

## 盐津铺子食品有限公司

### 投资者关系活动记录表

证券代码：002847

证券简称：盐津铺子

编号：2021-004

<p>投资者关系活动类别</p>	<p> <input 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 checked="" type="checkbox"/>其他（电话会议）         </p>
<p>参与单位名称及参与人员姓名</p>	<p>           天风证券 刘章明、王泽华、董懿夫            广发基金 李巍、光大证券（自营） 魏天野、中金资产管理部 周科帆、高腾国际资产 陈泽人、深圳市易同投资 党开宇、摩根士丹利华鑫基金 隋思誉、东方阿尔法基金 孙振波、上投摩根基金 曹诗扬、中金资产管理部 张翔、好奇资产 万雪飞、上海兴聚资产 谭一苇、北京久久联创投资 丁昌、新华资产 雷凯、北京沅沛投资 王锦坤、诺安基金 曾广坤、英大保险资产 高兰君、汇添富基金 陈思、东方阿尔法基金 刘明、天风证券上海浦东分公司 梁佳伟、上海聚鸣投资 杜塞骥、第一创业证券资产管理部 杨青松、山东明湖投资 李献刚、上海同犇投资管理中心（有限合伙） 刘慧萍、华泰保兴 黄佳丽、北京凯读投资 杨琳、光大证券（自营） 苏晓珺、上海聚劲投资 段紫薇、融通基金 苏林洁、财通基金 童若凡、光大永明 王申璐、海保人寿保险 寇钟元、东吴基金 胡启聪、德邦资产 项周瑜、上海八尺龙投资 姜梁、上海丹羿投资（普通合伙） 张昭丞、方正证券自营 齐可、上海保银投资 吴子枫、江苏省兆信资产 白杨、富国基金 余驰、摩根士丹利华鑫基金 苏香、盈峰资本 盘世雄、上海重阳投资 钱新华、北京永瑞财富投资 李宁宁、上海小鳄资产 唐宇、深圳展博投资 党叶珍、上海和谐汇一资产 刘天雨、复胜投资 周菁、摩根士丹利华鑫基金 苏香、银河基金 施文琪、杭州柏乔投资 周丽、鹏华基金 谢书英、深圳市康曼德资本 缪宇思、东方证券 邢恺、上海辰翔资产 朱雅倩、广州盈力投资 吴新斌、上海崇山投资 覃欣、中国东方国际资产 林轩宇、国华兴益资产 韩冬伟、汉和汉华资本 吴一舟、阳光资产 赵欣茹、上海星壤资产管理中心(有限合伙) 赵朝侠、汇添富基金 陈潇杨、国联安基金 徐椰香、交银 张程、银华基金 孙蓓琳、华泰证券资产管理部 陈辛、深圳广金投资 赖欣、嘉实基金 王明明、睿远基金 李政隆、华夏基金 刘文成、上海高毅资产管理合伙企业(有限合伙) 王治璇、中国人寿养老保险 于蕾、星泰投资 Tina Chen、上海彤源投资发展 杨霞、淡水泉投资 俞仁钦、泰信基金 戴隽、大家资产管理有限责任公司 胡筱、朱雀基金 李晴、上投摩根基金 张文理、圣为投资 周鹏鹏、金鹰基金 姜斌宇、北京沅沛投资 李爽、中金资产管理部 钱頔玥、东吴基金 郑蔚宇、圆信永丰基金 陈彦辛、泰康资产管理有限责任公司 王成、武汉昭融汇利投资管理有限责         </p>

