



順為人和

存量竞争时代

组织效能驱动家居行业增长新篇章

—— 2024年家居行业 组织效能报告

 顺为咨询

 时间：2024年6月

顺为咨询 | 北京

# 内容概要

## 行业简析

- 家居行业产业链丰富，涵盖了从上游的原料供应，到中游的家居产品制造，到下游的产品销售。而中游的家居产品制造在产业链中非常关键，尤其是**软体家居和定制家居是产业链的关键驱动力量**，也是本次家居行业效能分析关注的重点。
- 就家居行业而言，从长期来看，中国的人口趋势持续下降，使得家居行业进入存量竞争时代；从短期来看，房地产市场的低迷直接影响了家居销售业绩。**但是居住消费占人均消费支出的22.7%，为家居行业提供稳定市场需求；**
- 就目前而言，我国家居行业属于劳动密集型产业，又因技术壁垒低使得进入门槛相对较低，因此行业企业数量众多，家居行业呈现出竞争格局分散，行业集中度不高的特点。但是面向未来，家居行业又呈现出**智能化、整装化，线上线下一体化、国际化等趋势，这种发展趋势对人力资源管理工作提出了新的要求。**

## 效能分析

- 本次家居行业效能分析报告，精选了10家家居企业，分别为5家软体家居企业（顾家家居、喜临门、慕思股份、敏华控股、梦百合），5家定制家居企业（欧派家居、索菲亚、志邦家居、尚品宅配、金牌橱柜）。
- **整体盈利能力有待提升:**效能分析的数据显示，样本企业的毛利率平均为**36.2%**，近三年的复合年增长率（CAGR）仅为**0.08%**，这几乎可以忽略不计，表明毛利率在这段时间内几乎没有增长。同时，平均净利率为**8.6%**，但近三年的CAGR为**-5.8%**，这明显显示出样板企业的盈利能力正在下降。
- **软体家居与定制家居的对比分析:**在投入方面，**软体家居企业注重销售**，销售费率达**20.8%**，高于定制家居的**13.4%**，突显其市场推广和渠道拓展的重视。而**定制家居企业则注重研发**，以**4.7%**的研发费率超越软体家居的**2.1%**，显示出对产品创新的投入。在运营效率上，定制家居企业以**9.5次**的存货周转率和**19.3次**的应收账款周转率超越软体家居的**6.2次**和**17.4次**，显示出更强的存货流动性和资金回收能力。尽管如此，软体家居的资产负债率为**46%**，略优于定制家居的**52%**，暗示其财务结构相对更稳健，债务依赖度较低。

## 他山之石

- 宜家凭借渠道、产品和供应链的综合优势建立了显著的竞争力，这一点值得中国家居企业借鉴。
- 随着国内家居企业纷纷拓展海外市场，跨文化管理变得至关重要。宜家在这方面的丰富经验，为中国家居企业提供了宝贵的经验。

# 目录/CONTENTS



01	家居行业简析
02	家居行业组织效能分析
03	主要发现
04	关于顺为人和

# 家居行业产业链丰富，软体家居和定制家居是产业链的关键驱动力量

家居产业链覆盖了从原材料采购到成品销售的广泛环节，其中中游的家居产品制造是本次效能分析的重点，家居产品包括软体家居和定制家居。通过对定制和软体家居的分析，了解行业内组织效能现状及发展趋势



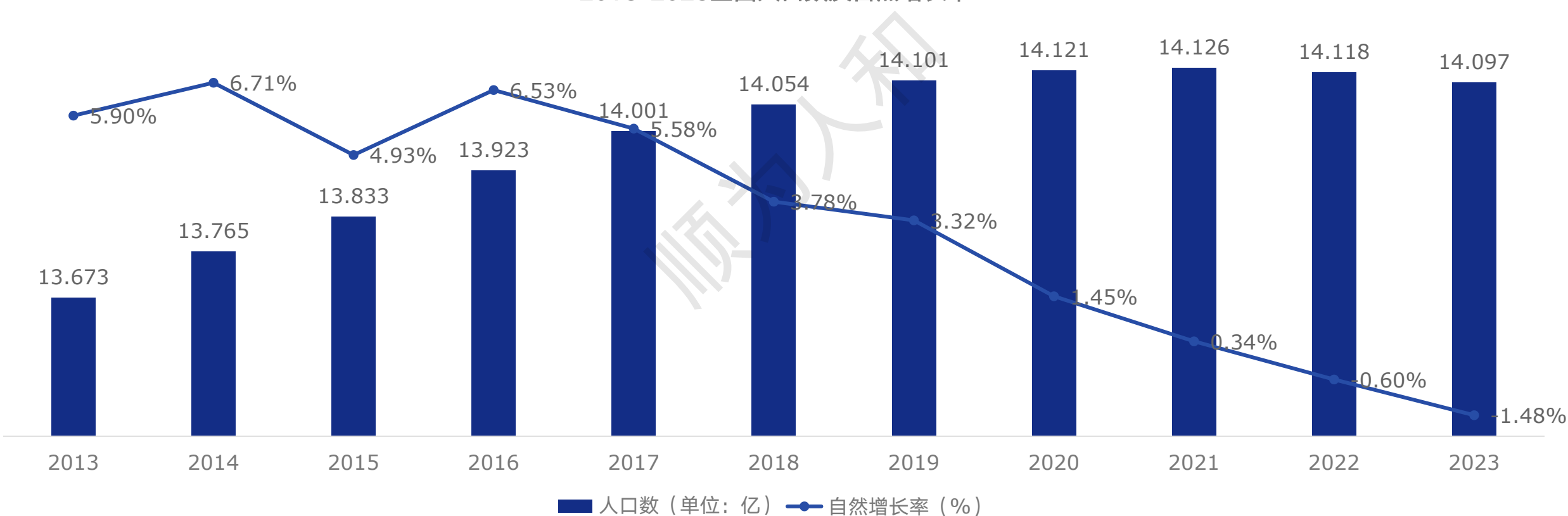
资料来源：行业公开资料，顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 人口趋势：人口趋势的变化使得家居行业进入存量竞争时代，同时也驱动家居行业向智能化、定制化和个性化转型

人口增长率下降使得家居行业进入了存量竞争时代，同时也导致家庭趋向老龄化、小型化和个性化，催生适老化和智能家居市场的增长。客户需求多样化促使家居行业企业的转型，聚焦便捷、智能、个性、环保的产品与服务，以满足市场和消费者需求的演变。

## 2013-2023全国人口数及自然增长率



资料来源：国家统计局，顺为分析

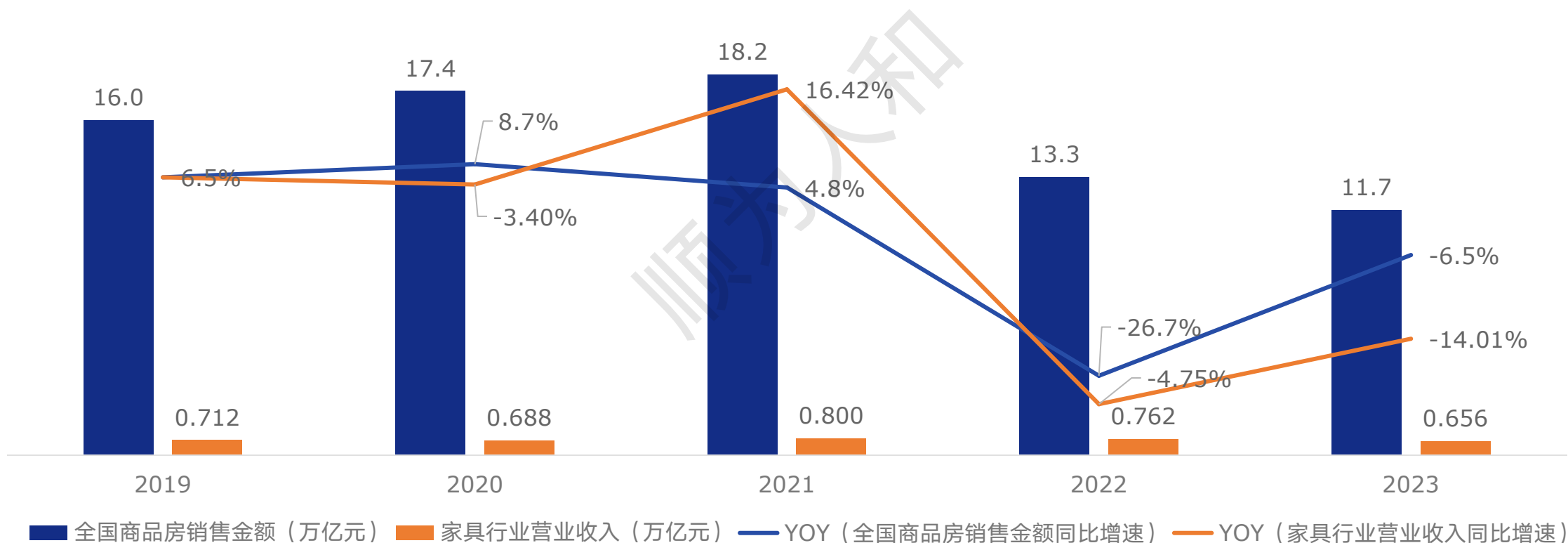
© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



# 宏观经济：房地产市场的低迷直接影响家居销售业绩

长期来看人口持续减少将推动家居行业进入存量市场的竞争；短期来看房地产市场的低迷将直接影响家居产品的销售业绩。从2019至2023年的数据来看，全国商品房销售额呈现了下降趋势，这一变化与同期家具行业营业收入的减少趋势相吻合，反映出房地产市场波动对下游家居产业的紧密关联和直接影响。

2019-2023年全国商品房销售金额、家具行业营业收入及同比增速



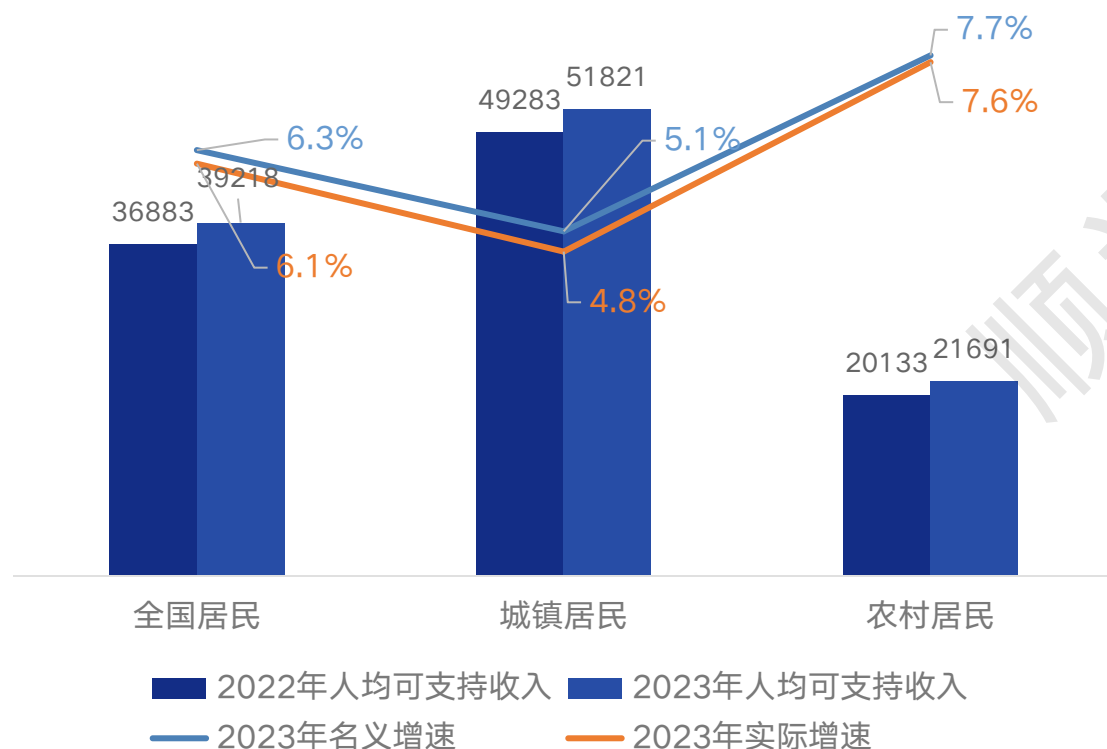
资料来源：中国政府网，工信部，顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

