**2020年纪要合集**

|  |  |
| --- | --- |
| **目 录** | |
|  |  |

[1. 五粮液股东大会纪要 4](#_Toc42066802)

[2. 洋河股东大会纪要 10](#_Toc42066803)

[3. 华致酒纪要 14](#_Toc42066804)

[4. 百威亚太 20](#_Toc42066805)

[5. 华润啤酒 23](#_Toc42066806)

[5.1 业绩介绍 23](#_Toc42066807)

[5.2 疫情的影响以及应对措施 23](#_Toc42066808)

[5.3 产品情况及营销 24](#_Toc42066809)

[5.4 费用，成本，产能 25](#_Toc42066810)

[5.5 区域发展及库存 25](#_Toc42066811)

[5.6 销量价格 25](#_Toc42066812)

[1. 青岛啤酒 26](#_Toc42066813)

[2. 珠江啤酒 28](#_Toc42066814)

[2.1 产品结构及库存 28](#_Toc42066815)

[2.2 投资改造 29](#_Toc42066816)

[2.3 疫情影响 29](#_Toc42066817)

[2.4 核心优势，竞争趋势 29](#_Toc42066818)

[3. 啤酒咨询专家 30](#_Toc42066819)

[3.1 疫情影响 30](#_Toc42066820)

[3.2 行业竞争格局 31](#_Toc42066821)

[3.3 线上渠道 33](#_Toc42066822)

[4. 啤酒行业电话会议 33](#_Toc42066823)

[4.1 观点1： 33](#_Toc42066824)

[4.2 观点3： 34](#_Toc42066825)

[4.3 观点3 34](#_Toc42066826)

[5. 伊利股份纪要 34](#_Toc42066827)

[6. 蒙牛乳业纪要 36](#_Toc42066828)

[7. 新乳业纪要 41](#_Toc42066829)

[8. 光明乳业纪要 44](#_Toc42066830)

[9. 伊利经销商纪要 48](#_Toc42066831)

[10. 妙可蓝多纪要 50](#_Toc42066832)

[11. 煌上煌 54](#_Toc42066833)

[11.1 领导年报总结与展望 54](#_Toc42066834)

[11.2 门店渠道发展及销量情况 55](#_Toc42066835)

[11.3 价格成本及利润收入 57](#_Toc42066836)

[11.4 竞争对手及核心优势 59](#_Toc42066837)

[12. 达利食品 60](#_Toc42066838)

[12.1 疫情表现&影响 60](#_Toc42066839)

[12.2 2019业绩概览 61](#_Toc42066840)

[12.3 19年分部经营的情况 62](#_Toc42066841)

[12.4 团队和经销商渠道改 65](#_Toc42066842)

[12.5 阶段性影响、业绩规划和达成 66](#_Toc42066843)

[12.6 改革调整后，未来五年产业优势和市场优势及产业模板 66](#_Toc42066844)

[12.7 销售增长，分成，库存 67](#_Toc42066845)

[13. 双塔食品 67](#_Toc42066846)

[13.1 产品，业务，产能 67](#_Toc42066847)

[13.2 疫情影响 69](#_Toc42066848)

[14. 颐海国际 69](#_Toc42066849)

[14.1 产品库存及定价 69](#_Toc42066850)

[14.2 经销商渠道 70](#_Toc42066851)

[14.3 数据，调整，政策 72](#_Toc42066852)

[14.4 产能投资 73](#_Toc42066853)

[15. 安琪酵母 73](#_Toc42066854)

[15.1 开场总结 73](#_Toc42066855)

[15.2 疫情影响 75](#_Toc42066856)

[15.3 产业情况及结构业务 75](#_Toc42066857)

[15.4 产能规划 77](#_Toc42066858)

[15.5 成本费用 78](#_Toc42066859)

[15.6 提价，增速，收益 79](#_Toc42066860)

[15.7 股权激励费用 81](#_Toc42066861)

[16. 金达威保健品 81](#_Toc42066862)

[16.1 公司情况介绍 81](#_Toc42066863)

[16.2 产品业务情况 82](#_Toc42066864)

[16.3 上下游渠道发展 83](#_Toc42066865)

[17. 保健品专家观点 85](#_Toc42066866)

[17.1 疫情影响 85](#_Toc42066867)

[17.2 线上线下渠道 86](#_Toc42066868)

[17.3 行业政策及市场竞争情况 86](#_Toc42066869)

[18. 调味品行业专家交流纪要 89](#_Toc42066870)

[18.1 疫情影响 89](#_Toc42066871)

[19. 安井食品纪要 90](#_Toc42066872)

[20. 煌上煌纪要 99](#_Toc42066873)

[21. 海欣食品纪要 104](#_Toc42066874)

[22. 康师傅纪要 113](#_Toc42066875)

[23. 达利食品纪要 118](#_Toc42066876)

# 五粮液股东大会纪要

时间：2020年05月29日

出席人：五粮液股份公司董事长曾总、常务副总邹总、董秘等

Q：过去几年行业集中度持续提升，未来几年扩张计划及高端情况？

A：去年提前一年完成十三五的目标，我们现在在做两个事情：请世界著名咨询公司和设计公司进厂，将现在园区迁到三江，土地已经批复了。产能通过几年的努力，达到20万吨原酒，储存能力要达到100万吨。包装能力也要大力提升，已请顶级设计公司做包装。优质的品牌、产能、产区不变。

Q：这些年如何做到五粮液高品质提升？

A：第一，质量是企业生命，实施高标准控制体系，从原料到产品都有可预防可追溯，从责任落实、构建公司自上而下、齐抓共管，员工合同中明确安全责任，坚持全方位教育，提升员工安全意识。第二，标准引领，制定原料设备标准，做到国内外产品一致。打造国家白酒重点实验室，实现从酿酒生产可控。第三，传统和技术先结合，打造行业领先的白酒监督检验中心；第四，制度保障，追求绩效，流程再造和管理体系，形成五粮液产品质量精细化的管理体系。

Q：两位数增长目标能否详细介绍落实措施？

A：两位数我们会力争完成，通过以下几个方面：第一，整个市场在恢复，高端和大众产品5月份都有明显恢复，5月动销已恢复70-80%，尖庄恢复超越去年同期水平；第二，团队能力在提升，三损三补都在实施；第三，商家信心也在恢复，这一轮调整比往年都要强，不管五粮液价格如何波动，这一轮保证了顺价，顺价的企业没几个，这也是我们强大动力支撑；第四，管控能力在提升，数字化赋能，对供给端在发货方面，在计划分配方面都比往年有提升，对五粮液主品牌有了更明显识别，传统大商有所削减，能力性经销商有所支持；第五，名酒优势在加强，高端品牌动销在恢复，首先走出行业调整的是大企业和名酒企业，我们的系统优势在提升，大家对五粮液和系列酒都有信心，一季度超预期实现，二季度预计也会实现。同时，需求端也在发力，我们以前更多在供给端发力，需求端过去发力不够，超高端501发布和3000元价格产品正在研发，满足大家对名酒需求。圈层营销和意见领袖的工作也在继续推进，供给需求双轮驱动。

Q：系列酒战术落实情况？二三季度销售形势？

A：系列酒一直拖主品牌后腿，但系列酒我们去年整理以来，解决跑道拥挤，清理129个品牌近1600款产品，高仿的标高卖低的也没了。去年1218大会上，系列酒4+4战略调整成四大全国战略品牌：五粮春、五粮醇、尖庄和五粮特曲。今年重点解决渠道不畅、末端梗堵问题，品质绝对是鹤立鸡群，平台商能力不够，经销商不愿买，消费者不知道品质好。主要措施：第一，给系列酒经销商明确方向感，去年清理品牌造成一定恐慌，我们要给他们方向感，给总经销商传递方向感，我们不是说只做四大品牌，总经销品牌作为侧翼也要做，是有益补充；第二，给合作伙伴传递信心，给能力性经销商资源等倾斜，投资性经销商出局；第三，给合作伙伴传递自豪感，跨界引进一批有实力商家，几大尖庄经销商也引进，系列酒代理权也相对稀缺，商家之间相互竞争也出现；第四，给合作伙伴幸福感，让他们挣钱，这里包括分销商、经销商和平台商挣钱，让购买我们产品的消费者获得实惠，最终让经销商和平台商愿意做。

Q：推进营销数字化转型具体措施？

A：去年六月第八代上市以来，实现层层扫码。去年更多是完成数字化构架，今年要完成精细化内装修，扫码只是解决收集数据，今年要分析数据，找出数据中存在的问题。这过程中完成数字化再造。第三就是数字化六个创新，区块链布局，很快面向市场，这将保证团购工作的持续性。终端和经销商数据挖掘这一块公司持续推进。

Q：生态绿色发展做了哪些工作？

A：首先，公司在思想上有很深认识，这是内外部共同发展需要，公司地处长江源头，有义务也有责任保护好生态环境；其次，成立环境保护督察队、环境监控站等；第三，进一步完善企业硬件基础，先后投入15个亿建成一站、二站等处理污水站，实施清洁能源等，在三废排放等是符合国家要求的；第四，提升技术改造设备，和一些高校共同研发更环保设备；第五，超前规划，提前布局环境生态。

Q：公司账上大量现金如何使用？

A：名酒企业账上基本都有大量现金，公司近年来也在认真研究，下一步初步考虑开工建设项目，这一块有大量资金需求。第二，支撑系列酒和数字化发展也需要资金；第三，分红安排，这些年分红在加大，2019年分红是80多个亿，也是体现给投资者良好回报；第四，公司日常经营需求，特别是几年疫情的发生，公司内部认为要考虑的更扎实和更谨慎些；第五，按下一步发展战略规划，在合适时机选择合适的标的物，公司也在合规风险可控下提升资金利用效率。

Q：未来三年重大工程建设和安排？

A：经过前期重复的论证和规划，未来几年公司将加快推动一批项目，这些项目既包括前端粮食储备加工，中端包装，后端仓储物流，这些项目已经全面开工。通过这些项目建设，将进一步保障粮食的仓储和质量，提升成品酒包装效率。这些项目实施后，公司的管理水平将再上一个台阶，也是五粮液历史性的改变。今年重点是对30万吨项目建设，加快成品酒包装建设等。

Q：未来几年产品工艺研发上有什么规划？

A：公司高度重视科技创新，公司领导支持产品创新。在公司历来发展历程中，公司培养了一大批研发人员。从两个方面解读，第一继续高水平的平台整合资源，第二已有平台进行升级，比如省部级平台升级，我们的激励机制进一步完善，最高奖项是500万，已有技术人员获得。我们大力引进博士后人才，机制的进一步完善。聚焦四个方面：第一是品质，品质是根基，五粮液走到今天离不开品质，围绕原料、发酵工艺、酒体设计等；第二是智能，数字化赋能已经在布局，五粮液工艺是复杂的，工艺难度最大，公司已搞了一条生产线，目前在写方面突破；第三是生态环保，公司将进一步去做循环经济；第四是食品安全，食品安全是重中之重，这一块要做好必须有好的科研项目去做。

Q：这两年公司发展势头良好，未来三到五年具体规划？

A：有三个思路要明确：第一，聚焦主业，做大酒业的思路没变；第二，追赶型的发展思路没变；第三，重回酒业大王思路没变。未来三到五年，公司的发展离不开内生性增长和外延性扩张，内生性增长包括品牌创新、数字化转型；外延性扩张是发挥资本优势、资本重组等。

Q:系列酒近期产品升级基于什么考虑？系列酒品牌包括火爆等光瓶系列当前的动销恢复情况如何？

A: 公司按照“三性一度”要求、“三个聚焦”原则，集中优势力量打造尖庄、五粮醇、五粮春、五粮特曲四个全国性战略品牌，进一步梳理了四大战略品牌产品体系，重新明确品牌发展定位、划清品牌价格跑道。 其中，尖庄品牌主要基于市场竞争、自身优势、消费场景和以塔基品牌地位进行新品升级；五粮醇品牌主要基于品牌和品质优势进行新品升级；五粮特曲主要基于品牌原有定位、价格回归进行新品升级；五粮春品牌基于公司给予的战略定位和总经销品牌运营规范调整跑道。 光瓶酒作为自饮酒品类，目前市场前景较好，公司尖庄产品升级后，作为公司光瓶酒主销产品，拥有较强的品牌优势、品质优势和市场基础，受疫情影响较小，加上“一瓶一码”系统的赋能，1911元大奖的引爆，广宣的聚焦和倾斜，消费者同比去年复购率更高、动销更好。火爆小酒作为高端网红小酒，公司将大力支持营销一线的推广，火爆小酒整体动销良性。

Q: 今年我们提出“零售损失团购补",您预计今年团购得量估计是什么规模呢？

A: 今年五粮液销量的20%要在团购实现。年初以来，公司就已经启动团购工作，会同经销商一起开发企业级团购，打造新的增长点。截止目前，团购订单总数已达到3,000多笔。

Q: 请问曾总2020年公司的年度目标能否完成？

A: 疫情对酒业行业短期带来一定影响，但不会出现周期性的变化。酒业行业向优势品牌集中、向优势产能集中、向优势产区集中的大趋势不会改变。公司已根据疫情情况，采取积极应对措施，1218大会确定的增速目标没有变化，全年营收将保持两位数以上增长。

Q:公司有没有做出口酒？

A:公司未直接出口酒类，由公司销售给进出口公司出口销售。

Q: 今年公司采取了或将采取哪些往年没有的措施来保证公司今年的销售平稳增长呢？

A:面对疫情的冲击，公司围绕五粮液市场价格的提升，启动“两控一加快”工作，3月份提出了“减负减压、三损三补”的工作要求，即零售损失团购补、线下损失线上补、老品损失新品补，全力抢抓补偿性消费机遇，来保证公司今年的销售平稳增长。

Q:地震对酒窖的影响？

A:酒窖在地下，地震对地面建筑物影响大，对酒窖无影响。

Q:2020年生产计划上如何安排？销量会增加吗，还是说这个销量下滑只是短暂的？

A:公司于2月10开始有序复工复产，2月18日全面恢复生产。公司已采取一些满负荷生产措施，预计全年生产影响不大。

Q: 今年公司在渠道数字化方面会有什么新的举措?

A: 2019年的营销数字化核心实现了渠道结构优化和积累渠道大数据。2020年的主要工作，一方面通过流程优化提高营销效率，二是通过数据赋能提高精准施策水平，核心内容是推进“两管控、一加快”。具体包括：推动五粮液营销业务流程与制度再造，实现以消费者为核心、以市场为驱动的现代化营销组织运作方式；有效利用数据，实现高质量销售：基于数据提高精准施策水平，结合各区域的市场状态和各商家的销售结构，开展五粮液的计划、配额、发运管理，严格管控发货、严格管控出货；探索创新模式，实现新模式增长：提高对新消费场景的覆盖，加快团购客户工作，提高对意见领袖、核心客户的服务水平，带动团购客户的购买。此外，五粮液成立了新零售管理公司，将会在新渠道创新、消费者经营上进行资源整合，形成以消费者为核心的渠道创新。

Q: 2019年公司业绩增速良好，但值得注意的销量下滑13.67%，是五年首次销量下滑，而且下滑明显。这是什么原因呢？

A: 销量下滑主要系系列酒品牌清理所致，同时通过系列酒产品的结构优化（清理低价位产品），推动中高价位产品销量增加，实现价格上升；高端五粮液产品量价齐升。

Q: 系列酒自去年7月开始整合改革，目前进度如何？

A: 按照公司统一部署，自去年7月整合改革以来，公司机构、管理、人员基本实现融合统一、组织架构基本形成、品牌专属跑道基本划定、品牌清理清退成效显著、渠道宽度有力拓展、品牌形象显著提升、信息化建设取得阶段性突破、市场秩序维护良好。系列酒公司运行更加科学、规范、有序，改革红利持续释放，逐渐形成与五粮液主品牌“双轮驱动”的发展态势。

Q:2019年整体销量16万吨，比2018年少了不少，生产量也是16万吨，那优质酒率供应的上吗？

A: 2019年整体销量16万吨，较2018年19万吨下降近3万吨，主要是系列酒品牌清理所致。生产量16万吨，此处“生产量”是指商品酒生产量，而不是基酒产量。公司酿酒生产运行正常，五粮液基酒的战略储备能够保障市场供应。

Q: 数字化营销系统是否能有效监控库存和窜货行为？

A: 对渠道库存和渠道货流秩序的透明化监控是消费品行业营销的的关键能力。通过2019年的渠道数字化，五粮液到终端的渠道透明度达到89.6%，再加上129个异常监控模型，可以有效的掌握渠道的货流动态和与异常。通过数字化平台，对异常的跟踪和处理的效率也大幅提高。2019年，五粮液基于数字化平台反馈的数据，对违反规定的商家进行了果断处理，有效改善了渠道秩序，让有长期发展目标、真正做市场的商家更加有信心，更愿意做市场投入，五粮液的渠道力有了明显的提升。

Q: 疫情之下，整体需求减少，公司对于批价的目标是多少？

A: 目前经典五粮液市场流通价格为920-930元，近期目标就是要实现流通价格959元，再下一步的工作目标就是保持价格稳定上升态势。

Q: 近几年公司一直在提升优质酒率，现在大概的优质酒率达到了什么样的水平？未来是否还有提升的空间？另外就是目前公司还有没有扩产的规划？

A: 五粮液的工艺是优中选优的工艺，生产的酒都是优质酒，目前我们只选取了其中15%-20%做五粮液，随着窖池持续老熟、酿酒专用粮基地建设、科技创新以及坚守传统工艺、发扬工匠精神，推进12万吨酿酒建设项目落地等，五粮液的占比将逐渐提升。

Q: 系列酒2019年规模有多大，主要大单品的规模和增速？今年的工作规划？未来5年工作规划？主要品牌最新战略目标？

A: 2019年，系列酒持续大刀阔斧清理高仿、低附加值品牌，优化产品体系，虽从短期来看销售收入有些影响，但有利于系列酒长远健康发展，最终形成与五粮液主品牌“双轮驱动”的发展态势。2019年公司实现销售额近100亿元，同口径同比增长55.15%（扣除已清理品牌）。 2020年公司销售收入目标达到100亿元以上；打造10亿元及以上营销大区2个、5亿元及以上营销大区3个；建设核心终端10万家、形象店1万家。 未来5年，公司力争实现销售额达到200亿元以上。同时，集中优势力量打造尖庄、五粮醇、五粮春、五粮特曲四大战略品牌，力争用5年左右时间将尖庄品牌打造成100亿元级大单品和“民酒类第一品牌”；将五粮醇品牌打造成50亿级大单品和“中价位醇香第一品牌”；将五粮春品牌打造成50亿级大单品；将五粮特曲打造成20亿级大单品和“特曲类第一品牌”。

Q: 在接下来的端午和国庆中秋小旺季，公司有开始准备什么营销方案来抓取市场机会？

A: 今年以来，面对疫情的冲击，公司围绕五粮液市场价格的提升，启动“两控一加快”工作，3月份提出了“减负减压、三损三补”的工作要求，即零售损失团购补、线下损失线上补、老品损失新品补，全力抢抓补偿性消费机遇。 一是零售损失团购补。在去年1218大会上，公司就提出今年的核心工作之一就是企业级团购。今年面对疫情导致的终端零售损失，团购更是作为弥补零售损失的主要方式。围绕接下来的端午、中秋、国庆等重要节庆，公司将聚焦消费意见领袖培育、团购企业节庆接待用酒和团购企业的内购会三个方面展开一系列配套动作。同时，为配合团购工作的开展，充分把握节日宴席举办的高峰期，公司推出了“禧庆时•五粮液”等宴席活动政策，目前市场反响良好，宴席动销增长明显。二是线下损失线上补。目前已经全面上线了五粮液官方商城和五粮液云店系统，通过线上销售服务加线下客情维护的新模式，增强消费者粘性，提升消费者购买体验，实现由“人找服务”到“服务找人”的转变，全方位满足消费者新消费需求。此外，我们今年还积极探索集消费、投资、收藏、存储、赠礼于一体的数字化消费新增长，公司在3月份已经发行了数字酒证项目，预计本月19号将正式启动销售，这将进一步增强五粮液的投资收藏属性，实现销售增量，弥补线下损失。 三是老品损失新品补。当前，公司除了在加快开发3000+价位产品之外，还将配套团购工作开发高端封藏定制酒、高端个性化产品等，为企业团购客户提供增值服务，提升消费体验，既推动团购工作的开展，同时通过更高价位、更高价值新产品的拓展，又积极弥补老品的销售损失。

Q: 2020年，产品结构方面有何规划？

A: 按照五粮液品牌“1+3”产品策略，2019年，公司已经发布了501五粮液，2020年公司将推出3000+价位五粮液产品，从而完善以价格梯度为区隔的纵向“1+3”产品矩阵：在纵向维度的“1”是指经典五粮液，“3”是指39度五粮液、3000+价位五粮液、501五粮液。同时，在以产品定位为区隔的横向维度，我们将在常规饮用型产品之外，拓展个性化定制酒、纪念酒、文化酒。

Q: 公司对商超卖场、电商、自营等新渠道的推进情况如何？

A: 商超卖场方面，完善KA标准管理制度、优化流程建设工作，实现规范化运营。强化营销战区对区域内各卖场体系、门店的协助管理及服务工作。 电商渠道方面，目前已建立五粮液自营线上官方商城，即将成立新零售公司，建立线上渠道的精准营销体系及消费者会员中心；同时继续与线上零售平台、新零售连锁、新型电商平台、银行特殊渠道深度合作，建立运营管理标准，把新零售公司建设成五粮液品牌宣传平台、产品销售平台和消费者互动平台。 自营渠道方面，今年计划在战略高地城市建设五粮液品牌体验中心，作为五粮液在高地市场的品牌文化展示平台，以及与核心消费意见领袖深层次交流互动的体验场所。

Q: 今年大商和小商的费用投放政策具体有哪些改变，针对疫情，对小商的会哪些倾斜政策？

A: 公司对五粮液品牌的大商、小商一视同仁，没有区别的费用投放政策。面对疫情，公司第一时间出台了《关于精准施策、不搞一刀切，切实做好近期市场重点工作的通知》。一是精准施策，不搞一刀切，优化计划配额。二是协助商家开拓团购销售，扩大动销；三是加快市场费用核报，并及时兑现终端积分奖励；四是加强客户服务，倾听市场心声，切实解决市场具体问题，针对疫情变化，厂商一心，同舟共济。

Q: 五粮液的库存情况，渠道库存和社会库存分别是多少？

A: 经典五粮液总体渠道库存率9%左右。

Q: 请问公司2019年商品酒销售量下降的原因是什么？

A: 销量下滑主要系系列酒品牌清理所致，同时通过系列酒产品的结构优化（清理低价位产品），推动中高价位产品销量增加，实现价格上升；高端五粮液产品量价齐升。

Q: 请问2020年预定目标能实现吗？为何一季度营收、利润增长，但现金流下降很多？

A: 疫情新形势对酒业行业短期带来较大影响，但不会出现周期性的变化。酒业行业向优势品牌集中、向优势产能集中、向优势产区集中的大趋势不会改变。公司已根据疫情情况，采取积极应对措施，坚持营收保持两位数以上增长的目标不动摇。 Q1现金流下降主要是，本年度春节较早，一季度营收回款大量体现在上一季度；公司按规定解缴相关税费形成现金净流出。

Q: 请问，五粮液的储存时间是和茅台一样五年吗？

A: 由于工艺原因，酱香型新酒味杂、不协调，因此酱香型必须存放三年以上才能出厂。浓香型新酒比较舒适顺口，储存一年即可出厂，但五粮液目前储存时间已达两年以上，将逐步达到三年以上。

Q: 请问二季度销售形势同比如何？

A: 当前消费正逐步恢复，从四月份动销情况来看，终端动销已恢复至正常水平的7成，五月应该比四月好，六月应该比五月好。我认为，中秋国庆有望恢复正常。

Q: 我们看到公司今年以来批价始终保持稳定，近期开始有小幅上升的趋势，想请教下公司春节后在渠道价格管理工作上有哪些具体举措，对未来价格趋势有何展望？

A: 今年面对疫情新形势，公司在年初第一时间发出了《关于精准施策、不搞一刀切，切实做好市场工作的通知》，对经销商计划进行分类调节；3月份以来，又启动“两控一加快”工作，开展五粮液的计划、配额、发运管理，严格管控发货，严格管控出货，确保每个阶段的量价平衡。我们的工作努力目标是第一步恢复至959元/瓶，未来始终保持五粮液市场价格的稳定和上升态势。

Q: 想请问一下领导，疫情对公司及行业影响的评估？可能的话，尽可能量化一些。

A: 疫情对白酒行业短期内带来一定影响，特别是2、3月份的聚饮消费，但不会出现周期性变化。白酒行业向优势品牌集中、向优势产能集中、向优势产区集中的大趋势不会改变。从一季度白酒上市公司披露的年报分析，此次疫情对区域白酒品牌影响远远大于全国性名酒品牌。

Q: 2019年五粮液酒实际完成销量多少吨？其中普五、1618、交杯和低度分别是多少？

A: 五粮液销量约2.5万吨，其中经典五粮液产品占比近七成。

Q: 五粮液员工持股是何时解禁？

A: 五粮液员工持股于2021年4月19日首期解禁。

Q: 一季度期间，疫情严重全国都在封锁，公司一季度为什么没受影响，而且业绩还在增长？

A: 疫情面前，公司进一步突出加强“三个优化”，加快“三个转型”。“三个优化”即加强计划优化、渠道优化以及结构优化，旨在提升市场应对水平；“三个转型”即加快机制转型、团队转型以及数字化转型，旨在提升组织应对能力。公司对经销商进行分类调节，科学精准施策，不搞一刀切；加快市场费用核保，切实维护经销商和终端利益；积极采取各项措施，应对市场变化。

Q: 请问公司早在2018年年报披落拥有20万吨以上固态发酵产能，公司计划2020年新增12万吨产能，但为何公司说在2020年末公司固态发酵最大产能为22万吨？20万吨加12万吨，那么最大产能应该是32万吨以上啊？

A: 计划新增的产能尚在建设过程中。

# 洋河股东大会纪要

时间：20200522

要点：突出M6+主导引领，双沟独立双品牌运作；品质、品格建设突破；机制改善，一商主导，厂商一体化；激励梳理，突出能动性；费用投放更加精准；市场梳理，省外还是突出M6+不再走循序渐进占有市场的老路子。2020年业绩目标保平。

RMK：公司的思路清晰，改革方向清晰，业绩稳定可以期待，但疫情之下、竞争+之下，业绩增速具有不确定性。关注第一个板块估值的优势，第二个疫情后动销改善，第三个是否有更加积极的信号，最近的比如M6+的价盘，市场端的信息特别是商务消费。

（一）2020目标能否保平：从三个维度做沟通。

1.目标的背景（转型及疫情）：2020年是调整转型关键时点，一定程度上对短期业绩产生影响；2.突然其来的新冠疫情，线下消费场景缺失白酒消费市场损失很大。3.确定了营收保平目标。

二季度的业绩预测：2季度以后，形势虽然有所好转，不完全乐观，四月份后消费市场有所回暖，公司各个渠道都有起色。市场恢复50%+，二季度业绩来说仍然存在一定压力。主要是三个方面原因，虽然市场回暖，恢复到正常水平还需要时间，去库存，去年同期基数大（历史高点）。

第三个：目标实现路径。一是持续技术创新，推进服务品质。推进基酒储能，加大技术课题攻关，技术创新。持续向消费者提供打动人心的拳头产品；带来更高品质品位。二、深度发动高端、次高端市场。立足产品特色化、个性化、强化高端品牌建设和发展。三、优化产品结构，分层重点提升。全力打造梦之蓝M6+、梦之蓝M9、梦之蓝三驾马车，抢占市场份额，提升高端占比。提升高端品牌领袖地位。，增长新的引擎。在次高端市场全面释放品牌势能。

继续发挥多品牌优势，双沟、洋河品牌强强联合，发扬名酒，构建核心产品矩阵，巩固夯实双品牌发展战略。同时全面优化营销结构。提升品牌形象，强化双沟。我们要进一步强化双沟品牌的准备，势能的释放。所以今年会把双沟品牌独立出来，专门成立双沟品牌的销售公司，配备强大的组织和人才优势。

四渠道转型；深化多元覆盖模式，深化合作转型，团队分工优化提高战斗力，要进一步强化费用的精准投放，分产品实现精细化操作，打通高效率通路，直达终端。强化经销商管理，建立渠道生态，实现对终端的高效产生，积极推动深入全国化运作。经销商管理和生态建设，多元化覆盖模式，保证终端及经销商利润水平，能赚到钱。坚定不移的推进各价位段战略产品的推广，力争省外市场稳定增长。省内市场份额稳定。

五是深化营销系统、品牌打造和用户经营的全面数字化管理。

（二）调整转型的具体内容、方法、方向、效果

刘总：调整内容以及将来的调整的方法，调整内容的方向，调整项目所表现出来的成果重点方面做一些分享。

第一方面，调整从建立一个厂商以及经销商体系的新型的生态模型入手，经过调整确立一商为主，多商配送的一个新型生态体系，早期多商并存，职责重叠造成经销商的无序竞争，还形成价格秩序的混乱。经过调整，逐步形成价格体系稳定中上扬，秩序逐步有序的基本局面，已经得到了事实的验证。

第二方面：关于组织分工，形成厂商一体化模型，关键在于分工原则，分工原则以资源和能力作为基础原则，根据厂商各方的资源和能力来确定谁为主导。如果在区域市场上，经销商有足够的资源和足够的能力，那么由经销商的领导，我们做配合，有的经销商技术能力具备，但是资金实力不具备，在这种情况下，是以我方主导，厂商主导。基本根据资金和能力分工，同时在配送过程中逐步形成了契约式的合作模型，大家知道在各自该干什么，这项工作正在推进。

第三是费用投放体系的重新确立。两大原则。第一以消费者为导向，消费者为终端点，争取消费者上帝的基本思维。第二点，根据产品不同确定费用率，这两项原则基本解决了最后的终极目标和投入、投资过程中产值最高效率。

第四方面主要是树立主导突出的双品牌战略模型。双品牌战略下，主导仍需突出。推出了梦6+，梦6+在品牌层面营造“下一个十年”填充和充实了品牌内涵。

第五方面主要表现为价值观和新型营销理念的再确定。

（三）品质突破取得的成效：

2019年我们在持续深化和开展绵柔经济运用的基础上，进一步推进了建筑企业的核心技术革命，目的是要站在更高的起点上，再创绵柔品的新高度，追求极致化的绵柔，能够让消费者既享受产品的高品质。所以这一年我们成功打造了M6+、苏酒头排酒以及1949封坛酒等多款好产品，赢得了广大消费者的高度赞誉和口碑。

（四）员工激励：

2019年10月29日，公司6届9次董事会审议通过了《关于回购部分社会公众股份的方案》，本次回购股份主要用于公司核心骨干员工实施股权激励，还有员工持股计划。截至2020年4月30日，公司已经使用资金5.53亿元回购股份599万股。未来公司仍然根据市场情况积极推进股份回购工作。具体股权激励方案在股份回购完全实施以后正式推出。

此外除了股权激励，公司也采取了多种方式的员工激励措施。一是薪酬体系的建立；二是完善人员培养体系；三是完善晋升通道，建立领导与非领导双晋升的通道。鼓励想做事的、肯定能做事的、重用做能事的、淘汰不做事，你追我赶，让想干事、能干事、干成事的能够晋升。

问答环节：

Q:M3、天、海是否会也复制M6+模式？

A:公司战略主导特色的多品牌战略。那么为什么要把M6+作为特色来解决？实际上需要领航人，需要确定洋河地位的率先典范。接下来是否以同样的方式来解决M3海天？不一定，M6+解决过程中，把市场的总体份额拓展更长远，也不是说其它产品没有拓展条件，我们认为在这个价位市场洋河有的独到优势，值得也应该去打造。

为海天这样的产品以及其他产品，它的推动者主要是谁？在现有的品牌影响情况下，如何去推动？首先必须明白。第一方面解决终端的推力：推动者主要在终端，在品牌影响力普遍存在的基础上，推动者首先是终端，终端首先是毛利价格体系，提高终端的利益来解决问题。从供给上解决问题；第二方面要进一步对品牌保鲜。保鲜的基本方式不一定采取M6+的方式，从广告营销、沟通的营销、消费者互动等等一两个部分，侧重在哪里？侧重在强调消费者体验式营销，跟消费者达成共识，达成互动，找准消费者做精准投放，是这样的发展；第三方面是队伍细分、专门的团队运营专门的价格带。过去是一个体系的营销队伍，所面对的消费者是不同体系不同层次的消费者，在转变过程中也需要把队伍单列出来，专业的销售团队来围绕目标对象做梳理，同时满足各个环节的需求。主要这三大体系来解决这一系列问题。

Q:品牌提升、运作的新思路？

A:关于品牌的塑造和提升，品牌既有现实层面，从白酒上也有历史文化的内涵。洋河在品牌塑造上应该说是独树一帜的。首先还是产品本身品质是第一位。绵柔技术使我们有了进一步提升品牌的技术，有品质的队伍支撑以后，品牌打造上面就有了支撑。第三个层面，高端品牌茅五梦。梦之蓝肯定是是作为双品牌战略品牌矩阵的引领品牌。M6+是梦之蓝目前要取得突破的地方。

M6+是次高端的品牌定位，M9、手工班作为高端品牌定位。公司更强调在M6+产品的发力。公司有个计划，用三年左右时间，把M6+从过去整个梦之蓝系列的百亿大单品打造成M6+一个产品的百亿大单品。为了实现这个目标，公司对整个梦系列、M6+品牌的打造，进行了全面的谋划。大家可以看到一整套的组合拳，从梦之蓝梦6＋的价值主张“下十年,更好的时代,值得更好的我们”。围绕M6+的塑造，围绕高度的媒体到我们地面，应该说品牌的战略，全面的爆发。这是品牌塑造的过程。希望通过梦6+的塑造，来提升整个梦系列的高增长，把高端次高端整合到一起的战略。所以这个方面会持续的去打造梦之蓝品牌的竞争空间。由品牌来引领。这一切还是要以强大的品质做保证。

Q:省外市场思路?

A:对于省外的市场，无疑是河南和山东。最近刘总分别对市场做了深入的调研，无论洋河还是双沟，都做了进一步的深化安排和布置。像河南、山东、浙江、河北、湖北等市场，在整个洋河的区域市场中占据了很重要的地位。目前遇到的挑战是什么？在我看来是两大挑战。第一大挑战，升级没有完成，高端化的品牌地位在这样的市场没有确定。第二方面的问题，从品牌层面来讲，系列产品有下行的可能性，下行的可能性原因是什么呢？我们找到了关键点，其实也就是找到了解决方案，导致的原因基本上是库存过大，费用投向不针对。

围绕第一个问题，在河南、东两个市场，我们要把梦之蓝，特别当前推广的M6+，地位和将来的取向牢固树立起来。不要再走循序渐进的发展道路，要突破;第二方面策略是库存的梳理以及结构不合理的梳理，投向体系的梳理，整个梳理应该说已见成效。同时在投向过程中，特别是河南市场，过去是以烟酒店为中心，现在全面转型，以消费者为中心，整体变革会推动稳定系列产品的目前所在局面。

发展瓶颈问题，就是说靠什么增长？是否能够确立品牌的地位？一系列问题变得十分重要，同时通过事实已经能够证明的是可以确定的。那么长期来看，对省外市场，还要像管理江苏，进一步深化管理。所谓人的行为，员工的行为导向上进一步明晰管理的精细化，对不同品牌的差异化进一步去推动，来逐渐解决一些发展的问题。

Q:在推广高端产品，特别是M6+，有哪些困难？怎么看待省内的竞争情况，因为这几年包括今世缘的国缘系列或者V系列以及古井在江苏省内有比较大的动作?

梦之蓝推广过程中遇到的问题：在推广M6+过程在起步阶段，难度非常大。为什么？经销商、终端商要清楚地看到梦6变成M6+的逻辑、想干嘛、能否解决这些问题？实际上基本的市场现状是什么呢？如何稳定进一步提升M6+为代表的梦之蓝在品牌上的定位，这是基本出发点，它是责任担当者。那么难点在哪里？难点是市场表现价格大幅提升，这个是整个问题的难点。那么难点又怎么解决呢？难点由卖点来解决。

实际上是M6+一个体系型的推广方式。首先是品质，其次是品格，第三是商业模型。这三条决定了M6+的成长路线。品质：M6+在绵柔中不乏层次感，不乏饱和度，这一点在消费者饮后已经明显感觉。第二个是品格，不仅有品质还有品格。那么在中高端这个价位上，特别是次高端以上的500以上的价格，是多品牌竞争。在这个价位段如果获得市场份额，一方面是整体企业形象及地位的提升，另一方面企业的获利能力在发展的动能会提升。第三是运作商业模式：刚才董事长也讲了，在运作商业模式上，我们是多层次多体系配套的，这个没必要去细讲，包括经销商环节，数字化手段的经销商、终端、消费者三轮驱动。同时把品牌的梦想、理念在运营过程中都得以体现，进一步弘扬品牌的价值感。

省内竞争，关注竞争对手问题，竞争对手的存在说明市场的存在，没有竞争对手的地方是非常可怕的地方，因为他蛋糕不大。江苏市场作为非常广阔的土地，富裕的程度，在全国排前列。对手都来争夺这样的市场很正常。作为本土的品牌，共同竞争市场，实际上要正确理解竞争这两个字，什么是竞争？竞争是围绕消费者需求，寻找有效的方式。竞争对手如果找到了自己的消费群体，我们也是区别找到了另一个消费群体，所以从基本逻辑上不要过多担忧。

Q:疫情之后，政府开支缩减，对公司会有什么影响；对次高端、高端消费会有什么影响。具体到运作方式，团购上该如何做。（非刚性需求会压缩50%以上。）

A:消费受到一定的压力，但是消费升级是肯定的。消费升级不仅是品类升级价格升级，更多是性价比升级。从过去的几年情况来看，也是比较具体、比较现实。过去几年来，白酒消费市场总量处于下降的趋势，而总额是上升趋势。说明大家少喝酒喝好酒。喝好酒是指更高的性价比。实际上我们刚才反复强调的，M6+迎合这种消费的升级。

M6+我们期待不是凭空而来；一方面是对个消费市场的大势来进行考虑，另一方面是能力的定位。所以我们要契合这个时代。不会说新冠疫情出现后，经济发展受阻，美国搞事以后，这个时代就会有问题。我们仍然坚信这是更好的时代。这是以高端品牌引领作为消费升级。

升级的趋势、消费者不断的少喝酒喝好酒的理念，关注健康，关注享受，关注自我陶醉，一定是主流。

Q:产品战略？

A:愿景是要做一个什么企业？过去说要要打造酒业帝国；五米五度地定位。聚焦酒、聚焦白酒，有远见有能力地企业。这个是我们的能力所在。不同层面来做不同产品。整个企业是高度的引领，高度的品牌发展。梦系列M6+一定是引领整个产品系列的。多品牌肯定会做，但不会去牺牲某个品牌去成就其他品牌，而是不同品牌不同的层面发挥各方面的作用，公司是一个大的中台、后台，保证有能力百花齐放，共同面对市场。强调M6+强调高端，各档次百花齐放。

# 华致酒纪要

公司要点：华致名酒库、华致优选、线上高增长；线下网点拓展，同店增长；1Q20逆势增长（结构高端，受疫情影响小）；提高总经销产品比重。

公司从成立至今构建了包括有华致酒行、华致酒库、华致名酒库、零售网点、ka、卖场、团购、电商、终端供应商，也就是经销商在内的全渠道营销网络体系。公司主要经营的产品包括有飞天茅台、普通五粮液等等，公司也和国内一些知名的酒企合作开发，并且独家经销了很多的酒品，比如包括五粮液年份酒、贵州茅台金、荷花酒、钓鱼台精品酒，公司和古井贡酒、汾酒还有洋河等也都有总分销的产品。

19年全年公司实现营收37.38亿，同比增长37.38%，实现归母净利润3.19亿，同比增长72.06%。一季度的话，公司实现营收是将近13个亿，同比增长将近15%，实现规模净利润9778万，同比增长是10个多点。

19年公司的一些主要工作。在渠道方面的话，公司继续推进、华致酒库的全国布局。5月份的时候，公司对华致酒库的品牌进行了一个升级，迭代成为华致名酒库。19年全年，公司门店的数量，包括华致酒行、华致酒库的门店数量同比增长28%。单店销售收入增长同比39%。相较于上半年，下半年门店数量和单店收入的增速这块其实是实现了加速的。19年上半年，公司也是推出了华致优选的微信小程序，主要经营包括有茅台、17大老酒、53大名优老酒，还包括有一些名庄葡萄酒、日本清酒、还有威士忌、精酿啤酒、燕窝等等。华致优选是一个针对大c的电商平台。华致优选从上线到现在也是迭代在做不断功能的尝试。

用户体验和转化率，包括客单价也是不断的在提升。一个亮点就是我们报告期内，包括华致优选在内，我们电商渠道的收入同比增长超过4倍，达到1.74亿元，营收占比也从1.25%提升到4.64%。未来的话在华致优选这块，也是一个未来战略的重点发展方向。公司也会持续拓宽产品品类，不断完善产品结构，积极地去扩张电商业务。

去年在产品方面，公司也是有一些动作，在白酒方面公司和钓鱼台酒业联合开发，并且独家代理了钓鱼台精品酒，也就是俗称的铁盖钓鱼台。公司也是成为法国佩兰家族、农庄世家酒庄，福利酒庄、创始之源、波尔多红葡萄酒、在中国地区的独家代理商。基本情况就是这些。

Q:门店的开工复工的情况，现在是什么样的水平？

A:公司门店其实五一节前已经几乎是实现完全复工了，除非是极个别管控的非常严格的区域，基本上是完全复工了。其实我们在五一节前已经感受到比较明显的复苏，相对二三月份来讲.站在我们这边的角度去看，基本上疫情最艰难的时候已经过去了。因为我们是全国连锁的酒行，全国这样看下来的话，其实有一些区域，特别是像江苏、浙江一带，包括湖南，很多门店基本上经营水平已经能达到疫情前的正常状况了，所以说目前还是比较乐观。

Q:终端动销看,五一较五一前恢复了多少？

A:五一的话，因为我是在北京公司办公。北京应该是全国现在管理最严格的区域。五一前绝对是不能说完全恢复，但是已经恢复到相对正常运营的状况了，基本上大家在五一期间正常的这些聚餐宴请是已经恢复了。所以说目前动销情况我们觉得还是比较良好，当然是没有完全恢复到疫情前的水平，但是有这个趋势了，应该是在趋好的状态中。

其实我看数据，二三月份的时候，甚至看像湖南，江苏、浙江个别地方其实都已经基本上是没有任何管控了，大家都吃喝都已经恢复正常了，和北京可以说是完全不一样的景象。北京到现在的话应该还是管理比较严格，但是除了北京其他区域都还好。我同事上周去深圳出差，深圳那边已经是完全正常的吃喝了。特别是像茅台和五粮液，其实它主要针对的是一些高端的公务商务宴请。所以说它其实受到影响的幅度相对又会更弱一些，因为它的需求刚需性是更强一些的。

Q:拓展时间是会集中在六七月份第三季度，还是说会是下半年整个半年的一个情况？

A:这个要看业务人员这边的节奏，目前稳步在做，应该还是相对平均的，不太有集中去做的过程。具体的话要看他们的具体转变的情况，因为其实合作是一个比较长的过程，也有比较长的考察期和尽职调查的阶段。所以说节奏上的话就是稳步推进，不太会集中去搞。

Q:公司也是独代了像波尔多的一款葡萄酒，现在不知道这款葡萄酒的一个情况是怎么样的？然后公司在其他非白酒的品类上，后面是什么样的规划？比方说后面就是计划把这一块在公司收入当中的占比做到百分之多少？

A:我们是18年签的和奔富母公司富邑集团的一个战略合作协议，我们在富邑之前其实是和美国星座集团签的协议，相当于从星座转到了富邑。其实也是看奔富在我们国家大众消费层面，目前应该算是认知度最高，也是量最大的这样葡萄酒品牌。所以说我们和奔富合作了以后，葡萄酒这一块业务，相较整个葡萄酒行业其实还是逆势上涨，而且增速也是比较快。

未来的话公司每年都在持续的去做产品扩张，去年其实也是拿下了富邑旗下的另外一款酒品，然后也拿下了农庄世家酒庄。今年的话在葡萄酒这方面也会有一些动作，只是说我们国家在葡萄酒消费这一块，可能还处在一个消费者教育期。所以说我们一直在努力去做这个工作，但是受限于消费者习惯等等各方面，葡萄酒这块不太会看到一个很快的增长。

Q:公司现在的葡萄酒在疫情期间的动销情况表现是怎么样的？因为一季度公司整个业绩还是不错的，是不是主要的业绩增长还是来自于像茅五，然后其他的品类包括葡萄酒还有其他品牌的一些白酒，他们的动销情况在疫情期间有没有受到影响？然后疫情之后现在有没有恢复？

A:我们这边主要其实还是茅五。疫情期间比较明显的一点是，威士忌还有清酒这块卖的还不错。从行业看的话，过去两年，我们国家进口烈性酒增速挺快的。我们这边也是符合整体市场的一个趋势，现在威士忌、清酒等等确实是表现挺好的，之前做了一个清酒节，也是上了几款比较热门的产品，也是消费者反映很好。目前的话公司的结构还是以茅五为主，应该说是收入占比是达到百分之八十几，未来的话希望能进一步提升总经销酒品的占比，因为毕竟它的毛利水平是比较高的。这个可能不限于是葡萄酒或者白酒，我们希望的话是提升所有总经销产品的占比，就是一个整体的行为，不太特别去区分说葡萄酒要做多少，白酒多少。我们其实是按流量产品和总经销酒品这样去区分的。

Q:疫情这段时间茅五相对表现会好一点，但是其他的酒品可能还是相对会弱一点的，但最近应该是差不多随着门店的人流恢复也就恢复了？

A:疫情对于高端酒的影响其实是低于终端酒的。应该说是两端影响是偏弱，一个是高端的茅五，还有一部分比较低端的酒，刚需型的，像牛栏山之类的。其实两端的话受影响相对小一些，我觉得受影响比较大的其实是中等价位的酒。这三类酒打的是完全不同的人群，高端酒其实打的就是商务公务用品，像牛栏山，打的就是日常的刚需型消费。所以说这两点其实都是刚需性比较强的，中端打的是日常的亲友聚会。所以说这些是在疫情期间是受到最大影响的。所以我相信在疫情过后的话，反弹也是最明显。

Q:华致优选电商平台，或者说小程序，在这个平台上，当时的初衷是怎么想的？未来的话这个平台会有怎么样的一个发展目标？

A：华致优选是公司的一个重要的营销渠道，大家可以看出来，在整个全渠道营销网络体系里面，目前两个主力的发力点，一个是华致酒库，另外一个是华致优选。华致优选它是公司作为新零售的一个试水。我们的打法有一个算是优势，也是一个独特之处，我们线下门店是可以给我们线上的平台直接进行引流的。因为高端酒水在交易的过程中，它比较大的一个所谓的痛点，其实就是信任的问题。酒水的话平均客单价又比较高，一件茅台动辄就几万甚至是几十万都是有可能的。所以说消费者其实是不太会在一个陌生的平台去买这个东西的，但是我们的很多华致优选的客户，其实是华致酒行华致酒库的客户，华致优选它解决的核心的问题就是仓储物流的问题。因为我们的门店店铺面积，特别是现在华致酒库的店铺面积都不是太大，平均面积也就是七八十平差不多了，甚至还有更小的。它的库存都是比较有限，可以展示陈列的商品数量也是比较有限的。

所以说基于这种情况，消费者的多元化需求，很多时候很难通过一个门店来满足的。这个时候我们把华致优选推出来了，华致优选相当于变成了所有门店的一个仓库，可以这样去理解。我们一些核心的城市，是能够做到在三天之内就完成送货的，甚至说像北京、上海等等，甚至有可能是能够当日达的。所以说现在我们很多加盟的客户，甚至会通过我们华致优选进行备货，因为消费者相信和认准的其实是华致酒行的这个品牌。所以说现在门店的展示作用比较好的起到了对我们华致优选的引流作用。另外这次疫情其实也是相当于助推了我们华致优选的发展。因为现在高端酒水的购买主要还是以线下为主，我觉得可以说是95%以上，还是线下团购为主。这次疫情期间的话，因为是大年三十儿差不多疫情就全国爆发了，所以公司之前其实已经做好了准备，过年期间我们华致优选是没有停工的。我们是和顺丰这边做了合作，因为顺丰春节期间也没有休假，所以说保证我们春节期间也可以满足客户对于酒水的需求。不然的话平时春节前一般提前一个礼拜，快递物流差不多就停了。节后可能又要一个礼拜物流才会恢复，所以相当于影响将近三周的动销。

但是有华致优选叠加这次疫情的影响，相当于是相应平滑了我们春节期间的销售。虽然现在华致优选占比还不是太大，但是增速还是比较快的。消费者也是比较认可，复购率是很高的。特别还有春节期间，其实茅台五粮液都受到疫情影响有一定的价格下跌。所以说其实有不少客户，包括就像我一些朋友，大家也都是通过优选做了一些存货。因为毕竟疫情恢复之后，疫情期间耽误了很多商务、接待、应酬，包括一些亲友聚会，还是要重新约起来。所以说大家也是看到现在茅台价格确实比较低，有提前备货的这种状况，所以说得到了比较好的发展。包括疫情期间，有几天我们茅台甚至出现了断货的情况，因为确实价格是比去年高峰的时候跌了可能有500多块钱，确实是比较划算现在囤货的话。

我补充一点，还有一个我觉得解决了一个问题，其实国家现在酒水流通渠道这一块，还是非常分散的，主要的渠道其实还是烟酒店，夫妻老婆店这些零售网点.也就是我们经常俗称的小b,包括我们自己的客户小b渠道占比也是很大的。其实小b它的核心的问题是资金实力不是特别的大，在资金实力不太强的时候，可能对于库存他就会很谨慎。包括在采购方面可能也很谨慎，他很难去提前备货之类的。包括也像您刚才讲的，有一些可能老年份的酒或者一些比较稀缺品种的酒，其实正常的一些小b是很难去备这个货，因为它的周转率其实是比较低的。可能说他买下来之后，如果一年没办法实现动销，等于他这个钱一直就要压在这了。所以说我们华致优选的话，有解决这个问题，相当于我们这边去帮他做了垫资和库存，所以说就解决了小b的后顾之忧。相当于他们只要做销售就好了，没有其他方面的一些担心。我们的小b库存水平都不是太高的，我们也没有给他们账期。所以说这一点对他们吸引力是比较大的。

总结:因为经销商最在意的就是现金流，资金的流动起来才能赚钱，如果说积压太多的话，特别是小b，流动性就差。我觉得这个的确也是解决了流通发展过程中一个痛点。

Q:同店增速能否帮忙拆解，量价结构的贡献，未来驱动因素是什么？

A:从数据上看的话，价格的贡献是大于量的，因为同店收入的增速是高于数量的增速。未来的增量一部分是来源于我们持续的展店，另外一部分也是来源于门店单店对收入的贡献不断提升。我们核心的商业模式是通过流量型产品，包括飞天茅台，还有普五，去带动独代的产品，包括像荷花、钓鱼台这些高毛利的独代产品的销售。

我们核心的商业模式其实是在这里。目前的话我们的收入也好，利润也好，主要其实还是来源于茅台、五粮液。独代的这些产品占比还是比较低，未来的话是希望能进一步提升这些总经销酒品对于我们的收入利润的贡献，不断去改善收入结构。

Q:to b业务及增加门数批商，优选业务占比及利润率。

A:我们to b业务应该是占到至少是95%的。优选现在就是个位数，因为整个电商渠道现在占比是不到5个点的。在利润率这块的话，利润率比较高的渠道是团购渠道，因为我们是合并统计的，团购电商的话它相对毛利率会高一些，因为这是一块to c的业务。to c的话，消费者他购买能力，包括一些采购量也会比较低，所以说这一块它毛利水平会比较高。因为to b业务是要给下游的这些客户一部分利润空间。在我们所有to b的渠道里，包括k a，零售网点，品牌门店，他们之间的毛利水平没有特别大的差异，ka的话会相对低一点点。

Q:下游客户to b和to c的占比。

A:我们公司其实是一个批发商，所以说所有的品牌门店也好，然后一些小b也好，其实都是我们的加盟客户。我们的真正的零售渠道，to c的渠道，其实就是华致优选，目前占比比较低，是低个位数，主要还是to b业务为主。

Q:因为华致优选聊的比较多，可能投资者以为c端这块占的比较大。刚刚童总也介绍了，这个平台是19年正式运营的是吧？

A:19年开始正式开始的，去年4月份开始试运营的，因为它是去年的重点工作，所以说着力的去介绍一下，包括运行期间表现也还比较亮眼。

Q:公司代理的荷花和铁盖钓鱼台，目前的销售的一个情况，和大概的体量。

A:荷花其实已经是一个越来越成熟的产品，因为它从推出到现在已经是将近两年的时间了，本身是有先发品牌认知度的优势。然后其次我们这边去年的话应该是做了几百场的荷花品鉴会。所以说荷花这个品牌认知度是不断的在提升，而且包括在各地也设了很多的荷花品鉴馆。今年的话荷花这边会推出一款叫红五，那就是一个红色的荷花，定位会差不多在三四百块钱价格带，比之前的定位应该是相对低一点，去满足我们中端消费者的消费需求。这是荷花今年重点的一个发力点。钓鱼台和荷花打的人群是不太一样的，因为钓鱼台的批价都是千元以上的，酒体也是非常好，之前我们在股东大会上，我们这边还做了荷花和飞天的一个盲品，它的酒体是非常好的，然后千元以上的酒，再加上钓鱼台 IP本身它的调性也是比较高端的。所以说我们对钓鱼台的推广，其实第一是销售的时候本身采用预售制，这边目前是只开放给我们一些评分评级比较高的加盟客户，才开放他们做销售的，所以说我们本身在销售的时候采的是预售制，并不是所有门店想拿货都可以拿的。我们也是希望从渠道上就先把产品的品质表现出来。

