

证券代码：002853

证券简称：皮阿诺

广东皮阿诺科学艺术家居股份有限公司

投资者关系活动记录表

编号：2020-003

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input checked="" type="checkbox"/> 其他（2019 年度暨 2020 年一季度业绩投资者电话交流会） <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 路演活动
参与单位名称及人员姓名	东北证券唐凯、中信建投花小伟、罗乾生、招商证券郑凯、中信证券李鑫、申万宏源证券柴程森、东吴证券姜文强、申港证券陈曦、中泰证券徐智涵、华泰证券周星、西南证券蔡欣、博时基金陈佳慧、易方达基金周光远、泰康资产宋仁杰等投资者 79 人。
时间	2020 年 4 月 28 日
地点	电话会议
上市公司接待人员姓名	公司董事长兼总经理马礼斌先生、副总裁兼董事会秘书管国华先生
投资者关系活动主要内容介绍	<p><b>一、董事会秘书管国华先生介绍公司经营情况</b></p> <p>皮阿诺品牌创立于 2002 年，完整地经历了中国定制家居市场的发展历程，包括萌芽期、起步期、发展期、成长期和成熟期。近三年公司营收保持了 30%以上的增长，其中 2019 年公司实现营收 14.7 亿，同比增长 32.53%。公司近年来的增长势头说明公司仍处在成长期。</p> <p>产品上来说，皮阿诺 2002 年开始涉足橱柜，2009 年开始涉足衣柜，19 年加入了木门。公司橱柜业务近三年保持了 20%以上的增长，其中 2019 年实现了 32.17%的增长，实现收入 10.42 亿，衣柜近三年保持 30%以上的增长，2019 年同比增长 30.26%，实现收入 3.87 亿。</p> <p>在渠道上，公司实行大宗渠道与零售渠道双轮驱动战略。在大宗业务上，近三年同比增速近 100%，2019 年大宗业务实现营收 6.43 亿，同比增长 110.04%。大宗工程业务分两种模式，一种是直营模式，一种是经销商模式。在直营模式上，截止 2019 年，已经签约中国 Top20 的房地产商 17 家，其中 19 年新增保利、阳光壹佰等 7 家地产商，在工程经销商模式上，公司已签约工程经销商 31 家，后续将继续加大工程经销商的销售占比，做大做强工程业务。在零售业务上，公司 19 年坚定了中高端的战略定位，加强研发投入，实现产品高颜值、高比、高品质、高性价比。</p> <p>同时也推出了 ABC 三类店规划，A 类店是纯高端店（轻奢馆），店内产品 80%是高端产品，20%是中端产品。B 类店是主流中高端店（简约馆），它在产品线上布局 30%是高端，50%是中端，20%是低端。C 类店是补充中高端店（现代馆），50%是中端产品；50%是低端产品。去年新开纯高端门店 30 家，纯高端店的提货额单店达到约 220 万，相较于 19 年平均单店销售额 85 万，具有明显的提升。</p>

