



浙江森马服饰股份有限公司  
2017 年度总经理工作报告

报告日期：2018 年 4 月

# 目录

一、公司 2017 年度工作总结.....	2
二、公司 2017 年度主要工作.....	2
（一）股份公司.....	2
（二）休闲服饰业务.....	3
（三）儿童服饰业务.....	5
（四）电商业务.....	7
三、公司 2018 年主要工作规划.....	9
（一）股份公司.....	9
（二）休闲服饰业务.....	9
（三）儿童服饰业务.....	10
（四）电商业务.....	10

# 浙江森马服饰股份有限公司

## 2017 年度总经理工作报告

### 一、公司 2017 年度工作总结

2017年,国内零售增速企稳,服饰零售整体回暖。根据国家统计局数据显示,2017年1-12月,限额以上单位服装类商品零售额累计达到人民币1.03万亿元,同比增长8.0%。服饰行业发展呈现弱复苏,稳中向上。公司通过一系列内外部改革措施,加大研发投入,丰富产品结构,优化产品品质,推进渠道升级,深化供应链改革,促进线下线上业务进一步融合,提升整体运营效率,实现公司营业收入增长。同时,由于公司加大研发投入、提升人员薪酬,以及电商业务发展导致费用增加较大,以及下半年以来公司加大了对加盟商的支持力度,存货增加相应计提资产减值损失增加等因素作用,公司归属于上市公司股东的净利润出现同比回落。

2017年,公司实现营业总收入约120.26亿元,同比增长12.74%;实现营业利润15.11亿元,同比下降19.03%;实现归属于上市公司股东的净利润11.38亿元,同比下降20.23%。截至2017年12月31日,公司总资产为136.43亿元,归属于母公司所有者的净资产101.01亿元。

### 二、公司 2017 年度主要工作

#### (一) 股份公司

##### 1、继续推进阿米巴经营管理,完善合伙人制度

森马近年来推行阿米巴经营管理,通过阿米巴的推行对组织进行变革,在机制优化、提升效率、强化赏罚、调动员工积极性、培养经营型人才方面取得良好的成绩,为公司近年来的战略改革和发展做出了突出的贡献。

2017年公司进一步深化改革,梳理部门职能,调整组织架构,完善用人机制,持续引进专家人才;成立森马大学,整合人才培养体系、沉淀文化、深化改革、提升组织效率;成立战略发展事业部,全面落实公司中长期发展战略的研究与实施、合伙人平台和机制的建设、合伙人项目的评估和管理、国际业务及投资并购等工作。继续推行和完善合伙人制度和激励机制,打造全员创业的平台。未来,合伙人机制将发展成为公司重要的平台,让员工、代理商、供应商等都能分

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。

## 2、推进物流基地建设

公司按计划持续推进浙江森马电子商务产业园项目、森马嘉兴物流仓储基地项目、温州森马园区二期等项目的建设，支持公司各项业务，特别是电子商务业务的快速发展。森马嘉兴物流仓储基地项目部分工程已于本年度交付电商物流使用，有效缓解物流集中的压力，为电商进一步发展奠定了基础。截至目前，公司已建成的温州、上海、嘉兴、天津等物流仓储共63.62万平方米，构建了完善的仓储物流网络系统。



上海森马园区二期项目效果图



温州森马园区二期效果图



森马嘉兴物流仓储基地项目效果图



浙江森马电子商务产业园项目效果图

## 3、继续加大互联网投入，推动线上线下业务融合

公司进一步整合资源，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，注重提高电子商务盈利能力，逐步提升电商经营业绩。

### （二）休闲服饰业务

#### 1、加大研发投入，丰富产品结构

公司继续加强设计与研发投入，与国内外权威机构和高等院校合作，有针对

性地开发适合市场需求的面料、款式，丰富产品结构；引进国内外行业专家，强化企划研发团队建设；不断强化面料研发和商品开发，进一步提升产品的技术、工艺、版型、品质和时尚度，适应和满足消费者差异化需求。



