

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：2024-02

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"/> 现场调研 <input type="checkbox"/> 其他
活动参与人员	邱坚强(董事长)、徐波(董事兼总经理)、陈新生(董事、副总经理兼财务总监)、刘海波(独立董事)、宗惠春(董事会秘书)
时间	2024年4月23日 15:00-16:00
地点	上海闵行区莲花南路2689号
形式	公司通过全景网“投资者关系互动平台” ( <a href="https://ir.p5w.net">https://ir.p5w.net</a> )采用网络远程的方式召开业绩说明会
交流内容及具体问答记录	见附件
关于本次活动是否涉及应披露重大信息的说明	未涉及
活动过程中所使用的演示文稿、提供的文档等附件 (如有,可作为附件)	不适用

1、公司在儿童运动赛道的布局？

A：感谢投资者对公司的关注。

在儿童运动赛道方面，公司代理的亚瑟士儿童品牌业务加速发展，推动全域服务商 2.0 模式革新升级；代理的彪马儿童品牌业务实现服装产品自主开发；自有品牌巴拉巴拉加快孵化运动户外产品线。同时，公司积极探索运动集合店模型，创新零售模式，满足不同消费者的需求。2023 年，公司成立儿童运动商品项目组，共享各品牌材料规划、供应链资源，并专注于“科技+运动”，贯穿各产品品类，提供场景的解决方案。

2、董事长您好！公司将着重优化商品运营机制，加速渠道构建，提升数字化运营能力，请问具体采用了哪些措施提升数字化的运营能力？谢谢！

A：感谢投资者对公司的关注。

森马始终坚持以“一切以消费者为中心”的核心理念，积极适应市场变化，深化变革，追求有质量的增长，在品牌全域一体化、数字化门店、产品经理制迭代升级等方面取得阶段性成果。2023 年，公司深化“全域数字化零售门店”部署，围绕“以消费者为核心”，以“链接全域流量”、“数字化驱动经营”为两大抓手，从模式、技术、管理三个维度出发，打通线上线下业务界限，推进数字化转型，经营效率大幅提升。目前，数字化门店已覆盖公司多个品牌，超过 4000 家门店实现了直播业务、微信生态业务、本地生活业务、O2O 业务和内容种草导流的多模块的广泛应用和差异化运营，带动实体门店销售的增长。

3、请问公司在哪些地方有应用 AI 技术？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司作为服装行业的时尚服务企业，密切关注人工智能的应用，各事业部都有 AI 应用小组，目前，在知识库、文本文案、拍片、视频、设计、数字人直播、客服等方面开展深度应用与探索，有助于工作效能的提升和工作模式的重塑，公司会持续关注新技术在行业的应用。

4、净利润显著上升的原因主要是什么？

A：感谢投资者对公司的关注。

首先，公司的营业收入提高，2023 年，公司实现营业总收入 136.61 亿元，较上年同期上升 2.47%；其次，公司毛利率提高，从 2022 年的 41.3%提高至 2023

年的 44.02%，主要得益于报告期内，公司推行全域融合，打通线上线下的零售体系，线上线下同款同价占比进一步提高，毛利率提高。

再次，公司加快运营效率，对货品进行了合理的事前规划，灵活的事中调整，及时的事后处理，从而能够较好的控制商品库存，库存下降，存货周转提高。

总体来说，公司销售规模的增加、运营效率的加快、成本控制得当等是公司净利润增长的来源。

#### 5、公司在数字化建设的进展？

A：感谢投资者对公司的关注。

2023 年，公司深化“全域数字化零售门店”部署，围绕“以消费者为核心”，以“链接全域流量”、“数字化驱动经营”为两大抓手，从模式、技术、管理三个维度出发，打通线上线下业务界限，推进数字化转型，经营效率大幅提升。

目前，数字化门店已覆盖公司多个品牌，超过 4000 家门店实现了直播业务、微信生态业务、本地生活业务、O2O 业务和内容种草导流的多模块的广泛应用和差异化运营，带动实体门店销售的增长。在数字化建设发展方面，公司以打造“一套系统、一套标准、统一规划”为目标，不断推动在“一个森马”下的全域系统一致性，完成 SAP 系统、营运系统及数据平台的融合再造；创新单店加盟业务模式、运用 AI 模型适配相关业务场景、全域货通等应用和智能拉补升级，去除不增值环节，实现效率效能的最大化。同时，以价值链为导向，推动智能化的供应链生产排单和产销协同的柔供决策平台，满足了产销端对于订单智能分配、产能执行追踪、材料库存在线与消耗优化、绿通规则在线等需求。

