

() 2023 年年度董事会经营评述内容如下:

一、经营情况讨论与分析

2023 年是极其艰难的一年。报告期内，全国房地产市场下行压力前所未有，虽中央及地方政府持续释放稳楼市积极信号，利好政策不断出台，住房信贷环境不断优化，但政策效果短期尚未显现；面对房地产行业景气度持续下行、经济增速放缓等多重外部超预期不利因素的交织影响，购房者的预期和置业情绪不断被打压；消费者网购习惯在过去三年更加强化，家居产品及服务线上引流，线下体验成交的新零售业态加速形成。

面对房地产开发风险外溢并深度调整、家居行业竞争加剧、原材料供应波动、经济下行、家居渠道多元化的经营环境，欧派人依然展现出强大的战斗力，全年通过大家居商业模式创新、智能制造、组织架构优化等有效实施，稳中求进。本报告期，公司实现营业收入 224.80 亿元，同比增长 9.97%，实现归母净利润 26.88 亿元，同比增长 0.86%。

(一) 报告期，营销系统无惧风暴，守正出奇抢份额、增单值，在房地产整体遇冷的背景下全力破冰，公司营业收入取得了难能可贵的同比近双位数正增长

1、整家营销业务（衣柜）行业龙头地位更加突显、更加稳固，是带动公司本期营业收入增长的主要引擎：

一是净醛 3.0 突破性升级，实现从整柜净醛到空间（柜门墙一体化）净醛，构建更加环保的人居空间，开启健康环保升级浪潮；二是创造性提出整家定制 2.0 战略，为用户度身定制全屋六大空间整体解决方案，引领行业从全屋定制升级到整家定制时代；三是敏感捕捉市场消费趋势，为消费者提供更多多样化的产品套餐升级系列，突破整家单值天花板；四是不断探索整合营销模式创新，全年不断开展（）联动的销售活动带动终端销售；五是多维开拓新渠道和新模式，拎包/家装/整装/新零售/线上云店等多渠道全线出击，赋能终端拓宽引流入口。

2、厨房营销业务迎难而上，实现全年内部管理目标殊为不易：

一是渠道布局多管齐下，提升市场占有率，其中：零售渠道新开新装门店超 440 家，零售体系合作装企超 4,000 家，集成厨房商业模式新开店超 170 家，开设商超大家居的城市超 100 个；二是深耕橱柜专业化领域，发力客餐厅空间解决方案、旧厨改造、深化厨房供应链合作；三是推进大家居进程，整合厨卫营销、泛大家居业务，打造第二增长曲线；四是打造“健康厨房 3.0”、“欧派百变西厨”等符合消费者需求的产品，引领国人生活水平高质量发展。

3、整装大家居业务驭风飞扬，年度业绩高速增长：

一是以欧派、铂尼思双品牌驱动，与头部装企共舞，夯实公司在整装赛道的领跑地位，开辟增长新蓝海；二是持续推进 V8 运营系统和“经营 1+8”体系创新，全面助力装企创新引流方式、模式战法、运营能力，赋能装企降本增效，提升市场竞争力；三是持续推进以欧派/铂尼思整装大家居定制产品为核心+供应链产品整合+双龙联盟产品升级，满足用户对“装修一个家”的需求，为装企高筑配套能力护城河；四是与装企共创共享

共赢共进化，全年稳步推进“强大商”、“扶新商”、“精招商”策略，不断夯实并扩大公司在整装领域的领先优势。

4、大宗业务严控风险、沉稳扎实、张弛有度，保证公司整体营收实现有质量的增长：

一是发挥多品类研发及大家居配套优势，配合优质战略客户做好从产品到内容的升级，积极推进全案精装加载业务；二是充分发挥大规模非标制造优势，不断拓宽产品适用场景宽度，从传统精装住宅延伸到各类公建项目如学校、医院、工业园区等；三是持续深耕各地人才安居房、保障房、老旧小区改造等新型大宗项目。

