



浙江森马服饰股份有限公司
2016 年度总经理工作报告

报告人：周平凡

报告日期：2017 年 3 月

目录

一、公司 2016 年度工作总结.....	2
（一）股份公司.....	2
（二）休闲服饰业务.....	4
（三）儿童服饰业务.....	4
（四）电商业务.....	5
三、公司 2017 年主要工作规划.....	5
（一）股份公司.....	5
（二）休闲服饰业务.....	6
（三）儿童服饰业务.....	7
（四）电商业务.....	8

浙江森马服饰股份有限公司

2016 年度总经理工作报告

一、公司 2016 年度工作总结

2016年，公司继续深化森马品牌运营模式变革，加大互联网资源的投入，持续强化儿童业务的创新发展，通过推行合伙人制度等改革措施，提高公司运营效率，不断提升公司竞争能力。统计数据显示，2016年社会消费品零售总额增速出现下滑，对整个服饰零售产生一定的压力；2016年前三季度，国内天气表现异常，多地的持续的暴雨和内涝、部分地区的连续异常高温，对公司的线下业务产生一定程度的不利影响。公司通过对内外部改革，调整组织结构，改善商品体系，整合供应链资源，提升产品竞争力，加强零售渠道拓展及改造，加大互联网资源投入，推动线上线下业务融合等措施，克服了不利因素，实现营业收入和利润的双增长。

2016年，公司实现营业总收入106.67亿元，较上年同期增长12.83%；实现营业利润18.66亿元，同比增长3.93%；实现归属于上市公司股东的净利润14.27亿元，同比增长5.73%。截至2016年12月31日，公司总资产为129.48亿元，归属于母公司所有者的净资产99.93亿元。

二、公司 2016 年度主要工作

（一）股份公司

1、完成制定五五发展规划

2016年是公司成立二十周年，是公司的第四个五年规划的收官之年，在过去的五年中，森马服饰在中国服装行业的地位显著提高，森马品牌位居中国休闲装行业前列，巴拉巴拉名列中国童装第一品牌。公司实现了由家族企业向现代企业的全面转型，公司治理更加规范，公司在深交所信息披露工作质量考核评比中连续五年获得最优A级。公司温州和上海两大产业园投入使用，给广大员工提供了环境优美，舒适的办公环境，为业务发展奠定了坚实基础。公司员工队伍建设取得显著成就，团队更加年轻化、职业化、专业化。企业文化体系得到充分的升级，企业的影响力进一步扩大。

未来五年，公司将紧紧围绕主业，并促进公司多品牌战略的实施与发展，支

持和推动新业务的成长，构建森马发展的大平台——“全员创业的平台，资本运营的平台，产业孵化的平台，多品牌繁荣的平台和开放共赢的平台”。

公司确立了新的使命和愿景，具体内容为：引领品质时尚，创享幸福生活，成为全球领先的时尚服务提供商。

2、继续推进阿米巴经营管理，推动合伙人制度及其他激励

森马近年来推行阿米巴经营管理，目前森马事业部共有3个大阿米巴组织、18个中型阿米巴组织和52个小阿米巴组织，三年来共培养出62位阿米巴长；巴拉巴拉事业部共有3个大阿米巴组织，15个中型阿米巴组织，79个小阿米巴组织。阿米巴的推行对组织进行根本性变革，在机制优化、提升效率、强化赏罚、调动员工积极性、培养经营性人才方面取得良好的成绩，为公司在最近两年的战略改革和发展做出了不俗的贡献。

2016年，公司继续推行员工合伙人制度，成立了上海马卡乐儿童服饰有限公司、上海裔森服饰有限公司。

3、推进物流基地建设

2016年，公司按计划推进森马电子商务（杭州）工业园和森马（嘉兴）物流仓储基地、温州森马园区二期的建设项目，支持公司电子商务业务的快速发展，通过整合上下游供应链资源，快速提升公司电商供应链运营效率和能力。森马（嘉兴）物流仓储基地项目已于2016年9月21日正式开工，2016年度完成投资额18,255.42万元；森马电子商务（杭州）工业园项目预计2017年开工；温州森马园区二期项目已开工建设，2016年度已完成投资金额为2,652.12万元。

4、继续加大互联网投入，推动线上线下业务融合

进一步整合资源，加大互联网渠道投入，探索实施森马O2O业务模式，加快线上、线下协同的营销体系建设，保持公司线上业务快速增长。2016年度，电商零售收入超过32亿元，保持快速增长。

