2021年度业绩发布

周黑鸭国际控股有限公司

2022年3月

目 录

业绩回顾

经营情况分析

展望

主要数据概况

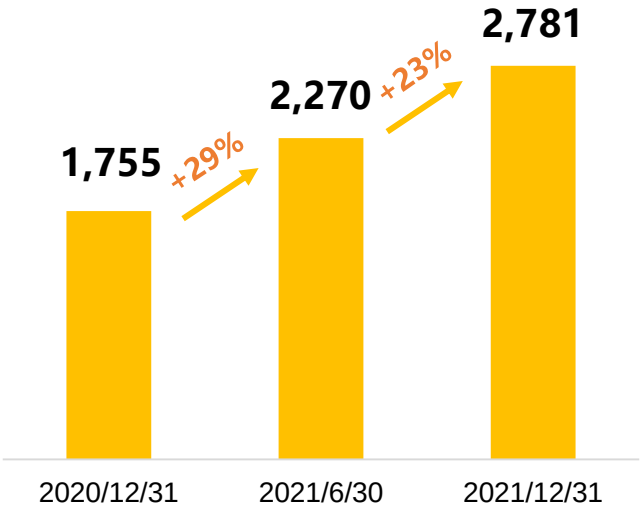
财务摘要

	2020年 (千元人民币)	2021年 (千元人民币)	20-21年增长率
收入	2,181,502	2,869,963	+31.6%
毛利	1,210,156	1,658,393	+37.0%
除税前亏损/溢利	200,058	450,990	+125.4%
净亏损/溢利	151,221	342,424	+126.4%
门店数目合计	1,755家	2,781家	+1,026家
其中：自营门店数目	1,157家	1,246家	+ 89家
特许门店数目	598家	1,535家	+ 937家

