

上海家化联合股份有限公司

2023 年年度报告业绩说明会会议纪要

一、会议召开情况

1、时间：2024 年 3 月 15 日

2、地点：线上

3、公司参会人员：

董事长兼首席执行官 潘秋生

独立董事 冯国华

独立董事 肖立荣

副总经理、个护家清事业部总经理 叶伟敏

副总经理、首席财务官、董事会秘书 韩敏

美容护肤与母婴事业部总经理 张晓娟

海外事业部总经理 陈静

美容护肤与母婴事业部副总经理 徐薇娜

4、主要参会机构：

详细参会机构清单请参见“附件：参会机构清单”

二、会议纪要

（一）经营情况讨论与分析

2023 年，我们对标行业领先的竞争对手，反思了导致过去一段时间家化业绩落后的主要原因，在公司战略、组织架构、营销创新、人才梯队和可持续发展等几个方面，顶着巨大压力，做出了重大调整。

公司确定了在未来几年向高毛利、高增速、高品牌溢价的品类进行聚焦的战略。在第四季度实现了组织架构的成功转换，同时也初步看到了组织架构转换后的一些行为，如美加净抖音老 BABY 案例、佰草集代言人官宣整合营销案例。

2023 年内外部双重冲击：

（1）国内业务：公司主动收缩 CHD 代理业务，收缩 CS 渠道，此外合作品牌片仔癀适应法规改稿全面升级包装于第四季度产品下架，对营收、利润、现金流造成负面影响。

（2）海外业务：人口出生率下降及欧美高通胀导致消费下降，战争因素影响中东

及欧洲地区销售，大零售商去库存减少采购量等外部因素，叠加公司海外业务前期聚焦短期利润、缺乏必要品牌投入，导致市场份额丢失，报告期收入同比有所下降。

国内业务净利润增长 75%，基本对冲海外业务影响。经营性现金流方面，若剔除海外业务一次性激励行权、国内业务主动调整等事宜，比报表好。

报告期内，公司实现 65.98 亿元营业收入，同比下降 7.16%；

毛利率 58.97%，同比上升 1.85 个百分点，第四季度毛利率为 57.1%，同比上升 3.25 个百分点，国内业务毛利率 60.95%，同比上升 4.81 个百分点（材料采购价格降低使得成本下降；六神品牌提价；护肤品类增长占比提升）；

销售费用 27.70 亿元，同比上升 4.44%（第四季度增加主要是佰草集代言费用）；

管理费用 6.16 亿元，同比下降 1.91%（第四季度国内管理费用率下降 2.5 个百分点）；

研发费用 1.47 亿元，同比下降 8.36%；

归属于上市公司股东的净利润 5.00 亿元，同比上升 5.93%（国内业务净利润同比上升 75%）；

归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润 3.14 亿元，同比下降 41.82%。

2023 年，公司期末存货为 7.77 亿元，同比下降 16.38%；存货周转天数同比下降 6 天；期末应收账款为 11.72 亿元，同比下降 11.46%；应收账款周转天数同比下降 3 天。公司通过有效管理库存和应收，经营质量有所提升。

报告期内，公司实现经营性现金流 1.03 亿元，同比下降 84.49%，主要由于：

①向汤美星相关管理人员支付股权激励行权现金约 2,807 万英镑，系一次性影响；

②按照国家药品监督管理局发布的《关于实施化妆品标签管理暂行办法的公告》要求，2023 年 5 月 1 日是产品标签的更新节点，本期公司对于一些等待新版改稿完成，以及涉及特证类的产品，在节点以前进行了提前备货生产，该等产品的采购对现金流产生一次性影响；

③由于收入同比减少导致销售收现扣除购货付现的净额同比减少；

④支付的营销投放同比增加。

品牌：

护肤品类 2023 年同比增长 1%，占比 30%，提升 2 个百分点，其中第四季度护肤品类占比 47%，提升了 7 个百分点。玉泽品牌同比增长 9%，新品油敏霜开票出货超 1 亿，成为品牌贡献前 2 名的 SKU。双妹同比增长 6%。佰草集线下百货压力较大，降低社会库

