

数字化转型背景下森马服饰绩效研究

武亚威

武汉工程大学马克思主义学院, 湖北 武汉

收稿日期: 2025年6月23日; 录用日期: 2025年7月7日; 发布日期: 2025年8月14日

摘要

数字技术成为企业在激烈竞争中谋求生存与发展的“新引擎”。在数字化转型的浪潮中, 经济的发展、电子信息技术的发展、大环境下的消费升级、市场增长放缓等多种因素影响着服装行业内各企业的发展, 只有提高经营绩效, 才能得以发展, 因此需要对企业的绩效进行综合评估, 才能够提高企业的经营业绩, 推动企业的发展。本文采用平衡计分卡从财务、客户、内部流程、学习和成长四个方面, 并将财务和非财务指标相结合, 来综合评估企业的绩效, 以森马服饰为研究对象, 研究分析企业在数字化转型中绩效所存在的不足, 并为提高森马服饰绩效水平, 提供相关建议。

关键词

数字化转型, 森马服饰, 平衡计分卡, 绩效评价

Research on the Performance of Semir Apparel under the Background of Digital Transformation

Yawei Wu

School of Marxism, Wuhan Institute of Technology, Wuhan Hubei

Received: Jun. 23rd, 2025; accepted: Jul. 7th, 2025; published: Aug. 14th, 2025

Abstract

Digital technology has become a “new engine” for enterprises to seek survival and development in the fierce competition. In the wave of digital transformation, various factors such as economic development, the advancement of electronic information technology, the upgrading of consumption in the broader environment, and the slowdown of market growth are influencing the development of

enterprises within the clothing industry. Only by enhancing business performance can they achieve development. Therefore, a comprehensive assessment of enterprise performance is necessary to improve business performance and promote enterprise development. This article adopts the Balanced Scorecard to comprehensively evaluate the performance of enterprises from four aspects: finance, customers, internal processes, learning and growth, and combines financial and non-financial indicators. Taking Semir Apparel as the research object, it studies and analyzes the deficiencies in the performance of enterprises during digital transformation, and provides relevant suggestions for improving the performance level of Semir Apparel.

Keywords

Digital Transformation, Semir Apparel, Balanced Scorecard, Performance Evaluation

Copyright © 2025 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当前经济发展迅速，企业面临的竞争加剧，由于电子信息技术的发展、大环境下的消费升级、服装市场增长放缓等多种因素影响，传统服饰企业的生存与发展面临重大威胁[1]。与此同时，中国广大的服装市场吸引了众多国际品牌的进入，这使得原本就竞争激烈的国内服装市场将面临更严峻的竞争态势。因此当下中国的传统服饰品牌面临着消费升级、电子商务冲击、品牌竞争加剧等挑战。

在数字化转型背景下，本文通过研究，选取森马服饰为对象，借助平衡计分卡对企业的绩效进行评价分析。能够对企业的发展情况有一个更为全面的认识，客观地评价企业的绩效，分析企业在经营中的优缺点，并提出相应的建议，旨在发挥优势弥补不足，提高企业绩效，增强森马服饰的核心竞争力，促进森马服饰的健康发展，并为同类企业提高绩效提供相关经验。

本研究采用三种研究方法。一是文献研究法，通过收集大量国内以及国外相关的文献，搜集相关数据，学习借鉴其中的方法，正确认识绩效评价。二是比较分析法，将各个时期的指标数值变化趋势进行比较，根据数值的大小、水平、以及增长速度的变化，反映出公司的财务状况、经营状况、现金流量。是分析企业绩效的一种常用方法。三是平衡计分卡法，强调了企业战略与绩效管理之间的紧密关联[2]，旨在帮助企业实现战略目标。提高业务绩效，并不断改进。

2. 相关理论概述

2.1. 绩效评价理论

绩效是指在企业的经营过程中，成绩与效益的综合。绩效评价的基本原理包括目标设定、标准制定、数据收集、比较分析和反馈。绩效评价是用科学的方法对公司的业绩进行评估，其中，平衡计分卡被广泛应用在绩效评价领域，平衡计分卡从财务、客户、内部流程、学习和成长方面，对企业绩效进行评析，有利于企业加强管理，提高绩效，实现健康稳定发展。

