

上海家化联合股份有限公司

2024年半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8月21日

2、地点：线上

3、公司参会人员：

董事长兼首席执行官 林小海

首席财务官 罗永涛

副总经理、董事会秘书 韩敏

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

管理层变更后，确立了新的企业愿景：通过经典专业的品牌、高品质的产品为消费者创造美丽和健康的生活，成为立足国内、辐射海外的一流日用化妆品公司。

公司持续深化国内业务事业部制改革，为匹配战略，对国内业务组织机构进行了进一步调整：调整个护事业部（含六神、美加净品牌）、美妆事业部（含玉泽、佰草集、双妹、典萃品牌）、新设创新事业部（含启初、家安、高夫等品牌），同时吸引破局人才加盟，扎实推进扁平化管理，进一步提升运行和决策效率。

在品牌策略上，公司分梯队梳理品牌发展的优先级并聚焦资源：

第一梯队品牌包括六神、玉泽，将努力打造成为细分行业中的领跑品牌。

第二梯队品牌包括佰草集、美加净，将力求打造规模赛道中的“质价比”品牌。

财务数据：

2024年上半年公司实现营业收入33.2亿，其中：国内业务约26.1亿，同比下降约8.3%；海外业务约7.1亿，同比下降约9%。

上半年国内业务中：

- ① 六神品牌下降约2.8%；
- ② 美加净增长约42%。
- ③ 佰草集下降约16%，其中电商渠道整体增长约10%
- ④ 玉泽下降约22%
- ⑤ 双妹增长约61%

毛利率：

上半年毛利率61.13%，同比增长0.88个百分点

一方面上半年主要原料采购价格降低导致成本下降，另一方面品类结构中不同品类上半年的增速表现也对毛利率形成了一定压力。

费用情况：

上半年销售费用和管理费用同比分别下降8.74%、17.12%，对应销售费用率、管理费用率同比分别下降0.11、0.79个百分点。Q2单季度费用率有所上升主要是海外业务

投入增加等因素。

盈利情况：

上半年实现归母净利润 2.38 亿元；扣非净利润 2.35 亿元，考虑到去年 Q4 开始规则变化，理财相关收益由经常性收益计入非经常性收益，按照同口径测算，扣非净利润同比增长 9.06%。

本期非经常性收益中涉及投资的众消基金、股票收益，以及经常性收益中的联营企业投资收益均同比下降，对利润造成负面影响。

运营能力指标：

期末存货同比下降 28.93%，周转天数下降 26 天

期末应收账款同比下降 16.21%，周转天数下降 5 天

上半年公司实现经营性现金流 4.88 亿，同比增长约 644%，增速较快的原因有

去年同期向海外子公司 MB 相关管理人员支付股权激励行权现金；去年同期法规改稿以及相关特证类产品需提前备货生产等

展望下半年，上海家化将坚定推进战略转型，进行四个聚焦：聚焦核心品牌、聚焦品牌建设、聚焦线上、聚焦效率，最终聚焦在终端零售，推动业务健康可持续发展。

（二）回答投资者问题

1、组织架构未来变化的方向是什么？

答：组织调整方向：

1) 组织调整背后的理念是商业模式从渠道推动转为品牌驱动。第一梯队品牌（玉泽、六神）和第二梯队品牌（佰草集、美加净）实现了以品牌为导向的闭环设计。

2) 成立了市场营销中台，沉淀通用能力，避免各品牌重复建设。

3) 人员适配，涉及事业部总经理、品牌总监、电商总监等岗位。

组织设计计划于本月底基本完成，下一个阶段聚焦团队建设、协同作战。

2、下半年销售费用的展望？

答：下半年会加强种草，本周已开始内容设计和制作，双十一之前的两个月会加大投放。分类来看，内容投放会增加，渠道折扣和运营费用需要节省。

3、后续如何考核各品牌？

答：第一梯队品牌（玉泽、六神）希望可以在下半年和明年第一年呈现积极效果，第二梯队品牌（佰草集、美加净）短期会做流量承接，但未来需要品牌重新定位，希望可以在第二年呈现积极效果。创新事业部各品牌的品牌价值不清晰，需要更长的时间做调整。

4、新招募人才的特点？玉泽在品牌建设上的具体措施？

答：营销背景居多，有 5 个指标更重要：有百年品牌复兴的使命感、有必胜的决心、有能搞定的精神、有快速成长的学习力、团队要有一个动起来跑起来卷起来的紧迫感。

玉泽品牌短期来看，1) 梳理市场，已做好品牌货盘和平台计划。

2) 果断执行，平台、渠道之间不打架，清理市面上货盘。

3) 加强种草内容投放。

4) 达播商务沟通。

长期更关键的是要回到产品力，加大在专业度上的投资，让更多人理解产品力。

5、双十一大单品的打法？

答：1) 做好品类规划，各渠道平台错品错价。根据单品目标用户的浓度选择核心平台，然后以核心平台为主，其他平台作为矩阵布局。

2) 加强种草，沉淀用户基数。

3) 加强电商运营。

6、为匹配新的品牌策略，对组织架构、供应链做了哪些调整？

答：1) 加快了组织决策的效率。大多数情况下以品牌为闭环就可以决策了。

2) 重新梳理数据体系、管控体系。减少事前审批，加强事后审计。

3) 激励和考核机制调整。

7、玉泽围绕胶原成分有什么布局？

答：玉泽还是更加聚焦在屏障修护。

8、以后聚焦线上的话，那线下如何梳理？

答：分品类来看，美妆品类线上化程度高，但花露水的线下仍然对我们很重要。本次组织创新中，我们把所有线下渠道统一在一起，成立一个销售部，服务所有品牌，销售部未来会重点关注几个方向：

