

分类号 F203.9/1199
U D C

密级 公开
编号 10741



MBA 学位论文

论文题目 DR 公司家装业务营销策略优化研究

研究生姓名: 何雪飞

指导教师姓名、职称: 许云斐 教授

学科、专业名称: 工商管理

研究方向: 营销管理

提交日期: 2024 年 12 月 8 日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 何霄飞 签字日期： 2024.12.26

导师签名： 许云 签字日期： 2024.12.28

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，同意（选择“同意”/“不同意”）以下事项：

1. 学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2. 学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分内容。

学位论文作者签名： 何霄飞 签字日期： 2024.12.26

导师签名： 许云 签字日期： 2024.12.28

Research on Marketing Strategy Optimization of DR Company's Home Decoration Business

Candidate : He Xuefei

Supervisor: Professor Xu Yunfei

摘 要

随着家装行业迅猛增长阶段的结束,家装行业步入了增长速度缓慢的成熟阶段。在房地产市场增量减缓的背景下,家装行业的竞争日趋白热化。同时,随着消费者群体的年轻化,家装消费需求正从满足基本居住转变为追求更高品质的生活享受,展现出多样化和个性化的趋势。传统的家装营销策略已难以适应当前市场环境的复杂性。DR 公司,作为家装行业的知名品牌,正面临客户流失和客户投诉增多等问题。因此,本文以 DR 公司的家装业务为研究对象,探索其营销策略应如何优化以满足家装消费者的需求,增强企业的市场竞争力。

本文首先介绍了家装行业的发展阶段及行业背景、研究目的与意义等,并对相关概念和理论、研究现状等进行了说明,确定了 DR 公司家装业务营销策略优化研究的框架。再对 DR 公司家装业务营销策略现状进行分析,以 7P 营销理论为依据,设计调查问卷和专家访谈的内容,分别对 DR 公司 126 名顾客和 8 名高管进行调研,以此为基础探寻其家装业务营销策略的问题及成因。调查发现 DR 公司家装业务的营销策略在产品、价格、渠道、促销、人员、过程和有形展示这七个维度存在家装产品差异化及个性化不显著、价格策略缺乏灵活性、线上销售渠道有局限性、促销策略缺乏创新、营销团队缺乏专业性、过程管理不健全、材料标签描述简单等问题。通过分析得出造成这些问题的主要成因是消费者需求洞察不深、市场细分不足、数字技术的应用局限、品牌特色与文化传播力度不够、客户服务流程标准化不足。然后采用 PEST 工具和波特五力模型对 DR 公司的营销环境进行了分析,基于 STP 理论对家装市场重新进行细分,确定新的目标市场及市场定位,再运用 7P 理论提出加大差异化家装产品创新力度、采用数字化的差别定价、整合线上与线下销售渠道、实施多元化的促销策略、提高营销团队的专业性、加强家装产品的过程管理和加强材料展区的有形展示等营销策略优化方案。最后,提出了人力资源、制度和企业文化等营销策略保障措施。

本研究以此让 DR 公司能更好地适应市场变化,满足消费者的需求,实现可持续发展,同时该研究也为其他家装企业在营销策略优化提供了有益的借鉴和参考,有助于促进整个家装行业的健康、可持续发展。

关键词: 家装业务 营销策略 消费者需求 差异化

Abstract

With the end of the rapid growth stage of the home decoration industry, it has entered a mature stage of slow growth. Against the backdrop of slowing growth in the real estate market, competition in the home decoration industry is becoming increasingly fierce. At the same time, with the younger consumer group, the demand for home decoration consumption is shifting from meeting basic living needs to pursuing higher quality life enjoyment, showing a trend of diversification and personalization. Traditional home decoration marketing strategies are no longer able to adapt to the complexity of the current market environment. DR Company, as a well-known brand in the home decoration industry, is facing problems such as customer loss and increased customer complaints. Therefore, this article takes DR Company's home decoration business as the research object, exploring how its marketing strategy should be optimized to meet the needs of home decoration consumers and enhance the company's market competitiveness.