2.2. 平衡计分卡原理

罗伯特·开普兰与大卫·诺顿于 20 世纪 90 年代提出了平衡计分卡。平衡计分卡作为一种基于企业发展而设计的评价方法，是最具影响力的管理工具之一。它打破了以往单纯采用财务指标来衡量企业绩

效的方法，是一种综合考虑财务因素和非财务因素的绩效评估方法[3]。

2.3. 数字化转型

数字化转型就是企业适应时代要求，主动拥抱数字时代的一次变革，是将数字技术如大数据、云计算、人工智能等技术应用到企业的战略、文化和发展中[4]，以促进传统服装企业的转型升级，提升竞争优势，获得更好的发展。并且随着国家相关政策文件的出台，数字化转型受到持续重视，已然成为全球范围内企业转型的关键载体和引领方向。

3. 森马服饰数字化转型现状

3.1. 森马服饰基本情况

森马服饰成立于 2002 年，其注册资本为 269409.016 万元，是一家以虚拟经营为特色，以休闲服装和儿童服装为主营产品的集团企业。是中国服装行业的优势企业，公司产品全部采用外包生产，销售采用直营店和特许加盟商的方式。专注于产品研发设计、供应链改革以及销售渠道拓展，采用线上和线下相结合的销售模式，电商业务收入持续多年快速增长，截至 2023 年年末，森马服饰的电商收入为 62.28 亿元；森马服饰的营业总收入达 136.61 亿元，同比增长 2.47%；营业利润达 15.05 亿元，较上年同比增加 72.75%；森马服饰的总资产为 179.37 亿元，较上年同期减少 1.83%。森马服饰在服装市场位居龙头地位，旗下品牌连续多年国内市场份额第一，占据绝对市场优势，森马服饰将在现有的竞争优势上迎来更大的发展机遇。

3.2. 森马服饰数字化历程

森马服饰的数字化转型是伴随着市场发展，一步步成长起来的。并且根据大环境下经济的发展，从最开始的初步试水电商，到后来的全面布局数字渠道，森马服饰不断在实践中探索并完善自己的数字化之路。2010 年，森马服饰开始在一些电商平台比如天猫和京东开设官方旗舰店，试探线上销售的可能性。同时，企业也引入了一些基础的信息化系统，比如 ERP，用来改善库存和供应链管理，为后续的数字化铺路。公司在 2019 年开始重视数字营销，利用微信、微博等社交平台与消费者互动。供应链也逐步数字化，企业利用大数据进行需求预测，提高库存的周转效率。这一阶段，森马意识到数字化不仅仅是增加渠道，更是一场管理效率和客户体验的升级。2021 年公司重点建设内容直播业务，构建了品牌自播、达人播、门店播、新零售服务商合作、会员销售全场景的直播链路。2023 年，公司成立直播事业部加快直播进展，以抖音为核心，多渠道多元化平台拓展直播赛道。现在，森马已经走在更加智能化的路上，大量采用物联网、大数据等技术，提升供应链的响应速度，推动柔性生产。企业内部管理也越来越数字化，很多决策依靠数据分析支持，效率大大提高。未来，森马继续探索虚拟试衣、社交电商和数字新零售模式，追求不断创新，保持竞争力。

总之，森马的数字化转型是一段不断试错、不断优化的过程，从最初的电商试水，到现在的智能供应链和科技驱动的新零售模式，展现了企业积极面对变化，迎难而上的精神。

4. 森马服饰数字化转型绩效分析

4.1. 财务层面指标分析

本文从盈利、偿债、营运以及发展能力方面对企业财务层面进行分析。

4.1.1. 盈利能力分析

盈利能力是企业获得盈利的能力。本文从营业毛利率和营业净利率指标对森马服饰的盈利能力进行分析。

营业毛利率是营业毛利与营业收入之比[5]。营业净利率是净利润和营业收入之比[6]。

Table 1. Operating gross profit margin indicators of Semir Apparel
表 1. 森马服饰营业毛利率指标

