



# 牧高笛户外用品股份有限公司

## 全渠道营销网络建设项目可行性分析报告

二〇一八年十二月

## 目 录

第一章 总论.....	4
第一节 项目背景.....	4
一、项目名称.....	4
二、项目承办单位概况.....	4
第二节 项目概况.....	5
一、项目建设地点.....	5
二、建设目标和内容.....	5
三、项目总投资及效益情况.....	6
第二章 项目建设的背景和必要性分析.....	7
第一节 项目提出的背景.....	7
一、国民经济发展为户外用品行业的未来发展奠定了坚实基础.....	7
二、户外用品市场新一轮的增长预期为本项目的实施提供广阔的市场空间.....	8
三、政策的有利支持为户外用品产业发展营造了良好的外部环境与发展机遇.....	8
四、新零售模式下全渠道发展战略是本项目实施的重要基础.....	10
第二节 项目建设的必要性.....	11
一、有助于提高自有品牌现有渠道的覆盖率与渗透率，优化零售网点结构.....	11
二、有利于促进品牌形象传播，增强消费者体验感，提升品牌影响力.....	12
三、有利于线上线下协同发展，为未来新零售体系建设奠定基础.....	12
第三节 项目建设的可行性.....	13
一、在历经 6 年的夯实调整后，未来户外用品市场或将迎来新一轮增长期.....	13
二、本项目建设符合国家政策鼓励方向及消费发展趋势.....	14
三、公司拥有坚实的市场基础和丰富的营销网络扩展经验.....	14
四、公司已建立了完善的人力资源培养机制和激励制度.....	15
第三章 项目的市场环境分析.....	16
第一节 户外用品销售的市场环境分析.....	16
一、中国户外用品市场特点.....	16
二、主要竞争品牌特点.....	17
户外用品主要品牌竞争格局.....	17
（一）Columbia(哥伦比亚).....	17
（二）The North Face (TNF).....	18
（三）TOREAD(探路者).....	18
（四）KAILAS(凯乐石).....	18
第二节 公司综合竞争优势.....	19
一、规模与竞争地位优势.....	19
二、销售渠道拓展经验优势.....	19
三、品牌口碑与定位优势.....	20
四、技术研发优势.....	20
五、管理团队优势.....	21
第四章 项目建设方案.....	22
第一节 项目建设方案大纲.....	22

第二节 新增直营店铺建设方案.....	22
第三节 体验店/升级店建设方案.....	22
（一）体验店.....	22
（二）升级店.....	22
第四节 快闪店建设方案.....	23
第五节 线上渠道建设方案.....	23
第六节 新增加盟店建设方案.....	24
第五章 项目建设期及实施进度计划.....	25
第一节 项目建设期.....	25
第二节 实施进度计划及单店建设进度安排.....	25
第六章 项目投资总额及资金安排.....	26
一、项目总投资金额.....	26
二、建设投资估算的范围.....	26
第七章 效益分析和财务分析.....	27
第一节 企业基础数据.....	27
一、项目计算期.....	27
二、营业收入、营业税金及附加估算.....	27
第二节 财务分析.....	28
一、财务盈利能力分析.....	28
二、财务生存能力分析.....	29
第八章 项目风险分析及对策.....	30
一、营销网络布局计划不达预期的风险.....	30
二、加盟商的相关风险.....	30
三、平均单店销售业绩下滑的风险.....	31
四、未能把握流行趋势变化的风险.....	31
第九章 结论.....	32

# 第一章 总论

## 第一节 项目背景

### 一、项目名称

牧高笛户外用品股份有限公司全渠道营销网络建设项目。

### 二、项目承办单位概况

本项目由牧高笛户外用品股份有限公司（以下简称“牧高笛”或“公司”）全资子公司浙江牧高笛户外用品有限公司（以下简称“浙江牧高笛”）实施，公司通过调整变更前期募集资金的投资项目，由浙江牧高笛开设新项目募集资金专户，项目资金由原项目募集资金专户根据新项目建设进度逐步转入新项目募集资金专户。

公司主营业务涵盖OEM/ODM业务与自主品牌业务两大业务板块，产品包括帐篷、睡袋、自充垫等户外装备，以及冲锋衣、羽绒服、登山鞋、运动背包等户外服装、鞋及配饰。OEM/ODM业务为全球客户提供高品质帐篷产品的开发设计和生产制造服务，产品远销欧洲、澳大利亚、新西兰、亚洲和美国等国际市场。自主品牌业务，依托自主品牌“牧高笛”，以“探索、专业、坚持”为理念，通过品牌培育、自主产品设计、供应链管理、营销网络优化等举措，在全国范围内向大众消费者提供高性价比的、兼顾专业性与时尚性的户外服饰和装备产品。

本次项目实施主体浙江牧高笛由公司全资设立，主要负责公司自主研发设计、国内销售与运营管理。目前公司所拥有的牧高笛（Mobi Garden）品牌分为

“山”  和“麋鹿”  两大系列，针对户外运动人群的不同，设计不同的产品功能与品类，以不同的产品LOGO加以区分，偏重于不同的销售渠道。

“山” LOGO于2003年启动，产品开发以满足户外运动和户外露营为主，覆盖登山、徒步、远足等与山融为一体的户外运动，产品包括帐篷、睡袋、自充垫、背包、户外服饰、鞋品、配件等专业的户外露营装备。该系列产品偏重于专业性，在户外爱好者群体中拥有良好的口碑与品牌知名度，其中自行研发和生产的冷山系列帐篷，赢得户外爱好者的一致好评。目前，“山” LOGO牧高笛产品销售集中在户外用品专营店渠道。

“麋鹿” LOGO于2009年正式启动，产品开发以满足户外运动和旅行为主，覆盖户外探险、徒步、越野跑等户外运动。产品包含冲锋衣裤、快干衣裤、皮肤衣、羽绒棉服等户外服饰；登山鞋、徒步鞋、营地鞋、越野跑鞋等各类鞋品；背包、帽子、帐篷、配件等各种专业的户外旅行装备，突出产品的功能性和时尚性。目前“麋鹿” LOGO牧高笛产品销售集中在国内专卖店和大卖场渠道。

截至2018年9月底，公司已在国内拥有品牌自营店21家、加盟店326家，以及天猫、京东官方旗舰店为主的线上销售平台。2018年1-9月，公司直营店实现营业收入956.27万元，加盟店实现营业收入5,672.73万元，线上销售实现2,446.43万元。

## 第二节 项目概况

### 一、项目建设地点

本项目建设地点为国内城市的热门商圈，包括但不限于北京、宁波等一、二、三线城市及其他城市区域，以及国内外主流电商平台。

### 二、建设目标和内容

本项目由牧高笛全资子公司浙江牧高笛实施，建设期3年（2019年1月至2022年1月），以增加公司国内线下营销网点与线上销售平台实力，增强公司品牌渠道力，提升公司品牌影响力与零售终端盈利能力。