This article first introduces the development stages and industry background of the home decoration industry, as well as the research objectives and significance. It also explains the relevant concepts, theories, and research status, and determines the framework for optimizing the marketing strategy of DR Company's home decoration business. Further analyze the current situation of DR Company's home

decoration business marketing strategy, based on the 7P marketing theory, design survey questionnaires and expert interviews, and conduct research on 126 customers and 8 executives of DR Company respectively. Based on this, explore the problems and causes of its home decoration business marketing strategy. The investigation found that the marketing strategy of DR Company's home decoration business has problems in seven dimensions: product, price, channel, promotion, personnel, process, and tangible display. The differentiation and personalization of home decoration products are not significant, the price strategy lacks flexibility, the online sales channel is limited, the promotion strategy lacks innovation, the marketing team lacks professionalism, the process management is not sound, and the material label description is simple. Through analysis, it is found that the main causes of these problems are lack of consumer demand insight, insufficient market segmentation, limitations in the application of digital technology, insufficient brand characteristics and cultural dissemination, and inadequate standardization of customer service processes. Then, PEST tool and Porter's Five Forces model were used to analyze the marketing environment of DR company. Based on STP theory, the home decoration market was re segmented, and new target markets and market positioning were determined. Then, using 7P theory, marketing strategy optimization plans were proposed to increase the innovation of differentiated home decoration products, adopt

digital differential pricing, integrate online and offline sales channels, implement diversified promotion strategies, improve the professionalism of the marketing team, strengthen the process management of home decoration products, and enhance the tangible display of material exhibition areas. Finally, marketing strategy guarantee measures such as human resources, systems, and corporate culture were proposed.

This study aims to enable DR company to better adapt to market changes, meet consumer needs, and achieve sustainable development. At the same time, this study also provides useful reference and guidance for other home decoration enterprises in optimizing their marketing strategies, which will help promote the healthy and sustainable development of the entire home decoration industry.

Keywords : Home decoration business; Marketing strategy; Consumer demand; Differentiation

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究目的与意义	4
1.2.1 研究目的	4
1.2.2 研究意义	4
1.3 国内外研究现状	6
1.3.1 国外研究现状	6
1.3.2 国内研究现状	8
1.3.3 文献述评	11
1.4 研究内容与方法	12
1.4.1 研究内容	12
1.4.2 研究方法	14
1.4.3 本文创新点	15
2 相关概念与理论基础	16
2.1 相关概念	16
2.1.1 家装业务	16
2.1.2 营销策略	17
2.2 理论基础	18
2.2.1 STP 理论	18
2.2.2 7P 营销理论	19
2.3 研究工具	20
2.3.1 PEST 环境分析	20
2.3.2 波特五力分析模型	20
3 DR 公司家装业务营销策略现状	22
3.1 公司概况	22
3.2 家装业务现状	24

3.3 STP 现状分析	26
3.3.1 市场细分	26
3.3.2 目标市场	27
3.3.3 市场定位	28
3.4 家装业务营销策略现状	29
3.4.1 产品策略现状	29
3.4.2 价格策略现状	30
3.4.3 渠道策略现状	31
3.4.4 促销策略现状	32
3.4.5 人员策略现状	33
3.4.6 过程策略现状	33
3.4.7 有形展示策略现状	35
4 DR 公司家装业务营销策略的问题及成因	37
4.1 问卷调查	37
4.1.1 问卷设计	37
4.1.2 调研实施	37
4.1.3 问卷结果分析	37
4.2 专家访谈	45
4.2.1 访谈提纲设计	45
4.2.2 访谈实施	46
4.2.3 访谈结果分析	47
4.3 家装业务营销策略存在的问题	49
4.3.1 产品差异化及个性化不显著	49
4.3.2 价格策略缺乏灵活性	49
4.3.3 线上销售渠道的局限	50
4.3.4 促销策略缺乏创新	50
4.3.5 营销团队缺乏专业性	51
4.3.6 施工售后阶段管理不善	52
4.3.7 材料标签描述简单	52