	<p>公司也很重视新零售业务的发展。针对中高端的定位，2020 年致力打造 50 万粉丝抖音自媒体，达成 10 万线上线下私域流量池。目前公司也正在开发专属的 APP，经销商门店可以通过此 APP 进行直播、产品展示等营销宣传。</p> <p><b>二、董事长马礼斌先生介绍公司未来发展战略</b></p> <p>第一，深度推进品牌中高端市场定位和细分的市场战略，推进公司品牌形象领先，这是公司全年度最核心的战略之一。2020 年，公司大部分管理动作以及对未来市场的布局，是为了这一点去展开的。一方面要保业绩，一方面做未来的布局。</p> <p>第二，产品差异化方面，进一步加大研发投入和人才培养力度。今年会实施外协的研发和自主研发双管齐下。今年公司聘请到行业内有名的设计师姚军，以及其他两位主流设计师，来协助研发。核心是要打造出产品的核心竞争力，真正实现产品差异化。</p> <p>第三，渠道的目标。针对中高端市场定位，未来三年，每年新建 400 家店以上，大概要新建 1200 多家门店。大部分是新形象店，一部分是高端店。在三年以后，计划实现接近 2000 家左右专卖店的目標。未来的整个品牌的升级，需要在品质上继续努力打造实现。从大众化的工艺、品质慢慢提升到中高端的品质。</p> <p>第四，今年的第一阶段是解决产品外观工艺和包装质量的问题，第二阶段是产品全面质量提升阶段，品牌提升分三年进行布局，去年算跨出了第一步，真正落地点在 2020 年。</p> <p>第五，数字化和智能化战略。为了整个品牌的保驾护航，公司全面推进数字化战略和智能制造战略，包括了内部的工程订单、软件营销、数字化管理软件、设计一体化软件应用推广，实施公司数字化战略体系。</p> <p>第六，是内部管理体系的落实，特别是制造体系的深化。目前有中山、天津、兰考三个制造基地，各基地做好内部管理提升，公司做了各方面绩效考核、关键业务流程再造、基地化经营的战略。今年三个基地制希望可以通过深度挖潜，实现降本增效 2000 万左右。</p> <p>第七，坚持深度推进内部的四大聚焦。战略聚焦，坚定的围绕公司定制家居业务战略不动摇。另外还有资源聚焦、市场聚焦、文化聚焦。资源聚焦是聚焦到橱柜、衣柜、木门这三大业务上。市场聚焦，主要聚焦到中高端的市场定位和市场细分，目标实现 2000 家专卖店，聚焦前 50 强的地产商工程战略，争取与其中 20 家开展战略合作。文化聚焦，围绕“客户为中心，奋斗者为本、艰苦朴素、批评和自我批评”的企业文化和核心价值观打造。另外还涉及到产品品类、人才梯队建设、121 工程等，从管理梯队和技术梯队两个梯队建设职业化队伍。同时今年还是深度推进全渠道战略的一年，特别是新零售渠道和设计师渠，这两个是核心推进的渠道。</p> <p><b>(一)未来大宗业务的规划？每年的具体拆分及具体目标是什么？</b></p> <p>目前公司大宗业务只做了橱柜、衣柜业务，明年开始木门和卫浴柜会有销售额。</p> <p><b>(二)皮阿诺定位中高端的核心竞争力是什么？</b></p>
--	---

	<p>首先中高端品牌具备市场机会，目前上市企业的基本品牌为大众化品牌，部分产品走中高端定位，但是占比都偏少。两三年前开始，大家已经意识到大众化的品牌竞争比较激烈，国家也提倡改善型的经济，要改善大家的生活，而且新中产的比例也在逐步提升，市场需求存在，公司也一直认为做中高端品牌是有机会的。一是市场里没有绝对的中高端品牌，目前出现的大部分是一些小品牌，有个别做中高端的品牌的企业，这几年的增长比较快，其他的上市公司里面可能有10-20%的中高端产品，但基本上也没有明确的按照这个品牌思路去提升。再加上，目前公司规模并不大，零售额大约8亿左右，还是有机会去调整，公司也为此准备了较长时间。</p> <p>总体而言，中高端市场是首先机会，市场未发展成熟，不像大众化品牌市场，已经发展出很多品牌，现在中高端品牌市场的竞争还没有那么激烈。所以我认为即便稍有难度，但是公司会花更多的精力、时间和更明确的战略去实现。</p> <p>其次，皮阿诺一直在产品上持续投入。像玻璃台面、印花、烤漆等，都是公司投入研发较大的项目，所以研发和设计是公司最大竞争力之一，公司也在朝这个地方努力。公司品牌战略上计划调整为“设计制造渴望”，通过设计来引导市场需求。</p> <p>目前公司中高端市场提升战略进展顺利。第一，公司内部已经达成共识，两年前公司提出口号的时候，代理商或者内部团队不一定完全认可。直至去年公司新建的30家中高端店的市场反响都不错，因此得到了经销商和公司内部团队的认可。接下来这几年，公司需要踏踏实实、真真正正静下来一步一步完善产品研发、生产工艺、服务体系营销等工作。</p> <p>公司中高端市场提升战略面临的挑战还是比较大，存在一定风险。但对于公司发展战略而言，这个方向是对的，在实现过程中，一方面公司会管控内部的风险，比如在转型过程中，原有的经销商会不会大批量的不适应？销售额会不会受到很大的挑战？下滑也好，其他也好，公司目前也做好了这一部分准备工作。在去年有100多个经销商被淘汰，今年叠加了疫情的影响，更增加了不确定因素。另一方面是招新商，未来公司每年计划新招400多个经销商，公司新招的经销商基本上都愿意投入，认可公司品牌定位，也愿意跟着公司的战略思路开展经营。</p> <p>整体来看，公司预计到可能会有比较艰难的地方，但对皮阿诺来讲，既然选择了远方，就只顾风雨兼程。</p> <p><b>(三)未来会往厨电发力吗？</b></p> <p>公司品牌定位是向中高端升级，现有的厨电策略需要上调，会引入一些进口的产品，甚至更高端的电器来做配套。公司将厨电定位为配套项目，不会单独将其经营成大众化的产品品类，而是会导入一些进口产品，甚至是更高端一点的品类，像烟、灶、集成灶和全屋的净洗业务，主要方向会从提升产品品质和客单值方向努力，不会刻意追求销量。</p> <p><b>(四)六亿的工程业务对应了多少的部门人员？是否考虑扩充人数？</b></p>
--	--

