



2019年中国家居物流行业研究报告

亿欧智库 www.iyiou.com/intelligence

Copyright reserved to EO Intelligence, Mar. 2020

目录

CONTENTS

1. 家居物流发展背景

Home Logistics development background

2. 家居物流行业发展现状及痛点

Home Logistics industry development status

3. 家居物流行业解决方案

Solutions for industry pain points

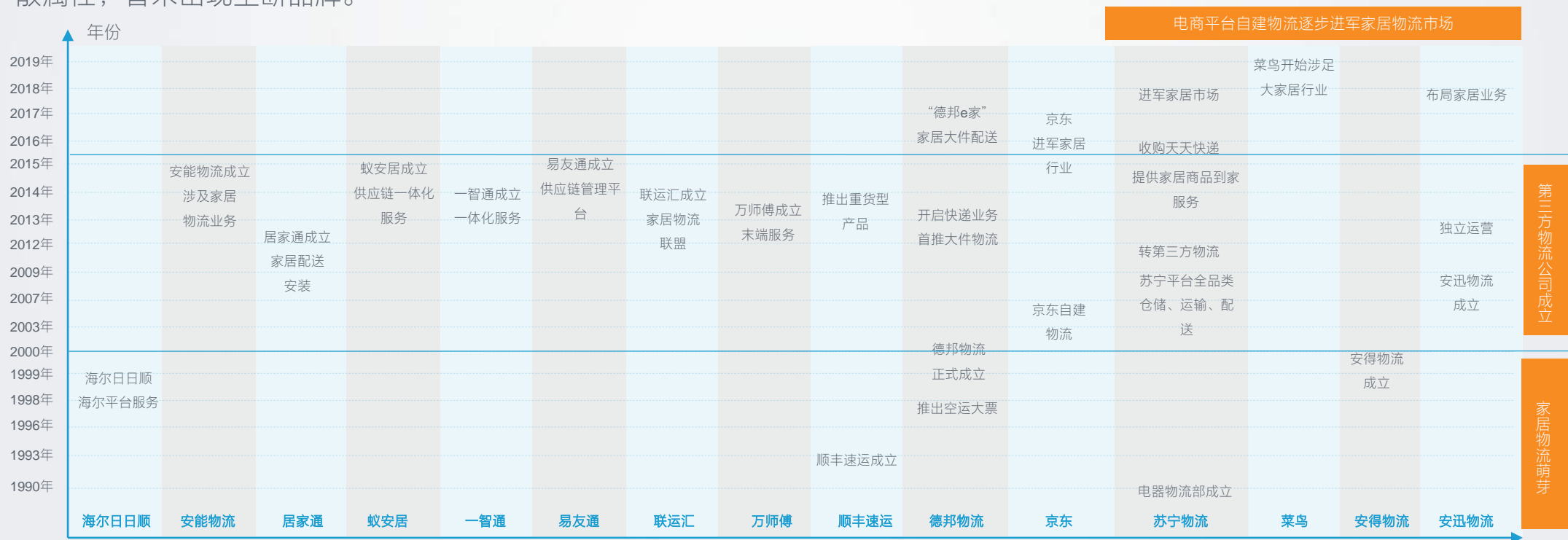
家居物流的发展背景

Home Logistics development background

- ◆ **物流的定义：**为满足客户的需要，以最低的成本，通过仓储、运输、保管、配送等方式，实现原材料、半成品、成品及相关，从产地到消费端一系列计划、实施和管理的全流程。本次报告研究的主体——家居物流，主要是成品到消费端的物流方式。
- ◆ **本报告研究范畴：**家居物流，通常包括家具和家装建材类（硬装饰）物流，家具可细分为成品家具和定制家具，家装建材可细分为瓷砖、地板、卫浴、吊顶、灯具、墙板、木门等品类。



- ◆ **起源与发展：**公开资料显示，家居物流的发展可总结为以下三大阶段：第一阶段，家居物流的萌芽，日日顺成立，并开始为海尔平台提供服务；第二阶段，以居家通、一智通、蚁安居、易友通为首的专业家居物流公司成立，专门提供家居运输服务；第三阶段，以苏宁、德邦为首的电商平台自建物流逐步进军家居物流市场。
- ◆ **发展阶段判定：**目前家居物流正处于发展初期，随着大平台的进入以及新兴品牌的成立，将不断提升行业内技术水平，由于行业分散属性，暂未出现垄断品牌。





破损率高

产品包装非标化、运输中转次数较多，导致行业普遍家居产品的破损率高达5-10%。



标准化低

在家居的包装规格、仓储设备、交付和安装环节服务、计费方式等方面，标准化低。



信息化低

目前大多的物流作业还需要靠人工来完成，在其他行业广泛应用的仓储管理系统和运输管理系统相比，家居物流的信息化建设并不完善。



时效性低

以定制家具企业为例，从顾客下单到配送至客户家中需要30-40天，若出现破损补单需要再延长10-20天。成品家具运输也需要10-20天左右。

- ◆ 中国互联网的快速发展加速了物流行业的整体发展。在互联网之前，“物流”仅限于B2B模式，用于原材料的采购和运输环节，和消费者几乎没有实质的接触；
- ◆ 互联网及移动互联网的兴起，人们通过网上交易，实现下单、运输、验收及售后服务等环节。如果没有物流做基础支撑，电商的起步也不会如此明显。
- ◆ 随着我国居民消费水平的不断提升，移动互联网的市场下沉，物流需求不断上涨。有了物流技术做支撑，电商交易的产品类别更为多元化，自动化水平相对较低的家居物流逐渐被物流和电商企业关注，近年来家居物流行业的参与者也在不断增加。

亿欧智库：2019年双十一全网成交额



据东方财富网报道，
2019年“双十一”全网
成交额为4101亿元。

亿欧智库：2019年双十一全网包裹总量



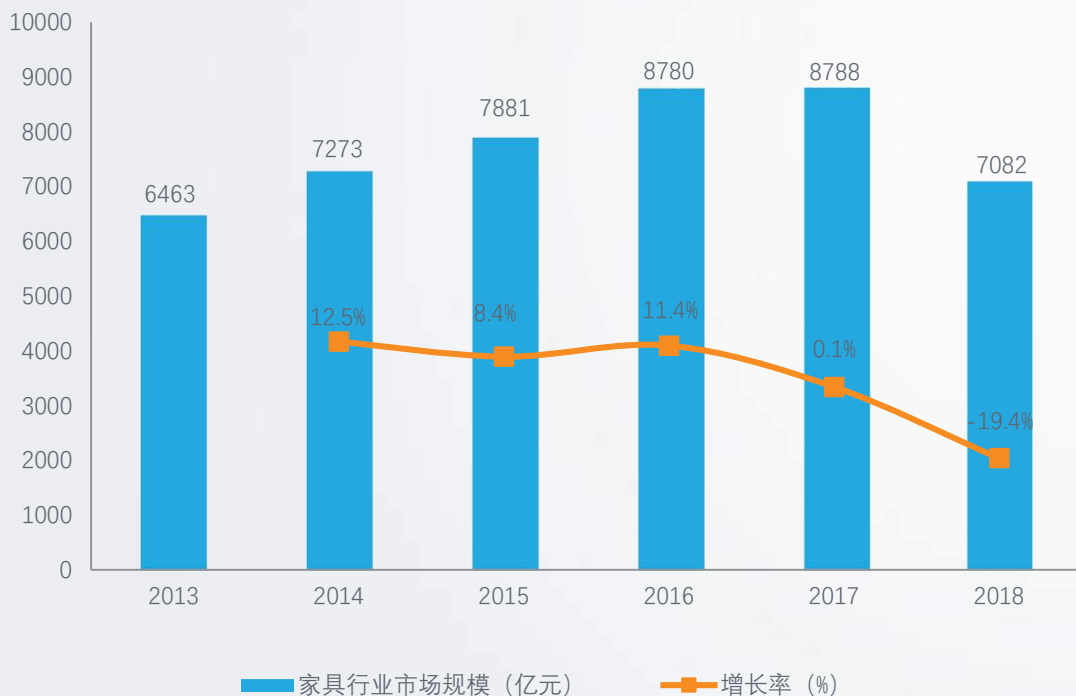
据物流指闻报道，2019年
双十一期间，全网包裹量
已超过13.37亿件。

- ◆ 从2019年双十一期间全网成交额和包裹总量可反映出电商对物流的依赖，作为居家消费品的家居家装产品也不例外。

家居行业线上销量占比不断提升，消费者对线上家居产品的需求越来越大

- ◆ 家具是家居类产品中占比最高的产品类别，根据国家统计局和安信证券研究中心的相关数据显示，虽然受到宏观经济的影响，2017-2018年家具行业市场规模增速出现明显下滑。但家具线上的销售额从2015年后每年都在稳定的增长，2018年家具线上销售额约占总市场规模的14.2%，这一数字也将持续增加。

