

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：2020-05

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	2020年5月18日 15:00-17:00
地点	上海闵行区莲花南路2689号
公司接待人员	邱坚强（执行董事长） 徐波（董事、总裁） 邵飞春（董事、副总裁） 陈嘉宁（联席总裁） 张宏亮（森马电商总经理） 宗惠春（董事会秘书）
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)	投资者接待日活动
日期	2020年5月18日

## 附件

浙江森马服饰股份有限公司  
投资者活动记录

## 投资者参与人：

智健	国泰基金管理有限公司	张珊珊	大成基金管理有限公司
田园	海通证券资产管理有限公司	鱼翔	中欧基金管理有限公司
赵越峰	东方证券资产管理有限公司	雷玉	长江证券股份有限公司
王冯	华金证券有限责任公司	于旭辉	长江证券股份有限公司
王立平	申万宏源证券有限公司	李俐璇	长江证券股份有限公司
吴雨舟	申万宏源证券有限公司	糜韩杰	广发证券股份有限公司
于健	浙商证券股份有限公司	张萌	华泰证券股份有限公司
唐亮	东方证券资产管理有限公司	王力	嘉实基金管理有限公司
李明阳	圆信永丰基金管理有限公司	周嘉乐	开源证券股份有限公司
范妍	圆信永丰基金管理有限公司	朱萌	中信保诚人寿保险有限公司
高逸云	交银施罗德基金管理有限公司	谷航	新华基金管理股份有限公司
陈均峰	交银施罗德基金管理有限公司	柴东林	芯原微电子（北京）有限公司
赵云林	奥凯投资有限公司	王晓燕	山东隆众信息技术有限公司
滕基杭	上海文多资产管理中心	王海丽	帝玖供应链（上海）有限公司
郝刚	上海金羿投资管理有限公司	马利斌	摩迈新科汽车科技有限公司
蔡国亮	兴银基金管理有限公司	王爱民	上海复沅汇企业管理有限公司
漆启焱	上海承周资产管理有限公司	赵云林	个人投资者
霍鹏杰	个人投资者		

## 会议活动交流内容：

浙江森马服饰股份有限公司于 2020 年 5 月 18 日下午召开 2019 年度股东大会暨投资者交流会, 包括国泰基金、大成基金、长江证券、申万宏源及个人投资者等共 35 名投资者及分析师参加交流, 公司董事、高管参加了会议并与投资者交流。

公司执行董事长邱坚强先生代表公司欢迎投资者及分析师参加会议, 邱总简要介绍了公司的业务经营情况: 森马服饰有四块比较大的业务, 即休闲装业务、

儿童服饰业务、中高端业务、电子商务业务。其中休闲装业务以森马品牌为代表，儿童服饰业务以巴拉巴拉品牌为代表，目前森马品牌已位居本土休闲装品牌龙头地位，巴拉巴拉品牌占据童装市场绝对优势，连续多年国内市场份额第一。中高端业务方面，目标微利；电商业务方面，仍旧保持高速增长，尤其在今年疫情的背景下，线上的销售发挥了积极作用，公司持续打造线上线下融合的全渠道零售模式，进行整体化的运营。此外，公司还搭建了几个中台，包括供应链中台、新零售中台和数字化运营中台。供应链中台，将各个事业部在供应链板块上进行全面的打通。新零售中台由邵总团队负责打造，目前所有核心零售商金牌门店均已上线小程序，实现对客户赋能，新零售板块在疫情期间取得了较大进展。数字化中台，2020年将是数字化中台发力的重要时点，持续为不断变化和革新的前端业务发展需求提供更灵活的支持。

邱总诚挚地邀请各位朋友能和森马的管理团队进一步加强交流、加强互动、加深互信，继续为森马的发展提出宝贵的意见和建议。

之后，与会公司领导回答了投资者提问，主要内容如下：

Q1、关于休闲装、代言、流量

A：公司希望将森马品牌打造成一个属于中国年轻人的品牌，通过逐步改造品牌定位，做属于年轻人的潮流品牌。

1、流量的 KOL 不仅仅是娱乐圈的明星，包括多方面的 KOL，随着消费者的与时俱进，扩展到生活圈，各种行业都出现很多的流量明星，我们会积极进入不同 KOL 的环境中，我们会聚焦在年轻人的活动上，社交活动、电竞活动、知识达人的层面，在年轻人的定位没有变，会加上潮流元素，多元化的打造品牌，不管是直播，还是达人的选择，会朝着多元化多维度的新潮流发展。

