

# 6 管理诊所 Management Clinic

在奢侈品减价、境外购物兴起、个性化彰显的新消费品时代,顾客正变得越来越挑剔,优衣库正面临客源流失、产品升级的压力。

## 净利暴跌 优衣库再次“自我革新”

■ 于焯

快时尚,这个以“一流的设计、二流的面料、三流的价格”为特征的商业模式,曾经以极快的新品速度抢占全球各地销售市场,这其中就包括瑞典的H&M、西班牙的ZARA、日本的UNIQLO、美国的GAP,国内则有美邦、森马、班尼路等。

不过在2016年,一股冷萧冷空气正迅速笼罩在这些快时尚品牌商周围。单从财务数据来看,快时尚品牌高速发展的临界点似乎已经到来。

优衣库母公司迅销集团就是典型代表,营收增速创三年来最低,净利暴跌56.3%。人们不禁要问,优衣库还能重振雄风吗?

### 优衣库的业绩之殇

作为亚洲最大的服装零售商,迅销集团旗下拥有优衣库及GU、Helmut Lang等五大快时尚品牌,子品牌优衣库能为其贡献超过80%的销售额。但在过去一年,迅销集团正遭遇业绩的大幅受挫。

2016年10月份公布的财报数据显示,迅销集团2016财年总收入约1.79兆日元(约1155亿元人民币),同比增长6.2%,营业利润为1272亿日元(约82亿元人民币),同比下降22.6%,净利润480亿日元(约31亿元人民币),同比暴跌56.3%。

财报一出,市场哗然。要知道,6.2%的销售增速是最近三年中增幅最为缓慢的一年,远低于前两年保持的21%的增长速度。

迅销集团过去两年分别涨价5%、10%的策略,也未得到消费者的认可,股价也一路走低。2016年3月,董事长柳井正曾公开反思,采取价格上调策略是错误的,“消费者并不认为那些提价的新品展现出了合理价值。”

尽管柳井正对2017财年信心满满,希望销售额同比增长3.6%至1.85万亿日元。但在本土及美国市场遇挫之后,他也不得不主动降低了未来预期,希望2020年销售额达到3万亿日元。



此前,迅销集团的目标则是要在2020年实现5万亿日元(约合2980亿元人民币)收入,超过ZARA母公司Inditex SA和H&M母公司Hennes & Mauritz AB,一跃成为世界第一大服饰制造商和零售商。

有趣的是,在当期财报中,迅销多次重申立志成为“全球第一大由数字驱动的服装零售商”,将打造新的供应链流程,为消费者提供半定制化的产品服务。而在过去,“全球第一大服饰零售商”则是其对外强调的公司定位。

这可看作是优衣库的又一次自我革新。

### 青睐“技术商业化”之路

迅销集团的发家史,是一部更多依赖技术研发实现弯道超车的历史,用柳井正的话来说,“将技术运用到日常服饰上,可实现差异化和高附加值。”

1998年,优衣库一款标价2900日元的摇粒绒外套,得以实现850万件的销量。当时摇粒绒这一纺织面料被美国垄断,售价高达5900日元。不过在与日本纺织巨头东丽一起克服工艺障碍后,迅销借助技术将摇粒绒价

格降至1900日元。在1999年到2001年的三年里,迅销连续实现营收破1000亿日元、2000亿日元和4000亿日元的三级跳。

正是凭借这款高品质低价格的明星爆款,迅销得以成为日本最大的服装制造商,并成功上市。

“技术商业化”的产品思路一直延续至今。除摇粒绒外,羊绒衫、HeatTech、超轻薄羽绒服、AIRism也都是产品技术创新的结果,当然也包括后来的智能选衣系统、4D虚拟试衣间等。

