



商业那点事儿订阅号

A1-A4

2017.4.26

# 快不起来的鞋王百丽

百丽国际控股有限公司(以下简称“百丽国际”)在去年经历了上市九年来首次业绩下滑,当时高管放言“如不转型,集团会慢慢死去”。一年后的今天,百丽国际发布有关收购事项的停牌公告,引发业内猜想。实际上,百丽国际昔日鞋王地位已动摇,利润下滑严重、鞋类主业不振,百丽国际迎来有史以来最难的转型大考。

## 业绩欠佳 传言将被收购

在实体商业走下坡路时,以实体店为主渠道的品牌商,日子愈加不好过。近两年来,笼罩在业绩下滑、频频关店阴云下的百丽国际,近日传出或将被鼎辉投资以57亿美元的金额收购,而百丽国际也在4月18日公布一则为“性质属股价敏感”的暂停买卖公告。北京商报记者致电鼎辉投资问及收购百丽国际事项时,接线的工作人员表示,不清楚该项目负责人以及项目内容。另外,截至记者发稿前,百丽国际尚未对记者的采访进行任何回复。

据了解,2007年百丽国际在香港联交所上市,市值高峰时约为1500亿港元,但近日传出的收购价合计约为440亿港元,两者之间相差数倍。近日百丽国际公布了2016/2017财年四季度中国内地零售运营数据显示,截至2月28日的四季度鞋类业务同店销售下降6.2%,预期全财年利润减少1/4。

百丽国际鞋类业务业绩一路走低,财报数据显示,2014年鞋类收入占总收入的比例为57.6%,到2016年上半年该数据降至44%。另外,北京商报记者查询发现,在2014年12月,百丽国际的每股股息为40分,但在2016年12月每股股息为12分,两年间,百丽国际的股息下滑七成。在2015/2016财年,百丽国际在内地减少鞋类自营零售网点366家。对于业绩下滑,百丽国际关闭门店、节省开店成本对业绩颓势也无力回天。

## 竞争加剧 传多品牌成负担

作为中国鞋业市场中屈指可数的公司,百丽国际旗下拥有百丽、天美意、百思图、他她和思加图等十多个自营男、女鞋品牌。但多品牌背景下的定位不清晰、款式更新慢让消费者对百丽国际的品牌兴趣渐失。

在百丽国际2016/2017财年三季度,截至2016年11月30日,百丽国际在国内共设有20630家零售店铺,其中13145家为鞋类门店,但鞋类业务同店销售下降12.4%。

北京商报记者走访时发现,百丽国际旗下的品牌多在北京各大商场、购物中心分别设立专柜,而这会有动辄上万元的租金费用。另外,百丽国际旗下拥有十多个品牌,不同品牌中不乏有设计相似的产品。北京消费者李女士向北京商报记者表示,在2011年买过的款式,今年居然还有卖,大同小异实在买无可买。

国内服装行业战略专家、UTA时尚管理集团中国区总裁杨大筠向北京商报记者表示,对任何时尚品牌来说,创新设计是生存的灵魂,但百丽国际却“品牌太多,流行速度太慢”。与此同时,品牌众多对集团来说,会增加设计创新的成本费用。中商经济研究所主任姚力鸣同样认为,如今消费者对时尚产品同样要求升级换代快,任何时尚产品也应当向快时尚模式转变,加速产品更新。国际品牌进入中国,竞争加剧,导致国内鞋类市场产能过剩,而款式更新慢让百丽国际的整体竞争力不再凸显。

另外,杨大筠曾在一篇评论中写道,“时尚产业是一项数十亿元的国际大事业,放眼今天的市场,无论你怎样理解,都不可能再以‘我做的是中国内销市场,我可以不关注国际品牌会对我们产生什么样的压力’为借口”。北商研究院特邀专家、北京商业经济学会常务副会长赖阳表示,百丽国际通过大批量的实体店铺铺设实现了规模扩张,成为“渠道之王”。

## 电商乏力 遭遇转型难题

提到实体业绩下滑,很多人将矛头指向电商。尽管百丽国际早早意识到电商渠道的重要性,却没能从电商中得到太多好处。

在众多国际时尚品牌将电商作为进入中国的跳板时,百丽国际在2009年就开始了互联网渠道的转型之路。百丽国际先是在天猫、京东等平台布局网店,相继成立了淘秀网、优购网,后淘秀网合并至优购网。在2011年,百丽国际也曾发布公告,将在三年内投资优购网2亿元,之后在2013年,优购网也曾实现11亿元的销售额。在百丽国际的“进击”电商转型中,优购网却出现高层离职的重大人员变动,这对当时正在走上高峰的优购网来说,是沉重的一击。

赖阳认为,随着电商兴起,厂商、消费者之间的渠道趋向为零,百丽国际通过实体起家,旗下品牌众多,传统企业触网会“左右逢难”。自身电商发展,不仅让百丽国际原有的实体渠道受到冲击,在百丽国际内部也存在电商与实体的碰撞。

## 适当断臂 向轻模式转型

鞋类生意越来越难做,业绩下滑的鞋企不止百丽一家。达芙妮、星期六等女鞋集团在2016年均表现欠佳。其中达芙妮同店销售额同比下滑11.7%,净亏损扩大幅度超过50%。星期六营业收入和净利润也分别下滑9.64%和3.96%。

在鞋类市场的强劲竞争下,近日,百丽国际发布的2016/2017财年四季度数据显示,运动、服饰业务同店销售却增长了4.5%。据悉,百丽国际是阿迪达斯、匡威、彪马等7个国际知名运动品牌的中国经销商。

对百丽国际业务比例的升降,赖阳认为,百丽国际的运动服饰板块销售增长,在三四线城市运动服装市场尚未饱和,让百丽国际的运动服饰有了暂时的增长空间。如果以现在的商业模式继续发展,百丽国际的运动服饰板块业务也会出现相同的结局。

赖阳建议,现在电商使消费者与品牌商直接对接,弱化了中间渠道。无论是否被收购,百丽国际都应当改变现有的模式,重构自己的商业帝国。百丽国际应当收缩旗下门店,使线下体验店与线上营销相结合,但因之前的结合度不佳,导致资产缩水。

姚力鸣认为,百丽国际在商业中属重资产企业,转型需要大量资本,还要有“断臂”精神,考验企业的勇气。如果增加资本投入,对百丽国际转型或许是希望。以李宁为例,正通过关闭部分实体店做尝试,但对李宁的转型效果尚不能下定论。

在产品层面,杨大筠建议,百丽国际应当朝着“个性化、小众化、性价比”方向转型。小众化代表着百丽国际需要对旗下品牌精细化,明确品牌针对的客群,使品牌整体定位更加清晰;与此同时,产品的性价比应该提高,只有让消费者感觉物超所值,才能吸引更多的回头客。

北京商报记者 吴文治 王维祎

