

大山公司易主 青岛啤酒集团收购全部股权

8月28日,雀巢宣布,青岛啤酒集团将购买雀巢中国大陆的水业务,包含本地品牌“大山”“云南山泉”以及雀巢位于昆明、上海和天津的三家水业务工厂。至此,青岛啤酒集团将拥有上海雀巢饮用水有限公司、天津雀巢天然矿泉水有限公司和云南大山饮品有限公司的全部股权。

“我个人认为,雀巢出售云南山泉是经营不下去了,雀巢对中国各地的差异缺乏足够了解,才会造成这样被动的局面。”大山公司市场策划部原经理段思洪说。在大山公司的前高管、前中层、前员工以及前经销商看来,云南山泉走到被出售的地步并不意外,大家既惋惜又无奈。

时间回到1999年4月3日,昆明世界园艺博览会召开前夕,在普洱市经营饮料批发生意的李东来到昆明广丰市场,与大山公司签订了经销合同,正式成为云南山泉在普洱市的经销商。

伴随着昆明世界园艺博览会开幕的机会,大山公司把云南山泉运进世博园销售,借此机遇云南山泉也很快成为云南省内家喻户晓的饮用水品牌。

“云南山泉能占据云南省饮用水市场的半

壁江山,就是靠每一个人亲力亲为打拼出来的。”段思洪说。他记得,当他2008年进入大山公司时,企业员工不分昼夜把瓶装水送进世博会会场的故事,依然在企业传颂以激励新人。在创始人山国勇管理大山公司时期,企业内部形成了一种“业绩才是尊严”的企业文化。大山公司前员工曹明回忆,正是因为认同这一理念,负责销售的员工可以把卖水融入到自己的生活中。例如,坐火车到省外出差,销售人员会主动把云南山泉摆放到桌子上,即便是瓶子里的水喝完了,也会倒入其他饮用水继续使用。只要有人对云南山泉的包装好奇,销售人员就能在火车厢里开始介绍。

不仅员工如此,“业绩才是尊严”的观念也同样深刻影响着经销商。

李东回忆,云南山泉在普洱市推广初期,她和员工一起在普洱市区蹬着三轮车,向街边的每一家小卖铺进行推销。靠一辆微型车拉着瓶装水,往普洱市九县一区的乡镇和村庄推销。也正是通过大山公司及经销商上下一心的努力,云南山泉的销量从1999年不到0.5万吨增长至2005年的34万吨。

联姻雀巢公司 从高管到员工都感受到了新气象

在云南山泉一路高歌猛进,攻城略地的背后,与其精耕细作的经营思路分不开。除了集齐云南18怪的瓶身标签可换饮用水、赠送T恤等传统促销手段外,大山公司投放的广告、承办的活动也非常多。

“我记得我们和昆明电视台《街头巷尾》栏目合作,在栏目播放的时段进小区随机敲门,只要住户家里喝着云南山泉的桶装水,同时还看着《街头巷尾》,就可以免费获得由大山公司提供价值6000多元的平板电视机。那时候只要我们一进小区,很多住户都盼着我们去敲门。”段思洪回忆。此外,大山公司常年联合同城多家报社推行订报送桶装水票的活动、与各类景区合作承办文体活动、2014年在60集电视情景剧《交警队的故事》中植入广告……

大山公司在云南大中城市进行宣传推广的同时,对乡镇、农村市场的开拓也毫不放松。

大约在2000年,李东就和其他州市的经销商一起,成为了云南山泉的股东。虽然入股的10万元并不多,但她理解大山公司的用意是通过这样的形式,让经销商与企业形成更加紧密的“荣誉共同体”。而李东的股份,直到雀巢控股大山公司前夕才退出。她回忆,云南山泉扭转普洱各乡镇市场占有率的标志性事件,是靠在了1350毫升的大瓶水上加装提手完成的。普洱市地处热带,矿泉水对于当地的客车司机来说始终是刚需。在600毫升的小瓶水不够喝,1350毫升大瓶水不好摆放的情况下,云南山泉在大瓶水上加装挂钩这一看似微不足道的举措,却深受当地司机的喜爱。加上积极的营销策略,销量明显增长。而她的运水车,也从1999年的一辆微型车起步,发展至16辆。

