红星美凯龙家居集团股份有限公司

【2020】半年度报告摘要

一 重要提示

1 本半年度报告摘要来自半年度报告全文，为全面了解本公司的经营成果、财务状况及未来发展规划，投资者应当到上海证券交易所网站等中国证监会指定媒体上仔细阅读半年度报告全文。

2 本公司董事会、监事会及董事、监事、高级管理人员保证半年度报告内容的真实、准确、完整，不存在虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，并承担个别和连带的法律责任。

3 公司全体董事出席董事会会议。

4 本半年度报告未经审计。

5 经董事会审议的报告期利润分配预案或公积金转增股本预案

无

二 公司基本情况

2.1 公司简介

公司股票简况					
股票种类	股票上市交易所	股票简称	股票代码	变更前股票简称	
A股	上海证券交易所	美凯龙	601828	无	
H股	香港联合交易所	红星美凯龙	01528	无	
联系人和联系方式		董事会秘书		证券事务代表	
姓名		郭丙合		陈健	
电话		021-52820220		021-52820220	
办公地址		上海市闵行区申长路1466弄2号/5号红星美凯龙总部		上海市闵行区申长路1466弄2号/5号红星美凯龙总部	
电子信箱		ir@chinaredstar.com		ir@chinaredstar.com	

2.2 公司主要财务数据

单位:元 币种:人民币

	本报告期末	上年度末	本报告期末比上年度末增减(%)
总资产	129,956,846,679.26	122,294,418,568.66	6.27
归属于上市公司股东的净资产	46,402,296,778.01	45,714,637,942.01	1.50
	本报告期(1-6月)	上年同期	本报告期比上年同期增减(%)
经营活动产生的现金流量净额	1,065,894,804.21	1,179,077,717.75	-9.60
营业收入	6,024,440,866.01	7,757,114,487.46	-22.34
归属于上市公司股东的净利润	1,101,316,487.91	2,705,544,357.44	-59.29
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	700,783,934.70	1,713,037,155.59	-59.09
加权平均净资产收益率(%)	2.40	6.36	减少3.96个百分点
基本每股收益(元/股)	0.28	0.69	-59.42
稀释每股收益(元/股)			

2.3 前十名股东持股情况表

单位: 股

截止报告期末股东总数(户)	60,978
截止报告期末表决权恢复的优先股股东总数(户)	0

前10名股东持股情况

股东名称	股东性质	持股比例(%)	持股数量	持有有限售条件的股份数量	质押或冻结的股份数量
红星美凯龙控股集团有限公司	境内非国有法人	53.70	1,906,335,772	1,906,335,772	质押 694,114,085
香港中央结算(代理人)有限公司	境外法人	18.98	673,754,333	0	未知
红星美凯龙控股集团有限公司－红星美凯龙控股集团有限公司2019年非公开发行可交换公司债券（第一期）质押专户	其他	14.37	510,150,000	510,150,000	无
红星美凯龙控股集团有限公司－红星美凯龙控股集团有限公司2018年非公开发行可交换公司债券（第一期）质押专户	其他	1.80	63,830,000	63,830,000	无
常州美开信息科技有限公司	境内非国有法人	0.51	18,072,797	0	无
陕西省国际信托股份有限公司－陕国投-美凯龙第二期员工持股集合资金信托计划	其他	0.50	17,579,549	0	无
陕西省国际信托股份有限公司－陕国投-美凯龙第一期员工持股集合资金信托计划	其他	0.45	16,050,356	0	无
香港中央结算有限公司	其他	0.26	9,173,887	0	无
陕西省国际信托股份有限公司－陕国投-美凯龙股权投资私募证券投资基金工持股第一期集合资金信托计划	其他	0.22	7,754,506	0	无
华夏人寿保险股份有限公司－自有资金	其他	0.21	7,309,200	0	无

