

证券代码：601828

证券简称：美凯龙

## 红星美凯龙家居集团股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：202501

<b>投资者关系活动类别</b>	<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
<b>参与单位名称及人员姓名</b>	长江证券、浙商资管、华安基金、东吴基金、中加基金、中信保诚基金、中金基金、国金基金、富安达基金、仁桥资产、厚特投资、明达资产、玄卜投资、贝溢投资、天猷投资、度势投资、长谋投资、远信私募、混沌投资、明河投资、鸿运私募、星石投资、国华兴益、平安资管、泰康资产、杭州银行、华泰资管、东兴证券、东方自营、LONG RIVER INVESTMENT、IGWT Investment、中信证券、国联证券、国海证券、东方证券、华福证券、东北证券、中邮证券、东吴证券、东方财富证券、中信建投证券等超 50 家机构
<b>时间</b>	2025 年 4 月 3 日 10:00-11:00
<b>地点</b>	红星美凯龙总部南座 A209 会议室、电话会议
<b>公司总部接待人员姓名</b>	董事长 李玉鹏、总裁 施姚峰、CFO 杨映武、执行总裁 朱家桂、董秘 邱喆
<b>投资者关系活动主要内容介绍</b>	<p>1. 董事长李玉鹏致辞</p> <p>2024 年是中国经济“十四五”规划攻坚之年。面对全球经济复苏乏力、地缘政治波动等挑战，中国 GDP 仍保持 5%左右的稳健增长，首次突破 130 万亿元。经济走势呈现“修复-走弱-触底回升”的态势，四季度在一系列逆周期调节政策的作用下明显回升。消费复苏成为主要驱动力，制造业投资在科技升级带动下保持韧性，出口受全球供应链重构影响呈现区域分化。对家居行业而言，宏观经济的结构性优化带来了两大机遇：消费升级驱动品质化需求爆发，绿色低碳转型倒逼产业链革新。这为美凯龙在高端化、智能化赛道的布局提供了战略窗口。</p> <p>2024 年，中国房地产行业步入“深度调整与模式重构”阶段。基本面显示市场分化加剧，一二线城市在政策优化下成交量企稳回升，三四线</p>

城市仍在消化库存；房企加速出清，国有房企和优质民企主导市场，行业集中度持续提升。对家居产业而言，地产行业的调整带来两大确定性趋势：一是精装房交付占比提升，推动B端工程业务持续扩容；二是存量需求如局部改造、旧房翻新、适老化改造升级等逐渐成为“第二增长曲线”。政策面上，政府通过大规模设备更新和消费品以旧换新政策，带动了家居行业的部分需求。此外，家居行业竞争加剧，企业纷纷通过创新求变，从价格、渠道、产品、服务等多维度进行升级，以提高运营效率和品牌优势。

在这样的宏观经济和行业背景下，红星美凯龙积极应对挑战，推进“3+星生态”战略，紧跟以旧换新国补等政策利好，通过家居、家电、家装的综合布局，提升整体竞争力。截至2024年12月31日，公司经营77家自营商场，出租率为83.0%，较半年报的81.6%，有1.4个百分点的提升，257家不同管理深度的委管商场，出租率为82.5%，通过战略合作经营7家家居商场，此外，公司以特许经营方式授权33家特许经营家居建材项目，共包括405家家居建材店/产业街。覆盖全国30个省、直辖市、自治区的202个城市，总经营面积2033万平方米。建发入主美凯龙后，公司在战略升级、业务结构、公司治理、业务拓展、运营层面都有了显著的成果。

公司将持续改善公司治理、规范运作，践行社会责任。美凯龙家居作为长期破净的行业龙头公司，也将着手开展市值管理工作。加强主业经营的同时，通过充分合规的信息披露、适时利用资本运作工具、加深投资者关系管理等手段，引导公司市值与内在价值趋同，增强投资者信心并推动公司市值稳步提升。

展望未来，公司将在业态创新、服务体验、营销融合、数字化、品牌力等方面不断提升自身实力，结合政策利好和股东资源以应对市场竞争的挑战，实现从传统建材家居平台服务商到人车家生活方式聚合场的商业转型，继续承担行业引领者的社会责任。

## 2. 总裁施姚峰发言

公司在2024年上半年业绩压力比较大，三四季度因为国家一系列消费政策提振下有所恢复。

这几年公司主要有几个大的战略变化，一个是业态的调整，公司原来是以家居建材为主的租赁业态，建发入主后我们根据行业环境变化做了业态的优化，发布3+星生态战略，未来公司商场的业态分布将是建

