

策划词 | CEHUACI

在进入中国市场 30 余年之后, 耐克终于计划在中国建立一个 5 万多平方米的大中华区总部。中国市场已然在酝酿中完成了转变——线市场开拓进入瓶颈, 三、四线市场潜力有待挖掘。



耐克惊现隐忧? 慌忙营销变阵! 一边进军三四线城市 一边关停上海旗舰店

三四线城市商机日显 连锁企业渠道纷纷下沉

□ 郁旭波

近日, 百胜旗下品牌必胜客计划在中国市场投入超过 7 亿元, 开设至少 150 家新店, 清晰向外界传达出将重点发展三四线城市的信息, 而必胜客去年底开设的临安店成为其在全国县级城市第一家门店。

之前, 除外资零售巨头沃尔玛、大润发相继开出县城店外, 内资零售龙头企业也都迈出了进军三四线城市的步伐, 如步步高(拓展选址信息)、南京中商、鄂武商、合肥百货、成商集团、广百股份等上市零售公司都在三四线城市落子。三四线城市是连锁企业下一片的蓝海已逐步成为业内人士的共识。

大城市的限购为三四线城市创造了城市化发展的机遇, 也给连锁企业的渠道下沉提供了良好的环境, 加上三四线城市还处于城市化发展的初期和房地产快速发展阶段, 商业业态还不够发达, 其受金融危机的影响较小, 竞争也较弱, 另一方面却具备不低的商业消费能力, 这也成为了支撑国际连锁巨头进军的主要理由之一。

在严厉的调控政策下, 地产国企及民企也都相继把注意力集中到三四线城市的广阔土地上。不论是中海、保利为代表的国企房地产巨头, 还是以恒大、富力、碧桂园、雅居乐等民营企业, 去年以来纷纷减少在一二线城市拿地。而三四线城市正成为其最新的拓展方向。

另一方面, 由于区域零售企业的外延受限, 多数零售企业已开始着力解决业态多元化的问题, 有的甚至也加入到商业地产开发与运营的大军中, 一些区域企业的老总也在积极寻求新的连锁运营与投资项目。据资料统计, 在三四线城市零售销售 10 亿以上的零售企业, 80% 以上已在开始运营购物中心或综合体, 60% 以上在经营着其他连锁业态。

金融危机下连锁企业面临人力、运营、租金成本的上涨, 三四线城市已成为连锁企业既能保持发展速度又能降低投资风险的避风港, 因此在百胜发展策略上划分的“一二线”城市只有约 30 个, 而“三线”及以下的就多达 1000 个。这些市场不但意味着 10 年后近 6 亿人的消费力, 同时也在人力、租金成本上有着较大的优势。

西部首选

雄厚资金寻优质项目, 免抵押, 可风险投资, 手续简捷, 个人、企业项目不限、地域不限。

电 话: 028-68000128

□ 稿件采写 周再宇

耐克最近有点让人看不懂: 一边宣布要向三、四线城市进军, 一边关了上海的旗舰店。

虽然如此, 但毫无疑问的是, 大中华区正在成为耐克的重要市场, 耐克 2011 财年第二季度报告显示: 截至 2011 年 11 月 30 日, 耐克大中国区收入为 482 亿美元, 同比增长 20%。从盈利情况看, 耐克大中国区税前利润为 1.74 亿美元, 同比增长 39%, 是耐克全球六大市场中同比增幅最高的, 北美市场以同比 24% 的增幅位列第二。

对于这个发展中的重要市场, 耐克表现出它前所未有的重视: 在进入中国市场三十余年之后, 终于计划在中国建立一个 5 万多平方米的耐克大中华区总部。中国市场已然在酝酿中完成了转变——代工成本上涨, 租金、人力等成本上涨, 一线市场开拓进入瓶颈, 三、四线市场潜力有待挖掘。

一直以来, 耐克凭借为人称道的“虚拟经营”轻公司模式, 侧重于品牌和设计。但是现在, 至少在中国, 情况已经变了。

大潜伏

耐克的隐忧并非突如其来, 而是潜伏已久。

先来看一则家喻户晓的耐克神话: 在美国俄勒冈州比弗顿市, 四层楼高的耐克总部里看不见一双鞋, 员工们只忙着两件事, 一件是建立全球营销网络, 另一件是管理它遍布全球的公司。这就是耐克著名的虚拟经营模式, 耐克只需要强化自己的产品设计和市场营销能力。