“我们是把这个行业当作奋斗一生的事业来做,人的潜能就被激发出来了。”段思洪说。也正因如此,一路披荆斩棘,发展迅猛的大山公司也被雀巢公司相中,为后来的故事埋下了更多伏笔。

至2010年,大山饮品年产达1亿瓶瓶装水、1000万桶桶装水,在云南市场占有率达40%,其销售网络覆盖全省市场95%以上。

2010年2月,大山公司与雀巢公司联手成立合资公司。其中,雀巢公司持股70%,山国勇持股30%。

时任雀巢大中华区董事长兼行政总裁鲍尔在当时的新闻通报会上说:“合资公司的成立,

目的是把优秀的大山管理团队、对消费者的了解以及创业精神,与雀巢的先进技术、生产经验和市场推广专长融合在一起,更好地为消费者需求服务。”

但事后看来,至少雀巢没能留住“优秀的大山管理团队”,大山公司与雀巢的融合也并不顺利。从民营企业变成合资企业后,大山公司从高管到员工都感受到了新气象。“我们的养老保险、住房公积金是合资公司成立前几年才开始缴的,雀巢控股之后按照我们实际入职年限进行了补缴,工资水平也比以前要高。”曹明说。“雀巢公司来了后,严格执行了每周五个工作日制度,即便是某个周末多加了一天班,下个周末领导也会让员工补休一天。”大山公司信息部原主任郑洪贵说。

在段思洪看来,雀巢给大山公司带来的积极变化体现在三个方面。一是内部管理规范化,开展业务工作都会有相关申报等制度。二是对外开展工作严格按照中国法律法规进行,封堵了一些漏洞。三是企业内部形成了不通融、不马虎、权责明晰的企业文化。合资公司成立后,山国勇担任大山公司的副董事长、总经理职务,新的董事会则主要负责对企业发展进行战略决策。老团队继续留任让大山公司保持了稳健的增长步伐,2010年,大山公司销售云南山泉2000万箱,至2014年时销售量已增长至2500万箱。

虽然销量在增长,但是公司背后的两种价值观在融合的同时也产生了摩擦。段思洪感受到的是,雀巢派来的人员更看重重大城市的市场,轻视了农村市场。曹明认为,以前的“老大山公司”对待市场的手法是“乱拳打死老师傅”,而雀巢接手后则是按照固定套路出拳,但竞争对手却并不按照套路来打。

“我觉得雀巢并不清楚中国各地区的差异有多大,他们希望把用在长三角地区依靠大卖场和社区连锁店销售的思路用在云南,但云南大中城市的乡镇和农村值得开拓,他们把农村市场看小了。”段思洪说。

雀巢一方的想法虽然遭到了老大山团队的反对,但通过一段时间的沟通之后,大山公司部分员工形成一种看法:说话算数的人不了解实际情况,要说服决策者的过程又非常漫长。无形中,市场中的一些机会也就错过了。



云南山泉 为何“出巢”

9月8日,农夫山泉正式登陆港股,开盘价暴涨85%。创始人钟睺睺也因持有股权,身价攀升一度问鼎中国新首富。但就在此之前的11天,同样是做饮用水起家,也一度风生水起的云南山泉则被雀巢公司出售给青岛啤酒集团。对此,外界普遍认为,雀巢是出于“减负”的目的才将云南山泉出售的。

回首10年前,不论是在昆明的大型超市,还是云南偏远山村的小卖铺里,几乎都能买到云南山泉。彼时,云南山泉也一度成为消费者眼中拿得出手、叫得响亮的云南品牌。当雀巢收购大山公司70%股权的消息传出后,行业内外都认为,云南山泉的发展将更加稳健。但是10年后,云南山泉却从当初的欣欣向荣变成了雀巢的“负担”,外界不禁好奇,雀巢控股的这10年中,云南山泉怎么了?

