



BY APPOINTMENT TO
HM QUEEN ELIZABETH II
WEATHERPROOFERS
BURBERRY LIMITED LONDON



BY APPOINTMENT TO
HRH THE PRINCE OF WALES
OUTFITTERS
BURBERRY LIMITED LONDON

BURBERRY

London, England





2015/2016 年度回顾

目录

03	财务重点	22	核心战略
		23	推动未来增长和生产力发展
04	战略报告	25	关键绩效指标
05	简介	27	品牌激发灵感
06	董事长致辞	29	发挥产品潜力
08	首席创意总监兼首席执行官致辞	31	深入优化渠道
12	高层领导团队	33	探索市场机遇
		35	追求卓越运营
13	Burberry 集团概览	37	构建企业文化
15	商业模式		
16	运营模式	41	业绩
17	渠道组合	42	集团财务报告
18	区域组合		
19	产品组合	48	董事会和公司治理
20	市场概览	49	董事会



2015/2016 年度回顾

财务概要

总收入 (截至今年 3 月 31 日)

25.15 亿英镑

2016	25.15
2015	25.23
2014	23.30
2013	19.99
2012	18.57

调整后税前利润 (截至今年 3 月 31 日)

4.21 亿英镑

2016	4.21
2015	4.56
2014	4.61
2013	4.28
2012	3.76

调整后税前利润在调整项目之前列出。
报告的税前利润为 4.16 亿英镑 (2015 年 : 4.45 亿英镑)

调整后摊薄每股收益 (截至今年 3 月 31 日)

69.9 便士

2016	69.9
2015	76.9
2014	75.4
2013	70.0
2012	61.6

调整后摊薄每股收益在调整项目之前列出。
报告的摊薄每股收益为 69.4 便士 (2015 年 : 75.1 便士)

净现金 (截至今年 3 月 31 日)

6.60 亿英镑

2016	6.60
2015	5.52
2014	4.03
2013	2.97
2012	3.38

每股股息 (截至今年 3 月 31 日)

37.0 便士

2016	37.0
2015	35.2
2014	32.0
2013	29.0
2012	25.0

资本支出 (截至今年 3 月 31 日)

1.38 亿英镑

2016	1.38
2015	1.56
2014	1.54
2013	1.76
2012	1.53

调整后税前利润和调整后摊薄每股收益的定义请参见财务报表附注 2。



战略报告



05 简介

13 Burberry 集团概览

22 核心战略

41 业绩

战略报告

<

简介

>

06 董事长致辞

08 首席创意总监兼首席执行官致辞

12 高层领导团队

本报告为 Burberry 截至 2016 年 3 月 31 日之财年的战略报告。报告提供的信息涵盖 Burberry 品牌、业务运营、战略、文化以及旨在推动积极环境和社会影响的活动。下列来自 John Peace 爵士和 Christopher Bailey 的致辞重点介绍了 Burberry 在本年度的业绩以及公司未来的展望。

战略报告 - 简介

董事长致辞

Burberry 品牌动力依然强劲。



John Peace 约翰·皮斯爵士
董事长

2015/16 年度是奢侈品产业的分水岭，突出特点为具有挑战性的全球环境：中国经济发展放缓，中东和俄罗斯地缘政治问题加剧，欧元区的不确定性，货币波动，以及大宗商品价格的显著下跌。所有这些在整体上对奢侈品产业造成了消极影响，香港和澳门等众多主要市场的需求急速下滑。这些因素也严重拖累了投资者情绪和近期的股价表现。

短期来看，奢侈品产业仍将受到这些因素的影响，但董事会对集团的长期发展充满信心。

财务业绩

在严峻的形势下，Burberry 在 2015/16 年度实现了 25 亿英镑的收入以及 4.21 亿英镑的调整后税前利润（基础分别下降 8% 和 10%），部分影响来自日本特许经营规划到期而导致特许经营利润减少 1900 万英镑。

本年度，集团现金结余达 6.60 亿英镑，董事会建议将全年股息提高 5%，至 37 便士。按照调整后每股收益，支付率为 53%，与我们的计划保持一致。在实现我们的派息目标后，我们正转向渐进的股息分配政策，因此计划将 2016/17 年度的每股股息至少维持在 2015/16 年度的水平。这反映出董事会对企业未来增长的信心。

过去五年，Burberry 向股东回报了大约 6.4 亿英镑。我们的资本配置框架对企业的投资需求和固定股息分配的优先级别进行区分，然后考虑为股东提供额外回报，在周期性产业中平衡资本效率和财务灵活性。

权衡这些因素后，我们将在 2016/17 年度启动高达 1.5 亿英镑的股票回购计划。未来回报将就这些因素接受定期审查。这突显了我们对增加股东回报所做出的努力。提高回报依然是董事会工作的重中之重。

未来战略

Burberry 品牌动力从未如此强劲。我们拥有高品质、与众不同的产品，未来潜力巨大。Burberry 仍是一家成长中的企业，但在连续多年的出色表现以及对品牌和业务的投资后，我们正面临行业 and 客户的重大变革。

为走在这些变革之前，我们加速了提高生产力和效率的日程表，尤其重视对于工作方式的改进。我们还在着手考虑如何在未来优化有机收入的增长机会，并已在其现有渠道、产品和地区中寻找重要的增长机会。董事会认为这些活动能在未来为我们的股东创造价值。

过去 12 个月中，在 Christopher Bailey 的领导下，我们在极具挑战性的市场条件下取得了较大成就。其中包括，在过去一年里，引进拥有不同经验和背景的人才，增强高级管理团队的实力。

本报告将对本年度所有核心战略领域取得的进步以及集团的未来计划进行详细陈述。

员工和薪酬

在未来几年成功实施公司战略离不开员工的支持和投入，而他们中的很多人都是竞争对手公司争抢的对象。因此，我们不仅需要表现出色的员工进行奖励，还应提供有竞争力的薪酬。

我们为所有员工（包括高级管理层）提供的激励机制总体上是以绩效为基础，因此在企业表现不佳的时候，员工的薪酬将受到影响。当股价处于像去年这样下跌的状况时，我们的历史股票奖励计划受到了严重影响。

因此我们决定：

- 执行董事或高级管理层本年度不加薪；
- 考虑到在财年初制定的延伸性绩效目标，执行董事将不会获发年度奖金；
- “共同投资计划”中之前的奖励及根据 2013 年“限制股计划”发放的奖励现在不会生效。

更多信息请参见第 83 页至第 105 页的董事薪酬报告。

战略报告 - 简介

董事会和委员会变动

过去三年，董事会的人员结构出现了明显的调整，共任命了四位非执行董事，预计下一年度还将有更多变动。

David Tyler 已于 2015 年 12 月 31 日退出董事会。我向 David 自 2002 年 IPO 以来为 Burberry 所做出的巨大贡献表示衷心感谢。

董事会还将对委员会的人员结构和委员会主席的任期进行评估。本年度，董事会经评估任命 Jeremy Darroch 为审计委员会主席，任命 Fabiola Arredondo 为薪酬委员会主席，自 2016 年 8 月 1 日生效。我向这两个委员会的前任主席 Philip Bowman 和 Ian Carter 致以谢意，感谢他们这些年来辛勤奉献。

我们将改变以往所有非执行董事参与所有委员会事务的做法，今后，非执行董事将被分配至各个不同的委员会。

公司治理和多元化

作为董事长，我致力于让 Burberry 在最高标准的公司治理下运营。董事会及其委员会在本年度的工作以及业绩评估请参见第 68 页至第 82 页的公司治理报告。此项工作包括与管理层共同思考 Burberry 的未来计划。接下来的一年里，在执行战略和运营活动的过程中，董事会将继续关注这一重点领域。

Burberry 继续支持公司内部 (包括董事会在内) 多元化氛围的发展。所有董事会人员任命均遵循任人唯贤的原则，董事会继续坚信多元化的重要作用，并一直在人员的组成，包括领导层的人员组成上坚持性别多元化。董事会将继续关注公司内多元文化的发展，并采取恰当措施维持 Burberry 作为精英化和多元化企业的地位。

展望未来

展望 2016/17 年度,充满挑战的宏观环境将继续对奢侈品产业产生影响，我们将以此为基础，制定未来发展计划。

在这样的背景下，我们加速了提高生产力和效率的计划，以缓和挑战带来的影响，并专注于为将来创造更好的收入增长机会。

最后，我向所有员工和董事会表示感谢，感谢他们的辛勤工作以及对 Burberry 做出的贡献。同样我也要感谢各位股东，感谢各位 12 个月以来的支持。



战略报告 - 简介

首席创意总监兼首席执行官致辞

2015/16 年度对奢侈品行业而言是充满挑战的一年。



Christopher Bailey 克里斯托弗·贝利
首席创意总监兼首席执行官

增长率从两年前的 7% 降至 1-2%，行业绩效受到一系列因素的影响，包括中国消费增速减缓、欧元区发展停滞不前、地缘政治呈紧张局势以及金融市场动荡不安等。奢侈品消费的地区动态也发生了显著变化，如：中国游客锐减使香港市场发生巨变，而香港是全世界盈利最高的奢侈品市场之一。

考虑到 Burberry 在全球的分布情况，本年度这些消极因素对业务产生的影响并不均衡，这在我们的总体财务业绩上得到了体现。但在如此艰难的环境下，我们的全球团队全力以赴地发展我们能够控制的方面，以缓和主要市场客流量下降所带来的影响。此外，基于此前打下的坚实基础，我们在运营和战略发展方面进展良好。

业绩总结

本年度收入为 25 亿英镑，基础降低 1%；调整后税前利润基础降低 10% 至 4.21 亿英镑，部分影响来自日本特许经营规划到期导致的特许经营利润减少 1900 万英镑。净现金增加 1.08 亿英镑至 6.6 亿英镑，全年股息增长 5%，至 37 便士，支付率为 53%。在实现我们 50% 的派息目标后，我们正转向渐进的股息分配政策，因此计划将 2017 财年的每股股息至少维持在 2016 财年的水平。此外，我们计划在 2017 财年启动高达 1.50 亿英镑的股票回购计划。这些行动不仅表明我们对企业发展前景充满信心，还反映出我们对平衡财务效率和灵活性的承诺。

从我们的财务业绩，无法看到那些能够提振信心的积极因素。在零售渠道方面，可比销售额总体下降 1%，但在排除受严重影响的香港和

澳门市场后，这一数据增长了 3%。全球转化率升高表明，在门店客流量降低时，我们对零售规范的发展进行了重点关注。对于数字渠道在所有地区的进一步增长，我们感到高兴，这反映了我们对该渠道持续的关注和投资。

放眼更广阔的领域，我们在“品牌至上、以产品著称、顾客导向以及生产力与责任感”这四大关键主题上取得持续进展，这表明即使在艰难的环境中，公司业务也在健康地发展。

品牌至上

我们以品牌的发展为核心，并加大对此的投资，在全球范围内与顾客产生强烈共鸣。

本年度回顾的一大重点是，11 月我们宣布将在 2016 年整合统一 Burberry 标签，逐步淘汰 Prorsum、London 和 Brit 产品线，同时保留从休闲服饰到高级成衣的丰富价位和风格选择。和我们正在实施的产品类别简化计划一样，该措施将有助于我们在全球范围内打造统一的品牌形象，同时为顾客提供更加简单便捷的购物体验，以契合当今顾客的购物方式及对品牌的理解。

在我们为品牌打造统一形象的过程中，另一个重大举措是在日本推出全球统一系列，这标志着日本长达 35 年的特许经营历史已经走到了尾声，同时这也是十年来我们全球业务结构整合计划最后的重要一步。这个全球第二大奢侈品市场在早期呈现出强劲的发展势头，且仍具有极大发展空间。我们认为该市场在未来几年拥有较大发展潜力。

去年，Burberry 着力推广独特英式传统这一主题。在此基础上，我们继续在线上和线下推广、发展我们独有的品牌故事。该举措包括发起全新的顾客活动，通过店内陈设现场展现标志性产品的精湛制作工艺；我们将“风衣艺术”活动扩展到中东和首尔的创意社区；为庆祝全新洛杉矶旗舰店在罗迪欧大道正式开幕，我们举办了“博柏利洛杉矶盛典”活动，其中包括以英国女王侍卫兵团为主题的时装秀环节，这是我们提升在美国市场品牌定位举措的一部分。

在所有品牌活动中，我们依旧将注意力放在数字渠道参与度上，为顾客打造更丰富的个性化体验。在我们打造的线上推广活动中，顾客的参与热情也创下了记录。我们与苹果、谷歌、梦工厂、Snapchat、LINE、Kakao 和微信等多家全球领先的创新企业展开合作，这对我们数字渠道的发展也起到了重要作用。最后，本年度我们的全球社交媒体粉丝数量上涨了近三分之一，高达 4000 多万人。因此，在纽约数字营销研究机构 L2 发布的 2015 年 Digital IQ Index: Fashion (时尚类数字智商指数) 排行榜中，我们重新回到了榜首位置。

战略报告 - 简介

以产品著称

我们始终贯彻“品牌至上”的主题，此外，得益于对英国制造的标志性产品和创新时尚理念的融合，我们在“以产品著称”这一主题上的发展也取得了良好进展。

继去年重新推出 Heritage Trench 风衣后，随着在各门店和线上推出围巾艺术创意专区，羊绒围巾系列也走进了顾客们的视野。我们的经典格纹围巾有 30 多种颜色选择，同时向顾客提供私人印记服务。在这一举措的推动下，去年一年，我们实现了强劲的业绩。继 2014 年品牌时装秀取得成功，我们的披肩产品业务也有出色表现；得益于全新的色彩、面料选择以及私人印记服务，我们的 Heritage Trench 风衣业务也有上佳表现。

作为我们英国制造承诺的一部分，11 月，我们宣布将在约克郡利兹市建立一间全新 Trench 风衣织造和生产工厂，初期投资为 5000 万英镑。新工厂将拥有更高的产能和效率，将确保在未来满足公司对风衣产品的需求，并具有开发及生产其他产品的潜力。

