

# 5年销毁8亿库存 Burberry 难治业绩“焦虑症”？

本报记者 吴容 广州报道

Burberry (巴宝莉) 由于烧毁库存的消息, 引发了不少环保人士的批评。

近日, 根据 Burberry 公布的财报显示, 2018 财年公司共销毁了价值超过 2860 万英镑 (约合人民币 2.54 亿元) 的库存, 包括衣服、饰品和香水等。善待动物

## 焚烧库存引争议

曾在奢侈品咨询公司工作的 Harry 对记者表示, 销毁库存虽然会使 Burberry 受到一定的损失, 但是它目前也许更为看重自身品牌形象和价值的维护。

根据 Burberry 发布的 2018 年财报, 在截至今年 3 月 31 日的 12 个月里, 公司销毁了价值 2860 万英镑 (约合人民币 2.54 亿元) 未售出的全新服饰和香水。如果以该品牌最具代表性的格子风衣换算, 2860 万英镑相当于 2 万件经典风衣的价格。

根据历年财报数据, 在过去 5 年间, Burberry 销毁的商品总价值超过 9000 万英镑 (约合人民币 8 亿元)。这些年来, 销毁的商品价值持续增加, 2018 财年的这一数字几乎是 2014 财年时 (价值 1100 万英镑) 的 2.6 倍。销毁商品的价值占到公司总利润的比重也在升高, 从 2014 年占比 2% 升到了 2018 年的 7%。

近年来, Burberry 尝试了不少转型, 包括即看即买和用数字化改造门店等。库存增多很可能来自于 Burberry 此前实行的即看即买策略。2016 年 9 月开始, Burberry 改变了时尚界的惯常做法, 即原先会在时装周后接受订单并在 6 个月出货, 变成了在展会后立即购买服饰。有观点认为, 该做法使得 Burberry 在供应链的管理上失去优势, 从而导致了库存的增加。

组织 PETA 的报告指出, 在这些烧掉的库存中, 还含有动物皮革制品。事实上, 在整个奢侈品、时尚行业, 销毁库存是一部分公司处理滞销商品的手段之一。此前, Louis Vuitton 的母公司 LVMH、快时尚品牌 H&M 也曾销毁过库存。

而此次 Burberry 受到特别关注, 不仅因为其销毁的商品总量

较大, 还因为其近两年来业绩表现不那么如意。在最新的财报 (截至 6 月 30 日的本财年前三个月内) 中, 其销售额为 4.19 亿英镑, 同比增长为 3%, 略低于去年同期的 4% 增幅。

近年来, Burberry 尝试了不少转型的战略, 包括即看即买和用数字化改造门店等, 此外, 作为转型的一部分内容, 2015-2017 财年,

事实上, 在整个奢侈品、时尚行业, 销毁库存的做法并不少见。快时尚品牌 H&M 同年 11 月也被指出运送超过 15 吨的库存到瑞典小镇 Vasteras 发电厂, 代替燃煤供电。H&M 称这些衣物没有达到安全测试标准, 同时表示未出售衣物未来都会捐赠出去。

卡地亚的母公司历峰集团 (Richemont) 今年 5 月向珠宝商买回库存, 并于两年间销毁价值 4.8 亿欧元 (约 4.37 亿英镑) 的手表, 以避免名表被打折出售影响品牌价值。BBC 援引分析师的话称, 这些手表被拆解后的零件有的被回收, 而大部分被丢掉, 回工会影响集团盈利。在截至今年 3 月 31 日的一年时间里, 历峰集团的净利润只增长了 1% 至 12.21 亿欧元, 远低于路透社分析师预测, 一部分原因在于回购手表库存的花费高达 2.03 亿欧元。

Burberry 全球 CFO Julie Brown 认为, 销毁这些商品“并不是一个随意做出的决定, Burberry 对待此事的态度非常严肃”。曾在奢侈品咨询公司工作的 Harry 对记者表示, 销毁库存虽然会使 Burberry 受到一定的损失, 但是它目前也许更为看重自身品牌形象