任公司 刘子婷、钦沐资产 邓文慧、北京衍航投资 张家庆、汇添富基金 田立、长城基金 艾抒皓、新华基金 申峰旗、上海混沌投资 张旭东、上海聚劲投资 张超、天风证券资管分公司 吴鸿霖、笃熙 赵海浪、上海南土资产 范自彬、北京真科基金 罗志弘、金百裕 孟博、大家资产管理有限责任公司 钱怡、富恩德（北京）资产 吴彦霖、中国人寿资产 胡心瀚、海富通基金 刘海啸、中天国富证券 关雪莹、深圳市易同投资 朱龙洋、善道投资 张磊、浙江巽升资产 邹冰洁、中科沃土基金 游彤煦、富国基金 彭陈晨、银华基金 张萍、北京沣沛投资 马惠明、高正（天津）投资 常晓明、天风证券 柴必成、国投瑞银基金 王方、敦和资产 丁宁、睿亿投资 王慧林、鑫元基金 王鹏程、湖南源乘投资 唐亚丹、厦门坤易投资 郑婷、华泰证券资产管理部 冯潇、鹏扬基金投研部 王亦沁、太平养老 赵莹、北京源乐晟资产 戴佳娴、千合资本 崔同魁、上海沃胜资产 魏延军、东方基金 吕燕晨、富国基金 彭陈晨 1、国泰君安资产管理 刘颜、中国人寿养老保险 徐昊、（广州）玄元投资 贺佳瑶、中融基金 钱文成、山石基金 林嘉雯、安信基金管理有限责任公司 陈振宇、厦门普尔投资管理有限责任公司 姚玥、朱量、深圳港丽投资咨询 徐路、博远基金 李慧杰、招商基金 潘明曦、华夏 王世佳、交银施罗德基金 张龙、上海呈瑞投资 毛琳、平安养老保险 李歌阳、睿远基金 黄云昊、国海证券资产管理分公司 张燕、华泰证券自营证投 郑恺、盘京投资 陈静、民生加银基金 王晓岩、中信建投证券资产管理部 张羽鹏、东证融汇资产 张超凡、鹏华基金 林浩然 2、国联安基金 王剑、深圳市中欧瑞博投资 瞿诗明、高净值个人客户 李晓真、建信基金管理有限责任公司 朱运、泰达鼎盛资产 彭迅、东方基金 王然、中金资产管理部 薛一品、珠海横琴长乐汇资本 张辰权、红土创新基金 陈方圆、中欧基金 方申申、华夏 李柄桦、申万菱信 王昱、百年保险资产管理有限责任公司 李振亚、上海朴信投资 蒋卫祥、上海保银投资 吴子枫、德邦自营 李芸、新华资产 杨思思、上海保银投资 李墨、中泰证券资产 郭祎姮、光大保德信基金 王凯、财通证券资产 何智超、中信证券资产管理部 史 册、嘉实基金 鲍强、招商银行研究院 张晏铭、上海仙湖投资 张云、中信产业投资基金 张喆、天风证券 张一帆、银河基金 施文琪、佛山市东盈投资 隋阳、广晟资产经营 张谦、汇添富基金 陈潇扬、东证融汇资产 于青青、东北证券上海自营分公司 庄重、方正证券自营 张婧、东北证券（上海证券自营分公司） 徐静欢、深圳市易同投资 赵迪、善道投资 杨群勇、光大永明 杨岚、西南证券投资部自营 邱思佳、上海同犇投资管理中心（有限合伙） 龚小乐、湘财基金 刘鹭飞、国君自营 谢伟、深圳市凯丰投资 范慧华、睿扬 程浩然、汇添富基金 李华伟、嘉实 朱子君、渤海人寿保险 孙金琦、武汉昭融匯利投资 李智慧、洋谊投资有限责任公司 高琪、银华基金 苏静然、上海领久私募基金 张帅、上海五地投资资产 张汇韬、上海东方证券资产 蔡毓伟、深圳前海登程资产 于骏晨、宽远资产 刘佳奇、博时基金 宋星琦、招商基金 虞秀兰、湘财基金 林健敏、安信证券资产管理部 朱文杰、

	北京志开投资 吕斐斐、华安基金 秦鲲、中银基金 池文丽、深圳前海无锋基金 河萌萌、中信证券资产管理部 程伟庆、长安基金 朱施乐、建信基金管理有限责任公司 王麟锴、盐津银华 周晶、沅京汤晨晨、中民投 杨伊淳、人保公募部 王辉、星石 梁张诚、诚暘投资 黄娴
时 间	7 月 19 日 11:00-12:40
地 点	线上电话会议
公司接待人员姓名	董事长 张学武 、董秘 朱正旺
投资者关系活动 主要内容介绍	<p><b>【公司情况介绍】</b></p> <p>各位投资者上午好，我是盐津铺子董事长张学武，今天我把公司近况非常坦诚地跟做一个交流：上半年其实大家看到我们第一季度的业绩还是非常突出，第二季度，我们业绩低于市场的预期。其实是有几个原因：首先，我们公司的转型其实是在去年的下半年，准确来说，是在 11 月份跟 12 月份就开始了。当时预料到了商超单店的销售可能会下降，也预料到了我们的产品系列单店增速的下滑，以前我们的产品系列特别多，虽然我们是全供应链企业，但是因为享受到商超渠道带来的红利，尤其是去年的疫情，所以我们商超的销售一直非常好，通过中岛模式也一直发展非常顺利。但是去年下半年后就发现商超的销售开始下降，这个时候我们发现我们的商超模式品类太多了，这个时候会发现我们的品类应该聚焦到公司的核心品类，核心品类包括 4 个要素：第一个要素是这个品类要有体量，第二个要素是品类要有上升的空间。第三个要素是品类行业没有形成垄断，第四个要素是这个品类在整个全渠道未来能够杀出去， 所以去年下半年公司建立这样的一个战略后就作出了调整：第一、去年我们引进了雀巢的团队到我们公司作为副总，把整个的供应链能力聚焦到我们的核心品类上来。第二、今年过完年以后，公司的全渠道开始加强，包括我们的流通渠道、定量装、电商渠道和社区团购，我们从 3 月份开始进行全渠道铺设，通过三、四、五、六这 4 个月，我们全国的渠道的建设逐步完成，从目前情况来看流通和定量装这两个渠道都已经出来了。</p> <p>商超方面，因为去年的三四五六月份销售费用投放很少，但是销售特别好，但今年我们调整的目标是整个直营商超的增长占比是 30%，70%是来自我们的其他渠道的增长。所以我们把公司的营销总负责人的工作重心放到了其他渠道的建设，商超这边今年我们用了另外一位负责人，他可能还是希望能够让直营的增长能够达到预期，甚至达到去年的同期，所以就多投了很多费用，但是非常遗憾最后的结果没达到预期。</p> <p>公司从去年 12 月份开始开始缩减一些单品，我们认为未来行业没有机会的单品，比如炒货单品等，所以我们在去年 12 月份起包括年度期间就开始慢慢的淘汰部分单品，所以目前我们看到三月到六月的销售里面，这些品类的占比非常少，例如湘味豆干，湘味豆干去年下半年我们很努力的推，但是今年没推，主要因为今年黄豆涨</p>