基于公司自有品牌现有的基础条件和未来发展目标，本项目拟建设公司全渠道营销网络，包括新增品牌自营店62家、加盟店300家，体验店建设不超过2家以及老店升级、主题快闪店、线上渠道建设投入。

### 三、项目总投资及效益情况

项目总投资为16,386.90万元，其中直营店新开建设投入10,269.21万元。直营店项目运营期内预计实现所得税后项目财务内部收益率为18.34%，所得税后静态投资回收期（含建设期）为7.81年，所得税后总投资收益率为13.17%。

通过本项目的实施，公司将提高自有品牌的市场占有率、渠道渗透率及品牌知名度，完善打造直营与加盟、线上和线下的全渠道销售网络体系，同时不断满足消费者追求个性化、时尚化的需求，提升消费者在终端零售店的购物体验，进而提高复购率、单店店效，形成良性的互动循环，有效促进线上线下一体化的新零售业务体系的构建，并最终实现公司整体盈利水平的提高。

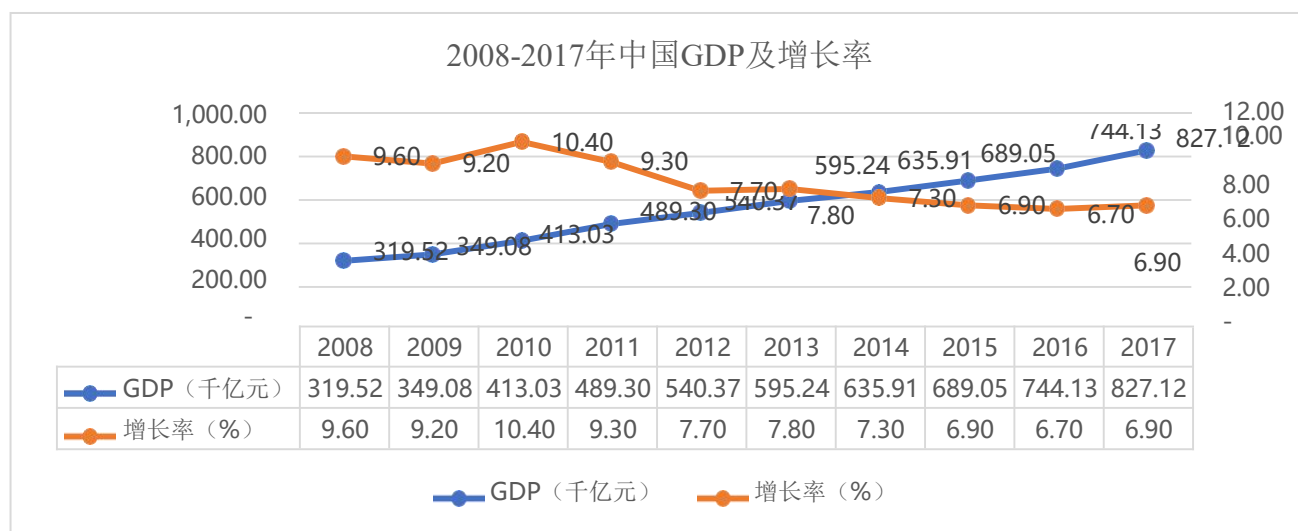
## 第二章 项目建设的背景和必要性分析

### 第一节 项目提出的背景

#### 一、国民经济发展为户外用品行业的未来发展奠定了坚实基础

近年来我国国民经济呈现出持续稳健增长的态势。2018年2月18日，中国国家统计局发布了《中华人民共和国2017年国民经济和社会发展统计公报》（以下简称《公报》）。《公报》显示，经初步核算国家经济总量持续增长。2017年GDP为827122亿元，比上年增长6.9%；全年人均GDP为59660元，比上年增长6.3%；全年国民总收入825016亿元，比上年增长7.0%。

伴随着国家经济总量的持续增长，居民人均可支配收入也在不断提高。2017年全国居民人均可支配收入25974元，比上年增长9.0%，扣除价格因素实际增长7.3%；全国居民人均可支配收入中位数22408元，增长7.3%；全国居民人均



消费支出 18322 元，比上年增长 7.1%，扣除价格因素实际增长 5.4%。居民人均可支配收入的增长是把潜在的购买愿望转化为现实购买力的前提条件，为消费升级打下了牢固的经济基础。

发达国家经济发展的历程表明：人均 GDP 超过 1000 美元，居民消费将进入显著升级阶段。2003 年中国人均 GDP 超过 1000 美元，2017 年中国人均 GDP 已超过 9000 美元。2008 年至 2017 年，中国居民的消费支出由 8183 元增长至 18322

元，其中城镇居民的消费支出由 11243 元增长至 24445 元，表现出消费升级加快的态势。

而户外运动作为一种可选活动，其消费意愿与 GDP 发展水平有着密切联系。据业内专家相关测算，当人均 GDP 水平处于 5000 美元以下时，人们开展的户外运动仅限于郊游、徒步、垂钓及登山等基础大众类户外运动。当人均 GDP 达到 6000 美元时，跑步等开始兴起。当人均收入上升到 8000 美元时，骑行和滑雪逐步流行。当人均 GDP 超过 10000 美元时，划艇等水上户外运动开始受到青睐。根据我国人均 GDP 及居民消费支出的当前数据及未来发展趋势，预计国内户外运动在中长期的时间段内维持高景气，并从而带动整体户外用品行业持续稳健发展。

## 二、户外用品市场新一轮的增长预期为本项目的实施提供宽广的市场空间

国内户外用品行业在经历了 2008-2012 年的快速增长期后，2013 年至今行业增速有所放缓，进入了夯实调整期。根据《中国户外用品2017 年度市场调查报告》，2017 年户外行业增速继续减缓，仍处在持续深化调整的发展阶段，2017 年国内户外市场零售总额为 244.6 亿，同比增长 5.07%，出货总额 137.9 亿元，同比增长 5.19%；但 ShoppingMall、奥特莱斯等新型渠道类型的销售表现良好，消费者对于户外产品时尚化、个性化的追求，及高端、时尚感较强的细分领域的户外用品消费需求在进一步增强，国内户外行业的发展已逐步从粗放型的增长模式向精细化的集约型发展模式转变。

同时考虑国内经济整体运行稳中求进的发展基调、消费升级的趋势、2022 年北京冬奥会的临近、国内户外运动发展所处阶段、人均户外用品消费金额相对较低等因素，国内户外用品行业仍具有较为广阔的市场发展空间，预计在2019年后将逐步迎来新一轮更加健康的可持续增长期。

