

回归粗放式增长模式 安踏求解业绩困局

此前声称要控制开店速度的安踏近日却向外界晒出了店面扩张计划。尽管今年 600 家的新增店铺数目在安踏看来并不多，但这一数字还是追平了去年的开店量。业内人士认为，尽管安踏已经逐渐意识到规模扩张并不是提升利润的有效手段，但在目前公司盈利能力大幅衰退的背景下，安踏也别无他法。

曾尝到高速开店甜头

日前，安踏首席运营官赖世贤对外表示，今年将在内地开店 600 家，使店铺总数达 5300 家，并对外界认为安踏对“奥运”给体育用品销售带来的正面效应过分乐观的质疑做出否认的表态。赖世贤说，开店就是为了让消费者更方便地购买安踏，开 600 家店的数量并不激进。安踏曾经尝到高速开店的甜头。一位不愿具名的安踏经销商向记者表示，为了加快开店速度，安踏区别于当时其他体育用品企业在全国设立直营分公司的做法，采用“省级分销代理+区域加盟经销商”的方式发展全国销售网络。在这些销售网络建设策略引导下，终端门店数量在短短几年间从几百家到上千家，再到几千家，迅速占领了三级市场。

就是靠这样的发展模式，安踏 2010 年盈利甚至超过李宁。

回归粗放式增长模式

不过值得注意的是，这一扩店计划与不久前安踏体育董事会主席兼首席执行官丁志忠的表态相悖。今年 8 月初安踏半年报财务数据全面报忧，当时丁志忠就表示，下半年体育用品行业仍然存在库存和打折风险，所以将控制未来的订单量以及店铺拓展速度，稳健增长。数据显示，今年上半年安踏营业额为 39.34 亿元，同比下降 11.6%；毛利率为 16.44 亿元，同比下滑 13.7%；归属于上市公司股东的净利润为 7.7 亿元，同比下降 17%。半年报中指出，财务数据全面下滑是由于库存居高不下以及产品大幅打折，利润遭到了严重影响。此外安踏在报告期内已经预见到了消费的疲软，所以减小了给分销商的发货量，这也是营收严重下滑的原因。当时紧跟半年报发布的是一份 2013 年安踏订单情况和单店运营情况的说明公告，安踏称，于 7 月结束的 2013 年一季度订货会订单金额出现约 20%-30% 的跌幅，而今年上半年的单店盈利能力也略有下滑。

品牌分析师许宁认为，此次赖世贤做出的表态与半年报中提出的减速计划相左，恐怕也是迫于无奈，因为今年乃至未来可能整个经济形势都不会太好，这种情况下，安踏做出门店扩张的决定也属于正常的举措，毕竟中国的二三线城市有着巨大的市场发展空间。“单店盈利能力虽然放缓，但是安踏在二三线城市开店成本并不是很高，增加开店量还是能提升利润。”在许宁看来，尽管利润提升速度有限，但是在体育品牌集体陷入低谷的背景下，安踏也只有回归一直依赖的粗放式增长模式。

谋求多元化布局

同时，安踏方面也在谋求多元化布局，试图摆脱当前业绩下滑的困境。日前，安踏方面表示，除了生产和销售运动鞋外，也开始涉足服装业务，令产品更多元化，赖世贤表示，“我们已是内地四大品牌之一，未来我们主攻大众化市场。除了专注发展安踏品牌，今年起发展安踏儿童系列，预期 3 年内该业务占营业额比例将达 5%”。

许宁认为，安踏拓展服装品牌，这也和国际主流的体育品牌发展思路一致，高端板块主要采取收购国际成熟品牌的方式，本品牌则主要针对中低端品牌，这很可能成为安踏未来很重要的增长点。

（孙晓颖）

疗效诊室 | LiaoxiaoZhenshi

星巴克“吆喝”卖早餐 “中国化”之路存“挑战”

□ 戴维斯

星巴克也开始“卖早餐”了。2012 年 10 月起，星巴克在中国 700 多家门店同时推出全新上市的早餐系列。这意味着，这家咖啡连锁巨头也加入到了涉及肯德基、麦当劳、真功夫等众多知名快餐连锁企业的早餐时段竞争当中。

