

没滋味? 就  
吃周黑鸭!

No appetite?  
Let's eat Zhou Hei Ya!

# 周黑鸭国际控股有限公司

## 2020年年度业绩发布

### 2021年3月



周黑鸭服务热线 400-1717-917

官方网站: [www.zhouheiya.cn](http://www.zhouheiya.cn) 关注周黑鸭官微分享快乐资讯



# 免责声明

本演示文稿及随附幻灯片（「演示文稿」）由周黑鸭国际控股有限公司（「周黑鸭」或「本公司」）编制，仅供参考。

本演示文稿并不构成或组成及不应诠释为购入、购买、认购本公司任何证券的要约或邀请，亦并非旨在任何要约或邀请，且不应构成该等证券于任何司法管辖区内的任何要约或销售。本演示文稿的任何部分均不得成为任何投资决定、合同或承诺相关的基础。

本演示文稿乃由本公司根据其认为可靠的数据及数据编制，惟本公司概不就演示文稿内容的真实性、准确性、完整性、公平性及合理性作任何声明或保证（明示或暗示）。本公司保留于任何时候修订或更新本演示文稿的全部或任何部分的权利，本公司概无任何责任向本演示文稿的收件人提供任何该等经修订或更新的数据或更正演示文稿中的任何不准确之处，惟香港联合交易所有限公司证券上市规则或任何适用法律另有规定者除外。

本演示材料可能不全面，亦可能不包含阁下认为重要的所有信息。本公司或其任何附属公司或代表均不对本文件所含信息或向任何收件人发送或提供任何其他书面或口头通讯的准确性或完整性作任何声明或保证（明示或暗示）。本公司及其附属公司及代表明确表示，不承担基于本文件所载的任何信息、错误或遗漏的全部或部分义务或责任。在所有情况下，利益相关方应自行对公司、其业务、资产、财务状况及前景以及本演示文稿中所述信息进行调查及分析。

本演示文稿包括反映公司对未来或未来事件的意向、信念或预期的陈述（「前瞻性陈述」）。该等前瞻性陈述基于对公司经营、其未来发展计划、市场（财务及其他）状况、发展前景及公司管理层的若干计划及目标作出的多项假设，并面临重大风险、不确定性及超出公司可控制范围的其他因素的影响。因此，实际结果可能与该等前瞻性陈述存在重大差异。阁下不应将本演示文稿所载有关过去趋势或活动的任何前瞻性陈述视为该等趋势或活动将于未来继续的陈述。公司明示恕不就更新该等前瞻性声明承担任何责任。

# 目录

## CONTENT

01

业绩回顾

02

六大战略进展

03

展望



# 第一部分

## 业绩回顾



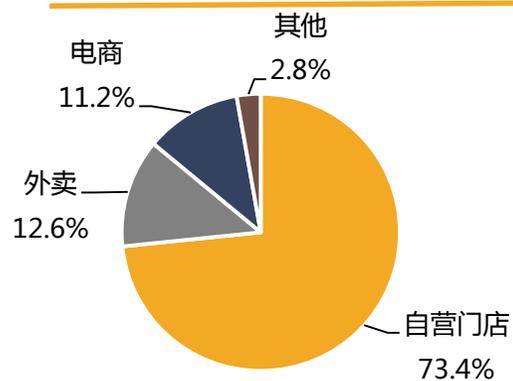
# 主要数据概况

## 财务摘要

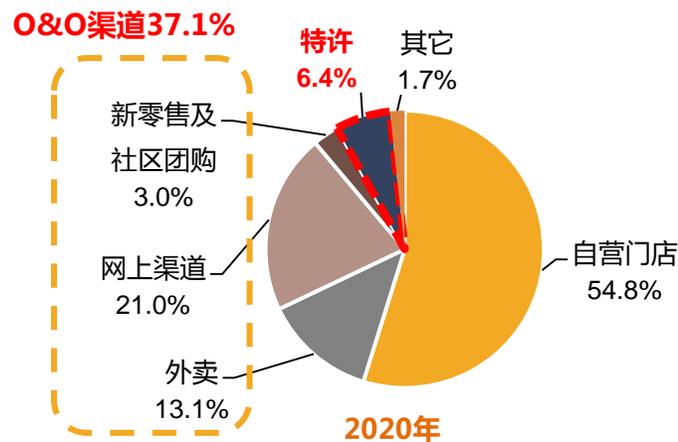
(千元人民币)

