

# 建材与装饰 MATERIALS & DECORATION

CONSTRUCTION TIMES

责任编辑:张高青  
电话:021-63212799-211  
E-mail:mo-jun@163.com

2022年10月17日

## 入局整装,跨界者还要做些什么

当前,消费人群迭代,整装模式盛行,一时间成为众家必争之地,家具、定制、平台……跨界者纷纷入局。然而整装这块蛋糕,并不如想象中那般容易得到。

跨界入局,每个品类都基于自身优势选择了不同的方式开展整装。于各家企业而言,目标是一致的,但前进的路上,困难与挑战也各有不同。相较于任何一个单一环节,整装都是更加复杂、流程更长的全模式,如何实现智能设计、在线接单、供应链统筹、施工管理、交付验收等环节的完美配合?

### 从单品到全案,家具企业整装要补设计课

装修是块难啃的骨头,专业的装企在服务过程中仍有很多问题尚待解决,跨界入局、做整装交付,对于成品家具企业而言,这些都是不可回避的问题。

成品家具企业核心能力在于生产制造与经销网络,在客源获取和跨区域服务方面具有优势,难点在于对空间动线的理解以及长链条服务的把控。成品家具企业要想走通整装模式,必须要解决消费者在装修环节的诸多痛点,需要补课还很多,需要在以下几方面下功夫。

一是设计。从单品设计到空间设计,家具企业整装,突破设计难点,解决人才问题以及思维模式是破局的第一步。在完成设计能力升级后,企业也将得到整体能力的提升。其一,区别于单品类的设计逻辑,整装设计需要兼顾用户居住习惯和功能需求,同时在色彩、材质、纹理等要素上具备一致性;其二,成品家居转型整装的重要原因之一,是流量缺乏,通过全案设计才能打破单品类经营模式的限制,赢得设计流量入口,扩大市场生存空间;其三,数字化管理与运营已成大势所趋,成品家具企业从掌握单一数字模型到提供全屋数字化设计方案,是一次企业数字化能力的提升,完成这一迭代后,可以通过数字化设计精准把握客户需求,并对家装业务全流程进行管控,提高全盘效率。

二是供应链。整装对于企业全方位、多品类的供应链整合能力有极高要求,需要强大的供应链来支撑各施工环节的流畅运转与高效衔接,确保交付效果能够与前期设计相匹配。供应链是整装的基本盘,成品家具整装要解决这

一问题,需要在一开始就打通全链条的数字化,以数字化机制调动供应链的运转,提高整体效率。

三是施工管理。将人与货高效运转的同时,确保交付效果是整装口碑建设的核心,成品家具做整装,施工是最大跨越点,也是对各地经销商门店最大的考验。从生产到服务,经销商角色转变的同时,需要补齐企业的施工管理能力,这不能要求经销商自行学习,企业要从总部配备一套管理机制与交付标准,通过数字化工具进行工艺指导、工期管理和验收。

### 从制造到服务,全屋定制做整装也要解决交付难题

定制企业做整装是目前最被看好的角色,当前定制产品占据了很大一部分室内空间,且定制家居经销商具备一定的服务能力。

各定制企业也在基于不同的能力结构,以不同的模式开始了整装的探索。模式一:软硬装一体化,数字化赋能整装,代表企业是尚品宅配。尚品宅配做圆方软件起家,在介入整装领域时,想基于这一优势从技术角度切入,解决家装行业货不对版的难题。尚品宅配将建筑领域BIM系统引入家装,提前模拟装修的全过程,运用可视化、数字化技术将装修环节信息化,从设计到施工图、算量清单、施工管理、交付,形成在线协同的管理和服务流程,施工人员和业主可同步了解施工进度。也就是基于BIM系统的协同,将参与家装的各个环节做衔接,做到数字化设计、信息化协同、标准化施工。尚品宅配在行业中较早布局整装,2017年便推出整装云平台HOMKOO,帮助中小家装企业拓展全屋整装业务能力。同年成立尚品宅配·圣诞岛整装品牌;至2021年,企业全面布局整装,自营店、经销商均全面转型整装。首家整装新形象店当年在尚品宅配总部——广州高德置地春广场亮相。

