

证券代码：300973
债券代码：123179

证券简称：立高食品
债券简称：立高转债

立高食品股份有限公司 投资者关系活动记录表

编号：2023-007

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 type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他（请文字说明其他活动内容） <u>2022年年度股东大会</u>
参与单位名称及人员	中金公司、国君自营、招商证券、中欧基金、华鑫证券、中信证券、中信建投、浙商证券等机构共 30 人次。（以上排名不分先后）
时间	2023 年 5 月 19 日 15:30-16:30
地点	广州市白云区云城东路 559-571 号宏鼎云璟汇 2 栋 5 楼立高食品会议室
接待人员姓名	董事长：彭裕辉先生 副董事长：赵松涛先生 董事、总经理：陈和军先生 副总经理、董事会秘书：王世佳先生
投资者关系活动主要内容介绍	<p>公司于 2023 年 5 月 19 日 14:30 召开 2022 年年度股东大会，会上进行了股东及投资者交流环节，主要交流内容如下：</p> <p>问题 1：与疫情前相比，客户包括门店和餐饮的需求和对公司的要求的变化？</p> <p>答：最大的变化就是，客户对成本和性价比更加看重。</p> <p>问题 2：在餐饮渠道需要做一些客户教育，在这个过程中有什么阻碍？</p> <p>答：在做餐饮上需要更多精力，其他厂家投入不是很多，人员比较少。餐</p>

饮渠道也不存在消费者和客户的教育问题，只是更换一个消费场景，客户接受起来也比较正常。

问题 3: 公司组织架构也经过一段时间调整和摸索了，请教下研发方面有没有总结出一些方法论和经验？

答：经过这段时间的摸索，可以确定方向是正确的，以前一个人负责 N 个产品管理，很多产品可能被忽略、产品得不到更新，分项目后是由一个团队去关注产品，项目小组不仅要负责产品品质还要具有经营性思维，产品型人才、项目型人才非常稀缺，团队磨合需要过程，目前在摸索过程中项目小组的一些成绩已经显现。

问题 4: 团队改革中有很多问题，管理层认为哪些方面可能需要再弥补和完善？

答：肯定会存在一些需要继续完善的地方，比如多部门的业务流程的协同问题，团队磨合问题，组织变革用 1-3 年的时间沉淀是很正常的，我们目前组织改革实践时间还比较短。

问题 5: 想问一下研发小组的成本预算跟收入产出预期分别是多少？研发的经验是相对割裂的，还是有协同的？

答：对于集团 200 多人的研发团队，成效需要一定的时间才能体现出来，在前期我们有心理预期。研发投入全部要求成功是不可能的，有几个小组能够有突破，甚至实现一个产品升级，拉动销售，也会降低边际成本，有些研发团队在一定期限内注定是要失败的，会作为成本考虑进去，但他们也都有各自的年度目标。

项目小组分完之后不会存在割裂的问题，各个小组还处于一个团队，他们内部是有相互交流的，比如蛋糕和面包项目组直接会有交流。

问题 6: 现在已经有一些小组已经有初步有成效了，能给我们分享一下现在取得的成效？

答：比如稀奶油，我们投入研发已经 2-3 年时间，这款国产稀奶油反响较好，品质可以和进口产品竞争，这就是产品力的体现。比如中秋节项目小组推出榴莲饼，反响也较好，项目性价比做到了极致。此外，蛋糕项目小组、点心项目小组有些产品已经上市，有些产品已经在预备。

问题 7：如何应对小 B 渠道恢复偏慢的外部环境？

答：外部环境，很坦率的讲，5 月复苏较慢，我们采取的措施首先是内部费用的管控，我们不会收缩市场，相反要大胆拓展，抢存量，要去发挥我们资金、规模、全品相的综合优势。

问题 8、请问对各个渠道的展望和预判怎么样？

答：我们目前还是比较乐观的。公司是多品项的业务，即使经济形势不好，我们可以抢存量市场。我们的年度计划已经对增长路径、渠道拓展有些规划，第一是拓宽、深耕渠道，无论经济形式如何，只要我们深度拓宽渠道，就会带来增量。第二是把我们的产品更加丰富，且在各个产品类中都有领先单品，我们必然也能够在存量市场里面去争取到更多的份额。