上述股东关联关系或一致行动的说明

	红星美凯龙控股集团有限公司与常州美开信息科技有限公司构成《上市公司收购管理办法》规定下的一致行动关系。

表决权恢复的优先股股东及持股数量的说明 无

2.4 截止报告期末的优先股股东总数,前十名优先股股东情况表

□适用 √不适用

2.5 控股股东或实际控制人变更情况

□适用 √不适用

2.6 未到期及逾期未兑付公司债情况

√适用 □不适用

单位:亿元 币种:人民币

债券名称	简称	代码	发行日	到期日	债券余额	利率(%)
红星美凯龙家居集团股份有限公司2015年公司债券(第一期)	15红美01	136032	2015-11-10	2020-11-10	1.68	5.9
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2016年公司债券（第一期）(品种一)	16红美01	136490	2016-07-13	2021-07-13	0.468	5.4
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2016年公司债券（第一期）(品种二)	16红美02	136491	2016-07-13	2023-07-13	15	5.29
红星美凯龙家居集团股份有限公司2018年公开发行公司债券（第一期）	18红美01	155001	2018-11-06	2021-11-06	30	6.3
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2019年公司债券（第一期）(品种一)	19红美02	155458	2019-06-10	2023-06-10	20	5.35
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2020年公司债券（第一期）(品种一)	20红美01	163259	2020-03-10	2023-03-10	5	4.95
红星美凯龙家居集团股份有限公司公开发行2020年公司债券（第二期）	20红美02	163587	2020-06-03	2023-06-03	5	5.16

反映发行人偿债能力的指标:

√适用 □不适用

主要指标	本报告期末	上年度末
资产负债率	61.8	59.95
	本报告期(1-6月)	上年同期
EBITDA利息保障倍数	2.19	4.14

关于逾期债项的说明

□适用 √不适用

三 经营情况讨论与分析

3.1 经营情况的讨论与分析

(一)业务发展与市场:稳健的商场发展、覆盖全国的战略布局

截至报告期末,本公司经营了87家自营商场,247家委管商场,通过战略合作经营12家家居商场详1,此外,本公司以特许经营方式授权开业50家特许经营家居建材项目注2,其包括430家家居建材店/产业街注3。公司经营的自营商场和委管商场,覆盖全国29个省、直辖市、自治区的209个城市,商场总经营面积20,953,810平方米。本公司通过自营商场与委管商场双轮驱动的发展模式占领了一线城市、二线城市核心区域的物业,同时积累了丰富的商场营运经验,不断提升品牌价值,并构建了较高的进入壁垒。报告期内,本公司继续执行自营商场的战略性布局政策,确保大多数自营商场在一线城市及二线城市,尤其是直辖市的核心区域的布局。截至报告期末,本公司经营者87家自营商场,总经营面积7,686,002平方米,平均出租率90.2%。其中,有20家分布在北京、上海、天津、重庆四个直辖市,占自营商场总数量比例达到23.0%;上述自营商场的经营面积2,088,746平方米,占自营商场总经营面积比例达到27.1%。

报告期内,本公司新开设了1家自营商场,关闭了1家自营商场。截至报告期末,本公司有33家筹备中的自营商场。未来,本公司仍将继续侧重于在一线、二线城市的核心区域对自营商场予以战略布局。此外,本公司凭借着在家居装饰及家具行业良好的品牌声誉、成熟的商场开发、招商和运营管理能力,继续在二线城市及其他城市迅速机展委管商场。本公司内部亦有着严格的筛选机评审机制来确保委管商场的稳定性、快速发展。截至报告期末,本公司经营着247家委管商场,总经营面积13,255,808平方米,平均出租率91.1%,其中,有132家分布在华东、华北区域(不含上海、北京、天津),比例达到53.4%,上述委管商场的经营面积7,605,554平方米,比例达到57.4%。报告期内,本公司新开设了1家委管商场,关闭了4家委管商场。

截至报告期末,本公司筹备中的委管商场中,有355个签约项目已取得土地使用权证/已获得地块。随着全国社会经济的整体水平的平稳发展、城镇化战略持续推进和居民人均可支配收入不断提升,本公司将在全国范围内重点加快委管商场的发展步伐。

附注:1.本公司持有山东银座家居有限公司开例为山东银座家居有限公司的股权,与山东省商业集团有限公司第一大股东。截至2020年6月30日,山东银座家居有限公司及其下属控股子公司在中国境内合计运营12处家居商场。战略合作经营商场是指公司基于战略目的考虑,通过与合作方共同投资、共同持有物业并且共同经营的家居商场。

2.特许经营家居建材项目指公司以特许经营方式开业经营的家居建材店、家居建材产业街,对于该类特许经营家居建材项目,公司不参与项目开业后的日常经营管理。

3.家居建材店/产业街指公司在综合考虑经营物业物理形态、经营商品品类等情况下,从便于经营管理角度出发,将拥有独立场馆标识的家居建材店及街区称作家居建材店/产业街。

1.报告期内已开业商场分布情况

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积(平方米)
自有	北京	3	226,587
自有	上海	7	904,582
自有	天津	4	456,490
自有	重庆	3	250,477
自有	东北	10	1,028,967
自有	华北(不含北京、天津)	2	168,830
自有	华东(不含上海)	13	1,499,618
自有	华中	4	501,289
自有	华南	2	116,201
自有	西部(不含重庆)	6	567,398
合计:		54	5,710,438