## 三、政策的有利支持为户外用品产业发展营造了良好的外部环境与发展机遇



国务院出台的《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》明确提出到2025年，基本建立布局合理、功能完善、门类齐全的体育产业体系，体育产品和服务更加丰富，在有条件的地方制定专项规划，引导发展户外营地、徒步骑行服务站、汽车露营地等设施，体育产业总规模将超过5万亿元，成为推动经济社会持续发展的重要力量。

国务院出台的《关于加快发展旅游的意见》明确提出了要推动旅游产品多样化发展，积极发展休闲度假旅游，把旅游房车、邮轮游艇、景区索道、游乐设施和数字导览设施等旅游装备制造业纳入国家鼓励类产业目录。我国旅游产业在顶层设计下开始向休闲时代转型升级。

国家发展和改革委员会颁布的《体育产业“十二五”规划》指出：我国将以体育健身休闲业、体育竞赛表演业为先导，带动体育用品业、体育中介业等业态的联动发展，加大扶持力度，完善产业政策体系，实现可持续发展。广泛开展群众喜闻乐见的体育健身休闲项目，积极稳妥开展新兴的户外运动等项目，加强对民族民间传统体育项目的市场开发。

国家发展和改革委员会颁布的《轻工业“十二五”发展规划》指出：我国将采取继续落实扩大消费需求、支持技术创新和技术改造、大力实施品牌战略、营造有利于中小企业发展的外部环境等政策措施，指导未来五年轻工业发展方式转变和产业结构调整，推动我国由“轻工大国”向“轻工强国”迈进。加大新材料、新技术、新工艺在户外装备、休闲帐篷、流行饰品、画相框中的应用，提高产品附加值。

2018年10月，国务院又印发《完善促进消费体制机制实施方案（2018—2020年）》，促进消费体制机制实施方案涉及体育、健康等多个领域，进一步激发居民体育、健康消费潜力。

户外用品行业同时具有体育用品行业、旅游行业、轻纺服装行业的特点，受以上多方政策的鼓励与支持。

## 四、新零售模式下全渠道发展战略是本项目实施的重要基础

线上线下协同发展的新零售业务体系构建是公司未来重要战略，公司在变更募集资金加强本项目线下渠道建设的同时，也将利用募集资金加强线上业务运营平台及信息系统投入，促进线上线下零售业务的打通、交互、协同。

一是通过自营、加盟品牌店在线下优质商圈的覆盖、渗透，优化自营、加盟零售网点结构，提升渠道力；二是通过门店升级，促进店铺形象、货品陈列、店铺体验式功能服务的优化提升，保证渠道活力；三是通过运营政策支持、引导加盟商融入新零售模式，实现加盟收入稳定提升；四是通过体验店、快闪店的体验性、互动性、宣传性，提升消费终端的品牌影响力与产品黏性，积累品牌粉丝群与好口碑。

同时通过店铺信息化系统的建设完善量化跟进终端销售各项指标，以及通过线下店铺培训体系的全面升级，从诠释品牌文化、剖析专业产品、提高门店业绩、积累粉丝群体四大方面加强对零售店铺的赋能，多维度提升店员的户外运动专业度及销售技能，有效提升用户在终端门店的消费体验，从而有效促进新零售模式的渠道一体化战略执行落地。

另一方面，公司将加强线上业务运营投入，打造线上运营中心，进一步加强线上电商体系的内容营销，强化线上渠道商品企划和活动推广，根据用户购买习惯和用户画像精准推荐适合的产品，同时整合打通现有线下店铺、线上平台、户外社群的会员体系，综合现有渠道资源及借力微信、天猫、各大新媒体等外部平台的活动等促进增量会员的发展，深入挖掘分析现有会员数据，促进各会员体系交互融合，以线下门店为核心触点增强会员服务，利用信息技术促进会员在线上线下平台的交互融合，在增加用户黏性的同时，努力提升产品适销性、售罄率和用户复购率，促进线上线下零售业务的打通、交互、协同，从而逐步构建线上线下协同发展的新零售业务体系。

## 第二节 项目建设的必要性

### 一、有助于提高自有品牌现有渠道的覆盖率与渗透率，优化零售网点结构

营销网络作为户外用品企业获取竞争优势的核心要素，其市场覆盖程度及各个网点的营销能力直接决定其销售业绩。同时，随着营销网点的增加和布局的完善将有效提升公司对渠道的掌控，网点间的协同效应将得以进一步发挥。

截至 2018 年 9 月 30 日，公司共有 347 家自有品牌零售网点（其中自营网点 21 家，加盟网点 326 家），建立起了初具规模的线下零售网络，但线下零售网络的建设规模还相对较小。综合来看，线下店铺在未来全渠道的新零售销售模式中 will 发挥重要作用，且可以与线上业务进行良好的互补促进，未来在加强线上业务运营投入的同时，自有品牌线下零售网点的覆盖率也待提高，相应区域的渗透率也需加强。同时，考虑到消费者对各销售渠道的偏好和趋势，将逐步增加在 Shopping Mall、奥特莱斯等渠道类型的店铺数量，完善零售网点结构。

公司将在北京、杭州、武汉、宁波、合肥、苏州、南昌、沈阳等八个重点城市布局直营网点。其中北京是名列“2017 年综合经济竞争力指数十名的城市”和“2017 年可持续竞争力指数十强”，是中国内地最具消费能力的城市，也是国内外户外用品商家的必争之地；宁波是公司品牌运营大本营。公司将继续加大以宁波和北京为南北中心的自营营销网点建设力度，并辐射其他重点城市网点建设，以增加市场份额。

对于加盟网点的布局，公司将采用对加盟商进行补贴的方式，加速加盟商对国内加盟城市的销售网点建设力度。对加盟商的补贴主要体现在对其开设符合既定标准的线下店铺及验收合格后，对该类加盟店在装修与道具、租金、人员培训方面予以补贴支持，这样一方面可以调动加盟商积极性，鼓励其加强销售渠道建设，提高牧高笛品牌在当地区域的销售能力，增加公司加盟收入；另一方面通过打造符合既定标准的标杆形象店铺，提升牧高笛品牌在当地区域的影响力，并辐射周边区域，可快速提高品牌的市场覆盖率及知名度。

因此，通过直营和加盟两种方式建立起牧高笛品牌在全国的营销网络，有利于形成直营与加盟互补，各销售渠道共同发力的管理营销网络，扩大品牌知名度与市场占有率。

## 二、有利于促进品牌形象传播，增强消费者体验感，提升品牌影响力

渠道是品牌推广最有效的手段之一，门店作为渠道销售的终端，承担着流量入口、产品销售、信息收集以及客户服务等重要职能，对公司品牌的建立和推广意义重大。随着市场竞争的愈加激烈，各大服装零售企业也愈加重视与客户的互动，不断通过门店的信息化建设、形象设计升级、店员培训等提升服务水平，以提高客户消费的体验感和满意度。

