

行业洞察 INSIGHT

阅读导览

- 寻找存量市场里的市场增量
- 智能马桶不仅是产品消费升级，更是品牌向上战略主要抓手
- 服务升级成为卫浴行业高端市场竞争的关键竞争变量



王小博



李相如

百思特品牌咨询BG总经理
品牌战略资深顾问
新消费品牌研究专家
著有《新消费新营销》

百思特高级顾问、品牌战略专家
《战略之光》《升级餐饮定位》
书稿作者



01

寻找存量市场里的市场增量

近十年来，伴随着人口数量的低增长率和新房供应量的下降，二手房成为楼市主导力量宣告房地产及家居建材相关产业正式进入存量市场。

据《2023-2030年中国卫浴行业现状深度调研与投资趋势报告》数据显示，2022年我国卫浴市场规模为1937亿元，2017-2022年的年复合增长率为2.3%，卫浴行业已进入低增长的存量竞争阶段。

1.老旧小区改造催生卫浴新需求

在新房购买力下降与对居家环境的美好需求之间，二手房二次装修和旧房翻新逐步成为家居建材品牌的竞争主战场。据国家统计局和住建部的官方数据显示，1998-2020年竣工的商品住宅合计126亿平米，占当前城镇住宅存量的40.6%，仅考虑10年以上的存量房翻新装修改造需求就相当可观。根据奥维云网更为详细的数据显示，测算2019年老房二手房装修量就已接近890万户，市场占比超过40%；其市场规模超过8200亿元，装修金额市场份额占比为39.7%。

2.电商渠道和家装渠道成为新的渠道增量

卫浴行业的销售渠道可分为门店零售、家装渠道、工程渠道和电商渠道，目前外资品牌在工程渠道中占据较大优势，国产品牌凭借技术升级和性价比优势正在慢慢夺回部分工程渠道。

借助互联网生动详实的内容展示、数据沉淀与需求反馈以及短视频的内容营销，电商渠道给予品牌更多的曝光度、更精准的消费人群链接和消费需求洞察，再加上国外品牌的反应迟缓，给予国产品牌弯道超车的机会。据天猫平台数据反馈，2019-2021年天猫平台的卫浴销售额分别为120亿、135亿和162亿元，同比实现28%、12.5%和20%的双位数增长，高于行业整体增速的8%、2%和7%。而据京东数据显示，京东2022年底卫浴品牌共进驻3233家，仅2022年下半年就新增475家，较去年同期增加了847家，增幅达37%。仅以箭牌品牌为例，其电商渠道销售占比就从2019年的1.42%提升至2022年的9.27%。

天猫平台卫浴行业销售额及增速

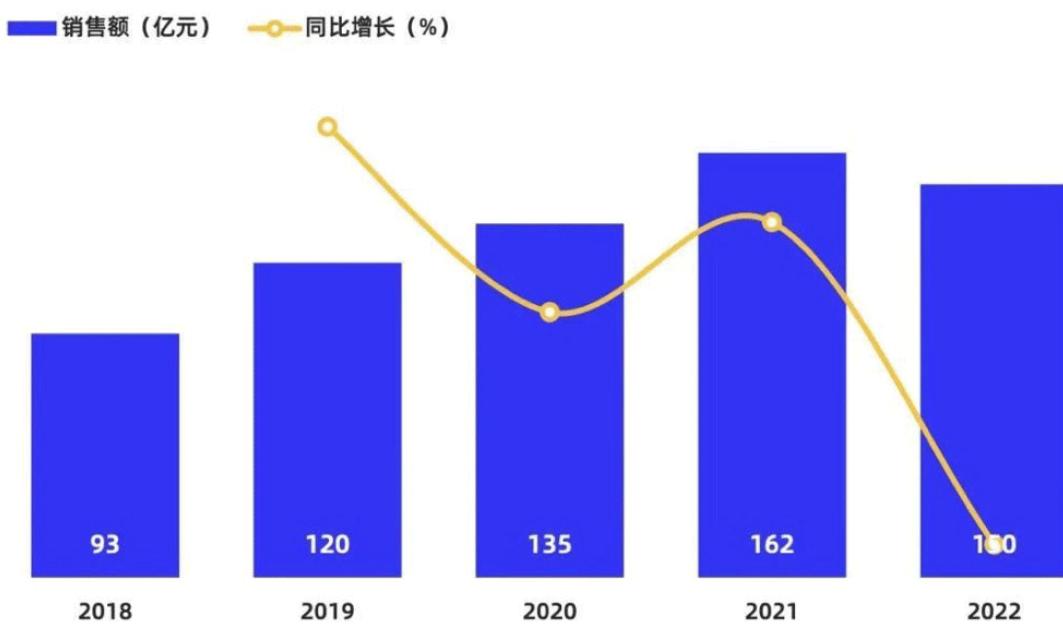
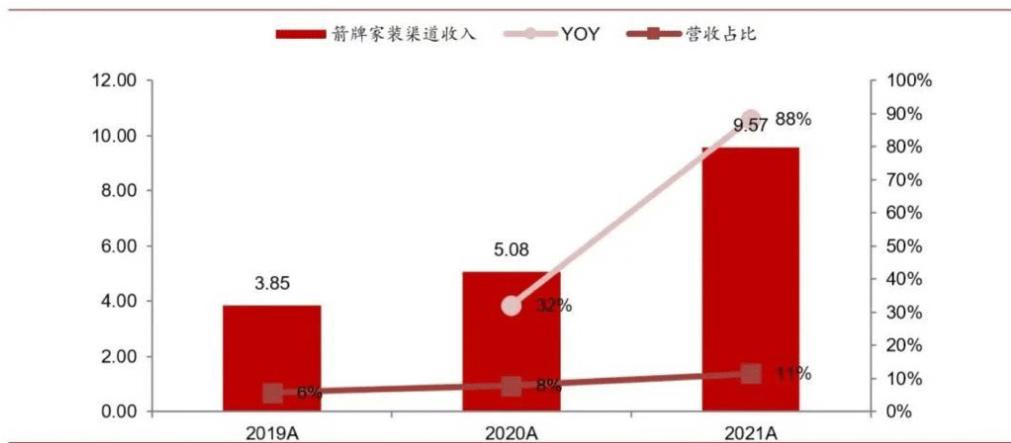