亿欧智库：2013-2018年家具行业市场规模



亿欧智库：2015-2018年家具线上销售额



- ◆ 物流品牌为了提升自身竞争实力和赢得更高的客户满意度，增加自身的服务标准，提高效率。综合来看，小件物流的服务满意度远高于大件物流；
- ◆ 由于小件物流服务质量的提升，使得消费者对大件物流（包括家居物流）的要求越来越“苛刻”，但大件物流，尤其是家居物流由于包装非标化、超大、超重等问题难以快速解决运输时效性和产品破损率等。

亿欧智库：小件物流服务现状



时效性较高

行业不断更新对“速度”的要求，物流品牌纷纷推出当日达、次日达、限时达等服务



保证破损率

小件物流的标准化包装程度相对较高，能够有效降低货物运输过程中的破损率



配送场景多元化

验收标准逐渐统一，周边配套设施齐全，有效解决送达安全和便捷等问题

亿欧智库：大件物流服务现状（痛点）



时效性低

家具产品更多是客户先下单后生产，整体运输时间较长，无法达到下完订单立即发货



破损率难保障

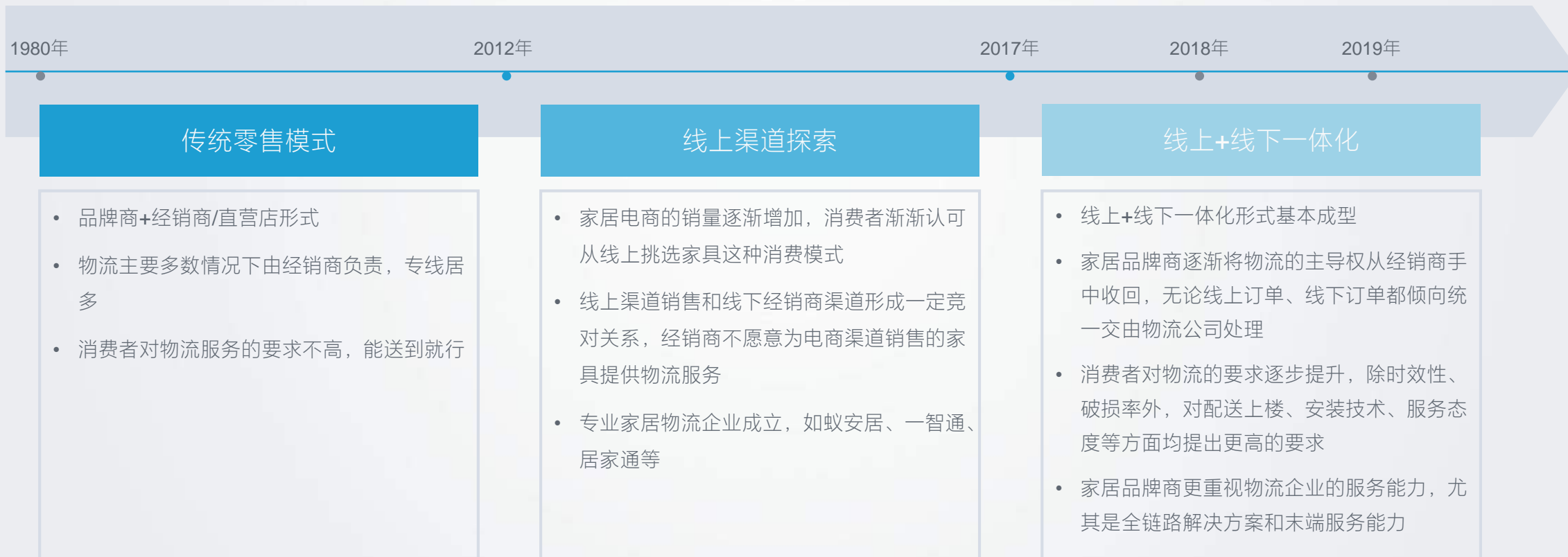
由于包装非标化，多数货物呈现不规则形状，家具产品面积较大，且有一定的重量，抗冲击能力较弱等问题



最后一公里服务质量低

最后一公里的服务主要分为两大板块，一是上楼问题，部分企业提供有偿上楼服务，收费标准无法统一；二是安装专业性问题，安装师傅的技术水平参差不齐

- ◆ 根据家居行业渠道的变化，主要划分为三个发展阶段：传统零售模式阶段、线上渠道探索阶段、线上+线下一体化阶段。
- ◆ 随着渠道的变化，家居物流的主导权逐渐由经销商向家居品牌商过渡，消费者和家居品牌商对物流服务的需求也逐步提升。



- ◆ 随着大数据、智能化应用落地，也给物流行业带来了一定的影响，科技手段可以说运用于物流的仓储、运输、配送和综合管理的全流程，但是家居物流行业在科技方面的发展还相对落后，目前来看还仅停留在系统的建设阶段。

亿欧智库：科技在物流流程中的应用

| 仓储 | | | | | | 运输 | 配送 | 综合管理 |
|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|--------|
| 入库 | 存取 | 拣选 | 包装 | 分拣 | 出库 | 无人驾驶 | 送货机器人 | 物联网技术 |
| 自动识别 | AS/RS | 货到人 | 自动包装 | 自动分拣 | AGV搬运 | 新能源车 | 无人机配送 | 大数据技术 |
| 码垛机器人 | AGV搬运 | 拣选机器人 | 自动贴标 | 分拣机器人 | 分合流 | | 智能快递柜 | 人工智能技术 |
| | | | | | | | 新能源车 | |

亿欧智库：科技在家居物流方面的应用现状

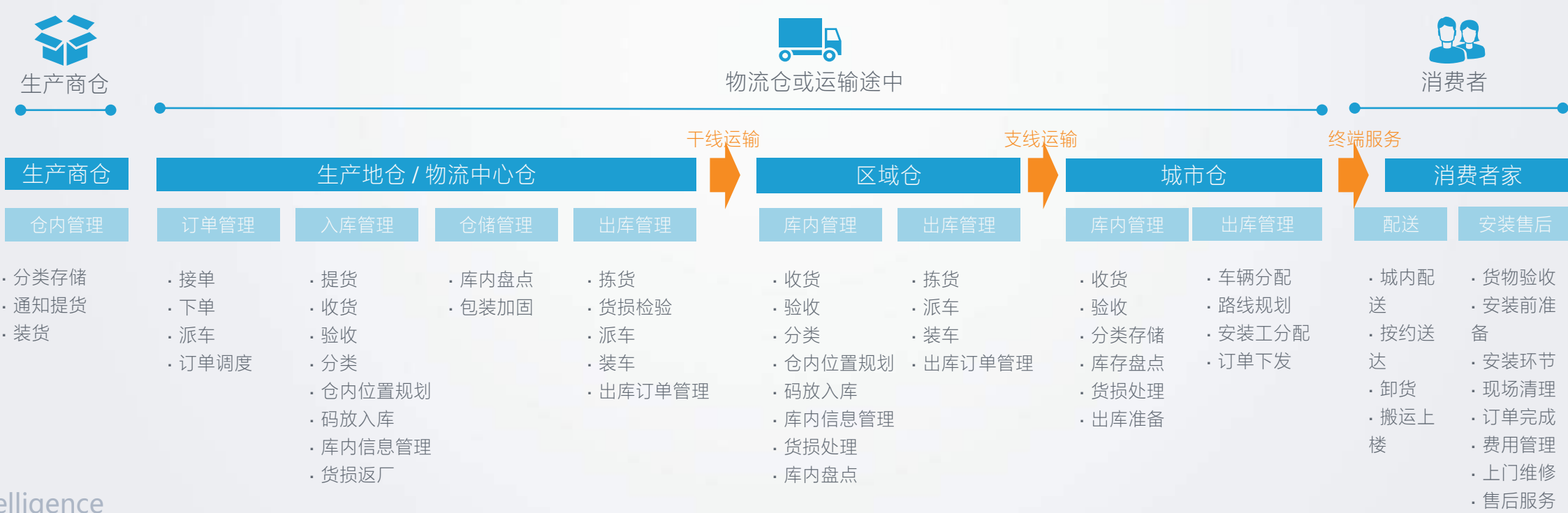
| 管理系统 | | | | | | | 仓储 | 配送 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|
| 订单管理系统 | 仓储管理系统 | 运输管理系统 | 配送管理系统 | 结算管理系统 | 企业资源计划 | 客户关系管理 | AGV搬运 | 新能源车 |
| OMS | WMS | TMS | DMS | BMS | ERP | CRM | 叉车 | |