与之相对应的是耐克在品牌宣传上不遗余力甚至是疯狂的投入: 仅 2011 财年, 耐克用在广告和促销上的费用为 2448 亿美元, 占耐克收入的比例为 11.73%。

在产品设计和品牌传播方面, 耐克做到了极致, 至于生产和销售, 那是代工厂和代理商的事情, 但是问题可能恰恰出现在这些环节。

大代理

如果不算网上渠道, 耐克主要通过两种渠道销售其产品——直销和分销(或授权)。目前, 耐克在全球拥有 756 家直营零售店(近一半分布在美国), 其中耐克品牌店为 487 家, 较

2010 年增加 42 家。耐克收购的子品牌 Cole Haan、匡威、Hurley 以及 Umbro 则通过各自的专卖店销售, 目前 Cole Hann 的专卖店为 190 家, 匡威为 51 家, Hurley 为 21 家。

与少得可怜的直营店相比, 耐克的分销渠道异常壮观: 仅在中国市场, 截至 2011 年底, 耐克拥有 7500 家门店(包括直营店)——其中大部分为百丽、宝胜这样的大代理商所有。耐克在 170 个国家设立了 17 个分销中心, 其中有 3 个在美国本土。

耐克初进中国市场时, 为了尽快抢夺市场, 实行多级代理制度, 一级经销商下面设区域经销商。目前, 除了百丽、宝胜两家全国性经销商外, 沈阳腾达日语、上海瑞丽运动、广州滔博体育和成都劲浪体育等都在各自的区域形成了一定的规模效应。

这种渠道模式有利于迅速拓展市场, 但是不利于控制, 很容易造成过度竞争, 对品牌造成伤害。因此, 耐克在 2009 年库存危机时期, 开始“抓大放小”, 将渠道逐渐集中在大代理商手中, 一部分小代理商因资金实力弱而自行倒闭或被收购。

这在耐克的渠道体系中, 形成

春风策马过香江——兖州煤业香港路演发布会采访记

仅是智力, 还有繁重的体力。大家的午餐一般就在车上凑合, 或者乘对方提问的间隙, 把面前的盒饭扒拉几口。高强度的工作节奏让第一次参加路演的记者也大呼吃不消。

有人分析说, 兖矿集团每每在海外准确及时地出手、几乎百分百成功的收购, 缘于有一支能力超凡的资本运作团队, 他们有猎人一样超乎常人的睿智和耐力, 巧妙地探底、智慧地交锋, 唇枪舌战就为了一个最合理的价格; 他们有鹰隼一样锐利的目光, 善于抓住稍即逝的时机; 他们有猎豹一样迅捷的动作, 在别人还在犹豫的时候, 他们迅速出击已经稳操胜券; 他们还有像骆驼一样的坚韧和吃苦耐劳精神——每个人都携带一只沉甸甸的箱子, 里面除了文件就是一包方便面、煎饼和咸菜——这不是饮食习惯的问题, 而是为保证在不停的谈判转场之间最迅捷最方便地填饱肚子。

每一次见面会实际上就是一次面向全球的新闻发布会。而这次来港路演的团队, 只是兖矿资本运作队伍中的一支精英分队, 他们知道, 这里有政府、法律赋予的严格限制; 有关业绩的情况, 只可以按照业绩公告的口径讲解, 不可以超过公告的内容; 不可提及任何可预测未来盈利的资料; 对一些敏感的课题, 须清晰地表明立场, 在未与交所沟通前不可率先披露; 避免就谣言或猜测发表任何意见; 不要与竞争对手比较……

李位民对兖州煤业之前和今后的工作早已了然于胸, 即便这样, 见面会后, 他也要对合作方开出的 48 个模拟问题进行细心研究、一一解剖, 力求给予最合理最圆满的解答。

