**上海家化联合股份有限公司**

**2024年第三季度报告业绩说明会会议纪要**

**一、会议召开情况**

1、时间：2024年10月28日

2、地点：线上

3、公司参会人员：

董事长兼首席执行官 林小海

首席财务官 罗永涛

4、主要参会机构：

详细参会机构清单请参见“附件：参会机构清单”

**二、会议纪要**

**（一）经营情况讨论与分析**

公司持续深化国内业务事业部制改革，为匹配战略，对国内业务的组织架构进行了调整：调整个护事业部、美妆事业部、新设创新事业部，完善了前、中、后台的整体架构，同时吸引破局人才加盟，通过扎实推进扁平化管理，进一步提升运行决策效率。

报告期内，公司主动推进战略调整，包括：线上、线下经销商转自营、百货降低社会库存、SPA闭店等举措，使得当期收入、利润均受到一定程度影响。

**财务数据：**

2024年1-9月公司实现营业收入44.8亿，其中：第三季度（7-9月）实现营业收入11.6亿。第三季度公司国内业务收入约7.8亿，同比下降约26.7%；海外业务约3.8亿，同比下降约5.6%。

国内业务方面，分析第三季度国内业务约26.7%的下降情况：因战略调整因素导致的收入下降约为13.1%，自身业务下降约13.6%，在公司业务调整期，国内自身业务受到一定影响，但经营整体可控。

海外业务方面，第三季度公司对海外子公司内部管理层和经营方向进行了调整，继续加大品牌投入，海外业务逐季改善。

**毛利率：**

1-9月毛利率59.4%，同比基本持平；

第三季度毛利率54.5%，受战略性调整因素影响同比下降3.2个百分点，剔除调整影响后国内自身业务毛利率同比提升1.1个百分点。

**费用情况：**

1-9月销售费率同比上升1.7个百分点、管理费用同比下降0.6个百分点；

第三季度销售费用率同比上升，主要受收入下降影响，其中，国内业务通过加强品牌投入，减少渠道促销，费率结构持续优化。第三季度管理费率基本持平，人力费用下降。

**利润情况：**

1-9月，公司实现净利润1.6亿，扣非净利润1.2亿；

第三季度利润承压，主要受到战略调整、联营企业投资收益同比下降、非经常性损益同比下降影响，国内自身业务仍维持健康和正常状态。

**运营能力指标：**

期末存货同比下降20.4%，周转天数下降12天；

期末应收账款同比下降27.1%，周转天数下降10天；

1-9月公司实现经营性现金流2.7亿，同比增长28.6%，其中第三季度现金流变动受业务调整过程中的销售退货、主动改善与供应商的关系等因素的影响，同比减少。

**（二）回答投资者问题**

**1、双十一期间大单品的推广情况及成效？**

答：双十一至今，线上业务跑赢行业，基本达到预期，验证了四个“聚焦”战略（聚焦核心品牌、聚焦品牌建设、聚焦线上、聚焦效率）的正确性，公司在各大平台的基础运营能力已逐渐接近行业平均水平：

（1）抖音自播间存在明显突破；

（2）在拼多多等过去参与度较低的平台实现了“破冰”；

（3）达播方面，核心品牌尤其是佰草集和玉泽，在与各层级达人的合作中均实现了零的突破。

**2、未来六神、玉泽、佰草集等重要品牌的定位、主推品、适配渠道等有什么进一步的战略规划？**

答：未来将继续坚持大单品战略，不断提升产品力，第三季度起持续加大研发投入，投入核心材料的基础研究，加大与各大院校、医院专家的联系等。

产品端：

（1）现有单品持续升级迭代，如玉泽干敏霜&油敏霜、佰草集太极霜、六神驱蚊蛋&清凉蛋等在明年均有产品升级计划；

（2）密集筹备各品牌的第二梯队甚至第三梯队产品，玉泽国庆期间推出身体乳矩阵号；防晒品类也在第二梯队储备产品中；六神驱蚊蛋预计将在明年3月推出更好香味、更好包装的新配方产品，同时我们正在筹备六神下一梯队产品——香氛沐浴露等。

