

# 天地壹号净利跌9成：北拓是拖累还是新支点？

本报记者 孙吉正 北京报道

天地壹号饮料股份有限公司(以下简称“天地壹号”,832898.OC)董事长陈生是一个不缺话

题的人物,围绕着他的光环包括了“北大杀猪毕业生”“最阔绰的新三板老总”等等。即使在今年上半年,经营生产苹果醋为主业的天地壹号净利润大跌9成,却

仍旧与往常一样以公司股东分红。

根据天地壹号近期公布的上半年财报显示,天地壹号上半年实现营业收入5.94亿元,同

比增长7.2%;净利润319万元,同比下滑94.81%。对于净利润大幅度缩水的原因,天地壹号在财报中解释称,由于调整了经销商的考核期,以及公司为北拓市

场业务继续拓展加大了投入,从而导致销售费用增加。

虽然天地壹号将业绩问题归咎于北拓计划,但其广州本土市场乏力仍是现状。

此外,由于天地壹号董事长陈生一直高调宣传“土猪”等畜牧养殖业务,有关其集团的重心是否已经转移到农业也引发业内讨论。

## 业绩大跌怨“北拓”？

天地壹号的苹果醋一直是以广州市场为根基,但在2016年提出了北拓战略,希望把市场推向华中和华北地区。虽然天地壹号已经计划在山西和河北扩产和建厂,但实际上截止到2017年,除了本土市场以外,新兴市场的营收仅占总营收的13.14%。

对于天地壹号董事长陈生来说,在今年上半年卷入到一系列的话题中,首当其冲的是天地壹号董事长给老家村民送别墅一事。不过,也因分配不均引发了村民之间的纠纷,从而引起不少企业界的围观和议论。

随后,天地壹号发布的上半年公告显示,截止到2018年6月份,虽然天地壹号营收同比增长7.2%,但净利润遭遇了约95%的下滑。根据其公布的财报显示,对于净利润的下滑,天地壹号在财报中解释称,调整了经销商的考核期,以及公司为北拓市场业务继续拓展加大投入,而导致的销售费用增加。

2018年上半年,天地壹号的营收为5.94亿元,但经营成本却高达6亿元,较去年同期增加了约1亿元,同比增长20%。得益于母公司其他综合收益的税后净额的大幅度增长,使得天地壹号最终并未录得亏损。

在今年上半年的营业成本中,销售费用增加约5000万元,共计2.93亿元,较去年增加约20.7%。而在5000万元的销售费用中,约有不到4000万元用于人工费用,900万元用于运费、装卸仓储费。且其中广告投放同比去年减少了400万元。此外,其研发费用同比上涨了约1000万元。

不过,天地壹号经营活动产生的现金流量净额为负4.21亿元,较去年同期的负1.61亿元,现金流量亏空增长约161%。

由此可见,天地壹号目前营收略微增长,但净利润暴跌,且现金流大幅度减少。香颂资本执行董事沈萌告诉记者,出现这种状况一般说



经营生产苹果醋为主业的天地壹号净利润大跌9成,却仍旧与往常一样给股东分红。

图片来源:公司官网

明可能存在两种情况:一种是公司的库存压力大,目前正在清理库存;第二种是公司整体处于销售不振、降价促销的状态。但记者注意到,上半年天地壹号的库存同比增加约9.3%,“企业运转需要持续生产,存货总量变动不大,说明卖出去的很快被生产补充,库存总量并未大幅度减少。那么出现净利润和现金流量的减少,则说明其整体销售不振,需要靠降价促销维持经营。”沈萌提到。

一直以来,天地壹号的苹果醋都是以广州市场为根基,但在2016年提出了北拓战略,希望把市场推向华中和华北地区。虽然天地壹号已经计划在山西和河北扩产和建厂,但实际上截止到2017年,除了本土市场以外,新兴市场的营收仅占总营收的13.14%。

