

两年内连关三家门店

## 宜家中国的渠道变革试验：商场变小、转移线上

本报记者 郭阳琛 张家振 上海报道

从动辄几万平方米的郊区“巨无霸”，到位于核心区的城市中心店和售卖精品的小型商场店，过去几年宜家正在全球进行一场商场“变小”试验。

在此试验过程中，宜家中国也关闭了多家门店。日前，宜家中国发布说明称，将结束宜家上海静安城市店的试点，并计划于今年年底

### 静安城市店年底闭店

宜家上海静安城市店作为实验店，已经基本完成了现阶段的任务。

开业不到3年时间，宜家上海静安城市店即将走到终点。

7月13日，宜家中国方面宣布，经过对宜家在上海市总体布局以及静安城市店的长期可行性的全面评估后，宜家决定结束静安城市店的试点，并计划于今年年底停止运营。

据了解，宜家上海静安城市店于2020年7月开业，是宜家中国在国内探索全新商场形态概念的首家门店，也是国内唯一一家宜家城市店。公开资料显示，区别于传统开在城郊的大卖场，宜家静安城市店总面积约3000平方

### “未来+”战略引领渠道变革

在“未来+”战略引领下，宜家采取了多种行动升级线下渠道。

时间拨转至2018年年底，宜家提出一系列转型计划，包括在全球新开30家距市中心更近的小型商店，丰富宜家的零售业态由此接触到更多客群。除开设宜家上海静安城市店外，宜家还布局了位于伦敦市中心的“规划工作室”(Planning Studio)、纽约曼哈顿的“城中心门店”(city-center store concept)和北京五棵松的“体验中心”。

“我们注意到消费者的需求、人们的生活方式以及获得产品的方式都在不断地发生变化，我们希望能够让宜家的商店成为让消费者汇聚购物的场所，也希望能够给

停止运营。

“（关闭静安城市店）这个决定是基于综合评估和审慎考虑而做出的。”宜家中国公共关系相关负责人在接受《中国经营报》记者采访时如是表示。宜家方面同时指出，上述门店作为实验店，已经基本完成了现阶段的任务。

而在此前的2022年4月和7月，宜家贵阳店和宜家上海杨浦店已相继关闭。这也意味着，宜家中国在两

米，仅为标准商场的10%，与静安寺隔街相望，周边还有静安嘉里中心、芮欧百货、久光百货等众多热门购物中心。

根据宜家中国官方说法，在为宜家全渠道布局的迭代打下重要基础的同时，宜家上海静安城市店作为实验店，已经基本完成了现阶段的任务，从而选择闭店。

对此，江瀚分析认为，宜家中国决定结束宜家上海静安城市店的试点，并计划在今年年底停止运营，原因可能是宜家中国在城市中心面临的竞争压力较大。除了租金和运营成本高外，其他因素也会

他们提供最优的购物体验。因此，除了开设标准大店之外，我们在过去几年也尝试了一些新的店铺，有城市店、小型店、‘未来+’体验店。”对于门店模式的转变，时任宜家中国区总裁兼首席可持续发展官，现任英格卡集团宜家零售首席财务官的安娜·库丽佳曾向记者这样总结道。

但好景不长，2022年7月，宜家上海杨浦店在运营2年零3个月后关闭，这是其在中国开设的首家小型商场店，面积仅为8500平方米。在一年后，宜家上海静安城市店也将迎来相同的结局。

财报数据显示，2022财年，宜

年内将连续关闭三家门店，其中上海静安城市店和杨浦店均是“试验品”。另一方面，宜家中国也在大力发展线上销售渠道，包括宜家网上商城、宜家App、宜家可购物小程序、宜家天猫旗舰店、京东对公平台等。

据了解，宜家中国希望打通更多的线上线下渠道，探索全渠道布局，给予消费者更多的触达和消费机会，并推动线上线下形成一个有机整体，使得从原来服务1亿消费

导致业绩不佳，所以决定将资源和战略重点放在其他类型的门店或者市场拓展上。

7月10日，记者在走访宜家上海静安城市店时注意到，该门店营业区域一共有3层，分别设置了主打美食的宜家轻食集、家具展间、定制咨询服务的IKEA全屋设计中心。陈列商品共有约3500件，有约1200件可以直接提走。