	<p>公司去年的工程事业部团队大概 140 人，今年的人员规划是 210 人，目前已经扩充到 180 个，计划再招 30 个人。</p> <p><b>(五)4 月底到 5 月，工程和零售的大致恢复情况如何？</b></p> <p>4 月份恢复了七成左右，五月份大概会有五、六千万的工程订单计划下单，基本上与去年持平。目前的情况不太好判断，现在大方向是在恢复，恢复的速度却不太好把握，而且存在区域差异。西南片区在 3 月初就已经基本恢复，但是北方片区像北京、天津到现在恢复的还比较慢，很多地方都还没有真正的恢复。</p> <p><b>(六)19 年引入了保利、阳光壹佰等地产商，目前工程业务各个客户的销售占比多少？未来会有提升空间吗？</b></p> <p>公司对工程客户分了三个梯队，第一梯队是年度采购金额有可能过 10 亿元规模的，如恒大等；第二梯队是 1 亿到 3 亿之间的，如保利；第三梯队是一个亿之下，大概五千万左右。未来公司会开发两个 10 亿以上的客户，3-5 个两三亿以上的中小客户，十几个五千万以上的客户。在各客户销售收入占比方面，去年恒大占比较高，有 60%左右，未来随着业务发展其占比会有所下降。</p> <p><b>(七)如何实现收纳功能的差异化？</b></p> <p>收纳功能是行业里不少公司作为产品内容的手段和方法，皮阿诺是最早提出收纳功能的品牌，在过去两年里，“九重收纳”是皮阿诺的品类战略，公司将其作为差异化的产品品类进行打造。其销售额占比每年都有提升，公司此类产品虽然已实现收纳上的特色，但真正建设为特色产品品类还需要再努力。收纳具备很多实现方法，比如说打开衣柜、抽屉、门或柜子，有各种的抽屉盒子、柜桶，里面可以容纳食品、调味品等，它既可以用小容量大收纳，也可以用智能化的思路实现。</p> <p>目前在收纳功能方面，公司一直还在努力研发中，一方面是大容量方向，另一方面，需要是向智能化方向，品类设计在逐渐丰富。</p> <p><b>(八)可否介绍一下橱柜的 6+N 衣柜与木门的 8+N 的基本款产品？</b></p> <p>以前在产品定制化的情况下，公司每年都推出十几款新产品，几年积累下来产品就非常多，因此导致公司增大了对产品的成本、品质，甚至是相关服务的控制难度。因此，近年来，公司一直聚焦在基本款产品，6+N 和 8+N 是指 6 款产品和 8 款产品是指定必须做的，N 表示是可变量，是另外可供选择的产品，目的是实现标准化。在终端门店推广上样的时候尽量推基本款，在基本款的基础上，进行同款风格的再设计、卖货，这就很好地提升了效率。对于生产来说，进行同款产品的生产，在工艺技术、设备上容易提升，效率就更高，品质更稳定。去年公司推了一年多的基本款，效果比较明显，今年公司继续会推进。</p> <p><b>(九)可否从产品品类角度分拆业务结构？</b></p> <p>公司目前的零售渠道，基本上不进行品类拆分，在经销商门店都是综合店，销售的是橱柜、衣柜、木门等综合品类。以前公司拥有橱柜店、衣柜店，后来是合并为统一的零售事业部。从产品体系上说，零售渠道是以消费者为导向的，未来五年内的零售规划会根据市场需求而定，假如消费者有需求，想买公司的产品，则橱柜、衣柜、木门都有可提供，公司也会持续聚焦在这三个品类；相比而言；在工程渠</p>
--	--