公司将统一店铺开设标准，根据人们的购物习惯，对店铺形象设计、店铺商品陈列、店铺动线设计等多方面进行科学、合理的人性化设计，并加强店员的销售技能和户外知识培训，进行经营精细化管理，不断通过深具吸引力的店铺形象和舒适的购物体验吸引消费者，提高满意度。同时，消费者也将通过零售网点、线下体验店、主题快闪店、网络宣传等了解牧高笛品牌的内涵、产品的个性以及企业的文化。

本项目的零售网点建成后，基本完成公司营销网络的全国布局，形成强大的品牌传播效应，从而扩大品牌的市场知名度，起到效益提升的效果。

## 三、有利于线上线下协同发展，为未来新零售体系建设奠定基础

自2010年在国内运营以来，牧高笛品牌的国内销售收入主要是来自线下网点，线上平台的投入与销售额相对较小。通过该项目的实施，不仅在全国不同层级市场新开设线下店铺共362家，大幅提高品牌的覆盖范围和渗透率，还将加大线上渠道的投入与布局，优化与拓展自有品牌的线上销售渠道，逐步打通线下与线上零售网络，建立起线上与线下、直营与加盟相结合的全渠道零售网络，有利于形成直营与加盟互补、线上与线下双核发展，各销售渠道共同发力的品牌营销网络，扩大品牌知名度及市场占有率，并进一步完善自有品牌的全渠道销售体系。

同时，公司将增强品牌线下店铺的体验设计，通过信息化、智能化及数字化设计，为消费者提供更加人性化、直观化及科技化的购物体验，同时与线上运营体系形成良好的互补关系；利用信息软件升级提升营销大数据的收集、分析与运用能力，利用信息技术促进会员在线上线下销售网络的交互融合，在增加用户黏性的同时，努力提升产品适销性、售罄率和用户复购率，促进线上线下零售业务的打通、交互、协同，为公司面向未来的新零售体系的整体建设奠定良好基础。

### 第三节 项目建设的可行性

#### 一、在历经 6 年的夯实调整后，未来户外用品市场或将迎来新一轮增长期

根据 2018 年 1 月 26 日中国纺织品商业协会户外用品分会（COCA）发布的《中国户外用品 2017 年度市场调查报告》显示，国内户外用品行业在经历了 2008-2012 年的快速增长期后，2013 年至今行业增速逐年放缓，进入了夯实调整期，但 Shopping Mall、奥特莱斯等新型渠道类型的销售表现良好，消费者对于户外产品时尚化、个性化的追求，及高端、时尚感较强的细分领域的户外用品消费需求在进一步增强，国内户外行业的发展已逐步从粗放型的增长模式向精细化的集约型发展模式转变，户外产品在细分市场（时尚、儿童，女性等）面临的巨大机会，随着消费升级带动渠道升级和行业升级，未来户外行业的发展仍蕴含着巨大的市场机遇。

国务院印发的《关于加快发展体育产业促进体育消费的若干意见》，明确提出到 2025 年中国体育产业总规模力争超过 5 万亿元；近年来国家体育总局《水上运动产业发展规划》、《山地运动产业发展规划》及《航空运动产业发展规划》等文件的相继发布，将助力户外运动相关市场的未来发展。同时综合考虑国内经济整体运行稳中求进的发展基调、消费升级的趋势、2022 年北京冬奥会的临近、国内户外运动发展所处阶段、人均户外用品消费金额相对较低等因素，国内户外用品行业仍具有较为广阔的市场发展空间，预计在 2019 年后将逐步迎来新一轮更加健康的

可持续增长期。

国内户外用品行业的逐步复苏及下一轮增长期的开启，为牧高笛品牌新一轮健康持续的发展提供了广阔的市场空间。

## 二、本项目建设符合国家政策鼓励方向及消费发展趋势

根据国家供给侧改革的指导方向，从提高供给质量出发，扩大有效供给，提高全要素生产率，满足广大人民群众美好生活需求。《纺织工业发展规划（2016—2020年）》进一步明确提出要优化产品供给结构，充分挖掘消费热点和需求盲点，扩大中高端纺织服装产品供给。注重设计创新，融合传统文化和现代时尚，加强产品形态、产品功能、生产流程及消费体验各环节创意设计，开发时尚化、个性化产品。同时，随着近年来国内户外运动的发展，登山、徒步、跑步、冰雪运动、自驾露营、骑行等各项细分户外运动相继盛行，消费者对于户外产品时尚化、个性化的追求，高端、时尚感较强的细分领域的户外用品需求也进一步增强。

而牧高笛品牌其产品定位为“外保护、内舒适、潮户外”，是将户外技能与潮流艺术完美结合，引领“时尚、轻松”户外生活方式。其产品既能满足户外运动功能性需求，又兼具休闲服饰的舒适性特点，同时融入时尚化、个性化的设计元素，兼具功能性与时尚性。通过实施该项目，公司将持续跟踪行业的时尚变化，预测、评估消费者的心理需求，把握时尚潮流趋势满足消费者对产品的美观偏好，致力于打造极致产品，并及时推出相应新品，持续满足广大户外消费者的需求。

## 三、公司拥有坚实的市场基础和丰富的营销网络扩展经验

自公司成立以来近十五年深耕户外用品市场，具备良好的市场基础优势。虽然受近年来户外用品行业整体增速放缓、市场竞争激烈等因素影响，公司户外用品主业的销售业绩有所下滑，但公司销售规模仍处于行业中的领先地位，拥有坚实的市场基础。

截至 2018 年 9 月 30 日，公司目前在全国范围内拥有线下店铺总数 347 家

（其中自营店铺总数为21家，加盟店铺总数为326家），经过多年来对销售网络的开拓与运营，公司在网点选址装修、货品运营、门店管理、仓储物流、消费者服务等多方面积累了丰富的丰富经验，形成了一套有效的零售网络运营体系。借助现有的营销经验，可根据自有品牌的产品定位及店铺类型，针对性地运用于新项目中。

#### 四、公司已建立了完善的人力资源培养机制和激励制度

对于线下店铺营运网点而言，为消费者提供穿搭建议、提高连单率、复购率与客单量是提升同店销售增长的重要方面。为此，公司搭建了新零售人才培养体系，根据公司战略目标制定年度培训计划，对外积极寻求各种有效的培训资源和课程体系，定期组织各项专业培训、综合管理提升培训等，通过培训使员工专业方面及综合管理方面得到有效提升。

