



体育产业周刊

Sport Industry Weekly



一度体育

D3-D4

2018.10.24

总第3期 今日2版 周三出版(双周刊)
新闻热线 64101928
主编 方彬楠

业绩增速放缓 361°百亿目标如何实现

曾经在胡润品牌榜排名第17位的361°如今冲刺百亿目标也备受压力。日前,361°发布公告称,旗下主品牌产品于2018年第三季度的零售额较2017年同期,取得中单位数百分比增长,童装品牌产品于2018年第三季度的零售额则较2017年同期有低双位数百分比增长。在2018年上半年,361°收入较去年同期虽然仍实现增长,但增速已明显放缓。早前,361°集团执行董事兼总裁丁伍号曾表示:“突破100亿元是最基本的目标,从企业运营来说,各方面至少要达到双数增长,这是我们一个最基本的标准”。但业内人士称,对于361°而言,100亿元的目标无疑是巨大的挑战。且受困于目标消费群与实际客群不符、国内外体育运动用品品牌不断挤压中国市场,361°若想实现百亿元目标任重而道远。

业绩个位增长

10月19日,361°发布三季度运营概要报告称,旗下主品牌产品于2018年第三季度的零售额较2017年同期,取得中单位数百分比增长,童装品牌产品于2018年第三季度的零售额则较2017年同期有低双位数百分比增长。

2018年上半年,361°收入同比增长7.8%至30.17亿元,毛利同比增长11.82%至11.84亿元。相较去年同期,虽然361°仍实现增长,但增速已明显放缓。

北京商报记者梳理发现,361°在2005年7月1日-2006年6月30日的一年内,经营收入仅为2.63亿元,毛利为2705.8万元。随后,361°进入快速增长阶段,在2007年中旬至2008年中旬的一年内,361°的经营收入同比增长252.77%至13.17亿元,毛利同比增长352.44%至3.48亿元。

由于业绩迅猛增长,361°曾经一度被称为“中国耐克”。2009年,361°上市。2011年,361°将业绩发布更改为从每年1-12月的财务状况,而在此之前,都是从上一年6月底到下一年7月初。2011年1-12月,361°实现经营收入55.69亿元,毛利达到23.63亿元。

但值得一提的是,此后的两年,361°业绩迅速下滑,经营收入和毛利均呈现双位数下跌。截至2013年底,361°经营收入已缩减至35.83亿元,毛利同比下跌28.15%至14.17亿元。这个业绩已趋于四五年前(2008年7月1日-2009年6月30日)的水平。

之后,361°开始重新谋划发展。虽然近几年均处于业绩上涨状态,但是无

361°部分业绩一览

2005年7月1日-2006年6月30日	经营收入为 2.63 亿元,毛利为 2705.8 万元。
2007年7月1日-2008年6月30日	经营收入为 13.17 亿元,毛利为 3.48 亿元。
2011年1-12月	经营收入 55.69 亿元,毛利达到 23.63 亿元。
2013年	经营收入缩减至 35.83 亿元,毛利同比下跌 28.15% 至 14.17 亿元。
2016年	经营收入突破 50 亿元大关,毛利同比增长 15.74% 至 21.1 亿元。
2017年	经营收入为 51.58 亿元,同比微涨 2.7% ;毛利同比上升 2.2% 至 21.56 亿元。

奈业绩增速已经放缓。2016年,361°再度突破经营收入50亿元大关,毛利同比增长15.74%至21.1亿元。而截至2017年12月31日,361°实现经营收入为51.58亿元,同比仅微涨2.7%;毛利同比上升2.2%至21.56亿元。

实际上,通过对比不难发现,经过这些年的发展,361°如今的经营收入仍不及截至2011年6月的业绩水平。而且,伴随业绩的增速放缓,未来361°的业绩面临着较大的压力。对此,北京商报记者联系361°进行采访,但截至发稿,对方并未予以官方回复。

时尚产业投资人、优意国际总裁杨大筠指出,作为传统的晋江体育品牌,如今伴随安踏的高速增长,361°、匹克和鸿星尔克等品牌都面临着巨大压力。361°虽然业绩有所增长,但实际盈利水平是在下降的。

纺织服装品牌管理专家、上海良栖品牌管理有限公司总经理程伟雄对北京商报记者如是说,在国内现有体育市场上,安踏稳居第一,李宁位居第二,而361度和特步业绩相差并不大,未来谁能坐稳第三的位置还是一个未知数。

