2019年 年度报告摘要

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

一重要提示

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，投资者应当到上海证券交易所网站等中国证监会指定媒体上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、准确、完整，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 广东正中珠江会计师事务所（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 经董事会审议的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2019年度分红派息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3.65元（含税）。截至2020年3月31日，公司总股本309,603,506股，扣除回购专户的股份9,434,980股，以此计算合计派发现金股利109,561,511.99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。2019年度不进行资本公积转增股本。

二公司基本情况

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	邓涛	甘国强
办公地址	广州市天河区科韵路20号三层	广州市天河区科韵路20号三层
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

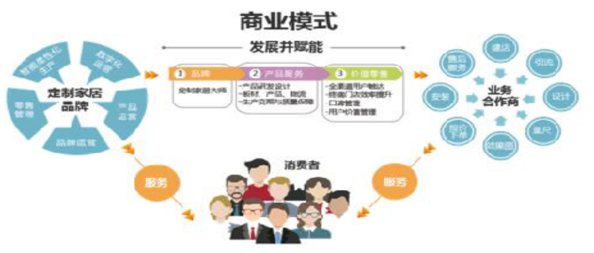
（一）主要业务

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
客厅
书房
客餐厅
儿童房
卧室
厨房
木门
背景墙
定制门窗
玄关

（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、零售管理等方面，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。



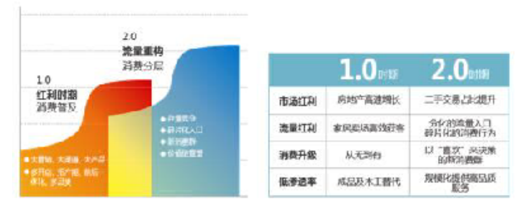
我们采用以下的表格简单划分定制家居品牌的核心模块以及运营要点与内容：

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	品牌寓意、内核、价值观、愿景围绕品牌设计商标、门店形象
	多样化营销推广，增加品牌认知度	电视、院线、户外、家居卖场、网络、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
零售管理	用户触点构建	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
	服务质量管理	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
	门店效率管理	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	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
产品设计研发	挖掘用户需求，形成精准的消费者画像	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	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	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	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

（三）行业讨论与分析

1、行业的演变及发展

我们在2018年年报中对行业变化做出判断：定制家居行业过往是依托于工业化增长发展并壮大的（称为“1.0时期”），当前正在切换至以用户运营/消费思维为特征的（称为“2.0时期”）。这种变化，是深刻且持续的。1.0时期和2.0时期的成长要素与差异如下：



1.0时期

（1）行业特征：显性红利+消费升级趋势+低渗透率下的替代逻辑

定制家居企业在1.0时期的成长，是工业化路径上的成长，基于显性的市场红利（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。与此同时，企业持续对生产供应链进行优化和改善，生产成本不断下降，从而形成性价比的相对优势，并实现对成品及木工打制类产品的部分取代，提升了市场渗透率和占有率。

（2）大营销、大渠道、大产品的竞争策略

受显性市场红利、渠道红利的驱动，1.0时期的定制家居企业以多开店、拓产能、前后端一体化及品类延伸为主要增长策略，通过渠道覆盖、产能支持、订单快速周转以及产品性价比提升实现快速增长。这一阶段，营销方式、渠道策略和产品呈现方面，体现出一定的同质化。

（3）定制家居企业1.0时期形成的核心能力

渠道扩张能力：一定数量的经销商队伍；充分下沉的门店布局；能提供基础服务的产业从业人员；资金及品牌影响力的初步沉淀。

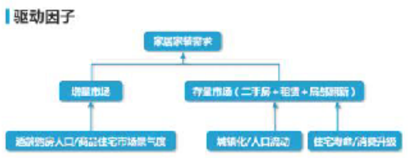
供应链管控能力：以较低的成本生产出满足消费者一定个性化需求的产品；全国多基地布局，支持产能，缩短服务半径；运营效率改善，主营业务毛利率持续提升。