宜家中国方面表示，上海静安城市店作为实验店，为宜家多元化渠道的发展发挥了重要作用。宜家中国希望通过在核心商圈的大胆布局，离消费者更近，带给更多

家全球所有门店和线上销售额增长了6.5%，以当地货币计算同比增长3.5%，达到446亿欧元（约合人民币3127亿元）。但公司年度利润由上一年的14.3亿欧元（约合人民币114亿元）大幅下降至7.1亿欧元（约合人民币57亿元）。

在业绩压力下，宜家还会继续这场商业模式变革试验吗？宜家中国公共关系相关负责人表示，宜家相信，每一种门店的形态都是对于与消费者互动形式的一种探索，基于与当地消费者的频繁沟通与互动，不断加深对他们的了解，并在门店的实际运营中有所体现，推动宜家线下渠道触点的更新与迭

者到现在能够服务约10亿人次。

“线上营销对于宜家中国来说非常重要，因为消费者越来越依赖线上渠道来获取信息和购买商品。”盘古智库高级研究员江瀚分析认为，线上营销可以带来更多的曝光和流量，同时也可以提供更便捷的购物体验 and 更好的客户服务。未来，宜家中国可能会继续加大线上营销投入，提升线上渠道的质量和效率，以更好地服务于广大消费者。

不同的消费者群体，同时更深入地了解消费者的需求、喜好和习惯。

“在推出宜家上海静安城市店时，宜家全屋设计中心是一项重点投入的新业务，这项服务得到了很多消费者的积极反馈，并启发我们进一步响应顾客对节省精力和个性化服务的需求。”在宜家中国看来，静安城市店客群中有更多的年轻访客和第一次接触宜家的访客，这也为宜家积累了面向这些客群如何优化全渠道体验、选品策略和解决方案设计等方面的宝贵洞察；以及提高小型线下顾客触点运营效率的经验。

代。从长期发展的视角来看，这是一个动态并持续的过程。

江瀚也分析认为，宜家可能会继续尝试探索城市中心店、小型店等业态，但同时也会重新关注传统郊外大型仓储旗舰店。“因为这些店能够提供更丰富的产品选择和更全面的购物体验”。

上述宜家中国公共关系负责人进一步表示，宜家正在持续进行全渠道的布局。在“未来+”战略引领下，宜家采取了多种行动升级线下渠道，包括探索新的门店业态，升级更新现有门店，丰富标准店的角色，以更好地服务消费者。



宜家中国正在持续进行全渠道布局，并采取多种行动升级线下渠道。图为宜家合肥商场。张家振/摄影

### 持续拓展线上销售平台

自2020年以来，宜家中国便加速数字化转型，推出了各种数字化的设计以及定制平台。

除了尝试“挤”入城市中心，拓展线上销售平台也是宜家渠道变革的重心。

财报数据显示，2022财年，宜家在线接待了约43亿名访客，是实体店8.22亿名访客的5倍多。约有25%的销售额来自线上，相比2020年前增长了1倍多。

而在中国市场，2019年，宜家中国推出为期3年的“未来+”战略，首先便是拓展销售渠道，推出了诸多线上线下平台。同时，自2020年以来，宜家中国便加速数字化转型，推出了各种数字化的设计以及定制平台。

据记者了解，宜家中国打造了整合的全渠道生态系统，包括多元的线下渠道以及包括宜家网上商城、宜家App、宜家可购物小程序、宜家天猫旗舰店在内的线上渠道。同时设立宜家中国数字创新中心，上线了基于AR技术的BESTA贝达设计工具和基于人工智能技术的PAX帕克斯设计工具，以及多种在线设计工具。

而在对公业务方面，宜家中国上线了京东企业购及京东慧采平台，为来自地产、办公空间、零售餐饮等多行业的企业客户提供设计、一站式采购、售后、礼品采购等服务。

“宜家始终希望以更本土化的

方式与他们展开对话。”据宜家中国公共关系负责人介绍，目前，宜家通过直播分享家居生活灵感；广受消费者欢迎的宜家餐饮业务也以“宜家风味屋”的形式上线抖音平台。“未来，宜家希望通过与多元的消费群体一起从新颖的视角探讨生活的更多价值，为中国消费者带来耳目一新的体验。”

