

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

2023年5月22日

转型，对大部分企业来讲，是一条充满诱惑与光芒的未来之路，同时也是布满荆棘与陷阱的坎坷之路。近几年中，成品家具行业连续迎来两次大的转型，第一次是跨界布局全屋定制，最近的一次则是升级为整家定制。在第一轮全屋定制的转型中，掌上明珠、顾家、曲美、皇朝、联邦、全友、仁豪、林氏木业等成品家具企业，都有动作。在主力军们纷纷完成定制业务布局之后，如今又迈出了向整家转型的步子，转战新的战场。

整家定制与全屋定制有什么不同

什么是整家定制？整家定制更多的是一种概念，是家装模式的一个升级，主张给用户提供更加完善的家装服务，简单来说就是家装的一种模式。那么，整家定制与全屋定制有什么不同呢？

一是具体覆盖产品品类不同。整家定制更多的是整体家装的一次全新升级，是一种比以往全屋定制更为全面的装修模式，与早些年说的大家居有些类似，但是相对来说更为完善，所以说整家定制和全屋定制的区别，首先一点就是涵盖的家具品类不同。全屋定制更多的是一项家居空间所有柜体家具的设计、生产定制以及安装，涵盖的有玄关柜、橱柜、电视柜、酒柜、阳台柜、衣柜、书柜等等柜体家具；而整家定制则是在全屋定制的基础上覆盖了木门、背景墙以及家居软装类家具，覆盖面更广，提供的服务也更为全面。

二是服务更深入。相比全屋定制，整家定制可以很大程度上简化家装的流程，让定制与软装结合，帮助消费者节省时间、省精力，最重要的还是省钱，将家装产品整合，优化套餐内容，给消费者更为合适的家装选择。

成品家具实力派如何布局整家定制

从整家定制的具体布局动作来看，成品家具企业形成了独特的战略路径，普遍采取了四种打法：

一是在产品端，主推套餐，同时结合个性化搭配，产品构成以成品家具、柜类定制为主，配饰客厅、餐厅与卧室所需家具，部分可能会增加墙板、家电、软装等。

二是在渠道端，推动原有成品家具经销商转型整家定制业务，同时经营成品家具、定制产品，并在空白城市招募整家经销商。

三是终端改造，以整家场景化展示为主线，增加更多样板间呈现真实生活场景，并配备3D设计工具、培养设计师与安装团队，提供一体化设计、所见即所得、一站式配套的服务。

四是在生产端，大多走全自制的路线，也就是自建成品家具、定制家具两条生产线，并实现生产协同，借助数字化、智能化工具保障拆单的准确率，支持终端的交付需求。

具体到不同企业，又各有不同的战略选择与落地策略，我们以掌上明珠、

谁在领跑整家定制？

——成品家具企业转型观察

全友、顾家、林氏木业等重点企业作为案例，来看一看成品定制、再转整家的探索之路。

全屋成品家具头部企业里，掌上明珠转型整家定制的决心很大，而且动手时间早。据公开信息，早在2016年时，掌上明珠就已提出，通过现代生活方式设计和全屋产品整合，提供拎包入住的体验，并在后端自建全屋成品家具配套+全屋定制家具的生产线。一个里程碑式的转折点发生于2019年，掌上明珠迈出重要一步，在成都富森美开出拎包入住旗舰店，以及3000平方米全屋定制独立店，正式铺开“整家设计拎包入住”转型。2022年3月，掌上明珠以发布会的形式正式吹响了整家冲锋号，推出28888元真整家颜值套餐，初期主打时尚、经典两种风格，涵盖两室两厅，由15平方米定制（含榻榻米）+15件成品家具构成。

以软体家具为主的顾家，近几年全力部署定制家居，并取得漂亮战绩，2021年定制类业务营收6.6亿元，同比增长44.8%。其中的“新一代全屋定制+”发布会上，顾家宣布推出49800元“全自制、不拼凑、零增项、无套路”的全屋套餐。一手抓定制赛道，另一手则推行“软体家具+定制一体化”，实现定制和软体家居在研发、设计、生产、搭配、体验、交付、售后等7大环节的一体化。伴随融合业态步入深入期，顾家对终端的改造逐渐提速，软体+定制融合的大店已有108家。进入2022年后，顾家再进一步，推出了79800元整家高配轻奢套餐，由24平方米定制环保柜+软体家具（沙发、床墊、茶几、餐桌椅）+五金配件构成。

