

# 深圳中天精装股份有限公司

## 投资者关系活动记录表

编号：2020-011

投资者关系活动类别	<input type="checkbox"/> 特定对象调研 <input checked="" 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 type="checkbox"/> 现场参观 其他
参与单位名称及人员姓名	中金公司 孔舒 申万宏源 李峙屹 华西证券 段家琪 国盛证券 何亚轩 中信证券 刘沫沫 玄元投资 陈迪安 广发证券 尉凯旋 华泰证券 鲍荣富 王雯
时间	2020年9月9日 10:00-12:30
地点	公司会议室
上市公司接待人员姓名	董事长乔荣健、财务总监兼董事会秘书毛爱军
投资者关系活动主要内容介绍	<b>1、请介绍一下公司3-5年的目标和战略规划？</b> 1) 公司计划以客户满意度为基本要求，追求长期稳定的增长，类似前两年50-60%的增长，可能造成管理上的透支和客户满意度下滑。但公司目前天时地利人和，也会抓住机会大力发展，公司对未来的增长充满了信心。 2) 产业布局：由于所属行业到目前为止没有天花板，公司依旧只专心致志做好批量精装修业务，暂时并无计划跨行业发展。 公司目前的管理和业务范围仍然偏于传统，希望未来以科技引领公司发展。 3) 地域布局：公司已在全国50个城市有项目施工，还有不少城市有待进入，公司会根据房地产的产能方向进行全线布局，力争进入100个城市。 4) 公司会以稳健经营作为公司发展主旋律，努力成就未来，创造真实价值。

**2、装饰行业主要是一个个性化装修为主的产业,公司为什么可以运用专业化分工流水线作业的工业化的管理方式进行?**

1) 公装和个人家庭装修本质上都是个性化定制产品,其中公装是大型复杂定制产品,家装是小规模定制产品。目前诸多公司已经在这两个领域积累了丰富的经验,例如有的专攻五星级酒店装修、有的专攻医院、有的只做会展中心等。

2) 我们公司专攻批量精装修。公司成立20年以来,有13年以上只在这个细分市场开展业务,业务集中度极高,经常在99%以上。我们认为这种业务类型和公装或者家装都有非常大的不同,属于新的商业模式,最大的不同是:各个项目之间本质上是相似的,可重复性很高,所以有条件参照工厂化的专业分工、流水作业方式进行管理。大致上来说,我们将一套房子的装修细分成50个左右的工序,一个项目有几百套房子,我们可以在这些房子之间组织流水施工,这一点和工厂管理比较类似,只不过工厂里面人不动、产品在动,而我们的装修工地是人要走动、但是装修产品不动。

公司的业务规模=房地产开发量\*精装修渗透率\*公司的市场占有率,其中精装修渗透率目前可能只有20~30%,与发达国家相比还有50%左右的上升空间,而我公司目前的市场占有率仅1%,因此未来的发展空间还很大,为标准化和规模化提供了可能。

**3、批量精装修行业对管理的要求比较高,公司的发展是否会受到管理半径的约束?**

没有标准化就没有规模化,在这个理念的支持下,我们首先坚持产品的标准化,业务集中度极高,这一点前面已经讲到过了。

内部管理方面,也坚持相当高的标准化,仅培训课程就有440门左右,不断为公司培养新鲜血液。

我们还努力推广上下游一体化。一方面,为客户长期提供培训,灌输标准化理念,将批量精装修所需的专业知识传递给他们,减少犯错的可能性;另外一方面,不断招募众多的小型专业班组为我们提供服务,并对他们提供适当的培训。到目前为止公司的小班组有700个以上,每个项目上按照楼栋的不同,分别配备泥水、乳胶漆、木工、水电、清洁等班组,这种组织模式和一些同行的大班组模式有较大的不同。

在上述模式的支撑下,公司的工程质量一直相当稳定,交楼时每套房的问题数通常较低。我们认为,到目前为止,公司还没有受到管理半径的约束。

**4、公司的合同是与开发商签订还是与小业主签订?**

公司基本都是与开发商签订合同,极少数合同是与小业主直接签订。

**5、公司与细分市场比较接近的广田、全筑的毛利率差异大的原因是什么?**

公开资料显示,广田和全筑在批量精装修领域的主要客户是恒大地产。公司与广田、全筑毛利率差异大的重要原因是营业收入口径不同。恒大地产分包给装修单位的工程造价中含有很大一部分主材,而这部分主材在我们的主要客户中是他们自己采购和负责,不在我们的营业收入范围内。此类主材的管理费通常较低,因此如果计入营业范围,就会显著拉低毛利率。

**6、最近国家对房地产行业融资方面三条红线的管控,公司如何看待?碧桂园因此计划压缩精装修比例了。**

公司一直高度重视经营中的风险管理,一直坚持优选客户、优选项目。根据媒体披露的信息,公司的主要客户中只有一家触碰了三条红线,其余客户都属于相对安全的状况。

政府的三条红线政策长期看来有利于市场的净化,短期会有点难受,公司十分欢迎。

**7、公司对装配式装修如何看待?**

国家政策大力推行装配式装修,我们对此长期保持关注,但是到目前为止还没有找到可行的商业模式。我们预测,未来可能有三类装配式服务供应商:第一类提供集成服务;第二类提供类型众多的装配式建材;第三类提供施工组织管理服务。我们公司已经从事过一些装配式装修的施工管理工作,积累了一定的经验。我们认为三类公司具有同等重要的地位。

