

作者|陈清

编辑|联合

1911年，意大利人在关注他们对奥斯曼帝国发动的一场战争。在这场战争中，人类第一次在空中作战，包括向地面部队投掷飞机。

这一年，很少有人知道，在意大利北部小镇贝尔勒，菲拉兄弟创立了一家名为菲拉的家族纺织企业。经过几十年的发展，这家企业已经闻名国际。

在巅峰时期，斐乐是世界三大运动品牌之一。经典的红蓝标志已经与网球传奇人物比约恩博格、瑞典滑雪运动员英格玛斯坦马克和NBA球星格兰特希尔等国际体育巨星多次登上领奖台。

然而千年之后，斐乐因品牌老化、品牌战略失败等诸多原因，被店主多次转卖。

2009年，安踏以约6亿港元从百丽国际手中夺走斐乐在中国的全部权益。此时的菲拉中国的市场正在消亡。

带有“安踏斐乐”打法方面，安踏在高、中、低市场逐步完善产品布局，先后实现了对李宁、阿迪达斯、耐克的超车。今年上半年，安踏营收规模为259.65亿元，走向中国运动服装市场的顶端。

然而，一个不容忽视的信号是，作为重要增长引擎的斐乐正在失速：营收同比下降0.5%，营业利润下降22.8%。斐乐的衰落'；s的业绩甚至拉低了安踏集团的营业利润率。

疫情是导致斐乐失速的主要原因吗？斐乐地摊是昙花一现还是会持续下去？是安踏'；sM&触礁的扩张战略？本文将回答这些问题。

01如何成为安踏的赚钱机器？

斐乐对安踏意味着什么？

先看一组数据。2021年，斐乐已经成为继耐克、阿迪达斯、安踏本、李宁之后第五个营收突破200亿元的国产品牌，营收占比44.24%，撑起安踏半边天。。

收购国际品牌和国际先进技术，然后结合中国市场，通过本土化实现品牌重生，这并不新鲜。比如吉利；美国收购沃尔沃和中国化工；美国对瑞士先正达的收购给集团带来了巨大的利益。

关注安踏；美国对斐乐的经营方针，独立经营、互补准确的市场定位、直销渠道，成为斐乐走到今天的秘诀。

Let；让我们先来看看独立运营。跨国并购。一个和国产品牌“蛇吞大象”M&A消费者往往容易对两个品牌产生认知冲突，进而导致品牌资产的流失。

根据中国地质大学经济管理学院副教授郭锐的研究，为了避免这种认知差异，我们应该保持原点，维持原价，并且“随常数变化”。是合并后提高品牌认可度的最佳选择。

安踏给了斐乐自主经营的自由，就是这种策略的运用。

斐乐在服装设计和店铺陈列方面有自己的风格。其设计团队大多来自海外，风格沿袭了以往红蓝经典配色，与安踏原有品牌完全不同。

这也导致斐乐在合并初期很少有消费者知道斐乐是安踏的品牌。防止部分消费者因为刻板印象而放弃斐乐。

Let；让我们看看市场定位。

收购斐乐之前，安踏；s品牌主要针对二三线城市的消费群体。但薄利多销是大众市场的一贯特征，企业都想做大。开拓高毛利的高端市场是必由之路。

与“草根”安踏的，斐乐以自己的高端定位切入中国高端市场，比安踏；的单一品牌扩张决策。

但当时一线城市已经被耐克、阿迪达斯等国际品牌占据，刚刚进入市场的斐乐没有竞争优势。因此，安踏提出了“农村包围城市”，凭借自身多年在下沉市场的运营经验，瞄准二线城市高端消费能力人群的消费缺口，主推运动时尚、运动商务风服装。并在此基础上慢慢渗透到一线城市。

这种稳扎稳打的打法，踩准了市场的痛点，用时间换成长。为后期斐乐的爆发式增长奠定了基础。

最后，对于斐乐'；的渠道运作，安踏采取了与该品牌批发模式完全不同的直销模式。

这种模式一方面可以缩短斐乐品牌与消费者的距离。直接接受用户反馈，加快FILA的本地化进程。另一方面，门店的规范化管理可以让消费者获得更好的服务体验，提高斐乐'；的市场接受度。

还有最重要的，像斐乐这样的高端品牌。其自身定价高于市场平均水平，直营模式下的产品毛利率普遍较高，可以为企业创造更多的利润。

根据公司'；这些年的财务报告数据，斐乐'；的毛利率一般在70%左右。从2018年到2021年的四年间，斐乐分别为安踏贡献了21.5亿元、40.23亿元、44.94亿元和53.39亿元的营业利润。

