



COPYRIGHT RESERVED TO SHULANSHENGHUO

创新与变革

中国家居家装行业发展研究报告

China Home Improvement Industry development research report

2024年1月



树懒生活FINE

序言

谨以此报告献给每一个正在为美好生活而奋斗的人。

一元复始，万象更新。

不知不觉已经踏入了2024年。过去这一年，每个人在波涛汹涌的大海中乘风破浪，勇往直前，非常不易。这一年，每个人都见证了太多行业发展的潮起潮落，资本并购、企业跑路、倒闭；这一年，增长压力之下，头部企业不断进行战略转型，寻找新的增长动力；这一年，新渠道、新技术、新人才，正在成为重构行业的新变量。

新的一年，行业仍然存在很多挑战和不确定性，前行的路还有很多困难需要克服。产能过剩，需求萎缩的环境下，更激烈的竞争会是未来的常态，每家企业要为此做充足的准备，无论是乐观还是悲观，都要继续前行。

这几年，行业各种概念太多，不但没有帮到企业，反而加剧了浮躁，渲染了焦虑。真正优秀的企业，一定是能够穿透纷繁复杂的概念，回归初心来寻找答案。2024年，务实和坚定应该要成为优秀企业的底色，尊重常识，多站在用户角度思考问题，重视基础，做不了基础工作的人也无力发起革新。

树懒生活Fine撰写的这份《2024中国家居家装行业发展研究报告》如期而至。报告主要围绕家装/整装、整家模式、家居零售、渠道、技术、人才六个维度展开，期间与数十家公司通过面对面等多种方式进行访谈交流，体会经营者视角下的产业创新趋势。同时，从第三方公司的理性视角，用数据解读行业发展的现在和未来，希望对各位有所帮助，也欢迎更多的创业者与我们一起探讨交流。

重为轻根，静为躁君。不管我们身处在一个什么样的时代，这是个体左右不了的，但是保持快乐、阳光、轻松、真诚、善良的心境和品德，这个取决于我们自己，或许这才是更好向前发展的基础前提。

感谢您的阅读。2024年，祝愿大家诸事顺遂。

报告 目录

01

家装/整装

迎战更激烈的洗牌期

----- P4



02

整家模式

基本盘上的跃迁与创新，以战略转型寻找新增长

----- P22



03

家居零售

以用户价值为核心，构建新发展格局

----- P35



04

新技术

重塑生产力，AI驱动产业新变革

----- P42



05

全渠道

穿越传统，打造全面融合的新渠道生态

----- P53



06

新人才

从人才供应链入手，真正影响行业的发展路径

----- P65





家装/整装

迎战更激烈的洗牌期

- 2023年是疫情管控放开后的第一年，也是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年。经历三年疫情的家居家装行业并没有在2023年迎来报复性消费，上游地产行业的不景气对下游行业的波及仍在持续。



快速奔跑的列车突然降速，让每个乘客都措手不及。

未来会变好还是变差，什么时候会变好？

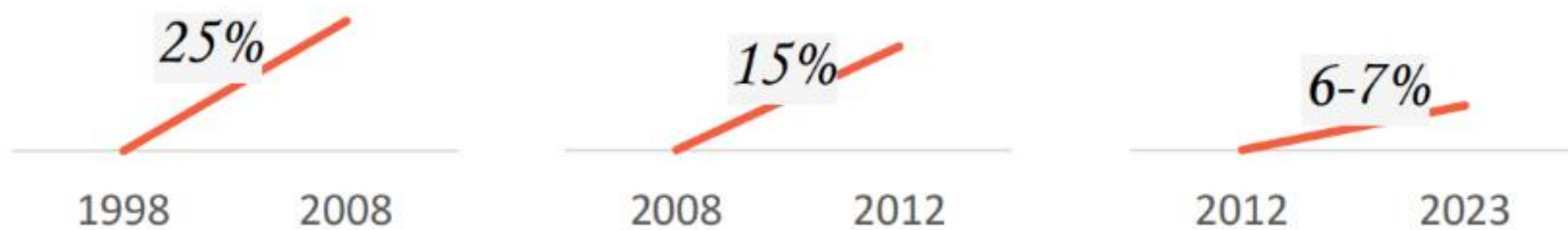


这个问题的答案并不明朗。事实上，地产行业的深度调整，也意味着家装行业的深度调整，2023年的“难”或许只是开始，同质化、白热化的竞争，行业洗牌会加速，会有一批公司出局，这个出局，无关企业年龄、规模。

中国新房交易总量不会再增长翻番，市场进入限量阶段

从今年房地产相关数据指标来看，新房交易总量、竣工面积以及交易量都出现了一定程度的下滑，当然这种程度并不是一两年里突然的减少，在《结构性改革》曾提到，10年之后，房地产市场每年新房交易量将低于10亿平方米，与2018年相比总体萎缩大约40%。同时也意味着，房地产每年“铺天盖地”十六七亿平方新房竣工面积的时代也将彻底结束。

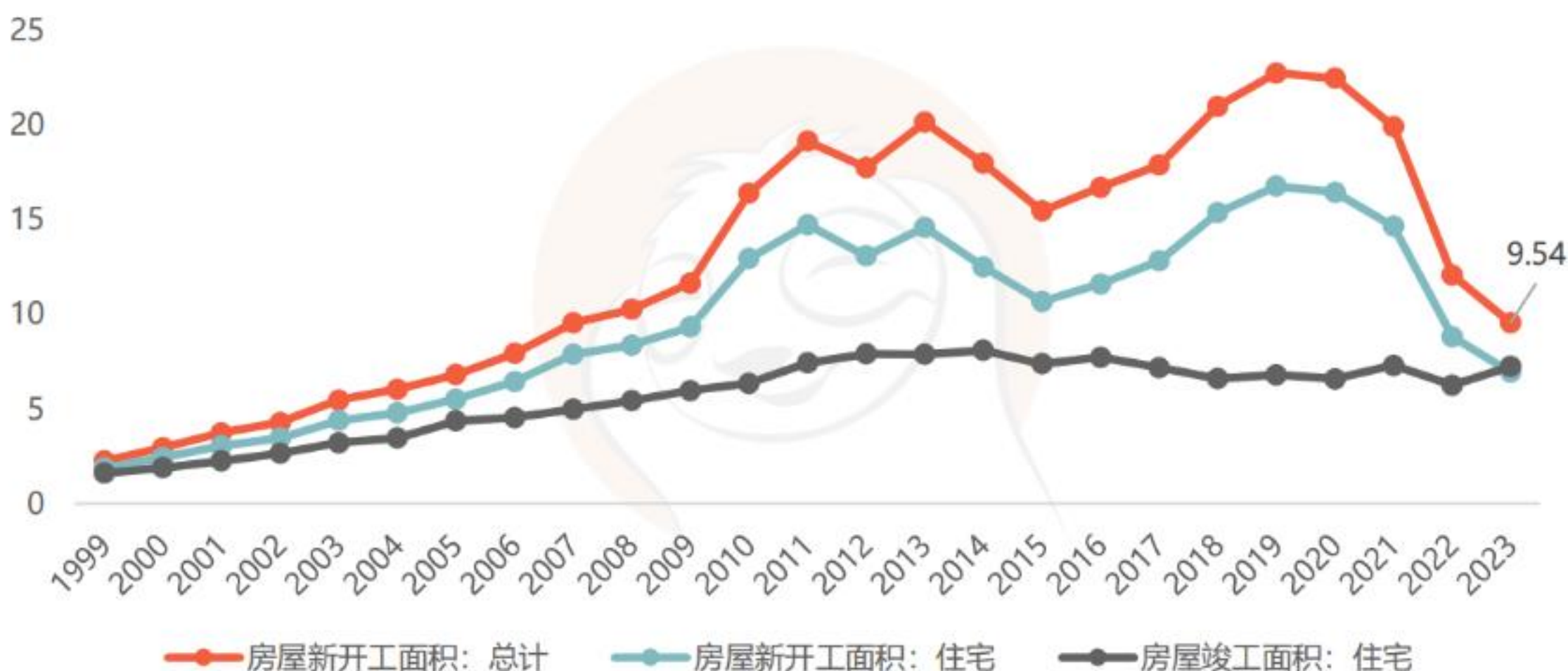
1998-2023期间中国新房销售量年均增长比例



2023年，房地产开发企业房屋施工面积83.83亿平方米，比上年下降7.2%。其中，住宅施工面积58.99亿平方米，下降7.7%。房屋新开工面积9.53亿平方米，下降20.4%。其中，住宅新开工面积6.93亿平方米，下降20.9%。房屋竣工面积9.98亿平方米，增长17.0%。其中，住宅竣工面积7.24亿平方米，增长17.2%。

中国房地产（住宅）新开工面积及竣工面积历年来变化（亿平方米）

数据来源：国家统计局



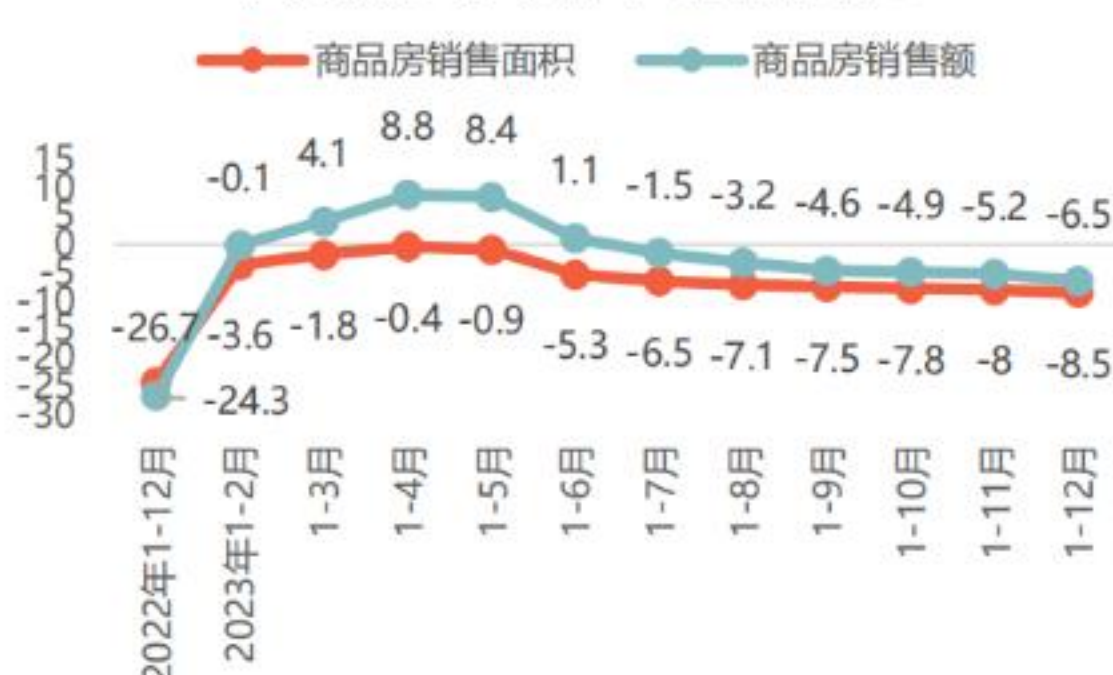
2023年，全国房地产开发投资110913亿元，比上年下降9.6%，其中，住宅投资83820亿元，下降9.3%。住宅新开工面积69286万平方米，下降20.9%，住宅竣工面积72433万平方米，增长17.2%。

销售维度看，2023年，商品房（住宅）销售面积94796万平方米，下降8.2%，商品房（住宅）销售额102990亿元，下降6.0%。2023年末，商品房（住宅）待售面积33119万平方米，增长22.2%。2023年12月份，房地产开发景气指数为93.36，为一年来最低。

全国房地产开发投资增速



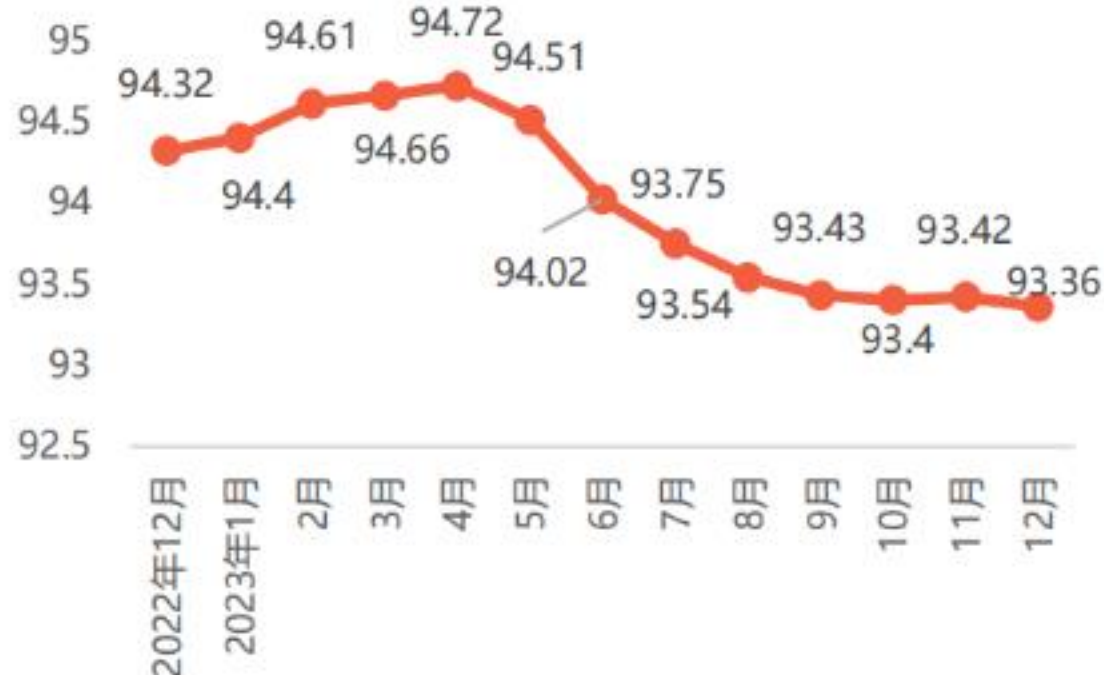
全国商品房销售面积及销售额增速



全国房地产开发企业本年到位资金增速



房地产开发景气指数

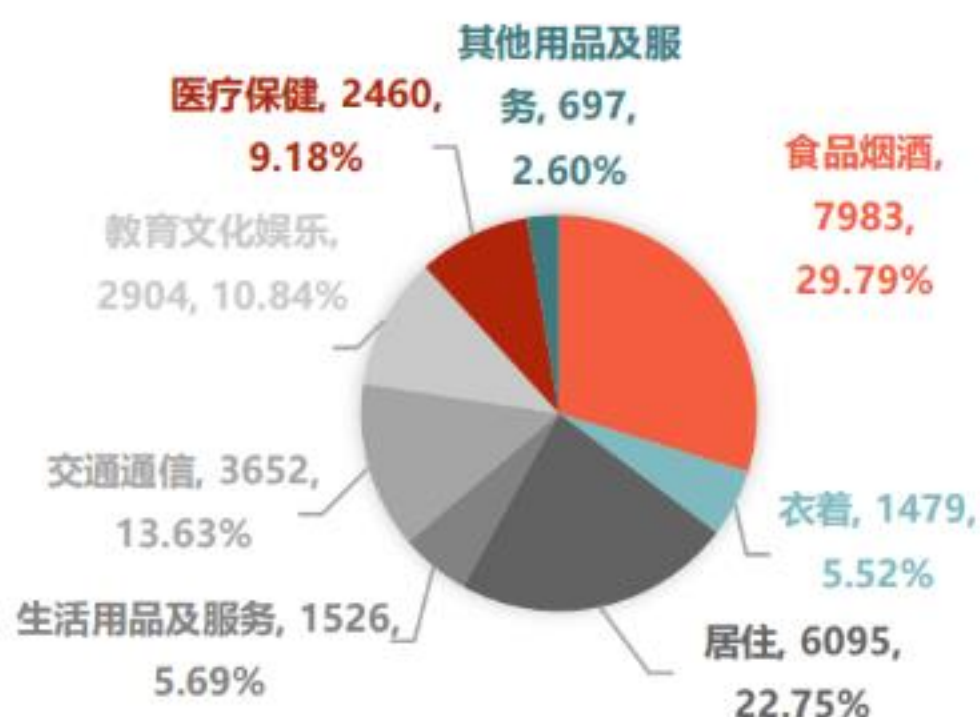


有关家居相关经济数据都出现等比例的下滑

数据来源：国家统计局，数据截至2023年12月；

中国流传下来的先人理念“有恒产者有恒心，无恒产者无恒心”，在当今社会“恒产”依旧指的是房产，在2023年居民消费支出构成中，居住依然是居民消费中第二大支出品类。国家统计局数据显示，2023年中国社会消费品零售总额为471495亿元，比上年增长7.2%。其中限额以上单位商品零售里，增速最快的餐饮20.9%、金银珠宝类13.3%、服装鞋帽针纺织品类12.9%、体育、娱乐用品类11.2%。

2023年居民人均消费支出及构成（单位：元）



2023年社会消费品限额以上单位商品零售额（增速情况）



从2023年1-12月社会消费品零售指标增长来看，建筑及装潢材料类表现最差，下降7.8%，家具类增长2.8%，家用电器和音像器材类只有0.5%的微弱增长。

2014-2023年社会消费品零售总额（家电类、家具类、装潢材料类）数据（亿元）

数据来源：国家统计局，数据截至2023年12月；



另外，国家统计局最新数据显示，2023年1-11月家具制造业营业收入为5796.6亿元，同比下降5.5%；营业成本4768.8亿元，同比下降6.7%；利润总额301.5亿元，同比下降6.3%。

将时间线扩展为10年，家具制造业伴随着国家城镇化大势水涨船高，现如今也迎来了艰难时刻。受上游房地产交付影响以及疫情管控，家具制造业规模以上销售额回到了2014年。

2013-2023年规模以上工业企业（家具制造业）营收及利润总额相关数据

数据来源：国家统计局，数据截至2023年11月；

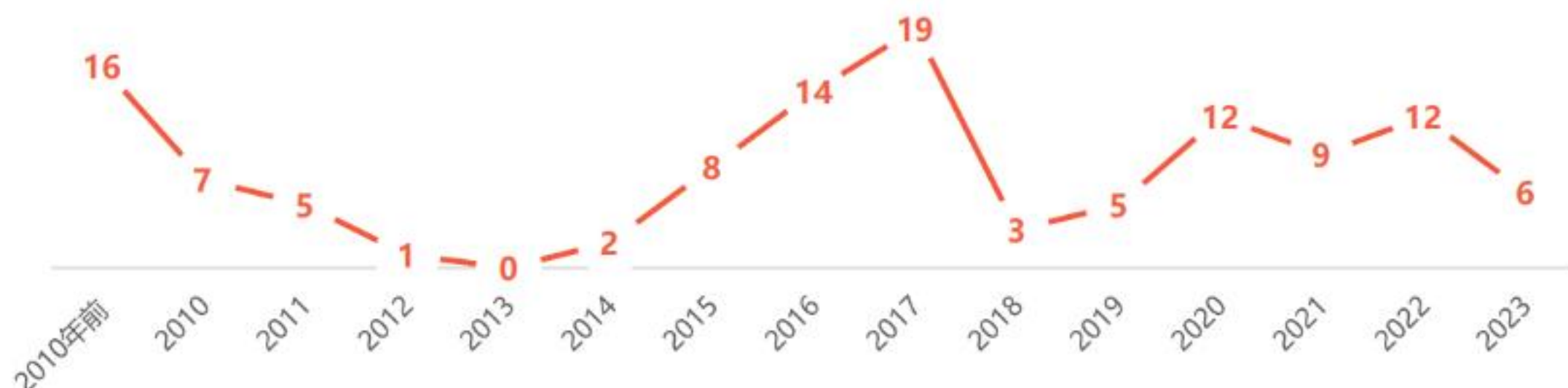


一二级市场家居行业关注冷淡，上市门槛提升

据树懒研究不完全统计，2023年超40家泛家居类企业组团IPO冲击，而成功过会的企业寥寥无几。2023年成功IPO过会的仅六家企业，在2023年终止上市/审核的就有13家，知名的有新明珠、马可波罗、玛格家居、CBD家居、科凡家居等，同时自行撤单的也有7家，如千年舟、诗尼曼、书香门地等。

中国家居家装行业企业上市时间分布图

数据来源：树懒研究，118家企业包含家居建材、以住宅精装为主建筑装饰、照明五金、家电等



2023年中国家居家装行业上市企业汇总

序号	企业名称	上市时间	上市代码	业务介绍	上市地点
1	致欧家居	2023/06/21	301376	跨境电商/家居出海	深交所
2	德尔玛	2023/05/18	301332	创新小家电	深交所
3	豪江智能	2023/06/09	301320	智能家居	深交所
4	森泰股份	2023/04/17	301429	木塑复合材料	深交所
5	泰鹏智能	2023/09/08	873132	户外休闲家具及用品	北交所
6	恒尚节能	2023/04/19	603137	装饰工程	上交所

2023年中国家居行业企业上市进程汇总（部分）

数据来源：树懒研究，数据截止到2023年12月31日，表格内不包含处于辅导阶段的企业

序号	类型	企业名称
1	正在审核	悍高集团 华鸿股份 艾芬达 佳诺威
2	上市/审核终止	远超智慧（CBD家居） 玛格家居 科凡家居 皇派家居 马可波罗 新明珠 时代装饰 图特股份 好博窗控 云峰新材 浙江同富特美刻家居 华鸿画家居 万昌家具
3	自行撤单	千年舟 欧曼科技 同福股份 诗尼曼 三威新材 书香门地 汇联股份（机构取消保荐）

2023年2月1日，股票发行注册制改革并没有利好家居行业，阶段性收紧IPO节奏让家居企业上市门槛越来越高。目前家居行业上市正处于黄灯预警阶段。

同样在二级市场，家居家装行业在历经互联网家装浪潮后，资本机构的投资偏向回归理性也从此领域逐步转移。据不完全统计，2023年完成融资的企业仅5家，金额方面与黄金三年融资金额更是无法比及。

2023年中国家居家装公司融资相关信息

数据来源：树懒研究，数据截止到2023年12月31日

序号	企业名称	投资机构	融资轮次	融资金额	业务介绍
1	未来盒子	天奇创投、盛景嘉成	天使+轮、Pre-A轮	数千万元	数字化快装
2	三维家	国科投资、汇川科技	D轮	数亿元	AI+云工业软件

序号	企业名称	投资机构	融资轮次	融资金额	业务介绍
3	乐橙	中移资本控股	增资	1863万元	智能家居
4	星络家居	威欧希、创视达公司	Pre-A轮	/	物联网解决方案
5	唐吉河德	洪泰基金、58产业基金、蓝驰创投	B轮	亿元	连锁商业数字营建全栈式协同平台

2010-2023年中国家居家装融资数据汇总



备注：以上数据仅为二级市场个人或机构投融资，不包括IPO后股权融资，行业分类及统计维度各不相同，仅供参考

- 尽管融资和上市的情况并不理想，但是产业从其他层面释放变革信号。2023年，家居行业共发生四起产业资本并购事件，头部企业在加速进攻和扩张；同时，家居家装行业得到国家层面的高度重视，相继发布多项促进消费的措施。



建发股份-红星美凯龙

1月13日，建发股份拟62.86亿元收购红星13.04亿A股股份，占总股本29.95%；6月26日完成股权转让，建发股份成为红星美凯龙最大股东。



贝壳-爱空间

10月11日，贝壳与爱空间签订股权收购协议，交易对价不超过15.5亿元，收购完成后爱空间成为贝壳全资附属公司。



盈峰睿和-顾家家居

11月9日，盈峰睿和投资受让约2.42亿顾家家居股份，转让总价88.8亿元，占股29.42%，盈峰睿和投资成为顾家家居最大股东。



金隅集团-居然之家

11月17日，金隅集团以22.32亿元购买居然之家10%的股份，双方将推动各自整装业务融合发展，完善“建材-建筑-装饰-装修”一体化产业链，孵化打造居住产业第一龙头。

国家政策提振消费复苏地产带动家居行业需求回升

2023年，国民经济回升向好，高质量发展扎实推进，全年国内生产总值1260582亿元，按不变价格计算，比上年增长5.2%。分季度看，一季度国内生产总值同比增长4.5%，二季度增长6.3%，三季度增长4.9%，四季度增长5.2%。从环比看，四季度国内生产总值增长1.0%。

- 家装行业正进入新周期，从原来的增量时代向存量时代、甚至是向限量时代转变的趋势越来越明显，越来越明显，原有的增长逻辑难以为继，企业各项经营成本剧增，不断压缩企业的利润空间，盈亏平衡甚至亏损，成为大部分公司的生存现状。

家居行业，受地产周期影响，尤其近年疫情冲击以及三道红线等政策影响，地产供给和需求两端都处于较低迷的状态。近两年，国家在地产供需两端出台了多项政策，地产行业的逐步复苏有望带动家居行业需求回升。



- 工信部等四部门印发《推进家居产业高质量发展行动方案》；
- 财政部网站发布《关于扩大政府采购支持绿色建材促进建筑品质提升政策实施范围的通知》
- 工业和信息化部、国家发展和改革委员会、生态环境部、住房和城乡建设部等四部门联合印发《建材行业碳达峰实施方案》



- 国务院常务会议审核通过《关于促进家居消费的若干措施》
- 商务部网站发布《商务部等13部门关于促进家居消费若干措施的通知》

被资本眷顾的企业是个例，绝大多数企业要靠自己



心态调整

新周期下，企业要从心态和行动上调整自己，要为更大的不确定性做转型准备。



回归理性

家装公司要放弃高速增长幻想，回归理性增长和有质量的增长，更不要为了追求虚假繁荣下更大的赌注。



建立自我造血能力

战略聚焦，摒弃无序扩张的执念，不贪大求全，当务之急是要打造健康可持续、可盈利、有质量的业务发展模式，能够被资本眷顾的都是极少数，绝大部分公司还是要自我造血。

每家企业要厘清自己的能力和优势所在，切勿盲目跟进各种概念

“大店论”、“整装论”不一定适合每家企业，更不是行业终局，整装的确是近几年来比较流行的一种服务模式，也只是占一小部分的市场份额，仍然有更大的消费群体选择自装或者个性化的专业服务，家装消费本质上是广义的供给对应广义的需求。

家装公司开大店的基础是稳定的流量转化与长期供应链产品合作信任，店越大经营越难。

“开大店 越大越好吗？”



“整装是终局吗？”

整装代表了一种服务模式，并非适用于每家企业，意味着对企业各个维度的能力要求足够高，而且消费者的需求是多样化的，整装只占了一小部分市场规模，很难一概而论，更不是终局。

大量企业很容易陷入盲目追求规模的执念，从而忽视了企业经营本质是盈利。在扩张过程中，没有形成规模优势和边际成本优势。

“加速扩张，覆盖全国？”



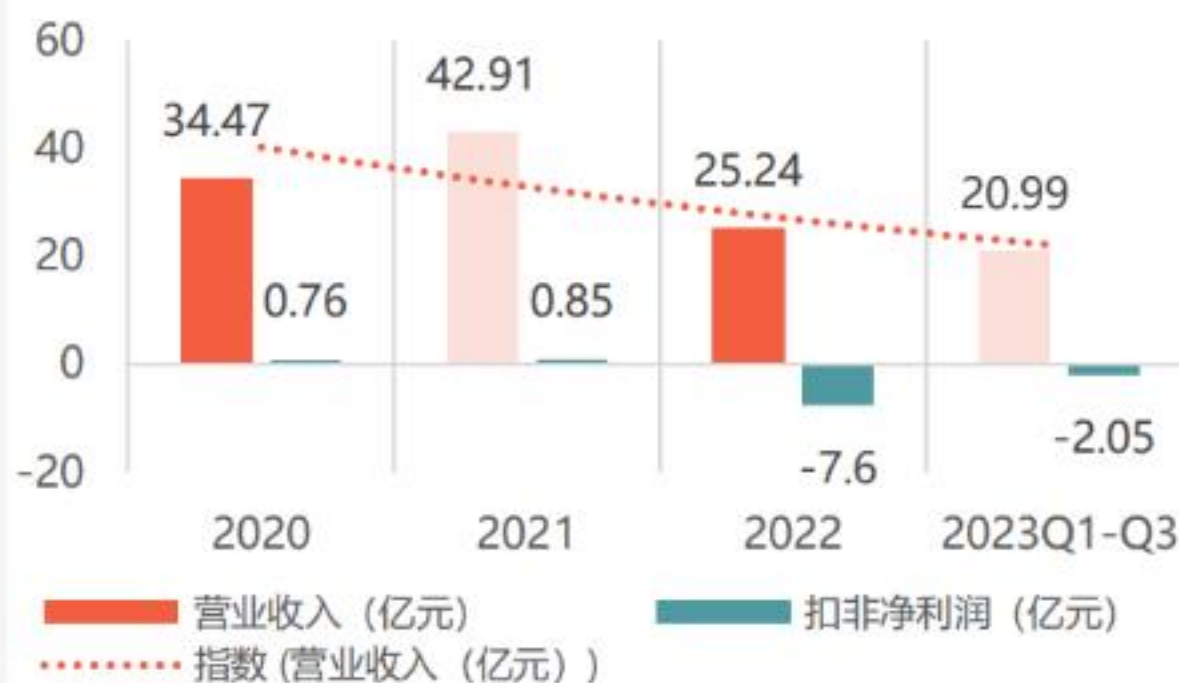
- 未来家装行业会划分为三类公司：全国化装企、专业服务型公司、内容型公司。

全国化装企

全国化装企头部品牌东易日盛[002713]，近两年净利润一直处于亏损状态；新三板上市品牌一起装修网[870343]也于2023年8月21日终止挂牌，2018-2022年营业利润处于亏损状态。

尽管经营环境和部分家装企业看起来很糟糕，但2023年依然出现了很多新变量。

东易日盛2020-2023年营业收入和扣非净利润



贝壳通过发展自有品牌和收购外部品牌来实现规模上的增长



- 2023年8月21日，贝壳旗下整装品牌被窝整装北京地区第五家通州副中心旗舰店开业。
- 2023年10月11日，贝壳与爱空间签订股权收购协议，交易对价不超过15.5亿元，收购完成后爱空间成为贝壳全资附属公司。

天坛整装依靠国企的背景开始全国化的战略布局



- 2023年2月，金隅天坛整装首次单月业绩破亿；3月北京石景山、通州体验馆陆续开业，北京完成东西南北四店布局。
- 2023年11月11日，金隅天坛整装全国首家外埠旗舰店天境家居美学馆在杭州亮相，成为金隅天坛整装开启全国战略的第一站。

接下来，还会感受到家装行业的“冰火两重天”，一面是大量企业面临生存危机，另一面是有资金实力的企业加速向外拓展分公司或者进行门店扩张。

专业服务型公司

这个方向会是大多数公司的选择，产能过剩叠加需求萎缩，只血拼价格是条不归路，也不是对用户价值的兑现。激烈的市场竞争让“拼价格”的装企最被动，尤其当获客成本持续走高，这盘账没有赚钱的可能。同时，大部分公司是不具备成为全国化装企的能力，中间的挑战很大，每个城市和区域都有其独特性，但不意味着没有生存空间。可以从几个维度思考：



抓住关键环节

流量 OR 设计 OR 产品 OR 施工 OR 局改 OR 焕新

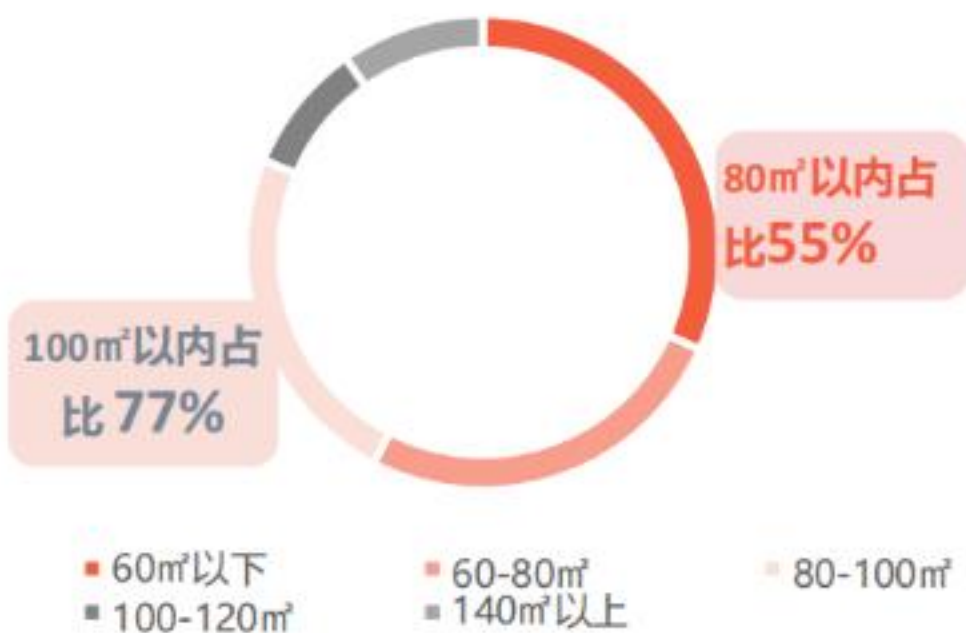
目前的市场集中度依然很低，所以不一定要把自己困在全链条里正面刚，而是聚焦某个点，例如，抓住设计、施工交付等关键环节。但凡能抓住其中一个点，做深做透做实，都能活下去，无论市场再怎么竞争，好的设计、好的交付，依然是稀缺的。