三

相对媒体记者会, 全球基金分析员见面会更是充满挑战。

这些来自全球高盛、摩根士丹利、花旗集团等等的资本精英, 对兖州煤业的历史、业绩、数字非常熟悉, 对问题的归纳与提问可谓“刀刀见血”。原本 130 人规模的会议室, 一下子集合了近 180 名基金分析员, 工作人员不得不一次次地加座。

兖州煤业作为国内唯一一家在上海、香港和美国三地上市的大型国有煤炭企业, 其生产规模、利润增减、投资目标、扩张方向等问题, 无时无刻不吸引着记者、投资者和股民的目光, 更是挑战者着资本分析员的智慧和判断力。当然, 兖州煤业也是一个对国有资产、对资本市场、对投资者高度负责的企业, 上市 10 余年来, 兖州煤业两获获全国质量奖, 成为我国煤炭行业唯一两次获此殊荣的企业; 获得我国上市公司治理领域最高荣誉“中国上市公司治理专项奖——董事会奖”; 分别进入英国《金融时报》2011 全球 500 强和 2011 财富中国 500 强, 净利润居煤炭行业上市公司第 2 位; 位列“2011 普氏全球能源企业 250 强”中亚洲区煤炭及消耗性燃油行业

了大代理模式。

以耐克在中国市场最大的经销商百丽为例, 2011 年上半年, 百丽新开门店 349 家, 其中大多是销售耐克和阿迪达斯产品的店铺。

但问题在于, 百丽不仅仅是耐克的代理商, 也不仅仅是代理商。百丽旗下的鞋类品牌包括 Belle (百丽)、Teenmix (天美意)、Tata (他她)、Staccato (思加图) 等, 涵盖不同的消费等级。此外, 百丽的体育事业部, 还是国际运动品牌耐克、阿迪达斯在中国最大的经销商之一, 并拥有 Reebok、Puma 等运动品牌的代理权。对于手握有诸多资源的百丽来说, 选择并不那么困难, 谁的表现好自然会获得更多的资源, 谁的表现差就会被 KILL 掉。

【链接】……………利益博弈

2011 年年初, 耐克和阿迪达斯同时做出了进入低线城市的决定。然而, 低线城市的渠道并非那么简单。

调查数据显示: 在一、二线城市运作多年的门店类型, 往往较难在三、四线城市生根开花, 平均绩效一般仅为一线城市的 50%~80%, 有的甚至经过多年调整仍不能盈利。

如果要进入低线城市, 耐克需要的是更加熟悉当地打法的经销商。然而, 那些代理安踏、李宁等品牌的经销商, 其利润率一般比代理耐克要高出约 5 个百分点。对于多数中小规模的经销商而言, 同样的投入, 他们宁愿代理利润率更高的国产品牌。一边是被各种成本挤压的直营店, 一边是盯着利润筹码的代理商。耐克的隐忧, 也许有一天会成为现实。

也许有一条消息可以证明耐克的品牌实力, 让其奋力一搏: 2011 年 12 月底, 乔丹第 11 代复刻版上市(复刻意为经典产品再次上市销售), 由于是限量销售, 上海南京路上的耐克旗舰店每天上午 10 点开门, 但是黄牛和耐克的死忠粉丝一大就在门店前排起长队。这种黑白色调的篮球鞋, 耐克的定价为每双人民币 1200 元左右, 而黄牛倒手后售价高达 2000~3000 元。

对, 就是这家门前曾排起长队的南京路耐克旗舰店, 近日, 竟然传出即将关门的消息, 这意味着耐克在上海仅剩下一家直营店——世贸百联耐克专卖店。

第 4 位; 居 2011 全球成长最快能源企业 50 强第 22 位。这些荣誉和成绩足以让资本市场刮目相看。

分析员已经关注到兖州煤业 2015 年目标了: 2015 年按照兖州煤业现有的项目, 已经可以达到一亿五千万的产能。那么是否可以通告一下, 每个基地的产能大概是个怎样的情况?

