

為什麼商場裡的女鞋越長越像？

今年春節，陳琳在老家逛商場時發現，好幾個牌子的勃肯鞋都長得差不多。

麂皮、圓頭、薄底，單憑外觀分不清是百麗、他她，還是天美意、百思圖。

跟陳琳同樣感受的人不在少數，在社交平台有人發出疑問：為什麼商場的鞋看起來都一樣？

答案：它們都是百麗旗下的品牌。

數據顯示，百麗時尚集團（以下簡稱「百麗」）旗下擁有19個品牌，其中鞋類就佔了13個。百麗、他她、思加圖、天美意、百思圖這些家喻戶曉的女鞋品牌都是百麗時尚的。

陳琳還有一個發現，百麗變時尚了，今年大火的勃肯鞋、德訓鞋，都能在百麗找到「平替」。

百麗正在變時尚，或是其業績上漲的原因之一。

去年3月，百麗時尚集團正式向港交所遞交IPO申請。招股書顯示，截至2023年11月30日止9個月，公司收入161億元，較2022年同期增加12.8%；淨利潤同比大增92.7%至21億元；淨利潤率由7.5%增至12.8%，為往績記錄期間的最高水平。

時間倒回至百麗退市的2017年，「不時髦」「跟不上時代」，是業界對其的綜合評價。如今，「大牌平替的時尚路線」，能讓百麗走多遠？

百麗時尚的成功是靠時尚嗎？

「500塊錢的百麗，和5000塊錢的香奈兒，哪個更舒服？」

在小紅書平台，在選擇涼鞋時，有網友將百麗和香奈兒的一款粗跟拼色細帶涼鞋進行對比，該筆記獲得2000+互動。不只是香奈兒，在Carel Paris瑪麗珍紅色舞鞋平替的筆記中，也出現百麗、他她等品牌。

如今的百麗靠「平替」在社交平台獲得關注，但無論是社交網絡還是業內評價，百麗自己的經典款卻很少被提及。

原因是百麗的成功並不是主要靠設計。

時間倒回至2007年，百麗國際在港交所上市，可謂「風頭無兩」。以零售額計，當時的百麗就是中國最大的女鞋零售商。不僅自創思加圖、天美意、他她等品牌，還是耐克、阿迪達斯在中國最大的代理經銷商。

做到「最大」靠的是渠道。

2007年，互聯網電商還處於萌芽期。買東西只能在線下，要買好一點的品牌鞋只能去百貨商場或步行街。

百麗在鼎盛時期有近2萬家門店。2萬家門店什麼概念？去年蜜雪冰城在全國門店數量是約3萬家。

正如百麗的口號「凡是女人路過的地方，都要有百麗」，只要有商場，就有百麗



及旗下品牌的身影，還都是商場一樓的黃金地段。

當時城鎮富裕家庭逛街的場景大約是這樣的：媽買百麗，再有錢點買思加圖，上高中的女兒買天美意，兒子買耐克、阿迪達斯，兜兜轉轉一圈，錢全進了百麗。

數據顯示，2014年百麗營收超500億元，淨利潤約60億元。

在那個年代，百麗及其旗下品牌就是時尚的代名詞。賣什麼款式、賣多少錢，百麗說了算。因此，在90後的學生時代，一雙百麗七八百，一雙阿迪達斯、耐克可以賣到上千元。

但是時間進入2012年，百麗開始受到衝擊。

首先是價格上的衝擊。彼時，互聯網電商崛起，天貓商城成立，越來越多的品牌在

線上也能買到，並且價格更低。在商場高高在上的百麗開始變得低性價比。

2014年，快時尚興起。據聯商網統計，僅2014年，優衣庫、H&M、ZARA等快時尚品牌就在中國大陸市場開出近250家新店。無論對時尚的反應速度還是價格，百麗都不是對手。

2015年，中國進入海淘元年，市場步入奢侈品消費高速增長期。大量奢侈品、輕奢品牌從線上和線下一齊湧入中國市場。

在過去，700塊錢能買一雙百麗，但通過海淘能在亞馬遜買到一雙ECCO，或在奧特萊斯買到一雙COACH，百麗開始「失寵」。

反映到業績，2015年百麗度首次淨利潤負增長38%，2017財年又下滑了18%。其鞋類業務持續疲軟，收入、毛利以及淨利潤淨利潤下滑，市值也從巔峰時的1500億港元跌至531億港元。同年7月，百麗國際退市。

