



浙江森马服饰股份有限公司  
2024年度总经理工作报告

报告日期：2025年3月

---

# 浙江森马服饰股份有限公司

## 2024年度总经理工作报告

### 一、公司2024年度工作总结

2024年，伴随宏观存量和增量政策持续发力，以及国内外市场需求逐步恢复等积极因素的支撑下，我国服装行业运行总体保持平稳。

公司始终坚持以消费者为中心、以公司长期利益最大化为原则，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发展策略，持续推动“2+N”多品牌战略、52周MD机制、零售渠道能力升级、人才能力迭代和转型、数字化和AI应用等方面的重点变革，助力了公司实现健康、稳定和可持续发展。

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、公司2024年度主要工作

#### “2+N”多品牌战略布局渐呈成效

2024年，森马品牌持续转型升级，梳理品牌定位、产品定位以及发展模型，为大众家庭提供全场景购物体验，创新营销方案，与代言人的合作成功破圈，吸引更多消费者；巴拉巴拉品牌升级品牌战略，继续强化心智产品，聚焦核心品类，高效运营产品，强化品牌营销，品牌影响力不断提升；双儿童运动品牌ASICS Kids和PUMA Kids品牌加速发展，孵化新品牌VividBox、舒库，与迷你巴拉、Marc O' Polo、Jason Wu 等品牌共同构建公司差异化的品牌矩阵，寻求新增量，实现多品牌协同发展。

#### 52周MD机制推动公司向零售型组织转型

---

52周MD机制作为公司2024年度重点项目，已取得了阶段性的显著成果。在流程标准建设方面，已建立了涵盖商品计划、销售计划、销售分析业务通路的流程与标准，业务流程顺畅高效；在组织架构层面，基于52周MD运营模式，公司完成了与之相适配的组织搭建工作，职责明确、分工合理，为52周MD机制的有效运行提供了强有力的组织保障；在数字化工具搭建和运用方面，公司完善投入资源，借助先进的数字化工具应用，提升了工作效率和决策的科学性。52周MD机制有力地强化公司的精细化且高效的商品运营管理能力，提升商品精准开发的能力，推动公司向零售型组织转型。

### **加速渠道构建，聚焦渠道核心能力提升**

2024年，公司加速渠道构建的进程，聚焦渠道结构健康化、客户治理制度化、门店管理数字化能力的提升。深度提升零售渠道管理能力，着重强化前置统筹规划，在各渠道间形成协同效应和发展合力，推动全域渠道健康、有序且可持续地发展；提升外部拓展效率，将工作重心放在新开高质量门店上，注重门店的质量和效益，通过运用标准化的新开门店工具，进行精细化的运营管理和营销策略的精准实施；积极推进门店全生命周期管理，建立涵盖筹备开业、运营成长到调整升级的管理体系和流程，并对门店运营数据监控，及时发现问题并采取针对性的措施进行优化调整，提升内部运营效率。

森马和巴拉巴拉品牌积极开拓中国香港地区市场及海外市场，2024年在新加坡、马来西亚、越南、蒙古、约旦等多个市场新开30多家门店。截至期末，森马和巴拉巴拉品牌成功进驻全球15个国家和地区，中国香港地区及海外门店数量突破100家。

### **建立数字化人才梯队，赋能更多业务领域**

人才能力迭代和转型是公司2024年的重点项目之一，公司完成了关键组织架构迭代，轮岗方案迭代，数字化人才梯队建设等工作，支持公司业务发展和提质增效。在数字化人才梯队方面，公司构建了数字化人才识别、培养、激励机制，通过举办多场AI和BI技能培训、数字化应用型人才认证和数字文化周活动等系列活动和举措，为公司当下和长期发展培养储备和供给数字化人才。

---

同时，公司立足业务，通过全域货通、AI应用等专项项目提高公司数字化能力，赋能更多业务领域和工作场景，降本提效显著。

### 三、公司2025年主要工作规划

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

总经理 邱坚强