

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：2019-08

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input checked="" 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	2019年5月17日 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（副董事长） 徐波（董事、总经理） 邵飞春（董事） 陈新生（董事、副总经理、财务总监） 宗惠春（董事会秘书、总经理助理）
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	2019年5月17日

附件

浙江森马服饰股份有限公司 投资者活动记录

时间：2019年5月17日 15:00-17:00

地点：上海闵行区莲花南路2689号

投资者参与人：

姚姗	兴证证券资产管理有限公司
刘欢	兴证证券资产管理有限公司
褚洪亮	东北证券股份有限公司
陈佳玲	中泰证券（上海）资产管理有限公司
张素晴	中信证券股份有限公司
史丽君	招商银行
孙好	招商证券股份有限公司
廖欣宇	中欧基金管理有限公司
吴未然	国泰君安证券股份有限公司
张学群	山东巧夺天工家具有限公司
徐颖婷	嘉实基金管理有限公司
张昊昱	证券时报
李忠	上海隆卿投资管理有限公司
亓海燕	华北集团
赵树理	兴业证券股份有限公司
王剑	国联安基金管理有限公司
党伟	圆信永丰基金管理有限公司
丰毅	方正证券股份有限公司
刘博	平安资产管理有限责任公司
孙未未	光大证券股份有限公司
许宏林	东方创新（上海）投资管理有限公司

侯军兵	上海韦昔投资管理有限公司
吴雨舟	华金证券股份有限公司
曹国军	上海天猷投资管理有限公司
房俊	上海合晟资产管理股份有限公司
张云	磐厚动量（上海）资本管理有限公司
费馨涵	汇丰晋信基金管理有限公司
冯敏	银河基金管理有限公司
田江	上海鼎锋资产管理股份有限公司
张亚华	上海鼎锋资产管理股份有限公司
李俐璇	长江证券股份有限公司
邓琳	长江养老保险股份有限公司
王佳琦	泰旻资产管理有限公司
杜宛泽	天风证券股份有限公司
陈晟	上海若川资产管理股份有限公司
龚海刚	上海若川资产管理股份有限公司
闫志刚	中信保诚基金管理有限公司
彭邦泰	华泰柏瑞基金管理有限公司
郭府来	万屹资产管理（上海）有限公司
陈怡	泰康资产管理有限责任公司
竺艺	东方阿尔法基金管理有限公司
刘明	东方阿尔法基金管理有限公司
卓越	财通证券资产管理有限公司
葛海林	上海凯梵投资管理有限公司
袁超	中国中投证券有限责任公司
曾令仪	中泰证券股份有限公司
李嘉露	国泰君安证券股份有限公司-北京分公司
林骥川	东吴证券股份有限公司

诸天力	农银汇理基金管理有限公司
谢伟	上海精细商务咨询有限公司
刘巍放	泰康资产管理有限责任公司
李磊岚	摩贝 MOLBASE. CN
徐子涵	瑞银证券有限责任公司
唐亮	东方证券资产管理有限公司
沈瑞	浦银安盛基金管理有限公司
王晓燕	山东隆众信息技术有限公司
王卓琳	兴业证券股份有限公司
张媛媛	兴业证券股份有限公司
盛开	海通证券股份有限公司
于健	浙商证券股份有限公司
张冰灵	富国基金管理有限公司
唐宋媛	上海申银万国证券研究所有限公司
冯安铭	农银人寿保险股份有限公司
文昊	昊飞兄弟（香港）世纪有限公司
罗荣	太平洋资产管理有限责任公司
嵇文欣	西南证券有限责任公司
葛幸梓	个人投资者
俞恒	个人投资者
丁浩	个人投资者
郭陈杰	个人投资者
白丹	个人投资者
黄磊珂	个人投资者
蒋勇	个人投资者
张婉奇	个人投资者
侯树杰	个人投资者

侯灿明

个人投资者

接待人员：董事长邱光和，副董事长邱坚强，副董事长周平凡，董事、总经理徐波，董事邵飞春，董事、副总经理、财务总监陈新生，董事会秘书、总经理助理宗惠春

记 录： 谢俊

活动内容： 投资者接待日活动

活动交流内容：



浙江森马服饰股份有限公司于 2019 年 5 月 17 日下午召开 2018 年度股东大会暨投资者交流会。公司董事、高管参加了会议并与投资者交流，公司董事长邱光和先生首先发言，内容如下：