此外，得益于我们在全球范围内大力推行的营销及服务策略，本年度手袋产品为配饰业务做出了重大贡献，反映出我们对核心补充性产品和时尚风格的重视。去年一经推出，The Banner 班纳手袋就展现出强劲的发展势头，如今已成为我们最畅销的产品之一；同样引人注目的还有可提供私人印记服务的时装秀款 Rucksack 军旅背包，自去年 9 月亮相时装秀后，该产品就在业内及广大顾客群中引起广泛关注。两款款式均为配饰在本年度的出色表现做出了贡献。

与此同时，我们的美妆业务持续发力，始终与时尚保持着紧密联系。继 2014 年 9 月推出后，通过推出新品并开展持续的市场推广活动，我们巩固了 My Burberry 女士香氛业务核心支柱的地位，与此同时，为我们迄今最重要的男士香氛产品 Mr. Burberry 博柏利先生淡香水在 2016 年 4 月的发布做好了准备。我们在对 Heritage 系列的产品进行扩充后将其再次推向市场。我们为 Mr. Burberry 采用了类似的模式，它将成为男装业务的推广平台。本年度，我们与资生堂及丝芙兰展开合作，同时几款主打产品也荣获了多个业内奖项。我们对品牌在美妆类别的发展充满信心。

顾客导向

在第三大主题“顾客导向”方面：我们在发展和改善零售实践上取得了新的进展，从而在日新月异的数字时代满足消费者不断变化的需求。

在全球门店客流量减少的环境下，我们继续对数据和市场洞察力方面进行投资，通过优质服务提升顾客忠诚度和转化率。我们还扩大了 Burberry 私人客户顾问团队的阵容，并扩展了客户价值管理工具的覆盖范围，从而向全球更多的客户提供个性化服务。这两项行动均对今年的出色业绩起到推动作用。

我们追加投资的做法与在更广范围内合并实体及数字渠道的工作重点保持一致，确保客户在任何地方以任何方式购物时均能享受到 Burberry 品牌的无缝服务体验。继去年在中国推出后，我们对单一库存池模式进行推广，增加 44 个线上市场顾客的选择；移动平台经改进后于去年重新面世，我们的移动市场份额因此同比增长三倍；引入包括中国银联支付和苹果支付在内的全新支付方式；为 2016 年 4 月全新中国网站的上线做好准备，该全新网站将大幅改善我们在全中国最重要的线上市场的业绩。

最后，在 2 月，我们公布了全新的时装秀日历，将时装秀的举办时间减少为每年两次，并让女装和男装系列同台亮相。在时装秀结束后，全部产品都可通过门店或在线方式立即购买。这一全新模式将于 2016 年 9 月起执行。我们站在顾客的角度，重塑了长久以来形成的行业惯例，使顾客能不受时尚界传统时间表的限制，随时购买自己想要的产品。

生产力与责任感

在第四大主题“生产力与责任感”方面：在外部环境的考验下，我们今年进一步加强对生产力的关注。

尽管充分发挥我们的真正潜力仍需多年的不懈努力，但我们在多个重要领域已经取得了一定进展：零售方面，对转化率的密切关注推动着全球零售的不断改进；产品方面，我们进一步精简产品种类，并在内部供应链实施精益生产方法，将交货时间缩短了 75%，生产力提高了 15%；流程方面，我们完成了核心 IT 系统首阶段的升级，使得整个企业能在决策过程中更及时地对问题做出响应。

除了对生产力的关注外，我们还加倍努力提升整个组织的效率。短期内，该举措包括大幅减少自主性支出，以缓解公司在贸易上面临的挑战，但我们还计划实施一项长期改善方案，从而对我们的工作方式做出重大调整，该方案将于 2016/17 年度启动。

我们还在全球的运营活动中进一步贯彻可持续发展理念。我们加大了对公司文化的关注力度，而人就是其中的一个重要环节。本年度我们在文化方面取得了一些进展：成为慈善组织“The Living Wage Foundation”（生活工资基金会）的主要合作伙伴，推出 Burberry 学徒计划，参与者将加入英国的零售、内部制造及分销团队，最后将参与到更多公司事务中。此外，我们很荣幸能够为 OUTstanding 和 Open For Business 提供支持，这两家组织积极倡导公司内部的机会平等，并支持 LGBT 社区在公司内的发展。在环境方面，为确保在供应链中践行可持续发展理念，我们积极改进，扩大公司道德贸易项目的范围，将关键原材料、美妆及皮革等领域的供应商纳入项目范围。我们对首次入选道琼斯可持续发展指数倍感荣幸，这是对我们可持续发展领域所作努力的认可。

战略报告 - 简介

展望未来

虽然当前我们在贸易领域面临挑战的范围和时长尚不明朗，但奢侈品产业的整体前景相对平淡。在这种情形下，我们将继续对近期出现的各种情况做出及时的响应。但作为一家成长型企业，我们将始终以公司的长远发展为基础，增强短期内的响应能力。在发展的道路上，公司面临着很多机遇。我们的生产力在不断提升，与此同时，我们还有更远的路要走，实现更大的发展，尤其在零售领域。我们拥有优质、独特的产品，通过打造更加明确的产品分类及营销方案，未来我们将释放出巨大的发展潜力。我们品牌具有强劲的发展势头，并在全球范围内进行了品牌定位，但我们仍需努力为品牌打造统一的形象（包括在我们的主要市场内）。随着全方位渠道销售模式进一步发展，我们在数字领域拥有了真正的竞争优势。

这是 Burberry 发展路上的重要时刻。在连续多年的出色表现以及对品牌和业务的投资后，我们正面临行业和客户的重大变革。正如我们在过去的做法，我们希望领先于变革，释放其发展潜能。

因此，从 2016/17 年度开始，我们将密切关注于如何在未来几年中实现公司的发展目标。

如同下文所述，我们仔细考虑了公司在战略和运营上所需进行的改进，以确保我们在不断变化的环境中能保持发展势头，实现发展目标。我们推出了一系列活动，旨在提高产品、零售和流程领域的生产力和效率。我们确信，未来几年里，Burberry 在全新环境中将再次傲视业界。在这个过程中，我们也将成为一家更高效的组织，因为我们必须以不同的方式思考和工作，从而充分利用机遇，增加收入，降低成本。公司将面临变动和挑战，但我们不仅拥有 160 年的历史，还对未来的发展充满期待，因此这也是为整个组织注入全新发展活力的绝佳机会。

我们期待下个阶段的到来。





高层管理团队 (从左至右) :

后排 :
Stephen Gilbert 企业架构部高级副总裁
Simona Cattaneo 美妆部高级副总裁
Fabrizio Fabbro 创意营运部高级副总裁
Matt McEvoy 战略和新业务发展总监
Fumbi Chima 首席信息总监
Roberto Canevari 首席供应链总监
Steve Sacks 首席客户总监
Paul Price 首席采购总监
Sarah Manley 首席营销总监
Pascal Perrier 亚太地区首席执行官
Luc Goidadin 首席设计总监

前排 :
Andrew Maag 美洲和 EMEA (欧洲、中东、印度和非洲) 地区首席执行官
John Smith 首席营运总监
Carol Fairweather 首席财务总监
Christopher Bailey 首席创意总监兼首席执行官
Greg Stogdon 创意媒体部高级副总裁
Donald Kohler 美洲地区总裁
Leanne Wood 首席人才和公司事务总监

战略报告



BURBERRY

集团概览



15 商业模式

16 运营模式

17 渠道组合

18 区域组合

19 产品组合

20 市场概览

Burberry 是秉承设计、创新和工艺传统的全球化英国奢侈品牌。以下几页将重点介绍公司的商业和运营模式以及销售渠道、区域市场份额、产品和业务所在地外部市场的相关信息。



战略报告 – Burberry 集团概览

商业模式：独具特色的全球奢侈品牌

Burberry 成立于 1856 年，是一家具有鲜明英国特色的全球奢侈品牌。自成立至今，品牌以其设计、创新和工艺享誉世界。130 多年前，Thomas Burberry 发明了嘎巴甸 (gabardine) 面料，外套从此成为 Burberry 业务的核心，且一直延续到今日，标志性的 Burberry Trench 风衣就是最好的代表。

公司使用 Burberry 品牌从事产品的设计、开发、制造和销售。产品的设计和开发在 Burberry 伦敦总部集中进行。面料和其他材料的采购以及成品的制造则在位于英国的公司自有工厂和主要位于欧洲的外部供应商网络中完成。创意与营销方面内容的项目在企业内部完成，旨在拉近

品牌产品与消费者的距离，建立密切的关系。Burberry 的产品借助线上和线下渠道，通过自营门店、官网 Burberry.com 以及第三方批发客户进行销售。在特定区域，Burberry 有效利用特许经营合作伙伴的产品和分销能力。这些活动的背后是由近 11,000 位员工组成的全球团队。

公司基于四大关键主题制定战略蓝图并打造具有关联性的全球活动。四大关键主题如下。

品牌至上

企业在品牌的引领下作出使企业长期利益最大化的决策。

- 纯正的英国传统以及丰富的文化历史底蕴。
- 工艺、创新、设计和创造力成为关键特征。
- 深受全球男女老少的喜爱。
- 在创新性创意内容和经验的推动以及数字、社交和传统媒体的支持下促进全球参与。

以产品著称

Burberry 致力于创造品质卓越且独具特色的产品，并在设计和制造领域不断创新。

- 全球闻名的标志性产品包括英国制造的 Heritage Trench 风衣以及羊绒围巾。
- 产品部门包括服装 (女装、男装和童装)、配饰和美妆 (包括香氛和彩妆)。

顾客导向

顾客是公司活动的核心。Burberry 旨在通过线上和线下渠道了解顾客、吸引顾客参与并更好地服务顾客，力争成为行业领导者。

- 营造对设计精益求精的文化，开展面向顾客的活动和服务。
- 在线与门店创新相结合，为顾客创造无缝式的品牌体验。

生产力与责任感

高产高效的工作方式以及具有责任感的文化是贯穿整个机构的重点。

- 致力于可持续的商业实践。
- 通过对技术和资源的有效利用在机构内推行高效高产的工作方式。
- 采用以团队为导向的方式，打造具有高度连接性的机构。

战略报告 – Burberry 集团概览

运营模式

在公司职能部门的支持下，
按渠道、区域和产品部门对业务进行架构。



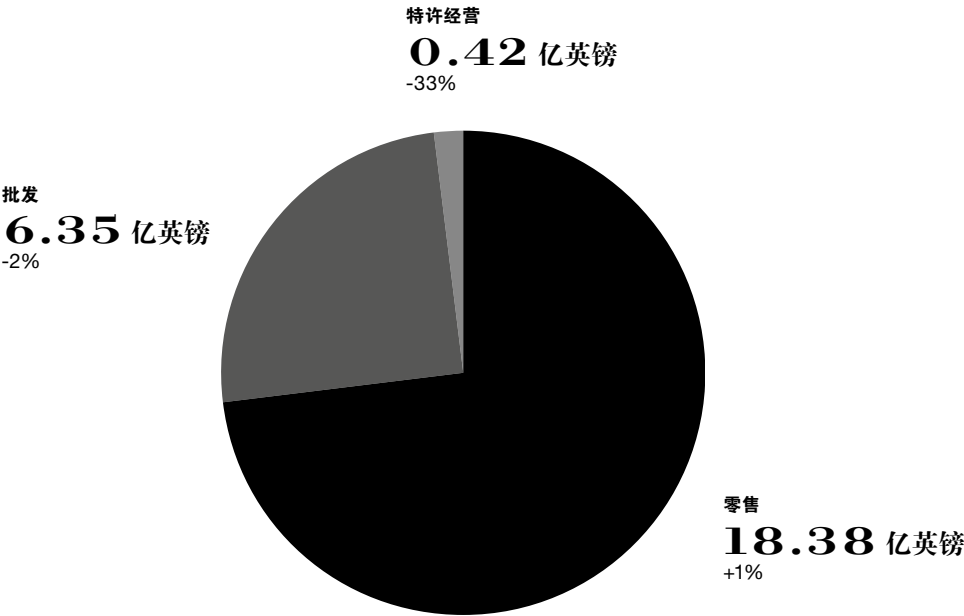
* 欧洲、中东、印度和非洲。

战略报告 – Burberry 集团概览

渠道组合

Burberry 通过零售 (线上和线下) 和批发渠道销售产品。2015/16 年度, 零售和批发收入分别占总收入的 73% 和 25%。Burberry 在全球范围内都有特许经营协议, 从而有效利用特许经营合作伙伴的当地和技术能力。

收入 (按渠道)
此处所列为基础增长率, 按照固定汇率计算



零售
包括 215 家主线门店、214 家设在百货公司内的门店、数字商务以及 58 家折扣店。

- 基础增长率 1%
- 可比销售额下降 1%，但在排除香港和澳门地区后这一数字上升至 3%
- 全球各地共有 18 家主线门店开业, 包括东京、首尔和纽约等旗舰城市