2017年,天地壹号在本地以外市场拓展了335个县区新兴市场,但新

兴市场营收仅增加了1亿元,平均每个新兴市场营收不到300万元。“2018年上半年营收成本大幅增加,也是受到了新兴市场快速拓展的因素。其他地区的产能尚未释放,新兴市场平均营收并不高,导致其经营成本累积增加。”品牌营销专家路胜贞说。

同时,在广州本地市场,天地壹号上半年遭遇了区域市场的饱和。2018年上半年,广州市场的营收同比增长3.27%,且消费渠道集中在餐饮酒楼等,而在商场仍旧依赖于节日促销、场景推广等形式促进消费。

目前,天地壹号在商超依赖于各类促销,而在餐饮渠道则一直定位于佐餐饮料。“天地壹号的广告宣传投放越发减少,而人工费用不断攀升,说明了在新兴市场天地壹号仍旧在餐饮渠道采用人海战术拓展市场。”路胜贞向记者表示。

“品类如果想要获得长足发展,

必须成为独立消费的日常饮品。”快消品营销专家高剑锋向记者举例:“此前酸奶由于冷链限制,只能投放在餐厅等具有冷链储藏能力的零售渠道,也就是佐餐饮料之一,但随着常温酸奶饮料的出现以及终端冷链储藏能力的普及,酸奶迅速独立出来成为大单品之一。从市场来看,把产品定位在酒的补充品和佐餐饮料上,实际很难有较大的突破。”

去年下半年以来,天地壹号公司的高层先后辞职。2017年10月13日,天地壹号收到财务总监黄水荣递交的辞职报告,辞职后不再担任公司其他职务;2017年11月14日收到董事会秘书蔡术良递交的辞职报告,辞职后不再担任公司其他职务。随后,董事长陈生罕见地在网络对公司管理层离职的问题正式回应称:“明天,天还是那个天,地还是那块地,什么都不会变化。”

## 高层换血、经销商缺乏热情

# 旺旺“中年遇坎”

本报记者 吴容 广州报道

中国旺旺近期再一次经历了人事变动。

7月26日,中国旺旺控股有限公司(00151.HK,以下简称“旺旺”)发布公告称,詹豫峰因个人原因辞任旺旺执行董事及策略委员会成员,蔡明辉及黎康仪已分别获委任为该公司执行董事及策略委员会成员。在过去的一段时间里,旺旺董事会高层被指换血近四分之一。

## 内部人员动荡

据了解,詹豫峰在辞去旺旺执行董事及策略委员会成员之后,将继续担任幕僚长一职。而新成员蔡明辉,此前担任旺旺东南亚发展事业部总经理,还负责香港及澳门地区旺旺产品销售管理、品牌推广及商品与市场能见度提升等工作;黎康仪则是公司秘书,两者均直接持有公司一定数额的股份。

和统一、康师傅等老牌快消品牌相似,早年间旺旺通过大打广告、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。从旺旺进入资本市场至今,从经营发展到产品宣传,在老板蔡衍明的带领下,无不体现着家族企业的作风。虽然在2008年,蔡衍明曾公开表示“旺旺的未来就是要布局到没有我也可以”的说法。黎亚男对记者表示,“旺旺有点‘中央集权’的感觉,高层的人员变动其实多少和这个有关。这些年来,旺旺重要员工的离职并不鲜见,主要是他们去到无

关紧要的部门或岗位之后,就无

奈离开了。”

一直以来,旺旺是根据不同的产品设立不同的事业部。2017年,蔡衍明开始了大刀阔斧的调整和改革。据了解,旺旺改革了原有的组织架构,由原来的事业部改变为大区制,在全国成立了16个大区。总部各事业部的老总均深入到市场一线,担任大区的总经理,统管旺旺在该大区的所有业务,并制定了严格的奖惩措施。对于大区总经理来讲,同时要操盘水果、休闲和乳饮这三块不同的业务。

中金公司发表研报认为,旺旺采用区域制能够优化市场精耕,并促进各地区市场实现销售收入的最大化,还能够解决销售团队过于多样化的问题。而制定了激励制度,还规定未达成收入增速目标的销售人员将被淘汰,展现出领导层对于推动收入增长的决心。