分析清楚不同城市的主流市场结构

北京存量房成交建筑面积构成

北京存量房交易占比70%左右



上海一手房2023年11月住宅成交面积构成

上海一手房交易占比44%左右



北京、上海的二手房占比逐步提升，而到了省会城市，则是不同的市场结构，甚至每一年情况都不一样。



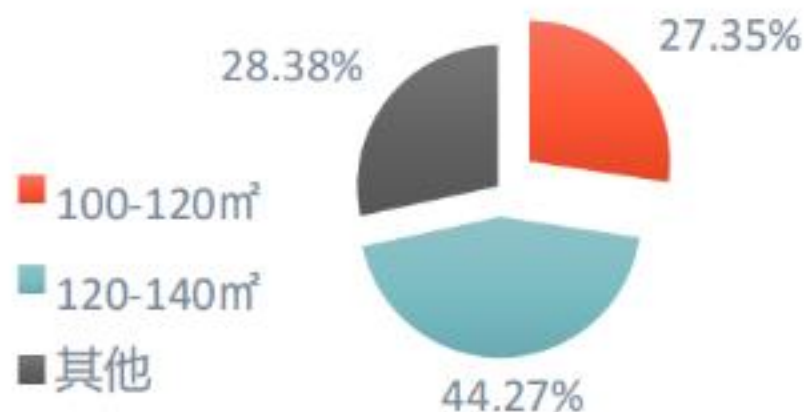
杭州市

新房成交量依然是主导，近几年来基本稳定在60%左右。



郑州市

一直以新房成交量为主导，2023年因烂尾、延期，二手房交易量略高于新房。



而在济南市，新房二手房整体成交面积段分布来看，120-140m²面积段住房是主流户型。

不同城市的地产交易结构，如新房主导、二手房主导、主流成交面积都存在较大差异，要求家装企业所推出的产品组合，套餐报价等都需要进行灵活调整变化，从产品研发和设计上给用户提供更个性化的专业提案。



战略聚焦

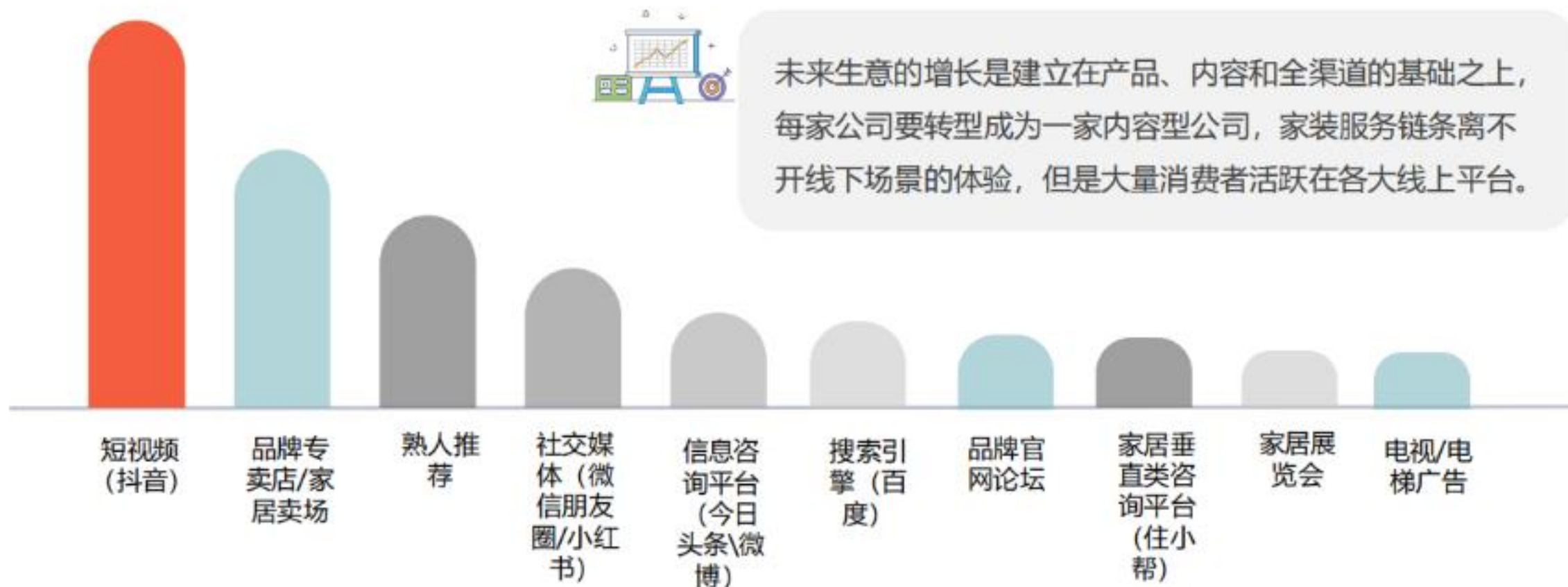
将优质的资源人才集中起来。主攻核心市场，提升区域业绩的密度，打磨更极致更贴近本地消费者生活方式的产品。规模不经济的行业，规模大，并不等于盈利能力强，追求有效规模成为必然选择。

内容型公司

内容是一个广义的概念，可以通俗理解为触达消费者的方式。家装是长链条陌生消费，除了家装公司线下展厅之外，消费者逐渐借助一些平台内容提前学习。例如短视频、直播、社交媒体成为用户了解装修知识的主流信息平台，消费者的购买行为决策逻辑发生改变，建立在大量他所了解和认知的内容基础上，而非完全受装修公司影响。

用户获取家居相关咨询的渠道分布

数据来源：抖音《2023家居行业用户调研》，N=1785



2024年，对于家装公司来说，营销能力依然非常重要，但是，只有营销能力远远不够，转化、交付、售后、口碑也很重要，信息渠道的发达，消费者的表扬和投诉都是无限制的，对于线上优质内容的打造和运营，有助于装企高效获取经营线索新增量、提升运营转化效率和扩散品牌影响力，提升消费者与装企之间的信任感。

企业会员服务案例：



IKEA Family宜家俱乐部

除了惊喜福利，宜家俱乐部还推出了线下活动，会员可在APP/小程序上报名预约参加

- 购物福利：新人会员礼 专属商品特惠 积分兑换 生日礼遇 退换货时间延长365天 满门槛分期免息服务等
- 线下活动：全国商场各自组织的门店活动，积分兑换 报名参加或付费参加

爱空间 iClub会员俱乐部

致力于为装修后家庭用户提供更丰富的生活体验，提供生活方式相关的增长服务。

- 自2020年爱空间会员iClub正式成立以来，已经成功举办线上线下活动上百场。
- 如2023年，端午节的爱粉回家夏日会员活动、爱空间9周年“超级会员日”等等，通过线下活动来构建新的[亲密关系]，将服务不止于装修。



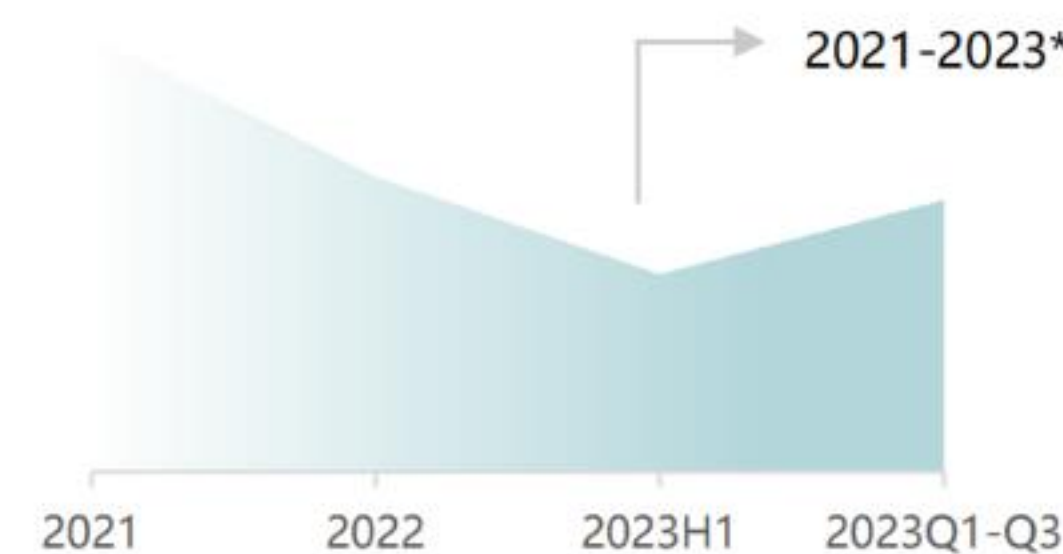
贝壳：从房产交易到居住服务的价值延伸

贝壳是近几年来家装行业最大的变量之一。伴随房地产行业的深度调整，2021年底，贝壳启动一体两翼战略，家装和租房成为第二赛道的新业务，2023年战略升级为“一体三翼”，布局新业务“贝好家”；战略层面的迭代更新，让贝壳在居住领域走出了坚实的一步。对新业务的探索，也被定义为“翻越第二座山”。



当市场越来越稳定，房子回归居住属性，房价单边上涨套利的机会越来越少，市场的总体容量是有限的，对贝壳而言，一体业务很难再有成倍的增长，消费者需求很大程度上已经由“买到房”转变为“住得好”，而居住服务的两翼则代表了贝壳未来结构性的增长机会和想象空间。

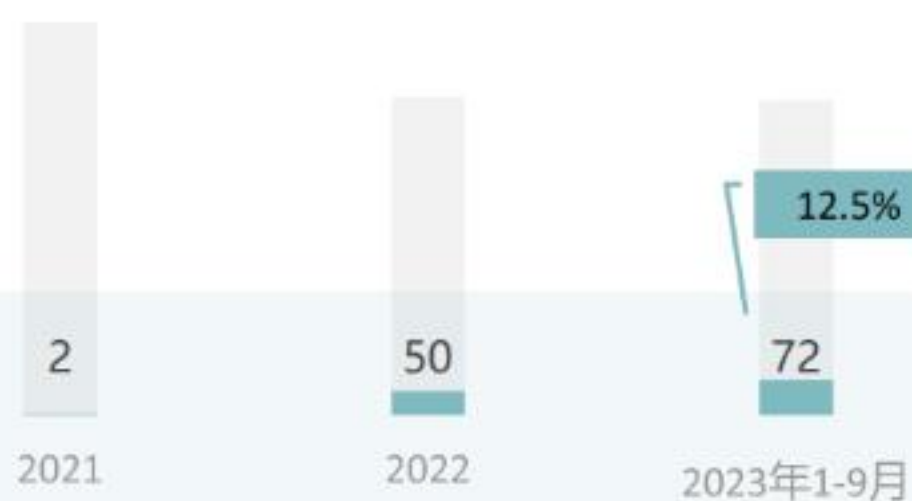
战略层面的重视，叠加天然的流量优势，助力贝壳在家装业务迅速发展



*仅代表树懒预估数值，仅供参考

除了发展自有品牌之外，贝壳还通过整合收购外部品牌，同时还有对新零售、团装业务的探索，家居家装的业绩占比不断提升，未来仍有较大的提升空间。

贝壳家居家装业务经营数据分析
截至2023年三季度末，家居家装营收占比已经达到12.5%



发育自有品牌的竞争力，与收购品牌的快速融合，双线并行。

贝壳锚定的机会点是，家装行业不是没有需求，而是没有优质供给，谁有能力建立标准，谁有能力提供好的供给，谁就有机会。

“先竖后横”自营业务打磨形成规范化和品质正循环

战略路径选择的维度上，“先竖后横”，是贝壳已经在房产交易领域实践且成功过的路径。竖着做是一开始先做重，通过自营业务的打磨，数字化等基础设施的投入，建立一套标准，最终形成规范化和品质的正循环，横着做是为了更深层地推动产业的进步，这是一个长期的探索过程。

自有业务与收购品牌能力融合助力规模化复制

2022年作为一体两翼战略开局之年，完成对圣都的交易之后，一二赛道业务的协同、团队的融合，强化自有家装品牌和收购品牌的能力融合，助力贝壳更快实现从1到100的规模化复制。

规模和业绩结构维度：

94亿元 2023年前三季度 家居家装业务合同额

树懒预计，全年合同额将超过120亿元，营收超90亿元，贝壳家装家居业务保持在发展快车道，并且具备不与房产交易服务业务趋势挂钩的极强自发生长势能。

20亿元* 被窝整装实现单城市、单品牌业绩

被窝整装占据北京市场整装销售额第一，预计2024年还会出现多个单城市破10亿业绩规模，逐渐成为规模的破局者。

*仅代表树懒预估数值，仅供参考。

落地服务能力维度：

1000单 北京单月开工、竣工数量

这是一个新的突破，2024年及未来，随着更多城市的业绩提升，落地服务能力是个绕不过去的命题。

经营质量维度：

截至2023年三季度末，北京、上海、杭州等10个城市连续两个季度实现单城市营业利润盈利。

接下来的考验在于，复制优质城市，加大密度，让更多城市实现规模和质量的提升。

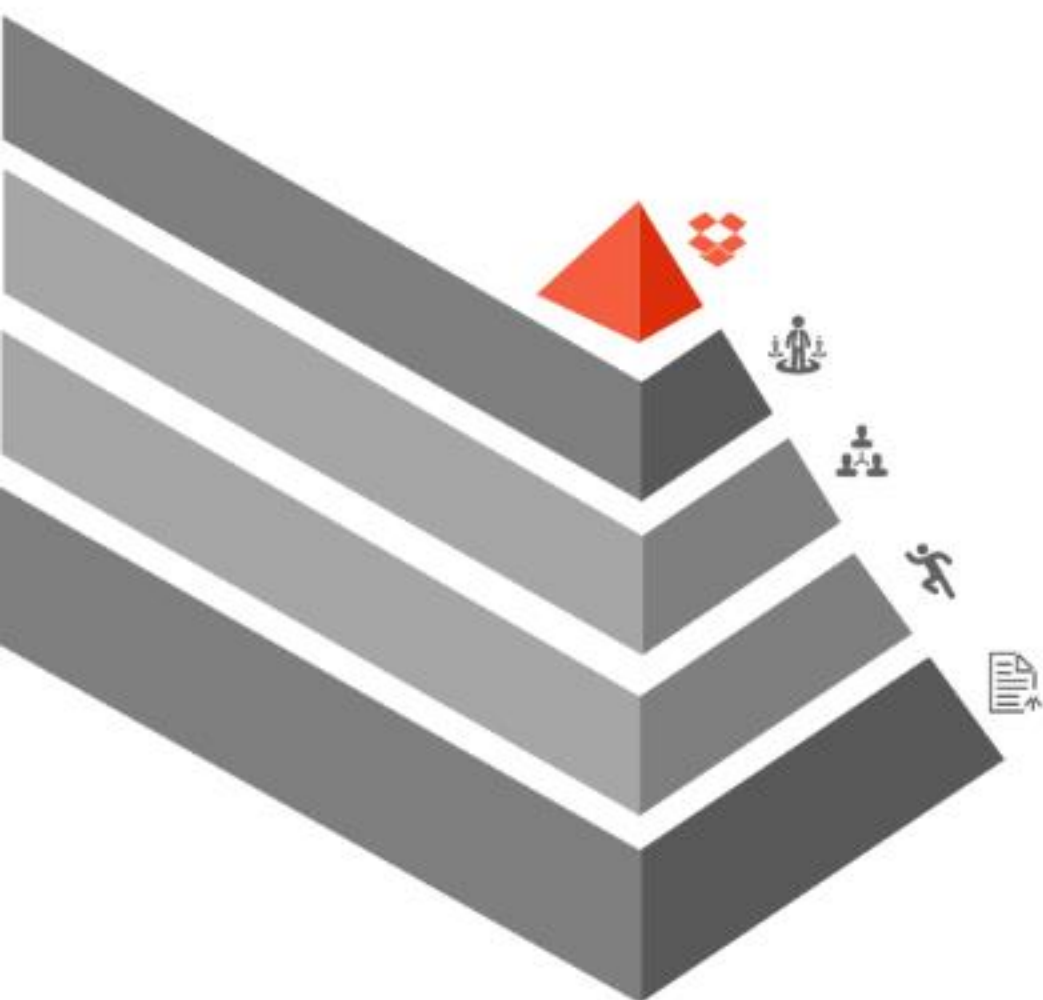
流量先行、规模先行、落地服务、经营质量不同程度的突破，这是贝壳正式提出一体两翼战略两年多以来，战略转型初见成效，初步形成了一定的规模和势能。

经营效率和消费者体验，仍然是贝壳下一步的重点

贝壳家装业务的全国化布局仍将持续进行，规模的快速增长似乎没什么悬念，同样值得关注的是，未来在经营效率和消费者体验维度上，能否实现新的突破和创新。家装公司比拼的不是单一的营销获客能力，还有经营效率、品质交付等全链条能力，这些才是影响家装公司能否健康可持续运营的重要因素。

过去几年，贝壳对家装业务的探索，经历了从未知到已知的过程，未来还将面临各种各样的挑战和机遇。树懒研究认为，2024年的贝壳，大体还会围绕几个层面的问题实现自我迭代。





1 品质交付

家装的核心依然是踏踏实实把业主服务好。随着订单规模的扩大，给交付带来的挑战随之而来，批量化、品质化的交付能力是贝壳家装业务的最大挑战，整装、新零售、团装代表了几种不同的交付逻辑，只有迈过了品质交付这道坎，才有机会成为优质供给。

2 服务者

只有从人才供应链入手，才有可能真正影响行业的发展路径。家装是重度依赖服务者的行业，直接决定了消费者体验的好坏，最大的挑战是人的服务能力难以被标准化和集中式管理，贝壳擅长管人，过去在房产交易行业积累了大量的管理经验，家装涉及到的角色众多，家装是一家长周期、长链条，需要多角色共同协作完成的工作，面临更高的复杂程度。能否在快速上量和对服务者价值的重视寻找到平衡点，关注人，投资人，使其真正成为企业发展的基础设施。

3 协同赋能

一二赛道相互协同赋能，发现反哺的力量。经纪人在为设计师推荐，设计师在帮经纪人签单，不一定非要“一体”支持“两翼”，“两翼”也可以反哺“一体”，相互包容，彼此欣赏和认可，互相正反馈，团队获得了成长，能力得到了提升，双方共同打开新的发展通道，才是一体两翼真正开始爆破的时候。

4 竞优机制

把房产交易的流量转化到居住服务环节，需要承接运营的过程，商机的转化率是一二赛道是否真正有效协同的证明，转化效率仍然是贝壳目前要提升的地方。所以，下一步贝壳要在流量的调度分配机制上有所改变，稳住流量，降低商机的流失率，不断提升转化效率，核心是谁的转化率越高，商机也就越多。

5 数字化

不透明是家装消费者的痛点，将数字科技嫁接到传统家装产业当中，实现降本增效和转型升级，让消费者的装修过程变得真实透明。在这方面，贝壳自研Home SaaS系统、BIM系统、VR、智慧工地解决方案、AI设计等已经进入实际的业务场景中，为消费者带来确定性的服务体验，接下来，将进入到大规模订单的验证阶段，这也是提升企业经营效率和改善消费者体验必不可少的一部分。

综合来看，贝壳具备裂变出全国化装企的实力。在新的战略框架下，家装业务的探索背后是一件件非常具体的事，过去积累的能力有很多可以复制，仍然需要重建很多新的能力，总之为用户创造价值的核心点是不变的，前行的路仍然伴随很多不可预知的挑战，面对新业务，需要投入大量的时间迭代出一条基于美好居住大趋势的新增长曲线，进而推动行业的变革。

• 爱空间：整装公司3.0版本，产品驱动型模式

从身份和关系上，爱空间和贝壳已经站在了一起，但是爱空间过去9年（2014-2023）的探索，迭代成为家装行业具有代表性的独立样本。如果以家装公司的版本来定义，爱空间属于3.0版本，已经在向产品型公司升级。



爱空间基于产品/供应链、信息化系统、产业工人三大基础设施上的长期投入，形成了正向飞轮，商业模式持续迭代，使商业的转化效率、人效、坪效都逐渐领先于行业水平，三大基础设施逐渐成为行业的发展方向，一批公司开始朝着这个方向去做商业模式的转型。





信息化系统

- 技术中台赋能装修全链路的每个角色，系统化管理，衔接工序，打通客户、工人、企业管理三端，保证确定性的交付。



产业工人

- 100%直管产业工人模式，全部进行统一培训认证上岗，制定行业级施工与管理标准，标准化施工，工序工种责任明确，不推诿扯皮，切断传统家装的工长利益纽带。

运用新的管理结构、信息化赋能、融入企业文化等方式，打破传统家装原有的利益结构，打造出一套能够改变实际行动，进而创造成果的机制，这是爱空间区别于其他公司的地方，这些能力的沉淀，助力爱空间打造北京单城市单店10亿的业绩规模。

爱空间面向客群发生转移



刚需人群



新中产客群

- 在产品研发的维度，爱空间完成了从标准化产品到个性化装修的切换，面向的客群发生了转移，从最早的刚需人群向品质新中产客群的过渡升级。

爱空间NPS值从72.7%提升至77.3% (艾瑞研究数据)



- 经营用户、口碑驱动是低频消费行业必须重视的能力，尤其是营销获客成本居高不下的行业现状下，转介绍率会直接影响企业利润。

2024年：爱空间、被窝家装联手在北京市场占据更大的市场份额，或将打造出单城市50亿的业绩模型



- 政策、人口、行业、技术共同推动的新趋势：老房装修和适老装修
- 专业型公司代表：今朝装饰

锚定自己的受众，通过比拼专业服务能力来取胜，大部分非贝壳系公司来讲，应该是主流选择，今朝装饰是典型的代表公司，尤其是在老房装修和适老装修领域，从企业的健康度看，今朝装饰是家装行业发展非常稳健安全且有稳定增长的代表。旧房装修、适老装修改造是近两年的热门话题。人口结构的改变，引起政策层和行业层的重视。

人口老龄化趋势加剧



北京60岁以上常住人口连续增长
2022年，北京60岁及以上常住人口占比达到21.3%，全市80岁及以上户籍人口达到69.9万人，比2021年增加5.6万人，增长了8.7%，为近10年增量最多。

较2010年，上海65岁以上常驻人口比重增长8.58%
2022年上海常住人口为2475.89万。2022年，60岁及以上老年人占全部常住人口比重为25%。

政策支持和政府推动



2023年7月18日

商务部网站发布《商务部等13部门关于促进家居消费若干措施的通知》，提到适老化相关内容：

1

提高家居适老化水平

2

加快制定家居产品适老化通用标准

3

支持企业加大适老化家居产品的研发力度

4

支持装修等领域经营主体拓展居家适老化改造业务

5

支持居民开展旧房装修和局部升级改造

消费者认知提升和家庭观念的变化

随着社会对老年人口需求的关注度提升，国家政策对老年人多项具体指导方案出台，以及企业层面不断加大对适老化的宣传，推出相应的产品和服务，消费者对适老化装修的认知和需求将会逐渐增加。

《关于加快实施老年人居家适老化改造工程的指导意见》

《关于推进“十四五”特殊困难老年人家庭适老化改造工作的通知》

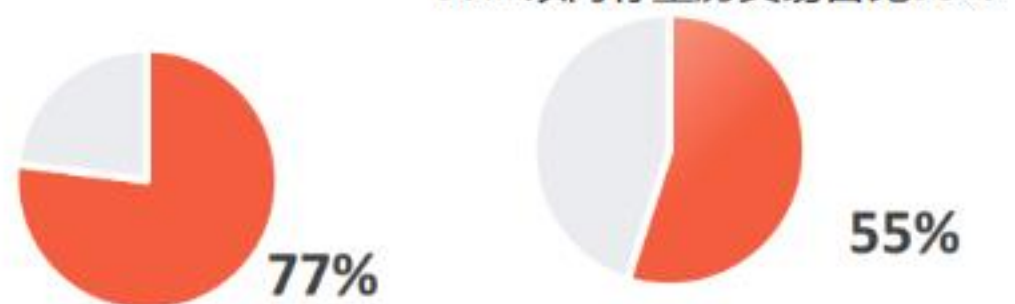
《关于开展2023年全国示范性老年友好型社区创建工作的通知》

《城市居家适老化改造指导手册》

存量房的趋势越来越明显

- 一线城市的新房供给越来越少，存量房交易占据主流，占比约60%-70%，而且房龄越来越老。
- 以北京为例，房龄超10年的房子占比75.9%，意味着未来翻新、局改、修缮都有特定的市场。
- 装修市场结构在发生变化，抓住细分领域的专业机会，塑造专业形象应该是大多数公司要思考和实践的方向。

北京市住房交易数据：100m²存量房交易占比77%
80m²以内存量房交易占比55%



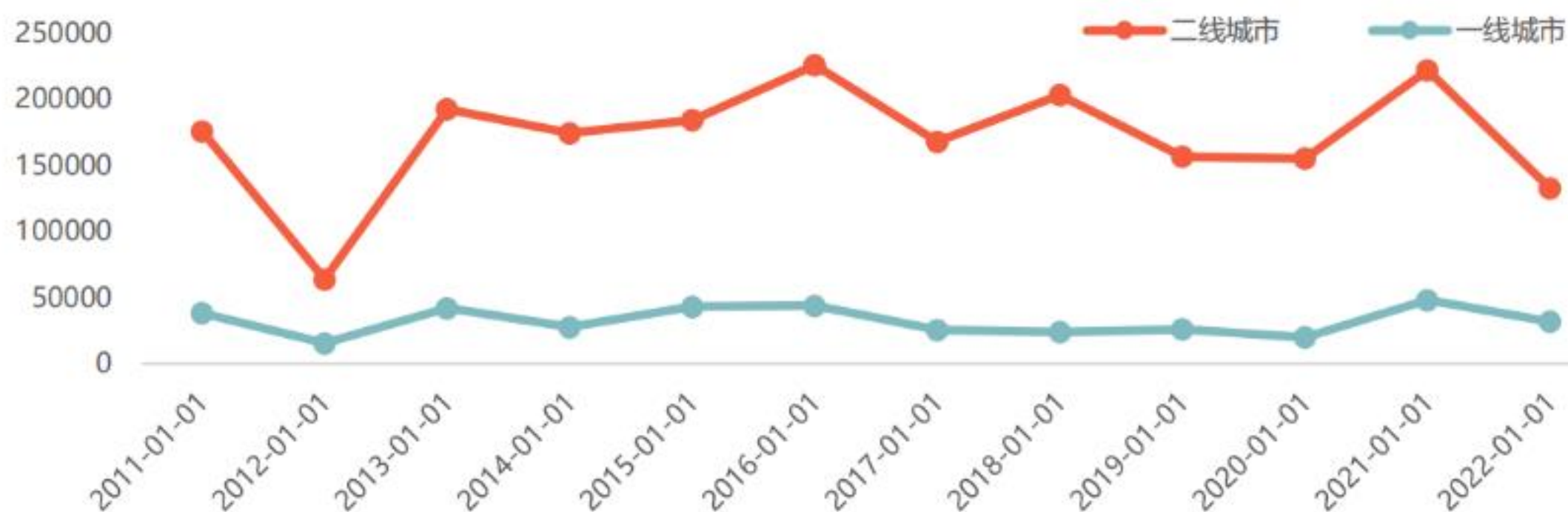
北京市房龄数据2020：房龄超过10年占比75.9%
房龄超过20年占比32.9%



数据来源：《中国人口普查年鉴》

2010-2022年中国一线、二线商品住宅销售套数当月值（套）对比

数据来源：东方财富choice，数据为当月值，截至2022年1月；



产业链配套更为成熟，技术创新和智能化应用

科技创新为适老化装修提供了更多的解决方案和技术支持，更加企业加入到相应的产品研发当中，例如智能家居系统、健康监测设备、新材料等等，这些技术的应用有助于提高老年人的生活质量和居家安全，同时也为适老化装修市场提供了更多的发展机遇。



智能健康监测系统

通过佩戴智能传感器和设备，老年人的身体健康状况可以实时监测，并将数据传输给医疗团队进行远程诊断和治疗。



智能家居安全系统

智能摄像头、门锁、防盗报警等设备的应用可以提高老年人居住环境的安全性，预防意外事故的发生。



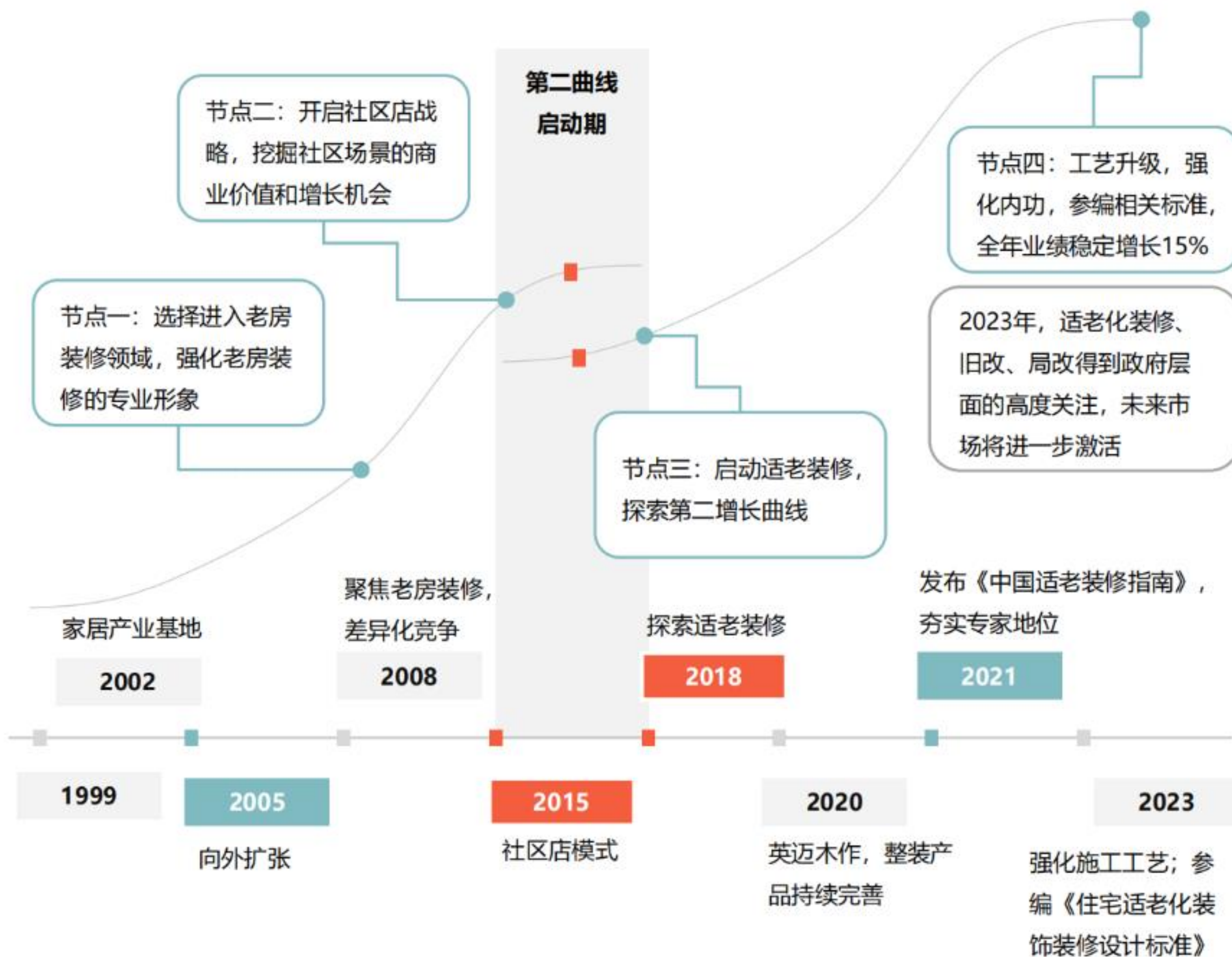
机器人护理助手

通过语音识别和控制技术与老年人进行交流，并帮助他们完成一些日常生活中的基本任务，如备餐、取物等。

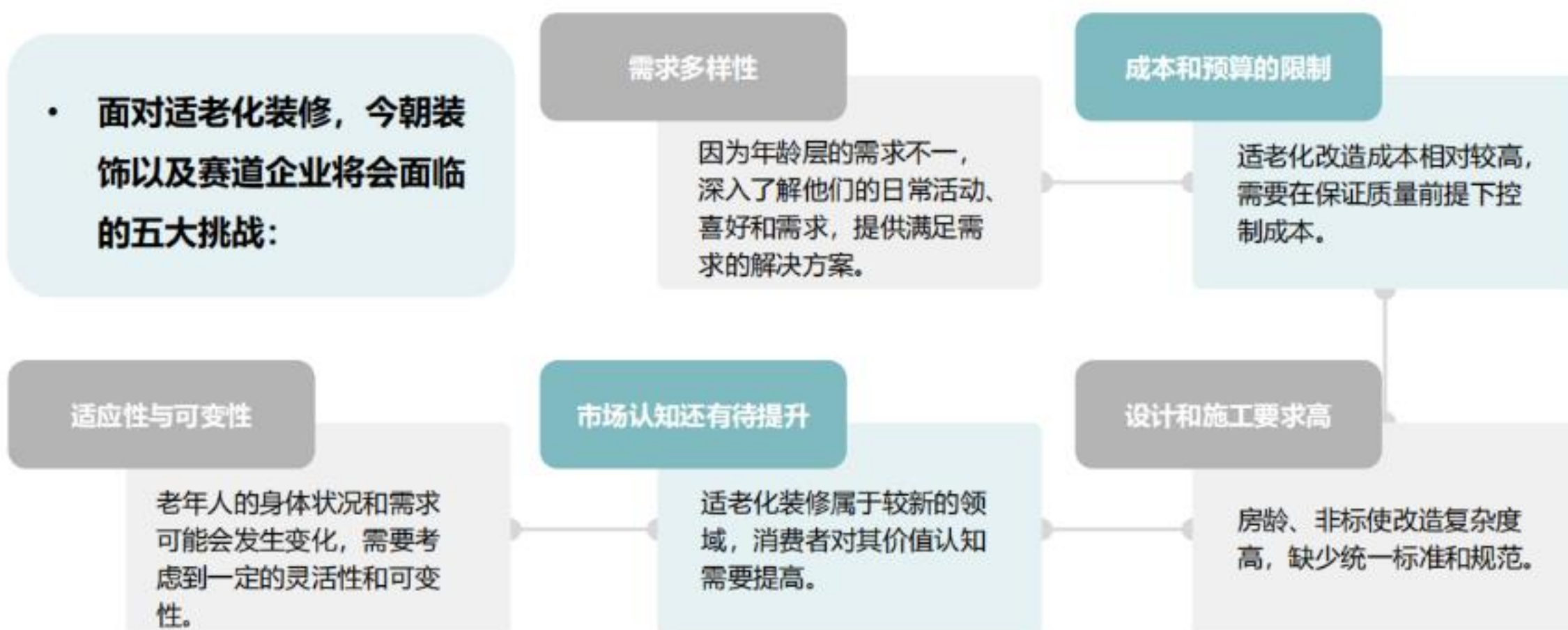
- 今朝装饰在战略路径的选择上走在了前面，形成了一定先发优势。从2008年全面转型到老房装修市场，到2015年进军社区店，再到2018年探索适老装修，以及布局木作工厂，形成了一套基于老房装修的整装产品体系。