从政策层面来说，国家政策环境是转宽松的，国家对城市的经济发展的措施力度会越来越大，目前存量市场的基数是很大的，我们在存量市场里面也具备了一些竞争力上的优势，在产品中心、渠道、产能布局等多方面都有准备，通过提升效率和产品力以及营销渠道的铺设去应对，现在的存量市场已经足够我们去挖掘。

问题 9：中长期看，如何评估渠道融合的效果？

答：渠道融合是为商业模式的变革，我们成立一个营销平台公司，未来能够承接更多的产品，但是融合之后效率有加分的地方，可能也有适当减分的地方，但大的方向没问题。

问题 10：研发方面，我们在考核过程中会给项目组奖励，大家在对产品的打磨和渠道之间的匹配度上会不会有冲突？

答：其实立项时我们已经有严格的测试方法和流程，公司内部对于产品的评测来自于非常专业的烘焙人士和烘焙的销售人员，评测的准确率是有保证的。盲测只是其中一种测试方法，这其中有很复杂的评判体系，除主观判断外，还涉及到性能、操作便利度等量化指标，都可以被量化去测量，而且每个产品上新前，还要评判操作工艺是不是适合设备去生产，通过这一系列测试后才能拿到奖金。所以产品在推出之前，经过了审慎的内部测评。

问题 11：烘焙店渠道的未来 1-2 年规划重点在什么品类？

答：烘焙饼店现在面包类需求比较大，要看饼店具体的供应模式，其次是蛋糕类，除了生日蛋糕，其他起酥类产品都作为陪衬，我们成立项目小组对现烤面包进行长期研究，面包店现烤问题就是产品很难标准化，如果这一问题解决，未来需求会增大。

问题 12：餐饮渠道在未来如何扩张或规划？

答：以前没有成立项目小组，很多渠道很多场景被我们忽略了，比如餐饮，茶歇、酒店自助餐、围餐等都是餐饮渠道，以前因为没有专门的团队去做这个场景，这方面的量做的不大。今年成立了茶歇项目小组，去匹配茶歇场景的产品，以及成立了早餐、团餐、自助餐等小组。

问题 13：产品小组和营销中心的渠道如何对接匹配？

答：产品中心担当了渠道和场景的研究，营销中心只是负责执行。产品中心负责全产品和渠道的研究，因此会告诉营销中心哪些渠道适合卖这个产品，哪些渠道不适合，在此过程中会存在一定的试错成本。

问题 14：太多的新品推广是否会增加客户的采购决策成本？

答：我们正在发展数字化，搭建数字化营销体系，公司产品很多，无法全部靠人去精准对接需求，销售人员会主要推广重点产品，靠人去做全部品相的精准对接是很难的，希望数字化营销可以进行精准对接。

问题 15: 公司如何看待生产端的柔性问题?

答: 烘焙产品生命周期是很长的, 首先产品要做老品迭代升级, 做口味的升级, 做的更好吃, 口感更好。另一方面, 即使生产线迭代, 也可以做其他品种, 可以通过原材料创新去做产品创新, 原有产线同样可以使用。

问题 16: 公司会引领植脂奶油转为动物奶油吗?

答: 从目前的趋势来讲, 大家都往动物奶油升级, 但是植脂奶油并不是不好, 只是我们目前的技术无法将植脂奶油做到动物奶油、稀奶油的口感而已。如果我们的技术能达到像日本一样, 能够把植脂奶油做到和动物奶油的口感一样, 可能大家反而会选择植脂奶油, 因为脂肪含量更低, 未来消费者对奶油的选择上也会越来越专业。

问题 17: 立高在餐饮渠道的营销能力比较完善, 但是一些企业跨界去做我们销售的产品, 公司认为是渠道的积累更加重要, 还是产品力更加重要?

