

将越来越多品牌收入囊中之后，如何使得各个品牌在中国和国际市场拥有各自清晰的消费对象和市场，是安踏需要面临的挑战



收购始祖鸟母公司

安踏出海背后的考量与隐忧

最快的细分行业之一。咨询公司Euromonitor(欧瑞国际)的数据也显示，中国是目前仅次于美国的全球运动鞋服第二大市场，占比约为10.5%。

本身就身处行业的黄金市场当中，再去涉足看似庞大却是陌生的海外市场，这对于中国体育品牌而言，可能意味着不可控的风险。

李宁曾经的教训就摆在眼前。2009年，在超越阿迪达斯成为国内市场第二大运动品牌之后，李宁表示要在5年内超越耐克，成为国内第一大运动品牌，并进入世界市场前五。然而，此后李宁的国际化战略不仅没能奏效，反而后门失守。

但同时，国外运动品牌一直在对国内企业的经营施压。

中国产业信息网的数据显示，从2017年至2018年，运动行业市占率前20的品牌中，国外品牌市占率合计由34.6%升至49.8%，

本土品牌由40.6%降至32.3%。海外品牌的冲击导致市场竞争加剧，如李宁、361°、特步、鸿星尔克、匹克、贵人鸟等本土品牌在2012年至2017年间，市占率分别下滑了0.6、1.7、2.5、1.6、1.3和1.9个百分点。

因此，进行国际化，提升品牌知名度和企业规模，成为本土企业不得不考虑的一个问题。

多品牌战略存忧虑

这笔收购完成后，已经拥有斐乐、迪桑特、可隆户外、斯潘迪、小笑牛、安踏，将进一步扩张自己的品牌版图。

但是，将越来越多品牌收入囊中之后，如何使得各个品牌在中国和国际市场拥有各自清晰的消费对象和市场，不与自家已有的品牌形成竞争，是安踏需要面临的挑战。

以可隆户外和萨洛蒙为例，

前者定位为中高端时尚户外服饰，后者定位为中高端户外服饰及专业越野鞋具，在功能上有所交叉，价位也存在着重叠。

但鞋服行业独立评论人马岗表示，品牌管理与整合的关键在于公司内部机制调整和供应链的协同。“整体来看，安踏各个品牌之间供应链的协同和分工较为明确，销售和营销团队也在独立进行各自的工作。”

时尚行业研究咨询投资机构No Agency分析师唐小唐也有着同样的看法。他认为，吃下Amer Sports，安踏面临的“综合治理能力”的考验并不算艰巨。

作为一家老牌运动企业，Amer Sports有超过80%的收入来自除亚太地区之外的市场，完成对它的收购有望减少安踏对中国市场的依赖，并帮助安踏利用Amer Sports的销售渠道和供应链进入更广阔的国际市场。

但必须注意到的是，Amer

Sports业绩的增长并不显著。

2018年，Amer Sports在全球的销售较为“疲软”，只有4%的增长。此外，Amer Sports的营收规模虽然仅仅是略低于安踏，但盈利能力却相去甚远。2018年上半年，Amer Sports的总收入为26.78亿欧元(约202.91亿元人民币)，利润为2.31亿欧元(约17.5亿元人民币)。同期，安踏的收入为241亿元人民币，净利润达到41亿元。

一位不愿具名的体育用品业内人士分析称，花费巨资收购Amer Sports，在一两年内对安踏的业绩不会有太大的提振，甚至有拖累其业绩的风险。在中国市场之外，安踏如何成功激活Amer Sports的业绩，将影响其未来走向。“2009年收购FILA后，安踏花费了足足10年时间，才让它的业绩有了起色，而且此前针对FILA的运营经验，并不一定能完全借鉴到Amer Sports上。”

(王言)

财管书架 Cai guan shu jia

开练



《开练》内含作者17年营销经验总结、三代营销人的刻意练习清单、20大经典案例剖析。阅读本书你明白为什么潜意识营销才是超级营销，并掌握潜意识营销技术；通过数十道填空题、25道选择题、四大开练清单，快速提升个人与企业的营销水平和业绩；吸取三代营销人的成功经验与失败教训，节约大量试错成本。

作者：军师唐堂 出版：鹭江出版社

戏说并购



企业并购涉及环节多，影响因素多，监管制度细，关联相关利益方多，因此，企业并购充满了挑战，要求具备的专业知识多，其中，并购方案设计的优劣是影响并购成败的关键。

本书结构设计精巧，内容由浅入深，通过大量的形象比喻和通俗表达将并购要点设计为八级台阶，读者可以一步步拾级而上，逐级走近越来越多的专业知识。

作者：王晨光 布娜新 出版：经济科学出版社

不妥协的谈判



哈佛大学心理学家、哈佛国际谈判项目创始人丹尼尔·夏皮罗教授通过毕生研究，建立了一种全新的谈判技巧，并将其扩充为易于理解和实践的“不妥协的谈判”理论。这一理论通过理解导致僵局的五大障碍、重塑谈判双方角色等方式，把对立谈判变为协同合作，无需妥协就能实现共赢。