的太厉害，我卖出去的豆干，加上今年上半年的整个的超市投入的费用，这个品类是不赚钱的，所以我们整个老品类的增长没跟上，其实去年 11 月份老品的就开始淘汰，只是在消化原料包材等，这部分有 20-30%的比例。而我们的新品聚焦到未来有发展趋势的例如鱼豆腐、鳕鱼豆腐、蟹柳、鱼肠等，我们去年就开始研发到今年 3 月份这些品类在技术上得以突破，接着公司花了很多的前期投入，包括市场建设、设备投入、研发投入，所以新品业绩三四五六月份是没有显示出来的，甚至是拖累了当期利润。

另外，还有一个原因是原料的涨价，大概是增加了 1000 多万的成本，大体上半年是这样的情况。

盐津铺子这么多年一直是商超模式取胜，从公司成立开始，到上完市以后的前三年，都是聚焦在商超里面发展，聚焦在散装、中岛，聚焦在两个品类一咸一甜，并且我们上了市后增加甜味产品以后，用中岛解决了品类的发展。2020 年又来了疫情，更加坚定了公司要往散装、要往商超以外发展。到了去年下半年的时候，发现我们整个的发生的费用跟投入的产出比，跟以前是没得比的，所以这个时候我们开始意识到，我们公司既然有这么强的全产业链能力，这个时候我们依靠商超的模式拓展一方面速度慢，一方面商超本身流量在下降。

去年 11 月份就在思考，最后 12 月份的专业研讨会确定了一个方向，聚焦发展我们的几大品类，把这几大品类做到真正意义上，能让消费者能让渠道无孔不入的品类。

散装也是一样，散装我们换了一种方式，聚焦战略大产品，聚焦供应链能力，靠两条腿走路，商超作为我们的存量渠道，我们能否把这些聚焦供应链能力的产品都聚集起来，包括散装。其实我们在 6 月份就开始尝试，首先我们的某一单品供整个供应链以后，在全国的尾部腰部门店积极的找经销商，通过经销商来驱动尾部跟腰部门店，并且我的供应链整合以后有足够的满负荷的订单，整个供应链通了以后成本是下降的，跟做商超头部门店取得的效果来比，这样的成绩更大，所以我们整个上半年的策略的测试是成功的。

我们认为公司第一个必须要聚焦到大单品，我们有这么强的供应链能力必须聚焦到我们企业的发展来；第二个我们的商超模式还是要打，但是我们完全可以从腿部、腰部开始深入，通过供应链布建和全国的经销商的布建；第三个我们可以开始布局行业里面三四五线城市无孔不入的流通装和定量装。我们通过 3、4、5、6 这 4 个月的时间其实是取得了进度的，但是确实来说这段时间，在渠道上我们完成了一些前期建设和发生了比较大的变化，在后期还会有一个新的专业团队加盟公司，其实就是弥补公司在渠道布建上定量装这边的不足。其实我们今天做的定量装产品的供应链总成本竞争能力，在我刚才讲的 7 个品类里面，至少有 6 个可以做到整个行业第一。只有一个，也就是我们在魔芋爽素毛肚上，距离行业的第一品牌有一点差距，大家都应该要知道供应链的能力才是第一专业。

其实销售这个事情需要你的逻辑你的思路转变过来，上一次开交流会，我就讲到这个观点，以前我们是躺着享受商超的红利，好比温

水煮青蛙，就会不知道自己的不足在哪里。今年下半年我们开始测试，比如我们公司做的薯片，我们做了这么多年，从上完市开始做，我们充其量就是两条线生产，但是薯片的市场有多大。在市场上光散装，行业里面有一个公司，他就做到了 10 个亿，还是在只有一个品类的情况下。我们生产线已经又投出来两条线，之后还有三条线。目前就是利用供应链能力和总成本优势驱动整个渠道的发展，转到全渠道模式。我们要有全渠道的能力，也就是总成本品类总成本能力，我们做了几件事情。第一个是刚才讲的聚焦到核心大单品，第二个我们的精益生产团队开始发挥作用，第三个把供应链的能力从成本优势打造出来，选好品类，然后开始做团队布建，未来真正意义上的专业转型就可以实现。