#### 6、公司在直播赛道的布局？

A：感谢投资者对公司的关注。

2023 年，公司成立直播事业部，加速直播赛道进程。在渠道上，公司构建以抖音为核心，涵盖淘宝直播、快手、视频号、小红书等多元化平台的直播矩阵；在品牌上，公司深耕森马、巴拉巴拉两大基石品牌的同时，积极驱动迷你巴拉、森马儿童、彪马儿童、亚瑟士儿童等新兴品牌的快速发展。公司通过与明星及达人合作，创立了联名品牌舒库 SHUKU、VIVID-BOX；直播基地已投入使用，聚焦直播赛道，专注整合品牌、达人、优质供应链、平台等多方优势资源，打通直播全链路，构建一体化的直播运营平台。

7、目前公司账上现金接近 90 亿，今后是否会提高分红比率，进一步回馈投资者？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司也积极响应投资者的建议和意见，保持持续稳定的现金分红政策，公司 2011 年上市，从上市至今，公司累计现金分红 13 次，累计归母净利润 140.64 亿元，累计分红达 104.30 亿元，分红率达 74.16%。2023 年公司拟每 10 股派发 3.00 元现金红利(含税)，若分红计划顺利实施，累计分红达 112.38 亿元，占归母净利润 151.86 亿元的 74.00%。

8、公司人才培养的做法？

A：感谢投资者对公司的关注。

森马坚信人才的发展是企业发展的源动力，关注员工成长一直是森马的重要理念。森马坚持以“价值贡献为本，贤德者为先”的人才理念，持续投入，在人才培养和发展方面不断创新和突破。森马建立人才培养体系，设立包括校招、社招新员工培训、专业人才培养、管理干部、高潜人才培养等不同模块的课程，并根据业务需求不断优化人才培养体系，从内部搭建可持续的人才供应链。

在 2017 年 12 月 18 日，公司内部人才培养部门——森学堂正式成立。森学堂以“弘扬森马文化，打造时尚行业的人才摇篮，推动企业变革为中国服装行业一流企业”为愿景，致力于为员工提供成长空间和发展平台，通过开展各类课程与培训项目，努力成为员工成长顾问，业务发展伙伴、组织文化使者、生态建设助手，为森马的现在和未来培养人才。

截至 2023 年底，森学堂认证公司级内部讲师 217 位，引导师 21 位，沉淀线上线下精品课程 900 余门；2023 年全年开展培训 347 场，共计 57982 课时，覆盖人数 4132 人，覆盖率 97%，人均学时 28.34 小时；线上学习平台课程学习覆盖率 83%，覆盖人数 3507 人，人均学时 396 分钟。同时，我们创新培训形式，用员工喜闻乐见的方式开展学习，例如游戏化互动化学习、线上线下翻转课堂、一对一高管教练、团体教练、工作坊等适合成人的创新学习方式，希望通过完善、全面、科学、创新的培训体系助力森马人成为独立思考、全面发展的人，激发每个人的活力，赋能组织可持续发展。

9、公司未来的增长点在哪？

A: 感谢投资者对公司的关注。

公司未来业务发展重点主要包括：完善渠道结构提升店铺运营效率（平效、店效）；提升电子商务能力（直播、搜索）；拓展海外业务；拓展品牌与产品品类等等。

10、贵公司去年营业成本下降的主要原因是什么？

A: 感谢投资者对公司的关注。

公司营业成本的下降主要是销售数量的减少，公司 2023 年销售量 178,836,763 件，同比下降-1.05%。

11、在消费降级的大背景下公司面对的压力有哪些？公司又是如何应对的？请您较为详细的介绍一下，谢谢！

A: 感谢投资者对公司的关注。

面对不确定的商业环境，公司将持续提升自身的稳定性,以消费者为中心、以公司长期利益最大化为原则，通过创新创造价值，通过增长兑现价值，2024 年，股份公司将依托业务价值链重塑、文化驱动组织、运营效率提升和变革驱动长期发展的策略，持续推动产品经理制、单店运营能力、大商品企划和 52 周 MD 机制、数字化能力构建等核心能力建设。

12、请问公司在降本增效方面做了哪些举措？未来一年还会继续改善嘛？谢谢。

A: 感谢投资者对公司的关注。

2023 年，公司继续推动组织变革、模式创新、流程再造，强化零售业务组织能力，全面推进新零售模式落地实施，实现线上与线下、直营与加盟业务的相互赋能，公司运营质量和效率提升。未来，公司将着重优化商品运营机制，围绕全域库存通、会员通、单店运营管理，提升商品运营效率；加速渠道构建，做强优势区域，深挖潜力市场；提升数字化运营能力，在消费者洞察、全渠道零售和品牌运营等各个环节上增强数字化运营，用好产品沉淀品牌资产，持续改善业务效率，并将应用 AIGC 技术适配更多业务场景。