家居物流行业发展现状及痛点

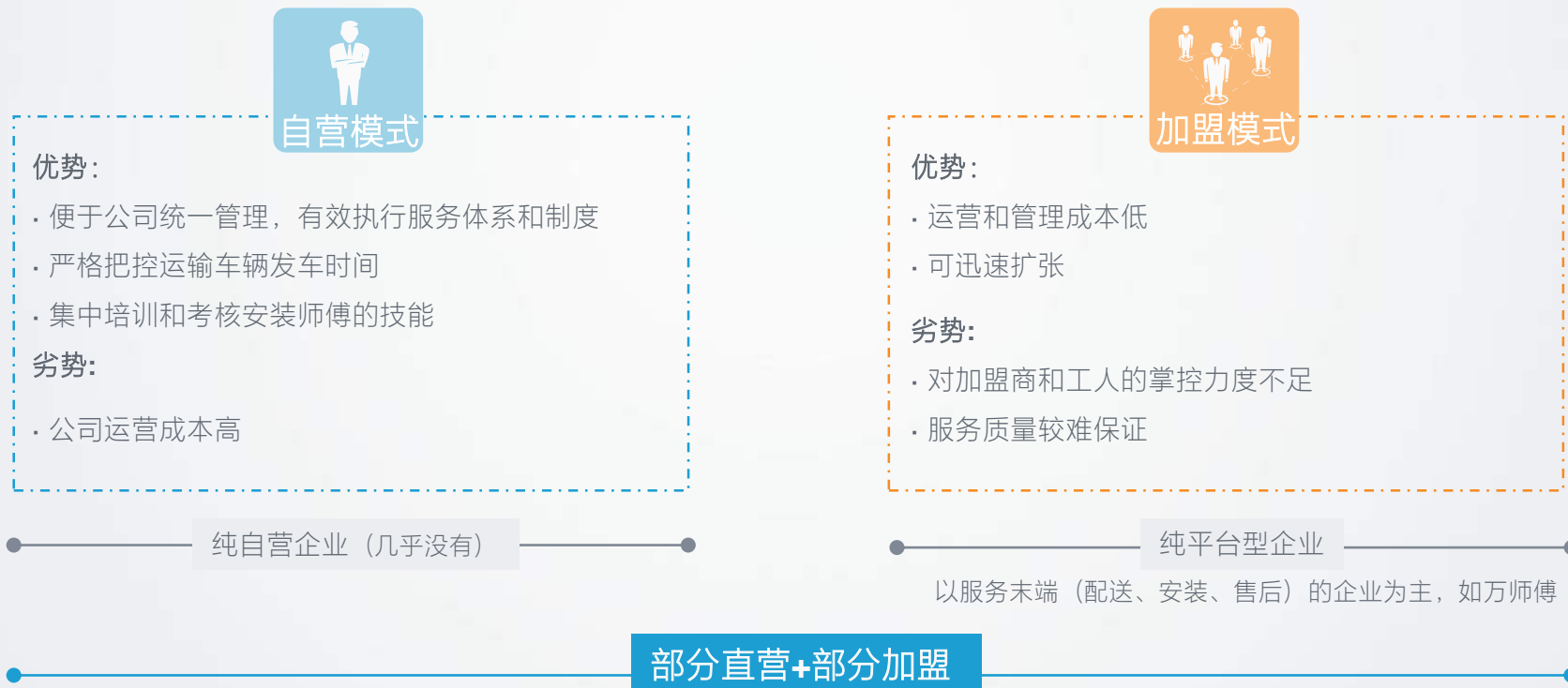
Home Logistics industry development status

家居物流行业发展现状

- ◆ 家居物流主要包含四大环节：仓储环节（包括多仓）、干线运输环节、支线运输环节和终端服务（配送及安装）环节，每个环节下服务流程复杂、重复、繁琐。服务链条过长、物流运作难度较大，且货物配送至客户家中后，还需提供安装和售后、维修、保养的服务。
- ◆ 从产品来看，家居物流包装非标，多为超大超重件，人工操作比例高，装货、卸货以及各环节仓储对于工作人员考核极高。



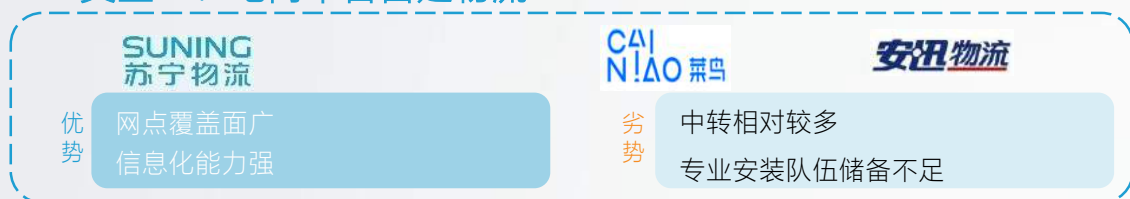
- ◆ 家居物流不仅服务链条长、运作难度大，物流的运营也需要大量的财力来布局仓储和末端的团队。因此，绝大多数物流企业不会将业务范围覆盖家居物流全流程，而是选择“部分直营+部分加盟”形式。
- ◆ 近几年，“纯加盟”形式（平台型）的企业发展较快，此类型企业属于轻资产型，发展较快，但对各环节的掌控力度不足。
- ◆ 直营或加盟，对于企业来说各有利弊，需依据企业自身特性进行选择，以下为亿欧智库梳理的直营及加盟的优劣势分析：



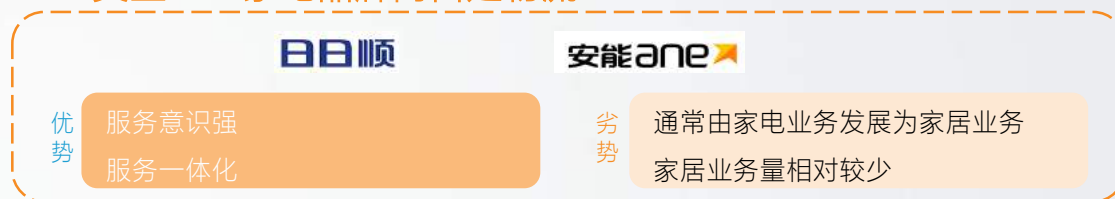
除少数的纯平台型企业外，绝大多数企业均采用“部分自营+部分加盟”模式

- ◆ 产业链内不同的关注点，以及企业核心竞争力的不同，行业内家居物流企业的商业运营模式也各不相同，中国家居物流企业主要分为三大类：电商平台自建物流、家电品牌商自建物流、第三方物流。

类型一：电商平台自建物流



类型二：家电品牌商自建物流



类型三：第三方物流



竞争格局（一）：专线型企业业务量最大，但企业较为分散，优劣势均较为突出

- ◆ 从市场份额来看，专线型企业（属于第三方物流）业务量最大，行业内相关人士称，家居物流约有**85%-90%**的业务量都掌握在专线企业的手上。
- ◆ 和其他各类型物流企业相比，**专线物流最大的特点是：点对点（直达）运输、不分拨、不中转，成本低**。其次，还具有破损率低、集约优势明显等特点。在亿欧智库看来，专线型企业优劣势同样突出，劣势表现为服务水平不一、发车时间难保证、仓储稳定性差。
- ◆ 值得一提的是，虽然家居物流**90%**的业务在专线型物流公司手中，但专线型物流公司也十分分散，很多企业都是**10**辆车左右的规模，线路也相对固定。有行业内人士向亿欧智库透露，很多小型专线公司的线路只有**2-3**条，此类小型专线公司主要为小型家居生产商服务，家居品牌商对物流的要求也不高，长此以往不利于行业的长期发展。