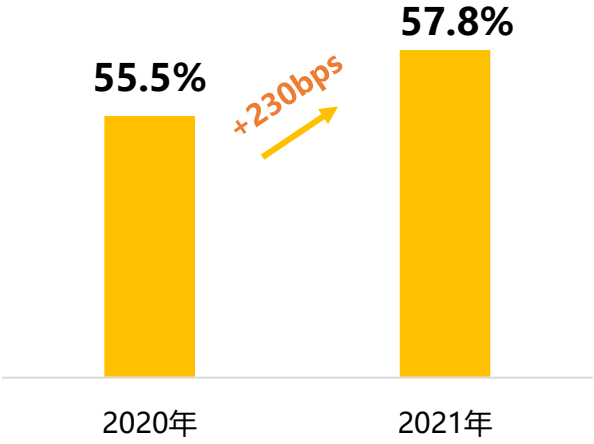
业绩回顾--全年保持稳健增长态势

门店总数量

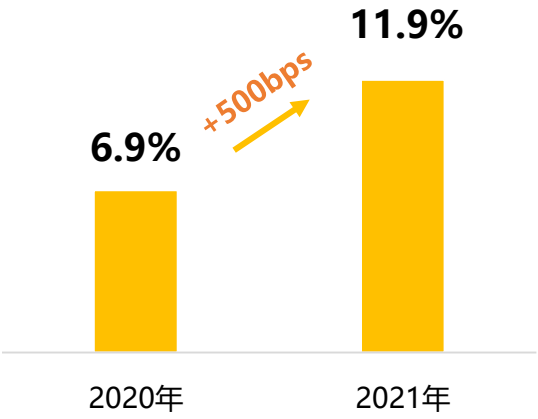
（家）



毛利率

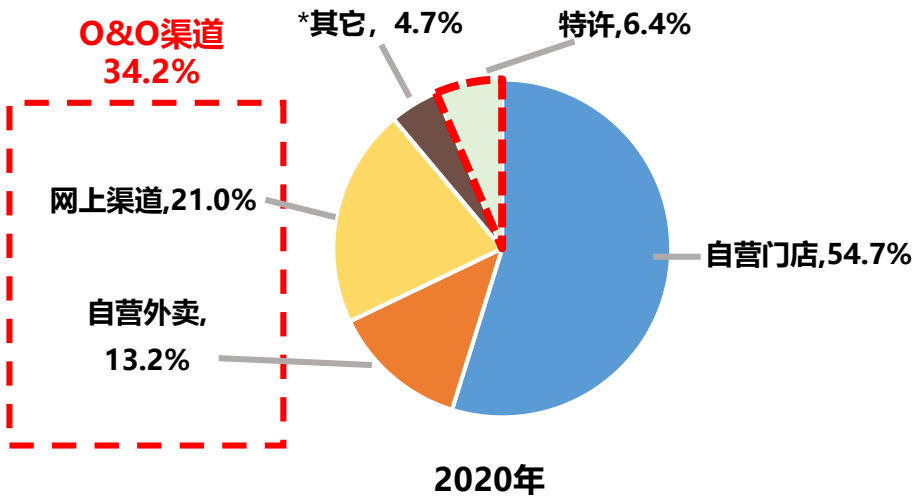


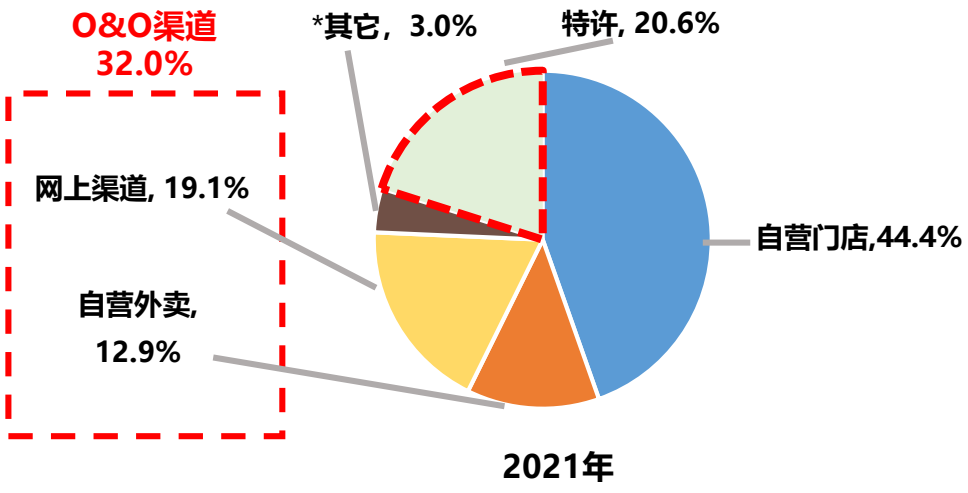
净利率



业务结构更加均衡，新业务稳健增长

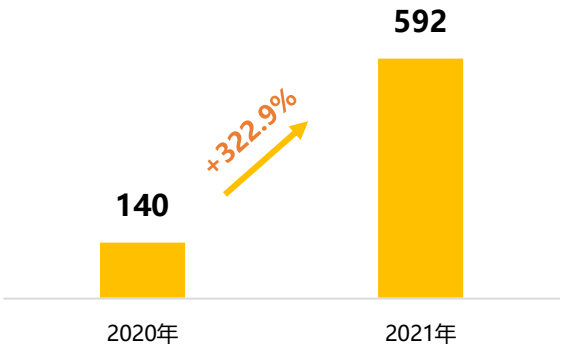
各渠道收入占比





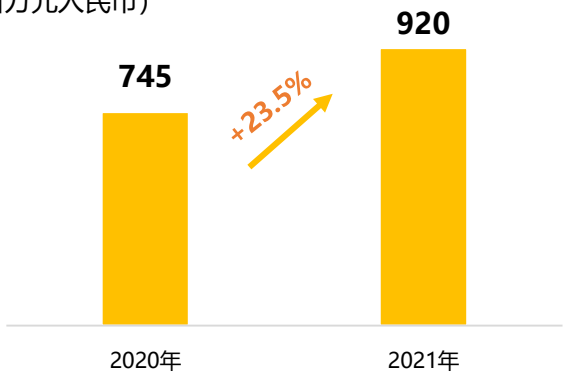
特许业务收入

（百万元人民币）



O&O渠道收入

（百万元人民币）



*主要来源于经销商收益

业绩回顾

经营情况分析

展望

行业回顾--2021下半年新冠毒株持续变异，疫情升级，形势严峻

传染性极强的德尔塔、奥密克戎变异毒株在全球扩散

早安·世界|蔓延至全球92国!“德尔塔”变种传播速度引担忧

“德尔塔”变种传播速度引担忧 当地时间2021年6月21日,印度西孟加拉邦,医护人员上门,为村民接种印度血...

澎湃新闻 V 0评论 2021年6月23日

英国报告奥密克戎毒株传播力为德尔塔的3至4倍

该国累计新冠变异病毒奥密克戎毒株感染病例已激增至117...传染数R值为1.1至1.2之间。2021年12月6...

新华社 V 3评论 2021年12月17日

疫情在国内多点散发，波及多省

中国发布丨“德尔塔”引发本土疫情波及17省 现有疫苗还能应对吗?

如何认识德尔塔变异株? 它对疫情防控带来了怎样的挑战? 2021年8月3日,北京确诊病例所在小区实行封闭...

中国发布 V 0评论 2021年8月5日

疫情一月解码:波及21省份，1327病例确诊

2021年10月30日,甘肃张掖机场邀请甘肃方舟救援队对航站楼、办公楼、加油站、大院等场所进行“地...

南方周末 V 1评论 2021年11月18日

15个高风险+201个中风险!全国现有中高风险地区216个

截至2021年8月9日13时,全国有高风险等级地区15个,中风险等级地区201个。 全国15个高风险201个中...

光明网 V 1评论 2021年8月9日

多地实行封闭式管理

财联社电报

财 经 通 讯 社

2021-12-22 17:46 星期三

【西安宣布全面加强管控措施：全市小区、单位实行封闭式管理】

南京疫情最新情况!6934个自然村封闭管理、依法处理39人

在发布会上,南京市卫健委副主任杨大锁介绍到,2021年8月...都实施了封闭管理,设置卡口,实行物理隔离,对...

