



浙江森马服饰股份有限公司
2023年度总经理工作报告

报告日期：2024年3月

浙江森马服饰股份有限公司

2023年度总经理工作报告

一、公司2023年度工作总结

在2023年全球经济环境充满复杂性、严峻性和不确定性的大背景下，中国经济展现出了强大的韧性和积极的恢复增长态势，整体国民经济向好，中国服装行业呈现恢复性增长。

森马始终坚持以“一切以消费者为中心”的核心理念，积极适应市场变化，深化变革，追求有质量的增长，在品牌全域一体化、数字化门店、产品经理制迭代升级等方面取得阶段性成果。在纷杂的不确定性因素交织的环境中，森马凭借对消费者需求的深入洞察和对变革的决心，逐步构建起自身稳定而坚实的增长底层逻辑。

2023年，公司实现营业总收入136.61亿元，较上年同期上升2.47%；实现营业利润15.05亿元，同比上升72.75%；实现归属于上市公司股东的净利润11.22亿元，同比上升76.06%。截至2023年12月31日，公司总资产为179.37亿元，归属于母公司所有者的净资产为114.93亿元。

二、公司2023年度主要工作

坚持以消费者为中心 强化心智产品

公司坚持对品牌一致性的追求，持续在产品创新维度和消费者体验领域进行深度挖掘与优化。作为基石品牌，森马品牌与巴拉巴拉品牌在产品品类拓展、面料研发以及技术创新等方面不断突破，持续强化心智产品的打造。

森马品牌在2023年实现品牌升级与焕新，以家庭为场景提供从森马成人服饰到森马儿童服饰等多种产品和服务的选择，突出“舒服、品质、生活”的品牌特质。品牌聚焦心智产品的开发与精细化营销策略，通过与消费者互动，传递产品功能价值，沉淀品牌资产；轻松羽绒、凉感T恤、舒服裤、森柔牛仔、森柔棉等心智单品零售大幅提升。巴拉巴拉立足打造“更懂成长的产品”，与全球顶尖面料科技公司合作，建立品牌专属的BALA-FIT科技系统，全面涵盖防护科技、凉感速干、易打理易去污、蓄热保暖四大面料技术，满足孩子们多场景舒适穿搭体验；

与全球顶尖设计师携手、与顶级跨界IP联名，追求差异化，打造年度心智产品。

模式创新 构建新增长引擎

1、提速发展儿童运动赛道

在儿童运动赛道方面，公司代理的亚瑟士儿童品牌业务加速发展，推动全域服务商2.0模式革新升级；代理的彪马儿童品牌业务实现服装产品自主开发；自有品牌巴拉巴拉加快孵化运动户外产品线。同时，公司积极探索运动集合店模型，创新零售模式，满足不同消费者的需求。

2023年，公司成立儿童运动商品项目组，共享各品牌材料规划、供应链资源，并专注于“科技+运动”，贯穿各产品品类，提供场景的解决方案。

2、放大直播赛道的机会

2023年，公司成立直播事业部，加速直播赛道进程。在渠道上，公司构建以抖音为核心，涵盖淘宝直播、快手、视频号、小红书等多元化平台的直播矩阵；在品牌上，公司深耕森马、巴拉巴拉两大基石品牌的同时，积极驱动迷你巴拉、森马儿童、彪马儿童、亚瑟士儿童等新兴品牌的快速发展。公司通过与明星及达人合作，创立了联名品牌舒库SHUKU、VIVID-BOX；直播基地已投入使用，聚焦直播赛道，专注整合品牌、达人、优质供应链、平台等多方优势资源，打通直播全链路，构建一体化的直播运营平台。

3、积极构筑国际市场版图

面向构筑国际市场，公司在2023年积极投入力量探索业务的增长来源，加大力度深耕亚洲市场，探索开拓非洲市场。2023年4月，公司设立海外事业部，构建组织及团队，面向海外市场实现线上线下全域经营，并在9月成功举办首次海外代理商客户会议，收获诸多业务发展建议及实效性解决策略，为海外业务注入强劲动力。

2023年12月，巴拉巴拉在新加坡首店开业。截至2023年12月31日，公司已经开拓70家海外及中国香港地区店铺。

全域深度融合 数字化赋能提效

2023年，公司深化“全域数字化零售门店”部署，围绕“以消费者为核心”，以“链接全域流量”、“数字化驱动经营”为两大抓手，从模式、技术、管理三个维度出发，打通线上线下业务界限，推进数字化转型，经营效率大幅提升。目前，数字化门店已覆盖公司多个品牌，超过4000家门店实现了直播业务、微信生