亿欧智库：专线联盟型企业优劣势

破损率低：和其他类型的物流企业相比，专线型企业的直达优势较为明显，货物分拨次数少，在一定程度上减少了由于中转导致的货物破损率，同时优化成本、提高运输效率。

成本低：点对点（直达）运输、不分拨、不中转。

集约优势：对同一商家而言，专线联盟的单量肯定比单条专线大，并且专线联盟还可统一提货，因此，商家可以节约了提货的时间，还可降本增效。

优势

劣势

服务水平不一：联盟平台型企业某单线或区域的服务品质不能代表全公司整体的管理和服务水平。

发车时间难保证：拼货发车的方式，要等各个专线公司拼满一辆车后才能发货，等待周期有不确定性，整体来看时效性难保障。

仓的稳定性差：一般的干线物流企业没有产地仓和销地仓，仓的稳定性不强。

竞争格局（二）：短期内行业格局不会发生重大改变，但各类企业的服务意识都在不断提升

- ◆ 亿欧智库采访了行业内的众多创始人和企业高管关于行业格局是否会在短期内发生变化，得到的答案几乎都是“短期内行业内不会发生重大转变”，原因是：专线型企业的业务量在短期内不会发生大规模萎缩，而实力财力雄厚的物流企业虽然布局家居物流业务，但是家居类业务只占总业务量的一小部分，因此大型物流企业不会投入太多去建设专门的家居物流体系。
- ◆ 虽然短期内竞争格局不会发生重大变化，但是各企业对服务的重视程度均在提升。尤其在2017年后，众多电商平台自建物流纷纷踏足家居物流市场，家居物流行业的玩家越来越多，内部竞争相对激烈，加之消费者对于家居物流的需求不断的提升，给各个物流企业提出了众多要求，为了适应市场的变化，各类型企业也在不断夯实自身的能力，包括服务意识。

亿欧智库：家居行业服务现状



亿欧智库：家居物流企业在服务方面做出的转变

- 物流企业尽可能服务于全流程；
- 通常产地仓会采用自营和合作相结合的形式；
- 干线由专线物流公司负责或是其他类型物流企业与专线型公司合作方式居多；
- 配送和安装环节，平台型企业众包配送安装师傅，部分企业选择自己培养和管理安装师傅，提高服务品质。

基本信息：苏宁物流是苏宁智慧零售生态的核心能力板块，依托全国强大的仓配覆盖网络、自主研发的信息系统支持、产地仓区域仓协同优势，提供高品质仓配一体服务、专业送装一体服务。

◆ 1990年苏宁成立苏宁电器物流部门，2014年注册成立公司，转型为家电第三方物流企业，2018年宣布全面进军家居物流，先后和国内一线家居品牌金螳螂、顾家、宜家和尚品宅配合作。

◆ 优势：① 仓储方面，苏宁物流全国仓储面积超**1105**万平方米，可形成辐射全国的仓储网络优势；② 运输方面，苏宁物流干线网络基于电商大件、电商小件、天天快递等业务板块进行有效的整合，同时自主研发了全国运输调度平台，可有效保证订单密度和运输时效；③ 管理方面，各环节自营模式占比高，自营仓面积占比**80%**以上，保证仓的稳定性；总部掌握运输车辆和人员的管理权，对发车时间和服务品质把控力度高；④ 服务模式，可提供从仓储、干线运输、支线运输到终端服务环节的全流程服务，亦可根据客户需求灵活提供服务项目。

◆ 劣势：在末端安装环节上，家电安装技术较为成熟，但是家居产品方面的安装能力还有待进一步提升。

◆ 美家计划和苏宁家居解决方案：2018年7月，苏宁宣布将全面进军家居家装市场，并发布了“美家计划”和“苏宁家居解决方案”，借助基础设施网和优质服务优势，专攻家居物流行业长期难破的痛点。

美家计划

- 通过强强联合，打造标杆服务体系
- 通过制定标准，提升行业品质效率
- 通过更新迭代，引领家居物流潮流



苏宁家居解决方案

五心服务

- 服务用心
- 物流省心
- 仓储安心
- 付费放心
- 收货舒心

四大标准服务

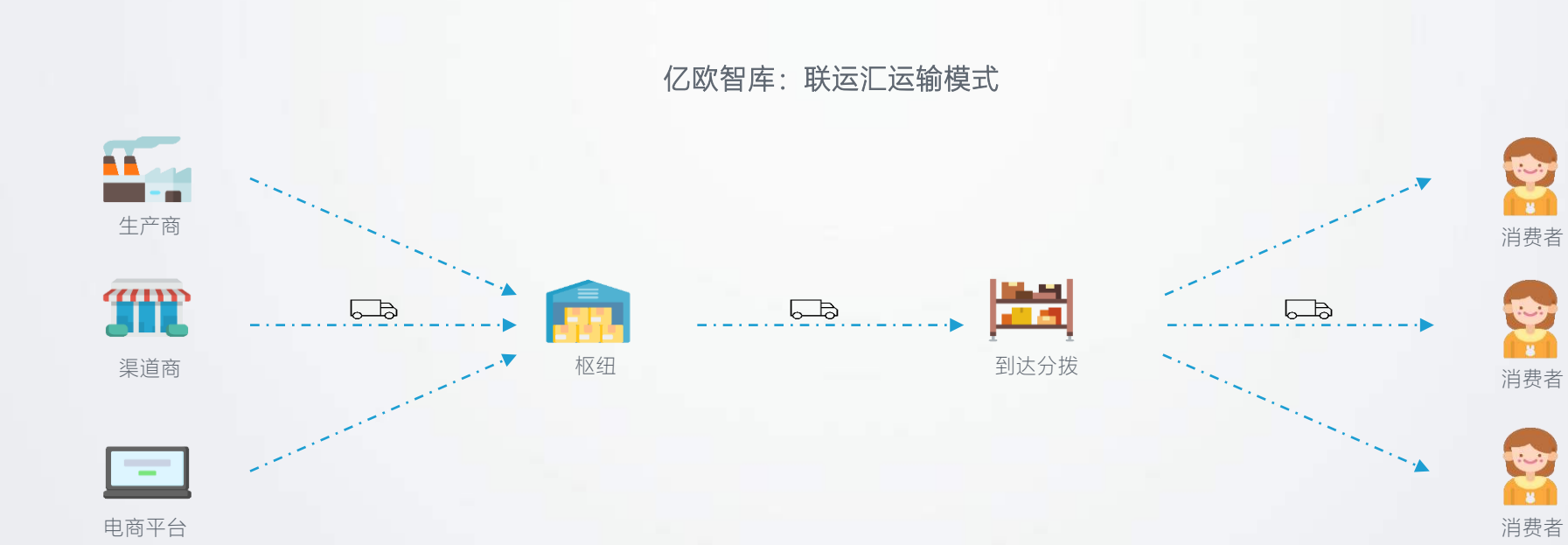
- 货损包理赔
- 免费上7楼
- 送装可一体
- 逆向上门取

- ◆ 基本信息：日日顺是海尔集团旗下综合服务品牌，旗下有日日顺物流、日日顺乐农、日日顺乐家等产业平台。家居物流方面，具备为家具、卫浴等家居行业提供专业的干线运输、仓储管理、同城配送、上门安装、维修保养等一体化服务。
- ◆ 优势：
 - ① 第一个发布家居行业大件智慧物流全流程服务标准——“天龙八部”（仓、干、配、装、揽、鉴、修、访）标准。
 - ② 最后一公里的服务优势。2014年，“车小微”以众包模式让符合条件的社会车辆、家电服务点、物流公司注册成为自主的经营主体，通过系统派单、车小微抢单送装的方式，解决了电商物流中最困难的最后一公里问题。
 - ③ 日日顺物流建立了一套全网络共享的三级分布式云仓体系，具备以下特点：一是形成了服务商仓（10个前置揽货仓）、区域仓（5个集货仓CDC、31个始发仓RDC）、城市仓（100个过站仓TC）的云仓布局，配合6000个大件送装HUB库。
- ◆ 劣势：
 - ① 自营仓比例不高，稳定性有待商榷；
 - ② 末端服务中，家电的安装能力较强，但家居的安装方面还有待加强。

亿欧智库：日日顺评估指标

| 品牌 \ 评估指标 | CDC/DC (中央仓配) | 区域仓 | 覆盖范围 | | | 始发仓RDC | 前置仓 | HUB(网点) | 车辆数目/ 安装师傅 | 总仓储面积 |
|-----------|------------------|-----|------------|-----|-----|--------|-----|---------|---------------|--------|
| | | | 市/县 | 区/县 | 乡/镇 | | | | | |
| 日日顺 | 5 | - | 2915（到村到户） | | | 31 | 10 | 6000 | 10万/20万 | 600万m² |

- ◆ 基本信息：联运汇，成立于**2014**年，由佛山家居专线联盟发起，团队骨干包括来自知名科技公司、知名家居干线物流公司、家具电商品牌企业的研发和运营人员。由**30**家主要家居干线物流企业联合成立，是全国首家家居专线物流企业联盟。
- ◆ 目前，联运汇已经形成覆盖全国**37**个省市自治区，**100**多个城市的家居干线配送网络，服务众多家居电商企业和消费者。
- ◆ 优势：直达运输，中转次数少，货物破损率低。联运汇运输只需**2**次中转即可送达客户家中，大大减少了因中转环节导致的货物破损率。
- ◆ 劣势：平台型企业，总部对加盟商的管控力度不足，服务质量不统一。