综合运营及服务能力：通过柔性生产保障订单交付效率；初步形成前后端环节协同。

2.0时期

（1）行业特征：存量竞争+碎片化入口+新消费群+价值链重塑

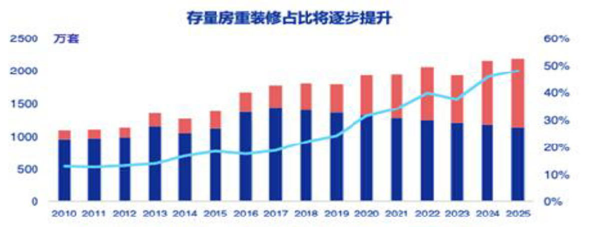
存量竞争


驱动因子
家居家装需求
增量市场
存量市场（二手房+租赁+局部翻新）
适龄购房人口/商品住宅市场景气度
城镇化/人口流动
住宅寿命/消费升级

2017年以来，我国房地产行业步入严调控周期，一手住宅新开工、销售增速有所放缓，新房市场显性红利不及从前。从国际经验观察，当一个国家的住房自有率超过65%、人均GDP突破8,000美元、户均住房套数大于1，由增量开发主导的新房市场趋于稳定和成熟，基于二手房流通和房屋资产管理的存量时代将逐步来临。

中国的房地产市场发展20余年，正从新建、开发、交易为主的市场，逐步转向存量房和新建房并重阶段，最终即将走到以存量房主导时期。当前，多个城市的二手房成交量超过新房，且开始有三四线城市加入其中，存量房主导的市场形态正在进一步下沉。同时，按照住房翻新周期为10-15年计算，我国第一批商品房已经达到“换装”年限。

按照申万宏源的研究，预计到2025年重装房占装修房比例将达到48%；因二手房交易产生的二次装修需求以及现有住宅更新改造的需求将成为2.0时期主要增长动力。

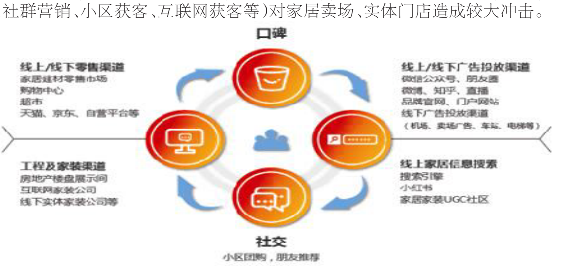


数据来源：国家统计局，申万宏源研究

而从更宏观的维度来看，我国2019年城镇化率达60.60%（数据来源：国家统计局），城镇化进程步入深水区，对房地产增长的边际刺激较以往有所放缓。人口出生率、自然增长率连续四年下降，未来适龄的购房人口可能较难达到至以往的高水平，行业整体进入存量竞争。

流量入口碎片化

家居家装产品属于低频次消费品，单价高、重决策、复购率低，1.0时期，家居企业依托卖场渠道获取基础流量，自主获客能力普遍不足。2.0时期，家居消费者从设计灵感、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。



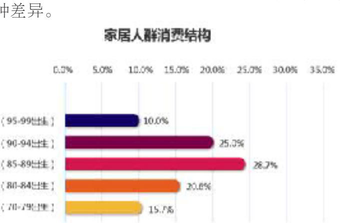
门店已不像以往可以作为单一的显性流量入口，全渠道运营成为行业主流，大多数企业基本完成了布局，实现了线下渠道的多样化、线上化，企图在多层次、多维度广泛接触潜在客户。

然而，大多数企业的互联网转型和新渠道开拓仍处于试点阶段。渠道建设的前置性投入和财务业绩实现存在时滞；不同渠道的用户特征鲜明，基于用户洞察拟定的精准策略依然缺失。部分企业在局部渠道、局部区域转化率高，但通常难以保障全国普遍高转化，定制圈层内容产生、超级粉丝留存互动更无从谈起。在未来，企业亟待重塑信息流、资金流、物流，整合碎片化的流量入口，并形成可以自主裂变的流量来源。

流量触达
心智占领
沉淀拓展
加强品牌好感
加强沟通深度
好看产品 实用设计
圈层内容
互动共创
曝光
圈层触达
停留转化
IP内容
品牌价值输出
舒适好家
口碑传播

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。新消费群体的审美、行为、习性与上一代消费者显著不同，而各类移动互联网的内容和工具强化了这种差异。



数据来源：沈铭慈，《2019家居行业数字营销趋势报告》

新消费群的行为体现出高度的个性化，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，这无疑为企业捕捉用户偏好带来了难度。中规中矩、同质化的品牌逐渐丧失竞争力，新消费群的行为和观念正在重塑家居行业。没有永远年轻的品牌，只有永远年轻的消费者，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。

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。当关键竞争要素从产品、价格，延展至用户洞察、购买体验、口碑沉淀、圈层互动，传统企业的优势不再。进入2.0阶段，企业需要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。

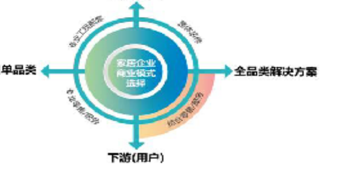
（2）行业演变路径和成长战略选择

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”）。大宗客户以房地产开发商为代表，也包括政府及企事业单位工程项目；而零售客户则分散且多样，包括毛坯房客户、精装房客户、老房改造客户等。