全国党媒信息公共平台 V 86评论 2021年8月4日

扬州：主城区封控小区实行“足不出小区”，可分楼栋错时出户

扬州发布
2021-08-23 06:35 长三角政商 >

全年累计确诊超1.5万例，仅下半年超1万例，占全年69%

全国新冠疫情报告病例数及死亡数

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	合计
确诊病例	2493	348	305	454	451	670	1213	1893	1264	1081	1581	3490	15243
死亡病例	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2

数据自国家卫健委

行业回顾--疫情放大行业压力，出行受阻叠加高通胀，严重打击行业景气度

累计客运量*全年同比下降14.1%，下半年下降31.6%

交通运输部部长李小鹏表示,2021年,交通运输行业坚持稳中...全年完成营业性客运量83亿人,同比下降14.1%...

长江日报 V 0评论 2月28日 ···

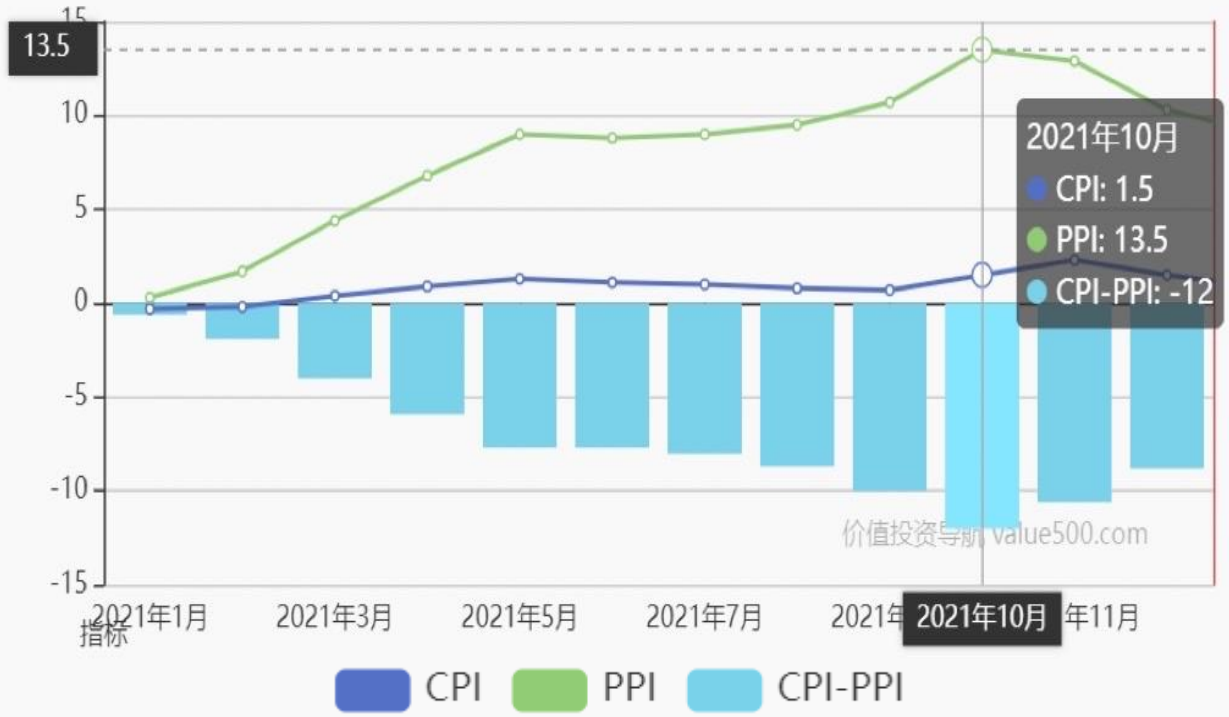
2021年餐饮行业受损严重

2021年，100万家餐饮店掉队倒闭，有人挥泪离场，... _手机网易网

据了解,2021年,光是奶茶店、快餐店以及火锅店之类的餐饮店,倒闭的就有100万家。 这些餐饮店倒闭的...