在成品家具定制的方向上，全友家居也已交出自己的成绩单，选择在2022年上马整家套餐：一是28888元系列，包括20平方米定制、16件精品成品家具；另一种是39800元套餐，包含22平方米的全屋定制、4平方米背景墙、18件成品家具以及榻榻米。

此外，成品家具重点企业里，还有多位实力选手向整家进军，比如仁豪已构建“成品+定制+软装+智能+整装”一站式全屋整装家居服务，走全屋全案的路线；联邦则推出“全套3D设计+全品类家具+全屋高定+大软装配套”的模式，实现全屋整装，并开设生活提案馆，提供整体家居生活空间解决方案；芝华仕进入全屋定制赛道，立足原来的



软体家具业务，向一站式配齐的家居空间解决方案靠拢。

多项能力比拼，谁跑在了前面

如此高涨的整家定制转型热情，并非是跟风而动，更重要的是整家市场蕴含的丰富价值，吸引了成品家具龙头工厂与经销商们的重视，比如打破原有品类的天花板，培育新的增长点；提高客单价，深挖客户价值，抢占流量入口等。

转型的想象空间，可以说相当广阔。但要想转型成功，并且在整家定制赛道抢占优势，仅仅是原先的成品家具运营经验，或者是定制家居的经营能力，并不足以支撑整家定制的新要求。

转型的想象空间，可以说相当广阔。但要想转型成功，并且在整家定制赛道抢占优势，仅仅是原先的成品家具运营经验，或者是定制家居的经营能力，并不足以支撑整家定制的新要求。

整家定制业务至少有两项核心要求。一是按消费者的需求，提供全屋设计方案，满足整体空间的视觉审美；二是根据设计方案，提供全屋所需产品的定制与配齐。这就意味着，企业必须先在全屋定制领域有所成就，已经跑通柜类定制的模式，并且拥有了全屋配齐、拎包入住经验，才有可能拿下以成品+定制为核心构成的整家业务。就这一点来看，大多数成品家具企业并不占优势，可能定制业务还没有站稳脚跟，更谈不上整家定制的优势。

从布局时间与经验的丰富程度来看，掌上明珠无疑算得上比较早的，从2016年的拎包入住试点开始，到今年已有6年的模式迭代与经营体系打磨经历，使得这家企业事实上抢占了整家定制的先机。更重要的是，掌上明珠在定

制完美交付和安装，离不开采购、成本控制及供应链整合、生产线的协同等多个环节的支持。一旦研发、生产的底层能力足够强大，就可以突出全自制的优势，才能做到不拼凑。目前能做到全自制的整家定制企业并不多，掌上明珠在强调不拼凑、全自制，其中，成套系搭配的成品家具是老本行，同时套餐中所含的柜类产品均为自制，实现风格、花色、材质与工艺的完全通配。

另外，皇朝、顾家的一些整家套餐也在强调全自制，比如皇朝的36800元整家套餐，涉及定制柜、橱柜、木门、护墙、床品、窗帘、成品家具等，都声称自制。这种全自制的做法，不仅有助于套系产品与整体空间设计的一体化，而且能够打消用户对拼凑家具质量缺乏统一标准、售后服务分散等担忧。

二是整家定制套餐的产品竞争优势。业务最终的落脚点依然是产品，尤其是套餐扮演了主攻手角色。目前的整家定制套餐，重点突出的优势包括一站式配齐、高性价比、高颜值、环保、不拼凑、全自制等。

看似同质化的产品交锋，细细审视还是能发现差异化的竞争点，比如掌上明珠突出“让消费者买得起、买得到、高颜值（真整家）”，产品构成包括15平方米定制（含榻榻米）+15件成品家具，已能覆盖家里的柜类与成品家具需求，尤其是成品家

