



浙江森马服饰股份有限公司

2019 年董事会工作报告

报告日期：2020 年 4 月

# 浙江森马服饰股份有限公司

## 2019 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。根据机构估算，2019年中国休闲服装市场规模约为8000-10000亿元，同比增长约4%。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，2019年中国童装市场规模达到2391.47亿元，2014-2019年复合增长率为13.48%。到2024年，中国童装市场规模将突破4000亿元。

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。

2019年，全球经济环境复杂多变，世界经济仍处在深度调整期，国内经济稳中有进，下行压力有所加大。行业发展仍处于重要的战略机遇期，环境更趋复杂，服装行业发展呈现出结构调整步伐加快、产品升级力度加大、制造品牌素质提升、终端市场品牌影响力提高、智能制造持续推进等特点。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，按照公司战略发展规划，继续坚持服饰主业，通过一系列内外部改革措施，着力提升公司核心竞争力，实现公司全面健康发展。

2019年，公司再次入围由中国服装协会发布的“2018年服装行业百强企业”名单，其中，“利润总额”荣列第五位，“营业收入”排名第九，“销售利润率”排名第二十三位；公司荣获由中国领先的人力资源媒体公司HRRoot颁发的2019亚洲最佳职场（中国大陆区）奖项评选之最健康雇主奖；公司“儿童运动鞋”“机织防晒儿童服装”、“儿童防油羽绒服装”三项企业标准分别入围了由国家市场监督管理总局等八部门发布的企业标准“领跑者”名单；公司旗下马卡乐品牌成功荣获“2019年度中国高成长连锁50强”。

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8年被评为A级。

2019年全年，公司实现营业总收入约193.37亿元，较上年同期增长23.01%；实现营业利润21.52亿元，同比增长3.47%；实现归属于上市公司股东的净利润15.49亿元，同比减少8.52%。截至2019年12月31日，公司总资产为166.21亿元，归属于母公司所有者的净资产为117.65亿元。

## 二、2019 年董事会工作情况

1、2019年公司董事会共召开9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) 2019年1月7日，公司召开第四届董事会第二十三次会议，主要审议投资设立全资子公司等议案；

(2) 2019年2月27日，公司召开第四届董事会第二十四次会议，主要审议关于 2018年度计提资产减值准备的议案；

(3) 2019年4月25日，公司召开第四届董事会第二十五次会议，主要审议公司2018年度报告等议案；

(4) 2019年4月29日，公司召开第四届董事会第二十六次会议，主要审议2019年第一季度报告等议案；

(5) 2019年6月24日，公司召开第四届董事会第二十七次会议，主要审议关于增加公司经营范围并修改《公司章程》等议案；

(6) 2019年8月13日，公司召开第四届董事会第二十八次会议，主要审议为子公司提供担保额度的议案；

(7) 2019年8月26日，公司召开第四届董事会第二十九次会议，主要审议2019年半年度报告等议案；

(8) 2019年10月28日，公司召开第四届董事会第三十次会议，主要审议2019年第三季度报告等议案；

(9) 2019年12月27日，公司召开第四届董事会第三十一次会议，主要审议公司董事会换届选举等议案。

2、2019年公司共召开1次年度股东大会，1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 2020 年工作规划

新的一年，公司面对疫情带来的全球经济波动、行业整合升级等诸多不确定性，既要坚持战略恒心，亦要保持策略弹性。公司将加快零售结构转型和全渠道零售生态的布局，加强现金流和财务风控管理，进一步加大数字化建设，推动商业模式和运营管理能力的持续创新。公司致力于连接当下的用户，提供他们喜爱的商品，创造打动他们的品牌体验，打造持续和健康的增长，成为一家令人尊敬的企业。

#### 1、股份公司

2020年将开展一系列围绕公司级核心运营能力的建设工作。继续在确保服装核心品类优势的基础上，积极探索多品类的扩张机会；建立以创新为主的研发模式，最大化创造品牌价值和提升用户体验。同时，公司还将继续建设和优化供应链中台、新零售中台和数字化运营中台，推进柔性供应链改革和全渠道零售运营能力的建设。

