

证券代码：300783

证券简称：三只松鼠

三只松鼠股份有限公司 投资者关系活动记录表

编号：2022-001

投资者关系活动类别	<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 checked="" 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 type="checkbox"/> 其他
参与单位名称及人员姓名	参与公司 2021 年度网上业绩说明会的投资者
时间	2022 年 4 月 22 日
上市公司接待人员姓名	董事长、总经理：章燎源先生 董事、董事会秘书：潘道伟先生 财务总监：周庭先生 独立董事：黄钟伟先生
投资者关系活动主要内容介绍	<p>交流问答</p> <p>问题 1：公司前三季度利润表现良好，为何四季度出现下滑？</p> <p>答：2021 年上半年度，公司以利润为导向，聚焦利润产出以备后续战略性投入，因此净利润同比增长较高；下半年公司明确“聚焦坚果”的长期发展战略，围绕主品牌坚果心智打造投入超亿元品牌广告费用，影响短期利润表现，但有助于提升品牌影响力。同时，公司 2021 年事业合伙人持股计划及限制性股票激励计划从 21 年下半年开始每月列支股份支付费用，也有一定影响。</p> <p>问题 2：公司线下门店关闭较多，会继续闭店吗？</p> <p>答：从高质量发展的角度审视，过去门店规模化、粗放型的发展模</p>

式存在问题，为此公司已全面暂停门店扩张，并且大力度关停不符合长期定位、业绩不佳的门店，下一步将着力提升单店盈利能力，聚焦优质门店的高质量发展。

问题 3：疫情是对公司线下业务是否有影响？

答：疫情反复导致上海、江苏、山西等地出现阶段性物流停运，一定程度影响线下终端动销，但整体达到预期。年货节期间，公司联合分众传媒、新潮传媒等平台进行区域化精准投放，带动基于心智首选的销量提升，在已进驻的百强连锁商超中，超 60%以上渠道，公司坚果品类销量稳居年货节第一。

问题 4：公司是否会继续缩减 SKU？继续缩减是否意味对营收产生持续影响？

答：聚焦坚果战略下优化 SKU 会带来短期业绩的影响。从聚焦坚果和打造多品牌模式出发，三只松鼠主品牌将持续缩减 SKU，建立以坚果为核心的心智认知，在推出精选零食满足电商多品类销售特性的同时，孵化细分单品品牌，对不符合品牌认知、单品规模不足、盈利能力不强、核心竞争力不足的多个品类逐步停止销售。

问题 5：在央视和电梯上看到三只松鼠大量宣传片，效果如何？

答：在消费升级和互联网去中心化的时代背景下，基于品牌和产品的消费者心智建立尤为重要，品牌心智的认可是获得消费者信任、促进主动复购、实现可持续高质量增长的必要途径。因此，公司于报告期内，围绕“聚焦坚果”战略，通过心智广告投放、影视剧植入、品牌联名、健康理念倡导等多种举措，持续强化坚果品类心智认知。其中，在心智建立方面，与梯媒开展深度合作，年货节期间在全国 22 个核心城市进行全覆盖、饱和式投放，致力打造“过年过节送坚果”等新心智。同时，公司与央视开展合作，荣获中央广播电视总台“CCTV·匠心坚果领先品牌”称号，将在 CCTV-1 综合频道、CCTV-2 财经频道、CCTV-3 综艺频道、CCTV-4 中文国际频道等 10 个频道做全年品牌展播。

问题 6：公司什么时候能迎来新增长？

答：疫情反复和线上流量持续分化对企业经营带来一定挑战，但公司认为新增长的核心在于要从“过去的电商模式”转向“主流全渠道模式”的战略转型。战略转型下公司将进行门店体系战略调整、聚焦坚果战略下产品调整、加大科研投入、加大分销渠道拓展和供应链建设，会对短期业绩带来一定的承压，但这是走出短期困境和实现长期高质量发展的必经之路。2021 年公司实施“聚焦坚果”、“线下分销”战略，已取得初步成效，核心坚果品类实现营收 50.58 亿元，同比增长 4.33%，品类占比进一步提升。阶段性业绩承压是“转折型”战略的阵痛，但公司对未来发展充满信心，为了更好地让投资者了解公司未来战略，特地将这部分单独公告，具体内容详见公司于 2022 年 4 月 23 日在巨潮资讯网 (<http://www.cninfo.com.cn/>) 披露的《关于全面推进战略转型升级、迈向高质量发展的重要公告》（公告编号：2022-017）。