具。这种全自制的做法，不仅有助于套系产品与整体空间设计的一体化，而且能够打消用户对拼凑家具质量缺乏统一标准、售后服务分散等担忧。二是整家定制套餐的产品竞争优势。业务最终的落脚点依然是产品，尤其是套餐扮演了主攻手角色。目前的整家定制套餐，重点突出的优势包括一站式配齐、高性价比、高颜值、环保、不拼凑、全自制等。看似同质化的产品交锋，细细审视还是能发现差异化的竞争点，比如掌上明珠突出“让消费者买得起、买得到、高颜值（真整家）”，产品构成包括15平方米定制（含榻榻米）+15件成品家具，已能覆盖家里的柜类与成品家具需求，尤其是成品家

具。这种全自制的做法，不仅有助于套系产品与整体空间设计的一体化，而且能够打消用户对拼凑家具质量缺乏统一标准、售后服务分散等担忧。二是整家定制套餐的产品竞争优势。业务最终的落脚点依然是产品，尤其是套餐扮演了主攻手角色。目前的整家定制套餐，重点突出的优势包括一站式配齐、高性价比、高颜值、环保、不拼凑、全自制等。看似同质化的产品交锋，细细审视还是能发现差异化的竞争点，比如掌上明珠突出“让消费者买得起、买得到、高颜值（真整家）”，产品构成包括15平方米定制（含榻榻米）+15件成品家具，已能覆盖家里的柜类与成品家具需求，尤其是成品家

具。这种全自制的做法，不仅有助于套系产品与整体空间设计的一体化，而且能够打消用户对拼凑家具质量缺乏统一标准、售后服务分散等担忧。二是整家定制套餐的产品竞争优势。业务最终的落脚点依然是产品，尤其是套餐扮演了主攻手角色。目前的整家定制套餐，重点突出的优势包括一站式配齐、高性价比、高颜值、环保、不拼凑、全自制等。看似同质化的产品交锋，细细审视还是能发现差异化的竞争点，比如掌上明珠突出“让消费者买得起、买得到、高颜值（真整家）”，产品构成包括15平方米定制（含榻榻米）+15件成品家具，已能覆盖家里的柜类与成品家具需求，尤其是成品家

具。这种全自制的做法，不仅有助于套系产品与整体空间设计的一体化，而且能够打消用户对拼凑家具质量缺乏统一标准、售后服务分散等担忧。二是整家定制套餐的产品竞争优势。业务最终的落脚点依然是产品，尤其是套餐扮演了主攻手角色。目前的整家定制套餐，重点突出的优势包括一站式配齐、高性价比、高颜值、环保、不拼凑、全自制等。看似同质化的产品交锋，细细审视还是能发现差异化的竞争点，比如掌上明珠突出“让消费者买得起、买得到、高颜值（真整家）”，产品构成包括15平方米定制（含榻榻米）+15件成品家具，已能覆盖家里的柜类与成品家具需求，尤其是成品家

台达连续三年获“典范雇主”荣誉

近日，台达集团由人力资源部发布，薪酬福利和贴心关爱员工等方面的突出表现，当选“2022年中国典范雇主”以及“2022学习和发展典范”。该颁奖活动由人力资源服务商前程无忧举办，今年是台达继2020、2021年后，再次获得典范雇主奖项。

台达以“在台达，永续发展你的未来”为雇主品牌核心价值，通过重视人才培育，鼓励员工在台达提升自身专业能力。以2021年为例，台达培训投入金额约347万元，开展各类培训约32,094次，培训人次达119万人次，员工培训人均时长达24小时/人。

台达中国区人力资源长廖哲彦先生表示，台达以“环保 节能 爱地球”作为经营使命，为全球客户提供高效节能的产品及方案，每年将营业收入的8%投入高能产品的研发，积极响应“双碳”目标，全球营收持续增长，为员工提供稳健发展的职场环境。此外，台达通过建立专业的技能培训机构“台达企业学院”打造高素质人才队伍，负责建立高素质职业技能人才培养、关键岗位界定与胜任力模型等，2022年开课近3万。在校园招聘方面，台达锁定全国60

所高校，深耕校园招聘渠道，每年给应届生提供约300个岗位。除了重视人才的培养，台达也致力维护员工在职场的人身安全。为确保职业病防护措施齐全，对职业病防护设施、应急救援设施进行经常性维护、检修和保养。2021年，台达职业安全健康培训达106,730人次，安全生产投入金额达1,069万元，未发生职业伤病事件。

