

证券代码：002563

证券简称：森马服饰

公告编号：2021-09

浙江森马服饰股份有限公司 2020 年年度报告摘要

一、重要提示

本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到证监会指定媒体仔细阅读年度报告全文。

除下列董事外，其他董事亲自出席了审议本次年报的董事会会议

未亲自出席董事姓名	未亲自出席董事职务	未亲自出席会议原因	被委托人姓名
-----------	-----------	-----------	--------

非标准审计意见提示

适用 不适用

董事会审议的报告期普通股利润分配预案或公积金转增股本预案

适用 不适用

是否以公积金转增股本

是 否

公司经本次董事会审议通过的普通股利润分配预案为：以股权登记日股本为基数，向全体股东每 10 股派发现金红利 2.5 元（含税），送红股 0 股（含税），不以公积金转增股本。

董事会决议通过的本报告期优先股利润分配预案

适用 不适用

二、公司基本情况

1、公司简介

股票简称	森马服饰	股票代码	002563
股票上市交易所	深圳证券交易所		
联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表	
姓名	宗惠春	范亚杰	
办公地址	上海市闵行区莲花南路 2689 号	上海市闵行区莲花南路 2689 号	
电话	021-67288431	021-67288431	
电子信箱	ir@semir.com	ir@semir.com	

2、报告期主要业务或产品简介

（一）行业发展概况

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。

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。

报告期内，公司所在行业的国家及地方税收、进出口政策无重大变化，对公司未产生显著影响。

（二）公司主要业务及业务模式

1、主要业务

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。

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。

2、业务模式

公司产品全部外包生产，公司主要业务包括品牌运营、设计研发、生产组织与成衣采购、零售管理等。

（1）品牌运营

公司的品牌运营集合了消费者研究、品牌传播以及零售推广等功能，其目标是通过消费者研究，结合公司的业务现状及竞争态势，制定品牌策略，实施传播、产品及零售的整合营销，坚持具有独特定位的品牌战略。所有店铺均由品牌运营部门提供统一的店铺形象设计、商品及道具陈列与展示方案。

（2）设计研发

公司按不同品牌，分产品组建设计研发团队，整合全球设计资源，拥有强大的商品自主研发设计能力，整合全球前沿时尚趋势和设计理念，捕捉市场流行趋势资讯，以长周期商品开发和快反商品模式相结合，满足消费者快速变化的时尚服饰文化需求。

（3）生产组织与成衣采购

公司服饰品牌产品的生产全部采用外包生产方式，公司使用的外包生产模式主要为 OEM 和 ODM。公司制定了严格的供应商甄选标准、考核办法与淘汰机制，并在委托生产合同中明确了各方的义务与责任，最大程度地保证面、辅料与成衣的质量。

（4）零售管理

公司已建立包括专卖店、商超百货、购物中心、奥特莱斯、电商、小程序等在内的全渠道零售体系。线下业务方面，森马与巴拉巴拉两个品牌的销售均采用以特许加盟为主，加盟与直营相结合的销售模式。两个事业部分别设立了直营与加盟销售的管理部门，对两大销售体系进行日常的管理。公司的直营店除了销售之外，还承担着品牌宣传、反馈市场信息、总结终端运营经验等职能。加盟销售方面，公司在加盟商拓展、加盟商管理、加盟商支持等方面制定了一系列政策以规范并促进加盟销售市场发展。线上业务方面，公司全资子公司浙江森马电子商务有限公司于 2012 年起开展电商业务，在天猫、唯品会等第三方电商平台上运营公司旗下品牌产品及代理其他商品零售业务。

（5）仓储与物流

公司在温州、上海、杭州、嘉兴等地建设产业园，总投资 25.67 亿元，主要承担办公、仓储以及员工住宿、生活等功能。公司采购的成衣从工厂首先发往公司工业园仓库中，再通过第三方物流公司运送到门店。

（三）风险及应对措施

1、宏观经济波动风险

本公司主要产品为休闲服饰和儿童服饰，分别定位于大众消费市场及中高端儿童服饰市场，市场需求受宏观经济波动和居民消费水平的影响较大。若国内终端消费需求增速放缓，可能对公司主营业务产生不利影响。

2、品牌运营风险

（1）休闲服饰业务风险

休闲服饰这一细分市场在服装行业中具有较大市场份额，在经过需求推动为特征的快速发展阶段后，市场呈现消费快速变化、零售渠道变迁、互联网消费崛起、全球化竞争加剧等特征，市场竞争日趋激烈。上述因素可能会影响公司休闲服饰业务的发展。