2、在打造商品方面，会朝着品类的做法，与大数据、重要的电商平台进行大数据的合作。会打造森马独特的 DNA。目前公司的休闲装品牌已经有了很大的体量，希望能够提供给中国的年轻人更好、更易购买的消费体验。

3、在柔性供应链层面做更好的深耕。在做供应链层面，帮助测试款更加快速地上市。减少库存的风险，把链路缩短。在打造森马 DNA 的时候，与平台数据进行结合，以快速地反应。在这样的情况下，在未来的时间努力改善库龄结构。提升运营效率、改善库存周转，让森马 DNA 和年轻的时尚团队成为内容营销的一部分。

## Q2、休闲装品牌建设

建立品牌需要时间。森马有其自身优势，森马处于非常好的发展阶段，有较高的知名度；过去品牌运营的思路是通过明星来吸引流量，现在是要从社群角度进行流量维护；在商品的打造层面，要建立森马独特的 DNA，提炼消费者对于品牌的记忆点。

目前团队的商品体系正在做改革，会增加国际运动品牌、高端时尚领域经验的人进来。在营销的做法层面，会剥离过去比较传统的邀请流量明星的方式，通过社群营销等新形式，希望能够和中国的年轻人连接在一起打造一个有活力的品牌。

整个森马的转型，会朝着有记忆度的品牌转化。在营销上，会脱离比较形象化、流量明星代言的方式去切入到真正的 KOL。在商品打造上，需要有梯度的产品，打造有价值的森马功能性的商品。在设计层面，引进部分不在休闲装行业的设计师等新鲜血液，去进行面料、产品形象、对外层面等的优化。在库存管理层面，通过柔性供应链去优化存货规模及结构。

## Q3、童装业务增长点

童装业务板块还是以巴拉巴拉品牌为核心。目前，巴拉巴拉品牌业务还是处于高增长趋势，市占率达到 6.9%。未来期望童装业务单品牌份额可以达到更高。

童装业务的增长主要通过三个方面去推进：

一是针对巴拉巴拉的产品策略：核心是推动线上线下爆款策略，在服装和鞋品层面做好爆款策略；其次是充分运用好天猫战略，运用好极致单品、超级新品及清库存等计划，与电商团队一起在定价方面做好商品企划与开发；此外，还是要借助好的产品，去吸引新客并维持老客的稳定。在销售端，推动订货的一致性和深度，去推动品牌的发展。希望从研发、商品企划、供应链及推广等各维度找到好的爆品。

二是零售端：新零售部分能够通过更好的工具、更好的内容去推动店员、店长与会员的连接。童装消费相对来说还是偏刚需的。从五一以来，童装销售看到了比较明显的改善。对于公司来说也是希望把握好 5 月的黄金销售期，做好销售和现金回流工作。疫情对于一线市场的影响比较大，而在三、四线市场的复苏也是明显地优于一线城市。目前对于巴拉巴拉来说，还有 600-800 个县级城市是没有覆盖的。希望能够在三四线城市去扩大品牌的露出和触达。

三是品牌矩阵：Minibala 和马卡乐都取得了良好的销售成绩，希望品牌的定位能够更加地成熟。此外，希望能够借助中台力量的建设，在新零售、新客户及会员层面的基础，去构建每个品牌独特的品牌定位与产品主张。借助中台力量去培育和发展法国这类国际品牌，做出 10 亿或者 30 亿量级的品牌。通过品牌矩阵去满足差异化的需要。

#### Q4、关于店铺及零售渠道

以森马为核心的休闲装品牌，进行渠道管理，把不盈利或者盈利情况不太好的店铺进行稳健管理，持续改进店铺类型结构的同时，加强商品库存管控，追求库存结构的健康，提高业务质量和效率，今年的市场环境下，开店质量比数量更重要。

以巴拉巴拉了为核心的童装品牌开店分为两个方面，会加大线上的发展，提高线上占比，现在是数字化时代，从商品企划到产品设计，通过大数据分析追求线上利润发展的机会。线下要思考如何获取好的资源，优质购物中心代表了好的购物环境和高质量的客流，努力获取优质购物中心资源仍然是工作重点之一，对于空白市场，要去发掘新客户、新市场，开店标准较以往会有放宽，不仅仅从店铺面积进行考量，会强调店铺的覆盖率。