和价值维护。“不同于香奈儿、爱马仕等, Burberry 给人的印象, 更像是介于轻奢品与一线奢侈品之间的中高端品牌, 给人印象是传统和保守。”

此前, Burberry 首席执行官 Marco Gobbetti 也承认, Burberry 目前的定位仍属于中等价位的奢侈品牌, 其入门级产品的定价稍低于高端奢侈品的入门价位。他强调, Burberry 未来应该向更高端的奢侈品牌进化, 重新拿回价格主导权, 从而提升品牌的盈利能力。记者留意到, Burberry 的转型计划中提到, 对其产品组合进行调整与革新, 推出更高价位的手袋和配饰, 同时决定在未来进一步减少百货等折扣渠道的出货量, 以提高正价

商品销量。Harry 觉得, Burberry 为了达到这个目标, 不得不做出牺牲。同时, 奢侈品牌销毁库存, 能够更好地避免存货在仿冒市场和黑市里的非法交易。英国曼彻斯特城市大学时装业首席讲师玛利亚·马龙接受媒体采访时表示, “Burberry 不希望自己的商品落入任何可以低价出售, 并使得自己品牌贬值。”

此前, 轻奢品牌 Coach 曾在这方面吃过苦头。Coach 产品通过其他方式被回购, 比如奥特莱斯等打折渠道, 之后再以较低的价格流入市场, 导致正价产品的正常销售长期受到影响。为此, 该品牌花了好几年时间调整渠道和零售策略, 才最终扭转品牌形象。

Burberry 一直在减少门店数量。关店似乎未给 Burberry 带来明显的业绩提升。同时, 随着中国奢侈品市场逐步回暖, 在奢侈品巨头的竞争卡位战之中, Burberry 也许会逐步掉队。

《中国经营报》记者就销毁库存以及业绩的相关问题向 Burberry 发去采访函, 截至发稿未收到答复。



过去 5 年间, Burberry 销毁的商品总价值达 8 亿元。

本报资料室 / 图

## 转型期遇到瓶颈

Burberry 将放弃部分表现不佳的商场“店中店”, 关闭远离高端奢侈品消费者社区的门店。

事实上, Burberry 正在经历业绩所带来的“焦虑”。在最新的财报 (截至 6 月 30 日的本财年前三个月内) 中, Burberry 销售额增长 3%, 略低于去年同期的 4% 增幅。其中, 北美市场的销售额则录得高个位数增长。欧洲、中东、印度及非洲市场销售额有所下降。而中国市场对于 Burberry 风衣、手袋等产品的持续需求, 只带来了中个位数增长。

作为转型的一部分内容, 2015-2017 财年, Burberry 一直在减少门店数量。Marco Gobbetti 表示, 为了明确品牌定位, 将削减影响品牌批发业务的门店数量, 并将放弃部分表现不佳的商场“店中店”, 关闭远离高端奢侈品消费者社区的门店。

但关店似乎未给 Burberry 带来明显的业绩提升。据 Burberry 2017 财年业绩报告显示, 该集团实现销售额 27.3 亿英镑, 同比下滑 1%, 营业利润同比增长 1.95% 至 4.67 亿英镑。Marco Gobbetti 此前曾强调, 品牌仍然处于转型的过渡期。

北京商业经济学会常务副会长赖阳对记者表示, “实际上, 近年来, Burberry 品牌的重新定位, 是因为此前它在品牌价值上有下降的过程。首先早期品牌授权比较多, 使品牌形象被扰乱了; 其次由于分给经销商、代理商去进行品牌运营, 导致消费者档次层级不统一, 品牌价值下跌。不过现在, Burberry 对外授权逐步收回了。”转型之际, Burberry 试图更加贴近中国市场。2016 年, Burberry 宣布从中国经销商手中收回剩余 15% 的公司代理权。