13、邱总您好，我这边是《泡财经》，请问公司 2023 年毛利增长的原因是什么？

A: 感谢投资者对公司的关注。

报告期内，公司继续推动组织变革、模式创新、流程再造，强化零售业务组织能力，全面推进新零售模式落地实施，实现线上与线下、直营与加盟业务的相互赋能，公司运营质量和效率提升，销售毛利率同比提升。

14、注意到森马品牌形象有所变化，此举措对于单店盈利和增收能带来多大的增量，请以数据说明？

A：感谢投资者对公司的关注。

2023 年年报显示，公司直营店铺平均年平效由 6915.33 元增加至 9,425.10 元，增加 36.29%。2024 年，我们将持续优化渠道质量，通过改善底层渠道资产质量来带动线下销售有质量的增长。

15、注意到森马休闲请了双代言人，请问今年是否要加大营销力度大干一场？谢谢。

A：感谢投资者对公司的关注。

森马将持续提升全域消费者购物体验，专注商品开发和运营效率提升，实现有质量的增长。

16、草根调研发现，贵司代理的亚瑟士 kids 市场接受度不错，今年是否会加大全国开店力度，抓住运动景气带来的红利？谢谢。

A：感谢投资者对公司的关注。

运动赛道近些年发展迅速，公司注重儿童运动赛道发展的机会。关于亚瑟士儿童的开店规划，会由公司专业团队结合市场情况，依靠大数据分析，经过充分调研、论证制定相关计划。

17、报告中提及宏观经济波动、休闲服饰业务、儿童服饰业务等风险。请问公司在识别和应对这些风险方面有何具体措施？如何通过风险管理体系建设，确保公司稳健运营？

A：感谢投资者对公司的关注。

(1) 持续强化现有森马、巴拉巴拉品牌的领先地位。经过多年的积累，公司对行业 and 市场需求充分认知，根据休闲服饰和儿童服饰两大细分市场的特点和目标消费者的需求，以品牌经营为核心，以事业部制的形式独立运营森马品牌休闲服饰和巴拉巴拉品牌儿童服饰，分别为两大细分市场的供需各方构建了具有差异化特征的业务平台，有效整合了两大细分行业产业链上下游的资源，实现了生

产商与渠道商的高效整合，使得两大细分行业中的设计、生产和渠道拥有者都能够通过公司的业务平台迅速渗透至市场和目标消费者，形成稳定的业务链和生态圈。

(2) 公司积累了丰富的供应商资源，为保证生产经营的有序进行，公司制定了一系列生产采购环节的制度及流程，包括由公司或成衣厂商按照公司提供的样式及标准向公司指定的面辅料供应商采购。同时，公司将产品的生产外包给成衣厂商，可充分发挥成衣厂商的专业性和规模经济优势，这些措施在很大程度上降低了公司的经营成本和经营风险。

(3) 存货控制：公司对存货的控制主要为事前控制、事中控制和事后控制。

A、事前合理规划公司市场部负责调研制订市场拓展计划，销售部负责与加盟商沟通确认销售增长目标，公司商品运营部根据上述计划目标结合公司的发展战略，以市场需求为驱动，制订出年度销售目标，再将其分解为季度销售目标，预算每季库存等指标，制定每季度货品下单计划。公司建立健全完善的经营计划制定体系，利用柔性供应链规划，做好长中短期产品开发及供应计划，并通过严密的内控机制，保障经营计划有效执行。

B、事中灵活调整在货品的销售过程中，商品运营部会组织资深销售人员进行产品评审，选出流行款和沉淀款，确定出部分畅销款式下单补货，根据市场销售情况进行后期追单，同时与生产部排好时间产能，如果销售情况好则下单，如果销售不理想则停单。销售过程中根据每天报表进行分析商品，如果过程中出现偏差，根据差异率对部分客户或系统客户进行陈列促销或打折促销，直至偏差接近库存预算目标。

C、事后及时处理对于滞销及客户退回的商品，公司会按照款式和品类对其进行重新归类整理，根据市场需求信息，在第二年的相应季节通过线上平台及线下门店统一组织销售。综上所述，由于公司对货品进行了合理的事前规划，灵活的事中调整，及时的事后处理，从而能够较好的控制商品库存，使库存商品数量保持在合理的水平。

(4) 公司持续整合供应链资源，提高产品质量；优化渠道结构，把握新的渠道增长机会；加大产品研发投入，提高产品力；加大品牌运营投入，提升品牌力，改善零售及消费体验；通过管理创新，加强激励等措施，提升公司运营效率。努力实现良好的经济效益。

