

亿欧智库

E O I N T E L L I G E N C E

研究报告

2019年家居零售新方式研究报告

Research of Home Retail Trends 2019

 亿欧智库 www.iyiou.com/intelligence

Copyright reserved to EO Intelligence, September 2019

序言

INTRODUCTION

2019年，家居新零售成为行业热门关键词，那到底家居有没有新零售？

新零售是一个偏正短语，家居零售一直无法脱离零售的本质，“新”仅代表当下的新模式、新渠道、新场景、新连接方式、新交付方式.....而现在的新也只是回溯20年历史所产生的新；现在的新也只是我们目所能及的新。

与其说家居新零售，不如用「家居零售新方式」描述更恰当。家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求，本报告基于家居零售经营主体的实际做法，对其当下的零售表现进行梳理和总结。研究发现，家居企业/品牌的经营理念、产品及服务结构、流量触达方式、渠道建设、商业空间场景都发生了某些层面的改变。亿欧智库剖析各方发展思路和演变路径，分享行业洞见，以期为行业、企业、从业人士提供思考方向，多维度拓展家居行业影响力。

家居新零售是一种思想战略，不是一个产品形态。对于家居从业者来说，重要的是将“新”这样一种变化创新思维贯穿在业务落地中。每个家居人都要保持历史的长河感和格局感，不仅从历史中汲取经验，也能在动态变化中更迭前进。

目录

CONTENTS

04 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

- 1.1 研究范畴界定及相关概念
- 1.2 为什么家居零售发生了新的变化
- 1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径
- 1.4 家居零售行业经营主体盘点

12 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

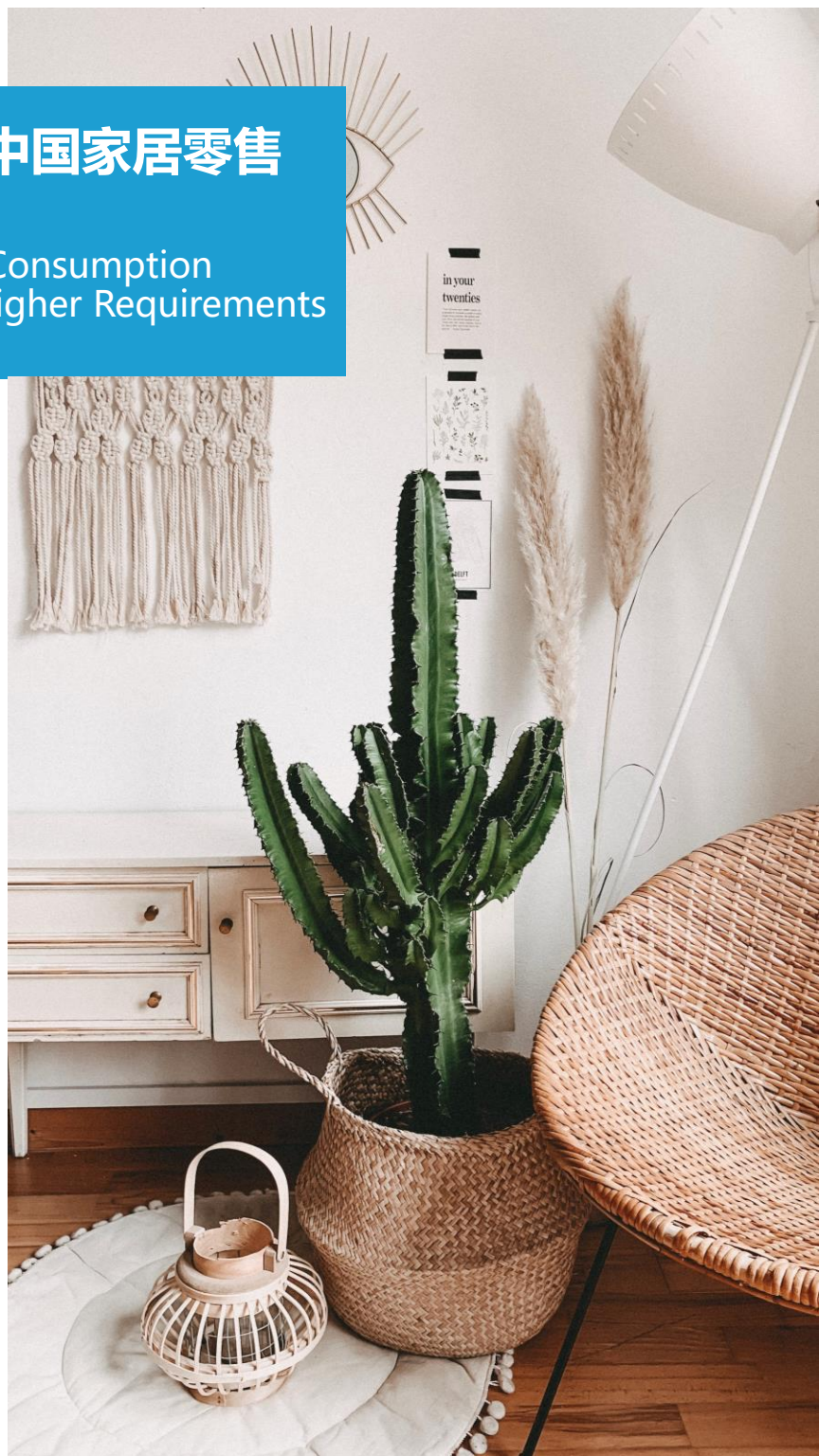
- 2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路
- 2.2 管理思维与经营理念
- 2.3 产品与服务结构
- 2.4 流量触达
- 2.5 家居零售渠道
 - (向上游延伸、线上家居零售蓬勃发展、下沉市场、全渠道建设)
- 2.6 商业空间改造
 - (选址灵活化、店铺形式多元化、“家居+”模式走俏、实体门店升级)

家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

Changes in the Household Consumption Environment Put Forward Higher Requirements for China's Home Retail

房地产行业的波动、家居行业供需关系及竞争格局的变化、家居产品信息传播流通方式的改变、消费人群和购物偏好的更迭，都对中国家居零售方式提出更高要求。

本章基于当前中国家居零售市场的客观发展，简要分析家居消费环境的变迁，并明确家居零售新方式最终达成目的与实现途径，最后对家居零售行业的经营主体进行盘点。



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

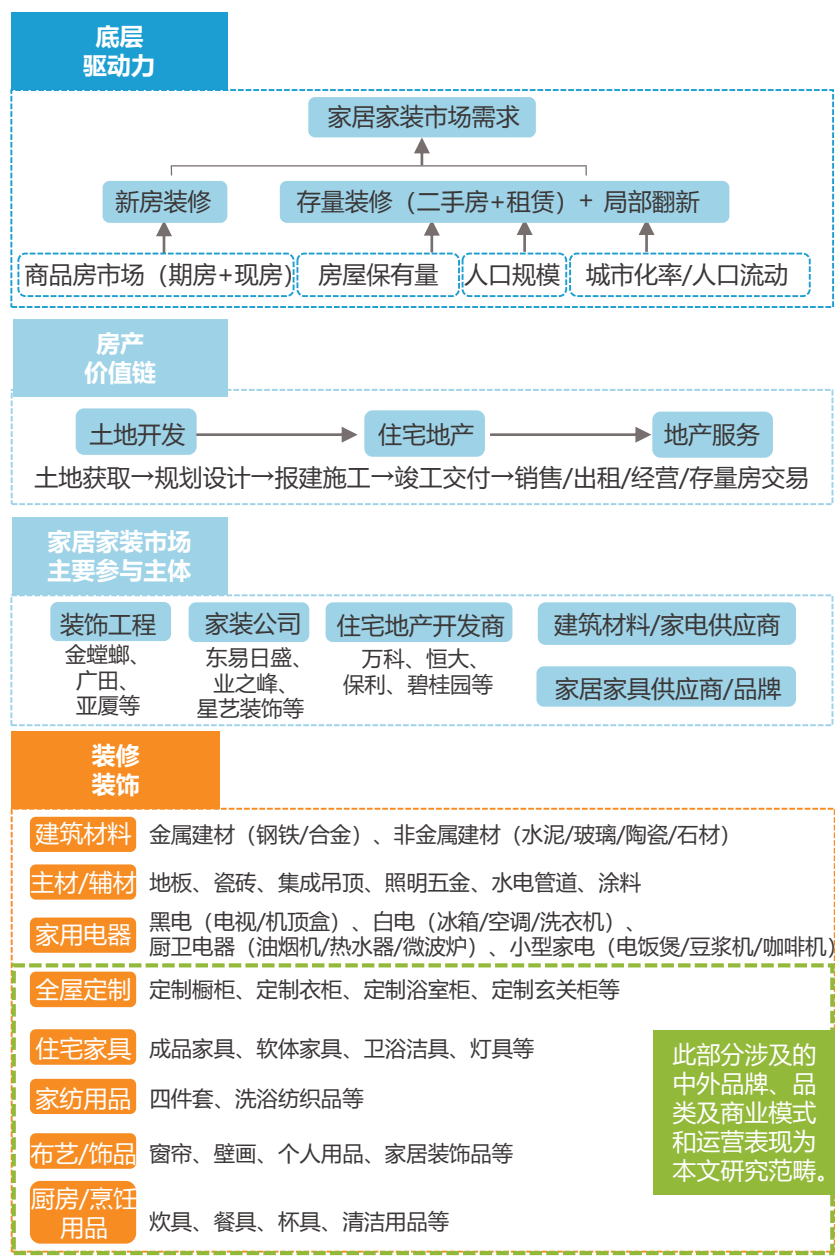
2.6 商业空间改造

研究范畴界定及相关概念

家居家装市场的行业特点是链条长、节点多，家居零售环节处于产业链下游。上游住宅和装修需求的变化、房地产市场的波动，都会对家居零售产生关联性影响。

本报告研究范畴是家居零售经营主体的商业表现，涉及定制/成品家具、软装布艺、家居饰品等品类。基于客观事实和典型企业表现，亿欧智库分析其在家居零售方面的具体表现和变化，挖掘并总结当前中国市场家居零售的动态发展。

