

品牌家居的白银时代系列报告（五）

回首看宜家，渠道、产品、供应链三位一体构筑竞争优势

推荐（维持）

- **宜家：源起北欧，打造全球家居行业帝国。**宜家起源于北欧瑞典，经过70多年发展，已经成长为全球最大的家居用品企业，销售包括家具、日用品、办公用品等一万多种产品。宜家的产品风格与服务理念独树一帜，通过品牌运营渠道管理和供应链管控，成为世界家具行业的一个文化符号。2018 财政年度，宜家集团营业收入同比增长 4.5%，宜家集团包括产品销售和面向顾客的服务收入在内的营业总额达 388 亿欧元。
- **宜家的成功密码：产品与营销双轮驱动。**宜家的目标顾客群体在 20 至 45 岁之间，目标消费者有高标准消费需求，又追求家居消费的性价比，宜家产品的设计与生产兼顾了消费者需求中的矛盾。一方面，所有产品都由公司自行设计，风格独特，实用耐用；另一方面，公司通过各种方式控制成本，以履行“为尽可能多的顾客提供他们能够负担，设计精良，功能齐全，价格低廉的家居用品”的经营宗旨。
- **宜家的核心壁垒：打造超强供应链体系。**宜家能够取得巨大成功的直接手段是通过产品和营销的双轮驱动，而保障产品和营销持续优势的背后核心壁垒在于超强的供应链体系、宜家公司供应链结构复杂，其产品的设计、生产和销售流程严密，分别由不同的公司加以管理。设计通常在宜家总部完成，期间设计人员也会邀请供应商进行协商，尽量调整和优化产品设计流程以适于生产。设计完成后，产品交给集团下属的宜家采购有限公司来负责原材料的全球采购，与供应商的合作也由其独立完成。当原材料从全球各地采购完成以后，其分配和销售则交由宜家零售有限公司完成。（1）宜家精细的生产管理体系：作为规模巨大的家具厂商，宜家在全球有超过一千家供应商，其生产是全球化的，这要求宜家建立完善的全球生产管理体系。为了做到成本和质量的兼顾，宜家保证拥有全部产品专利权，同时不局限于周边地区的采购范围，一方面牢牢控制产品规格质量，一方面扩大生产的选择空间，从而实现成本在全球范围内的最小化。（2）宜家精密的物流运输体系：拥有覆盖全球的销售网络，宜家的物流制度注重效率与节约两个方面。宜家的配送中心分布于世界各地，在信息化基础上进行货物的科学调配，提高运输效率。宜家对世界各地的供应商发出订单之后，“平板包装”产品由物流公司运送到中央仓库，然后经由配送中心有序地发派到各门店，最终由顾客自行装运、组装，IT 技术支持下的物流链运转顺畅。
- **回首看宜家，渠道、产品、供应链三位一体构筑竞争优势。**回首宜家 70 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，对于家居企业来说不断从产品内核和销售渠道上做提升，为消费者提供更有性价比的产品和更为全面的服务成为企业不断成长的核心动力。（1）宜家启示一：渠道去中介化，定制厂商中心化。宜家之所以能够低价策略成功抢占市场，主要原因在于宜家将原层层代理占有的附加值部分让与消费者。通过产品、供应链的综合优势最终保障了渠道竞争中的优势地位。对于我国家居企业来说，渠道去中介化也是企业践行的重要发展道路，无论是尚品宅配的整装云、欧派家居的整装大家居还是韩国汉森网上销售厂商联合，本质上也都是“渠道弱化、厂商中心化”。（2）宜家启示二：高频消费与低频消费的交叉营销。宜家试图用快消品、热门活动给门店带来流量，再借助设计精良的家具和生活化场景体验，激发消费者的潜在购买欲望，并提高消费者的重复购买率。
- **风险提示：宏观经济大幅下行导致家居行业需求大幅下滑，家居行业格局发生重大变化。**

华创证券研究所

证券分析师：郭庆龙

电话：010-63214658

邮箱：guoqinglong@hcyjs.com

执业编号：S0360518100001

证券分析师：陈梦

电话：010-66500831

邮箱：chenmeng1@hcyjs.com

执业编号：S0360518110002

联系人：葛文欣

电话：010-63215669

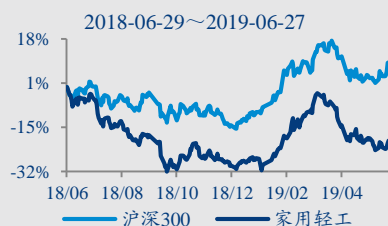
邮箱：gewenxin@hcyjs.com

行业基本数据

		占比%
股票家数(只)	68	1.87
总市值(亿元)	4,032.31	0.67
流通市值(亿元)	2,546.37	0.57

相对指数表现

%	1M	6M	12M
绝对表现	0.02	13.91	-13.84
相对表现	-5.41	-14.33	-24.7



相关研究报告

《【华创轻工】木门行业深度研究报告：千亿木门市场引百舸争流，品牌、渠道、产品铸龙头优势》

2019-03-18

《家具品牌家居的白银时代系列报告（二）：千亿橱柜市场能否诞生千亿市值公司？》

2019-03-24

《家具行业深度研究报告：好赛道，好赛马——解析顾家家居的床垫业务》

2019-06-21

目 录

一、宜家：源起北欧，打造全球家居行业帝国.....	4
(一) 历久弥香，70 年发展建设家居王国.....	4
1、宜家的建立.....	4
2、宜家的发展.....	4
3、宜家的时代担当.....	5
(二) 组织结构完善，分工权责清晰.....	5
(三) 收入稳健增长，销售网络覆盖全球.....	6
1、收入和利润保持稳健.....	6
2、大店模式覆盖全球，门店访客逐步增长.....	7
3、销售人员构成员工朱莉，员工人数总体稳定。.....	7
二、宜家的成功密码：产品与营销双轮驱动.....	8
(一) 宜家的产品：为消费者提供高性价比的家居产品.....	8
1、产品定位与品类.....	8
2、打造有性价比的的产品矩阵.....	9
(二) 宜家的营销：以客户体验为先.....	10
(三) 宜家遍布全球的销售渠道.....	10
1、特许经营制度.....	10
2、电商冲击下的调整.....	11
三、宜家的核心壁垒：打造超强供应链体系.....	13
(一) 宜家精细的生产管理体系.....	13
1、产品开发与定价.....	13
2、全球化采购制度.....	14
(二) 宜家精密的物流运输体系.....	14
1、配送中心.....	14
2、平板包装.....	14
3、仓储和运输.....	15
四、回首看宜家启示，渠道、产品、供应链三位一体构筑竞争优势.....	17
(一) 宜家启示一：渠道去中介化，定制厂商中心化.....	17
(二) 宜家启示二：高频消费与低频消费的交叉营销.....	17
五、风险提示.....	18