手机网易网 2021年12月29日 全网 ···

国内CPI、PPI剪刀差一度高达12%，通胀压力高企

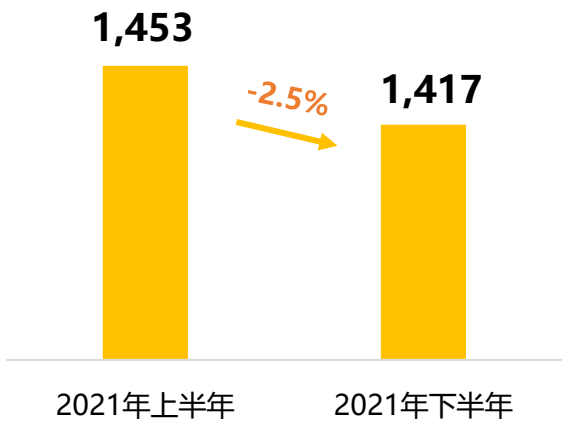


*国家统计局公布的旅游客运量（含铁路、公路、水运及民航总运输量）数据

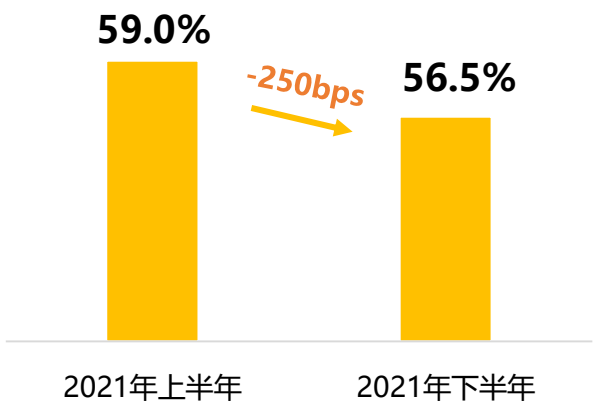
业绩回顾--受疫情冲击，下半年业绩承压

总收入

（百万元人民币）

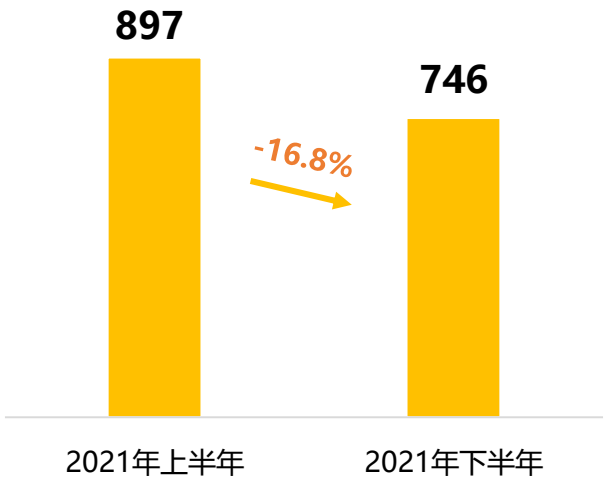


毛利率



直营业务收入

（百万元人民币）



后疫情时代，满足多样化的消费需求，采取多元化触达消费者策略

合肥包河社区店

饿了么外卖

抖音直播

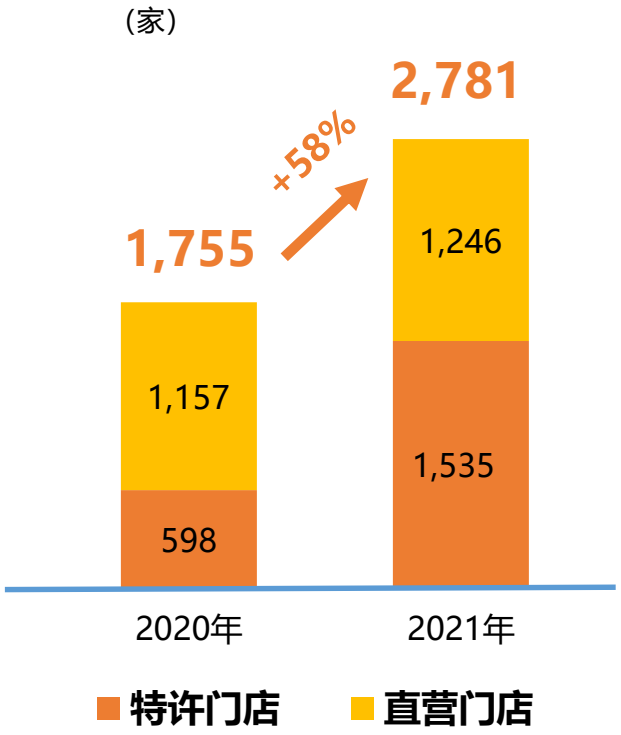
社区生鲜

补充快速增长的社区消费场景

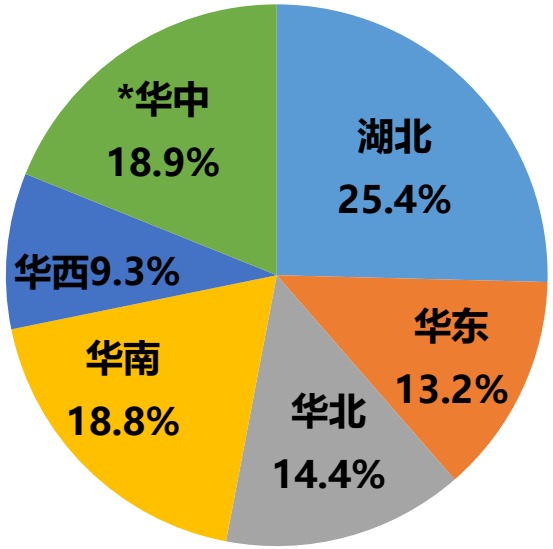
全方位满足z世代的新消费需求

一、线下门店业务--门店结构根本性改变，业务发展更健康