另外一点就是我们在对它推广的时候是没有做大面积的推广的，我们更多的是通过像一些高端社群精准投放，包括有一些像思想会一些活动，我们去对他做推荐。我们其实对钓鱼台的定位应该是能够达到像青花郎这样的等级。目前，从去年四季度包括今年一季度，在钓鱼台这边增长还是非常显著的。

Q:我们招聘加盟商的标准是什么？如何保证他们卖的都是真酒？

A:我们这边加盟商很大一部分，其实是从我们之前合作的终端网点零售网点，我把它升级成为了我们的品牌门店，华致酒库。华致酒库，合作标准就是我们不接受新的客户，我们其实是要求加盟商一定要有酒水行业或者说相似行业，比如说像烟、茶至少是三年以上的从业经验的。你要有一个比较稳定的销售渠道，还有客源，还有一个相对稳定的办公场所。从一开始其实选的就是这样子的一批合作伙伴。卖假酒的人他更多的一个状态，是打一枪换一个地儿，他很难在一个地方一待待个两三年，很难有自己稳定的客群。所以说它从本身的属性上其实就是不太一样的。从一开始其实挑选的就是我们有一定合作基础的这些门店，我们把它变成我们华致酒库之前，有半年的这样的一个类似试用期的所谓的试销的过程。

我们是通过这半年对他对我们各项管理规定的执行情况、落实情况，包括它的销售情况进行一个考核。可能他过了这6个月的一个试销期，我们这边会给他做一个转正。此外的话，我们这边也会有像保证金制度签订经销协议等等，这样一些相应的合同条款方面的管控，我们也会做一些像日常的巡店、飞行检查等等。

公司今年3月份也是正式出了一个规定，未来的话所有的华致酒行、华致酒库的茅台、五粮液，还有拉菲，这三种产品是必须向华致酒行进货的。之前的话我们是只要求他们对其他的供应商渠道进行一个备案。从3月23号以后，我们这边是要求所有的都从华致酒行订货了。所以说从这点上应该是从源头上彻底斩断了假酒的问题，因为其实造假核心它就是存在于茅台、五粮液，甚至说就是茅台。

Q:请问公司全国布局，这是会打乱酒厂的布局，形成跨省串货吗？

A:不存在的，酒水行业它最严重的两点，一个串货，另外一点是价格。这两点坚持的去执行厂商的相关政策的。这也是为什么像茅台、五粮液这种一线的上游酒厂愿意和像华致酒行这样的大商合作，是因为我们对他的各项管理政策严格的去执行。因为我们也是上市公司，然后在这个行业做了也有十几年了，还是比较规范的。我们也是连续多年是评上了茅台和五粮液的五星六星经销商的，这方面就是不存在。我们对包括下游客户关于价格管控，还有窜货方面，管理也是非常严格的。

我们大商的话，还是要起到一个表率作用。另外我们和茅台、五粮液都有我们联合开发还有总经销的产品，一个是金茅台，一个是五粮液年份酒。我们这两个产品其实也都是和他们股份公司联合去开发的。所以说窜货包括价格管控，我们其实是利益共同体，所以说我们肯定是坚决维护。

Q:茅台、五粮液今年零售价和批发价有些回落，会不会对今年毛利率带来压力？

A:目前看的话还好，如果说它的终端零售价有所下调的话，其实一批价也会相应的下调。所以说是相应同步在变动。具体年末的时候，它毛利水平还是要重点看一下下半年的情况，因为毕竟下半年有一个中秋，还有十一这两个大假，包括有一些明年春节的提前备货。所以说下半年还是酒水比较重的一年，然后包括今年受到疫情的影响，很多公务商务活动其实有所递延，所以说相信下半年应该会有所反弹。

补充：批价应该在2250-2300的这么一个水平，应该还是相对比较平稳的状态。五粮液的情况，现在的批价应该是在910-920这样的一个水平，应该也是相对平稳的状态。当然受影响还是疫情对消费需求的短期影响，可能随着今年五一包括端午这些小旺季，我们觉得都陆续的会有修复，这跟国内目前的疫情防控的成果也是密切相关的。

Q:酒厂的经销商是按省来划分，公司可以全国调货，会打破原来的经销体系吗？会损害原来省份的经销商，他们反对吗？

A:这个其实不太存在，我们茅台是北京、长沙还有上海公司，全部都是有配额的，所以说现在应该是近两年了据我所知，这两年的飞天茅台应该是只能在上面这几个区域销售的。像五粮液的话，应该说是几乎所有的子公司都跟五粮液这边是单独签的有协议的，所以说也是公司的一个优势，因为我们是全国性的一个酒行，在全国都有店，在全国也其实都有分公司了。所以说其实只要通过这些子公司去争取配额，然后在当地销售的话，其实不会存在区域串货的问题。茅台的话，它的管控其实是对于近两年的，价格和区域都是如此。对于老酒包括一些非标，其实是没有相关的管控。

Q:终端门店从前从五粮液省级经销商进货，现在来我们这是基于什么考虑？有很多优惠吗？

A:其实我们吸引终端的这些加盟客户，其实不是太靠像茅五这样的流量产品，其实我们更多吸引他们的点是这些高毛利的独代的产品，我们其实和这些客户在签协议的时候，我们也其实没有签过茅台、五粮液等等，更多的客户其实还是第一是认准了华致酒行保真的品牌。第二，希望能拿到我们总经销产品的经销权，这个是他们和我们合作的主要动力。其实如果和我们拿货的话，因为我们是五粮液非常大的经销商，我们按照我们的采购金额和他们的年报前五大去比的话，我们这边应该是临近五粮液的前五大经销商的，所以说我们作为一个大商本身，就是量也好，价格也好都是有比较大的优势，即便是流量型产品跟我们采购也其实是比较有吸引力的，对于这些终端客户而言。

Q:五粮液一批价低的时候是否有配合其他酒搭售？一批价企稳后公司及客户的盈利水平有多大改善？

A:我们没有出现过搭售的情况。五粮液在我们的体系内，它的价格还有毛利水平都是相对稳定的，包括从去年一直到今年，五粮液一直在做控价的工作，所以说对于我们而言，毛利水平没有太大波动，我们也不太会低价抛货。

Q:第1个就是年初的时候我们公司有没有制定今年的一个终端门店，还有华致酒库扩张计划？1-4月份的话，也是观察到有疫情的因素，现在五六月份可能出差上，不知道有没有受到限制，然后公司全年现在会不会改变年初的扩张计划？

A:我们今年是计划开到300家左右的华致酒库数量，门店拓展方面整体思路是质量大于数量，我们希望是能够和真正有销售能力，然后认同我们的管理理念的这些客户，去合作和加盟。

上半年的话确实转变是受到了疫情的影响，但是目前是没有调整我们的开店计划，因为其实疫情期间我们有做一些前期的尽职调查，包括一些资料准备，客情维护等等相应的工作。所以说其实等管控疫情一结束，可以马上去一块来做。出差应该个别区域还是有一些管控，但是其实现在连北京都已经放开了。所以说相对来讲的话没有太多阻碍了，我们这边应该是从上上周就已经开始有差旅活动了。

Q:请问茅台五粮液渠道库存情况如何？茅台社会库存如何？

A:社会库存我可能很难回复您，因为我们其实也就是一个经销商，可能很难去判断整体的情况。在我们公司的话，其实茅台、五粮液作为流量型产品，标品的话周转其实都是相对比较快的，飞天茅台还有普五。有一些非标产品，或者说一些高单价的老年份茅台，包括一些年份酒等等，这些它的库存周期会比较长，因为它的需求可能相对弱一些，但是像飞天普五周转是比较快的。

Q:加盟商可以卖其他品牌吗？卖剑南春等。他们自己进货可能出现假酒吗？

A:可以的，但是他们的进货渠道要在我们这边备案。其实假酒的话主要还是存在于茅台、五粮液。所以说应该说是管控了茅台和五粮液，应该说是管控绝大部分的假酒。

# 百威亚太

将销售人员资源投入到家庭端，额外的费用投放对冲了部分餐饮端的下滑。1-4月份取得如下成就。

（1）中国：受益于系列活动，1月前三周开始强劲增长；在1月下旬爆发期间-餐馆和夜生活关闭-家庭端也有下降，但EC显著加快。第一季度，电商渠道的销量双位数增长了DD，新零售子渠道的销量增长了三位数，如美团、饿了么、河马。-家庭频道-凭借高端和超高端细分市场，销售额上市场份额增加（尼尔森）；3月以来，复苏势头喜人。

-在爆发期间，重新分配我们的资源刺激消费。例如在关键地区的社区购买计划，以促进团购，其电子俱乐部计划，与电子体育KOL合作举办直播活动

-四月份：超过95%的家庭频道、超过85%的餐厅和超过25%的夜生活在4月底重新开放。我们估计4月份我们在中国的销售量下降了大约17%，并保持健康库存水平

（2）韩国方面，疫情在2月下旬恶化，需求明显下降主要在前期渠道；但3月中旬以来，消费者情绪开始好转。将继续推广Cass

估计季度市场份额增长主要由韩国餐厅的家庭等份额增长推动；2020年4月，我们看到了一个令人鼓舞的商业复苏趋势。虽然由于去年价格上涨，我们的收入很难增加，但我们对今年剩余时间在韩国的商业计划感到兴奋

（3）印度：3月24日至5月17日停业以来，目前已获得恢复运营的许可，目前在家庭渠道的销量占多数

（4）越南等东盟市场，第二季度影响将更为显著

第一季度结果

-销量量下降42%，受COVID-19爆发影响；较大的降幅由于去年基数高显得降幅更大（1Q19韩国成交量上升，2019年4月实施的价格上涨推动）；-销量下降影响，收入下降了39%，单价增长5.7%是由有利的国家组合、中国持续的高端化和韩国税收改革带来的好处推动的；-SG&A下降10.8%，主要是由于分销和销售及营销费用降低；-税务费用包括韩国税务审计应计3400万美元；-截至4月20日，我们的现金头寸已超过9亿。将继续严格执行财务纪律，销售、营销和资本支出投资，为股东带来长期价值。

Q： ASP在中国长大，好奇为什么高档啤酒会受到强烈冲击，但ASP还是涨了，溢价，税收优惠，

A：单价增加；-尽管渠道组合为负，但价格的主要驱动力是高端化；-尽管夜总渠道产生了负面影响，但在我们啤酒市场的每个渠道中，高端化现象在第一季度仍在继续；-在所有渠道中，第一季度的高端、超高端比去年贡献更多；单位收入受益于高端化和税收影响整体增长；-目前库存非常健康，因为做了活动，但高端化趋势仍是主流。

Q： 中国的提价计划，定价策略，产品价格趋势。

A：高端化为主，也会根据各个省的不同、渠道的不同寻找价格提升的机会和时点。

Q：开业率、开业壁垒，是否有门店永久关闭：

A：餐饮开工情况跟社会隔离政策有关；中国目前开业情况不同渠道、城市都不同。中韩在Cov-19方面比较稳定，在餐厅开业方面放松。-今天->中餐馆重新开张的价格接近我们的啤酒销售同比情况，夜场即将恢复。影响只是暂时的，夜场对百威很重要。

Q： 长期增长机会

-在成熟市场，高端超高端销售额占比约为35%-45%，而中国占比为16%；长期发展趋势不变，疫情影响是暂时的，其后将重新恢复正常增长；高端化趋势不变。

Q：可能的风险&机会

-未来Cov-19病例可能增加，政府如何处理，隔离措施是否得当决定了市场回复情况。-复苏步伐（中国商业复苏趋势令人鼓舞，周而复始）。据估计，到2020年4月底，家庭订单恢复95%以上、餐厅恢复85%以上、夜场25%以上恢复。

A：高端能力最强，高端化在中国仍然是一个巨大的机会；在地理上有很多扩张的机会；电子商务的机会；持续关注并购机会。

Q： 中国第二季度将比第一季度有所改善，未来几个季度的利润率复苏情况如何？消费下降，看到对啤酒有什么影响吗？

A：开业率较高，销售渠道一周比一周改善；--中国4月成交量为17%，好于第一季度。随着一周又一周的改善，看到更多的重新开张；-产品组合高端化推动盈利增长。-希望以后渠道组合会有所改善（尤其是夜场开业）；由于固定成本部分无法缩减，每次量的冲击都会带来利润率下降。

今年没有业绩，但预计后面的期间成交量会改善，渠道会恢复，我们应该会看到利润率提高。

Q： 韩国的竞争越来越激烈，有什么看法吗？管理层如何应对？

A：-我们看到韩国自2月底以来一周又一周的复苏；-我们很高兴看到韩国的季度来看市场份额有所增长（今年第1季度较第4季度有所增长）-家庭渠道表现良好--韩国餐厅，我们看到市场份额增加-对我们在韩国的战略充满信心，品牌处于领先，以及韩国排名前五的优质产品组合

Q： 中国现在的库存情况如何，尤其是在夜场方面？如果有产品快过期了，你将如何帮助经销商清理库存？

A：已经开始在各个地区去库存；-中国——今年前三周开局强劲，导致库存水平上升，尤其是在贸易方面。现在，4月底，回到健康水平，所以批发商不会把太多的现金投入高库存水平。这也有助于我们在第二节开始时保持正确的水平

-一些特定的场馆，如夜场还没有开放，我其开业后才能了解到库存水平；-绝大多数客户和批发商都处于健康库存状态。

-2019年第二季度末，库存水平可能会高于正常水平，仅仅是以去年6月批发商的库存盘点速度计算，这种速度可能在6月至7月之间发生变化。如果我们回顾一下中国的历史，6月到7月间，随着批发商为夏季备货。

Q： 中国员工内部目标激励

A：-根据情况，我们对员工的目标是灵活的；-将为所有一线员工提供夏季奖励；-管理关键绩效指标，目前没改变。

Q： 夏天的时候，我们是否预见到一个旺季，我们如何准备？如何平衡成本控制

A：未来几周会开启创新的商业计划。

Q： 长期增长前景？

A；亚太市场的相互补充和平衡；-展望2021年，相信我们的商业战略仍然有效。-在中国，高端化然是一个巨大的机遇；-电商和城市化有望促进；-2021年区域扩张仍是机遇；-O2O仍然是我们的首要任务

Q： 高端的竞争？例如CRB在高端的布局

A：-密切关注竞争对手的产品发布；-公司非常强大的投资组合-较强的竞争优势，高端产品处于绝对领先；公司非常重视高端市场，有专门的团队；不断创新；并购blue girl。

# 华润啤酒

## 业绩介绍

公司营业额/EBIT分别增长了4%/48%。扣除组织重塑、减值等影响，EBIT增长20%。股东应占比例同增34%，派息比例为41%，ROE从2018年的5.2%增长至6.8%。公司有近20亿的现金在手，保证公司的财务健康。分拆来看：量2019年增长1.3%，价2019年增长2.8%。毛利润率增长1.7pcts，公司产品升级持续进行。从雪花品类历史来看，品类逐渐丰富，从勇闯天涯至SuperX、再到马尔斯绿，最终升级到匠心营造、脸谱。喜力品牌方面，公司Sol等产品逐步出现。公司EBIT持续改善，高端化改造、组织重塑、产能优化的效益逐步体现。从过去的20年来，公司与合作伙伴持续做好公司、不断改善业绩。

## 疫情的影响以及应对措施

**疫情的影响：**①主要影响在2月和3月，尤其是2月，预计4月份上旬仍有影响，5月逐步走入正常，6月完全恢复。②从渠道看，影响主要系绝大多数餐饮、夜场关闭；非现饮渠道消费频次、消费量、场景也在减少，造成传统零售和现代渠道也呈现明显下降；电商渠道会有增长，但整体有限。③1-2月份行业产量下降40%，公司也收到冲击，具体影响程度已披露。每个企业受影响的大小和业务结构有很大关系，整体而言夜场影响大于餐饮，中高档酒影响明显。2020年全年影响不好估计，疫情发展难判断、一季度影响也还在评估。整体判断，4月份非现饮全面恢复，5月餐饮全面恢复，6月夜场全面恢复。全年需要强调6月级以后消费趋势大概率是正常的，6-7月进入旺季逻辑不变。公司对6月份之后啤酒行业消费和公司销售策略仍有信心。

**竞争格局：**这次疫情在冲击的同时也可能造成竞争格局的微妙变化，具体取决于各个企业在疫情中以及疫情后的策略。①经销商角度，疫情冲击较大，部分小客户可能逐步可能被淘汰，大经销商可能会提升发展空间。②终端角度：夜场，重新开业后悔出现关店转让，啤酒行业面临挑战和机遇；餐饮，小型餐饮在盈利能力不强、房租成本高，疫情后中小型餐厅也会发生关门转让。短期疫情恢复后，渠道调整会对销售有所影响，整合完毕后，终端/经销商能力提升；中长期，重塑及优胜劣汰对餐饮业、经销商、啤酒企业都是有利的。

**应对措施：**①做好防控，公司无一人感染，整体组织到位。②积极推动复工复产，今晚最后一家工厂复产，实现全部工厂复产复工。但是市场库存较高，产能利用率还需时间恢复，预计4-5月初恢复正常。③疫情期间，公司针对疫情进行多次线上研讨，复工后召开2次全国视频电话会议，对措施进行研究，月底还会讨论疫情后补强方向。针对海外疫情发展对喜力的影响，公司也做了多重预备方案，目前比较放心。

**疫情是否会加快高端化。**疫情期间确实有冲击，疫情之后公司比较看好。疫情中，低档啤酒还有增长，这只是短期现象。终端重塑会对高端化有重要推动作用，整体行业高端化方向依然持续，餐饮夜场全部洗牌结束之后高端化速度可能加快。

**疫情是否会影响公司战略发展。**前几年公司主要解决了几个包袱、部署基本工作。2019年年12月公司已经开始起跑，喜力元旦推广、匠心营造年夜饭活动为起点的代表，但这两个月被阻断了。时间上会受到一定影响，但是整体策略没有变化、目标没有变化，公司的变化主要是：①在疫情中及疫情后找到更多机会、发现更多问题、调整公司投入，今年按照既定战略执行，能够持续推动基础性工作发展，推动稳定增长。②2-3月收入/利润减少。

## 产品情况及营销

**喜力整合情况。**1、喜力整合顺利提前完成，目前产品、品牌、经销商、信息系统、工厂等方面都已经没有问题，超出公司预期，展现了公司组织队伍能力的提升。2、公司原已经规划喜力2020年的发展计划，期待隆重登场，但计划中也有多种变化（疫情）。3、公司积极准备高端销售能力的建设，从去年5月份开始目前已经完成大部分。高端销售能力建设包括：

**①组织重塑，**已经接近尾声、目前在动态管理，在各地设立高端夜场餐饮组织。公司建立高端渠道营销至，代表公司在高档酒操作中找到另外发展的重要因素，公司要把这个作为最重要的工作推进。渠道营销就是在重要的店内做品牌体验和活动，这个能力总部层面已经完成，各个省完成大部分。组织里面还会实现全国大客户和客户渠道发展的统一管理，推动大客户的销售和服务赋能，在高端酒的渠道管理中更加有竞争力。

**②人员，**已经从内部培养选拔了相当多的人，去年下半年做了大量重新布局，使得人员更能匹配高端化需求。同时也引进了高端人才，充实队伍、丰富经验。目前人员尚未完成，包括职责、岗位、激励等都在推进，人员是比较重要的方面。

**③方法，**目前高端市场做法各有优势和特点，每个企业的基因不同各有所长。公司要总结自己和友商经验，找到公司做高端的方法论，找准了以后在执行上就会坚定推行。去年下半年公司组织了大量培训研讨总结，逐步形成一套方法，现在正在落地当中。目前战略-策略-方法已经逐步完成，下面就是执行和案例。疫情也给了公司很多机会，组织全国大面积销售队伍对方法论的研究落地，也推出了行动方案试点。

**喜力未来的策略。**喜力主要影响是在冠军杯、欧洲杯、F1的变化，影响很大。前几天欧洲杯宣布推迟至明年，喜力2020年最终落地方案完成。①对欧洲杯预算进行取舍；②进一步把资源向其他活动集中。全年目标还是不动摇（剔除2-3月份影响）。

**全年喜力按照目标推进的措施。**喜力目标不变是指把2月份和3月份影响剔除，全年目标不变。目标增长较快。目前餐饮夜场没开业，喜力、马尔斯绿、SUPERX在非现饮做了一些工作。

**喜力价格&口味会不会调整。**喜力价格全国大部分市场整顿完毕，局部市场正在调整。公司根据喜力定位会保持高价，不允许喜力降价。高端市场有部分品牌有降价措施，但是公司绝对不会，一定定位在高端位置。口味方面，喜力是欧洲经典口味，100+个国家都很喜欢，公司非常尊重这个经典口味，口味不会变。中国市场以淡口味为主，但是不同渠道对于浓淡需求还是有所差别。动的、欢聚的场所更多是淡口味；静的、西式等场景经典口味更加占优。喜力口味在动态场所不够给力，喜力星银在4月底5月初全国上市，苦味低一点。

**马尔斯绿和匠心营造的情况。**上市之后表现一直不错，按照预期发展。2019年下半年到春节前，匠心营造、马尔斯绿、喜力表现都非常好，但这两个月影响比较大，因为都是在高端餐饮。随着餐饮夜场逐步恢复，这些品牌和产品的增长动力和模式不会有太大改变。

**2019年，雪花啤酒销量情况****。**除去喜力并表影响，雪花啤酒销量微增，雪花啤酒的表现强于行业。

**不同产品营销如何体现华润的优势。**公司拥有雪花特色的高端酒销售体系和4+4产品矩阵。雪花特色产品体系：公司在高端酒方面做了大量工作。雪花啤酒曾经尝试过高端酒销售，积累了经验，不断的总结和提升。目前公司已经建立了高端酒销售的队伍、渠道、方法等，并逐步开始落地，下一步的重点工作是确保执行的效果。4+4 产品体系：公司4+4的产品是各有特色的，会在不同餐厅和夜场按照不特性推广不同产品。公司在一个场所会有主打、主销和组合三种产品策略。主打是公司主要推广的产品；主销是公司销量最大的；组合是为了满足终端的特殊需求。目前，公司产品的重点还是会放在匠心营造、喜力、马尔斯绿上。

## 费用，成本，产能

**费用投放的变化****。**根据疫情发展动态调整，希望投入和市场发展同步。①公司不会盲目加大投放，也不会因为受到措施而大幅度调减，做到平衡。②公司可能会有适度提前，品牌投入不只看今年，啤酒市场投入主要是品牌投放和终端投放，终端投放会影响后面多年，现在大规模调减就会失去终端渠道，但整体投放不会盲目。针对一季度而言，2月份因为终端都关了所以自然少了。

**未来的成本节省****。**这个是持续工作，生产成本方面产能利用率未来呈现持续向好的态势。

**未来关厂计划？如何做好产能优化****。**公司未来每年会保持3家左右的关厂速度（不超过5家）；从财务角度看，减值每年虽然会有，但对公司的影响不会很大。公司计划关厂的前提是拥有完整的5年产能规划。因为公司已经有27家工厂完成了关厂，需要重新做产能的评估，预计在2020年4-5月推出产能规划2.0版。公司产能规划的目的主要有三个：①关闭无用的工厂，②升级改造重点发展的工厂，③集中化建设大厂。公司在过去几年虽然关了27家厂，但是在整个关厂计划执行的最后几年，主要目的就是为了提升生产效率，优化生产、集中化生产。

## 区域发展及库存

**不同区域发展****。**从整个区域发展来说90%都比较良性，除个别地区外。**①黑龙江和吉林，**尤其是吉林处于下滑（幅度不大），主要原因是行业容量萎缩、恢复时间较慢、竞争比较惨烈。随着竞争对手在吉林的发展布局使得竞争更加复杂化。但是黑吉盈利能力在提升、吨酒价格提升，中高档酒发展走上正常道路。公司将黑吉市场作为攻坚战对待。**②上海，**过去公司在上海没有占据重要渠道，导致在中低端萎缩背景下公司销量承压、有所萎缩，公司将对上海进行调整，通过4+4和品牌组合对上海长远计划。**③浙江，**2019年浙江是下降的，但经过2-3年努力之后，现在元气基本恢复，未来浙江腾挪空间和发展也更丰富。

**渠道库存消化时间****。**库存包括工厂库存、经销商&终端库存。目前看公司整体库存同比有一定程度增加，但是也没有很大。大部分库存在15-20天就可以恢复正常情况。此外，整个库存中会有一定临期酒，也没有那么大，大部分都能解决，但还是会产生一定损失（公司承担范围内）。

## 销量价格

**下半年，从量/价的角度都有所放缓。**销量方面，公司认为这是因为啤酒销售的特性。雪花啤酒在过去两年都是上半年表现好、下半年表现差。具体来看，前6月是春节+旺季前备货，到了下半年7/8/9月主要是补货、出货速度会减缓。如果叠加7/8/9雨水较为丰富等原因，会出现明显的下半年增速放缓。价格方面，公司2019下半年在一些区域做了销售策略的调整。过去在这些区域是含瓶销售，现在调整为不含瓶销售，所以会有一定影响。

**高端化加快背景下，价格是否会调整****。**高端化趋势是消费升级等推动的，这个逻辑不会变。价格整体提升可能性尚未看到，也没有计划提价。

# 青岛啤酒

产品结构：总量每增长，结构在提升。能做青啤尽量做青啤，用崂山逐步替代区域性品牌，价格可能没高多少，主要是规模经济。青啤也要高端化，易拉罐、1903、纯生（多个地区可以生产，易拉罐每个地区都有一家工厂可以生产），奥古特等特色产品主要在青岛生产。

吨价5%的提升，其中直接提价？分区域分产品，结构提升更为明显。高端全国都在铺开。鸿运当头（1万吨）、奥古特省会、100万人口以上城市销售。

每年一个新品的上市计划，也要培育和筛选。国际大牌有的我们都有，我们有的别人不一定有。

涨价：去年底雪花、百威涨价，公司今年肯定不会涨价，公司产品价格与百威非常接近，看重结构和销量。

销量：行业判断不太有增长，主要是依靠结构。二月份基本不投料，三月份主要是生产非大瓶酒（供餐饮）。

业绩：很难达到19年的增速，当年有减税影响。公司最近内部会议，目标不下调，走着看。

分地区：华北利润率比较高，包括西北、东北，东北去年销量增长势头不错，西北汉斯占有率已经比较高；华北比华南增量好。华东出血，三得利收购后一体化运营，管理效率营销效率提升，竞争太激烈，费用居高不下，导致亏损。去年董事长承诺本届董事会结束后扭亏。

山东地区毛利率高净利率低，分摊总部费用。

成本：同比略有下降。去年前高后低，主要是玻瓶，年初预计玻瓶增加4亿成本，结果涨了2个多亿。今年整体平稳，大麦提前锁定全年没有影响，与经销商合作几十年；玻璃瓶（稳中有降）+易拉罐，也没有明显波动；【纸箱】有点上涨，只有主品牌使用，崂山使用塑膜。 行业不一定，要看买点选择。

玻瓶回收率70%，去年提高5-6个点。去年初差点断供。

今年成本压力比去年小。

关厂：去年1家。管理费用提前处理。关厂计划没有改变，每年2家，18年2家芜湖+杨浦，19年2家台州（规模较大）+？，管理费用涨了一点工资和奖金，主要是已经关闭和启动关闭的工厂员工费用，20年还有2家，苏打水等新产品推广进度，可能转产品。19年关厂接近6000万，应付薪酬5亿，管理费用增加2个亿，包含今年上半年的关厂，下半年还有1家。有个项目在一线城市，老厂，成本比较高。【华润从3万到2万人】

阻力？没疫情也有阻力。不会因为疫情不做。提供比较好的员工补偿。

生产人员一直在减，销售人员一直在加，新产品苏打水、威士忌也在招人。减员幅度不会那么大。

关厂节省利润，各个工厂差异比较大。

资本开支：19年11亿，张家口新建项目，为了北京冬奥会。青岛有5个工厂，一厂最受欢迎。平度三厂从今年开始，宣传100万吨，经过三轮建设已经有70-80万吨，新增投资不大，主要是增加易拉罐、新品种、新包装。今年开支不会明显减少，10亿以上，看项目进度，受疫情比预期慢些。全部完工还需要十几亿投资，土地已经支付，主要是设备和厂房。

费用：销售费用稳定，更加精准更加高效，成立供应链中心，包括广告促销，短期受疫情还不明确，费用暂时停下来了，广告、差旅、促销等。一季度线上、商超结构做的非常好，面向餐饮的大瓶酒有一定库存。7万多经销商，抽样调查比往年高三分之一，结构性的，易拉罐比往年还好，主要是大瓶酒有压力。

中高端市场竞争越来越加剧，有增量，大家都在争。

华润可以零利润做夜场？公司以盈利为目标，不会不计代价，常规措施，体育音乐线上社区。

竞争还是比较激烈，体现在费用上。但是行业竞争现在理性了。

运输费用：物流，远途用船运，上海、福建、广东；短途用汽运，有帮助未必有很大影响；主要是供应链优化减少调酒，当地生产当地销售。

20年展望：没有对销量做评论，1-2月行业下降40%，公司好于行业，3月前20天下降20-30%，有所收窄，4月进入旺季希望追回。疫情期间，发力线上、社区影响、无接触配送。周末全员营销，一个部门一个社区。买啤酒送公司苏打水。

年初目标，同比有增长，疫情影响还不好说，力争吧。高端增长7%，总量有正增长就不错。

激励：投资者期待多年。公司和政府都有诉求。18年董事会换届，富有进取精神。政府希望通过激励调动积极性，把疫情影响降到最低，强激励硬约束，【突破：1.组织任命干部也给了激励；2.上年工资40%也突破了】。如果没有疫情，激励目标达成没有问题。还要与行业对标。股权激励行权费用剔除。未来可以再有第二第三期。

没有股权的员工有业绩分享计划，工资、奖金之外的激励。增长50%以上，超得越多计提比例越大，经过4届董事会的准备。

新产品：

苏打水：苏打水去年开始推广，海藻特色，延缓衰老、提高免疫力。今年销售不错，依托现有生产资源和销售渠道，商超、电商搭售，一季度销售不错，利润率高于啤酒，今年全力推进，盈利肯定是正贡献。

精力分配？发展其他业务不会影响啤酒主业。与青岛大学合作，产品差异化。

去年8月投入，反馈不错，两个闲置啤酒产能生产。依托原有啤酒渠道，费用也可控，定价毛利率高于啤酒。没有淡旺季营销，1个亿？收入与盈利的补充，今年就不会亏损。成本比啤酒低，售价比啤酒高。春节苏打水生产跟不上。

20-22年计划？多多益善，目前增长很快，去年8月开始推。已有两条线，再扩两条线。今年5-6个亿问题不大，规划比较大。

销售范围，青岛、江苏、陕西、还有一个，四条线，逐步全国推广。

新渠道：

青啤1903连锁酒吧，主要在山东，青岛、济南。特色产品，提供简餐，100平米左右，设计装修费100多万，旗舰店、加盟店两种。上海十六铺码头，与当地经销商合作，300平，比较特殊。

分红：过去两年40%以上分红。没有负债，资本开支不大，准备干吗？100多亿现金，战略预备队，整合没有结束，竞争暂时稳定，前五名还有被淘汰，政府态度很明确，不会再注资。没有提过五年翻番。公司有财务公司，满足子公司资金需求，70来个下属单位，去年有近4个亿收益，投资理财。

整合：最近两年可能不会，不动则已，一动就是巨头整合。5-10年。

今年的疫情影响，一些规模较小、结构较低的企业很难过这个坎，有利于大企业份额提升。

# 珠江啤酒

**介绍：**珠江啤酒在过去几年，从15年开始有比较快的改善。推动高端化，占比不断提升。高端代表纯生，15年15%，19年到39%，连续多年快速增长状态。19年营业收入5%+净利润30%+销量1%左右，纯生有8%的增长。营收增长快于销量。19年成本控制比较成功，大部分持平，后期下降。如麦芽，去年往下走，收入增长、成本持平略有下降，利润增长不错。高中分别37%、51%，中高端为主的产品结构。

## 产品结构及库存

**产品结构问题，公司内部高中低产品怎样划分；高端升级产品铺货情况是什么水平****。**划分高档：零售价6+，出厂价4200元/吨的水平；中档4-5元，2800元/吨；高端升级雪堡、新纯生已经推出市场，雪堡夜场，15-20元零售价，目前销量占比比较小，核心口碑传播，还有走量。新纯生在纯生中占比3%；6月份开始推，年底1.5万吨；预计今年会继续加大产品占比，今年卖预计卖5-6万吨，占比到10以上。

**经销商库存****。**现在一般要求是二十的库存；一月份渠道库存不会很高，尽管有部分有补货，餐饮可能会有一些，终端比较小。经销商不分渠道分区域的，夜场是单独的，经销商2月份还是有提货的说明库存有动销。

**罐装占比多少，不同档次的毛利率****。**罐装占比30%。罐装提升比较快，4-5年前15%，19年有31%左右占比。总体来讲，纯生毛利率51%、零度35%、其他大众化产品20%多毛利率。

**桶装、过期啤酒对收入损失会有多少影响****。**桶装保质期很短，小批量生产，卖不出去就已经停了。影响不会很大。其他啤酒如果一年保质期，3个月就会采取措施销售；啤酒过期处理比较麻烦，不会让啤酒过期。

**怎样提结构****。**很少直接提价的思路。会通过推出新产品来提高。比如去年的新纯生，今年推新零度，会有创新，但是还是原来的系列。总体来讲还是创新来代替旧的。

**公司销售费用投放情况，后面会有什么促销活动来帮助消化库存，效果有没有达到预期****。**4-5月每个公司的费用投放都会比较大。很多促销活动在啤酒旺季来临前做。太早太晚都不太好。然后就是春节的时候会有一些。其他时间会比较少。1-2月份基本没有搞活动，3月份会不会搞，主要看疫情控制情况，大家的消费意愿。等疫情控制了，消费意愿提高，公司会帮助促销，还是有信心能做好。

**渠道占比，夜场、线上占比****。**网上、夜场一年卖几千吨，网上、夜场比较少，分别0.5%左右，现饮30%左右，其他的就是超市，小卖店占60多接近70的销售。

## 投资改造

**啤酒文化产业园进展，投资规模****。**总的投资还需要18亿来建设开发，6.9万平，3.5容积率，建面21万平，有部分10-12平旧的工厂厂房改造，其余新大楼。2020年投入4-5亿，后面可能是每年20%多的比率资金投放。整个项目计划22年建好旧改部分；24年建好新大楼；22年，旧改建好后面就可以出租出售；新楼预计22年可以预收，不能确认收入，但是会有现金流入）。

**啤酒文化园改造方向****。**一部分是扩大酒吧区的规模，琶醍原来1.5万平已经作为啤酒酒吧街经营。后面就是体量的放大。现在琶醍有7000多万收入，3000多万利润。目标扩大后3-4亿收入，2个亿的利润。新建办公楼一小部分自用，很大一部分作为酒店、写字楼出租出售，还有一部分公寓出售，应该说是一个综合体。这个地块在会展中心旁边，珠江南岸。按同期挂牌土地有40亿价值，开发后有更高的一个价值。

## 疫情影响

**公司销售受到疫情的影响****。**整个行业来讲70%在餐饮销售；珠江啤酒销售30%多在餐饮销售，占比小一点；整体来讲，1季度是啤酒是淡季，和白酒正好季节不同；啤酒天热是旺季；啤酒虽然收到冲击，但是淡季受到冲击还是相对弱。1月份同比增长了1个多点。疫情的爆发没有呈现。2月份销量影响就比较大，虽然二月份没有过完，但是公司预计50%的下降。经销商现在货出不去，公司也没有完全恢复上班。

**公司复工复产情况，广东地区的复工复产，民工回城情况****。**公司计划3月份正常上班，包括各种一线工人。其他公司作为个人观察，暂时公共交通，街道的人还是偏少。

**2月份销售放缓50%左右，能够大致说下具体各个渠道的影响；各个渠道复苏路径。**餐饮渠道没有销量；超市靠社区比较近的店多一些。复苏的节奏还是跟疫情的影响比较一致。后面如果大家都上班了，控制的比较好，就会复苏（餐饮）。

## 核心优势，竞争趋势

**怎样争取核心终端和其他酒企有什么优势****。**在终端的竞争方面，大部分公司就是品牌、品质、销售三个方面。产品品质，珠江啤酒投入了很多资金，不是高深的研发，而是酵母的影响、泡沫的稳定性，口感等产品的研发；销售收入3.5%投入研发，在行业算比较高。推出无醇、白啤，呈现工艺都是比较领先，储备了30多个口味的精酿啤酒，只要市场能接受，公司就能推出。销售、品牌方面，公司也投入了很多。品牌宣传,啤酒+音乐、体育两个主题。请了很多明星代言、请乐队去酒吧互动；体育是中国男篮代言，搞篮球比较；销售是深度分销模式，抓好经销商、终端管理，一个业务员一个星期走30个点，一个星期走六天，去服务和管理。综合上述，公司今年才有了很好的表现。

**广东是一个比较分散市场，这几年竞争格局趋势变化会是怎么样****。**进入一个产品升级阶段。着眼点在塑造产品品质，塑造品牌形象上。近几年，市场份额不是每个公司的优先考虑，品牌形象关注度更高。4-5年内格局会比较平稳。慢慢复工后，短期竞争可能会有加剧，为了消化库存各个公司都会采取一些措施，但是长远来说，趋势没有改变。

# 啤酒咨询专家

## 疫情影响

**疫情对啤酒消费场景的影响，以及对啤酒消费量的总体幅度的测算****。**测算餐饮占整体啤酒市场的比例55%，也就是说55%的啤酒要通过餐饮渠道消化，这一部分是基本没有了。 1月份的销售是正常的，是进入2月份受到疫情的影响，如果3月份除湖北之外的地区疫情可以得到缓解，我们判断一季度的下滑幅度大概在30%，换算到全年大概在5%。但是也有对冲的要素：1）19年行业增长大概是1个点，今年估计也会增长1~2个点，可以抵消；2）疫情缓解之后，消费市场会有报复式的消费和补偿式的消费，这个也会抵消一部分；3）我们判断今年的天气温度相对较高，气温和啤酒消费量也是有对冲的。因此，我们判断今年整个啤酒行业可能是微下滑的状态，幅度不大但总量是下滑的。

**应对措施****。**我给它的定义是“特定时期的应急反应”，因为目前来看，出于防疫的需求要减少流动性，流动性减少就意味着消费者只能在家里消费。而在家里是有啤酒消费的需求的，所以说消费者在家里不出来，那就把酒就送到家，从这个逻辑角度形成了一次行业集体行动，几乎所有的啤酒品牌都参与了，无接触配送、送酒到社区到家是疫情之下唯一可以正常动销的渠道。疫情过后可能会缓解一下，大家在这些地方就不会投入太多精力，因为其他渠道放开了，总会把精力和组织都放到餐饮或其他渠道。当然还有一个背景，据我了解，大部分企业的营销人员都处于复工但是在家办公的状态，这个阶段企业利用互联网的方式或者直播以及各种平台的方式，一是进行消费者培训教育，二是进行企业品牌的声音释放，我觉得这是企业的特定时期的应急反应。

**疫情推动了深度分销进一步向社区和社群延伸，这会不会成为一种长期趋势？**我觉得疫情对行业来说不是一个灾难，反而是个催化剂。原因：1）行业损失的是销售额和总销量，总销量下滑一两个点也问题不大，像人减肥一样；2）大家通过这次疫情反而看清楚了我们真的需要靠近消费者，整个啤酒行业尤其是青岛啤酒全员式地进行社区团购，我觉得这是一个尝试，“把产品和服务更近地靠近消费者”这个意识大家已经形成了。未来我觉得不排除啤酒企业会有3支部队作战的可能性：第1支部队是以深度分销为基础的线下部队；第2支部队是以线上电商为主的电商部队；第3支属于社区社群为主的部队（也可能是自己的员工，也可能是不是自己的员工，比如小区宝妈、社区意见领袖等，可能都会聚拢到企业的社区社群组织里）。从我们这两年的实践来看，我们主推的社区社群型营销，对于小众品牌来说效果非常明显，而大众品牌由于需要一个规模化的成本，所以在推进过程中，反应要比小众品牌慢一点，但是我觉得是殊途同归的，最终大家还是交汇到一点，即无限靠近消费者，这是终极目标。

**这种变化对企业而言，费用率是上升的还是下降的****。**关于成本的问题，我觉得成本可以不衡量的。渠道里的成本，经销商的接货价和零售店的出货价之间天然有个价格差，这个价格差就能够满足社区团购的基本需求。但可能在经营的过程中会有问题，比如一箱酒有3、5块的成本的驱动力不够，社区合伙人的动力也不足。但是，在这个赛道上企业可以推个性化产品、推新品、用老品带新品。比如，珠江啤酒的短保产品就完全可以做社区的o2o，第一可以进家庭，第二可以去酒店（酒店的运作都是买断式，也就是只能销售1~2个品牌）。消费者通过打电话、发微信、在小程序上下单，10分钟到20分钟后就有最新鲜的有温度的啤酒送到酒店或者家里，这就是个性化产品。小众产品的优势所在是价格，尤其是短保产品和个性化产品，议价能力非常高。总体来说，企业在想办法把营销组织靠近消费者，消费者在哪里，就把组织建到哪里。可以确认的一点是，线上的啤酒的增长速度是非常快的。线上啤酒大盘增长速度超过50%，线下大盘增长是1%，这次疫情还会催化企业高度重视线上组织的建设。国内在电商这一块有一个误区：认为一箱啤酒送到家的成本很高。但实际现在中国在物流层面已经做到了2/3的人口是免邮区，即使有物流成本也非常低。从企业战略来角度来说，我们一直呼吁——线上的机会反而比线下大，线上的运营成本不比线下高。

**疫情之后份额的诉求是不是都会相对理性，延续过去两三年升级的趋势。**第一，格局不变。第二，趋势不改。格局不变是5大巨头之间谁也不能把谁怎么样，大家都有自己的地盘了，相对稳定，目前为止接近26个省的单一品牌的销量突破了50%。趋势不改是未来大巨头的年报、月报、季报里，都不再强调吨位，描述业绩的是销售额增长和利润增长多少，这是行业很大的进步。这里边的很重要的一个原因是龙头企业发生了变化，比如雪花连续释放高端化的信号，所以大家都在高端化。从这个角度来说，龙头企业的变化带动了行业格局的变化，而现在来看，我们看不到龙头企业在战略上做出调整，所以说局部竞争是有的，但是整体的恶意的价格战发生的概率会很低。大家想的最重要的问题就是如何多挣钱。

## 行业竞争格局

**全行业来看线上占整个大盘的比例大概是多少****。**我们预测的19年整个行业线上销售总额大概是15个亿。

**5大品牌中，看好哪个品牌****。**珠江各方面的指标表现都很稳健，2019年是过去5年来最好的业绩，2020年还会延续。我觉得2020年最大的看点是看雪花如何和百威PK。百威在高端、超高端占优势非常大，但百威今年在中国面临很大的压力：因为疫情和政策的国家政策的变化，夜场渠道基本瘫痪，而百威号称中国市场的夜场之王，它的高端产品在夜场占比非常高，所以在高端增长这一块会受到压力。雪花加喜力在2020年就开始全面布局了，在这个过程中喜力的作用就是帮助雪花提高高端、超高端的占比和提高品牌形象，主要对手就是百威，所以喜力和百威能不能形成站位上的PK是2020年的一大看点。至于看好哪一个品牌，我觉得长期看好雪花、青岛、百威。从局部时间点看，嘉士伯也表现得非常活跃，业绩可圈可点。虽然说规模不大，但业绩质量非常高，质量在5家里可能可以排第一，但是有个问题：到现在为止还没见到明显的调整到位的信号，它一直处于调整过程中。当然其他的品牌我觉得表现也都非常好，我觉得珠江业绩也非常好。最后一点就是大家都不再重视吨位也就是销量有多少，而非常重视产品结构的调整和盈利能力的提升，这对行业来说是一个非常健康的趋势。

**青啤涨价背后的原因，是不是会引发其他品牌出现相继涨价的情况。**据我了解，青啤在局部省区做了一次涨价，去年底对1903做了提价，今年年初青啤的经典做了提价，涨价幅度大概在5%~8%。这次涨价我觉得是有几个要素：1）在行业集中涨价的过程中，青啤的提价相对滞后，这是一个补偿式的提价；2）基于高层的战略调整，需要在产品结构上做升级，在新产品还没有到位的前提下，在优势市场（比如山东）要对一些主力产品的价格做修复，做提升；3）这种提价不是全公司的提价，是根据竞争的态势进行区域性的涨价。

**国产品牌用什么方式去升级产品会比较有效****。**第一，先拖住存量产品，也就是要让老品维持在一个可控的范围之内，我们可能可以允许低价老品下滑，但要利用中档老品的切换去调整中低端的占比，低端减少而腰部产品增加，这是一个基本方向——存量产品的结构性调整。第二，关于增量的问题，那就各个企业都不一样，5大巨头都在推新品，而新产品的推出将受益于消费者的个性化需求，我认为未来高端这一块一定不是单一品牌或者单一品类的统治性打法，头部一定是高度的碎片化，所以不能用单一的产品或者单一的品牌来做高端市场。百威在头部布局了20多个品牌和100多个品种，雪花头部目前为止形成了形成了马尔斯绿、超级天涯、黑狮、勇闯等一系列产品布局，青啤头部也形成了白啤、黑啤、皮尔森、IPA等一系列产品布局，其实对应的市场变化就是消费者的个性化需求越来越强。现在可能10个人坐在一桌上吃饭都喝一种啤酒，但是未来不排除一桌上吃饭每个人只喝自己喜欢的啤酒。所以从这个角度来说，产品或品牌在头部的变化也得跟上。

**怎么看待品牌的碎片化和品牌治理的关系，因为品牌太多就很难有一个品牌的知名度或者品牌效应，怎么权衡二者。**我觉得这里边有先分后合的关系。第一，国内啤酒市场的高端化应该感谢进口啤酒，进口啤酒从11年开始井喷式增长，触发了国内啤酒市场高端化的发展趋势，当然也有经济发展和市场消费升级的背景原因，但是真正触发消费者的高端化需求的是进口啤酒，它们完成了第1轮的培育，而且第1轮的培育帮助了国内啤酒企业的产品开发和品牌设立，这是头部高度碎片化的一个基础支撑。第二，从品牌的统治力角度来说，我们也希望头部有一个大品牌或者一个大单品来支撑，未来会实现但是现在还做不到。百威是是1+30%的结构，即百威啤酒+30个进口啤酒品牌，这是头部企业采取的打法。从国内品牌的角度看，可以就用一个品牌来去做整个消费者教育，比如青啤采用的是一个品牌下的多个子品牌的方式，有的叫白皮，有的叫黑皮，有的叫皮尔森，有的叫1908，它是从产品的分类上去做，这也是一种打法。我觉得归结到一点就是初始消费者教育完成之后，对位的竞争格局是一个高度分散的品牌或者品类的结构，未来不排除通过收购兼并甚至通过市场竞争的方式，出现高端化品牌基础化发展的趋势，但是需要时间。

**百威怎么处理库存。**这次疫情和去年国家政策层面对夜场的清理对百威的影响蛮大的，百威高端占比很大，低端这块它是战略性放弃的。从国内品牌来讲，高端市场的蛋糕还在增长，因为夜场蛋糕小了，但是其他渠道会增加（补偿性消费），所以总蛋糕是在变大的。在争夺的过程中，我们判断是对国内啤酒品牌是有利的。

**怎么看啤酒企业转做其他的饮料。**如果从国内来看的话，先例不多。但是从全球的角度看，世界啤酒大巨头包括百威和一些日本啤酒企业，都是半酒半饮料的，这是啤酒行业比较流行的业态。在青啤的决策层看来这是一个发展趋势。这个趋势什么时间点会来，我们不能给明确的时间点，但是我们可以判断这是一个趋势。对青啤来说，不排除做啤酒之外的品类的延伸，可能会做饮料，我听说可能近期就会推出饮料，比如一些果汁型的饮料，也不排除青啤会向其他酒种去延伸，比如黄酒。但是这里有大前提：1）靠企业收购性的增长已经没有标的，国内已经没有可以收购的同行业的企业；2）靠营销手段的增长已经处在一个僵持的状态，整个行业增长在1%，而能超过1%的企业，也就那几个，但它们的增长幅度都不太大。在这样的前提下，如果要破局，可能就得跨品类，跨行业发展。

**百威上市前后经营战略是不是出现了什么明显的变化。**现在我们没有明显看到它在经营上有什么变化。百威是一个超级学霸，但是是一个听话的好学生，在中国市场不能为所欲为。百威的整个体量是中国啤酒整个的接近1.5倍，如果它要收购所有的中国啤酒企业，也是能做到的，只需要不到1000亿美金，但在中国市场上它不被允许这样做。为什么说是好学生：1）这几年就在老三的位置上不动，既不发展也不也不后退；2）主动的在低端做了收缩，把重点放在高端。从战略上看：1）我们能看到的最关键的一点就是百威开始重视喜力，准备把科罗娜做得风生水起，科罗娜的任务就是和喜力PK，来掩护他的主力部队即百威。目前科罗娜和喜力正处在PK状态，这是一个很明显的布局；2）从主品牌布局看，百威一直想呀摆脱国内啤酒企业的追赶，希望从定价或从品牌档次的角度能够超过青岛和雪花。但这两年从国内啤酒企业的应对来看，大家都死死的咬住了，青岛啤酒推出了1903、雪花推出的superX和百威都是一个价格带，所以这个地方就会出现焦灼和混战。

## 线上渠道

线上50%的增长是您这两年突然看到的，还是过去几年大概都是这样的增幅。过去5年的复合增长率是50%。

您预计未来的增速还保持50%吗。现在来看基数在放大，增长幅度肯定不可能一直这么快。长期来看，它是一个增速递减的过程。但目前增长幅度还是很大的，因为通过这次疫情大家更重视线上了，首先在家是有消费需求的，其次现在电商发展到隔日达或者当日达，所以消费的及时性也能满足，因此这一块会持续保持增长。

比较一下5家主流品牌线上情况。线上增长较好的是两大巨头——青啤和百威，雪花在线上的进入速度会慢一点，但也有后来居上的趋势。线上的量最大的还是百威，它旗下的单品很多，比如科罗娜、福佳、教士都是独立的电商体系，所以加起来百威的量很大。青啤也形成了线上的全网矩阵，所有大的电商平台都有以青岛主品牌和子品牌为主的旗舰店，这就形成了线上版的深度分销。

线上渠道做得好的关键关键的。三个要素比较关键：1）线上要有专业的组织，可以观察到青啤、雪花、百威都成立了电商部，这是最近几年才成立的部门；2）有合适的产品，有的产品要做爆品，有的产品要做个性化线；3）有强大的品牌拉力，没有品牌做电商是很难的事情。可以关注的点：1）组织是不是专业化；2）产品是不是序列化。

# 啤酒行业电话会议

在过去一段时间，啤酒行业大事不断，也是好事不断。针对大家感兴趣及关心的内容，三位分析师分别立足于国内啤酒市场、海外啤酒公司及啤酒上游成本包材的情况结合各自研究的领域进行最新观点的综合汇报。

## 观点1：

1、2016年后啤酒行业开始出现了历史性拐点，目前处于拐点右侧的初期。此次拐点是中国历史上第一次，之前在拐点左侧持续了三四十年的时间，处于拐点左侧时啤酒行业的核心特征是通过持续激烈低价竞争拼抢份额最终会导致盈利状况惨淡。进入拐点右侧的时间仅仅四年，拐点红利不会戛然而止。拐点的形成最核心的是量和结构。量的显著下降宣告了低价竞争拼抢份额的结束；结构上，高端啤酒保持两位数以上的增长，中价位保持中个位数增长，低端啤酒保持两位数以上的下滑，有明显结构性的增长，在拐点右侧时行业一致的进入到这个生机。

2、今明两年啤酒行业盈利的改善既有历史因素的影响，也有新增的利好的影响。历史的因素包括结构升级、产能优化、费用控制等，结构升级分为补缺口式升级和渐进式升级，升级的方向是精酿化，是最显著、最持久的因素；新增的利好包括员工老龄化进入退休年龄后使企业管理费用减少、成本端会从大幅上涨进入回落阶段及减税减负的正面影响。

3、疫情主要是对消费量的影响，不会影响啤酒行业过去呈现的良性的生态和行业拐点及拐点重要特征的长期趋势。受疫情影响最严重是2月和3月，结合疫情估计会对全行业消费量造成中个位数下降，若后期消费有明显的反弹会追回2至3个点，但总体来说会对全年造成3-5个点的下降。

4、投资观点是啤酒行业整个板块。

## 观点3：

1、渠道近期表现：三月中期国内疫情控制，各地零售市场基本放开。以九毛九、海底捞为参考，因两家企业针对的消费群体不同，九毛九旗下的太二酸菜鱼开业两周销售表现已经达到疫情前的90%，比同行业好很多，而海底捞的销售表现目前只达到疫情前的40%-45%。在恢复过程中，若啤酒品牌的年轻化程度较高，行业目标人群是年轻人，恢复的速度会比较快一些，如华润勇闯天涯在恢复渠道时就会走到比较前的位置。夜场在啤酒升级过程中是一个比较重要的渠道，政府对夜店放开一定的零售端，在二季度高端啤酒业会尽快的恢复。虽然在一季度啤酒的消费受到一定的冲击，但相应的公司也控制了产出。目前的库存也只比正常的库存多出一两个星期的时间，随着时间推进以及零售端表现恢复，库存得到消化后，在四月中下旬，五月旺季开始啤酒公司生产会迅速提升。

