

# 2025

## 中国家居家装行业发展研究报告

Research Report on the Development of China's Home Decoration Industry

行业复苏

# 序言

致敬每一个正在为美好生活而奋斗的人。

岁月如梭，新章初启。

刚刚过去的2024年，“难”和“卷”成为每个人最直接的体感和竞争状态。持续波动的经营环境，冲击的不仅是业绩的普遍下滑，还有情绪和信心的低迷。整个行业进入到“三低一高”的新常态，即以“低温环境、低速增长、低利润、高成本运营”为主要特征的市场，行业发展和增长逻辑已发生本质改变，企业变革的紧迫感和氛围感越来越浓厚。

在形势多变的当下，波动是客观存在的，一味地担心和回避无济于事。无论是主动还是被动，无论是组织还是个体，都要做好相应的心理建设，发现积极，对抗消极。应对焦虑和迷茫最好的方式就是沉下心去做真实具体的事，更多关注微观的经营动作，过程中减少犯错的次数和概率，最后的结果自然就会好。

相比较全球有影响力的千亿级家居巨头，它们大多都经历过各种经济环境，而国内企业则比较“年轻”，大多数是第一次经历这个过程，多种因素的交织，难免会感到无所适从。但我们坚信，真正优秀的企业一定有能力穿越周期。在这个过程中，成功不会一蹴而就，短期之内取得立竿见影的效果也不现实。我们要允许波动的发生，宽容阶段性的回调，以更长的时间维度和眼光审视变化。

波动并不总是只有坏处，有时候也是朋友。今天，越来越多的企业开始强调回归本质和尊重常识，积极向内求，敢于纠偏、敢于直面现状、敢于拥抱变化，这种认知的改变和觉醒，是行业进步的信号。期待2025年和更长远的未来，能看到更多公司的积极变化。

树懒生活Fine撰写的《变化与更新——2025中国家居家装行业发展研究报告》如期而至。报告围绕存量时代、战略转型、出海增量、适老经济、渠道进化、技术先机六大专题展开深入研究，从定性和定量的角度，提供第三方视角下的市场洞察。作为抛砖引玉，我们都需要刷新视角，重新思考产业未来将走向何方。相信在不久的将来，很多事情和很多固有存在的格局都将被重新定义。

行业的出清不会停止。任何搅浑水、炒概念、追求短期的虚假繁荣的行为，最终只会误入歧途，唯有撇清泡沫，走正道，关注本质，主动通过提升经营能力给组织长肌肉和增加力量，做精做专，做长做久，才能行稳致远。

感谢您的阅读。2025年，祝愿大家诸事顺遂。

# 目录

## 1 存量时代

存量时代正在深刻影响  
产业结构的未来走向

## 2 战略转型

2025年家居企业战略转  
型将真正进入深水区

## 3 出海增量

出海成为隐形冠军战略  
的第二支柱

## 4 适老经济

居家适老化改造成为我  
国养老服务体系当中的  
重要一环

## 5 渠道进化

拓宽渠道的边界，构建  
更立体的渠道结构

## 6 技术先机

数字化应用靠前沿的领  
军企业，它的市场优势  
进一步扩大





# 存量时代

存量时代正在深刻影响产业结构的未来走向

## 存量时代

据国家统计局的数据显示，1987-2024年，中国累计销售新建（住宅）商品房面积超过221亿平方米，其中，1987-1997年，累计销售面积仅5亿平米，1998-2024年，累计销售面积216亿平方米。在这个周期内，从1998年销售面积突破1亿平方米，到2021年的巅峰时期突破14亿平方米，年复合增长率11.82%。

2022年是房地产行业的一个拐点，新建（住宅）商品房销售面积达到10.33亿平方米，较上一年下降26.74%。国家统计局数据显示，2024年新建（住宅）商品房销售面积8.15亿平方米，同比下降14.1%。

### 1998-2024年新建（住宅）销售面积（亿平方米）<sup>1</sup>

1998年-2021年，新建（住宅）销售面积年复合增长率为11.82%；2022年，新建（住宅）商品房销售面积达到10.33亿平方米，较上一年下降26.74%，2024年进一步下滑到8.15亿平方米。



- 房地产行业从业人员的数量变化：2023年，房地产行业人员数量200万人，相较于2020年减少90万人。
- 房地产开发企业的个数变化：从2021年的105,434家减少到2023年的100,111家，2年减少5323家。



“90万”



“5323家”

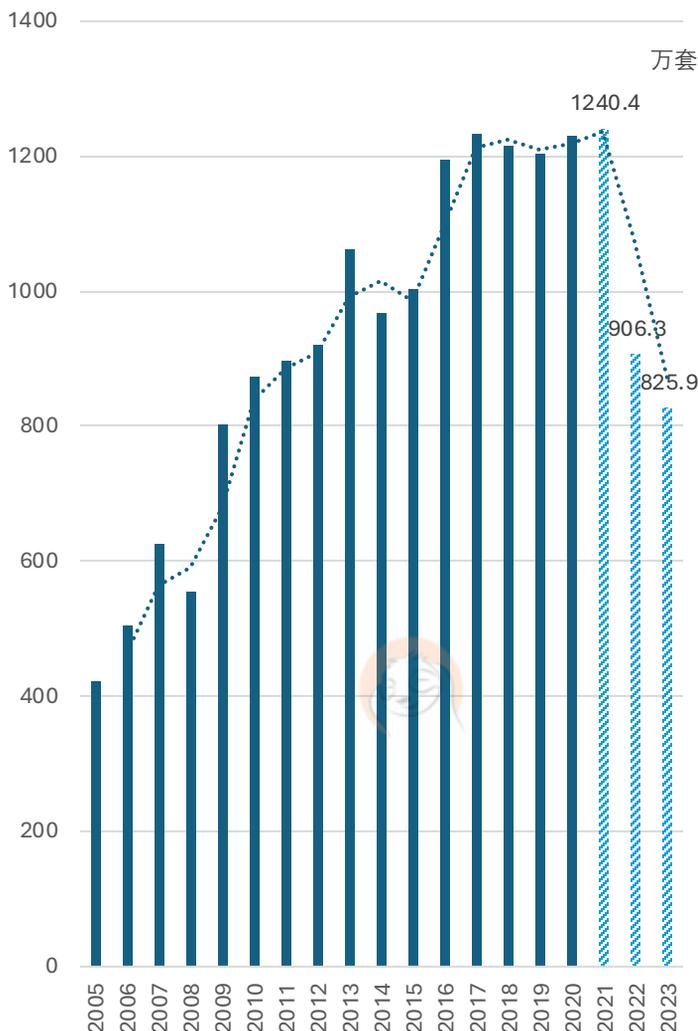


1: 国家统计局数据，单位为亿平方米。

## 2005-2023年新建（住宅）销售量<sup>1</sup>

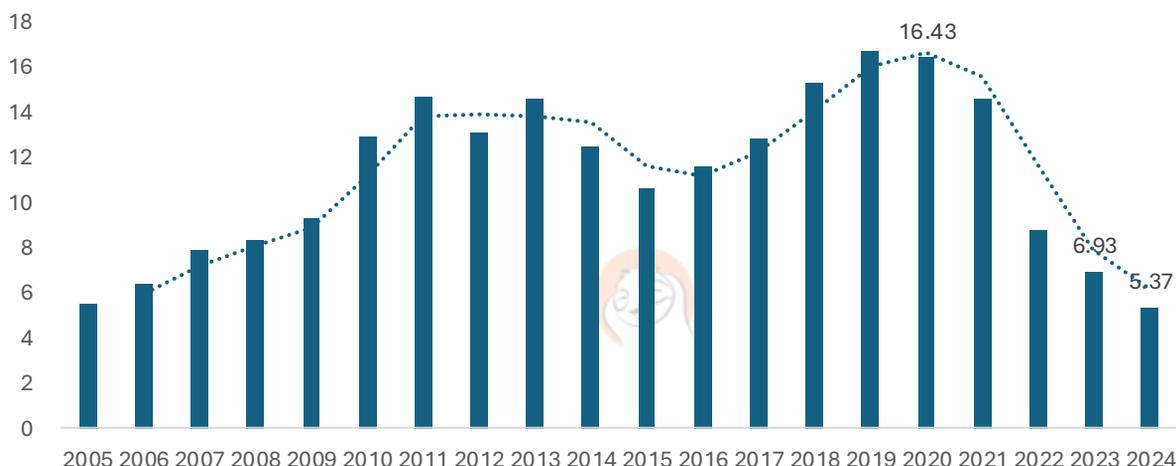
从房屋销售数量上看，2005-2023年，十九年新建住宅共销售了1.77亿套房子。从销售的变化趋势来看，2022年出现明显下滑的特征，预计2024年仍将保持这一下降趋势。

具体到城市，以北京、上海、天津、重庆为例，2005-2023年，分别销售新建住宅212.8万套、321.3万套、258.6万套、769.1万套。



## 2005-2024年住宅新开工面积（亿平方米）<sup>2</sup>

住宅新开工面积从2020年的16.43亿平方米，减少到2023年的6.93亿平方米，下降幅度达58%，回到大约2006年的水平。2024年，住宅新开工面积5.37亿平方米，同比上一年下降23%。



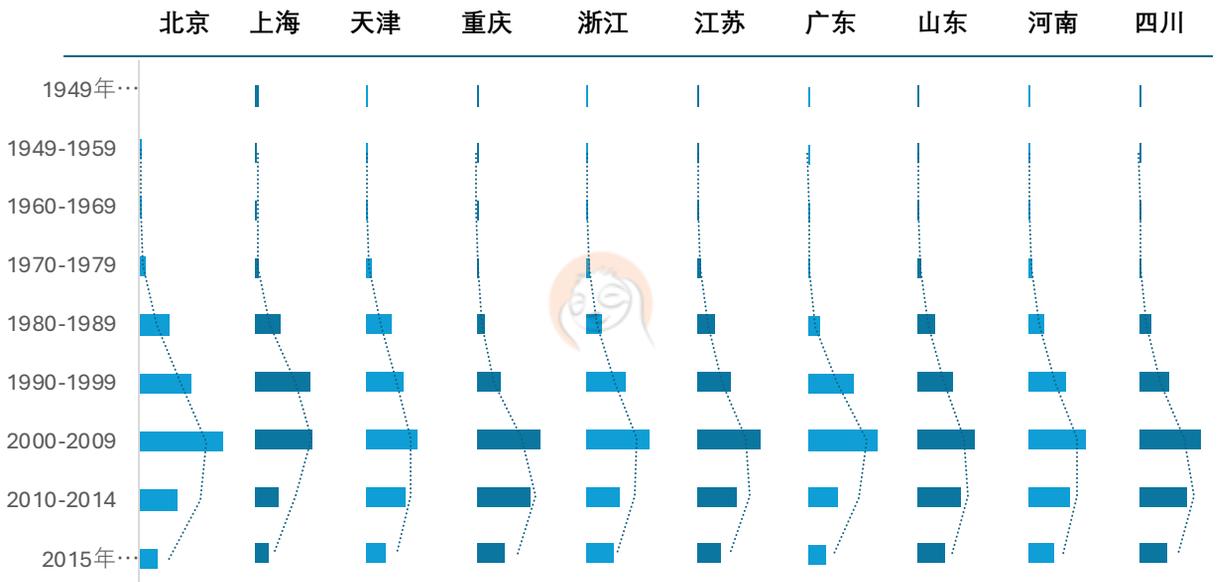
1: 国家统计局数据，单位为万套。

2: 国家统计局数据，单位为亿平方米。

## 10大省市住房建成时间结构占比<sup>1</sup>

从房屋建成时间（房龄）的维度，树懒研究从中国人口普查年鉴2020中选取了10大省市比较分析发现，房龄超过10年（2014年及以前），北京（91.37%）、上海（92.85%）、天津（88.63%）、重庆（84.37%）、浙江（85.30%）、江苏（87.29%）、广东（89.92%）、山东（85.19%）、河南（85.69%）、四川（84.44%）。

约70%-80%的房子集中建成于1990-2014年这25年时间，其中，2000-2009年是发展最为迅速的十年。



2024年，社会消费品零售总额指标显示，增长较快的是家用电器类、体育娱乐类、通用器材类、食品粮油类，家用电器类在1-12月同比增长12.3%，12月份同比增长39.3%，是月度同比增速最快的品类。相比较来看，建筑及装潢材料类则表现不太理想，1-12月同比下降2%，家具类增长3.6%。受到“以旧换新”的利好政策积极影响，叠加企业自己推出的补贴政策，刺激了消费者主动焕新意愿，对家电、家居、家装行业的销售有一定促进作用。

房地产行业各个维度的数据证明，高增长的黄金时代已经一去不复返，虽然每年仍有数百万套的新房销量，但是未来很难再有大的增量反弹空间。目前以北京、上海等几个超大城市已经进入到存量房交易为主导，未来还有更多城市逐步迈入存量交易为主导的时代，这是不可逆的发展趋势。

房地产行业的运行牵动着各方的神经，市场的不景气持续波及产业链上下游。2024年，各地密集推出一揽子政策，例如，降低存量房贷利率、降首付、包括一线城市在内的多个城市调整限购政策，促进房地产止跌回稳，提振市场预期和消费信心，促进房地产市场止跌回稳。

1: 中国人口普查年鉴2020; 树懒研究选取10大省市比较分析; 数据仅供参考。

基于对上游房地产的现状，树懒研究认为，家居家装行业开始进入到一个“三低一高”的新阶段，即以“低温环境、低速增长、低利润、高成本运营”为主要特征，这将会是存量房时代的市场新常态，当前行业秩序仍然比较混乱，避免不了出现更激烈的洗牌战，经历再一轮的行业出清。

从消费端看，家居家装属于大额陌生的可选消费，市场环境和个人（家庭）收入不及预期时，“货比N家”、“消费降级”、“严控预算”、“持币观望”、“决策周期长”、“整装变局装”成为当下消费群体的主要消费现状，这种现状也将直接影响到企业业绩上升动力不足，甚至出现下滑态势。

## 存量时代正在深刻影响产业结构的未来走向

我们把整个大行业划分为家装、建材、家居三个细分行业，每个行业目前所处的发展阶段、要解决的问题、未来所走的路线并不一样。但相同的是，企业需要从原有的红利时代脱离出来，重塑存量房时代下的新增长逻辑。

### 建材企业将会面临比较大的冲击，转型紧迫程度 > 家居企业

对比来看，以瓷砖为代表的建材品类将会在面临比较大的冲击和影响，在转型的紧急程度上，建材企业要远远大于家居企业。核心要面对的几点变化：

#### 变化一

- 新一代年轻消费群体，越来越不会单独买建材

#### 变化二

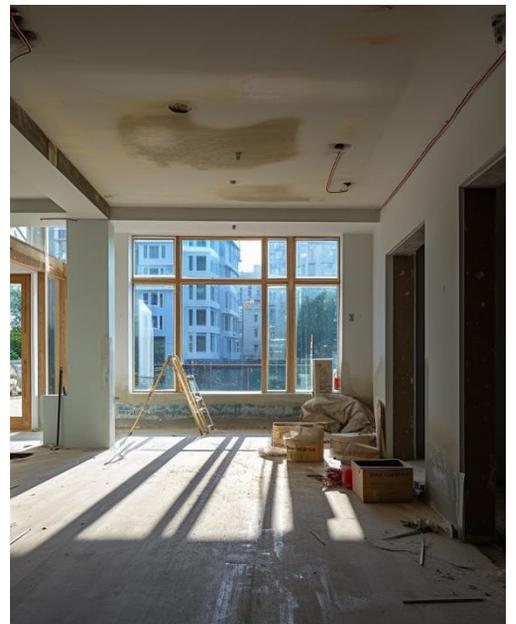
- 消费低迷、市场萎缩、行业产能过剩，企业负增长

#### 变化三

- 消费者的购买决策权发生转移，结构性调整，家居卖场的经营发生结构性调整，建材品类面积占比减少

#### 变化四

- 建材品类的零售属性会逐渐变弱，渠道属性会加强



因此，对建材企业来讲，当一站式的家装服务模式成为趋势，直接冲击的是传统的单品售卖方式越来越难以为继，建材企业要重新思考下一个阶段，自己的真正的客户是谁？未来建材品类的消费者决策权会朝着“从C端向B端”的方向转移，建材企业需要调整优化渠道结构，深耕并满足家装公司、工长、设计工作室、专业承包商等B端（或小b）渠道的需求。在企业价值的兑现上，转向to B未必就没有前途或者价值感被削弱。

## 存量时代，家居企业面临零售转型，降本提质增效，2025年会进入到战略转型的「深水区」

对于存量时代的家居行业发展态势，几个基本的判断：

### NO 1

头部企业增速放缓是常态，业绩总量会稳定在一定量级，但是市场份额会重新配置，头部企业会提升占比，中型企业有些承压，应减少与头部的对抗，中小企业深耕本地化市场，与头部企业没有太多摩擦和冲突。

### NO 2

家居企业的线下门店数量会稳定在一定量级，这是基本盘，密度很难再有大的提升空间，但是每年都会“汰旧换新”的动作，跟不上节奏的会被淘汰，同时也会吸引新的力量加入。

### NO 3

家居是一个庞大的概念，涉及的细分类目非常多，不会是一家独大的局面，而更会是朝着百花齐放的状态，这也是行业的丰富性，未来会分化出很多细分的机会，以新业态、新场景、更敏锐的反应机制，抓细分领域的机会。

### NO 4

战略转型的新周期下，2025年会进入战略转型的「深水区」，尤其是头部家居企业仍然会经历一个战略、组织、业务等多方面的调整过程。

### 2024年上半年部分A股家居企业门店数量分布（家）<sup>1</sup>

头部企业线下门店数量增长见顶，线上冲击以及线下市场的饱和，企业的重心会从“扩张”转向“优化”现有门店运营效率和质量。



1: 树懒研究整理，各家披露标准不一，部分企业为预估数据，结果存在误差，数据仅供参考。

# 家装行业的2025

## 认知觉醒，“稳”字当头，做精做专，做长做久

2024年，家装行业总体上压力较大，市场焦虑情绪浓厚，个别头部装企遭遇生存危机，各地陆续出现部分装企倒闭、跑路的事件，给消费者造成了财产损失的同时，也冲击着装企在消费者心中的信任形象，行业目前仍处在比较混乱的无序竞争阶段。与此同时，消费环境和心理都发生明显变化，如前面所说，决策周期拉长、反复对比、控制预算等特点。

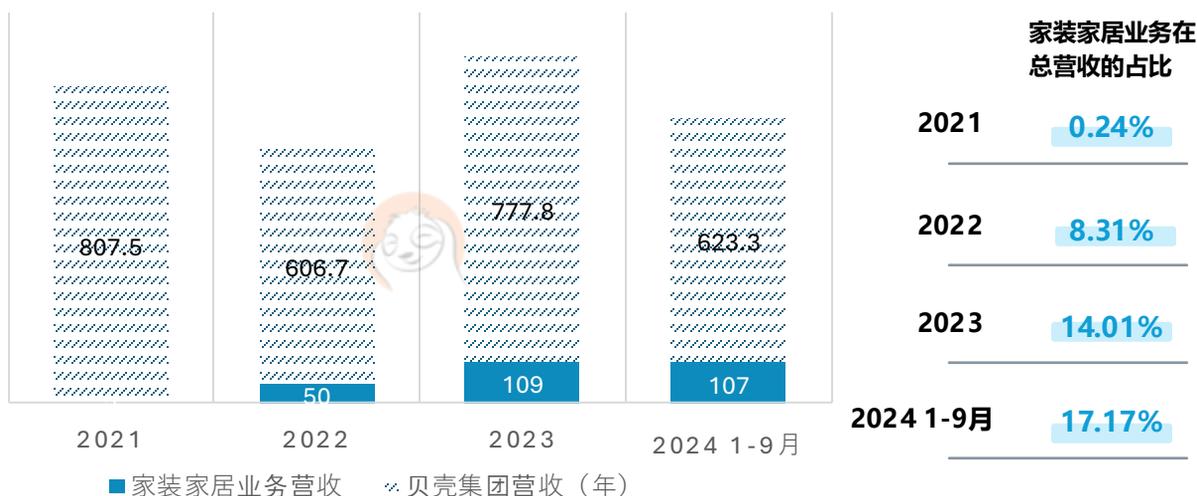
新的市场环境下，不同规模的企业在经营重心上做了相应调整。

以贝壳为例，近三年来，贝壳围绕居住服务平台，在战略层面不断升级，2023年明确“一体三翼”的发展战略，除了房产中介业务之外，布局装修、租房、贝好家新业务。

经过几年的持续发力，贝壳（被窝家装、圣都整装）的家装家居业务实现了第一个阶段的规模突破，在集团的业绩占比稳步提升，战略转型初见成效。变化在于，2024年贝壳选择主动放慢增长速度，开始夯实内功，寻找规模、品质和利润的平衡，这是目前正在处理的新挑战。

### 2021-2024年贝壳家装家居业务在集团营收的占比（亿元）<sup>1</sup>

贝壳家装家居业务占比正在不断提升，从2021年的0.24%上升至2024年的17.17%。



从贝壳家装家居业务交易额情况来看，2024年前三季度交易额117亿元，较2023年同期增加24.47%，单季度交易额和营收突破40亿。同时，毛利率<sup>2</sup>指标得到一定改善，2024年前三季度毛利率为31%，较2023年提升2.01%。

1: 贝壳公开财报，单位为亿元人民币。

2: 毛利率 数据结果系树懒生活Fine独立测算，仅供参考。

贝壳家装家居业务2022-2024前三季度 单季度经营数据对比（亿元）<sup>1</sup>

分年度	2022年				2023年				2024年1-9月		
总交易额	54				133				117		
年度总营收	50.46				108.5				106.6		
年度总成本	35.62				77.05				73.45		
年度毛利率	29.41%				28.99%				31.00%		
分季度	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3
交易额	2	13	20	19	27	34	33	39	34	42	41
营业收入	0.88	10.19	18.46	20.93	14.08	26.25	31.77	36.4	24.09	40.4	42.13
营业成本	0.67	7.24	13.04	14.67	9.77	18.48	22.52	26.28	16.72	27.76	28.97
营收增减变化	-	-	-	-	-	158%	72%	74%	71%	54%	33%
毛利率 <sup>2</sup>	23.86%	28.95%	29.36%	29.91%	30.61%	29.60%	29.12%	27.80%	30.59%	31.29%	31.24%

贝壳在持续扩大自己规模优势的同时，也在产品、服务、效率三个维度上不断强化内功，主要体现在四个经营动作：



- 1 服务承诺和服务能力的夯实**  
 被窝家装发布“十心实意”安心服务承诺2.0。针对消费者最关心或最容易出现的的服务痛点，推出服务承诺。
- 2 消费者服务的顾虑披露前置**  
 圣都整装上线“签前视频”，从工期、费用、施工安全、装修9不准、资金安全、外购产品，6大维度帮助消费者规避潜在风险，降低消费者心中的不确定性，提升服务感受。
- 3 交付体验的改善**  
 推进全国建设自营维修维保团队，从2023年底的200人，提升到2024年9月底的500人以上，保障交付后的客户体验。
- 4 缩短交付工期，提升交付效率**  
 通过数字化系统能力的建设来管理大规模的订单并提升交付效率。Home SaaS已经迭代到2.5版本，沉淀了流程和规范，2024年Q3基装工期加主材工期约为99.5天，上一年同期约为109.3天。

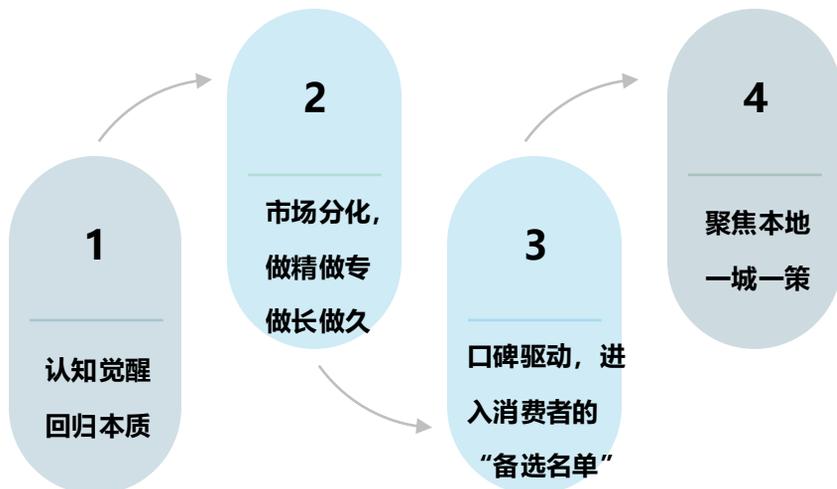
1: 贝壳公开财报，单位为亿元人民币。

2: 部分数据结果系树懒生活Fine独立计算，数据仅供参考，不构成投资建议。

# 对家装公司的启示

## 认知觉醒 回归本质

总的来看，企业经营者不能对2025年的市场环境的变好抱有过的期待，心理上要有一定的心理预期，做好低温运行的心理建设，少关注宏观大环境，多关注微观层面的经营，回归本质，聚焦自己的核心优势，“稳”字当头，迅速回归到健康

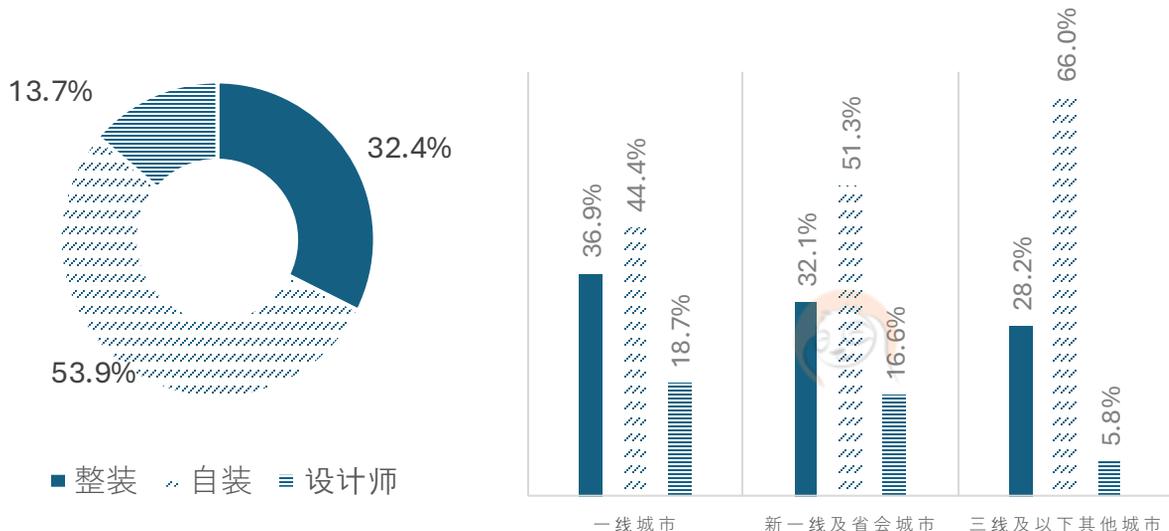


盈利可持续的经营状态，不寻求做大做强，盲目扩张，而是降低犯错的概率。引用业之峰装饰董事长张钧的一句观点，把不兴奋的产值做出兴奋的结果。

家装消费本质上是广义的供给对应广义的需求，家装服务的方式是多元化的，这一点始终没有改变。据树懒《2024消费者调研报告》显示，32%的消费者会选择装企服务，超过60%的消费群体选择自装或者设计机构/设计师。

