

单店销售额下滑,自有品牌难出爆品

屈臣氏遭遇“中年危机”

本报记者 顾莹 孙吉正 北京报道

为了提升自身业绩,近日,借“双11”这一时机,日化连锁品牌屈臣氏推出了“门店速提”和“闪电送”服务。然而,在拥抱互联网背后,是屈臣氏告别发展的黄金时代,在中国市场迎来营收下滑的事实。《中国经营报》记者了解到,屈臣氏中国区

遭遇多方竞争

屈臣氏未来店铺扩张的重心是对三四线城市的下沉。在该领域,它将遭遇本土美妆连锁店的全面夹击。

总部位于香港的屈臣氏,在1989年进入中国内地市场。经过20多年的发展壮大,屈臣氏一度成为日化连锁企业的标杆。从2004年不足百家门店到现在的3000多家,店铺数量增长了30多倍,并且2017年屈臣氏全球还会开设超过1000家店铺。

门店数量虽在持续扩张,但近两年屈臣氏中国的业绩却出现下跌。在2016年,屈臣氏中国区营收下滑4%,单店业绩下跌10.1%。在2017年上半年,单店销售额下降6.2%。日化行业专家张红辉向记者表示,受整体大环境的影响,包括本土日化连锁店在内的日化品牌也出现了业绩下滑的现象。竞争激烈、自有品牌不够丰富、缺乏体验式服务以及电商渠道的分流都是导致屈臣氏业绩下滑的因素。不过,屈臣氏、娇兰佳人等品牌依然不断扩张,并不断调整产品结构,这也是为了尽快占据市场。

大幅关闭实体店通常会影响到连锁零售企业的业绩,屈臣氏中国区业务正好相反。在2017年上半年,屈臣氏中国店铺数量升至3014家,而在上半年新开门店的平均回本期为10个月,每家新店平均资本开支为90万港元。

“扩张是因为屈臣氏全球每年保底营业指标的要求,增加店铺可以起到广告宣传、加大分销平台、捕捉消费者需求等作用。当然,中国整体市场有其多样性,不断新增门店也有一定的挑战。”日化行业专家冯建军向记者表示。

多条腿走路?

屈臣氏自有品牌面临产品老化难题,加码彩妆和进口品类,是其未来重点发展的方向。

记者了解到,屈臣氏店铺的产品由三部分组成:进口品牌、本土品牌和自有品牌产品。其中,自有品牌包含其集团拥有的品牌、总经销代理的品牌,以及定向采购的产品。由于自有品牌规模较大,所以在价格上有足够的优势。屈臣氏方面告诉记者,相比而言,自有品牌的更新及开发速度更快。

冯建军透露,屈臣氏自有品牌占比为30%-35%,以自有品牌销售为主。屈臣氏上述工作人员告诉记者,由于屈臣氏店铺分为不同的级别,所以自有品牌、进口品牌和本土品牌的占比并不固定。总体来看,屈臣氏的标准化特色较为明显,会根据大数据进行相应的微调。如果品牌入场销售差的话,就会选择将其撤出。

“自有品牌老化是屈臣氏目前的根本问题。”赖阳向记者表示,消费者会发现屈臣氏自有品牌与一些主流品牌包装外观相近,但品质有较大差异。如果屈臣氏进一步推广自有品牌反而会降低它的吸引力。

此外,屈臣氏自有品牌骨胶原和燕窝系列曾圈粉不少,但由于产品包装多年不变,消费者已经产生审美疲劳。加上2016年底,屈臣氏自有品牌美丽加芬生产的蜗牛养肤提拉面膜曾出现过质量问题被下架,消费者对部分自有品牌提高了警惕。而

上接 D3

频繁兜售资产

业内有声音认为,两面针抛售旗下子公司,是两面针改变多元化策略,重振两面针口腔护理市场份额所做出的前期布置的表现。

两面针曾在6月份回复上交所问询函中提到,公司转让捷康公司股权,有利于优化资产结构,集中资源聚焦日化主业。

值得注意的是,捷康公司曾多次因环保问题受到相关部门处罚。2016年下半年,捷康公司两度收到环保部门整改书或行政处罚决定书,被要求停产整改。两面针方面也表示,由于环保排放要求越来越严格,尽管目前捷康公司已按环保部门要求进行整改,但生产是否适应未来环保排放要求,保持生产的稳定仍存在不确定性。

