



浙江森马服饰股份有限公司

2023 年董事会工作报告

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，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。

2023年，面对复杂的国内外形势，国家推出一系列扩大内需、提振信心、防范风险政策，为稳定消费市场、促进消费恢复起到积极的作用，消费环境持续优化，纺织服装行业逐步复苏。

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，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。

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、2023年董事会工作情况

1、2023年公司董事会共召开5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) 2023年1月16日，公司召开第六届董事会第一次会议，主要审议选举新一届公司董事长等议案；

(2) 2023年3月31日，公司召开第六届董事会第二次会议，主要审议2022年度报告等议案；

(3) 2023年4月26日，公司召开第六届董事会第三次会议，主要审议2023年第一季度报告等议案；

(4) 2023年8月25日，公司召开第六届董事会第四次会议，主要审议公司2023年半年度报告等议案；

(5) 2023年10月27日，公司召开第六届董事会第五次会议，主要审议关于2023年第三季度报告等议案。

2、2023年公司共召开1次年度股东大会，1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 2024 年工作规划

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“童年不一样”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。

心有所志，路必不远。

浙江森马服饰股份有限公司

董事会

二〇二四年三月二十九日