如果說百麗早期的成功靠渠道，那麼退市以後七年過去，百麗為什麼依然缺乏被人記住的經典設計？

或許跟其高負債有關。退市後的日子，百麗一直在「負債前行」。

根據Wind，百麗時尚在21財年至23財年前三季度的資產負債率分別是77.45%、84.64%、83.87%。根據東方財富數據，按中證行業分類，鞋類A股上市公司2023年9月30日的平均負債率為35.05%。

同時，百麗掙的錢還需要給股東派息。根據公開數據，從2019財年到2023財年前9個月，百麗時尚合計向股東派息超172億元，其中大部分用於償還百麗國際私有化的債務，期間百麗時尚的淨利潤不到110億元。

「大牌平替」，能讓百麗時尚走多遠？

事實上，退市之後，百麗也在提升效率方面進行了努力。

百麗提出以「訂、補、迭」為核心的貨品模式，實時感知潮流從而調整生產。數據顯示，在典型的季節，百麗產品總銷售額中約30%來自當季的新設計。以當季迭代為例，根據產品反饋和趨勢觀察，百麗新設計的產品從開始設計到產品送達門店整個過程最長為25天。

作為對比，ZARA從設計到上架的速度是14天。這也帶來跟所有快時尚品牌相同的問題，設計被指有模仿的痕跡。

2019年，LV曾指控百麗國際及旗下兩間公司2018春夏系列中一款鞋履產品的設計與其一款運動鞋非常類似。

在天貓百麗官方旗艦店，勃肯鞋、香奈兒涼鞋、MiuMiu瑪麗珍鞋、MiuMiu騎士靴，很多大牌爆款都能在百麗找到相似款。

對此，要客研究院院長、奢侈品專家周婷認為，在消費升級背景下，消費者獲得信息渠道增加、信息透明化。

消費者也越來越聰明和理性，越來越有自己的消費主張，需要品牌不斷創新，有自己的個性。

就庫存情況來看，根據公開數據，在21、22財年和23財年的前九個月，百麗時尚的存貨分別為40.67億元、36.00億元、43.70億元，庫存周轉天數為171.8天、198.2天和195.7天，作為比較，2023年上半年安踏平均存貨周轉天數為124天。

對此，艾媒諮詢首席分析師張毅表示，近三年百麗的存貨和庫存周轉率天數出現上升，說明公司的庫存管理和供應鏈效率有改善和提升的空間。

「一個品牌，從設計、原材料供應，到營銷、推廣都會涉及資金的沉澱和佔用。像百麗時尚旗下品牌多產品多，涉及的調節資金也多，對資金的獲取能力要求很高。存貨提升，意味著前期投入太大，銷售端形成堵塞，沒有形成很好的商品流，一旦融資能力出現問題，就容易導致資金斷裂，對公司運營造成風險，高效運作對於百麗非常關鍵。」

導致其庫存周轉天數波動上升的原因之一是「大牌平替」市場已經是一片紅海，品牌之間競爭激烈。

以勃肯鞋為例，在百麗時尚內部，天貓百麗旗艦店券後價格為469元，他她旗艦店券後價格339元，天美意旗艦店券後價格299元，三個品牌在材質、款式上區別並不明顯。

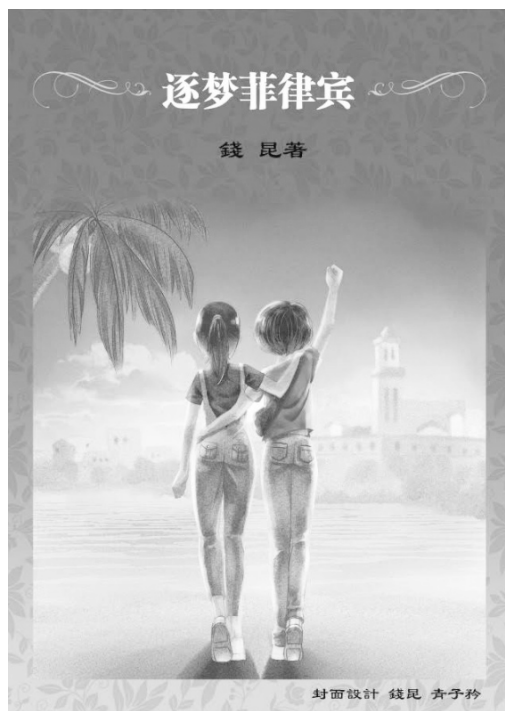
後來我三餐喝粥的消息讓軍寧知道後，只要她家裡有宰雞殺鴨，便會請我去吃。

『南浦中學』與軍燦所在的部隊農場的距離，比機場近多了，站在學校的制高點上，朝南一望，那千畝稻田南面，掩映在蔗海和綠樹叢中的紅磚房便是了。每天早上，軍燦像領頭雁似地同周敏等部隊幹部子弟穿過稻田的田間小路，形成了一道流動的蔚為壯觀的風景線，也給稻海裡增添了驛動的人氣。

