

# New Consumer 新消费

事件 D1



新消费微信公众号由《中国经营报》快消连锁事业部聚集相关行业资源倾力打造,旨在发现与挖掘在当今中国消费市场大升级的背景下所引发的行业新趋势、新机会与新模式,目标在于打造一个促进快消业与连锁业上下游良性联动的新型生态圈。

主编/闫荣伟 编辑/厉林 美编/范凡 校对/汪岚 611982770@qq.com 业务电话:010-88890426/88890427

全产业链模式能否解决阿胶市场产供矛盾? D2

华润万家整合乐购起波澜 “粗暴”方式遭员工抵制 D3

大平台造就餐饮业全产业链模式 D4

## 汇源卖厂套现 18 亿背后或另有隐情

本报记者 高素英 北京报道

尽管汇源果汁今年的市场业绩不佳,但并不影响他们“断臂”求生的决心。近日,汇源果汁(01886.HK)发布公告称,向北京方正富邦创融资产管理有限公司出售 9 家子公司,总价为 18.12 亿元。值得注意的是,这已是汇源第四次出售子公司,加上之前出售的 3 家生产厂,已经卖出 12 家,创下饮料行业出售生产厂之最。

虽然汇源果汁表示,此次出售

### 出售子公司套现减债

汇源果汁在公告中称,此次出售可提升集团的整体盈利能力,优化资本结构,增加现金储备、降低固定成本,并可改善集团的债务结构及降低负债比率。

公告显示,汇源集团共出售北京汇源、江西汇源、吉林汇源、锦州汇源、山东汇源、山东圣水、山东新明汇源、山西汇源及肇东汇源 9 家公司,皆属于母公司鲁中汇源旗下,是汇源果汁的间接全资附属公司,主营业务为制造、加工及销售果汁、饮料、瓶装水等。

值得注意的是,近两年来,汇源果汁已经出售了 3 家生产厂,分别是上海汇源、成都汇源、黄冈汇源公司,加上本次出售的 9 家,汇源出售的 12 家子公司交易规模达 18 亿元。

营销专家肖竹青在接受记者采访时认为,汇源的产能严重供大于求,开工率不足 30%。目前出售的厂子都是闲置的小厂,这些厂子很多都是当年当地政府招商引资时,土地廉价或免费提供给汇源使用,在建厂和品类培育过程中,政府也给了他们很多融资的优惠条件。把闲置的厂子卖掉可以增加现金流,减少固定资产折旧,对汇源长远发展来说是个利好消息。

汇源果汁在公告中称,此次出售可提升集团的整体盈利能力,优化资本结构,增加现金储备、降低

可以提升集团整体盈利能力,改善集团的债务结构及降低负债比率,但是股价还是随后出现下跌。业内认为汇源将工厂出售给基金公司的子公司或另有隐情。6月24日,一位不愿意透露姓名的业内人士在接受《中国经营报》记者采访时表示,汇源出售的生产厂的买家是方正富邦,而此前出售的生产厂接盘者亦有基金公司的身影,汇源很有可能把一些资产通过资本运作的方式谋求境内上市。对此说法,汇源相关人士并未给出明确回应。

固定成本,并可改善集团的债务结构及降低负债比率。出售完后,该款项将拟定用作偿还短期高息贷款,补充营运资金及做投资用途。

营销专家蒋军告诉记者,2008 年可口可乐宣布收购汇源果汁,但由于收购没有获商务部批准,导致汇源投资建厂带来的资金压力巨增。当时为了在可口可乐的收购中提高溢价,2007 年汇源加速建厂,而实际市场销售与产能扩张并不相匹配。

据 2014 年年报显示,汇源集团在全国布局了 48 家工厂,由于闲置产能占用大量资金,且公司盈利状况不能提供足够现金流,导致资金链吃紧,不得不向银行大量贷款,仅 2014 年底账上的短期银行借款达到 31 亿元。

记者通过网站资料查询了解到,此次出售的 9 家生产厂中,吉林汇源食品饮料有限公司成立于 2007 年 5 月;2007 年 6 月,决定投资 5000 万美元兴建锦州汇源食品饮料有限公司;江西汇源食品饮料有限公司于 2008 年建成。从这些厂子建成的时间来看,均在可口可乐收购前夕。

