



实体店清仓 达芙妮“断腕”难解窘境

曾经店铺遍地开花的大众鞋王达芙妮关店潮仍未结束，而这一次开始在一线城市蔓延。日前，北京商报记者走访市场发现，达芙妮位于京城大型商超的部分店面都在清仓撤店。

作为成立近30年的女鞋品牌，达芙妮曾创造了一年卖出5000万双女鞋的业绩，占据了将近20%的市场份额。如今达芙妮恐怕也未能预料，亏损、关店只在一夕之间。面对持续亏损，达芙妮也曾考虑向电商化转型，但是效果甚微，关闭实体店成为自救的方式之一，但如何打破经营僵局仍是达芙妮难以回避的难题。

再现撤店10家以上

事实上，达芙妮的关店潮开始已久，只不过这一次，达芙妮关闭的店面集中在了一线城市商超。北京商报记者走访发现，近日位于北京中关村食宝街的达芙妮店面已开始了清仓活动，门店前贴出了撤店清仓的字样，店内产品享受两件120元等折扣。

虽然在其他商超内达芙妮的店面并未贴出撤店的字样，但打出的优惠与中关村店的优惠几乎一样，部分商品享有两件120元，凉鞋单价69-79元，秋季款139元等折扣。一位达芙妮销售人员表示，目前还没有收到明确撤店时间的通知，但店内已停止进货，上架摆放的鞋为店面内全部库存，消化完库存就会撤店。

搜索达芙妮门店情况时，北京商报记者发现达芙妮位于北京地区有23家店铺，但部分位于购物商场的店铺在高德地图中显示为服务状态未核实，走访时可以发现该店铺已经关闭。对此，达芙妮客服人员表示，此类店铺上一季度未在总部登记经营状态，所以无法查询相关信息。

据一位达芙妮销售人员透露，下半年位于大部分商超内的达芙妮都会关



店，只留下收益较好的街边店。

然而，街边实体店的状况也并不理想。上述销售人员对北京商报记者表示，位于北京新街口的街边店被房东赔付违约金后被迫撤店，具体原因可能与租金有关。

北京商报记者就渠道关闭问题邮件采访了达芙妮相关负责人，截至发稿，未得到回复。

对此，在纺织服装管理专家、上海良栖品牌管理有限公司总经理程伟雄认为，达芙妮撤场与租金上涨和达芙妮自身规划有关，实体店生意已成为压倒达芙妮的一根稻草。

产品打上“廉价”标签

达芙妮大规模撤店无疑与其连年亏损的业绩有关。曾经的大众“鞋王”凭借线下渠道的优势，在2003-2013年的十年间，达芙妮的总店铺数由739家发展到了6702家。2012年，达芙妮门店数量达到峰值，共有各种品牌店铺6881间，营业收入高达105.29亿港元，同比增长100%。

然而，2012年以后，达芙妮的业绩开始恶化，2015年出现了首次亏损。2015年达芙妮营业额为83.79亿港元，经营亏损4.97亿港元，股东应占亏损

3.79亿港元。在此之后的三年，达芙妮开始持续亏损。2016年，达芙妮营收65.02亿港元，经营亏损8.19亿港元；2017年营收52.11亿港元，经营亏损6.89亿港元；2018年营收41.27亿港元，经营亏损7.87亿港元。

为了收缩成本，达芙妮从2015年起开始大面积关店。年报数据显示，2015-2017年，达芙妮分别净关店805家、1030家、1009家。到2018年底时达芙妮核心品牌门店只剩2648家，与巅峰时期相比不足一半。

随着同业品牌竞争加剧，达芙妮的路越来越不好走。与其他品牌定位不同，达芙妮的定位是大众流行。达芙妮产品缺乏创新，逐渐脱离了消费者的审美，库存也居高不下。达芙妮销售人员告诉北京商报记者，正是产品的老化、电商发展的不足，导致达芙妮的库存周期延长，而鞋子卖不出去，积压了大量库存，又开始搞打折促销，因此又增加了一个“廉价”的标签。

经济学家宋清辉认为，达芙妮走到如今的境地，除了行业不景气外，更多的是没有跟上市场变化、故步自封，大量关店短期内或许能够挽救达芙妮的库存和业绩，但长期来看形势不容乐观。

转身路在何方

面对连续恶化的业绩，除了批量关店外，达芙妮也曾尝试转型。早在2006年时，达芙妮就开始接触电商业务，2009年成立专门的电子商务公司。2010年，达芙妮计划与百度共建电商平台“耀点100”。但“耀点100”项目以失败告终，达芙妮一年内连续两位电商主管离职，电商业务一度停滞。直到现在，达芙妮在天猫上的销量依然不乐观，天猫官方旗舰店页面显示，销量最好的2019年春季单鞋只有747人付款。而热风天猫官方旗舰店销量最好的产品有6579人付款，千枫官方旗舰店中销量最好的夏季新款女鞋超过1.3万人付款。

在渠道方面，除了加速关闭经营亏损的门店以外，达芙妮还计划将实体店由街边门店和大卖场向购物中心转移。北京商报记者就渠道改良的问题邮件采访了达芙妮相关负责人，截至发稿，未得到回复。

在2018年年报中，达芙妮将业绩恶化导致的加速关店，归结于经济发展放缓、贸易环境恶化，并指出将继续加速关闭亏损门店，严格管理库存，并在设计等方面进行产品升级。不过，眼下的问题是，高库存、低毛利成为达芙妮经营中绕不开的问题。

程伟雄认为，在达芙妮从街边店和大卖场向购物中心渗透的过程中，由于试错产生的库存无法避免，可能会提高试错成本，甚至带来新一轮的库存增多。而对于销售人员来说，“不挣钱”成为出现频率最高的词语。

达芙妮销售人员也坦诚，达芙妮目前产品定位低端、定价过低，即便是新品上市也只是定价在100-200元之间，与商场中其他定价高的品牌相比，达芙妮过于廉价导致销量过少，利润也就少得可怜。北京商报记者在商超内发现，正是达芙妮自掉身价，定位低端，逐渐脱离了消费者的审美，销量反而受到影响。

同时，达芙妮再次遭到了大股东 Wellington Management Group LLP 的减持，减持后 Wellington Management Group LLP 的持股数目比例由8.97%降至5.77%。

面对重资产的商业模式以及新零售带来的冲击，达芙妮又将何去何从？宋清辉认为，在错过了电商化的最佳时机后，如今消费者和投资者正在对达芙妮逐渐失去信心，而除了加速变革经营模式外，目前达芙妮别无他法。

北京商报记者 蓝朝晖 李濛/文并摄