柳井正毫不掩饰对技术的热衷,他曾经说过:“当连裤袜被发明后,生活方式就变了。优衣库想创造的正是像连裤袜这样的东西。”众所周知,优衣库主打基础款,强调自然、耐用,堪称物美价廉的典型。同时,这也意味着品类相对较少、新品更新速度较慢,品牌调性凸显力逐渐减弱。一个不得不承认的事实是,在奢侈品减价、境外购物兴起、个性化彰显的新消费品时代,顾客变得越来越挑剔,优衣库也面临客源流失、产品升级的压力。

全球最大品牌咨询公司Interbrand亚太区的CEO Stuart Green就表示:“想要有所突

破,优衣库必须提供更加个性化的购物体验。要在保持产品质量的同时,与消费者建立更深层次的情感联系,增加他们对品牌的忠诚度。这不是一件容易的事情。”

2013年底,优衣库把品牌口号从“造福于人”更换成了“服适人生”,通过与不同设计师进行联名款合作等方式,其发展重点从产品研发转移到提升整体品牌调性上来,唤醒顾客去思考关于穿衣态度的意识,让穿衣表达自我。

### 自我革新能否成功

在2016年财报中,柳井正将公司的中期目标之一明确为“革新其供应链,以满足数字时代的需求”,这意味着迅销集团将全面颠覆素材调配、企划、设计、生产、销售这一系列供应链,以顾客为中心,提供他们真正想要的商品。

从2016年“双11”购物节的变化,就能看到这一数字化变革的初步效果。

“双11”之前,优衣库开展“消费者期待度”调查,超过3.8万名消费者通过优衣库数字平台等进行了投票,其中高达99%的消费者希望网店、门店同步优惠,56%的消费者期待提高收货速度,81%的消费者希望可在就近的门店直接提货。后来的结果已经明晰,消费者提出的这三项“痛点”都在“双11”期间得以实现。

为此,有媒体评论称,“三项策略的背后,是优衣库对于自身供应链体系发起的挑战。只有高效、精准的供应链体系,才能够做到及时、快速地将货品送到店铺中,平衡供给需求,这相当于是只有一只无形之手,在消费者看不见的地方改善消费者的购物体验。”

在财报中,柳井正也直接明确提出,要进一步发展电商,使该渠道的销售额占总体的30%。目前,迅销三大市场(日本本土、大中华区、美国市场)的电商销售额占总体的5%-10%。

优衣库自我革新能否成功?拭目以待。  
(《支点》)

## 销售下降 脉动“卖不动了”

■ 李程

“让你随时脉动回来”的广告词很多人都不陌生。不过达能集团的财报却显示,去年该公司旗下重要饮料产品脉动在国内却有些“卖不动了”。

### 部分脉动销售周期较长

法国食品巨头达能近日公布财报显示,2016年销售额达219.44亿欧元,同比增长2.9%。在旗下各业务板块中,鲜乳制品销售额同比增长2%;生命早期营养品销售额同比增长3.5%;医学营养品销售额同比增长7.4%;饮用水和饮料业务销售额同比增长2.9%。

达能也提到,“不考虑中国地区,(饮用水和饮料)业务整体表现为同比增长在5%-10%之间。在中国,脉动销售额在四季度同比取得增长,受到市场转型中库存调整的影响,全年有所下降。”并称,“这一转型在2017年将持续,达能将继续通过有针对性的投资,致力于保护市场份额,确保未来增长,同时保护脉动的盈利能力。”

对于脉动销售额具体下滑及“市场转型中库存调整影响”情况,达能并未在财报中说明。自从2003年上市以来,脉动在瓶装功能饮料市场就一直占据较大份额,2010-2015年销售数据行业领先,2015年终端销售达98亿元。难怪在业绩持续增长的背景下,达能自曝脉动在去年“卖不动”会引发业内的重点关注。

有分析人士认为,脉动在2015年销售数据火爆,但压货压得也比较厉害,这才造成去年下半年开始渠道压力加重。尽管达能公司新推出几个口味,但整体销售表现并不是很好。

记者走访西安多家超市和便利店发现,不同口味的脉动销售周期并不一致。在南二环一家超市摆放的脉动中,多数口味生产日期都在今年,但也有部分脉动是去年11月生产的。“卖的最快的是青柠等几款经典品种。”含光路一家便利店的店主则表示,有的口味容易压货。

