



Semir
浙江森马服饰股份有限公司

2018年度 总经理工作报告

森马服饰 002563/2019年4月

1996-2018

• SEMIR

• **Balabala**

• **COCOTREE**

• MarColor 马卡乐

• **GSON**

• Mini Balabala

• **it** MICHAEL

• Marc O'Polo

• **Hey Junior**

• THE CHILDREN'S
PLACE

• **JASON WU**



• **KIDILIZ**
GROUP

• KIDSWEAR FASHION

CONTENTS

目 录

一. 公司2018年度工作总结	03
二. 公司2018年度主要工作	04
(一) 股份公司	05
(二) 休闲服饰业务	06
(三) 儿童服饰业务	08
(四) 电商业务	11
三. 公司2019年主要工作规划	12
(一) 股份公司	13
(二) 休闲服饰业务	14
(三) 儿童服饰业务	15
(四) 电商业务	16

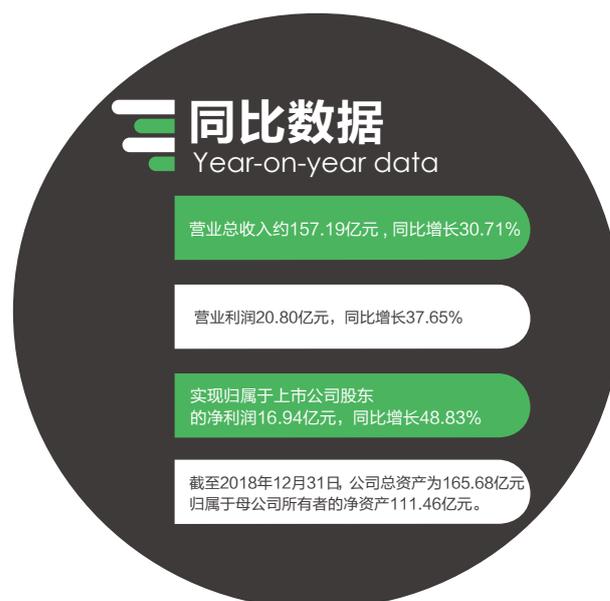
浙江森马服饰股份有限公司

2018年度工作总结

2018年，国内零售增速企稳，服装零售行业趋于复苏。据国家统计局数据，2018年1-12月，社会消费品零售总额380,987亿元，同比增长9.0%。其中，限额以上单位服装类商品零售额累计9,870亿元，同比增长8.5%。

2018年，公司制定了新五年战略发展规划及实施路径。通过全体森马人的共同努力，公司在2018年取得了一系列优秀的经营业绩与成果。在新五年战略发展规划的指引下，公司2018年再创零售收入、营业收入及利润新高。电商板块引领增长，巴拉巴拉品牌保持持续稳定高增长，森马品牌通过品牌刷新及产品改革，开始恢复性增长。通过对外投资、代理合作等方式引进国外优秀品牌，公司已形成了完整的品牌矩阵。公司组建以职业经理人为主的管理层团队，持续完善法人治理结构，提升公司治理水平。公司推出了第一期员工持股计划、第二期限限制性股票激励计划，丰富完善激励措施。公司管理团队重塑股份职能平台、组建协同平台、完善合伙人管理平台，从组织体系上为持续发展建设坚实后盾。

2018年，公司实现营业总收入约157.19亿元，较上年同期增长30.71%；实现营业利润20.80亿元，同比增长37.65%；实现归属于上市公司股东的净利润16.94亿元，同比增长48.83%。截至2018年12月31日，公司总资产为165.68亿元，归属于母公司所有者的净资产为111.46亿元。



总经理工作报告

2018年度 主要工作

浙江森马服饰股份有限公司

股份公司

01 制定新五年战略发展规划

2018年，公司与全球知名战略咨询公司合作，制定了新五年战略发展规划，提出了“成为全球领先的时尚服务提供商”愿景。为了实现战略愿景，公司将聚焦引擎业务，夯实基石业务，强化拓展种子业务，着力构建立体化、数字化、资本化、国际化的能力。