此外，台达关爱员工工作与生活平衡，积极为员工提供舒适的生活环境、便利的一站式服务，该公司升级打造图书馆、休息区，各类球室等休闲娱乐场所，为员工提供放松、学习、提高自我的平台。2022年仅华东地区开办的茶艺、美术、书法、瑜伽、舞蹈、篮球等各类兴趣班活动就达120余次，发掘文艺、体育人才2,000余人。（台达）

巴斯夫将在中国投建NPG新装置助力粉末涂料市场

近日，巴斯夫在官网宣布，计划在中国的广东湛江一体化基地投资新建一座世界级规模的新戊二醇（NPG）装置，年产量达8万吨。新装置预计于2025年第四季度投产，届时，巴斯夫的全球NPG年产能将从25.5万吨提升至33.5万吨，加强巴斯夫在全球NPG制造领先地位。目前，巴斯夫在德州路德维希港、美国德克萨斯州自由港以及中国南京和吉林均有NPG生产装置。

湛江一体化基地项目是巴斯夫迄今为止最大的投资项目，由其独立建设运营。整个一体化基地将分期进行建设，投资最高达100亿欧元，计划于2030年建成。

巴斯夫亚太区中间体业务部高级副总裁华思表示：“此次在湛江一体化基地投资新戊二醇装置，将让我们能支持亚洲客户日益增长的需求，特别是在中国的粉末涂料领域。借助巴斯夫独特的

具非常丰富，符合家居装饰中重点关注家具、柜类的普遍需求。其中，15平方米的定制，也能满足柜类的基本需求。而28888元的定价，比大多数套餐价都低，属于性价比较高的选择。而且套餐里的产品并非刚性安排，风格与款式可选，实现个性化搭配，在家居审美需求上得到满足。加之终端可提供全套整家设计的服务，根据客户的需求实现空间利用、实用性、收纳及搭配组合等目标。

三是终端运营能力与经验。这是属于整家定制走进千家万户的“临门一脚”，它包括销售、设计、送装与售后服务等。谁先培育了这套终端能力，谁就拥有更大的机会领跑。而终端的强弱，又取决于经销商的实力。

据公开信息，掌上明珠、顾家、林氏木业、全友等都在全力完善整家渠道体系的建立，推动经销商从品类销售向全屋转型，并从设计、销售、安装等角度赋能，从进展来看，部分经销商已成功转型。

以掌上明珠为例，2019年的一场经销商会议中，该公司从经营实力、全屋业务能力、设计服务能力等角度筛选，邀请了150家核心经销商到场，并在现场完成70%的拎包入住签约转化，随后在各地推行整家业务。成效已浮出水面，比如重庆铜梁经销商赵庭友，2018年加入掌上明珠经营整家，目前已在县二级市场做到冠绝重庆；山东烟台经销商2019年后从成品销售转型全屋产品套餐销售，门店从1000多平方米扩张到2000多平方米，掌握销售技巧与设计技能，精进整家装饰服务，单月销售额突破200万元。

转型先行者们的成功，既得益于团队综合能力的及时升级，同时受益于在成品家具、定制家居领域积累的资源与经验，尤其是拎包入住业务打开局面，为整家定制业务铺平了道路。总之，全屋成品家具转型整家定制，已是大潮澎湃，既是研发、供应链、交付、终端等系统能力面临的新考验，更是极佳的机会窗口。在进一步巩固全屋成品家具的传统优势基础上，完成定制家居的专业能力塑造，那么两大品类融合而成的整家将带动又一次飞跃。（大材）

如何做好复合材料的回收利用

复合材料是由金属材料、陶瓷材料或高分子材料等两种或两种以上的材料经过复合工艺而制备的多相材料。复杂的工艺使各种材料在性能上互相取长补短，但同时为退役后的复合材料高价值回收增加了难度。据统计，全球聚合物复合材料年产量超过1600万吨，目前保持着约8%的年增长率；我国2021年热固性纤维复合材料总量达到816万吨。但是，与该行业的快速增长相比，复合材料的回收利用现状令人担忧，每年废弃高达100万吨，回收利用率不足10%。在这种情况下，如何做好复合材料高价值回收，成为行业、企业关注的话题。

