

证券代码：300973

证券简称：立高食品

立高食品股份有限公司 投资者关系活动记录表

编号：2023-004

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 type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input checked="" type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容）_____
参与单位名称及人员	华创证券、中信建投食饮、长江证券、中金公司、太平洋证券、中信证券、招商证券等机构共 56 人次。（以上排名不分先后）
时间	2023 年 3 月 9 日、2023 年 3 月 10 日、2023 年 3 月 11 日
地点	参观地址：立高食品华北生产基地（河南省新乡市卫辉市唐庄镇纬二路与桃园西路交叉口西南角） 会议地址：新乡国际会议中心雷迪森酒店（河南省新乡市红旗区金穗大道东 888 号）
接待人员姓名	董事长：彭裕辉 副董事长：赵松涛 总经理：陈和军 营销中心副总裁：张祖伦 董事会秘书、副总经理：王世佳 证券事务代表：欧阳群

<p>投资者关系活动主要内容介绍</p>	<p>公司于 2023 年 3 月 9 日—11 日筹办了“聚合力·赢未来”2023 年立高战略新品发布会暨经销商大会，详细展示了公司产品中心、营销中心改革的阶段性成果及未来具体方向，同时展示了诸多新品。</p> <p>会议现场主要交流内容如下：</p> <p>问题 1：这些年烘焙产业链里的厂家有什么变化？</p> <p>答：原料厂家基本上分为四大块，原料、设备、包材、其他。</p> <p>我们在回顾盘点时发现一个规律，20 年间原材料生产商头部企业变化不大，而在经销商方面往往不稳定，背后的原因是厂家的壁垒比经销商的壁垒要大，厂家有技术、资本、资源。设备厂家变化不是很大。包材厂家没有很突出的、很知名的品牌，目前包材做的好的厂家都是近几年发展起来的。包装行业迭代很快，很难沉淀出很多巨头企业或者相对比较稳定的强势型企业，对经营者的思维创新要求还是很高的，需要管理层不断适应变化。20 年前厂家产品比较单一，现在大部分厂家开始多元化发展。</p> <p>问题 2：如何帮饼店改变商业模式？</p> <p>答：目前饼店的商业模式还是比较难的，因为很多市场被线上品牌、私家烘焙、商超替代，饼店的商业模式需要改善。从消费者习惯变化来看，现在的消费者对包装、感觉的需求越来越高。消费者的需求不断变化，我们需要关注到他们的精神需求，而不只是味觉和嗅觉。由于冷冻烘焙产品的出现，C 端售卖场景多元化是大趋势，比如现在商超的很多面包可以拿出来就卖，客户和消费者的接受程度也比较高。未来年轻消费者的消费习惯越来越成为主导，所以烘焙行业发展的大趋势非常好，烘焙产品代餐化也一定是个趋势。我们现在给一些客户做代餐产品，比如牛肉卷、汉堡、薄饼披萨，基本上都是 4 分钟出餐，然后做线上渠道。冷冻烘焙产品的出现会使未来用户的碎片化场景比现在更加明显和多元。</p> <p>问题 3：展望下个 10 年，烘焙产业链会发生哪些变化？</p> <p>答：未来产业链和供应链，会有两种竞争模式。第一种模式是上游厂家和经销商伙伴在产品、渠道、供应链等各种资源和信息打通，将效率、服务</p>
----------------------	---

发挥到极致。另外一种模式是传统模式，厂家和经销商产品、渠道、供应链各自为营，配合度不高，互不信任，相互警惕，效率内耗，现有模式浪费了很多资源，未来是内耗、没有竞争力的。

未来公司发展将实现上游厂家和经销商伙伴在产品、渠道、供应链等各项资源和信息打通，把信息高度对称，把省下的成本一起让利给市场，占领更多的市场，开拓更多的客户。我们会在更多区域做试点，再将这种模式进行推广。

