

# 麗嬰房股份有限公司 法人說明會 公司簡介與發展策略

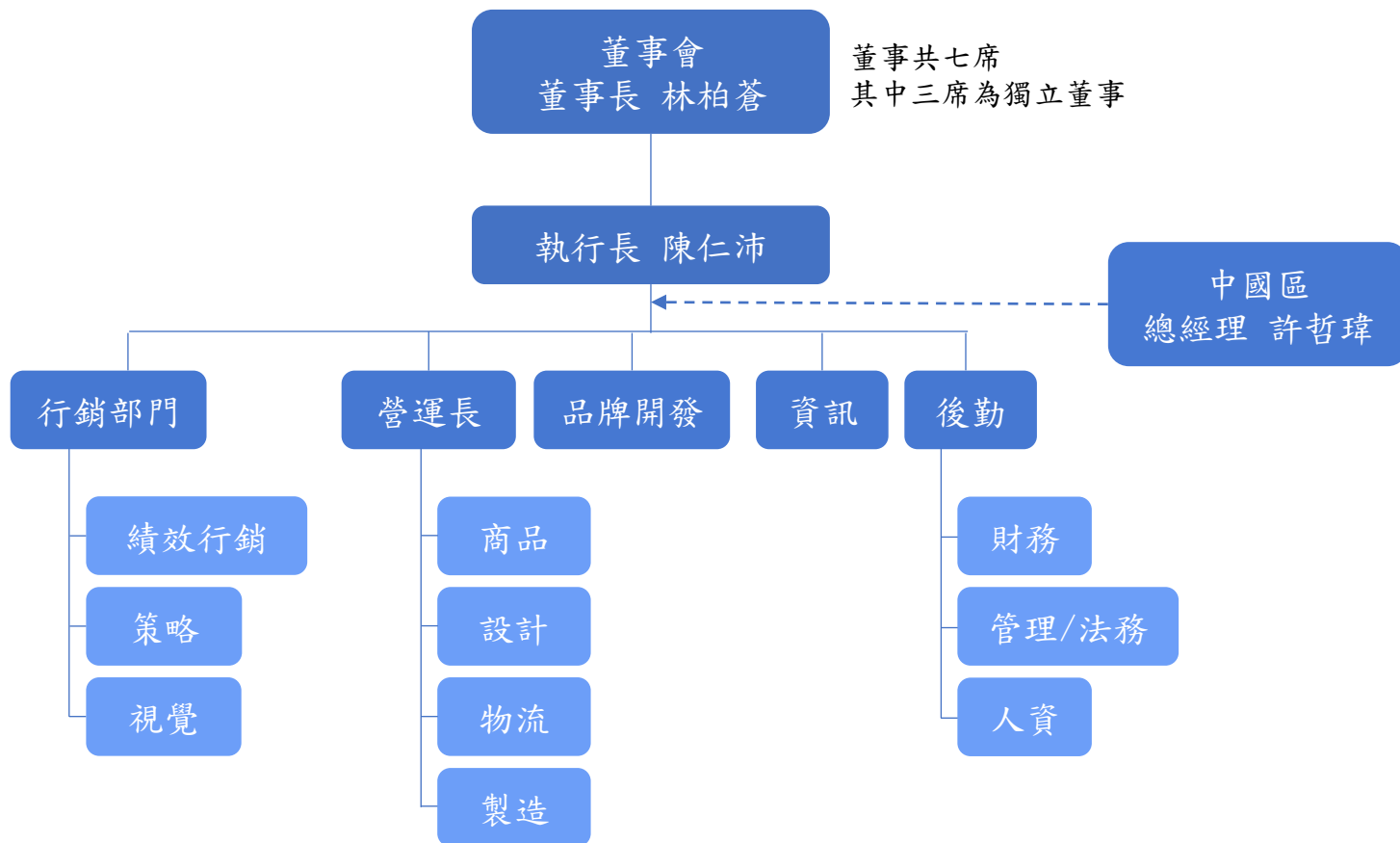
Roadshow July 2023

# Table of Contents

麗嬰房公司簡介	3
台灣與中國大陸市場概況	10
中長期主要發展策略	
行動一：營運穩定並在既有市場取得成長	17
行動二：eCommerce	23
行動三：海外市場擴展	26
行動四：科技結合數據	28

# 麗嬰房公司簡介

# 公司組織架構



總員工數：1,545人（台灣 762人，中國區 783人）

- 台股證券代碼：2911
- 總公司：台北市內湖區

# 董事會成員

董事長  
林柏蒼



- ❖ 美國康乃爾大學學士
- ❖ 原瑞士信貸(HK)  
Managing Director

董事  
黃少華



- ❖ 宏碁(Acer)共同創辦人  
暨前任董事長
- ❖ 現任茂迪及宇瞻科技  
董事

獨立董事  
莫兆鴻



- ❖ 原Citi Bank台灣董事長

董事  
王安亞



- ❖ 政大國發所助理教授
- ❖ 東騰創投董事長
- ❖ 原 Morgan Stanley 執  
行董事

獨立董事  
蔡政憲



- ❖ 訊聯生技暨訊聯細胞  
製藥董事長
- ❖ 創源生技執行長

董事  
曾家宏



- ❖ 現任鳳凰旅遊董事

獨立董事  
陳北緯



- ❖ 緯創德林會計師事務  
所合夥會計師
- ❖ 群創管顧董事

# 管理團隊

總經理 CEO

陳仁沛  
Wilson Chan



- ❖ Globis University MBA
- ❖ 前 Buyandship 聯合創始人兼首席執行官
- ❖ YCP Holdings 合夥人

中國區總經理  
許哲瑋



- ❖ 曾任德勤華永會計師事務所項目經理
- ❖ 麗嬰房中國區財務長

集團營運長 COO  
Ricardo S. Davila



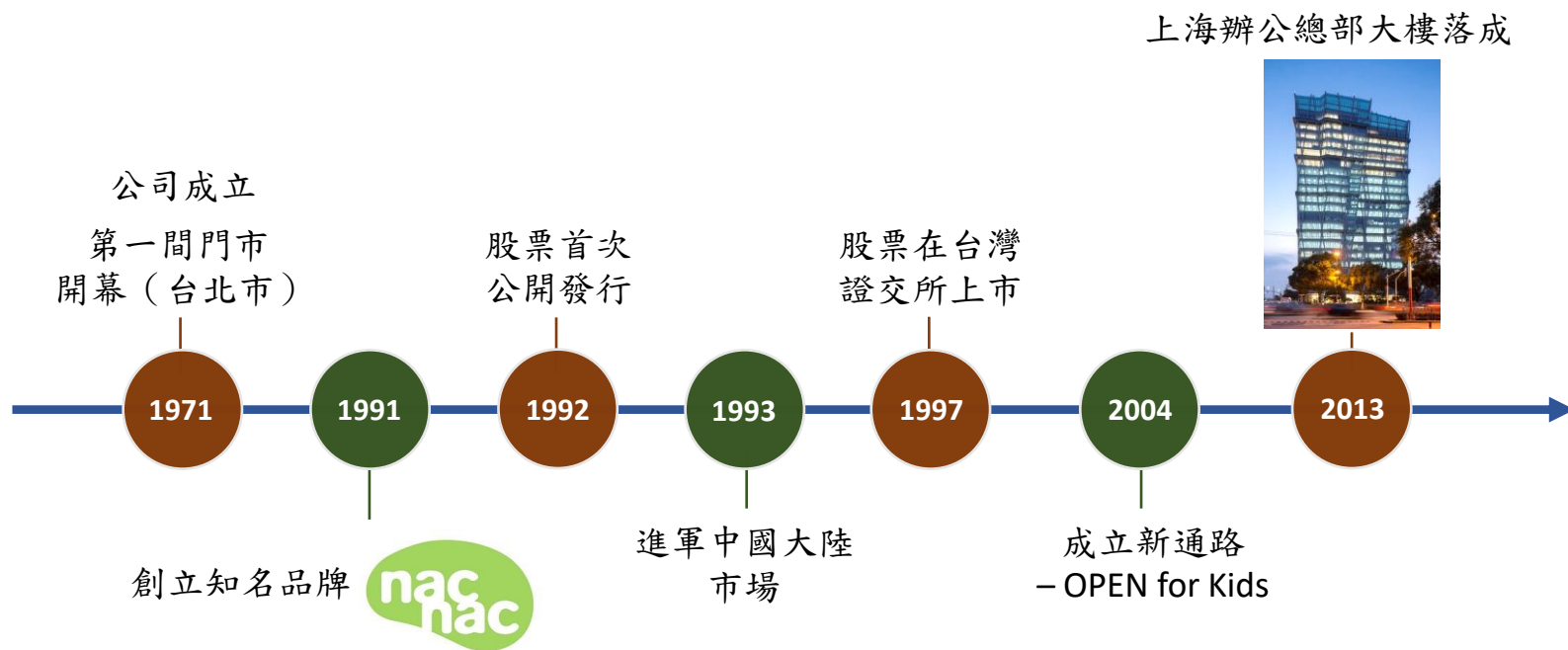
- ❖ Stern School of Business MBA
- ❖ 前 Buyandship TW 業務發展副總裁

