

上海家化联合股份有限公司

2024 年第三季度报告业绩说明会会议纪要

一、会议召开情况

1、时间：2024 年 10 月 28 日

2、地点：线上

3、公司参会人员：

董事长兼首席执行官 林小海

首席财务官 罗永涛

4、主要参会机构：

详细参会机构清单请参见“附件：参会机构清单”

二、会议纪要

（一）经营情况讨论与分析

公司持续深化国内业务事业部制改革，为匹配战略，对国内业务的组织架构进行了调整：调整个护事业部、美妆事业部、新设创新事业部，完善了前、中、后台的整体架构，同时吸引破局人才加盟，通过扎实推进扁平化管理，进一步提升运行决策效率。

报告期内，公司主动推进战略调整，包括：线上、线下经销商转自营、百货降低社会库存、SPA 闭店等举措，使得当期收入、利润均受到一定程度影响。

财务数据：

2024 年 1-9 月公司实现营业收入 44.8 亿，其中：第三季度（7-9 月）实现营业收入 11.6 亿。第三季度公司国内业务收入约 7.8 亿，同比下降约 26.7%；海外业务约 3.8 亿，同比下降约 5.6%。

国内业务方面，分析第三季度国内业务约 26.7% 的下降情况：因战略调整因素导致的收入下降约为 13.1%，自身业务下降约 13.6%，在公司业务调整期，国内自身业务受到一定影响，但经营整体可控。

海外业务方面，第三季度公司对海外子公司内部管理层和经营方向进行了调整，继续加大品牌投入，海外业务逐季改善。

毛利率：

1-9 月毛利率 59.4%，同比基本持平；

第三季度毛利率 54.5%，受战略性调整因素影响同比下降 3.2 个百分点，剔除调整影响后国内自身业务毛利率同比提升 1.1 个百分点。

费用情况：

1-9 月销售费率同比上升 1.7 个百分点、管理费用同比下降 0.6 个百分点；

第三季度销售费用率同比上升，主要受收入下降影响，其中，国内业务通过加强品牌投入，减少渠道促销，费率结构持续优化。第三季度管理费基本持平，人力费用下降。

利润情况：

1-9 月，公司实现净利润 1.6 亿，扣非净利润 1.2 亿；

第三季度利润承压，主要受到战略调整、联营企业投资收益同比下降、非经常性损益同比下降影响，国内自身业务仍维持健康和正常状态。

运营能力指标：

期末存货同比下降 20.4%，周转天数下降 12 天；

期末应收账款同比下降 27.1%，周转天数下降 10 天；

1-9 月公司实现经营性现金流 2.7 亿，同比增长 28.6%，其中第三季度现金流变动受业务调整过程中的销售退货、主动改善与供应商的关系等因素的影响，同比减少。

（二）回答投资者问题

1、双十一期间大单品的推广情况及成效？

答：双十一至今，线上业务跑赢行业，基本达到预期，验证了四个“聚焦”战略（聚焦核心品牌、聚焦品牌建设、聚焦线上、聚焦效率）的正确性，公司在各大平台的基础运营能力已逐渐接近行业平均水平：

（1）抖音自播间存在明显突破；

（2）在拼多多等过去参与度较低的平台实现了“破冰”；

（3）达播方面，核心品牌尤其是佰草集和玉泽，在与各层级达人的合作中均实现了零的突破。

2、未来六神、玉泽、佰草集等重要品牌的定位、主推品、适配渠道等有什么进一

步的战略规划？

答：未来将继续坚持大单品战略，不断提升产品力，第三季度起持续加大研发投入，投入核心材料的基础研究，加大与各大院校、医院专家的联系等。

产品端：

(1) 现有单品持续升级迭代，如玉泽干敏霜&油敏霜、佰草集太极霜、六神驱蚊蛋&清凉蛋等在明年均有产品升级计划；

(2) 密集筹备各品牌的第二梯队甚至第三梯队产品，玉泽国庆期间推出身体乳矩阵号；防晒品类也在第二梯队储备产品中；六神驱蚊蛋预计将在明年3月推出更好香味、更好包装的新配方产品，同时我们正在筹备六神下一梯队产品——香氛沐浴露等。

