

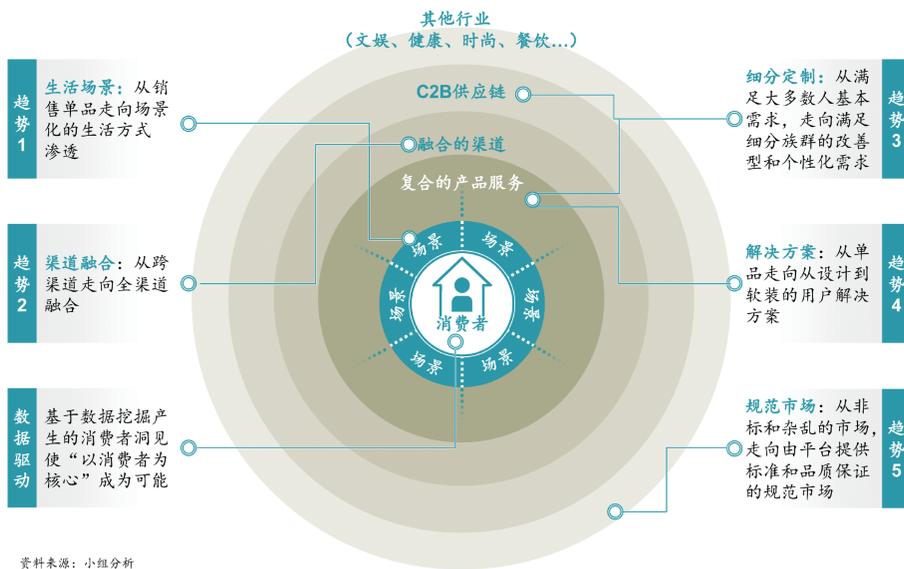
五大趋势引领家居新零售时代

唐蓓, 卜览, 邓飞

从消费者场景体验和细分需求出发, 到商品和服务的采购习惯, 渠道的融合以及后台供应链整合, 五大趋势将全方位影响家居市场。

数字时代的家居新零售¹将迎来全新的生态体系, 即以消费者为核心, 以场景为入口, 通过复合的产品服务及融合的触点带动C2B供应链, 满足消费者对于理想家庭生活的诉求, 并延伸至其他相关行业。我们认为, 数字时代中国的家居新零售将会呈现五大发展趋势 (见图1), 品牌商应及时把握新趋势, 适时提升相关能力。

图1 以消费者为核心, 以场景为入口, 通过复合的产品服务及融合的触点带动C2B供应链, 满足消费者对于理想家庭生活的诉求, 并延伸至其他相关行业



1 家居新零售是居家场景消费中家装、建材、家电、家具和家居用品多个产业的总和, 为消费者提供家装建材、家具家居、家电数码一系列与家相关的商品和服务。这些产业背后的供应链、品牌商和渠道围绕着消费者打造理想家居的根本诉求, 形成一个相互间链接日趋紧密的生态圈。



当前的家居新零售生态圈存在着很多痛点

中国家居新零售生态规模大、增速快。2016年，中国家居新零售品牌商和服务提供商的市场规模接近5万亿元人民币，2015-2016年增速高达8%，无论从市场规模还是增长速度上，都远超欧美市场。同时中国家居新零售领域后端的网络渗透率与欧美不相上下，2016年后端家电线上渗透率已达约20%，略高于欧洲市场（14.9%），与美国市场（19.2%）相当。在前端家装和建材的线上渗透率反而不高，目前只有约8%，相较于欧洲（9.2%）和美国（15.4%）有着更大的发展空间。

但和成熟市场相比，中国家居新零售生态圈仍较为混乱、缺乏规范。为避免被骗，消费者被迫花费大量时间学习装修知识。对于不爱DIY的中国消费者来讲，最大的痛点是在冗长消费历程中不得不亲力亲为。而对于品牌商来讲，最棘手的问题之一是面对知识匮乏、鉴别好坏真伪能力有限的消费者，如何在以低频交易为特性的行业和鱼龙混杂的市场中脱颖而出。

