

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

2024年7月8日

从“卷价格”到“卷模式”，全屋定制何去何从

近日，梦百合对外推出了定制家居品牌“樞至”，宣布正式进军全屋家居，开启整家定制时代。

在家居已成为行业确定性趋势的背景下，姗姗来迟的梦百合要如何出奇制胜？梦百合董事长倪张根公开表示，要让定制家居从“卷价格”转型至“卷模式”。

相较于头部定制家居企业从供应链到终端销售的“一体化模式”，梦百合似乎正在做一种“很新的定制”。这样的差异化模式又能否让梦百合成功发挥“鲶鱼效应”，搅动定制行业的“一池春水”？

以轻资产模式入局全屋定制

“樞至”以一种新的商业模式在红海之中入局全屋定制。梦百合董事长倪张根用“三个不”来形容它，即不开单店、不开工厂、不赚利润。

倪张根表示，“樞至”不开设独立工厂，而是通过属地化工厂实现消费者百公里内覆盖，缩短交付周期，降低生产成本；也不会另外开定制门店，而是会和梦百合的子品牌“MLILY 梦百合”“NISCO 眠境”组成融合店态，减少额外开店的成本；最重要的是，倪张根强调“樞至”不打算赚经销商的钱，定制业务赚到的钱就是经销商自己的，梦百合希望通过这种模式让利给工厂、设计师、经销商和消费者。

以这种轻资产模式入局定制家居，倪张根公开表示只投入了小几百万元，跟业内动辄以亿元投入起算的生产基地比较，完全是小巫见大巫。

据公开资料显示，2023年初，尚品宅配募资8亿元投建成都基地；2023年4月，玛格家居拟投资20亿元在广东佛山打造智能家居制造工业项目；2020年，敏华与政府签订合作协议，拟投资40亿元在西北兴建产业园。

梦百合这种轻资产模式对当下的定制家居行业来说，是否可行呢？

一方面，定制企业巨头已经在行业摸索二十多年，并将生产模式迭代至4.0智能工厂。要在规模、数字化、生产效率等方面追赶他们，对梦百合的资金和技术来说都是一大挑战。而且，当前定制家居行业的供应链已经非常成熟，对于新入局者而言，代工生产模式更省钱省事，也更适合新品试探市场。

另一方面，当前定制家居行业更多是“定制为主、软体为辅”的主流销售模式。而梦百合作为软体企业，更适合“软体为主、定制为辅”的发展模式，因此，对定制家居“轻投入”，对软体家居“重投入”才是更合适的模式。

倪张根对于这种模式解释道，中国现在有超过3万家定制工厂，可以在里面找一些优秀的工厂。

而在渠道方面，据梦百合2023年半



梦百合定制品牌“樞至”展厅

年报显示，其在国内门店数量已达1625家，在全球拥有10000多个销售终端，其中“MLILY 梦百合”国内门店数量就有1572家。假如梦百合能把供应链和终端渠道资源整合好的话，以轻资产模式入局定制家居赛道，显然也并不困难，且相较于自建工厂、渠道等，其落地速度还会更快。

只是，在顾家、敏华、慕思等品牌早已先后入局定制的背景下，梦百合又为何在行业已经进入“红海厮杀”时才入局？不打算在定制业务上“赚钱”的梦百合，图的又是什么？

软体家居的求生之道

虽然当前全屋家居已经是家居行业的确定性趋势，但主流的销售模式一直都是“定制为主、软体为辅”。在常规的家装过程中，消费者一般都是先装修，再根据实际装修效果购置家电、家具等产品。这意味着在整个家居焕新的过程中，装修设计公司、门框定制公司会更靠近消费者；而被后置的家居需求，如家电、软体家具等则往往处于被动位置。

因为离消费者更近，装修设计公司、定制公司也在家装过程中掌握了更高的话语权，可以推荐消费者选择不同的家具品牌，甚至通过“买定制、送家电家具”的形式，直接决定家电家具品牌的去留。这也是为什么近年来越来越多家居品牌开始进行跨品类发展的原因，比如门墙柜一体化、门墙地一体化、卫浴空间一体化等。因为家居企业旗下的产品品类越多，就意味着他们掌握的流

量入口越多，就更能影响消费者的购买决策。

目前来看，顾家通过内生的方式，打造了顾家全屋定制品牌；敏华（芝华仕）则通过并购、联盟的方式，分别与NACOOC那库和欧蒂尼家居组建战略联盟；慕思推出慕思V6家居品牌，但暂未公布定制工厂事宜。

