

公司代码：603898

公司简称：好莱客

广州好莱客创意家居股份有限公司
2021 年年度报告摘要



第一节 重要提示

- 1 本年度报告摘要来自年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到 www.sse.com.cn 网站仔细阅读年度报告全文。
- 2 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证年度报告内容的真实性、准确性、完整性，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。
- 3 公司全体董事出席董事会会议。

- 4 广东司农会计师事务所（特殊普通合伙）为本公司出具了标准无保留意见的审计报告。

5 董事会决议通过的本报告期利润分配预案或公积金转增股本预案

公司拟以实施2021年度权益分派股权登记日的总股本扣除公司回购专户的股份余额为基数，向全体股东每10股派发现金股利0.66元（含税）。截至2022年3月31日，公司总股本311,277,084股，扣除回购专户的股份11,115,580股，以此计算拟向全体股东派发现金股利19,810,659.26元（含税）。在实施权益分派的股权登记日前公司总股本发生变动的，拟维持每股分配比例不变，相应调整分配总额，并将另行公告具体调整情况。2021年度不进行资本公积转增股本。

第二节 公司基本情况

1 公司简介

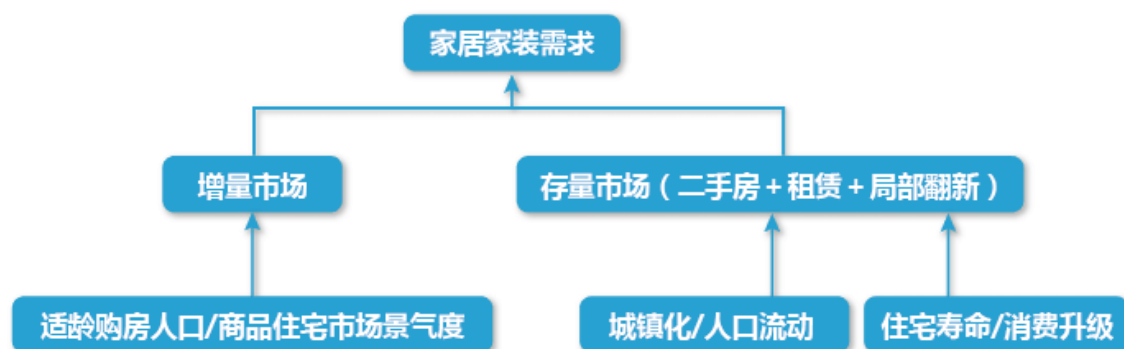
公司股票简况				
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称
A股	上海证券交易所	好莱客	603898	无

联系人和联系方式	董事会秘书	证券事务代表
姓名	甘国强	刘玉辉
办公地址	广州市天河区科韵路18号好莱客创意中心	广州市天河区科韵路18号好莱客创意中心
电话	020-89311886	020-89311882
电子信箱	ir@holike.com	ir@holike.com

2 报告期公司主要业务简介

1、行业特征：存量竞争+新消费群+流量碎片化+价值链重塑
存量竞争

过去 20 余年，定制家居行业基于市场红利（房地产大周期）和流量红利（门店作为主渠道高效获客），在消费升级的大趋势下，持续地通过渠道和产能的扩张获取市场份额，依托工业化增长不断发展壮大。但自 2016 年以来，宏观层面提倡“房住不炒”，微观层面出台“三道红线”等监管新规，以及人口红利的逐步消退，新房销售增速明显下滑，存量房时代来临，定制家居行业整体增长进一步减速，行业竞争愈发激烈，单一的渠道与产品无法满足消费者的需求，因此多元化渠道和多产品线布局也成为行业新特色。



新消费群：消费者代际转移

随着最后一批 80 后在 2019 年步入 30 岁，主力消费群体正在发生代际转移。90 后、95 后作为新的主力消费群，审美、行为、习性与上一代消费者显著不同。年轻消费者更崇尚简单自然的生活方式，产品的环保及可持续特质正在受到越来越多的关注；他们注重内容种草、圈层推介、主观喜好和情感体验，以“我喜欢”而非详实具体的要素来解释消费行为；中规中矩、同质化的品牌逐渐丧失竞争力，有调性的“潮牌”快速成长。取悦年轻人成为各品牌的重要战略，不能适配新消费人群、不断焕新的品牌将面临危机。