## 近三年内装修用户选择的装修方式<sup>1</sup>

从地区来看，所有城市的自装占比都比较高，整装市场在一线城市逐步发展为主流，包括设计师渠道也在一线城市分得一定的市场；新一线及省会城市未来整装潜力空间大；中小企业则主要聚集在三线及以下其他城市。



1: 《2024中国家装消费者调研报告》，树懒生活Fine 2024年7月发布。

## 市场分化，做精做专，做长做久

当前的家装行业仍处在低水平的竞争状态，彼此之间的差异不大，缺乏真正的消费者品牌。在经营环境压力巨大的未来一个时期要转变经营思路。

与此同时，市场越来越分化，呈现出不同层次、不同需求、不同特征的细分市场。企业首先要追求和倡导的不是做大做强，而是做精做专，做长做久，比拼谁活得时间长。就像北京今朝装饰，虽然在规模上不是最大的，但是稳健、专注一步步在老房装修和适老装修领域做出影响力和知名度，逐渐形成了自己的差异化优势。

长期来看，装企一定要通过差异化的优势来摆脱内卷，如果只卷价格，慢慢会过上苦日子，因为这种同质化竞争比的是谁的价格更低，谁的底线更低，谁的手段更凶残，这种方式短期有效，但是长期不可持续，最终会导致“多方皆输”的局面，而且对中小企业很不友好。

## 口碑驱动，进入消费者的“备选名单”

家装属于陌生大额消费，相当于一个不透明、充满不确定性的黑匣子，所以在购买决策过程中，一定会经历反复对比之后，并且消费者最后筛选的名单越来越集中，客户的核心需求是能够得到一个确定性的品质装修服务体验。所以对家装公司来说，面对激烈的2025年，唯有不断提炼自身的差异化竞争优势，塑造专业型家装公司的品牌形象，依托口碑驱动，进入消费者的“备选名单”。

口碑驱动的背后是真正“以客户为中心”的价值观。爱空间作为整装公司的代表，自2014年创办至今10年，一直在口碑的维度上积极实践。凭借以客户为中心的理念和根基，坚持产品和口碑驱动，逐步在行业中占据一席之地，在用户口碑运营、交付组织、场景体验、单店模型等很多方面做到了行业领先。

保持与客户的深度链接，已经成为爱空间经营的一部分。“不欺骗，客户是朋友，口碑为王”成为企业的价值观。依托iClub会员俱乐部，爱空间的任何品牌营销活动中都有客户代表进行分享，每年为客户举办的爱粉家宴，均体现了爱空间经营用户、打造口碑型家装公司的理念。



2024年爱空间口碑转介绍占比接近60%

2024年Q4爱粉节到访量同比提升17%



爱空间打造的以生活方式为核心的产品、信息化系统、产业工人三大基础设施，其目的和意义是为了兑现对客户口碑承诺。口碑提升的过程中，伴随着产品服务供给能力的优势，以及最后一公里的交付服务。

**产品驱动：**深刻洞察用户的生活方式，提升产品的研发设计竞争力。例如，2024年上半年，爱空间发布“新一代整装”产品，为消费者打造“更好住的家”，从显性需求到隐性需求的进阶，从关注物品到关注人的跨越，推动行业从“装修时代”到“装家时代”的转移。

2022  
Home-X 系列  
颜值比 品价比  
对孩子100%友好



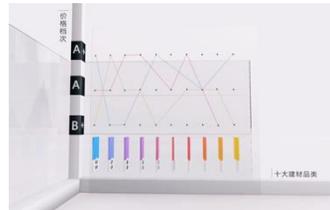
潮·空间

2023  
Home整装-Y系列



2024  
L7-聚焦成长型家庭打造量身定制的整装居住产品  
Y5-解放新一代年轻人  
X9-更全系列顶配高品质

2018  
Matrix 系列 二维到三维的选择



2019  
α-Next 系列 多供应多组合

2020  
Life 12+ 生活样板间  
源 阅 乐 漫 范 潮 宠 AI 信 安 怀 静

让家更好住  
重构家庭居住价值的  
五大要素



2024  
爱空间新一代整装  
居住感坐标

**交付驱动：**只有改善从业者的工作体验，才能让客户的满意度发生改变。爱空间围绕产业工人“钱不断、活安全、有尊严”的核心需求，提升专业技能水平，增强归属感和荣誉感，才能让家装行业发生切实的改变。

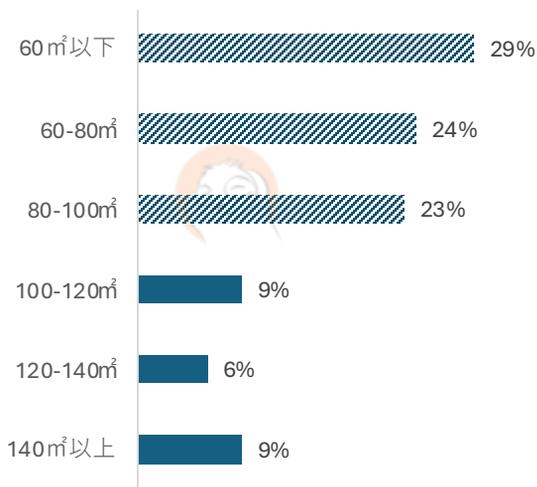


## 聚焦本地，一城一策

家装是本地化的生意，装企下一步从关注全国到聚焦本地化，每个城市的市场都有自己的独特性。存量时代，并非意味着只有存量可以做，更多还是“存量和增量并重”的发展模式。

例如，2024年北京有17.57万套的二手房交易，7万套左右的新房交易，上海二手房成交24.27万套。上海、天津、重庆每年都有大约10万套新房的销售量（2023）。部分省会城市每年仍然有大量新房交易或交付，很多存量房的交易属于房龄较新或者是次新房，每个城市的实际情况并不一样，各地的家装公司还是要根据所在城市具体情况，来制定相对应的经营策略，深入研究消费者和自己的目标客群市场，持续做大现有城市的业绩厚度。

### 北京市2024年存量房市场按建筑面积划分<sup>1</sup>



- 从房屋交易结构的角度出发，以北京为例，从上图可以看出，100平方米以下为主流面积段，占据了76%的市场，其中，60-80平方米占24%，60平方米以下占29%。
- 这也意味着，在北京的家装需求中，如果聚焦服务60平方米以下的客群，那么你面对的是近30%的市场。这部分客群，可能就隐含着“小家住大，老房新生，人居关系”的需求。从签约面积粗略估算，北京每年大概有500~600亿的市场规模，最大的家装公司占比也不足5%，市场极度分散。140平方米以上和60平方米以下的客群，也同样需要不同的资源投入和打法。因此，聚焦本地化、细分市场值得更加深入的思考，未来大有可为。

1: 北京房管局存量房屋交易数据。

## 激活存量房时代市场机遇的另一种“新”解法：绿色工业化定制内装

存量房时代的核心在于，所有的参与者都以新的视角去审视这个不可逆的趋势，需要切换频道和思维，寻找更适配当前发展阶段的新解决方案，以应对不确定性的变化和挑战。

作答存量房时代之问，答案不止一种。近几年来，围绕“旧改”催生了不同的模式，社区店、局改（厨卫焕新）、轻整装、单空间改造、装配式装修等等，也吸引了不同类型的公司加入战局，例如，物业公司、创业公司、家装公司、家居建材厂商、电商平台等等。

过去一年，“旧改”迎来政策红利，这一政策也将持续到2025年。在推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案中提到，支持家电产品以旧换新，旧房装修、厨卫等局部改造、居家适老化改造所用物品和材料购置，促进智能家居消费等。各地积极响应，推出家装厨卫“焕新”工作实施细则。

66

以旧换新 适老化 环保 装配式 改善型需求 家具补贴 厨卫翻新  
 旧房装修 轻整装 回收利用 绿色家居 适老化 15% 定制内装 一级能效  
 绿色化 家电补贴 20% 局部改造 老房改造 2025政策持续 智能家居

59

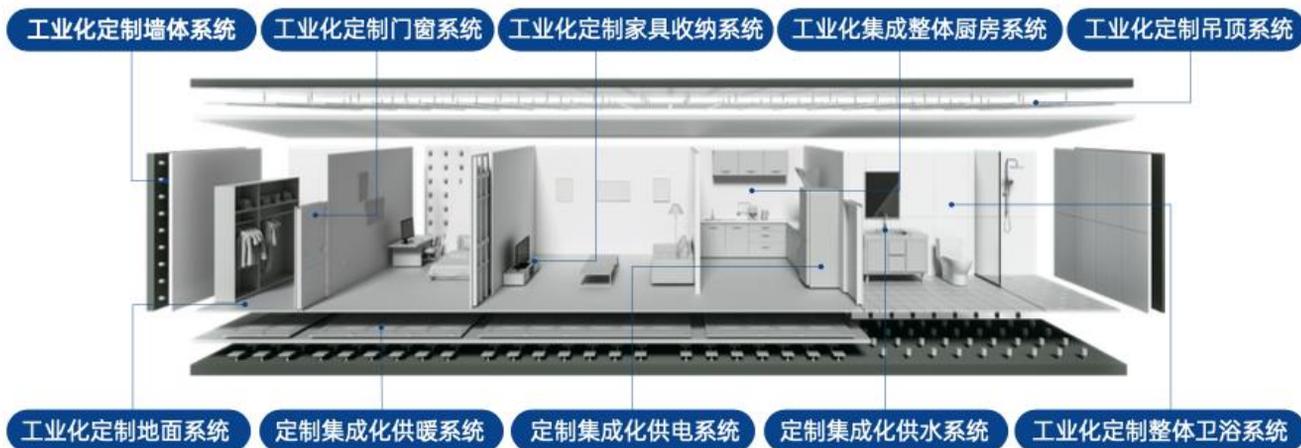
从企业侧看，以万华生态为例，作为绿色大家居生态运营商，万华生态自1999年以来，坚持“屋顶之下本该无醛”的企业愿景，持续投入研发生产制造绿色无醛添加人造板，如今已成为定制家居行业的基础设施，年产能近500万立方米，未来3-5年，年产能将达到1000万立方米。

基于对存量房时代的深刻洞察，万华生态自2019年起开始发布绿色工业化定制内装产品，将一个家拆分为包含墙、顶、地、水电、整体卫浴、整体厨房等全屋十大工业模块体系，改变传统的作业方式，现场采用干式工法施工，最快7天装完一个家，大大提升交付效率，像造汽车一样造整家产品，向行业提供绿色化、工业化、数字化、时尚化的内装产品解决方案，赋能大家居企业抢占存量房装修市场，适应新的时代。

在这次“家装厨卫焕新”行动中，万华生态在信阳、烟台、南京等地充分发挥绿色工业化定制内装产品解决方案的优势，赋能装修商家和家居商家为消费者提供家装厨卫焕新的解决方案，激发了消费者的焕新意愿。

## 万华生态新家装十大定制部品体系<sup>1</sup>

工厂定制生产，集中配送，现场快速安装，提供给消费者快装快住的极速家、千姿百态个性家、以及严格无醛添加的健康家。



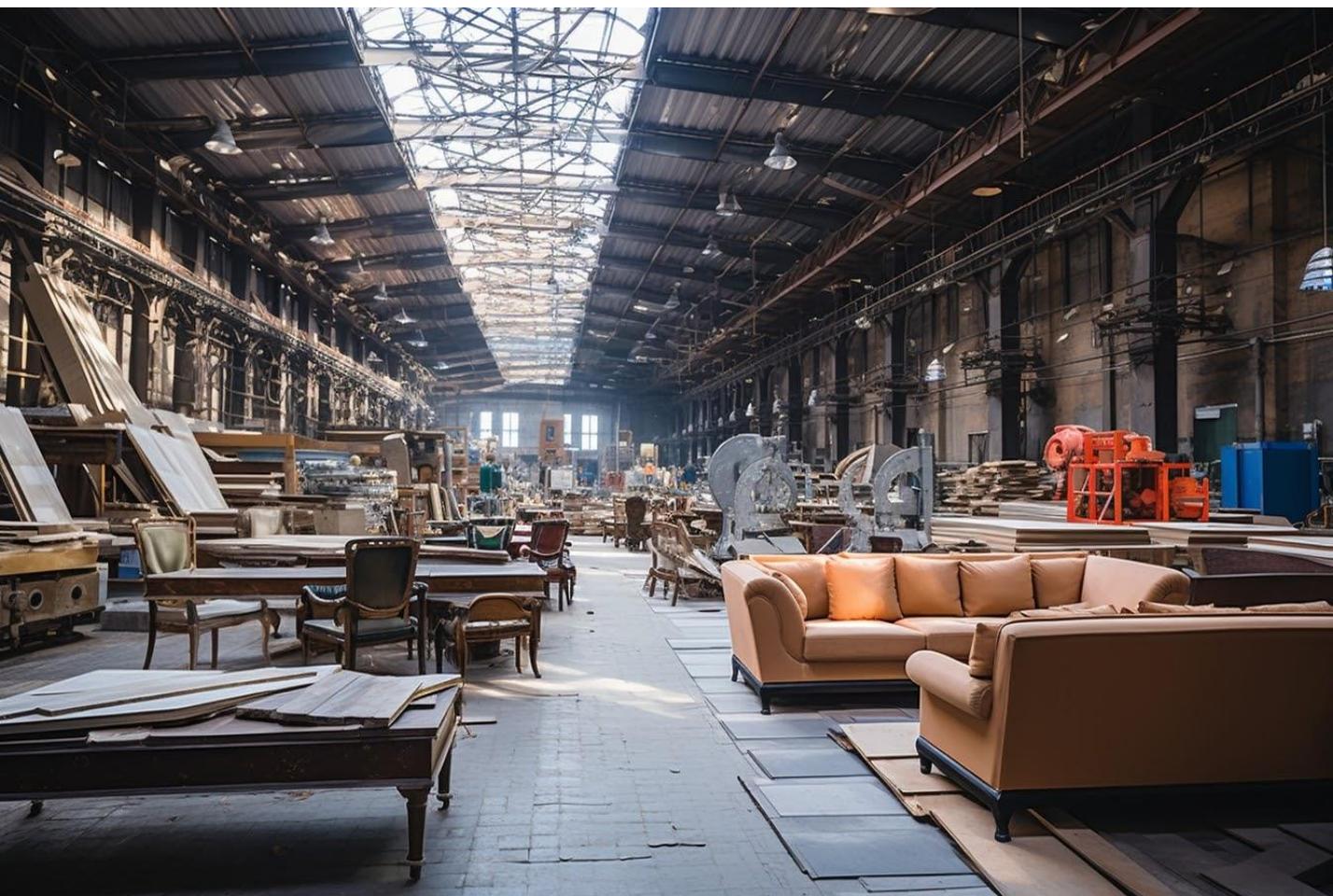
“

增量时代下，房地产的高速发展充当着“火车头”的角色，自身迅猛前进的同时，也带着整个产业链的快速发展，然而，当中国房地产市场逐步迈入存量房时代的背景下，这意味着轨道变了、市场变了，我们需要寻找一个新的“火车头”来继续引领产业链的发展，绿色工业化定制内装是开启存量住宅家装内需的“金钥匙”，也是新的“火车头”。以装修业务为驱动，带动上下游产业链，包括建材、家具、家电、家纺等，会产生巨大的“乘数效应”。

——全国人大代表、万华生态集团董事长 郭兴田

”

1: 万华生态企业官方公开资料。



## 战略转型

2025年家居企业战略转型将真正进入深水区

## 战略转型

战略转型是一个庞大且已经摆在企业面前的课题，国内外学者都对此做过相关研究，并从各个角度强调战略转型是企业实现可持续发展的关键。然而，战略转型的内涵至今没有一个公认的、统一的解释。

对于企业应该如何开展战略转型，对转型环境的识别洞察、动态能力建设、实践过程、路径选择、影响战略转型的关键要素、关键要素如何相互作用，以及如何评价转型成效，等等，一系列的问题目前仍然缺乏共识，需要更长时间的系统探讨。

结合各方观点，战略转型的内涵可以概括为：面对内外部经营环境的不断变化，企业原有的资源和能力在新阶段无法提供足够的竞争优势，遇到经营瓶颈和困难，或者出现了新的资源和能力可以为企业带来更大的价值，企业通过战略转型来优化企业资源配置，重新设计目标达成的路径，以寻找新发展机会的过程。

这部分内容讨论的范围和对象是家居企业的战略转型，主要涵盖定制类和成品类企业。需要特别说明的是，由于不是学术探讨，而是侧重于研究家居企业的战略转型。因此，在概念和定义上，可能存在不够严谨的情况，我们仍会尽力确保准确性和一致性。

## 家居行业的当前发展现状及战略转型的背景分析

### 一：经营环境进入新常态新阶段

行业整体进入到“三低一高”的新阶段，即以“低温环境、低速增长、低利润、高成本运营”为主要特征的市场新常态。

相较于之前，2024年的经营环境进一步恶化，企业面临“集体下滑”的现状，很难与上一年的业绩打平。在这种形势下，战略转型的氛围感、紧迫感和危机感前所未有的。

2024年，大概是家居行业有史以来最难的一年。

#### • 低温环境

- 房地产行业住宅新建、新开工、销售等数据均呈不同程度下降；

#### • 低速增长

- A股家居上市公司2024年营业收入出现下滑的数量占比为64.4%；

#### • 低利润

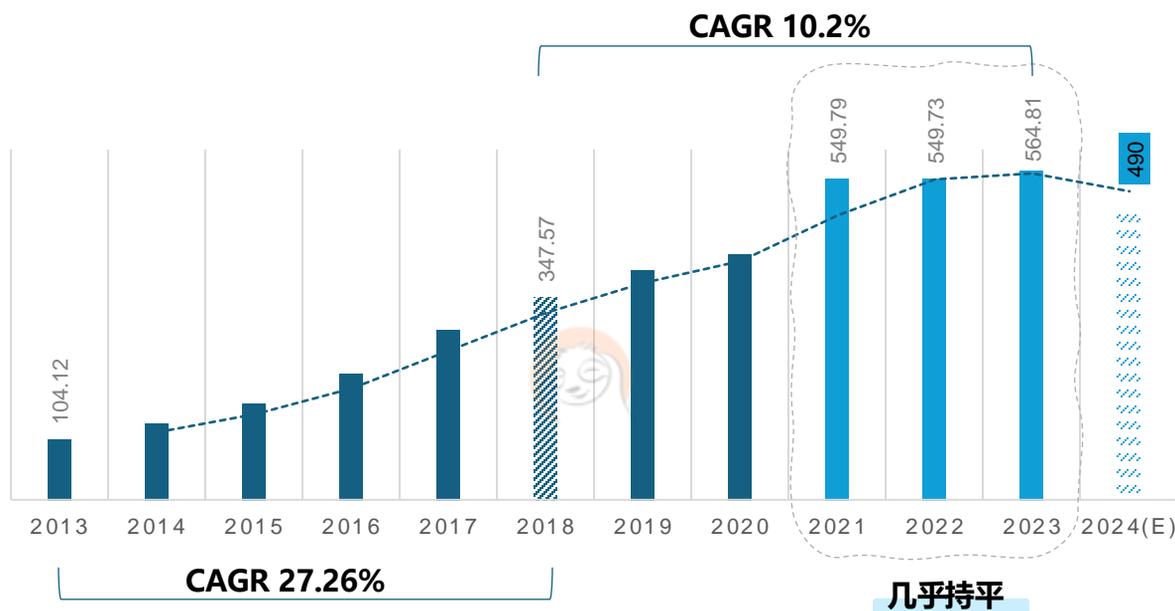
- 营业收入的下降，原材料及成本的上升，企业的净利润下滑；

## 二：企业的增长进入瓶颈期

从经营数据来看，无论是定制企业CR 9<sup>1</sup>，还是成品行业CR 7<sup>2</sup>，各自的营收呈下降趋势。树懒研究预测，2024年，定制行业CR 9总营收大约在490亿元左右，较2023年的564.81亿元，同比下降约12%左右，总净利润47~50亿元，较2023年的57亿元，同比下降约15%左右。

### 2013-2024年9家定制家居上市企业营业收入总额变化图（亿元）<sup>3</sup>

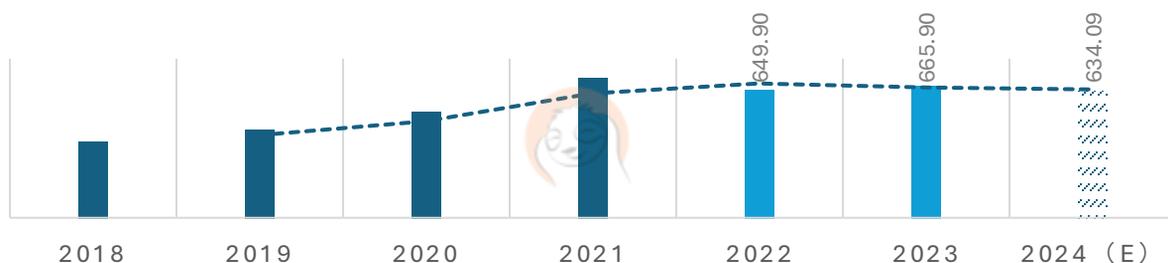
以2018年为分界线，2013-2018年定制家居CR9的总营收年复合增长率为27.26%，2018-2023年期间年复合增长率为10.2%，增速明显放缓。



树懒预测，2024年成品家居CR 7总营收大约在634亿元，较上一年下滑5%左右，净利润约40亿元，同比下降约13%。营收下滑的幅度低于定制行业，其中一个原因，成品企业的业绩结构存在较大差异，成品企业大多有境外收入，且占比较高，境内收入虽然出现下滑，但是境外一直在稳步增长。

### 2018-2024年7家成品家居上市企业营业收入总额变化图（亿元）<sup>4</sup>

与定制企业相同，2022-2023年成品家居营收总额基本持平，部分成品家居企业境外收入占比较高，境外增长冲抵了国内市场的下滑，营收下降幅度低于定制企业。



1: CR 9 指欧派家居、索菲亚、尚品宅配、志邦家居、好莱客、金牌家居、顶固集创、我乐家居、皮阿诺；

2: CR 7指顾家家居、喜临门、敏华控股、慕思股份、梦百合、曲美家居、美克家居；为方便读者理解，这里所说的CR9和CR7均为相对概念。

3、4: 各家财报官方披露数据，树懒研究总结，单位亿元人民币，2024年为树懒预测数据，不构成投资建议。

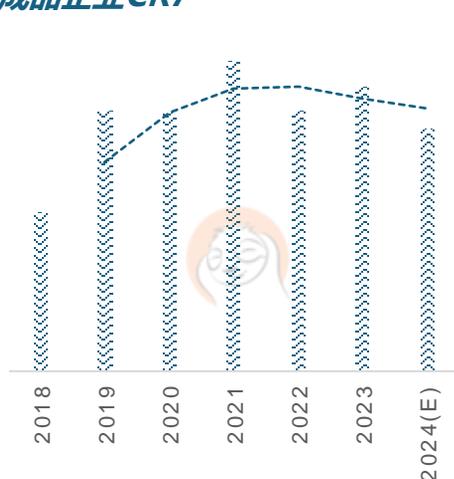
## 定制家居与成品家居企业净利润总值变化图<sup>1</sup>

树懒预测，2024年定制企业的净利润总额同比2023年约下降15%，成品下降13%。成品企业净利润总额变化幅度小于定制企业，是因为净利润主要集中在顾家家居、敏华控股、慕思股份、喜临门四家企业，其他虽也处于亏损状态但影响较小。

### 定制企业CR9



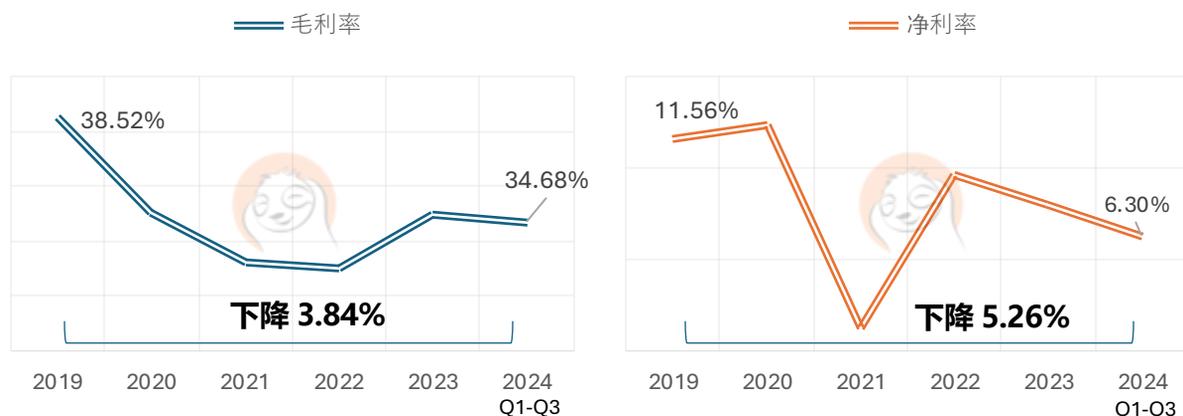
### 成品企业CR7



## 三：内卷加剧，企业利润率持续波动呈走低趋势

与2019年相比，2024年前三季度的9家定制上市公司的毛利率（中位数）从2019年的38.52%下降到34.68%，下降近4个百分点；净利率（中位数）从11.56%下降到6.30%，下降超过5%。

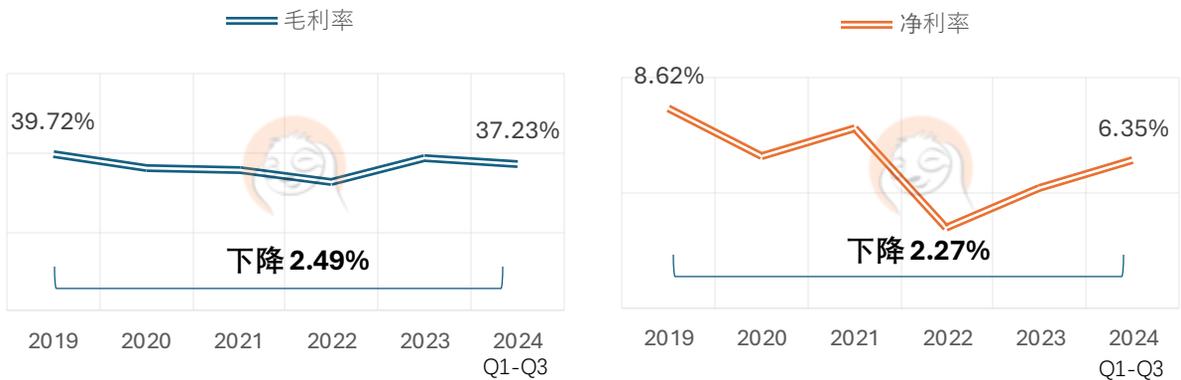
### 9家定制家居上市公司的毛利率与净利率（中位数）走势图<sup>2</sup>



