

证券代码：002269

证券简称：美邦服饰

# 上海美特斯邦威服饰股份有限公司

## 投资者关系活动记录表

编号：2025 -001

投资者关系活动类别	<input checked="" 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 type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）
参与单位名称及人员姓名	中金公司、中信证券、广发证券、天风证券、华西证券、平安养老、上海人寿、富国基金、华宝基金、永赢基金、昀启投资、朱雀基金、交银基金、轩汉投资、上海守正投资、中银基金、睿郡资产、财通自营、原点资产、华泰资管、东证融汇资管等28位分析师与投资者。
时间	2025年01月09日 14:00-16:00
地点	上海市浦东新区环桥路208号公司会议室
上市公司接待人员姓名	董事长、总裁 周成建先生 董事会秘书 刘宽先生
投资者关系活动主要内容介绍	<p><b>管理层致辞：</b></p> <p>过去两年以来，公司坚定所选道路，无论碰到多大挑战都坚持到底并在2024年四季度取得了市场与消费者认可，市场关注度与门店生意都得到提高。2023年，公司尝试到杭州做抖音电商，团队边做边学边听，气氛很活跃，但也很焦虑。今天的商业社会，销售场景繁多，消费者面对这么多的消费场景既是机会，也是巨大挑战。到今天为止，尚没有哪家品牌、哪家企业能驾驭全域渠道，各销售场景都达成一致的购买体验。</p> <p>后来通过参加专业的培训交流与深入的思考，公司团队发现公司应该去做全域一致的购买体验、全域一致的品牌策略和产品策略，公司需要解决多样性购买场景下，如何给消费者一致的体验的问题。基于此，公司提出全域品牌价</p>

值护城河、商品价值护城河和消费者购买体验护城河。借助本地生活团券场景，在2024年4月正式由华中分公司牵头测试，并取得了优异的成绩，40余天实现GMV破亿。此后，通过更加深入的思考，公司坚定的意识到，本地生活团券并不是促销手段，更是一个业务形态和商业模式的环节之一，作为促销手段的本地生活团券模式并不可持续，公司本质是借助本地生活场景打通5.0新零售生态能力，并实现商业模式的闭环。

基于5.0新零售模式的测试与总结，公司提出打造新零售生态能力，包括好产品、好内容与好体验，并且要组合一起做到全域一致，形成公司竞争力的护城河。5.0新零售生态能力的搭建与落地面临诸多挑战，从商品卡到短视频，再到直播，既不是公司过往强项，也并无市场可借鉴案例参考，公司也只能不断摸索尝试。从2024年3月开始宣导到10月底，就有200多位加盟商朋友，没看到5.0新零售模式的优势，没看好潮流户外趋势的机会，直接转投传统休闲友商品品牌合作，期间，公司也面临巨大压力。好在2024年10月下旬开始，局部市场5.0新零售模式门店生意开始爆发，门店直播与短视频都传来可喜案例，全国各地也迎来加盟热潮，越来越多的各业态零售者咨询加入万家生活馆的合作。

目前，公司仍然还有很多不足，仍然需要在好产品上下功夫，潮流户外仍旧存在结构性缺失、款式雷同、同质化等问题；大牌平替策略如何做深做实，诸多问题与挑战仍需公司继续不断的去解决、改进与完善。此外，公司提出从卫星仓到门店全链路商品高效流转，也需要不断夯实5.0新零售基础设施与布局。在既有的正确战略上，公司仍有诸多不足需要完善，但公司向好发展的趋势已十分明朗。2023年是5.0新零售理论论证与调研之年，2024年是试水与准备之年，2025年则将是5.0新零售元年，在正确可行的策略指引下，美特斯邦威仍然有机会成为新一代人的青春记忆。

#### **提问交流环节：**

**1. 公司新零售策略的提出，解决了消费者与社会的什么痛点？给市场发展做怎么样规划？**

首先，公司新零售涉及到团券，但是公司并非把团券当做一个促销手段，而是当作商业模式来深度思考。公司一直在想如何能为消费者解决痛点，一个好的商业模式应该既要能解决企业的效率和成本问题，又要解决社会需求问题。