但除此之外，受投入资金、技术门槛等限制，鲜有软体家具、家电品牌会直接通过自建定制工厂的形式布局整装定制赛道。更多还是通过合作形式来互惠互利，比如尚品宅配与布兰斯软体合作共建全屋定制新模式；欧派衣柜与喜临门达成全球战略合作等。但在这个过程中，因为软体家具一直处于家装链条的末端，这也意味着软体家居企业在家装环节中的话语权并不强。

对于装修公司、定制公司而言，品牌、价格、质量都会成为它们选择软体家具合作伙伴的考虑因素，而在行业价格战频繁开打的当下，“价格”显然不可避免地成为更重要的考虑因素。

事实上，一些建材、陶瓷企业在与装修公司合作整装业务后，都在吐槽整装渠道并不好做，往往处于“不做没有业务，做了又没有利润”的尴尬境地。

但整个装修链条的流量入口显然不可能出现颠覆性的改变，既然如此，只能是软体家居企业想方设法来迎合当下家居市场的发展需求，这也是梦百合要“换位经营”的原因。通过亲身入局，将“定制为主、软体为辅”转变为“软体为主、定制为辅”的模式，就像倪张根开的玩笑，“好多人拿床垫和沙发当赠品，

梦百合也可以拿定制当赠品。”

这或许也会成为更多中小软体家居品牌的参考。

一方面，通过入局定制家居占据家居焕新的流量入口，带动床垫、寝具等软体家具的销售，提高订单的客单价，带动营收和利润的增长。

另一方面，通过轻资产模式入局定制，试错空间也会更大，不管最终成功与否，都可以作为增收的一个思路。

需要指出的是，对软体家居企业而言，当前床垫、沙发都正在朝着智能化迭代升级，对于想要跨界入门的企业来说，技术门槛并不低。因此，在“技术内卷”的当下，软体家居企业加大研发投入，守住核心品类的“护城河”，显然比贸然跨界投资更可取。

“合纵连横”才是大家居的未来

不过，尽管轻资产模式做定制有着众多优点，一些中小软体家具、家电品牌也跃跃欲试，但这种模式仍然有一些痛点待解决。

首先，是如何确保产品质量。定制家居，顾名思义在于“定制”，由于定制产品主要是非标准化产品，工厂生产时必须掌握最精准的数据，才能保证后续的安装服务不会出错，这也对企业的一体化研发设计生产能力提出了更高的要求。而且，代工工厂的生产质量也未必一定能符合要求。即便是定制龙头欧派，在发展初期由代工厂打造的坐便器、厨房家电也曾出现产品不符合规定的问题。可见，企业要让这种代工定制模式走入正轨，将需要一定时间的磨合。

其次，则是如何帮助传统经销商转型定制。对于软体家具经销商而言，定制业务涉及新的专业知识、施工流程，甚至是新的展厅、售后服务等，经销商要转换思路，企业也要在背后支持。在芝华仕入局全屋定制时，其也提到了这一问题，并表示会通过团队赋能、流量赋能，还有品牌、培训、业务的研发，全方位帮扶经销商转型。但在实际转型的过程中，考虑到经销商的投入意愿和转型难度，相信诸如梦百合、芝华仕等企业还要给予经销商更多的让利，才能推动他们入局。这或许也是梦百合倪张根表示“不通过定制赚钱”的原因，其更提到在经销商达成一定的销售目标后，会返还部分或全部上样费用，只有经销商真正感受到通过定制能提升销量，他们才有可能深耕这一领域。

最后，如何获得消费者的认可。事实上，拥有自营工厂的定制龙头和代工模式的软体龙头，它们之间的“定制基因”并不相同，这意味着它们的目标消费群体也不完全相同。目前，板材家居的定制供应链已经非常成熟，产品的差异化程度不高。所以，选择软体龙头定制服务的客户，将会是更关注个性化的表达，以及产品的品质和颜值消费群体。不过，软体家居企业能否获得这部分群体的认可，并持续拓展定制业务的关键，始终在于定制产品的质量和服