虽然门店数量不如这个品牌，但斐乐2021年的平均门店效率几乎是安踏这个品牌的4倍，是安踏当之无愧的赚钱机器。

02斐乐失速，并非没有预兆

处于高速成长阶段。往往容易忽视隐患。

上半年，安踏虽然已经成为整体规模第一，但同比增速只有13.8%，比李宁差很多'；21.69%和特步'；37.45%的收入增长率。

减缓安踏的增长速度，不是安踏的品牌，是"动力引擎"安踏近几年的斐乐。

上半年，斐乐实现营收107.77亿元，首次同比下滑，营业利润24.26亿元，同比下滑22.8%。营业利润率下降6.5个百分点至22.5%。

带FILA's收入占比超过40%，业绩下滑直接导致集团整体营业利润率下降3.6个百分点，净利润率下降2.9个百分点。

官方说法是菲拉的衰落'；s的业绩主要是由于第二季度一线城市的疫情风控措施，影响了线下门店的销售。

作为安踏旗下中高端品牌，斐乐'；s店主要集中在一线城市。截至2022年7月，斐乐在上海有103家门店，在北京有90家门店，是全国门店数量最多的两个城

市，也是上半年管控相对严格的两个城市。

冬奥会结束后运动服消费暂时疲软。第二季度斐乐销售额同比录得个位数负增长，影响上半年整体营收。

但这两个影响并不是FILA增长失速的内在原因，因为更早的疲软迹象已经在2021年下半年出现。

在此期间，斐乐实现营业收入110亿元，同比增长6.8%，相比2020年下半年25%的增长已经大幅放缓。

从业务角度来看，收入增速放缓主要是因为线下门店数量和门店效率增长遇到瓶颈。线上渠道销量也大幅下滑。

2019年前，斐乐通过不断开设新店，强化规模效应，可将月开店效率从2018年上半年的48.5万元/店提升至2019年下半年的70.3万元/店。

但2020年后，由于扩张门店的风险，斐乐放缓了门店扩张的速度，从过去到现在门店数量有增有减，总量基本持平。

这种策略在一定程度上优化了门店结构。通过关闭业绩不佳的店铺和开设新店来提高店铺的效率。然而，2021年上半年，乐飞的月度门店效率's单店增长到91.17万元/店，开始走下坡路。

线下渠道弱，线上渠道不强。根据开源证券的研究报告2021年下半年，斐乐的增长's GMV运动鞋服在阿里渠道的销售明显放缓。

为此，2021年下半年，斐乐提高了营业费用占比，将营业利润率从去年同期的26.5%下调至20%，为2018年以来最低。

03再造斐乐有多难？

成功的跨国并购。a类似FILA的案例并不常见，无论是体育还是其他行业。近年来，安踏试图复制斐乐's的成功经验，但显然是力不从心的。

2015年，在斐乐已经逐渐实现收支平衡的情况下，在"摇钱树"，安踏开启了在buybuy国际买的模式。

2015-2019年五年间，安踏共有五次品牌并购，包括英国户外休闲及登山品牌Spandix、日本功能性运动品牌迪桑特、韩国户外运动品牌科龙和儿童品牌小童等。

上一次直接联合腾讯、方圆资本等财团，以371亿元收购运动鞋、服装、装备国际顶级品牌管理集团阿玛芬，将始祖鸟、所罗门、威尔逊等高端品牌收归旗下。

安踏的计划是将这三个品牌打造成为“十亿欧元”品牌到2025年，而阿玛芬的中国市场和直销模式也需要分别实现10亿欧元。

上半年，阿玛芬合资公司同比增长21.1%至96.7亿元，增速快于斐乐，但盈利能力远不及斐乐。安踏集团在合资公司的亏损由去年同期的3.46亿元下降至同期的1.78亿元，尚未实现年度盈利。

如果想通过运营收回投资，安踏还需要经历一个漫长的等待期。

为了保持“灵活性”双方中，阿玛芬没有合并。合并报表中除主品牌和斐乐以外的品牌。2022年上半年，所有其他品牌的收入为18.28亿元，同比增长30%。虽然是集团增长最快的业务，但只占总收入的7%。其他品牌中，目前只有迪桑特实现了盈亏平衡。

相比走运动时尚风格的斐乐，安踏的品牌定位随后的收购主要集中在户外职业运动市场。产品越高，价格也就越高。比如迪桑特一般价格在1000元以上，始祖鸟等品牌均价更高，万元单品不在少数。

从市场需求来看，中国的户外市场远不如欧美发达。

华创证券研究报告显示，2019年，我国参与户外运动的人口约为1.3亿，在城市人口中的渗透率为15%。在总人口中的渗透率约为9%。在欧美，由于重视户外生存教育，户外参与度普遍较高。比如美国户外运动人口参与率已经达到53%。

在我国户外运动人群中，偏好徒步、健身登山、露营等兼具专业和休闲需求的项目的比例超过50%，偏好登山探险、攀岩等需要专业装备的项目的比例相对较低，在30%以下。第二，专业的服装定位和较高的价格门槛，意味着始祖鸟等品牌主要依靠技术保持产品竞争力来提高用户的复购率。如果安踏投入跟不上，用户的流失会对品牌造成更大的伤害。

2022年安踏创新大会上，于世忠表示，将投入超过10亿元用于研发和创新基金

每年用于鼓励商品设计、科研开发、品牌营销和管理改革等领域的创新实践，加强对创新人才和团队的激励。

对于科技有短板的安踏来说，这是走出模仿舒适区的重要一步。然而，与R&国际品牌如耐克的研发投入超过了7%；安踏2021年的d投资，加上这十亿，安踏的研发；安踏的d比例仅为4.3%。全方位超越耐克等品牌还有一定距离。结论。一次扩张，本质上是收购企业希望通过资源整合进行帕累托改进，使公司整体资源利用率达到一个更高的平衡点。

选择价格合适，符合企业战略方向的目标。，是成功的关键点，也是企业决策中最容易被忽视的一步。

被忽视的原因可能是企业基于经验主义做出了错误的决策，也可能是企业没有认清行业或者盲目扩张自己。

斐乐和安踏的整合对于整个安踏集团来说，是市场定位的互补，还有技术资源和渠道资源。只有这种高度的配合，才能最终发挥出11>；的协同效应。2.

但是要找到契合度高的目标并不容易，而且FILA'的经历是独特的。目前，安踏要再造一个"菲拉"。