在一个高度竞争的市场中，今朝装饰探索出了自己的差异化价值，不断强化“老房装修专家”的品牌定位，影响客户认知，并且已经在包括北京在内多个城市，每年经过上万个订单的验证。

1999-2023年今朝装饰发展曲线图：第二曲线业务增长



一线城市逐步进入到存量房为主的市场，未来装修公司都要转型，旧房、适老化都是绕不过去的趋势，适老化装修需要更多的专业知识和技能，但对于有实力、有市场敏感度和有战略规划的公司来说，转型适老化装修是一个很好的市场机会，与此同时，在这一趋势下，也需要更多专业化公司的加入，共同加速推动这一趋势的来临。





整家模式

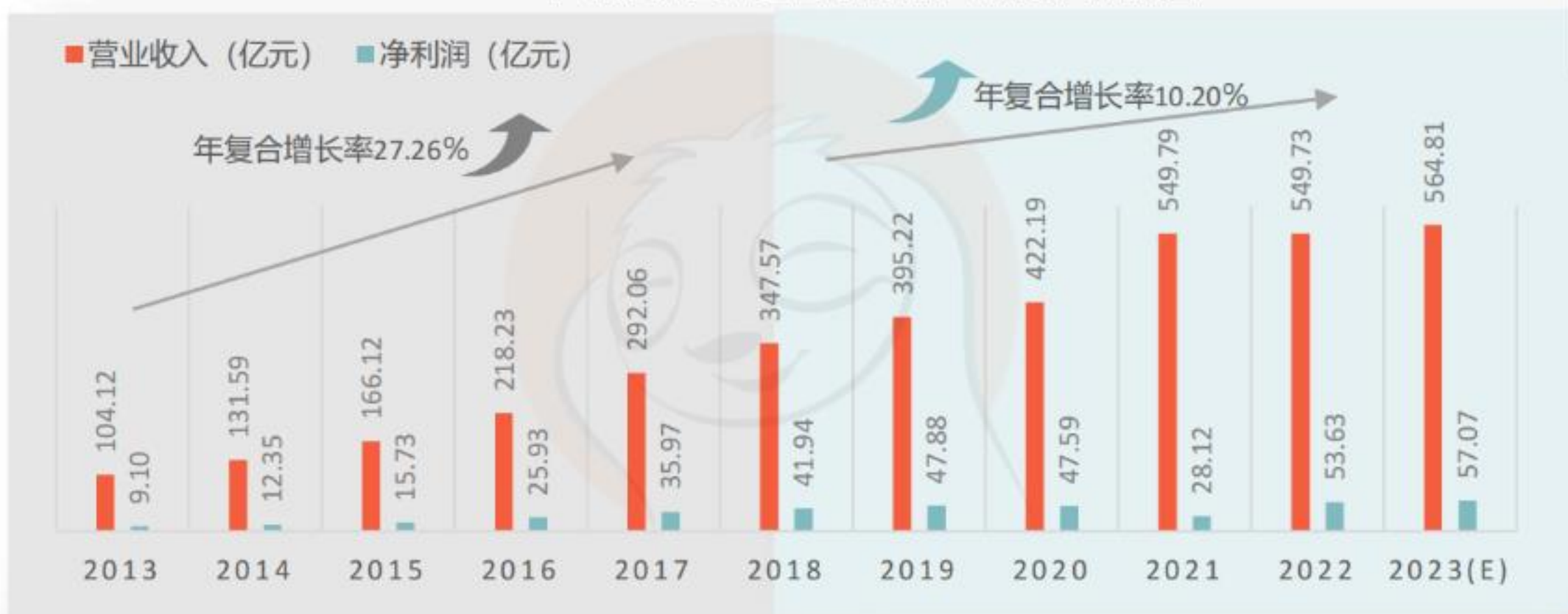
基本盘上的跃迁与创新，
以战略转型寻找新增长

- 对比2013-2023这十年，定制家居是家居产业发展最迅速的细分品类之一，头部企业几乎都经历了5-10倍的增长，无论是业绩规模、模式创新、数字化能力建设等方面，都保持了一定程度的领先。新10年，行业正在进入新的发展周期。

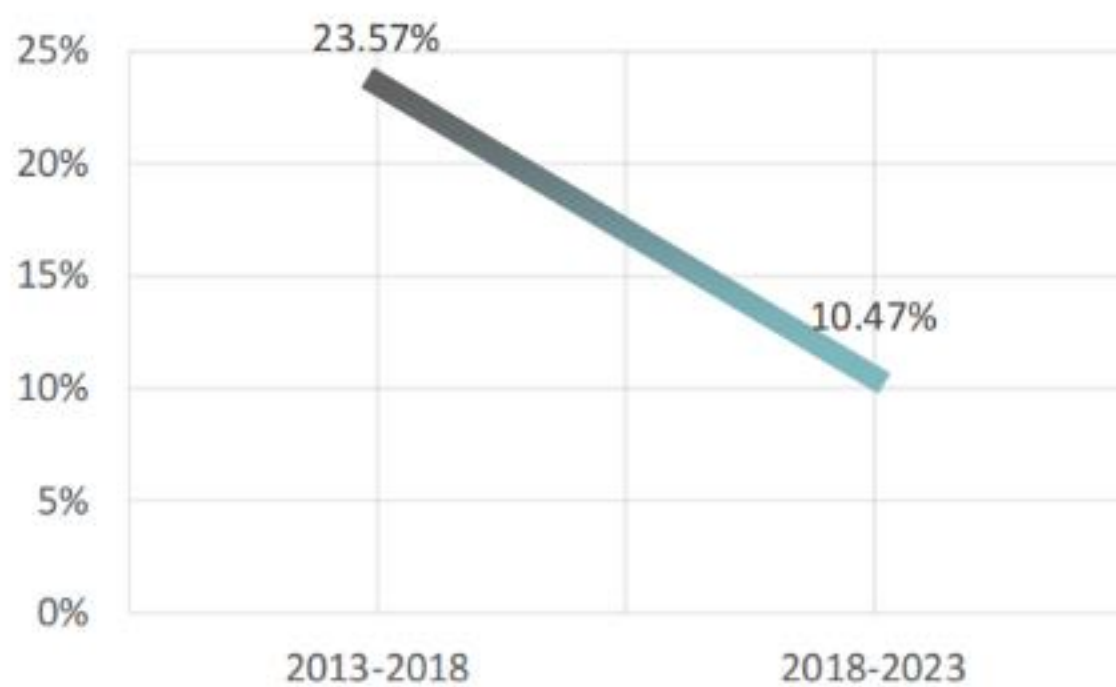
CR9 的降速时代

过去十年（2013-2023），CR 9中，欧派、索菲亚、尚品宅配三家公司都经历了近10倍的增长，其他几家上市公司也有5-8倍的增长，每年的利润也比较稳定，从这个角度而言，这是一个“好行业”。如果将十年的周期打开，又有一些新的变化，其中最为明显的是，高速增长的时代结束，取而代之的是“降速时代”，这也意味着行业进入新的发展周期。事实上，新周期的到来，自2018年上市大潮之后，就已经开始酝酿。

2013-2023年9家定制上市企业营收和净利润总值对比图



CR9营收年复合增长率中位数



2018-2023 上市后5年

2013-2018 上市前5年

树懒研究测算，上市前后CR9营收年复合增长率中位数下降13%，虽然总量仍有一定幅度的上涨，但增速明显放缓，产能过剩，市场缩量，价格战成为常态。

2023-2024年，依然会面临业绩承压，但是头部企业的营收会稳定在一个量级。

2022-2023年CR9营收总和* (亿元)



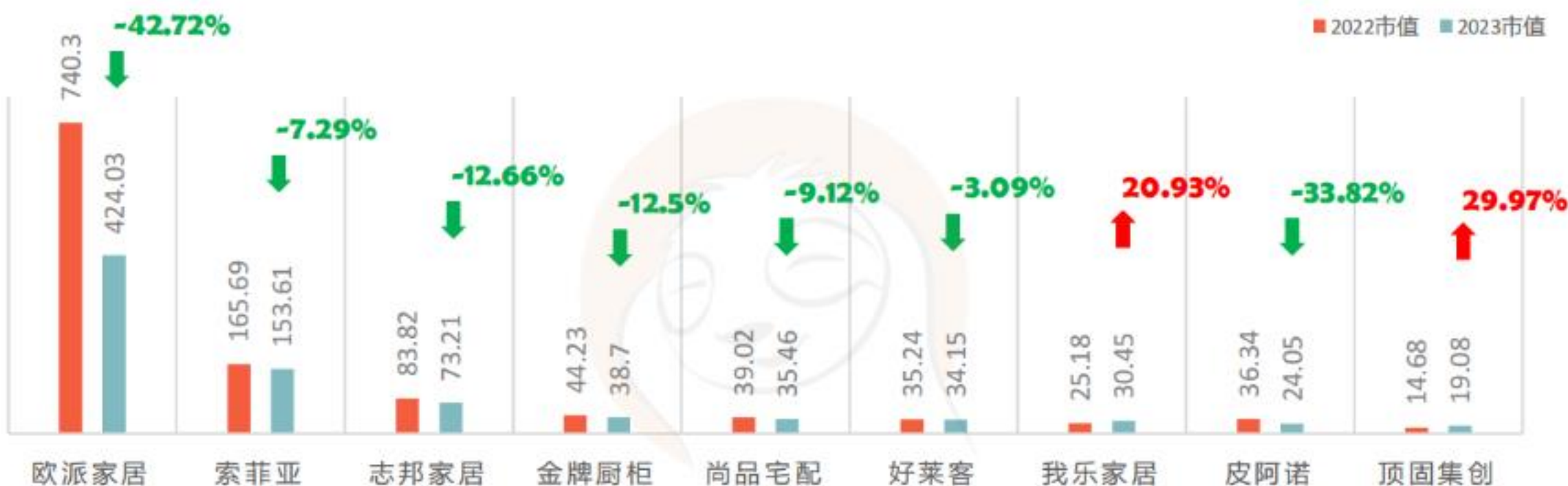
从以上营收情况来看，真正给大家带来体感上的压力是在近2-3年（2021年之后）。

2021-2022年，CR 9的总营收基本稳定在550亿元左右。*树懒分析预测，2023年会有小幅上涨，总营收将达到564.81亿元，上涨幅度3%；净利润达到57.07亿元，上涨幅度6%。

- 从2023年的企业经营数据来看，大多数企业的净利润增幅远大于营收增幅，侧面也能看出一点，当市场不景气时，收入和利润两大指标，大部分企业优先保利润。
- 头部上市公司所占有的业绩总和没有变化，并不意味着市场是平静的，反而正在发生更深刻的变化，从几个维度来理解企业所处的经营阶段：

地产行业的深度调整迫使下游的家居家装同步进行调整，上游地产的不景气导致家居股的表现不佳，截至2023年12月29日，9家定制企业市值**832.74**亿元，较去年1184.5亿元整体缩水**351.76**亿元。

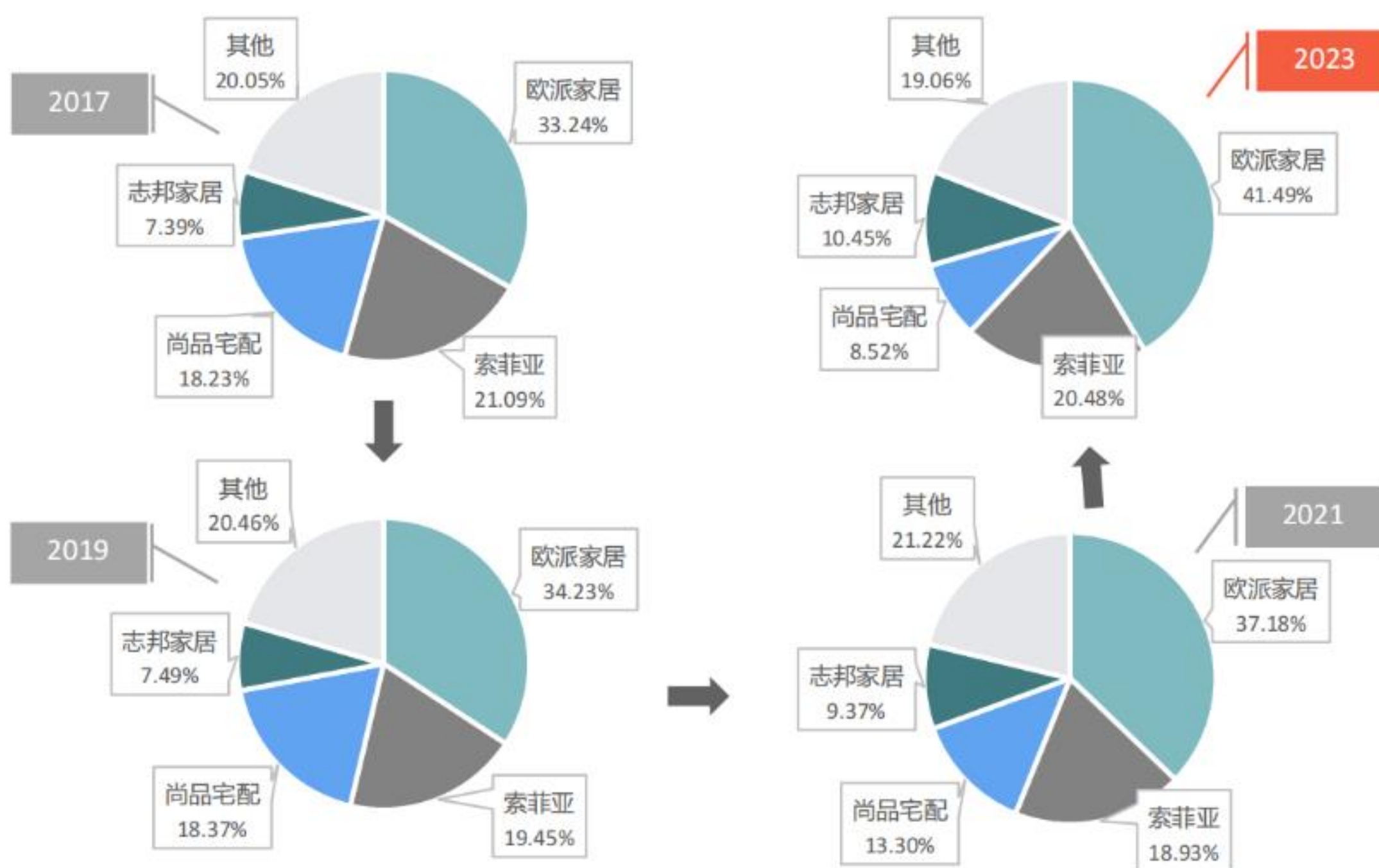
2022-2023年中国9家定制家居上市企业市值增跌幅对比 (统计时间为2022年12月30日；2023年12月29日)



1) 营收总量增速明显放缓，但是市场份额每一年都在重新配置。

市场份额会在竞争中重新配置，更大的份额会配置到经营能力强、品牌影响力强的企业名下，反之会有企业出让市场份额，市场主流玩家重新排序。

例如，CR9中，欧派的市场份额已经从2019年的34.23%增长至2023年的41.49%，同样的时间维度下，索菲亚从19.45%增长至20.48%，尚品宅配从18.37%下降至8.52%，志邦家居从7.49%增长至10.45%。市场前三已经由“欧索尚”转变为“欧索志”。 (*2023年数据为树懒预估)

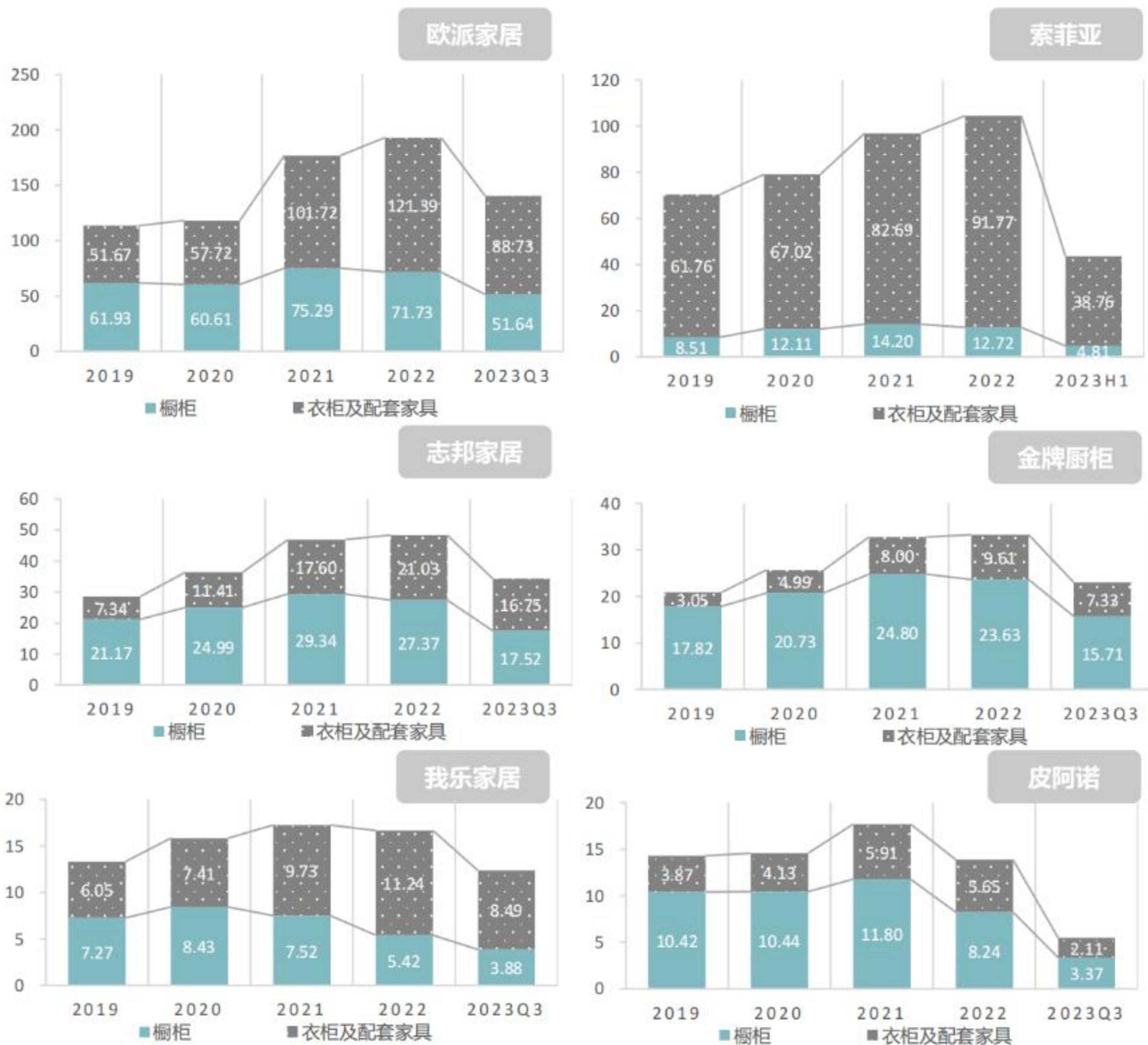


2 品类结构的此起彼伏，每个阶段的增长动力不同

橱柜品类出现萎缩信号，2023前三季度的表现越来越明显

从橱柜和衣柜业务营收比例来看，欧派做到了1:1.7，志邦基本做到了1:1，我乐家居做到了1:2.2，衣柜（全屋定制）不断扩大占比，成长为第一大业务。金牌的比例虽然还是2:1，但是衣柜业务也将迈入10亿门槛。树懒研究表明发展一个新品类，从0做到10亿左右的营收，拓展1000家线下门店，大概需要6年的时间。

中国定制家居企业橱柜和衣柜品类收入变化（亿元）



数据来源：家居企业财务经营情况报告，Q3为前三季度，H1为半年度
个别企业未披露前三季度经营情况数据，项目收入对比年限不同，比例变化仅供参考。

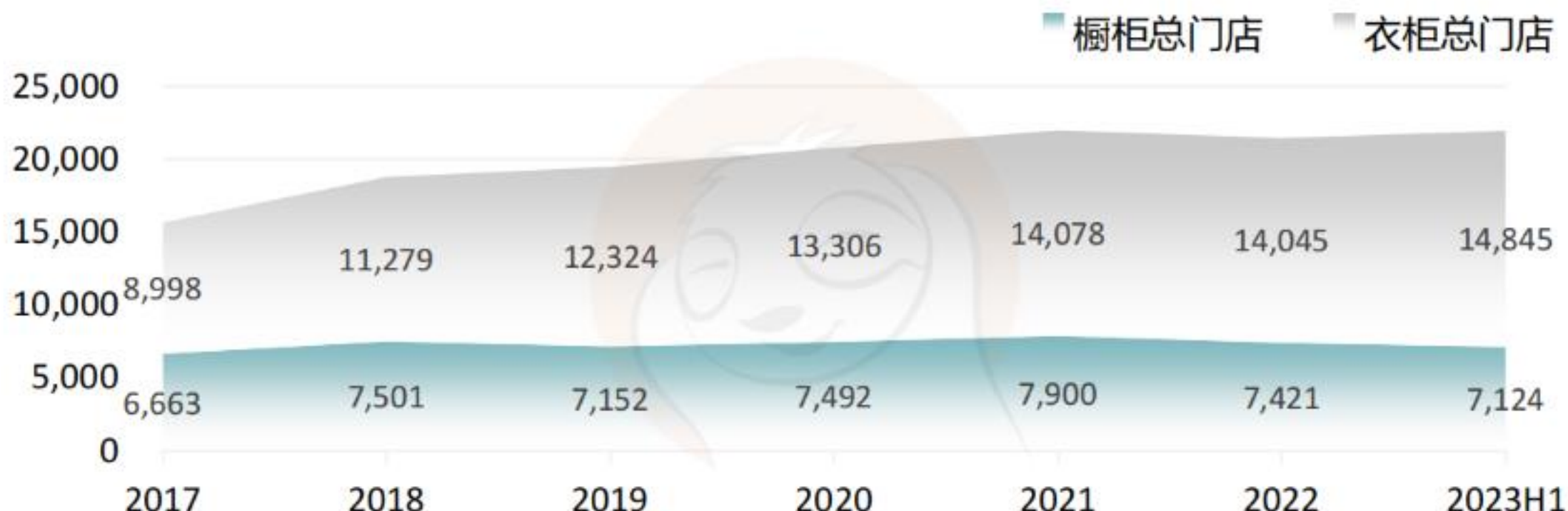
定制企业衣柜业务年复合增长率是橱柜的2倍多

据《树懒》统计，2017-2022年，9家定制企业的橱柜业绩总和从104亿元增长至151.99亿元，年复合增长率仅7.88%，不及衣柜（全屋定制）的年复合增长率15.49%。

*2017年，衣柜业务营收总和是157.75亿元，而2022年，营收总和达到324.13亿元，年复合增长率15.49%。



门店数量上，2017年，橱柜门店约6,663家增长到2023年H1的7,124家，6年时间，起起伏伏；而衣柜的门店数量则从约9,000家增长至约15,000家。

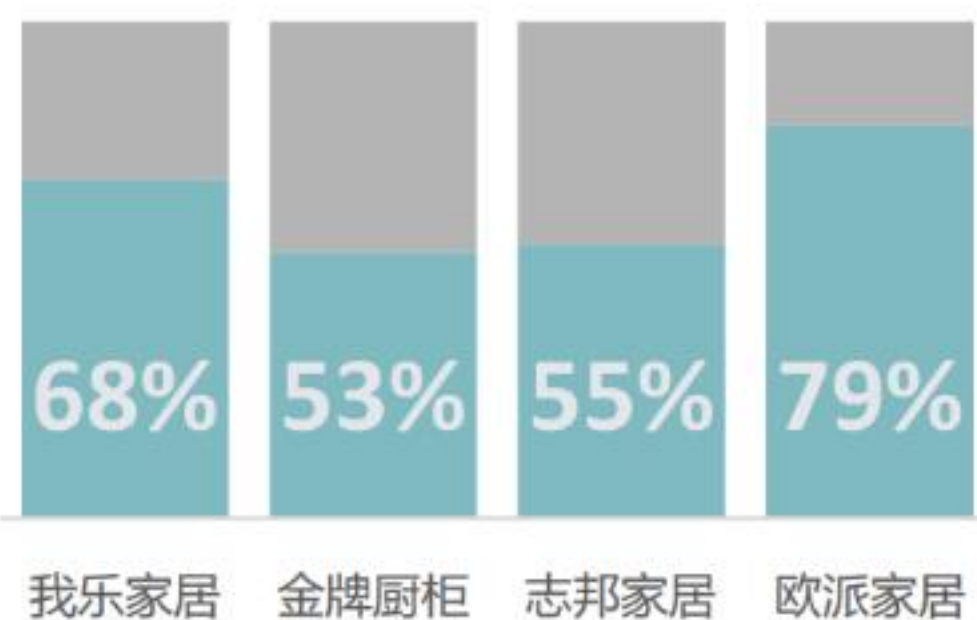


在这种变化之下，对企业也是一种转型提醒，原来以橱柜为主营业务的品牌需要转向“橱衣并行”，以此来寻找新的增长动力，这个转变过程需要长时间的投入才会看到效果。

3) 传统经销门店总量“见顶”，需要打造立体化的渠道结构

从收入构成来看，经销商依旧是定制家居领域最主流的销售渠道。定制家居品牌的总门店数增速已经放缓，在这种环境下，需要构建更多元化的渠道。例如，定制企业、成品企业纷纷开拓整装渠道，虽然目前占比还不够高，未来的潜力不容小觑。

2023前三季度经销商渠道收入占比



2023前三季度报告期内门店数量（家）

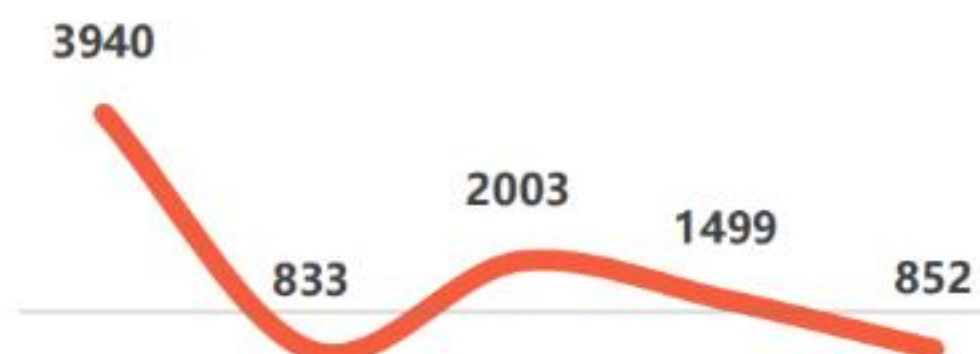


数据来源：企业财报，增加减少同比年初数据，树懒研究分析

经销商门店增长见顶，传统招商模式承压

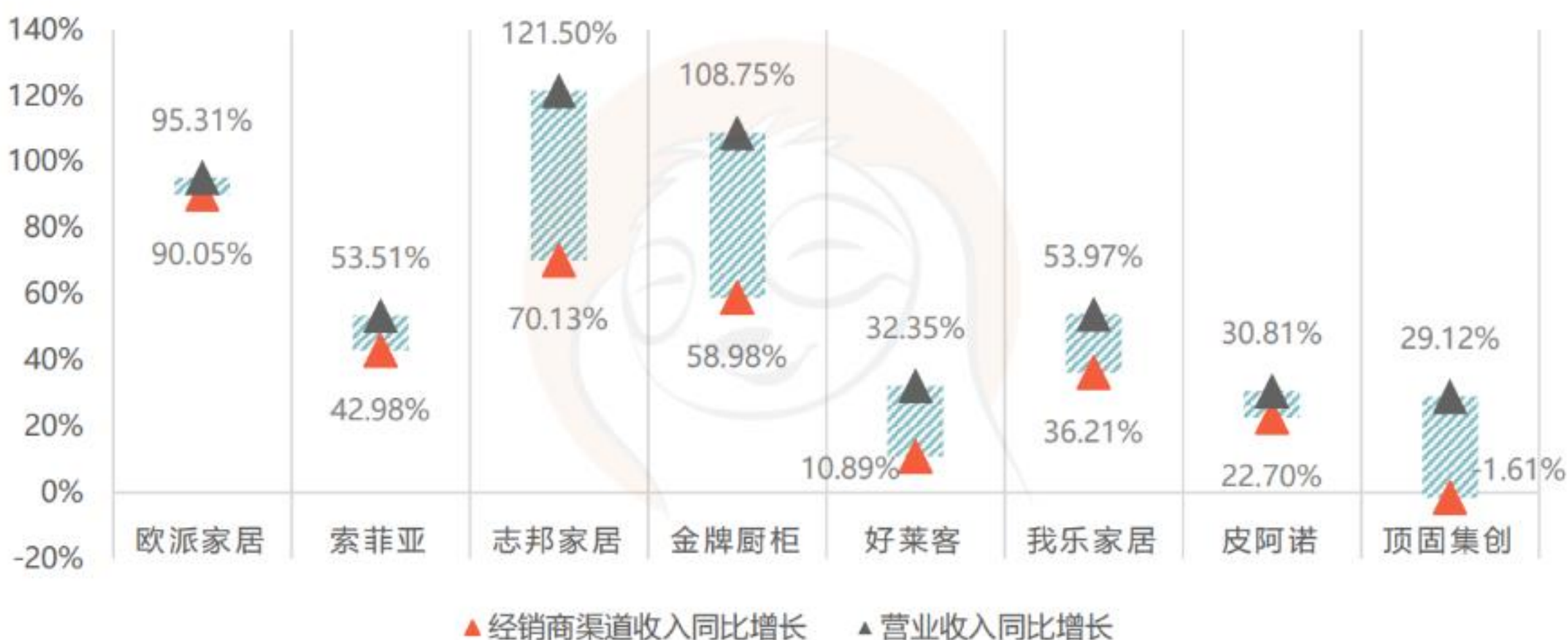
- 截至2023年9月末，9家总门店数量27,708家，较2022年底，净增加292家。对比2018-2022全年的门店（净）增量，分别为3,940家、833家、2,003家、1,499家、852家，传统招商模式承压，从前三季度的数据来看，欧派、索菲亚均出现门店总数减少的信号。
- 从CR9的门店总量来看，逐渐进入子弹平飞的状态，扩容动力不足。

2018-2022年CR9 总门店（净）增量



抛开疫情影响因素，树懒研究提取2018年与2022年定制企业经销商渠道收入增长数以及企业总营收增长数，对比其增长速度，发现一半以上经销商收入增长速度远落后于公司整体增长速度，差值排在前列的如志邦家居51.37%，金牌厨柜49.78%，侧面说明企业在大宗业务渠道占比较高，经销门店产值仍有较大的提升空间。反观欧派、索菲亚差值较小，代表企业的主要营收方式来自于经销商。

定制家居企业2018&2022年总营收和经销商渠道收入同期增长率对比差



品牌方需要更立体的渠道结构

单从线下渠道来看，未来想要更快速的业绩增量，经销商全面转型非常重要。

信息的发达伴随着消费人群的分散化，企业也需要更加立体的渠道结构，除了传统家居卖场之外，电商渠道、工程渠道、整装渠道、物业拎包、购物中心、甚至包括海外市场，都应该成为多元化渠道的组成部分。



新兴传播方式能缩小消费者与品牌之间的距离

工具类的兴起应用同样会激发新的消费与新的市场

迄今为止，在用户获取家居相关资讯的新兴渠道里，短视频渠道已经成为主流传播手段，品牌方也逐步看重短视频渠道传播。2023年1-8月抖音家居类企业号数量较2022年底增长14.7%，抖音平台家居商品点击量增长85.2%，相关直播场次同比增加22.8%。