趋势一，生活场景——从销售单品向场景化生活方式渗透

目前，建材、家装、家具、电器等本土品牌商仍以销售产品为主，但向生活方式渗透的转变已经开始。在此过程中，“生活方式至上”会成为切入的关键词，即品牌商通过打造和宣扬某种领先的生活理念，对消费者产生影响，进而引起他们对相关产品的关注。而在生活方式的传达手段上，品牌商往往采用现实和虚拟场景给消费者带来直观感受，体验成为购买的主要决策因素。

一些电商平台率先做了不少有益的探索。在对销售数据进行分析的基础上，勾勒出用户画像，围绕着户型等关键信息，针对代表客户群体的生活方式和诉求，在线下体验店推出场景搭配，将低频的家居消费场景嵌入高频零售场景之中。例如银泰与天猫联合打造的生活美学馆，通过设置线下体验区和场景展示区等实景，打破品牌区隔，为消费者创造沉浸式购物体验。我们也看到，一些品牌商、渠道商如红星美凯龙，已经加入到运用VR和3D建模技术构建虚拟化家居场景的队伍中。

趋势二，渠道融合——从跨渠道走向全渠道融合

中国消费者习惯于跨渠道的主动跳转。以家电行业为例，93%的受访者是全渠道消费者。从需求端来看，2017年追求全渠道的无感跳转购物体验的消费者越来越多。

实现全渠道最根本的技术支持是物联网与智能家居。我们认为，智能家居即将进入全网互联阶段，互联网平台最有可能成为统一接口，助力全网互联的实现。同时，智能家居推动未来触点向家庭延伸，在非传统零售场景建立崭新的消费者触点，全方位地渗入消费者的生活。门店物联网技术也将推进线下行为的数字化获取，从而实现个性化营销。

实现未来所有门店的全渠道，零售商需要做好如下几件事情。线上线下同一个用户只有一个ID；线上线下同款、同价、统一库存；无论在线上还是线下渠道购买，都可以选择送货上门或门店自取；帮助商家将分离的线上和线下渠道库存统一管理，降低运营成本；通过物联网和云技术集中获取线下数据，并与线上数据打通，统一处理和分析。



趋势三， 细分定制——从满足大多数人的基本需求， 走向满足细分群体的改善型和个性化需求

中国居民的可支配收入持续上升，消费升级推动改善型需求大增。家居新零售主力消费人群“80后”和“90后”则形成了新的细分群体，他们有着某些独特的需求，如由于家中添置二宝，产生了在有限的家居空间里再添置一套儿童家具等新需求。

品牌商已开始通过各种数字化手段，更快、更准地发现这些细分市场的独特需求，适时推出新品，并和电商平台紧密合作，前瞻性地研究下一季最流行的产品特性，为产品设计提供及时有效的输入。如今，定制服务已从家具行业延伸到了相对标准化的家电行业。如海尔推出了由用户定制冰箱容积、调温方式、门体材质和外观图案的定制冰箱，而对于小众但有一定共性的需求，则由用户在众创平台提出需求，设计师认领想法并设计多个样本，再由用户投票选出，经技术可行性验证后发布预售，并根据用户反馈迭代产品，海尔各类定制化品类的销售额增速高达57%。

趋势四， 解决方案——从购买单品走向用户解决方案

目前中国的家居消费者基本都是购买单品的，一方面是因为品牌商和服务商分别为消费者提供单一品类的家居产品不同，或者简单服务+有限产品（如装修服务+建材）；另一方面，由于家居市场存在大量不规范的操作，消费者也不敢轻易让服务提供商提供全套解决方案。未来，随着为消费者提供从设计到软装全套服务的高品质解决方案的提供商出现，消费者将享受“所见即所得”的消费者体验及用户解决方案。

我们认为，实现用户解决方案大体有两种思路。第一，从销售单品升级为销售单品+服务。在生态融合的大环境下，产品的边界也在模糊。品牌商不仅

希望从销售产品获得价值，也在寻找立足产品、向外延伸的突破口，如增加与消费者的触点，提供增值服务。立邦除了卖涂料，还提供上门刷墙的服务，创造了新的价值增长点。第二，升级至全套解决方案。越来越多的品牌商开始致力于为消费者提供全套解决方案，以覆盖他们某一方面或者在一个特定场景下的多种需求。如家电厂商提供智慧厨房解决方案，用以满足用户在厨房这个特定场景下的种种需求。智慧厨房有抽油烟机和灶台点火自动关联、中控面板控制烤箱开关、温度和时长，可通过触屏实现冰箱储物管理和一键下单补菜，还可下载菜谱，甚至可以在做菜时通过屏幕看到谁来敲门及远程通话，把在厨房里需要做的事和可能碰到的情况都给出了智能化的解决方法。

