



新消费微信公众号由《中国经营报》快消连锁版组聚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/厉林 编辑/蒋政 美编/刘红 校对/于淑梅 jiangzheng@cnet.com.cn 611982770@qq.com 业务电话:010-88890426/88890427

三全食品鲜食新零售停摆 速冻食品行业突围考量 D3

天津尚赫缩减 23 款直销产品 曾多次被曝违规 D4

## 店长亲述 7 天酒店转型之困:稽核下的直营店

特约撰稿 魏婳 本报记者 蒋政 北京报道

此前有媒体报道称,从今年初至 5 月,多地 7 天酒店的直营店迎来了一次规模较大的稽核部门检查,因为对店长的罚款金额较高且处罚理由“不合理”,引发了店长的不满和质疑。

随后,《中国经营报》记者联系到了 7 天酒店所属的铂涛集团,对方回应称,稽核是企业运营过程中正常的管理工作。7 天品牌目前正在调整过程中,如有进一步最新消息会及时告知。

### 财务漏洞

山东地区一名 7 天酒店的前任店长高雅娟(化名)告诉记者,稽核其实就是总部根据报表和系统上的数据对各地直营店进行财务检查。总部其实并没有专门的稽核部门,可能因为个别店长出现了明显的问题,引起了公司的重视,总部才会派人稽核。规模最大的一次稽核其实发生在 2015 年上半年,也就是锦江集团收购铂涛集团之前。当时总部几乎把全国所有的直营店都稽核了一遍,查出来不少店长和酒店高层的财务问题,有的店长被罚工资的数倍,也有的店长因此离职。

“现在 7 天酒店不靠直营店盈利了,但是直营店店长手里却有较大的财务权力,公司就开始整顿直营店。”另一名店长苏昊(化名)向记者介绍,最初 7 天酒店在创立品牌时都是直营店,管理模式采取店长负责制,店长拥有很大的权限,直营店甚至都没有自己的出纳和会计,店长要做会计和出纳该做的事,但是因为下面分店很多,总部管不了太细,财务方面有时就会发生一些“不太光彩的事情”。

高雅娟说,在树立品牌期间,公司需要依靠直营店和这些店长,财务方面的问题就“没怎么管”。直营店把品牌树立起来之后,吸引来了更多的加盟商,7 天酒店逐渐靠加盟体系盈利,而直营店不良资产的问题也渐渐暴露出来,所以公司就开始处理直营店的财务问题了。

苏昊告诉记者,从 2014 年之后,公司不再扩张直营店,原本的直营体系也在清理门店,直营店的数量越来越少,一个地区如果有 50 家

分店,直营店大概只有七八家。“加盟店因为有投资人在,投资人会监督店长的行为。而直营店的特点就是店长一人说了算,很多事情总部监管不到。”她说。

华美酒店顾问赵焕焱表示,直营店有租赁成本和员工成本,而加盟店不仅不需要投入,还可以让公司获取加盟费,所以 7 天酒店缩小直营店的规模并进行整顿也不足为奇。

高雅娟在任职期间曾亲身经历过稽核检查。“稽核人员就像钦差大臣一样,他认为你有问题你就有问题,不给店长申辩的余地,惩罚标准也让人捉摸不透。”高雅娟说,在 7 天酒店的管理体系中,店长在各个门店之间的调动是很常见的,直营体系更是如此,但是如果稽查人员查出来该店存在问题,即便现任的店长是新调来的,也会让他赔偿上一任店长造成的损失。稽查人员的说法是:“店长接了这家店,但是没有查出之前的问题,就是店长的责任。”

另一位在 7 天酒店浙江地区工作了 6 年的店长马赞波(化名)告诉记者,店长工作繁忙,很少有人想到要去查以前店长的账。多数现任店长想的是今后不要在自己任上出现财务漏洞,即便有店长在接过店后发现了以前店长的管理漏洞,也会直接纠正,并不会有人向上报告。而且前任店长手里的数据,现任店长手里也没有,所以光靠现任店长也不可能查清楚上任店长的财务问题。

赵焕焱称,对于前任店长的审计是公司的责任,不应该把责任推到员工身上。

### 盈利压力

在谈及 7 天酒店的两次稽核检查时,赵焕焱分析称,这与铂涛集团效益不理想有很大关系,而提高效率最最常见的两个途径就是增收和节支,铂涛对于 7 天酒店财务管理方面的检查可以看作是节支的手段之一。而作为增收手段的门店升级,也面临着加盟商意见不统一等问题。

根据赵焕焱提供的数据显示,2018 年第一季度,在锦江股份各企业的净利润排行榜中,铂涛的净利润率在酒店业态中最低,仅为 3.38%,而 7 天酒店是铂涛的主要业务板