“其实我们只是推出了四款新的产品，强化了‘早餐’这一概念。主要还是为了满足消费者的需求，使其在星巴克能够得到更好的用餐体验。”星巴克中国公共事务部传播总监王星蓉在接受记者采访时如是解释。

分析人士则认为，这不仅仅是星巴克对已经开始抢占其咖啡市场的麦当劳以及肯德基等品牌的反击，还是其适应中国市场以更好地实现其扩张计划的措施之一。然而早餐计划难以为星巴克这样的目的带去实质性的效果，其在中国的扩张之路面临的挑战依然很大。

“参战”早餐市场

尽管星巴克在早餐时段除了咖啡一直有其他食品供消费者选择，但这次却是星巴克首次将新推的产品打上“早餐时段”的烙印。星巴克此次针对早餐时段推出的产品共有四款，分别是法式可颂、巧克力丹麦酥、全麦火鸡芝士三明治和意式香肠夹饼。

“现在消费者对生活品质要求越来越高，很多白领和注重生活的消费者都知道早餐的重要性。我们发现很多消费者来到星巴克，除了买咖啡和饮料外，还需要更好的产品选择，比如有顾客会很喜欢早餐过来买一杯咖啡再加其他一些西点。”星巴克中国公共事务部传播总监王星蓉在接受记者采访时表示，这次的早餐计划还是围绕不断在产品上创新以满足消费者需求的核心战略进行的。

无论星巴克的目的如何，此番宣传势头颇大的早餐计划无疑是宣布



自己加入了火药味十足的早餐市场。连锁经营专家李维华更是认为，这是星巴克的一次反击。“可以看到现在越来越多的消费者注重早餐，于是有越来越多的企业进入这一领域掘金。肯德基、麦当劳、真功夫、永和大王等已经将这一项做得很成熟，星巴克进入该市场也是看到了它的潜力。另外，近年来麦当劳的麦咖啡日趋完善，肯德基似乎也有意进入咖啡市场，星巴克推出早餐也是对这些竞争对手的一个反击。”

概念大于实效

据悉，星巴克的这项早餐计划在全国 700 多家门店同时铺开；定价上，四款早餐新品的价格从 15 元到 20 元不等，延续了星巴克的高端路线。分

析认为，星巴克此番推出早餐的行为只不过是对其已有的资源进行一个概念化整合，再加上价位颇高，早餐计划对其业绩不会有太大影响。

“星巴克核心业务是咖啡，消费者的印象也是‘喝咖啡去星巴克’，总体而言它是一家以饮料为主的企业。现在要卖早餐，在我看来对其业务的整合有一定意义，但是难以达到业绩提升的效果。”和君咨询事业部合伙人金胤和对记者说。

他还认为，星巴克主要还是咖啡定位，早餐概念反而会削弱消费者对其专注咖啡的原有印象；另外，对于以前会选择星巴克作为早餐的老客户，强调了“早餐”这一概念不会对他们造成影响，而价格偏高的早餐计划也难以吸引到新的客户，于是这项业务对它的业绩也起不了太大作用。

“不是在星巴克吃早餐，就是在去星巴克吃早餐的路上！”这是卖咖啡的星巴克从本月 8 日起推出全新早餐的宣言。虽然宣传海报醒目地写着：“10 月起，星巴克在全国 51 个城市的逾 700 家门店开始供应早餐。”而且海报早已贴在了点餐台显眼的位置，但是星巴克的早餐并没有像咖啡那么受欢迎。

稍微计算一下就会发现星巴克此次新推早餐任意一款再加上饮品，价格在 50 元左右。对比麦当劳等洋快餐一杯咖啡配汉堡包 6 元起的价 格，及众多中式快餐连锁豆浆、粥等配点心这样一些 6 至 12 元不等的组合，星巴克的价格要高出不少。

对这样的对比，王星蓉认为各大品牌定位不同，消费者的选择也不同，中国市场很大，需要不同消费选择以配合不同层次的消费需求。她表示，以后星巴克也还会在早餐时段给消费者提供其他更多选择。而早餐计划对于业绩的影响，王星蓉表示“由于推出时间尚短公司还未进行统