态业务、本地生活业务、O2O业务和内容种草导流的多模块的广泛应用和差异化运营，带动实体门店销售的增长。

在数字化建设发展方面，公司以打造“一套系统、一套标准、统一规划”为目标，不断推动在“一个森马”下的全域系统一致性，完成SAP系统、营运系统及数据平台的融合再造；创新单店加盟业务模式、运用AI模型适配相关业务场景、全域货通等应用和智能拉补升级，去除不增值环节，实现效率效能的最大化。同时，以价值链为导向，推动智能化的供应链生产排单和产销协同的柔供决策平台，满足了产销端对于订单智能分配、产能执行追踪、材料库存在线与消耗优化、绿通规则在线等需求。

三、公司2024年主要工作规划

2024年是新中国成立75周年，是实现“十四五”规划目标任务的关键一年。展望2024年，国内宏观经济将持续回升向好，基本面韧性强、高质量发展活力足、宏观政策空间广等支撑条件不断累积增多。

征程万里风正劲，重任千钧再奋蹄。面对不确定的商业环境，公司将持续提升自身的稳定性，以消费者为中心、以公司长期利益最大化为原则，通过创新创造价值，通过增长兑现价值，成为一家令人尊敬的时尚服务企业。

（一）股份公司

2024年，股份公司将依托业务价值链重塑、文化驱动组织、运营效率提升和变革驱动长期发展的策略，持续推动产品经理制、单店运营能力、大商品企划和52周MD机制、数字化能力构建等核心能力建设。

公司将着重优化商品运营机制，围绕全域库存通、会员通、单店运营管理，提升商品运营效率；加速渠道构建，做强优势区域，深挖潜力市场；提升数字化运营能力，在消费者洞察、全渠道零售和品牌运营等各个环节上增强数字化运营，用好产品沉淀品牌资产，持续改善业务效率，并将应用AIGC技术适配更多业务场景；加速海外业务布局，提升在东南亚市场的品牌影响力，探索未来业绩增长来源。

（二）休闲服饰业务

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，实现有质量的增长。

在商品研发方面，与国际知名趋势咨询公司合作，提升产品时尚度和适销度；

产品去风格线，整体定位新基本为“新森马”，为大众家庭提供成人装、童装、鞋内配在内的全场景购物体验；打造森马记忆单品，迭代心智产品，实现单品规模化，缩减长尾，提升头部贡献率。

在品牌营销方面，全面推广“新森马”店铺形象，提升平面及视频的视觉呈现，营造家庭氛围感；增加品牌营销投入，与代言人合作，加强媒体投放，提升品牌影响力；品类陈列优化创新，聚焦心智爆款，打造全域营销大事件；全域优化内容创意，物料升级，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，商渠匹配进一步落地，渠道和商品分层管理；加快老品清仓，提升新品售罄率；围绕 52 周计划、节点及商品精细化运营，实现“渠道+商品+推广”三个计划统一管理，提升门店坪效；增加门店翻新投入，实现存量店铺品类化改造，加速奥莱和购物中心店布局。

（三）儿童服饰业务

2024 年，巴拉巴拉品牌将围绕着“品牌引领、产品领先、效率驱动”这一战略目标，布局与开展 2024 年品牌的核心工作。

深化心智品类发展，提升产品力：整合洞察企划、目标共识、前置测款、柔性补货和市场推广等环节，确保四季核心品类的稳定发展，巩固品牌在 T 恤、羽绒、连衣裙等品类的优势地位，同时积极把握防晒、新中式等机会品类；持续产品创新和国际设计/技术大奖申报，提升巴拉巴拉的产品口碑与品牌影响力；顺应新一代年轻消费者的审美与时尚态度，继续与年轻潮流 IP、国际新锐设计师等进行合作，推出更多时尚联名产品。

聚焦核心品类，强化品牌营销：2024 年巴拉巴拉将持续与甲方和平台的联动，打造全域营销大事件，以“童年不同样”作为品牌传播的内核；同时聚焦心智品类投入营销资源，通过 KEEP 联名骑行、奥特曼主题营销、亲子月等活动推广 Bala T、连衣裙、裤子、防晒等核心品类，实现品销结合。

提升全域运营效率：巴拉巴拉将聚焦爆品打造，增加产品深度，精简长尾与低效款式，提高产品效率；同时，围绕核心店铺模型，进一步强化“零商陈”三位一体咬合策略，提升单店运营能力，打造高坪效样板门店。

我们将继续坚持“小河有水大河满”，与员工、合作伙伴合作共赢，创造价值；坚持长期主义，持续投入品牌建设，为消费者提供更好的产品和服务；推动

落实新文化价值观，倡导平等开放的工作氛围，建立有温度、人性化的制度，一切从自己开始，以消费者为中心、以公司长期利益最大化为原则，去创新，去试错，去成长，为了“一个森马、一个团队、一个目标”一起奋斗。

浙江森马服饰股份有限公司

总经理 徐波