同一时间维度，相比较定制，成品企业的毛利率和净利率的下降幅度并不算大，总体看大概有2%的波动。但是横向对比，企业的毛利率水平差异很大，以及纵向单个企业的样本，每年的经营数据表现方差很大，尤其是净利润指标，甚至会出现营收几十亿元，却大幅度亏损的情况，震荡非常明显。相对来讲，顾家家居在经营层面是比较稳健的。

1、2：各家财报官方披露数据，树懒研究总结。

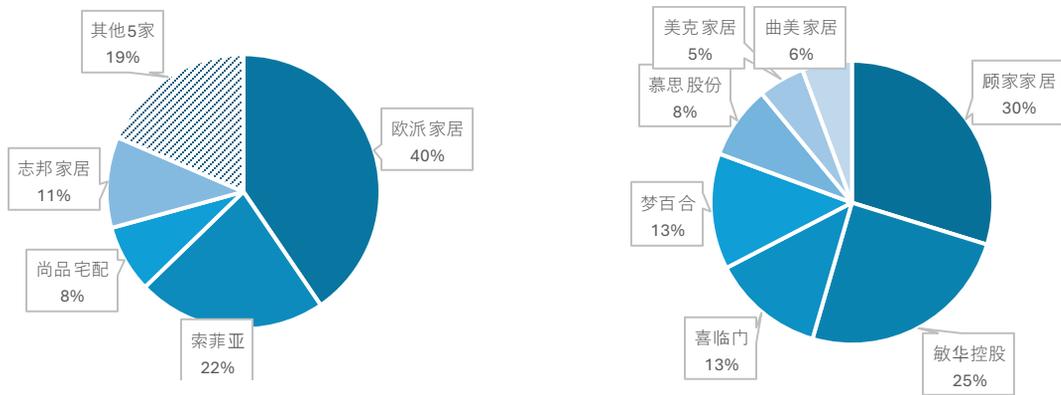
## 7家成品家居上市公司的毛利率与净利率（中位数）走势图<sup>1</sup>



## 四：行业整合效应不明显，但具体企业的份额配置在不断变化

近几年的经营数据，不仅折射出企业经营连续承压，同时还表现出行业整合效应不明显，上市公司所占的市场份额并没有明显变化，但是各自的比例一直在重新配置，也就是说，更大的份额在加速配置给经营能力强、品牌能力强的公司名下，各方面能力跟不上的公司的份额被不断削弱和瓜分。

## 成品家居上市公司和定制家居上市公司2024前三季度营收份额占比<sup>2</sup>



## 五：全品类融合成为企业下一个阶段的进攻方向

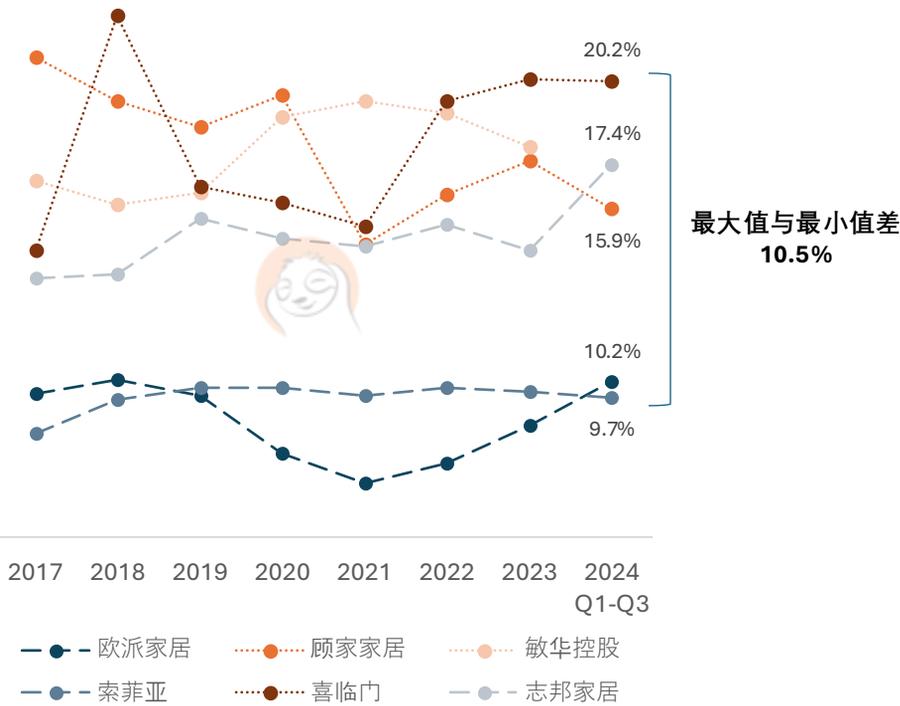
“水涨船高，水大鱼多”的增长时代已经成为过去式。无论是定制阵营还是成品阵营，行业开始分化，个体差异很大，即使是同类型公司也很难总结出普适性、一致性的发展规律，因为各家公司的能力不同，驱动业绩增长的因素存在较大差异。

当前，定制企业和成品企业的标签界限确实模糊了，双方在互相融合，但是目前来看，各自的核心业务并未偏离。可以将这两类企业进行对比，但不能一概而论，各自面临的问题、收入成本、费用结构都不一样。我们在定制和成品领域各选取了3家企业，以2017-2024前三季度为区间，对比销售费用、管理费用两个指标的走势：

1、2：各家财报官方披露数据，树懒研究总结。

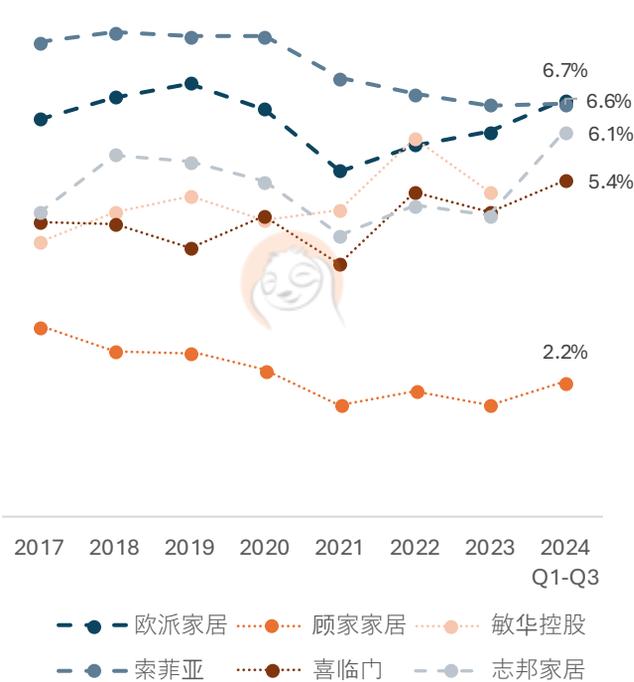
### 销售费用维度：2017-2024定制与成品企业对比图（6家公司样本）<sup>1</sup>

从历年的销售费用比来看，成品企业的销售费用远大于定制企业，前者几乎是后者的2倍。



### 管理费用维度：2017-2024定制与成品企业对比图（6家公司样本）<sup>2</sup>

从历年的管理费用比来看，定制企业的管理费用远大于成品企业。



• 销售费用和管理费用的差异化，也折射出两类公司的模式差异。

1、2：各家财报官方披露数据，树懒研究总结。

## 家居企业推进战略转型的过程分析

企业战略转型是一个系统过程，包括“转型动因、转型准备、转型实施、转型成效”四大阶段。目前，有相当一部分的家居企业对于要进行战略转型的动因已经有了比较清晰的认知和分析，并逐渐进入到转型准备或实施的阶段。例如，最近几年，各家企业都在扩充品类，发展整家业务，为消费者提供整体解决方案，企业之间原有的边界变得模糊。



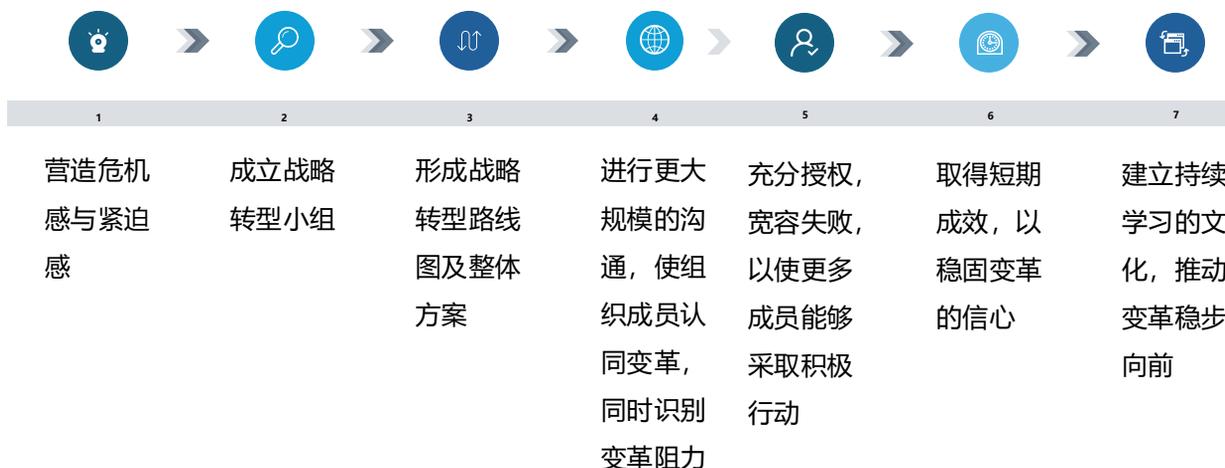
战略转型具有动态、长期、复杂、多层次、非连续性、整体性等特征。企业推进战略转型，不是单一要素的改变，而是多个组织要素的系统性变化。但是整个过程是一个“黑匣子”，对企业的挑战在于，要将抽象的、不可测量的动态能力转换为相对具体的、可操作的企业战略转型能力，最后还要能够输出积极的转型成效。

通过借助各种研究方法，结合企业实际情况，最终梳理出来企业战略转型的流程模型：



当前，家居公司业务模式的改变（例如，发展整家模式）仅仅是战略转型的一个方面，而单一要素或某个模式的变化无法代表战略转型的全部，这只是阶段性的产物，更不能把一个整家的概念当作撬动增长的杠杆，实现增长的前提是时机判断、环境的洞察、路径的选择以及能力的提升，而不是把一个概念当成转型的解法。

战略转型是一个涉及多维度、多层次、长周期的复杂过程，不能以短期的表现来衡量战略转型的成效，但是战略转型的实施，又需要兼顾短期和长期的平衡，让组织成员看到阶段性的成功和转型成效。如果短期之内不容易看到明显的成效的情况持续太久，会给组织成员造成心理压力，怀疑变革的成果，阻碍战略转型的顺利推进。



“

树懒研究认为，2024-2028年是家居企业转型周期的关键期和换挡期，这意味着，至少要以5年的时间来评价转型是否真的有成效，如进展顺利，届时会看到一部分企业实质性的改变，在这个过程中，一定会伴随企业的频繁调整、业绩波动、组织变动、逻辑推翻重建、资源配置优化等一系列变化。2025年，家居企业战略转型将真正进入深水区。

”

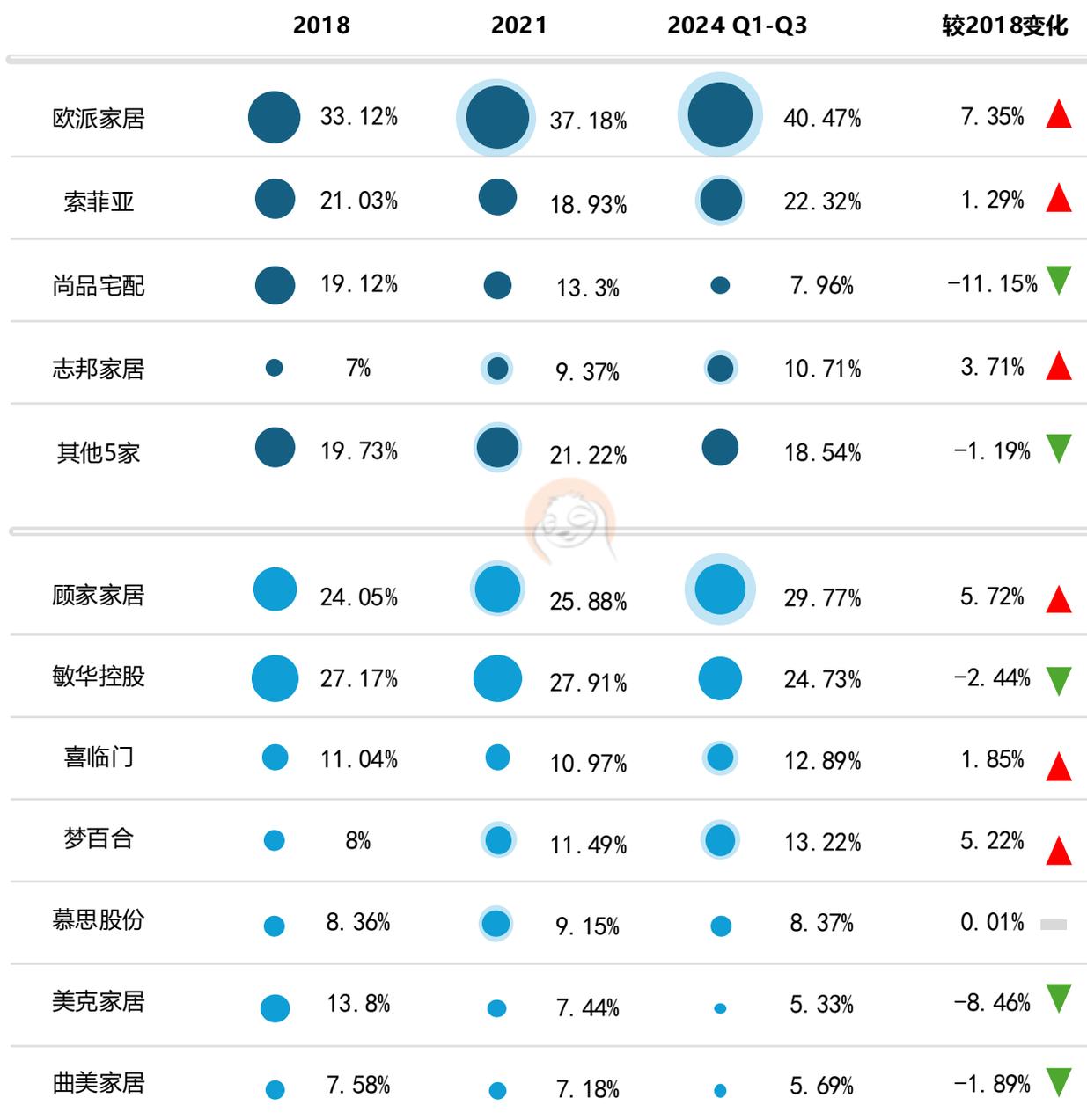


## 从行业龙头看家居企业战略转型的进程

虽然近几年来，上市企业的总营收变化不大，甚至不增反降，但是各家的份额一直在重新配置，头部企业在其中（上市公司梯队）的份额一直在增长。

### 头部定制企业与成品企业营收份额变化图<sup>1</sup>

与2018年相比，2024年三季度末的头部企业份额发生显著变化。分开来看，定制队列中，欧派家居从33.12%提升到40.47%，扩大了7.35%，成品队列里，顾家家居从24.05%提升到29.77%，扩大了5.72%。



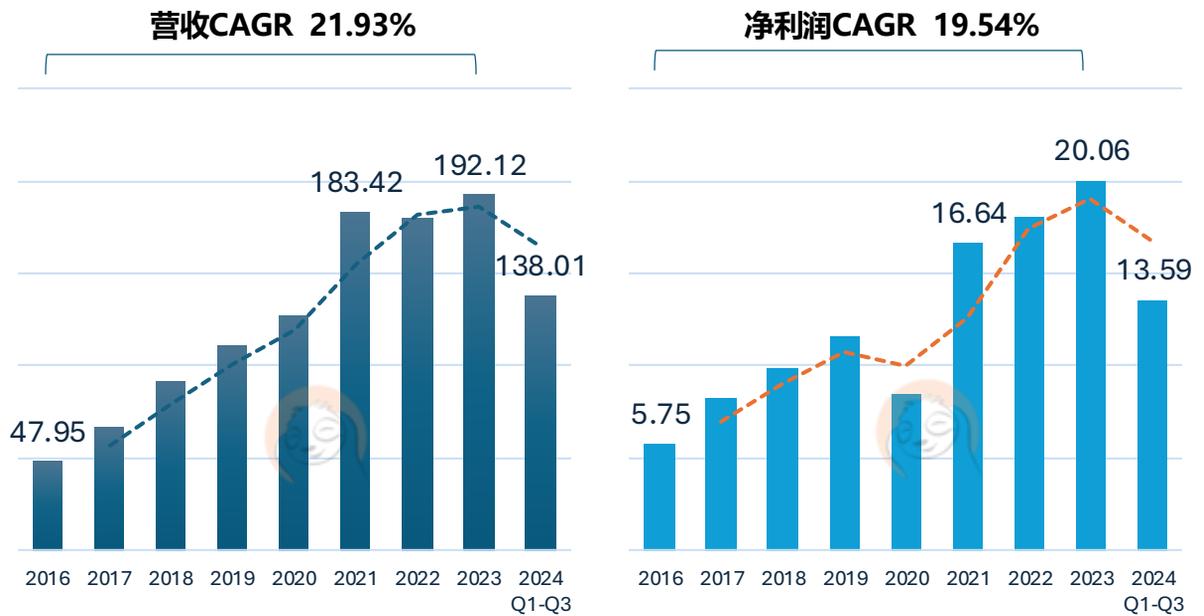
1: 各家财报官方披露数据，树懒研究总结。

头部家居上市公司的战略转型是近几年的行业焦点，这是一个长期推进的过程。

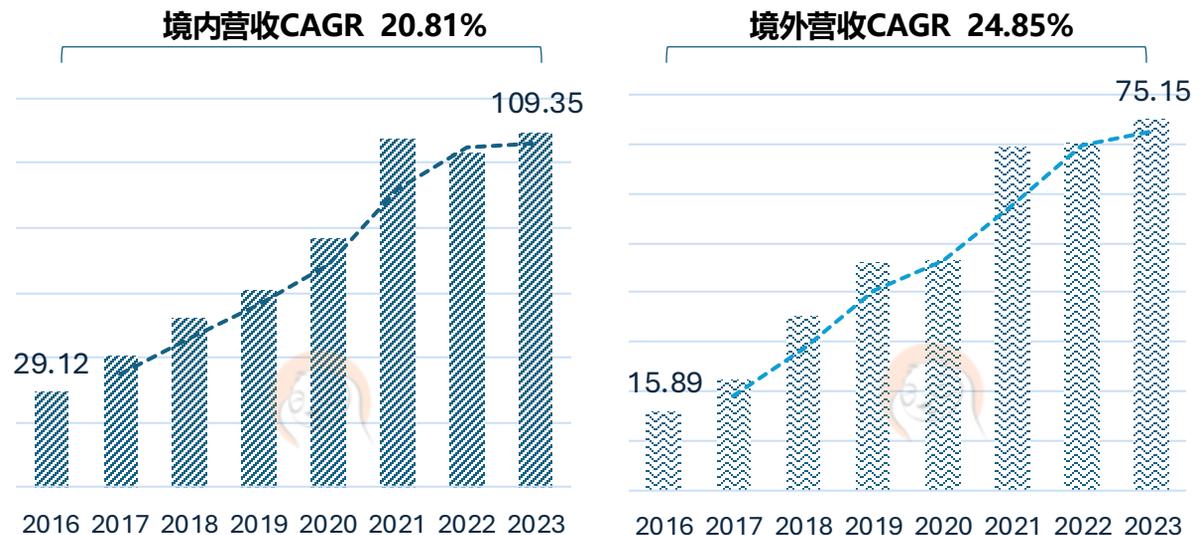
顾家家居作为成品家居的龙头企业，推进战略转型的步伐不断加快，近一两年来，顾家家居在新的业务战略、公司治理、组织层面等各个维度进行了很多变革。在2016年上市前后，顾家就已经开启了转型之路，每个阶段的侧重点不一样。接下来，我们以顾家家居为样本，研究它如何推行战略转型<sup>1</sup>，寻找新周期下的发展机会。同时将结合定制行业进行对比分析，反映其中的差异。

### 顾家家居2016-2024年前三季度经营数据变化图（亿元）<sup>2</sup>

从数据来看，2016年~2023年，顾家家居营收从47.95亿元增长到192.1亿元，年复合增长率21.93%，2021年之前高速增长，2021年至今这4年，增速明显放缓，总营收在190亿元上下波动。



其中，境内业务109.35亿元，境外75.15亿元，由（下图）可知，境外的增速比境内增速更快。

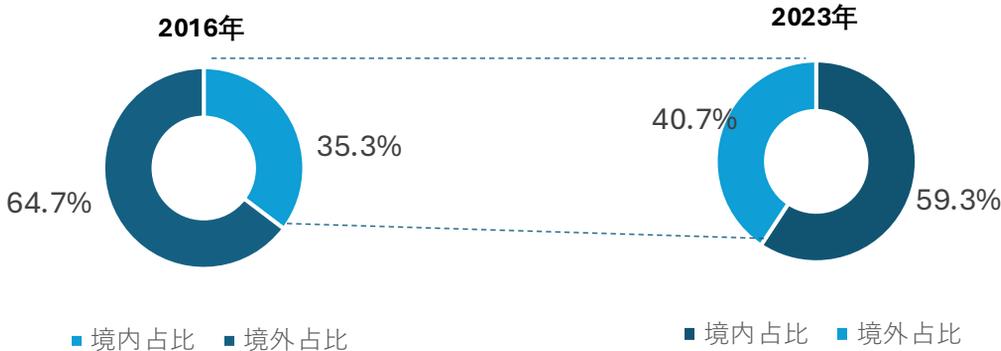


1: 对顾家的样本分析仅代表树懒研究视角，仅供参考。

2: 各家财报官方披露数据，单位亿元人民币，树懒研究总结。

## 顾家家居2016vs2023年境内外收入占比变化图<sup>1</sup>

据下图可知，顾家家居境外收入占比持续扩大，相较2016年境外占比增长5.4%。2023年境外营收额75.2亿元，是A股企业里境外收入排名第一的企业。



从业绩结构上看，顾家的海外业绩占比已达到41%，这也就意味着理解一个全面的顾家以及它的战略转型布局，要站在全球的视野角度上。顾家的战略转型从2016年前后就开始转型，按照每三年为一个发展周期，如今已经来到了“四3”周期。

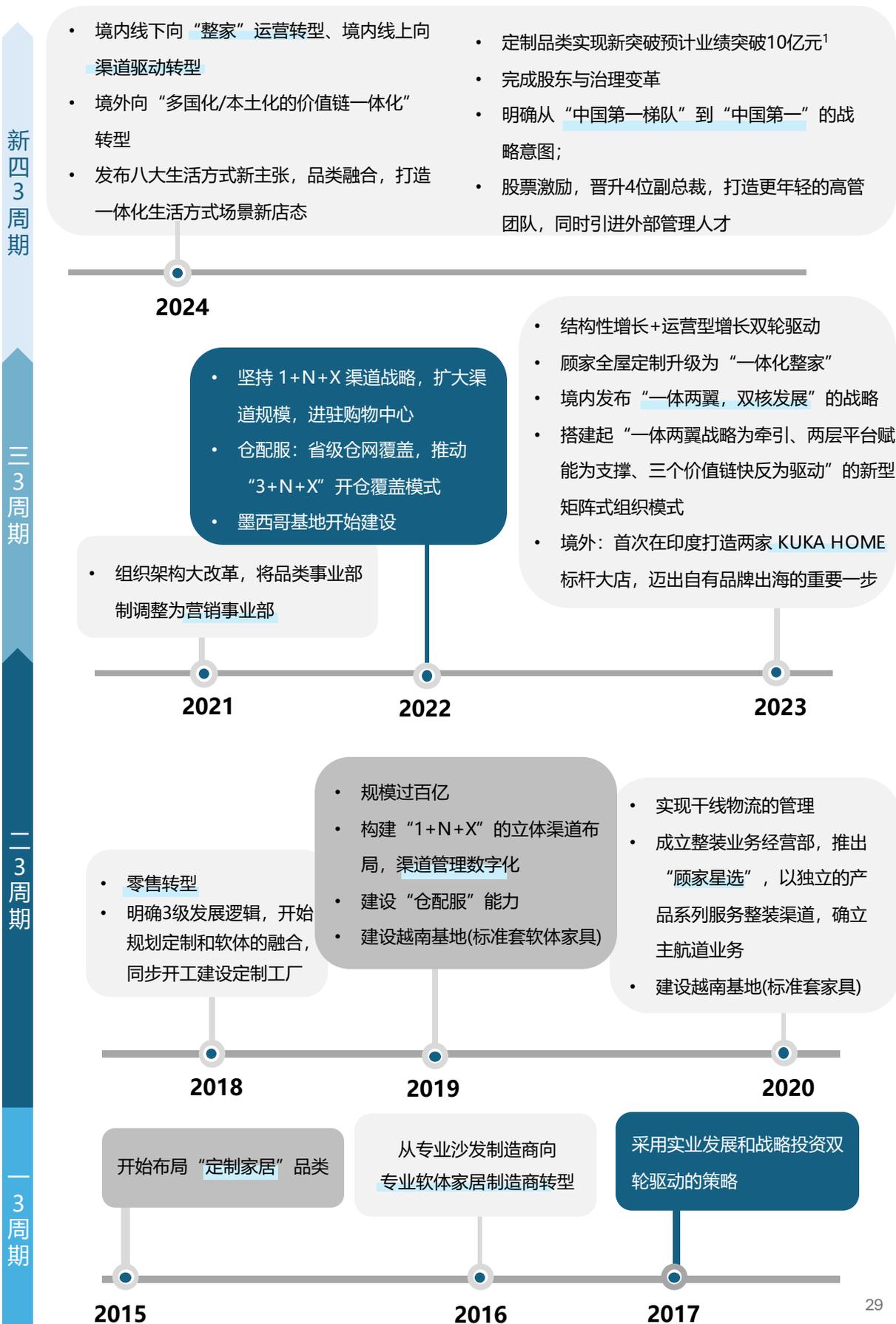
每个周期的策略重点和突破点略有区别。例如，在“一3”周期，布局了定制家居品类，从专业沙发制造商向专业软体家居制造商转型。在“二3”周期，开启零售转型，构建立体渠道，投入“仓配服”能力建设。