2、啤酒升级方向主要参考啤酒价格均价及价格带的方向。目前核心主流消费带高端啤酒的价格在4500元/吨，也是目前大家竞争激烈的一个价格带。

3、推荐华润啤酒。推荐理由：华润啤酒自己定位的红区市场市占率超过60%，辽宁、四川、安徽也是华润公司的主流市场。企业在餐饮零售端尤其是餐饮行业有相当定价权，随着产品结构的提升企业也愿意把更好的产品推向市场。华润与喜力进行的全球合作会给公司带来越来越多升级资源，产品的选择多也为进一步开拓市场提供契机。此外，公司过去三年在产能重组方面做的很好，去年产能利润率提高了4个点左右，从中长期看来估值是比较有吸引力。

## 观点3

1、轻工行业有关啤酒的主要是两方面，易拉罐和箱板瓦楞纸。未来易拉罐价格每年都会有小幅增长，箱板瓦楞纸价格会持平或略有下降的情况。易拉罐去年提价五厘到一分钱左右是从亏损到微有盈利的一个提价。啤酒行业上游集中度比下游集中度分散一些，针对啤酒客户议价权仍然不明显。如果不考虑铝材、马口铁价格持续下降的情况，易拉罐未来几年都会提几厘钱左右。箱板瓦楞纸在春节之后有略微涨价，但在二月底三月初开始跌价，这属于一个突然情况。箱板瓦楞纸行业下游的一些包装厂接到的一些订单仍然较少，制约了箱板瓦楞纸进一步的上涨。

2、2020年箱板瓦楞纸会持续低迷，未来几年会有5-7个点新的产能的投放，但是这个增速会快于箱板瓦楞纸每年5%的增速，未来箱板瓦楞纸还是会有一定的承压。

3、若原材料价格在目前的情况不发生变化，易拉罐每年都会提几厘钱左右，箱板瓦楞纸比较悲观，需要保持谨慎。

# 伊利股份纪要

伊利股份北京交流

2019.12.12

成本：

原奶采购价，前9月涨7%，最近6%，全年预计6-7%。涨价周期到21年，明年继续涨，预计幅度跟今年差不多。奶源布局基本可以保证需要。跟上游多年合作，技术资金合作，长期驻场，供应链金融。

奶价变化属于周期性波动。11年加大投资，14年下跌，3年左右周期，

去年下半年开始发现进入上涨周期，陆续签约大牧场。除了旺季基本

奶价上涨，促销意愿减弱，但是行业有增量，双位数增长，提升份额。

产品：

新品销售情况？

非乳品类，核桃乳三年前，豆奶去年初，今年5-6亿（放在液奶事业部）；能量饮料去年上市，1-2亿；矿泉水10.25上市，非常小，主要在内蒙，接下来在北京（健康饮品事业部，还有畅意100常温乳酸菌饮料）。

战略，培育，3-5年，2023年非乳占比10%。新品类网点是乳制品三倍，传统网点也是大于乳制品。

问题？健康饮品事业部今年收入同比有下降，培育期，投入大。

考核？计划后年开始改善，三年考核期。公司6个事业部。

做水的考虑？健康、规模大、周期长。矿泉水，定位偏高端，内蒙水源产能2亿，明年长白山投产。渠道下沉+品牌推广+消费者教育。摸索期，目前不会投入过多广告。

羊奶粉？奶源、渠道？

上半年有机奶粉，近期羊奶粉，金领冠旗下。

奶粉格局？

格局发生很大变化，国产崛起，前十或多或少提升，外资下降。国产从配方、消费者教育、品类升级等方面做工作。两年前公司奶粉行业第一，去年被飞鹤反超，飞鹤结构更好，母婴渠道占比更高。公司也在升级产品，母婴渠道占比也是50%多了。

0-3岁消费者不断变换，品牌要不断培育。

母婴连锁的客户数量在减少，单价也遇到瓶颈。

奶粉获客难度增加，只能在单价上提升，但400-500是阶段顶峰。

行业震荡期，龙头公司的机会更大。

外资多年品牌积淀，公司05年成立奶粉事业部，开始产品定价比较便宜，渠道也从传统向母婴等变化，

巴氏奶？上市进展？

北京还没上。本身就有低温牛奶，低温事业部下面，与低温酸奶、低温乳酸菌一起，之前在部分地区销售。新品三款，选择3-4个城市，北京、天津、武汉、？，两个工厂生产，7天或15天的巴氏奶，工艺不一样。

做得好的企业还是区域化。公司先布局胜算比较大的地区。

巴氏奶培育阶段不考虑赚钱。

奶酪？

先布局2C业务，休闲食品、儿童奶酪，市场容量目前不到20亿。没有奶酪棒产品。代工为主。

成立2B团队，市场容量是奶酪2-3倍，黄油、奶油等。

常温品类？

安慕希去年140亿，今年预计170亿，15-20%，去年大于低温酸奶，细分品类产品创新+渠道下沉。

金典15-20%，

舒化奶20亿，15%左右，

基础白奶10%以上增长，不断下沉，

优酸乳，个位数，行业乳饮料都比较慢

梦幻盖，10月当月占金典10%，

有机金典+娟姗牛奶，15%，

投资：

今年100亿，明年也差不多，建设1年到1年半，完全新建2-3年。今明两年是高峰，去年剔除办公楼只有30多亿。

超短融债券，85亿。公司债80亿额度，刚发第一期10亿。

竞争：

竞争没有恶化。

费用：

规模效应摊薄费用，不会一下子减少。

金典前期定位60元，降至50元左右，99元两提，

高端白奶买赠长时间存在，2季度开始，9月份公司跟进，

渠道体系稳定的考虑，现代渠道与传统渠道平衡，避免串货，

结构优化覆盖成本？不确定，奶价和竞争都不好说，明年毛利率一定是有压力。

毛利率38-39%并不低，十年前28%，结构比较好的情况下，再提高比较难。

量6-7%，结构4%，单价1-2%（促销减少）。直接提价不容易，现在竞争还比较激烈，上一轮是奶价快速上涨。

广告40多亿到100多亿？

跟收入增长比较相当。17-18年冬奥会，开始分摊费用，今年每月分摊。现阶段公司提出更高要求，还要持续增长，剩的钱投入到新产品。

线上费用和线下费用比例相当。

与瑞幸合作属于营销小创新，与李佳琪合作。

人员费用？

销售激励不变，新业务人员增加告一段落，健康事业部过千人，

拿到股权激励的人没有涨薪，

市占率：所有产品综合占比22%，目标30%。

常温，10月38.2%，市场格局不稳定，公司继续提升，

常温酸奶，55-60%市占率，

低温，10月15.8%，

战略：

乳制品继续提高份额，目标30%。非乳占比10%。

乳制品公司变为平台型公司。

收购主要是原料补充，2B市场，甚至餐饮市场。

收购泰国，8.1并表，

两个收购今年都是微亏，目前不涉及商誉减值，

经销商：

1万多。网点液奶175万，全行业200万。所有品类号称500万，中间有重叠。饮料，600-700万。

# 蒙牛乳业纪要

时间：2020年5月7日13:45-15:00

参会领导：蒙牛乳业投关总监

Q:最近我们接触到各地乳制品经销商，我们知道在今年一季度，尤其是3、4月时，大家降了很多库存。据说四月初的库存比正常水平略高。请问蒙牛的库存在近期调整后，是否达到了正常水平？五一期间，出门人群变多。此现象对销售端的拉动作用是否开始恢复？

A:在四月我们就看到我们的常温业务有增长，四月份我们有在清理一月的货物。截至四月底，应该回到正常水平。此正常水平指的是“售点，经销商和公司整体库存”应该回到相对正常水平。进入五月，我们的价盘较为健康，当然在五月初，有的地区还是在扫尾。但是业务回复进程符合预期。同业公司讲过，他们把三月白奶增长，但其实我们白奶在二月就是增长的，不过四月增长的更明显。

Q:大家对去年的成本端感到压力非常大，今年以来，原料奶整体价格走软。目前市场恢复时，应当如何判断原奶价格变动呢？如何利用澳洲的新的原奶及奶粉产能来进行全球的整合？

A:先说今年奶价的判断。我们现在的判断和三月底的市场指引相同。一月因为春节要冲销量，所以备货充足，一月奶价同比上涨，有小幅上涨。至一月底疫情爆发，二、三月就供应过剩。我们有喷粉的安排，所以二、三月奶价下降。二季度奶价不会立即上涨，后续仍存不确定性，要看销量、后续需求恢复程度、市场奶量增幅情况而定，无法准确预测。如果下半年需求旺盛，奶价小幅上涨的话，就不会出现市场担心的“我们要用折价策略来竞争”情况。因为奶价上涨，所以就不会有价格的空间去支撑。

我们聚焦乳业的发展。长远来看，国内原奶供应仍是偏紧张的，从上游资源、成本总体来看，我们会寻求海外奶源来补充。去年11月，我们对外宣告要收购LDD,就是考虑到LDD上游奶源资源充足，未来可以形成补充。同时关于特仑苏，我们有环球竞选产品，它的年销售额大约在大几个亿。目前我们通过新西兰代工安排进口。未来此交易完成后，我们可以转到澳洲。但交易尚未完成，还需要时间来对产线升级调试。所以今年奶源及供应链协同方面，和澳洲的协同可能要到明年才能显现。

Q:公司管理层说“我们要开发东南亚的乳制品市场时，有全球布局的考虑”。大家想关注供应链方面:从中国供应至东南亚市场还是从澳洲的供应链来开发东南亚市场？

A:此问题很深入。目前我们在印尼有工厂，专门做低温酸奶和低温乳制品饮料，现在是当地产当地销。针对如缅甸、马来西亚等其他市场，我们陆续申请了出口牌照。一些常温产品，我们会出口，即采取贸易的方式。未来若和LDD交易完成，我们会利用它在当地的低温酸奶品牌在当地进行深入协同和销售扩张。

Q:在乳酸菌等高端产品，对我们产品结构升级及销售升级这块儿，目前是否较为明显？

A:是的。从目前价盘来看，尤其是功能型的如“优益C”和唯一拿到保健认证的“冠益乳”。我们能在2、3月看到两个单品非常好的增长（100%的增长），所以说他们有功能性的价值点，也非常契合疫情期间消费者对肠道健康等方面的需求。因为这个趋势，我们也做了很多推广。比如在疫情期间，我们在全国做冠益乳免费派饮活动，派饮近30万杯，进一步扩大其知名度。低温乳酸菌的价盘非常好。因为它们保质期短，所以不会像常温产品有库存问题。但一季度此产品销售是有小幅下滑，主因渠道的阻断影响，及渠道商超人流减少的影响。低温冷链产品在全国范围内受到一定程度影响。3月后，我们的低温产品销售做到持平，在四月有所增长。这体现了我们团队反应速度和营销的执行力。

Q:公司在产品线的丰富方面投入了很多。除了表现好的”优益C”，补足的酸奶是传统产品线，未来有发力机会。我们收购高端奶粉品牌贝拉米，有很大潜力。包括妙可蓝多这样的乳酪品牌也是好的产品切入点。在这么多产品线的组合构建后，长期来看，我们是如何配置营销资源呢？

A:我们组织架构按品类分为各个事业部，每个事业部有自己的短/长期利润率目标。他们会去平衡每一年收入增长的目标及配套的营销资源或是品牌建设的投入。集团要考虑的是母品牌建设规划，下设事业部各自规划。我自己认为：我们常温事业部较为成熟，有几大较为成功的品牌，如特仑苏，纯甄和真果粒等。我想他们会聚焦品牌升级，做相应的品牌建设。但是也要考虑费效比。

相对小的、要培育的事业部如鲜奶事业部，经过一年半的培育，我们把每日鲜语打造成国内高端的第一品牌，但其规模仍较小。所以我们会加大其品牌建设。第一年我们会重点建设供应链能力及渠道建设还有产品质量，没有花很多钱在品牌建设上。今年会对其继续加大投入。我们对“每日鲜语”就不会那么考虑费效比。

Q:我们在运动营销及体育赛事上的营销做得很精彩。但今年由于疫情影响，诸多赛事推迟。我们在营销费用方面是否会明显低于预算呢？

A:应该不会。体育营销不会因奥运会的推迟或别的赛事的取消而影响我们的品牌建设的投入节奏。因为我们投入节奏不是为了奥运年而配备，我们也有很多娱乐营销的资源。假如没有奥运会项目，我们可能就会做别的项目上的品牌建设。如果有体育营销，我们只会把它看作众多“marketcampaign”中的一个主题，不是根本。还会有很多别的载体或是形式。我们减少了一季度的“硬广告”。从费率上讲，营销费用应当节约，但这不是我们追求利润率扩张的根本驱动力。我们说蒙牛利润率的扩张应当来源于产品结构的改善来提升毛利率。通过考量费效比，提升效率从而带来经营费用率的改善。若追求市场费用率，1Q20的广告费率肯定不正常。后面三季度应当是以正常的进度来投放。小品类如“鲜奶”、“奶粉”，我们还有持续改善空间。

Q:在常温事业部这块儿的营销费用是否比较稳定？甚至由于规模效应而随之减少呢？之前管理层说每年有50个基点的提升，费用率的节省是否开始兑现？大家开始关心两大行业领先的企业是否会共同提高产业的盈利能力。毕竟在UHT奶方面，两家的市占率加起来近70%，这是否会开始出现拐点呢？

A:常温奶是我们非常大的品类，但是我们还有别的品类需要建设。从上市公司全盘角度来讲，我们不想通过节约广告费用来做高利润率。我们的利润率是通过品类及产品的升级和高端化来持续提升的。市场营销费用率是销售费用率的很重要的比重，但还有其他如运输费用率，渠道销管费用率等。个人更希望看到销管费用在效率上的提升，因为过去几年我们毛利率逐年提升，但是没有完全产生经营利润率的扩张。我们每年经营利润率的扩张是每年30-40个基点，毛利率的提升没有完全落到经营利润率上，所以总体销售费用率是提升的。但整个收入增速，尤其是液态奶的收入增速至去年有近15%的增长，在液态奶行业居于领先地位。原因在于我们渠道精耕及持续扩张带来的收入增长。但是在销售费用率方面，可能还没有明显费效比的改善和提升。这就是我们未来需要努力的方向，从而综合提升经营利润率。“用过减少费用投放来挤出利润”不是我们的诉求。

Q:夏季奥运会推至明年，后年2月又是北京冬奥会。两大奥运会靠得太近，明年我们费用投入会不会有明显的提升？

A:应该是维持正常水平。我们总体经营利润率改善的目标是不会变化的。

Q:疫情打断很多市场推广，对我们的产品结构改善是否会有影响呢？如何判断呢？

A:目前我观察到的情况是“无太大影响”。别的消费品类都是在讲“升级”，分别通过提价、结构化创新或升级来间接提价。今年，别的公司可能上新品或是品牌重塑的时间会延后，但进入二季度这些进程会相应进行，仍是以高端化为主。比如达能前一阵换新脉动品牌，脉动推出全新的脉动运动饮料产品，定价往高端化发展。其他食品饮料都是往高端化走。1Q20蒙牛产品上新节奏没有因疫情而打乱，比如我们于一月中下旬上市“真果粒”的“花果系列”，销售在疫情期间还算不错的，“真果粒”系列在三月因为新品上市，价盘稳健。新品上新和娱乐营销的综合打法下，“真果粒”系列在三月实现了增长。我们在四月底新上市“纯甄”小蛮腰的新口味新品，效果不错。可能受影响的有特仑苏等，在疫情期间完全失去了作为礼品销售的属性。但在二月份就看到了特仑苏实现了低于预期的增幅。整个二季度我们对这些产品的升级和高端产品的扩张都是很有信心的。乳制品“营养健康”的属性放大了市场的需求。

Q:厂家在产品策略上的推进升级和消费者在需求端消费升级的需求都没有很大变化或是中断是吗？

A:是的。

Q:近日，有区域乳企做了并购。那么我们接下来在这方面的策略是什么呢？

A:我们不会为了规模而规模。我们会注重于打造综合性乳企的实力，打造更多品类的领导品牌，比如奶酪、鲜奶、奶粉等等还有很多打造的空间。国内区域性乳企的“圈地式”的扩张应该不太符合我们的战略。

Q:我们并购是更多做一些产品品类上的增量上的发展是吗？

A:不是，我们现有业务的扩张以及我们现有并购盘子的整合协同不是我们的战略。

Q:我们想通过收购达成什么目标呢？

A:我们不能回避蒙牛婴幼儿奶粉做的比较弱，那我们希望在这个品类上形成突破，把婴幼儿奶粉品牌做大，成为更有竞争力的综合性乳企。因此我们并购了澳洲的高端有机品牌贝拉米。此外，考虑到国内原奶供需和下游在东南亚及澳洲的产能协同的机会，我们看重LDD方面的资源。

Q:我们现在业务恢复情况如何？何时能恢复正常？伊利方面声称现在恢复至正常情况的九成，预计六月完全正常。

A:我同意他们的观点。

Q:您刚刚说低温产品于四月同比增长，是不是说我们整体的盘子在四月也是同样趋势呢？

A:是的。

Q:常温奶方面在2、3月打折较为显著。到二季度的话环比是不是会相对正常化呢？或者说，相比正常情况的打折力度将持续到何时？

A:现在已经较正常。在五月，价格、价盘、清库存方面，全国的小地方还是会扫尾，后续应该就较为正常。

Q:疫情之后，实体经济仍受到影响，公众的收入和消费也会带来变化。从乳制品销售及产品结构来看，我们现在能否感受到变化？他们呈现怎样的变化？

A:我觉得在乳制品行业应该很少得出“两头大”的结论，不能说因为疫情影响而得出这个结论。我们和伊利在UHT奶的结构是两头特别大，中间有功能奶或是针对细分人群的奶，如未来星儿童奶等等，都是持续萎缩的。可以通过新方法来激活中间段的品牌。比如儿童奶是否有更好发展空间？功能奶在营养价值上是否有更多创新？低温酸奶是明显的高端化，因为创新都是往高端化走。但是整个结构不像常温奶那样已经有规模化的、高端的品类。因此低温酸奶还是以中低端酸奶为主。高端酸奶会增长，但目前规模还有限。

Q:蒙牛“健字号”产品在未来会有系列化的打算吗？在未来会成为差异化竞争的方向吗？

A:因为今年的疫情，我们会认为这是今年的一个机会，也是打出“健字号”品牌酸奶的机会，所以我们加大了品牌投入，专注于宣传其功能性价值。

Q:关于今年经营目标。一季度我们收疫情影响较大，我们有没有调整经营目标呢？

A:今年给到市场的指引是上半年会受到疫情影响。我们给出的是：上半年收入会同比（有机收入：蒙牛+雅士利）略降，利润大幅下滑，主因收入影响，渠道清库存的费用投入影响还有喷粉的额外损失，捐赠费用等等。下半年我们预期收入会正常增长至双位数。经营利润率会同比持续扩张30-50个基点。结合目前恢复程度来看，上半年收入会好于预期。后面三个季度，我们就按正常的计划或目标来走。当然，今年的行政费用会控制较严。

Q:咱们公司规划费用投放时，是不是相对刚性?如果一季度规划的多，后面的费用投放是否会随之而减少呢？

A:我们先不考虑上半年的利润率情况，这个数据肯定是不好的。下半年预计会同比增长30-50个基点，做到双位数的收入增长，正常的费用投入来达成经营利润率的扩张。我们不会因为上半年受影响，下半年就脱离现实来考虑费用投放。我们一定会严格管控行政费用及不必要的费用。但是不能把必要的渠道投入、品牌建设投入削减。

Q:有专家说疫情过后，公众对健康的需求会提升。消费者会有对更高端、健康乳制品的需求提升的趋势吗？

A:我身边的人包括我自己会更多消费乳制品，而且我可能会喝比往年更多的鲜奶及酸奶。包括疫情宅在家期间，大家在不同的场景下，对乳制品的需求也会相应提升。疫情期间家庭养成的消费牛奶的习惯可能会延续到疫情之后。“营养健康”会放大需求，因为目前及未来很长时间都不会有疫苗。

Q:我的理解是：我们可能不一定纠结于年内的疫情影响、盈利的诉求变化。单纯从行业发展趋势、竞争格局等角度来看，我想大家可能有“利润逐步回升”的预期。长期展望来看，我们不能保证所有品类利润率提高。鲜奶业务、低温酸奶业务等较有成长性的、产品结构更好的业务，我们要加大对它们的支持。考虑到常温事业部已经和竞品形成了很高的市场占有率，是否要把它当作现金牛业务，来为我们贡献稳定盈利，去支持其他成长性的事业部的发展？我们是否有这样的考量呢？

A:从投资分析的角度，常温增速稳健，高端大单品增长很好。所以整体来看常温产品有“量价齐升”的趋势。所以其利润率非常稳健甚至有持续改善的。更多的小品类相对“拖后腿”。我们的利润率增长过去几年都是超过收入增速的。我们对外声称“要获得高质量的增长”，比如收入增速要超过行业增速，每年的利润率要扩张30-50个基点。此利润率指的是经营利润率（计算公式为毛利率扣减行政、销售费用率、教育附加费、城市建设税等刚性商业税）。目前我们的“冰激凌”品类还是不赚钱的，雅士利经营利润率去年将将转正，所以我们真正盈利的品类就是液态奶。如果液态奶就是要以打折促销的形式来竞争市场份额的话，我们的经营利润率就不太可能每年持续提升，达成长期的经营利润率提升的目标。所以可能你们把目光更多关注在局部的市场或是某时间段上的竞争，或是主动防守型的策略。在结果上，利润率是提升的。不然公司总体无法提升利润率。我们每一年都有经营利润率的短期的扩张目标，它们的叠加将导致长期上的提升。我们专注于提升每个品类的结构，常温品类提升的很不错，但仍有持续提升的空间。可以从大品牌下的产品升级趋势来看：特仑苏梦幻盖有机/纯牛奶，纯甄“小蛮腰”系列，真果粒“花果轻乳”或高端果粒产品，再到低温酸奶，也是持续创新，去推更高端的低温酸奶产品。低温鲜奶主要做的是打造更规模化的“每日鲜语”高端鲜奶品牌。最重要的赢利点是我们的奶粉品类。随着下半年贝拉米的国内渠道扩张及铺货，要让奶粉成为我们的利润增长点。我们可以看到总体公司的经营利润率的比较明显的机会。目前我们每年有持续改善的目标。

Q:如果具体到品类来看的话，如高端白奶，常温酸奶，基础白奶等等，它们的利润率趋势是一致的吗？哪些会提升的多些？

A:是一致的，都在提升。如蒙牛白奶近年毛利率持续提升。在价格端可以看到白奶的价盘和毛利率都在提升，主因我们摆脱过去的“打折促销”的模式。蒙牛母品牌的品牌力较伊利仍有差距，所以要在价格上做妥协让步。在2018年我们用蒙牛品牌做了世界杯的营销，之后我们也同时减少了它的促销，把价盘提高。我们发现销售不但没有受到影响，反而呈现增长。

特仑苏呈现一个“金字塔”的品牌产品矩阵，在顶端是特仑苏梦幻盖有机奶，中端是梦幻盖特仑苏，底端的是普通特仑苏。普通特仑苏在营销、费用投入、促销综合下来，其实普通特仑苏12盒一提的价格其实在55-60之间。但是我们将其定为65-68，所以12盒一提的普通纯牛奶在去年四月底做了调价，看到的是直接的价格下调。一方面处于战略上的价格带的让渡，另一方面也有防守的需求在背后：因为2Q18金典是45元一提。低价会对我们产生威胁，所以我们下调对标竞品价格。但是在去年12月，考虑到2020年正常情况下牛奶会小幅上涨的预期，所以我们在年底的普通特仑苏牛奶有2-3个点的价格上调。

Q:是否可以认为 特仑苏整体定价，19年上半年是达到低点了？在长期来看不会调到比它更低?

A:不会。我们在去年12月低就上调。

Q:特仑苏和白奶的利润率？

A:白奶的毛利率在30%左右，特仑苏的毛利率在45%以上。

Q:纯甄的利润率？

A:小蛮腰就在40%以上的毛利率。利乐钻会差一些，但是高于集团平均（约37%）

# 新乳业纪要

时间：2020年5月8日17：00－18：00

参会领导：董事会秘书郑世峰先生

公司围绕长期发展战略取得了阶段性成果，做了新的区域收购布局，在资本市场取得良好反响。今天我们请到了董秘郑总来为我们就公司发展状况做一个介绍。

郑总：继公布年报季报之后，公司在五一假期的最后一个晚上发布一系列公告，并购夏进乳业。接下来对大致方案做介绍并简述采取此并购的动因。

此次的100%收购交易分为两部分。第一部分是以现金、银行贷款及自有资金收购60%的股权，这个构成了重大资产重组的标准，所以我们公布了一系列文件。另外40%的兑价以发行可转债的方式进行融资。交易进程若推进顺利，第一部分交易在6月底能够完成，剩下的交易部分需要进行证监会审核可转债，预计年底能够完成交易。

公司标的兑价为17.11亿元，我们将完成100%的并购。标的公司19年市盈率水平大约在1.6倍，财务状况表现优秀。收购此公司的目的在于以下几方面：

1.收购此公司是新乳业并购战略的延续。因为新乳业是通过并购和整合发展起来的企业，新乳业未来发展中肯定少不了并购。在并购过程中我们培养了整合的能力，有信心和能力让并购企业发展更好；

2.新乳业战略布局需要。新乳业目前的核心区域在西南，加上华东地区，在山东，江苏，浙江，甚至在福建都有落子。收购的企业地处西北，其战略意义在于能够帮助公司进入新的市场，把西南西北连成一片从而扩大在西部的影响力。收购企业所处宁夏，是中国黄金奶源带，在宁夏布局能够帮助公司获得更多奶源资源，为后续发展奠定基础；

3.标的公司不仅是宁夏的乳业龙头，还是西北的龙头企业，占有率超过50%。立足宁夏，辐射甘肃和陕西，特别是我们看好的陕西市场，所以未来标的公司除在当地稳定发展外，还能在陕西和甘肃具备较大发展空间；

4.此公司财务表现优秀，其1-11月收入规模约为13.8亿元，全年来看收入规模约为15.3亿元，体量甚至比一些乳业A股上市公司还大。净利润大致在1.24亿元，归母净利润大约为1.1亿元，整体销售净利率在8.1%左右，表现不错。经过各个方面的调查，我们发现它们表现好主因：1.在当地市占率和规模大，通过当地市场深入渗透来获得广阔市场份额，同时推出适合当地需要的产品，对产品结构进行差异化经营；2.虽然其以常温为主，但是常温品类与伊利蒙牛不同，主打瓶装白奶，契合当地消费者需求，这令其在终端获得高市占率；3.管理能力优秀，公司在各项财务指标上表现优秀。

接下来概述收购后，新乳业能为此公司带来什么。1.新乳业能够运用成熟的经验和方法来为其未来发展起到良好推进作用；2.新乳业打入当地品牌，在其原有品牌下，我们会让它良性发展，同时导入公司品牌和战略去促进其获得更广阔的发展机会；3.新希望集团的集团资源是全国化的，可以给此企业以资源上的帮助和协同，助其成本优化。同时新希望乳业作为集团的一个板块，机制开放而市场化，激励政策高而灵活。我们与他们的领导层商讨了未来三年的发展目标及对应的客观激励计划。预计未来三年会给管理层增加一至两千万元的激励，同时会把他们纳入到公司股权激励计划名单中。

Q:作为区域性乳企，它是宁夏的龙头，在西北有较强的辐射能力。投资者并不了解西北地区的乳业有哪些，可否介绍当地有竞争力的乳业?

A:西北目前的格局是：整体人口较少，容量不大。未来自东向西发展，全国范围内会形成联动，所以它将是未来发展的动力。目前在当地，伊利、蒙牛市占率较高，当地企业有在深圳上市的庄园牧场，陕西区域性乳企包括银桥乳业和中恒乳业。新疆的企业有天润，西域春，麦趣尔，南达等。但他们规模都比夏进小。

Q:收购后，管理层及员工方面是否会有裁减、变化呢？

A:不会大范围裁员大变动，这也是新乳业一贯的作风。先保证公司稳步顺利进行过渡，大范围裁员会引起动荡。此外本身团队很优秀，制度编制和指标都很不错。我们会把好的经验给他们，同时导入他们好的做法。

Q:是否会指派少部分财务人员前往?

A:会指派财务总监前往，就资金安全和风险管控方面做出安排。他们原有的总经理留下来继续工作。

Q:刚刚您介绍该企业以常温产品为主，目前标的的主营构成占比是什么样的？

A:常温为主（90%出头是常温品类），这和我们结构相反。一方面，我们尊重其格局，因为每个地区发展阶段，消费习惯，气候条件，经济水平不同。从他们几十年深耕历程来看，当地市场需求牢固稳定；另一方面，新希望也会把鲜战略导进去。让公司自上而下战略统一。但不是说不要发展常温产品，蝶泉乳业也是常温大于低温。我们会慢慢导入低温的品类，扩大其低温产品的规模、品类等，逐步提升其毛利率水平。

Q:低温产品是新乳业的一大特色，公司执行区域扩张的战略。目前低温产品的布局情况？

A:我们新乳业2010年开始制定鲜战略，逐步锻炼团队能力和体系，上下形成共同认知。与常温产品不同，低温产品保质期更短，时效性更强，因此全程冷链运输与更强的终端管控力要求等地方都需要团队不断整合、提升、锻炼。1.要推出更数字化的信息系统，去帮助生产排查、物流调度与终端数据监控等。2.低温产品在中国的发展趋势还是很看好的。近几年鲜奶增速呈快速增长趋势。3.低温战略将逐步往下推行，今年核心策略在于低温鲜奶，去年我们在低温鲜奶收获了28%的增长率。尽管有疫情影响，但我们依旧认为今年的目标增长率是不低于去年的数字。相信未来的6-7个月能够将营收追回来。

Q:疫情对公司的影响？

A:疫情对学生奶和订奶上户渠道影响比较大。但订奶上户恢复非常好。年初我们将订奶上户渠道作为核心要发展的渠道。今年抓“鲜奶”和“新品”，渠道方面抓“订奶上户”、“连锁新零售”和“电商”。订奶上户渠道虽然受2月小区封闭影响，销量从日均30多万份掉至5万多份。但我们很快在3月恢复至18万份，在4月恢复至28万份，预计5月能全面恢复至去年的30多万份。接下来我们会努力增加这个渠道商的销售份额，会使用新方法来引流、引导消费者接受此种订奶方式，主因此渠道粘性好，利润率高（没有中间商）。数据显示，4月市场奶恢复至去年同期水准。五月陆续开学，所以我们在学生奶渠道具备信心。

Q:夏进掌握的优质奶源是否具备往其他区域输送的能力，能不能支持集团的鲜战略的发展？

A:夏进掌握市场和奶源供应合作客户。另一方面，宁夏作为中国黄金养牛区，原奶供应量巨大。宁夏自治区政府非常支持新希望在宁夏的投资，他们在4月带队到新希望做交流。所以未来我们在当地政府支持和当地奶源上具备优势，能够为公司其他地区的奶源（特别是西南）提供稳健优质的供应。

Q:能否介绍现在经销商渠道库存情况？天友目前的状况？

A:1.经销商渠道没有什么问题。学生奶属于直营渠道，之前通过新希望内部的福利、团购等方式消化一部分，所以我们能很快消化库存，不会因为库存而造成很大损失。

2.天友恢复的挺好，之前一季度对大盘拖累很大：我们报表显示亏了2000多万，主要原因是在天友。我们迅速召开了天友董事会，与天友沟通顺畅，开管理层会议看问题出在哪里。根据4月表现和二季度预测，管理层预计能在二季度追回2000万利润，即二季度利润同比增长2000多万元。这可以帮助我们弥补一千多万元的漏洞，全年有信心把业绩追回来。

Q:当前渠道库存方面呈什么水平？

A:学生奶是直营渠道，库存在我们这里，有减值风险。但我们采用福利、团购、送奶至学生家中等方式把学生奶库存降得差不多了。经销商渠道已经进入良性的节奏。一般来说，低温奶存货不超过1周，常温奶也正常，半个月一次。

Q:公司就低温产品方面，奶源冷链渠道管理是怎么做的？存货管理是怎么做的？

A低温产品的冷链和新希望集团合作，做冷链配送，此为集团内的产业协同。我们要对低温产品有较强的管控力，要精准预测每天的产品需求量，需要强大数字化系统，人工经验调整，做出每天的计划排期。另一方面，产品每天都要生产、配送，白天生产酸奶，晚上生产鲜奶。公司退损很低（5个点）。低温渠道管控与常温渠道不同，需要自行耕耘、运作。所以很多直销渠道掌握在自己手里，包括商超、连锁、订奶上户等。包括产品陈列调整与客户沟通交流等方面，都需要很强的能力才能做好低温这个品类的。

Q:目前常温、低温的比例？低温产品中酸奶与鲜奶的占比？

A:整体结构相对稳定。19年低温60%左右（其中低温鲜奶20%，低温酸奶38%，还有乳饮料），常温占比40%（主要是白奶和调制乳为主，常温酸奶很少）。学生奶在1Q20基本没有销量，其他品类占比会相应上涨。

Q:年报中“2946重仓鲜奶”的行动计划的含义？关于低温鲜奶和酸奶，未来新品在哪个方向去推进呢？

A:新品方面，今年策略重点是鲜奶和新品。今年已推出新品“活润晶球酸奶”，卖点“嚼得到的益生菌”，益生菌能直达肠道，有益健康。自四月初推出后，目前成都试点有6吨的量，很快做到10吨，会在全国推广。但除此之外我们也会推出新的产品。在鲜奶方面做出工艺上的升级，24小时乳铁蛋白和免疫球蛋白等物质比普通鲜奶高很多，免疫球蛋白是普通鲜奶10倍，乳铁蛋白是普通奶的5倍。我们会不断研发新品，使得他们能够契合大家对健康的诉求。2946与我们股票代码相同，是一个代号，代表“2个重点，4个渠道，6项能力，9个支撑”.

Q:请问公司对并购整合是否有统一模式？并购后，被并购公司在哪些财务指标上可能会有改善？

A:我们会有一整套并购整合的方法，包括很多维度，包括文化、战略、品牌、产品、供应链机制等等。但统一的方法不能放到所有企业都适用，一定会根据各个企业的特点做一些相应的调整和导入。我们认为成功的整合要使被并购企业保持可持续快速发展，焕发新活力。发展包括规模上的、净利润上的、其他费用指标的变化等。

Q:鲜奶区域性特征是不是很强？利润率提升来自哪里？和夏进的整合效应从何而来？

A:鲜奶区域性特征明显。因为鲜奶保质期短。真正意义上的巴氏鲜奶的区域性特点很强，主因运送半径有限，保质期短。此外当地消费者更愿意消费当地鲜奶，因为当地鲜奶更放心安全新鲜。

新希望会把整套的并购方法，根据夏进的具体情况，适时地进行改变和导入，提升其管理水平。新希望集团地资源可以与夏进在供应、销售端等方面产生很好地协同，在政府资源方面能很好地协同。新希望管理模式、机制也会很好地、快速赋能到夏进，让他们随同新希望一起奋斗。

Q:请问如何看待低价进口常温奶，对国内乳品提价空间上的压制？

A:常温奶品类能够在全球流动，国外奶源充足，国外牛奶进口至国内，价格甚至比某些国内奶低。但是我们认为这部分冲击较小，因为中国乳制品质量管控、整体品质已经和10年前不一样了，都有了提升。第二方面，常温奶并不是公司的核心方向，所以我们不会花很多精力和资源在上面。

Q:24小时鲜奶目前的退损率/缺货率如何？未来会否成为公司主力单品?

A:他是主力单品，未来公司会把它打造成有竞争力、有壁垒的全国性产品，因为它对公司的运营能力、物流挑战较高。2小时鲜奶退损很少，还有多地处于缺货状态。我们需要不断精进、调整自己的管控能力来确保供需大致的平衡。

# 光明乳业纪要

时间2020.5.11 15:00-16:00

参会领导：董秘沈小燕女士

汇报业绩：

经营业绩：2019年光明营业总收入225.63亿元，同比上升7.52%，归属于上市公司股东的净利润4.98亿元，同比上升45.84%，净资产收益率9.03%，同比上升2.75pct。

产品细分情况：液态奶收入138.02亿元，同比上升11.03%，其他乳制品收入62.87亿元，同比上升15.39%，牧业收入16.69亿元，同比下降29.93%（主因：2019年主动调整毛利较低、风险较高的贸易收入），其他收入6.43亿元，同比增长4.62%。

主营业务分地区情况：上海地区收入59.04亿元，同比上升11.66%，外地收入115.48亿元，同比上升0.8%，境外收入（主要是新莱特）49.48亿元，同比上升19.79%。2019年度公司经销商数目有所增加，净资产收益率9.03%，每股收益0.41元，19年度公司每10股派现金红利1元，自上市以来，光明乳业持续分红，2003-19年累计分红15次，现金分红总额达到25亿元。

主要财务指标优化：资产负债率57.95%，同比降低4.22pct；19年短期借款14.94亿元，同比下降60.79%，主因年底归还光明国际20多亿元的借款；三项费用：财务、管理、销售费用均呈下降趋势，体现了公司去年管理出效益；2019年度经营现金流明显上升，主要是加大了应收账款的回收力度，控制存货和减少存货资金占用情况。

2019年度主要工作：

① 保持战略定力，坚定贯彻领“鲜”战略

一月份光明乳业召开了“领时代，鲜未来”的领鲜成果会，在年底召开了新鲜峰会，在新鲜峰会上与多家乳企共同发布上海宣言，倡议推动“新鲜巴氏乳”国家标准的出台，让活性物质指标成为新鲜巴氏乳第一标准。

② 致力打造品牌影响力，品牌形象显著提升

2019年特约资助了《故事里的中国》，并且签约新代言人刘昊然，开启莫斯利安品牌的焕新。

③ 深耕品质，守护百年匠心

2019年我们获得了“全球卓越绩效奖”，成为中国乳制品行业中首家获此殊荣的企业。

④ 加强联动，实现共赢增长

18年公司收购牛奶棚66.27%股权和益民食品一厂100%股权后，19年各版块迅速融合，牛奶棚全面转型升级，首家高端烘焙店“悠焙”开业，益民一厂在原有基础之上，与光明各大产品进行融合，先后推出了莫斯利安酸奶冰淇淋、光明冰激凌风味牛奶及酸奶、大白兔牛奶，在19年都得到消费者的青睐。

⑤ 谋划新格局，投资并购重新起航

2019年12月公司成功竞拍了江苏辉山乳业和江苏辉山牧业相关资产，进一步完善公司在华东、华北地区布局，有利于公司扩展江苏、山东、安徽等地市场，进一步做大做强乳制品产业。

⑥ 拥抱新零售，推动数字化管理转型

光明乳业下属的送奶上门系统——“随心订”在19年打开全国布局序幕，从上海走出去，走向南京、成都、西安等地，19年11月，公司与阿里云计算公司正式达成战略合作，共同推动光明乳业的数字化转型。

海外业务：2019年新西兰新莱特主营业务稳步发展，实现收入49.55亿元，净利润2.97亿元，新西兰新莱特新建液态奶生产线及婴儿奶粉生产线已经部分投入运营。也成功完成了债券的发行，锁定较低融资成本，降低利率波动影响。

董事会确定的2020年战略方向与工作导向：

2020一季报显示：受疫情影响，收入利润均同比下滑，但公司及时做出应对的措施，在武汉的工厂在疫情期间坚持生产，保障供应。光明乳业在3月积极消耗库存，为二、三季度达成预期经营指标做好准备。

Q:上海地区在19年获得了双位数增长，其中哪些产品起到了较好的代表作用？

A:去年各品类在原有基础上均有不同程度增长，相对来说新鲜牛奶增长较快。

Q:疫情对龙头公司在目前及未来是否为一个启动外延扩张的契机？

A:疫情事发突然，期间常温产品销售受挫，大家足不出货，渠道挤压。但是疫情的影响程度和行业格局的变化现在还很难判断。在这个过程中，在区域内的销售渠道较为顺畅。我们看到年初后有两家并购：一个是牧业领域的收购，另一个是新乳业收购夏进乳业。光明乳业在收购兼并方面态度开放，与行业同仁多接触交流。要与公司形成协同的、能对光明乳业产业链形成加持的项目才是我们更关注。

Q:2020年的ROE目标是7%，较2019年9%的ROE有所下降。经计算，2020年预期净利润为5.06亿元，净资产增长约30亿元。从资产端和负债端来分析制定2020年目标ROE的原因？是否2020年有明显的资产扩张计划？负债端有下降的空间？

A:关于2020年光明乳业经营计划，我们在年报中进行了披露。我们在4月中旬披露经营计划，其中部分考虑了疫情的影响。从收入和利润角度，我们在去年基础上有明显增长，希望后续努力能实行全年的收入和利润的增长。负债角度来说，我们在19年底偿付20多亿的借款。我们在年初使用短期借款以缓解现金流压力。重大投资方面，固定资产投资大致在11亿元左右，目前没有其他重大投资项目。

Q:11多亿元的投资主要是由新莱特来做吗?

A:都有的。有国内项目，包括国内牧场、投产项目等，当然新莱特产能等方面都会有投资。

Q:从财务费用绝对额的角度，19年是近几年的低点。2020年或之后的费用会否增加？

A:从财务费用角度，我们去年年底归还部分债务后，会降低财务费用。今年年初目前得到国家优惠政策，银行借款、贴现借款等都能让我们以相对较低的成本筹资。光明的费率将控制在较低水平，不会对业绩产生较大变化。

Q:新莱特四季度收入增速为何只有5%？而前三季度增速都非常高。

A:这个我再去了解。新莱特是一家加工为主的企业。其业务等方面都较稳定，主要做婴幼儿奶粉的加工及工业奶粉的出售，还有黄油奶酪产品的出售。液态奶方面，它是去年下半年才开始投入运营，体量较小。一季度来看，其收入还是较为稳定。

Q:新莱特2020年二季度以来的情况？疫情对其影响大吗？

A:以公告中的一季度数据为准。二季度状况还不清楚，生产经营正常。疫情影响如何还很难说。

Q:他目前是停工状态？

A:没有，正常经营。

Q:巴氏鲜奶在上海地区外的拓展情况和竞争优势？

A:光明乳业的新鲜牛奶在以下地区都有销售：上海及华东地区为大本营，在武汉成都一带的华中地区销售，还有以广州、深圳为中心的华南销售区，还有北京天津一带的华北销售区。

竞争优势在以下几个方面：

1.在较早的时候就从上海走入华东地区再走向全国。我们很早就完成了华东、华中、华西的区域布局和生产基地及牧场建设。

2.新鲜牛奶方面有较为成熟的产品品类线。在高端奶方面，我们有如“优倍”等多品类的产品结构。

3.公司在冷链运输，新鲜产品管理运营方面积累了大量经验。

4.产品品质和质量。我们倡导新鲜标准的出台。

Q:上海地区作为核心市场，也有长期低温消费习惯的培育。在上海市场，低温巴氏奶消费者的比例在什么水平？

A:全国低温和常温情况来看，还是常温销售量更多。在上海地区，相对来说低温销售习惯更好。一方面，大家对营养、健康更重视。另一方面，上海的直营、商超渠道更完善。所以上海低温产品销售比例会较其他地区更高。

Q:低温业务发展和消费升级水平和物流体系建设情况关联度很高？

A:是的。低温产品销售与以下几点有关:

外部环境：即时的消费习惯和整个社会的完善的商超等购买渠道。

主观要求：企业在当地要有生产基地，在附近有奶源，同时有市场和市场知名度，以上几点兼具，新鲜奶才能有稳定销售。

Q:疫情对新鲜产品销售带来契机？

A:我们在去年11月就倡导新鲜产品和非新鲜产品的区分方法:从活性物质的角度来区分。活性物质更促健康。疫情促进了对大家对健康、保健的认识，包括各专家倡导大家喝新鲜奶以增强人体免疫力，对新鲜产品企业带来新的契机。

Q:乳制品行业内对新鲜产品的推广在未来会有进一步的推广和趋势吗?

A:从行业角度,我们有乳制品工业协会，奶制品协会。年初，很多企业在新鲜产品：光明在优倍，新乳业在自己的产品等等都在添加新鲜的标识。方向都是类似的，达成了共识。

Q:过去常温奶竞争激烈。有投资者担心未来在低温产品竞争将日趋激烈，关于这点您如何看待。

A:我认为乳制品行业竞争激烈，是完全竞争市场。常温产品保质期长，同质化相对较高，所以常温牛奶一经推出就进入了红海领域。低温产品来看，有一定的壁垒（当地生产基地、市场、牧场、冷链运输）。但是我认为此壁垒不高，整个行业应该还是要在产品品质等方面提升才能在未来取得较好的成绩。

Q:公司对奶酪相关的附加值较高的创新产品是否有研发?

A:目前奶酪业务有两块：民用奶酪,有儿童奶酪等，另一块是针对餐饮渠道的业务。疫情期间，各方面业务都有较快增长，儿童奶酪近年来保持较快增长。我们今年在产能扩张上有新的奶酪线的推出，会增加产能，同时在休闲食品、新鲜奶酪方面会有更好的推广。

Q:具体来看，五月至今，渠道库存同/环比是什么水平？

A:目前情况还不是很了解。受疫情影响，渠道库存会有一定积压。我们在2、3月启动促销政策，目前在渠道库存方面处于较为健康状态，新鲜产品保质期为七天，它们是没有库存。

Q:2019年及1Q20液奶中，常温产品和低温产品分别的增速？

A:2019年度的常温产品销售情况请参照年报数据。

Q:公司产品结构不断提升，背后有什么特殊原因？

A:毛利率是这样的：相对而言，国内乳制品毛利率相对较高。牧业方面，国外业务（主要以代加工为主）毛利率相对较低，所以牧业产品的海外业务上升，可能会对公司毛利率有负面影响。另一方面，奶价成本在去年有一定程度上涨，对毛利率产品影响。

Q:对2020年做展望，对成本影响较大的各因素，未来的变化趋势是怎样的？

A:1Q20奶源价格在华东地区是略有上升，华东以外地区的奶价上涨幅度较大，超过了5%。我们认为奶源价格是相对温和上涨趋势。

Q:包装材料？

A:目前没有较大变化。

Q:四季度所得税上涨较多，2020年会否变化？

A:因为产销分离，有些公司可能有亏损，主要在生产周期以外产生，所以相对而言所得税税率较高。公司希望通过合理、合法方法来取得一定成果，提升盈利能力。

Q:公司核心单品增长情况？

A:2019年，各产品都实现较快增长，其中鲜奶实现20%以上增长，比如致优同比超过50%的增长。新鲜酸奶方面，核心单品销售也超过了50%的增长。

# 伊利经销商纪要

今年伊利给该经销商设定的销售目标是9000万。该经销商是广州市白云区扣除KA外渠道然后进行经营和覆盖，业务模式：一级经销商，在品牌方业务支持的情况下，做市场配送，主要覆盖伊利、统一、王老吉、加多宝等品牌。

伊利疫情期间表现，对广州来说，疫情是一月底才开始，因此一月份没有受影响，春节前销售情况不错，原定农历年初八复工，因疫情影响推迟到2月18复工，但因为复工不顺畅，人员返岗率不足50%，有半个月时间不能进货和出货，整个2月份压力大，公司调整，当月业绩能完成75%就可以，疫情前的伊利方面的要求是如果业绩达成率低于80%，公司不完成费用核销，2月底正式开工以后，意识到问题，商超渠道动销不足50%，而且因为学校不开学导致了学校渠道损失。公司快速根据产品日期和市场接受度表现进行有规划的减价处理，旧货处理今年是快准狠，一步到位二送一，或者更大，反应很快速，精准。三月底基本处理了80%，四月把旧货都处理掉了。

三月份是最有压力月份。经销商希望把2月份丢掉份额追回来，如果做不到就先保证3月份业绩，来保证一季度。虽然百分百完成业绩，但是库存水平有近20%上浮。三月份从出货量，商超渠道动销量只恢复到70%左右。之前计划二季度把一季度背回来，四月份虽然消费水平恢复，截至到今天也是恢复到在80%到90%。库存相对去年同期也是20%的上浮。

整个市场和消费者表现疲软，占比20%的学校渠道没有销售，公司的方法是通过电商渠道弥补，今年疫情之后，包括伊利等其他品牌，到C端的动作很大，费用相对往年会更主动。到底平台能贡献多少也不一定，三月有些平台搞大活动，好的时候卖掉两万件，四月份即使减弱也有的活动可以一次卖掉一万件。主竞品去年打击很大，例如去年特仑苏，真果粒长期的特价活动，伊利的应对策略不够，导致金典下滑明显。下半年伊利追上去了，两者厮杀，主要看去年特仑苏明显强势。今年蒙牛的旧货处理和伊利差不多，都是不纠结处理的态度。今年五一小长假双方都在拉动销售，伊利表现没有弱势于蒙牛。

Q&A

1. 伊利丢掉25%的份额，是谁获得？

答：是整个市场疲软，以往规律在2月初人员回归广州，这些消费者没有回来，所以份额没有了。

2. 伊利全年目标改变？公司是否有提供帮助？

答：全年目标没有动摇，一定要完成，要二季度把一季度丢掉的3个点追平。在旧货处理，很多经销商受学校不开门影响大。在新零售，新平台等渠道方面，公司会相对往年投入大。

3. 整体库存水平？

答：19年售卖周期14天，疫情影响是逐步恢复，2、3月份扛了两个月，现在库存超过20天。相对去年同期20%的增长。

4. 重要产品的价格，去库存后现在价格？

答：正常水平，部分产品小长假，在商超做了活动，目前价格恢复和往年差不多，价格是公司可以接受的。

5. 经销商利润率，今年和往年比？

答：今年利润率影响不存在，能维持往年的利润率水平。

6. 统一动销情况？

答：春节是面类产品销售旺季，统一面是零库存。以目前情况，可能会供应不足，饮料行业整体有压力，统一饮料类至少有30%的旧货没有处理。受学校不开学影响。一季度饮料类15到25%的衰退是有的。面类一季度增长30%左右。

7. 去年下半年伊利促销跟进以后，蒙牛和伊利表现。今年余下时间促销和费用趋势两家预测。

答：蒙牛和伊利大单品情况不一样，蒙牛大单品特仑苏商超流动大，在传统渠道做的很好。金典在传统渠道覆盖本身没有完整。但是安慕希和纯甄则是相反状况。安慕希在传统和商超有优势，纯甄在传统渠道不是很好，只是商超有一些布局。目前看还是特仑苏和金典的差距大。今年预判蒙牛的动作依然不会减弱，但是否如去年一般疯狂操作，现在还没有看到。

8. 渠道产品新鲜程度？

答：商超渠道伊利和蒙牛主要品类都在卖2月份以后的货

9. 处理旧货时，产品具体的打折情况

答：春节回来时候，清理一月份产品分品类处理，有的二送一，相当于折30%左右，新品类买一送一。二月份以后生产的含二月份的产品维持原价。

10. 学校渠道恢复情况怎么样，其他渠道？

答：广东省毕业班昨天开学，但是伊利主要的学校销售渠道是大中专及以上的，还没有复课，另外外贸出口东南亚，欧美等地区也停止。原先每个月可以卖2万到3万件，现在三四千。外贸打击很大。

11. 今年给定的目标是9000万，去年是怎么样水平，

答：去年公司定的8800万，我们做了近8000万，今年定了9100万目标。

12. 什么时候能恢复正常水平：

答：经销商两条线，半个月左右的售卖周期，或者40天的售卖周期，40天售卖周期的话会选择放弃

13. 靠什么补份额？

答：原先不论学校渠道还是外贸都会有厂家给费用做支持，先希望厂家不要减费用，再想办法用去找新的渠道，新的合作方式。

14. 有些产品没有减价，但是怎么减库存？

答：这是五月份要思考的问题，五月份压力很大。

15. 厂家希望2季度把1季度掉的补回来，具体有什么方法吗？

答：订货会以往每年会三四次，今年的订货会也在计划中，只是取消现场用餐，预计通过订货会把库存降下来，把终端库存抢占，最大的希望是订货会。是否举办由厂家决定。以前成功的订货会一次可以卖到20万件。

16. 如何看待与线上渠道合作？

答：过去经销商不倾向和线上渠道合作，现在因为疫情不得已与线上合作。

17. 五月份能补回来吗，如果补不回来如何和厂商沟通。

答：按照常规渠道的表现，2季度每个月的压力都很大，现在不是很明朗。全年业务分配是一四季度占全年40%，二三季度占全年60%。二季度每个月任务量很大。但是2月份只占全年百分之六，绝对值不大，先保证2季度每个月不低于公司要求的80%，也要看公司战略，完全靠经销商不容易实现。

18. 打折促销的补贴部分？

答：全部由厂商补贴。

19. 什么时候能恢复到疫情前，

答：学校渠道在五月份80%能够恢复开学，学校渠道6月份恢复正常水平，外贸出口不明朗，这部分丢掉的份额还要持续几个月。外贸出口渠道占该经销商业务比例较高，影响较大。到六月份之后除外贸出口其他可以恢复正常。

