# 总经理工作报告

森马服饰 002563 / 2021年4月

Semir 2020

General Manager's

WORK REPORT

# WORK REPORT

2020 / SEMIR / BALABALA

Semir
森马服饰 002563

# 2020 · 年度

# General Manager's Work Report

# 总经理报告

我们的使命
Semir Mission

为客户和员工
创造美好生活

1996-2020

SEM/R

balabala

COCOTREE

MarColor 马卡乐

minj bala

Marc O'Polo

Hèy Junior

THE CHILDREN'S PLACE

JASON WU

Juicy Couture

请贝

# CONTENTS

## 目 录


一、公司2020年度工作总结 —— 04

二、公司2020年度主要工作 —— 05

（一）股份公司 —— 06

（二）休闲服饰业务 —— 08

（三）儿童服饰业务 —— 11

（四）电商业务 —— 16

三、公司2021年主要工作规划 —— 19

（一）股份公司 —— 20

（二）休闲服饰业务 —— 21

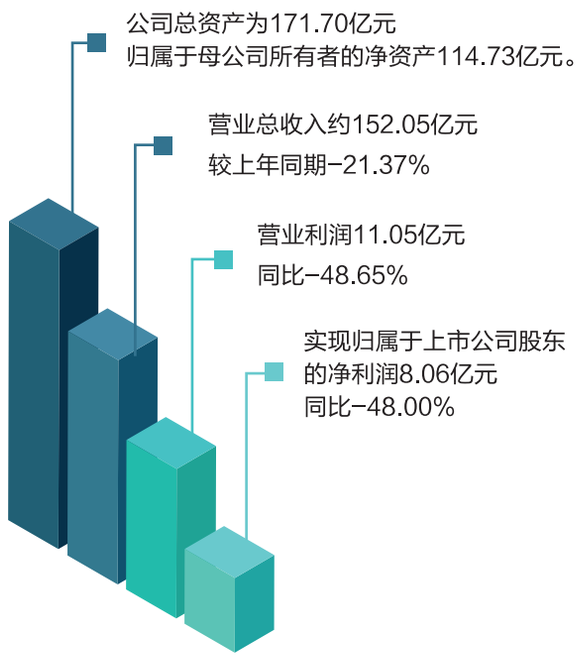
（三）儿童服饰业务 —— 21

（四）电商业务 —— 22

# 浙江森马服饰股份有限公司
# 2020年度工作总结

2020年是特殊且极不平凡的一年，新冠肺炎疫情肆虐全球，世界经济出现了历史性衰退，包括服装行业在内的全球零售行业面临极大的冲击与考验。艰难方显勇毅，磨砺始得玉成。在党中央的正确领导下，我国经受住了复杂严峻的国际形势考验，克服了新冠肺炎疫情造成的严重冲击，国内疫情得到控制，生产生活秩序稳步恢复，消费市场持续回升，消费者消费意愿、消费信心逐渐增强，疫情带来的影响正逐步消化。2020年1-12月，我国社会消费品零售总额39.20万亿元，同比下降3.90%，降幅较上半年收窄7.5个百分点；全年限额以上单位商品零售额中，服装、鞋帽、针纺织品类下降6.6%；新型消费快速发展。网络购物、直播带货等新模式快速发展，实物商品网上零售增长14.80%，电商直播超2400万场。

2020年，面对疫情带来的全球经济波动、行业整合升级等诸多不确定因素，公司围绕“成为令人尊敬的企业”的发展愿景，坚持“一切以消费者为中心”，加快零售结构转型和全渠道零售生态的布局，加强现金流和财务风控管理，进一步加强数字化建设，打造敏捷的前台、稳健的中台、高效的后台，推动商业模式和运营管理能力的持续创新。2020年，公司实现营业总收入约152.05亿元,较上年同期减少21.37%；实现营业利润11.05亿元，同比减少48.65%；实现归属于上市公司股东的净利润8.06亿元，同比减少48.00%。截至2020年12月31日，公司总资产为171.70亿元，归属于母公司所有者的净资产为114.73亿元。



