

浙江森马服饰股份有限公司

2016 年董事会工作报告

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，定位年轻、时尚、活力、高性价比的大众休闲服饰，产品主要面向16-30岁追求时尚、潮流的年轻人。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，产品定位在中产阶级以及小康之家。

经过多年的努力，森马品牌知名度及市场占有率位列中国休闲装前列，巴拉巴拉品牌知名度及市场占有率位居中国童装行业第一。2016年，森马品牌荣获中国服装网络盛典评选的十大运动、休闲装品牌荣誉称号；在杭州G20峰会期间，森马服饰独家赞助了G20志愿者服装，被授予“G20杭州峰会特级赞助商”、“G20杭州峰会指定产品”二项荣誉，并获“G20杭州峰会感谢状”；此后，G20志愿者服装荣获中国设计界的奥斯卡——中国工业设计最高奖“红星奖”特别贡献奖。2016年3月，巴拉巴拉连续第四次在中国服装协会主办，中国服装协会童装专业委员会承办的第四届“中国十大童装品牌”评选活动中获得“中国十大童装品牌”殊荣；2017年1月，获得由中国服装协会颁布的《全国童装行业质量标杆企业》荣誉。

公司严格遵守资本市场的法律法规和规章制度，规范运作董事会、监事会和股东大会。在2016年，公司在中国上市公司监事会最佳实践评选活动中荣获“上市公司监事会积极进取50强”荣誉，公司还被推选为浙江上市公司协会副会长单位。在深交所信息披露工作年度考核中，公司连续5年再次被评为A级优秀单位。在中国最佳上市公司评选活动中，公司获得“最佳分红回报奖”。

随着中国经济增长速度放缓及增长方式调整，中国服饰行业发展的长期趋势仍旧持续：伴随着人民收入的增长，中国服饰消费保持持续增长，正在成为全球最大、增长最快的服饰消费市场，但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，消费需求的变化更加明显。服装行业各细分市场洗牌加剧，已经从机会导向变成现在的能力导向，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成为线下零售主流渠道，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。

经过多年的快速发展，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。

统计数据显示，2016年社会消费品零售总额增速出现下滑，对整个服饰零售产生一定的压力；2016年国内天气表现异常，多地的持续的暴雨和内涝、部分地区的连续异常高温，对公司的线下业务产生一定程度的不利影响。公司通过对内外部改革，调整组织结构，改善商品体系，整合供应链资源，提升产品竞争力，加强零售渠道拓展及改造，加大互联网资源投入，推动线上线下业务融合等措施，克服了不利因素，实现营业收入和利润的双增长。

2016年，公司实现营业总收入106.67亿元，较上年同期增长12.83%；实现营业利润18.66亿元，同比增长3.93%；实现归属于上市公司股东的净利润14.27亿元，同比增长5.73%。截至2016年12月31日，公司总资产为129.48亿元，归属于母公司所有者的净资产99.93亿元。

二、2016年董事会工作情况

1、2016年公司董事会共召开7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) 2016年1月13日，公司召开第三届董事会第十七次会议，主要审议改选独立董事事项；

(2) 2016年3月29日，公司召开第三届董事会第十八次会议，主要审议公司2015年年度报告等议案；

(3) 2016年4月29日，公司召开第三届董事会第十九次会议，主要审议2016年第一季度报告；

(4) 2016年8月29日，公司召开第三届董事会第二十次会议，主要审议2016年半年度报告等议案；

(5) 2016年10月20日，公司召开第三届董事会第二十一次会议，主要审议董事会换届和

限制性股票解锁、回购等议案；

(6) 2016年10月28日，公司召开第三届董事会第二十二次会议，主要审议2016年第三季度报告；

(7) 2016年11月14日，公司召开第四届董事会第一次会议，主要审议聘任新一届高管。

2、2016年公司共召开1次年度股东大会、2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、董事会下设的董事会审计委员会、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 2017 年工作规划

2017年是公司五五规划开局之年，公司将坚持“小河有水大河满”的企业经营哲学，继续弘扬以“和谐共赢”为核心价值观的企业文化，按照既定规划，继续坚持服饰主业，通过各项措施，着力提升公司核心竞争力，实现经营业绩持续增长。

