

光大纺织服装 本间高尔夫 订货会调研纪要

时间：2019年7月

交流高管：CFO 边总、IR 陈总等

一、 订货会产品介绍

1、 20 春夏产品上市计划及爆款介绍

- 除了服装 3 条线、140 多个款式外，还有帽子、袜子、鞋等配饰产品，丰富店内的陈列。
- 黑标线运用几何线条等，统一使用鼯鼠的 logo，注重搭配，店内陈列和连带销售更好。
 - 男性服装例如商务风格的男款风衣，采用功能性三层防水面料，内里是做了纤维密封。后背有切割的开叉处理。售价是 3600 多元。搭配的 Polo 采用针织衫高档纱线，售价是 1688 元，搭配的裤子采用立体裁剪版型，黑色和灰色商务风格，售价是 1988 元。去年售罄率高的 SKU 是马甲，适用多场景穿着，今年进行优化，售价 1988 元。男生户外夹克，高端功能性面料，内里是全压胶设计。
 - 女性外套有收腰设计，后背有蝴蝶结装饰，售价 2988 元，搭配的针织款连衣裙，设计干净简洁，修身版型、百褶下摆，高品质针织面料，售价 2388 元。
- 红标是专业运动线，提升厂商运动表现，裁剪贴身身体弧度，运用功能性面料，大红色作为厂商的亮点色。
 - 男生针织马甲售价 988 元，后背有条纹点缀；内里搭配 Polo 采用立体版型，方便做挥杆等大幅度活动，面料是意大利进口专利，免熨烫；裤子是 4D 立体版型，剪裁是呈现立体效果。
 - 女生搭配的针织套装，其中外套是防风的梭织面料，款型修身，后背是镂空花纹，颜色有红色、黑色两种，上衣售价 2988 元，裙子售价 1688 元。
- 白标是年轻化、泛运动产品线，多样化产品满足消费者需求，兼具舒适和功能。
- 公司 2019 年春夏推出了专业高尔夫鞋，反馈比较好，因此公司会推出更多鞋子，丰富产品搭配，总共 14 个款式。
 - 其中男款高尔夫球鞋和今年门店售卖的比较接近，可以调节鞋子松紧，超强耐磨的橡胶大底，定价 1288 元。
 - 公司还新推出两种休闲鞋款，一种是头层牛皮鞋材质的休闲化板鞋，设计风格和黑标系列产品搭配，侧边有织带装饰，售价是 988 元；另一种是撞色搭配，头层牛皮革和鞣面革拼接，售价 988 元。

2、 20 春夏产品配置推荐

- 大类占比：服饰是重头，订货金额占 90% 以上，鞋类在 6% 左右，配饰在 2% 左右。
- 系列占比：黑标主要是在高端产品，配套和男女装搭配，占 7% 左右，白标占 50%，红标占 40%。男女装是 65% 和 35% 对比。
- 上市波段：从 1 月份开始，北方比较寒冷，因此 1 月份占比更大，1-3 月上市款式分配为 39%、32%、29%，其中夹克占比 20%、Polo 占比 32%、长裤占比 18%；南方 1 月需求不是很大，因此 1-3 月分配比例是 30%、40%、30%，夹克类占比下降。

二、 Q&A 环节

1、 公司服装产品线的情况？

- 公司服装产品吊牌分成黑标、红标、白标三种颜色，代表不同的定位。
- 2020 春夏公司通过版型和性能来提升产品。版型方面，黑标注重都市精英的摩登造型，经典复古，白标是年轻化产品线，因此是趋势化的潮流版型，主要特色是合体的运动版型、运动套装等。性能方面，黑标是科技和服饰的完美结合，注重极简设计、镭射切割、无缝黏和，减少不必要的设计，红标是运用进口的功能性面料，全方位的功能性防护，如防水、吸湿、速干等，白标则注重款式、面料，时尚的花型、鲜艳的图案等。
- 公司从高尔夫系列里延伸出来黑标产品，客单价比一般的服装公司高，高端线适合 40 岁及以上的年龄顾客。
- 国内很多品牌向运动定位靠拢，因为运动风格流行，消费者注重服装的舒适性，公司的高端运动品牌主要特色在于运动服饰精心设计、时尚和高品质，提升自信心的装扮。
- 黑标和红标在中国销售的有一半是日本设计师设计，日本销售的更多是日本设计师设计。
- 服饰的话很多面料都是伊藤忠提供，我们也希望过几年等自己成熟起来去生产，主要是要达到一定的销量。