达成战略合作后,光明集团国际化征途又落地一家企业。日前,光明集团旗下光明乳业公布定增方案,拟以 68.73 亿元的价格,从母公司光明集团收购其持有的以色列最大综合食品企业 TNUVA (特鲁

瓦)的控制权。今年 3 月,光明集团完成对特鲁瓦的收购,这也是中国乳业行业海外最大规模的一次并购。从这些可以看出,光明集团国际化业务的比重正在持续上升。如今也是中国

色列本土奶源淡季等情况下拥有充足的原材料保障。

“近年来,光明集团沿着国际化这条路一直在坚定不移地走。对光明食品集团而言,重要的是并购能引进国外的一些先进生产、研发技术以及经营理念。”中国食品商务研究院研究员朱丹蓬表示。

收购对于光明乳业而言势在必行,在国内乳业中,伊利、蒙牛已经达到营收 500 亿元的规模,而光明乳业去年只有 200 多亿元,明显在国内市场无法超越伊利、蒙牛,只得把战场转移到国外,利用外延式并购做大业务规模。此次收购特鲁瓦,光明乳业的体量也迅速飙升。

据《经济参考报》报道,特鲁瓦公司 2013 年的净利润为 520000000 新谢克尔,2012 年净利润为 1176000000 新谢克尔。近 3 年来,特鲁瓦公司净利润持续下滑。这也正是光明获得并购特鲁瓦机会的先决条件。

朱丹蓬也表示,“业绩很好的话,特鲁瓦也不会把股份卖给光明集团,在现阶段收购国外的品牌是划算的。原因是欧洲的乳品市场区域饱和,欧债危机也导致企业的资

### 跟进策略难解市场困局

蒋军认为,目前汇源一下子推出很多新品,旗下的产品名称连专业人士都很难记全,更不要说消费者能对某一种产品产生忠诚度。

除了投巨资新建工厂外,在被可口可乐的收购中,汇源还需要接受另一条件。据媒体公开报道,由于当年可口可乐收购汇源的条件十分苛刻,需要完全裁撤其销售渠道。为此,汇源甚至以减薪方式让许多终端销售人员自动离职。在并购前的准备阶段,时任汇源全国 21 个销售大区的 21 名省级经理已基本离职。

近日,开放式研究组织格隆汇在《推荐珍珠白菜价的汇源果汁》一文中称,收购案告吹令汇源措手不及。2013 年汇源的离职高管对媒体表示:“这可能是汇源果汁历史上最危险的时刻。这使我们营销体系元气大伤,至今还没有恢复过来。”

蒋军表示,汇源的跟进策略并没有使企业的业绩增长,去年一度出现亏损,不断推出新品的战略,使得市场一直没有一个明星产品来支撑汇源的长远发展。

汇源果汁集团公共事务部高级公关经理高影在书面回应记者采访

### 出售背后或有隐情

业内认为汇源连续四次出售子公司,除了改善财务状况外,背后或另有隐情。

市场的困局使得汇源果汁去年全年亏损 1.27 亿元,虽然汇源称出售子公司为提高整体盈利能力,但是业内认为连续 4 次出售子公司,除了改善财务状况外,背后或另有隐情。

记者注意到,除了 2013 年 6 月,汇源果汁将上海汇源全部股权出售给统一企业中国,2013 年 8 月 20 日,汇源果汁把附属公司成都市汇福置业有限公司的全部股权出售给四川永竞实业集团外,2014 年 5 月 13 日,汇源以 3.6 亿元价格有条件出售集团旗下其中一家附属公司北京汇

源集团黄冈有限公司给成都汇欣国际投资有限公司。成都汇欣国际投资有限公司为四川汇源科技集团有限公司子公司,董事长为朱开友。

援引微信公众账号消费日曝消息,广东的一家投资机构透露,四川汇源集团收购朱新礼出售的资产是左手倒右手,四川那家公司是替朱新礼来收购的。不过,高影否认了这一说法。

而本次接盘 9 个子公司的主角却是北京方正富邦创融资产管理有限公司,该公司是中国证监会批准设立的第四家从事创新类业务的基金

公司子公司。方正富邦基金管理公司持有其方正富邦创融资产公司 100% 股权,其大股东为方正证券,是中国首批综合类证券公司,是上海证券交易所、深圳证券交易所首批会员。