图1

卫浴整体	马桶	浴室柜	智能坐便器	龙头
3233	315	501	288	709
品牌数量	品牌数量	品牌数量	品牌数量	品牌数量
环比变动 475	环比变动 47	环比变动 44	环比变动 52	环比变动 140
同比变动 874	同比变动 85	同比变动 99	同比变动 82	同比变动 238
数据来源：奥维云网、京东平台数据				

图2

家装渠道是近年来增速最快的新渠道，凭借着一站式解决方案的便利性和专业性、定制化设计的美感和套系化产品的优惠而备受消费者青睐，目前箭牌、九牧和惠达等国产品牌纷纷与头部家装企业进行战略合作，采取开设家装公司店中店的形式获取家装流量。目前箭牌在家装渠道的市场占比最大，箭牌家居2021年家装收入为9.6亿元，同比增长88.43%，1.2万个线下网点中有近三千家是家装店。箭牌家装渠道的销售占比从2019年的5.81%增长至2022年的13.99%，三年复合增速高达58%。



资料来源：箭牌家居招股说明书，浙商证券研究所

图3：箭牌家装渠道收入情况



图4：箭牌家装渠道合作伙伴

02 智能马桶不仅是产品消费升级 更是品牌向上战略主要抓手

1.消费升级催生200亿新市场新需求

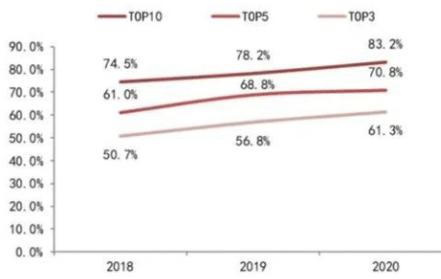
卫浴行业有卫生陶瓷、龙头五金、浴室浴柜、浴缸浴房等产品构成，其中卫生陶瓷包括坐便器、蹲便器、小便器和面盆等，龙头五金包括沐浴花洒、龙头、地漏和挂件。随着国民生活水平提高和健康消费意识觉醒，对家居产品的智能化、人性化、舒适化要求越来越高，智能化已成为家居行业的重要发展趋势，其中智能马桶成为卫浴消费的重要升级方向。早在2010年前后，智能马桶就已进入中国市场；到2015年前后，赴日游客背智能马桶盖回国已成为一种时尚，智能马桶逐步走进大众视野。经过近十年的发展渗透，智能马桶被越来越多的家庭所接受，而相较于日韩等发达国家智能马桶80%的渗透率，我国的智能马桶还有很大的发展空间。根据奥维云网数据显示，智能马桶2017-2022年23%的年复合增速更是远高于其它卫浴品类。预计到2025年将达到200亿市场规模。

