

# Companies

## 全球经济寒冬袭击“内需” 中国消费品行业“危”“机”并现

【编者按】

经济危机毋庸置疑地到来,它何时离开已经不再重要,对于企业来说,管好自己是当下第一要务。在经济动荡的情况下,以食品为主的生活必需品成为内需的重要领域,在此产业链条上的生产及销售企业或可成为业绩避风港。而这一结论在中国同样适用。此外,快速的城市化进程中,中国农村市场将成为下一波拉动内需的重要力量。而对于消费品企业来说,需要学会如何在动荡的经济环境下管理好自己的业务:在进行资金管理、规模控制、引导需求的前提下,积极开拓更广阔的国内市场,尤其是农村市场。

◎本报记者 于兵兵

一场从美国华尔街刮起的金融风暴正以令人始料未及的速度和程度席卷全球市场,中国经济概没例外。美国和欧盟市场是中国全球供应链的重要出口对象,前者的经济低迷一定会对中国经济造成影响。面对部分中国企业寄希望幸免于危机的想法,毕马威中国及亚太区主管曾士庭态度明确。

不可否认,目前中国市场在内需的较强支撑下,多数消费类企业也许还没有感受到经济已经开始放缓,但香港等地的企业已经深有感触,并对不可预知的市场走势忧心忡忡。”另一位国际评估机构高层告诉记者。

那么,这场百年不遇的金融危机究竟在多大程度上影响全球,尤其是中国的实体经济?为了摆脱出口依赖,中国内需启动的新动力源自何方?又对消费品生产和销售企业提出了哪些产业升级的要求?

《上海证券报》商学院调研及分析显示,综观国内外经济形势,中国消费品企业危与机共存。在外需放缓的形势下,出口压力无疑巨大。但从国内市场而言,生活必需品领域仍是抵御风险的主要引擎。另外,中国农村市场将成为下一波拉动内需的重要力量,这一点已经成为政府及市场的共识。而消费品企业目前的第一要务,是学会如何在动荡的经济环境下管理好自己的业务,其中资金管理、规模控制、引导需求是重中之重,在此前提下,开拓新的农村市场及积极扩展融资渠道,都将为企业稳定发展增益。

### “必需品”成危机避风港

在AIG、美林和雷曼兄弟等投行巨相继倒下后,全球金融市场呈现更大幅度波动。在美国及欧洲,虽然消费品和零售行业受到的打击没有金融业严重,但市场忧虑经济陷入衰退,消费者信心已经开始下挫,尤其是休闲消费下挫。”毕马威日前公布的一份研究报告称。

截至2008年8月的数据显示,美国消费市场已经呈现放缓趋势,其中服装业销售增幅由去年8月的5.37%降至今年8月的1.20%,休闲娱乐从去年的5.85%降至今年的2.28%,汽车及零件、百货、酒店业的营业额增幅也已经开始大幅下挫。受此影响,企业利润将下降,继而触发企业破产。”毕马威报告预测。但值得关注的是,即便在这种形式下,美国的食品销售额却仍旧保持快速增长,今年8月的数据为同比增长6.86%,远高于去年8月3.96%的增幅。

专家对此分析,在经济动荡的情况下,以食品为主的生活必需品成为内需的重要领域,在此产业链条上的生产及销售企业或可成为业绩避风港。而这一结论在中国同样适用。

根据经济学家智库等数据库数据分析,2008年上半年,中国出口额和工业利润同比增幅回落,但消费品零售仍保持10%以上的增长。而在消费品类中,房屋及汽车销售分别出现15%和8%左右的负增长。

这说明,在经济信号开始预警的情况下,非必需品的消费一定首先开始下挫。”毕马威亚太区零售业务主管George向上海证券报表示。

另一个值得消费品企业关注的趋势是,依托出口的发展模式有必要积极向内需转身。数据显示,2007年,中国出口到美国和欧盟的产品总额占部分出口总额的40%以上,这一比例远超过日本、菲律宾、越南、韩国等众多亚太国家。整个亚太区市场与欧美需求紧密相连,其中尤以中国依存度高。一旦欧美市场需求放缓,中国出口形势不容乐观。”一位分析人士指出。

