

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
2023 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 2023 年度权益分派股权登记日的总股本为基数，向全体股东每 10 股派发现金股利 2.10 元（含税）。截至 2024 年 3 月 31 日，公司总股本 311,283,746 股，以此计算拟向全体股东派发现金股利 65,369,586.66 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。2023 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

公司主要从事板式全屋定制家居及其配套家居的设计、研发、生产和销售。根据中国证监会上市公司行业分类结果，公司所处的定制家具行业属于制造业（C）之家具制造业（C21）。

1、行业政策

（1）房地产行业情况

2022年12月，中央经济工作会议提出，要确保房地产市场平稳发展，扎实做好保交楼、保民生、保稳定各项工作，有效防范化解优质头部房企风险，改善资产状况。会议还指出，要因城施策，支持刚性和改善性住房需求，解决好新市民、青年人等住房问题，探索长租房市场建设。要坚持“房住不炒”，推动房地产业向新发展模式平稳过渡。

2023年3月，央行宣布决定降低金融机构存款准备金率0.25个百分点。

2023年6月，5年期以上LPR时隔10个月迎来下调，跟随政策利率下调10个基点。

2023年7月，住房和城乡建设部发布《关于扎实有序推进城市更新工作的通知》。通知提出，统筹推动既有建筑更新改造、城镇老旧小区改造、完整社区建设、活力街区打造、基础设施更新改造、城市数字化基础设施建设等城市更新工作。

2023年7月，国务院办公厅转发国家发展改革委《关于恢复和扩大消费措施的通知》。《通知》提出稳定大宗消费，支持刚性和改善性住房需求。做好保交楼、保民生、保稳定工作，完善住房保障基础性制度和支持政策，扩大保障性租赁住房供给，着力解决新市民、青年人等住房困难群体的住房问题。稳步推进老旧小区改造，进一步发挥住宅专项维修资金在老旧小区改造和老旧住宅电梯更新改造中的作用，继续支持城镇老旧小区居民提取住房公积金用于加装电梯等自住住房改造。在超大特大城市积极稳步推进城中村改造。持续推进农房质量安全提升工程，继续实施农村危房改造，支持7度及以上设防地区农房抗震改造，鼓励同步开展农房节能改造和品质提升，改善农村居民居住条件。

2023年7月，中共中央政治局召开会议，会议指出要切实防范化解重点领域风险，适应我国房地产市场供求关系发生重大变化的新形势，适时调整优化房地产政策，因城施策用好政策工具箱，更好满足居民刚性和改善性住房需求，促进房地产市场平稳健康发展。

2023年10月，中央金融工作会议召开，会议提出，促进金融与房地产良性循环，健全房地产企业主体监管制度和资金监管，完善房地产金融宏观审慎管理，一视同仁满足不同所有制房地产企业合理融资需求，因城施策用好政策工具箱，更好支持刚性和改善性住房需求，加快保障性住房等“三大工程”建设，构建房地产发展新模式。

2023年12月，中央经济工作会议召开，会议指出，积极稳妥化解房地产风险，一视同仁满足不同所有制房地产企业的合理融资需求，促进房地产市场平稳健康发展。加快推进保障性住房建设、“平急两用”公共基础设施建设、城中村改造等“三大工程”。完善相关基础性制度，加快构建房地产发展新模式。

2023年12月，全国住房和城乡建设工作会议明确2024年重点任务，提出适应从解决“有没有”转向解决“好不好”的要求，推动住房城乡建设事业高质量发展迈上新台阶。会议指出，稳定房地产市场，优化房地产政策，稳妥处置房企风险，重拳整治房地产市场秩序；实施好“三大工程”建设；下力气建设好房子，在住房领域创造一个新赛道。

2024年1月，住房和城乡建设部召开城市房地产融资协调机制部署会。会议要求，适应房地产市场供求关系发生重大变化的新形势，加快构建房地产发展新模式，长短结合、标本兼治，促进房地产市场平稳健康发展。

2024年2月，住房城乡建设部发布《关于做好住房发展规划和年度计划编制工作的通知》，《通知》提出根据人口变化确定住房需求，根据住房需求科学安排土地供应、引导配置金融资源，实现以人定房，以房定地、以房定钱，促进房地产市场供需平衡、结构合理，防止市场大起大落。