公司正在推行的营销精英团队培养计划，营销精英团队将灵活转战各零售网点，为新开店前期提供策划方案，节日、商场活动期间提供营销计划，协助零售网点完成营销计划目标。同时公司将赋予一线店铺店长更大的权利职责和超额业绩奖金，提升店长作为店铺运营直接负责人的积极性和责任心，辅之零售店培训的全面升级，将店员重新定位为户外运动助理、户外运动顾问和户外顾问等三层级进行培训考核，多维度提升店员的户外运动专业度及销售技能，从而有效提升用户在终端门店的消费体验。

除了人才培养制度外，公司还将研究符合公司运营实际的考核制度与标准，多种方式建立长效的激励机制来吸引和留住优秀人才，充分调动员工的积极性与主动性。

## 第三章 项目的市场环境分析

### 第一节 户外用品销售的市场环境分析

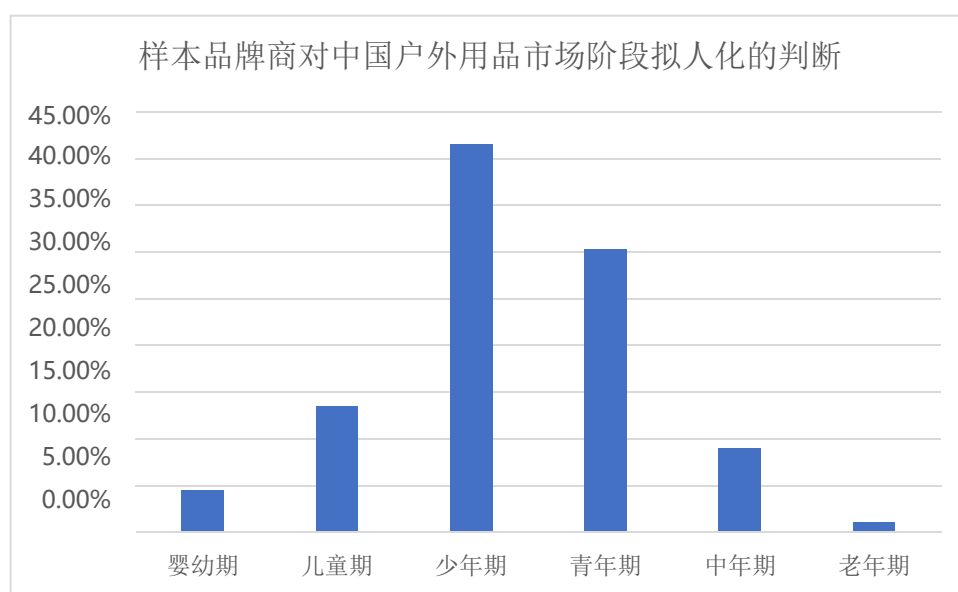
#### 一、中国户外用品市场特点

2000-2005年之间，国内本土品牌开始大量涌现，企业的品牌意识提高，逐步开始摆脱了生产型企业属性形成了一批采用“哑铃式”的完全品牌化市场运作模式，这个阶段属于发展期。

2006年至2013年为快速发展期，整个户外行业的零售规模保持每年45%以上的增长，全国零售总额已超百亿人民币，已经成为一个颇具规模的行业。本土品牌也从2011年开始的出货量已经超过国外品牌，显示出强劲的增长潜力。

虽然近几年户外市场零售增速放缓，但从长远看，目前产业规模处于起步阶段，人均消费额不足 20 元（2017 年中国人口 13.9 亿，户外零售总额 244.6 亿元），而欧美和亚洲发达国家的人均消费额均在 300-800 元之间。

中国仍处在发展阶段，2017 年人均 GDP 为刚超过 9000 美元，与欧美发达国家以及亚洲发达国家等超过 2 万美元以上的人均水平仍有很大差距，尚存在巨大的发展空间。





《2017 年中国户外用品市场调研报告》认为，中国户外用品整体产业发展处于“成长期初期”，其阶段性的起落符合初级市场特征，经过近几年的低速增长，预计开始步入稳定增长期。41.57%的样本品牌商代表认为中国户外用品市场处于“少年期”。

## 二、主要竞争品牌特点

根据COA《中国户外用品市场2017年度调查报告》数据显示，2017年户外品牌总数达到901个，国内品牌总数已反超国外品牌。根据产品的品牌认知度和市场认可度，以及产品的专业度，目前国内的户外品牌格局可分为五大阵营：

户外用品主要品牌竞争格局

品牌	阵营划分	代表性品牌
国外品牌	顶级阵营	ARC TERYX（始祖鸟），Haglofs, Mammu（猛犸象）
	一线阵营	Columbia(哥伦比亚), The North Face(TNT), Marmot(土拨鼠), JACK WOLFSKIN, Mountain Hardwear
	二线阵营	BLACK YAK（布莱亚克），LOWA, Northland, KoLon Sport, Vaude
国内品牌	一线阵营	TOREAD(探路者)，MOBIGARDEN(牧高笛)，KAILAS（凯乐石）
	二线阵营	思凯乐, Shehe（极星），KingCamp（康尔），CAMEL（骆驼户外），Kolomb(哥伦布)

其中一线主要竞品品牌简况如下：

### （一）Columbia(哥伦比亚)

Columbia 品牌创立于 1938 年，早年的 Columbia 是以生产雨衣、雨帽起家，时至今日经过不断发展各类户外运动服装及研究高科技布料，Columbia 目前成为全球最大的户外服装品牌。目前拥有独家研发的专利布料：Omni-Tech®（防风防水透气布料）和 Omni-Dry®（速干布料），先后通过严格的品质技术测试

(Tested Tough)，加之出色的立体裁剪设计、Interchange System 三合一设计，完全切合个人需要，提供最佳的方便灵活性。据网站资料查询，该品牌自 2004 年起，与太古集团旗下的太古资源合资在中国经营该品牌，二者分别占股 60% 和 40%。

## (二) The North Face (TNF)

TNF 是源自美国的户外运动产品品牌，“永不停止探索 Never Stop Exploring”是该品牌的口号。TNF 自 1976 年便成立了品质控制实验室专门用于材料测试，研发适合不同户外环境、满足各类需求的材质和面料，每一件产品都需要经过严格的运动员实地测试、精进设计，其通过不断追求设计与性能的极限及不断的科技创新，提供舒适安全的户外装备。该品牌自 2007 年 4 月 2 日起，中国的 TNF 品牌业务由 VF Corporation (威富公司) (纽约证券交易所代号：VFC) 全权负责。TNF 官方网站显示，截至 2018 年 8 月，TNF 在中国约有 600 多家门店。