森马品牌部分产品

## 2、继续优化渠道布局，推进全渠道发展

坚持多品牌、全渠道发展方向。公司结合近年渠道发展新趋势，重点拓展购物中心渠道，加大电商投入，调整渠道结构，形成专卖店、百货店、购物中心、奥特莱斯及电子商务全渠道发展格局。公司结合不同渠道的优势和特点，优化终端形象，提供差异化产品组合，适应和满足不同区域消费者的个性化需求。



森马品牌店铺

### 3、调整订货模式，推动快反业务

逐步调整订货模式，加强二次复购管理，有计划分步骤地加大快反产品的占比，优化产品结构，推动快反业务进一步发展。通过改进业务模式，从原来的期货制改为期货加现货相结合的模式，提升品牌产品时尚度，缩短产品销售周期，提高商品售罄率，提升销售业绩。

### 4、与供应商紧密合作，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。在标准品供应链方面，加强与核心供应商的合作，重点服务于基本核心品类的生产、提高生产计划及品质管控水平，提升加翻单能力；在产品快反供应链方面，注重面料研发和产品升级，同时配合快反业务的发展需要，继续强化企业数据管理，升级快反产品供应链体系，提高产品时尚度，提升市场反应速度。

## （三）儿童服饰业务

### 1、推进渠道升级，提高渠道竞争力

继续推进渠道升级，积极与知名连锁购物中心开展战略合作，打造新型购物渠道，推动购物中心渠道和奥特莱斯渠道的发展，形成专卖店、百货店、购物中心、奥特莱斯及电子商务全渠道发展格局；加速重点城市布局，进一步挖掘市场

空间；培育规模零售商，引进优质客户，不断提升零售服务质量与优化终端陈列效果，实现服务和门店的迭代升级，提升店铺形象；打造智慧门店，提升消费者购物体验。



巴拉巴拉购物中心、奥特莱斯店铺

## 2、加大研发投入，持续优化产品结构 with 品类

持续优化产品结构，提升产品的专业度，丰富和完善产品品类，满足消费者多元化需求。加大研发力度，通过产品迭代升级以及专业化、科技化提升，持续进行产品创新。加大电子商务产品的研发投入、人力配置、对大型线上节日活动进行专项产品企划。

## 3、继续深化供应链改革，提升供应链效率

通过建立快速追单及新品配发机制、构建快速反应体系以及提高电商订货效

率，进一步升级产品下单模式，更好地匹配线上产品销售特点与上货批次；继续推动产品供应体系的改革，通过与优质供应商深度合作、推行集中采购和反季下单，不断优化供应链体系，保证品质和效率。

#### 4、聚焦消费者，扩大品牌影响力

对新一代消费者展开研究，洞察新生代消费者诉求；开展会员访谈项目，了解核心消费者需求；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；通过加大一线城市的地铁广告宣传投放，打造品牌自有时尚活动“闪亮星童”以及参与国际时装周等各类时尚活动，扩大品牌曝光率和国际影响力。

