

---

浙江森马服饰股份有限公司  
2025年度总经理工作报告

报告日期：2026年3月

---

# 浙江森马服饰股份有限公司

## 2025年度总经理工作报告

### 一、公司2025年度工作总结

2025年，我国经济顶压前行，向新向优发展，展现强大韧性。随着提振消费专项行动落地见效，消费市场规模稳步扩大、结构持续优化，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。

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，以“有质量地增长”的核心目标，在品牌建设、零售转型、全球化布局和数字化转型等方面推进重点变革，助力公司实现健康、稳定和可持续发展。

2025年，公司实现营业总收入150.90亿元，同比增长3.17%；实现归属于上市公司股东的净利润8.92亿元，同比下降21.54%。

### 二、公司2025年度主要工作

2025年，公司提出“双主力、双潜力、全球化”战略，明确业务增长方向。在双主力品牌方面，公司坚持长期主义的发展理念，持续投入资源，专注森马和巴拉巴拉两大主力品牌在品牌建设、渠道升级、产品迭代的深耕与提升，实现两大品牌全域体验升级，夯实业务基本盘。在双潜力品牌的战略布局中，公司大力推动儿童运动品牌业务的创新与增长，同时积极推进MOP品牌多层次渠道矩阵的构建与优化，全面提升商品运营效率。与此同时，公司进一步明确了全球化发展策略，通过核心市场深耕、新市场敏捷探索，稳步推进海外业务，为公司全球化发展注入全新动力。

公司持续提升整体数字化能力，加大AI技术在各业务链条和场景的运用；公司高度重视AI人才的培养，打造了一支兼具AI与RPA应用能力的专业团队。到2025年，公司成功实现了AI技术在核心业务链路中的深度融和与广泛应用。通过智能设计系统，提升了产品研发效率，为创新注入强劲动力；依托智能营销平台，实现了精准的用户触达与转化效能提升，进一步优化了营销效果；借助智能预测系统，公司优化库存管理，降低了运营成本。目前，基于AI技术的多场景应用已全面铺开，成功形成了超过上百个实践案例，助力公司实现效率与创新双重跃迁。

---

同期，公司推出自研AI平台“大森3.0”，该平台集成人机交互、智能创意设计、企业知识库、业务自动化等核心功能，输出可复制、可持续的智能化解决方案，赋能业务发展。

公司始终坚持以消费者为中心，深化零售转型和价值链改革。公司以品牌健康度为核心抓手，搭建了覆盖关键指标的动态评估体系，通过多维度考评与精确“诊断”，实现月度跟踪和闭环管理，持续监测品牌健康度，全面赋能全链路的精细化运营与科学决策。依托52周MD商品运营机制的深化落地，构建从需求洞察到商品规划、快速响应的全链路闭环，优化商品周转效率与市场应变能力，为品牌长期健康发展奠定了坚实基础。公司积极推进以省份为单位的区域发展策略，探索商业模式的创新与变革，目前已在川渝、华南地区进行试点。同期，公司以ASICKIDS和PUMAKIDS两个品牌为试点对象，重点探索单店加盟模式，优化商渠匹配、提升单店盈利水平，沉淀可复制、可推广的最佳实践方案。

### 三、公司2026年主要工作规划

#### （一）股份公司

2026年，公司将继续围绕“以消费者为中心、以公司长期利益最大化为原则”，聚焦服饰主业，通过创造价值与把握趋势实现持续发展。

在消费者深度洞察和品牌定位的基础上，推动渠道升级与商渠匹配，提升品牌营销和商品的完整性及落地的有效性。围绕“省份战略”，加速重点区域发展，优化渠道组合，提升单店盈利能力，同时完善组织和授权体系，以“一线呼唤炮火、高效决策”为原则，构建灵活高效的运营模式。在品类创新方面，着力推动创新项目落地，丰富内容与体验，满足消费者对情绪价值的消费需求。此外，积极推动自有IP孵化和外部IP组合运营，助力品牌持续赋能。在组织激励与人才培养上，制定贴合实干场景的激励方案，打破平均主义，建设面向未来的能力体系，通过优化人才结构与人才梯队，加速轮岗机制的实施，推动AI及数字化转型，为企业发展注入新动能。

