

# 红旗连锁扩张受阻 收购互惠遗留债务危机

本报记者 党鹏 成都报道

最近，正在参加四川省两会的省人大代表、成都红旗连锁(002697.SZ)超市董事长曹世如在吞下成都本土互惠超市，成为拥有2200家门店的川内连锁业老大后，烦恼不断。

## 加快扩张步伐

此次携手红艳超市后，红旗连锁门店迅速增加到1700多家，公司也将有效地整合门店资源和人力资源，为公司拓展移动互联网商务打下坚实基础。

2015年，对于久经沙场的曹世如来说，新常态的经济形势成为她战略扩张的最好时机。

3月18日，红旗连锁宣布，以2.38亿元现金收购当地郊县零售商红艳超市旗下相关资产，其中包括位于成都市温江区的一处房产和土地，尤其是红艳超市遍及郊县的125家直营门店。

随后，红旗连锁又启动收购成都本土第二大连锁超市——互惠超市的步伐。

2015年7月6日，红旗连锁公告称，公司已签署了《股权转让协议》，以不超过3.49亿元收购四川省互惠商业、成都市互惠实业、崇州市互惠生态农业共同持有的成都市互惠超市100%股权。

由于本次收购未构成重大资产重组，所以公告中对交易标的信息披露相对有限，也未披露互惠超市的详细负债情况。在红旗连锁的公告中，就标的方负债的一项说明仅为一笔在成都银行7400万元的债务，该笔债务由标的公司互惠超市承继。

“此次携手红艳超市后，红旗连锁门店迅速增加到1700多

家，公司也将有效地整合门店资源和人力资源，为公司拓展移动互联网商务打下坚实基础。”曹世如在当天的新闻发布会上如是表示。

随后，红旗连锁陆续接管互惠超市的资产，尤其是388家门店。据悉，这些门店分布于成都、绵阳、雅安和南充。这对于一直在成都主战场深耕的红旗连锁来说，已然加快向川内其他二线城市扩张的步伐。

不久，乐山四海超市就被红旗连锁收入囊中。这家在乐山地区拥有上千平方米的配送中心和32家门店的小型连锁企业，让红旗连锁以最快捷的方式进入了乐山市场。

“不排除继续在川内收购的可能。”曹世如表示。在资本市场迈开大步收购之外，该公司还加速布局O2O，继在2200多家门店开通支付宝、微信支付后，红旗连锁又成为腾讯QQ钱包支付西南地区首家合作企业，同时联手四川福彩开通彩票代售业务。

红旗连锁方面披露，2014年公司增值服务营业额超过40亿元，2015年有望突破50亿元。

## 收购背后危机

截至2015年12月31日，加上前期已交付的187家门店，红旗连锁完成了222家门店的交割，交割完成率仅57.22%。

但收购之后的门店接收，尤其是供应商的旧账让红旗连锁骑虎难下，一些供应商到红旗连锁公司讨债，甚至出现集会、拉横幅的事件。

2016年1月20日，经过与互

惠超市拉锯式的谈判，曹世如最终决定“公事公办”：“红旗连锁与互惠商业供应商没有任何债权债务关系，更没有处理货款善后问题的义务；希望互惠及实际控制人能够勇敢站出来，和广大供应商一起解决



## 货款兑付难题

供应商之一成都恒适贸易有限公司负责人陈跃称，由于涉及诉讼，红旗无法展开对互惠的收购，所以红旗2015年5月时曾将20多家供货商召集到公司，要求供货商撤诉，并表示欠款会按照流程解决，但是当时红旗方面并未作出任何明确承诺。

即临近年关，供应商们正在为拖欠多年的货款而四处奔走。

1月22日，由成都市食品商会和供应商们一起，举办了“关于互惠拖欠供应商货款真实情况的新闻通报会”。在会议上，商会秘书长任伟维介绍，2015年4月，由30多家主要供应商代表召开的关于如何收回货款的会议上，曹世如在会议现场表示愿意出面，由红旗连锁收购互惠超市，以解决供应商货款问题。