## (三) TOREAD(探路者)

探路者公司成立于1999年，是一家专业设计、开发、生产和销售户外运动用品的公司，并于2009年在国内创业板成功上市。2017年11月探路者确立了“聚焦户外产业，围绕主业进行资源整合和布局”的战略方向。目前探路者公司的主营业务线包含户外品牌探路者、探路者童装、美国户外品牌Discovery Expedition及户外运动社区绿野网。探路者将旗下产品定位于“专业、科技、时尚”，着力打造优质产品，并赋予旗下四大产品线新的灵魂：户外探险家、户外旅行家、户外艺术家以及小小探路者。据探路者2018 中期报告显示，TOREAD 线下店铺总数为1,253家，Discovery Expedition线下店铺总数为171家，探路者童装店TOREADKIDS线下店铺总数为15家。

## (四) KAILAS (凯乐石)

凯乐石品牌于 2003 年创立，品牌创始初期定位攀登领域，装备产品推行“轻量”设计理念，现已发展为国内知名户外品牌，产品范围包括专业户外旅行服装、登山及徒步鞋类、登山背包、帐篷、睡袋、专业登山器械和帽子、手套、袜子等配件产品。

## 第二节 公司综合竞争优势

随着公司影响力的日益增强和经营管理规模的扩大，公司更加重视引进专业管理人员，借助他们的专业知识和管理经验，建立起更加规范完善的治理结构、更加严格有序的内控制度，进一步形成公司在户外行业的综合优势。在自有品牌培育、建设的过程中所积累的经验及已形成的优势，也将为品牌后期的发展打下坚实的基础。

### 一、规模与竞争地位优势

根据中国纺织品商业协会户外用品分会（COCA）的统计数据，2015年出货额过亿的品牌23个，出货额占比达到58.25%；5,000万以上的品牌41个，出货额占比69.81%，行业梯队已经形成，品牌间的差距越来越明显。

公司2017年度收入已达5.16亿元，其中国内产品销售收入达1.92亿元，稳居户外用品行业第一梯队。公司进入户外用品行业已有十五年时间，通过长期的积累，深刻理解户外用品行业的特性，能良好把握户外用品消费者的消费偏好，再加上公司在规模上具有一定的竞争优势，这些都为本项目的顺利实施提供了保障。

### 二、销售渠道拓展经验优势

公司经过多年的快速发展，目前已经形成了直营与经销商模式为主，批发模式为辅的综合销售模式。截至2018年9月底，公司在国内有直营、加盟店铺347家，2018年1-9月直营、加盟实现收入6,629万元，占线下收入比例76%；公司现有渠道覆盖面和渠道经验为本次营销网络建设项目提供样板和支持。

公司已经具备成熟的渠道运营经验和完善的管理组织，对区域市场战略布局，渠道结构及政策设计具有丰富的管理经验。公司通过进入各地区主要经济中心城市并不断向二三线城市渗透的渠道建设战略稳步扩张。经销渠道方面，公司通过区域总经销商及区域销售公司管理经销终端，公司与各区域总经销商建立了长期良好的商业合作关系，经销商能够充分理解公司的终端政策并加以

有效执行；直营渠道方面，公司具有多年直营商场店的运营经验，已建立起完善的直营渠道组织架构与管理制度，具备丰富的直营终端运营经验，培养起一支强大的营销管理团队。

### 三、品牌口碑与定位优势

在户外用品行业中，户外用品专营店是一类进入门槛最高的、专业性最强的渠道。这类渠道大多由户外用品专业渠道商或户外运动爱好者所建立。由于这类经营者对户外运动有极深刻的了解，对户外用品领域有很深入的研究，因此对产品品质的把控极为严格，非常注重产品在户外运动爱好者群体中的口碑。这一渠道恰恰是公司最早进入，建设完善程度最高的渠道。

公司自2012年起启动“行·无界”品牌主题活动，每年在全球选取1-2个区域，突破地域、文化、思想的界限，不断探索自我，关注社会焦点。通过卓有成效的品牌推广活动，在休闲户外人群中树立了良好的公司品牌知名度。这将十分有利于公司赢得户外用品增量市场，扩大销售规模，提升市场占有率。

公司除了在户外运动专业性较强渠道与人群中树立了相对不错的口碑外，还紧紧抓住国内消费者的需求变化，提出轻松户外、时尚户外的产品设计理念，从2009年开始运作“双鹿”LOGO牧高笛，契合轻户外的发展趋势。公司产品定位中端，以较高的性价比来赢得消费者的亲睐。在价格和国外高端品牌有所区隔，以价格优势来吸引消费者；同时也在设计与品质上达到国内一流水准，以较高专业性赢得竞争优势。

### 四、技术研发优势

公司拥有完全独立的产品开发能力，年均新开发ODM帐篷样品200至300款，公司的露营帐篷研发能力获得海外客户的高度认可，多次获得中国、亚洲户外年度大奖。

自主品牌业务方面，公司以市场需求为导向，通过自主设计与供应商共同研发相结合的方式，不断探索新技术、新材料和新工艺，公司每年自主品牌鞋服、装备开发超过400款；2018年公司自主设计的户外烤炉还拿下了国际最高设

计品质的红点奖。同时公司拥有各项专利共计超过100个，掌握多项专业生产技术，在产品的防水抗风、保暖锁热及轻薄耐用等方面为客户提供优质的户外体验。

## 五、管理团队优势

公司经过多年的经营，构建了高效的组织架构，规范业务流程的同时，也打造了一支业务精、专业技术强、工作热情高、能够锐意进取、极具创新意识、具有超强凝聚力的管理团队。公司高层具备多年行业销售管理经验，积累了丰富的行业经验和大规模销售网络的管理经验，对户外用品销售市场具有极高的敏感性和前瞻性。

公司核心管理层不但具备较高的个人素质、专业技能和管理才能，而且大多具备同类行业从业经验。年轻又富有创新精神的管理团队在领导牧高笛的发展过程中，始终保持着团结、奋进、务实的工作作风和精神，营销管理体系与管理团队经历了市场的考验，成功帮助公司实现了快速发展。

## 第四章 项目建设方案

### 第一节 项目建设方案大纲

根据牧高笛品牌营销网络的现有基础条件和未来发展目标，项目计划在未来3年内在全国开设品牌自营店62家、加盟店300家，同时投入建设不超过2家体验店以及升级店、快闪店、线上渠道建设，预计新增营业面积28,960m<sup>2</sup>，项目投入金额16,386.90万元，项目资金来自原募集资金项目调整后投入。