运用这一理论，夏皮罗教授促成了“巴以冲突”后的和平谈判；完成了波黑战争中看似不可能的冲突管理工作，并帮助达沃斯经济论坛和多国元首化解谈判僵局、实现共赢，完成不妥协的谈判。

作者：丹尼尔·夏皮罗 出版：中信出版社

国网沂源县供电公司：“政警企”联动保电能

导报讯(记者 王旭光 通讯员 鹿超)日前，在国网沂源县供电公司促成下，沂源县发改局、公安局联合成立工作组织机构，在全县开展为期9个月的电能保护专项行动，严惩窃电及违约用电行为，营造依法用电的良好社会环境，助力营商环境持续优化。“政、警、企”联合工作组召开专题会议，认真研究制定电能保护专项行动工作方案，专项整治窃电高发区域及商业性用电，严厉打击窃电及违约用电行为。

4月9日，安踏体育首席财务官赖世贤出席股东大会后被问及“收购芬兰体育用品集团Amer Sports的进展”问题，他回应称，收购“都比较顺利”，但仍有一些程序要进行。他称“有信心(收购)为公司带来盈利”。

至此，这笔被外界视为美的收购库卡后中国企业最重要的一场跨国收购步入尾声。

据了解，Amer Sports旗下拥有包括户外装备品牌始祖鸟、山地户外越野品牌萨洛蒙、网球装备品牌威尔逊和运动腕表等户外装备品牌颂拓等多个运动品牌。

安踏的“国际胃”

目前，安踏已经坐上了国内体育鞋服品牌的头把交椅。

安踏2018年业绩报告显示，该财年其营收达到241亿元(人民币，下同)，同比增长44.4%，净利润41.03亿元，同比增长32.9%。

除了国内市场的经营状况之外，实施跨国收购、进行国际化战略也成为市场对安踏的关注重点之一。

2018年9月，安踏以371亿元的价格发起对芬兰体育集团Amer Sports进行收购，被称为中国企业在体育用品领域金额最大的一起收购案。

在2018年度业绩发布会上，安踏集团董事会主席丁世忠表示，向Amer Sports发出收购要约是安踏在国际化方面踏出的重要一步，“尽管收购仍需要经过一些交易流程，但我对收购充满信心，因为我们有能力、有信心为全球的消费者创造更多的价值。”

一直以来，对于国内的运动品牌来说，开拓海外市场是一项谨慎的选择，一大原因是中国市场的潜力和消费者的购买力并没有完全释放。

根据中国产业信息网发布的数据，中国运动品牌以每年超过40%的速度增长，已成为上升速度

4年亏120亿港元 未偿还贷款超70亿

雨润食品新掌门临考

生猪屠宰行业巨头雨润食品将迎来一名年轻的女掌门。

3月27日晚，雨润食品发布公告，公司董事会主席以及首席执行官辞职，由雨润食品最大单一股东祝义材的女儿祝媛接任两人职务，3月28日起生效。

除了管理层动荡之外，其业绩也不太好。2018年，雨润食品全年净亏损47.57亿港元，同比增加148%。记者统计，雨润食品近4年累亏120亿港元。

此外，雨润食品债台高筑，截至2018年底，其流动负债净额高达72.64亿港元，未偿还贷款超70亿港元。雨润食品表示，集团的持续经营能力可能存在重大的不确定性。

对于祝媛而言，身上的担子并不轻松，在接下烫手的雨润集团后，祝媛能否将雨润食品拉回正轨，成功转型？

公开资料显示，雨润食品主要从事生猪屠宰和肉食品加工业务。

除目前国内猪肉行业不景气外，雨润食品的衰落与其经营策略有关

20多年前，其创始人、原董事长祝义财白手起家，通过收购50多家破产或濒临破产的国有屠宰场和食品厂，并在2005年成功推动雨润食品在香港上市，使其一跃成为食品工业领域的龙头老大。

在业内人士看来，除目前国内猪肉行业不景气外，雨润食品的衰落与其经营策略有关。有业内人士表示，过度多元化发展使雨润食品顾此失彼，资金链的压力再加上营销能力的弱化以及债务的累积，是其近年来连续亏损的主要原因。

同时，近来雨润食品管理层人员及变动消息频出，也引发资本市场关注。1月22日，公司表示，作为公司实控人的祝义财已经回到家中。3月7日，公司发布公告，执行

董事孙铁新辞去所有职务及职位。3月27日，又公告称，俞章礼辞任公司执行董事、董事会主席等职位；李世保辞任公司执行董事及首席执行官。

在雨润食品董事会主席以及首席执行官辞职后，祝义财女儿祝媛接任两人职务，成为雨润食品的执行董事、董事会主席、首席执行官等，3月28日起生效。雨润食品表示，已与祝媛订立董事服务合同，为期年。

“不太看好雨润集团未来的发展趋势，祝媛工作经验尚浅，很难力挽狂澜，带领雨润成功转型。”经济学家宋清辉在接受记者采访时说道，“未来如何带领雨润食品走出债务泥潭，脱离亏损境地，使业绩回归稳健增长，将是其面临的主要挑战。” (张璐)