### 功能饮料竞争者众多

功能饮料,大致分为提神和补充体力为诉求的能量饮料和补充电解质的运动饮料。中商产业研究院发布的《2016-2020年中国功能饮料行业市场调查及投资决策报告》显示,2009-2015年间,我国功能饮料行业零售量年均复合增长率约为13.11%,零售额年均复合增长率约为16.59%。

巨大的市场吸引了众多饮料品牌关注。记者发现,目前在市面上能买到的功能饮料,除了有老牌的红牛、佳得乐,还有农夫山泉的尖叫、娃哈哈的激活π维生素、达利食品的乐虎、统一海之言、东鹏特饮等等多达十余种,单瓶(罐)售价也集中在3元至7元这个区间内,用竞争激烈甚至行业乱斗来形容都不为过。

还有更多竞争者在加入战团。仅在去年,就有可口可乐将旗下“鬼爪”引入中国市场,中粮集团也在12月推出了与荷兰饮料企业研发的新型功能饮料bigbang;目前正被商标使用权到期所困扰的中国红牛母公司华彬集团,也计划在明年推出新品:战马。

北京营销专家李志起认为,我国饮料业已成为一个成熟行业,碳酸、果蔬汁、瓶装水、牛奶/酸奶、即饮茶、功能饮料等六种类型的饮料构成了市场基本格局。其中又以定位年轻化的功能饮料领域颇有潜力。但是也要看到,当前在功能饮料市场中存在产品同质化



严重,甚至为了蚕食市场而打价格战的景象。

### 行业标准欠缺亟待规范

功能饮料市场竞争激烈,但在业内眼中仍是风口上的品类。中商产业研究院预计到2020年,我国功能饮料零售量将达到150.37亿升,零售额将达到1635.28亿元。中国品牌研究院食品饮料行业研究员朱丹蓬认为,功能饮料还将有所作为,只不过如何解决新生代消费者对品牌的喜新厌旧是一个关键,“这就要看企业是如何去做了。”

规范“功能标准”、突出健康理念或是一个方向。中国食品工业协会日前发布的《2016年度中国饮料行业整体运行报告》显示:饮料行业的消费群体、消费理念及消费习惯正在发生转变,近年来健康型饮料比重不断上升,而碳酸类饮料的比重却在下降。中国质量协会今年初发布的《2016年饮料行业整体综合满意度指数报告》也显示,大健康概念将是饮

料行业的主流趋势。

“不少功能饮料还谈不上是非常健康的饮品。”陕西省人民医院临床营养科副主任医师乔志敏告诉记者,由于国内目前还缺乏对功能饮料的衡量标准,所以各品牌饮料中的主要成分不仅有维生素、电解质、钠、钾,还有咖啡因和牛磺酸,甚至过多的糖分和能量,究竟适合哪些人群消费者是很难辨别的。

此前就有实验称,喝1瓶某品牌功能饮料需要持续慢跑14.5分钟,才能完全消耗掉其中的能量。采访中,也有不少市民表达对功能饮料是否健康的疑惑。

一位不愿具名的专家表示,部分功能饮料含糖量较高,儿童饮用有可能不利于身心发育。普通成年人虽然受影响不大,但也并不适合在没有运动的情况下饮用。该专家建议,功能饮料不应仅通过满足消费者个性化需求来培育饮用习惯,关键是有关部门应抓紧制定行业标准,如在产品显著位置标注“适合某类人群、某类人群不宜”等字样。  
(《华商报》)

## 汽车销售管理办法发布在即 将推进授权与非授权并行

《经济参考报》记者从商务部召开的加快内贸流通创新推动供给侧结构性改革扩大消费专项行动暨全国市场秩序工作会议上获悉,商务部日前审议通过《汽车销售管理办法》(以下简称“管理办法”),并将于近期发布。