1、股份公司

未来五年，公司将坚持服饰主业，完成休闲装、儿童服装向服装产业、儿童产业、电商产业和新兴产业的发展格局转型，完成单品牌向多品牌、批发能力向零售能力、产业链经营能力向生态圈经营能力、精英创业能力向全员创业能力的发展动力转型。通过发展格局和发展动力的转型，完成发展规模和发展质量的升级。

继续推进阿米巴经营管理，推动合伙人制度及其他激励。公司将进一步深化改革，梳理部门职能，调整组织架构，完善用人机制，继续推动合伙人制度，搭建创业平台；深化阿米巴运营管理，进一步推进股权激励工作，创新与完善激励方案，让员工、代理商、供应商均能分享到公司发展的成果，激发各方的积极性，持续提升公司整体管理水平与运营效率。

继续推进物流体系建设。公司将按计划推进森马电商杭州产业园、森马嘉兴港平湖物流基地、温州森马园区二期的建设项目，配合公司电子商务业务的快速发展，通过整合上下游供应链资源，持续提升供应链运营能力。

继续加大互联网投入，推动线上线下业务融合发展。进一步整合各方资源，探索实施森马O2O业务模式，加快线上、线下协同的营销体系建设，保持公司线上业务快速增长。

加强对外投资及合作，促进业绩增长。围绕消费需求及消费方式变化，利用和发挥资本

市场平台作用，积极寻求合作项目和并购对象，促进公司业务不断丰富和完美，推动公司持续发展。

2、休闲服饰业务

加大研发投入，提高产品竞争力。公司将继续加强设计研发投入，强化商品开发平台的建设与作用，鼓励创新，提高商品企划水平，打造多元时尚的产品，提高产品竞争力。

品牌形象升级，提高品牌影响力。强化传播与推广，升级老店铺，改进陈列，推动品牌新形象升级，提高品牌影响力。

优化渠道布局，推进全渠道发展。坚持多品牌、全渠道的发展方向，重点拓展电子商务、购物中心等新兴渠道，升级原有渠道。通过培训，建设结构合理的人才梯队，推动代理商优化升级，促进核心代理商向专业零售商转型，提高代理商的质量，改善消费者的购物体验。

多季零售运营转型，推动快反发展。以零售为导向，推动高频上新，订货频次加大，推动快反模式，建立与之相配套的买手体制，强化内部设计开发团队的建设，搭建快反供应链平台。

优化供应商结构，提高供应链效率。在供应链改革取得初步成效的基础上，公司将继续优化供应商结构、持续改进价格机制、激励机制等，实现与供应商合作更加稳定、健康，建立能够满足公司对快反品需求的供应链体系。

3、儿童服饰业务

加强消费者对巴拉巴拉品牌在婴幼儿、运动等增长性产品线上品牌认知度提升。运用不断迭代的品牌终端形象，提升品牌在消费者心中的高度与辨识度。

适应新时期的发展需要，全面推进以购物中心为核心渠道拓展工作，加快渠道转型的速度与质量。

推进终端在婴幼儿产品、运动产品、现货产品等成长性产品的销售营运执行，提升整体坪效产出。持续关注客户专业零售商的发展，提升零售服务商与专业零售商经营能力。

加大研发力度，推动以年龄段为切入点的全品类发展，推动产品供应体系的改革，提高产品的适销性，加大电子商务产品的研发投入、人力配置、更好地匹配线上产品销售特点与上货批次，对大型线上活动节日进行专项产品企划。持续优化供应链，补充研发型供应商以满足现货产品发展需求。

4、电商业务

加强商品端团队经营计划能力和供应链建设，继续在商品源头上发力，为消费者提供更好的产品，提升电商竞争能力。

推动组织扁平化，加强信息共享平台建设，提升运营管理效率，通过加强服务，改善消费者购物体验。

扩大森马时尚合伙人范围和合作形式，加大各类IP资源积累，建立巴拉巴拉线上品牌团队，实现品牌资源在线上线下的共享和增值。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇一七年三月二十四日