

广州好莱客创意家居股份有限公司

接待投资者调研的记录

会议时间：2017年12月12日 08:15

地点：惠州好莱客、琶洲旗舰店、广交会威斯汀酒店

接待人员：总经理周懿，副总经理林昌胜，副总经理、董事会秘书、财务总监邓涛，那崇奇总监，马娜总监，冯良波总监，证券事务代表甘国强

会议人员：奕金安投资、Barings AM、易方达香港、中信产业基金、长江轻工、太平洋证券、中信建投证券、尚诚资管、锐取资产、财通基金、巨擎投资、循远资产、中金公司、申万宏源、安信基金、静默资产、长金投资、中泰证券、国金证券、盈峰资本、中民资产管理有限公司、广东锦洋投资、招商财富、安信证券、中国证券报、济海投资、九派资本、招商证券、雷钧资本、东证资管、深圳老鹰投资、证券时报、梁健、东吴轻工、南华基金、金骏投资、广证恒生、安信自营、和君资本、平安资管、南方基金、华健荣盛、中金公司、天风证券、国金资管、奶酪基金、金元资管、东吴基金、方御投资、拾贝投资、银石投资、金鹰基金、中信盈时、银杏环球资本、华安基金、重阳投资、全景网、广发证券资管、兴业证券、广发证券、彬元资本、裕晋投资、上海盛宇、东吴轻工、爱建证券、上投摩根、国投瑞银研究员、银华基金、建信保险资管、东方基金、汇升投资、东北证券、观富资本、齐鲁资管、广发基金、凯丰投资、安信资管、广东乐信资产、嘉实基金、信公咨询、弈慧投资、禾其投资、国泰君安、富国基金、中德制造、中信证券、长安基金、宝盈基金、永禧资产、中泰证券、兴亿成长基金、华健荣盛、东吴人寿资管、山西证券股份有限公司、淡水泉、磐厚资本、九泰基金、高毅资产、吉富创投、中信资管、华泰证券、深圳民森、广发证券资管、Rascapital、易同投资、海通证券、博时基金、东方资管、皇庭资本、林孚资本、众诚汽车保险、方正证券、中广核、彤源投资、汐泰投资、歌易投资、汇丰晋信、银河证券
记录人员：李燕

一、惠州好莱客工厂参观介绍

(一) 参观工厂及讲解工业 4.0 与基地规划

1、参观工厂

按生产作业流程参观：全流程压贴—板材立库—投料—无人化全自动生产—码盘—成品立库—出库，同时参观了实验室，包括气味评价室、移门导轨实验室、环境可靠性实验室等。

2、副总经理讲解对工业 4.0 的理解与基地规划

对工业 4.0 的理解：信息化不是简单的数据集合，而是产品之间的互联互通，ERP 做底层，MES 做集成，传感捕捉信号，机械臂控制生产，整个生产流程有驱动和反馈机制，全程通过大数据分析。

基地规划：目前定制家居智能制造加速发展，公司也在全力推进，基地规划主要着眼于硬件设备、数据管理、技术提升、工业模式升级等方面。

（二）工厂参观问答环节：

问题 1：原态板和普通密度板加工过程有何不同？

答：原态板与普通密度板在公司的生产加工过程是一样的，区别主要在于上游供应商的板材制造工艺不同。

问题 2：目前惠州工厂有多少人，哪类工种占比最高？

答：目前，惠州工厂有 1100 名员工，其中包装人员的占比是高的。公司将通过工业 4.0 技术手段实现生产全流程板件不落地，从而节省人员。

问题 3：公司如何做到工厂采购成本的下降？

答：基于柔性生产线设备厂商部分端口尚不开放，导致生产线的成本高，而公司通过开发信息化系统集成不同生产商的设备，打破行业技术壁垒，从而降低设备的采购成本。

二、琶洲旗舰店参观

1、琶洲旗舰门店新形象展示；

2、产品品类参观；

3、3D 设计效果展示；

三、投资者交流会

（一）核心管理层介绍

1、董秘邓涛发言

2017年面临的挑战：（1）A类经销商深度调整；（2）2016年新增门店不多；（3）单品类运营；（4）有效客流的挑战。

2017年的收获：（1）职业化管理团队打磨成形；（2）消除产能瓶颈；（3）经销商信心与能力提升，连续两年单店同比高增长，经销商盈利水平提升，扩张意愿强；（4）清晰的战略方向，确定品类延伸方向。