（2）儿童服饰业务风险

中国童装市场受消费升级和人口政策等因素影响，呈现快速发展的特征，众多服饰品牌纷纷进入童装市场，市场竞争加剧可能给公司儿童服饰业务的发展带来不确定的风险。

3、原材料价格变动的风险

如果面辅料的价格和委托加工成本出现持续上涨的情形，公司有可能面临面辅料不能及时供应、采购成本上升的局面，从而对公司正常生产经营活动造成一定影响。

4、存货管理及跌价风险

随着公司销售规模的扩大，销售给加盟商以及直营终端及电商渠道铺货和陈列的商品需要量不断增加。目前公司的存货是正常经营过程形成的，符合公司经营的实际情况和行业惯例。但若产品销售市场发生异常变化导致存货跌价或存货变现困难，将给公司经营业绩带来较大影响。

5、进出口贸易风险

世界经济贸易环境的变化，给公司进出口业务带来不确定的影响。现阶段，公司进出口业务规模较小，公司因汇率的波动、贸易保护主义等因素导致的进出口贸易风险不会给公司业绩带来重大影响。

6、应对措施

(1) 持续强化现有森马、巴拉巴拉品牌的领先地位。经过多年的积累，公司对行业 and 市场需求充分认知，根据休闲服饰和儿童服饰两大细分市场的特点和目标消费者的需求，以品牌经营为核心，以事业部制的形式独立运营森马休闲服饰和巴拉巴拉儿童服饰两大品牌，分别为两大细分市场的供需各方构建了具有差异化特征的业务平台，有效整合了两大细分行业产业链上下游的资源，实现了生产商与渠道商的高效整合，使得两大细分行业中的设计、生产和渠道拥有者都能够通过公司的业务平台迅速渗透至市场和目标消费者，形成稳定的业务链和生态圈。

(2) 公司积累了丰富的供应商资源，为保证生产经营的有序进行，公司制定了一系列生产采购环节的制度和流程，包括由公司或成衣厂商按照公司提供的样式及标准向公司指定的面辅料供应商采购。同时，公司将产品的生产外包给成衣厂商，可充分发挥成衣厂商的专业性和规模经济优势，这些措施在很大程度上降低了公司的经营成本和经营风险。

(3) 存货控制：

公司对存货的控制主要为事前控制、事中控制和事后控制。

A、事前合理规划

公司市场部负责调研制订市场拓展计划，销售部负责与加盟商沟通确认销售增长目标，商品运营部根据上述计划目标结合公司的发展战略，以市场需求为驱动，制订出年度销售目标，再将其分解为季度销售目标，预算每季库存等指标，制定每季度货品下单计划。公司建立健全完善的经营计划制定体系，利用柔性供应链规划，做好长中短期产品开发及供应计划，并通过严密的内控机制，保障经营计划有效执行。

B、事中灵活调整

在货品的销售过程中，商品运营部会组织资深销售人员进行产品评审，选出流行款和沉淀款，确定出部分畅销款式下单补货，根据市场销售情况进行后期追单，同时与生产部排好时间产能，如果销售情况好则下单，如果销售不理想则停单。销售过程中根据每天报表进行分析商品，如果过程中出现偏差，根据差异率对部分客户或系统客户进行陈列促销或打折促销，直至偏差接近库存预算目标。

C、事后及时处理

对于滞销及客户退回的商品，公司会按照款式和品类对其进行重新归类整理，根据市场需求信息，在第二年的相应季节通过线上平台及线下门店统一组织销售。

综上所述，由于公司对货品进行了合理的事前规划，灵活的事中调整，及时的事后处理，从而较好的控制了公司的库存，使库存商品数量保持在合理的水平。

(4) 公司持续整合供应链资源，提高产品质量；优化渠道结构，把握新的渠道增长机会；加大产品研发投入，提高产品力；加大品牌运营投入，提升品牌力，改善零售及消费体验；通过管理创新，加强激励等措施，提升公司运营效率。努力实现良好的经济效益。

3、主要会计数据和财务指标

(1) 近三年主要会计数据和财务指标

公司是否需追溯调整或重述以前年度会计数据

是 否

单位：元

	2020 年	2019 年	本年比上年 增减	2018 年
营业收入	15,204,910,811.06	19,336,765,180.66	-21.37%	15,719,131,524.20
归属于上市公司股东的净利润	805,678,120.96	1,549,401,524.99	-48.00%	1,693,628,451.69

归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	756,740,688.15	1,484,079,310.01	-49.01%	1,334,235,053.09
经营活动产生的现金流量净额	4,456,518,195.21	1,676,841,524.54	165.77%	954,971,111.22
基本每股收益（元/股）	0.30	0.58	-48.28%	0.63
稀释每股收益（元/股）	0.30	0.58	-48.28%	0.63
加权平均净资产收益率	7.01%	13.60%	-6.59%	16.03%
	2020 年末	2019 年末	本年末比上年末增减	2018 年末
资产总额	17,169,978,788.39	16,620,692,940.86	3.30%	16,567,714,771.82
归属于上市公司股东的净资产	11,472,972,746.65	11,764,748,254.18	-2.48%	11,145,833,906.22

