

天创时尚股份有限公司投资者交流会调研记录

会议时间：2020 年 3 月 24 日 17:00

调研方式：电话会议

会议人员：宝盈基金、华宝基金、招商基金、北信瑞丰、兴银基金、平安资管、前海开源基金、农银汇理、诺德基金、银华基金、国海资管、信诚基金、国寿养老基金、国联安基金、鹏华基金、国泰基金、星石资本、国投瑞银、工银瑞信、大成基金、中欧基金、金鹰基金、财通基金、华宝兴业、国寿安保

上市公司参与人员：北高峰资本创始人闵万里；天创时尚 CEO 倪兼明；

天创时尚董秘杨璐

Q1、天创时尚与北高峰合作的背景，北高峰主要看重天创时尚哪些方面的内容？

北高峰闵总：与天创时尚合作是一个循序渐进的过程。两年前通过与天创时尚管理层接触、沟通、讨论，以及对行业的判断，双方达成很多共识。2019 年 8 月份开始与公司进行业务上深入的探讨，包括鞋履行业面临数字化浪潮的冲击和机会，如何迅速的抓住机遇实现公司乃至行业的提质降本增效，抓住消费者日益多样化和个性化对美感和健康的诉求。通过 4 个月左右与公司在制造、零售方面启动项目与深度合作，通过与管理层和业务团队的交流、互动，我们认为天创时尚是一家非常优质的、很内秀的企业，数字化转型为企业与行业所带来的增值的空间将是空前的，于是通过资本加持深度合作，更坚定看好鞋服行业的未来。此次投资是对企业以及行业的加码，有信心通过北高峰技术实践的努力，帮助公司早日达到数字化转型的目标。

Q2、在业务层面或者资本层面的合作，北高峰能给天创带来哪些方面的数字化改造，在何种程度上提高效率？ 是否有参考案例？

北高峰闵总：以往的案例证明，第一第二产业中的优势行业在信息化、自动化的背景下，可以通过智能化机器数字技术手段包括云计算等实现前所未有的价值增量。

案例 1、蒙牛（阿里云案例）：我们通过数字化的手段，把从上游奶牛取下来的牛奶运输送达生产线排产排程，然后制成牛奶奶酪等的环节，过程中实现挤奶、送奶、排产三方实时在线，从而减少了因上下游信息不流通导致的无谓浪费，最终使这一环节总成本降低了 9%。

案例 2、制造业中策橡胶：通过数字化和智能化的技术挖掘产线数据、流程控制、工艺控制等窍门，在实际生产过程当中实时调控生产环节的关键工艺参数，使得产线变得非常智能，能耗降低 4.5%左右，该案例也获颁 2018 年中国企业数字化转型奖。

案例 3、餐饮服务业海底捞：依托全面数字化的客户画像，从配菜、服务到用餐到甚至服务后的整个追踪环节，全链路的打通，使海底捞极致、个性化的服务，达到了前所未有的水平。

在服务业、制造业当中，结合数据技术、智能技术、算法与商业逻辑可以创造商业价值。用数字化的手段从社交网络电商平台、线下门店等多渠道全方位采集到的客户留言、客户心声，及时向设计师转达诉求是**新洞察**；产品的设计，模块化和数字化是**新设计**；从鞋楦打磨到最后排产排成不同的订单排列到产线上，使得连续生产变得高效是**新制造**；通过数字化的手段，基于市场上将要出现的需求和洞察进行有针对性的预防性的共享调配是**新供给**；突破以往销售中的被动响应，做好提前性的服务准备工作是**新服务**；最后通过设计环节、创意环节、生产环节、销售环节等等全链路打通协同形成联合指挥的作战中心，这是一个**新体系**。

数字化转型的标准更重要的是其内在的内容：包括对消费者的行为、属性、爱好、心声等等，建立全链路的数据化、数字化的数据维度的洞察，对鞋子做标准化、自动化的研发和模块化的拆解，在将来可成为协同行业数字化转型的标准。这些标准也会帮助很多企业迅速迈向数字化转型的方向和道路，从而带动整个鞋服行业的早日数字化转型。

Q3：天创跟北高峰这次合作将来会把公司带到怎么样的一个战略定位，目标和愿景是怎么样？

天创时尚 CEO 倪总：过去几年中国鞋履行业尤其是皮鞋领域处于低谷，大家都在思考未来发展前景，而天创时尚是需要立足于行业做产业升级。基于此我们的升级是基于用户，要抓住用户的不同需求。产业端逐渐由过去的低成本劳动力优势向以数字化为基础，自动化驱动的方向发展。