计”，但她相信会有消费者选择星巴克这一类型的早餐。

市场为发展重点，2011 年 10 月星巴克在“中国内地第 500 家门店”的开业庆典就表示，公司将加快在中国内地的拓展速度，到 2015 年，公司要在中国内地开出 1500 家门店。

“星巴克进军早餐市场，是为了丰富自身的产品结构更好与对手竞争，同时也是适应中国市场采取的一个举措。”但金胤和表示，由于早餐难以给星巴克的业绩提升造成影响，这一举措也难以让其在中国的扩张之路更加通畅。

【声音】吃一顿“星早餐”=一周早饭钱 白领叹贵“吃不起”

“星巴克卖早餐了，你吃过了吗？”日前，《新快报》记者采访了一些在星巴克就餐的食客和街头的市民，有街坊称不知道，获悉价格惊呼“好贵”。与此同时，星巴克推出早餐也引起网友的关注和热议，不少人表示太贵了，“吃不起，伤不起。”

陈先生说“星巴克有早餐？我一般都是去麦当劳或者肯德基解决早餐。”

商场高管刘小姐表示：“花几十元吃个早餐？太烧钱了吧！我还吃过超过十块钱的早饭，有钱也不会赶时髦。”

黄先生表示，“一屉小笼包 3 元，一杯豆浆 1.5 元，加起来才 4.5 元，去星巴克吃顿早餐都够我吃一周的早饭了，太不划算了吧。”

李小姐觉得“平时早餐就是一个面包加一盒牛奶，差不多要 8 块钱左右，但星巴克一顿早餐就要花去四五十元，实在有点贵。”

即使你有 APP(手机应用程序)的早餐优惠，但一份咖啡加上一块半价糕点，最便宜也要 20 多元，所以就有网友调侃：“我没在星巴克吃早饭，我只是路过星巴克而已”。

比亚迪 为何深陷“加法”泥潭

2008 年，巴菲特投资 2.3 亿美元入股比亚迪，这个从电池起家，实现 IT 代工、汽车、新能源“三级跳”的企业，其超常规发展令世界注目。

但是，2010 年以来，比亚迪进入了多事之秋：业务增长乏力、盈利能力下降、经销商退网、汽车安全气囊问题被央视曝光、大规模减薪和裁员、e6 电动车着火等，都困扰着比亚迪。2012 年 1 季度财报显示，比亚迪汽车销售数量同比下降 8%，集团收入仅增长 0.2%，净利润下降 90%。

掌门人王传福坦言：“如今我们要为过去犯下的错误埋单，2011~2013 年是比亚迪的调整年。”人们不禁要问，一贯高速增长的比亚迪究竟犯了什么错误？它能否尽快调整走出困境？

多元化加法三级跳

从电池延伸至 IT 代工，之后进入汽车行业，再布局新能源产业，比亚迪的多元化经历了这三个阶段。现在来看，比亚迪的第一级和第二级跳都非常成功，目前的第三级跳显得力不从心。

第一跳，从电池到 IT 代工，属相关多元化。从内因来看，在客户、品质、生产等方面充分实现了资源的集中和复用。从外因来看，2000 年以来，IT 行业增长迅速，比亚迪通过低成本实现了在快速增长的市场空间里的迅速发展。

第二跳，从 IT 代工到汽车制造，属无关多元化。表面上看，这是两个完全不相关的行业，技术、生产、市场等竞争要素都不相同。但深层次分



析，比亚迪的商业逻辑是一贯的，即通过逆向开发、垂直整合、人机生产等运营模式，快速建立起低成本的市场优势，以挑战者的角色进入市场。同时，中国汽车行业近十年来爆发式增长，比亚迪在合适的时间搭上了这趟高速列车，通过高性价比的产品实现了规模化增长。

第三跳，布局新能源。比亚迪的新能源产业链很长，范围很广，包括电动车、储能电站和太阳能电池等。很难定义其多元化的类型，但其战略逻辑的核心是利用自身强大的电池技术优势撬动未来巨大的新能源市场。

战略无所谓好坏，多元化是不是甜蜜的陷阱，关键在于时和势的把握。从这两个方面分析，比亚迪的新能源战略显得有些急躁。从内部来看，其 IT 代工和汽车的行业竞争力并非很强，2010 年以来两大主营业务的发展受到很大挑战，造血机能减弱，难以为新能源的发展提供强大支