还可以告诉各位今年上半年的商超，我们 345 月份有很多费用进去，没有达到预期，其实我们在 3 月份 4 月份已经发现苗头了，但是没有立即采取行动，现在团队都在痛定思痛。今天我们知道我们一定要从商超转到全渠道的，从销售来讲要找到全渠道能力，我们的供应链要转到每一个产品的品类，做到行业第一的总产品的能力上。到了 7 月份的话，其实我们从新品的投放、市场的反应等已经开始走向一个非常好的一个发展趋势。第二个我们的渠道，我们 8 月份流通装渠道也应该会有一个非常大的增速。我们商超的销售占比未来还会下降，其他渠道的能力建设会提高。

下半年大家也关心我们的整个业绩走向，其实公司第三季度会努力按照公司的股权激励目标来实现，然后 4 季度去争取把前面的业绩补回来。但是大家肯定会有疑问，一个疑问就是说为什么上半年收入这么差？第二个就是能不能够转型成功？第三个就是销售能不能达到预期？

第一个确实是商超的业绩下降带来的影响，确实在做全渠道的时候，在商超这边我们也给予了一些希望，它同比不能减少。其实我们就是朝着全渠道的能力来建设。同时也希望公司的人才年轻化，希望老一辈做商超模式的这些达到我们内部退休标准的人更加清楚地意识到我们需要更年轻的团队上，所以上半年就在新模式跟老模式的交替，还有公司的转型上出现了这样一个结果。肯定跟我本身有很大的关系，确实非常抱歉，但是我坚决认为这不是雷。通过我们从去年下半年开始的品项精简，中报出来以后大家会知道我们很多品项的占比已非常小，其实去年就开始做这个动作，然后渠道的布建需要前期费用，这是我讲的第一个的上半年业绩。

第二个大家关心你的转型那么快能转吗？其实转型最重要的是供应链的转型，供应链如果转型快，这个问题就好解决。我们为了这次转型，其实在去年我们就引进了来自雀巢的高管团队，对我现有的整个供应链的体系呈现进行改造，并且我们越来越重视研发，研发才会决定后期的成本。第二个就是渠道的销售团队的组建，全渠道的销售团队总监，我们引进的团队估计就在一两个月之内到位，那也是补充我们在流通、在定量装、在整个三四五线城市布局跟经销商打交道。当然我们公司销售体系中有一半是经销商，我们要加强这个板块的话，我认为要真正新的团队成功的经验来复制。

第三个问题大家关心的就是下半年业绩，第三季度我们开始是因为全渠道也才开始同步上市，还有过程的费用投入。第三季度我们只是内部达成的要求，就是能够达到我们股份激励对当季的要求，第四季度再去把前面的缺口补回来。

**【Q&A】**

**Q: 关于股权激励，明年的5个亿可实现性强吗？**

A: 今年的股权激励会尽最大努力达成，第三季度达成当季的要求，第四季度有个好处是春节和12月份的时间占优势，那么明年和后面我们内部的信心还是比较大的。

**Q: 行业数据来看，去年二季度是高点 三季度有下滑，这样的话是不是对我们今年三四季度的增长有一个比较好的预期？**

A: 我们一二季度的业绩累计并没有下降，有一定幅度增长。今年要完成的转型是在3-6月份，本身的趋势也是前低后高，应该是说利好在下半年。我们去年4、5、6月份和2019年相比销售额是大幅增长的，今年我们的第二季度和去年的第二季度是能打持平的，第一季度同比是增长的。之后会进一步调整结构，会让毛利更高的单品上来，789月份会显示，第四季度会越来越好。

**Q: 我们第二季度的调整完毕了吗，还是会再延续一段时间？** A: 我们内部决定要在第三季度达到股权激励对企业的要求，而第二季度的调整还会延续至7-8月份，从第四季度转型的态势会出现。

我本人做企业至今并从未有任何减持，并且没有做过股权质押，第二是我们的团队，我们的初创团队今年也没有做过任何减持，而且在公司在今年股价比较高的时候还做了回购；前两天有内部投资人问我，上半年的情况没有达到预期，会不会使团队信心不足气馁？实际情况是我们的凝聚力更强了，我们公司有了定年龄退休制度，但今天我们这些到年龄的员工都是主动来跟人力资源部门讲“公司这时候需要年轻人上”。公司内部氛围很好，包括我们去年引进的制造团队，将要引进的销售团队。

**Q: 我们最近做了优秀人才引入以及老员工也会主动退位，了解一下咱们人才梯队建设以及这些优秀人才进入后会有什么变化？** A:

在生产经营方面，我们引进了外资企业的高管，做副总的职位，他还带来了他的团队，在前半年是熟悉，而在熟悉之后专业能力就有发挥的空间了，这种外资企业团队的经验对于公司的发展改造有提高一个台阶的作用，并且经营生产量越大，带来的效益就越大。在引进他们之后，整个经营生产的氛围，包括食品安全生产的氛围就都开始提高了。

第二个是研发方面，我们研发队伍扩充了一倍，同时在从校招与社招渠道引进新的研发人员。今年下半年我们还会引进辣味和烘焙两个领域体系化的，国内国际知名企业的团队加入我们公司，大约在今年10月份左右。