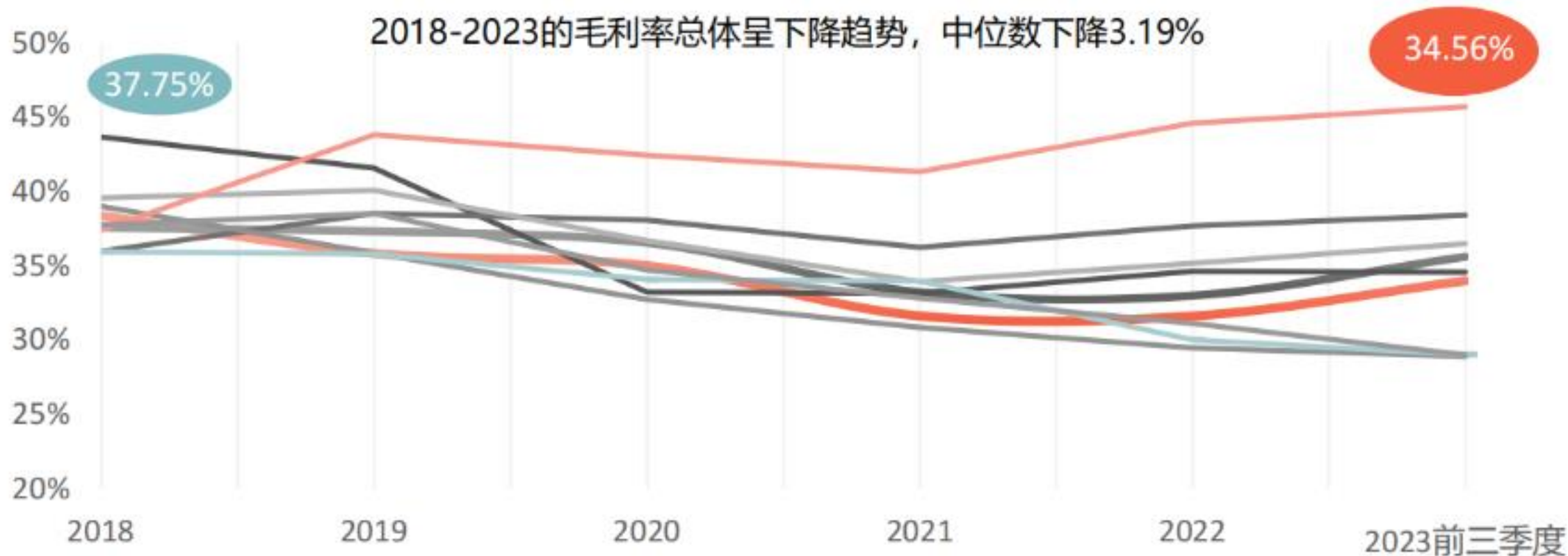
4 费用与利润形成剪刀差，费用有增加态势，利润持续受到冲击
 企业四项费用（销售、管理、财务、研发）占比呈小幅波动上涨趋势

3% ↑ 2018-2023年三季度末，定制行业CR 9四项费用总和的中位数从21.56%到24.40%，上涨幅度近3%。

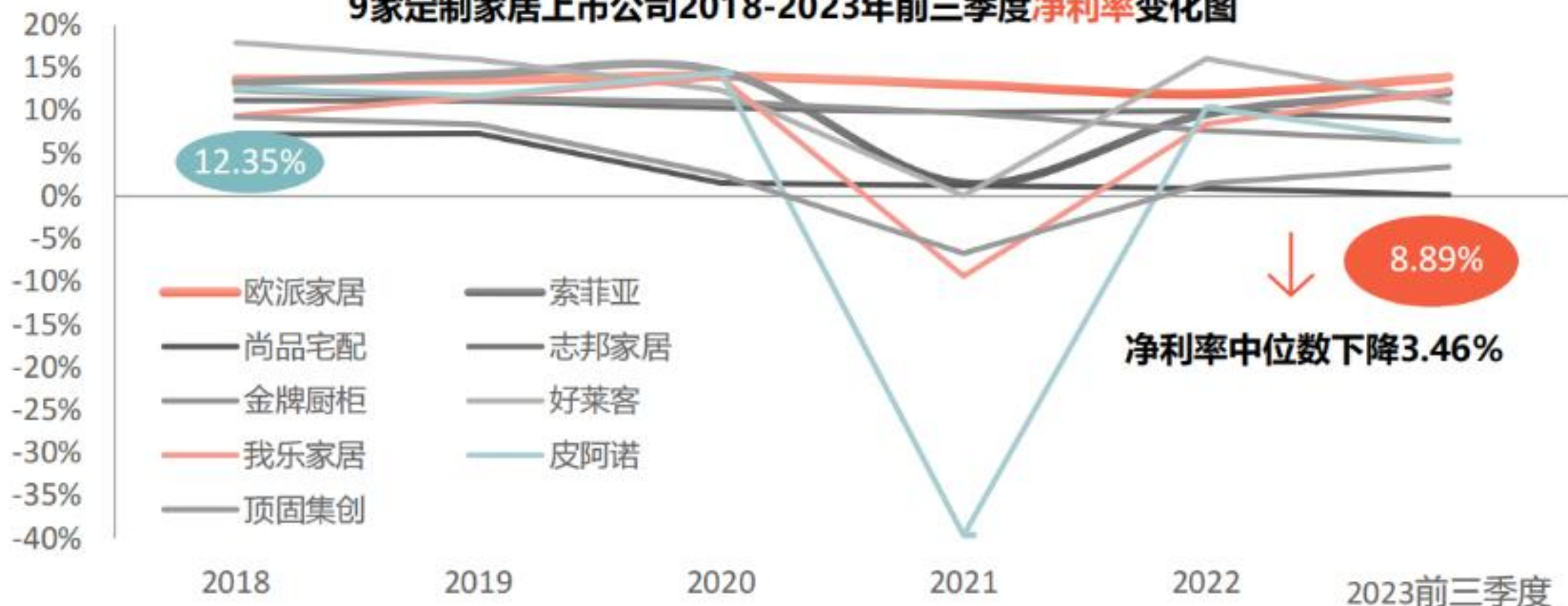
3.19% ↓ 2018年毛利率的区间为36%-44%之间，中位数为37.75%，2023年三季度末，毛利率区间为29%-46%，中位数为34.56%，下降3.19%。

3.46% ↓ 2018年净利率区间为7%-18%之间，中位数在12.35%，2023年三季度末，净利率区间为0.12%-14%，中位数为8.89%，下降3.46%。

9家定制家居上市公司2018-2023年前三季度毛利率变化图



9家定制家居上市公司2018-2023年前三季度净利率变化图



因此，当前行业面临的情况是：企业经营成本在波动上涨，而企业的毛利、净利都在波动中下降，两者形成剪刀差，这也能看出行业内卷加剧的一面。从成本费用结构来看，企业当前的“卷”还是可控的，但是这种内卷，既影响了品牌厂商的盈利能力，更为重要的是，在量价齐跌的潜在压力之下，广大的经销商群体，并非是最最终的受益者，因为经销商每年的成本也在上涨，终端的价格战直接压缩了经销商的利润，这将直接激化厂商与经销商的矛盾。

• 整家模式兴起：品类加速融合的趋势之下，催生出新的服务模式

随着市场和消费需求的变化，企业经营模式“从单品→多品→全品类”的升级过程，一体化解决方案的整家模式应运而生，品类融合加速，成品企业和定制企业相互跨界，纷纷进入对方的市场阵地，短兵相接，以新业务寻求新增长空间，头部企业之间的竞争和摩擦前所未有的，相继发布新战略并持续加大投入，这也加剧了市场的内卷程度。总体而言，整家市场目前仍处于比较早期的发展阶段，而当下及未来一个阶段持续发力整家市场成为基本的行业共识。

所以，在整家模式的发展背景之下，模糊了企业身上原本带有的标签，弱化了细分行业之间的界限感，形成了以欧派、索菲亚、志邦为代表的定制阵营，和以顾家、敏华控股、全友、林氏为代表的成品阵营。

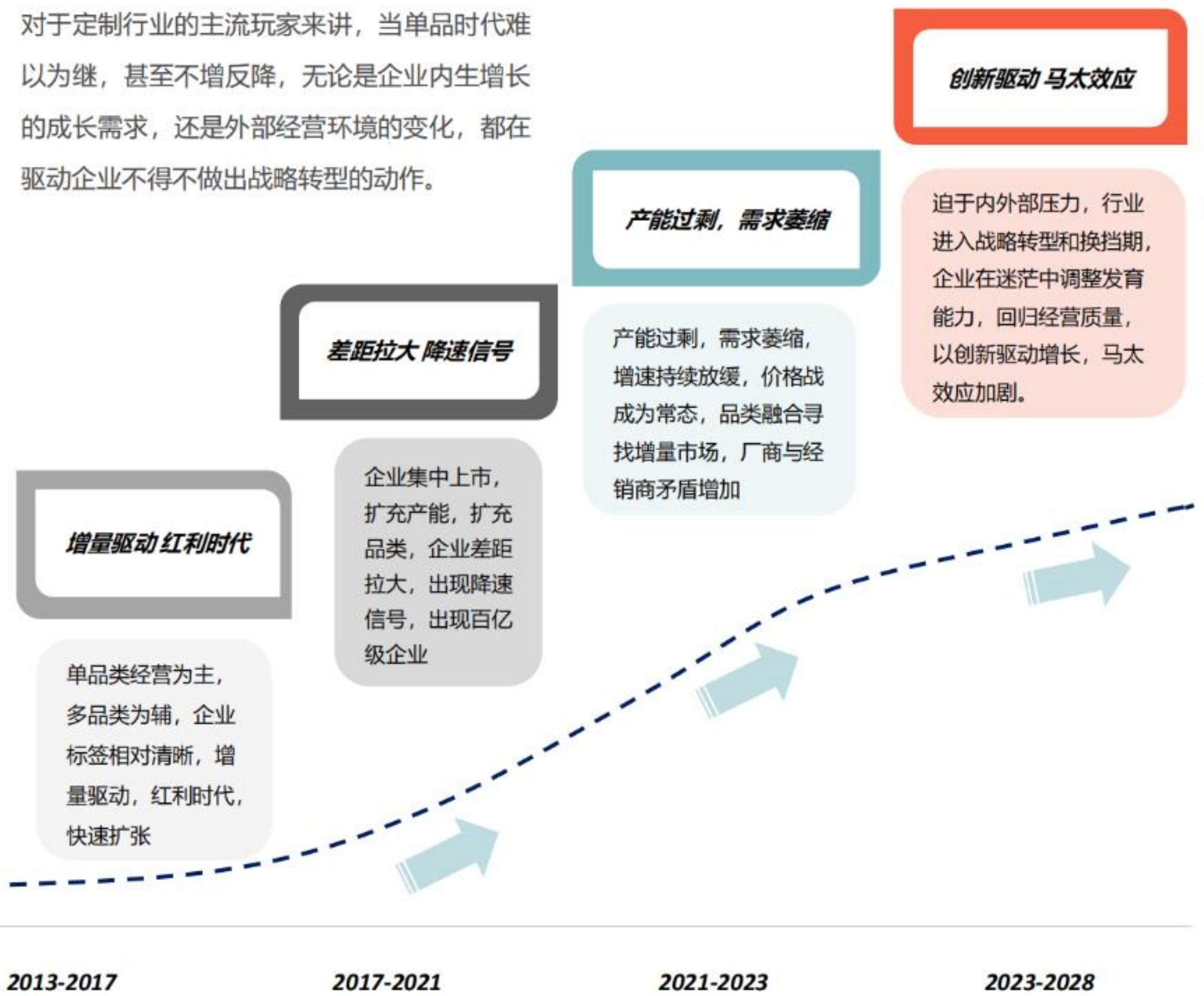


2017年的上市大年作为行业的分水岭，企业纷纷进行品类上的扩充、产能上的扩建、渠道密度上的提升，支撑了企业的扩容，CR 9的总营收从2017年的292亿元增长至2023年的595亿元，实现了翻番。2020年开始酝酿整家定制，这三年都还在探索阶段，并未切走更大的市场份额。

NO.	战略/模式	组织架构/渠道架构
01	欧派家居 掀起699的价格战；全新推出29800全案大家居套餐，集合橱衣木卫四大品类，全力推进大家居；提出“大家居=宜家+欧派+装修公司”的概念	由原来的按照品类划分的事业部，调整为按区域划分的三大营销事业部；
02	索菲亚 推出整家定制3.0战略；推出“康纯整家”的概念；司米品牌发布“高端整案定制”的新战略	多品牌、全渠道、全品类”的布局，门店密度不高，直营整装渠道
03	顾家家居 “一体两翼”的新战略，一体化整家突破和软体品类运营创新	建立K店、M店、C店、星选、电商、外贸等渠道结构
04	志邦家居 全空间集成整家模式	大宗业务占比约28%（2023年9月末）；发力整装渠道；海外市场拓展，以曼谷为起点。
05	林氏家居 从“林氏全屋定制升级”为“林氏整家定制”，以互联网平台战略作为差异化抓手切入整家赛道，并寄予第三增长曲线的期待	互联网平台模式；目前线下零售门店超1200家；整家业绩目前占比不高。
06	慕思集团 推出V6大家居，以整家模式探索大家居市场，寻找新增长极。	战略新兴业务，稳步发展期，2023年前三季度，新开V6大家居门店110家。

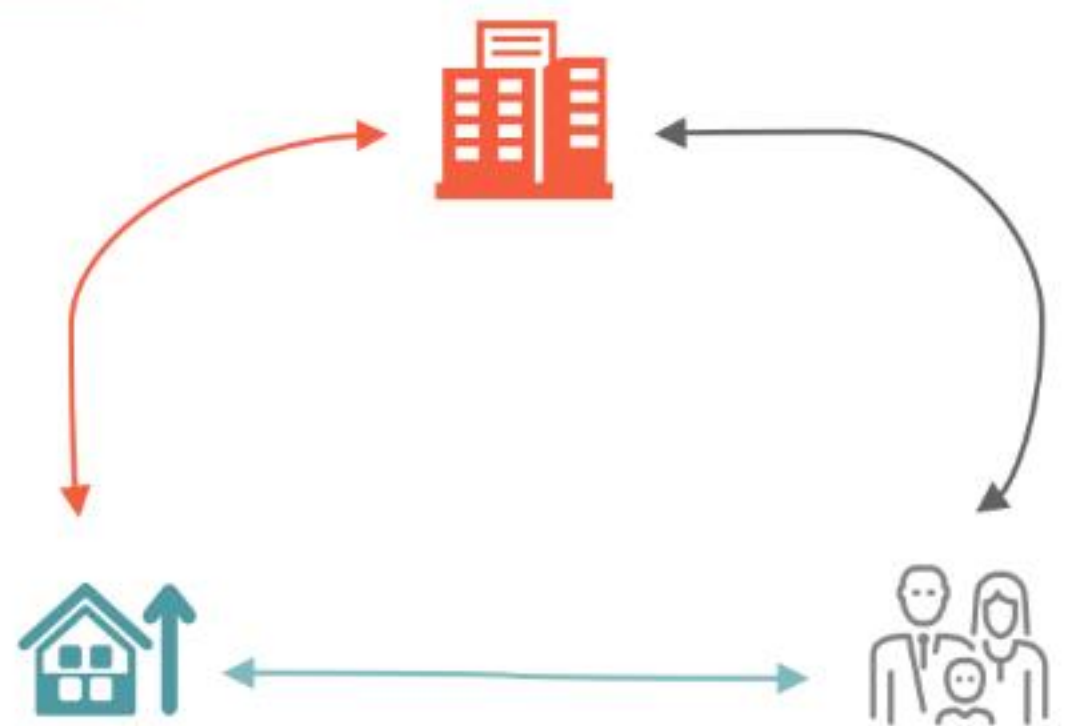
- 未来5年（2023-2028年）将是企业进军整家的战略转型期和换挡期，也是企业发育能力的关键时期。价格战只是一时的，企业中长期的增长一定是建立在企业系统竞争能力提升的基础之上。

对于定制行业的主流玩家来讲，当单品时代难以为继，甚至不增反降，无论是企业内生增长的成长需求，还是外部经营环境的变化，都在驱动企业不得不做出战略转型的动作。



上游市场不景气给下游制造了更多挑战，企业模式发生根本性变化

随着更多企业的加入，2023年具有行业新分水岭的意义。上游地产市场的持续不景气，给下游家居家装市场制造了更多挑战，企业增长模式发生根本性的变化，欧派、顾家等企业为适应新形势的变化，密集进行组织架构调整和发布新战略，整家市场的开拓并未一蹴而就，企业需要准备更长的时间和更大的耐心去应对低速前行的市场。



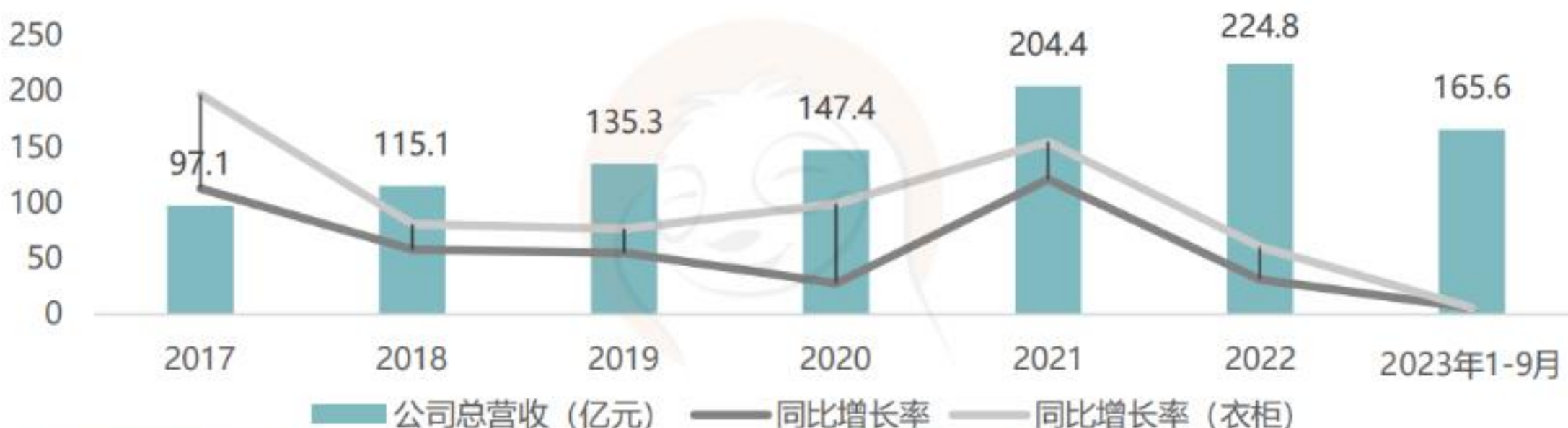
在大家居行业处于转折的关键时期，竞争格局不断演化，转型似乎已经成为企业的必选项，而在具体的打法策略上，不同企业制定的发展路线存在差异，但是殊途同归，最终目的都是为消费者提供一站式的整体解决方案，未来企业之间的比拼，不止来自于同一赛道的选手。

- 从行业龙头看家居消费市场的增长新动力
- 欧派家居对下一步的增长判断：大家居战略

欧派家居作为营收体量超200亿的行业龙头，占据橱柜和衣柜两大品类的第一，并不断探索新的增长可能。自2021年开始至今，已经在整家定制模式上探索了三年。从业绩结果上看，模式上的创新打开了新业绩增量，是近两年来营收增长的主要引擎，经历了两年的高增长之后，进入到降速阶段。

从2023年1-9月的数据看，欧派营收165.6亿元，仅增长1.82%，占据半壁江山的衣柜及其配套产品营收88.73亿元，仅增长1.9%。预计2023全年，总营收增速大约在2%左右，净利润还会实现双位数增长。欧派家居衣柜收入增长速度远高于总营收增长速度，且衣柜业务营收在公司营收的占比持续提升，随后趋于稳定。

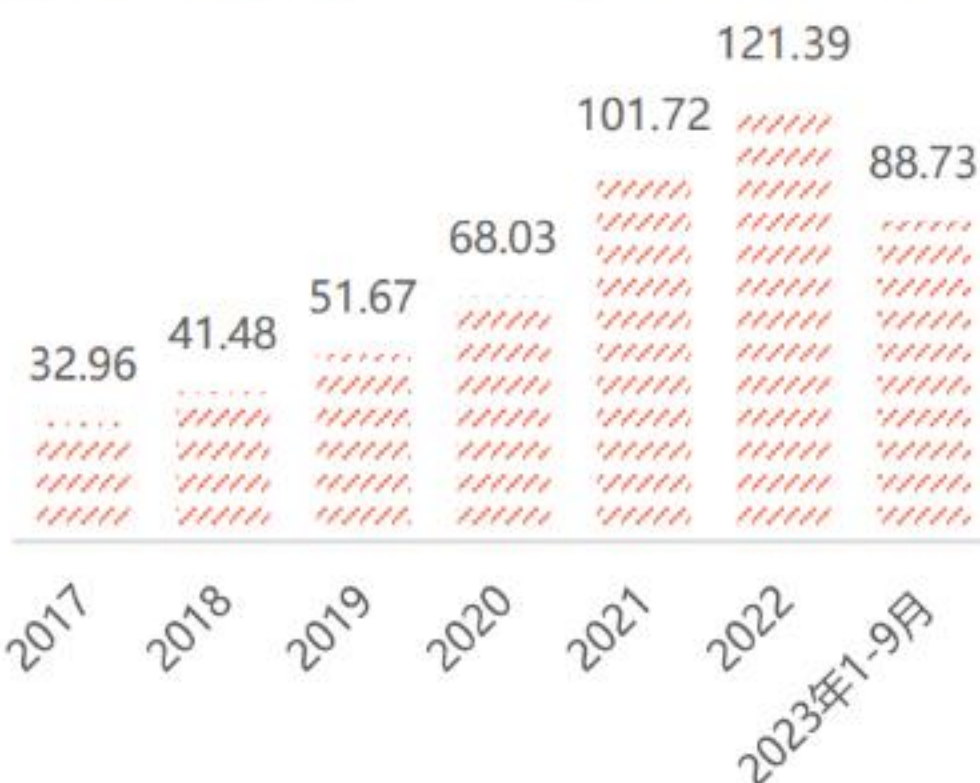
欧派家居2017-2023年总营收、总营收增长及衣柜配套业务增长对比



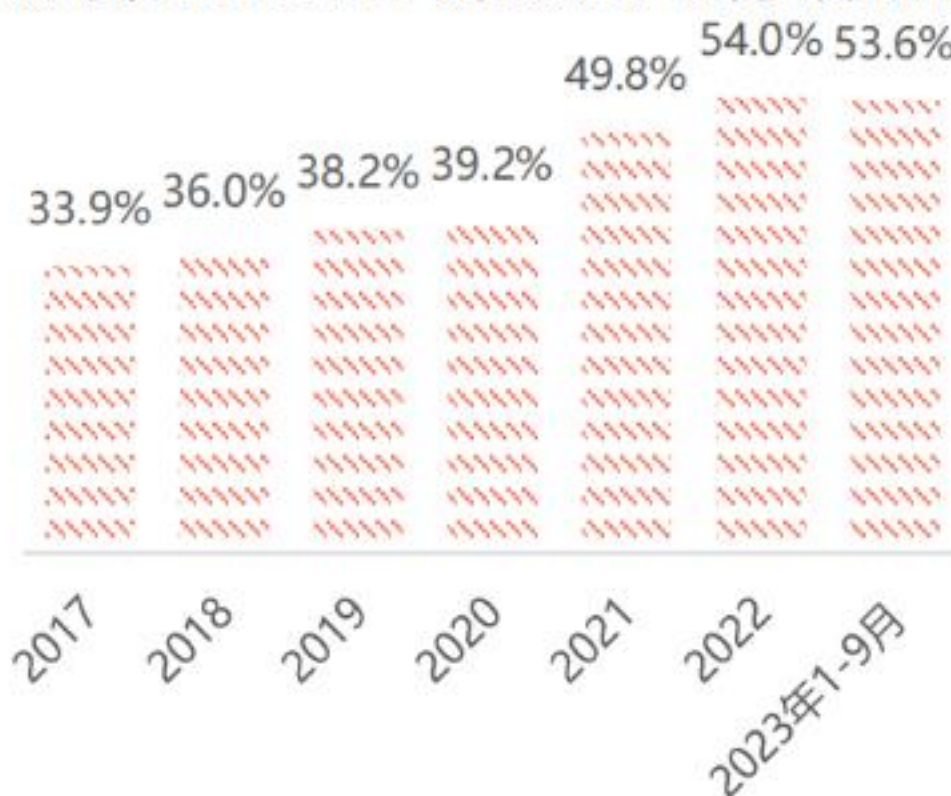
定制和成品是否真正融合，成品配套率是判断转型整家是否取得实质性效果的一个重要指标

欧派2022年的数据显示，衣柜及配套121.39亿元的收入结构中，衣柜业务收入94.09亿元，配套家具产品收入27.3亿元，配套率达到22.49%。

欧派家居2017-2023年衣柜及配套业务收入情况 (亿元)

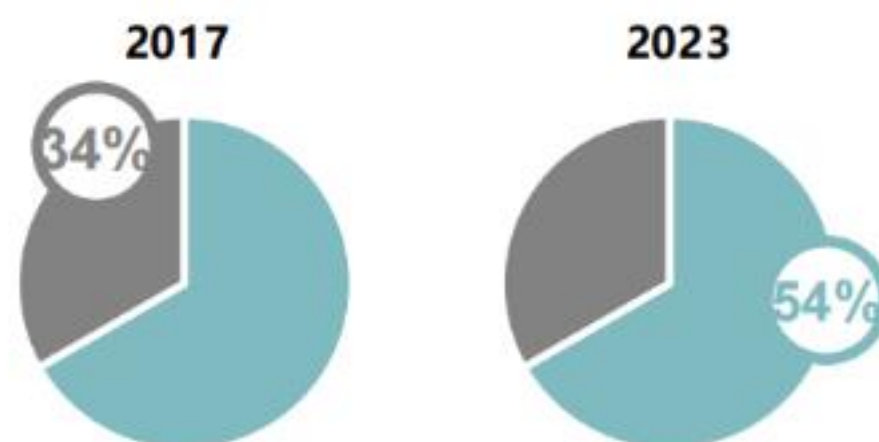


欧派家居2017-2023年衣柜及配套业务占总营收比例



衣柜收入成为欧派第一大营收品类

衣柜及配套业务已经趋于稳定在公司总营收比重的54%，仅有的一点增长对冲了橱柜品类的下滑（2023年1-9月，橱柜营收51.64亿元，下降5.24%）。



据调研得知，2023年，欧派对经销商在配套率上做了一定要求，例如：A级市场24%、B级市场28%、C级市场32%。综合下来，100亿元的衣柜（全屋定制）将会创造28亿元的成品配套的增量收入，在一定程度上提升了终端的客单值，这代表了阶段性的增长空间，现在看，已经遇到了瓶颈。

- 大家居将成为欧派押注的下一个增长点，不做大家居，没有未来。某种意义上，整家定制是大家居战略的一种呈现方式，从整家定制到大家居的跨越，需要更加系统的能力提升，同时面临几方面的挑战：

挑战一 欧派与行业的关系上

欧派曾经短暂尝试过以合资公司的形式做装修，在角色上被质疑成为没有朋友的行业公敌，引发部分头部装企群体的抵制和退出，直接造成业绩上的损失。其次是在定制业务上，欧派总是价格战的掀起者，无论是同行，还是代理商，在利润层面都受到影响。

挑战二 转型大家居意味着业务模式的变化

虽然欧派不会承认自己做装修，本质上讲，如果转型做大家居，约等于（让经销商）做装修。欧派给经销商供应的硬装产品材料，大多是市场整合过来的品牌，加一道利润贩卖给经销商，到经销商这一环的价格不具备竞争力，经销商给装修公司供货的路也走不通，想消化这些硬装材料，唯一的路就是自己转型去做装修。做定制和做装修是两个生意，服务环节太多太重，对人力物力财力都是新的挑战，会引发经销商的抵触心理，尤其是有过做装修公司经验的经销商。

挑战三 欧派与经销商的关系上

欧派的业绩增长依然是建立在广大的经销商群体基础之上，迫于营收和利润压力，大概率会在招商层面做一些新的改变，经销商管理层面提出一些新举措，来保证实现利润目标。在新的机制之下，经销商并没有从中受益，只有一方受益，这会导致彼此的关系松动。一旦出现大商退出的情况，对公司整体业务影响非常大。

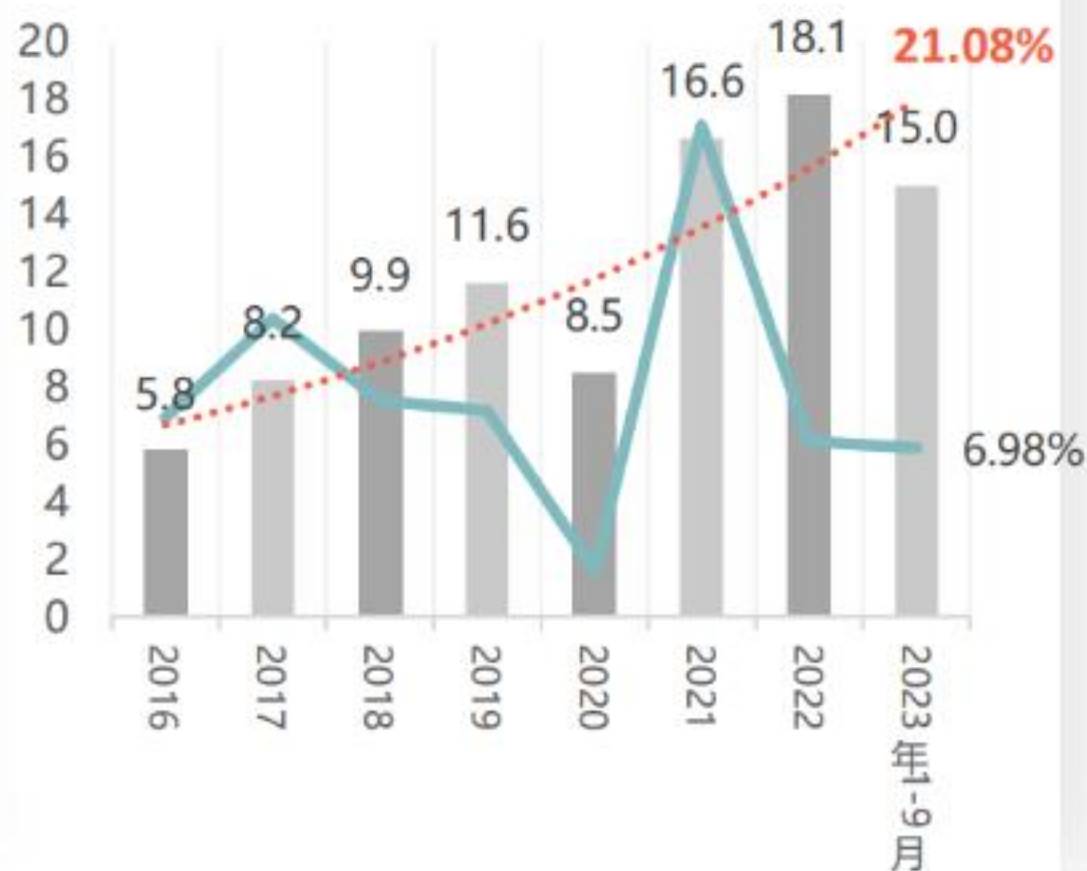
- 成品家居企业的战略转型路径分析
- 顾家家居：发力一体化整家模式，软体品类经营模式创新**

整家模式，不是定制行业的专利，它代表的是一种消费趋势和企业转型的方向。这一模式下，不仅吸引定制企业争相涌入，一批成品企业陆续开始入场。以顾家家居为例，自2016年上市之后，顾家家居取得了不错的发展，营业收入复合增长率24.68%，净利润复合增长率21.08%。

顾家家居2016-2023年1-9月营业收入（亿元）



顾家家居2016-2023年1-9月净利润（亿元）

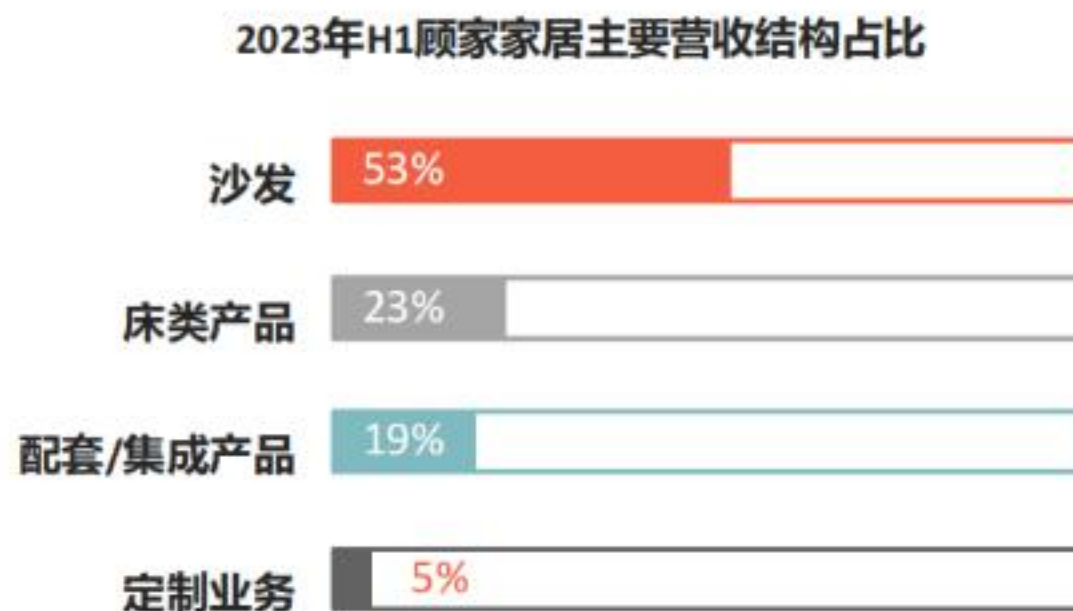


在战略规划和发展方向上，顾家家居明确了从软体单品类的渠道运营商，转型成为多品牌、全品类、全渠道、有增值服务能力的综合家居零售运营商，本质上是从单品类向全屋型企业的转型升级。

