

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：2019-09

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 type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input checked="" 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6月12日 13:00-15:30
地点	杭州市余杭区龙潭路11号(森马电商未来园区)
上市公司接待人员姓名	邵飞春（公司董事、森马电商总经理） 蔡跃锐（森马电商副总经理） 张宏亮（森马电商副总经理） 王铮（森马电商总经理助理） 宗惠春（公司董事会秘书、总经理助理） 范亚杰（公司证券事务代表）
投资者关系活动主要内容介绍	森马电商参观调研活动
附件清单(如有)	投资者交流活动记录
日期	2019年6月12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6月12日 13:00-15:30

**地点：**杭州市余杭区龙潭路11号(森马电商未来园区)

**投资者参与人：**

蔡志鹏	东方证券资产管理有限公司
吴劲草	国金证券股份有限公司
项敬康	浙江正植投资管理有限公司
杜宛泽	天风证券股份有限公司
吕明	天风证券股份有限公司
张珊珊	招商基金管理有限公司
谢家乐	大成基金管理有限公司
王晶晶	大成基金管理有限公司
王宇颖	财通基金管理有限公司
唐宋媛	上海申银万国证券研究所有限公司
王立平	上海申银万国证券研究所有限公司
曾令仪	中泰证券股份有限公司
褚洪亮	东北证券股份有限公司
胡瑶	永安国富资产管理有限公司
梁希	海通证券股份有限公司
盛开	海通证券股份有限公司
卓越	财通证券资产管理有限公司
赵宇	太平洋养老保险股份有限公司
李俐璇	长江证券研究所
于旭辉	长江证券研究所
诸天力	农银汇理基金管理有限公司

---

杨莹	国盛证券有限责任公司
刘家薇	国盛证券有限责任公司
刘巍放	泰康资产管理有限责任公司
邱季	中信建投证券股份有限公司
于健	浙商证券股份有限公司
张珊珊	大成基金管理有限公司
韩超	汇添富基金管理股份有限公司
詹陆雨	东吴证券股份有限公司
陈腾曦	东吴证券股份有限公司
吴雨舟	华金证券股份有限公司
王冯	华金证券股份有限公司
赵越峰	东方证券股份有限公司
丰毅	方正证券股份有限公司
李子婧	中欧基金管理有限公司
李明阳	圆信永丰基金管理有限公司
姜涵予	兴业基金管理有限公司
张力琦	华夏未来资本管理有限公司
费馨涵	汇丰晋信基金管理有限公司
孙未未	光大证券股份有限公司
龚海刚	上海若川资产管理有限公司
田垒	中国人保资产管理有限公司
罗荣	太平洋资产管理有限责任公司
苏林洁	融通基金管理有限公司
陈徐珊	富兰克林邓普顿投资管理（上海）有限公司
罗小翼	东方证券股份有限公司
赵健	华泰保兴基金管理有限公司
刘丽	招商证券股份有限公司

---

秦聪	工银瑞信基金管理有限公司
丁玉杰	万家基金管理有限公司
陈怡	兰馨亚洲投资集团
朱建明	宝盈基金管理有限公司
张俊豪	国信证券股份有限公司
胡启聪	东吴基金管理有限公司
李东正	新华资产管理股份有限公司
李秦鲁	中信资本控股有限公司
问璇	富安达基金管理有限公司
张冰灵	富国基金管理有限公司
韩佳伟	浙商基金管理有限公司
嵇文欣	西南证券股份有限公司
张义	克理赛尔
张家璇	长城证券股份有限公司
唐天	观富资产管理有限公司
须家怡	睿元基金管理有限公司
赵颖婕	广发证券股份有限公司
邹伟	中信保诚基金管理有限公司
王霄霄	中国人寿资产管理有限公司
徐云霞	东北证券股份有限公司

**记 录：** 谢俊

**活动交流内容：**

2019年6月12日下午，公司组织了森马电商未来产业园参观调研活动，参加本次活动的投资者68人，投资者参观了森马电商未来园区，包括文化展厅、办公区、会议室、报告厅、摄影棚、直播间、图书馆阅览室、员工休闲区、健身房、员工餐厅等办公和功能区域，并与森马电商公司总经理邵飞春及副总经理等管理层交流。



