

上海家化联合股份有限公司

2023 年三季度报业绩说明会会议纪要

一、会议召开情况

1、**时间：**2023年10月26日 10:00-11:00

2、**地点：**线上

3、**公司参会人员：**

董事长兼首席执行官 潘秋生

副总经理兼首席运营官 叶伟敏

副总经理、首席财务官兼董事会秘书 韩敏

首席数字官 张晓娟

首席市场官 陈静

证券事务代表 陆地

4、**主要参会机构：**

详细参会机构清单请参见“附件1：参会机构清单”。

二、会议纪要

（一）公司对上半年经营情况及财务数据进行介绍和解读。

为进一步提升公司运营质量、激活组织效率、加速业务增长，公司决定对国内业务的组织机构进行调整：设立美容护肤与母婴事业部、个护家清事业部、海外事业部，以事业部为决策主体，并对业绩结果负责。

家化之前的组织架构是以职能为主轴，线上、线下业务分散在不同部门，对市场的反应速度慢。本次调整将从职能化转为事业部架构，主要目的是能简化组织内部的沟通流程，加速对市场的反应速度，同时建立起赛马机制，在企业内部形成能者上的文化氛围。新的架构也将使我们线下业务加速调整，并持续推动线上业务。

本次调整后，母婴品类并入美容护肤事业部，美加净品牌划入个护。

在组织机构调整的前期试点中，我们进行了一些试错，取得了初步的成绩：在9月国货崛起热潮中，重归个护板块的美加净迅速反映，主打内容为主的直播，四位年过半百的公司管理层组成“老Baby天团”入驻抖音直播间，他们

分别负责美加净的供应链、销售运营、品牌、内控合规等业务条线，在内容上主打三大核心关键词：学霸、品牌故事、皮肤，大量俘获了粉丝心意。9月19日首播最高同时在线人数达4.6万人，新增粉丝数超10万人。截至目前美加净抖音官旗粉丝数已超56万。

下面介绍主要经营情况：

品牌方面，公司持续产品升级与创新，公司重点品牌中：

玉泽4月上市的新品油敏霜，截至9月末，半年累计销售额近8400万；7月和9月分别推出新品修敏精华和升级版干敏霜（修护面霜），其中干敏霜在9月抖音电商开新日活动期间，总GMV突破1600万，在修护保湿类目中名列第一，抖音5A人群增长6000万，抖音官旗涨粉7万+。干敏霜也和油敏霜一起，成为玉泽今年双十一的重点单品；

佰草集8月七夕期间，携手代言人成毅，参加天猫品牌年度会员日，同期发售成毅同款七夕限定礼盒。活动期间，新客成交同比增长200%+，新增会员5万+，曝光超1亿，大牌直播观看破146w，互动破4000万+，位居大牌直播第一名。并且，升级上市的新七白大白泥荣获天猫“美白涂抹面膜热销榜”、“新品榜”双榜桂冠。今年双十一佰草集也首次参加李佳琦“所有女生的offer”节目，并主推太极面霜啾啾霜。

六神7月举办了“第二届六神清凉节”，在上海复旦大学旁的大学路打造专属清凉街区。并联动线上全方位内容种草，配合明星及达人组合，首次获得S+级别天猫欢聚日IP。活动期间，总曝光超过4亿，互动数近300万。

渠道方面，Q3国内线上渠道兴趣电商延续高速增长，线上业务结构健康度得到提升；线下渠道新零售延续快速增长，新零售占比创出新高。

下面看具体财务数据：

1-9月公司实现营业收入50.91亿，同比下降约4.9%，其中：国内业务下降约3.6%，海外业务下降约9.3%。

护肤品类，1-9月增长约1.5%，护肤品类占比提升1.6个百分点到25.3%；个护家清品类，1-9月同比下降约5.4%；母婴品类，1-9月同比下降约8.6%。

1-9月公司整体线上业务增长约6%；整体线下业务下降约10.6%。

1-9月毛利率59.52%，同比增长1.34个百分点

上半年实现归母净利润3.94亿，同比增长25.83%；扣非净利润2.98亿。

9月末存货同比下降1.2%；9月末应收账款同比增加5.27%；1-9月公司实现经营性现金流2.09亿，同比减少约72.4%，主要原因有：公司海外控股子公司股权激励行权，影响现金流量2807万英镑；另外销售下降，使得销售收现减购货付现同比减少。

今年双十一已经启动，公司将重点关注以下四点：1、有效招新：抓住大促时机，让新客数特别是目标人群的新客数持续上升；2、高效复购：用有最高复购、连带、毛利的产品持续招新，滚动优化运营；3、内容为王：用消费者更感兴趣关注的内容去吸引他们，美加净的案例已经给了我们很好的启示；4、同时，我们还要加强价格管控，严格按照整个组织规划的价格操作。

公司之后将在新的组织架构下，结合中长期发展战略，不断优化我们的运营。

（二）回答投资者问题。

1、围绕组织架构变革，管理层可否展开解读未来将从哪些方面着手激活业务、加速发展？双十一的产品和渠道策略，预售情况如何？

答：以往的架构下决策需要牵扯不同部门，消耗较多内部精力，在竞争加剧的市场，我们的反应速度需要加快；同时，公司不同品类之间业务模式有所差异，在新的组织架构下，公司将从品类、品牌视角来审查生意，各事业部对各自的指标负责。未来一段时间，我们会迅速启动调整。

公司对全渠道、全平台都很重视，希望双十一针对不同平台、不同渠道有不同的对策，最大化产出。渠道之间的产品、营销、促销策略上也会做一些差异化区分来应对各渠道间的竞争。目前预售成绩在我们预期中，但仍存在行业趋势的挑战。