需求侧、供给侧分析（一）：各方均有较多配送需求，完成物流全流程需多方协作

- ◆ 要完成家居物流全流程是需要多方协作的，包括家居企业、物流企业、消费者三方的协作。以上三者的需求各不相同，同时家居产品也有特殊的属性，以上也是家居物流区别于其他物流的难点。
- ◆ 其中，家居企业在物流方面的需求也因所生产产品品类的不同而存在差异，总体来看，定制类企业更加注重一体化服务能力，陶瓷类企业对仓储的需求更大，成品家具企业则更加关注破损率。



需求侧、供给侧分析（二）：家居企业和物流企业合作前后，家居企业均有较为众多考量项目，对物流企业全方位“评估”

- ◆ 合作前，家居企业会对物流企业进行综合评估。亿欧智库和行业内众多人士进行访谈，最终总结出家居企业最为关注的三项指标，分别为网点覆盖面、物流科技方面投入、服务能力及服务标准的贯彻。
- ◆ 合作后，家居企业对物流企业的主要KPI考核点。家居物流没有细化的行业标准，因此家居企业对物流企业的考核KPI多为双方合作前共同商定，各企业间无统一标准。

亿欧智库：家居企业对物流企业的综合关注指标



网点覆盖面

家居企业全国性的销售渠道需要对接全国性的物流公司来完成物流环节，因此物流公司的网点覆盖面是家居公司重点考量的指标之一。同时需要对家居企业服务标准起到促成作用，实现服务能力全国性复制。



物流科技方面的投入

家居物流相对于产品物流来说，在科技方面的投入和发展是相对落后的，包括物流时效，物流信息化，电子签单等在家居物流企业里面应用的比较少，家居企业希望有物流公司能够关注并开始加大此方面的投入，尽快提升服务效率。



服务能力及服务标准的贯彻

物流企业应该与家居企业统一服务标准，促进上下游的联动，给客户带来良好的体验感。

亿欧智库：家居企业对物流企业KPI考核点



整体时效（延误率）



货损货差率



预约及到货准时率



一次完结率



客户投诉率

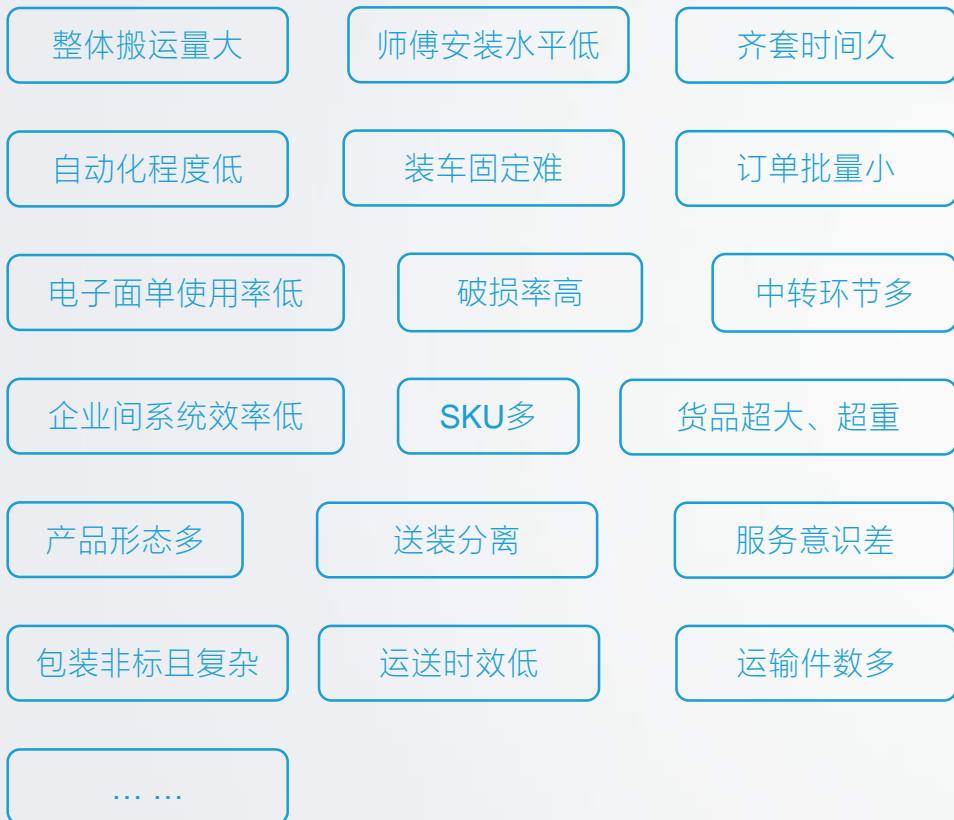


客户投诉处理时效



安装、维修售后满意度

家居物流行业痛点



痛点一：货物超大超重，产品非标化，包装规格不统一

痛点二：行业内针对包装和物流的标准极少，同时标准的执行力度不足

痛点三：信息化程度低，企业间协同效率低

痛点四：中转环节多，货物破损率高

痛点五：最后一公里服务不到位，服务无统一标准，客户体验差

- ◆ **尺寸方面**，以定制家具为例，衣柜隔板、背板长度可超过**2米**，而收纳区的搁板和抽屉面板等长度一般不超过**0.5米**，不同品牌的产品类型不一，相同产品品类的尺寸不一，难以标准化包装，导致行业内包装呈现出“杂乱”的现象。
- ◆ **重量方面**，一个木制单人沙发的重量在**300-500斤**左右，双人位、三人位或者造型厚重复杂的沙发远超平均值，床、衣柜等产品也属于大体量型产品。
- ◆ **规格方面**，家居产品品类众多，包括家具、瓷砖、地板、卫浴、吊顶、灯具、墙板、木门等，而每一品类又包括众多的产品类型，以家具为例，包括柜类产品（衣柜、橱柜、电视柜、餐厅柜、门厅柜、阳台柜等）、活动家具（沙发、茶几、餐桌椅、角几、床、床垫等），各类型产品的尺寸又呈现多样性的特点，因此给物流带来了极大的难度。



衣柜隔板、背板长度可超过**2米**

抽屉面板、收纳区搁板长度一般不超过**0.5米**



木质单人位沙发的重量在**300-500斤**左右

痛点二：行业内针对包装和物流的标准极少，同时标准的执行力度不足

- ◆ 行业相关标准较少，多数情况下由家具生产商根据产品尺寸自行制定产品包装，因此各家具生产企业间的包装统一性不强，给家具的仓储和运输带来难度。
- ◆ 亿欧智库查阅了家居包装及物流相关的标准，到目前为止仅有2份标准，分别为：《家具物流服务规范》和《家具包装通用技术要求》。

《家具物流服务规范》



“本标准实施时间为2018年8月1日，起草单位是以广东联运汇物流供应链有限公司为首17家物流企业、家具企业及行业协会等组织。

本标准规定了家具物流服务的总则、服务内容与要求、服务保障及评价与改进。适用于家具物流服务的管理及评价。”

《家具包装通用技术要求》



“本标准实施时间为2013年12月1日，起草单位是以浙江圣奥家具制造有限公司等8家家具制造公司和2家质量检验机构以及顺德职业技术学院。

本标准中规定了家具包装的术语和定义、要求和试验方法及包装标志。主要适用于采用瓦楞纸箱包装的各类家具产品。”

以上两份标准中仅规定了家具包装的耐压、抗冲击等试验要求，以及仓储至配送服务的流程，对具体操作细节、物流包装及物流各环节的具体要求没有提及。

- ◆ 除以上两个行业标准外，2017年5月，中国标准化协会和日日顺联合发布了国内首个《居家大件智慧物流全流程服务标准》，2018年7月，由全国工商联家具装饰业商会联合京东等共同编制《家居电商送货与安装服务规范》，据了解，以上两个规范大多用于主要起草企业内部，并没有引起行业内的重视和执行。
- ◆ 基于家居物流的众多难点、包装标准少、物流标准难统一等问题，使得家居物流标准化始终是行业的难题，同时给行业的发展带来了阻碍。

- ◆ 家居物流时效较低，除了多为人工操作，装卸耗时外，信息化程度低也是重要的一方面，可以说信息化的高低可直接影响物流效率，目前来看，问题主要表现在企业内部沟通系统对接不顺畅，协同效率低下。
- ◆ 家居企业物流信息化水平较低是影响家居物流信息化水平的重要因素。家具行业集中度较低，中小型企业众多，小型企业以产品制造加工为主，信息化水平极低，各厂家间的产品码、箱码、物流码、防伪码相对独立，无法互联互通。
- ◆ 通常小型家居企业和小型专线物流企业合作较多，小型家居企业的销售地相对集中，找小型专线企业即可以满足自身的需求，双方企业都不愿意花费精力、财力来使用电子面单系统，使得电子面单的应用率较低，信息更新不及时。