集團財務長 CFO  
蔡明錡



- ❖ 東吳大學會計學碩士
- ❖ 曾任特力集團財務處資深經理
- ❖ 原 Body Shop TW 財務長

# 公司沿革與里程碑

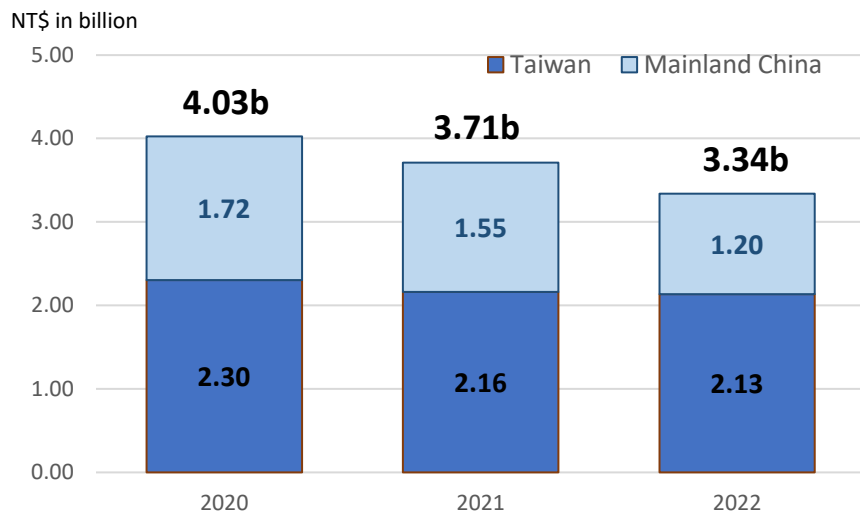


## 兩岸門市分佈

	中國大陸	台灣	總計
麗嬰房門市			
- 自營門市 (Own Stores)	263	124	387
- 加盟門市 (Franchise)	157	-	157
品牌經銷門市	-	79	79

註：門市數係統計至2023年3月31日

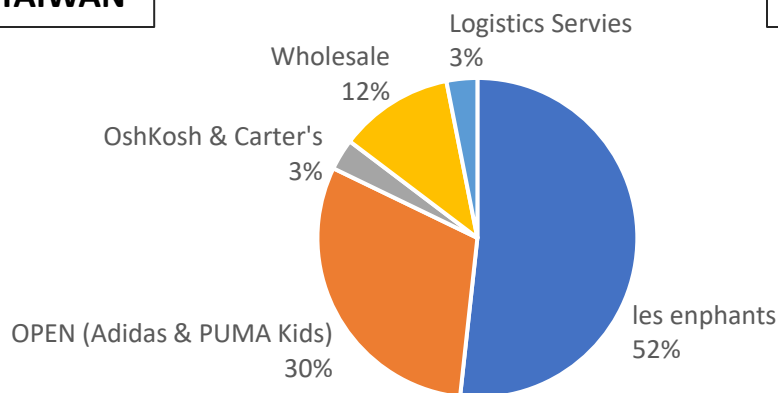
# 近年營收表現



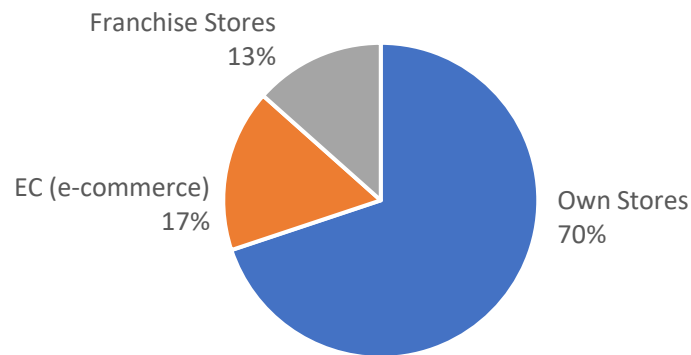
- 因為新冠肺炎影響，集團總營收在2021年及2022年分別衰退8%及10%。兩岸以中國大陸區營收衰退幅度較大。
- 除疫情外，近年亦關閉許多績效不佳門市。與2020年初相比，台灣已關閉約12%門市，中國大陸則關閉約16%自營門市。
- 每股盈餘（EPS）自2020至2022年分別為NT\$(1.72)、NT\$(1.32)及NT\$(3.42)。

## 營收組成概況（2023年）

### TAIWAN



### MAINLAND CHINA



註：線上（EC）營收在台灣佔比低於10%（麗嬰房 + OPEN + OshKosh & Carter's）

# 集團業務範圍及經營優勢



## 兒童時尚服飾

- 台灣最大嬰童服飾連鎖店，市占率約 10%
- 擁有兩個自有品牌 (les enfants 麗嬰房/YUAN圓) 及兩個代理品牌 (Carter's, Oshkosh)
- 兩岸合計共544間門市
- 超過50年的經營體系，涵蓋從設計、製造到末端銷售的完整營運優勢



## 兒童運動服飾

- 台灣最大兒童運動服飾經銷商，市占率約 10%
- 三大經銷品牌 (Adidas, PUMA, Kangol)
- 台灣共計80間門市，以百貨及購物中心為主
- 與原廠合作，負責品牌商品的採購、市場行銷、物流及末端銷售



## 用品/配件

- 嬰童用品市場的主要零售商之一，市佔率約 7%
- 擁有兩個自有品牌 (les enfants 麗嬰房/nac nac) 並銷售超過100個品牌用品
- 兩岸合計544間門市
- 超過50年的經營體系，涵蓋從前期產品開發到末端銷售的完整營運優勢

