



浙江森马服饰股份有限公司

2022 年度总经理工作报告

报告日期：2023 年 3 月

浙江森马服饰股份有限公司

2022 年度总经理工作报告

一、公司 2022 年度工作总结

2022 年，受国际政治和经济波动影响，国内市场需求疲弱、原材料成本高企，中国服装行业以及国内零售行业面临压力和挑战。

面对市场需求及经营环境等诸多不确定性，公司秉持“一切以消费者为中心”的理念，以健康经营为主旨，围绕“全域融合、组织变革、流程再造”，以消费者需求为中心、消费者洞察为依据，全面联通线上线下全域业务，为消费者提供高质量一体化全域服务；围绕消费者需求，不断强化内功，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，提升经营效率，增强公司的抗风险能力。

2022 年，公司实现营业总收入 133.31 亿元，较上年同期下降 13.54%；实现营业利润 8.71 亿元，同比下降 54.84%；实现归属于上市公司股东的净利润 6.37 亿元，同比下降 57.15%。截至 2022 年 12 月 31 日，公司总资产为 182.71 亿元，归属于母公司所有者的净资产为 109.01 亿元。

二、公司 2022 年度主要工作

全域融合 组织重构 流程再造

2022 年，公司围绕“组织分工”、“运营规则”、“考核改革”、“流程再造”四大支柱，以“产品经理制”和“全域一致性”为主轴，实施了全面的组织变革。从打造消费者全域体验、品牌产品零售体验全域协同的角度出发，公司融合了全域品牌、全域产品和全域渠道的管理模型，从组织分工、协作规则、考核机制和针对核心业务流程再造等方面进行了全面调整和层层推进。

以消费者洞察驱动产品领先策略

公司始终以消费者需求为中心，消费者洞察为依据，围绕材料创新、功能设计、使用场景等维度驱动创新性的产品开发，包括：推出“舒服裤”、“轻松羽绒”、“冰激凌牛仔”、“吐司牛仔”等一系列创新的心智产品，让消费者的体

验得到全面提升。公司“安睡天使”婴儿连体衣、DRY-X 吸湿速干抗菌儿童睡衣、宝宝可穿牛仔裤、莱赛尔吐司牛仔外套等产品荣获中国纺织工业联合会颁发的“2022 年度十大类纺织创新产品”称号。

提升全链路运营弹性

2022 年，公司不断提升全链路运营弹性，从生产下单到销售交付的全链路运营管控上持续发力。在过去一年，公司上线了智能拉补系统和自动补货系统，提高了终端整体运营效率，减少了流转过程中的库存积压。面对下半年国内疫情的反复，公司的订单柔性管理也发挥了重要作用，整体上控制了库存大幅增加的风险。

全面推广全域数字化零售门店

基于对健康经营的持续追求，公司打破了传统线下业务与线上业务界限，从全域视角出发，推出“全域数字化零售门店”的概念，以“消费者为中心”，围绕全消费场景，重塑线下门店生意模型，通过打通单门店实体业务、直播业务、微信生态业务、本地生活业务、O2O 业务和内容种草导流业务，实现商品运营上的全域变革，让消费者在任何一种渠道都能便捷地购买到商品。2022 年，主品牌森马、巴拉巴拉已全面推进数字化门店进程，以“穿型城市”为主题，数字化标杆门店快速落地全国核心城市。

聚焦构建中心化能力

公司持续推进构建中心化能力，规模化、效率化支撑一线业务发展。2022 年，公司进一步整合中台部门，构建全域零售运营部门、全域流量管理部门、全域会员管理部门、全域空间设计部门，强力支撑业务的多维发展，进一步扩大全域触点，提升消费者体验，形成标准化运营模型，快速提升经营效率，构建强中心化能力，助力全域业务协同一体化发展。

三、公司 2023 年主要工作规划

2023 年，是全面落实党的二十大精神的起步开局之年。展望 2023 年，我国经济运行仍然面临不少风险和挑战，外部环境复杂多变，需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力仍然较大，但要看到，我国经济韧性强、潜力大、活力足，各项政策效果持续显现。