20. 今年业绩预计的增长来自哪里？

2019年很辛苦。增长出现疲软，完成任务已经成为问题。今年给新品留出一部分份额。去年金典和特仑苏比拼受伤，今年加速金典和安慕希，管控终端市场，希望线上销售拉升。现在问题主要是消费力降低，以及部分渠道恢复问题，

21. 如果经常减价，价格体系是否会被影响？

答：会存在，为了提升大单品销量，竞品销量，市场秩序会存在挑战。现在看主控权还是厂家手里。从经销商角度看，厂家就算牺牲价盘，但是拿到市场份额是有必要的。

22. 与常温奶相比，低温奶的发展？

答：广州区域低温奶表现很好，未来低温市场比常温好。

23. 蒙牛和伊利的比较？

答：整个市场包括广州市场来看，伊利团队专业性和执行力更有优势，去年是因为战略角度蒙牛获胜。如果蒙牛持续像去年激进，伊利也会跟上。伊利未必会减费用，但是会更加规范。战略方面蒙牛更灵活。

24. 金典与安慕希经销商层面利润率？

答：金典和安慕希经销商层面全渠道综合利润率在20-25%左右全渠道综合。下滑情况：安慕希下滑40%，金典本身基数不大。恢复的话安慕希有望恢复的高，因为外贸以安慕希为主。

25. 伊利新品哪些看好哪些？

答：看好高端安慕希。利润好，整体趋势攀升，比普通安慕希价格高20%左右。普通安慕希在不停下沉渠道。高端安慕希会慢慢在商超放量。

# 妙可蓝多纪要

RMK：公司的激励充分，动力较足，相对巨头机制方面的优势可能是护城河。蒙牛入股加大了财务治理规范。电商趋势非常好，任务完成顺利，7月会有很多升级和变化，包括IP的应用、联合网红不同类目产品的推广。公司会不断突破创新，目前也得到了阿里等地大力支持。天猫排名第一疫情期间，厨房类芝士销售大旺。整体增长趋势目前较好。

但是对于市场可能的平台期，个人仍然无法通过逻辑判断，只能跟踪月底的数据表现。

Q：公司高速发展过程中，如果碰到平台期能否快速捕捉？平台期会不会出现渠道库存大幅度增加的情况？

A：公司的产品需要冷链，经销商不会接受压货。所以即使到达平台期，渠道库存的积累预计有限。

Q：大股东旗下业务很多，现在对每一块业务的重视程度。

A:董事长现在大部分时间都在公司，对妙可蓝多的关注非常高，当作事业在做，非常有激情。当年发展奶酪棒，非常有眼光。

Q：蒙牛有进一步把股比往上提的意愿是吧？

A：蒙牛的股份必须比大股东少5%。在此基础上都是可以增持的。

Q：之前被证监会出过警示函吗？对我们的定增会不会带来不确定性？

A：目前看没什么不确定性，因为警示函是证监局已经出了一个定性的东西，实际上它不属于行政处罚，也不属于司法立案。就是属于你们重视，而且确实我们认为这个是我们自己做的也是不对的。但是这个证监局已经出了他的意见了，所以这个事情就已经告一段落。你可以去看一下法规，就是警示函它不会影响定增，它不属于法定不能定增的事项。

Q :这几天的减持？

A :减持到了5%及一下，后面用大宗；还会有持续的员工股权激励，不会可以做股价的压制，还是相信成长的力量。

Q：公司的体制战略上有什么优势？

A：公司下一步还会推出新的股权激励。马上还会请君智战略咨询谢伟山做咨询。

Q：产品单价较高，未来的发展空间如何，会不会受到消费能力的限制？

A：三四线的消费能力很强，这个市场很大，暂时没有看到明显的天花板

团队建设、区域分布、经销商：

Q：地图上大的红色又代表什么意思？

A：大的红色挂的必胜是做得很烂的地方，还没赢。红点是做得还可以的地方。广东、上海、青岛、北京、天津、沿海这些城市我们做的都一般。

Q：发达的地区反而做的稍微差一点，是因为竞争对手太强，还是因为消费者对于这个品牌的认知不太够？

A：我觉得是我们自己做的太粗，我们给的资源、产品，其实分到全国各地是一样的，但是有的地方做得好，有的地方做得不好，其实是跟团队还是有关系。

Q：团队都集中在这种经济大省一线二线城市但做的不好，这个是不是也是对手更强？

A：一线城市竞争产品比较多，像在上海有百吉福、伊利、蒙牛、光明、安佳、西士多，妙飞。下线城市就没有什么品牌，下线城市我们还是有渠道优势的。

Q：从全国的层面来看，我们渠道现在能够渗透到几线城市？

A：从一个广泛的意义上来说，全国都铺到了。但是大部分地方铺得比较浅，比如说我们在海南现在只有海口，基本就只到省会，所以这个空间还是蛮大的。现在华北和华东做得比较强，这倒也不是因为原来乳业渠道共用和发展的早，主要是销售团队的原因。山东的销售总监，跑的特别勤，开的客户多，人又比较诚恳，把好的经销商资源抓在手里，他自然业绩就好。

Q：我们在其他的区域现在会不会去复制山东的成功经验，比方说招一些更加执行力更加强的人？我看那些专家库里的人都是新来的，南部地区18年左右来的比较多。

A：我们会比较一下，好的留下、不行的就淘汰。整个奶酪棒渠道其实是从18年才开始铺，所以也没有很早。

Q：经销商数量规模及空间

A：县级经销商可能一个月有个10万以内，但是我也愿意去开这样的金额，如果做到这种程度的话，我觉得像一线城市，像北上广深，理论上都应该有50~100个经销商。所以在这种情况下，如果能做到比较下沉，我们合理的经销商数量应该在5000个左右。我们上海做了50个经销商以后，量就可以了。

Q：上海为什么要有50多家的经销商，会不会发生价格战和串货。

A：我们分的比较细，以便利店系统为例，如果这个人在这个便利店系统我们就可以开一个。我们一开始上海就3个经销商，做得一踏糊，现在有50多名。经销商之间的竞争层面，一个阶段讲一个阶段的事情。本身经销商这个事情也不是一成不变的，虚一点说就是“天下大事合久必分，分久必合”。在这个阶段我们需要很细；到相对稳定的阶段，我们又开始收网。就像我们对串货的态度一样，我们品牌刚开始的时候串货串去吧，把货渗透下去。现在价格稳定了，对于串货抓看见一个抓一个。其实技术手段都有（一物一码），只是厂商想不想抓的问题。

线下渠道的情况：

Q：伊利等竞品天天在这搞促销，还有那么多东西？

A：我们也搞不懂，我们就放在旁边。百吉福买一送一，旁边伊利买一送一，然后人家走过来打我们。还有大家去看，凡是做买一送一的日期都不好。这两天，大家如果买到果果蔬也可以看到日期相当之好，我们电商的动销的流转率是最好的，基本上下产线7天待检期之后再加7~10天，你买到的是最新鲜的了，我们没有什么库存，3月份的盘点不要太爽，就进一个仓库全都是空的。我们电商的物流经理三个月，从230斤的胖子现在瘦成了只有190斤了，然后在我们老板也在关心他，就怕他一下子瘦的太厉害，他问他怎么回事，他说我在一个只有单量没有货量的仓库，你说怎么办？确实是蛮辛苦的，三仓全都同时断货，我们用上海最大的电商差不多45天之后我们才“活过来”。

Q：零售他们通过什么方法去覆盖的：

A：他也有一二三批。所以县城现在可以买到。

比如说我生活的一个县级市，你是不在发货区域的。特别是夏天到了，物流成本太高。

毛利净利率情况：

Ｑ：现在三大渠道，餐饮批发，线下零售，电商这三个渠道，三个渠道的毛利率和净利率的排序，或者说大概相差到什么程度。

Ａ：首先我们企业内部没有特别去测量净利润率，但是我们有一个叫边际贡献率这么一个指标，它其实没有扣总部的费用，但是把营销推广，人员的工资，营销人员工资，产品全部包在里面，他的部门的边际费用。餐饮基本上毛利应该是在30~40%，它的边际贡献率应该是在20%左右，因为餐饮它其实费用率比较低，然后电商目前的零售应该是在50%以上，然后它的边际贡献率现在应该在个位数左右。目前线下费用特别高，量相对比较大，广告、市场费用也比较多。然后电商这边是有50~60%。大概刚才也说了利润率大概什么情况。然后工厂那边其实还有一点。这三个算法其实都是刨掉了工厂的，工厂已经有自己的留好那一部分。

Ｑ：所以对我们比如说投资者而言，我们看他的报表利润的话，应该还把工厂这部分加回去才对。

Ａ：对，但是他算毛利的时候不一样了，因为你工厂的毛利是以它的售价来算的。工厂的贡献不会太高，因为它的基础比较低，现在出厂价是在加价以前的一个价。

Ｑ：加价率大概多少？

Ａ： 15%左右。每年年初做预算的时候，都会有一个额定成本，比如说奶酪，包装物，原材料多少钱，小幅波动它也就不管了，那全年我就按额定的成本去给他测算核定一个价格，核定完这个价格以后，比如说成本一支比如说两块钱，他再加15%卖给销售公司，销售部门分布实现一个内部的转移，但是合并报表里面是不体现这些东西成本。

Q：这个成本包括了制造费用是吧？

A：所有都在里面，税前净利率是13%。税后是税前利润率乘0.8，刚才说的边际利润都是税前的。工厂的所得税是15%，高新技术企业。销售端是25%。工厂计价基础会比较低一点，对20块钱工厂出厂价可能到我们电商卖出去的时候可能就变成五六十块钱。然后我们的边际贡献率是已经把销售费用摊，促销之类的费用摊之外，还有硬装摊，所有的营销费用只差总部费用。

Q：总部费用占整个全年收入是多少？

A：让我看一下报表，因为那个东西没法谈，都不太对。你这个报表里边的管理费用，工厂也有一点，但整体都是总部。就绝大部分是销售费用相当于砍掉了，把销售费用摊到各个销售部门。

Q：我感觉今年做这个15%以上的净利率，从报表口径看还是有难度，从这个角度讲咱们还有根本没算的，尤其你刚才讲零售渠道。

A：他有一个规模效应缓慢释放的过程，我们就边走边看，我们现在也没有对利润率有一个特别明晰的指引。

设备壁垒；品牌壁垒。

Q：产能利用率，二季度大概什么水平？会有产能瓶颈吗？

A：产能瓶颈有很久了吧，特别是奶酪棒一直是比较缺的，空运现在已经到了两台，还有三台，好像5月份坐飞机直接空运，这个线如果到货之后安装是很快的，6月份安装的话大概是一个月安装完，也就是说实际上产能要放出来，要到6月下旬。618不会断货，25号到月底所有产线都只差500万。

Q：排他协议是到什么时候？

A：快了，三年，差不多今年底是。

A：明年的话你们有没有跟供应商沟通一下？他有没有富余产能，或扩大产能。

Q：我们把它所有的产能都占满了，他就没有富余产能，给其他企业。大概100台。他以前一年产几台，现在一年产几十台，就说明年我们还是不用担心，基本上是我们要求所有的产能都给到我，他就想生产多少生产多少。

Q：明年比如说伊利他们想想弄，他其实也起不来，可以这么理解吗？

A：至少不应该从我们的供应商里面去得到，也有可能有其他的也做生产线的。他可以找一家新的厂房给他做，供应商那边有没有给你反馈，其他哪些人找他沟通，想买这个线？什么企业？

Q：有，蒙牛、华乐福、吉斯汀、新希望都买了几个都买了一点，主要还是大型的，中间说那两个是代工厂。夏洛特对的，你香港现在的机器是什么东西？自己华东服饰地带。他伊利有帮他查了火，然后东骏是给秒飞。代工商。（1:38:25）

如果现在有一家想干到现在这样的产能，比如二三十条生产线这种，短期时间在1~2年之内是不可能的，明年目标是做到100台，今年我们已经定到40条了。

# 煌上煌

## 领导年报总结与展望

公司的年报3月14号披露以后，各位投资者都非常关心公司的一些基本情况。19年年报的一些重点内容，借此机会给大家解读一下。总的来说，19年面对国内外的一个经济形势，公司紧紧围绕四大战略发展：平台升级、产品升级、信息化升级、人才建设升级，以四大战略为主线，三年翻番为我们的战略目标，来开展我们19年的一些工作。在八个方面，例如在平台升级方面、在市场布局方面、在工艺改革创新，包括供应链的打造、信息系统的申请、管理内部管理机制的软件等，我们做了很多亮点的工作，大家在年报上已经看到了。从而我们在报告期里面实现营业收入21.16亿，同比增长12% 左右。其中煌上煌酱卤肉制品同比增长15% ，基本上达到了年初预期的下限。我们当时说的是，如果好的话就18个点，一般的话就15点以上。米制品，就是另外一块通过并购进来的。煌上煌今后不但要围绕大食品去发展，做煌上煌酱卤这块，同时还要大力发展米制品这一块。就是我们嘉兴真真老老食品公司，19年是我们的改革调整年，调整一些线上的业务结构，短期里可能业务发展下降，实际利润是2.2几个亿，就是摊销股权清理费用以后，同比增长27% ，其中煌上煌酱卤这块是增长了31% ，米制品下降那么多点。前面也说到了，他们作为改革调整年，改革调整也是为了20年以后的更好的发展。那么，增长的原因主要有几个方面。一方面通过市场的拓展，门店的建设。在报告期里面我们已经开了1092家，关店300多家，其中关新店大概关了七八家，大部分是以前年度的老店，因为商圈的变动，城市拆迁等各方面原因。总体是净增了700家门店左右，从而带动了我们销售收入增量的提升。同时老店业绩始终是我们每年有最大的工作，我们目标是要提升3个点，报告里面大概是提升到1个点左右。另外一方面，继续抓紧了力控、生产、工艺创新、节能降耗、供应链的打造，尤其是原材料储备这方面，在19年应该工作做得很漂亮，从而促使我们的毛利率同比增长了将近3个点以上。综合下来使我们的净利润同比增长了27% 。深加工增长幅度达到31% ，这个在业里确实不简单。从而进一步夯实我们20年的一个发展基础，圆满完成我们第1个三年翻番的大目标。19年是一个承上启下的关键之年，20年是我们三年翻番的第1个收官之年，这是2019年财务数据的表现。那么，进入到了2020年以后，我们刚才说了是煌上煌三年利润翻番的收官之年。在1月份疫情发生之前，收入同比增长在18% ~19% 左右，基本上达到我们的预期。然而在1月24号全国发生疫情以来，商圈的人流量大幅度减少，从而影响我们总体的销售额，在运行期间大幅下降，尤其是春节期间。我们也做了一个分析，春节期间影响我们销售额同比下降了将近6000~7000万，如果没有发生疫情，我们同比增长15个点以上，这样一正一反的话，春节期间影响了我们将近1个亿的市场。然而管理层始终坚守在岗位上，采取一系列的应变措施。在3900家门店当中，高峰的时候关了2000家，那么我们怎么让在继续营业的门店更好的提升单店销售额？虽然人流量减少了。我们采取了一系列的一些营销手段，尤其是利用互联网这样的营销手段——微营销。外卖，这样全方位的营销模式，送货上门等，线上线下融合这种模式。春节以后复工这段时间，我们销售额得到了一个挽救，一定程度上把我们春节期间的销售额给挽回了很大一部分，尤其是进入到2月中旬以来。我们也做了数据分析，2月19号后每天的销售额同比增长了70%、80%、90%，甚至翻倍。虽然那时候还有近千家门店没有恢复营业，到昨天为止我们还有接近400家门店没有营业，大部分在综合体、商超、高铁、机场。国家、当地政府不允许继续营业，还要观望，因为疫情的影响。然而在社区街道没有疫情的地方，原先暂时停止营业的，到现在都基本上恢复营业了。从它销售额的情况来看，都是大幅度增加。截止到昨天为止，1月1号到昨天为止，我们总体的销售额实现了反超2019年同期，在3月4号已经达到了持平。 3月14号到昨天为止，累计下来又继续反超了，反超同比累计增长了5个多点，其金额达到了将近2500万。把我们春节期间的同比下降至近7000万全部挽回，还增加了2000多万。这样的一个销售形式，确实令我们管理层非常振奋、震撼，来增加我们的信心。我们初步预测，继续这样发展下去，加上我们的门店激情恢复营业，在营业的产量、销量增幅50%、60%、70%，这样的增长，我们预测到3月底，销售额会同比增长，接下来一季度会达到两位数的增长。当然，如果没有发生疫情情况下，我们预期今年一季度的目标是要同比增长18~20%。疫情对煌上煌有影响，但通过一系列措施，包括后期的反抽，我们最起码做到了同比没有下降。开始疫情发生的时候大家都很悲观，认为一季度可能同比销售收入下降，后来到2月中旬以后发现，产销量70%、80%翻倍的增加，给大家给公司投资者增加了信心。在煌上煌这一块，我们认为疫情影响是有限的，最终我们会同比增加10%左右，甚至超过10%。在我们食品领域，在制造企业，创造神话，在同行业之间增幅也是数一数二。这个也少不了煌上煌全体上下埋头苦干的精神，在疫情期间始终坚持在岗位上，我们总部管理层就是公寓式管理。怎么去提升自己的单店销售额，才能够实现截止到昨天，同比增长5%。当初大家打电话来问的时候，我那时候很消极，推断可能会同比下降。但从2月19号以后出现的销量，同比增幅在50%、60%、70%这样的情况，我认为好像可以个位数增长，现在从目前状态来看，可能不只个位数增长，可以实现两位数的增长。这令大家非常震撼，给了我们未来发展的信心。

**门店的拓展有没有受到影响****。**按照我们年初的规划，2月份我们开50家门店左右，3月份可能会开一个70、80家。有疫情的发生，我们1月份是完全超预期的，门店开店开了100多家，2月份基本上没有开的，3月份现在各大省区已经开始做拓展了。我们管理层已经在上个星期把全年的门店拓展规划和销售收入预算规划重新做了调整，总体目标煌上煌深加工这一块项目仍然是24个亿，新增门店仍然是1200家，把落下来的门店分解到以后月份进行赶超。在老店单店提升方面也要下功夫，也确保去年任务是3%的一个增长，然后再是1200家新开店的销售贡献，我们会千方百计把年初下达的任务，在年底也给一个圆满答卷给各位投资者，我们有这个信心。

## 门店渠道发展及销量情况

**2018-2019新增门店的存活率大概是怎么样的。**我们新开店门店，像19年开了1092家新店，关店是关了70多家（新开店里面），也就是说我们存活率达到92%。新开店一定要达到90% 以上成活率，我们是有严格要求的，严格纳入到拓展中心的年度考核、季度考核。存活率达到了一定时间以上，我们会给你奖励；如果超过了我们的关店率，会给予处罚。

那一年下来为什么关了300多家门店？我当时也讲到，正常关店应该是关200多家，新店72家，剩下老店应该是100多家，为什么是一个300多家的数字？在这里我借此这个机会给大家解释一下。这是财务上要求营销中心对目前在系统当中的门店进行了梳理，因为我们发现很多门店以前年度好像没有发货了，但是还在系统里面，这些叫做僵尸店，我们要求把它清掉。然后发现这些店实际上已经关了，但是没有工商注销。所以说我们截止在2019年年底，要求销售上把它理出来，视同关店，这样才再增加100多家门店。真正就是说在营业的人说亏损、商圈拆迁、新店经营不好等关店的是200多家。而这100多家不清理的话就会影响我们2020年的关店数值，同时会影响我们19年的单店销售额的分析。把这个数字人为加到年末将近有4000，但我们按道理是3700多家，3800家不到。从数字看，可能横向很好看，很漂亮，也接近4000家了，但实际上这是不真实的。然后到20年的估计就会不存在这个现象了，就是正常关店，当然也不排除有个别这样的现象。

**2019年门店新增比例在20% 以上，但销量大概只增加7个点左右，增幅不大的原因是****什么。**静态看门店数量，新开1092家，关了390多，还净增了700家门店，除以年初的3008家，增速在20多以上，为什么现在收入没达到20%，这不能这样去理解。新店开的时间长短不一样。我们刚才也说了，上半年开店没有达到预期，由于南方、华南、江西这一带名气比较多，经常这么打越精，深层发力开店的第三季度，甚至是第四季度，最后两个月反超，那么它贡献的天数就少了，产生的销售额就少了，那么这样简单的去计算就不科学。

**高开高关的现象在2020年是否还会存在。**我们19年开了1092家，关店394家，净增698家，其中394家看上去很难看。如果细分到江西、广东，包括像刚才你说的福建、辽宁。其实真正关店没有这么多，是由于18年、17年、16年系统中有一些门店是关了一些年度，但是没有注销，财务上要求在19年年底要全款清掉，把这些实实在在已经关了店的，但是在我们财务上还存在的数字，要把它割掉，那么我只有把它当成是19年关店的，所以说这个数字看上去很难看。其实我们关店19年实实在在关店的就是200多家，新店70多家，老店100多家。所以你刚才说的高开高关，其实不是这个现象，真正关店没有109家这么多。这109里面有一部分是在18年以前就没有营业了，但是在系统里面没有注销。像广东109家，其中最起码有40家左右是以前年度的。包括福建，我们开了58家，关了40家，但其实没有40家，也就是20来家。

**新店关了72家，是一年以内的算新店吗****。**我是指19年新开店1092家，从年初到年末这中间关了多少家，是这样来算的。我们确保当年开店的成活率一定要达到95% 以上，今年是确保目标93~95% ，19年是要确保90~93% 这样的一个目标。为什么能达到这么好的目标？首先就是拓展中心很重要，一个新市场，你今年要开1200家，其实在19年年底第四季度就要做好20年的市场规划。然后我们要建立个人的业绩考核、月度考核、季度考核、年终考核，成活率达到了我们的目标，每家门店给你2000块钱奖励，没有达到的话，绩效工资、年度奖金都要受到影响。

**选址，合作的这种商业业态怎么样去考量。疫情里，电商的渠道表现得非常好，在电商这块是不是进一步发力和怎么去均衡线上线下渠道的关系。**第1个问题是关于门店规划的问题。由于受到疫情影响，理论上我们年初已经规划门店，回来可以做一些调整，调整目前重点开店肯定是。以前是这样的，不管怎么变，中高速的门店，比起一般的社区店、街道店，一般是37开，就是说高铁、机场、综合体、大型商场的出入口，这些店占总店数的30%。然后疫情发生以后，假如说我们有一部分的综合体、高势能门店到现在都没有恢复营业。那么目前就不能在高势能门店去开店了，人家综合体门都是关的，你怎么去开店的？我们大部分就优先考虑社区跟街道店，要赶紧去推动。刚好疫情的期间，对公司也带来一些有利的一面，就是我们的店铺的资源好找了，很多门店停业了或做不下去了，那么他的店铺资源就出来了，从市场上已经反应过来了，但是到疫情过后，综合体恢复营业了，我们马上就要把综合体那些规划的门店积极去发力。第2个问题电商这块，我们疫情期间通过线上线下的融合，尤其是第三方平台、微信、外卖等新零售，确实体现了我们的一个关键词跟互联网+的作用，才能实现在营业的门店体量大幅度增加。我们深刻的认识到，从3月份开始这方面要加力，我们在年初销售工作会上也定调了，新零售这一块一定要逐步提升销售比重。19年大概15%，我们在年报正文里面披露了，包括O2O、外卖等第三方平台。那么到20年要提升到30%这样的一个目标，一定要加大这一块，让门店不单是要让顾客上门销售，我们还要顾客通过手机线上下单、线下配送，要融合起来，加上其它的一些营销手段，1+N模式，就是一个门店在它的商业范围之内，1~2公里之内带动1~2家无人售卖机，这也是能平衡它的单店销售额，无人售卖机消费者如何下单，也是为他们提供便利，包括线上线下，他们微信支付我们简称就是新零售。举个例子，就是一个无人售卖机，你肯定是要通过什么扫码进去下单。微信支付我们也是算的新零售比重里面。一定要确保达到30%左右一年的目标，

**社区店和综合体店的店效的差别有多大。**一般来说综合体里面，高铁、机场、大型商超综合体里面，好像单店的体量一般来说肯定会高于社区店，但是它的投资运营费用也比较大。然后社区里面包括街道店也有几个很大的，我们所说的高势能门店，跟其他的店37开。这包括社区也包括街道店，街道店里面也有在繁华地段，我们都把它归到于社区街道店。然后综合体高势能门店是指高铁、机场、综合体里面、大型商超里面，我们简称为高势能门店。高势能门店就是说单店销售额普遍体量大，但它投资额度、门店租金、转让费相对来说又比其它的店高。但总的来说盈利能力我们认为是高速的门店营业能力会更强一点。通过我们以前的单店分析，高势能店体量大，产生的利润总额会高，但是利润率可能基本上也差不多。

**现在街边店空出来的店铺很多，价格会不会出现降价。**这段时间的门店租金，听说政府也出台了文件，就是说你在营业的门店都给你减免一个月租金，减半两到三个月，然后有一些开不下去的一些业主要转让的门店资源，对我们来说就是利好了。我们谈判的条码，就更倾向于我们这一方的，确实有这个现象，已经反馈到我这边来了，寻找门店资源比原来好多了

**随着产品升级，包括提价各方面原因，未来的话就是三到五年煌上煌背后的增长，价格和量分别是一个什么样的趋势，或者说增速的中枢在什么样的位置****。**举个例子，我们今年目标是要达到22%、23%的增长，整个消费额其中好像是量占大部分，通过门店开店增加销量，通过单店销售额提升增加销量，然后因为原来的波动产品涨价，这样来带动的，我们如果完全依赖产品的涨价，带动销售额增长是不健康的。因为毕竟要回报广大消费者，不能说超越消费者购买力的底线。这个很重要，除非是原材料大涨，消费者接受，因为原材料涨了，我不吃酱卤，吃别的新鲜鸭也涨了。但是在原材料没涨的情况下，用提价增加销售收入是不健康的。煌上煌的做法是这样的，除非原材料异常波动，消费者才能接受提价，在市场都没有认同的情况下，涨价这是不可取的，这是有悖于消费者购买力的。

我们目前始终是认为未来三年一定是通过门店的拓展，因为市场太大了，对煌上煌来说，我们有1万家目标，还有6000家这样空间在内，这么大的市场，目前市场还主要集中在江西、广东、福建、辽宁，江浙沪、云贵川、京津冀基本上是空白。然后拉动销量增加，再就是原材料的涨价，我们再逐步提升销售价格，这样的一种最优。

## 价格成本及利润收入

**提价计划****。**不会大面积提价，可能个别品种，分批分次。首先加盟商的返利是不能变的，如果哪个产品的毛利率，因为原来的价格上涨，影响了公司的毛利率。我们立马就要进行市场调查，同行业调查，然后进行提价。但是从原材料的趋势来看，因为我们预断鸭副产品，在今年跟19年相同，要逐步往下走，个别产品可能会波动，那么只有鸡副产品、牛副产品、猪副产品可能受到贸易战的影响。可能在前段时间涨了一波，后面有所反复，但是今年是不是仍然会波动呢？到目前为止，我们预断应该有波动的现象，如果波动幅度大，那么我们就启动调价。要根据我们的占用储备量来看，如果占用储备量大，仓库里面有低价原材料，确保毛利率不受到影响，那么就不会提价，是这样的。首先我们把我的大方向讲给你听一下，就是不会大面积底价，原因就是我们预断原材料的价格行情，20年会比19年和18年更好，不会出现异常波动。

**销售端平均的客单价水平。**我们终端的客单价也曾经有投资者问到，我也曾经跟我们的营销总监、副总沟通过，就是说客单价大部分也就是每个消费者进店的平均是30-60块钱之间波动，

**给合作伙伴零售端或者分销商这一块的利润水平是多少。**我们是按照零售价，不同的省区，我们产品的零售价是不一样的。像江西跟广东不一样，广东跟河南也不一样。那么我们不管你的零售价的高低，一定是以零售价为基准，给你经销商省外45~50%左右的批零差价率，就是零售价10块钱一公斤，我们收加盟商的现金大概5块或5.5或6块。针对不同的产品，不同的批零差价率给你。用出厂价减去生产成本，就是公司的毛利。按照你刚才所说的，提价空间有没有？我们就再讲一下，提到零售价，你要零售价就给你多少空间，45~50% 左右，这样给加盟商经销商，那么厂商也相当于提价了，毛利额、批零单价额、净额增加的，因为公司批发价减去成本等，我们的毛利额也增加了。但是省外一般是45~50左右的批零单价率给到经销商，他们能够减去他们的运营费用、人工、门店租金，然后一年下来，他们的利润率多少，好的达到20%。一般的15%，差的10%。那么在江西，市场体量大，单位销售额高，给经销商这样的价格，毛利空间也是按照零售价去算，大概30~35%。江西以外的省份，我们是以休闲市场为主，有45~50%，那么江西为什么给他只有30~35%，因为江西的单店销售额很大，不但是做休闲式的投资，餐桌市场也很大。逢年过节的体量很大的。

**在电商销售快速增长的时候，怎么保证原有的经销商的一个利润。**这就是我所说的线上线下的业务融合，就包括经销商的。经销商他开了一家门店，他也要依赖线上下单、线下配送，我给他定好零售价，他的批发价始终没有变，只是通过第三方平台，虽然说可能会发生一些费用，但是他的结算金额会增加，没有影响他的盈利空间的。空间给了他，但是你要去开支，你通过线上下单，线下配送、外卖，他要给第三方平台一些费用，就是说可能利润点会影响一点，但是他的结金额会增加，单店的销售额增加了，单店的利润总额会增加。

**今年的话计划做多少收入跟利润的目标，就真真老老这一块。**他们已经下达了三年规划，是以19年为基数作为调整年，三年过后一定使销售收入翻番，比19年翻番。19年大概是4亿元销售，那么18年确保8个亿以上。然后分解到20年，已经做好预算5.3亿，产生利润3600万。

**如果做贴牌的话，是不是整个盈利能力反而会还不如自己做？**自己做的话，因为我们不具备生产加工能力，没有规模效应开始，成本反而高，我们寻找有贴牌能力的厂家，按照我的风味我的配方来加工。我们关注在外包装上面的策划，以及市场方面的策划，在品牌、宣传这方面发力，重销售重市场。让有加工能力的厂家先为我们贴牌加工，做了一定规模以后，我们再回归到自己，来发挥自己的优势来加工。

**高温产品去年卖了7000万，今年计划做到两个亿。**我们今年年初一经发生以后，我们就做了一个销售架构调整，成立了包装事业部，包装事业部下面分了几个部门，一个电商一个包装也在这里面。同时微商、团购等，除了以往大的礼盒包装以外，要开发休闲小包装，同时开发一些线上的渠道，线上要加大发力，就是高温的休闲小包装，占比会逐步拉升的，然后总的体量要上来。如果只靠以前的产品是不可能做到两个亿的，因为19年以前都是高温的礼盒包装为主，这个要转型到休闲小包装，赢得年轻人的消费群体，加大线上的收入，像百草味那种，我们也要开发那些。那么这些产品的包装是事业部单独来策划，设计好包装，外包给有经验的第三方厂家来加工，OEM，贴牌加工给我们，我们全力在市场上发力

**2019年真真老老的毛利其实没有什么提升，这是什么原因。**真真老老的毛利率我们算是提升了。我们19年砍掉那些亏损电商不是说他毛利低，是他电商亏损费用大、返点高的、不健康的砍掉了，砍掉六七千万。如果其他的渠道不增加，按道理销售收入的下降幅度会达到两位数。幸好我们通过结构调整，通过其他渠道增加收入，向经销商去开发新的经销商店，去做大团购这一块也发了点力。但是这两块发力带来的增量，弥补不了电商不健康的渠道，第三方电商砍掉的贡献的收入，所以下降两个点，但是综合毛利率是上升的。但是费用方面，我们原来电商费用是很高的，如果不砍的话，19年的可能利润还保不住2000万，只能砍掉了。但是为什么我们最终利润没有达标还是下降的呢？这里面有一些是原材料的涨价。为什么原材料涨价、毛利率下降？这里面有一个产品结构的调整，是因为开发了一个新品种，叫传承粽，销量大幅的增加。这个价格很高的，毛利率很高的，然后加上团购毛利率蛮高的，是这样才稳住的。如果不是这个产品，按照原来的渠道单砍掉，毛利率还是下降的。

**吨价提升的背后是因为直接提价，还是因为产品升级****。**这个东西有多方面的原因。一方面是我们个别产品做了提价，猪副产品、牛副产品，19年由于贸易战、非洲猪瘟的影响提价了，但是鸭副产品基本上没有提价，只有个别提价，鸭脖好像有提了一次价。然后刚才所说的产品结构的调整，相对18年来说，这个产品结构的波动今年会提升到14%。再加上一些个别产品提价，综合来说好像提升到7~8个点。

**今年成本。**2019年中国占有储备原材料从高位往下位走，我们19年工作确实做得很漂亮，我们的综合毛利率得到了2~3个百分点提升，这确实很可观。当然这里面有一些产品比价，一些产品结构调整，还有一部分是我们的原材料成本，比我们18年年底下降幅度是很可观的，尤其是鸭副产品。那么步入今年我们是这样定调的，要继续做好我们的占用储备，确保我们的毛利率稳中有升。只能这样说，为什么这么说，鸭副产品目前往下走，到了今年年中，有些产品是到了价格相对的低位，但是由于疫情的影响，包括未来的走势，我们研发就是说加上我们仓库的储存量，就是说鸭副产品可能毛利率会进一步得到提升。包括鸭翅、鸭掌、鸭舌等，我们会在原材料价格低估时加大阻力，超过了我们的价格，超过我们的范围成本，我们可以占有优势。我们煌上煌的资金优势，鸭副产品会继续毛利率上升，但是有一点，猪副产品、牛副产品，我们目前原材料价格相对来说还在高位，同比19年来说，可能不具备优势。因为19年我们那时候，仓库里面有一大堆18年采购进来的成本相对来说比较低的原材料，尤其是牛副产品。和美贸易站起来以后，价格上升很大，到现在相比高峰来说有所下降，但是相对来说还在高位。我们去年年底提的价，我们认为今年的猪副产品和牛副产品的毛利率同比19年肯定会有所下降。然后上升的鸭副产品，跟毛利率下降的猪副产品、牛副产品一抵消，确保我们综合毛利率也能得到稳中有升。但是想像19年一样增加2~3个百分点有一定难度。另外一方面我们会加强工艺的流程，这从方面来挖掘，从而确保我们的毛利率稳中有升。我们也做了计划，今年的占有储备，我们争取在原材料方面贡献，在低的时候采购，在高的时候暂停。比如我们占有储备小组，包括我在内，也时时盯住市场的变化情况，力争贡献毛利三到四千万。来抵消我们其他产品原材料价格上升导致毛利率下降影响，从而促使我们综合毛利率稳中有升。

## 竞争对手及核心优势

**怎么看待周黑鸭、绝味跟我们之间的竞争****。**三大巨头都是上市公司，尤其是绝味，是跟着煌上煌成长起来的，后面它的销售拓展能力也超越了我们，开了1万多家门店，但是我们到目前为止，双方之间始终认为没有构成相互竞争的。比如同一个地点都有三家门店之类，反过来形成了品牌的基层效益。为什么这么说？因为酱卤休闲这一块1000多亿，每年都在20%以上增长。我们三家加起来，绝味50亿，我们20多亿，周黑鸭二三十亿，加起来也就是110亿出头，占总的休闲酱卤体量不到15%，加上紫燕、百味鸡、久久鸭等等，不到20%，所以说没有达到高度集中，大家都有好日子过，都可以去做。

**核心优势****。**关键是我们的核心竞争力在哪里呢？一定是产品差异化。煌上煌经营了27年，有一些同行业竞争对手则是模仿不到的。模式可能被别人模仿了，被绝味、周黑鸭模仿，因为我们是93年创业的，开连锁门店、销售导柜都是我们率先发明过来的。一些东西可以被模仿，但是核心的产品是模仿不到的，我们是高新企业，这是我们的竞争优势。我们的全套产品煌上煌酱鸭，是高新产品，有发明专利，这是你拿不到的。然后我们煌上煌的风味是跟你不一样的，我们是正宗的酱香味，是沉淀了中国上下几千年的酱卤文化在里面，有酱香味。然后绝味和周黑鸭要不就是麻、甜、辣，刺激你，这个就是我们的差异，也赢得我们的广大消费者认同，这不是一年两年能沉淀下来，煌上煌沉淀了27年，这就是我们的竞争优势。

然后其他的核心竞争力，大家都基本上雷同，人才要集中，品牌要升级，大家都差不多。信息化要升级都差不多。关键一点就是一个核心竞争力在哪？就产品差异化，包括绝味，他也不能完全模仿我，他就辣、重辣，周黑鸭就是麻带甜，人家也没有这个方面才能可以差异化。对我们来说，我们始终要保持我们自己的27年的一贯作风，就是煌上煌的正宗酱油味，一定要沉淀下来。

# 达利食品

## 疫情表现&影响

2月中下旬，30多家工厂均已复产，75%产品销售本省运输，而且每家工厂都具备全产品线的生产能力，大部分采用当地雇员，所以工厂的生产跟物流配送可以比较快的恢复到正常状态。疫情期间食品的终端需求非常大，部分渠道出现了一些短缺，复工后集团迅速组织生产，目前出货量稳步提升，尽快的满足市场需求。

作为行业的领军企业集团也通过促销支持、比较调换、开拓新销的方式等手段，帮助经销商提升动销消化库存，共同度过非常时期。**销售模式方面**，集团**拓充社区商超网点**的布局，产品投放上加强袋装面包、糕点、豆奶、功能性饮料等品类。针对连锁便利渠道，贴近社区的操作特性，推出休闲食品的小箱装，降低配送难度，也提高终端操作的便利性。**在营销方面**，针对消费者居家时间变多，利用地方广电、新媒体等多名宣传，**侧重对家庭消费产品的营销**，和合作伙伴一起捐赠了价值超过2000多万的各种应用品跟物资，支援在抗疫一线的医护人员攻克时艰。

**疫情对渠道的影响，上线城市跟下线城市哪个的恢复会比较快一些。**如果4月逐渐市场放开，5月结束，食品饮料属于日常消费品，不会影响太大。消费层可能倾向健康食品、产业，比如豆本豆、美焙辰等。国外疫情对达利影响不大。疫情期间，三四线城市恢复规模会比较快，北上广深一线城市恢复都比较慢，主要是整体复工的这些的影响，但三四线城市本身也是达利优势地区，从渠道改变来说公司目前也加快跟所有社区连锁加大整体的合作力度。总体利润率可能有影响，但影响不大。

## 2019业绩概览

19年集团继续充分发挥驾驭**多品牌、多品类**操作的优势，一方面巩固传统优势的休闲食品及饮料产业，另一方面迅速开拓新进入的家庭消费产业业绩稳步增长。全年收入达到人民币213.8亿元，同比提升2.5%。毛利84.9亿元，同比增长5.5%，毛利率达到39.7，同比提升1.1pct，其中核心业务毛利提升1.4pct，运营利润达到了58.9亿元，提升9.5%，税前利润51.5亿元，提升8.4%。净利润38.4亿元，同比增长3.3%。这里面差了5个点，主要是因为今年进行派息,有5点的税率影响，经营利润率达20%，净利率达到18%，同比均提升了0.2pct。

电脑萤幕的截图

描述已自动生成

达利资产负债率为18.4，主要是经营性负债，并无即期负债，现金流保持强劲。全年经营性现金流50.2亿元，扣除18年末期跟19年中期分红30个亿，资本开支10个亿，现金增加10个亿，净现金达到110.9亿元，同比增长10%。19年下半年派息和中期一致为50%，加特别派息50%，合计为100%。全年派息38.4亿元人民币，每股派息0.28元人民币，同比增加一倍。

经过两年的努力，集团转型升战略在19年初步落地，目前形成了家庭消费、休闲食品、即饮饮料三大产业。集团对国内架构跟销售体系也进行了梳理跟调整，确保团队分工明确，资源分配优化合理，业绩的口径也相应做了调整，确保与集团三大产业的管理视角一致。

家庭消费产业由豆本豆品牌的豆奶和短保面包业务构成。由于家庭消费产业具有持续复购、市场容量大，品牌支撑度高等特点，加上达利的综合优势的发挥，公司对豆奶和短保面包分别制定了百亿的销售发展规划，寄希望成为集团未来业绩增长的主要引擎之一。经过不到两年的发展，家庭消费产业19年收入达到26.6亿元人民币，同比增长41.6%。目前板块的毛利率为19.5%，降低同比降低2.2pct，主要是美焙辰自2015年新发展，毛利尚在爬坡期，对毛利率有所摊薄。

休闲食品产业由达利品牌的烘焙糕点、可比克品牌的薯片和好吃点品牌的饼干业务构成，是达利一直以来的优势产业，已占据市场的主导地位。由于资源分配、团队划分的原因，休闲食品业务19年有所影响，全年收入101.5亿元，轻微下滑2.4%。销售趋势已从2019年的四季度开始好转，目前该板块毛利率为37.4%，同比提升了1.3pct。

即饮饮料产业主要是乐虎品牌功能饮料、和其正品牌凉茶以及其他饮料业务。即饮饮料下不同品牌跨度大，市场格局也不一样，市场竞争激烈，也更容易受到宏观因素的影响而波动，因此集团以巩固市场份额和保持盈利能力为策略。19年全年收入为71.4亿元，同比下滑2.1%，目前板块的毛利率为46. 7%，同比提升了1.6pct。

手机屏幕截图

描述已自动生成

根据集团的制定的发展目标，我们希望在未来三大产业中均培育出市场表现百亿量级的明星品牌，打造出中国消费产业一流的品牌组合：达利园、豆本豆、美焙辰、乐虎。目前市场发展保持增长态势：烘焙2000亿，短保面包500亿，豆奶对标牛奶3000亿，（当下也达到200亿的市场容量）。功能性饮料500亿，达利旗下的各品牌均在个类别树立企业领先地位。

手机屏幕截图

描述已自动生成

## 19年分部经营的情况

**美焙辰**通过不到一年的运作已经初具规模，取得了阶段性成果。产线建设全部完成，产能随着销售的攀升有序释放，目前的渠道布局、物流体系正在逐步完善，日配比率、返货率等关键指标已经达到行业平均水平，并在优化之中。今年目标是**加大对核心使用城市和重点地级市市场的覆盖**，通过增加销售终端的数量跟密度，扩充优化线路，提高物流配送效率等手段，大幅提升渠道渗透率，进一步优化各项指标，提升销售规模。

**豆本豆**在19年品牌力提升、渠道操作方面均取得了长足进步，从上市头两年基本实现第一季的目标，树立起了行业领先品牌的形象。 19年下半年开始的第二阶段工作，主要是通过高性价比的产品扩大消费者人群，目前进展良好。今年除上述策略之外，会逐步开展第三阶段的工作，推出复合营养跟风、文化产品，向植物酸奶等拓展更多的消费场景。

**达利园**19年继续保持领先的市场占有率，新品研发销售提速，推出了多款新品，带动品牌升级。

**可比克**19年增加产品投放，使产品更加符合消费者对健康理念的需求。渠道方面，对电商平台进行了全面的布局，也推出了多款中国本土化的独创口味，也首次尝试IP的联名运作。

**好吃点**19年新品节奏明显提速期，进入儿童食品和高端苏打市场，继续拓展新的领域。

**即饮产业**由于市场的放缓跟竞争的加剧，在19年受到一定挑战。19年持续强化了虎专业功能饮料的属性，对品牌形象对平乐虎的品牌定位进行了全面的升级，围绕体育赛事进行品牌推广。

**和其正**19年强化中国传统文化的关联，深化中国传统纯正凉产品的形象，同时也保持合理的利润率和市场的份额。

**电商团队**在优化之后，取得了飞速进展，全年增长超过20%，目前的主力平台也实现了全面覆盖，合作在不断深化之中，操作方式上也更加灵活，贴近市场。

综上，整体来说，2020年将是中国消费品市场空前挑战的一年，疫情跟国际环境都对宏观经济增长带来冲击，但我们相信恶化的环境中也必然伴随着机会。面对宏观层面冲击达利一直坚持的稳健经营策略和高度稳健性的产业布局，将有助于集团保持健康稳定的增长。集团已将围绕家庭消费、休闲食品和经营饮料三大产业，落实每个战略规划，稳扎稳打。坚持实行的财务管理政策，维持健康的财务状况，**关注并购和外部合作的机会。**

社交网站的手机截图

描述已自动生成



社交网站的手机截图

描述已自动生成

社交网站的手机截图

描述已自动生成

手机屏幕的截图

描述已自动生成

## 团队和经销商渠道改

18年下半年至19年底，18个月，通过渠道梳理、经销商和团队重新架构，三大产业结构，七大品牌品类调整来调整市场。调整前，达利拥有多产业优势，但由于整个市场包括经销商的细分化，难以高速发展，非改革不可。到今年7月第四季度零点前，基本达到应有预期效果，改革幅度较大：团队结合产业，产业结合经销商，经销商结合渠道，渠道结合消费群体。

团队中，改革前只分成饮料、食品，改革后，结合产业。将食品分成三支团队：早餐、家装团队；休闲食品团队；流通渠道团队（现代，新兴，不包括电商）；饮料也划分三个团队，家装（豆本豆，八宝粥，礼品包括在内）、流通市场团队（即饮、茶水）、新兴渠道团队；还有电商团队。（16min左右附近解释略乱）专业人做专业渠道，细化到岗位。经销商一改大流通形式。根据经销商产业、渠道、消费群体网点和优势，来分配某品牌或仅渠道职能。经销商增长到将近几千个，经销商调整后，增加70-80%左右，团队增加20%，团队经销商渠道基本梳理完毕。

创新方面：

豆本豆对标牛奶，空间量大，之前只做豆奶，目前做豆奶只做单品，尚未在产业上对标牛奶，如果树立起来豆本豆品牌和品质，定位好团队渠道，关键看产业，如何对标渠道、对标市场。牛奶三大结构：2-3元（低端奶），4-5元（特仑苏、金典等中高端），5-7元（安慕希等高端酸奶）。

如何对标消费者需求，对标牛奶定位：豆本豆首先推出唯甄豆奶系列，原味、燕麦、五谷等，2-3元区间；原味无糖、儿童奶，4-5元；通过去年一年的研发，达利突破植物蛋白酸奶技术，全国首发常温植物酸奶，设备已完成准备，计划第四季度推出，属于创新高端产品，国内植物蛋白酸奶第一家。豆本豆最核心的是品牌结合行业、消费者需求，为后五年打下基础。

其他品牌也在每季度推出2-3款，比如达利园休闲糕点：蛋黄派、小面包，除品质包装提升外，都新研发中高端产品。以前可比克复合薯片，近两年，推出鲜切薯片，包括马铃薯粉薯条膨化，结合口味改变、包装提升，可比克发展空间大。好吃点每季度推1-2款，芝士饼、夹心饼新口味、曲奇饼，通过产业创新提升，配合渠道、经销商变革，效果显著。

## 阶段性影响、业绩规划和达成

食品方面：3月份食品已经两位数以上增长，1季度食品可能为负中高单位数。

饮料方面：1季度预计-35%左右，主因3月份尚未恢复，饮料依靠人流量参与：工地，旅游，学校尚未恢复，影响较大。食品饮料1季度总业绩预计负20-25%。结合疫情，上半年预计负中高单位数，根据全年改革产业创新，企业有信心达到单位数增长。目前来看，下半年达15%左右增长，发挥三大产业多品牌没问题，只是上半年有些改革尚在磨合期。

## 改革调整后，未来五年产业优势和市场优势及产业模板

**企业目标**：2025年树立4个品牌达利园、豆本豆、美焙辰、乐虎。

**达利园品**牌仅依靠休闲面包、糕点大概**2-3年可破百亿**。休闲食品产业（不包括短保新鲜面包）今年110亿左右，但通过后续改革创新，现在中国市场，没有本土企业竞手可抗衡达利；国际品牌来说，薯片、饼干，三家外企和达利一家容量相似，达利完全领先。通过疫情，发现消费者越来越认可大品牌，部分休闲进口食品从超市设置专柜到逐渐被撤销。

**豆本豆**豆奶通过对标牛奶，形成中低端、中高端、高端产业链，加之豆奶渠道容量已经调整，2025年对标1000亿牛奶企业的1/10完全可以达到，100亿目标较低。

**美焙辰**，达利去年开始，由于达利全国性规模、全国性布局、品牌树立、研发能力等优势，具有全国性优势，新鲜短保性面包市场容量大。

**乐虎**，每年都有增长空间，品牌提升，包括团队、经销商、渠道、专业化，由于功能性饮料和饮料消费、经营、维护、消费层次不同，将乐虎从饮料中剥离，通过经销商重新定位、品牌重新推广、达利的产品巡展等、公司的定价、给经销商的反馈、毛利率的规定等都具有优势，调整经销商渠道后，乐虎的发展空间可以充分释放出来，预计每年15-20%增长，2025年一定可以达到100亿。

## 销售增长，分成，库存

**美焙辰和豆本豆，2019年大致销售规模，今年明年增长，指标达到平均水平，短保面包利润率目标。**早餐板块，整体规划，19年磨合年，20年起飞年，21年高速发展年。19年生产磨合，所有生产公司除了清洗外基本能保证整体生产，集团构建了近200部一级物流车，基本保障日配和隔日配；经销商基本1000个经销商，半年以上持续发展的达60%，40%波动经销商。整体退货率15%降至约整体12%左右。去年网点开发到近8万多家，基本早餐8亿多销售额，扣除退货10个亿销售。争取今年翻一番早餐，加强线路，去年达利大概1300多条，今年调整至近5000条，现已经招商大概4800多条。早餐板块今年基本网点拓展至16万家，实现早餐16个亿左右目标。

**现在下半年15%增长，怎么做到加速增长。**关于豆本豆板块，团队经销商团队重新梳理，以前4-5元为主，去年上半年2-3元推出，结合专业渠道、流通渠道，保障一二线城市，促销活动降低，保持利润率，下沉产业（eg.白奶），4Q20，如果推出植物酸奶，3大产业基本形成，价格依然是2-3,4-5元两个区间，渠道目前调整期至少可以保证两位数增长。调整后休闲食品高单位数增长，乐虎两位数增长。

**今年的分成的驱动。**通过团队经销商梳理，专业化的对标改革后，产业容量得到提升。股息分配在50-70%范围。并购已经列入企业后期发展目标，对于行业整合，今年包括后几年的概率和合理性会更高。

**上半年中高个位数下滑，1季度20-25下滑不包括家庭消费吗，豆本豆、美焙辰影响情况。**整个上半年我们预计会有一个中高端的下滑，主要是由于季度的一个冲击，冲击整体也是针对整个业务的，只是说我们食品业务冲击会小一些，饮料会大一些。

**乐虎5年100亿目标，每年增速15%左右，下半年如何应对竞争，增长趋势，何时回到双位数水平。**乐虎近年市场规模增长快，包括产品定位。功能饮料竞争激烈，真正功能饮料只有红牛和乐虎，其他的一些产品从品牌、价格都和乐虎定位不同，不具有品牌影响力，增长取决于团队拆分，完成功能饮料网点精准对标、细化。

**饮料下降幅度大，库存状况，去库存措施，会有促销影响利润率吗。**食品中库存3-4天，现在25天，2月份严重影响库存情况，大比例库存下滑严重，正常库存1500件，疫情期间飙升300万件，因此去库存多，整个市场3月份新鲜度。但饮料库存比较高，加快对饮料经销商策略调整。

**渠道改革，经销商卖的产品范围变小，经销商考核有否变化，他们积极性实际上有受到什么样的影响或者变化。**团队经销商没有太大影响，发挥团队各自专业能力。经销商按照特性、资源、能力评估，基本前期磨合期已过。

# 双塔食品

## 产品，业务，产能

**食用蛋白前景。**公司提前和海外客户进行了有效的沟通，提前安排豌豆蛋白产品订单。公司2019年，在各项收入来看，食用蛋白在第一位。双塔这四年打了一个坚实的基础，有低蛋白，有高蛋白，拓展规模当中，发现高蛋白的增长和利润点都比较高，逐步往高蛋白发展。拓展方式当中，在美国成立了公司，目的销售蛋白和人造肉。以后美国欧洲都要成立公司，因为这两地方喜欢豌豆蛋白产品，豌豆蛋白的价格比黄豆的要高，大家喜欢吃豌豆蛋白一部分原因是没有过敏源。同时把销售渠道做起来。目前国内卖蛋白的很少，双塔国内有专门人员负责不同的销售渠道。电商未来是发展的大方向，双塔电商规划的不错，在当地做的属于最好，直播会是未来双塔的大方向。国内渠道（相比于国内渠道，国外的渠道有些缺陷，贸易商该怎么做，工厂该怎么做，由于一品商，二品商占比比较大），双塔也应该把客户分层，来增加利润率，避免互相的竞争。

**人造肉产品。**公司已与BeyondMeat (BM)和肯德基开展供货合作，这意味着人造肉产品已经从国外走进国内。中国台湾做人造肉最多，有200多家。BM过去从经销商拿货，价格比较高，（之后BM转变了思路，大部分的原料都从厂家进，降低了BM的成本）现在直接从双塔采购豌豆蛋白原料打通源头，从双塔进，双方加强产品沟通。未来人造肉市场很大，双塔把人造肉作为重中之重。参考美国欧洲中国台湾，中国未来也会有这么大的市场。公司为了人造肉单独开了一个公司。