2018年面临的挑战：（1）市场竞争更直接；（2）同店增速稳中趋缓。

2018年面临挑战迎难而上：（1）经销商调整效应将会逐步显现；（2）渠道扩张会加快；（3）全网（O2O，互联网渠道，家装公司，互联网）渠道营销发力，开拓获客渠道；（4）品类延伸。

股权激励：（1）营收及净利润双指标，营收递增，三年翻倍；（2）新品类新增长，橱柜和木门；（3）经营目标更高，发力品牌建设、渠道深耕、全网营销、效率提升。

2、营销模块介绍

营销策略 2018 年将由稳健转向适度扩张，主要包括四个方面：

2.1 全渠道, 抢布局

（1）S级渠道：包括 KA、建材商圈，作为其他渠道基础不断夯实，缩小差距；

（2）A级渠道：包括 O2O、家装、社群场外渠道，全力形成突破，是主要突破增长来源；

（3）B级渠道：包括 SM，O店、引流店等，积极尝试发展，培育未来增长点。

2.2 新营销建体系

经销商团队组织化、体系化，不断培养培育扩大，公司总部帮扶承接团队，发力主动营销体系、区域培训体系、展示建店体系，帮助经销商团队的裂变和能力提升。

2.3 塑品牌大投入

大交通+互联网+卖场周边精准大牌策略

2.4 新营销建体系

线上引流红利期已过，注重线上线下一体化，注重线下实体体验的导流，公司希望电商销量突破，成为天猫 KA 重要客户。

3、产品运营模块介绍：

三位一体的产品研发模式

3.1 市场化导向，以用户为中心

生活方式数据化：物品尺寸+人机交互+输出

产品需求的分机化：功能需求+情感去修，空间面积增大，收纳物品增多，满足情感需求

3.2 标准化落地：效率为核心

产品模块化、工艺标准化、物料精益化、输出完整化

3.3 创新性探索：忠于品牌初心

把握潮流趋势的影响力和生命周期，结合潮流趋势、品牌定位进行产品研发，挖掘消费者潜在、隐形需求，提供创新性解决方案。

4、流程及信息化模块介绍

IT 规划：重要原则是成熟套装软件与定制开发并重，结合现状调研及分析、标杆企业对比、产生应用实施规划。

3D 项目：3D 设计已在全国推广上线，100%经销商使用，并实现 99%的设计下单自动拆单，审单效率、终端效率、客单价均得到提升。

柔性制造：公司自主研发出新的柔性线，批次转换只需要 1 分钟，大幅缩短时间，实现设计数据完整输出连接效率高，设备选型自由度高采购成本低，加工数据质量高，形成真正的柔性制造基础。

管理系统建设：沟通协作系统、ERP 系统全面升级，集成财务、成本、销售分销、采购、库存、生产；CRM 系统订单链条重构，采用阿里微服务架构，推出内部商城及银企直联给经销商使用；**混合云与阿里云**专线连接，虚拟组网，实现高效运营。

团队建设：公司从制造业、软件公司、互联网企业等引进人才，目前信息化团队成员日益精进。

未来建设：完善信息化体系支持品类扩展，ERP 扩展优化内部管理，数字化门店拥抱阿里京东新零售业态架构，持续推进智能包装智能仓储等，大数据为公司发展提供支撑。

5、总经理周懿发言

（1）谈论对定制家居行业发展的现状及未来的格局的看法

定制家居伴随中国经济发展和独特的市场环境快速发展，2017 年以前，定制家居行业主要特征是新鲜事物的普及，企业做好产能布局就能够做好销售。但是 2017 年开始出现了深远的变化，很多定制企业上市，标志着快速成长期已过，这也代表产业发展阶段由第一阶段向第二阶段过渡，逐步过渡到竞争加剧的阶段，同时这个阶段会相对漫长。从企业发展的角度来看，这属于行业正常的生命发展周期，这个阶段是一些企业脱颖而出的黄金阶段。我们认为定制家居不会像标准品一样集中度那么高，但最后还是形成几个寡头的竞争格局。

（2）谈论对公司目前的经营现状及未来发展的规划

公司目前处于定制家居行业发展的第一阶段，这个阶段公司主要以产品为轴心，以夯实基础为首要工作。虽然公司在布局等方面稍有落后，但公司一直在努力追赶，公司在衣柜领域是第二家上市公司，今年产能瓶颈也在突破，开始着力于发力营销端。公司管理团队也实现了年轻化、体系化的调整。