2、 公司渠道模式规划如何？

- 最开始公司在日本是与成熟的零售商合作，对方有 100-200 家门店，销售可以上量但是内容和品牌营销比较薄弱。现在公司在日本和美国主要是专柜店、品牌集合店。
- 中国没有大的集合店零售商，但是多数经销商的质量比较好，他们对品牌有选择，做零售很有经验，也能拿到当地优质的渠道资源，位置、扣点都很低。此外经销商对产品销售、客户维护也很注重，对 CRM 等系统接受度高。
- 公司不断加强零售管理，包括统一的装修标准，现在是公司配货，给予渠道商建议配货比例，库存方面可以换货但是不能退货，换货比例在 10% 左右，高中低端产品都要搭配以维护整体品牌形象。配货向订货转型需要双方的成熟。
- 公司门店全部是一级经销商开店，开的所有店都要和公司签合同。经销商下单时会付全款，因此公司现金流比较稳定，欧美市场处于拓展阶段，所以账期有所延长。

- 市场规划方面，公司认为国内二三线城市、北方及西南市场的人均消费比上海高很多，比较容易拓展，上海市场比较难拓展，品牌选择范围多，消费习惯不同。一些市场潜力很大，比如济南。我们时尚运动风格比较受北方人喜欢。
- 公司在国内发展优势在于现任董事长最早是春兰空调浙江地区最大的经销商，后来是美的在浙江最大的经销商，因此对经销商运营体系非常熟悉。

3、 公司门店的开店成本和盈利情况？

- 公司开店的平均成本 3000-4000 元/平米，面积在 100 平米左右，正常的店铺的不含税年收入在 300 万。新开店一般为 200 万的不含税年收入，100 万元可盈亏平衡。1 年之内过 100 万，能够实现盈利，之后看市场培育和消费者认可。
- 商场扣点从个位数到 20%左右，有些商场是保底租金+扣点率等结合，平均渠道成本占比 10%-15%。公司测算过若渠道成本占比 25%将难以实现盈利。

4、 公司传统线下渠道有哪些变化？

- 去年渠道调整，将自营门店缩减到仅剩北上广深地区，主要进入购物中心、球场店等专业渠道，在渠道结构、楼层位置等方面都有优化。
- 国外很多体育品牌会入驻集合店，但中国品牌集合店很少，因此公司主要是做球场店。
- 公司在日本有 60 年历史，店铺装饰和服务都有所老化，所以在更新内部形象。之后在日本旗舰店数量会下降，但是门店形象会有改善。

5、 电商渠道的管理情况如何？

- 公司电商更换了代运营商，新运营商对视觉、内容营销比较熟悉，包括上新的节奏、图片的呈现，以前是买流量，销售转换率只有 0.4。
- 线上服饰客单价是 2400 多元，复购率在 14%左右。
- 公司在天猫和京东都有店，客户很多是直接搜索品牌进入店铺购物，因此公司不希望去买流量，转化率不是很高，只是在配合活动的时候买些流量。球杆、高尔夫球比较适合线上销售，而且官方旗舰店也比较有保证。
- 服装线上线下同款同价，公司计划 6 个月以后会提供一些线上专供款，用于电商节日活动或者重大赛事，可能在面料裁剪、辅料等方面调整，价格会比线下低。
- 线上全直营，但是体量很小，18 年大概 300 万人民币收入，希望更换运营商后能达到 1000 万元以上。

6、 公司库存如何销售？

- 公司过季存货主要在奥莱店销售，大概有 7-8 家奥莱店，分别在上海（1 家）、北京（2 家）、天津（1 家）、成都等地，奥莱渠道拓展比预期要快，产品处于缺货状态。
- 2019 春夏是公司产品优化后的第一批货，正价售罄率 30%左右，希望未来提到 40%-50%，

