

大家居生态圈融合驱动力是提供解决方案

作为生态圈的大家居 40 阶段,重点是供应链的整合。但建立大家居生态圈,并不是一家企业能够具备的能力,因为这个范畴太大了,只能通过资源整合和平台合作来实现一站式的整体解决方案。谁是整合者呢?拥有平台才有可能成为整合者,所以大家都想搭建平台来建生态圈,但并不是所有的企业都能作为平台。因此,大家居行业会存在一些垂直整合的战略,在自己的领域做优做强,形成独特的竞争优势。以平台建立生态圈,作为一个整合者需要很多的配套,不可能把所有产品做完。定制家居类企业发展到一定程度,就难以保持持续增长,因为内部整合都非常困难,定制橱柜、衣柜企业、木门、卫浴空间等企业,相互整合也很困难,到现在,欧派的重点产品,还是橱柜,索菲亚的重点产品,还是衣柜,两者在对方的领域,都难以超过对方。

大家居 40 阶段,会出现很多专业化企业,在制造、解决方案、安装交付、用户入口、服务上的一个或者多个环节,具备核心竞争力,可以和平台型企业进行自主性的合作。专业化企业出现以后,为拥有大数据和互联网流量入口的平台企业,提供了跨界整合进入大家居产业的机会和环境,整合者不仅仅局限于大家居产业内的企业,包括互联网平台、房地产等流量入口型企业,跨界打劫成为新的整合者,把整个大家居产业里面的企业都打蒙了。未来还会有更多的竞争者涌入,竞争对手或者说合作伙伴,不仅仅局限于大家居行业。未来平台与平台,平台与专业化的公司以及流量入口企业,会出现各种的网络状或者蜂窝状的合作模式,合纵联合将无所不在。如阿里巴巴投资居然之家和红星美凯龙,腾讯也与红星美凯龙达成战略合作,万科与链家合作成立万链,主攻

一站式装修的家装市场,将家装变成模块化的产品。碧桂园成立橙家,产品涵盖硬装、软装、整装,智能家居和生活零售等五大板块。

大家居生态圈的建立,最根本的驱动力是为消费者提供解决方案,围绕着解决方案,上下游企业开始深度融合。产品制造商需要扩展产品线,需要和服务融合,希望抢占用户入口。而家装公司、互联网家装、流量平台公司希望不断延伸服务的能力的同时,整合更多的产品制造资源,于是,整个大家居行业都在互相渗透、互相挤压和整合。

处于各个演变阶段的大家居企业,以及外来大型平台企业,在相互整合的基础上,构成了大家居行业的生态圈,在这个生态圈里面,从 1.0 到 4.0 每一个阶段的企业都会存在。同样,也会倒逼建陶行业以更加开放的姿态,面对行业整合的常态化。

陶企探索大家居战略 要保持核心产品优势

大家居行业目前来说正在混战之中,相关行业蜂拥而入,每个单品、单个空间起家定制家居类企业正在战略性地吞并、蚕食圈占其它单品和成品的市场,这是趋势,也是残酷的竞争现实。整合者的步伐越来越快,竞争越来越激烈,市场环境也正在发生质变,最重要的因素就是消费者迭代,新的生活方式导致新的消费方式的改变和渠道的调整,以及消费者审美变化引起产品的迭代。

现在一提起大家居,很多企业就想到是整合,从当前的经营业态,成为整合者,成为平台型企业,甚至跳到最终的 4.0 阶段,去做生态圈。但这不符合企业发展的路径,因为大部分的企业不具备整合的能力,就算是定制家居的头部企业,在整合上也存在很大的难度。