18、请问公司资金实力雄厚，有无收购其他品牌的计划？谢谢。

A: 感谢投资者对公司的关注。请关注公司公告。

19、请问徐总，随着中国新生儿人口的逐年减少，未来会对巴拉巴拉的业务有影响吗？您怎么看待新生儿人口降低的趋势？未来我们将会如何应对？

A: 感谢投资者对公司的关注。

“二胎”、“三胎”政策之下，中国 0-14 岁儿童人数在 2020 年达到 2.53 亿人，同比增长 6.7%，儿童人数保持增长有望推动儿童服装市场需求扩大。中国服装市场空间巨大，公司童装业务前景广阔。巴拉巴拉品牌产品更多地集中在 3-12 岁的中幼童，在增量及存量市场上的发展空间依然很大。

20、国家最近多次强调市值管理，作为 21 年初买了公司股票几年的股东，每股亏损近 4 块，每年股东大户说的愿景从未实现，净开店还是负，请问如何提高市值管理能力？给投资者真正带来收益。

A: 感谢投资者对公司的关注。

股票价格受宏观经济环境、经济政策、证券市场价格水平及公司经营业绩等多种因素影响。公司上市以来实施了 2 次股权激励计划，2 次员工持股计划，公司致力于以优良的业绩创造公司价值，为投资者提供持续的价值回报。

21、请问 23 年选择了商用房产计提减值，同时降低了分红率的具体出发点是什么？

A: 感谢投资者对公司的关注。

公司根据企业会计准则对房产进行后续计量，公司聘请了专业的评估机构对商用房产进行了评估，根据评估结果计提了减值。

关于分红，公司一直致力于股东价值最大化，管理层勤勉尽责，不断提升公司盈利能力，取得良好经营业绩，并通过持续分红等措施为投资者创造价值，同时公司考虑未来的战略，经营策略以及对资金的需求量，对分红比例以及分红期间会做适当的调整。

22、巴拉巴拉目前在童装市场占有率虽排名第一，但数值仍不高，童装发现是否遇到了瓶颈，公司未来有什么规划，能否甩开其他童装品牌，提高市场集中度。

A: 感谢投资者对公司的关注。

巴拉巴拉目前在童装市场占有率虽排名第一，但数值仍不高，说明我们的市



场空间巨大，市场集中度仍然较低，行业发展还不充分，随着经济恢复向好，购买力和消费意愿也会越来越强，行业仍有重拾集中度提高的过程。巴拉巴拉凭借先发优势，以较高的研发投入保持产品创新，以规模化采购控制产品成本，持续满足消费需求，促进公司业务健康发展。

23、公司过去几年都是接近 100 比例分红，今年略降低的原因是什么呢？未来是否考虑相应国家号召在中报，春节前分红呢？谢谢。

A：感谢投资者对公司的关注。

公司一直致力于股东价值最大化，管理层勤勉尽责，不断提升公司盈利能力，取得良好经营业绩，并通过持续分红等措施为投资者创造价值，所以分红比例一直较高。同时公司考虑未来的战略，经营策略以及对资金的需求量，对分红比例以及分红期间会做适当的调整。

24、请问公司控股的几个品牌，如棉致，巴蒂巴蒂，GLM 等品牌，上市公司持股多少呢？年报中看不到这些数据，也不清楚营运的如何？谢谢。

A：感谢投资者对公司的关注。

以上品牌为公司参股公司上海意森服饰有限公司旗下品牌。浙江森马服饰股份有限公司持有上海意森服饰有限公司 30%的股份。

25、您好！对于年报中提及的公司面临的主要风险，请问公司是否有相应的应对措施呢？

A：感谢投资者对公司的关注。

应对措施：（1）持续强化现有森马、巴拉巴拉品牌的领先地位。经过多年的积累，公司对行业 and 市场需求充分认知，根据休闲服饰和儿童服饰两大细分市场的特点和目标消费者的需求，以品牌经营为核心，以事业部制的形式独立运营森马品牌休闲服饰和巴拉巴拉品牌儿童服饰，分别为两大细分市场的供需各方构建了具有差异化特征的业务平台，有效整合了两大细分行业产业链上下游的资源，实现了生产商与渠道商的高效整合，使得两大细分行业中的设计、生产和渠道拥有者都能够通过公司的业务平台迅速渗透至市场和目标消费者，形成稳定的业务链和生态圈。

（2）公司积累了丰富的供应商资源，为保证生产经营的有序进行，公司制定了一系列生产采购环节的制度及流程，包括由公司或成衣厂商按照公司提供的

样式及标准向公司指定的面辅料供应商采购。同时，公司将产品的生产外包给成衣厂商，可充分发挥成衣厂商的专业性和规模经济优势，这些措施在很大程度上降低了公司的经营成本和经营风险。