30%在店内以 7 折卖掉，剩余产品在奥莱处理。公司在线上只通过唯品会清理库存。尾货与正货的渠道在线上线下都是分开的。

- 公司不考虑生产补货，补货需要 40-60 天，对生产能力要求很高，需要和供应商协调，尤其电商和赛事的特供款，要看供应商有无生产档期。
- 公司共有生产商 7-8 家，一半在日本一半在国内。服装原材料一般由面料辅料团队向日本和中国的面料辅料商去搜寻，供应商也会进行推荐。日本供应商在功能性面料上有优势，中国供应商纯棉、纯羊毛做得比较好。中国消费者对面料的要求比日本更高，日本家庭住所比较小，需要速干的服装，服装以化纤原料为主。

7、 未来是否会覆盖新的品类？

- 服饰包括服装、配饰，其中公司在服装已经有一定渠道、生产方面的基础，在配饰（帽子、皮带、袜子、鞋子）方面有提升空间，配饰的企划、买手都要增加。
- 新的品类分两类，一是与打球有关的配饰，这些是重点，如帽子和鞋子，要和服装做得一样好，另一类是与打球无关的如眼镜、测距仪等，会考虑稍有拓展。

8、 球杆业务的市场空间如何？

- 公司业务规划是球杆销售占比 60%，非球杆 40%。
- 日本、美国、韩国是最重要的市场，占球杆收入 65%左右，但公司在美国球杆市占率仅为 1%，日本、韩国约为 7-8%，这些市场有 10%-15%的人口打高尔夫，因此未来收入占比会提升。
- 公司在美国签约高尔夫明星会带动消费者购买行为。现在在做 instagram 网站，可以直接通过链接接入公司官网下单。
- 在美国市场公司有一款针对 35 岁左右人群的球杆，现在占在美球杆销售收入的 10%，未来可以增长到 30%。
- 公司超高端系列球杆产品还有成长空间，目前收入占比 50%左右。

9、 公司生产成本如何控制？

- 公司每年都会制定 3 年规划，对各个 SKU 产能的要求、能达到多少的占比进行测算。
- 日本有匠人文化，工厂设在日本九田，周围不断有年轻的工人加入，劳工成本反而比中国低，而且流失率要更低，中国劳动力成本加上政府税收成本比较高，一年员工流失率在 60%。日本工人分布在 30-60 岁，很注重工艺的传承、人才的培养。

10、 公司营销投入及管理情况？

- 分为品牌营销和产品营销，每个国家的损益表单独管理，集团营销费用投入于球手、全球社交媒体，公司不会干预各国市场的营销活动。
- 国内把营销费用更多用于终端如开店，与中国某时尚集团签订合作计划，利用对方拍摄

的场地、明星、媒体等资源，明年开始会聘请代言人。

- 球杆各个国家的渠道经营基本相同，公司直接对接各个国家的零售商，今年开始也会在美国开设自营店铺，对于品牌来说也是营销的方式之一。

11、 ERP 系统的运用如何？

- 公司直营门店终端有收款 POS 机，在香港上市之前各国门店都是用自己的系统，现在所有市场都统一改成 SAP 系统，能看到所有财务、库存等信息，但是经销商没有接入系统。

12、 公司在中国市场的战略定位？

- 球杆和球是高尔夫专业市场占比更高的品类，但是在中国相比欧美地区高尔夫运动发展比较受限，所以在中国优先发展服装市场。
- 公司目标是金字塔型产品线，但是分阶段推进，先把已有客户基础的专业主打高端产品做好，品牌认知度提高后再做普罗大众的产品。
- 今年服装产品中白标占比要提升到 50% 以上，黑标只能占到 10% 左右。
- 今年中国地区每个经销商的目标是要开 3-5 家店，10 个经销商，就是要开到 50 家左右。自营店截至 2018 年末不到 20 家，关闭了一些门店调整品牌形象。

13、 收入与利润增长目标

- 公司未来 3-5 年收入和利润增长目标是要翻倍，现在收入是 2.5 亿美元，3-5 年后要达到 4.5-5 亿美元，美国市场希望在 3-5 年里从现在的 1000 万美元增至 8000 万-1 亿美元。利润方面今年因为在中国、美国开店，加上日本店铺翻新，会增加 2000 万美元左右的费用，不会增长很快，如果新渠道拓展达到预期，利润增速可以回到 20% 以上。
- 分产品来看，服饰和球的毛利在 45%-50%，球杆超过 60%，未来因为收入更多来自非球杆或来自第三方零售，所以毛利会继续下降，预计在 50%-55% 之间。