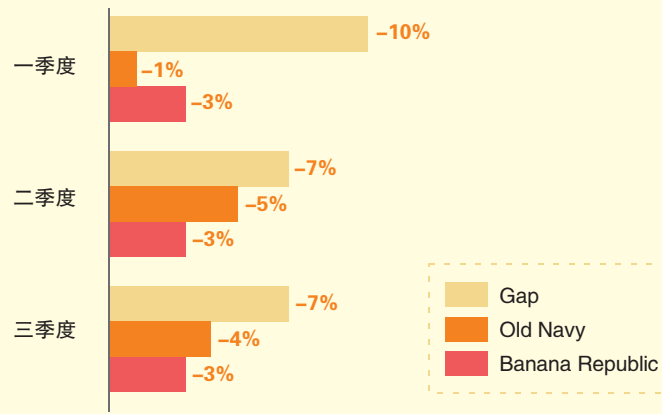


# 高管离任 Gap 的中年危机

业绩持续低迷的美国快时尚集团Gap, 在另一子品牌Old Navy也开始步入下滑轨道后, 再也无法坐视现状, 作出了更换管理层的重要决定。近日, Gap集团宣布, 集团CEO Art Peck将离任。在找到合适继任者之前, CEO暂由Gap集团创始人之子、董事会主席Robert Fisher担任。业界认为, Art Peck的离开或许只是时间的早晚问题。他在任期间, 并未提出有效措施阻止业绩下滑, 由他主导的Gap集团分拆计划也存在争议。业内人士认为, Gap集团此举有“重新开始”之意。不过, 面对如今强手林立的快时尚市场, 长期深陷泥潭的Gap想要谋求翻身并非易事。此前在推进中的分拆计划在Art Peck离任后是否仍将推进? 谁将成为新CEO的有力接任者? 这些都是Gap集团亟待解决的问题。



2019财年前三季度  
Gap集团核心品牌可比销售额变化



## 高管离任

2019年, 掌管时尚界话语权的高管们如走马灯一样轮换, 这次轮到了Gap。近日, Gap集团宣布, 集团首席执行官Art Peck将被解职。与此同时, 该公司还下调了今年的业绩预期, 称这是一个“充满挑战的季度”。这一消息导致Gap集团股价在盘后大幅下挫, 跌幅一度达12%。经过短暂过渡, Peck将辞去总裁和首席执行官的职务, 并离开公司董事会。公司现任非执行董事、创始人家族成员Robert Fisher暂时担任总裁兼首席执行官。就辞退CEO一事, 北京商报记者联系Gap集团, 对方表示暂时无法回复。

据了解, Art Peck在Gap集团供职15年, 他曾被视作Gap集团改革的生力军。先后担任过集团增长创新和数字部门主管, 负责Gap集团全球电商业务拓展, 期间, 他主张在全球3000多家Gap门店中导入数字化工具, 推行全渠道策略。此外, 他还是Gap集团收购女性健身品牌Athleta以及女性时尚品牌Intermix项目的参与者和主导者。在担任奥莱业务主管期间, Art Peck也曾作出令人瞩目的成绩。但在2015年接任集团CEO后, 面对扭转业绩下滑的重任, Art Peck未能满足公司高层的期望。有观点认为, Peck在任期间, 并未给Gap集团带来突破。Gap品牌老化、对消费者失去吸引力的问题依然难解, 集团子品牌Banana

Republic风格突变导致原有客群流失, 品牌靠持续打折促销支撑业务等, 都成为Peck不够称职的指摘。

不过, 作为Gap集团的老功臣, Art Peck所作出的贡献还是得到Gap集团创始人Fisher家族的肯定。在一份声明中, Robert Fisher表示, 感谢Art在过去15年对集团的贡献, 在他任职CEO期间, 集团在全渠道构建、数字化能力提升等方面取得了诸多进展。