不过,这样的做法受到争议。一位接近旺旺内部的人士告诉记者,旺旺最早是根据不同的产品设立

不同的事业部,这也导致旺旺的经销商有些是重叠经营的。这种模式在规模做大后,经销商之间没有产生很好的协同效应,不同的经销商如何整合是旺旺面临的挑战。“不同的业务品类繁多跨度大,品类之间渠道、促销手段等完全不同,大区制试图整合在一起是困难的,同时伴随着奖惩制度、淘汰制度,大区经理的工作并不容易。”

此前,中粮系旗下的中国食品(00506.HK)也面临过类似的调整并受到争议。据了解,当时中国食品的事业部取消后新成立的大区制,使得大区经理不但按品类销售,还要跨品类跨品牌操作,如不但要负责长城葡萄酒还要负责福临门食用油,甚至还要负责金帝巧克力等,而相应的经销商不仅要卖粮油还要同时卖酒、巧克力等。北京一家商贸公司的长城葡萄酒经销商表示,“不认同这样的变革,让我们卖红酒的去卖巧克力,这根本就是两码事。”

旺旺并非没有努力走出“中年危机”。旺旺集团产品研发总处处长陈俊江去年接受媒体采访时表示,近两年来,旺旺一直在寻找突破口,加大了内部调整的力度。他表示,旺旺的多元化产品战略给销售体系带来了很大的压力,经销商手中产品系列众多,让其无法面面俱到、兼顾到各个产品线。按照调整,旺旺将产品区隔成不同的类别,分别招商,从而实现经销

## 经销商乏力

事实上,改革和调整的同时,旺旺经销商的热情正在逐步减退。此前一个和旺旺合作了多年的经销商陈言(化名)告诉记者,“在2014年结束了和旺旺的合作,从那年开始,像我一样终止合同的经销商有很多,都是老的经销商。”主要原因在于“旺旺就不太好卖,大家现在更追求健康了,米果类食品的需求减少了。还有就是冲货的问题”。

记者留意到,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。

黎亚男对记者表示,近几年,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,主要是重新划分部门,产品归属部门也会跟着变化,对应的经销商原经销的产品也会发生变化,对既有的经销商利益有很大影响,导致市场的基础也付诸东流。冲货情况也比较严重,旺旺一直对经销商压货,使得部分经销商不得不低价抛货,由此导致一些经销商没有利润,只好终止合同了。”

旺旺并非没有努力走出“中年危机”。旺旺集团产品研发总处处长陈俊江去年接受媒体采访时表示,近两年来,旺旺一直在寻找突破口,加大了内部调整的力度。他表示,旺旺的多元化产品战略给销售体系带来了很大的压力,经销商手中产品系列众多,让其无法面面俱到、兼顾到各个产品线。按照调整,旺旺将产品区隔成不同的类别,分别招商,从而实现经销



旺旺每年都会对各部门重组一次。

本报资料室 / 图

商横向数量的增长。

同时,陈俊江表示,新增加的一线经销商向下游渠道扩展二、三线经销商,让旺旺的经销体系整体几何数式的放大。同时,旺旺也对企业内部进行了调整,原各个事业部负责人直接下到一线督战管理,每个人负责一个业务片区,公司认为只有如此精耕细作,才能有办法扭转下滑。

中金公司的研报称,旺旺中国市场重新划分为7533个小型标准化市场(SSR),此前为2455个。2017年初至今已通过增加销售人员、签约新经销商完成近1000个小标准市场的梳理工作。

在新品推出上,旺旺也试图下功夫。今年6月,旺旺公布了新品计划,包括推出邦德咖啡、“莎娃SAWOW”果酒和草本饮料“大口爽”等饮品。在新品覆盖的果汁类、咖啡类和能量类等市场,旺旺不乏

成熟的竞争对手,自身对年轻消费群体的探索仍不够足。

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“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。

“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,而其他各层级包括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,遗留的库存大部分由经销商买单,借由推新品大捞一笔。这样下来,新品的成活数量屈指可数。”黎亚男对记者说。