问题 4：怎么看待客情、品牌、品质的关系？

答：过去是客情第一，品牌第二，品质第三，但今天把客情放在第三位，未来 10 年，一定是品质第一，品牌第二。品牌和品质是不同的概念，品牌背书是服务那些不懂的人，但是在原材料板块，品牌不等于品质。乳脂奶油看多少含乳量，棕榈油看熔点多高、化口性、操作打法性、香型好不好，现在很多客户不知道哪一款产品更好，就会选择品牌，但是在未来 10 年，厂家会进行知识辅导，让客户能判断什么产品品质更好。

问题 5：怎么理解公司的产品力领先？

答：公司上市后并不满足于现在供应市场的产品门类和品种，以及质量水平、功能水平的现状。我们提产品力领先，产品力领先就是要继续开发新品种，老品要继续升级，成品成本要持续降低。为达到这个目标，公司毅然坚决地打破了原有事业部的条条框框，统一建设实力更强悍、分类更细致、更接近市场需求的产品中心。公司目前在日本大阪成立了日本研发中心。

要使产品开发迅速获得成果，同样需要在产品中心全面建设信息化。经过整整一年，我们的 PRM 产品全生命周期管理系统、文档管理系统、CRM 客户管理系统同步上线，确保产品中心的高效运作，令产品真正在未来全面领先。

问题 6：在供应链改革方面做了哪些工作？

答：为达到领先的目标，我们首先从组织架构上做了革命性的变革，将

各个厂由分公司和事业部管辖，改变为统一的供应链中心统筹，以令厂房更综合利用，生产更贴近销售区域，产线更柔性配合多元化产品，产能更充分利用。同时，公司还建立了专业的冷链物流公司致能冷链，在全国设立中转商以配合货物的调配，除此以外，还有数量庞大的第三方配套机构。为了真正高效地使整个供应链架构畅动衔接、高效运作、合理调配，公司用了 2022 年整年去建设供应链的全面细致化，要用数据，用科学来精准指导整个供应链的运作，最终要达成真正的供应链能力领先。

问题 7：公司产品中心、营销中心以及数字化改革情况进展如何？

答：1、产品中心：公司产品中心从 3 大产品中心改组成立了 50 多个产品小组，每个小组深耕研发细分品类。2、营销中心：公司销售人员不再分事业部，而是将销售职能进行整合，将奶油、冷冻烘焙、酱料等品类共同进行销售，渠道融合有助于提高客户的广度和深度，同时也能提升人员的运营效率。3、数字化改革：公司推出供应链管理系统、兴高采链系统（电商交易），CRM 系统等数字化工具，能够实时更新促销返利、区域商品库存等信息，同时可监测经销商动销及任务完成情况。

问题 8：介绍一下公司的供应链管理系统？

答：经销商可以通过公司的兴高采链系统在线查看合同，通过这个系统直观了解立高的营销政策，不需要业务员传达，根据政策就可以自主下单订购，系统会提供实物图片和教学视频；支付之后，会计凭证同时生成；返利、营销政策申报都有详细记录，可以自行对账；物流系统实时查看，可以在线签收等等。

问题 9：公司对不同渠道的策略？

答：流通饼房渠道：公司营销融合以及加强新品研发的情况下，饼房渠道有望实现较快恢复。商超渠道：2022 年 10 月以来新品相继上线，公司每个月都会对商超渠道推出单品。餐饮及新零售渠道：公司针对不同客户专门设立 KA、西式快餐等销售团队，各类型客户多线并进。

问题 10：怎么看待产品和供应链的竞争？

答：烘焙是全渠道烘焙，真正的竞争对手和竞争格局在发生改变，未来的竞争不仅仅是产品的竞争，是供应链的竞争，更是商业模式的竞争。从未来的竞争格局看，产品是根本，把一个产品做好是本分，是基本功，是所有业务的源头。未来一定是供应链和商业模式的竞争。

问题 11：渠道下沉在县乡镇发展的潜力如何？

答：我们在地级市除了烘焙渠道，要去做餐饮渠道、酒店、便利店等。中国有 10 亿人在县份和乡镇，而且中国所有核心城市的人到消费旺季都会回到县城和乡镇，都在节假日。而且县乡镇也是中国消费力强劲的地区，只是没激活而已。