至于谁将有可能成为Gap集团新一任CEO的最佳人选, 时尚产业投资人、优意国际CEO杨大筠在接受北京商报记者采访时表示, Gap深陷业绩泥潭多年, 他们需要的是具有创新性和颠覆性的CEO。但在全球范围内寻找到这样的人选, 为Gap集团力挽狂澜, 难度会非常大。

## 品牌分拆前景难测

事实上, 外界对Art Peck的离任并不意外。为帮助品牌扭转业绩不断下滑的局面, Gap集团一直在频繁调整管理层。今年2月, Gap集团曾任命前adidas Originals全球传播副总裁Alegra O'Hare为集团高级副总裁兼首席营销官。往前追溯到2018年, Gap集团还为品牌任命了新的总裁兼首席执行官Neil Fiske。但是这些人事变动似乎并未奏效。

数据显示, 2019财年一、二季度, Gap集团销售额和利润均未达分析师预期。该

集团整体可比销售额下降4%, 旗下三大品牌Gap、Old Navy和Banana Republic可比销售额分别下滑10%、1%和3%, 其中, Gap品牌的可比销售额出现了四年以来的最大跌幅。值得注意的是, Old Navy是集团旗下唯一在2017年和2018年保持增长的品牌, 是Gap集团的明星品牌和现金奶牛, 但它也出现了三年来首次下滑。这一情况在二季度也未得到改善。该季度内, Gap集团旗下品牌整体同店销售额下滑4%, 净利润下跌43%。Gap单一品牌业绩在包括中国在内的几乎所有市场都录得不同程度的下跌。Old Navy业绩则持续下滑, 销售额同比减少5%, 在中国等原本增长势头很猛的亚洲市场也几乎无增长。

目前, Gap集团尚未公布三季度业绩数据。不过, Gap高层对此并不乐观。其部分高管在接受媒体采访时透露, 三季度集团同店销售额预计整体下降4%, 其中, Gap品牌同店销售额预计下降7%, Old Navy预计下降4%, Banana Republic预计下降3%。为此, 公司对全年每股盈利预期已从2.15-2.5美元下调至1.7-1.75美元。

一向增长强劲的Old Navy出现同店销售额下滑, 这对Gap集团来说是一个危险的信号。

作为整个公司唯一的成长引擎, Gap集团对Old Navy寄予厚望。今年2月, Gap集团高层在与投资者的一次会面活动中透露, 计划将集团旗下品牌Old Navy独立

分拆上市, 运用门店扩张等策略, 将该品牌发展至100亿美元规模。Gap集团其他品牌Gap、Banana Republic、Athleta、Intermix、Janie & Jack和Hill City将继续保留在Gap集团下, 分拆后的Gap集团将会重点发展Athleta和Janie & Jack等运动和小众品牌, 同时, 缩减Gap门店规模。该计划预计在2020年完成。分拆品牌意味着Gap集团欲将集团等盈利核心引擎由Gap变为Old Navy。据了解, 分拆计划正是由Art Peck提出并推进的。

Peck离任后, 品牌分拆计划是否还会继续, 是外界关注的一个焦点。对此, Gap集团在给媒体的一份邮件声明中表示: “董事会仍相信该计划战略, 品牌分拆的准备继续按计划进行。”但分析人士认为, 在CEO缺位的情况下, 分拆工作缺少一名核心领导者, 将是很大的一个挑战。苏格兰皇家银行资本市场分析师Kate Fitzsimons认为, 随着Peck的离任, 董事会可能会重新评估这一决定。

杨大筠认为, Gap集团的品牌分拆、独立经营策略实际上对品牌的发展是有帮助的: “这样的话, 该集团可以更聚焦于Gap这个品牌上, 着力解决它的问题, 与此同时, Old Navy也能更进一步成长。但分拆的前提是, Old Navy仍在保持增长。目前来看, Old Navy的销售也出现了萎缩, 情况不太妙。现在分拆的话, 可能已经来不及了”。