在研发方面有一些行业信息可以告诉大家。三四五线城市小店的生意其实没有受到很大影响，相对来说城市中的便利店、大卖场受到的影响相对较大，但下面的门店还是十分活跃。并且辣味零食在三四五线城市门店的货架上占的比重很大，盐津铺子在辣味零食很有

专长，但我们之前走的是商超模式，并没有往三四五线城市发展。在他们的市场中，除了一家马上要上市的公司做出了一定的品牌，但也只是在两个很小的品类，这两个品类在辣味零食中占不到 20%，还有诸如肉制品，鱼肉制品，包括我们要做的肉肠制品、蛋制品等，这些比例更大。但并没有很多公司占领市场，只有广东的一家，做的也是区域平台。

这其中经费量很大，主要是在研发和供应链能力上，产品强了后，渠道建设由团队操作就可以了。之前的盐津铺子是一个有品牌的渠道商，主要是商超渠道，但我们从去年开始转型，致力于做一个品牌商和制造商，然后全渠道发展。

第三个是全渠道的营销人才，辣味零食是一个黏度非常小的赛道，如果有高质量的营销团队是不一样的。我们目前直营战略是高质量发展，全国散装由老团队负责。新的专业团队负责商超渠道之外的其他渠道。在公司融入方面，营销团队融入也是很快的。因为我是做销售出身，所以对团队能力的评估比较有数。

**Q: 咱们电商这块是不是立白引进了一个人才，能不能介绍一下？**

A: 我们引进这个人才很不错，从去年到现在来看，一个品类已经做到第一，另一个品类也已经接近第一，然后我们把七个品类一个个品牌抓起来。我们电商负责人的打造了一个新的电商体系，前几个月较为稳健，后期比较快的一个发展道路。

**Q: 定量装招商情况进展？**

A: 辣味零食重点就是个调味，消费者吃到嘴里就图它开胃过瘾。所以这个品类的发展非常快，渠道加上品类的叠加非常快，其实我们为什么今年 3 月份开始把这个品类作为公司今年发展的核心，我们从 3 月开始布局，我们相信在 8 月份就是个旺季了，因为它是每年的开学的时候是个旺季，我们做的产品都是像鱼豆腐蟹有鱼肠鹌鹑蛋都是一个健康的休闲食品，所以我们其实在开学前 8 月份旺季来临，也就是我们下个月我们的小商品，也就是我们的流通装已经达到了一个中等企业的规模，就到 8 月份的当月的销售可以达到中等，这是关于流通装。关于定量装，我们定量装分两种，一种是 5 元以内的，一种是 5 元以上的。5 元以上的，实际上它的产品跟我们的商超的定位有点相似，假如我的鳕鱼豆腐系列，现在我卖的鳕鱼豆腐、蟹柳、鳕鱼肠，这个就是我适应的渠道就是商超便利店，然后一二三线城市，但是它也可以从往后面走，也可以往下面下沉。

另外 5 元以下的就跟一两元装有一些相似，那个产品就是刚才我讲的逻辑，以前我们做鱼豆腐，我们只会做中高端版的鳕鱼豆腐，加海里的鱼，但是我们今年发现其实我们做的魔芋精粉，实际上魔芋精粉跟鱼糜是一个逻辑，就是你怎么把鱼糜做好把口味调好，这个事情其实就解决了，所以我们就把鱼豆腐、鱼糜、肉枣、肉肠这些系列开始尝试着往辣味调。我们在这个 50g 的定量装我们现在还没有出来，我们是在 9 月 1 号推出，也大概是 8 月份左右，也是全渠道的产品。完成全国的布建，全渠道的一个布建需要两年的时间。小商品，就是刚才讲的流通装一两元的，要完成全国的布建，已经

过了几个月的话，大概还需要一年的时间。然后我们的商超装的 5 元以上的完成全国的布建也是两年时间。全国布建完成以后，其实就是每 1 个品类的量级都是在 5 个亿以上。

**Q: 流通渠道现在是通过什么方式来做？**

A: 经销商，全国布局的。现在全国的经销商正在布建。

**Q: 经销商是新找的？**

A: 新找的。适合卖一元装，适合卖两元装的，适合卖辣卤的，但是我的辣卤是错开了人家的辣卤，它的核心它的擅长的品类，有差异化，跟我们的品类形成相得益彰，所以经销商就愿意接受。

我们的辣卤零食其实都错开了一些定位，错开了所谓的垄断。因为这个辣卤零食其实来说目前只有两三个品类稍微做到了垄断，但是其他品类都还没有，其实我们是聚焦在中型企业小型企业没有其他垄断之前，我们的综合能力比较强，并且我们的从研发，从渠道，从情绪的很强的情况下，能够把这块蛋糕拉进来，给你很大的幅度的拉进来。