2024年2月，中国人民银行授权全国银行间同业拆借中心公布，1年期LPR为3.45%，5年期以上LPR为3.95%，其中，5年期以上较上一期下降25个基点。

2024年3月，国务院总理李强在《政府工作报告》指出，优化房地产政策，对不同所有制房地产企业合理融资需求要一视同仁给予支持，促进房地产市场平稳健康发展。适应新型城镇化发展趋势和房地产市场供求关系变化，加快构建房地产发展新模式。加大保障性住房建设和供给，完善商品房相关基础性制度，满足居民刚性住房需求和多样化改善性住房需求。

（2）家居行业政策

2022年8月，工业和信息化部、住房和城乡建设部、商务部、市场监管总局联合发布《推进家居产业高质量发展行动方案》，指出到2025年，家居产业创新能力明显增强，高质量产品供给明显增加，初步形成供给创造需求、需求牵引供给的更高水平良性循环。在家居产业培育50个左右知名品牌、10个家居生态品牌，推广一批优秀产品，建立500家智能家居体验中心，培育15个高水平特色产业集群，以高质量供给促进家居品牌品质消费。

2023年3月，全国消费促进工作电视电话会议召开，会议强调要组织好“2023消费提振年”系列活动，积极推动出台新的工作举措，稳定汽车、家居等大宗消费，培育壮大新型消费，持续优化消费平台载体，增强消费对经济发展的基础性作用。

2023年7月，国务院印发《关于促进家居消费的若干措施》、商务部及国家发展改革委等13部门联合发布《关于促进家居消费若干措施的通知》，提出要打好政策“组合拳”，促进家居消费的政策要与老旧小区改造、住宅适老化改造、便民生活圈建设、完善废旧物资回收网络等政策衔接配合、协同发力，形成促消费的合力。要提高供给质量和水平，鼓励企业提供更多个性化、定制化家居商品，进一步增强居民消费意愿，助力生活品质改善。

2023年7月，国务院办公厅转发国家发展改革委《关于恢复和扩大消费措施的通知》。《通知》提出要稳定大宗消费，提升家装家居和电子产品消费。促进家庭装修消费，鼓励室内全智能装配一体化。推广智能家电、集成家电、功能化家具等产品，提升家居智能化绿色化水平。

2023年7月，中央政治局召开会议，强调要积极扩大国内需求，发挥消费拉动经济增长的基础性作用，通过增加居民收入扩大消费，通过终端需求带动有效供给，把实施扩大内需战略同深化供给侧结构性改革有机结合起来，提振家居等大宗消费。

2023年7月，工业和信息化部、国家发展改革委、商务部印发轻工业稳增长工作方案（2023—2024年），方案指出，实施家居产业高质量发展行动方案，开展智能家居互联互通发展行动，强化标准引领和平台建设，促进家用电器、家具、五金制品、照明电器等行业融合发展。积极开发推广绿色智能家用电器、休闲娱乐、个人护理和母婴家用电器、健康厨卫、智能化多场景照明系统、天然材质家具、功能型家具、智能锁具等产品。推广柔性化生产、个性化定制、全屋定制等新模式。开展“百企千县万村美丽家居”行动，推动绿色智能家居产品进乡村，营造美丽村居生活。举办家居焕新季等活动，鼓励有条件的地方开展绿色智能家电下乡和以旧换新活动。

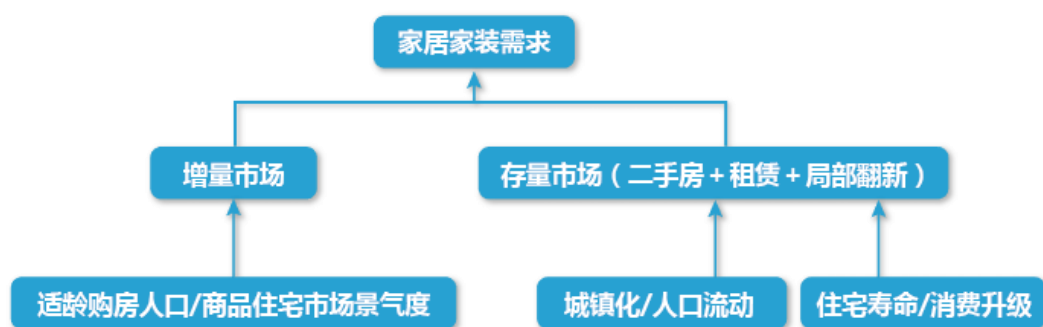
2023年12月，中央经济工作会议提出，2024年要围绕推动高质量发展，着力扩大国内需求，积极培育智能家居等新的消费增长点。

2024年3月，国务院印发《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》，提出推动家装消费品换新。通过政府支持、企业让利等多种方式，支持居民开展旧房装修、厨卫等局部改造，持续推进居家适老化改造，积极培育智能家居等新型消费。推动家装样板间进商场、进社区、进平台，鼓励企业打造线上样板间，提供价格实惠的产品和服务，满足多样化消费需求。

