

■ 名企管理 | MinQiGuanLi

作为中国第一家海外上市的运动品牌,经历了2009年“去库存化”的阵痛后,鸿星尔克正在重新梳理自己的销售网络,以更加审慎的态度拓展——

“去库存化”后 鸿星尔克扩张提速

□ 沈玮

“今后两年,将是鸿星尔克的一个快速发展期,我们的门店数将由现在的4000家拓展到6000家,销售额也将从现在的20多亿元增加到50亿元。”5月29日,鸿星尔克副总裁吴荣照接受记者采访时表示。

鸿星尔克创业十年,营业额从最初的1000多万成长到2005年的6亿元,到2008年营业额已经达到了28亿元。但2009年,该公司销售额只有19.99亿元,同比下降了30.8%;今年一季度继续同比下滑13.5%。

业绩下滑原因

鸿星尔克在财报中表示,业绩下滑源于国内市场需求减弱,此外经销商的库存过剩导致鸿星尔克不得不降低经销商拿货的价格,以便经销商消化库存。

吴荣照也解释说,2008年鸿星尔克的出货预计过高,直接导致整个

2009年公司都处在一个“去库存化”的过程中。

“举个例子:我们2008年卖给某个经销商1万双球鞋,而实际上这个经销商只卖掉8000双球鞋,那么就会剩余2000双球鞋;而到了2009年,这个经销商可能会卖出10000双鞋子,但实际上他们只需进8000双的货,因为以前还有2000双的库存。”吴荣照说。

网点增速过慢也被认为是鸿星尔克业绩下滑的重要原因。根据鸿星尔克的公开资料,2009年底该公司零售网点大约4003家,比上一年仅增加了179家;今年,其开店速度也没有明显提升,一季度仅开新店27家,不足2009年全年新店的1/6。远远慢于其他国内主要体育用品品牌的网点展开速度。

提速扩张

对此,吴荣照表示,公司去年对已有零售网点进行了改良,在服务和装

修等方面都进行了提升,并根据优胜劣汰的原则将一些不满意的网点进行了关闭。“从数量看网点增加较慢,但单店的质量得到提升。”

目前,国内体育服饰市场竞争激烈,耐克、阿迪达斯占领了一线城市,正在向二三线城市推进;李宁、安踏不甘其后,还有匹克、特步等众多本土品牌紧随其后低价厮杀。

吴荣照认为,做好固有优势的二三线城市是鸿星尔克的当务之急。鸿星尔克接下来还是重点在二三线城市拓展,二三线城市依然有很大的发展空间,公司新增的2000多家网点也多布局在二三线城市。

针对二三线城市,鸿星尔克正在寻找吞食目标:尚未进入中国市场的国外二三线品牌,以及虽然进入中国市场但是业绩不佳,中国市场成绩与国际地位不够匹配的品牌。“我们在积极寻找这样的收购机会。”吴说。

但他也透露,鸿星尔克还需要在北京、上海等一线城市设立大型旗舰店,以拓展和提升品牌形象。“我们



在一线城市里没有明显的优势,但必须要看到在一线城市里宣传,效果更明显。”吴荣照说。

扩张不仅是在国内,吴荣照希望延伸到海外。目前,鸿星尔克的海外市

场约占总体销售额的10%,这个比例在国内体育品牌中排名前列,其主要海外市场集中在中东、南美和东南亚以及欧洲,尤其在中东,鸿星尔克在当地的市场占有率能排进前五名。

■ 企业诊所 | QiYeZhenSuo

单品难撑百亿大盘 王老吉“被”拐弯

□ 张业军 徐春梅

变相裁员风波,让业界惊呼一路高歌猛进的红罐王老吉遇上了拐点。

自2009年底至今,加多宝集团(红罐王老吉的母公司)在上海、杭州、北京以及广东等地相继爆出变相裁员以及克扣工资等劳资纠纷。目前,员工的维权风波也正让加多宝集团措手不及。