李位民说, 关于这一亿五千万吨产能的分布, 主要还是按照稳定本部产量的思路, 本部包括将来菏泽能化万福矿并建成以后, 仍然稳定在 4000 万吨。但是, 我们重点在 2013 年到 2015 年, 在鄂尔多斯有一个大的发展, 将实现 5000 万吨产能。同时在澳大利亚, 通过公司的合并, 包括正在进行的“生产矿并”的技术改造、扩产计划和新矿并的建设, 争取达到 5000 万吨。

生产基地的布局、投资方向的确定、钾矿的运行……一向唇枪舌剑的路演现场一次次响起难得的掌声。这是诸方对兖州煤业一年业绩的认可, 是对兖州煤业发展战略的认可, 是对兖州煤业未来的认可。

次日, 在香港港股下跌的同时, 兖州煤业却逆势飘红。同时, 香港大公报、文汇报、星岛日报等权威媒体以醒目篇幅报道了兖州煤业 2011 年业绩以及十二五发展构想, 报道了对兖州煤业公司董事长李位民的专访。来自媒体的记者、全球分析员、基金公司、中小股东, 用手和笔, 为兖州煤业投下了信任的一票。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

“布阵”自有品牌 大抢食 当当、京东 “叫板”凡客

对于此时再次推出自有品牌, 则因服装是当当在家居用品、母婴用品、护肤品之后, 布局的下一个目标品类。

三大巨头争夺新战场

当当网从图书为重的 B2C 商城, 拓展至综合类 B2C 商城和开放平台并行, 2011 年全年总营收达到 5.75 亿美元, 同比增长 59%, 但同期净亏损约 3630 万美元, 而去年同期则实现净利润 3080 万美元。

同期, 当当网毛利率从 2010 年的 22.2% 下降至 13.8%。当当网 CFO 杨嘉宏表示, 主要是受到产品组合的变化影响。“我们的百货用品营收增长了 200% 以上, 占总营收的 39%。”当当网 CFO 杨嘉宏早前表示。

“相对于图书、百货、3C, 自有品牌的毛利率可以达到 30% 以上。”易观国际分析师陈寿送认为, 对于当当网这类综合类 B2C 进军自有品牌, 更多的考虑仍是“达到扩大交易量和提升毛利率”的目的, 尤其对于当当网这类上市公司而言。

而一位长期为国内一线品牌代工的老板杨先生告诉记者, 一旦当当网、京东加速自有品牌服装的布局, 就意味着其竞争对手除了凡客, 还将涉及像优衣库、美特斯邦威等同样以基本款立足于市场的传统服装品牌。

“服装业现在面临原材料成本上升、人力成本上升等问题, 如何挑选有保障的代工厂同时保证低价? 而且, 大型代工厂通常采用现金结算模式, 加上前期大规模的研发成本, 以及难以把控的库存风险, 都会对企业现金流提出很高的要求。”他认为, 即便是已经拥有几百家供应商的凡客, 成功重组了服装标准化生产的路线, 都没有实现盈利, 互联网自有品牌短期内很难看到盈利空间。

不过, 高利润总是吸引竞争者的眼球。记者 10 日从内部人士处获知, 京东商城很快也会加入到这场自有品牌服装的争夺战中, 并将由凡客过档京东的副总裁吴声亲自挂帅操刀。他是否能将凡客对组织资源的优势, 重新嵌入京东现有的架构下, 实现协同效应, 仍需拭目以待。

【相关链接】……………

综合类 B2C 品牌运营能力受考验

与综合类 B2C 侧重于“卖货”不同的是, 自有品牌更为强调的是“产品端”的运营能力。“对用户时尚需求的把握、产品质量从生产、运输到销售的全程把控, 以及产品的品牌知名度的塑造, 这些并不是综合类 B2C 所擅长的。”易观国际分析师陈寿送认为, 当当以及京东的优势在于流量、物流仓储与经销商、供货商所构成的整体运营优势。“其实, 自有品牌尽管毛利率高, 但其对品牌塑造的市场投入非常大, 短期而言平台挣钱比自有品牌机会更大。”

公告

成都市金像花园火锅店承包人高斌杰所承包的该火锅店因经营不善现已停业, 其善后事宜急待解决, 请你自本公告之日起三日内与公告人进行结算, 否则, 一切后果自负。

公告人: 阙兴波

2012 年 4 月 13 日

遗失启事

成都凯天电子股份有限公司营业执照副本遗失(注册号: 51010000039917), 声明作废。