**志邦厨柜股份有限公司**

**投资者交流活动会议纪要**

**一、接待基本情况**

（一）时间：2018年3月23日下午2:00-4:30

（二）地点：安徽省合肥市庐阳区连水路19号志邦厨柜总部研发楼101会议室

（三）公司参与人员：孙志勇（董事长）、许帮顺（董事/总经理）、蔡成武（副总经理/董秘）、肖清平（董事/副总经理）、程昊（董事/副总经理）、蔡立军（副总经理）、刘国宏（副总经理/产品总工程师）、邵飞（营销中心总监）、周珍芝（财务副总监/证券事务代表）

（四）投资者参与人员：国泰君安证券、长江证券、中泰证券、招商证券、东吴证券、德邦证券、华安证券、申万宏源证券、太平洋证券、东北证券、光大证券、广发证券、中信建投证券、中信证券、国海证券、国金证券、海通证券、华泰证券、民生证券、天风证券、西部证券、信达证券、兴业证券、长城证券、中银证券、中天国富证券。泰康资产、汇添富基金、东吴基金、财通基金、财通资管、富国基金、平安养老、广发资管、南方基金、东方基金等113人。

**二、董事长发言**

志邦从地方品牌走向全国，用速度与规模成为行业领先；用规模和效益实现进入资本市场目标。当前定制及成品家居市场容量很大，行业还处于格局未定、大干快上的阶段，我们认为营收规模需达到30亿才能说在行业内立足。

公司确定了大定制战略，做出八大空间的概念转变，延伸木门品类，发展新业务IK，资源有限情况下，稳步、有节奏的推进。设计领先是核心竞争战略，打通测量端与交付端，用优秀的设计带动客户，并大力的提升设计效率，设计快效率会提升。强终端战略是围绕定制化的新零售布局，实现多种店型及销售模式的变化，如家装店、社区店等。数字化战略、供应链战略，意在打造突出点，避免短板。重视人才布局，实现战略层与经营层的分离，深刻研究人与组织的关系，调整好管理者尤其是老板的用人与分权分享的关系。

当前主要把内功练好，强大加盟商，市场布局先北后南，积蓄力量，团队协同作战，确保实现年度业绩高速增长。

**三、交流环节**

**1、问：如何看待地产调控以及精装房对零售市场的影响？**

答：行业是大市场小企业，定制化企业品牌集中度不足10%；渗透率基数低、增长快，目前渗透率低于欧美、日本等市场，以成都调研为例，三年内市场渗透率成倍增长；地产调控风险影响有限，存量房、二手房装修需求存在，一二线城市的存量房、二手房的数量多，二手房装修再升级需求存在，虽然精装房的比例提升，但是北上广深定制品牌的销量仍有增长。

**2、问：如何看待家装公司渠道截流对市场的影响？**

答：家装不属渠道截流，利于渗透率提高：家装公司无法做到所见即所得，效果图需依托于品牌商实现。家装公司是品牌商的一个渠道，家装公司业绩快速增长有利于定制化品牌渗透率提高。

**3、问：如何看待定制行业终端促销竞争加剧？**

答：终端竞争对品牌公司更有利。衣柜品牌竞争激烈，比五六年前厨柜套餐大战更激烈。激烈的竞争有利于品牌集中，不仅不会出现品牌商此消彼长，而会导致品牌商携手增长的情况，增加市场份额，故利好于品牌商。

**4、问：针对南方市场拓展规划如何？**

答：公司于2010年实施了“北上西进南下”市场计划。南方市场是重要的长期营销战略，首先强化西南市场，结合华东沈海沿线城市布局，加快对南方市场的网店布局和经销商质量提升。

**5、问：未来开店计划以及加盟商挑选和优化思路？**

答：新店增速高于行业平均水平，其中法兰菲品牌按照3年千店的计划开店。加盟商准入标准严格，主要从店面位置、面积、资金实力、团队建设、经营理念等方面考量。公司加大力度管理加盟商，采取分级管理，考察加盟商业绩排名、终端形象、与企业理念契合度等，今年淘汰比例预计会高于平均水平。