2019 年公司董事会确定公司发展方向定位：基于主营业务，坚定将鞋履行业做强做大，将产品交付全过程的损耗降到最低、提高运营效率，提出了企业超级竞争战略，市场领导者战略。

第一，公司要做企业超级竞争战略，避免与同行的同质化，实现自身价值，超越竞争。

第二，公司要做加速度，速度成本是最大成本。

第三，公司要有竞合思维，与同行之间既有相互学习合作又有竞争，利用优势互利共生，是天创时尚企业级超竞争战略的逻辑。

以上述战略目标为导向，2019 年公司确立打造健康鞋履数字化，C2M 和 D2C 的众包平台，以目前公司纵向产业链一体化的模式，所有环节都会涉及，公司未来希望通过数字化打造中高平台，

让产品和服务直达用户。在跟闵博士合作之前公司也比较考察了较多顾问公司，最终觉得闵博士的团队具有一种前瞻性的理念，也有技术能力和过去实践的案例。因此这次与北高峰合作，也是希望未来能实现传统制鞋企业的数字化升级，共同打造数字化发展目标。

Q4、从 2019 年 10 月开始，天创正式开启了“云鞋数仓”数字化项目，这一项目主要分哪几个子项目，详细的时间安排和目标是怎样的，目前进展到什么阶段了？

天创时尚 CEO 倪总：

一、“云鞋数仓”项目

“云鞋数仓”项目围绕商业模式和商业价值的打造，通过聚焦企业发展痛点来改造模板、解决问题。从三个方面进行切入：

1. 供给侧：公司在产品的研发设计和生产制造方面具有较大的优势，同时在行业内最早实现多个品牌的全渠道运营；
2. 需求侧：为了获得更多用户，最重要的是掌握用户的根本需求。因此，团队需要利用强大的数字化技术进行市场趋势分析、消费洞察和用户的社交聆听，挖掘用户尚未满足的价值点，从而获得更多更好的用户；
3. 供给侧与需求侧的协同：从前端的产品企划到研发设计、生产制造交付，再到仓储物流、产品到达各个渠道，团队需要尽可能降低从供给端到需求端的流通损耗，确保每一个流通环节都实现增值。闵博士团队能够通过工业大脑和商业大脑技术的结合，做到对市场变化的洞察，使供给侧和需求侧实现统筹。

在此基础上，云鞋数仓分为六个子项目：

1. 新消费：实时捕捉市场和需求；
2. 新设计：属于工业设计的范畴，将理性与感性相结合，在充分结构化、数字化的基础上发挥设计师的创意设计；
3. 新制造：不单指生产现场的制造，还包括整个供应链的协同，提高整体效率；
4. 新供给：在充分了解用户需求的基础上，按时、按场景地将产品提供给用户，实现核心供给；
5. 新服务：直面用户，打造健康鞋履，创造附加价值；
6. 供给侧与需求侧统筹：构件完整的企业运营平台。

二、时间规划和目标

公司计划运用三年时间完成“云鞋数仓”项目，实现从零到一的数字化升级实验，建立包括产品、数据架构、业务架构和算法架构在内的多个标准，打造良好的平台基础。

Q5、是否会给天创带来一些阿里系的资源，是否有一些潜在合作？

北高峰闵总：天创已是天猫上的 KA 大商家，这是对公司的认可。阿里巴巴最核心的能力是使用数字化的手段响应需求端日新月异的变化，把服务做到了极致，在此过程中 DT（数据技术）起到了至关重要的作用，淘宝的个性化推荐背后是难以想象的计算能力、算法能力和数据能力，而阿里之前从未对外输出过，但我亲身参与过接触过，可以为天创时尚注入这个能力，也以公司为代表注入到鞋服行业。这种技术带来的收益远比引入带来流量更长久、可持续。

Q6、您认为这个项目成功的可能性有多大，需要多久可以有一些具体成果？这个项目成功需要哪些必备要素？

北高峰闵总：

1. 任何一个平台都需要以消费者与用户为中心，我们在这一点上已经具备了成功的可能性；
2. 根基一定要深：“云鞋数仓”这是一个十分基础性的设施，根基十分夯实；
3. 领导层是否肯定并坚信这件事的战略意：在过去与公司接触中，从项目和资本的讨论我们已经达成了高度共识，内部管理层从思想、动作上开展行动，外部我们的技术团队愿意深入一线打好基础，大家共同确定要以消费者和用户为中心的宗旨，相信这三个要素能大大提升我们的成功概率。