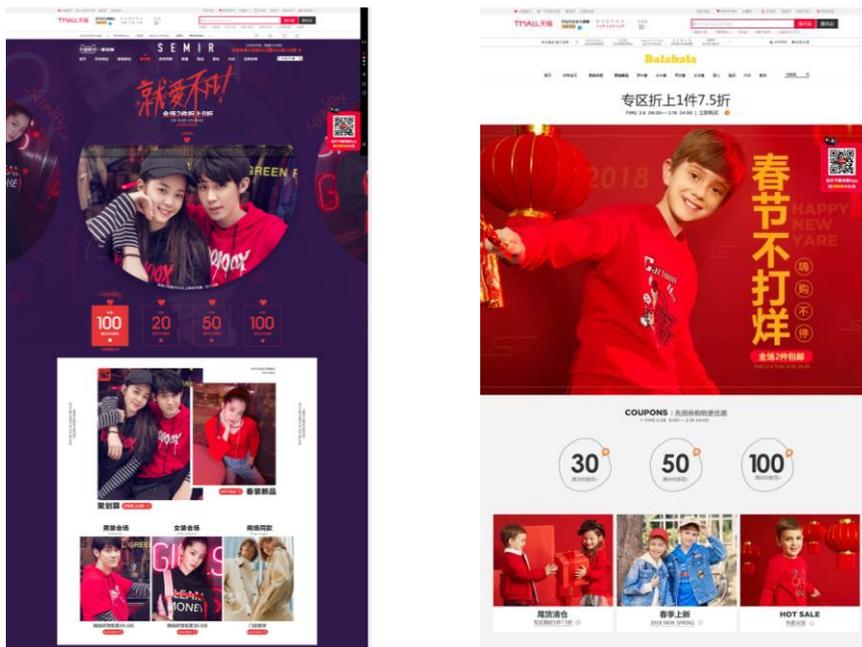


巴拉巴拉品牌闪亮星童活动

#### 5、电子商务业务持续高速增长

通过提升线上产品精准度和新鲜度，持续打造电商核心品类爆款策略，满足消费者多元的线上购物需求，电子商务业务保持高速增长，盈利能力逐步提高。

### （四）电子商务

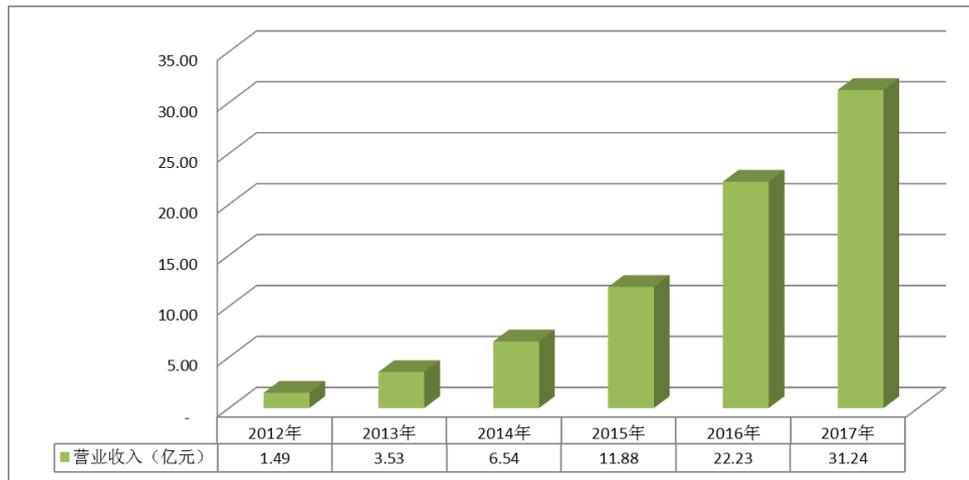


森马品牌、巴拉巴拉品牌在天猫平台官方旗舰店

公司全资子公司浙江森马电子商务有限公司于2012年起开展电商业务，电商业务采取多品牌、多渠道、多模式经营战略，为公司业务发展做出了突出贡献。

### 1、主营业务快速发展

2017年，公司电商业务继续保持快速发展的态势。电商双十一当天零售业绩8.219亿元，森马和巴拉巴拉单店业绩双双突破3亿元，新品牌Minibalabala增长迅速，首次独立参加天猫双十一，进入年度童装Top20榜单。



电商业务2012年-2017年营业收入

### 2、线下线上业务进一步融合

森马品牌继续推行时尚合伙人计划，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，和新消费者建立良好的互动和优质的客户体验，逐步实现品牌传播线上对线下的共享与增值。森马品牌和巴拉巴拉品牌分别登陆伦敦时装周和纽约时装周，品牌行业影响力得到提升。

### 3、加强经营计划能力

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。

### 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。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。电商平台智能客服“森小蜜”投入使用，可以智能识别不同消费者意图，适应多样化场景，快速应对短时间高客流时期消费者的售前咨询，满足消费者需求，最终实现销售转化。