**3、组织架构的改革能带来经营层面改善的时点是什么时候？**

答：组织架构的调整在第三季度基本完成，目前新团队融合情况不错，期待第四季度线上业务恢复增长，线下业务预计仍需1-2个季度的调整期，希望在2025年可以企稳回升。

**4、今年平台竞争比较激烈，后续重心放在天猫还是抖音？**

答：各品牌的核心产品线均有明确的目标用户，根据每个平台的目标用户与单品的匹配度进行差异化渠道布局，设立单品的主要发力平台，其他平台主要起到矩阵配合的效果，确保最大化获取每个平台的流量。

如：美妆类品牌主阵地为抖音，打造通过内容获取用户的商品；家清类产品以京东为主阵地；美加净的银耳珍珠霜以拼多多为主阵地；并在定制装、大包装方面与唯品会合作。

**5、公司的国际化战略？**

答：家化在英国有一家全资控股的公司，旗下品牌是汤美星，未来将把上海家化的电商运营能力复制到汤美星，希望未来在美国、英国的电商能有突破；另外我们重新制定了汤美星在中国的推出计划，进行本土化设计，设立汤美星在中国的本土运营团队。

**6、明年的整体预算和销售费用的规划如何？**

答：（1）明年预算整体目标盯住市场增速，重点关注线上、线下的增速，明年希望实现线上业务占比提升；

（2）2024年前三季度销售费用率基本持平，费用预算将以品牌资产为主要投向，力争实现突出品牌战略、突出品牌建设等。

**7、六神品牌未来线上布局的侧重点以及线下打法规划？**

答：产品上，六神未来方向：

（1）花露水：传统花露水为居家使用场景，今年六神驱蚊蛋受益于户外出行热有超预期表现，明年将推动配方、香味、包装等方面的升级；

（2）沐浴露：香味升级，优化消费者体验。

未来仍会强化六神的线下渠道力：

（1）加大渠道覆盖；

（2）聚焦、拓展线下处于成长期的客户与业态，同时针对一些有特点的新渠道进行定制化产品设计；

（3）在O2O领域有所突破，将与美团和饿了么加强小时达的业务；

（4）把握B2B平台，以期提高分销覆盖效率。

**8、双十一目前的退货率情况如何？**

答：以双妹品牌为例，首次亮相《新所有女生的offer》,收获年轻消费者认可，因为产品原料缺货，只能先请消费者尝试中小样，后续尽快发货，在缺货的情况下目前的退货率只有4%。截至目前，各品牌退货率低于大盘退货率。

**9、这次大促买一送一的机制对毛利率跟促销机制有影响吗？**

答：今年平台之间的竞争激烈，商家面临的压力大，因此我们打造了核心单品在各大平台之间的矩阵，实施错品经营，确保各个平台之间不会产生直接比价，以实现全平台经营质量可控。

**10、这次组织架构设计背后是以品牌为导向，还是以产品为导向？如何匹配品牌跟产品投放？**

答：之前公司的商业模式和组织架构是以渠道为中心，渠道驱动的商业模式。在过去的一个季度里调整成为以品牌为中心，品牌与电商一体化的组织架构。我们把品牌营销分两部分，一部分是品牌营销，以品牌为单位，例如六神的代言人选择、清凉节以及W酒店的联名等活动，都属于品牌营销，能够提高品牌知名度和影响力；另一部分是产品营销，聚焦于核心单品或系列，例如六神驱蚊蛋、清凉沐浴露等核心产品，以产品为单位进行营销设计，会涉及到内容投放、渠道运营等。

**11、后续怎么看线上平台的政策？**

答：对家化现有的品牌、产品，每个品牌、产品的目标用户会跟平台的目标用户建立匹配矩阵，形成每个平台之间的差异化经营。今年线上平台竞争激烈，流量成本越来越贵，我们能做的就是提高转化率、减少退货率、加强复购率，提高转化率的方式是加强内容建设；减少退货率、加强复购率要靠产品品质、物流履约能力等，避免一些营销误导。

方向上会提高自营的比例，减少分销经销的体系。此外还要加强自播。

**12、玉泽身体乳双十一售卖情况好，我们是怎么找到这个细分品类，新品推出是怎么规划的？**

答：皮肤屏障修护身体乳是玉泽品牌的第一款产品，是家化跟瑞金医院皮肤科共同研制的，有3000多个临床案例，经过6年的研制才推向市场。经过盘点发现这个产品非常有潜力，因此跟外部公司合作制作了很多条短视频内容，选出具备爆点的短视频进行投放，同时新开了一个自播间进行销售，现在积极调整供应链计划重新上线。

