

维格娜丝时装股份有限公司

2015 年度董事会工作报告

一、管理层讨论与分析

2015 年公司将“工匠精神”作为企业核心价值观，以“匠心精神打造高端产品”，致力于产品技术与质量精益求精，坚持不断创新，追求极致。同时，公司主动进行战略性品牌提档，公司在品牌的发展、产品设计研发升级、渠道建设、销售管理、供应链管理、人力资源管理、信息化建设、互联网发展等方面做出了持续不断的努力与投入。

具体来说，2015 年主要开展了以下工作：

1. 与明星、时尚媒体及互联网相结合，大力提升品牌形象

2015 年与世界顶级时尚媒体意大利《VOGUE》杂志进行跨界合作，参与 VOGUE TALENT 项目，联合新锐设计师，运用云锦面料，进行限量系列设计，并受到《VOGUE》杂志的报道及好评。

与国内的一线时尚媒体《ELLE》、《Cosmo》、《L' officiel》等进行合作，举行媒体预览活动，并通过时尚媒体与刘涛、唐嫣、陈数、李小璐、宋佳、江一燕等知名明星进行合作，广泛传播品牌形象及产品。

建立终端店铺路演体系。通过凸显品牌匠心精神的“修身养型”大型系列主题活动，在上海久光、西安开元、沈阳万象城等核心渠道，结合品牌展示、现场互动、销售等各环节，提升品牌在终端渠道和消费者心目中的形象。

2. 将“修身”作为产品标识，融入设计创意

在产品方面，联合首尔、上海、南京设计三大设计研发中心和意大利设计工作室，与知名意大利设计师进行深入合作，在秉持“修身”的原则下，保证舒适又不放松对修身的极致追求，力求无论何种身材都能感受到 VGRASS 正在为消费者带来独特的穿衣理念及完美包容性。

在面料提档方面，持续引入高端面料，将“面料高档化”作为公司级战略项目，与国内外一线面料供应商建立合作关系。推出高端新型面料。同时不断进行产品版型和工艺的创新研发，将面料的独特性、产品的时尚性与手工拼接、刺绣、提花、压褶工艺、肌理感、缝线密拷等工艺完美地结合，彰显对极致产品和工艺持之以恒的追求

3. 优化渠道结构，大力发展高端渠道

报告期内公司大力进行渠道的结构调整，2015 年进驻多个重点城市高端商圈及商场，如上海港汇、上海中信泰富、深圳海岸城、天津银行等。至报告期末公司共有终端店铺 220

家。公司采取以自营方式为主的经营模式，截止报告期末，公司自营店铺为 205 家，经过多年的发展，已经建立了一个以高端商场为主遍布全国的营销网络体系。报告期内公司新开高端店铺 24 家，关闭与品牌形象不符的店铺 139 家，调整楼层、扩大面积的店铺 31 家。渠道地位明显提升。

4. 加强内部管理，提升运营效率

公司加强内部管理工作以适应外部市场环境的变化支撑公司战略。

在销售管理方面，公司将“尊贵服务”推行至每一家店铺，力求给顾客带来尊贵的感受，继而提升品牌形象及认知度。公司建立了研究顾客、服务顾客的 CRM 体系，规范了 VIP 制度，完善了会员权益。举办多场大型的会员活动，在促进终端销售的同时，满足了顾客对于优质服务的需求；同时精准的数据分析有利地支撑终端；每月定时给到终端 VIP 分析数据，以点及面全面提升终端对 VIP 的维护；

在供应链管理方面，公司施行“推拉结合”的管理模式。一方面利用公司多年来的市场跟踪大数据，建立科学的预测模型，并通过内部决策机制，提升对市场预测的准确度；另一方面公司不断优化追单体系，大大缩短了供应链追单周期。此外公司还建立了合作工厂的评估标准、甄选标准、合作政策和管控制度等一系列供应商管理制度，优化了战略合作工厂，改进了部分合作工厂合作模式，有效提升了供应链综合管理水平。

