

证券代码：002563

证券简称：森马服饰

浙江森马服饰股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2017-03

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input checked="" type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 一对一沟通 <input type="checkbox"/> 其他（）
参与单位名称及人员姓名	见附件
时间	15:00-17:00
地点	上海闵行区莲花南路 2689 号
上市公司接待人员姓名	邱光和（董事长） 邱坚强（副董事长） 周平凡（董事、总裁） 徐波（董事、常务副总裁） 江少勇（董事、副总裁） 郑洪伟（副总裁兼董事会秘书） 章军荣（财务总监）
投资者关系活动主要内容介绍	投资者接待日活动
附件清单(如有)	投资者活动记录
日期	2017年4月18日

附件

浙江森马服饰股份有限公司 投资者活动记录

时间：2017年1月13日

投资者参与人：

刘丽	太平洋证券
王立平	申万宏源
杨春燕	东方证券
王冯	华金证券
钱新华	重阳资本
薛良辰	挚信资本
姜诚	齐鲁资管
王孜	招商证券
王凝	中信资管
黄岑安	民生通惠
鲁力	民生通惠
居乔颖	弢盛投资
余胄晔	泽辰投资
孙未未	光大证券
李天凝	大成基金
侯春燕	大成基金
祝昱丰	长信基金
吴晓丹	太平洋资产
徐文广	正享投资
吴西燕	国海富兰基金
郭纪亭	诺德基金
杨雷	中银基金
邓新翱	中欧基金
刘惠珍	凯基证券
刘丹琦	中信证券
张萌	广发证券
骆恺骐	安信证券
夏振东	北京金百镨投资
谷茜	山西证券
盖婷婷	交银施罗德
杨治山	禾驹投资
邵璟璐	中泰证券
王雨丝	中泰证券

陈雪	景熙资产
胡梟杰	青鼎资产
曹轶俊	长江证券
徐颖婷	圆信永丰基金
李俐璇	长江证券
李婕	光大证券
葛山	长江资管
胡昀昀	瑞银证券
陈腾曦	东吴证券
詹陆雨	东吴证券
赵越峰	东方证券
郭陈杰	国信证券
朱元	国信证券
丁颖	穆达创投
赵颖婕	东北证券
唐宋媛	申万宏源
梁希	海通证券
梁伟	龙远投资
李英宝	明溪资产
梁珺	华夏基金
康玉阳	磐厚资本
黄海培	人保资产
季诚冠	君煦投资
赵小燕	华泰证券
郭彬	国泰君安
王晓宁	国海富兰克林
李茂	富敦投资
周密	西部证券
周俊	磐厚资本
张富绅	金舆资产
徐超逸	小牛投资
黄海南	中华联合保险

活动地点：上海闵行区莲花南路 2689 号

接待人：邱光和（董事长），邱坚强（副董事长），周平凡（董事、总裁），徐波（董事、常务副总裁），江少勇（董事、副总裁），郑洪伟（副总裁兼董事会秘书），章军荣（财务总监）

记录员：范亚杰

活动内容：投资者接待日活动

活动交流内容：

会议首先由董事长致欢迎词并介绍了森马服饰 2016 年的发展情况及未来发展战略。

今年是森马第五个五年发展的第一年，关于这五年发展的总体目标和方向，我们提出了全新的发展主题——大平台、新未来、再起航。我们认为森马是否能持续、健康发展，平台的系统和生态非常重要，因此在考虑这个五年的发展方向后提出“大平台”概念。大平台主要包含以下四个方面的含义：

第一，大平台要有大目标。平台够不够大，判断的标准有两个，一是“体量”，二是质量。所以未来五年，森马的“大目标”也包括两个方面：一方面是发展规模上的目标：到 2021 年零售目标达到 800 亿、市值达到 1000 亿、收入达到 500 亿，此外再建 10 家创意公司、再创 10 个创意品牌，真正确立森马在服装行业大幅度领先的体量优势；二是“发展质量”的提升。除了资本市场比较关注的各项财务性指标，我们更加关注的，是终端和一线的经营质量。核心指标也有三个，概括起来，就是“三个一”：“单店千万”的店铺数量第一；“规模过亿”的客户数量第一；“零售百亿”的品牌数量第一。

第二，大平台要有大格局。这些年，产业间融合发展的趋势越来越明显。我认为，要做好服装，眼光反而不能停留在服装上面；相反，我们要做好与电商的融合，把握好儿童产业快速崛起的机会，并且能够跟得上产业发展的一些新亮点。所以未来五年，森马的产业格局会有一个重大的变化，也就是从拥有“服装服饰”一个百亿产业到“服装、儿童、电商和投资”四个百亿产业并驾齐驱。其实关于产业格局的调整，我们在四五期间已经主动做了一些工作，相信到五五末期，这个格局会有一个显著的变化。需要说明的是，森马四个产业的关系不是独立的、孤立的，而是联动的、互补的、互为支撑的。

