



浙江森马服饰股份有限公司

2018 年董事会工作报告

报告日期: 2019 年 4 月

浙江森马服饰股份有限公司

2018 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。

经过多年的发展，中国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，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分处于两个不同的细分市场，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。根据机构统计及预测数据，2018年，国内成人休闲服饰的销售规模达到人民币7,376亿元，占当年成人服饰销售总额的58.80%，到2020年，国内成人休闲服装市场规模预计达到

8,603亿元。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，我国2010-2017年童装市场规模年复合增长率为8.4%，2018-2020年童装市场规模年预计复合增长率为10.6%，增速有所提升。至2020年，童装市场规模预计达到2,496亿元。

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。

2018年，全球经济环境复杂多变，根据国家统计局数据显示，2018年1-12月，社会消费品零售总额380,987亿元，同比增长9.0%，其中，限额以上单位服装类商品零售额累计9,870亿元，同比增长8.5%。国内消费增速放缓的大环境下，服饰零售继续增长，国内零售增速企稳，服装零售行业趋于复苏。公司制定了新五年战略发展规划及实施路径，通过一系列内外部改革措施，加大研发投入，优化产品结构，提升产品品质，加速渠道融合，深化供应链改革，聚焦消费者，持续扩大品牌影响力，提升整体运营效率，实现公司营业收入增长。同时，公司加快国际化步伐，通过对外投资、代理合作等方式引进国外优秀品牌，形成了完整的品牌矩阵。

2018年，公司再次入围由中国服装协会发布的“2017年服装行业百强企业”名单，其中，“利润总额”荣列第十位，“产品销售收入”排名第十，“销售利润率”排名第三十四位；获得中国纺织工业联合会授予的“2018年度十大类纺织创新产品”；获得浙江省纺织品标准化技术委员会授予的“2018年度浙江省纺织标准化工作先进单位称号”；获得全国服装标准化技术委员会颁发的“2018年度全国服装标准化工作贡献奖”；获得中国纺织信息中心颁发的“2018年度纺织质量管理创新奖”。森马品牌入围由品牌评价机构Asiabrand发布的“2018亚洲品牌500强”、“中国服装创新品牌价值100强”名单。在首届中国国际进口博览会期间，森马服饰赞助进博会志愿者服装，成为“首届中国国际进口博览会志愿者工作战略合作单位”；公司还赞助了联合国世界地理信息大会志愿者服装。

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。在深交所信息披露工作年度考核中，公司连续7年被评为A级。

2018年，公司实现营业总收入约157.19亿元，较上年同期增长30.71%；实现营业利润20.80亿元，同比增长37.65%；实现归属于上市公司股东的净利润16.94亿元，同比增长48.83%。截至2018年12月31日，公司总资产为165.68亿元，归属于母公司所有者的净资产为111.46亿元。

二、2018年董事会工作情况

1、2018年公司董事会共召开14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) 2018年3月6日，公司召开第四届董事会第九次会议，主要审议聘任公司副总经理的议案；

(2) 2018年4月24日，公司召开第四届董事会第十次会议，主要审议公司2017年度报告等议案；

(3) 2018年4月24日，公司召开第四届董事会第十一次会议，主要审议2018年第一季度报告、《浙江森马服饰股份有限公司第二期限限制性股票激励计划（草案）及其摘要》等议案；

(4) 2018年4月28日，公司召开第四届董事会第十二次会议，主要审议收购Sofiza公司股权等议案；

(5) 2018年5月4日，公司召开第四届董事会第十三次会议，主要审议投资设立全资子公司等议案；

(6) 2018年5月15日，公司召开第四届董事会第十四次会议，主要审议投资设立全资子公司等议案；

(7) 2018年5月16日，公司召开第四届董事会第十五次会议，主要审议向激励对象授予限制性股票等议案；

(8) 2018年5月27日，公司召开第四届董事会第十六次会议，主要审议签订合作框架协议等议案；

(9) 2018年6月4日，公司召开第四届董事会第十七次会议，主要审议调整公司第二期限限制性股票激励计划授予价格及授予数量等议案；

(10) 2018年7月9日，公司召开第四届董事会第十八次会议，主要审议投资设立全资子公司等议案；

(11) 2018年8月6日，公司召开第四届董事会第十九次会议，主要审议2018年半年度报告等议案；

(12) 2018年8月16日，公司召开第四届董事会第二十次会议，主要审议选举公司董事等议案；

(13) 2018年9月12日，公司召开第四届董事会第二十一次会议，主要审议签订认购协议等议案；

(14) 2018年10月23日，公司召开第四届董事会第二十二次会议，主要审议2018年第三季度报告等议案。

2、2018年公司共召开1次年度股东大会，3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 2019 年工作规划

2019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。

公司将积极整合内外部资源，拓宽思路，通过有效的投入与改革，开展管理、运营、品牌及商业模式等方面的创新，通过推进数字化的建设，打造数字化、在线化的企业，并赋能员工，赋能客户，赋能一线。

