

光大纺织服装 婴童展 森马服饰 3 大品牌交流纪要

时间：2019 年 7 月 25 日

一、马卡乐品牌——总经理吴总



1. 品牌发展历程:

- 从迷你巴拉品牌分离出来，15 年 8 月开出第一家马卡乐品牌门店，现在已有门店近 700 家。迷你巴拉则专注线上。
- 是公司员工创业的典型，股权结构为公司控股，另外吴总持股 10%，管理团队持股 10%，另外一些业务干部持股接近 20%。
- 定位年龄段 0~7 岁，包含新生儿、幼童、小童，年龄不会再往上走。现有年龄段还可以深挖、扩充品类，另外可能再往下走，扩展孕产领域。
- 渠道方面主要为购物中心、奥莱、百货、街铺、母婴渠道。其中母婴渠道数量占比 15% 左右、贡献 20% 左右的收入。
- 销售模式以加盟为主，零售额结构上加盟占比 87% 左右、直营 13% 左右。

- 马卡乐品牌仍处于成长期，连续几年销售保持了 40~50% 的增速。

2. 品牌发展战略：

- 品牌原有战略为“单品牌、多品类、单个商业模式、多渠道”，转变为“单品牌、全渠道、全品类、多个商业模式”。
- 线上在传统电商平台如唯品会等有销售，小程序、拼多多、小红书、宝宝树、年糕妈妈等都会拓展。

3. 品类扩张：

- 截至 18 年仍主要提供定位 0~7 岁的婴幼儿服饰，外出服为主，另外包括鞋类、配饰。
- 19 年上半年开始切入母婴领域，主要拓展产品包括喂养类（辅食除外）、出行类（车、外出服等）。

4. 扩品类考虑：

- 二胎政策利好。
- 市场上现有的母婴品牌以用品、食品、内着为主，婴幼儿外出服等还没有很好满足消费者的需求，公司看到的机遇在于没有一站式提供全品类的品牌。而在服装方面公司是强项，在对流行趋势的把握和供应链组织上都具有优势。公司在原有的婴幼儿服饰基础上切入到母婴用品领域，可以为消费者提供更加全面的产品。
- 市场上目前也没有完全意义上以服饰为核心、同时囊括出行/用品等的品牌。现有品牌定位多为满足儿童的需求，但没有满足妈妈的需求（如妈妈包、湿纸巾等）。
- 现有品类还有深挖空间。某品牌凭借高颜值产品热销，用色、包装、赋予情感价值等都有创新（有些品牌则一直保持经典款没有变化），符合 90 后、95 后年轻妈妈对颜值的需求。
- 另外，服装品类变化快，公司从服装领域往增加更加标准的品类延伸，在供应链反应速度上具有优势。
- 举例来说，公司在购物中心、奥莱已经开出比较成熟的 150 平/200 平门店，这些渠道对品牌的需求更加差异化、产品更加丰富，只是销售服装的话，同类品牌竞争会趋于同质化，并且没有自己的特色。公司已经在门店上架湿纸巾、喂养类（瓶、碗等），对提高消费频率和连带率非常有效，如颛桥万达门店连带率从 2.5 提升到 5.8。公司推出的碗，虽然在功能性上不如专业的同行，但在外观设计、包装、故事性等方面比较用心，也会赢得消费者的认可。

5. 扩品类具体如何选品：

- 公司在选择增设某一品类时会首先内部尝试，在妈妈群里做调研尝试，或者通过快闪店试水马上观察反馈，再决定哪些产品、如何投放。用互联网的方法，快速决定、反馈、投放产品。

- 以前是从代理商角度出发、思考代理商是否满意，现在转换思路，先考虑消费者是否有需求、是否满意，再考虑消费者去哪些渠道买这些商品，从而决定产品从哪些通路来销售、选择哪些渠道。