2、客户净增长情况？

答：由于去年二季度遇到特殊情况影响，我们在去年削减了营销费用，总客户数有双位数下滑，对生意造成了影响。今年二季度开始我们加大品牌投入，特别重视新客户流入和客户长期生命价值，佰草集客户数相较去年有两位数增长，其中天猫平台新客数接近翻倍，同时，人群的画像和精准度相较以前有更大的提升。

3、复盘内容营销的成果和经验，有没有可以复刻到其他品牌的经验？

答：在公司已有直播团队、产品质量好的前提下，整个团队做了很好的策划来抓住国货流量潮，让美加净品牌和消费者加强互动，增加消费者好感度。我们也在持续策划其他品牌的内容，希望在未来的时间去复刻成功。

4、三季度个护家清品类有所下滑，六神主力渠道商超的流量在下滑，对此，六神如何应对？

答：今年六神面临的挑战包括：商超下滑、季节因素。如果看市占率，六神花露水的市场份额线下维持在76%，线上有较快提升。公司个护产品在线下占比约85%，和市场平均水平相比较低，未来会逐渐加大线上运作的力度，比如复制美加净的成功案例，以对冲线下业务的困难。此外，公司已经通过持续推动新零售增长来对冲了部分线下渠道的下滑。

5、今年美妆大盘较弱，公司有没有不同价格带的发展计划？怎么考虑小品牌的发展和布局？

答：我们持续在看行业中哪些价格带和功能细分市场在增长，对于公司而言，我们有不同定位的品牌，会用不同的价格定位，在不同的定位里面更好地服务好消费者。对于组织而言，目前比较重要的是在高速发展品牌和细分冠军品牌上加码投资；对于一些中小品牌的要求是重视内容，我们也看到了在国货兴起的这一轮过程中，美加净和双妹都有一些成功的心得和案例，验证了如果营销内容做得好的话，未必一定用高预算的打法，从这个维度上，我们会持续不断地去推动内容营销的效率提升来推动小品牌发展。

上海家化联合股份有限公司

2023年10月27日

附件 1：参会机构清单（按拼音字母排序，排名不分先后）

Bank of America Corporation	青岛鸿竹资产管理有限公司
Barings Investment Management (Shanghai) Limited	青岛素本投资管理有限公司
Jarislowsky, Fraser Limited	瑞信证券(中国)有限公司
Mighty Divine Investment Management Limited	瑞银证券有限责任公司
QianYi Capital	赛伯乐投资集团有限公司
爱建证券有限责任公司	山西证券股份有限公司
安信证券股份有限公司	陕西抱朴容易资产管理有限公司
北京成泉资本管理有限公司	上海伯兄资产管理中心(有限合伙)
北京大道兴业投资管理有限公司	上海古木投资管理有限公司
北京汉和汉华资本管理有限公司	上海宽潭私募基金管理有限公司
北京厚特投资有限公司	上海名禹资产管理有限公司
北京神农投资管理股份有限公司	上海明河投资管理有限公司
北京文博启胜投资有限公司	上海牛乎资产管理有限公司
北京源乐晟资产管理有限公司	上海朴易资产管理有限公司
北京遵道资产管理有限公司	上海睿郡资产管理有限公司
本营国际有限公司	上海申银万国证券研究所有限公司
财通证券股份有限公司	上海天泽资产管理有限公司
创金合信基金管理有限公司	上海沃胜私募基金管理有限公司
德邦证券股份有限公司	上海益和源资产管理有限公司
东方证券股份有限公司	上海永唐盛世私募基金管理有限公司
东吴证券股份有限公司	上海涌乐私募基金管理有限公司
东兴证券股份有限公司	上海证券有限责任公司
方正证券股份有限公司	深圳抱朴资产管理有限公司
富兰克林华美证券投资信托股份有限公司	深圳金泊投资管理有限公司
高盛(亚洲)有限责任公司	深圳前海精至资产管理有限公司
工银国际融资有限公司	深圳市千榕资产管理有限公司
光大证券股份有限公司	深圳市前海铂悦投资管理有限公司
广东民营投资股份有限公司	深圳市尚诚资产管理有限责任公司
广发证券股份有限公司	深圳子竹资本管理有限公司
广州玄甲私募基金管理有限公司	首创证券股份有限公司
国都证券股份有限公司	太平洋证券股份有限公司
国海富兰克林基金管理有限公司	天风证券股份有限公司
国海证券股份有限公司	天堂硅谷资产管理集团有限公司
国金证券股份有限公司	万联证券股份有限公司
国盛证券有限责任公司	西部证券股份有限公司
国泰君安证券股份有限公司	西南证券股份有限公司
国元证券股份有限公司	信达证券股份有限公司
海南盖亚青柯私募基金管理有限公司	星泰投资有限公司
海通证券股份有限公司	兴业经济研究咨询股份有限公司
杭州沁源投资管理有限公司	兴证集团成员单位
杭州长谋投资管理有限公司	长江证券股份有限公司
弘毅远方基金管理有限公司	招商基金管理有限公司

鸿运私募基金管理(海南)有限公司	浙江国恬私募基金管理有限公司
华创证券有限责任公司	郑州市鑫宇投资管理有限公司
华福证券有限责任公司	郑州智子投资管理有限公司
华夏东方养老资产管理有限公司	中国国际金融股份有限公司
华兴证券(香港)有限公司	中国银河证券股份有限公司
汇丰前海证券有限责任公司	中海基金管理有限公司
开源证券股份有限公司	中航信托股份有限公司
蓝鲸私募基金管理(北京)有限公司	中荷人寿保险有限公司
美林(亚太)有限公司	中信建投证券股份有限公司
民生证券股份有限公司	中信证券股份有限公司
前海扬子江基金管理(深圳)有限公司	中邮证券有限责任公司