



这种“上涨一日游，下跌很惨烈”的走法看上去就很泄气，更令人失望的，还有其断崖式下跌的经营业绩。

此前，奥康国际预告称：2022年实现的归属上市公司股东的净利润亏损3.2亿至3.8亿元，同比减少1039.74%到1215.94%，预计扣非后的净利润亏损3.76亿元至4.36亿元。虽然上市的6家鞋服箱包企业2022年业绩全线亏损，但奥康国际的亏损额已经远超其他。

值得注意的是，这虽然是其上市以来首度亏损，却来得极其迅猛：2022年上半年仍有241万归母净利润，三季度就急转直下成为负1.33亿元（扣非净利润-1.76亿元），以此推算，四季度亏损更甚。半年亏损就一举吞掉前4年利润总合，正在加速扩大的这个“窟窿”，杀伤力可见一斑。

奥康国际2023年新春峰会上，一位高管的发言主题为“拐点已至，腾飞可期”。会议时间是1月29日，隔天（1月31日）就发布“变脸”式业绩快报，不禁令人困惑：这个“拐点”到底真是在说由蛰伏转腾飞呢，还是从“沉默性缺氧”转向“全面呼吸衰竭”。

近期公告中，奥康国际坦言出现巨额亏损的原因，除了对兰亭集势投资的4200万计提减值，其它一是来自“对经销商与合营商因疫情造成的影响给予一定的补贴。”二是“公司实施品牌战略升级，在广告投放、业务宣传、形象升级方面的投入增加较多。”

而钛媒体APP研究发现，企业运营突然暴露的“败相”，背后成因其实由来已久。2015年之后，奥康启动一系列“看上去美丽、说起来容易但做起来很难”转型：转型休闲鞋、转型中高端、转型运动与皮鞋混搭、转型线上、电商贴牌.....现在看来无

一不是“踌躇满志推出，灰头土脸落下”，甚至陆续呈现烂尾的味道。

无数次的突围不成，让昔日“鞋王”在市场、品牌、产品、周期、人事缠绕出的复杂性之中愈困愈深，且因大把烧钱无果而危机四伏。未来能否翻盘回天，正面临前所未有的挑战。

## 转型“点子化”

奥康国际的主营业务，可一句话概括为“皮鞋及皮具产品的研发、生产、零售及分销”。这种既单一也“专一”的结构，在皮鞋市场显露萎缩的趋势下承受压力不言而喻。

老板王振滔推销员出身、早年曾有“点子大王”美誉，奥康能从小作坊做到大集团，与其灵光一闪的点子能屡屡“一招制敌”不无关系。从过往公开言论可以看到，这样的生意背景让王振滔其实很早就已嗅到了发展危机，2012年奥康上市后不久，便开启转型战略予以对冲。

不过，昔日打拼时“点子”可以带来的快速见效，面对企业转型这种复杂的系统性工程却很难生搬硬套。然而梳理奥康国际多个转型举措会发现，这些弥漫着浓浓的“点子”风格的转型，最终落得均为“成也萧何败萧何”的结果。

2015年，户外风潮带动下，奥康拿下美国运动鞋品牌斯凯奇在中国南方部分省市的经销权，提出“五年开千家斯凯奇专卖店”的目标；

2017年1月，王振滔一句“现在的年轻人有几个还穿皮鞋？”之后，高调宣告大举进军运动休闲产业，继斯凯奇之后又拿下彪马的代理权。

二者的特点，都是在国内市场相比耐克、阿迪属于不那么强势的品牌，但在海外也能排得上号，对于原本没有运动鞋业务又想在这块市场分一杯羹的奥康，既不用自己再重新花力气打造新品牌，还能给自有休闲品牌“康龙”协同赋能，表面上看又是个如意算盘级别的“点子”。

但现实却是，奥康未能复制安踏在斐乐身上创造的商业奇迹，从2017年-2021年，斯凯奇的营收增速从111.69%跌到了25.24%，2022年三季报显示，斯凯奇的营收占比只约10%，营收同比减少14.09%至2.03亿元。

## 3.5 报告期内实体门店情况

## 3.5.1 报告期内国内实体门店情况

品牌	门店类型	2022年6月末 数量(家)	2022年9月末 数量(家)	2022年第三季 度新开(家)	2022年第三季 度关闭(家)
奥康	直营	999	1,043	69	25
	经销	1,224	1,191	35	68
康龙	直营	71	60	0	11
	经销	17	17	1	1
斯凯奇	直营	96	97	2	1
	经销	61	41	0	20
彪马	直营	44	42	1	3
	经销	22	17	0	5
合计		2,534	2,508	108	134