精装市场的消费内容，一般包括基础装修（水、电、气、地板、吊顶等）和硬装（卫浴、厨房等）。精装后市场的消费内容，一般指泛全屋定制，包括全屋板式定制、全屋成品及软装/配饰。

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。

因此，家居行业参与者在未来竞争路径选择时，面临四个选项：更贴近上游大宗客户或下游零售客户，深耕单一品类产品服务或全品类解决方案。

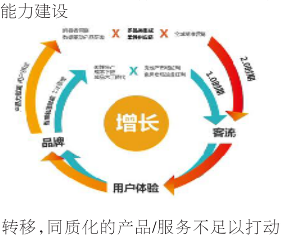


贴近上游的竞争策略：①关系经营。与房地产开发商（尤其是头部开发商）形成深度战略合作，沉淀稳定的订单来源。②成本压缩。利用批量化生产压缩成本，利用财务管理水平压缩资金周转成本，向客户提供高质量低价格的产品。③稳定交付，快速响应。高效协同进场设计、配送发货、安装质检等各环节，并与不同品类的供应商做好互动衔接，不影响房屋交付进度。选择贴近上游大宗客户的品牌方，核心竞争策略是规模化成本优势和客户要求快速响应，竞争聚焦于后端运营。

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。

基于行业的演变路径，好莱客自定位为家居行业领先的综合服务商，致力于贴近市场与用户需求。我们将集中资源与精力，为零售市场客户提供综合性的家居解决方案。我们的目标是，通过优质的产品和设计，占据“精装后市场”的第一个入口。作为一个综合型的泛全屋定制零售服务商，更好地为消费者打造舒适的家。

（3）2.0时期的核心能力建设



消费者洞察能力

2.0时期，消费代际转移，同质化的产品/服务不足以打动消费者，甚至有触发恶性低价竞争的风险。定制品牌应全面从工业思维转向用户思维，应具备基于消费者的深度洞察开发产品和服务的能力。

全域精准营销能力——流量捕获及高效转化

2.0时期，消费者不再因场而聚地集中消费，而是多元化地获得信息、从碎片化的渠道完成信息的接受乃至消费。定制品牌应主动从吸收经销商、依赖卖场自然流量的商业模式中迭代，建立全链路、精准、高效的立体全渠道体系，同时提高各类渠道应用和转化的能力。

用户留存能力

2.0时期，流量入口碎片化，叠加家居消费低频的特性，获客成本提升明显。定制品牌应具备提供优质家居场景的能力，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。在长期来看，定制品牌要力争与用户建立共生式的关系，陪伴用户的成长，满足TA不断出现的新需求，帮助用户做一些看起来「份外」的事情，最大化用户价值。

内容运营能力

当前，全世界范围内都出现消费社交化趋势，「种草」文化盛行，意见领袖（KOL）的「带货」势能不容小觑。新消费时期，不少品牌借助多元的内容营销，将自身打造成「网红」，从而活跃在消费者语境中，这种品牌打造方式与传统全然不同。

相较快销品而言，家居等耐用消费品在内容运营方面能力存在明显短板或缺失。进入2.0时期，定制品牌需要具备产出长线内容的能力，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。定制品牌也需要具备应答碎片化触点上消费者声音的能力，沉淀超级粉丝、形成用户圈层，企业、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

2.0时期，消费者需求逐步从单一产品演化为整体空间解决方案，对品质、风格、设计力、产品力等要素更敏感。定制品牌需从1.0时期各自为政、简单相加的多品类策略，转向风格一体化、品牌一体化、渠道一体化的集成策略。一方面，现有的大家居业务需要持续延展，覆盖空白品类；另一方面，需要加强供应链整合，严选优品以满足消费者多样化的需求。

数字化战略及智能科技应用

2.0时期，数字化技术将驱动品牌全方位的成本优化和效率提升，主要体现在消费者数据运营体系、端到端数字化、供应链信息共享、全渠道整合、智慧物流等多个方面。

以AIoT（人工智能物联网）和5G的应用为代表的重大技术革命，会对现有的家居形态和经营模式产生重大而深远的影响；对重大技术变革能作出率先探索或整合的企业，能在新一轮竞争中取得先发优势。