(一) 股份公司

1、优化流程，提升管理能力

公司将持续进行流程的优化与梳理，提高效率。

同时，公司将通过多领域的有效的资源整合和协同效应的发挥，充分支持公司业务层的工作，赋能业务伙伴及员工。2、达成年度零售目标

为实现年度零售目标和任务，公司将进一步加大品牌建设投入，加快引进创意与设计人才，加大研发投入，开展产品创新。

公司将建设更贴近一线，贴近终端的市场管理和零售运营组织。公司还将全面推进与优质供应商的合作，结成透明、高效、共赢的供应链伙伴关系。

3、数字化建设

公司将构建围绕消费者体验为中心的，数据驱动的全渠道零售形态，通过数字化实现从技术创新，设计创意，到管理创新和业务模式的创新，让“智能”融入到企业价值链的每一个环节，通过数据实现更精准的洞察和满足不同消费者的差异化需求，从而不断巩固品牌的持续竞争力，并提高公司的整体管理效率。

4、组织建设和人才发展

公司将在新五年战略目标指引下制定公司的人力资源发展战略，搭建更加高效专业的组织，增加管理的辐宽优化效能。优化“选用育留”机制，打造最佳雇主品牌，进一步加强企业社会责任建设，提升员工满意度。

（二）休闲服饰业务

2019年，森马品牌将继续推动产品创新，提高产品竞争力。公司将继续加强设计研发投入，深化核心战略品类开发改革。围绕消费者日常生活所需，改进产品设计细节，提升消费者穿着体验。在面料、产品版型、设计细节上不断升级迭代，追求设计研发突破。增加品牌的时尚度和营销话题性，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。

推进数字化建设，提升运营效率。公司将通过系列数字化系统的上线，打造以消费者为中心的环式业务管理链条，提升公司内部对市场变化的反馈响应速度，提高运营管理效率。结合大数据算法，提高商品与门店匹配的精准度，优化门店陈列搭配，提升消费者购物体验。

加大品牌传播投入，与消费者建立更紧密的互动沟通，实现跨圈层传播。推进概念店、体验店的打造升级，持续扩大品牌影响力和曝光度。结合知名IP跨界合作的新系列产品，推进新的品牌传播活动，提高品牌在消费者心中的美誉度。挖掘消费者潜在需求，管理消费者数据，提升消费者的产品穿着和门店购物体验。

（三）儿童服饰业务

2019年公司儿童服饰板块将进一步优化多品牌业务组合，通过差异化发展各品牌，满足市场对不同品牌定位、不同目标消费者的需求，全面打造与提升公司在儿童生活方式领域的品牌力、产品力与零售力。在大众儿童细分市场，公司

打造以巴拉巴拉为领军品牌，马卡乐等品牌为细分市场选择的组合；在高端细分市场，公司主力打造以KIDILIZ集团旗下CATIMINI品牌和ABSORBA品牌为主的全渠道零售业务的组合。

公司将持续推进全链路各品牌的产品改革和升级，围绕新一代消费者的购物习惯，坚持品牌对品质的追求，聚焦拳头产品的打造，提高产品研发的精准度和时尚度。通过IP跨界、快闪店铺、主题店铺等创新形式，以及设计+体验+数字化的品牌表达，提升消费者线下购物体验，将门店打造成家长和孩子喜欢来逛来玩的场所。公司将与更多具有影响力的设计师合作，创作潮流主题产品，并在上海时装周等全球关注的时尚活动中展示成果，提升品牌声量，扩大品牌曝光率和国际知名度。

在终端门店，公司各品牌将持续强化零售运营能力，关注提升消费者满意度。在本土市场，公司将继续优化渠道结构，并进行高增长细分市场渠道的战略布局和发展。巴拉巴拉品牌将持续发展香港、中东等区域业务，扩大市场份额，并持续探索和布局其它新兴高速增长市场。

2019年是公司完成对KIDILIZ集团收购后的第一个完整经营年度，公司将着力建立符合森马管理实际的国际治理架构。KIDILIZ集团将推进品牌组合的聚焦和优化，在传统优势的欧洲市场进行市场和客户管理的升级和创新；快速发展以中国市场为主的亚洲业务；加快全球电商业务的建设和推广。同时，公司将和KIDILIZ集团在全球产品设计和全球供应链布局上开展专项资源整合。

（四）电商业务

2019年，森马电商将保持高速增长的经营目标，把握服饰电商行业结构转型的趋势，在巩固现有头部优势的同时，加强经营创新。围绕以消费者研究为导向进行品牌势能拉高，构建从用户访问、转化、交付和留存各环节的消费者体验提升体系。加快新品研发和运营，协同线上线下的库存管理。发力社交电商业务。持续推进信息化建设、提升数据决策效率。积极推进投资并购工作，以多样化形式开拓电商新增量。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇一九年四月二十五日