财务指标/年份	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入(亿元)	193.4	152.0	154.2	133.31	136.61
营业成本(亿元)	111.1	90.71	88.53	78.25	76.46
营业毛利(亿元)	82.3	61.29	65.67	55.05	60.15
营业毛利率(%)	42.55	40.32	42.58	41.29	44.03

数据来源：东方财富网。

从表 1 中可以看出森马服饰的营业毛利率整体是上升趋势。2019~2020 年由于突然发生公共卫生事件，导致销售额下降，营业收入减少，营业成本虽然下降，但下降速度慢于营业收入，进而营业毛利率下降。2020~2021 年公共卫生问题逐渐好转，各行各业开始复工，2021 年居民的消费意愿、消费信心不断提升，国内零售行业及服装产业稳步恢复，营业收入增加，营业成本下降，营业毛利率上涨，2022 年，受国际大环境影响，国内市场需求不足、原材料成本上升，服装零售行业面临压力和挑战。2023 年森马服饰适应市场发展，进行品牌创新，取得显著效果，营业收入增加，营业毛利率上涨，森马服饰的盈利能力提高。

Table 2. Net profit margin indicators of Semir Apparel
表 2. 森马服饰营业净利率指标

财务指标/年份	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入(亿元)	193.4	152.0	154.2	133.31	136.61
净利润(亿元)	15.34	7.94	14.85	6.10	11.20
营业净利率(%)	7.93	5.22	9.63	4.58	8.20

数据来源：东方财富网。

从表 2 中可以看出森马服饰的营业净利率是波动较大的。2019~2020 年营业净利率直线下降。森马服饰因加大研发投入，加快基础设施，基础办公，仓储物流等方面的投入，期间费用支出增加，导致营业净利率下降。2020~2021 年营业净利率开始回升，国内公共卫生问题得到控制，消费市场持续回升，消费者消费意愿增强，营业收入增加，投资收益增加，森马服饰的净利润增加，营业净利率上涨，森马服饰的盈利能力提高。2022 年，部分地区公共卫生问题反复，市场需求减弱，营业收入直线下降，净利润减少，营业净利率下降。2023 年大环境处于复苏状态，经济回升，消费者消费意愿上涨，营业收入增加，营业净利率上涨，企业盈利能力较好。

综合上述，通过对营业毛利率和营业净利率指标进行分析，可以发现森马服饰的获利能力提高，企业的盈利能力较强。

4.1.2. 偿债能力分析

偿债能力是指公司偿还债务的能力。本文采用流动比率、资产负债率指标来分析企业的偿债能力[7]。流动比率反映企业短期偿债能力的强弱。资产负债率是负债总额与资产总额之比[8]。

Table 3. Flow ratio of Semir Apparel
表 3. 森马服饰流动比率

财务指标/年份	2019	2020	2021	2022	2023
流动资产(亿元)	113.1	127.5	150.9	136.7	134.06
流动负债(亿元)	39.97	49.58	77.49	71.56	62.81
流动比率	2.83	2.57	1.95	1.91	2.13

数据来源：东方财富网。

从表 3 可以看出森马服饰的流动比率呈平缓下降趋势。2019~2022 年，随着森马服饰资产规模的扩大，负债逐年上涨，应收账款和应收票据占负债的比重很大，负债多为经营性负债，流动资产的增幅小于流动负债增幅，流动比率下降，低于流动比率标准值 2，仅 2023 年开始回升，因此森马服饰资产的偿付能力较弱，森马服饰的短期偿债能力比较弱。

Table 4. Semir Apparel's debt-to-asset ratio
表 4. 森马服饰资产负债率

财务指标/年份	2019	2020	2021	2022	2023
资产总额(亿元)	166.2	171.7	197.8	182.7	179.4
负债总额(亿元)	48.26	56.69	80.94	73.77	64.49
资产负债率(%)	29.04	33.02	40.92	40.38	35.95