相关财务数据显示，2020和2021财年，宜家中国线上业务增长均超过70%，2022财年线上业务增幅为20%。

多名宜家中国高管在和记者交流时也表示，无论消费者希望在商场还是通过线上平台购物都是他们自己的选择，宜家要做的是把所有渠道打通。宜家在渠道投资时往往会进行综合考虑。“所谓的全渠道概念就是线上线下能够形成一个有机整体，我们对线上的很多投入，也都能反哺线下经营，形成线上线下的良好配合。”

“宜家正在中国陆续实现100亿元的投资目标，其中线上渠道发展占据了很大的比例，现在我们线上渠道已经能覆盖中国301个城市和地区，宜家可以服务的人群也从过去的1亿人次到目前的约10亿人次。”上述宜家中国高管人士补充道。

## 家居企业组团抢滩资本市场：争夺细分赛道 角逐家装蓝海

本报记者 杨让晨 张家振 上海报道

随着家居企业组团抢滩资本市场，家居行业信心或将迎来进一步修复。

据《中国经营报》记者不完全统计，截至今年上半年，沪深两市已有超过10家家居行业企业递交招股书，正排队等待上市。具体来看，上述企业主要来自五金、门窗、地板、软体家居和定制家居等家居行业细分领域，其中不乏软体家居头部企业远超智慧和定制家居龙头企业玛格家居等。

值得注意的是，尽管聚焦的细分赛道各不相同，但在“触电”资本市场的过程中，多家企业正向全屋定制和智能化等方向发展。据浙江

### 密集“触电”资本市场

此次密集“触电”资本市场的家居企业所属细分赛道较多。

据云峰新材招股说明书，此次IPO募集资金将主要投向智能化全屋定制家居建设、研发中心及信息化提升改造、品牌渠道建设等3个募投项目，共计募集投资金额约12.5亿元。其中，仅智能化全屋定制家具建设项目拟投入募集资金就达到约11亿元。

同样深耕木地板赛道的书香门地，此次IPO募投项目则包括年产600万平方米实木复合地板建设、智能化车间建设、信息化系统升级改造以及营销网络拓展及品牌美学推广等，拟募集资金约6.42亿元。

此外，相关资料显示，包括林氏家居、欧瑞博、图森定制和威法定制等在家居、高端定制企业已进入或结束辅导期。

据了解，图森定制早在2022年

升华云峰新材股份有限公司（以下简称“云峰新材”）披露的招股说明书，公司主营业务为人造板、木地板、科技木等，但目前已开始朝着定制家居方向拓展，募投项目包括智能化全屋定制家居建设项目等。

无独有偶，上海书香门地集团股份有限公司（以下简称“书香门地”）也在招股说明书中明确表示，目前，公司在包括智能地板技术研发等多个方面继续推进，不断创新。

对于家居企业集体拥抱智能化、定制化等趋势，中国家居/设计产业互联网战略专家王建国告诉记者，上述领域符合资本市场的投资方向，同时也符合国家经济的主推方向以及目前国内消费者对美好生活的追求。

年底就已开始接受上市辅导。另据企查查数据，图森定制成立于2008年，主营业务包括家具和门窗制造、销售等。对于上市初衷，图森定制董事长王维扬此前在接受媒体采访时表示，上市可以增加抗风险能力，有利于拓展品牌，更能让企业更加规范、健康地向前发展。

在王建国看来，当前，家居企业组团上市，主要是由于注册制的实施，IPO门槛实质上有所降低。“加之拟上市的企业在细分领域已发展多年，也有自己的核心优势，受行业内部分细分领域目前还没有首批上市公司等多重因素影响，为行业发展带来了一定的集合效应。”

不过，民生证券相关研报分析认为，尽管短期内房地产政策有望迎来反弹，但长期来看，房地产快速增长的家居行业红利期已过，行业将持续承压，进入存量市场竞争阶段。

### 抢占定制智能赛道

在家居企业组团上市的同时，智能化、定制化仍然是家居行业发展的的大趋势。

记者注意到，上述拟上市企业都对外披露了在定制家居、智能化家居方面的规划。以云峰新材智能化全屋定制家居募投项目为例，公司将在浙江德清和山东费县新建两处定制家居生产基地，购置国内外先进的生产制造设备，提高产品生产线的自动化水平，减少人工参与程度，提升生产能力的同时提高产品生产效率。

