



浙江森马服饰股份有限公司

2020 年董事会工作报告

报告日期: 2021 年 4 月

浙江森马服饰股份有限公司

2020 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。

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。根据研究报告显示，2020年国内休闲服饰行业零售规模约1.11万亿元，增速放缓但市场绝对容量巨大。根据机构估算，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，2020年中国童装市场规模达到2,291.96亿元，2015-2020年国内童装市场年复合增长达到10.4%，是服装行业中增长最快的赛道之一。到2025年，中国童装市场规模预计将突破4700亿元。

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。

2020年，新冠肺炎疫情在全球爆发，世界经济发展承受巨大压力，国内零售行业及服装产业受到冲击和不利影响。随着疫情防控逐步取得成效，社会经济正在快速复苏，消费者的消费意愿、消费信心不断提升，国内服装终端消费正在逐季回暖，从2020年8月起，单月限额以上服装、鞋帽、针纺织品类零售额当月同比增长率恢复正增长，复苏势头强劲。2020年1-12月，我国社会消费品零售总额39.20万亿元，同比下降3.9%；全年限额以上单位商品零售额中，服装、鞋帽、针纺织品类零售总额1.24万亿元，同比下降6.6%。

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。在后疫情时代，供应链、渠道、人才、资金等资源都会加速向更具号召力、特点更为鲜明的优势龙头企业和品牌集中。

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。

2020年，公司实现营业总收入约152.05亿元，较上年同期减少21.37%；实现营业利润11.05亿元，同比减少48.65%；实现归属于上市公司股东的净利润8.06亿元，同比减少48.00%。截至2020年12月31日，公司总资产为171.70亿元，归属于母公司所有者的净资产为114.73亿元。

二、2020年董事会工作情况

1、2020年公司董事会共召开11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）2020年1月17日，公司召开第五届董事会第一次会议，主要审议选举第五届董事会董事长等议案；

（2）2020年2月27日，公司召开第五届董事会第二次会议，主要审议关于2019年度计提资产减值准备的议案；

（3）2020年3月3日，公司召开第五届董事会第三次会议，主要审议浙江森马服饰股份有限公司第二期员工持股计划（草案）及其摘要等议案；

（4）2020年4月23日，公司召开第五届董事会第四次会议，主要审议2019年度报告等议案；

（5）2020年4月27日，公司召开第五届董事会第五次会议，主要审议公司2020年第一季度的议案；

（6）2020年7月20日，公司召开第五届董事会第六次会议，主要审议拟出售全资子公司暨关联交易的议案；

（7）2020年8月11日，公司召开第五届董事会第七次会议，主要审议与控股股东签订《股权转让协议》暨关联交易等议案；

（8）2020年8月24日，公司召开第五届董事会第八次会议，主要审议2020年半年度报告的议案；

（9）2020年8月21日，公司召开第五届董事会第九次会议，主要审议召开2020年第三次临时股东大会的议案；

（10）2020年10月21日，公司召开第五届董事会第十次会议，主要审议公司2020年第三季度的议案；

（11）2020年12月7日，公司召开第五届董事会第十一次会议，主要审议关于选举季晓芬女士为第五届董事会独立董事的议案。

2、2020年公司共召开1次年度股东大会，4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 2021 年工作规划

一元复始，万象更新。站在“两个一百年”奋斗目标的历史交汇点上，面对后疫情时代多变、复杂、动荡的世界和商业环境，公司将继续秉持“一切以消费者为中心”，直面改变，拥抱革新，持续推动品牌运营、产品创新、零售体验、供应链管理等核心能力的建设，注重策略的落地和执行，打造持续和健康的增长，成为一家令人尊敬的时尚服务企业。

（一）股份公司

1、完善三大业务运营中台

2021年，股份公司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。

优化供应链中台，重点完善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，进一步赋能柔性供应链的供应商，提升供应商产品交付能力。