批发
包括面向百货公司、多品牌专业客户、旅游零售、特许经营加盟商的销售额, 共计 62 家 Burberry 门店, 以及美妆业务在全球的近 80 个分销商

- 基础收入下降 2%。除美妆外, 基础收入下降 6%
- 美妆批发收入 1.91 亿英镑, 基础增长率为 8%

特许经营
包括 Burberry 特许经营商的收入, 近 60% 来自日本, 还包括全球产品特许经营 (眼镜和腕表) 以及欧洲批发童装特许经营的结余

- 基础收入下降 33%
- 来自日本的特许经营加盟费为 2400 万英镑
- 全球产品特许经营 (腕表 * 和眼镜) 贡献了两位数的增长

日本特经营已于本年度内到期。关于 Burberry 在日本的计划, 请参见第 40 页“探索市场机遇”部分。

* 腕表特许经营将不会在 2017 年 12 月得到延续。

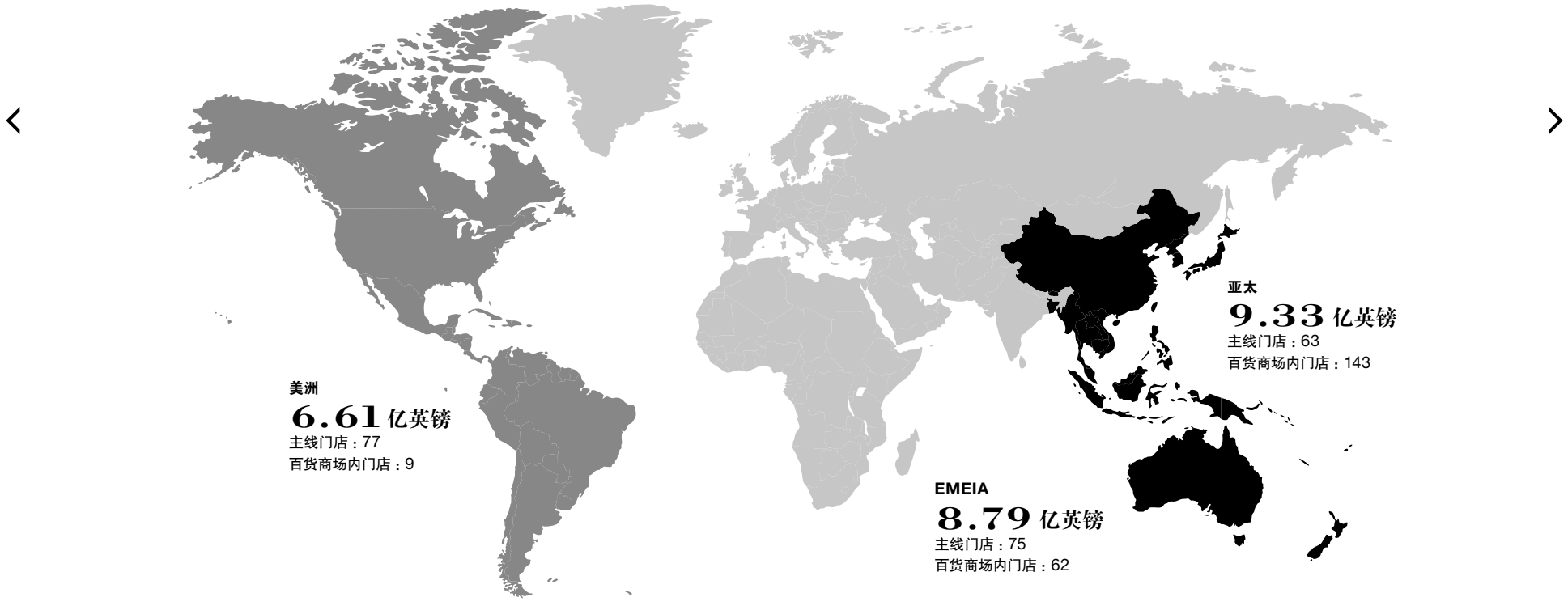
战略报告 – Burberry 集团概览

区域组合

Burberry 在三个区域开展业务。2015/16 年度，亚太地区占零售 / 批发收入的 38%，欧洲、中东、印度和非洲 (EMEIA) 地区占 35%，美洲则占 27%。

零售 / 批发收入 (按地区)

此处所列为基础增长率，按照固定汇率计算



- 美洲
- 基础收入下降 2%
 - 零售占总收入约 70%
 - 可比销售额同比保持不变
 - 数字渠道在美洲的零售百分比超过全球平均水平两倍以上，增长稳健

- EMEIA
- 基础收入下降 5%
 - 零售占总收入约三分之二
 - 可比销售额增长约 5%
 - 近一半的主线零售销售额由旅行奢侈品顾客创造

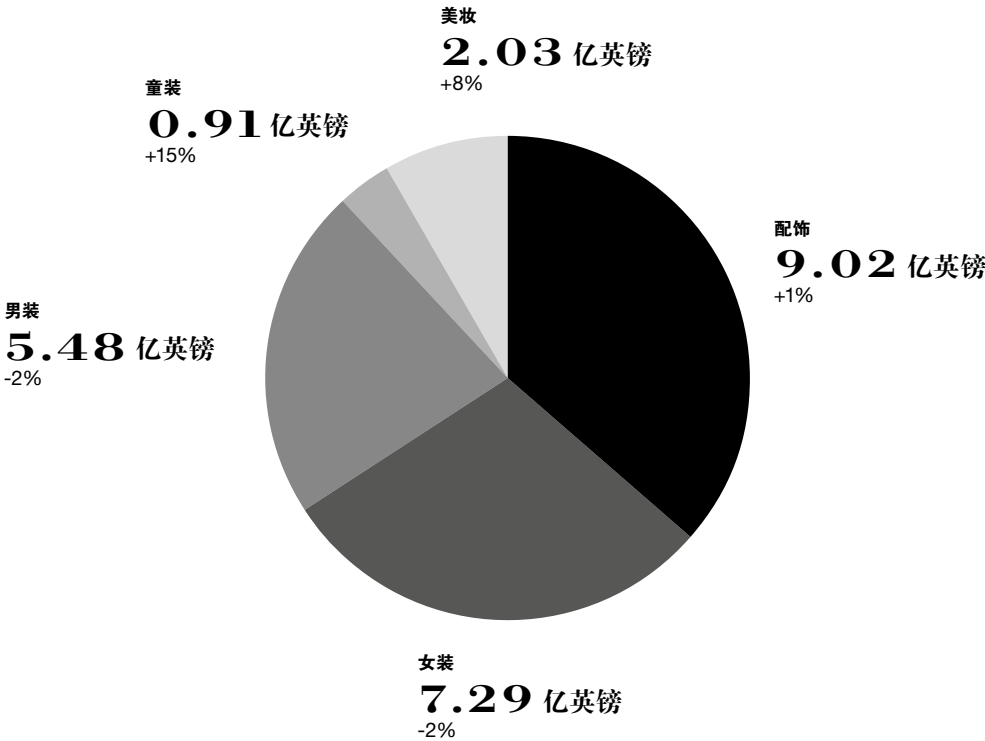
- 亚太
- 基础收入下降 2%
 - 零售占总收入超过 85%
 - 可比销售额下降约 5%
 - 由于客流量明显下降，香港收入受到影响

战略报告 – Burberry 集团概览

产品组合

Burberry 在服装、配饰和美妆领域提供多元化的产品。2015/16 年度，配饰占零售 / 批发收入的 36%，女装、男装、童装和美妆分别占比 30%、22%、4% 和 8%。

各类产品的零售 / 批发收入
此处所列为基础增长率，按照固定汇率计算



- 配饰**
- 基础收入增长率 1%
 - 2015 年 9 月推出围巾艺术创意专区 (线上和门店)
 - 主线零售渠道的围巾销售超过其他配饰
 - 新一季时装秀系列的 The Rucksack 军旅背包销量大幅增长

- 女装**
- 基础收入下降 2%
 - 受异常温暖天气的影响，外套销售额下滑。轻盈羊绒 Trench 风衣表现突出
 - 全新时尚类别连衣裙销量大幅增长

- 男装**
- 基础收入下降 2%
 - 外套在男装中的占比约为 40%

- 童装**
- 基础收入增长率 15%
 - 得益于欧洲童装在特许经营到期后向直营业务的过渡
 - 获得对日本十家童装店的直接控制

- 美妆**
- 基础收入增长率 8%
 - 通过品牌扩展打造 My Burberry 香氛系列支柱产品
 - 2016 年 4 月成功推出全新 Mr. Burberry 博柏利先生男士香氛系列支柱产品

战略报告 – Burberry 集团概览

市场概览

宏观环境

经济

2015 年，全球经济增长 3.1%，相比 2014 年略有放缓。本年度的显著因素是中国经济的放缓、中东和俄罗斯地缘政治问题的增多以及欧元区的不确定性。此外，大宗商品价格在本年度大幅下跌，尤其是石油价格，导致 EMEIA 和美国通胀率较低。

就主要经济体而言，美国增长 2.4%，高就业率维持着稳健的国内消费者支出，但由于美元走强，出口减少，因而也产生一定的抵消作用。在亚洲，中国经济增长了 6.9%，自 2014 年的 7.3% 以来持续减速，是 25 年来最缓慢的增长，受到投资和制造活动疲软以及中国股市波动的影响。香港更为稳定，GDP 增长 2.4%，与 2014 年保持一致，区内需求反弹，但出口下降。日本经济的增长率在本年度内恢复到 0.5%，但趋势不稳，增长在年初的强劲表现后开始缓和。2015 年，由于受到 MERS 疫情影响，韩国 2.6% 的 GDP 增速相较 2014 年的 3.3% 有所下降。欧元区增长达到 1.6%，西班牙、意大利和法国增长率上升，但德国略有下降。2015 年，英国 GDP 增长率从 2014 年的 2.9% 下滑至 2.2%。在关键的发展中市场，增长持续表现出疲软态势，这一现象在俄罗斯和巴西尤为突出。由于油价下跌，中东经济也在放缓。

社会经济和环境

今年发生了一系列的社会经济和环境事件，包括欧元区的移民危机、中东的地缘政治问题、巴黎和布鲁塞尔的恐怖袭击、韩国的 MERS 疫情以及使 2015 年成为有史以来最热年份之一的厄尔尼诺天气现象。

奢侈品产业 *

市场

具有挑战性的全球背景对奢侈品产业产生了显著影响。按照固定汇率计算，产业销售额在增长 1 个百分点后达到 2%，与 2014 年 3% 的增长相比有所下降。推动产业增长的主要市场为日本和欧洲，增速分别为 9% 和 5%（按照固定汇率计算）。这两个市场的表现抵消了中国大陆 ** 和亚洲其他地区的下降增长率以及美洲持平的增速。在日本，疲软的日元为入境旅游业带来生机，中国游客对日本的偏好超过香港。欧洲情况与此相似，由于受到欧元疲软的吸引，中国游客大量涌入，推动了德国、法国和意大利的奢侈品消费，同时这些市场的国内需求也在恢复。英国表现稳健，但受到英镑走强的负面影响。由于宏观环境动荡不安，东欧表现欠佳，尤其是俄罗斯。

战略报告 – Burberry 集团概览

中国大陆连续第二年出现下跌，主要受到与其他全球市场的差价的不利影响，中国股市波动使本地消费者的信心受到影响。尽管中国大陆出现减缓，中国的旅行消费者依然在推动着全球奢侈品销售的增长。作为世界盈利最高的奢侈品市场之一，香港下跌 25%，较 2014 年出现明显下滑，原因是中国游客对香港作为旅游目的地的青睐程度下降。按照固定汇率计算，韩国增长 4%，由于中国游客的推动，上半年表现强劲，部分抵消了 MERS 在第三季度带来的影响。最后，美国市场表现不佳，原因是国内需求疲软和美元走强，这导致该国的游客数量有所下降。

此外，奢侈品顾客的行为和偏好持续演变，他们追求更丰富的体验、新鲜的设计、对于产品故事的了解以及获得更多服务驱动、高时效性的个性化沟通。

渠道

在全球范围内，零售渠道表现依然超过批发渠道，在奢侈品消费中的占比达到 34%。在同比门店销售的推动下，零售渠道增长低于 5%，空间增长减速，新设门店数量连续第二年降低。数字商务仍然是增长最快的渠道，按照固定汇率计算，该渠道增长 22%，与上一年 30% 的增长相比略有放缓。数字商务增长的主要推动因素有：社交平台推出直接购物体验，以及移动电子商务延续了发展势头。旅游零售表现仍然超过整个产业，增长 18%，得益于客流量增长、基础设施改造范围的扩大以及可用零售空间的增长。由于受到持续合理化的影响，批发渠道继续下滑。

产品

配饰是产业中增长最快的产品类型，增速为 3%，鞋类和皮具增长势头强劲。服装类别增长 2%，男装和女装增长势头相近。在男装中，外套和羊绒类别表现抢眼，但由于第 4 季度的天气异常温暖，外套销量受到显著影响。女装中，牛仔服饰和外套是主要推动因素。美妆增长 1%，得益于中国和中东需求的上升。

前景展望

行业分析师预测，按照固定汇率计算，依靠中国消费者的持续增长，奢侈品产业在中期将以低于 5% 的速度增长。在游客和本国居民奢侈品消费的推动下，预计日本的强劲势头仍将延续。中国香港的前景仍存在不确定性。长远来看，奢侈品市场将会从以下几方面受益：全球人口状况不断演变、城市化进程持续推进、全球主要目的地城市的财富持续集中、宏观及社会经济发展向好、旅行奢侈品消费者客流增加以及数字商务的市场占有份额不断上升。

备注：

除非另行说明，参考数据参照日历年计算。

* 贝恩咨询公司 (Bain & Company) 和意大利奢侈品行业协会 (Fondazione Altagamma) 2015 年全球奢侈品市场报告 (2015 年 10 月)。

** 中国大陆不包括中国香港、台湾和澳门地区。

战略报告



核心战略



- 23 推动未来增长和生产力发展
- 25 关键绩效指标
- 27 品牌激发灵感
- 29 发挥产品潜力
- 31 深入优化渠道
- 33 探索市场机遇
- 35 追求卓越运营
- 37 构建企业文化

面临具有挑战性的宏观环境，Burberry 本年度关注战略执行的连贯性，已在其现有渠道、产品和地区中寻找到重要的增长机会。Burberry 的未来计划和战略进程请参见下文。

战略报告 – 核心战略

推动未来的增长和生产力的发展

Burberry 已在其现有渠道、产品和地区中寻找到重要的增长机会。

奢侈品产业的外部环境仍具挑战性，基础成本膨胀压力持续 (参见第 26 页市场概况)。在这种情形下，Burberry 不断加速其生产力和效率议程的发展，尤其注意对工作方式的思考。同时，Burberry 还在着手考虑如何在未来优化有机收入的增长机会，并思考相应的投资计划。