**豌豆蛋白产品。**双塔重点是把豌豆蛋白原料做大。（双塔的蛋白原料是世界上的老大，目前技术领先于世界）现在双塔的蛋白制作工艺领先于技术，拥有三种工艺，新干法工艺、干法公司、湿法工艺（酸浆法工艺）。（扩大量，无论技术、产品还是加工场地，形成了1+4工程）纤维过去做的粗纤维，现在做了多种多样的纤维，未来纤维的市场非常好。双塔拥有成熟的蛋白和纤维技术。蛋白和纤维通过新品研发来持续发展（无论将来需要什么样的蛋白，双塔都可以提供配方），譬如双塔的淀粉比别家好，所以提价，这个月提价了2-3次，但提价幅度不是不大。（做人造肉需要蚕豆蛋白，双塔对其进行了研究并取得了成功。）绿豆蛋白是公司发展的大方向。（同时也开发出了绿豆纤维和蚕豆纤维，绿豆纤维将来的用途也很大，人造肉中也需要这个成分，因为做鸡蛋就是要用绿豆蛋白，目前基数比较多，因此认为鸡蛋市场将来在中国也是一个大市场。蛋白肽也是未来的一个发展方向。）功能糖也是发展的大方向。（未来大健康这个方向，除了各种纤维、蛋白、粉丝，双塔还开发了凉粉，而且公司形成了自动化，保证了双塔食品的质量；在过去的几十年中，双塔已经把基础打牢了，要形成“二次创业”“二次腾飞”的局面。把人造肉和组织蛋白分厂制造）

**食用蛋白和膳食纤维高毛利水平可持续性。**年报披露食用蛋白和膳食纤维毛利高达57%和63%，超过了很多消费品行业。我们确定高毛利是可以持续。目前豌豆蛋白和膳食纤维订单比较充裕，高端豌豆蛋白近期接了几千吨订单，膳食纤维产能的80%订单已经年初就签订了。双塔研发的技术生产白蛋白申请了专利，领先于世界。（世界上所有的植物蛋白都要达到世界卫生组织的氨基酸评分标准（要达到1），双塔通过8-9年的时间攻克了这一技术并申请了专利，在世界上领先。蛋白要升级，蛋白以前提取不出来，目前双塔的成功是通过对各种方法的尝试并且投入了大量的资金，从双塔目前做出的样品来看，大家都十分认可。而且要加强食品研发，未来会考虑和国外经销商合作。）

**豌豆蛋白、膳食纤维、淀粉等主要产品价格二季度是否可以维持或上涨。**目前来看淀粉价格提起来了，能持续增长，蛋白和纤维也提起来了。不管怎样价格是下不来的。（会持续增长）

**公司进口和出口业务，汇兑损失如何避免。**今年出口和进口要平衡起来。

**再次募集资金扩建产能。**奠定国际地位，提高竞争力。

## 疫情影响

疫情冲击对双塔所处的行业没有什么影响，一季度利润增长了89.98%。从四月份来看，也是不错的。双塔需要把危机化商机，召开了几次高层会议，专门布置了这项工作。重点在大健康产业，譬如蛋白粉，现在双塔在做的蛋白粉很多种。食品方面，有免疫力的产品，譬如蛋白粉和纤维，不仅没有减反而增长很大。

**疫情对供应和价格影响。**今年双塔做的工作比较好，现在有几十万吨豌豆早就定好了。保证了原料的供应和应对价格的上涨。对公司没有影响。

# 颐海国际

## 产品库存及定价

**115款产品，贴牌比例，外包产品生产**环境**。**调味料中10%是来自于外卖的OEM。小火锅里所有的菜包肉包都是外卖直接采购的成品，我们没有这部的生产能力。

**产品生产线。**我们认为，在产品这边，还是需要外边OEM的补足的。因为，很多新的产品在刚开始上市或者说试销阶段，它的量都比较小。我们不知道这个产品未来能否变成一个存活下来的新品。因此，还是会用OEM来生产一些新产品，不着急把新产品直接移到我们的生产当中去。除此之外，我们也会维持一部分OEM的关系。因为，在旺季时候或者需要提前生产或者储备之类或对产品的新鲜程度有严格要求的，我们需要这些OEM能够随时准备好为我们补足一部分。虽然我们的产能足够，但是由于我们产线的分配结构会影响短期的一些产品来不及用自己的生产线生产。大家看我们销量就能看出来，实际上去年我们还是产能攒的比较满的，但还是在外面用了OEM。

**库存情况。**我们现在是供不应求，所以没有库存。

**补库存能力多长时间能到正常水平。**我们从2019下半年开始都是2个星期的库存。

**是否到4月中能恢复到正常库存水平****。**对。但是，也可能需求还是很强烈，库存又卖掉了。不过4月份会慢慢有库存了，这个是真的。

**调味哪些类型卖的最好呢****。**不算火锅底料的话，中式复合调味里卖的最好的是麻辣香锅，去年卖了1.3个亿。第二名，小龙虾调味料，8-9个SKU合起来一共卖了7000万。酸菜鱼几个口味加在一起卖了5000多万。火锅底料卖的最好的是清油麻辣，去年卖了3个亿。后面是牛油、清汤、番茄、菌汤。

**产品研发、上市规划。**我们一开始打算2月28开发布会，3月初开始订货。由于疫情的原因，生产端肯定有延迟。现在，三月中我们已经发了小龙虾新的调味料。新的包装、新的口味，已经有经销商订货，送到渠道上去了。接下来在做的新的两个产品分别是冲泡粉和冲泡米饭，现在在线上属于试销的阶段，可以在天猫上购买。它价格比较便宜，一小杯，一二十块钱，做的很精美，这是我们现在对低价位、非自热的一个探索。四月份，可能还会发微波炉加热小火锅。这是我们对于产品使用场景的细分所想出来的，针对宅在家、办公室这样的场景不需要自加热体系，价格还能往下走。安全性包括使用方便程度都会更高。另外，我们会推出3款低价位的可能15块钱的素食为主的自加热米饭。这是我们已经订好要发，推迟到4月份的新品。还有，我们的中式复合调味料下面的一道菜系列，类似一个调味包倒下去就是一道菜这种，打算做成川菜菜系。还不确定第一次会到多少SKU，但会变成一个系列菜，丰富大家对于自热锅调味料的选择。火锅底料今年上半年可能还会有一人食、两人食这样的产品。

**新的产品大概的价格策略和定价。**比如说，冲泡粉我10块，冲泡米饭15块，不带自加热系统的小火锅应该也是20块左右或以下，这个产品现在还不确定。是因为疫情催生出加快开放的产品，也相当于对小火锅的改进和迭代。我们对于产品的价格从以下2个方面参考：（1）所处品类毛利率水平来定价（2）根据所在行业子分类里别人的毛利率水平俩定价。刚才我说的这些产品基本还能维持30上下毛利水平。刚发的冲泡粉、冲泡米饭会略低，刚上市要摊一些前期的成本，可能会只有20多的毛利率，但是还是会达到30的目标毛利率。

**方便面基本一直突破不了10块，连10块都比较难。加热产品是否有更大空间。**以前，能看出来我们每个品类的场景是比较单一的，只要口味做出来就OK了。现在，我们就重新转化思路，如果把每个品类都细分的话，就能催生更多满足消费者需求的成品。也是看到了很多消费者对我们的反馈。我们也是从这些反馈中进行反思，觉得说这些场景、消费群体、模式是扩大潜在规模的一种非常好的方向。

**火锅底料来炒菜推进。**火锅底料这块，我们一直想跟大家说。在网店上，说可以用来炒菜之类的。也有投资人说，能不能做罐装的，就不会浪费什么的。但是，罐装的会有毛利率的问题。因为看起来比较少了。我们还是希望大家或者能养成用火锅底料炒菜的这样一种习惯。包装，这也是我们细分场景其中的一个部分，目前我们还没想好怎么弄。你说弄成罐装，它还能叫火锅底料吗？你不叫它火锅底料，人家为什么会买的？对于自热锅调味料这块，我们的想法也是在地方菜系，甚至已有产品的迭代或者口味的重新研发，包括通过品牌的更新假设消费者对品牌的信任和忠诚度。今年，我们也做了一个品牌形象的重新调整。希望能把筷手小厨这个品牌和中式复合调味料这种方便的烹饪方式的品牌愿景结合起来。

**海底捞。**海底捞业务恢复还有一段时间，恢复是在逐渐进行，如何看待它的进展。开店这块，还很符合预期。今年开店300多家也有保障。下半年在装修也有将近100多家，估计上半年也会开起来。在现有的餐馆渠道里，可能库存消化慢一点，但是新店这块的供应会快起来。增量这块，我们能看多少？主要这问题跟他们有关系了。讲实话，我们也挺熟的。但是，他也不知道如何拍今年的业绩，他也特别纠结。上半年业绩肯定是趴下了，但是恢复的程度在不同地方也不一样。比如北京还是相对比较严格的，也还没有解封的趋势。北京那么多海底捞，那他们什么时候才能恢复正常的状态呢，这是一个巨大的不确定性。现在不少店面给我们数字来采购，是他们通过采购子公司来给我们。所以我们也不能推测他们怎么样。

## 经销商渠道

**渠道分布。**调味料这端，我们目前KA不到30%，传统70%。小火锅目前50%以上是线下渠道包含KA和便利店。

**经销商和销售点。**售点的话，至多45万调味品授点，25万小火锅授点，小火锅这边一半以上是重合的。仅供大家参考吧，因为售点这个事情，我们不是特别看重。这些都是投资人非要问，这些真的是他们拍出的数。因为售点对我们来说有活跃的，非活跃，而且在SKU、收入上都差异巨大。我们也没觉得他的数量增长和我的销售收入有什么关系，所以这个指标仅供参考。

**评价经销商。**每个月我们都会发一套问卷，可以反映问题和不满意，还有一个打分的地方。我们也会定期，按照每个季度PK的时候，经常给他们打电话，口头询问经销商各方面的情况，以拿到他们的反馈，得出一个数。另外，我们是排队的，只要你比别人做的好，分高就免于到C。我们现在对于A、B、C的比例没有硬性要求。现在A、C级别的合伙人都不多，大部分都集中在B级。

**业务PK。**因为业务上的关系，这个分数很难拉开，那么如何撇开业务上的关系，来进行PK同时还有一个指标来衡量？对公司来说，经销商是我们的客户。经销商肯定还是希望从我们这得到一些利益的。但是，对于销售来说。你把经销商服务好了，你的收入就更多了，销售还是一个服务端的角色，这是我们公司内部明确的。我们要打开经销商这样一个通道，销售并不是说去压经销商就是对的。如果说有销售去授意经销商给自己一些分红或者去窜货，经销商可以和我们讲，我们会这个销售开掉。我觉得这是一个互相牵制的，因为利益相关。你卖的多，销售人员挣的就多。那怎么卖的多，只能让他对你更满意。渠道是互相的，你要在这么多产品中脱颖而出，你要做的是你对待别人和别人不一样，不然为什么别人把注意力和精力放在你的产品上呢？这是我们这个逻辑的理解，才会去尊重经销商。你要赚的比别人多，不是说你赚的是经销商的，而是同业。

**之前供不应求是指方便素食对吗****，还是包括**其他**的。**都是。我们现在也不限制经销商卖什么产品，你要不愿意卖也无所谓。

**经销商渠道断货状态。**现在，都存在不同程度的断货。小火锅这块是断的比较彻底的，基本上一个经销商货一出来就断掉了。当然，不同区域有的地方补货比较及时或者比较勤。我们按从大的开始补、从1、2线这边开始补。现在可能补不到的就是比较偏远的城市，现在1、2线城市已经有库存了，没太大问题，只是库存比较低。剩余调味品都是阶段的断货，不会全部都断掉。

**增速原因。**我们公司对线上有一个定位，线上是一个试销、产品展示、做活动的平台。没有觉得它会产生很大的量。不是它不重要，只是对比我们线下的渠道看，它的流量不够大。而且现在网店运营费也挺高。从真正我们能做到体量看，线下肯定是高于线上的。我们线下渠道能力强。我们不需要太过于在线上投入的原因是，别人可能只能在线上卖，但我们没怎么投入在线上都能卖的那么好。还有，线上我们去年也开放了第三方网店的经营。之前也有，去年开放的更多。比如线下经销商可以自己开网店，或者我们授权给第三方网店卖。这个也算是稀释了我们电商的收入，因为我们计算电商收入时候只计算我们自己旗舰店、天猫、京东这部分的收入。虽然那些经销商卖的网店，但是算在我们线下的收入里面。

**建仓储、物流是否会承包给蜀海。**我们跟蜀海只有在关联交易有物流上的合作。在非关联交易，我们都是用的第三方的公司。我们电商供应的物流，经销商这边也是第三方的物流、仓储。

**仓储是否为第三方。**除了关联交易，我们跟蜀海的仓储和物流是没有任何交叉的。送到仓库的过程，也用的自己的物流。因为，蜀海是冷冻的运输，我们跟他们不是一条线。他们自己的仓库会每天随着生鲜运到店铺，他们只收取我们仓库的保管和储存费用。从仓库运输出去的费用是用他们的车运出去但由每个店面自己承担的。

**会不会发展仓储、物流业务。**我们用普通的商务的物流更便宜。

**与蜀海的10个亿关联交易。**没有10个多亿，关联交易去年只有3700多万，这个收入是我们以前定制化餐饮的收入。

**商品是蜀海出的，为什么业务算在颐海这块。**因为蜀海他是做TOB，我们希望他能够顺便帮我们对接TOB的需求。我们做蜀海的OEM，我们生产完卖给蜀海，蜀海卖给他的客户，就是这样。

**家族族长数量、徒弟数量、渠道提升、区域分配变化的情况。**我们的经销商数量，现在也有1100多个了。在4线还是不错的增速，5线也有200左右的经销商了。但是，确实经销商的收入差异比较大。我们觉得后面的空间，不光是来自经销商的数量的增速，也来自于一个经销商创造收入的增速。其他的渗透率，我没有太多可以给你的数字。我们公司也确实不太算量化的东西。但是，我也有把我们经销商的同比增速拉出来。按全年看，差异也是非常巨大的。至少，在这一刻。我们能判断的是，在很多渠道上或者说创新的渠道上。我们在1、2线城市，1线城市就几个，但是我们在1线城市就有40多个经销商。也就是说每一个城市我们都分的特别细。然后，我们还在扩充一些渠道，这是针对小火锅的。我们卖到了加油站、大学城、风景党、火车站、公路休息站类似这种地方。我们现在还有很多可以，但之前没有发觉的空间。同时，也在根据我们新品的特质去挖掘渠道和空间。比之前想象的要更大一些，我们并不认为这一两年，我们就把它跑满了。

## 数据，调整，政策

**食品安全政策或者细节。**首先，我们审厂很严格。不光自己的OEM包括原材料端也有100条左右审厂标准，要求每条都符合。我们还有驻厂，基本每个OEM都有驻厂来审核每个批次的产品。另外，我们的产品上有唯一的二维码。根据它，我们可以找出它的原材料的批次，哪个工厂生产，卖给哪个经销商，这个经销商负责供给在哪个区域，甚至窜货都可以通过这个二维码来控制。从追溯链条上，我们可以保证食品是安全的。

**省市增速的数据有吗？**没有。我们一般不会公布这么细的数据。上海大区是整个中国销售额最大的大区，我们最大的区域去年和前年比的销售收入增速都有77%，那我们很小的区域增速肯定更大了。所以，全部拉出城市的数据没有多大意义，我们也不太用这种方式。

**近期是否有新的变革发生，比如销售组织结构等变化。**目前管理层的变化从我们员工角度来说不明显，因为一把手还是一把手，二把手还是二把手。从郭总本人角度来说，他本人会了解或者管控更多的部门和事情。但是，从公司谁说的算。他们两位是绝对核心，新的激励机制和管理变革都是来自他们的想法，这是没有变动的。可以当做是施老板对郭总工作的认可。现在，郭总才刚上来，还需要一段时间，不是说那么快所有事情都是他抗了。另外，施总还是所有事情会管、会参与、牵头做一些核心的创意，施总是不会不管我们这个公司的，大家可以放心。

**火锅底料和第三方今年的策略与增长趋势。**策略上还是渠道的下沉，继续开拓经销商，同时增加售点或者说进店的SKU数量，开发新品，我们现在把更多的力量集中在比如策略性的研发，让已有的产品有新技术可以应用，包括产品的企划从立项到后面的市场营销支持。比以前单纯的项目制提供了更多公司层面从上到下的产品、策略、企划方面的支持。大方向上还是产品和渠道，两条路一起走。继续补充我们的供应链。

**19年中式调味料毛利下降的原因与今年毛利率趋势。**目前，它同一个品类里的毛利率还是能保持比较稳定的，看它每个产品的占比。现在成本端，我们没有太大压力。去年是有一定成本压力的，因为牛油这些涨的比较快。今年，牛肉和牛油价格下走，近期辣椒上来一点点，我们还是可以包得住成本。长远看，我们的新产品考虑到消费者消费水平，新产品可能在销售之初，或者1-2年之内是比较低的毛利率水平。所以，不会有一个毛利率向上走的趋势，这也不太容易。

## 产能投资

**产能的利用情况如何。随着销量的增长，**折旧**和摊销下降会不会对毛利有规模效应。**产能全年超过80%。有，但不大。因为我们其实有很多新工厂在建成。因为我们的置费相关的大概只占百分之十几，原材料是占85%以上的，暂时折旧这块变大，我们量也变大的。我们还是有现金可以维持的，不会说建一个工厂，毛利率就下来了。还是食材成本更大一些。

**新工厂今年投放吗。**今年投放霸州1期北车间，南车间去年投产，一共加起来霸州的7万吨产能可以释放，今年一共有17万吨产能了。

**资本开支今年大概是多少****。**四个亿。

# 安琪酵母

## 开场总结

收入正常，但利润要略低一点，但是也在我们预期的范围之内。我们也在年报中间跟大家详细的分析了。特别是利润，我们为什么比年初的预期要低的原因。我这里也看了一下，主要有几个原因。其实最大的影响就是所得税，我之前也跟大家都沟通过。第一个，我们母公司宜昌总部大概在2013-2015年，母公司有大量的研发投入、财务费用、管理费用、销售费用都在我们的母公司支出，这些费用的逐年的增长，出现了一定量的亏损，导致了我们的实际税率是非常低的。第二个，包括我们的销售费用也有所增长，销售费用的增长主要是我们海外子公司的这种运营费用。比如说我们陆续建了一些海外的总部。那么这些海外子公司的运营费用的增长，海外销售人员增加，我们聘请了一些当地的外国销售人员和销售团队在当地去做市场服务，那么这些的支出都是逐步的增加，在2019年我们销售费用的增长影响利润也有1000多万。第三个就是我们一些新建的产能，因为它的销售和它的生产还不太匹配，使得他的固定资产的投入加大，折旧等加大，那么这个影响我们净利润大概有2000多万，加在一起就有差不多上亿，超过一个亿的对净利润的影响，使得我们比年初的目标要低。但是我还是这样认为，去年我们的整体的经营就是一个前低后高的状况，现在也已经运转了。因为去年一季度我们是下降10%净利润，半年度我们大概是下降了百分之3%还是4%，三季度我们是下降1%。然后到全年我们是增长5%，特别是四季度，我们的收入三季度还是增长17%，我们的利润三季度还是增长29%，当然这个也与前一年度净利润的季度的分布有关系。所以对去年的整体的经营，我觉得在从2018年以来，公司遇到了一些问题，包括有环保的问题，包括有海外公司经营的问题，竞争对手的问题。我们在2018年下半年和2019年逐步地把这些问题解决掉，所以经营逐步的恢复是正常的一个过程，当然这个中间又碰到了最大的影响，就是所得税率的变化，又影响了我们的净利润一致。那么如果是说站在现在时点来看，2020年我们经营的情况，其实我们应该说还是一个逐步的走向正常的趋势。因为今年我们披露了全年的财务决算报告，我们财务决算报告里面，对2020年的收入和利润就已经有很详细的一个说明了。我们的收入增长是14%以上，利润增长是12%以上，比去年都有比较明显的这样一个提升，并且这样一个收入和利润的增长，特别是利润的增长，比我年初的时候跟大家沟通的要更高。最主要的原因就是经过这今天已经是3月31号的，差不多接近三个月，因为新冠疫情的影响，公司总体的判断这一次的新冠疫情对整体公司的影响是利大于弊的。所以导致了我们的净利润可能比我们预期的要更好一些。之前我们的电话会也都跟大家沟通过，因为这次新冠疫情关系的影响，导致我们很多的产品，特别是酵母这个产品，在渠道中间都是出现供不应求的情况。然后在2月份开始，我们就逐步的减少了在国内的小包装产品的渠道的促销折扣和返点的力度。然后在3月初开始，我们就开始实施国内小包装产品的价格上的提升。那么累积下来，我们现在出厂的价格已经在终端有差不多20%的一个提升。但是终端的销售价格比去年同期已经有了差不多50%的上涨。所以在未来有两种情况。第一个，终端销售价格会逐步的回落，因为需求不可能像前一段时间这么封闭。第二个，我们未来也会根据这种C端市场的变化，去进一步的调整我们的产品价格。使得我们的出厂价和市场价格之间的差距不能这么大。因为这一轮我刚才说了终端的销售价格提升了50%，我们的价格只提升了20%。那么这中间代表渠道的利润非常大，这个中间我们也会去逐步的去缩小差距。再下一步，我们在中国国内的市场。我们要更多的抓住B端客户的复产的机会。因为从3月份开始逐步的全国各个城市都放开了，包括湖北很多的城市都逐步的放开，很多的餐厅、面包店、肯德基、麦当劳现在都开始正常的销售之后，我们现在要更多地抓住这些B端客户复产的机会，去提升我们的市场占有率。到目前为止，我们在中国国内的销售人员，80%都已经回到了市场。这80%前一段时间都是封闭在家，或者是只能在本市在公司来上班，都不能到市场上去。要到市场销售活动，只能通过邮件、电话、微信这些东西来实现。但是，到目前为止。我们有80%的这种销售人员都已经到市场上去了，就是要抓住B端客户复产的这样一个机会，努力的去提升我们的市场占有率。就抓住这个机会，提升市场占有率。这是在国内的情况。那么在出口这一块，其实在前两个月，因为今天3月份还没有过完。所以公司的这个统计数据我这里暂时还看不到，但是前两个月我们出口的情况是比我们预期的要好很多的。出口的整体的情况在前两个月增长是接近30%。最核心的原因是我们的酵母这个产品在海外它更加是一个必需品的原料，就做面包，做面食必须要用酵母，就是面粉加酵母，这是必须的，其他的东西都是可加可不加的。那么我们的海外的这些公司都是超负荷的一个生产的状态。包括从中国的出口，因为我们在海外更多的都是B端客户，那么前两个月中国爆发疫情，海外的很多客户也是担心这种疫情的蔓延，所以都是大量的去进货。而且在3月份开始，我们的主要的竞争对手所在的区域和国家出现了疫情的大爆发，比如说我们的全球最大的酵母公司乐斯福，它的总部是在法国。第二大的英联玛丽，在英国。第三大我们、第四大的在土耳其、第五大加拿大，那么这些地区都是现在疫情集中爆发的地区。他们的产能会受到一定的影响，因为疫情的原因。而我们的主要的产能除了在中国之外，是在埃及和俄罗斯。到目前为止我看了一下数据，俄罗斯的确诊的人数是不超过2000人的，就1000多个人，埃及大概只有300多个人。我们的埃及工厂全部的员工没有感染，或者说没有疑似的情况。俄罗斯只有一个员工，是出现了发烧的情况，是隔离在家，也并没有被确认。所以就代表着我们这两个工厂到目前为止生产都是非常正常的。再下一步，可能在欧美的这些疫情，并不是说一下子就能结束，至少是会跟中国一样2~3个月的这样一个持续的周期之内，我们很有可能在国际市场上的市场占有率或者说我们的销量会进一步去提升。因为现在看前两个月我们出口的收入都增长很快，而且在今年我们整体的这种经营的节奏上的把握上，我觉得我们的利润的目标会比收入的目标更加乐观，这也就是我们为什么在年初的时候，我们制定的目标是收入15%，利润10%的增长，我也跟市场沟通过，但是我们的预算报告做出来是收入14点，14点多少，我忘了。反正14以上，然后利润12以上的一个增长的目标，这也是反映了我们对这几个月整体的情况的判断以后，我们又修改了我们的经营目标。当然我们昨天披露的除了我们的年报、预算报告之外，我们还有其他的一些事项，包括我们的组织机构的调整，这个我之前跟大家沟通过，我们新董事长来了以后，我们对公司的组织架构、组织机构进行了一定的调整。核心的目标，就是说减少一些这种职能部门或者说一些销售部门的后台的服务的人员，充实到前端的销售岗位上去。面对的一些大的战略目标去做研发，而并不是说按以前一样，我们还要研发，要去配合我们的事业部来进行一些短期目标的开发。所以这些都是落实到今年我们组织机构的调整上面，大家也可以看一下。然后同时我们在这个里面也会有对我们高管薪酬的管理办法和2020年的考核目标的一个议案，也是上董事会以后希望这个跟投资者来公布。

**预算目标和我们高管的薪酬有什么关系。**我们这个预算目标其实决定了我们高管的薪酬，包括我们中层的这些人员的薪酬中间都有不同的比例，跟我们预算目标挂钩的。具体来说就是收入利润这两个指标，我们现在只考核这两个指标。包括我们的董事长、我们的总经理，他们的收入的确认都是按照收入利润、完成率来确认。比如说，我们的收入88个亿不到，然后利润大概有十点，如果按预算的话大概10.13个亿，那么这两个他们能够达到基数是1，就能够拿到他们的预算年薪的核心的指标。只有这两个指标都完成，他们才能够拿到他们的预算的薪酬，然后超过他们就可以上浮。这个与我们现在每一个人都相关，而之前并不是这样。所以这一次我们其实上预算报告，也是跟我们管理层的薪酬的考核相关联的。而且聚焦核心指标，我们以前还有一些其他的资料，以前我们的考核方式有多个指标。但是现在我们基本上简化到两个，就是收入和利润，其他的东西我们都不考核。然后每个人的分管范围，比如说我是分管证券的，那么在我的证券范围之内有一些考核指标，然后再来考核我。但是如果公司的目标完不成，那我的这一块的大的收入中间一个很大的比例就不能够实现，或者说就是要有打折扣。这肯定这是每个人都不愿意的。所以我们今年提的决策预算报告跟薪酬的这种考核方案我们都把它公布出来，也是希望我们公司未来的这种经营更加可控，这也是新董事长的主要想法，就整个我们透明化。和很多的公司，比如说我们看到海天他们就是行业标杆，他们就做得非常好。基本上给投资者的预期和最终的实现都是高度一致的。我们也想做成这样的状况。所以我们就设计了这样一个框架，就整个的薪酬的东西我们也会弄好，然后决算的东西、预算的东西我们也公布出来。我们基本上都按照这个去做。你如果做不到，可能整个薪酬的这种考核都会大家都会受到影响。所以对所有的管理层都是一个激励，应该说也是一个限制，也是一个控制。

## 疫情影响

**出口的业务受影响部分****。**现在我们的核心的海外的销售地是非洲、南美洲、东南亚，包括俄罗斯。非洲我们主要是由埃及工厂供应的，非洲可能2/3都是由埃及来供应的。俄罗斯和周边的独联体国家基本上都是俄罗斯工厂供应的。我们从中国出口的产品差不多1万多吨到非洲，然后剩余的还有个3万多吨，就是在南美洲和东南亚这几个地方。第1个东南亚距离中国比较近，不管从陆路从广西那边出去，或者从海运都非常方便。那么南美洲现在也并不是疫情的集中爆发的区域。所以我们到目前为止，我们的海外的物流没有受到任何的影响。

**19年的时候，一季度的营收增长11.6，现在疫情影响收入在10左右，是否受到影响****。**不是，我的说是10，是10以上。因为毕竟现在第1个月还有今天一天没有过完，第2个公司也没有正式地发布相关的业绩的预告或者说收入多少。我只是跟大家说，我们一季度应该是在10以上，在15以下这样一个区间，并不是说我们一季度就是10，肯定是比10高的。

**今年一季度和去年一季度哪些因素是对我们有利的。**其实最大的有利就是我们刚才上一个问题讨论的，我们的B端的客户，因为疫情的原因减少了销售，但是我们C端的销售、小包装的销售，还有一些大包装进入C端渠道的销售，完全弥补了我们B端的减少。这个中间可能收入上看它只是一个替换。因为我们产能也很满，那么我们就是由C端的这种销售抵消了，或者说把B端的下滑抵消给拉起来了，拉到我们的整体的目标能够完成。

## 产业情况及结构业务

**是否有其他的业务拖累了整个的酵母系列的一个增速**。我其实昨天在投资者群里也说了，我们的主导产品酵母，不管是国内还是出口的业务，他们的收入增速都在9~10%之间，这个是我们2019年的数据。其它的你说的是什么业务我不是很清楚。酵母系列并不是说是完全的酵母，因为这是财务的指标的分类，按照我这里公司内部的这种数据的统计，我们的酵母就只说我们单纯的酵母，出口跟国内的收入的增长都在9%~10%之间，这样一个比例。

**保健品是否有单独考核体系，是否有团队未来操作保健品业务。**我们既然单独的成立子公司，都是有单独的团队来运作它。我们其实成立保健品公司最主要的想法就两个。（1）保健品业务最近这几年发展得非常好，然后他也可能在未来它不光是依靠内生式的发展，因为我们新资产今年上半年马上投产，然后它内生式的发展的产能就足够了。去年的收入是6个多亿，但是他新生产线投产，它可以做到差不多12个亿的这种产能都可以支撑了。那么内增式的已经有了。它可能未来就需要有一些外延式的。他单独成立公司，他的单独合算，还是他对外去并购，去购买一些项目，一些资质，运作起来都更加规范，更加方便。这是一个方面的考虑。（2）就是单独成立子公司以后，可能未来还存在着上市融资的可能。因为保健品这个业务本身在中国就有其他的这种上市公司，而且跟我们酵母业务相对来说也是一个比较独立的业务单元。所以未来它如果是需要外延式的并购，或者需要有很大的发展规划的时候，比较好的发展计划的时候，它需要融资，我们可以把它单独的挂牌上市，然后他可以独立的去运作这一块保健品业务，这是我觉得我们做这个东西的两个主要的想法。

**酵母系列。**酵母系列应该是包括我们的酵母、酵母提取物、动物营养等等，都是酵母有关的这些业务。然后其他的包括有糖、有乳制品，还有我们的一些OEM，一些业务有我们的肥料业务就是分在其他的类里面。

**19年增速非常高，9个亿的规模，产品介绍。**这个里面主要就是我们的OEM产品，OEM和一些待销售的产品。比如说我们有一些海外的直接进口的食品原料，一些欧洲的配料、食品配料，就配合做烘焙来使用的，做面包做烘焙使用的。然后是我们代工的一些产品，主要是电商方面，或者说一些我们的下游的这些衍生品，一些这种药物、药品这些方面的一些产品。还有一些贸易的产品，就我们做一些转手贸易并不是自己生产的，我们可能利用我们的国内外的这种渠道的优势，利用信息的优势做一些转手贸易的产品。

**哪一块业务拖累了整体的增速。**我们保健品，然后酿造，然后电商这几块的业务收入增速都在25吧。我们的主导产品酵母，他的国内外的增速都在9~10之间。然后动物营养，还有微生物营养、植物营养，这三块它的收入增速都是在15~20之间。然后酵母提取物就是在10~15之间，基本上这些业务就是这样一个区间。

**制糖业务剥离进展。**现在我们目前还在考虑还在决策。至少在我这个层面，我现在觉得还没有这种可能。但是下一步我觉得这是公司的一个发展方向，包括我们新疆的厂长，我们也已经逐步的减少他的股权了，但是你要做出决策也不是一个很简单的事情，需要考虑的东西也比较多。在这里我也是多次跟管理层建议，我也希望如果大家有机会来参加我们的股东大会或者怎么样，也会跟管理层提出这样的建议，因为对公司来讲应该说是增加利润一个最好的方式，因为它去年正常业务亏损就有接近5000万，你如果把这个业务处置掉，这5000万的亏损就没有了。我觉得应该说是未来的方向肯定是要把这些业务逐步剥离掉。

**白糖这块我们的销售规划。**因为刚刚披露年报，这些单独的业务我还没有去了解，但是我觉得这个东西我们预算都是包含了这些所有的业务在里面的，所以白糖这个业务应该说它的经营的情况都是包括在我们整体大的预算范围之内的。其实白糖这个东西它对于我们公司来讲，现在它是一个应该说亏损项最大的这样一个项目，未来肯定这一块我们是逐步的把它缩减或者是剥离掉的。但是你如果说今年就一定会去这么做，我倒并没有很大的把握，因为这个东西也涉及到跟当地政府的关系，还有对手的这种接盘方的这样一个情况，我们都还需要去讨论，都还需要去考虑，管理层也都有很明确的方向。大的东西是逐步退出的。今年的整体的情况考虑到利润的完成情况，它的收入应该不会有很大的一个增长。就是说他不会是说像去年一样有很大的增长，而且去年增长主要就在四季度。因为新榨季的盘要出来，他的库存可能就比较高了，那么他们就利用。而且去年下半年白糖的价格也在上涨，虽然还是亏损的，没有达到我们成本，但是比之前也有所上涨，所以他们加大了销售的力度。

**酒精会不会占用一部分产力去生产。**现在是这样的，其实酒精在这一轮疫情中间是销量是增加很多的，因为酒精可以杀毒。而且我相信现在家家户户现在各个公共场所都会准备酒精喷雾来给大家杀毒、来消毒，但是这个东西使用起来是很慢的，比如说我们自己生活中间都有感受，可能在我在2月份的时候，1月底的时候我也买了酒精。但是买一瓶酒精，不管是300毫升、500毫升，你可能能用很长的时间，你并不说是一个很频繁的消耗量很大的这种东西。然后酒精的这种生产它是会消耗场地，但是他的大部分的消耗是一次性的，因为毕竟现在的油价又在下跌，那么燃料乙醇这一块其实是最近这几年酒精增长的很大的部分，那么油价下跌使得很多的包括现在大家都说电动车还有没有经济性，那么油价如果比较低，可能在很多的中国的大部分的省市里面，都在汽油中间本身添加了酒精来辅助燃烧。但是你现在油价跌了，没必要去添加，你添加反而不经济。所以这一块它也会有下滑，家用这一块是有上涨，但是疫情慢慢过去，然后大家买的家用的这些酒精，它的消耗量又非常少，所以我觉得这个的消耗它是一个短期的。包括现在糖蜜价格900，它比春节之前涨了差不多100多块钱，但是我们的采购70%已经采购完了，现在的价格如果高我可以不买，我可以到下半年也出来。它毕竟场地就这么多，摆在这，你如果是说我现在因为价格高，我不买，比如说我可能还需要20万吨，但是我如果到20万吨不买，因为价格高，那么他卖不出去。因为本身就是这个需求就这么多，就是酵母和酒精，那么酒精我刚才也分析了，燃料乙醇因为油价下跌，它会释放一部分出来，他不需要了。然后家用酒精会增长一部分，然后酵母这一块如果价格高我们不买放到下半年，它下半年照样他的大糖糖厂要开出来，它的糖蜜又会出来。然后对他总体来说，它就更加的是供不应求，然后价格还是会回落的。所以大的方向我是觉得这个疫情它有短期的影响，但是对我们来说是有限的。因为毕竟（1）我们已经买了70%，（2）我们的产品实际已经在提价，就算成本有所上涨，我们也是完全能够接受。

**toB端的客户在疫情期间是否生产。**我们没有这样的统计，我们不是这种大数据公司，我们没有这样的能力去观测到.反正不停产，我们的销售人员在疫情期间都不能到市场上去，我们都是在家办公，或者说通过电话这种联系.我觉得如果按我们这里看，可能B端的客户至少90%以上都是停产的状态。

## 产能规划

**小包装项目的产能。**我们小包装到目前为止产能大概是1万吨。但是，我们在今年的前几个月，我们实际上是产能是临时有所扩充的。现在，我们基本上2万吨都可以生产，因为我们生产线都是可以调整的，只是说菌种略有不同，然后主要在包装工序。小包装那可能就需要的包装工就多一点，大包装就是自动包装机，因为它都是方块的，抽真空的。小包装，是抽真空的铝箔袋，所以需要的包装工人多一点。产能它都可以调整，就理论上如果是有需求，我们所有的产能都可以用来做小包装。只是说你把500克的把它分成5克的把它包装起来，它就需要的人工多一点需要的这种包装人员多一点。到目前为止，我们可能是在2万吨左右一个小包装的一个产品。

**20年的产能规划。**我们其实已经公告了的，实现扩产从4400吨增加6600吨，达到11,000吨，这是我们今年要去建设的。然后今年我们还有已经在建设的就是我们新疆的搬迁，新疆的搬迁我们是从去年下半年开始做，到今年年底过来，产能是从原先的3万吨提升到32000吨。就有2000吨的提升。这个是我们现在已经在建的。然后就是本周我们预计今年要对俄罗斯公司进行扩建的，2万吨扩建到3万吨，因为它的利润还不错，然后规模效益我们要把它扩建起来，它的效率会更好，它的固定成本会更低。但是新冠疫情使得计划可能还存在变数。因为现在我们中国人现在可能出国去都很难。而我们在海外的这些建设，大部分的建设人员都还是要依靠中国人。因为中国人的效率更高。而且都是给我们全球建了这么多工厂的这样同样的这种施工队伍都很熟悉。我们如果说在俄罗斯本地来来聘请这种建筑人员，可能成本提升可能一两倍都有可能。所以我们就存在不确定性，我们肯定要等到条件合适，我们能够有大批的中国的建筑人员和这种建材，我们都能够到俄罗斯去，我们才有可能会去建。然后同时，我们下一个这种产能的扩建的这个目标地我们也已经在选择在权衡。也有可能会在今年的二季度或者三季度公告出来。但是公告出来，建设可能主要也都是在明年了。今年可能更多的前期的准备工作，包括征地平整土地，然后做设计方案。所以就算是今年公告了出来以后，可能也到明年年底，到后年的一季度，或者说后年上半年才会建成投产，这是我们的产能基本上这个扩建就是这样一个情况。

**投资扩产的计划。**我们预算报告里面11个亿的固定资产的投资的计划。这11个亿其实是一个最大值。并不是说我今年一定要投资11个亿出去。比如说我刚才说的俄罗斯项目的扩建，大概有两个多亿，就包括在这个里面。但是这个存在不确定性。有可能如果说国外的疫情，今年都很危险，可能建设会放到明年去了，可能这两个多亿今年就不投了。我们还有前期的一些投资的项目，它有一些延伸到今年的。比如说我们的保健品生产线本身从18年下半年开始建，它是差不多也投两个多亿，然后他陆续的投到今年上半年投产。所以他有一部分也是前期的项目的收尾的，这些东西它是到今年。所以我们11个亿只是一个概况，并不是说我今年就要投11个亿。可能有一部分是以前年度他就应该投的，但是还没投完，到我们今年。还有一部分是存在着不确定性，就有可能投又或者不投。然后还有一部分就是跨年度，可能今年去建这个项目，比如说我们睢县，今年建到明年3月份才会投产，中间有一部分投资就涉及到明年。那么具体到今年。我们可能的固定资产实际投资也是在6个亿左右，跟去年相比也都没有什么很大的增长。

## 成本费用

**糖蜜成本的预期****。**我们到春节之前，我们的糖蜜采购跟去年基本上是持平的。然后现在我们因为疫情的原因，我们的这个人员还没有去采购，整个春节之后这一块采购现在还是停滞了，但是现在糖蜜的市场价格是出现了上涨，现在比春节之前已经上涨了有100多块钱，达到900多块钱。但是我觉得这个是不可持续的，因为本身下游的需求没有什么很大的变化。而且糖蜜主要对下游就酒精跟酵母。酵母就是这样一个情况，我们因为疫情的原因，宜昌总部停厂了20天，然后其他竞争对手可能从春节以后到2月底都在逐步恢复生产，就对其他竞争对手来说普遍都有一个月的停产周期，然后中间糖蜜的消耗都会减少。糖蜜的消耗增加可能就是在2月份，对酒精，因为酒精有杀毒的作用，所以对酒精的需求增加以后，但是那一轮增加以后，马上酒精的这种供应起来以后就是供过于求的情况了，所以后期我觉得他是有回落空间的。我们在后期会根据这种情况的变化再去采购，因为我们现在所采购的产品已经达到全年的七成。就我们到下半年比如下一个大季，新的大季，11月份12月份开始我们再去买，我们也都够用，我们现在可以把可以用到下半年，只是说如果价格合适，我们就可以再去买一点，我们可能就再多备三个月的库存。我们可以备到明年的1月份或者2月份，按照我们的惯例，如果价格合适，我们肯定要备足一年、就备到今年的12月31号之后。但是如果价格比较高，我可能就先在不买，因为我们一方面我们是觉得价格会回落。第2个如果是今年我们少买一些，明年他的大技术糖蜜出来，他照样会出这么多糖蜜的话，对明年的这种供给它又是一个压力，所以应该整体的盘面的情况就是这个样子。

**海外糖蜜采购情况。**海外行情采购我们已经全部结束了。埃及的糖蜜是和去年持平的，俄罗斯是比去年价格要下跌的，下跌了差不多10%。

**费用控制****。**我觉得我们费用控制，其实从今年整体的我们的议案上面也会看得出来。销售费用是最主要的部分，因为我们在今年也有个组织机构调整的方案，我们在这个里面也已经明确的写了。（1）我们要精简一些事业部的职能的部门，合并一些二线的人员，然后主要充实销售的力量。包括我们新设的一些业务部门，其实也是进一步的规范我们的这种管理，使得我们的这种管理主要聚焦在我们的职能部门。我们销售很多方面的管理，我们都会把它统一起来，拿到我们的这种公司级别来统一的来管理。比如说战略，大的这种考核，包括财务决算，这些东西我们都会把它拿到公司来，以前分散到事业部的自主权都会比较强。现在整个我们公司收拢来，然后做一个公司整体的预算的一个报告，然后预算的完成情况。特别是收入，主要是收入和利润的指标都跟每一个管理层和事业部的经理层直接的收入挂钩的。整体公司的目标要完成，包括我们职能部门的负责人，事业部的管理层，还有公司的管理者，都是要能够完成收入和利润的目标，才能够兑现到自己至少是超过50%以上的这种年薪的这一种计划，所以这实际上是总体的目标的调整。（2）可能在我们的研发费用上我们也会有所控制，因为我们在内部组织机构的调整上，我们也已经调整了。我们成立了一些大的研发组织，那么这些大的研发组织其实就是要聚焦核心来做一些公司级别的研发项目。以前我们这些研发都是每个事业部都会有研发部。那么我们这次把它合并过来一个也会减少研发的人员，另外就是我们会聚焦一些核心技术的研发，其中我们这种应该说是国际市场的这种产品的竞争力。我觉得费用主要就是这两块，就销售费用和研发费用两个。

## 提价，增速，收益

**今年收入增速百分之十四点几，有具体拆分吗。****比方说分产品、酵母跟衍生品分别增速规划是多少？**这个肯定是有的，但是就是说详细的数字，因为公司也没有说允许我来披露，我只能讲大趋势。对我们公司。19年包括18年到现在都是这样一个趋势，就是我们主导产品酵母，它的增速肯定是比平均增速要慢的，因为我们的基数越来越大，而且我们在全中国的市占率已经是这么高了。所以我们的整体的主导产品的收入增长，基本上我觉得能达到10%就是一个比较理想的结果，我们更多的收入增长是要依靠我们的下游衍生品。比如说我们去年保健品、动物营养、微生物营养，还包括有我们的酿造、酿酒这些业务它的增长来拉动。大的方向就是这个。

**国内跟国外的一个增速规划的区间。**我们年报其实也披露了，我们去年如果按收入来算，整个国内的收入增长15，就出口整个海外的销售，不管是酵母还是什么，是14就比较均衡。但是今年的话目前看国内还是会更好一点，因为毕竟疫情影响我们海外前面的几个月，它还是市场销售人员到位还是有一定的问题，包括现在还是有一定问题。但是如果全年来看，就怕海外的疫情，如果还是很严重。可能我们在海外还比国内还会好一点，因为毕竟我们的竞争对手大部分他们的这种核心的生产力还是在欧美这些地方。他们如果是说3月份之后，因为疫情的原因，它们的产能投放或者说生产不正常，工人到岗也受到限制。那么市场可能会出现空白，那么我们的出口有可能会更好一些，如果从全年来看的话，我是这样判断。

**toC端的这种增长能够弥补多少to B端的下降。**首先从我们收入数据上来看，我们前三个月整个的收入的目标跟我们年初的预计是可以完成的。就我们年初的目标虽然是说1月1号开始，但是我们实际上做这个目标是从去年的10月份、11月份就开始做，然后最终12月份把它确定下来。那个时候还没有疫情的影响，那么我们整体的今年的目标就是按照我们88个亿来做的。那么实际上这88个亿中间就包括了刚才您说的70%是B端，30%是C端这样的一个销售的结构来做的。但是从前三个月看，我们的收入是可以完成的，说明虽然有很多的B端，客户因为疫情的原因没有开门或者生产受到很大的影响。但是C端的销售的增长已经完全的能够弥补弊端的下降，因为从收入上看，我们的酵母的业务甚至这个比我们预期的还好，还超过了我们年初的预测。所以增长从经营的数据上看，它是由C端的完全的弥补了B端的这样一个下降。

**汇率收益****。**我们都是有对冲的，我们并不指望汇兑会有收益，但是我们也要避免会出现损失，所以我们的汇兑其实我们都是有远期结售汇，我们也会有外汇风险的管理，这一次在董事会的年报相应的议案中间我们也都有披露。对这个汇兑去年有收益，其实对我们来说并不是一个好事情，因为会掩盖很多问题，就俄罗斯一看盈利这么多，未来大家都希望每年你可能盈利都是这个水平，甚至比这个更高。那倒不一定。但是因为我们俄罗斯执70%的产品，80%的产品都是出口的。所以从大的方向来看，如果是说卢布贬值，我们出口那么收到的美元可以换到更多的本币，对我们这个东西应该是长期是有利的。而且今年前几个月就一直到现在为止，人民币也出现贬值，也更加是有利于我们整体的出口的。所以从汇率上看，今年的应该说只要人民币不出现大幅的升值，或者说不要升到这个6点9，6.8以上，我们同比看，我们的汇兑的这个情况都应该还是收益的一个情况。

**未来的中枢水平。**就是所得税率大概是这样的，我们其实前一年度我们大概是8点多，我们去年增长到15点多。就超高新技术企业的平均税率的这样一个状况。那么未来我觉得我们至少在所得税率的控制上，我们还是要按照以前的这种标准12~13。

**线下增速是负的，然后线上增长很快，但是毛利率是下滑，为什么。**其实线上线下我觉得对于我们公司来讲是披露出来是没有任何意义的，或者说我们是因为这种交易所的规定，它就是适合于所有上市公司，它弄了一个说让大家披露线上线下的情况，其中我们很难界定我们哪些是线上，哪些是线下。所以我们只是按照排污的分类去分类一个很模糊的概念。这个中间我觉得线上其实更多的应该说是通过我们的财务系统，或者说我们的SAP系统，来自主下单的这些客户。线下就是他没有系统，我们通过销售人员来销售的，那么这个东西在我这里，我第1个并没有去关注，因为这是交易所它应下的一个框框，让我们去填空，我们只能把空填上。但是这个数据肯定不是准确的数据，我觉得还是要看我们一年有延续性的这些数据，或者是说我给大家在微信群里面分享的这些数据是更加准确的。

**海外价格提升的可能性。**到目前为止，我们海外暂时还没有去提升价格。但是我觉得在二季度是很有可能会去提升的。（1）我们基本上海外销售产品的价格就是低价策略，比我们的竞争对手平均在市场上同样的价格低20~30%。（2）我们海外两个工厂平均一年基本上提1~2次价格，每年都是。多的时候两次，少的时候至少也有一次，那么今年应该也不会例外。（3）现在看疫情海外爆发，集中在欧美。我们的主要竞争对手，他们的主要的生产线和产能都是在欧美的地区。所以它们的这种产能可能受疫情的影响，会跟中国2月份的情况类似。那么也使得市场会出现一定的空白。那么供不应求的情况下，我们就会顺势去提升产品的价格。

## 股权激励费用

**潜在的股权激励费用的摊销。**其实这个中间的差距，我之前跟大家说过，我们会有一些激励的或者说福利的方案出来，那么我们到目前为止已经有两个了。包括年初我们免费的工作餐，这个我早就跟市场沟通过的。第二个就是我们昨天也一起公告的，我们的企业年金。这个是补充养老保险的一部分，我们之前没有实施过，也是属于员工福利的一部分。这两个我们已经实施了。然后最后的方案就是股权激励，那么股权激励为什么这一次没有实施呢？因为我们今年是属于公司十三五规划的最后一年，我们现在正在做我们的下一个5年规划。所以我们的股权激励是要配合下一个5年规划来实施的。因为股权激励并不是一年两年的一个事情，至少是3~5年的一个周期。所以我们要把我们的十四五的规划和我们的股权激励配合起来再来实施。那么我觉得我们的收入和利润之间的差距就已经是考虑了，我们现在已经实施的福利，或者说我们的员工的，比如说年金这些东西的差距在里面。

**潜在的股权激励费用摊销还没有考虑****。**因为我们现在也没有确定我们今年就一定会做我们员工的股权激励。

# 金达威保健品

## 公司情况介绍

目前有一块业务是传统的，就是维生素原料的一个生产。维生素a 、维生素D3 、辅酶q10 、 DHA 、ARA 这五大品种的一个生产原料的生产。这块业务主要是在国内，产区分布在厦门和内蒙古呼和浩特的一个县城。另外一块从上市以后，就2015年开始，陆续在海外主要是在美国做了一些并购，对公司的产业链做了一个延伸。目前来看的话，海外这块业务主要是目前持有两个品牌，一个保健品、一个功功能性饮料，还有一个工厂。然后其他的还参股了一些运动、营养，包括销售渠道。这两块业务，目前在我们公司营业收入这块大概是各占50%左右。国内的这一块利润贡献大一些，大概占比占到了百分之七八十。海外的业务因为比较保健品，它的利润相对比较稳定。都是一些比较成熟的公司，所以的话它的利润目前占到了百分之15~20左右。当然了这个趋势会慢慢的发生变化，因为海外这块业务规模越来越大，希望在未来的几年里头，他们的利润也会逐步的上升。以上是公司目前大概的一个情况。

19年因为我们披露的业绩的修正预告，投资者可能会比较关注这个问题。就先大致讲一下，就是说因为我们在19年的12月和2020年1月份在做减值测试的时候，那个时候的情况应该相对来讲还是比较乐观的。因为对未来的预测这一块，我们因为手上有几个大的客户，它海外的情况大概是这样子的，一般大的客户他在年底的时候会对第2年的销售的采购，给我们一个预测单。具体的到每个季度他们还会再去进行进一步的评估。这个是海外销售的一个情况。在去年底的时候还是比较正常的。但是在一二月份的时候，他预测这个过程，比如说1月份可能没有完成，我们会去关注看一下，会跟客户加强沟通，然后在2月份他可能下降的更快一些。所以说在3月份的时候我们会及时跟踪情况，那么3月份反映出来的数据是不太好，所以我们在这个时点就做了一个调整。就算我们不调整，到时候评估师他那边评估制度他也会要求你去调整，因为他们也是要每个月进行跟踪的。因为做了一个调整，减值的幅度就比较大一些。所以说19年的利润就调整到了4.3亿左右，目前大概其他的业务都发展的比较正常。

主持人：公司刚刚也发布了公告，这里边有非常详细的这样的一个解释，简单的说是因为它是随着被收购标的一些经营的动态的情况来做的这样的一个更新，它不是说一个能够很早就能做出预测的。另外大家也能理解，这段时间美国是美国整个的疫情的发展也出现了一些急剧的一个变化，所以可能在经营上也会略有影响。

## 产品业务情况

保健食品这一块其实从上游到下游，我们现在基本上已经做成了比较完整的这样的一个布局。那么上游的这一块可能大家比较关心，目前也是盈利贡献相对比较大的，是辅酶Q10、和维生素业务。