03 公司国际化步伐加快 “引进来·走出去”双结合

在儿童业务板块，公司在2018年全资收购了欧洲领先的中高端童装集团——KIDILIZ集团，并在中国推进经营KIDILIZ集团的多品牌业务，旗下CATIMINI品牌已在中国开设首店。公司还代理引入了北美领先童装品牌The Children's Place。在成人装业务板块，公司投资了美国设计师品牌JASON WU，并与之合资设立杰森吴（上海）服饰有限公司运营中国市场业务。

在引进国际品牌进入中国的同时，森马品牌与巴拉巴拉品牌响应国家一带一路的发展战略，积极布局“走出去”。公司成立了海外业务中心，推进品牌在亚洲区域的发展。



森马服饰在法国举行Kidiliz集团股权交割仪式

02 强化管理平台

伴随公司新五年战略发展规划的制定与落地，公司进一步加强了管理总部的建设和平台功能的优化，强化了管理平台对事业部集群的赋能和支持，优化内部流程和授权体系，并促进资源协同和统筹。

04 推进公司组织能力及文化建设

公司在组织架构上推行扁平化管理，通过实行“牛人战略”，增强团队战斗力，通过实施员工持股计划、限制性股票激励计划、合伙人机制，加大员工激励，鼓励组织创新。

公司2017年成立了森马大学。目前森马大学培训体系覆盖公司各层级员工，赋能公司产业链上下游合作伙伴。

公司加快基础设施建设，上海森马园区二期项目、森马嘉兴物流仓储基地项目已投入使用，温州森马园区二期、浙江森马电子商务产业园项目正稳步推进。基础办公、仓储物流设施的建设与使用有利于公司业务发展。同时，公司持续对办公环境、宿舍环境进行改善，为员工提供良好的办公和生活环境，提高员工满意度。



上海森马园区二期项目

休闲服饰业务

01 加大研发投入 | 优化产品结构

公司加大研发设计投入，引进国内外行业专家，强化商品自主研发设计能力，扩张产品风格线，提高商品丰富度，满足消费者多场景的生活搭配需求。与国际知名设计研发趋势机构合作，提升内部买手、设计师专业能力，及时捕捉市场流行趋势资讯，以长周期商品开发和快反商品模式相结合，满足消费者快速变化的时尚服饰需求。

02 优化渠道布局 提升店铺运营效率

坚持多品牌、全渠道的发展方向，实现门店多元化发展。升级门店形象，提升顾客服务体验，打造门店流量入口。赋能客户，提升客户运营管理专业能力，推动核心代理商向专业零售商转型。进军海外市场，布局东南亚渠道发展。





03 推进数字化营销 提升品牌影响力

2018年公司联手C.J.Yao登上纽约时装周，传播中国YOUNG的时尚与态度。打造森马超级粉丝节，刷新单日零售新记录。加强会员粘性，开展了“城市棉麻主义”、“什么TEE抖音挑战赛”、“凛冬正当燃”等一系列品牌传播活动，通过微博、微信、抖音等多平台，持续强化品牌传播与推广，进一步铺开数字化营销，提高品牌认可度。同时，升级CRM客户管理系统，提升数字化管理能力。

04 深化供应链改革 提升供应链效率

深化内部商品企划、商品开发、生产计划、生产订单安排等业务链条的沟通串联，与优质供应商深度合作，通过大宗采购计划单、提前单、翻单等灵活方式，进一步提升品质及优化采购成本。

儿童服饰业务

01 形成儿童服饰板块 多品牌矩阵

公司儿童服饰巴拉巴拉品牌市场占有率持续位居国内儿童服饰行业第一，领导地位稳固。2018年10月，公司全资收购欧洲领先的中高端童装集团——KIDILIZ集团，并在中国推进经营KIDILIZ集团的多品牌业务，旗下CATIMINI品牌已在中国开设首店。公司还代理引入了美国知名童装品牌The Children's Place。目前公司童装业务已实现全品类、全年龄段、各消费层次的全面覆盖，形成了完整的儿童服饰板块多品牌矩阵。

03 品牌深化供应链改革 打造敏捷供应链

继续推动供应体系改革，与优质供应商深度合作，推行集成采购，反季下单，合作研发，精益生产，不断优化供应链体系，实现产品的品质、专业度和运营效率的升级。通过建立快速追、翻单机制，构建灵活的供应链反应体系，强化线上线下资源协同与团队联动，提高全渠道订货、生产、物流效率。更好地匹配不同渠道产品销售特点与上货批次，让消费者无论在何时，都可以买到想要买的产品。

