

2022-2023

整家定制发展观察

HOME

- 整家定制基本发展情况
- 落地推进情况
- 遇到的问题及解决策略
- 未来发展趋向

2023年2月 出品

REPORT 目录

指导单位



出品单位



特别支持



软体寝具ODM专家

01 START

整家定制源起 02

02 STATISTICAL COMBING

整家定制基本发展概况梳理

2.1 整家定制发展大事件 07

2.2 主流整家定制套餐内容 10

2.3 代表企业整家定制战略和打法 15

2.4 整家定制供应链模式 22

03 CURRENT SITUATION

整家定制市场落地情况

3.1 整家定制市场落地情况 24

3.2 整家定制对客单价和利润的影响 29

3.3 如何挖掘整家定制利润空间 30

3.4 目前整家定制落地遇到的问题及解决策略 34

04 DEVELOPMENT TREND

整家定制未来发展趋势 37

CUSTOMIZE

“整家定制”无疑是泛家居行业2022年度最热的词，以星火燎原之势迅速席卷行业。

从2021年下半年至今，据博骏传媒不完全统计，定制企业有欧派、索菲亚、志邦、金牌厨柜、玛格、劳卡、诗尼曼、百得胜、卡诺亚、米兰纳、三峰、维意定制、顶固、皮阿诺、客来福、伊恋、伊仕利、筑美家居等，成品企业有顾家、全友、掌上明珠、林氏家居、曲美、皇朝、帝标、双虎、亚度、A家家居、莱因艾格、阳光林森等，发布整家定制战略或者整家定制套餐。

“整家定制”概念正式提出来一年有余，在终端的落地效果如何？消费者是否接受？给企业和经销商带来了哪些改变？未来将如何发展？博骏传媒《2022-2023整家定制发展观察》，通过企业访谈、终端调研及公开资料整理，梳理整家定制的发展脉络和落地情况，并探讨未来发展趋向，记录中国家居行业这次影响深远的变革。

我们梳理了欧派、索菲亚、顾家、全友、志邦、劳卡、诗尼曼、百得胜、卡诺亚、米兰纳、三峰、掌上明珠、皇朝定制、林氏家居等40多家企业的整家发展情况，并实地走访了广佛地区多个家居卖场，了解终端落地情况。围绕整家定制基本发展情况、落地情况、遇到的问题及解决策略、未来发展趋向四大板块展开内容。

ONE
01

整家定制源起



START



在探讨整家定制发展状况之前， 我们先来厘清概念，什么叫整家定制？

“整家定制”概念是在市场中渐渐形成的，目前为止并没有所谓“官方定义”。不同的企业的提法不一样，但商业模式的价值内核在趋同——**以整体家居空间设计方案为核心，为消费者提供一体化设计、一站式家居产品交付。**“整家定制”可以说是“大家居”趋势的集中爆破，一种更贴近消费者装修一个家终极需求的“多品类集成”模式。

2020年欧派提出其“整家定制”雏形，在全屋定制基础上推进柜、门、墙、配一体化，强化成品家具、软装、寝具、家电以及其他配套产品的销售。2021年9月17日，欧派举办“整家已来 大开颜界——欧派衣柜高颜整家定制超级发布会”，发布“高颜整家定制”战略并推出相关套餐，从此“整家定制”这个词开始在行业高频出现。

“整家定制”并非横空出世的新物种，**它是一站式家装消费需求爆发和产业服务能力发展到渠成的结果。**

从市场端来看，消费者想要获得轻松便捷的一站式家装服务。但之前整个行业的服务能力跟不上，这个矛盾由来已久。

2018年前后，全屋配齐、拎包入住等多品类经营业态就已经蓬勃发展，那时“定制+成品+家品”的模式就已出现。不管是成品企业“成品+定制”融合，还是定制企业的“橱衣木”、木门企业的“门墙柜”，都在朝着多品类集成销售方向发展。经过多年的酝酿，整家定制这种能够满足消费者一体化整体空间设计和一站式家居产品采购的模式初步成型。

“整家定制”这个新概念概括出破除行业边界多品类融合发展的产业进化方向，向满足消费者“轻松装修一个家”终极需求大步跨进。同时，它让家居企业找到了新的突破发展方向，尤其是定制企业和成品企业。于定制企业而言，“全屋定制”这个概念已经提出了近十年，步入成熟发展期的定制行业需要新模式去更好地扩张边界，继续保持其领先性。于成品企业而言，整家定制将其入口前置，不仅带来新发展动能，还有机会实现对定制企业的超越。

整家定制很好满足了存量市场下扩品类+提客单价提升业绩的需求。目前我国人口峰值已到，城镇化增速也放缓，一二线城市正逐步进入存量房时代。流量见顶，单品类业绩增长瓶颈已现，多品类融合销售抢占其它品类的市场份额，打开家居企业增长的天花板。

整家定制也有助于家居企业更好掌握入口流量。整装企业正在抢夺家居企业的流量。2022年伴随整家定制快速推进的是全国各地数千平乃至数万平整装大店的密集开业，诞生了不少营收过亿的整装门店。整装成为了家居消费的一个重要入口，虽然绝大部分依然是通过家居企业实现产品的供应，但这种模式下家居企业的话语权在下降。如此，推行整家定制就更加有必要。一方面，企业能够通过系统产品赋能增强和装企的战略同盟关系，另一方面能够强化精装房装修市场的渠道把控力。

整家大店具备完整的服务能力，可以独立于卖场存在，企业在渠道上也有了更多的自由性。

而从经销商角度看，存量市场客户数量变少做大单个客户的价值，才能获得更好的经营效益，而且可以避免单品类的低维竞争。目前门店自然客流下滑严重，要同时依靠进小区、联盟、直播等多种主动营销方式获取流量，单品类或少数品类的销售难以支撑高企的营销成本。整家定制使得营销的回报更高，而满足了部分消费者对一体化设计、一站式配齐的需求也有助于提高转化率。另外，整家定制可通过产品组合和方案设计建立差异化，破解行业的价格内卷。

整家定制模式出现是用户主权时代的必然结果，也代表着整个家居行业供应链能力、服务能力的飞跃。

TWO
02

整家定制
基本发展梳理



2021-2022年数十家企业发布了整家定制相关的动作, 多家定制和成品核心企业将其作为公司重要战略, 尤其是欧派、索菲亚、顾家、全友等头部企业的大力布局, 快速带动整家定制行业认可度以及市场认可度的提升。我们按照时间线梳理了整家定制重要事件, 呈现整家定制的推进历程。

NEWS

2.1

整家定制发展大事件

2021年

- 9月17日 欧派衣柜发布“高颜整家定制”战略, 并推出29800高颜整家套餐。
- 11月26日 顾家推出29800全自制拎包套餐, 包括全屋定制柜类+10件软体家具。
- 12月19日 索菲亚发布整家定制战略, 不止强调“衣橱门墙配地电”全品类一站式配齐, 还提出10配准则。
- 12月22日 皇朝定制举行发布会, 提出“六大整家生活文化X六种不同个性人群X十八大整家生活方式图鉴”为核心的皇朝定制整家生活方式。

- 1月10日 诗尼曼宣布正式进军整家定制,以28800元整家定制套餐先行。
- 1月16日 百得胜举办水漆整家定制战略发布会,同步推出“28800元轻颜安选系列与38800元水漆潮奢系列2大整家套餐。”
- 2月18日 卡诺亚发布“衣柜橱柜|整家定制”品牌战略和29800整家套餐。
- 2月19日 顾家提出将升级打造“新一代全屋定制+”,推出“全自制”的49800拎包品质套餐,产品涵括定制、家具、软体、床垫等产品。
- 2月23日 索菲亚推出39800四款整家定制套餐,联合芝华士、舒达、卡萨帝等细分品类龙头主打全大牌装整家,并推出了索菲亚橱柜。
- 3月4日 掌上明珠举办真整家颜值套餐发布会,推出28888元“优选美家整家套餐”。
- 3月5日 诗尼曼举行整家升级暨品质严选整家套餐发布会,会上推出三款整家套餐。
- 3月16日 三峰发布“Z世代高颜值整家定制套餐”,涵盖27777元、37777元、57777元的套餐矩阵。
- 3月21日 林氏家居将29800元全屋定制拎包套餐下调为26800元。
- 3月28日 筑美家居重磅发布“整家定制”战略,并发布36800元超级整家套餐。
- 3月29日 顾家推出79800整家高配轻奢套餐。
- 3月30日 全友推出“真整家 不拼凑”39800整家套餐,包含全屋定制、橱柜、背景墙和成品家具。
- 4月1日 伊恋发布整家战略并推出28800出色整家套餐。
- 4月12日 顶固发布高值整家定制战略,并推出46800元高值整家定制套餐。涵盖大牌家品床头柜、软床、床垫、沙发、茶几、餐桌椅。
- 4月18日 伊仕利推出33800整家套餐、22800样板房套餐,涵盖定制+成品。
- 4月19日 斯可馨全屋定制推出29800元整家套餐,涵盖18㎡简约全屋定制,以及10件布艺全屋家具。
- 4月20日 维意定制推出的“全系套餐”,包括15800元全屋定制套餐、25800元全屋配齐套餐、35800元整家定制套餐。