### 三、公司 2018 年主要工作规划

2018年，公司坚持“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，按照既定规划，继续坚持服饰主业，通过各项措施，着力提升公司核心竞争力，实现公司全面健康发展。

#### （一）股份公司

未来，公司继续坚持围绕服饰主业，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，全力推动森马发展的大平台——“多品牌繁荣的平台、资本运营的平台、全员创业的平台、产业孵化的平台和开放共赢的平台”和四大产业集群——“服装产业集群、儿童产业集群、电商产业集群、新兴产业集群”的建设。公司将通过发展格局和发展能力的转型，即通过从“单品牌驱动”向“多品牌驱动”转型、从“批发能力”向“零售能力”的转型、从“产业链经营”向“生态圈经营”转型，从“精英创业”向“全员创业”的转型，逐步实现发展规模和发展质量的升级。

推动人才发展战略实施，推进多层次股权激励工作。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，实施人资赋能，推动1+1人才发展战略，实现专业人员和复合型人才升级；减少层级化和权威管理，打造扁平和互联的组织；优化合伙人制度，搭建全员创业平台；深化阿米巴运营管理，进一步推进多层次股权激励工作，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。

全面推进数字化大数据建设。在日常管理中持续进行信息化建设和流程创新，上线产品生命周期管理系统（PLM）、高性能分析应用软件（HANA）、客户管理系统（CRM）、分货系统等数字化管理系统。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，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善，推动公司业务持续健康发展。

#### （二）休闲服饰业务

加大研发投入，提高产品竞争力。公司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，扩张商品品类，提高商品企划水平，打造差异化多元时尚的产品，提高产品竞争力，适应新时代消费者需求。

推进数字化营销，提升品牌影响力。公司将通过开展森马超级粉丝节等方式，

强化品牌传播与推广，进一步铺开数字化营销，持续升级门店形象，提升消费者购物体验，推动品牌形象进一步提升，提高品牌认可度和客户黏性。同时，公司将全面推进数字化建设，升级CRM客户管理系统，实现用户进一步数字化。

继续优化渠道布局，提升店铺效率。坚持多品牌、全渠道的发展方向，拓展电子商务、购物中心、奥特莱斯、街边店及百货商场等销售渠道，实现门店多元化发展。以门店为中心，在不同层级的市场，打造不同品牌体验，打造流量入口。推动代理商优化升级，促进核心代理商向专业零售商转型，打造超大规模级代理商。升级原有店铺模型及商品开发模型，针对不同渠道提供差异化商品配置，提升店铺效率。

### **（三）儿童服饰业务**

持续推进研发、生产和供应链管理的改造和升级，继续推动以年龄段为切入点的多品类发展，在坚持对品质追求，优质穿着体验的基础上，强化核心优势品类；加大鞋产品的研发投入，提升专业度。

优化渠道结构，继续全面推进以购物中心、奥莱为核心的渠道拓展工作。构建超大级零售商发展梯队，加大对客户能力的培养，打造更多千万店，布点战略性渠道；积极布局国际市场。

围绕儿童生活方式展开品牌塑造，通过品牌社群及会员访谈，深挖消费者需求。运用不断迭代的品牌终端形象，提升品牌在消费者心中的美誉度与辨识度。通过数字化营销、推进主题快闪店、与知名IP的合作、打造自有时尚活动“闪亮星童”以及参与各类时尚活动等方式，持续扩大品牌曝光率和影响力。

### **（四）电商业务**

提高电商业务经营质量，打造健康、持续、高速发展的电商业务。继续坚持极致性价比优势，持续进行供应链提升，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。巩固电商业务在各细分市场的线上领先地位，获取第三方电商平台更优资源。推动商品系统、业务流程管理系统（BPM）等信息平台升级，提升整体运营管理效率，打造新零售核心竞争力。加快推动与物流、快递企业的战略合作，持续降低物流成本。

浙江森马服饰股份有限公司

总经理周平凡

二〇一八年四月二十四日