Burberry 品牌表现强劲，得益于其标志性产品和时尚新品对传统和创新的融合。展望未来，我们能通过在顾客群体和各市场塑造更加清晰一致的品牌印象，在现有的基础上强化品牌。

Burberry 已在其现有渠道、产品和地区中寻找到重要的增长机会。这些增长机会的核心内容是，推动以下领域的发展，提高生产力：

- 产品；
- 零售，包括以实现全渠道的卓越表现为目标；以及
- 流程，包括改变集团的工作方式。

该计划的关键成果总结如下。

产品：产品中蕴含的明确机会

出色的产品是 Burberry 实现增长和生产力目标的基础。Burberry 不仅拥有丰富的产品种类，在融合传统与时尚上也具备较强的实力，客户群涵盖不同性别及年龄层。但总体上我们每个产品类别的产品数量多于竞争对手，因此我们有机会对此进行精简，从而将顾客的注意力更好地吸引到时尚新品上来，同时根据本地需求提供具有针对性的产品和服务。为实现这一点，Burberry 正在为主要产品引入端到端的类别管理。再次推出 Burberry Heritage Trench 风衣及羊绒围巾并取得成功后，我们的下一个重点领域是箱包，与竞争对手相比，Burberry 在这一领域的占有率不高。2016/17 年度，产品系列将围绕全新支柱和版型策略展开，以 “The Patchwork 镶拼手袋”、“The Banner 班纳手袋” 和 “The Rucksack 军旅背包” 军旅背包为营销重点，于 2017/18 年度主打新品发布前推出。Burberry 将对其他核心产品类别采用分阶段的营销方式。

零售：提高线上和线下的零售生产力

Burberry 的商业模式从特许经营发展到批发，再到零售，而零售目前已占到集团收入的 73%。在 Burberry 的下一个发展阶段中，我们将力求实现全渠道的卓越表现，而此过程中，我们将面临一个改进 Burberry 端对端零售规范的绝佳机会。我们需要更加重视本地客户，利用 Burberry 对顾客的独到见解，在精选城市进行优先投资，从而提升顾客对我们品牌的忠诚度。提升销售密度、转化率和维持顾客忠诚度将是衡量成功的主要指标。

重点零售活动包括下列内容。

- 卓越零售计划 – 重大卓越零售计划的实施围绕以下几个方面展开：服务及培训、培养与顾客间的关系及维系顾客忠诚度、店内运营及目标产品等。2016/17 年度，该计划将包括加大对培训的投资力度，为销售助理开发经改善的数字销售工具，并实现私人顾客销售助理数量增长 20% 的目标。
- 将卓越数字扩展到电子商务领导地位 – 尽管 Burberry 是奢侈品产业公认的数字领导者，其依然力求使数字渠道继续为品牌贡献差异点，以实现更加宏大的商业目标。工作重点是在通过提高转化率 (尤其是移动端) 和扩大电子商务市场占有份额 (尤其在亚洲) 的同时，整合并改善线上及线下的客户体验，从而持续推动 Burberry.com 的发展。Burberry 还将携手第三方数字伙伴，积极实现共同发展。2016/17 年度，该计划将包括 Burberry.com (内容和功能) 升级后重新上线、客户应用程序启用以及加大对亚洲网站本地化项目的投资。

战略报告 – 核心战略

流程：改变工作方式，提高工作效率

为把握上述机遇，Burberry 计划在工作方式、流程和成本基础上做出改变。Burberry 已对其运营模式 (包括基准化分析法) 进行了深入审核，以确保公司结构与宏伟发展目标相适应，并能为增长提供资金支持。就这一点而言，Burberry 将开展以下工作。

- 通过简化流程，降低工作的复杂程度，提高工作效率。
- 通过消除集团各职能部门中以及地区和公司中心之间的重复工作，确保全球各地在遵循统一标准的同时，亦对本地顾客及市场具有深刻见解。
- 面对多个极佳发展机遇，确定投资的优先级别。

2019 财年的财务展望

展望未来，Burberry 认为这些活动将使 Burberry 再次在价值 2000 亿英镑的全球奢侈品市场中实现比产业更高的增长率，创造出更多的股东价值。

这些产品和零售活动预期将驱动强劲的有机增长，包括以下方面在内的出色业绩将随着时间推移而加快发展步伐。

- 主线零售生产力提升，预计将在未来三年内贡献一半的收入增长。
- 电子商务活动带来的收入预计将占收入增长值的三分之一。
- Burberry 业务的质量持续提升，传统批发分销的模式变得更加合理，同时与关键合作伙伴共同发展，降低奥特莱斯折扣精品店在所有业务中的权重。
- 为实现出色的业绩，2017 财年，Burberry 将投资约 1000 万英镑，并在之后的两年内每年投资 2000 万到 2500 万英镑，用于开发零售渠道、数字渠道及强化关键能力。

Burberry 还制定了一个行动方案，计划在 2019 财年前至少节约 1 亿英镑的年化成本。除去固定租金和折旧，这相当于集团约 10% 的运营支出。

- 大约一半的成本节约预期来自集团通过降低复杂度、简化流程和消除重复工作所实现的对工作方式的重大变更。
- 计划在 2017 财年节约成本 2000 万英镑。
- 大部分由现金构成的相关一次性成本预期将在前两年内达到 6000 万英镑。

如果实现了这些宏大的增长目标，Burberry 还将开始重新准备全新的绩效费用，成本约为 2000 万英镑，这不包括在 2017 财年已有的 2000 万英镑的费用当中。

2015/16 年度的战略发展

集团 2015/16 年度核心战略的发展请参见下文。



战略报告 — 核心战略

关键绩效指标

公司通过各类评价指标进行业绩评估。这些关键绩效指标 (KPI) 可以帮助管理层评价公司在核心战略领域取得的进步。

财务指标

董事会认为，至关重要的是确保行政管理层的战略重心与股东的长期利益保持一致。高管薪酬的部分组成基于以下绩效指标：收入增长、调整后税前利润增长以及调整后的零售 / 批发投入资本回报率，这些指标都与核心战略有关。关于集团薪酬政策的详细信息，请参见第 83-105 页。

关键绩效指标	业绩	评价指标																		
收入增长 * 该指标评价的是 Burberry 品牌对消费者的吸引力，产品的销售情况不在考察范围内。 关于公司收入业绩的详细信息，请参见第 50-55 页。 <u>战略环节</u> 所有核心战略	按照固定汇率计算，2016 财年收入下跌 1%，而零售收入增长 1%。批发渠道基础收入下跌 2%，特许经营渠道基础收入下跌 33%，均与指导水平一致。	<table><tr><th></th><th>亿英镑</th><th>基础增长</th></tr><tr><td>2016</td><td>25.15</td><td>-1%</td></tr><tr><td>2015</td><td>25.23</td><td>+11%</td></tr><tr><td>2014</td><td>23.30</td><td>+17%</td></tr><tr><td>2013</td><td>19.99</td><td>+8%</td></tr><tr><td>2012</td><td>18.57</td><td>+23%</td></tr></table> 零售 批发 特许经营		亿英镑	基础增长	2016	25.15	-1%	2015	25.23	+11%	2014	23.30	+17%	2013	19.99	+8%	2012	18.57	+23%
	亿英镑	基础增长																		
2016	25.15	-1%																		
2015	25.23	+11%																		
2014	23.30	+17%																		
2013	19.99	+8%																		
2012	18.57	+23%																		
调整后税前利润增长 ** 调整后税前利润增长是投资人评估公司基础业绩的关键评价指标。 <u>战略环节</u> 所有核心战略	按照固定汇率计算，2016 财年调整后税前利润达到 4.21 亿英镑，下跌 10%。按照固定汇率计算，零售 / 批发运营利润下跌 8%，特许经营基础收入下跌 29%。	<table><tr><th></th><th>亿英镑</th><th>基础增长</th></tr><tr><td>2016</td><td>4.21</td><td>-10%</td></tr><tr><td>2015</td><td>4.56</td><td>+7%*</td></tr><tr><td>2014</td><td>4.61</td><td>+8%*</td></tr><tr><td>2013</td><td>4.28</td><td>+13%*</td></tr><tr><td>2012</td><td>3.76</td><td>+24%*</td></tr></table>		亿英镑	基础增长	2016	4.21	-10%	2015	4.56	+7%*	2014	4.61	+8%*	2013	4.28	+13%*	2012	3.76	+24%*
	亿英镑	基础增长																		
2016	4.21	-10%																		
2015	4.56	+7%*																		
2014	4.61	+8%*																		
2013	4.28	+13%*																		
2012	3.76	+24%*																		
调整后的零售 / 批发投入资本回报率 ('ROIC') ~ 调整后的零售 / 批发投入资本回报率 (ROIC) 是用于衡量高效利用资本、从而产生增量投资可观回报率的评价指标，它对集团新项目的投资具有重要意义。该指标的计算方式为，调整后的税后营业利润除以该期间零售 / 批发部门的平均营业资产。 <u>战略环节</u> 所有核心战略	2016 财年调整后的零售 / 批发投入资本回报率为 14.8%，受到运营利润以及持续业务投资 (包括零售门店组合的升级) 的影响。	<table><tr><th></th><th>%</th></tr><tr><td>2016</td><td>+14.8</td></tr><tr><td>2015</td><td>+17.9</td></tr><tr><td>2014</td><td>+19.6</td></tr><tr><td>2013</td><td>+19.0</td></tr><tr><td>2012</td><td>+20.0</td></tr></table>		%	2016	+14.8	2015	+17.9	2014	+19.6	2013	+19.0	2012	+20.0						
	%																			
2016	+14.8																			
2015	+17.9																			
2014	+19.6																			
2013	+19.0																			
2012	+20.0																			

战略报告 — 核心战略

关键绩效指标

可比销售额增长率

该指标用于评价现有门店生产率的增长。该指标计算的是开业超过 12 个月的零售门店的销售额年度增长率，其中扣除了关闭和翻新的门店，且包含了所有数字渠道收入。

战略环节

优化渠道，追求卓越运营

业绩

2016 财年可比销售额下降 1%，EMEIA 增长约 5%，美洲保持不变，亚太下降约 5%。

评价指标



调整后的零售 / 批发营业利润率^{#†}

该指标用于评价企业如何通过深思熟虑的投资以实现未来增长并建立长期品牌价值，从而平衡营业杠杆和严格的成本控制。

战略环节

优化渠道，追求卓越运营

2016 财年的营业利润率为 15.4%，反映出毛利率扩大带来的适度收益，但与增长了 5% 左右的基础运营支出相抵消。



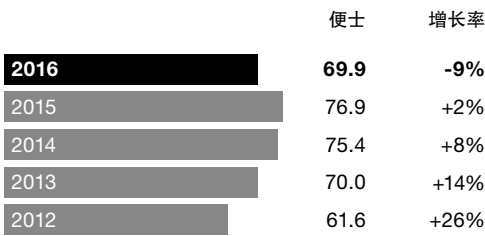
调整后摊薄每股收益增长率^{#‡}

每股收益 (EPS) 增长率反映了业务盈利的增长，是 Burberry 股东的关键评估指标。

战略环节

所有核心战略

2016 财年调整后摊薄每股收益增长率为 69.9 便士，下跌 9%，反映了集团利润的降低及税率的上升。



非财务指标

除了财务指标外，非财务指标对决策的制定以及集团业绩的评估也发挥着重要作用。Burberry 正在改变其对人员、企业责任和客户等领域业绩的评估方式，并有意在未来披露非财务指标。关于 Burberry 在全球范围内推动积极的社会和环境影响，请参见第 44-46 页；关于 2017 年环境目标进度的详细内容，请参见第 108 页。

备注：
基础增长的定义请参见第 50 页。
* 按照固定汇率计算。
调整的定义参见第 50 页。
~ 投入资本回报率对账表请参见五年摘要。
† 关于调整后零售 / 批发运营利润的详细内容，请参见第 53 页。
‡ 关于调整后摊薄每股收益增长率的详细内容，请参见第 50 页。

品牌激发灵感

随时随地通过鼓舞人心的真实品牌声音与客户进行交流。

作为一家“富有青春活力、拥有悠久历史”的公司，Burberry 在积极创新、响应新技术和新机遇的同时，始终坚持着品牌长达 160 年的传统精神。这种思维方式正是 Burberry 与全球客户连通的基础，通过高级时装秀、营销创新、广告大片及音乐，使用数字和顾客见解等方式来提升顾客体验。本年度，Burberry 继续关注品牌的发展，在全球范围内与顾客产生强烈共鸣，并跻身全球五大未提示认知度奢侈品品牌。

2015/16 年度重点关注领域：

统一化的 Burberry 标签

为向客户提供更一致的品牌体验并强化其独特的英伦品牌形象，Burberry 已宣布将把 Prorsum、London 和 Brit 系列归入统一的“Burberry”标签之下。过渡计划将于 2016/17 年度实施。向统一的 Burberry 标签转变，将正式和非正式风格、设计的服装融入到一个衣橱中，反映了奢侈品消费者的购物方式。

品牌时装秀

Burberry 品牌时装秀继续为观众呈现广受好评的系列产品、创新的数字合作作品以及精彩的现场音乐表演。时装秀已能够通过全新的数字渠道进行直播，在走向全球的道路更上一步。本年度，时装秀在十个国际平台上的已累计播放超过 7 亿次。

- 9 月，Burberry 的 Snapchat 粉丝就能在官方品牌时装秀举行前一天看到女装系列的预览。时装秀造型于 Burberry 伦敦总部做最后修整时，也进行了同步直播分享，在 Snapchat 上播放次数达到 2 亿。
- 此外，为推广九月的女装秀，Burberry 登陆韩国社交媒体平台 Kakao，韩国观众还有机会在时装秀结束后立即购买时装秀相关的美妆产品套装。

