



浙江森马服饰股份有限公司
2017 年董事会工作报告

报告日期：2018 年 4 月

浙江森马服饰股份有限公司

2017 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，产品定位在中等收入小康之家。

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。



公司品牌

2017年，公司再次入围由中国服装协会发布的“2016年服装行业百强企业”名单，其中，“利润总额”荣列第五位，“产品销售收入”排名第十，“销售利润率”排名第十三位；获得Brand Z™ “最具价值中国品牌100强”的荣誉；在浙江省经信委主办的“寻找传统制造业改造提升领航者”活动中被评为“寻找传统制造业改造提升领航者”十大典型企业之一；获得由中国服装协会颁布的“全国童装行业质量标杆企业”的荣誉、“重点跟踪培育服装家纺自主品牌企业”的荣誉。

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。2017年，公司荣获由证券时报社、中国基金报社主办的中国上市公司价值评选的中小板上市公司价值50强荣誉称号。在深交所信息披露工作年度考核中，公司连续6年再次被评为A级优

秀单位。

2017年全球经济环境保持稳定，中国国民支配收入提升，服饰零售继续呈增长趋势，服饰行业发展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，但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；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。

公司拥有两个主要品牌，即大众休闲品牌“森马”和中等价位的“巴拉巴拉”童装品牌。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。根据机构预测数据，2017年国内成人休闲服饰的销售规模达到人民币6,892亿元，占当年成人服饰销售总额的58.42%。巴拉巴拉品牌所处的童装行业处景气发展阶段，增速较高。根据机构统计及预测数据，2016年中国童装市场规模约1,450亿元；预计2016-2021年童装行业复合增速约6.3%。

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。

2017年，国内零售增速企稳，服饰零售整体回暖。根据国家统计局数据显示，2017年1-12月，限额以上单位服装类商品零售额累计达到人民币1.03万亿元，同比增长8.0%。服饰行业发展呈现弱复苏，稳中向上。公司通过一系列内外部改革措施，加大研发投入，丰富产品结构，优化产品品质，推进渠道升级，深化供应链改革，促进线上线下业务进一步融合，提升整体运营效率，实现公司营业收入增长。同时，由于公司加大研发投入、提升人员薪酬，以及电商业务发展导致费用增加较大，以及下半年以来公司加大了对加盟商的支持力度，存货增加相应计提资产减值损失增加等因素作用，公司归属于上市公司股东的净利润出现同比回

落。2017年，公司实现营业总收入约120.26亿元，同比增长12.74%；实现营业利润15.11亿元，同比下降19.03%；实现归属于上市公司股东的净利润11.38亿元，同比下降20.23%。截至2017年12月31日，公司总资产为136.43亿元，归属于母公司所有者的净资产101.01亿元。

二、2017年董事会工作情况

1、2017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) 2017年2月28日，公司召开第四届董事会第二次会议，主要审议与关联人共同投资的议案；

(2) 2017年3月24日，公司召开第四届董事会第三次会议，主要审议公司2016年度报告等议案；

(3) 2017年4月25日，公司召开第四届董事会第四次会议，主要审议2017年第一季度报告；

(4) 2017年6月5日，公司召开第四届董事会第五次会议，主要审议聘任公司董事会秘书等议案；

(5) 2017年8月25日，公司召开第四届董事会第六次会议，主要审议2017年半年度报告等议案；

(6) 2017年10月27日，公司召开第四届董事会第七次会议，主要审议2017年第三季度报告等议案；

(7) 2017年12月18日，公司召开第四届董事会第八次会议，主要审议投资设立全资子公司等议案。

2、2017年公司共召开1次年度股东大会，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2018年工作规划

2018年，公司坚持“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，实现公司全面健康发展。

1、股份公司

未来，公司继续坚持围绕服饰主业，促进公司多品牌战略的实施与发展，支持和推动新业务的成长，全力推动森马发展的大平台——“多品牌繁荣的平台、资本运营的平台、全员创业的平台、产业孵化的平台和开放共赢的平台”和四大产业集群——“服装产业集群、儿童产业集群、电商产业集群、新兴产业集群”的建设。公司将通过发展格局和发展能力的转型，即通过从“单品牌驱动”向“多品牌驱动”转型、从“批发能力”向“零售能力”的转型、从“产业链经营”向“生态圈经营”转型，从“精英创业”向“全员创业”的转型，逐步实现发展规模和发展质量的升级。

推动人才发展战略实施，推进多层次股权激励工作。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，实施人资赋能，推动1+1人才发展战略，实现专业人才和复合型人才升级；减少层级化和权威管理，打造扁平和互联的组织；优化合伙人制度，搭建全员创业平台；深化阿米巴运营管理，进一步推进多层次股权激励工作，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。

全面推进数字化大数据建设。在日常管理中持续进行信息化建设和流程创新，上线产品生命周期管理系统（PLM）、高性能分析应用软件（HANA）、客户管理系统（CRM）、分货系统等数字化管理系统。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善，推动公司业务持续健康发展。

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，扩张商品品类，提高商品企划水平，打造差异化多元时尚的产品，提高产品竞争力，适应新时代消费者需求。

推进数字化营销，提升品牌影响力。公司将通过开展森马超级粉丝节等方式，强化品牌传播与推广，进一步铺开数字化营销，持续升级门店形象，提升消费者购物体验，推动品牌形象进一步提升，提高品牌认可度和客户黏性。同时，公司将全面推进数字化建设，升级CRM客户管理系统，实现用户进一步数字化。

继续优化渠道布局，提升店铺效率。坚持多品牌、全渠道的发展方向，拓展电子商务、

购物中心、奥特莱斯、街边店及百货商场等销售渠道，实现门店多元化发展。以门店为中心，在不同层级的市场，打造不同品牌体验，打造流量入口。推动代理商优化升级，促进核心代理商向专业零售商转型，打造超大规模级代理商。升级原有店铺模型及商品开发模型，针对不同渠道提供差异化商品配置，提升店铺效率。

3、儿童服饰业务

持续推进研发、生产和供应链管理的改造和升级，继续推动以年龄段为切入点的多品类发展，在坚持对品质追求，优质穿着体验的基础上，强化核心优势品类；加大鞋产品的研发投入，提升专业度。

优化渠道结构，继续全面推进以购物中心、奥莱为核心的渠道拓展工作。构建超大级零售商发展梯队，加大对客户能力的培养，打造更多千万店，布点战略性渠道；积极布局国际市场。

围绕儿童生活方式展开品牌塑造，通过品牌社群及会员访谈，深挖消费者需求。运用不断迭代的品牌终端形象，提升品牌在消费者心中的美誉度与辨识度。通过数字化营销、推进主题快闪店、与知名IP的合作、打造自有时尚活动“闪亮星童”以及参与各类时尚活动等方式，持续扩大品牌曝光率和影响力。

4、电商业务

提高电商业务经营质量，打造健康、持续、高速发展的电商业务。继续坚持极致性价比优势，持续进行供应链提升，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。巩固电商业务在各细分市场的线上领先地位，获取第三方电商平台更优资源。推动商品系统、业务流程管理系统（BPM）等信息平台升级，提升整体运营管理效率，打造新零售核心竞争力。加快推动与物流、快递企业的战略合作，持续降低物流成本。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇一八年四月二十四日