图表目录

图表 1: 2019 宜家产品目录封面	4
图表 2: 宜家标志的更迭	5
图表 3: 宜家 LED 产品销售量	5
图表 4: 宜家的组织结构	6
图表 5: 2013-2017 宜家家具销售总额	6
图表 6: 2013-2017 宜家食品销售总额	6
图表 7: 2013-2017 门店和覆盖的国家地区	7
图表 8: 2013-2017 宜家商场访问量	7
图表 9: 2013-2017 宜家员工总数	7
图表 10: 2017 宜家员工构成	7
图表 11: 宜家产品中的地名	8
图表 12: 不同颜色的维克夫亚德浴巾	9
图表 13: 宜家打造有性价比的产品矩阵	9
图表 14: 宜家餐厅瑞典菜食谱	10
图表 15: 宜家的特许经营体系结构	11
图表 16: 宜家特许经营商全球分布	11
图表 17: 宜家中国官网	12
图表 18: 宜家华人设计师柯晨怡设计的 99 元格拉登边桌	13
图表 19: 宜家平板包装	15
图表 20: 宜家卖场仓库	16

一、宜家：源起北欧，打造全球家居行业帝国

宜家起源于北欧瑞典，经过 70 多年发展，已经成长为全球最大的家居用品企业，销售包括家具、日用品、办公用品等一万多种产品。宜家的产品风格与服务理念独树一帜，通过品牌运营渠道管理和供应链管控，成为世界家具行业的一个文化符号。2018 财政年度，宜家集团营业收入同比增长 4.5%，宜家集团包括产品销售和面向顾客的服务收入在内的营业总额达 388 亿欧元。

（一）历久弥香，70 年发展建设家居王国

1、宜家的建立

1943 年，17 岁的英格瓦·坎普拉德(Ingvar Kamprad)创立了宜家，出售钢笔、钱包和相框等日用品，以低于市价的产品售价来满足消费者的需求。1948 年，坎普拉德开始和住处附近的家具制造商合作，宜家成为家具销售企业，反响十分热烈。1951 年，宜家开始采用目录邮购的方式进行宣传和销售他们推出的家居产品。据统计，宜家产品目录每年的印刷量已超过两亿册。1958 年，第一家 IKEA 在瑞典开业，6700 平方公尺的店面使它成为当时北欧国家中尺寸最大的家居展示店。

图表 1：2019 宜家产品目录封面



资料来源：宜家官网

2、宜家的发展

六十到七十年代，宜家概念开始成形，丹麦、瑞士、奥地利、澳大利亚、荷兰等地的商场建立。1976 年，英格瓦·坎普拉德发表“一个家具经销商的宣言”，载明了宜家的理想和经营理念，对于日后宜家企业文化有着深远影响。八十年代，宜家迅速扩展到诸如美国、意大利、法国和英国等新的市场，开始初具今日现代宜家的雏形。九十年代，

宜家继续不断发展，儿童部被引入进来，关注点被放在家居用品解决方案上，以满足有小孩子的家庭的需要。1998年，中国大陆第一家宜家在上海开业。新世纪到来，宜家扩展到诸如日本、俄罗斯、韩国、印度等更大的市场，同时，也开始就社会与环境项目与其他机构合作。

图表 2: 宜家标志的更迭

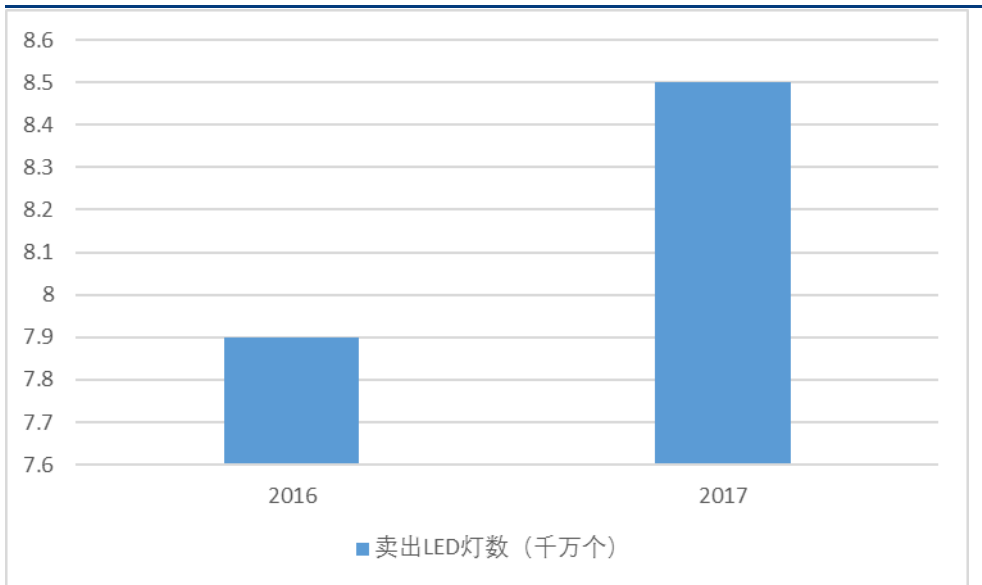


资料来源: 宜家官网, 华创证券

3、宜家的时代担当

2001年，宜家集团总裁 Anders Dahlvig 在伦敦绿色和平大会上致辞，表明宜家致力于绿色和可持续发展的理念。多年来，宜家逐步淘汰漂白剂和聚氯乙烯的使用，将白炽灯换代为 LED 灯，使用可持续的棉花和木材原料，实现环保绿色生产。2016年，宜家将所有白炽灯产品换为 LED 产品，实现全部原材料棉花来自可持续的来源，计划 2020 年对木材也实现这一目标。产业链之外，宜家还致力于保护地球生态，努力保护天然原始森林，在多地建立风力发电厂，与世界自然基金会合作改良南亚的棉花种植方式，遏制俄罗斯的林木盗伐，在俄罗斯和中国鼓励合法的林业管理，担负起现代化国际团体的时代责任。