**19年辅酶Q10、和维生素业务业务经营情况及展望。**维生素A在18年的时候价格出现了一个非常激烈的波动，因为巴斯夫的事件大家都知道了。在19年，但是因为随着巴斯夫的生产逐步的恢复，维生素的价格也快速的下跌。在这个事件之前，维生素的价格基本上是在100~150元/公斤之间，在18年上升最高点已经到达过1300块钱/公斤。基本上它不会回落到事件前的水平。因为随着各方面包括中国的政策也发生了变化，环保、安全等等。各种因素的叠加使得他回购的价格大概在200块钱左右，200~250。去年19年基本上一直在250左右这么一个区间进行波动。这里200~250是不含税的价格。在去年整个季度的进度分布上面还是比较均衡的，基本上是在250~300之间反复的波动，相对的也比较稳定。维生素D3就是在全年的价格也比较稳定，但是第4季度出现了一个比较剧烈的波动，从200多一下子下滑到100块钱。因为像维生素我们基本上是跟随，我们量比较小，无论是A还是D量都比较小，不是主导。所以我们都基本上是跟随着市场价格。维生素D3在四季度出现了一个快速下滑，可能是跟花园生物的销售策略有关。四季度的维生素D 3上的价格出现了一个快速的下滑。当时全年来看的话，相对来讲也还是比较稳定。Q10的话去年也是波动的比较大，就是前三季度基本上还是低位的，因为Q10的竞争来自于国内，主要是厂家都国内。在前几年，因为国内的很多企业都破产，Q10的产能快速的扩张，现在价格竞争就很激烈。在前2~3年的q10的价格基本上维持在低位，这一公斤大概是1000块钱到1200块钱人民币左右，就是大概150美元左右一公斤。去年也是因为 q10的产能集中在西北，去年下半年开始环保的压力也是越来越大了，所以说大家工厂都纷纷减产。随着丽珠集团，原来也算是一个很大的产能，或者是因为因为价格一个价格一直低迷，它发生了亏损这个项目。再一个的话，丽珠集团它整个的经营策略也发生了变化，可能主要转移到制剂上面，对原料这一块可能不再做过多的投入，更多转移到制剂上面。所以说，丽珠可能就退出了。所以整个供给方发生了一个比较大的变化，一个是气候的原因，环保的原因。再一个大家都已经都在对产能做了一个限产。还有一部分因为低迷，亏损的产能就退出了市场，所以在去年的第四季度的市场的价格，因为市场预期发生了变化，整个市场价格出现了一个比较大幅度的增长。但是因为这个动作可能来的太大了，一下子涨的可能比较多，所以说再加上下游企业可能前期有一些库存，包括有一些涨价的时候，各个厂家跟美国的供应商呢，还有一些旧的合同要执行。所以去年四季度虽然价格涨了，但是真正新的合同、新的价格的销量应该是不多的，所以在四季度有所反应，但是应该不像市场预期的这么高，并不是一打架，他马上就反应在这个企业的利润表里头，这个是三个原料的情况。在19年一季度会有所改善。因为库存消耗完了以后，他还是需要去采购的。保健品的话，这几年是并购后，增长比较快，大概在前几年就是18、19年前，大概我们保健品的增长都在20%左右。那么通过前几年的高速增长以后，去年的增长有所放缓，增长10%左右，它的利润的贡献也是逐年的递增。这块的业务相对来讲，发展比较平稳。去年开始因为预计到增长要陷入一个瓶颈，不太可能再保持像前几年的这种高速的增长。所以在去年就开始着手推出未来新的利润增长点，也为了能够更快速的发展，所以在去年就做了一些新的动作。比如说Doctor's Best Inc（DRB）这个公司，它原来的产品可能更注重于一些中老年人的消费群体。在去年的时候我们增加了一个板块，更年轻化，而且功能越来越多样化，它不一定是去做预防疾病的一些，而是增加的一些新的时尚的元素。几个动作，一个就是logo改变；一个在包装上和产品推出上面，更侧重于年轻的时尚的人群，包括都市白领、小孩、女性的抗衰老。2020年可能就会陆续的会推出一些新产品，希望它在2020年又能够恢复到一个比较快速的增长节奏。

**辅酶q10业务方面，主要竞争对手。**新和成在黑龙江绥化，他们有一个600-900吨的新产能在试车。这个信息我不能确定，我也是看了相关的报道。现在我们的判断大概是这样子，虽然产能是比较大的，但是他今年肯定不可能马上去生产，产能率立刻达到100%。我们预计它今年大概能够推出的产能是200吨左右。它的产能扩张，如果能够如期在今年达到200吨的话，我们觉得市场也是能消化的。因为第一，整个辅酶q10的需求还是在增长的。尤其是疫情的发展。从我们这一季度的销售来看的话，其实它经一季度提前了，提前了20天好像就完成一季度的预算了。因为辅酶q10它除了心脏有问题的人需要服用以外，另外它还有一个很大的功能，就是能够提高自身免疫力。所以得益于疫情，它需求量还是在增长的。另外一个的话，因为去年的库存比较少.去年提价了以后可能下游企业采购方就可能会减少采购量，因为它要观望一下价格是不是能够维持在这么高的水平，从而减少库存量。我们觉得因为下游企业从一季度的销售来看，尤其是3月份的销售来看，辅酶q10的销售是有增长的。所以也就说明了下游企业的库存已经不多了。今年的采购量应该会稍微多一些，除了正常的增长以外，因为去年的采购量少了，所以他可能推迟采购了，恢复到今年来。另外一个的话，今年我们也好，可能神州也好，因为我们这产区跟神州的产区其实是处在一个地方，等于是邻居了。我相信新和成也会有这个问题。第1个是气候，现在有些地方的环保政策，其实比国家环保政策更加的严厉。比如说它的西北地区、内蒙，雾霾天你就不能生产。一个是你能够生产的时间可能比往年要少了很多。一些指标气候达到，这种发酵的企业，都不能生产。公司还算好，生产抗生素的话可能就更严格，现在区别对待。一个厂一个政策，一个区域一个政策政策。评估下来，可能在2020年能够生产的这个天数时间会比往年更少。这几年公司的研发有不断的投入，然后有一些新产品也在储备。大概有三个新产品已经到了试车的阶段了，所以说我们可能会把一些发酵罐，包括一些人力和物力要去做这个，生产都是工业化生产的事业，所以说这个可能也相对会挤占了一些可能缺失的一个生产的空间。因为你发酵罐是通用的，主要是发酵的产品，发酵罐是通用的。转产时间也比较长，需要一周到两周。因为它品种不一样，他要重新消毒，重新就是说要做准备工作等等。DHA和ARA，我们市场推广一直不是很顺利。我们一直都没有放弃，虽然它每年的销量不多，也就大概一两千万左右。因为首先这两个，尤其是DHA，我们的成本、生产技术等等应该是最成熟的，我们出来的产品，通过这几年不断地去优化，应该是跟国际上所有其他公司生产的产品来讲，应该是更好的，很有信心。而且成本也是最低的。在未来的这几年，我们可能会去做一个市场的推广。最大的策略就是说可能会去降价，因为生产成本下降了。预计今年也需要把一些发酵罐、一些生产设备用于DHA和ARA的发酵，所以从这几个方面可能都会占用到辅酶q10的生产的设备。所以说我们今年的辅酶q10生产量可能会下降一些，比往年会减少一些。所以说我们认为说2020年的辅酶q10的价格可能还会维持在比较高的水平上。但是到2021年可能就不好说了，新和成我们现在也在观望，看他生产情况进展。

## 上下游渠道发展

**下游渠道布局的情况。**海外的话它虽然比较成熟，但去年发现它的增速有所下降的时候，公司也在准备新渠道新产品。在18年的时候也收了一个叫Zipfizz 的功能性饮品的这个品牌，它不是保健品，它是一个提供能量的一个功能性的饮品。那么这个牌子它主要的渠道是线下的会员店，比如说Costco和 Sam's Club，它两个最主要的渠道，我们收购的话，一方面当然看中它的产品、品牌、管理团队、营销模式，销售渠道跟DRB的是互补的销售渠道，等于是我们有了这两个品牌以后，其实我们在海外的销售渠道就线上线下的都有了，比如说DRB它是侧重于线上，它的两个最大的的客户就是亚马逊和iHerb ，占有它的百分之七八十的销售量；那么Zipfizz的它的渠道就是线下渠道会员店，Sam's Club和Costco。公司现在在做的一个工作，首先把二者融合，就是说把Zipfizz的商品拿到线上去销售，然后把DRB的商品拿到线下去销售。这去年已经开始在考虑的事情，当然过程不是很简单，很复杂。因为你在线上销售的话，你拿到线下会员店销售，它会对线上有一定的冲击。线上比如说亚马逊和ｉｈｅｒｂ，肯定不希望你去做线下的销售，因为对他线上的销售肯定会有冲击。同样的东西，到处都有卖，对原来的渠道肯定是一个不好的事情，所以我们要去平衡一下关系。可能还要在产品上做一些改进，尽量使得线上销售和线下销售的产品，是有差异化，才不会冲突，就是消费线下去消费线下的，线上的人去消费线上的。而且他因为从某种意义上来讲的话，会员店的商品可能就卖的相对价格比较低，所以对线上是有冲击，所以在这个东西说来容易但做起来不是那么容易，但是我们也一直在做。去年取得比较好的成绩，Zipfizz 线上销售的到亚马逊已经成功了，已经在亚马逊上进行销售了，而且成绩还不错，去年一年一上线，在亚马逊的销售额已经达到了七八百万美元，很不错的，那么今年可能会继续去扩张，尤其是新冠疫情病毒反而会刺激他线上的消费也急剧的增加，因为大家都不出门。DRB目前来讲它的产品还没有进入会员店，因为它的产品还是在磨合，产品设计还在考虑之中。目前在几个连锁仓储店销售批发商合作，由他们去做分销给社区店和自有门面，主要分布在东西部，东部更多。国内的情况，去年相继在上海成立了两家公司，一家是ｉｈｅｒｂ的推广，一家是上海营销策划，就是对自有品牌在中国市场的一个运营的团队，然后我们请到了一个在天猫国际保健品的顶级骨干人员，然后也吸引了原来NBTY 在天猫运营的代理商团队的一些骨干加入上海营销策划公司。团队是在去年下半年才慢慢的完善的，所以说在去年的双11团队，它主要是运营从天猫海外旗舰店开始，然后网易、京东、包括一些社交媒体上都开始在运作了。整个渠道的布局已经形成了一个矩阵了，有天猫旗舰店、京东直营，还有核心分销商，就是阿里健康的一个核心分销商。然后内容电商是一条生活馆，这个是第一阵地，然后第二阵地就是有PDE旗舰店，唯品会，还有核心分销商叫做成都圣卡斯，还有环球内容电商和社交环球写手，已经有一个矩阵的渠道，雏形已经出来了，在去年的双十一上，也取得了一个非常好的成绩，在天猫旗舰店增速在TOP9，拿到了新产品孵化奖。所以这个是我们去年在国内的渠道做的准备。今年从一季度来看的话，他们的工作应该成绩更显著，因为我们在这个天猫旗舰店上也推出了一些新的产品，尤其是抗衰老等等的一些、适合年轻人的一些产品。从目前当前一季度完成的销售额来看，跟去年相比，又有一个非常大的进步了，尤其是3月份这边就是当月的销售的，我们原来当月销售基本上就是在一两百万，今年的3月份的销售，据说能够达到四五百万的销售。接下来他们跟天猫和京东都有一些战略合作，包括一些社交媒体、都有一些战略合作的协议要签订，放在第二季度，他们给自己定的KPI指标也是比较不错的，跟往年相比会有一个非常大的飞跃。社交媒体这边除了一些文字的营销以外，可能更多的还是做一些现在非常时尚的直播。我们在推出一个抗衰老美白的新品叫做酰胺酸新产品，目前年轻人、年轻的女孩子、年轻姑娘们、年轻女性比较热衷。前几天我们请了叶一茜和李湘做直播，结果在短短的几个小时内，就销了大概2400瓶，一下子基本上是卖断货了，后来就赶紧停止了，因为新产品备货不多，怕在平台上产品缺货，所以还是控制了一下节奏。所以说在2020年我们在电商的这一块，可能会投入更多的精力，投入更多的营销策略的一些尝试，所以这一块的业务应该来讲在2020年会有一个比较大的发展。

**国内的保健品运营主要是线上还是线下。**因为受制于监管体制的影响，基本上公司不太可能去申请蓝帽子，第一时间会太长了。另外中国现在允许的配方太落后了，就是说我们目前的配方可能跟中国的要求，差距都会比较大一些，公司不太可能去把好的配方去改为不好的配方，仅仅是为了满足监管部门需要，这个事情大概不会去做。没有蓝帽子，海外的保健品，你就只能去通过跨境电商。

**国内的渠道销售产品来源。**主要是DRB，然后还有日本的舞昆，因为日本的产品中国人比较喜欢。但是从SKU 来讲，因为DRB会比较多一些，舞昆的可以少一些，所以从量上来讲的话，主要还是DRB会比较多一些，大家觉得DRB会占到80%左右，舞昆的占了20%。未来的话看舞昆这边能不能找到更多的SKU来进行推广。

**对于功能饮料产品现在可能还只是在海外销售吗。**功能性饮品目前来看的话，中国人的消费习惯还是有些不一样。第一它的包装比较不适合于长途的海外的运输，是管状的，美国人很喜欢，因为它的包装非常适合美国年轻人的需求。它是一条管状的，大概一个拇指这么粗，大概有15公分长，把他拇指这么粗的一个管状的，里头是粉末，然后他的盖子打开以后，直接可以把它倒到矿泉水瓶里头去，摇一摇它就能喝了。这种包装是非常适合美国人的消费习惯。一个包装就等于一采购是一个月的量，非常符合美国人的家庭消费的习惯。然后管子就可以拿出来，把它放在包里头，可以带着去到处走。出差他可以拿着到处走，然后在家里头他就可以有个架子给你，他有比如配一个架子，你就可以放在架子上，放在冰箱里，或者放在桌子上，或者他是可以拿着。它包装是很符合美国人的消费习惯，但是造成了体积比较大。第二它的运输挤压了以后会破损。运输成本就比较高。如果要放到中国市场，产品配方需要改变，维生素含量应该是达到了1200毫克。做进口中国可能也未必能允许。所以产品配方需要改变。第2个我们可能包装上要进行改变，从方向上进行改变，但是它现在有个问题，原来它这个产品在我们并购前，他有一个也是一个保健品，就是类似于VB这种保健品的生产厂家，为他加工这个产品，因为当初这个产品的设计就比较特殊，所以说那家公司就特意为了加工他的产品，特意为他采购了一些生产的设备，但是同时也签了一个比较长的订单。所以说我们如果要改变它的包装，然后可能就需要改变生产设备等等一系列的工作要去做。那么有没有违反他以前签订的协议，可能还要进一步的去做沟通。其实在改包装这个事情上面，就是在中国推广这个事情上，可能不能DRB来的这么快。但是我们现在在它品牌底下开始在做另外的一些产品，预计今年下半年就会推出来了，它已经比较成熟了，那么这些可能也会加入到中国市场的推广上，大概就有机会。但是目前最主要的可能还是DRB，因为DRB它有一个好处他的sku比较多，再一个的话他相对工作做的比较少。你虽然看到去年下半年，可能还年才有的，但是我们在前期做了大量的磨合的工作，就是在15年、16年、17年甚至18年都做了很多的准备工作，所以说他今年可能会有一个小小的爆发。Zipfizz也是一样，我们去年开始做，然后要有各种磨合，各种考虑，各种改变。今年也会有一些，但是因为它本身这个公司它就只有一个产品，只有单一的一种产品。所以说可能这一块的话，会稍微不是那么快。

# 保健品专家观点

## 疫情影响

**疫情对线上、线下影响。**线下客流受到一些影响；线上由于碰到春节，大部分企业没能抓住需求的增长，与SARS期间不同。后面物流的影响又发生，海外疫情影响物流，特别是跨境电商品牌和原材料在海外的。

**保健品的销售线下有没有缓解。**因为已经逐步恢复了。1个就是刚刚恢复工作，所以整个物流到货，后面的活动也好，都会有周期。目前来说还没有一个非常明显的增量。

## 线上线下渠道

**观察到天猫和京东等的一个增速，它是在下降的，线上的一个保健品的增速它是否也会随之下降？是否会向向新零售、新营销方向去获得新增长。**京东和天猫的数据并不代表电商的数据，电商的渠道现在非常丰富其实我们在研究电商的时候，天猫和京东肯定是要看，但是未必说它代表了这家企业的整个面貌。举个例子，比如说有一个叫社交电商叫云集。去年Swisse光一个钙片叫娘娘钙，实际上就是一个碳酸钙，就这么一个单品，一年的销售额都达到4000多万了。所Swisse有自己的一些立体式的打法。LSG可能就目前来说没有铺到太多的，或者说在平台上没有太多的表现，可能就是不像Swisse已经是一个头部品牌。他原来只能走跨境电商，那么跨境电商我们都知道是to C的。汤臣倍健，其实最早期他一路走来就是，因为经销商的体系我们可能也也是叫to B那么所以整个的它要考虑到线下的这么一些关联，所以它整个团队它既有to B的业务，那么现在他也重视to C所以但是跟一开始就是toC的这么一个打法，可能是有一些区别。空间是非常大，这要看他们怎么做了。随时其实在天猫、京东的增速下降这个情况不只是一家公司。其他的一些公司，它可能既重视天猫和京东的销售，但是其实他更重视其他渠道的开拓，尤其是一些新兴的，比如说有一些专业渠道。因为其他的渠道可能会给他带来更多的利润空间，或者说给他带来更多的私域流量。那么天猫、京东其实大家都是没有利润可赚，比如说可能做得越多，但是对它的利润贡献可能会更大！

**电商渠道是否会逐步的去替代药房的一个渠道。**大家都不会分开了，线上线下一体化，你包括电商他自己本身他现在也在向线下做扩展，所以我们其实知道就是说所谓新零售线上和线下一体的话。药店它是没法被替代的，它有它自己的社会的属性，它必须存在。那么电商它也会蓬勃发展，但是线上线下一体是未来的一个趋势。它不存在谁会替代谁。

## 行业政策及市场竞争情况

**二三季度就会面临大家都比较缺货的状态是吗。**对的，就是什么东西有库存可能他就卖什么了，就是说他可能很难根据市场和消费者的需求，或者根据自己企业品牌原来的计划去行动。

**医保刷卡政策影响。**医保政策越来越严，肯定是一个趋势，那么去年大家都已经经历过了医保刷卡的影响，那么我想经过这一轮的调整，大家其实对政策的应对其实也有自己的方法。药房、保健品企业、经销商的利益，谁影响更大呢。实际上都受影响，医药的产业其实也有很多的政策，导致它的药的利润进一步的一个下降。所以药房是首当其冲，保健品企业毕竟它是生产厂家，它可以通过生产的成本的调整，包括价格的调整，配方的调整，它来做一些应对。经销商抗风险能力是最差的。药房正在逐步调整，其实药房现在也在比如说做全员营销，品类调整，包括他们也现在开始关注线上有很多的药房已经开始做24小时的线上的购买，包括网订店取等等，来做一些调整。降价不是目前的趋势，保健品企业都在想办法涨价。这个情况是什么？第1个我们有个别的厂家他在打价格战，就是说把价格拉得很低，甚至有些企业去年推出0元购等等，那么这个都是暂时的，因为不管是线上还是线下，它通过这种亏损的方法去做引流，或者说做短期的销量的冲击，它都不会形成一个长期的一个优势。品牌的企业它不会降价。现在比如线上很多的企业，现在一直在想办法提高售价及客单价。

**电商法对跨境电商海外品牌影响，小型代购它的退出。**小型代购的最初实际上是个历史的演变，因为其实跨境电商最早它是通过代购把它引发的这么一个过程。也就是说代购应该说它已经完成了它的历史使命，尤其是比如说刚刚提到的，所以国内的消费者第1次接触到Swisse，其实就是代购把它给带起来的，那么现在整个电商的格局，包括所有的这些知名品牌也好，什么他们都上了，都在天猫上有旗舰店。对电商的整个影响他不会有太多的影响。第2个电商法对保健品行业的影响其实并不大。跨境电商从默许到允许。

**今年LSG、Swisse等电商品牌会不会触底回升。**他们两个公司情况有点不一样，Swisse的体量其实已经很大了，也就是说应该说它是非常成功的，因为在收购之后，它能够在中国市场产生这样的业绩，而且它的品位在不同的渠道，它的打法等等我们我不细说了，就是说属于我至少认为它是他成功的，因为它体量比较大，后面主要是维持住份额随行业增长。LsG它的体量还没有起来，就益生菌实际上在这两年已经是一个非常大的品类，也是被消费者和市场是认可的。那么所以看他们怎么来调整，我认为它是有很大的机会，很大的上涨空间。

**格局是否改变。**飞鹤收购的Vitamin World，进入中国的时间还非常短。也就是飞鹤收购这两年的事情。起步晚。后面可能还需要准备好，有一个加速度的过程。NBTY是因为当中经历了好几个变故，当时2014年的时候，他们在中国实际上已经做到了10个亿以上，后来由于种种问题，他们跟汤臣倍健的合作其实并不算太成功，那么现在又回来继续做，经历了波折。那么正式重新进入中国是19年的9月份，刚刚开店的，9月份到11月份三个月就已经做了3000多万了，其实它的整个的爆发力是很强的，那么作为一个世界保健品也算是一个龙头企业，不会太急功近利。所以更考虑到整体的把控，包括品牌，包括价格体系，所以其实他们的这个做法是有自己的一套步骤的。GNC也是有一些变故，后来卖给哈药，也做了一些调整。但是前期目前来说在在美国的股市就近期表现不是太好。不知道会对他们产生什么影响。这个品牌在中国一直不温不火，也跟他的历史有关系，因为GNC在美国原来是一个连锁店，的一个品牌，而且偏向于健身，他的所有的包装就是比较偏西方老美就是健身运动这些。在中国它可能还会看它是否进行一些调整来重塑品牌。重塑在消费者心目当中的形象。澳佳宝是一家比较比较稳重的企业。值得尊重的一个老牌企业，那么同时可能在做法上也有一些老套做法，比较稳重，所以他们可能不会有非常激进的或者说一下子爆发，但是他们非常稳。那么说为什么没有做好？我倒是不是这么认为，这跟每家企业对自己的产品的或者说期望有关系，因为澳佳宝、NBTY这都是老牌企业，底蕴非常深厚，像NBTY在全世界大概有有40个亿的美元的一个销售，也算是这个行业的庞然大物。所以短期之内的销量的高低，可能不会太看重，可能更看重怎么样稳定的在中国就不要再重蹈之前的覆辙，去做一个长远的发展。

**电商渠道成本是不是越来越高。**天猫、京东现在总体的趋势可以做销量，我们可以瞬间的把销量给他拉上来，但是他付出的代价就是几乎没钱赚或者说是亏本。消费者不仅是会在一个天猫里面去互相比较，她也会跑到其他的平台去比价，那么导致目前电商这个领域是以价格战或者说是以搞活动作为他们的重点，那么对品牌的塑造打击是大的，那么很多的企业它是找pp公司做的，就是。这样的话就是说品企业作为一个品牌的持有者，他跟做TP的运营商，他们是追求销量和利润的，所以这个之间会有非常大的一个碰撞。

**百日行动长期利好。**保健品行业发展到现在，一直是长期以来劣币驱逐良币的现象一直存在，那么现在百日行动开始的这样一些政策，其实对操作规范的企业是好事。所以我相信所有的操作规范的企业，它看到这些严打这些政府的一些干预，他们实际上是心里是不怕的。正规的企业它一定是是能够正常经营，能够调整自己的一些利润结构，把能够在目前状况持续的稳定的发展下去，到长期来说肯定是利好。国家政策慢慢的也会完善起来。但是目前来看说短期之内对他们有什么利好，实际上它没有体现出来。

**未来的政策冲击大吗。**一些药房，有些地方他就一刀切。从长远角度来说，我觉得这个国家对我们不要光看对保健品行业的政策，其实我们也要看看健康产业的一些政策。其实整个健康产业一直不停的在出利好的一些政策，也就是国家对健康管理，包括整个的健康的预防，就是前移，然后下沉，这个都是国家都有导向的。所以从这个层面来说，我认为会放宽的。就是像药房这样的一个渠道其实也在转形。然后百日行动这种不可能说经常有，可能会就五六年碰到一次就已经很好了，其实现在影响大家其实已经都有调整了，百日行动它不是坏事。

**行业增长机会在哪里，年轻人买保健品的趋势。**现在是年轻人，这一代年轻人他们可能对各种各样的行业报告数据显示，年轻人对保健品是很热衷的，对自己的外形这一代是看颜值，包括我们现在看现在的孩子越来越致力于打扮自己，或者说他们非常关注自己的身体。这是所有企业都要关注的这么一个群体。甚至说现在是一个主力的关注群体，可能比怎么样去跟老年人做沟通，可能更应该关注年轻人。

**行业去年是否增长，头部的份额是不是在提升。**中国的保健品行业，它的数据一直是一笔糊涂账，因为你看百日行动打的都是一些灰色地带的企业，这些企业的销售额，很多都没法计算进来。整个行业的数据是很难统计的，只能说从我们获得的信息综合来看，整个的健康产业一直是上升的。

**中药类的保健品会对汤臣产生威胁吗？**中药的产品和膳食补充剂这两个对比未来的机会谁谁会更大一些是吧？膳食补充剂的兴起，他跟他的法律法规的配套也是很有关系的，因为膳食补充剂它的化学结构、分子结构这些都非常清晰，就是它的成分都是我们叫有效成分的提取对吧。包括它的一些科研方面的一些论证，它都很清晰，那么中药它就受制于它得很多成分和它的我们叫术语叫量效很难去界定，那么现在目前来说这是一个行业的难题，这也导致了整个中药产业它的发展受到限制。第二点：年轻人使用关注一个便捷度的问题。第3个问题是企业的生产：其实膳食补充剂的生产，因为整个都是已经形成了一个非常完善的一个体系，从原料的萃取一直到它的加工，它的效率非常高，那么整个世界的产业链也非常的清晰，在目前情况下，它很难在3~5年内改变。

**针对现在的一个趋势是从品类上的话，未来会是什么样一个变化。**几乎每年都会冒出几个新的原料品种，然后一般来说1~2年它会有1~2个新的品类出现。你比如说以前的叶黄素，包括姜黄，包括氨糖，其实它都是说各领风骚几年，就是说所以我们并不太担心，因为全世界的保健品企业也非常多，国外的研发实际上也是非常先进的，那么我们也关注到有一些新的原料正在被应用，有些新的品类在慢慢的在冒头。所以新的品类的增加，实际上是一个行业的长期的一个延续。它每年都会有新的东西出来。

**汤臣护肝是在什么样一个级别。**中国的饮食习惯，它实际上肝病是比较普遍的其实。那么如果说在药店里做保肝的产品，我觉得是有有这样的一个有空间的，为什么？首先吃药的人他它肝脏代谢都是负担比较重的，就是说其实非常好关联。氨糖这个形势已经基本上定了有那么几家头部企业。去年我看辉瑞在钙尔奇D他们也出了氨糖，在大面积的做广告；益生菌实际上还是乱局，但益生菌的产业，它比氨糖可能更大，肠道健康，所有的业内的人都很重视这个，可能还会接下去还会有一些战斗，去看看哪些企业能够把它给给占领了市场。是。保肝说只有一个蓝帽子，认为它是有竞争力的，而且可能它的竞争对手也不太多

**氨糖作为药品和保健品哪个品类的销售您更看好。**因为氨糖，因为从它的原料实际上它是可以作为保健品使用的，所以我觉得就是说在这种情况下，保健品的量肯定会更大。因为药它售卖的渠道是受限制的。保健品从辅酶Q就可以看到辅酶科原来从一个药品转成一个保健品后空间要大很多。

# 调味品行业专家交流纪要

## 疫情影响

**调味品行业业务恢复状况以及业务模式调整。**继3月5日“新冠病毒疫情对调味料业务的影响”的交流之后，我们再次组织行业交流，回顾华东市场调味品行业在一季度的表现以及未来行业格局的潜在变化。

**调味料需求端发生显著变化。**调味品按使用用途分为三大类，家庭类、餐饮类以及工业客户。结构上家庭类大概35%，餐饮类大概45%，剩下部分为工业类，作为原料的用途。从一季度零售端的数据来看，家庭类调味料销售增长达到35%左右，这是多年来相当少见的增速。即便在过往调味料行业产品升级的时期，家庭类增长速度最好也就是10%左右。疫情期间，米面粮油销售表现排在第一位，第二位是复合调味料，例如海底捞的调料等，第三位的是基础调料，例如酱油、麻油、醋、料酒，增幅的话都是30-40%左右。这是传统渠道零售端，也就是商超卖场的表现。该渠道在一季度业绩还是受到了物流等方面的一些影响，订单缺货率达到15-20%。如果在满足物流条件和生产情况的条件下，业绩可能会更好。疫情对餐饮类客户的调味品需求影响最大。例如，一个餐饮做得最好的电商平台，一季度销售下滑情况非常严重。目前，虽然中小餐饮有所恢复，但食堂、学校、行政单位、高端酒楼业务还没有恢复正常，对调味品供应商业绩的影响非常大。

**分销渠道出现变化。**新零售和电商渠道在疫情之前销量占比在3%左右，而疫情期间已经超过了10%。近期随着传统渠道销售复苏，占比有所回落，但是相较之前还是有60-70%的销量同比成长。疫情期间消费者也更多地选择到家业务、直播等新的购物渠道。

**疫情导致未来调味料行业变化。**从整体上来说，受影响的最大因素还是人口规模。总量上来看，餐饮类用的调味料会比零售端更多。如果这部分消费者未来全部或者一部分转型到家庭端的话，对调味料行业总量来说并不利。但家庭装的调味品比餐饮装的调味品来说有一点好处就是产品单价比餐饮装高30-40%左右。疫情还影响年纪相对较轻的消费者，他们未来可能更多的在家做饭，他们未来的购物和消费习惯可能发生变化。未来趋势是家庭端消费会有比较明显的成长，餐饮端的恢复目前来看是比较不乐观的。因此很多调味料企业包括海天等，也在转型调整策略，近期在家庭消费端上投入了更多营销资源。

**品牌力和产品力是争夺家庭客户的重点。**品牌性强的产品，疫情期间取得的市场占比实际是有所提高的。由于一季度数字里很大一部分是在封城期间的业绩组成。消费者是限制外出的，因此每外出一次，都尽可能多购买一些东西。那么一些新生品牌，在消费者抢购期间的时候都不是首选，因为这些新生品牌都是要推广人员去推的。但疫情期间这样的销售环节是缺失的，所以消费者还是会买自己熟悉的品牌。实际上现在的护城河就是做产品差异化的卖点，产品的设计逻辑上面设计得更靠近家庭消费端。此外，调味料企业对于经销商的支持也很重要，市场费用如果有投入，能够推动产品在零售端的销售表现。目前大家对家庭消费端的投入是可以明显感觉到的。以海天为例，以往会主推味极鲜、耗油、黄豆酱等，通过总部谈活动，门店执行这样的方式运作市场。现在可能就会到单店来组织活动，买陈列，加大投入，包括现在的蚝油9块9/瓶买1送1；以前酱油从来不绑赠品，现在酱油上面绑一瓶料酒这样来抢占市场。因为大家都觉得家庭消费端至少在2020年是销售的主要驱动力，所以大家都会增加投入和市场费用，这是已经可以看到的。

# 安井食品纪要

嘉宾：董秘

时间：20200507

Q1：第二个问题就是想了解一下，目前我们公司在年报里面提到 BC兼顾双轮驱动这么一个策略。然后C端这个产品的占比收入占比应该会持续的提升。我们公司有大概的一个规划吗？比方说今年 C端的收入占比要提高到什么样的一个程度？

我就先从第2个战略上的比较大的问题跟各位投资者也报告一下。我们今年在2019年的应该说是年报里面，包括我们2020年度一季报里面都提出了 BC兼顾、主食发力、均衡发展的这样一些以往所没有提出来的一些概念，大家知道的安井其实在渠道下沉，产品分销方面的依然可能做的还算有一些亮点，特别是在跟经销商的配合和互动的方面。

另外来讲，我们在发展过程中比较的应该说在渠道方面的优势在于对小B端的渗透能力，像安井的客户群体里面终端的客户里面，我们说B端的在消耗安全产品的、使用安井的消费场景过程中，像一些麻辣烫、烧烤、火锅店、串串、冒菜、包括一些团餐、军队的食堂、学校的食堂。这些消费应用场景还是比较的丰富多样化的。B端的和小B端，对他们的渗透性和掌控力的一直以来是我们发展中非常重要的一个方面。这个也是紧跟着我们从在以往的发展路径里面都把自己的定位成不单单是做鱼丸的；不单单做包子馒头的；而是定位成自己是一个速冻食品，特别是做冻品的一个生产的厂家。

然后在在发展的过程中，像我们以往的数字上看到，19年报里面说到了，我们经销商占销售比重占到收入比重的有86%，KA卖场可以直接做的有11%，然后还有一些电商的渠道。所以从这个渠道结构来看的，大家可能觉得是不是我们B端方面占的比重更高，C端方面占的比重会非常小。实际这边我要解释一下，其实在这次的公共卫生事件发生之前，像我们86%通过经销商去卖的产品里面，实际上也有挺大的一部分是最终的销售到了广义的C端的里面。广义的C端我们包含着类似于BC类的经销商做的小的超市，还有说一些经销商做的电商的平台，电商开的门店，包括生鲜店、社区店、团购的市场。这些都是，理论上我们内部认为就是说比如说消费者自己买单，然后家庭消费自己食用的这一部分都可以归成广义的C端。如果把这一块的量再加上以往我们通过电商，就是像京东、天猫这些大的电商平台，公司直营的以及在KA卖场中直接跟公司上签合同直接进行直接销售这个的话，我们大概会有一个6、4开的比例，就是我们认为安井的产品最终的6成是由B端买走，然后做成各种各样的产品销售，提供广大的消费者。然后还有4成是由消费者自己买单，自己食用家庭消费了，这样一个大的概念。

这一次提出的BC兼顾呢，实际上，应该说我们排除掉今年特殊的疫情事件的影响。之前了解安井的投资者应该知道，我们去年做了一个比较大的动作，就是在火锅道的C端市场里面推出了锁鲜装的产品系列，它是有一个系列的。去年我们讲是锁鲜装1.0系列里面有9个产品，当时为了配合推广，我们其实就在大量的开发做BC类的小超市经销商，大家看到去年我们在年报里披露了经销商增长数量，根据以往的速度来比，增长速度是相对快了很多。然后我们把锁鲜装系列的火锅套产品定位成这个行业里面真正的面向C端的中高端的火锅套的产品，它的毛利空间会比以往的传统的火锅料的毛利空间要高一些。而且他是在向KA类卖场、BC类的超市、电商平台、社区、团购，甚至在农贸市场、菜市场都可以销售。各个C端应用场景中都可以看得见的这样一款的爆品，也符合我们以往的这种的爆品思路，就是说全区域都能卖，全渠道都能卖，而且这个产品的定位，应该是在我们内部的定位里面，它是走中高端的产品。然后它的成本也比普通的要高一些，它其实更多还是一种能够说，营销策划来讲是全新的包装方式，全新的概念。真空锁鲜装的产品，推出市场之后，受到了比较大的关注度。应该说目前发展来讲还是略超预期的。那今年我们会继续加大，这个锁鲜装的火锅料C端产品的推广力度。直营啊加上有今年这一季度发生的这样一次的包括公共卫生事件，也其实是从另外一个侧面助推或者应征了公司之前，应该说是从去年下半年开始，火锅料方面也往C端方面去突破的这样一种营销的策略。今年我们定了BC兼顾，首先用产品方面，火锅料方面的C端产品，就是继续的去重点销售锁鲜装的系列。在原来原有的9个产品上，今年应该还会推出到5到10款的锁鲜装系列的产品。另外在C端的面点方面，像今年我们会推出去推出小笼包、蒸煎饺、馅饼这种的产品更多的往C端的主食方面去发力去结合。除了产品之外，我们其实，一直以来公司有一个概念是要把合适的产品卖到合适的渠道，产品的新品推广，定位就有了。那在这个渠道方面，我们会继续的一如既往的加大在BC经销商的开发力度。大家看到我们一季报里面也分行业、分渠道也披露了我们经销商大概增加了，一季度增加了50多个。就在以往的三季度里面从来没有过这样的数字的。

这也是表明公司在渠道方面也会按照我们的既定的目标，就必须兼顾、主食发力的目标，去渠道方面做更多的配合。最终我们希望如果看一个趋势来讲的话，未来向5、5开的这样一个水平中去发展，最终面向B端的业务大概占到5成，面向 C端的能占到另外5成。这是一个。目前来讲我们一个中长期的规划。

Q2：疫情对餐饮的影响比较大，像一季度的话，基本上主要是C端的销售带动公司的增长。那我们就想了解一下，目前就是现阶段大概4月份，包括现在5月初，目前餐饮端的出货的一个情况，是不是已经恢复到也比较正常的情况，能恢复到几成？

在这个餐厅里面，特别是在，我觉得一些这个小的餐饮方面也是在逐渐的在升温。特别是在五一前后，我们看到一些烧烤、一些麻辣烫的也逐渐的恢复到原有的水平。虽然说我们一直以来也都比较客观的看待这样一次公共卫生事件的事项，觉得它对餐饮业的这个冲击，在今年的应该说我觉得到我个人觉得到三季度应该才会有一个比较明显的拐点，或者说一个明显的量能起来，目前还是受影响的一个情况。那同样我们看到像一季度，我们确实有一些个别的商超KA卖场系统里面整个的销量有一个比较明显的提升，这也是看得到的。包括我们这些经销商，其实安井的经销商，他并不是说我这个经销商只做麻辣烫，只做烧烤，只做学校的团餐，只做红白喜事的乡村渠道，并不是这样的。

安井大多数的经销商，他们结构的类型，虽然有所侧重，可能有所强弱，但是类型还是比较多样的。我们也遇到过有些经销商给我们一开始很担心他们在一季度的里面的产品的消化，以及这个产品如果消化受到质押，它的回款的一个情况。我们看到的数据是他们的仓库情况相对来讲一季度就会比较的空，包括回款都还非常的正常，只有极个别的在武汉的湖北的经销商出现了一些小问题，其他大部分经销商还都是出现在向公司不断报货的这样一个过程，所以我们感觉到今年的情况应该也都比较正常。公司的渠道结构，包括产品结构的一些细微的调整，包括因为B端我们仍然还是很看重的，因为大家对我们说目前4.5万亿的餐饮市场还是大有可为的。未来的恢复只需要一段时间，同样的我们觉得也不能轻视经销商以及我们终端客户，包括消费者通过B端渠道消费需求受到了一些影响，在C端的领域有一些合理的已经看到一些结果的消化、转移，最终实现一个相对比较稳定的发展。我觉得目前来讲一季度的数据，二季度的一些恢复情况，我们还是有一点，有些信心的。

Q3：19年我们的新品跟次新品的收入占比，方便分享一下吗？

这个也算是今年19年，公司的一个继续在持续。因为由18年我们发现这个苗头就是公司的新品次新品推广的力度，包括我们整个销售带动还是比较明显的。所以从19年里面我们针对这样一个情况，专门制定了在我们内部的考核，KPI的考核，对销售人员、销售分管领导的考核。不但要看总体的合同完成进度，回款的情况，也对新品次新品的考核力度，专门有单列的这样一条考核的一个类型。所以在我们今年的19年的年报里面也特别提到了销售方面有很大亮点新品和次新品。

您问到的详细的数字我也描述一下。在整个19年销售情况中我们新品、次新品的量占到了我们整个比重应该是保守的情况下15%以上吧。这个已经是，我觉得在我们这种规模型企业里面占比还是 ok了吧？

Q4：我们今年计划新增大概200个经销商，一季度新增了大概有50多个，对吧？然后这些经销商的话之前一般是做什么为主的？另外，就是说一个新的经销商，如果说要培育比较成熟的话，一般要时间周期要多久？

首先，经销商其实是对我们行业里面来一直以来跟大家说，我觉得是一种非常重要的合作伙伴，就是一种稀缺资源。特别是安井在选择经销商的过程中，大家了解我们的也知道安井有一个内部正常的适用经销商的一个相当于认证体系，或者我们选择经销商的一个门槛。分别是由实力、渠道、激情、有忠诚度，这几个方面我就不再展开说了。特别是，我觉得我个人比较看重渠道。因为对于经销商来讲，我们小的经销商一两百万，大的经销商八九千万的也5千万以上的也不在少数。他们产品分销是靠了密集的和二批商的支持，包括终端门店的掌控力度以及带货能力，其实一个庞大的内部的圈子，或者说一个内部的生产系统，对于他们来讲，他们的客户的资源其实是我们非常的看重的。因为经销商如果你只是靠自己的这一两个二批和门店这种，那很难量上去的，是要有大量的客户信任他，跟他长期的有这样一个渠道的相互运用才能有量的增长。

今年我们说，我们必须兼顾你的这个新开新增加的大概一季度55个左右的新经销商的增加，这个主要就是我们讲推广往C端渠道三方面走的一些探索吧。所以在这个方面，因为安井做C端，并不是说我们直接就单单的在KA卖场里面。因为大家知道KA卖场里面，特别是在我们冻品这个行业里面，他们应该是毛利相对的高一点，但是其实净利率水平没有这么乐观。而且整个的包括一些回款跟一些操作上都会多多少少受到一些制约吧。特别是安井的产品里面，其实要说在超市里面的面点会多一点，但是我们汤圆水饺并不是自己的主力，我们的这个面点更多的还是以方便产品为主。所以我们需要做的 C端的，当然也是有一些比较合作不错的一些大的卖场和门店，像这种永辉、大润发这种的这边发展比较快的，新华都这种我们合作都是比较正常。

另外，像这种的电商的，我们要保持电商渠道的一个开放程度。就这个渠道虽然它不会，我个人觉得未来也不会在我们整个销售渠道里面到占特别大的比重。因为它存在食品安全以及物流成本偏高的这样一个影响，但是这个渠道的畅通还是要保持的。因为毕竟有很多的消费者群体，有这种电商购买的这样的一个消费习惯，我们这个方面也需要是顺应主流和尊重渠道的变化。另外我想特别讲到的就是在经销商那个方面，一直以来提到你安井经销商里面都有很多有一定资源渠道特别，有超市 BC类，应该是小超市的，他这个BC类超市应该说是不是由公司直接做的，而是通过经销商做进去的。所以我们在同一个营销推广费用支出方面，就是按照经销商的模式去操作的，这经销商方面我们要重点的开发，他们有的过去是做也有一些是这种这个行业过去没有加入安井经销商团队中的，也有一些是做冷饮的，这些都有。

我们觉得这个你开发经销商，不单单是人家签直接的经销的合同，这个是很片面的一块。更多的是你要有产品的导入，还是回到了我们刚刚说的，如果没有好的，没有合适的产品到合适的渠道，单单新开经销商意义不大。就是开新的经销商是为了走量的，是要有合适的产品通过他的渠道去流通到最终的终端的消费者的菜篮子里面的。所以这个是一个一直要做的，我们现在就产品和渠道同步的发力。我们现在像类似于我们内部每天像高管群在汇报工作记录里面，因为我们已经形成了固定的模式了，他所分管的区域里面，经销商的BC类的经销商增加了多少，都是作为一个固定动作要向集团这边公司这边来报告的。我举一个侧面的例子说一下。这个情况大概就是，再还有就是要配合经销商的拓展方面，一个新品的导入，继续的希望去增大我们在BC类的经销商方面的一个影响力的吧。他们有的原来也是做其他制品，这个确实也存在，以往的安井像一些主食类的面点产品没有这么丰富，今年像我们的馅饼、小笼包啊蒸饺都是做以主食为主的产品的。所以由产品来撬动经销商，所以经销商的配合现在来看都还是比较的正常的。

Q5：现在推广 C端这个产品，就是说跟以前产品端跟渠道端的话，跟以前我们B端为主的话，做法上有什么不同吗？

BC刚刚其实在回答前面的问题中，我们也有讲了。B端跟C端的做法上，其实还是确实会有一些差别。就是，有的你的产品，比方说我是火锅料的锁鲜装，大家一看它跟中高端的价格肯定不是往B端方面去。B端方面我们有过去推的三大丸啊，一些大包装的产品，这些都有。所以我是必须兼顾，大家一定不要只看到我们在C端方面，希望去中长期有一定规划，有一定的拓展或者一定倾斜。B端方我们仍然很看重，因为我觉得4.5万亿的大的餐饮市场，它虽然现在受到一些众所周知的这个事情的影响，有些还没缓过劲来，但是我觉得长期大家对这种的比方说麻辣烫、烧烤，这种的喜爱吧还会继续延续的。

当然，在这个阶段下有一些比方说过去吃饭的会转移到家庭消费的这一块，所以就是因为有这样一个市场动向，所以我们很快的做了一个BC兼顾，然后组织发力的一个调整。所以我觉得大家也不用特别的去纠结，好像在B端这C端方面是不是有不同的完全不同的团队，不同的操作方式。其实在肯定还是在，大家回到我们大的逻辑，就是合适的产品往合适的渠道去做，像我们去年就已经在做的火锅料的，锁鲜装的产品其实也代表。在那会都还没有这个疫情因素情况下，我们就看到了，其实按理说这个行业也在变化，但是消费习惯也在有些变化。比如说我们提到消费升级，我个人理解消费升级提倡应该是把大家更愿意，消费者更愿意为更高性价比的产品去买单，这个是我的一个判断。所以在这个过程中，我们就要去生产性价比更高的一些中高端产品。因为我们也看到行业里面一些竞品，我这个亮点，他们的中高端产品占到自己的销售份额里面中比重能达到15%左右的水平，那么我们在想如果安井的产品结构，这个对改善我们的，进一步提高我们的盈利水平，其实还是有很大的帮助。所以在这个情况下我们也看到了，整个的消费的场景里面对大家对火锅料的需求既有餐饮类B端的需求，也有就是说它其实是在从渠道产品，大流通产品往消费者品牌方面去发展，二者都有这个需求的增量的各种我们事先推出了锁鲜装的系列。那今年的疫情的影响，就我们一季度断货断的最严重的两个东西，一个是火锅料的锁鲜装，一个是米面面点，面点里面有些卖的不错的一些手抓饼这些比较严重的，所以这个也就更加坚定了。因为我讲这么远也是想说火锅料方面，由向消费者品牌在发展的过程的这个风向标，其实在19年的时候，我们已经抓住了。2020年的时候，有这样一个事件的双重影响，更加坚定了我们的这一块拓展决心。所以在产品在布局方面，锁鲜装今年我们会继续推出5到10款，在以往的基础上，这个还是沿着渠道取走。不同的产品还是流到不同渠道，锁鲜装是往C端的面点主食一类肯定也是往C端的，往里走的。那B端方面，像火锅料大包装的一些传统产品，仍然现在都是在一个正常的销售和生产过程中，也会有新品的。有了区域性的市场有了针，整个中国市场都会有。

Q6：然后另外就想再问一下说对“冻品先生”的定位，包括未来规划，长远来看

实际上冻品先生目前的这种模式的话，它目前的发展也是一个我觉得还算ok。当然了在疫情的影响之下，他的东西都是往B端方面去走的，在疫情影响的话肯定或多或少的还受到了一些影响。现在公司呢，跟他们应该说目前持股比例还不到10%，应该也不存在同业或者说是有所其他安排的这种考虑。我觉得公司持股的情况代表了一个态度，确实存在着一些不确定性，它的包括这次疫情的影响，也对它未来的发展应该说也有一些挑战吧这样，所以这个就是我们目前的一个总体的考量。当时我们冻品先生的团队里面几个主要的成员也有二次创业的这样一个想法，加上在经销商方面也有一些是重叠的，但产品结构还是完全不一样的，所以他们就出来自己二次创业了。

Q7：年报里面特别提到了，就是说会推一些主食类的产品，然后大家想问一下主食类的产品，是包括一些可能传统的汤圆、水饺、饺子这些吗？如果这样的话。

安井做的BC兼顾、主食发力。一定是大家不要误会，就是我们还要去做汤圆、水饺。汤圆、水饺，从头到尾都不是安井的这个强势，不是优势所在。我们不会去拿自己的非优势的东西，是跟像这个行业的人说像汤圆水饺，尤其是三大巨头去跟他们PK。我们从原料、从工艺、从市场定位、从渠道都是没有优势，所以不会去做这方面的去努力。而我们刚刚讲的我们的主食像馅饼、蒸煎饺、小笼包三个方面的主食去做产品的拓展，包括其实以往要我们也说的新品次新品里面，亮点也有来自于我们面点方面的，比如说我们的桂花糕、红糖馒头啊那些新品次新品。在19年，包括目前的增量也都是相对客观的。包括这一次疫情里面，我们又一次在重点的，应该说二次刺激了我们单品的发面类的第一的，面点类第一大单品就是手抓饼。手抓饼占安井大概占我们内部是2亿元级的这样一个单品的级别。今年应该说一季度，包括现在，手大饼的产能产线在提升，也包括这次特殊事情，在间接上刺激了我们以往老品的市场需求。这个是有需求的，并不是说你要去做汤圆水饺，因为汤圆水饺并不是我们优势。而且我个人也觉得，这个汤圆水饺的竞争其实还是白热化的。而且他实际上主要还是销往了KA卖场，这个渠道我们还是比较担心它的净利率的一个水平。这是我的一些想法。

Q8：这个新品我们之前推广能力确实很强，能跟大家描述一下，比方说我们推新品的选择，是怎么样选择的？包括推新品的机制是怎么样的？

好的，是这样，在新品的推广的过程。我们还是回到那个主题，这个东西是不是适合我们现在的渠道以及未来，比方说我们渠道做一些拓展，是不是没有发挥我们渠道已有的优势？我们的渠道说白了，我们渠道能不能卖，能不能上量。大家也知道，一直以来跟大家报告也安井的单品的思路就是希望它全渠道全区域都能卖，而不单单是一个，你如果大单品的话，它仅仅是一个区域性的东西，是在某一块区域里面有市场的容量，可能想在一定时间内提到一定的规模水平，可能受整个市场行业的制约。我们像选择的这些这几个产品前期也做了一些考量，在安井的新品推广里面其实一直以来有12字的方针，叫做及时更新、适度创新和持续改进，我以手抓饼来举例子，手抓饼也并不是我们的原创。包括它一开始推出来时候，我个人也觉得可能偏油，后来就调整了目前这样一个状况，它就是代表的一个及时更新、适度创新和持续改革。因为这个东西而且我们传统行业，它不可能一下子就有一个爆品出来，你百分之几百的增长，在我们这个行业，我个人觉得还是很难做得到的。它的增长都是有一定的阶梯性的，一步步走上来的。所以我们其实根据里面很重要的一点，其实已经掌握了大量的就是我们收集到一线的数据，表示某个东西，它在我们现在比方说经销商的团队里面，在我们的超市的渠道里面，在我们的电商，我们的一些电商渠道里面看到已经有一定量了。他是有这个苗头，而且也符合我们说的，大单品里面的全区域跟全渠道能卖，这两个至少有一个要吻合才可以的情况下，我们按照这样一个思路，就刚才说其他的经营推广方式，以及我们全区全渠道都能卖的这样一个大爆品思路的方式来去选择跟跟进产品，而且基本上来说，选择的产品在目前的市场上还没有说有巨头在那边，这个已经有很强市场竞争力，或者说已经是难以超越，或者说已经饱和了的，肯定是不会往这方面去撞这个南墙的。大体的思路。我们觉得市场空间、市场容量都ok。而且竞争也不至于特别的白热化，这样去选择适合我们渠道的产品去进行市场推广。

Q9：我想请教一下，整个的话，我们对于经销商的招聘的门槛的话，我们主要是有哪些方面的一些考量？

安井一直以来都是有经销商的内部考核的标准，在我们的公开资料里面都有，说白了呢，最重要的一点就是要渠道和实力。这个渠道就指的是我一直在反复的跟大家在报告，我们希望把合适的产品卖到合适的渠道，我们现在的产品有了，定位也有了，方向也有了，那就要去在这个过程中一定要渠道加持进来。不然，把这个产品动销会受影响的。所以这个时候就要去开发这种经销商，肯定是我们知道它过去卖过类似的产品，这样的渠道。他的渠道资源，经销商我们指的一级经销商他手里掌握着大量的二批以及这些二批有很多终端门店是在销售这一类，我们想搞一个产品的，所以这个说白就是我们所做的工作。同样的因为这个产品它并不是横空出世，市场没有的，我们也知道哪些，应该说也。因为这个冻品的圈子，包括一级经销商啊二级经销商，包括终端门店。大家应该还是比较熟悉的。在区域，特别是某一个区域里面，作为当地的销售人员市场的负责人，耳熟能详的一个资源的信息就是掌握。所以就很针对性的去做这样一些定点的去拜访、定点去沟通。其实经销商来讲，你厂商盈利，大品牌有很多，不单单我们，有三全这些。有很多，他们也知道，你单单来讲，如果你仅仅开经销商，他没有向你拿货。所以那时候我们在内部的大体总结的汇报工作的重要汇报上看了多少个经销商的具体数量，精确到个位。也要说经销商他们最近拿货的情况，到多少，拿货拿了多少。就新开经销商，不是为了去凑数的，而是为了真正的带动我们流量的，能够带来真金白银的销售的增长的。你能够想到他们去卖你的东西，那你的东西要首先符不符合他自己的要求，是个双向选择过程。比如你的有没有品牌度、品牌力怎么样？经销力怎么样？你的产品的质量怎么样？口感怎么样？口碑怎么样？消费者对你们产品有没有认知，对吧？这些都是一个双方比较的过程中，所以其实它还是需要有一个我觉得一个由量变到质变的一个过程，既要有这样公司这边从上至下的一个策略方面的一个顺应吧。同样的从通过产品的导入，能够让这些新开的经销商主动拿货，持续拿货，对公司的产品对公司的品牌有更多的信赖。它是这样一个过程。

Q10：我们的销售人员在做一批新的经销商进行帮扶的时候，主要是体现在哪些方面呢？

您提到了对经销商的帮扶，我觉得两个问题可以合到一块。首先你的，它其实是一个相互的来，比方说我们，就像两人出去要结婚一样，是吧？你互相要首先有这种感觉才可以，如果我们的品牌竞争力不够强，产品力不够强，对吧？新开的经销商增长之后也可以在不拿货，或者也可以就转为销售其他，都是有这种可能性的。所以我觉得最好的支持，就是产品的支持。这个产品是要符合消费需求，符合市场动向的，而且产品是要市场过滤的这样一个形式，我觉得说什么都不如，把合适这些经销商去卖的产品给他提供到位，然后价格也ok，能够让他经销商，我们一直把经销商当作一种稀缺资源，当作自己在冻品生意里面非常重要的生意跟合作伙伴，他们来讲也是为了盈利的，对吧？你这个产品能不能给他带来把盈利的改善或者持续的盈利的向好，或者他过去没有通过卖你这个东西，你想想，他的客户资源也积累了，他自己的渠道的渗透也加强了，所以这个是接下来有了产品之后再不断导入的对它的一个带动。我觉得这是一个逐渐的或者说在同步的都要去做工作吧。我的考虑是这样的。