近年来,缔造了销售神话的王老吉遇到了市场瓶颈,试图通过多元化进行“自救”。

裁员风波

“2009年11月之后,生产由两班倒改成三班倒,每天工作12个小时,人手紧张的时候还要去帮忙做生产、促销等。”在加多宝公司原负责机械技术的潘先生告诉记者,更改工时制以及公司“劝辞”,不到3个月,北京加多宝离职人数超过200人。“今年3月份,我递交离职书的时候在人力资源部看到,办公桌上放了近百份离职书。”

同样的状况发生在加多宝上海、杭州以及广东等地的公司。一位被“劝辞”的上海加多宝前员工表示,不到半年,公司辞退了近百名销售人员及文员。

裁员风波的背后是:王老吉的市场遇到瓶颈,原本打算用于支撑高速增长庞大的大人力在乏力的业绩面前变成了负担。

销售瓶颈

王老吉二级批发商王刚(化名)告诉记者,2009年他的王老吉业务相对2008年并没有增加,而今年相比2009年又有10%~15%的下滑。而出于市场有需求,他从去年开始同时批发和其正等王老吉的竞品。同时他反映一箱王老吉的利润是1.2元,相对于其他产品低一些。

另据王老吉的一位业务员反映,在2009年公司巨大的销售压力下,公司给批发商大量压货。

对此,王老吉方面表示2009年的业绩与2008年的相当,没有什么增长。

匆忙自救

李志起分析,王老吉将进入一个调整期,如果企业无法顺利度过就可



能要走下坡路了。

而王老吉暴露的主要问题是多年来它只有一个灌装凉茶单品。“王老吉以一个单品支撑过100亿元销售额的盘子,风险很大,它这条路走得有些依赖。”李志起说,饮料业巨头没有一个是这么操作的。

比如最近几年,娃哈哈每年都有新品推出,并迅速占据一定的市场份额。这种裂变式增长的成功,让娃哈哈每年都找到新的利润增长点。康师傅、统一的操作思路也是如此,不断地延伸产品线。即使可口可乐的碳酸饮料,也在不断地推出新的产品,甚至是变换包装以给消费者新鲜感。

但王老吉这些年一直按兵不动。这背后的一个深层次原因是,加多宝目前拥有的红罐王老吉品牌在中国大陆归广州王老吉药业股份有限公司所有,加多宝集团只是向王老吉药业购买了罐装王老吉的独家生产、销售权,因此王老吉产品线拓展受限,即使包装也无法更改。而据公开资料显示,加多宝集团使用红罐王老吉的期限最多至2017年。

北京大学新闻与传播学院整合营销学讲师肖竹青分析,一个产品的生命周期一般可分为四个阶段:导入期、成长期、成熟期和衰退期,这个市场规律是企业抗拒不了的,如可口可乐通过不断地打广告、换包装等延长产品的生命周期。

王老吉也意识到这一点,试图进行自救。2009年,加多宝集团投资的自有品牌矿泉水昆仑山推向市场,这被认为是王老吉推行多元化策略自救的开始。昆仑山定位为国内矿泉水的高端品牌,经过2009年温州、深圳两地试销后,今年已经在一线城市全面铺开。

但业内人士认为,昆仑山品牌无法嫁接王老吉品牌的优势,同时其高端的定位注定它不会是一个大市场,所以在短期内,昆仑山不可能培育成加多宝集团的一个新的利润增长点。“显然,王老吉这一步走得有些匆忙了。”

凡客诚品再陷“道歉门” 供应链管理仍成软肋

5月26日,记者从Vancl(凡客诚品)获悉,由于仓库搬家造成部分用户订单投递延迟,该公司CEO陈年以公开信方式向消费者致歉,同时紧急启动补救与赔偿方案,赔偿金额预计达上百万元。此次的“勇于认错”发生在Vancl斥资数千万开始大规模线下推广、全力打造品牌的开局之时。专家称,凡客目前的操作方式已开始回归服装业的本质,但作为网购企业,其供应链整合能力依然需要保持和强化,才能保证有足够的资源和精力投入品牌建设。