兒童時尚服飾, 47%

兒童運動服飾, 32%

用品/配件, 21%

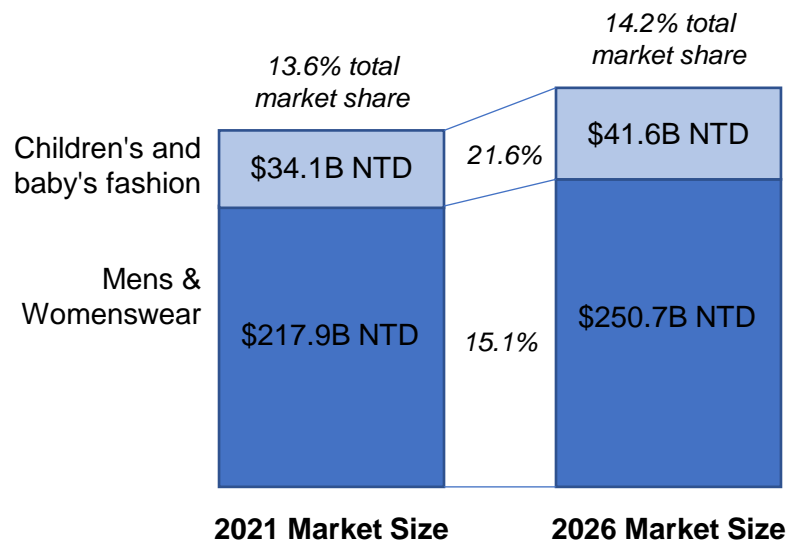
台灣 64%

中國 35%

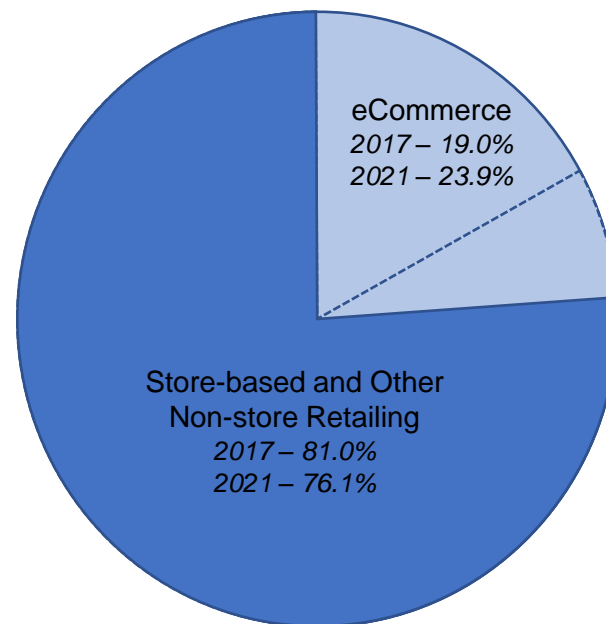
# 台灣與中國大陸市場概況

# 嬰童服飾市場概況 - 台灣

## 2021-2026 台灣服飾市場規模



## 2017-2021 零售通路變化



- 儘管出生人數逐年下降，但隨著所得提高、家長對商品品質提高，使得嬰童服飾成為整體服飾產業中成長最多的市場
- 新生寶寶能直接帶動新品服飾的銷售，因此嬰童服飾市場理應能創造較成人市場更高的周轉率。

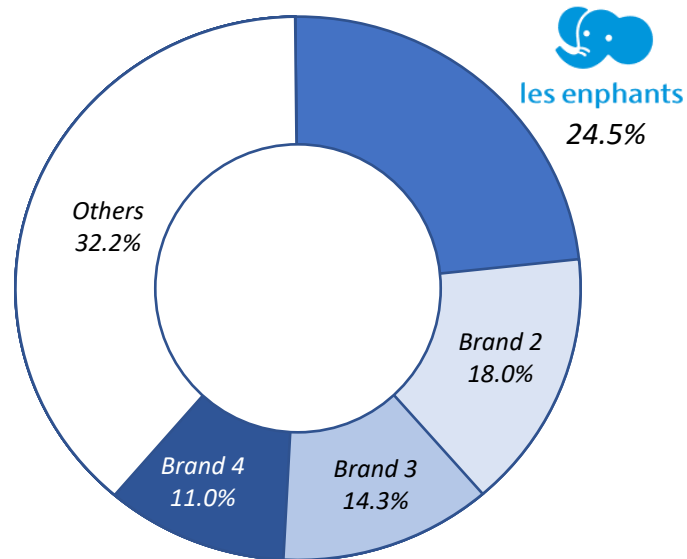
Source: Euromonitor International 2023 Children's and baby's apparel report