亿欧智库：家居家装市场产业链及本报告研究范畴划定



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

为什么家居零售发生了新的变化

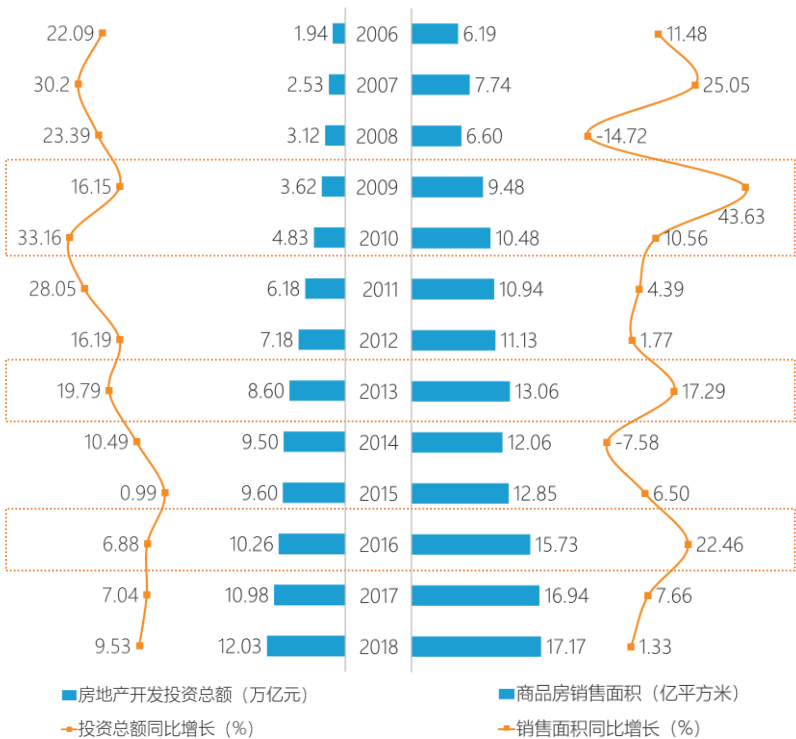
家居零售处于房地产下游环节，受其传导影响

家居消费需求的产生，从源头上讲，是由房屋销售/租赁激发的。商品房（期房+现房）、二手房交易和租赁作为三大底层驱动力，以不同的形式刺激家居消费需求产生。因此，上游房地产的波动、二手房交易数量和租赁市场的变化，都会对下游家居零售造成不同程度的影响。

中国房地产开发投资总额超过12万亿元，但投资增速不断回落，四年连续降至10%以下；中国商品房销售面积超过17亿平方米，但增速在波动中持续走低，2018年增速落至1.33%。中国房地产景气下行，家居零售作为其下游环节，受到一定程度的传导影响。

家居家装行业发展起来也就20年，从刚开始没有市场化的经济环境成长起来，到现在4.5万亿的市场规模。上游房地产的基本面下行趋势，也印证了家居零售企业躺着赚钱的时代已经过去，房屋销售增量收紧，流量红利减退，对于那些没有精细运营流量、没有深度服务用户的企业来说，占领用户心智的能力和市场竞争能力将逐渐减弱，将会经历更加艰难的时期。因此，面对上游的传导影响，下游的家居零售主体纷纷尝试不同的方式来解决自身面临的经营问题。

亿欧智库：2006-2018年中国房地产开发投资总额及商品房销售面积情况



来源：数据来自Wind、亿欧智库绘制

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

为什么家居零售发生了新的变化

家居行业供需关系及竞争格局发生变化

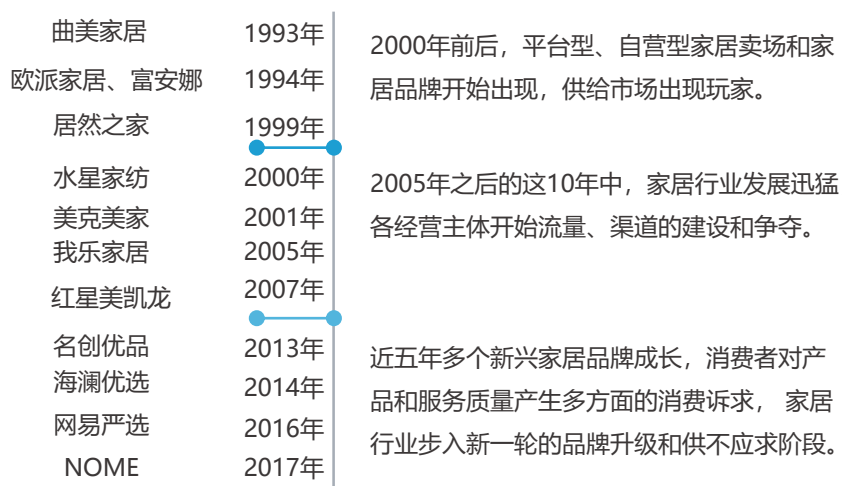
20世纪90年代，中国家居市场开始有品牌性、小规模连锁化企业出现，在行业发展早期供给资源相对稀少的时段，企业发展门槛相对较低。这个时期内，整个家居市场处于增量阶段，营收和市场容量扩大的动力来源于供给端能力，供给数量增加是推动行业规模扩大的首要因素。得益于市场和流量红利，家居企业零售业务实现相对快速的增长。

历经供不应求的发展期，在2005年左右，家居行业进入供略高于求阶段。2006年至今，中国房地产销售经历了三个有明显涨幅的上升期，分别是2009-2010年、2013年和2016年。这三个时期的增长与投资额增加基本实现同频；且每个时间周期之间相差三年左右。随着1998年中国住房市场化改革、房地产投资力度增大和买房热潮，大众对于装修和家居用品的需求攀升，相应地供给方快速发展，拓展产品线、扩大经营范围、布局一二线城市销售网点.....

当前中国家居行业整体供需关系，由供过于求向一个新层次的供不应求发生转变，此时指的供不应求不是「量」的短缺，而是「质」的稀缺性。消费者寻求优质供给，不仅是产品性能的优质，还可能是体验、服务、风格，甚至心理情感的满足，这种多线、复杂的产品消费需求对于家居品牌来说是更高维的挑战。

从竞争格局来看，有两点最明显的变化：家居品牌在夯实渠道的同时，加码品牌建设；中小品牌崛起，切入多元化市场，丰富整个家装家居产业链。相较于互联网时代之前的传统玩法，家居品牌现在从0到1做起来相对容易很多，抓住品类创新、新用户流量，甚至在产品力上更有设计感，都有可能成为一个小有知名度的消费品牌。

亿欧智库：中国家居行业供需关系发展阶段概述



备注：仅挑选部分品牌进行时间轴的构建，不具有任何广告/投资参考意义；
来源：亿欧智库整理并绘制

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

为什么家居零售发生了新的变化

家居行业的消费环境发生变化

1.家居产品信息传播方式改变

2011年移动互联网浪潮袭来，伴随而来的是移动端的社交互动。图片社交、微博内容、直播视频等自带流量的内容传播媒介，为各种信息创造了视觉感官上的新潮体验环境。

对于家居行业来说也不例外。最传统的信息获取方式便是广告投放和去逛实体店。随着移动互联网的蓬勃发展，人们从被动接受咨询，到开始主动搜索自己想要的东西。网店呈现的产品信息、家居家装UGC社区、社交平台、熟人口碑推荐等，都在改变家居产品信息的传播流通。

获取信息渠道增多，内容分发和流量入口有更多触点，信息透明度得到了很大的提升，消费者找到产品变得更简单了；然而困于家居产品需求复杂度、搜索碎片化、市场信息不对称性无法消除，消费者找到心仪的产品仍有成本和获取障碍。回归家居零售经营主体在信息呈现方面所做的改变，目的就在于消除信息差，让产品顺畅地触达到消费者，并同时向自己的渠道导流，最终转化购买。

亿欧智库：家居产品信息传播方式



产品信息的传播方式和渠道，本质上对应着流量从哪儿来的问题，最终归结成渠道建设。

对于家居行业来说，信息搜索碎片化、用户注意力分散，流量入口“被截胡”的环节过多，造成品牌忠诚度低的困局。

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

为什么家居零售发生了新的变化

家居行业的消费环境发生变化

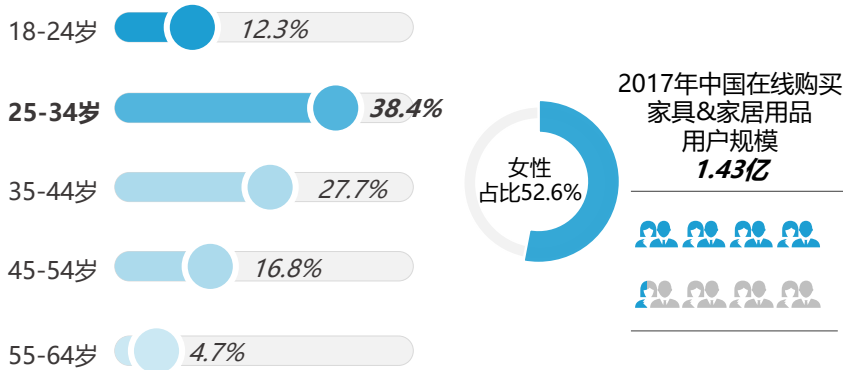
2. 80-85后依然为家居消费主力人群，90后需求增幅明显；购物偏好不断更新

根据World Bank人口数据，2018年中国人口总量达13.9亿人，其中80后（29-38岁）和90后（19-28岁）人数约占30%。约4亿的80、90后人群，是现代社会的消费中坚力量和主要的消费决策群体，在个人及家庭决策中掌握更多话语权，他们的消费理念和生活方式很大程度上反映出整个社会的消费进程和趋势。

亿欧智库《2019年家庭装修用户调研画像》数据显示，购房及家装主力向年轻群体转移。80后为家装消费主力，占比38.5%，其中85后占比30%；第二大家装人群为90后，超过75后。随着85后、90后，甚至95后的结婚阶段来临，父母为其购置新房和自己买房的需求有望得到进一步释放，从而带动家装和家居产品销售。

关于在线家具和家居用品消费的用户调研，最新数据是Statista2018年7月发布的全球消费者调研结果(Global Consumer Survey)。数据显示，2017年中国在线购买家具和家居产品的用户年龄段为25-34岁，即所说的“85后-95前”，占比38.4%；在线购买用户规模1.43亿，女性用户略高于男性。

亿欧智库：2017年中国在线购买家具和家居用品用户按年龄/性别分布情况



来源：数据来自Statista，Statista于2018年7月更新数据调研结果；亿欧智库绘制

根据亿欧智库、英敏特、埃森哲等多方机构对中国消费者的调研发现，中国家居消费理念和特征正在发生改变，其消费诉求由基本的功能型商品逐渐转向具有良好购物体验的高品质商品。对于年轻女性来说，除了要求商品本身的实用功能得到保障，“有设计感”和“个性独特”等也成为促成购买的重要因素。消费者对包装和设计力的需求不断增长，颜值高、设计感十足的商品更容易获得消费者的喜爱。