General Manager's
# Work Report 2020

# 2020年度主要工作

森马服饰

Semir

# 股份公司

证券代码 002563

## 1 核心运营能力建设

2020年，公司开展一系列围绕公司级核心运营能力的建设工作。公司继续在确保服装核心品类优势的基础上，积极探索多品类的扩张机会；聚焦用品牌价值主张连接消费者；用创新设计和科技材料创造价值感知；基于消费者全域消费旅程，定义全域运营规则，打造完整零售体验，向消费者传递统一的体验价值；建立以创新为主的研发模式，最大化创造品牌价值和提升用户体验。同时，公司继续建设和优化供应链中台、新零售中台和数字化运营中台，持续推进柔性供应链改革和全渠道零售运营能力的建设。

## 2 深化供应链改革

公司持续对供应商结构进行整合优化，建立SCM供应链信息管理平台，推进供应链数字化；打造战略级供应商，建立大宗材料在线招标，实施重点材料战略集采；建立战略供应商共创机制，达成与供应商资源共享、协同发展、实现双赢的合作模式。

公司持续推动柔性供应链改革，通过柔性供应链的快反产品补充零售需求；通过分析产销数据，对商品的周转进行准确控制，提升库存效率；通过优化商品运营模式，加速智慧型供应链转型。

## 3 加速公司数字化进程

企业数字化运营是在当下以及未来很长一段时间内发展的必然趋势。为了更好地满足不断变化的业务发展需求、提升数据整合和使用效率、赋能门店和加盟商，打造便捷的工作平台，激发公司运营效率，公司数字中心将业财一体化、供应链系统、数字门店建设、数据业务中台等项目作为2020年工作重点，加速公司数字化进程。

通过供应链系统项目建设，公司已建立统一的供应链信息管理平台，通过大数据对设计、生产、包装、仓储、物流、销售等整条供应链进行统筹和监督，提升效能。在公司内部管理方面，公司迭代后的业务财务一体化项目上线后，公司运营效率进一步增强。公司“业财一体化项目” 荣获2020年度CSUA（中国计算机用户协会系统应用产品用户分会）金龙奖。

## 4 组织建设和人才发展

公司继续执行和落实三年人力资源发展战略，通过业务前中台组织的搭建、区域运营中心的建立以及多层次多元化激励考核机制的建设和提升客户赋能能力等举措，提升组织核心能力，支持公司达成年度发展目标，并配合业务战略，持续优化组织架构，优化人岗匹配，建立人才计划，建立健全考核体系。

2020年，公司荣获GHRC 评选的“2020中国最佳雇主品牌”、荣获HRoot评选的“2020大中华区最佳人力资源团队”。

# 休闲服饰业务

森马品牌在2020年度的主要工作重心放在
品牌力、商品力、渠道力三个方面。

SEM/R

JASON WU

Marc O'Polo

Juicy Couture

## 1 理清消费人群 梳理品牌定位

在人、货、场都在重新构建的当下，森马品牌开展广泛深入的市场调研，理清品牌消费人群画像，聚焦95后新青年，深挖他们乐于尝试多重职业和身份，勇于表达自己、更具创意和热情的“斜杠青年”本质，将森马品牌核心价值定位为“工作玩乐/Work to Play”，把握年轻消费者消费热点，探索消费者消费心理，不断以鲜活、年轻、创新形象多渠道触达年轻人。2020年，森马品牌与知名电竞俱乐部开展合作，打造“森马说行·火钳留名”主题，切入当下年轻人热点话题；焕新门店形象和品牌logo，拉近与年轻消费者距离。

## 2 提升商品力 打造有记忆度产品

森马品牌一直致力于有记忆度的产品研发和创新。2020年，森马品牌加大研发投入，重点关注产品面料科技、功能、穿着体验，大量增加功能性面料产品的开发；升级产品品类，抓住新青年的高频生活场景与穿搭需求，提供满足“ON-TIME（工作的场景） OFF-TIME（工作结束后休闲娱乐的场景）”多生活场景需求的价值单品，贴近年轻人的消费趋势；搭建商品金字塔，为不同需求人群提供不同产品；继续重点投入鞋品研发，将鞋品研发与服装面料、款式设计、搭配做高度协同整合，打造森马DNA极致单品。

公司持续推动柔性供应链改革，通过建立柔性开发、供应及运营管理机制，开发数字化智能决策工具，快速响应和补充零售需求，提升业务效率。同时，公司在部分区域开展柔性业务试点工作，努力探索，先行先试，在售罄率、门店库存周转天数等重要门店运营指标方面已初有成效。