在“三3”周期，在行业内率先将品类事业部制调整为营销事业部；2023年顾家内贸发布“一体两翼”新的业务战略；并迈出自有品牌出海的坚实一步。2024年是新“四3”周期的第一年，多品类布局成熟度进一步提升，在完成股东与治理变革之后，首次明确从“中国第一梯队”到“中国第一”的战略意图。每个周期都有衔接和延续，最终的目的是从单品型企业向多品牌、多系列、全品类、全渠道的有增值服务能力的零售运营商转型，这是一个层层递进的演进过程。

1: 各家财报官方披露数据，树懒研究总结。

## 2015-2024年顾家家居在不同阶段的转型重点

顾家家居从单品型企业转变为一站式、多品牌、全品类、全渠道的有增值服务能力的零售运营商。



1: 树懒研究测算，不构成任何投资建议

总的来看，2015-2024这十年，顾家家居的营收实现了超过5倍的增长，净利润实现了4倍的增长。

从上页的信息密度，不难发现，尤其是近几年来顾家做了很多变革和主动进攻的动作。

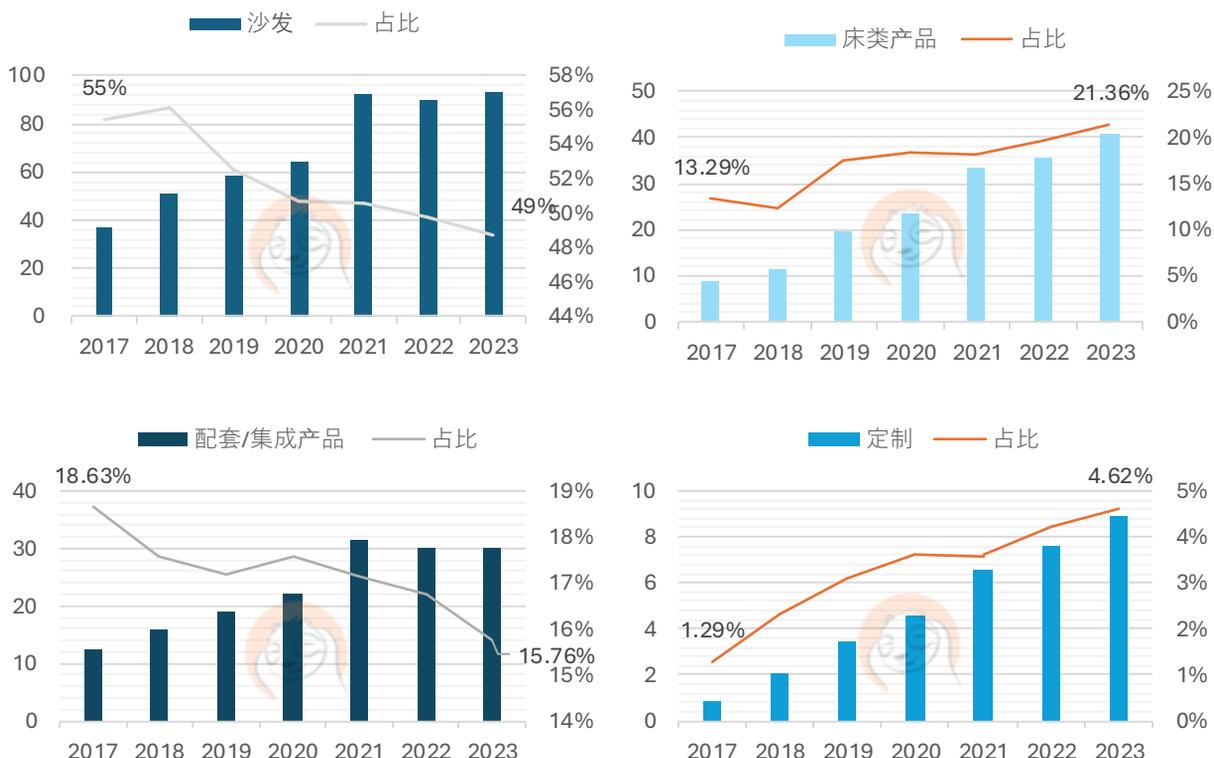
如果以8-10年的维度来看，过去这些年顾家所做的变革和转型准备，给企业带来三方面阶段性的变化：

### 模式维度：营收总量扩大，品类收入多元化，高成长品类成为结构性增长机会

根据顾家目前的业绩分布和产能建设的方向来判断，未来会形成以客餐厅、卧室、定制三大空间为主的矩阵（业绩占比超90%），以多品牌、全渠道的打法进攻市场。

#### 2017-2023年顾家家居分产品营收及占总营收比重对比图<sup>1</sup>

从数据来看，沙发占比逐年下降，配套品类稳定在17%左右，床类产品从13.29%增至21.36%，定制品类从1.29%增至4.62%。沙发作为核心品类稳健发展的同时，床类产品、定制家居的业绩占比将有望持续提升。成长品类、尤其是定制品类的突破，也将对境内一体两翼战略产生更为积极的作用。



树懒研究测算，2024年顾家定制品类将实现超过10亿元营收规模。三大空间的融合程度和速度，决定了一体化整家能否取得大的突破，以及结构性的增长机会。据2024年H1财报披露，融合大店的大店速度进一步提速，融合大店中整家套餐销售占比超35%。下一个阶段，顾家在终端零售端的单店产值有望进一步提高。

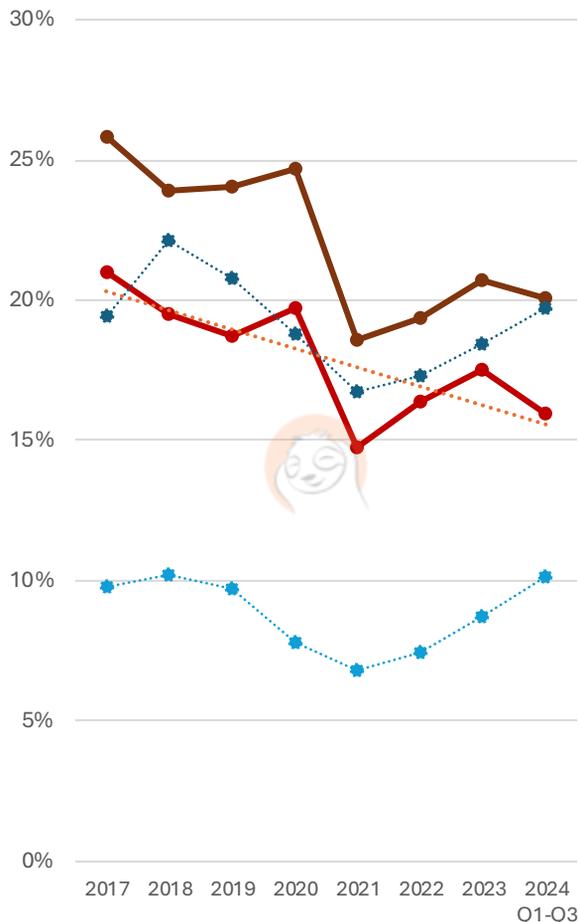
1: 各家财报官方披露数据，树懒研究总结。

## 效率维度：数字化运营助力降本增效

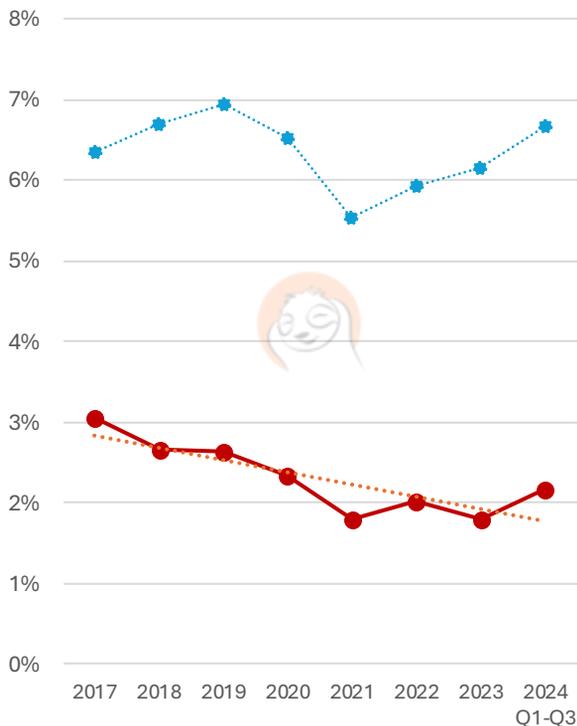
成品企业与定制企业的不同之处在于，两者的费用结构存在较大差异。总体来看，成品企业的四项费用要明显高于定制企业，成品企业的销售成本普遍较高，管理费用相对要低一些，一直在改善并取得了一定成效。

近几年来，顾家通过对数字化投入、组织调整等多种举措，使整个企业的费用比例有所降低，尤其是销售费用和管理费用持续降低。欧派家居对费用控制在定制行业也是最好的，我们把两者做了一组对比，应该说各有优势：

## 销售及四项费用比



## 管理费用比



- 顾家销售费用比
- 顾家四项费用占比
- 欧派销售费用比
- 欧派四项费用占比
- Linear (顾家销售费用比)
- 顾家管理费用比
- 欧派管理费用比
- Linear (顾家管理费用比)

## 组织维度：持续打造更为年轻有活力、精干的职业化管理团队，形成特色的组织运营模式

从董事会到执委会都已采用职业化管理团队，而不是家族式的管理方式，这一直以来都是顾家在组织运营模式上的特色，也是公司治理上的亮点。在对人才的引进和选拔上，相对更加开放包容，例如，在2024年10月进行的人员任命上，执委会涌现了2位85后副总裁，董事会成员有3位80后，充分体现了年轻化的特征。此外，引进了多位业内及跨行业的高级管理人才，保障了人才结构多元化，激发整个组织的活力。



- 结合过去十年的业务布局，顾家持续不断投入资源提升供给侧能力，建立了自己的竞争优势，实际上已经成为大家居行业一个独特的样本，以其目前境内和境外的体量，在行业内很难找到一个可以完全对标的对象。
- 行业新的发展周期（2024-2028），恰好叠加了顾家“四3”和未来“五3”战略周期，无论对行业还是对顾家自身，都至关重要。新周期，顾家瞄准实现从“中国第一梯队”到“中国第一”的战略意图。支撑这个目标的前提是，在战略转型的过程中，真正能够把积累的能力转化为强大的生产力，回归常识，创造用户价值，同时在经销商转型和发展的重大课题上能拿出有创新的应对方案，赋能经销商平稳度过转型期，才会让整个组织发生“质”的改变，这将是下一个阶段评估转型成效的重要维度，也是最值得期待的。



## 出海增量

出海成为隐形冠军战略的第二支柱

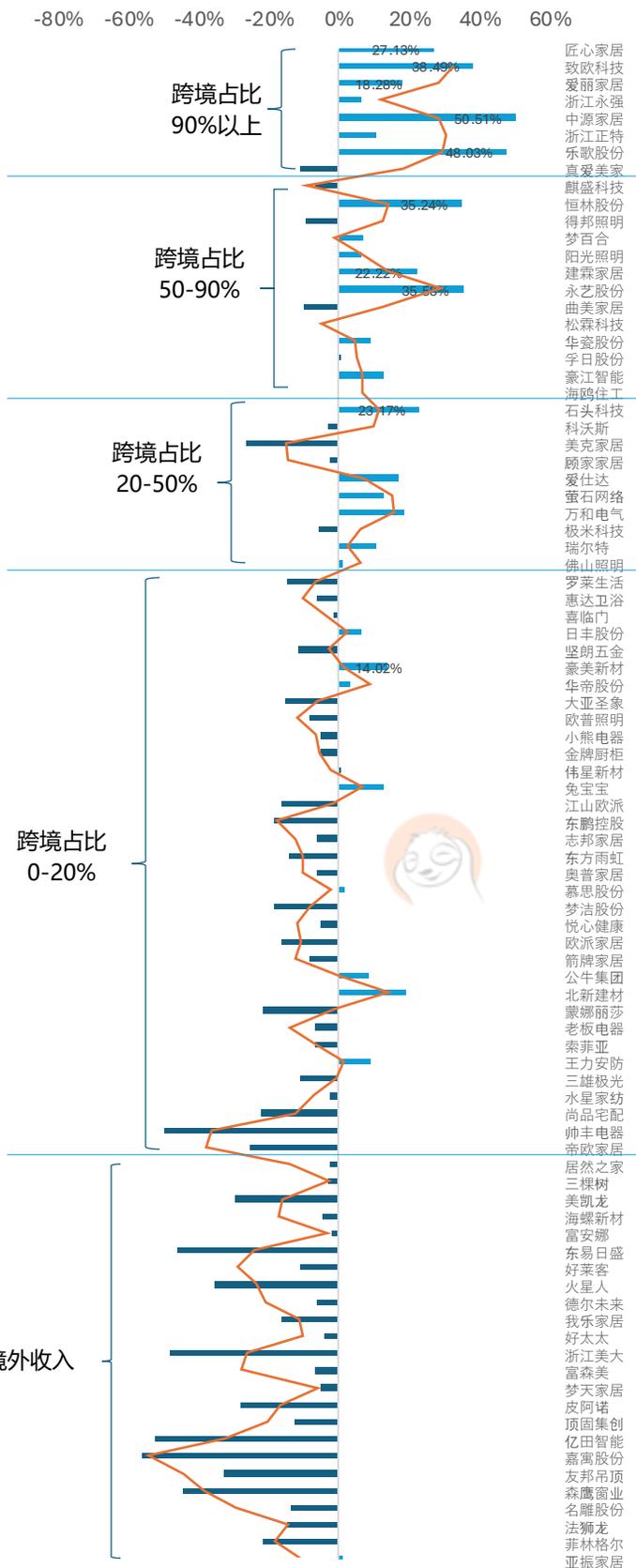
# 出海增量

树懒研究参考89家A股家居上市企业2024年前三季度财务数据，从企业最新营收增速来看，有境外收入的企业在国内家具市场需求下调的背景下，仍呈现正向增长的态势，65家拥有境外收入的企业在2024年前三季度中，营收正向增长数占比49.2%，而无境外收入的企业仅1家增长（亚振家居+1.4%）。

从2024年中国家居企业前三季度所呈现的财务数据来看，境外收入占比超50%<sup>2</sup>的21家A股上市的家居企业里，仅6家企业前三季度营收出现负增长，增速最快分别是中源家居+50.51%，乐歌股份+48.03%，致欧科技+38.49%，永艺股份+35.58%，恒林股份+35.24%。

剩下的24家无任何境外收入的家居企业，仅1家正向增长，5家企业营收同比下滑40%以上。

中国家居A股上市企业2024前三季度营收同比<sup>1</sup>



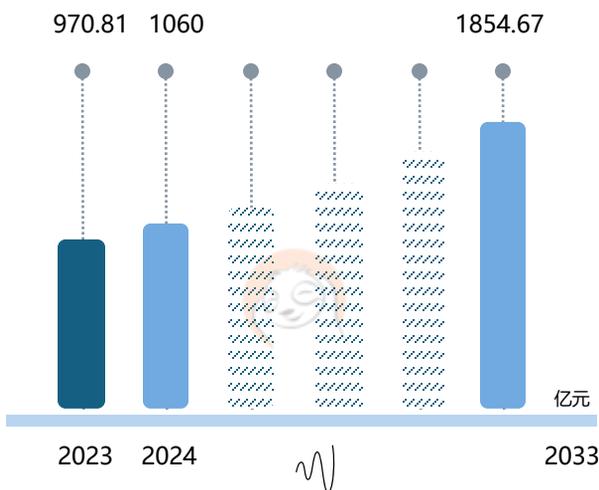
1: 按照2023财年境外营收比例从高到低排列，数据系财务公开数据，A股统计不含家电品牌、工程建筑类品牌。

2: 境外收入超过50%的判断依据为2023财年境外营收占比。

2023年，65家A股上市家居企业境外营收总额为970.81亿元，占营收总额的23.89%。结合企业今年企业布局海外情况测算，2024年境外收入企业数量将增加至67家，境外营收总额将达到1060亿元，预计增长9.18%。

### 2023-2033年家居A股上市企业境外总收入变化图<sup>1</sup>

树懒预测，2033年中国A股上市家居企业境外收入总规模将达到1855亿元，2023-2033年复合增长率达到6.69%。

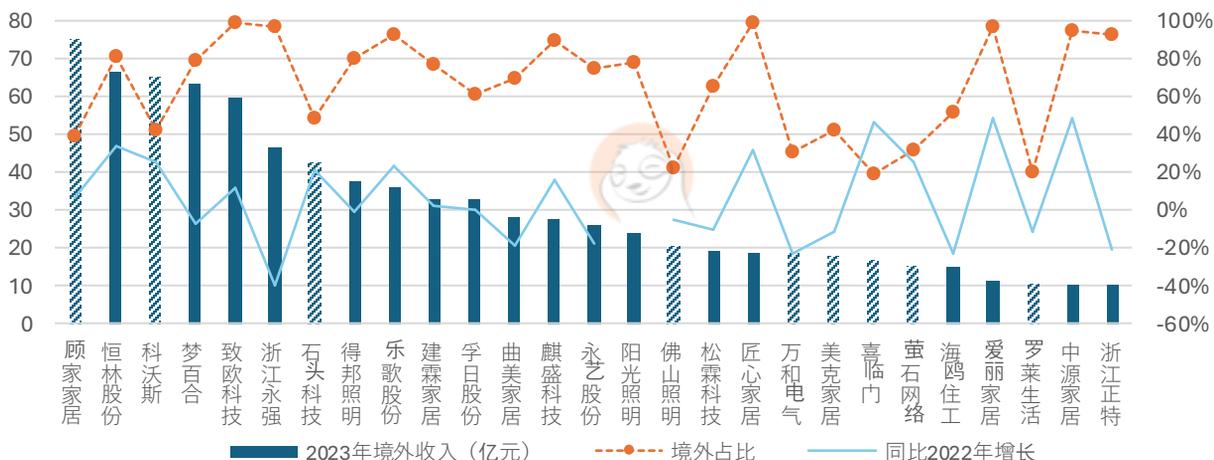


### 境外收入排名：顾家家居第一，恒林股份第二

按照2023财年境外收入排名，顾家家居以75.15亿元居首位，同比2022年增长6.84%，其次是恒林股份66.41亿元，同比增长33.96%。中国A股上市的家居企业中境外收入在10亿元以上有27家，其中9家家居企业以内销为主，如顾家家居、科沃斯、石头科技、佛山照明等<sup>2</sup>。

### 2023年中国A股上市家居建材、智能家居境外收入超10亿元排名<sup>3</sup>

同比2022年境外收入情况，增速最快的分别是中源家居（48.87%）、爱丽家居（48.23%）、喜临门（46.49%）、恒林股份（33.96%）、匠心家居（31.46%）。



1: 2024、2033年为树懒预测数据，家居上市企业境外收入统计不包含大家电、工程建筑类企业，以及非A股上市企业。

2: 下图柱状图为斜线，指内销占比超外销。

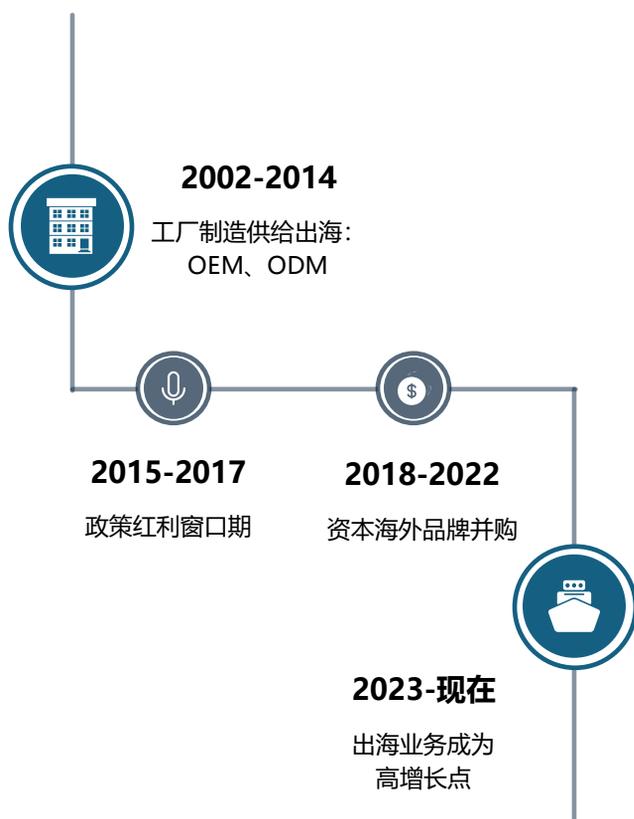
3: 单指A股上市企业，不含港股、美股等其他公司，阳光照明境外业务分六个地区，2023财年都呈现不同程度的下降，仅欧洲、非洲增长，主要地区北美洲下降31.56%。

## 出海四大阶段

如果用概念区分，出海业务存在“国际化”和“全球化”两种不同的状态。过去几十年家具企业出海的核心贸易方式，就是把产品卖出去，走向国际化；而如今我们谈论的“全球化”则是需要企业整合全球资源配置，应对全球市场竞争，要求企业具有更高的战略视野。

所以在2015年前，大多数中国家具企业只是走向国际市场，以制造优势向全球化品牌代工生产。在这之后家居企业逐渐发展成熟，开始从早期单一OEM模式向ODM、OBM等多业务模式并存进攻海外市场，通过资本力量进行海外品牌并购、跨地域投资建厂，包括在异国建设新零售门店。

借互联网东风，跨境家居电商品牌的上市热，家居出海也正式进入一个全新阶段。



## 2002-2014 工厂制造供给出海：OEM、ODM

第一个真正意义上的国货出海节点，是中国正式成为WTO第143个成员国，当年中国贸易进出口总额为5096.5亿美元，2001-2004年中国对外贸易规模迅速扩大，年均增长高达24.9%。

中国家具及其零件出口规模从2002年的54.17亿美元快速增长至2005年的135.04亿美元，年复合增长率达到35.59%；2007年中国家具出口额高达232.68亿美元，同比增长34.95%。

2002年-2014年期间，中国家居出海不仅实现了规模新高，还实现了出口国家的多元化，出口种类日益丰富，这一时期家居企业出口方式仍以OEM为主，ODM为辅。

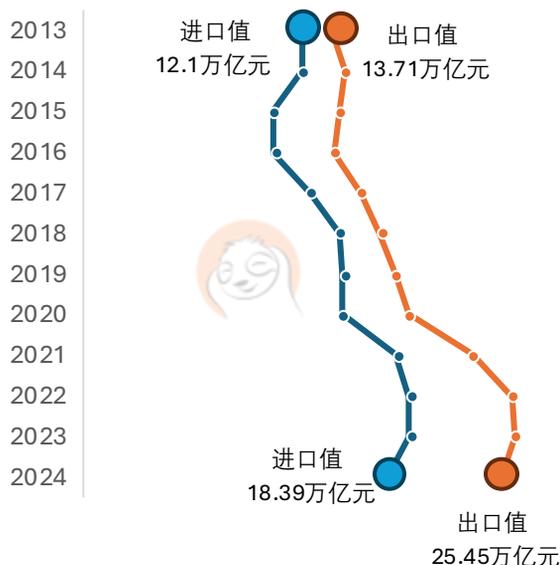
## 2015-2017 政策红利窗口期

海关总署和国务院轮番下政策，跨境电商城市试点实现区域自贸。这一期间是中国企业逐渐走向国际市场的重要阶段，如伊利、华为、海尔等企业，它们不再仅限于加工出口，更多的是在国际打造自主品牌。而在家居行业，也有一部分企业发挥制造优势，从单一OEM代加工向OEM\ODM\OBM多业务模式发展。

从出口商品构成来看，在2016年，“家具及其零件；褥垫及类似填充制品”这一商品类别按章（89章）分类首次挤进TOP10，按类别分则排在TOP4的位置上。2016年，家具在贸易总出口中占比为2.6645%。

## 2013-2024年中国贸易进出口顺差<sup>1</sup>

截至2024年，中国外贸进出口总额为43.8万亿元，进出口贸易顺差额达到7.06万亿元。



## 中国出口新增量TOP5排序<sup>2</sup>

2015-2017年，家具及其零件出口额排在TOP4。

TOP1	TOP2	TOP3	TOP4	TOP5	时间段
自动数据处理设备	电信及声音设备	电力机械	服装	钢铁	2003-2005
电力机械	自动数据处理设备	电信及声音设备	其他运输设备	杂项制品	2009-2011
电信及声音设备	电力机械	通用工业机械	活动房屋、家具	金属制品	2015-2017
电力机械	陆路车辆	杂项制品	通用工业机械	金属制品	2021-2023

1: 中国海关总署统计数据。

2: 中国海关总署统计，澎湃·美数课整理；

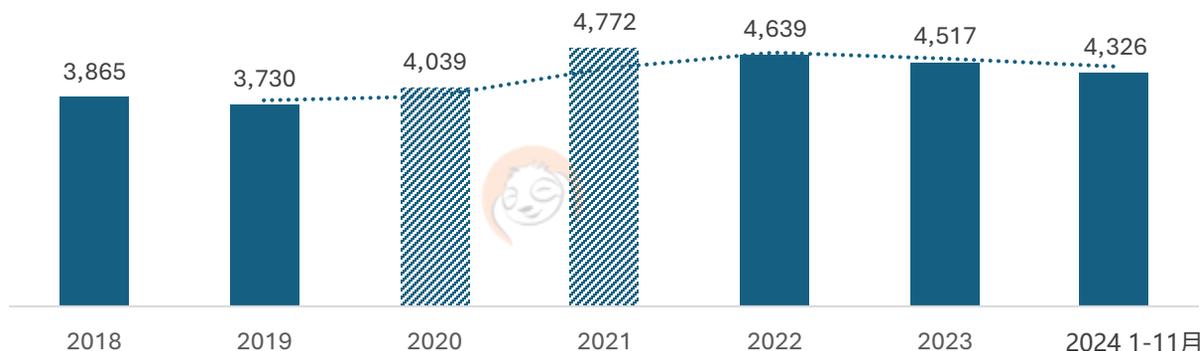
## 2018-2022 资本海外品牌并购、跨境投资建厂

家具出口额的增长，标志着中国家居企业出海进入第三阶段，这五年间，资本驱动的海外扩张成为重要特征。

2018年家居企业迎来上市热，资本海外并购成为家居企业快速实现国际化的有效途径。在2018-2024年，以曲美家居、顾家家居为例，家居行业发生海外重大并购案15起；梦百合、敏华控股、爱丽家居等多家企业在异国建设生产基地。