问题 12：过去一年立高在数字化做了什么工作？

答：我们的目标是要构建商业模式领先的数字营销产业链生态平台，通过数字化的方式来实现产业链的生态平台。主要有 3 个策略：第一，渠道管理方面，以前更多管理的是交易问题，现在要转向和合共生这个战略发展。第二，以往的业务团队储能在行为管理，现在我们会把传统的行为管理模式改变为落地行业目标管理、项目营销。第三，流量运营到用户运营，公司会精准划分用户。

这次的数字化转型于今年 1 月 1 号在华南区和华中区做了小规模实验，3 月 1 号在全国正式上线。

问题 13：未来数字化发展的方向？

答：我们期望基于数字化持续创新，做一套有效的生态系统，与渠道伙伴共创未来。2022 年我们做了业务转型、品牌链接，2023 年会持续往前走，去做渠道赋能。今年我们会进入到立高数字化的 2.0 时代，到了明年，我们会继续往数据智能化应用的方向发展。

我们预计实现的效果是更敏捷的市场计划、更好的市场效应、智能化系

统的匹配、用户画像实现精准化。如果我们能够以产业链整体视角去看销售，就可以去合理、快速评估预测我们市场变化。

问题 14: 公司整个产业平台的架构是怎样的?

答: 看产业链, 分为供应商、地方的内部业务团队、渠道伙伴、终端用户、C 端消费者 5 种角色, 公司都提供了相应的平台工具。尤其对于渠道伙伴和地方的业务团队, 采取非常强大的 CRM 平台, 后期会下沉到经销商伙伴端。除了 CRM 和营销云, 还会有营销平台, 兴高采链, 会基于原来大家订货之外, 做其他功能调整, 最底层还有非常强大的数据平台。

问题 15: 在打造超级大单品和超级渠道这方面是怎么考虑的?

答: 我们会用超级大单品去穿透我们的渠道, 我们也会用超级渠道来推动我们更多产品下沉。超级大单品比如甜甜圈、葡挞。我们的依乐斯上市了两个多月的时间, 形成我们奶油的第二大单品。今年会开始全力以赴做超级大产品, 葡挞也要全渠道开发。

第二是超级渠道。我们会深度精耕, 厚积薄发, 接下来会形成整个烘焙行业不可撼动的渠道护城河。

问题 16: 如何解决厂家-经销商-渠道-消费者的趋同效应?

答: 同频才能共振, 对于竞争力不强的主动淘汰, 把竞争力强的 SKU 在每个城市去实现布局。我们所有的工作都是希望助经销商一臂之力, 让经销商能够做得更好, 能够赚到更多的钱。经销商的优势是要充分利用的, 而不是用来消耗的。

问题 17: 如何让参与者有成就感?

答: 第一是厂家。要有利润才能支撑更强大的研发, 支撑向上游建立更强大的供应链体系, 支撑招募更多的人才来为烘焙事业而努力奋斗。第二是经销商。全力推动经销商有合理的利润, 有速度和规模, 解决经销商利润问题。第三个是门店, 组建强大的市场, 从源头开始, 为门店提供更加完善的

供应链服务能力，为门店输出更多的产品应用方案，为门店解决更多的跟消费者之间的互动问题。我们帮助门店走进社区，走进消费者，帮助门店去创造更多的消费群体。最后是消费者，我们要解决三个问题，好吃好看好玩，让他们回头购买。

问题 18：项目小组立项的原则？

答：围绕渠道立项，围绕客户立项，围绕产品立项，围绕产线立项，围绕场景立项，哪里有需求我们就立项。我们是解决需求，不只是说是一个冷冻面团工厂。只要有需求、有价值，符合我们的价值、客户的价值，就可以做。所以未来只要饼店有需求，我们可以提供更多的方案，更多的产品，不仅仅是卖原料，饼店、餐饮所有场景所需要的产品。