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积(平方米)
合管联营	北京	-	-
合管联营	上海	-	-
合管联营	天津	-	-
合管联营	重庆	-	-
合管联营	东北	-	-
合管联营	华北(不含北京、天津)	-	-
合管联营	华东(不含上海)	3	247,844
合管联营	华中	-	-
合管联营	华南	1	15,800
合管联营	西部(不含重庆)	1	89,215
合计:		5	352,859

经营业态	地区	商场	
		商场数量	经营面积(平方米)
委管	北京	1	112,736
委管	上海	-	-
委管	天津	3	178,155
委管	重庆	6	206,163
委管	东北	14	702,328
委管	华北(不含北京、天津)	28	1,597,808
委管	华东(不含上海)	104	6,007,746
委管	华中	35	1,720,545
委管	华南	12	622,101
委管	西部(不含重庆)	44	2,108,226
合计:		247	13,255,808

2.报告期内商场变动情况

(1)报告期内商场增加情况

单位:平方米

名称	地址	经营面积	开业日期	取得方式	建造成本(元)
昆山前进路	苏州市昆山市前进西路505号	33,154	2020年6月20日	收购	313,457,252.62

名称	地址	经营面积	开业日期	取得方式	合同期限(适用租赁、委管业态)
常德东星	常德市武陵区南坪投资竹根潭社区常德大道3980号	38,402	2020年6月15日	受托管理	开业起10年

(2)报告期内商场关店情况

单位:平方米

名称	地址	经营面积	开业日期	取得方式	合同期限(适用租赁、委管业态)	停业原因	停业时间
鹤岗工农	黑龙江省鹤岗市工农区西厢路路红星美凯龙	25,400	2010年10月25日	受托管理	开业起15年	经双方协商一致闭店	2020年3月
沈阳大东	辽宁省沈阳市大东区游江街22号	102,785	2010年9月30日	租赁	截至2022年5月31日	公司因战略调整,经审慎考虑选择闭店	2020年5月
寿光菜都	山东省寿光市文圣街新汽车站对面	37,278	2014年6月6日	受托管理	开业起10年	合作方破产,无法持续合法拥有商场物业所有权和经营权	2020年6月
大连金州	辽宁省大连市金州区光明街道永乐金城42号	30,773	2017年8月31日	受托管理	开业起10年	因合作方违约,我方已发函终止合同并搬场	2020年6月
长沙永安	湖南省长沙市浏阳高新技术开发区永明路博大中央广场A6栋三楼	9,498	2017年12月29日	受托管理	开业起10年	经双方协商一致闭店	2020年6月

3.报告期内已开业自营商场营业收入与毛利率情况

公司已开业自营商场于报告期内取得营业收入3,150,607,883.08元,比上年同期减少25.0%,毛利率为76.5%,相比2019年同期毛利率减少2.6个百分点。

(1)自营商场营业收入与毛利率按经营业态分类

单位:人民币元

经营业态	营业收入	同比变动(%)	毛利率(%)	毛利率比上年同期增减(个百分点)
自有商场	2,563,312,953.75	-23.0%	84.9%	减少1.4个百分点
租赁商场	455,975,989.05	-26.8%	33.9%	减少11.1个百分点注2
合管联营商场	131,318,940.28	-47.2%	60.9%	减少7.0个百分点
合计:	3,150,607,883.08	-25.0%	76.5%	减少2.6个百分点

注1:上述商场为各期末开业自营商场(统计数量含合营联营商场)

注2:疫情期间商场对租户实施免租政策,导致租赁商场毛利率同比下降

(2)自营商场营业收入与毛利率按地区分类

单位:人民币元

地区	营业收入	同比变动(%)	毛利率(%)	毛利率比上年同期增减(个)
北京	308,263,002.61	-34.4%	72.9%	减少3.1个百分点
上海	704,450,352.88	-19.8%	89.6%	减少1.6个百分点
天津	75,135,654.96	-34.9%	72.2%	减少7.0个百分点
重庆	208,297,099.88	-28.7%	79.0%	减少2.1个百分点
东北	296,684,312.56	-31.5%	83.3%	增加2.0个百分点
华东(不含上海)	855,482,948.93	-16.1%	73.6%	减少0.9个百分点
华北(不含北京、天津)	127,879,574.26	-13.2%	43.4%	减少12.7个百分点注2
华南	76,638,787.36	-53.6%	51.2%	减少13.8个百分点注3
华中	246,300,651.02	-36.6%	68.3%	减少8.9个百分点
西部(不含重庆)	251,475,498.62	-13.1%	77.4%	减少3.1个百分点
合计:	3,150,607,883.08	-25.0%	76.5%	减少2.6个百分点

