

证券代码：301052

证券简称：果麦文化

果麦文化传媒股份有限公司

2023年3月23日投资者关系活动记录表

编号：2023-001

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（电话会议）
参与单位名称及人员姓名	通过全景网“投资者关系互动平台”以网上业绩说明会的形式与广大投资者交流
时间	2023年3月23日 15:30-17:00
地点	全景网“投资者关系互动平台”（ https://ir.p5w.net ）
上市公司接待人员姓名	董事、总裁瞿洪斌 董事会秘书、财务总监蔡钰如 独立董事朱芸阳 保荐代表人樊犇
投资者关系活动主要内容介绍	<p>公司于2023年3月21日发布了《2022年年度报告》，为了使广大参会者对于果麦文化的经营情况、财务表现、发展战略有更为清晰、详细的了解，公司于2023年3月23日15:30-17:00在全景网“投资者关系互动平台”举办2022年年度报告网上业绩说明会，本次业绩说明会采用网络远程的方式与投资者互动交流，主要沟通内容如下：</p> <p>1、公司管理层你好，我是从冯唐老师的最新书本了解公司的，1) 请问公司与冯唐老师是否有相关合作，合作模式是什么？2) 公司最新年报显示互联网矩阵用户数7400万，请问用户群体如何，用户转化率、用户成本和平均用户价值公司是否有相关测算？3) 公司对未来互联网用户的商业价值如何思考？</p> <p>瞿：1): 首先是果麦和冯唐的合作，可以说源远流长，合作时间远远超过了果麦现在的年龄，因为果麦是2012年成立，但果麦和冯唐的合作在2008年左右开始建立，当时果麦还叫做万榕书业，但是现在果麦和冯唐合作的方式和</p>

以前不同，可以分为两个阶段，前期果麦还只是搬运工，即作者写好了作品，然后交给我们来出版，这是非常普遍也非常传统的出版模式，现在果麦不只是“搬运工”，而是一个开发者、研发者，或者挖矿人。

举两个例子，冯唐最近两本新书，第一本叫做《成事》，策划其实来自于果麦，是果麦主动约请冯唐写一本评鉴曾国藩嘉言钞，冯唐在写作过程中有了新的想法，于是把书名改成了《成事》，并将内容和经营管理结合在一起。所以《成事》这本书是果麦帮助冯唐完成了由文学创作到管理类图书创作的转变。

第二，最近三个月之前刚刚出版的《金线》，也是果麦主动找到冯唐，因为冯唐在麦肯锡工作过，麦肯锡有一个工作方法叫做金字塔原理，我们请冯唐来写一本详细解释金字塔原理如何与中国的商业相结合，如何在中国落地的图书。冯唐在写作过程中又有了新的想法，把名字改为了《金线》，这个名字也非常好，公司参与了冯唐创作前期的研发和策划部分，所以我们就不是简单的搬运工，而是共同策划，共同拓展。

蔡：2) 果麦 7400 多万粉丝，新媒体帐号分为大坝和水库，所谓大坝是以公司运营的官方粉丝的蓄水池，比如公司在微博很大的一个帐号叫“知书少年果麦麦”，比如“2040书店”公众号，所谓的水库是基于公司的主播或者是作者个人 IP 形成的垂直领域的粉丝蓄水池，包括公司内部孵化的“小嘉啊”、“小亭不停课”、“西瓜说书”等等，也包括我们协助作者运营的，包括易中天老师、罗翔老师、戴建业老师的公众号。由于垂直领域的公众号基于博主个人的气质、特点，所以粉丝的分布范围比较广，但基本上以 20 到 40 岁为主，这是用户群体的情况。

用户转化率方面，各个平台标准其实不一样，比如公众号点开才算阅读量，抖音是基于推荐的逻辑，可能刷到一条只看了 0.1 秒就算一个播放量，所以各个平台的计算方式、逻辑不一样，给大家一个参考的数据，比如“小嘉啊”在抖音前两天推荐了《了凡四训》，点赞量 1.2 万，销量也是 1.2 万册，我们认为这是转化率极高的视频，这在“小嘉啊”的视频中表现是中位数。所以我们认为，我们自己以内容对抗算法的逻辑是成立的，用户转化率非常高。

关于用户成本，以《了凡四训》为例，《了凡四训》有 1.2 万册的销量，形成了 20 万的收入，实际的获客成本我们只投了 99 元的抖加，获客成本不到万分之 5，或者投资回报率达到了 2000 倍以上，这个数据非常亮眼。

