

# 探路者多品牌回归主业的自救

业绩承压下的探路者欲发力多品牌战略回归主业。根据探路者近日发布的业绩预告显示,2017年,探路者净利润预计亏损8400万元至8900万元。在业绩亏损的压力下,刚刚上任的董事长兼总裁王静宣布,探路者回归户外用品主业的核心战略,并将多品牌发力,未来还将引进国际户外品牌,形成聚焦户外国际化多品牌运营战略。业内人士认为,回归主业应该先聚焦主品牌,再进行多元化扩张,探路者所谓的回归似乎并没有找准方向。



## 重归主业

2017年净利预亏,业绩压力下探路者宣布品牌新战略。探路者发布的业绩预告显示,去年探路者净利润预计亏损8400万元至8900万元,而去年探路者盈利则高达1.66亿元。从高盈利到亏损近亿元,探路者存在的问题可见一斑。数据显示,2017年前三季度,探路者实现归属于上市公司股东的净利润为8122.68万元,同比下降19.06%,去年前三季度还处于盈利状态的探路者,在四季度的亏损已经达到前三季度业绩的两倍多。

对此,探路者方面表示,公司户外板块主业受报告期内公司管理层更迭等因素影响,整体经营业绩未达年初目标(2017年度户外板块预计实现净利润约1.4亿元)。同时,换届后的董事会和管理层明确公司经营进一步聚焦户外,基于谨慎原则,对短期不能达成预期盈利目标的非户外业务投资以过去经营结果为依据修正预期实施减值测试,根据初步的测试情况,预计计提的商誉、投资和资产减值累计金额将在2亿元以上。

据了解,在业绩预告发布前,探路者宣布了新的品牌战略。王静表示,探路者将旗下多品牌定位为“户外探险家”“户外旅行家”“户外艺术家”及“小小探路者”,通过多品牌的协同,向消费者提供极致的户外产品和服务。未来,探路者还将引进国际户外品牌,形成聚焦户外国际化多品牌运营战略。

同时,王静称,未来探路者回归初心,做好主业,并将探路者未来的产品定位于专业、科技、时尚,并为每个系列产品进行了明确定位。其中,“户外探险家”为探路者的主线产品;“户外旅行家”(travelax)为探路者品牌旗下的另一个产品系列;“户外艺术家”则代表DX品牌;“小小探路者”为童装部分“Toread kids”。

对于本次探路者回归主业并发力多品牌,服装行业分析师程伟雄并不看好,他认为,所谓回归主业,应该

回归到一家企业原本擅长的领域并扎根下去,通过集中发力摆脱困境。但是,本次探路者公布的回归主业并发力多品牌的战略,有些偷换概念。“探路者发布的战略,更多是为了迎合市场和投资者的需求,从资本运作层面看,如果一家企业的主营业务强大,现金流正常,涉足多品牌将提升企业整体发展速度。而如果主营业务陷入困境,并不是适合运作多品牌,资金消耗量将大幅提升。”

## 转型受挫

事实上,对于很多企业来说,在主营业务后都会选择通过涉足“副业”进行多元化延伸,以求与主业相互带动。此前,探路者在户外产品板块净利润连年提升的情况下,也开始进行多元化尝试,在2015年搭建起户外、旅行、体育三大事业群,并开始了一系列并购运作。然而,这些新业务并未让探路者看到丰厚的利润回报,反而成为盈利下滑的推手。从2015年开始,探路者净利润逐年下滑,直至2017年导致亏损。

数据显示,2016年探路者营业收入为28.78亿元,归属上市公司股东净利润为1.66亿元。其中,户外产品板块业务实现营业收入17.05亿元,实现净利润2.76亿元;旅行服务板块业务实现营业收入11.73亿元,净利润亏损3410万元;体育板块业务净利润则亏损990万元。2017年上半年,探路者营业收入为12.78亿元,同比增长17.48%,其中,户外用品板块营业收入为5.43亿元,同比下降19.83%;旅行服务板块营业收入为7.23亿元,同比增长81.31%。探路者方面称,旅行服务板块营业收入实现同比增长,源于经营策略的调整,大力拓展国际机票业务使得收入增幅明显。值得一提的是,该板块的营业成本高达7.02亿元,户外用品仍然是探路者净利润的主要贡献者。