图表 3: 宜家 LED 产品销售量



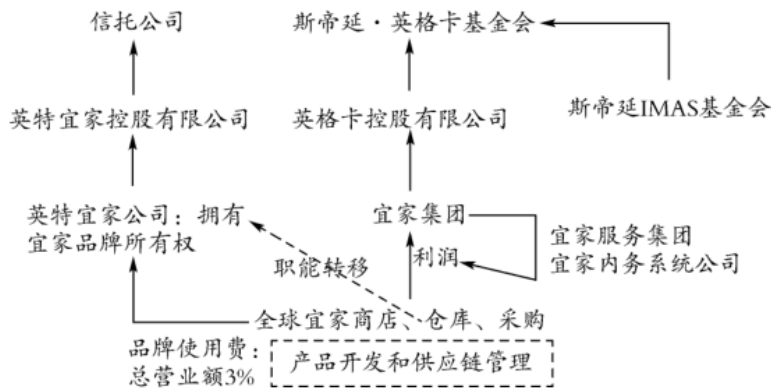
资料来源: 宜家官网, 华创证券

(二) 组织结构完善，分工权责清晰

宜家的体系由相对独立的两套公司系统组成。宜家集团 (IKEA group) 注册于荷兰的斯地廷英格卡 (Stichting INGKA) 基金会所有，该基金会拥有英格卡控股有限公司，英格卡控股有限公司是所有宜家集团公司的母公司，包括由 Swedwood 工业集团到在各国经营宜家商场的的所有公司，英格卡控制宜家集团的运营权，管理着宜家几乎所有的“有形事务”。英特宜家公司 (Inter IKEA System) 拥有宜家概念和商标，与世界各地的每一所宜家商场签署授权经营协议，

所有宜家商场每年均需向英特宜家公司的 Inter IKEA Systems B.V. 支付其总营业额 3% 的费用，以租借“宜家”这一概念，且经营者只能以宜家卖场标准经营，不能擅自改动。英特宜家的母公司为英特宜家控股公司 (Inter IKEA Holding)，其所有人是荷属安地列斯群岛的一家同名公司，后者的所有权又属于位于库拉索的一家信托公司。2016 年底，英特宜家以 52 亿欧元的价格购买了宜家集团主要子公司，接管了宜家全部产品开发和供应链管理的职能。

图表 4: 宜家的组织结构



资料来源:《市场周刊》2019年04期:《宜家组织结构及其变革》,华创证券

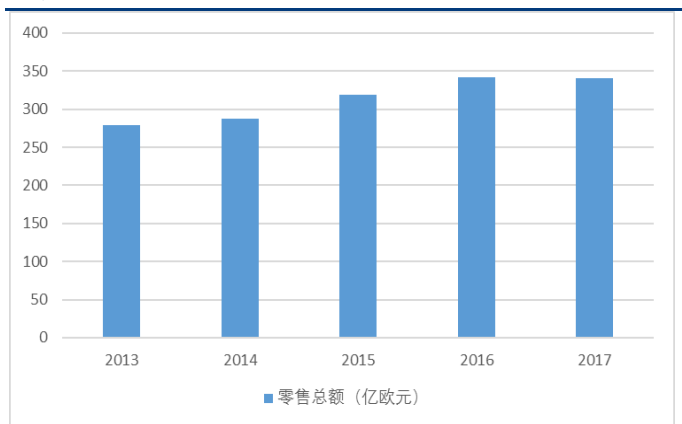
宜家通过两个辅助集团完善其运作流程:一个是总部设在丹麦和瑞典的宜家服务集团(IKEA Service),它通过与英氏控股签署协议,执行宜家机构全球所有商店的管理业务,包括采购、销售、研发等;另一个是总部设在荷兰的宜家内务系统公司,宜家保持其牢固的企业架构,保障了全球宜家的顺畅运行。

(三) 收入稳健增长,销售网络覆盖全球

1、收入和利润保持稳健

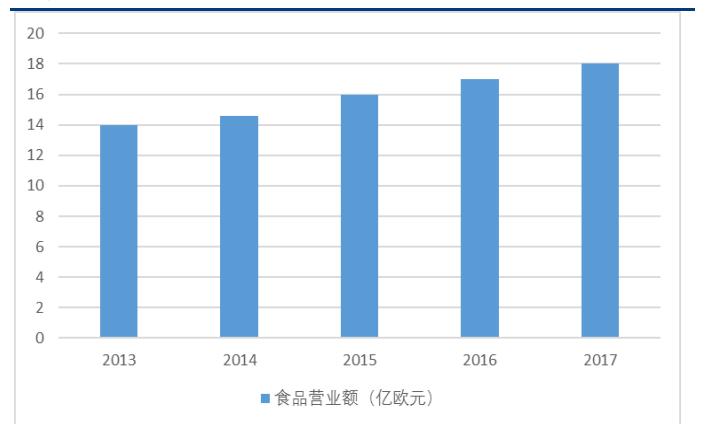
宜家的收入的主体是家具销售收入,另外还有租金收入和食品销售等。家具销售收入增长稳健,2016财年达到342亿欧元,2017财年由2016财年基本持平。餐厅和食品零售成为宜家的另一个业务增长点,2017财年营业额达到18亿欧元,这在餐饮行业中是很大的规模。2017财年宜家实现净利润25亿欧元,相比于2015财年的35亿有所下降。