	2019年	2020年	19-20年增长率 (%)
收入	3,186,040	2,181,502	-31.5
毛利	1,801,400	1,210,156	-32.8
除税前溢利	545,210	200,058	-63.3
净利润	407,448	151,221	-62.9
经调整后净利润 <sup>(1)</sup>	-	167,543	-
门店数目合计	1,320	1,755	33.0
其中：自营门店数目	1,301	1,157	-11.1
特许门店数目	19	598	3047.3

## 分渠道销售收入情况

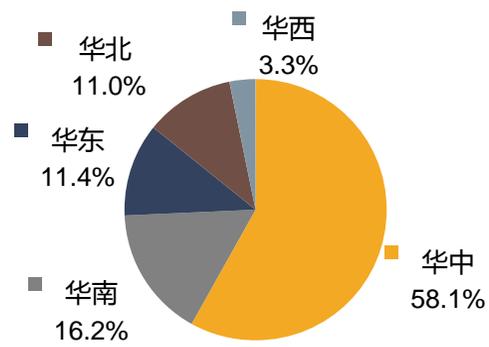


2019年

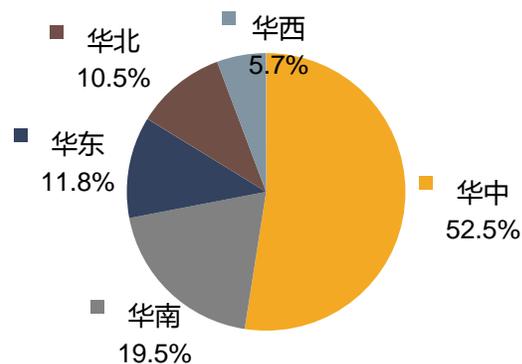


2020年

## 各区域收入占比 (包含直营+特许)



2019年



2020年

(1) 指扣除捐款及抗疫开支后净利润

# 新冠疫情突如其来、破坏巨大、影响深远、不确定性强

01

## 人流骤降、客流下滑严重

遭遇“交通枢纽区域”+“湖北地区”双暴击



02

## 门店关闭，供应链受阻

疫情期间，陆续有近千家门店关闭，多地疫情反复，物流、冷链车辆出入受限



03

## 疫情延续时间难以预判

疫苗短期内很难全面普及，拐点未知