“当时曹世如表示互惠超市的债务太重，希望供应商们在收货款时能够打折，以降低收购成本。”任伟维介绍，后来商会作为供应商组织的代表，几方达成协议，即在2015年6月30日前支付的，按照实际欠款7.5折结算；12月30日前支付的，则按照8折结算。随后，大部分供应商很快收到了75折后的10%货款。

“实际上，2015年5月前，便已有多位供应商将互惠超市告上法庭。”供应商之一成都恒适贸易有限公司负责人陈跃称，由于涉及诉讼，红旗无法展开对互惠的收购，

货款遗留问题，逃避是解决不了问题的。”

但作为互惠超市实际控制人的潘世伟，至今都未出现在公众面前。早在1995年开起第一家自选超市的潘世伟，曾经一度在成都将互惠超市开到了500家。但在20年后的2015年初，市场传来的却是他因投资失误，债务缠身“跑路”的消息。随后，互惠超市的门店经营陷入了困顿之中。

根据当地媒体的报道，红旗连锁在收购前，互惠超市的负债包括：银行贷款两亿余元；经互惠供应商成都永合盛营销有限公司总经理康勇证实，互惠欠下500余家商家约2.3亿元欠款；几千名员工的工资、大量房租租金和水电费欠款等。

对于走上扩张之路的红旗连锁来说，最大的困难并不在于此。当时，曹世如对外分析称，“本次收购的实施，将会扩大公司的市场占有率，同时也将对公司的经营管理带来挑战。”如口岸重叠的门店将重新

整合，根据老百姓需求调整商品结构，并增加生活类增值服务。

但矛盾如今聚焦在供应商货款的问题上。红旗连锁在新闻发布会上称，该公司多次与互惠进行协商，希望他们积极处理供应商欠款问题，但是互惠公司只考虑自身利益，不顾供应商死活，拖欠的供应商货款多数是2013年、2014年沉积的旧账。

此外，截至2015年12月31日，加上前期已交付的187家门店，红旗连锁完成了222家门店的交割，交割完成率仅57.22%。红旗连锁称，对于不符合交割条件的门店仍然进行托管经营。“交割条件”实为当时协议中约定的“十个条件”，包括门店“证照齐全”“租期至少一年以上”等等。

截至目前为止，互惠超市方面都未能正面回应上述问题，《中国经营报》记者在相关场合求证互惠超市的代理律师，该人士称“未得到公司授权，不能表态”。

所以红旗2015年5月时曾将20多家供货商召集到公司，要求供货商撤诉，并表示欠款会按照流程解决，但是当时红旗方面并未作出任何明确承诺。最终，红旗支付了撤诉的供货商50%的货款，而始终坚持未撤诉的一家供货商则获得了拖欠货款的75%。

但当天发布会的内容并未被红旗连锁接受，在第二天该公司即发布声明称，成都市食品商会主持召开的新闻通报会发布内容严重失实。并一再强调“互惠商业、互惠实业欠供应商货款，与红旗超市无关，与红旗连锁无关”。

就此，记者短信采访了正在参加四川省两会的人大代表曹世如，截止发稿，也未能从曹世如处得到为什么红旗连锁与此无关的具体细节。

记者注意到，在红旗连锁收购互惠超市的公告中，关于转让价款的使用有明确约定：“专项用于转让方欠银行贷款、转让方欠供应商货款、转让方欠门店房租、转让方欠员工工资、社保和住房公积金费用、转让方其他欠款。”

如今，虽然转让方欠供应商的货款还在专用账户里，但供应商们要拿到手里还是一件难事。

# 变更营销策略 可口可乐启动“一体化”营销

文/小冰

近日，可口可乐公司在巴黎发布全新的品牌营销策略，即在全球市场启动“一体化”品牌营销策略，第一次将麾下所有可口可乐商标产品，即“可口可乐”“健怡可口可乐”“零度可口可乐”和“Coca-Cola Life”作为一个整体来推广，从而凸显“可口可乐”品牌的标志性地位。