问题 7：公司分销业务进展如何？

答：公司于 10 月天津秋糖会正式发布新分销战略，全力进军线下主流渠道。2021 年度，公司定向开发 33 款分销专供，与近 300 家经销商伙伴建立合作，入驻永辉、沃尔玛、大润发等中国百强连锁商超，累计覆盖全国近 300 地级市。同时，公司在年货节销售节点进行区域化广告投放，带动销量提升。年货节期间，在已进驻的百强连锁商超中，超 60%以上渠道，公司坚果品类销量稳居年货节第一。2021 年度，新分销业务整体实现营收 16.09 亿元，同比增长超 38.16%，其中在经销渠道的年货节反馈尤为良好。

问题 8：公司如何看待线上流量持续分化，有何应对措施？

答：传统电商平台流量持续分化趋势需客观看待。一方面，流量的分化一定程度上会影响运营策略，但另一方面，流量的分化以及平台工具的完善，同样带来了新品牌得以更快孵化的机遇。未来，公司将继续夯实电商业务，通过运营策略的全面升级稳定市场份额，聚焦以坚果为

主的产品矩阵并建立以消费者为核心的全链路用户体验运营模式，向高质量发展转型。

问题 9：联盟工厂进展如何？

答：未来公司将依托三只松鼠在坚果领域的规模优势，持续强化科技研发与品牌力打造，通过建立示范或联盟工厂等供应链创新模式间接进入二产渗透一产。2022 年，公司将围绕聚焦坚果战略，稳步推进联盟工厂建设，强化供应链核心优势，助力业务长期可持续发展。联盟工厂一旦落成，将有助于加大战略统采力度从而降低产品成本，有助于通过生产、检测、仓储、物流等的一体化布局，降低供应链成本，从而带来整体效益和效率的提升，将会对公司核心竞争力产生积极的影响。

问题 10：公司分销已形成良好基础，接下来计划如何拓展分销业务？

答：未来，公司将加速线下分销市场的布局，快速推动全国县级市及以上的中下线市场覆盖，推进 KA 渠道、传统渠道、特通渠道、流通批市的经销商组合开发。聚焦以坚果品类为主的坚果礼与日销大单品产品矩阵开发和全渠道推广，提升平台分销、社区团购、礼品团购等新兴渠道业务的体系化运作效率。加强分销组织能力建设，引进专业化人才。

问题 11：公司未来将如何继续做大“小鹿蓝蓝”？

答：小鹿蓝蓝自上线以来保持稳定增长，位居全网宝宝零食类目第一。持续打造香香米饼、鳕鱼肠、冻干奶酪块等 10 余款千万级宝宝零食细分类目 TOP1 大单品。2021 年度，小鹿蓝蓝全渠道销售额超 5.5 亿元，于下半年度实现月均销售额破 5000 万元，同时投入产出比逐季提升，2021 年下半年亏损逐渐收窄于 12 月接近盈亏平衡。其中双 11 期间全渠道销售额超 4000 万元，同比增长超 100%，夺得宝宝零食全网销量第一。未来，小鹿蓝蓝将聚焦爆款单品，推动产品及供应链优化升级，有效提升产品竞争力，持续夯实电商业务并初步构建线下分销网络，加

强私域运营，进一步提升拉新速度，拓宽获客渠道。

问题 12: 公司聚焦坚果战略推进成果如何? 坚果品类是否有增长? 聚焦坚果下, 取得哪些成绩?

答: 公司自 2021 年持续贯彻聚焦坚果战略, 心智首选度提升初见成效。2021 年度, 坚果品类营收 50.58 亿元, 同比增长 4.33%, 品类占比进一步提升。2022 年年货节期间, 公司坚果品类销量稳居线上市场第一, 其中“坚果礼”线上市场份额超 30%。同时线下动销方面, 在已进驻的百强连锁商超中, 超 60%以上渠道, 公司坚果品类销量稳居年货节第一。

问题 13: 公司对未来长期发展有何考量? 如何体现公司长期价值?

答: 2022 年以来, 公司开始全面推进战略转型升级, 向高质量发展的新阶段迈进, 明确了未来十年“聚焦坚果产业, 打造多品牌模式, 逐步向健康化、数字化、全球化迈进”的战略新方向。(1) 发展理念的转型升级——切实提升发展格局, 全面升级使命、愿景、价值观; (2) 发展路径的转型升级——以科技为核心, 深耕产品和产业, 推动一二三产深度融合; (3) 发展模式的转型升级——从电商向全渠道转型, 从单一品牌向多品牌转型, 重构品牌力、渠道力与产品力。具体内容详见公司于 2022 年 4 月 23 日在巨潮资讯网 (<http://www.cninfo.com.cn/>) 披露的《关于全面推进战略转型升级、迈向高质量发展的重要公告》(公告编号: 2022-017)。

问题 14: 2022 年公司的具体打法?