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售新方式达成目的与实现途径

家居零售出现新变化的目的是什么？终极目的仍是优化供应链效率、提高服务效率，提升用户购买体验

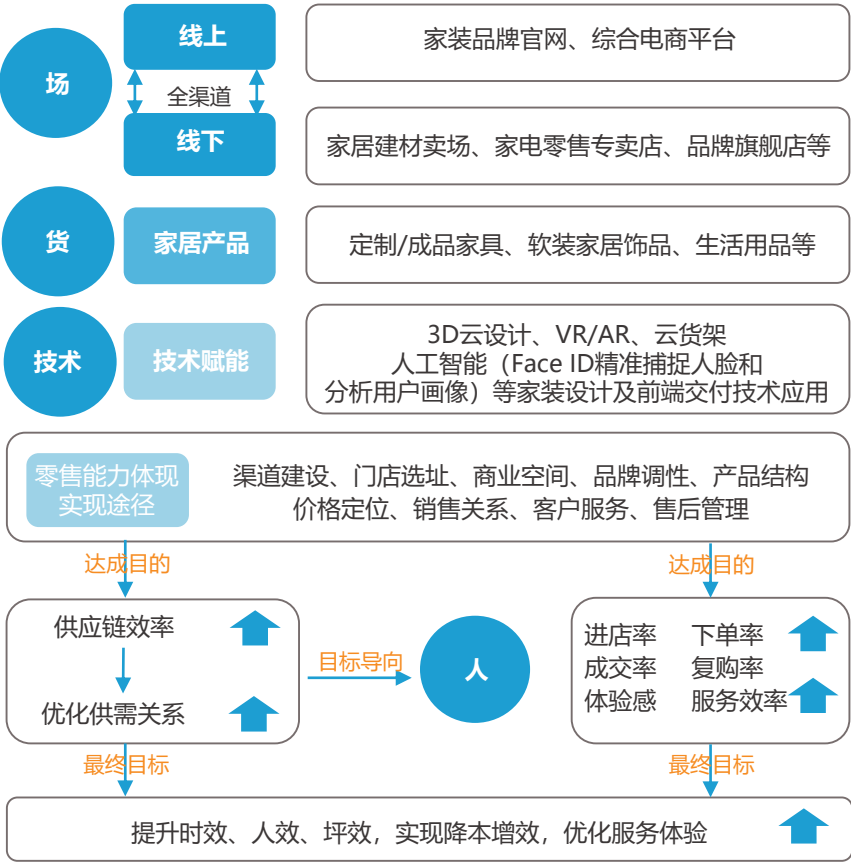
理解家居新零售的三个维度=理念（创新与增长）+技术（新兴与效率）+零售（落地与变现）。理念作为上层建筑，具备变通思维和应变能力成为指导家居零售的战略方针；技术强调需求在特定情境下的解决途径，具有局部实用性；而零售作为真正的商品交易环节，成为理念和技术的实践落地，为企业带来商业变现价值。

产生影响的三个关键环节=业务流程管理（中后端）+商品管理（前端）+服务升级与客户管理（客户端）。从商品流通到交付来看，家具零售的本质一直遵循：通过合适的场，将特定的货，卖给正确的人。有了创新思维和技术的加持，现在的“新”只不过是各个环节的重塑、创新和改造带来的零售方式迭代，最终达成提高时效、人效、坪效的目标，从而实现业绩增长和提升购物体验的目的。

产生影响的三个关键环节=业务流程管理（中后端）+商品管理（前端）+服务升级与客户管理（客户端）。从商品流通到交付来看，家具零售的本质一直遵循：通过合适的场，将特定的货，卖给正确的人。有了创新思维和技术的加持，现在的“新”只不过是各个环节的重塑、创新和改造带来的零售方式迭代，最终达成提高时效、人效、坪效的目标，从而实现业绩增长和提升购物体验的目的。

产生影响的三个关键环节=业务流程管理（中后端）+商品管理（前端）+服务升级与客户管理（客户端）。从商品流通到交付来看，家具零售的本质一直遵循：通过合适的场，将特定的货，卖给正确的人。有了创新思维和技术的加持，现在的“新”只不过是各个环节的重塑、创新和改造带来的零售方式迭代，最终达成提高时效、人效、坪效的目标，从而实现业绩增长和提升购物体验的目的。

亿欧智库：家居零售新方法最终实现的目的及实现途径



来源：亿欧智库绘制

Part 1 家居消费环境变迁对中国
国家家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的
变化

1.3 家居零售新方式达成目的与
实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的
新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及
发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售行业经营主体盘点

百花齐放，各有千秋

家居零售打破传统销售的既定框架，产生融合商品实用功能、设计美感、商业空间以及生活方式的新生空间。根据中国当下家居行业的真实发展情况，亿欧智库将家居零售主体分为以下四大类：家居卖场/电商平台/垂直品类品牌、国际化/海外家居零售品牌、国内企业跨界开创家居零售品牌，以及新时代催生的家居零售品牌和原创设计品牌。对于不同的经营主体和家居零售品类来说，零售方式与特点存在巨大差异。



备注：由于篇幅所限，上图列出的企业/品牌仅为部分呈现，没有先后顺序；不具有任何广告/投资参考意义，供行业参考。
来源：品牌LOGO来自其官网，亿欧智库整理绘制。

传统而新鲜，老行业的新生意 家居零售新变化

New Changes in Home Retail

亿欧智库认为只有把握好家居零售的供给和消费特点，才能更好地理解和分析家居零售的变化、发展思路和新方式的布局路径。

本章基于企业当前动态发展，从家居零售经营理念、产品及服务结构、流量、渠道、商业空间场景这五方面，来观察中国家居零售方式的新变化，以帮助家居企业更好地了解市场现状、应对行业变化、抵御市场风险、提升品牌高度。



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售供给与消费特性及发展思路

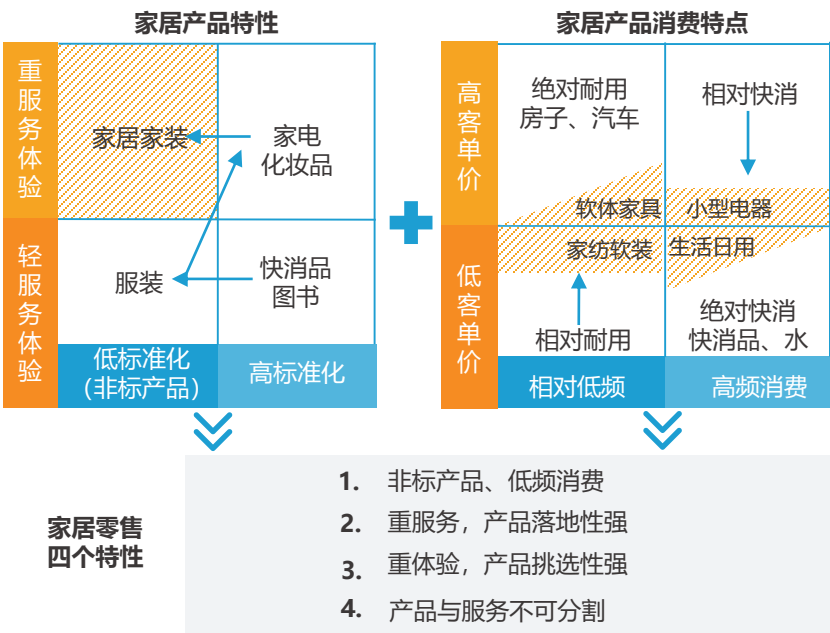
把握家居零售的供给和消费特性，才能更好地理解行业发展，更充分地分析家居零售的变化、发展思路以及新方式的布局路径。

从产品标准化和服务体验强弱程度，来划定产品特性及零售演变进程。可以发现，电商早期供给和消费多是易于包装和运输的产品，例如亚马逊和当当开始销售书籍，以及日用快消品（水、个人洗化日化用品等）。随着供给资源的丰富，以及物流和在线支付等商业基础设施的建设，服装和家电品类逐步进行全渠道销售，人们开始接受并喜欢在线上购买以前需要亲自去线下选购的商品，例如唯品会和京东。

对于家居家装领域的产品和服务来说，天然带有低标准化，但重服务体验的特性。同时家具产品通常体积大、重量大，产品和服务关联性强，造成决策成本相对较高，且消费者更偏向亲自看到、摸到实物后再做出选择。线下购物区别于线上的根本在于体验感和生活方式的呈现，家居产品的真实触摸感和家装服务的现场提供，线上渠道的实现能力更弱。

往前十年或者五年，没有人会预想到有一天能在网上购买大件家具或家居产品，运输成本高、非标产品选择难度大等因素会干扰线上决策。如今家居零售供给端和消费者都发生了一些改变，使得家居产品零售便利程度及购买流程效率有了极大地提升。

亿欧智库：家居产品供给及消费特点决定了家居零售四个特性



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售供给与消费特性及发展思路

从消费频率和客单价来观察产品消费特点，可以发现消费侧和供给端发展阶段有着共性的扩张逻辑：决策成本越低的商品越容易实现大规模供给及消费。按照上述两个维度划分消费类型，最常见的两个消费品类是绝对快消，例如水和日化快消品；还有一类是绝对耐用，例如房子和汽车。

对于家居家装领域的产品和服务来说，有一定频率的消费需求，高于汽车和房屋但绝对低于快消品类；客单价高低边界相差大，且与家相关的泛家居产品种类丰富、产品线多样、涵盖范围广，与图书、家电等相对统一的供给方式相比，相差甚远。

基于家居产品的供给和消费特性，得出家居零售的四个主要特性：非标产品、低频消费；重服务，产品实用功能要求服务落地性强；重体验，人们在做出购买决策时，倾向于真实感知与挑选；整个购买流程中，产品与服务不可分割，例如导购、安装、前置或售后服务等都与购买产品保持高度密切联系。**家居零售的特性，一定程度上决定了家居零售出现变化的整体发展思路，以及必须要坚守的一些服务环节。**



首先，家居零售供给端坚持产品销售和服务不分割，保证购买流程完整和服务体验优质。更加注重提升售前（设计、展示等）和售后（维修、回访）服务，着力提升交付环节的服务能力，提高零售过程中关键节点的服务效率。



其次，家居零售由于产品和行业特性，实体门店零售渠道一直是其主流销售方式。相对于线上渠道建设来说，线下实体店具有先行流量优势，同时符合消费者挑选购买的习惯，能看得见摸得着实物产品。即使有零售手段的革新，家居零售也应思考实体零售不动摇、门店改造势在必行的重要性。



最后，个性化产品和服务成为必然。为了提高销售额，供给方改善产品结构，朝着相对耐用和相对快消两个方向发展，目的是较为显性地提升消费频率或客单价。对于家居产品来说，大件耐用品，例如床、衣柜等客单价高，但是低频；为了改善经营情况和毛利，整体供给丰富度开始提升，家居品牌开始融入日用生活品、小型家电、家纺软装等高毛利，且相对高频的家居产品。