5、欧铂丽业务紧跟市场趋势，持续发挥天生的品类融合大家居能力，健康增长：

一是通过直播、设计大咖 IP 直播活动、综艺、优质 KOL&KOC 种草矩阵等全方位为品牌破圈加码，持续提升品牌力；二是积极布局本地化赋能，萤火虫计划、领航计划有效赋能经销商提升线上获客、转化能力；三是电商渠道强力赋能，为终端派单 30 万次以上，助推业绩持续提升；四是持续强化全案设计能力，新研产品斩获 2023 意大利 A' DesignAward 设计大奖等多个重磅奖项；五是报告期内，欧铂丽门店首次突破千家，达到 1,054 家，并全面优化布局展示，紧跟整装风潮，拎包千盘百单千万产值项目频出，助力业绩稳步增长。

6、欧铂尼引领门墙柜一体化行业风潮，实现业绩稳步增长：

一是纵深产品专业实力，首推无醛添加木门，掀起门墙环保升级，继续巩固防噪、防火、防潮、防盗、智能等 6 大核心功能，构建专业护城河；二是横拓品类版图，以“门墙定制、整体家居、新奢入户门”完成品牌跃升；三是营销发力，全年完成多场明星巡回直播及顶流主播直播带货，建立抖音自播体系，实现线上线下口碑与订单的业绩转化；四是持续优化产品结构，针对性地研发、生产适配公司大家居战略布局的木墙产品，助力大宗、整装家装等渠道的业务拓展，持续提升生产效率，实现业绩的高质量增长。

7、欧派零售大家居业务逆势起航，踏上新征程：

一是公司大家居营销事业部通过创新店态、标准展示、销售模式打造等赋能零售体系转型整装赛道，引领零售体系攀登大家居新巅峰，截止2023年底，欧派零售体系已启动建设102个大家居店；二是创新提出“装管家”模式，以“为终端消费者解决装修痛点，消除装修恐惧症”为主旨，因城施策、厂商联合，构建以欧派为核心的“独立第三方”平台监管整装体系，报告期内，大家居店客户平均净推荐值超9分（满分为10分）；三是独创的P9整装销售系统将高度非标的“家装设计”和“施工组织”逐步标准化，让“不懂、不愿、不敢做装修”的零售经销商轻松入局整装。

（二）报告期，制造系统通过机构精简、精益改善、智能制造、大家居和信息化战略等的有效实施提升了生产效率、有效管控总成本，满足了客户对质量、价格、交期等越来越严格的需求，为公司业绩目标的实现提供了坚强有力的保障

1、全面打造订单精准交付，专业化赋能终端：

一是直通发货模式推进成效显著，极大缓解基地场地资源紧缺以及降低运营成本，其中：整合零售多品类（齐套）直通发货率接近50%，准点率近98%，工程直通发货率超96%，准点率超93%；二是干仓配模式深化推进及TIMS推广应用取得新的阶段性成果：全国网络服务能力已超50%；TIMS系统完成了干仓配业务的全覆盖；三是市场化点将服务模式和工程金保姆服务获经销商一致好评。

2、研发设计引领行业领先水平：

一是公司荣获“广州市高水平企业研究院”以及美国 Muse 设计金奖、意大利 A' design、德国 IF 等 9 项国内外设计大奖；二是出色完成 2023 年新产品研发 600 多套，同时压缩新品研发周期；三是建立门墙柜一体化新赛道，建标准，搭体系，助力新品类腾飞；四是产品体系全面升级和大幅整合、精简，产品系列及材料花色精简比例均超双位数。

3、制造管理改进效果显著：

一是厨柜整单级标准化、柜体级标准化取得新突破，大幅改善成本、缩短交期；二是衣柜升级至整柜净醛、空间净醛，全面推动产品标准化，大幅缩短新品上市周期，门墙柜一体化项目成效极其显著，实现衣木全面融合；三是门板喷粉、UV 制造水平持续提升，激光雕刻、“工业化”、“柔性化”打印等新技术完成开发与量产；四是各大基地运营改善成效显著。