2、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

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，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。

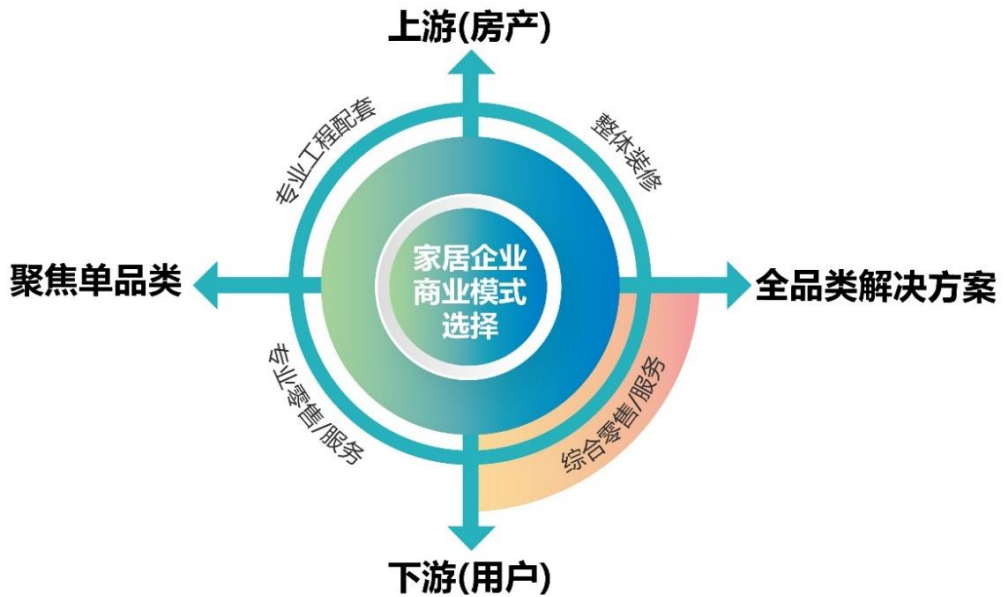
虽然竞争者众，但定制家居行业集中度、用户满意度、龙头品牌占有率并不高；究其原因，多数企业至今仍然未能规模化地提供高品质服务。企业正在以用户思维重新梳理、定义组织行为，并围绕用户进行全价值链管理。