材家具占比经营面积 60%，电器占比 15%，家装占比 15%，新业态 10% 的业态新格局。

第二个是公司组织架构上，原来有两块主要的业务，一个是商业运营，一个是发展板块，随着地产进入存量时代，我们的发展业务会减少，重点在商业运营板块上。在地产迅速发展的时期，我们战略侧重在提供更好的购物环境和更多的面积租赁上，但进入存量时期，我们战略会更侧重在提升商业运营质量上，去建立美凯龙的核心竞争力。我们在家居板块设立了一个新的经营班子，来着重加强我们的经营。业务策略上，美凯龙会在商业运营上投入更多精力，提升运营的专业化和精细化，专业化和精细化运营也是建发的竞争优势所在，未来将为商户和消费者提供更好的服务和场景，这几年我们跟天猫、抖音、小红书等线上平台合作，为线下卖场引流，提升招商运营企划能力，提高员工的组织能力等，也利用一些数字化的新技术等等方式，加强跟消费者的联系，促进消费者和品牌经销商之间的交互，给消费者体验“整个家”的感受，让消费者来美凯龙体会到未来的家的样子。这两年遇到的情况，有些商户的能力遇到很大的问题，经销商风险有一些增加，后续公司将对经销商的评估上更严格，加强长期经营稳定性。

第三个是业务策略上，公司会继续加大跟建发集团的业务协同，例如电器和建发轻工、汽车和建发汽车、家装和建发地产联发地产等协作。总体的战略目标是在出租率上有一个大的提升。

### 3. 执行总裁朱家桂介绍 2024 年公司业务情况。

建发入主美凯龙后，美凯龙业务有了结构性的调整，2024 年 3 月，公司在厦门举办“中国高端电器行业生态大会”，正式发布“3+星生态”战略，明确高端电器为“智慧生活场景芯片”，提出“高端电器智选最优渠道”目标。上半年，高端生活电器馆潮电荟在红星美凯龙郑州中原全球家居 1 号店正式开业。未来两年，公司将在全国布局 100 家高端生活电器馆，馆内集合厨房小家电、清洁电器、个护产品、咖啡休闲、儿童娱乐等品类，与原有的大家电形成互补，让消费者实现真正的全屋家电一站购。进入高端电器发展的新三年，公司对高端电器品类的运营将进行五重升级，包括规模扩容、品类拓展、店态升级、运营升级、营销升级，强化美凯龙成为高端电器智选“最优渠道”的用户心智，实现“多、广、大、全”，即高端销售规模最多，品牌旗舰店布局最广，品类品牌面积最大，高端品牌聚合最全。目前电器经

营面积超 150 万方，占比 9.1%，线下超 150 家高端电器馆，未来 2-3 年，电器经营面积占比要达到 15%左右。

家装业务方面，2024 年 1 月，公司在河南郑州主办中国家装设计生态大会暨红星美凯龙 M+高端家装设计中心百 MALL 发布会，在首批 16 家 M+高端家装设计中心落成的基础上，正式启动第二批 84 家中心的打造，预计到 2025 年实现 M+高端家装设计中心全国百 MALL 覆盖，截至报告期末，已完成规划出租率 81.3%。同时，公司还发布了“533”优租长租免装期政策，力邀全国更多家装设计专业力量进驻。2026 年家装我们要做到经营面积占比的 15%。

还有 10%要给到新业态业务方面，挖掘休闲娱乐、教育培训、体育运动、婚纱摄影、酒店、超市品类中的头部企业，特别是新能源汽车板块。截止报告期末，新业态（含汽车、餐饮等）经营面积为 91 万 m<sup>2</sup>，同比提升 28.6 万 m<sup>2</sup>。其中新能源汽车业态方面，公司成立了上海建美智慧汽车服务有限公司，负责新能源汽车的板块的招商和运营，发布汽车业态的“3100 规划”，即 3 年内孵化出汽车业态的新赛道，汽车业态总经营面积突破 100 万 m<sup>2</sup>的规划。截至报告期末，公司已与 25 家车企品牌合作，布局 26 个城市，经营面积 16.4 万 m<sup>2</sup>，同比面积增长 6 万 m<sup>2</sup>。

另一个是去年国家及各地“以旧换新”政策密集出台，2024 年 3 月，公司在全国 15 城 32 店成功跑通“以旧换新”全链路流程，针对多元场景深度挖掘，构建标准化流程体系，同时积极对接品牌工厂资源，形成以旧换新的广泛合力，确保消费者各环节体验顺畅。2024 年第 4 季度，全国范围开启大规模家电家居以旧换新消费补贴活动，公司充分利用龙头线下渠道红利，展现卓越的组织行动执行力，积极对接政府、行业协会，组织帮助商户完成资质申请，政策、流程宣讲等工作，同时及时向政府反馈政策推进中遇到的问题和改进建议，有效推动地方补贴政策的细化和顺利执行。截至报告期末，实现全国 249 家商场覆盖，多地商场跻身政府指定企业名录，北京、上海、黔贵区域更是率先成为省内国补首批线下试点企业，公司线下超 150 家高端电器馆成为线下家电“以旧换新”政府补贴主渠道之一。

2024 年第 4 季度公司全国卖场以旧换新订单数 72.4 万单，销售额 66.9 亿，中央补贴金额 11.5 亿，补贴占销售额 17%左右，龙头聚集效应显著，切实拉动消费，充实商户营收。线上线下全平台营销升级，助推战略转型商场经营