3、组织架构的改革能带来经营层面改善的时点是什么时候？

答：组织架构的调整在第三季度基本完成，目前新团队融合情况不错，期待第四季度线上业务恢复增长，线下业务预计仍需1-2个季度的调整期，希望在2025年可以企稳回升。

4、今年平台竞争比较激烈，后续重心放在天猫还是抖音？

答：各品牌的核心产品线均有明确的目标用户，根据每个平台的目标用户与单品的匹配度进行差异化渠道布局，设立单品的主要发力平台，其他平台主要起到矩阵配合的效果，确保最大化获取每个平台的流量。

如：美妆类品牌主阵地为抖音，打造通过内容获取用户的商品；家清类产品以京东为主阵地；美加净的银耳珍珠霜以拼多多为主阵地；并在定制装、大包装方面与唯品会合作。

5、公司的国际化战略？

答：家化在英国有一家全资控股的公司，旗下品牌是汤美星，未来将把上海家化的电商运营能力复制到汤美星，希望未来在美国、英国的电商能有突破；另外我们重新制定了汤美星在中国的推出计划，进行本土化设计，设立汤美星在中国的本土运营团队。

6、明年的整体预算和销售费用的规划如何？

答：(1) 明年预算整体目标盯住市场增速，重点关注线上、线下的增速，明年希望实现线上业务占比提升；

(2) 2024 年前三季度销售费用率基本持平，费用预算将以品牌资产为主要投向，力争实现突出品牌战略、突出品牌建设等。

7、六神品牌未来线上布局的侧重点以及线下打法规划？

答：产品上，六神未来方向：

(1) 花露水：传统花露水为居家使用场景，今年六神驱蚊蛋受益于户外出行热有超预期表现，明年将推动配方、香味、包装等方面的升级；

(2) 沐浴露：香味升级，优化消费者体验。

未来仍会强化六神的线下渠道力：

(1) 加大渠道覆盖；

(2) 聚焦、拓展线下处于成长期的客户与业态，同时针对一些有特点的新渠道进行定制化产品设计；

(3) 在 O2O 领域有所突破，将与美团和饿了么加强小时达的业务；

(4) 把握 B2B 平台，以期提高分销覆盖效率。

8、双十一目前的退货率情况如何？

答：以双妹品牌为例，首次亮相《新所有女生的 offer》，收获年轻消费者认可，因为产品原料缺货，只能先请消费者尝试中小样，后续尽快发货，在缺货的情况下目前的退货率只有 4%。截至目前，各品牌退货率低于大盘退货率。

9、这次大促买一送一的机制对毛利率跟促销机制有影响吗？

答：今年平台之间的竞争激烈，商家面临的压力大，因此我们打造了核心单品在各大平台之间的矩阵，实施错品经营，确保各个平台之间不会产生直接比价，以实现全平台经营质量可控。

10、这次组织架构设计背后是以品牌为导向，还是以产品为导向？如何匹配品牌跟产品投放？

答：之前公司的商业模式和组织架构是以渠道为中心，渠道驱动的商业模式。在过去的一个季度里调整成为以品牌为中心，品牌与电商一体化的组织架构。我们把品牌营销分两部分，一部分是品牌营销，以品牌为单位，例如六神的代言人选择、清凉节以及 W 酒店的联名等活动，都属于品牌营销，能够提高品牌知名度和影响力；另一部分是产

品营销，聚焦于核心单品或系列，例如六神驱蚊蛋、清凉沐浴露等核心产品，以产品为单位进行营销设计，会涉及到内容投放、渠道运营等。

11、后续怎么看线上平台的政策？

答：对家化现有的品牌、产品，每个品牌、产品的目标用户会跟平台的目标用户建立匹配矩阵，形成每个平台之间的差异化经营。今年线上平台竞争激烈，流量成本越来越贵，我们能做的就是提高转化率、减少退货率、加强复购率，提高转化率的方式是加强内容建设；减少退货率、加强复购率要靠产品品质、物流履约能力等，避免一些营销误导。