注1:上述商场为各期末开业自营商场(含合营联营商场)

注2:华北地区主要为租赁商场,受免租政策影响导致华北地区毛利率同比下降

注3:香蜜湖商场闭店,导致华南地区毛利率同比下降

(二)扩展性业务:新零售变革增强主业竞争力,家装业务打造第二增长曲线

我国稳步推进的城镇化进程、房地产开发投资的增加及住宅施工带来的未来潜在住宅面积增加成为了未来家居装饰及家具行业发展的重要驱动力。同时,居民收入增长与消费升级趋势也为家居装饰及家具行业的升级带来新的增长点。此外,互联网、大数据等技术的发展与运用正带动行业新零售模式的发展,以线上线下融合、商品与服务融合、产业链融合的新零售模式正逐渐成为当前家居装饰及家具行业的发展新方向。在这样的外部环境下,自2019年开始,本公司积极谋求变革。2019年5月,公司与阿里签署了战略合作协议,共同拓展新零售领域布局,旨在将阿里在新零售领域先进的经营理念与技术支持引入到线上线下一体化平台,打通线上线下销售渠道,增强传统主业核心竞争力;同时,公司设立了红星美凯龙家装产业事业部,为消费者提供集装饰设计、工程施工与部发、主材家具与软装配饰、智能家居与住宅设备于一体的全案整装服务,业务涵盖别墅、住宅、酒店公寓、精装房、商业及办公空间等领域,全方位带动商场销售。2020年以来,新冠肺炎疫情给家居行业带来很多新的挑战,也带来很多机遇。如何应对多变的外部环境,如何在新的机遇中实现新的增长成为家居行业中每个公司迫切需要解决的问题。秉承"建设温馨和谐家园,提升消费者和居家生活品味"的长期愿景,顺应新的市场变化并结合自身优势,本公司制定了"新零售变革增强主业竞争力,家装业务打造第二增长曲线"的战略蓝图,重点发展同城站、家装、设计云等新业态,旨在利用原有家居商场渠道能力,强大的供应链整合能力和积累多年的家居行业经营经验,借助自有的家装业务管理平台和IMP智慧营销平台以及天猫"家装同城站",提升家装设计交付能力和线上线下流量转化能力,进而为顾客提供更加个性化、高品质的家装服务以及更加贴近终端消费者需求的购物体验。

2.1 家装业务

根据前瞻产业研究院发布的《中国家居行业市场前瞻与投资战略规划分析报告》,截止到2017年中国家居装修行业市场规模已突破2万亿元。根据预测,到2020年中国家居装修行业市场规模将达到2.6万亿元,保持7%左右的年均复合增长率。尽管市场发展潜力巨大,家装行业却面入门槛低,以中小企业为主,存在着管理模式落后,标准化程度低,施工交付品质难保障,材料环保不过关,售后无保障等困难。根据中国建筑业协会资料,2018年我国建筑装饰企业达到125万家,其中全国性有局(指最少在三个省份开展业务)企业不足50家,不具备合格经营资质的小企业占比达到65%。面对这些家装问题和家装行业"大行业,小公司"的格局,依托自身强大的供应链整合能力、遍布全国的实体商场网络和自有的家装业务管理系统平台,以解决顾客的痛点为己任,本公司致力于打造一个集设计、选材、施工、智能、环保和服务于一体的家装国民品牌,提供"选装修、买家居,都在红星美凯龙"的一站式、个性化的高品质服务。

2.1.1 多样化渠道布局推动业务增长

本公司开拓了包括与地产商合作、家居商场内开设直营门店,实行合伙人制度拓展加盟门店等多样化渠道,为商场和商户引流,同时有效降低了家装和商场的获客成本,形成协同效应。截至报告期末,本公司已在全国开设了142家自营家装门店,分布在北京、天津、上海、重庆、南京、苏州、沈阳、成都、郑州、合肥、石家庄等城市的家居商场内。同时,本公司不断拓展新业务模式,加速全国规模化布局,上半年成功签约平台合作家装企业达157家,覆盖全国130多家商场;签约加盟商9家;签约合伙人/众筹开店数量达10家。此外,公司正在升级新一代家装平台系统,能助力公司运用现代化的信息技术手段对生产工具进行升级,以全面提升家装、批量家装及工装业务的开展效率,从而获取更高的市场份额。2020年4月,公司与世茂签署战略合作协议,双方将携手成立合资公司,充分发挥本公司在家装供应链资源、所见图所得的"设计云"系统、拎包入住定制精装和一站式全案整装等产品设计与研发优势,以及世茂遍布全国的地产资源,整合行业全产业链条,打造从新房批量家装、交付定制装修、二手房翻新等全周期服务,为顾客提供一站式家装消费服务体验。