存约 1.4 亿，叠加闭店缩编，对开票收入造成影响，但电商渠道同比增长 8%，聚焦于四大系列产品。

个护家清：美加净品牌商超承压，在电商增长 34%，第四季度增长 20%，在电商增长 50%，在商超增长 4%，美加净老 BABY 活动推动品牌人群年轻化，25-40 岁人群占比超 60%，客单价增长 50%，经验开始在六神、家安复制。六神商超渠道承压，电商渠道增长 20%，商超受到家乐福闭店、年初低价冲货情况影响到表现。

渠道：

线上业务整体增长 1%，其中国内电商同比增长 4.6%（其中兴趣电商增长 100%+），占比 18%；线下业务整体承压，新零售快速增长 21%，占比 29%，创新高。

韩总补充：

（1）组织调整为三大事业部：美妆母婴事业部、个护家清事业部、海外事业部进行闭环运作。调整后，佰草集推出新品牌代言人，设计营销活动赋能三八节销售。美加净通过老 BABY 营销活动改变低迷状态，推动营销销售渠道的整合。事业部的调整使架构管理变得更容易，整体运营效率提升。

（2）聚焦高毛利率、高增速和高品牌溢价的品类，调整业务结构。收缩 CHD 的代理业务，线下百货渠道调整经销商库存，佰草集可比同店销售有所增长。片仔癀 2023 年受法规影响产品做了下架处理，今年希望仍保持高速增长。除去以上影响因素，国内业务健康增长，海外业务承压（因外部环境和品牌广告投放资源的压缩），对 2023 年有一定的影响。2024 年重启汤美星新产品，计划品牌投放，希望获得明显转机。

二、回答投资者问题

1、今年销售费用的投放策略是怎样的？

答：销售费用率 2023 年国内业务较 2022 年上升 4.25 个百分点，主要因为品牌费用提升，因为过去几年我们在业务承压下会做费用调整，导致对品牌中长期发展有影响，2023 年管理层讨论后决定对品牌端坚持投放，2024 年会坚持品牌端的投放。

（1）个护：毛利率比美妆低，跟竞争对手比也相对低，六神跟美加净都有三四十年的时间了，能够维持低营销费率下的可持续发展，主要因为我们保证品牌质量、及高性价比。未来希望收入增长，带来营销费率的下降。

（2）美婴：投入相对竞对品牌来讲差异巨大，营销提效是最重要的，2023 年新客

获取的成本有较大的改进，种草的效能有很大促进作用，会对 ROI 要求较严。在核心人群触达上成本也降低，对 2024 年营销效能的 KPI 比较严苛。

2、刚刚过去的三八节销售情况？

答：预期内，但离目标还有差距。美妆行业持续承压，我们在天猫：玉泽高双位数增长，佰草集、双妹三位数增长；抖音：玉泽自播三位数增长，佰草集双位数增长；启初全渠道持平。跑赢行业，但我们期待能更好。

3、代言人及营销投放后新客增长及占比情况？

答：2023 年佰草集双代言人，4 月官宣面膜品类全球代言人，12 月官宣水乳霜品类全球代言人，辅以 IP 营销、平台端密切配合，KOL 矩阵延展等整合营销，目前看到的结果符合预期。2023 年佰草集新客目标超额完成，代言人官宣当天新客率 80%以上，代言人第二次活动新客率也是 80%左右。佰草集新客目标超额完成，新客还在逐步增长。

佰草集从过去 20 条产品线、700 多个 SKU，价格区间从 16-1000 多元，百货库存 10 亿的状态，调整到去年百货库存 3.9 亿的零售价值，中间损失的是开票收入。通过佰草集的营销活动，去年看到线下新客的回升，过去七年第一次看见线下百货的新客增长，且是双位数增长，通过服务，通过体验，通过品牌的聚焦招募新客。

4、组织调整后负责人的情况？2024 年目标指引？

答：去年 10 月底董事会批准组织架构调整，2023 年四季度和 2024 年一季度在进行内部系统架设跟人员调整。叶伟敏担任个护事业部总经理，引入一位原宝洁的高管加入担任线下负责人；美婴张晓娟为总负责人，前欧莱雅的徐薇娜担任部门副总经理，负责 TO B 业务跟美妆业务；海外事业部陈静担任负责人。