关于用户的价值。刚才瞿总介绍了果麦互联网帐户带来的销售已经成为了果麦公司的第二大客户，在 2022 年收入是 8400 万，果麦用户 7400 万，几乎一个用户为果麦带

来了一块钱以上的收入，我相信这个转化率也非常高，用户价值表现不俗。

瞿：3) 在我和路金波董事长心目中，果麦互联网用户商业价值是没有封顶的。

首先，我把中国的出版行业分为三个阶段：1.0、2.0、3.0，这三个阶段，是我三年前在国内行业大会上提出来，现在这个论断被行业所接受。1.0阶段是2010年以前，中国的图书出版商业模式属于发行阶段，即把书发出去就可以了，2012年到2020年进入到货架阶段，光发出去还不行，必须做好产品，在书店和终端的维护，既包括地面店的上架，也包括网店的页面资源，但2020年以后，货架时代也过去了，这时候进入了新时代即流量时代。我比较肯定地说，果麦是流量时代的领先者，因为我们在2017年、2018年就构建自己的私域流量矩阵，到现在已经拥有了7400万的互联网用户。私域流量给我们带来最大的好处是什么？即初始流量，我们的图书出版了，在传统公域流量宣传的代价相当高，时间相当漫长，我们只要通过我们的私域流量进行传播，马上就能形成爆款，形成很大的影响力，而且直接能实现销售，形成2C的销售流量还会外溢到公共平台。

所以，中国出版的商业模式经历过三个阶段，现在是3.0阶段。3.0阶段导致了中国传统出版商业模式的改变或者迭代。中国传统的商业模式是2B的，我们都是把图书发给B端客户，由他们销售，我们和终端的消费者没有任何联系，而现在改过来了，第一波流量是通过私域流量产生的。我们直接把书卖给读者，第二步才是交到B端客户手里。我把未来中国出版甚至世界出版的商业模式定义为CBC，C端B端大家能理解，但为什么又出现了CBC第三个C？第一个C很好理解，就是初始流量，一本书新上市通过私域流量传送，最经典的是畅销书《蛤蟆医生看心理医生》，这不是果麦的新书，在果麦获得版权之前在中国已经出版了十年，而且两家出版公司出版，十年销售了2万册，果麦签下版权之后，不到两年，一年半的时间，销售突破了360万册，其中的原因是，如果我们还是用传统的方法销售图书，和前十年的情况是一样的，十年只能销2万册。现在我们利用私域流量制造热点，一下打开了传播的范围。因此，当营销期过了之后回到B端客户那里，流量会外溢到B端客户，不管在当当、天猫、京东都排名销售榜的前三位。第一个C是利用私域流量制造初始流量。

B也好理解，图书第一个营销期过后交给B端客户，比如新华书店和各个网店。

第三个C如何理解？图书在书店经过一段时间销售后，往往都会有一部分图书退回来形成库存，而库存是全世界出版业的痛点，至今没有任何一个出版机构可以解决这个问题，全世界范围内库存几乎都在15%以上。但是，自从我

们拥有比较强大的私域流量后，已经找到了消灭库存的方法，举个例子，我们有一本书叫做《长大了就会变好吗？》，本来这本书在果麦销售一般，在库里总共印了几万册，两年过后在仓库有接近 2 万册的库存。我们通过新媒体、短视频，60 秒种的短视频，一个晚上不仅把库存全部卖光，而且最终还加印了十几万册，这就是典型的案例。这个案例告诉我们，私域流量有可能是解决全球出版业的痛点，主要是靠私域流量和 2C 销售。1 月份在纽约会见了两个人，一个是美国华尔街的投资人，一个是有丰富出版经验的美国出版企业家，我们交流了果麦的打法，他们也认为果麦的打法即便放到美国也是先进的，美国的出版业还是传统的出版业，还是有大量的库存。因此这更坚定了我们把 CBC 商业模式执行到极致的决心。

我对现在出版行业的个人定义是坚信不移，一个企业假设 2C 销售占到总销售 5%以内，出版企业是传统的公司。如果企业 2C 销售能够占到总销售盘子的 15%左右，就是新颖的公司。如果 2C 销售能占到总销售的 30%或者 35%的份额将成为一个优秀的公司，如果 2C 销售能占到半壁江山即 50%就是卓越的公司，卓越的公司是能改变商业模式的。果麦正在处于向优秀的公司前进的路上。