欧派家居董事长姚良松说,“大家居”像座富矿,产又非常峻险的高峰,要慢慢去攀岩。他举了一个例子,2016 年欧派哈尔滨的一个代理商,投了 1.1 亿,建成一个七八千平方米的大家居店,做了一次活动,近十天的时间里,一座城市收到了 8000 万,确实也印证了大家居受消费者的青睐。但后来却遭遇到大量的退货,退了一千多万。因为以前的团队习惯了做橱柜,做衣柜也才适应,到要做门、卫浴等全套产品时,最后方案定不下来,效率也很慢,服务跟不上,只能退款。

尚品宅配整装云将所有资源整合过来,能不能给消费者提供完整的、一体化的解决方案,也存在许多需要解决的问题。一体化的解决方案需要产品服务交付,高效标准化的集成。尚品宅配整合家装公司、设计师、产品供应链,在产品供应和设计方面,可能具有一定的优势,但巨大的后续服务成本,是交给家装公司还是经销商,也是一个问题,需要协调和平衡中间太多复杂的利益关系。

那么,对于建陶企业来说,面对大家居趋势,转型升级的路径在哪里呢?我们认为,首先是强化核心优势。产业链或产品线的整合,都有一定的边界,我们该做的地方要做强,千万不要这山望着那山高,隔行如隔山,相差很远,特别是靠自己延伸的产品线。就拿瓷砖和卫浴行业来说,现在还没有哪个企业能同时把瓷砖跟洁具做好,所以必须在本行业树立竞争的优势。而且,未来消费的趋势是个性化和专业化,大家居是产业链的延伸,全品类的整合,企业要思考的是,如何解决既能适应大家居趋势,又不失专业化的问题。欧神诺的策略也是先把瓷砖这个品类做到更专业化和规模化,争取进入到行业的前列。

在具有核心优势的基础上,适度进行品类的拓展和产品的延伸,并且各品牌事业部需要独立经营。大家居战略是对一个集团的战略而言的,但集团内部做瓷砖的部门,能领导做定制衣柜的吗?应该不能。所以一定要有专门的事业部,依靠行业里面的专家去发展,成为细分功能空间定制产品解决方案的提供者,而且要做强。不过,这也有一定的难度,现在做橱柜的欧派,在衣柜领域仍然做不过索菲亚,同样,索菲亚虽然拓展橱柜业务,但同样做不过欧派。因为对于消费者而言,对品牌的信任度是建立在专业的基础上的。

当集团企业的品类慢慢多了之后,就需要在集团层面建立一个新的大家居品牌,来重新整合集团内的品类资源,提供一个整体解决方案。这个阶段相对来说可能容易一些,因为集团在各品类之间都有资源。如此一来,成为一个平台型企业,一体化解决方案的提供者、实施者和整合者,这也是欧派、索菲亚、尚品宅配等企业走过的路径。

在通往大家居的道路上,这一条升级路径相对来说可能性比较大一些。但最后的问题是,欧派、索菲亚、尚品宅配已经完成了这一路径,后来者还能够在竞争中胜过这些龙头企业吗?所以,我们在不断探索深化大家居战略的同时,一定要保持和强化大家居核心产品提供者的利润和竞争优势,哪怕最终成不了整合者,也可以成为一个大家居产业链中一个有力的被整合和合作者,因为整合者不可能将所有的品类都做完,并且做到最好。

对于建陶行业来说,转型成为大家居企业,还存在两大难点。第一大难点在行业换新赛道,需要 2C 和 2B 全渠道发展,2C 决定品牌高度,2B 决定企业规模。大家居的全产品线,不但需要定制,还得规模化定制。第二大难点在于融合,无论是做 2B 还是 2C,都得线上线下融合,但传统企业做线上融合还是比较困难,而如尚品宅配这样具有互联网思维的企业,做线下融合同样困难。除此以外,还要做到产业链融合,上游供应与下游服务,也同样需要融合,这里面的难度更大。所以融合是大家居战略未来发展一个非常大的难点。