- 音乐仍然是品牌的核心表达元素，Burberry 时装秀上的现场表演均由英国本土的乐坛新秀呈现。9 月，Burberry 在苹果音乐正式开通了专属频道，开创了全球性奢侈品牌先河。

- 1 月，Burberry 通过苹果 TV 直播了男装秀，成为首家在该平台上直播时装秀的奢侈品牌。
- 2 月，Burberry 公布其时装秀日历变更。自 2016 年 9 月起，每年四次的品牌时装秀将减少到两次。先后于 9 月和 2 月在伦敦举行的时装秀上，女装和男装系列将同台亮相，力求呈现无季节差别的服装设计。这一举措是基于对全球观众的考虑，因为 Burberry 约三分之一的门店开设在温带 / 热带地区。约占 Burberry 零售收入 5% 的时装秀系列在时装秀结束后即可直接在门店和线上购买，以迎合顾客希望尽快购得最新产品的渴望。

赞颂传统

本年度，Burberry 在各主要旗舰市场内举办了全城活动，并进行了广泛的营销和社交媒体活动，以彰显其在融合传统制作工艺与创新设计理念上所作的努力。

- 10 月，Burberry 为东京新宿区和首尔的新门店打造了全新的开幕形式，别出心裁地在门店中设置了现场展示区，向来宾展示标志性产品制作过程中采用的独特工艺。
- 通过“风衣艺术” (Art of the Trench) 数字平台，Burberry 展现了多个旗舰市场内创意社区的魅力。本年度，Burberry 还推出了中东风衣艺术和首尔风衣艺术。自 2010 年推出以来，风衣艺术平台在全球播放次数已超过 2800 万。
- 位于伦敦摄政街 121 号的品牌全球旗舰店增设了礼品和 Thomas's 咖啡馆专区。全新礼品专区的一大特色是个性化体验，可为顾客提供店内私人印记服务。

战略报告 — 核心战略

营销创新

Burberry 的数字思维是该品牌及整个组织思维方式重要的且不可或缺的组成部分。年终，Burberry 在社交媒体上的粉丝数上涨了 30%，各平台粉丝总数已超过 4000 万人，再一次成为社交媒体最受欢迎的奢侈品平台之一。

节庆系列

- Burberry 推出“Burberry 节日广告大片”，展开全球节庆宣传活动。本片云集众多演员、音乐人及模特，并向英国电影电视艺术学院奖 (BAFTA) 的获奖电影《Billy Elliot》致敬。这部节日广告大片在 YouTube、Facebook、LINE 和优酷上的播放次数已超过 3700 万。
- Burberry “节日礼品书册” 如今采用了多种分销模式，包括两种实体版本和一个在线版本，同时增加了门店内及合作伙伴的分发数量，发行量较去年增加了三倍。

宣传广告

- Burberry 首开先河，通过 Snapchat 直播广告大片拍摄过程，并随后在该平台发布了完成后的广告大片。该宣传广告拍摄于 10 月，由 Mario Testino 掌镜，为观众提供了一个前所未有的机会，直击广告大片背后的创作过程。
- 2 月，Burberry 成为首个在 Instagram 直播广告大片拍摄过程的品牌。Brit 香氛系列的最新宣传广告是由 Brooklyn Beckham 掌镜。拍摄当天，摄影师接管了 Burberry 的 Instagram 账户，并通过该账号发布了多张拍摄幕后照片。Burberry 的 Twitter、新浪微博、Facebook、Google+、LINE、微信和 Kakao 账户也分享了相关内容。

技术合作

- 为创造更多的激动人心的时刻并将观众和节庆宣传广告联系到一起，Burberry 与谷歌达成合作，使用实时视频技术打造互动式的视频体验。在“Burberry 拍照亭”的帮助下，顾客能够与“Burberry 节日广告大片”中的明星共同出演一段个性化剪辑版的广告，并将短片分享至 Twitter、YouTube，或通过邮箱分享。
- 作为首个与 NOVA 合作的奢侈品牌 (梦工厂动画公司新成立的一家科技公司)，Burberry 推出了以全新 3D 视觉技术制作的互动式市场营销活动。Burberry 使观众有机会在伦敦皮卡迪利广场 (Piccadilly Circus) 的全球最大电子荧幕前，对电脑合成版的标志性 Heritage 系列围巾进行个性化定制。

外界认可

Burberry 的创造力、数字化及在产业内的领导地位都备受外界认可。主要荣誉还包括：

- 在纽约数字营销研究机构 L2 发布的 2015 年 Digital IQ Index: Fashion (数字智商指数：时尚) 排行榜中荣登榜首。
- 2015 年英国时尚大奖年度最具创造性宣传广告。
- 连续第七年入选 Interbrand “全球 100 大品牌”，并获得“全球最强劲的英国奢侈品牌”称号。

战略报告 — 核心战略

发挥产品潜力

加强 Burberry 在外套类别的领导力，
同时继续发挥品牌在所有服装和配饰领域的潜力。

从英国制造的 Heritage Trench 风衣和羊绒围巾到品牌时装秀系列，Burberry 的所有产品都展现出“精湛工艺”与“锐意革新”的品牌传统精神。Burberry 近年来对配饰类别的重点关注造就了该产品类别的增长，该类别也将成为未来重要的增长推动因素。

在本年度，随着围巾艺术创意专区和轻盈羊绒 Trench 风衣的推出，Burberry 巩固了其在羊绒方面的强势地位。Heritage 系列仍是一大重点，大件皮具新品也广受好评。

2015/16 年度重点关注领域：

外套

- 继去年推出全新 Heritage 系列取得成功后，Burberry 为英国制造的 Heritage Trench 风衣系列加入了新的颜色和长度，并提供全新的私人印记服务。轻盈羊绒 Trench 风衣也推出 14 种色彩选择。

围巾艺术创意专区

- 9 月，为了纪念围巾这一英国制造的标志性产品，Burberry 同时在线上 and 门店开展了围巾艺术创意专区活动。围巾艺术创意专区中，经典羊绒围巾及轻盈羊绒围巾都推出了 30 多种的颜色选择，顾客还能通过 iPad 在线上或门店享受私人印记服务。为支持本次活动，Burberry 采用了全新的门店及在线视觉陈列方案，并专门打造了个性化营销策略，其中包括一个传授围巾系法的在线教程。在主线零售店，围巾的表现超过其他配饰，销售额增长率达到两位数。

时装

- Burberry 推出的连衣裙和披肩产品满足了市场对时尚女装的需求，在本年度内实现了强劲的增长。
- 9 月女装秀的一大亮点是添加了私人印记的时装秀款 Rucksack 军旅背包。该产品一经发布便获得了广泛关注，热情的顾客们纷纷通过“时装秀定制服务”进行预订，使其在 24 小时内即销售一空。如今，该产品的等待名单上排满了来自全球各地的顾客。
- 班纳手袋等畅销产品补充款的推出促进了 Burberry 在该类别的增长。此外，Burberry 还为大件与小件皮具设计了全新外观，包括 The Bucket 水桶包以及 The Barrow 柏洛包。

美妆

通过进一步打造个性化与互动式体验，Burberry 继续将美妆和时尚紧紧联系在一起。本年度美妆的基础增长率为 8%。

- 通过与全球合作伙伴积极合作，进一步扩展了美妆业务。其中，Burberry 与丝芙兰在 13 个市场展开合作，与资生堂在日本进行合作。8 月，Burberry 登陆丝芙兰官网 (Sephora.com)，并于随后进驻 30 家丝芙兰门店及 6 个在线平台。本次全球发布活动还包括在线美妆教学课程，播放次数迄今已超过 150 万次，在全球的主要美妆平台上获得了新观众的青睐。
- 在日本，Burberry 携手资生堂开设了三个 Burberry 时尚美妆柜台；在香港开设了一家独立的 Burberry 时尚美妆概念店。
- 通过 My Burberry Eau de Toilette 这样的延伸产品，Burberry 继续专注于打造香氛产品支柱。2016 年 4 月，Burberry 推出全新香氛 Mr. Burberry，首支宣传大片由奥斯卡及透纳奖得主 Steve McQueen 掌镜。全新香氛产品的发布进一步巩固了该类别的发展势头。营销活动的重点还包括男装定制系列和外套。
- 本年度，Burberry 荣获多个知名美妆奖项，包括：
 - My Burberry —— FiFi D’Or 最佳女性香氛奖 (法国)。
 - My Burberry ——《嘉人》法国香水大奖 (法国《嘉人》杂志)。



战略报告 — 核心战略

深入优化渠道

深入优化线上和线下的全部自有及第三方所有的市场路径，
明确强调提高零售生产力和服务。

由于本年度门店客流量有所缓和，Burberry 将通过提高忠诚度和转化率、增强服务以及更有效地利用客户数据，集中力量推动零售门店业绩的发展。

2015/16 年度重点关注领域：

推动零售生产力

Burberry 以客户为所有活动的中心，重点提高线上和线下门店的服务和生产力。可比销售额下降 1%，投入到客户见解中的业务推动着产品和服务活动，有助于提升转化率。

- 为更好理解核心奢侈品消费者的需求并与其建立良好互动，公司各环节都增加了对数据和分析手段的使用。本年度，客户数据库的规模扩大了 10%。
- 通过实施客户价值管理 (“CVM”) 计划，门店能为关键顾客打造更有针对性、相关性和个性化的体验。如今，全球已有近 400 家的门店采用了这一旨在维持顾客忠诚度的工具，并实现了转化率的增长。
- Burberry 私人顾问 (“BPC”) 团队规模扩大 30%，在全球向更多的客户提供更加周到的服务，本年度 BPC 预约数量也因此有所增加。
- Burberry 在营销决策及优化营销活动的过程中运用了数据及分析手段，从而确保提供更具吸引力的产品分类。

投资数字领域

Burberry 在公司上下贯彻“数字为先”的理念。Burberry 进一步调整了线上和门店的创新体验，促进二者的融合，使顾客无论在何处邂逅 Burberry，都能享受到品牌流畅、个性化的体验。本年度，数字渠道的表现出色，在所有地区均实现了强劲增长。

- Burberry.com 是增长最快的零售渠道。该网站以 11 种语言为 40 多个国家提供服务。
- 为进一步改善用户体验，Burberry 持续对 Burberry.com 进行投资。移动平台经改进后于去年重新面世，在本年度展现出强劲的增长势头。
- 继在中国大获成功后，Burberry 相继在 EMEA 和美国采用了单一库存池模式，从而增加了 44 个国家在线商店的可用库存。此举可以让客户和门店助理对该国的所有库存情况一目了然，提高产品的线上和线下门店可用度，有效减少配送时间，提升客户的购物体验。
- 为完善顾客在 Burberry.com 的体验，Burberry 继续携手数字领域的领导公司，以提供高品质、始终如一的品牌体验，并确保更多消费者能购买到 Burberry 产品。Burberry 携手现有的批发合作伙伴、数字商务公司和社交商务公司，出现在了超过 18 个在线时尚美妆平台上。

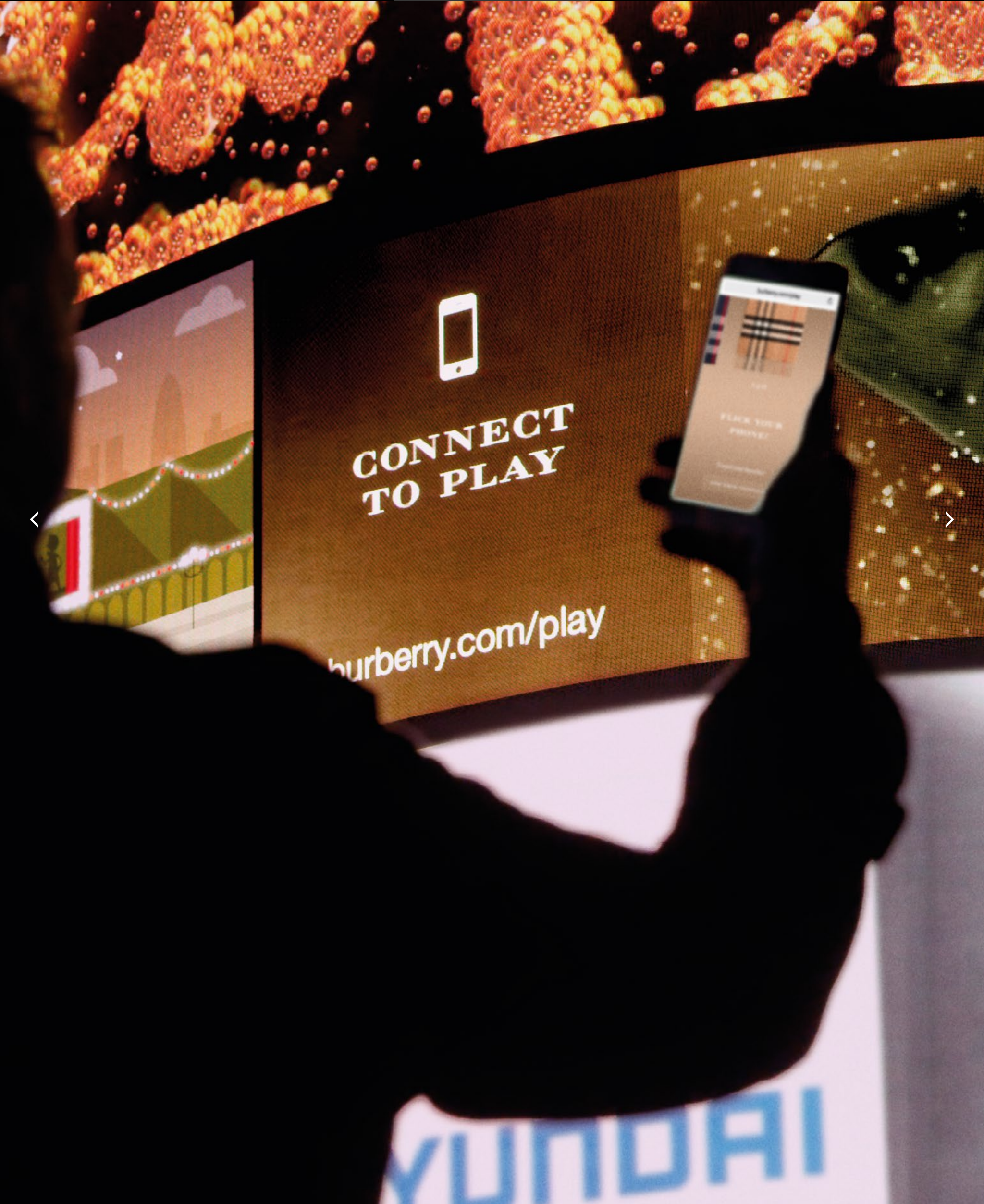
门店投资

Burberry 不断增强其门店网络，包括在关键地点开设门店，以及借助重新选址、翻新和关店等措施优化现有门店组合。

- 本年度，Burberry 开设了 18 家主线门店，关闭了 17 家。新设门店分布在迪拜、伦敦、莫斯科、纽约、首尔和东京等地。

批发

- Burberry 继续提升在百货商店中的影响力，截至年底，在美国百货商店内开设的专柜总数已超过 175 个。
- Burberry 在 EMEA 的分销规模继续提升，并同时培养关键客户。
- EMEA 童装的特许经营已于 12 月到期，Burberry 开始直接为批发客户提供服务。