# 嬰童服飾市場概況 - 麗嬰房的市場定位及優勢

#1\*  
台灣市場最大的  
嬰童商品零售商

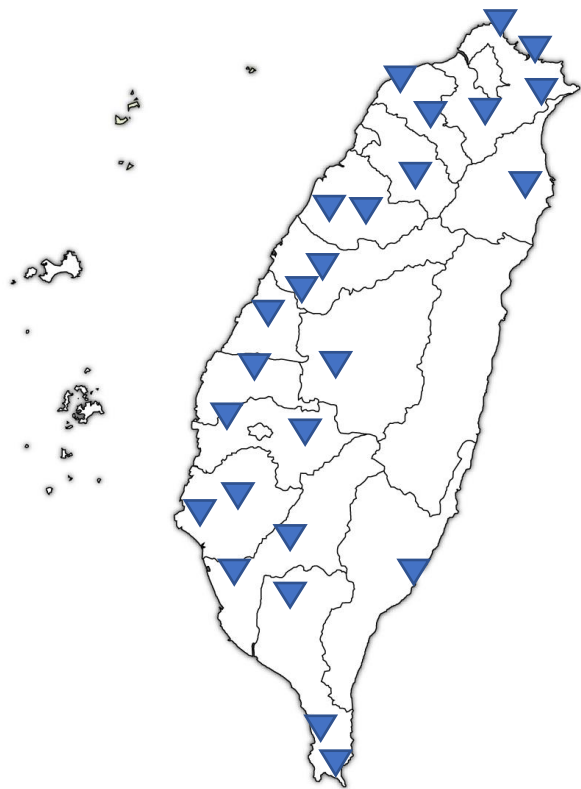
7  
3 自有品牌  
4 經銷/代理品牌

> 100  
銷售品牌



Source: les enphants internal report

# 嬰童服飾市場概況 - 台灣麗嬰房據點



203

零售據點

1.15M+

麗嬰房會員

- 門市包括街邊店、購物中心及百貨等不同類型
- 台灣各大購物中心及百貨商場的主要合作夥伴
- 麗嬰房會員完整且遍及全台，可藉由許多管理觸及各地會員

180,000+

EC每月  
不重複使用者

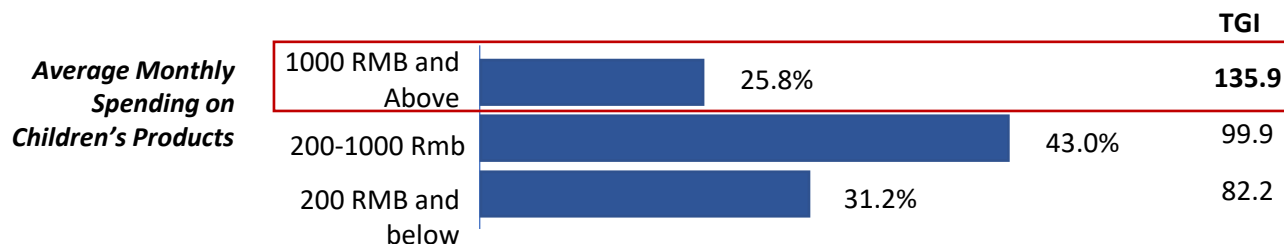
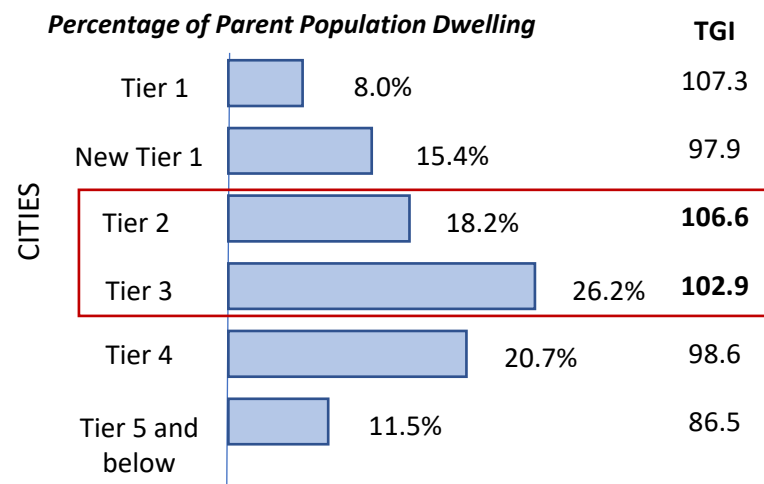
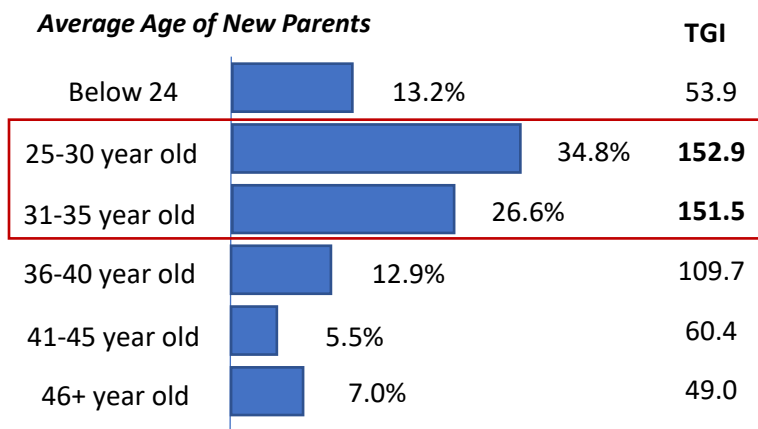
- 2023年3月全新麗嬰房品牌EC網站上線
- 每月銷售額增長超過 20%

第三方合作  
銷售平台



PChome ONLINE eslite 誠品

# 嬰童服飾市場概況 - 中國大陸



**TGI**：目標群體指數(Target Group Index)，用以反映目標群體在特定研究範圍內的強勢或弱勢，有助於明確目標市場或族群。

- 中國近年的少子化及高齡化日趨明顯，未來仍會加劇。不過，目前平均生育年齡仍以25-30歲為主，目標族群明確。
- 出生人數雖然集中在三線以下城市，但一線城市的市場成長速度最快。
- 線上消費能力高，每月支出在人民幣1,000以上者成長最快。