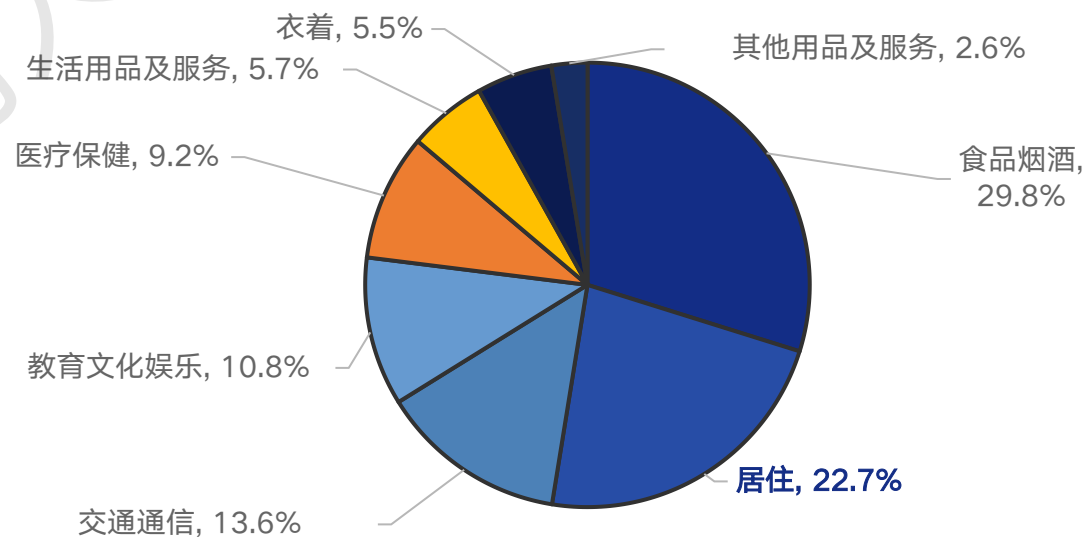
# 宏观经济：居住消费占人均消费支出的22.7%，为家居行业提供稳定市场需求

随着国民生活水平的不断提升和收入的稳定增长，我国正迎来居民消费结构的快速升级。服务性消费在此过程中显著增长，特别是居住消费，其在人均消费支出中占比高达22.7%。这一比例不仅凸显了居住消费在居民日常生活中的重要性，也为家居行业带来了坚实的市场需求和广阔的发展空间。

## 2023年全国及分城乡居民人均可支配收入与增速



## 2023年居民人均消费支出及构成



资料来源：国家统计局，顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

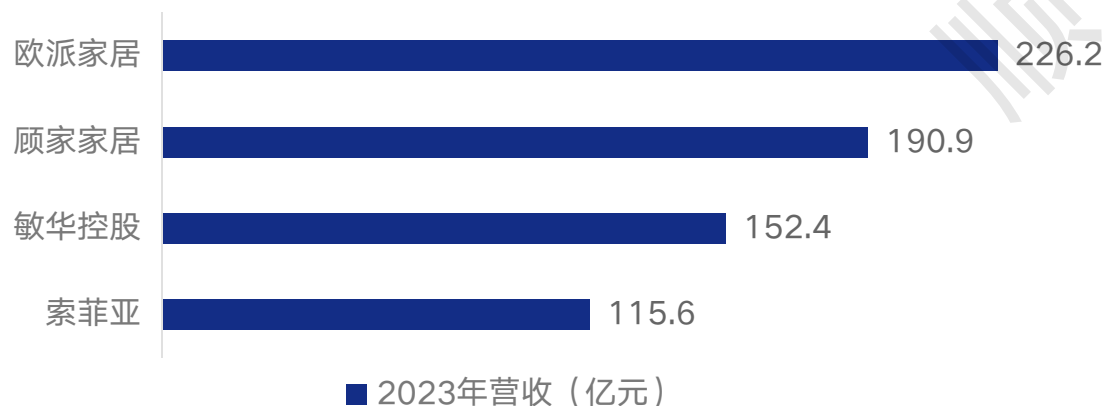
# 竞争格局：家居行业呈现出竞争格局分散，行业集中度不高的特点

我国家居行业属于劳动密集型产业，又因技术壁垒低使得进入门槛相对较低，因此行业企业数量众多，家居行业呈现出竞争格局分散，行业集中度不高的特点。

## 营收过百亿的上市公司仅四家

截至 2023 年末，规模以上家具制造企业单位数 7344 个，我国家具制造业规模以上企业营业收入为 6555.70 亿元。根据 2023 年家居上市公司年报披露，2023 年度营业收入合计 1933.42 亿元，其中营收达到百亿规模以上的家居上市公司仅有 4 家。

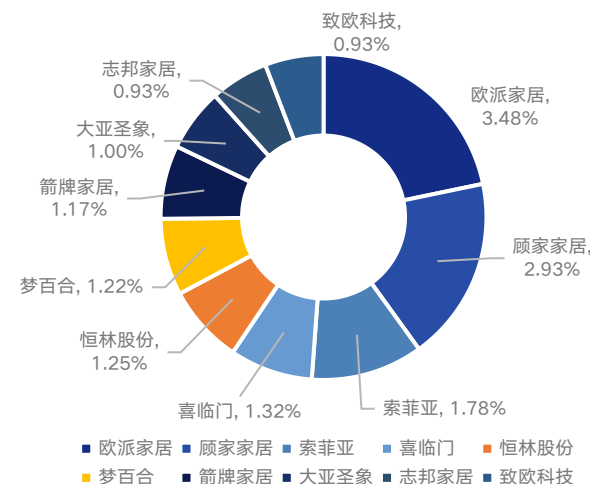
### 2023 年营收过百亿家居上市公司



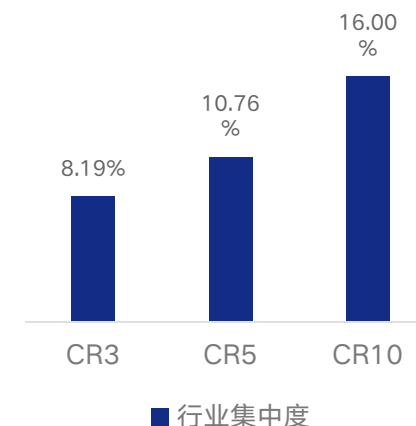
## 我国家居行业市场集中度不高，有待提升

按照 2023 年家居上市公司实现的营业收入占家具制造业规模以上企业营业收入的比例进行排序，测算家居行业集中度，我国家居行业上市公司的 CR3/CR5/CR10 分别为 8.19%/10.76%/16.00%。具体来看，欧派家居在上市公司中的市场份额最大为 3.48%，顾家家居和索菲亚的市场份额分别为 2.93%和 1.78%，行业集中度有待进一步提升。

### 上市家居公司收入占比



### 行业集中度



数据来源：wind，顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



# 政策支持：国家政策鼓励家居行业向绿色、智能化方向发展

当前国家层面的家居行业政策主要以鼓励类为主。在国家政策导向和市场规律作用下，我国家居行业的产业集群化、智能化趋势明显。

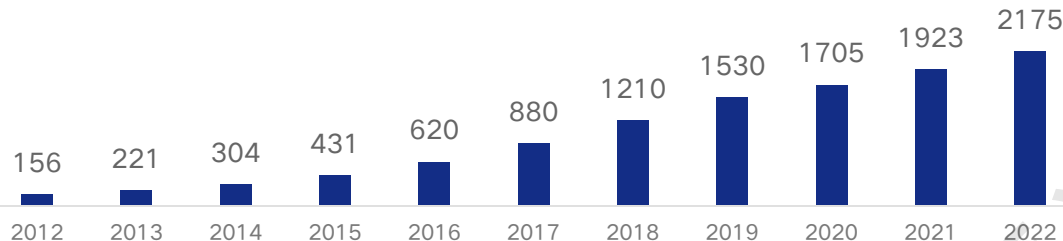
发布时间	政策名称	发布部门	重点内容
2023年7月	《国务院办公厅转发国家发展改革委关于恢复和扩大消费措施的通知》	国务院	提升家装家居和电子产品消费。促进家庭装修消费,鼓励室内全智能装配一体化,推广智能家电、集成家电、功能化家具等产品,提升家居智能化绿色化水平。
2023年7月	《关于促进家居消费若干措施的通知》	商务部、发展改革委等 13 部门	促进智能家居设备互联互通,建立健全标准体系,推动单品智能向全屋智能发展,开展数字家庭建设试点,支持家居卖场、购物中心等设置智能家居体验馆、品质家居生活馆等体验式消费场景,探索家居零售与文娱休闲、创意设计等多业态融合发展,支持居民更换或新购绿色智能家居产品、开展旧房装修,鼓励有条件的地区开展家电家具家装下乡,因地制宜支持农村居民购买绿色智能家居产品、开展家庭装修。
2021年10月	《关于推动城乡建设绿色发展的意见》	中共中央国务院	推动形成绿色生活方式。倡导绿色装修,鼓励造用绿色建材、家具、家电。
2016年9月	《消费品标准和质量提升规划(2016—2020年)》	国务院	针对家具、照明电器、厨卫五金、涂料、卫生陶瓷、壁纸、地毯等家居装饰装修产品,加快构建强制性国家标准体系,严格有毒有害物质、挥发性有机物限量要求,健全配套检测方法、检测设备、检测能力,开家居装饰装修综合标准化工作。

# 发展趋势：未来发展趋势将呈现智能化、整装化，线上线下一体化、国际化等特点

- **智能化**：科技的快速发展推动家居行业向智能化转型。
- **整装化**：消费者需求多样化和年轻化趋势促使整装定制化成为家居行业的关键方向。
- **线上线下一体化**：互联网和移动支付的普及使得线上渠道成为家居行业的重要销售途径，而线下实体店通过改善体验和提升服务质量来吸引消费者，形成线上线下并重的多元化销售模式。
- **国际化**：中国家具及其零件的出口规模在近年来持续呈现增长态势,中国家居行业国际化趋势明显。

## 智能化

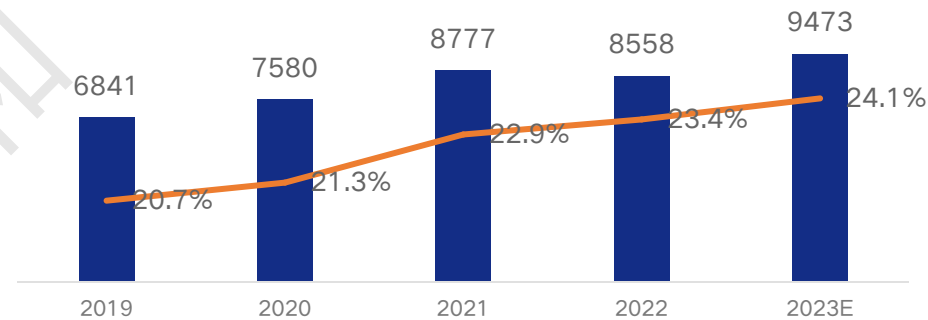
中国智能家居市场规模 (亿元)



■ 中国智能家居市场规模 (亿元)

## 整装化

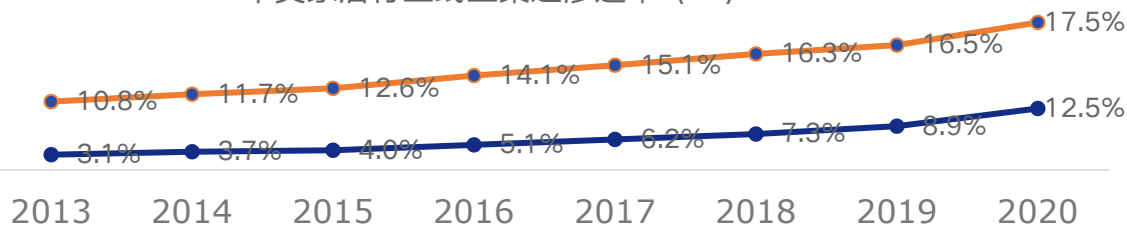
整装模式市场规模及渗透率



■ 整装市场规模 (亿元) — 整装模式渗透率 (%)

## 线上化

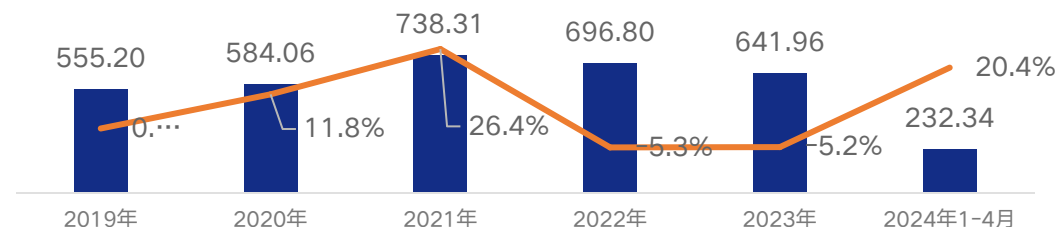
中美家居行业线上渠道渗透率 (%)



● 中国 ● 美国

## 国际化

中国家具及其零件出口额及同比增速



■ 出口额 (亿美元) — YOY (%)

数据来源：同花顺, Euromonitor, 亿欧智库, 海关总署, 顺为分析  
© 2024. 欲了解更多信息, 请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 智能化、整装化、线上线下一体化、国际化发展趋势要求人力资源做好如下工作