### 2018-2024年中国家具及零件出口额<sup>1</sup>

2024年前11个月，家具及零件累计出口额同比增长7.5%，仍保持稳定的增长态势。



## 海外并购

### 2018-2024年中国家居企业海外并购案例<sup>2</sup>

海外并购案例集中在2018年左右，贸易战对中国家居出口的限制，以及家居企业上市热和资本市场对行业的大力支持，许多家居企业在此时制定国际化战略，通过海外收购进入或重新进入目标市场。

时间	企业	被收购企业	被收购企业业务介绍	收购金额(股权)
2018	顾家家居	Natuzzi	意大利家具品牌(上市公司)	6500万欧元(51%)
		Rolf Benz	德国高端软体家居	4156.5万欧元(99.92%)
		Nick Scali	澳大利亚家具零售商	7727.6澳元(13.63%)
	喜临门	嘉兴米兰映像·M&D沙发	意大利本土高端家具制造企业	4470万美元 (51%)
	大自然家居	ALNO旗下Wellman	德国橱柜制造商	4139.5万元(9.09%)
2018	美克家居	Rowe fine furniture	美国家居连锁零售商	3500万美元(100%)
2018	志邦家居	IJF	澳洲厨柜制造企业	/
2018-2021	曲美家居	Ekornes ASA	挪威坐具品牌(上市公司)	40.63亿元(100%)
2019	梦百合	MATRESSES	西班牙床垫零售企业	/
		MOR	美国西海岸家具综合零售商	2.3亿元(88.31%)
2020	海鸥住工	大同奈	越南瓷砖公司(上市公司)	/(51.45%)
	九牧卫浴	Poggenpohl	德国橱柜品牌	/
2021			THG Paris	法国奢侈卫浴品牌
2022	欧派家居	Former	意大利家具制造商	3248万元(100%)
2024	慕思股份	MIPL	新加坡寝具	2.48亿元(100%)

1: 中国海关总署统计数据。

2: 树懒研究整理，曲美收购Ekornes是连续性，持续时间为2018-2021年。

收购一家成熟型家居品牌，企业能够获取其所带来的直接收入，这也是多数企业出海效果最为显著的方式，但企业也需要同步考虑收购风险，做好短期回报率低的准备。

例如曲美家居，2018年以举债的方式付款40.63亿元，并购挪威品牌Ekornes ASA以及其所经营的5394家门店，2021年曲美营收达到巅峰50亿元。但也因为蛇吞象，其每年所带来的1个多亿的折旧与减值，加上俄乌冲突与美联储加息影响，曲美2023年营收下降17%，净利润亏损3亿元，2024前三季度亏损1.45亿元，营收同比下降10%，呈现“内外收缩”的局面。

梦百合也同样如此，收购西班牙品牌拓展欧洲市场，后收购美国、德国家居连锁品牌建立全球零售渠道，近两年来梦百合也呈现“外销增长见顶，内销停滞不前”的状况。当然，这只是短期情况，从长期来看，投资收购能够帮助企业快速赢得国际市场，如顾家家居2023年海外市场贡献了75.15亿元收入，境外收入占比39.12%。

## 投资建厂

近几年来，迫于中美贸易关系的不稳定，而美国又是中国家具出口大国。众多企业选择在墨西哥建立生产基地，因临近美国且拥有着《北美自由贸易协议》，便于中国企业持续向北美地区输送中国制造商品。

同时，因东南亚靠近亚洲以及欧洲市场，交通便利，而制造成本有显著优势，越南与多个亚洲国家签订的自由贸易协定，越南、泰国等地也成为了重要投资地区。

### 中国家居企业在海外投资建厂地域分布情况<sup>1</sup>

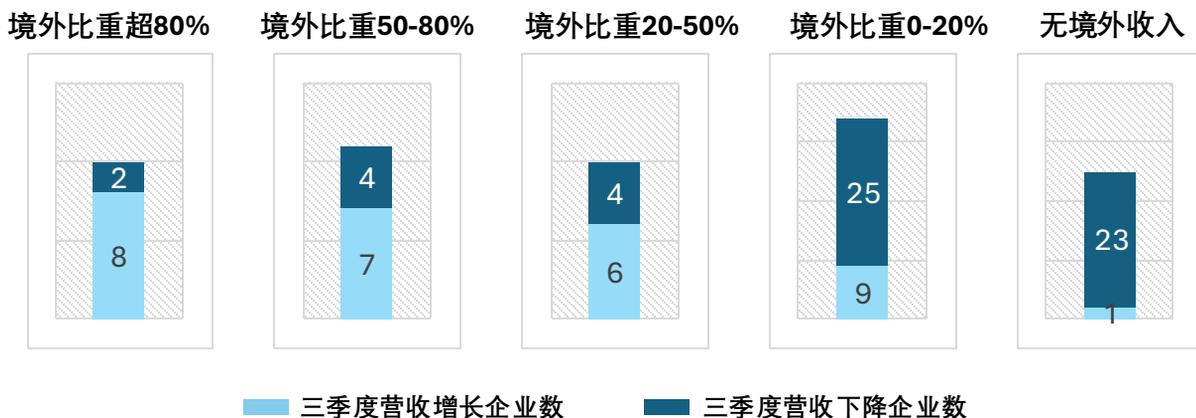
从时间来看，2018年特朗普执政开展对中国家居产品实施高额关税，包括对中国发起的多起反倾销调查等，部分家居企业纷纷向东南亚、北美地区建厂，除了稳固企业原有的重要出口市场份额，也在寻求其他国家出口增长点。

北美地区：美国	梦百合(2023) 东方雨虹(2024) 爱丽家居(2021)
北美地区：墨西哥	麒盛科技(2021) 顾家家居(2021-2024) 敏华控股(2022) 中源家居(2022) 爱丽家居(2023) 建霖家居(2024)
东南亚：越南	匠心家居(2019) 顾家家居(2022) 中源家居(2023) 乐歌股份(2016) 美克美家(2018) 恒林股份(2018) 永艺股份(2019-2023) 浙江永强(2024) 麒盛科技(2024-2025) 海鸥住工(2022-2023)
东南亚：泰国	喜临门(2018) 金牌厨柜(2019\2024) 万和电气(2023)
欧洲：挪威	曲美家居(2023)
非洲：埃及	万和电气(2024)

1: 树懒不完全统计；其中顾家家居墨西哥建厂是2021年发起于2024年投入，中源家居墨西哥和越南(二期)工厂项目已于2024年末终止。

## 2023-现在 出海业务成为新增长点

从2024财年前三季度披露的财务数据来看，海外业务成为企业保持业绩或提升增长的重要来源，有境外收入的企业增长水平明显高于其他企业。从当前企业出海方式来看，海外并购与投资建厂仍是主流手段，跨地域开店以及海外仓投入建设<sup>1</sup>成为新的出海方式。



## 新零售门店

除代加工以及跨境电商的方式，也不乏有家居企业漂洋过海去落地线下零售门店。如志邦家居、居然智家、顾家家居、欧派家居、索菲亚、左右家私、林氏家居等等。零售门店的落成象征着家居企业从产品出海正式转向为品牌出海。

### 欧派家居

2024年末，欧派家居全球经销门店接连开业，如科威特展厅、卡塔尔展厅、越南胡志明工程展厅等，此前欧派也在美国新泽西州和加拿大多伦多开店。

### 林氏家居

截至2024年第四季度，林氏家居在海外共拥有15家展厅和门店，覆盖马来西亚、新西兰、日本多地，菲律宾宿务以及加拿大温哥华门店正在投入中，并计划三年内开设40-60家海外店，重点布局东南亚，同时进军拉美和中东地区。

### 志邦家居

2024年志邦家居位于中东地区的科威特专卖店开业，截至2024年末，志邦家居海外零售的相继在新加坡、泰国、柬埔寨、菲律宾、缅甸、马尔代夫、马来西亚、印度尼西亚等十几个国家开业。

### 顾家家居

2023年12月9日，顾家家居在印度孟买首个“KUKA HOME”标杆店开业，印度2家门店。

### 索菲亚

2024年1月12日，索菲亚在越南胡志明市的高端定制体验馆正式开业。

### 居然之家

2024年3月30日，居然之家海外首店在柬埔寨金边开业，吉隆坡店正在筹备中，并计划开设印尼产业园和马来西亚商贸物流园，沙特、雅加达分店也达成了初步合作方向。

1: “海外仓建设”下一章节重点介绍，此节不做讨论。

## 未来增长空间

出海的挑战与机遇并存，大多数人最关心的几个问题：



1

- 我们出海到哪里去？
- 全球家具市场份额

2

- 百亿级跨境电商品牌  
恒林股份 / 傲基股份
- 跨境电商四大优势

3

- 海外零售商挑战
- 海外仓/国际物流  
发展新增量

### 家居出口市场增量还有多少

中国已经成为家具出口大国，2024年中国对外出口国家及地区前四位分别是美国、欧盟、日本、英国。

据Statistic数据显示，2024年全球家具市场收入将达到7662亿美元，2024年-2028年间，家具市场还将保持5.02%的年复合增长率。

其中美国家具市场规模约为2530亿美元，同比增长3.78%。树懒研究了解到，过去美国民用家具进口额主要来自于中国，2018年从中国出口到美国市场占比54.6%，因贸易战使得2023年这一比例降至10%。

第二大市场，2023年欧洲家具市场规模为2362亿美元，预计2023年到2027年间，欧洲市场将保持3.37%的年复合增长。欧洲市场中，排名前三的国家，分别为德国、英国和法国。中国家具出口也主要集中在欧美地区，占比几乎过半。

中国在欧盟家具市场进口额中最高占比达到19.8%，2021年因海运成本飙升，欧盟转向印度、马来西亚等其他国家进口。2023年中国再度成为欧盟家具主要进口国，尤其在2024第一季度荷兰从中国进口量显著增加，同比增长42%，也成为中国在欧盟主要市场，同时法国和德国的中国家具进口量也增加了近30%左右。

日本政府2024年版《通商白皮书》显示，1406个品类的超一半进口额来自中国，是美国的2.5倍。其中日本进口家电超九成来自中国，其他家具进口额如木窗，中国占比47%、木地板占比45%。

英国2024上半年箱体家具进口额为6.962亿英镑，中国是其家具主要进口国。数据显示，7月英国从中国进口的沙发和床，进口额同比上涨40%至4850万英镑。

短期来看，虽然中国在美国家具市场进口占比有所下滑，但欧盟、日本、英国等其他国家，中国的家具出口比例仍会持续上升，况且部分中国家具企业已经陆续开展在美国、墨西哥等地建厂，也为后续产品出口至北美市场创造了有利条件。

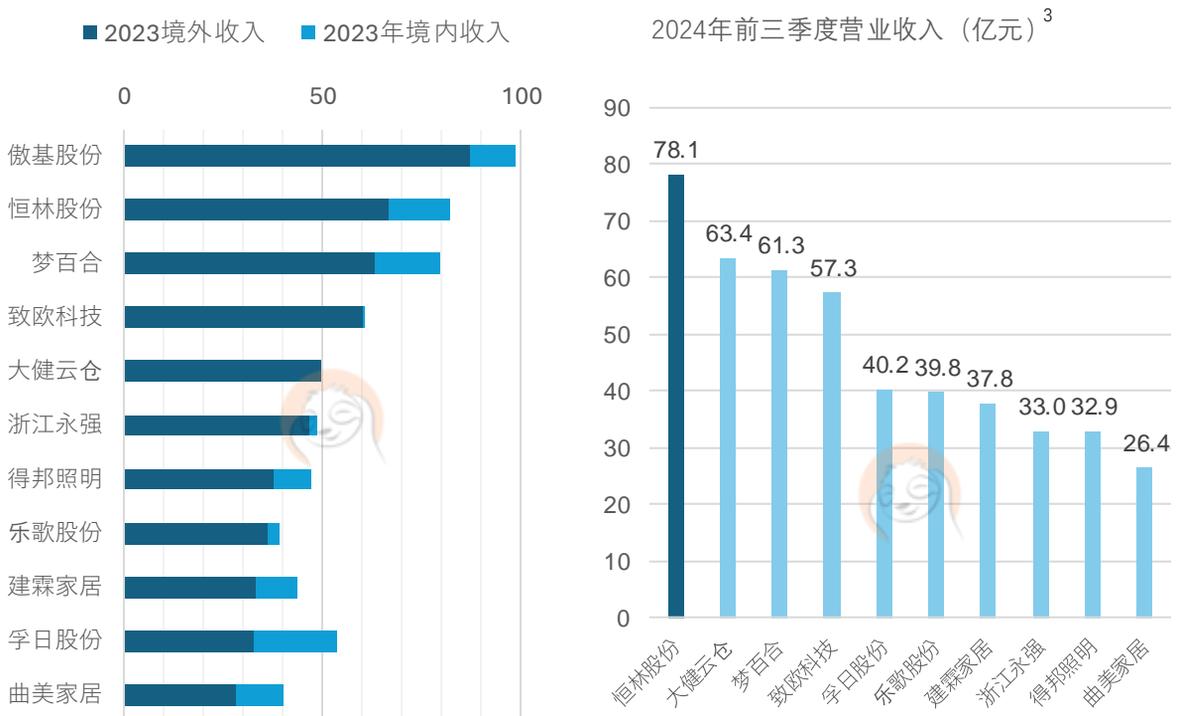
## 2024财报季将会诞生2家百亿级跨境电商品牌

根据弗若斯特沙利文数据计算，2018-2023年全球家具家居类电商渠道份额将从14.7%提升至25.2%。基于中国卖家的家具家居类产品市场B2C海外电商的市场规模，在2023年达7738亿元，同比增长23.2%，2018-2023年CAGR达37.4%。

在家居家具类跨境电商上市公司里，2023年营业额在40亿左右及以上，境外占比60%以上，有11家企业，傲基股份<sup>1</sup>、致欧科技、恒林股份、浙江永强、得邦照明、乐歌股份、建霖家居、梦百合、孚日股份、乐歌股份，包括大健云仓<sup>2</sup>，随着全球电商渠道的提升以及中国跨境出口的增长，未来3-5年或将实现百亿收入。

### 11家居企业2023年境内外收入对比及2024年前三季度营收对比

傲基股份、恒林股份排在前列，按照前三季度收入及增长速度来看，2024财年或将实现百亿收入。



1: 傲基股份2024年在港交所上市，主要为跨境电商收入。

2: 大健云仓主要为家居跨境电商品牌提供海外仓储及物流服务，2022年纳斯达克上市，2023财年收入7.038亿美元，按7.0467汇率进行换算。

3: 因上市地点不同，傲基股份暂未披露2024年前三季度财报，大健云仓前三季度收入为8.65亿美元，按7.3206汇率进行换算。

首先，2024财年最有可能实现百亿营收的企业傲基股份和恒林股份。



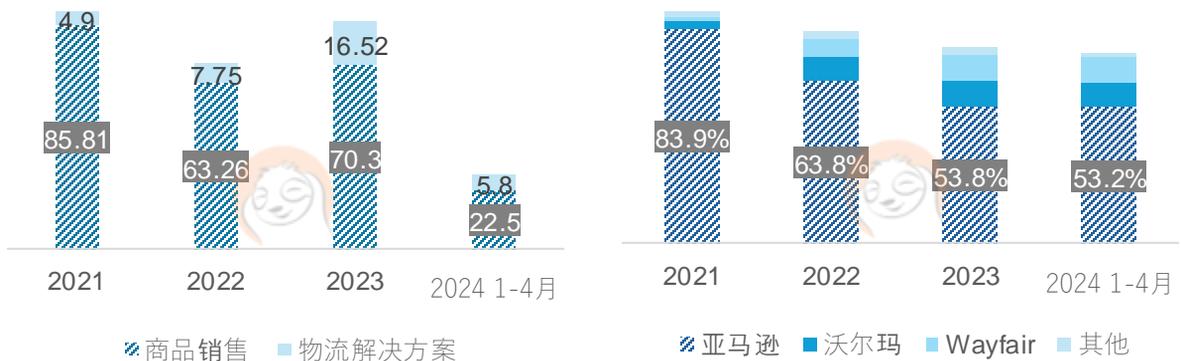
傲基科技股份有限公司成立于2010年，快速发展成为中国B2C电商市场最大的参与者之一，按2023年GMV统计，其所销售的十个家居品类<sup>1</sup>在亚马逊美国网站的市场份额达到10%以上。2024年12月傲基股份在港交所上市，2023财年，傲基股份营收为86.52亿元。

除电商收入外，傲基物流解决方案收入快速发展。在2021年-2024年前四月，拥有供应商伙伴分别为1517家、865家、810家、575家，并在美国和欧洲<sup>2</sup>建立27个海外仓储设施，总建筑面积超过550万平方英尺，为700多家电商公司提供物流解决方案，以上同期分别完成440万、610万、180万、250万份订单。

### 2021-2024年4月傲基股份销售收入以及跨境电商来源对比<sup>3</sup>

2022年受亚马逊刷单时间被禁部分商店及产品影响，傲基收入出现下滑，2023年傲基强化沃尔玛、Wayfair电商平台，2024年前四个月渠道占比，亚马逊从2021年的83.9%降至53.2%。

傲基股份2024年前四个月物流解决方案占总营收20.6%，为5.83亿元，2021财年仅占5.4%，伴随跨境电商的快速发展，物流解决方案业务也会得到高速增长。



恒林股份[603661]主要收入来源为OEM业务，重点买单方是宜家IKEA，2008年建立合作关系，还向欧迪办公Office Depot，宜得利NITORI、史泰博Staples 等提供代工生产服务。2020年恒林股份展开大家居战略，一是收购厨博士布局国内定制家居业务；二是收购永裕家居，扩大全球板式家具OEM产能。

2017年A股上市以后，恒林股份开始筹备OBM业务，以ODM为主，OBM为辅，逐渐踏出品牌出海之路。打造自主品牌出海，扩大OBM占比，恒林收购瑞士办公家具制造商FFL Holding AG旗下Lista Office LO和LO办公家具，并推出OBM自主品牌“努哈斯NOUHAUS”，并分别在越南、美国、韩国、印度尼西亚设立美家投资全资子公司，

1: 十大品类包括：床架、床、冰箱、衣柜及抽屉柜、食品柜、书柜、梳妆台和梳妆凳、餐柜和边柜、电动螺丝刀以及高压清洗机软管卷盘；

2: 欧洲区域主要在德国。

3: 傲基股份财报数据，单位亿元。

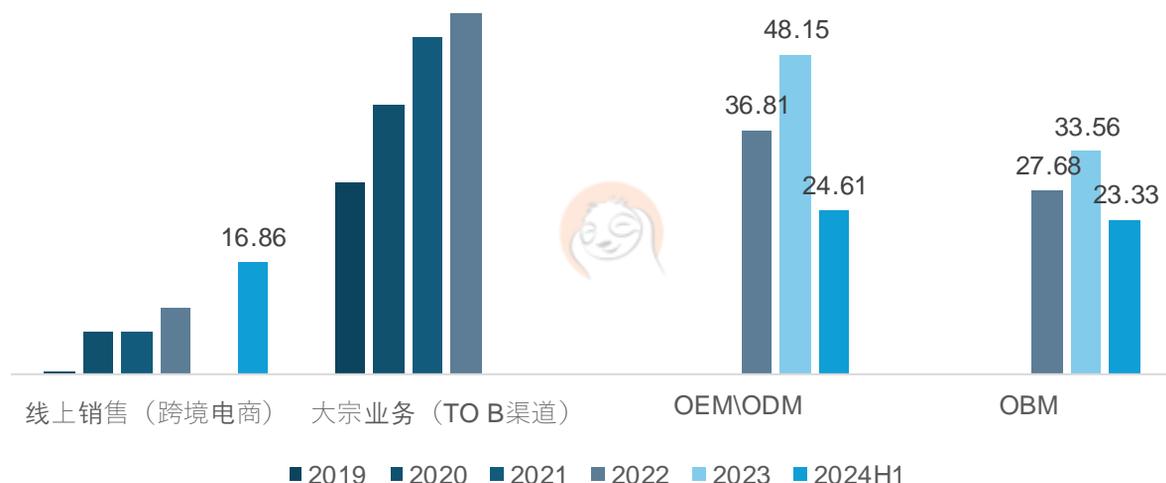
以亚马逊等第三方电商平台为主在多个国家跨电商运营。2024年上半年，OBM业务快速增长，占总营收比为48.61%，OBM业务占比较2023年增长7.5%。

近年来恒林股份加强对跨境电商的布局，搭建全球供应链管理体系，布局海外仓，销售渠道覆盖Amazon、Walmart、TEMU、TikTok等第三方线上电商平台，布局Facebook、Instagram等社交媒体，打造多维度线上营销网络。2024上半年恒林股份跨境电商营收16.86亿元，同比增长240.89%。

恒林股份2017-2023年总营收CAGR达到27.63%。2024年前三季度收入为78.11亿元，同比增长35.24%。

### 2019-2024年上半年恒林股份业务收入结构<sup>1</sup>

2023年开始，恒林股份将业务结构分为OEM/ODM和OBM两种，2024年上半年，恒林海外经营计划效果逐步呈现，主要为跨境电商收入同比增长240.89%，制造业（OEM/ODM）增长10.62%。



## 家居跨境电商发展潜力巨大

**1. 跨境电商平台发展成熟。**跨境电商新业态2024年全年进出口达到2.63万亿元，比2020年多了1万亿元<sup>2</sup>。除亚马逊、沃尔玛、wayfair之外，中国跨境电商平台正在全球范围内崛起，如TikTok、Temu、SHEIN、AliExpress等。国内平台崛起不仅为中国企业提供直接进入全球市场的渠道，还降低了传统国际贸易的门槛及成本，提供更加便利的营商环境，同时也将减少企业在海外电商平台占比过高的经营风险。

- TikTok Shop —— 通过短视频和直播等元素，在近几年快速发展，成为年轻人主要消费平台。TikTok全球月活用户数已达到15.8亿，预计2024年在美国市场GMV实现175亿美元。
- Temu —— 拼多多旗下Temu发展成为全球访问量排名第二的电商网站，仅次于亚马逊，约50%的订单来自美国国内仓库，计划在2024年美国市场销售额达到200-250亿美元。

1: 恒林股份财务报表，2024年上半年营收为48亿元，跨境电商收入为OBM包含关系，与OEM/ODM并列。

2: 海关总署2025年1月13日数据。

**2. 有海外仓储能力的企业在跨境电商和国际贸易领域中拥有非常强的护城河。**在跨境电商家居企业中，受海运费不稳定影响，如大健云仓、乐歌股份、傲基股份、致欧科技、恒林股份等，在海外建立起强大的仓储物流优势。这些基础设施的完善，必然会串联各个国家业务收入和资源整合的基础。

---

#### 乐歌股份

拥有12年海外仓运营经验，截至2024年9月，乐歌新建4个自营海外仓累计达到19个，总面积高达62.11万平方米。累计服务778家外贸企业。

12月3日，乐歌拟7亿元在美国建立美国加州Apple Valley海外仓项目，建筑面积约为120万平方英尺（约11.15万平方米）。

#### 傲基股份

截至2024年4月，傲基股份通过西邮智仓在美国以及欧洲的主要港口城市运营着27个海外仓储设施，总面积超550万平方英尺（约51.1万平方米）。

#### 致欧科技

截至2024年6月，致欧科技海外自营仓面积35万平方米，租赁的有14个海外仓，租赁总面积为39.7万平方米。

#### 大健云仓

5月6日官方报道，大健云仓全球交付中心达42个，布局美国、英国、德国、加拿大、日本，总面积超1050万平方英尺（约97.55万平方米）。2024年7月，新的加州安大略地区交付中心，占地56.21万平方英尺，正式投入运营。

#### 恒林股份

截至2024年上半年，恒林股份在美国新泽西州、加利福尼亚共五大区域建立仓储配送中心，面积合计为35万平方米。

---

**3. 家具制造业产能过剩和优质工厂供给过剩。**国内市场家具产能的严重过剩，积极拓展海外市场，通过出口贸易、跨境电商等形式，将销售客户转向海外市场，既能在一定程度上缓解国内产能过剩的问题，还可以提高企业国际竞争力。

**4. 跨境电商以销售数据结构为逻辑，告别传统运营模式。**通过数据驱动决策，深入分析销售数据，企业可以了解市场需求，对消费者进行更精准画像细分，协助企业制定产品策略、定价策略、促销策略等，提升企业运营效率和盈利能力。

## 家居零售实体店的挑战

前面部分提及到，中国家居企业出海，在异国建立新零售门店，输出品牌及服务。而通过对家得宝、劳氏、宜家、宜得利四大全球化家居零售品牌的案例来看，以零售门店形态运营的家居公司所面临的挑战比家居跨境电商更大，企业需要整合当地供应链资源、人才资源，以及对当地消费行为的了解，进行一次全新的内部创业。

	全球门店数 <sup>1</sup>	主营地区(营收占比)	国际业务(占比)	历史布局(已退出)
<b>家得宝</b>	2234家	美国地区 (92%)	加拿大/墨西哥 (8%)	智利2家 阿根廷4家 中国7家
<b>劳氏</b>	1746家	美国地区 (100%)	-	加拿大266家 墨西哥13家
<b>宜家</b>	482家	瑞士/瑞典/荷兰 <sup>2</sup> (82%)	中国 (7%) 中欧国家 (10%)	智利 塞浦路斯 塞尔维亚
<b>宜得利</b>	941家	日本 (85.2%)	中国 (6.8%) 东南亚国家 (4.8%)	美国5家

从类目来看，家得宝虽然是最大的家居零售商，但以2023财年为例，家得宝室内、室外花园业务总占比16.4%，其次是电器和照明占比9.1%、8.2%。劳氏一直以来最大的销售类别是电器，占比14.3%，其次是户外家具9%。以中国市场为例，中国电器品牌已经占主要市场份额，而户外花园类，与中国居住行为有较大差异，产品层面上很难复制成功。

2010年前，宜得利的家具和家居饰品的收入占比平分秋色，随着店铺扩张，海外业务的延展，家居饰品类已经远超家具品类，其占比已经接近70%。包括宜家，2024财年宜家中国公开表示，在中国境内宜家价格矩阵中低价和超值低价产品已占到50%。宜得利与宜家低价的家用饰品类在中国也有很多其他的平替，长期来看存在一定的挑战。

而在美国市场，除了本土家居企业，美国市场也吸引了来自其他国家家居企业的竞争，美国家居企业分身乏术。宜家主要在欧洲地区，近两年面临业绩下滑的局面，除了降价策略，宜家加大对线上业务的投入，线上占比增长至26%。同样宜得利依靠地域优势在中国和东南亚地区有所成就，在印度尼西亚和越南建设生产基地，控制成本提高产品质价比。