# 面对前所未有的危机，周黑鸭快速响应、沉着应对，坚定推进战略落地

## 1 调整营销策略，加大线上投入



## 2 坚定推进六大战略实施及落地



## 3 安全品质获得官媒认可、社会各界肯定，持续加强品牌力



## 4 公益捐款捐物超 1000万元人民币，加强防护，保障员工安全



# 逆境增长，迎难而上



## 01 特许门店数量飞速增长

✓ 特许门店已开业 **598家**

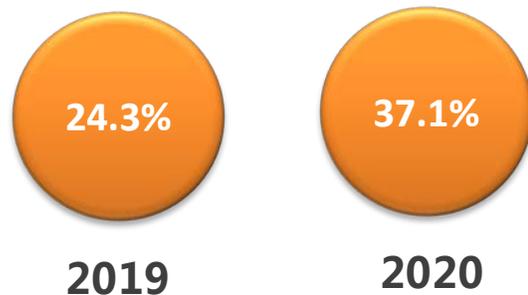


- 上半年新开**102家**
- 下半年新开**477家**

## 02 O&O业务占比显著提升

✓ 电商+外卖+新零售社区团购  
全年营收**8.12亿元**

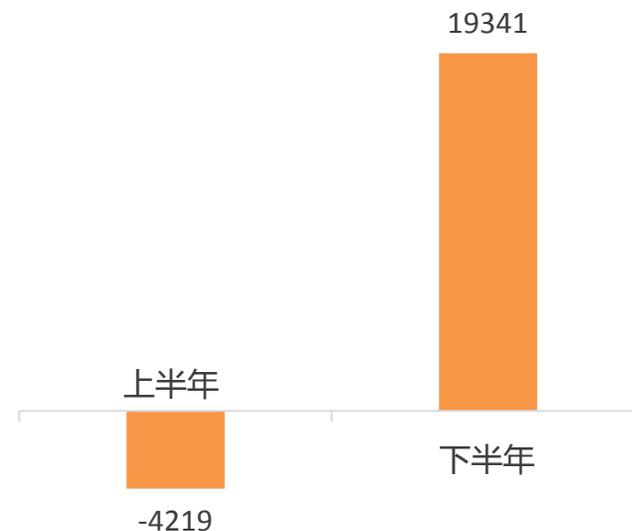
营收贡献占比



## 03 下半年盈利较大改善

✓ 全年实现盈利 **1.51亿元**

净利润（万元）

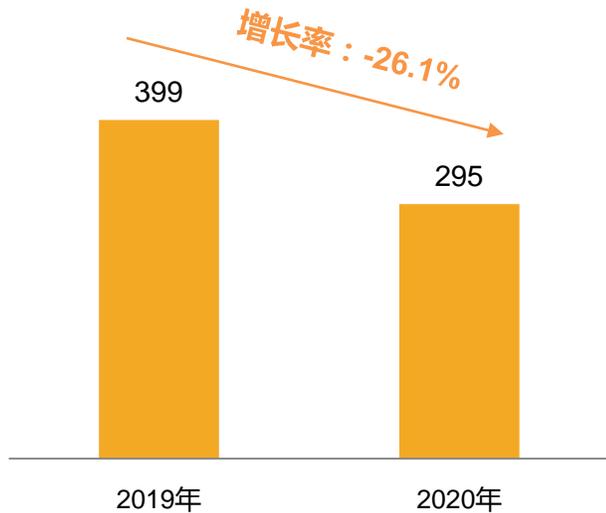




# 疫情下成本费用控制取得成效

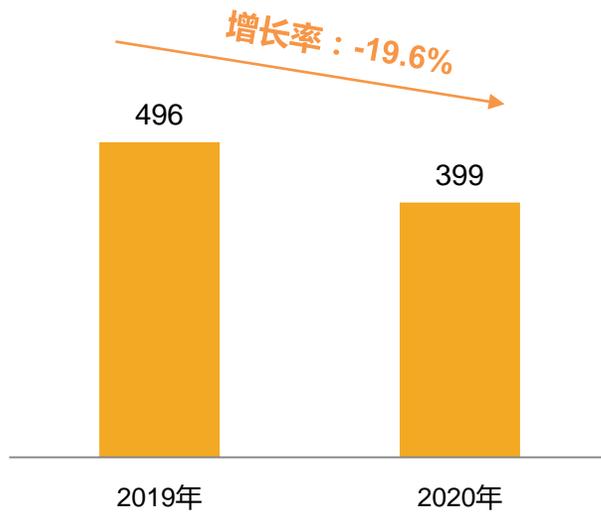
## 租金降低约1亿元

(百万元人民币)



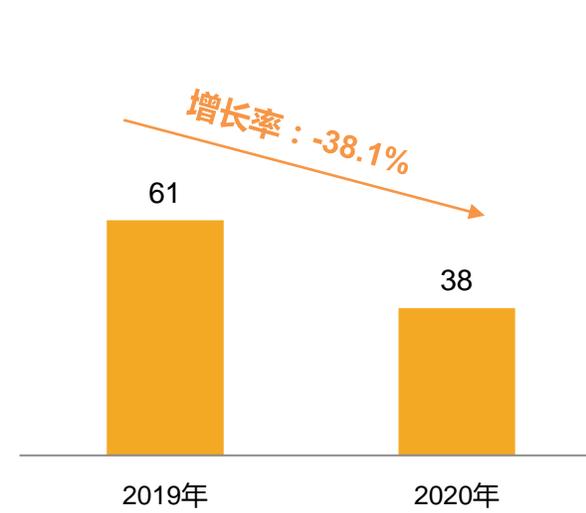
## 人力成本降低约9800万元

(百万元人民币)