图表 5: 2013-2017 宜家家具销售总额



资料来源:宜家官网,华创证券

图表 6: 2013-2017 宜家食品销售总额



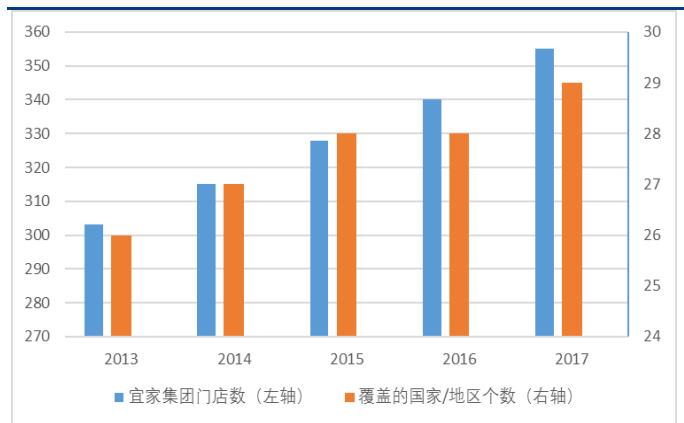
资料来源:宜家官网,华创证券

2、大店模式覆盖全球，门店访客逐步增长

宜家采取大店经营模式，2013 财年宜家集团直营商场 303 家，数量增长较为稳定，每年约增长 13 家，2017 财年为 355 家。2013 财年宜家覆盖 26 个国家和地区，2014 财年在克罗地亚开了第一家商场，2015 财年进入韩国。2018 年，宜家在印度的海德拉巴开了第一家门店，附近地区交通一度陷入瘫痪。

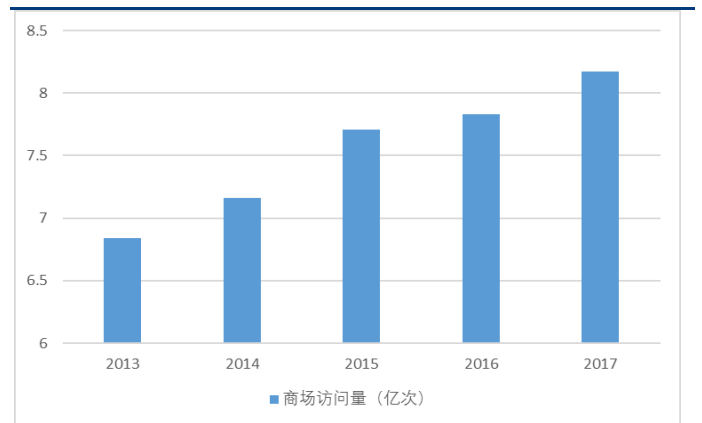
宜家在会考虑不同国家的特点提供相适应的产品。中国的模版间里，会有阳台的模版展示，因为中国的房子里一般带有阳台。印度的孩子跟父母同一间房睡的时间会比很多国家要长，因此父母的卧室模版间里，也有一张给孩子睡的小床。类似种种安排，都是建立在开店前的大量当地家访调研基础上的。

图表 7：2013-2017 门店和覆盖的国家地区



资料来源：宜家官网，华创证券

图表 8：2013-2017 宜家商场访问量

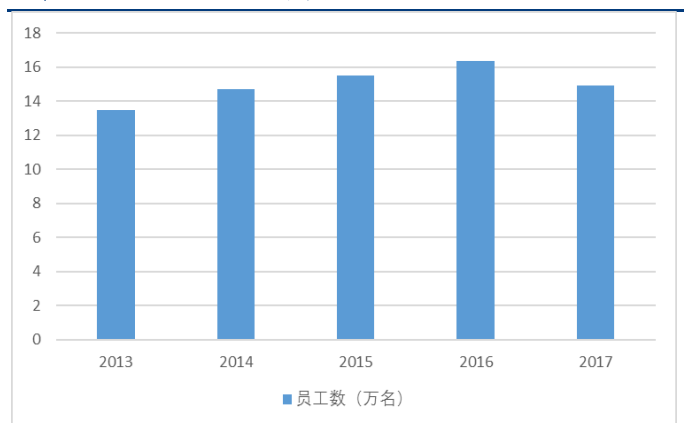


资料来源：宜家官网，华创证券

3、销售人员构成员工朱莉，员工人数总体稳定。

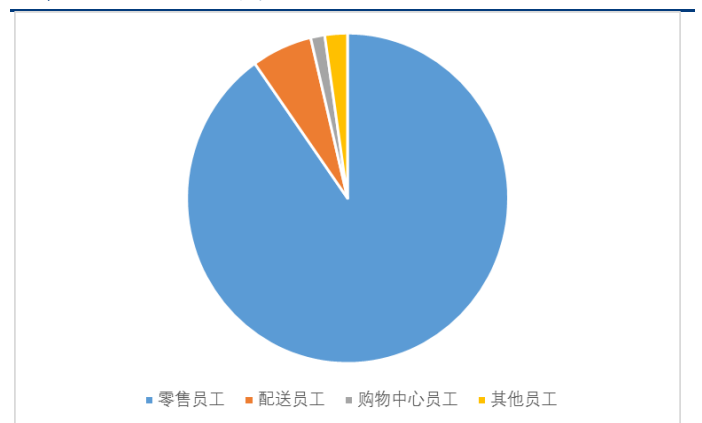
宜家的员工队伍在 2016 财年之前每年都在扩充，2016 年达到 16.36 万名。因为公司结构重组，2017 年员工人数下降至 14.9 万名。宜家员工大部分是零售员工，比重超过 90%，占比第二的是配送员工。宜家超过一半的员工为女性，2017 财年，管理人员中女性占 49%，集团管理人员中女性占 53%。

图表 9：2013-2017 宜家员工总数



资料来源：宜家官网，华创证券

图表 10：2017 宜家员工构成



资料来源：宜家官网，华创证券

二、宜家的成功密码：产品与营销双轮驱动

宜家的目标顾客群体在 20 至 45 岁之间，目标消费者有高标准消费需求，又追求家居消费的性价比，宜家产品的设计与生产兼顾了消费者需求中的矛盾。一方面，所有产品都由公司自行设计，风格独特，实用耐用；另一方面，公司通过各种方式控制成本，以履行“为尽可能多的顾客提供他们能够负担，设计精良，功能齐全，价格低廉的家居用品”的经营宗旨。

（一）宜家的产品：为消费者提供高性价比的家居产品

1、产品定位与品类

宜家通过优化整个价值链，与供应商建立长期合作关系，投资高度自动化和大规模生产等方式，在保证质量的前提下控制成本，提供种类繁多、美观实用、普通大众买得起的产品。宜家出售的产品全部由宜家公司独立设计，作为一家北欧公司，其产品秉承“简约、自然、清新”的独特风格。宜家种类过万的产品各有独一无二的名字，这些名字依照其用途来自北欧地名、动植物名、人名等，赋予宜家产品别致的文化氛围。