**8、客户今后会不会使用自己的装修单位?**

目前市场上有少数开发商拥有自己的装修单位,但是真正由自家装修单位完成主要施工任务的非常少,主要还是因为专业化分工有较大的市场优势,是市场竞争的结果。

**9、公司经过20年的发展班组有700多个,公司如果快速扩张是否会有班组资源的瓶颈?**

公司长期以来对供应商一直付款不错,支付口碑良好,劳务行业有钱有任务都会跟着干。

公司资金状况良好,生产任务也具有连续性,劳动力资源充足,不存在瓶颈障碍。

**10、公司扩张会导致管理成本上升的情况有哪些?**

公司在扩张的时候,会存在以下的磨合成本:

- A、发展新客户,会有客户磨合成本;
- B、开拓新地域,会有地域磨合成本;
- C、引进新班组,会有班组磨合成本;
- D、招聘新员工,会有管理磨合成本;
- E、执行新标准,会有质量增加成本。

以上这些,公司可能会在报价中考虑,如果预留不足导致毛利率下降的风险。

**11、开发商选择装修单位的主要要求有哪些?**

开发商选择装修单位,通常会通过复杂的程序来进行:递交资料、资格预审、提交技术标、现场答辩、审核、提交经济标等程序,最终通过经济标来决定。具体类别有:

1) 一般情况下,开发商会选择工程质量做得好,报价最低的供应商,也就是性价比最好的供应商。

2) 有的开发商会选择倒数3家或2家,采取合理低价中标。

3) 一些要求较高的开发商可能会采取优质优价的方式。

4) 如果供应商合作中表现优秀,有的开发商会给承接项目的优惠权。

5) 对于达到一定规模的开发商,通常会找几家有规模、工程质量稳定的中流砥柱企业作为自己的战略合作伙伴。

公司希望运用自己丰富的管理经验，能够给客户提合理化建议，从而创造更多的附加价值。

## 12、公司的管理效率还有提升的空间吗？

目前装修行业整体管理水平仍旧较低，科学管理还有很大的发挥空间。除此之外，信息化建设对于提升公司的管理水平具有重大的作用，需要长期持续地投入。

## 13、请介绍一下公司人员招聘的计划和情况。

公司目前现有管理人员1400人左右，公司的人员招聘会根据业务订单的情况合理匹配。现在是九月份，明年的订单落地还没有那么快，对此我们保持高度关注。

公司今后招聘会逐步提高对招聘人员的素质要求，尽量多招重点院校学生。另外，招聘的本地化率也争取达到80%左右，本地化人员会相对比较稳定。

## 14、公司今后扩张计划是采用提高同一地产商的占比还是通过多元化完成？

这个问题，IPO审核时两种观点并存：一种观点认为，好的大客户就应该多做，提高份额；另一种观点认为，同一客户占比不要太高，以免客户依赖。

其实客户对供应商的选择，也存在同样的问题。

公司会理性选择客户结构，在控制好风险的前提下提高份额，双方互相化解风险。

## 15、公司是如何开拓自己的市场的？

公司首先选择好主流开发商，再确定好主流城市，在此前提下优选项目，通过市场专员主动出击去寻求市场机会。也有很多情况是客户主动找到我们。

## 16、万科对供应商采取ABCD的方式管理供应商，具体政策是什么？

万科根据供应商过去一年的工程质量和合作情况对供应商进行评级，分为ABCD四个等级。对于A类供应商优选项目，B类供应商属于鼓励政策，C类供应商属于正常参与，D类供应商进行限定。

## 17、公司未来的销售费用率是否会增长？公司甲供材的管理费用收入是多少？甲供材方便管理吗？

短时间内，公司的销售费用率还是会控制在1%左右，属于较低的水平。由于老客户主要是靠项目工程干好才能做回头客，所以这部分不计提销售绩效；新客户因为需要开发要投入，所以这部分会给与市场部人员进行奖励。

公司甲供材的管理费取费一般是甲供材价格的1.5%左右，后来有的甲方要求自己报价，所以这方面几乎没有多大收益。

公司的甲供材消耗量可以准确计量，材料比较集中，所以方便管理。

## 18、公司的超额利润奖金的分配制度是什么？

项目实现的利润超过投标利润的部分，按照超额利润的25%奖励给项目管理人员。

	<p><b>19、公司管理人员流动，是否会将公司好的管理经验带出去？</b></p> <p>公司大部分的管理人员比较稳定，有少量的管理人员会离职。公司在业内私下被评价为小的黄埔军校。</p> <p>由于这个行业足够大，公司尽力做好自己就可以了。</p> <p><b>20、能否描述一下公司的发展史？</b></p> <p>公司2000年9月28日成立，公司在成立初期做了大量的建设银行、中国移动和中国人寿的网点装修工程。2004年开始，追随万科进入新型的批量精装修行业，公司从网点装修中受到启发，研究集群工程的管理特点，最后应用到批量精装修行业。2007年完成业务转型，专门从事批量精装修业务，而且一直以来完全直营。2017年前后，国家出于节能环保方面的目的，许多地方推行批量精装修，公司也逐步完成了客户多元化，一直发展到现在的规模。</p> <p>公司在发展的过程中，一直在学习我们的客户，例如：向老东家中海地产学习成本控制，向建设银行学习扁平化管理；向中国人寿学习及时支付，向万科学习在均衡中加速，向美的学习消灭无效成本，等等。公司一直保持良好的学习心态和习惯，跟随优秀的客户前进。从网点等装修收到启发 研究集群工程的管理特点 最后转向批量精装修行业</p>
附件清单（如有）	
日期	2020年9月9日