- **5月13日** 卡诺亚举行整家康醛定制节，推出包含成品在内的29800元舒享拎包套餐、39800元奢享拎包套餐。
- **5月18日** 劳卡举办整家套餐发布会，发布22800全屋定制套餐、36800精装房套餐以及49800毛坯房套餐三大潮尚整家套餐。
- **5月20日** 米兰纳举行2022品牌升级暨整家生态战略发布会，宣布米兰纳品牌从“定制家居”调整为“整家定制”。
- **5月25日** 金牌厨柜推出29999轻奢拎包套餐，包含了定制和大牌家具10件套。
- **618活动期间** 客来福推出35800定制水漆整家套餐，以及28888整家定制套餐。
- **618活动期间** 帝标推出39618全屋整配颜值拎包套餐，涵盖定制柜体以及全屋家具。
- **7月15日** 欧派发布高颜整家定制2.0战略，并发布全新套餐矩阵29800高颜整家柜门墙套餐、29800高颜整家套餐时尚款、49800高颜整家套餐尊享版。
- **7月21日**
双虎超品节期间 双虎推出28800全屋套餐、39800全屋套餐、49800全屋套餐，包含成品+定制。
- **9月21日** 金牌厨柜推出快装家居品牌“橙鸟美家”，提出“全案设计·整家交付”服务宗旨，开启整家快装服务。



2.2

主流整家定制套餐内容

定制企业整家套餐

品牌	套餐名称及价格	套餐组成		发布时间
		定制	成品	
欧派	29800高颜整家套餐	20m ² 全屋柜类定制 +3m ² 轻奢背景墙	10件全屋家具 (含沙发、茶几、餐桌椅、床和床垫等)	2021/9/24
	29800高颜整家套餐升级版	20m ² 全屋柜类定制 +3m ² 轻奢背景墙	12件全屋家具	2021/3/15
	29800高颜整家套餐时尚款	20m ² 全屋柜类定制 +m ² 背景墙	4件客厅家具 +5件餐厅家具+2件卧室寝具	2021/7/15
	49800高颜整家套餐尊享版	20m ² 6大空间定制柜类 (3D艺术板系列)+5m ² 背景墙	4件客厅家具 +5件餐厅家具+3件卧室寝具	2021/9/24
索菲亚	39800大牌整家套餐	20m ² 索菲亚全屋定制 +7m橱柜+3m ² 索菲亚背景墙	芝华仕家具8件套 (真皮沙发+岩板茶几+岩板/实木餐桌+餐椅) +美国舒达卧室2件套(真皮床+乳胶床垫)	2022/2/23
	39800大牌拎包套餐	20m ² 索菲亚全屋定制 +7m橱柜	芝华仕家具8件套 (真皮沙发+岩板茶几+岩板/实木餐桌+餐椅) +美国舒达卧室2件套(真皮床+乳胶床垫) +美国舒达床头柜1件	2022/2/23
	39800轻享拎包套餐	26m ² 索菲亚全屋定制 +7m橱柜	索菲亚家品10件套	2022/2/23
	39800时尚拎包套餐	26m ² 全屋定制+7m橱柜 +10m ² 背景墙	索菲亚家品10件套	2022/2/23
好莱客	29888潮家整包套餐	20m ² 定制 +4m ² 无醛原态背景墙	全屋家品10件套	2022/4
志邦家居	29700大牌整家套餐	20m ² 投影面积+4m ² 墙板	大牌家配9件套 (安缇床、喜临门床垫、安缇沙发、茶几、餐桌椅)	2022/4
	39700厨衣配大套餐	20m ² 投影面积 +7m橱柜+4m ² 墙板	家居10件套 (安缇双床、喜临门双床垫、茶几、一桌四椅)	2022/4

品牌	套餐名称及价格	套餐组成		发布时间
		定制	成品	
金牌厨柜	29800品质全屋套餐	22m ² 定制柜 +7m厨柜+1樘木门	床垫	2022/2/25
	29800拎包入住套餐	20m ² 定制柜+3m ² 护墙板	12件家具	2022/6/6
	29999轻奢拎包套餐	20m ² 定制柜+阳台柜	大牌家居10件套	2022年5-6月 爱厨日
	21999智享衣柜套餐	20m ² 定制柜+智享衣柜包	1.5m喜盈门蔻驰床垫	2022年9月 金牌智慧家
	79800整家套餐	20m ² 衣柜+7m厨柜+阳台柜	10件套大牌家具	2022年5-6月 爱厨日
顶固	46800高值整家定制套餐	20m ² 净纯竹香板衣柜定制 +2樘房门+1套其乐系列厨柜	10件高端家品	2022/4/12
百得胜	28800轻颜安选系列	15m ² 全屋定制+7m整体厨房	7件轻奢家具 (布艺床、床垫、餐桌椅)+窗帘	2022/1/16
	38800水漆潮奢系列	15m ² 水漆定制柜+7m整体厨房	7件潮奢家具 (布艺床、床垫、餐桌椅)+窗帘	2022/1/16
诗尼曼	28800新潮世代整家套餐	20m ² 定制柜+3m ² 护墙板	10件套家具	2022/3/5
	38800都市睿族整家套餐	20m ² 定制柜	10件套家具	2022/3/5
	48800中产新贵整家套餐	22m ² 柜类定制+5m ² 护墙板	11件大家居	2022/3/5
卡诺亚	29800舒享拎包套餐	20m ² 全屋康醛定制柜 +2m ² 康醛护墙板	缪斯客餐厅8件套 +床+床垫2件套	2022/5/13
	39800奢享拎包套餐	26m ² 全屋康醛定制柜 +6m ² 康醛护墙板	缪斯客餐厅8件套 +床+床垫件套	2022/5/13
劳卡	36800精装房套餐	20m ² 全屋柜类定制+5m ² 护墙板	10件套家具	2022/5/18
	49800毛坯房套餐	20m ² 全屋柜类定制 +7m橱柜+5m ² 护墙板+2樘木门	10件高颜配套家具	2022/5/18
维意定制	25800全屋配齐套餐	20m ² 全屋柜身定制+10m ² 柜门定制	8件客餐厅家具+2件卧室家具	2022/4/20
	35800整家定制套餐	30m ² 柜类定制+7m橱柜+3m ² 背景墙	8件客餐厅家具+2件卧室家具 +送方太烟灶组合	2022/4/20

品牌	套餐名称及价格	套餐组成		发布时间
		定制	成品	
米兰纳	27800拎包入住套餐	20㎡柜类定制+3㎡背景墙	意卡系列家品十件套	2022/4
	36800整家套餐	20㎡柜类定制+3㎡背景墙+1木门	8件家具家品+2件床床垫	2022/5/20
伊恋	28800出色整家套餐	20㎡定制柜+4㎡护墙板	大家居10件套 (沙发、茶几、软床、床垫、餐桌餐椅)	2022/4 恋家日活动
伊仕利	22800样板房套餐	20㎡定制柜+4㎡护墙板	成品7件套(沙发、茶几、餐桌椅)	2022/4/18
	33800整家套餐A	30㎡定制柜	成品10件套 (2件沙发、茶几、餐桌、餐椅6)	2022/4/18
	33800整家套餐B	26㎡定制柜+4㎡背景墙+7m橱柜	成品7件套(沙发、茶几、餐桌椅)+美的厨电2件套	2022/4/18
	33800整家套餐C	22㎡定制柜+8㎡背景墙	成品9件套 (沙发、餐桌椅、床+床头柜2)	2022/4/18
三峰	27777高颜值经济套餐	20㎡投影定制+2樘门+7㎡橱柜+10㎡墙板+16.8㎡地板	/	2022/3/16
客来福	28888整家定制套餐	20㎡定制柜类投影	芝华仕家配8件套 (沙发、餐桌椅、床、床头柜)	2022/618活动
大自然	79999撒野全屋包	100㎡2房两卫全屋包	主材包、定制包、软装包	2022/6
顾家	29800全自制拎包套餐	全屋定制柜类	10件顾家软体家具 (沙发、茶几、一桌四椅、床、床垫)	2021/11/26
	49800拎包品质套餐	22㎡全屋定制柜类(不含橱柜)+配件包(铰链、拉手、挂衣杆等)	10件顾家软体家具 (沙发、茶几、一桌四椅、床、床垫)	2022/2/19
	79800整家高颜轻奢套餐	24㎡定制环保柜+零增项豪华包(拉手、铰链、衣通、平板抽、拉直器)	软体家具 (真皮沙发、床垫、茶几、餐桌椅)	2022/3/29
曲美	39999焕新优选整家套餐	20㎡定制	10件套家具	2022/5
	59999焕新品质整家套餐	26㎡定制+4㎡墙板++7m橱柜	10件高颜配套家具	2022/5
	89999焕新品质整家套餐	26㎡定制+4㎡墙板++7m橱柜	8件客餐厅家具+2件卧室家具	2022/5