来源：图片来自iSlide图片库

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

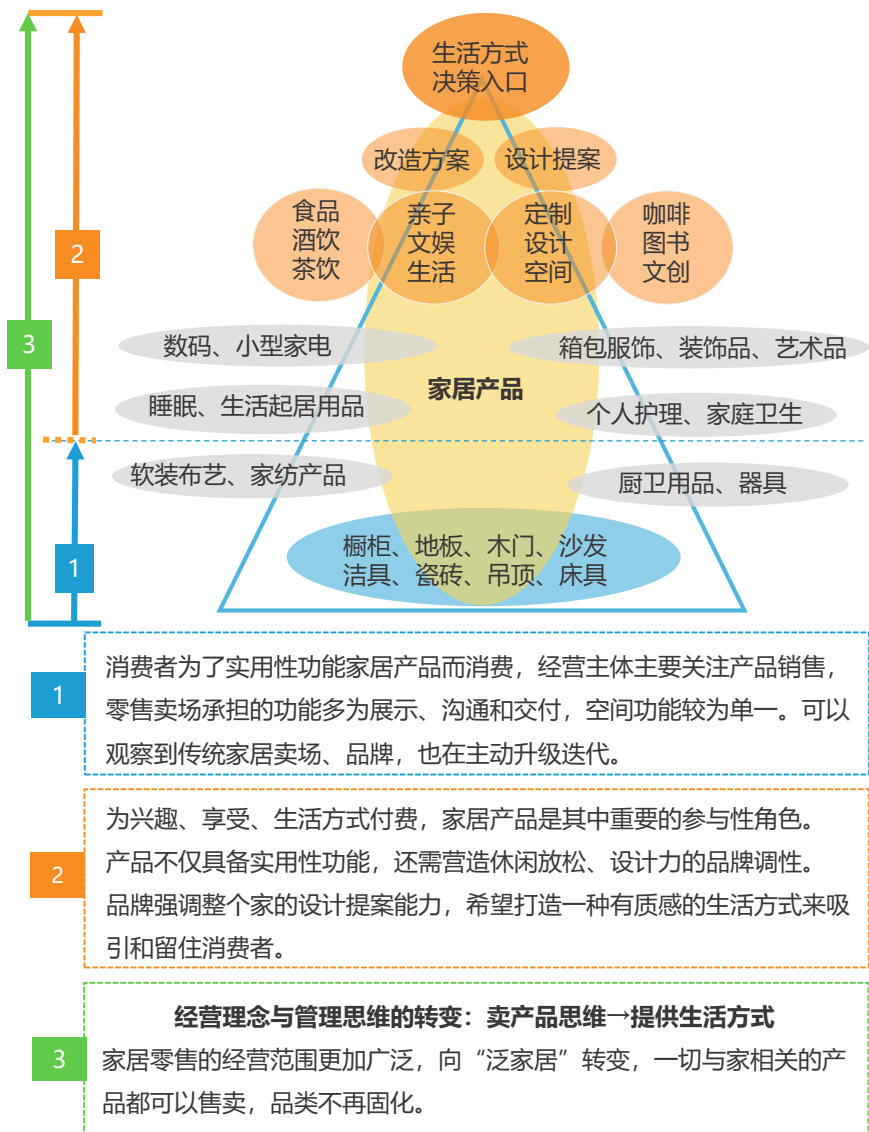
管理思维与经营理念

卖产品思维向提供生活方式转变

家居零售范围逐渐扩大，售卖的产品更加“泛家居”，一切与家相关的产品都可以售卖，品类不再固化。家居企业向消费者核心交付的是实体产品，但遇上了新零售势必思考在新的市场环境下面对新的消费者如何将服务也做成产品。

家居零售方式最明显的一个变化是：单品销售思维弱化，产品品类丰富度提升，兜售整套生活方式，打造生活方式提案能力。做家居零售，拼的不再是单品效率，而是系统供给能力，让用户可以感受和拥有自己想要的生活方式。

亿欧智库：家居零售经营理念转变的“金字塔”扩张上升方式



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

管理思维与经营理念

从销售单件产品到全方位家居服务

家居品牌向生活方式品牌转型，提供综合性、多环节的服务，从产品组合、空间展示、生活方式等多个层面向用户输出兼顾空间实用性、工艺品质和美学生活的空间定制解决方案。

越来越多的家居品牌、零售商提供人性化设计方案，涵盖住宅、生活相关的诸多方面。从供给端和服务流程来看，主要服务形式有两类：(1)品牌方生产且销售家居产品，注重从决策层入口，向顾客提供全屋设计方案和定制化产品；(2)借助家装流量入口，依托家装设计方案，向销售引流，最终销售定制家具或部分成品家具。

亿欧智库：家居企业向用户提供综合性、多环节服务



来源：亿欧智库绘制



宜家

销售产品之外，提供送货服务、代提货及送货服务、安装服务、组装服务、批量采购服务、空间设计服务.....

来源：照片由亿欧智库走访调研拍摄，并拥有版权

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

管理思维与经营理念

企业实践——MUJI提供打造生活方式的全案服务

MUJI（无印良品）之所以能够成为世界性的消费品牌，很重要的一个原因是其背后品牌哲学的推动力——反对过度现象，回归自然简约，以合理的价格提供经济性产品；丰富产品品类，打造生活方式提案能力，尽可能精细而广泛地服务人们生活中吃穿住用行的多种需求。

1980年，MUJI开始研发食品、服装，之后拓展到亲子用品和日用品；逐渐进行家具和文具收纳品类开发，2014年品类扩大到厨房家电系列。MUJI卖的不仅是产品，更是生活方式；长期坚持实体店扩展策略，而很少触碰电商，目的就在于创造真实的生活和消费场景，让消费者真正走进店里，体验什么是有品质生活方式。



衣服、亲子、家具、家电、
收纳、家居、卫浴清洁、
食品杂货、生鲜、花艺、
旅行用品、阅读餐饮、
日用（自行车、文创）、
装修施工、住宿酒店、
设计改造.....

MUJI LIFE
MUJI House
MUJI Hut
MUJI Apartment
MUJI Camp
MUJI SUPPORT

MUJI Hotel&Books
MUJI Hotel
MUJI Books
MUJI Green
OPEN MUJI
MUJI to Go
MUJI Diner

ReMUJI& MUJI Design
ReMUJI
MUJI Design
Found MUJI
ATELIER MUJI
良品研究所



家居卖场里大量导入生鲜食品，
蔬菜、精肉、海鲜、杂食等



MUJI提供设计、改造和装修服务；
用户可以免费参观样板房，进行装修咨询；
MUJI还可为用户进行旧房屋改造。

国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的

变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的

新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

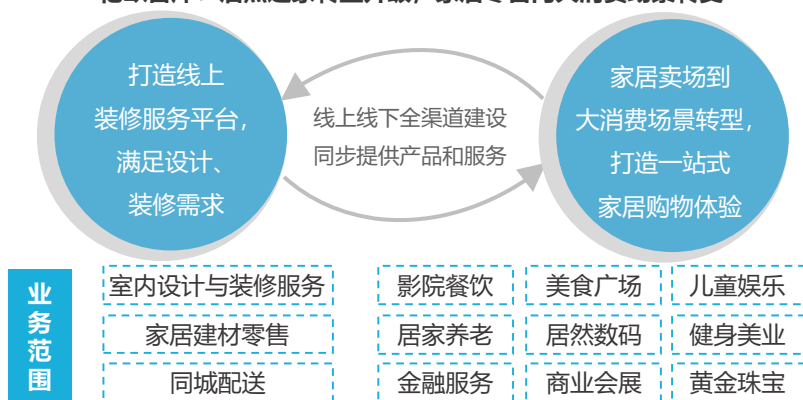
企业实践——居然之家转型升级尝试

消费者逛街不再满足于单一的购物需求，还需要享受社交、餐饮、娱乐等多元化交叉组合的体验，提供更多元、突破家居产品边界成为居然之家拥抱新零售的尝鲜之法。

亿欧智库实地调研居然之家，发现其将卖场定位为家居生活MALL，引入餐饮、院线、儿童游乐等项目等业务。经营理念转变，不仅是为了让消费者产生单笔消费，而是搭建更多场景体验，将用户吸引和留在居然之家的场景里，形成高频联动的消费触达。还能够在店内发现“居然设计家”服务台，提供在线设计、店内选购；以及多台引导接待服务机器人。

居然之家发力优化卖场环境，转型升级，尝试提供完整家的供给服务能力，意在将进店率、下单率、成交率和回购率由低频转向高频，逐渐进行家居卖场到大消费场景转型，打造一站式家居购物体验。落实流量运营和卖场转型升级，是家居卖场必须迈出的一步，但是真实的流量管控效果是否能带来真正的收益转化，还有待验证。

亿欧智库：居然之家转型升级，家居零售向大消费场景转变



来源：亿欧智库绘制



来源：照片由亿欧智库走访调研拍摄，并拥有版权

Part 1 家居消费环境变迁对中国

国家家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

产品与服务结构

家居零售在产品及服务供给侧表现出的“四新”

家居零售本身固定了产品属性。随着住宅装修发展、经济水平和个人消费水平提升，家居产品购买需求的改变刺激供给方更新，家居零售各经营主体（供给方）也积极尝试新的零售方式。通常情况下，**购置新房后产生的装修需求集中在硬装和大件软装产品，针对家居产品的采买多局限于满足必要的装修需求。**

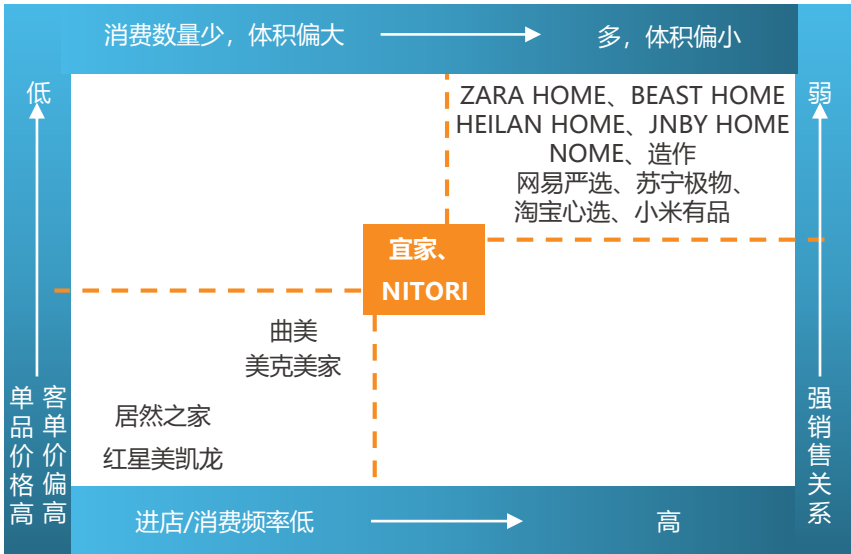
当前中国住房市场呈现新房市场、二手房市场和租赁市场同时繁荣发展的局面。人们对租房的接受度逐渐提高，一线及新一线城市的年轻白领租房生活成为常态。同时，2017年各地政府相继出台房地产精装房政策即“住宅建筑100%实行全装修成品住房交付”，“毛坯房”将逐渐退出历史舞台。

房屋供给多渠道、房地产企业进入精装房市场，势必影响整体家居行业变革，这将造成家居产品消费呈现短周期更换、多样化供给的特点。根据市场表现，**亿欧智库对于家居产品在交付过程中表现出的“新行为”，依照以下四个维度进行归纳总结：消费频率、客单价、消费数量与体积，以及销售关系。**

商品结构的调整成为影响交付环节关键环节变化的根本原因，根据上述维度进行考量，主要划分出四个主要的家居产品交付方式：

(1) 以红星美凯龙、居然之家为代表的平台型家居卖场：卖场关注产品销售，场景所承担的功能多为展示、沟通和交付，空间功能较为单一。顾客购买目的纯粹，为了实用性功能产品而消费，有计划性、针对性地购买家具和各类家居产品。此场景下的产品多为客单价高、消费频率低、体积相对较大的家装必需品，每个品牌需要自我运营流量，因此每个独立的品牌至少配备一个销售员，推销属性明显。

亿欧智库：家居零售在商品及服务供给侧的“四新”