Source: <https://www.cbndata.com/report/2607/detail?isReading=report&page=8>

# 嬰童服飾市場概況 - 中國大陸麗嬰房據點



420

零售據點

220K+

麗嬰房會員

- 零售門市策略：自營店以一線、二線城市為主要發展地區，三線城市以下則由加盟店拓展市場
- 能有效分散以對不同區域，不同族群及需求，做出區別行銷

220K+

EC 每月  
不重複使用者

- 2023年第1季開設微信官網並能維持穩定銷售表現
- 持續針對不同平台設計不同的銷售策略

第三方合作  
銷售平台

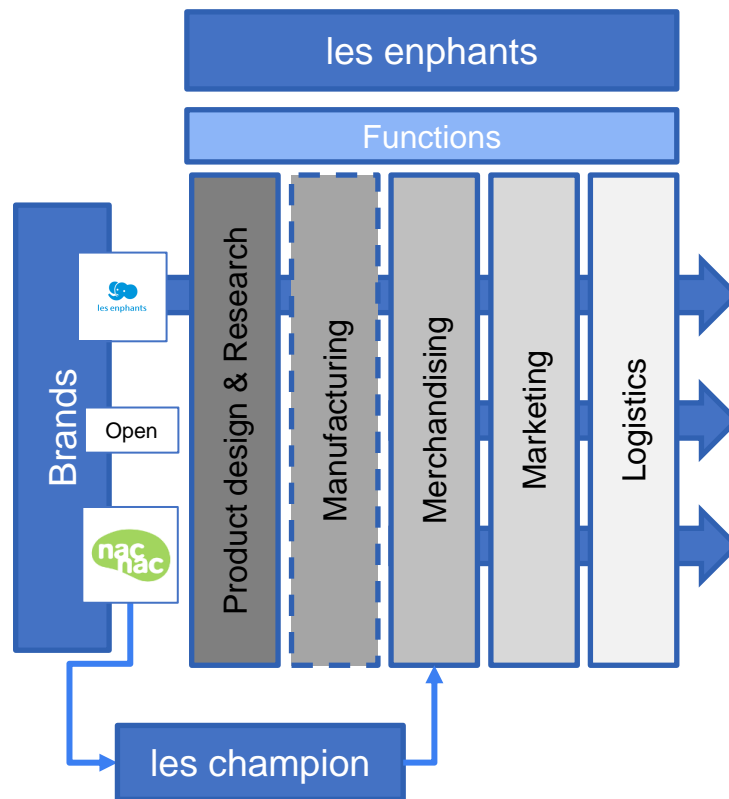
天猫 Tmall.com 京东唯品会 JD.com vip.com

# 中長期主要發展策略

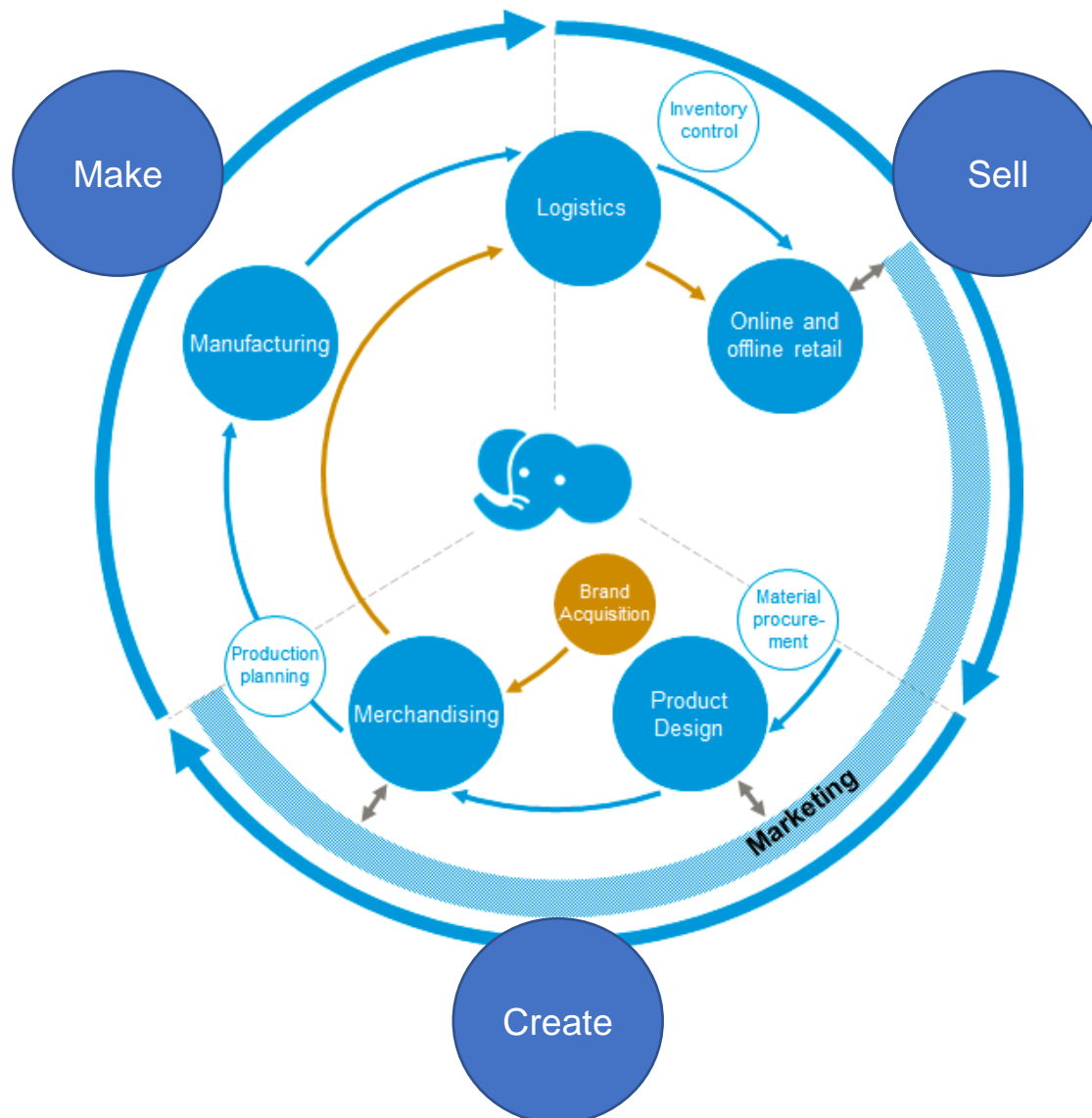
# 行動一：健全營運體系 - 公司內組織重組與改造

重新調整各部門職能及組織架構，導入模組化（module）概念，除可適合現況未來也能滿足品牌業務成長需求：

- 整合製造、開發、設計及供應鏈管理團隊
- 以職能區分部門，而非品牌，同時改善跨部門之間的溝通
- 以過去經驗為基礎，重新打造核心競爭力，並強化不同品牌及地區的商品採購、行銷與物流能力

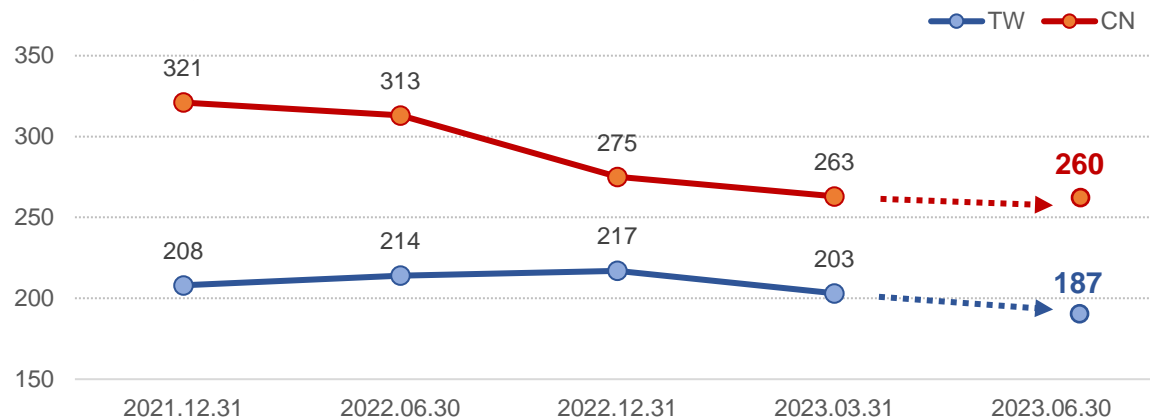


# 行動一：健全營運體系 - 公司內組織重組與改造

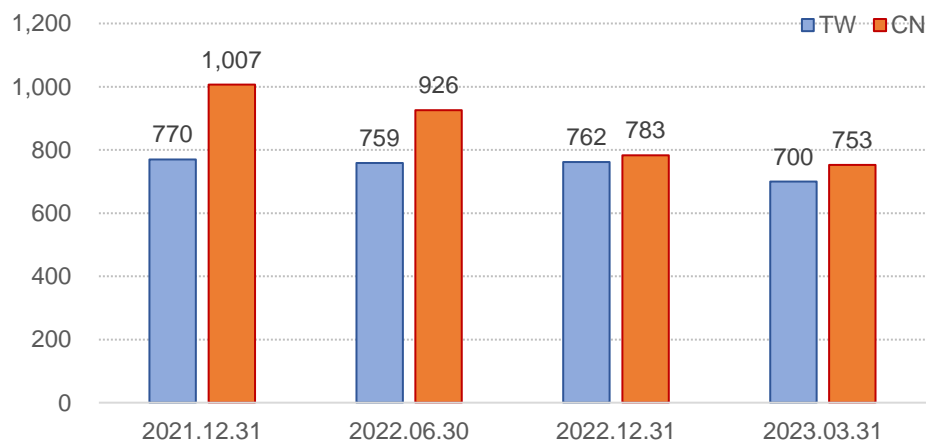


# 行動一：健全營運體系 - 門市與人員調整

## 淘汰績效不佳門市



## 人員精簡



### Taiwan

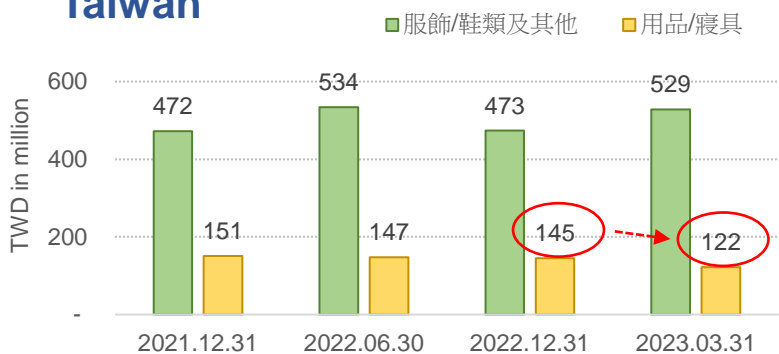
相比2022年12月，薪資支出已減少5%，員工人數減少約16%（總部減少12%，門市減少8%）