	<p>道而言，以橱柜、木门为主，衣柜为辅。</p> <p><b>(十)未来三年公司在零售渠道上面是否以经销商体系为主？是否能详细的分享一下关于渠道上面的举措？</b></p> <p>渠道、设计、新媒体，公司每一板块都有发力。中高端定位确定后，产品设计、设计师渠道都在加大力度。新零售方面，公司会加大力度培养自己的粉丝。没有太多新招，公司会主要在这几个板块做得更踏实、务实一些。</p> <p>公司未来的定位是中高端市场，公司的口号是服务好“10 万个消费者”，通过做好产品研发设计，提升产品力；踏踏实实做好门店，提升门店形象，加强服务。通过产品和服务满足客户需求，吸引客户。目前公司总客户约 4-5 万，但实际有部分客户仅消费单品，如多品类交叉，发展起来的客户远不止这些。之前的客单值约 2 万块左右，目前通过中高端市场定位提升，已提升到 4-5 万元的零售客单值。公司目前暂时未发力发展客户，而是服务好当下的客户，真正做好每个订单，服务好消费者本身，按照公司目前的客单值，如实现服务 10 万个消费者，而且每个品类都涵盖的话，零售额将会有很大提升。</p> <p>公司在零售上的策略，核心是聚焦产品和服务。好的产品设计能够帮助吸引客户，再通过服务，做到客户真正满意。</p> <p><b>(十一)A 类门店提货额高的原因是什么？</b></p> <p>目前新开的综合品类门店，由于开店的时长关系，不是每个店的品类都很成熟完善，目前木门还没有完全在品质上做得很成熟。公司橱柜、衣柜产品的套单值大概在 5 万元左右，而目前在部份 A 类门店，仅橱柜产品都会有十几万的单值，衣柜也是一样，其套餐组超过了原来的品类，还有些店面的套单值已经达到了 40 多万的套单值零售价，这是经销商在与同区域的其他中高端品牌竞争。</p> <p><b>(十二)招商会受疫情影响吗？</b></p> <p>受到疫情影响，今年相关工作全面启动时间滞后了一个多月，整体的招商情况受疫情影响，难度确实有所增加。疫情期间，后端末位的经销商主动退出的情况可能会出现，但现在真正出现的倒不太多；而且针对个别经销商经营困难的情况，公司建立了相应的资助计划，会帮助经销商度过难关。但是接下来如果市场继续恶化，未来的情况就难以预料。在市场恢复方面，有些区域恢复的较快，像西南片的贵州、四川、昆明恢复得还可以。但像天津、北京这种疫情管控还比较严的地方，恢复的相对慢些，目前的市场恢复确实存在区域差异。</p> <p><b>(十三)对于木门的业务，未来是如何发展规划的？</b></p> <p>橱柜、衣柜、木门是公司聚焦的产品策略，其中橱柜是公司的主要产品，木门目前还是处在品类建设、融入阶段，公司对木门的零售市场表现期望值并不是很高，更多是将其作为渠道、防护产品来发展，在零售环节的战略匹配上，主要是用一体化的装修风格去引导提供服务和设计。</p> <p>工程业务上来说，不论橱柜、衣柜、木门都可以带来量，未来主要还是会聚焦在橱柜和橱柜相关联产品，比如玄关、阳台、卫浴柜。木门产品上，室内门、卫生间的卫浴门也可以有，可以朝入户门这个产品去做。木门的作用更多偏向于补充公司的核心竞争力，未来偏向</p>
--	--