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

	2019年	2018年	本年比上年增减(%)	2017年
总资产	3,709,309,697.97	2,877,505,500.46	28.91	2,514,330,284.48
营业收入	2,225,148,011.74	2,132,687,026.91	4.34	1,863,247,602.33
归属于上市公司股东的净利润	364,521,140.74	382,235,676.91	-4.63	347,998,430.85
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	322,073,046.37	307,965,063.23	4.58	321,909,998.34
归属于上市公司股东的净资产	2,549,337,994.11	2,310,113,126.21	10.36	2,058,703,540.52
经营活动产生的现金流量净额	402,667,987.13	472,170,057.00	-14.72	403,355,821.19
基本每股收益(元／股)	1.16	1.22	-4.92	1.15
稀释每股收益(元／股)	1.16	1.22	-4.92	1.14
加权平均净资产收益率(%)	15.06	17.38	减少2.32个百分点	22.45

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	362,478,900.63	575,049,407.95	618,990,281.23	668,629,421.93
归属于上市公司股东的净利润	38,427,092.86	110,346,297.01	112,340,621.59	103,407,129.28
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益后的净利润	29,834,721.31	98,846,545.86	103,236,761.93	90,155,017.27
经营活动产生的现金流量净额	-44,611,820.06	165,340,452.09	129,540,623.11	152,398,731.99

季度数据与已披露定期报告数据差异说明

□适用 √不适用

4 股本及股东情况

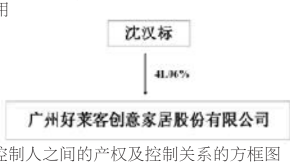
4.1 普通股股东和表决权恢复的优先股股东数量及前10名股东持股情况表

单位：股

截止报告期末普通股股东总数(户)							10,937
年度报告披露日前上一月末的普通股股东总数(户)							9,437
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	质押或冻结情况		股东性质
					股份状态	数量	
沈汉标	0	127,121,300	41.06	0	无	0	境内自然人
王妙玉	0	80,766,000	26.09	0	无	0	境内自然人
青岛国信资本投资有限公司	2,483,840	6,920,397	2.24	0	无	0	未知
香港中央结算有限公司	4,943,521	6,346,597	2.05	0	无	0	未知
广州好莱客创意家居股份有限公司回购专用证券账户	1,618,280	5,332,480	1.72	0	无	0	未知
山东省国有资产投资控股有限公司	0	4,694,269	1.52	0	无	0	未知
詹缅阳	-907,200	4,667,372	1.51	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	4,305,300	4,305,300	1.39	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	1.15	0	无	0	未知
朱钢	-1,112,800	2,840,586	0.92	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						

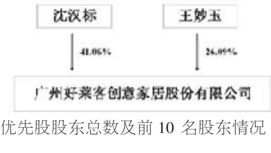
4.2 公司与控股股东之间的产权及控制关系的方框图

√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

三经营情况讨论与分析

1 报告期内主要经营情况

回顾2019年，家居行业经营环境充满变化：房地产调控收严、消费流量碎片化、消费者出现代际转移，家装行业及各定制企业开始对产业价值以及增长要素进行重新思考。

报告期内，本公司坚持贯彻既定的发展战略，继续深化内部转型变革，在多变的环境中维持业绩的稳定增长。公司实现营业收入22.25亿元，同比增长4.34%，各季度营业收入分别为3.62亿元、5.75亿元、6.19亿元、6.69亿元，同比增长5.22%、3.02%、0.58%、8.80%。

报告期内，公司实现归母净利润3.65亿元，同比下降4.63%；扣非后归母净利润3.22亿元，同比增长4.58%。

（1）多品类集成转型启动

公司在2018年明确提出，消费者的底层需求是“装修一个家”，单一定制需要逐渐向全屋套系（大家居）过渡，再向“整体生活空间解决方案”发展。

报告期内，公司充分发挥研发、数字化系统、综合运营等方面优势，持续向消费者输出优质的空间解决方案。“好莱客”作为国内少数拥有商标全类保护的定制品牌之一，是为数不多在所有品类应用同一品牌的定制企业；得益于衣柜及全屋产品的良好口碑，其他新品类也被消费者快速识别和高度认可。

?品类充实，单值提升

报告期内，公司衣柜及全屋产品、橱柜产品、木门产品、成品配套产品、门窗产品的营业收入分别为19.39亿元、6,979万元、3,880万元、8,097万元、5,481万元，占主营业务收入比重分别为88.81%、3.20%、1.78%、3.71%、2.51%。延展品类占比较以往会计期间显著提升，增长速度也超过衣柜及全屋产品，是未来业绩增长的主要驱动力。