SEM/R

# 3 完善全渠道零售布局 拓展新零售业务

SEM/R

公司已建立包括专卖店、商超百货、购物中心、奥特莱斯、电商、小程序等在内的全渠道零售体系。森马品牌正按照新的消费群体、新的信息传播渠道、新的品类机会来不断调整品牌增长的策略，全面拥抱新零售，把握全域运营带来的增量机会。森马品牌将推广重心转移到线上和社交平台，同时推进直播平台营销拓展，建立品牌直播室，输出内容创意及品牌直播标准，赋能KA客户；同时，包括加盟店在内零售店铺实施24小时在线，以门店为中心、以个人为支点，开展小程序新零售业务。

# 儿童服饰业务

balabala

# 1 品牌升级 产品升级

公司儿童服饰巴拉巴拉品牌的市场占有率多年持续位居国内儿童服饰行业第一，龙头地位稳固。公司自创品牌迷你巴拉、马卡乐，合资品牌棵棵树，代理品牌The Children’s Place等处于不同发展阶段，儿童服饰板块多品牌矩阵已经具有一定规模。2020年，儿童服饰业务板块旗下各个品牌开展品牌重塑，根据消费者画像，定义基石业务、引擎业务、种子业务，明确目标人群，洞察消费者需求，确立品牌新定位，找到各品牌独特价值，进行全域品牌升级，打造全品类、全年龄段、各消费层次全面覆盖的儿童服饰板块多品牌矩阵。

THE CHILDREN'S PLACE

请贝

balabala

MarColor 马卡乐

mini bala

Hèy Junior

COCOTREE

# 2 重视创意企划 引领品牌成长

在产品研发上，各个儿童品牌围绕品牌价值与差异化，升级全链路产品研发和创新能力。进一步清晰定义、深化产品金字塔，与消费者、门店渠道匹配及落实；推进产品领先策略，推动面料、品类、IP跨界与原创、核心专业等人才的引进。巴拉巴拉品牌整合全球前沿时尚趋势和设计理念，结合儿童心理和审美认知，进行产品原创设计和生活方式品类扩张，推动多维矩阵式产品跨界，包括推出原创形象“小章鱼”及系列产品，以及推出与“冰雪奇缘”、“汪汪队”、“大闹天宫”、“敦煌博物馆”、“梵高博物馆”等知名IP合作款产品；针对儿童生活方式，品类上也不断推陈出新，推出包括儿童沐浴露、洗发水在内的儿童洗护用品，以及包括洗衣液、纸巾、湿巾等儿童日常用品。

# 3 推进“五新”策略落地执行 深化全域运营能力

巴拉巴拉品牌推进“新客、新品、新零售、新市场、新人才”的“五新”策略落地执行，深化全域零售运营能力。围绕“人”开展消费者以及品牌会员数字化运营及管理，做好会员标签管理和分析，吸引新客，增加会员复购；围绕“货”开展数字化推进工作，不断推进研发、柔性供应链、大数据商品销售预测、全域库存及周转等方面的数字化工作；围绕“场”开展数字化推进工作，包括全域零售渠道数字化推进、新产品全域推广、线上线下打通互相引流、赋能终端，促进运营效率提升。在实体零售渠道，品牌为消费者提供儿童生活方式体验空间，包括推出品牌全新生活方式店铺模型，以及体现巴拉巴拉儿童生活方式概念的社区亲子空间 Park by Bala-bala。渠道结构及资源持续向泛购物中心倾斜，扩大购物中心、奥特莱斯店铺的占比，进行高增长、细分市场渠道战略布局和拓展。在新零售方面，通过云门店、直播、社群营销等开展线上线下联动工作，提高店铺运营效率，运用灵活策略提升库存周转效率，丰富消费者触点，实现健康可持续的零售增长。