### 人才流失

据高雅娟透露,7 天酒店从高层到店长的人事变动十分频繁,只是原因不一样。“高层离开大多和集团被锦江收购有关,店长离开很多是被迫的,是公司为了节约用人成本。”赵焕焱表示,锦江收购铂涛后,除郑南雁之外的高层都没有股权了,人员变动是理所应当的。

苏昊告诉记者,他离职时正值锦江收购铂涛前夕,7 天酒店内部进行了一次直营店和加盟店的合并,“相当于 7 天的一次人事大洗牌”,公司要求按照区域划分,加盟店和直营店统一由加盟店的领导负责,就相当于把直营店店长的权力架空了。“当时自己是三星店长,工资很高。后来了解到,接替他职位的新店长工资非常低。并且,和他同批的老店长后来基本被‘工资低的多’的新店长代替。”苏昊说。

### 红海寻路

日前发布的《2018 中国酒店连锁发展与投资报告》显示,酒店提供的服务能否满足新型消费者个性化、多元化等需求,对经济型酒店是极大的挑战。另外,优质酒店物业日益的稀缺,人工租金能消耗成本的上涨,产品的老化,使得经济型酒店行业面临不断洗牌和新一轮的转型突破。

2017 年末首旅如家开始实行“100 改造计划”,即选出 100 家如

家直营店,将其改造为“如家 NEO”,今年初还推出了针对 95 后人群的“YunikHotel”。根据首旅集团 2018 年一季报显示,首旅如家在报告期内实现营业收入 19.24 亿元,同比增长 0.62%。经济型酒店 RevPAR 为 129 元,比去年同期增长了 2.2%,转型收到了一定的成效。

相比之下,7 天酒店仅在 2014 年之后推出了 7 天优品,显得保守了许多。魏长仁说,对于普通的经济

型酒店来说,如果只停留在原来的档次和服务水平,发展肯定会越来越难。从目前来看,铂涛和锦江合并后感觉劲头较弱,新动作没那么多,外界获得的消息也很少。

《酒店行业发展前景与投资战略规划分析报告》中指出,经济型酒店的转型升级也不是完全倾向中高端,而是以消费者为核心的产品经营能力和顾客服务能力的升级。经济型酒店只有将酒店管理和

7 天酒店店长考核体系的不满。他说,7 天酒店的管理机制就是不断地大量储备店长,应聘门槛非常低,没有酒店工作经验的人也可以做店长,但是淘汰率特别高,淘汰后再招一批新的店长。

“7 天酒店这样做实际上是在人为制造一种恶性循环:为了节省成本频繁更换人员,致使业绩受到影响;而业绩下滑也会导致员工的工资待遇低,员工的流动性就更高。”赵焕焱说。

服务做到极致,走差异化发展道路,才能在竞争中占得先机。

魏长仁指出,经济型酒店经历过高速发展期,存量大,一二线城市连锁化率高,但投资回报率偏低,需要寻找新的发展路径,从发展模式上进行变革创新。例如在一二线城市重新定位并专注细分市场,适当进行产品优化升级,或利用酒店共享资源,增加延伸服务链,提供增值服务收入等多途径进行有益探索。

推广新品乏力

从 1992 年进入中国市场,旺旺即选择了休闲零食、牛奶等价格不高、日常消耗量最大的品类,但这类门槛不高,容易陷入竞争者多的局面。在越来越喜新厌旧的年轻群体中,旺旺“品牌老化”现象开始呈现。

从最新财报来看,在产品品类上,旺旺的米果及休闲类合计占总收益比为 52.4%,乳品及饮料占 47.4%,旺旺牛奶、米果主品牌、冰品及小馒头等仍是其主力产品。其中,旺旺牛奶一直以来都被当成营养功能性饮料,一度受到消费者的青睐。不过随着巴氏鲜牛奶、低温酸奶等新品不断推出,新鲜营养的产品成为消费者新的选择。

在健康风潮理念带动的今天,米果类产品也逐渐不被消费者青睐。“对于老品,消费者会产生一些疲惫,原本老品的品质没有增加,其他品牌的类似产品的品质又不断提高,导致蛋糕也被分去不少。而且,旺旺大部分产品是油炸容易上火,不利于健康饮食。”黎亚男说。在广州一家乐福超市,记者看到,旺旺大礼包、仙贝等米果类产品和徐福记、米老头、盼盼以及洽洽等的饼干与薯片产品放在同一排货架。

旺旺也并非没有在新品上下功夫。在 2017 年,旺旺共推出了将近 50 款新品,在旺旺天猫旗舰店,专门罗列了“你没吃过的旺旺”新品一栏。在此之前,旺旺还曾推出许多