同时，得益于品类充实，终端单值有所提升，报告期内公司客单价实现了高单位数增长。

?组织赋能，标准升级

公司完成了大家居1.0模式的打磨，输出了标准化的建店规划、产品建议、价格体系、人员培训等，积极帮扶经销商向多品类集成服务商转型。通过标准化的体系，降低了终端销售、设计等环节的复杂性；通过结合当地消费者特色并提供非标准化服务，满足了消费者的个性化需求。

报告期内，公司超过350家门店完成大家居改造；从全国逾800家的大家居门店业绩实现来看，低线城市的大家居占比优于高线城市。随着终端改造全面完成以及高线城市的激活，大家居业务有望贡献更多业绩。

?研发坚实，风格一体化

过去三年，公司坚持产品领先的竞争策略，并完成了研发组织的构建和人才梯队的培育。报告期内，外部环境出现一定变化，但研发方面的投入未见减少。

以坚实的研发力量为支撑，好莱客大家居得以从风格、搭配上优化。报告期内，公司7个主销系列实现了“橱、衣、木”整体化设计。其中，轻奢风格系列产品，在上市时间、工艺配置、价格矩阵丰富度等方面处于行业领先状态。

?运营增效，效益提升

报告期内，公司将衣柜与全屋产品的数字化系统延展至橱柜、木门、成品、门窗，最大化压缩前端人员系统适应时间和培训成本，为运营增效。

同时，公司持续优化供应链，对产能、物流、仓储等关键环节进行改善。立体仓库投入使用，并优化短驳运输、自提运输的服务质量，整体衣柜产品从店面设计下单到生产发货的平均周期为15天左右，同步发货率达到历史最高水平。公司处于品类扩容阶段，各类资源进行了前置投入，并发生了一定的试错成本，但由于供应链较好维持了精益运营的水平，人均产值维持稳定，材料利用率有所提升，降低了报告期内的运营压力。

新品类已逐步进入正常运营轨迹，毛利率持续提升，各事业部效益快速提升。报告期内，公司主营业务毛利率为40.77%，同比增加0.25个百分点，衣柜及全屋产品、木门产品、成品配套产品的毛利率分别为43.79%、12.96%、22.37%，同比提升1.94、53.04、6.52个百分点；橱柜产品的毛利率为27.87%，同比减少0.70个百分点；门窗产品的毛利率为-2.82%。

（2）全渠道获客初见成效

公司在2018年提出建立全链路、精准、高效的立体渠道体系，通过多元渠道获取流量，以应对消费群体和市场流量出现的代际变化。报告期内，公司经销、工程收入分别为20.28亿元、1,162万元，较去年同期增长1.81%、795.25%。直营收入为8,828万元，较去年同期下降8.44%。

?优质内容精准投放

随着年轻消费者成为主力人群，公司尤其关注内容投放的精准度以及年轻群体的信息触达。报告期内，公司在品牌建设与推广方面颇有创新：首次落地户外创意活动，在广州小蛮腰、成都太古里等地标性建筑与用户互动。首次跨界IP合作，与上海彩虹合唱团合作宣传。短视频矩阵快速发育，好莱客系列公众号全网粉丝数超过1000万；大V号“超哥设计好房子”创作者获邀在抖音年度大会进行分享（行业唯一）。

从营销费用来看，由于传统资源消耗型的广告宣传有所减少，广告费用下降明显，并致使销售费用较2018年略下降4.26%。

?零售改革任重道远

报告期内，公司ABC类城市（A类主要为省会副省会城市；B类主要为地级市；C类主要为县级市）A类城市经销收入较去年同期下降3%，B类城市、C类城市经销收入分别较去年同期增长2%、6%。

受房地产调控政策收严、消费渠道碎片化、竞争加剧等影响，零售门店的自然客流有所下滑。公司虽推出多项措施缓解经销商经营压力，但零售改革依然任重道远。为了捕捉碎片化的流量，公司建立了多元的渠道组合，报告期内，新渠道的表现一定程度上弥补了KA卖场流量下滑带来的影响。

?家装渠道收入倍增

2018年，家装渠道经过反复论证后择优上路；至2019年末，家装渠道占总收入比例已超过7%。公司与89家家装企形成战略合作，完成家装进驻店超过400家，出货额增速每月环比均有提升。

?电商平台稳健成长

报告期内，公司继续保持在天猫、京东等头部电商平台的稳健成长。得益于流程标准化和系统逐步完善，电商渠道获客增长较快，全年有效客户数量增加26%，且转化率有明显提升。