模式二:X+装企,代表企业是欧派。整装作为欧派整体战略框架中的一个板块,起到渠道入口的作用,欧派的核心板块依然是橱柜和衣柜。欧派重点发力整装是在2018年,推出整装大家居商业模式。2021年,欧派整装大家居推出星之家,实现“定制+主材+软装+硬

装”的一体化整装定制,抢跑整装赛道。欧派的整装模式,主要是和全国各地头部装企合作,相互引流,共同为消费者提供一站式家居家装解决方案。家装公司负责设计和安装服务,欧派提供产品,以及对供应链环节赋能,通过优势互补打通装修全流程。目前,欧派在整装上取得一些突破,一是因为欧派的品牌影响力,装企与之合作能借其品牌引流扩大客单量;二是欧派产品品类完善,并且产品的价格体系能够为双方提供足够的利润空间;三是成熟的供应链体系,这是涉足整装的核心竞争力。

模式三:平台赋能,代表企业是圣象“大圣小象”。主材产品的交付一直是装修行业口碑不稳定的重要原因之一,为了解决整装模式推进过程中的安装问题,圣象推出了“大圣小象”板块以及打造“亿万智装市场”。“大圣小象”是圣象单独成立的售后安装服务平台,通过整合与匹配市场上的安装资源和服务需求,通过打造硬装服务平台开启整装探索。圣象的整装策略为:“圣象整装设计+数字化技术+大圣小象安装服务平台+柜门墙一体化”(地板+护墙+木门+柜类+软装的五大供应链组合),目前还处在探索阶段,本质上还是以平台服务带动品牌产品的销售。

### 流量入口易成品牌,平台做整装建立口碑是关键

除了家居企业在整装的市场上角逐



外,在新风口的引力下,平台型企业也纷纷入局,传统卖场、互联网平台相继入局。

平台作为当前最重要的流量入口,入局整装更容易建立起品牌认知,但整装重服务、长链条的特性,与平台自身能力结构及服务模式相去甚远,所以难度也更多。当前平台做整装,依然以企业提供服务为主要模式,输出平台品牌,将整装任务分解,真正介入到交付环节的较少。

关于卖场入局。卖场作为家居生态中至关重要的一环,尽管近几年时有线下流量稀缺之声,但在新的模式出现以前,其仍是产业运转的核心。

卖场做整装,往往是通过品牌背书,整合商场资源,通过将设计、装修、产品类企业进行组合后,以自身影响力作为背书进行市场开拓。

代表卖场之一:红星美凯龙——红星整装汇。红星整装汇是红星美凯龙旗下的全屋整装服务平台,提供“基装+设计+主材+家具+软装+智能+家电”的服务模式。

代表卖场之二:居然之家——居然装饰。居然装饰是居然之家旗下的家装服务数字化平台,通过“云设计平台+云材料平台+云施工管理平台”三位一体的模式,为消费者提供一站式家装数字化生态服务。

代表卖场之三:国美——打扮家。打扮家是国美控股的家装BIM设计平台,致力于构建“BIM设计+整装供应

链”平台,旨在重构行业生态,改变原有的客户交互方式和服务方式,提高产业链条上各个角色的服务效率,提高客户满意度。打扮家由设计平台、施工平台、材料平台和家居平台四个主平台矩阵组成。

关于互联网平台入局。阿里、京东、贝壳、字节跳动……越来越多的互联网平台加入到家装大军当中,整装风口之下,这些平台也大多开启了尝试。

平台代表之一:土巴兔。经过十余年的发展,土巴兔的战略定位从互联网家装调整为推动整装产业升级,从信息撮合、交易保障升级为一站式家装服务。2021年12月21日,土巴兔在深圳举行了以“数实融合产业共创”为主题的生态大会,会上宣布,2022年,土巴兔将围绕整装,为平台数万家装修企业全面赋能,为优质的家居建材厂家找到最佳的家装渠道,构建平台整装生态。土巴兔整装赋能的核心是数字化,通过数据、技术、内容、供应链全面为装企赋能。