从以上四家全球巨头企业的国际收入占比来看，跨地域的经营挑战还在持续。

1. 全球门店数统计时间为各家披露的2024财年财报，财年计时方式不同，以各家界限为准。

2. 宜家的主营地区是宜家官方自主划分，宜家诞生于瑞典，瑞士、瑞典、荷兰2024财年营收分别为253.77亿欧元、17.54亿欧元、22.54亿欧元。46

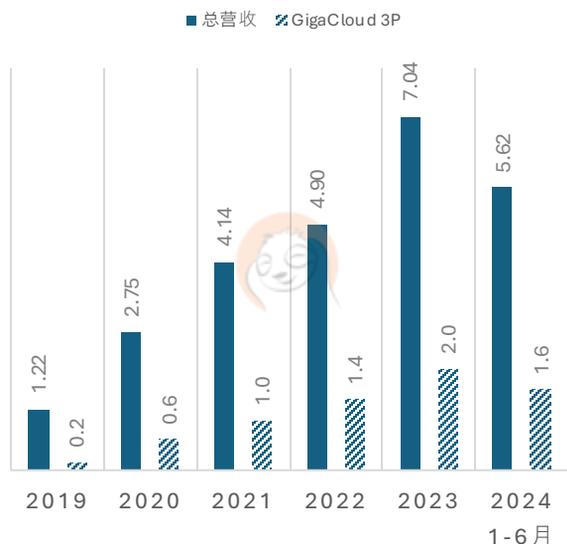
## 海外仓/国际物流能力——诞生新增量空间

跨境电商的崛起，海外仓的需求被大量催生。弗若斯特沙利文数据测算，2023年中国跨境电商物流市场规模为3.6万亿元，2024年将增长至4万亿元，同比增长11.1%。其中B2C市场规模约为6624亿元，B2C出口市场直邮/海外仓模式分别占比55%、45%，市场规模为2532亿元、2038亿元。

全球大件商品跨境B2B市场，近年来也呈逆势增长，预计2025年B2B交易会有80%转为线上。过去两年借着跨境电商的火热，大健云仓营收尤其是GigaCloud 3P业务<sup>1</sup>得到高速发展，2023年的3P业务收入是2019年的13倍。其他业务如第三方电商销售商品库存收入，以及最大营收业务GigaCloud 1P<sup>2</sup>也呈逐年增长的趋势。

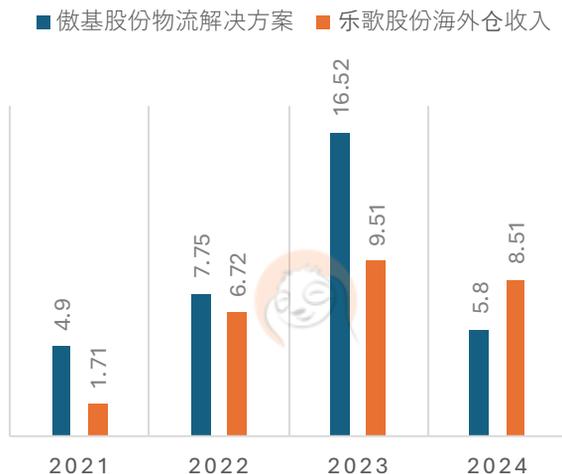
### 2019-2023大健云仓的总营收和物流服务费用增长情况（亿元）<sup>3</sup>

截至2024年5月，大健云仓全球海外仓42个，总面积超1050万平方英尺，覆盖美国、德国、加拿大及日本等国，为GigaCloud 3P提供强大的物流支持。2019年物流服务占总营收12.3%，2024年上半年这一比例上涨至28.5%。



### 2021-2024年傲基股份&乐歌股份物流解决方案收入增长（亿元）<sup>4</sup>

傲基股份2024统计期间为1-4月；乐歌为2024年1-6月，前三季度为14.4亿元，同比增长147%。2023年以来两家的海外运输业收入高速发展。



过去基于海运为主导的贸易全球化，建设海外仓的跨境电商企业建立企业护城河并以此获取新的增量市场。而近几年中国一带一路的建设，如中老铁路、西部陆海新通道、中欧班列等，通过以铁路为主的陆路交通和海陆联运，建立起中国与欧洲、东南亚等地深度链接，扩大了全球化市场。

1: 3P服务指向供应商和分销商提供相关服务性收入，包括平台佣金、海运服务、仓储服务、最后一英里送货服务、包装服务等。

2: GigaCloud 1P是大健云仓主要营收业务，大健云仓从国内制造商手中购买产品放进国际仓库中由外国零售商下单买，自己赚取中间差价。

3、4: 公司公告财务数据。



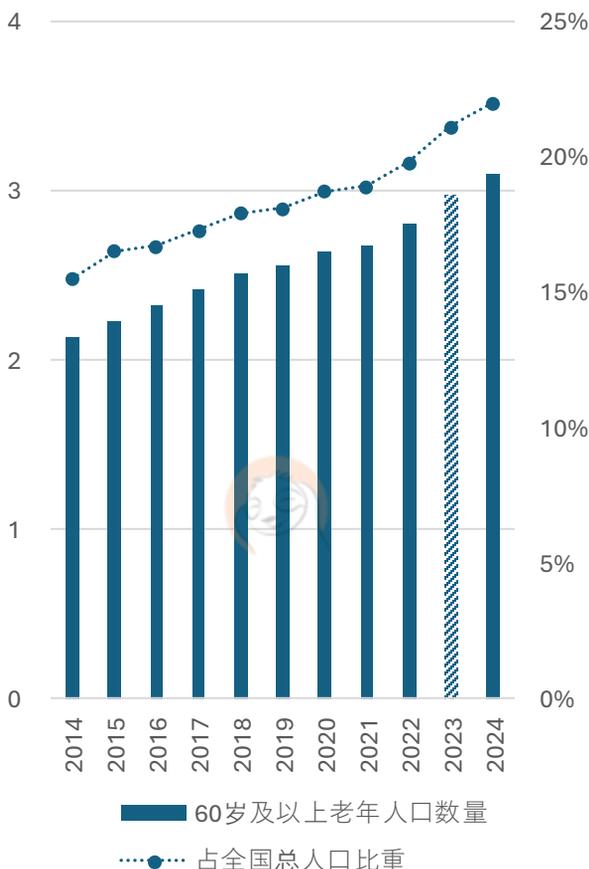
## 适老经济

居家适老化改造成为我国养老服务体系当中的重要一环

## 适老经济

# 3.1亿人

中国60岁及以上老年人口数



人口老龄化是一个不可逆的趋势，也是不得不应对的挑战。

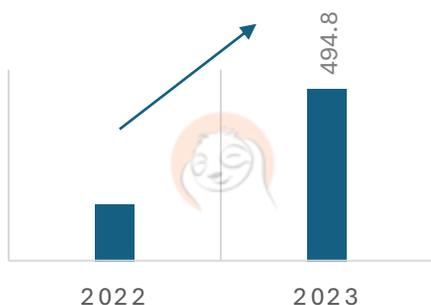
### 2014-2024年全国60岁及以上人口数据<sup>1</sup>

2024年，全国60岁及以上老年人口31,031万人，占总人口的22%；全国65岁及以上老年人口22,023万人，占总人口的15.6%。65岁及以上老年人口抚养比达到25.67%。仍处在高速增长阶段。



# 29.7万人

北京60岁及以上常住人口同比2022年增长



由于老龄化人口存在地区分布不均的特征，各个省市的老龄化程度并不相同。

### 2022-2023年北京市60岁及以上常住人口数据<sup>2</sup>

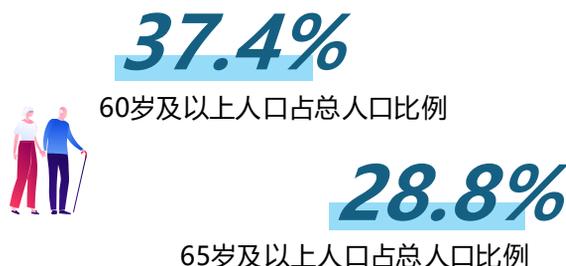
北京2023年，全市60岁及以上常住人口为494.8万人，比2022年增加29.7万人，为近8年来增量最大、增速最快，占总人口的22.6%。户籍人口中，60岁以上老年人占比30.2%。

1: 10月11日，民政部、全国老龄办发布《2023年度国家老龄事业发展公报》。

2: 参考资料《2023年北京市老龄事业发展报告》，单位万人。

## 2023年上海市户籍人口老年人占比数据<sup>1</sup>

上海市户籍人口1519.47万人，其中，60岁及以上人口568.05万人，占总人口的37.4%；65岁及以上人口437.92万人，占总人口的28.8%。



- 国家统计局数据显示，2024年65岁及以上老年抚养比达到25.67%，同比2023年增加0.67%。
- 据相关机构预测，2051年中国老年人口规模将达到峰值4.37亿，占总人口的比重将接近30%。

## 居家适老化改造成为我国养老服务体系当中的重要一环

人口老龄化的趋势和背景之下，要求各国都要探索的养老居住模式。发达国家经历了长达数十年的探索历程，例如，大量建造养老院、修订法律、建设老年人住宅、推进建筑的无障碍化，等等。通过一系列长期的探索和实践经验得出的结论，应当最大限度地维护老年人生活的持续性，确定“居家养老为主”是切实可行的方式，即回归社区、回归住宅，以居家为主的养老居住模式。

对于目前还属于发展中国家的我国而言，老龄化发展的进程快、老年人总量巨大的现状之下，居家养老更符合我国的老龄化国情。居家适老化改造成为我国养老服务体系当中的重要一环。所以，本文讨论的范围是居家适老化改造。

我国构建了“以居家为基础、社区服务为依托、机构养老为补充、医养相结合”的养老服务体系，同时提出了“9073”的养老居住格局。

### 中国提出“9073”养老居住格局

90%的老年人选择在社会化服务协调下通过家庭照顾，居家养老，7%的老年人通过购买社区照顾服务养老，3%的老年人会入住养老服务机构集中养老。



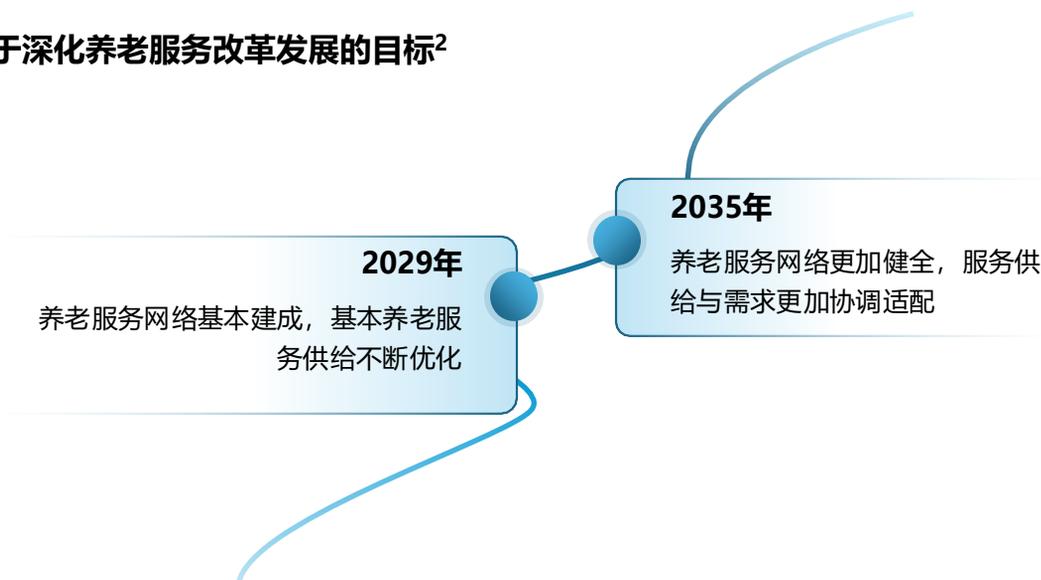
1: 上海市民政局，2023年上海市户籍老年人口、老龄事业和养老服务综合统计信息。

当前，我们正面临老龄化进程与家庭小型化、少子化、空巢化相交织，同时伴随城市化的迅速发展，年轻人在外求学、就业等因素，传统的养老照料模式正逐步瓦解，老年人的居家养老生活变得越来越需要自立，社会养老保障和养老服务的需求将急剧增加。

在居家养老模式的探索和实践方面，我国和发达国家的国情存在较大差异。发达国家基本是在完成工业化、城市化的条件下进入老龄化社会的，工业化实现了社会生产力的突飞猛进，城市化完善了各类生活配套设施，使国民在较为富足的基础上享受较好的养老服务<sup>1</sup>。

我国目前属于发展中国家，人均生产总值世界排名还很靠后，多数老年人及其家庭“未富先老”，并且面临世界上最庞大的老年人口，这将在很大程度上决定我国解决各类养老问题的思路和方法。

## 关于深化养老服务改革发展的目标<sup>2</sup>



为了实现养老服务深化改革目标，政府提出诸多方案完善养老服务，其中包括巩固居家养老基础作用，加快适老住宅建设，推进家庭适老化改造，支持老旧小区加装电梯，加强无障碍环境建设；加快养老科技和信息化发展应用，深化全国智慧养老安全风险预警和防范服务，推广智能化家居和智慧健康产品。

1: 参考资料：《“居家养老为主”模式下的老年住宅设计》

2: 中共中央 国务院2024年12月30日发布关于深化养老服务改革发展的意见。

## 居家适老化改造经历的三大发展阶段

适老化改造的顺利实施，离不开政府、企业、家庭等各方力量的通力协作。总体上，我国适老化经历了理念形成、试点探索、广泛实践三大阶段<sup>1</sup>。



政府在不同阶段都印发了一些政策法规内容，持续推动居家适老化改造的发展。

### 理念形成

老龄事业发展“十二五”规划中，提出要建立对人口老龄化战略体系基本框架，制定实施老龄事业中长期发展规划，一些政策文件通知、相关法律中开始有了关于“老年人家庭无障碍改造”的表述，初步形成了居家适老化改造的意识和理念。但是这期间，我国养老服务体系建设工作的重心放在推动养老床位建设上，例如，“十二五”期间，新增各类养老床位342万张。

#### 十二五规划



#### 十三五期间



### 试点探索

“十三五”期间，我国养老服务体系的建设重心开始向完善社区居家养老服务转型，全国各地多个城市陆续开展了老年人居家适老化改造的试点工作，通过政府补贴、产业引导等多种方式对经济困难的老年人实施适老化改造。

1: 参考资料：《居家适老化改造的实践框架与方法研究》

## 广泛实践

2020年民政部等9部委发布《关于加快实施老年人居家适老化改造工程的指导意见》中明确提出，2020年底前，推进符合条件的特殊困难老年人家庭实施居家适老化改造。支持装修装饰、家政服务、物业等相关领域企业主体拓展适老化改造业务。同时，“十四五”规划中也提到，实施积极应对人口老龄化国家战略。民政部等四部门提出“十四五”时期支持200万户特殊困难高龄、失能、残疾老年人家庭实施适老化改造。

2020年



2023年7月

《商务部等13部门关于促进家居消费若干措施的通知》中提到，提高家居适老化水平。制定发布老年用品产品推广目录，加快制定家居产品适老化设计通用标准。支持企业加大适老化家电、家具、洗浴装置等家居产品研发力度；支持装修等领域经营主体拓展居家适老化改造业务等。

2024年

新一轮以旧换新行动中，鼓励各地支持开展旧房装修、厨卫等局部升级改造和居家适老化改造。各地纷纷推出居家适老化改造补贴方案，以北京为例，对购置目录内居家适老化改造物品和材料的60岁及以上户籍老年人家庭，进行60%-80%的补贴（上限5000元）。主要围绕“如厕洗澡安全、室内行走便利、居家环境改善、智能监测跟进、辅助器具适配”等五方面。

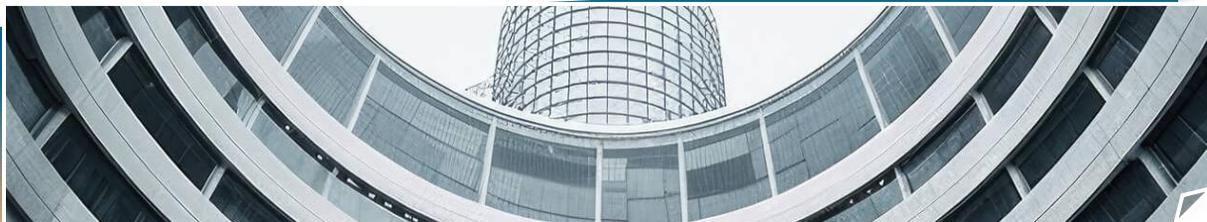
# 3万亿

随着人口结构的不断变化以及消费需求的释放，居家适老化改造从最初的“理念形成”发展成为“适老经济”，并一步步发展壮大。据测算，居家环境适老化改造的市场规模达到3万亿元。

## 居家适老化改造仍存在很多认知上的不足和误区

适老化的发展形势和速度都比较紧迫，市场潜力大，有较强的社会意义，但也存在很多认知上的不足和误区，例如，对适老化设计缺少深刻理解，住宅的适老化设计还未受到普遍重视，甚至缺乏基本的概念。

居家适老化改造是一个多层次、多维度的需求，很多设计师对老年住宅的认知仅限于满足相关设计规范的要求，认为仅是在普通住宅的基础上去除高差设置坡道、保证轮椅回转和加装扶手，而忽视了对老年人心理、生理、生活习惯的关注，缺乏对精细化设计的重视。



很多存量住宅在设计时并没有考虑到老年人的使用需求，尤其是相当比例的中小面积的住宅，一线城市很多老人居住在大量“老破小”中，很多房子不适老，而随着年龄的增长，必然会给生活带来诸多不便。基于现有的养老服务体系，一个设计合理的老年住宅对实现居家养老具有重要意义，这也要求政府、产业、社会及各类服务商等各方力量要从中发挥更积极的推动作用。

### 目前发展阶段：辅助类产品为主，服务端开始概念植入，并探索落地

近年来居家适老化改造的话题不断升温，供给端陆续出现了一些公司进入到居家适老化领域创业，从不同的角度切入市场探索，或者成熟公司丰富产品品类，开发适老化的相关产品。从各大电商平台来看，适老化包括的产品较多，应用于不同场景（居家或机构），目前销量比较好的集中在防滑防摔类的单品，例如，安全扶手、安全浴室凳、起身辅助器等；大件类的有护理床、撑腰椅等。

从服务端来看，据树懒研究走访的装修市场发现，目前已经有一些装修公司逐渐关注到老年人群的居家需求，开始将适老化改造的概念植入到样板间中，但总体来说数量还不够多，产品不成熟，真正投入研发的公司更少，北京今朝装饰则是其中的一个代表。



安全扶手



安全浴室凳



起身辅助



24 HRS  
护理床



撑腰椅



自动警报

## 居家适老化改造和房屋装修是一体化的，而非绝对独立

需要注意的是，讨论居家适老化改造，并不是局限于只谈“适老化”。在现实情况下，居家适老化改造和房屋装修是一体的，换言之，适老化改造是被装修需求驱动的，所以，从关系上，彼此是融合一体的，而非完全独立的，更不是互斥的。



今朝装饰于1999年成立

2008年转型老房装修市场

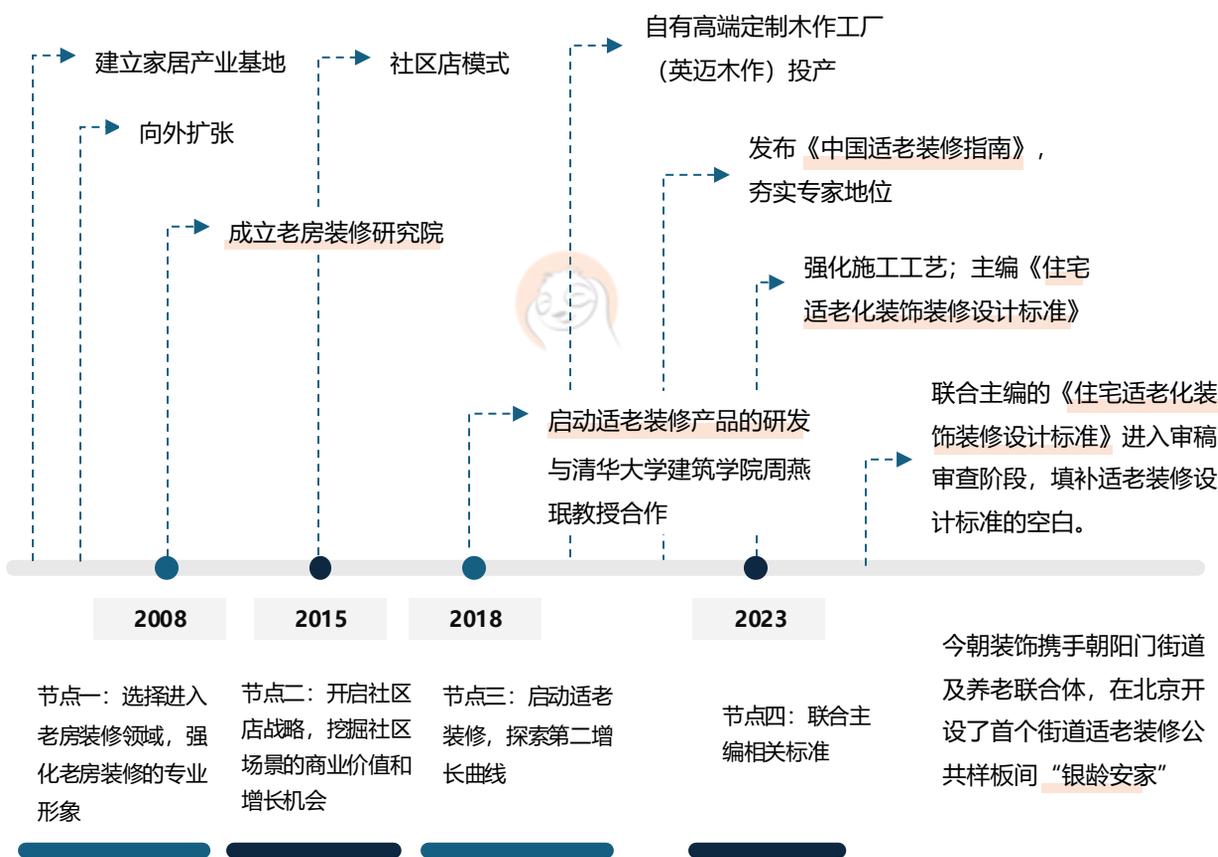
2015年进军社区店

2018年启动适老装修产品的研发，探索第二增长曲线



以今朝装饰的探索过程为例，今朝对适老装修的探索明显早于同类型企业。

### 今朝装饰1999-2024年对老房装修和适老装修的探索布局<sup>1</sup>



2023年，适老化装修、旧改、局改得到政府层面的高度关注，未来市场将进一步激活

第一增长曲线

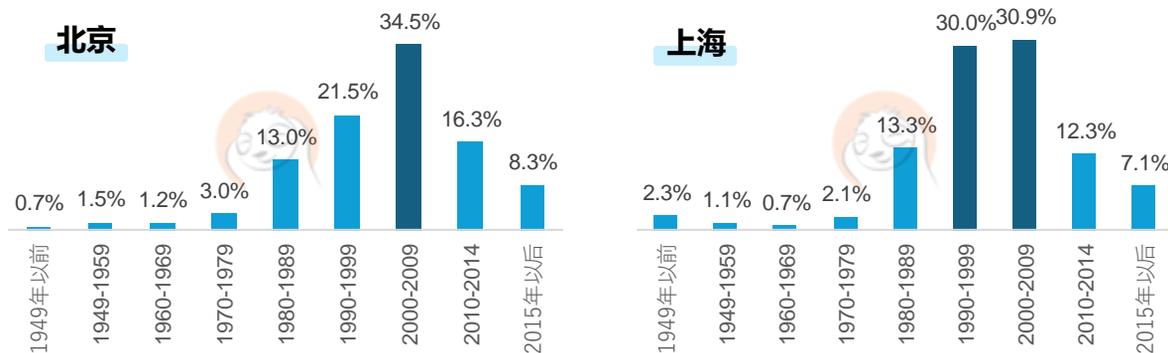
第二增长曲线

今朝装饰对适老化装修的研发，是建立在老房装修领域多年的能力和局部装修的社区运营服务反馈之上，在实际服务客户的过程中，老房装修和适老装修是一体化的，并不是完全分离的，尤其是针对老年群体的居家解决方案，不仅要考虑“使用者”的真实需求，同时也要关注到“消费者”的需求，很多时候，消费者并非最终的使用者。

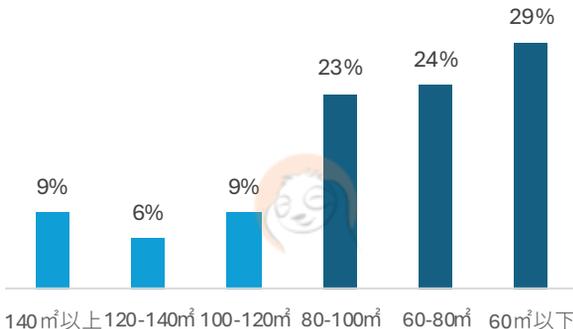
在适老化战略落地的维度，目前今朝装饰已形成了功能区域设计、适老装修设计9原则<sup>1</sup>、适老改造设计关键6要素<sup>2</sup>等体系化的产品思路。

### 北京、上海房屋建筑时间段分布情况对比<sup>3</sup>

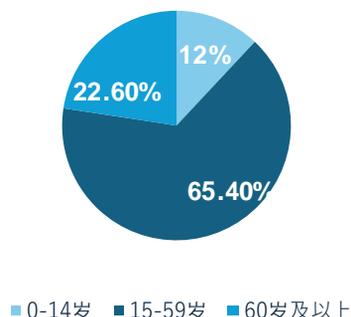
北京和上海房屋建筑完成时间都集中在1990-2009期间，主要是2000-2009这一时间段。



### 北京市2024年存量房地产市场按建筑面积划分<sup>4</sup>



### 2023年年末北京市常住人口及构成<sup>5</sup>



从上面三张图中可以发现，“房龄老、房子小、人群年龄大”在一定程度上构成了一线城市的特征，居家适老化改造的趋势下，“老房新生，小房住大，空间关系”成为消费者的核心需求，这也要求供给端的服务者提升服务能力，最终都要落实到“以人为本”的、更好的设计提案。企业也要持续加大研发力度，建立差异化的竞争优势，成为差异化公司。

总的来看，适老经济的发展前景广阔，消费潜力巨大，但是仍需要经历一个漫长的探索过程，各种商业模式还将经过一轮又一轮的落地和验证，从认知的提升，到辅助工具的安装，再到局部的空间改造需求，以及更长远的一体化解决方案，这是一个由轻到重，由浅入深，循序渐进的发展历程，值得长期关注。