## 营销费用降低约2300万元

(百万元人民币)

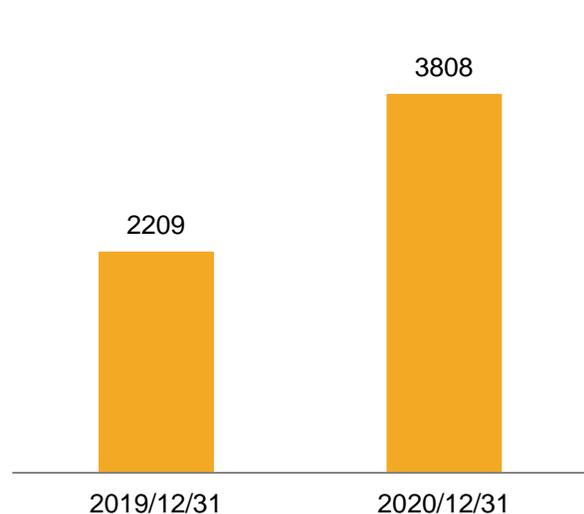




# 稳健的现金及资产运营状况

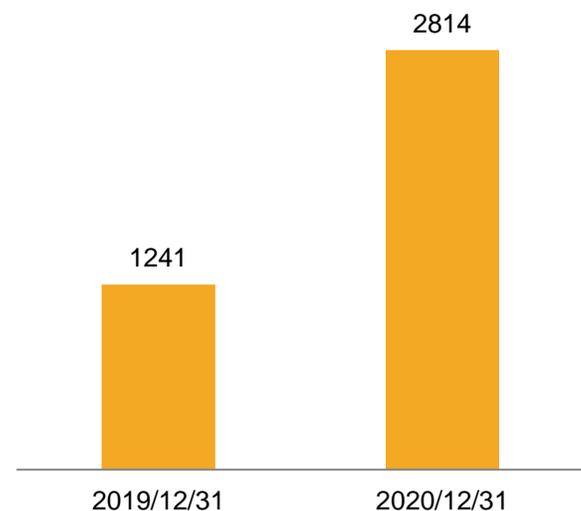
## 现金、银行存款、结构性存款及短期理财产品

(百万元人民币)

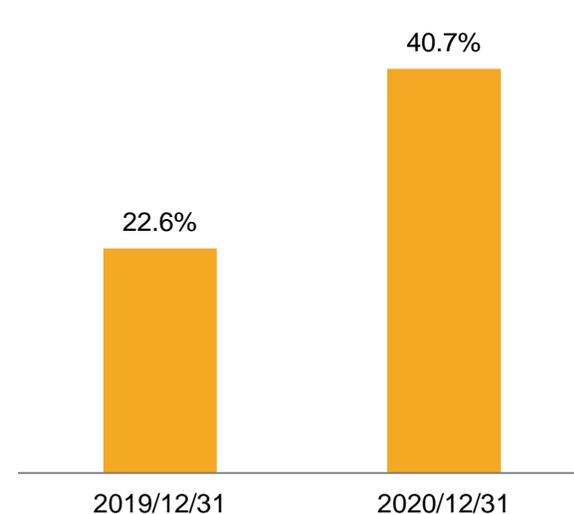


## 负债

(百万元人民币)