大家居战略是趋势,大家居市场巨大,大家居战略远大,但是我们做大家居战略的路漫漫,我们还需要继续努力探索。

从全屋定制到全屋整装的大家居战略

2019 年 7 月 8 日开幕的广州建博会,参展品牌商超过 2100 家,此次展会强调大家居上下游产业链的融合,以定制为主题的展区,在建博会超 42 万 m² 中占据了四分之一,其中全屋定制的概念最为火爆,包括家具、家电、瓷砖、涂料、地板、板材、门窗、木门、楼梯等 10 余个品类在内的企业,都在跨界做全屋定制。全屋定制竞争,已达到了白热化阶段。

据相关数据显示,2017 年以前,橱柜和全屋定制行业整体规模维持了 20% 左右的复合增速,其中全屋定制增速高于橱柜,差距来自产品渗透率差距及配套品带动的客单值提升。到 2017 年,定制家居形成风口。欧派、尚品宅配、志邦家居、金牌橱柜、我乐家居、皮阿诺等六家定制企业扎堆上市,融资规模超过百亿,最终在 2018 年,2019 年家居产业产能得到了释放,定制行业进入下行通道。

从发布的 2018 年财报看来,九大上市公司去年的营业收入增速、净利润增速双双呈现断崖式下跌,就连定制橱柜和定制衣柜的市占率龙头企业也未能幸免,而全屋定制行业增速从 20% 以上降至 5-10% 区间。除尚品宅配外,九大上市公司营收增长普遍下降到 20% 以下,其中顶固集创增长幅度降至 2.8%。2019 年一季度,九大上市定制家居企业增速仍在下跌,志邦家居、好莱客、金牌橱柜、顶固集创都降至个位数,索菲亚甚至出现 4.6% 的负增长。

从净利润增速来看,2018 年九大定制家居企业增速普遍出现腰斩式下跌,2019 年一季度,欧派家居、尚品宅配、顶固集创都是负增长,分别为 -32.39%、-31.56%、-137.19%。

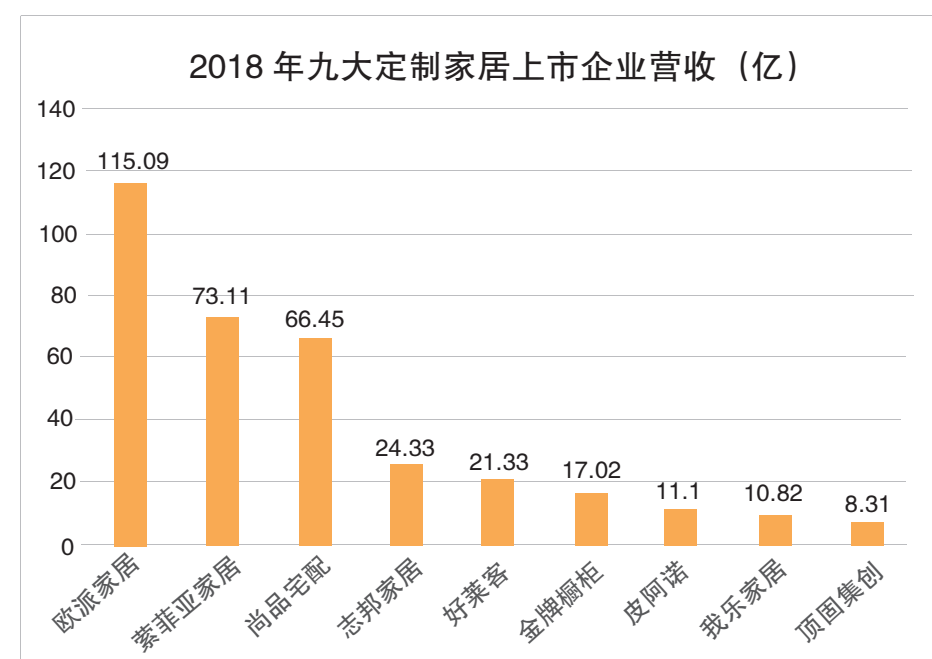
定制家居利润普遍下滑的背后,是 2018 年开始的价格战所导致。定制家居行业在经历 2017 年密集上市之后,行业融资规模超过