1: 适老装修设计9原则包括：视线通、声音通、路径通、空气通、地面平、储藏多、台面多、光线匀、温度匀。

2: 适老改造设计关键6要素包括：健康环保、防滑防摔、去噪净心、科学定制、智能设计、远程辅助。

以上均来自参考资料《中国适老装修指南》今朝装饰编著。

3: 中国人口普查年鉴2020。

4: 北京房管局存量房屋交易数据。

5: 北京市统计局，国家统计局北京调查总队。



## 渠道进化

拓宽渠道的边界，构建更立体的渠道结构

## 渠道进化

近年来，增长乏力、消费需求变化驱动着家居建材企业进行渠道变革，其目的和意义就是打通渠道的边界，构建更立体的渠道结构，实现新的增长。我们需要重新理解渠道的形态，信息渠道发达的当下，一个人都在变成一个有影响力的渠道。

长期以来，家居建材企业（厂商）的经营模式是“产销分离”，绝大多数企业是批发型的模式，其核心客户是数以千计的经销商，而非终端的消费者，只发挥生产制造的角色，并不直接承担销售的职能（直营门店除外）。在供不应求的增量时代，这个模式可以延续很多年。此外，还有一部分企业选择走代加工的路线，从中赚取制造收益。

从设计到研发，从制造到销售，以及最后的落地服务，一件家居建材产品交付给消费者，中间需要很多环节的流通，每个环节都需要不同的角色参与完成，至于企业选择在哪个环节作为切入点，没有绝对的好与坏，关键看自身的定位和选择到底是什么。这个章节的主题是“渠道进化”，讨论的对象是具备相对完整产业链的家居建材类企业。



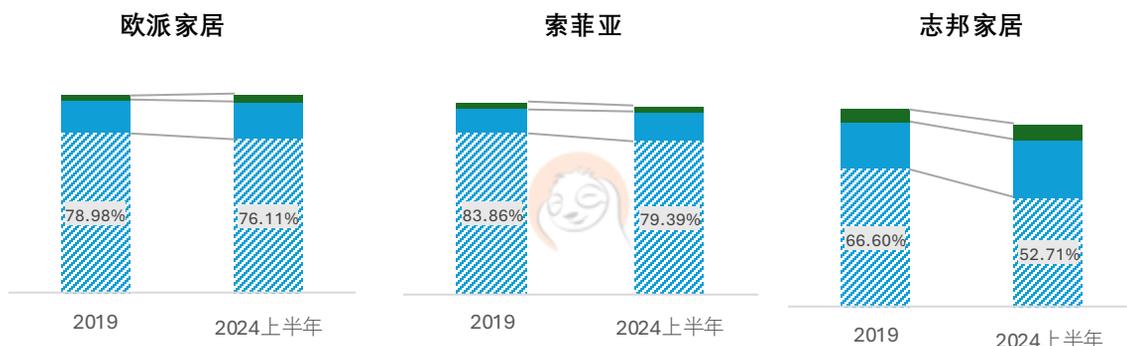
### 进化一：构建更加立体的渠道零售网络体系

传统经销渠道权重有所降低，但依然是企业最重要的基本盘。

近几年来，市场讨论比较多的是传统线下门店的经营压力越来越大，我们随机选取欧派、索菲亚、志邦、喜临门、箭牌5家企业作为样本，对比2019年-2024年渠道结构的销售业绩变化情况，数据结果显示，总体上企业的渠道结构比较稳定，传统经销模式的营收近几年来占比略有下降，但依然是企业最重要的基本盘，真正直营的业绩占比大约在5%左右。

#### 2019vs2024年定制家居企业分渠道收入对比<sup>1</sup>

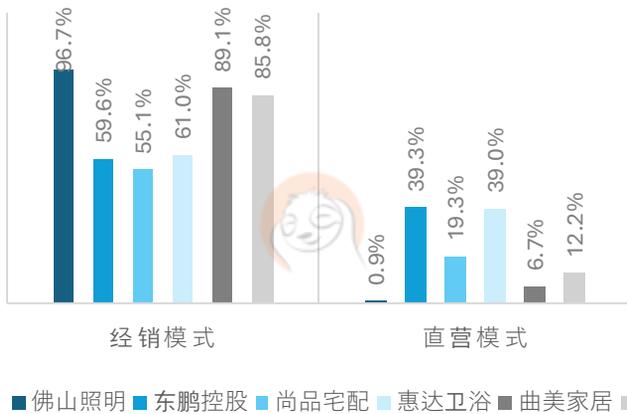
定制家居企业的渠道结构暂未发生明显变化，经销商渠道占主导地位。



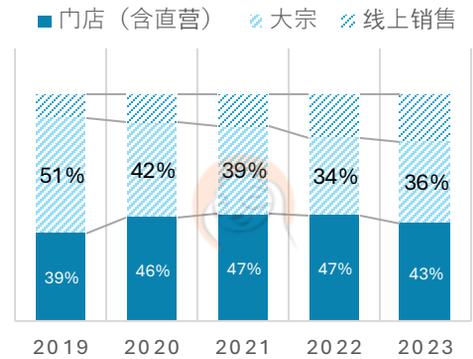
1. 公司公告。

## 2023年部分家居企业分渠道收入占比<sup>1</sup>

从各个细分赛道来看，经销商渠道仍为家居企业主要收入来源。

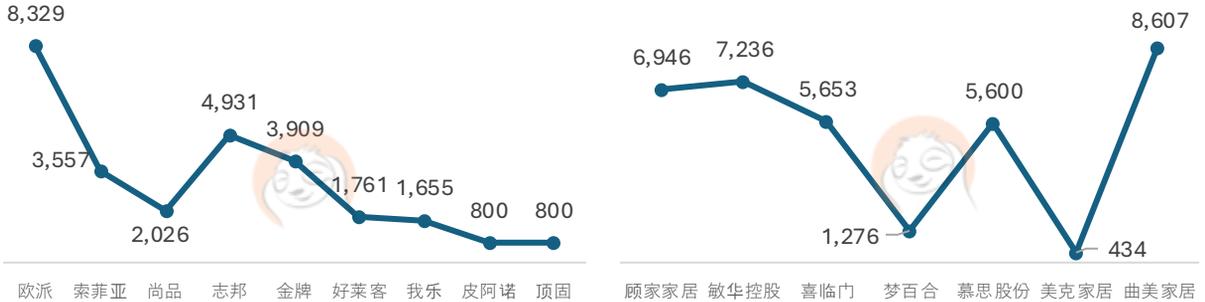


## 喜临门-门店主要以经销为主



同时，企业的存量门店已经趋于饱和，很难再有大的（净）增量空间，甚至出现下滑的信号，也就是关店数量已经大于新开店数量，愿意加入这个行业的新商在减少。从行业龙头的门店数量看（非家装合作店或者下沉市场销售网点），基本徘徊在7000-8000家左右。超过5000家的大约在10家，超过1000家的大约数十家，基本上每个县级行政区都能覆盖到，结合单店产值，大概就形成了企业业绩的基本面。

## 定制家居与成品企业门店数对比（家）<sup>2</sup>



随着经营环境的变化和新一代消费者的消费行为改变，以传统家居卖场为代表的线下流量越来越不尽人意，但成本却越来越高。今天想要实现同样的业绩目标，要求工厂和经销商都必须从“单一渠道”向“多元化渠道”转变。此外，房地产市场的不景气，导致工程渠道对家居建材的需求在萎缩。以及产能过剩的压力，不断倒逼企业必须寻找新渠道来消化产能。

家居建材零售商面临的挑战在于，多元化、分散化的渠道入口不断削弱传统线下门店的影响力。随着线上化的渗透以及交付环节的能力完善，高客单价、大件、重决策的家居类产品在线上电商平台可以完成独立销售。或者，厂家和经销商通过短视频、直播、内容种草等方式触达线上流量实现销量。

在新的发展周期下，企业需要渠道进化，打造更立体的渠道结构，强大渠道网络可以成为企业的核心竞争优势之一，有效的渠道管理能够帮助企业在激烈的市场竞争中提高市场份额。

1: 公司公告。

2: 定制企业门店数更新日期为2024年6月，皮阿诺、顶固家居为预估数据；成品家居门店数更新日期为2023年；统计维度有差异，仅供参考。 59

## 进化二：跨圈层获新、沉淀品牌留量

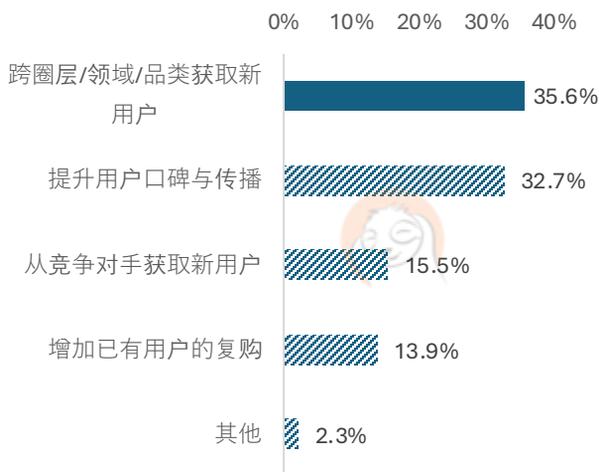
用户心态、认知与消费行为不断变化，对外部信息处理能力增强，能够快速鉴别各种“软营销”，而内部需求倾向复杂化，重视情感价值，特定圈层化。

央视市场研究(CTR)表示，35.6%是广告主倚重跨圈层/领域/品类获新，家居企业在跨界合作、多品类布局方面已经沉淀经验，跨圈层营销是接下来企业可以考虑的课题。

品牌沉淀留量，是企业数字资产积累的成果，在数字化时代运用品牌关系质量通过私域运营手段，满足消费者对消费场景、内容形式、沟通渠道等各个环节的诉求。全渠道营销渗透是品牌资本的沉淀，是用户心智的建立。

### 2024年广告主倚重的用户运营方式<sup>1</sup>

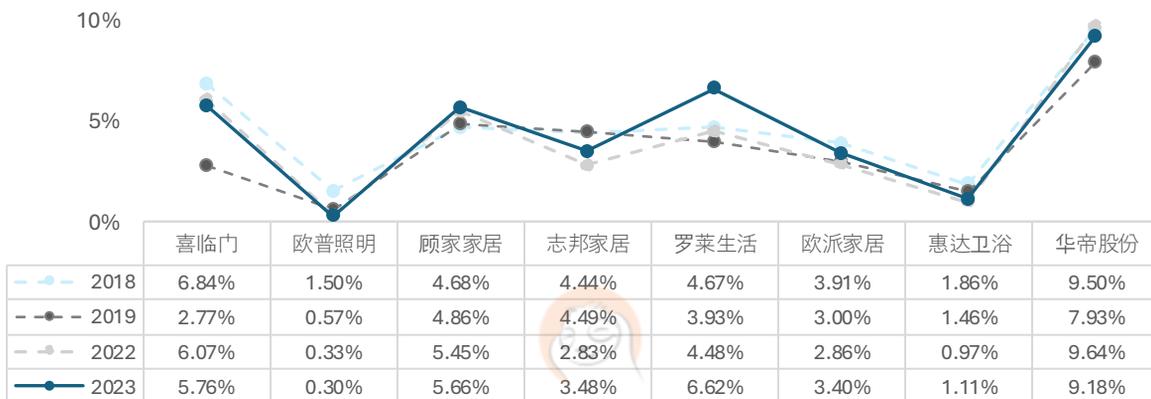
品牌更多关注新用户的获取，跨圈层/领域/品类的方式最为流行，其次是从品牌力角度出发增加市占率。



## 进化三：预算紧缩与精细化运营

### 2018-2023年家居企业广告市场费用/宣传展销费用比<sup>2</sup>

我们随机找了几家家居企业的广告营销费用比，8家企业中有6家企业的2023年广告营销费用比在减少。



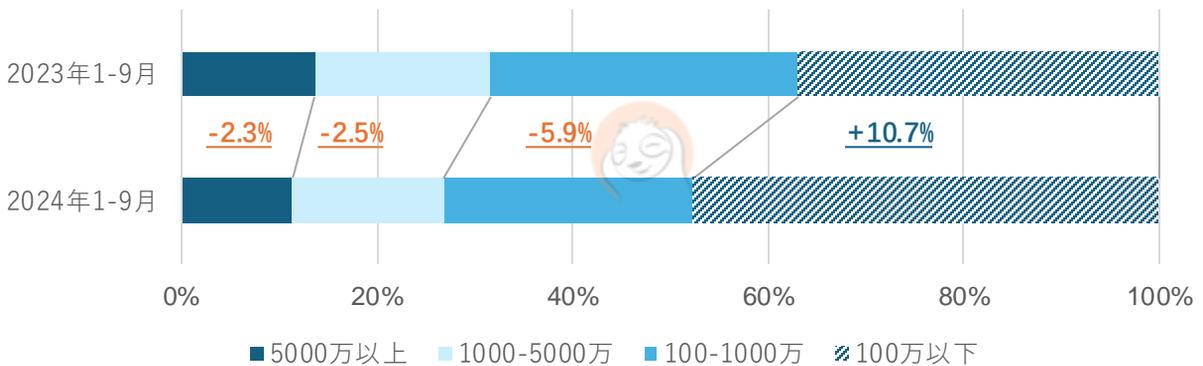
1: 2024中国广告主营销趋势调查报告, 央视市场研究(CTR)。

2: 公司公告。

在某小红书里，许多小微家居博主<sup>1</sup>普遍反映今年的行情很差，今年的收入不及过去的四分之一。再看大环境，传统行业投放硬广费用规模同比下滑6.3%，47.7%的企业在2024年1-9月硬广费用规模集中在100万元以下，同比增加10.7%，其他广告费区间都在不同程度的下降。

### 2023年&2024年1-9月 传统行业品牌投放硬广费用规模区间分布<sup>2</sup>

2024年企业在投放硬广费用上有明显的收缩，大额广告费用比例缩小，近一半的企业将硬广费用控制在100万元以下。



预算缩紧，除了精细化运营，把钱花在刀刃上，企业也开始强调内部经营实力优化，基于自身资源合理配置，市场部门承担公司更多的创新，如短视频、短剧、直播等。另外在不同的电商平台上，企业也需要根据平台定位和不同的阶段侧重去适配平台进行投放。

## 进化四：区分渠道特色，差异化营销

首先，线下门店层面，不同门店形态，目的、打法和结果都不相同，举例，近几年家居企业布局比较积极的两种线下店面形态——社区店、购物中心店。

社区店，基于与消费者的物理距离更近的优势，以局改、翻新、维修等业务来实现客户的触达，需要长期深耕邻里信任关系。线下连锁购物中心仍然是有一定优势的流量聚集场，家居又是体验型消费，线下是不可或缺的一部分。在传统家居建材卖场客流量锐减的当下，家居企业将购物中心作为新渠道，以增加客户群的覆盖面。

其次，企业方多实现了线上线下全渠道营销模式，为了平衡线上线下经销商权益，采用的是线上线下不同货不同款。例如在抖音平台上几家沙发品牌旗舰店，经咨询其直播的产品与线下同厂不同货，个别品牌会有线下同款在售，但数量极少且并非所有门店都有展出。电商平台产品与线下区隔，多是由电商特质开发设计产品，主要起到一个扛价的角色。

1: 粉丝量在3万以上10万以下。

2: QuestMobile AD INSIGHT 广告洞察数据库 2024年9月。

渠道变革意味着家居企业营销策略的转变，大部分家居企业的渠道重心经历了四次主要变化，而未来的重点一方面要考虑对新兴营销渠道<sup>1</sup>的布局，同时也要兼顾对传统渠道的变革和优化，最终形成丰富、立体、高密度的渠道生态。



2015年前	2015-2017	2018-2021	2022年之后
积极入驻以红星美凯龙、居然之家为代表的家居卖场	入驻天猫、京东、苏宁易购等电商平台以及自建官方商城	发力下沉市场、家装、购物中心等新兴渠道，寻找新的增长渠道	充分利用新兴营销渠道如抖音、快手、小红书以及相关出海平台渠道的开拓及宣传

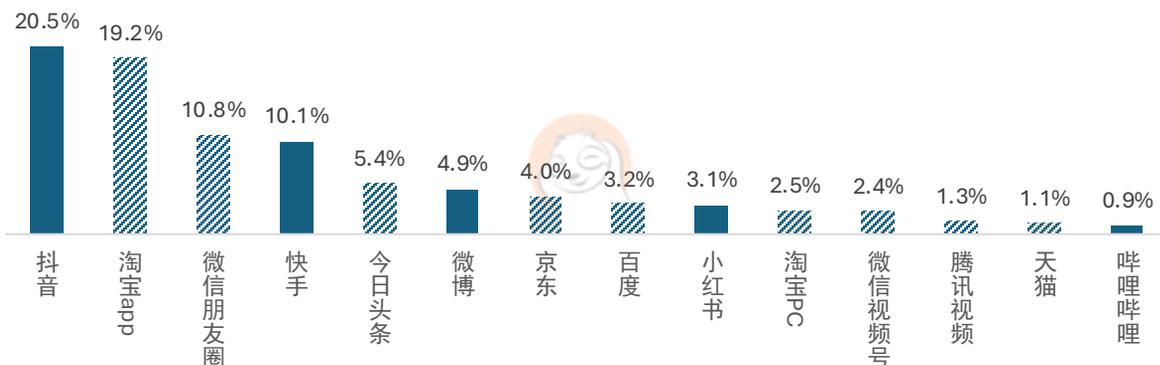
## 新兴渠道：抖音、小红书

当下家居消费场景呈多元化趋势，传统门店流量持续走弱，门店属性逐渐从获客主力转变为用户体验场所，企业触达消费者的渠道呈现“分散化、碎片化”。数据统计，2024年五大新媒体平台<sup>2</sup>月活用户数持续增长，抖音以月活7.86亿人次拥有绝对流量优势，家居企业纷纷布局的小红书月活量也高达2.14亿人次，同期增长11.9%，在新媒体平台中增速最快<sup>3</sup>。

从企业硬广投放渠道来看，具有社交属性的电商平台受企业重视，如抖音、微信、快手，传统电商渠道淘宝仍保持地位不变，原来占主导地位的搜索类平台逐渐被替代。

### 2024年1-10月 硬广投放费用占比 top15媒介<sup>4</sup>

抖音超过淘宝成为企业重点投放渠道，小红书有后起之势欲超过检索网站百度。



1: 各家企业的业务渠道重心不同，这里销售模式不包含大宗工程渠道及海外渠道。

2: 五大新媒体平台分别指抖音、微博、快手、哔哩哔哩、小红书。

3、4: 数据来源QuestMobile TRUTH中国移动互联网数据库 2024年10月。

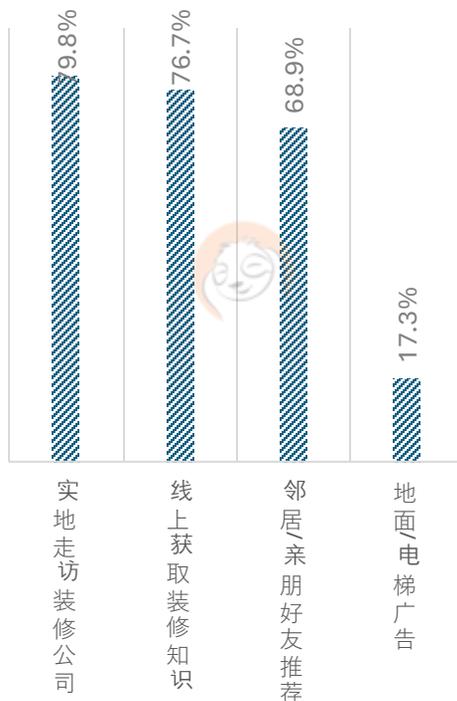
## 线上（渠道）平台呈“相对集中”的特征，线下渠道呈“多元分散”的趋势

概括来看，以“淘系、京东、拼多多、抖音、小红书”为主要代表的线上渠道相当于“线上平台”，以红星美凯龙、居然之家为代表的家居卖场则相当于“线下平台”。但是区别在于，虽然出现了抖音、小红书等新平台对家居建材品类的渗透，但是总体来看，线上入口还是比较集中于几大平台，覆盖了绝大多数的主流消费人群，家居建材产品在购买决策逻辑中要反复对比的特点，商家很难将消费者聚焦到自己的私域流量池，所以线上平台相对比较强势。

相较于而言，线下渠道则表现出比较越来越分散的趋势，更多元化的店态出现，不再局限于家居卖场、本地化的建材城等开店，家装公司、社区店、设计师渠道、局改店、地产物业、中介等成为企业探索的新的业绩增长点，线下的渠道生态将经历一轮又一轮的重塑。

### 消费者获取装修信息的主流方式<sup>1</sup>

线上渗透率逐渐提升，在25-30岁间年轻消费者，线上决策权者明显加大。



## “新平台”相当于“线上大物业”，本质上创新有限，利弊共存

虽然出现了抖音、小红书等新平台对家居建材品类的渗透，但实质上还是互联网公司的流量思维，停留在营销方式的层面，依托自己的用户基数，驱动商家重新分配和转移营销预算。如何让行业竞争秩序更加良性，能否出现以及如何参与助力培养靠谱的、信任的品牌，新平台并没有从中发挥价值。

目前来看，某种意义上，新平台在一定程度上拓宽了商家的销售渠道，但主要扮演的还是“线上大物业”的角色，收取“线上租金”，对于产业的发展没有太大帮助，反而会让困在算法里的商家营销获客成本不断增加，获客难度加大。而且各个平台的打法趋于同质化，集中在直播、店播、短视频、IP内容营销等各个方面，商家更加内卷的同时，平台之间相互也更加内卷。

在消费者价值创造的维度上，家居装修的消费体验并没有因为新平台的存在而变得不同。表面上看，消费者可以看到非常丰富的内容生态，但是这种内容生态往往与实际的服务落地存在一定脱节，以装修为例，商家为了引流，很多消费者看到伪博主的分享案例，这种营销味儿十足的内容贴，错误引导消费者把案例“搬到自己家”，反向要求或“指导”装企还原，而不是真正从自身的居住需求出发。

1: 树懒生活Fine发布《2024中国家装消费者调研报告》，N=4170。

## 线下渠道生态格局重塑，传统渠道被削弱，多元化、分散化的特征明显

线下渠道的变革，并不是说家居卖场没有存在价值，而是随着消费方式的改变，家居卖场依托线下物业的优势，只提供传统业务形态下的“场”的价值在被削弱，缺乏对消费者的研究以及对货品的把控。一定程度上，家居卖场是一张晴雨表，其品类面积分布和品类结构的变化代表着行业变化信号。



- 体验驱动的家居类目的面积会继续保持在一定量级，趋于稳定，家居卖场朝着更加融合业态的方式去打造。
- 建材类企业在家居卖场的面积展示会越来越少了，转向投入以大B端或小b端为主导的渠道，未来建材类产品的流通可能不再是专卖店化，而转向“销售网点化”，以此来扩大渠道的密度，以数量换销量，对整个装渠道入口的覆盖，其实就是在以网点化的方式销售商品。
- 未来建材商的转型是个大课题，要么转向服务商，要么开始去涉足服务类目，例如，转型去做局改店、社区店。

“

总结来讲，在渠道足够丰富多元的当下，家装公司、设计机构、厂商或经销商并非要无边界的广撒网覆盖，尤其是在资源有限的前提下，提升渠道的深耕能力，聚焦目标客户的深度运营。在行业下一个低速增长的运行周期下，会越来越趋向于透明，中间商利润会被进一步压缩，以用户需求洞察和运营效率换取合理的利润。

”



## 技术先机

数字化应用靠前沿的领军企业，它的市场优势进一步扩大

## 技术先机

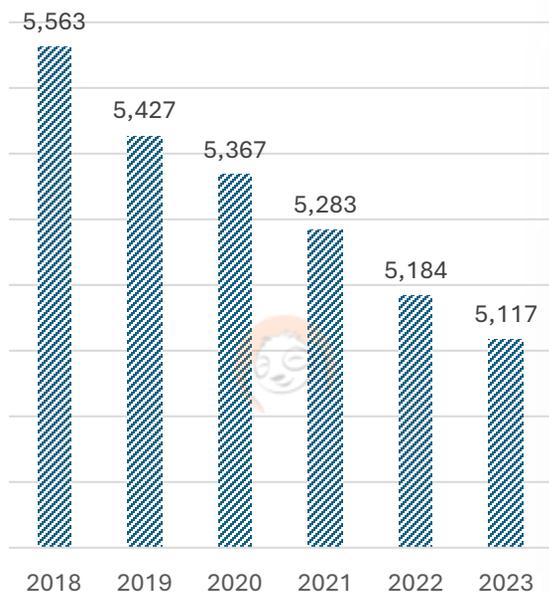
一流的信息化未必能成就一流企业，而一流企业必定要有一流的信息化。在家居家装服务链条上，有多个环节开始被科技所赋能，覆盖营销、设计、制造、物流，甚至服务。对于我们所关注的家居制造业而言，从数字化车间走向智能制造，是家居建材企业实现数字化、智能化最务实的路径。

中国“十四五”智能制造发展规划，提出2025年智能制造发展目标和2035年远景目标，展现实现智能制造的信心与决心。智能制造业面临的主要问题是经济增速放缓，家居业陷入结构性、持续性的低迷，寻求增长新动力是推动智能制造浪潮的大背景。

老龄化趋势与建筑业用工缺口作为客观要素，包括人工成本上升，倒逼着社会的变革，企业将目光不约而同的聚焦到新技术上，包括家居制造业新战略的制定与推出。

### 2018-2023年中国建筑业从业人数（万人）<sup>1</sup>

建筑从业人数连续五年呈下降趋势，伴随用工老龄化趋势，未来工人持续紧缺。



需要明确的是，对企业而言，实现所谓的数字化转型并非简单上线一个新的管理系统，也不是购置最先进的技术，而是在经营管理中，全面挖掘并融合技术的力量，帮助企业进一步降本增效甚至是实现商业模式的创新。短期来看，人才和资金的双重压力成为了企业数字化转型的首要挑战。

完成数字化转型需要企业拥有既懂商业、又懂业务、又懂技术的复合型人才，行业也需要这样的一种新型岗位，助力企业实现数字化转型。而数字化转型投资大且周期长的特征，对于资金储备有限的中小企业而言，筹措资金也显得尤为重要。