平台代表之二:至爱智家。至爱智家是三维家旗下的全资子公司,是通过

S2B2C模式打造的整装供应链平台。平台为S端的行业各个品牌供应商、工厂和B端装企、门店、设计师双向赋能,为C端用户提供一站式整体空间解决方案。通过至爱智家平台,让各个环节高效协同,为行业赋能,助力家居行业良性发展。

当前整装尚处于开拓阶段,行业关于整装具体模式的争议声不断,然而,这一基于消费需求的更省心、更便捷、更产品化的一站式家装解决方案已成未来大势。跨界整装的家居企业其实背负数字化转型和新产业布局的双重任务,要解决好整装复杂的交付,数字化既是所有企业的必经之路,又是不可或缺的业务重构能力,是这些企业推动整装落地的重要抓手。企业只有各个环节从前端设计到后端生产都完成数字化改造,才能从根本上提高行业运作效率,提升用户体验,实现产业升级。

真正的整装时代,需要稳定的交付效果,将装修变成产品进行销售。消费者与单品间的联系减弱,整装成为品牌,而这也是一段漫长的模式转型和品牌构建之路。(家页)

## 投资33亿元的三棵树 新材料综合产业园一期项目试投产

近日,由三棵树涂料股份有限公司投资33亿元建设的位于福建省莆田市的三棵树新材料综合产业园一期项目实现试投产。该项目是以“国家级绿色工厂”为理念,建设生产规模与产品质量全球领先的全品项综合性生产基地。

早在2017年,三棵树与福建省莆田市秀屿区人民政府签订《投资协议书》,协议约定三棵树在莆田市秀屿区石门澳产业园新建“三棵树新材料综合产业园项目”,建设包括涂料、防水卷材、保温、一体板等及上下游配套生产线等项目。其中防水卷材方面规划:年产1,000万平方米的弹性体(SBS)改性沥青防水卷材;年产1,000万平方米的无胎自粘防水卷材和年产500万平方米的热塑性聚烯烃(TPO)防水卷材。

据悉,三棵树新材料综合产业园采用国际先进的智能生产线、智能仓储系统,实现生产订单的自动化、可视化、智能化管理,同时建立完善的产品追溯体系。据三棵树新材料综合产业园福建秀屿工厂总经理李加顺介绍,项目整体规划占地800多亩,分为两期建设,一期主要生产乳胶漆、真石质感漆、多彩漆、腻子粉及防水辅料、艺术漆、工业漆、地坪漆、防水卷材等产品;二期主要是布局新型功能性涂料产线、新增产线项目等。“一期规划面积640多亩,投资约33亿元,规划建设车间16个、仓库13个、辅助设施建筑14个,全部达产后,预计涂料年产量143.5万吨。”李加顺介绍。(莆田)

## 梦天家居与海尔智家达成战略合作

近日,海尔智家中国区大家居主材渠道总经理罗杰率队莅临梦天家居嘉善总部,与梦天家居董事余静滨、副总经理屈凡军等公司高层开展战略合作的深化洽谈,并签署了战略合作协议,双方将通过强强联手为更多用户提供个性化、场景化、便捷化的智慧健康生活新体验。

据悉,海尔智家旗下场景品牌三翼鸟牵头成立了中国大家居TOP生态联盟,联盟旨在立足消费者痛点,以智慧场景为切入,打造全通路场景共建,共创全屋智慧家庭,给消费者提供家电、家居、家装乃至家庭生活全覆盖的一站式定制服务。

对于生态品牌方来说,追求更高的效率是其目标。在三翼鸟这个平台上,梦天家居与其他生态品牌彼此之间可以实现品牌协同,赋能品牌实现二次升级。当企业之间把资源都整合在一起时,引流成本、获客成本都能获得优化,从而提高用户转化率。梦天家居方面表示,梦天始终秉持为用户打造美好人居生活的初心,与海尔智家的战略初心不谋而合。