臨近元旦，軍燦給學校帶來了特好的消息：放映隊將來連映三部影片——《海霞》《大浪淘沙》和《追捕》。此消息一經廣播員播送，靜謐的校園裡便像過節似的熱鬧了起來。人們見面的第一句話，從「吃了沒」即轉變為「去看不？」我同大家一樣處在興奮之中，在那娛樂節目幾乎是零的鄉村裡，一首新歌，一張海報，都會讓人激動了好一陣子，更何況是連映三部電影啊，真是托子弟兵的福，才能享受到！

星期六一放學，軍寧特地囑咐我帶上表妹提早到他家去吃晚餐，然後看電影，我高興地答應了。隔日午後，隨學校的老師們，走上了軍燦他們日日走過的田間小道，朝著農場的團部走去。看起來挺近的，可走起來卻頗為周折，一直在曲折中前進，直到踏上了蔗海旁的小道，才一直向前；紅房子已隱約可見，軍燦的家就在連棟紅磚房的最右邊，走到了人工荷花湖畔時，忽然，飛來的兩塊石頭直入湖中，濺起的水花嚇了我們一跳，加快的步伐朝著軍寧家走去。

無巧不成書，軍燦正站在家門口，他的臉正對著我們；而同他在一起的周敏正背著我們，只見她很自然地把手搭在軍燦的肩上，卻被他一手撥開了；也許是感到突然，她下意識地轉過身來，正和我們打了一個照面，尷尬的周敏立即堆滿了笑容，同我們打了招呼，並叫來的軍寧；而驚恐未定的表妹正向軍燦說了兩塊飛來的石頭事，讓他很吃驚，那瞪大的眼睛彷彿在問：『真的嗎？有此事嗎？』周敏的家同軍燦家僅一牆之隔，礙於她兩個野蠻妹妹，雖然離學校較近，屢次托詞拒絕了她和軍寧相邀的好意；即使今日來了，進晚餐也不似在多多家那樣放得開，好像不遠處有兩顆定時炸彈似地讓人忐忑不安，生怕一不小心惹來了什麼麻煩。周敏也一直陪伴在側說笑著，同軍燦也說不上話來。



在軍寧的誠邀下，我隨她來到了軍燦的房間，果然看到了，我為軍燦速寫側面畫被裝入了一個棕色的相框裡，掛在床對面的牆上，心裡自然很開心；相框右邊的一張照片——像部隊戰士出操時，向右看齊的模樣吸引了我看得很專注，照片中的軍燦如中流砥柱式地站得筆直，正視前方，緊挨著他是周敏及二個妹妹和軍寧，呈一字型的排列，且像樓梯式地由高逐漸降低，這是一張我從未見過的耳目一新的有趣照片，軍燦，像娘子軍中的黨代表，同她們朝夕相處，儼然已成為了一家人，讓我感到自己的出現，就像是一個人侵者一樣地被周敏的妹妹們敵視，一向敏感的我，已覺察到這一點，決定不去成為周家姐妹們的眾矢之的。照片的左邊——兩個魁梧健壯的，並排而立的軍人，格外地引我矚目，還未問，軍寧便指著那高個子的人說：『這是我爸當連長時同周敏爸的合影。他倆都是山東兵，後來挺進了東北，直打到東北解放，才揮師南下解放海南島；後又馬不解鞍地入朝作戰；回國後，我爸才同在長春為他掃盲的，地主家庭出生的進步學生——我媽結婚；周敏的爸，則同我媽的同學結婚。』聽到這，我驚呼道：『這種戰友情、老鄉義，真是濃得化不開呀。現在一個是團長，一個是政委，還毗鄰而居，孩子還都玩在一起，這種緣分彌足珍貴啊。』

(〇三一)

錢昆歐遊打油詩 登高望遠

軍事城堡修道院，
矗立古城山之巔。
甲辰夏日登高望，
那波利灣水連天。

