



浙江森马服饰股份有限公司  
2022 年度董事会工作报告

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：伴随着人们收入的增长，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；科技、时尚、绿色在推动服饰行业的消费升级与产业升级中发挥了重要作用，消费者的环保意识增强，绿色消费成为重要的趋势；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，直播电商成为新的重要赛道，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。

过去相当长一段时间，本土品牌难以撼动海外品牌的市场地位及其在消费者心中的影响力。近年来，本土品牌充分挖掘中国传统文化，从品牌建设、零售运营、供应链能力和数字化建设等各个方面不断夯实内功，缩小与国际品牌的差距；另一方面，随着综合国力的提升，收入的增加，消费者民族自信、文化自信逐步增强，进一步推升Z世代年青人对本土品牌的偏好，影响着这一代人对本土品牌消费观念的转变，推动中国本土品牌的觉醒与崛起。

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。根据国家统计局数据，2022年，社会消费品零售总额439,733亿元，比上年下降0.2%；我国服装鞋帽、针、纺织品类商品零售额累计为13,003亿元，同比下降6.50%，服装类商品零售额累计为9,222.6亿元，同比下降7.7%；全国居民人均消费支出24538元，名义增长1.8%，扣除价格因素，实际下降0.2%；全国居民人均衣着消费支出同比下降3.8%；全国网上穿类商品零售额同比增长3.5%。数据上能够看到，人均消费支出扣除价格因素后略有下降，整体消费承压，服装类商品零售出现下降，同时，网上服装零售微增，线上消费对内需市场仍发挥较强拉动作用。

从长期来看，我国消费规模扩大、消费结构升级、消费模式创新的趋势不会改变。尽管遭受宏观经济波动影响，我国仍然是全球第二大消费市场和第一大网络零售市场，超大规模市场优势依然明显。随着经济环境复苏和改善，带动就业扩大和居民收入提升，消费者的消费能力和消费意愿不断增强，人民群众向往美好生活的需求持续释放，国内市场潜力仍然巨大，服装行业在双循环经济背景下，将迎来新的发展机遇。同时，供应链、渠道、人才、资金等资源会向更具号召力、特点更为鲜明的优势龙头企业和品牌集中，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。

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、2022 年董事会工作情况

1、2022年公司董事会共召开8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) 2022年1月7日，公司召开第五届董事会第十八次会议，主要审议选举苏文兵先生、刘海波先生为第五届董事会独立董事的议案；

(2) 2022年2月24日，公司召开第五届董事会第十九次会议，主要审议关于2021年度计提资产减值准备的议案；

(3) 2022年3月29日，公司召开第五届董事会第二十次会议，主要审议2021年度报告等议案；

(4) 2022年4月28日，公司召开第五届董事会第二十一次会议，主要审议公司2022年第一季度报告的议案；

(5) 2022年7月4日，公司召开第五届董事会第二十二次会议，主要审议关于出售孙公司股权暨关联交易的议案；

(6) 2022年8月24日，公司召开第五届董事会第二十三次会议，主要审议公司2022年半年度报告等议案；

(7) 2022年10月27日，公司召开第五届董事会第二十四次会议，主要审议公司2022年第三季度报告的议案；

(8) 2022年12月28日，公司召开第五届董事会第二十五次会议，主要审议公司第六届董事会换届相关议案等事项。

2、2022年公司共召开1次年度股东大会，2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 2023 年工作规划

2023年，是全面落实党的二十大精神起步开局之年。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 and 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

董事会

二〇二三年三月三十一日