巴拉巴拉开展直播带货

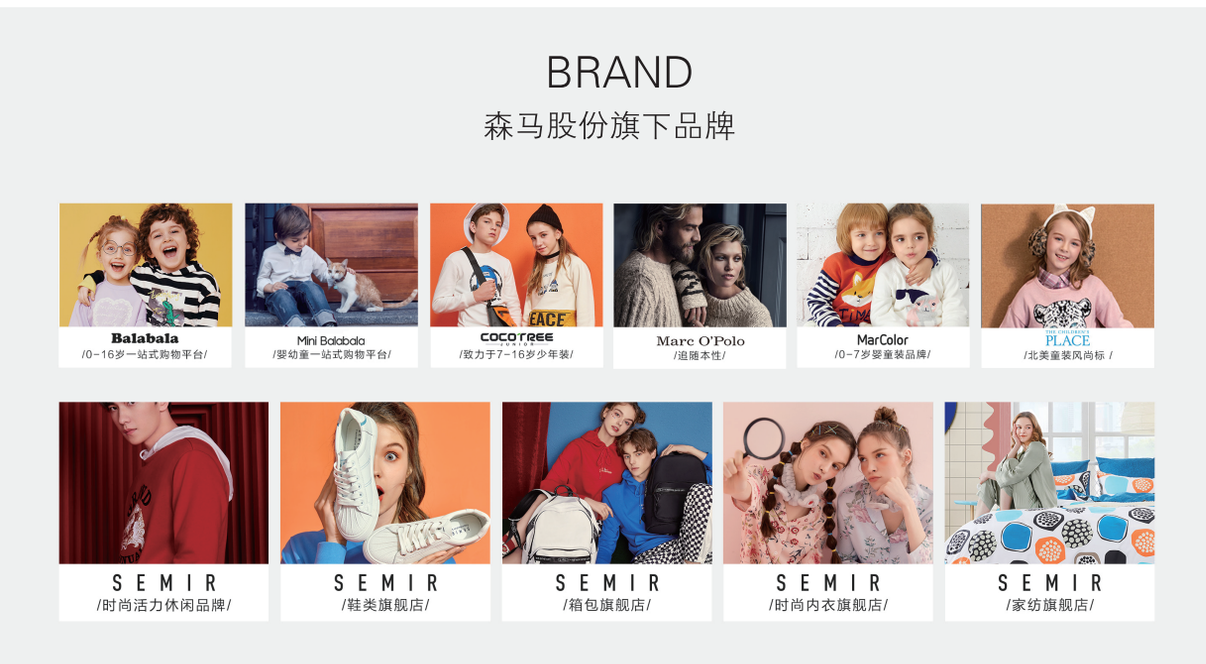
THE CHILDREN'S
# PLACE

深化品牌记忆度
巴拉巴拉以第七代形象店
开启品牌焕新

## Park
by Balabala

# 电商业务

2020年森马电商得益于完善的品牌运营、渠道运营、中后台服务能力，持续发挥品牌头部效益，保持了快速增长。




森马电商旗下各品牌在天猫平台的官方旗舰店

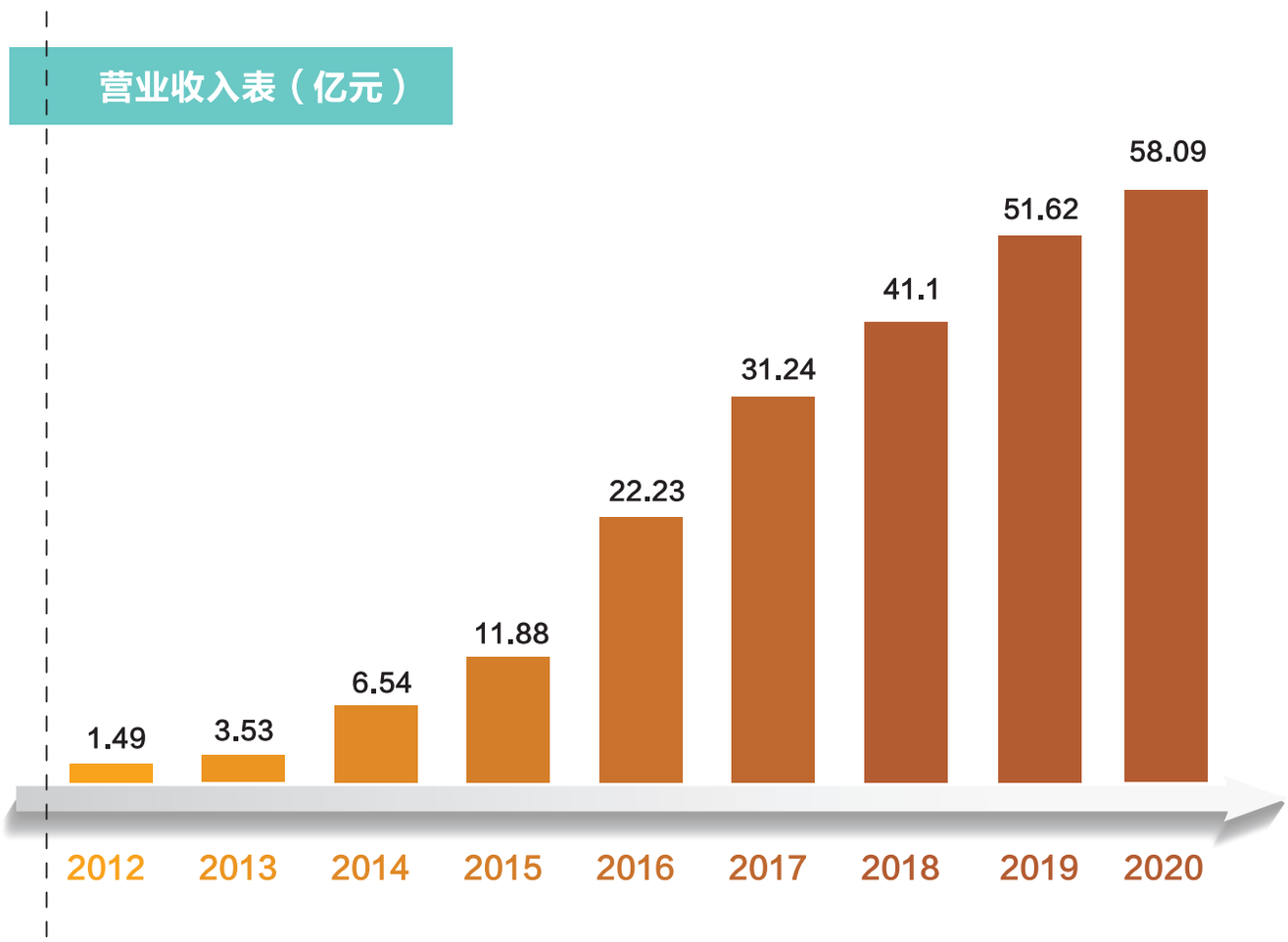
森马电商

# 1 电商业务健康发展

2020年，公司电商业务继续保持健康发展态势，重点建设消费者运营、全员运营、高科技运营三大能力。全年电商营业收入58.09亿元,同比增长8.89%。森马品牌人群资产总量和会员总量位于行业领先；巴拉巴拉品牌头部效应进一步扩大，售罄率、库存周转率等核心指标不断提升；电商品牌Minibalabala增长迅速，亲子装蝉联天猫行业细分类目第一，推出自有新品牌IP Mimi和Nini。

电商品牌

minibala