4、持续推进自动化和智能化升级改造，提效降本：

一是衣柜完成机器人电子开料锯、封边连线，排钻自动上下料连线、柜身自动化分拣包装线，背板套裁等自动化改进，进一步推动柜身、门板、背板的专业化生产模式；二是厨柜、卫浴完成封边钻孔连线自动化的推广、升级改造，厨电实现行业首创激光自动焊接、免打磨与单件连续流生产工艺；三是木门免漆自动化产线节拍实现两位数的提升，部分基地免漆 3.0 自动化车间投产，门墙生产自动化水平显著提升；四是门板方面，吸塑升级一拖三加工中心，喷胶连线自动化工艺，喷粉投入积放链双粉房柔性化加工技术，解决换色困难的行业问题。

5、信息化建设硕果累累：

一是实现全品类设计生产打通，有力助推大家居战略实施；二是订单流转效率大幅提升，设计一次通过率超 95%、免审率超 85%；三是后台服务前置，大力提升设计质量，突破终端赋能瓶颈；

四是全面实现订单全链交付，资金结算在线协同；五是 PLM/MRP/MPCS 项目标杆打造取得新突破，BPM/MSCS 等核心系统基础框架大版本升级，绸缪千亿规模信息化基础支撑能力建设。

6、荣获第七届广东省政府质量奖

公司一直以消费者为中心改进产品和服务，构建一体化融合质量保证体系，在自研信息化、专利申请、检测技术国产化方面均取得突破，引领环保升级、编写行业标准、升级供应链、推动定制产品链质量提升。报告期内，“广东省政府质量奖”的评审专家组通过听取汇报、查阅资料、实地查看和现场沟通等形式分别对公司进行了多个维度的评审和探讨。凭借在领导、质量、创新、品牌和效益等方面的突出表现，公司在众多制造业企业中脱颖而出，荣获省级质量体系内的最高荣誉—第七届广东省政府质量奖。

（三）报告期内，公司职能系统始终保持着警惕和忧患之心，迎难而上、笃信前行、自我反省、创新，不惜寻求一切发展的机会

职能系统各部门各司其职，成为营销及制造系统强大的保障、支撑、蓄能和输能基地。一是优化薪酬总量与编制管控规则并细化动态管控，有效平衡人力成本与人员增长速度的关系；二是建立多维度、多视角的财务经营分析体系，助力业务降本节耗，持续打造财务管理智能化、自动化，统筹推进信息化项目 20 多项；三是在极端环境下，多手段保障原材料供应，多举措实施采购控本，并建立、优化多项关键采购制度流程；四是创新建立贴合欧派实际的制度流程融合管理模式，完成业务流程架构全面梳理，明确 200 多个跨业务域流程接口；五是强化制度治理、法务管理及监管核查职能，牢守合规底线，努力打造欧派特色的合规文化；六是改善升级服务软硬件，引进多项创新服务项目，为公司两万多名员工提供优质的服务保障。

二、报告期内公司所处行业情况

（一）行业基本情况

1、根据国家统计局 2023 年颁布的《国民经济行业分类》（GB/T4754-2023），公司所从事的行业为家具制造业（C21）中的木质家具制造业（C211）。

2、受经济增长承压、房地产销售压力等多方面因素影响，2023 年 1-12 月，全国家具类零售总额为 1,635 亿元，同比下降 7.5%，在商品零售的各个品类同比增速暂位居最后一位。同时，2023 年规模以上家具制造业企业全年营业收入规模为 7,624.1 亿元，同比 2023 年下降 8.1%。随着家具行业从快速发展期向成熟发展期过渡，行业增速整体放缓。受前期房地产融资政策“三条红线”管控影响，供给端房地产新增开发投资呈下降趋势。2023 年全国房地产开发投资 132,895 亿元，同比下降 10.0%；其中，住宅投资 100,646 亿元，同比下降 9.5%；住宅竣工面积 62,539 万平方米