“犯其至难而图其至远”。面对复杂的市场竞争和多变的外部环境，公司提

出“追求有质量增长”的发展方向，通过创新创造价值，通过增长兑现价值，从而打造长久、健康且稳定发展的品牌和企业，成为一家令人尊敬的时尚服务企业。

（一）股份公司

2023年，股份公司将继续深入推进制度创新，深化组织、流程和考核机制变革，包括：“产品经理制”等迭代更新，通过制度创新驱动企业活力和经营效益提升；从产品经理视角，推动业务流程简化；向业务前线进行更多授权，缩小组织和决策闭环，提升运营效率。

同时，公司将坚持对品牌一致性的追求，持续在产品和消费者体验上进行创新；提速发展儿童运动赛道，探索在商业模式上实现突破；加速国际市场发展，探索未来业绩增长来源。

（二）休闲服饰业务

2023年，森马持续提升全域消费者购物体验，专注商品开发和运营效率提升，坚持有质量的增长。

深化产品经理制组织变革，组织扁平，简化流程，开发提效，款式聚焦。

在商品研发方面，聚焦并持续强化心智产品功能价值，放大功能产品占比，提升心智产品市场占有率；优化森柔系列面料，迭代“森柔棉/森柔牛仔/森柔毛衫”心智产品。加强开发规划，提升面种通用率，显著提升柔供占比。

在品牌营销方面，围绕全域心智产品，结合消费新趋势，进行品牌传播内容创意，贴合年轻人喜好，拉新人群，提升溢价能力。升级全域品牌形象，门头升级，道具更新，视觉和内容呈现标准化，提供给消费者一致的服务体验。

在渠道运营方面，迭代商渠匹配模型，打造四大核心店群标杆；进一步扩大拉补控货门店范围，强化头部款周度的零商陈一体化跟进，商品爆旺平滞定价及运营模型迭代，提升商品运营效率。

（三）儿童服饰业务

深化产品经理制变革，推动产品线发展：进一步优化组织机制和考核激励，充分发挥产品经理的业务能动性，促进策略执行落实和业务闭环管理。同时聚焦心智品类，持续增加研发与推广投入，并通过面料创新、时尚度提升、年轻潮流IP联名以及优秀设计师合作等方式，焕新产品风格，更好地满足消费者需求。Balabala premium也将进一步强化产品企划和研发能力，满足核心品类高价格带拉升，并持续布局和拓展高端渠道，获得高净值客群的认可。

聚焦爆品营销，提升品牌全域一致性：以top单品作为新品推广的重要抓手，在推广、传播、运营各环节投入资源，进而深度捆绑产品，实现新品销售期的高增。聚焦核心风格和单品进行视觉氛围打造，在线上各平台和线下门店创造全域一致的视觉体验，增进消费者对品牌的认知。此外，还将通过增加品牌快闪、潮流联名、与甲方/平台深度联动等多种方式触达核心人群，推动新品销售，并促进品牌破圈。

促进全域流转，提升运营效率：重点放大全域同款同价商品比例，从而提升研发效率、加快产品的全域流转。强化柔性供应，逐步降低首次下单比例，缩短柔供周期，从而有效控制和减少库存。进一步推广以实体门店为基石的全域数字化门店，丰富门店的流量结构，提升门店运营效率与单店产出。

巴拉巴拉品牌将在2023年启动新一轮中期战略，重点围绕着“品牌引领、产品领先、效率驱动”三大核心目标促进品牌的长期持续发展。

（四）全域运营

2023年，公司以消费者为中心，全面提升消费服务体验，聚焦机会市场、机会渠道、机会赛道和机会人群，强化中心化能力，提升全品牌运营效率，加强全员经营意识和目标导向，实现公司健康发展。

布局机会市场，定位新的增量。创新商业模式，持续推广全域数字化零售门店，激活线下门店，构建新型全域零售生态。

提升数智化能力，通过智能决策和数智工具，快速提高全域全门店运营效率，实现更贴合消费者的产品研发、更精准的业务流量投放、更高效的业务运作和更全面的消费者体验升级。

提升全员经营管理意识，强化以健康经营结果为导向，充分发挥组织活力与创造力；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。

为者常成，行者常至。2023，机遇和挑战同在，森马以实干开启新征程，向未来，再出发！

浙江森马服饰股份有限公司
总经理 徐波