#### Q5、关于疫情影响的思考

第一，疫情发生后，公司积极推动数字化的建设，过去有做线下门店会员的运营、门店线上业务，现在，我们提高了线下门店对数字化建设的关注程度，更多的去迎接消费者，更重视客户的拉新、关系维护、复购率的提升，这是一个好的发展趋势；第二，过去线上线下业务的割裂较为明显，通过此次的业务创新与变革，以及消费者消费习惯的改变，线上线下产生了更多的互动，基于场景差异化的提供、未来价格的协同、品牌维护的打造、供应链的改革，会更加促进线上线下消费的融合，为消费者提供更好的消费体验；第三，重新审视公司在费用上面的投入，以及用人策略，节省不必要的开支，去年公司就已经开展了相关工作，要减少开支，适度瘦身，构建新的能力来适应公司未来的发展。公司 4 月份零售数据逐渐恢复，5 月份零售情况良好，凸显行业头部效应，我们已做好准备，迎接新的发展机遇。

#### Q6、电商发展策略

1、探索全域流量运营。第一阶段是搜索电商的运用，第二阶段重点发力社

交电商。

2、强化商品及服务：①借助线上线下联动去推超级爆款，希望通过供应链优化去适应电商频繁地试款、追单的情况。②提升线上线下同步款，通过品牌营销去提升市场的份额。③加大新品类开拓，之前无论森马还是巴拉都是以服装为切入点，希望通过鞋、内衣等去丰富品类。④关于消费者研究，无论是搜索电商还是社交电商，都希望能有更好的一个优化。⑤提升对于消费者的服务，通过客服端增加搜索机器人、增加店铺自播去帮助客户日常的一个销售转化。物流方面，早期更关注物流的时效性，现在是希望能够增加订单的拆分、合并等服务。

#### Q7、新零售业务

目前主要从4个方面开展新零售工作：

第一，给线下门店新的赋能，打破时间、空间的阻隔。因为线下门店的空间是有限的，只能有限的覆盖部分当季产品。我们希望能够通过小程序把门店的物理空间打破，提升当季产品的覆盖面。通过观察消费者行为，顾客平均一个季度到店次数有限，对顾客的产品展示时间有限，通过小程序可以打破时间上的限制，可以让消费者更灵活自由地接触到产品。

第二，对资源及流量分配模式的思考和探索。现在，直播模式能有效触达消费者，传递品牌价值的方式，其存在的特性是头部主播拥有资源和大部分的流量，通过店铺店员去做直播，整体的情况并不理想。对于阿里、京东等电商平台的定位是流量分发的思路。新零售的核心是，流量更多的是通过内容运营内生的，这给予线下门店新的机会。所以在新零售层面，如果门店的流量运营地好，它的优势会非常明显。

第三，把线上作为一个营销的场所，这是公司正在做的工作。公司希望在线上通过一个内容的产生方式进而达到品牌宣传的目的。目前，大家对于直播的参与更多的是通过价格策略去引导，这一块生态对品牌来说是双刃剑，短期促进商品的销售，长期会对品牌产生影响。实现品牌健康持续发展，要通过品牌内容、品牌文化来获得消费者的认同感，增加消费者粘性。

第四，大数据的赋能。公司在运营线上店铺的时候获取了大量的消费数据。公司目前在搭建数字化中台，通过数据化的运用，提升品牌的数字化能力，支撑产品开发、渠道优化等方面。

#### Q8、Kidiliz

发展 Kidiliz 旗下品牌 Catimini 和 Absorba 的中国区业务是当时收购 Kidiliz 集团项目最大的出发点。目前 Catimini 和 Absorba 在国内分别开了 6 家店和 2 家店，与巴拉巴拉品牌进行了跨界合作，整体效果还不错。近期海外业务发展压力比较大，基于对公司报表业绩产生的影响，公司管理层会进行策略性的调整，采取适当的措施积极促进公司业务健康发展。

#### Q9、团队建设

公司有职业经理人制度的基础。在不同的发展阶段，公司需要不同能力的人才来补充公司经营的短板。未来，公司会从加强专业度、职业化、创新度等多维度去搭建团队。

公司在过去的发展中，已积累了很多的经验和价值判断，一方面能为公司稳健发展保驾护航，另一方面经验会给公司形成一条固定化的发展路线，可能会束缚公司的发展。

公司通过“牛人”计划，引入行业优秀人才来助力公司发展。新团队和原来团队会产生思想上的交流和碰撞，从而得出最有利于公司发展的路径，这是一个循序渐进的过程，团队也需要磨合。未来，公司在人才的投入方面会整合更多资源。

关于激励方案，对于激励方案公司有完善思考，公司将建设多层次多元化激励考核机制，激励职业经理人去带领团队更好地发展。上市以来，公司已实施了两次限制性股票激励计划，超过 900 人次参与了限制性股票激励计划。限制性股票激励计划设定了分期的考核目标。2019 年度业绩考核目标达成，将实施解锁。