各位朋友、各位来宾，大家下午好！

首先，我谨代表森马服饰董事会，欢迎大家参加森马的年度投资者交流会！

我了解了一下，今天到场的，主要是森马的投资人。说起来，我也是森马的投资人，只不过相比大家，我投资森马的时间比大家早，时间也比大家更长。正因为如此，我对森马的专注和热爱，远超一般的投资者，同时，对森马的了解和认识，也最为真实和深刻。为了便于大家进一步走进森马，了解森马，投资森马，今天，我非常愿意跟大家分享森马发展的情况，以及我对森马当前发展变革的一些看法。

很多人说，2019 年是中国经济最具挑战的一年。我想，从根本上说，挑战的本质就是变化。今年以来，我们明显感受到了很多新的变化，包括环境的变化、市场的变化、政策的变化，以及大家最近谈的很多的中美关系的新变化，这些变化，有积极的，也有负面的。积极的变化催人奋进，鼓舞人心。负面的变化，会给我们的投资和决策带来一些不安的、焦虑的情绪。我认为，所有的这些变化都不是坏事，因为回顾我们每一次的重大成长，都必定要经历一些重大的变化、挑战，甚至是挫折。对森马而言，2019 年度全新的发展主题——“开放、在线、赋能”，其实就是我们为应对整个大环境更加快速变化的一剂良方。

大家知道，2018 年森马增长好于同期、好于同业、好于预期，今年一季度，良好的发展势头还在继续。在当前的经济大背景下，我真切的感受到，森马的增长的的确确是一种高质量的、内生式的增长。在座的都是投资人，我希望大家通过我们的财报，来更加关注财报数字背后有哪些方面的变化。我认为，我们森马至少有这么几个方面，发生了积极变化，希望大家特别关注：

一是关注我们森马业务增长背后的动力变化。今天，森马的增长是有规模的、有速度的、也是有质量的。这里的“质量”，不仅仅是说财务利润，而是说跟过去相比，森马内在的业务结构更加均衡，增长动力更为丰满。目前森马的增长动力主要有三，一是靠“成人、国际、儿童三大品牌集群”的共同成长；二是靠“国内国外、线上线下”的全渠道布局，特别是传统的门店在形象上、品牌上、运营上的系统性升级；三是靠上海、温州、嘉兴、杭州四大创业平台的共同保障。在过去的几年里，森马投入了近 30 多个亿，建成了 100 多万平方的智能物流仓库和智慧办公园区，这些项目的投入使用为我们孵化更多品牌，创造更大规模、更高速度的成长提供了更加有力的支持。并且类似这样的信息化平台、财务平台、人力资源平台，正在加速建设，我相信这些，最终都会确保森马财报上每一个百分点的增长，都是高质量的，都是有生命力的。

二是关注森马新五年规划落地过程中的积极变化。为了承接五五规划的大平台战略，森马从去年开始，推动了“平台搭建”和“牛人引进”两项工作。我们通过平台搭建，完善了森马的组织体系，进一步优化了组织职能、组织边界和组织流程，提升了森马组织的健康度；我们通过“牛人引进”，充实了森马的人才队伍，优化了森马的人才结构，在短时间内为森马引进了更多高层次人才、有国际化视野和创业背景的人才，有效提升了森马团队的健康度。这两个“健康”，

对森马持续、繁荣的发展至关重要。作为大股东，作为董事长，我对管理层在这个方面工作的落实情况是非常满意的。

三是关注森马投资并购背后的积极变化。2018年，森马完成了法国童装项目海外并购，合并报表以后，已经对森马财报产生了一些影响。我觉得这次并购对森马更重大的意义，是加速了森马全球性资源整合的步伐。最直接的结果：一是在全球性供应链网络的建设上，我们的速度在加快；二是在品牌的国内国际的双向流动上，我们的通路在拓宽，大家可以观察到，国际品牌事业部在一季度的表现也有了较大改善；三是在研发能力的升级上，我们在法国巴黎成立了全球性的研发平台，主要功能，是对接国际潮流时尚，系统性的提升森马的研发设计能力。当然，所有这些变化，现在还仅仅是个开始，但我认为在两到三年内，它的作用和意义就会很快凸显出来。