裕春策略首席顾问陈朝晖接受记者采访时认为,汇源大规模地出售子公司一方面说明曾经的工业地产概念无法坚持,只能把大量的工厂变卖以减轻账面损失。另一方面,方正富邦很有可能

是被委托方,不一定是真正的买家,背后或有更大的基金或集团

介绍。此前方正集团的上市公司方正科技曾通过旗下机构浙江国投收购了健力宝。

陈朝晖表示,9 家生产厂的转让价格为 18.12 亿元,平均每个厂为 2 亿元,与此前 3 家的转让价格相比低了不少。从资本运作层面来看,朱新礼很有可能把这些资产换个名称,通过方正富邦的运作单独拿出来在 A 股上市。

对于业界人士的上述猜测,高影表示,目前汇源并没有在 A 股上市的计划。

其实,光明集团走国际化发展道路主要是因为可以借助并购方式增强已有业务竞争力或者是增加产品类别。而在上海国资国企改革中也要培育具有国际竞争力和影响力的企业集团,光明食品集团位列其中。

“光明的产品线也面临老化,用并购来强化其品牌,使用占位的策略,用并购来的子品牌来占领市场是不错的选择。”朱丹蓬对记者称。

一切都看似水到渠成。不过,光明收购新特莱却遭遇后者利润大滑坡。据媒体公开报道,在光明以 8200 万新西兰元(约合人民币近 4 亿元)的价格收购新特莱 51% 的股权之后,虽然 2013 年实现利润 9216 万元,并成为中国首家海外并购后的上市企业,为公司带来较大的投资收益。但 2014 年即陷入亏损的境地,净利润为 -84 万新西兰元。

新特莱在盈亏线上挣扎,其他并购也并没有达到预期,有外界称光明集团是在赔本赚吆喝。“如果说是在赔本赚吆喝,光明赔的可不是小本,是赔大发了。”在宋亮看来,光明并购新特莱本身其实是成功的,并购后推动新特莱上市融资也毫无疑问是正确的选择,光明集团的思路和方向都是对的,也并非是新特莱的经营方向出现了问题。“为何会出现下滑,最根本的原因是外界环境造成的。”宋亮说。当前国际奶粉价格处于一个新低价位,整个市场出现供过于求的局



2014 年,汇源果汁推出全新购物体验的活动,上线了“微信扫条码”,但效果仍有待时间检验。

本报资料室/图

产品品类还是 100% 汇源果汁,至今汇源旗下仍没有像加多宝一样过亿的单品出现。

蒋军认为,目前汇源一下子推出很多新品,很多概念,旗下的产品名称连专业人士都很难记全,更不要说消费者能对某一种产品产生忠诚度。从汇源推出的新品来看,只是葫芦芦汁,到果汁果乐,再到鸡尾酒、爱上小时光系列、C 她 V 他,甚至到全有系列、健康日志……然而拥有如此之多的产品系列的汇源并不满足,今年还将推出汇源椰子水、NFC、早啊、果 100 系列产品。

虽然汇源推出的产品比较多,但真正能卖火并且被消费者记住的

### 极具互联网精神的全新果汁产品,

如针对米兰世博会推出的由 11 种不同水果和蔬菜组成的“早啊”100% 果蔬汁新品等。

但蒋军认为,“互联网+”的时代,汇源应该抓住消费者的消费趋势,引领这种趋势,而不是一味地模仿与跟随。目前一些中小企业通过互联网、自媒体,很容易把产品个性特点传递出去,不一定通过各级分销商,渠道越来越扁平化,产品变化更新太快,跟随策略难以制胜。

虽然汇源也在尝试 O2O 模式,成立互联网应用部门,但模式的转变不是一蹴而就的,需要很长的时间积淀。

对于业界人士的上述猜测,高影表示,目前汇源并没有在 A 股上市的计划。

其实,光明集团走国际化发展道路主要是因为可以借助并购方式增强已有业务竞争力或者是增加产品类别。而在上海国资国企改革中也要培育具有国际竞争力和影响力的企业集团,光明食品集团位列其中。