于是,如何开拓中国本土市场成为众多国内消费品生产和销售企业的重要战略任务。而他们也将面临前所未有的来自外资企业的竞争。

根据毕马威的预测,2008年至2010年,中国年均实际国民生产总值增幅在9%左右,这一增长趋势最终将令中国超过日本、德国,成为继美国之后的第二大GDP强国,并逐渐接近与美国的距离。这就是为什么全球企业都把中国视作商机无限的市场的原因。”George称。

于是,我们看到,即便是在经济动荡的2008年,包括可口可乐、日清等众多消费品企业仍在中国积极并购,包括娃哈哈等在内的众多内资企业仍大步延伸产业链,瞄准农村市场,积极扩张。无疑,尽管全球经济悲观,但中国消费品企业却“危”“机”共存。

### 农村市场成内需新增长点

本月9日,中共第十七届中央委员会第三次全体会议吸引着全球市场的目光,其中传达的一个重要经济政策信号是新农村改革目标。其中包括在稳定农村土地家庭经营制度的基础上探索土地制度创新的有效方式,如在稳定现在土地承包关系不变的前提下,建立农村土地流转交易平台,提高失地农民的政策补偿水平,启动农村与城市建设用地同地同价同收益”试点。

这不仅是社会形态方面的重新思考,也是一个将引导中国市场未来趋势的重大战略决定。”一位接近决策层的经济学家向上海证券报表示,此前,决策层对放开土地流转存在谨慎担忧,是把前提界定为农民由非理性因素主导情绪,即土地流转收益可能带来短期消费,而后产生大量失业等一系列社会问题。但目前,我们已经把前提界定为农民是理性的。在此前提下,农民消费需求的大量产生将快速拉动内需,工厂的大量产品库存会得到清理,企业产能扩张欲望增加,资金需求提升,股市等资本市场回暖。”专家表示。

于是,包括娃哈哈等广泛占领了农村市场销售渠道的食品企业也成为战略投资者的宠儿。有消息称,包括世界排名前列的饮料业巨头都纷纷看好娃哈哈农村渠道,进而热烈表达合作意向。同样源于农村市场的广泛需求,娃哈哈在今年前三季度保持了销售额30%以上的增长。其品牌系列产品的产量占中国饮料十强企业56.8%,销售收入占65.52%。分析人士指出,在外遇雪灾、地震、通胀压力等众多不利因素纠缠的消费类市场,内有达娃纷纷干扰的情况下,娃哈哈这一业绩增长在行业内并不少见。

另据消息称,娃哈哈正在积极准备洽购“问题奶”企业三鹿乳业。娃哈哈也由此成为继四川新希望集团、黑龙江完达山乳业、北京三元集

团和黑龙江飞鹤乳业后,第五家宣布参与洽购三鹿的国内食品企业。而娃哈哈参与洽购三鹿的主要目的是为娃哈哈众多乳制品饮料提供原料基础。娃哈哈集团董事长宗庆后表示,随着奶源成本不断上升,乳品企业在原材料成本方面压力不小。除收购奶源企业外,为向产业链上游扩张,进而减少原材料成本,娃哈哈集团已在新疆昌吉、云南大理、宁夏梧州、黑龙江普林、吉林省吉林五地投资建设自有乳源基地。

这些食品类企业的产业链扩张将进一步拉动农村劳动力就业和农村消费。”专家表示。

### 开发新品刺激需求

在经济形势不妙,资本市场萎靡的大背景下,中国众多企业上命运未卜,资金链告急,原本的战略规划面临重新梳理。例如商品房供应商在国际资本市场和银行体系的融资几乎全面冻结。

在目前的经济形势下,我们给客户的首要建议是管理好自己的业务,其中最重要的是管理好资本。”毕马威亚太区主席戴力行称。他所说的资本管理包括现金流、股票、信用额、物流成本、劳动力成本等等。没有人知道这场危机最坏会坏到什么程度,也没有人知道何时会是结束点。决定消费与否的重要动因很大一部分取决于不可量化的消费情绪,这种情绪可能会全面覆盖中国市场,可能不会。我们不希望它会到来,但确实需要预防。”戴力行称。