1) 寻找线下成长中的客户渠道。

2) 加强 O2O、B2B 渠道，高效分销。

3) 考核从卖给客户为导向，转为帮客户卖出去为导向。

4) 线下提高效率。

9、兴趣电商的规划？佰草集的做法和规划？

答：公司表面上看是线上渠道没做好，实际上是品牌力不足，渠道只是一个放大体。解决电商的问题首先要解决品牌的问题。在兴趣电商方面，

1) 回归品牌，做品牌屋的重新设计和复盘。

2) 品牌投放更精准，我们的抖音团队是汇报给品牌总监，而不是电商总监，因为抖音是个做内容的渠道，内容是跟品牌强相关的。

3) 人才招募，降低学习成本。小品牌会借助托盘商补足。

佰草集方面，

1) 从线下品牌变成线上品牌，以线上的体验场景进行重新设计。例如佰草集目前的包装不适合线上履约。

2) 差异化竞争，强调自然成分，安全长效治本。

3) 以前使用组方居多，未来提炼一些用户能够感知的配方和原料。

2024年8月22日

附件：参会机构清单（按拼音字母排序，排名不分先后）

Acuity Knowledge Partners (Hong Kong) Limited	海南羊角私募基金管理合伙企业(有限合伙)
CPE 源峰	海通证券股份有限公司
Crisil Investment	杭州丰熙投资管理有限公司
FidelityInternational	杭州长谋投资管理有限公司
JARISLOWSKY, FRASER LIMITÉE	红杉资本股权投资管理(天津)有限公司
JefferiesHongKongHoldingsLimited	鸿运私募基金管理(海南)有限公司
爱建证券有限责任公司	湖南八零后资产管理有限公司
北京成泉资本管理有限公司	花旗环球金融亚洲有限公司
北京国际信托有限公司	华创证券有限责任公司
北京合正普惠投资管理有限公司	华福证券有限责任公司
北京金百睿投资管理有限公司	华富基金管理有限公司
北京乐正资本管理有限公司	华泰证券(上海)资产管理有限公司
北京中泽控股集团有限公司	华泰证券股份有限公司
北京遵道资产管理有限公司	华泰资产管理有限公司
本营国际有限公司	华鑫证券有限责任公司
博时基金管理有限公司	华兴证券(香港)有限公司
财通证券股份有限公司	汇丰前海证券有限责任公司
德邦证券股份有限公司	惠理投资管理(上海)有限公司
东北证券股份有限公司	嘉实基金管理有限公司
东方证券股份有限公司	嘉兴鑫扬私募基金管理有限公司
东吴证券股份有限公司	江海证券有限公司
东兴证券股份有限公司	江西彼得明奇私募基金管理有限公司
方正证券股份有限公司	交银施罗德基金管理有限公司
富瑞金融集团香港有限公司	开源证券股份有限公司
高盛(亚洲)有限责任公司	麦格理资本股份有限公司
耕霖(上海)投资管理有限公司	民生证券股份有限公司
工银瑞信基金管理有限公司	明山资本有限公司
光大证券股份有限公司	摩根大通证券(中国)有限公司
广发证券股份有限公司	摩根士丹利亚洲有限公司
国海证券股份有限公司	宁波三登投资管理合伙企业(有限合伙)
国金证券股份有限公司	农银汇理基金管理有限公司
国联证券股份有限公司	诺安基金管理有限公司
国盛证券有限责任公司	平安证券股份有限公司
国泰君安证券股份有限公司	青岛金光紫金创业投资管理有限公司
国投证券股份有限公司	融通基金管理有限公司
国信证券股份有限公司	瑞文投资有限公司
国元证券股份有限公司	瑞银证券有限责任公司
海南君阳私募基金管理有限公司	三井住友德思资产管理(香港)有限公司

海南锐鸿私募基金管理有限公司	山西证券股份有限公司
上海度势投资有限公司	西藏合众易晟投资管理有限责任公司
上海国际信托有限公司	新华基金管理股份有限公司
上海嘉世私募基金管理有限公司	信达证券股份有限公司
上海泾溪投资管理合伙企业(有限合伙)	星泰投资管理有限公司
上海开思私募基金管理有限公司	兴业证券股份有限公司
上海明河投资管理有限公司	兴银基金管理有限责任公司
上海勤远私募基金管理中心(有限合伙)	兴证全球基金管理有限公司
上海申银万国证券研究所有限公司	玄卜投资(上海)有限公司
上海深积资产管理有限公司	英大基金管理有限公司
上海原点资产管理有限公司	粤佛私募基金管理(武汉)有限公司
上海云门投资管理有限公司	长安基金管理有限公司
深圳大道至诚投资管理合伙企业(有限合伙)	长盛基金管理有限公司
深圳市惠通基金管理有限公司	招商证券股份有限公司
深圳市尚诚资产管理有限责任公司	招银国际保险顾问有限公司
深圳市兴亿投资管理有限公司	浙江永禧投资管理有限公司
世嘉控股集团(杭州)有限公司	浙商证券股份有限公司
苏州景千投资管理有限公司	郑州智子投资管理有限公司
泰山财产保险股份有限公司	中国国际金融股份有限公司
泰信基金管理有限公司	中航证券有限公司
天风证券股份有限公司	中信建投证券股份有限公司
天津市薪富阳投资管理有限公司	中信里昂证券有限公司
无锡汇鑫投资管理中心(有限合伙)	中信证券股份有限公司
西安清善企业管理咨询有限公司	中邮证券有限责任公司
西部证券股份有限公司	朱雀基金管理有限公司
西藏东财基金管理有限公司	