2.产品升级切换是卫浴行业品牌向上突破的主要抓手

纵观商业发展史，品牌的向上升级突破往往来自于革命性的技术突破和产品的升级切换。上世纪90年代丰田紧抓SUV趋势，全面发动“品牌向上战役”，推出一系列中大型SUV，引领丰田汽车整体价位段上移和品牌向上发展。以火星人和美大为代表的集成灶品牌，紧抓“烟灶消一体化”的升级趋势，完成从低线市场到一二线城市的逆袭进入高端市场。在燃油车行业并不被看好的比亚迪，抓住新能源汽车替代燃油车趋势，以王朝系列和海洋系列车型进行产品升级切换带动品牌向上发展，在2022年成为中国汽车品牌第一名，跻身全球车企市值排行前三。

普通的马桶产品售价堪堪过千元，一体化的智能马桶产品售价普遍在两千到一万元之间，智能马桶毫无疑问成为卫浴行业的高端产品代表，将从产品端为相关品牌进行形象升级和高端化发展注入强大的势能。而在巨大的产品增量背后，尚未有卫浴品牌成为绝对化的智能马桶品类代表。相较于智能马桶盖2020年CR361.3%的垄断格局形成，2020年一体式智能马桶CR3仅为27%，给予后进品牌抢占智能马桶品类进行认知突围的机会。

图25：智能马桶盖市场集中度



资料来源：奥维云网，浙商证券研究所

图26：智能一体机市场集中度仍有提升空间



资料来源：奥维云网，浙商证券研究所

图5

3. 智能马桶的平价化普及化趋势是国货替代外资品牌的战略方向

主流价格带诞生主流品牌，高端的产品定价注定难以赢得广阔的市场份额。同样是从日本流行到国内的IH电饭煲，日本的虎牌与象印两大品牌的售价均在三千元以上，让不少消费者只能“望锅兴叹”。而以美的、苏泊尔和九阳为代表的国产品牌，定价均在千元以内，在2015年上半年绝对优势占据89.1%的市场份额。在高速吹风机行业，戴森以高价让精英女性注意到了吹风机的产品升级趋势。但真正推动高速吹风机普及的却是国产品牌徕芬，在2022年以下探到400元的价格实现64.5%的销量份额占比。

以科勒和TOTO为代表的外资品牌，一体化智能马桶的主流价格带普遍在万元以上，而国产品牌则专攻2500-4500价位。伴随着智能马桶的平价化普及，外资品牌的高价必将使其将主要市场份额让位于国产品牌。据奥维云网统计，2019年精装智能马桶的内外资品牌份额占比为12.8%：87.2%，截止2021年7月底内外资品牌的份额差距已缩小至29.4%:70.6%。整个卫浴行业国货品牌的增长机会和战略方向就在于抓住智能马桶普及化平价化趋势，完成对外资品牌的替代和存量市场份额抢夺。



资料来源：奥维云网，浙商证券研究所

图6：一体化智能马桶价格带分布



图7：中国智能马桶价格金字塔

4. 国产智能马桶面临同质化竞争，品牌定位无法凸显差异化优势

相同的价格带、大同小异的产品技术，国产卫浴品牌在智能马桶品类里也面临着同质化竞争。以箭牌、九牧、恒洁和惠达为代表的国产卫浴品牌，在品牌宣传层面都在强调“品质”和“智能”两大共性点，定位式广告口号随处可见，品牌差异化特性（特征）认知并不明显，也就无法形成差异化优势，国货智能马桶品牌给用户优先选择的理由并不充分。



图8：各卫浴品牌诉求

在智能马桶品类里，国产品牌如何应对同质化竞争是企业家的战略思考问题。在一众国产卫浴品牌里，如何脱颖而出为消费者提供可供感知体验的核心价值获得消费者青睐？如何构建差异化品牌势能形成对其他卫浴品牌的有效压制？如何把握智能马桶的升级趋势完成品牌的向上突破？这些品牌战略问题绝不是单纯地空喊定位口号和狂砸自嗨广告就能解决的。

03

服务升级成为卫浴行业高端市场 争夺的关键竞争变量

自上世纪90年代以来，品牌战略已从品牌认知、品牌形象发展到品牌关系阶段。在品牌资产鼻祖、世界级品牌战略管理大师戴维·阿克看来，感知质量是一种关键的战略变量，是作为战略推动力量的品牌资产而存在。感知质量是消费者购买行为的核心，它定义了竞争环境以及在竞争环境中的差异化战略定位点。

