



浙江森马服饰股份有限公司

2014 年度总经理工作报告

报告人：周平凡

报告日期：2015 年 3 月

目 录

一、公司 2014 年度工作总结.....	2
二、公司 2014 年度主要工作措施.....	2
（一）股份公司.....	2
（二）休闲装业务.....	2
（三）童装业务.....	3
三、公司 2015 年主要工作规划.....	4
（一）股份公司.....	4
（二）休闲装业务.....	4
（三）童装业务.....	5

浙江森马服饰股份有限公司

2014 年度总经理工作报告

一、公司 2014 年度工作总结

2014 年，整体服装行业的经营环境喜忧参半。一方面，伴随着经济发展及人民收入的增长，中国服装消费保持持续增长，正在成为全球最大、增长最快的服装消费市场；另一方面，移动互联网背景下的渠道变迁、产业链产能过剩、消费升级和消费细分以及国际品牌进一步加大对中国市场的布局等系列因素，国内服装企业呈现出大量的关店潮、甚至“跑路”现象。

面对不断变化的竞争环境，公司管理层在董事会领导下，始终秉承“小河有水大河满”的核心价值观，在前两年的改革基础上，进一步深化、优化及加快改革步伐，更广泛的调动、优化各种优质资源，并有效采取了一系列措施稳定、促进代理商的发展；2014 年度，公司电商业务、童装业务及多品牌业务保持快速发展，成人装业务企稳增长，公司管理水平、竞争能力、经营业绩得到全面提升。

二、公司 2014 年度主要工作措施

（一）股份公司

1、进一步优化阿米巴管理

公司借鉴优秀企业的管理经验，持续推进阿米巴管理的实施，优化组织结构、业务流程、人员配置，使业务运营效率显著提升。

2、发挥信息系统效能，深化业务改革

公司进一步优化信息系统，加强数据的分析和管理工作，通过业务部门的组织变革，持续优化业务流程，提高工作效率，促进业绩提升。

3、运用互联网思维，促进电商业务发展

公司把握互联网发展的商机，整合资源，与知名互联网企业建立战略合作关系，深度开展业务合作。公司加大电商投入，推出互联网新品牌“哥来买”，通过电子商务形式直接面向消费者，电商业务大幅提升。

（二）休闲装业务

1、优化终端，提升整体盈利水平

公司秉持和谐共赢经营理念，协同代理商积极应对市场变化，带领和引导代

理商有序变革。公司支持有意愿的代理商，通过政策扶持，以推广十代店铺的新形象为契机，以新形象店的业绩为榜样，充分调动代理商积极性；通过聚焦产品，提升性价比，改善商务政策，引导协助代理商合理规划订货方案，提升了终端零售业绩。

2、聚焦产品，提升产品竞争力

公司把握消费者最根本的需求，聚焦产品，明确产品迭代发展的战略规划。通过组织实施及深化阿米巴管理，不断优化人员配置，改善业务操作流程，最大程度地整合上下游资源，使产品从价值、时尚、品质、技术等方面均得到大幅改善和提升，增强了产品竞争力。

3、优化供应链资源，打造在业内具有较强竞争力的供应链体系

公司聚焦产品，重点发展核心产品，改善业务流程、匹配相关政策，提升了订单的竞争力，公司持续改进订单均衡性、付款及时性以及政策激励性，使得供应商结构得到迅速改善，产品品质、货期得到显著提升，满足了公司新时期发展的需要。

4、持续推进多品牌战略实施

it MICHA、Marc O' Polo等新品牌入驻国内一线城市成熟商圈，结合国际水平的品牌传播与营销手段，开展宣传与营销，促进了品牌知名度及经营业绩提升。

（三）童装业务

1、产品层面

进一步加强了产品设计与研发，成立产品小组，推进产品线的转型，将原有风格线转为品类线。改善供应链体系，发展和引进优质供应商，成立工匠小组，提升产品品质。

2、销售与渠道

推进渠道建设和转型，发展大店和购物中心门店，在各区域城市开设标杆性购物中心大店。单店面积持续增长，门店结构不断优化，形成各区域中心旗舰型店铺，辐射周边地区。电子商务业务持续高速增长，实现线上线下的全渠道发展。

3、品牌层面

构建并推进了消费者研究体系，抓住消费者需求与变化；推出新一代店铺形象，加强门店时尚度与科技感。构建会员营销体系，开展线上线下活动。

4、组织层面

推进事业部组织架构的改革，实行组织架构扁平化，减少沟通层级，加快信息传递，提高决策效率；加强了对内对外的人员培训工作，提升工作效率。

5、多品牌业务

持续推动并发展多品牌业务，梦多多、Mini Balabala两个自创品牌发展顺利，已初具规模，业务实现良性发展。公司代理的sarabanda品牌已进驻部分标杆性商场，逐步建立品牌知名度。