流量碎片化

入口碎片化。家居家装产品属于低频次消费品，单价高、重决策、复购率低，当前，消费者从设计灵感、品牌挖掘、口碑研究，再到产品考察、付款、配送以及售后的每个环节，已形成线上和线下多渠道多触点全面融合的现象，且不同触点间的切换转化也更加频繁。消费场景多元化和消费行为碎片化在持续，各类前置流量入口（家装、精装、整装、社群营销、小区获客、互联网获客等）对家居卖场、实体门店造成较大冲击。



消费行为分化。我国巨大的地区差异导致经济发展不同步，受疫情影响，消费行为分化进一步加剧：刚需型客户更加强调产品性价比，而改善型客户愿意为设计/材质/品牌支付更高溢价，市场同时涌现出强调极致性价比及主打高端定制的家居品牌。一方面，家居企业需要通过品牌矩阵调整，不断适配消费者分化的需求；另一方面，家居企业需识别需求侧管理带来的政策红利，未来内需市场的多层次共同繁荣将带来新的增长机会。

产业价值链重塑

5-6 年的高速增长带动全产业链的成熟，主流定制家居品牌的智能制造能力、板材利用率、一次安装成功率已达较高水平，供应链优化带来成本下降的边际效应在递减，不同品牌之间的材料或者单品价格差异并不明显；但影响消费决策的体验细节在逐渐增多，服务环节差异化成为影响成交的关键要素。

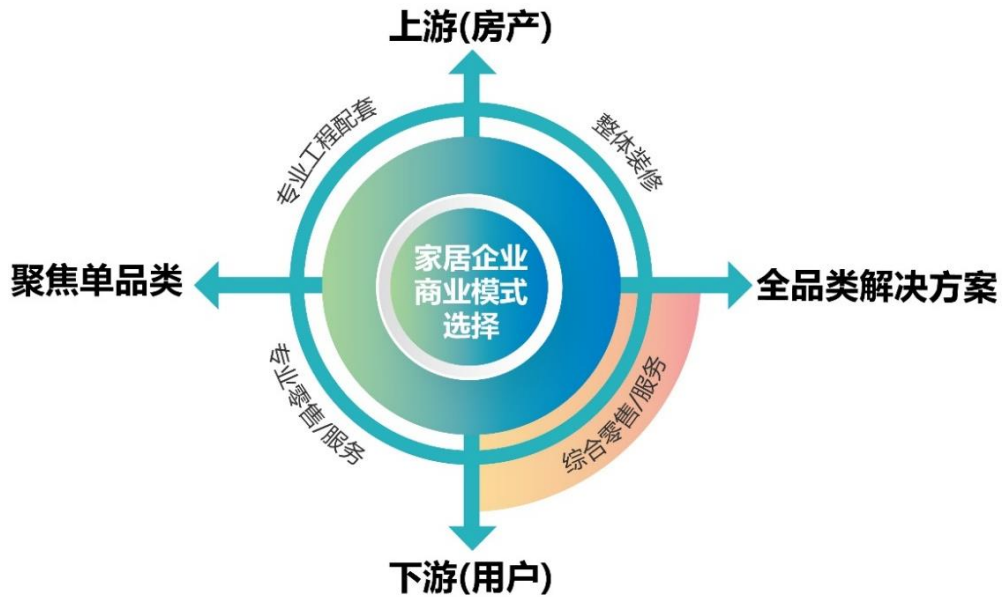
虽然竞争者众，但定制家居行业集中度、用户满意度、龙头品牌占有率并不高；究其原因，多数企业至今仍然未能规模化地提供高品质服务。企业正在以用户思维重新梳理、定义组织行为，并围绕用户进行全价值链管理。

同时，外部环境的不确定性导致一部分中小规模、地方性品牌企业出现经营压力，行业内甚至跨界的并购整合活动增加，当前“大行业、小公司”的格局有可能被重塑。

2、行业演变路径和成长战略选择

家居消费的主要用户可以切分为大宗客户和零售客户两种，而家居消费的主要内容可以划分为精装市场（基装+硬装）和精装后市场（以下简称“泛全屋定制”）。根据消费内容，未来的客户可划分为四类：①毛坯房客户，需求从基装到定制、成品、软装（泛全屋定制）全解决的整装服务，或者基装、泛全屋定制等各部分独立的零售服务。②精装房客户，主要需求是定制及定制后的产品与服务。③老房改造客户，需求局部改造和泛全屋定制服务。④大宗客户，需求广义建材