优化数字中台，导入消费者洞察工具，推动品类和新品增长；推动PLM等系统优化，支持股份公司战略目标实现；从打破全域数据壁垒，到进一步加速全域数据共享、共用、共运营；继续推动流程变革机制建设，提升管理类流程，优化价值链流程。

优化新零售中台，通过数据运营，聚焦机会渠道、机会品类、机会人群，捕捉主力品牌增长机遇；打造全域触点，通过电商赋能线下直播；通过共创共识会，推动组织协同。

2、组织建设和人才发展

2021年，公司将继续执行和落实三年人力资源发展战略，迭代公司文化价值体系，以文化驱动凝聚人心；制定方案鼓励创新，激发组织自下而上的创新能力，提升组织整体管理效率；升级组织架构，孵化创建新组织，推动跨事业部、跨团队间的协同机制，打造高效团队；落实宝马良驹人才战略，培养发展高潜人才。

（二）休闲服饰业务

2021年，森马品牌将围绕“新客、新品、新组织”开展工作，聚焦95后潮流人群，从95后消费者视角出发，重视流量获取，加强社交零售拓展；针对不同人群、不同渠道，开展多周期开发，保持持续上新节奏，实现商品精准投放；策略分工，通过中台系统推进及赋能事业部的具体业务。

在设计研发方面，做好中长期规划，强调产品的科技感和功能性。将联名款、IP款功能性产品不断优化迭代，开展跨界合作，强化产品的故事性与独特性，打造产品记忆度。

在产品方面，主要是提升产品的有效性，不断优化人群分层及场景，设计与消费者更加匹配的产品。着重强调on(轻商务)和off(休闲)，把过度基础和重复SKU做减法，推进柔性供应链，推进科技型产品，增加产品记忆点。

在供应链方面，整合供应链资源，严控产品质量，巩固加强柔性供应链建设，增加产品生产和上市批次，加强柔性供应链在产品中的运用，降低期货的比例。

在渠道零售能力方面，增加投入，改善终端门店形象。通过发力于社交零售拓展、私域流量维护，开拓零售渠道，发挥线上线下全渠道联动优势。推动城市文化概念店建设，规划新形象店铺布局。通过精细化运营提升平效，改善门店盈利水平。

（三）儿童服饰业务

在运营端，不断创新运营模式，针对各品牌目标消费者以及不同消费场景，在不同渠道差异化地投放产品，满足不同人群的消费需求。

在产品端，开展深入的消费者洞察，充分运用森马电商的会员数字资产，提升线下消费者调研；深化年度、季度由品牌总经理负责制，完善产品创意企划、设计、营销、销售一体化工作模型；注重产品创意创新，整合全球前沿时尚趋势和设计理念，结合儿童心理和审美认知，打造品牌DNA的原创产品，不断拓展产品风格线、跨界IP联名款以及进行色彩图案创新；以材料作为驱动，不断升级面料功能、版型工艺，为全球儿童创造更加舒适、安全和高品质的生活方式产品。

在品牌端，围绕不同品牌的定位，打造差异化的价值创造，为消费者提供独特的品牌体验与情感；开展全域品牌营销，运用线上线下多触点，开展圈层触达与会员运营，打造超级品牌日；提升实体门店的购物体验、优化线上，打造品牌全域一致性体验。

（四）电商业务

2021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，提升消费者运营能力、高科技运用能力、全员运营能力三大运营能力。

提升消费者洞察能力，对消费者进行分层分类运营；强化全链路消费者体验提升；以推动企划开发，打造爆款为基础，提升以消费为中心的运营能力。

提升高科技运用能力，使底层数据安全、准确、及时、可视；强化数据产品化建设，将现有模型升级，扩大到业务全链条，不断完善数据产品检视效果，提升决策效率。

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。

在新零售业务方面，以“共创、取势、沉淀”为策略，构建全域营销触点模型，按照各平台的特性进行全域布局，快速推进“自播为主，达人为辅”的直播矩阵建设。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇二一年四月九日