图表 11：宜家产品中的地名



RAMVIK 拉姆维克
 茶几, 120x58 厘米
¥ 799.00



REGISSÖR 瑞吉索
 茶几, 118x60 厘米
¥ 999.00



GROLANDA 格兰达
 茶几带滑动台面, 120x60 厘米
¥ 1,299.00

资料来源：宜家官网，华创证券

宜家产品种类丰富，根据其官方分类，所有产品按功能可分为 25 个大类，从桌椅、橱柜、床，到灯具、纺织品、餐具，几乎所有家居用品在这里都能找到。每一个小类下产品多种多样，仅浴巾一项就有沃格逊、比雪恩、乌特逊、桑德维兰、于尔斯库格等十多种，每种还有不同大小和颜色可以选择。

图表 12: 不同颜色的维克夫亚德浴巾



资料来源: 宜家官网, 华创证券

2、打造有性价比的产品矩阵

宜家认为优秀的设计应该是美观、实用、优质、可持续和低价的完美结合，每一款产品问世之前，其设计流程是十分严格的。每个产品研发小组由研发师、设计师、工程师等组成。对于一款新产品，其价格的规定是先于设计的，设计要围绕限定好的成本来进行，这就要求设计师团队反复打磨设计方案，直到实现成本和效果的完美平衡。之后产品还要经过一系列严格测试的考验，一款产品从设计到问世可能需要数年的时间。

图表 13: 宜家打造有性价比的产品矩阵



资料来源: 宜家年报

（二）宜家的营销：以客户体验为先

宜家注重顾客在选购家居产品时的真实体验，以一种与顾客平等的姿态销售其产品，形成良好的互动关系，我们能够在宜家卖场的布置方式中看到这种理念。首先，宜家展厅的布置依照住宅内实景，营造出家庭生活的氛围，鼓励顾客亲自试用，有助于顾客挑选出最符合自身需求的产品；其次，宜家产品的价格标注明显，购物路线规划有序，顾客既能够按照给定路线逛完每一区域，也能够选取捷径直达特定目的地，整个过程中不会有导购员推销，顾客的选购过程受到最小程度的干扰，避免了情境因素引起的非理性消费，创造令人满意的体验，增强客户黏性；最后，宜家设置了物美价廉的餐厅区域以及零食小卖店，将顾客的购物需求、游览需求和用餐需求结合起来，打造了一个适合周末前往的“景点”，有效增加了客流。

图表 14：宜家餐厅瑞典菜食谱



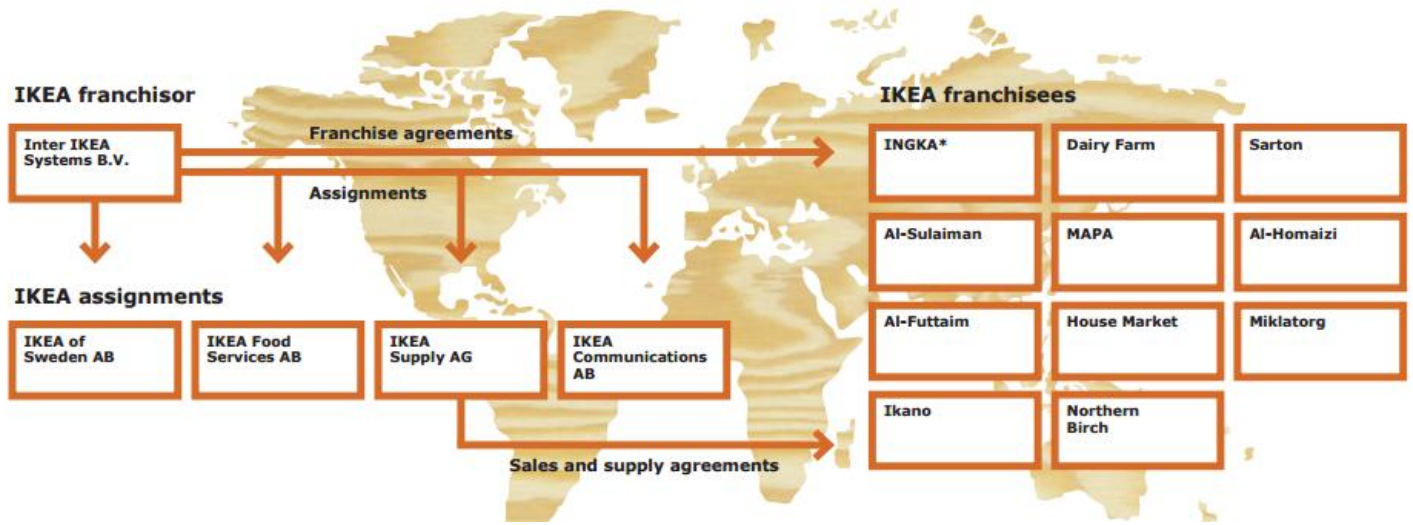
资料来源：宜家官网

（三）宜家遍布全球的销售渠道

1、特许经营制度

宜家的主体销售业务来自线下大店经营，除了全资直营店之外，宜家还采取“特许经营”的商业模式，与其他公司展开深入合作，使之得以在保护宜家理念的同时实现更加广泛的国际化扩张。Inter IKEA Systems B.V.是宜家的特许经营授权商，它是宜家理念的持有者，负责建立特经营商网络。特许经营商的审查和评估十分严格，它们获得授权后必须严格按照 Inter IKEA Systems B.V.的规定运营日常零售业务，并为此支付特许费，授权商 Inter IKEA Systems B.V.与各个特许经营商之间的关系属于独立公司间的业务关系，这样的结构在保证宜家理念贯彻的前提下降低了管理难度，企业间的深度合作形成了双赢局面，2018 财年，这些宜家商场共接待访客 8.38 亿人次。

图表 15: 宜家的特许经营体系结构



资料来源: 宜家官网

图表 16: 宜家特许经营商全球分布



资料来源: 宜家官网

2、电商冲击下的调整

宜家一直以来专注于线下市场, 关注线下消费场景, 聚焦于客户购物体验。零售门店宜家其最主要的优势与特色。零售行业随着电子商务兴起开始改头换面, 尤其是国内外像亚马逊、阿里巴巴等这样的电商平台崛起, 使得传统零售行业的竞争越来越激烈。在电商兴起后引发的线上购物热潮中, 宜家始终保持观望状态。尽管宜家在这种环境下并没有受到很大影响, 但由于宜家市中心门店的客户群不断扩大, 宜家要从根本上改变理念来满足顾客“线上下单、线下取货”的需求。2011年, Inter IKEA System 委托一家咨询公司发布了企业分析报告, 说明在当前的市场状况下, 宜家集团目前实施的组织结构已经难以顺应如此快速的变化。2012年, 宜家进军英国等地的电商市场, 但效果并不突出, 也没有引起行业内外的太大关注。