## 中年危机转型艰难

创立于1969年的Gap, 如今已步入50岁。作为快时尚最初的引领者, Gap正在被优衣库、H&M、ZARA等后崛起的同类品牌赶超。陷入“中年危机”的Gap求生欲很强, 试图借助一切手段自救。例如, 通过孵化和收购Athleta、Intermix以及童装品牌Janie & Jack, 形成品牌多元化发展策略; Gap集团还准备将Banana Republic纽约总部迁至旧金山, 开设新的设计中心; 今年9月, 该品牌还推出名为Style Passport的在线订阅服务, 以每月85美元的价格提供按月租衣服务, 同时提供免费配送、换货和洗衣服务, 以刺激业绩增长, 同时帮助品牌与年轻消费者建立更好的情感联结。

为提升旗下品牌形象, 近年来, Gap集团也在不断加大环保和可持续时尚的关注度, 并于今年发布一项革命性创新举措, 采用无水、靛蓝色泡沫染色技术生产牛仔布, 相关产品预计在明年春季上市。此外, Gap集团还计划在2025年前实现100%从可持续来源采购棉花等。

与此同时, Gap集团也在想方设法开源节流, 预计到2020年, 该集团将关闭230家专卖店。今年1月, Gap位于纽约第五大道的旗舰店已经停业。在中国和日本等亚洲市场, Gap集团还准备继续扩张, 今年4月先后在三亚、海口和昆明等地开设了11家新店, 其中10家为Gap专卖店、1家Old Navy门店。此外, Gap还通过Gap Outlets减少库存。

有分析认为, 和许多高度依赖美国百货的服装零售商一样, Gap集团正在努力扭转局面。

杨大筠表示, Gap是美国战后婴儿潮一代心中的深刻记忆, 在美国有深远的影响力。Gap的衰落一方面在于原有消费者老化, 另一方面, 如今的年轻消费者有更多选择, Gap对他们的吸引力在下降。

“Gap已深陷业绩泥潭多年, 短时间内想要改变增长情况, 甚至重回辉煌, 难度非常大。如今, 优衣库、ZARA、H&M都在利用互联网和更新的发展策略, 快速扩张和成长, 市场竞争愈发激烈, Gap集团要想重回领先地位, 还有很长的路要走。”杨大筠说。

北京商报记者 王晓然 孔瑶瑶

## 科技向善 爱彼迎推行新举措构建社区信任

11月7日-10日, 以“开放的中国与世界”为主题的第十届财新峰会在北京钓鱼台国宾馆隆重召开。Airbnb爱彼迎中国总裁彭韬出席了相关活动并在“数字科技与未来生活”平行论坛上发表了题为“科技赋能社区, 重新定义旅行”的主题演讲, 同与会者分享了爱彼迎作为全球共享住宿行业的领军者, 如何以科技赋能于人, 拓展未来全域旅行的无限可能的生动案例。

彭韬表示: 在数字科技创新的驱动下, 爱彼迎希望善用科技的力量不断拓展旅行的新边界, 并利用独特的社区发展模式让人与人的广泛连接成为可能, 为旅游业的全域化普惠发展带来了更多的可能性。”

放眼全球, 共享住宿不断拉近着人与世界的距离。事实上, 共享住宿发展水平在我国, 已经成为反映一个城市全方位发展的重要风向标。根据国家信息中心今年7月发布的《中国共享住宿发展报告》, 2018年我国共享住宿市场收入约165亿元, 共享住宿的参与人数达到8345万, 共享住宿服务提供者达到400万。共享住宿促进了旅游消费增长, 提升着城市活力, 不断为经济发展赋能, 也为城市发展创造了更为理想的经济和社会效益。

彭韬认为, 技术的使用很多时候是需要标准化来推动的, 比如说人工智能和机



器学习, 本质上是许许多多“行为标签”被标准化的过程, 但旅行这一行为寻找的却是一种精神层面的不同体验。“这其实是一个非常具有挑战性的问题, 一方面我们希望去寻求非常不一样的体验, 同时我们希望通过技术能降低寻找非标体验的成本。在这个过程中, 可能是中间最好的一个解决方法。”彭韬进一步解释道: “因为人提供的一些体验是不可复制的, 但是如果将技术与人的力量进行有机结合, 它又将演化成一种规模化的行为。通过技术赋能, 爱彼迎持续建立着人与人的连接, 最终去提供规模化的非标体验。”