问题 19：立高产品中心的愿景是什么？

答：用产品力让销售更简单高效。销量好的产品都是别人找你，基本不需要维护，但是产品力不行，有很多的隐形成本，比如投诉等。产品力不行，管理再好，也解决不了问题。现在我们研发产品会找消费者、经销商进行多方评测，如果产品没问题，再没有好的销售业绩就是营销端的问题，我们有一套内部机制来解决这些问题。

经营是一切围绕市场需求，管理是为经营做服务的。最高效的经营就是把产品和需求结合到极致，管理永远为经营服务，管理的价值取决于经营的价值。

问题 20：公司的核心竞争力是什么？

答：公司的核心竞争力围绕几大领先之道，积极落实产品、渠道、产能、团队等循环的打造。第一，最重要的是商业模式领先，经营管理无法弥补商业模式的缺陷，我们这次的重大变革就是为了实现商业模式领先。第二是产品力领先，产品力是为商业模式服务的，商业模式很好，但产品力不行就无法支撑。第三，渠道领先，厂家之间的竞争不能影响到我们和经销商之间的关系，渠道做到“深”和“广”。第四，供应链领先，保证交付，软件部分

	<p>要有优秀的产品和团队，快速响应市场、迎合变化，同时硬件部分需要依靠资金和人才。第五，总成本领先，首先要有王牌产品，王牌产品要铺渠道，有了大单品之后，就一定有优质的渠道。成本有优势就会带来价格优势、产品优势。最终这 5 个领先之道都是靠人才领先和数字化领先。</p> <p>问题 21：如何理解营销变革？</p> <p>答：营销变革是建立在整个立高商业模式变革基础之上推进的，是整个商业模式的一环。我们在两个端口之间建立平台。一端是强悍的产品力，做极致的产品主义者，如我们的手工葡挞、依乐斯奶油等。另一端是消费者，我们永远都在打造强悍的渠道，建立完善、优秀的经销体系，来承接产品和消费者。我们努力去发现经销商的优势，把经销商的优势激发出来，并引导经销商在优势之上去建立更大的优势。</p>
<p>附件清单（如有）</p>	<p>附件《参与单位名称及人员明细清单》</p>
<p>日期</p>	<p>2023 年 3 月 13 日</p>

附件：参与单位名称及人员明细清单（以下排名不分先后）

序号	机构	姓名
1	华创证券	欧阳予、彭俊霖、柴苏苏
2	中信建投食饮	陈语匆
3	长江证券	范晨昊
4	中金公司	沈旻、胡跃才
5	万家基金	王丁
6	兴全基金	吴悠
7	天风食饮	薛涵
8	华夏久盈	张宇
9	东吴食社	罗嶝影
10	银华食饮	李爽
11	上海富通	陈涛
12	交银施罗德基金	张程
13	中银基金	池文丽
14	嘉实基金	李亨通
15	天弘基金	马雪薇
16	富国基金	徐哲琪
17	财通证券	李茵琦
18	摩根基金	刘健
19	信达食品	娄青丰
20	淡水泉	陈睿婕、贾婷婷
21	易方达基金	黄逸群
22	东方红资产管理	李响
23	银华基金	洪亦秋
24	中欧基金	冯允鹏
25	国盛食品	吴思颖
26	诺德基金	姜禄彦
27	太平洋证券	李鑫鑫

28	广发证券	王永锋、刘景瑜、董思远
29	景顺长城基金	肖峰
30	泰康资产	卢日欣
31	华泰餐饮	王可欣
32	华安基金	章昕乔
33	招商证券	胡思蓓
34	安信证券	侯雅楠、赵国防
35	信达澳亚基金	何思璇
36	华夏基金	方艺璇
37	弘则研究	周涛
38	鹏华基金	王心璐
39	国寿资产	麻锦涛
40	博时基金	梅思哲、王诗瑶
41	国君餐饮	徐洋
42	中信证券	江皓云、薛缘
43	德邦证券	韦香怡
44	诚盛投资	魏琦
45	光大证券	杨哲
46	景林资产	雨晨
47	国泰君安	訾猛