4.4 家装业务营销策略问题的成因分析	54
4.4.1 消费者需求洞察不深	54
4.4.2 市场细分不足	55
4.4.3 数字技术的应用局限	55
4.4.4 品牌特色与文化传播力度不够	56
4.4.5 客户服务流程标准化不足	57
5 DR 公司家装业务营销环境分析	58
5.1 宏观环境分析	58
5.1.1 政策环境	58
5.1.2 经济环境	62
5.1.3 社会文化环境	66
5.1.4 技术环境	68
5.2 竞争环境分析	70
5.2.1 供应商的议价能力偏小	70
5.2.2 客户的议价能力显著	70
5.2.3 新进入者的威胁偏大	71
5.2.4 替代品的威胁偏小	71
5.2.5 现有企业间的竞争激烈	72
5.3 客户需求分析	74
5.3.1 对家装产品的需求	74
5.3.2 对家装公司的需求	77
6 DR 公司家装业务营销策略优化及保障措施	79
6.1 STP 理论营销策略优化	79
6.1.1 市场细分	79
6.1.2 目标市场	82
6.1.3 市场定位	83
6.2 7P 理论营销策略优化	85
6.2.1 加大差异化家装产品创新力度	85
6.2.2 采用数字化的差别定价	87

6.2.3 整合线上与线下销售渠道	89
6.2.4 实施多元化的促销策略	90
6.2.5 提高营销团队的专业性	93
6.2.6 加强家装业务的过程管理	95
6.2.7 加强材料展区的有形展示	96
6.3 家装业务营销策略的保障措施	98
6.3.1 人力资源保障	98
6.3.2 制度保障	99
6.3.2 企业文化保障	101
7 研究结论与展望	102
7.1 研究结论	102
7.2 研究不足	103
7.3 未来展望	104
参考文献	105
附录 1 调查问卷	111
附录 2 访谈提纲	113

1 绪论

本章在介绍研究背景、研究目的及意义后，对国内外关于市场营销、家装业务、营销策略的相关研究成果进行总结归纳，在此基础上确定本文的研究内容和方法。

1.1 研究背景

家装行业与大众生活息息相关，国家和政府对家装行业的监管力度也在不断加强。近几年，住建部出台了多个住宅装修标准与政策，涉及降低施工噪音、减少环境污染、推广环保建材等方面的内容，提高了家装行业的环保标准，也推动了家装企业向绿色环保方向发展。

家装作为房地产后周期行业，房地产行业的“黄金十年”（1998-2007）推动了家装行业市场规模的迅速扩大，催生出 DR 公司、业之峰、龙发、元洲等大批传统家装企业。根据《2021 年中国家装行业数字化转型研究报告》统计，在 2000 年至 2007 年间，中国家装行业年复合增长率超过 20%，是家装行业快速成长的爆发期。2008 年全球金融危机爆发，迫使家装行业进入调整期，同时也促使家装企业通过优化供应链、提升服务标准、加强品牌建设，在市场中站稳脚跟。2010 年至 2014 年期间，随着全球经济的逐步复苏和中国内需市场的持续释放，中国家装行业再次迎来强复苏阶段，进入全面发展期，总产值复合增长率回升至 10%。家装行业开始向专业化、品牌化、服务化方向转型，行业集中度逐渐提高。企业开始注重设计创新、材料环保、施工质量和用户体验，以满足消费者日益多元化的家装需求。从 2015 年到 2020 年，政府出台调控政策稳定房地产市场，互联网、O2O、电商等新兴业态开始介入家装行业。家装行业开始进入创新变革时期，行业集中度得到进一步提升，复合增长率为 9.55%，家装行业展现出广阔的发展前景。依据中国建筑装饰协会发布的数据，2021 年家装行业的总产值为 2.85 万亿元，以 18.89% 的速度增长。但受到上游地产行业的波及，2023 年家装行业总产值有所回落，约为 2.77 万亿元，年复合增长率为 2.00%。随着老房改造需求持续释放，再加上政府对精装修的激励政策，家装行业增长动力充足，未来可期。据艾瑞咨询发布的《2023 年中国家装行业研究报告》中预测，2025 年家装