第三，大平台要有大能力。森马建设大平台，从根本上说，是为了支撑我们的大目标和大格局。而大平台、大目标和大格局的实现，也必须要有与之相匹配的大能力。这是我们构建产业竞争新优势的关键。在大能力的建设上，我们已经有了比较具体的目标和路径，简单来说：一是要实现“从单品牌经营向多品牌经营的转型”，二是要实现“从批发向零售能力的转型”，三是要实现“从产品经营向生态圈经营的转型”，四是要实现“从骨干创业向全员创业的转型”。这四种能力，对应四个转型，就是森马未来五年的核心工作。

第四，大平台要有大作为。我认为，大平台要想有大作为，就必须要在体制、机制上下功夫，落脚点是两个：一是“创新机制”的建立，二是“共赢体系”的升级。所以未来五年，我们一方面会通过“多品牌建设，终端渠道升级，电商业务体系完善，一体化信息流、物流平台搭建等举措，确保森马的“共赢体系”更上一层楼；而另一方面，我们会充分发挥“合伙人制度、员工持股、产业基金”等创新机制的作用，真正落实“共创、共建、共赢、共享”的发展理念，全面激发广大员工和合作伙伴“创业创新”智慧和力量，为大平台的大作为、大发展提供大能量。

我们提出的 800 亿零售目标对公司提出了挑战，但是基于森马的基础、供应链能力、条件、优势，我们认为还是有可能达成的。无论是从外部环境还是公司系统内发展基础来看，森马团队对五年目标达成充满信心。

2、提问和交流环节：

Q1：对 800 亿零售额目标，在各个板块是如何分配的？

A：800 亿零售额目标中：

电商发展空间大，其与线下走上不一样道路，高速增长将持续几年，我们对她的要求是规模大于利润，因为线上和 Mall 都是有流量管控的，必须成为头部客户，我们预计未来电商的体量可以发展到将线下两品牌销售之和。

巴拉巴拉方面：一方面二胎政策利好整体儿童产业，另一方面 90 后妈妈对于时尚、购物体验的要求越来越多，对于产品、服务、品牌都有比较高的要求，品牌的安全、信誉、美誉度都很重要，因此行业在不断的集聚，龙头受益。另外，我们三年前已经对二孩行情有了布局，我们从秋季开始加入了 0 岁宝宝的产品，婴幼儿童产品现在占据了巴拉巴拉的 40%。现在我们在童装市场是 5% 的市场占有率，未来目标 10% 甚至更高；

成人装方面：参考优衣库，上海有 60 个购物中心店，北京 10+ 门店，单店都达到 4000 万水平，因此我们认为快时尚这一块是能做的很好的。另外考虑街边店的逻辑是自下而上，但是购物中心是自上而下的，因此购物中心店做出标杆店铺之后会带来品牌整体的爆发；

投资领域方面，公司对投资非常积极，未来这个版块会带来一些变化。

我们去年的终端零售是 230 亿左右，儿童装和休闲装发展都是高于行业平均增速的；15 年底已经开始实施合伙人计划，这个计划是开放的，里面牵涉到很多细分领域，机会很多。因此我们对 800 亿目标虽然感到有压力，但仍是信心满满的。

Q2: 800 亿终端零售额目标意味着未来 5 年比较高的增速，您如何看待服装行业整体的增速？

A: 从服装协会统计来看，中国在服装上的消费整体增速每年有 7-10%。巴拉巴拉目前对标国际市场，占有率仅 5%，我们的目标是提到 10%，也就是 250 亿。成人装方面，中国 15-25 岁消费者对时尚服饰的消费有非常大的热情，在我们在模式的改革、对供应链的改革下未来市场空间也是很大的。电商方面，我们去年做到 30 多亿，今年目标 50 多亿，未来我们认为可以做到百亿以上规模。

Q3: 是否具体阐述公司对四个板块的规划？

A: 1) 对于成人装和童装板块：森马、巴拉作为市场龙头，未来随着市场集中度提升都有很大空间。对于儿童产业，我们线下有 4000+ 门店，未来是很大的线下流量入口；在线上，我们在各个合作平台都是头部客户；拥有这些流量，我们未来可以立足于这些客户渠道和品牌资源来进一步延伸我们儿童业务的发展，包括投资并购等等形式。

2) 对于电商板块的理解，我们认为它不仅是我们两大品牌的渠道，电商本身也要形成平台，通过开展时尚合伙人业务与设计师、网红等等合作，利用我们的流量优势和客户资源推出更多产品和品牌。

3) 对于投资板块的理解，未来会进一步通过投资并购手段推动公司业务的适度多元化。

Q4: 公司从去年下半年开始进行自我强化式调整，包括现货供应链调整，现在进度如何？

A: 去年开始公司逐渐从 4 季产品转成 8 季，进行这个调整的背景在于，以前公司门店平均面积在 170 平方，进入购物中心后平均门店面积在 500-1000 平

方，仅依靠过往 4 季产品难以完成平效提升，因此需要效率调整。基于此，我们加强了中期、短期产品开发，二季度三季度将 4 季向 8 季调整到位。

Q5: 提升供应链效率的具体举措？

A: 森马中，我们的代理商、经销商都开始建立合伙人机制，大家成为利益共同体、事业共同体甚至命运共同体，从效率管理和人性管理双管齐下。

Q6: 公司会向 ZARA 还是 UNIQLO 方向发展？

A: 会更像 ZARA，因为高频复购是我们认为的未来的主流发展方向。另外我们还强调本土时尚，中国年轻人受日、韩风格影响较多，因此我们的设计会更加考虑这些倾向，契合本土特征。