信任与安全是数字科技时代各种新业态发展的基石, 也是非标体验规模化的必要前提条件之一。为巩固共同建立的值得信赖的社区, 建设更有效的信任机制, 爱彼迎近

期也在全球范围内推出了四项全新举措:

■ **100%房源核验:**  
爱彼迎将与社区成员一道对平台上超过700万个房源的准确性和品质等标准展开进一步的核验工作, 并计划在2020年12月15日前100%完成审核工作。

■ **房客保障:**  
从2019年12月15日开始, 如果入住的房源不符合平台的相关标准, 爱彼迎将重新为房客预订同等或更高价格的新房源, 或者全额退还房客的预订费用。

■ **快速响应热线:**  
爱彼迎计划推出24小时快速响应热线, 并配备专属团队应对和处理对于房东和房客不当使用房源和平台这类不当行为的举报。该热线将于2019年12月31日前在美国推出, 并计划于2020年内推向全球。

■ **高风险预订人工审核:**  
从2019年12月15日开始, 针对被平台风险预测模型所标记的高风险预订, 爱彼迎将进行额外的人工审核。这一人工筛查的范围将首先扩展到整个北美地区, 并计划在2020年内推广到全球其他市场。举例来说, 爱彼迎会审查预订时长和房源大小等数百个预订特征, 在海量信息中寻找可疑迹象。

爱彼迎将与广大社区成员共同携手建立更加值得信任的社区, 持续推动新业态的健康可持续发展。

## 奢侈品牌进博会上的“新品战”

北京商报讯(记者 王晓然 孔瑶瑶) 第二届中国进博会于11月10日落下帷幕。值得关注的是, 本届进博会首次增设了高端消费品专区, 吸引了包括LVMH集团、开云集团、雅诗兰黛以及Coach母公司Tapestry集团等国际顶级奢侈品巨头参展。LVMH集团和开云集团都是首次在进博会上亮相, 这也是此类奢侈品集团首次以整体集团形式参加国外经贸类展会。

值得一提的是, 本届进博会, 各家奢侈品牌除了带来经典产品, 还带来不少新品, 借进博会进行新品的全球首秀和中国首秀。

LVMH集团今年携旗下13个品牌参展, 其中, 旗舰品牌路易威登有3款黑科技箱包在中国首秀。这3款箱包都是路易威登与LED技术结合的产品, 其中, Lightning LV老花包通过内置LED灯可以使LOGO不断变色; Canvas of the Future手袋两侧各有两块屏幕, 不断播放视频和图片; Magic Malls魔力之箱箱面均为大屏幕, 可带来沉浸式视频播放体验。

欧莱雅集团今年是第二次参加进博会, 也是日化产品最大展商。据了解, 首届进博会, 欧莱雅集团就曾携四大新品进行了首秀, 之后首秀新品在中国



上市后已成为热销爆款。今年, 该集团共带来高档化妆品部门11个全球领先品牌, 其中, 包括专业彩妆品牌NYX以及被彩妆控们熟知的独立彩妆品牌URBAN DECA Y, 这些品牌都是首次面向中国消费者进行展出。此外, 欧莱雅集团还在展区展示了两大美妆“黑科技”: 来自巴黎卡诗的全球首款头皮发质多功能智能检测应用以及SkinDr移动端一站式皮肤检测应用。

奢侈品中国联盟荣誉顾问张培英认为, 此次奢侈品牌集中参与进博会, 而且重视首发新品, 原因一是在于奢侈品正在变得生活化, 随着人们经济水平的提升, 奢侈品牌也开始市场下沉; 另一方面, 对于国际大牌来说, 博览会、展览会本身就是展示定位、进行战略发布的舞台, 所以就不难理解, 他们会将新品拿到进博会上做首发。