## 资产负债率



- ✓完成 15.5亿港币可转债发行，为上市公司未来发展蓄能
- ✓疫情之下，依然保持强劲的现金流和健康的资产运营状况



网红新品

# 椒麻到底

## 第二部分 六大战略进展



品牌名称

官方服务热线: 400-1717-917  
官方网站: www.zhouheya.cn 关注我们畅享快乐资讯  
\* 品牌及产品名称均为注册商标, 仅供参考

# 宏观经济受挫，行业压力凸显，未来挑战与机遇并存

## 宏观环境

1 居民收入和消费能力受到较大影响

2 疫苗普及仍需时间，疫情持续时间难以预判，经济活动复苏存在不确定性

## 行业压力凸显

1 消费品和零售行业均面临实体门店客流下降、消费意愿降低、消费场景转移等诸多困难

2 湖北区域及交通枢纽区域受疫情双重冲击，影响深远，客流恢复缓慢

## 未来挑战与机遇并存

1 疫情后，中小商户加速出清，行业集中度进一步提升

2 线上渠道引领消费行业增长，直播电商、社区团购等消费新模式大量涌现

3 90后、00后新生代人数超越80后、成为消费主力军，年轻市场潜力巨大

4 消费者对食品安全更加关注，绿色消费、理性消费持续回归

5 数字经济的加速发展推动消费行业提质升级



## 专注打磨消费品公司的长期核心价值





# 六大战略稳步推进、逐见成效



商业模式升级



全渠道覆盖消费者



产品多样性



整合品牌营销



供应链能力提升



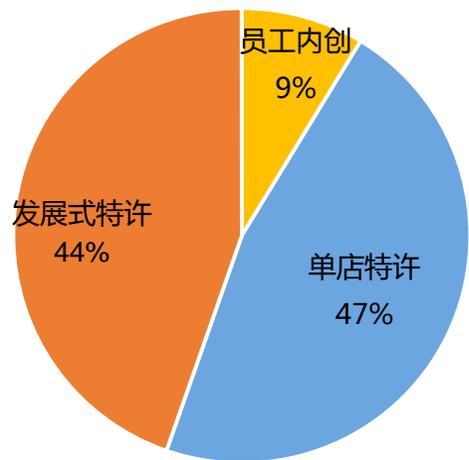
提升组织力



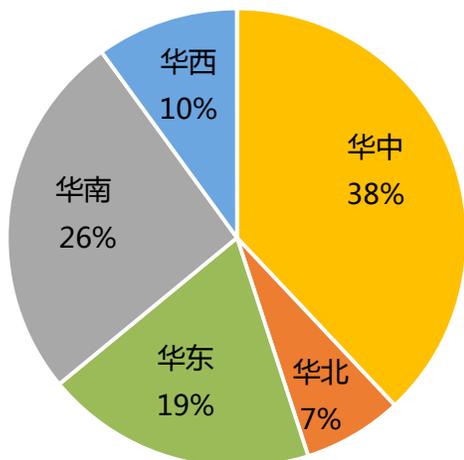
# 一、商业模式升级 — 全面开放特许经营，已开业门店 598家

3种模式覆盖不同市场，超29,000份特许申请彰显品牌力

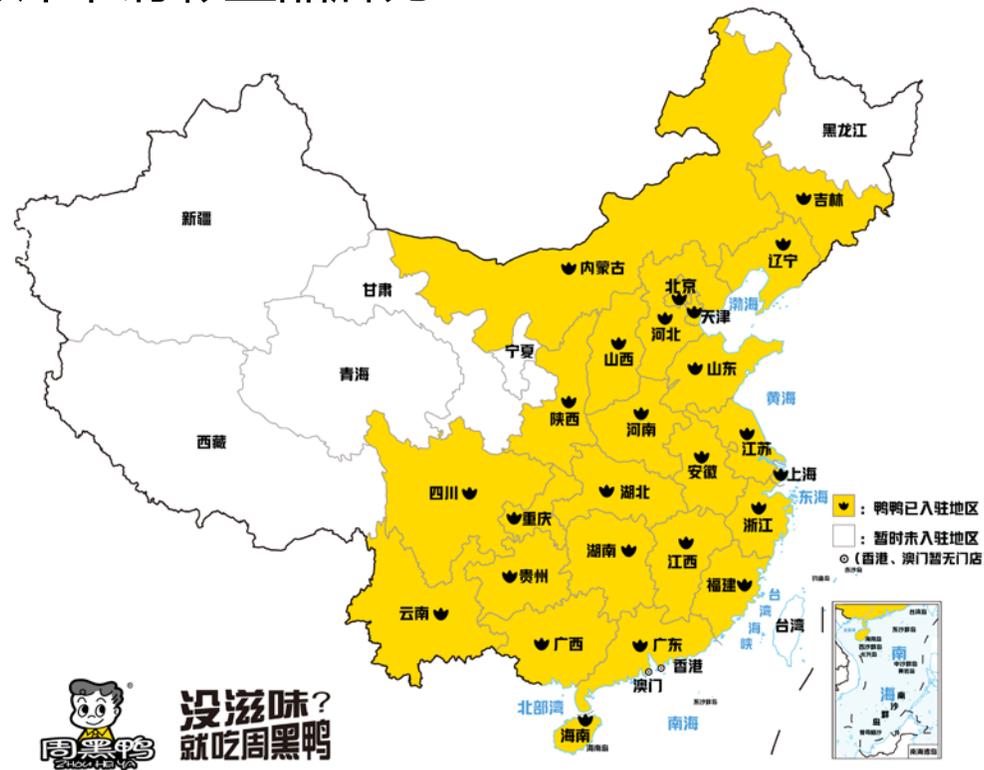
三种模式店铺数量占比



特许店铺各大区数量分布



- **发展式特许**：已进驻南宁、贵阳、海口、太原、长春等40余个城市，已开业门店**267**家
- **单店特许**：已进驻北京、上海、广州、宁波、苏州等72个城市，已开业门店**279**家