亿欧智库：物流信息化表现



亿欧智库：物流信息化现状（例）

快递公司

浙江省杭州余杭3部仓前部

黑龙江齐齐哈尔集数

AFC7150123715012424

快递公司

以电子面单为例：

现状：

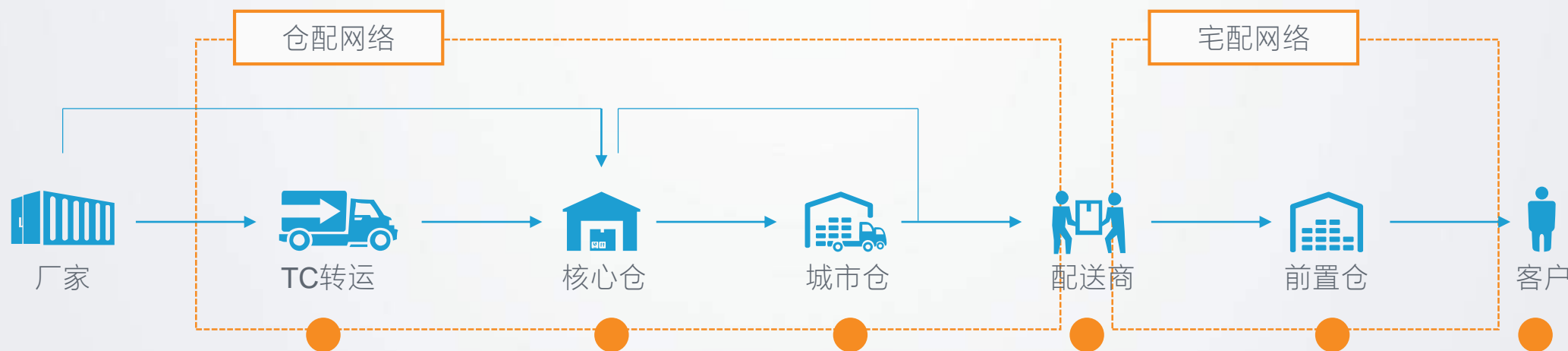
电子面单是实现物流信息化、数据化的有效手段，它能够很好地解决货物运输过程中信息更新不及时、出错率的问题，但是目前家居物流行业内电子面单的普及率并不高。

作用：

电子面单是一种数字面单，反映了物流企业在数据采集、录入、传输等基础领域的数字化程度。可以包装货物在运输过程中各方均可追踪到货物的运输状态。

- ◆ 苏宁物流在全面进军家居物流前，针对行业发展现状进行了相关调研，数据显示，**2015年至2017年**，由于物流送货及安装问题而导致的客户投诉率由**43%**上升到了**52%**。
- ◆ 家居物流属于多级外包的市场结构，导致中转环节多，而每一次的中转都会增加货物的破损率。一位行业人士向亿欧智库透露，中转过程中每次装货、卸货都会带来**2%-3%**的货物破损率。
- ◆ 以家居仓配一体化的模式为例，图中的橙黄色圆表示装卸货的次数，由此可反应家居货品的中转次数居多。

亿欧智库：家居仓配一体化模式



- ◆ “最后一公里”的问题是家居物流行业面临最严峻的话题，也是物流环节中与消费者直接接触的环节，这个环节服务质量将直接影响到客户对家居物流企业的评价。
- ◆ 最后一公里服务更多是以第三方“服务提供商”合作完成，如终端门店雇佣的安装师傅，以及第三方末端服务平台型“抢单式”的安装师傅等，然而由于服务人员渠道众多，导致服务标准难以统一，且无法把控服务质量。
- ◆ 据亿欧智库了解，家居物流公司与末端师傅的合作增强了快速响应，但仍有些痛点待解决：



物流公司总部对末端网点的监控力不足，政策执行力度低。



对于末端安装师傅的技能提升及考核难以统一标准，总部话语权较弱，不利于员工的长期稳定。



总部与末端安装人员未能形成直接管控关系，导致为客户提供的服务大打折扣，服务标准难统一。



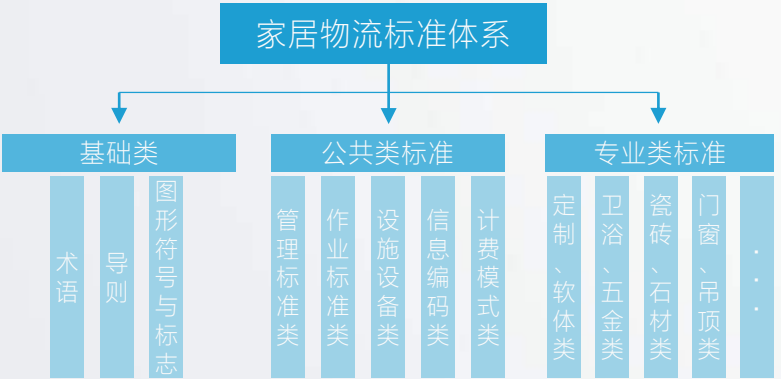
总部对用户信息的捕捉（用户画像）受阻，信息很难通过层层传递反馈到总部。

家居物流行业解决方案

Solutions for industry pain points

- ◆ 家居包装件本身具有超大、超重、规格不统一的特点，因此给物流带来了很多难题。依靠更为详细的标准制定，提供给家居物流企业操作标准、服务标准、信息管理等文件，在源头上解决行业难题。
- ◆ 另外，鼓励更多的企业方或协会来共同形成行业标准，共同维护。**2019**第三届全国家居行业供应链与智慧物流研讨会暨中国仓储与配送协会家居物流分会年会在上海召开，会上发布了《定制、软体家具物流服务规范与要求》。
- ◆ 和家具和家装建材行业相比，家电的包装和物流的相关标准相对较为规范，家具建材业相关行业协会等组织能够起到组织协调的作用，共同促进家居建材行业更多包装及物流标准的建立，并督促和执行。

标准化体系框架（中国仓储与配送协会家居物流分会）



上图为标准化体系的主要框架，中仓协家居物流分会从定制和软体类开始尝试制定标准，该标准是家居物流标准化的有效开端。

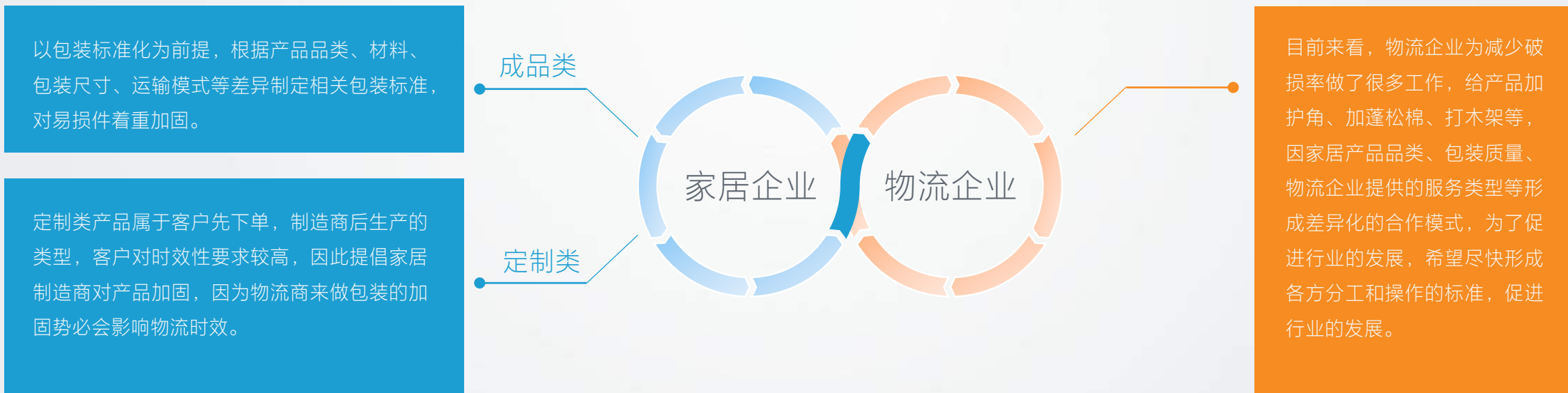
案例（家电物流相关标准）



以上标准规定了从配送中心管理、干线运输、信息管理、配送服务和流程的具体标准，整体来看，内容详实，可操作性大。

- ◆ 在包装非标化的前提下，如何降低货物破损率。目前家居企业和物流企业的合作模式较多，因家居企业需求和物流企业服务能力而存在差异，在双方分工方面也没有统一的标准，总体来说呈现“谁有优势谁来做”的现象，对于产品的加固也不例外，有些家居企业的出厂包装较为简陋需要物流企业为其二次加固包装。
- ◆ “加固包装”这一步操作应该由哪个企业来负责的问题也比较模糊，行业内人士的观点是：① 双方共同探讨，家居企业尽量做到包装标准化，能够耐损、抗冲击；② 分产品品类，定制类家具产品尽量由制造商来加固，保证物流时效；③ 对于物流“路程长”的货品尽量由物流企业来加固。