消费者对品牌的感知质量，不仅存在于产品层面，还存在于服务层面。尤其对作为耐用品的卫浴行业而言，消费者对服务的重视度远远高于快消品行业，对品牌的要求并不单单只停留在产品层面。卫浴行业的代表性品牌均遵循耐消品品牌的建设发展规律，在品牌形象、品牌认知的基础上，通过产品品质和服务质量的提升来树立品牌承诺、品牌价值观和品牌口碑，进而提升品牌满意度和忠诚度带动品牌复购和转介绍。

从2018年至今，卫浴行业已进入低增速发展状态，九牧和箭牌的销售规模已超越TOTO进入第一梯队，与外资品牌在高端领域形成正面竞争。其它卫浴品牌要向进入一线阵营对接，有效承接消费升级需求，也需要借助智能马桶的品类发展机会向高端市场发展。

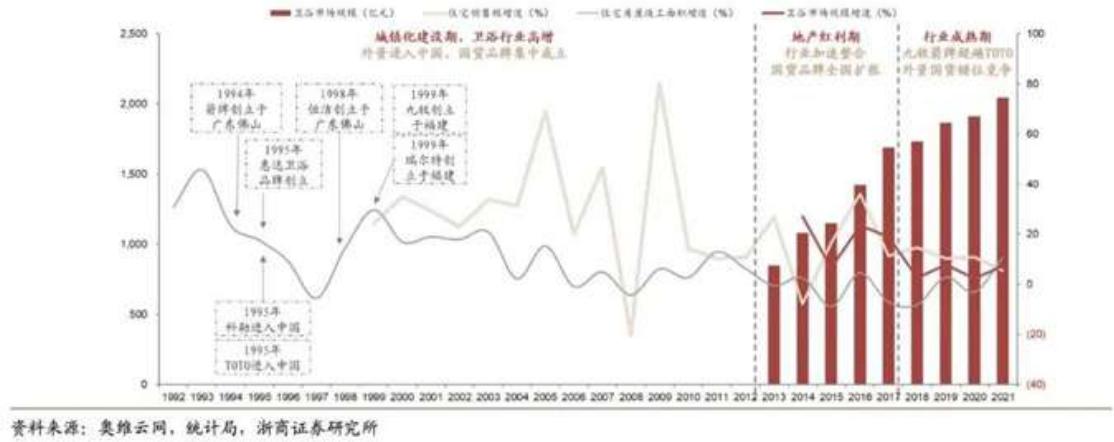


图9：卫浴行业发展历程

值得注意的是，绝大部分卫浴品牌把服务看作是营销配套和营销成本，没有意识到服务是品牌在存量竞争里通往高端市场的战略支撑要素，更不会把服务看成是售前增量和重要的经营战略。对国产卫浴代表品牌而言，品牌的向上突破除了依靠产品升级切换以外，服务的升级是整个卫浴行业最大的竞争变量！通过服务升级完成对外资品牌的市场转化和对中小品牌的份额挤压，才是整个卫浴行业最大的市场增量来源！

在智能马桶品类里，因其电子元器件易损率高、延伸需求多的特点，使得售后服务成为用户体验必不可缺的一环。外资品牌的售后网点和人员配置不足，以及中小品牌的资金实力不足跟进服务体系升级已成为其不可回避的战略短板。哪个品牌率先跳出产品质保服务范畴提供售后服务全体系升级，进而以服务升级引领行业进步，该品牌将率先抓住战略窗口期有更多机会跻身国产卫浴第一阵营并获得更多消费者首选。

品牌	售后服务情况
科勒	3年质保
TOTO	机能部3年质保，陶瓷部1年
箭牌	整机6年质保
九牧	自带10+个售后服务中心、1500+个售后网点、10000名服务人员 整机6年质保
惠达	客户自购买起，将由专业的客服人员进行专项追踪服务 整机上盖3年质保，陶瓷体终身
恒洁	1600+家覆盖全国的专业服务团队、5000+名培训合格的专业卫浴服务工程师 整机6年质保
瑞尔特	3000+专卖店服务网点 闪装智能马桶换新服务，最快2小时就能完成上门，旧品拆除和新品安装
	5年全国联保

