

证券代码：300979

证券简称：华利集团

中山华利实业集团股份有限公司投资者关系活动记录表

编号：2023-012

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 路演活动 <input checked="" type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他
参与单位名称及人员姓名	详见附件一
时间	2023年6月8日、2023年6月9日
地点	越南清化省
上市公司接待人员姓名	董事长张聪渊、副董事长兼执行长张志邦、董事兼总经理刘淑娟、副总经理陈淑珍、董事林以皓、董事会秘书方玲玲以及公司其他中高层管理团队
投资者关系活动主要内容介绍	<p>2023年6月8日和2023年6月9日，投资者到越南清化省参观了公司在越南的部分工厂（越南永正、越南威霖、越南弘邦、越南宏福、越南宏美、越南永弘），涉及 Nike、Converse、Vans、UGG、Puma、Asics 等品牌的生产线及仓库、员工生活区。公司向投资者介绍了鞋面、中底、大底以及成型的制鞋工艺流程，同时投资者与公司管理层就行业的发展趋势、公司的战略和业务情况等进行了交流。</p> <p>公司介绍参观的工厂的基本情况：</p> <p>1、工厂位置：工厂主要位于越南清化省，清化是越南第五大面积省级行政城市，人口约 370 万左右，人力资源丰富，劳动人口占总人口 60%。交通运输方面，拥有义山深水港，年吞吐量超 1 亿吨，同时设有寿春机场。</p> <p>2、越南永正：成立于 2014 年 10 月，厂区面积约 23 公顷，目前月产能约为 200-230 万双，服务品牌主要为 Vans、Timberland、Asics。</p> <p>3、越南威霖：成立于 2019 年 8 月，厂区面积约 30 公顷，目前越南威霖一期已经投产，目前月产能约为 80 万双，服务品牌主要为 Converse。</p> <p>4、越南弘邦：成立于 2010 年 5 月，厂区面积约 22 公顷，目前月产能约为 240-300 万双，服务品牌为 Nike、Converse。</p> <p>5、越南宏福：成立于 2010 年 6 月，厂区面积约 9 公顷，目前月产能约为 120-150 万双，服务品牌主要为 Puma。</p> <p>6、越南宏美：成立于 2010 年 6 月，越南宏美有两个厂区，本次参观的为宏美二厂，厂区面积约 11 公顷，目前月产能约为 120-150 万双，服务品牌主要为 Nike。</p>

7、越南永弘：成立于 2015 年 1 月，厂区面积约 9 公顷，目前月产能约为 100-120 万双，服务品牌主要为 UGG、Hoka、Reebok 等。

投资者与公司的交流情况：

Q：公司的工厂规模都非常大，如何管理工厂？今后公司还要继续开新工厂，包括还要到印尼开工厂，如何做到有效的管理？如何做到人才的本土化培养和人才的稳定性？

A：在管理上，我们是总部+事业部（群）的模式，通常一个独立的客户对应一个事业部（群），事业部（群）下设开发业务中心和生产中心（量产工厂）。事业部（群）负责业务拓展、客户关系维护、产品开发和量产等，每个品牌订单和产量增加只是相应的增加事业部（群）的工厂的数量和规模；新增的品牌，在品牌的订单数量达到一定量级，会单独设立事业部（群）。总部部门主要包括采购部门、财务部门、人资部门等。目前的管理模式，应该可以容纳比较高的产能增加，不论是品牌的增加还是订单的增加。

目前越南工厂，从总经理到中低层管理人员共有约 800 名左右的外派人员，越南本地管理人员有 1000 多人，管理越南区 15 万员工。

员工培训：不同职级、不同工序的员工的培训周期不一样，对于基层员工，一般需要 1-3 个月的训练才能上岗，本地基层干部培训周期需要一年至一年半。管理干部从基层开始培训，接受不同部门、业务的专业培训。所有管理人员必须要了解所有业务流程和制鞋工序，然后还要熟悉公司的制度、各品牌的专业知识等方面。要培训一位中阶本地干部，需要好几年。