答: 2022 年, 公司将加速转型: (1) 重点推进线下分销业务布局, 快速推动全国县级市及以上的中下线市场覆盖, 推进 KA 渠道、传统渠道、特通渠道、流通批市的经销商组合开发。聚焦以坚果品类为主的坚果礼与日销大单品产品矩阵开发和全渠道推广; (2) 持续推进聚焦坚果战略, 集中供应链优质资源开展以坚果为核心的健康化食品研发、通过建立示范或联盟工厂等供应链创新模式间接进入二产渗透一产, 全面

升级以每日坚果、坚果礼等为主的核心产品，实现坚果品类产品力的进一步提升；同时，借助央视、梯媒、社会化媒体等平台矩阵，提升三只松鼠坚果心智首选度；（3）推进小鹿蓝蓝健康发展，聚焦爆款单品，推动产品及供应链优化升级，有效提升产品竞争力，持续夯实电商业务并初步构建线下分销网络，加强私域运营，进一步提升拉新速度，拓宽获客渠道。

问题 15: 公司未来计划如何做强坚果, 真正实现“坚果=三只松鼠”?

答：未来公司将持续贯彻“聚焦坚果”战略，不断提升品类心智，带动基于心智首选下的长期可持续增长。（1）产品方面，公司将集中供应链优质资源开展以坚果为核心的健康化食品研发，全面升级以每日坚果、坚果礼等为主的核心产品，实现坚果品类产品力的进一步提升；（2）渠道方面，公司将重点推进线下分销业务布局，快速推动全国县级市及以上的中下线市场覆盖，推进 KA 渠道、传统渠道、特通渠道、流通批市的经销商组合开发。聚焦以坚果品类为主的坚果礼与日销大单品产品矩阵开发和全渠道推广；（3）心智方面，公司将持续传递“健康坚果”产品理念，并借助央视、梯媒、社会化媒体等平台矩阵，提升三只松鼠坚果心智首选度；（4）供应链方面，公司将通过建立示范或联盟工厂等供应链创新模式间接进入二产渗透一产，以此大力推动工业化水平提升和技术创新带来的附加值提升。

问题 16: 公司具备强势的运营能力, 公司是否能凭借自身优势进行细分品类品牌孵化, 以求更快更好发展?

答：未来公司将逐步从单一品牌向多品牌转型。基于行业趋势及消费者需求的深度洞察，借助主品牌三只松鼠完善的供应链优势，进行核心能力延展，持续探索孵化新的子品牌项目，逐步构建“1+N”的多品牌模式。

问题 17: 公司股价在二级市场表现不佳, 公司如何看待? 有何应对

	<p>举措？</p> <p>答：二级市场股票价格受到企业发展、宏观环境、市场偏好等众多因素影响，但最终是企业长期发展价值在二级市场的具象体现。当前，公司正处于战略转型期，对未来战略充满信心！当然，转型升级意味着对现状的巨大改变，在坚信长期向好的同时，随着渠道策略大调整、加大对供应链的建设力度、探索基于核心技术突破的产业研发、实施事业部制组织变革等系列举措的推行，公司短期业绩预计会受到一定的影响，请理性客观看待。同时，公司基于长期高质量发展，已明确未来十年“聚焦坚果产业，打造多品牌模式，逐步向健康化、数字化、全球化迈进”的战略新方向，具体内容详见公司于2022年4月23日在巨潮资讯网（http://www.cninfo.com.cn/）披露的《关于全面推进战略转型升级、迈向高质量发展的重要公告》（公告编号：2022-017）。</p> <p>问题 18：公司将如何优化组织来匹配新战略？</p> <p>答：基于战略转型，公司将建立以事业部为核心的组织体系，持续优化管控模式，逐步建立科学高效的组织规则，促进各事业部发挥经营管理的积极性和创造性，提高公司的整体效益。通过战略导向的绩效体系及激励体系的建设，优化经营管理机制与预算管理、目标管理、考核激励等有机融合，强化价值导向和长期价值主义，推动战略落地和目标实现。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2022年4月24日