Q11：然后还有一个小问题，去年的话咱们由于原材料成本上涨的是比较多，然后产品也有提价，整个提价的话都很成功。就包括经销商也好，市场的接受度都很高，就想了解一下咱们一般这种产品的涨价的决策机制是怎么样的？

是这样，我觉得涨价它其实是一个很意识，也是一个很考验你企业的一个，怎么讲，叫做决策机制也好，数据收集的分析判断能力也好，对市场的动向把握也好，就是一个综合的一个难题。一个长期在每一个商家，应该说决策层面在考虑的，而且还有整个行业的一个统一的动作。大家也知道就是说安井的定价的策略两个方面因素，第1个就是原料的因素，因为我们生产成本里面原材料比重占到80%，接近80%的水平，大家也知道原料的波动，原料的上涨对我们压力是比较大的。第2个是市场纵向的一个考量，大家都很清楚，你，我们的竞品和安井竞争啊，对吧？更多的还是因为他们的规范成本，我就不展开说了，规范成本比我们要少很多，税收啊、员工的社医保、食品安全方面的投入生产，他们的投入就会少很多。特别是前两项，社医保和税收方面。在这个情况下，大家跟我们竞争，更多的还是依靠低价的策略。所以说起，这种产品的性价比就更显得非常突出了。可能会造成的是你这边提价，那边的别人去找其他的竞品来替代它这个情况是永远都存在的。所以说你这个提价提多少，别人提不提，一直以来都是一个比较艺术的一个处理范围。像安井以往的提价过程，其实相对来讲都是在行业里面属于属于偏保守的。就是大家都扛不住了，都要提了，我们再到最后的时候把价格有一个提升。比方说我原来举过一个拍脑袋的例子，因为10个涨价了，过去可能安井第8个、第9个、第10个，去年可能变成第5个了。今年有可能这个节奏更往前，就代表着其实我们对市场的信心。包括我们这个行业里面的一个定位，也相当于我们来说。所以其实众所周知的事情是，我们行业里面如果安井不涨价，别人家涨价了，其实别人涨得也比较尴尬，或者说也很难涨到位，其实这也是一个动态的过程。所以有的时候涨价他们分几轮几波，也是增长过程中更要去考虑，比方说渠道的接受程度，消费者的能不能跟照常买单，或者说整个你的产品质量，你的性价比在一定的程度范围内是会不会因为涨价而带来这些销量的减少，其实大家综合考虑的，所以涨价它是有波段的。涨价的怎么涨？涨多少？你想怎么涨，其实也都是在应该说在尝试的阶段性的做的过程中，我觉得最主要的还是刚刚讲的两个逻辑，一个是原料，一个就是市场的导向的情况。所以当看到比方说我们主要原材料，比如鱼浆，比如鸡肉这个进口的鸡肉，如果大幅度涨价的话，那么肯定对于我们生产方来讲的，这个涨价动力跟压力都会比较的大，这个也是一个趋势。当然如果在原材料的价格有所回落，整个我们上游的相对比较好过的情况下的话，其实安井一直以来的策略，我们经销商，我们在发展过程，经销商一定是长期可持续互动的。所以也会，如果原材料价格有所回落，我们也会考虑在保持安井的毛利率稳中有升的情况下，给把原材料下降带来的红利去分享一波，给到我们经销商的兄弟团队也会按照这个策略去操作。当然这是一个开放性的这方面。

Q12：请教一下咱们之前 C端有推丸之尊，目前来看的话，锁鲜装相对比较成功。之前推丸之尊相对不是特别成功，就想向您请教一下，这两个品类就是在推广方面有哪些差异？导致了一个成功，一个卖的不是特别好。就包括比如说定价或者经销商，各个方面吧。就想请您介绍一下。

其实大家也都觉得你本来的都是中高端产品，但是实际上我们内部定位里面丸之尊它肯定是高端产品。如果，我可以大概拍脑袋说一下，如果按照我们整个的终端销售售价来看的话，锁鲜装相同克重丸之尊比锁鲜装贵一倍，然后锁鲜装比普通火锅料再贵一倍这样大概的定位。在推广丸之尊的过程中，其实我们也积累了很多的一个，我们应该说经验吧。第1个，其实丸之尊他整个的我们这个行业里面，它其实还是存在着一个就是安井一直以来坚持就是好就必须要做好，我们贵，贵在哪里呢？它的原料第1个鱼浆它的等级更高，比例更高，这个是真金实料的投入到产品中。所以他消费者吃完之后，他不再是不但是从外观上看到了，就是说它真正的营养程度，它的Q弹度，它的鲜度都会比普通产品要高，高不止一个档次。

但是，这个是从我们产品的自己的定位上来看，同样的你用了这么好的原材料，肯定要保证相应的利润空间的话，它的售价也会要到了一个比较高的位置。所以这个其实是尝试，在丸之尊的推广里面，在我们以往的强势市场，比如说东南大区这些华东的一些区域里面，卖的还是ok的。但是这个会出现一些情况就是说叫好不叫座的一个状况，我们这个也是需要直接面对，也需要积极的去做一些调整的。叫好不叫座，就指的是这个东西吃过的人都说好，但是真正去买的话，消费者朋友觉得这个价格还是有点高。因为它的原材料的等级跟含量已经达到一个很高的水平，这个行业里面应该也是数一数二的一个水平了。所以就会在一些，比方说特定的渠道，特定区域里面才ok，比方说谁，拿着丸之尊往农贸市场去卖，这个就不太合适了。因为农贸市场相对来讲不会有像大的超市或者一些电商渠道里面的他这种消费的，应该说消费者的购买力的程度还是不一样的，所以它的量想急速的。也就是说它的销售的区域跟销售的渠道受限，所以说在短时间内也想达到一个量很大，还是一个有一定难度的。我们也知道如果笼统的说消费品里面，你是培养自己做了一个这个高端产品的品牌，还是收购了一个高端产品牌，这个它的发展路径所需要的时间也是不一样的。所以我们现在要形成一个矩阵式的这样一个产品，往C端方面的一个排列，然后最高天花板上面，我们高端产品有丸之尊，中高端产品里面有锁鲜装，普通产品里面就有大家看到的0寸装的，还有普通的500克左右的小包装的一些产品。我们形成了针对不同消费者不针对不同渠道的一个不同的定位的一个细节化的动作。锁鲜装的销量的提升，它实际上多多少少也会对丸之尊会有一些影响，这个是客观存在的。但这个量基本上可以忽略不计的，因为锁鲜装的这个体量，在18、19年的三四季度推出来之后，到现在这个水平确实已经略超预期了，不但达到还略超预期了。而且今年我们的推广力度，应该说是做营销肯定是顺势而为，既然看到了亮点，肯定要加大加快它的投放跟推广力度。所以这个是我们在内部对丸之尊对锁鲜装的不同的定位，因为你作为一个火锅的行业当之无愧的，应该从量上来讲，确实我们也是龙头了。你不能说是在，都是因为大家已经看到，我刚才也讲到了，由渠道品牌往消费者品牌在转变，在价格兼顾的这样情况下，不能长期的在高端产品里面是缺位的，这个跟你的产品定位是不合适的。所以这个东西我们得保证有。针对一些有购买力的，包括我们一些强势的市场里面的，根据市场你们多少消费者能够直接选择，那么就是我个人，就是我个人情况，我还是非常认可丸之尊这个产品的质量的。当然锁鲜装的东西它也是对不同的，应该说对不同购买力不同的渠道里面有一定的打一个应该是打一个差异化。就像我在农贸市场里面，不管是我的成熟市场还是外围市场，应该说农贸市场的锁鲜装都是可以卖的，但是在外围市场里面你要去卖，就完全不太现实了，是吧？还是回到了刚刚的一个大主题，我个人觉得还是要把合适的产品卖到合适的渠道，所以我们一直在做的是这样一个工作。

Q13：今年您刚刚说的新品的规划和和布局方面，刚才你讲的咱们很多时候布局一个新品的时间，就先就会先瞄准这个市场上这类产品它的向上的趋势会不会特别好，如果是向上趋势又好，然后空间又大，我们就会去布局，所以说这里的话就想了解一下咱们部局新品的方向，就是更多的会借鉴市场上已有的产品，还是说更多的会去开发一些市面上没有的一些产品？对，想请教一下您是怎么考虑的？

这个公司的策略应该来讲，我讲了12次的研发新品推广策略。我们为什么把及时跟进放在第1个，首先讲的4个字里面，其实就是间接的回答了您的这样一个提问。就是及时跟进代表的这个东西，应该说是还是市场的已经有了。我们已经看到了这个苗头，有很多选择的时候，你如果跟进晚了，他已经有了一些盈利或者做的比较做得很不错的巨头已经横杠在那边了，你想去超越就很难。突破阶段，其实它很多的时候是完成了一个试错的过程，我们发现通过别人的尝试把沉淀下来的东西，我们也可以卖。首先做是肯定没有问题的，技术门槛基本是不存在的。如果也适合我们的渠道。特别是我们，因为首先你要知道你的经销商能卖什么，可以干什么？其实经常来讲，经销商也会说，你这个东西在我这可以，你们可以试一试。因为我们经常会有销售，销售之后把竞品的东西买回来，我们自己也做研发做改进。最后这个案例太多了，我就不一一再举了，所以这个方面来讲应该说是有跟随的战略，也有原创的这个东西在里面，它其实是双方都要去做的。但是应该说跟随着战略里面，目前占到我们整个的新品的比重里面会略大一些，而且它的试错成本低，周期短，市场的动销情况还是有一定数据可以支撑的。

Q14：目前随着疫情慢慢的各家厂商的产能逐步的恢复，那么目前整个行业的一个竞争是不是有可能在加剧？然后另外的话，目前从4月份包括最近5月初的情况来看的话，有没有可能已经在开始加大促销这些？

一季度的时候，我们其实是处在一个因为开工相对来讲偏保守的一些开工的时间放在2月15号以后，所以说在一季度的比方说在过年那段期间，包括在我们开工之前，都是基本上发的是我们存量的货，增量部分的基本没有。到了开工之后，也受到因为都是众所周知的员工的要逐渐的增量，包括物流前期还会受到一些断断续续的影响。当然到了2月份的2月底，我们基本上产能也都复工复产，产能达到75到80%的这样一个水平了，到了3月初基本上都已经超过去年同期的量了。这个是大家也都之前跟大家已经报告过了。到了4月应该是3月份一季度的时候它存在一个供不应求的状态，所以说基本上在这种情况下也不太会有太多促销力度。到了二季度，基本上慢慢的，因为大家的流动性也都，因为我们作为消费者来讲，我们自己的行动也不受限制了，农贸市场逐渐的恢复了以往的生机。所以说整个的供不应求的状态，肯定不会像一季度这样的反常的这种情况，所以我们市场也正常了，工厂公司也是一种正常运营模式，所以整个的其他的促销力度还是会回到一个正常客观的水平。程老师刚才也提到了，就是说啊各个厂商之间的竞争的状态是不是有新的变化。大的方向逻辑我觉得还都没有看到特别明显的一个迹象，比如说在它跟各个厂家是一样，比方说在一季度你的厂家，如果你的东西都是往B端方面去卖的，那确实受到影响是非常的大的。你看它的产品的结构就决定了它的渠道的结构，它其实就是相辅相成的。比方说你的产品也是B端的，你的客户群体也都是B端的。如果你的经销商里面东西里面有C端的一些那方面消的东西的话就很正常。比方说我们，就以我们手抓饼为例，手抓饼确实是我们最厉害的面点，大家也知道手抓饼对我们来说定位也是全渠道和全区域的。全渠道指的是它不单是家庭消费作为日常早餐来做的话，它很多旅游景点学校周边社区的也有做的，这个量就会有一个我们也一开始很担心他实际情况实际上比状况的害严重，那就会造成实际上市场情况就是说实际上来讲虽然没有了，但是大量的往C端方面去转移去消化。所以还是造成了整个渠道还是供不应求的状况。所以回到刚刚您提的问题，对于企业来讲，关键还是看它的渠道结构，产品结构，如果在以往来讲还是以B端为主，确实这个是影响非常大，如果有C端的量跟C端的产品支撑跟渠道的消化，我觉得还是能够比较正常的渡过前一段时间的危机的。大的动向方面，我个人目前还没看到特别明显的。

Q15：就是我们菜肴的话增速比较快，然后毛利的话也还可以。之前菜肴其实是有一些是OEM的，已经是剥离出去了，对吧？然后现在主要可能是千叶豆腐跟蛋饺这一些。就未来菜肴这一块，因为产品相对来讲应该是比较单薄一点，因为主要是这两块。菜肴，这一块后面的话就是品类上有没有可能会新增一些？包括目前现在的两个主要品类，蛋饺跟千叶豆腐它的空间还有多高？

我觉得是这样，我们是看还是要看整体。那刚刚也其实一直在讲到的说到这一次公共卫生事件，它确实对一些产品这些渠道它有一些变化、有一些挑战。就比方说我们大家众所周知安井的蛋饺，18年推出了一个新品，19年这个量我翻番达到一个大概2亿左右的一个水平的大单品了。因为能达到2亿还是一个很有标志性的动作，但这一次在2020年度的话，这种就挑战就有了。为什么么？蛋饺你的提供的菜肴渠道有很多是在乡厨里面在做，对吧？乡厨这个渠道里面在做。如果这个B端受影响，这个产品势必会受到一些影响，这个是我们的客观存在的。所以说整个的销售以及生产研发推广一定要是顺势而为的，就紧跟市场的步调，所以在这种情况下，我们做这么一个大单品，如何保持它的量能够稳定下来，包括接下来新的东西也会顺应一些变化，这是我们要做的。所以这个也是为什么现在这个阶段我们要提 BC兼顾，主食发力的这样一个动作，其实这个是。我觉得首先是及时洞察市场的整个行业的变化，市场的变化，这样去做决策的失误的概率才会更小一点。我觉得任何的考虑问题，还需要全盘的是吧？在合适的，我们刚才一直在说，我说把合适的产品推广到卖到合适的渠道，这个跟实际有很大的关系，现在这个时间点，如果你更多的往B端方面去推的话，肯定是我觉得难度会更大一点。所以这个事情大概在合适的时候，我们才会推到一定的高度再去说。所以现在大家看到我们昨天大会里面试吃的产品也都是主食方面的，像我们馅饼、小笼包、蒸煎饺像这一类产品就锁鲜装的这一类产品，还是我们目前非常聚焦的一个产品推广的动作。

# 煌上煌纪要

时间：20200507

嘉宾：董秘曾总

Q1：就是在疫情期间，应该会有一些奶茶店、餐饮店可能关掉，关掉之后，可能会有一些比较好的门店资源出来。在一季度包括现在，我们有没有利用这个机会去大量的拓店，包括截止到现在，今年新开了多少店，以及还有多少店没有恢复营业？

就是说目前疫情发生以后，对于我们煌上煌的发展，门店的寻找资源方面，确实带来了很很多有利的因素，就是门店资源很好找了，有些奶茶店等等什么店，反正经营不善就关了，相对来说门店资源多了，然后从我们发展门店的实际情况来看，还真的验证了这一点。所以说在一季度包括4月份实际开店情况来说，都远远超过了计划。就是说一季度我们也做了披露，我们一季度是开了165家。这个年报，我们披露的计划是开152家，超过了我们的预算了，那么我们在后面披露年报也做了门店拓展的调整，调整后的目标是161家，实际上开了165家，在疫情发生的情况下，仍然超出了我们的预算。 那么到了4月份，全面复工复产，我们的拓展中心的这些干将，从它的实际情况来看，就是更远远的超越了他的预期。4月份我们计划是要开店开58家，实际上是开了148家，也就是超了90家，加上一季度超了4家，那么1~4月份总共是超过94家，这样对我们拓展中心的团队来说，就大大的鼓励了士气、甚至于说、年度下达的这1200家的任务，通过1~4月份的执行情况来说，已经是带来了增量94家，将近100家的增量，超预算100家。 那么进入5月份以后，我们仍然是加快节奏，计划是要开84家，6月份是计划要在111家，通过后期的沟通，那么就这个目标，基本上每个月都能超过预期。那么这样来说，1200家门店，我们在上半年的计划是413家，那么像实际执行情况的预测，估计最起码要达到600家左右光上半年的。那么本身如果不发生疫情的情况下，一般来说门店的太多的数量任务目标60%要放在下半年。那么这样一说我们上半年现在完成一半，1200家的一半的50%的进度，所以说大家就对门店的拓展信心相当的准。是用门店拓展出来的，才能带来我们销售额的增量，才能为了我们三年翻番的这样战略目标，在推进。就是说我相信各大投资者也非常关注这个公司未来的发展。如果你没有门店的发展，怎么谈销售收入的增长。当然我们老店同样要抓好它的增量。我们今年的目标是三个点到5个点左右，那么主要还是来自于新开店带来的增量。我们今年目标是号称要煌上煌酱料这一块，是要达成24个亿，门店拓展1200家。按照前4个月的实际执行情况来看，是远远高于预期的。 这是一个。另外一方面，关于疫情发生以后，对于我们年初的时候，有3700多家门店，那么到了1月份之后，将近3900家门店，1月份开了100多家，后来碰到疫情的情况下，高峰的时候关掉了2000家，过了50%。销售收入下降幅度最大就在1月24号到2月17/18号这段时间，累计下来了同比下降了6000多万的销售额。 理论上如果不发生疫情的话，我们是要同比增长百分之20左右，最起码不要低于我们1月份的增幅，当时实际增幅是达到了16~18左右，那么这样讲的话，疫情对我们影响有一个亿。在这种情况下，然后一季度最终就实现了业绩反超。来自于我们刚才所说的在继续营业的门店。在2月19号以后去发力的。随着复工复产，消费者通过各种渠道，包括煌上煌有1+N的销售模式，这样去推广我们的产品。那么同时加上2000多家门店陆陆续续恢复营业，那么在今年2月19号到3月底，然后基本上平均下来达到50%左右的一个增幅，这样才把2月份落下来的同比下降的6000万拿回来了，累积下来增长了11个点，就确实来之不易。来之不易的原因，就是在有一些门店停业的情况下，我们在正常营业门店采用了1+N的一种销售手段，达到了单店销售额的增长所带来的一种好的效果。

Q2：我们现在同店的增速的话，因为一季度因为疫情的原因，其实再比如在3月份其实同店增速挺快的，现在在4月份，包括在5月份这种同店增速是不是应该会有这种下滑的趋势？另外的话，我们目前关店的话大概有100多家，他们恢复的进度的话，大概后面是一个什么样的规划？还有就是说我们在二季度，如果展望二季度来看的话，同店增速在下降，然后一些门店如果恢复如果不及时的话，二季度的增速是不是有可能会有一些压力？

大家好像对这产生了误区，因为3月份的增长达到50%是在很多门店处于停业状态下，消费者有很长时间关在家里，没有恢复正常的消费的前提下，一种爆发性增长，大家是这种情况下，然后进入4月份，我们总体销售额达到了20%左右的增长。那么老店我们同样也是达到了增长。 至于是增长了5还是4，我们要回去分析一下，但是不能说这个是不是在二季度会带来压力？理论上二季度的增幅平均增幅会高于一季度，一季度累计下来才11个点的增幅。现在我4月份、5月份，目前仍然是20%左右，那么还有100多家，刚才所说的高智能门店、在综合体、机场、高铁的这些100多家没有完全恢复营业的情况下，如果这些门店我们在5月底，我估计现在是每一天10来家，比如说有7家8家的恢复营业，随着疫情的全面解除，中小学的全面被迫上学的情况下，基本上把在全国范围之内新冠疫情，除了外国进来的之外，在尽力自己新增的病例应该是控制在0，实际在很长时间是零的情况下，我们高铁机场综合体肯定要全面恢复的。我估计在5月底开始6月初，这100多家的全面恢复营业，那么，我们有信心，只要维持在我们年终定的预算20%左右的增长，就已经达到了目标了。这里面20%增长，反正就有一些是同比来说，有一些是新店带来的增长，有一些是老店带来增长。老店我们锁定的目标就是三到五点，当然你那高于3~5个点，我们更加ok。我们怀着这种预期去接近我们的销售目标的，我们不会担心说进到二季度以后是不是会下来，但实际上我们综合的增速保持20%的增速，这确实来之不易。在100多家门店没有恢复营业的情况下，当然跟3月份那种爆发增长的情况下，那是不能去比的。那种情况是非正常情况的。

Q3：公司在达成今年计划单店大概增长3%~5%的目标上，是如何安排或者计划的？比如说是品类的丰富调整，还是提价？

我们年初定的3~5个点，那么怎么去达成这个目标？对于煌上煌经营模式不了解的情况下，无非是提价、品类，但是实际上我们在今年到目前为止任何产品没有提价，那么我们是通过什么样的方式去增加我们的销量？包括单店的、老店的。就是刚才提到的“1+N”的模式，如果你按照传统的销售模式坐在那里等，消费者上门再销售，肯定是达不到这个目标的，弄不好还要下降，他是通过1+N这种销售模式、销售手段，叫卖、地区、社区电商、外卖平台。一家带动1~2个的无人售卖机，在自行的范围之内，这样提升大量销售额的，是这样的达到目标的。19年我们也是这样去做的，那么到20年我们同样也是这样去做。当然如果产品提价，有可能会增加我们的当年销售额。但如果消费者因为产品提价产生不认同，就会影响你的销量，所以我们一般情况下是原材料大幅度波动的情况下才可以去提价，会降低我们的毛利率，让市场再承受一部分。那么品类方面，当然我们要不断地开发新品种，我们公司募集资金达到2000万的开发研究中心，每年都在进行对于原有产品的调整，以及对全新类的产品的研发。所以说单店的提升就是打组合拳，目前是没有提价，但是我们要锁定要到3~5年增长，就需要考虑品类、多方面的营销手段，促使它的一个单店提升。

Q4：您对今年我们成本的趋势是怎么看的？还有公司今年大概毛利的一个变化？

我们今年的成本趋势和判断，因为我是公司战略储备小组的一个成员，同时协助我们总经理来全力抓采购安排。通过一年多的战略筹备小组的运作，我们仓库里面已经存在了大量的存货和主要原材料。利用我们的资金优势，我们当初是这样想的，通过大量的现金获取存款利息，不如想办法抓住原材料价格波动的行情，进行战略储备。我们在供应商面前有议价权。举个例子，在原材料波动在高位的时候，疫情期间刚结束，由于原材料鸭苗断掉了，原材料突然涨价，我们那段时间就停止采购，然后到了刚刚到了4月底5月初这段时间，新的鸭苗已经成长了，在大量屠宰的时候，我们采用 t+0、t-1的模式，跟供应商议价，只要你的价格低于我们的账面成本，低于市场一般商家的采购成本，我就先支付预付款给你，你把原材料送给我。 现在供应商也很开心地跟我们合作，因为煌上煌的资金很有保障，甚至在预付款的情况下，我们原料花费的钱很快就到了。但是有一点，供应商卖给我的价格比其他厂家采购的价格，肯定是要低200-500元，甚至个别的会低几百块钱一吨，这样不但是低于我们的账面成本，还低于别人的采购成本，这样我们就占据了一个有利的位置。在这种情况下，我们相信今年的综合毛利率相对19年总体来说是稳中有升。但是这里面又有个别的产品，可能暂时跟上年同比来说毛利率下降，就像前面提到的非洲猪瘟导致猪副产品、牛副产品价格的到位，与19年一季度相比，原来采购牛肉产品是3万多，现在是4万多。但是从全年来看，我们要确保牛肉产品毛利率全年的位置。还有鸭脖子，去年这个时候只有六块多一公斤，现在是十几块，跟去年一季度比，我们鸭脖的毛利率肯定是下降的。但是我们相信全年来看要跟19年底比，因为19年进入到二季度的时候鸭脖的价格就起来了，这样来看的话，今年是由高位往下走，去年是由低位往上走。全年来看我们相信这个也能拉平，通过我们的采购模式，决定好什么时候应该采购，什么时候停止采购。利用我们的资金优势，我们相信总的重要毛利率稳中有升。现在已经印证了我们1~4月份的原材料价格账面成本在逐步往下走，尤其是鸭脖。目前牛副产品以外，其他主要的鸭副产品，比如鸭掌、鸭翅、鸭舌、鸭锁骨等等，基本上是比去年这个时候下降了。所以说我们有这个信心，毛利率总体是稳中有升的。

Q5：在新店这边区域上、投放的重点区域有没有一些安排？

我们新开店1200家，在我们目前一直在做的市场，比如在江西、广东也会适当地开一些新店，但是开店的比重会相对小。其他的大部分会开在我们刚刚进行的市场，江浙沪，这是我们今年大力发展的市场。京津冀、云贵川渝，山东、河北、辽宁等地今年我们陕西的团队已经全面到位了。

Q6：公司在整个行业里面是一个什么样的定位？怎么去跟竞争对手去竞争？另外，公司是以线下门店为主，那在网络销售方面是什么样的打算？

答：第一个问题关于行业定位，我们目前来说，煌上煌也是跟同行的其他上市的或者没有上市的公司定位为休闲的酱卤肉制品。只不过是在江西还有一部分涉及到餐桌的文化。因为毕竟煌上煌在江西做了将近30年了，家里来客人或者聚会，餐桌上肯定是要买煌上煌的。同时有很多休闲的年轻人，比如坐车、看电影、散步、上街都会购买煌上煌的酱卤产品。 那么在省外的定位就是休闲的酱卤制品。这个行业定位就是说我们仍然是在休闲酱卤这个领域，大致行业的规模大家应该也清楚，1000亿以上的规模。那么我们前三年已经上市的企业加起来也不到20个。因为空间太大了，那么在这种程度上就构不成很大的竞争，各做各的生意。即使在同一个地方，像高铁、机场里面都看得到同行业的门店，但其实它已经是形成了一种品牌的集成效应，大家都能做生意，都能盈利，都能赚钱，构不成恶性竞争。 另外一方面，酱卤肉制同行业之间都有自己的特点。拿煌上煌来说，我们的味道做了30年，肯定这个味道是不能丢的。至于同行业是什么味道，我们也会关注，但是不会去模仿。所以说我们的竞争方面是能看到跟消费者风味方面构成一种互补。有的喜欢吃煌上煌做了20多年的酱卤产品，感觉是正宗的酱卤味，沉淀着祖宗的一种传统的休闲的酱卤风味。因为我们的中药配方，药膏，真的是继承了老祖宗的一些精华在里面，是这样来打差异化的，所以说我们认为目前来说，构不成同行业恶性竞争，反而能够形成一个品牌的竞争效应，把那些小作坊基本上取代掉了，是这样的一种概念。那么这几家已经上了市的或者是还有一些非上市的优秀企业，加起来的份额远远达不到构成竞争的一种氛围。如果哪一天前5名的企业达到了67%。那时候才有点竞争的感觉了。现在加起来，三家才到20%，大家关注的是怎么去做差异化，提高自己的产品占有率而已，所以不存在说抢饭碗的事情。在一些公共场所、休闲场所都能看到这些品牌，反正是一种品牌的集成效应。第二个问题是关于现实，我们做连锁起家的本身就是食品加工，然后连锁销售，不断地开店，包括煌上煌肯定要打造3~5年万家门店，这肯定是大的战略方向是不能改变。但是同时我们的销售模式要创新，我们总结经验采取“1+N”的模式，既要依赖实体店，同时还要主动地销售，不但是在消费者上门时销售，还要利用设计平台、互联网概念、外卖，带动无人售卖机的销售模式，这样大量提升我们的销售，稍微把线上营销手段组合起来，逐步增大线上销售额的比重，这样就能达到我们的单店销售额提升的目标。但是实体店不开了，通过互联网全面走线上，这个是不现实的，因为我们产品模式在这里，我们大部分都是新鲜的产品，以每天生产、每天发货、每天销售为主，这种模式的情况下必须要开实体店，再来带动社区电商、线上销售。

Q7：现在公司大概有多久的原材料库存？

这个要看品类，有的达到了半年到8个月左右，有一部分达到了3~4个月。我们主要的原材料平均来说达到了6个月左右。我们是每一次采购先进先出滚动来算的。

Q8：既然门店拓展是超预期的，那么费用这一块会不会也超预期的增加？

答：一季度由于费用增长同比达到了20%左右，销售收入才达到了11亿，加上真真老老的只有8个多点的增长，然后我们的利润增幅就下来了。那么分析的原因，其中一季度的预算是超了千分之五的费用预算。那么到了4月份，我们有意识地管控了一下，通过前台后台的沟通、管理层的高度重视，4月份的费用是达到了预算的88%，90%不到，然后销售额同比增长20%左右，100%完成了4月份计划的预算，那么4月份费用率就会下来了。那么累计下来1~4月份我们也做了估算，费用率在预算的管控范围之内，但基本上是刚好达到了所定的预算。那么1~4月份销售额，4月份是超预期的，因为疫情的影响1~3月份没有超预期。进入到5月份以后，我们同时要搭两手，销售额确保在20%以上增长，费用率也争取在我们的预算管控范围之内。

Q9：一季报预付款是1.47个亿，增长比较多，是不是由于原材料预付这一块增长的原因？

对，煌上煌跟别的企业不一样，因为我们账上有很多流动资金，别人账上也许有很多钱，但是是定向募集资金，要去建工厂的。我们这么多年运营下来有很多流动资金，那么要利用我们的优势，与其放在银行收存款利息，不如采取战略储备，把原材料锁定在我们预算的管控范围之内，逐步降低我们的账面成本。那么只有这样，我们的毛利率稳中有升，然后就让我们跟商家议价的时候，别人是1000元/吨，我们肯定是要便宜一点，但是会支付预付款给你，T-1甚至T-2这样给你。

Q10：在疫情期间，门店一些库存损失，公司跟加盟商怎么去分担？

疫情发生了以后，有些部门全面配合公司，公司全面承担。一边确保加盟商的利益不受损，不要让他们的信心受到挫伤，商业的配送费、品牌使用费全部减免一个月。大概这些费用加起来达到160多万，加上退货损失大概也有一些，总共加起来过了300万。

Q11：公司一季度的销售费用率偏高，背后的原因有哪一些？

增加有两大方面原因，一方面是年初的时候我们在没有发生疫情的时候，年终活动投入一些大的品牌宣传，比如中央电视台广告、江西卫视的广告，包括还有一些大报纸的广告，我们简称为总部的操盘的费用。这个肯定跟去年同期比力度会大一些。 另外一方面是这些审计，当时没有想到会发生疫情，销售速度突然下降，但是有些费用投下去了，虽然收入总的来说是增长了，但是没有达到预算的增长，这样情况下肯定费用率就会超预算，分子分母增幅比重不一样。分母是销售收入，如果是按照预算的20%以上增长，那么分子也是20%，那么相对来说就在我们的预算管控范围之内。但现在是分母的销售收入没有达到预算的增长，费用投放是达到了。还有疫情期间肯定要包装好，配送费、品牌使用费减免，这样方方面面都会对这个指标受到影响，我们还好只超过预算的千分之五。现在1~4月份打平了，刚好在预算的管控范围之内，我们也非常重视。

Q12：公司今年大概要新增大概1200家门店，现在新增的超预期了，那么新增门店数量今年有没有可能最后不止1200家？

肯定的，我们不是说在4月份开了94家，567月就降低节奏不开店的，这是不会的。每个月的预算必须完成，这样累计下来就不止1200家了。我们19年也是这样的，19年是要开1000家，结果不止1000家，开了1090多家。

Q13：具体门店的分布大概比例是怎么样的？

刚才我念了一张新增门店的表，我看了一下，如果1~4月份开店开了313家，占的比重大的，商超综合体是184家，街铺店是83家，这两项就占掉了267家。还有社区商店6家，特殊商家，就是说高铁、机场、汽车站、服务区、地铁30家，然后加起来是313家。那么按照这个权重去看，未来开店的主要店铺资源就是商超综合体、街铺、高铁机场，因为在1~4月份由于发生了疫情，老店都有一些没有恢复营业的情况下，我们在高铁机场、服务区、地铁是30家，占10%左右。但是未来我在这方面可以加大一点，到全面复盘以后可以加大。但是总的来说主要是商超综合体、街铺店，这两个项目全年达到最起码60%。

Q14：19年销售额具体的产品结构，比方说鸭脖、鸭翅、牛肉分别有多少？收入占比是多少？

鸭掌大概15%左右，鸭翅13%，鸭脖应该也达到了百分之十几，酱鸭也达到百分之十几，反正前20名的产品达到了煌上煌整体销售额的90%。

Q15：公司目前真真老老和独椒戏的情况如何？

关于独椒戏串串，因为它的综合体里面有两家，还有在商业圈里面有一家，有一定的影响，然后全面复工复产以后，他目前来看已经全面恢复了，然后未来可能还是按照他预定的目标去开店。单店销售额总体来说比较高，一般的情况下都有四到五千，然后星期六、星期天达到7000、8000这样的概念。关于真真老老，开始我们原来制定预算是今年要达到5.3亿，三年翻番的第1年，三年后也达到8.4个亿。19年是一个转型调结构年、引进人才年、品牌升级年。我4月底就过问一下他们复工复产情况怎么样，然后一进大厂就看见很多的物流车进进出出，车间基本上有大面积供应的操作，听他们的汇报上半年就能完成4个亿，那么全年完成5个亿有90%以上的把握。他们疫情期间也受了一点影响，主要是早餐的方便粥影响很大。通过4月份全面超预算完成，把1~3月份落伍的也拿回了700万，从他们现在订单形势来看，456第二季度就能完成3.6个亿，123月完成了4000万，那么加起来达到超过4亿，那么下半年他们的任务就比相对来说轻一点。同时他们的内部内控管理，在物流环节的配送费、原材料等方面也采取了总部的模式，战略储备，上市公司给予它的资金帮扶，一下子把原材料价格包括费用同比来说大幅度下降，所以他们有信心今年的利润点在原来的基础上提升到7~8个点，原来只有6个点的利润率。现在虽然今年预算是做到7个点左右，但他会超7个点，往8个点去靠，那么5个亿乘上8个点就达到4000万了。今年他做预算的时候是确保3500万，然后现在来看真正有可能达到4000万利润，所以说真真老老这几年，从我们当初并购的一个亿，到三年翻番，到后面的4个亿，再到今年的5个亿，再到2022年8.4个亿，这样的一种趋势的发展，然后他们有信心到2024年底，争取突破10亿的销售规模，利润点争取达到8~9个点，这样的一种发展的战略规划。跟他配套的一些激励战略措施，假如你达成了，除了年薪以外，也跟总部一样拿业务提成，让大家来分钱，再加上我们所说的股权激励，这样来组合拳，确保大家实现三年翻番的。如果他今年完成了5个亿，那么对他们来说就是一个好的开头了，是三年翻番的第1年。

# 海欣食品纪要

时间：20200507

嘉宾：董秘

Q1：在疫情过后的话，速冻行业的竞争是不是会再次加剧，因为现在目前可能疫情是短时间之内的，然后您怎么看待未来竞争可能会加剧这种可能性？

实际上作为速冻这个行业来说，在我们上市之前，就12年之前，一个行业的高增长趋势这么一个时候，应该说是12年之前，冷链物流还是发展起来了，就带动了整个行业进入一个高增长。12年之后，就有很多的企业进来之后，包括一些产能逐步释放大概，在15年左右，产能释放达到一个高潮。在短期内出现一个供过于求这么一个趋势。实际上在那段时间整个行业有出现了一些不良的一些价格竞争、恶性竞争、低价竞争，导致行业在停滞发展。那么在往之后，随着生活水平提高了，大家对品牌和产品力的一个重视，包括16年之后环保政策，也趋严了。这个时候，产品的一些品牌和规模优势的竞争，就竞争，从以前的低价恶性竞争，逐步到了一个平台和头部企业，形成这么一个态势。所以这几年，就是从15年、16年之后，应该都是属于这么一个比较相对良性的一个竞争，而这个竞争对一些头部企业应该说是非常有利的。那么延续了这几年的一个竞争，今年疫情来的比较突然，大家一起这个期间大家也知道，对我们的行业相对来说，增加了整个消费者对速冻食品的这么一个消费体验。实际上对整个行业来说，也是一种分化型的这么一个影响。对一些好的大规模、大的品牌，等全渠道的，特别是具备 KC和 B，C就是这个中小以及大卖场这种渠道的厂商来说，实际上是一个有利的，但是对于一些小的就是没有这种渠道的，他以前以农贸流通领域为主，这种中小企业实际上一个加速出清的这么一个态势。也就是说疫情它也不是说是普遍的这么一个利好。反而是加剧了这个行业的就是往头部进行竞争的这么一个集中，加速了一些实力比较弱小的企业的一些出清。所以说整个的趋势它是没有变化的。那么我们觉得，疫情过后可能有一些比如说在运行期间受到影响的餐饮，会逐步恢复。但是，比较肯定的是，这个行业仍然是在延续最近几年以来的品牌竞争、渠道竞争、规模竞争，延续了这么一个态势。这个行业随着消费者的在运行期间体验消费体验的提升。那么，还有一个特别是对于电商、生鲜电商，在这个过程中得到一个很好的发展，也带动了我们苏州行业这么一个发展，所以说我们觉得，再往后，这个行业的发展趋势仍然是不变的，仍然会延续这么一个趋势。而疫情，就是说让趋势发展的更明显，或者说是更得到了一个加速。我们觉得长远来看那个行业仍然是比较向好的。

Q2：就速冻行业的一个整体的规模跟增速大概有多少？比方说能不能细分一下，比方说像速冻火锅料跟速冻米面这一块，分别的规模跟增速？

整个速冻行业来说，因为它前面提到了，中国冷链物流的发展在过去几年取得一个非常大的这么一个发展。我们统计数据来看，除了2015这个行业的增速略有下滑以外，其他的年份基本上是保持了行业的一个增长。我们这有一个数据就是前瞻经济学人，他有一个预测，就是2019年整个速冻行业的理想规模，1200亿,这个就是包括了速冻火锅、速冻米面以及其他速冻加合起来的。那么未来5年他们有一个预测，年均的增速是维持在5%以上的就这么一个增速。那么具体到我们所在的速冻火锅，因为在速冻行业里边是算一个部分的。速冻火锅也是这几年，一方面也是对其这冷链物流的发展而取得一个增长；另外一个方面就是最近几年的餐饮，大家知道最近几年餐饮、外卖这些发展是国内发展非常迅速的。那么，过去10年的统计数据来看，速冻火锅的这么一个发展，它是一贯高于整个速冻行业的这么一个发展的。那么在2019年有一个数据市场规模将近600亿，大概我印象中是570亿。那么未来几年我们也看到一个叫工商产业研究院的这么一个，未来几年增速也是高于整个速冻行业的一个平均增速的，前面提到速冻行业平均增速5%，那么火锅料这个行业的发展，他们的预测应该是10%左右，这个在我们产业层面上来看，这个数据也是比较可信的。大概也是这样的。

Q3：我想问一下我们这边对自己的产能规划是怎么样？未来的两三年？

产能是这样的，目前来说我们总共有4个生产基地，其中三个是产品生产基地，一个原材料基地就是在舟山，因为舟山是海域资源比较丰富的一个主要基地，那边是为我们自己提供鱼糜的这么一个原材料基地。然后在江西那边是我们收购的，得到了这么一个基地，但是规模非常小，大概年产也就6000吨左右。那么我们目前公司总部所在的福州、金山，这个基地是很早之前04年就开始布局的一个基地，大概产能也就是3万多吨的样子。那么在我们的福建的漳州那边的中山岛也是变的一个渔业基地。那边有一个就是我们的中山曾经。当前现在是我们12年上市募集资金投资的项目，它的产能应该接近4万吨左右。也就是说整个加起来，我们三个产品生产的基地的产能是接近9万吨。那么这是目前的这么一个产能布局，那么我们去年收购了福州连江的一家叫长寿食品。长寿食品主要资产是8亩的土地，土地上我们也做了一个规划，是一个10万吨的鱼糜这么一个速冻食品的产能，产能呢会在今年逐步启动，然后建设周期大概是达到21个月左右，一年半左右吧，然后就能投入生产。目前的产能规划是这样的。

Q4：10万吨的话，预计是分几期？大概几年时间？

我们是分两期。第1期大概就是18个月，然后第2批大概是6个月，也就是说在两年以内，整个产能能够完全建成。

Q5：怎么看待像安井、三全这种龙头之间的竞争，怎么看待？

确实安井在这个行业里边算是一个后进入者，但是他却把握了先机。我觉得他的产地销、销地产的这种商业模式是运用得非常成熟的，在全国进行了这么一个迅速的短期内的迅速的布局，而且也是刚好适应了这几年的火锅料行业、速冻米面行业发展这么一个契机，特别是他后期，因为他之前主要也是做火锅料的，那后来发展的米面。因为米面前面也谈到整个行业里边，应该说是它的空间比火锅料还大的。他进入这个行业，拓展了整个发展的一个行业空间和天花板。那么从他们的公司治理这些团队等等方面都是非常的优秀的，是非常值得我们学习的。那么三全，一个历史相对来说非常悠久的这么一个企业。在A段也做了很多年，有非常好的一个渠道和平台，以及丰富的一个产品的品类。 那么现在可以参与一个取胜的这么一个过程。我们和前两者相比可能有一定的差异化。品类上我们还是注重于火锅料的，因为对海欣来说，是一个具有百年传承的这么一个鱼丸，做丸子的这么一个的家族企业。几代的，就是说，鱼丸已经产生了好几代了，那么在这方面呢，就是说产品上面，还是有我们独到的见解和一定的优势，所以我们还是以火锅料为主。然后另外一个主要布局的还是海洋食品。围绕着是福建大海洋产业，做一些海洋食品的消费。另外一个就是我们在策略上，有的是去做一个消费升级，而不是一个量的去扩大。把我们的品牌中高端品牌，把品类提升，然后在布局上，我们要做一些渠道的下沉，重点去拓展三四线和中西部。实际上市场还是有很大的空间的。可能对我们来说更多的，还是把产品和渠道有没有要学习，学习这些优秀竞争对手的一些经验。把我们的中高端产品把它做好。大体就我理解是这样的。

Q6：咱们公司的话，其实做鱼丸，肉丸是主打的，然后后面米面这一块的话是不是有想法？也想把里面这一块也要开始去重点去做一做，有这个想法吗？

就针对这个米面，实际上我们没有过多的去介入。一个本身，就是我们过去做鱼丸的历史比较悠久，然后也具备一定的产品优势，所以说没有去投入更大的精力和产能去做这个米面，但是我们也不是说是去介入，比如说我们做的方式不一样，因为米面产品里边有一部分也是属于围绕着火锅料的。比如说我们做的紫薯糯米球、以及我们的小油条。这种米面产品，实际上我们是在做火锅料的过程之中，发现了这么一些市场的机会和需求，特别是客户的一些需求，那么我们是配合着去给客户提供更丰富的产品品类，基于这样一种目的去做的。然后因为本身我们也没布局这样的一些产能，所以在这种就是火锅料产品，但是又非丸类产品，上面我们更多采取我们提到的叫做协同叠加（OEM）的这种方式去介入到，而不是自己去建产能、自己去开拓这么一个渠道，开拓这么一个市场。更多的是，为我们客户提供更丰富的一些火锅料产品，包括我们也介入到叫做滑类、我们的虾滑、鳕鱼滑以及牛肉滑。实际上这些产品都不是跟我们的鱼丸特别相关的，但是然后客户有需求，我们觉得也是一些很好的品类，那么我们都会通过刚才前面提到这些，去快速的进行介入。就是客户在我们这获得更多的他需要的这么一些东西，采取这样一种策略。

Q7：年报里面写的就是我们通过协同叠加模式，也就是OEM的方式，19年收入的话也将近有9000万，然后增速也是有60%以上增速。这块的毛利是不是会偏低，包括整个盈利能力会偏低一点？然后第二是说，我们有没有考虑后面的话，把这些OEM的产品就拿过来自己生产，有这个计划吗？

这样的，我们前面提到的系统，这家公司不是单纯简单的一个就是说OEM的这么一个产品。其实我们更多的OEM产品是解决我们的产能不足这一部分所造成的，比如说是我们自己生产的鱼丸，那么在旺季也是产能不足的时候，这样子我们会有我们的就是配方订单和合作厂商去进行一个委托加工，那么针对前面提到的这几种协同叠加的产品，更主要的基于客户的这么一个需求，然后我们去进行前期的产品的开发。特别是和行业内，因为他们渠道可能比如说是做虾滑，但是它渠道不一样，这时候我们会跟行业内进行谈，一块去进行一个产品的研发，然后再由他们研发的进行合作，再由他们生产出来，然后进入我们的这么一个销售渠道，也只有我们的这么一个品牌。这种合作实际上是比较深入的。是从产品的研发开始到产品的生产，甚至今后的资本的合作，这个都是不排除的。所以说更多是采取这么样一种方式，不仅仅简单的是对那个产品就是外围的加工。这种方式，更多的是一些新的我们没有的这种产品。那么这种产品实际上进入了我们渠道之后，实际上它的毛利比我们就是单纯的把我们的传统产品拿出去进行委托加工的毛利会更高的，因为它毕竟一个新的品类可以运用在我们的现有的既有的这么一个渠道上面。所以说他的毛利贡献实际上是不会低于我们目前公司资产产品的毛利的。

Q8：就是说他们我们采用OEM这种方式的话，对于公司来讲，毛利率会还会比，一般产品还要更好是吧？比我们自己生产还要更好。

对，不会低于我们自有产品的，就是不会低于我们传统的鱼丸这种产品的。

Q9：如果说我们自己生产的话，是不是毛利会更高？

是这样的，因为这种产品毕竟是在我们的传统品类里面是没有的，其实它的生产线或这些都是不一样的，比如说你油条还有虾滑这些，实际上没法利用我们现有的产能进行一个直接的生产的，所以我们不会说是把它拿回来自己生产。但是有可能我们合作的比较好之后，那么我们可能采取一些参股的形式，控股的形式，就利用这样一种方式把这些产能给把它并进来。

Q10：就是我们这些合作的厂商，他们的一般规模体量有多大？我品质跟安全的控制会不会存在一些潜在的风险？

其实对于这种我们是在前期会有一个非常严格的筛选的。首先给我们提供这种产品的合作方，他基本上是在他这个领域里边也是非常有名的企业，或者说是规模达到一定程度的，至少在他细分领域里边还是有非常多的这么一个优势的，可能更多的就是说他跟我们有一个优势互补，就是说他可能渠道不是我们这样的一个渠道，比如说我们是 c的渠道，他可能更多的是餐饮，再举例来说，可能是在这方面是一个互补的。但是首先就是食品安全，因为本身是用了海欣的品牌来做的，肯定是放在第1位的。

Q11：目前公司的各个销售渠道的一个占比，收入占比有多少？

我们销售渠道是分为农贸流通领域、 KA直营、 BC中小超以及电商特通等等。那么从传统的这几年的统计数据来看，我们是以农贸为主的，因为农贸主要是它下游有两个部分。一个是到农贸市场的C端的企业、各种客户，另外一部分更多的就是餐饮，中小餐饮他们在农贸市场进行采购，这部分常年来说是大概占70%的比例。那么我们的直营的 KA的卖场大概是20%多， BC大概是将近10%的样子。然后电商加特通大概是5%左右。那么一季度受疫情的影响，渠道上面会有一些变化，ka加bc能够达到百分之35左右了。然后电商加特通能达到5~10，然后农贸也在疫情期间受到影响，很多关闭了，那么它比例会降低大概是到60%了，这个是稍微在疫情期间有一些变化的。

Q12：因为我看咱们毛利率的话，过去两年吧，然后包括一季度都好像是在一直往下走，再往下走的原因是，是什么？另外一个就是说展望一下未来，比如说两三年以后，毛利率会有一个什么样的变化？或者一两年？

是这样的，就是毛利率来说，实际上去年确实是往下走了的，因为去年大家都知道原材料成本的上涨比较大，猪肉为主的，包括鸡鸭鱼，包括鱼糜都有不同程度的这么一个上涨，对我们的毛利率产生了很大的影响。但是今年一季度毛利率更多的大家看到的下滑，源于深入整合的这么一个运用，他把折扣折让的这部分，销售折扣折让以及后补的这部分，以前是进入销售费用的，开账后计入销售费用，那么新收入准则是把它算入收入的。所以我们看到一季度的我们的收入的增长大概是百分之五点几，但是实际上它不止，如果我们把它重新还原，因为新准则它是没有要求对往期的收入区进行调整，只调整从1月1号之后的，所以你看到的口径同比是不一样的。如果把口径还原了之后，实际上一季度收入的增长大概应该有百分之9以上，而不是5点几，那么毛利率也是同比增长的。因为你整个按照新收入准则的话，收入低了，那你的成本这一块有变化的，你的毛利率就低了，如果还原的话，其实我们一季度毛利率大三的，而且我们看了一下3月份的毛利率达到了历史这么多年来历史以来的最高点，那是因为我们整个在一季度整个渠道有变化， ka和 bc增加的比较多。 ka的本身的毛利率就是相对农贸市场会偏高的，整个一季度的毛利率的表现是非常好的，这也就是最后我们的净利润有一个大幅增长的主要的一个原因。收入准则就是模糊了这么一个情况。那么再往后看，从毛利率的走势上来看，我们觉得是因为联赛成本，比如说猪肉它是维持在一个去年的相对高位，那么鸡鸭肉一旦已经有了很大的就相对于去年的高位，很大的一个下跌，而鱼糜是变化不大，基本上也处于一个全年相对的一个高位，所以说再加上我们去年调价，在三四季度也就9月份正在搞的，对去年全年的影响很小，但是对今年全年的影响就比较大了。所以说我们觉得今年的毛利率的情况，比去年应该是有更好的表现的，不会像去年那么差了。

Q13：因为我看我们单季度的盈利的话，去年二季度和四季度都是亏损的，想问一下这个是属于常态吗？

我们行业还是有一个淡旺季之分。每年的二三季度是相对来说比较淡，吃火锅嘛，大家都会在天气比较凉的时候吃，一季度是比较高的。你刚提到的四季度利润比较低的一个原因，去年更多的是由于计提的长期股权投资的点准备，就是我们那个猫城的，实际上四季度是不会亏的。那种盈利主要就是在一四季度，三季度也会长期来看也会有一些。那么二季度确实是淡季，就是我们的567，第3个月就很容易出现亏损，就是说二季度基本上是一个低点。但是今年可能因为疫情，所以淡旺季不是特别明显的。因为从往年来看，我们4月份收入开始就会有些收住了， 567会低一点，但是从现在开始来看，我们4、5月份收入相对去年还是应该有一个比较大的增长，所以我们到年度净利润的预计也是相对去年来说还是比较高的。

Q14：未来公司的销售渠道的侧重点会不会发生变化？然后以及对应的销售渠道利润率是怎么样的一个变化？

关于渠道上来说，实际上就速冻火锅料行业里边有一个趋势，就是农贸这块是一个不可或缺的，或者说是消费的主体战场。因为特别是我们火锅料在下游占比10%甚至以上的都是属于餐饮，那么就参与它很多的采购了，都是通过农贸渠道布局的。虽然说在疫情期间会有一定的下降，但是如果恢复了之后，我们认为渠道仍然还是作为我们火锅料行业的一个主要的渠道，那么C段这一段针对消费者这块，可能还是一个其次，当然可能消费习惯会有一些改变，会有一些变化。实际上对海欣来说，我们的C端渠道的布局相对来说也算是比较完善的。特别是KA我们的直营，基本上涵盖了我们国内主要的大型的商超连锁企业。那么再往后，我们可能更多的是要做一些渠道上面的下沉和维护，这是一二线城市、三线城市，那么实际上我们在广大的三四线城市，特别是县域市场上面，还有很多的消费的空白。那么这一些空白，很多是由bc，就是中小连锁商超去占领的这么一个渠道，所以说在今年我们也提出了一个叫做以客户渠道下沉，实际上我们在去年已经在做一些试点，在河南、华东做一些试点。就是渠道往下布，我们区县去布，往中小超、往超市去布。那么今年，我们仍然会延续中小超这么一个渠道，三四线的县域市场。因为整个冷链物流在干线物流发展已经非常成熟了之后，支线物流进入三四线城市也在进入一个迅速的发展。那么物流到哪里，冷链物流到哪里，就应该把我们的产品、我们的渠道布向哪里，把渠道做得更精、更深入一点。这是我们的策略。

Q15：就是一些非上市的公司，包括海霸王、佳士博、升荣这一些，您对这些非上市公司他们的渠道、产品，包括他们的收入体量、利润情况有了解吗？

因为刚才你前面提到这些，就是说我们上市了三家，其他很多都没有一些公开数据，但是在市场竞争中我们会有一定的了解。那海霸王，它在这个行业里边，是做的最早的，国内的鱼丸、火锅料行业的这么一个工业化，其实是从台湾开始的。所以说他是抢占了市场的一个先机的。那么，如果说把安井算在第一梯队， 30个亿以上的话，那海霸王的话，应该是差不多，他的火锅料部分，因为他还有些其他的。那么它是在华南、西南等，都是比较有优势的。前面提到了另外两家，一个是在山东，山东那边的企业主要是做肉丸的，另外一个也在我们福建的升荣，也是做鱼丸的，跟我们相近。但是升荣偏向于在商超里面，做散装为主的，而这两个企业可能更多的就是区域性的市场比较侧重一些。大体，我估计是在5~10个亿期间吧，一个粗略的这么一个了解。

Q16：最近目前餐饮端的出货情况大概是怎么样的？已经恢复到几成？比方说有没有恢复到5成？或者说然后另外恢复的话，主要是在一些什么样的一个餐饮可能恢复的比较快一点，包括比方说我们哪些区域的一个餐饮恢复的比较好一点？