此外,虽然探路者官方曾多次表示公司会加大研发力度,可是公司财

报上所列的研发投入却在逐年下降,探路者在2016年年报中表示,2016年公司累计投入研发费用6428.5万元,较上年同期降低13.79%。而到了2017年上半年,探路者的研发投入仅为1770.18万元,较上年同期再下降0.96%。转型后的探路者将大量的资金和精力均投入到了旅行和体育业务上,而原本的户外主业则有些停滞不前。

业绩持续下滑直至亏损,主业停滞不前,有关探路者的多元化转型,传递给外界的几乎没有任何转型成功的迹象。经历了两年转型迷失,探路者不得不寻找新的出路,回归主业便成为它们的方向。在2016年年报中,探路者就曾表示,公司2017年调整战略发展节奏,业务重心回归户外用品主业,同时有效促进旅行服务和体育相关业务的健康发展,并加强各板块的业务协同及资源共享。

## 问题待解

值得一提的是,2017年,除了高层变动频繁,探路者在回归的道路上并没有任何有效的作为。2017年6月1日,探路者发布公告称,拟聘任强炜为集团总裁,而原总裁盛发强则可集中精力履行董事长职责,提高决策效率。可是在2017年11月29日,探路者宣布,新任董事长兼总裁王静上任,因任期届满,强炜不再担任公司总裁及其他任何职务。强炜上任不到半年

时间便离任,他所提出的品牌战略也就此搁浅。

事实上,回归主业最重要的就是聚焦主品牌,而探路者并没有正视品牌存在的问题,虽然宣布回归主业,但是仍然在将精力分散到多个品牌上,同时,探路者所聚焦的高端户外和童装品类中,童装市场已经成为红海,如果没有差异化探路者很难占到优势;在高端户外方面,各路品牌都在纷纷发力,留给探路者的市场已经不多,跟风而上的探路者相比其他品牌已经是“迟到者”,想要从中分得蛋糕更是难上加难。

新任董事长兼总裁王静是原董事长盛发强的妻子、探路者的联合创始人,她也是国内一位知名的户外探险爱好者,但是这样的履历并不能说明她对于当下的中国市场足够了解。她所提出的多品牌战略确实是当下各类企业热捧的概念,同时,探路者所发力的童装和旗下高端户外领域也是紧迫市场热度,但是对于迷失了近三年的探路者来说,此时发力似乎有些慢半拍。同时,多品牌战略看似与回归主业是殊途同归,实际上却是背道而驰。

“主品牌出了很多问题,但是探路者并没有正视这些问题,而是去做多品牌、多区域,弥补单品牌下滑带来的业绩问题,其实是于事无补达不到效果的。”服装行业专家、独立服装师马岗表示,很多主营业务出色的企业,已经有了一定的资本、人力、产品以及技术储备,为了实现企业更好地发展,去尝试多元化业务;而另外有一些企业,自身的主营业务并没有做好,又去盲目地做一些多元化转型,将多元化当成救命稻草,无形中加剧了运营风险。

程伟雄认为,从某种角度来讲,探路者的顶层设计是有些偏差的。王静上任董事长兼总裁,但是她多年来没有去抓业务、做业务,思路上有些无序,定位上还在摇摆,没有真正把中国市场研究透彻。探路者要从产品研发、渠道管控、门店管理、资源匹配、信息化投入等方面多做一些投入,真正去提高品牌力、产品力,这样才能提高消费力和品牌知名度。“如果按照这样的战略,2018年的业绩也很难有根本好转。”对于探路者的多品牌战略,程伟雄表示担忧。

北京商报记者 刘之爽

## 转让公告

北京安普新材料发展有限公司成立于1993年,注册资本510万元,由中国非金属矿工业有限公司100%持股。公司位于北京市门头沟区石龙经济开发区华园路1号,毗邻航天中石和市政热力供热公司,地处开发区内泰安路和华园路交汇的交通重要地段,属于石龙经济开发区中心地带。

该公司核心资产为土地和厂房,其中:土地9841.8平方米(约15亩),房屋面积2678.8平方米,包括:砖混结构标准厂房3栋(面积2222.6平方米),办公用平房10间,科研实验用平房3间,配有250KW的用电设施,水、暖设施基本齐全。

现我公司拟将北京安普新材料发展有限公司100%股权进行转让,请有意者与我们联系,联系方式:林先生,18613876970

中国非金属矿工业有限公司