在业内专家曹峰看来,此举可以看做两面针调整多元化战略,重新聚焦日化主业的一个标志。曹峰认为:“多元化发展的两面针,由于主业受创也影响了副业正常

的店铺数量已经由2004年不足100家,发展到今年年中的3014家,但在2017年上半年,该公司营收和单店销售额却出现不同程度下滑。

2017年上半年,新任的屈臣氏中国首席运营官高宏达就开始了一系列措施进行战略调整,包括装修升级老店铺,增加彩妆和日韩美妆品牌、试点共享导购项目和拓展电商

渠道等。屈臣氏方面向记者表示,屈臣氏目前正在进行有史以来最大规模的门店升级,对屈臣氏中国内地门店陆续进行翻新。

从目前来看,调整正在进行,店内产品结构也在不断变化。有专家表示,这些表面上的调整并不能解决根本问题,屈臣氏需要像早期从药品过度到化妆品一样,完成根本革新才行。



屈臣氏在中国内地的门店数量激增,但单店销售额却遭遇下滑。而主要利润来源的自有产品难觅爆品,也让屈臣氏业绩承压。

2016年,时任屈臣氏中国总部行政总裁罗敬仁曾公开表示,屈臣氏未来店铺扩张的重心是对三四线城市的下沉。有业内人士分析,这可能与一二线城市受电商冲击较大有一定关系。

事实上,在三四线城市,屈臣氏将会遇到娇兰佳人、植物医生、唐三彩等本土美妆连锁店的全面夹击。而上述同类型的连锁店在产品价格上拥有一定优势,且大都通过加盟的方式进行扩张。北京商业经济学会常务副会长赖阳告诉记者,上述品牌在二三线城市占有率高的主要原因就

是可以加盟。很多产品的价格和档次更适合当地人的收入。“当地相对的高收入人群会更认可屈臣氏,不过市场规模有限。”他说。

高宏达在今年4月1日上任后,便对屈臣氏中国区进行了一系列的改革,包括装修升级老店铺、增加彩妆和日韩美妆品牌、试点共享导购项目和拓展电商渠道等。目前,有的店铺已经装修完成,撤掉了非自有品牌的专柜,有的正在翻新中,屈臣氏工作人员告诉记者,撤掉非自有品牌专柜是为提升店铺形象,从而进行品牌的提升。

自营产品占比。屈臣氏方面告诉记者,目前店内彩妆和进口品类的占比不断增多,也是未来重点发展的方向。引进了众多的彩妆及进口品牌,例如:彩妆品牌I'm MeMe,Max Girl,Marie Dalgat等,进口品牌DR.WU、BRTC、CLIV等。

与入场品牌合作生产定制产品也是屈臣氏谋变的策略之一。记者了解到,百雀羚系列在线下门店里设置两个区,一个是草本系列,另一个是三生花系列。其中,三生花系列即是屈臣氏与厂家合作生产的定制产品。此外,妮维雅的护手霜等产品也是借用这一模式。

除此之外,如何迎合年轻的消费者也是屈臣氏面临的一大问题。屈臣氏中国区原行政总裁罗敬仁曾公开表示,屈臣氏和年轻客户之间的交互体验还比较差,应该基于解决方案提供产品,而不是强势推销给消费者。而屈臣氏在年报中也曾提到,虽然公司请了杨洋做代言人,但事实上与消费者的互动还是以打折促销为主。

“在面对电商渠道以及类似于名创优品等以产品设计为主导的品牌时,屈臣氏应该生产出更具高性价比的产品,并在设计方面更好地把握年轻人的需求,才能在接下来的挑战中占得先机。”冯建军说。

多位业内专家提到,不可否认的是,两面针的多元化发展,导致其错过了发展机遇,重新突围确有难度。“两面针要做的是在产品的质量、功效上进行不断的提升,重新树立品牌形象。同时多渠道建设,才能逐渐形成竞争力。”冯建军说。

信证券股票1162万股,实现投资收益约1.6亿元;出售长风路2号危旧改土地及地面附属物,获得处置收益1239.1万元;此外获得深圳市中信联合创业投资有限公司分红1597.41万元。

而中信证券股份,也是两面针兜售的主要目标。2010年两面针持有中信证券9552.75万股,为了获得资金,当年处置了不超过800万股;2011年两面针再度出售不超过1400万股;2012年至2014年,两面针先后三次抛售中信证券股票,共获得超过5亿元现金支持;2015年7月2日,两面针再度抛售中信证券股票,换取3亿元。