务，这才是“睡眠空间”能否制胜的关键。

所以，梦百合以“创新模式”入局定制虽然是一大亮点，但不确定性也不少，梦百合才会选择以轻资产模式试水，进可攻，退可守。

不过，从长远发展来看，家居行业之间的战略合作将会变得越来越多，“合纵连横”将会是大家居的未来趋势。

一来，龙头家居企业的领先优势正在不断扩大，比如欧派从去年开始多次挑起价格战，率先降价也为欧派带来了可观的流量和销量。但在存量市场下，大鱼吃多了，小鱼就吃不饱，对于其他家居企业而言，通过战略联盟提升双方优势则是最快速的迎战手段。

二来，从去年开始，家居行业就出现了多宗收并购案例，厦门建发与红心美凯龙、金隅集团和居然之家、美的系和顾家家居，跨界融合已经成为大家居行业的发展趋势。

资本纵横的产业新时代已到来，家居企业应当巧妙运用合作策略，利用各种合作方式来帮助家居企业整合资源、扩大市场份额、提升竞争力，从而更好地适应时代的变化和挑战。当然，合作能否带来共赢，需要双方共同努力、真诚沟通和相互信任。

目前来看，梦百合为更多家居企业打造了样板，也让更多家居企业找到了探索不同合作模式的可能。随着越来越多企业的尝试，家居行业将有望迎来更繁荣的多元生态。

（家页观察）

绿色低碳，赋能高品质住宅

2024国际绿色建筑建材(上海)博览会下月举办

由中国国际贸易促进委员会建设行业分会、上海市建筑材料行业协会、东浩兰生会展集团上海现代国际展览有限公司共同主办的2024国际绿色建筑建材(上海)博览会，将于8月7日-9日在上海世博展览馆举办。

上海绿色建博会历经18年的行业沉淀，从新建建筑到既有建筑改造，从建筑设计到绿色施工，再到节能运营，从单项创新技术到系统集成方案，长期致力于打通产业链闭环，为行业全面提供绿色建筑整体解决方案，已成为建筑建材业国内国际双循环战略链接的重要平台。

本届绿色建博会，将坚持“低碳、

健康、智慧、安全”的理念，围绕工业化、数字化、绿色化，以“绿色低碳，赋能高品质住宅”为主题，展示建筑建材市场上的新思想、新需求、新创意、新产品和新技术。

据悉，本届博览会将聚焦建筑节能和别墅系统两大板块，规划展览面积2.5万平方米，约400家企业参展，预计专业观众超过3万人次。展会同期还将举办多场专题论坛和项目交流会，推动建筑建材行业与休闲旅游、大健康等产业跨界融合发展，满足产业投资、规划设计、运营服务等全产业链生态系统的专业需求。

（记者 张高青）

三棵树拟投资13.86亿元在河南建涂料生产项目

三棵树涂料股份有限公司（以下简称三棵树）发布公告称，为了优化公司产品结构，丰富公司的生产线布局，公司拟在河南省濮阳市工业园区（简称“濮阳工业园区”）投资新建涂料生产及配套建设项目。预计项目总投资金额为人民币13.86亿元。

公告显示，该项目固定资产投资7.64亿元（2.32亿元来源于公司自有资金，其余5.32亿元来源于银行长期借款），项目流动资金投资6.22亿元（1.86亿元来源于企业自有资金作为铺底流动

资金投资，其余4.35亿元来源于银行短期贷款）。项目总投资金额中，公司自有性质资金出资额为4.18亿元，银行贷款9.67亿元。

项目建设期预计4.5年，预计产能乳胶漆15万吨/年、真石质感漆30万吨/年、多彩漆1.5万吨/年、罩面漆1万吨/年、防水辅料（防水粉料/液料、界面剂等）5万吨/年、腻子粉（含瓷胶）30万吨/年、防水卷材2500万平方米/年、非固化沥青涂料1.2万吨/年、制罐3000万个/年。

（郑明珠）

紫荆花发布艺术涂料新品

近日，一场备受瞩目的新品发布会在广东广州香格里拉酒店举行，紫荆花新材料集团以其独特的视角和创新理念，向市场推出了两款革命性的新品——紫荆花BCGart莱姆石艺术涂料和紫荆花纯天然无机贝倍安原生硅基婴幼儿墙漆。

发布会以“自然·非凡”为主题，不仅彰显了紫荆花在新的一年里对产品品质和市场战略布局的追求，也标志着紫荆花在涂料行业的创新与环保品质迈上了新台阶。

发布会上，紫荆花新材料集团联席总裁冯秉光在致辞中详细介绍了两款新品的独特之处。他提到，紫荆花BCGart莱姆石艺术涂料以其独特的艺术效果和卓越的施工性能，有望成为艺术涂料行业的下一个爆品。而纯天然无机贝倍安原生硅基婴幼儿墙漆则是紫荆花在环保领域的一次重大突破，专为婴幼儿打造，确保孩子们能够在健康、安全的环境中成长。