1 门店总数达2,781家



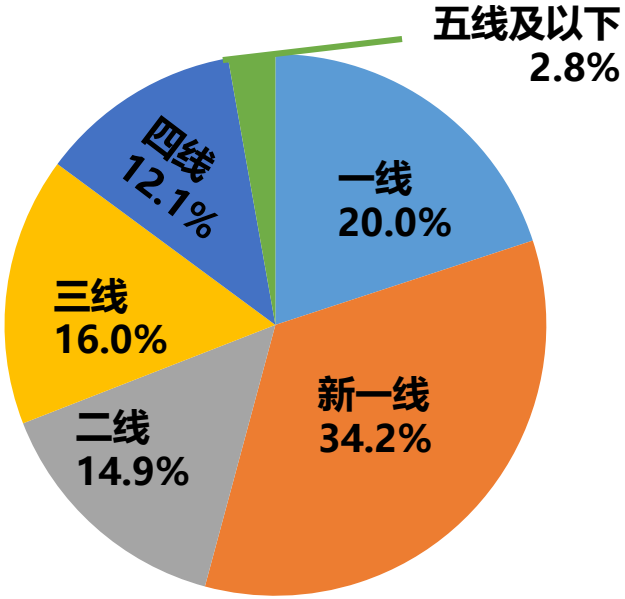
2 全国门店数量分布更均匀



2021年

*包含湖南省、河南省、江西省、安徽省、山西省

3 各城市层级门店数量更均衡



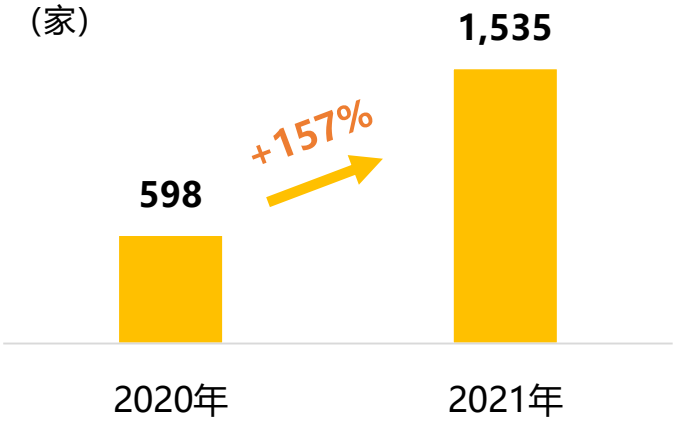
2021年

✓ 2021年新覆盖**116**个城市

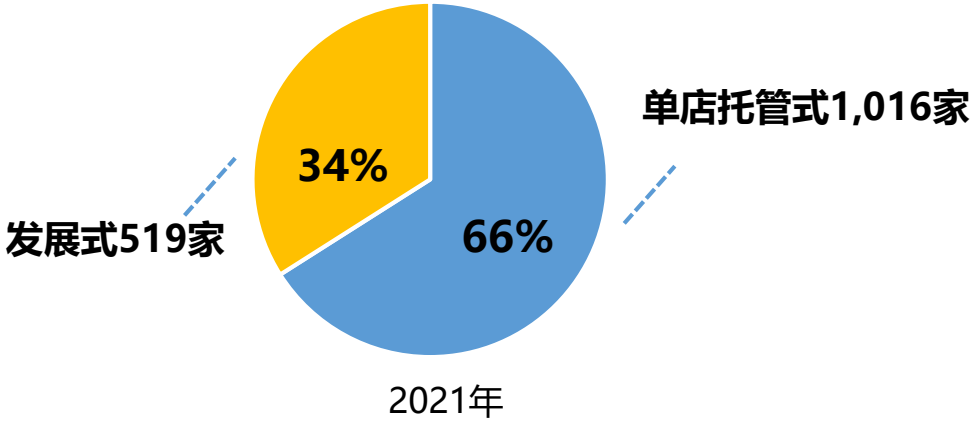
✓ 截止2021年12月31日，共覆盖**267**个城市

一、 特许业务--特许门店数量达1,535家，特许终端销售破10亿

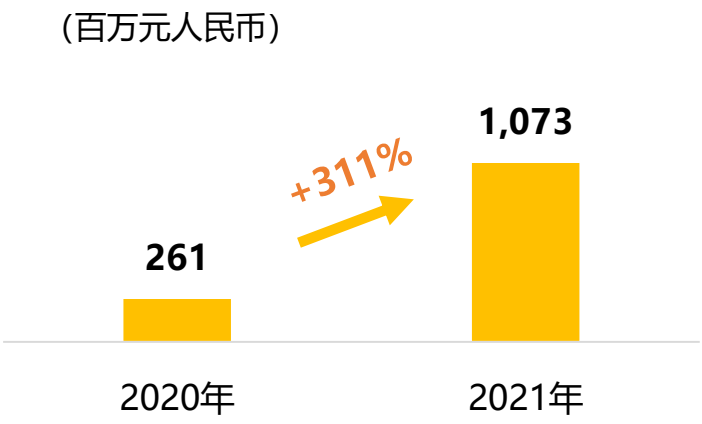
特许门店总数



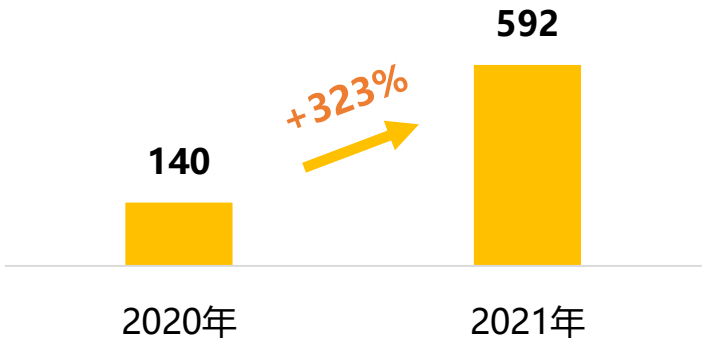
不同模式特许门店数量及占比



特许门店终端含税销售额



特许门店贡献集团收入