### 第二节 新增直营店铺建设方案

为巩固牧高笛品牌在重点市场的领先地位，公司将在国内重点城市核心商圈、地段建设直营店62家，加强重点市场的渠道力与市场占有率。

本项目新开直营店计划投入10,269.21万元，包括开设门店初期的租金费用、装修费用、备货资金、人员费用、营销推广费、基本预备费等。

### 第三节 体验店/升级店建设方案

#### （一）体验店

近几年随着新零售模式发展，线下体验成为消费者追求的一种方向，体验店模式受到新生态消费群体的青睐。为更好地宣传牧高笛品牌形象和理念，吸引品牌粉丝群体刺激终端消费，公司将在国内重点城市的高客流商圈或特殊地段建设不超过2家体验店。

本项目新开体验店计划投入607.53万元，包括开设门店初期的租金费用、装修费用（含体验设备）、备货资金、人员费用、营销推广费、基本预备费等。

#### （二）升级店

为保证门店形象符合最新潮流趋势，或处于最佳销售位置，公司会不定期对已开设的自营老店进行店务升级、道具更新，或扩展销售面积、同商场调整铺

位，以激发老店零售的同比增长。此类门店统称升级店。

鉴于体验店开设前期考察、选址等时间周期较长，为提升项目资金使用效率，在建设期内如体验店开设未达预期数，则其多余资金投入可用于升级店的费用投入。建设期内升级店投入费用总额与体验店的开设投入总和不超过617.69万元。

本项目升级店投入金额不低于10.16万元，不超过617.69万元，投入内容包括装修费、道具费、租金费用（营业面积扩大）等。

## 第四节 快闪店建设方案

每年的行业展会、公司秀展、商场节庆、户外赛事期间，往往是目标消费群体人气聚集时期，抓住上述短期内的商业时机，在特定时期内开设充满品牌主题特色的快闪店，可以快速吸引消费者与品牌、产品互动，迅速提升品牌影响力，达到刺激终端零售目的。

公司计划投入 2,000.00 万元用于快闪店建设，预计费用包括场租费用、铺位搭建拆卸费用、宣传费用、备货资金、人员费用等。

## 第五节 线上渠道建设方案

目前线上线下融合已成为零售行业公认的趋势，品牌商基本都建设有自己的线上销售平台。公司自2013年开始开发和运营电子商务渠道，在国内“天猫”、“京东”等主要电子商务平台开设网络直营店，销售自有品牌产品。2017年度公司电子商务渠道实现销售收入3,614.04万元。

根据公司未来线上线下协同发展战略，拟通过本项目资金投入加强建设公司线上渠道，包括国内电商平台、跨境电商平台以及电商事业部的建设投入。从市场范围扩大、营销宣传加强、人员配备增加、IT设备、经营软件升级等多维度提升线上渠道综合实力，保证公司线上销售保持高速增长。

公司计划投入2,000.00万元用于线上渠道建设，预计包括线上营销费、宣传费、人员费用、电商运营中心与电商仓库租金以及IT数据中心IT硬件、软件购置、升级费用。

## 第六节 新增加盟店建设方案

在加盟区内，公司与加盟商通过战略合作，以补贴政策刺激加盟商开店，已实现加盟收入增长目标。项目建设期内计划在全国31个省、市、自治区和直辖市的各个城市的重点商圈新增建设加盟营销网点共计300个，提升公司渠道力，刺激加盟收入增长。

公司计划投入1,500.00万元用于加盟商补贴，其中预计包括新开店装修、道具补贴、租金补贴、加盟培训补贴。



## 第五章 项目建设期及实施进度计划

### 第一节 项目建设期

项目新增62家直营店和300家加盟店，项目建设期为三个完整年度，计划为2019年1月-2022年1月。

### 第二节 实施进度计划及单店建设进度安排

根据以往营销网络建设经验及各地市业务开展基础情况，公司计划在3年内完成各地区的门店建设，其中单店建设期预计为三个月。

建设期	2019年1月-2020年1月	2020年1月-2021年1月	2021年1月-2022年1月
直营店	14	28	20
加盟店	60	100	140

说明：本表的开店城市、门店等级、模式及每年的新开店数为测算预计数，公司将按实际年度需求灵活调整。

序号	项目	单店建设进度安排		
		第一个月	第二个月	第三个月
1	店铺选址市场调研			
2	购置或租赁店铺			
3	设备采购			
4	店铺装修			
5	设备安装			
6	人员培训			
7	竣工验收并试营业			

## 第六章 项目投资总额及资金安排

### 一、项目总投资金额

本项目总投资为16,386.90万元。

项目所需全部资金由公司于2017年3月7日向社会公开发行人民币普通股（A股）股票的融资取得，本项目由公司全资子公司浙江牧高笛实施。

### 二、建设投资估算的范围

（一）62个直营店铺及不超过2家体验店的租金费用、装修费用、备货资金、人员费用、营销推广费、基本预备费；老店升级装修费、道具费等；

（二）快闪店开设的场租费用、宣传费用、备货资金、人员费用、装修费、基本预备费等；

（三）线上渠道建设包括线上营销宣传费用、人员费用、电商运营中心与电商仓库租金、IT中心硬件、软件费等；

（四）300家加盟店建设补贴，包括新开店装修、道具补贴，租金补贴及培训补贴等。

结合本项目具体情况，建设投资资金约为16,386.90万元。

## 第七章 效益分析和财务分析

提别风险提示：本章效益分析和财务分析结果，是在不考虑外部环境变化，结合项目计划与假设条件的预测数，仅供决策参考，不构成上市公司的业绩预测与承诺，公司提请广大投资者注意投资风险。

### 第一节 企业基础数据

#### 一、项目计算期

鉴于项目中直营店投入的直接目的即为实现盈利，其他投入小项以费用投入为主，属于间接提升业绩，收益估算难度较大，故本章仅对直营店小项做效益分析和财务分析。

直营店建设（以下简称“直营店项目”）计算期 10 年，其中：建设期 3 年，运营期 7 年。

#### 二、营业收入、营业税金及附加估算

##### （一）营业收入估算（不含增值税）

##### 1、店铺建设数量

直营店项目计划 T1 年完成 14 个直营店铺建设，达到总计划建设直营店铺数量的 22.58%；T2 年完成 28 个直营店铺建设，达到总计划直营建设店铺数量的 67.74%；T3 年完成 20 个直营店铺建设，达到总计划建设直营店铺数量的 100.00%。