来源：亿欧智库绘制

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

产品与服务结构

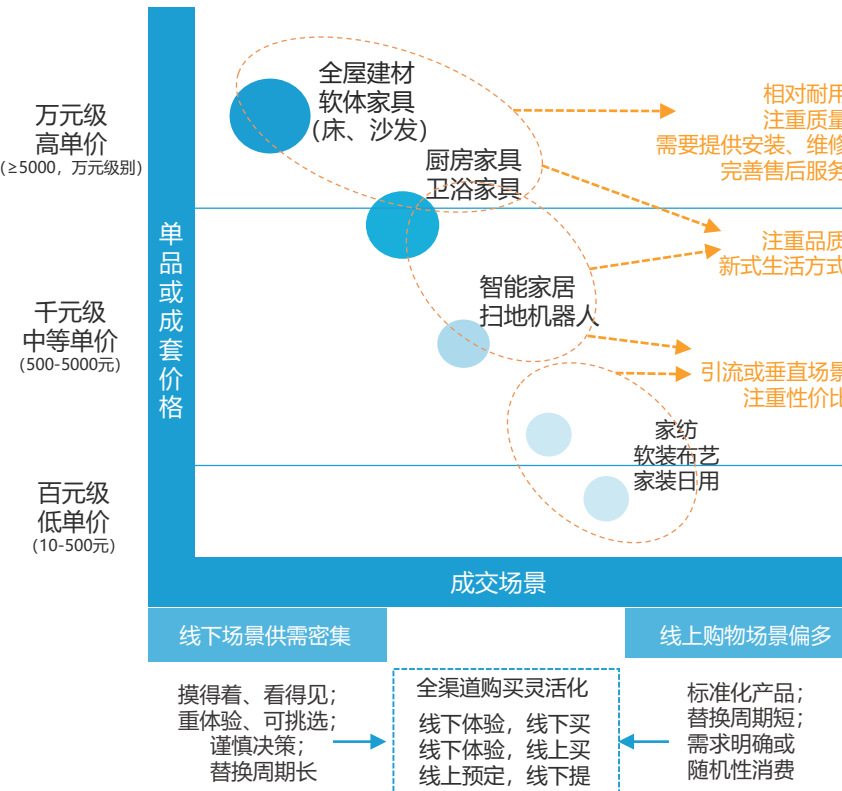
(2) 以曲美家居、美克美家为代表的自营家居品牌卖场：空间小于第一类的家居卖场而带来运营相对灵活的优势，不仅销售产品，还转型提供一些有品质的休息场景，满足非装修需求，扩大消费点。拥有或引入具有设计感、体积偏小、单价偏低的产品线，强推销导购人员变少，逐步提升品牌服务能力，由强销售关系向强服务关系转变。

(3) 以宜家、NITORI为代表的家居品牌：低频家居产品的极大标准化，集结多产品线、涉猎软硬装产品，类别和体积多样繁杂。选购产品和服务形式上，给予用户更高的购物自由度，实体门店中除了必要的理货员、收银员和服务人员，基本不设置强制性导购角色。

(4) 以ZARA HOME、NOME为代表的家居生活品牌：主打家居软装，产品属性转向高频、中小件、相对较低的单价。产品结构由上述三类的软硬装组合式的多量供给，向软装为主的少量供给转变；产品不拘泥于装修（目的性消费），而是刺激用户发生更多的随机性购买行为，更“泛家居”的产品形式起到引流作用。

这些以软装为主的产品体积偏小，如纺织品、装饰品等，较沙发、床等大件家具来说，尽管客单价偏低，却有效提升了购买数量、进店频率和消费频率，盘活用户流量并提升购买率。销售关系与宜家高度相似，基本不存在推销员。

亿欧智库：家居零售按照品类的单价和交易场景分布情况



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

流量触达

挖掘更多触达方式，弹性选择优质流量入口

流量来自用户看到产品、听到产品信息的渠道，由于家居产品传播媒介、分发方式的改变，获取用户流量的方式和渠道自然随之发生改变。**从家居品牌获取流量入口的路径来看，可以发现一条较为明晰的迁移路线：从进场到远场、从大型平台到多元化更具弹性的入口、从选择第三方渠道到更加关注自主品牌建设。**

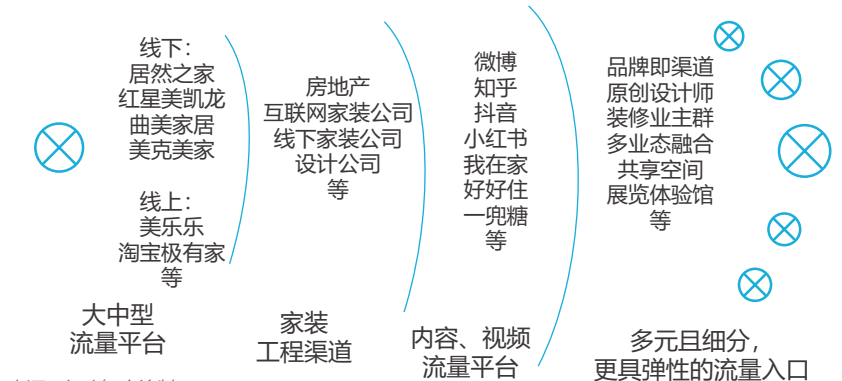
大型卖场位列各个品牌方的首选名单，还有自然流量红利的时期，入驻卖场是不错的选择。在淘宝、天猫平台，很多头部家居品牌和原创设计品牌入驻，圈了不少流量。家居卖场最大的一个特性是供给本地化，且服务半径有限，但随着电商和零售数字化发展，销售辐射范围扩展到全国已经不成问题。但是线下卖场和线上平台，有一个共性的问题是，流量不属于品牌自己，而是平台的。

为了直接获取更多流量，家居品牌从上游切入，直接从房地产精装房和家装公司上游装修端拿订单，决策前置、品牌主动找到有装修需求的业主，让家居品牌更早地接触到用户。随着媒体社交方式改变，品牌也利用家居产品UGC社区、抖音、小红书等腰部、中小型入口获取流量。内容和直播是拿流量比较好的方式，但这些流量都是“拿来用”，而不是品牌圈出的优质忠实用户。

家居品牌不能仅依靠一个平台，或者单一入口去获得流量，而是通过多元且细分、更具弹性的方式寻找流量。当下涌现出诸多趣味性、设计性很强的原创设计师品牌，以及具有家居设计能力和软装设计能力的个人设计师，在决策层影响客户，为用户推荐靠谱的装修公司、销售成品家具、甚至做全屋定制提案。

很多家居品牌自己也会做业态融合、做体验馆、做新潮的展览等等，这些集中度低、更散、更广泛的流量触点，都有可能在未来成为主流方式，甚至成为人们更喜欢、更容易接受的触达方式。整体而言，挖掘更多触达方式，弹性选择优质流量入口，将流量池掌握在品牌自己手中是可预见的变化。

亿欧智库：家居零售流量入口向多元化转移示意图



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

流量触达

家居卖场/平台从经营渠道到经营流量和空间

家居卖场流量困局：自然流量下降、增量动力不足、转化效率低、留存能力弱。

作为大型实体家居零售卖场，将一系列家居品牌整合，天然具备流量优势，不仅是交易入口、交付场所，还是最直接的获客渠道。面对一系列的流量困局，线下平台型卖场的有效获取方式是什么？

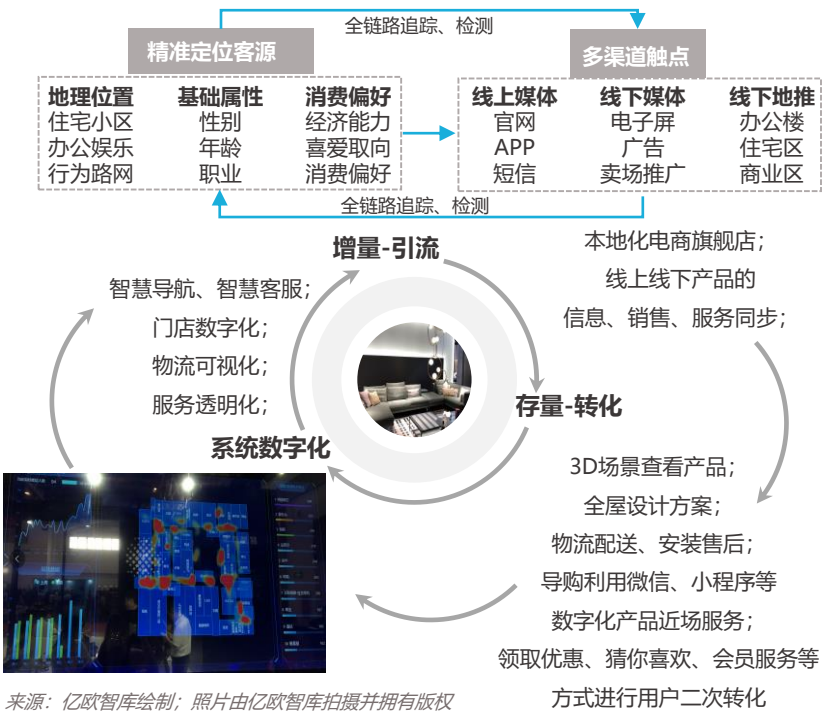
亿欧智库：家居卖场功能及面对的流量困局



来源：亿欧智库绘制

卖场流量运营围绕，如何将消费者从线上引流到线下，以及吸引更多线下消费者进入场内，再在场内进行流量二次分发，完成全链路的流量扩张和服务。用户离店之后也可以带走数字化产品，卖场系统性的输出家装家居内容，以实现更高效的流量分发。数字化运营体系的构建是运营流量的基础，这不仅仅是把商品搬到线上，而是企业后端数据整合和IT系统建设。

亿欧智库：家居卖场流量运营示意图



来源：亿欧智库绘制；照片由亿欧智库拍摄并拥有版权

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售渠道

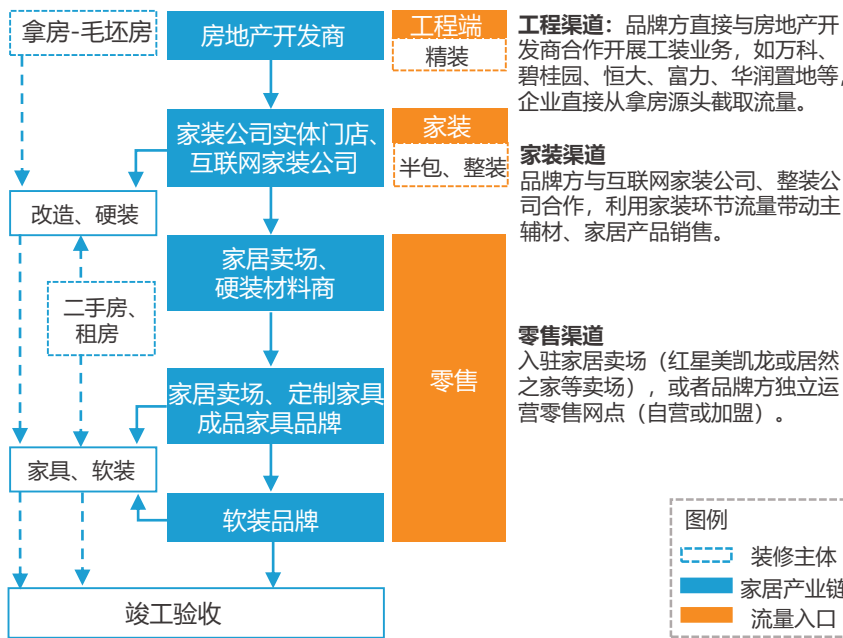
1.从流量入口和销售通路来看，家居零售渠道端在家居产业链层面发生了变化：为了获得流量和产品销量，众多家居品牌向上游延伸