复盘顾家家居不同时期转型重点：

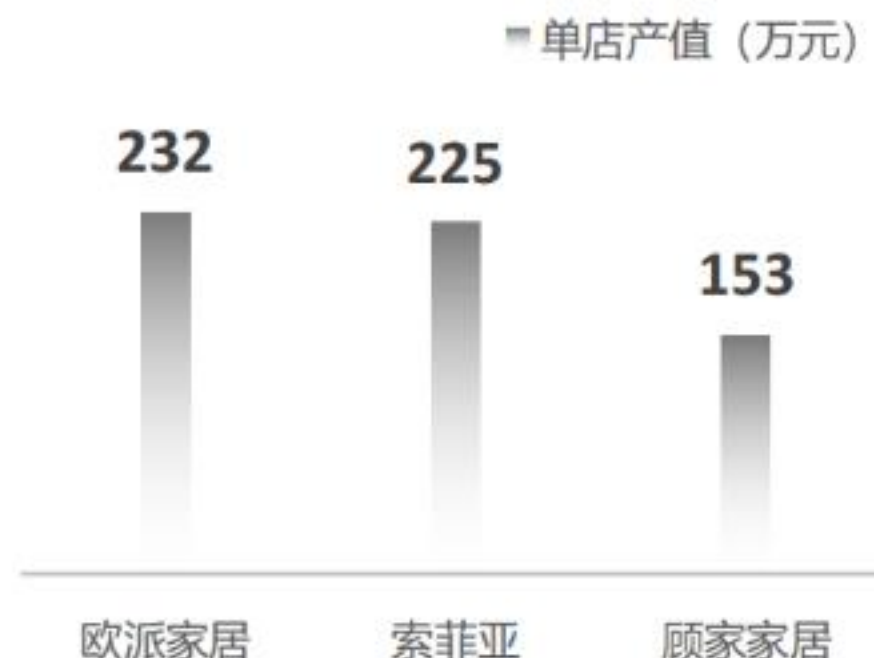


截至目前，顾家已经形成全品类的发展格局，其中沙发已经接近百亿规模，成为行业龙头，营收占比约50%左右，趋于平稳发展态势。



软体品类之间的创新融合，抓住确定性的增长机会

- 软体依然是顾家的主航道业务，目前的业绩结构上也占了非常大的比重，未来仍然要做大做强。但是，相比较与定制，软体家居门店目前单店产值不高，以2022年为例，欧派、索菲亚单店产值分别为232万元和225万元，顾家的单店产值只有153万元。
- 其次，原有的软体家居品类和店态，基本以单一业态和场景为主，按照材质、功能划分，但是从用户价值和经营效率的角度看，深耕挖掘更多融合场景，例如，客餐卧一体化解决方案、卧室整体解决方案。

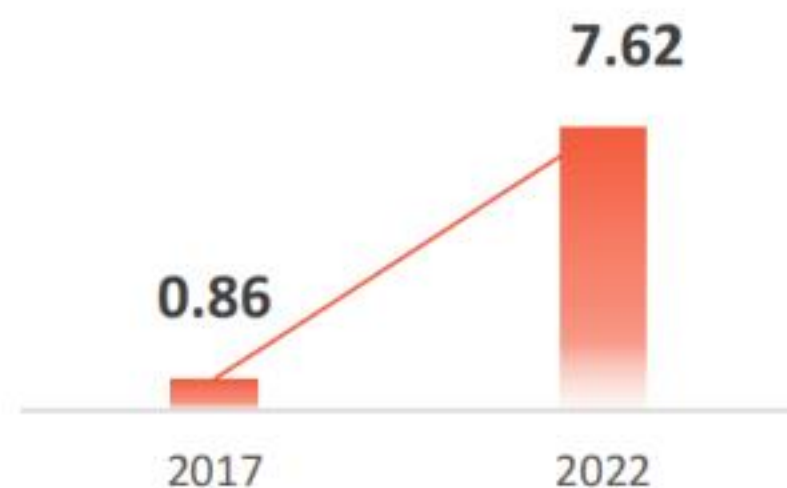




一体化整家模式的关键点在于“定制”品类能否在规模上实现突破

- 与定制企业做整家不同的是，顾家是以软体品类出发，寻找与定制的融合点。顾家自2017年开始真正发力定制至今，营收从几千万做到近8亿，年复合增长率54.70%，横向对比定制企业，虽尚未进入到Top 10阵营，仍然有较大提升空间。
- 一旦定制有机会实现突破，对于软体、配套，都会形成很好的带动效应，而能够实现突破的前提离不开人才、流量、资本等多维度的能力提升，让软体家居和定制的团队，真正能够在能力上实现融合。

2017、2022年顾家家居定制业务收入对比
单位：亿元



定制或成品企业转型整家模式，四点发展建议：

在现有的盘面上，
提升经营效率和
单店产值

未来一定是拼经营能力获取增长，寻找新模式的同时，不放弃原有基本盘的改善，企业的门店数量已经到达一个量级，但是门店的产值厚度并没有上新台阶，围绕基本盘依然有很大的改进空间。

01

大处着眼，小处
着手

从几家头部企业的数据来看，门店和业绩主体都在三线及以下城市，聚焦这个庞大群体，打造更多转型成功的案例出来，然后进行复制，或许是一条新出路。

02

03

重新梳理价值链，
重新定义总部与
经销商的关系

合作而非对抗，赋能而非压榨。未来一定是拼经营能力获取增长。总部提升赋能力，助力经销商能够转型，提升经营能力，让终端每个角色都变得更专业，在一些环节上，例如，物流、仓储、配送、安装、售后等环节上，寻找为经销商减负的空间和可能。

04

投入更多的时间
和耐心

相比较以往在品类模式的拓宽，整家模式是一场对用户价值和经营效率的探索，改革是一个漫长的过程，同时也是充满风险和挑战，要比以往投入更多的资源、更长的时间和更多的耐心，以更长期的视角看待这次行业变革。



家居零售

以用户价值为核心，构建新发展格局

- 过去二三十年，国内大量家居企业做的都是批发生意，而非零售生意。企业大多依靠招商加盟的方式将生意覆盖到全国，真正在做零售生意的是数以千计的经销商。但这种方式很难再有新突破，家居企业向零售企业转型和变革成为新出路。

过去经济的快速增长和城市化进程的推进，大量人口涌入城市，对住房和家居产品的需求也随之增加，居民消费水平的提高为家居零售行业注入了强劲的发展动力，成就了一批企业走向规模化，现如今，国内家居行业的供给已经足够丰富，房地产行业经营环境巨变，新周期下呈现“强供给、弱需求”的特点。

线上线下扮演渠道价值，生意模式相对简单

线下门店和线上平台的获客成本越来越贵，获客难度越来越高，线下门店转化率低下，线上用户增长到达极限，过去传统零售模式已经越来越难。

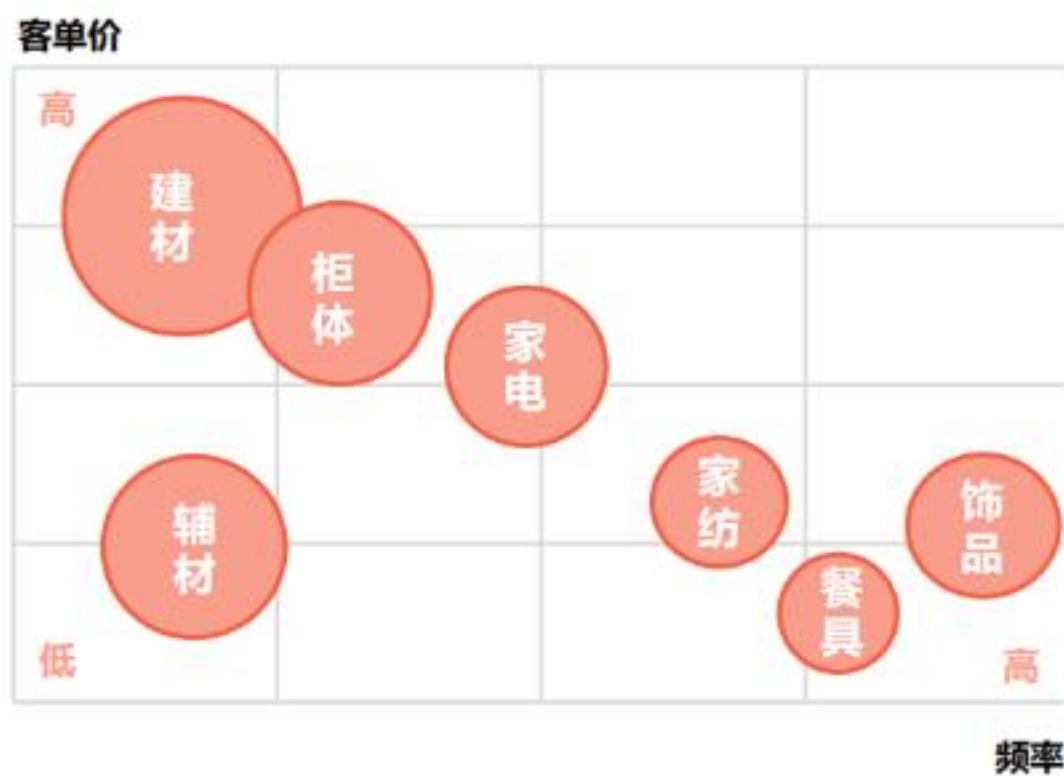


家居零售：品类丰富 场景多元

家居行业是一个广义的概念，其中包括了不同的细分领域。

不止是狭义认知上的大件、高客单价的重物，还有若干个基于日常生活场景轻决策、低客单价的产品，例如，家纺、家居摆件、家居服、装饰画、置物架、餐具厨具等等。

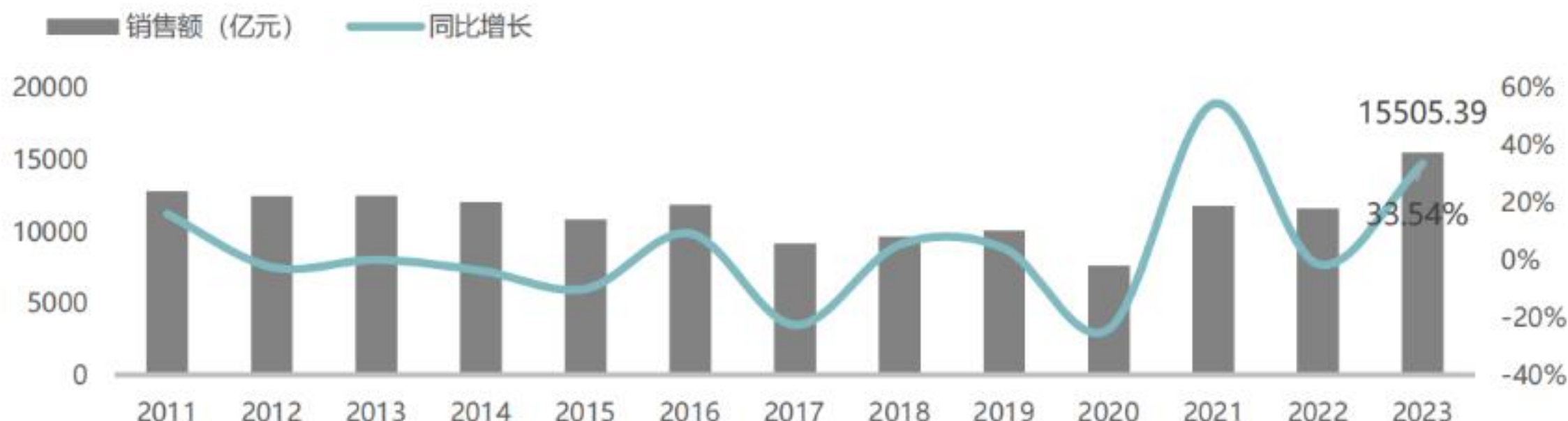
每一个细分品类都有各自的经营逻辑。



与此同时，消费者、渠道、技术正在发生深刻变化，新一代主流消费者崛起，消费行为发生变化，全渠道面临整合与协同，新的AI技术层出不穷，这些都正在成为重构家居零售行业效率和体验的新变量。

2011-2023年中国规模以上建材家居卖场销售额增长情况

数据来源：商务部流通业发展司、中国建筑材料流通协会，数据截至2023年12月；



- 零售的本质是不变的，站在顾客立场，满足顾客需要。围绕成本、效率和体验，打造企业的核心竞争力。在模式上，目前国内家居零售行业已经形成多业态并存的发展格局。

平台型家居零售企业

- 搭建线上或线下的平台，吸引各类家居品牌或经销商入驻，通过提供场地服务来获取租金收益，这类企业具有较强的品牌影响力，消费者能够提供一站式购物体验，但需要具备高效的平台运营能力和丰富的资源整合能力。

全品类的家居零售企业

- 提供家居生活中所需的各类产品，如家具、家居饰品、日常生活用品等。这类企业能够满足消费者一站式购物的需求。

专业化的家居零售企业

- 专注于某一特定类型家居的企业，例如，专门生产定制家具或者成品家具。这类企业可能在某一领域具有一定品牌影响力，目前各家企业都在进行品类融合，探索一站式购齐的模式。

中小型/自营家居零售企业

- 这类企业规模不等，通常专注于某一特定区域或细分品类的市场。它们具有更灵活的经营策略和地域性特点，在小范围群体有品牌知名度，甚至会做一些多业态的融合，在用户体验上区别于传统家居门店。

代表型企业

梵几、吱音、Cabana、代字行、章回、ZARAHOME

欧派家居、顾家家居、全友家居、索菲亚

IKEA 宜家家居、NITORI 宜得利

红星美凯龙、居然之家、淘宝、天猫、京东

经营特点

店面分布在城市购物中心/繁华商圈为主，设计师品牌，经营模式不一样，注重场景融合创新和消费者体验，门店数量较少，大多无自有生产基地。

厂商核心是做研发生产制造，线下经销门店为主，直营门店为辅，依附于中国卖场渠道和线上电商平台，也是行业目前最主流、规模最大的经营模式。

以独立大店或者购物中心店为主，SKU数量多，直面消费者，参与人货场运营。

只提供场，赚取租金，基本不参与货的运营，线上获客成本是新的“地租”且越来越贵。

经营面积

数百平~数千平米不等

200平~数千平米不等

宜得利2000平米左右；宜家20,000-70,000平米

50,000平米以上（家居卖场）

- 从全球视角来看，家居零售企业知名品牌如家得宝Home Depot、劳氏Low's、Wayfair、IKEA宜家、NITORI宜得利等，从营业规模来看，兼有国内市场的品牌IKEA宜家是一个好的研究样本。

宜家从2019年进入转型期，宜家提出“未来+”战略转型，向全渠道零售商转型，运营线下门店、官网、小程序、电商平台入住、自有APP等多渠道。2022-2023年：陆续关闭中国大陆三家门店。2023财年最新数据显示，宜家在中国大陆共开设34家商场、1家城市店、2个体验店和8家荟聚店。

2022年-2025年：“生长+”战略，本土化品牌定位，投入63亿元，聚焦三大战略方向：



宜家产品价格比例分布：

2022财年数据

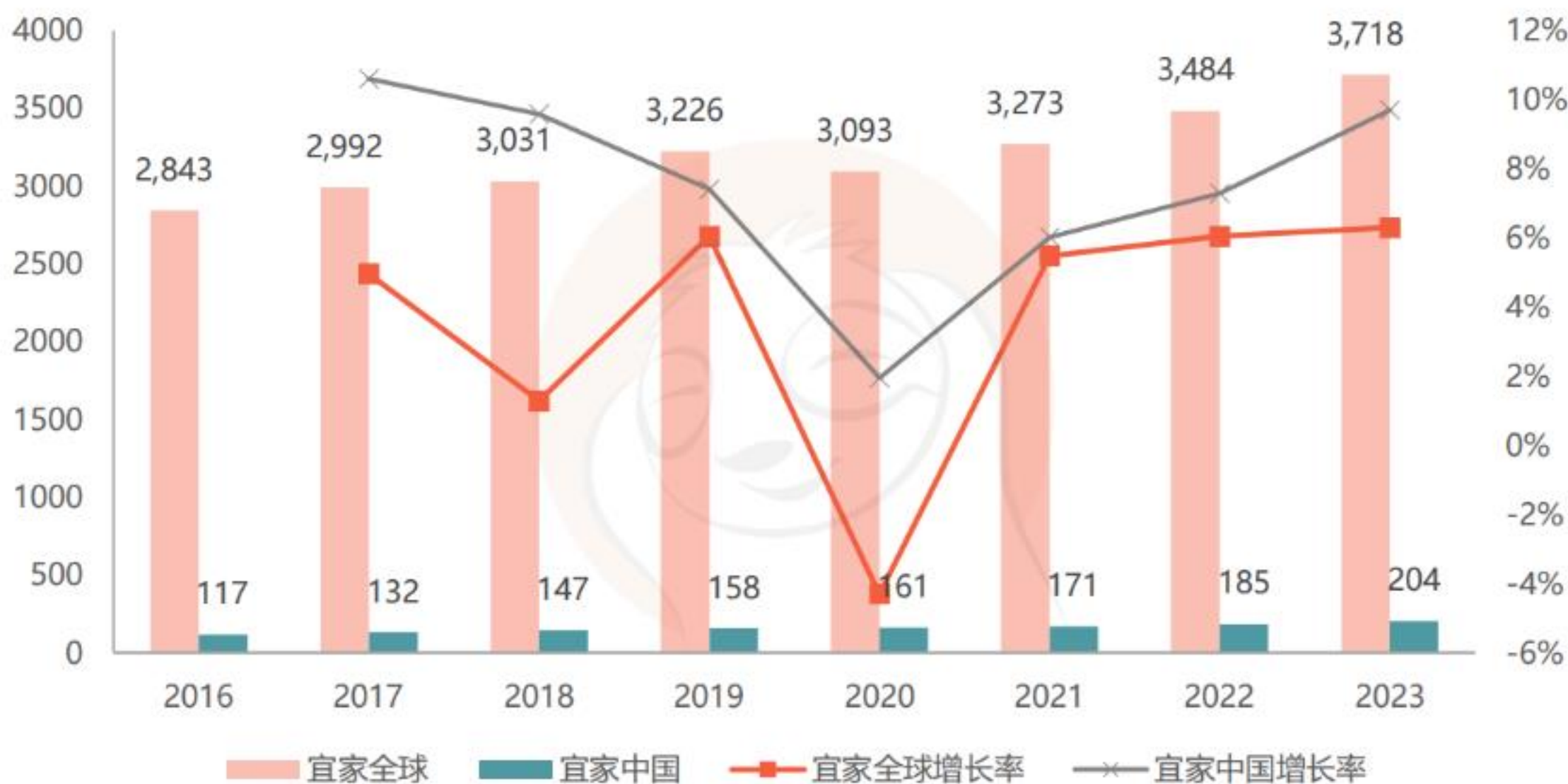


宜家下一步重点探索的方向：



- 基于宜家中国全渠道生态体系，重点探索的方向宜家设计灵感中心，计划在北京和深圳开设首批设计灵感中心。

2013-2023年宜家全球及中国零售额增长对比（亿元）



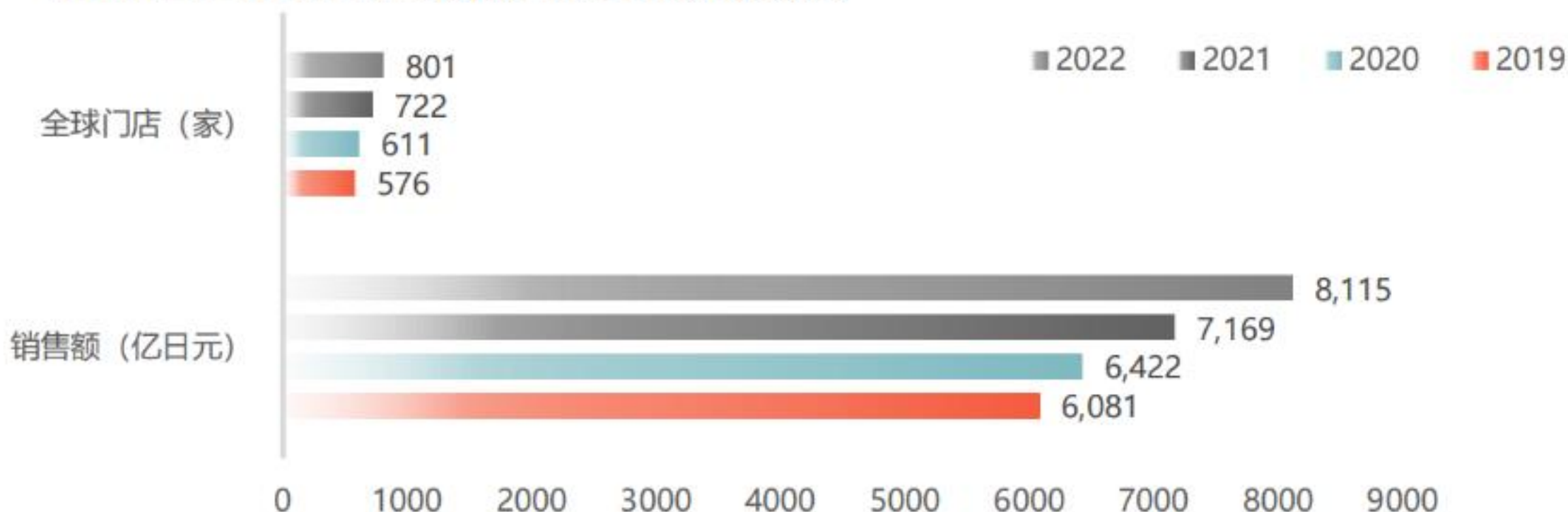
注：1.宜家财年计算周期为上一年9月1日至当年8月31日；
 2. 汇率换算公式：1欧元=7.8111人民币，汇率浮动不计在内，数据供参考；
 3.宜家中国2019年后未披露中国市场单独收入情况，表中2019年后宜家中国数据以5.1%-5.5%的占比进行预估，非官方披露财报数据。

树懒研究认为，国内长不出“中国的宜家”。每个商业模式的出现与发展，都是基于本国市场的实际情况。过去三十年，国内家居行业已经初步形成了自己的发展模式，并且这套体系得到了长时间的验证。

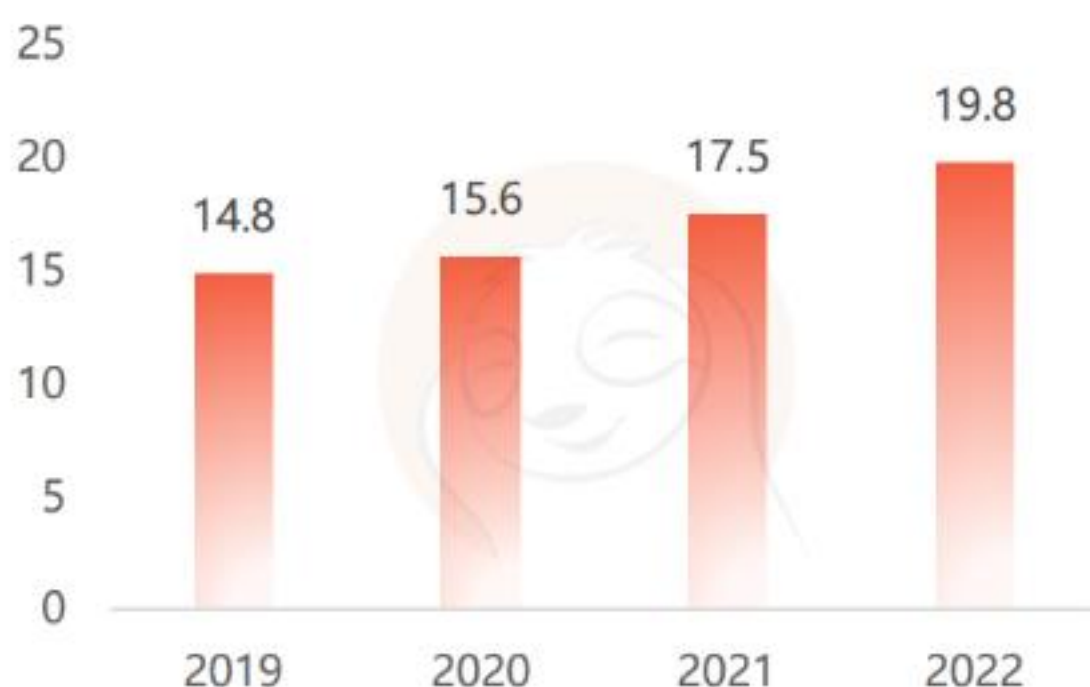
所以，对于国内家居零售企业的变革方向和核心：并不是彻底推翻现有的体系，而是重塑新的经营能力，包括直面消费者、线上线下一体化的能力、供应链管理能力和真正在“成本、效率、体验”上有所创新，更好地适应时代的变革。

- 2019年于日本本土家居零售品牌NITORI宜得利也是一个转折点。彼时宜得利除了平价的高频、小件日用品之外，正在探索全家具品类、半成品定制、全屋定制、套系化的软装家居产品。

2019-2022NITORI全球门店及零售额增长对比



2019-2022NITORI中国市场零售额预估 (亿人民币)



- 2023年，NITORI宜得利全球近950家门店中，日本793家、中国大陆83家、中国台湾57家、中国香港1家，门店数量仅次于日本，排名第二，中国门店在快速增长。（数据截至2023年10月）。

- 发展目标：**到2032年，全球3000家店，包括中国1000家，销售额突破3万亿日元。

注：1. 宜得利未披露中国市场单独收入情况，按照店铺开业数量和运营时间分析得出，以5%中国市场占比进行预估，1日元≈0.0487人民币进行换算，非该企业实际收入，仅供参考

宜得利2014年进入中国市场，截至2023年12月29日，宜得利在中国大陆共92家，2023年开店最猛——28家店，光12月就有7家开业，虽然与最开始提的目标100家店还差一些，但也看得出宜得利对中国市场的野心，当所有门店正式运营后，宜得利中国市场份额也会进一步提升。

如果对比家得宝Home Depot、劳氏Low's，国内市场还没有成长出营收超过300亿的本土家居零售企业，百亿以上的家居建材企业大约7家左右，竞争格局还是高度分散的，品类之间高度离散，相互整合难度大。

从企业发展的节奏上，无论是国外的企业，还是国内的企业，目前都处在战略转型的关键点上，并且两股力量在转型的方向上有一定的相同之处。

国内外企业转型的共同点



- 国内的企业：在经历过2017年的上市大潮之后，实际上也开始进入战略转型期。
- 从单一品类向多品类的扩张。品类的深度融合，转型整家模式。重视整装渠道的开拓。

家居零售行业未来市场趋势分析

整体来看，国内企业的强项仍然在生产制造端，与C端消费者的距离较远。未来需要补足短板，提升对消费者需求的认知和理解，从行业品牌到消费者品牌，是新机遇，更是挑战。



人会重新回到购物中心消费

线下体验场景是家居零售消费不可或缺的一部分，核心商圈的购物中心仍具有不小的价值，值得家居零售企业研究布局，尤其是超过500万人口的城市，能覆盖到高密度的社区人群流量，企业要立足购物中心渠道，思考如何通过门店形态的升级迭代，例如，空间布局、动线规划、商品的丰富度、灯光氛围、融合数字化技术，打造场景体验的生活方式消费，拉高与消费者的互动频次。

平价家居商品的市场空间会进一步扩大

受消费低迷、资产价格缩水、收入预期不乐观等因素的影响，未来1-3年，面向大众消费者的家居零售产品，要考虑压缩中间成本，把价格打下来，好看、实用、价格便宜仍是重要的杀手锏，这对企业在供应链效率、规模以及对商品的运营提出了更高的要求。此外，加快货品上新速度，识别家庭小型化、少子化、高龄化等新的人口结构变化趋势，丰富供给。



线上线下一体化

线上研究与线下体验相结合，成为消费者重要的决策方式，线上与线下成为不可分割的整体，打造一体化的能力，核心是让消费者更高效、便捷地体验到产品和服务。

家居零售企业要经历一个“由轻到重”的过程

原来的企业只需要建立单一价值链的能力，从中赚取生产和批发利润，而在零售化转型过程中，企业需要打造全价值链的系统能力，企业越来越重，例如，组织文化变革、数字化能力、供应链能力、仓配服基础设施、新零售人才引进等方面跑出价值，企业越来越“重”。



每一种模式的企业都有自己的优势和劣势，没有哪一种模式可以永远保持领先，立足于中国市场，国外企业必然会把中国市场当成未来的增长阵地，提升业绩占比，但并不会像以前那么容易。中国企业大概率更理解中国的市场和消费者，尤其在整体解决方案上，国内企业已经做了几年的探索，并且保持了一定领先。对国内企业的挑战在于，能否持续提升组织的敏捷程度，真正与消费者建立有效的沟通链接，在现有的经营体下，进行能力的融合，重新构建全价值链的系统竞争力，寻找新的增长方案。



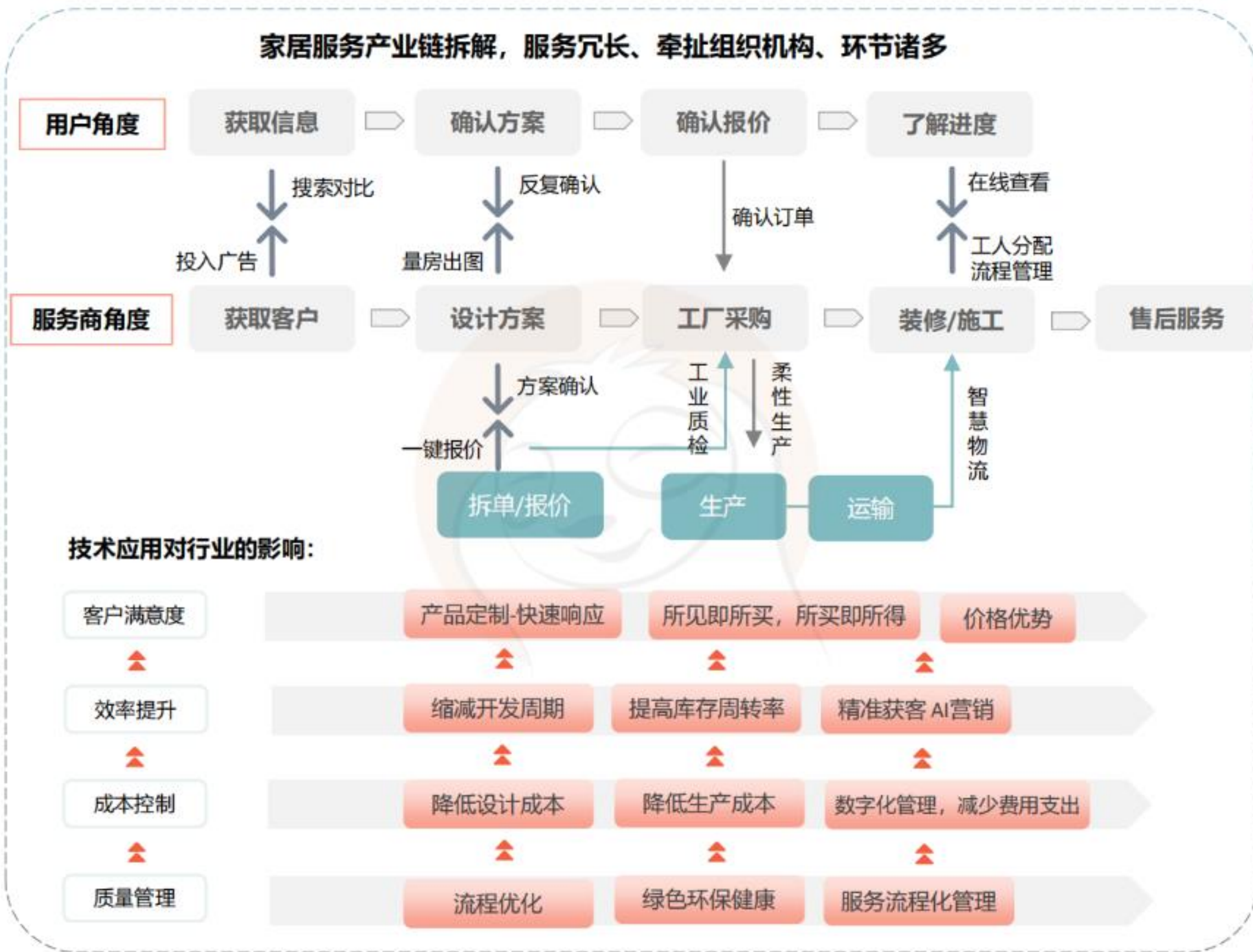
分析师观点



新技术

重塑生产力，
AI驱动产业新变革

- 在家居家装的长链条里，诸多环节都有很大降本提效的空间，已经形成行业发展共识，新工具、新技术的出现，正逐步在传统产业中发挥着新价值，推动的不止是业务层面的提效，还有组织层面的优化和再造。



在这样的服务流程里，各个环节都有技术层面的突破，包括信息化、联网化、工业化、数字化、AI化等，是逐步推进不断发展的过程。每一项技术都值得深度去研究，2021年树懒生活Fine发布的《家居数字化产业报告》可以在公众号留言获取完整版，本次报告会在此基础上更新技术突破较大的环节和案例。



信息的生成

01.

- 智能文案投广
- AI营销
- 智能客服
- 交互式直播



设计方案生产与修改

02.

- AI出图/效果图3D化
- 一键转化 (订单)
- 自动拆单\报价
- 工业部件无模具实时成型



工业生产智能制造

03.

- 智能制造
- 工业智能质检
- AI生产与人机协作



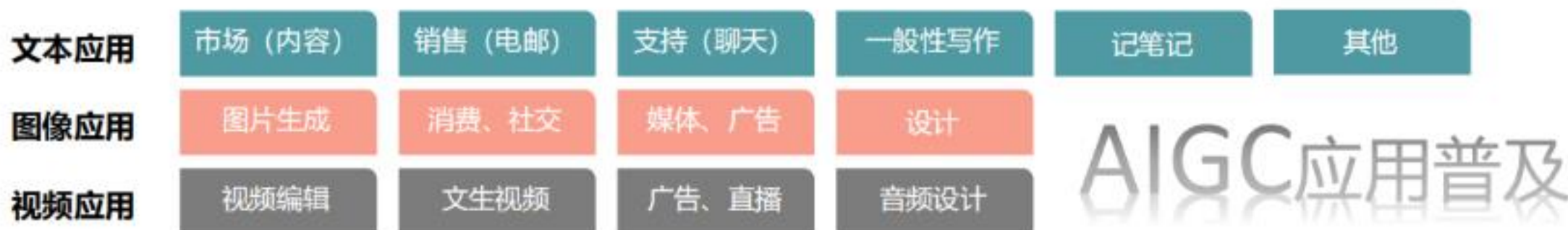
智能家居AI服务

04.