## 家居行业

智能化、整装化、线上线下一体化、国际化发展趋势对人力资源工作的新要求

	智能化 01	整装化 02	线上线下一体化 03	国际化 04
业务需求	智能化产品开发	整装化服务创新	线上线下融合 数字化转型	供应链管理优化 拓展海外市场
人力资源工作要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 技术人才职业发展规划</li> <li>■ 技术人才任职资格建设</li> <li>■ 技术人才的激励机制建设</li> <li>■ 技术人才的能力培养</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 复合型人才培养</li> <li>■ 项目组织建设</li> <li>■ 跨部门协同建设</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 数字分析、数字决策能力建设</li> <li>■ 数字化组织转型变革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 加强国际化人才的培训或招募</li> <li>■ 完善人才派遣机制</li> <li>■ 加强跨文化管理</li> <li>■ 强化合规性与风险管理</li> </ul>

**绩效管理体系：**调整绩效评估体系，确保与公司智能化、整装化、线上化和国际化的战略目标相一致。设定与员工个人发展和公司战略相结合的绩效指标。

**员工福利与激励：**设计具有竞争力的薪酬福利体系，吸引和留住关键人才。实施多样化的激励机制，如股权激励、奖金、表彰等。

**企业文化建设：**强化企业文化，确保员工理解并认同公司的发展方向和价值观。

**组织结构优化：**根据业务发展需要，调整组织结构，提高决策效率和市场响应速度。

# 目录/CONTENTS



01	家居行业简析
<b>02</b>	<b>家居行业组织效能分析</b>
03	主要发现
04	关于顺为人和

# 本次家居行业效能分析框架与企业名录

- 本次调研基于“RR”模型从投入input、过程process、产出output三个维度选取16个指标展开分析
- 鉴于家居产业链的丰富性，本次报告分析的重点聚焦在家居产品制造中的软体家居和定制家居领域
- 根据业务模式、营业规模、行业影响力和营收结构，在家居领域，选出10家企业
- ROE是净资产收益率（利润/净资产），ROI为人工投资回报率（利润/人工成本）

	ROE	ROI
Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 毛利润</li> <li>■ 净利润</li> <li>■ 营收</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人均毛利</li> <li>■ 人均净利</li> <li>■ 人均营收</li> </ul>
Process	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 净利率</li> <li>■ 毛利率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 销售人员占比</li> <li>■ 研发人员占比</li> </ul>
Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 销售费率</li> <li>■ 管理费率</li> <li>■ 研发费率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人均薪酬</li> <li>■ 销售人均销售</li> <li>■ 研发人均研发</li> </ul>

序号	公司名称	分类	序号	公司名称	分类
1	顾家家居	软体家居	6	欧派家居	定制家居
2	喜临门	软体家居	7	索菲亚	定制家居
3	慕思股份	软体家居	8	志邦家居	定制家居
4	敏华控股	软体家居	9	尚品宅配	定制家居
5	梦百合	软体家居	10	金牌橱柜	定制家居

# 效能产出：样本企业平均ROE14%，平均ROI50%，两者三年CAGR均下滑

- **软体家居**：顾家家居表现最佳，ROE高达22%，EBIT为29亿元，净利润增长稳定。慕思股份ROI显著，达到92%，但ROE三年CAGR为-21%，显示波动。梦百合和敏华控股面临挑战，ROE和市值CAGR均为负增长。
- **定制家居**：索菲亚以20%的ROE领先，净利润三年CAGR为2%，表现稳健。欧派家居市值稳定，但EBIT和净利润增长放缓。
- **行业平均**：行业平均ROE为14.0%，但三年CAGR为-8.9%，表明整体增长放缓。市值和EBIT的三年CAGR均为负，反映市场和盈利能力下降。净利润三年CAGR为4.4%，显示行业整体盈利能力仍有小幅增长。

## O1: 结果指标分析

证券代码	证券简称	2023ROE (%)	ROE3年 CAGR(%)	2023ROI (%)	ROI3年 CAGR(%)	2023年底市值 (亿元)	市值3年 CAGR(%)	2023EBITDA (亿元)	EBITDA3年 CAGR(%)	2023净利润 (亿元)	净利润3年 CAGR(%)
软体家居	顾家家居	22%	▲ 18%	58%	▲ 18%	288	▼ -14%	29	▲ 19%	20.1	▲ 33%
软体家居	敏华控股	16%	▼ -13%	62%	▼ -13%	189	▼ -29%	26	▲ 7%	16.8	▲ 4%
软体家居	喜临门	12%	▲ 2%	32%	▼ -6%	66	▼ -4%	10	▲ 10%	4.3	▲ 11%
软体家居	梦百合	3%	▼ -38%	8%	▼ -43%	60	▼ -21%	11	▲ 7%	1.1	▼ -34%
软体家居	慕思股份	18%	▼ -21%	92%	▲ 7%	122		11	▲ 14%	8.0	▲ 14%
定制家居	欧派家居	18%	▼ -3%	80%	▲ 0.00%	424	▼ -19%	41	▲ 12%	30.4	▲ 14%
定制家居	索菲亚	20%	▼ -1%	59%	▼ -12%	154	▼ -13%	22	▲ 8%	12.6	▲ 2%
定制家居	志邦家居	19%	▲ 0.5%	70%	▼ -3%	73	▼ -2%	9	▲ 18%	6.0	▲ 15%
定制家居	尚品宅配	2%	▼ -15%	5%	▼ -5%	35	▼ -39%	5	▲ 22%	0.6	▼ -14%
定制家居	金牌厨柜	11%	▼ -17%	39%	▼ -15%	39	▼ -9%	4	▲ 5%	2.9	▼ 0%
<b>行业平均</b>		<b>14.0%</b>	<b>-8.9%</b>	<b>50%</b>	<b>-7.2%</b>	<b>145</b>	<b>-17%</b>	<b>17</b>	<b>12%</b>	<b>10</b>	<b>4.4%</b>

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



## 盈利能力：样本企业平均毛利率36.2%，平均净利率8.6%，其中净利率呈下降趋势

- 软体家居：慕思股份以50%的毛利率和14.5%的净利率位居首位，同时其销售费用率为25.2%，近三年CAGR为1%，显示了其对销售的重视。
- 定制家居：索菲亚和志邦家居毛利率均为36%，但索菲亚研发投入增长显著，近三年CAGR为13%。
- 行业平均：样本企业平均毛利率36.2%，但是平均净利率8.6%，且近三年CAGR为-5.8%，显示整体盈利能力下降。同时，定制家居企业更注重研发，其平均研发费用率为4.7%，高于软体家居企业的2.1%；软体家居企业更注重销售，其平均销售费率为20.8%，高于定制家居企业的13.4%。

### P1: 盈利能力分析

证券代码	证券简称	2023毛利率 (%)	毛利率3年 CAGR (%)	2023研发费用率 (%)	研发费率3年 CAGR (%)	2023销售费率 (%)	销售费率3年 CAGR (%)	2023管理费用率 (%)	管理费率年 CAGR (%)	2023净利率 (%)	净利率3年 CAGR (%)
软体家居	顾家家居	32%	▼ -2%	1.4%	▼ -5%	17.5%	▼ -4%	1.8%	▼ -9%	10.6%	▲ 15%
软体家居	敏华控股	38%	▲ 2%			19.1%	▲ 6%	6.4%	▲ 8%	10.7%	▼ -8%
软体家居	喜临门	34%	▲ 1%	2.1%	▼ -2%	20.3%	▲ 8%	4.9%	▲ 0.4%	5.2%	▼ -6%
软体家居	梦百合	38%	▲ 4%	1.5%	▼ -5%	21.8%	▲ 17%	7.2%	▲ 1%	1.5%	▼ -38%
软体家居	慕思股份	50%	▲ 1%	3.3%	▲ 18%	25.2%	▲ 1%	5.4%	▼ -6%	14.5%	▲ 6%
定制家居	欧派家居	34%	▼ -1%	4.9%	▲ 1%	8.7%	▲ 4%	6.2%	▼ -2%	13.4%	▼ -2%
定制家居	索菲亚	36%	▼ 0%	3.5%	▲ 13%	9.7%	▲ 2%	6.6%	▼ -3%	11.4%	▼ -8%
定制家居	志邦家居	36%	▼ -1%	5.2%	▼ -4%	14.5%	▼ -1%	4.8%	▼ -3%	9.8%	▼ -2%
定制家居	尚品宅配	34%	▲ 2%	3.6%	▲ 14%	22.1%	▼ -3%	6.2%	▲ 7%	1.3%	▼ -5%
定制家居	金牌厨柜	29%	▼ -4%	6.2%	▲ 7%	12.0%	▲ 1%	4.7%	▼ -3%	8.0%	▼ -10%
行业平均		36.2%	0.08%	3.5%	4.03%	17.1%	2.97%	5.4%	-1.04%	8.6%	-5.8%

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

## 成长能力：研发和销售费用增速高于营收增速，显示行业重视创新和市场扩展

- **软体家居：**顾家家居营收192.1亿，近三年CAGR为15%，营收增长稳健。喜临门销售费用为17.6亿，但近三年CAGR为25%，增长迅速，显示了公司对销售的高度重视。
- **定制家居：**欧派家居在营收和各项费用上均呈现稳健增长，其中营收近三年CAGR为16%，超过了管理费用、人工成本的增长速度，显示出良好的业务发展势头。
- **行业平均：**行业平均研发和销售费用近三年CAGR增长快于营收，反映行业对创新和市场扩展的投入。同时定制家居企业注重研发，平均研发投入费用为4.5亿，高于软体家居企业的1.9亿；软体家居企业注重销售，平均销售费用22亿，高于定制家居的11亿。

### P2: 成长能力及主要变动费用分析

证券代码	证券简称	2023营收(亿元)	营收3年CAGR(%)	研发费用(亿元)	研发费用3年CAGR(%)	销售费用(亿元)	销售费用3年CAGR(%)	管理费用(亿元)	管理费用3年CAGR(%)	人工成本(亿元)	人工成本3年CAGR(%)
软体家居	顾家家居	192.1	▲ 15%	2.6	▲ 9%	33.7	▲ 11%	3.4	▲ 5%	34.7	▲ 13%
软体家居	敏华控股	152.4	▲ 11%			29.0	▲ 17%	9.7	▲ 19%	27.2	▲ 19%
软体家居	喜临门	86.8	▲ 16%	1.8	▲ 13%	17.6	▲ 25%	4.2	▲ 16%	13.2	▲ 18%
软体家居	梦百合	79.8	▲ 7%	1.2	▲ 2%	17.4	▲ 25%	5.7	▲ 8%	14.0	▲ 15%
软体家居	慕思股份	55.8	▲ 8%	1.9	▲ 27%	14.1	▲ 8%	3.0	▲ 2%	8.7	▲ 7%
定制家居	欧派家居	227.8	▲ 16%	11.3	▲ 17%	19.8	▲ 20%	14.0	▲ 13%	37.9	▲ 14%
定制家居	索菲亚	116.7	▲ 12%	4.1	▲ 26%	11.3	▲ 14%	7.7	▲ 8%	21.2	▲ 16%
定制家居	志邦家居	61.2	▲ 17%	3.2	▲ 12%	8.9	▲ 16%	2.9	▲ 13%	8.5	▲ 19%
定制家居	尚品宅配	49.0	▼ -9%	1.7	▲ 4%	10.8	▼ -12%	3.1	▼ -3%	12.8	▼ -10%
定制家居	金牌厨柜	36.5	▲ 11%	2.3	▲ 19%	4.4	▲ 12%	1.7	▲ 8%	7.5	▲ 17%
<b>行业平均</b>		<b>106</b>	<b>10%</b>	<b>3.3</b>	<b>14%</b>	<b>17</b>	<b>14%</b>	<b>5.6</b>	<b>8.9%</b>	<b>19</b>	<b>13%</b>

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



## 人效分析：样本企业人均营收上升8%，人均净利上升2.1%

- **软体家居**：顾家家居人均营收和净利润稳健增长，近三年CAGR分别为5%和22%。梦百合人均营收高达107.2万元，但人均净利润仅为1.4万元，且近三年CAGR下降34%。
- **定制家居**：欧派家居人均营收和各项费用增长均衡，其中人均销售费用近三年CAGR为22%，增长显著；志邦家居人均营收高达110.1万元，且近三年CAGR为8%，显示其人均营收呈现稳定增长的态势。
- **行业平均**：人均营收和净利润行业平均增长分别为8%和2.1%；人均研发和销售费用增长较快，分别为7.9%和10%。其中软体家居人均营收平均为90万元，略高于定制家居的79万元；定制家居人均利润平均为7.5万元，略高于软体家居的7.2万元。