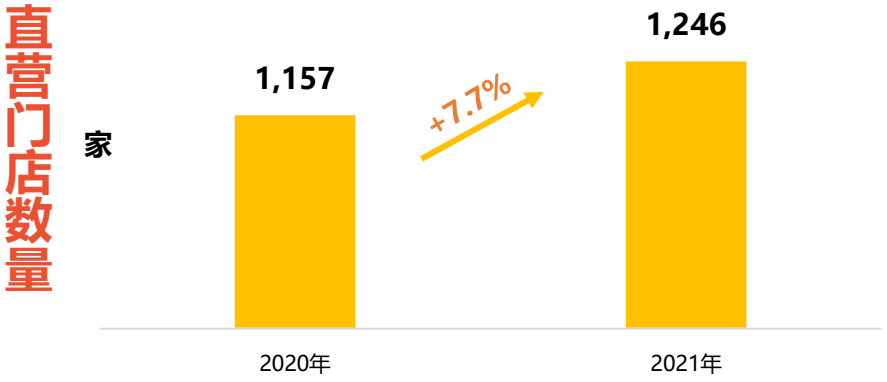


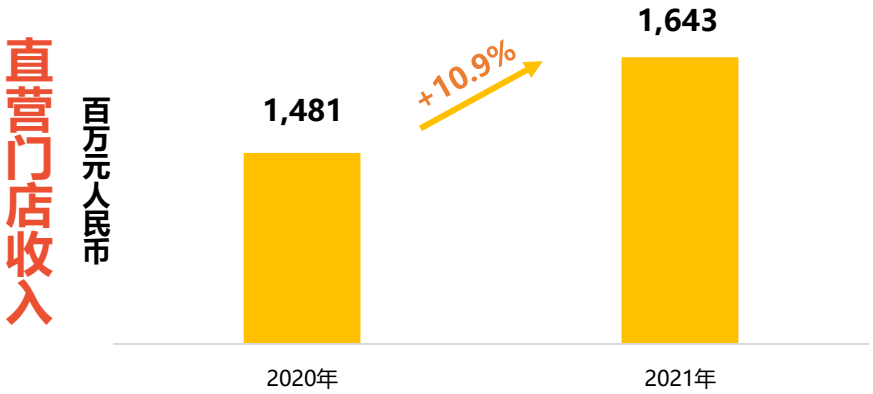
✓ 2021年新增特许申请近**16,000**份，特许商总人数达**400**位

一、直营业务--洞察商业环境变化，动态优化，增强直营业务经营韧性

直营门店迁址

- 精准动态优化直营店商业资源，提升抗风险能力
- 为新城市/新类型门店打样，树立业务标杆





一、线下门店业务--顺应疫情下消费趋势变化，社区市场探索初显成效

新竹路社区店

光谷坐标城社区店

疫情下社区消费发展迅速

- ✓ 疫情下居家时间延长、活动半径缩短，社区消费增加
- ✓ 社区**消费频次高、粘性强、投资成本低**，受疫情冲击小

下半年疫情加剧，社区店逐步启动向全国发展

- ✓ 武汉已开超200家社区店， 店效处于行业领先水平
- ✓ 2021年10月开启**长沙、合肥、广州、深圳**社区店试点，已开店**22**家，成功率达91%
- ✓ 以社区年轻客群为主，在产品、品牌上具备差异化竞争优势

