



浙江森马服饰股份有限公司
2021 年度总经理工作报告

报告日期：2022 年 3 月

浙江森马服饰股份有限公司

2021 年度总经理工作报告

一、公司 2021 年度工作总结

2021年是国家“十四五”开局之年，同时也是百年变局与世纪疫情持续交织演进的一年。在我国国民经济持续恢复发展带动消费潜力稳定释放的背景下，面对疫情、极端自然灾害等不利因素影响，在国家保民生、促消费良好政策环境以及各类假日消费拉动下，服装行业总体实现了平稳健康发展，内销逐步好转。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，公司始终秉持“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。同时，作为中国服饰行业的龙头企业，公司响应国家2030碳达峰、2060碳中和目标，持续推动公司业务环节向“时尚、科技、绿色”转变，兼顾经济效益和环境效益，并通过自身的品牌影响力向广大消费者传递环保、低碳的理念，积极践行企业的社会责任，打造持续和健康的成长，努力成为一家令人尊敬的时尚服务企业。

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、公司 2021 年度主要工作

（一）股份公司

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。公司前台敏捷、中台赋能的运营框架已逐步稳定，为公司未来发展打下坚实基础。

1、升级供应链中台

2021年，公司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,实现最优性价比;构建基础加工与快反相结合的供应模型,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;建立材料创意中心,进一步推动各品牌间材料共享;建立功能科技材料创新研发平台,形成“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;建立由战略供应商组成的供应链战略顾问委员会,通过外部视角形成公司供应链的“智库”,共同推动公司供应链持续变革。

公司加强绿色供应商管理,建立供应商数据化绿色档案,实现精益管理,同时,开展节能减排数据分析,赋能供应商。公司优先选择符合被环保部门评定为环保诚信或者环保良好的绿色供应商,以及因为环境保护工作突出受到国家及地方政府表彰的绿色供应商,对不符合国家及地方环保政策、重污染高能耗、环境风险大的供应商实行一票否决。

2、数字化进程进入快车道

公司2021年在数字化进程方面进入快车道,通过导入消费者洞察工具,推动品类和新品增长;持续推动PLM等系统优化,分析关键因子,迭代最佳实践的经验输出,赋能创新业务,支持股份公司战略目标实现;从打破全域数据壁垒,集成全域数据,打造专家模型,进一步加速全域数据共享、共用、共运营,实现数据在多场景下运用、分析与决策,提升运营效能;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。

3、优化新零售中台

公司持续优化新零售中台的建设,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,多维度赋能零售商,将线下零售商门店快速引入内容直播电商业态;拉通品牌自播、达人直播并结合短视频的优势,打造矩阵式直播地图;通过共创共识会议活动,推动组织协同。

4、组织建设和人才发展

公司继续执行和落实三年人力资源发展战略,通过迭代公司文化价值体系、升级组织架构、完善人才发展体系、落实宝马良驹人才战略、加速复合型人才培养、打造学习型组织、完善多层次多元化激励考核机制等多重举措,不断夯实公司人力资源管理体系,持续提升内外部雇主品牌形象。

2021年,公司先后获得由伯乐会颁发的“2021中国好伯乐年度价值雇主”、

“杰出人力资源管理团队”奖项；获得由智联招聘颁发的“中国最佳雇主校招案例奖项”；获得 GHRC 全球人力资源管理大会颁发“2021 中国最佳雇主品牌”。

（二）休闲服饰业务

1、刷新全域品牌定位 打造品牌大事件

2021 年，公司与知名咨询公司合作完成森马品牌 DNA 消费者调研，明确森马品牌的全域品牌定位为“舒服时尚”。公司加强森马品牌的营销投入，聚焦 95 后潮流人群，从 Z 世代消费者视角出发，重视流量获取，加强社交零售拓展。森马品牌年度曝光近 30 亿人次，“舒服时尚”的品牌心智认知占据消费者对森马品牌的整体品牌形象讨论维度的第一位。森马品牌在社交媒体正面评论量大幅提升。

同时，森马品牌围绕产品功能卖点，通过科技感画面和动态视频向消费者直观传递产品价值，成功打造一系列品牌营销大事件，包括：2021 年 5 月凉感系列推广内容的热度登顶 B 站；2021 年 8 月聘请 SMARTECH 系列的代言人罗一舟，快速建立消费者对森马品牌功能产品认知；2021 年 9 月联合抖音超品日打造“穿越舒服之境”的品牌大秀，实现相关系列产品的流量业绩双爆发。

2、持续强化面料科技 深化柔性供应变革

在设计研发方面，森马品牌着力强调产品的时尚度和功能性，通过将联名款、IP 款、功能性产品不断优化迭代，强化产品的故事性与独特性，打造产品记忆度。针对不同人群、不同渠道、不同区域气候差异，森马品牌结合消费场景痛点，设计与消费者需求更加适配的产品，打造明星单品。

公司已建立基于产品全生命周期的绿色设计理念，2021 年，公司推出了“C25”低碳概念产品，主推卫衣和牛仔裤。该系列产品从原材料选择到成衣生产，都尽可能采用了低碳材料以及绿色工艺进行生产制造。同时，公司对绿色低碳系列产品进行持续研发，目前已对 3 款产品完成从原材料获取阶段到成衣生产阶段的碳足迹核算，公司碳足迹的核算和低碳产品的持续研发将为响应国家 2030 碳达峰、2060 碳中和目标迈出森马的关键一步。

