

证券代码：000785

证券简称：居然之家

居然之家新零售集团股份有限公司

投资者关系活动记录表

投资者关系活动类别	<input checked="" type="checkbox"/> 特定对象调研 <input type="checkbox"/> 媒体采访 <input type="checkbox"/> 新闻发布会 <input type="checkbox"/> 现场参观 <input type="checkbox"/> 其他	<input type="checkbox"/> 分析师会议 <input type="checkbox"/> 业绩说明会 <input type="checkbox"/> 路演活动
参与单位名称及人员姓名	招商基金经理郭锐、翟相栋，研究员王奇超、刘畅 西部证券建材轻工首席分析师李华丰，机构销售部执行董事翟薇	
时间	2024年06月21日 14:00-16:00	
地点	现场交流	
上市公司接待人员姓名	董事、副总裁 李杰 董事会秘书、投资及资本管理总监 王建亮	
投资者关系活动主要内容介绍	<p>投资者提问及公司回复情况：</p> <p>1、贵司率先在行业中提出“销售分成”、“一店两制”的招商新模式，请问有多少门店采用了该模式？</p> <p>回答：一店两制招商模式的提出是与商户合作关系从固定收租模式转向销售提成模式，利用居然之家统一收银和“洞窝”数智化的领先优势，通过数字化交易、结算系统、门店可视化管理和客流监控系统，为商户提供全链路交易便利，让商户的交易长在“洞窝”上。2023年2月，哈尔滨先锋店率先试点，截至2023年12月31日，先锋店招商率提升至98%，转型后日均销售额近60万元，比转型之前提升一倍以上，营业收入及利润同比增加。</p> <p>截止2024年5月底，居然之家已有58家直营店采用“一店两制”招商策略，共计1.2万个商户实施了销售分成模式。打造卖场与商户的命运共同体，将卖场工作重心转向帮助商户抢流量抓销售，借此提高卖场营业收入和利润。</p> <p>2、请问公司2024年618活动效果如何？</p> <p>回答：居然之家举办的618年中狂欢节活动，自5月20日启动至6月20日圆满落幕，期间销售成绩斐然，再攀新高。在为期一个月的促销盛宴中，居然之家销售总额高达143亿元，同比增长33%，顺利完成了既定销售目标。</p> <p>活动期间，北京、青岛、西安、太原、无锡等城市居然之家的门店内顾客络绎</p>	

不绝，场面火爆，活动实际效果远超预期。

此次 618 活动，居然之家董事长汪林朋与执行总裁王宁亲自领衔，联手近 30 位一线品牌负责人，围绕“家具家电以后换新”、“加有困难找居然”为主题，共同打造“老汪来了”与“总裁价到”两大直播盛事，引发广泛关注。两场直播累计吸引 1176 万人次在线观看，订单量突破 3.7 万笔，获客成本比往年同期降低 16.4%，直播效率显著提升。

同时，居然之家全国门店还特邀众多知名网红达人进行探店体验，将居然之家的优品和服务推荐给广大网友，为门店聚集了更多关注和人气。以上系列举措不仅有效提升了居然之家的品牌影响力，更进一步夯实了公司在行业中的领军地位，为未来的发展奠定了坚实基础。

回顾整个居然之家618活动，在销售业绩、宣传形式及成本控制方面，都取得了非常不错的成效。这不仅证明了居然之家强大的市场运营能力和创新能力，也展示了公司作为家居行业领军企业的实力。

3、公司购物中心赛道的核心优势是什么？

回答：公司以“中商世界里”为品牌开展购物中心运营业务。在购物中心赛道上，已形成如下核心优势：

(1) “商文旅”的清晰定位，全面提升消费体验

中商世界里购物中心以“商+文+旅”为核心，以“青春时尚”和“引领未来”为消费主题，集自营IP、设计创意、潮品购物、娱乐服务为一体的区域家庭消费体验中心和社交集会中心。“商+文+旅”的定位是一种综合性的商业模式，将商业、文化和旅游业紧密融合，形成一个多元化的消费和体验空间。

中商世界里不仅是商品交易的场所，更是一个融合了丰富文化活动和旅游体验的综合体。在商业部分提供各类零售、餐饮和娱乐设施，满足消费者的基本购物需求；文化部分则通过艺术展览、文化表演、主题活动等方式，展示和传承地域文化，提升消费者的精神享受；旅游部分则结合城市旅游、微旅游资源，设计在项目及项目周边的微度假，吸引游客前来参观和消费。