6. 未来品类规划：

- 服装仍然是主导、核心，计划占比 70%左右；其他是用品。
- 服装毛利率最高，并且服装变化较快、每年上 12 次货，可以给店铺带来新鲜感。

7. 设计团队情况：

- 传统服装业务为一个部门，聘请了韩国设计总监（曾任职衣恋、PAW IN PAW）、法国顾问团队、ZARA 商品部长等，通过招聘牛人提高产品时尚度。
- 服装以外的品类（鞋类、配饰、用品、出行、电子商务商品）作为一个部门，设计师都是 90 后年轻人。

8. 店铺情况：

- 平均面积 72 平。
- TOP20 门店 19 年销售额都会在 200 万以上。
- 目前在年销售 200 万、400 万、600 万级别的店铺都已经有了比较成熟的店铺模型。
- 分城市级别来看，一二线城市仍会坚持布局购物中心、奥莱、百货等渠道，这些渠道仍然是主流；三四线城市街铺、母婴渠道是主流，在这些区域公司 70~80% 的客户都是母婴店。很多母婴店面积比较大、品类多，从公司这里可以同时采购服装和用品，公司提供一站式产品。

9. 发现的消费趋势：

- 单款产品在妈妈群里传播的口碑效应非常强。
- 消费者购买便捷性越来越高，流量越来越分散，不会集中在某一渠道，渠道多元化越来越突出。品牌必须要拓展全渠道，多点触达消费者。
- 未来产品销售通路不一定是传统的代理商、加盟商，举例而说，公司可以成为全家的水杯、纸巾等产品的供应商，实现外部合作。公司某些母婴客户，一年纸巾的销售额可达 5000 万。
- 公司会形成多个模型，如 200 平全品类门店、20~30 平单一品类门店（如外出服）、或者大卖场里的用品门店（纸巾等）。
- 公司成立 4 年、还是一个新品牌，但是在应对消费者的新需求角度上，跟同行处于同一起跑线，因为代际差异非常大。

10. 各区域消费差异：

- 公司会做广泛的、大型产品调研，了解不同区域的需求，如有东北专供款产品。
- 从组织上，公司在全国设置不同区域的公司，销售团队前置，跟市场、消费者更加贴近。
- 未来产品色彩、面料、廓形、品牌形象总体国际化，但是会针对不同区域在产品结构上做一些调整，按一线反馈来调整产品。

11. 终端跟巴拉品牌比较：

- 巴拉品牌发展早、比较成熟，招商加盟的标准相对高一些。
- 目前零售效果上，马卡乐品牌比巴拉略弱一些。终端平均折扣马卡乐要略低于巴拉。
- 加价倍率跟巴拉品牌差不多。