亿欧智库：家居企业与物流企业在加固包装方面的现状



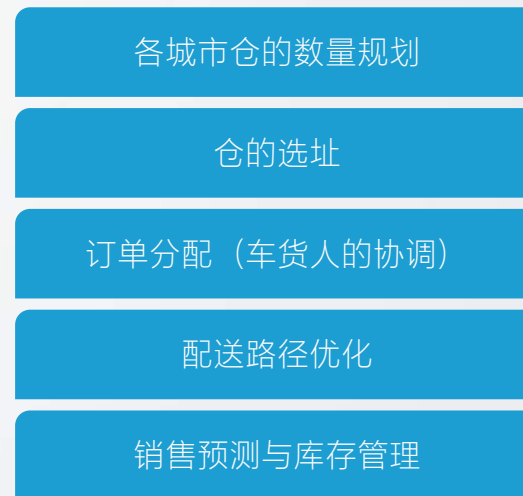
解决方案三：进一步普及和完善信息化、数字化在家居物流流程中的应用 Part.3 针对当前家居物流行业痛点的解决方案

- ◆ **信息化**，目前信息化在家居物流领域中的普及率还有待提升，常用到的系统有：**OMS**（订单管理系统）、**WMS**（仓储管理系统）、**TMS**（运输管理系统）、**DMS**（配送管理系统）、**BMS**（结算管理系统）。系统间业务的衔接会有部分业务的交叉，确保系统间的有效联动，方便管理，提升物流效率。
- ◆ **数字化**，数据化在家居物流领域中的应用并不广泛，只有少部分“有IT基因”的企业有能力全方位地运用大数据分析提升运作和管理效率，代表企业如：苏宁物流、阿里等，但数据化是物流企业做重大决策的关键指标，尤其在仓储、订单分配等方面。

亿欧智库：物流信息化相关系统



亿欧智库：大数据在家居物流行业中的应用



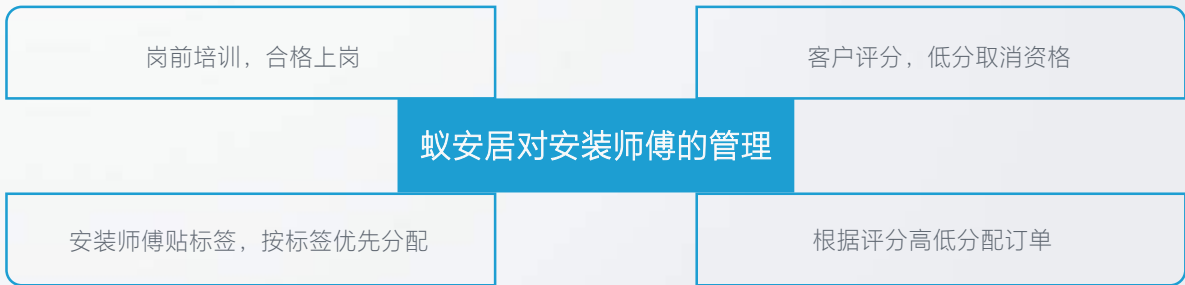
解决方案四：提升“最后一公里”服务品质，加强安装人员培训和管理体系 Part.3 针对当前家居物流行业痛点的解决方案

- ◆ “最后一公里”的服务品质是全物流行业的痛点，对于家居物流行业来说，解决“最后一公里”问题的方案还只停留在意识层面，在亿欧智库看来，“最后一公里”服务质量问题的关键在于对安装师傅的管理、培训和考核，当然前提是物流企业总部能够出台一套正确而全面的服务体系。
- ◆ 家居物流运营模式多为“部分自营+部分加盟”形式，这一点在安装环节体现的尤为明显，安装环节绝大多数物流企业会采取“加盟”的模式，原因是可概括为两点：第一，部分综合物流型企业家居业务量较少，培养自己的安装师傅会使运营成本大幅提升；第二，对于家居的安装这一环节，技术多掌握在零散师傅手中，物流企业若想以最快的速度、最低的成本来承接安装环节的业务，加盟无疑是最佳的方式，这也是近几年平台型企业快速萌生的原因。
- ◆ 由于物流企业对于“最后一公里”的服务还停留在意识层面，加之安装环节运营模式以“加盟”为主，致使为客户提供的服务质量不佳，面对此情况，物流企业也采取了相应的措施，如苏宁，逐步提升终端安装环节的直营比例，加大对末端环节的掌控力度；再如蚁安居，采用了一系列对安装师傅的管理和考核制度。

案例：蚁学院（蚁安居）



通过蚁安居学院培训认证的技师，才能上岗，从而为客户提供专业的安装维修服务。



- ◆ 从整个行业综合来看，信息系统和智能化水平较低，人工操作比例高，自动化设备使用少。而物流运营管理越来越离不开的自动化仓储系统、AGV等先进的物流系统和设备，由于家居产品的非标化、包装标准不统一等问题致使家居物流智能化进程的进度十分缓慢。
- ◆ 智能化是行业发展的必然趋势，值得称赞的是目前已经有少数企业开始重视在智能化方面的投入，其中以大型的全屋定制企业居多，如维尚家具、司米橱柜等，引入专业设备，如输送机、机器人等，并依托云计算等技术，全面推进家居物流产业升级。
- ◆ 据亿欧智库了解，居然之家在2018年提出布局三张网的发展战略，其中之一就包括智慧物流平台，该平台以人工智能、机器人、物联网、大数据等新技术为依托，以“家居大件“、“落地配”为特色，使家居行业的运行效率和服务质量将全面提升，由此也可看出中国家居企业、家居商场运营商对于促进家居物流智能化所做出的一些努力。