三个运动休闲品牌门店量之和274，在奥康国际全部2508家线下门店中占比10.9%，历经多年的转型运动休闲结果寥寥。

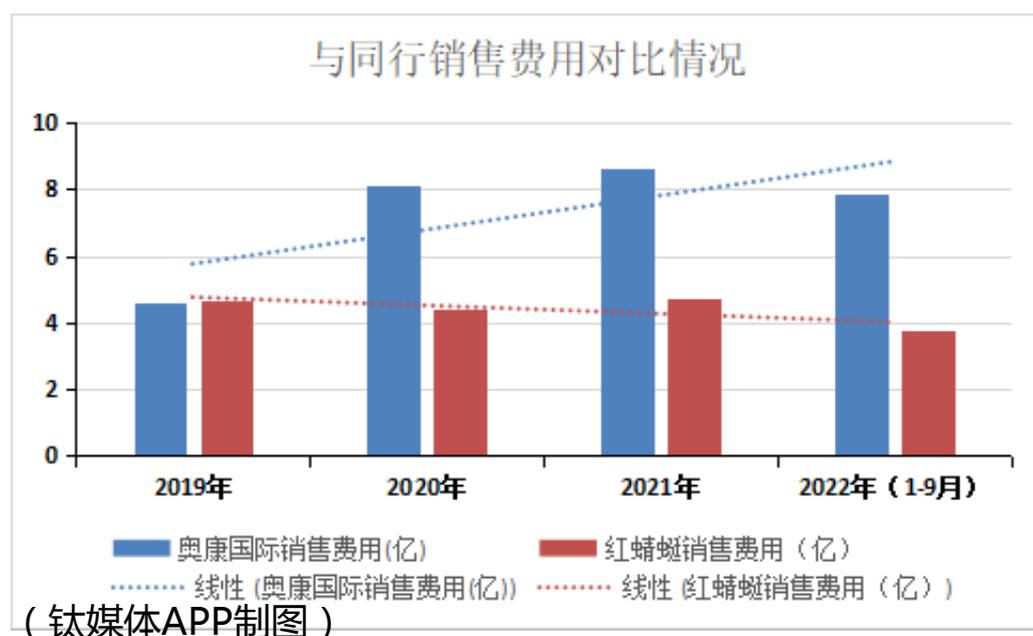
## 太烧钱的“品牌焕新战”

在运动休闲市场激烈竞争中迟迟未能取得理想突破，给奥康国际带来的一个直接影响就是业绩衰退。

奥康上市十年来的业绩表现属于典型“出道即巅峰”，上市首年（2012）交出营收34.55亿元、归母净利润5.13亿元的成绩后，这一“高线”再未被突破过。

2015年，奥康国际净利润3.9亿元为“次高点”，此后就保持每年20%至30%的净利润降幅一路下滑，实际盈利能力日渐羸弱。

至2019年，“业绩危机”突然爆发，当年其首次扣非后净利润转为负值，就一直延续至今。2019至2021三年的归母净利润能保持正值，很大程度上则是依靠政府补助、购买理财产品取得收益。



## 狂打广告不奏效

财报显示，奥康的销售费用由广告费、职工薪酬、服务费、业务宣传费等构成。销售费用项下，服务费占比最高，其中2020年服务费占比例超五成。奥康国际证券部相关人士表示“这主要是根据新收入准则，公司将商场扣点、电商平台扣点等计入所致”。

显然，为了体现“中高端”形象奥康不得不大量进场同样是“中高端”的商场，随之构成相当成本压力。

广告费用也是“品牌焕新战”的一个增幅较高支出。奥康国际2020年、2021年的广告费分别同比增长26.98%、72.81%，对应数额约3004.9万元、5192.8万元。

至2022年，仅上半年就花掉5210.5万元的广告费，同比增长195.49%。对于广告费的具体支出，奥康国际证券部相关人士表示，门店升级、代言人、抖音都有。

销售费用增速加大，同期营收增速却同比下滑3.71%，为何狂打广告却不奏效？

战略定位专家、上海九德定位咨询公司创始人徐雄俊向钛媒体APP表达了“奥康国际打广告不合时宜”的看法。鞋服行业独立分析师程伟雄则表示，除了疫情消费市场疲软客观因素外，消费群体已经发生根本性的改变，在这种情况下投入太多的广告意义不大。

## “500元以上皮鞋” 的尴尬

2014年，奥康曾豪掷千万请当红韩国明星金秀贤代言，试图使品牌形象年轻化；7年之后，为了重塑“更舒适的男士皮鞋”定位，奥康又请来华语影星陈伟霆代言。

一个经典海报画面是，为了突出展示奥康“运动皮鞋”鞋底的透气专利设计，身着休闲西装的陈伟霆斜躺皮椅、微翘二郎腿，鞋底之下露出一个圆形带孔装置。

在更详细的介绍中，宣传图片中的这个鞋底装置还会像黄鼠狼似喷出浓气。很难想象，如此品味的宣传是为了俘获消费“500元以上中高端皮鞋”的“雅皮”人群。



(钛媒体APP拍摄)

一名消费者王鹏（化名）在店内试穿一双折扣后500左右的皮鞋，最终没有购买，反馈是“舒适度不太好”。

钛媒体APP发现，在黑猫投诉平台，以“奥康”为关键字进行检索，相关投诉有180多条，主要投诉点涉及产品质量问题、虚假发货等问题。其中今年1月23日、1月16日的两起涉及产品质量的投诉目前还处于处理中。这或许也是鞋子不好卖的原因

之一。