方向上会提高自营的比例，减少分销经销的体系。此外还要加强自播。

12、玉泽身体乳双十一售卖情况好，我们是怎么找到这个细分品类，新品推出是怎么规划的？

答：皮肤屏障修护身体乳是玉泽品牌的第一款产品，是家化跟瑞金医院皮肤科共同研制的，有 3000 多个临床案例，经过 6 年的研制才推向市场。经过盘点发现这个产品非常有潜力，因此跟外部公司合作制作了很多条短视频内容，选出具备爆点的短视频进行投放，同时新开了一个自播间进行销售，现在积极调整供应链计划重新上线。

上海家化联合股份有限公司

2024 年 10 月 29 日

附件：参会机构清单（按拼音字母排序，排名不分先后）

Acuity Knowledge Partners (Hong Kong) Limited	交银施罗德基金管理有限公司
Crisil Investment	开源证券股份有限公司
FidelityInternational	凯联(北京)投资基金管理有限公司
IGWT Investment	美林(亚太)有限公司
JARISLOWSKY, FRASER LIMITÉE	民生证券股份有限公司
北京博润银泰投资管理有限公司	摩根大通证券(中国)有限公司
北京诚盛投资管理有限公司	摩根士丹利投资管理公司
北京合正普惠投资管理有限公司	摩根士丹利亚洲有限公司
北京金百镭投资管理有限公司	平安证券股份有限公司
北京乐正资本管理有限公司	泉果基金管理有限公司
北京遵道资产管理有限公司	瑞银证券有限责任公司
财通证券股份有限公司	山西证券股份有限公司
财信证券股份有限公司	上海标朴投资管理有限公司
德邦证券股份有限公司	上海东方证券资产管理有限公司
东方财富证券股份有限公司	上海度势投资有限公司
东方证券股份有限公司	上海方物私募基金管理有限公司
东吴证券股份有限公司	上海合道资产管理有限公司
东兴基金管理有限公司	上海嘉世私募基金管理有限公司
东亚前海证券有限责任公司	上海九祥资产管理有限公司
方正证券股份有限公司	上海明河投资管理有限公司
富瑞金融集团香港有限公司	上海睿郡资产管理有限公司
高盛(亚洲)有限责任公司	上海申银万国证券研究所有限公司
耕霖(上海)投资管理有限公司	上海云门投资管理有限公司
光大证券股份有限公司	上海臻宜投资管理有限公司
广发证券股份有限公司	上海证券有限责任公司
广州金新私募基金管理有限公司	深圳抱朴资产管理有限公司
国都证券股份有限公司	深圳大道至诚投资管理合伙企业(有限合伙)
国海证券股份有限公司	深圳慧利资产管理有限公司
国金证券股份有限公司	深圳金泊投资管理有限公司
国联证券股份有限公司	深圳市尚诚资产管理有限责任公司
国融证券股份有限公司	深圳中天汇富基金管理有限公司
国盛证券有限责任公司	天风证券股份有限公司
国泰君安证券股份有限公司	西部证券股份有限公司
国投证券股份有限公司	信达证券股份有限公司
国信证券股份有限公司	兴业证券股份有限公司
国元证券股份有限公司	玄卜投资(上海)有限公司
果行育德管理咨询(上海)有限公司	粤佛私募基金管理(武汉)有限公司
海南羊角私募基金管理合伙企业(有限合伙)	云富投资集团有限公司
海通证券股份有限公司	招商证券股份有限公司
合煦智远基金管理有限公司	浙江永禧投资管理有限公司

鸿运私募基金管理(海南)有限公司	浙商证券股份有限公司
花旗环球金融亚洲有限公司	中国国际金融股份有限公司
华创证券有限责任公司	中泰证券股份有限公司
华泰证券股份有限公司	中信建投证券股份有限公司
华兴证券(香港)有限公司	中信里昂证券有限公司
汇丰前海证券有限责任公司	中信证券股份有限公司
嘉兴鑫扬私募基金管理有限公司	中邮证券有限责任公司