- 智能家居
- AI家庭助手

- 当人工智能逐渐成熟，在信息的传播与获取应用上，企业营销内容制作方面，AI能够根据用户数据形成个性化内容更好与客户互动，企业可以以更多的精力花费在产品研发和服务质量上。

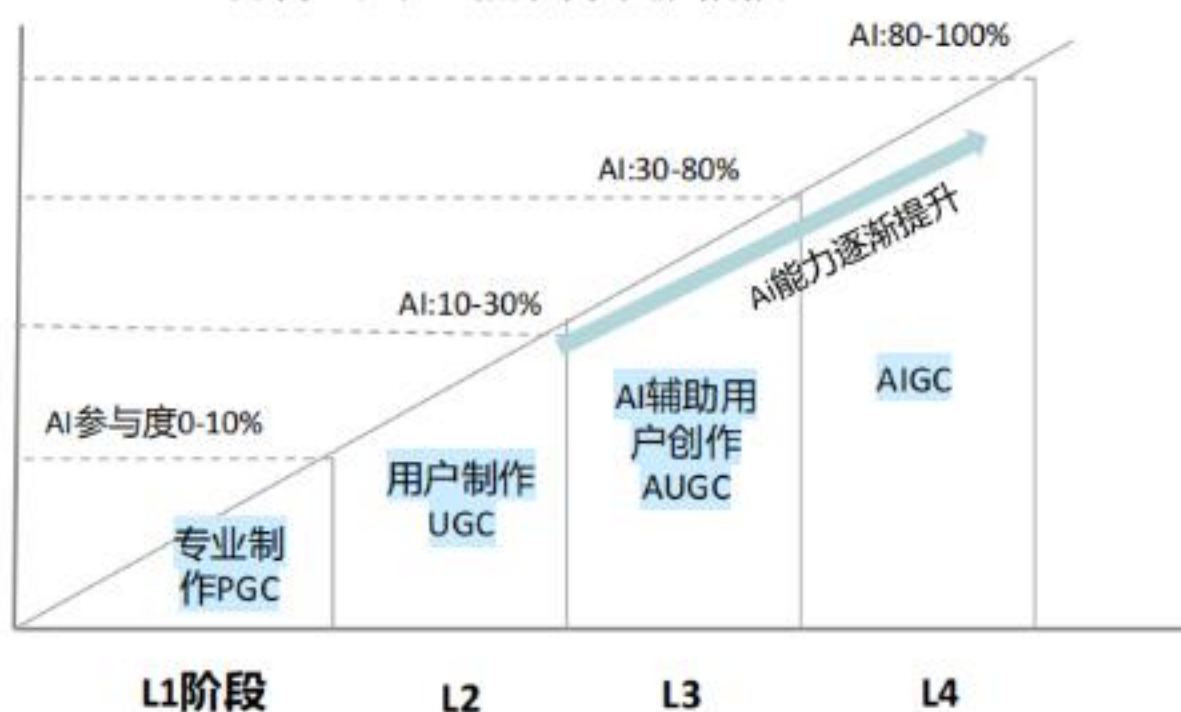
人类的信息传播迄今为止可以分为五个主要阶段：口头传播-文字传播-印刷传播-电子传播-网络传播。前一个阶段向后一个阶段跃升无不以信息技术革命性进步为前提。电子制造业的发展给我们提供了各式各样的传播工具，目前AIGC技术在业务领域加深应用，让信息的制造与传播经历着更高效的发展。



AIGC的出现 非结构化写作领域更高突破

- 结构性写作如新闻报道、天气预报有较强规律性的文字可以直接通过AIGC替代，但涉及营销文案、剧情写作等需要一定创意和个性化的非结构化写作，对人工智能生成技术要求更高。
- 但从短期视角来看，非结构化写作适用于垂直赛道进行不断探索，基于特定领域的训练数据进行场景落地会发展更快。

内容生产方式的四个发展阶段



AIGC为家居品牌商提供营销文案/产品介绍，能够让经销门店节省人力资源和时间成本，企业也可以通过AIGC技术快速生产大量优质内容，提高工作效率。



我是一家家装公司，目前推出了整家定制套餐，帮我出一个简单营销文案。

家装新选择，整家定制套餐来袭！

家，是温暖的港湾，是心灵的归宿。为了让您的家更加舒适、美观，我们特别推出整家定制套餐！从设计到施工，我们全程为您服务，让您的家焕然一新！

一、专业设计团队

我们的设计团队拥有丰富的经验和创意，为您量身打造独特的家居风格。xxxx

二、高品质材料

我们严选优质材料，保证品质卓越。xxxxx

三、全程施工监管

我们拥有经验丰富的施工团队，严格按照标准进行施工。xxxxxx

四、一站式服务

整家定制套餐涵盖了家居装修的方方面面，让您省心省力。xxxxxx

选择我们，选择品质与放心。让您的家更加美丽、舒适，是每一位客户对我们的期望，也是我们一直以来的追求。欢迎咨询、预约，我们期待为您服务！

● 营销主题名称

● 简单介绍

● 优势结构性分析

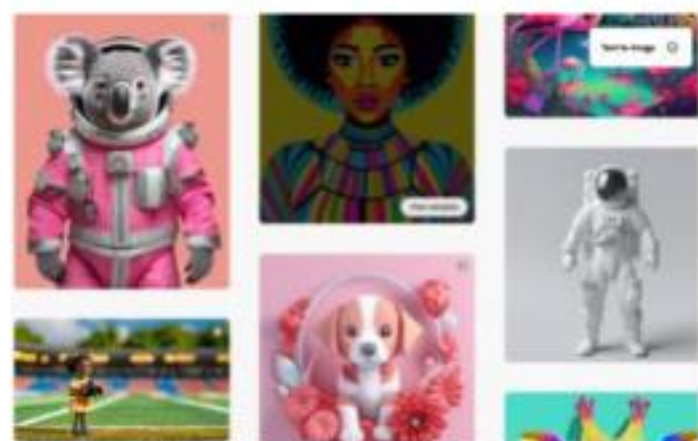
● 结尾



除了内容生产层面的智能化，AIGC技术可以通过分析大量用户数据和行为，生产出个性化和定制化内容，更好满足客户需求，增强企业与用户的互动体验；同时企业也可以根据用户反馈与偏好分析，更为准确的制定产品营销策略，实现精准营销，提高创新能力。

AIGC图像应用

与文字相比，图像传播和视频传播要更能给消费者带来直观感受。而对于绝大多数家居家装零售终端而言，除了品牌方给予的统一宣传手册，在图形或视频传播上比较稀少。AIGC的应用降低创作门槛，能够帮助企业批量生产独特的富有创意的图像，创造出更具吸引力的产品或服务。



- Adobe的AIGC生图平台Firefly[更新版Firefly 2]可根据需求直接生成可编辑海报，支持中英文输入指令。且更新后的Firefly 2具有更高分辨率。

生成匹配

可根据示例图生成风格相近图像

图像设置

细节设置：景深控制、运动模糊、视野调整和生成

Prompt优化提示

自动生成提示建议，帮助用户更好地表达自己的需求，获得更加理想的图像输出



- 美图秀秀自研大模型MiracleVision

AI视觉创作工具

- WHEE的AI效果生成数已超过550万张；
- AI口播视频工具“开拍”月活跃用户数已突破35万；
- 桌面端AI视频编辑工具“WinkStudio”已累计服务近10万名视频创作者。

行业解决方案

- AI商拍：上传随手拍，AI生成场景图和模特上身图
- 美图魔镜：高保真虚拟试妆、虚拟染发、彩瞳试戴等



- 酷家乐棚拍2.0是由群核科技推出的人工智能商品拍摄平台，提供在线3D设计、AI出图、AI视频等功能和服务，帮助企业低成本、高效率生成超品质的商品图片、视频。

3大核心应用

- AI棚拍：上传商品图片，10秒“图生图”“文生图”
- 3D棚拍：模型+场景+灯光+材质+相机=精美图片 3-10分钟出图
- AI视频：海量模板，一键直出商品视频

实时渲染

海量素材

灯光调节

材质编辑

0设计门槛

8K极速渲染

- 设计一直以来都是家居家装行业里技术渗透最深的部分。设计软件的进化可以分为四个阶段：前CAD时代-PC软件时代-互联网软件时代-AI时代，目前中国家居家装设计软件正处于第三阶段向第四阶段进阶的状态。

AIGC技术的应用，无论是建筑设计还是室内设计，设计师和人工智能共同完成方案设计工作，从分工的角度来看，设计师提出设计要求和规范指引，工作进程更多由人工智能来完成。在整个过程中，人工智能不仅加快了设计进度，还承担了大量过程中的工作，甚至人工智能能够帮助设计师提供更多从未涉足的角度，扩宽设计思路。

无论是方案构思、草图绘制、素材生成、动画输出等阶段都能够有人工智能的参与。



图为AI生成效果图

● 悬臂露台+悬于陡峭山坡

将建筑优雅融入周围环境
模糊了自然与建筑之间的联系

➢ 随着AIGC技术越来越成熟，其在建筑设计上的应用也会成为新的设计主流。消费者参与装修的环节中，设计是最为主导、参与度极高的部分，也是装修公司从线索转化为用户的重要节点。

AI结合后的效率提升与无限可能



TO 消费者

根据消费者需求提供设计方案，帮助消费者线上预览装修效果，实时调整和优化方案设计。

TO 装修公司

更快转化+更低成本+更低出错率
设计作为客户转化重要一环，设计师借助工具赋能提升效率，快速反馈，缩短商机转化时效，助力企业提升数字化营销能力。

TO 产品公司

渠道+更低库存+更高客单价
设计工具会拉近消费者与产品公司的联系，好的设计能够转化更高客单价组合方案，实现方案式营销，帮助公司或经销商向一体化整体解决方案转型。

· 酷家乐：技术创新与场景创新的双向融合

市面上向家居家装行业提供设计工具的品牌在经过市场洗牌后屈指可数。资源和企业都向着头部品牌靠拢。作为早期装修设计软件，酷家乐的数据一直以来都比较乐观，官网统计其拥有超2.7亿商品素材模型，日均方案数在40万+。接入AI后，酷家乐给家居场景又带来一些新想象空间，包括设计流程、效率，甚至生产端对接上。同步应对的是品牌企业产能、客户端转化率提升，以及全链路服务下客单价的提升。

从企业经营发展战略来看，近年来酷家乐在时代引导下正在向三个方向升级跨越：



AI设计的研发与应用跨越

围绕客户服务的技术层面和场景服务升级，如酷家乐AI、美间AI、酷家乐棚拍2.0等。



全空间领域的影响力升级

协同赋能“大家居”战略，同时挖掘增效空间，追求行业细分场景创新。



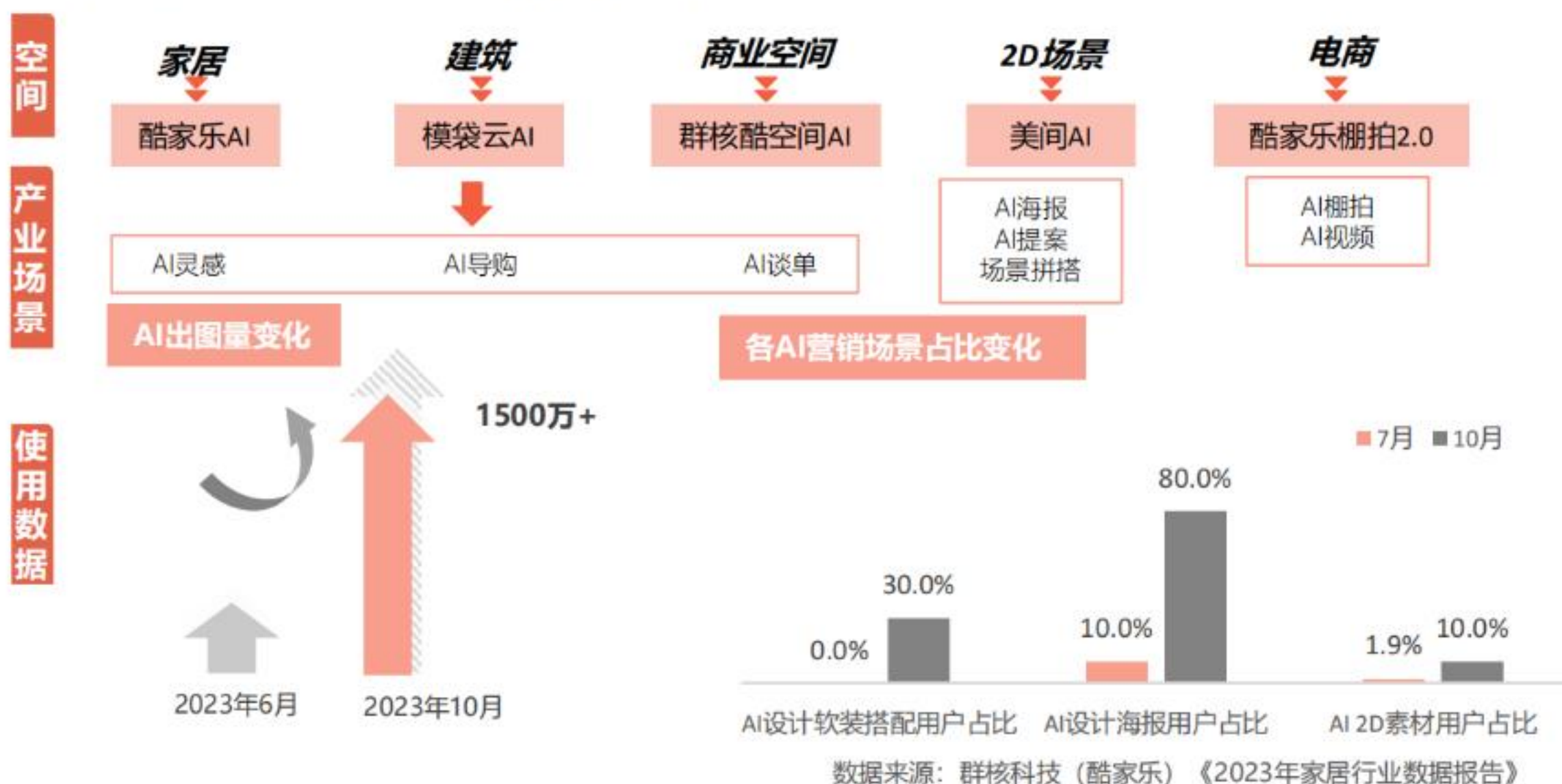
全面启动生态PaaS战略

正式上线“应用市场”，全面启动生态PaaS战略。

成为全空间AIGC开拓者

2023年2月，群核科技成立AIGC实验室研究“空间AIGC”的场景应用。6月底，基于自研AI模型研发的AIGC应用“酷家乐AI”对外发布。截至11月底，酷家乐设计师已累计使用AI出图达1500万次。目前，酷家乐AI的“家具试搭”、“铺贴换漆”等AI能力正落地到门店销售场景中。

除此之外，在2023年群核科技还上线了面向不同场景的AI产品“全家桶”：美间AI（平面）、模袋云AI（别墅）、群核酷空间AI（商业空间）、酷家乐棚拍2.0的AI棚拍（电商）等。其中，“美间AI”可实现AI海报、AI提案等能力，赋能品牌门店营销协同。



行业应用

在AI灵感、获客、谈单、品牌管理等行业场景，群核科技AI已经有多家品牌接入，如TATA、轩尼斯门窗、悦安居等；酷家乐AI推出的“家具试搭”、“铺贴换漆”也给导购场景带来新营销玩法。同时电商领域，国内头部电商综合服务期碧橙数字也在用酷家乐棚拍2.0给林内在内的品牌方生产产品设计图。

全空间领域的影响力升级

从云设计产品覆盖赛道来看，酷家乐最初以服务家装公司，业务拓展到全屋定制以及成品软装。近两年内，酷家乐与索菲亚、顾家家居、法狮龙等头部企业探索落地整家数字化解决方案，同时在细分领域推出Koolight智能照明和门窗解决方案，这些解决方案的背后是不同的引擎组合支撑，从3D云设计到BIM、算量到算力，AI的引入等。



协同赋能“大家居”战略：

家居行业全品类、全场景融合，形成主流趋势，无论是成品+定制的大家居模式，或是门墙柜一体化战略布局，不断得到验证。但同时多品类融合的交付方式对家居品牌从单品到全案的设计能力及效率提升都有着迫切的需求。

 索菲亚 衣柜 整家定制	 顾家家居	 法狮龙
整家定制体系落地、构建整家设计营销护城河。灵感库赋能整家设计提效 80% ， 5000+ 整家模型组合，2023年调用量超 200万次 。	全空间设计升级+整家提案服务体验精进，持续深耕一体化整家业务战略，助力设计效率提升，谈单转化更为顺畅高效。	从集成吊顶延伸至墙面、定制柜，整装生态初具规模，2023年“顶墙柜一体化”方案数 200万+ 。

2023年，行业对接生产效率得到大幅提升，从设计到审核再进入生产，实现自动智能审核，减少重复人力投入，以“智造”推进家居数字化进程。

SNIMAY 诗尼曼	顶固 Topstrong
免审订单占比 55% 、订单效率提高 40% ，订单一次性通过率 90% 。	全面集成酷家乐能力，拆单效率 115单/（天·人） ，设计下单效率提升 50% 。

挖掘增效空间，追求细分行业场景创新：

门窗和照明两大行业，正在加速进行数字化变革，同样也在经历从传统单品的销售模式升级为以场景化营销、定制化服务驱动的方案式零售。酷家乐也对应推出了相应的整体解决方案，技术与产业链接愈发深入。

● KooLight智能照明解决方案

2023年升级版的智能照明设计三大核心优势：照明场景全覆盖、“设计”和“渲染”环节并行带来降本增效，全链路数字一体化。为品牌企业提供照明行业专业级输出物：伪色图、照度图、效果图、动态情景互动、照明（模拟计算）专业报告。



CON西顿照明

350家门店借助工具转型升级，通过照明设计服务提升单价**20%**。

● 门窗行业解决方案

门窗/阳光房自由绘、门窗AI、模袋云、美间等工具满足封阳台、平层换窗、别墅自建房等不同复杂程度的门窗设计和PPT提案需求。以设计为核心，酷家乐协同后端生态伙伴提供低成本、高效率、易实施的“设计生产一体化”解决方案，从设计、报价、图纸到生产全链路助力门窗企业实现数字化升级。

ISI 轩尼斯门窗 | **中国航天事业合作伙伴**

2022年底成立设计营销俱乐部，2023年设计方案转化爆单**1.3亿**。



全面启动生态PaaS战略

2023年，酷家乐全面启动生态PaaS战略，持续开放深度底层能力，并上线“应用市场”，与更多素材、营销、生产、管理等生态企业打通，支撑着家居产业全链路全场景的技术变革，酷家乐开放生态的成长，也在催促着产业生态的生长。

PAAS开放生态成果



平台级应用
联手建E网，打通设计与模型素材

建E模型库
订阅用户数超**30000**

“品牌精选”小程序
成为企业与设计师之间的品牌链接直通车

首批入驻品牌：**OPPEIN 欧派** | **M&Z 掌上明珠家居** | **思百特云设计** | **180M 品格高端顶墙** | **尚德王国**

• 工业生产智能制造

随着“中国制造 2025”、“工业 4.0”的持续推进以及信息技术与制造技术的加速发展，国家提出要加快推动新一代信息技术与制造技术融合发展，把智能制造作为两化深度融合的主攻方向。家具制造业的数字化、网络化、智能化升级，能够从根本上解决制造业生产方式和资源组织模式。尤其经济下行、人口红利消失、原材料成本以及劳动力成本居高不下、消费者定制需求崛起等多种因素推动下，家具制造企业加速工厂数字化转型，向着更高效、更智能、更绿色跃迁升级。

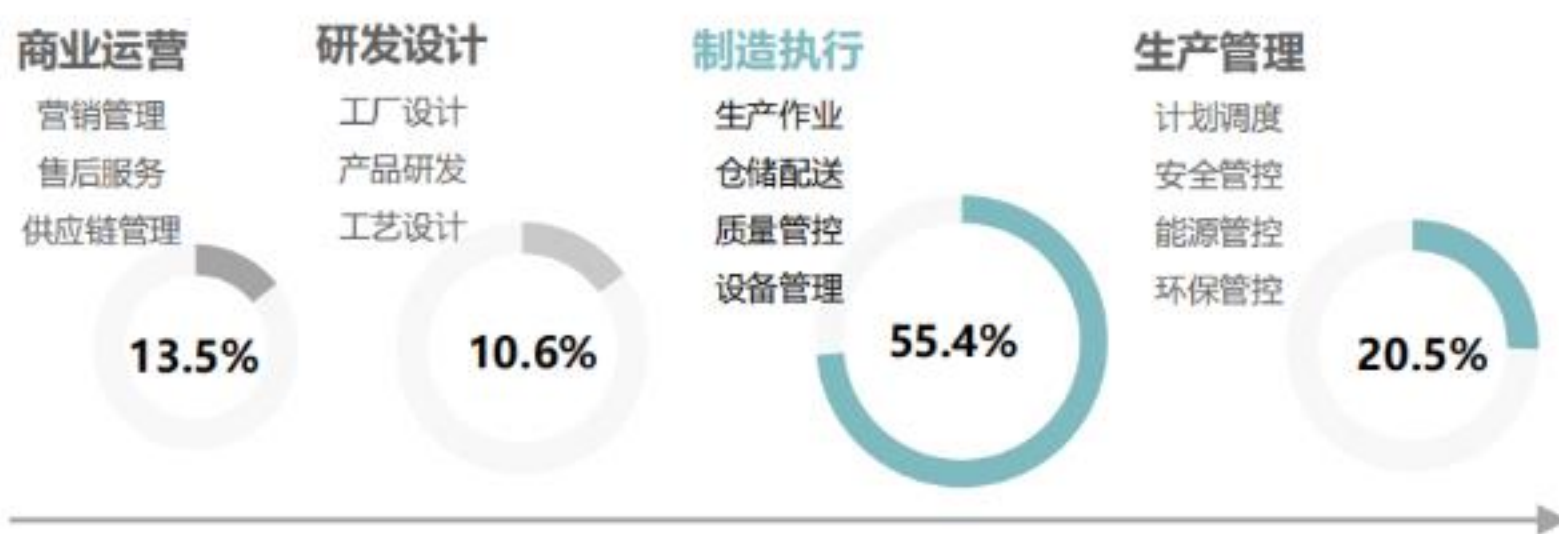
数字化技术在房屋开发、管理应用的价值量化衡量

数据来源：埃森哲《全球数字化转型收益报告》



智能制造试点示范智能场景应用数据统计

数据来源：中国信通院《2022中国智能制造发展研究报告》



智能工厂发展路径以制造过程和生产管理智能优化切入，这也是工厂转型改善重点，智能化水平占比相对较高。接下来技术成熟会加速智能化应用，未来研发变革和商业创新将创造新的价值。

从智能制造应用效果来看，工厂工业化、数字化渗透率最高的是定制家居品牌。定制家居企业基于产品个性化的特点和生产规模化的需求，兼具研发、设计、生产、销售、服务等多重属性，对工厂在数字和智能技术赋能、柔性化定制与规模化生产融合等方面的水平要求较高。同样，定制家居也需要通过技术应用，提升各个流程的工作效率，工业智能质检减少成本浪费。

2023年3月，**顶固集创**斥资2亿元引进的德国豪迈全套工业4.0智能制造生产线，第五期智能制造生产基地正式投产，开启“机器指挥机器”的工业4.0+时代。五期工厂的生产效率提升了30%，单品生产周期缩短51.14%，车间在线周期从5天缩短至3天，齐套入仓时间控制在24小时之内。

2023年10月24日，**金牌厨柜**西部物联网制造基地正式投产，基地将依托数字化生产能力，构建行业首个数字孪生工厂。实现了智能立库、自动上下料、智能检测、智能分拣、智能包装以及智能物流之间的全流程智能生产连线；同时还实现了全链路“板件不落地”加工流转。

2023年7月7日，**志邦家居**发布公告拟向不特定对象发行可转换公司债券募集资金，募集资金总额不超过7亿元，用于投资清远智能生产基地（一二期）建设项目，数字化升级项目等；建设智能工厂、推广柔性化定制、优化供应链管理。

2023年8月14日，**诗尼曼**举办家居总部及智能制造基地开工仪式，拟投资2亿元，建设生产厂房、办公宿舍楼以及配套设施，应用工业4.0智能制造新模式，实现“设计下单生产一体化”，用数字化链接、全场景设计、全链条服务，打造高效智能的“未来工厂”。

智能家居AI服务*

*本篇关于智能家居AI服务的概念，主要为AI+IoT赋能的家庭场景应用的智能服务。

1999年，智能家居的概念开始在中国市场萌芽，市场主要参与者以微软、苹果、谷歌、Amazon为主，直至2010年，中国才陆续出现智能家居品牌自主研发智能产品如智能门锁、智能音箱，与此同时海尔、美的、格力等家电品牌相继布局智能家居行业，阿里巴巴、腾讯、百度、华为、小米推出智能单件，同时搭建智能家居生态圈，中国智能家居行业才逐渐进入快速发展期。



全球智能家居规模持续增长，中国智能家居渗透率约11.7%

- 伴随ChatGPT等AI大模型持续迭代，消费需求回暖，加速智能家居行业发展。对比全球智能家居渗透情况，2023年欧美国家渗透超45%，中国智能家居渗透率为11.7%。
- 从智能家居产品渗透率来看，智能手表、智能手环等其所带的健康管理功能和娱乐特性深受年轻消费者喜爱；同样智能音箱作为“入门”产品，品牌在市场上快速普及，渗透率相对较高。

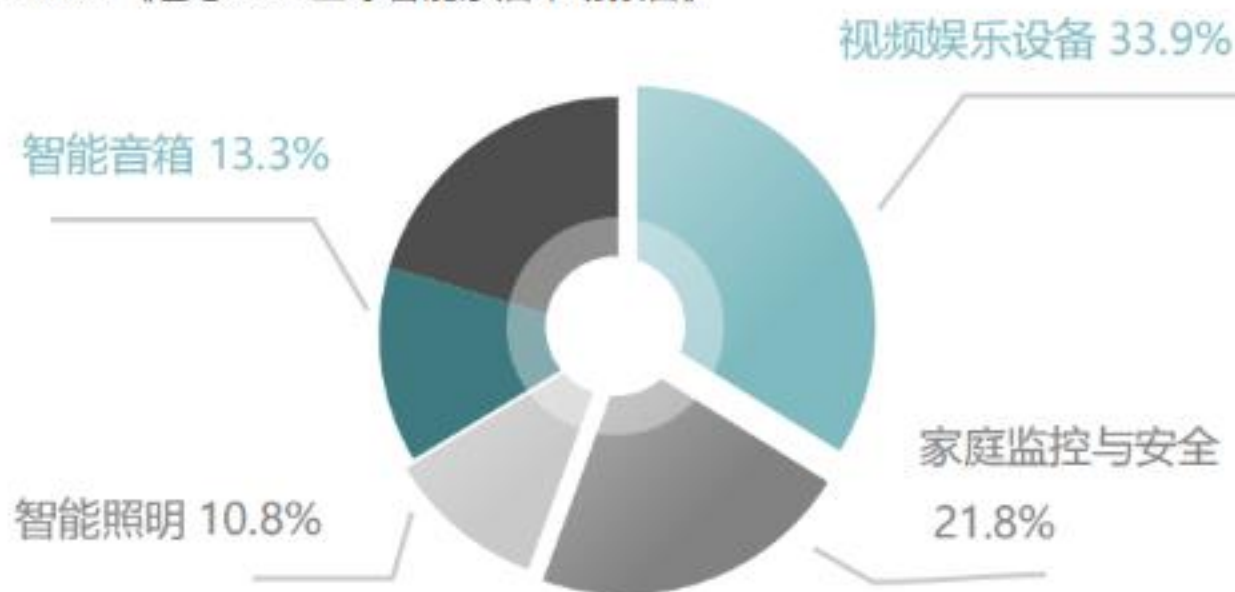
2023年中国智能家居市场各品类渗透率预测*



*渗透率由树懒根据市场以及各品类头部品牌销量数据计算得出，仅供参考
 视频娱乐设备：如智能手表、VR眼镜、数码视频播放器等；
 智能清洁：智能扫地机器人、洗地机等

- 智能家居市场得以增长，一是企业方向消费者持续输出智能家居的认知，消费者面对新兴智能产品产生浓厚的消费兴趣，尤其在家庭安全层面更为突出；二是随着技术层面的升级，在AI技术渗透方面表现出较高的水平，实现智能家居多数产品从自动化全面升级为智能化。

2022年全球智能家居市场各类产品份额占比
Statista 《艺恩2023全球智能家居市场报告》



智能安防会成为用户重点消费类目

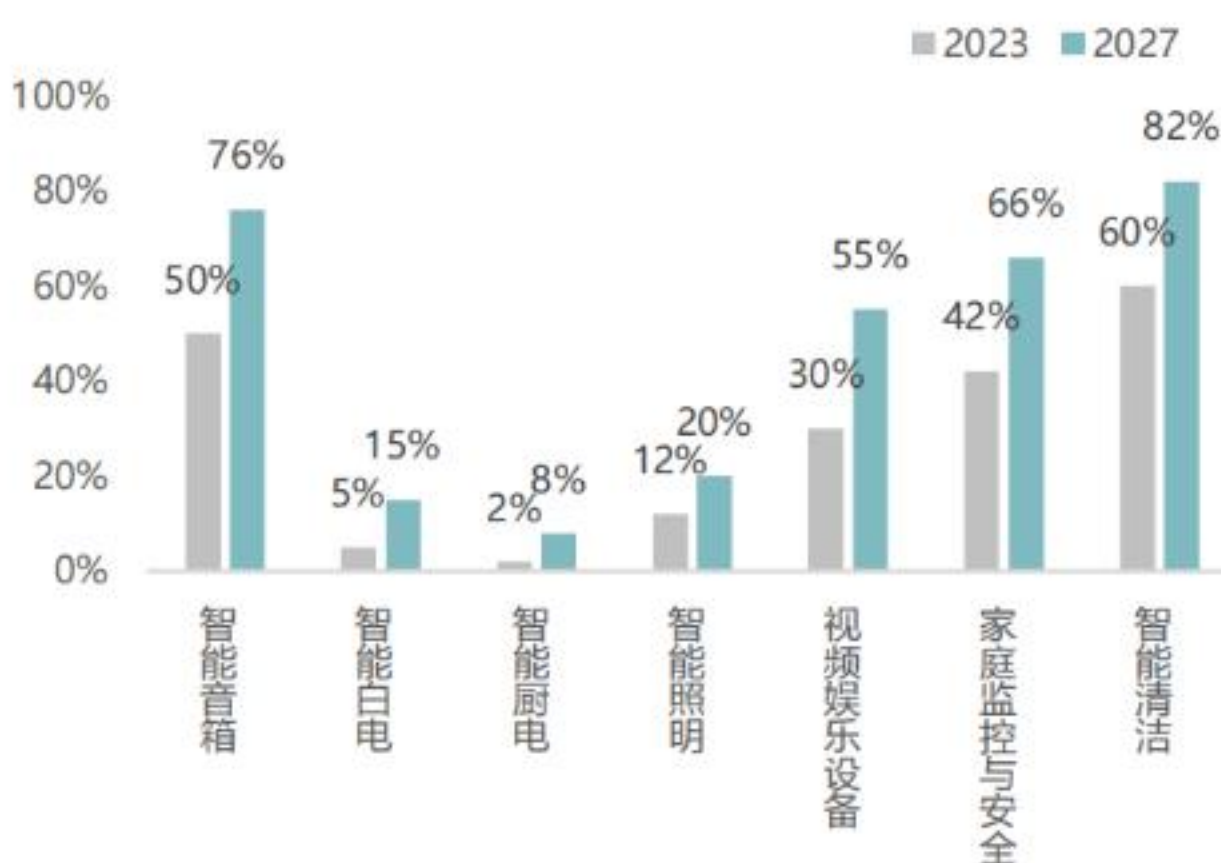
- 居民消费需求的升级和消费理念转变使得消费者愿意为高科技产品和优质服务买单。虽然从全球智能家居各类产品占比来看，视频娱乐设备占比最高，但随着消费者自我保护意识的重视，和对家庭成员安全的重视，家庭监控与安全，即智能安防、智能语音控制系统、智能温控等未来增长空间最大。

AI技术迭代加速家居产品智能化渗透

- AI技术的升级提升了智能家居硬件的交互能力和智能化水平，尤其在智能视觉、语音交互层面如智能音箱、家庭监控与安全（智能摄像头/智能门锁），未来AI渗透率还会进一步提高。
- 智能白电（指空冰洗）、智能照明，也包括智能窗帘等，由于整体体量够大，整体AI化水平较低。未来这些企业接入智能端口后，智能渗透率会伴随用户对便捷舒适的智能化需求而提升。