战略报告 — 核心战略

探索市场机遇

充分利用关键消费者群体和发达、新兴以及新近开放市场中的机遇。

Burberry 正在进一步提高其在发达市场和新兴市场中的足迹和定位。未来品牌在中国和日本的机遇至关重要，另外美国的旅行零售战略以及业务的持续升级等也是重点领域。

2015/16 年度重点关注领域：

调动中国奢侈品消费者的参与度

Burberry 继续着力调动在中国国内及国外购物的中国奢侈品顾客的参与度，并改善顾客的服务体验，从而提高品牌认知和受欢迎度，与核心奢侈品企业保持一致。中国大陆占 Burberry 中国顾客零售支出的一半左右，下半年的增长较为明显。为改善门店服务，Burberry 对销售助理培训进行了投资，转化率也随之提升。

- 由于客流量持续下跌，香港市场的可比销售额在本年度下降超过 20%，与奢侈品产业的趋势保持一致。由于 Burberry 专注于开展持续的活动以提高转化率，推动营销、产品和服务的发展，同时着力改善门店组合及成本控制，这一重要市场的所有门店仍然保持盈利。
- Burberry 继续升级和改善其在中国的门店组合，确保实现对品牌的最佳展示。本年度公司净关店 5 家，目前门店数量为 63 家。展望 2016/17 年度，Burberry 计划在中国净开店 3 家，销售面积基本保持不变，而且将格外关注北京，因为这是 Burberry 在中国的最大市场。
- 为庆祝春节和黄金周的到来，Burberry 开展节庆系列活动，在中国、热门旅游目的地和 Burberry.com 推出定制产品类别。宣传活动包含了多个社交媒体推广计划。如 Burberry 为中国顾客独家打造的春节问候体验，该活动吸引了众多顾客的参与，它为 Burberry 吸引的关注创造了其在微信平台上历史之最。

日本业务转型

随着 Burberry 日本特许经营在 6 月的到期，2015/16 年度对日本 Burberry 来说是非常关键的一年。Burberry 在东京新宿开设了第 6 家独立门店及 7 家百货公司门店，门店总数达到 6 家，百货公司门店总数达到 30 家，其中包括 10 家百货公司童装门店。该业务主要面向国内奢侈品顾客群，尽管顾客群规模较小，本年度的零售收入仍然翻了一番。

- 自 9 月起，全球系列成为日本主线渠道唯一的 Burberry 品牌产品，可通过直营门店、百货公司门店和 Burberry.com 销售的。此外还有由资生堂分销的 Burberry 美妆产品。
- 在日本，通过有针对性的营销、公关和数字媒体活动，Burberry 有效提升了品牌的知名度，扩大了品牌在数字领域的影响。Burberry 继续发展其与日本领先社交平台 LINE 的合作关系，为用户提供时装秀和重要品牌时刻的现场直播等实时内容的入口。9 月，Burberry 成为首家登陆 LINE 购物频道 LINE Mall 的奢侈品牌。
- 在日本，Burberry 与资生堂达成了新的美妆产品分销合作关系。9 月，Burberry 美妆在东京和大阪的百货商场开设了三个时尚美妆柜台，正式登陆日本。资生堂将继续在日本开设更多的时尚美妆柜台，在本国发展美妆业务，巩固品牌在该市场的增长势头。

提高美洲市场份额

Burberry 继续通过各分销渠道提升品牌，并充分利用了该市场在数字领域的绝佳机遇。

- 在美国，Burberry 对纽约这一关键市场进行投资，扩展品牌在该市的零售范围。
- Burberry 在多伦多和温哥华开设了全新零售空间，在发展迅速的加拿大奢侈品市场巩固了其在百货商店门店中的市场份额。

提高旅游零售

由于全球游客出行持续增长，旅游零售渠道仍然是 Burberry 的重点之一。

- Burberry 在迪拜新设一家零售门店，在巴黎戴高乐和阿姆斯特丹新设了多家批发门店，继续拓展其在各大主要机场的销售范围。
- 营销活动继续面向交通枢纽和全球旅行目的地中的奢侈品顾客。

创建新兴市场

Burberry 继续抢占处在发展初期的增长市场中的份额。

- Burberry 在俄罗斯和巴林转向直营，在莫斯科和巴林开设的主线门店数量分别为 3 家和 1 家，并关闭了这些市场的特许加盟店。此外还在南非开设了一家特许加盟店。



战略报告 — 核心战略

追求卓越运营

在整个企业中推动高产高效。

Burberry 的生产力计划集中在产品、零售和流程中的机遇等方面。随着 Burberry 对前几年投资的有效利用，这将持续作为 Burberry 下一增长阶段的重中之重。

2015/16 年度重点关注领域：

供应链

- 2015 年 11 月，作为其英国制造承诺的一部分，Burberry 宣布将于 2019 年把现有的制造厂迁至位于利兹的新工厂中。这意味着 Burberry 在约克郡的中心地带进行的初期投资将超过 5000 万英镑。迁至新址后，Burberry 就能在约克郡继续生产其标志性 Heritage Trench 风衣。Burberry 在此地的生产已经延续了半个多世纪。新工厂将拥有更高的产能，并采用更可持续、更加高效的生产方式，且具有在工厂内开发及生产其他产品的潜力。
- 在产品工程和可持续制造方面的关键性投资持续推动 Burberry 供应链的端对端控制。
- Burberry 继续对供应链的投资，着力打造更加可持续的供应链，并对采购模式进行升级，从而使采购流程更加透明并促进各环节间的协作。这些努力奠定了 Burberry 发展成为行业内公认领导者的基础。
- Burberry 已开始在整个内部供应链推行精益生产规范，以缩短交付周期，为顾客创造更高的价值传递。Burberry 在位于英国的内部生产工厂推行精益生产理念，生产力提高了 15%，交付周期缩短 75%。

规划

- 本年度，随着门店布置项目的铺开，Burberry 全面实施了全球产品采购和配置活动，从而使门店更好地打造以顾客为中心的产品系列。这一举措也被纳入“品牌采购”中。通过关键设计灵感、优化产品分类和核心产品重新推出，在提高 Burberry 零售门店一致性的同时，保持一定程度的灵活性，从而满足本地的客户需求。
- Burberry 还进一步升级了库存管理和商业分析流程以优化零售执行，产品种类减少了近 10%。

利用科技

- Burberry 核心 IT 系统已完成首阶段的升级。更快的实时数据库处理能够企业更好地进行决策，且在决策过程中更及时地对问题做出响应。

组织效率

- 由于采取了果断行动，公司在差旅、招聘和其他方面的开支相较预算节省了约 2500 万英镑。除这些策略性措施，Burberry 还继续对其未来成本基础的各方面进行战略评估。
- Burberry 将 Prorsum、London 和 Brit 系列归入统一的 Burberry 标签，这一重大举措不仅为顾客选购产品时提供了便利，也简化了公司的业务。2016 年年底前，统一后的全新系列将在 Burberry 全球自营门店和 Burberry 批发客户门店推出。该举措将在全部现有产品类别上为客户提供更一致、更直观的体验，同时简化产品和流程。



战略报告 — 核心战略

构建企业文化

构建和培养一种品牌文化，在实现品牌目标和价值观的过程中，
在全球范围内增强品牌实力。

在日新月异的环境中，Burberry 的业务不断升级，因此，营造和培养品牌文化比以往任何时候都重要。在其“保护、探索、启发”的核心价值指导下，Burberry 本着开创精神和对社会的承诺，致力于在全球团队中打造出鲜明的品牌文化。

除了对人才招聘和培养工作的持续关注，本年度还将在可持续发展领域投入更多精力，并积极推进社会和环境的发展。Burberry 将为构建未来的文化战略制定关键绩效指标。

2015/16 年度重点关注领域包括：

培养和奖励人才

Burberry 认为员工是企业成功的基石。公司继续专注于培养和奖励团队，并营造出一种认同文化，有助于员工实现更好的绩效表现，并为公司保留人才。

- Burberry 着力培养高潜力人才，为人才提供专项培训、职业辅导和社交机会，促进了公司全球领导者网络的发展和壮大。自 2012 年起，该协会为大约 250 位员工的发展提供了支持。
- 为支持营销和策划领域人才的发展，Burberry 从重点大学招募毕业生，并为他们打造了长达 18 个月的培训生计划。
- 一年一度的 Burberry 之星大奖旨在表彰零售、办公室、生产和分销等部门员工的出色工作表现。这些活动在公司内部交流平台上进行了首次直播，让全球员工聚在一起，共同见证大家对品牌、公司业务及文化做出的贡献。
- 在 LinkedIn 发布的“最受欢迎雇主”排行榜上，Burberry 在英国位列第 12，在欧洲、中东和非洲地区排名第 29。

在全球联系和调动团队

Burberry 改善了团队间的交流和工作方式，使全球团队间的联系更加紧密，并不断提升员工的参与度。

- Burberry 借助全新数字手段，构建团队间的联系，实现了信息的实时分享，并首次在公司外举办了年度数字战略会议。在取代先前召开的地区性会议后，公司充分利用科技将企业的不同领域更有效地联系到一起，并让全球员工参与到了这一进程中。
- “Chat Live” 全球视频直播每月举行一次，由 Christopher Bailey 及高级管理团队成员主持。直播采用互动问答的形式，在全球累计观看次数达 5 万多次。该直播节目增强了员工间的联系，鼓励员工更多地参与品牌相关的事务。
- Burberry 进一步加强与零售团队的交流，每周发布一次全球零售资讯，对重要信息进行简化和整合。
- 为加强与国际制造团队的联系，公司与员工进行积极互动，定期收集、整理关于新款风衣制作和织造工坊发展计划的反馈。

战略报告 – 核心战略

倡导公平可靠的就业实践

Burberry 致力于为公司的多元化环境提供支持，为员工提供公平的职业发展机会，改善制造工厂的雇佣状况及工作环境。

- Burberry 员工分布在 34 个国家和地区的工作岗位上。他们来自 112 个国家，年龄从 16 到 74 岁。截至 2016 年 3 月 31 日，全球员工人数为 10,613 人，其中约 67% (7,164) 为女性，33% (3,449) 为男性，在高级管理职位中，女性管理者占 40%。
- 为表示对企业和社会中多元化发展的重视，Burberry 非常自豪地成为了 OUTstanding 组织的公司成员。该组织是一个为英国的同性恋、双性恋及跨性别者高管建立的非营利性职业社交网络。
- 公司在《负责任商业原则》(Responsible Business Principles) 的指导下开展各项贸易活动。该准则以联合国人权宣言、国际劳工组织基本公约以及道德贸易倡议基本准则为基础。Burberry 以倡导并打造公平可靠的就业实践为目标，并将其纳入公司采购团队及员工个人的业绩目标。
- Burberry 成为慈善组织 “The Living Wage Foundation” 的主要合作伙伴，为该组织的发展壮大提供支持。
- 为了惠及更多工人，公司道德贸易项目 (由通知审计和突击审计、监测和改进项目组成) 经扩展后涵盖了关键原材料、美妆、香氛、彩妆和皮革等领域的供应商。
- 2015/16 审计项目结果显示公司的服装和非服装供应商的道德交易表现在整体上呈现积极变化。更多信息请参见 www.burberrypkc.com。
- Burberry 在整个供应链实施了改进项目，从而帮助工厂建立更强的人力资源管理团队，并为员工提升个人生产力、缩短工作时长、提升专业知识和技能。建立申诉机制极富挑战性，Burberry 引进了由非政府组织运营的保密热线，为 33 家工厂里的约 2 万名工人提供了保密性质的申诉支持。

投资社区

Burberry 始终致力于以经济资助、员工时间和实物捐赠等方式，为员工所在社区提供支持，尤其注重帮助年轻人充分发挥自身潜力。

- Burberry 捐出集团调整后税前利润的 1% (2015/16 年度为 420 万英镑) 用于支持慈善事业，如通过 Burberry 基金会 (英国慈善团体注册号 : 1154468) 支持创新青年慈善机构，通过 Burberry 皇家艺术学院设计奖学金和英国时装理事会学徒计划培养创意界新秀等。
- 公司发起了 “Burberry 学徒” 项目，旨在通过学徒和以工作为基础的培训机会支持全球青年的发展。第一阶段即有参与者加入到英国的零售、内部生产和分销团队当中。
- 公司认为，志愿活动能够打造更强大的团队，提升员工专业技能，增强员工的工作动力和满足感，因此鼓励员工在工作时间参加有影响力的社区项目。相关活动包括职业启发活动、雇佣能力研讨会、长期指导项目以及社区复兴项目。来自 74 个城市的 2,300 名员工在志愿活动中累计付出近 12,000 个小时。
- 实物捐赠包括无商标的织物和材料在内的一次性礼品，为参加创意课程的青年提供了协助，活动中捐赠的商务服装也为 1,000 多位加入就业计划的人员提供了支持。