市场建设司有关负责人介绍说,管理办法包括总则、销售行为规范、销售市场秩序、监督管理、法律责任、附则等6章共36条。管理办法的主要思路是,坚持以十八届三中、四中、五中全会确定的改革方向为指引,按照切实转变政府职能,使市场在资源配置中起决定性作用,更好地发挥政府作用的有关要求,打破汽车销售品牌授权单一制,发展共享型、节约型、社会化的汽车流通体系,推动建

立健康的零供关系和放心的消费环境,加快推进汽车流通领域供给侧结构性改革,促进汽车流通行业健康可持续发展。

记者了解到,管理办法将在四方面实现改革和突破。一是打破品牌授权销售单一模式。推进授权销售与非授权销售并行,实行多样化销售模式,促进汽车市场竞争,激发市场活力,发展共享型、节约型、社会化的汽车流通体系。这对于促进市场竞争、提升流通效率、降低流通成本具有重要意义。

二是促进建立新型的市场主体关系。以问题为导向,针对行业反映的突出问题,着力引导规范汽车供应商与经销商的交易行为,保证交易公平公正,充分发挥零供双方积极

性,禁止供应商实施单方确定销售目标、搭售商品、限制多品牌经营及转售等行为,也禁止经销商冒用供应商授权开展经营活动。

三是突出加强消费者权益保护。坚持底线思维,注重创造良好的消费环境,把供应商、经销商作为承担售后服务责任的双主体,要求经销商明示服务内容和价格,尊重消费者的知情权和选择权,使消费者在购买汽车及售后服务中能够明白选择、自由消费。

四是加快转变政府管理方式。取消了总经销商和品牌经销商备案管理制度,强化事中事后监管。从商务主管部门行业管理职能出发,要求供应商、经销商在全国汽车流通信息管理系统报送基本信息和有关交易信息,

明确监督检查措施,对违法行为给予相应的处罚,有效遏制汽车销售领域的违法行为。

据介绍,2005年商务部等3部门曾出台《汽车品牌销售管理实施办法》确立了品牌授权销售体制,这对于提高汽车营销和服务水平、规范汽车市场秩序、推动汽车消费增长发挥了积极作用。不过,目前我国已成为世界上最大的汽车生产国和消费市场,汽车产销量连续八年蝉联全球第一,而千人汽车保有量仍低于全球平均水平,汽车市场发展前景广阔。但是汽车市场竞争不充分、零供关系失衡、服务质量下降等问题日益凸显,上述办法已经越来越难以适应汽车市场发展的需要,亟须调整。  
(《经济参考报》)

## 西屋破产东家赔偿 日本东芝断臂能否求生

3月29日,美国西屋核电公司根据《联邦破产法》第11条向纽约州联邦破产法院提出破产申请。西屋公司负债总额98.11亿美元,其东家日本东芝承担连带赔偿责任,因此东芝公司的年度经营赤字将超过1.1万亿日元(约合100亿美元),双双资不抵债,再创日本之最。不得已,东芝股东大会决定卖掉国内效益良好的半导体存储设备子公司,以填补西屋的窟窿,断臂求生。但是,此后东芝何以生存?日本社会对此十分关注。

西屋公司是美国核电巨头,目前世界正在运行的核电站有20%以上为西屋公司设计规划。进入新世纪以来,为保护地球环境,在世界性低碳减排大潮中,核电成为“能源复兴”的希望之星。东芝公司为在世界核电市场抢夺优势,于2006年斥资约6000亿日元收购西屋公司,以此为重点发展方向。2008年,西屋一举拿下美国4座核电站新建工程。但是,2011年福岛核电站发生事故后,核电建设不仅全面减速,安全标准、抗震、防海啸等要求更加严格,在建项目工期延长,因此投资金额连环式增加,造成负担过重而难以维系。根据美国法律,企业破产后经营团队将被要求提交重建方案,经法院认可并获得2/3以上债权人同意后可削减债务,启动重建程序。同时,母公司也要脱离与子公司的经营连带责任。