从该决策来看，将可口可乐成员品牌及产品整合推广，可以充分利用可口可乐旗舰品牌的优势和号召力，突出全球饮料领导品牌可口可乐的整体性定位，更展示出该公司为消费者提供多样化饮料选择的承诺和决心。

可口可乐公司首席营销官 Marcos de Quinto 在接受笔者采访时指出，全球每天有上百万的人消费可口可乐，全球的“一体化”营销策略将依托“可口可乐”强大的品牌优势，携所有成员产品，更为清晰的为消费者提供多样化的产品，“从低热量到无咖啡因，亦或是经典的原汁原味，每个人都能享受到各自心仪的可口可乐。”

同时，他强调，消费者对可口可乐的期待多种多样且各有不同，这是前所未有的。但无论他们想要哪一种，美味、畅爽怡神是共同的诉求。“通过‘一体化’品牌策略，我们将原先为每一个成员品牌及产品打造各自与众不同的品牌形象和营销活动，转变为突出可口可乐这一个标志性品牌，更多体现整体品牌定位与多种产品选择。”Marcos de Quinto 说。

其实，可口可乐作为世界上最大的汽水，即饮咖啡、果汁和果汁饮料的供应商，在全球市场拥有500多个品牌，3000多种不同口味的产品，可以在很大程度上满足消费者对饮品的多样化需求。

有行业内人士告诉笔者，之



所以此时推出“一体化”品牌策略，是由于在可类中推出的“健怡可口可乐”“零度可口可乐”和“Coca-Cola Life”等细分品牌在推出、推广和市场营销时，与经典的“可口可乐”形成同类产品竞争，在消费者需求多元化的今天，整合力量继续深挖可乐市场，也是意料中的事情。

“况且，经济下行，各大企业都在开源节流，缩减成本亦是一项重要工作，‘一体化’营销策略，‘可口可乐’带来的简单快乐，让这也会为可口可乐节约大量的成本。”该人士表示。

可口可乐内部人士透露，可乐品类的业务稳健，从销售数据来看，2015年可乐品类在中国的销量和饮用瓶次上均获得双位数的强劲增长，可口可乐品牌在调研中体现的品牌喜好度一直遥遥领先，可见该品类拥有庞大的市场和忠实的消费者，市场潜力依然庞大。

此外，值得一提的是，为了配合“一体化”策略，该公司还推出了新的市场营销主题“Taste the Feeling (中文待定)”，集中体现“畅饮任何一款可口可乐产品所带来的简单快乐，让那一刻变得与众不同”的品牌主张。而这也将成为可口可乐百年历史上的第48广告语。

而且与以往围绕“畅爽开怀”

的主题文宣不同，这一次可口可乐把新的品牌战略聚焦在“味觉和产品”。一百二十多年来，用最简洁的语言，传递最契合的理念，已经形成了可口可乐宣传语的风格。而每一次宣传语的变更，都有着其独特的含义。

“可口可乐带来的畅爽感受是独一无二的，”可口可乐公司全球创意策划及数字营销副总裁 Rodolfo Echeverria 表示：“我们的广告创意旨在向人们诠释，畅饮‘可口可乐’带来的简单快乐，让这一刻变得不同。通过发掘人们共有的情感时刻，以故事性的叙述方式表现那些平凡的故事，让人们产生共鸣。这些生活点滴具有共通性，因此我们在日本市场使用的电视和视觉创意，也同样会用在意大利、墨西哥及全球各个市场。”

据 Marcos de Quinto 透露，可口可乐公司将于2016年在全球市场全面开展“Taste the Feeling”整合营销活动，其中包括：10支电视广告、超过100张主题图片、全新的视觉语言体系、全新的主题曲及品牌音效，以及基于社交分享的定制化数字互动体验，新广告语也将在全球200多个市场推出。而作为可口可乐公司最看重和最具潜力的中国大陆市场，也将于农历春节过后上线全新的中文主题广告及相关推广计划。