#### （二）休闲服饰业务

2026年，森马品牌核心围绕“拓展人群宽度、建立品牌高度、升级商品体系、优化渠道结构”四大维度，推动品牌高质量发展。

##### 1、聚焦质感流行派，拓展人群宽度

---

通过人群策略升级，覆盖全年龄段家庭成员，定位“质感流行派”、“都市体面家”、“百搭优选客”三类核心人群，扩大受众基数。

## 2、围绕再造新常态，建立品牌高度

森马品牌围绕“再造新常态”打造品牌营销大事件，升级营销体系，结合明星代言、自有IP、流量平台，实现人群精准触达和情感共鸣；开展扩圈层营销，通过校园活动、品牌快闪、KOL合作、社群活动拓展势能人群；同步推进终端形象焕新与空间陈列迭代，聚焦IP、互动体验、场景化陈列，强化品牌影响力。

## 3、搭建品类×场景的开发逻辑，升级商品体系

在产品方面，森马品牌聚焦都市通勤、日常休闲、轻运动户外三大场景，夯实心智商品群，孵化高价值新商品群，打造全矩阵爆品。同时，森马品牌将继续强化功能科技赋能，建立品牌壁垒；深化设计师合作，持续提升品牌势能；推动高校联动，深化产教联合研发，与年轻客群建立深度链接。与此同时，森马将继续提升女装时尚度，强化男装通勤与轻运动场景，并持续扩大HOME、配饰等品类增量。

## 4、深化省份战略，优化渠道结构

在渠道方面，森马品牌将继续深化“省份战略”，围绕直营提升、KA加速发展和渠道转型升级3大策略，提升品牌市场份额。通过省份和城市模型的构建，实现直营渠道的高质量发展；建立KA客户分层规划模型，助力客户高速增长；聚焦标准店铺模型，购物中心与奥莱等优质渠道开设新店，并加速低效老店的汰换，同时强化奥莱渠道的发展，提升渠道健康度。开设战略级城市旗舰店，通过提供全品类服务、打造优质体验，建立品牌高地。

2026年四大策略协同发力，形成“人群-品牌-商品-渠道”策略闭环，助力品牌实现高效增长。

### （三）儿童服饰业务

#### 1. 驱动品类心智重塑，构建产品技术护城河

2026年，巴拉巴拉品牌将锚定品牌发展战略，深度践行场景化产品战略。

在核心品类迭代方面，聚焦“日常生活、城市户外、高光时刻”三大场景，对Bala T、软软牛仔、泡芙运动鞋等核心单品进行功能与美学的双重进化，持续打造千万级的“超级单品”矩阵。

---

在产品面料研发方面，加大“巴拉巴拉超级纤维”等专利材料的研发投入，强化品牌在舒适体验与专业防护上的技术差异化，实现“趣味化设计”与“功能化科技”的深度融合。

在IP资源联动方面，持续联动知名IP与先锋设计力量，推出兼具潮流引领力与穿着实穿性的先锋产品，逐步建立并巩固产品口碑。

## 2. 深化品牌价值共鸣，驱动营销数智化变革

巴拉巴拉2026年将重点构建从“流量捕获”到“情感连接”的品牌闭环。

在与消费者情感链接方面，深耕“中国小朋友”品牌IP，通过亲子成长等议题的策划，打造具有广泛影响力的品牌营销活动，强化家庭情感链接。

在内容生态构建方面，优化小红书、抖音等内容阵地的投入结构，构建由头部KOL引领、KOC深度参与的共创生态，精准触达新一代育儿群体。

在AI技术赋能方面，探索AI在创意内容生成（AIGC）、个性化交互及精准分发场景的应用，实现营销全链路的降本增效，提升用户全生命周期的沟通精度。

## 3. 推进“大店战略”，加速全球化版图扩张

在国内渠道方面，加速第八代旗舰店在核心商圈的规模化落地，通过“空间升级+社交体验”提升单店获利能力，强化零售终端的品牌形象溢价。

在国际市场方面：依托品牌权威认证，采取“差异化产品+本土化运营”策略，深耕东南亚等传统优势区，并战略性布局欧洲等新兴市场，将海外业务打造为品牌增长的第二曲线。

## 4. 精进全链路运营韧性，驱动盈利质量持续向好

在敏捷供应体系方面，持续优化“52周MD运营体系”，依托大数据实现精准预测、柔性生产与动态调价，确保商渠匹配的高效性与库存周转的灵活性。

在数智中台集成方面，强化数字化中台建设，打通从前端趋势洞察、中端产品企划到后端终端零售的数据壁垒，实现经营决策的“数智化”闭环。

浙江森马服饰股份有限公司

总经理 邱坚强