(3) 存货控制：公司对存货的控制主要为事前控制、事中控制和事后控制。

A、事前合理规划公司市场部负责调研制订市场拓展计划，销售部负责与加盟商沟通确认销售增长目标，公司商品运营部根据上述计划目标结合公司的发展战略，以市场需求为驱动，制订出年度销售目标，再将其分解为季度销售目标，预算每季库存等指标，制定每季度货品下单计划。公司建立健全完善的经营计划制定体系，利用柔性供应链规划，做好长中短期产品开发及供应计划，并通过严密的内控机制，保障经营计划有效执行。B、事中灵活调整在货品的销售过程中，商品运营部会组织资深销售人员进行产品评审，选出流行款和沉淀款，确定出部分畅销款式下单补货，根据市场销售情况进行后期追单，同时与生产部排好时间产能，如果销售情况好则下单，如果销售不理想则停单。销售过程中根据每天报表进行分析商品，如果过程中出现偏差，根据差异率对部分客户或系统客户进行陈列促销或打折促销，直至偏差接近库存预算目标。C、事后及时处理对于滞销及客户退回的商品，公司会按照款式和品类对其进行重新归类整理，根据市场需求信息，在第二年的相应季节通过线上平台及线下门店统一组织销售。综上所述，由于公司对货品进行了合理的事前规划，灵活的事中调整，及时的事后处理，从而能够较好的控制商品库存，使库存商品数量保持在合理的水平。

(4) 公司持续整合供应链资源，提高产品质量；优化渠道结构，把握新的渠道增长机会；加大产品研发投入，提高产品力；加大品牌运营投入，提升品牌力，改善零售及消费体验；通过管理创新，加强激励等措施，提升公司运营效率。努力实现良好的经济效益。

26、请问公司自疫情开始采用了买方付息的应付票据，增强了自身的资金沉淀和抗风险能力，未来这方面计划和安排会是怎样的？谢谢。

A：感谢投资者对公司的关注。

公司未来将根据公司的采购情况、市场利率情况、供应商的资金情况等综合考虑，适时调整策略，在保证上下游资金顺畅的情况下，尽可能的资金收益最大化。

27、领导，您好！我来自四川大决策传统服装纺织企业这些年来，估值一直在调降，尽管业绩依然亮眼，但股价走势却不尽如人意。公司是否考虑搭上时代快车，以 AI 新技术赋能传统产业，实现估值的替身。

A：感谢投资者对公司的关注。

公司作为服装行业的时尚服务企业，密切关注人工智能的应用，各事业部都有 AI 应用小组，目前，在知识库、文本文案、拍片、视频、设计、数字人直播、客服等方面开展深度应用与探索，有助于工作效能的提升和工作模式的重塑，公司会持续关注新技术在行业的应用。

28、公司提出加速海外业务布局的发展规划。请问在全球化战略中，公司如何选择目标市场、确定进入方式，以及如何应对不同地区的文化差异、法规环境和竞争格局？在海外业务与本土业务的协同发展上，有何具体策略？

A：感谢投资者对公司的关注。

面向构筑国际市场，公司在 2023 年积极投入力量探索业务的增长来源，加大力度深耕亚洲市场，探索开拓非洲市场。2023 年 4 月，公司设立海外事业部，构建组织及团队，面向海外市场实现线上线下全域经营，并在 9 月成功举办首次海外代理商客户会议，收获诸多业务发展建议及实效性解决策略，为海外业务注入强劲动力。2023 年 12 月，巴拉巴拉在新加坡首店开业。截至 2023 年 12 月 31 日，公司已经开拓 70 家海外及中国香港地区店铺。未来，公司持续加速海外业务布局，提升在东南亚市场的品牌影响力，探索未来业绩增长来源。

29、公司过去几年都是接近 100%分红，请问今年为何降低了分红比例，是有资金需求吗？未来会不会相应国家号召进行中报，春节前分红呢？谢谢。

A：感谢投资者对公司的关注。

森马服饰经营与发展健康且稳健，公司坚持追求长期主义，我们会综合考虑公司业务发展、股东利益，包括对股价的影响等因素，制定分红方案。感谢您的意见，谢谢。

30、儿童运动服饰这块，公司也做了很多有效的探索，对于儿童服饰的未来，公司是如何判断的？并且做了哪些应对？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司童装业务板块以巴拉巴拉品牌为核心，成功孵化了自有品牌马卡乐、迷