2.1.2 解决顾客痛点

本公司通过集成上游多品类家装产品和丰富的设计师资源,建立自有的、经过专业培训与系统考核的施工队伍体系,结合分布广泛的全国范围的门店网络的整合交付能力,打造让消费者信任的、省心的、符合生活美学的全国性家装公司品牌。通过整合上游多品类家装产品资源,将全国2100万平方米的家居建材商场,打造成场景展厅、售后展厅、服务展厅,提供一站式全案服务体验;与爱志天设计集团旗下品牌爱志天睫搬设计(SLW)、上海未来梦想公益基金会达成合作共识,共同推动"睫搬家居设计"理念,对每个家庭的居家环保负责任;通过M+高端室内设计大赛和"星设计"平台汇聚了36,000多名设计师人才库资源,提升思考全案设计的能力,为中国生活设计;作为中国家居界绿色认证标准的制定者、国际WELL建筑研究院亚太地区首家家装行业会员,从源头管理家装材料,保证正品绿色环保;匠心研发28项国家专利、305道特色施工工艺、2项软件著作权等专业技能,潜心工艺工法的钻研与打磨;建立了统一的业务运营、供应链管理、施工管理标准流程,借助线上家装系统,对设计、供应链、交付等业务流程进行打通与整合,坚实空间美学的零售能力;建立完善的售后服务体系,可视化监控中心,让客户可随时参与管理,层层验收,主动/助投满意回访,保证交付品质并提升客户满意度。

2.2 设计云

根据最新统计,全国家装公司总量已经超过了10万家,家装行业存在着科技化、信息化程度不高,数字化进程较慢的问题。随着家装市场从增量市场转型为存量市场,这对于家装企业数字化而言是发展机遇,创新将是未来企业增长的核心动力。

传统家装设计业务在开展的过程主要是设计师通过调用本地化存储的通用模型,为顾客设计效果图。存在的问题就是制作周期长、无法实到效果图中的商品实物。针对这个家装设计痛点,公司自主研发了"设计云"软件,真正实现了"所见即所得"。通过多年来在行业内的经营积累,目前公司和1.3万家品牌商、4.6万家经销商保持着长期稳定的合作关系,其在售商品及时被数字化技术导入到设计云软件数据库,3D云设计云可以根据消费者需求智能匹配不同的设计风格和可选商品,并按照消费者要求直接在真实的户型场景,房屋构造中进行呈现,待设计方案确定,消费者会得到一个包含硬装和软装的整体空间解决方案,红星美凯龙家装团队还会根据消费者要求提供后续报价、采购、配送和售后的一站式服务,从而实现用户体验和设计师效率的提升。mDesk是公司自主研发的设计云软件展示机器,顾客通过裸眼3D全景VR可以"身临其境"地体验家装设计整体方案。截至报告期末,设计云软件已在全国推广,软件已包含约80万来自全国各地的小区户型图、20万真实商品模型,使用设计师导购等人数超9.2万。同时,利用设计云平台设计软件打通从设计到商品购买的全链路服务目前只在上海地区进行初步尝试,在推广的三个月内,已与上海100多家知名中大型装修企业达成合作关系,平台带动商品销售金额超过150万。

2.3 同城零售

公司于2019年与阿里签署了战略合作协议,共同拓展新零售领域布局,旨在将阿里在新零售领域先进的经营理念与技术支持引入到线上线下一体化平台,进一步推动公司的泛家居消费产业链服务。天猫"家装同城站"项目是上述公司与阿里战略合作中的重要环节,旨在借助阿里线上流量,结合美凯龙线下实场,共创本地化家居新零售业务。互联网同城站即天猫平台的"红星美凯龙官方旗舰店"(以下简称"同城站"),采用LBS(LocationBasedServices,基于位置的服务)技术进行本地化商品展示和本地化服务承接,可根据消费者地理位置向其线上推送所在区域的本地化商品界面。消费者进入"同城站"界面后,后台系统会对消费者地理位置进行定位,并自动生成特定城市的"同城站"浏览界面。消费者足不出户即可选购同城线下美凯龙商场中的家居产品,并通过图文、视频、维场景等多种方式了解商品详情,选中特定商品后,消费者可采用线上直接购买或到附近门店购买两种购买方式,并可同步选取延长保修、花呗分期等增值服务,消费者完成下单后,可选择于线下商场日提产品或由品牌公司直接送货上门配送安装。通过对接阿里和美凯龙的系统,实现"商品上架、订单、支付、服务"一体化。