Q7：多长时间会有经济效益？

北高峰闵总：目前不好对公司项目做评价。以过完案例为例，蒙牛在 2018 年 4 月份锁定问题后，大半年左右就收到 9%左右的成本压缩。另外一个工业企业的合作中，从第一次去产线采集数据，到分析数据、建模型、调试程序，到上线运行一个月做测试，大概历时 10 个月时间，最后呈现效果。现在对于鞋服这个行业，我们还是会秉持躬身入局、俯首甘为孺子牛的精神，把每一个痛点挖透，把地基打牢，把基础夯实。这个项目不是为了解决单个痛点，而是为了让这个企业成为行业新的龙头。

Q8、未来北高峰资本还可能会在哪些领域进行重点布局？

北高峰闵总：任何供给需求严重失衡的行业都可以是用技术创造新价值的对象。最近投资了教育初创企业，该行业是人类社会的刚需，但是供给有限，优质师源有限，但学生特别多，所以长久失衡。同样道理，制造业，第二产业等也会出现供给需求严重失衡、供给侧效率偏低的情况。

能够用新技术做结构性的改革，在实体产业当中用新技术创造新价值，是北高峰投资的方向。

Q9、MCN 作为消费类企业未来非常重要的产业趋势，公司在新零售的继续深化和拓展上面，有什么规划？

天创时尚 CEO 倪总：能够为用户提供精准的产品和服务是企业价值的聚焦点。直播是新零售的主流形态，所以目前是播商为主和未来做好云商。直播带货是一个模式，但也要迅速建立累积对消费者的深度理解，才能做到最大效益。通过利用各方面的数据，用千人千面，对不同渠道上的消费者行为，诉求和表达做出精准的链接，用以判断选品。同样，对于小子科技来说，本身具备精准面对客户进行营销的能力；后续将在为用户提供内容端发力，2020 年小子科技也将在探索 MCN 包括直播等的价值方向实现其自身的独立价值。

Q10、在新零售端，北高峰技术团队有什么支持？

北高峰闵总：不管是新零售、旧零售，核心是对消费者的理解。而消费者的理解怎么带来？需要通过各种数据对消费者的行为、诉求和表达进行精准的转译、关联、再洞察趋势，然后判断何种产品与型号的鞋子能够最大程度满足消费者的诉求，在这一点上离不开数据技术以及数字化手段，而云鞋数仓项目将从对消费者流量的属性和认知深度，去帮助提升转化率，产品效率更高、更精准，与用户之间的链接更高。

Q11、疫情影响对计划影响或针对疫情的规划/安排

北高峰闵总：第一方面变化是节奏加快了，用实际行动把资本投向关键性的产业来抗疫情；第二方面变法是部分项目调整计划，例如加快做新零售。因为疫情，所有消费者行为全部一夜数字化，更认定现在传统产业数字化的发展方向，信心更足。

Q12、北高峰对于天创时尚的数字化改造是否是从制造端开始的？什么时候能够看到对前端零售端的梳理？

北高峰闵总：以制造端为开启，同时也启动零售端的前端销售和消费者互动。我希望能够列举零售端可能出现的效率提升的案例：

以往消费者到线下店，都是售货员一般会让消费者自己看，有需要的时候才提供服务，但现在客户询问产品时，立刻有 app 可以提示销售员推荐关联产品，销售员有联想功能的助手可以激发消费者促成成交；另外没有合适尺寸的产品也会导致客户的流失，但通过 app/数据决策可以

通过库存在线化、透明化，使得可以有下一步如快递产品到家的安排。此外不同牌子/款式/左右尺寸不一样，app/数据运用可以全面通过数字化技术的描述，精准转达消费者这方面的诉求，使得制造商可以造个性化的产品。数字化技术在新零售侧是完全可以赋予更加丰富的内涵，提高转化率，提高产品的针对性和美感、舒适感。

Q13、近期公司可转债过会，大股东有优先认购权，公司未来是否考虑北高峰作为优先认购的股东行使权力？

公司可转债项目 3 月 13 日已经过会了，目前在等待批文的过程中。

此次北高峰股权合作协议转让是 5 个点，5%只是一个起点，北高峰对天创时尚的支持没有终点。

北高峰是选择有时间属性的，注定抗拒历史周期、穿越历史周期的行业，所以我们在找这些行业的新龙头，并将持续对天创时尚予以支持。