(2) “居然之家+中商集团”的品牌优势

中商世界里购物中心作为居然之家的第二赛道，借助了两个企业的优质背书，通过优势互补，将中商世界里购物中心打造成为居然之家新的增长点。

(3) 自研、自营的IP项目

居然之家中商世界里结合“商文旅”的发展需求，给予年轻、运动及场景体验的消费需求，自主研发了青年运动乐园“极动公园”、室内大型海洋馆及宠物友好的宠爱乐园三大IP项目，完全做到了品牌、供应链和运营能力的自建，对内、对外进行品牌输出，将成为居然商业板块的重要部分和商业名片。

第一代加盟的运动公园北京项目年营业收入超1200万元，引导客流近7万人次，广州项目年营业收入1000万元，年引导客流5.6万人次；第二代自研自建的“极动公园”呼和浩特项目（2024年2月投入运营），1-5月日均营业收入2.19万元（考虑城市等级票价调整），日均引导客流1300人次；同时项目自建供应链，单项目投资成本下降54%。

(4) 强大的管理效率

品牌库运营能力，已与零售、餐饮等40余家头部品牌达成略联合作，如北京华联、百家好、滔搏、依文、百胜餐饮、西贝、海底捞等，赋能项目招商；项目经营管理能力，拥有完备的集团标准化管理体系如招商流程、租赁决策及风险管控、工程物业、档案文件管理、客服管理等全周期系统化管理体系；组织管理和输出能力，具备扎实强大的行业基本功、操作能力、管理能力和人员储备；完善的系统管理工具，有效提升商管及商户管理效率、辅助营销和数据管理，极大提升商管管

理效率；

4、公司将购物中心看作第二增长曲线，购物中心板块未来的拓店和经营计划？

回答：（1）中商世界里未来将采取轻资产运营的发展模式，即合作方提供土地、装修改造及相关资源。

中商世界里负责“品牌管理输出”，由中商世界里品牌提供统一标准的“人、财、物”管理，包括品牌统一的形象（VI）与授权、预算管理、招商运营管理、营销策划管理和工程物业管理。同时采用“营业收入分成”的合作模式，即与合作方采用不设固定租金，以营业收入减去运营费用的余额为基数，双方按约定比例进行分成的模式。

（2）随着市场消费需求的不断迭代，行业竞争日趋激烈，年均关店数量及速度逐步扩大。中商世界里在市场收缩的紧要关头，依靠核心优势进行逆势扩张，通过轻资产管理输出和投资并购多种模式，聚焦居然之家所在一二线城市和省会城市，公司计划2025年前购物中心数量翻一番，达到10家；2030年前购物中心数量翻两番，达到20家。

5、公司数字化业务的业绩贡献如何？

回答：居然之家的数字化发展以“洞窝”为抓手。“洞窝”定位于家装家居数字化产业服务平台，由居然之家于2020年12月孵化而来，经过一年半的发展在2022年下半年开始商业化尝试，实现营收0.43亿元；2023年度规模商业化发展，年度营收3.31亿元。

2024年“洞窝”持续稳定扩大营收规模，根据品牌工厂、经销商商户、卖场的差异化需求持续丰富业务线，从流量、内容、招商、营销、数据等方面拓展增值服务，目前市场反馈良好。同时打造“居然优选”线上品牌，继续拓展非居然体系卖场及商户的规模；并以新加坡公司为核心，拓展经营海外业务，加速国际化发展，积极带动国内品牌出海，2022-2023年亏损持续收窄，预计2024年盈亏平衡。

“洞窝”作为居然之家数字化发展的底座，以数字化体系支撑家居主业高效运转和新赛道业务发展、提高内部管理效率，同样意义重大。

6、“洞窝”和设计家对贵司最大的价值是什么？

回答：

（1）“洞窝”业务价值

居然之家数字化发展布局已久，经过多年的探索，结合行业痛点与现状确立线上线下相融合的实体商业数字化转型升级方向，由此孵化“洞窝”。从自身来讲，“洞窝”是居然之家数智化转型的重要抓手，打造居然之家各业态发展、管理的数字化底层能力；从行业来讲，“洞窝”以聚焦线上线下一体化的全场景零售、产业链上下游数据的互通互联、跨境电商为三大核心业务，全链路赋能品牌商、零售商和渠道商，提升行业运营效率，这是居然之家作为行业龙头企业以前沿认知、改革魄力、开放心态推动产业升级、行业发展的担当。