### P3: 人工效能分析----人效

证券代码	证券简称	2023人均营收(万元)	人均营收3年CAGR(%)	2023研发人均费用(万元)	研发人费3年CAGR(%)	2023销售人均费用(万元)	销售人费3年CAGR(%)	2023人均毛利(万元)	人均毛利3年CAGR(%)	2023人均利润(万元)	人均净利3年CAGR(%)
软体家居	顾家家居	91.1	▲ 5%	19.5	▲ 1%	132.6	▲ 2%	29.5	▲ 3%	9.5	▲ 22%
软体家居	敏华控股	59.0	▲ 5%					22.7	▲ 7%	6.5	▼ -2%
软体家居	喜临门	95.4	▲ 12%	24.0	▼ -4%	170.9	▲ 8%	32.4	▲ 13%	4.7	▲ 8%
软体家居	梦百合	107.2	▲ 8%	32.2	▲ 2%	118.7	▲ 19%	40.7	▲ 12%	1.4	▼ -34%
软体家居	慕思股份	97.4	▲ 9%	39.4		75.2		48.6	▲ 10%	14.0	▲ 16%
定制家居	欧派家居	94.8	▲ 9%	41.3	▲ 18%	79.6	▲ 22%	31.9	▲ 8%	12.6	▲ 7%
定制家居	索菲亚	81.0	▲ 8%	29.9	▲ 21%	42.8	▲ 7%	28.8	▲ 8%	8.8	▼ -1%
定制家居	志邦家居	110.1	▲ 8%	34.8	▲ 2%	64.1	▲ 0.4%	40.2	▲ 7%	10.7	▲ 6%
定制家居	尚品宅配	53.4	▲ 10%	16.2	▲ 15%	29.9	▲ 10%	18.3	▲ 12%	0.7	▲ 5%
定制家居	金牌厨柜	58.0	▲ 5%	32.5	▲ 9%	29.0	▲ 9%	16.8	▲ 1%	4.6	▼ -6%
<b>行业平均</b>		<b>85</b>	<b>8.0%</b>	<b>30</b>	<b>7.9%</b>	<b>83</b>	<b>10%</b>	<b>31</b>	<b>8.1%</b>	<b>7.4</b>	<b>2.1%</b>

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

## 元效分析：元均营收、市值、毛利、净利均呈下降趋势

- **软体家居**：顾家家居元均营收和元均净利稳定，近三年CAGR分别为1%和18%。敏华控股和梦百合多数指标下降，尤其梦百合元均净利下降显著，近三年CAGR为-43%。元均市值越高，如果采用股权激励（通常市值的1%）获得激励效果也好，慕思股份的元均市值最高。
- **定制家居**：欧派家居元均营收和元均EBITDA稳定，近三年CAGR分别为2%和1%。索菲亚和志邦家居多数指标略有下降；
- **行业平均**：元均营收和元均市值行业平均略有下降，近三年CAGR分别为-2.1%和-27%。元均毛利和元均EBITDA行业平均稳定或略有增长。元均净利近三年CAGR下降7.2%。

### P4: 人工效能分析----元效

证券代码	证券简称	2023元均营收	元均营收3年CAGR(%)	2023元均市值	元均市值3年CAGR(%)	2023元均毛利	元均毛利3年CAGR(%)	2023元均EBITDA	元均EBITDA3年CAGR(%)	2023元均净利	元均净利3年CAGR(%)
软体家居	顾家家居	5.5	▲ 1%	8.3	▼ -24%	1.8	▼ -1%	0.8	▲ 5%	0.6	▲ 18%
软体家居	敏华控股	5.6	▼ -7%	7.0	▼ -41%	2.2	▼ -6%	1.0	▼ -11%	0.6	▼ -13%
软体家居	喜临门	6.6	▼ -2%	5.0	▼ -19%	2.2	▼ -1%	0.7	▼ -6%	0.3	▼ -6%
软体家居	梦百合	5.7	▼ -7%	4.3	▼ -31%	2.2	▼ -3%	0.8	▼ -7%	0.1	▼ -43%
软体家居	慕思股份	6.4	▲ 1%	13.9		3.2	▲ 1%	1.3	▲ 6%	0.9	▲ 7%
定制家居	欧派家居	6.0	▲ 2%	11.2	▼ -29%	2.0	▲ 1%	1.1	▼ -1%	0.8	▲ 0.00%
定制家居	索菲亚	5.5	▼ -4%	7.2	▼ -25%	2.0	▼ -4%	1.0	▼ -7%	0.6	▼ -12%
定制家居	志邦家居	7.2	▼ -1%	8.6	▼ -17%	2.6	▼ -2%	1.0	▼ -0.2%	0.7	▼ -3%
定制家居	尚品宅配	3.8	▲ 1%	2.8	▼ -33%	1.3	▲ 2%	0.4	▲ 36%	0.1	▼ -5%
定制家居	金牌厨柜	4.8	▼ -5%	5.1	▼ -22%	1.4	▼ -8%	0.6	▼ -11%	0.4	▼ -15%
<b>行业平均</b>		<b>5.7</b>	<b>-2.1%</b>	<b>7.3</b>	<b>-27%</b>	<b>2.1</b>	<b>-2.1%</b>	<b>0.9</b>	<b>0.3%</b>	<b>0.5</b>	<b>-7.2%</b>

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



## 运营与风险管理：存货周转率7.9，应收账款周转率18.3，均呈上升趋势

- **软体家居**：顾家家居存货周转和应收账款周转表现稳健，近三年CAGR分别为9%、10%；梦百合存货周转率较低为2.8次，且近三年CAGR下降了11，需要引起关注。
- **定制家居**：志邦家居存货和应收账款周转率近三年显著增长，CAGR分别达19%和38%，但现金净流量降至0.2亿，CAGR下降51%，显示现金流出压力。
- **行业平均**：样本企业平均存货周转率7.9，应收账款周转率18.3，均呈上升趋势。其中，定制家居企业展现出较高的存货周转率和应收账款周转率，分别为9.5次和19.3次，显著超过软体家居企业的6.2次和17.4次，反映出定制家居在资产运营效率方面的优势。

### P5: 运营与风险管理能力

证券代码	证券简称	2023存货周转率(次)	存货周转率3年CAGR(%)	2023应收账款周转率(次)	应收账款周转率3年CAGR(%)	2023资产负债率(%)	资产负债率3年CAGR(%)	2023现金净流量(亿元)	现金净流量3年CAGR(%)	2023货币资金(亿元)	货币资金3年CAGR(%)
软体家居	顾家家居	6.7	▲ 9%	16.0	▲ 10%	42%	▼ -3%	(8.3)	▲ 5%	35.8	▲ 17%
软体家居	敏华控股	4.4	▲ 1%	9.0	▼ -2%	36%	▼ -7%	6.9	▲ 9%	33.5	▲ 21%
软体家居	喜临门	5.1	▲ 10%	9.5	▲ 19%	56%	▼ -1%	2.5	▼ -24%	19.4	▲ 10%
软体家居	梦百合	2.8	▼ -11%	5.5	▼ -9%	61%	▲ 8%	5.4	▲ 28%	11.0	▲ 1%
软体家居	慕思股份	12.0	▲ 11%	47.2	▼ -24%	35%	▼ -9%	3.9	▼ -25%	28.8	▲ 31%
定制家居	欧派家居	11.8	▲ 1%	15.8	▼ -9%	47%	▲ 9%	9.9	▼ -22%	125.7	▲ 42%
定制家居	索菲亚	12.4	▼ -1%	9.7	▲ 18%	50%	▲ 9%	13.6	▲ 5%	34.9	▲ 11%
定制家居	志邦家居	14.7	▲ 19%	25.8	▲ 38%	49%	▲ 2%	0.2	▼ -51%	8.6	▲ 2%
定制家居	尚品宅配	3.8	▼ -8%	24.7	▼ -29%	59%	▲ 10%	(2.3)		29.9	▲ 42%
定制家居	金牌厨柜	5.0	▼ -9%	20.3	▼ -4%	54%	▲ 4%	1.9		7.9	▲ 19%
<b>行业平均</b>		<b>7.9</b>	<b>2.1%</b>	<b>18.3</b>	<b>0.9%</b>	<b>49%</b>	<b>2.2%</b>	<b>3.4</b>	<b>-9%</b>	<b>33.6</b>	<b>20%</b>

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 人员投入：人均资产上升，销售人员、本科以上人员占比上升，人均薪酬上涨

- **软体家居**：喜临门本科及以上学历人员占比较高达到36%，且近三年的复合年增长率达到284%，显示出其在高素质人才的关注。梦百合人均薪酬最高达18.8万元，且近三年CAGR呈现16%增长的趋势。
- **定制家居**：欧派家居人均总资产最高达143万，且近三年CAGR为15%；尚品宅配销售人员占比较高，达39%；志邦家居研发人员占比最高，达16%。
- **行业平均**：人均资产上升，销售人员、本科以上人员占比上升，研发人员占比略有下降，人均薪酬上涨。在人均薪酬方面，软体家居企业和定制家居企业比较接近，分别为15.1万、14.3万。

### I1: 投入指标分析

证券代码	证券简称	2023人均总资产(万元)	人均总资产3年CAGR(%)	销售人员占比	销售人员3年CAGR(%)	研发人员占比	研发人员3年CAGR(%)	本科以上人员占比	本科人员3年CAGR(%)	人均薪酬(万元)	人均薪酬3年CAGR(%)
软体家居	顾家家居	80	▼ -0.3%	12%	▼ -0.5%	6%	▼ -9%	24%	▲ 11%	16.5	▲ 4%
软体家居	敏华控股	67	▲ 7%							10.5	▲ 13%
软体家居	喜临门	98	▲ 2%	11%	▲ 12%	8%	▼ -4%	36%	▲ 284%	14.5	▲ 14%
软体家居	梦百合	135	▲ 14%	20%	▲ 6%	5%	▼ -1%	21%	▲ 14%	18.8	▲ 16%
软体家居	慕思股份	125	▲ 29%	33%		8%	▲ 4%	21%		15.3	▲ 9%
定制家居	欧派家居	143	▲ 15%	10%	▼ -8%	11%	▼ -9%	18%	▼ -2%	15.7	▲ 7%
定制家居	索菲亚	101	▲ 7%	18%	▲ 3%	10%	▼ -3%	18%	▲ 4%	14.7	▲ 13%
定制家居	志邦家居	115	▲ 7%	25%	▲ 7%	16%	▼ -10%	30%	▲ 2%	15.3	▲ 9%
定制家居	尚品宅配	96	▲ 36%	39%	▼ -2%	12%	▲ 22%	25%	▲ 4%	13.9	▲ 10%
定制家居	金牌厨柜	95	▲ 13%	24%	▼ -3%	11%	▼ -3%	20%	▲ 2%	12.0	▲ 10%
<b>行业平均</b>		<b>105</b>	<b>13%</b>	<b>21%</b>	<b>1.8%</b>	<b>9.8%</b>	<b>-1.2%</b>	<b>24%</b>	<b>40%</b>	<b>14.7</b>	<b>10%</b>

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



# 高管薪酬：高管薪酬总额1220万，占净利比例3.73%，相对较高

- **软体家居**：顾家家居高管薪酬总额近三年CAGR增长7%，但是占营收、毛利、净利的比例均呈下降趋势；喜临门高管薪酬增长显著，近三年CAGR达28%，占净利润比例增长15%。
- **定制家居**：欧派家居高管薪酬总额最高，达1976万，且近三年CAGR增长15%。尚品宅配高管薪酬占净利比例最高达21.01%，这一比例超出绝大部分公司付薪水平。
- **行业平均**：高管薪酬总额行业平均增长5.7%，占营收比例略有下降。在高管薪酬总额方面，软体家居企业和定制家居企业相差无几，分别为1202万和1238万。在高管薪酬占净利的比例方面，定制家居企业占比5.28%，高于软体家居企业的2.19%；

I1: 高管薪酬分析

证券代码	证券简称	2023高管薪酬总额(万元)	高管薪酬3年CAGR(%)	高管薪酬占营收比例	高管占营收3年CAGR(%)	高管薪酬占毛利比例	高管占毛利3年CAGR(%)	高管薪酬占EBITDA比例	高管占EBD3年CAGR(%)	高管薪酬占净利比例	高管占净利3年CAGR(%)
软体家居	顾家家居	1476	▲ 7%	0.077%	▼ -7%	0.237%	▼ -5%	0.508%	▼ -10%	0.74%	▼ -20%
软体家居	敏华控股	1305	▼ -1%	0.086%	▼ -10%	0.033%	▼ -9%			0.78%	▼ -4%
软体家居	喜临门	963	▲ 28%	0.111%	▲ 11%	0.327%	▲ 10%	0.980%	▲ 16%	2.25%	▲ 15%
软体家居	梦百合	537	▲ 10%	0.067%	▲ 3%	0.177%	▼ -2%	0.472%	▲ 3%	5.03%	▲ 67%
软体家居	慕思股份	1730		0.310%		0.622%		1.507%		2.16%	
定制家居	欧派家居	1976	▲ 15%	0.087%	▼ -1%	0.258%	▲ 0.1%	0.487%	▲ 2%	0.65%	▲ 1%
定制家居	索菲亚	1285	▼ -5%	0.110%	▼ -15%	0.310%	▼ -15%	0.580%	▼ -12%	1.02%	▼ -7%
定制家居	志邦家居	956	▲ 6%	0.156%	▼ -9%	0.428%	▼ -9%	1.076%	▼ -10%	1.61%	▼ -8%
定制家居	尚品宅配	1363	▼ -7%	0.278%	▲ 2%	0.812%	▲ 0.2%	2.658%	▼ -24%	21.01%	▲ 7%
定制家居	金牌厨柜	610	▼ -0.05%	0.167%	▼ -10%	0.577%	▼ -7%	1.424%	▼ -4%	2.09%	▲ 0.02%
<b>行业平均</b>		<b>1220</b>	<b>5.7%</b>	<b>0.145%</b>	<b>-4.2%</b>	<b>0.378%</b>	<b>-3.9%</b>	<b>1.08%</b>	<b>-5.1%</b>	<b>3.73%</b>	<b>5.7%</b>