数据来源：东方财富网。

从表 4 中可以看出森马服饰的资产负债率呈上升趋势。2019~2021 年，森马服饰的资产负债率直线上升，2021 年为 40.92%，负债规模占比持续上升，资产对负债的保障能力较弱，财务风险较大，2022~2023 年企业经济开始回升，资产总额增加，负债总额下降，资产负债率小幅度下降，但总体上呈上升趋势，森马服饰的偿债能力较弱。

综合上述，通过对流动比率、资产负债率指标进行分析，可以看出森马服饰的负债规模持续上升，财务风险较大，偿债能力较弱。

4.1.3. 营运能力分析

营运能力是企业通过运营活动获利的能力，本文通过分析企业存货周转率、总资产周转率指标，评估企业的经营能力[9]。

存货周转率是营业成本与存货平均余额之比[10]。总资产周转率是营业收入与总资产平均余额之比[11]。

Table 5. Inventory turnover rate and total asset turnover rate of Semir Apparel
表 5. 森马服饰存货周转率、总资产周转率

财务指标/年份	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入(亿元)	193.4	152.0	154.2	133.31	136.61
营业成本(亿元)	111.1	90.71	88.53	78.25	76.46
存货平均余额(亿元)	42.63	33.05	32.63	39.36	32.97
总资产平均余额(亿元)	165.95	168.96	184.74	190.25	171.55
存货周转率(次)	2.61	2.74	2.71	1.99	2.32
总资产周转率(次)	1.17	0.90	0.83	0.70	0.80

数据来源：东方财富网。

从表 5 可以看出森马服饰的存货周转率总体是下降的，且波动较大。存货规模在 2019~2021 年持续下降，同时营业收入总体下降，营业成本下降，企业注重清理库存，缩小生产规模，加速存货周转效率，森马服饰的存货周转率回升，2022 年公共卫生问题反复，居民收入受到影响，消费意愿下降，企业的存货规模持续上升，存货占用资金的比重上升，存货的管理效率不高，存货大量积压，森马服饰的营运能力下降，2023 年国内环境变好，森马服饰响应市场需求，积极创新，存货规模下降，存货周转率上涨，因此森马服饰的营运能力提升。

从表 5 中可以看出森马服饰的总资产周转率呈先下降后回升趋势，但波动较小。森马服饰在 2019~2022 年中总资产周转率虽呈现下降趋势，资产的利用效率有待提高，但资产平均余额下降比重较小，总体上森马服饰的营运能力尚可。2023 年森马服饰的总资产周转率上升，森马服饰的生产规模扩大，同时森马服饰的营业收入增长，获利能力增强，资产使用效率提升，企业的营运能力提高。

因此，通过对以上营运指标进行分析，看出森马服饰的总资产周转率呈回升趋势，企业营运能力尚可。但存货周转率波动较大，存货存在积压现象，影响企业的资产流动性。

4.1.4. 发展能力分析

发展能力是企业通过自身的资产和财务投资，创造更多的价值以及长远发展的能力。本文采取销售增长率和净利润增长率指标对企业的发展能力进行分析[12]。

销售增长率指标越高，企业发展潜力越大。净利润增长率指标越高，证明企业在激烈的市场竞争中，收益增长速度并没有受到影响，而且呈现出较快趋势。

Table 6. Sales growth rate and net profit growth rate of Semir Apparel

表 6. 森马服饰销售增长率、净利润增长率

财务指标/年份	2019	2020	2021	2022	2023
营业收入(亿元)	193.4	152.0	154.2	133.31	136.61
销售增长率(%)	23.03	-21.41	1.45	-13.55	2.48
净利润(亿元)	15.34	7.94	14.85	6.10	11.20
净利润增长率(%)	-8.80	-48.24	87.03	-58.92	83.61