这是Vancl成立以来CEO陈年的第二次公开道歉,第一次是在2008年3月19日,两次都是因客户体验而导致的事故。

陈年在道歉信中表示,过去一周,凡客诚品经历了广州和北京两地仓储搬迁,仓储作业面积由原来的不足2万平方米升至10万平方米,搬迁的工程很大。由此导致自5月19日以来的数万订单延迟发货。

物流是电子商务企业最易引发投诉的环节。AMT咨询服装行业总监葛星表示,凡客近年来发展迅速、业务量不断增大,尤其是要跻身“快时尚”行列,其物流能力更显重要。据悉,目前凡客的日均订单量稳定在2万件以上,占据了28.4%的市场份额,坐在了自主销售式服装B2C网站的头把交椅上。

其实对Vancl而言,物流从来就

是一场不曾结束的硬仗。据报道,在成立不到半年、资金周转尚不顺畅的时候,Vancl就决定成立自有物流。因此,Vancl的运营费用提高了20%,但换来了超过50%的二次购买率,这几乎是电子商务网站平均水平的两倍。

有了自主物流的底气,Vancl随即拿出了“24小时之内送货”、“30天内包邮费无偿退换”、“当场试穿”等服务。陈年表示,网购衣服客户摸不到也穿不着,物流是整个网购过程中能与客户最近距离接触的一环。

“物流能折射出企业的供应链整合力,而供应链对于做快速时尚的服装企业至关重要。”葛星表示。

但要建立一个完整、完善的供应链并不易,仅资金一项就是个不小的挑战。

京东商城创始人刘强东曾表示,自主经营型电子商务公司几乎要承担整条供应链中一半以上环节,包括从设计、研发、原材料供应管理、生产、推广、销售、支付、配送,最终到达终端消费者手中。而没有4个大型物流中心,很难覆盖全国市场,仅库房就需花费24亿元。算上各类二级库房和配送站,没有30亿元根本建立不起来覆盖全国的物流体系。

而拿到三轮融资的Vancl似乎并不差钱。

Vancl相关负责人介绍,天津、太原、郑州、石家庄、苏州、杭州、南京等城市都将于近期纳入Vancl“24小时”



凡客诚品 CEO 陈年

送货范围。公司正考虑推出全国范围内其他大中型城市的加急业务,当天订货,第二天送货。甚至此次公开致歉的背后也可见Vancl在加大物流仓储布局上动作频频。

在供应链的其他环节,Vancl也开始了扩张之势。

据Vancl产品部负责人透露,其产品设计采用了自有设计师和外包工作室相结合的方式,目前已和十余个国家的一线服装工作室或知名设计师达成长期合作。这意味着Vancl未来要将设计环节布局在全球市场,以加速其终端销售反应能力,更快地向ZARA、H&M、GAP这样的全球“快时尚”巨头靠拢。

此外,目前Vancl实体店的工作正在规划中。对此,专家表示,运营成本和操作模式或将又是一次挑战。因为网购与实体消费的特点有所差异,Vancl对消费群体的研究还需持续和深入。

(胡钰)

雀巢也来“玩”召回 瓶装雀巢咖啡可能混有玻璃碴

丰田的召回事件一度闹得沸沸扬扬。而就在日前,雀巢咖啡也加入了食品业的“召回门”行列。

由于瓶装雀巢咖啡可能混有玻璃碴,雀巢公司正在对其进行召回,雀巢中国公司相关负责人何彤表示,问题产品中国没有销售。但据了解,淘宝网上有问题产品出售。

雀巢公司日前称,该公司最近发现一小部分的瓶装雀巢咖啡内混有玻璃碴,受影响的产品为五种瓶装100克的咖啡产品。

雀巢集团法国公司的一位发言人对媒体表示,一段时间以来,公司接到一些顾客对产品质量的投诉,他们经过研究认为,问题的根源可能是装咖啡的一些玻璃瓶在运输过程中出现破损,导致产品不再洁净。