5、事业部调整后我们今年对两个部门的考核会有什么变化吗？

答：组织调整的目标是希望形成闭环，解决品牌跟渠道、线上线下协同等问题，今年从收入到净利润、应收账款、库存对每一个事业部有明确的考核目标。对于支持部门，包括 BP 部门、公司企划、公司财务及 IT 部门保证事业部目标的达成，也会做 KPI 挂钩。综合来讲，事业部拆分后会从品牌效能的角度看清楚，在哪些渠道效能是更优的。对于高级主管，不管是线上线下，会有拉通，下面具体业务 KPI 的考量会明确到人。

6、六神品牌去年在商超有些承压，今年怎么看六神的趋势？

答：2023 年承压主要由于线下不理想，三方面原因：

(1) 家乐福、步步高有闭店的影响；

(2) 六神渠道结构跟市场上个护渠道结构相比是非常不平衡的，线上业务占比太低，在市场线下门店流量下滑情况下，确实对六神造成影响。去年六神在线上花露水市场份额有较大增长，增长了 4.7 个百分点，沐浴露市场份额也有较大增长，大概 0.2 个百分点，线下花露水维持市场份额，沐浴露有 0.3 个百分点市场份额的下降；

(3) 天气原因；

(4) 自身问题：原来分渠道分部门管理，线上线下价格不平衡，在线下花露水市场下降的情况下，渠道间价格互相有冲击，价盘不稳定，去年逐步调整后有很大改善，预期在今年花露水旺季到来之前，价盘能恢复正常水平。

今年目标：六神今年有望恢复到比较正常水平。

事业部有几项工作在推进：梳理个护事业部的价值链、线上线下价盘，把跟所有合作伙伴的价盘都梳理，规范合同签署。品牌建设方面，会在兴趣电商、爆品打造上发力，把线上、线下渠道跟市场对标正常的水平。线上渠道加强兴趣电商的发展，元宵节开始布局六神兴趣电商直播的打造，初见成效，希望复制美加净的经验。

潘总补充：

花露水在线下 76% 份额，如果六神不驱动线下场景、人群的增长，那么行业可能就不增长，今年会上市面向更年轻人群的产品，去年推出了便携的驱蚊蛋、清凉蛋产品，今年会持续放大并进一步上新，从两个蛋变成四个蛋。

7、分品牌利润的拆分？

答：六神利润率比较好，现金流也好。汤美星收入约 16-18 亿，利润水平年报有披露（9000 多万）。佰草集、玉泽去年做了些投资，暂未达到目标，但相信有助于 2024 年业务成长。

8、今年对线下渠道除了主动缩减库存外，还有什么打法？增速目标？

答：线下高端和超高端增长很快，但大众承压，今年会在佰草集、双妹的抗衰老系列中上市更高端的系列产品，且会重点拓展高端百货跟购物中心，在会员方式上会有适当走出去，去公域营销平台，打造 O+O 的招新通路。此外，会在服务上做加强，包括小程序预约，也会跟外部有合作，通过 AI、人脸识别、数据积累等赋能后续发展。

个护：线下主要包括商超、大卖场、便利店几个渠道，线下渠道超过连续 10 年下跌，面临较大调整，仅 CVS（便利店）有一定增长。而我们的个护在线下特别大，需要稳住盘子，一方面找有增长的渠道，例如 CVS，另外我们也是各大新零售平台的重要供应商，我们依托较强的铺货覆盖度（六神线下渠道覆盖度 99%），会继续加强新零售的拓展。

9、美加净老 BABY 方法论用到新品牌的进度？

答：六神在元宵节第一场做内容打造直播，因销售旺季还未到来，我们仍在不断地做内容打造，在旺季到来之前形成一个能够推动增长和品牌力提升的模式。本周家安的直播也逐步上线，期望老 BABY 项目在持续发展过程中，经验能够持续复制到其他品牌，打造爆品，赋能全渠道。

10、去年兴趣电商增长很快，超过 100%，2024 年对于抖快等兴趣电商的目标？运营方面 ROI、盈利能力的规划？

答：去年兴趣电商高速发展，盈利性上下半年也比上半年有优化，2023 年上半年抖音业务亏钱，到 Q4 抖音业务基本开始有盈利、可能可持续。去年虽然有三位数的增长，但不满意，因为我们抖音的占比低于市场，未来：

（1）希望向行业里表现好的友商学习，投放效能优化；

（2）美加净摸索出内容驱动、高效运营的方法，2024 年希望在内容上做更多拓展。

（3）之前达播矩阵做的不好，未来希望达播团队的承载能帮助拓展兴趣电商的发展。现在兴趣电商不仅仅是自播跟达播，在商城、搜索、商品卡上也有弯道超车的机会，我们希望能在此有所深耕。希望 2024 年是有盈利的快速发展。