对于东芝公司来说,比较好的方案是一次性赔偿,以切断长期亏损风险。但巨额连带赔偿责任已经让东芝积重难返,资不抵债,在三井住友、瑞穗等合作银行的一再催促下,不得已决定将盈利丰厚的半导体存储设备另立公司并打包出售,以度过眼下经营难关。据称,东芝今后将依靠铁路、客车等工程业务维持生计,但企业规模缩小3/1。

西屋公司破产事件反映了日本跨国企业迅速扩张的现状,也给世界跨国企业盲目扩张带来了深刻教训。首先,决策失误导致企业发展误入歧途。现任东芝社长川川智在谈及当年收购西屋时,承认当时决策有误,在对国际市场和对方企业了解不充分的情况下贸然投资,且金额巨大,一旦失误其风险难以承受。3月31日财报年度结束时,东芝公司债务超过资本额6500亿日元,严重资不抵债,因而今年8月份将被东京股票市场降级,一年后如果债务得不到平衡则将面临退市风险。

其次,对子公司的控制能力是考验跨国公司经营水平的关键。核电建设和运营技术标准、安全性要求很高。福岛核电站事故之后,核电也不再属于廉价投资项目。西屋公司一举投标美国4座核电站,东芝管理层在没有严肃认真论证的情况下就盲目予以批准,且对子公司经营业务监管不力,结果风险变成了现实。

第三,日本式的经营体制弊病暴露无遗。在临时股东大会上,一些多年得不到分红的股东愤怒斥责东芝“骗子公司”“管理层净工资拿奖金却丝毫没有责任心”等,要求当时的公司决策层承担连带责任。有评论指出,现在的负责人没有创业老板们的责任心和使命感,一切以管理层干部会议为搪塞。实际上,东芝两年前就已陷入危机,甚至以财务造假瞒天过海,曾被东京证券市场评定为值得警惕的“问题股”,但至今毫无改进。日本财务大臣也称“看不出谁是东芝社长,不知道该公司的决定权在哪里”。140多年的老企业陷入如此可悲境地,东芝的教训值得世界跨国公司汲取。

## 戴德梁行: 中国物流地产 供应缺口巨大

国际知名房地产服务商戴德梁行最新发布“物流:纵向整合的时代来临”报告,称中国物流地产供应匮乏、缺口巨大。

报告指出,过去10年间,随着经济腾飞,中国物流地产市场迎来爆发式的增长。整体市场规模从2005年的不足人民币3亿元增长到2016年的超过100亿元,如此快速的发展主要得益于国内消费市场的繁荣。

预计至2020年,电子商务、消费品、物流服务和工业对高标准仓库的需求将达到1.4亿至2.1亿平方米,而届时供应量或只有5600万至6600万平方米,供应缺口超过1亿平方米。在相当长一段时期内,中国物流地产市场将维持供不应求的态势。

戴德梁行高级董事、华东区产业地产部主管单宇迪认为,纵向整合是物流开发商与运营商的共同需求。开发商介入传统的物流运营环节,而运营商介入物流地产的开发环节,两者彼此渗透,打通行业壁垒,实现新的物流开发和运营相结合的新的生态圈。

他介绍,开发商可以股权投资、战略合作的方式整合运营商,寻求更多的需求、土地、品牌等资源;而运营商则主要通过新设公司、轻重分离、股权收购等形式整合开发商,主要获取的是仓储资源、资产结构优化以及收益结构优化。两者整合后,物流开发商向运营商提供物业载体,而运营商则向开发商提供承租保证和资源获取,各取所需。

诸如以普洛斯为首的物流开发商两年前着手纵向发展,分别收购了优速快递、中储发展等;而京东、宝供等运营商也通过自建供应链体系、拿地与合作并存、综合体物流模式等自行开发……多种模式并存发展,有助缩小物流地产市场巨大的供应缺口。  
(《于俊》)