专家表示,在此情况下,经济危机何时结束已经不再重要,重要的是企业自身要时刻反思,是否优化了不必要的开支,损失的门店和工厂是否已经及时关闭,并保证在获利的前提下才来进行扩张。

专家给出的第二点建议是加强企业在渠道等方面的基础设施建设,增加技术创新含量,实现产品升级换代等同样重要。这一方面是控制成本,提高收益的保障,也是开拓新的市场需求的必然要求。现在消费类企业要研究如何通过新产品把消费者拉进来,而不是僵化地把旧产品推出去。”George称。

一个比较鲜活的案例是近日传出并购消息的四川白家粉丝。据了解,目前世界排名前列的方便面生产企业日本日清食品有意并购白家粉丝1/3以上股权,成为重要的战略投资者。分析粉丝市场结构和趋势,我们不难看出日清如此积极于这一合作的理由。

据了解,在日本等地,方便粉丝这一类食品的年销售额近20亿元人民币,而中国市场目前方便粉丝的销售额不足10亿元。值得注意的是,中国人口基数是日本的13倍之多,专家表示,由此推断,未来中国方便粉丝的年销售额有至少数十亿市场。目前,四川白家粉丝是国内最大的方便粉丝和方便米线生产企业,占据中国“非油炸”方便食品行业40%以上份额。其产品在三线城市和农村市场渠道成熟。

白家粉丝在口味上选用了最受国人喜欢的以酸辣为主的川菜口味,并把他融入方便粉丝中,在行业内具有一定的创新性。这也是日清公司等投资者看好白家的重要原因之一。”白家粉丝发言人胡远强告诉记者。而在可口可乐全面收购汇源果汁的消息甚嚣尘上之际,白家表示,与外资的合作谈判一定不会放弃绝对控股权,这不但是企业自身发展的需要,也是为了保持品牌特性,保持产品特色,以及保持企业持续成长的需要。”胡远强称。

另外,专家表示,由于中国市场占地广袤,消费群体庞大,各消费行业的龙头企业要达到其它国家的市场占有率水平其实并不现实,相反,盲目追求市场占有率也许会在危机隐现之际因为过度扩张而失去资金链优势。中国市场更像欧盟市场的集合,不同地方有不同的消费特点和消费需求,就像各地的啤酒都有自己的品牌与风味。食品等消费类企业要从某些地区发展到全国市场,就要率先考虑如何理解、化解或平衡这些不同。”戴力行表示。

中欧商学院推出E-learning课程 中欧商学院在线 www.ceibsonline.com 是中欧国际工商学院旗下专业为管理者提供在线学习(E-learning)和权威管理知识和的网络管理咨询教育平台。

是企业自身要时刻反思,是否优化了不必要的开支,损失的门店和工厂是否已经及时关闭,并保证在获利的前提下才来进行扩张。

专家给出的第二点建议是加强企业在渠道等方面的基础设施建设,增加技术创新含量,实现产品升级换代等同样重要。这一方面是控制成本,提高收益的保障,也是开拓新的市场需求的必然要求。现在消费类企业要研究如何通过新产品把消费者拉进来,而不是僵化地把旧产品推出去。”George称。

一个比较鲜活的案例是近日传出并购消息的四川白家粉丝。据了解,目前世界排名前列的方便面生产企业日本日清食品有意并购白家粉丝1/3以上股权,成为重要的战略投资者。分析粉丝市场结构和趋势,我们不难看出日清如此积极于这一合作的理由。

据了解,在日本等地,方便粉丝这一类食品的年销售额近20亿元人民币,而中国市场目前方便粉丝的销售额不足10亿元。值得注意的是,中国人口基数是日本的13倍之多,专家表示,由此推断,未来中国方便粉丝的年销售额有至少数十亿市场。目前,四川白家粉丝是国内最大的方便粉丝和方便米线生产企业,占据中国“非油炸”方便食品行业40%以上份额。其产品在三线城市和农村市场渠道成熟。