在过去, Burberry 严重依赖中国市场。根据报道, 中国消费者的花费占到该集团销售额的 40%, 这个比例高于其他奢侈品公司。而收回中国业务, 意味着更加掌握对中国

市场渠道的控制权。

在最新财报中, Burberry 表示, 集团的数字业务增长强劲, 尤其以亚太地区直营业务最为明显。早在 2015 年, Burberry 就在阿里巴巴旗下天猫平台开设了其在中国的线上旗舰店, 还在微信公众平台发布时装秀前后的互动内容与幕后故事, 实行即秀即卖。为了拉拢中国的年轻消费者, Burberry 签下吴亦凡出任其品牌第一位非英裔代言人。

“在经历了几年的波折之后, 全球奢侈品市场重新焕发了光彩。在中国强劲需求的推动下, 奢侈品市场业绩喜人。”《纽约时报》近期撰文指出, 几大奢侈品集团已经开始调整战略, 针对利好环境发起冲锋。Gucci 最近刚发布了 2017 年的年度销售额, 达到了创纪录的 62 亿欧元, 约合 71 亿美元, 与前年相比增长了 45%, 它与年收入在 91 亿-93 亿欧元的 LV 展开竞争。香奈儿 2017 年的总销售额是 96.2 亿美元, 同比增长 11%, 这一增长主要是受亚太地区销售额的推动。

Burberry 可能没有把握好在中国的发展机会。最新财报也指出, 中国市场对于 Burberry 风衣、手袋等产品的持续需求, 只带来了中个位数增长, 包括中国在内的亚洲市场表现没有达到投资者的预期。

“早期中国消费者对于奢侈品牌, 更多追求的是知名度高、Logo 标志大的那种, 现在对品牌的追求转向了个性化、强调生活方式格调的选择。同时, 年轻人消费奢侈品牌的力量也越来越不可小觑, 他们实际上并不容易讨好。一个明显的感觉是, 奢侈品和潮牌的联名款更容易在他们中间受到欢迎。随着中国奢侈品市场的回暖, Burberry 需要跟上节奏了。”赖阳说。

## 巨无霸收藏币免费领

# 庆祝巨无霸 50 周年 麦当劳中国发力愿景 2022

8 月 3 日, 麦当劳中国在上海与全球同步庆祝经典产品巨无霸 50 周年。作为麦当劳最经典的产品, 巨无霸推出之后很快风靡全球, 并成为麦当劳的代表产品之一。随着时代的发展以及消费者消费特点的变化, 巨无霸也在不断加入新的元素, 并逐渐超越汉堡成为文化符号。

当前, 中国已经成为麦当劳全球第三大市场、美国以外全球

最大的特许经营市场和全球发展最快的市场。去年 7 月, 麦当劳与中信股份、中信资本及凯雷达成合作, 新股东利用在地产等方面的优势, 使麦当劳在中国的发展再一次进入发展快车道。

## 庆祝巨无霸 50 周年

“8 月 6 日当天, 中国内地超过 2500 家指定麦当劳餐厅送出超过 100 万枚收藏币 MacCoin。”

麦当劳中国相关负责人介绍到, 为庆祝巨无霸 50 周年, 麦当劳送出了一套五款收藏币 MacCoin。顾客凭借 MacCoin 可以在全球超过 50 个国家和地区的麦当劳餐厅免费兑换巨无霸一个。此外, 据该负责人介绍, 北京、天津地区的顾客需要在 8 月 4 日提前通过“i 麦当劳”小程序预约, 然后 8 月 6 日在指定餐厅凭预约码领取收藏币, 其他城市的顾客在活动当天可以直接到麦当劳指定餐厅领取。