多位业内专家提到,不可否认的是,两面针的多元化发展,导致其错过了发展机遇,重新突围确有难度。“两面针要做的是在产品的质量、功效上进行不断的提升,重新树立品牌形象。同时多渠道建设,才能逐渐形成竞争力。”冯建军说。

COACH 母公司欲在港退市 加速转型多品牌集团

本报记者 吴谷 广州报道

在接二连三的收购,以及更名为 Tapestry 之后,COACH 母公司近日又有新动作。

11月1日,COACH 母公司 Tapestry 集团在香港联交所发布公告,公司有意从港交所主板退市。该集团在给《中国经营报》记者的书面回复中解释称,当时在港上市是为了提高品牌知名度和体现中国市场对 COACH 的重要性。上市以来,公司在中国内地、香港及澳门增加了逾100个直营门店,

多品牌集团转型

Tapestry 集团在发布的公告中表示,摘牌的原因是因为交易清淡,为集中投放资源到第一上市地的美国纽约证交所,公司有意申请撤回在港发行的预托证券,以从联交所主板退市。该公司在发给记者的书面回复中提到,2011年底,为增加知名度并打开大中华区市场,COACH 决定将香港作为二次上市的所在地。COACH 认为,在中国内地、香港及澳门增加了逾100个直营门店,在港上市目标已经达到可以退市,但是尚未透露退市操作的具体执行时间。

对于退市是否与公司业绩相关的说法,记者查看了该公司截至2017年9月30日止第一季度最新业绩报告。报告显示,该季度业绩表现符合预期,得益于 Kate Spade 的收购以及 Stuart Weitzman 取得的双位数增长,销售净增长24%。

在财富品质研究院院长周婷看来,为了资本市场发展、资源整合包括品牌并购,以及对投资人和股东负责的考虑,COACH 母公司上市地点的选择来自于其资本路线发展定位,与经营业绩无关。独立时尚评论人冷芸则表示,该做法也许与其在亚洲特别是中国市场的红利期已过存在一定关系,“这几年,无论是 COACH、Kate Spade 还是竞争对手 Michael Kors 的业绩增长已明显放缓。”

事实上,无论是退市或者是更早时候宣布的更名,都表达出了 COACH 母公司为铺垫成为多品牌集团的野心。冷芸也表示,“它可能希望成为像开云集团或者 LVMH 那样的奢侈品帝国。”10月11日,COACH 集团宣布正式更名为 Tapestry 集团,同时宣布实行多品牌运营和多元化战略。实际上,早在2015年,COACH 就开始了它的收购之旅,先是以5.74亿美元收购鞋履品牌 Stuart Weitzman,随后又以24亿美元收购了同是轻奢品牌的 Kate Spade。

摆脱过去的 COACH

轻奢(affordable luxury)一词,原意是“可负担的奢侈品”。该定位下的 COACH 长期以来却进行不少打折促销,该做法为这家公司带来了广大的市场。但是,这也让 COACH 的品牌价值和档次在消费者心中大打折扣。

除了要完成向多品牌时尚集团公司的转变,COACH 品牌自身摆脱低价形象的转型已迫在眉睫。在2015年6月举行的投资者大会上,其公布了一揽子的转型计划:将品牌定位从“触手可及的奢侈品”转化为“现代奢华”的生活方式类品牌;在发展原先手袋以及配饰为主的产品线,同时,进一步发展成衣、鞋履等多品类,加强品牌的时尚度。

在中国市场,首先看到的明显变化来自于门店的升级。自2014年走马上任以来,COACH 大中华区总裁杨葆森带头将店面重装升级,门店围绕纽约的元素以及花哨、略微夸张的橱窗展示,使得更加年轻化时尚。截至2017财年第三季度(即截止至2017年4月1日),COACH 在大中华区有超过90家(即超过50%)门店已经以完成了翻新工作。

面对设计风格过于老气,logo 太多太大等问题,在新任创意总监 Stuart Vevers Coach 的指导下,COACH 不仅做出了创新,还扩充了产品线,加入成衣和鞋子的部分,开始推出大量男士系列,另外还成立了高端产品线,参加纽约时装周。

对此,杨葆森分析认为,COACH 之前的频繁打折以及产品缺乏创新,停留在中年大妈包的款式,对品牌的伤害非常大。廉价轻奢路线在未来肯定走不通的,这也是其最大的瓶颈。种种改革和转型显示出,COACH 母公司想要摆脱过去去依赖 COACH 单品牌的野心越来越强烈,不过这需要长期的持续不断的努力,通过减少促销活动、加强产品及品牌的时尚创新度以及引入崭新的