趋势五，规范市场——从非标和混乱的市场，走向由平台提供标准和品质保证的规范市场

中国家装服务市场鱼龙混杂，2016年12万家装修公司中只有一半具备相关资质。未来势必从非标和混乱的市场走向由平台提供标准和品质保证的规范市场。

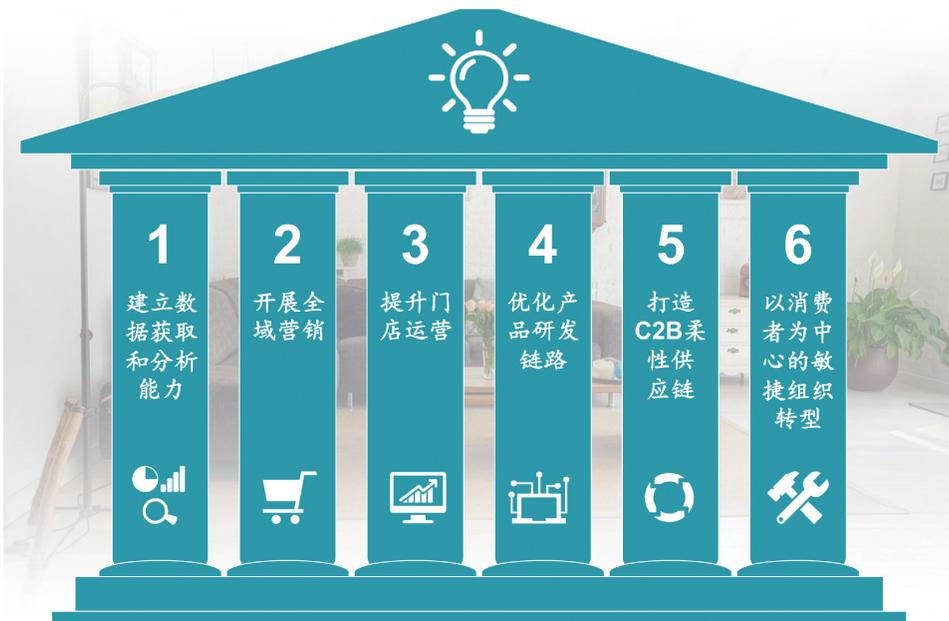
随着消费者对健康环保的日益关注，品牌商和渠道商也在努力提供更加健康安全的基础建材，提高环境质量的家电如空气净化器、新风系统也大受欢迎，以板材中更为环保的生态板为例，在板材品类中销售占比从2015年的不到1%迅速提升到2016年的23%。我们也注意到，很多电商平台会为装修公司设置入驻门槛，如具备丙类装饰装修资质。此外，用户评论、用户问答、设计师作品展示乃至装修论坛、装修日记等UGC内容及机制，使得装修公司的服务质量、价格等信息更为透明，全程监控和规范混乱的装修服务市场。





未来中国“家经济”的最大转变在于消费者的购买经历将从散乱无序、需要大量妥协的多渠道市场，向整合的场景式产品与服务靠拢。我们观察到的五大趋势，从消费者场景体验和细分需求出发，到商品和服务的采购习惯，渠道的融合以及后台供应链整合，将全方位影响家居市场。想要在家居新零售时代抢占先机，品牌商需要从自身的客户画像能力、产品营销方式、渠道投放方式、产品设计开发过程、供应链辅助以及面向消费者的敏捷组织重构等六大方面进行思考，最终围绕打造一个以客户体验为先，价值链整合的家居市场进行转变（见图2）。

图2 对品牌的六大启示



资料来源：小组分析

作者感谢同事**郭小筠**、**周文雯**和**杨宏超**对本文的贡献。

唐蓓为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

卜览为麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司；

邓飞为麦肯锡资深项目经理，常驻上海分公司。

麦肯锡公司版权所有©2017年。未经许可，不得做任何形式的转载和出版。本文经麦肯锡中国公司授权出版。