产品的配套安装等服务。

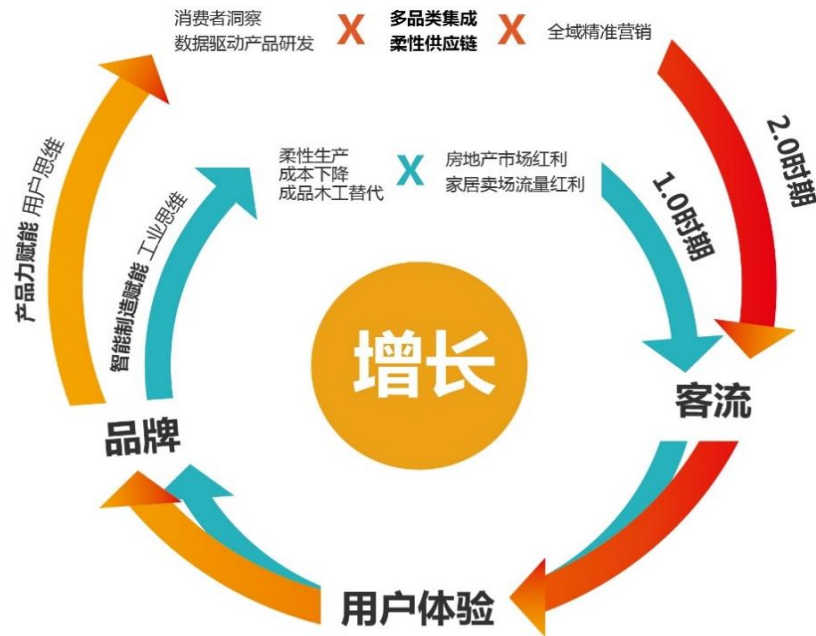


贴近上游的竞争策略：①关系经营。与房地产开发商（尤其是头部开发商）形成深度战略合作，沉淀稳定的订单来源。②成本压缩。利用批量化生产压缩成本，利用财务管理水平压缩资金周转成本，向客户提供高质量低价格的产品。③稳定交付，快速响应。高效协同进场设计、配送发货、安装质检等各环节，并与不同品类的供应商做好互动衔接，不影响房屋交付进度。**选择贴近上游大宗客户的品牌方，核心竞争策略是规模化成本优势和客户要求快速响应，竞争聚焦于后端运营。**

贴近下游的竞争策略：①小而美的单品类运营思路。专注单一品类的运营，以核心产品为支撑点，在爆款单品的持续迭代优化过程中深挖品类宽度。以专注、工匠精神等作为品牌标识，着力于满足消费者的特定需求，以产品、口碑驱动企业在细分市场获得持续增长。**选择小而美的单品类零售运营思路，核心竞争策略是产品力，通过特色产品获得消费者认同。**②综合性的家居解决方案运营思路。积极丰富产品品类，以场景式、沉浸式的零售终端为媒介，向客户销售生活方式提案，使品牌脱离物理产品的限制、成为生活方式的象征。**选择综合性的家居解决方案运营思路，核心竞争策略是用户洞察和零售运营能力，捕捉用户深层次需求，并且通过高质量的零售终端进行转化。**

品牌定位和策略路径之间并无优劣之分，在方向选择上，各定制家居企业需要充分考虑自身禀赋，在战略执行上，需要耐心与战略定力。

3、定制家居企业的核心能力建设



消费者洞察能力：基于消费者的深度洞察开发产品和服务。

全域精准营销能力——流量捕获及高效转化：从吸收经销商、依赖卖场自然流量的传统模式中迭代，建立全链路、精准、高效的立体全渠道体系。

用户留存能力：提供优质家居场景，通过零售终端让用户多体验、多停留，使用户沉浸于品牌审美和价值主张之中，并借此提升消费频率。

内容运营能力：产出长线内容，持续输出品牌背后的故事、文化内涵以及品牌代表的态度，从而成为消费者心中的文化符号。快速应答碎片化触点上消费者声音，沉淀超级粉丝、形成用户圈层，与消费者、KOL 共同构筑品牌形象。