信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 目录/CONTENTS



01	家居行业简析
02	家居行业组织效能分析
<b>03</b>	<b>主要发现</b>
04	关于顺为人和

# PART 01

## 主要发现

顺为人和

# 各维度表现最优的企业

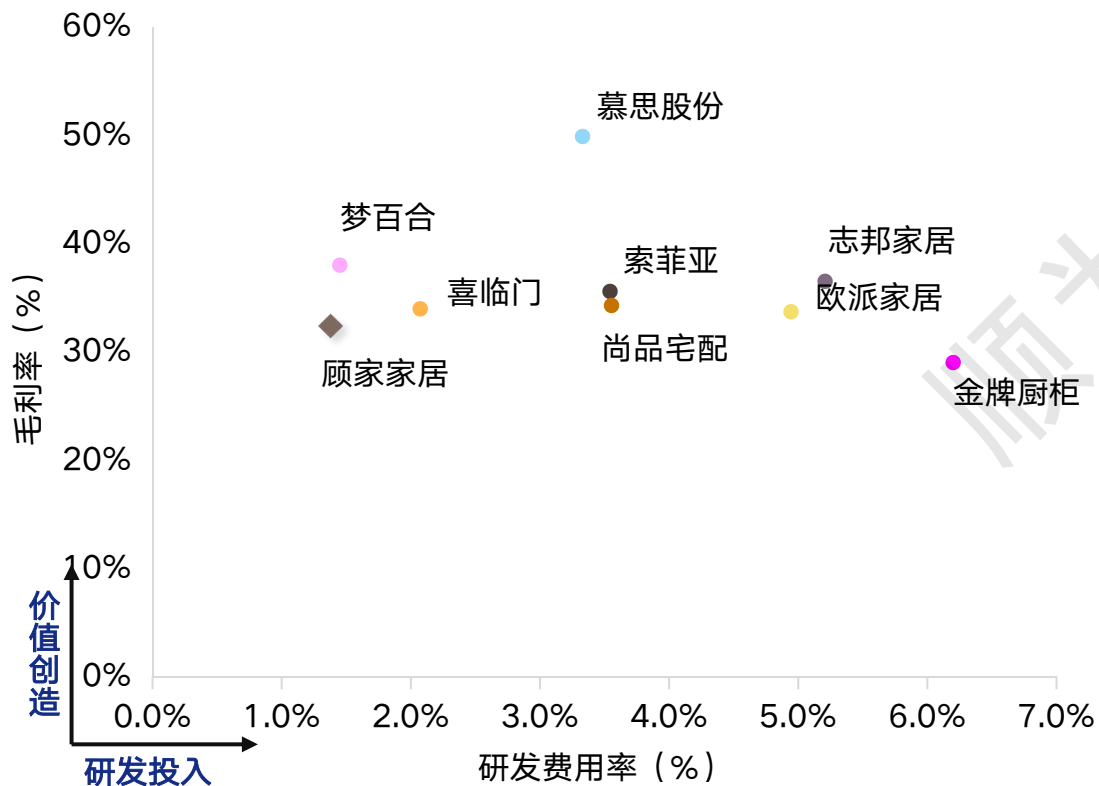
	分析维度	证券简称	具体数字
O1: 结果指标分析	2023ROE(%)	顾家家居	22%
	2023ROI(%)	慕思股份	92%
	2023年底市值(亿元)	欧派家居	424
	2023EBITDA(亿元)	欧派家居	41
	2023净利润(亿元)	欧派家居	30.4
P1: 盈利能力分析	2023毛利率(%)	慕思股份	50%
	2023研发费用率(%)	金牌厨具	6.20%
	2023销售费率(%)	慕思股份	25.2%
	2023管理费用率(%)	梦百合	7.20%
	2023净利率(%)	慕思股份	14.5%
P2: 成长能力及主要变动费用分析	2023营收(亿元)	欧派家居	227.8
	研发费用(亿元)	欧派家居	11.3
	销售费用(亿元)	顾家家居	33.7
	管理费用(亿元)	欧派家居	14
	人工成本(亿元)	欧派家居	37.9
P3: 人工效能分析---人效	2023人均营收(万元)	志邦家居	110.1
	2023研发人均费用(万元)	欧派家居	41.3
	2023销售人均费用(万元)	喜临门	170.9
	2023人均毛利(万元)	慕思股份	48.6
	2023人均利润(万元)	慕思股份	14

	分析维度	证券简称	具体数字
P4: 人工效能分析----元效	2023元均营收	志邦家居	7.2
	2023元均市值	慕思股份	13.9
	2023元均毛利	慕思股份	3.2
	2023元均EBITDA	慕思股份	1.3
	2023元均净利	慕思股份	0.9
P5: 运营与风险管理能力	2023存货周转率(次)	志邦家居	14.7
	2023应收帐款周转率(次)	慕思股份	47.2
	2023资产负债率(%)	梦百合	61%
	2023现金净流量(亿元)	索菲亚	13.6
	2023货币资金(亿元)	欧派家居	125.7
I1: 投入指标分析	2023人均总资产(万元)	欧派家居	143
	销售人员占比	尚品宅配	39%
	研发人员占比	志邦家居	16%
	本科以上学历人员占比	喜临门	36%
	人均薪酬(万元)	梦百合	18.8
I1: 高管薪酬分析	2023高管薪酬总额(万元)	欧派家居	1976
	高管薪酬占营收比例	慕思股份	0.31%
	高管薪酬占毛利比例	尚品宅配	0.812%
	高管薪酬占EBITDA比例	尚品宅配	2.658%
	高管薪酬占净利比例	尚品宅配	21.01%

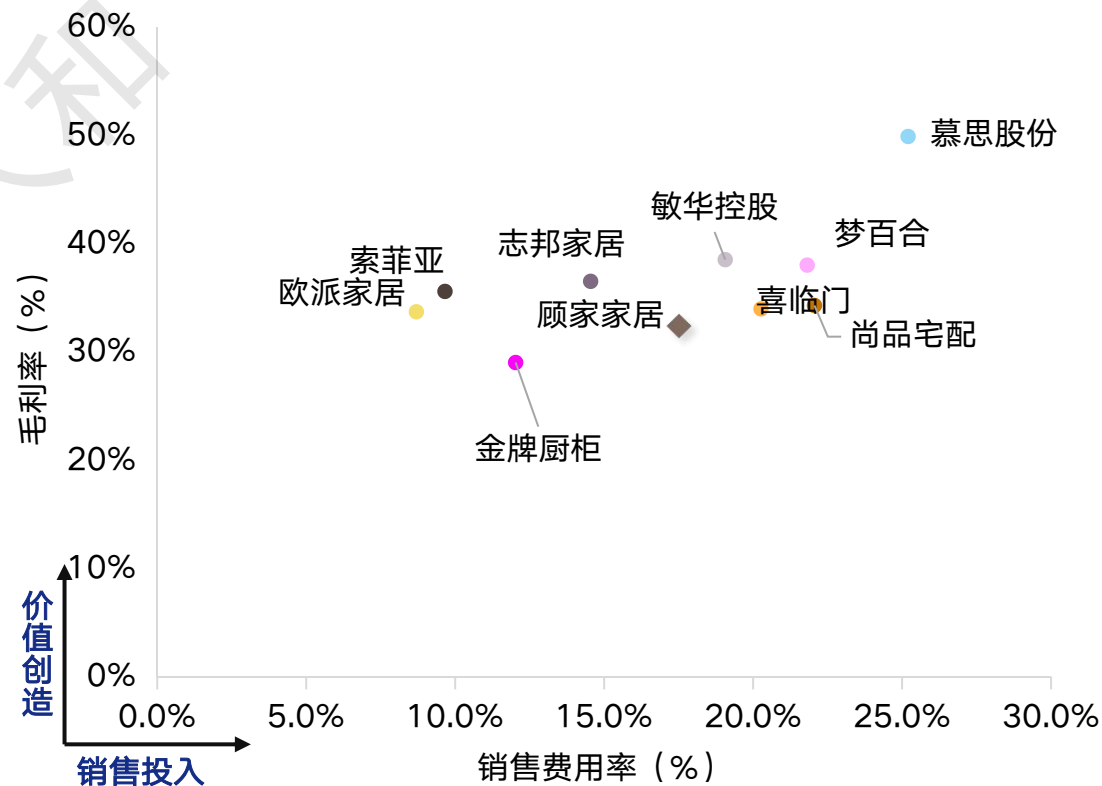
## 价值创造驱动力分析：销售费用和毛利率的相关系数为0.59，有一定相关性

- 销售费用率和毛利率的相关系数为0.59，显示出它们之间有中等强度的正相关性；研发费用率和毛利率的相关系数是-0.22，表明它们之间存在微弱的负相关性，这可能意味着较高的研发投入并没有直接转化为毛利率的提高。整体来看，这些数据暗示在当前样本中，销售费用的投入相比研发费用，在增加毛利率方面起到了更为显著的作用。
- 样本企业平均销售费用率17%，其中慕思股份销售费用率最高达25.2%；
- 样本企业平均研发费率为4%，其中金牌橱柜研发费用率最高达6.2%；