品牌	套餐名称及价格	套餐组成		发布时间
		定制	成品	
全友	28888整套套餐	20㎡全屋定制	16件成品家具	2022/2
	39800全屋拎包入住套餐	22㎡柜类定制 +7m整体橱柜+4㎡背景墙	18件成品家具	2022/3/25
掌上明珠	28888真整家颜质套餐	15㎡定制(含榻榻米)	15件成品家具	2022/3/4
	28888真整家颜质套餐升级	20㎡定制(含榻榻米) +5㎡背景墙	15件成品家具	2022/10/18
双虎	28800舒适家一室两厅套餐	18㎡全屋定制	13件全屋家具+20m全屋窗帘	2022/7/21
	39800合家欢两室两厅套餐	22㎡全屋定制	15件全屋家具+20m全屋窗帘	2022/7/21
	49800家年华三室两厅套餐	26㎡全屋定制	20件全屋家具+20m全屋窗帘	2022/7/21
帝标	39618全屋整配 颜质拎包入住套餐	20㎡净芯板定制柜体	价值3.5万元全屋家具 (沙发、软床、床垫、床头柜、茶几、餐桌椅等)	2022/ 618活动
林氏家居	26800全屋定制拎包入住套餐	20㎡10大柜类任意定制	10件套全屋家具产品(赠窗帘)	2022/3/21
皇朝	36800高颜高品整家套餐	20㎡全屋定制+3㎡护墙 +2件木门+7m橱柜	12件成品家具 (沙发*2+茶几+餐桌+餐椅*4+1.5m床架 +1.5m安柔床垫+床头柜+皇朝乳胶枕 另送窗帘和床品4件套)	2022/4/15
	28800 拎包入住套餐	20㎡全屋定制+3㎡护墙	10件套家具(沙发*2+茶几+餐桌 +餐椅*4+1.5m床架+1.5m安柔床垫)	2022/9/14
亚度	28800全屋整家套餐	22㎡定制柜体+3㎡护墙板	12件成品家具	2022/5/23
阳光林森	39800全屋套餐	20㎡全屋定制+送7m橱柜	18件成品(沙发、茶几、电视柜、 餐桌椅、软床2、床头柜3、床垫2) +送方太烟灶具	2022/5
筑美家居	36800超级整家套餐	20㎡定制柜+7米橱柜+5㎡护墙板	9件活动家具+品牌床垫	2022/3/28
斯可馨	29800元整家套餐	18㎡简约全屋定制	10件布艺全屋家具 (沙发、茶几、餐桌椅、床、床头柜2)	2022/4/19
A家家居	39800全屋整家套餐	20㎡全屋柜体定制	12件大牌家具	2022/10

注：根据公开资料整理，具体请以实际情况为准。

QUALITY AND APPEARANCE LEVEL

整家定制套餐强调性价比、高品质、高颜值

从上述企业动作可以看出，目前定制企业和成品企业是整家定制的主流玩家，在产品企业里他们最具备切入的优势。

从产品来看，套餐的主要品类是“定制衣柜+成品家具”，厨柜非标配，定制企业以柜类产品为核心普遍搭配背景墙和木门，个别套餐会配床帘、床垫、家电产品。成品企业的套餐中家具选择更加为丰富，普遍不包含护墙板和木门。

从价格上看，整家定制套餐价格范围在2-8万，主要价格区间为28800-49800。套餐的产品组合和定价策略，主要是根据企业本身的优势业务而定，将核心品类作为套餐的产品主力，同时整合合作基础较好的第三方供应链品牌的产品。

这些整家定制套餐大都**强调性价比、高品质、高颜值**，各家的整家定制套餐名称相似，提供的产品品类也大同小异。“高颜值”是个高频词汇，这反映出当下家居消费的主流诉求：品质好、颜值高还要不贵。而为了避免同质化竞争，部分企业从一开始就试图强化差异化竞争力，比如百得胜突出环保、劳卡突出潮尚、三峰突出Z世代。

2.3

代表企业整家定制战略和打法

ENTERPRISE

欧派：从产品整合到空间+产品一体化服务

欧派，是整家定制的领创者。2021年9月，欧派发布“高颜整家定制”战略并推出29800高颜整家套餐，以“看着美，住着好，更环保，超省心，还不贵”为核心，通过一体化设计、一站式配齐、一揽子服务，满足大众对高颜值、高性价比的整体空间需求。2022年7月，欧派衣柜发布整家定制2.0，将整家定制定义为：为用户度身定制满足其个性化需求的全屋六大空间整体解决方案。并提出“1个核心、2大标志、3项能力、4步流程”的整家定制2.0体系：

1个
核心

整家思维主导下的
空间整体解决方案

2大
标志

基于六大空间的全案
规划设计，以及基于
“柜门墙”一体化的“柜
门墙配”多品类集成

3大
能力

包括整家空间布局、整
家功能规划和整家效
果配搭

4步
服务流程

整家需求规划、整家设
计出图、菜单式计价和
一体化交付

欧派以整体橱柜为起点，现在自营产品板块已经延伸到衣柜、木门、卫浴、厨电、金属门窗、家具配套等，建立了较为完善的产品体系和品牌矩阵。整家定制落地供应链整合能力尤为重要，欧派采用“大牌优品·定向联合开发”和“大牌完配·OEM大厂配”模式，供应商遍布全球20余个发达国家，年度采购规模超过100亿。欧派现今已经形成了从品类到生态、从功能到空间的完整产业链。

索菲亚家居：多品牌、全品类、全渠道

多年来，索菲亚家居持续推进“多品牌、全品类、全渠道”的大家居战略，并已取得显著成果，两次受邀登陆央视网《超级工厂》。其中，“索菲亚”、“司米”、“华鹤”与“米兰纳”四大品牌互相呼应，为不同需求的消费者提供家居解决方案。

自 2021 年 12 月，正式发布“整家定制”战略后，索菲亚开启了整家快速发展模式，逐步建立衣橱门墙窗卫配地电等产品矩阵，九大品类一站配齐。

2023年2月16日，索菲亚正式官宣倪妮成为新一代全球品牌代言人。2月17日，索菲亚发布了39800衣橱木卫全能整家套餐，涵盖衣柜、橱柜、家具、木门、家电、卫浴，整家再升级。索菲亚整家定制2.0体系正式启动，为消费者创造一站式的省时、省心、省力、省钱的美好整家体验。



顾家：一体化整家

顾家率先提出了整家定制“全自制”模式，当然这是指“成品+定制+软体”等核心品类的有限全自制。同时得益于顾家丰富的成品和软体产品线，推出了多个产品套餐：2021年11月26日，发布29800全自制拎包套餐，包括了全屋定制柜类和10件顾家软体家具；2022年2月19日，推出“全自制、不拼凑、零增项、无套路”的49800拎包品质套餐，包括了22平方全屋定制、10件软体家具（沙发、茶几、一桌四椅、床、床垫）。2022年3月29日，推出79800整家高配轻奢套餐：24m²定制环保柜+价值6万软体家具+价值12999零增项豪华包+7米溯云橱柜。

2023年2月，顾家发布“一体化整家”模式，以“全品类一体化研发设计”为核心，“全品类制造”为基础，围绕“橱柜、定制柜、软体、配套家具、木门、护墙”等产品全套系研发生产，力求为用户提供一体化整家服务。其中一体化包括研发、制造、展示、设计、交付、服务的一体化。2022年顾家全屋定制工业4.0生产研发基地启动，该项目总投资10亿，在智能化、数字化、效率上全面支撑顾家“一体化制造”的落地。

全友：一站式配齐、风格一次通配

全友和顾家的策略类似，强化自己“成品+定制+软体一体化”的优势。全友依托于完备的产品链，实现所有家具产品的适配性和一站式交付。全友的产品甚至已经扩展到软装、洁具、水龙头。

2022年2月，全友家居发布28888元整家套餐，该套餐内容主要包括20m²定制加16件精品成品家具。2022年3月，全友家居带来了“真整家·不拼凑”的39800整家套餐，包含22m²的全屋定制、4m²背景墙、18件成品家具以及7m橱柜。全友整家套餐中所含的定制柜体、橱柜、背景墙等定制产品均为全友自制，成套系搭配的成品家具也都是全友自有工厂设计研发和生产配套，不仅做到风格、花色、材质、工艺完全通配，也保障了品质统一和售后服务的全流程打通，做到全屋风格一次通配、全屋家居一站式配齐。

成品+定制+软体一体化

掌上明珠也是较早打通了成品和定制的家
具企业，因此能够在整家定制上无缝衔接，构建了
从供应链、研发、整体方案到渠道、终端、交付的完
整整家运营体系，提供定制+成品+门墙+卫浴+软
装的一站式全屋家居产品解决方案。

2019年，掌上明珠确立“整家设计·拎包入住”战
略；2020年，掌上明珠再次明确“成品+定制”的融
合业态，全力推行整家设计、整家交付的服务。
2021年12月21日，掌上明珠在「整家设计 拎包入
住」这一模式基础上针对省会城市推出「整家共

创」模式，即与一二线整家服务商共同打造
S2B2C渠道整合模式：以1+1+N为核心：1个整家
服务商+1个整家服务中心+N个线上线下流量渠
道，为消费者和整家渠道合伙人提供整家体验、
整家设计、整家销售、整家送装的一站式服务中
心。该模式里，省会城市整家服务商享有独家代
理权，负责品牌所有系列产品、线上线下所有销
售渠道的经营，和总部一起共建整家服务中心。
全渠道统一运作，总部协助整家服务商通过招募
“整家渠道合伙人”的形式，把分散的流量聚合起
来，实现渠道突破。

在套餐上，2022年3月4日，掌上明珠推出
28888元真整家颜质套餐，包括15平米定制+15件
成品家具，也针对定制家居企业的弱势提出“不
拼凑、高颜值、实用强、个性化的真整家”的营销
口号。

掌上明珠通过全渠道运作统一化、管理信息
化、营销数字化、供应链集采化实现整家定制模
式的流畅运作。而在产品研发上，掌上明珠以“房
间”为单位实现全屋成品、定制、橱柜、木门、护
墙、卫浴、软装饰品的一体化研发设计，为消费者
提供丰富的风格套系产品。

