久前下发的《国务院办公厅关于建立国有企业违规经营投资责任追究制度的意见》中,对违反规

定、未履行或未正确履行职责造成国有资产损失以及其他严重不良后果的国有企业经营管理有关人员,严格界定违规经营投资责任,严肃追究问责,实行重大决策终身责任追究制度。

在与企业打交道过程中,陶景洲欣喜发现,20多年来,国有企业海外投资并购的功力正在不断增强。

首先是收购行为趋于务实,不再追求听起来“高大上”的重磅交易,对中小企业的收购逐渐成为重要组成部分。“大手笔”的直接全额投资不再是唯一的收购形式,中国企业变得更有耐心和诚意,通过参股的方式,参与企业经营,学习海外公司的先进技术及管理经验。同时,中国企业开始逐渐正视中介机构的作用,国有政策性银行对企业的帮助正趋于全面和人性化。

“一带一路”国家战略的提出,为中国企业提供了更多“走出去”的机会。2015年,我国企业共对“一带一路”相关的49个国家进行了直接投资,投资额同比增长18.2%,我国承接“一带一路”相关国家服务外包合同金额178.3亿美元,执行金额121.5亿美元,同比分别增长42.6%和23.45%。

陶景洲提醒,在把握“一带一路”给企业带来机会的同时,在海外并购中,时刻不能忘记要用国际专业的谈判行为来保护企业利益,并追求对方和己方利益达到“黄金分割点”。

10月起全国开始实施 “五证合一、 一照一码”改革

1日起,“五证合一、一照一码”登记制度改革在全国全面实施。

据工商总局相关负责人介绍,根据改革要求,企业登记注册要在2015年全面实施工商营业执照、组织机构代码证、税务登记证“三证合一”改革的基础上,再整合社会保险登记证和统计登记证。

这位负责人说,实现“五证合一、一照一码”,进一步降低企业设立的制度性成本,是继续深化商事制度改革、优化营商环境、推动大众创业万众创新的重要举措,也是进一步推进简政放权、转变政府职能的重要举措。

为减轻企业负担,改革将全面实行“一套材料、一表登记、一窗受理”的工作模式,申请人办理企业注册登记时只需填写“一张表格”,向“一个窗口”提交“一套材料”。登记部门直接核发加载统一社会信用代码的营业执照,相关信息在全国企业信用信息公示系统公示,并归集至全国信用信息共享平台。企业不再另行办理社会保险登记证和统计登记证。

这位负责人表示,截至9月底,浙江、湖南、河北等19个省市区已经提前实施改革,改革进展顺利,市场反映良好;另外12个省市区也已准备就绪,按时实施改革。(高敏)

蒙牛成为首家“三同”乳企 国际化品质再获认可

■ 丛兴

近日,蒙牛出口产品的加工基地(生产三厂、生产四厂),清远事业部通过了国家出口内销产品“同线同标同质”审核并全国公示,成为国内首家获得此认证的乳品企业。这也是国内乃至国际市场对蒙牛国际化品质的再度认可,标志着蒙牛在国际上乳品龙头企业的地位日益稳固。

开创乳品行业首个“三同”模范

今年国家质检总局、国家认监委启动了出口食品企业内外销“同线同标同质”工程,

旨在适应国内消费升级的需求,引导国内相关产品进行品质升级。从6月开始,蒙牛海外大区携手常温基础产品的生产加工基地——大区三厂、四厂,以及低温优益C产品生产加工基地——清远事业部,通过“同线同标同质”公共信息服务平台,正式向国家质检总局、国家认监委提出申请,考核组实地评估了蒙牛出口产品生产基地的实际生产及运营情况,对蒙牛完善的质量安全管理体系、严格的质量操作规程、智能化的生产管理给予了充分肯定。

蒙牛的国际品质倍受认可,得益于其持续推进的“国际化+数字化”双轨驱动创新

发展战略,在激烈的乳品市场竞争中,通过深化与达能、Arla Foods、美国WhiteWave、新西兰AsureQuality等国际顶尖伙伴合作关系,引入先进的技术、设备和管理经验,建立食品安全认证体系,逐步实现从奶源到全产业链管理与国际对标。

迈向乳品质量安全新高度

近年来,通过全产业链、更全面的食品安全建设,经国家质检总局及内蒙古出入境检验检疫局监督管理,蒙牛产品合格率已达到100%。去年,在国家质量监督检验检疫总局发布的《质检总局关于公布2015年国家

级出口食品农产品质量安全示范区名单的公告》中显示,内蒙古和林格尔县成为国家级出口食品农产品质量安全示范区(乳品),这标志着作为园区内唯一的乳品出口企业,蒙牛成为内蒙古、乃至全国唯一一家出口乳品质量安全示范区。

目前,蒙牛特仑苏、优益C及冰品系列已经远销到我国香港和澳门以及蒙古、新加坡、缅甸等国家及地区,并在陆续推进出口马来西亚、印尼、加拿大等。今年4月份,蒙牛优益C在香港7-Eleven便利店获得“2015年最喜爱便利品牌——销售杰出表现奖”,这也是蒙牛优益C连续第二年获得该荣誉。