## 2 直播短视频等新业务快速推进

森马电商坚持以消费者运营为中心，布局电商全渠道发展，大力发展直播和内容电商、社交电商，构建多平台、多品类的消费生态链，继续布局自播与达人直播双赛道，加速从“搜索存量时代”到“直播增量时代”的生态化调整，公司自播比例不断加大。同时，森马电商积极开展代运营业务，为代运营品牌提供模块化、定制化的一站式服务，满足不同品牌客户的需求。

## 3 持续推进信息化建设

持续推进信息化建设、升级现有系统，完善基础数据服务能力；建立了以消费者需求为出发点的全链路决策模型，以数据模型支持业务发展，提升商品运营效率，进一步发挥信息技术在业务中的降本增效功能；构建视觉工作的标准化和经验沉淀，提升视觉工作效率；提升消费者沟通触达和服务水平，为消费者创造更美好的体验。

# 2021年度主要工作

森马服饰

Semir

# 股份公司

## 1 品牌升级 产品升级

2021年，股份公司继续完善供应链中台、新零售中台和数字中台三大业务运营中台，以中台赋能事业部的具体业务，提升公司的整体效率。

优化供应链中台，重点完善材料集中采购实现降本，扩大公司级面料的创新及推广运用，进一步赋能柔性供应链的供应商，提升供应商产品交付能力。

优化数字中台，导入消费者洞察工具，推动品类和新品增长；推动PLM等系统优化，支持股份公司战略目标实现；从打破全域数据壁垒，到进一步加速全域数据共享、共用、共运营；继续推动流程变革机制建设，提升管理类流程，优化价值链流程。