5. 重视人力资源发展，持续优化人才培养体系

在人才培养方面，公司大力开展人才培养体系的搭建工作，引入“7-2-1 育人体系”，建立了以维格娜丝女装大学为牵头，以培养中基层管理者为重点，以培养后备管理培训生为基础的阶梯式员工培训体系。2015 年全年，共开发近 60 门课程，累计实施近 50 场培训。战略重点店铺店长储备率达 57%。此外，公司积极推动内部讲师的培养工作，目前，内部讲师体系已覆盖了管理职能、业务领域、领导能力、专业技能等方面，公司还在全司范围内大力推动讲师自荐和课程开发工作，取得了良好的效果。

6. 加大力度提升信息化管理水平

公司大力发展信息化建设，以信息化助力内部管理效率的提升，同时也为“互联网+”商业模式转型打下坚实的系统基础。从设计研发到人力资源管理，公司都不断推动信息化技术服务于各业务模块具体的工作。

首先，设计前端引入 PLM 系统，针对产品研发过程的数据和过程进行系统化管理，通过对设计过程中的方案、数据和信息进行整合、筛选、检索及处理，大大提升工作效率。

其次，2015 年持续不断的优化分销系统，在报表呈现、新模块上线及功能优化等方面取得显著成果，并将此功能搭建到移动化办公平台，实现线上线下综合管理，大大提升办公

效率。

再次,在人力资源管理方面也引入 EHR 管理系统,进行在职员工全生命周期系统化管理,人事、薪酬、考勤及培训等多个模块功能上线,人力资源信息收集、处理、管理能力大幅提升。同时,顺应移动互联网迅猛发展的趋势,搭建移动化平台,提升办事效率。

二、报告期内主要经营情况

报告期内,公司专注于高端女装的设计、生产与销售,主营业务未发生重大变化。公司 2015 年营业收入 824,351,844.37 元,同比下降 2.69%,净利润 112,104,201.75 元,同比下降 18.92%,主要由于 2015 年公司向高端渠道进行转型,主动进行战略性提档,关闭了大量与现有品牌形象不符的商场店铺所致:新开设店铺 24 家,关闭 139 家,调整 31 家。

单位:元

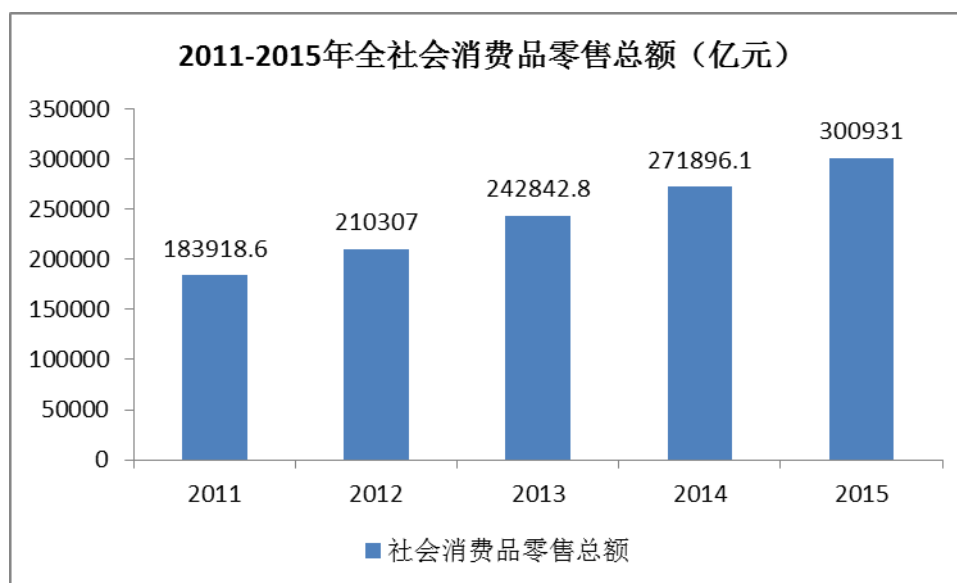
项 目	本年度	上年度	本年比上年增减(%)
营业收入	824,351,844.37	847,178,472.23	-2.69
营业利润	130,508,245.36	178870633.2	-27.04
利润总额	150,850,052.00	190408051.7	-20.78
净利润	112,104,201.75	138277877.5	-18.93
归属于母公司所有者的净利润	112,113,103.33	138277877.5	-18.92

