



浙江森马服饰股份有限公司

2024 年董事会工作报告

报告日期：2025 年 3 月

浙江森马服饰股份有限公司

2024 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“舒服体验、品质生活”，为千万家庭提供高质性价比、跨场景、舒适百搭的产品和一站式购物体验，传递自信、舒服、时尚的生活方式。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，但相较其他国家和地区仍具有明显的竞争优势：伴随着居民收入的增长，中国服饰消费保持持续增长，中国正在成为全球规模最大、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、消费习惯、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，消费者对高品质、高性价比、高社交属性、高“情绪价值”的产品更能产生共鸣；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，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。

2024年，我国国民经济运行稳中有进，消费升级、促消费政策的落地显效以及新业态的崛起为市场注入了新动能，居民消费信心逐渐提升，消费需求温和释放。根据国家统计局数据，2024年，社会消费品零售总额487895亿元，比上年增长3.5%；我国服装鞋帽、针、纺织品类商品零售额累计为14691亿元，同比增长0.3%。

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。尽管受到宏观经济波动影响，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，加之城乡融合发展、城镇化进程推进、消费结构持续升级，这些都为消费增长提供了广阔空间，随着消费者的消费能力和消费意愿不断增强，服装行业在双循环经济背景下，将迎来新的发展机遇。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。

2024年，公司实现营业总收入146.26亿元，较上年同期上升7.06%；实现归属于上市公司股东的净利润11.37亿元，同比上升1.42%。截至2024年12月31日，公司总资产为191.01亿元，归属于母公司所有者的净资产为118.30亿元。

二、2024 年董事会工作情况

1、2024年公司董事会共召开7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）2024年3月29日，公司召开第六届董事会第六次会议，主要审议2023年度报告等议案；

(2) 2024年4月26日，公司召开第六届董事会第七次会议，主要审议2024年第一季度报告等议案；

(3) 2024年6月17日，公司召开第六届董事会第八次会议，主要审议关于质押参股公司股权暨担保的议案；

(4) 2024年8月29日，公司召开第六届董事会第九次会议，主要审议公司2024年半年度报告等议案；

(5) 2024年9月5日，公司召开第六届董事会第十次会议，主要审议《关于修改〈公司章程〉的议案》等；

(6) 2024年9月24日，公司召开第六届董事会第十一次会议，主要审议关于向2024年股票期权激励计划激励对象授予股票期权的议案等；

(7) 2024年10月29日，公司召开第六届董事会第十二次会议，主要审议关于2024年第三季度报告等议案。

2、2024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 2025 年工作计划

2025年是“十四五”规划收官之年。展望2025年，随着国家制定提升消费能力、改善消费环境专项措施不断出台，多样化、差异化消费潜力将持续释放，国内宏观经济将持续回升向好。

风劲潮涌千帆竞，任重道远万马奔。面对不确定的商业环境，公司将坚持零售转型的方向，充分释放积蓄的能量，以消费者为中心、以公司长期利益最大化为原则，全力以赴达成发展目标，成为一家令人尊敬的时尚服务企业。

(一) 股份公司

2025年，公司将继续围绕核心关键能力深化布局，持续提升和构建洞察消费者能力、高效的商品运营能力、精准的商品开发能力、广泛的渠道分发能力、全

面的供应链能力等关键能力。

公司将继续以创新驱动发展，坚持零售转型的方向，优化单店盈利模型，迭代52周MD机制，实现商品的精准规划与高效流转；持续强化对消费者的洞察能力，深入了解消费者的偏好、需求和购买行为，提升商品企划能力，打造更具吸引力和竞争力的商品组合；提升商品运营开发效率，使公司产品能够快速、精准地推向市场；进一步提升渠道分发能力，通过渠道标准迭代，优化渠道布局、加强渠道合作、拓展新兴渠道等方式，实现重点渠道快速复制扩张；继续提升公司整体数字化能力，加大AICG技术在各业务链条和场景的运用；继续提升和改善组织效率，通过优化业务流程、加强团队协作等方面，实现业务流程高效闭环；继续做好人才培养与激励，建立完善的人才培养体系和激励机制，吸引和留住优秀人才，为公司的发展提供强大的人才支持。

（二）休闲服饰业务

1、商品开发体系优化升级

基于家庭消费场景的多元化需求，重点提升鞋类、内配及轻户外等机会品类的占比，进一步优化产品结构，构建多维度产品矩阵。

针对心智爆品分别建立策略品牌屋，通过精准市场定位强化终端推广效能，开发具有差异化的特色单品，持续深化消费者对品牌认知与忠诚度。

2、商品管理机制创新

强力推进爆品在零售端的全方位“打爆”策略，深度整合并全链路拉通三大商品计划，即商品化计划、销售计划以及商品分析。

进一步提升精细化管理和精准赋能 KA 客户，聚焦 KA（头部客户）群体，通过定制契合其发展的商品策略，从产品选品、组合优化到新品引入等方面提供精准商品策略；同时，提供全方位、个性化的营销支持，助力 KA 客户增强市场竞争力，显著提升销售业绩，

进一步提升全域运营，强化线上各渠道精准定位的执行力度，确保全域运营策略的一致性。

3、品牌价值重塑策略

建立品牌新认知：提出品牌定位新主张，通过资源集中投放提升品牌声量，结合有效代言人策略，快速转化消费者对品牌的新认知；继续细化SI（店铺形象）

和VI（视觉识别系统），提升品牌形象与辨识度；

扩大品质客群：基于品牌核心受众，深入挖掘品质目标客群，通过多平台大数据精准触达，稳步提升品质客群在整体客群中的占比。同时，通过会员营销，增强品牌与品质客群之间的情感连接与互动频率，持续提升品牌在这一关键客群中的影响力。

4、运营提速增效

通过持续的商品运营优化，结合S级活动以及快闪店等形式激活终端销售，不断提升可比店效率。

加速新形象门店布局与老旧门店焕新，优化空间动线与场景化陈列设计，确保门店形象与品牌定位保持一致。增强消费者的线下购物体验，进一步提升门店的转化率与复购率。

（三）儿童服饰业务

1、持续产品焕新，打造心智爆品

2025年，巴拉巴拉品牌将围绕全新的场景产品线，以用户洞察为核心迭代企划与研发工作，焕新产品风格，打造出更多百万量级的心智产品；持续产品创新和国际大奖申报，提升巴拉巴拉的产品口碑与国际知名度；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、国际知名设计师等进行合作，推出更多时尚好穿产品。

2、增加营销投入，提升品牌影响力

2025年巴拉巴拉在聚焦核心品类营销的同时，将更加重视在小红书等种草平台的营销推广，与更多的年轻父母交流互动，传递品牌理念；同时在Bala T二十周年之际，升级品牌全域营销大事件，拉升品牌势能。

3、提升运营效率

巴拉巴拉将继续深化52周MD计划，以商渠匹配、产品效率提升、柔性拉补和爆旺平滞等重点工作为抓手，进一步提升全链路运营效率，保持合理的库存水平，增强品牌盈利性。

2025，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。

万千热爱,初心不改,心有所愿,踏实向前,路必不远。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇二五年三月二十八日