渠道实战 | QudaoShizhan

业绩普降 体育用品品牌发力渠道

□ 徐锡思

综合各大品牌半年报，可以发现两年前呼声甚高的“万店时代”并未来临，主品牌门店数量反而出现下滑。业界人士分析，渠道调整成为各大品牌的重点工作之一，一方面是清理库存，另一方面是整合低效率门店。

始于一年前的危机，在体育用品行业继续发酵。截至8月24日，在香港上市的本土运动品牌李宁、安踏、特步、三六一度、匹克、中国动向、飞克、美克等都发布了2012年半年报，在营收业绩方面除了少数微增，普遍出现下滑迹象；与此相应的，是库存高企继续困扰各大品牌。业内人士预测，这一轮调整期或将持续到明年上半年才有可能缓解。

业绩普降

8月22日，上一财年的“一哥”李宁终于公布了2012年半年报，结果并未太过于出人意料，但是依然引发各界关注：上半年收入为38.8亿元，同比减少9.5%；归属股东净利润为4400万元，同比大幅下降84.9%。

巧合的是，早在8月10日就公布了半年报的安踏，上半年收入为39.3亿元，超出李宁5000万元，而这个金额刚好与2011年全年李宁超过安踏的业绩相同。不过，安踏“追平”李宁的背后同样是业绩有一定下滑，但归属股东的净利润7.69亿元则是李宁的18倍，这也在半年报公布之后股价一直领先方面得到印证。

在两大本土龙头品牌的后面，分别是361°入账28.7亿元，净利6.44亿元；特步入账26.1亿元，净利4.67亿元；匹克入账16.1亿元，净利2.4亿元；中国动向入账8.32亿元，净利9700万元。跟2011年上半年同期相比，除了特步在营收方面增长1.4%，其他品牌都出现“双下滑”的局面，且都归因于中国消费品市场的整体疲软。

在港股上市的另外两家泉州鞋企，同样面临不小的麻烦。飞克上半年营收6.09亿元，比去年同期的7.12亿元减少了14%，相当于回到了2010年上半年的营收水平，净利方面则增长37.5%达到7644万元，不过其原因归结为去年同期授出期权及购股权产生一次性开支，每股盈利9.4分的情况下，决定不派中期息。而美克的上半年营收从2011年4.04亿元暴跌至1.55亿元，净利润从8800万元跌至732.9万元，其存货则达到1.27亿元，银行借贷为1.83亿元，流动资金方面的经营压力可想而知。

渠道调整

根据半年报，今年上半年李宁新开了248家店铺，同时对店铺进行了盈利评估，并进行了结构性调整，关闭1200间低效门店，这一关店比例高达15%。至6月30日，李宁牌的常规店、旗舰店、工厂店及折扣店的店铺数量为7303间，较去年底净减少952间；经销商砍掉5家后为52家。

值得注意的是，李宁上半年库存情况并未改善，其平均存货周转期从72天上升到95天；不过，上半年的存货数量，仅比2011年底增加了600万元，也显示出清库存和上新品之间的平衡技术。李宁管理层认为，面对几年累积下来的库存，上半年清理存货力度不足，并且计划一次性解决问题，故对全年盈利预测作出调整；目前管理层正在讨论是否会向经销商回购产品，暂未有定案。

截至6月底，李宁的清货渠道中，工厂店及折扣店分别由269间及358间增加至271间及394间。公开资料显示，李宁公司未来重点继续解决存货及应收账问题，为终端零售商提供7.5折，清货渠道则达4.9折；2013年给予分销商指引政策为降低批发折扣率，预期综合折扣率少于1个百分点。

同样的问题，在中国动向和泉州运动品牌当中也必须面对，中国动向在营收和净利出现“双暴跌”与其拿出十几亿元回购库存和终端发力销售库存不无关系。泉州运动品牌在渠道调整方面，同样对清理库存不遗余力。记者从匹克集团了解到，自去年就已经开始优化分销渠道，为体育用品行业的未来发展做好准备，例如在零售网络方面，匹克继续通过分销商及零售网点营运商开设面积更大的零售网点，以及关闭更多面积较小、效率较低的零售网点；同时，鼓励每个零售网点营运商开设更多零售网点，以提升其市场应变能力；在分销商方面，匹克集团于2012年将继续增加分销商数量，以提升其竞争力。

数据显示，李宁、安踏、三六一度、特步、匹克等主品牌门店的数量，经过一番整合，纷纷回到了7000多家的水平。“跑马圈地之后，必然回归理性，其中很重要的一个原因就是理性消费的回归。”资深业内人士叶双全认为，品牌的发展必须以市场为导向，在消费动力不足、产品供大于求的大环境下，前几年盲目扩产带来的库存和大肆扩张的门店，反而成为各大品牌的负担，“正常来说，渠道的调整将继续深化，在门店数量上介于6000到7000家是比较合理的”，这样已经能覆盖到全国80%的市场。

单店提升

“关店不是目的，重点在于防守之后的反击，整合之后提升单店销售能力。”体育用品行业面临的市场疲软之危在去年已经露出苗头，去年下半年，匹克就先一步祭出改革大旗，从提升国际品牌形象、优化销售渠道、指导终端销售、增加自有产能、提升产品质量等方面总体提升企业的灵活性，以应对未来两到三年的疲惫期并争取率先复苏。匹克首席执行官许志华在记者会上引用了英国诗人雪莱名句：“冬天来了，春天还会远吗？”

成立终端零售管理中心，成为许志华在“过冬”时播下的一颗种子。今年上半年，匹克成立终端零售管理中心，整合匹克商学院等资源，将培训重心转移到终端运营水平的提升上，针对终端网点的店面规范、形象统一、科学管理、特色经营等方面进行科学、有针对性的培训，以增强分销商的营销能力。