公司将更关注零售商整体生态发展体系的健康状况，致力于改善代理商盈利水平，渠道库存水平，赋能零售商经营能力和全渠道运营管理水平提升。

2020年公司在延续推进业财一体化、供应链系统等数字化项目建设的同时，将推进建立链接前台用户与后台核心资源的数据业务中台，为不断变化和革新的前端业务发展需求提供更灵活的支持。公司还将建设大数据平台和多品牌会员体系，通过消费者行为的集成、匹配、联合、分析、预测，赋予更多业务价值的挖掘潜力，逐步实现用户导向、敏捷变革和数字化的业务模式转型。

2020年，公司将继续执行和落实三年人力资源发展战略，通过业务前中台组织的搭建，多层次多元化激励考核机制的建设和提升客户赋能能力等举措支持公司达成年度发展目标，并配合业务战略持续推进组织架构优化。公司将持续致力于打造最佳雇主品牌，进一步加强企业社会责任建设，提升员工满意度。

#### 2、休闲服饰业务

2020年森马品牌将全面拥抱新零售，完善全渠道零售战略布局，开展社群营销，构建私域流量。将品牌推广重心转移到线上平台，重点推进直播平台营销拓展，建立品牌直播室，输出内容创意及品牌直播标准，开展百城KOL计划，赋能KA客户。持续深化商品改革，优化商品组织架构，增加线下商品与线上商品的协

同整合。加大研发投入，重点关注产品面料科技、功能、穿着体验。继续重点投入鞋品研发，抓住新青年的高频生活场景与穿搭需求，提供满足多生活场景需求的价值单品，鞋品研发与服装面料、款式设计、搭配做高度协同整合，打造森马DNA极致单品。

正在进行的柔性供应链改造项目将进一步扩大试点范围，智能铺补货系统研发上线，提升门店的数字化程度和运营管控效率。

### 3、儿童服饰业务

巴拉巴拉品牌将继续秉持“让天下儿童拥有美好童年”的使命，推动以消费者为中心的全域运营改革和升级。

在产品研发端，巴拉巴拉品牌将通过上海、欧洲以及韩国研发办公室，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，进行产品原创设计和生活方式品类扩张。与供应链合作伙伴共同研发创新，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。强化柔性供应，通过大数据洞察，智能制造等手段，提升对市场反馈的精准解读和反应速度，提高全域运营效率，控制库存水平。

在运营端，巴拉巴拉品牌将深化全域零售运营能力，根据消费者画像，优化货品组合，消费者沟通策略和购买转化渠道，为每位消费者提供差异化，个性化生活方式产品与服务。在实体零售渠道，品牌将为消费者提供儿童生活方式体验空间，包括推出品牌全新生活方式店铺模型，以及体现巴拉巴拉儿童生活方式概念的社区亲子空间 Balabala Park。渠道结构以及资源持续向泛购物中心倾斜，扩大购物中心、百货、奥特莱斯店铺的占比，并进行高增长细分市场渠道的战略布局和发展。运用会员+社群+直播等新零售工具提高店铺运营和库存周转效率，实现健康可持续的品牌零售增长。2020年，巴拉巴拉将持续发展海外业务，扩大市场份额，并考虑布局东南亚、印度等新兴高速增长市场。

儿童服饰板块多品牌将通过差异化发展，满足市场对不同品牌定位和差异化目标消费者的需求。公司将进一步推进KIDILIZ集团的品牌业务在中国以及亚洲地区的发展，在设计资源、品牌发展、全球采购与国际业务发展等方面最大化实现整合与协同效应的发挥。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。

#### 4、电商业务

2020年，森马电商将继续保持健康高速发展的目标，重点建设消费者运营、全员运营、高科技运营三大能力。围绕以消费者需求为导向，强化现有品牌心智，大力发展直播和视频电商、社交电商，构建多平台、多品类的消费生态链；继续推进内部阿米巴机制和外部合伙人机制，激发全员创新创业潜能；持续推进信息化建设、升级现有ERP、OMS系统，进一步发挥信息技术在业务中的降本增效功能，提升数据决策效率等重点工作来不断提升电商业务竞争力。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇二〇年四月二十三日