从家装流程来看，业主有装修、改造、部分翻修和装饰房子的需求，涉及到毛坯房、二手房和租房三种房屋状态。主要涉及到的商业主体有房地产开发商、家装公司、家居卖场、主辅材企业、硬装材料商、定制家具/成品家具品牌、软装品牌，对应到家居产品销售的三个流量入口是工程渠道、家装渠道和零售渠道，本文所指的家居零售，即指上述所说的家居产品零售渠道。

从上下游产业链来说，家装和家居产品销售是房地产的下一步环节，家装公司和品牌方直接从源头切入房地产开发商的楼盘精装环节，则是最理想最高效获取流量和销售产品的方式。通过家装渠道，品牌方与家装公司合作，产品切入半包或整装环节，可以获取一定的用户规模；对于零售渠道而言，更多地是单品流通，也是用户能够真正多样性选择和直接体验产品的多触点渠道。

从家居产品流量入口和销售通路来看，家居零售渠道端在家居产业链层面发生了以下变化：为了获得流量和产品销量，众多家居品牌向上游延伸；不仅建设零售渠道，也会根据企业自身产品结构去选择进去工程渠道或家装渠道。

亿欧智库：家居产品销售的三个流量入口及通路



来源：亿欧智库绘制

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售渠道

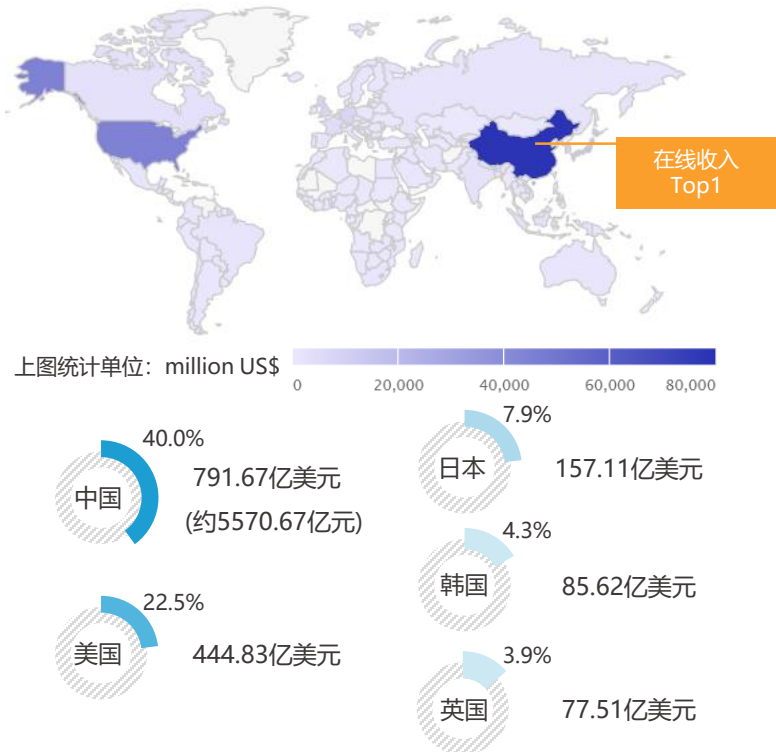
2.线上家居零售蓬勃发展

物流基础设施和履约能力的巨大进步，大型产品的运输成本极大地降低，外加电商多样化选择和便利性的优势，如今在线购买大件产品（家具等）已成为常见的消费方式。

Statista数据显示，2019年全球在线家具和家居用品 (Worldwide Furniture & Homeware Digital Market, 不包含电子商品和电器) 收入预计达到1976.29亿美元 (约13913.87亿元)；预计年增长率 (CAGR 2019-2023) 为10%，到2023年的市场交易量将达到2893.38亿美元 (约20735.11亿元)。全球范围内被大众所知晓、具有一定规模的在线家居零售商，包括IKEA（宜家）、美国家居电商Wayfair、自营床垫品牌Casper、Overstock.com和Interior Define等。

分国家来看，**中国家具和家居用品线上销售收入成为最大贡献部分，位列全球第一**。2019年预计达到791.67亿美元 (约5570.67亿元)，占比40%，以压倒性优势成为全球最大的在线家具和家居用品销售市场；预计2023年在线市场交易量将达到1257.45亿美元 (约9011.39亿元)。

亿欧智库：2019年全球在线家具和家居用品收入按国家分布Top 5



测算范畴：家具、家居用品（例如厨房和浴室配件，纺织品）、厨房用品、玻璃制品、陶瓷器皿、装饰品、灯具；不包括家电用品（洗衣机，洗碗机和咖啡机等电子电器）。
说明：统计时间截至2019年8月；热力图分布及数据均来自Statista Digital Market Outlook, 《FURNITURE & APPLIANCES ECOMMERCE REPORT 2019》。

Part 1 家居消费环境变迁对中国
国家家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的
变化

1.3 家居零售新方式达成目的与
实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的
新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及
发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

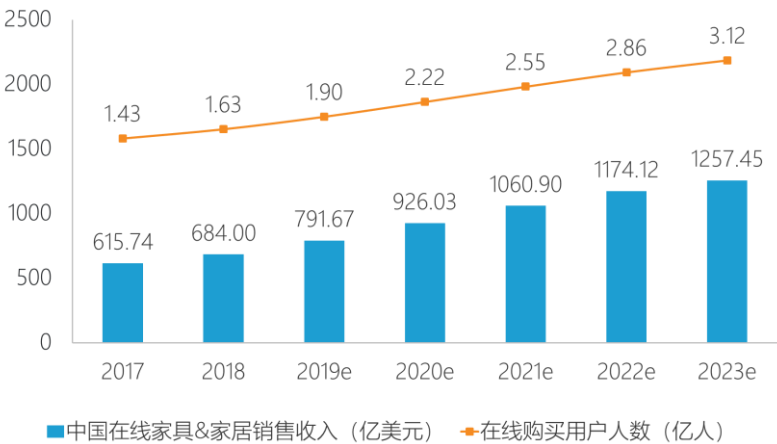
2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售渠道

2.线上家居零售蓬勃发展

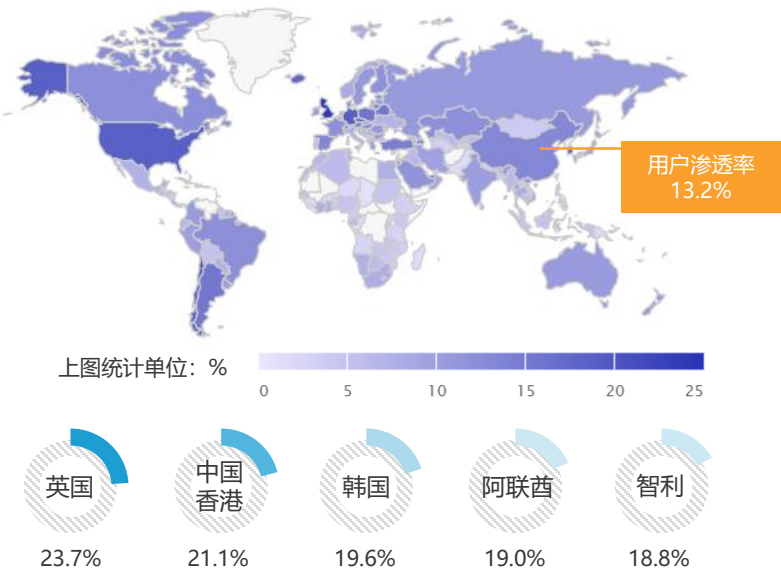
亿欧智库：2017-2023e年中国在线家具和家居用品销售情况



说明：数据来自Statista，数据统计时间截至2019年8月；亿欧智库绘制

中国是全球在线家具和家居用品销售第一大市场，用户渗透率13.2%。2019年全球用户普及率9.8%，其中英国最高，达23.7%，中国高于全球平均水平。预计2023年全球用户渗透率为15.9%，中国将达到21.4%，增速向好。《中国电子商务报告2018》数据显示，2018年中国线上家具零售额增速在全品类中排名第三，同比增速为30%，成为市场增长亮点。尽管中国当前用户在线购买家具和家居用品用户渗透率偏低，长期来看可增长空间较大。

亿欧智库：2019年全球在线购买家具和家居用品用户渗透率
按国家分布Top 5



指标说明：用户渗透率=在线购买家具和家居用品用户/该地区或国家的总人口数量
说明：统计时间更新至2019年8月；热力图分布及数据均来自Statista Digital Market Outlook,《FURNITURE & APPLIANCES ECOMMERCE REPORT 2019》