因此在港上市的主要目标已圆满达成。

从执行“品牌转化战略”,对产品和店面进行创新升级,再到近年来的多次收购和近期更名,都显示出了 COACH 母公司寻求多元发展,并向多品牌时尚集团转型的野心。与此同时,它的竞争对手 Michael Kors 也正在采取类似的扩张性策略。如此背景之下的 Tapestry 集团并不轻松,如何发挥不同品牌的协同效应成为需要思考的问题。另外,依赖主品牌 COACH 手袋销售的它,如何摆脱低价舒适区带来的掣肘也仍是未知数。

同样开展轻奢品牌收购战的还包括 COACH 的主要对手 Michael Kors。今年7月,Michael Kors 以12亿美元收购了 Jimmy Choo。Michael Kors Holdings 主席兼总裁约翰·D·伊多尔(John D. Idol)表示,“该收购将会开启我们打造奢侈品牌集团的策略。”

优他国际品牌投资管理有限公司 CEO 杨大筠告诉记者,“目前按照规模来看,把 Kate Spade 和 Stuart Weitzman 收购之后,COACH 母公司现在是第一大轻奢品牌集团;第二大是 Michael Kors,它收购了 Jimmy Choo;第三大规模的是山东的如意集团,其在去年收购了 Ma-je、Sandro 母公司 SMCP。”但是,随着中段价位轻奢品牌市场的日渐饱和,再加上主要竞争对手 Michael Kors 等的竞争压力,COACH 的竞争优势在减少,再加上像 CALVIN KLEIN 一样价格更低,设计更年轻,推广更全面的品牌越来越多地涌出,对 COACH 自身经营还是有着不小的冲击。”商务范创始人邓维说。

另外,长期以来全球奢侈品市场被三家欧洲巨头控制:LVMH 集团、开云集团以及 Richemont,美国市场上一直缺乏类似的奢侈品集团。希望复制欧洲奢侈品巨头们的 Tapestry 集团其实并不轻松,周婷告诉记者,“品牌并购目前是大趋势,现在是购买品牌的好时机,通过品牌并购强化集团经营抗风险能力,同时加强产业链布局,可以形成多元化规模化效应,COACH 也是出于这样的考虑。但并购什么品牌很重要,比起真正的奢侈品牌,轻奢品牌在产品质量和设计上差距甚远,而消费升级时代是向上看更好的品牌;其次,奢侈品牌竞争的制高点在于向产业链上游延伸,控制原材料和工艺;再者,如何做好品牌重新定位,以及发挥不同品牌之间的协同效应,以及做好零售渠道优化也是 Tapestry 集团需要进一步思考的。”

现代奢华门店概念,以及进一步提升品牌形象及顾客体验。

周婷指出,COACH 的改革取得了一定进步,但是整个产品线还需要持续和长远的创新能力;集团仍然依赖 COACH 手袋的销售,该品类增长正在放缓;COACH 品牌主要营收仍然来自奥特莱斯,零售渠道也需要进一步优化,需要减少奥特莱斯的店面数量和关闭不好的店,并优化旗舰店的服务能力等。

事实上,2015年9月,COACH 就关闭了位于香港中环皇后大道的旗舰店。记者了解到,该店合作期到2017年10月,选择在合同期前提前撤离,据了解主要是因为香港商铺高企的租金所逼以及香港旅游市场的不景气。随后,COACH 在天猫的线上官方旗舰店也悄然正式开张,但在去年10月,COACH 与天猫第二次“拥抱”再度“分手”。

杨大筠觉得,“在美国,电商除了 e-Bay 和亚马逊外,不少品牌在其自有的网站平台上销售得更好,而中国的电商如淘宝和天猫,是以价格战为主,代购反而成为消费者购买的渠道,这种情况下,天猫和淘宝对 COACH 的销售贡献并没有多大。”

不过,杨葆森日前接受媒体采访时表示,摆在他面前的任务是:COACH 尽快渗透到中国的三四线城市去。“未来5年中国的中产阶层人数会达到2亿,这些人大多来自三线城市。中国也会在2025年成为全球最大的零售市场。”杨大筠认为,不同于在美国市场的时常打折,COACH 在中国内地线下门店里的产品几乎没有打折,如何提升门店的体验和服务来留住消费者显得重要。另外在中国,随着新生代消费者的崛起,不仅轻奢品牌,大部分品牌都在积极讨好年轻人的需求,在年轻化营销上 COACH 需要学习的空间还比较大。