撑，第三跳显得不合时宜。从外部来看，产业政策、市场环境、技术瓶颈等都制约着新能源产业的快速崛起，产业爆发式增长的大势还有待时日。同时，比亚迪新能源的摊子铺得太大，从电动汽车到储能电站再到太阳能电池，都需要大规模的前期投入。在内忧外困的局面下，比亚迪仍坚持大力发展新能源，未免显得过于急躁，势必造成目前步履蹒跚的局面。

野蛮式增长的隐忧

以 2010 年这个时点来看，比亚迪显然是中国汽车行业的黑马，从 2008 年的 17 万台，到 2009 年的 45 万台，再到 2010 年的 50 万台，跳跃式增长使得比亚迪一举超越奇瑞及吉利，成为中国自主品牌汽车的杰出代表。但是，漂亮数字的背后却隐藏着比亚迪野蛮增长的隐忧。

受伤的经销商让比亚迪很受伤。比亚迪汽车采取分网销售模式，通过

比亚迪“盲目”复制以往成功的商业逻辑，一路狂奔做加法，在战略和运营层面屡犯错误，从而越陷越深。

网络数量的增加来拉动销量的增长。同时，通过激进式的奖励政策、增加经销商的库存，传递销售压力，获得高压式增长。这种以牺牲合作伙伴利益来发展的模式注定不会长久，大批经销商退网让比亚迪很受伤。2011 年，销售负责人夏治冰的离职意味着比亚迪汽车销售模式的彻底反省和纠正。一个成熟的、负责任的、追求长远发展的企业，一定是注重合作伙伴利益、注重构建良好商业生态的企业。

在销量突飞猛进时，比亚迪对产品品质的重视不够，索赔率曾经一度很高，F3 最高时达到了 40%~50%，而合资汽车企业产品平均仅为 10% 左右。对于除轮胎和玻璃不制造的比亚迪来讲，品质的控制和持续提升是发展的基础，也是其短板。

反思制胜的模式

逆向开发、人机生产、垂直整合等创新构筑了比亚迪的低成本经营模式。用低成本带动高速发展是比亚迪超常规发展的关键。但是，在新的环境下，以往的低成本模式已受到很大挑战。

人机生产模式是否应该继续坚持？比亚迪引以自豪的人机生产模式使得其在电池、IT 代工和汽车领域实现了低资产投入撬动大规模生产，帮助比亚迪在资源有限的条件下实现了跨越式增长。但是，在新的发展环境和经营条件下，继续坚持初创时期的模式显得不合时宜。

中国人力成本逐年上升。再有，相比较自动化生产，人机生产模式下

的产品品质一致性不高，质量难以稳定。同时，随着比亚迪汽车产能扩充至 70 万台，在产能利用率大幅降低的情形下，人机生产模式的浪费更多，管理更加复杂。此外，随着比亚迪 A+H 股的上市，融资渠道大大扩充，规模性的固定资产投入并非不可获得。

垂直整合之路是否过于沉重？IT、汽车、新能源三大行业特点有很大不同，垂直整合模式未必都适用？至少存在两个主要问题：

一是风险大。以汽车行业为例，从模具设计到零部件生产，从设备加工到整车制造，比亚迪全部涉足。在发展顺利时，垂直整合的优势明显。但是，一旦遇到销售逆境，库存快速上升、产能利用率整体下降、成本压力大，从集团整体来讲，经营风险是叠加放大的。

二是不经济。对于新能源产业来讲，比亚迪的垂直整合模式是十分不经济的。首先，不同于 IT 和汽车，新能源行业属于不成熟行业，市场化进程会较长，前期投入成本会很高。再有，成本不是目前新能源发展的核心问题，核心技术的突破、产业发展模式的探索等才是新能源产业发展的关键。在这样的条件下，布局整条产业链，投入大、产出少，显然是不经济的，为比亚迪的发展带来了沉重的包袱。

王传福被外界盛赞为“爱迪生和韦尔奇的混合体”。他技术直觉很强，产业机会判断也很准确。但是，对于目前的王传福而言，如何做好韦尔奇，带领比亚迪做好减法更重要。

（艾宏周）