2016 年年底，Inter IKEA System 以 52 亿欧元的价格购买了 IKEA Group 的主要子公司，接管了宜家全部产品开发和供应链管理的职能，这是宜家内部的重大变革，宜家开始着力于对电商业务进行扩张。2018 年，宜家中国区网上商城正式上线，覆盖全国 149 个城市。

图表 17: 宜家中国官网



资料来源: 宜家官网

三、宜家的核心壁垒：打造超强供应链体系

宜家能够取得巨大成功的直接手段是通过产品和营销的双轮驱动，而保障产品和营销持续优势的背后核心壁垒在于超强的供应链体系、宜家公司供应链结构复杂，其产品的设计、生产和销售流程严密，分别由不同的公司加以管理。设计通常在宜家总部完成，期间设计人员也会邀请供应商进行协商，尽量调整和优化产品设计流程以适于生产。设计完成后，产品交给集团下属的宜家采购有限公司来负责原材料的全球采购，与供应商的合作也由其单独完成。当原材料从全球各地采购完成以后，其分配和销售则交由宜家零售有限公司完成。

（一）宜家精细的生产管理体系

作为规模巨大的家具厂商，宜家在全球有超过一千家供应商，其生产是全球化的，这要求宜家建立完善的全球生产管理体系。为了做到成本和质量的兼顾，宜家保证拥有全部产品专利权，同时不局限于周边地区的采购范围，一方面牢牢控制产品规格质量，一方面扩大生产的选择空间，从而实现成本在全球范围内的最小化。

1、产品开发与定价

对于宜家一项决定开发的产品，定价是优先于全部设计和生产流程的。在宜家的生产逻辑中，限定的价格一方面保证了产品明确的最终定位，另一方面能够倒逼生产流程的优化。产品功能方向的确定和价格的制定服从于市场调研，首先，产品战略委员会会根据对顾客消费习惯的监测结果，为产品开发团队制定开发方向。接着，这个方向被传达给产品经理，确定具体的产品种类，使用宜家的“价格矩阵”方法，确认新产品的价格。宜家在全球范围内寻找合适的生产商，利用内部竞争方式挑选设计师，为产品寻找最终设计方案。

产品设计要求设计师在严格的功能要求和质量标准的限制下，动用一切可能的方案来控制成本，可以说设计师团队是保证宜家产品物美价廉的核心，在宜家官网查看每一条商品信息，都能够看到该产品的设计者是谁，足以看出宜家对设计师的尊重。2016年推出的格拉登边桌出自华人设计师柯晨怡之手，在最初设计中四条桌腿是分开的，为了节约螺丝和接口处理的成本，方案修改为两个“口”字形的框架拼叠的结构，成功实现了99元的低价目标。

图表 18：宜家华人设计师柯晨怡设计的 99 元格拉登边桌



资料来源：宜家官网

2、全球化采购制度

宜家采取全球化的采购模式，在全球设立了 17 个采购区域，其中有 3 个在中国大陆，分别为华南区，华中区和华北区。2015 年，宜家在中国的采购量已占到总量的 25%，排名第一，其次是波兰（19%）、意大利（8%）、瑞典（5%）、立陶宛（5%），与之相对，销售量最大的国家分别是德国（14%）、英国（14%）、法国（8%）、英国（7%）、意大利（5%），采购地和销售市场的重心在地理上存在偏离。

产品设计确定之后，需要确定哪些供应商可以在成本最低而又保证质量的情况下，生产这些产品，以确保实现低价的工作始于生产车间。竞争机制从两个方面起作用，一方面是各个区域内采购小组的竞争，另一方面是同一区域内不同供应商的竞争，这能有效地将成本压低。宜家重视产品设计权的保护，对每个产品都拥有设计专利，防止对特定供应商的依赖。

宜家在 32 个国家拥有 46 个贸易公司，各贸易公司作为独立的利益主体接受业绩考核，负责向总部争取订单和监控制造商生产。总部提出产品设计后，各贸易公司在辖区范围内搜寻最有价值制造商，并以低成本、高质量赢得总部订单。低成本的原材料与采购区域有关，在采购时必须综合考虑各种费用。运输费用不同，采购时各地的汇率、关税等不同，都会导致产品的最终售价不同。宜家会将各种成本因素进行矩阵分析，来确定和选择采购区域。为提高在内部采购系统的竞争力，各贸易公司严格要求供应商提供国际化和标准化产品，除将供应商按合作层次分级外，还不断提出并评估制造商的生产成本压缩指标。宜家家居对供应商采用的是发展长期稳定合作伙伴的战略，通过长期合作，供应商与宜家成为关系密切的合伙人，更加有利于采购和生产的效率提升。

宜家在 2000 年推出了管理标准文件《宜家家居用品采购标准》（IWAY），规定了供应商能从宜家获得的权益，对供应商提出了最低标准，告知供应商宜家的希望和要求。文件对工人工作条件、最低工资、加班次数、工会代表权、废品管理、化学品管理以及废气和废液排放均作出相关规定，同时关注童工、种族歧视和使用来自原始天然森林的非法木材的问题。

（二）宜家精密的物流运输体系

拥有覆盖全球的销售网络，宜家的物流制度注重效率与节约两个方面。瑞宜家的配送中心分布于世界各地，在信息化基础上进行货物的科学调配，提高运输效率。宜家对世界各地的供应商发出订单之后，“平板包装”产品由物流公司运送到中央仓库，然后经由配送中心有序地发派到各门店，最终由顾客自行装运、组装，IT 技术支持下的物流链运转顺畅。

1、配送中心

宜家对物流配送服务中心有三条最基本的要求：一是要保证覆盖区域内家具商店有充足的货量，二是要保证宜家公司不断地扩张发展的需求，三是要保证物流的效率和最低成本的运作。