1个整家服务商

+

1个整家服务中心

+

N个线上线下流量渠道

STRATEGY

百得胜：水漆整家

百得胜基于水漆工艺全速推进健康环保的整家定制，以水漆作为差异化优势。

2017年百得胜就发布了相关的整家概念——“小家居”战略，2022年3月百得胜正式发布“水漆整家定制”战略，打造“柜墙门一体化+成品家具+家品”的水漆整家定制产品体系。百得胜在定制柜的基础上，陆续橱柜、家具、软体、家电等多品类融合空间定制方案。目前百得胜衣柜、橱柜、木门、墙板是自制产品，家具、家配以共同研发、定制生产为主，家电以大牌联合为主。并且在产品开发上紧扣健康家的核心价值点，比如推出了室内新风门和具有抗菌功能的床垫产品。配合整家定制业务的布局，百得胜在2022年推出两种套餐，28800元轻颜安选系列和38800元水漆潮奢系列。

水漆定制已经成为百得胜鲜明的品牌标签。百得胜选择了突出差异化价值和精细化服务来强化竞争力，在市场中争得一席之地。

劳卡：潮尚整家

劳卡在2022年提出“潮尚整家”战略定位，以“潮·颜值、潮·搭配、尚·品质、尚·服务”四大标准重新定义整家定制，将空间美学与功能规划、设计服务融合，为消费者多元化、个性化、一体化的整体家居解决方案，引领潮流新生活方式。

潮·颜值

潮·搭配

尚·品质

尚·服务

劳卡已经形成了以“门墙柜一体化”定制为核心的全空间定制生态体系，可实现全屋柜类+橱柜+木门+护墙+配套家具+窗帘六大品类系列化设计，柜墙门系统完全自制，整家套餐内的沙发、床、床垫、餐桌、桌椅、茶几、窗帘等配套产品，主要是采用与供应商联合开发、以劳卡品牌输出的模式，而家电和方太等品牌战略合作。

劳卡在整家定制上有比较好的基础。从2015年便在行业内率先开始给客户出整体空间设计方案，2016年左右开始连带软体产品一同销售，2021随着木门生产线落成，是行业为数不多实现门墙柜全自制的品牌。加上大部分经销商本身就具备全案设计和多品类经营能力，因而劳卡能快速跟上整家定制的发展趋势。如今劳卡几乎全国所有的门店都在推行整家定制，而家具家品的销售也在快速增长。

卡诺亚：以柜墙门一体化为核心

2022年2月，卡诺亚升级品牌战略定位，推出“衣柜橱柜|整家定制”新定位，并倡导真整家定制的5星标准(星品类、星品质、星环保、星设计、星服务)、4大支撑(5大基材、6大风格、7大品类、8大空间)，实现一体化设计、一体化搭配、一体化销售的整家定制服务。卡诺亚在2022年进行了品牌战略定位升级、新门店SI系统升级，并细化出一套系统的K5盈利模式，将整家定制快速落地。

在卡诺亚的K5盈利模式中，包含了衣柜、橱柜、木门、护墙、家品、家配、家电等品类一体化销售。但卡诺亚目前的核心产品还在于柜墙门，柜类、木门、护墙系统实现自研自产，而配套家具、软装、家电等，主要联合各领域知名品牌共同交付。卡诺亚选择了强化核心品类柜墙门一体化优势的稳健路线。

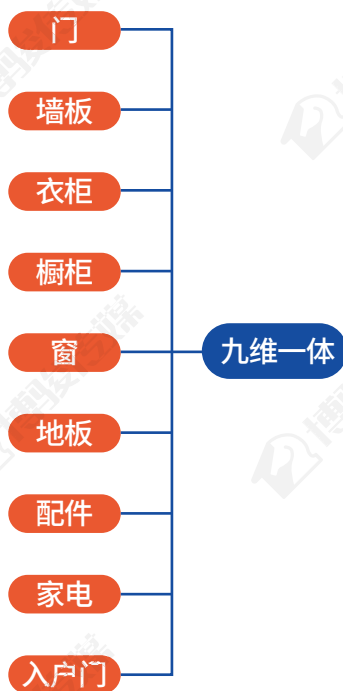
诗尼曼：高净整家

2022年初诗尼曼推出28800元整家定制套餐，该套餐包括22平米全屋定制+送橱柜+送木门+3平方米护墙板。2022年3月5日，诗尼曼举办了“整家升级暨品质严选整家套餐发布会”，正式启动整家战略，同时提出了“整家元宇宙”的平台概念，包括搭建全品类平台化的生态，构建诗尼曼一站式的优材平台。此次推出的整家套餐锁定不同人群，包括28800新潮世代整家套餐、38800都市睿族整家套餐以及48800的中产新贵整家套餐。



2023年诗尼曼会将品牌标语升级为“品质严选，高净整家”，以绿色环保为核心，以智能化、信息化为双翼，以产业链整合能力为赋能。诗尼曼提出高净生活方式主张，“高净值、高储值、高颜值、高品值”的整家标准，并将整家定制细化为定制系统、橱柜系统、智能门窗系统、整木系统、智能家居系统、全优家品六大系统。诗尼曼在整家定制上形成了自己的产品系统和运营系统。

三峰：高颜值整家



三峰聚焦年轻人需求，2018年即确定了高颜值的品牌定位。2022年发布Z世代高颜值整家定制套餐，从“性价比”、“便捷度”、“个性化”三个维度，提供高研发、高严选、高颜值的一站式整家定制服务。还发布了《Z世代·整家定制颜值消费白皮书》。目前三峰整家定制产品包括门、墙板、衣柜、橱柜、窗、地板、配件、家电、入户门九维一体。

三峰把“高颜值整家定制”作为企业核心战略，成功给品牌打上“高颜值”、“年轻”、“潮范”的烙印。新潮范IP颜选店模式开创五大业态——网红直播店、设计工作室、装企流量店、潮居社区店、颜值专卖店，满足消费者多元化需求，多元化的Z世代营销活动也使得品牌朝气蓬勃，充满生机。

米兰纳：以衣柜+为入口构筑整家生态链

索菲亚家居集团互联网品牌米兰纳成立于2020年9月，于2021年3月亮相行业大展，其后迅速发展。米兰纳作为新品牌赶上了整家定制的红利，依托索菲亚家居供应链资源和系统能力，积极推行整家定制战略。

2022年米兰纳主推16800全屋定制普及套餐和36800明星大牌整家套餐，2022年5月，米兰纳携手家居行业头部APP—兜糖共同打造《刚刚好青年生活指南》，洞察有品青年对家居消费的新需求，发布以衣柜+为入口构筑整家生态链，与左右沙发、喜临门床垫、惠而浦家电等国内外一线品牌达成战略合作，实现七大品类八大空间一站式服务，产品矩阵覆盖衣柜、家具、木门、墙板、电器等。同年9月，米兰纳举行2023年新品发布会，发布有品新世代定制新趋势，深化品牌年轻、时尚、潮酷的调性。

2023年，米兰纳签约年轻正能量国民偶像作为品牌代言人，契合消费者对于家居颜值和质价比的双重需求，推出27800元百搭潮酷整家套餐及39800肤感潮奢整家套餐，以一线品质亲民价，让每一个家庭都能享受到美好的家居生活，为消费者营造一个健康、温馨、舒适、高级的家，让消费者省心、省时、省力、更省钱。

2.4

整家定制供应链模式

SCHEMA

整家定制涉及到定制、家具、软体、软装、家电等多品类产品的销售、交付，供应链体系比单品类复杂很多，这也是整家定制落地的重点。目前大部分企业是通过“自有产品为核心+整合第三方品牌”的模式实现。个别企业能够实现除家电以外的产品全自制，比如顾家就推出全自制套餐。第三种模式是通过“自有产品+代工伙伴深度协同研发生产”来构建完整的整家定制交付能力。

三种模式各有优劣。

“自有产品为核心+整合第三方品牌”模式切入难度低，也能通过大品牌之间的联合提升套餐对消费者的吸引力，但比较考验供应链中不同品牌之间的产品和交付的协同性。

“自有产品+代工”模式能让产品的整体性更强，难点在于品质把控与产能配套，对第三方代工厂商的产能调控以及品质监督极大考验主品牌的供应链管理能力和。

“品牌全自制”模式，无疑在品控、交付、服务上更加顺畅，但需要较高的成本投入，而且投入产出回报的周期相对更长，涉足新的细分市场对品牌的团队、技术、资金、管理都有较高要求。

目前企业普遍第一种、第二种模式叠加，而第三种全自制模式，是头部企业的迭代方向。

2021-2022年主流企业大力推进整家定制模式，大势已成。经过近年多品类集成、拎包入住、全屋定制、厨衣木、门墙柜等融合业态的探索，整个行业供应链、经销体系进入相对成熟的阶段，能够承载起整家定制的规模化落地。但同时，它还在初级发展阶段，经营效益还未完全释放，而企业和经销商都还有很多短板需要补上。