（2）居然设计家业务价值

居然设计家(Homestyler)是居然之家和阿里巴巴共同打造的AI设计平台，通过AI、3D、VR、大数据等底层技术，为全球家装设计师和DIY客户提供AI设计工具，为泛家居商家提供换景直播、爆品棚拍、AIGC等数字化解决方案及精准营销服务。设计家上述能力对居然之家的作用体现在以下三个方面：

1) AI设计平台促进集团海外业务发展。设计家提供AI智能3D云设计工具和高清渲染服务，涵盖设计出图、软硬装搭配、算量报价等多种功能，目前全球拥有超1600万的注册设计师，其中海外用户近1400万。庞大的海外本地设计用户和优秀空间案例，可以帮助出海品牌厂家和经销商打造从设计到营销到商品售卖的闭环，促进集团海外业务发展。

2) 3D应用提升营销效率并降低营销成本。设计家结合海量的模型、户型、案例等资源,通过3D换景直播、3D爆品棚拍、3D智慧导购、AIGC等数字化产品,强化消费者线上场景体验,提升营销品牌厂家、家居卖场和经销商营销效率,降低宣传、营销成本。

3) 精准营销赋能卖场业务提高营收。设计家整合阿里巴巴与居然之家消费者资产,构建全域数据驱动的用户精准营销系统,为泛家居行业降低获客成本、提高客单转化。设计家可以通过精准获客赋能卖场业务,提高卖场的整体客流,提升卖场内商户的成交转化,最终使商户获得更高营收。

7、“洞窝”公司是否对居然之家的海外业务赋能?

回答:居然之家早在2022年就开始进行国际化布局的探索,在2023年陆续开花结果。作为居然之家数智化发展的底座,“洞窝”同样支撑集团海外业务的发展,加大跨境电商的发展,“走出去”、“引进来”,推动居然之家国际发展战略的落地和品牌的国际化。

2023年4月、6月“洞窝”分别上线了澳门城市站和柬窝,为两地海外卖场的数字化经营提供了强有力的支撑,同年8月,在新加坡成立海外业务总部。2024年4月,“洞窝”在基础能力、供应链及本地化服务均有充足准备后,上线新加坡版本“洞窝”——新窝,正式启动跨境电商业务。未来3-5年内,随着居然之家在东南亚市场的布局,“洞窝”将以印尼为主,新加坡、马来西亚、泰国、越南为辅陆续打开上述国家站点。

8、智慧家通过哪些举措来提高毛利率和净利率?

回答:居然智慧家业务主要包含“3C分销业务”和“人车家业务”,目前“3C分销业务”占比较大,但3C分销行业毛利率较低,因此拉低了居然智慧家的整体毛利率和净利率水平。

“人车家”业务毛利率水平较高,其中公司自营的智能家居毛利率在65%左右,未来居然智慧家将通过不断提高“人车家”收入占比,从而提高整体的毛利率和净利润水平。

9、公司陆续开业了柬埔寨店和澳门店,请问这两店的招商率、销售额等经营指标表现如何?

回答:截止6月20日,居然之家柬埔寨金边店招商率98.06%,订单累计超100万美元,取得了较好的经营业绩,打通了公司国际化业务的运营模式。居然之家澳门店于6月8日正式开业,截止6月20日,招商率达到96%,经营表现良好。

10、公司国际化业务的发展计划?

回答:居然之家的国际化业务是以带动中国家居产业整体出海,扩大中国产品全球销售,提升中国家具知名度为宗旨,通过渠道出海带动产品出海、制造出海、品牌出海,实现全产业链出海。主要业务分为线上业务国际化和线下业务国际化两个方面。

(1) 线上业务国际化

线上业务国际化包含“洞窝”和设计家业务的国际化业务。

“洞窝”国际化业务发展计划包含:1)与线下门店合作建设海外产业服务平台(目前已经上线新加坡、柬埔寨);2)开展独立跨境电商(App+pc)自营业务以及境外两个第三方平台渠道的开店。

目前居然设计家平台注册用户已超过1477万人,其中主要为海外用户(海外用户为1282万人),未来将以3D云设计工具为核心,打造高活跃度、高价值的设计师生态体系,通过“全球城市合伙人计划”快速拓展海外市场,预计未来3年内全球注册用户突破5000万,成为全球领先的家装行业AI设计+营销服务平台。