行业的市场规模将达到 3.78 万亿。

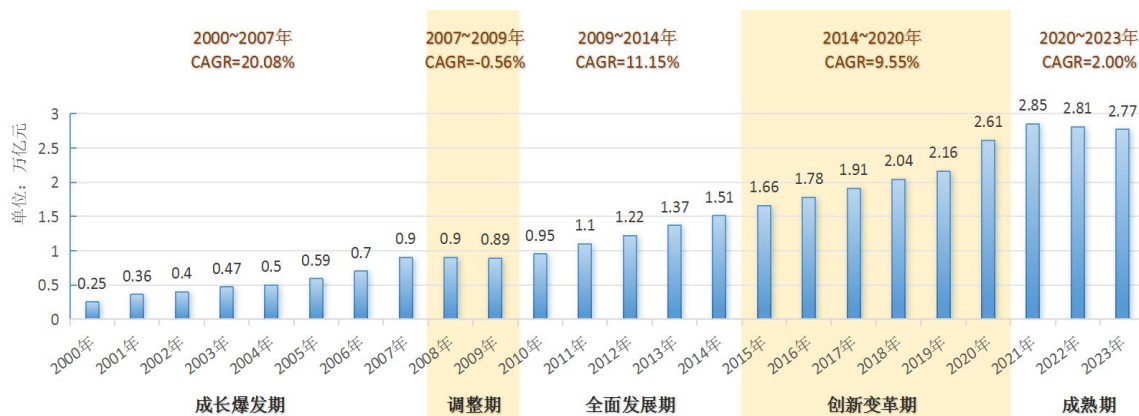


图 1.1 家装行业总产值

数据来源：历年中国家装行业研究报告。

目前，中国家装行业正处于成熟发展的早期阶段，尽管市场规模巨大，但产业集中度仍然较低。传统家装企业之间的竞争，传统家装企业与互联网家装平台、线下家居卖场、产业链家装公司等新兴业态之间的竞争日益加剧。传统家装企业纷纷加大市场拓展力度，通过提升产品质量、优化服务流程、加强品牌建设等方式来增强竞争力。而互联网家装平台则利用互联网技术，实现家装服务的线上化、便捷化，为消费者提供更加丰富的选择和更加便捷的服务。这种新兴业态的崛起，对传统家装企业构成了严峻的挑战。



图 1.2 国内家装行业竞争派系

资料来源：前瞻产业研究院。

随着市场环境的变化，尤其是上游房地产市场的调整，宣告家装行业快速发展的时代已经结束，进入低速增长的时期，标志着从增量驱动模式向存量时代，乃至限量时代的转变。当下及未来家装行业必将迈入深度围绕消费者需求的“以

人为本”的新时代。互联网技术的普及和电商平台的兴起，使消费者获取家装信息的渠道更加多样化，需求也更加难以被满足。传统的增长路径已面临瓶颈，难以支撑行业的持续扩张。当下家装企业正面临原材料价格波动、人力资源成本增加以及运营费用的上涨的难题，经营成本的不断攀升，而用户体验却未得到充分保障。这些因素叠加在一起，使企业的利润空间日益减少，使得达到盈亏平衡点或避免亏损成为了众多企业面临的严峻挑战。

本文研究的 DR 家居装饰集团股份有限公司是融合了品牌化、数字化、规模化、专业化和产业化的大型上市家装集团，品牌估值高达 368 亿元人民币。DR 公司已连续多年在“中国最具价值品牌 500 强”排行榜中，位于家装领域的排名前列。其业务范围广泛，涵盖了京津冀环渤海经济圈、长三角经济区、珠三角经济区以及成渝经济区等多个重要区域，还构建了一个包括家装体验馆、设计馆、家装新零售大店和连锁经营在内的多元化、多渠道的营销网络体系。业务包括整体家装设计、工程施工、软装设计、主材代理服务，以及配套自产的木作产品和精装后家居产品的供应等。

近几年，家装行业的广阔前景吸引了阿里、京东、国美、苏宁、百度、字节跳动等纷纷入局瓜分家装市场的蛋糕，市场竞争变得异常激烈。且受到房地产市场整体下行趋势的影响，DR 公司的家装业务几乎 80%以上均来自存量房的装修改造。加之，人工、材料价格的上涨，DR 公司在过去几年中出现了显著的财务亏损。2022 年净亏损约 7.51 亿元，2023 年净亏损约 2.08 亿元，2024 年第一季度净亏损约 1.16 亿元。截至 2024 年一季度末，公司总资产为 27.39 亿元，总负债为 26.61 亿元，净资产仅剩 7868.79 万元，资产负债率高达 97.13%。DR 公司正面临着客户流失、客户投诉等诸多困难，引发了外界对其运营稳定性的担忧，致使其市场信誉受到了严重打击。