数据来源：东方财富网。

从表 6 能看出企业的销售增长率先下降之后回升。2019~2020 年企业的销售增长率直线下降，由于公共卫生事件导致产品滞销、库存积压，导致营业收入下降。2020~2021 年，国内情况得到控制，生产生活秩序稳步恢复，销售增长率开始回升，企业的发展能力提升。2021~2022 年企业的销售增长率下降，受到部分地区公共卫生问题的反复影响，营业收入减少，2023 年本年的销售收入与去年的相比是增长的，销售增长率开始回升，表明企业的发展前景较好。

从表 6 可以看出企业净利润增长率波动较大。2019~2020 年，森马服饰加大基础设施建设，固定资产折旧费用增加。并且由于公共卫生事件的影响，森马服饰停工，产品滞销，库存积压，导致净利润下降，净利润增长率下降。2020~2021 年净利润增长率上升，森马服饰致力于研发创新，优化新零售中台、通过数据运营、电商直播等方式，产品销售量增长，营业收入增加，净利润增长率上升，企业的发展能力尚好。2022 年，受国际环境影响，原材料成本增加，营业收入下降，净利润增长率下降，2023 年，森马服饰净利润增长，公司丰富产品结构，专注产品研发，优化产品品质，投资净收益上涨，营业外收支净额与去年相比上升，实现净利润增长，净利润增长率上升。

因此，从上述发展能力指标中能看出企业的发展能力尚好，有较大的发展潜力。

综上所述，通过对森马服饰财务层面的绩效研究，可以发现企业有较好的盈利能力，企业采用线上

线下相结合的销售渠道，销售渠道多，宣传力度大，研发创新能力好，森马服饰的发展能力尚可，有较大的发展潜力。虽然营运能力尚好，但存货的周转效率有待提高。资产对负债的保障能力较弱，财务风险较大，偿债能力较弱。

4.2. 客户层面指标分析

顾客是公司收入增长的保障。公司需要满足顾客的需求，争取新老顾客的支持，以提升顾客满意度，促进公司发展。本文从客户满意度、市场占有率两个角度对森马服饰客户层面进行评价。

4.2.1. 客户满意度

森马服饰持续推进电子商务的数字化建设，提升消费者沟通交流和服务水平，消费者有问题能够及时得到回复，使消费者拥有更美好的体验。公司品牌定位为“舒服时尚”，品牌定位满足消费者需求，并且公司秉持“一切以消费者为中心”的理念，为消费者服务，公司针对各品牌、各货品类别分别制订了不同的退货方案，总体的退货率在 0%~15%之间，退货率较低，说明顾客的满意度较高。

4.2.2. 市场占有率

森马服饰的公司规模在服装行业位居第四名，2021 年全年对比去年同期，门店会员新增数量获得较高增长；通过与多位明星合作，在社交平台开展全域营销推广，有效助推了品牌知名度扩大，森马服饰成人女装的市场份额为 0.7%，排名第六，童装行业市场占有率为 7.5%，连续多年名列第一名。2023 年森马服饰在国内的市场份额、品牌知名度等方面均居领先地位，并且森马服饰曝光和销量都呈现出爆发式增长，始终处于行业领先地位。

综上所述，通过对森马服饰客户层面的绩效研究，可以看出森马服饰获得较高的顾客满意度，并且森马服饰占有较大的市场份额，在服饰市场居于领先地位，森马服饰客户层面业绩表现良好。

4.3. 内部流程层面指标分析

内部流程层面主要是评估企业业务流程的运作效率。注重的是内部管理优势和重点。本文从销售渠道拓展效果、供应链改革成效、期间费用控制三个方面对森马服饰的内部流程层面进行研究。

4.3.1. 销售渠道拓展效果

公司在淘宝、天猫、抖音等国内电子商务平台建立了线上平台，采用直营店与特许加盟商相结合、线上与线下相辅相成的营销模式。能够满足天南海北消费者的购物诉求。森马服饰结合用户需求，在网络营销渠道搭建方面非常注重生态链建设。通过电商直播，公司的销售业绩提高，2023 年电商收入为 62.28 亿元。并且，森马服饰大力开展代运营业务，为其代运营品牌提供系统、定制化等多种产品服务，能够满足客户不同品牌的需要，留住客户，保持客流量。