分歧越来越大 山国勇以及老团队相继离职

在成立合资公司后的一段时间内,大山公司的销售业绩持续攀升,但山国勇以及老团队相继离职,在云南市场一路高歌猛进的云南山泉开始遭遇“危机”。

2010年,在双方成立合资公司前夕,坊间便有传言:“云南山泉要被雀巢收购了。”当时,山国勇曾表示:“并非坊间所称的云南山泉要卖给雀巢,而是双方通过合资,将雪球继续滚大、做大做强。”但4年后的2014年,山国勇将所持的30%股权转让给了雀巢,并退出大山公司。外界不禁好奇,山国勇为何要离开自己亲手培育起来的企业和品牌呢?

对此,即便在大山公司内部,也看法不一。“他把猪养大,当然要在最好的时候卖掉,难道还要给猪养老送终不成?”曹明说。但段思洪不这么认为,“山总与雀巢合资是主动的,但把最后30%的股权转让给雀巢,是比较无奈的。”他认为,随着雀巢内部的人事变动,继任者在云南山泉的发展

问题上并不认同前一任领导的理念,双方的分歧也越来越大。

最终,山国勇将30%的股权转让给了雀巢公司,并签署了竞业协议,从此离开了他亲手培育起来的大山公司,与云南山泉品牌再无关系。山国勇走后,总经理继任者依旧是老大山团队的高管张刚,但张刚上任两年之后离职。

“合资公司成立后,山国勇就已经在夹缝中求生存了。到了张刚管理时,他的自主权就更小,很多事情不能做,但又要完成很高的业绩,这就很难了。”段思洪说。

张刚在任时,雀巢曾计划把云南山泉打造成高端品牌,用“雀巢优活”品牌矿泉水取代云南山泉占领的市场。雀巢的计划才提出来,便在管理层中引发了轰动。大家认为用优活取代云南山泉的想法是非常危险的,一旦市场不认可优活,云南山泉的市场份额将面临被瓜分的风险。所以大家一致主张,这种想法只能一步步

体制老态龙钟 云南山泉的市场被竞争对手蚕食

段思洪认为,雀巢主导下的云南山泉开始走下坡路,与其僵化的体制机制难以适应快速发展的中国市场、云南市场有很大关系。

他回忆,山国勇领导企业时行事手段灵活果断,涉及与媒体合作的项目,头一天讨论通过后第二天就会找到相关媒体谈合作。只要市场有什么新变化,山国勇主导下的大山公司总能顺势而为,从中找到契合企业发展的机遇。

但在山国勇走后,在雀巢公司主导下的宣传推广工作是僵化的。“明年的所有宣传推广工作,你必须在今年9月份就得定下来,如果要临时变

更计划就会非常麻烦。”段思洪说。按照僵化的体制机制执行宣传推广工作,无法再与电视台深度合作拍摄《交警队的故事》这样的情景剧。

2014年,当微信在朋友圈推出广告后,在段思洪的主导下云南山泉的广告曾登陆微信朋友圈,点击量接近1亿。但段思洪说,即便是这样积极的尝试,也差点胎死腹中,原因就是他没有严格按照头一年制定的宣传计划来执行。

在产品开发领域,体制僵化带来的问题同样让段思洪感到意外。2014年,云南的一家水企开发出了5升的小桶水,这种小桶轻便、卫生、瓶

放弃农村市场 很快就被其他品牌瓶装水所占领

如果说僵化的体制机制让大山公司变得反应迟钝的话,那么丢失农村市场后的自乱阵脚以及更换经销商的行为,则让云南山泉元气大伤。

大山公司多名工作人员均认为,自山国勇和张刚两名老将离职后,雀巢公司派来的人员及雀巢中国总部,基本听不进“老大山”管理人员的意见了。一向被雀巢公司轻视的农村市场,最终还是被“战略性”地放弃。