资料来源：公司官网，浙商证券研究所

图10：各卫浴品牌售后服务情况

早在上世纪80年代，海尔一直是好服务的代名词，一句“真诚到永远”成为海尔精神和品牌承诺的重要展现。1985年，海尔率先提出了“不喝用户的水、不抽用户的烟、不吃用户的饭、不收用户的礼物”上门四不准标准，开启了家电服务元年，打响了海尔的品牌知名度，推动家电行业从无序向规范化发展。1995年，海尔首创“无搬运”的送货到家服务，解决大家电运输难问题。之后海尔树立了“五个一”标准，即递上一张名片、穿上一副鞋套、配备一块垫布、自带一块抹布、提供一站式通检服务，推动服务向标准化、精细化发展，大幅提升了消费者的满意度。2002年，海尔在送装检修的基础上开启了人性关怀和增值服务，从家电服务发展为包含安全测电、电器保养、电器回收、以旧换新等家电周边服务，并为消费者主动提供“按季提醒”和“家电生日”服务。到2018年，海尔的服务领域已经延伸到生活服务，能提供全屋智装、局部微装和衣服护理服务，全范围对接用户需求进而以服务抢占用户。

作为豪华汽车品牌代表，雷克萨斯率先在行业内提出了4年10万公里的免费保修及保养服务，雷克萨斯的4S店可以提供免费的道路救援服务。同时雷克萨斯始终坚持“以人为本”“客户为尊”的服务理念，每家经销店成立改善小组，以不断提升顾客满意度为目标进行服务升级改善，提供人文关怀和超预期的服务，将用户服务上升为品牌的核心战略，进而在众多汽车品牌打折销售的环境下造就了排队溢价的销售壮举和二手车的高保值率、高流通率，一举超越沃尔沃、凯迪拉克和路虎跻身豪车汽车二线阵营头部位置。老板电器力压西门子、博世等外资品牌，成为国产厨电电器第一品牌，也与强大的售后服务息息相关。1500个专业服务网点、15000余名专业服务技师、行业现代化水平最高的CALL-CENTER呼叫中心以及售后服务微博、微信只是其最基本的服务；2018年老板电器在发布“三薪服务”，以高质量的服务让顾客买得舒心、买得放心、买得省心，基于老用户厨房翻新需求提供厨房橱柜设计方案、翻新方案、上门拆机、旧机回收、灶具扩孔等服务；2022年则在十年保修、终身服务的基础上提出了具有行业引领性和示范性的“无忧厨改”服务，化被动服务为主动服务，并推出了全球首个AI烹饪助力-ROKI先生，大大降低烹饪门槛，一举完成从“厨电-厨房家装-厨房生活”的服务升级，以服务构建强大的竞争壁垒和公关传播势能。

立邦则以家装服务进行战略升级，从涂料制造商升级为全方位的涂料服务商，大量对接老房翻新和二手房重装需求。早在2011年，立邦提出“立邦，为你刷新生活”的品牌主张，从单纯的涂料制造商升级为涂料服务商；2014年提出品牌升级计划，以“产品加服务”的新销售模式实现从装饰材料商到全方位涂料商的跨越；2022年立邦提出“刷新为你”的品牌理念，跳出生活空间，为汽车补漆、建筑更新提供一站式的涂装解决方案。2022年立邦以232亿元的收入连续24年蝉联中国涂料销量冠军，在涂料行业出现下滑的背景下依旧实现了11.6%的同比增长，远超一众同行的销售规模，而服务营销创造的营收已经占比接近30%。



图11

当卫浴行业进入存量市场竞争阶段，抓住品类切换窗口获取短期快速销量增长还是更加稳健地抓住服务升级的机会构建未来5-10年长远品牌整体竞争优势将成为企业的战略选择题。是否将服务体系升级上升为企业品牌战略的关键动作，是否从简单质保承诺和服务及时性的售后服务上升为包含旧房改造和换新服务在内的服务体系升级，是否通过服务体系的升级完成品牌的高端升级，进而以口碑满意度和品牌势能的强大实现复购转介绍并诞生新销量、新利润，以此抢占智能马桶的品类认知和卫浴装修的优先级认知，服务升级将成为国产卫浴品牌实现行业地位跃升和对外资品牌逆袭、挤压中小卫浴品牌市场份额的战略关键动作。

结语

当今成功的耐消品企业有一个共同点，它们都强调以顾客为中心并大力进行品牌核心价值构建，建立基于价值创造的持久良好的顾客关系是高端耐消品品牌百年基业的基石。在这个飞速变化的时代，以卫浴为代表的耐消品行业建立基于品质事实的认知和持久品牌价值的顾客关系变得比以往更为重要。如何通过产品升级切换抢占智能马桶品牌认知，如何通过服务升级抢占存量终端用户挤压外资品牌和国产中小品牌的市场空间，如何解决第一梯队间各品牌的同质化竞争问题将成为品牌企业把握智能马桶品类升级带来的市场格局重塑机会的关键所在。