上海家化联合股份有限公司

2024年10月29日

**附件：参会机构清单（按拼音字母排序，排名不分先后）**

|  |  |
| --- | --- |
| Acuity Knowledge Partners (Hong Kong) Limited | 交银施罗德基金管理有限公司 |
| Crisil Investment | 开源证券股份有限公司 |
| FidelityInternational | 凯联(北京)投资基金管理有限公司 |
| IGWT Investment | 美林(亚太)有限公司 |
| JARISLOWSKY, FRASER LIMITÉE | 民生证券股份有限公司 |
| 北京博润银泰投资管理有限公司 | 摩根大通证券(中国)有限公司 |
| 北京诚盛投资管理有限公司 | 摩根士丹利投资管理公司 |
| 北京合正普惠投资管理有限公司 | 摩根士丹利亚洲有限公司 |
| 北京金百镕投资管理有限公司 | 平安证券股份有限公司 |
| 北京乐正资本管理有限公司 | 泉果基金管理有限公司 |
| 北京遵道资产管理有限公司 | 瑞银证券有限责任公司 |
| 财通证券股份有限公司 | 山西证券股份有限公司 |
| 财信证券股份有限公司 | 上海标朴投资管理有限公司 |
| 德邦证券股份有限公司 | 上海东方证券资产管理有限公司 |
| 东方财富证券股份有限公司 | 上海度势投资有限公司 |
| 东方证券股份有限公司 | 上海方物私募基金管理有限公司 |
| 东吴证券股份有限公司 | 上海合道资产管理有限公司 |
| 东兴基金管理有限公司 | 上海嘉世私募基金管理有限公司 |
| 东亚前海证券有限责任公司 | 上海九祥资产管理有限公司 |
| 方正证券股份有限公司 | 上海明河投资管理有限公司 |
| 富瑞金融集团香港有限公司 | 上海睿郡资产管理有限公司 |
| 高盛(亚洲)有限责任公司 | 上海申银万国证券研究所有限公司 |
| 耕霁(上海)投资管理有限公司 | 上海云门投资管理有限公司 |
| 光大证券股份有限公司 | 上海臻宜投资管理有限公司 |
| 广发证券股份有限公司 | 上海证券有限责任公司 |
| 广州金新私募基金管理有限公司 | 深圳抱朴资产管理有限公司 |
| 国都证券股份有限公司 | 深圳大道至诚投资管理合伙企业(有限合伙) |
| 国海证券股份有限公司 | 深圳慧利资产管理有限公司 |
| 国金证券股份有限公司 | 深圳金泊投资管理有限公司 |
| 国联证券股份有限公司 | 深圳市尚诚资产管理有限责任公司 |
| 国融证券股份有限公司 | 深圳中天汇富基金管理有限公司 |
| 国盛证券有限责任公司 | 天风证券股份有限公司 |
| 国泰君安证券股份有限公司 | 西部证券股份有限公司 |
| 国投证券股份有限公司 | 信达证券股份有限公司 |
| 国信证券股份有限公司 | 兴业证券股份有限公司 |
| 国元证券股份有限公司 | 玄卜投资(上海)有限公司 |
| 果行育德管理咨询(上海)有限公司 | 粤佛私募基金管理（武汉）有限公司 |
| 海南羊角私募基金管理合伙企业(有限合伙) | 云富投资集团有限公司 |
| 海通证券股份有限公司  合煦智远基金管理有限公司 | 招商证券股份有限公司  浙江永禧投资管理有限公司 |
| 鸿运私募基金管理(海南)有限公司 | 浙商证券股份有限公司 |
| 花旗环球金融亚洲有限公司 | 中国国际金融股份有限公司 |
| 华创证券有限责任公司 | 中泰证券股份有限公司 |
| 华泰证券股份有限公司 | 中信建投证券股份有限公司 |
| 华兴证券(香港)有限公司 | 中信里昂证券有限公司 |
| 汇丰前海证券有限责任公司 | 中信证券股份有限公司 |
| 嘉兴鑫扬私募基金管理有限公司 | 中邮证券有限责任公司 |