?拎包入住快速发展

为应对流量前置的现状，公司与房地产开发商积极达成战略合作，以拎包套餐为入口触达新收楼的客户。报告期内，公司对接楼盘数量超过140个。

?工程业务积极开拓

好莱客自定位为家居行业领先的综合服务商，致力于贴近市场与用户需求，但公司同样重视上游大宗业务，视其为战略补充渠道。报告期内，通过积极开拓房地产开发商客户及大宗代理商客户，工程业务实现收入1,162万元，为全渠道布局提供了有效补充。

（3）贴近用户，卓越经营

随着行业进入2.0时期，过去消费者与品牌是简单的购买关系，而当前，品牌应该成为生活方式的创造者、持续为消费者的生活创造价值。过去，好品牌的评判标准是网点数量和门店形象，现在，好品牌的评价标准是对消费者的影响力。如果不能洞察用户需求，沉淀多年的品牌，可能会被快速颠覆。

?管理前移，贴近用户

用户理解。报告期内，公司积极推动组织架构前移，核心管理层走访全国多个城市，深入了解市场，并在持续追踪中完善了细分市场用户画像、用户体验地图、购买决策路径等，对用户的研究正在逐渐转换为运营策略。

私域流量。公司会员系统已完成雏形，全渠道链路上的所有客户均会被导入，公司可通过系统实现对服务的可视化管理。同时也将上线小程序、科普知识、商城等模块，进行用户拉新、留存、激活、转化、裂变，实现用户价值最大化。

?精细零售，卓越经营

模型建立。从全国范围而言，不少经销商运营模式依然偏简单粗放，虽对当地消费者有一定认知，但对于购买驱动要素、体验评价、运营指标等均较模糊。报告期内，公司以终端的精细化运营为导向，推进不同市场运营模型的建立，深度挖掘人效、坪效、转化率等效率指标的提升空间。

一城一策。公司深化零售“一城一策”改革，以数据为轴心，按细分市场特征规划经营逻辑，考核重点从提货额这一单一口径转向运营效率、用户反馈、服务质量等综合性指标，关注终端的良性持续增长。

调整与赋能。从组织架构上来看，报告期内，公司完成了零售部门的调整以及前瞻性部署，打破以前层级壁垒森严的垂直结构，变成扁平化、网络化的灵活组织，以提高面对市场的反应速度。

?产品优化，推陈出新

为兼顾消费者对环保和性价比的需求，报告期内，公司推出新的原态K板系列产品，优化了原态系列的性价比，即使在行业景气程度不高的环境中，原态产品销售比例仍然得以保持，全国出货面积占比约31%。

同时，公司中高端系列持续创新、全面开花，产品出货量有所提升。上述两垂直品类变化趋势，一方面有利于品牌形象升级，提升终端客单价；另一方面有利于提升公司整体毛利水平。

（4）全面数字化

在“数字中国”的大时代背景下，公司倡导数据驱动，围绕业务增长、智能运营和商业创新三大价值维度积极探索数字化转型。报告期内，公司建立了覆盖全业务链条的信息管理系统和数据分析体系，通过数字化系统，建立终端与总部信息共享的平台，帮助企业全域业务在线化、数字化和智慧化。

（5）战略品牌试点

雷拓V12

居民可支配收入的增长催生整个社会消费升级，功能和设计属性兼备的定制行业也因此受益。然而从房屋内部结构来看，尚有许多空间的定制渗透率较低，门窗即一显著代表。定制门窗，属于二手房重装及现有住宅更新改造的刚性需求，同时也可服务于别墅或低线城市的自建房装修市场，增长空间巨大，被行业普遍认为是“新蓝海”。

2018年12月，公司与浙江雷拓合资设立瀚隆门窗，成为最早一批进军金属门窗的定制企业之一。报告期内，瀚隆门窗起步良好，雷拓V12品牌录得收入5,481万元，意向加盟商家接近100家。

Nola

报告期内，公司与齐屹科技（齐家网）以开展高层次、多维度的深度合作为目标，达成战略合作并完成交叉持股。双方合资品牌Nola集各方优势资源，于2019年11月正式开始营业。

Nola作为好莱客定位的延展和补充，是面对年轻消费者的快时尚定制家居品牌，以精选产品满足用户舒适需求，强调“好品、不贵”。报告期内，品牌起步良好，已经进入招商拓展阶段。