“有一次派车送水去富民县款庄乡,上海派来的干部就问负责派活的主任为什么不在城市扩大市场,非要送去偏远山区增加运输成本?当时这个主任听得一头雾水答不上来,我也答不上来。”郑洪贵说。

最终,只要超出一定运输成本的乡镇以下市场,大山公司就不再送水。但云南山泉放弃的农村市场,很快就被其他品牌的瓶装水所占领,此后再想夺回这一市场就是难上加

难了。

在段思洪、郑洪贵和曹明看来,对云南山泉品牌产生最重大影响,则是职业经理人为追求业绩,更换经销商的举措。对此,段思洪感慨大山公司能一步步发展壮大,与各区域经销商的拼搏进取分不开。老大山对经销商的政策是“养鸡下蛋”,但是职业经理人来了之后,对经销商则是“杀鸡取卵”。

“原来大山公司对更换经销商非常慎重,对于任务完成不好的,一般都要约谈、派员帮助对方,实在不行才更换。但是职业经理人来了之后,根本不考虑经销商在当地培育的市场早已成熟,为了完成任务好拿到年薪,轻易就更换了经销商。”段思洪说。

具体来说,就是对每一个经销商都提高了销售任务。如果经销商不能完成相关的销售任务,就另找其他企业来取代原有经销商。但这造成

尝试,不能全面推开。

最终,优活未能取代云南山泉,云南山泉也没有被打造成高端品牌,只是伴随着山国勇一同创办云南山泉品牌的张刚离开了大山公司。

雀巢公司在全面掌控大山公司之后,在企业内部进行了一系列改革,进一步压缩高管权限,推广使用雀巢的一系列管理机制。

大山公司信息部原主任郑洪贵介绍,雀巢公司全面接管大山公司后,弃用了大山公司原来的订水系统。但由于新系统与老系统不兼容、相关权限不下放、工作人员英语水平不高导致业务办理不顺畅等因素,丢失了部分客户。

“新系统一开始是全英文的,基层反映强烈,后来开发了中文版。但一开始基层员工又看不到客户地址,在两个月左右的时间里,客户每次订水都要说一遍地址,很多人不胜其烦,有的人在电话里就说以后不订云南山泉了。”郑洪贵回忆。

口能与饮水机兼容,又无需押金,在市场上广受毕业生和进城务工人员欢迎。段思洪牵头做调研、写报告,准备开发这一产品,但遗憾的是,雀巢公司似乎对这一产品不感兴趣。随着工作的推进,模具开发、宣传推广等具体工作到底由昆明还是上海负责,始终没人回复。至2016年段思洪辞职时,5升小桶水的开发一直无人问津。

“面对朝气蓬勃的中国市场,雀巢的体制显得老态龙钟。一些人的思想也是不求有功但求无过,云南山泉的市场就这样被竞争对手蚕食了。”段思洪说。

在一系列的纷争与动荡中,大山公司近年来销售量下滑严重却是不争的事实。段思洪表示,在2014年至2016年间,云南山泉水业务增长在13%—18%之间。去年雀巢在中国的饮用水业务仅增长0.2%,说明已经低于市场的正常增长率。

“青岛啤酒集团接手云南山泉,我认为是一件好事。我相信云南山泉在青岛啤酒的带领下,是会有起色的。”段思洪说。大山公司不少前员工也表示,将期待看云南山泉能在青岛啤酒的带领下,少走弯路,恢复元气,夺回市场。