- **内创特许**：已进驻18个城市，已开业门店**52**家



- 特许业务助力下，周黑鸭逐步成长为全国性品牌
- 直营+特许共覆盖中国**25**个省、直辖市及自治区内的**151**个城市



# 一、商业模式升级 — 全方位全链条帮扶，与被特许方共同成长

### 招商洽谈



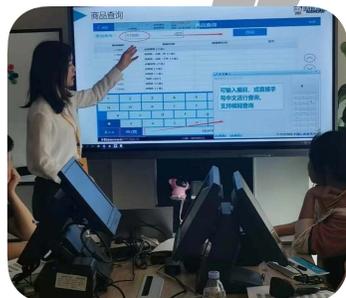
### 拓展选址



### 人员培训



### 工程施工



### 系统支持



### 物流供应链



### 品牌营销



### 持续支持



### 定期经营分析

持续发展

## 二、全渠道覆盖消费者 — 提升品牌产品的可见性和便利性

从消费者、产品、消费场景出发，以数智化应用为助力，实现消费者精准洞察及触达

### 线下门店



- ✓ 持续拓展“直营+特许”模式
- ✓ 加强全国网点布局

### 电商渠道



- ✓ 布局线上直播渠道
- ✓ 实现流量和销量双增长

### 外卖平台



- ✓ 深耕主流平台、精细化运营
- ✓ 开展外卖用户运营

### 新零售及社区团购



- ✓ 拓展多元化销售新渠道
- ✓ 推出定制化小包装产品

★ O&O渠道（电商+外卖+新零售）营收占比**37.1%**

## 积极拓展直播

集团紧跟消费场景变化，迅速调线上运营策略

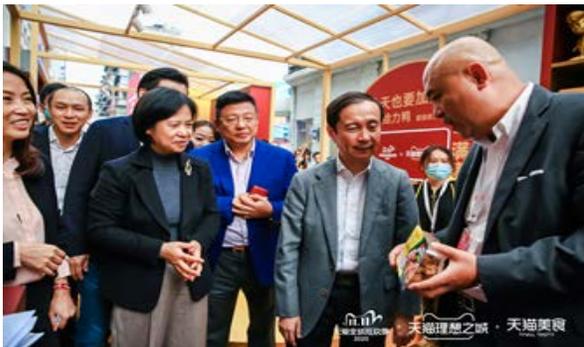
- ✓ 积极布局短视频和线上直播渠道，新进驻抖音、快手等内容电商新平台
- ✓ 合计直播**上万场**；观看量超**1亿人次**
- ✓ 直播拓展销售额超 **1.1亿**



## 打造数字化运营能力

对全渠道消费者数字化洞察，对消费者产品偏好、广告偏好、渠道偏好等，进行精细化运营

- ✓ 渠道力提升
- ✓ 直播赛道赋能，助力品牌强势增长
- ✓ 运营效率提升



## 发展O&amp;O渠道

顺应新经济发展趋势，把握多元化渠道兴起的机会

- ✓ 进驻各类到店团购平台，如美团点评、口碑
- ✓ 进驻各类外卖平台，如饿了么、美团、京东到家
- ✓ 进驻各类生鲜社区电商平台，如兴盛优选、叮咚买菜、朴朴超市