配送中心按功能分为两个部分，一部分是 DC（），主要负责对销售网点的货物配送，另外一部分是 CDC（），是配合网上销售，直接面向顾客提供送货上门服务的配送中心。宜家目前在 16 个国家拥有 31 家分拨中心和 11 家顾客分拨中心。

宜家目前在中国还未设有 CDC，只有 DC 物流分拨中心，位于上海松江地区一处占地 400 亩，仓储容量达 20 万立方米，包括保税和非保税两个库区，取代了马来西亚的中央仓库，是宜家亚太区最大的物流分拨中心，主要负责向亚太区包括中国国内的零售商场供货。

2、平板包装

1953 年，宜家开始生产自助组装家具，“平板包装”的理念得以应用。宜家家居评估过，如果产品组装后运送，需

要大约六倍平板包装所需的空間，而平板运输大大增加装货能力，减少运输过程中的破损，降低了运费。另外，平板包装能够节约家具的组装费用，进一步降低产品成本，许多产品在设计的时候就要考虑其运输方面的经济性。从物流作业的角度上看，平板包装的应用不仅可以实现商品储运过程中的集装单元化，降低了运输成本，而且在物流中心现场作业中也大大提高了装卸效率，而且使自动化存储成为可能。

图表 19: 宜家平板包装



资料来源：宜家官网

3、仓储和运输

集装箱运输应用于宜家的全球采购和销售过程中。集装箱装卸时，如果使用托盘作业，每只集装箱的装卸时间只需要 30-40 分钟；不使用托盘则需 3-4 个小时，托盘的使用无疑大大降低了综合物流成本。托盘的运用是物流中心高效运作的基础，物流中心使用的规格多样的托盘，进行非常细致的管理。

基于大宗货物平板运输的特点，宜家通常利用经济性最强的运输网络，在主要运输方式间的分布大约为：60%公路，20%铁路，20%海运，极少使用空运。位于上海松江的配送中心，其中 10 万平方米采用的是全自动化的仓库，其余 20 万平方米是普通货架仓库。分拨中心每天要处理 1000 多个订单，每天大概会有 60 辆卡车，从配送中心出发以公路或海上运输的方式送货到亚太区的各个商场。

宜家要求供货厂商把大多数的货物直接送到自选商场，省略中间的仓储存放和搬运工作。顾客在卖场中可使用免费的纸笔记录下自己中意的产品，然后到仓库自行取货，搬运回家。运输费用和运输过程都由消费者独自承担，这其中节省下来的费用进一步体现在宜家产品低价位上。仓储和运输系统围绕着降低成本和提高效率来设计，在满足产品充足供应的前提下尽量减少服务的成本，这是和宜家的低价理念相融洽的。

图表 20: 宜家卖场仓库



资料来源: 宜家官网

四、回首看宜家启示，渠道、产品、供应链三位一体构筑竞争优势

回首宜家 70 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，对于家居企业来说不断从产品内核和销售渠道上做提升，为消费者提供更有性价比的产品和更为全面的服务成为企业不断成长的核心动力。

（一）宜家启示一：渠道去中介化，定制厂商中心化

宜家式商业模式本质上体现了“渠道去中介化、厂商中心化”。宜家作为典型的中心化厂商，依靠自己强大的设计、采购、仓储、物流能力消除掉原有“模块化家具组件厂商→消费者”之间的层层代理（渠道去中介化），自身直接充当唯一的代理商（厂商中心化）。宜家之所以能够低价策略成功抢占市场，主要原因在于宜家将原层层代理占有的附加值部分让与消费者。通过产品、供应链的综合优势最终保障了渠道竞争中的优势地位。对于我国家居企业来说，渠道去中介化也是企业践行的重要发展道路，无论是尚品宅配的整装云、欧派家居的整装大家居还是韩国汉森网上销售厂商联合，本质上也都是“渠道弱化、厂商中心化”，但也存在不同。以尚品宅配整装云为例，整装云软件免费，是一种整装赋能平台，对众多家装公司起到后台支持作用，而对于尚品宅配而言主要是作为其定制家具业务切入流量入口的作用；家装公司通过整装云软件集中下单，再由整装云平台集中采购享受 F2C 直供价，实施柔性化配送，不需要家装公司建库存；压缩了主辅材厂商到家装公司再到消费者之间的距离，使得原中间附加值被家装公司和消费者瓜分。

图表 21：国内定制家具公司渠道去中介化的尝试

	定制家具	家装公司	整装大家居
现阶段热点	O2O&C2B	O2O、F2C	S2B2C
模式特点	线上引流到线下专卖店体验；消费者发起个性化需求，厂商组织生产	线上引流、线下装修 装修材料采用厂商直采，去中间渠道	主辅材厂商与消费者：F2C 平台与主辅材厂商、家装公司：S2B 定制家具厂商于消费者：C2B
本质特征	端对端个性化服务	端对端去中介化	全网络端对端去中介化
案例	各类定制家具官网	家装 e 站、乐豪斯家装	尚品宅配整装云
图片			

资料来源：公司官网，华创证券

但是渠道弱化存在一定的难度，一是需要核心中介具有强大的话语权，规范环节中的各个流程，使得原材料商和人员都可以按照既定的优化流程运转，打破原有层层代理商盈利模式；二是背后需要较强的信息化系统支持，可以实现标准化运营管理和标准化指令输出，并能够协调好各类主辅材厂商、施工团队、设计师团队之间的进度，优化资源利用效率，还要能够做好事前事中事后的有效监控和投诉的处理；三是平台对于主辅材厂商产品的纯粹采购可能不如自身掌控产品线更具有可控性，渠道弱化对于资源储备、人员储备的要求更高；四是优质家装公司可能合作动力不足，对于中小型家装公司有吸引力。

（二）宜家启示二：高频消费与低频消费的交叉营销

宜家通过在卖场设置高频消费场景，提升客户体验。宜家试图用快消品、热门活动给门店带来流量，再借助设计精良的家具和生活化场景体验，激发消费者的潜在购买欲望，并提高消费者的重复购买率。难点在于高频消费同质化