Q7: 产业效率的提升是否有数据上的目标？

A: 平效方面，公司的目标是达到大面积门店平效 4 万；品类方面今年 8 季，明年目标做到 12 季。

Q8: 对路边店的规划？新店铺形象会多大比例的在现有渠道铺开？

A: 路边店有很大的存量，我们会做一些梳理，对于层次、级别比较低的门店我们会根据收入和盈利水平进行关停或者调整。我们的主要精力在购物中心，我认为传统百货大楼、outlets、购物中心未来都会向体验方向发展，因此在门店规划和设计上会向这三个方向调整和规划。另外虽然路边店流量在下滑，但还不是断崖式下滑，在很多三四线城市路边店还是很有活力。未来在一线城市，购物中心是我们主要的发展方向，现在一线购物中心也希望引入多元化的品牌，因此森马和巴拉巴拉也在通过一店一设，来尽量丰富消费者体验、满足购物中心要求。

Q9: 公司以加盟为主，国际品牌则以直营为主，在这样的背景下公司有哪些竞争优势？

A: 中国市场比较复杂, 南北、省份、层次都有很大不同, 我们针对东北、西南等等市场都在有不同的产品策略推出; 同时我们通过很好的内部激励机制以及与上下游建立的战略合作伙伴关系, 能够比较好的解决激励以及地域化的问题; 第三, 国际品牌进中国实际给了我们很多经验, 我们也在推出品牌走向国际, 以我们对品牌、用户的理解, 我们未来还是有很大的信心的

Q10: 过去几年公司一直在从批发到零售转型, 现在进度如何?

A: 我们从 2016 年上半年开始推行渠道扁平化, 原有的一级和二级客户在公司内部得到梳理, 将其统一归为我们的零售商, 未来将培育一大批超级零售商、专业零售商, 以增加我们的效率。在这个过程中我们一直推行客户伙伴关系建设, 重视帮助客户落实门店选址、上午谈判、零售管理和干部培养, 因此建立了稳定的伙伴关系。

Q11: 电商部门与成人装、童装部门的关系?

A: 电商与成人装有相同也有不一样的地方, 电商最早做尾货(库存处理), 但现在公司的最新战略是把电商作为一个平台去发展。

Q12: 未来电商方面商品体系的发展方向?

A: 我们认为电商和 Mall 很像, 我们在电商更多以买手想法构建商品体系, 电商未来品类、商品策略的发展都还是会和线下走上不同道路, 会用买手来构建其商品体系。

Q13: 如何看国内其他主流童装品牌?

A: 巴拉巴拉是多生活方式品牌, 包括时尚、休闲、运动等等场景, 构架了多品类、多年龄段、多生活场景的大店策略。我们的竞争对手是全球前三的品牌(100-200 亿销售规模的全球性童装品牌)

Q14: 公司目前账上现金较多, 未来现金用途如何与公司发展规划匹配?

A: 目前账上 40 多亿现金, 今年森马在温州总部, 上海、杭州、嘉兴港区有 5 个大投资项目, 温州总部 182 亩土地第一期 72 亩已经启动, 会建成童装业务物流配送基地; 第二块是我们森马提出的合伙人制度, 围绕森马四大主业铺开, 投资 9 亿左右; 杭州 21 亩土地 6 万平米, 是森马电子商务总部, 现在有正负两层; 嘉兴 280 亩土地 45 万平米, 用于电子商务物流配送以及森马成人装的物流配送; 上海 50 亩是办公。以上五块投入一共 17 个亿左右, 除此之外公司投资并购板块一直在积极寻找收购标的。和大家分享以上的投资和建设计划, 表达了森马对未来发展的信心, 这些计划也是在为我们五年规划的实现打好基础。

Q15: 重要股东减持方面计划如何?

A: 考虑公司的分红情况和公司目前的股价, 预计今年内不会减持。

Q16: 年报存货、应收款增加比较明显, 多品牌下存货周转率未来如何发展? 应收款如何计提?

A: 2016 年报中库存增加主要是因为多品牌运营和销售规模增长两方面原因。应收款方面, 我们的计提方式, 我们去年将 1 年内计提 5% 变为 6 个月内计提 1%, 这个是比较符合行业特性的, 我们原来的会计政策是偏严的, 实际上我们 1 年之内应收款从未出现过坏账, 因此我们认为新计提政策是审慎的。关于应收款的增加, 每年我们在年末既有冬装又有春装, 但是在每年一季度会有自然的下降, 大家可以关注一季报。

Q17: 合伙人制度、全体创业等等规划下, 公司未来是否考虑员工持股计划?

A: 公司内部的业务单位、能独立核算的, 大概有 100 多个, 都会推行合伙人机制。很多效率问题也需要与供应商、经销商建立合伙人机制来共同解决, 以有效提高效率。