### China

自2022年3月薪資支出已減少達29%，員工人數減少25%（總部減少35%，門市減少22%）

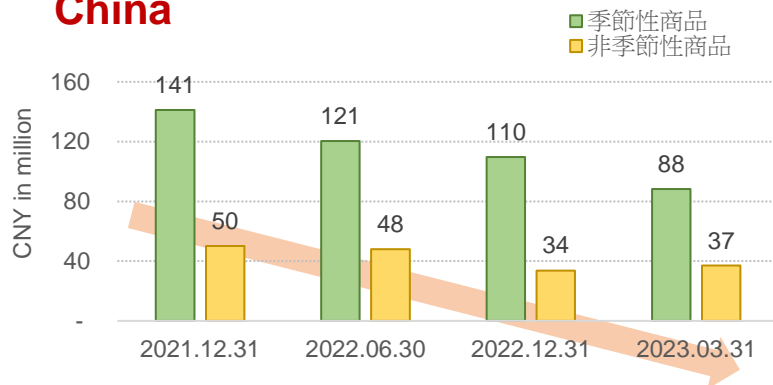
# 行動一：健全營運體系 - 加速去化庫存

## Taiwan



- 2023年第一季特賣及門市出清讓用品庫存減少達16%。

## China



- 中國區採購已於2022年大幅刪減，以加快存貨去化速度。

### 短期存貨去化規劃：

- 增加商品組合優惠或「加一件」等促銷活動
- 減少暢貨中心（outlet）零星的行銷活動，將資源投入大規模、針對VIP客群的活動，創造會員的獨特性並提升平均客單價（AOV）

### 中長期規劃：

- 活用消費者大數據，前端採購能找到更能滿足需求的商品
- 提高供應鏈的靈活性，以縮短存貨週轉時間，降低庫存

## 行動一：健全營運體系 - 兩岸現有市場的穩定與成長

### EC

- 著重獲利貢獻度，停止或中止毛利低、費用高的銷售平台
- 開發自有EC平台，提供更完整的商品內容，同時優化網路關鍵字搜尋能力(SEO)，以提高主動流量同時吸引被動流量
- 針對不同電商平台，推出不同的產品組合及行銷策略

### 基於數據的 商品策略

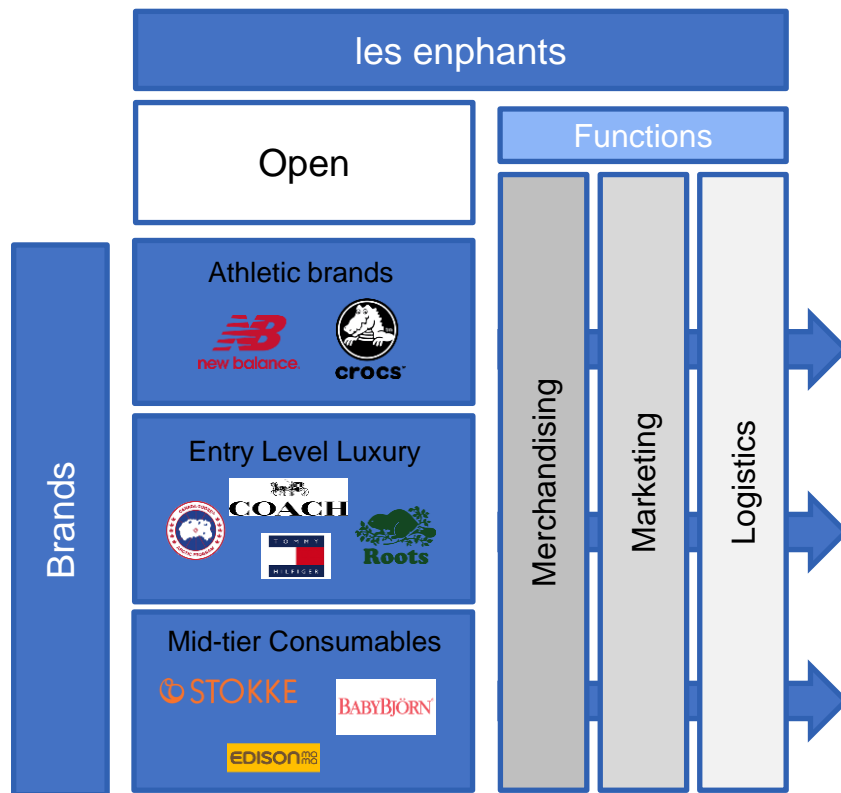
- 運用數據，找出產品顏色、設計及樣式等的潛在問題或風險
- 提升供應鏈彈性，能少量、快速的產出樣品或試售品，以測試商品在市場的接受狀況
- 根據使用者的瀏覽與購買歷程，創造其專屬的數位消費體驗，並提供多元化的服務（如建議商品、社區團購等）

### 追蹤消費者 足跡

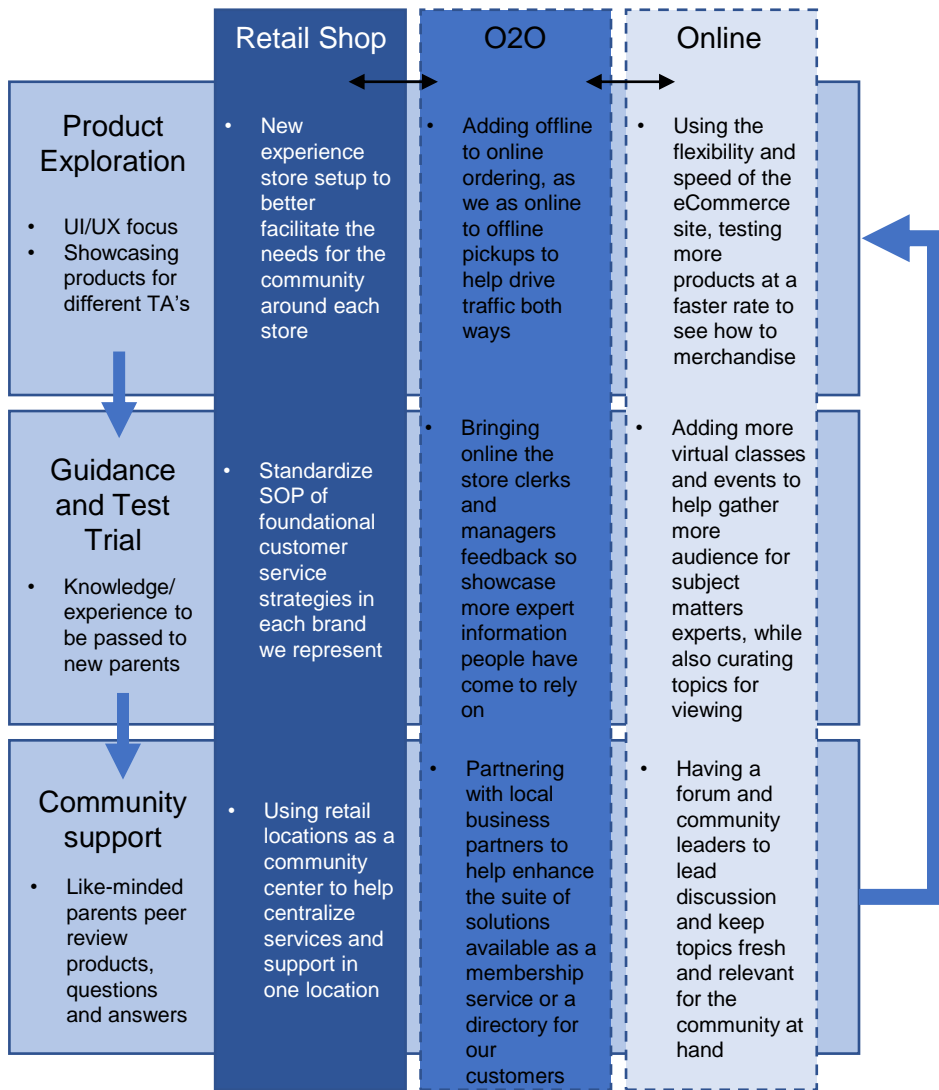
- 研究消費者足跡，了解消費者在哪裡、購買什麼商品、尋找什麼、什麼活動能吸引消費者走進消費場域（門市或官網）
- 基於消費者足跡，淘汰已無競爭力門市，將資源重新分配到合適地點，即使該處從過去傳統零售的角度看未必合適
- 在門市引入親子娛樂、產品演示或育兒教學等消費者體驗活動，吸引更多的人流