**Q: 在电商和社区团购这种新的渠道里面，公司是打算使用刚刚讲的是 5 块以下的那种定量种类产品形式吗？**

A: 它的产品规格会不一样，但是品类是一样的，就是假设我们今年下半年聚焦打造鱼糜制品，鱼豆腐蟹柳鱼肠，那就是线上线下都在进行。其实它的规格不一样，大家如果有机会会有兴趣，可以看一下我们线上的鱼豆腐的打法，其实就已经出来了。鱼豆腐我们以前也打不过人家，哪怕我们公司认为你们都是卖得最好也达不到人家，为什么？人家把你的下沉渠道切了，因为你不敢低价，你只能高价，是因为你低价你就会涉及到商超的利益，但是从去年开始我们一直到这个问题，我们就调整鱼豆腐，就像丰田车的，丰田霸道可以卖一部分的消费群体，家用的丰田可以卖另一部分消费群体，就好比这一个道理，都是品牌产品，为什么不能这样去做？

所以把这个事情研究透以后，其实这个问题就简单了，那我们在鱼豆腐上动脑筋，我把现有的鱼豆腐作为经典鱼豆腐，我还加鳕鱼升级，我成本变化不大，因为我研通过研发、设备的精益生产；第二个，我会做辣味鱼豆腐，我完全可以把成本降成降到极低，降到极低以后把零售价打降下来，如果把零售降下来以后，我通过我的研发供应链能力，我辣味鱼豆腐是在整个全国鱼豆腐这个行业里面，我的总成本都是低的，因为我的规模采购整个综合实力，我这个时候我在线上在拼多多我取得成本领先优势，在天猫也可以取得成本领先优势，在抖音也可以取得成本领先优势。

同样的逻辑，鱼豆腐上来以后像我们研发的素毛肚也就是魔芋爽的一个升级，我们投放市场的效果非常好，也已经错开了定位，因为这个行业里面做到把研发做好能够把它研发出来并做好的企业很少，因为我们大家都知道在甜味里面的企业的研发都非常重视，是因为国际企业带动的，相反在辣卤这个行业里面企业重视研发的不多。但是辣卤行业确实需要研发去带动它，要研发，让全国的口味都能（适合），实际上研发可以让成本更低，研发可以让产品更安全更靠谱，研发可以让品质更好，研发还包括加深自动化，还包括



供应链的打通。

**Q: 到现在这个阶段，咱们的产品跟竞争对手比起来的话，价格上的优势大概有一个什么样的幅度？**

A: 我们在核心单品上至少是要有 15 个点的优势。

**Q: 就按单价这样算下来，比大家的竞争对手要便宜 10~15 个点？**

A: 对，目标就是这样。

**Q: 毛利率还是很高？**

A: 我们可能会这样，我们今天来讲我们商超还是要保持我们这样的毛利率甚至会更高。分享一个案例，其实我们看奶茶行业有一个叫蜜雪冰城的企业。蜜雪冰城强在哪里？其实强的就是它的供应链，强在他的研发能力，因为他的奶茶比别人卖的便宜，消费者通常可能要花 10 块钱买的奶茶，它可能 6 块钱就可以买到了，其实这才是真正企业后期的一个竞争力。

以前我们把这个事情没有完全想通，因为我们做商超，我们做商超就总觉得我们做商超的我们要做高大上，我们要把价格卖高，但是其实不是这样，既然你有了研发能力，有了供应链的能力，为什么不考虑三四五线城市这么广大的一个市场空间？

再来分析这个市场空间，哪几个品类有机会，再来分析这几个品牌的竞争对手是什么，再来分析这几个品类卖什么样的价格能够把渠道达到，再来分析供应供应链这一块，再来分析经销商这一块你什么样的利益分配，能够驱动经销商来达到，再来引进团队来操作这件事情。

**Q: 你刚才也介绍了薯片的品类已经非常明显的看出我们通过供应链的非常强大的能力，然后真的使它的终端的价格也在下滑也在下降，但是我觉得毛利率并没有受到太大的影响，然后最终也带来了增加的销售，甚至的销量是在往上走的。我们新增的一些产品。除了这个之外，我们还有别的类似于薯片的品类，下一个的重点？**

A: 我们后期公司会成长很快的品类，到时候大家可以根据我们的报表显示就可以看出来。

第一个就是我们的薯片，其实我们薯片的机会非常大。今天跟各位讲一个逻辑，我们以前都是首先实际上就只是需要满足我们渠道的需求，就是我们散称里面要一个时间，但是我们以前从没去想过，我们薯片能够把全国的散装，现在散装的发展非常快，像我们在各地考察，不管是中东部还是西部，像浙江一带连 50 个平方 30 个平方的小店，50 平方小的都有散称的，以前我们下去不了，因为以前我们的产品价格卖的高，我们觉得我们是做商超的。这个时候我们会发现我们首先为什么会短时间之内会增加那么多条生产线，其实就是看中这个市场的一个容量，第二个容量在生切薯片的容量，以前生切薯片大家都望尘莫及，因为连设备到哪里买的你都不知道，但这几年回过头发现以前都把它妖魔化了，其实没那么复杂。