多品类集成运营及柔性供应链整合能力：持续延展覆盖空白品类，实现多品类的风格一体化、品牌一体化、渠道一体化；同时加强供应链整合，严选优品以满足多样化需求。

数字化战略及智能科技应用：以数字化技术驱动品牌全方位的成本优化和效率提升，且对重大技术变革能作出率先探索或整合。

（一）主要业务

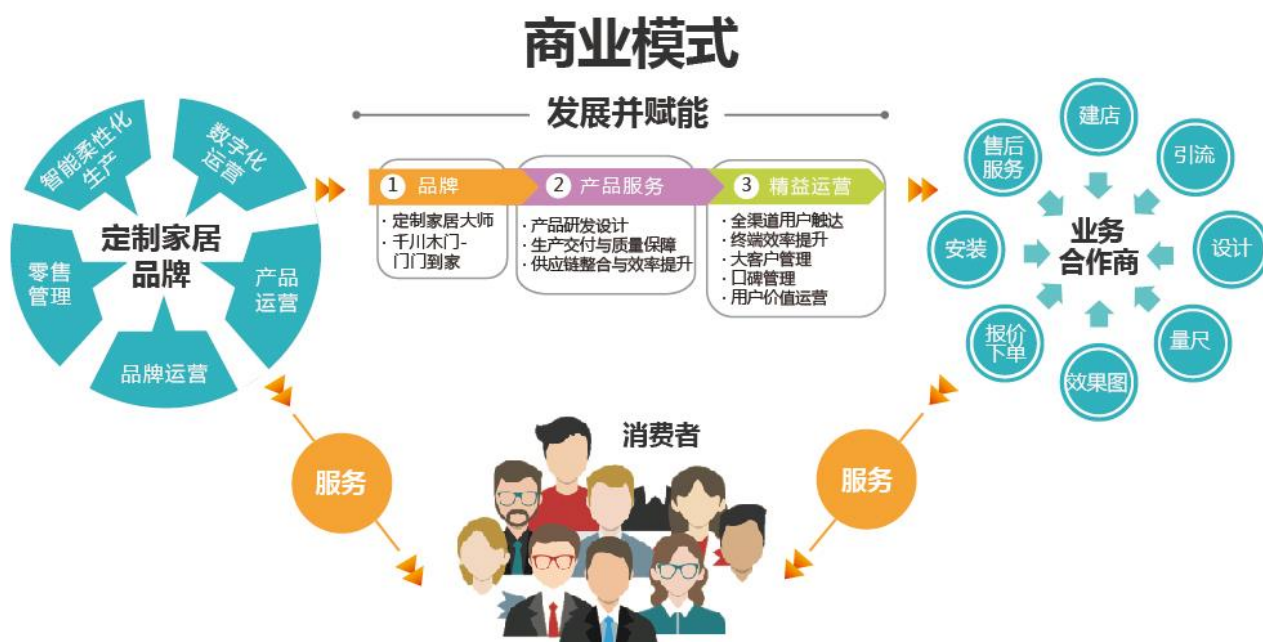
好莱客是集设计、研发、生产和销售于一体，致力于为消费者提供全屋整体解决方案的家居定制企业。公司提供多样化的产品种类与服务，主要产品包括但不限于整体衣柜、整体衣帽间、整体书柜、整体电视柜、整体酒柜、榻榻米、整体厨房、定制木门、定制门窗、阳台及其它配套产品，满足消费者在全屋定制的设计、空间利用、功能等多方面的综合需求。