专家支招

近日，中国科学院院士、香港理工大学校长滕锦光提出：玻璃纤维增强复合材料每千牛抗拉承载力的碳足迹远小于钢，因此在建筑中增加使用纤维增强复合材料将减少碳排放，回收废弃纤维增强复合材料是一种有效的减碳方式。

滕锦光认为，玻璃纤维增强复合材料在我国基础设施建设中运用非常广泛，但回收技术多年来进展缓慢，在国家“双碳”目标背景下加快技术研发，早日实现技术攻关；但特别要注意风电叶片中的碳纤维回收与水泥的碱骨料反应，须有充分基础实践和严谨数据论证，确保回收技术可靠性。

复合材料回收利用是风电设备全生命周期的最后一环，也是风电产业实现全过程绿色化的最具挑战性的关键一步。对此，中国农业机械工业协会风力机械分会常务副秘书长吕青源指出，2021年，我国风电新增装机容量5592万千瓦。相比2020年，新增装机量同比增



周再生玻璃纤维增强塑料板建造的户外景观木桥

长2.7%，保持稳健增长，截至2021年年底，我国风电累计装机量达34667万千瓦。在风电设备回收环节，风电叶片的回收极具挑战性，原因是风电叶片主要由复合材料制成。风电叶片基体材料主要为环氧树脂，玻璃纤维固化在纤维体中，这些聚合物在不可逆过程中发生交联。热固性树脂经过固化交联反应后，形成了不溶不熔的三维网状体结构，化学性质较为稳定，难以再熔化或重塑，给拆解过程带来了较大的困难和问题。这类性能优异的复合材料，面临着回收工艺复杂、回收价值不高的难题。

中国物资再生协会纤维复合材料再生分会会长朱建勋谈到如何解决好复合材料高价值回收问题时表示，当前风电叶片的回收利用已经成为复合材料领域回收再利用的旗帜，但人们应该清醒地

意识到，风电叶片的产量只占复合材料总量的7%左右，而其余的93%左右的复合材料在制造领域和应用领域产业的固体废物更应得到重视。

“目前，从各方面反馈的信息分析来看，2029年我国风电设备面临退役高潮期，现阶段不论是回收技术、关键性设备及回收人才都严重缺乏，虽然关注度高，但是能实现产业化、高附加值的回收技术并不多。”中国物资再生协会纤维复合材料再生分会秘书长张荣琪表示。张荣琪认为，当前，回收企业普遍规模小、回收方式粗放，令人担忧。

清华大学环境创新研究院主任张亚新则认为，随着风电产业的发展及即将面临的大规模风电设备退役潮，我国针对这一产业的处置、回收技术标准和认证体系还存在较大缺口。搭建退役风电

复合材料处置技术参数数据库、开展物质流和能量流分析意义重大。

企业实践

为复合材料固体废物寻找高价值利用方式的不仅有行业专家，还有企业，尤其是针对如何高价值利用复合材料固体废物问题，众多企业加入到了不断探索的队伍当中。

江苏华纳环保科技有限公司探索采用机械方法，结合原有复合材料性能研究方面的经验积累，研究叶片中各原材料的破碎粉碎技术、回收材料多尺度协同改性、与高强度界面粘接技术及改性回收材料来制备高回收比例的高性能木塑板材，用于园林庭院等装饰装修需求，实现叶片废弃物的高效回收利用。

吉林重通成飞新材料股份有限公司研制的回收生产线可将纤维及不同材料进行有效分离，并将再生纤维应用到复合材料及建材产品中，可以实现大批量再生纤维的综合利用。

上海新材料科技股份有限公司推出“EzCiclo 易回收”可回收热固性树脂，用于复合材料的成型。

天津津环环保科技有限公司将退役的叶片、机舱罩、轮毂罩等废弃物尝试应用于塑料填充料，对热塑性产品进行改性应用。

广东省佛山市顺德区葛昌五金电子复合材料有限公司研发经理蒋四红提出了热固性BMC制品废弃物采用物理回收再利用方法，并将其再加工回收用作BMC填充物料的使用进行研究，同时对破碎造粒使用中存在的一些问题进行改善，以及产品应用上的选择。

上海纤苏新材料科技有限公司在废旧增值利用新技术方面也做了很多探索。（吴跃）