价值创造分析：毛利率&研发费用率



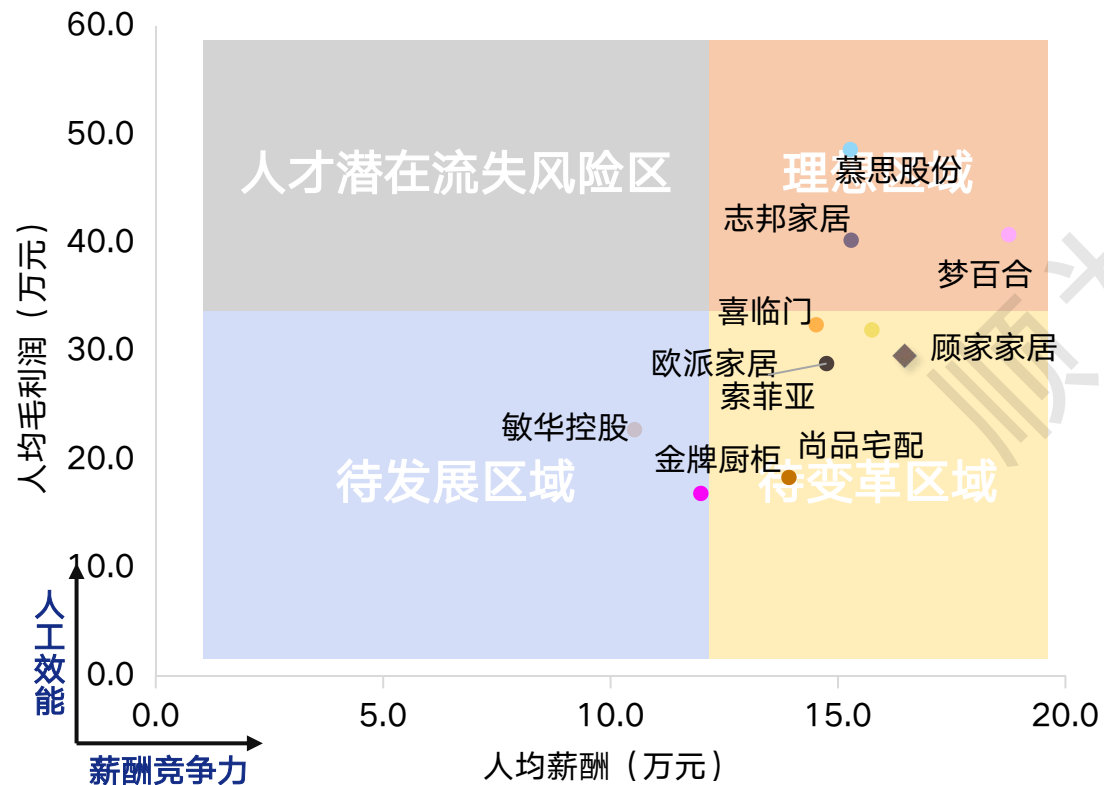
价值创造分析：毛利率&销售费用率



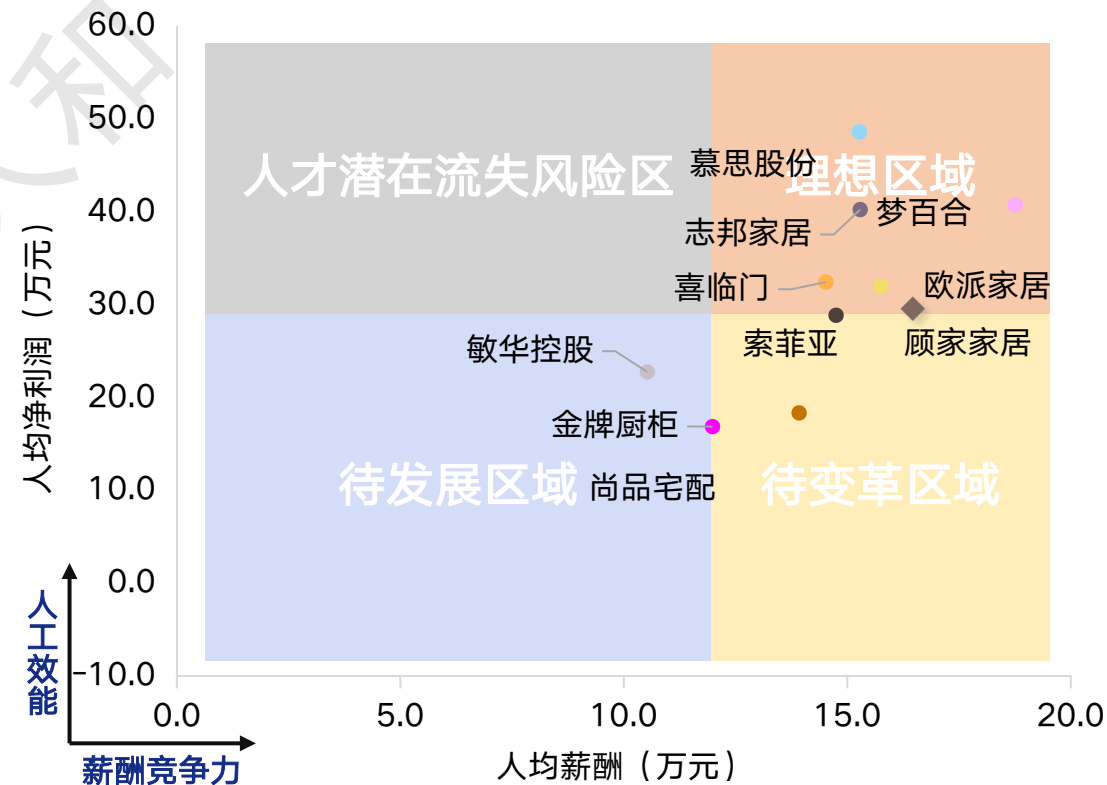
# 薪酬支付有效性：人均薪酬和毛利率的相关系数为0.65，具有较强的相关性

- 人均薪酬与毛利的相关系数为0.65，显示出较强的正相关性，这暗示人均薪酬提升可能伴随毛利增长；而人均薪酬与净利润的相关系数为0.08，表示两者相关性较弱。
- 在样本企业中，平均人均毛利润达到31万元，慕思股份以48.6万元领先；平均人均净利润为7.4万元，慕思股份以14万元居首位。

薪酬支付有效性：人均毛利润&人均薪酬



薪酬支付有效性：人均净利润&人均薪酬



信息来源：Wind 顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。



# 软体家居与定制家居的对比分析

- 在结果指标、人效、元效等方面，软体家居企业和定制家居企业比较接近、差异不大。
- 在盈利能力方面：软体家居企业注重销售投入，销售费率为20.8%，高于定制家居的13.4%；而定制家居企业注重研发投入，研发费率为4.7%，高于软体家居企业的2.1%。
- 在运营与风险管理能力方面：定制家居企业存货周转率和应收账款周转率分别为9.5、19.3，都显著高于软体家居企业的6.2、17.4，表明定制家居企业的存货的流动性、资金回收速度都更好。而软体家居企业在资产负债率为46%，略高于定制家具企业的52%，表明软体家居企业有较为稳健的财务结构。
- 在投入指标方面：软体家居企业的人均薪酬为15.1万，略高于定制家居企业的14.3万。
- 在高管薪酬方面：软体家居企业的高管薪酬总额为1202万，定制家居企业为1238万，两者接近；但是定制家居企业高管薪酬占净利的比例为5.28%远高于软体家居企业为2.19%，这表明定制家居企业在高管薪酬方面的投入更为慷慨。

O1: 结果指标分析

	2023ROE (%)	ROE3年 CAGR (%)	2023ROI (%)	ROI3年 CAGR (%)	2023年总市值 (亿元)	市值3年 CAGR (%)	2023EBITDA (亿元)	EBITDA3年 CAGR (%)	2023净利润 (亿元)	净利润3年 CAGR (%)
软体家居平均值	14.2%	-10.6%	50%	-7.4%	145	-17%	18	11%	10	5.6%
定制家居平均值	13.8%	-7.2%	51%	-6.9%	145	-17%	16	13%	10	3.3%
行业平均	14.0%	-8.9%	50%	-7.2%	145	-17%	17	12%	10	4.4%

P4: 人工效能分析---元效

	2023元均营收	元均营收3年 CAGR (%)	2023元均市值	元均市值3年 CAGR (%)	2023元均毛利	元均毛利3年 CAGR (%)	2023元均EBITDA	元均EBITDA3年 CAGR (%)	2023元均净利	元均净利3年 CAGR (%)
软体家居平均值	6.0	-2.8%	7.7	-29%	2.3	-1.9%	0.9	-2.6%	0.5	-7.4%
定制家居平均值	5.5	-1.5%	7.0	-25%	1.9	-2.3%	0.8	3.2%	0.5	-6.9%
行业平均	5.7	-2.1%	7.3	-27%	2.1	-2.1%	0.9	0.3%	0.5	-7.2%

P1: 盈利能力分析

	2023毛利率 (%)	毛利率3年 CAGR (%)	2023研发费用率 (%)	研发费用率3年 CAGR (%)	2023销售费率 (%)	销售费率3年 CAGR (%)	2023管理费用率 (%)	管理费用率3年 CAGR (%)	2023净利率 (%)	净利率3年 CAGR (%)
软体家居平均值	38.5%	0.99%	2.1%	1.34%	20.8%	5.49%	5.1%	-1.16%	8.5%	-6.1%
定制家居平均值	33.8%	-0.83%	4.7%	6.18%	13.4%	0.44%	5.7%	-0.93%	8.8%	-5.4%
行业平均	36.2%	0.08%	3.5%	4.03%	17.1%	2.97%	5.4%	-1.04%	8.6%	-5.8%

P5: 运营与风险管理能力

	2023存货周转率 (次)	存货周转率3年 CAGR (%)	2023应收账款周转率 (次)	应收账款周转率3年 CAGR (%)	2023资产负债率 (%)	资产负债率3年 CAGR (%)	2023现金净流量 (亿元)	现金净流量3年 CAGR (%)	2023货币资金 (亿元)	货币资金3年 CAGR (%)
软体家居平均值	6.2	3.9%	17.4	-1.0%	46%	-2.3%	2.1	-2%	25.7	16%
定制家居平均值	9.5	0.4%	19.3	2.9%	52%	6.7%	4.7	-23%	41.4	23%
行业平均	7.9	2.1%	18.3	0.9%	49%	2.2%	3.4	-9%	33.6	20%

P2: 成长能力及主要变动费用分析

	2023营收 (亿元)	营收3年 CAGR (%)	研发费用 (亿元)	研发费用3年 CAGR (%)	销售费用 (亿元)	销售费用3年 CAGR (%)	管理费用 (亿元)	管理费用3年 CAGR (%)	人工成本 (亿元)	人工成本3年 CAGR (%)
软体家居平均值	113	11%	1.9	13%	22	17%	5.2	9.8%	20	14%
定制家居平均值	98	9%	4.5	16%	11	10%	5.9	7.9%	18	11%
行业平均	106	10%	3.3	14%	17	14%	5.6	8.9%	19	13%

I1: 投入指标分析

	2023人均总资产 (万元)	人均总资产3年 CAGR (%)	销售人员占比	销售人员3年 CAGR (%)	研发人员占比	研发人员3年 CAGR (%)	本科以上人员占比	本科以上人员3年 CAGR (%)	人均薪酬 (万元)	人均薪酬3年 CAGR (%)
软体家居平均值	101	10%	19%	6.0%	6.9%	-2.2%	26%	103%	15.1	11%
定制家居平均值	110	16%	23%	-0.7%	12.0%	-0.4%	22%	2%	14.3	10%
行业平均	105	13%	21%	1.8%	9.8%	-1.2%	24%	40%	14.7	10%

P3: 人工效能分析---人效

	2023人均营收 (万元)	人均营收3年 CAGR (%)	2023研发人均费用 (万元)	研发人均费用3年 CAGR (%)	2023销售人均费用 (万元)	销售人均费用3年 CAGR (%)	2023人均毛利 (万元)	人均毛利3年 CAGR (%)	2023人均净利润 (万元)	人均净利润3年 CAGR (%)
软体家居平均值	90	7.9%	29	-0.6%	124	10%	35	9.0%	7.2	2.1%
定制家居平均值	79	8.1%	31	13.1%	49	10%	27	7.3%	7.5	2.1%
行业平均	85	8.0%	30	7.9%	83	10%	31	8.1%	7.4	2.1%

I1: 高管薪酬分析

	2023高管薪酬总额 (万元)	高管薪酬3年 CAGR (%)	高管薪酬占营收比例	高管薪酬占营收3年 CAGR (%)	高管薪酬占毛利比例	高管薪酬占毛利3年 CAGR (%)	高管薪酬占EBITDA比例	高管薪酬占EBITDA3年 CAGR (%)	高管薪酬占净利比例	高管薪酬占净利3年 CAGR (%)
软体家居平均值	1202	10.9%	0.130%	-1.0%	0.279%	-1.2%	0.87%	2.8%	2.19%	14.5%
定制家居平均值	1238	1.5%	0.160%	-6.8%	0.477%	-6.1%	1.25%	-9.8%	5.28%	-1.3%
行业平均	1220	5.7%	0.145%	-4.2%	0.378%	-3.9%	1.08%	-5.1%	3.73%	5.7%

信息来源: Wind 顺为分析

© 2024. 欲了解更多信息, 请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

# 对标国际标杆企业IKEA，中国家居样本企业可以得到的启发



## 稳定的盈利能力

在净利润表现方面，样本企业在2023年的平均净利润达到了**9.7亿人民币**，但过去三年的净利润呈现出**-20%**的复合年增长率，显示出一定的下降趋势。相比之下，宜家在2023年实现了**127.7亿人民币**的净利润，其近三年的净利润复合年增长率为**-2%**，表现出相对较小的波动和更稳定的盈利能力。

## 强劲的增长势头

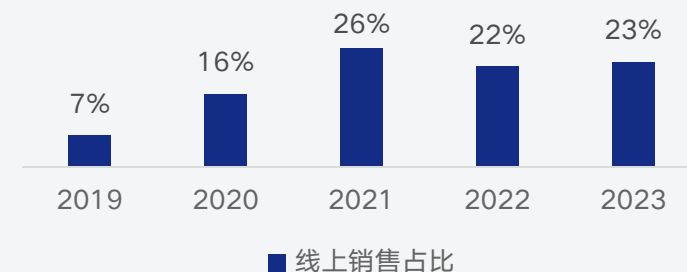
在营收方面，2023年样本企业平均营收**106亿人民币**，近三年复合增长率为**9%**；宜家同期营收**2264亿人民币**，近三年复合增长率为**7%**，数据显示宜家在营收规模和增长速度上都有较为强劲的表现。

## 超高的人效优势

人效方面，中国家居行业的样本企业平均人均净利润为**6.1万元人民币**，而宜家在同一指标上的表现为**44万元人民币**，明显高于中国家居企业平均水平。这一显著差异表明宜家在人力资源管理、员工绩效激励以及人效等方面具有显著优势。

## 线上化增长显著

宜家非常注重线上销售，并且近五年来，其线上渠道销售的增长趋势十分显著，值得国内家居企业借鉴。



# PART 02

## 他山之石：宜家启示录

——宜家：渠道、产品、供应链三位一体构筑竞争优势

# 1.发展历程：源起北欧，打造全球家居行业帝国

宜家家居于 1943 年成立于瑞典，现已成长为全球知名的家居用品龙头品牌。宜家成立之初主要经营铅笔、相框等小型家居物件，经过 80 余年的发展，宜家已经成长为全球最具影响力的家居用品领导品牌，也是全球规模最大的集供应链管理、生产制造、批发零售于一体的家居行业龙头。

阶段一（1943-1962 年）

阶段二（1963-1997 年）

阶段三（1998-2015 年）

阶段四（2016 年至今）

品牌形成期，确立商业模式

公司起家于销售小型居家物件，后切入家具市场，以去中介化的销售思路专注销售高性价比家具产品。“宜家模式”在瑞典受到全行业打压，宜家却在恶性竞争中逆势成长，陆续开拓门店布局、开启产品自主设计，打磨供应体系，逐步确立商业模式。

全球化扩张，商业架构形成

开启全球化扩张，先后开拓北欧、德国、法国、美国、加拿大乃至东欧国家市场，公司坚持超大店态布局，同时因地制宜打开市场。在此阶段宜家确立了一套基于基金会控制、品牌所有权与运营权分离的独特商业架构，以保证宜家理念的延续和传承。