企划营销方面，公司积极拓展线上流量运营矩阵，赋能商场经营，构建起“天猫同城站”+“抖音本地生活”双主阵地为核心的线上流量运营矩阵，线上线下全平台营销升级，助推战略转型商场经营。公司数智化升级聚焦于“战略业务支撑”与“系统整合”两大领域，确保核心业务战略的有效实施。商户端，推出“招商扣点合同”、“商户通”及“M+臻选设计师”三大产品。消费者端，推出了“红星美凯龙小程序”、“SCRM系统”，并为“全国以旧换新业务”提供系统支持。面向管理端，完成了“招商电子合同”优化升级，确保了续签工作的高效稳定进行，提高了合同签订效率。系统整合方面，通过对龙翼管理系统的迭代升级，实现发展、招商、营运、物业系统的全面融合。

#### 4. CFO 杨映武介绍公司 2024 年财报情况

2024 年营业收入实现 78.21 亿，同比下滑 32.08%，各板块营业收入均有一定程度下降；归母净亏损是 29.83 亿，受到公允价值变动损失增加、资产减值损失和闭店支出等事项继续发生的影响，归母扣非净亏损是 16.80 亿。

各版块收入上，租赁及管理的收入 53.60 亿元，同比下降 21.0%，主要是受相关产业发展波动影响，商场和商户的经营情况均受到影响，商场的出租率和租金出现阶段性下滑。同时，为支持商户，公司稳商留商优惠增加。与委管相关收入 14.6 亿，同比下降 28%，主要是委管商场数量减少以及委管项目的进度放缓所致。建筑装饰服务收入 3.3 亿，主要系受到相关行业收缩情况的影响，公司项目数量减少、存续项目工程进度放缓等原因所致。

报告期内，本公司实现毛利 45.56 亿元，相比 2023 年同期毛利 65.33 亿元下降 30.3%；综合毛利率为 58.3%，相比 2023 年同期的 56.7%增加了 1.6 个百分点。

财务表现上回暖的几个方面，一是下半年由于消费政策刺激景气度回升，出租率有所回升，2024Q4 自营商场出租率环比 Q3 提升 3.1 个百分点，Q4 委管商场出租率环比 Q3 提升 4.5 个百分点。二是经营性现金流净额，连续 2 个季度正流入，并实现正增长，Q4 单季度提升 4.6 亿元。三是我们的融资成本负债规模有所下降，2024 年公司计息负债规模 291 亿元，较年初下降 55 亿元；到期时间一年以上的债务占 73.1%，较年初提高 11.0 个百分点，计息负债融资成本 5.1%，较年初下降 0.9 个百分点，利息支出 25.3 亿元，较 2023 年下降 3.4 亿

	<p>元。</p> <p>Q&amp;A</p> <p>1) 出租率及单价改善具体方式及相应目标？对减亏的影响预期。  施总：今年还是会重点放在品类拓展上提升出租率，美凯龙在线下家居零售占比大概是 10%左右，我们要充分了解市场，招商从市场总体容量中，去找更好的品类品种和商户。租金水平方面，公司将通过差异化运营，建立专业化和精细化运营的核心竞争力，帮助商户经销商去提升效率，通过经销商盈利增加、流量增加的基础上去考虑租金的优化。减亏预期，上半年不会太明显，下半年应该会有一些收入增长，出租率有一定改善，使得投房公允价值不会太多下行。</p> <p>2) 今年尤其是在以旧换新政策背景下，公司的核心增长抓手及预期？  朱总：2023 年是以旧换新政策引导，2024 年、2025 年是真金白银政策落地。美凯龙将结合上下游产业资源，美凯龙自身的营销资源，利用政策利好，充分推动今年经销商商户参与补贴活动的比例和销售额的增长。其次侧重在消费者用户运营上，这一轮参与到补贴中的，是目前最有消费能力的刚需人群，美凯龙将通过数字赋能这一块，深耕用户运营。</p> <p>3) 问董事长：建发派驻董事长入职是否意味着赋能方式的加强及多元化，以及公司会布局新的经营策略及领域？公司新业务及新合作的发展预期及展望？  李总：在建发任职期间，我曾深度参与了建发入主美凯龙的整个交易过程，也见证了自 2023 年建发入主红星美凯龙以来，双方在多个层面展开的深度协同和显著成效。我对建发内部的资源禀赋也是非常熟悉，未来我将助力推动双方的深度协同、资源互补和业务拓展。首先是地产和家装这一块，建发地产近年来在成都、北京等地拿到高质地块，未来与美凯龙的协同将有一些爆发点；其次是建发股份供应链业务方面强有力的资源，在未来美凯龙走国际化战略，海外发展海外布局的机会上也有促进作用，除了刚才提到的电器与建发轻工、汽车与建发汽车等方面，未来还有更多的落地机会。</p>
附件清单(如有)	无
日期	2025 年 4 月 3 日