# 三、产品多样性 — 引领趋势、升级创新

市场洞察

产品立项

产品研发

产品测试

市场营销

管控考核

## 洞察消费者偏好，多维度产品组合策略

1) 聚焦头部大单品



2) 丰富产品品类



3) 覆盖不同价格区间



4) 覆盖不同渠道消费场景



✓ 2020年下半年，推出新素菜系列、藤椒系列、真香鸭排产品，全年共推出**20款**新品

✓ 下半年新品贡献收入**1.88亿元**

✓ 下半年新品销售占比为**14.5%**

## 四、整合品牌营销 — 全方位深化品牌形象、进一步占领消费者心智

### 统一宣传主题 强化品牌认知

- ✓ 回归周黑鸭核心产品竞争力，全渠道整合营销，确保一个声音、一个形象，一个周黑鸭



### 明确品牌定位 提升购物体验

- ✓ “没滋味？就吃周黑鸭”
- ✓ 包装升级，突出产品
- ✓ 门店形象升级，强化视觉冲击



### 紧跟社会热点 品牌美誉度提升

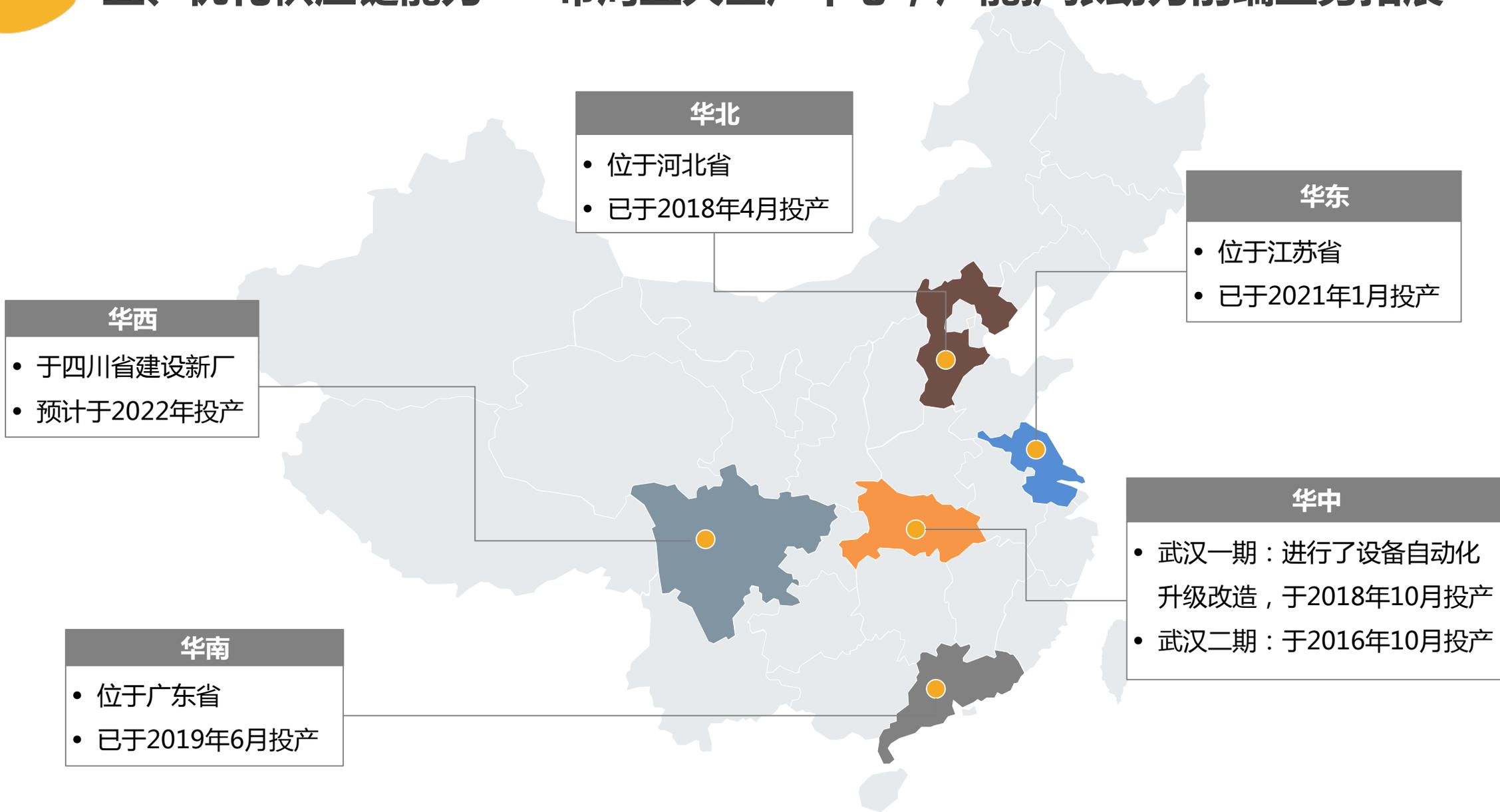
- ✓ 疫情期间，借助“公益”直播，合计爆卖超**170万盒**，观看量超**1亿人次**
- ✓ 联合乐事品牌推出【辣卤鸭脖口味】薯片，收获高热度网络分享话题