（2）分季度主要会计数据

单位：元

	第一季度	第二季度	第三季度	第四季度
营业收入	2,737,910,642.83	2,996,076,640.65	3,715,841,973.57	5,755,081,554.01
归属于上市公司股东的净利润	17,482,482.67	4,113,779.54	194,325,826.59	589,756,032.16
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-25,913,062.90	-28,863,235.42	179,378,229.04	632,138,757.43
经营活动产生的现金流量净额	-241,544,959.37	772,995,291.47	1,466,707,893.31	2,458,359,969.80

上述财务指标或其加总数是否与公司已披露季度报告、半年度报告相关财务指标存在重大差异

□ 是 √ 否

4、股本及股东情况

（1）普通股股东和表决权恢复的优先股股东数量及前 10 名股东持股情况表

单位：股

报告期末普通股股东总数	25,552	年度报告披露日前一个月末普通股股东总数	30,161	报告期末表决权恢复的优先股股东总数	0	年度报告披露日前一个月末表决权恢复的优先股股东总数	0
前 10 名股东持股情况							
股东名称	股东性质	持股比例	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押或冻结情况		
					股份状态	数量	
邱光和	境内自然人	16.32%	440,229,300	336,214,575	质押	268,500,000	
邱坚强	境内自然人	13.32%	359,442,552	269,581,914	质押	126,600,000	
森马集团有限公司	境内非国有法人	12.46%	336,000,000	0			
周平凡	境内自然人	9.27%	250,010,155	187,507,616			
戴智约	境内自然人	9.19%	247,957,448	0			
邱艳芳	境内自然人	6.27%	169,007,600	0			
郑秋兰	境内自然人	4.45%	120,000,000	0			
香港中央结算有限公司	其他	2.53%	68,254,768	0			
邱光平	境内自然人	2.36%	63,558,600	0			
全国社保基金一一三组合	其他	1.72%	46,427,773	0			
上述股东关联关系或一致行动的说明		1、本公司实际控制人邱光和、邱艳芳、邱坚强和戴智约共同持有森马集团有限公司 100% 股权。2、前 10 名股东中，邱光和与邱坚强为父子关系，邱光和与邱艳芳为父女关系，周平凡与邱艳芳为夫妻关系，邱坚强与戴智约为夫妻关					

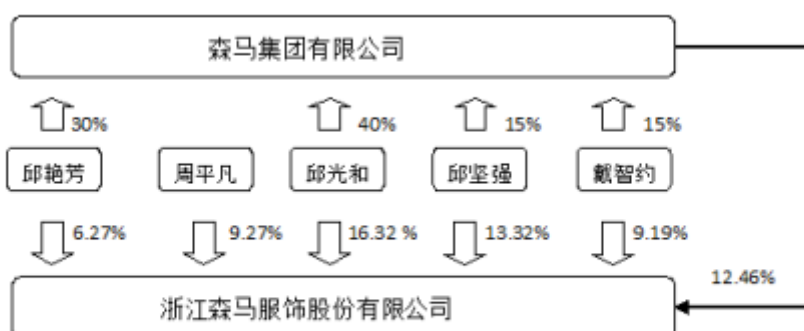
	系，邱光和与郑秋兰为夫妻关系，邱光和与邱光平为兄弟关系。3、除前述关联关系外，未知公司其他股东相互之间是否存在关联关系，也未知是否属于一致行动人。
参与融资融券业务股东情况说明（如有）	无

（2）公司优先股股东总数及前 10 名优先股股东持股情况表

适用 不适用

公司报告期无优先股股东持股情况。

（3）以方框图形式披露公司与实际控制人之间的产权及控制关系



5、公司债券情况

公司是否存在公开发行并在证券交易所上市，且在年度报告批准报出日未到期或到期未能全额兑付的公司债券
否

三、经营情况讨论与分析

1、报告期经营情况简介

2020 年是特殊且极不平凡的一年，新冠肺炎疫情肆虐全球，世界经济出现了历史性衰退，包括服装行业在内的全球零售行业面临极大的冲击与考验。艰难方显勇毅，磨砺始得玉成。在党中央的领导下，我国经受住了复杂严峻的国际形势考验，克服了新冠肺炎疫情造成的严重冲击，国内疫情得到控制，生产生活秩序稳步恢复，消费市场持续回升，消费者消费意愿、消费信心逐渐增强，疫情带来的影响正逐步消化。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 3.90%，降幅较上半年收窄 7.5 个百分点；全年限额以上单位商品零售额中，服装、鞋帽、针纺织品类下降 6.6%；新型消费快速发展。网络购物、直播带货等新模式快速发展，实物商品网上零售增长 14.80%，电商直播超 2400 万场。