2 导致暂停上市的原因

□适用 √不适用

3 面临终止上市的情况和原因

□适用 √不适用

4 公司对会计政策、会计估计变更原因及影响的分析说明

√适用 □不适用

请详见公司2019年年度报告“第十一节 财务报告”之“五、重要会计政策及会计估计”之“41.重要会计政策和会计估计的变更”。

5 公司对重大会计差错更正原因及影响的分析说明

□适用 √不适用

6 与上年度财务报告相比，对财务报表合并范围发生变化的，公司应当作出具体说明。

√适用□不适用

子公司名称	持股比例(%)		取得方式
	直接	间接	
惠州好莱客集成家居有限公司	100.00	-	设立
广州从化好莱客家居有限公司	100.00	-	设立
广东定家网络科技有限公司	100.00	-	设立
深圳前海好莱客投资有限公司	100.00	-	设立
湖北好莱客创意家居有限公司	100.00	-	设立
湖北好莱客门窗有限责任公司	-	100.00	设立
瀚隆门窗(杭州)有限责任公司	-	60.00	设立
好莱客投资有限公司	100.00	-	设立

本期合并财务报表范围及其变化具体情况详见公司2019年年度报告“第十一节 财务报告”之“八、合并范围的变更”和“九、在其他主体中的权益”。

证券代码：603898　　证券简称：好莱客　　公告编号：临2020-021
债券代码：113542　　债券简称：好客转债
转股代码：191542　　转股简称：好客转股

广州好莱客创意家居股份有限公司关于瀚隆门窗向关联方借款暨关联交易的公告

本公司董事会及全体董事保证本公告内容不存在任何虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏，并对其内容的真实性、准确性和完整性承担个别及连带责任。

重要内容提示：

为满足瀚隆门窗（杭州）有限责任公司（以下简称“瀚隆门窗”）经营发展的需求，广州好莱客创意家居股份有限公司（以下简称“公司”）与浙江雷拓家居有限公司（以下简称“浙江雷拓”）拟合计向其提供500万元的借款，其中公司按照出资比例提供借款300万元，浙江雷拓按照出资比例提供借款200万元，借款期限为一年，利率为银行同期贷款利率。

过去12个月公司及瀚隆门窗与浙江雷拓的的交易均为日常关联交易；未与同一关联人或与不同关联人之间进行过与本次关联交易类别相关的交易。

本次关联交易事项在董事会审批权限内，无需提交公司股东大会审议；本次关联交易亦不构成《上市公司重大资产重组管理办法》规定的重大资产重组。

一、关联交易概述

2020年4月20日，公司第三届董事会第三十三次会议审议通过了《关于瀚隆门窗向关联方借款暨关联交易的议案》，同意瀚隆门窗分别向公司及浙江雷拓借款300万元、200万元（合计500万元），借款期限为12个月，利率为银行同期贷款利率，以满足其经营发展的需求。

根据《上海证券交易所股票上市规则》《上海证券交易所上市公司关联交易实施指引》的规定，浙江雷拓为本公司关联方，瀚隆门窗向浙江雷拓借款构成关联交易。本次关联交易事项在董事会审批权限内，无需提交公司股东大会审议。本次关联交易亦不构成《上市公司重大资产重组管理办法》规定的重大资产重组。

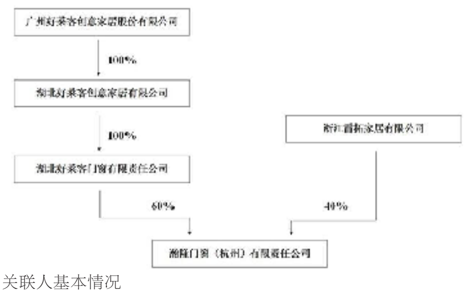
过去12个月内公司及瀚隆门窗与浙江雷拓的交易均为日常关联交易；未与同一关联人或与不同关联人之间进行过与本次关联交易类别相关的交易。

二、关联方介绍

（一）关联关系介绍

公司全资子公司湖北好莱客创意家居有限公司持有湖北好莱客门窗有限责任公司（以下简称“湖北门窗”）100%股权，湖北门窗及浙江雷拓分别持有瀚隆门窗60%、40%股权。根据《上海证券交易所股票上市规则》《上海证券交易所上市公司关联交易实施指引》规定，浙江雷拓为公司的关联法人。

瀚隆门窗股权结构如下图所示：


广州好莱客创意家居股份有限公司
100%
湖北好莱客创意家居有限公司
100%
湖北好莱客门窗有限责任公司
浙江雷拓家居有限公司
60%
40%
瀚隆门窗（杭州）有限责任公司

