

大宗工程渠道业务难盈利

## 家居企业多赛道布局谋转型

本报记者 杨让晨 张家振 上海报道

受房地产市场波动影响,处于产业链下游并依赖大宗工程渠道业务的家居企业开始纷纷谋求业务转型,通过转变发展思路扩大赛道范围。

日前,多家上市家居企业发布的2022年半年报显示,不仅全屋定制、定制衣柜等新赛道的营业收入后来居上,传统的零售渠道也在悄然发生变化。

南京我乐家居股份有限公司(以下简称“我乐家居”,603326.SH)披露的半年报数据显示,公司全屋

### 新赛道悄然崛起

定制化是当前企业进行多赛道布局的重点方向之一。

家居企业在业务布局方面已不再拘泥于单一品类,而是开始纷纷另辟增长点,进行多赛道、多领域的布局。其中,全屋定制和新零售等新赛道已悄悄崛起。

据了解,全屋定制是集家居设计及定制、安装等服务为一体的家居定制解决方案,家居企业能够在实现大规模生产的基础上,根据消费者的设计需求来制造专属家居产品。

志邦家居方面表示,定制化是当前企业进行多赛道布局的重点方向之一。数据显示,今年上半年,志邦家居定制衣柜业务的营业收入达到约8.34亿元,同比增长了22.57%。

“志邦家居通过探索全屋定制整装模式,正通过与全国性、区域性头部整装企业合作的方式拓展整装渠道。一方面,可以顺应消费者对家装一站式解决方案的需求、提高客单价,另一方面也可以提升企业前端的获客能力。”志邦家居方面告诉记者。近年来,公司识别到整装的蓝海机会,通过提前布局,快速完善整装渠道产品线,持续寻求全国核心区域的整装合作机会。

据志邦家居相关负责人介绍,公司加强了对整装渠道及其客户的分析研究,针对性地开发符合装

定制板块营业收入已超过整体橱柜这一传统业务,达到约4.79亿元,较2021年同期增长26.45%。与之类似,志邦家居股份有限公司(以下简称“志邦家居”,603801.SH)披露的今年半年度经营数据也显示,定制衣柜营业收入达到约8.34亿元,同比增长了22.57%。

除多渠道发力拓宽业务外,家居企业也正对销售渠道等做出革新。例如,顾家家居股份有限公司(以下简称“顾家家居”,603816.SH)就正探索零售门店的转型动作,在新店态设计、迭代研发数量等方面保持高产,以更好地满足业务发展



家居企业正大力开拓全屋定制等市场。图为顾家家居打造的全品类全屋空间场景化产品方案。

企套系风格的套系化产品,持续完善整品类,完善厨餐电、卫浴、门墙柜一体化的推广,进一步满足消费者整家配齐的装修需求。

事实上,入局全屋定制赛道只是家居企业寻求业务转型的一部分。除了在品类模式等方面下功夫外,传统的零售渠道格局也在发生变化,“融合”与“智能”成为家居零售渠道的关键词。

顾家家居就通过坚持“1+N+X”(各类大店+系列单店与品类综合店+各类新兴渠道业态)的渠道发展战略,在不断巩固品类专业店的优势下,积极探索出了多品类组合的融合大店模式。在稳固发展传统家居卖场店的情况下,顾家家

需求。

对此,中国家居/设计产业互联网战略专家王建国在接受《中国经营报》记者采访时表示,家居企业受产业链上游房地产市场的影响是系统性的,对其工程渠道供应等大宗交易订单的影响较大,家居企业对零售渠道进行倾斜调整和优化布局属于正常操作。“值得注意的是,受多方面因素的影响,当前经销商的中间环节成本过高,这个问题仍然需要重视。特别是在公司的中长期战略布局中,经销商的定位需要进一步明确。”

居积极探索顾家生活馆、三级市场大店、样板房店、商超店等新店态,实现线下渠道的多元化。

对此,王建国告诉记者,总体而言,家居企业大力布局全屋定制业务,主要是想实现从单品类市场向多品类市场拓展的目标。多家企业在全屋定制方面的收入增长了超过两成,也是企业从多方面调动资源、加大投入才能取得的成效。

“对于行业内的大型企业而言,全屋定制业务已成为寻求业绩增长的第二曲线,但转型整装和全屋定制业务、从单品类拓展到多品类不能跟风,需要结合企业的传统基因和优势,同时注意经营风险。”

### 搭建全新服务体系

服务的升级迭代是为了提高效率、优化服务以及实现标准化生产、经营。

在进行多赛道布局的同时,家居企业在制造和售后服务等环节也加快了转型步伐,搭建数字化、智能化的生产和售后服务体系正在成为趋势。

为了更好地专注于全屋定制家居的研发、生产和销售,目前志邦家居已在广东省清远市建设拥有柔性生产线的生产基地。“结合较为先进的家居生产软件信息技术,产品的制造过程将自动化、信息化、精益化,保证高品质。”志邦家居相关负责人告诉记者。