### 重塑制造业数字化转型，引领性成为新考核点

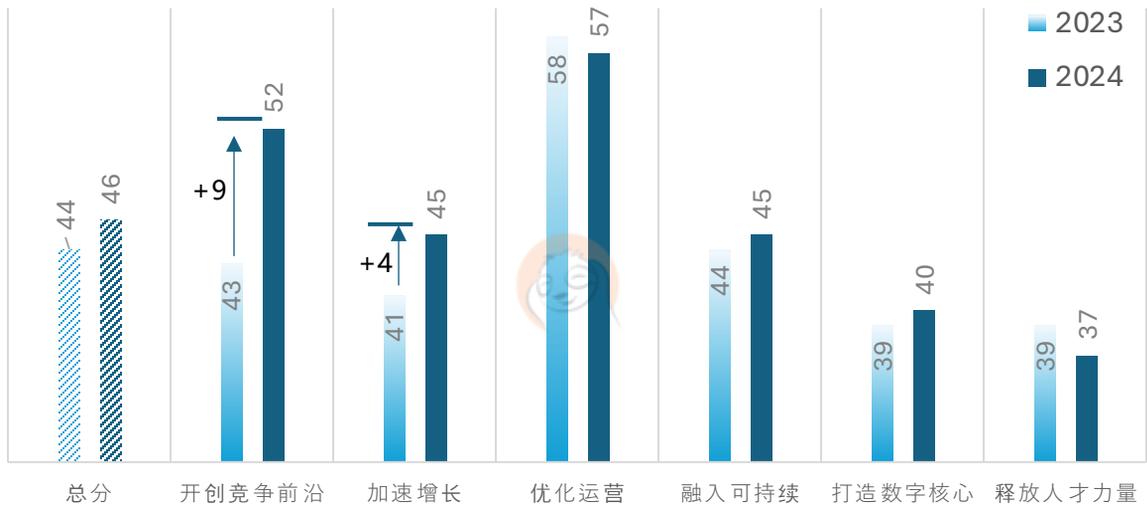
企业对数字化转型的认知也在发生变化，过去企业主要关注的是降本提效，习惯通过衡量成本是否降低来评估转型的成效。而从长期主义来看，数字化转型战略深入覆盖了企业全业务流程和各个职能岗位，除了市场份额和优化成本之外，行业引领性及提升组织韧性成为现阶段考核重点。

1: 全国经济普查公告数据，建筑用工含房屋建筑业、土木工程建筑业、建筑安装业、建筑装饰、装修和其他建筑业。

## 2023-2024年中国企业重塑能力的建设专注于创新、增长<sup>1</sup>

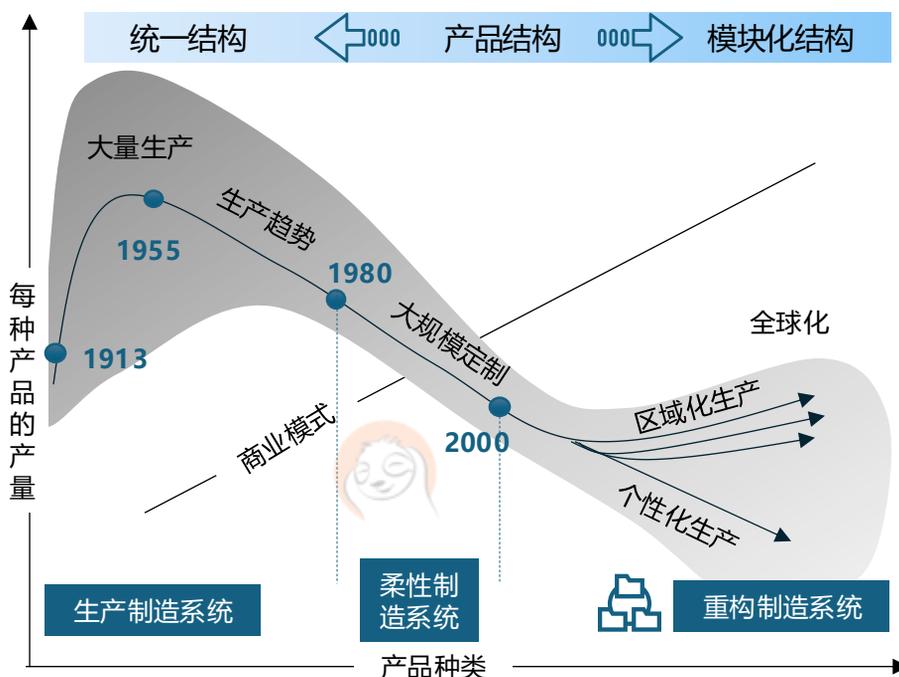
数据显示，开创竞争前沿和加速增长两个维度提升明显，分别增长9分和4分，优化运营维度得分持平，仍然显著高于其他维度，打造数字核心和释放人才力量依然是两大短板。

中国企业数字化转型指数（0-100）



供大于求现状下，家居竞争更为激烈，内卷价格被迫成为营收手段。家具制造企业的生产模式开始从大规模定制向区域化或个性化定制方向演变，头部家居企业通过工业4.0实施动态生产线，利用信息化技术完成产业链的链接，从产品设计、订单形成、审核报价、排产生产、物流出货等得到统一协调，不再是传统意义上的柔性生产，而是一种重构制造系统的生产模式。

## 制造业模式的变迁<sup>2</sup>



1: 中国企业数字化转型指数2023vs2024; 2024埃森哲中国企业数字化转型调研, 2024年3-4月 (N=450)。

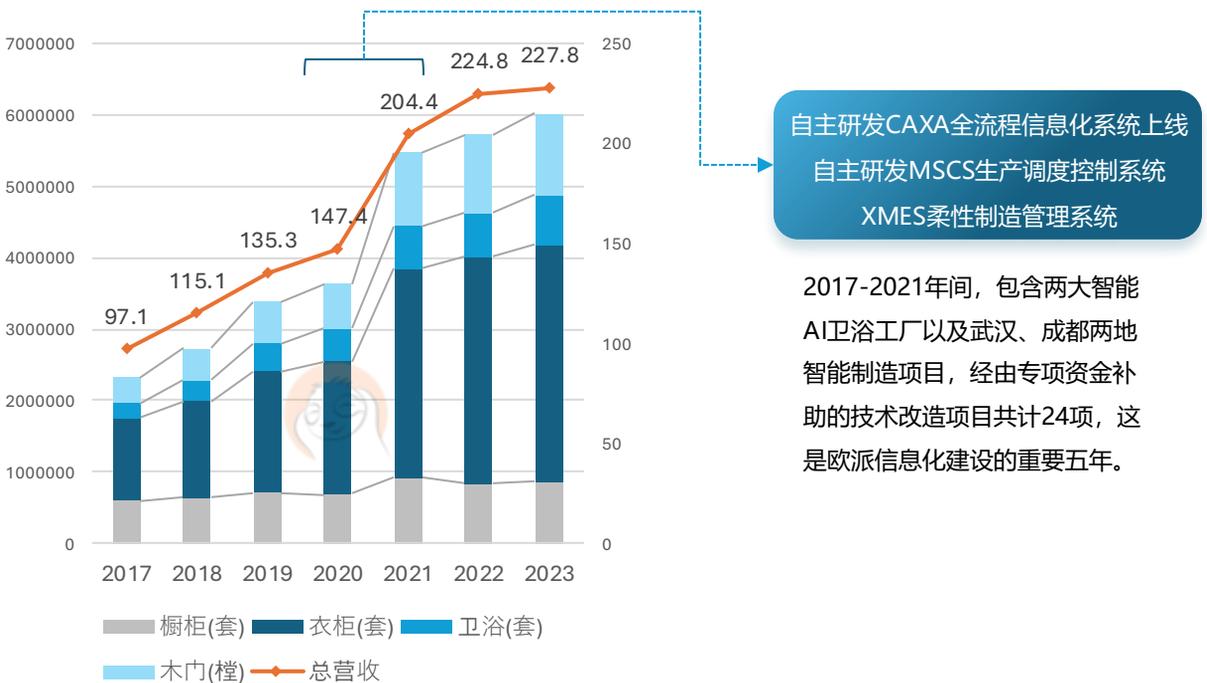
2: 美国密歇根大学约拉姆·科伦教授著图。

个性化定制生产是家居企业追求的重要趋势，但如果没有高水平的信息化系统支撑，反而得不偿失。家居企业尤其是定制类公司，不会停止对工厂数字化、智能化改造，技术领军企业的市场份额还将进一步扩大。

我们发现，在数字化应用靠前沿的领军企业，其营收增速是后进企业的好几倍，甚至突破以往的业绩瓶颈，实现跨越式发展。

### 2017-2023年欧派家居营业收入及主营产品生产量对比图<sup>1</sup>

2021年欧派家居生产量高速增长，尤其是木门同比增长62.5%，衣柜同比增长58.7%；欧派2021年营收同比增长38.68%，是增速最快的一年。

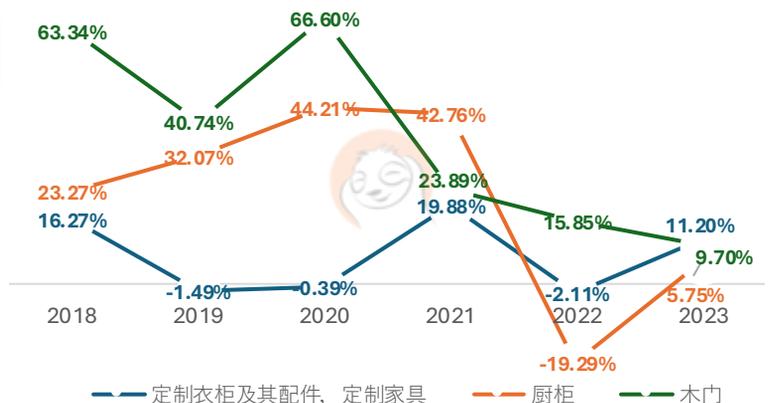


### 2017-2023年索菲亚主营产品生产量增速对比图<sup>2</sup>

索菲亚生产量增长也是集中在2021年，同年索菲亚营收同比增长24.59%。

#### 信息系统升级改造 自主研发3D交互设计一体化平台DIY Home

索菲亚信息系统升级从2017年开始投入，2019年末开始使用，同年DIY Home上线，CAM对接工厂，实现智能化生产，2021年索菲亚政府补助技术改造项目约11项。



1、2：公司公告，树懒研究整理。

## 中小企业构建数字化意愿加强，“小轻快准”成普适性需求

除头部企业自主研发运用大额资金进行数字化投入之外，中小企业数字化投入稳定提升。绝大多数中小企业借助数字化工具的意识在提高，纷纷开启了数字化转型。对于第三方数字化服务软件而言，这是一个正在爆发的蓝海。

### 生成式AI应用-AIGC

在AIGC时代，所有的行业都值得用AI重塑，在家装产业链里，室内设计专业是受影响最为剧烈的领域之一。AIGC生图技术在设计环节的广泛应用赋能设计师、客户经理签单前置化，有了AI的加持，设计方案反应更迅速、更智能匹配用户需求。



酷家乐AI装修设计平台

启真渲染引擎+矩阵CAD引擎

- 渲染速度、逼真度、通用性、智能化全面提升
- AI设计数据直接转化3D结构化方案，通过参数化引擎和BIM引擎生成下游数据，对接生产、落地。



贝壳“社牛”家装设计平台

AIGC生成装修效果图灵感工具

- 基于贝壳海量户型图数据实现文生图、图生图得到不同风格装修效果
- 链接B和C端提升沟通效率和用户体验



居然设计家

AI Agent设计智能体

- 运用LLM大语言模型的AI设计助手，图文生成个性化设计方案
- 将Homestyle走出海外，建立全球化合作协议

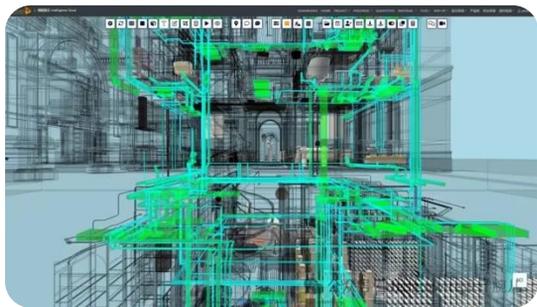
AI的优势是快，也能准确获取用户需求，提升服务方工作效率，但在装修设计里它还有一个明显的弊端，AI模板化或者是网红感太强，情感共鸣较弱，缺乏创造性，以及无法在实际业务场景中落地实施。这一方面受限于技术真实感太弱，这一点企业方也在通过提升参数化设计能力实现，例如群核科技（酷家乐）新升级的启真渲染引擎能实现真实物理世界99%的材质渲染，也在极致追求物理正确的AI结果，并且已经在部分空间场景中落地应用，如智能扫地机器人对物理空间的深度理解。另一方面是企业方过度依靠AI技能，设计思路退化，方案风格千篇一律，缺乏温度感。

在整个产业链条里设计AI化程度是最高的，也是中小企业最快实现数字化转型的方式，市面上的工具越来越智能，需要使用者重视人类独特创造力，适度使用或以AI辅助，才能实现三方共赢的局面。

## 数字化实施交付，装饰行业不变的核心价值

中国企业亟需在关键数字技术部署，首要体现在应用程序如ERP、CRM等，其次是各个业务、流程的数据壁垒打通，企业内部信息高效流通，包括应用程序、技术、业务流程的基础架构之间的集成程度。这些都是近两年来企业数字化部署的主要成果。

流程在线利用计算机算力取代人类的重复劳动，家居家装企业会快速得到第一波红利，但在流程上找到可优化的空间，进行业务变革，才是长期主义。将数字化变革深入流程中，以终为始进行平台开发，例如得数科技<sup>1</sup>自主打造数智云数字建造协同平台，为建筑装饰项目提供数字化设计、数字建造、智能运维全流程的交付服务。



### 落地案例

中海地产旗下上海豪宅项目“中海·顺昌玖里”。

得数科技作为样板间的数字化顾问服务团队，实现全数位化模拟建造，并在现实世界1:1还原落地。论证了数字化技术在设计、施工、运维环节的价值，为未来室内装饰设计行业的数字化转型升级提供了理论支撑与实践经验借鉴。

头部家居或装企增加资金资源构建数字化新能力，不断验证数字化的价值，创新者会以数字化运维为根基为行业注入新血液。如自创iVD数字孪生设计系统，欲实现像造车一样造房的Habit@栖息地，用户可以在虚拟住宅中查看隐蔽工程以及生成施工图和报价；金螳螂家旗下犀鸟家传承金螳螂25年来数字化管理经验，推出装企运营解决方案，赋能中小企业数字化管理体系；为工程施工企业打造云时代数字化运营管理系统的易筑evo，提供项目计划、进度管理、成本控制等提升项目管理效率。

如果希望数字化真正在企业中发挥作用，不仅需要实施数字化运维软件或系统，更重要的是公司层面实现经营思路体系化、指标管理规范化的，以及数据部门组织架构与业务部门合作合理化，同时还需要提升全员数字化管理运营的理念和意识。

软件本身并不能解决企业的问题，还需要配套的架构、流程、制度，以及人员认识的提升，才能发挥软件的功效。

1: 得数科技（北京）有限公司是一家专注于建筑装饰领域数字化转型的科技公司。

## 智能家居

现阶段的智能家居，不再局限于系统本身，5G技术成熟运用将已经推动20多年，但仍未发展起来的智能家居推向新的境界。可以预见，这些年智能领域已经在机器学习、计算机视觉、自然语言处理三个主方向上得到了重大进展，应用在智能家居领域，可以实现万物互联、中枢控制的场景，人与设备之间的沟通也变得更加准确。

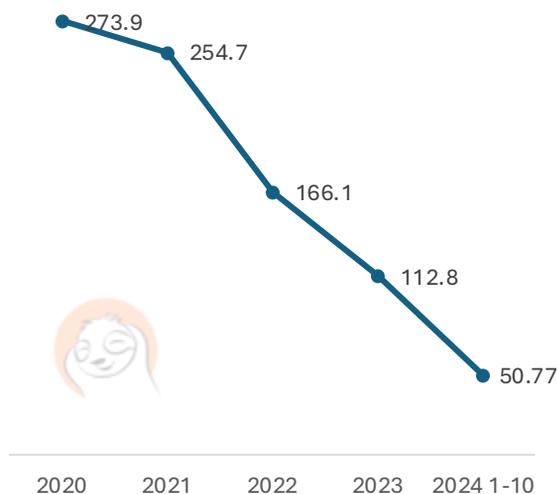
在中国智能家居市场，以旧换新政策在2025年持续输出，使家电市场在政策拉动下再次实现高速增长。据国际数据公司(IDC)预测，2025年中国智能家居市场预计出货2.81亿台，同比增长7.8%，其中智能照明市场领衔增长。

同时，适老、适宠和残疾人关怀概念兴起，也带动智能家居细分赛道如感应照明、安防监控、健康参数报警的发展，智能家居行业细分用户群体得到进一步外延和拓展。

从整体规模来看，相较于C端市场，智能家居的发展反而受B端影响更大，如酒店、医院、学校，包括居住相关的精装修领域等。在物业精装领域，尽管房地产市场整体有所波动，但在精装修领域，智能家居系统的配套规模仍在稳定上升，房地产开发商对智能家居系统的重视和市场需求持续增长。

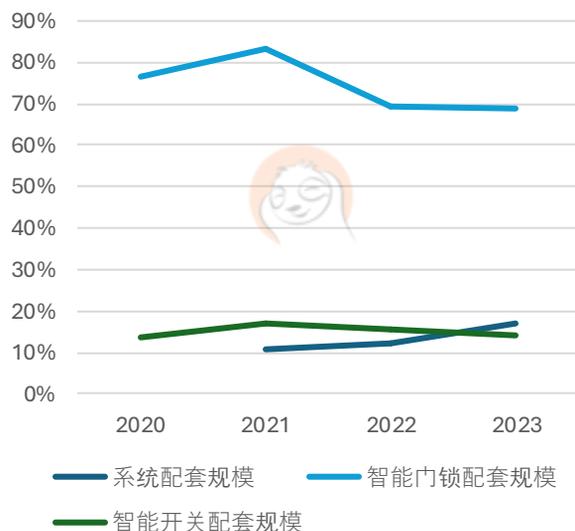
### 2020-2024年1-10月精装修项目开盘智能家居市场规模（万套）<sup>1</sup>

2024年1-10月，房地产精装修市场新开盘项目同比下滑22.5%，但精装修市场配套智能家居系统项目288个，同比增长15.7%；规模15.28万套，同比增长7.7%；配置率达到30.1%，同比增长10.5%。



### 2020-2023精装修市场三大板块智能配置率对比<sup>2</sup>

智能门锁配置率稳定在70%左右，智能系统配置率稳定上升。

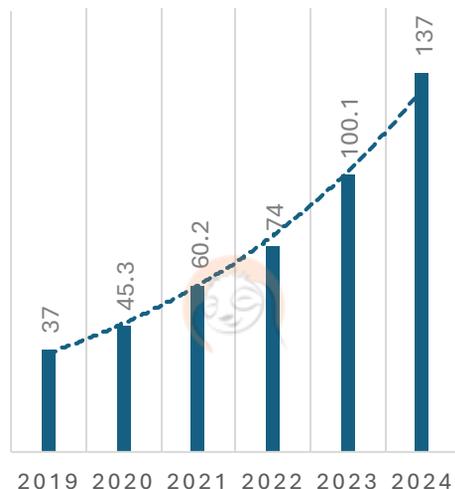


1、2：数据统计来源为奥维云网。

除智能门锁外，智能照明市场以及智能窗帘市场都处于快速增长阶段。

### 2019-2024年智能照明市场规模<sup>1</sup>

亿元



- 智能照明作为家庭中使用频率最高的电器，已经从单品智能进阶为系统型产品，除了传统照明企业对智能照明单模块化生产外，智能家居公司也在做自有控制系统的智能照明产品，以及专业做智能照明解决方案的公司，乘借碳中和、碳达峰走可持续发展道路，智能照明进入发展快车道，应用层面还是会从B链条慢慢切换到C链条。

### 2019-2024年智能窗帘市场规模<sup>2</sup>

亿元



- 现阶段发展来看，智能窗帘则分为前装和后装市场，前装主要为一体式智能窗帘，集中在酒店工程业及精装修应用，后装为外挂式智能窗帘面向C端用户，主要来自于线上零售渠道。从市场规模分布来看，前装市场占比约为65%。

智能化产品的应用场景越来越广阔，不仅满足年轻消费群体追求的科技感和便利性，而且逐步延展到适老场景，再加上AI技术的应用赋能，未来还将进一步加速智能家居的渗透。

目前，比较常见的还是单品智能，例如，智能门锁、智能开关、智能音箱、智能安防、智能窗帘、智能照明、扫地机器人、智能马桶、智能床、以及家电控制等等不断丰富的类目，这些产品的应用给用户居家场景带来一定便利，并且被更多用户所接纳，吸引了国内外不同类型的企业加入战场，例如，科技巨头、新锐科技公司、大家电企业等等。多元化的产品不断覆盖更多使用场景，从居家向酒店、学校、医疗、办公等等。未来不再局限于单品智能，将朝着全场景实现互联互通的趋势发展。

1、2：结合网页资料，树懒研究整理。

华为、小米围绕生态链和全场景智慧化战略的展开，加速智能家居产业上中下游跨界合作，让行业边界逐渐模糊化，随着越来越多的新技术涌现，如人工智能、语音识别技术、深度学习技术等不断发力于智能家居行业，与智能家居行业的融合将产生强大的合力。

2024年11月，华为将全屋智能系统升级为华为鸿蒙智家，通过AI无感交互、PCL超稳连接等技术创造更具有想象力的空间智慧体验。针对智能家居打造的HiLink生态平台解决智能终端之间互联互通，超千款第三方合作品牌智能设备接入华为IoT生态；1+8+N的产品生态，1个手机和八个辅入口设备，N个智能硬件和服务。

2025年1月，小米在CES上正式推出全新AIoT生态系统，无缝连接智能家居、移动终端、可穿戴设备，用一个中央控制平台，轻松管理家中所有智能设备。小米智能家居领域产品线不断扩展，涵盖智能照明、智能安防、智能环境、智能家电等多个领域。

2024年12月，小米开源Home Assistant米家集成项目，推动不同品牌、设备、平台之间的资源共享与互联互通。

品牌端-传统家电/家电厂商

智能电视机 智能冰箱 智能空调 智能洗衣机 智能厨电

Haier Midea GREE Casarte Hisense ROBAM老板 vatti华帝 CHANGHONG长虹

品牌端-互联网科技巨头企业

智能家居系统及硬件

物联网智能家居系统

Baidu百度 Tencent腾讯 Alibaba 小米 MI HUAWEI BOE 360 京东

品牌端-智能家居解决方案提供商

无线智能家居系统

物联网平台

IoT云平台

智能传感与控制

tuya 云米 HUAWEI 华为云 阿里云 腾讯云 Xiaomi HyperOS Connect Haier 以无界生态共创无限可能

智能家居硬件产品供应商

智能摄像头

智能扫地机器人

智能门锁

智能照明

智能音箱

智能窗帘

IMOU 乐橙 ALCIDAE 海雀 COVACS 创米数联 DESMAN 德施曼·智能锁 凯迪仕  
EZVIZ 萤石 TP-LINK Aqara ORVIBO 欧瑞博 OPPLE VOC SMART LOCK  
MI 鹿客 LOCKIN 鹿客 NARWAL 云鲸 JMGO 坚果投影 YEELIGHT 易来

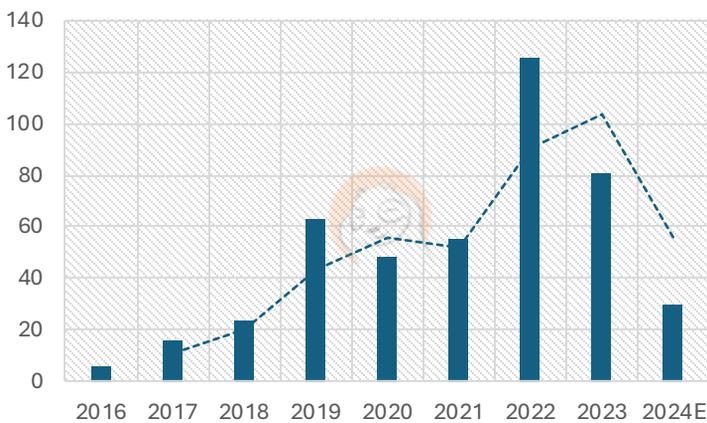
\*因篇幅有限，不能予以展示所有企业，图谱仅供参考

## 建筑应用机器人

数据显示，2023年建筑施工方面的事故总量已经超过了道路运输的事故量，成为第二大多事故集中多发的领域，“机替人”的需求变得更为迫切。2022年，国家“十四五”建筑业发展规划提出：2025年初步形成建筑业高质量发展，大幅提升建筑工业化、数字化、智能化水平，并特别强调了建筑机器人的研发与应用。

### 2016-2024年中国建筑行业专利申请项<sup>1</sup>

国家鼓励建筑机器人研发，2022年专利申请量达到顶峰，技术项目主要为脚手架、模壳、施工用具或辅助设备，原有建筑物的修理、拆除或其他工作。



尽管中国在建筑机器人领域的发展迅速，但与发达国家相比仍有较大的差距，如韩国、新加坡、澳大利亚制造业机器人密度超过中国一倍以上。韩国外墙施工机器人WallBot，新加坡PictoBot墙面喷涂机器人和QuicaBot建筑质量检

测机器人都已经在真实环境施工测试，澳大利亚的Hadrian109砌筑机器人实现了商业化应用。美国和日本都拥有较多的建筑机器人公司，不断研发使用机器人作业。

- 碧桂园旗下博智林机器人推出12个建筑机器人产品线，包括混凝土施工及修整、砌砖抹灰、内墙装饰等领域30款产品。截至2024年6月博智林机器人应用项目超900个，累计交付超3000台，累计施工2000万平方米。



\*博智林 地面整平机器人



\*蔚建科技 抹灰机器人/喷涂机器人

- 上海蔚建科技抹灰机器人日施工量高达660平方米，在2023-2024年在医院、办公楼、住宅等13个项目实现落地，2起喷涂机器人应用，3起钢筋智能加工案例。

智能建造与建筑工业化协同发展，代表建筑业高质量发展方向，是世界建筑业大国不断加大投入、积极探索的前沿领域，中国建筑业会持续加深对智能建造的研发应用，建造机器人也必将带动新一轮建造智能化的发展。

1: 公开信息分析，树懒研究。

## • 关于树懒生活Fine

树懒生活Fine· 是一家专注于居住领域专业的研究服务机构。从价值研究视角出发· 长期聚焦国内外居住产业链一二级市场优质标的· 以房产交易、大家居、装饰装修、家庭服务、新技术、新渠道、新人才为主要关注方向· 跟踪企业发展动态· 捕捉前沿创新趋势· 研究企业战略转型路径· 为企业提供深度原创文章、行业研究、消费者调研、活动策划、短视频等多元化服务· 助力企业提升品牌影响力。

**房产交易 | 大家居 | 装饰装修 | 家庭服务 | 新技术 | 新渠道 | 新人才**

\*本报告仅作为企业经营一般参考作用· 并非针对任何个人或团体的个别需求定制· 不构成投资建议。报告所陈列的数据来自公开渠道· 分析逻辑基于树懒研究团队的理解· 力求客观、公正、专业· 报告在发布时已致力提供准确和及时的资料· 但不保证这些资料及观点日后仍准确。

本报告版权归微信公众号树懒生活Fine ( ID : huamian224 ) 所有· 未经书面许可任何企业、机构、个人不得以任何形式使用、复制及传播。任何有关本报告的摘要或节选都不代表报告完整观点· 一切须以此版本为准。

# 树懒生活Fine

居住领域·专业的研究服务机构



[更多内容关注微信公众号查看]