中国涂料工业协会艺术涂料分会理事长安康义在致辞中表示，紫荆花作为协会的重要成员，始终支持并积极参与协会工作，共同推动行业进步。近年来，紫荆花在艺术涂料领域取得了显著



紫荆花新材料集团联席总裁冯秉光

的发展和成长。他认为，行业需要紫荆花这样的企业去不断创新与努力，推出优质产品，积极参与行业建设，共同推动行业向上发展。

在新品讲解环节，紫荆花艺术涂料总监张伟、市场部总监李强分别对BCGart艺术涂料莱姆石专利产品、贝倍安原生硅基婴幼儿墙漆产品的施工工艺与创新之处进行了解读。

（优居视界）



办公椅的市场热度，近年来明显升温。永艺、恒林、圣奥、高田、西昊、坐感等一批大型企业与新势力脱颖而出，多种线上热卖的网红爆款问世，进而引发各方对办公椅的空前关注。尤其是新一代办公椅的问世，包括人体工学椅、智能办公椅等细分品类成为新的消费热点，进一步拓宽了客户群体。

一把椅子背后的数百亿生意，更精彩角逐已经开始……

广阔的产业沃土上，新故事不断发生

至少从两个角度看，办公椅的产业生态正变得更加繁荣。

其一，办公椅已扩张为一个成员众多的大家族，其细分品类至少包括大班椅、中班椅、会客椅、职员椅、会议椅、电脑椅等，甚至还辐射到电竞椅，其应用场景不再局限于办公室，同时进入越来越多的家庭。

其二，办公椅激活了上下游产业，

产区情况也能反映办公椅行业的变化，浙江湖州安吉是有代表性的区域，有说法是，国内每生产三把椅子，就有一把来自安吉。2022年时，安吉椅业工业企业1200余家，其中，规上企业313家，亿元以上产值企业达46家。该年，安吉椅业的工业总产值、增加值分别为261.7亿元、58.6亿元。另据《安吉县经信局关于县政协十届一次会议第073号提案的答复》显示，安吉椅业作为该县第一大支柱产业，2021年营业收入超500亿元，其中规上企业销售收入357.5亿元，同比增长12.1%。

此外，广东佛山、东莞，四川成都等地区，都有数量不等的办公椅企业，在当地制造业扮演重要角色。

企业数量的增长，也给市场创造新的想象空间。2024年3月，在企查查搜索“办公家具”，提示相关结果超1052万条，其中“办公椅”搜索记录约有2786条。

滚滚向前的产业大潮里，新技术、

新场景的产生，给办公椅市场拓展了出人意料的成长空间。典型如人体工学椅的走俏，一波热潮席卷全球。仅是国内，不仅有永艺、恒林、西昊、保友、震昊、圣奥、京泰、高田、迪欧、欧美斯等数十家办公家具企业入场，推出多款新品，而且京东、网易等互联网公司，旗下品牌也推出了从几百元到几千元不等的产品，一度卖得相当火爆。

新一轮角逐才刚刚开始，未来局势如何变化？

值得注意的是，办公椅的消费需求正在升级。一把理想的好椅子，既是上班时的刚需，也是提升在家办公环境的得力配置。

再者，办公椅的使用场景进一步复杂多元，从职场办公、到考研、电竞等，涉及了更广泛的用户群体，这是办公家具类企业的机会点。

企业需要对用户进行分层，根据不同的使用场景组织产品研发，打造符合新时代办公需求的产品。产品的变化只是冰山一角，在客户端（C端）市场培育、渠道布局等多个经营点上，办公坐具的新一轮角逐已经开始。

其中一种新的变化很明显，C端消费正在崛起。此前，大办公品牌都主攻商业端（B端）的采购业务，以性价比、结实耐用等需求为标准，提供批量产品支持。新的变化发生在近几年来，面向C端的椅类产品明显增加，尤其是人体工学椅、电竞椅的热销，打破了传统产品格局，带来了新的增长希望。面向C端的产品，在设计、功能、使用体验、送装、售后服务等方面都有新的特

椅子背后的“生意经”