2020 年，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因素，公司围绕“成为令人尊敬的企业”的发展愿景，坚持“一切以消费者为中心”，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，进一步加强数字化建设，打造敏捷的前台、稳健的中台、高效的后台，推动商业模式和运营管理能力的持续创新。2020 年，公司实现营业收入约 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。

（一）股份公司

1、核心运营能力建设

2020 年，公司开展一系列围绕公司级核心运营能力的建设工作。公司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；聚焦用品品牌价值主张连接消费者；用创新设计和科技材料创造价值感知；基于消费者全域消费旅程，定义全域运营规则，打造完整零售体验，向消费者传递统一的体验价值；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，持续推进柔性供应链改革和全渠道零售运营能力的建设。

2、深化供应链改革

公司持续对供应商结构进行整合优化，建立 SCM 供应链信息管理平台，推进供应链数字化；打造战略级供应商，建立大宗材料在线招标，实施重点材料战略集采；建立战略供应商共创机制，达成与供应商资源共享、协同发展、实现双赢的合作模式。

公司持续推动柔性供应链改革，通过柔性供应链的快反产品补充零售需求；通过分析产销数据，对商品的周转进行准确控制，提升库存效率；通过优化商品运营模式，加速智慧型供应链转型。

3、加速公司数字化进程

企业数字化运营是在当下以及未来很长一段时间内发展的必然趋势。为了更好地满足不断变化的业务发展需求、提升数据整合和使用效率、赋能门店和加盟商，打造便捷的工作平台，激发公司运营效率，公司数字中心将业财一体化、供应链系统、数字门店建设、数据业务中台等项目作为 2020 年工作重点，加速公司数字化进程。

通过供应链系统项目建设，公司已建立统一的供应链信息管理平台，通过大数据对设计、生产、包装、仓储、物流、销售等整条供应链进行统筹和监督，提升效能。在公司内部管理方面，公司迭代后的业务财务一体化项目上线后，公司运营效率进一步增强。公司“业财一体化项目”荣获 2020 年度 CSUA（中国计算机用户协会系统应用产品用户分会）金龙奖。

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，通过业务前中台组织的搭建、区域运营中心的建立以及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，提升组织核心能力，支持公司达成年度发展目标，并配合业务战略，持续优化组织架构，优化人岗匹配，建立人才计划，建立健全考核体系。

2020 年，公司荣获 GHRC 评选的“2020 中国最佳雇主品牌”、荣获 HRoot 评选的“2020 大中华区最佳人力资源团队”。

（二）休闲服饰业务

森马品牌在 2020 年度，主要工作重心放在品牌力、商品力、渠道力三个方面。

1、理清消费人群 梳理品牌定位

在人、货、场都在重新构建的当下，森马品牌开展广泛深入的市场调研，理清品牌消费人群画像，聚焦 95 后新青年，深挖他们乐于尝试多重职业和身份，勇于表达自己、更具创意和热情的“斜杠青年”本质，将森马品牌核心价值定位为“工作玩乐/Work to Play”，把握年轻消费者消费热点，探索消费者消费心理，不断以鲜活、年轻、创新形象多渠道触达年轻人。2020 年，森马品牌与知名电竞俱乐部开展合作，打造“森马说行·火钳留名”主题，切入当下年轻人热点话题；焕新门店形象和品牌 logo，拉近与年轻消费者距离。

2、提升商品力 打造有记忆度产品

森马品牌一直致力于有记忆度的产品研发和创新。2020 年，森马品牌巩固研发投入，重点关注产品面料科技、功能、穿着体验，大量增加功能性面料产品的开发；升级产品品类，抓住新青年的高频生活场景与穿搭需求，提供满足“ON-TIME（工作的场景） OFF-TIME（工作结束后休闲娱乐的场景）”多生活场景需求的价值单品，贴近年轻人的消费趋势；搭建商

品金字塔，为不同需求人群提供不同产品；继续重点投入鞋品研发，将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。

公司持续推动柔性供应链改革，通过建立柔性开发、供应及运营管理机制，开发数字化智能决策工具，快速响应和补充零售需求，提升业务效率。同时，公司在部分区域开展柔性业务试点工作，努力探索，先行先试，在售罄率、门店库存周转天数等重要门店运营指标方面已初有成效。