顾家家居也在生产方面做出革新。据介绍,顾家家居方面正不断推进供应链深化变革,以面向零售的供应链能力提升为导

### 行业集中度有望加速提升

多家头部家居企业正为实现高质量发展打牢基础。

在家居企业纷纷寻求业务转型、进行多赛道布局的同时,政策端也提供了更多的发展机遇。

日前,商务部等四部门联合发布的《推进家居产业高质量发展行动方案》(以下简称《方案》),为未来一段时间内家居行业的转型发展指明了方向。该《方案》明确提出,到2025年,我国将在家居产业培育50个左右的知名品牌、10个家居生态品牌,推广一批优秀的产品,建立500家智能家居体验中心,培育15个高水平特色产业集群,以高质量供给促进家居品牌品质消费。

“要加大应用推广,释放家居消费潜力,实施家居产品推广行动,推动绿色智能家居产品下乡。”《方案》同时指出。

中国银河证券研报认为,政策将助推家居产业高质量发展。“头部企业引领行业变革,全方位布局强化核心竞争力,在行业承压背景下,表现出充足韧

性,有望穿越地产周期。同时,叠加原材料涨价等因素导致中小企业退出,家居行业集中度有望加速提升。”

事实上,多家头部家居企业正为实现高质量发展打牢基础。资料显示,顾家家居根据各品牌、各品类的发展阶段匹配渠道组织,由品类负责制转变为了品牌负责制。同时,顾家家居还发布了“店态矩阵1.0”,明确店态分类、等级规则及管理大纲;店态研发方面则细分为客餐厅、卧室和融合空间,与前中后台纵向拉通。

王建国告诉记者,无论是对于家居市场还是消费者而言,对品牌的要求都很有针对性,可以具体到某一个品牌。而对家居企业而言,获取到的资源也将更加优质,产品交付的针对性更强。“但在发展过程中,定制家居品牌在强化行业重要性的同时,和家装渠道的捆绑会更深。此外,相关企业由品类负责制转向品牌负责制,

成本、效益等问题也可以在一定程度上得到解决。”

下沉市场也是家居行业当前转型的重点方向之一。相关数据显示,截至2021年底,志邦家居在全国的门店数量已超过3000家,其中在四五线城市的门店数量占比达到了70%以上。

志邦家居相关负责人告诉记者:“目前,公司将重点赋能全国100城,孵化、培育加盟商新零售团队,打造营销BI商业智能分析平台,同时在线下渠道布局方面,将强化厨柜业务下沉市场的店面布局,完善衣柜业务空白市场的全国布局,厨柜、衣柜、木墙,成品融合店数量未来也会逐步递增。”

国联证券研报分析认为,家居龙头企业致力于挖掘消费者客流、提高零售端客单价、改善消费者购买服务体验,叠加中小品牌出清,家居产业供给侧优化将持续进行,优质龙头企业的市场占有率将得到不断提升。

## 定制家居年中“交卷” 拓展渠道谋破局

本报记者 段楚婷 赵毅 深圳报道

近期,定制家居上市公司集中披露2022年半年度报告,业绩分化明显。

《中国经营报》记者注意到,欧派家居集团股份有限公司(603833.SH,以下简称“欧派家居”)、索菲亚家居股份有限公司(002572.SZ,以下简称“索菲亚”)和金牌厨柜家居科技股份有限公司(603180.SH,以下简称“金牌厨柜”)在2022年上半年取得营业收入增长。

而广州尚品宅配家居股份有限公司(300616.SZ,以下简称“尚品宅配”)、广州好莱客创意家居股份有限公司(603898.SH,以下简称“好莱客”)、广东皮阿诺科学艺术家居股份有限公司(002853.SZ,以下简称“皮阿诺”)和广东顶固集创家居股份有限公司(300749.SZ,以下简称“顶固集创”)等企业则出现不同程度的营业收入下滑。其中,多家企业的归属于上市公司股东的净利润也出现较大变动。

一方面是受新冠肺炎疫情(以下简称“疫情”)反复、市场需求放缓等因素导致业绩下滑,另一方面,多家定制家居企业也“抓住”精装房改造、存量房家装动机的机会,积极拓展整装、拎包入住等销售渠道,抢占流量入口。

### 上半年业绩分化

近期,国家统计局发布2022年7月社会消费品零售情况。2022年1月~7月,家具类商品零售绝对量为864亿元,同比下降8.6%;建筑及装潢材料类商品零售绝对量为1026亿元,同比下降3.6%。

着眼于行业角度,参考国家统计局发布的2022年1月~7月规模以上工业企业主要财务指标,家具制造业的营业收入为4193.2亿元,同比下降4.7%,其利润总额为218.7亿元,同比下降0.7%。

将宏观数据结合定制家居企业发布的半年度业绩来看,定制家居上市公司在2022年上半年交出的“答卷”可谓几家欢喜几家愁。

记者从营业收入指标进行梳理,欧派家居在2022年上半年取得营业总收入96.93亿元,同比增长

### 多角度开拓市场

一边是2022年上半年业绩承压,另一边,精装房改造、存量房家装动机的逐渐显现,也使定制家居企业近两年积极拓展整装、拎包入住等销售渠道,抢占流量入口。

参考艾瑞咨询发布的《2021年中国家装行业研究报告》,新家装修的家装动机仍然居于家装消费需求产生的主要原因,其占比达到34.2%。但房屋过旧、审美变化、扩大家庭收纳等存量房相关的比例分别为14.6%、10.2%、5.4%,三者之和超过30%,存量房的家装动机逐渐显现。