02 聚焦产品创新研发 三大产品线专业化发展 构建儿童生活方式品牌

巴拉巴拉品牌通过自主创新、研发，不断提升各类产品线的专业度和科技含量，持续推动产品迭代升级。同时，品牌与世界领先趋势机构深入合作，与迪士尼、独立艺术家等进行跨界合作，扩大创新产品比例，提升品牌颜值、新鲜度和时尚感。巴拉巴拉品牌在聚焦构建单一品类产品力的同时，不断探究消费者生活方式的变化，在2018年开设儿童生活方式购物空间Balabala Town，满足消费者追求品质并日趋多元化的生活方式需求。





04 聚焦新生代消费者 持续扩大品牌影响力

围绕新生代消费者需求，开展品牌营销活动，进一步提升品牌影响力与消费者的互动体验。巴拉巴拉品牌通过上海时装周走秀、巴黎时装周街头潮拍、时尚杂志合作、经典IP孙悟空国潮时尚跨界合作等一系列时尚界露出，快速提升品牌质感和国际影响力，受到年轻消费者欢迎。品牌在下半年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”，有效提升品牌曝光率。

05 推进本土渠道升级 加速全渠道融合和国际渠道布局

持续推进本土渠道升级，积极与知名连锁购物中心开展战略合作，布局中高端渠道，重点推动购物中心、百货和奥特莱斯渠道的发展，形成泛购物中心和专卖店及电子商务全渠道发展格局。加速本土市场重点城市布局，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。加速线上线下全渠道融合，通过线上预售，线下发货等模式，盘活全渠道流量，为消费者提供无边界的消费体验。电子商务业务保持高速增长，盈利能力逐步提高。品牌在香港和国际市场稳步扩张，逐步构建全球化运营能力。



电商业务

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，森马电商通过品牌驱动、内容驱动、产品驱动和体验驱动的四轮驱动，取得业绩快速增长。

01 主营业务快速发展

2018年，公司电商业务继续保持快速发展的态势，浙江森马电子商务有限公司全年实现营业收入40.69亿元，双十一当天零售业绩11.4亿元。电商品牌Mini Balabala增长迅速，天猫双十一进入童装Top10榜单。

02 持续扩大森马 / 巴拉线上品牌影响力

一方面通过O2O新零售尝试、纽约时装周、天猫国潮盛典等活动发力品牌营销，提升森马线上品牌影响力，另一方面通过打造行业领先的品牌事件，如国潮行动、欢聚日活动等继续巩固巴拉线上领先地位。

03 项目总经理制带来新业务快速发展

森马电商进一步支持年轻人成长，通过项目总经理制，更多的年轻人与项目之间形成了共赢。

04 精细化运营

公司电商团队继续推行运营精细化，除了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外，重点发力内容端建设，在存量市场取得新的业绩突破。

总经理工作报告

公司 2019 年 主要工作规划

浙江森马服饰股份有限公司

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。

新的一年，公司将积极整合内外部资源，打开思路，通过有效的投入与改革，开展管理创新，运营创新，品牌创新，商业模型的创新，通过推进数字化的建设，打造时代的企业，打造数字化、在线化企业，并赋能员工，赋能客户，赋能一线。

| 股份公司

股份企业管理层面对2019年将聚焦以下几件最关键事项：

01 优化流程 提升管理能力

通过流程的优化与梳理，提高效率。通过有效的资源整合和协同效应的发挥，充分支持业务层的工作，赋能业务单位及员工。

02 达成年度 | 零售目标

为了实现年度零售目标和任务，公司将进一步加大品牌建设投入，并加快引进创意与设计人才，开展产品创新，加大研发投入。建设更贴近一线，贴近终端的市场管理和零售运营组织，“让听得见炮声的人呼唤炮火”。公司还将全面推进与优质供应商的合作，结成透明、高效、共赢的供应链伙伴关系。

03 数字化建设

公司希望构建围绕消费者体验为中心的，数据驱动的全渠道零售形态，通过数字化实现从技术创新，设计创意，到管理创新和业务模式的创新，让“智能”融入到企业价值链的每一个环节，通过数据实现更精准的洞察和满足不同消费者的差异化需求，从而不断巩固品牌的持续竞争力，并提高公司的整体管理效率。