THREE 03

整家定制
市场落地情况



3.1

整家定制市场落地情况

REPORT

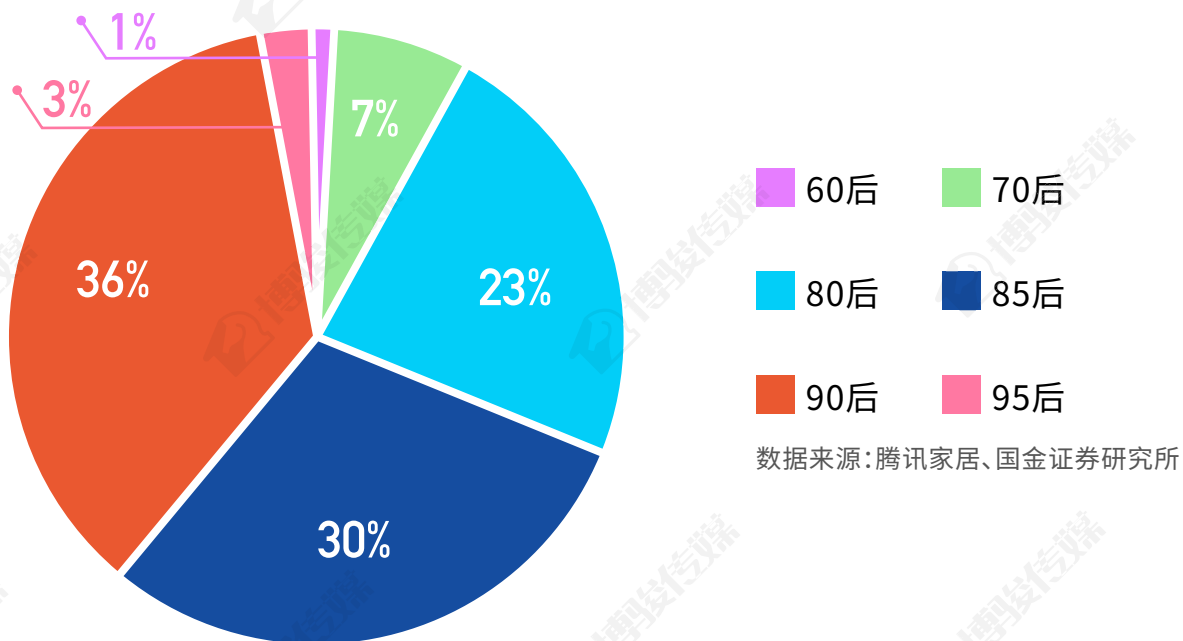
消费者对整家定制的认知度和关注点

“整家定制”是行业提的概念，消费者接受这个新名词么？企业密集推出整家定制套餐，这种消费模式在终端实际销售情况如何？

博骏传媒在2022年11-12月走访了多个广佛核心卖场的品牌经销商，调研整家定制实际落地情况。实地调研时受疫情影响，仅走访了广州、佛山的家居门店，调研样本有一定局限性，以下结果一定程度上反映的是一二线城市的市场状况。

80后、90后已成为目前我国家居消费在主力群体。据《腾讯家居家装行业洞察白皮书(2020年版)》显示，目前我国家居的主要消费人群占比中，80后、90后的占比已超92%，即21-40岁是家装家居行业的主力消费群体。这一代消费者对居住品质和颜值有较高要求，但没时间也懒得参与装修过程。

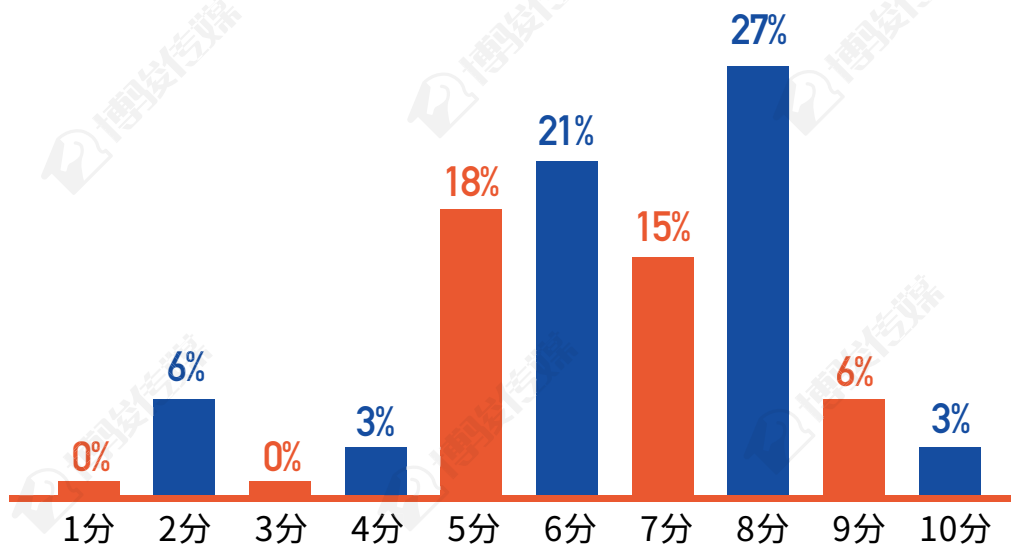
目前国内家居的主要消费人群占比(%)



据博骏传媒走访调研终端时发现,消费者普遍接受了“整家定制”这个概念。据经销商反馈,大部分消费者简单解释就能理解什么是整家定制,也接受这种消费方式。整家定制这种模式本身不难理解,消费者更在意的是产品能否满足需求,是否比单独购买更划算。

而在对整家定制消费模式的接受度上,以10分为满分,高达81%的消费者给出5-8的打分,这表明市场比较认可整家定制的一站式消费模式。

消费者对整家定制消费模式的接受度



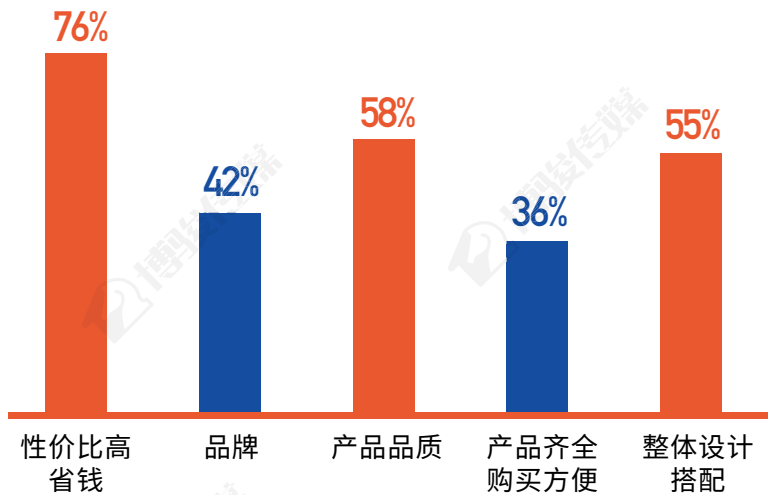
数据来源: 博骏传媒

而对整家定制的关注点,排在第一位的是性价比高,占比76%,一站式购齐的美好愿望建立在“省钱”的基础上。

但目前以高性价比为锚点的整家定制套餐主要是起到引流作用,终端调研发现,各个企业以整家定制模式成交的比例不高,普遍在10%左右,欧派、索菲亚等头部企业在产品配套上相对更完善,以及得益于品牌性,配套品的成交率更高一些。在卖场这种环境中,集中了丰富的品牌,消费者有很多选择,目前定制企业的非核心产品想要连带销售并不容易。

消费者第二个关注重点是产品品质,占比58%。消费者想要的不是降低品质的“省钱”,而是同等品质更实惠。再次是整体设计搭配,占比55%。目前整家定制在产品整体搭配上可选择性有限,一定程度拉低了成交率。

消费者更关注整家定制哪些因素?

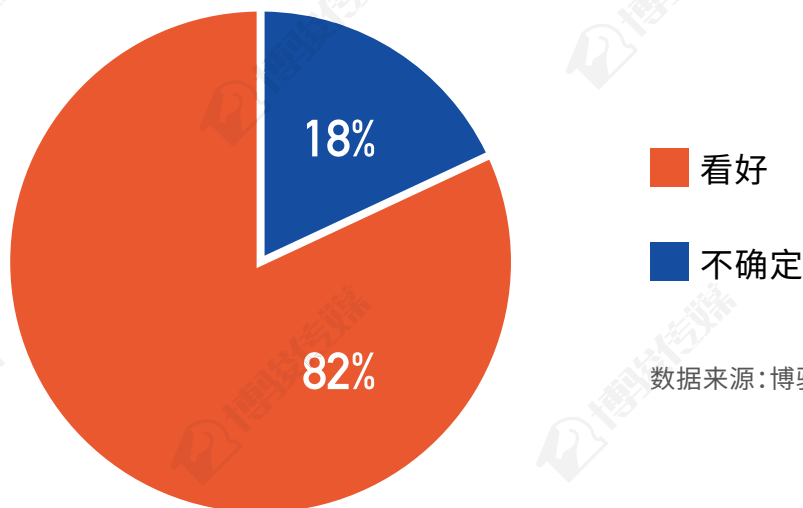


数据来源:博骏传媒

消费者对整家定制的认知度和关注点

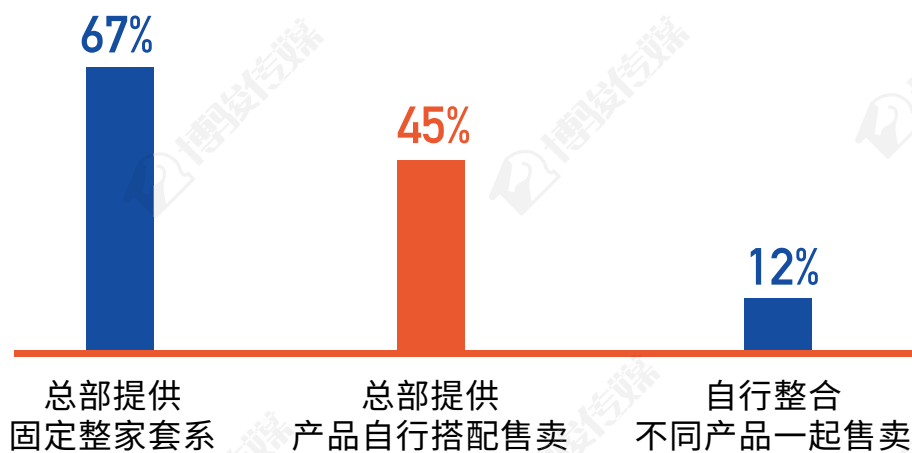
在终端调研中,高达82%的经销商表示看好整家定制的发展,其中包括了还没有推行整家定制的经销商。经销商普遍认同整家定制的消费模式已是大势所趋,而多品类经营提高客单值有利于门店的业绩增长,对经销商而言也是必要的选择。

经销商如何看待整家定制的发展?