同时，公司正在向定制家居第二阶段过渡，下阶段公司会从产品为轴心转向用户体验为轴心，将会加大在研发和营销领域的投入。一方面，公司在营销方面，由单一渠道转向全渠道；另一方面，公司将打造以用户体验为核心的运营能力。此外，公司正在进行品类扩张。品类扩张是一把双刃剑，从历史经验来看，消费品品类扩张不是一个很容易实现的事情，但我们发现消费者对一体化解决方案的需求也在越来越多。

总体来看，每个行业都是由出生到快速发展到整合的过程，未来仍然会是一个长期竞争的过程。

（二）投资者问答

问题 1：公司这两年都处于调整阶段，目前调整的进度如何？

答：（1）门店建设：公司 2016 年开店速度较慢，今年的调整主要加快开店速度。基于门店形象是经营的重要部分，公司今年对门店形象进行了全面升级，并取得了很好的效果，经销商认可度也较高。

（2）渠道建设：随着市场的发展，公司开始建立经销商优化淘汰机制，特别是在省会城市，公司的淘汰力度更大。同时，公司专卖店占位非常重视，跟红星、居然之家建立起比较紧密的合作，以期拿到好位置，大位置。另外之前受到产能的限制，公司主要依靠零售市场，现公司已开始组建了工程配套的团队及家装渠道团队，电商渠道加大投入力度，同时天猫、京东，还有微信、社群营销的团队都已经打磨成型。

（3）产能建设：未来将开拓华中基地，可以生产衣柜、橱柜、木门等。

问题 2：ABC 类经销商调整进度如何？

答：近两年公司主要在 A 类城市调整，现已经逐步接近尾声，接下来是整个体系持续的优化和发展过程。

问题 3：品类发展的策略？

答：公司在大家居的布局上会“有的取舍”，橱柜与木门在选择上优先度会不一样。公司会重点布局木门，单独开木门专卖店；对于橱柜业务，公司定位为全屋产品品类的补充，进行资源优化配置。目前木门及橱柜项目的各项筹备工作进展顺利，预计在明年上半年开始招商销售。

问题 4：未来区域布局的思路？对线上的看法？

答：未来公司是要实现全国均衡布局的，布局节奏预计会较快。对于互联网，公司重视天猫这个平台，统计数据显示影响消费者家居消费者决策的因素里，天猫数据营销在变多，但定制行业的 O2O 跟沙发和家电的模式不同，沙发和家电的线上策略主要靠“抢”，定制行业主要靠“养”，长期优化经营来培养线上影响力，预计明年公司整个线上的 O2O 规划将形成。

问题 5：工程业务未来三年有没有目标？

答：对于工程业务，公司对未来这部分的销售市场份额比较重视，今年已开始成立独立团队。

问题 6：如何平衡规模扩张与资金占用的问题？

答：对于资金占用是不用考虑太多的，这个行业现在还是零售为主，现金流非常好。

问题 7：渠道管理可能会出现哪些变化？

答：以用户体验为核心，整个渠道更扎实。

问题 8：能否阐述一下公司的企业文化？

答：公司的企业文化以“谦卑务实、厚德感恩”为主调，我们注重经营质量的控制，稳健经营。

问题 9：能否更详细阐述一下我们在哪些方面能给客户不一样的体验？未来有没有什么措施来提升消费者体验？

答：“设计和服务”是公司非常有把握的两方面。公司目前的消费者体验还是由经销商来把控的，但这是早期阶段。未来公司将进一步优化后台数据化处理能力，对“消费者体验”流程标准化以及设计优化、推广云端平台，以此提升前端服务的标准化。

问题 10：公司信息化在行业领先，主要表现在哪些方面？

答：板材利用率提升，生产出错率下降，生产成本持续下降，毛利率在原材料价格上涨的情况下仍然能维持稳中有升。

问题 11：线下定制公司都已经上市并疯狂开店，对于这种市场现状公司怎么看？

答：公司认为现在行业开店风格比较粗暴，根据 KA 渠道的数据显示，若经销商的经营质量不好，那成长动力是有问题的。截止目前，公司 2017 年已净增加 200 多家店，18 年也是这个规划，这是比较合适的尺度。公司重视未来的可持续发展，对于开店的位置和面积都有比较刚性的要求。

问题 12：除了木门和衣柜，还有什么品类可能列在发展规划中？

答：公司认为衣柜、木门、橱柜是最有定制属性的产品，目前先把这三个品类做好。

问题 13：您认为公司未来发展的看点在哪？

答：公司近几年在对经销商层面进行陆续调整，调整完后将成为公司未来的发展空间；同时原态板是公司的差异化打法；新的工厂的设计将更智能化，这也是公司可以去追求后发优势。