“光明的产品线也面临老化,用并购来强化其品牌,使用占位的策略,用并购来的子品牌来占领市场是不错的选择。”朱丹蓬对记者称。

一切都看似水到渠成。不过,光明收购新特莱却遭遇后者利润大滑坡。据媒体公开报道,在光明以 8200 万新西兰元(约合人民币近 4 亿元)的价格收购新特莱 51% 的股权之后,虽然 2013 年实现利润 9216 万元,并成为中国首家海外并购后的上市企业,为公司带来较大的投资收益。但 2014 年即陷入亏损的境地,净利润为 -84 万新西兰元。

新特莱在盈亏线上挣扎,其他并购也并没有达到预期,有外界称光明集团是在赔本赚吆喝。“如果说是在赔本赚吆喝,光明赔的可不是小本,是赔大发了。”在宋亮看来,光明并购新特莱本身其实是成功的,并购后推动新特莱上市融资也毫无疑问是正确的选择,光明集团的思路和方向都是对的,也并非是新特莱的经营方向出现了问题。“为何会出现下滑,最根本的原因是外界环境造成的。”宋亮说。当前国际奶粉价格处于一个新低价位,整个市场出现供过于求的局

面,这并非新特莱自身的原因,而是行业宏观环境所造成的。尤其是去年新西兰频繁出现食品安全事件,包括肉毒杆菌事件,所以对婴儿配方奶粉市场的影响很大,光明也因此遭受劫难。

此外,新莱特高端奶粉品牌培尔贝瑞由于这几年市场并不成熟,导致销售并不好。目前婴儿配方奶粉处于一个低谷时期,也导致不仅是新莱特其他婴儿配方奶粉企业的业绩大幅下滑。

“三分自己过错,七分外界的影响。”这是宋亮对新莱特业绩下滑的评价,三分自身过错在于如果一开始光明集团收购新莱特后就控制产能,走谨慎扩张的道路,对于新莱特而言或许比目前的状况更好。但是并购后却迅速扩张,新莱特的产能在短时间内迅速提升,这也是自己的过错。

关于收购企业利润走下坡路的情况,记者向光明乳业方面发去采访提纲,截至发稿前,对方并未回应。宋亮对新莱特的发展前景仍然看好。“尽管短期出现亏损,但长期来看业绩也一定会好起来。除外界因素外,光明集团加强内部管理以及进一步降低成本这是其必须要面对的。”

目前来看,光明集团的并购故事还将继续。只是无论这一次并购特鲁瓦抑或是今后的再次出手,都不可能像新特莱一样拥有那么多试错时间了。

## 光明食品(集团)海外并购面临阵痛

本报记者 黄荣 北京报道

光明食品(集团)(以下简称“光明集团”)的海外并购故事仍在继续。继拿下新西兰新莱特公司,与澳大利亚 PACTUM 乳业集团

### 频频海外并购意在规模

光明乳业在 6 月 8 日对外表示,在本次定增中将拿出 68.73 亿元用于收购 Bright Food Singapore Investment Pte. Ltd. 100% 股权,后者持有以色列特鲁瓦 76.73% 的股权。资料显示,特鲁瓦是以色列最大的综合食品企业,产品有乳制品、禽蛋制品、肉制品等。其重点业务乳制品占据着以色列 50% 的市场份额。

不管是新莱特还是与澳大利亚 Pactum 乳业集团合作,光明集团把海外并购的重点放在乳业方面。今年 3 月光明集团正式完成了对特鲁瓦的收购,而把特鲁瓦的控制权由光明集团转移到光明乳业,也是为了避免同业竞争。光明乳业方面接受《中国经营报》记者采访时表示,收购完成后,将与特鲁瓦在产品创新、技术研发、农业科技合作等方面互换优势资源。

具体而言,光明乳业将利用特鲁瓦公司在酸奶奶酪、黄油等新品类以及奶牛饲养方面的技术和市场培育经营,发力原料控制和奶酪“蓝海”。同时,光明乳业及其子公司可为特鲁瓦供应工业奶粉等相关原材料,从而使特鲁瓦公司在以