白家粉丝在口味上选用了最受国人喜欢的以酸辣为主的川菜口味,并把他融入方便粉丝中,在行业内具有一定的创新性。这也是日清公司等投资者看好白家的重要原因之一。”白家粉丝发言人胡远强告诉记者。而在可口可乐全面收购汇源果汁的消息甚嚣尘上之际,白家表示,与外资的合作谈判一定不会放弃绝对控股权,这不但是企业自身发展的需要,也是为了保持品牌特性,保持产品特色,以及保持企业持续成长的需要。”胡远强称。

另外,专家表示,由于中国市场占地广袤,消费群体庞大,各消费行业的龙头企业要达到其它国家的市场占有率水平其实并不现实,相反,盲目追求市场占有率也许会在危机隐现之际因为过度扩张而失去资金链优势。中国市场更像欧盟市场的集合,不同地方有不同的消费特点和消费需求,就像各地的啤酒都有自己的品牌与风味。食品等消费类企业要从某些地区发展到全国市场,就要率先考虑如何理解、化解或平衡这些不同。”戴力行表示。

中欧商学院推出E-learning课程 中欧商学院在线 www.ceibsonline.com 是中欧国际工商学院旗下专业为管理者提供在线学习(E-learning)和权威管理知识和的网络管理咨询教育平台。

## 消费品行业:渠道比品牌更有价值

◎邹德强

9月,《商业周刊》发布Interbrand评估的2008年全球品牌价值排行榜。可口可乐以666亿6千7百万美元位居榜首,比2007年上升2%。此时另一条消息,可口可乐拟收购果汁品牌汇源,在国内引起更大反响。

最近几年,可口可乐公司推出一些新饮料品牌,如“美汁源”(Minute Maid)果粒橙和在中国新推出的“原叶”茶饮料,已经能看到可口可乐在中国脚步的延伸和方向。在这一背景下,它通过并购进一步推进其饮料业务的发展没有什么值得意外。

在快速移动消费品(FMCG)领域,国外品牌收购国内品牌早已不是新鲜事,对于大众来说,日用消费品的品牌并购最容易引起注意,而事实上,这其中品牌只是次要的角色。在这些跨国并购中,尤其是对于快速移动消费品,渠道重于品牌”。原先的品牌被放弃,恰恰说明这个品牌相对并不重要,买家另有所图。品牌此时只是企业其它关键资源、能力的一个表现,而其本身却并不是高价值的资产。很多人关注品牌价值排行榜,却忽视了品牌价值评估的基本原则:在剥离了所有有形资产和其他无形资产的利润贡献后,品牌贡献的利润的净现值。

品牌对消费者有价值,是企业其它关键资源、能力的一个表现,而其本身却并不是高价值的资产。很多人关注品牌价值排行榜,却忽视了品牌价值评估的基本原则:在剥离了所有有形资产和其他无形资产的利润贡献后,品牌贡献的利润的净现值。

品牌对消费者有价值,是企业其它关键资源、能力的一个表现,而其本身却并不是高价值的资产。很多人关注品牌价值排行榜,却忽视了品牌价值评估的基本原则:在剥离了所有有形资产和其他无形资产的利润贡献后,品牌贡献的利润的净现值。

品牌对消费者有价值,是企业其它关键资源、能力的一个表现,而其本身却并不是高价值的资产。很多人关注品牌价值排行榜,却忽视了品牌价值评估的基本原则:在剥离了所有有形资产和其他无形资产的利润贡献后,品牌贡献的利润的净现值。

品牌对消费者有价值,是企业其它关键资源、能力的一个表现,而其本身却并不是高价值的资产。很多人关注品牌价值排行榜,却忽视了品牌价值评估的基本原则:在剥离了所有有形资产和其他无形资产的利润贡献后,品牌贡献的利润的净现值。