四是关注森马组织治理的积极变化。应该说，经过“新五年战略”的系统性梳理，森马的治理体系更加完善，治理结构更加清晰。在董事会的主导下，我们第一次对前台、中台和后台的职能职责做了区分和界定。董事会作为公司的大后台，未来主要把控两个方面：一是掌控企业发展的大方向，确保企业所有的发展、变革、调整始终与战略规划和经营预期相符；二是把控发展的风险，做好合规工作。目前，森马的证券、法务、审计由董事会直管，同时增加了新的规则、制度和流程设计，根本目的，就是要确保森马的发展，始终是建立在合规、透明、健康的基础上。

五是关注森马文化内核的积极变化。大家知道，从2015年开始，森马就在内部推行合伙人制度，去年以来，“合伙人制度”更是被确立为一项战略性制度。我们大力推动这项工作的目的，就是要让创业成为森马内部的一种自发行为，让扶持创业成为一种自觉的文化，最终通过“众创”的力量来促成森马事业的持续性发展。随着合伙人制度的持续推进，作为董事长，我由衷的感到，这项制度正在为森马文化注入很多新的元素，如果说过去我们是“和谐共赢”的森马，今天我们会发现，森马的文化正在成为一种更加具有“发展文化、创新文化、责任文化，进取文化和拼搏内核”的企业文化。

我相信对于所有这些变化，大家都是“乐见其成、乐于促成”的。并且我相信，有了这些更加内在、积极的变化，森马每一个百分点的增长，都会变得更加有质量、更加可持续。

最后，我想说，对于你们一直以来关注森马、关心森马的各位朋友、各位投资人，我希望大家能和森马的管理团队进一步加强交流、加强互动、加深互信。我相信，森马每多一个投资人，就会多一份关注、多一份力量、多一份支持，在市场的竞争中，就会多一份成功的保障。接下来，我也诚挚地邀请各位朋友，继续为森马的发展提出宝贵的意见和建议，谢谢大家！

随后，与会公司领导回答了投资者提问，具体内容如下：

Q1、如何看待休闲装市场，公司休闲装业务的发展规划。

A：休闲服领域存在本土的竞争和国际的竞争，目前是一个存量经济市场。

与国内品牌相比，森马品牌过去通过多方位的调整，相对的竞争优势在强化。目前，不仅中国的一些品牌在面临成长的压力，一些快时尚品牌也在面临经营的压力。如何适合本土的消费环境，去做国际化的运作，也是工作的一项思考。

从2018年开始，在过去改革的基础上，做了升级。

一是品牌层面，提出“质在日常”，强调品质、强化能够提供给消费者怎样的消费体验。包括时装周、嘉人杂志、史努比IP合作以及接下来迪士尼的合作，都会逐步地强化品牌层面的营销。

二是在终端的体验层面也做了很多的优化和升级。优化产品线，构建新的都市时尚、时尚运动等方面的产品品类升级。通过目前的销售表现来看，在连带率、客单价和收入增长层面都做了比较大的改善。

三是组织层面，目前把全国分成8个大区，在一、二线城市有购物中心和大店的策略，在三四线城市也有相应的渠道优化。街边店的流量下滑是客观的现实，渠道层面的布局要往Shopping mall和奥特莱斯倾斜。

四是供应链策略，一是提前的商品设计和生产，二是建立了加翻单和快速反应的机制，对时尚有一定的捕捉，通过提高上市速度来满足重点门店的需求。

Q2、目前国内的休闲装市场竞争格局。

A：休闲装主要做的是低线市场。

森马通过渠道转型进入到了购物中心，目前这一块的增量比较大。在过去产品改革、形象改善和渠道改善等领域公司都走在了前面。在渠道面、产品面等通过持续的改革，能够建立比较强而稳健的客户团队。

