



浙江森马服饰股份有限公司
2021 年度董事会工作报告

报告日期: 2022 年 3 月

浙江森马服饰股份有限公司

2021 年度董事会工作报告

一、概述

森马服饰创建于2002年，是一家以虚拟经营为特色，以休闲服饰、儿童服饰为主导产品的企业集团，旗下拥有以森马品牌为代表的成人休闲服饰和以巴拉巴拉品牌为代表的儿童服饰两大品牌集群。森马品牌创立于1996年，定位以休闲服饰为主的大众日常生活方式品牌，为以18-35岁为核心的大众消费者提供有品质、有颜值、充满亲和力的服饰及生活所需的产品和服务。巴拉巴拉品牌于2002年创立，倡导专业、时尚、活力，面向0-14岁儿童消费群体，产品定位在中等收入小康之家。

经过多年的发展，中国服饰行业已从外延扩张式为主的快速发展阶段步入内生式为主的优化发展阶段，增速相对放缓，相较其他国家和地区仍具有明显的竞争优势：伴随着人民收入的增长，中国服饰消费保持持续增长，中国正在成为全球最大、增长最快、最具增长潜力的服饰消费市场；服饰行业的优胜劣汰现象进一步显现，大众化业务集中化，中高端业务细分化更加明显；消费升级和消费细分的特征更加突出，消费需求的变化加快，场景式消费特征日益突出，消费者的消费意愿、消费形态、消费方式都不断发生着变化，消费者在基于生活方式、文化层面的价值需求越来越强烈；服饰行业各细分市场洗牌加剧，已经从机会导向变成能力导向，从渠道驱动变成产品驱动，从追求速度变成追求质量。随着生活方式的变化及互联网的发展，具有综合消费体验的购物中心正在成为线下零售重要渠道，线上零售及消费占比也不断提升，线上线下相互融合的零售运营模式成为服饰企业的必然选择；国际品牌在中国市场的发展正在从一线城市向二三线城市下沉，本土品牌面临中国消费持续增长的发展机遇，也面临消费快速变化、零售渠道变迁、互联网消费崛起、全球化竞争加剧等挑战。

过去相当长一段时间，本土品牌难以撼动海外品牌的市场地位及其在消费者

心中的影响力。近年来，本土品牌充分挖掘中国传统文化，从品牌建设、零售运营、供应链能力和数字化建设等各个方面不断夯实内功，缩小与国际品牌的差距；另一方面，随着综合国力的提升，收入的增加，消费者民族自信、文化自信逐步增强，特别是在去年“新疆棉”事件催化下，进一步推升Z世代年青人对本土品牌的偏好，影响着这一代人对本土品牌消费观念的转变，推动中国本土品牌的觉醒与崛起。

公司拥有的两个主要品牌分处于两个不同细分市场，森马品牌所处的休闲服饰行业适用的着装场景丰富，在服饰市场中占据半壁江山，巴拉巴拉品牌所处的童装行业处于景气发展阶段，是服装行业中增长最快的赛道之一。经过多年的努力，森马品牌已位居本土休闲装品牌龙头地位，巴拉巴拉品牌占据童装市场绝对优势，连续多年国内市场份额第一。随着消费市场的进一步扩大以及资源向优势企业集中，森马品牌和巴拉巴拉品牌在现有竞争优势的基础上，将迎来进一步的发展机遇。

2021年，面对错综复杂的国内外发展环境，我国国民经济稳中向好，带动消费潜力稳步释放，消费者的消费意愿、消费信心不断提升，国内零售行业及服装产业稳步恢复，服饰行业依旧表现出强大的发展韧性与活力。根据国家统计局数据，2021年1-12月份，社会消费品零售总额440,823亿元，比上年增长12.5%，两年平均增速为3.9%；全国限额以上单位服装鞋帽、针纺织品类商品零售额13,842亿元，同比增长12.7%；全国居民人均消费支出24,100元，比上年名义增长13.6%，扣除价格因素影响，实际增长12.6%；全国居民人均衣着消费支出1,419元，比上年增长14.6%，两年平均增速为3.0%；网络零售活力不断激发，全国网上穿类商品零售额同比增长8.3%，增速较上年同期提高2.5个百分点，两年平均增长7.0%。随着经济环境的改善，消费会进一步释放，服装行业在双循环经济背景下，将迎来新的发展机遇。市场资源会加快向行业头部企业集中，有利于处于优势地位的服装品牌公司更高效地整合上下游资源，巩固自身的竞争力，扩大市场份额，未来行业集中度将继续提升。当下，供应链、渠道、人才、资金等资源正在加速向更具号召力、特点更为鲜明的优势龙头企业和品牌集中。