在竞争激烈的家装市场中，消费者的需求多样且个性化，越来越难以被满足，DR 公司不仅需要依靠过硬的家装产品与服务，还要借助营销策略的优化，精准定位消费者的需求，才能在中高端家装市场中立足稳固。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

近些年来，由于家装行业准入门槛较低，同质化问题十分严重。随着互联网时代背景的到来，企业间竞争加剧，家装行业也步入微利时代。

从 DR 公司自身的角度来看，其在市场竞争中一直保持着领先地位。随着市场环境的不不断变化和消费者需求的日益多样化，DR 公司也面临着越来越多的挑战。仅 2024 年全国各地就有多家分店关门，客户流失严重，客户投诉及诉讼案件达峰值，累计金额创历史新高，而且自 2020 年以来，该公司资产负债率分别为 91.07%、92.89%及 114.04%，已经资不抵债。本研究有利于 DR 公司重新审视和调整其营销策略，以适应市场的变化和满足消费者的需求。

从整个家装行业的角度来看，其营销策略的优化不仅对企业自身具有重要意义，更对整个行业的发展产生深远影响。家装行业作为一个与消费者生活密切相关的行业，其发展水平和服务质量直接关系到消费者的生活品质 and 幸福感。推动家装行业的科学发展，提升行业整体水平，是当前行业发展的重要任务。

本研究旨在运用 STP 理论和 7P 营销理论深入剖析 DR 公司家装业务的营销策略，在市场细分、目标市场、市场定位以及营销组合等方面面临的关键问题和原因，对 DR 公司家装业务营销策略的优化提供新思路。同时，总结出适用于家装企业发展的市场营销策略框架，为行业内其他企业的发展提供参考与启示，促进整个家装行业的健康、可持续发展。

1.2.2 研究意义

(1) 理论意义

本研究通过 STP 理论和 7P 营销理论的应用，深化了家装行业营销策略的理论内涵。同时，结合 DR 公司的实践案例，实现了理论与实践的有效结合，为家装行业的营销策略提供了更为深入的理解和应用，进一步验证和丰富了这些理论在现代家装行业的适用性和有效性。

通过对 DR 公司家装业务的深入分析，本研究填补了家装行业在营销策略、个性化服务以及中高端市场定位方面的理论空白，为家装行业的理论研究提供了新的视角和思路，有助于推动家装行业的健康发展，提升行业整体的服务水平和市场竞争力，也为类似企业提供了理论指导和参考。

同时，本课题的研究对于促进家装业务在营销策略领域的探索与学术进步具有积极作用，它不仅为当前的研究提供了新的路径，也为未来的学术探究指明了方向，预示着新的研究可能性。

(2) 实践意义

本文通过对家装行业的现状进行深入研究，以及其宏观环境和竞争环境的分析，以一种创新的视角提出了有效的营销策略。

该研究通过深入分析 DR 公司家装业务当前的营销策略，从而探寻出其营销策略的问题与不足，并针对这些问题提出具体的优化建议，帮助 DR 公司有效解决实际营销难题，提升市场竞争力。该研究也有助于其家装业务营销效率的提升。通过优化营销策略，将推动 DR 公司在营销资源配置、营销流程管理、营销效果评估等方面进行改进，从而提高营销活动的针对性和有效性，降低营销成本，提升营销效率，有助于其在激烈的市场竞争中获得更大的优势。

DR 公司家装业务的营销策略优化研究将也为其他家装企业提供宝贵的经验和启示。通过学习和借鉴 DR 公司的营销策略优化实践，其他企业可以更好地了解市场动态和消费者需求，提升自身的营销能力和服务水平，推动整个家装行业的健康发展。