应该是这样的，餐饮来说，餐饮端的销售，我们没有一个确切的总数据，因为我们的餐饮渠道主要是前面提到了，是通过农贸市场进行一个销售，而农贸市场还有一部分是卖给C端的个人用户的，更大部分是卖给餐饮的。餐饮主要渠道来说，就是农贸市场的统计数据，我们是非常明确地。一季度的时候，大概整个我们在农贸的下滑大概百分之3.4，就销售收入。那么3月份单月的来看，大概4.4。从这个统计数据可以看出来，餐饮、农贸、还是在好转的，那也就是映射了餐饮也有一定的好转了。下滑4.4，相对来说比较少的，当然这里边有一部分是农贸的政策补助增加了。那么餐饮它恢复需要一个过程，具体哪些区域，实际上是根据疫情的影响的。举个例子，我们福建来说，他的餐饮可能恢复的要快一些。包括西南那边，餐饮恢复也会比较快一些。华东呢，也刚刚才开始恢复。而从品牌上来说，从餐饮客户的类型上来说，大型的连锁餐饮恢复的能力强一些。有些餐饮说实话，是没有挺过疫情的。从我们预期来说，我们觉得完全恢复，很乐观一点的话，二季度才能完全恢复。之前和一个朋友聊的，他觉得可能要恢复往年，因为还有一个心理建设，不是说疫情没有，大家就都出去了，还有一个心理建设，还有一个慢慢进行习惯可能有所改变。悲观来说呢，可能三季度、全年都会有一定的影响。但是，也是一个此消彼长。就像在家里，我们也一样消费我们的火锅料产品。对我们的整体影响应该说是非常小的，特别是现在4月份、5月份数据来看，基本上整体影响像是消除了，可以得到增长，原来弥补了整个产业的一个影响。

Q17：产能的柔性程度怎么样？

前面也提到了公司，从上市以后的舟山那边的产能，变成以后这么多年没有进行一个新建的产能，都是在做一些局部的技改。目前来说，总体的产能大概是9万吨左右，但是我们这个行业因为淡旺季比较明显，每年淡季来的时候，可能利用率连50%都不止。产能整个淡旺季分布是非常的不均匀的，那么旺季的时候，我们可以通过双班倒的形式来增加产量，也就是说基本上可以在旺季的时候，双班倒可以将产产量翻将近翻一番。另外，这几年我们是比较倾向于战略品类，就是我们的中高端的这个产能，往这方面进行倾斜，实际上你们可以看到这两年我们的统计数据，我们的产量的或者说是销量的增幅是低于收入的增幅的，比如说我们20%的收入增幅，但实际上我们产量只增加了10……，这个也是我们尽量的往中高端品类去靠，降低我们对产能不足的，这么一个依赖性的策略。所以说从目前来看，虽然说我们9万吨的产能，但是实际上最近两年，相对来说，虽然说有点紧张，产能不足有点紧张，但是也不会有太大的这么一个缺口。

Q18：就餐饮未来会不会出现加速连锁化的这么一个趋势？然后餐饮连锁化的趋势，对于速冻行业，包括对于咱们海欣来讲的话，有什么样的一个影响？

其实这点是肯定的，从这几年来看，从我们的速冻食品来看，在进行一个品牌化、规模化，那么对餐饮来说也是的一个连锁化、品牌化。大的餐饮，就强者很强。中小餐饮也是在进行一个学习升级，去做这么一个连锁化。所以说我们有一个渠道，我们叫做特通，分类上面我们叫特种渠道，这个渠道主要就是由公司总部直接对接的这种全国性的连锁餐饮，因为中小餐饮它也太多了，由我们公司总部去开发，可能投入产出比比较低，但是针对这种大型的连锁，比如说海底捞，张亮麻辣烫啊这些，那么就是由我们公司总部直接去进行对接。实际上我们可以看到这部分也是有这么一个趋势，逐步会更多，其实很多的中小餐饮，其实很多人在问，餐饮他自己成本为忧，实际上目前来说已经不是了，很多中小餐饮他也在去模仿大型的连锁餐饮，去和一些具有知名度，具有食品安全保障的这些，还有具有产品开发能力的大型的头部性的原材料供应商去进行合作。所以说我们在这方面有比较大的这么一个优势的，未来来说，可能联合餐饮越来越多，那么我们在联合餐饮服务的优势方面也会取得一个比较大的凸显。

Q19：我们经销商数量比同行要多的原因是什么？经销商重合度大概是有多高？经销商预计每年大概新增多少？

首先说经销商数量上来说，我们是1400多家，竞争者披露的都没有那么多，这可能更多的是一个体系口径的问题。比如说我们的经销商，主要是跟我们有交易的发货的，那么我们都是算做经销商。那么还有一个可能，比如说他们没有把二批这些啊分个类，这些我就不太清楚了。但是我们对1400多家确实发生了交易。另外一个就是未来经销商的这么一个规划，实际上我们没有做一个比较明确的规划，更多的可能还是整体需求渠道比较的布局。你光是追求量的增长，实际上没多大意义的，比如他的有的产生的量比较小，实际上按量来说是没太大意义的。

我们更多还是做到渠道的覆盖和专业化的分工。比如说我们前面提到的客户渠道下沉，我们要从一二线往三四线发展经销商，那么我们每天就要定，比如说这个区域，比如说河南这个区域，有80个县，那么我们今年要覆盖多少？比如说我们去年覆盖了14个县，14个县都要开发，每个县要有一个经销商，就是县级的经销商。就是这样的目标来定的。那么去年我们达到50%吧，那么今年达到70%或者是做到县域的一个全覆盖，这是一个方面。另外一个在成熟的市场，传统的成熟的市场，那么我们要做一个专业化的一个分工。比如说在前面提到现役市场，可能说范围经销商他可能涵盖全渠道的，因为本身一个县也不大，他可能既有农贸，又有BC。在一些成熟的市场，然后我们今年就把 ka和农贸，把它分开，要做一个专业化的分工。专业化的服务，要把它区分出来，所以更多的这样一种思路来进行开发经销商的，不仅仅是说我们要开发多少家。

Q20：我们中高端产品主要是针对 c端还是b端？然后另外餐饮端的客户对高端产品的接受度高吗？

我们的中高端产品，实际上是应该现在都有的，我们的产品的分类是这样的，针对c端的，高端的是我们的鱼极，然后中端的是我们的海欣精选或者是海欣优选。然后c端是就是普通的大海欣的产品，然后针对b端的，我们的高端推出了鱼极的鱼香系列，近两年才推出的。产品跟我们鱼极是一样的，原材料这些都是一样的。大包装的、简包的卖到农贸市场，产生的对象的主要就是餐饮等等。那么我们中端也有，我们去年也有推出了对b端的海欣优选，专门是针对于农贸市场的。这一部分，其实就在包装的大小上有区分，比如说我们在B端的海信优选可能就是200克为主的，然后放到农贸市场可能会包装会更大，几公斤的都有，一公斤的，两公斤的都有。针对不同的渠道还是要有不同产品的一个差异化。

对于餐饮端的客户对高端产品的接受度高不高这个问题的话，前面其实提到了一个叫做餐饮的品牌化和连锁化。所以说这几年消费升级不仅仅是针对我们卖场的 c端的消费升级，实际上在餐饮也是一样的，大家都会追求个性化的一些产品，或者是更精品化的一些产品。所以说我们也在18年年底拓展了一些渠道，19年初推出了鱼极的鱼香，专门打算打造餐饮的高端化的一个产品，实际上是餐饮的一个升级，我们推出来的。所以其实好的餐饮品牌的餐饮店的话，他们不是说把成本放在第1位的，他们更多的还是给客户提供更好的一些选择。比如说我们在阳光服务，我们就推了鱼极的两粒装，一个小袋里面装两个，6块钱，你在烫麻辣烫的时候，你也可以选择使用这种很好的食材。实际上，C端的升级必然带动了B端的升级。当然可能不会像目前低端的那么成熟，但是肯定也是一个趋势，它会接受，以及更好的餐饮行业也会接受或者说是追求一些更好的盈利，一个更好的一些产品的。

Q21：进行区域分拆的时候，把一些可能原来的经销商覆盖的区域给缩小了，会影响经销商积极性吗？

其实是这样的，就是说我们去做的渠道下沉和专业分工，不是说是直接把经销商的地盘给他缩小，或者说是看它的市场份额，实际上从我们销售端的服务体系来说，我的销售办事处，比如说我的江苏市场，做到更大的时候，我们把我们的销售部分为江苏的一部，二部，而不是说经销商来拆成江苏的这一部分和那一部分，所以说不一定是覆盖的范围减少。那么在渠道的细化上面，也不一定说是把经销商的地盘变小，而是更专业。有的经销商也可能说是他两个渠道都有，但是我们要从我们这边呢，服务KA的去服务他，服务农贸的去覆盖经销商，覆盖农贸的部分，实际上也是我们在帮助他把服务细化了，当然有的经销商可能说他更擅长于一个区间，比如说他更擅长于KA，那么农贸它是带着走的，这个时候实际上它是做不大的，做不大所以对它来说，它的重点也不在这个地方。这个时候实际上你把这部分拿出去之后，对他来说本身也不是他所擅长的，也不会说抢他利益，而把他这部分拿来给更专业的比如给农贸去做，做大，他也是更理解的，他精力也就更专注一些。

Q22：我们一般一个经销商对接是大概有多少个二批？包括掌握的中端大概有多少个呢？

是这样的，实际上没有一个定量的这么一个说法。在不同的区域实际上有不同打法的。比如说我们以前提到了我们的新疆，其实我们全国来说，只有新疆存在着本地经销商的说法，但其他地方都已经不存在了，因为以前的销售模式可能说是省级、市级、县级，其实现在把市场做的比较大的一种传统的一些这个打法都不是按照层层来的，因为层层来的话，实际上一个是层级过多，另外一个就是层层的加价也会导致在中端的削弱，所以我们追求的更多是一种扁平化。因为新疆比较大，所以他就随意的等级，其他的全部这个都是他的二批。但是在其他的所谓的整体来说，我们都是模糊了多级经销商的做法。先去根据不同区域去发展不同的区域的经销商。比方说，上海，你就负责上海市内的ka的还有上海交线ka的，然后 bc的。那么农贸的话，你可能也就上海市区的或者郊区的，是采取这样一种方式，而不是说我一级一级的下去一个经销商等级，多少个二P啊这样来的。打法完全是要因地制宜的。

Q23：然后我们整个渠道经销商他的利率的一个水平是大概有多少，然后相比同行处于一个什么样的位置？是高一点还是低一点还是差不多水平？

其实没有一个准确的统计数据，而且也没法统计的，就是经销商的利润率取决于他的渠道能力，因为我们给所有的经销商价格都是一致的。只要是在我们这拿货，其实它的价格都是一致的，但是它能够卖到多少，它的渠道，我并不能真正的掌握。但是有一点缺点，就是经销商的利润率大体来说和竞争对手都是相当的。

Q24：不同渠道毛利净利的情况，比方说高低的一个排序，咱们这边内部有排序吗？

从毛利上来说，KA我们也是直营的，这块毛利率最高的，因为所有的费用都是由我们来承担的。那么， bc其次，农贸相对会低一些，差别还是比较大的。那么从净利润来说，就是正常来说，农贸会相对高一些，虽然毛利率低，但是它费用率也是非常低的。但是在疫情期间，就是ka和bc的净利率，相对来说就会高很多了，因为疫情期间，KA 和BC的毛利率高，但是它的费用率其实在疫情期间是非常低的。投放其实不需要多少费用，这是企业的一个特殊的表现吧。

Q25：我们后面会不会引入一些可能侧重于c端的这些经销商，有这个想法吗？

C端的经销商就前面提到了，我们会重点去做一些就是三四线城市的中小超、中小连锁超市和社区超市，就这一点也是我们渠道下沉的一个部分。这部分也会有一个要重点去开发的。

Q26：我们应该有些同行是去做一些预制半成品、预制菜肴类这些产品，对吧？然后我们公司有这个想法吗？

应该说大家最近也都是比较看好预制材料这个品类的，但是目前来说，可能最主要还是偏向于酒店餐饮这些方面。C端的消费还是需要一个过程。因为预制菜肴类产品的开发能力要很强，品种要非常丰富才行，要比常规的火锅料的品种要求要更丰富，而且变化要非常快。而且它的工业化程度来说，可能除了米面，因为米面能够工业化，做到后面的话，会高一些。其他的预制菜肴要做到工业化程度，其实还是非常难的，这些方面都是一个比较大的一个挑战。

针对我们来说，我们可能更多的还是基于我们的火锅料产品，向预制菜肴这些方面做一些延伸。而不是说常规的去做一些预制菜肴的开发，这也不是我们所擅长的，我们还是立足于我们现有的一个优势。

Q27：咱们是做一些可能跟火锅料相关的预制菜肴，对吧？您刚刚说到说预制菜肴是比较难以标准化工业化，指的是？

中餐，特别是中餐的预制菜肴，比如说红烧肉还有回锅肉等等这些，但是在我们火锅料这个行业其实还比较容易的，因为火锅料更容易标准化嘛。其实我前面提到,我们更多的还是说在我们火锅料这一块去做，其实我们在火锅料的很多就已经属于预制菜肴，本身就是加工成熟的产品，稍微把它做一些调料，这些就可以直接端上餐桌的。更多的还是延续我们的火锅料产品的周延来去做，对我前面提到的酒店餐饮的预制菜肴可能我们目前来说还是不会去切入的，虽然说可能会有一个大的空间，但是确实就前面提到的产品开发能力、品种、标准化这些，都对我们来说还是比较难的。

Q28：我们在帮下游经销商去开拓餐饮客户的时候，我们一般会通过哪些举措，包括哪些帮扶的手段去帮助客户去开拓餐饮渠道的客户？

餐饮客户的开发，比如说中小餐饮、一些区域性的餐饮，可能更多的是通过我们的经销商他自有的资源，比如说我们的农贸市场的经销商，他们自由的他们来进行开发。我们可能做的比较多一些，就是协助去做一些大型连锁餐饮、品牌化餐饮的一些开发，因为这种大型连锁餐饮，他的个性化需求比较高，他的餐饮的一般要进行一些定制化的，是必须要有厂商的研发来进行。

举个简单例子，比如说海底捞、盐矿石，他们开发的都需要我们切身去做某一些产品的研发，那么这种就需要我们的研发团队、市场团队，然后和经销商一块进行协作的开发，那么开发完成之后，经销商提供资产管理体系和服务。那么在新产品的一些持续开发上面，我们是进行一些提升的服务的，但是他必须要有我们厂商的来参与。

因为大型的连锁的餐饮的开发，它是个性化的，定制化需求比较高的，必须是人无我有的东西，所以说必须要有我们厂商直接通过经销商一块来参与，进行一个产品的研发。所以说这部分的产品的开发，我们一定要和经销商一块来做的。其他的中小餐饮，基本上就是经销商他自己去开发的，或者是会反馈一些，像什么需要新的品类啊，我们来整体接触的，但是连锁餐饮，就是合作会更紧密一些。

Q29：我们主要一些中小餐饮的话，我们的销售人员会把一些开拓好的餐饮资源介绍给经销商，这种普遍吗？

中小餐饮不会的，中小餐饮因为面对的对象太多了，其实我们没有没办法去就是说我们驱动，但是大型的连锁餐饮、全国化的餐饮，这肯定是这样一种合作模式的。

Q30：公司有没有一个长期的利润率的目标，现在可能偏低一点。从长期看，我们整个利润率的一个水平会达到什么样的一个一个高度？

是这样的，特别是针对我们这种消费类企业来说，其实利润率一定会和它的规模成正比的，就是达到一定的规模，因为本身你做一个全国性的品牌的布局，它就需要一个量的。 我们有一个测算，我们的月销售收入大概如果达到了1.5个亿的话，我们的利润率就能够是5~10%，它的边际效应就会出来了。从这几年的情况来看，像我们去年将近14个亿，实际上你还是有一定的差距的。因为我们大问题比较明显，淡季销售收入可能就只有几千万，567这三个月，那么到了旺季的时候又能超过1.5个亿，净利率就会提高，所以说我们还是要把规模把它做起来。如果按照这个来算的话，可能年销售收入达到了18个亿，一个月1.5个亿，应该是18个亿。那么边际效益出来了，比如说我们去年12月份，远远超过1.5个亿的，那么12月份净利率就可能10%都有。包括我们一季度的3月份，规模效应也出来了。所以说可能还是要把规模给它做大，净利润自然而然就会上来的。

# 康师傅纪要

整个康师傅控股的定位：我们把自己定位成一个全功能的食品饮料公司，我们主要覆盖食品和饮料，同时在饮料部分我们也不是只有一、两个品类，我们的产品覆盖了茶、果汁、水、碳酸、咖啡、功能性饮料等等。

其实蛮幸运的，在疫情来临的时候，我们两个主要的事业形成一个天然的对冲，面是很好，饮品相对受到一些压力，整个公司还算是比较健康，在现在不管是中国经济还是世界经济以及未来的消费都受压的情况下，我们自身的经营情况还是非常地稳定，现金流也依然强劲，未来的经营我们也是充满信心。

面：在疫情过程中，我们的面确实是非常的好。从1月底武汉封锁开始，全国人民都呆在家里，那个时候我们的生意就开始好了，但是那个时候存在一个最主要的问题，我们的产能还不能完全恢复，很多省际间的交通还是被封锁的，所以当时渠道的库存受到的考验比较大，所以整个渠道的库存在2月份的时候降到了7天到10天，基本上那个时候只要我们的产品生产出来，几乎就是从工厂直接到超市的货架，所以那个时候经常会看到出场只有一个礼拜的产品。方便面的产能从1月28号开始逐步回复，基本上到3月初恢复到平常产能的水平，在三月十几、二十号的时候基本上恢复到满产，一直到4月初或4月中旬基本上都是是满产。现在虽然整个国内的疫情已经稳定下来一个多月了，但是还是会有一些个别地区受到海外疫情的影响，还没有办法一下子恢复到疫情来临之前的水平，可以无拘无束地外出或者是参加各种活动。

现在国内餐饮已经基本上开了，商场也开了，但是学校还没有开，一些封闭式的娱乐场所没有开，所以消费者的消费的观念，或者说他的消费者信心还是会受到一些影响，所以我们判断短期内面还是会维持一个比较好的水平。我们之前判断如果疫情结束的话，可能会有一个月或者两个月的时间，方便面的消费会进入一个短暂的下滑趋势，可能需要一段时间来消化掉之前囤在家里的面，很快就会恢复到在疫情来临之前的正常水平，因为在疫情来临之前也是维持了差不多两年多的比较高速的成长，呈现出了一个比较明显的高端化的趋势。

饮料跟面正好相反：饮料有很多的消费场景是在户外的，是在餐饮渠道的，所以这些渠道还没有完全开放的时候，它确实是会受到一些影响。但是饮料已经呈现出了很明确的复苏状态，2月份是我们有史以来最差的一个月份，从3月、4月开始一个月比一个月好。如果分品类来看，碳酸和水相比较其他品类恢复得比较好。碳酸恢复的原因可能是因为从3月份开始，一些餐饮渠道逐步恢复带动。

水这边有两个原因，一个是在疫情期间，有很多家庭会去购买一些大包装的家庭用的桶装水。另外我们今年策略方面也稍微有一些变化：原来一元的水在18年的时候，想通过提价和产品升级，提升终端零售价。经过两年的观察，效果并不如原来的设想，所以还是会回到一块钱，今年的水会变成一个走量的产品，它的表现就相对会好一点。未来预计从5月份，基本上就算是今年的旺季开始了，我们也会重新开始市场营销活动，在5月初我们又推出了三个新品，茶、果汁、水都会有，接下来会有新的无糖茶饮推出，可能会稍微晚一点，总之对于今年下半年饮品的趋势还是充满了信心的。

唯一存在不确定性的是我们整个国家的市场到底什么时候完全放开。因为我们在今年3月25号发19年全年业绩的时候，预期是从5月1号开始可能全面放开，现在看来比原来的预期稍微晚了一点，但是晚的不是很多。

【问答环节】

Q：另外在面和饮料这两块业务上，我理解在渠道方面可能面的差异不大，应该说各个渠道都会呈现比较旺销的态势。饮料这块在目前的时点，不同渠道的恢复状态，或者说哪些渠道现在来看恢复的慢一些？

A：其实面和饮料在渠道方面表现会有一些雷同，虽然说整体的趋势是面好饮料不好，但是整体来说，在疫情期间一些KA，就是主要的超市卖场和便利店的表现会比传统的街边店好一点，因为在疫情期间有很多街边店是会关门的，但是大型的连锁超市是可以开业的，所以这些渠道表现相对好一点。另外一个表现非常抢眼的是电商，在疫情期间大家都看得到，所有其他的渠道也都类似。我们的电商在京东、天猫的表现也比往常都好很多，但是因为整个电商占到整体体量的比例还是比较低，所以它对整体的销售增长带动还是有限的。饮料这边餐饮渠道在3月份的时候，可能碳酸表现会比其他会好一点。

Q：方便面今年整体的需求呈现比较好的一个态势，我们公司目前在疫情前后的市占率的状况有什么变化吗？

A：整个的趋势跟去年还是类似的，因为去年19年的时候，我们面和饮料都做了一个策略的调整，加大在广告和渠道方面的投入。因为去年有一个VAT（增值税）的红利，我们是把这些基本上全部投在了渠道、广告和产品上面。所以在去年下半年的时候，这些投资看到成效，我们从去年开始计算每个季度环比的市占都有提升，那到今年Q1也是同样的结果。现在康师傅整体的市占比去年同期涨了0.6个点，基本上分布在从Q3、Q4、Q1这几个季度里面。

Q：19年的结构升级趋势在疫情之后会不会持续？

A：我们判断可能会有一点变化，之前两年方便面市场有个很明确的高端化趋势，维持了两年，基本上每年ASP的成长都在5~6个点。在疫情期间消费者的消费特性有一些分级化的趋势，有一些人的收入受到影响，或者说预期收入受到影响，他会更倾向于去买性价比高的产品，而大部分的消费者在囤货的时候，可能也会倾向于去买袋装而不是桶装的产品。整体来说有可能ASP会往下走一点；但是富裕的中产阶级的消费能力还是有，还是消费得起像二十几块的速达面馆，超高端产品有很大潜力。我认为这可能并不是一个长期的趋势，在疫情结束以后，可能经过几个月就会恢复到正常水平。今年方便面在超高端和现有产品中间也会有产品推出，来占到整个方便面市场高端化中间的那一段。

Q：之前3月份沟通说认为今年上半年方便面比较好，饮料这块的话不确定性比较大。到了5月份，跟当时比的话，整个趋势有什么样的变化？因为您提到方便面可能会有1~2个月的来消化之前的增速，具体会是什么情况？饮料这块，有没有一些行业的数据，分品类碳酸、水和茶大概是怎么样的一个趋势？

A：饮料这块，现在手上还没有这个数，因为AC Nielsen前一、两个月在做CCE整个中国城市覆盖的调整，所以这个数据现在还没拿到。但是基本的趋势，在3月、4月同比还是下跌的，但是每个月都会比前一个月更好。我们自己经营趋势也是这样。面因为3月份达到了满产，所以整个3月、4月都会很好。但是整个面和饮料加起来是什么样子，因为我们现在不公布季度业绩，所以不能说，具体的业绩可能要到8月份公布上半年业绩的时候。确实趋势和我们之前的预计相差并不大，面的同比成长在双位数以上；饮料还是有一些压力的，但是恢复趋势很好，3月、4月环比都有蛮大的提高。

Q：关于利润率这一块，因为今年占比较大的PEP的成本就下降挺多的，这对我们整体上毛利率的帮助怎样？我们是会加大促销的力度，还是怎样去看毛利率的扩张？

A：毛利率：并不能简单地去看一个主要的原材料价格上涨、下跌对毛利率的影响，因为有很多因素都会影响到毛利率。最直接的一个是原材料下跌会影响，另外因为饮料的量下跌；可能单箱制费会提高，这对饮料的毛利率是负面的影响；今年上半年同比还有一个季度的VAT的好处，也会放在上面。除了毛利率，在饮品上市场活动、渠道促销都会相应做一些调整。所以对于整个饮品的利润率来说，现在还没办法明确。但是我们可以分享每一个因素会对利润率有什么影响。因为饮品这边情况不是特别好，所以今年我们准备在渠道的投放稍微放缓一点。因为到现在为止，渠道也没有多少库存的压力，所以降价做大规模促销的必要性也不是特别强。

Q：关于资产处置收益，去年大概有9亿多，今年预期大概会是什么样的水平？

A：今年预计可能比去年要少一半以上。基本上今年的一次性收益来了以后，未来就不会有像去年和今年这样比较大金额的一次性收益。因为我们水厂、白饮工厂的整并等等，短时间内基本上到位。今年给到的利润指引也不包括这些一次性的收益的核心的利润收入会是在个位数。

Q：关于中长期的问题，我们也看到农夫山泉发了招股说明书，他们的毛利率能做到大概50%多，整体净利润率有超过20%的一个水平；但是我们的饮料利润率相对还是比较低的。那么我们的毛利率跟他们差异这么大的主要的原因是什么？未来如果要实现他们这样高的一个利润率，您觉得主要是在哪方面会有比较大的改善空间？

A：康师傅确实也做过一些分析，主要有两个原因：一个是我们的产能利用率可能会相对来说低，因为我们以前在投的产能比较多，所以产能利用率尤其是水，可能会存在一些差距；另外主要是产品的定价策略，比如水，我相信我们的生产成本相差并不会特别大，但是一个卖一块，一个卖两块，一定会造成毛利率的差异比较大，所以未来如果有机会的话，康师傅会投入或者说推出相对来说价格比较高的产品。事实上我们现在高价的产品也蛮多的，只不过是因为我们以前传下来的饮料的盘子实在太大，一年有300多亿，所以高价的产品，比如说像咖啡或者是去年推出来的5块钱的柠檬茶，到现在为止占我们整个的比例都比较小，对整体的毛利率带动相对有限。未来希望一方面继续做产能的优化，让我们自己生产的成本能够往下走；另一方面也希望能通过产品升级换代，引入更多的高价产品来带动整体ASP提升。

Q：水这一块，他们卖两块，我们卖一块，毛利率差异比较大;但是像茶这一块，其实我们的产品也卖到三四块，为什么毛利率也只有30多，达不到他们的水平？

A：假如我的产品现在能卖到5块钱，像他的茶π一样，我们的毛利也可以提上去。

Q：茶和水生产成本的差异会很大吗?

A：水主要的成本在PET瓶，茶就会多出来糖和茶叶、茶粉这些；除此以外，其他的差别不大；然后生产线是不一样的，水用的是冷充填，茶用热充，所以产能的投资上可能会有一些差异，但是差异不会达到毛利差异那么大。

Q：水的市场未来整个行业的增长大概能维持在一个什么样的水平？现在整个市场的竞争格局，之后会发生一些比较大的变化吗？从情感上是什么让消费者能够接受一个两元的水或者三元的水，主要是靠的是什么样的卖点？

A：（1）水整体来说是中国软饮里面非常重要的一个品类，我们认为它的未来成长至少不会比整个软饮料增速低，它未来还是很有潜力的。我们自己研究水的不同价格带的成长，发现也会有高端化的趋势，高价的产品相对的增长会比较快一点。这也是为什么原来想把我们的水从一块钱价格提上来。

现在我们策略又回去了，但是对于水的ASP提升的策略还是在的。所以我们在18年有推出三块钱的涵养泉，今年又推出一个新的两块钱的产品，五月份的时候已经上了。所以希望未来这些产品的增长能够把水的整个平均价格带上来，这样毛利也可以提升。

其实消费者对于矿泉水和饮用水可能会有明确的这个偏好；但是对于饮用水来说，一块、两块可能更多的是品牌形象的塑造。通过市场的营销手段，让消费者理解和相信水的价值，我相信我们还是有一点空间可以去做。

Q：农夫山泉、怡宝已经在两元水这块获取比较大的规模了，我们想再去追上这样的份额，是不是一个比较难的事情？还是说您觉得未来可能大家会继续往三块钱、4块钱这个方向去升级，到时候主要能推出的一些新的卖点会是什么？

A：可能会更多的去寻找差异化，直接用同质的水去竞争的压力应该会比较大一点；我们做出来的两元水叫“喝开水”，是走一点差异化，而不是和现有的产品完全一致。

Q：财报上现在有170亿现金，加上短期投资，大概有接近200亿的现金。康师傅未来现金主要的打算是什么？看到有几个方向，一个是继续收购饮料的股权，第2个是收购其他的资产，或者是再发额外的特别股息，还有可能再额外发股息吗？目前怎么规划？

A：现在整个公司的策略是希望股价能够相对比较稳定，给长期的投资人一个比较稳定的可确定性回报，这也是为什么我们从18年开始增发50%的特别股息，未来我判断这一个策略有可能会继续延续，我不能100%打包票说董事会或者股东会一定会全部通过，但是我认为基本上短期内是可以预期的；未来：也在寻求一些国内的买卖机会，这是抓住一个新产品，或者进入一个新的领域最快的方式。除此以外，因为我们是在香港上市的公司，资金都在国内，所以在派发股息时有时候会产生短期借款，还是希望把这些借款偿还掉。

Q：饮料事业部的股权会继续提升吗？你们目标是要拉高到多少？

A：其实饮料这边股权提升的主动权不在我们手里；现在有一些白饮的工厂，我们主动地在和原来东方的一些持股方在谈，希望他们能够卖掉，饮料另外的少数股东如果想卖的话，我们是愿意买的，但是主动权不在我们手里。

Q：他们每年会跟你们沟通他们卖的意向？

A：也不一定每年一定来沟通，就像去年我们买了5%，其实是因为它临时需要流动性，所以来问我们要不要买。

Q：现在饮品那边持有百事的股权是多少？后来好像就没有再公告这个数据了？

A：百事还是持我们饮品5%。A：我们持有百事装瓶厂的股权每年年报里都有公布。现在你看到在下面还有5~6个厂，持股没有到72.5%、或者77.5%的那些都是含有一些少数股东，除此以外100%持有了。我们目标是剩下的五六个基本上有机会的话都买下来。因为有一些是当地政府持股的，所以买起来麻烦点。

Q：刚刚提到毛利率跟原物料还有产能利用率有关，因为现代渠道的销量是比传统渠道更好，另外还有一部分是国家征用，渠道跟国家征用的影响，会影响到毛利率吗？

A：国家征用不会影响，因为我们会计到另外的地方；渠道会影响，我们整个现代通路的毛利率会比传统通路会高一点。

Q：整个方便面市场未来价量的增长怎么看？未来3~5年整个市场量增长的同比，未来3~5年价同比的增长趋势？

A：我认为如果没有疫情的影响，整个市场可能还会持续18、19年的趋势，量是低单位数，额是高单位数。

Q：康师傅大致跟面的整体趋势一样吗？

A：康师傅的情况稍微有些不一样，因为我们在17年底有做价格调整，19年初有做价格调整；所以价格调整在19年全年价其实是跌的。如果不做价格调整的话，我认为我们应该是这个趋势。今年差不多是跟行业的趋势一样，我们的市占因为有一点提升，那么整个的额会好一点。

Q：价格提升主要是靠产品结构升级？还是原有产品，像红烧牛肉面还有提价的空间？

A：产品基本上出来以后零售价改的机会很少，所以主要是做的产品结构升级；除过我们出厂价调整，其他的价格都是做的结构提升带来的。

Q：在方便面的产品升级方面目前进展如何？面临哪些竞争和困难？

A：方便面：之前看到整个市场高端化的趋势，所以在18年的时候就推出25块钱的速达面馆，在19年又持续地在速达面馆上推出30块的自热面和18块的家庭煮面，这个都是超高端面。但是其实我们在五、六块钱以上，一直到十几块钱的区间，产品相对来说比较少，这个也是康师傅整个价格带覆盖上的一个小缺口。接下来我们会在这一个中间区间推出更多的产品，把我们整个价格带补完。因为之前我们的策略我们有看到方便面消费出现分级的状态，所以我们想先拿到最上面的那一部分，一旦拿住有一个锚定之后，再回来把中间补完会相对来说比较容易一点。所以今年我们应该是在秋天以前推出至少两个产品，价格分别是在5块-10块之间。

Q：公司在推进高端化产品方面采用的市场策略是什么？渠道策略和中低端产品有什么不同？除了渠道策略，还有团队是否是独立的？投放的费用和激励机制是不是会更高一些？

A：我们的主要渠道分为两个：传统渠道、现代渠道；现代通路主要是我们看到的是超市、卖场、便利店、电商或者是其他一些特殊的通道，比如说电影院、医院这些。我们如果推出一个新品，看它的价格，如果价格相对比较高，我们往往会在现代通路先推，而价格特别高的，我们就会在电商渠道先推，就比方说速达面馆，一开始就在电商上通过双11引进，在电商运行了三个月以后，觉得试投不错，产品销售、消费者的反馈都好，这时候我们才会向线下便利店推。便利店成功以后才会上超市卖场，整个现代通路都觉得可以才会向传统通路去走，是这么一个套路。但是假如说这个产品的价格就是在现在的价格带里面的，我们就会考虑在现代通路和传统通路直接去推，这个是渠道策略方面的不一样。我们面和饮品的团队是独立的，但是推广面的新品或者是饮品里的新品，采用的团队和现有的团队还是一样的。通常会对新品有额外的奖金措施，这样可以避免销售人员去做现有比较好做的产品和忽视新品。

Q：公司在去年的时候就做了渠道方面的一些变化，主要是三级转向二级这样大的调整。相应在年报上我们也看到，包括公司的仓库数量、经销商商数量、直营商数量，都有了一些比较显著的变化，能不能把我们渠道调整的情况再介绍一下；也包括调整在盈利上会给带来一些什么样的影响？

A：首先介绍一下大的背景，我们现在对于整个一线城市和低线城市的策略是有所不同的。在一线城市我们要做通路的精耕，发掘更多专业的现代通路。比如说医院、学校、餐饮、景点这些通路，他们往往希望直接和厂商去合作，获得比较好的服务；而且这些地方的增长点，成长的速度往往会比我们现有的一些通路成长快一点。所以在一线城市会采取更接近终端零售商的策略。这就是为什么要在这些地方做渠道的扁平化，我们把规模最大的那些三阶经销商拿掉，直接去做二阶。拿掉三阶也是有一定的市场的原因在，因为很多大城市正在陆续的把一些市中心的批发市场外迁，所以本来这些比较大的批发商已经被迁到外面去了，我们这样做也是顺应时代。

在低线城市还是采用我们现在三阶的经销商的体系来扩展覆盖。因为整个乡镇市场，农村市场还是幅员辽阔，一个公司没办法直接全部做到直营的覆盖。一线城市的渠道改革，我们在做三阶变二阶的过程中，一开始其实会受到一些损失，原来三阶手里的库存需要一段时间去消化，在这个时候会影响到我们的销售。19年上半年我们面、尤其是饮品这边，或者说饮品这边的茶出现一个比较明显衰退的主要的原因就在这里。我们在大规模去做三阶变二阶的时候，会损失掉我们手里差不多一个月的库存。

但是随着渠道改革的进展，它带来的好处就会慢慢都出来，它的好处就是我们销售给二阶的价格会更高一点，所以毛利会更好一点，我们会给他提供更好的服务。更明确的知道消费者更喜欢哪类产品。所以在下半年我们就看到说，如果我们分商圈看的话，我们在一线城市的增速就显著比我们其他的整体水平要高。另外我们通过跟很多小规模的经销商合作，它规模比较小的话，相对来说比较容易管理，我在推广新品的时候，或者说有促销活动都会比较容易操作一点。

Q：今年从公司整体的方便面和饮料业务结合起来看，大的成本上做一个展望的话，跟19年比会是一个什么样的变化的趋势？

A：面这边主要的一些原材料就是面粉、棕榈油、纸箱包膜，除掉棕榈油，其他的我们认为价格基本上会保持稳定。棕榈油1月份的时候是到了一个高点，现在价格是有些回落，但是环比还是高的，所以它对我们全年毛利的影响是负的。面因为量比较大，所以每箱的制费，还有每箱的折旧摊销会下降，所以这两个因素会抵消一点。另外我们今年可能会推出新的高价产品，对于毛利率也有一点提升作用。

饮料主要原材料正好相反，它用的是PET粒子、糖，纸箱包膜这些。PET粒子下降的比较厉害，对我们的毛利来说是一个利好，其他同比价格基本上稳定。另外一个因素就是饮料今年因为量会跌，所以单箱的制费和折旧摊销也会提高，对饮料来说是不利的。

Q：在成本方面的确也体现了我们做业务线的好处，很多方面形成了一个比较好的对冲，整个经营上来看，还是呈现比较稳定的态势。

A：其实跟我们整体的策略有关系，特别是在饮料这边一直有很多投资人问，我们为什么不会经常推出一些新品来catch到一些市场，我们的回答是我们真的希望自己能成为一个全品类的饮料公司，我们采取的策略是我们希望在每一个品类，每一个口味或者是每一个包装规格上面，都能有我们的产品。这样当机会来临的时候，我们就能够catch到，而不是去做一些 fashion product，一下子很好，有可能火了一年两年之后就沉寂下去了。所以这应该是我们和一些其他饮料公司策略上面最大的不同，我们还是相对来说比较稳一点。因为一旦做portfolio,收益率肯定会受限。但是做单品,风险又相对会比较大一点，我们相对来说是想要降低风险。

# 达利食品纪要

时间：2020年5月8日14:30-15:30

参会领导：副总裁田总

田总：疫情期间：4月以来市场恢复很快，总体增速超过20%。 饮料4月后回暖，现在恢复89成，5月后会更快（天气热&出行正常），这部分比较乐观。1季度时我们把影响说的比较具体，可能有过度担心，对比其他企业，能够得知我们说的很客观直接。

19年业绩：针对“达利食品饮料增长放缓，以后会不会是不增长的公司了？”问题，从大股东视角，15年上市至今，每一年税前净利润增长率始终超8%，现金流超10%增长，增长态势很好。多品类公司是否需要牺牲利润，刺激售货端的成长，这是经营策略的权衡。很多企业会计处理上货物出厂后确认收入，退回后确认费用，收入费用都增加，但利润、现金流比较差。我们更注意利润和现金流，这部分达利的增速并没有下降。达利基本是现款现货的，如果这么做会使资源投入有很大浪费，与经销商的关系也换了规矩（为了刺激销售增长势必有赊销）。公司多年来处理好了现款的规矩，为此打破是不能接受的。企业增长核心看现金流、利润增长，这个角度看公司经营还是稳定的。

看未来：本身对去年增长也不太满意。在培育的板块还没发育，即使今年短保做到翻番，13个亿，但整体贡献很微弱，可能明后年到3040亿规模，行业内到达前两名，但总体贡献还是很少，但还是有市场价值的（不能因为总体基数大贡献不多，就认为达利是不增长的公司）。从面包到豆奶，未来会陆续跑出来，基数不断放大，增速贡献也会越来越明显。

休闲食品板块4月份后有所显现，今年达利精品计划与产品升级是空前的。下半年市场复苏后，休闲食品板块也能看到强劲复苏，能看到做出来的成果对便利店系统，商贸系统的市场份额的快速挤占。饮料未来保持合理增速。欧美市场未来趋势是弱扩张的，更多的是集中度的提升。国外的渠道利是结果，不是发展起来的原因。我们依赖经销商，两者之间是商业关系的维护，对经销商的掌控是商业关系的稳固与紧密，是商业模式成功的结果，不是原因。受疫情影响，饮料市场集中度会有大的提升，增长主要来自于份额提升。食品行业市场份额挤占已经足够自给了。日本市场不增长，但是未来价格靠新品与AIP的提高。

Q： 疫情期间零售通路受物流影响，4月显著反弹是否完全兑现了商业计划？早餐品类在疫情下需求有无迅速体现（无法去餐厅）？

A：疫情期间，工厂产品供应以及配送受影响较大，电商没有影响，是因为县市通行被阻，外地车牌不让进，无法实现配送。但电商快递是被鼓励的。食品业务终端还好，有些店被迫关掉，但市场消费还有，按照经销商库存来支撑，3月份主要是补经销商的库存，4月份更多是市场整体需求恢复。

Q： 去年主要是改善短保面包物流体系，随着放开，短保面包的物流怎么样？

A：物流现在不是问题了。

Q： 19年短保的返货率及今年的展望？改善过程中哪几方面做了努力？

A：动态来看，19年底12月单月返货率不到12%，19年全年平均20%左右，因为是动态改善的。20年目标全年11%以内，出厂口径高于财报显示的数字，退货率做了收入抵减。改善做的努力：①线路优化，一条线路支撑的店的数量从十几个店到现在30个店，效率与量上去了。②线路条数放大了三倍，费用力度增加③单店效率提升将近一倍，根据数据经验，如人流在早上8-9点，并匹配合适的数量，跑的越多，数据获取越准确。④线路的口味取向，短保SPO种类多，口味化更加丰富，更加精确。让一辆车装的更多一点，覆盖线的条数增加，同店配送数量更精准。

Q： 管理层发布会上希望全年实现个位数增长，上半年会有一个中高个位数下滑，那么下半年增速目标需要双位数以上，19年我们也没能达到双位数增长，那我们的信心来源是什么？

A：今年如果实现前期增长目标，基本是蕴含着这个预期。实现的话，动态来看，如果上半年做到高单位数以内的增速，意味着二季度是一个双位数增长，所以难度在二季度。因为如果二季度可以实现，三四季度难度不大，平滑看难度不大。

二季度如何实现：①短保贡献会相当明显。工厂市场需求没问题，去年单月量已经很大。短保全国化开展，疫情中恢复比较明显。②休闲食品板块是与去年最大的差异，从去年对烘焙类对美焙辰的倾斜，损失了一些量，但今年效益中会出来，并且达利的新品计划和产品升级是空前的，产品品项升级是去抢在商超中进口品牌的市场，让生鲜食品的份额得到改善，这块贡献更加明显。如果休闲食品增长能到10%+，那公司整体业绩能够增长6%+。

四月份看休闲食品已经20%增长了，新品单月可能会大，但1/3产品活下来，增速也是个位数。饮料现在已经到底了，后面只要恢复正常就行，不指望很快增长，市场集中度会改善，今年小厂子元气大伤，市场费用会节约，可以用子弹去打新的终端。只要饮料打平，整个销售增长也能够实现。

Q： 四月份饮料的恢复情况？同行伊利可能也就八九成

A：我们跟乳业不一样，乳业恢复是要给大致后期的。特别是白奶生产不能停，而且消费者会看出厂日期的，之前的货需要打折处理，一方面费用增加，处理会延续到后面。饮料损失一个月没有生产，但没有后遗症，没有临期货需要大促销来解决。一季度本来就不是旺季，夏天是旺季。相比乳业，我们受影响大（因为乳业大家在家里还是有消费），但后遗症少，旺季销售也没有受到影响。四月份饮料已经恢复到了同期的九成。

Q： 今年疫情影响全行业消费端，公司会不会考虑主动收购技术/资产来进行外延扩张？

A：相信休闲食品市场未来会有增长，可能10年后量不增长了，靠AIP提高也能维持龙头企业高个位数增长。卡乐比就是这个状态，卖薯片靠提价也能维持不到8%增长。现在大企业是拼执行力，门槛不高，手工作坊小企业都会进入。烘焙市场份额我们是最大公司，但可能仅十几%，前十几名二十几%，非常分散，因为门槛低。疫情导致很多企业出局，这些没有并购价值（产品/品牌/体系），如果是新品类，我们的量能够支撑，直接做就好，进入更多细分品类。并购机会大很多，资产价格下降，利润也差，并购主要在跨国公司中国业务的剥离，经营不好的国外企业撤出，这个体量会更有意义一点。计划更关注中国业务的审核，考虑引进国际品牌的中国使用权，计划达成会比往年更容易。

Q： 疫情后，消费者对性价比考虑会提高，植物豆奶与酸奶品类未来的经营策略？

A：公司定义了早餐市场（而非普通植物蛋白饮料），豆奶对标牛奶，才能500-1000亿，不像银鹭做的花生牛奶、杏仁露、核桃露，是口味的差别，市场内互相碾压，市场可能就200来个亿。

我们打的是纯粹无添加的口号，消费频次越高的产品口味越简单。豆奶更多是讲未来，希望5年豆本豆做到百亿，但以后会是几百亿的大容量（如果国人接受），现在主要是立住品牌，今明重点仍是品牌建设。今年不会很快速，双位数增长可以实现，意味着稳扎稳打，不会拿不必要的规模(比如其他口味，可能随便铺一铺就有10亿的量），这样子品牌定位会不清晰，市场操作会乱掉。以前说达利追随，但现在广告导向完全是学我们的，希望更多企业一起来教育市场，也证明我们自己的判断是对的。是成长市场，还不到分蛋糕的时候。消费人群更为关键，基数大表明消费情景被确立。跟饮料不同，生命期好的十年，差的一两年就没了。

Q：如果中国消费者七天中一天选择喝豆奶，市场规模也会很庞大。有没有新的消费情景的扩展，比如儿童奶或学生奶？

A：幼儿园也在做，一个点一个点突破的，量还好，更多的好处是对消费习惯的养成，工作还没到这么透的程度，还不需要到从娃娃抓起。在商超内渗透率不到30%，是很早期的状态。的确应该从早期去教育消费者的口味，但是好的地方在中国人喝豆浆很有历史，口味会接受。在国外流行起来，是因为老外觉得动物奶不健康，植物奶是替代产品。消费者对口味有认知，先抓住存量自己家里磨豆浆的人，我们更便宜更方便，50%以上就已经能够到了。其他地方也会做，但现在资源精力还没那么完整。

Q： 短保的推广及促销计划是什么？会和第三方合作还是全自营呢？

A：整个短保业务开展是以客营为主。与友商最大差别在，友商仅经营这一个品项。新区域拓张时没有交叉网络可言，就先做自营，后期再把经销商培育起来。我们本身有经销商网络，终端已经完全覆盖，能选择客营就不会自营，除非重点商超本身比较大且多省对接，还是会用自营。如友商做透的东北区域中，他用经销商的比例远远大于自营比例，因为做熟后有大量经销商可以挑选。能用经营杠杆为什么不用呢？推广策略：今年量释放会很明显，如果翻番做到13亿。如果刨掉东北市场，动态来看可能单月破两亿，意味着很多局部省份可能市场份额第二第一了，这个速度会保持，短保市场肯定都会做起来的。不同省份不同阶段不一样。

Q： 短保面包和豆本豆放在早餐品类，运营方面会不会不协调，因为渠道层面摆放不会重合，业务人员的分配会不会有冲突？

A：年报放在一个口径是因为都是早餐板块，与休闲需求分开，但操作团队是独立的，分归两个副总裁，团队渠道都分开的。20年目标翻倍，13亿。

Q： 市场投入方面华南费用投放更激进了，是区域性策略吗？

A：现在开始全国所有17家工厂都开始短保业务生产，态势是全国都要做的。华南是重点，广东是消费品大市场，人口大经营总量大。当地嘉顿比较强，桃李做的不好。今年是大的进取的策略。

Q： 豆奶是稳健的操作，面包是激进的操作，两者销售模式差异是由于豆奶相对是空白市场难探索，而面包市场比较成熟？

A：基本正确，本身达利做烘焙快30年，在行业中品牌度最广，已经被别人走过来了，现在切更简单直接，短保两三百亿容量不需要去教育。我们在推动豆奶行业商业化进程，要引导、教育消费者，要稳扎稳打，后面爆发。

Q： 经销商有多少是从其他的过来的，比如桃李？是给高了多少毛利率才愿意过来呢？

A：40%经销商是操作过短保的，是独家操作。我们政策与其他厂家一样，但开始时退货率会更宽容，刚进入时20%以内我们都是承担的，桃李可能一开始只给10%，新做的话会有一个过程，每季度内部会做检讨，区域做熟后把56:30断货率不断往下降。达利做烘焙这么多年，消费者的积累量也够，不需要太多费用倾斜，退货率的宽容也算一种费用。

Q：展望短保的3-5年未来空间以及我们的市占率？

A：短保容量+对面包店份额替代可能400-500亿元，基本上目前容量翻一倍，公司目标25%以上份额。

Q：电商渠道线上占比情况？因为线下经销商优秀，管控能力强。

A：18年前纠结线上商业体系很完善，线上利润要薄很多（靠价格获取&量没有那么大），没有重点发展。但电商容量大，自己不干扰自己，别人也会干扰你。电商平台有补贴，价格便宜，消费者买/窜货，对我的量有贡献，但其他公司也会这么做，对我们有冲击。18年底开始把电商团队独立出来，部门与流通并列。但操作的和线下完全不一样，规格/品类不一样。定一个合理利润指标，比如净利率不能低于10%。市场不会干扰到我，因为产品线上线下不重叠。19年20%-30%的增长，今年趋势会更快一些。团队有300人，天猫、京东、拼多多架构都很完善，以后会发展比较多，更多会做品类区分/独立品牌。现在规模有不到十几个亿，占比就是个位数。

Q：乐虎能量饮料业务目前经营情况如何？

A：19年是双位数增长，跟前几年比放慢了一点，原因上：品类很多，但市场有些分散，没有功能许可（蓝帽子）、没有有效成分的公司打擦边球，知名品牌脉动也往这个方面渲染。今年有所好转，2-3年消费者觉得喝这个不好使，因为喝功能饮料是为了功能属性，2年左右会缓过来。今年会加速，新进入产品的份额被挤占。东鹏也准备IPO，去年为了冲上市，投了十几亿的市场预算，去年的罐装业务没做起来，今年的费用也不会那么激进了。今年乐虎操作会比去年更乐观，因为市场更良性一点。品类是长青的，行业保持7-8%增长。蓝帽子厂家仅四五个，做大的就这几个，虽然去年份额比东鹏弱一点，但产品价位咬住红牛的只有我们一个，我们基本4.5-5元，东鹏2.5-3元，只要保持住耕耘态势，潜力还是很大。

Q： 业务线布局完整，好吃点推出了高端苏打，这部分成长性不错，未来也值得长期培育，讲一讲相关内容？

A：饼干品类我们进入比较早，消费量增长非常有限，每年2%左右的增长，更多靠AIP的提升使饼干有高于GDP的增速。要推动高端化与差异化。差异化做的比较好，饼干业务排第二，我们偏中式咸口味，与亿滋奥利奥的口味取向与覆盖人群不一样。市场份额与亿滋差几个点。高端化，曲奇婚礼庆典作为礼物、下午茶等市场，公司是国内唯一引入曲奇线的，而且要拉低价位。保持口感，但价格降低。100元/罐会局限消费场景。现在改良后拉到十几元价位，平时可以消费但比平常饼干有溢价，市场就扩大了。甄好定位中高档饼干，量做出来很大，这块一直6-7%增长，增长靠AIP支撑，也是未来的趋势。

并购方面会是一个方向，有的项目跟丢了，一个印尼公司moyola卖的皇冠曲奇国内卖的好，国外是蓝罐，今年蓝罐是有出售的，但是企业不太公开，错过了，如果收购后会与印尼公司有很好的竞争优势。本土实践时会至少比印尼公司执行力更好。消费量保持2-3%的增长就很不错了，但是价格提升是很大的（靠变相提新包装），卡乐比做的很好，量下滑，但通过新产品迭代，也高个位数增长维持了8-10年了。AIP提高&份额整合，饼干可能更早进入这个状态。

20200508新乳业纪要

西北地区有竞争力的品牌？

西北整体人少，容量不大，自东向西未来发展有动力，伊利蒙牛市占率较高，当地 的专员牧场？陕西有些区域性主体，银翘，中恒乳业。新疆天润、西域春、南达、麦趣尔。都比夏进小。

收购后人员会否有大变化？

不会大范围裁员大变动。本身团队很优秀。

标的主营构成占比？

常温为主（90%出头是常温品类），和我们结构相反。我们尊重其格局。另一方面，新希望也会把鲜战略导进去。叠泉乳业也是常温大于低温。

低温的布局情况？

2010年开始制定鲜战略。低温的终端管控力要更强。低温的趋势还是很看好的。近几年鲜奶增速还是可以的。低温28%的增长率

疫情的影响？

疫情对学生奶和订奶上户渠道影响比较大。但订奶上户恢复比较好。鲜奶新品，抓连锁、新零售、订奶上户渠道（受2月小区上户影响），3月18万份，4月28万份，5月去年的30多万份上。粘性好利润率高的情况，4月基本市场奶恢复到去年的情况。

宁夏政府支持新希望的投资。

经销商渠道没有什么问题。学生奶属于直营，新希望内部的福利方式消化了。

天友恢复的挺好的，之前拖累很大。亏了2000多万都是天友。我们迅速召开了天友董事会管理层会议看问题出在哪里。看4月和二季度预测，认为能在二季度追回来增加2000万利润。

学生奶库存在我们这里，有减值风险。包括一些团购方式。低温奶不超过1周，常温奶半个月情况。

低温产品冷链和新希望合作做冷链配送。公司退损很低（5个点），直销渠道掌握在自己手里。陈列的调整，跟客户沟通交流，需要很强的能力。

目前常温低温的比例？低温里面酸奶

19年低温60%左右（低温鲜奶20%，酸奶38%，还有乳饮料），常温（白奶、调制乳），学生奶13%占比，

新品今年策略重点是鲜奶和新品，活润晶球酸奶，成都试点6吨的量，很快做到10吨，全国推广，也会推出新的产品。24小时乳铁蛋白活性物质比普通高了很多，使得是普通的10倍。今年还会有其他新品推出来。

并购后会有一整套并购整合的方法，包括文化战略产品供应链机制。统一的方法不能放到所有企业都适用。成功的整合使被并购企业焕发新活力。

鲜奶利润率的提升来自哪里？和夏进的整合效应？

请问如何看待低价进口常温奶，对国内乳品提价空间上的压制？