女鞋行业专题：百丽时尚 涅槃归来刘佳昆

总览：结构调整，提质增效。整体看公司鞋履业务收入基本与退市前持平，主要系公司精简门店渠道致使线下基本盘收入缩减，而电商业务布局带来的增量基本补齐这一缺口。线下渠道结构向购物中心转移，百货商场营收占比下降。

在低效店面关停与数字化赋能下，同店收入实现一定增长。

兴起：时代浪潮中的一代鞋王。1）经济发展红利助推行业成长。经济快速发展带动城镇化及家庭消费，鞋履市场稳步增长，2000-2005 年 CAGR=8.4%。

百货商场为核心销售渠道，2003 年占比 41.0%。2) 多品牌、广布局、掌控供应链成就鞋王地位。供应链上，一体化业务模式最大程度掌控整个供应链。品牌上，多品牌协同占领市场，总体定位偏中高端。渠道布局上，全国范围内线下渠道先发布局，收入体量行业领先，门店数量具备绝对优势，定价能力强。

挑战：市场环境风云变幻，百丽“守功难”。1）外部要素变化中行业调整。

从需求看，鞋履服饰运动休闲化趋势明显，正装鞋履逐步退出市场主流，同时国内女鞋设计老、迭代慢，不满足消费者强个性化需求。从渠道看，电商平台的出现严重冲击鞋履线下销售，同时线下渠道由百货商场向购物中心转变。2）路径依赖致使转型迟缓。线上自营失败，线下面临线上

https://www.yunbaogao.cn

冲击及渠道转变双重压力，线下同店销售逐渐下滑，对百货商场渠道依赖使得转型困难。生产及设计灵活性不足，市场反应力弱，在新玩家入场的市场环境下产品竞争力逐渐丧失。

改革：重塑以消费为中心的一体化商业模式。1）品牌定位厘清。自2018 年开始对价位和风格方面定位相似的 BASTO 及 TATA 重新定位，目前已打造由 20 个品牌组成的多元化组合，覆盖多价位段及时尚赛道。2）渠道精炼发力零售。缩减传统百货渠道，重点布局购物中心。电商平台发力，积极布局直播等新兴业态。3) 数字化工具赋能。将数字化整个价值链，提高运营效率，形成高效产品设计及制造模式和“订、补、迭”货品管理系统，同时利用 CRM 系统中沉淀的客户洞察充分赋能前端销售。2017-21FY 存货周转率由 2.58 提至 2.87；2017-21FY 鞋履单店收入由 138.4 万元升至 170.8 万元。

展望：新品牌、新品类持续拓展。1）搭建高丰富度的品牌成长平台。将拓展现有品牌的产品品类并提升其渗透率，利用设计及产品开发能力、柔性供应链、全渠道销售网络赋能品牌，提升销售表现及运营效率。2）布

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_47455