

海澜之家 商业模式变革驱动高速成长



公司供图 彭春霞/制图

历史上的江阴,枕山负水,襟带三吴,历代兵家必争。现在的江阴,地处长三角腹地,得江海便利,是中国东部乡镇经济的发动机。生长在这块土地上的人,柔能养蚕织锦,刚可与敌同焚,静有良宵入耳,动有霞客远游。于是,“人心齐、民性刚、敢攀登、创一流”的城市性格就在这样的历史和文化中慢慢滋养起来。

自2002年推出的海澜之家品牌,就是在这样的一片土地上发展壮大。

前不久,海澜之家借壳凯诺科技,顺利完成重组。今日,凯诺科技将正式更名为海澜之家(600398)。以目前股价计算,海澜之家市值超过400亿元,成为A股最大的服装企业。

为了保证参与本次借壳方案的凯诺科技流通股东的利益,海澜之家原7个股东对公司2013年至2015年的盈利预测做出了保底补偿承诺。若海澜之家2013年至2015年扣非后的净利润未达到12.1亿元、14.7亿元、17.1亿元,则上市公司将以0对价的方式按比例回购海澜之家原7个股东持有的上市公司股份,不足部分以现金补足。

海澜之家品牌自2002年推出以来,以全国连锁、超大规模、男装自选的全新营销模式引发了中国服装市场的新一轮革命,被称为“男人的衣柜”。目前,海澜之家负责男装品牌“海澜之家”、“运动休闲时尚品牌”“爱居兔”以及低价男装品牌“百依百顺”的运营管理。2013年海澜之家实现营业收入71.5亿元,同比增长57.9%,净利润14.7亿元,同比增长58.2%。近年来,在传统服装行业低迷的背景下公司依旧保持高速发展,2009~2013年收入和净利润复合增速分别达50.8%和45.6%,门店数量从2009年的655家增加至3210家,其中海澜之家2900家,爱居兔280家,百依百顺30家。其中,海澜之家品牌是公司目前主要销售贡献来源,收入占比76%。

平价品牌顺应行业趋势

走进海澜之家门店,各色产品几乎覆盖了所有男性消费者所需的服饰及配件,大至西服夹克,小至鞋袜围巾,颜色丰富、型号齐全、便宜百搭,最重要的是其产品性价比是传统男装品牌的三分之一,以实惠的价格获得质量保证的男装产品一直是公司追求的理念。

公司主打品牌“海澜之家”以“男人的衣柜”为理念,目标客户定位于25~40岁、年入2~10万的中低收入男士,提供高性价比、全系列服饰产品。“爱居兔”品牌以年龄18~30岁人群为目标客户群,以时尚、休闲为品牌特征。“百依百顺”品牌定位于向中低收入人

群推出高性价比的男装,提供超市型的自助购物体验。

区别于传统男装的加盟模式,公司没有设置各级代理,所有加盟商均直接与海澜之家签订协议。所有加盟店由公司统一管理,加盟商只拥有加盟店所有权,并不参与具体经营。这样的加盟模式降低了加盟商的从业要求,缩短了加盟模式的分利环节,从而降低了商品零售价,使消费者能够享有更高的性价比。

业内分析人士认为,海澜之家的平价品牌发展战略顺应了产业发展机遇,通过对产品高性价比及产品商务和时尚元素相结合,与电商销售形成差异化竞争,能够抵御网购冲击,在竞争相对激烈的男装市场中独树一帜。同时,多品牌战略一方面有助于公司拓展客户群体,扩大市场份额,另一方面也将清晰定位市场,满足不同细分群体的消费需求。

据了解,目前我国服装行业处于产能过剩期,服饰制造业服装销售率下降,服饰制造企业数量逐年攀升,竞争程度加剧。数据显示,从2012年~2013年,不到两年的时间,服装制造企业的数量却增加了12%。基于该产业环境,服装品牌商具备充裕的上游供应商资源。而供应商为提高产品的售罄率,减少业务波动性风险,有动力与大规模的企业合作。

据统计,截至2013年,海澜之家、七匹狼、九牧王、雅戈尔等品牌的市场份额合计达到47%,从2010年到2013年公司的收入增速高于同行业的雅戈尔、九牧王、七匹狼等公司,即使是在2012年服装行业整体表现艰难的一年,公司的收入增速依然领先行业水平。

同时,据介绍,男装行业在经历了渠道扩张和提价带来的快速增长,目前已渐入行业调整期,消费下移平价模式优势渐显。

据中国商业信息调查,2013年百家商场服装销量增速十年来首次低于百家商场服装销量增速,这一数据说明男装品牌普遍开始向下调价以促进销量提升。

另一方面,分析人士认为,基于对我国当前经济环境,中低收入阶层的崛起已经是必然趋势,并已占据主要消费地位,未来几年将逐步强化其主要消费地位。海澜之家以其高性价比正好满足了中低收入阶层的需求,具备广阔的发展前景。