森马电商从 2012 年发展至今已迈入第 8 个年头，在过去的发展中，森马电商实现从无到有，从小到大，并且保持了持续高增长，取得这一系列成绩的原因，我归纳为是通过优秀的团队在正确的时间做了正确的事。从行业发展看，中国的电商从 2000 年开始到 2008 年左右迎来高速发展的阶段，同时，中国服装市场的零售效率和基础设施的完善还处于较低水平，例如在供应链端，自动化设备并没得到大范围的运用；在设计端，原创设计师较少；在零售端，商品的销售渠道主要集中在专柜和商超百货，在没有明显附加值的前提下，可以取得高回报。



森马电商正是做好以下三点，从而实现电商业务的高速增长。

#### 1、想清楚电商底层逻辑

电商首要解决的就是效率。从零售效率端角度，过去终端零售在没有明显附加值的前提下，能取得高额收益，这是由于消费者没有多元化的选择，只能在店铺选购商品，导致效率低下。电商的出现有效地解决效率问题，省掉消费者和产品之间的许多道环节，拉近产品与消费者之间的距离，提高效率，降低消费者的购买成本。电商发展的初期是解决效率的问题，到目前这个状态还在延续，至今商品的价格仍然是电商发展的最大利器，森马电商就是在这个过程中找准了这个主要需求，并付诸实践。

## 2、对电商清楚的定位

森马电商从 2012 年开始发展，就对电商进行比较清楚的定位，获得了公司领导的重视和信任，在充分发挥电商灵活性的基础上，结合森马后台管理的传统优势获得发展。如今，森马电商已经成为森马改革和发展的发动机，电商的渠道定位开始延伸、扩展，从初期的消化公司库存为主，逐渐转向发展新品牌、拓展新品类、培育创新团队，成为可以重新定义品牌和渠道的重要平台。

## 3、重视人才培育

在团队建设方面，我们坚持提倡“为员工创造美好生活”，公司拥有强大的校招团队和完整的校招流程，公司不吝于对人才投入，重视对员工培训，为年轻人提供明确的职业发展规划，公司大部分管理层都是从校招生中成长起来，因此，重视人才培养，用对人才也是公司顺利发展的主要原因之一。

2018 年，从环境的角度来讲，电商所处的商业环境出现了较多变化，电商从解决效率的初级阶段逐步进入另一个阶段：良币驱逐劣币。尽管到今天为止，价格依然是第一利器，良币驱逐劣币的过程在拉长，在这个过程中我们看到一个机会：效率不能够无限制提升，例如成本不可能无限制降低，速度提升带来的成本快速上升，这种高成本支持的效率提升反而不经济，就不会被市场接受和认可，在这个阶段，内容本身的好坏会决定品牌、平台竞争关系。在这个过程中一定会诞生几家或者十几家超级体量的内容平台。森马电商也有机会在未来，通过内容的打造，获得更大的发展。

随后，与会公司领导回答了投资者提问，具体内容如下：

Q1：森马电商定位？

A：森马电商定位经历了三个阶段：第一阶段电商的任务是做库存消化，电商



公司在 2012 年成立，通过 1 年左右消化完毕库存；第二阶段，森马电商为了保持增长开始做线上专供款，同时也是为了在不冲击线下业务的情况下保持价格优势；第三阶段开始会做线上、线下同步款。

未来，电商有两层定位，第一个是全渠道发展，第二是提升内容，由于线下的内容受到代理体系和铺货面积的局限，会影响与消费者的沟通，而森马电商对森马最大的贡献是和新一代的消费者保持了良好的沟通，电商平台让我们快速重新组织内容，比线下更高效的满足新一代消费者的需求。电商可以实现内容的弯道超车，线上森马的品牌风格和定位与线下是一致的，但是产品的类型比线下更为丰富，比如，品类上扩充了鞋、箱包、家纺等。这才是当下电商最有价值的部分——让自己的内容在行业里有绝对的优势。

Q2：森马电商所打造的内容是什么？

A：电商的内容有两个部分：

1) 线下森马、巴拉等品牌的电商部分，更多的是和线下协同，协同是需要站在消费者的角度才能实现，线上线下有重叠的部分。

2) 线上品牌，例如 Minibalabala，这些品牌在原有的传统品牌背书以及相应细分类目在市场空白背景下，发展很快。线上也可以进行品类拓展，例如梦多多的鞋品等。

好内容的标准是需要得到消费者的认可，同时线上线下能够协同发展。

Q3：提升内容的手段和策略？

A：以前很多品牌纠结要不要 O2O，有没有线上线下部门的利益冲突，从这个角度出发就无法解决问题，我们从消费者的角度来解决这个问题，让消费者选择。我们电商有一定的独立性，让线上与线下有适当的竞争，良性的竞争可以促进彼此的发展。