报告期内,公司不断深化天猫同城站运营,全面打通线上线下流量池,赋能经营。通过优化天猫同城站产品结构,提升获取流量能力,树立金牌商家、标杆案例,结合618等大促活动,将同城产品流量转化到新零售商品中;同时,自投销期间开始,公司启步推进天猫直播项目,打造C端直播栏目,推动B端导购员直播,开启内容带货新场景,获取增量流量,从而获得长尾运营收益。在商品运营方面,公司通过商品界面提升搜索权重,引导收藏加购提升转化,用户评价增加用户信任,客服及时跟踪提升客户满意度。

今年4月,公司对同城站进行升级,联合天猫为商户打造了同城轻店小程序,赋能红星美凯龙旗下经销商/品牌商全域运营能力。商户在红星美凯龙天猫旗舰店上线的所有商品,会自动同步至轻店,消费者通过轻店也能看到商品信息和场景展示,在线客服/导购与消费者进行互动沟通,告知消费者可以享受的权益和优惠活动,并进行货品推荐,系统对消费者所在同城站区域和商品品牌自动识别和分流,建立消费者与本地家服化齐直连,同时建立区域化客服数据管理平台,实现区域化咨询、订单、投诉等统计数据管理。消费者通过支付宝支付,由经销商/品牌商直接与消费者联系安排物流配送服务。轻店全域运营将以往藏动接单变主动与消费者强互动,将粗放式运营变成人群精细化划分,提升人货匹配;同时,轻店利用直播频道提升曝光量,利用淘宝公域流量引流到私域运营,提升转化率。

截至报告期末,公司与阿里融合的同城站业务已累计上线22个城市,覆盖56个商场和9,800余个品牌,并将进行进一步的深化,通过"同城站+卖场数字化"的流量打通,全面推动家居装饰及家具行业新零售转型。

(三)业务管理:持续提升的商场经营管理水平

3.1 成立大营运中心,促进体系融合,协同增效

为更有效整合公司各条线资源,加快提升全国各省营发中心及商场的经营情况,本公司将原招商管理中心、企划管理中心和营运管理推进中心合并,成立集团大营运中心,旨在促进体系融合,协同增效。2020年,大营运中心围绕"礼扎实实,聚焦经营,产品为王,流量为王"的主题来开展工作,采取了促进招商联合营销和企划部分团队融合,通过IMP智慧营销平台推动家居数字营销技术深度创新应用;设定有效的奖惩政策、考核体系,保障各条线核心业务有效落地等措施。

3.1.1 招商管理

3.1.1.1 持续优化品牌和品类布局,推动体验式消费

面对市场消费态势和市场竞争趋势,本公司持续加大引进符合消费者需求的主流品牌和品类,通过打造家居生活体验馆来优化商场品类布局,推动体验式消费。报告期内,公司提出"于未来三年打造五大主题馆"的战略规划,即从顾客体验出发,以家居商品为素材,注入不同风格元素,打造整体的沉浸式家居空间,从而引导消费行为。于2020年上半年,公司着重在一、二线城市和经济发达的三、四线城市的核心商场打造了"智能电器馆"、"高端定制馆"、"设计客厅馆"、"门窗主题馆"和"进口主题馆",旨在用体验式消费引领消费升级。此外,本公司继续在全国各商场推动"家装设计体验中心"建设,以家装和设计作为客户流量入口的抓手,抓住客户的全链路消费,以此整合行业上下游产业链,增强与工厂、经销商、设计师的合作粘性,提升资源整合和服务能力。

3.1.1.2 持续提升社会精细化管理水平,利用智慧营销平台提升商户销售,实现租金收入持续增长

报告期内,本公司继续通过龙翼大数据系统对商场日常租金定价和续签价格调整进行可视化分析和指导,促进整体租金健康持续增长。

同时,本公司借助IMP智慧营销平台创新营销模式,与经销商和品牌粗绑利益、共享资源,通过超级城市购、超级品类节、超级大促等活动,提升经销商的客流量和销售额,以期实现共赢。