接下来,海尔智家与梦天家居将积极应对市场消费的变化和需求,充分发挥双方的优势,并在此基础上拓展新合作,以势能转化推动战略协同,积极布局未来趋势,共创行业升级新赛道。(宗和)

## 多乐士荣登2022消费者口碑品牌榜

近日,由新浪家居携手中国质量新闻网、中央电视台《品牌责任》栏目主办的“中国好家居——2022中国家居消费者口碑调查”活动结果发布,多乐士凭借多年来的优良口碑,荣登2022消费者口碑品牌榜,成为最受消费者认可与信赖的涂料品牌之一。

本次调查活动由全国工商联家具装饰业协会、中国建筑装饰协会住宅装饰装修和部品产业分会、中国室内装饰协会、中国建筑材料流通协会、中国木材与木制品流通协会、中国轻工业联合会健康家居专业委员会全程指导,历经55天,累计收到有效调查问卷53.6万份,超2600家企业参与。其中调查问卷涉及消费者对品牌认知、销售过程评价、安装交付、产品质量、售后服务等6大维度。最终上榜品牌总分以调查评分(40%)、专业评审(30%)、产品力(15%)、舆情得分(15%)加权得出。活动全程与消费者深度互动,尊重行业专家的意见,内容触点下沉到企业的生产线和实验室,力求公正、透明、翔实地向公众展现参调品牌的完整风貌,用丰富的、具有自传播价值的内容,呈现出中国家居人为美好生活所做出的努力。

在本次调查中,多乐士以环保优质的产品,一站式的专业墙面焕新服务以及领先的色彩解决方案获得了消费者的青睐,在涂装中脱颖而出,登上“2022家居消费者口碑榜”,成为消费者心目中最值得信赖的涂料品牌之一。作为涂料行业的头部品牌之一,多乐士始终注重产品品质,重视行业可持续发展,致力环保创新。从推出第一只抗甲醛墙面漆,到首创“无添加”新理念,再到森呼吸呼吸零系列产品的上市,将“SVOC趋0”这个概念带入大众视野,每一步都是多乐士在环保创新之路上的里程碑。去年推出的“多乐士森呼吸零呼吸零”再一次刷新了环保高标准。而在今年,多乐士最新推出的森呼吸抗病菌儿童漆更是在技术上进行了全新升级,其中多乐士创新泡核芯感知技术搭配德国进口银离子科技配方AGUARDTM,能有效抵御6种病毒和23种致病菌。(中外涂料)

## 铁打的营盘流水的兵

——访广州集泰化工股份有限公司董事长邹榛夫



“铁打的营盘流水的兵,是我们我们要达成的管理目标,也是一种人生态度。”广州集泰化工股份有限公司董事长邹榛夫如是说。

集泰股份是一家专注于研发、生产和销售环境友好型密封胶和涂料的国家高新技术企业,2017年在深交所主板上市。公司拥有国家级“绿色工厂”和CNAS国家认可实验室,是全国密封胶年产能最大的生产企业之一,旗下拥有业内领先的两大品牌“安泰”胶和“集泰”漆。邹榛夫是集泰股份董事长,有着硕士学历背景,对行业有深刻见解。

邹榛夫表示,虽然流水的兵不是一定会产生的营盘,但每一个铁打的营盘,必定伴随着有序流动的兵。这是一个客观的规律,更有着必然的因果关系。流动的本质是更新,只有兵在不停地流动,才能造就铁打

的营盘;也只有铁打的营盘,兵才可以不停地流动而不损害营盘的稳固。

邹榛夫解释,从企业的角度来看,企业就是营盘,企业里包括董事长在内的全体员工就是流动的兵。更进一步来看,企业经营的产品、技术、市场等变量也是流动的兵。对于想要基业长青的企业来说,流动要素的生命力都是有期限的。产品、技术、市场都需要不断更新,经营管理人员和人员的知识也需要不断地更新。只有这些要素在不断地更新,企业才能长久。另一方面,只有那些组织健康、开放进取的企业才能维持这些要素的不断更新。