三、公司未来发展展望

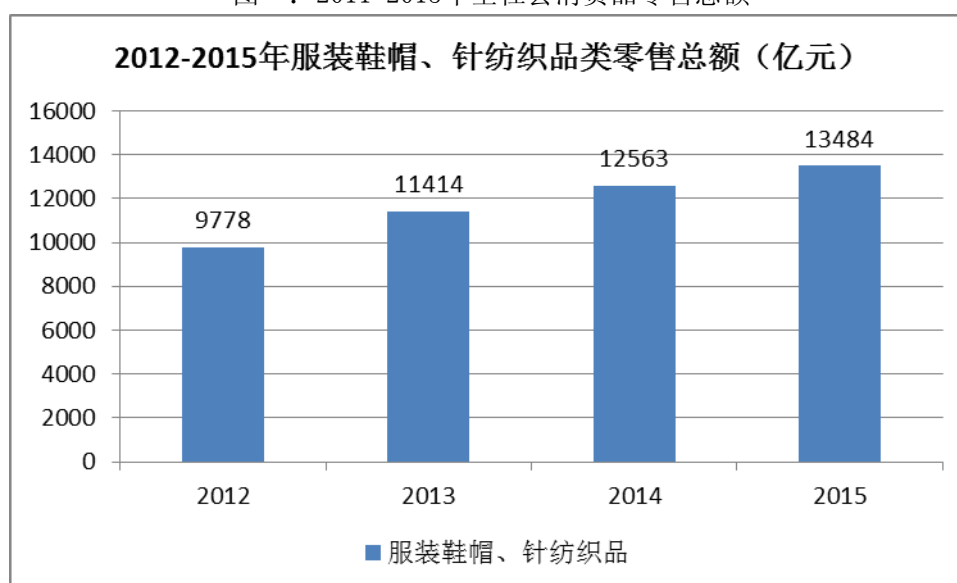
(一) 行业竞争格局和发展趋势

1) 社会消费品零售总额及服装鞋帽类零售额持续增长

根据国家统计局数据显示,2015年全年,社会消费品零售总额300931亿元,比2014年增长10.7%。其中,服装鞋帽、针纺织品类零售总额13484亿元,比2014年增长7.3%



图一：2011-2015年全社会消费品零售总额



图二：2012-2015年服装鞋帽、针纺织品类零售总额

2) 我国高端女装行业市场容量大，集中度低，竞争激烈

国内高端女装企业的市场集中度总体上仍处于较低水平，根据中华全国商业信息中心的统计，2015年，全国重点大型零售企业高端女装销售前十位品牌的市场综合占有率合计为9.50%，显著低于男装、童装等其他品类服装。因此，未来随着行业发展，行业集中度不断提升，行业领先企业有望获得业绩增长。

品牌名称	市场综合占有率%
玛丝菲尔	1.31
雅莹	1.23
玖姿	1.11
维格娜丝	0.96

珂莱蒂尔	0.94
朗姿	0.94
娜尔丝	0.90
敦奴	0.75
声雨竹	0.69
歌力思	0.67
其他	90.50

表一 2015年高端女装市场综合占有率排名

3) 消费者时尚和品牌意识不断加强

近年来,随着我国居民消费水平的不断提高,中国女性在社会地位和物质生活水平提升的同时,拥有越来越多的机会接触国际流行趋势和时尚的生活方式。尤其是互联网的发展,国内的女性消费者不仅可以接触到形形色色的时尚资讯,更可以同步了解米兰、巴黎、纽约、伦敦等时尚之都的流行趋势,刺激我国女性消费群体的时尚消费欲望,提升时尚的欣赏能力,同时,也越来越激发消费者的潜在的品牌意识。