企业以套餐的方式快速推动整家定制在终端的推广,超过60%的经销商会根据总部提供的固定整家产品进行售卖,也有将近一半的经销商会根据市场反馈再进行搭配售卖,小部分的经销商还会自行灵活整合更多产品。实质上,有些实力较强的经销商早早就在自发整合多品类产品售卖,通过代理多品牌、当地异业联盟、自行整合工厂资源等多种方式。

门店怎么卖整家定制产品?



SITUATION AND SUMMARY

根据部分定制家居企业以及经销商门店的调研反馈,虽然不少企业要求经销商全面转型做整家定制,但由于门店装修、终端运营提升需要一定的时间,部分终端门店还没更新到整家定制模式。在调研过程中可以明显感觉到,欧派、索菲亚等头部品牌整家定制在终端相对落地更快,产品相对更丰富,店员对整家定制的搭配也较为了解。

目前看来,消费者普遍接受整家定制的消费模式,经销商也普遍看好整家定制的发展,市场认知已经就绪。但整家定制还处于起步阶段,消费者对沙发、家具、床垫、家电等行业品牌的认知度较强,因而企业核心品类之外的配套品连带销售的成功率还不高。高性价比的整家定制套餐产品选择性有限,如果消费者想要在套餐外再选择个性化的家居产品,实际在价格上也未必比去多个门店采购更有优势。家居企业要满足消费者的个性化整家需求,亟需提升供应链能力。整家定制真正实现一体化设计、一站式交付,还有很多难点要攻破。

3.2

整家定制对客单价和利润的影响

PROFIT

客单价涨幅明显 利润有待提升

整家定制的模式得到各大企业和经销商的追捧,核心在于它有效整合了多品类产品促进销售增长。多家企业也反馈,在大力推行整家定制之后,均单价有了明显提升。

索菲亚在2022年提出了“C6计划”,设立终端客单价6万元的目标。据索菲亚2021年年报显示,2021年索菲亚家居集团工厂端实现客单价14491元/单(不含司米橱柜、木门),假设经销商毛利率为50%,则对应终端客单价28982元/单,这和6万元相比仍有一倍以上的提升空间。这也说明整家定制会释放比较大的增长空间。

整家定制推行较好的定制企业经销商客单价提升普遍在30%-50%的幅度,有些能力较强的经销商营收甚至翻番,超过10万的大单并不少见。但目前定制企业整体营收中定制占大头,成品及配套产品营收占比普遍为10%左右。

而对成品企业来说,因定制的整体客单价比家具高,成品定制融合后经销商的营收和利润提升就更明显了。掌上明珠表示目前整家销售均单价至少提升了60%以上,终端按照整家模式成交的销售占比已经高达50-60%。

从定制企业和成品企业的整家定制营收对比来看,定制企业的家具、软体及其它配套品的营收占比还比较低,这部分成为未来提升客单价的重要发力点。而目前整家定制套餐的销售模式,基本是以牺牲毛利率作为引流代价的,因此整家定制利润提升的幅度要大大低于客单价的增长幅度。

整体来看,相比于单品类经营,整家定制模式下经销商客单价有明显提升,但价格战之下整体毛利下降。成品企业相比定制企业,推行整家定制带来的营收和利润的提升更为显著。

3.3

如何挖掘整家定制利润空间

PROFIT

提高配套产品营收占比 突破增长天花板

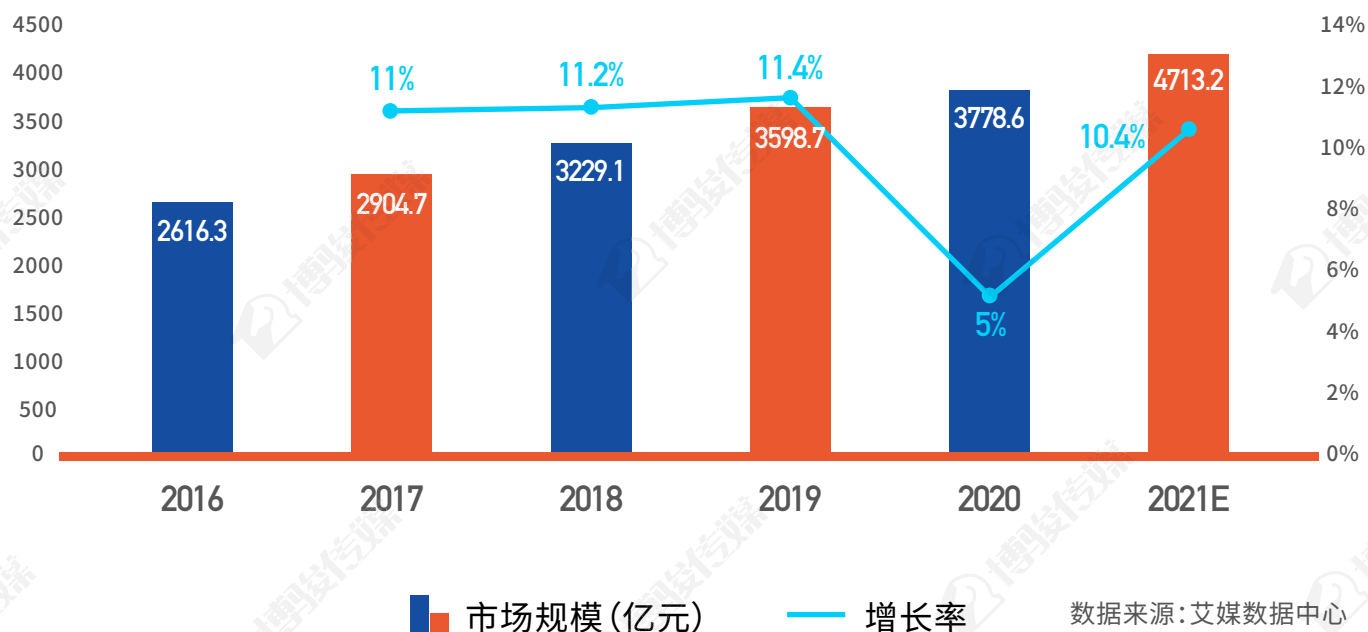
据行业人士估算，欧派、索菲亚等头部企业目前成品配套占营收的10%-18%，腰部企业约为6-10%。定制企业的核心产品是柜类，家具家品占比较低，而一些优秀的成品企业可以做到定制和成品的营收占比大致相当。轻装修、重装饰是目前主流的家装观念，消费者软装部分的支出会进一步提升。定制企业的整家定制中，成品、软体等配套品仍有较大的增长空间。

在采访调研中，不少定制企业表示家具、沙发、床垫等配套品今年增长势头迅猛。其中睡眠产品是个颇为值得关注的新增长点。一来，现在大家普遍重视睡眠质量，睡眠产品整体支出不低；二来服务链条短、服务成本低，毛利比较好把控，同时消费者愿意为功能买单，能通过场景和特殊功能、材料的开发提高溢价空间。

一知名定制品牌与寝具代工企业爱的寝具联合开发定制了一款床垫，赚了2000多万。另一知名定制品牌，与其他成品企业合作寝具产品，其利润率不到10%，甚至不足5%。与爱的寝具合作代工贴牌后，其寝具产品利润率上升至30%，寝具作为整家配套品的利润空间不容小觑。

在2022年各大企业布局睡眠市场的动作也颇多，比如欧派联合喜临门推出健康睡眠空间，林氏家居推出林氏睡眠，曲美推出睡眠空间品牌如觅。各大企业在通过睡眠空间场景挖掘睡眠产业。艾媒咨询发布的《2021年中国睡眠经济行业研究报告》显示，2016-2020年间，中国睡眠经济整体市场规模从2616.3亿元增长至3778.6亿元，增长44.42%，2021年市场规模超过4000亿。这个体量与定制家居整体市场规模大致相当。预计未来随着睡眠产品市场渗透率不断提高、产品类型不断增多，市场规模将继续保持增长趋势。

2016-2021年中国睡眠经济行业市场规模及预测



有些定制企业将床垫作为整家定制引流品免费赠送或者低价售卖, 目前这是一种“奏效”的引流策略, 但从长远来看, 牺牲掉了一个重要的利润增长点, 如果为了降低成本, 床垫品质和自身产品不匹配还损害品牌价值。而成品企业是把寝具产品当作重要品类去拓展的, 普遍推出了自己的睡眠品牌或者是代理进口品牌, 顾家2021年床类产品营收达33.38亿元。企业如若形成定制+成品+软体一体化, 其增长势头将非常迅猛。