2、对 2023 年国内文化市场的发展变化有怎样的预判？

蔡：我们确实在 2022 年或者在过去三年由于行业需求的萎缩遭受了一些困难，尤其是在 2020 年、2021 年和 2022 年三年里的数据没有达到 2019 年的高度，2022 年也出现了行业的新低。但是确实在 2023 年一开局大家都能感受到春暖花开，我们自己监测的数据也是如此，从今年 2 月北京书展的关注度和流量来看，大家对于 2023 年非常乐观。我们从政府工作报告中可以看出，政府工作报告提到了“繁荣发展文化事业和产业”、“激发文化消费”、“激发文化市场主体活力”。作为出版行业的排头兵，我们在 2022 年行业下降了 11.77%的情况下还是保持了增长的态势，我们相信在 2023 年将大有作为。

3、从报表上看，2022 年三季度公司经营业绩指标同比均有不同程度下降，原因是什么？

蔡：不太清楚这位朋友所说的经营指标下降是哪一个经营指标，2022 年全年营收 4.62 亿，平均分布在每一个季度达到 1 亿多以上，而第三季度的净利润其实是四个季度中最高的一个季度。在 2022 年的第一季度，公司其实迎来了开门红，营收的增长非常乐观，在一月的年货节和二月持续销售中，公司的爆品不断，销售增长非常迅速。到了 3 月，库房由于部分地区无法发货遭遇了一定的困难，但公司想尽了各种办法，包括请求客户帮助发货等等克服了困难。所

以一季度表现比较亮眼，当然净利润方面，由于非经常业务的损失确实有一定的下降。

第二季度，上海也遇到了一些困难，我们在家中办公，423 的表现确实不是特别好，于是发起了 Q2 保卫战，如果新书出不了是否可以在老书上发力，所以 Q2 保卫战老书成为了顶梁柱，Q2 结束的时候实现了比较满意的经营业绩。到了第三季度大家可以感受到整个活动相对复苏，在这种情况下，Q3 的净利润是四个季度中最高，Q4 有双十一和双十二表现不错，整个营收规模最大。

以上是四个季度整体的情况，在过去如果有投资者关注到我们的招股说明书其实可以看到，过去有周期性的变化，Q2 和 Q4 是销售的高峰期，而由于整个销售偏向线上引流，因此我们在整个 2022 年的分布非常均匀，谢谢！

4、公司是否继续与名家名师的合作，是否有新的出版计划？

瞿：不论过去现在还是未来我们都将和名家名师保持密切的联系关系，因为他们是我们的“衣食父母”，果麦出版计划有非常多的亮眼产品，以下介绍一下 2023 年的出版计划：

首先是蔡崇达，前几年我称他为青年作家，现在应该是中年作家，他是 80 后年过四十了。蔡崇达当时写了一篇《皮囊》，成为现象级读物，销售近 500 万册。去年下半年又出版了他的第一部长篇小说《命运》，这本书既引起了读者的关注，也引起了文学评论家的好评，现在发行了近 50 万册。我对他的定义是中国纯文学创作的领先者。接着今年将出版蔡崇达的第三部作品，是《皮囊》的姐妹篇，现在不能透露过多的细节，大家可以拭目以待。此外，我们和蔡崇达还签订了新合同，即《皮囊》《命运》以及今年出版的书构成蔡崇达的第一个三部曲，叫家乡三部曲，他还有更大的出版计划叫某某三部曲。

第二是尊敬的易中天老师，他今年将出版新作《中华简史》。

第三位是可爱的戴建业教授，会帮我们写《精讲小学生古诗文》，古诗文是戴教授的特长。

罗翔教授，2020 年年底我们帮罗翔教授出版的《法治的细节》，去年不仅销量突破了 100 万册，而且获得了文津图书奖，今年将继续推出新作品《法治的悖论》。

另外是哲学家周国平教授，我们将出版他的《西方哲学史讲义》，另外还新增了几位作家和教授，一个是复旦大学的梁永安教授，他的新书叫做《年轻就是无限可能》。第二个是樊登图书会的创始人樊登先生的新作《执着》，这些是今年的名家名师的作品。

另外我再强调一下，果麦现在有一个新赛道叫做科普

赛道，我们将请清华大学的吴国盛教授主持一套《高山科学经典》系列，这套系列主要是引导读者读科学名著来增长科学见识，理解科学精神，提升科学素养。中国科普读物赛道有非常大的需求，我们看到了科技的发展对人类经济和生活改变，因此科普读物赛道也是果麦今后着重发力点，谢谢！