一方面，新零售解决了消费者当下爆买爆退带来的社会资源浪费，避免了消费者额外的时间和精力消耗。消费者目前已形成爆买爆退习惯，并很难改变，

爆买爆退不仅给社会带来巨大资源浪费，还给商家带来成本巨幅提高。美特斯邦威5.0新零售借助团券工具，既能满足消费者爆买爆退，又不给消费者带来额外负担，更不会给社会造成资源浪费和对商家带来成本提升，从而能更好地服务消费者，并有积极的社会意义。

另一方面，消费者既要好的折扣，又要保持好的产品体验。公司通过团券实现了消费者想要的折扣价值。此外，针对同一品牌在不同平台、不同渠道、不同价格的市场常见情况，公司要求全国所有门店，无论经销商还是直营门店全都是一个价格。这就要求公司提高内部管理效率，实现一个标准管理。公司决不允许任何渠道低于团券转换之后的价格价值。新模式落地过程中，公司也面临非常大的挑战，24年3月至10月期间，没有看到5.0新零售模式的优势，没看好潮流户外趋势的机会，就有200多个加盟商转投传统休闲友商品牌合作，对公司当年营收带来巨大挑战。

今后，我们还要去持续改进，在商品卡、短视频/短剧、直播上发力，未来我们希望在商品卡、短视频/短剧、直播上实现团券占比结构为25%、25%和50%的目标，目前直播还占团券业务的大部分，未来我们需要把商品卡和短视频做好，它的成本是更低的，直播的流量成本较高。

此外，5.0新零售模式可以让消费者可以便捷试穿体验，消费者可以任何时间下单，并到附近生活馆试穿衣服。虽然公司门店存在普及度不够，直播间中会频繁问道“这里有店吗？”的情形，对此，公司提出万家生活馆计划，通过研究分析，一万家生活馆可以实现大部分消费者走路10至15分钟就能有一家生活馆的便捷核卷体验。

针对潮流户外趋势，公司做出了正确的选择。当前，户外是大趋势，不尽是一线城市户外市场机会，三五线城市市场中潮流户外还是新鲜的赛道，也为消费者提供了多一份户外赛道的选择。

针对合作伙伴门店获客难的问题，公司通过5.0新零售赋能，帮助每家门店在开业之前，就帮助与培训合作伙伴做商品卡、短视频短剧和直播能力。针对商品流转问题，公司严格控制店铺货量，在满足店铺生意需求的基础上，避免商品无序堆押。关于这一策略，公司在全国落地尚有很大难度，公司的卫星仓尚未普及化。2025年开始，公司将对此做严格控制。获客难与商品流转问题解决了，既能解决企业风险，又能让加盟合作伙伴无后顾之忧。

**2、公司新模式在24年8月还面临较大压力，10月后有了明显变化，请问这**

**个过程中，公司做了哪些方面的努力与调整？**

核心还是围绕公司既有的策略做突破，就是一个标准、一个细节去做优化，然后重复这个过程。策略上，公司策略确定了，从开始测试到现在，一路都没有变过，我们是在执行上不断改进、不断完善，让消费者满意，让合作伙伴能不断提高盈利能力。5.0新零售也是慢慢摸索起来的，很多东西一开始也都不熟悉，只能靠自己去摸索。

**3、短视频受众因人而异，公司有很多加盟商合作伙伴，他们过去可能都没有相关经验，公司如何让他们形成这种能力？**

这个过程也经历了很多挫折，一开始公司想建立一个拍摄创意中心，就是做好内容分发给门店去选择，中心化的模式；公司也曾找了很学术化的，对短视频很权威的伙伴合作；后来公司还尝试通过AI手段大量高效产出。最后，公司发现贴近当地人文文化、贴近生活的视频反而更有效果，并明确提出去中心化、去权威化、去学术化，让每个账号都个性化发展。当然，公司也会给一些方向性的专业指导与参照。

**4、公司开店情况？**

2024年，5.0新零售店铺开业140多家，目前还在装修中的有30多家。并且当下有来自于全国各市场各业态零售经营者纷纷洽谈合作选址落位中，各分公司管理团队对2025年新开店计划还是很积极的，但我建议他们不要太冲动，要做好风险控制。关于开店选址方面，公司新开店铺覆盖了购物中心、社区街面等。