你巴拉，运营亚瑟士儿童、PUMA 儿童、VIVIDBOX 业务，实现公司童装业务的全品类、全年龄段、各消费层次的全面覆盖。例如：巴拉巴拉已有足球服、篮球服、登山鞋、篮球鞋等产品。未来，公司坚持以自创孵化、对外合作等多种方式，开拓品牌产品，包括积极发展运动类业务，促进多品牌战略目标的发展。

31、森马服饰在 2023 年的利润分配预案中提出了派发现金红利和不送红股的方案，同时提及了不以公积金转增股本。请问公司制定这样的分配方案的考虑是什么？对公司未来的发展有何影响？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司根据有关法规及公司章程规定，充分听取中小投资者的意见和建议，综合各方面因素制定分配方案，促进公司持续健康发展，实现股东回报。

未来，公司继续致力于发展主业，管理层勤勉尽责，努力经营，不断提升公司盈利能力，取得良好经营业绩，并通过持续分红等措施为投资者创造价值。

32、贵公司的经营是否具备周期性特征，或者说是否属于周期性行业？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司主业为服装行业，2023 年，公司财报服装主营业务收入占比达到 99.15%。服装行业同样受到宏观经济周期的影响，有一定的周期性特征。

33、“一个森马”具体的内涵是什么呢？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司的核心价值观为“一切从自己开始；以消费者为中心，以公司长期利益最大化为原则；去创新、去试错、去成长；一个森马、一个团队、一个目标、一起奋斗价值贡献者为本，贤德者为先”。

34、公司产品全部外包生产，那么如何控制成衣质量和采购成本呢？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司核心业务主要是品牌运营，设计研发、零售管理，产品生产制造全部外包。公司作为行业龙头企业积累了丰富的供应商资源，与一大批具有规模化、标准化能力的生产商形成了战略合作关系。同时，对产品计划、设计、生产组织、采购、仓储、运输等环节加强管理，提高效率，及时了解上游原材料价格变化趋势，通过规模化订单及科学严谨的下单计划，增强议价能力，有效控制产品成本，着力提高产品性价比，满足消费者对美好服饰文化生活的向往。

35、公司一季度经营数据如何？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司一季报预计披露时间为 2024 年 4 月 30 日，请投资者关注相关公告。

36、未来公司的资本开支计划如何？上海国际运营中心的建设计划可否披露？

A：感谢投资者对公司的关注。

关于上海国际运营中心建设的相关部分，公司已经在 2023 年年度报告 167 页，“在建工程”部分进行披露，请您查看相关内容。请您关注公司定期报告及相关公告，公司指定信息披露媒体为巨潮资讯网（www.cninfo.com.cn）。

37、公司产品全部外包生产，那么如何控制成衣质量和采购成本呢？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司核心业务主要是品牌运营，设计研发、零售管理，产品生产制造全部外包。公司作为行业龙头企业积累了丰富的供应商资源，与一大批具有规模化、标准化能力的生产商形成了战略合作关系。同时，对产品计划、设计、生产组织、采购、仓储、运输等环节加强管理，提高效率，及时了解上游原材料价格变化趋势，通过规模化订单及科学严谨的下单计划，增强议价能力，有效控制产品成本，着力提高产品性价比，满足消费者对美好服饰文化生活的向往。

38、公司分红很大方，值得点赞，但市值不太友好，波动较大，且股价长期处于破发价格，请问未来分红的时候，是否可以结合当时的股价进行一定比例的回购注销，谢谢。

A：感谢投资者对公司的关注。我们会认真考虑您的意见和建议。

39、分红啥时候落地啊？

A：感谢投资者对公司的关注。

公司于 2024 年 3 月 29 日召开了第六届董事会第六次会议，审议通过了《公司 2023 年度利润分配预案》的议案，分配预案如下：以公司未来利润分配实施时确定的股权登记日的股本总额为股本基数，以可供股东分配的利润向全体股东每 10 股派发 3.00 元现金红利(含税)，2023 年度公司不进行送股及资本公积金转增股本。经过上述分配后，未分配利润结转至下一年度。上述议案还需经 2023 年度股东大会审议。公司 2023 年度股东大会将于 2024 年 4 月 25 日召开。请投

资者关注相关公告。

40、去年存货下降较大，在此主要做了哪些工作？

A：感谢投资者对公司的关注。

首先，公司从商品计划开始，加强消费者研究，制定销售战略，更好的制定 OTB 计划，同时公司加大了柔供比例；其次，在销售过程中，跟进分析实际跟计划的偏差，执行与反馈，及时调整策略；再次，加大去库存力度，提高售罄率。总体来说，公司对货品进行了合理的事前规划，灵活的事中调整，及时的事后处理，从而能够较好的控制商品库存，使库存商品数量保持在合理的水平。