## 行動一：健全營運體系 - 延伸新產品線/品牌

- 在建立模組化（module）的部門架構與組織後，從商品採購、行銷及物流及銷售等核心體系與流程都已完善
- 將開始取得新品牌（代理、經銷或其他合作模式），對各個品牌提供不同但適合其定位的策略及銷售服務
- 更廣並齊全的品牌組合，能為消費者提供更多的商品選擇，提升策略行銷能力，並降低整體營運成本



## 行動二：eCommerce - 從傳統電商轉型



### 線上線下消費者互導

- 根據多年經驗所掌握的消費者數據，將致力於把顧客往線上做引導
- 線上亦嘗試將消費者帶往線下，讓門市能展現其服務與商品體驗
- 線上線下互導除能增加流量，也讓消費者有願意親訪門市，或上官網回購

## 行動二：eCommerce - 不同平台的差異化

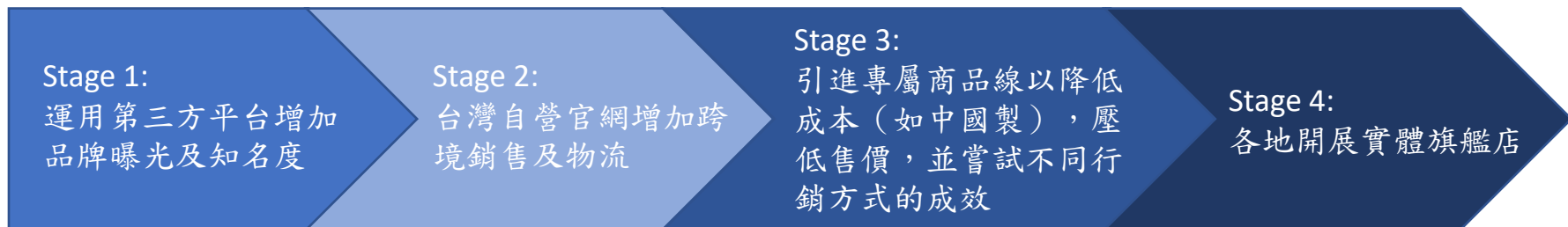
	商品組合	目標消費頻次與客單價	目標毛利率
自營官網	<ul style="list-style-type: none"><li>• 擁完整商品線</li><li>• 獨有限量商品</li><li>• 每季/月新品</li></ul>	\$1,300-1,600 NTD， 人均購買 2-5次/年	45-55%
第三方平台	<ul style="list-style-type: none"><li>• 專注核心品類</li><li>• 熱銷品的額外曝光管道</li><li>• 高消費頻次商品如耗材等</li></ul>	\$600-800 NTD， 人均購買 3-4次/年	20-30%

差異化以減少自營官網與第三方平台商品重疊及行銷活動的相互影響

- 為不同的第三方平台設計不同的商品組合與行銷方式，降低彼此間業績互相侵蝕
- 不做削價行銷，降低折扣幅度
- 在自營官網則是運用獨有限量商品、聯名商品、第一手新品等，增加話題與流量
- 自營官網會更著重在麗嬰房品牌形象及UI/UX介面的呈現，以創造品牌價值為優先，並增加社群互動功能、知識分享影音、新手爸媽關懷專區等等。

## 行動二：eCommerce – 延伸至海外市場

擴展順序:



第一階段: 新加坡及馬來西亞(華人比重高)



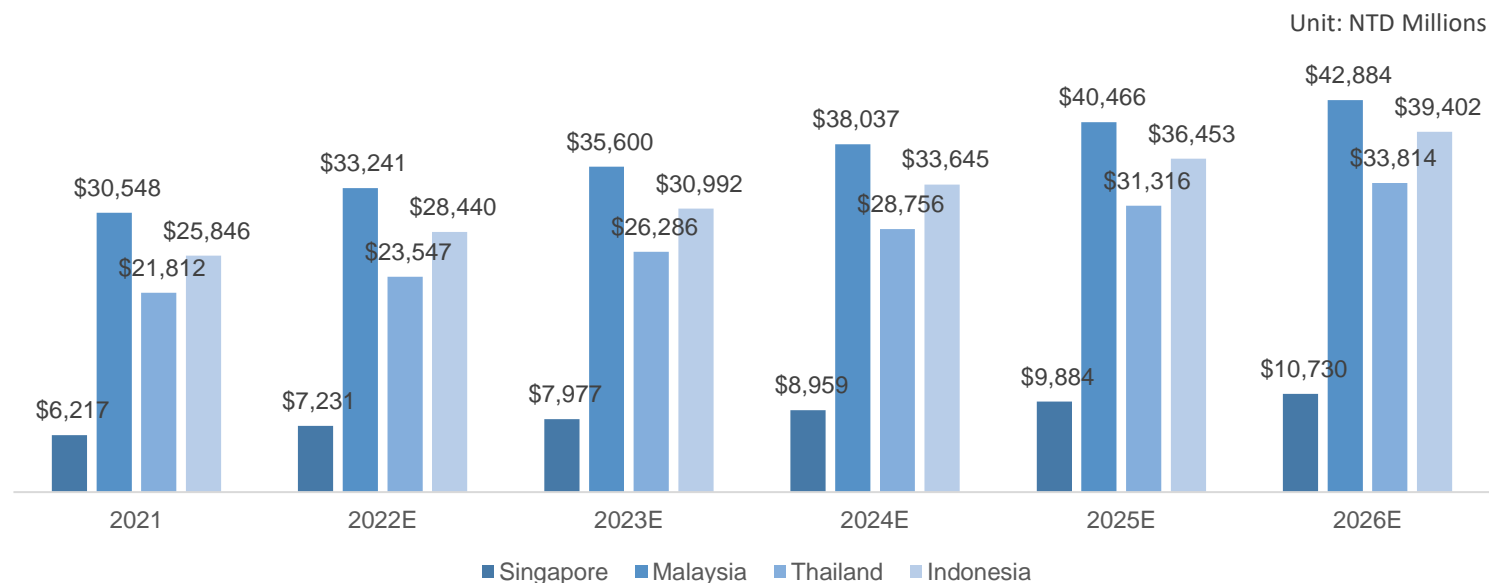
第二階段: 泰國、菲律賓及印尼(逐年提高的消費力)



第三階段: 越南、柬埔寨(EC成長快速)



## 行動三：拓展海外市場 - 目標市場



### 嬰童服飾市場大，且成長快速

聚焦重點：

- 新加坡、馬來西亞及泰國的華人群體，同時也尋求機會打進香港
- 以華人為主能減少語言的隔閡，加快品牌滲透及知名度；未來再視市場狀況與顧客需求，在EC網站上增加多語言選項

Source: "Premium Apparel and Premium Children's and Baby's Fashion Retailing in South Korea, Taiwan, Singapore and Select Southeast Asia Countries", EUROMONITOR International, 2023

## 行動三：拓展海外市場 - 基本原則

### EC

- 先運用第三平台增加品牌曝光及知名度，上架台灣或中國現有商品組合
- 從第三方平台轉換到自營官網後，開始著重目標顧客及消費者回購，運用跨境eCommerce提升業績及毛利