5、加大信息化投入，统一森马电子商务平台

公司设立信息化专职部门信息中心，信息中心下设信息技术部、系统管理部和信息服务部。通过已实施的SAP系统、电子商务系统、EKP系统、邮件系统、文档加密软件和桌面管理系统进行集成整合，为公司业务迅速发展提供线上支持服务平台，实现线下的商务机会与互联网结合，打造服装行业的生态系统。

（二）休闲服饰业务

1、加大研发投入，产品竞争力提高

公司继续加强设计与研发投入，引进国内外行业专家，强化企划研发团队，改革传统商品运作模式，大幅度提升现货占比，供应链平台改革成效明显，供应商质量持续提升，产品品质与时尚度得到快速提升。

2、优化渠道布局，推进全渠道发展

坚持多品牌、全渠道的发展方向，结合近年渠道的发展特点，重点拓展电子商务、购物中心等新兴渠道。通过培训建设结构合理的人才梯队，推动代理商优化升级，提高服务代理商的质量，改善消费者的购物体验。

3、调整订货模式，推动快反业务

逐步调整订货模式，提高订货频次，有计划分步骤地加大快反产品的占比，推动快反业务进一步发展，提升品牌产品的时尚度。

4、优化供应商结构，提高供应链效率

在供应链改革取得成效的基础上继续优化现有供应链体系，推进传统供应链转型，并配合快反业务的发展需要，强化企业数据管理，组织建设快反产品供应链体系。

（三）儿童服饰业务

1、加强渠道管理，进一步提升渠道竞争力

提升品牌终端门店形象，开展消费者互动的品牌营销活动，进一步提升品牌影响力与消费者体验。推进零售服务商与专业零售商两大客户体系构建工作，围绕培养客户能力与提升客户服务进行了务实有效的工作开展。

2、提高品类竞争力，满足消费者生活方式的变化

持续优化产品结构，提升产品的专业度。新品毛利实现提升，婴童产品在秋冬季上市，取得良好的市场反馈和客户认同，推进了现货产品的供应模式，成为业务新的增长点，产品品类进一步完善和丰富。

3、整合供应商资源，提升供应链效能

优化了供应商结构及二级管理，产品品质进一步提升。获得由中国服装协会颁布的《全国童装行业质量标杆企业》荣誉。

4、电子商务业务持续高速增长

电子商务业务持续高速增长，商品系统电商产品团队与杭州电商运营团队协

同配合，取得较好成绩。

（四）电商业务

1、主营业务快速发展

2016年，公司电商业务保持快速发展的态势，同比增长80%以上。双十一促销活动中，销售额约6.5亿元，森马品牌荣列天猫男装品类第二名，巴拉巴拉稳居线上母婴童装类品牌第一。

2、线下线上业务进一步融合

森马品牌推行时尚合伙人和集团20周年庆平台大型直播等系列营销活动，在行业里开创营销新模式，和新90、00后消费者建立良好的互动，逐步实现品牌传播线上对线下的反哺和加分。

3、推进多品类发展

在开发森马电商专供产品的工作中，首推森马品牌鞋类产品，以及箱、包等新品类，使森马电商产品的品类进一步丰富完善，已初具规模，对巩固和增强了公司品牌影响力发挥了积极作用。

4、精细化运营

公司电商团队继续推行运营精细化，利用品牌和流量优势，扩大马太效应，以最低的推广费用实现销售的大规模增长。

5、优化物流系统

在仓储物流建设方面，公司电商团队成功推行JIT和分仓，实现对订单快速反应和及时发货，大大提高了物流的作业效率和货品周转率，在双十一峰值期间创造6天发完350万订单的行业纪录。

三、公司 2017 年主要工作规划

2017年是公司五五规划开局之年，公司将坚持“小河有水大河满”的企业经营哲学，继续弘扬以“和谐共赢”为核心价值观的企业文化，着力提升公司核心竞争力，实现经营业绩持续增长。

（一）股份公司

1、落实执行五五发展规划

未来五年，森马将坚持服饰主业，完成休闲装、儿童服装向服装产业、儿童产业、电商产业和新兴产业的发展格局转型，完成单品牌向多品牌、批发能力向零售能力、产业链经营能力向生态圈经营能力、精英创业能力向全员创业能力的