在现在的市场环境下，坚持主业，整体的资金实力是很强的，在供应链端和零售端都建立了很好的生态圈。从目前来看，越是艰难、洗牌的环境，公司越能

够发挥前期积累的一些优势。

Q3、休闲装业务的发展目标以及目标的实现路径。

A: 市场一直比较关心公司休闲装业务的发展。事实上, 在发展过程中能够为消费者提供高性价比的产品, 是公司的核心竞争力之一。从目前的销售情况来看, 中国消费者对品质的要求应该高于海外消费者。另外, 通过多年对本土休闲服饰的深耕, 森马品牌拥有较强的渠道优势, 在三、四线城市都有比较好的客户资源。巴拉巴拉与森马在渠道层面能够形成一定的合力。

Q4、童装市场的格局及公司的竞争壁垒。

A: 童装市场上, 美国也经历过所有品牌都想做童装的阶段, 童装会作为一块增量业务去体现。童装行业能孵化出大公司, 在美国这样的市场, 童装的集中度非常高, 美国现在第三的童装在今年年初破产。在美国就只剩下 Carter's 和 The Children's Place 两大品牌, 分别是 26 亿、17 亿美金, Carter's 在婴幼儿童市场达到 11% 以上。同样在中国市场, 目前巴拉巴拉的份额在 5-6% 之间。

公司的竞争壁垒在于研发、供应链及渠道整体的先发优势。从渠道的角度来看, 像 Shopping mall 和奥特莱斯这类新渠道, 同类品牌间会有一些的排他性, 一般会表现出 1 个运动品牌+1 个专业童装品牌的组合, 公司的渠道先发优势会不断强化。

Q5、童装的增长点。

A: 童装一是增长的空间还是比较大, 自身能够获得比较大的发展是有好的资源和平台的支持。早期, 大型的童装公司比较少, 竞争对手的实力偏弱。

在思考如何为消费者提供更多价值的同时, 我们也在思考巴拉巴拉能够成为一个生活方式的品牌。希望在已有的基础上, 未来会构建比较好的占有率。一是增强消费者依赖度、让公司的产品发展成消费者的首选品牌等。二是在品类的拓宽和产品的纵深领域都做了比较多的尝试。

Q6、童装业务的发展定位。

A: 童装是公司的引擎业务, 一方面会去发展马卡乐、minibalabala 等两个新品牌的市场占有率和业务规模, 另一方面也是开始做一些品牌矩阵的丰富工作, 2018 年公司引进 The Children's Place 品牌 (到 5 月开出 8 个门店), 2018 年 10 月公司并购 KIDILIZ 集团并同步成立中国的合资公司, 通过推动两个品牌 Absorba 和 Catimini 在中国的发展 (目前 Absorba 将于 6 月开出首店, Catimini

已经开出了 3 个门店), 希望为消费者提供不同风格 and 不同定位的产品。

Q7、KIDILIZ 收购的原因以及业务发展规划。

A:KIDILIZ 有 50 多年的历史, 旗下运营了 10 个自有品牌和 5 个授权品牌, 之所以收购主要看重了多品牌经营的能力以及供应链资源优势。KIDILIZ 集团的品牌在研发、创意等方面有比较重要的积累, 能够对品牌进行支撑。法国很多年已经没有制造了, 在东南亚和中国有比较多的供应链资源, 有可以整合的空间和机会。

作为一个中国公司, 去收购一个有悠久历史的法国公司且有一定的亏损, 短期的整合有压力。未来会启动新的战略定位。一是进行品牌压缩, 集中资源发展优势品牌。二是进行供应链的调研, 去整合和输出供应链团队。

Q8、法国公司的存货情况, 公司存货计提情况。

A:2018 年法国公司并进来 8 亿存货, 与法国业务发展的体量是匹配的。

超过 2 年的存货基本上是全额计提, 在 1-2 年之间利用“可变现净值”与“账面价值”进行对比, 整体的计提是比较充分的。

Q9、法国童装品牌的扭亏计划。

A:需要通过业务模式的调整, 来构建以品牌为主导的管理链条。包括发展全渠道, 推进以法国公司为主的品牌布局在欧洲的扩张, 同时优质的品牌在中国市场扩张。同时, 希望在供应链能力和研发能力能够得到比较好的发展。