4.3.2. 供应链改革成效

森马服饰持续对供应商结构进行整合优化^[13]，建立 SCM 供应链管理平台，推进供应链数字化；优化供应商结构，森马服饰的前五名供应商的总采购金额占全年采购总额达 16.91%，提高战略核心供应商比例，促进渠道间与供应商更深层次的合作关系；与战略供应商建立共创解决方案，与供应商建立资源共享、合作共赢的模式。通过优化供应链，公司可以降低采购成本并使生产和销售协同最优化。

4.3.3. 期间费用率分析

从表 7 中能看出，企业的销售费用率占比最高，总体呈上升趋势。由于经济发展，服装行业的竞争压力增大，森马服饰进行升级创新发展，增大宣传力度，广告宣传费用增加，销售费用率上升。但同期森马服饰的营业收入在 2020 年和 2022 年有所下降，但在 2021 年和 2023 年有所回升，总体来看，

虽然有波动，但比较稳定，基本维持在 130-150 亿元左右。说明企业在销售费用上的投入，虽然未能完全抵消市场下行带来的影响，但也在一定程度上支撑了营收。说明企业费用的投入能够取得一定成效。另一方面，森马服饰的管理费用率总体呈下降趋势，说明企业有较好的内部控制，费用控制水平较高。

Table 7. Period expenses of Semir Apparel
表 7. 森马服饰期间费用

费用/年份	2019	2020	2021	2022	2023
销售费用(亿元)	40.55	33.49	33.81	32.62	32.94
管理费用(亿元)	10.29	8.24	6.21	5.90	6.30
营业收入(亿元)	193.4	152.0	154.2	133.31	136.61
销售费用率(%)	20.97	22.03	21.93	24.47	24.11
管理费用率(%)	5.32	5.42	4.03	4.43	4.61

数据来源：东方财富网。

综上所述，通过对森马服饰内部流程层面的绩效进行分析，可以得出森马服饰的销售渠道增加，供应链得到改善，内部控制较好，虽然销售费用率比较高，但企业的管理费用率下降，内部控制较好，整体运营效率较好，森马服饰的内部流程层面业绩表现较好。

4.4. 学习和成长层面指标分析

学习和成长层面的指标分析主要关注公司的人力资源管理和员工发展。

4.4.1. 人员构成及受教育程度

Table 8. Personnel composition and education levels of Semir Apparel
表 8. 森马服饰人员构成及受教育程度

人员构成/年份	2019	2020	2021	2022	2023
技术人员	912	986	978	723	811
技术人员占比(%)	13.94	26.81	26.83	22.59	26.19
本科以下(人)	3696	1613	1312	1123	1018
本科及以上(人)	2824	2064	2333	2078	2079

数据来源：东方财富网。

从表 8 中可以看出，森马服饰的技术人员占比总体上是波动上升趋势，员工学历低于本科学历的人员数量在逐步下降，从 2019 年的 3696 人锐减至 2023 年的 1018 人。与此同时，本科及以上学历的员工人数一直在 2000 人以上，2023 年达到了 2079 人。可见森马服饰重视员工的学习与成长。完善人才激励机制，把人才培养放至战略的高度，吸引优秀人才，优化员工学历构成。并且森马服饰始终坚持“成就员工的终身可雇佣性”的理念，建立“管理发展平台”，注重提升员工的能力。

4.4.2. 研发与投入

企业要实现可持续发展，就必须加大研发投入，增强核心竞争力。

Table 9. Semir Apparel research and investment
表 9. 森马服饰研发与投入

	2019	2020	2021	2022	2023
研发人员数量(人)	912	986	978	928	811
研发人员数量占比(%)	13.94	26.82	26.83	28.99	26.19
研发投入金额(亿元)	4.14	2.92	3.17	2.95	2.81
研发投入占营业收入比例(%)	2.14	1.92	2.06	2.22	2.0