空间	产品示例	空间	产品示例
客厅		书房	
客餐厅		儿童房	
卧室		厨房	
木门		背景墙	

空间	产品示例	空间	产品示例
定制门窗		阳台	

(二) 经营模式

定制家居服务链条较长，企业作为综合服务运营商，通过品牌运营、产品及服务、精益运营等方面，持续向业务合作商输出资源与能力，共同为消费者提供优质服务。



我们采用以下的表格简单划分定制家居品牌的核心模块以及运营要点与内容：

模块	运营要点	具体内容
品牌运营	挖掘品牌符号，树立品牌定位	1. 品牌寓意、内核、价值观、愿景 2. 围绕品牌设计商标、门店形象
	多样化营销推广，增加品牌认知度	3. 电视、院线、户外、家居卖场、电商、短视频、社交平台、新媒体、杂志等多方位曝光；聘用明星代言 4. 策划各类营销活动，包括招商展览、新闻发布会、促销推广、活动赞助、内容营销、跨界互动等
精益运营	用户触点构建	5. 基于对用户的深度分析和洞察，打造用户触点矩阵，整合碎片化的流量入口，广泛触达用户

模块	运营要点	具体内容
		6. 线上线下全渠道覆盖，基于渠道特性制定高效的运营策略，持续迭代优化，提升转化率和用户忠诚
	零售门店效率管理	7. 推进经销商与门店管理颗粒度精细化，以系统、模型、数据赋能终端运营效率提升 8. 建立终端与总部实时共享的用户数据平台，为门店选址、上样、营销资源投放、渠道开拓提供参考依据
	口碑管理	9. 通过优质体验、互动，使用户对品牌产生情感、黏性，并依托忠诚用户的社交关系链传播口碑，触达潜在用户
	大客户管理	10. 主动识别、匹配、追踪客户需求变化，为大客户提供优质产品选型，进而提高品牌吸引力 11. 形成全国多层次布局的服务商体系，通过稳定的产品质量与安装交付形成口碑，从而提高在大客户的首选率与市场份额 12. 严格控制业务风险，持续提升营运资本的周转管理
	服务质量管理	13. 规模化地提供高品质体验，构筑“内容+服务+产品”三位一体的综合竞争壁垒 14. 通过标准化来提升运营效率并提升体验的平均水平；通过非标准化的服务来满足用户的个性化诉求
产品设计研发	挖掘用户需求，形成精准的消费画像	15. 有效调研用户对外观、空间、功能等方面的需求
	以相对的标准化驱动生产效率的提升	16. 产品模块化，工艺标准化，物料精益化，输出完整化
	不断进行创新性探索	17. 内部培育高素质、经验丰富的研发团队 18. 外部与知名设计师、院校力量广泛合作
供应链整合与柔性化生产	逆向研发、反向选材、功能定制、深度捆绑	19. 深入生产端，通过 OEM、ODM 的形式，整合匹配定制产品风格、功能的配套产品，为客户提供更具性价比的选择
	生产优化布局、信息化连接	20. 通过自行研发或外部购买信息化系统的方式，支持从接单到生产的前后端打通连接，实现不同设备间的数据串联
数字化运营	让数据成为生产力	21. 搭建数据平台，收集沉淀核心数据并进行跨职能板块数据整合共享，通过数据资产化，为运营提供前瞻性洞察
	渠道数字化	22. 建立多维度用户数据标签，实现用户分层精准运营，提升转化率 23. 对智慧门店提供系统支持，增强消费体验，驱动门店精细化管理
	智能制造，柔性生产	24. 后端供应链管理环节，通过信息系统联动，提升生产效率

3 公司主要会计数据和财务指标

3.1 近3年的主要会计数据和财务指标

单位：元 币种：人民币

	2021年	2020年	本年比上年 增减(%)	2019年
总资产	5,463,073,590.52	5,165,394,667.84	5.76	3,709,309,697.97
归属于上市公司股东的净资产	2,644,395,488.44	2,638,694,517.01	0.22	2,549,337,994.11
营业收入	3,370,960,544.99	2,183,301,558.29	54.40	2,225,148,011.74
归属于上市公司股东的净利润	65,305,932.79	276,137,819.55	-76.35	364,521,140.74
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	38,938,367.71	242,479,023.63	-83.94	322,073,046.37
经营活动产生的现金流量净额	296,101,243.72	556,099,377.92	-46.75	402,667,987.13
加权平均净资产收益率(%)	2.46	10.71	减少8.25个百分点	15.06
基本每股收益(元/股)	0.21	0.89	-76.40	1.16
稀释每股收益(元/股)	0.25	0.86	-70.93	1.16