**6、问：2018年的大宗客户拓展计划和工程代理商拓展计划如何?**

答：2018年拓展计划：（1）重点扩展工程代理商：新设立渠道开发部，整合现有项目管理平台、安装交付平台以及全国加盟商的资源；（2）大客户保持增长， 2018年客户结构将调整，发展高质量客户，希望通过增加优质客户提升未来工程毛利率。

**7、问：大宗业务长期在公司发展中的战略定位是什么？**

答：公司发展思路：有节奏、有质量增长，具体到大宗业务包括（1）开扩渠道：发展工程代理商，调整大客户结构；（2）提升交付效率，打造支付平台；（3）扩品类：实践公司大定制战略；（4）控风险：业务占比逐年增加，更需进一步控制防范风险。

**8、问：木门2018开店及招商计划（招商与志邦的重叠率）？**

答：木门业务使用品牌是“志邦”，依托现有品牌影响力和渠道优势高速发展。（1）招商计划：以省会城市为核心带动周边，未来三年实施有节奏的招商建店计划。（2）加盟商重叠率：首先优选现有厨衣加盟商增加木门业务，会有一定的重叠率。

**9、问：IK销售模式及发展规划?**

答：IK是以年轻人为目标群体的互联网渠道产品，以迎合线上品牌推广趋势和互联网家装、精装市场等新兴渠道的浪潮。（1）以设计为入口、全流程信息化为辅助工具的销售平台；（2）线上线下双轮驱动；（3）拓展整装和互联网家装渠道；（4）扩展精装房市场，以及精装房市场入口。

**10、问：2018年广告费用的投入计划及未来品牌策略如何？**

答：18年公司新增20%广告投放额度。未来三年品牌规划：

广告投放策略：（1）向互联网数字化广告转移，注重内容传播。公司已连续2年举行“男人下厨节”和“厨房派对”，强化志邦品牌IP，加强消费者粘性。（2）新投户外广告：高铁站核心枢纽广告，户外高速公路广告，全国5A级风景区等。

品牌运作策略：（1）品牌年轻化：未来志邦品牌内逐步注入年轻化元素，贴近95后、00后群体消费口味，以延长品牌生命周期。（2）志法强关联：志邦（厨柜、木柜）顾客品牌认知度高，加强与法兰菲（衣柜）的联系，降低衣柜市场推广成本。

**11、问：公司的人均效率比较高的原因？**

答：主要因为生产模式和组织方式的优势。公司采用“1+N”的生产模式，公司把控技术源头，对较为简单的制造环节采用外包形式。作为工业化与信息化两化融合示范企业，引入精益生产，提高生产效率，减低成本。

**12、问：衣柜毛利率是否能稳步增长？**

答：公司15年开始涉足衣柜，前期的投入大，产量不大，所以毛利率不高。未来通过厨衣联动，衣柜营收高速增长，12万套陆续达产，随着达产率提高，规模效应显现，毛利率会有所提升。

**13、问：面对头牌经销商优势，如何提高志邦经销商质量？**

答：关于头牌经销商是否具备优势，需客观看待，事物都有两面性，志邦作为后发品牌也具有自身优势。 激发加盟商内在的创新能力，通过设计领先、产品迭代、激励政策等方面的全新变化，持续提升经销商实力。

**14、问：志邦、法兰菲、IK品牌资源如何协同？**

答：以志邦、法兰菲为主聚焦品牌。IK是轻资产的运作，用创业思维经营IK，采用先有销量再有品牌的思路。

**15、问：17年管理人员数量增加的原因？**

答：高速发展需要培养更多的管理人员，所以非常强调人才干部储备培养与梯队建设，才能在新开辟战场上派上用场。我们最大财富储备是人才，内部战略层与经营层分离。公司在人才储备的同时，着力于人均效率提高。