12. 客户和公司盈利情况：

- 加盟商客户目前微利。
- 公司目前盈利，但利润率也不高，还处于成长爬坡期、需要不断投入。

13. 加盟商客户理想销售额水平：

- 省会 1 亿左右，地级市 3000~5000 万，县城 800~1000 万，达到这样的水平加盟商的利润就比较可观。

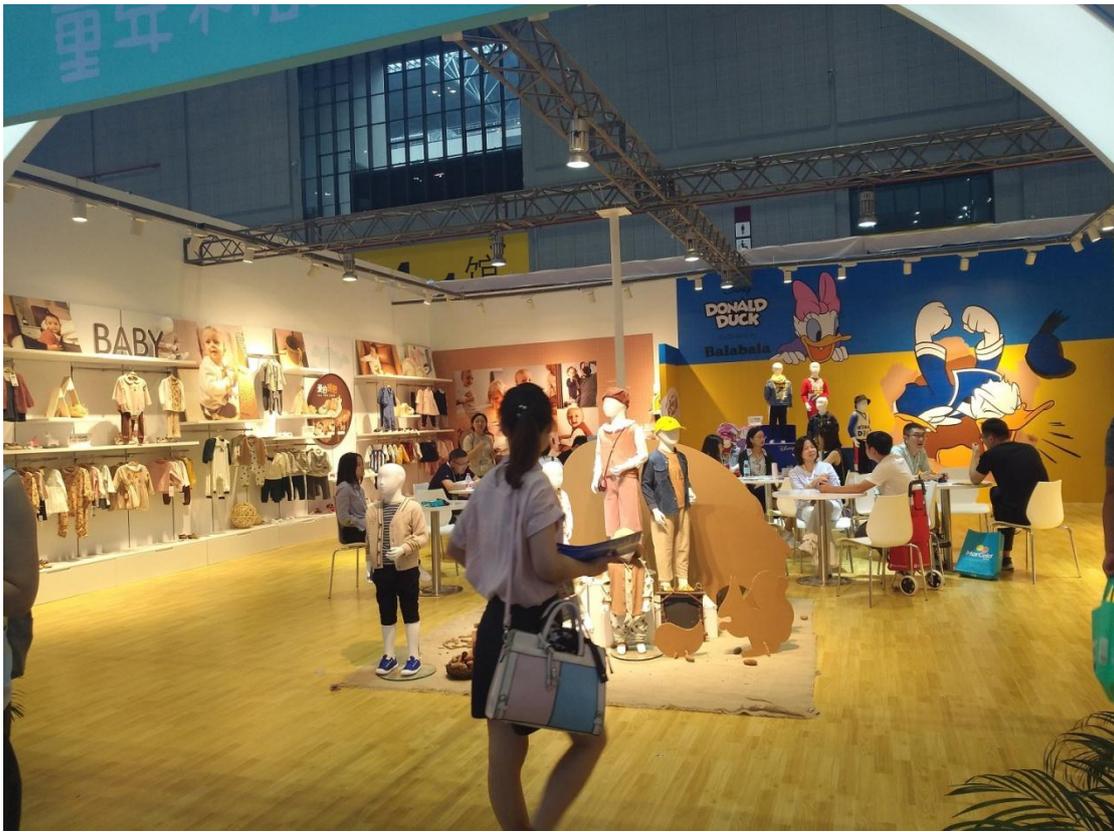
14. 行业竞争优势判断：

- 要有成熟有效的单店模型。过去几年公司重视打磨单店，现在在年销售 150 万、200 万、400 万、500 万等级别都有比较好的模型，具体指标包括面积、租金水平、货品、配置人员、店长等，搭建好这些模型之后，再执行就比较顺利。
- 执行力、反应要快。举例来看，公司是今年重庆最早上架轻薄羽绒服的品牌，3 天之后竞争对手也开始上架，业内品牌反应都非常快、竞争非常充分和激烈。

15. 供应链方面：

- 面辅料供应商集成，借助巴拉的供应链优势。
- 公司供应商 30%跟巴拉重叠，50%是独有的，20%作补充。

二、 balabala 品牌——加盟业务副总监张总



1. 展位介绍:

- 第一次参加 CBME 展会，主要是向市场展示巴拉品牌现在重视拓展婴幼儿童品类的战略举措。
- 巴拉品牌以前集中在中童年齡段，目前陆续增加幼童、婴童品类。
- 展示三个系列包括：新生儿、家居系列；经典幼童系列；婴童文艺系列。

2. 进驻母婴领域考虑:

- 待孕妈妈、新生儿妈妈存在一站式购物的需求。

3. 母婴品类增速:

- 婴童产品 16 年三季度开始推出，婴童、鞋品增速很高，在公司品类中排名靠前。
- 目前婴童产品占比 12% 左右。
- 未来比例暂时没有明确规划。

4. 迪士尼合作:

- 唐老鸭、玩具总动员等 IP 合作。

5. 跟马卡乐差异:

- 主要在风格，马卡乐偏萌趣，巴拉偏文艺。

6. 认为巴拉品牌的核心竞争力:

- 有社会责任感，产品品质有保证，供应链、面料都能获得母婴客户的认可。
- 注重研究市场，抓住需求、反应速度快。

7. 婴童产品投放:

- 除母婴渠道外，也会在现有巴拉门店中进行考虑是否适合投放。

8. 母婴渠道拓展:

- 拓展母婴客户工作刚开始，未来规划上，可能会在母婴客户的门店中开设店中店。公司也考虑为母婴渠道开发专供产品。

9. 渠道结构:

- 目前泛购物中心（购物中心、奥莱）覆盖率 55%左右，在业内处于较高水平。

10. 店铺类型:

- 已经开设较多次主力门店，如 800 平左右全品类、全面场景的门店。
- 也有单品类店、品类组合店、鞋品店，包括 1+1/1+N 等多个形式。

11. 未来成长点:

- 会继续拓展品类，如新生儿、出行等用品。
- 未来愿景是成为消费者首选的生活方式品牌。

三、The Children's Place 品牌——总经理刺总



1. TCP 品牌国内发展情况:

- 18年3月森马集团跟美国TCP公司达成战略合作。
- 18年9月在上海环球港开设第一家门店，目前拥有10家门店（北京、上海、深圳、杭州、武汉），其中6家直营、4家加盟，线上布局了天猫旗舰店、唯品会等。

2. 倍率和定价:

- 倍率高于巴拉巴拉。
- 保持大众、高性价比定位，在国内定价也属于中档价位，终端定价较巴拉巴拉高10~15%。

3. 森马跟TCP品牌合作具体措施:

- 森马从TCP处采购商品（根据采购量会有一些销售折让），买断性质、森马承担存货。另外需要支付一定授权费用。
- 终端定价权归属于森马。

4. 供应链情况:

- 森马有自主研发生产的权利。经过一年经营，目前大部分是来自美国进口，小部分是森

马自行研发设计或者生产来做补充(其中部分美国的款式公司可以在面料方面选择国内的替代产品、自主生产)。

- 自行生产比例春夏款 30%左右，秋冬款 40~50%。因为产品本土化还在继续，自产比例还会有波动。
- 目前自产部分主要是森马公司体系的优质供应商，未来也会拓展独立供应商，或者整合 KIDLIZ 等供应商资源。

5. 目前经营情况：

- 国际品牌在国内落地一般需要一个过程。
- 目前来看，TCP 品牌在超一线城市（北上广深）的落地进展符合预期，但是整个品牌国内落地仍需要一定时间。

6. 平均店铺面积：

- 150 平左右。最大的 220 平左右。

7. 第一家环球港门店经营情况：

- 门店面积 130 平。
- 月销售额好的时候 20 万以上，平均 15 万左右。

8. 未来渠道拓展规划：

- 加盟为主。

9. 目前已有的加盟商来自哪里：

- 借助巴拉体系内的加盟商资源，如一些排名靠前的 KA 客户，拥有较大规模、较强团队、运营资源强。
- 目前杭州、武汉两个市场是巴拉的 KA 加盟商。
- 未来也会继续拓展自己的加盟商资源，寻找优秀的零售集团、或者有国际品牌运营经验的客户。

10. 开店规划：

- 会稳步推进，除了常规的购物中心也会选择优秀的百货、奥莱等，今年在这些渠道也会开店。
- 不会设立店铺数量的硬性指标，更加注重单个店铺的产出和品牌的健康成长，希望打造一个高平效、高店效的零售型品牌。

11. 未来线上发展规划:

- 2016年下半年TCP的天猫旗舰店由TCP直营,通过国内的TP公司代运营,去年跟森马签订合作协议后,线上的天猫旗舰店运营方变更为森马的电商公司代运营,货品也重新进行了调整。
- 线上方面也在组建数字零售团队,拓展新的社交媒体、网络平台的布局,如小程序、公众号等。
- 希望未来线上销售占比达到30%左右或更高。

12. 货品供应:

- 每年四次参加美国品牌方的订货会,另外由于是快时尚品牌,品牌方每个月会有一些优势品类上新供货、公司可以选购。

13. 现在在做的工作:

- 初期采用美国的原有店铺模型,经过一年经营,现在从更加适合中国的角度,要对店铺做瘦身。

14. 一季的SKU数量:

- 原来是500~600个,现在在做店铺瘦身,会继续调整优化。

15. 存货消化:

- 全渠道运营,线上、奥莱方面都会承担存货处理的功能。

16. 店铺装修成本控制情况:

- 前期开店时,店铺装修、物料完全复制美国的门店,保持原汁原味。现在经过一段时间经营,已经可以自行在道具、物料等做到本土化,成本方面已经得到控制。