41、目前同行中与巴拉巴拉同类的品牌有哪些？巴拉巴拉的市场定价与同类品牌相比如何？

A：感谢投资者对公司的关注。

巴拉巴拉品牌在品牌知名度、市场占有率、渠道规模等多项指标遥遥领先其他品牌，在国内童装市场位居第一。巴拉巴拉品牌于 2002 年创立，倡导专业、时尚、活力，面向 0-14 岁儿童消费群体，产品定位在中等收入小康之家。

42、董秘您好，请问森马品牌在对渠道的管理过程中是否遇到过渠道管理难度大的问题，公司是如何解决的呢？在加盟商方面都采用什么管理机制呢？

A：感谢投资者对公司的关注。

森马品牌在发展过程中，面临了零售渠道变迁、互联网消费崛起、全球化竞争加剧，市场竞争日趋激烈的挑战。公司持续强化现有森马、巴拉巴拉品牌的领先地位。经过多年的积累，公司对行业 and 市场需求充分认知，根据休闲服饰和儿童服饰两大细分市场的特点和目标消费者的需求，以品牌经营为核心，以事业部制的形式独立运营森马品牌休闲服饰和巴拉巴拉品牌儿童服饰，分别为两大细分市场的供需各方构建了具有差异化特征的业务平台，有效整合了两大细分行业产业链上下游的资源，实现了生产商与渠道商的高效整合，使得两大细分行业中的设计、生产和渠道拥有者都能够通过公司的业务平台迅速渗透至市场和目标消费者，形成稳定的业务链和生态圈。

对于加盟商的管理，公司通过各品牌的销售系统对一级加盟商实行直接管理，一级加盟商对二级加盟商进行直接管理，公司对二级加盟商则是实行以店铺准入、质量控制和窗口指导为主的间接管理。同时，为了确保加盟商开店的质量和效益，

保持公司旗下各品牌在全国各地的店铺形象，公司还制定了一套完整的加盟商管理制度及流程，包括开店流程、店铺审核、店铺形象管理、店员培训、订货制度、产品价格控制、销售地域限制、店铺营销活动、货品管理、资金结算、店铺绩效考核和激励机制等，并对加盟商的执行情况进行持续的监督和管理。

43、请问陈总可否就休闲服饰业务风险具体介绍一下公司将如何应对上述风险？

A：感谢投资者对公司的关注。

(1) 持续强化现有森马、巴拉巴拉品牌的领先地位。经过多年的积累，公司对行业 and 市场需求充分认知，根据休闲服饰和儿童服饰两大细分市场的特点和目标消费者的需求，以品牌经营为核心，以事业部制的形式独立运营森马品牌休闲服饰和巴拉巴拉品牌儿童服饰，分别为两大细分市场的供需各方构建了具有差异化特征的业务平台，有效整合了两大细分行业产业链上下游的资源，实现了生产商与渠道商的高效整合，使得两大细分行业中的设计、生产和渠道拥有者都能够通过公司的业务平台迅速渗透至市场和目标消费者，形成稳定的业务链和生态圈。

(2) 公司积累了丰富的供应商资源，为保证生产经营的有序进行，公司制定了一系列生产采购环节的制度和流程，包括由公司或成衣厂商按照公司提供的样式及标准向公司指定的面辅料供应商采购。同时，公司将产品的生产外包给成衣厂商，可充分发挥成衣厂商的专业性和规模经济优势，这些措施在很大程度上降低了公司的经营成本和经营风险。

(3) 存货控制：公司对存货的控制主要为事前控制、事中控制和事后控制。

A、事前合理规划公司市场部负责调研制订市场拓展计划，销售部负责与加盟商沟通确认销售增长目标，公司商品运营部根据上述计划目标结合公司的发展战略，以市场需求为驱动，制订出年度销售目标，再将其分解为季度销售目标，预算每季库存等指标，制定每季度货品下单计划。公司建立健全完善的经营计划制定体系，利用柔性供应链规划，做好长中短期产品开发及供应计划，并通过严密的内控机制，保障经营计划有效执行。B、事中灵活调整在货品的销售过程中，商品运营部会组织资深销售人员进行产品评审，选出流行款和沉淀款，确定出部分畅销款式下单补货，根据市场销售情况进行后期追单，同时与生产部排好时间产能，

