

欧派家居集团股份有限公司

投资者交流活动会议纪要

一、基本情况

- 1、时间：2023年12月11日15:00-16:00
- 2、地点：广州市白云区广花三路366号欧派家居总部
- 3、公司参与人员：董事长、总裁姚良松，监事赵莉莉，董事会秘书欧盈盈，投资者关系经理任才
- 4、交流会形式：网络视频会议
- 5、参会投资者：来自广发基金、易方达基金、嘉实基金、浙商基金、博时基金、汇添富基金、富国基金等机构投资者

二、经营情况介绍

（一）今年以来家居行业的整体形势

公司所处的家居行业，在当下正经受诸多压力叠加的考验：

第一，国内经济目前处于复苏阶段，阶段性的统计数据一定程度反映了消费疲软，消费降级等趋势；

第二，公司所处行业属于房地产相关行业，二者同处于一条河流，上游的不景气会对下游行业造成一定的影响；

第三，行业生态转型，这两年，家居消费者更加青睐于整装、定制一体化的家居产品购买形式，且有加速趋势。这个生态变迁非常迅猛，导致传统的单品零售门店经营压力较大；

第四，鉴于上述环境及行业生态变迁，要求传统的单品零售模式需要快速转型到大家居、整装大家居等销售模式，而我们自己的一些组织、制度、管理方式也要尽快的适应这种变迁。虽组织的变革会带来一定的阵痛，但这是适应这个行业新生态所必须做出的调整。

（二）营销组织架构变化工作的情况

回顾公司过去的发展，在终端经营主体方面，在不同的发展阶段，都会有与之相匹配的布局形态。因此，公司是结合市场及经销商能力，每一个发展阶段都有每一个阶段的终端政策选择，我们能够走到今天的规模也是得益于不断寻求突破，并及时调整终端布局。

由于行业生态的快速变迁，公司内部的组织机构设置也在顺应环境变化，从原来的品类经营转入城市经营模式。今年 4-5 月，我们把国内市场按地理划分成三大事业部，每个事业部同时经营欧派、铂尼思的品牌以及其覆盖的渠道。改革的推进主要分总部层面的组织架构、相关配套制度方法的改革以及终端的一系列配套调整。

模式的调整一定会带来改革成本，这是组织变化所必须承受的阵痛，例如改革初期经营团队、经销商的各种不适应、改革带来的边界划分、利益分配等新问题需要解决，目前来看直到 9-10 月才慢慢适应。但 4 月以来的系列改革，有利于充分调动组织的创新力及内部管理的持续精简提效，每个细化管理区域也能更好地因地制宜实施战术部署。下一步，公司会进一步因地制宜，结合不同城市的城市级别、经济体量、当地客流构成、合作资源等情况，全面加速构建终端大家居店态的布局。

基于今年的一系列改革，在平稳的市场环境下，挑战与机遇并存，公司将始终尊重市场规律，积极应对，努力实现高质量发展。

三、交流情况

Q：明年核心变化是大家居模式，开店目标如何？

A：长期以来公司崇尚经销商体系的树根管理理论，而树根理论的关键则是在遵循市场规律的前提下，尽量保证每一个根系的鲜活。鉴于目前的行业生态变迁趋势，在单品类的管理模式下，一些低效的门店可能会伤及终端的元气，预计明年整体终端门店的数量会进一步动态优化，传统单品门店会有所减少，引导经销商通过合并、改建等将原有单品门店迭代为大家居店。引导经销商合理配置资源，增加对线上、拎包等渠道的投入，摊薄综合引流成本，改善终端门店的盈利水平。

Q: 如何看待终端持续推进大家居模式对原有经销商的影响?

A: 目前公司终端有超 7000 家门店, 每个经营城市的情况不完全相同, 但普遍存在从单品向大家居转型的问题。总体来说, 公司将结合不同城市的城市级别、经济体量、经销商的经营成果、当地客流构成、合作资源等情况因地制宜地布局大家居相关业务, 实现每个细化市场终端经营效率的最大化。

Q: 明年或未来, 新房的供给量可能会逐步下降, 公司将如何应对, 实现业绩增长?

A: 消费者在家居方面的消费需求会长期存在, 在外部经济环境、消费氛围、上游地产景气度等因素的交织影响下有一定程度的阶段性起伏是正常的。今年看来, 不同城市呈现的房地产表现也有较为明显的地区性差异, 虽未来新房的供给量有可能会逐步下降, 但与此同时, 在住或存量的家居购买需求总量会越来越大, 消费者终究需要不断地改善居家环境, 也是我们政府所提倡的, 所以这将是一个更大的需求市场。总体而言, 站在公司的角度, 顺应市场变化, 增加每户的单值是硬道理, 最终需求总量无论是变大或缩小, 我们尽力而为做大份额, 在每一个有欧派经营的城市尽量做到更大的份额。

Q: 如何看待存量、旧改市场?

A: 总体来看, 城市级别越高的城市的存量需求总量越大, 主要形态有二手房及存量旧改、局改。但目前还没有成熟的、流畅的可以对存量需求形成服务闭环的业务模式支撑, 而二手房和旧改的业务对原有经销商的运营能力要求也有明显的提高, 公司在积极布局和研究探索, 基于欧派大家居的品牌力、产品力、渠道力、交付力, 持续引导终端强化存量相关需求的获取和服务能力, 一旦走通, 相信会有越来越多的消费者的存量旧改等需求会被激活。

Q: 如何看待欧派的竞争优势, 会不会持续与行业逐步拉开更大的差距?

A: 从经营管理的角度, 利用极端的形势倒逼自己压力, 做好改革, 让自己更强。今年我们在经历一场主动的变革, 就好比动了一台手术, 会有一定的阵痛期和适应期, 而手术是成功的, 对未来更长足稳定的发展是更有利的。

面对当下行业生态的变迁, 必须要把单品类经营思维切换至大家居城市运营

思维，而且必须趁早调整，即使有阵痛也要直面，我们改革没有带来大的波动并且团队找到新的方向和着力点。内部很多团队对明年也越来越有信心，充分体现了欧派的稳健管理基础和扎实架构底蕴。大家居是更为复杂的体系，更加考验企业的综合竞争力。