

26岁的小陆和大部分“铲屎官”遇到的困扰一样,家里的两只猫十分喜欢抓咬家具,沙发肉眼可见有多道抓纹,特别是布艺沙发还存在粘毛的问题。清理猫毛让原本就工作繁忙的小陆和他女友颇为苦恼。在推出年度新品时,一家居品牌根据前述调查到的用户需求,推出了一款耐脏又耐刮的硅胶皮质沙发。之后,工作人员再度调研发现,购买该款沙发的消费者中近两成为爱宠人士,并且高于购买同品牌其他布艺沙发的爱宠人士的比例。

这是佛山传统家居制造业靠近当下年轻主流客群的一个小故事。近年来,随着90-95后的消费者逐渐成为家居消费的主力军,这一“得年轻者得天下”的相似论调被不少行业人士奉为主臬。家居品牌商试图通过需求洞察、文化共鸣等生产和营销方式来换取年轻一代的青睐。但真正有效的年轻化变革是否只止于此?这一答案,更像是一场关乎产业未来的大考,即企业要如何跳出传统制造业本身,走向年轻化、向产业价值链中高端迈进?

## 家居制造业年轻化变革: “不只是面子年轻,里子更要抗老”

### A 品牌挂在嘴边的“年轻消费群体”是谁?

“你的产品瞄准的消费群体是谁?”“主要以年轻人为主。”向每一家居品牌商抛出这个问题时,几乎都会得到这样的回答。确实,当前以90-95后,甚至是00后为代表的“Z世代群体”逐渐发展成为新的主流客群。根据投资机构青山资本于2021年发布的数据显示,“Z世代”在中国总共包括2.8亿人,并占全中国人口的18.1%,其中超过三成是成年人,且具备持续增长的消费能力。

近日,国务院发展研究中心市场经济研究所副所长王青解读政府工作报告时同样指出,年轻消费者乐于、善于接受新事物,边际消费倾向较高,消费能力相对较强,能够形成对整个社会消费的引领和示范带动作用。特别是在单身人群增加和家庭结构小型化的大背景下,具有较强的消费创新活力。

而纵观各种各样的行业消费调查报告,大多都是长篇累牍地分析着年轻消费群体的消费心理、购买欲望、产品偏好,试图在他们的身上了解到市场规模、可能潜力、未来动向,希望从这群自幼浸润在市场经济、消费文化的年轻人中,解构出一串串财富密码、流量利器。

不过,单凭这些从海量数据中勾勒出来的消费者画像,对于家居品牌商来说还远远不够。相较于70后、80后传统消费者,年轻一代对家居消费偏好、设计审美都有着迥然不同的变化。“尽管年轻消费者是主流客群的论调,业内已经有不少讨论,但落地到实操,要如何真正捕捉到这些群体的需求,行业当下仍在摸索中。”有受访家居企业人员说道。

一直定位在“25-35岁年轻消费市场”的林氏家居在这方面颇有同感。该品

牌工作人员透露,早在10年前,公司曾做过消费者画像的调研,显示有70%-75%的消费者是集中在25岁到35岁之间的年轻人群。到2021年,公司客群研究部再次做用户画像分析,发现该年龄段的用户比例依旧保持在75%左右。“尽管用户年龄段没有太大变化,但我们一直在更新对年轻消费群体的理解,保持洞察他们对家庭空间的理解与追求。比如,发现年轻人开始将家居产品当成一种表达,在单纯的功能属性外更重视颜值、环保与安全等非功能属性。为此,去年8月,林氏提出成为时尚家居品牌的定位,致力于为消费者提供时尚多元舒适的生活方式解决方案,完成全方位的升级调整。”这其中便包括,围绕核心人群,开展更多的访谈调研形成用户地图,并结合大数据挖掘用户的生活场景,对应提出家居解决方案等。

### C 数字化、智能化 技术助力企业“抗老”

除了生产制造、消费供应等之外,企业的年轻化变革还体现在组织架构、人才培养等内部要素上。近几年,佛山传统家居制造企业“未老先衰”,一线工人的平均年龄偏大的现象引起行业热议。此前,金意陶副总经理兼管理中心总经理朱炜煜曾向媒体表示,年逾四十的中年人是当前流水线上的主力军。“公司员工平均年龄超过40岁,一线工人年龄更是超过45岁,开始‘奔五’了。”

如何让“衰老”企业重焕青春?通过数字化、智能化技术赋能,是企业找到的新出路。例如,在陶瓷行业,金意陶、新明珠、蒙娜丽莎等企业通过将生产线智能化改造,将传统需要上百名人员配置的流水线,降低至只有原本人员的一半,甚至是更少。

张毅表示,传统制造业当前面临的转型机会表现在工厂的智能生产化明朗,设计、制造、销售之间的分工细化,绿色环保指标要求趋严等方面。在他看来,企业转型智能化、数字化,一方面是为了适应当下的消费趋势变化,一方面也可以为传统制造企业,尤其是“未老先衰”的企业注入新活力,从而重新走向“年轻”。

### B “有效的年轻化变革,还要做好需求把握、渠道触达、供应满足等”

从行业数据来看,佛山的家用电器、金属制品、陶瓷建材、纺织服装、家具制造等行业规模均排在广东省前列。无论是家电、陶瓷,还是家具都可以被归为传统制造业一栏。而相较于其他品类,这些传统品牌商想要实现年轻化,无疑面临着更高的挑战。

为触达更多年轻消费群体,部分家居品牌商试图通过品牌营销来获得他们的青睐。2015年,陶瓷品牌新中源与广州设计周联手打造“青年设计师成长平台”——中国设计星。新中源陶瓷、新中源住工营销总经理张磊对此说道,“当时我们希望,让设计驱动下的高品质人居空间走进大众消费者。而这些不仅仅需要企业的参与,更需要更多的设计力量支撑,以及多方的长期主义。‘中国设计星’的打造,对于新中源而言是在品牌层面做

了一个长期的战略决策。”对年轻设计师、年轻消费者的拥抱,一定程度上也影响了新中源的产品结构。之后,他们开始不断推出更贴近年轻人美学喜好的瓷砖系列和设计师联名款产品,以及打造出聚焦全屋装配式内装的“新中源住工”品牌。

真正有效的年轻化变革是个全面的工程,除了外化的表达(如品牌、营销),做好需求把握、渠道触达、供应满足的全链路工作也是非常重要。“不同的企业自有不同的方法,我们的方法是做好企业内外部信息化数字化链接。”据林氏家居品牌方介绍,该品牌内部设有近200人的信息与数字化中心团队,自主研发数据灯塔、原材料管理、供应商管理等各业务板块的数字系统,为公司实现信息化数字化提供坚实的人才和技术支持。在供应链环节,甚至实现了90%的信息化覆盖。以“双11”筹备工

作为例,该企业每年7月份会通过去年同期9-12月的工厂订单量,结合今年的增长比例要求,通过SCM系统一键向供应商同频,让供应商提前做好原材料、人员、设备的储备,不仅提升了效率,而且得益于准确的预测,还能以前置和规模化的方式,一定程度降低生产要素的筹备成本。

艾媒咨询CEO兼首席分析师张毅指出,在过去20年的发展历程中,家居产业主要是“基本型为主、改善型为辅”的生产销售模式。在当下,这种模式渐渐转变为“改善型为主、其他类型为辅”。在此背景下,“年轻化”则成为企业其中着重发力点之一。“当然,当我们在关注年轻化的时候,也要不忘记考虑到目前主力消费人群,例如30-50岁这一群体的改善型需求,以及由此催生出来的新趋势,这都是家居品牌商不得不面对的问题。”