（二）关联人基本情况

（1）名称：浙江雷拓家居有限公司

（2）统一社会信用代码：91330109MA28U3XY8J

（3）类型：有限责任公司

（4）住所：浙江省杭州市萧山区所前镇东复村洪家潭168-3号

（5）法定代表人：巫国飞

（6）注册资本：3,000万元人民币

（7）成立日期：2017年6月16日

（8）营业期限：长期

（9）经营范围：生产、制造、加工：家居、门窗、衣柜、五金配件（依法须经批准的项目，经相关部门批准后方可展开经营活动）

（10）关联方最近一年主要财务指标

单位：元　币种：人民币

最近一年主要财务指标	2019年12月31日/2019年度(未经审计)
资产总额	49,853,243.91
净资产	5,567,790.55
营业收入	105,976,084.49
净利润	60,030.77

浙江雷拓公司与本公司在产权、业务、资产、债权债务、人员等方面独立，各自独立运营及核算，独立承担风险和责任。

三、关联交易标的基本情况

（一）主要内容和履约安排

（1）主要内容和履约安排

借款人（甲方）：瀚隆门窗（杭州）有限责任公司

贷款人（乙方）：浙江雷拓家居有限公司

（2）借款金额：200万元

（3）借款期限：自甲方收到借款金额之日起一年

（4）借款利率与利息：银行同期贷款利率，利息按月结算

（5）借款用途：甲方日常生产经营

（6）交易方式：现金形式支付

（7）还款方式：借款期限到期甲方一次性还本，甲方可于期限届满前提前还本。

（8）违约责任：本合同生效后，甲乙双方应履行本合同约定的义务，任何一方不履行或不完全履行本合同约定义务的，应当承担相应的违约责任。

（9）争议解决方式：因履行本协议所产生的争议，任何一方有权选择将争议提交甲方所在地的法院提起诉讼。除正在诉讼的争议事项外，双方应继续行使协议中的其余权利，并履行本协议项中的其它义务。

（10）合同生效条件：合同双方签字（盖章）生效。

（二）关联交易价格确定的一般原则和方法

上述合同的借款利率为银行同期贷款利率，定价原则合理、定价公允，不存在损害公司及股东利益的情形。

（三）该关联交易的目的以及对上市公司的影响

2020年，新冠病毒疫情爆发并蔓延至全国，瀚隆门窗经营面临资金压力，为更快恢复经营生产，瀚隆门窗分别向公司及浙江雷拓借款300万元、200万元（合计500万元），用于日常生产经营。本次关联交易事项不会对公司财务和经营状况产生不利影响，不存在损害公司及股东利益的情形。

（四）历史关联交易（日常关联交易除外）情况

过去12个月内公司及瀚隆门窗与浙江雷拓的交易均为日常关联交易；未与同一关联人或与不同关联人之间进行过与本次关联交易类别相关的交易。

四、该关联交易应当履行的审议程序

（一）董事会审议情况

公司第三届董事会第三十三次会议审议通过了《关于瀚隆门窗向关联方借款暨关联交易的议案》，本次关联交易事项在董事会审批权限内，无需提交公司股东大会审议。

（二）独立董事事前认可意见和独立意见

1、事前认可意见

本次关联交易有助于瀚隆门窗缓解在疫情影响下的经营资金压力并恢复正常经营生产，其借款资金用于日常生产经营。本次借款利率为银行同期贷款利率，交易价格公允、合理，符合《上海证券交易所股票上市规则》、《上海证券交易所上市公司关联交易实施指引》、《公司章程》等相关规定，不存在损害公司和中小股东利益的情形。同意将《关于瀚隆门窗向关联方借款暨关联交易议案》提交公司第三届董事会第三十三次会议审议。

2、独立意见

经核查，独立董事认为瀚隆门窗与关联方的本次关联交易有助于瀚隆门窗缓解在疫情影响下的经营资金压力并恢复正常经营生产，其借款资金用于日常生产经营。本次借款利率为银行同期贷款利率，交易价格公允、合理，不存在损害公司及中小股东利益的情形，不会对公司独立性产生影响，亦未发现通过上述关联交易转移利益的情况。因此，一致同意《关于瀚隆门窗向关联方借款暨关联交易的议案》。

五、上网公告附件

（一）独立董事就第三届董事会第三十三次会议相关事项的事前认可意见

（二）独立董事就第三届董事会第三十三次会议相关事项发表的独立意见

（三）广发证券股份有限公司关于广州好莱客创意家居股份有限公司关联交易的核查意见

特此公告。

广州好莱客创意家居股份有限公司
董事会
2020年4月22日

报备文件

1、公司第三届董事会第三十三次会议决议

2、公司独立董事就第三届董事会第三十三次会议相关事项的事前认可意见

3、公司独立董事就第三届董事会第三十三次会议相关事项发表的独立意见