一位定制家居品牌区域负责人近期告诉记者,“现阶段精装房客户大概占比一半,还有二手房

改造等毛坯房客户占比在30%~40%。”据其介绍,虽然精装房配套橱柜、衣柜等产品,但每个小区的交付标准不同,有些客户因为精装修配套的衣柜储物空间不够、空间格局不匹配等原因,入住前还需另外购买衣柜、电视柜、入户柜等产品。

与此同时,一位定制家居品牌销售人员也告诉记者,“虽然近几年交付的精装房比例较大,但也有客户是对精装房进行局部改造,甚至拆掉重装。此外,还有一些回迁房客户,他们拿到的是毛坯房,会选择做整装,整合装修团队、设计团队和家居产品。”

从定制家居企业的实践来看,索非亚即在2022年半年度报告中披露,整装渠道是公司重点发力的新渠道,通过推出专属产品和价格体系,与零售渠道形成差异,从不同角度开拓市场。

据索非亚介绍,公司在全国范围与实力较强的家装企业开展合作,同时鼓励和推动各地经销商与当地小型整装、家装公司、设计工作室进行合作,实现与家装企业的相互引流和合作共赢。

与索非亚有所类似,顶固集创的整装模式也是在全国范围选择与综合实力较强的家装公司开展合作。

2022年半年度报告显示,顶固集创基于BIM技术,充分利用公司

而皮阿诺也在2022年半年度报告中表示,2022年上半年,公司实现营业收入5.75亿元,同比减少31.93%。主要原因是2021年上半年,受疫情影响所积压的家居消费需求得到集中释放;2022年上半年疫情反复,市场需求放缓,零售渠道虽保持增长,但公司在严控大宗工程业务风险下,聚焦央企地产商,订单总量出现战略性下滑。

一方面是营业收入受疫情反复、市场需求放缓等因素下滑,另一方面,多家定制家居企业的归属于上市公司股东的净利润也出现较大变动。

顶固集创在2022年半年度报告中指出,公司努力克服疫情对生产经营的不利影响,实现营业收入

4.8亿元,同比下降8.09%,实现归属于上市公司股东的净利润2664.12万元,同比下降35.28%。

对于归属于上市公司股东的净利润同比变动较大,顶固集创表示,主要原因:一方面受营业收入下降的影响,另一方面系因2021年公司变更了应收款项坏账准备计提会计估计,上年同期冲回了以前年度多计提的坏账准备,对2021年同期归属上市公司股东净利润影响金额增加977万元,若剔除该影响金额,本报告期归属上市公司股东净利润同比下降15.14%。

从市场整体数据与企业公布的2022年半年报不难看出,2022年上半年,建材家居消费需求受到疫情影响,多家企业出现业绩

下滑。

与此同时,多位行业内的个体经营者也曾在2022年上半年向记者表达了“生意难做”的忧虑,不仅要正面迎接疫情对线下消费的挑战,还要受大宗原材料涨价等种种因素的影响,并且承担着员工工资与店铺租金上涨的压力。

奥维云网也在2022年5月发布的报告中指出,“2017年迎来定制家居元年,并且迅速进入发展高峰期,各大定制家居企业纷纷上市,积极推进生产基地建设,进行定制家居产能扩张。但是目前受到疫情等因素影响,定制家居发展进入缓滞阶段,甚至出现产能过剩现象,优化渠道并调整品牌战略成为各企业的当务之急。”

的品牌知名度、丰富的产品品类,整合国内知名家居品牌,从单一整装产品到“基装+建材主材+定制家居+成品家具+软装+家电”全产品线布局出发,依靠丰富的营销经验和高效的流量整合资源,打通“全渠道”运营模式。

而尚品宅配则在2022年半年度报告中指出,2022年,公司整体目标是收入增长以及利润回归,工作重心分为两条路,第一是整装团队继续专注于整装领域的投入、研发、运作;第二是传统业务团队,专注于传统业务。

具体来看,尚品宅配通过BIM系统,探索整装发展。其中,对于自营圣诞鸟整装,尚品宅配通过

BIM系统,将“装2次”理念(试装1次,实装1次)引入到家装,同时通过自营产业工人模式,解决传统装修中消费者的各种痛点。

除了重点发力的整装渠道,记者注意到,皮阿诺还将销售渠道拓展至更为前置的拎包入住。

据皮阿诺在2022年半年度报告中介绍,“拎包入住,是公司更前置性的为终端门店抢占流量入口的一种重要销售赋能渠道。公司凭借与众多物业公司的合作关系和庞大的经销商体系,以物业提供的服务平台为基础,根据业主的家居类的预算和需求,提供家居软装产品全覆盖的一站式采购。”