冲刺百亿目标

值得关注的是,虽然业绩承受压力,但是361°仍然期望更高的发展目标。2017年4月,丁伍号公开宣称:“从企业运营来说,各方面至少要达到双数增长,这是我们一个最基本的标准。那如果市场好,有可能增长还会更快。未来,361°业绩突破100亿元是最基本的目标”。

但是就如今361°业绩来看,还未能实现“各方面至少要达到双数增长”的目标;而对于“突破100亿元”的期望,按照目前个位数的增速,无疑是巨大的挑战。北京商报记者以361°2017年的经营收入约为50亿元计算,按照每年以10%

的增速发展,若要实现100亿元的目标,则还需要8年时间,即到2025年底左右才可以实现“最基本的目标”。

实际上,361°为了加速发展业绩,从上市初期就确定了多品牌运作战略。2009年开始,成立361°童装,之后,361°与北欧户外运动品牌ONE WAY共同投资经营亚太区市场。

在产品销售及分销网络方面,361°从2008年初建立和推展了独家分销业务模式,并建立了综合网络管理系统,使得独家分销商与集团利益趋于一致。截至2009年12月31日,361°拥有30间独家分销商组成的网络,这些分销商管理辖下3490间授权零售商,分布全国31个省份、450余个地级市及1200多个县级市,共计6693间零售门店。比截至2009年6月30日的6055间门店数量净增加638间门店。

2010年,361°相关负责人表示,将继续以当时的门店发展速度,每年销售网络增加600-800间门店。2010年,361°还计划为自身供应链设立新的零售终端电子企业资源规划系统ePOS,并谋划在整个零售分销网络范围内全面实施ePOS。

然而,这种势头并没有持续下去。在2011年到达顶峰后,361°开始不断走下坡路。在相当长的一段时间内,361°都采取打折、控制订单数量及因过去数季的实际销售情况重新编排交付时间表等措施清理存货。2014年,361°还在全国推出“三合一”集合点店铺模式来控制成本。

截至2014年6月30日,分销商经营的零售网络门店共有7140间,其中1007间为“三合一”门店。对比2009年6月底的门店数量,五年时间仅增加1085间门店。比照此前的门店增长计划,净减少1915-2915间门店。可见,361°虽

然频频设立目标,但现实与期望值却存在一定的差距。

客群对位之困

特别的是,北京商报记者注意到,从成立到现在的15年间,361°还不断赞助体育赛事。361°先后成为2010年广州亚运会高级合作伙伴、亚奥理事会高级合作伙伴、2011年深圳世界大学生运动会高级合作伙伴、2012年亚洲沙滩运动会高级合作伙伴。

2014年,361°将眼光放至国际市场,并成为了仁川亚运会高级合作伙伴、2014年世界青年奥运会高级合作伙伴;2016年,361°成为里约奥运会官方合作伙伴;2018年,再次成为雅加达亚运会官方合作伙伴。

在历届奥运会中,361°曾为菲律宾、马来西亚、朝鲜等多个国家开发运动装备。在专项领域,361°为瑞典冰壶队、牙买加跑步明星Michael Frater、NBA明星Kevin Love以及中国运动员孙杨等提供专业的产品支持。

但是在一位不愿具名的业内人士看来,361°频繁赞助高端体育赛事与品牌的实际定位不符,且赞助品牌体育赛事,也没有给361°带来实质性的推动力。这一观点也得到了彼时担任361°品牌事业管理中心总经理王雷的认可:“我们的目标消费群是16-28岁热爱运动的年轻人,但我们的实际消费者是三四线城市的低收入人群。”

对比已经突破百亿元大关的安踏来说,361°在发展与安踏虽然相似,但却更为激进。杨大筠称,361°和安踏很相像,但361°在发展中期开始盲目扩张,不仅包括在童装和户外运动装等领域的延伸,同时在代理模式上也仍然较为传统,投入了巨大的人力财力却未能实现如期回报。这种发展困局有可能导致未来361°退市或宣布清算。

然而,除了产品定位与目标人群不符问题以外,在管理层面,同样是主张外请高级人才的体育运动品牌,但结果却不尽相同。对比李宁和安踏来说,361°请来的高管在职时间和背景光环都显得不那么耀眼。这也从一定程度上反映出361°在管理文化和用人制度方面与品牌发展的适应度尚需强化。

程伟雄表示,未来361°如果想尽快实现百亿元目标,应该重新回归国内市场,在不断夯实国内市场的同时,再去发展国外市场才能事半功倍。

北京商报记者 方彬楠 白杨 高蕾/制表