数据来源：东方财富网。

从表 9 中能看出企业的研发人员的数量占比呈上升趋势。研发投入占营业收入的比重呈先下降后回升趋势，但总体保持较高水平。森马服饰组建产品研发队伍，具有强大的商品自主研发设计能力，能够满足消费者对服装市场的迅速变化，森马服饰对于服装的材料和技术等方面加大投入研发，着力强调产品的时尚度和功能性，并对功能科技产品及绿色可持续产品创新研发，从舒适度、功能性、科技感等方面全面提升功能科技类产品的品质和消费体验。通过对绿色环保面料进行研发测试，促进绿色产品在品牌的应用，提升消费者环保意识。

综上所述，通过对森马服饰学习与成长层面进行绩效研究，可以发现森马服饰十分注重员工的培养，对员工进行技能培训，提升员工的能力。同时大力加强研发与投入，注重产品的创新，森马服饰有着较强的学习与成长能力。

4.5. 森马服饰绩效评价

本文通过运用平衡计分卡对森马服饰在数字化转型过程中的绩效进行研究，得出企业财务层面绩效较好的结论。虽然偿债能力下滑，但盈利能力总体呈上升趋势，盈利能力较好。虽然存货周转率下降，存货积压，但森马服饰的其余指标所反映的营运能力尚好。企业的净利润增加，发展潜力较大。同时企业的客户层面绩效较强，森马服饰占有较大的市场份额，在服饰市场居于领先地位，突出企业优势，始终坚持以客户为本，满足客户的需求。并且森马服饰的内部流程控制层面较好，企业积极拓宽销售渠道，对供应链进行升级改造，费用管理较稳定。另外，企业关注员工的学习与成长，提升员工的能力，为企业带来较大的发展空间。综上所述，为了进一步提升企业业绩，企业经营过程中应当维持较高市场份额，注意偿债压力及存货积压的问题。

5. 森马服饰数字化转型绩效过程发现的问题及对策

5.1. 森马服饰数字化转型绩效评价过程中发现的问题

5.1.1. 融资模式单一，财务风险增加

通过具体分析企业，发现其偿债压力较大，且非流动资产占比较少，缺乏银行借款的抵押物。企业主要通过股权融资、债权融资等方式[14]。由于公司融资模式单一，其财务风险也相应增加。一旦公司经营出现问题，其偿债能力和资金流动性将会受到严重影响。特别是受到公共卫生事件的影响，当公司的债务规模逐渐扩大时，公司的财务风险也会逐渐增加。此外，由于公司经营的特殊性质，公司存在着周期性和市场变化等因素的影响，一旦市场形势不利，公司的财务状况将会面临较大的风险。

5.1.2. 存货大量积压，资金流转缓慢

根据上述分析发现，森马服饰存货周转速度变慢，存在一定程度的积压，而其作为服装类企业，由于服装销售的季节性等原因，存货积压较为常见，但会导致资金流转缓慢，从而降低了公司的盈利能力。

此外, 存货积压还可能导致公司的库存滞销和降价处理, 进一步加剧了资金流动性的问题。存货积压还会增加公司的财务风险, 由于存货积压, 公司需要增加资金流动性的压力, 如需贷款来缓解压力, 则需要付出更多的财务成本, 增加了公司的财务风险, 资金周转率降低。公司的营业收入也因此受到了较大的影响。

5.2. 提高森马服饰业绩的措施

5.2.1. 积极探索多元化的融资方式

公司应该积极探索多元化的融资方式, 如可转换债券, 商业信用等方式, 降低财务风险, 提高公司的资金流动性和经营效益。并且增加非流动资产配置, 提高企业资产保障作用。此外, 公司还应该积极开拓国际市场, 降低对国内市场的依赖程度, 进一步提高公司的偿债能力和市场竞争力。