报告期内,本公司继续通过龙翼大数据系统对商场日常巡查定价和续签价格调整进行可视化分析和指导,促进整体租金健康持续增长。

报告期内,本公司借助IMP智慧营销平台创新营销模式,与经销商和品牌粗绑利益、共享资源,通过超级城市购、超级品类节、超级大促等活动,提升经销商的客流量和销售额,以期实现共赢。

报告期内,在品牌工厂服务端,本公司继续优化大客户服务系统,进一步开级大客户数据可视化、渠道推广精准对接等功能,同时继续上线和开放品牌、客户在线沟通的服务平台,建立专属服务账号,提升大客户服务效率和合作粘性。在经销商服务端,本公司继续借助龙翼系统加强对各城市核心经销商信息的调研并形成数据沉淀,进一步提升对经销商的服务能力。

此外,于2020年上半年,本公司搭建了招商业务中台,推动线上线下招商一体化,提升效率。疫情期间,公司启动了线上路演招商,线下发动从集团到省中心、再到商场的人员和组织力量精准对接落店,打通了线上线下招商业务链路。于报告期内,本公司总共为60多个品牌提供了线上路演服务,经销商浏览量达100多万,精准挖掘了4,000多个意向经销商实现线上商贸配对,线下业务对接,在行业内形成了比较好的口碑。同时,公司还在中台系统中积极整合,打通所有与招商业务相关的资源,包括整合和运营品牌商以及经销商的私域流量,进而整合更多的行业资源,提升招商效率和对商户的服务。

3.1.2 营运管理

报告期内,本公司全面深度开展以"美誉度"为核心的营运管理提升项目,通过服务承诺开级、智能客服升级等方式,不断提升顾客服务能力;同时,通过持续运行商品质量管理体系、商户信用体系等,保障顾客家居消费满意度。截至报告期末,净推荐值67.75%,较去年同期上升12.63%;整体满意度95.22%,较去年同期上升4.05%,其中,服务满意度95.31%,同比上升4.36%,送货安装满意度94.78%,同比上升4.49%,商品满意度94.53%,同比上升3.95%,环境满意度95.94%,同比上升3.38%。

服务承诺方面,为了提升公司的服务竞争力,为顾客提供更优质的服务,本公司经过严谨的市场调研及行业研究,对"星承诺·心服务"全面升级。升级后的服务承诺新增2项服务,优化3项服务:新增设计家装一站式服务,国旺星美凯龙为顾客提供定制化的原创家居设计和施工服务,致力于为顾客提供一站式拎包入住的家居服务体验;新增线上线下一体化服务,国顾客可在红星美凯龙APP上随时随地在线查找家装设计、家居商品,实现线上锁单、线下体验,满意下单的消费模式。提升商品价格保障体系,即将原有的同城比价3倍退差服务升级为5倍退差,并将原先比价时间的7天延迟至30天。升级退货服务保障体系,即将原先30天无理由退货服务的退货时长从支付定金之日起30天内延长至到货之日起30天内。升级送货服务保障体系,即在原有的送货安装准时达的服务基础上加大对于顾客延期送货的补偿力度。以上承诺已于2020年7月1日正式生效,符合条件的消费者享有如上承诺的权利。 智能客服系统方面,本公司进一步完善智能客服系统数据库并在全国商场推广使用。疫情期间和疫情后,以线上红星美凯龙app、官网(mchinaredstar.com)、线上线下扫描二维码为入口,为全国消费者提供了及时、有效的业务咨询服务,提升了服务效率。于报告期内,智能客服的顾客接待处理占全部客服接待总量的近30%。

在商品质量管理体系运行方面,本公司持续管控里点品类、品牌的环保质量。报告期内,全国商场共抽查5,281批次常态化检测,并与四家权威第三方机构启动神秘买家抽样检测,覆盖30个主流品类。同时,利用线上直播平台,面向全国商场环保质量风险团队开展专项培训6次,参与人数突破3,500人次,课后评估通过率99%。 商户信用体系方面,本公司持续升级商户信用分类评价体系,综合消费者评价、销售指标数、还装满意度等关键指标,推广升级新的商户信用管理规定识别系统,提升消费者对于商户信用的辨识度,知晓率。同时,红星美凯龙作为上海市商务诚信公众服务平台市场信用子平台,以上海信用建设试点为蓝本,积极参与政府主导的长三角信用一体化建设,在长三角地区各地商务主管部门及信用机构推广商户信用管理体系。2020年4月,红星美凯龙《商户信用管理助力长三角信用一体化建设》获选由上海市发展和改革委员会指导,中国经济信息社主办的上海市2019年"十大优秀信用案例"。 2020年4月29日,红星美凯龙作为企业代表,受邀出席由上海市商业联合会会同上海市商务委员会、黄浦区人民政府联合主办的"五五购物节"——"安心消费、畅购无忧"活动开幕仪式,发布"诚信"服务举措。