深圳龙华社区店

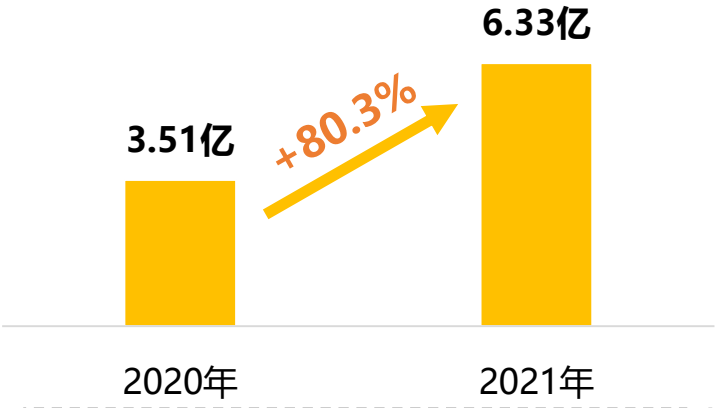
长沙马王堆社区店

二、渠道多元化--外卖业务精细化运营升级，贴近服务消费者

8.4亿次

2021年外卖双平台曝光

直营+特许外卖终端销售额



+81.2%

2021年外卖新客数同比2020年增幅

品牌联合营销，共创外卖卤味节

站内资源获取，加深品牌渗透

精准投放引流，提升获客率

二、渠道多元化--后疫情时代，积极拓展新兴渠道，深入年轻客群

构建直播+短视频矩阵，含税销售额达1.68亿元

- ✓ KOL直播和自营店铺直播双轮驱动，全年直播超3,000场，观看量达15亿人次，实现品宣+销售双增长

快手直播

抖音直播

品牌自播

社区生鲜势头强劲，全年营收超1亿元

- ✓ 紧跟消费场景转移趋势，入驻七大主流平台，联合营销、精准引流，提升获客率，实现销售快速增长

七鲜

永辉超市

覆盖超80个城市

超3,000个前置仓

美团买菜

朴

每日优鲜

三、产品多元化--形成新一代大单品，新品贡献集团收入超5亿，占比达18%

填补头部口味

扩充低价格带

打造新爆款

2021年，虾球、五香鸭脖月销破千万

四、营销方式多元化--全方位年轻化品牌形象、进一步占领年轻消费者心智

门店形象焕新

周黑鸭 小黄店

异业合作

周黑鸭 × KFC

周黑鸭× 中国医生

近店媒体推广

武汉江汉路户外大屏

头部平台内容投放

抖音短视频种草

小红书图文种草

周黑鸭连续两年入选世界品牌实验室《中国500最具价值品牌》，成为唯一入选的卤味头部品牌

五、优化供应链能力--全方位协同，持续精进，毛利率同比提升2.3个百分点

OCM成本精细化管理体系

逐月复盘，持续优化

吨均成本分析及改善的管理结构--- OCM (Operating Cost Management) 管理机制

上月实际值	上月成本差异（红/黄/绿灯）	1月~上月YTD实际值	1月~上月YTD成本差异（红/黄/绿灯）	21年预估复盘（=1月~上月YTD实际值+本月~12月预算值）	21年预估复盘成本差异（红/黄/绿灯）
522	-67	509	-80	550	-38
42	-16	52	-6	55	-2
44	-8	37	-14	45	-7
370	51	347	28	315	-4
172	-87	252	-7	236	-22
188	-83	194	-77	245	-26
130	-57	133	-54	159	-27
51	7	46	2	41	-2
20	-37	32	-25	43	-14
47	-14	28	-33	39	-21
-5	-58	34	-20	44	-10

采购

- ✓ 量价预测模型、精准决策
- ✓ 供应商全生命周期管理

一盒一码追溯体系

- ✓ 四大工厂投产
- ✓ 80%门店24h送达
- ✓ 100%门店48h送达

门店销售

产品生产

- ✓ 全过程监控
- ✓ 提升自动化水平

产品检测

- ✓ 动态检验分析

仓配

- ✓ WMS
- ✓ TMS
- ✓ 干线、支线、城配三层网络

六、组织力提升--加大股权激励力度，多层级人才培养，提升企业核心竞争力

增加激励人数和范围，扩大激励池

- 增加激励人数，由24人增加至160人
- 激励范围由高管扩大至主管及以上员工，且包含优秀的一线员工
- 回购股份以扩充股权激励池，从6,541万股扩大至7,604万股