**5、公司未来在品牌和商品上有什么想法吗？**

在商品上，我们强调全域统一价格，这是基础。关于品牌，我们过去十年在品牌没有想明白的事情就是，我们还是用20年前单一消费场景下的品牌策略，其实今天，在不同场景下人群画像是不一样的。所谓品牌，就是要解决卖什么、卖给谁、在哪里卖、怎么卖，接下来公司会深入研究，把它做闭环，并不断修正和完善，实现在不同消费场景下做精准人群交流沟通。

**6、公司关于未来毛利率、净利润率的展望？**

公司估计未来毛利率、净利润率能达到行业平均水平，但目前还需要一个过程。2024年，公司对5.0新零售的投入以及加盟商的闭店，对公司当年财务影

响还是非常大的。2025年，是公司5.0新零售模式开启的元年，会大力推进开店计划，关于毛利率和净利润率问题，公司并不希望成为行业最高水平，也不希望成为行业最低水平。我们寻求平均水平，公司的定价策略与零售策略也是围绕这个方向来做的。

### **7、公司关于供应链有什么想法？**

关于供应链，我们主要是借助社会资源，目前并没有考虑自己建设工厂基地。对我们来说，关键是要与供应商一起创造价值，选择好的供应商合作。公司和很多好的供应商都有合作，现阶段不会自建工厂，而是会寻求供应链资源对接。

### **8、关于品牌宣传是否会有一些动作？**

今天的品牌传播路径和过去完全不一样，曾经公司也花了不少钱做宣传，但是没什么成效。今天，公司做品牌传播也要基于消费场景、互联网生态去做。单是找个代言人也不是那么好使，现在做要贴近消费场景，比如说我们在小红书种草，还有就是会员运营也要做好，这是一个体系性的打法。

### **9、虽然公司提出要控制门店铺货量，但还是可能会存在没有销售完的存货，请问对此公司会怎么处理？**

公司提出严格控制门店铺货量，提高商品流转速度，这个过程如果出现某款服饰销售滞卖，公司会及时调整定价，调整后同样继续参与到公司团券业务中。

### **10、关注到淘宝上周总直播间，关于这方面有什么打算吗？**

这是我周成建的个人IP，目前还是熟悉试水阶段，后续将继续推进这方面工作。本月14号、15号将分别在抖音、淘宝上做直播，也欢迎大家有空的时候线上与我互动，后续还将推动个人视频号直播。未来，这些个人账号将慢慢变成我与消费者、社会沟通的窗口之一。

### **11、回归产品本身，公司关于这方面有什么想法与规划吗？**

关于产品与供应链，现在的消费者越来越聪明，今天的供应链是只要你有需求，他就能解决和满足，核心还是在我们产品定位、产品设计、产品品控和产品成本上，过去一段时间我们都在和设计团队、顾问公司探讨产品改进方案。

	<p>通过调研一线市场，会发现南方市场与北方市场差异巨大，这就需要商品企划和开发方案做区别对待，未来我们会区分南方市场与北方市场，做到差异化产品开发策略。2025年秋冬开始，公司将围绕南方市场、北方市场做差异化针对性的产品策略企划规划。</p> <p><b>12、除了美邦主品牌，公司对其他品牌的规划是怎样的？是否有计划把多品牌集合起来开店？</b></p> <p>目前还是聚焦美邦主品牌，等公司把美邦做好、实现规模化盈利后再启动其他品牌。把不同品牌集合在同一门店并不是最好的选择，没法在全国普及，可能在某些地方可以做集成店，但对消费者来说，对单一品牌的认知体验还是非常重要的。</p> <p><b>13、如果友商品牌采用美邦的5.0新零售模式，对公司影响有多大？另外，如何看待永辉超市与胖东来的合作？</b></p> <p>我们期待更多的友商加入到5.0新零售模式，只有全社会参与进来，新模式才能持续并做大。平台也在做推广，很多友商也在做团券，但他们把团券当做促销工具，并没有全域无缝购买体验的闭环。关于胖东来与永辉的合作，任何一家企业都应该向优秀卓越的管理公司看齐，同样美邦也应该向全社会全品类业态的优秀企业学习，我们也希望有一天成为大家的学习榜样。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2025年01月09日