2023年&2027年智能家居市场各品类AI技术渗透率预测*

*树懒分析研究预测

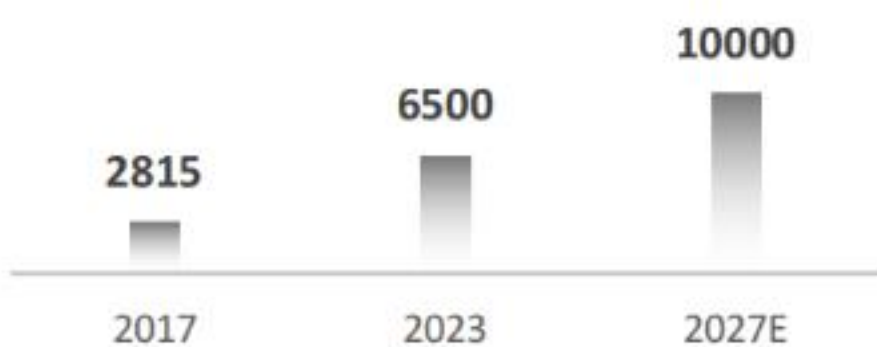


中国智能家居未来市场趋势分析

随着人工智能、云计算等新一代信息技术的加速发展，以及年轻消费者成长为消费主力军，智能化正在成为家居产业发展的主要趋势，并日益成为拉动家居市场的新增长点。

多家龙头企业积极布局智能家居生态，实现多场景多空间智能家居应用，国家层面政策指引促进智能家居设备互联互通，建立健全标准体系，推动单品智能向全屋智能发展。

中国智能家居市场规模（亿元）



- 树懒研究分析，中国智能家居市场规模由2017年2815亿人民币增长至2023年6500亿人民币，年增长率高达21.82%，2027年中国智能家居市场有望突破万亿规模。

- 随着智能家居的普及，隐私和安全性问题也将越来越受到关注。未来的智能家居产品需要提供更高级的隐私保护功能，例如提供更强大的语音加密技术、更灵活的隐私设置以及更严谨的数据使用政策等。

数据保护和数据隐私是消费者最关注的问题*



*数据参考The Trade Desk 《2023年美国智能家居消费洞察报告》



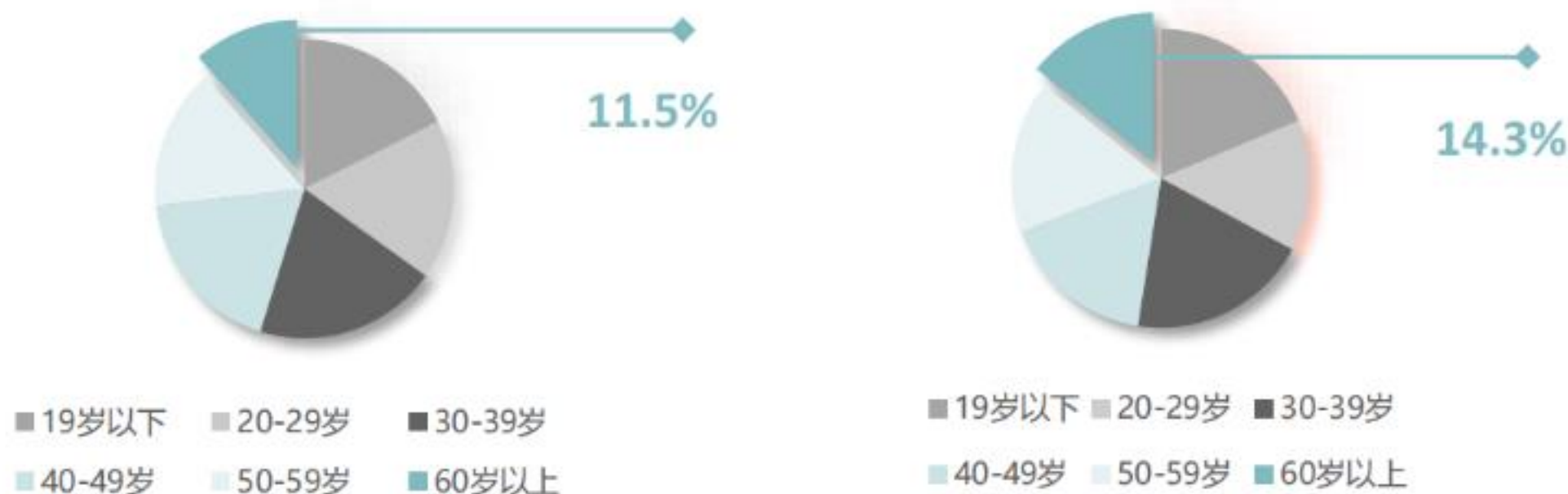
全渠道

穿越传统，打造全面融合的新渠道生态

- 如果我们要讨论渠道营销，首先要理解我们的受众，其次是手里所掌握的产品与内容，最后是媒介的传播方式。

中国在过去历经了1960年代和1986-90年两次婴儿潮，当前婴儿潮一代正处于55-60周岁，二代处于33-38周岁正值组建家庭中。前者1.4亿人，后者1.2亿人，这是绝对值最大的两个群体。年龄分级，是消费者属性最为明显的特征。

2021vs2022年中国网民年龄结构（第49次、51次《中国互联网络发展状况统计报告》）



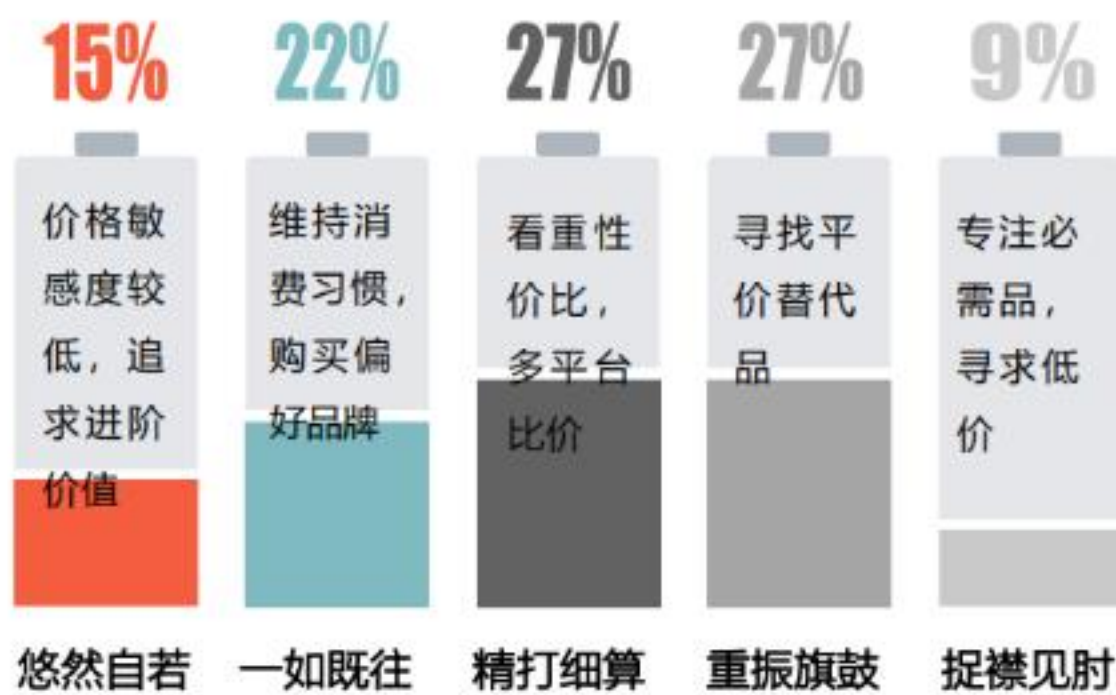
老年群体“触网”数量猛增，互联网银发时代开启

- 老年群体使用手机占比显著增加，对APP的使用也具有明显倾向性，短视频新闻APP深受老年群体喜爱。
- 银发一族还有明显的消费升级空间，尤其都市银发其贡献销售额不亚于年轻群体，针对老年群体的适老化装修等需求或许能为企业开启新一波流量领地。



- 适老化装修
- 家政服务
- 智能陪伴
- 健康医疗
-

婴儿潮二代拥有1.2亿人，是中国家居消费里最主流的群体，他们正拥有或规划一套居住房。但作为PC互联网、移动互联网、人工智能亲身经历者，这类消费群体也在不断产生消费分层。



主流消费人群分层及消费分化扩大

- 消费人群的分层受地域、年龄、收入水平等多个因素综合影响，企业需要根据不同的目标用户群体的特征和需求制定相应的营销策略，来适应市场需求和提高市场占有率。

数据来源：尼尔森IQ《2023年中国消费者洞察暨2024年展望》

在过去的2023年，市场上产生了不少爆火刷屏的营销事件。热度比较高的两起案例可以参考：2023上半年“淄博烧烤”事件，带红了整个山东淄博；2023年9月瑞幸与茅台联名[酱香拿铁]引发了消费者的“狂欢”。

这两波营销事件的成功可以总结为以下几点：1.抓住主要受众群体-年轻人的爱好，如烧烤、奶茶；2.跨界营销、跨品类输出；3.大众媒体的话题营销和内容发酵，保持长尾曝光效果。



泼天的富贵接住了

大众网红持续曝光与宣传；当地政府抓住机遇，教科书式出台系列措施，“淄博烧烤地图”“烧烤公交专线”“烧烤协会”“全城巡逻”...



战略合作/品牌双赢

跨界联名营销，1+1=N；茅台省了一笔巨额广告费，打入年轻人市场；瑞幸首日销量542万杯，单品实现1个亿销售额；

在家居领域有一起营销也能算得上一场成功案例。今年双十一期间，直播大户辛巴团队与慕思床垫的“公关战”始末，且不说回合战的真真假假，从数据来看：辛巴2小时直播，售出床垫20万订单，销售单品单价4980元。如果尾款最终都交付完成，营收价值在10亿元人民币，且不说最后有几成交付，但慕思的热度的确到达了一定的顶峰。

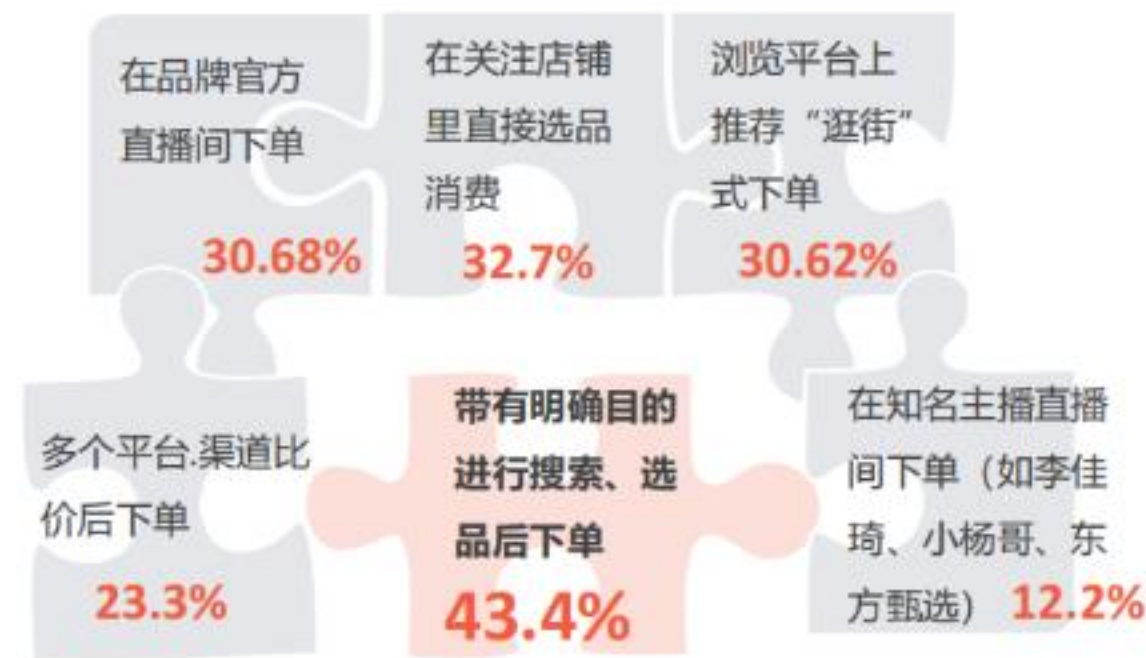


总结这起营销事件成功的原因：1. 高端品牌定位与平价或低价直播账号的关联；2. 充满戏剧性品牌与主播之间的迂回；3. 抖音等短视频“专家”解析的烘托。面对渠道多元化、流量碎片化、竞价白热化的市场环境，企业品牌营销战已然从“卷流量”拓展到了“卷内容”。

Z世代被贴上“反向消费”的标签

- 在新兴营销工具面前，踩着互联网出生的这一波00后也是不可忽视的消费主力。
- 以今年双十一举例，2023年约88.1%年轻人参加双十一大促，并且超3成用户预算超过去年，78.9%的年轻人都在为自己设置消费预算，拒绝“野性消费”。

品牌直播崛起，Z世代参与双十一的方式（部分）
Soul APP《2023 Z世代双十一消费行为报告》



如今，在直播间下单已经成为年轻人线上消费的主要形式。在此次的调研中，也可以看到品牌自播直播间崛起的趋势，有**30.68%**的消费者通过此方式参与双十一，多于在头部主播直播间下单比例（12.2%）。

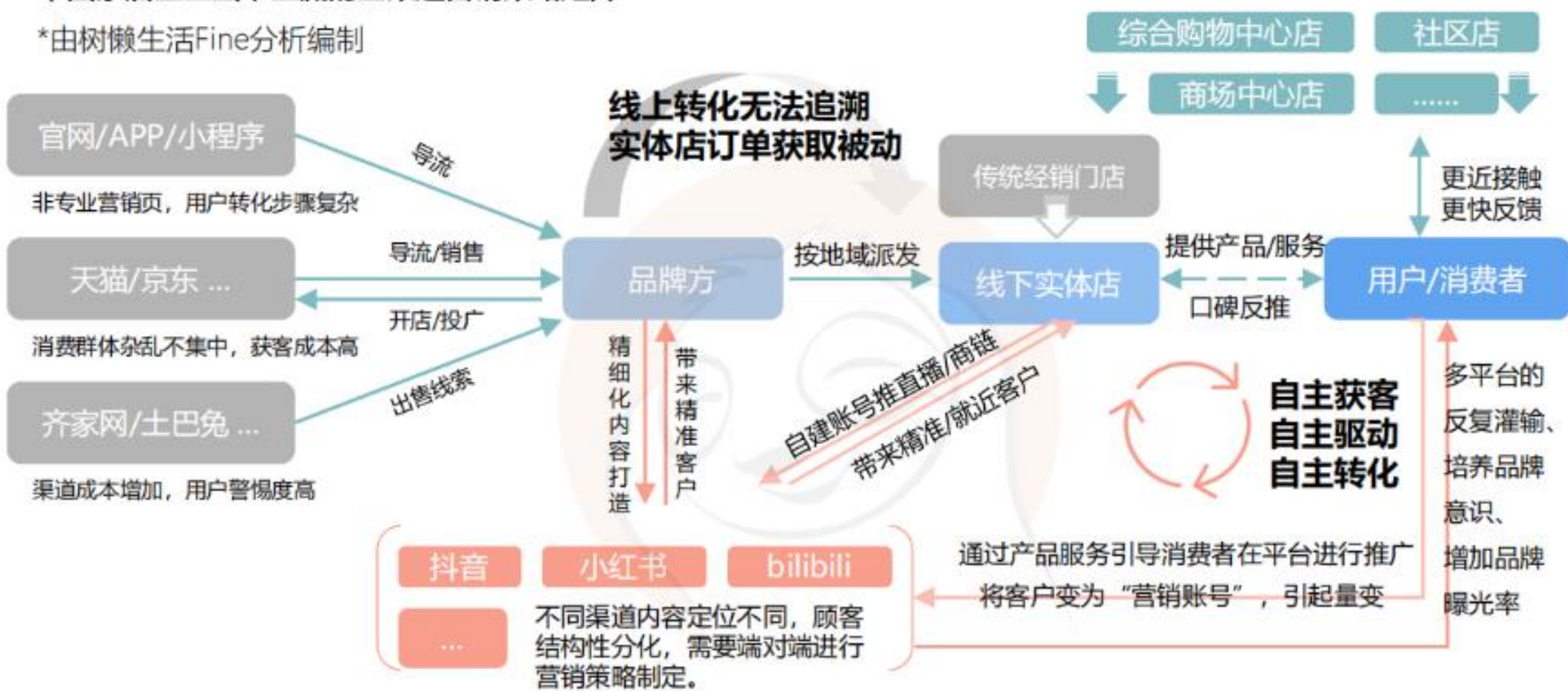
另外Soul APP还有一项数据表明，此次双十一线下消费更多的占比10.5%，线上消费更多的38.7%，而在线上线下差不多消费的占比**50.8%**。作为电商造节的产物，有浓重线上基因的双十一主要“战场”虽然依旧是各大平台，但在今年也呈现出“回归线下”的特点。

- 没有孤注一掷的营销策略，全渠道组合拳才是当下最合适的经营战略。这一点无论是在家居还是车企、或其他零售产业，随着传播工具的发展，大众接受渠道的多样性恰恰代表了品牌商全渠道的必要性，首先做到多多益善，再来各个精进。

家居营销渠道是否已经接近完美，答案是否定的。品牌广告宣传的方式也是随着大环境的势不断调整和改变的，过去传统的营销方式不存在错，只是慢慢的随着传播媒介的发展，工具的衰落与兴起，品牌方也在寻找更接近消费者的方式，更事半功倍的投放方式、更有力的活动策划与品牌曝光。

中国家居企业当下主流的全渠道营销策略矩阵*

*由树懒生活Fine分析编制



我们总结了很多新渠道的个案，但这些都还不足以列为最成功的例子。流量线索的获取依然还是家居品牌商正重点探索的单元，各大平台也相应推出了新的扶持或合作政策，都有意在家居这个万亿市场里得到相应的回赠。但同时不同渠道不同打法，也都存在利弊，大胆试错前也要小心求证渠道的知识与力量。

家居各大头部品牌正在调整品牌宣传线上线投入比

<p>欧派家居</p> <p>先后联动央视知名主持人撒贝宁、知名网红疯狂小杨哥、健身达人刘畊宏，策划系列直播活动</p>	<p>顾家家居</p> <p>社媒运营，微博/微信官方账号，新官网上线；聚焦抖音平台，开通腾讯视频号等公域平台，邀约抖音达人到经销商门店合播</p>
<p>喜临门</p> <p>重点布局抖音、小红书、B站等新消费平台，搭建种草媒体效果评估体系</p>	<p>东易日盛</p> <p>依托AI技术开发运用，增加数字人直播、KOC互动、云展厅，通过抖音站内王牌资源加持，助力营销转化</p>
	<p>慕思股份</p> <p>在华南生产基地投资打造专业直播基地，组建专业直播团队，深耕短视频直播电商</p>

信息来源：2023年企业年中报告关于渠道创新的介绍

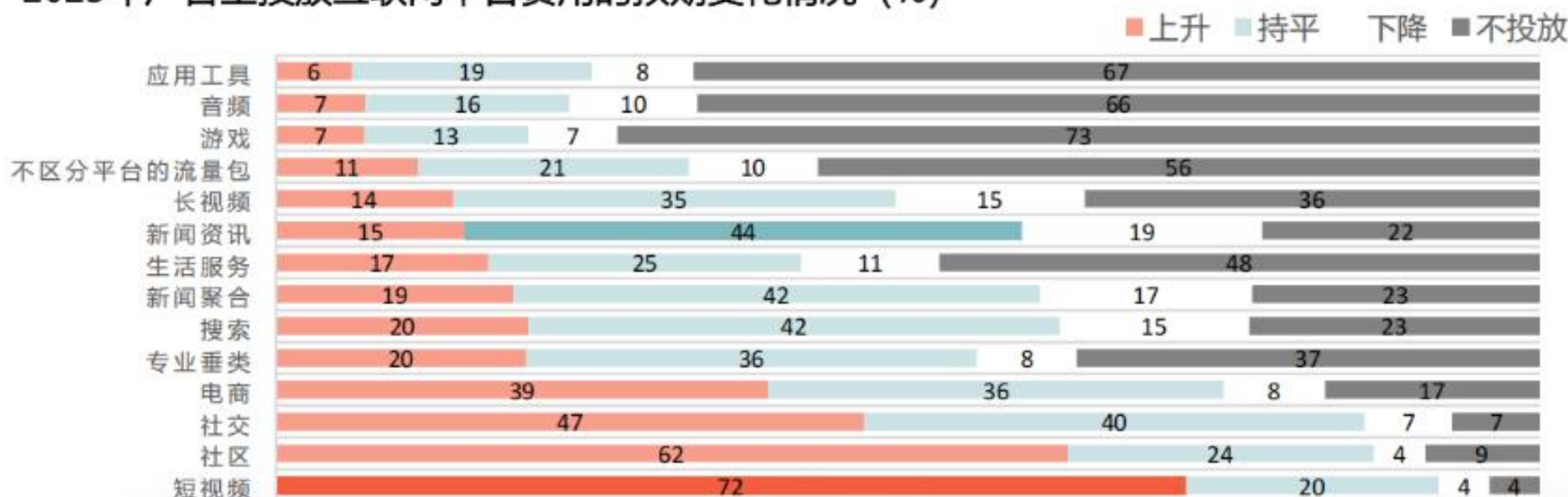
- 电商渠道迭代更新：在原有搜索引擎、信息流、APP、小程序、京东、天猫、美团等传统电商平台基础上，加大抖音直播、小红书、B站、住小帮等内容平台的部署。
- 在新电商渠道中，短视频直播一跃而出成为家居品牌重点打造的营销渠道，比如品牌旗舰店官方直播通道，与知名博主直播间合作等等。
- 经销商、专卖店当前仍然是主要营业收入来源，线下占比超80%以上，所以联合经销商、专卖店举行各大地域营销品牌活动依然是主流。

- 从传统电商渠道向新兴电商渠道的跨步。家居家装企业营销重点主要聚焦在天猫淘宝、京东这些大平台，依托于平台巨大流量实现品牌展示、商品成交，与此同时，更加多元化的内容、视频、直播、IP为载体的新平台陆续出现，逐渐渗透和影响着行业发展脉络。

线上渠道百花齐放，消费者决策发生转变

家居家装企业初次尝试线上是在2005年前后，PC端互联网的流行让消费者接触装修信息有了多样化，家居装修团购业务开始流行，也吸引一部分资本去关注装修平台，如齐家网、土巴兔等；2014年O2O概念的火热，让企业和消费者开始注重移动端信息传播，自主研发APP是企业当时最为常见的获客工具。后来小程序的出现等等，企业主的线上营销也开始向短视频、公号、微信群、小程序等轻量化转移。

2023年广告主投放互联网平台费用的预期变化情况 (%)



直播在广告主营销传播方式里占比上升



直播占广告主品牌营收销售额比例提升



2023年增投的广告主占比:

在短视频/直播平台的广告投放: **62%**

KOL/红人投放: **56%**

品牌官方账号运营: **56%**

- 随着短视频、直播等营销内容的流行，企业也逐步加大了在这个渠道的广告投入，与此同时，主力消费群体也在发生结构性转移，从电子商务起步的数字化原住民慢慢成为消费主力，原有的“铺天盖地式”营销手段已经无法再吸引转化，他们作为互联网原住民有了更独特的消费特色。

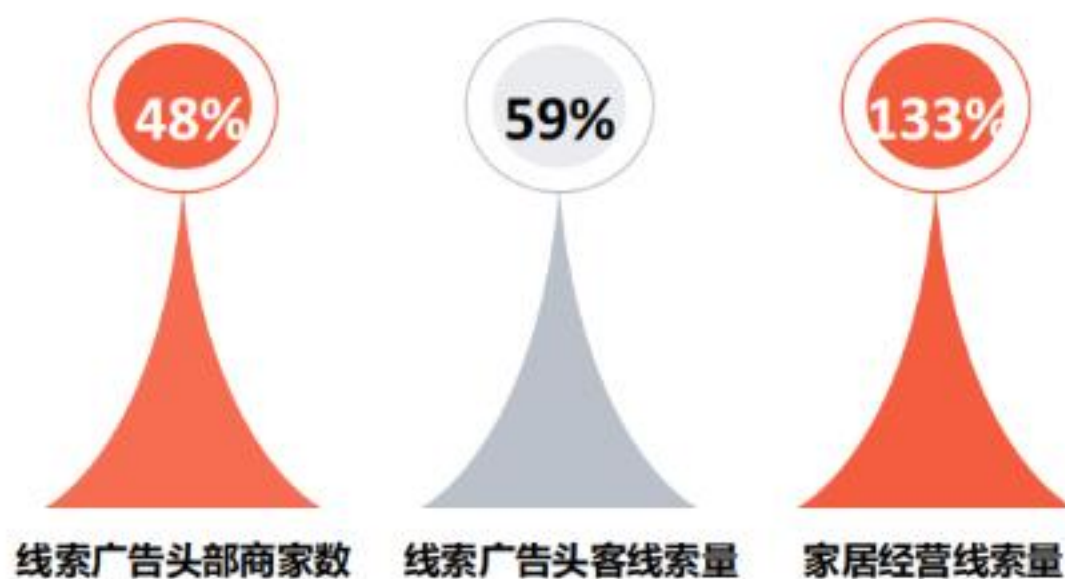
数据来源: 央视市场研究 (CTR) 《2023中国广告主营销趋势调查》

短视频营销主要渠道以抖音、bilibili两大平台为例，从视频定位来看，抖音更全民化，入驻门槛相对较低，适合打造爆款视频，流量长尾效应弱；相反bilibili的用户客群更集中化，且对up主忠实度高，长尾流量效果更好。

图文传播/社群流量主要集中在小红书，小红书的流量属性更偏向于“搜索引擎”，在发展中让用户养成搜索和查找的习惯，有想要了解的事情、购买的东西，先去小红书进行搜索和了解，用户需求更加明确且直接。

抖音-爆款视频≠商业变现能力

- 庞大的线上流量与实际线索转化不对等，是家居品牌最为头疼的难题。2023年抖音电商GMV同比增长80%，家居领域线索量保持高速增长，抖音仍然是线索营销的有效阵地。



01 装修避坑/网红设计

制作简单：图片配文字

内容千篇一律，热度最高

引起装修设计方面的审美共鸣

- 创作者主要以个体装修公司为主，或设计工作室，输出专业经验，获取定位附近订单实现转化。



02 #一镜到底

广角镜头+全屋拍摄+配乐

不分专业，任何人都可以拍摄和分享

热门话题下，流量集中度高



- 抖音平台上关于家居家装行业的视频更多是以爆款出现，一镜到底这种内容有较高的流量基础，但是商业转化率低，非专业运营客户缺少长期更新素材，无法维系长尾流量，爆款内容不等于商业变现能力。

03 家居品牌账号

专业解说+装修样板实景拍摄

品牌商多从自身定位上输出专业内容，如最新视频内容系列：被窝-爆改老破小；欧派-整装套餐；博洛尼-高级橱柜展示；索菲亚-设计思维.....

- 虽然大的品牌商都拥有着百万量级的粉丝，但最新的视频点赞量却多是几十或几百，曝光率比前两种或个体户要低得多。
- 品牌商做抖音渠道不能只是“我有什么推出什么”的思维逻辑，要摒弃传统广告商的内容，做出与消费者产生共鸣的内容，培养更强的用户粘性。



B站——内容垂直分层，稳定输出更多装修话题

伴随新生代起来的B站也在装修领域造就了不小的影响力。2021年7月13日，B站在一级“生活”分区下，建立新的二级分区“家居房产”。在此之前，2021年6月家居类内容投稿数达到55940个，环比增长5.13%，较2020年10月增长了239%，月增长21.1%。

《树懒生活Fine》列举了在家居类粉丝数和播放量都不错的优秀up主账号视频，他们通过稳定的输出和更新来保持一定的曝光量和播放量；再加上B站本身推荐算法更有利聚集同类喜好，增强用户粘性。

 <p>住范儿 粉丝: 179.6万 · 视频: 118 bilibili 知名UP主</p> <p>代表合集: 装修小白扫盲指南、鉴定网络热门装修视频、狮子的新家</p> <p>从内容定位看，住范儿所擅长的装修知识是支撑账号内容产生的背景因素。将实际装修中产生的问题——揭露，让装修小白提前了解装修陷阱。包括近期推出的网红装修鉴定系列，结合消费习性，从专业角度出发，有实景、有专业知识、有趣的视频内容吸引一波又一波受众。</p>	 <p>叻叻猪爱玛 粉丝: 79.1万 · 视频: 354 叻叻猪爱玛官方账号</p> <p>代表合集: 意思生活大改造、家居手作/旧物改造</p> <p>主攻软装，小空间居住空间改造和收纳推荐，比较符合当下小年轻租房生活改善，或者小空间省钱舒适居住种草，博主擅长寻找一些省钱妙招，用最低的费用完成更好的装饰效果。向粉丝及受众提供付费软装设计服务，视频中会推荐一些居家生活好物用于广告推广。</p>
 <p>房子叔 粉丝: 32.9万 · 视频: 144 bilibili 知名UP主</p> <p>代表合集: 梦想改造家解说、装修鉴定吐槽、全能住宅改造王解说</p> <p>博主浙大土木毕业，爱好研究房子装修改造，爆款视频多以解说类为主，将原来一些国际主流大神对空间、房屋结构大改造，从长视频切为短视频趣味解说。也推出了网红装修设计的鉴定吐槽，辨别真设计还是虚假传播，能够为装修小白合理避坑。</p>	 <p>单毅讲装修 粉丝: 20.5万 · 视频: 214 bilibili 知名UP主</p> <p>代表合集: 大选购! 各类建材/家具/家电对比横评、装修家居答疑</p> <p>视频内容多以视频录播、PPT讲解，平时主要以直播方式向选购家具家电的产品，动用的物理知识、化学知识，从买家专业术语拆开，揭露一些品牌措辞擦边让消费者稀里糊涂缴纳智商税，是选材方面的科普讲解博主。</p>

小红书——异军突起的新力量

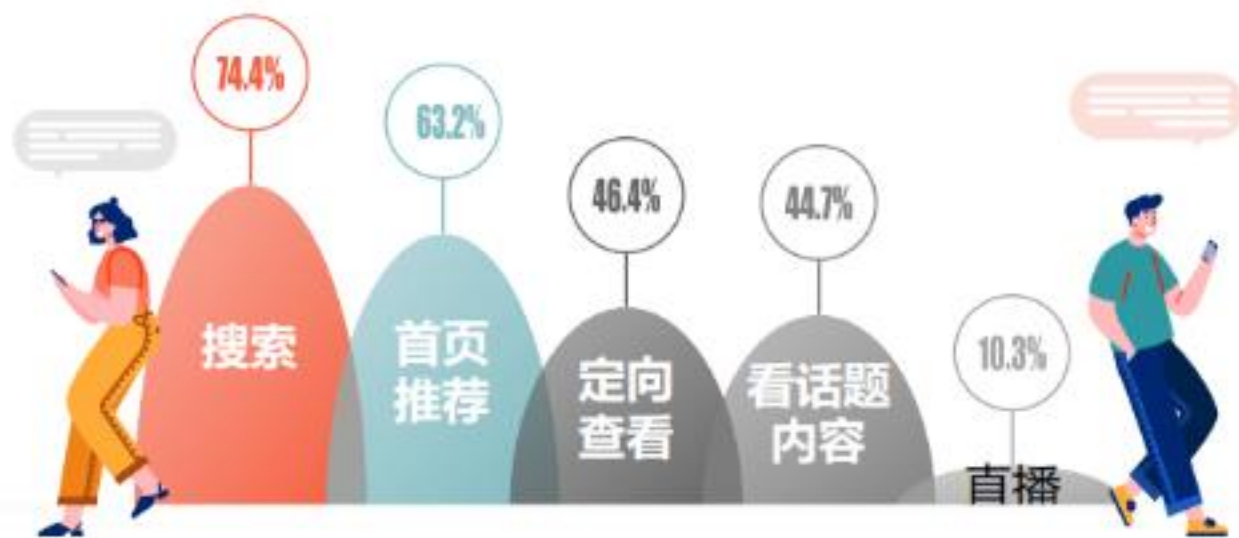
在年轻消费者里，尤其有主见和时间的用户会在装修前选择“学习”，例如通过小红书学习如何辨别商品优劣、装修避坑、性价比推荐等等。

小红书官方最新公开数据，小红书日均搜索量已达到3亿次，且截至2023年7月31日，小红书站内家居家装内容同比2021年增长超过440%，搜索增长超过200%。小红书商业耐消行业群总经理昂扬介绍，小红书不仅成为用户过往一年‘家生活’内容渠道的首选，也成为了3C家电家居产品营销的主要阵地。



三年时间，小红书家居家装品类排名升到第四，家生活相关兴趣内容增长4.5倍，相关兴趣人群增长8倍。

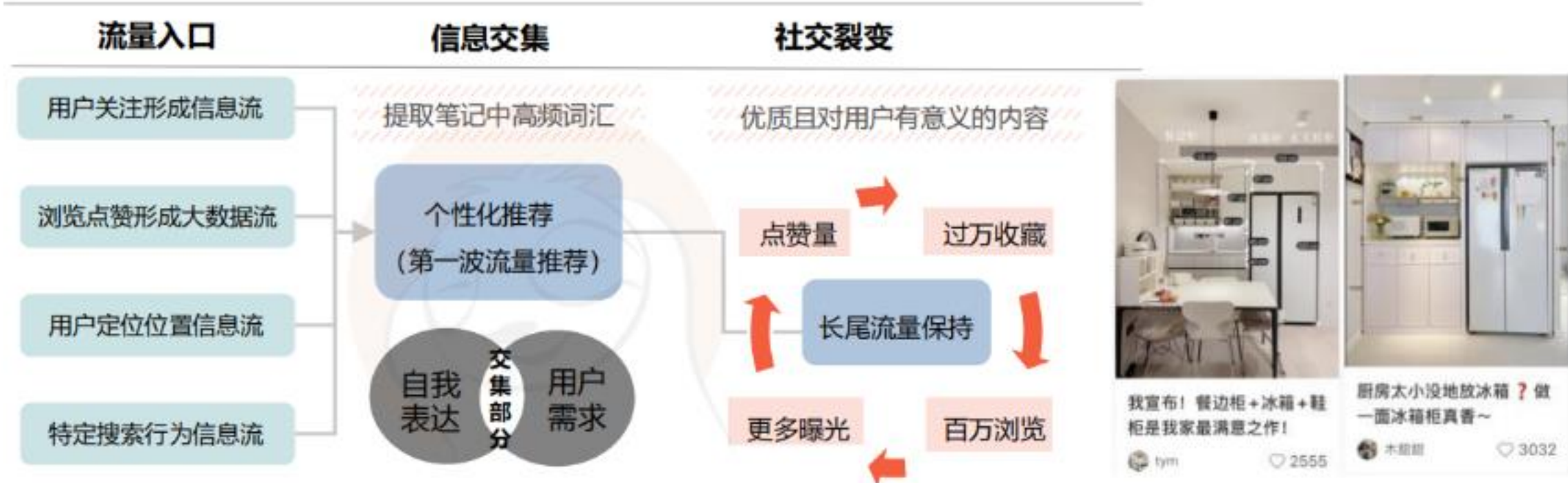
- 搜索和看首页推荐是用户在小红书获取大件家具内容的主要方式



小红书平台角色定位	N=2124
家装/家具设计搭配参考	70.5%
家装/家具好物推荐	65.5%
家装/家具知识经验学习	55.0%
找到家装/家具同好或圈子	29.0%
当家具博主, 变现	25.5%
购买家具/家装服务	19.5%
其他	2.2%