统一的终端管理，为各经销网点的有效经营提供了基础保障。“门店的升级换代，必须走出误区，要软硬兼施。”在接受记者采访时，叶双全认为目前处于“网点数量下降、单店销售下降”的困难局面，一方面是需求不足，另一方面是管理不善；门店的提升，核心在于提高单店产出，这才是渠道优化实现可持续发展的关键。

相比部分泉州运动品牌门店“代际”区别不明显或只有面积的不同，李宁在今年力推的六代店具有相当多可借鉴之处。今年伦敦奥运会开始之后，赛场上的李宁赞助了5支中国的金牌队伍，赛场外则掀起了一场零售终端的变革，主阵地就是“第六代零售店”，全都部署在北京、上海、广州、深圳等一线市场。基于李宁品牌“回归体育本身，聚焦核心运动”的战略理念，六代店的内饰与道具的每个细节都与具体的竞技项目息息相关。

渠道经典 | QudaoJingdian

广药结盟中石化 凉茶渠道之战打响

□ 张焱

除了前段的商标之争外，广药与加多宝之间渠道的明争暗斗也愈战愈烈。

广药结盟中石化

近日，有媒体报道，广药集团与中石化广东分公司签署协议，将红罐王老吉铺向中石化广东分公司的易捷便利店。

日前，广药集团营销中心常务副总经理倪依东告诉记者，“这是一次双赢的合作，广药可以借助中石化终端门店的优势资源，推助王老吉的销量。”

资料显示，截至今年7月，中石化易捷便利店全国已有27000家，其中广东1900家。

同日，中国连锁经营协会副秘书长杨青松向记者表示，“广药和中石化签订的协议可以增加广药王老吉的销量，因为中石化的渠道网点众多，另外，本次市场渠道的合作也会为广药带来一定的宣传效果。”北京志起未来营销咨询有限公司董事长李志起则表示，“一直以来，关于凉茶产品的销售人才、销售渠道都是广药和加多宝之间争斗的焦点，而此次这个协议则为广药王老吉的渠道销售带来新的气象，毕竟中石化广东分公司加油站的易捷便利店会在一定程度上提升产品的销量。”

对于广药与中石化广东分公司之间的协议，加多宝集团品牌管理相关人士不愿意向记者做过多的回应。

事实上，广药和加多宝之间已经多次明争暗斗，而销售渠道则成为它们生死存活的关键，双方还出现了争斗事件。据悉，8月15日，广药集团王老吉大健康公司员工在南昌胜利路步行街进行路演活动时，遭到加多宝组织的100多名员工的阻挠、围攻等。

李志起认为，广药和加多宝之间在销售渠道方面竞争激烈，在人才和销售等方面互相“挖墙脚”，双方之间的胜负还很难说。

渠道鏖战还将持续

有消息称，广药集团与中石化广东分公司签署的协议包含排他性约定。对此，倪依东告诉记者，“广药和中石化签订了协议，但是中石化和其他的同类企业签不签类似的协议，我们不知道，我们也不能管。”

中国政法大学知识产权中心研究员赵占领向记者表示，“一定条件下，排他性协议是一种不正当竞争行为，但是在很多行业还是很常见的。”

倪依东进而表示，“广药不会和中石化主动去签署所谓的排他协议，因为排他协议是违法市场经济规律的，更是违法的。”

而杨青松则表示，其实排他的效果是可以具体操作的，比如一些具体的细节：店长对产品的陈列位置、放量的多少等都会对消费者产生一种消费引导。

杨青松认为，“最终的战斗还在超市、餐厅等销售渠道上，因为加油站易捷便利店的销量还有待提高，毕竟加油站的目标顾客还是很窄的，开车去加油的很多人是不进店的，真正进店里买水、买烟的可能会比社会上的便利店少一点。

李志起则认为，“广药集团与中石化广东分公司签署协议只是广药和加多宝渠道之争的一个很小的缩影，相信未来关于渠道方面的鏖战还将继续上演，接下来的每一战都是硬仗。”

林肯品牌 欲2014年入华

将打造独立销售渠道

福特汽车总裁兼首席执行官艾伦·穆拉利此次的中国之行宣布，福特豪华车品牌林肯品牌将于2014年下半年进入中国，今年第四季度将与有意向的中国经销商合作伙伴洽谈。

穆拉利强调，现在是林肯入华的最佳时机。他表示，为打动中国市场的新一代豪华车消费者，林肯将针对中国市场作出多方面的改变，包括引进2.0L发动机和对车身前脸和内饰进行调整，并将提供比过去在北美更为舒适、温馨的个性化尊享体验等系列服务。

穆拉利告诉记者，为更好推广林肯品牌，福特公司将在中国市场打造独立的销售渠道，并于今年下半年面向全中国启动经销商招募，不仅仅限于原来福特的经销商。

事实上，在现今的中国豪华车市场上，福特一直是“缺席者”。

同为美系车的通用汽车在中国豪华车市场上也表现羸弱。不过，随着全新的凯迪拉克工厂的计划出台，通用汽车在中国开始发力豪华车市场，让福特也不得不加紧步伐。

而这一次林肯品牌的进入，将与通用凯迪拉克品牌一起作为美系军团搅局在当今中国市场占有主导地位的奥迪、奔驰和宝马组成的德系军团。目前，德系军团在中国高端汽车销量超过50%的份额。

（第一财经日报）

□ 编辑出版：经理日报社 □ 发行：全国各地邮局（所）均可收订 □ 国外发行：中国国际图书贸易总公司