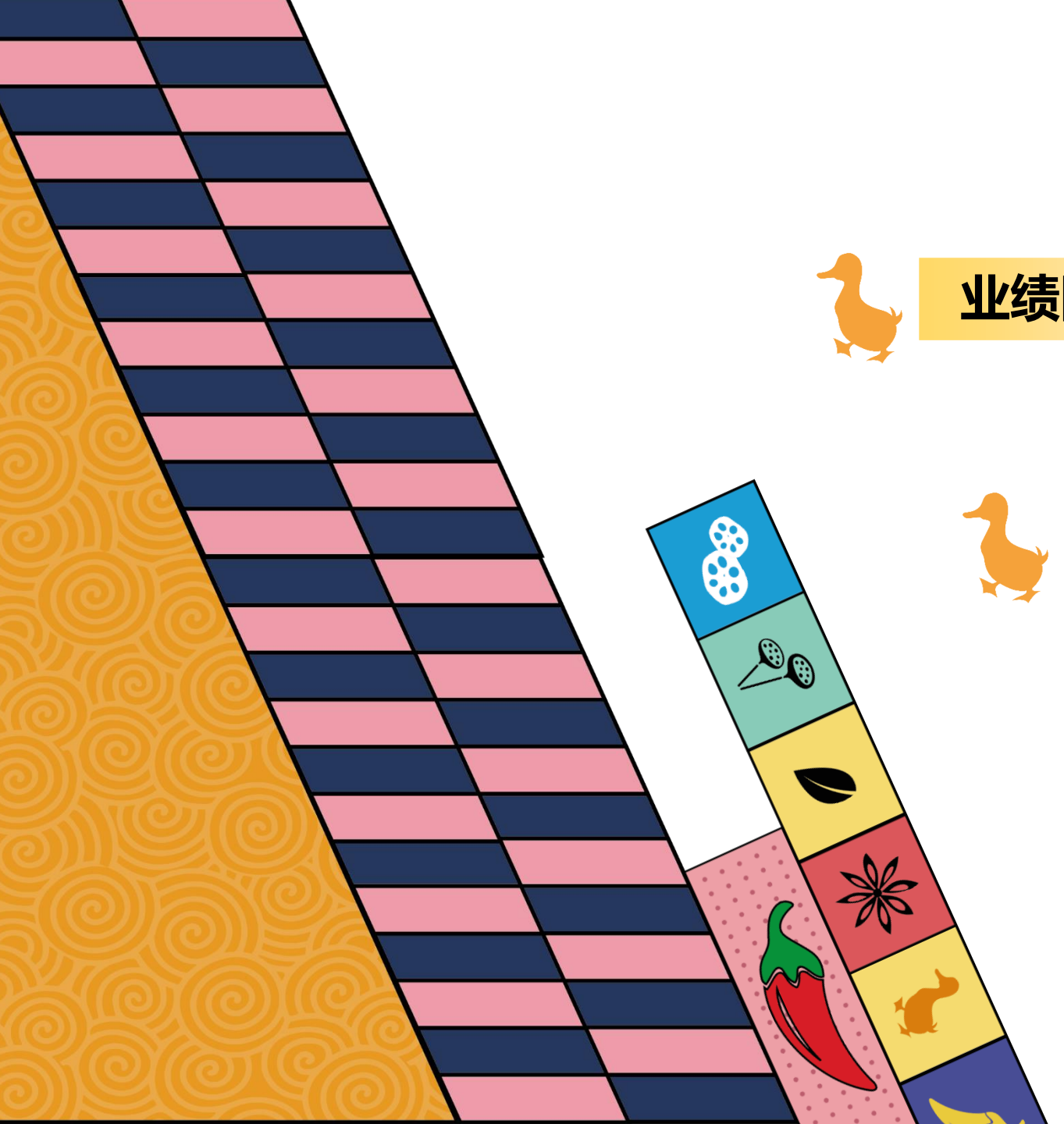
加强人才培训和激励，提升归属感

一线员工激励

新型店长转型培训

招商拓展培训

创业者大会



业绩回顾

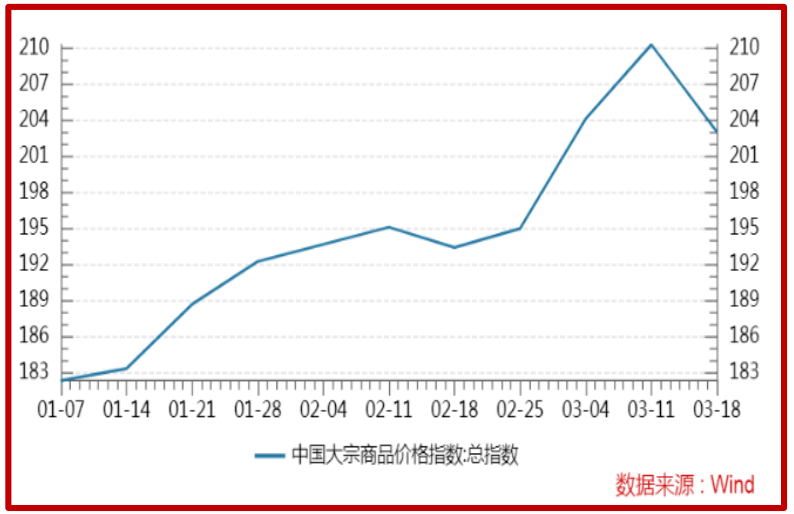
经营情况分析

展望

2022年疫情愈演愈烈，多城封闭管理；全球通胀高企，输入性通胀风险增加

新毒株传染性加强

疫情形势严峻



俄乌冲突推升大宗商品价格

感染人数剧增，中高风险区多

多地处于“准封城”状态，核酸多轮采样

国家统计局： 2月份CPI总体保持稳定 输入性通胀压力有所加大

央视网 | 2022年03月10日 09:00:38

中央经济工作会议：经济发展面临需求收缩、供给冲击、预期转弱三重压力，强调“稳字当头、稳中求进”

2021-12-10 23:22:10 来源: 每日经济新闻 举报

输入性通胀压力加大，企业生产成本承压

调整招商政策，全方位扶持，降低特许商压力

保证金减免

发展式返还部分
单店式降至1万

特许费分期

发展式1万/家/年
单店“3+2”

分成比例提升

开多家店
阶梯提升

选址 > 培训 > 施工 > IT > 物流 > 运营 > 营销 > 外卖

全方位扶持

2022年 直营+特许计划新开门店

1000 家

其中，一季度已开店200家

积极夯实多元化增长策略，应对疫情风险

小而美开店模式

满足疫情下居家场景，做社区年轻人的休闲卤味

周黑鸭小黄店

打造新爆款产品

贴合消费者需求，塑造年度爆款品类

周黑鸭小红盒

外卖赋能门店营收

填补社交隔离消费场景，加强消费黏性，提升消费频次

强化外卖运营

后疫情时代的核心策略

多元化多场景触达

审时度势动态拓展，持续优化业务结构

成本管控灵活精准

前中后台全链条滚动预算，降本增效

优秀的管理能力

不利环境下谨慎决策，合理分散风险，寻求稳健增长

THANK YOU

周黑鸭®
ZHOU HEI YA

MAKE WINNING A HABIT

ZHOU HEI YA.