* 调整后税前利润的定义请参见财务报表附注 2。

战略报告 — 核心战略

推动环境可持续发展

Burberry 致力于通过供应链和内部运营减少对全球环境的影响。在 2012 年对公司开展的独立基准评估后，Burberry 制定了各项关键目标，以降低材料、能源、水、化学品和废弃物对环境产生的影响。欲了解详细内容及项目进展，请参见第 108 页和第 109 页。

- 棉花、皮革和羊绒是公司三大重要原材料，约占其温室气体 (“GHG”) 排放的 30%。Burberry 与供应链和产业利益相关方保持密切合作，着力改善这些材料的采购和溯源流程。主要措施包括：参与“优质棉花活动” (Better Cotton Initiative)，促进除 Burberry 秘鲁农民参与项目外可持续棉花种植业的发展；调动产业主要利益相关方参与蒙古羊绒培育社区的可持续牧场管理；积极推动皮革制造厂贯彻最佳环境实践和创新。
- 为促进供应链的环境改善，Burberry 对 100 多位制造合作伙伴的环境表现进行了评估。此外，Burberry 还协助 20 位主要合作伙伴确定并管理它们的资源消耗状况。公司还继续携手各合作伙伴，通过改进供应链的化学品管理实践并对新技术的广泛研究提供支持，杜绝可能对环境产生不利影响的化学品排放现象。
- Burberry 意识到废弃物在资源消耗和气候变化中所起到的关键作用，因此将减少和重复利用废弃物作为当前最重要的环保举措。例如：在意大利，回收未使用纺织废料并在新纱线中加以利用；在英国，回收受损的服装废料用作隔热材料，以纺织废料打造家居陈设。此外，全球主要项目建筑废弃物的 85% 均已回收。

- Burberry 致力于提高运营效率，并已采取全面的方法进行能源管理。例如，所有新建和现代概念翻新门店均采用 LED 照明。37% 的电力是现场发电或通过缴纳绿色关税购得。Burberry 分销中心使用的能源与 2014/15 年度相比绝对值减少了 17%，在超过 75 家零售门店实现了节能降耗。

外界认可

除了在可持续发展领域的表现，Burberry 还收获了受欢迎雇主的称号，广受外界认可。

主要荣誉包括：

- 在首次入选 2015 年道琼斯可持续发展指数 (“DJSI”) 后，Burberry 还跻身“耐用消费品和服务”产业全球可持续发展最佳表现公司的行列。
- 基于在可持续发展表现取得的显著进步，Burberry 荣膺 RobecoSAM 2016 年可持续发展年鉴中纺织、服装和奢侈品类别的“行业推进者，铜奖”。



战略报告



业绩



以下几页将重点介绍截至 2016 年 3 月 31 日的集团财年业绩以及下一财年的展望。本部分对本年度集团面临的主要风险 (包括其性质及程度) 均进行了说明。

战略报告 – 业绩

集团财务报告

总收入

(2015 年：25.23 亿英镑)

25.15 亿英镑

资本支出

(2015 年：1.56 亿英镑)

1.38 亿英镑

调整后税前利润

(2015 年：4.56 亿英镑)

4.21 亿英镑

年底净现金

(2015 年：5.52 亿英镑)

6.60 亿英镑

调整后摊薄每股收益

(2015 年：76.9 便士)

69.9 便士

全年每股股息

(2015 年：35.2 便士)

37.0 便士

单位：亿英镑	截至今年 3 月 31 日		% 变动	
	2016	2015	报告的外汇汇率	基础
收入	25.147	25.232	–	(1)
销售成本	(7.520)	(7.577)	1	
毛利润	17.627	17.655	–	
运营费用 [#]	(13.449)	(13.103)	(3)	
调整后营业利润	4.178	4.552	(8)	(11)
净财务信用 [#]	0.028	0.006	–	
调整后税前利润	4.206	4.558	(8)	(10)
调整项目	(0.050)	(0.112)		
税前利润	4.156	4.446	(7)	
税项	(1.010)	(1.035)		
非控制性权益	(0.051)	(0.048)		
可分配利润	3.095	3.363		
调整后每股收益 (便士) [~]	69.9	76.9	(9)	
每股收益 (便士) [~]	69.4	75.1	(8)	
普通股加权平均数 (亿) [~]	4.461	4.478		

本财务回顾中呈现了基础业绩，根据董事会的意见，该指标体现了对集团持续业绩的深入理解。基础业绩的计算未扣除调整项目，但已经扣除了与上一时期相比汇率变化的影响。其中需要考虑汇率变动对海外子公司业绩的转化以及通过集团英国供应链进行外汇采购和销售的影响。

扣除调整项目的调整措施。调整项目详细信息参见财务报表附注 6。

[#] 扣除的调整项目包括：

- 在报告的运营费用中，1490 万英镑是香氛和美妆许可无形资产的摊销 (2015 年：1490 万英镑)。
- 在报告的净财务收入中，990 万英镑的看跌期权责任财务收入与第三方在中国业务中 15% 的经济利益相关 (2015 年：370 万英镑)。

[~] EPS 为摊薄后的数据。

战略报告 – 业绩

收入分析

收入 (按渠道)

单位：亿英镑	截至今年 3 月 31 日		% 变动	
	2016	2015	报告的外汇汇率	基础
零售	18.377	18.074	2	1
批发	6.346	6.481	(2)	(2)
特许经营	0.424	0.677	(37)	(33)
收入	25.147	25.232	–	(1)

零售

占收入的 73% (2015 年：71%)；215 家主线门店、214 家百货商场特许专柜、数字商务以及 58 家折扣店。

- 零售销售额基础增长率为 1%。
- 可比销售额下降 1% (H1：上升 1%；H2：下降 2%)，但在排除香港和澳门地区后这一数字上升至 3%。
- 新空间对增长平衡做出贡献 (2%)。
- 数字渠道在所有区域均出现增长。

继今年第一季度的强劲表现后 (可比销售额增长率为 6%)，奢侈品产业在今年的其他季度面临着更严峻的挑战，但也存在不同的区域趋势，详见下文。在全球主线渠道，尽管平均售价有所上涨，转化率升高，但仍只能部分抵消门店客流量持续下降趋势的影响。

本年度，数字渠道的表现出色，在所有三个区域均出现增长。继 2014 年末对 Burberry 移动平台进行投资后，本年度移动流量占到数字渠道流量的一半。在采用单一库存池模式、改进支付和结算系统、开展网站优化项目后，移动和桌面端的转化率均有所提升。

本年度，主线渠道的配饰类别的业绩超过了服装。这一结果得益于围巾艺术创意专区活动及相关市场营销活动的出色表现。披肩、连衣裙和品牌时装秀系列 The Rucksack 军旅背包等全新时尚类别也都呈现出良好发展势头。

亚太

亚太地区本年度可比销售额下降 5% 左右，其中零售收入占该地区总收入的 85% 以上。

香港市场占全球零售 / 批发收入的 9%，但客流量显著下降给该市场带来了极大挑战。对本地客户的密切关注以及成本削减活动确保香港所有门店仍在盈利。排除香港和澳门后，亚太地区可比销售额增长率保持在 5% 以下。

中国大陆和韩国在本年度可比销售额均实现积极增长，在下半年有所改善。尽管顾客群规模较小，日本仍取得出色的业绩，当前占集团零售 / 批发收入的 2%。

本年度，Burberry 新设 7 家主线门店和 20 家百货公司门店，同时关闭了 7 家主线门店和 20 家百货公司门店。在韩国首尔和东京新宿开设了旗舰店，在日本新增 17 家百货公司门店，同时中国大陆和韩国的门店组合进一步升级。

欧洲、中东、印度和非洲 (EMEIA)

零售约占 EMEIA 总收入的三分之二。本年度可比销售额增长率为 5% 左右，但全年增速逐渐放缓。英国和中东占 EMEIA 总零售收入 40% 以上，但本年度国内和旅游奢侈品顾客的表现并不理想。欧洲大陆在今年前三个季度的可比销售额增长率达到两位数，但在第四季度下跌，这是由于游客 (尤其是中国游客) 消费减少造成。本地客户的持续增长对此起到部分抵消作用。

战略报告 – 业绩

本年度，在中东和俄罗斯投资的推动下，Burberry 新设 13 家主线门店和百货公司门店，关闭 11 家。这两个市场均存在长期增长机遇。2016 年 4 月，Burberry 获得其在中东业务的全部经济控制权，将在 2017 财年支付约 1600 万英镑，部分款项延期至 2023 年。

美洲

美洲地区可比销售额较去年保持不变，零售占地区收入近 70%。加拿大、巴西和墨西哥共为美洲地区总零售收入贡献超过 15%，本年度的可比销售额增长率达到两位数，这是因为顾客选择在本地市场购物。在美国，国内需求在整个期间并不均衡，游客消费表现疲软。数字渠道占美洲销售额百分比超过全球平均水平两倍以上，增长稳健。

本年度，美洲门店组合相对稳定，新设两家主线门店，关闭三家。此外，墨西哥开设了首家百货公司门店，使该国门店总数达到五家。

批发

占收入的 25% (2015 年:26%);包括面向百货公司、多品牌专业客户、特许加盟商和旅游零售的服装和配饰销售额；以及美妆业务 (全球 80 多个分销商)。

- 基础批发收入下降 2%。
 - 除美妆外，基础收入下降 6%。
 - 美妆基础收入上升 8%。
- 2016 年 3 月 31 日全球共 62 家特许加盟门店, 本年度净减少 5 家。

以下区域回顾不含美妆类别。

亚太

亚太地区是集团最小的批发区域，占集团批发总额的约 20%。上半年和下半年的基础收入下降百分率均达到两位数，反映出旅游零售客户采购时的谨慎。

欧洲、中东、印度和非洲

EMEIA 约占集团批发收入的 45%，向整个区域内超过 500 位客户进行销售。本年度收入总体保持不变，体现出持续的客户合理化，继 2015 年 12 月特许经营到期后，现有战略客户的增长、较高的当季订单以及欧洲童装向直营过渡的收益均起到抵消作用。

美洲

美洲批发约占集团批发收入的 35% (约相当于集团零售 / 批发收入的 7%)。本年度收入下跌约 5%，主要原因是美国百货公司门店顾客处于更加艰难的消费环境中，导致顾客在采购时保持谨慎。

美妆

基础美妆批发收入增长 8% 至 1.91 亿英镑，部分原因是我们全新男士香氛支柱产品 Mr. Burberry 面世，该产品于 2016 年 4 月推出。较去年来看，彩妆在较小基础上实现翻番，得益于我们在全球门店和线上与丝芙兰的合作。

特许经营

占收入的 2% (2015 年 : 3%) ; 其中约 60% 来自日本，其余主要来自全球产品特许经营 (眼镜和腕表)。

- 基础特许经营收入下降 33%，略优于指导水平。
- 这是由于日本 Burberry 特许经营的计划到期。

日本特许经营收入按计划下跌，从 2015 财年的 5300 万英镑降至 2016 财年的 2400 万英镑。这包括来自在 2015 年 6 月到期的原始特许经营的收入以及来自全新 Crestbridge 标签特许经营的首笔收入，部分受到 300 万英镑外汇影响而抵消。

本年度，集团全球产品特许经营收入增长百分率达到两位数，包括部分阶段性收益。腕表属于我们重点关注的核心类别之一。按照 1 月所发布的公告，我们在 2017 年 12 月不会对腕表特许经营进行延续。

战略报告 – 业绩

营业利润分析

调整后营业利润

单位：亿英镑	截至今年 3 月 31 日		% 变动	
	2016	2015	报告的外汇汇率	基础
零售 / 批发	3.809	3.992	(5)	(8)
特许经营	0.369	0.560	(34)	(29)
调整后营业利润	4.178	4.552	(8)	(11)
调整后的营业毛利	16.6%	18.0%		

调整后零售 / 批发基础营业利润降低 8%。随着日本 Burberry 特许经营按计划到期，调整后基础运营总利润降低 11%。

调整后零售 / 批发营业利润

单位：亿英镑	截至今年 3 月 31 日		% 变动	
	2016	2015	报告的外汇汇率	基础
收入	24.723	24.555		1
销售成本	(7.520)	(7.577)		1
毛利润	17.203	16.978		1
毛利润	69.6%	69.2%		
运营费用	(13.394)	(12.986)		(3)
调整后营业利润	3.809	3.992		(5)
营业费用占收入的 %	54.2%	52.9%		
调整后的营业毛利	15.4%	16.3%		

2016 财年调整后零售 / 批发基础营业利润为 3.81 亿英镑，降低 8%，按照报告的外汇汇率为降低 5%，其中包括外汇汇率变动产生的 1400 万英镑正面影响。营业毛利率为 15.4%，按照固定汇率计算为 14.9%。

毛利率为 69.6%，上升了 40 个基点。这反映出外汇汇率产生的 70 个基点的收益，由于基础下跌 30 个基点得到部分抵消。

与 2015 财年 12.99 亿英镑的基础运营支出相比，2016 财年基础支出上升 5% 左右。

- 超过一半的增幅来自净新空间。
- 其他增幅来自通货膨胀以及对市场营销和 IT 的投资。
- 与计划相比，这还包括超过 2500 万英镑的节约资金，因为管理层在本年度迅速采取行动，严格控制自由支配的费用，包括人员编制、差旅和支出。

附加信息：

- 由于企业未能实现目标，业绩相关支出约为 6500 万英镑，较去年减少。
- 门店修缮支出增长 3500 万英镑，有偿租赁达到 4500 万英镑，反映出某些市场正面临巨大挑战。