据了解,男装品牌基本上可以分为中高端品牌和主流品牌两大类。中高端品牌的主要销售渠道是高档百货商店和品牌专卖店,网点集中于一线城市和省会城市。主流品牌的主要销售渠道是品牌专卖店,网点集中于二线及二线以下城市。

二三线城市消费者的消费特征是追求“高质平价”。海澜之家的服饰符合该部分群体的需求。海澜之家在行业中率先明确了二三线城市的定位,在二三线城市具备先发优势,品牌知名度和认可度较高,渠道选址优先,这为公司渠道的持续扩张奠定了良好的消费基础。

携供应商实现双赢

公司的采购模式采用零售赊购的方式,货物入库货款不超过30%,后续资金在实际销售后支付,而传统的采购模式公司一次性买断货物,公司可充分利用该部分资金进行运营,保证了充裕的现金流。

海澜之家紧紧把握服装供应链中利润来源的核心环节:品牌管理、产品企划、供应链营销,将中间环节的生产、运输等环节外包,集中精力抓住主要环节。海澜之家的设计中心主要控制设计流程中最关键的开发提案和最终选型环节,将非核心的打样等工作外包给供应商的设计团队。

公司与供应商联合开发产品,采取销售后付款、滞销货品退货及二次采购相结合的模式,将供应商和公司的利益紧密捆绑在一起。

产品设计方面由海澜之家设计中心(自有200人设计团队)完成产品开发提案后(大方向的规划和设计),交由供应商的设计团队进行打样,双方沟通修改后确定最终款式,具体订单量由海澜之家主力门店的店长投票决定。

海澜之家采购价格为供应商生产成本的1.5倍,当两季动销率达到70%以上时,供应商处于盈亏平衡状态,后续尾货的销售基本可以完全确认为利润,并加快资金回笼速度。从历史数据来看,海澜之家加盟商两季售罄率平均水平为75%。

公司与供应商签订的采购合同中附带两个适销季后仍滞销的产品可以进行退货的条款,海澜之家本身不承担库存风险,同时也在一定程度上保证了产品质量。

此外海澜之家的采购量也显著高于同业,2012年超过2400万件,是七匹狼、九牧王等品牌的1.4倍以上,供应商退出或选择其他品牌的机会成本极大。

公司2013年对普棉和丝光棉T恤、羽绒服等基本款进行了买断采购并取得成功,今年将加大对以上品类货品的采购量(普棉T恤1200万件,丝光棉T恤300~400万件,羽绒服600万件),长远来看,买断货品比例的增加将提升毛利率水平或利于终端售价的下调。

随着自身规模的不断提升,海澜之家的供应商也获得了快速发展,

2012年底,公司通过对上游供应链的整合降低采购成本,同时终端产品售价在此基础上进行下调(即终端售价降幅大于采购成本降幅,毛利率下滑),吊牌价平均下降15%左右,拉动销量大幅增长80%以上,表明公司产品真正迎合消费者,性价比已被消费者广泛认可。以T恤为例,单价从2012年上半年的148元/件下降38%至2013年上半年的91元/件,销量从216万件大幅增长211%至670万件,销售收入从3.18亿元增长93%至6.13亿元。分析人士预计未来海澜之家及其供应商的规模优势将得到持续体现。

2013年对丝光棉、羽绒服等基本款进行了大单买断采购取得了显著成功,2014年将继续贯彻基本款大单采购的方针,预计买断货品的比例将逐步上升至30%。

加盟商进阶财务投资者

海澜之家主要依靠加盟店进行外延扩张,然而模式独特。公司在国内男装品牌中是少有的几家2012年和2013年渠道均正增长的公司,其中公司的渠道扩张数超过其他所有男装公司。区别于传统男装的加盟模式,公司没有设置各级代理,所有加盟商均直接与公司签订协议,只有一层代理层级。

公司采取模式加盟与直营相结合,所有权与经营权相分离。加盟商承担门店的租金、装修费用、水电物业、员工薪酬、货物运输及其他经营活动中产生的费用,具有门店的所有权,但不承担铺货费用(开店时需要缴纳100万/店的铺货押金,退出时返还)。

而海澜之家负责加盟店管理人员和营业人员的招聘、培训、录用、解聘和管理,管理人员和销售人员的薪酬标准,在协议期内的铺货、补货和应季换货等具体经营活动均由海澜之家代加盟商具体管理,实际控制了销售渠道,具有门店的经营权。

据了解,公司拥有200人以上的职业店长团队,新店开业后,会有1~2名职业店长驻店1~3个月进行培训指导;此外公司还有专门的巡视员,对所有门店进行抽查监管,确保管理达标。

海澜之家有100多名专门的渠道拓展员,主攻二三线城市的核心商圈,通过严密的数据分析测算商圈的综合能力,选定达标门店后将数据反馈给加盟商,由其决定是否参与投资;加盟商也可主动提供门店资源,但需要符合公司选址标准。