数据来源: 小红书研究团队

小红书爆款内容的产生底层逻辑: 用户需求是否被内容满足



- 线下渠道依然是主流, 传统零售变革在即

当我们讨论线下渠道, 在家居家装行业我们首先会想到家居卖场、建材城, 但在风波未平的2023, 倒闭的消息层出不穷。线下渠道的大洗牌在不知不觉中加速, 红星居然商场关店数增加, 老牌家具城清算拍卖屡见不鲜。



10月, 浙江中西部规模最大的家居建材市场“浙中建材”降价拍卖; 是规模最大、管理最规范、品牌最多、客流量最大的专业建材市场, 计容建筑面积共15万平方米;

8月, 北京市丰台区的玉泉恒业建材市场、东方家园家具灯饰城以及东方家园家装体验馆正式关闭; 玉泉营建材装饰市场成立于1996年, 是北京市最早成立的专业建材市场之一, 占地面积达10万平方米;

7月, 香港主板上市集一家居向香港特别行政区高等法院提呈清盘呈请, 以将公司清盘;

4月, 重庆大川国际建材城被挂在淘宝网司法拍卖网络平台上公开拍卖, 总建面300万㎡, 起拍价15.5亿元, 经历三轮流拍;

3月, “山东省最高端的家居商场”青岛富尔玛即墨店, 由于经营亏损导致入不敷出, 决定停止经营。

从2019-2023年红星居然的租金收入来看, 近两年都出现一致的下滑信号。尽管在不同地段、不同时间节点, 卖场与建材城的人流量远不及以前。

居然之家-截至2023年6月

- 直营家居卖场关闭1家，转加盟家居卖场3家；公司直营家居卖场86家。
- 加盟家居卖场增加4家，**关闭12家**，公司加盟家居卖场为332家。



红星美凯龙-截至2023年12月

- 相比2022年，2023年美凯龙共**关闭商场16家**，特许经营家居建材店/产业街**减少28家**。
- 截至2023年12月31日，经营87家自营商场，275家委管商场，8家战略合作商场，46个特许经营家居建材项目，共包括448家家居建材店/产业街。



线下渠道门店迭代升级，多元化场景分布

除了线上渠道迭代更新，当下传统渠道的线下卖场经营成本上升，销售业绩逐渐疲软，各家品牌开始打造场景式体验的新店态模型或者开拓新的渠道，例如，开设综合型全品类大店，或者瞄准购物中心等新渠道，不断进行试错。

单品门店向大家居店转型

多类厂商门店强强联合推出整家定制

“推出C6计划，门店展示上更强化整家风格搭配，向消费者重点推出整家定制套餐产品，使用一体化设计风格，借助套餐化销售。” ——索菲亚

“2024年整体终端门店的数量会进一步动态优化，传统单品门店会有所减少，引导经销商通过合并、改建等将原有单品门店迭代为大家居店。引导经销商合理配置资源，增加对线上、拎包等渠道的投入，摊薄综合引流成本，改善终端门店的盈利水平。” ——欧派家居



尚品宅配



源氏木语

商场购物中心店

建立在庞大客流量基础上，多是零售品牌会考虑将门店开在商场内，例如，尚品宅配、源氏木语、或家纺家居店。

随着传统渠道获客成本越来越高，同样高成本运营的商品中心店反而有更高的流量和曝光，也能很好覆盖店铺成本。

社区“小店”

社区小店最明显的优势：投入小、成本低，能够与顾客建立更直接更短的联系，以低时间成本、低资金成本赢得更高利润，尤其能够快速满足针对老社区房屋改造或局部旧改需求。

但也社区店的弊端也比较明显，没有更大的展厅面积供消费者挑选商品，需要较长时间沉淀信任。



京东MALL

综合购物中心店

线上用户量达到增长瓶颈期，线上平台也在探索线下商业机会，如京东在多地开设数十家京东MALL和京东超级体验店，打造线上线下融合的全渠道矩阵，为用户带来线上线下融合的沉浸式购物体验，满足消费者全场景多品类的购物需求。

对于全渠道内容生态的总结与思考：



用户主动搜索行为会带来更高的销售额

当消费者从被迫消费向创造消费转移时，搜索会成为用户了解品牌最为重要的方式之一，而从搜索渠道转化来的客户成单率最高，这一类往往拥有着高点击和高转化。



最高的点击率并不意味着最高的购买意愿

社媒如微博、公众号依然是引起客户点击最受欢迎的渠道，但它的转化率往往是不尽人意的，但社媒在提高品牌和产品知名度上仍然是最重要的渠道工具，在私域流量里定期发布产品促销、上新活动，维持粉丝黏性。



视频渠道能够产生交叉销售的机会

当抖音、视频号、淘宝直播等营销工具粉丝受众越来越高，视频渠道即能够直接促成交易，也是品牌商通过视频渠道建立品牌意识最方便快捷的渠道，视频往往冲击性更强，也能够让消费者记忆深刻。



线下店铺产品服务力需要匹配得上线上流量转化

当品牌意识足够强烈时，消费者到达线下门店的路径、实体店面的接待力、品牌产品的优势、服务口碑的维护都是形成成单以及转化的重要原因。在人人都是媒介的大环境下，成与不成都会成为一瞬间的事情。

- 将视线放得长远，海外市场依然是家居企业发展蓝海。在过去有为跨境电商而生的家居品牌上市，有上市公司募集资金海外大量投产，家居企业们从“产品出海”向“产业出海”进阶，加速出海业务拓展成为中国家居企业构建核心竞争力关键之一。

• 中国家具出口额突破万亿，产业红利持续释放

改革开放以来，中国家居出口行业迅速成长。据海关总署数据显示，2023年1-11月，中国家居家具出口额约1.05万亿元，2021年出口额在1.22万亿元，创历史新高。2022年受国际政治影响以及海运费高涨，渠道商库存压力激增，下单节奏放缓。从长远来看，中国家居出口额依然会保持增长，未来占据全球家居市场份额也会越来越大。



我国家具出口的方向主要集中在美国、欧洲和日本，国际政治风险上升给中国家居出海业务会带来一定的阻碍。从最新家居企业制定的出海战略来看，品牌商正在从“产品出海”向“产业出海”进阶。

• 自建海外仓储物流基地，提高终端销售能力

乐歌股份[300729] 办公升降椅智能家居跨境电商品牌

2019年意识到海外仓战略意义，于2020年上半年开始全力推进，截至2023年上半年，累计全球12个海外仓，其中全美9个核心港口枢纽城市。

海外仓会成为支撑跨境电商新一轮增长的基础设施，乐歌股份海外仓除了自身跨境电商业务赋能同时，还签约500家中国家居企业，提供一站式服务。

2023年上半年乐歌股份仓储物流服务营收3.63亿元，同比增长101.13%。

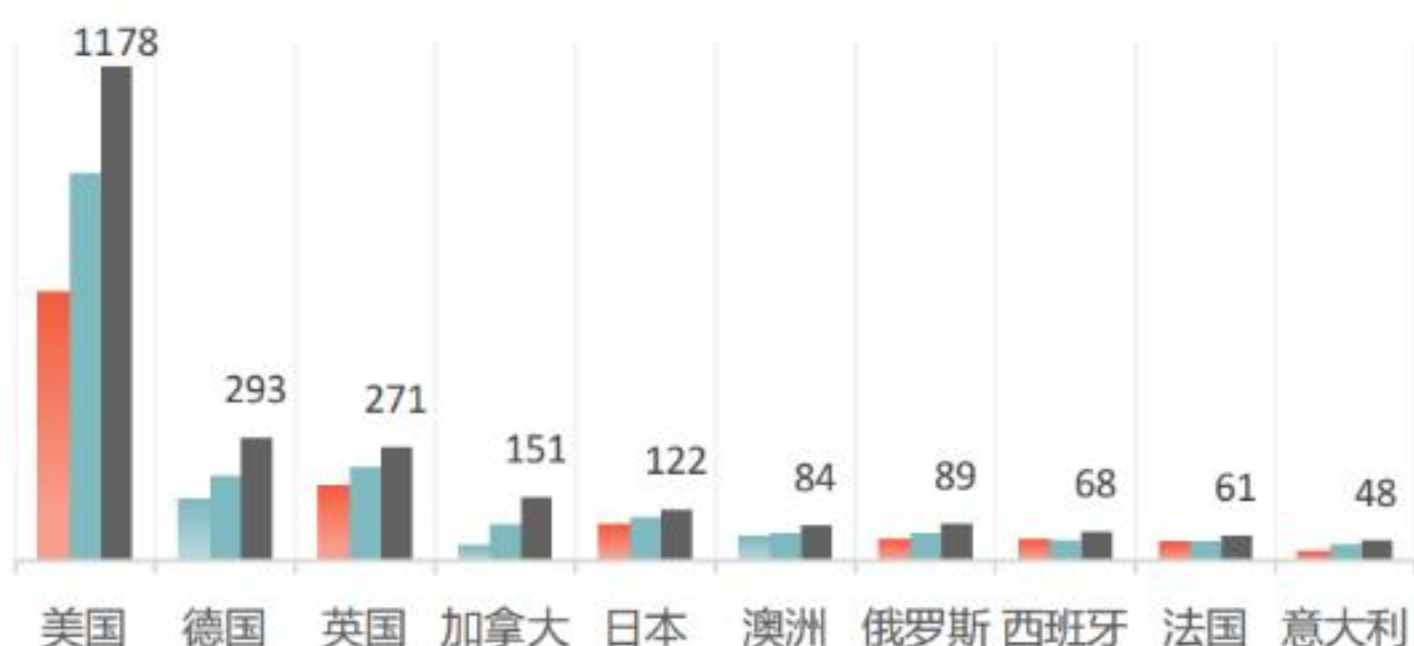


恒林股份[603661] 办公椅制造商健康坐具制造商

2020年开始布局自建海外仓储物流基地，实现了仓储管理的流程化、本土化、多点化布局；截至目前恒林股份在北美共有4个海外仓，主要是以租赁为主。

成立货代公司，成功将原有零散国际运输转化为大宗运输，有助于缩短配送时间、提高退换货服务效率，降低物流和租金成本，并缩短订单周期、增强用户体验。

2020-2022年跨境电商出口海外仓建设相关数据 (2023海外仓蓝皮书)



- 截至2022年海外数量累计为 **2356**个仓库，较去年增长30.17%，面积合计约2600万㎡，较去年增长58%。
- 2022年第三方海外仓发货量的前五品类分别为：家居园艺、消费类电子、汽摩配件、商业与工业、户外及体育用品。
- 2022年家居与园艺发货量占比为**41.77%**。

• 家居上市企业募资建厂，加速供应链出海

梦百合[603313]

11月24日通过议案，募资7.9亿元，使用4.5亿元投资“美国亚利桑那州”生产基地扩建

曲美家居[603818]

12月16日募集说明书显示预计投入2.45亿元投资Ekornes挪威工厂产能升级建设项目

爱丽家居[603221]

7月，爱丽家居拟在墨西哥新设子公司并投资建厂，计划总投资不超过3000万美元

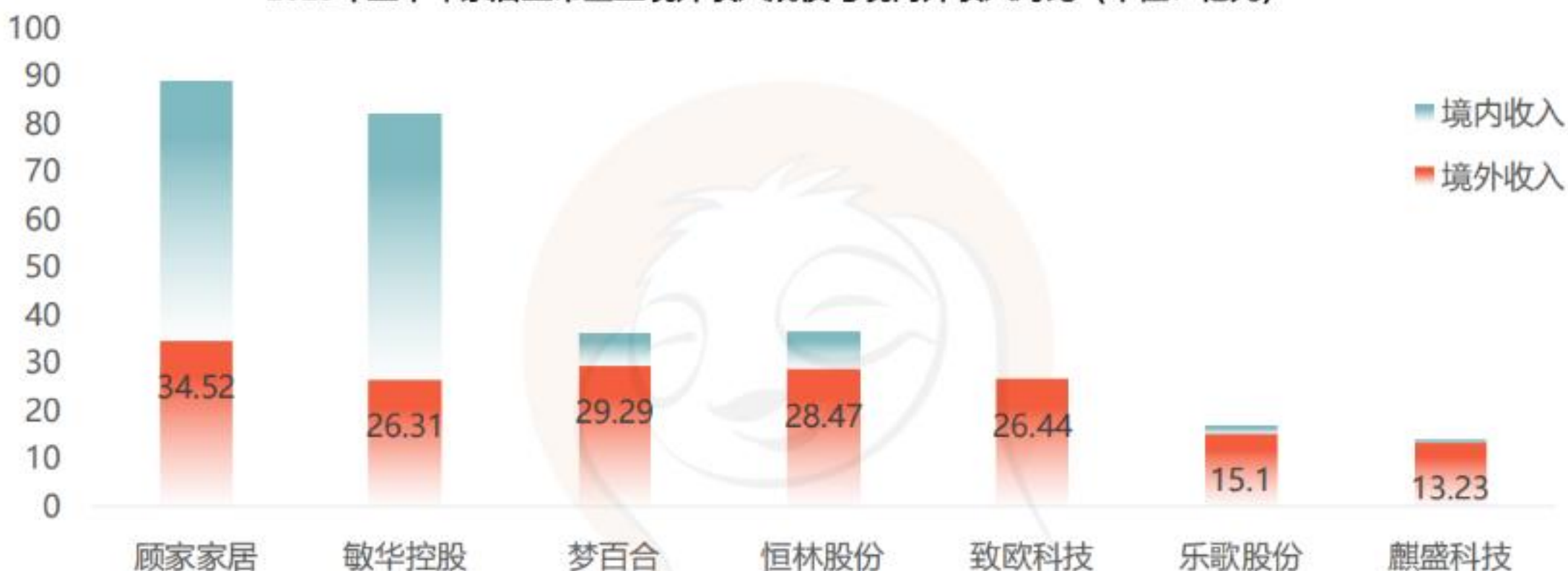
中源家居[603709]

12月29日，投资金额2800万美元，投资建立越南（二期）生产基地项目



将商品通过海运方式输出，除了受关税、成本以及地缘环境影响，长远来看也不利于品牌扎根本土地域，生产出符合该国家消费者所需产品。投资建厂，在他国完善整个上下游供应链才能真正发挥产品以及渠道优势。除了以上列举的企业之外，在海外投资建厂并取得头部规模优势的大多以软体家具、成品家具为主，标准化产品更容易进入海外市场。

2023年上半年家居上市企业境外收入规模与境内外收入对比（单位：亿元）



数据来源：公司公告；乐歌股份按照境外占比90%计算（2022年数据比例）

• 从门店合作角度出发，海外开店布局全球业务

家居类目多种多样，从2017年-2023年出口额年复合增长率来看，家用电器（约4.72%）和灯具、照明（约5.54%）要明显高于家具及零件（约2.53%）、家用或装饰木质品（约3.45%）。有一些品牌能够通过线下渠道进行出海业务拓展，也有一些服务属性重的品类并不容易出海。

据《树懒》了解，定制家居企业倾向于更“轻”的方式出海，例如开设海外旗舰店、产业模式输出、拓展分销商渠道等。如：志邦家居[603801]自2022年以来在泰国、菲律宾、马尔代夫、新加坡等10余个城市开业海外旗舰店；顾家家居[603816]沿着“一带一路”路径在新加坡、文莱、黎巴嫩、约旦、埃及、印度等地开设品牌零售店；金牌厨柜[603180]近年来则针对不同海外市场采取差异化策略，公司在北美市场持续推动RTA分销商的拓展、在东南亚市场推进海外平台分公司等。



新人才

从人才供应链入手，真正影响行业的发展路径

- 新人才所涵盖的对象非常广泛，一家公司经营优良与否，大多与人、组织、管理有关。在家装家居行业，交付端的落地实施人员或服务人员，是业内讨论最多、企业探索实践最多的方向。

新人才，大概是这份报告最难的部分，主题背后所涵盖的对象非常广泛，家装公司的经营链条上角色众多，围绕人才做研究，首先要界定清楚研究对象是谁，但是一家公司、一个行业的发展现状和结果理想与否，消费者体验满意与否，并不是只跟某一个角色有关，可能是人的问题、体系的问题、管理的问题。



新和旧既是相对立的关系，也是相融合的。消费者的不满意，反映的是对现在的服务体系不满意，深层次的问题可能是现在的人才体系存在某些不足，但是对未来的人才供应链、未来的服务者、未来的发展方向应该是什么样，很多问题上并没有一个正确、标准的解法。这是一个非常大的课题。

所以，与前面的内容有所区隔，我们就把这个部分当作一个开放式话题，更多是抛砖引玉，聚焦的视角还是“交付端的落地实施人员/服务者”，这也是行业讨论比较多、企业探索实践比较多的方向。

2022年农民工六大主要就业人数情况 (万人)

数据来源：国家统计局《中国2022年国民经济和社会发展统计公报》



- 2023年农民工总量29753万人，比上年增加191万人，增长0.6%。其中，本地农民工12095万人，下降2.2%；外出农民工17658万人，增长2.7%。农民工月均收入水平4780元，比上年增长3.6%。
(国家统计局数据, 20240117)

装饰装修产业工人现状



从业者素质参差不齐。

由于行业准入门槛较低，从业人员的教育水平、素质和技能水平参差不齐，鱼龙混杂，大多没有接受过系统的专业训练，每个工种工序对手艺要求不一致，服务质量方差大。人员复杂，管理难度大。



工人：初中及以下水平学历：70%

87%的工人学历在高中及以下水平，工长的学历在大专及以上占比不超过30%

全国职工总数4.02亿人左右；职工平均年龄38.3岁、平均受教育年限13.8年。

● 从业者（农民工）平均年龄绝对值在升高。

农民工平均年龄42.3岁，比上一年提升0.6岁，从2018-2022的年龄结构看，21-30岁的比例持续走低，占比为18.5%，50岁以上的占比不断提升，达到29.2%，从业人员结构出现老龄化趋势，未来有可能陷入“青黄不接”、“代际断层”的困境。



产教融合—职业院校、技工学校开专业课
建筑/产业工人培训学校

● 缺乏健全的社会保障制度。

城乡居民之间权益差异和由此造成的隔阂依然存在，这种状况导致农民工在城市中的生活和工作处于弱势地位。长期居无定所的漂泊状态，身份问题和社会保障问题，诸如养老、医疗、子女教育等问题不能得到好的解决，收入不稳定但支出很固定，缺乏安全感，难以对当地产生归属感。

新就业形态劳动者：8400万

*新就业形态劳动者主要是货车司机、网约车司机、快递员、外卖配送员等群体，以男性青壮年为主，农业户籍人员比例较高。

产业工人平均年龄38.29岁

农业户籍占52.1%

中华全国总工会 第九次全国职工队伍状况调查2022

2018-2022年农民工年龄结构变化图

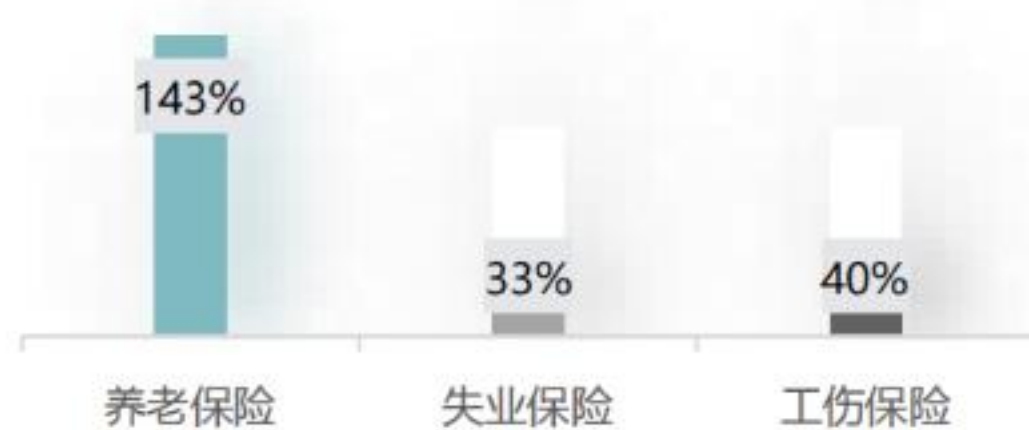


● 人才培养体系不完善。

装饰装修是重度依赖人的手工艺的行业，但是行业的人才培养主要依赖于企业自身的培训和实践，缺乏专业化、系统化的人才培养和成长体系，企业与工人之间大多是松散的用工关系，流动性大，企业对其重视程度不够，不愿意投入资金资源去关注这个群体。但是激烈的市场竞争，倒逼装修公司不得不去努力提升交付水平，未来好的工人一定越来越贵。

全国参保人数在总职业人数占比情况

截至2022年全国就业人口7.34亿人，全国基本养老、失业、工伤保险参保人数分别为10.5亿人、2.4亿人、2.9亿人；按全国职工总数4.02亿人计算，也有1/3的职工没有工伤保险。

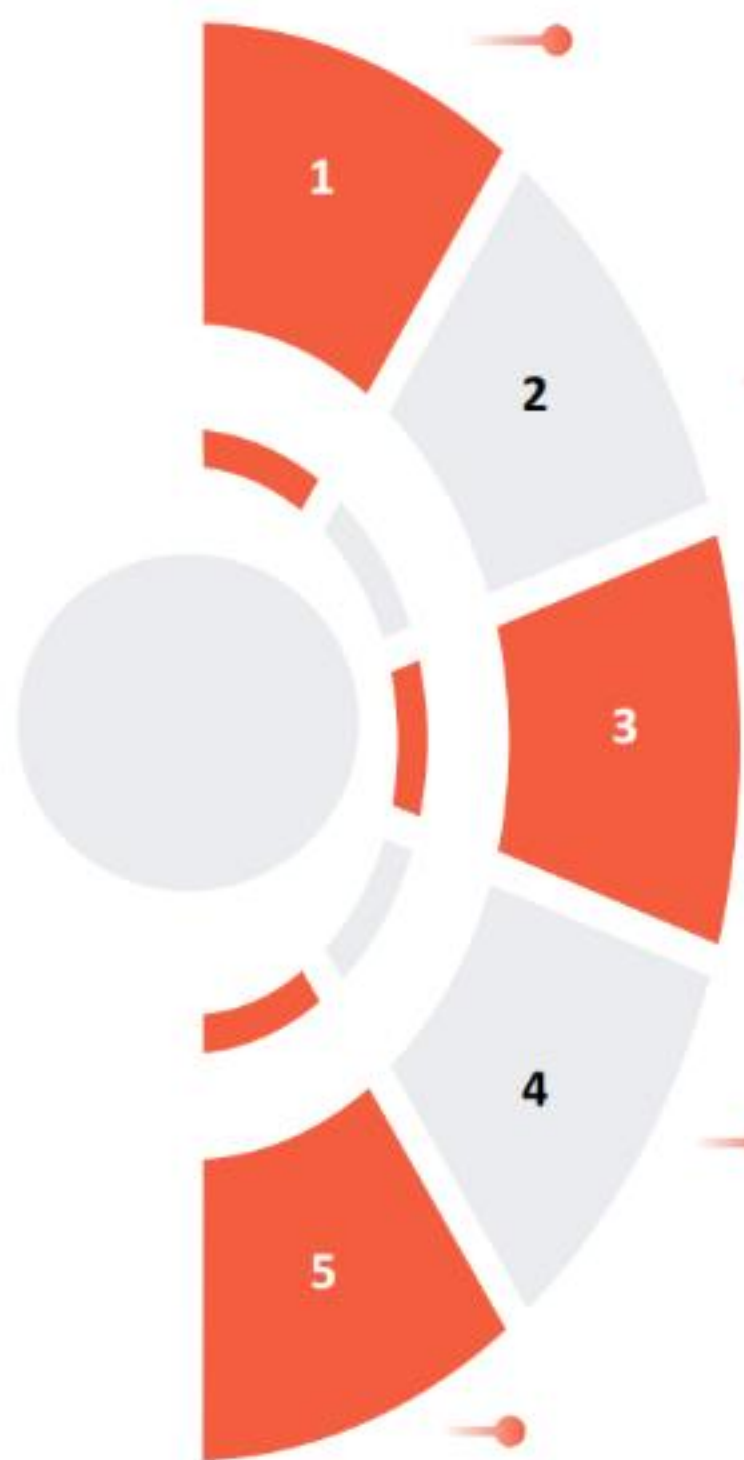


人力资源社会保障部新闻发布会2022数据

● 互联网平台企业的兴起对建筑装饰装修行业的用工形成挤压。

近年快递、外卖等行业异军突起，用工需求激增，这些相对劳动强度小，对建筑装饰装修行业也产生了挤压效果，加剧了行业劳动力的流失，行业对年轻农民工群体吸引力在逐步减弱。

事实上，产业工人的需求是比较明确的：



有稳定的收入来源。

能够按时收到劳动报酬，挣更多收入，改善生活水平，保障最基本的物质生活水平，这是进城务工的主要目的。

工作环境和条件的改善。

装修行业经常被形容“脏、乱、差、苦、没面子”，工作强度大，工作时间不固定、工作环境差、危险性高。如果一个行业的从业者工作体验感都很差，那么他所提供的服务体验自然也不会好。

装饰行业对年轻农民工群体吸引力在逐步减弱。较差的工作生活环境、较低的社会地位、缺少清晰的发展前景是新一代年轻人不愿意从事该行业的原因。

社会保障体系的完善。

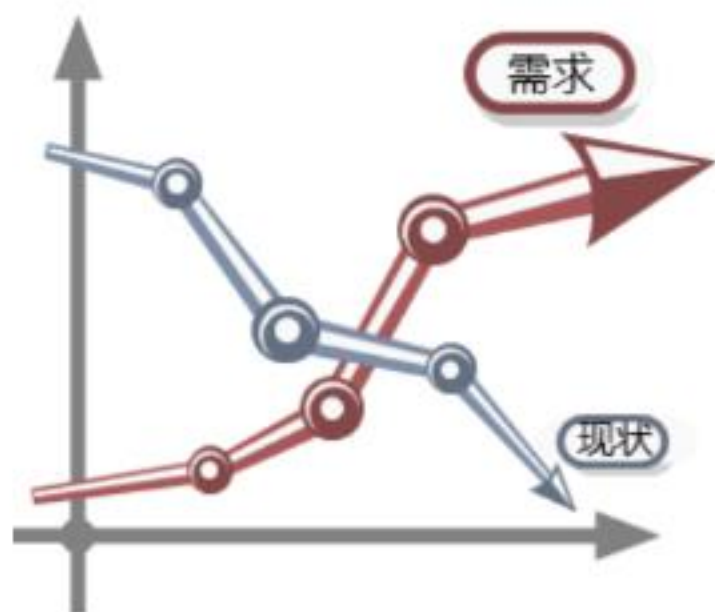
医疗保险、养老保险等社会保障体系的缺失，也让这个群体常年是漂泊不定的生活状态，和企业之间没有任何情感纽带，只有短暂的劳务用工关系，不容易管理。

技能水平的提升。

更好的职业发展机遇，适应社会的变化。有不断补充更新知识和加强技能的机会，能够不断提升自己的手艺和服务质量，掌握新材料、新技术、新工艺，满足消费者的需求，同时也适应市场的变化。

社会尊重和认可。

真正融入城市。精神层面生活的不断丰富，能够成为城市的一份子，享受平等的权利和机会。



现状和需求的矛盾点

市场激烈竞争背景下，从业者（产业工人）日益提升的物质和精神需要与装修行业现状之间难以调和的矛盾。

装修公司运营毛利：

35-40%

运营成本： **≈36%**

渠道获客

店面租金、水电

办公成本、人员工资

净利润：

2-4%

· 家装公司现有的运营模式下，利润太低甚至亏损，不足以支撑工人群体的社会保障成本。

- 企业端在近年来在不断探索劳务用工的新模式，企业自主研发、技术学院战略合作等等，无论哪一种模式，目前还没有一种可以全国、全行业复制的运营方式。

近几年来，装修行业竞争加剧、从业人员数量减少、老龄化等多重因素的叠加，装修公司在探索劳务用工的新模式，例如，产业工人、职业教育、或者成立技能培训学校/学院等多种方式，首要解决的是企业内部的业务需求，职业培训学校聚焦核心工种有向外输出能力，但是目前都还没有到大规模能力外溢的阶段。



成立产业人才发展中心（前身立邦大学，2009年成立），独立公司化运营，聚焦于“涂装”领域的技能人才的体系化和专业化培养，全国16所分中心，逐渐演变为咨询服务商。2021年以来，与多所职业学院成立产业学院或设立立邦奖学金。立邦将建筑涂装工和艺术涂装师这两个工种发展成为国家认可的正式职业。



企业办学模式。2013年提出标准化施工体系，2019年雨虹职校（前身雨虹学院）获得民办学校许可，开始现代化职业教育建设。目前覆盖的课堂包括防水、美缝、涂装、装饰装修培训等。



2014-2015
自有产业工人模式

2015-2016
学生兵模式

2016-至今
直管产业工人认证模式

产业工人认证模式的核心：

彻底变革传统用工模式，去中间化，每一位工人入职，经过公共理论课、施工SOP、实际操作等模块的培训，进行102项考核认证，100%持证上岗。将标准、体制、系统、培训、文化五大要素形成一个体系，每一道工序的标准化，每个工种之间高效衔接，最终实现管理效率提升和确定性、满意度高的用户体验。



100%直管产业工人



DEWE德韦国际：双元制教育在装饰行业的实践者

采用德国双元制职业教育体系，与湖北城市建设职业技术学院共同成立德韦国际数字建造班，定向招生，针对各个岗位技能的能力标准，联合编写教材和课程，瞄准打造装饰行业真正具有数字思维的专业实施人才，产教融合，通过实际项目中进行案例式教学，将理论知识融入到工作实践中。

对于未来新人才维度的一些看法

新人才系统性建设注定是一个漫长的转型过程，短时间内，很难形成一个能够照顾到各方利益的方案。在此之前，短期还是以企业小范围、小规模的投资来缓解企业健康运转的问题，例如，产业工人的用工模式，以提升技能、规范化管理为主，相比以往已经是一种进步。

工人工化对家装公司的挑战是巨大的
在市场竞争异常激烈的当下，企业的压力越来越大。大量家装公司依然在生存线边缘游走，甚至出现亏损倒闭风险。



完善的社会保障福利

- 家装公司现有的模式很难为产业工人提供较为完善的社会保障福利，不具备这个经济基础将“工人工化”，但是，“工人职业化”大概是确定的。



规模越大效率容易降低

- 家装公司的经营模式，基本还是以庞大的人力在运转，业绩的提升一定伴随出现员工规模的增加、企业各项成本的加大、组织管理难度倍增，规模不经济的行业，规模越大效率降低。

新人才供应链不能压在企业一方

- 新人才供应链的形成，责任不能压在企业一方身上，需要整个社会的共同努力。事实上企业也没有太多资金可以支持在这件事上的长期投入，政府从更远的角度做顶层设计统筹规划，集结社会各界力量积极参与，引导职业院校转型升级，构建新的教育体系。

具备专业能力的蓝领服务者将会迎来更大的市场

- “最后一公里”服务事关消费者的满意度，随着更多家居家装企业对终端服务的重视，完善这一环的能力，技术精湛的蓝领服务者的价值将会被进一步得到认可，无论是商业收益还是社会地位都会有所提高。





撰写这份报告期间，我们与不同企业的创始人进行了深入的交流和探讨，他们的无私分享让我们学到了很多东西，积累了很多经验，在此一并表示感谢。

由于自身理解能力的制约，时间和精力有限，报告在撰写过程中存在一定的局限性，数据收集和分析不够全面或者不够准确，许多问题还需要进一步思考和探索，请各位业内人士批评指正。

家居家装行业发展研究是一个动态、长期、持续的过程，我们希望在未来的工作中，对行业发展趋势、企业战略转型进行更全面、更深入的研究和持续改进。

• 关于树懒生活Fine

树懒生活Fine，是一家专注于居住产业的新锐研究服务机构。致力于长期跟踪国际和国内居住服务领域的最新动态，捕捉前沿创新趋势，研究企业战略转型路径，推动产业创新升级，为相关企业和从业者提供“全球资讯、深度报道、行业研究、项目咨询”等多元化服务。

家装服务 | 家居建材 | 家居零售 | 家庭服务 | 新渠道 | 新技术 | 新人才

**本报告仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供，不构成投资建议。报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于本人职业理解，力求客观、公正，报告在发布时已致力提供准确和及时的资料，但不保证这些资料日后仍然准确。*

本报告版权归微信公众号树懒生活Fine(huamian224)所有，未经书面许可任何机构和各人士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本报告正式完整的观点，一切须以我公司向客户发布的本报告完整版本为准。