Minibalabala 是线上专供品牌，只做从 0 到 6 岁，现在已经做到比较大，去年也开始做梦多多的鞋品，发现线上没有强大的竞争对手，但是有较大的市场，就独立切入这个市场，我们的内容是消费者投票出来的，是通过消费者的需求调研做出来的，希望将来形成一个多元的品牌舰队。

Q4：如何把控存货风险？

A：库存的产生的主要原因为，品牌势能没有达到让消费者完全认可的程度。

市场上存在两种模式，我总结第一种是 Uniqlo 模式，提前半年到 1 年去订货、生产，把控产品质量，从而提升品牌势能，提高消费者对品牌的认知和价位的接受程度，加上产品的促销和生命周期非常吻合，在合适的时间以一定的折扣将库存清理，能有效解决库存问题；第二种是 ZARA 的快反模式，快反对整个团队的要求非常高，其合作的工厂多是小型工厂，产品从设计到终端销售的时间非常短，对产品时尚度的追求高于对品质的追求，这也形成了其独特的品牌势能。品牌势能越高，存货水平越低。

森马品牌面临的问题，主要是需要同时兼顾高速的发展，和对市场需求预测的准确，平衡生产计划和实际销售需要的关系，让库存在可控范围内。另外，需要面对的终极挑战是如何把内容的优势转化为品牌的势能，以彻底解决库存的问题。

Q5: 电商专供款和去尾货的比例？

A: 目前，电商团队的工作以销售新品为主，消化库存的任务为次，两者之间的比例是个动态的过程，也是我们控制的结果，我们的总体目标是，怎么把这所有的货品实现毛利最大化，也就是考核目标是股份公司利益最优。目前的原则是 8 季（大概两年）的货基本都全部处理。

Q6: 如何应对电商新规？

A: 天猫平台在发展过程中，发生过几次较大的变化，每次变化的思路都是客户导向，都围绕了用户的需求而发生变化。例如从开始的“爆款思路”，随后是“千人千面”，首先，这种变化和森马的发展思路十分契合，我们的每次变革的思路都是围绕消费者的需求做出；同时，每一次新规则的出现会对电商企业的反应速度、运营能力、物流水平、售后服务提出更高的要求。一方面公司会研究规则背后的本质，从而优化项目的运作方向，另一方面会在新规则的挑战下，完成团队的升级。面对“千人千面”的新规，森马会扩大产品品类，以“森马品牌”为背书，在同一个店铺上新男装、女装、内衣、配饰等产品，或者开不同的店铺，开设不同的页面满足大家多元化的需求。

电商发展至今，细分领域的头部效应越来越强，小品牌资源有限，难于与头部品牌相抗衡。头部品牌拥有品牌溢价、品牌背书，小的个性化品牌只有在满足了小众人群的特殊需求情况下才能存在，目前公司最大的挑战在于把产品内容转化为品牌势能。



Q7: 新的品类如何建立产品力?

A: 目前, 中国成功的电商平台主要是阿里系和京东系等, 电商虽然是一个包容性强的产业, 经历过万众创业, 但是仍然没有解决“良币驱逐劣币”问题, 随着消费者对产品品质追求的持续提升, 这个问题终将会逐步得到解决, 因此品牌公司想在激烈的竞争环境中获得一席之地, 有责任也有义务专注于做好品牌的内容。

对于孵化新品类的产品, 森马的优势在于坚持做行业标杆的对标品, 虽然在涉猎新品类的初期效率会较低, 甚至会有落后小作坊的可能, 但是随着规模的扩大, 我们的优势就会越来越明显, 通过规模化效应, 以用户导向为基础为消费者提供高品质、低成本的优质产品。

Q8: 如何在 GMV 不断增长的情况下平衡好品质与成本?

A: “为客户和员工创造美好生活”是公司的经营理念, 这种文化在工作、学习和生活过程中会引导森马人形成正确的价值观。具体体现在对品质的追求上, 指引森马人从原材料采购、研发生产、物流运输、终端零售服务等各个环节保障品质的优质性, 从而为消费者提供高性价比的产品。

从整个链条的角度来说, 公司一直强调产品到达消费者手中的体验感, 在这个过程中产生略微增加的成本其实是能够带来更好的消费者体验, 促进业务的发展, 消费者也在这个过程中对品牌增加认同感, 有利于品牌势能的提升。