为保证海澜之家全国特许经营体系统一的运营管理模式和品牌形象,所有门店的内部管理由海澜之家全面负

责。“千店一面”,实现统一管理的高品质营销网络。

相较而言,传统男装品牌的加盟商水准参差不齐,经营理念、专业眼光、门店大小等方面都有一定的差异。订单的碎片化增加了公司供应链生产难点,提升了生产成本,无法享受规模优势。而对比海澜之家,标准化的订单有利于实现大订单低成本的规模效应。

海澜之家与加盟商之间的销售结算采用委托代销模式,海澜之家拥有商品的所有权,加盟商不承担存货滞销风险。商品实现最终销售后,加盟店与海澜之家根据协议约定结算公司的营业收入。在收入分配中,营业额35%归加盟商,65%归公司。对于部分的加盟店,公司取消了加盟100万的押金制度,降低了加盟商的35%的返点,将部分加盟商利润反馈于消费者。

在此模式下,加盟商化身成为投资者,不用承担库存和经营风险,只需关注门店的回报率是否符合预期。根据现有数据和调研反馈进行测算,加盟商年均投资收益率达到20%,远高于同期低风险财务投资收益。数据显示,过去几年海澜之家年关店率只有2%左右。

而对于海澜之家来说,公司因此具备了快速健康的渠道扩张能力、对零售终端的控制力强、业绩的可靠性强的优势,并为加盟商提供了具有吸引力的回报率,保障了该模式的持续发展。

该模式可以最大程度的利用社会资金,加速公司的营销网络布局。由于公司具有较强的门店扩张能力,海澜之家”的门店数量从2009年初的655家增长到2013年末的2900家,年均复合增长率约为37%。

统一管理使得公司及时掌握所有产品在全国各门店的销售情况,并及时调货。通过公司的信息系统,公司及时掌握所有产品在全国各门店的销售情况。

此外,在物流运输环节,海澜之家以海澜服装工业城为统一货物调配中心,实现了海澜之家与各个加盟店的直线管理。海澜之家根据已有信息精确地设计货物运输路线,做到了单线货物运输的合理利用,即节省了货物运输成本,又做到了对门店货品调换、补货的迅速反应。

先发优势难以复制

专业人士分析指出,海澜之家模式创新解决了目前品牌服饰企业难以提供“高性价比”服饰的问题,是对社会资源的高效组合,实现了价值链重构,激发了产业链上各个群体的动力,而且海澜之家的诞生有其独特的历史背景,在短期内难以被其他企业所复制。

据了解,我国男装行业在未来几年

的发展趋势表现为四个方面:行业集中度提升、渠道扁平化、品牌系列化及产品的核心向高质高性价比发展。与未来发展趋势相对应的公司应具备快速健康的渠道扩张能力、零售终端控制力、品牌差异化能力以及产品的精准定位能力等核心竞争力。

而这正是海澜之家所具备的能力,最根本的在于其经营模式的选择对行业发展趋势具有前瞻性并先于其他企业提前调整了商业模式,适应了产业环境的要求,目前该商业模式全国仅此一家。

业内人士表示,在服装零售行业,品牌是一大竞争门槛,具有先发优势的公司往往具备更高的品牌知名度和影响力,而后来者往往难以企及。在服装的各细分领域中,男装消费相对更理性,购买频率相对更稳定,品牌忠诚度更高,海澜之家具备先发优势,因此对潜在进入者形成了进入门槛。海澜之家率先明确了二三线城市的定位,并通过引入财务投资者,在二三线城市迅速拓展渠道,品牌知名度和认可度较高,这为公司渠道的持续扩张奠定了良好的消费基础。

规模扩张空间广阔

公司目前运营的三大品牌“海澜之家”、“爱居兔”、“百依百顺”中,“海澜之家”服装品牌是主力品牌,占收入规模76%以上。爱居兔、百依百顺目前尚在培育期。

以主品牌“海澜之家”的区域扩张战略来看,公司从创立之初即采取“立足华东,辐射全国”的策略,在深耕公司大本营—华东地区的基础上,逐步完成全国布点。这使得公司华东区域的覆盖率、渗透率处于领先地位。

公司目前以华东和中南为核心区域,西北、华北、西南和东北区域是公司的未来潜力区域。2013年上半年,公司华东和中南的销售额占总收入的74%。

目前,“海澜之家”已经对一线城市及二线城市完成了100%覆盖,三线、四线城市的覆盖率也分别达到了94%及84%;而从渗透率来看,“海澜之家”在华东地区已经达到较高水平,而在非华东区域(尤其是三四线城市)渗透率仍较低。

同时,华东以外区域的覆盖率和渗透率提升有更大的空间。从公司2009年至今区域门店占比来看,公司华东以外区域占比明显上升,未来华东以外区域也是公司外延式扩张的主要空间。公司介绍,预计今年全年仍有600家左右的开店计划。根据借壳方案,“海澜之家”预计至2016年,公司门店数量达到3550家。

(袁源)(CIS)