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。

3、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。

4、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

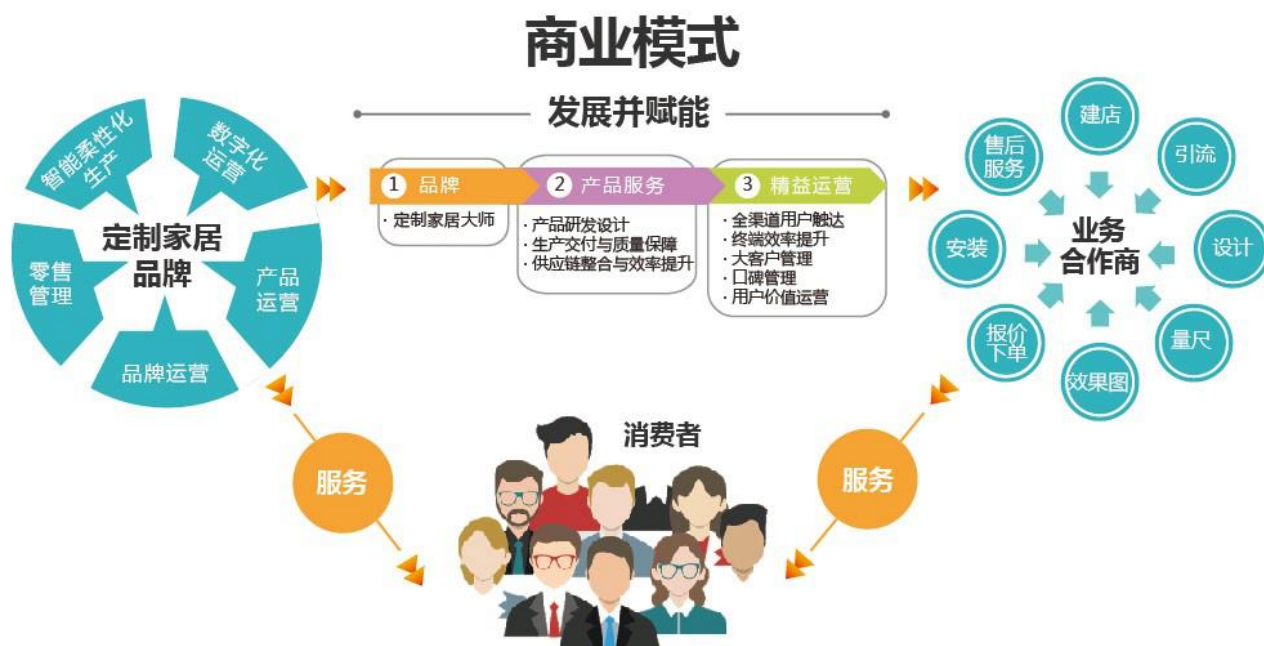
产品，满足消费者在全屋定制的设计、空间利用、功能等多方面的综合需求。

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	<ul style="list-style-type: none"> 品牌寓意、内核、价值观、愿景 围绕品牌设计商标、门店形象

模块	运营要点	具体内容
	多样化营销推广，增加品牌认知度	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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 ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 产品模块化，工艺标准化，物料精益化，输出完整化

模块	运营要点	具体内容
	不断进行创新性探索	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 内部培育高素质、经验丰富的研发团队 ➤ 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	➤ 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	➤ 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	➤ 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	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 ➤ 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	➤ 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

	2023年	2022年	本年比上年 增减(%)	2021年
总资产	4,553,266,402.27	4,381,367,832.02	3.92	5,463,073,590.52
归属于上市公司股东的 净资产	3,098,741,980.95	3,043,163,560.68	1.83	2,644,395,488.44
营业收入	2,264,832,923.68	2,823,166,116.56	-19.78	3,370,960,544.99
归属于上市公司股东的 净利润	217,238,675.34	431,063,441.95	-49.60	65,305,932.79
归属于上市公司股东的 扣除非经常性损益的净 利润	158,207,862.82	248,452,626.14	-36.32	38,938,367.71
经营活动产生的现金流 量净额	463,350,233.52	342,575,004.01	35.26	296,101,243.72
加权平均净资产收益率 (%)	7.12	15.12	减少8.00个 百分点	2.46
基本每股收益（元 / 股）	0.70	1.38	-49.28	0.21

稀释每股收益（元/股）	0.70	1.16	-39.66	0.25
-------------	------	------	--------	------

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	347,762,973.17	624,773,495.23	654,400,759.02	637,895,696.26
归属于上市公司股东的净利润	12,007,819.75	72,477,738.22	93,673,082.51	39,080,034.86
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	964,070.79	57,882,449.43	73,236,433.52	26,124,909.08
经营活动产生的现金流量净额	-11,468,966.46	211,955,773.06	104,141,633.50	158,721,793.42

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

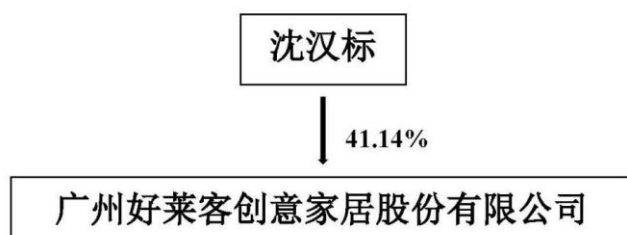
单位：股

截至报告期末普通股股东总数（户）					9,929		
年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数（户）					9,793		
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	128,047,861	41.14	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
广州好莱客创意家居 股份有限公司—2023 年员工持股计划	11,115,580	11,115,580	3.57	0	无	0	其他
银河金汇证券资管— 青岛国信金融控股有 限公司—银河金汇通 盈 2 号单一资产管理计	7,932,564	7,932,564	2.55	0	无	0	未知

划							
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
蔡楚芳	0	2,332,468	0.75	0	无	0	未知
詹绵阳	-796,700	2,213,072	0.71	0	无	0	未知
郭良如	0	2,192,895	0.70	0	无	0	未知
宫科	569,900	1,974,318	0.63	0	无	0	未知
林晓东	-644,300	1,948,100	0.63	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						

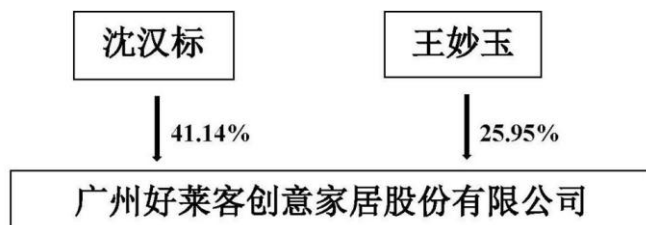
4.2 公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

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