亿欧智库：家居物流智能化案例



维尚家具
智能制造工厂的自动化立体库



司米橱柜
工厂立体仓库

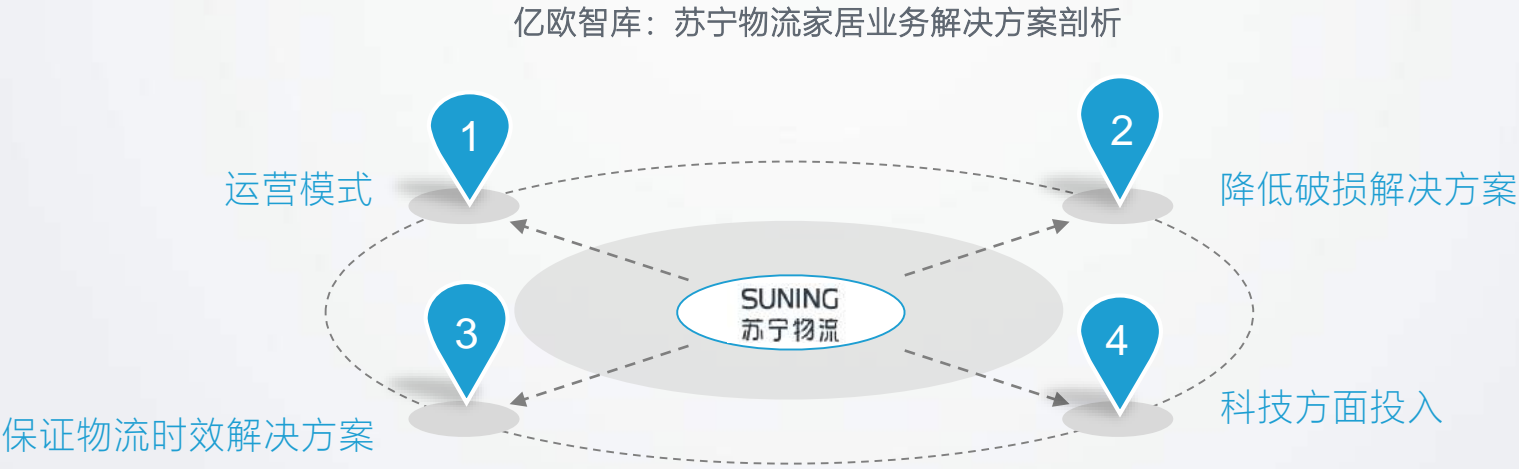


日日顺物流
首家高端大件产品智能仓

案例分析

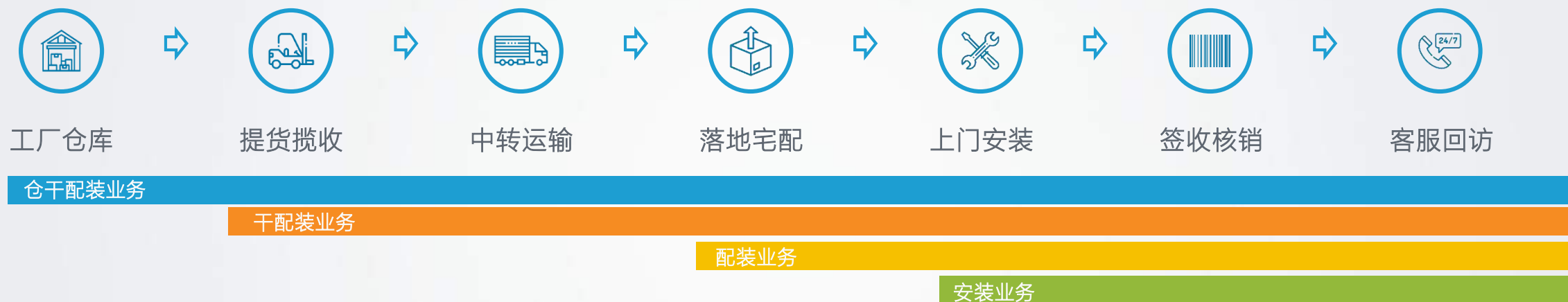
Case Analysis

- ◆ **时间沉淀：**1990年，苏宁电器物流部成立，专注大家电；2005年，启动电子商务仓储运营；2009年，承载易购平台全品类仓储、运输、配送服务；2012年，苏宁物流注册成立公司；2017年，收购天天快递，强化最后一公里配送能力；2018年，宣布全面进军家居物流。
- ◆ **专业优势：**30多年家电仓储、配送及安装经验，家电和家居在物流方面的共通之处，对开展家居业务十分便利。家居方面，苏宁已与宜家、尚品宅配、金螳螂等一线品牌形成合作关系，由此也凸显其专业性和业内对于苏宁的认可。
- ◆ **业内口碑：**苏宁物流是提供集仓、配、装一体化解决方案的物流企业，且各模块的自营程度与同行业相比均较高，消费者和行业内部均给予较高评价，综合指标位列行业头部。
- ◆ 基于以上三个原因，后文将以苏宁为例，剖析苏宁物流的运营模式以及针对家居企业最关心的三个问题（破损、时效、科技投入）的解决方案。



- ◆ **多模式**：苏宁提供的是从仓储、干线、配送到安装一体化的解决方案，同时合作模式可根据家居生产商要求进行协调，总体来看服务模式多样，提供的服务灵活性强。

亿欧智库：苏宁物流多元化模式解析



- ◆ **核心服务产品**：苏宁物流针对大件产品（30kg以上），可以重点为大家电、家居、健身骑行行业量身设计全链路解决方案。





解决方案一：产品二次加固包装

苏宁物流可以提供专业的二次物流包装，使易碎、原包装简陋、包装不规则等货物在仓储、运输、搬运过程中最大化的降低破损风险。

以宜家为例，苏宁物流与宜家是**2018年10月**开始合作的，苏宁为宜家提供揽配装一体化的商品到家解决方案。宜家产品多为扁平化包装，对于体量较大的产品宜家的包装就显得相对“简陋”，运输过程中破损率较高，苏宁物流发现此问题后，为宜家产品做了加固包装，比如超过**2米**的板材做了木架包装，隔板间加了蓬松棉，使破损率大大降低。

解决方案二：司机、搬运师傅的培训

苏宁物流在家电的运输方面有**30多年**的积累，大件物流的搬运中极易导致货物破损率，因此对于司机、搬运师傅的搬运手法、注意事项等制定了标准化的操作流程。

解决方案三：仓的位置，以及路线的优化，减少中转次数和运输路程

苏宁物流中心的分布可以保证较低的中转次数，同时通过大数据对各城市订单分布的分析，根据订单密度科学分配车辆和人员，可以保证相对较短的运输路程，在一定程度上缩短运输路线，降低破损率。

- ◆ 时效的保证考量企业的综合能力，同时时效的影响因素也是众多的，仓的分布、仓内作业效率、车辆数量及调拨、运输线路选择、订单密度、信息化水平等都会对物流的整体时效产生影响。



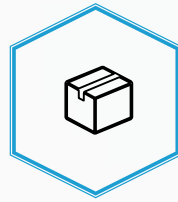
- ◆ 苏宁在**1990**年就开始了物流能力的建设，是国内首批从事仓储、运输、配送等供应链全流程服务的企业，苏宁物流的发展离不开业务的拓展和业务模式的创新，尤其是在科技方面的巨大投入。
- ◆ 据了解，苏宁有近**10000**名的开发人员，在系统的开发能力、大数据的整合上面有着独特的优势，能够提供专业的数据分析，以及定制化的解决方案，进而提升供应链的效率。
- ◆ 苏宁的三大自主研发平台是公司开发能力的重要表现，三大平台拥有弹性构架，可实现系统直连，支持业务灵活拓展。

天眼平台



物流整体运营的数据管理平台，涵盖全流程监控、风险预警、产能调节、管理报表、经营及运营指标等职能，实现数字化管理、数据化运营，同时构建内部运营和外部服务的数据管理体系，提高服务透明度，提升服务水平。

乐高平台



供应链物流管理信息系统，以**LOS**（即物流订单系统）为调度，整合了物流监控、物流作业、大数据分析三大系统群。为保障不同需求的组合响应，乐高构建完成**4层6域117套**系统的微服务架构。

天机平台



通过对全局和各环节作业数据进行杂音消除和结构化的处理，建立模型。在策略层，出具具有中观指导意义的解决方案。在执行层，以智能数据模型替代作业环节的人工经验判断，提升大环节作业效率和全流程作业效益。

- ◆ 据了解，苏宁物流除三大自主平台的研发外，也在积极布局在其他科技方面的投入，如智慧仓储、新能源配送车等。



仓储服务案例

2015年4月，金螳螂·家和苏宁物流达成战略合作，苏宁物流为金螳螂·家提供苏州、南京等地仓储服务，2016年开始，合作城市继续扩展，目前将已接近20个城市仓，同时，业务往末端服务上扩展。



仓配一体案例

苏宁物流设立金华大件仓，主要负责天猫健身器材类产品及大家电产品的仓配一体业务，末端服务标准送货上门及送装一体，采用金华一仓发全国模式，仓运配装环节皆由苏宁物流负责运营，时效服务以当日达、次日达为主。



仓干配装案例

2018年4月，顾家和苏宁物流达成战略合作，苏宁物流为顾家提供杭州始发江苏、宁夏两省区域的家具送装一体化业务。



配装案例

2018年11月，维尚家具与苏宁物流达成战略合作，苏宁物流为尚品宅配提供家居建材区域的仓配支装业务，工厂干线发运至苏宁区域仓，由苏宁负责仓储代运营，并根据对方的需求提供配送和安装服务。

- ◆ 亿欧智库经过长期对家居物流的观察与研究，通过桌面研究及对相关企业、专家进行访谈后作出此份报告，分别整理了目前相关参与者的业务开展情况和战略情况，分析总结了中国家居物流发展现状及面临的挑战，最终形成此次研究结果。在此，亿欧智库感谢相关企业、业内专家的鼎力支持。
- ◆ 未来，亿欧智库将持续密切关注家居家装产业及各个细分领域的发展，进行更深入探讨，持续输出更多研究成果，以帮助企业可持续发展，推动产业升级。欢迎大家与我们联系交流，提出宝贵意见。
- ◆ 报告作者：



彭永月
助理分析师
Email: zk@iyiou.com



贾萌 **Flora**
高级分析师
Email: jiameng@iyiou.com

- ◆ 更多研究报告回顾：

《2018-2019年度中国家居家装产业发展研究报告》

《2019年家居零售新方式研究报告》

《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-趁势七大关键词，上岸新时代》

◆ 团队介绍：

- 亿欧智库是亿欧公司旗下专业的研究与咨询业务部门。
- 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：

- 本报告所采用的数据均来自合规渠道，分析逻辑基于智库的专业理解，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、完整性或可靠性作尽可能的追求但不作任何保证。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。



 亿欧智库

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