，同比下降 14.3%。房地产开发景气指数从 2023 年 12 月的 100.28 下降至 2023 年 12 月的 94.35，呈现前期迅速下滑、后期缓步下滑态势。受到地产多项数据增长放缓影响，家具类公司在工程业务布局方面有所收缩与控制。

图：房地产开发景气指数

定制家居行业正在从单品类销售向多品类融合方向迈进，非标定制木作类家具产品、标准化建材产品、个性化软装产品相互渗透，品类混战再度升级。随着家装消费主力群体年轻化及整装需求迭起，更进一步推动从简单的产品端融合转向更复杂的装修服务端融合。产品与服务不再是家装服务全链条上的单独一环，跨界融合成为行业趋势，客户单值与单店坪效得到一定提升。定制家具行业的品类间边界进一步模糊，呈现品类多样化、渠道多元化，行业竞争格局呈现持续变化与更新。

3、线上线下融合销售模式成为趋势。从 BHI 全国建材家居终端卖场景气指数看，受经济下行、房地产下行及购买力下降等多重因素影响，2023 年 BHI 呈“前稳后跌”态势，定制家居企业通过线上推广引流、客户门店线下体验与成交的新零售业态提升终端卖场人气。

（二）行业特点

1、周期性与季节性

图：家具类零售额同比增长与房屋竣工面积同比增长变化关系

从季节性特点来看，受到传统节日春节、我国南北方气候差异及居住习惯差异等方面影响，导致装修具有一定季节性特征，在特定时间与环境下，会造成安装交付延迟以及购买需求滞后释放，因此业绩层面也存在一定季节性波动。

2、行业集中度偏低

定制家具行业的市场格局整体相对分散，根据券商及行业内数据估算，截至 2023 年年末，CR8（上市公司口径）10.73%。头部企业市场份额虽然在逐步提升，但相比家电等成熟行业仍然相对较低，经销商的区域分散化、市场参与者众多、行业进入及退出门槛低、客流分散程度持续加剧，行业集中度有待进一步提升。未来随着整装业务推进以及对分散客流的集中，有望进一步提升龙头企业市占率。

3、行业边界模糊化

近年来，行业呈现多品类、多品牌融合销售趋势，并逐渐成为行业主流与共识。在定制家具企业布局的传统家具卖场门店中，定制、软装、电器等品类通过套餐整合、配套品销售等形式，充分满足消费者一站式购齐的需求。在多品牌方面，主要分为体系内培育与体系外融合两种形式。在体系内培育方面，通过拓展目标消费群体、延展价格带、构建全新品牌形象等形式拓展第二、第三品牌，实现新增长点的拓展与布局；在体系外融合方面，通过品牌的战略联盟或品牌整合，实现多品牌布局。同时通过渠道模式变革，实现与家装、整装公司的深度合作，将营销与获客流程前置，为客户提供涵盖家装、建材、家具、软装、电器等一站式全流程服务，定制家具行业公司已不再局限于销售单一的全屋定制柜类、软装等品类，而是向装修服务与产品融合销售方向拓展。

（三）公司所处的行业地位情况

公司是国内领先的一站式高品质家居综合服务商，营业收入及净利润规模处同行业领军地位，在战略布局前瞻性方面全面引领行业，是行业新模式拓展与新渠道挖掘的开拓者与先行者，在行业多重变化与不确定性之中敢为人先，向大家居方向坚定前行。分品类看，截至 2023 年年末，公司橱柜、衣柜两大品类营收规模位居行业首位。公司营业收入增速通过拓

渠道（与整装公司合作）销售、多品牌合作、跨品类销售，整体增速不局限于地产新房周期驱动，更多的体现为自身战略周期推进与发展。“欧派”品牌影响力在各个品类之间进行持续强化，竞争优势持续凸显。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/898027037071006123>