4) 多品牌是国内高端女装行业未来的发展方向

多品牌是国内高端女装行业未来的发展方向,国内销售收入超过10亿元的高端女装企业绝大多数是多品牌运营,这主要是由于全国的一二线城市及其可容纳的中高端商场数量有限,国内中高端商场资源相对匮乏,制约了高端服装单一品牌的门店数量。根据中华商业信息中心的数据统计,2009年至今,高端女装单一品牌的市场占有率均未超过4%,当门店开到一定规模后,将遇到瓶颈,从而导致单一品牌市场占有率存在天花板。

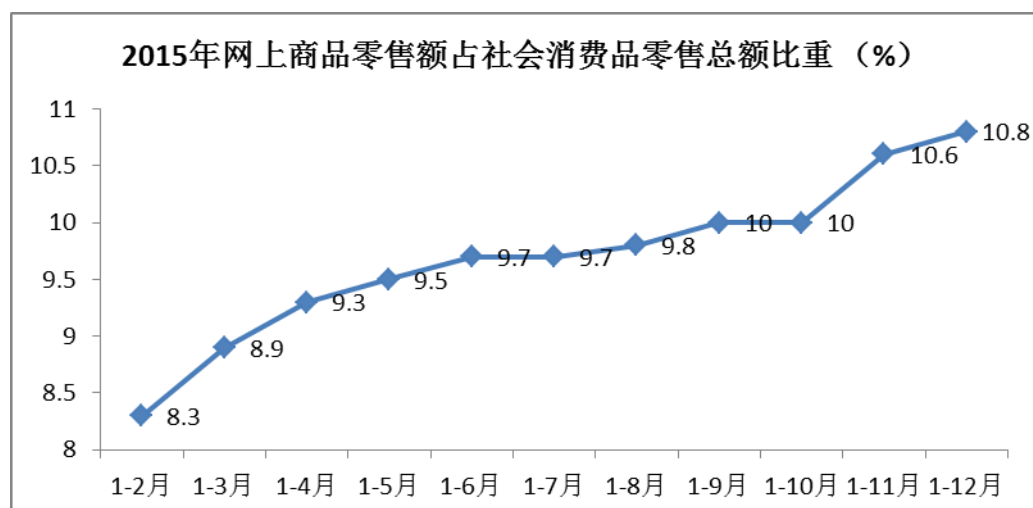
5) 粉丝营销将成为品牌营销的重要手段

根据中华商业信息中心调查显示,高端女装具有强烈的明星效应,当前,品牌和明星的合作不仅限于广告,品牌聘请明星作为“创意总监”、“艺术总监”,让他们更多的参与到产品研发当中,同时也为消费者传达产品值得信赖的讯息,是行业发展的新亮点。

6) 互联网对行业的影响

根据中华商业信息中心数据显示,2015年全年,全国网上零售额38773亿元,比上年增长33.3%。其中网上商品零售额32424亿元,增长31.6%。2015年,网上商品零售额占社会消费品零售总额比重达到10.8%,对社会消费品零售总额增长贡献度为26.8%,拉动社消总额增长2.9%。

互联网的高速发展已经对没有核心竞争力、客户体验要求低,价格战激烈的低端产品市场造成了强烈冲击。但对于高端女装品牌来说,互联网提供了新的机遇,一方面,互联网打通了企业与消费者之间的信息共享,对于高端女装品牌来说,消费者可以第一时间了解到产品信息、设计信息、品牌特点、售后服务等信息资源;另一方面,企业应该顺应消费者的购物方式的转变,提供给客户多元化的渠道选择,提升服务效率和服务品质,从而增加消费者的品牌粘性。