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

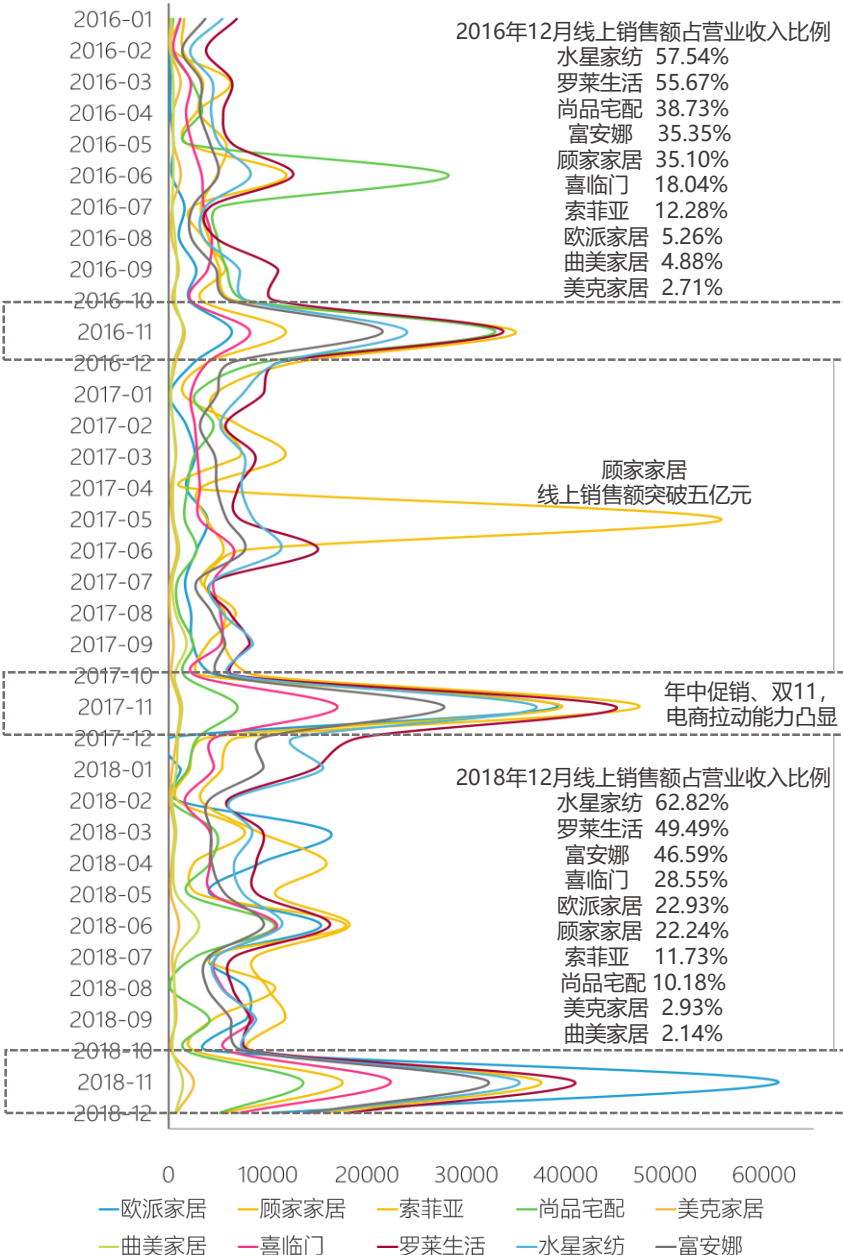
2.6 商业空间改造

家居零售渠道

2.线上家居零售蓬勃发展

基于数据可获得性，亿欧智库搜集整理了中国十家家具品牌线上销售收入（如下图所示）。整体来看，家居线上零售渠道活跃度提高、线上销售额持续增高但增速放缓、线上销售收入占总营收比例不断加重。上述品牌中，家纺产品线上销售额占总营收比最高，可达50%甚至更高；其次为床垫、软体家具，最后为大件家具。当前大多品牌线上销售占比仍远低于线下渠道，但成长性向好。

亿欧智库：2016-2018年中国十家家居品牌线上销售额发展情况（单位：万元）



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售渠道

3. 出击下沉市场，填补三四线城市空白

近两年，新房销售面积下降，投资和新开工增速收窄，超大城市的房产市场存量房占比持续提升。一、二线城市以存量房市场为主，三、四线城市相继进入了存量房市场，同时具备可进入的增量机会。并且伴随着工程、精装、整装、电商等新兴渠道的崛起，家居行业渠道变革迅速推进。**除了优化一二线城市渠道布局，家居企业纷纷发力下沉市场，建设更广阔的销售网络，以谋求更高的市场占有率和销售收入。**



考虑到卖场定位、经营方式、物业要求等因素，红星美凯龙采用“自营+委管”双轮驱动的市场扩张策略。大多自营商场的战略性分布还是在一线城市和特定的二线城市优质地段，以委管商场业务模式在三线及其他城市扩张。居然之家同样作为家居卖场，提出“千店千亿”计划再，在2022年前开店总数超过600家，年销售额超过1000亿元，未来几年，线下卖场持续渠道下沉，进军三四五线城市。

曲美家居以丰富的产品体系、全品类家具产品和拎包入住为服务内容，以低线城市和低频场景为渠道下沉和发展方向，将低线城市+基础人口确定为渠道下沉方向，以高性价比的时尚家居产品满足低线市场的消费需求。



截至2019年6月30号，索菲亚全屋定制产品拥有经销商1400多位，开设专卖店2646家，渠道覆盖了全国一、二线城市以及大部分四五线城市。其中省会城市门店数占比17%（贡献收入占比35%），地级城市门店数占比29%（贡献收入占比33%），四五线城市门店数占比53%（贡献收入占比32%）。

截至2019年6月30号，尚品宅配加盟店总数已达2268家（含在装修的店面），相比2018年底净增加了168家，在新开店中，加快下沉销售网络至四线五线城市，开店占比约72%。所有店铺中，一二线城市加盟门店数占比约22%，三四五线城市加盟门店数占比约78%。同样为定制家居的皮阿诺，一方面聚焦重点省份渠道建设，优化一、二线城市渠道布局，提升终端店面形象，提升市场定位；另一方面加大零售网络拓展，全力推动销售网点向主要三、四、五线城市有质量的下沉。

除了家居卖场、定制家居品牌纷纷寻求下沉市场的渠道机会，软体家具和家纺品牌也在开拓新型渠道。喜临门向下全力推进分销工作，分销网点累积超过二千家，为品牌向更广阔的四线到六线城市延伸奠定基础。罗莱生活采取直营和加盟相结合的经营模式，在继续巩固一线、二线市场渠道优势的同时，积极向三、四线市场渗透和辐射。

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

家居零售渠道

4.全渠道建设：坚持线下不放松，线上建设同步抓

在传统家居产品购买流程中，体验和交付通常在同一场景中完成，但是线上渠道和交付方式的创新，使得体验、付款和交付等环节能够实现剥离，购物方式弹性化、交付方式灵活性为家居零售渠道建设的多样性奠定基础。

亿欧智库：家居产品交付方式多样性



来源：亿欧智库绘制

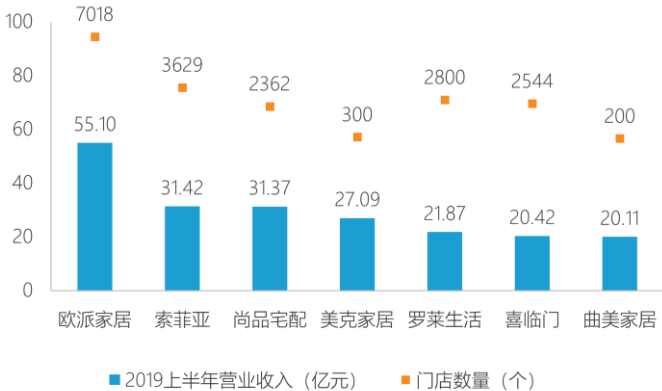
- 直接在线浏览、购买
- 直接线下浏览、购买
- 在线浏览、下订单，去到实体门店提货
- 线下体验店/零售店挑选，线上选购并邮寄
- 线下挑选并且确认订单，商家直接邮寄产品

基于家居行业本身重体验的特性，让线下渠道的建设成为了销售闭环中十分重要的一个节点。门店扩张和家居企业收入依然呈现正相关促进关系，家具品牌开店步伐仍在快速推进。多数家居产品销售主要是在实体店实现，通过在实体店内向消费者展示产品、与消费者进行产品信息/装修方案设计的互动沟通、安排配送和上门施工、沟通后续服务等事宜，为消费者提供全方位的服务。

截至2019年6月30日，红星美凯龙共有315家门店，上半年商场数量净增7家、还有32家筹备中的自营商场；截至2019年7月21日，居然之家共有325家门店，已签约的门店数达到601家。2019上半年，欧派新增门店约300家、索菲亚新增约70家、尚品宅配新增160多家、罗莱生活新增100家、喜临门新增240多家，家居品牌以“大步向前”的节奏开出实体店。

随着传统渠道招商开店对家居企业业绩的边际贡献逐渐减小，全渠道建设成为常态。各方经营不约而同的对零售渠道进行改造，充分利用互联网力量，线上销售和线下场景互为补充，完成线上线下全渠道的销售通路打通。

亿欧智库：中国7家家居企业营业收入及门店数量情况



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

商业空间改造

1. 选址灵活化

做线下零售，核心是选址。零售终究是个流量生意，家居品牌在渠道竞争时期，可能会优先选择入驻卖场，由于物业和停车需求，这些大型卖场多数位于非核心商圈位置。面对当下激烈竞争和流量精细化运营，家居品牌使出组合拳，依据自身基因和优势多元化组合选址。小业态更容易撬动和铺开，辅之以设计感的产品线、多品类多场景联动运营、个性化情感营销等手段，品牌露出的方式更灵活、流动性更强。

亿欧智库：家居品牌选址灵活化

品牌入驻
建材商圈、
连锁家居卖场、
地区性非连锁卖场



以店中店形式开在
主流商圈、购物中心、
写字楼内、电器卖场、
人流量密集的卖场内

品牌以自营、加盟形式，开出街边店，
有的位于一二线城市，涉及商圈、步行街、社区、街边道路等位置；
有的下沉到三四线或者广阔的乡镇县地区

来源：亿欧智库绘制

单独物业，
家居卖场，品牌入驻



原创设计品牌，
购物中心1F，小型门店



购物中心B1
品牌自营



家具品牌

家电家居
相关品类
店铺相邻



定制家居，
购物中心1F，紧挨入门处

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

商业空间改造

2.店铺形式多元化

为适应现代消费者需求，家具品牌探索新型门店形式，除了传统且最为基础的直营店和加盟店，积极与房地产商、家装公司打造样板间和展示厅。除此之外，面对新一代的年轻消费群体，个性化抓人眼球的店铺形式也不断亮相。不仅为消费者提供超越传统购物体验的时光，还在品牌形象标签化和口碑方面有所帮助。

亿欧智库：家居品牌店铺形式多样化



来源：亿欧智库绘制



美国床垫品牌Casper
线下睡眠体验概念店
The Dreamery

25美元45分钟的小憩场所，
9间彼此独立的私密睡眠舱，
床、床垫、枕头等皆为Casper，
让更多体验Casper产品。

来源：<https://dreamerybycasper.com/>



Casper 还推出胶囊酒店和多个快闪店，
以更有意思的店铺创新形式与消费者互动。



宜家——闹市中的小业态
北京五棵松体验中心



来源：图片由亿欧智库实地调研拍摄，并拥有版权

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

商业空间改造

3.多业态多场景融合，“家居+”模式走俏

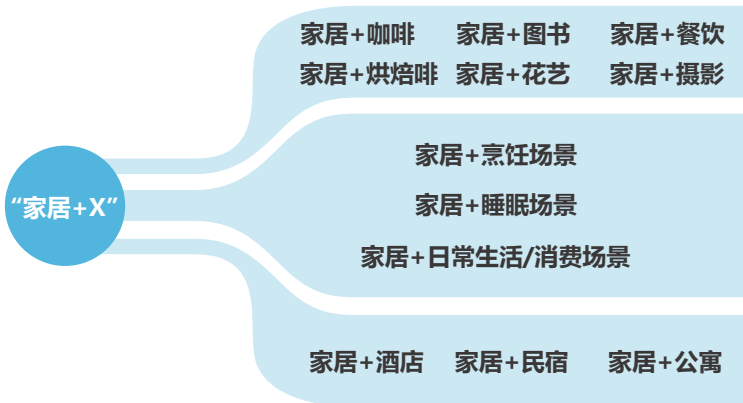
商业空间改造，指的是家居家具零售对线下空间升级和新玩儿法的尝试。当前社会物质不再短缺，消费者选择权利极大的丰富，当广泛的消费群体拥有审美基础和鉴赏能力的时候，对于家居零售供给端的趣味性、丰富程度和优质程度，都会提出更高的要求。尽管多业态融合的概念早已有之，但随着实体店争相吸引消费者的手段日益激烈，近几年，能够更明显地看到家居零售供给端在立体化、多业态融合供给形式方面的尝试和努力。