邹榛夫认为,所有人都应该是可以流动的兵:或长或短,或快或慢,或主动或被动。是留还是动,唯一的标准是自己对企业的作用还是动力。当自己学习更新的速度不及企业的发展速度时,很可能在不知不觉间客观上成了企业发展的阻力。企业的创始人和元老们尤其需要时时警惕,小心评估。这应该是一种职业素养,更是一种人生态度。

“有许多企业,员工队伍有很高的稳定性,同时企业又有很强的创新活力。”邹榛夫说,要实现这一点,就需要一个学习型的组织;当人员不换的时候思维在换。人的思维和知识在不断更新是我们达成的最主要的管理

目标。让员工在相对稳定的队伍中工作,在工作中创造价值的同时,能有更多的幸福感和获得感,这是企业的社会价值。个人在工作过程中获得酬劳,同时为企业贡献一部分价值,这些价值积累起来构成了企业的社会价值。同时,这样一个社会价值不断增加的企业,也就成个人的社会价值。这就是集泰股份重要的管理理念之一:“快乐工作,幸福生活”。

集泰股份2021年营业收入约16.76亿元,同比增加33.12%;归属于上市公司股东的净利润盈利约5069万元,同比减少54.64%;基本每股收益盈利0.136元,同比减少60.23%。2021年,该公司建筑胶、集装箱用涂料及密封胶、电子胶等产品销售良好,预计主营业务收入同比增长31%-37%,市场份额进一步提升。报告期内,公司坚持使用高品质原材料,大力保障产品供应,但由于公司主要产品的原材料价格大幅上涨及持续波动,毛利率受到较大影响,公司盈利水平受到一定影响,导致净利润下降。公司接下来将持续优化产品结构,加强原材料的进口替代,积极降本增效,并且不断完善销售渠道,丰富产品体系,保证产品品质,提升服务水平。

邹榛夫说,集泰股份所处的化工行业,以及服务的建筑业、运输业、钢铁业、石化业、航运业、电子信息等行业绿色转型,都是碳中和的重要环节。这是公司所面临的重大挑战,同时也是战略升级的重要外部机遇。公司要实现企业的高质量发展、成为构建新发展格局的生力军,更要依靠的,是内部的自我革命。所有集泰人都有这样一个认识:绿色发展,是“绿色”和“发展”的有机结合。绿色,是要将资源环境成本考虑

在内;发展,是将制度创新和技术创新作为发展的根本动力,以资源节约、环境友好的方式获得增长,带来社会福祉。只有坚持“绿色发展”,集泰股份才能成为“百年老店”。

集泰股份认为,对企业而言,绿色,不是成本,而是资本。邹榛夫时常强调,人无远虑,必有近忧。集泰股份愿意为了企业和社会更“绿色”的未来,在当下承担更多的调整产品结构的风险,以及研发新产品及工艺、生产线改进等的成本。这是我们作为上市企业,应当主动扛起的社会责任。

“第四次创业正蓄力加速,为集泰股份高质量、可持续发展打开新局面。”邹榛夫称。今年,集泰股份第四次创业落下了浓墨重彩的一笔——进一步收购了兆舜科技剩余股权,持股比例达99.1%,且新电子胶和光伏胶全自动生产线车间落成,为拓展新的业绩增长点打下了良好基础。去年10月,与安徽省安庆高新区管委会签订项目合作协议,计划投资不少于20亿元在该开发区建立高度智能化的大型新材料产业基地,将建设电子胶、光伏胶等产品的生产车间、综合楼及配套生活设施。今年1月17日,已竞得2块国有建设用地使用权,宗地面积分别是13.26万平方米、26.22万平方米。

集泰股份“第四次创业”构建新发展格局生力军,更要依靠内部的自我革命”,与“铁打的营盘流水的兵”息息相关,创业和内部的自我革命都预示着新的结构新的优化调整。30多年创业经历让邹榛夫始终对创业充满敬畏,正如邹榛夫所言,相对于社会这个大盘来说,企业就是流动的兵。(飞语来)