## 中国旺旺被指“冲货严重”“中年危机”何时能解?

本报记者 吴容 广州报道

陈言(化名)在四年前就终止了和旺旺的(经销)合作,他觉得“从那时起旺旺就不太好卖了”。而伴随着连年下滑的业绩,这个老牌快消品牌的影响力正在一步步消退。

来自于中国旺旺(00151.HK,以下简称“旺旺”)公布的截至今年 3 月底的 15 个月的财报显示,集团营

### 经销商热情减退

对于毛利率及净利润下滑的主要原因,旺旺主席蔡衍明在财报中表示,是受到部分原材料及包装材料价格上涨影响。

事实上,由于原材料等成本上涨的原因,今年 3 月旺旺曾传出过涨价的消息,消息称,4 月 1 日起,将对旗下包括旺仔牛奶等在内的数十个品项的零售价进行调整。“调整的重要原因还是因为业绩受困,希望通过调价的方式来提升产品毛利率。不过调价在短时间内的体现不会太明显。”熟悉饮料行业的蒋军对记者说。

在马磊看来,和统一、康师傅等老牌快消品牌相似,旺旺通过大打广告、铺开渠道等方式,在内地迅速打开市场。2008 年,旺旺在香

港主板上市。不过,转折点的到来是在 2014 年,从那时起旺旺的业绩数据连年下滑。财报数据显示,2014 年其全年收入 37.75 亿美元,同比下降 1.1%;利润 6.21 亿美元,同比下滑 9.72%。也就是在那一年,陈言结束了和旺旺的合作,他告诉记者,从那年开始,像他一样终止合作的经销商“太多了,都是老的经销商”,但是陈言没有透露离开的经销商数量。

湖南郴州一位经销商早前接受媒体采访时同样表示:“这几年旺旺越来越不好做,一方面是宏观市场影响,一方面是受网络发展冲击,还有受到了竞争对手的诸多影响。这些因素都降低了经销商做新产品的热情。”

“从 1995 年旺旺比较走红的时候开始经销,除了饮品以外,旺旺的产品我都经销过,为它打拼多年,但是一路下来利润越来越薄。另外,旺旺还一直存在冲货的现象,就是跨区域销售,使得我们的销售价格没有利润。对于这种冲货,必须惩罚。”陈言说。

记者了解到,冲货,在零售行业中是普遍问题,又有倒货的说法,指的是由于经销网络中的各级代理商、分公司等受利益驱动,使所经销的产品跨区域销售,造成价格混乱。

“旺旺一直对经销商压货,使得部分经销商不得不低价抛货,不知后面的严重性——经销商没有利润,只好终止合同了。”马磊同样提供了这样的说法,“旺旺的

冲货以前的确存在,不过现在好一些了。”曾在旺旺多个部门工作过的黎亚男(化名)说,近几年来,旺旺经销商的业绩压力逐年增加,利润被逐渐稀释。“旺旺每年都会对各部门重组一次,主要是产品重新划分部门,这样产品跟着变化,对应的经销商原经销的产品也会发生变化,对既有的经销商基础也付诸东流了。因此导致冲货情况也严重的。”黎亚男还对记者表示,“这样的重组部门的做法,已经有几年历史了,同时也导致人员的流失。最近两年,公司的很多高层或功臣都被调整到无关紧要的岗位,无奈也就离开了。”

“脑洞大开”的新品:美元造型的鱼烧、芥末辣味的牛奶糖,装在茶包里的压片糖果,比脸大的雪冰仙贝,不过目前,记者在超市并没有发现它们的身影。

在黎亚男看来:“推出的这些新品,其实大部分都是原来的产品,要么改下名字,要么换个包装,所以没有可上量(销量大)的新品。推新品乏力一个很重要的原因在于,只有旺旺总部一厢情愿,而其他各层级经销商等都有抵触情绪。其他品牌推新品是很有动力,对经销商等有利润和奖励,而旺旺在新品推广上比较欠缺,就是凭借客户和团队的数量大,新品定价很高,遗留的库存大部分基本上由经销商埋单,借由推新品大捞一笔。这样下来,新品的成活数量就屈指可数了。”

早年间有着趣味广告的旺旺,这两年也一直试图努力与年轻消费者沟通。比如,2017 年旺旺在网络媒体推出了《李子明长大了》的广告。最新财报宣称:“近年来我们增强了数字化营销策略,每年都推出几个令众多消费者点赞的经典线上营销活动。”

“传统的广告现在似乎不太奏效,效用逐渐降低了。打情怀牌的营销手法似乎是唤醒 80、90 后的方法之一,但除此之外,在更贴近年轻一代的数字化传播上,旺旺近年来似乎都没有贡献让人眼前一亮的作品。”马磊指出。