按照这个逻辑的话，我们完全觉得生切薯片的未来比焙烤薯片的未来会好，我们是否可以考虑未来在生切薯片的动脑筋。

像我们了解到有一个企业，还没上市，他就是首先在云南在做，他只做一个省，他就做了 4-5 个亿，就是把乐视的份额都抢了很多，

并且我们在看到达利园在申请使用的布局是他 17 年才开始做这个品类，现在这个产业已经很发达了，所以先把原则也提出来，他现在也干到了十几个亿，大家提出来我要乐视市场，3-5 年我要做到 50 个亿，但是在这个品类里面我们机会很大，我们已经焙烤薯片已经起来了，我们散装可以把生切薯片也加进来，我们整个散装可以做到全国第一。

接下来在这个供应链前提下，我们通过我们刚才讲的流通渠道的贡献，我们这个产品是带起来了，这是薯片品类。

第二种我们的鱼糜制品的品类，鱼糜制品这个品牌是非常大的一个机会，因为这是刚才我们讲了，像福建有几家企业以前是做肉枣的，就这两年，因为看到风口比较好，就把鱼肠蟹柳做出去，但这个时候刚好是我们的老本行，我们把它重视起来了，这个品牌的发展空间非常大，鱼肠蟹柳鱼豆腐系列都应该我们来讲是按照我们应该来说往我们的综合优势来讲是排在第一的，如果按照量来讲的话，可能是跟薯片可以打平的。

第三个就是我们也在做魔芋爽、素毛肚。但是以前可能我散装做一下而已，我们没想到就全渠道，我们开发素毛肚出来以后，觉得素毛肚的口感风味为消费者接受，包括成本方面，不会比魔芋爽少，我们能不能把这个产品匹配，通过我这么多品牌把它带起来，通过我的与鱼豆腐鱼肠蟹柳带起来，现在的事实证明我们魔芋爽又在加线了，我们以前半条线的一条线都满足不了这半个班，现在我们要加三条线短时间之内，那也就是因为这个全渠道给你打通了，要预计到下半年如果没有产量就会出问题。

然后我们再接下来就是像肉枣、肉肠这种产品，以前我们是在卖散装，我们把散方 1 个供应链 1 个研发开始赶上来了，但是这个产品通过全国化能不能够把市场量扩大呢？答案肯定是有，有行业专门做肉枣肉肠的一个很小的企业做到 5 个亿，一样情况，这个时候我们会发现我们的总成本比大家有优势，我们的品牌我们的产品的品质也比较好，最后再加上我们研发加上自动化，这个产品也变成了全渠道的产品了，大概的就是我们两大块，一大块在辣卤，一大块在烘焙，薯片面包，加上我们的辣卤，这两大的品类上都有全渠道它的技术。

**Q: 请领导介绍一下深耕供应链的具体做法，成本降低的空间？**

A: 我们公司有供应链优势，比如辣卤零食方面，这里面研发空间很大，我们公司的生产线是 3 条线，其中 2 条线满产，每两年增加一条。通过研发降成本 20 个百分点左右。我们 5 月份在河南布了 3 条线，明年再布局 3 条。蟹柳鱼肠方面降低成本后，零售价降低迅速拉升销量，9 月份会有一条线，10 月份会有一条线，产能布局要到 6-7 个亿。

**Q: 直播电商的特性是否适合休闲零食品类，会不会进行相应布局？**

A: 当期阶段的认知主要是战术上，通过发挥供应链优势把产品做到全网第一，把份额抢回来，比如通过把经典的鱼豆腐升级成鳕鱼豆腐、辣味鱼豆腐，研发的重要性其实在这里。以前一直在商超卖的产品，改成辣味之后能够适应全渠道的中等价格策略。

**Q: 大商超里各品牌都在做岛，比较干扰，是否会削弱渠道的优势？**

A: 你讲得很对，肯定是经过实地调查的，其实商超都想去做中岛，其实我们认为我们中岛跟专柜还是要坚持的，要坚定的把商超中岛做好，还要把形象、坪效、产品聚焦，还是要一如既往往前走，因为商超的存在肯定不是说今天就没了，它本身也在改革，我们也在迎合他的改革，至于说其他的企业，来学习这样的一个模式，其实我们今天的做法是我们还是坚持，但是我不能只有这样的渠道，因为它支撑不了公司整个供应链的改革，我们如果没有大的订单，没有大的满产的需求效果，很难促进我的改革，所以这个时候只能把我们的商超中岛模式当做我们既定的政策往前面推，但是我们全渠道这一块的能力要必须要加强，反过来可以反哺到我们的毛利和整个的供应链能力，再反哺到整个团队的建设上来。