2021年，公司实现营业总收入154.20亿元，较上年同期增加1.41%；实现营业利润19.29亿元，同比增加74.57%；实现归属于上市公司股东的净利润14.86亿元，

同比增加84.50%。截至2021年12月31日，公司总资产为197.78亿元，归属于母公司所有者的净资产为116.63亿元。

二、2021 年董事会工作情况

1、2021年公司董事会共召开6次董事会会议，每次董事会会议的召集召开程序符合《公司法》和《公司章程》的相关规定。具体情况如下：

(1) 2021年2月8日，公司召开第五届董事会第十二次会议，主要审议关于签订房屋租赁协议暨关联交易的议案；

(2) 2021年2月25日，公司召开第五届董事会第十三次会议，主要审议关于2020年度计提资产减值准备的议案；

(3) 2021年4月9日，公司召开第五届董事会第十四次会议，主要审议2020年度报告等议案；

(4) 2021年4月28日，公司召开第五届董事会第十五次会议，主要审议公司2021年第一季度报告等议案；

(5) 2021年8月24日，公司召开第五届董事会第十六次会议，主要审议2021年半年度报告等议案；

(6) 2021年10月28日，公司召开第五届董事会第十七次会议，主要审议公司2021年第三季度报告等议案。

2、2021年公司共召开1次年度股东大会，1次临时股东大会。公司董事会根据《公司法》、《证券法》等相关法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。

3、董事会下设的审计委员会、战略发展委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会均履行了专门委员会的职责，发挥了专门委员会的作用，保障和促进了公司持续健康发展。

三、公司 2022 年工作规划

当今时代既是发展的时代，也是变革的时代。2022年，我国“稳字当头、稳中求进”七大方面政策部署为国民经济实现“稳增长”目标提供保障，后疫情时代经营环境的不确定性对企业的管理运营能力提出更高要求。公司响应国家2030

碳达峰、2060碳中和目标，将建设环境友好型企业放在公司发展的突出位置，推动绿色供应链、绿色物流、绿色设计、绿色办公，兼顾经济效益和环境效益，秉持“一切以消费者为中心”的理念，以消费者需求为中心、消费者洞察为依据开展经营，注重公司长期战略的落地和执行，持续推动品牌运营、产品创新、精益零售、供应链管理、数智化等核心能力的建设，利用各种有利因素，把握主动、赢得未来，成为一家令人尊敬的时尚服务企业。

（一）股份公司

2022年，股份公司将从“创新组织、赋能业务、推动发展”出发，整合公司资源配置，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。

1、供应链中台

优化供应商结构，提高战略核心供应商比例，加强与战略核心供应商深度合作；不断优化供应链订单模型，满足不同渠道、不同产品差异化需求，实现产销协同最优化，打造数字化柔性供应链；继续推动重点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；根据已建立的“应用一代”、“储备一代”、“研究一代”的三代研发模式，加快面料创新进程。通过加强绿色采购管理、加强绿色供应商管理、强化绿色生产这三方面逐步推动供应链的绿色化，完善绿色供应链管理。

2、数字化中台

继续推进各类公司级数字化项目的进程，高效转化已有的“数字”资产，使经营数据可视、可钻、可追踪，进一步加速全域数据共享、共用、共运营，着力提升公司数智化能力及“数字”资产的经济效益。

3、新零售中台

聚焦新零售中台业务，提振多渠道、多平台、多品类业务能力，让消费者实现“随手可买、随时可买、随地可买”。同时，新零售中台将在自播、店播、服务商三大业务板块持续发力，搭建并输出可复制模型，全面提升直播业务运营效能，并引入内容电商平台资源为各品牌直播赛道增长提供可学习、可复制、可迭代的业务能力。