据了解, 麦当劳巨无霸诞生于 1967 年, 是麦当劳全球的核心产品, 在近 120 个国家和地区销售。上世纪 90 年代, 巨无霸跟随首家麦当劳餐厅一起进入中国内地。现在, 巨无霸已经成为麦当劳中国最受欢迎的牛肉汉堡产品, 去年销售超过 5000 万个。

作为麦当劳经典产品之一, 巨无霸在保留经典口味的同时也衍生出巨无霸中霸、新秀巨无霸、双层巨无霸等巨无霸家族。另一方面, 巨无霸也逐渐成为超越汉堡的文化符号。在影视娱乐方面, 巨无霸作为流行文化象征, 出现在《低俗小说》《重庆森林》等诸多影视作品中; 在时尚方面, 巨无霸联合日本等国家和地区的潮牌进行合作, 跨界时装领域。

为纪念巨无霸推出 50 周年, 此次麦当劳在全球超过 50 个国家将发行超过 620 万枚 MacCoin。据麦当劳中国相关负责人介绍, MacCoin 全套五款设计, 象征巨无霸风靡全球的不同年代, 更代表巨无霸在生活、商业和潮流文化等方面的影响力。币面设计元素来源于当时的艺术、音乐和流行文化: 70 年代的花之力量、80 年代的波普艺术、90 年代的抽象几何图形、00 年代世纪之交的科技元素和 10 年代的社交媒体革命。



## 发力“愿景 2022”

去年 7 月, 麦当劳与中信股份、中信资本及凯雷资本达成战略合作, 后者获得了麦当劳在中国内地和香港 20 年特许经营权。新股东的加入使得麦当劳在扩张速度和业务创新等方面得到了较大增强。

与中信、凯雷达成合作的同时, 麦当劳中国也制定了第一个五年计划——从 2018 年起, 未来五年销售额年均增长率保持在两位数。预计到 2022 年底, 中国内地麦当劳餐厅将从 2500 家增加至 4500 家, 开设新餐厅的速度将从 2017 年每年约 250 家逐步提升至 2022 年的每年约 500 家。届时, 约 45% 的麦当劳餐厅将位于三四线城市, 超过 75% 的餐厅将提供外送服务。

时间过去一年, 麦当劳与中信及凯雷的合作优势渐渐显

现。麦当劳中国相关负责人表示, 去年下半年, 麦当劳中国相继与恒大、碧桂园、中海地产、融创签订战略合作协议, 进行强强联合, 加速开店。截至目前, 麦当劳中国已经新开了超过 300 家门店。

在食品安全把控方面, 麦当劳中国重申坚守食品安全, 不懈提升食物品质的承诺。此外, 麦当劳中国还新设“食品安全质量委员会”成员来自内外部行业专家, 对食品安全持续进行评估, 并提出建议和举措。目前, 麦当劳在全国餐厅使用为中国消费者特别定制的葵花卡诺拉油, 并公开全菜单营养信息, 提倡消费者规划均衡膳食。

为实现“愿景 2022”的目标, 麦当劳中国还从人才招聘培训、未来餐厅建设方面着手推进。在人才招聘培训方面, 麦当劳中国不仅帮助新进员工做职业规划帮

助其成长; 而且也利用自身的汉堡大学等培训体系, 给予系统培训。在未来餐厅建设方面, 麦当劳中国全面推进“未来餐厅”体验升级, 整合自助点餐系统、美味特调、无现金支付等元素, 为顾客提供数字化、个性化和人性化的产品与服务。

“截至现在, 我们全国未来餐厅比例已经接近 75%。”麦当劳中国相关负责人介绍道, 未来餐厅将逐步扩大到中国内地和香港地区所有的麦当劳餐厅, 且接下来新开设的餐厅也都将提供自助点餐机等设施和服务。

对于未来开店速度和布局等问题, 麦当劳中国相关负责人表示, 未来新开的餐厅在三四线城市和一二线城市的数量各一半, 但会根据三四线城市的消费者消费习惯不同, 进行调整, 如增设小孩游乐区, 送餐到桌等。