优化新零售中台，通过数据运营，聚焦机会渠道、机会品类、机会人群，捕捉主力品牌增长机遇；打造全域触点，通过电商赋能线下直播；通过共创共识会，推动组织协同。

## 2 组织建设和人才发展

2021年，公司将继续执行和落实三年人力资源发展战略，迭代公司文化价值体系，以文化驱动凝聚人心；制定方案鼓励创新，激发组织自下而上的创新能力，提升组织整体管理效率；升级组织架构，孵化创建新组织，推动跨事业部、跨团队间的协同机制，打造高效团队；落实宝马良驹人才战略，培养发展高潜人才。

# 休闲服饰业务

2021年，森马品牌将围绕“新客、新品、新组织”开展工作，聚焦95后潮流人群，从95后消费者视角出发，重视流量获取，加强社交零售拓展；针对不同人群、不同渠道，开展多周期开发，保持持续上新节奏，实现商品精准投放；策略分工，通过中台系统推进及赋能事业部的具体业务。

在设计研发方面，做好中长期规划，强调产品的科技感和功能性。将联名款、IP款功能性产品不断优化迭代，开展跨界合作，强化产品的故事性与独特性，打造产品记忆度。

在产品方面，主要是提升产品的有效性，不断优化人群分层及场景，设计与消费者更加匹配的产品。着重强调on(轻商务）和off（休闲），把过度基础和重复SKU做减法，推进柔性供应链，推进科技型产品，增加产品记忆点。

在供应链方面，整合供应链资源，严控产品质量，巩固加强柔性供应链建设，增加产品生产和上市批次，加强柔性供应链在产品中的运用，降低期货的比例。

在渠道零售能力方面，增加投入，改善终端门店形象。通过发力于社交零售拓展、私域流量维护，开拓零售渠道，发挥线上线下全渠道联动优势。推动城市文化概念店建设，规划新形象店铺布局。通过精细化运营提升平效，改善门店盈利水平。

# 儿童服饰业务

在运营端，不断创新运营模式，针对各品牌目标消费者以及不同消费场景，在不同渠道差异化地投放产品，满足不同人群的消费需求。

在产品端，开展深入的消费者洞察，充分运用森马电商的会员数字资产，提升线下消费者调研；深化年度、季度由品牌总经理负责制，完善产品创意企划、设计、营销、销售一体化工作模型；注重产品创意创新，整合全球前沿时尚趋势和设计理念，结合儿童心理和审美认知，打造品牌DNA的原创产品，不断拓展产品风格线、跨界IP联名款以及进行色彩图案创新；以材料作为驱动，不断升级面料功能、版型工艺，为全球儿童创造更加舒适、安全和高品质的生活方式产品。

在品牌端，围绕不同品牌的定位，打造差异化的价值创造，为消费者提供独特的品牌体验与情感；开展全域品牌营销，运用线上线下多触点，开展圈层触达与会员运营，打造超级品牌日；提升实体门店的购物体验、优化线上，打造品牌全域一致性体验。

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。

# 电商业务

2021年，森马电商将继续保持健康高速发展的目标，聚焦机会渠道、机会品类、 机会人群，提升消费者运营能力、高科技运用能力、全员运营能力三大运营能力。

提升消费者洞察能力，对消费者进行分层分类运营；强化全链路消费者体验提升；以推动企划开发，打造爆款为基础，提升以消费为中心的运营能力。

提升高科技运用能力，使底层数据安全、准确、及时、可视；强化数据产品化建设，将现有模型升级，扩大到业务全链条，不断完善数据产品检视效果，提升决策效率。

提升全员运营能力，提升全员经营意识、成果意识和财务意识。

在新零售业务方面，以“共创、取势、沉淀”为策略，构建全域营销触点模型，按照各平台的特性进行全域布局，快速推进“自播为主，达人为辅”的直播矩阵建设。

浙江森马服饰股份有限公司
总经理 徐波
二〇二一年四月九日

我们的愿景
Corporate Vision

**成为一家令人尊敬的**
**时尚服务企业**

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