品牌对消费者有价值,是企业其它关键资源、能力的一个表现,而其本身却并不是高价值的资产。很多人关注品牌价值排行榜,却忽视了品牌价值评估的基本原则:在剥离了所有有形资产和其他无形资产的利润贡献后,品牌贡献的利润的净现值。

消费者表示对于品牌的国籍没有明确偏好,而今年这个比例上升到52%。

收购者也不会不明白这个事实,如果消费者对于品牌没有很强的忠诚度,他们也同样不会认为这个品牌有太多保留价值,而吸引他们的多是这一品牌的现有原料、生产、销售渠道。或者,更可能的是,面对中国这样一个庞大的市场,以及由于快速城市化而带来的更广阔的农村市场,并购一个为城市和城市边缘的农村都熟知的公司,是一种更为便捷的方式。

当年可口可乐收购达能,遭到了法国人的抵制。声讨之势,与汇源案在中国引起的轩然大波颇为相似。不同的是,在并购之前,中国消费者似乎从没像法国消费者爱达能那样,爱过那些消失了的民族品牌。有多少中国消费者愿意因为爱国情感而以自己的货币选票守卫民族品牌?有人曾抵制家乐福超市,但其中有多少同时拒绝乘坐空中客车?

所以,另外一个角度,从某种程度上来说,中国本土的消费品生产企业未必比这些海外企业更了解消费者的消费心理与市场。品牌能够持续创造价值,根本的动力源自与其顾客稳定的情感性联系,从而赢得可靠的行为忠诚。特别是对于技术含量并不突出的快速移动消费品企业,洞察消费者的认知与情感世界才是确保品牌成功的根本。

对于目前这样一个经济低迷的时期,有更多人把更多注意力投入到有着刚性需求的消费品生产领域,这一点或许身处经济危机中的西方公司会比中国本土公司更早看到,这或者也是外资企业看中中国消费品市场的缘由之一。从这一层面说,关于品牌丢失的担忧似乎尤其显得没那么重要。

任何消费品行业的收购都不是表面上看到的那样简单,就汇源的并购来说,可口可乐公司发现23亿美元不足以买下中国人的国家自豪感。当联想在2005年以六亿五千万美元现金和六亿美元股票并购IBM的PC业务时,似乎我们还买回了自豪感。而且这种自豪感不仅来自自己的所得,还来自对方之所失。事实上,随着IT价值链从制造和组装转向服务和咨询,IBM也实现了相应的转化。剥离PC业务的决策正是这一转变的新近体现。而得到IBM的品牌用于PC业务,为联想打开国际市场提供了成本领先之外的差异化优势和品牌声誉带来的晕轮效应。

中国企业努力突破其作为廉价的、无名的加工厂的地位,希望成为全球范围内卓越的消费品牌。很难说并购使中国本土的企业拥有了这个机会,还是错过了这个机会。总而言之,对于一场并购来说,最终决定成败的只有两个字:市场。

(本文作者系复旦大学管理学院市场营销系教授)

### 资讯

#### 中欧商学院推出E-learning课程

中欧商学院在线 www.ceibsonline.com 是中欧国际工商学院旗下专业为管理者提供在线学习(E-learning)和权威管理知识和的网络管理咨询教育平台。

#### 复旦首次公开背景四大评估参数

2008年10月11日,复旦大学管理学院“校园开放日”上,复旦大学MBA项目副主任谢昊向现场咨询者详细介绍复旦大学MBA新的招生政策。

三个部分将平行进行,对学生进行全面完整的考量。而对于背景评估,复旦首次公开这一环节的四大重要评估参数:第一是对考生教育背景的评价,即了解其入学前的学历学位以及在校期间获奖情况;第二是对考生工作背景及综合能力的评估;第三,是对其管理知识的认知情况进行评估;第四,是对考察考生所选择的推荐人情况。要求推荐人必须熟悉考生情况,并能真实地反映考生信息。

在这四项参数中,考生的诚信度、资料的真实性是所有考量标准的根本,而考生对于选择MBA考试的严谨态度,也成为复旦录取合格人才的重要依据之一。