如果销售情况好则下单，如果销售不理想则停单。销售过程中根据每天报表进行分析商品，如果过程中出现偏差，根据差异率对部分客户或系统客户进行陈列促销或打折促销，直至偏差接近库存预算目标。C、事后及时处理对于滞销及客户退回的商品，公司会按照款式和品类对其进行重新归类整理，根据市场需求信息，在第二年的相应季节通过线上平台及线下门店统一组织销售。综上所述，由于公司对货品进行了合理的事前规划，灵活的事中调整，及时的事后处理，从而能够较好的控制商品库存，使库存商品数量保持在合理的水平。

(4) 公司持续整合供应链资源，提高产品质量；优化渠道结构，把握新的渠道增长机会；加大产品研发投入，提高产品力；加大品牌运营投入，提升品牌力，改善零售及消费体验；通过管理创新，加强激励等措施，提升公司运营效率。努力实现良好的经济效益。

44、公司会在市值管理方面做哪些工作。

A：感谢投资者对公司的关注。

公司是中国服装行业市值领先的企业，具备优秀的管理团队，具备较好的财务结构，完整的多品牌发展战略。自上市以来，公司经营活动正常，管理层勤勉尽责，努力经营，通过提升公司盈利能力，取得良好经营业绩，为投资者提供长期、持续、稳定的回报。

45、公司 2023 年净利润实现大幅增长。请问主要增长动力来自哪些方面？

A：感谢投资者对公司的关注。

首先，公司的营业收入提高，2023 年，公司实现营业总收入 136.61 亿元，较上年同期上升 2.47%；其次，公司毛利率提高，从 2022 年的 41.3%提高至 2023 年的 44.02%，主要得益于报告期内，公司推行全域融合，打通线上线下的零售体系，线上线下同款同价占比进一步提高，毛利率提高。

再次，公司加快运营效率，对货品进行了合理的事前规划，灵活的事中调整，及时的事后处理，从而能够较好的控制商品库存，库存下降，存货周转提高。

总体来说，公司销售规模的增加、运营效率的加快、成本控制得当等是公司净利润增长的来源。

46、森马服饰拥有领先品牌地位的森马和巴拉巴拉两个主要品牌，具有品牌影响力和多品牌运作平台。公司未来将如何进一步巩固和提升品牌影响力？是否



有计划扩大更多的品牌线？

A：感谢投资者对公司的关注。

森马品牌：森马持续提升全域消费者购物体验，专注商品开发和运营效率提升，实现有质量的增长。

在商品研发方面，与国际知名趋势咨询公司合作，提升产品时尚度和适销度；产品去风格线，整体定位新基本为“新森马”，为大众家庭提供成人装、童装、鞋内配在内的全场景购物体验；打造森马记忆单品，迭代心智产品，实现单品规模化，缩减长尾，提升头部贡献率。在品牌营销方面，全面推广“新森马”店铺形象，提升平面及视频的视觉呈现，营造家庭氛围感；增加品牌营销投入，与代言人合作，加强媒体投放，提升品牌影响力；品类陈列优化创新，聚焦心智爆款，打造全域营销大事件；全域优化内容创意，物料升级，内容呈现标准化，提供给消费者一致的服务体验。在渠道运营方面，商渠匹配进一步落地，渠道和商品分层管理；加快老品清仓，提升新品售罄率；围绕 52 周计划、节点及商品精细化运营，实现“渠道+商品+推广”三个计划统一管理，提升门店坪效；增加门店翻新投入，实现存量店铺品类化改造，加速奥莱和购物中心店布局。

巴拉巴拉品牌：2024 年，巴拉巴拉品牌将围绕着“品牌引领、产品领先、效率驱动”这一战略目标，布局与开展 2024 年品牌的核心工作。

深化心智品类发展，提升产品力：整合洞察企划、目标共识、前置测款、柔性补货和市场推广等环节，确保四季核心品类的稳定发展，巩固品牌在 T 恤、羽绒、连衣裙等品类的优势地位，同时积极把握防晒、新中式等机会品类；持续产品创新和国际设计/技术大奖申报，提升巴拉巴拉的产品口碑与品牌影响力；顺应新一代年轻消费者的审美与时尚态度，继续与年轻潮流 IP、国际新锐设计师等进行合作，推出更多时尚联名产品。聚焦核心品类，强化品牌营销：2024 年巴拉巴拉将持续与甲方和平台的联动，打造全域营销大事件，以“童年不一样”作为品牌传播的内核；同时聚焦心智品类投入营销资源，通过 KEEP 联名骑行、奥特曼主题营销、亲子月等活动推广 BalaT、连衣裙、裤子、防晒等核心品类，实现品销结合。提升全域运营效率：巴拉巴拉将聚焦爆品打造，增加产品深度，精简长尾与低效款式，提高产品效率；同时，围绕核心店铺模型，进一步强化“零商陈”三位一体咬合策略，提升单店运营能力，打造高坪效样板门店。