森马品牌与行业知名咨询公司合作，深化柔性供应链变革，通过增加总部控货比例、优化终端买货结构、缩减首铺订单比重、新产品先小量测试，根据零售反馈追加后续订单等方式提升畅销款满足率和售罄率。

3、提升终端零售效率 加强全域渠道一致性

在渠道零售能力方面，森马品牌在 2021 年增加投入，改善终端门店形象。根据品牌定位，升级门头形象，推动城市文化概念店建设，加快新形象店铺布局。通过全价值链项目改革，持续推进周度零售 PDCA（即：计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、行动(Action)），建立以消费者为中心的周度假假设验证业务循环，通过精细化运营提升试点区门店坪效，改善门店盈利水平。

森马品牌还开展多种形式的终端赋能培训，提升门店现场零售管理能力，向顾客提供更优质的零售体验；拉通季度重点品类、季度产品故事的全域推广，统一视觉拍片，加强全域品牌传播的一致性；发展新零售，加强社交零售拓展、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。

（三）儿童服饰业务

1、品牌定位焕新 引领品牌升级

2021 年，巴拉巴拉品牌对品牌定位进行全新升级，以“最懂成长的儿童时尚品牌”作为新的定位，将 20 年来积累下的对于儿童和时尚的理解重新梳理并注入品牌的基因之中。为进一步提高品牌势能，巴拉巴拉 2021 年开展了一系列全域营销战役，以天猫超品日和抖音超品日为主要契机，整合线上线下营销资源触达目标人群，核心品类 T 恤、连衣裙等也借助传播效果实现大幅增长。与此同时，巴拉巴拉在全域推进了品牌 SI 和 VM 升级，持续对品牌形象进行升级换代。

2、聚焦产品发展 突破重点品类

巴拉巴拉品牌坚持引进优质商品和创意人才，并加强与外部时尚趋势机构和专业院校合作，对于服装图案、色彩、面料和版型等持续投入研发；开发出“零碳天丝”、“全棉吸湿速干”等一系列创新面料，为孩子们打造更加舒适清爽的穿着体验。同时为了进一步强化产品线发展，巴拉巴拉分别建立婴幼儿童、中大童、鞋品和家居产品线，产品线负责人整合供应链、商品、营销、渠道等各方面资源，从而实现更敏捷的决策和执行流程。各产品线也陆续开出独立门店，与巴拉巴拉目前的综合门店实现差异化，从而进一步聚焦产品线，并且丰富门店形态。其中，婴幼儿童线的 Balabala baby 独立店已开出接近 100 家，门店销售和盈利水平都在稳步提升。

3、数字化转型 提升运营效率

巴拉巴拉品牌在继续巩固天猫、唯品会等优势平台同时，全面拥抱直播赛道，品牌曝光和销量都呈现出爆发式增长，始终处于行业领先地位；在品牌自播同时，巴拉巴拉也将直播电商的理念和方法论赋能客户加盟商，促进其提升店铺销售和流转效率。线下渠道方面，巴拉巴拉品牌更加聚焦在门店质量提升上，以老店增长为核心任务；2021年开始在部分地区进行精益零售试点，以更加精细化的运营方法提升店内货品陈列，试点门店在人效和利润率方面都有显著提升。巴拉巴拉打通全域库存系统，实现线上线下销售融合以及商品的全域流转，满足用户在不同场景和渠道下的购物需求，提升运营效率。

（四）电商业务

2021年，公司电商业务明确未来发展规划，在品牌电商业务、电商新品牌业务、未来孵化器业务上更稳健、更聚焦，持续发挥品牌头部效应，保持了快速增长。

1、电商业务健康发展

2021年，公司电商业务继续保持健康发展态势，重点建设以森马、巴拉巴拉品牌为代表的品牌电商业务，运营亚瑟士儿童业务；重新定位 Minibalabala、爱肯两大电商新品牌业务；孵化代运营和尾货清仓业务。浙江森马电子商务有限公司全年实现营业收入 61.08 亿元，同比增长 8.62%。森马品牌人群资产总量和会员总量位于行业领先；巴拉巴拉品牌头部效应进一步扩大，售罄率、库存周转率等核心指标不断提升；电商品牌 Minibalabala 在实现业绩增长的同时，实现产品新的定位与升级，完成品牌新形象转型。

2、直播短视频等新业务实现规模突破

2021年，森马电商重点建设内容直播业务，构建了品牌自播、达人播、门店播、新零售服务商、会员销售全场景的直播链路，森马品牌和巴拉巴拉品牌先后举办“抖音超品日”，通过茶卡盐湖走秀以及长城走秀结合新品发布活动，实现品销结合，获得 20 亿级的品牌曝光，成功打造行业标杆。

3、持续推进信息化建设

公司持续推进电商业务的数字化建设，推进数据产品化和智能化升级；建立了以消费者需求为出发点的全链路决策模型，以数据模型支持业务发展，提升商品运营效率，进一步发挥信息技术在业务中的降本增效功能；构建视觉工作的标

准化和经验沉淀，提升视觉工作效率；提升消费者沟通触达和服务水平，为消费者创造更美好的体验；实现线上线下会员全域运营，线上线下业务协同提效。

三、公司 2022 年主要工作规划

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

总经理 徐波