现在有很多越南本地干部任职副经理级/经理级，还有栋长（负责整栋生产栋），训练方式很扎实。今年公司印尼工厂将开始投产，将会有很多的越南籍的干部跟越南籍的工程师派往印尼。以前新建工厂都是靠陆籍或台籍的干部，现在很多骨干和管理干部都是由越南籍担任。

Q：公司一直在扩产，但下游销售有波动，如何控制扩产节奏和产能利用率波动？

A：工厂产能有一定的弹性，可以通过合理调节员工的加班时间、员工人数编制管控及员工招聘节奏管控等来调节产能。公司会根据订单情况合理安排产能的配置、控制成本费用，所以 2020 年疫情期间收入下降但利润提升。公司每个月中旬都会开 3-4 天的预算会议，根据前一年年底的预算严格管控，包括各个工厂的目标营业额、水电费、管销费用、人工费、出差费等，并对实际执行情况和预算进行比对、检讨。总之，公司是有韧性的企业，根据未来的订单灵活管控：订单好的时候，有多种方式去扩产，比如加班、增加人手、提高自动化程度等；订单疲软的时候，加强费用控制。

Q：管理层如何看待公司产能天花板？4 亿双是不是公司产能天花板？公司刚才提到要成为世界级的企业，随着规模的扩张，是否能够保持持续稳健的增长，是否能维持净利率、毛利率？

A：公司没有给自己设定天花板。因为世界还在发展，居民生活水平还在提升，运动鞋有扩张空间，人们都追求穿着舒适以及健康、运动的生活方式，另外还有些市场运动鞋的占比非常低，比如印度的运动鞋市场空间巨大。从公司目前已经合作的客户占有的份额、还未合作的品牌来分析，公司的成长空间还比较大。公司目前的客户中，有的客户业绩成长很快，公司将跟随客户一起成长；在有的客户供应链中占比不高，份额仍有比较大的增长空间。同时公司实行多客户模式，期待未来与其他客户的合作。从目前公司在印尼、越南的新建工厂计划来看，产能还有很大的提升空间。

同时华利有特别的文化，华利的精神是能够持续永续的发展。比如华利的管理干部，弘邦工厂的负责人在华利 21 年了，从生管岗位做起，跟着集团走到今天，管理 2 万多人。公司有很多干部都是陪着公司一起成长的。公司的文化的理念会延续到公司扩张的任何一个工厂，每个工厂都能保持一致性。公司经过这么多年的发展，建立了行之有效的管理模式，比如我们的成本控制模式、干部培养的模式，这是我们能够有序扩张的坚实基础。

Q：公司产品单价是否有提升？如何能拿到更多的更高价格、更高毛利的订单？公司如何在 Nike 中取得更快的成长？

A：华利 2022 年单价按美元口径提升了 7.35 百分点，平均单价 14 美元左右，虽比同行的平均单价要低，但华利的毛利率、净利率并不低。

华利单价逐年上升的原因：产品结构中，Converse、Vans 的产品结构中有较大比例是单价比较低的硫化鞋，过去因为 Converse 和 Vans 占比比较大，拉低了总体产品单价。现在 Nike、On、Reebok、Hoka 高单价高性能运动冷粘鞋占比提高，拉高产品单价。

最近几年华利集团来自 Nike 品牌的营收有快速成长，华利已经成为 Nike 重要的合作伙伴。华利与 Nike 合作的整体策略：华利一直在聚焦如何更好服务客户。（1）积极响应：华利管理层的领导力和员工的执行力让华利能快速相应 Nike 的需求；（2）高弹性：华利的工厂分布和布局多元化，工厂的工艺技术多元；（3）社会责任和可持续发展：华利致力于支持女性领导以及成为当地的首选雇主。我们的人员流动率很低，并支持当地社区。