家居零售商倾向于打造复合型功能的商业空间，拓宽家居零售边界，场不仅单纯作为销售场地，更是Multi-purpose Space。家居服务从较为单一的家居软装服务范围，扩展为满足用户家居生活多方面需求，甚至加入社会功能，如亲子教育等。各个家居品牌以家居用品为基本切入点，再依据流量优势、品牌优势等个性特色增加“相关产品”供应。

以产品、品牌、商业空间等多样化引流手段吸引消费者，同时讲求Up-sale及Cross-sale，提供多品类、广范围的产品以满足相关需求。有主营产品也有附加产品，成为多个家居零售品牌延长消费环节的主要手段，以此留住消费者，提升回购率，从而推动平均客单价（ARPU-Average Revenue Per User）的提升。

除了上述品类增长带来的业态融合之外，还存在与不同场景做结合，利用真实的使用场景去刺激消费欲望。各场景之间实现双向导流，探索尝试新的空间组合方式，本身也是一种创新形式。基于商业空间的文化、产品、场景混合，不仅丰富消费层次，增加趣味性，还能够带来新鲜感，引起好奇感，延长用户停留时间。联动效应扩大家居门店的受众覆盖率，进一步缓解客流压力。

亿欧智库：多业态多场景融合，“家居+”模式走俏



Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

商业空间改造

3.多业态多场景融合，“家居+”模式走俏

家居+咖啡



「一条」店内咖啡成品销售

家居+咖啡



「一条」店内现磨咖啡销售

家居+咖啡



「吱音」店内现磨咖啡销售

家居+餐饮



北京798至家门店内咖啡下午茶服务

家居+酒店



MUJI HOTEL
图片来自MUJI HOTEL官网

家居+图书



「一条」店内图书区域

家居+生活场景



「下厨房」实体店

家居+民宿



网易严选 × 途家网
图片来自途家网官方拍摄

Part 1 家居消费环境变迁对中国
国家家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的
变化

1.3 家居零售新方式达成目的与
实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的
新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及
发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

商业空间改造

4. 实体门店改造升级

为什么家居零售需要更加关注实体门店的建设？不仅是由家居产品本身的属性和行业特性所决定的，还在于实体门店是与消费者沟通和建立联系的桥梁。“逛街”的乐趣无法被线上购物所取代。尽管线上供给和消费比例都呈上升趋势，家居零售品牌仍需要把握购买便利性与建立长期有粘性的消费者关系之间的平衡点。根据亿欧智库实地走访调研，总结出以下四点共性的门店改造方式：

(1) 陈列：体验为先——产品即场景，场景即流量

消费者之前进入家居卖场看到的是孤零零、冷冰冰的物件，而家居新零售场景下，家居产品的呈现方式不再是枯燥的单品罗列，而是以真实生活场景落地，将单品融入到具体家居空间中进行组合式陈列，打造真实生活感，不断拓展与消费者互动和商品交付的场景空间。

所列即所售的陈列及销售方式。店铺就像是一个真实的家，将店面销售区域和公共区域，划分为一个住宅真实具备的空间：走廊、客厅、卧室、衣帽间、浴室、书房、厨房、餐厅等，店铺内所有的陈列都可以成为售卖的产品。



家居卖场

场景化样板间成为宜家的特色，现在也成为越来越多的家居品牌陈列销售的标配设置。



厨具品牌

家居卖场内，品牌店铺进行场景化陈列，每一个单独的空间，都像是真实的厨房场景。消费者可以触摸、体验、现场挑选产品，所见即所售。



家居零售品牌
产品陈列布局
按照空间打造。

Part 1 家居消费环境变迁对中国家居零售方式提出更高要求

1.1 研究范畴界定及相关概念

1.2 为什么家居零售发生了新的变化

1.3 家居零售新方式达成目的与实现途径

1.4 家居零售行业经营主体盘点

Part 2 传统而新鲜，老行业的新生意——家居零售新变化

2.1 家居零售供给与消费特性及发展思路

2.2 管理思维与经营理念

2.3 产品与服务结构

2.4 流量触达

2.5 家居零售渠道

2.6 商业空间改造

商业空间改造

4. 实体门店改造升级

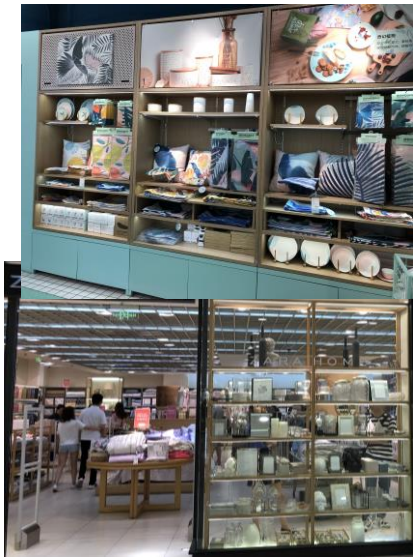
(2) 布局与动线

重新调整门店空间布局，分配更多空间用作展示、交互、体验，留出空间感，更大程度满足社交和互动的用户需求。非产品区域明显增大，留出空隙感，尽量避免给消费者带来包围感和压迫感，营造轻松愉悦的购物环境。

(3) 视觉与颜值

消费诉求由基本的功能型商品逐渐转向具有良好购物体验的高品质商品。除了要求商品本身的实用功能得到保障，“有设计感”和“个性独特”等也成为促成购买的重要因素。大众对包装和设计力的需求不断增长，颜值高、设计感十足的门店、商品更容易获得消费者的喜爱。

透明落地窗、马卡龙色系、日系清新风.....比起千篇一律的装修风格，个性化、潮流化、时尚化的设计装修风格更能吸引当下的消费者。家居品牌通过商业空间改造，传达背后所承载的设计理念与品牌调性，极力拉大差异化，提高辨识度，不断迎合审美和生活方式的革新。



外观大多简洁明朗、色彩干净素雅；
在色彩的使用上，大量使用单色与自然色，
偏爱马卡龙、白色、米色等；
在包装上尽量从简，给人以简单明快，清新淡雅的感受。



透明橱窗，
留有空间感；
日用产品
陈列不拥挤；
色调柔和，
营造温馨氛围。

来源：图片由亿欧智库实地调研拍摄，并拥有版权

(4) 门店数字化程度提高

实体门店更具科技感，零售数字化程度大大提升，决策、下单、消费购买流程愈加顺畅。以下数字化方式在门店中较为常见：(1)小程序、APP、线上购物二维码等，全部商品实现线上线下同步看、同步买，门店和线上相互导流，形成销售、内容和服务闭环式链接；(2)关注微信公众号、电子会员、优惠推送等，用户享受折扣、返券、免费试用等权益；(3)电子价签，用微信扫描，直接识别价格和商品详情信息。

结语

EPILOGUE

◆ 亿欧智库这份《2019年家居零售新方式研究报告》关注中国家居零售呈现出的一些新方式新玩法。首先分析了为什么会出现这些新变化；其次梳理家居零售的供给和消费特性，聚焦家居零售在经营理念、产品及服务结构、流量、渠道、商业空间场景这五方面的变化。本报告关注的是变化或新方式发生的逻辑，基于动态的企业行为，试图提炼一些促进行业发展的观点，探讨这种做法期望带来的效果。

特别说明的是，本文以期和行业共同捕捉一些信号，并非指明每一家企业都要遵循这样的发展路径。在当下以变化为核心的商业环境中，企业需要依照自身频率去做顺应时代的决策。未来，亿欧智库也将继续关注家居行业最新发展变化，进行更深入的探讨，持续输出一些研究成果。欢迎大家与我们联系交流，提出宝贵意见。

◆ 说明:报告封面图片版权归属于Unsplash，由Timothy Buck拍摄提供。报告中数据来源、信息来源、图片来源及版权均已在图表下方明确标明。

报告作者 REPORT AUTHOR



宋宁

亿欧智库分析师

WeChat: 18813083977

Email: songning@iyiou.com

报告审核 REPORT REVIEW



贾萌

亿欧智库研究主管、高级分析师

WeChat: 13151180227

Email: jiameng@iyiou.com



由天宇

亿欧公司副总裁、亿欧智库研究院院长

WeChat: decoyou

Email: youtianyu@iyiou.com

相关报告 RELATIVE REPORT

三年来，亿欧智库一直保持对家居家装产业的关注观察并持续输出相关研究成果。在2018年10月和2019年5月，先后发布了《2018年新技术赋能家居家装行业发展研究报告》和《2018-2019年度中国家居家装产业发展研究报告》。随着行业发展变化，亿欧智库陆续将家居零售、家居供应链发展模式、装配式装修等领域纳入重点研究范畴。

[《2018-2019年度中国家居家装产业发展研究报告》](#)

[《2018年新技术赋能家居家装行业发展研究报告》](#)

[《2018年中国家居家装发展报告-趋势七大关键词，上岸新时代》](#)

[《2017-2018年家居家装产业研究报告》](#)

更多亿欧智库研究报告可见：<https://www.iyiou.com/intelligence/>

团队介绍 OUR TEAM

亿欧智库是亿欧公司旗下专业的产业创新研究院。

智库专注于以人工智能、大数据、移动互联网为代表的前瞻性科技研究；以及前瞻性科技与不同领域传统产业结合、实现产业升级的研究，涉及行业包括汽车、金融、家居、医疗、教育、消费品、安防等；智库将力求基于对科技的深入理解和对行业的深刻洞察，输出具有影响力和专业度的行业研究报告、提供具有针对性的企业定制化研究和咨询服务。

智库团队成员来自于知名研究公司、大集团战略研究部、科技媒体等，是一支具有深度思考分析能力、专业的领域知识、丰富行业人脉资源的优秀分析师团队。

版权声明 DISCLAIMER

本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于作者的专业理解，清晰准确地反映了作者的研究观点。本报告仅在相关法律许可的情况下发放，并仅为提供信息而发放，概不构成任何广告。在任何情况下，本报告中的信息或所表述的意见均不构成对任何人的投资建议。本报告的信息来源于已公开的资料，亿欧智库对该等信息的准确性、完整性或可靠性做尽可能的追求但不做任何保证。

本报告所载的资料、意见及推测仅反映亿欧智库于发布本报告当日之前的判断，在不同时期，亿欧智库可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。亿欧智库不保证本报告所含信息保持在最新状态。同时，亿欧智库对本报告所含信息可在不发出通知的情形下做出修改，读者可自行关注相应的更新或修改。

本报告版权归属于亿欧智库，欢迎因研究需要引用本报告内容，引用时需注明出处为“亿欧智库”。对于未注明来源的引用、盗用、篡改以及其他侵犯亿欧智库著作权的商业行为，亿欧智库将保留追究其法律责任的权利。



网址: www.iyiou.com/intelligence

邮箱: zk@iyiou.com

电话: 010-57293241

地址: 北京市朝阳区霞光里9号中电发展大厦A座10层