许可营业利润

单位：万英镑	截至今年 3 月 31 日		% 变动	
	2016	2015	报告的外汇汇率	基础
收入	4240	6770		(37)
销售成本	—	—		—
毛利润	4240	6770		(37)
毛利润	100%	100%		
运营费用	(550)	(1170)		53
营业利润	3690	5600		(34)
营业利润	87.0%	82.7%		

基础特许经营收入降低 33%，按照报告的外汇汇率为降低 37%，主要原因为日本 Burberry 特许经营到期。在分配的运营支出减少的情况下，基础特许经营利润为 3690 万英镑，降低 29%（按照报告的外汇汇率为降低 34%，已包括 300 万英镑的外汇汇率负面影响）。

战略报告 – 业绩

调整项目

单位：万英镑	截至今年 3 月 31 日	
	2016	2015
香氛和美妆特许经营无形资产摊销	(1490)	(1490)
中国看跌期权责任财务收入	990	370
	(500)	(1120)

2013 财年确认，7090 万英镑香氛和美妆特许经营无形资产的摊销相关费用为 1490 万英镑。该资产按照直线法在 2013 年 4 月 1 日至 2017 年 12 月 31 日期间摊销。

990 万英镑的中国看跌期权责任财务收入与公允价值变动相关，包括对被收购中国企业内非控制性权益的看跌期权责任的折扣展开。

税项

2016 财年调整后利润的税率为 24.7% (2015 年：23.4%)，高于指导水平，这是由于海外税务机构转让定价方法出现变化。

在考虑调整项目税项后，税金为 1.01 亿英镑 (2015 年：1.04 亿英镑)，报告利润的实际税率为 24.3% (2015 年：23.3%)。

总税收贡献

集团通过税收为业务所在国做出了巨大的经济贡献，其中包括集团承担的税金以及集团代表相关税务机关征收并向其支付的税金。2016 财年，集团在英国以及海外承担和征收的总税金达 3.853 亿英镑。在集团总部以及大量业务所在地—英国，Burberry 支付的营业税达 8440 万英镑，另外还代表英国财政部征收税金 2780 万英镑。更多信息，请参见 www.burberryplc.com。

净现金

2016 财年经营活动产生的现金为 5.03 亿英镑 (2015 年：5.68 亿英镑)。反映出下半年低于预期的收入增长，库存为 4.87 亿英镑，按照固定汇率计算为增长 10%，大部分增幅为当季产品。资本支出为 1.38 亿英镑，低于指导水平 (2015 年：1.56 亿英镑)，反映出部分阶段性支出和对项目支出的严格控制。其他主要资本流出为 1.58 亿英镑的股息和 9500 万英镑的税金。

截至 2016 年 3 月 31 日，净现金金额为 6.60 亿英镑，较去年增加 1.08 亿英镑。截至 2016 年 3 月 31 日，租赁调整后的净负债为 4.16 亿英镑，较去年增加 4600 万英镑。该项负债定义为年度最低租金乘以 5 减去净现金，当前年度最低租金不包括有偿租赁支出。

前景展望

零售 2017 财年，净新空间对总零售收入增长率的贡献预期将低于 5%。计划开设约 15 家主线门店，与关店数量相当。

批发 按照固定汇率计算，截至 2016 年 9 月 30 日的六个月期间，Burberry 的总批发收入预期将在去年同期的基础上减少约 10% (H12015 年：3.05 亿英镑)。这体现出美国批发商客户极为严格的库存控制、其他地区采购时的持续谨慎以及主要市场美妆分销的增长。

外汇汇率对零售 / 批发调整后利润的影响 2017 财年，如果外汇汇率保持在当前水平，则与 2016 财年的利率相比，我们预期 2017 年报告的调整后零售 / 批发利润将从中受益约 5000 万英镑。而按照 2016 年 3 月 31 日的有效利率，下半年贸易更新报告时的预期收益约为 6000 万英镑。

特许经营 2017 财年的特许经营总收入按照固定汇率计算将计划减少 2000 万英镑 (2016 财年：4200 万英镑)，主要反映了日本地区 Burberry 特许经营权到期的影响。

战略报告 – 业绩

2017 年调整后税前利润自 2016 年 4 月的下半年贸易更新报告起。

- 外界环境仍具有挑战性，基础成本膨胀压力仍在持续。
- 外汇汇率收益减少约 1000 万英镑。
- Burberry 预期将实现约 2000 万英镑资金节约，投资约为 1000 万英镑。
- 除大约 2000 万英镑的现有支出外，Burberry 正在规划约 2000 万的额外业绩支出费用。

此外，为实现节约资金，2017 财年预期的一次性费用约为 2000-3000 万英镑，这不包含在调整后利润中。

税率目前预计 2017 财年调整后利润的税率约为 24%。

资本支出 2017 财年按计划资本支出约为 1.50 亿英镑。

资本结构 2017 财年及以后，Burberry 正转向渐进的股息分配政策，因此计划将 2017 财年每股股息至少维持在 2016 财年的水平。

除此以外，Burberry 已评估其：

- 未来现金流量，反映出其增长、生产力和投资计划，并已考虑当前具有挑战性的外界环境。
- 相关财务参数，包括历史参数和预测参数，包括净现金、租赁调整后的净负债以及涵盖资产负债表实力和固定费用偿付的指标。

权衡这些因素后，Burberry 将在 2017 财年启动高达 1.5 亿英镑的股票回购计划。Burberry 将根据上述因素对向股东提供的额外资本回报进行定期核查。

门店组合

	直营门店				特许加盟店 门店
	门店	百货公司内的门店	折扣店	总计	
截至 2015 年 3 月 31 日	214	213	57	484	67
增加	18	25	1	44	6
关闭	(17)	(24)	–	(41)	(11)
截至 2016 年 3 月 31 日	215	214	58	487	62

各个区域的门店组合

	直营门店				特许加盟店 门店
	门店	百货公司内的门店	折扣店	总计	
截至 2016 年 3 月 31 日					
亚太	63	143	14	220	8
EMEIA	75	62	24	161	47
美洲	77	9	20	106	7
总计	215	214	58	487	62



董事会和公司治理



董事会

主席

[John Peace 爵士 \(67\)](#)[†]

主席

John Peace 爵士于 2002 年 6 月起担任董事会主席，兼任提名委员会主席。他目前担任渣打银行主席。此前他曾于 2006 年至 2014 年任益博睿公司主席，于 2000 年至 2006 年任 GUS 公司首席执行官。John Peace 爵士是诺丁汉郡首席治安长官，2011 年，他因对商业和志愿组织的服务而被授予爵位。

执行董事

[Christopher Bailey \(45\)](#)

首席创意总监兼首席执行官

Christopher Bailey 于 2014 年 5 月担任首席创意总监兼首席执行官，此前，他从 2009 年起一直担任集团的首席创意总监。Christopher 于 2001 年 5 月以设计总监的身份加入集团。加入 Burberry 前，Christopher 于 1996 年至 2001 年担任米兰 Gucci 公司的女装高级设计师。1994 年至 1996 年，他担任 Donna Karan 公司女装设计师。

[Carol Fairweather \(55\)](#)

首席财务总监

Carol Fairweather 于 2006 年 6 月加入 Burberry 并于 2013 年 7 月担任首席财务官。此前她曾任集团财务部高级副总裁。加入 Burberry 前，她曾于 1997 年至 2005 年期间担任 News International Limited 财务总监，1991 年至 1997 年期间担任 Shandwick plc 英国区域总监。

[John Smith \(58\)](#)

首席营运总监

John Smith 与 2013 年 3 月被任命为首席运营官，此前，他于 2009 年 12 月起担任非执行董事。2004 年至 2012 年，John 担任 BBC Worldwide 首席执行官。John 于 1989 年加入 BBC，先后担任首席运营官、财务总监、财产和商务以及财务总监。此前他曾担任 Severn Trent plc 和 Vickers PLC 非执行董事，2001 年至 2004 年，他曾在会计准则委员会工作。

非执行董事

[Fabiola Arredondo \(49\)](#)^{*†‡}

非执行董事

Fabiola Arredondo 于 2015 年 3 月被任命为非执行董事。Fabiola 目前担任 Siempre Holdings 管理合伙人，该私人投资公司的总部位于美国康涅狄格州。她还是 Rodale Inc. 和 NPR Inc. (全国公共广播电台) 的非执行董事以及芝麻街工作室的受托人。在加入 Siempre Holdings 前，Fabiola 曾在雅虎公司、BBC 和 Bertelsmann AG 担任高级运营职务。更早之前，她还是益博睿公司、Saks Incorporated、Intelsat Inc.、BOC Group plc 和 Bankinter S.A 的非执行董事。

[Philip Bowman \(63\)](#)^{*†‡}

高级独立董事

Philip Bowman 于 2002 年 6 月被任命为非执行董事，审计委员会高级独立董事兼主席。2007 年至 2015 年，Philip 在 Smiths Group plc 担任首席执行官，此前他曾任 Scottish Power plc 首席执行官以及 Allied Domecq plc 首席执行官。在其职业生涯早期，他曾在 Bass plc 担任董事五年。他曾是 Liberty plc 和 Coral Eurobet plc 董事会主席以及 Scottish & Newcastle plc 和 British Sky Broadcasting Group 非执行董事。

[Ian Carter \(54\)](#)^{*†‡}

非执行董事

Ian Carter 于 2007 年 4 月被任命为非执行董事兼薪酬委员会主席。Ian 目前还是 Hilton Worldwide Global Development 总裁和 Del Frisco’s Restaurant Group, Inc. 主席。此前 Ian 曾任 Hilton International Company 首席执行官以及 Hilton Hotels Corporation 执行副总裁，另外他还曾担任 Hilton Group plc 董事，直至 Hilton International 于 2006 年 2 月被 Hilton Hotels 收购。更早之前，他还于 2001 年至 2004 年担任 Black & Decker Corporation 主管兼总裁。

董事会和公司治理 – 董事会

Jeremy Darroch (53)*†‡

非执行董事

Jeremy Darroch 于 2014 年 2 月被任命为非执行董事。他是 Sky plc 首席执行官，他于 2004 年以首席财务官的身份进入该公司，并于 2007 年开始担任首席执行官。在加入 Sky 公司之前，Jeremy 是 DSG International plc (前身为 Dixons Group plc) 集团财务总监，他曾在宝洁公司工作 12 年，在英国和欧洲的多个职位上任职。Jeremy 还曾担任马莎百货集团公司非执行董事以及审计委员会主席。

Stephanie George (59)*†‡

非执行董事

Stephanie George 于 2006 年 3 月被任命为非执行董事。她是 Penske Media Corporation 顾问，并曾担任 Fairchild Fashion Media Inc (《女装日报》的母公司) 副主席。Stephanie 还是林肯中心董事会的成员。此前 Stephanie 曾任 Time Inc. 执行副总裁兼首席营销官，并曾在 Fairchild Publications 工作 12 年。

Matthew Key (53)*†‡

非执行董事

Matthew Key 于 2013 年 9 月被任命为非执行董事。Matthew 是 Orbit Showtime Network 非执行董事，该公司是中东和北非地区领先的多平台付费电视网络公司。Matthew 还是三星电子欧洲咨询委员会的委员。此前他曾在西班牙电信公司旗下负责创新的西班牙电信数字公司担任董事会主席兼首席执行官。此前他还曾担任西班牙电信欧洲公司 (前身为 O2 公司) 董事会主席兼首席执行官、O2 英国公司首席执行官兼首席财务官以及沃达丰英国公司首席财务官。更早之前，他曾在 Kingfisher plc、Coca-Cola & Schweppes Beverages Limited 以及 Grand Metropolitan Plc 的多个财务职位上任职。另外 Matthew 还是 Dallaglio 基金会主席，该慈善机构主要关注弱势青年。

Carolyn McCall 女爵 (54)*†‡

非执行董事

Carolyn McCall 女爵于 2014 年 9 月被任命为非执行董事。自 2010 年 7 月起，Carolyn 女爵担任 easyJet plc 首席执行官。此前，她曾先后在 Guardian Media Group plc 担任多个职位，其中 2006 年至 2010 年，她担任公司首席执行官一职。更早之前，她还曾担任 Lloyds TSB、Tesco PLC 和 New Look plc 的非执行董事。因其对商业女性的贡献，Carolyn 女爵于 2008 年 6 月获颁大英帝国勋章；因对航空业做出的贡献，她于 2016 年 1 月获得女爵头衔。2014 年 1 月，首相 David Cameron 任命她为英国商业大使。

所属委员会符号说明

- * 审计委员会
- † 提名委员会
- ‡ 薪酬委员会



后排：
Ian Carter、Carol Fairweather、Matthew Key、John Smith、Philip Bowman、Dame Carolyn McCall

前排：
Jeremy Darroch、Stephanie George、John Peace 爵士、Christopher Bailey、Fabiola Arredondo

2015/2016 年度回顾



免责声明
本年度报告并非《2006 年公司法》中的战略报告。Burberry Group plc 年报及 2015/16 财务报告副本可于 www.burberrypkc.com 下载。
本年度报告包含前瞻性陈述。此类陈述在本文件中多次出现，既包含我们对意向、信念和当前期望的陈述，也包括主管、董事和员工对经营成果、财务情况、流动性、前景、增长、战略和经营业务的关注。从性质上来看，由于未来的事件和情形可能导致实际结果和发展与预期存在实质性差别，因此这些陈述存在不确定性。前瞻性陈述反映了编制本文件时可用的知识和信息，除适用法律另有规定外，公司对该等前瞻性陈述的更新和修订不承担任何责任。本文件的任何内容均不构成利润预测。公司及其董事不向第三方承担任何根据英国法律与本文件相关的责任。无论是在英国、美国，还是根据美国 1933 年证券法或其他任何司法管辖区的规定，本文件不构成承销、认购、获得或处置任何 Burberry 集团公司股份的邀请。