答: 产品力和渠道是相辅相成的, 对于跨界做产品的公司, 如果它的产品销售情况好、渠道准、品质和性价比高, 则是有优势的, 但是跨品类的公司很多也跨行业, 其架构和团队很难支撑产品的专业性。立高的友商也会做一些烘焙的产品, 但对我们影响较小, 因为立高能够提供综合的烘焙解决方案, 而渠道能力可以通过经销商或者自己的销售人员去实现, 未来的渠道一定是多元的。

问题 18: 对于烘焙展会等费用投入的规划?

答: 我们更加看重长期发展, 大型展会会让经销商对我们有信心, 但这个效果不是立刻就能增加公司的销售额, 需要一个过程去体现, 本次上海烘焙展, 也是我们有史以来最大的投入, 效果一定会体现, 只是需要时间。

问题 19: 未来 SKU 增加后, 会不会影响产能利用率和经营效率? 产品上量节奏?

答: 产品的增加一定是基于让经营更有效, 如果出现产品增加导致产能利

	<p>用率、人效等下降的情况，是管理和决策的问题。产品上市需要看团队状况、运气和时机，不会为了上新而上新，是会达到产品的质量才会上新，产品什么时候研发出来我们也不一定在开始就有底。产品研发出来后，需要打磨 3 个月再上市，上市的前提一定是保证产品的质量，符合品牌要求。</p> <p>问题 20：如何平衡产品多样性和规模效应？</p> <p>答：产品中心立项做一个产品，首先要确定这款产品满足什么样的市场需求或消费场景，还要评判需求的市场规模，一系列的指标确定后才开始研发，研发之后的检验也是按照标准。产品中心可能同时有很多产品推出，这个时候就需要小组之间竞争选择，我们无法准确预判市场，我们能做的是把所有的力量和目标集中一致。比如研发希望尽快出产品获取奖励，产线也希望用更好的产品适配产能工艺要求，营销团队也希望产品能够符合客户需求，这几个团队目标一致的时候，这款产品上量的可能性就比较大。我们有日常的产品淘汰机制，对一些低效、长尾的产品进行适时替换，制造业体现规模效应最重要的就是收入规模做大，制造业需要提高用户的需要效率，最核心的调度体现在把收入规模做大。</p> <p>问题 21：公司认为追求性价比、追求质量还是追求价格，如何进行决策？</p> <p>答：洞察客户需求，组织好产品，所有的好产品都是围绕客户需求的研究，洞察需求，不是那么容易的，除了好吃、价格也不能太贵，我们需要能够洞察需求、具有想象力、阅历丰富的人才，这类人才是稀缺的。同时，需求也要有价值，不是所有需求都去满足，要学会选择放弃。目前产品小组是通过走市场的方式了解需求，未来会通过数字化、信息化手段掌握更多市场信息，当市场信息积累到一定程度后会我们会发现重点。</p>
附件清单（如有）	附件《参与单位名称及人员明细清单》
日期	2023 年 5 月 22 日

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	中金公司	胡跃才
2	国君自营	谢伟
3	招商证券	胡思蓓
4	中欧基金	冯允鹏
5	华鑫证券	孙山山
6	中信证券	江皓云
7	中信建投	陈语匆
8	浙商证券	杜宛泽
9	景顺长城基金	肖峰
10	国君食饮	徐洋
11	天风证券	薛涵
12	国盛证券	吴思颖
13	安信证券	侯雅楠
14	万纳基金	杨君弈
15	锐意资本	刘思远
16	盈亚证券	刘玲
17	长城证券	罗丽文
18	上海证券	袁家岗
19	信达证券	姜青丰
20	东吴证券	罗嶝影
21	博众投资	刘刚、荣伟彪
22	德邦证券	韦香怡
23	中邮人寿	孙宛宁
24	弘则研究	周涛
25	光大证券	杨哲
26	长江证券	范晨昊
27	睿亿资产	孙世钰

28	东兴证券	王洁婷
29	高盛证券	陈凯琦