5.2.2. 完善存货管理, 提高资金流转效率

企业应该完善存货管理, 提高资金流转效率。首先, 优化库存管理, 加强市场预测和订单管理, 确保库存水平与市场需求相匹配, 减少存货积压的风险。其次, 加强供应链管理[15], 确保生产线稳定运行, 提高资金流动性。最后, 加强成本管理, 控制成本, 减少库存积压的成本, 确保财务稳定性。只有通过优化库存管理、加强供应链管理和加强成本管理等措施, 才能有效解决存货积压问题, 提高公司的资金流动性和财务稳定性。

6. 结论

本文从绩效的基本理论和相关概述入手, 并结合相关文献, 对森马服饰在数字化转型过程中的绩效进行研究分析, 借助平衡计分卡理论, 能够客观、全面地评估企业的绩效, 通过分析森马服饰的绩效, 可以看出企业在财务层面其优势为有较强的获利能力, 森马服饰的盈利能力较强, 且营运能力较好, 净利润增长率上升, 企业的发展能力较好。但是, 森马服饰的偿债能力下滑, 流动资产的保障能力较弱。非财务层面企业的客户满意度较高, 销售渠道多元化, 市场占有率较高, 且近年来, 森马服饰配备了一定比例的研发人员, 力求产品的核心竞争力。综上所述, 森马服饰可以充分利用优势保持核心竞争力, 提高森马服饰的业绩, 针对存货积压问题、偿债能力下滑问题, 森马服饰应该加强资产管理, 合理地配置各项资产, 提高企业的经济效益, 探索多元化融资模式, 维持森马服饰的健康发展。

参考文献

- [1] 罗顾明. 森马零售创新模式的财务绩效研究[D]: [硕士学位论文]. 上海: 东华大学, 2021.
- [2] 俞文玲. 平衡计分卡在企业人力资源绩效管理中的应用[J]. 商场现代化, 2025(11): 103-106.
- [3] 王超. 基于平衡计分卡的 ZY 电力公司业绩评价研究[D]: [硕士学位论文]. 沈阳: 沈阳理工大学, 2020.
- [4] 王晶. 数字化转型对服装零售企业绩效的影响研究[D]: [硕士学位论文]. 呼和浩特: 内蒙古财经大学, 2023.
- [5] 黄苹, 王晨晨, 利聪. 气候变暖风险对企业盈利的影响机制与应对措施研究[J]. 中央财经大学学报, 2025(6): 68-82.
- [6] 张浩. HT 证券公司业务收入结构对其盈利能力的影响[D]: [硕士学位论文]. 石家庄: 河北地质大学, 2022.
- [7] 丛文泽. 价值链视角下森马服饰轻资产运营模式实施效果研究[D]: [硕士学位论文]. 烟台: 山东工商学院, 2022.
- [8] 丁莹. 基于 Z 值模型的 A 电商企业财务风险识别与防范研究[D]: [硕士学位论文]. 株洲: 湖南工业大学, 2022.
- [9] 秦丹丹. 好想你公司财务能力分析及其提升对策研究[D]: [硕士学位论文]. 石河子: 石河子大学, 2022.
- [10] 龚豪. 基于改进杜邦分析体系的西部牧业财务分析[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 武汉工程大学, 2022.
- [11] 尚勤, 杜鑫雨, 胡芬. 市场化债转股对民营企业财务绩效的影响——以远兴能源为例[J]. 管理案例研究与评论, 2025, 18(3): 384-401.

- [12] 陆寅. 轻资产运营模式下保利发展的财务绩效评价及提升研究[D]: [硕士学位论文]. 蚌埠: 安徽财经大学, 2022.
- [13] 苗晓季. 森马服饰轻资产运营模式及效果研究[D]: [硕士学位论文]. 青岛: 青岛科技大学, 2022.
- [14] 任浩锋. 融资决策对企业创新水平的影响研究[D]: [博士学位论文]. 长春: 吉林大学, 2022.
- [15] 刘圣文, 付珂语, 夏薇, 等. 新质生产力背景下数字化转型赋能体育企业高质量发展——基于体育行业上市公司的实证研究[J]. 上海体育大学学报, 2025, 49(4): 68-80.