Q：2020年公司进行了裁员，2022年客户库存较高影响了公司订单，公司没有裁员的原因？

A：2020年发生疫情，客户订单调整幅度较大，并且未来订单情况充满不确定性，因此进行了裁员。2022年品牌出现库存问题并非由于品牌销售出现问题，而是由于疫情后全球供应链紊乱导致的，库存的产生与越南运动鞋产能变化和海运周期的变动有关。2021年下半年南越运动鞋制造商因为疫情受到较大的限制，以及受到海运塞港、货柜紧张的影响，部分品牌的产品供应比较紧张，部分品牌为此调整了供应链策略，加大了采购量。2022年上半年南越产能迅速恢复，同时海运问题得到缓解，导致部分品牌库存增长较快。不同品牌本次去库存的节奏有差异，跟过去品牌去库存相比，现阶段品牌的DTC占比更高，对库存的数据掌控更准确，再加上现在消费潮流变化较快，所以对于品牌来说必须要尽快完成去库存。随着去库存的逐步结束，预计客户的订单将逐步恢复，公司需要足够的熟练员工。

Q：华利历史有几个转折点，从做女鞋到做运动鞋，从台湾到大陆再到北越，这里面大的变革点，当时是怎么考虑的，是什么想法？公司在清化省的厂都是下沉到很偏远的地方，车程时间很长，时间成本很高，为什么当时选择做这样的布局，新扩的厂选择印尼，没有选择越南其他地方是怎么考虑的？

A：公司会分析市场需求，结合品牌的特点，选择最合适的品牌合作。例如从女鞋转到运动鞋，是观察到消费者消费习惯的变化，同时基于做大公司规模梦想。从台湾到大陆开设工厂，是基于当时台湾和大陆的经济发展趋势，公司在大陆投资时，除了工厂，也把开发中心和管理总部都搬到大陆。2003年到越南投资，选择了北越。制鞋厂商中只有华利在北越有大规模的生产基地，其他制鞋集团基本都在南越。北越与南越有文化差异，同时北越工厂的员工以本地员工居多，员工的稳定性很好。之所以选择在越南北部农村区域，没有选择在城市这些交通便利、基础设施更好的区域，是基于工厂未来长久的发展规划，选址要着眼于未来。

华利未来不仅仅向印尼扩张，也会在北越继续开工厂。华利未来几年在北越依旧有布局和大规模的扩产计划。

Q：从管理层以往的经历看，经济衰退是否会影响运动鞋的消费需求？如果运动鞋消费市场衰退，公司会如何应对？

A：鞋履属于生活必需品及易耗品，特别是近些年的消费趋势看，运动鞋的着装场景和人群都在扩大，公司不太担心运动鞋销售需求下滑的问题。公司的客户主要是国际品牌运动鞋，客户在欧美市场的占比高。根据部分品牌已发布的财报来看，大多数品牌在北

美、欧洲区域的增长都还不错。但是考虑到 2023 年全球经济形势的不确定性，我们也会综合评估各品牌预告订单的准确度，会密切关注全球经济形势以及各品牌的业绩情况。由于运动鞋的开发周期长、需要比较长时间的经验技术的积累和沉淀，并且量产管理的难度也比较大，有一定的行业壁垒，新进入者非常少。公司实行优质客户多样化策略和产品专注慢跑和休闲运动的策略，目前在行业内积累了良好的口碑，吸引到很多品牌找公司合作。特别是订单相对疲软的时候，也是各品牌调整供应链的时机，公司也刚好可以有产能提供给新的客户。所以，订单暂时的疲软也提供了公司与新客户开展合作的时机，为今后的成长打下基础。

Q：公司最近新合作了不少新的品牌，工厂和品牌双向选择过程中优先考虑哪些因素？新增客户出货的效率有爬坡过程，3-5 年内华利是更侧重于现有品牌还是期待新增客户的出现？未来几年公司会继续增加合作的品牌吗？