5、对戏剧《皮囊》的预期投资收益怎样？

蔡：刚才瞿总已经非常详细地回答了蔡崇达的《皮囊》，《皮囊》现在发货已经将近 500 万册，在中国纯文学的历史上是非常可观的数字。我们一起创作了《皮囊》的话剧，目前已经全线完成，但基于 2022 年线下活动受到了一定的约束，所以大家没有看到为此带来的经济效益，但在 2023 年话剧《皮囊》已经上演，我们非常欢迎大家走进剧院欣赏。

果麦集中自己的主业即图书出版与发行，但遇到非常好的材质比如《皮囊》我们会考虑各种各样的 IP 衍生，希望大家持续关注果麦。

6、公司对 2023 年度戏剧、影视剧、网剧的投资收益是如何判断的？

蔡：我刚才顺带稍微回答了公司对于 IP 衍生投资的逻辑，即公司主业图书策划与发行在连续几年内都达到了 95% 以上，2022 年其实达到了 96%，公司非常专注自己的主业，但遇到好的材质比如《皮囊》，过去做的《浮生六记》的声音剧我们都进行了 IP 的开发。在未来，公司也将投资或者自己创作更多的 IP 衍生。但目前体量不是特别大，所以我们有更好的 IP 衍生一定会向大家有公告，所以敬请大家关注我们的公告。

7、公司的图书产品，是如何做决策的？

瞿：公司的图书产品的决策离不开两个会，一个是选题会，即对一个图书产品进行价值判断和价格判断。果麦几乎每周至少举行两次选题会，以“图书选题十维数据分析系统”为核心，基于金字塔、价值原型、流量云选题会主要是对产品进行市场价值的判断。通过选题会之后还有一道关，这是对已经通过的选题进行内容把关。凡是发现有敏感性内容，或者某些语言、表述不够严谨，或者内容有打擦边球的嫌疑，凡是发现这样的产品，果麦社会效益委员会可以使用一票否决权。因此选题会保证了果麦的市场价值，而社会效益委员会将把好意识形态关。

8、公司在 22 年的新书爆款有哪些？

蔡：首先是《法治的细节》，由罗翔老师创作，他在最短的时间内实现了百万畅销书的销量。第二是在 4 月份推

出《小王子》立体书，其实《小王子》是公版书，即所有的出版机构都可以出版发行，但果麦的《小王子》是世界上 500 多个小王子版本中销量最好的版本。基于此，果麦在 2022 年开发了《小王子》立体书，是非常精美，立体效果是全行业一流的一本书，书一打开就能看到一朵玫瑰花，非常浪漫，这是果麦历史上突破千万码洋的一本书，截止到年末销售码洋达到两千万。年底上市了两本重磅的新书，一本是易中天老师在完成《中华史》后经过多年潜心创作才完成的《曹操》，分为上中下三册。另外一本是瞿总介绍的蔡崇达写的《命运》，这两本图书内容非常优质，上了东方甄选直播间，一夜销量破十万册。这是果麦在过去一年取得的新书爆款的成绩。

9、能否介绍下 2023 年公司的几款比较重要的新媒体账号以及账号的特色？

蔡：刚才我介绍公司的互联网帐户时分为两个维度，一个叫大坝，一个叫水库。现在在用另外两个维度来分析它，一是公司内部孵化的帐号，比如小嘉啊，它在抖音、快手、视频号 and 小红书全平台运营，小嘉有共情能力、温暖邻家姐姐的形象，大家经常回复“小嘉姐姐被你感动到了，你的话能治愈我”等等这样的评论。它的受众可能是高中、大学或者刚毕业的年轻人群体。2022 年小嘉啊在小红书着重发力，所以在小红书的粉丝增长以及商务广告的能力有了非常大的突破。

第二，刚才瞿总回答到公版书，我们对于公版书在小红书有一个帐号叫“好书侦探”，它是用图文的形式推荐每一本书的封面、金句，比如黑塞的《克林索尔的最后夏天》，其实是黑塞是比较不为大众所知的读物，但“好书侦探”发现我们做的《克林索尔的最后夏天》封面非常温暖、治愈、美丽，以及里面有很多金句可以打动人心，于是在小红书做了推荐，这次推荐得到了很多点赞，并且其他小红书的达人也会相继推荐。所以如果在小红书上搜索《克林索尔的最后夏天》一定出现果麦版本的书籍，这是有很多达人一起推荐的。

第三个帐号是小亭不停课，是以小学姐的身份分享学习方法。

果麦拥有所有权和作者一起合作的基于作者 IP 由果麦策划和运营的帐号，比如我们拥有四大平台的网红教授，比如在微信生态圈先发力的易中天，他是分享历史的平台，易老师非常有自己独到的见解，可能适合 9 到 99 岁，刚刚会识字和能看得见的群体。比如有抖音帐号的戴建业老师，是非常有喜感，善于推广古诗词的形象，微博上有亭林镇无业青年，韩赛的马达加斯加等等，欢迎大家根据自己的喜好对号入座，关注我们的帐号，谢谢！