04 组织建设和人才发展

公司将在新五年战略目标指引下制定公司的人力资源发展战略，搭建更加高效专业的组织，增加管理的辐宽优化效能。优化“选用育留”机制，打造最佳雇主品牌，进一步加强企业社会责任建设，提升员工满意度。

| 休闲服饰业务

2019年森马品牌将继续推动产品创新，提高产品竞争力。公司将继续加强设计研发投入，深化产品开发改革。围绕消费者日常生活所需，改进产品设计细节，提升消费者穿着体验。在面料、产品版型、设计细节上不断升级迭代，追求设计研发突破。增加品牌的时尚度和营销话题性，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。

推进数字化建设，提升运营效率。公司将通过系列数字化系统的上线，打造以消费者为中心的环式业务管理链条，提升公司内部对市场变化的反馈响应速度，提高运营管理效率。

结合大数据算法，提高商品与门店匹配的精准度，优化门店陈列搭配，提升消费者购物体验。

加大品牌传播投入，与消费者建立更紧密的互动沟通，实现跨圈层传播。推进概念店、体验店的打造升级，持续扩大品牌影响力和曝光度。结合知名IP跨界合作的新系列产品，推进新的品牌传播活动，提高品牌在消费者心中的美誉度。挖掘消费者潜在需求，管理消费者数据，提升消费者的产品穿着和门店购物体验。



儿童服饰业务

2019年公司儿童服饰板块将进一步优化多品牌业务组合，通过差异化发展各品牌，满足市场对不同品牌定位、不同目标消费者的需求，全面打造与提升公司在儿童生活方式领域的品牌力、产品力与零售力。在大众儿童细分市场，公司打造以巴拉巴拉为领军品牌，马卡乐等品牌为细分市场选择的组合；在高端细分市场，公司主力打造以KIDILIZ集团旗下CATIMINI品牌和ABSORBA品牌为主的全渠道零售业务的组合。

公司将持续推进全链路各品牌的产品改革和升级，围绕新一代消费者的购物习惯，坚持品牌对品质的追求，聚焦拳头产品的打造，提高产品研发的精准度和时尚度。通过IP跨界、快闪店铺、主题店铺等创新形式，以及设计+体验+数字化的品牌表达，提升消费者线下购物体验，将门店打造成家长和孩子喜欢来逛来玩的场所。公司将与更多具有影响力的设计师合作，创作潮流主题产品，并在上海时装周等全球关注的

时尚活动中展示成果，提升品牌声量，扩大品牌曝光率和国际知名度。

在终端门店，公司各品牌将持续强化零售运营能力，关注提升消费者满意度。在本土市场，公司将继续优化渠道结构，并进行高增长细分市场渠道的战略布局和发展。巴拉巴拉品牌将持续发展香港、中东等区域业务，扩大市场份额，并持续探索和布局其它新兴高速增长市场。

2019年是公司完成对KIDILIZ集团收购后的第一个完整经营年度，公司将着力建立符合森马管理实际的国际治理架构。KIDILIZ集团将推进品牌组合的聚焦和优化，在传统优势的欧洲市场进行市场和客户管理的升级和创新；快速发展以中国市场为主的亚洲业务；加快全球电商业务的建设和推广。同时，公司将和KIDILIZ集团在全球产品设计和全球供应链布局上开展专项资源整合。



| 电商业务

2019年，森马电商将保持高速增长的经营目标，把握服饰电商行业结构转型的趋势，在巩固现有头部优势的同时，加强经营创新。围绕以消费者研究为导向进行品牌势能拉高，构建从用户访问、转化、交付和留存各环节的消费者体验提升

体系。加快新品研发和运营，协同线上线下的库存管理。发力社交电商业务。持续推进信息化建设、提升数据决策效率。积极推进投资并购工作，以多样化形式开拓电商新增量。



浙江森马服饰股份有限公司
总经理 徐波
二零一九年四月



Semir

— 成为全球领先的时尚服务提供商 —

浙江森马服饰股份有限公司 / 上海市莲花南路2689号 / 温州市娄桥工业园南汇路98号