3.2 报告期分季度的主要会计数据

单位：元 币种：人民币

	第一季度 (1-3月份)	第二季度 (4-6月份)	第三季度 (7-9月份)	第四季度 (10-12月份)
营业收入	567,806,152.69	956,218,051.92	904,632,791.93	942,303,548.45
归属于上市公司股东的净利润	39,397,450.27	98,722,161.92	95,698,630.74	-168,512,310.14
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	33,208,448.78	97,282,345.13	85,801,422.96	-177,353,849.16
经营活动产生的现金流量净额	-154,826,159.28	180,873,074.55	14,205,426.62	255,848,901.83

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

适用 不适用

4 股东情况

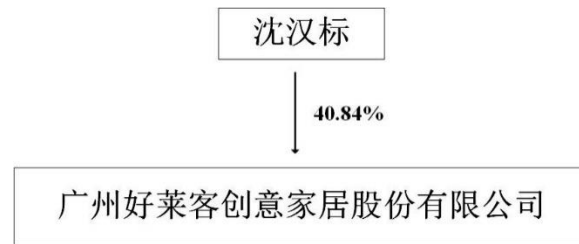
4.1 报告期末及年报披露前一个月末的普通股股东总数、表决权恢复的优先股股东总数和持有特别表决权股份的股东总数及前 10 名股东情况

单位：股

截至报告期末普通股股东总数（户）					13,842		
年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数（户）					12,840		
截至报告期末表决权恢复的优先股股东总数（户）					0		
年度报告披露日前上一月末表决权恢复的优先股股东总数（户）					0		
前 10 名股东持股情况							
股东名称 （全称）	报告期内 增减	期末持股数 量	比例 （%）	持有有 限售条 件的股 份数量	质押、标记或冻结 情况		股东 性质
					股份 状态	数量	
沈汉标	0	127,121,300	40.84	0	无	0	境内自 然人
王妙玉	0	80,766,000	25.95	0	无	0	境内自 然人
山东省国有资产投资 控股有限公司	0	4,694,269	1.51	0	无	0	未知
詹绵阳	-171,200	4,068,072	1.31	0	无	0	未知
平安证券股份有限公 司约定购回式证券交 易专用证券账户	323,000	3,933,000	1.26	0	无	0	未知
建投拓安（安徽）股权 投资管理有限公司— 中德制造业（安徽）投 资基金（有限合伙）	0	3,549,245	1.14	0	无	0	未知
中泰证券资管—兴业 银行—中泰星信 1 号集 合资产管理计划	2,520,000	2,520,000	0.81	0	无	0	未知
中泰证券资管—兴业 银行—中泰星信 2 号集 合资产管理计划	2,500,364	2,500,364	0.80	0	无	0	未知
香港中央结算有限公 司	-10,386	1,484,840	0.48	0	无	0	未知
宫科	0	1,404,418	0.45	0	无	0	未知
上述股东关联关系或一致行动的 说明	前十名股东以及前十名无限售条件股东沈汉标与王妙玉为公司实际控制人，属于一致行动人，未知其他股东是否存在关联关系或是否属于一致行动人。						
表决权恢复的优先股股东及持股 数量的说明	无						

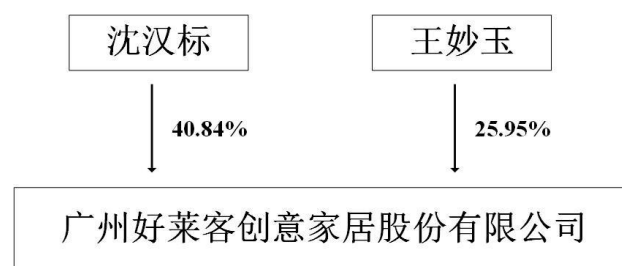
4.2 公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



4.3 公司与实际控制人之间的产权及控制关系的方框图

适用 不适用



4.4 报告期末公司优先股股东总数及前 10 名股东情况

适用 不适用

5 公司债券情况

适用 不适用

第三节 重要事项

1 公司应当根据重要性原则，披露报告期内公司经营情况的重大变化，以及报告期内发生的对公司经营情况有重大影响和预计未来会有重大影响的事项。

请详见本节中“一、经营情况讨论与分析”的相关内容。

2 公司年度报告披露后存在退市风险警示或终止上市情形的，应当披露导致退市风险警示或终止上市情形的原因。

适用 不适用