“项目实施可以进一步扩大公司全屋定制家居类产品生产能

### 行业信心或将逐步修复

随着一系列促进家居、家电等消费政策的落地，家居企业或将迎来新的战略机遇期。

近日，商务部会同国家发展改革委、工业和信息化部、住房城乡建设部和市场监管总局等12部门联合印发了《关于促进家居消费的若干措施》。据商务部相关负责人介绍，家居消费涉及领域多、上下游链条长、规模体量大，采取针对性措施加以提振，有利于带动居民消费增长和经济恢复。

面对政策机遇，已有家居企业开始提前动作。据云峰新材方面介绍，公司计划依托在基础板材领域形成的产品优势渠道优势、品牌优势等，优化传统专卖模式，在坚持多渠道营销策略，做大做强单品的同时，全面

力，充分发挥规模化生产效应，降低生产成本，提高产品利润率，增强公司市场竞争力。”云峰新材方面表示。

除瞄准定制家居外，推进智能化建设也是家居企业主攻的方向。书香门地方面就表示，公司正在地板美学元素、应用技术、环保、智能地板技术等方面主动突破传统木地板设计的思维定式，不断创新。同时，通过智能制造项目建设，实现公司数字化转型的战略目标，让智能化赋能产品品质的提升，从而提高公司在业内的竞争力。

在业内人士看来，家居、家装

布局“大家居”战略，使公司主营业务实现从基础板材向定制家居转型升级。

据了解，云峰新材近年来已开始结合行业发展趋势和自身发展状况，在全国范围内进行生产战略布局，目前已拟在山东费县新建定制家居生产基地。“公司将更好地利用当地完善的产业链及人才优势，更加及时有效地满足公司北方区域销售订单需求，减少物流运输成本，提高市场竞争力，提升市场份额。”

云峰新材方面进一步表示，未来，公司将通过发挥在研发、生产、营销和人才等方面的综合优势，整合优化公司现有资源，巩固在室内装饰材料领域的优势地位，同时加大在定制家居领域的投入，提升市场占有率。“不断加

行业市场前景广阔，是目前众多家居企业组团上市的主要原因之一。咨询机构艾瑞股份相关报告分析认为，2022年，中国家装行业市场规模约为3万亿元，随着供需两端双向驱动以及政策助力，家装行业未来仍存在较大发展空间。

“同时，随着我国互联网渗透率不断提高，家装行业的线上化水平也随之持续提升。2022年，中国家装行业线上化率为20.0%，预计到2025年将接近22%，说明我国家装行业的线上化消费仍存在一定增长潜力。”艾瑞股份报告表示。

大研发投入，加强品牌营销力度，扩大‘莫干山’品牌效应，并引进先进的自动化生产设备，与信息化技术相结合，提高工厂生产效率，提升公司市场竞争力。”

同时，书香门地也在通过智能化战略和品牌建设战略等进一步拓展业务规模。“通过智能制造建设，实现公司数字化转型的战略目标，让智能化赋能产品品质的提升，从而提高公司在业内的竞争力。”书香门地方面表示，公司将实行自主品牌建设和与中国美院合作，打造公司品牌共同推进的战略，持续提升公司品牌知名度。

民生证券研报分析认为，从中长期看，家居行业还处于“大赛道、小公司”阶段，头部企业如欧派家居等市占率也不足10%。在

王建国也向记者表示，从消费升级趋势来看，智能化、定制化领域有一定的资本价值。“定制、智能等领域还处于偏早中期或者中期阶段，不少企业拥有竞争一席之地机会。”

“在全屋定制领域，近年来也发生了一些变化，高端定制快速发展，部分头部品牌体量不断扩大，行业集中度在增加，同时行业的定位也在升级。”王建国进一步告诉记者，“很多偏刚需、偏传统的定制品牌也开始布局或者投资高端定制等领域，意图在高端定制领域高速发展期取得阶段性成果。”

房地产行业下行背景下，头部家居企业凭借强供应链整合和渠道扩张能力，收入和利润端呈现更强韧性。

王建国告诉记者，家居行业发展的基本方向和趋势是在品牌、产品、研发设计、制造、交付等方面不断进行升级。“定制领域，已不再是传统意义上的成品家具，需要在成体系基础上，把前端消费端、销售展示场景、生产制造和交付落地等各个环节打通。”

“换言之，家居企业要做到产品系统化、生产系统化、交付系统化，并且要将这几个领域打通，通过提高一次性成功交付率，引领定制家居领域真正走向成熟。这正是家居行业内需要关注的大方向。”王建国表示。