3、完善全渠道零售布局 拓展新零售业务

公司已建立包括专卖店、商超百货、购物中心、奥特莱斯、电商、小程序等在内的全渠道零售体系。森马品牌正按照新的消费群体、新的信息传播渠道、新的品类机会来不断调整品牌增长策略，全面拥抱新零售，把握全域运营带来的增量机会。森马品牌将推广重心转移到线上和社交平台，同时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，赋能 KA 客户；同时，包括加盟店在内零售店铺实施 24 小时在线，以门店为中心、以个人为支点，开展小程序新零售业务。

（三）儿童服饰业务

1、品牌升级 产品升级

公司儿童服饰巴拉巴拉品牌的市场占有率多年持续位居国内儿童服饰行业第一，龙头地位稳固。公司自创品牌迷你巴拉、马卡乐，合资品牌棵棵树，代理品牌 The Children's Place 等处于不同发展阶段，儿童服饰板块多品牌矩阵已经具有一定规模。2020 年，儿童服饰业务板块旗下各个品牌开展品牌重塑，根据消费者画像，定义基石业务、引擎业务、种子业务，明确目标人群，洞察消费者需求，确立品牌新定位，找到各品牌独特价值，进行全域品牌升级，打造全品类、全年龄段、各消费层次全面覆盖的儿童服饰板块多品牌矩阵。

2、重视创意企划 引领品牌成长

在产品研发上，各个儿童品牌围绕品牌价值与差异化，升级全链路产品研发和创新能力。进一步清晰定义、深化产品金字塔，与消费者、门店渠道匹配及落实；推进产品领先策略，推动面料、品类、IP 跨界与原创、核心专业等人才的引进。巴拉巴拉品牌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，推动多维矩阵式产品跨界，包括推出原创形象“小章鱼”及系列产品，以及推出与“冰雪奇缘”、“汪汪队”、“大闹天宫”、“敦煌博物馆”、“梵高博物馆”等知名 IP 合作款产品；针对儿童生活方式，品类上也不断推陈出新，推出包括儿童沐浴露、洗发水在内的儿童洗护用品，以及包括洗衣液、纸巾、湿巾等儿童日常用品。

3、推进“五新”策略落地执行 深化全域运营能力

巴拉巴拉品牌推进“新客、新品、新零售、新市场、新人才”的“五新”策略落地执行，深化全域零售运营能力。围绕“人”开展消费者以及品牌会员数字化运营及管理，做好会员标签管理和分析，吸引新客，增加会员复购；围绕“货”开展数字化推进工作，不断推进研发、柔性供应链、大数据商品销售预测、全域库存及周转等方面的数字化工作；围绕“场”开展数字化推进工作，包括全域零售渠道数字化推进、新产品全域推广、线上线下打通互相引流、赋能终端，促进运营效率提升。在实体零售渠道，品牌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 Park by Balabala。渠道结构及资源持续向泛购物中心倾斜，扩大购物中心、奥特莱斯店铺的占比，进行高增长、细分市场渠道战略布局和拓展。在新零售方面，通过云门店、直播、社群营销等开展线上线下联动工作，提高店铺运营效率，运用灵活策略提升库存周转效率，丰富消费者触点，实现健康可持续的零售增长。

（四）电商业务

2020 年森马电商得益于完善的品牌运营、渠道运营、中后台服务能力，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

2020 年，公司电商业务继续保持健康发展态势，重点建设消费者运营、全员运营、高科技运营三大能力。全年电商营

业收入 58.09 亿元,同比增长 8.89%。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 增长迅速,亲子装蝉联天猫行业细分类目第一,推出自有新品牌 IP Mimi 和 Nini。

2、直播短视频等新业务快速推进

森马电商坚持以消费者运营为中心,布局电商全渠道发展,大力发展直播和内容电商、社交电商,构建多平台、多品类的消费生态链,继续布局自播与达人直播双赛道,加速从“搜索存量时代”到“直播增量时代”的生态化调整,公司自播比例不断加大。同时,森马电商积极开展代运营业务,为代运营品牌提供模块化、定制化的一站式服务,满足不同品牌客户的需求。

3、持续推进信息化建设

持续推进信息化建设、升级现有系统,完善基础数据服务能力;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。

二、公司的营销网络概况

公司采取直营与加盟相结合、线上与线下互补的多元化营销网络发展模式。截至 2020 年 12 月 31 日,公司已在全国各省、自治区、直辖市及海外建立了 8725 家线下门店,其中直营 681 家,加盟 7693 家,联营 351 家;同时,公司在淘宝、天猫、唯品会等国内知名电子商务平台建立了线上销售渠道。

(一) 线下销售渠道

1、店铺情况

截至 2020 年 12 月 31 日,公司的门店的总体情况如下:

(1) 按业务模式分类

a、公司门店情况(不含 KIDILIZ 集团)

模式	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)
直营	907	181,583.79	129	30,803.63	355	59,902.93	681	152,484.49
加盟	8,649	1,668,702.53	778	112,070.49	1,734	336,824.50	7,693	1,443,948.52
联营			351	46,463.90			351	46,463.90
合计	9,556	1,850,286.32	1,258	189,338.02	2,089	396,727.43	8,725	1,642,896.91

b、KIDILIZ 集团门店情况

模式	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)
直营	403	45,361.00	2	421.00	405	45,782.00		
加盟	28	1,841.00			28	1,841.00		
联营	270	19,736.00	4	238.00	274	19,974.00		
合计	701	66,938.00	6	659.00	707	67,597.00		

c、公司门店情况(含 KIDILIZ 集团)

模式	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)

直营	1,310	226,944.79	131.00	31,224.63	760	105,684.93	681	152,484.49
加盟	8,677	1,670,543.53	778.00	112,070.49	1762	338,665.50	7,693	1,443,948.52
联营	270	19,736.00	355	46,701.90	274	19,974.00	351	46,463.90
合计	10,257	1,917,224.32	1,264	189,997.02	2,796	464,324.43	8,725	1,642,896.91

(2) 按商品品类分类

a、公司门店情况（不含 KIDILIZ 集团）

模式	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)
休闲服饰	3,766	906,626.01	344	59,924.53	1019	246,561.35	3,091	719,989.19
儿童服饰	5,790	943,660.31	563	82,949.59	719	103,702.18	5,634	922,907.72
合计	9,556	1,850,286.32	907	142,874.12	1,738	350,263.53	8,725	1,642,896.91

b、KIDILIZ 集团门店情况

模式	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)
儿童服饰	701	66,938.00	6	659.00	707	67,597.00		
合计	701	66,938.00	6	659.00	707	67,597.00		

c、公司门店情况（含 KIDILIZ 集团）

品类	期初		本期增加		本期减少		期末	
	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)	数量 (个)	面积 (m ²)
休闲服饰	3,766	906,626.01	344	59,924.53	1019	246,561.35	3,091	719,989.19
儿童服饰	6,491	1,010,598.31	569	83,608.59	1426	171,299.18	5,634	922,907.72
合计	10,257	1,917,224.32	913	143,533.12	2,445	417,860.53	8,725	1,642,896.91

2、主营业务收入情况

单位：万元

模式	2020年	2019年	增长额	增长率
直营	199,651.34	299,389.23	-99,737.89	-33.31%
其中：森马业务	144,420.30	189,455.87	-45,035.57	-23.77%
KIDILIZ业务	55,231.04	109,933.36	-54,702.32	-49.76%
加盟	665,654.63	1,052,925.33	-387,270.70	-36.78%
其中：森马业务	630,541.23	916,095.24	-285,554.01	-31.17%
KIDILIZ业务	35,113.40	136,830.09	-101,716.69	-74.34%
联营	62,673.43	34,996.37	27,677.06	79.09%
其中：森马业务	43,606.07		43,606.07	
KIDILIZ业务	19,067.36	34,996.37	-15,929.01	-45.52%
合计	927,979.40	1,387,310.93	-459,331.53	-33.11%

(二) 线上销售渠道

单位：万元

模式	2020年	2019年	增长额	增长率
电子商务	580,881.03	533,461.94	47,419.09	8.89%
其中：森马业务	571,247.85	518,326.21	52,921.64	10.21%
KIDILIZ业务	9,633.18	15,135.73	-5,502.55	-36.35%

三、仓储与物流情况

公司在温州、上海、杭州、嘉兴等地建设了产业园，总投资 25.67 亿元，主要承担办公、仓储以及员工住宿、生活等功能。

	占地（亩）	建筑面积(万平方米)	总投资（亿元）
温州园区	250.00	41.53	7.88
上海园区	195.29	18.96	6.57
嘉兴园区	285.24	45.91	7.32
杭州园区	21.30	6.31	2.91
天津园区	110.00	4.45	0.99
合计	861.83	117.16	25.67

2、报告期内主营业务是否存在重大变化

是 否

3、占公司主营业务收入或主营业务利润 10%以上的产品情况

适用 不适用

单位：元

产品名称	营业收入	营业利润	毛利率	营业收入比上年同期增减	营业利润比上年同期增减	毛利率比上年同期增减
休闲服饰	4,956,403,538.73	1,778,555,960.73	35.88%	-24.26%	-23.66%	0.28%
儿童服饰	10,132,200,812.87	4,299,819,607.49	42.44%	-19.99%	-26.28%	-3.62%