##### 2、营业收入估算

营业收入估算依据公司提供的相关区域店铺坪效作为估算的基础，直营店营业收入全部记入项目营业收入。

##### （二）增值税估算

##### 1、销项税额：本项目销售产品的增值税税率为 16%。

2、进项税额：本项目所需进货商品的进项税额扣除率为 16%。

### （三）总成本费用估算

#### 1、产品成本费用

根据最近一个会计年度产品成本占销售收入的比重测算。

#### 2、店铺租赁费、扣点费用及建设费用

本项目的店铺租赁费、商场联营扣点费用根据拟建店铺所在城市商圈的参考租金、扣点标准为基础进行的测算；

店铺建设费用主要包括直营店铺的装修费用和道具购买费用等。

#### 3、人力成本

人力成本的估算范围是直营店铺人员成本。

#### 4、其他费用

估算与本项目直接相关的营销推广费、水电、运输等基本预备费用。

### （四）企业所得税

企业所得税税率按 25%计征。

## 第二节 财务分析

财务分析是在国家现行会计制度、税收法规和市场价格体系下，依据预测的项目财务效益与费用，计算评价指标，分析项目的财务盈利能力和偿债能力，据以判别项目的财务可行性。

### 一、财务盈利能力分析

#### 1、财务盈利能力分析

财务盈利能力分析，是分析项目融资方案确定前，项目的现金流入和流出情况。这种分析排除了融资方案对盈利能力的影响，反映的是项目方案本身的盈利能力。

反映项目投资财务盈利能力的动态指标有项目投资财务内部收益率和项目投资财务净现值，静态指标有投资回收期，其中项目投资财务内部收益率是主

要指标。

## 2、项目投资财务内部收益率

项目投资财务内部收益率，是指在项目计算期内各年净现金流量累计等于零时的折现率。项目投资财务内部收益率的判别依据是财务基准收益率。当财务内部收益率大于或等于财务基准收益率时，财务上可考虑接受。

据测算，直营店项目中盈利项目直营店投入所得税后项目投资财务内部收益率为 18.34%。

## 3、项目投资财务净现值

据测算，直营店项目所得税后项目投资财务净现值（ $ic=10\%$ ）为 1,949.78 万元，这反映本项目在满足了按10%的财务基准收益率要求的盈利之外，还获得了 1,949.78 万元现值的超额盈利。

## 4、项目投资回收期（Pt）

项目投资回收期（Pt）是指以项目的净收益抵偿项目全部投资所需要的时间。投资回收期越短，表明项目的盈利能力越强。

直营店项目所得税后项目投资回收期（含建设期）为 7.81 年。

## 5、总投资收益率（ROI）

税后总投资收益率表示总投资的盈利水平。

直营店项目计算期 10 年，其中：建设期 3 年，运营期 7 年，投资总额为 10,269.21 万元，税后总投资收益率为 13.17%。

## 二、财务生存能力分析

进行财务生存能力分析需编制财务计划现金流量表。拥有足够的经营性现金流量是财务可持续的基本条件，各年累计盈余资金不出现负值是财务生存的必要条件。

根据本项目的现金流测算结果，在初始投入 10,269.21 万元的资金后，本项目在建设及后续运营期间内均具有较强的财务生存能力。

## 第八章 项目风险分析及对策

### 一、营销网络布局计划不达预期的风险

本项目拟在三年内新增362个线下零售网点。若公司未能及时、有效地落实零售网络的建设计划，则本项目的盈利能力及增长情况可能受到不利影响。零售网络建设项目能否达到预期，取决于公司能否为零售网点寻找合适的商业位置与经营人才等诸多因素，同时在维持现有零售网点经营情况的同时，公司需要在新设零售网点发展与积累忠实客户，零售网络扩展计划的实施可能会遇到公司无法控制的不确定性因素及困难。

针对此风险，公司将提前具体布局零售网点的商业位置，在客流量大的购物中心、百货商场、专卖店商圈等设立零售网点，有效提高产品及品牌的可见度，并借助购物中心、商场内营销活动促进产品销售。

### 二、加盟商的相关风险

截至2018年9月底，公司在国内有加盟店326家；2018年1-9月实现加盟收入5672.73万元，占自有品牌总销售收入比例50.83%，加盟商在公司线下销售及创利方面发挥着重要作用。

本项目以补贴形式投入，来刺激加盟渠道的拓展与加盟收入的增长。随着加盟商经营规模的不断扩大，如果公司的重要加盟商在经营管理、运营能力、资金筹措方面的能力不能得到有效提升，则可能会对加盟业绩的持续快速发展造成不利影响。

针对此风险，公司将通过与加盟商签订特许经营合同的方式，对加盟商日常运营的各个方面进行规范，加强对加盟商相关人员的培训，对各产品性能进行充分讲解，提升对市场销售的预测规划水平。同时密切关注连锁经营店铺的货品库销比、售罄率等关键指标的变动，促进公司与优质加盟商的长期共同发展，进一步降低相关风险。

### 三、平均单店销售业绩下滑的风险

平均单店销售业绩受整体经济环境、行业竞争状况、产品开发设计、零售网点运营等多方因素的影响。若单店业绩在未来出现进一步下滑，公司未能及时采取有效措施应对零售网点较大范围的业绩变化，本项目将面临平均单店销售业绩下滑、营业收入与净利润不达预期的风险。

针对此风险，公司将通过现有的信息化系统建设等多渠道，密切关注单店销售的各项业绩指标，持续加强对店员的培训管理，及时发现问题并组织人员针对性地提供解决方案。

### 四、未能把握流行趋势变化的风险

公司于2018年推进了品牌升级，将牧高笛定位为“外保护、内舒适、潮户外”产品，赋予了品牌追求时尚的愿景。

时尚服装具有流行趋势及消费者偏好变化快的属性，因此对市场时尚流行趋势和消费者偏好进行准确预测甚至引导，并及时地开发和销售满足市场需求的产品，也是影品牌业务持续增长及稳定发展的重要因素之一。加之零售网点遍布全国，不同地区及不同消费群体有不同的消费偏好及风俗习惯，因此若不能及时预测流行趋势，将面临品牌影响力减弱、产品销量下降、库存积压及利润下滑的风险。

针对此风险，公司的研发设计团队成员将进行持续不断的学习，紧跟国内外市场潮流，洞悉潮流趋势，同时做好目标消费人群的调查，通过用户分布格局、市场分布格局、消费者特征画像、户外用品需求及市场细分等大数据分析，更准确的了解市场和用户，从而有效把握消费趋势的变化。

## 第九章 结论

综上所述，公司全渠道营销网络建设项目的顺利实施，将提高牧高笛品牌的市场占有率、渠道渗透率及品牌知名度，完善打造直营与加盟、线上和线下的全渠道销售网络体系，同时不断满足消费者追求个性化、时尚化的需求，提升消费者在终端零售店的购物体验，进而提高复购率、单店店效，形成良性的互动循环，有效促进线上线下一体化的新零售业务体系的构建，并最终实现公司整体盈利水平的提高。