法国公司在 2018 第四季度和 2019 第一季度合并的亏损规模都在 3000 万左右。公司在一些品牌上的投入会减少, 也不排除会在一些品牌上进行瘦身。方向上是 2021 年在实现项目的盈亏平衡, 2022 年利润上实现正增长。

Q10、电商行业高速增长出现瓶颈, 公司线上表现比行业强很多, 为什么能够保持优势。

A:电商从 2010 年到 2018 年行业是在高速发展, 到现在这个时点, 也在从增量市场转向存量市场。目前基本上消费者都已经实现了触网, 电商想持续维持一个高速的增长不是很现实。

在市场从增量转向存量市场的时候, 会对于整个的竞争格局形成比较明显的影响。基于公司的优势, 现在的竞争对公司来说反倒是一个优势点, 公司仍能够维持一个相对高速的增长。

从 2018 年开始, 公司电商业务团队提出了要打造三个核心能力: 低成本、

高品质、用户导向。(1) 低成本不是低价格，其实是对企业最重要的要求。(2) 高品质，从消费者的角度来看，消费升级是一个必然，但是它不代表我们会花更多的钱去买更贵的东西；现在的消费者更愿意用低成本去买好的东西。(3) 用户导向，线上相对于线下来讲，有更好的搜集和运用能力。

Q11、电商渠道战略层面的变化体现在哪里。

A: 希望电商是森马服饰战略转型的发动机。电商业务的定位，从最早的消化库存、线上专供款到线上线下结合，后续整个趋势是要把电商作为新品发售的平台，另外也启动了跨境电商的业务，目前已经进入了东南亚泰国和印尼市场。早期跨境电商 1.0 采用的是铺货模式，后续跨境电商的发展，是靠过程中积累起来的运营能力和对消费者的洞察能力。目前来看，挑战在于海外的基础设施建设相对来说是比较薄弱的。

Q12、阿里渠道占比。

A: 从渠道结构来看，阿里占线上的比例大概 40%。

Q13、面对国际品牌竞争的时候，有没有什么核心打法。

A: 我们最近一直在思考一个问题：“卖给消费者什么样的价值，品牌能够给消费者带来什么？”

一个是狭义的品牌，要带给消费者质感，要有好的品质、好的性价比。公司希望能够去做整合、做协调，还是有很多消费者在低线市场能公司提供了发展机遇。目前公司可以在一些核心的品类上，去做一个好的、极致的单品带来好的体验。另外，需要在品质上做到更好。中国的消费者对品质的要求其实是更高的。

Q14、目前闲散资金的理财情况。

A: 目前资金的运用计划主要以低风险银行理财产品为主，基本上收益率在 4% 左右，不会做高风险高收益的相关投资。在经济周期相对困难的阶段，我们认为持有足够的现金还是非常重要的策略。

Q15、森马未来 3-5 年的发展目标。

A: 公司要成为行业领先，既需要有业务板块头部地位的巩固，也需要有新业务突破的增厚。例如马卡乐，如果这些品牌能够冲出来的话，会形成比较快速的突破。另外，新收购品牌在中国的发展机会以及在东南亚的扩张，都是有可能的。

此外，在管理方面，公司一直在通过打造供应链及物流等全方位的效率优势去强化。

Q16、管理架构建设。

公司构建了以职业经理人为核心的管理层。同时，构建以事业部为主体经营的组织。森马事业部的总理由原事业部常务副总经理晋升；巴拉巴拉事业部总理由事业部原常务副总经理晋升。

2019年初，公司招聘了副总裁兼首席人力资源官，推进人力资源战略升级。

最近，公司招聘了CIO首席信息官，构建数字化体系。

Q17、Shopping mall 与街边店渠道的差异点。

A:早期 Shopping mall 渠道有一定的稀缺性，对于品牌的议价能力更强。早期，品牌定位于专卖店品牌，在店铺形象和时尚度层面都有比较大的差异。

现在 Shopping mall 渠道出现了一定过剩的趋势，对本土品牌的接受度在提升；另外，本土品牌在自身的产品形象、店铺形象等方面做了优化，竞争力也是在增强的。

例如，西安市场目前有 30 多个购物中心店铺，整体的盈利基本持平，呈上升趋势，发展趋势良好。