进军新兴市场，收入稳步提升

进军新兴市场，1998 年宜家在上海开设中国大陆第一家商场，并陆续进入俄罗斯、乌克兰、日本等国家市场，进一步完善全球化布局。公司 2015 财年财报显示，截至 2015 财年宜家门店零售额达 353 亿欧元，在全球家具市场市占率达到 5%，位列全球第一。

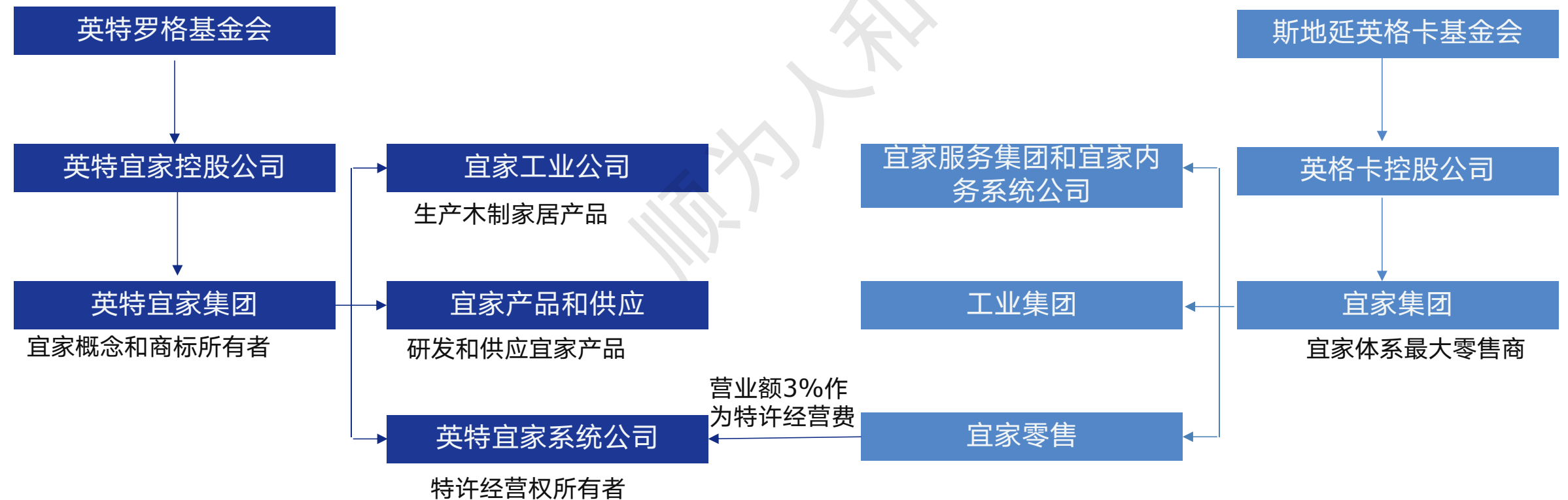
商业架构变革，龙头品牌再起航

2016 年宜家对商业架构进行变革，英特宜家不仅作为宜家概念及品牌的实际拥有者，还承担起宜家产品开发、供应链管理、生产制造等其他相关业务。上述变革增强了品牌方对渠道方的控制权，也使渠道职能更为专业化。

## 2.组织架构：零售业务所有权与品牌概念所有权相分离，保持品牌一致性和业务独立性

宜家的成功部分归功于其独特的组织结构，该结构以特许经营体系为基础，将零售业务所有权与品牌概念所有权分离，保持品牌一致性和业务独立性。英特宜家掌握品牌和产品开发，通过特许经营协议与零售商合作，确保全球标准。宜家集团作为宜家体系最大的零售商，在全球六十多个国家和地区经营近五百家宜家商场。同时，宜家服务有限公司和宜家内务系统公司作为两个辅助公司，为宜家集团所属公司的工作提供保障。大家共同推动宜家的全球业务。

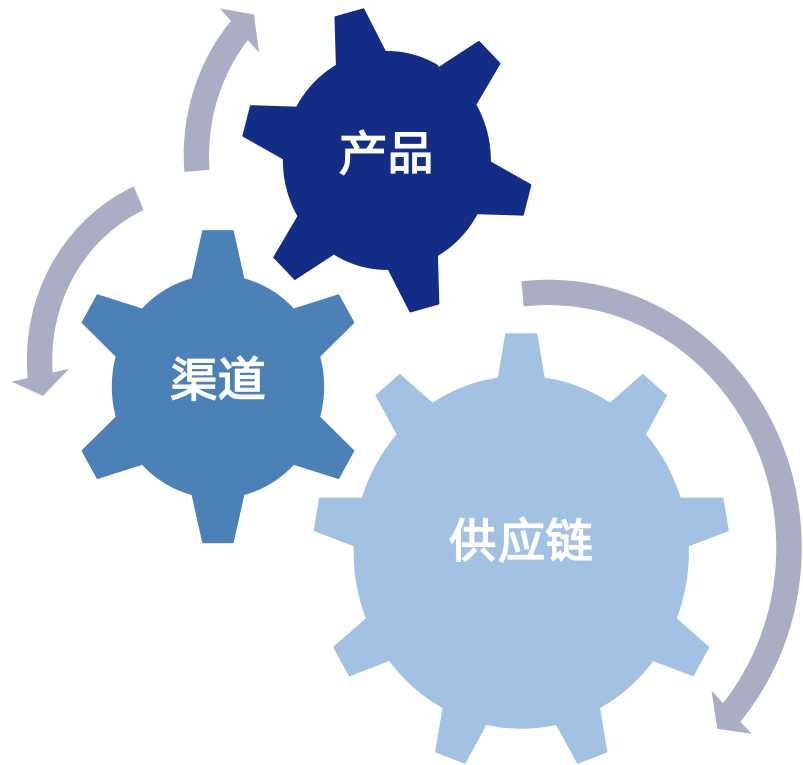
### 宜家体系组织架构





### 3.竞争优势：宜家通过渠道、产品、供应链三位一体构筑竞争优势

通过深入分析宜家这一全球家居行业领导者的发展历史，我们认为，宜家之所以能够稳健成长并持续领先，关键在于其将渠道拓展、产品创新和供应链优化紧密结合，形成了一个协同增效的竞争优势。这三个方面相辅相成，共同塑造了宜家在全球市场上的品牌地位和市场影响力。



#### 产品

- 品类丰富：宜家产品品类丰富，覆盖齐全
- 设计驱动：坚持设计驱动产品，奉行极简主义设计理念
- 高性价比：秉承高性价比产品基因，产品价格低廉

#### 渠道

- 深耕大店业态，打造沉浸式购物体验
- 探索“城市小店”新兴业态，从郊区走向城市中心
- 积极打造线上购物渠道，线上收入占比快速提升

#### 供应链

- 设计端：秉承产品定价指导研发设计的原则
- 采购端：严选/考核/激励供应商，建立全球化采购优势
- 物流仓储端：平板包装+自主提货降低运输与服务成本



## 3.1 产品优势：品类丰富+设计驱动+高性价比，树立产品优势

宜家基于品类丰富+设计驱动+高性价比的产品理念，满足消费者一站式家居采购需求，产品风格清新、简约时尚，性价比优势突出，也使其品牌符号愈加深入人心，形成了宜家特有的产品优势。

### 品类丰富

宜家产品品类丰富，覆盖齐全。宜家以覆盖齐全的产品品类和一站式购物体验为核心优势，提供从床品、沙发到厨房用品、浴室配件等20多个大类的近万种SKU。这种多元化的产品布局不仅满足了消费者对全家居场景的需求，也形成了宜家在大店模式下的场景化购物体验，强化了其市场竞争力。

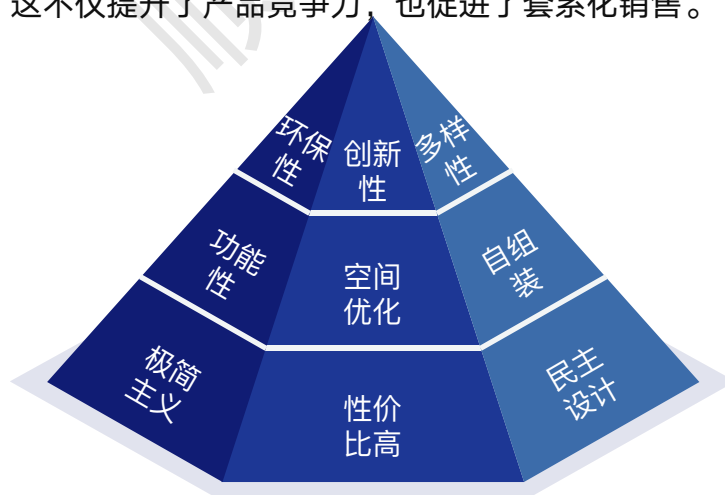


信息来源：公司官网，顺为分析

© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

### 设计驱动

坚持设计驱动产品，奉行极简主义设计理念。宜家以其设计驱动的产品策略和极简主义理念，打造出风格统一且系列化明显的家具产品。其设计团队遍布全球，持续创新，满足消费者对简约、时尚、实用家具的需求。宜家注重产品设计的质量和美学，同时强调产品在居家环境中的融合与空间一体化，这不仅提升了产品竞争力，也促进了套系化销售。



### 高性价比

秉承高性价比产品基因，产品价格低廉。宜家以高性价比的产品基因著称，自创立之初即致力于提供低价高质的家居用品，秉承“为大多数人创造更美好生活”的理念。宜家的产品，如180cm×200cm的弹簧床垫，价格区间在1199元至5999元，相比竞品如喜临门的6998元至31899元，展现出明显的价格优势，深受追求性价比的年轻消费者青睐。

#### 宜家弹簧床垫主打高性价比

宜家床垫 (180*200) 价格: 1199-5999元						喜临门床垫 (180*200) 价格: 6998-31899元		
						净眠H15	净眠M22	净眠M24
						净眠M25	净眠M26	吉朗

## 3.2 渠道优势：实施多元化渠道发展策略，打造独特的竞争优势

宜家在渠道策略上采取多元化发展，一方面深化大店业态，提供沉浸式购物体验；另一方面，宜家积极拓展至城市中心的“城市小店”业态，实现从郊区到城市的战略转移。同时，宜家也在积极发展线上购物平台，线上销售份额显著增长，构建了线上线下融合的强大渠道网络。

### 深耕大店业态

深耕大店业态，打造沉浸式购物体验。宜家通过超大型门店设计，结合低成本运营和渠道扩张策略，强化了其渠道优势。门店采用场景化布局 and 体验式营销，配合单向动线设计，创造出沉浸式购物体验。展示单元模拟真实家居环境，增强互动感和购买欲望。宜家的动线规划确保消费者能高效浏览全部商品，同时通过重复摆放畅销商品增加购买几率，有效提升客户转化率。

宜家商场动线设计示意图



信息来源：公司官网，顺为分析

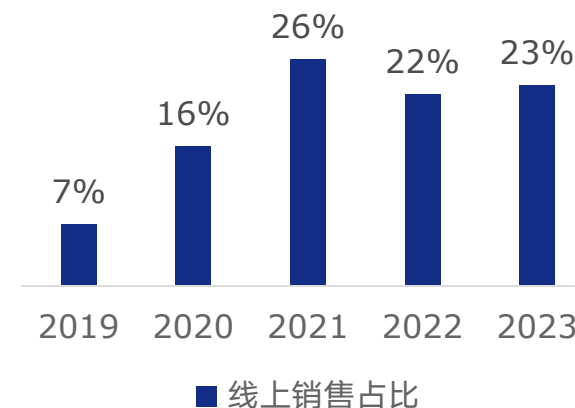
© 2024。欲了解更多信息，请联系北京顺为人和企业咨询有限公司。

### 探索“城市小店”新兴业态

探索“城市小店”新兴业态，从郊区走向城市中心。2018年，宜家开始携手特许经销商探索新型零售业态，作为传统大店模式的补充，宜家小店开始诞生，宜家小店面积大小灵活，可在偏远地区、二级市场和市中心开设，所享受的产品、服务及食品与大店相同，有利于宜家进一步实现渠道加密及空白市场覆盖。小店颗粒度更小、总投入更低，作为大店的有效补充，为消费者接触宜家提供了更强的便利性。

### 积极布局线上购物渠道

积极打造线上购物渠道，线上收入占比快速提升。宜家紧跟电商化趋势，积极拓展线上购物渠道，实现了所有产品在官网及宜家APP的下单购买。根据2019至2023财年的财报数据，宜家线上销售额的占比显著增长，从7%跃升至23%，展现了线上线下融合的不断深化和消费者购物习惯的转变。