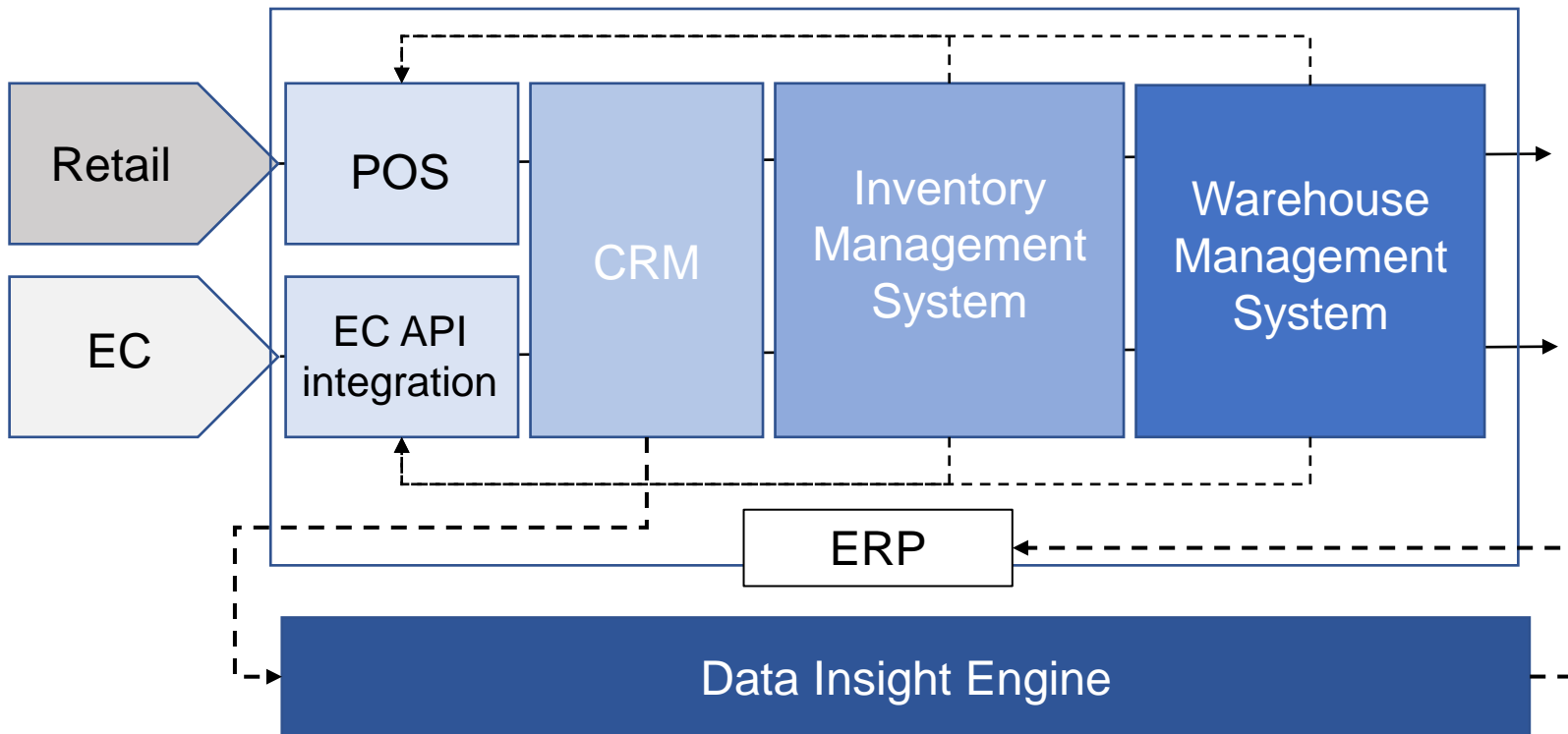
### 零售 旗艦店

- 依據預先制定好的目標，當流量或銷售數量達到一定規模，即啟動實體旗艦店開設計畫
- 旗艦店定位在優化顧客體驗、品牌演示，而非追求銷售金額
- 不追求門市數量，僅集中在城市指標地段、白領工作地區或中高收入族群生活區域

### 經銷/加盟

- 市場穩定後，用旗艦店吸引經銷商或代理商加入，將品牌延伸入其他城市或其他東南亞區域
- 線上由總部統一操作，除自營官網外，但仍繼續與各地第三方平台合作，保持彈性

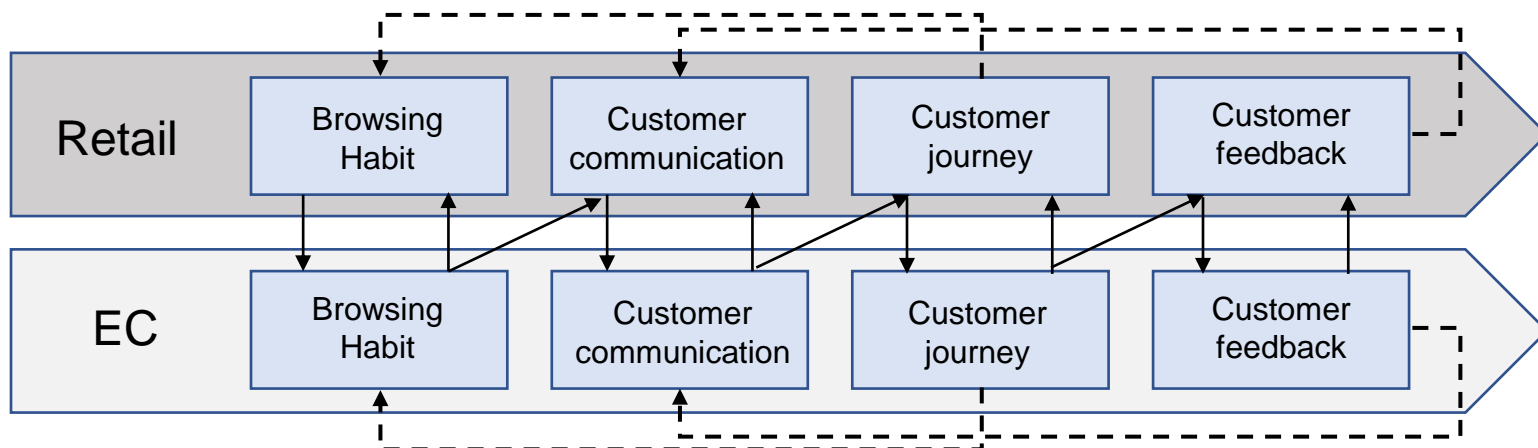
## 行動四：科技結合數據 - ERP、CRM及WMS系統升級



聚焦重點：

- 將流程、文件數位化，以提高作業效率以及隨時調整的彈性
- 建立內部數據分析模型，結合外部供應商或第三方的預測、分析資料，打造數據分析工具（Data Insight Engine），可有效加快決策流程，更快速調整產品組合及定價等策略

## 行動四：科技結合數據 - 大數據的蒐集與運用



關鍵點：整合實體及線上零售所取得數據，建立大數據資料庫

- 運用實體據點多的優勢，能取得不同消費者的購買偏好
- 透過觀察線上使用者的瀏覽過程及點擊行為，更多的了解其決策過程；目前在實體門市尚未導入類似技術
- 若能將導入相關技術，更能掌握每個消費者的偏好差異，並完整將其線上、線下的瀏覽、購買等行為數據，整合其消費旅程
- 開設實驗性門市並測試O2O互導模式，增加消費者訪問網站及門市的頻次，同時提升轉換率
- 麗嬰房的核心價值在父母及子女，因此需增加在社群與消費者的互動，提供更多關懷親子的其他服務

Thank you