# 社群营销袭向酒业

本报记者 索寒雪 北京报道

张传宗从联想离职已经有

## 把酒卖给社群

张传宗在联想某大区做销售负责人的时候，“我上司的上司，副总裁刘军忽然离职了，离开了联想。”刘军曾经指引过张传宗职业规划。

随后，每次路过茅台镇的时候，他的鼻腔都浸润着酒香，那个时候，他思考着能否创业。张传宗还负责过一些企业培训的工作，每次都在给同事们讲新媒体和互联网思维，但是能看到的改观少之又少。

最终，在2015年4月28日，他在微信中宣布，打算卖一种酒，给他们这种中产阶级喝的酒，愿意参加众筹的人自愿报名。三天过去了，张传宗的账上有了500万元创业资金，有40多人参与了他的众筹。

## 圈层不够卖不了

发展速度虽然很快，但真正加入其中是有风险的。

张传宗反复强调，酒是有文化内涵的，所以参与众筹的这些人都是有“情怀”的，更准确地说，都是中产阶级。

据了解，现在酒业以酱香型和浓香型划分，酱香型的代表是茅台，浓香型的代表是五粮液。“但是茅台和五粮液在高端产品的市场定制化数字互动体验，新广告语也将在全球200多个市场推出。而作为可口可乐公司最看重和最具潜力的中国大陆市场，也将于农历春节过后上线全新的中文主题广告及相关推广计划。”

“所以一定要扁平化发展，不能有过多的环节。”张传宗表示，“这样才能有好的性价比。”即便

三个月，他一直在思考雷军的一句话——“得屌丝者得天下”，于是这个做了十几年销售

## 把酒卖给社群

7月，肆拾玖坊总公司正式成立，随后，在全国各省市再次通过众筹方式组建分公司（二级股东），众筹股东既享有分公司股东分红，又共同销售产品的方式，迅速在全国的15个省市建起了“分舵”，召集2000多名众筹股东加盟，其月度销售额也稳定的成倍增长。

简单地讲，他通过众筹模式建立了品牌，同时众筹的人都要参与卖酒。

营销专家铁丁对众筹模式并不“感冒”，“其实此前酒水行业已经有一些人在做众筹了，肆拾玖坊高明众筹的人自愿报名。三天过去了，张传宗的账上有了500万元创业资金，有40多人参与了他的众筹。”

社群营销就是透过一个能够群

的中年男人，打算在社群中，卖他的酒。他要给传统行业一点IT的气息。

## 把酒卖给社群

聚网友的网络服务来经营。资料显示，这个网络服务早期可能是BBS、论坛、一直到近期的博客、新浪或者Facebook。由于这些网络服务具有互动性，因此，能够让网友在一个平台上，彼此沟通与交流。

但现在，这一沟通工具就是微信。“我们主要通过微信传播，还有就是京东有一些销售。”张传宗表示，“但京东主要是明示价格用的。”

除了模式之外，酒本身也是一个关键因素。据张传宗介绍，“我们用固态法酿造的纯粮酒，成本是许多酒类产品几十倍。最为关键的是窖藏年份，时间是没有办法欺骗的。”张传宗表示，给中产阶级生产性价比高的酒，是其产品宗旨。

虽然张传宗一再声称这一模式的颠覆性，但是他也承认，发展企业起来之后，会有复制者。因为在茅台镇，有2000多家酒厂，产能供应比较充裕。张传宗表示，“我们不怕复制。”

铁丁认为，“其实按照这一思路和模式走下去，其实会有很多社群营销的方式诞生。”他举例，“比如这个是给IT行业人的酒，会不会有给教育行业人的产品，给金融行业人的酒。”

肆拾玖坊的模式就是产品加情感，“酒是可以复制的，但人群和情怀是难以复制的。”铁丁表示，“找对模式，还要找对圈层。”