图三：2015年网上商品零售额占社会消费品零售总额比重

7) 购物中心高速发展

线下业态中，近年来，百货业的下降较明显，购物中心呈现增长态势。高端女装行业依然保持相对高增长，但行业分化和洗牌日趋严重，具有明显渠道资源优势的企业将逐渐形成渠道壁垒并脱颖而出。

(二) 公司发展战略

公司发展战略始终围绕公司定位“创造出具备中国文化元素的奢侈品集团”展开，要达到这一目标公司根据前篇讨论分析的高端女装行业发展的具体特点，制定了适应目前公司发展的短中长期发展战略。

1、由VGRASS单一品牌向“云锦和VGRASS”多品牌立体化发展

公司自成立以来，一直坚持VGRASS单一品牌运作，2015年，公司斥资收购南京云锦，开启多品牌立体化发展之路。

1)、云锦战略：将南京云锦打造成具备中国文化元素的国际知名一线奢侈品牌。

首先，公司充分认识到南京云锦的四大特点：

- a) 悠久的历史：南京云锦有1500多年的手工织造历史，为南京留下了宝贵的文化遗产；
- b) 皇室御用：南京云锦被誉为“中国四大名锦”之首，曾是皇家御用贡品；
- c) 手工工艺：南京云锦集合我国皇家织造业大量能工巧匠，代表了我国近代手工织造水平的最高技艺；
- d) 文化内涵：南京云锦其蕴含的历史文化内涵，代表了人类历史智慧和文化的顶级水平。未来，公司将充分利用南京云锦的四大特点，将其与公司近20年的品牌运作经验相结合，将南京云锦打造成具备中国文化元素的国际知名一线奢侈品牌。

2)、VGRASS战略：VGRASS品牌持续提档、适时启动国际化战略

a) 推动产品设计、品质、形象全面提档升级

近年来，公司始终把产品设计、产品提档放在公司战略的关键位置，公司深知只有具备优秀的设计、极致的产品质量和满足消费者个性需求版型的产品才能获得市场的青睐。公司将继续坚持“修身”的产品设计理念，通过整合国际国内资源，加大研发投入等关键举措，持续推动产品设计研发、产品品质、产品形象的全面升级。

b) 优化渠道结构，完成渠道档次全面升级

公司自成立以来，一直重视渠道建设，近年来，公司持续优化渠道结构，关闭与品牌形象不符的低端店铺，开设高端购物中心店。报告期内，公司新开高端店铺24家，关闭与品牌形象不符的店铺139家。2016年，公司将继续调整店铺结构，计划将继续开设高端店铺10余家，调整店铺30家左右，关闭40余家店铺。除此以外，为提升VGRASS品牌形象，提升渠道档次，公司计划在适当的时机下采取国际化战略，适时在欧洲开店。

c) 加大力度开展O2O，增强顾客服务、顾客互动和分享体验

公司深刻认识到互联网对传统零售企业发展的根本性影响，为此，公司成立专职部门，积极探索互联网营销、互联网对品牌建设和消费者服务的方面的积极作用，并设立公司级战略项目，大力发展线上和线下品牌融合。以微信、微博等新媒体触点，与线上顾客积极互动交流，打造人工客服及便捷的移动信息系统，为顾客提供在线尊贵服务，并通过图文、视频等形式，多维度呈现品牌产品，开展互动分享，提升品牌形象。

2、投资成熟高端品牌，丰富公司产品线

收购国内外成熟高端品牌，是国内高端女装提升品牌形象，创造利润增长点 and 开拓国际市场的重要手段。公司将在未来适时采取收购战略，目标国内外成熟的高端女装品牌，以丰富公司产品线，创造新的利润增长点。

(三) 经营计划

按照公司的战略规划，公司制定了详尽的经营计划以保证公司战略的顺利达成。

1、持续在设计、面料、门店等方面发力云锦品牌建设

公司将云锦与国外顶级设计师合作开发云锦高端礼服系列，并在欧洲开设高端店铺，打造具有中国文化元素特征的奢侈品牌；利用云锦传统工艺与知名艺术大师合作表达当代著名画作，并限量发行；面料方面，与意大利合作面料纹样的设计改良与创新。此外，公司将南京云锦博物馆旗舰店形象进行重新定位提档，预计将在2016年底完成整体工程。