百亿,融资后所产生的产能,逐渐在 2018 年、2019 年释放,为价格战提供了弹药。2018 年,以欧派 19800 元/m²、索菲亚 799 元/m²、尚品宅配和维意定制 518 元/m² 为代表的品牌套餐价,掀起家居定制行业的价格,大品牌拼价格、拼规模、拼速度、拼团队、拼资本的行为,对中小企业形成打压,不少原有小定制企业和商家的增长停滞,甚至出现倒退或者关店清场的情况。

头部品牌通过价格战洗牌,加速了对中小企业的市场挤出效应,定制家居行业集中度已越来越高。2018 年,九大定制家居上市企业

总营收 347.56 亿元,以索菲亚、欧派、尚品宅配为代表的头部企业总营收 25465 亿元,占据九大上市定制家居企业营收总额的 73%,其中,唯一突破百亿的定制家居企业欧派家居,营收占九大上市定制家居企业总额的 33%。

定制家居也是“大行业、小企业”的特点,根据招商证券研究所数据,2018 年中国定制家居市场规模预计达到 1865 亿元。据此,欧派家居的市场占有率也只有 6.17%,前三的头部企业也只有 13.65% 的市场占有率,而韩国仅汉森一家就占据了 20% 的韩国市场份额。



提升。

2017 年,尚品宅配推出 HOMKOO 整装云,以整装云切入家装业务。2018 年,尚品宅配 HOMKOO 整装云正式开始招募成员企业。据 2018 年年报,尚品宅配整装云入驻企业 1200 家以上,已在成都、广州、佛山三地开展自营整装业务,自营整装工地交付数 849 个,整装收入从 2017 年的 228 万元,增长至 2018 年的 1.94 亿元,增速高达 8401.91%。2019 年一季度数据,整装云入驻成员企业已经超过 1400 家,实现整装业务收入约 6200 万,同比增长 251.4%。尚品宅配董事长李连柱的目标是,未来能够整合赋能 1 万家装修公司。

紧随其后,2018 年欧派家居开始试点推进整装大家居业务,推出大家居 Mall,与各地龙头企业家装公司直接合作,提出“整装赋能”。欧派整装大家居从四川宜宾开始,到目前已在 22 个城市落地,并出现宜宾模式和长沙模式的成功案例。

欧派家居以两类路径推进整装模式,一是

总部直接合作头部家装企业实现强强联合;二是开发整装经销商,与其他家装企业相互引流和返点。欧派家居在整装大家居的推广过程中,也存在少数整装经销商营销模式转变较慢、原有零售经销商心理抵触等问题,因此,欧派家居在总部直接合作的整装渠道,以城市为结算口径,对当地零售经销商进行部分整装业务利润返还,实现区域利益平衡,保障零售经销商利益及整装业务的长远发展。

金牌橱柜也在 2018 年 12 月,出资 2240 万元投资成立子公司厦门金牌桔家云整装科技有限公司,推出“桔家云整装”,布局全屋整装大家居发展战略。不过,金牌橱柜“桔家云整装”的思路尚未清晰,是走尚品宅配“整装赋能”的路线,还是欧派大家居 Mall 模式,目前还不可知。

2019 年,欧派推出 119800 元高端全屋整装套餐,69800 元整装套餐,1198 元/平方米整装套餐,全屋整装的价格战,也将打响。

陶谷釉料
淄博陶谷陶瓷釉料有限公司
ZIBO TAOGU TAOCI YOULIAO CO.,LTD.

专业生产

亚光熔块及成釉

公司地址:淄博市张店区南定建陶工业园

柔光釉

中板专用熔块

喷墨熔块

手机:王先生 13864330380

半白熔块

钛白熔块

电话: 0533-2970096



扫二维码关注公司信息

传真: 0533-2970018