10、公司是如何取得在互联网方面的先发优势？

蔡：我总经了四点，首先是互联网的基因，第二我们有先发的优势，第三是全民大作战，第四是方法论。

第一个互联网的基因，果麦的创始团队其实是始建于 20 世纪末 21 世纪初的榕树下，榕树下在当时是主要的互联网文学阵地。在那时候，整个创始团队最喜欢做得事情是读书、上网、看电影。现在果麦的同学们也是喜好做这件事，所以果麦天然有在互联网冲浪、研究新鲜事物、发表见解的喜好，所以我们叫做天然有基因。

第二有先发优势，在各大新媒体平台创建初期，果麦由于自己的互联网基因会先发地创建各种各样的帐号，包括微博、抖音、快手、视频号，在平台初建时期果麦已经有各种各样的布局。

第三全民大作战，我们号召所有的果麦的员工一起开发自己的互联网帐户，包括路总、瞿总和我本人有自己的互联网帐户，虽然不作为主业运营，但我们要了解互联网的规律，所以果麦有全民大作战的氛围。

第四方法论，果麦在互联网上总结了比较先进的方法论，互联网要有文案，我们需要有金字塔指导，需要提炼它的价值原型，在一句话文案和价值原型提炼之后要知道流量在哪里。

总结起来是我们有基因、发育早、范围广以及方法好。

11、能否介绍 2040 书店的未来发展规划？

蔡：果麦是 2B 的生意，我们创造内容把内容给供应商，比如当当、天猫、京东等等。由于果麦互联网的优势和战略，我们已经成为自己第二大客户，第一大是当当，销售金额大概 1.07 亿，果麦是自己的第二大客户，销售金额是 8600 万左右，其实是遥遥超过了第三名。但是 2040 其实是 2C 的生意，路总经常说：出版有两个缺陷，其中一个是我们把 2C 的生意做成了 2B，所以我们有一个梦想，希望通过自己的力量去连接用户，服务用户。目前 2040 架构包括了一家线下的门店，就在我们公司楼下，非常精美，我们欢迎大家去打卡，且我们知道每一个文艺青年有开店的梦想，可以去我们线下书店当一日店长，或者带小孩体验一日店长。我们和全季合作，在全国 300 多家全季门店供应了 2040 书目，我们也有 2040 小程序，我们不仅卖书，也提供读书的服务，我们有 2040 的读书会，我们还有文创及未来更多的联名活动等等。

2040 的宗旨是希望为大家构建一个美好的生活方式，所以有很大的空间。

12、公司的策划主要靠人才的创意，那公司目前会更倾向于

	<p>吸收什么样的人才？以及公司用什么方式保持人才和团队的稳定性？</p> <p>瞿：公司所需要的人才简单四个字是创意精英。这四个字是来源于谷歌，谷歌招聘的时候需要招聘创意精英，果麦招聘的创意精英我理解为懂内容、懂策划、会营销的人，是全能型的人。如何保证这些人能在果麦发挥他们最大的效力？</p> <p>首先，果麦的管理制度不是非常严格的上级对下级的管理，而是扁平化的管理，也就是说，这些创意精英、产品经理有充分发挥的空间。果麦有一个口号叫：做自己相信且喜欢的事，我们的产品经理可以自己选择做哪些事，喜欢做哪一类选题，不喜欢做哪一类选题，没有任何人可以强迫你。通过这种方式，让创意精英最大限度地发挥他们的威力。</p> <p>第二，相关的奖励机制。在果麦一个好的产品经理，假设打造出成功的产品，他所获得的奖励收入在出版行业是位于前列。事实上，我们这几年每年都有几个“小富翁诞生，都是基层的员工。当然从公司方面，要为他们保证良好的体系，我们称之为九会制度，每一个产品上市后有九个会议要开。总之九个会议保证从产品部到营销部到设计部到销售部全部能够为他们提供服务和更好的平台。</p> <p>最后，我们是上市公司，所以我们有一个只有上市公司才有的手段，即对优秀的有贡献的员工进行股权激励，靠这些方法能够让人才稳定下来，谢谢！</p> <p>接待过程中，公司接待人员与投资者进行了充分的交流与沟通，严格按照有关制度规定，没有出现未公开重大信息泄露等情况。</p>
附件清单（如有）	无
日期	2023年3月23日