公司因此决定召回这些问题产品,召回的五款产品包括所有批次的CAP COLOMBIE、ALTA RICA



DECAFF、ESPRESSO、SURAYA 及 ALTA RICA,但其他雀巢咖啡以及雀巢公司的其他产品并不存在此类问题。

雀巢中国有关负责人对记者表示,内地没有进口和销售过这类产品。不过其承认有少量由欧洲进口至香港,为安全起见,公司主动回收有关产

(佚名)

Hello Kitty 陷入中年危机



虽然管理得当,利润率提高,但Hello Kitty的总销售额连年下降还是难掩颓势。这只可爱猫咪还有新花样吗?

这只36岁的中年猫咪正在被人遗忘。

东京市场研究公司Character Databank每年都按卡通形象销售数据,编撰日本最有价值卡通形象排行榜。三丽鸥公司旗下的Hello Kitty在2002年就失去了日本销售总额冠军宝座,而且再也没有回到这一位置。

在5月发布的最新市场调查,Hello Kitty排名第三,远远落后于冠军面包超人,以及游戏公司任天堂旗下的宠物小精灵。

日本的卡通产业被称为ACG产业,动画、漫画和游戏交错成一个庞大的产业链。一些人气卡通形象会跨界三大领域大举淘金。

但Hello Kitty只是没有嘴巴不能说话的名猫。1974年的设计师没有想到玩具形象会和日本今后的卡通产业利益链联系在一起。三丽鸥也曾让Kitty在一试播的动画片中开口说话,可这在粉丝中掀起了轩然大波。Kitty没有嘴巴的形象在他们心中已经根深蒂固。

这意味着三丽鸥不能进军电视动画这条回报丰厚的通路,而且无法通过传媒制造新的影视作品和话题,以延续卡通形象的生命力。

从目前经验来看,Kitty只在商品化和授权领域让人印象深刻,它的游戏生意也略好于电视动画尝试。三丽鸥的销售额来自产品销售和授权费,只是自1999年以来连续十年呈缩水态势。三丽鸥公司5月14日宣布,截至今年3月,由于形象授权收入和产品销售双双下跌,它们在日本的年度总销售额下跌了33%。

更糟的是,美国范本-迪士尼有一系列人气角色,而三丽鸥只是Kitty一枝独秀。

三丽鸥推出的所有新形象都没能像Kitty那么成功。“大家太喜爱Kitty了,它让我们打造的新形象都黯然失色。”Hello Kitty首席设计师山口裕子说,公司也试图改变这只猫的形象,比如增加黑色效果,但收效甚微。

“卡通人物业内有条不成文的规则:你不能让一个卡通形象一下就读透了半边天。”早稻田高级研究所创意产业专业副教授七丈直弘评论道,“月满则亏,水满则溢。人们开始厌倦了。现在三丽鸥陷入了困境。”

三丽鸥在创业前三年的销售额中增长了7倍,公司老板曾担心狂热的消费者对这一品牌的喜爱之情将消磨殆尽。这份担心在36年后的今天成为现实。

(赵慧)

因燃油箱缺陷 进口兰博基尼 召回部分蝙蝠系列车型

日前,因燃油箱缺陷,大众进口汽车销售有限公司决定,自5月31日起,召回2007-2008年款进口中国大陆地区的30辆兰博基尼蝙蝠系列车型,车辆生产日期为2006年06月13日-2008年04月14日。

受到燃油箱本身及箱内燃油振动作用的影响,本次召回的车辆,位于燃油箱内部的燃油泵支架焊接点可能出现分离现象,极端情况下可能导致燃油箱出现破损,造成燃油泄漏,形成安全隐患。(汪群均)