3.1.3 营销管理

3.1.3.1 流量运营

本公司继续优化IMP(Intelligent Marketing Platform,全球家居智慧营销平台),将红星美凯龙从一个可以一站购齐的家居商场,升级成为一个福利线上线下家居行业的全域型超级流量场,从依赖商场自然流量升级为商户制造流量。

IMP不仅自主研发了为家装家居行业度身定制的2B2C又2c的数字化营销系统——筋斗云,更在阿里云的战略加持之下构建了家居行业最大的数据中台,其同定制了2000多个家装家居行业专属用户标签,为筋斗云装上了强大数据引擎,让红星美凯龙和平台内的家居品牌商从传统的营销模式升级为全域、全场景、全链路、全周期的数字化用户运营。

依托大数据能力,红星美凯龙已成为家装家居行业的流量枢纽,通过IMP连接授索、社交、电商、资讯、娱乐、工具等不同场景的各大线上流量平台,精准触达中高端家装用户,实现全域引流。

基于这一能力,IMP目前已为9大品类、100余家头部家居品牌、2万多个经销商提供了DMP(Data Management Platform,数据管理平台)广告投放服务,获客成本连续19个月环比下降,线索意向转化率高达行业平均水平3倍以上。

同时,依托强大的平台优势和筋斗云的数字营销系统,公司构建了规模巨大的私域流量池,成为行业级流量入口。

云集20万商场导购,家装设计师、家装KOL(Key Opinion Leader,关键意见领袖)的全民营销平台,在2020年上半年为各大全场活动、品类节活动、品牌日活动、联盟活动带来精准参团人数超100万。

由覆盖全国348万精准家装用户的20677个中高端楼盘业主群所构成的社群矩阵,在2020上半年,凭借高复购商转化特性大幅提升红星美凯龙家装家居用户人均消费总额,社群渠道人均消费总额比非社群渠道高出39%,并为各类活动引流超过56.6万人。

在行业领先自媒体全民营销平台、社群矩阵的助阵下,依托5000位家装家居专业主播,红星美凯龙在2020年上半年构建了行业领先的直播营销矩阵,用最短的营销链路为商家带来了线上推广、种草与转化效率的显著增长。2020年上半年,公司开播46,000多场,至今仍保持淘宝直播平台上家装家居行业主播数量、开播场次、累计观看人数、累计商品访问量、单场次同时在线观看人数、单场次转粉数量等多项行业领先。

在IMP平台赋能下,公司与商户的业务合作模式也从纯线下联合营销模式升级为线上互动引流、线下体验成交的全新的家居联合营销模式。

公域流量精准获取与私域流量精细运营的能力,让红星美凯龙正赋能全行业快速种植数字化的全域全场景全链路全周期的用户运营共同体,逐步从根本上解决精准流量获取难、流量成本高、流量利用率低的营销痛点。

截至报告期末,公司与阿里融合的同城站业务已累计上线22个城市,覆盖56个商场和9,800余个品牌,并将进行进一步的深化,通过"同城站+卖场数字化"的流量打通,全面推动家居装饰及家具行业新零售转型。

(三)业务管理:持续提升的商场经营管理水平

3.1 成立大营运中心,促进体系融合,协同增效

为更有效整合公司各条线资源,加快提升全国各省营发中心及商场的经营情况,本公司将原招商管理中心、企划管理中心和营运管理推进中心合并,成立集团大营运中心,旨在促进体系融合,协同增效。2020年,大营运中心围绕"礼扎实实,聚焦经营,产品为王"的主题来开展工作,采取了促进招商联合营销和企划部分团队融合,通过IMP智慧营销平台推动家居数字营销技术深度创新应用;设定有效的奖惩政策、考核体系,保障各条线核心业务有效落地等措施。

3.1.1 招商管理

3.1.1.1 持续优化品牌和品类布局,推动体验式消费

面对市场消费态势和市场竞争趋势,本公司持续加大引进符合消费者需求的主流品牌和品类,通过打造家居生活体验馆来优化商场品类布局,推动体验式消费。报告期内,公司提出"于未来三年打造五大主题馆"的战略规划,即从顾客体验出发,以家居商品为素材,注入不同风格元素,打造整体的沉浸式家居空间,从而引导消费行为。于2020年上半年,公司着重在一、二线城市和经济发达的三