三、公司 2015 年主要工作规划

2015 年度，在明确的战略方向及业务目标的引导下，公司将更进一步具体落实渠道、产品、供应链及人才管理等系列变革，优化内部流程，提升管理能力，积极采取各项措施应对国内服装市场的挑战，努力实现公司经营业绩持续增长。公司将聚焦下列各项关键举措。

（一）股份公司

1、优化人员梯队建设和人才激励体系

秉持“员工是公司第一合作伙伴”的理念，实施阿米巴经营，优化人员梯队建设和人才激励体系，为员工成长、发展搭建平台，营造积极、快乐的工作氛围。

2、发挥信息系统效能，深化业务改革

进一步优化信息系统，建立业务梳理项目组，逐步梳理公司业务，提高标准化、数据化，加强对数据的分析和管理的，为公司后续业务运营“系统化”打下基础。

3、运用互联网思维，推进互联网品牌发展

运用互联网思维，强调产品价值体验，通过整合线上线下资源，推进互联网品牌的发展。

加大与互联网平台合作，加强线上VIP体系建设；推进线上业务在产品、营运、品牌层面更紧密地合作；促进线上线下数据资源与营销资源的互通共享，适应移动互联业务的发展。

（二）休闲装业务

1、加大推进多品牌战略

2015年，将加大it MICHA、Marc O' Polo等品牌在国内主要商圈、MALL的开店步伐，借助国际化的品牌传播与营销手段，提升品牌知名度，加大与公司

主品牌的传播互动。继续加强对服装行业市场研究，通过代理、合资、并购等多种方式发展新品牌、新业务，不断拓宽业务范围，满足国内市场消费升级及消费细分需求。

2、优化代理商管理、全面改善店铺结构、形象及业绩

针对性选择部分代理商，重点扶持以逐步落实、优化代理商自由选择机制，实现“以大带小、以小促大”，逐步建立代理商之间良性高效的竞争机制，推动代理商的共同快速发展。全力进行标准店拓展、老店标准化改造，加快推进十代店铺形象推广。强化订货时标准店铺陈列呈现，规划、引导代理商按标准要求进行订货，严格管控终端呈现，加大激励及处罚力度，充分调动店长积极性，促进店铺零售业绩提升。

3、推进产品阿米巴，强化整合资源，调整业务模式，快速实现产品迭代

积极引导、推进阿米巴与优质资源的业务互动，以实现产品开发的价值化、效率化，真正达成利益共享。通过与优质供应商合作，快速在研发、技术、材质上实现整合，促使公司产品能迅速迭代。

通过整体业务模式改变，实现资源平台化管理，为公司后续各品牌战略转型提供基础。

4、完善业务体系，巩固、深化与战略供应商的合作关系

改变、优化内在业务逻辑，完善业务机制。从企划开始强化供应商产能均衡性规划，过程中严格保障战略供应商的订单计划性，促使与战略供应商在研发、技术、产能、品质、加单等方面进行全方面的深入合作。进一步优化供应商结构、优化供应商价格机制、激励机制等管理机制，促使供应商合作更加健康、稳定。

5、提升物流仓储吞吐能力、启动新物流布局规划

基于各事业部、品牌业务的发展需求，启动未来五年物流仓储规划，以适应未来发展需求。年度内将通过计划协同、区域协作、人员管理等方式来提升现有仓储的吞吐能力。

（三）童装业务

童装业务将以打造核心竞争能力为出发点及落脚点，各业务模块，将围绕消费者与终端门店开展工作，采取去层级化、去中心化、去规模化策略，推进组织与业务的扁平化管理，实现组织与业务变革。

1、产品研发

推动以品类为导向的产品研发升级与模式创新；发展品类，把握消费者的时尚需求，形成差异化的产品策略。

2、采购与供应

推进供应链转型，优化供应商结构，提升产品品质，推进供应链从低成本策略向追求品质与专业产品策略转型。

3、渠道与销售管理

聚焦门店，推进渠道调整，充分释放市场空间和潜力，锁定购物中心作为渠道转型升级的核心，进一步发展电子商务业务，持续推进品牌的全渠道发展策略，提升市场占有率；销售管理工作一切围绕以门店为中心，推进终端门店零售文化建设，改善零售服务能力与消费者体验。

4、品牌建设

加强支持全渠道，特别是购物中心渠道的品牌形象塑造，积极开展购物中心的品牌传播活动，加强消费者沟通互动，持续扩大品牌影响力。

5、组织建设

推进组织变革，实施扁平化管理，适应业务发展需求，满足事业部多品牌发展在组织建设、人才培养、激励体系建立方面的配套工作。

浙江森马服饰股份有限公司

总经理 周平凡

二〇一五年三月十七日