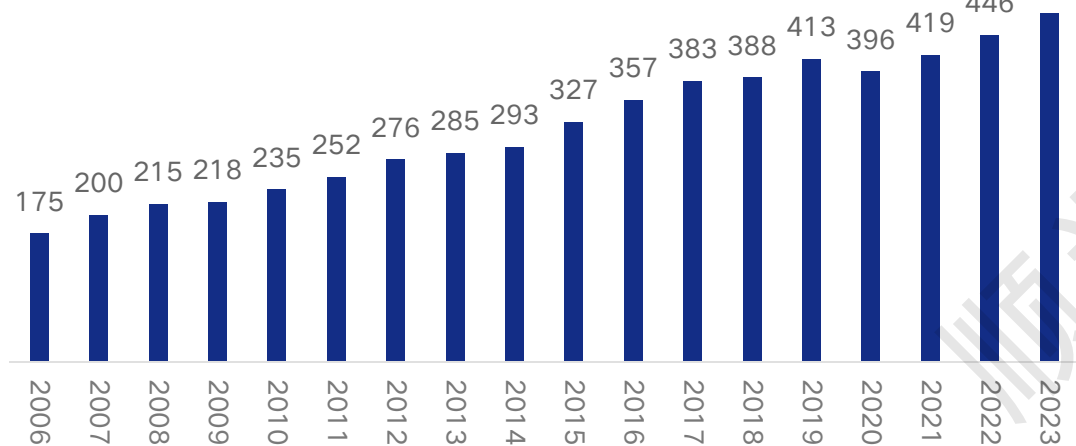


## 4.跨文化管理：跨文化管理助力宜家走向全球家居零售巨头（1/2）

截至到2024年1月，宜家家居遍布全球63个国家，拥有471家门店。纵观宜家80余年的发展历程，我们发现，宜家在一个传统的行业，始终保持着进军全球的雄心和梦想，并一步步稳扎稳打的将其变成现实。而在进军全球的过程中，面对不同国家的语言、宗教、文化、习惯等方面的差异，宜家的跨文化管理起到了显著作用。

### 在进军全球的过程中，宜家的营收保持了强劲的增长

2006-2023年宜家家居营收（单位：亿欧元）



■ 2006-2023年宜家家居营收（单位：亿欧元）

宜家在过去进军全球高歌猛进的十余年中，作为千亿级的家居企业仍然保持了强劲的增长。2006年到2023年，宜家从175亿欧元，增长到476亿欧元，17年复合增长率为6.06%，实现了强劲的增长。其中，只有2020年因为疫情因素，营收有所下降。

### 宜家的企业文化

#### 宜家愿景

为大众创造更美好的日常生活

#### 宜家经营理念

提供种类繁多、美观实用、老百姓买得起的家居用品。

#### 宜家价值观

团结一致、关爱人类和地球、成本意识、简单、更新和改进、富有意义的与众不同、赋予和承担责任、以身作则



## 4.跨文化管理：跨文化管理助力宜家走向全球家居零售巨头（2/2）

宜家作为一家全球性的家居零售商，其跨文化管理策略是其成功走向全球家居零售巨头的关键因素之一。宜家在跨文化管理方面采取的策略：

### 本土化产品和服务

宜家在不同国家和地区推出符合当地文化和消费者习惯的产品。

### 多元文化的员工队伍

宜家招聘来自不同文化背景的员工，以反映其顾客的多样性，并促进团队内的多元文化交流和创新。

### 文化敏感性和尊重

宜家培养员工的文化敏感性，教育他们尊重不同的文化习俗和价值观，以促进包容和理解。

### 全球与本地结合的领导

宜家的管理层通常具有国际视野，同时也了解和尊重当地市场的特点和需求。

### 全球统一的品牌价值

尽管宜家在不同市场采取本土化策略，但它仍然强调全球统一的品牌价值和理念，如可持续性、民主设计等。

### 全球人才流动

宜家支持全球人才流动计划，允许员工在不同国家的宜家分支机构工作，以获得跨文化经验和全球视野。

### 跨文化沟通培训

宜家提供跨文化沟通培训，帮助员工了解不同文化背景下的沟通方式和商务礼仪。

### 跨文化团队建设

宜家鼓励跨文化团队合作，通过团队建设活动和项目，促进不同文化背景员工之间的交流和协作。

### 社会责任和社区参与

宜家在各地承担社会责任，参与当地社区活动，建立积极的社会形象。

## 5.宜家启示录：他山之石可以攻玉，宜家成功经验借鉴

回首宜家 80 年发展历程，通过渠道建设、产品设计和生产、全球供应链整合三方面的优势积累，不断提升自身在消费者中的口碑和在全球家居行业中的地位。宜家为全球家居行业企业提供了发展的典范，对于国内家居企业来说，宜家的成功经验可以借鉴。

### 品牌中心化，渠道专业化，向零售大店转型

宜家通过品牌中心化和渠道专业化的架构，实现了宜家概念的拥有者英特宜家与特许经营商的分工协作。英特宜家负责产品设计、采购、生产等供应链职能，而特许经营商如英格卡宜家则专注于门店运营和销售。这种模式确保了宜家品牌理念的有效实施，并展现了强大的品牌掌控力。对于中国家居企业，借鉴宜家的模式，建立中高端定位的大店态零售模式，可以增强品牌势能和渠道控制力，提高零售转型的成功率。

### 全品类整合，多场景导入，解决一站式需求

宜家通过整合全品类和多场景展示满足了一站式购物需求，依托强大的供应链管理，提供上万SKU，支持超大店态运营。借鉴宜家经验，中国家居企业可以凭借制造优势和供应链资源，可以实现核心产品自产与配套品外购相结合的模式，满足市场对全品类的需求。成功的全品类整合需要：1) 利用品牌效应带动新品类成长；2) 通过多场景营销提升套系化销售。家居行业的领先品牌，通过品牌、渠道和制造能力的综合优势，将持续保持市场领先地位。

### 做强供应链，优化价值链，赋能运营提效率

宜家通过自主设计、全球采购和物流仓储优化建立了强大的供应链，支撑其全品类战略和门店运营，成为品牌成功的关键。家居供应链管理复杂，面对大家居趋势，企业需构建强大的供应链以应对挑战。中国家居品牌在全品类、全渠道发展中，正通过强化供应链能力，降低成本，提升产品交付和服务效率。借鉴宜家经验，中国家居企业通过优化设计、采购、制造、仓储和物流等环节，将能在竞争中取得优势。

### 跨文化管理，凝心聚力，助力宜家全球化运营

目前越来越多的家居企业走出国门，开展海外业务。面对不同国家和地区、不同文化背景的员工及市场，跨文化管理成为了家居企业出海的必经之路。而宜家的跨文化管理的经验，值得国内家居企业借鉴。

# 目录/CONTENTS



01	家居行业简析
02	家居行业组织效能分析
03	主要发现
<b>04</b>	<b>关于顺为人和</b>

# 我们来自哪？我们做什么？我们要成什么事？

## 源于一流



- 根据来自世界一流咨询和顶级企业的优秀员工组成咨询顾问团队。
- 超过15年战略解码、组织能力重塑、人才赋能、激励体系建设咨询项目经验。

## 服务一流



- 与超过70%客户建立多年合作关系，伴随一流企业及一流组织发展成长。
- 超过与一流企业共创，创新设计适合业务发展的人力资本管理方案，驱动人才与组织共同成长。

## 成就一流

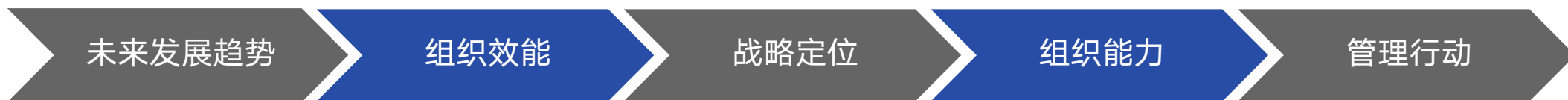


- 伴随多家百亿、千亿企业共同成长，推动企业管理转型、助力其成为所在行业龙头企业。
- 通过组织能力重塑推动组织升级，激发人才的善意和潜能，打造与行业特质相匹配的一流企业。

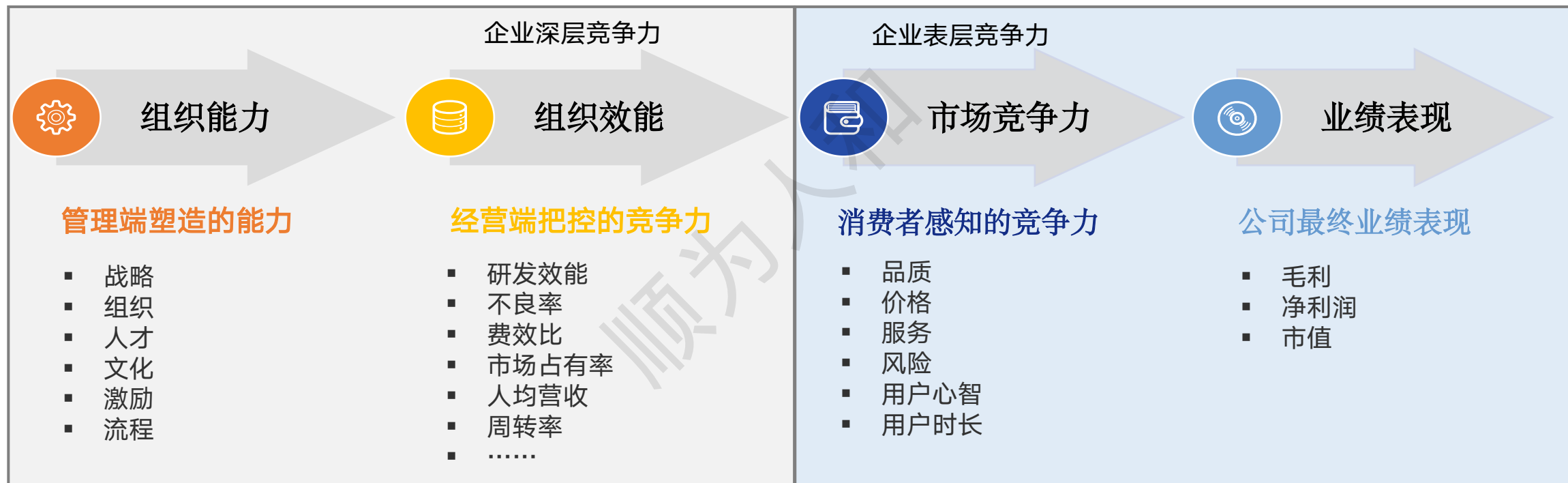


# 提升企业组织效能，先从企业组织健康度诊断开始……

分析过程



提升过程



- 企业基于“表层竞争力”的竞争结果获得相应业绩表现；企业深层竞争力直接影响企业表层竞争力
- 组织能力与深层竞争力直接相关，提升组织能力有利于提升业绩表现

## 特别声明

- 此文件是根据北京顺为人和企业咨询有限公司（以下简称“顺为咨询”）的业务、商务或知识产权相关的信息制作的，或包含以上信息。本报告的部分信息来源于公开资料，顺为咨询对该等信息的准确性、完整性或可靠性不做任何保证
- 本报告当日的判断，过往报告中的描述不应作为日后的表现依据。在不同时期，顺为咨询可发出与本文所载资料、意见及推测不一致的报告和文章。顺为咨询不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，顺为咨询对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者应当自行关注相应的更新或修改
- 该资料未经顺为咨询的允许，不得擅自使用或透露全部或部分内容给任何第三方并承诺遵守保密义务。此文件和文件内包含的全部或部分内容，不得对外使用或泄漏，不得给予与顺为咨询存在商业竞争关系的任何方。如果贵公司对这份文件有任何问题或意见，欢迎随时垂询，顺为咨询将竭诚给出准确快速的回复

## 联系人



曹光卿

---

顺为人和 合伙人  
电话：152 1090 4524  
邮箱：caoguangqing@shunweiot.com



李慧妍

---

顺为人和 咨询顾问  
电话：188 1156 8799  
邮箱：lihuiyan@shunweiot.com

順為人和

洞察行业本源，匹配组织资源，重塑  
组织能力，建立企业竞争优势。

关于顺为人和

北京顺为人和企业咨询有限公司（简称为“顺为咨询”）。业务领域包括战略解码、组织能力重塑、组织设计、定岗定编、薪酬设计、岗位竞聘、人才盘点、任职资格、绩效管理、销售激励、研发激励、长期激励（含股权激励）、企业文化和DEI咨询，是中国专业领先的人力资本咨询公司，总部设在北京，在青岛有办事机构。

顺为咨询为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面人力资本咨询服务，致力于人才与组织的共同发展。

顺为咨询由中国的合伙人拥有。敬请访问 <http://www.shunweiot.com/>，通过我们的社交媒体平台，浏览知乎或微博专页，了解顺为咨询在中国市场的更多信息。

本文件中所含内容乃一般性信息，北京顺为人和企业咨询有限公司并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询顺为咨询符合资格的专业顾问。

我们并未对本通讯所含信息的准确性或完整性作出任何（明示或暗示）陈述、保证或承诺。任何顺为咨询、员工或代理方均不对任何方因使用本文件而直接或间接导致的任何损失或损害承担责任。顺为咨询和它们的关联机构均为具有独立法律地位的法律实体。