较为严重，消费者行为习惯也有可能发生转变，如何及时把握和引导消费者的消费习惯，保持与新媒体热点的追踪，做到高频消费差异化以及对客户消费习惯的培养，需要厂商在营销、传播、心理等多方面的掌控。宜家鼓励消费者前往宜家各类展区拍摄个人照，并经常更换场景布置、提供免费咖啡，初始为网红拍照带动发酵，并经豆瓣、大众点评等网站上发布宜家拍照攻略等新一轮传播，为宜家带来了更多的客流量，宜家最新年度的食品销售额已经达到18亿欧元，通过多业态运行来为宜家赢得客户。尚品宅配、好莱客等公司也开始通过抖音等平台开展多种形式营销。

图表 22: 网红宜家拍照



资料来源: 宜家官网

图表 23: 尚品宅配抖音营销



资料来源: 尚品宅配官网

五、风险提示

宏观经济大幅下行导致家居行业需求大幅下滑，家居行业格局发生重大变化。

轻工组团队介绍

组长、首席分析师：郭庆龙

英国伦敦大学管理学硕士。曾任职于兴业基金、招商证券。2018年加入华创证券研究所。

分析师：陈梦

北京大学工学硕士。曾任职于民生证券。2018年加入华创证券研究所。

助理研究员：葛文欣

南开大学经济学硕士。2018年加入华创证券研究所。

华创证券机构销售通讯录

地区	姓名	职务	办公电话	企业邮箱
北京机构销售部	张昱洁	北京机构销售总监	010-66500809	zhangyujie@hcyjs.com
	杜博雅	高级销售经理	010-66500827	duboya@hcyjs.com
	张菲菲	高级销售经理	010-66500817	zhangfeifei@hcyjs.com
	侯春钰	销售经理	010-63214670	houchunyu@hcyjs.com
	侯斌	销售经理	010-63214683	houbin@hcyjs.com
	过云龙	销售经理	010-63214683	guoyunlong@hcyjs.com
	刘懿	销售助理	010-66500867	liuyi@hcyjs.com
广深机构销售部	张娟	所长助理、广深机构销售总监	0755-82828570	zhangjuan@hcyjs.com
	王栋	高级销售经理	0755-88283039	wangdong@hcyjs.com
	汪丽燕	高级销售经理	0755-83715428	wangliyan@hcyjs.com
	罗颖茵	高级销售经理	0755-83479862	luoyingyin@hcyjs.com
	段佳音	销售经理	0755-82756805	duanjiayin@hcyjs.com
	朱研	销售经理	0755-83024576	zhuyan@hcyjs.com
上海机构销售部	石露	华东区域销售总监	021-20572588	shilu@hcyjs.com
	沈晓瑜	资深销售经理	021-20572589	shenxiaoyu@hcyjs.com
	杨晶	高级销售经理	021-20572582	yangjing@hcyjs.com
	张佳妮	高级销售经理	021-20572585	zhangjian@hcyjs.com
	乌天宇	高级销售经理	021-20572506	wutianyu@hcyjs.com
	潘亚琪	高级销售经理	021-20572559	panyaqi@hcyjs.com
	沈颖	销售经理	021-20572581	sheny@hcyjs.com
	汪子阳	销售经理	021-20572559	wangziyang@hcyjs.com
	柯任	销售经理	021-20572590	keren@hcyjs.com
	何逸云	销售经理	021-20572591	heyiyun@hcyjs.com
	蒋瑜	销售助理	021-20572509	jiangyu@hcyjs.com
	施嘉玮	销售助理	021-20572548	shijiawei@hcyjs.com

华创行业公司投资评级体系(基准指数沪深 300)

公司投资评级说明:

强推: 预期未来 6 个月内超越基准指数 20%以上;
推荐: 预期未来 6 个月内超越基准指数 10% - 20%;
中性: 预期未来 6 个月内相对基准指数变动幅度在-10% - 10%之间;
回避: 预期未来 6 个月内相对基准指数跌幅在 10% - 20%之间。

行业投资评级说明:

推荐: 预期未来 3-6 个月内该行业指数涨幅超过基准指数 5%以上;
中性: 预期未来 3-6 个月内该行业指数变动幅度相对基准指数-5% - 5%;
回避: 预期未来 3-6 个月内该行业指数跌幅超过基准指数 5%以上。

分析师声明

每位负责撰写本研究报告全部或部分内容的分析师在此作以下声明:

分析师在本报告中对所提及的证券或发行人发表的任何建议和观点均准确地反映了其个人对该证券或发行人的看法和判断;分析师对任何其他券商发布的所有可能存在雷同的研究报告不负有任何直接或者间接的可能责任。

免责声明

本报告仅供华创证券有限责任公司(以下简称“本公司”)的客户使用。本公司不会因接收人收到本报告而视其为客户。

本报告所载资料的来源被认为是可靠的,但本公司不保证其准确性或完整性。本报告所载的资料、意见及推测仅反映本公司于发布本报告当日的判断。在不同时期,本公司可发出与本报告所载资料、意见及推测不一致的报告。本公司在知晓范围内履行披露义务。

报告中的内容和意见仅供参考,并不构成本公司对具体证券买卖的出价或询价。本报告所载信息不构成对所涉及证券的个人投资建议,也未考虑到个别客户特殊的投资目标、财务状况或需求。客户应考虑本报告中的任何意见或建议是否符合其特定状况,自主作出投资决策并自行承担投资风险,任何形式的分享证券投资收益或者分担证券投资损失的书面或口头承诺均为无效。本报告中提及的投资价格和价值以及这些投资带来的预期收入可能会波动。

本报告版权仅为本公司所有,本公司对本报告保留一切权利。未经本公司事先书面许可,任何机构和个人不得以任何形式翻版、复制、发表或引用本报告的任何部分。如征得本公司许可进行引用、刊发的,需在允许的范围内使用,并注明出处为“华创证券研究”,且不得对本报告进行任何有悖原意的引用、删节和修改。

证券市场是一个风险无时不在的市场,请您务必对盈亏风险有清醒的认识,认真考虑是否进行证券交易。市场有风险,投资需谨慎。

华创证券研究所

北京总部	广深分部	上海分部
地址: 北京市西城区锦什坊街 26 号 恒奥中心 C 座 3A 邮编: 100033 传真: 010-66500801 会议室: 010-66500900	地址: 深圳市福田区香梅路 1061 号 中投国际商务中心 A 座 19 楼 邮编: 518034 传真: 0755-82027731 会议室: 0755-82828562	地址: 上海浦东银城中路 200 号 中银大厦 3402 室 邮编: 200120 传真: 021-50581170 会议室: 021-20572500