2、通过产品升级、渠道优化、线上线下互联互通等关键举措，推动VGRASS品牌提档

根据公司发展战略，公司制定以下三个方面的经营计划以保证VGRASS品牌提档工作高质量完成：

1) 加大设计研发投入，继续提升产品品质

公司始终坚持“修身”的产品设计风格，在此基础上，依托公司对于高端女装行业近20年的浸润所取得的市场大数据优势，不断创新产品设计。公司将加大知名设计师的合作力度，充分利用公司意大利设计工作室和韩国设计中心对时尚潮流信息的捕捉能力，提升设计研发水平。在2015年研发支出同比增长18.2%的基础上，2016年，公司将持续加大设计研发的投资力度。此外，“面料高档化”作为公司级战略项目，将在2016年得以延续，公司将继续提升面料品质、工艺品质、制造品质。

2) 全力开拓高端渠道，进驻一二线城市购物中心，调整关闭与品牌形象不符的店铺

自2014年起，公司主动调整渠道策略，关闭或调整与公司品牌形象不相符合的低端店铺，开设和扩大高端购物中心店。截止报告期末，公司共有店铺220家，其中95%以上店铺设立于中高档百货及大型购物中心。公司新开高端店铺24家，关闭与品牌形象不符的店铺139家。2016年，公司将继续调整店铺结构，计划将继续开设高端店铺10余家，调整店铺30家左右，关闭店铺40余家。除此以外，为提升VGRASS品牌形象，提升渠道档次，公司计划在适当的时机下采取国际化策略，适时在欧洲开店。

3) 加强微信、微博、网站等建设运营力度，加大线上线下互联互通

公司高度重视移动互联网对于产业发展的影响，近年来，公司已始终将“移动互联网”作为重点发展方向，大力开展O2O项目。通过移动技术，深度强化顾客服务与互动，嵌入售前售中售后关键环节，打造顾客全渠道尊贵体验。2016年，公司将在此基础上，充分利用已有的大数据资源，微博、微信等粉丝资源，以明星为依托，大力发展互联网营销，建立线上线下立体化营销渠道。截止报告期末，公司微博、微信等平台共有粉丝数36000名左右。2016年，公司将通过线上线下顾客服务、网络推广、活动推广等方式加大聚粉，计划聚粉数10万以上，并适时开通移动网上商城，打通线上销售环节，增加连带销售额。

3、开展投资并购工作，丰富公司的产品线

公司制定了投资并购的要求和标准，并与相关的投资和中介机构积极互动，寻找合适的投资标的，力争达成相关目标。

4、持续优化内部运营管理体系

供应链管理方面。公司女装产品具有款式多、产品质量要求高、技术工艺要求高的特点，对供应链管理的要求非常高。公司已建立专职管理部门，统一供应链计划管理，实施协同运作，供应链管理能力和大幅提升。2016年公司将在在此基础上开展信息系统建设，以信息系统和统一管理为依托，将设计、计划、采购、生产、销售、物流等部门有效组织为一体，持续优化供应链管理体系。

信息化建设方面。公司计划与全球知名的企业应用和解决方案提供商SAP公司携手合作，共同实施支撑维格娜丝未来可持续发展的SAP系统，该项目已经写入2016年公司级战略项目，将整合公司内部管理流程和数据，提升供应链核心能力。此外，系统中通过对企业大数据的提炼和沉淀，将进一步提升公司的决策效率和精度。

(四) 可能面对的风险

1、市场风险

(1) 行业竞争风险

服装行业是市场化程度较高、竞争较为激烈的行业。目前，女装行业的竞争已经由低层次的价格竞争逐步向品牌竞争方向发展，具体反映在研发设计、渠道终端、快速供应链、商品管理等方面。并且，随着国际品牌不断进入国内市场，竞争将更加激烈，若公司未来不能有效应对行业竞争，则市场占有率和盈利水平将面临下降的风险。