4、组织建设方面

在组织建设方面，公司将继续结合公司战略方向，落地人力资源发展战略，通过创新组织、赋能业务；通过推动跨事业部、跨团队间的协同机制，提升组织管理效率；围绕公司长期战略需求，迭代公司人力资源体系；不断完善激励机制，提升员工自驱力，推动员工与公司共同成长；进一步落实校企合作，发现、培育、储备优秀人才。

5、拓展机会业务

体育产业是国家重点支持方向，近年来，我国不断深化体育改革、提高健身活动参与度，在运动时尚风潮叠加体育锻炼意识强化等推动下，运动（风格）服饰进入快车道。公司旗下各品牌将优化品类结构、拓展运动风格产品线产品，为相关运动提供适配的服饰、鞋品。同时，公司积极发展代理的亚瑟士品牌业务，拓展一二线核心城市的购物中心渠道，并以零售服务和店铺直播相结合，提升店铺效率。

（二）休闲服饰业务

2022年，森马品牌将加大消费者洞察及数字化建设投入，贴合消费者穿着场景进行产品研发，打造更有科技含量、更能表达中国文化自信的产品和品牌，提供有生活态度和有功能的服装产品。

在商品研发方面，联合外部咨询公司，开展多种形式的消费者需求调研，根据洞察结论改进商品，提高三大拳头品类产品市场竞争力，提升市场份额；拓展机会品类供应链，增加机会品类的测试投放；面料规划前置，加快供应链零售响应能力。

在品牌营销方面，持续推广“舒服时尚”品牌定位，策划全域品牌传播大事件，重新诠释深入人心的品牌SLOGAN“穿什么就是什么”，将其带入消费者视线；针对95后新青年，优化触媒平台设计，增加线上平台的营销投入；围绕产品的功能，结合消费生活场景需求，进行品牌传播内容创意；贴合年轻人的喜好，增加短视频内容投放，加强与年轻人的互动，强化重点品类的品牌心智。

在渠道发展方面，聚焦重点省份投入，优化渠道结构，继续加快购物中心渠道拓展；提升新店质量，重点关注可比店店效提升，强化渠道运营中台组织职能，持续深化全价值链业务变革，扩大公司统一控货的拉补门店范围，提升门店商品运营效率；进一步拓展直播渠道，赋能零售商的自播能力建设。

（三）儿童服饰业务

强化品牌定位：以全域品牌营销和品类战役为主要切入点，着力传播巴拉巴拉“最懂成长的儿童时尚品牌”这一全新品牌定位，推进品牌年轻化进程；从线上云店和线下活动赛事等渠道开展会员营销，加快会员招募；营销资源向直播和其他数字媒体资源倾斜，加大投入；识别用户体验的关键环节，完善用户体验闭环。

聚焦产品线和品类发展：全面推动产品线发展，中大童线强化时尚运动定位，结合校园体育赛事等营销资源增进消费者认知；鞋品线开设独立鞋品店，并强化“小章鱼”学步鞋等核心产品心智；家居线继续通过线上引领增长；同时在消费升级的背景下，巴拉巴拉内部孵化的高端子品牌Balabala premium也将在2022年上市，以满足消费者对高端童装产品的需求，并提升品牌形象。将T恤、连衣裙等作为心智品类进行重点突破，以品类项目经理负责制整合不同部门资源，以更少的SKU实现更多的业绩增量。深化与外部专业时尚与趋势机构合作，洞察消费者细分生活场景并前瞻其演化趋势，结合社会与时尚热点，指引产品设计。

加快数字化转型：打通线上线下会员数据，丰富会员数据标签，为商品企划和营销策略提供更加精准的全域消费者洞察；试点建设数字化门店，将传统门店转型成为集销售、直播、服务为一体的现代化门店，提升消费者体验。

（四）电商业务

2022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，提升全域电商运营能力。

提升消费者洞察能力，通过大数据的消费者洞察，实现更精准的产品研发与营销投放，强化全链路消费者体验提升。

完善数字化决策与智能决策，提升中台对电商新品牌业务、儿童运动业务、代运营孵化业务的赋能，实现新业务更快更健康的发展。

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；提升组织效率，提高员工工作幸福感和成就感，坚持为员工创造美好生活。

在新零售业务方面，以“创新、赋能”为策略，助力线上线下业务效率协同，支持线下门店“触电”，提升全域经营效率。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇二二年三月二十九日