(2) 线下业务国际化

线下国际化业务包含实体开店、居然智慧家业务出海、居然洞建及产业园的布局。

1) 实体店业务：目前居然之家海外线下实体店柬埔寨和澳门店已开业，在未来3至5年内，我们将完成对东盟各国的战略布局。

2) 产业园业务：充分利用海外资源、区位、成本要素优势，建立集设计、智能制造，仓储物流，进出口为一体的综合性、全链条家具产业园区，带领中国家具、陶瓷、建材、智能家居集体出海，发挥中国家居整体优势。计划以东南亚、中东为首选地，开拓全球市场。

3) 居然智慧家海外商业模式与国内轻资产发展模式一致，以“居然智慧家”为统一商号，主要发展加盟合伙人，形成“消费者直接付款给居然智慧家，加盟合伙人提供服务获取服务费和商品返利”的发展模式。目前智慧家出海首店为澳门店，未来将跟随居然之家线下实体店一同出海。

4) 居然洞建：借助居然之家的平台和出海的时机，通过澳门店商铺装、吉隆坡店改造的项目，由小、简项目逐步建立起团队，同时开拓居然之家之外的业务，逐渐摸索出在海外的公司项目+外部项目两条腿走的战略。

11、目前整装市场竞争激烈，居然乐屋有哪些核心竞争优势？

回答：（1）以“零增项”、“装修送保姆送管家”、“终身维保”为核心服务理念，为消费者提供从设计到施工，从主材选购到家具软装配饰的“一站式”、“一条龙”服务。（2）以“绿色”、“智能”、“适老”为主题，主动迎合“内容为王”时代的到来，通过打造整装体验样板间实现家装消费的所见即所得，大大提升客户体验和转化效率。第一家整装体验中心于2024年3月份在北京十里河店开业，开业效果良好，其他9个店共计100套样板间计划于2024年9月底前陆续开业，之后以北京为样板向全国推广。

12、中国已经进入老龄化时代，公司如何看待适老化装修市场，目前有无对应的产品？

回答：随着中国进入老龄化时代，适老化装修将成为家装市场的热门需求，成为市场的增量。居然乐屋在每个整装体验中心打造1-2套专业的适老装修样板间，面向C端客户推出适老装修设计理念和适老整装产品。

13、国家层面近期出台了很多利好政策，比如《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》、517地产新政等，居然之家从自身经营角度看，这些政策对家居消费恢复的推动作用表现如何？

回答：随着国家层面对家居消费的持续关注与政策扶持，居然之家积极探索和实践家具家电以旧换新、旧房整装局改、二手商品交易等业务。早在2022年居然之家推出“家具家电以旧换新”服务，发放专属换新补贴提供免费上门收旧服务，有效解决消费者在处理大件旧家具家电时面临的搬运和处置难题，有效激发了消费者焕新家居体验的消费意愿。目前以旧换新服务已遍及全国29个省130座城市370家卖场，成功吸引了19万户家庭参与，累计发放换新消费券19万张，直接推动换新消费超过8亿元，回收旧家具家电达15万余件。

517地产政策发布后，老百姓尽管还有一些观望情绪，但我们认为从长期来看，对我国房地产市场的发展和交易作用会逐步显现。房产交易后大概率会催生家装家居需求，对家装家居产业企业的利好也会逐步显现。当前在一些门店中已经看到这种装修和家居采购的需求和消费增加了。

14、贵司如何看待房地产市场下行对家居市场的影响？也有一些观点认为，存量房的装修改造需求增加，能逐步弥补新房市场下降对家居市场的负面影响。请贵司结合业务一线情况，阐述一下当前市场情况以及后续发展。

回答：居然之家在2023年联合艾瑞咨询发布了《2024年中国家居市场消费洞察

	<p>报告》，其中一个研究项目是调研我国城市中的存量房和新房交易占比和变化特征。我们发现，在一线城市，比如北京、上海、深圳，存量房交易占比已经达到70%以上，城市核心区存量房交易占比更高。在二线城市大概占到了50%左右。我们认为在未来的住房交易中，存量房占比会越来越高。</p> <p>伴随二手房成交量弹性修复、老旧小区改造政策落地、存量房日常改造等改善性住房需求进一步释放，未来存量房将成为家居消费市场的重要支撑。2023年存量房装修套数占比达到53%，预计2027年将上升至57%，主要增量来自二手房翻新与老旧小区改造带动的户内改造。</p>
附件清单 (如有)	无
日期	2024年06月21日