- ★ 入选世界品牌实验室2020年“中国500最具价值品牌”
- ★ 提升整合营销效率，营销费用同比下降 **38.1%**



## 五、优化供应链能力 — 布局五大生产中心，产能扩张助力前端业务拓展



# 六、提升组织力 — 驱动组织可持续发展

## 组织能力



1

### 优化组织架构

- 高度垂直管控模式向矩阵式组织转型
- 精简员工编制1000人

2

### 人才引进及培养

- 持续引进关键人才
- 不同层级的赋能培训

3

### 完善组织体系

- 组织与人才盘点
- 员工能力模型及管理序列任职资格体系

✓ 荣获CHIRC2020年中国最佳雇主奖、SHL中国人才获取实践奖

## 组织动力

### 股权激励计划

1

- 每年滚动授予限制性股票
- 扩大激励范围

### 基层绩效奖励

2

- 实施多元化激励方案
- 与业绩挂钩的即时奖励如环比增量奖、节日销售pk

### 员工内创

3

- 一线优秀店员内创项目



# 第三部分

展望





# 2021年战略发展主题 — “加强能力建设，促进可持续增长”

★ 格局为重，加强能力建设，夯实长期发展根基，蓄势待发！





# 特许业务进一步增速，提升单店店效

## 加速展店



升级招商机制，建立标准被特许方人群画像，精准筛选，提升招商效率



升级开店团队奖惩机制，摸排商业资源，储备店铺资源



加强激励，鼓励优质合作方持续开店

## 提升店效



复制成功案例，优化门店选址模型



优化门店运营、物流配送等全链条成本，提升投资回报



零售端精益化管理，上线特许平台管理系统，360度运营赋能

# 与时俱进全面推动数智化运营，深耕O&O业务



顺应新经济、新零售发展趋势，以数智化为助力，促进线上线下联动的全渠道消费者运营

## 消费端 随心所欲的消费者

### ➤ 搭建用户数据体系，赋能提效

- 搭建全生命周期管理数据体系
- 用户数据标签化

### ➤ 新客提效提质，老客提额提频

- 高效高质精准拉新
- 强化老客运营

## 供给端 触手可及的产品

### ➤ 数字经济时代的品类新品拓展

- 数字赋能打造新品全生命周期管理

### ➤ 智慧供应链多向赋能

- 通过WMS、TMS数字系统建设，实现产销协同、销量预测等多场景效率提升

## 零售端 无处不在的场景

### ➤ 全渠道多维拓展

- 线上及线下店铺的直播体系建设，高频触达消费者

### ➤ 电商引领增长的机会洞察

- 强化品牌在多场景多维度的获客能力



✓ 持续深耕O&O业务，引领行业增长

**THANK YOU**