4、是否存在需要特别关注的经营季节性或周期性特征

是 否

5、报告期内营业收入、营业成本、归属于上市公司普通股股东的净利润总额或者构成较前一报告期发生重大变化的说明

适用 不适用

6、面临退市情况

适用 不适用

7、涉及财务报告的相关事项

(1) 与上年度财务报告相比，会计政策、会计估计和核算方法发生变化的情况说明

√ 适用 □ 不适用

1.重要会计政策变更

(1) 执行《企业会计准则第 14 号——收入》(2017 年修订)(以下简称“新收入准则”)

财政部于 2017 年度修订了《企业会计准则第 14 号——收入》。修订后的准则规定，首次执行该准则应当根据累积影响数调整当年年初留存收益及财务报表其他相关项目金额，对可比期间信息不予调整。

本公司自 2020 年 1 月 1 日起执行新收入准则。根据准则的规定，本公司仅对在首次执行日尚未完成的合同的累积影响数调整 2020 年年初留存收益以及财务报表其他相关项目金额，比较财务报表不做调整。执行该准则的主要影响如下：

单位：元

会计政策变更的内容和原因	受影响的报表项目	2020 年 1 月 1 日	
		合并	母公司
将约定可有条件退回的预计退货金额中冲减的成本，及对预计退回的存货计提的存货跌价准备重分类至其他流动资产	其他流动资产	631,926,699.87	532,265,898.08
	预计负债	631,926,699.87	532,265,898.08
将与销售相关的预收款项重分类至合同负债	合同负债	164,622,303.72	441,191,195.87
	预收款项	-186,023,203.20	-498,546,051.33
	其他流动负债	21,400,899.48	57,354,855.46

与原收入准则相比，执行新收入准则对 2020 年度财务报表相关项目的影响如下（增加/（减少））：

单位：元

受影响的资产负债表项目	2020 年 12 月 31 日	
	合并	母公司
其他流动资产	279,652,201.63	212,623,028.44
预计负债	279,652,201.63	212,623,028.44
合同负债	139,783,861.20	135,582,095.29
预收款项	-157,955,763.19	-153,207,767.68
其他流动负债	18,171,901.99	17,625,672.39

单位：元

受影响的利润表项目	对 2020 年度发生额的影响金额	
	合并	母公司
营业收入	320,027,807.69	55,337,140.40
营业成本	180,693,814.90	21,471,034.71
销售费用	139,333,992.79	33,866,105.69

(2) 执行《企业会计准则解释第 13 号》

财政部于 2019 年 12 月 10 日发布了《企业会计准则解释第 13 号》(财会〔2019〕21 号，以下简称“解释第 13 号”)，自 2020 年 1 月 1 日起施行，不要求追溯调整。

①关联方的认定

解释第 13 号明确了以下情形构成关联方：企业与其所属企业集团的其他成员单位（包括母公司和子公司）的合营企业或联营企业；企业的合营企业与企业其他合营企业或联营企业。此外，解释第 13 号也明确了仅仅同受一方重大影响的两方或两方以上的企业不构成关联方，并补充说明了联营企业包括联营企业及其子公司，合营企业包括合营企业及其子公司。

②业务的定义

解释第 13 号完善了业务构成的三个要素，细化了构成业务的判断条件，同时引入“集中度测试”选择，以在一定程度上简化非同一控制下取得组合是否构成业务的判断等问题。

本公司自 2020 年 1 月 1 日起执行解释第 13 号，比较财务报表不做调整，执行解释第 13 号未对本公司财务状况和经营成果产生重大影响。

(3) 执行《碳排放权交易有关会计处理暂行规定》

财政部于 2019 年 12 月 16 日发布了《碳排放权交易有关会计处理暂行规定》（财会[2019]22 号），适用于按照《碳排放权交易管理暂行办法》等有关规定开展碳排放权交易业务的重点排放单位中的相关企业（以下简称重点排放企业）。该规定自 2020 年 1 月 1 日起施行，重点排放企业应当采用未来适用法应用该规定。

本公司自 2020 年 1 月 1 日起执行该规定，比较财务报表不做调整，执行该规定未对本公司财务状况和经营成果产生重大影响。

(4) 执行《新冠肺炎疫情相关租金减让会计处理规定》

财政部于 2020 年 6 月 19 日发布了《新冠肺炎疫情相关租金减让会计处理规定》（财会〔2020〕10 号），自 2020 年 6 月 19 日起施行，允许企业对 2020 年 1 月 1 日至该规定施行日之间发生的相关租金减让进行调整。按照该规定，对于满足条件的由新冠肺炎疫情直接引发的租金减免、延期支付租金等租金减让，企业可以选择采用简化方法进行会计处理。执行该规定未对本公司财务状况和经营成果产生重大影响。