抢夺4万亿母婴市场

京东超市解码2019新打法

“用户为本、产品为先和追求精准无界的全渠道触达是京东超市2019年的三大必赢之战，母婴作为京东超市业务排头兵，也必将全面打响这‘三大必赢之战’，通过用户精细化运营、产品C2M包销定制和智能供应链等模式，继续扩大母婴品类行业领先的优势，携手合作伙伴共同推动行业的有质量增长。”在4月10日举行的2019京东超市母婴战略发布会上，京东集团副总裁、京东零售集团3C电子及消费品零售事业部母婴采销部总经理刘利振介绍称。

在刘利振看来，2019年母婴确实面临很大的挑战，但是京东依然觉得有非常多的机遇。他表示，2019年京东母婴品类奔赴三大必赢之战最前线，全线助力品牌商家开

增速上，京东拉拉裤、国产奶粉品牌以47%、83%的高速增长，在B2C市场表现强劲。报告还显示，2018年母婴品类线上增长势头良好，特别是线上B2C市场增幅高达33%，一路高歌猛进成为行业线上增长主要驱动力。

“2018年京东母婴依然保持了飞速增长，销售额超过10亿的品牌达到了8个，5亿的品牌有20个，1亿的品牌超过了50多个。”京东零售集团3C电子及消费品零售事业部母婴采销部总经理刘利振介绍称。

在刘利振看来，2019年母婴确实面临很大的挑战，但是京东依然觉得有非常多的机遇。他表示，2019年京东母婴品类奔赴三大必赢之战最前线，全线助力品牌商家开

拓更为广阔的市场，进一步夯实京东在母婴市场的领先地位，推动中国母婴产业革新。

业内认为，当前母婴行业发展逐渐成熟，线上线下消费逐步打通，差异化经营与精细化运作将成为母婴平台的发展重要方向。

“京东超市母婴品类将基于供应链核心能力，通过母婴垂直媒体、京链项目、物竞天择等无界零售解决方案，实现线上线下全渠道精准触达，全面提升商家履约能力和用户购物体验，助力品牌商开拓增量市场。”刘利振表示，2019年我们积极通过品牌的包销，新品的首发，反向定制，工厂定制四大举措，实际加强产品的差异化，通过京东的海量数据赋能品牌，找到新的增长点。(黄兴利)

CEO讲堂

企业家在“企”不在“家”

创业的初期可能更多的是激情和兴趣，做到一定程度之后，公司到一定规模之后更多的是责任心。

在漫长的创业历程中，“企业家”这个词，重点并不放在“家”，而是在“企”。“企”预示着企业家要具备充分的企图心，即利用有限的资源不断探索、扎实奋进、勇于突破的决心。而责任感就是创业途中的一步一步坚实台阶，只有走好每一步，才能看到非同一般的视野，成就意料之外的自我。

少年辛苦终身事，莫向光阴惰寸功。没有人能在功劳簿上睡大觉，始终要学习学习再学习。如果有任何喘口气、歇歇脚的念头，这只能说明：你不具备充足的企

图心；你的潜力有限；你的学习没有跟随近况进一步的发展。

作为一名开创者，还要具备一定的基因。一本很有名的书《从0到1》告诉了我们从0到1与从1到n的不同。

有些人天生骨子里就具备这样的一种基因，具体表现在：更强的悟性、更丰富的想象力、更强大的韧性等。

0与1是赛道的起点与终点，即使是从跟跑开始，只要坚持自力更生、自主创新，就能逐步实现“从0到1”的跨越，进入领跑编队。相比从0到1从无到有的垂直创造性过程，从1到n则把重心放在了稳步推进、贯彻落实，这一环节也有相当的难度。

(作者系沪江创始人、董事长兼CEO 伏彩瑞)

管理故事



狮子出征

故事：狮子图谋霸业，准备开拓自己的疆域，便决定与邻国开战。出征前它召开御前定事会议，并派出大臣通告百兽，要大家根据各自的特长担负不同的工作。大象驮运军需用品，熊冲锋厮杀，狐狸出谋划策当参谋，猴子充当天间谍深入敌后。有动物建议说：“把驴子送走，它们的反应太慢了，还有野兔，它们会动摇军心的。”

子说，“我要用它们，而且它们会在战斗中发挥至关重要的作用。驴子可作司号兵，它发出的号令一定会使敌人闻风丧胆，野兔奔跑迅捷，可以在战场上做联络员和通讯员。”那些动物觉得狮子说得很有道理。后来在战争中果然是每个动物都发挥了最大的用处，取得了胜利。

管理启示：对人的管理其实就是识人的本领。人人都不相同，优秀的管理者就是在普通之中发现每个人的优点和长处，然后让他们到最适合岗位去做最适合他们做的事情。这是发现人和用人的学问。作为一个团队的领导，要学会发现每个成员的优点和长处。(乐子旭)

“不!不能这样办。”狮