发展动力的转型。通过发展格局和发展动力的转型，完成发展规模和发展质量的升级。

2、继续推进阿米巴经营管理，推动合伙人制度及其他激励

公司将进一步深化改革，梳理部门职能，调整组织架构，完善用人机制，继续推动合伙人制度，搭建创业平台；深化阿米巴运营管理，进一步推进股权激励工作，创新与完善激励方案，让员工、代理商、供应商均能分享到公司发展的成果，激发各方的积极性，持续提升公司整体管理水平与运营效率。

3、继续推进物流体系建设

公司将按计划推进森马电商杭州产业园、森马嘉兴港平湖物流基地、温州森马园区二期的建设项目，配合公司电子商务业务的快速发展，通过整合上下游供应链资源，持续提升供应链运营能力。

4、继续加大互联网投入，推动线上线下业务融合发展

进一步整合各方资源，探索实施森马O2O业务模式，加快线上、线下协同的营销体系建设，保持公司线上业务快速增长。

5、加强对外投资及合作，促进业绩增长

围绕消费需求及消费方式变化，加强对外投资及合作，利用和发挥资本市场平台作用，积极寻求合作项目和并购对象，促进公司业务不断丰富和完美，推动公司持续发展。

（二）休闲服饰业务

1、加大研发投入，提高产品竞争力

将继续加强设计研发投入，强化商品开发平台的建设与作用，鼓励创新，提高商品企划水平，打造多元时尚的产品，提高产品竞争力。

2、品牌形象升级，提高品牌影响力

强化传播与推广，升级老店铺，改进陈列，推动品牌新形象升级，提高品牌影响力。

3、优化渠道布局，推进全渠道发展

坚持多品牌、全渠道的发展方向，重点拓展电子商务、购物中心等新兴渠道，升级原有渠道。通过培训，建设结构合理的人才梯队，推动代理商优化升级，促进核心代理商向专业零售商转型，提高代理商的质量，改善消费者的购物体验。

4、多季零售运营转型，推动快反发展

以零售为导向，推动高频上新，订货频次加大，推动快反模式，建立与之相配套的买手体制，强化内部设计开发团队的建设，搭建快反供应链平台。

5、优化供应商结构，提高供应链效率

在供应链改革取得初步成效的基础上，公司将继续优化供应商结构、持续改进价格机制、激励机制等，实现与供应商合作更加稳定、健康，建立能够满足公司对快反品需求的供应链体系。

6、整合物流信息资源，发挥协同作用

公司将强化物流系统在O2O业务中的协同作用，建设商品管控系统及针对O2O的物流仓储系统，提高业务运作效率，从信息技术服务向数字化管理转型，提高公司仓储物流保障能力。

（三）儿童服饰业务

1、推进品牌价值重塑

加强消费者对巴拉巴拉品牌在婴幼儿童、运动等增长性产品线上品牌认知度提升。运用不断迭代的品牌终端形象，提升品牌在消费者心中的高度与辨识度。

2、聚焦渠道转型

适应新时期的发展需要，全面推进以购物中心为核心渠道拓展工作，加快渠道转型的速度与质量。

3、销售管理

推进终端在婴幼儿童产品、运动产品、现货产品等成长性产品的销售营运执行，提升整体平效产出。持续关注客户专业零售商的发展，提升零售服务商与专业零售商经营能力。

4、产品研发

加大研发力度，推动以年龄段为切入点的全品类发展，推动产品供应体系的改革，提高产品的适销性，加大电子商务产品的研发投入、人力配置、更好地匹配线上产品销售特点与上货批次，对大型线上活动节日进行专项产品企划。

5、生产采购

持续优化供应链，补充研发型供应商以满足现货产品发展需求。优化采购模式，成立原材料开发和采购模式转型专项组织部门。

6、成本管理

有效管理原材料与成衣采购成本，控制各种经济活动的采购成本，创造更好

的经济效益。

（四）电商业务

1、提升电商竞争能力

加强商品端团队经营计划能力和供应链建设，继续在商品源头上发力，为消费者提供更好的产品，提升电商竞争能力。

2、推动管理会计及全面预算管理

全面推动管理会计及全面预算管理工作，提升经营质量，实现良好效益。

3、优化组织结构

推动组织扁平化，加强信息共享平台建设，提升运营管理效率，通过加强服务，改善消费者购物体验。

4、加强与公司线下业务配合

扩大森马时尚合伙人范围和合作形式，加大各类IP资源积累，建立巴拉巴拉线上品牌团队，实现品牌资源在线上线下的共享和增值。

浙江森马服饰股份有限公司

总经理周平凡

二〇一七年三月二十四日