	<p>于通过并购实现其快速发展。</p> <p><b>(十四)大宗渠道的毛利率和净利率以及账期的情况？未来的盈利能力和变化趋势是什么样的？</b></p> <p>公司大宗业务正常的毛利率大概是 30%多，公司以直营为主，费用里有营销费用和其他，净利率大概是 10%以上。未来市场竞争会逐渐激烈，毛利率、净利可能会有所下降。但是如果毛利较低的订单，公司就不会接单。</p> <p>大宗业务相比零售业务，橱柜、衣柜的套单值相对较低，竞争非常激烈，毛利率比较低，甚至净利也比较低，而且大宗业务对于交期、产品质量、服务等要求还是很高的，但是从公司近年来的经验来看，只要公司做好上述几项，则大宗客户对于公司的价格诉求还是可以接受，而且，大宗业务的全国各区域定价比较均衡，哪怕在 4、5 级市场，价格都不低。</p> <p>未来的趋势，市场化竞争肯定会比较激烈。但公司具备大量的项目经验和成熟的团队、业务模式等。因为客户更在意的是整个服务的口碑，装修对整个进度、配合管理的影响，因此公司现在把更多的精力放在工程体系的建立、整个服务的完善、对客户的服务上，再加上公司的中高端市场定位提升，未来在产品价格上也会有所提升。虽然短期之内不一定能实现，但是三五年之后，随着公司的市场定位越来越突显，地产商也会自然而然倾向将一些更中高端的楼盘项目交给公司来做。</p> <p>目前来看房地产商对资金的需求还是比较紧张的，但公司合作的都是比较有实力的大地产商，像恒大基本上验收的周期是正常的，在回款等方面也比较规范。整体来看，大宗业务的回款期都比较长，公司会调整好客户结构并做好有效的风控措施，同时会解决融资和资金链问题的良性运作。因为公司的大宗业务是 17 年之后才大规模开始做，19 年占到销售额的 60%，所以在 19 年逐步开始到期兑现一些此前的商业票据，逐渐进入良性循环。目前即使存在一定压力，公司也会尽力实现经营目标。</p> <p><b>(十五)大宗业务运输安装都是公司负责吗？随着业务量提升，是否产生规模效应？</b></p> <p>大宗业务的运输、安装等都是公司负责。随着大宗业务的销售额增长，在批量生产上还是有优势，产生了规模效应，实现一定程度的成本分摊。</p> <p><b>(十六)2020 年工程业务的接单量大概怎么样？是否也受到疫情影响？</b></p> <p>今年第一二月份基本上没有什么订单，三月份也逐步在恢复。目前公司今年计划是要比去年增长一部分，但是现在看来不太好判断。基本上整个进度推迟了差不多两个月左右，所以原来的进度没有完全跟得上。</p> <p>工程业务受到的影响，相对于零售业务来说，确定性稍高一些，比如现在的工程都是两年前确定今年交楼的项目。零售确定性就不太好说了，因为零售订单比较滞后，不好判断。第二，工程业务周期也比较长。主要还是看工程客户的楼盘项目进度，比如说五一之前，按</p>
--	--

	<p>道理 3 月份或者 2 月份就要安排订单给公司，公司 3 月份就要进去安装，但现在有一些订单到 4 月份才逐步确定下来，已经推迟了差不多两个月。</p> <p><b>(十七)工程的渠道是否会对中高端定位有影响？</b></p> <p>工程渠道和零售渠道实际是一个相辅相成的。在实际操上，工程、零售这两个渠道有区别，公司采用的战略是工程业务做的是基本款产品为主，零售做的是定制款的中高端产品。未来，零售坚持公司中高端市场定位，通过品牌定位提升，能更好促进工程业务市场的发展，工程可以继续大量地落地。这也是借鉴一些国外品牌的经验，他们有的零售占比非常少，在通过工程大宗走量。</p> <p><b>(十八)行业的其他公司都在产品品类、营销力度等维度持续发力，公司会如何应对？</b></p> <p>短期对公司肯定有一些影响，因为目前公司零售渠道的中高端战略提升、店面升级等还未全面推开，短期内还是会受到价格战影响。这也会给部分店面尚未升级，产品还没调整的经销商造成一些压力。但市场竞争不仅仅存在于今年，这些年都有。在应对策略上，皮阿诺不是靠品牌的推广和完全的价格战来生存的，公司的主要战略，还是从新产品和设计师渠道推进，致力于提升产品力，推出有特色的差异化产品；同时公司会坚定向中高端市场定位升级。在这一过程里，公司的零售也做好储备，比如对经销商门店的升级，还有新开发的店面，有四五百家，增长的节奏没那么快推进，原因是有部分经销商受到了压力，甚至要关店、淘汰。品牌的升级过程中，一方面需要顶住压力，自己活下去，另一方面要招到新鲜的血液，跟着公司的战略升级步伐，重新布局。</p> <p><b>(十九)基地的产能利用率是多少？今年能提升多少？</b></p> <p>在产能上，19 年度橱柜的零售产能利用率已经接近 90%，但是工程产能不足，因此借用了零售产能；未来随着兰考基地加大力度的投入，产能不断释放，情况能有所缓解。公司在衣柜产能上比较紧张，目前主要依靠天津生产基地，南北产能分布不均衡。兰考去年实际确认收入估计不足两亿元，今年将工程订单都放到兰考生产，产值提升的幅度会比较大。在未来的产能提升空间上，兰考生产基地占地 400 多亩地，通过扩产及技术升级等，还有提升的空间。</p>
日期	2020 年 4 月 28 日