第二个我们今天在中岛上做了一些变化，我们通过商超中岛的模式，把烘焙的产量拉起来了，把我们 BC 店对盐津铺子的品牌拉起来了，这其实对我们公司非常有利，所以我们才敢请供应链的能力强的研发人才进来。今年我们除了头部很好的门店还是投档次高的中岛之外，其他的全部变成只有形象专柜就行了，我们需要去把专柜的资产耗材成本降低，甚至我们渠道下沉的时候，连专柜都不需要，只需要品牌形象宣传。因为在传统的行业里面，包括烘焙行业，除了国际企业像奥利奥等希望在市场终端看到品牌之外，其他的企业在这一块都没有能力，但是我们从做直营开始就对品牌这一块非常重视，不管是今天在头部门店还是在腰部里面还是尾部里面，我们还是一如既往的打造我们自己的品牌，因为最终还是回归到品牌力和产品力，所以在中岛模式规划上，我们还是会按照这样的逻辑。第二个，讲的直播跟短视频，其实这一块我们现在电商的打法也是先把供应链的极致发挥的产品走到前面，先把这一块的基础打好，我们也会兼顾到直播跟短视频，但是在当期阶段，我们希望通过大单品把份额抢回来。今年我们把研发加大以后，我们发现我们大单品例如鱼豆腐的成本可以做到更低，甚至相当于以前成本的 7 折，这个时候我们可以加大更多新品的开发和渠道推广，并且还足够保证了公司的整个的毛利空间，所以研发的重要性在这里。

**Q: 各渠道的数量？**

A: 商超大概是三千多个，夫妻店小店大约有二三十万个。

**Q: 国家近期下发的不允许学校小卖部售卖含盐含糖高的零食，执行力度有多大？会对行业产生什么样的影响？**

A: 我们的主要产品鱼豆腐，蟹柳棒等占比较高，且主要通过 KA 渠道销售，辣味产品占比不高，只有 6%左右，主营产品可能会更受欢迎。我们的产品矩阵中高油高糖的零食不多，一些零食都是比较纯粹的原产品。

**Q: 对零食的含糖含盐量有明确的指标区分吗？**

A: 主要按品类区分。我们考虑到了政策的影响，含糖含盐量高的话可能会受到比较大的压力，所以产品努力往更健康的方向去做。

**Q: 散装产品的市场比较分散，有很多本地产品和其他品牌等，我们做全渠道覆盖的竞争力在哪里？如何打通三四线散装下沉市**

**场？我们的散装产品有什么竞争优势？**

A: 这其中的逻辑很简单。我们是一个大品牌，有成本领先优势，打通渠道的能力更强。线上是最难做的渠道，价格相对透明。我们敢于把鱼豆腐做成大单品是因为我们产品的供应链、研发、口味，性价比，渠道打通都处于领先，所以才敢于转型全渠道。在用鱼豆腐走通全渠道这条道路后，就可以验证这种模式的正确性，之后用大单品带领产量提升和其他小品类的销量提升，品类能力提高之后，企业的生存能力就会越来越强。地方性的品牌和它的渠道优势没有总成本领先的优势明显。前一段时间我们做一个产品进入一个新的市场，进入后发现某大牌产品的这款产品报价比我们低20%-30%，他们的品牌很强，报价也更便宜，但是依旧打不开市场，这个时候我们就更坚定地要做全渠道转型。

但在我们进入后，发现其实我们也可以和当地量大价低的零售渠道合作，这是本地品牌没有做到的。关键在于要做大品牌，供价低，经销商合作广，消费者认可，性价比高，购买便捷，这就是零食企业要达到的逻辑。

**Q: 零食行业比较分散，消费者忠诚度不高，如何看待消费者购买和消费的特性？怎么平衡规模，SKU，产能还有品牌？您对行业的看法是什么？**

A: 短期内会聚焦在几个核心品类发展，因为我认为一个品类可以支撑整个100亿的市场，我们公司涵盖了全产品矩阵，还涵盖了烘焙品类，其实在短期之内有更大的精力去投入到其他平台上。零食的品类变化不大，主要是素类、豆类、肉类等，消费者的消费习俗是沿袭的，平台变化也不大。关键就是要发展品类，发展渠道能力，紧跟市场，及时回馈消费者喜好变化进行新产品研发，其实是比较稳定的。

如果不转型，我们就是一个自主生产的商超品牌，和其他品牌区分度不大。现在公司做到了比较大的规模，通过两三年的研发打造单品，聚焦有潜力的品类，才会脱颖而出。

**Q: 请问您是如何进行内部的组织管理的？公司引入了很多人才，怎么平衡新人的思维方式和运作方式和原有员工的矛盾？**

A: 我认为我们的企业文化很好，我从很早就开始带领这个团队，一直延续下来，跟员工有深厚情感。我们公司的员工在这个平台找到自己的成就和价值，公司是有愿景有梦想有理想的。这次中报出后业绩不及预期，内部氛围是自我检讨和继续努力并重，整体氛围非常好。第二我们的人才引进是根据需求和内部人员相结合，不是盲目的引进。销售人才的引进是为了补足全渠道的能力，体现在基础的供应、采购、品控体系各个方面，保持强劲增长。新渠道的团队也在组建，相对来说新渠道比做直营更简单，实际上是完成全国分销商的布局，最终是维护体系和产品力的一个展示，利益分配的自驱驱动。



附件清单（如有）	无
日期	2021年7月19日