柜类产品利润透明 从特色家具单品挖掘增长空间

在初级阶段整家定制以高性价比作为推广的利器, 定制企业不仅降低柜类产品毛利率, 家具、软体等非核心品类因不具备规模优势, 毛利率甚至更低。2022年企业用低毛利换整家定制的快速推进, 2023年如何提升整家定制利润空间让经销商更轻松赚钱, 对企业来说也是个重要课题。

我们梳理了定制家居、家具企业、床垫企业2019年-2022年6月的整体营收以及各个品类的毛利率情况, 从中发掘整家定制的利润提升空间。

类别	品牌/年份	2019年	2020年	2021年	2022年(1-6月) (注:敏华为2022财年)	
定制家居	欧派	衣柜毛利率	39.91%	39.95%	32.19%	未披露
		橱柜毛利率	36.60%	36.17%	34.35%	未披露
	索菲亚	衣柜及其配件毛利率	40.49%	40.44%	35.71%	33.98%
		橱柜及其配件毛利率	28.54%	22.67%	26.26%	21.93%
	尚品宅配	定制家具产品毛利率	44.80%	35.12%	34.58%	32.64%
		配套家居产品毛利率	28.45%	22.99%	25.77%	23.19%
	好莱客	整体衣柜毛利率	43.79%	40.53%	37.22%	38.67%
		橱柜毛利率	27.87%	25.28%	26.60%	28.63%
		成品配套毛利率	22.37%	26.54%	22.24%	27.10%
	金牌厨柜	整体厨柜毛利率	36.50%	32.85%	30.31%	未披露
		整体衣柜毛利率	26.83%	29.65%	28.90%	未披露
	志邦	整体厨柜毛利率	42.43%	41.84%	40.50%	未披露
		整体衣柜毛利率	31.62%	33.40%	34.43%	未披露
	我乐	整体厨柜毛利率	40.78%	38.21%	35.00%	未披露
		全屋定制毛利率	47.49%	47.26%	46.20%	未披露
皮阿诺	定制橱柜及其配套家居产品毛利率	37.07%	34.34%	33.67%	29.12%	
	定制衣柜及其配套家居产品毛利率	33.21%	33.68%	33.97%	未披露	
顶固	定制衣柜及配套家居毛利率	38.84%	32.98%	34.73%	34.59%	
家具企业	顾家	定制家具毛利率	35.77%	35.76%	32.43%	未披露
		沙发毛利率	32.43%	32.56%	29.54%	未披露
		床类产品毛利率	35.05%	35.60%	33.22%	未披露
	曲美	定制家具毛利率	45.90%	42.94%	35.22%	未披露
		成品家具毛利率	34.90%	31.86%	25.19%	未披露
敏华	整体毛利率	34.1%	36.4%	36.1%	36.7%	
床垫企业	慕思	床垫毛利率	61.19%	59.32%	57.23%	57.71%
	喜临门	床垫毛利率	38.59%	36.74%	36.17%	未披露
	梦百合	床垫毛利率	39.88%	32.65%	25.51%	未披露

由上表可见,定制家居企业的毛利率普遍在30-40%之间,定制企业普遍核心业务的毛利率高于第二业务;顾家、曲美、敏华等家具企业毛利率普遍也在30-40%之间,顾家和曲美定制家具的毛利率都高于自身的主营品类;床垫企业也大致在30-40%这个区间,面向中高端市场的慕思毛利率甚至超过了60%。整体来看,定制家具和床垫的毛利率略高于成品家具。而顾家、曲美定制板块产品毛利率和定制企业旗鼓相当,因而头部和腰部成品企业通过整家定制提升营收和利润的势能并不比定制企业弱,甚至可以说更有优势。

在九大定制家居上市公司中,好莱客唯一披露了成品配套毛利率,2019年-2022年6月分别为22.37%、26.54%、22.24%、27.10%。与好莱客的橱柜产品大致相当,与核心产品衣柜相差较大,比成品企业的家具毛利率低。如若定制企业的成品、软体的营收占比提高形成规模,配套产品部分还能释放更多的利润。

柜类定制的板材成本已经非常透明,可通过技引入提升产品价值,比如环保性;而家具、沙发等软装类产品个性变化更强,在美学上可挖掘的利润点更多;床垫、枕头、床品、床等寝具产品,材料、技术、美学等都能提升价值。通过技术和独特美学打破价格内卷提升营收和利润,当然这建立在一体化的产品力上,才能提升供应链效能,更好把控成本。



3.4

STRATEGY

目前整家定制落地遇到的问题及解决策略

整家定制模式推行一年多,不少企业从总部到经销商全面转型整家定制,但从单品类到整家定制的多品类经营,并不是简单的叠加产品,而是系统能力的一个蜕变,从企业到经销商都面临诸多挑战。

从经销商层面来说, 主要面临以下问题:

1、终端店面硬件条件不足

单品类经营200-300平的店面已经够用,整家定制需要更大、更沉浸感的展示空间去呈现生活场景和更多的产品,500平以上的大店更具优势。升级改造店面需要资金和时间的投入,也要更高的业绩去支撑起店面租金成本。因此虽然有些企业整家定制已经推行了一年多,但不少经销商门店还未完全升级到整家定制模式。2023年将迎来一波店面升级潮,有意愿和有实力的经销商全面迭代到整家定制经营模式。

2、团队软件条件不足

产品从单品拓展到定制、家具、沙发、家电、床垫等,每一个类别都是一个专业领域,对经销商团队的运营、销售、硬装软装搭配、品类专业知识、方案设计、仓储物流等都是很大的考验。尤其,整家定制大店运营成本更高,经销商必须有更强的引流获客能力和转化能力才能支撑起整家大店的经营。

3、缺乏足够的销售工具

有些企业提供的产品和相关销售工具不够完善,加大了经销商销售新产品的难度。在终端调研中不少经销商反映目前整家定制产品整体适配性不够,消费者选择性不多,连带销售成功率不高,这是当前终端销售普遍面临的问题。

从企业层面来看, 需要解决以下几方面的问题:

1、高品质的供应链整合

整家定制的多品类产品的交付, 目前普遍是采用核心品类自营+配套产品整合的模式, 极少有企业能实现一体化交付。定制企业一般是柜墙门自营, 家具家品和品牌合作或者代工, 成品企业一般是定制、家具、寝具自营, 其它产品整合, 有些家具企业定制和寝具也走代工模式。企业和供应商在产品和服务的整体适配性上需要诸多探索和磨合, 如何保障非自营品类的供应效率与质量, 非常考验供应链管理能力和。另外, 企业自身体量要有一定规模, 才能具备较强的议价能力实现价格优势。

2、终端赋能

整家定制经营难度较大, 经销商能力要升级, 既需要经销商自身努力, 也需要企业强有力的赋能。除了好产品, 企业还要给到经销商更多促进销售的工具, 让整家定制好卖, 比如店面升级支持、多品类运营策略支持、更全面系统的培训、更强的引流扶持、更便捷的设计软件、简单的报价模式等等。在这个过程中, 有些经销商并不能适应整家定制这种模式, 或被市场淘汰。企业要去争夺有限的具备整家定制能力的经销商, 2023年不仅要抢客户, 还要抢优质经销商。

3、信息化建设

定制企业普遍已经实现了柜类前后端设计生产一体化的信息化, 整家定制下信息化能力要进一步提升, 主要包含这几方面: 实现多品类的库存和物流管理一体化; 提升前端设计水平和工具方便性, 包括建立丰富案例图库与模型、提升设计效果图质量和出图效率、清晰便捷的报价清单等; 前后端打通, 实现多品类的自动化拆单、排产, 保证设计、报价、下单、生产、送装的一体化, 实现各个品类的准确生产和及时交付。

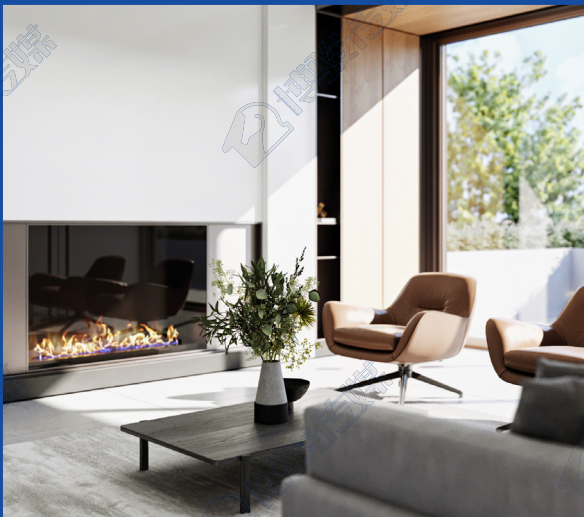


4、产品一体化研发

消费者倾向整家定制模式,前提是企业能够提供一体化家装方案,简单粗暴的产品组合与全屋配齐的做法未来并不能满足需求。从单品开发到体系化开发,企业的研发逻辑要转变,简单模仿大牌不太走得通了,因为背后有复杂的供应链作为支撑。另外还要考虑自营品类与外采品类之间的风格一体化,以及成本、交付时间的匹配度。整家定制无疑需要企业有更大的研发投入和建立更科学严谨的研发体系,才能具备产品竞争力。