2012年以来，服装行业增速有所下降，部分服装行业上市公司出现经营业绩下降，甚至亏损的情形，如果未来服装行业，特别是高端女装市场增速下降，甚至出现负增长，行业竞争将更加激烈，若公司不能采取积极措施，保持和扩大市场份额，将面临业绩下降的风险。

(2) 销售业态变化的风险

高档女装购买者注重消费体验，因此，高档女装产品一直以来都是通过百货商场销售为主。公司店铺主要以直营店为主，且大多数店铺设立在商场中。如果未来销售业态发生较大变化，公司未能顺应变化趋势，公司将面临销售渠道不畅、业绩下滑的风险。

2、经营风险

品牌维护风险，我国服装品牌消费已呈现多元化的趋势，这种趋势要求品牌拥有者通过设计的个性化和品牌的风格化来实现品牌的维护。随着国际顶尖时尚品牌的不断进入，国内服装企业加强品牌建设，未来品牌竞争将日趋激烈。如果公司品牌档次、知名度和美誉度不能得到进一步提升，则将面临不能进一步开拓市场，甚至丧失原有消费群体的风险。

品牌国际化的风险。云锦、VGRASS 在欧洲开店可能对短期利润不利，但对公司长期发展有利。

3、财务风险

存货风险，公司坚持以直营为主的销售模式，相应需要较高的铺货数量，以满足门店正常销售的需求。截至 2015 年 12 月 31 日，公司存货账面价值为 26982.84 万元，占期末总资产的比重为 17.88%。如果市场环境发生变化或竞争加剧导致存货积压或减值，将对公司经营造成不利影响。

三、董事会日常工作情况

（一）2015 年董事会的会议情况

2015 年公司董事会共召开了 6 次会议，具体情况如下：

序号	日期	届次
1	2015.1.23	二届十二次董事会
2	2015.4.3	二届十三次董事会
3	2015.4.27	二届十四次董事会
4	2015.7.20	二届十五次董事会
5	2015.8.26	二届十六次董事会
6	2015.10.27	二届十七次董事会

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

1、董事会对股东大会决议的执行情况

报告期内，公司董事会主持召开了1次年度股东大会、2次临时股东大会，并严格按照《公司法》、《公司章程》和《董事会议事规则》等相关法律法规的规定和要求，本着对全体股东负责的态度，认真履行职责并全面有效、积极稳妥地执行了公司股东大会决议的相关事项。

2、报告期内公司利润分配方案的实施情况

公司董事会根据公司2014年年度股东大会决议的授权，执行公司2014年度利润分配方案，具体为：每10股派发现金股利1.5元，合计派发现金股利22,197,000元（含税）。上述2014年度利润分配方案已实施完毕。

（三）董事会各专门委员会的履职情况

1、战略发展委员会

报告期内，战略发展委员会召开2次会议对公司发展战略进行了讨论，明确了战略布局

的位置，为公司未来的发展指明了方向。

2、审计委员会

报告期内，审计委员会共召开4次会议，审议内审部提交的内审工作报告，每个季度与董事会沟通汇报工作情况。报告期内，审计委员会未发现重大问题。

3、薪酬与考核委员会

报告期内，薪酬与考核委员会召开了1次会议，会议根据薪酬考核制度对公司董事、高级管理人员进行考核，确认其薪酬与奖金情况，认为公司董事会成员、高管层在公司董事会的领导下，认真执行股东大会和董事会的决议，在公司规范运作方面发挥了积极的作用，并使公司的经营活动有序进行。公司为董事、高级管理人员所发放的薪酬与津贴，符合公司发展实际。

4、提名委员会

报告期内，提名委员会共召开了1次会议，会议审议了《关于提名王宝林先生为董事候选人的议案》。

维格娜丝时装股份有限公司

董 事 会

2016 年 4 月 27 日