附件：参会机构清单（按拼音字母排序，排名不分先后）

Acuity Knowledge Partners (Hong Kong) Limited	华泰证券股份有限公司
Crisil Investment	华兴证券(香港)有限公司
Mighty Divine Investment Management Limited	汇丰前海证券有限责任公司
北京金百镛投资管理有限公司	交银国际资产管理有限公司
北京金泰银安投资管理有限公司	金股证券投资咨询广东有限公司
博时基金管理有限公司	开源证券股份有限公司
财通证券股份有限公司	昆仑健康保险股份有限公司
创金合信基金管理有限公司	茂桐(海南)私募基金管理中心(有限合伙)
德邦证券股份有限公司	美林(亚太)有限公司
东北证券股份有限公司	民生证券股份有限公司
东方财富证券股份有限公司	摩根大通证券(中国)有限公司
东方证券股份有限公司	摩根士丹利亚洲有限公司
东吴证券股份有限公司	南京双安资产管理有限公司
东兴证券投资有限公司	宁波三登投资管理合伙企业(有限合伙)
朵娜创梦投资管理(深圳)有限公司	宁波燕园世纪股权投资有限公司
方正富邦基金管理有限公司	平安证券股份有限公司
方正证券股份有限公司	前方基金管理有限公司
富兰克林华美证券投资信托股份有限公司	瑞信证券(中国)有限公司
富利达资产管理(珠海)有限公司	瑞银证券有限责任公司
富瑞金融集团香港有限公司	山东铁路发展基金有限公司
高盛(亚洲)有限责任公司	山西证券股份有限公司
光大证券股份有限公司	上海冰河资产管理有限公司
广发证券股份有限公司	上海伯兄资产管理中心(有限合伙)
广州睿融私募基金管理有限公司	上海丰仓股权投资基金管理有限公司
国海证券股份有限公司	上海汇正财经顾问有限公司
国金证券股份有限公司	上海六禾致谦私募基金管理中心(有限合伙)
国联证券股份有限公司	上海名禹资产管理有限公司
国盛证券有限责任公司	上海宁涌富私募基金管理合伙企业(有限合伙)
国泰基金管理有限公司	上海牛乎资产管理有限公司
国泰君安国际控股有限公司	上海睿郡资产管理有限公司
国泰君安证券股份有限公司	上海申银万国证券研究所有限公司
国投证券股份有限公司	上海深积资产管理有限公司
国信证券股份有限公司	上海天貌投资管理有限公司
国元证券股份有限公司	上海万纳私募基金管理有限公司
海南羊角私募基金管理合伙企业(有限合伙)	上海沃胜私募基金管理有限公司
海通证券股份有限公司	上海证券有限责任公司
红杉资本股权投资管理(天津)有限公司	上海中域资产管理中心(有限合伙)
红塔证券股份有限公司	鸿运私募基金管理(海南)有限公司
花旗环球金融亚洲有限公司	深圳抱朴资产管理有限公司
华宝基金管理有限公司	深圳广汇缘资产管理有限公司

华创证券有限责任公司	深圳市东方马拉松投资管理有限公司
华福证券有限责任公司	深圳市九霄投资管理有限公司
深圳元泓投资管理有限公司	深圳市尚诚资产管理有限责任公司
太平洋证券股份有限公司	首创证券股份有限公司
天风证券股份有限公司	泰康资产管理有限责任公司
无锡汇鑫投资管理中心(有限合伙)	万联证券股份有限公司
西藏合众易晟投资管理有限责任公司	西部证券股份有限公司
鑫元基金管理有限公司	西南证券股份有限公司
兴业证券股份有限公司	信达证券股份有限公司
张家港高竹私募基金管理有限公司	源峰基金管理有限公司
浙商证券股份有限公司	招商证券股份有限公司
中国国际金融股份有限公司	郑州云杉投资管理有限公司
中信建投证券股份有限公司	中汇人寿保险股份有限公司
中信证券股份有限公司	中信里昂证券有限公司
中邮证券有限责任公司	中银国际证券股份有限公司
朱雀基金管理有限公司	中再资产管理股份有限公司