2.重要会计估计变更

无。

3.首次执行新收入准则调整首次执行当年年初财务报表相关项目情况

合并资产负债表

单位：元

项目	2019 年 12 月 31 日余额	2020 年 1 月 1 日余额	调整数		
			重分类	重新计量	合计
其他流动资产	200,842,141.62	832,768,841.49	631,926,699.87		631,926,699.87
预计负债	695,322,665.81	1,327,249,365.68	631,926,699.87		631,926,699.87
预收款项	186,023,203.20		-186,023,203.20		-186,023,203.20
合同负债		164,622,303.72	164,622,303.72		164,622,303.72
其他流动负债		21,400,899.48	21,400,899.48		21,400,899.48

母公司资产负债表

单位：元

项目	2019 年 12 月 31 日余额	2020 年 1 月 1 日余额	调整数		
			重分类	重新计量	合计

其他流动资产	8,878,426.33	541,144,324.41	532,265,898.08		532,265,898.08
预计负债	529,020,894.11	1,061,286,792.19	532,265,898.08		532,265,898.08
预收款项	498,546,051.33		-498,546,051.33		-498,546,051.33
合同负债		441,191,195.87	441,191,195.87		441,191,195.87
其他流动负债		57,354,855.46	57,354,855.46		57,354,855.46

(2) 报告期内发生重大会计差错更正需追溯重述的情况说明

适用 不适用

公司报告期无重大会计差错更正需追溯重述的情况。

(3) 与上年度财务报告相比，合并报表范围发生变化的情况说明

适用 不适用

1、处置子公司

单次处置对子公司投资即丧失控制权的情形

子公司名称	股权处置价款 (元)	股权 处置 比例 (%)	股权 处置 方式	丧失 控制 权的 时点	丧失控制 权时点的 确定依据	处置价款与处 置投资对应的 合并财务报表 层面享有该子 公司净资产份 额的差额 (元)	丧失控 制权之 日剩余 股权的 比例	丧失控 制权之 日剩余 股权的 账面价 值	丧失控 制权之 日剩余 股权的 公允价 值	按照 公允 价值 重新 计量 剩余 股权 产生 的利 得或 损失	丧失控 制权之 日剩余 股权公 允价值 的确定 方法及 主要假 设	与原子 公司股 权投资 相关的 其他综 合收益 转入投 资损益 的金额
森开(温州)控 股有限公司及其 子公司森马控股 (香港)有限公 司等共 27 家公 司	678,935,402.21	100.00	股权 转让	2020 年 9 月 8 日	股权转让 协议签订 且工商变 更登记完 成	194,025,059.04						

本公司于2020年8月11日召开第五届董事会第七次会议，审议通过《关于与控股股东签订〈转让协议〉暨关联交易的议案》，同意公司与森马集团签订《有关森开(温州)控股有限公司之股权转让协议》，上述议案经2020年9月7日召开的2020年第三次临时股东大会审议通过，并于2020年9月8日办理工商变更手续，故从2020年9月8日起不再将森开(温州)控股有限公司、森马控股(香港)有限公司、Semir Holding (Cayman) Limited、Semir Luxembourg S.à r.l.、Semir KG Holding S.à r.l.、Sofiza SAS、Kidiliz Group SAS、Z Retail SAS、Kidiliz Outlet SAS、Kidiliz Retail SAS、D2J SAS、Digital-Store.com SAS、Kidiliz Group Portugal, S.A.、Kidiliz Group Netherlands B.V.、Kidiliz Switzerland S.A.、Kidiliz Group Germany GmbH、Kidiliz Group Belgium S.A.、Kidiliz Group Italy S.r.l.、Kidiliz Group Kidswear Spain S.A.U.、Kidiliz Group Luxembourg S.à r.l.、Catimini Retail, Inc.、Kidiliz Group U.K. Limited、Kidiliz Group USA, Inc.、Centrale d'Achats Kidiliz SNC、Ever Star Manufacturer Limited、上海新秀商贸有限公司、Centrale d'Achat Zannier Maroc S.à r.l.纳入合并报表范围。

2、其他原因的合并范围变动

本公司于2020年4月21日设立森开(温州)控股有限公司，持股比例100.00%，故从2020年4月21日起将森开(温

州) 控股有限公司纳入合并报表范围。

本公司于 2020 年 5 月 27 日设立上海森知科技有限公司，持股比例 85.00%，故从 2020 年 5 月 27 日起将上海森知科技有限公司纳入合并报表范围。

本公司于 2020 年 10 月 15 日设立长沙森马服饰有限公司，持股比例 100.00%，故从 2020 年 10 月 15 日起将长沙森马服饰有限公司纳入合并报表范围。