A：公司的老客户和新品牌未来会齐头并进，我们认为时代在改变，公司必须跟着时代走，老牌运动鞋市场占有率高且稳定，公司要充分经营，同时也需要留有一部分空间开拓有潜力的新品牌，所以投资者会在我们公告里看到新品牌的合作进展。公司在选择合作品牌时有自己的原则和考量，比如会关注品牌的特点和运营的方式、理念。品牌对工厂的产品开发实力、量产能力、服务能力、可持续发展等全面考察。比如公司和 Reebok 的合作。Reebok 作为老牌的运动鞋品牌，有很多经典产品。Reebok 为什么会考虑华利？第一是华利的速度够快，对接新品牌，公司可以 4-5 个月从开发到量产。第二，量产效率高，公司生产规模够大，综合实力强，华利的产线和生产设备预算充足，扩产效率高，对于紧急订单需求，可以 2-3 周完成交货。第三，华利拥有丰富的专业人才，即使 Reebok 的鞋型繁多、有差异，但是集团有做女鞋、运动鞋、皮鞋、马靴、防水鞋等多种鞋型的经验，三、四十年来集团积累了非常丰富的专业人才，所以能在品牌找到我们的时候快速讨论开发到量产。

Q：我们通过现场参观也见识到了公司的供应能力，公司组织和管理能力很强，如果公司要跟 Nike 进一步深入合作，我们除了生产端的保证，怎么去和客户做协助、开发和拓展，公司究竟给这些品牌客户赋予了什么？公司和品牌之间的合作模式？

A：运动鞋产业是全球产业链专业化分工、合作的产业，品牌商和制造商的合作非常紧密，从产品开发、新技术新材料的开发、量产等进行全方位的合作。不同品牌运营的策略有差异，对于开发和技术的投入不同。有些品牌更偏重于设计和营销，在技术方面则会更依赖于制造商。运动鞋作为功能性要求比较高的产品，新材料和新工艺都可以提升产品性能。在新材料开发和运用、新工艺的研究上，品牌商、制造商、材料商，甚至设

备商会通力合作。公司目前合作的客户都是行业内领先的运动品牌，公司是主要客户的核心合作伙伴，公司一直紧随行业发展趋势，对新的技术方向及时投入。公司积累的产品开发能力和量产能力，也是公司核心竞争力。

总之，我们和客户是深度合作的关系，彼此之间会定期讨论双方长远的合作规划，包括品牌未来的策略、产品方向、工厂的工艺方向、产能布局等，为了共同的目标和可持续发展一起努力。

Q：公司对于未来两年的运动鞋市场需求如何预测？在行业需求不好的时候，消费者的购买行为，比如硫化鞋、冷粘鞋或者大众鞋和高端鞋等不同价位和不同品类，消费者的购买行为会有明显的差异吗？行业格局在今年是否发生变化？

A：运动鞋市场需求未来会增长，但没有具体的增长数据。不同品牌、同一品牌的不同产品系列的受众群体不一样，消费者消费习惯会有差异。公司的主要客户均是上市公司，财报中会披露运动鞋的分区域的销售情况，大多数品牌目前已经发布了最新财年的业绩指引。从品牌发布的业绩指引来看，我们的客户没有出现下滑的业绩指引，并且有的品牌的业绩增速还比较高。不同的制鞋集团的客户策略、产品策略有差异，大家都会找到适合各自发展的经营思路。对于华利来说，会持续巩固老客户、开拓新客户，未来将持续推进客户结构的优化和运营效率的提高，回报所有股东。

附件一：

兴业证券-赵树理、韩欣、赵宇，深圳红筹投资-蒋凌萌，前海禾丰正则-汪亚，博道基金-王晓莹，腾讯投资-欧阳宗善，永诚资本-王子森，旌安资管-周炯道、李牧恒，方正证券-陈佳妮，永安国富-江红，中金公司-林骥川、曾令仪、刘毅然，景林资产-吴玉强，信璞投资-林华强，大成基金-黄博涵，Point72-李晓峥、于彤，泰康资产-刘巍放，朱雀基金-郑路，东方证券-王树娟，国君资管-冯自力，东吴证券-李婕、赵艺原，国金证券-杨欣，海通证券-盛开，广发证券-糜韩杰，开源证券-吕明、张霜凝，兴全基金-何悦，景顺长城基金-孙雪婉，南方基金-吕思奇，静远资本-沈士竣，富国基金-毛联永，信达澳亚基金-马绮雯