当下的新一代消费者非常看重颜值,在整体效果更好和价格更低之间,大部分消费者会在能力所及范围内选择整体效果。要从细分专业品类那里抢夺客户,整家定制企业就要给消费者提供更好的方案,一体化风格搭配无疑是个利器。

整体效果需要企业从一体化研发的源头去解决问题。比如掌上明珠,是从空间的角度去一体化开发定制、家具、软装产品,也就解决了搭配



的问题。而定制企业目前主要采用供应商联合开发模式去解决家具家品的生产交付。比如百得胜的抗菌防螨床垫,就是联合爱的寝具研发生产的。这家企业被称为中国寝具行业“富士康”,目前已为欧派、维尚、皮阿诺、金牌、博洛尼、曲美、百得胜、诗尼曼、林氏家居、德维尔等国内外超300家品牌提供过产品研发生产和营销策略服务。从产品定位到营销卖点提炼和销售培训,再到生产制造一条龙解决。对大部分企业来说这是一种经济省心也高度灵活的模式。服装行业普遍采用这种模式,甚至是从面料开发开始。

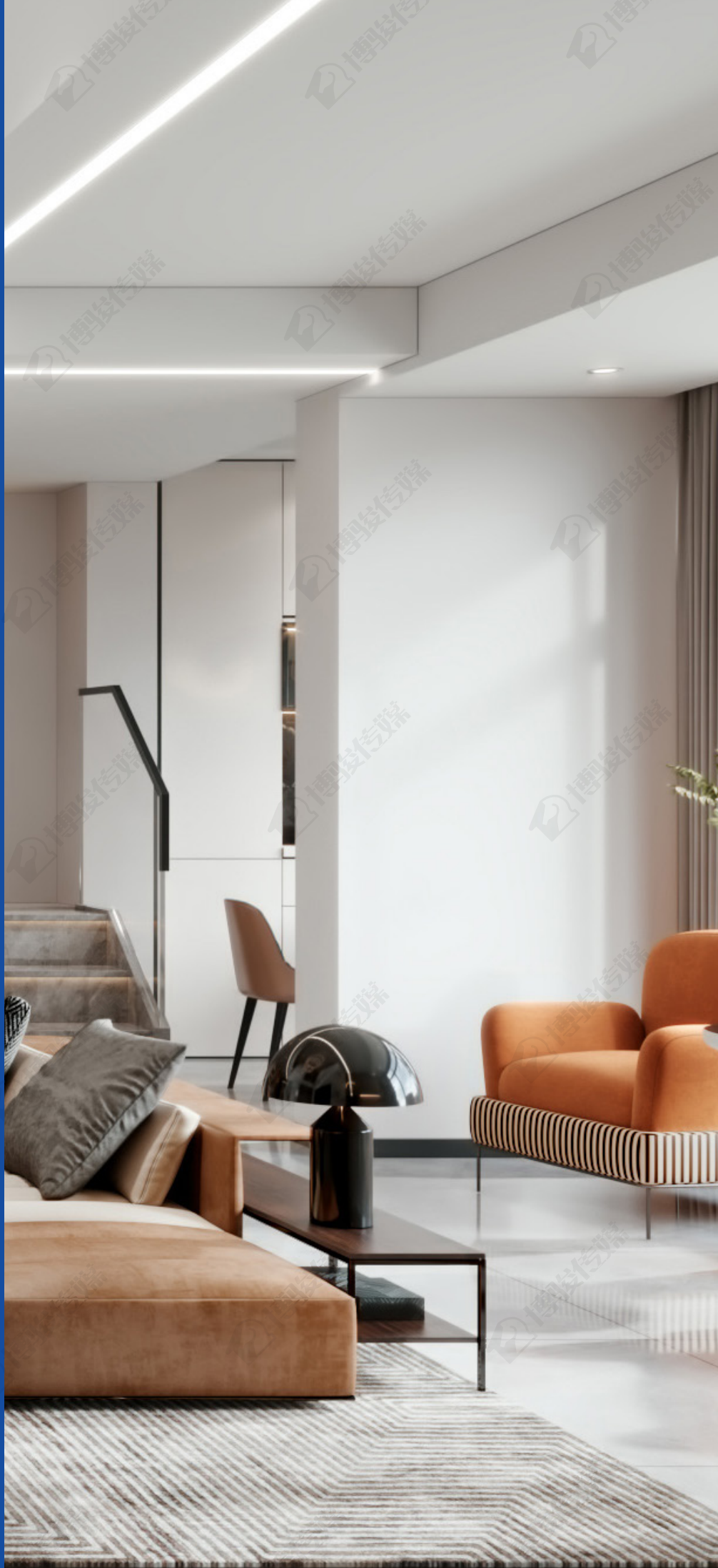
5、生态位选择

除了这些技术性的问题要解决,企业还有一个顶层战略要重视,那就是品牌的重新定位。从单品到多品类和整体空间解决方案,品牌原有的品类专业性会被稀释,多品类之下的核心价值是什么?整体解决方案能力如何呈现?企业需要重新定位品牌价值,并重构消费者的认知和信任度。尤其是非头部企业,生态位的选择关乎生死存亡。

虽然整家定制在落地地上有诸多挑战,但这些困难都是暂时的,大趋势将裹挟行业快速进化,一一攻破难点。

FOUR 04

整家定制
未来发展趋向



“整家定制”是一个充满想象力的家居商业模式，各细分赛道中的优秀企业都有望在这个大浪潮中获得广阔的发展，实现企业实力和影响力的跃升，走到行业发展的终局。但企业和经销商整家定制能力的提升、消费习惯的塑造，是一个循序渐进的发展过程，还需要几年的时间走到中场。

多行业巨头争霸重塑产业格局

各个行业的头部企业都在涌入整家定制乃至整装赛道，但目前主流玩家是定制和成品企业，他们构成了双主力军。定制产品处于项目施工进场中期，从前端销售到后端生产定制家居企业都更能够适应个性化的定制服务，基于对定制化空间的熟练程度快速切入整家定制。成品企业具备个性化软装解决方案的优势，但在传统的装修链条里决策位置靠后，过去几年在与定制企业的竞争中处于弱势，而在整家定制模式下头部和腰部企业们站在了同一起跑线上。

但整家定制还有很多潜力选手。比如慕思在加速大家居的布局打通寝具+家具+定制一体化，林氏家居加速线下布局形成成品+定制+家品融合。深耕木门的TATA木门也推出了高端门墙柜品牌，大自然家居的产业版图不断扩张，从地板扩展到木门、橱柜、衣柜、墙板、墙纸、墙布、窗帘、软装、厨电等。

整家定制破除品类界限后，行业格局重组，企业要重新审视自己的对手是谁。

“整家定制”是行业先进生产、销售模式的体现，头部企业将利用品牌势能和规模优势进一步拉大差距，更强化行业地位，强者更强。当然这并不意味着非头部企业在整家定制中没有机会，一些企业通过差异化策略，突出自身的价值差异化、产品差异化、服务精细化，也能在市场中占据一席之地。而一些不具备系统化竞争优势的企业，或将退守回单品类经营。

但这并不意味着整家定制将全面取代以前的发展模式，中国的家居家装消费是高度多元化的，全品类、有限的多品类、单品类等不同的商业形态会持续共存。

从销售产品到贩卖生活方式

整家定制也意味着行业进入了以用户需求为驱动的新增量时代。

消费者花最少的精力选到质价比最优的家居产品,同时获得一体化空间搭配效果,这是主流消费群体的需求。在这个过程中,消费者想要获得的不是全屋产品,而是整体空间方案,这建立在一体化设计之上,包括空间一体化设计和产品的一体化。

消费升级的整体趋势是,物质性消费下降,精神性消费上升。因此,企业的迭代方向未必是品类更全、产品更丰富,变成“产品超市”,扩张达到一定程度后,边际效应可能是下降的。基于对部分消费人群的深度洞察,围绕家的“场景+设计+产品”甚至是服务,为他们提供个性化的生活方式提案,在这个过程中建立自己的优势。

个别头部家居企业有能力迭代到整装,但对绝大部分的家居企业来说,整家定制更进一步的价值是提供建立在产品之上的生活方式解决方案,这同样有巨大的想象空间,行业的发展也更加多元化。



整装将是大家居企业的终极发展模式，整家定制截取了装修产业链条中家居产品端的部分，但两者不是渐进发展而是协同进化。

“整装”对家居企业目前有两个维度的意义：一是渠道，作为装企的服务商；二是新商业模式，自己做装修掌控流量源头。家居企业大力完善整家定制的产品矩阵和系统服务能力，在为自己的整装终局铺路的同时，也在赋能装企的整装发展，推动整装模式进一步普及。

一些野心勃勃的企业已经在整家、整装双管齐下，最大化占领市场。

志邦在2022年推出了“超级邦”服务体系，提出了打造家居装企合作第一服务品牌的目标。而有些企业则加速布局自营装修。维尚集团已经在整装的路上探索了几年，而欧派在2022年下场干装修，定制装修一体化门店已经在成都、上海开业，据悉2023年将快速扩张。索菲亚目前还没有开设自营装修门店，但相信是迟早的事。不少家具企业在积极布局整装。掌上明珠推出整装旗舰店，在店态上融合主材展示区、工法展示区，并在探索装配式。皇朝家居在佛山、东莞、广州、苏州等地开出了上千平的整装1号店，导入全系产品并联合多个行业头部品牌提供一站式置家服务。

中国泛家居行业的终章徐徐展开，未来充满挑战也充满了澎湃的想象。