对于云南山泉前干部、员工及经销商的反思与意见,云南大山饮品有限公司于10月10日回复称:“雀巢于2010年与大山成立合资公司,2014年全资收购大山。值得骄傲的是,我们的团队保持了大山云南山泉在云南这一快速增长市场中的领先地位,进行了出色的水业务管理并于最近推出了创新产品。青岛啤酒集团看到了大山水业务的巨大价值,并且拥有将大山水业务提高一个层次的能力和相应的基础设施。

(应采访对象要求“曹明”为化名)
首席记者 程科

纷争与动荡 大山公司近年来 销售量下滑严重

曹明介绍,更换经销商的手段还有一个冠冕堂皇的名称,叫做“大经销商”制度。他看到了大山公司在实行该项制度中,更为细致和耐人寻味的一面。

在更换州市一级经销商的同时,大山公司将原来设在县或乡镇的分销商降级为批发商。“取消分销商待遇,他们卖水就没有返利,利润也就变少了,此外大经销商从卖水给批发商的环节还要赚一道差价。这样令人费解的操作模式,显然不是为了销售。利益分配不合理,就导致云南山泉的业绩出现下滑。”曹明说。

在普洱市场耕耘多年的李东也发现了异常,2016年度,云南山泉在普洱市的销售量达到顶峰,为545万箱,市场占有率约60%。到2017年推行“大经销商制”后,普洱的另一家企业也突然成了大山公司的经销商。一时间两家公司分割了同一市场,直到那一家公司退出了与大山公司的合作。据曹明介绍,大经销商制度在实行约2年后,被大山公司废止。

由于李东的销售任务完成较好,她所经营的普洱市康裕百货食品批发有限公司还取得了2018年度大山公司颁发的“优秀经销商”“销售贡献奖”“忠诚合作伙伴”3项荣誉。

但在去年9月12日,她的公司因向景洪市普文镇的客户送了一批矿泉水后,被大山公司终止了长达20年的合作关系。违约的第一条是普洱市康裕百货食品批发有限公司无视经销合同的区域划分,多次在《经销合同》约定的区域外销售产品,严重扰乱市场秩序。第二条是不按照大山公司相关要求开展促销活动。第三条是李东多次不接大山公司滇南区域负责人电话,并歪曲事实向其上级领导投诉滇南区域负责人不接电话或电话打不通。第四条是李东多次用不恰当语言攻击大山公司员工。第五条是李东多次通过各种渠道收集大山公司内部人员信息。

对此,李东并不服气,称其倒打一耙。普文镇紧邻普洱市,在多年以前就是她的市场所辐射的区域,企业送货的客户,也并非是大山公司滇南区域负责部门发展的客户。李东认为,自己头一年还是大山公司3项荣誉的获得者,但仅过了几个月便被以莫须有的“罪名”解除合同,究其原因是不懂得逢迎拍马而遭人排挤。她表示,希望青岛啤酒接手后能深入调查她与大山公司的纠纷,客观公正地处理好双方的问题。

在一系列的纷争与动荡中,大山公司近年来销售量下滑严重却是不争的事实。段思洪表示,在2014年至2016年间,云南山泉水业务增长在13%—18%之间。去年雀巢在中国的饮用水业务仅增长0.2%,说明已经低于市场的正常增长率。

“青岛啤酒集团接手云南山泉,我认为是一件好事。我相信云南山泉在青岛啤酒的带领下,是会有起色的。”段思洪说。大山公司不少前员工也表示,将期待看云南山泉能在青岛啤酒的带领下,少走弯路,恢复元气,夺回市场。

对于云南山泉前干部、员工及经销商的反思与意见,云南大山饮品有限公司于10月10日回复称:“雀巢于2010年与大山成立合资公司,2014年全资收购大山。值得骄傲的是,我们的团队保持了大山云南山泉在云南这一快速增长市场中的领先地位,进行了出色的水业务管理并于最近推出了创新产品。青岛啤酒集团看到了大山水业务的巨大价值,并且拥有将大山水业务提高一个层次的能力和相应的基础设施。

(应采访对象要求“曹明”为化名)