1.3 国内外研究现状

1.3.1 国外研究现状

(1) 市场营销的相关研究

国外研究者对市场营销的研究主要有 4P 理论、7P 理论、消费者行为研究和对数字营销的研究。

1953 年, Neil Borden 首次提出了 4P 理论。该理论以产品为核心导向, 系统归纳了一系列关键的营销变量。Neil Borden 强调这些营销变量的不同组合方式能够产生截然不同的市场效果, 意味着在某些情境下, 营销变量的特定组合甚至可能对市场需求产生逆向影响。因此, 为了实现企业价值的最大化, 寻找并实施各营销要素或变量的最优组合显得尤为重要。McCarthy 于 1960 年在其《Basic Marketing》一书中进一步精炼了这一理论, 提出了包含产品、价格、渠道和促销四大核心要素的 4Ps 营销组合模型, 使该模型成为了传统营销理论的基石^[1]。Booms 和 Bitner 在 1981 年针对服务行业的特殊性, 对 4Ps 理论进行了重要的扩展和完善。他们指出, 对于服务性组织而言, 仅仅依靠传统的 4Ps 是远远不够的, 还需要额外考虑“服务性的 P”, 即过程管理、人员以及有形展示这三个关键要素。因此, 服务性组织的营销组合策略应涵盖这七大要素, 被统称为 7Ps, 为服务行业提供了更为全面和细致的营销指导框架。

此后学者对消费者行为的研究逐渐深入, 从心理学、社会学、经济学等多个角度探讨了消费者的购买决策过程。其中, 感知价值、品牌忠诚度、购买意愿等成为研究的热点。2022 年, Morgan 等人研究发现消费者的感知价值、品牌忠诚度和购买意愿是影响其购买决策的重要因素。企业可以通过提高产品的感知价值、增强品牌忠诚度和激发消费者的购买意愿来制定有效的营销策略^[2]。

随着互联网的普及和社交媒体的兴起, 数字营销成为市场营销领域的新热点, 研究涵盖了网络营销策略、社交媒体营销、搜索引擎优化等多个方面, 为企业提供了有效的数字营销工具和方法。Evans 于 2021 年发现数字营销具有精准、高效、互动等优势, 能够为企业带来更高的营销效果和更低的营销成本。在制定

数字营销策略时，企业应充分考虑目标受众的特点、社交媒体平台的特性和营销策略的可行性^[3]。

(2) 家装业务的相关研究

总体来看，国外家装市场呈现出稳定增长的趋势。在 2021 年，Han 等人提出随着人们对居住环境品质要求的提高，家装市场逐渐从传统的装修服务向设计、材料、施工、售后等一站式服务转变。同时，智能家居、绿色建材等新技术、新材料的应用，也推动了家装市场的创新发展^[4]；Parvatiyar A 等人认为欧美国家的家装设计注重创新性和实用性，设计师们不断探索新的设计理念、手法和材料，以创造出独特、舒适、实用的居住环境。同时，不同国家和地区的设计风格也存在差异，如北欧风、美式风、日式风等各具特色^[5]。Bello 等人在 2019 年发现发达国家的家装施工技术先进，注重施工过程中的质量管理和监督，采用模块化施工、预制装配式装修等先进技术，提高施工效率和质量，加强施工人员的培训和管理，确保施工过程的规范性和安全性^[6]。Lyubenov 于 2021 年发现美国和日本的家装企业注重品牌建设和营销策略的创新。通过社交媒体推广、线上营销等方式，提高品牌的知名度及美誉度。同时，提供定制家具、智能家居系统等个性化的设计和服务，满足消费者的多样化需求^[7]。此外，国外家装企业还注重售后服务和客户关系管理，以提升客户满意度和忠诚度。在 2021 年，José M 等人通过对比英国不同消费者对家装行业的需求，发现不同年龄段、收入水平、文化背景的消费者在家装需求上存在差异，因此，家装企业需要深入了解消费者需求，提供个性化的产品和服务的同时，还需要关注购买决策过程、品牌偏好等消费者的心理和行为特点，以制定有效的营销策略和服务方案^[8]。2022 年，Gangwar 等人发现家装市场规模庞大，且保持稳定增长。据联合资讯公司研究报告，2025 年全球家装市场规模将达到 5546 亿美元。研究还指出，消费者在购买家装产品时，更注重产品的品质、设计感和实用性。同时，消费者对环保、可持续性的关注度也在不断提高^[9]。

(3) 营销策略的相关研究

2017 年，Alice Li 等人认为客户关系管理（CRM）是家装行业营销策略的重

要组成部分,他注重通过数据分析来识别客户需求,进而制定个性化的营销策略,例如,利用大数据分析客户的购买历史、偏好和行为,以便为客户提供更加精准的产品推荐和服务^[10]。到 2019 年,Annstellah 等通过实证研究发现家装产品的创新和差异化能够提升企业的竞争力,吸引更多消费者。可以通过引入新材料、新技术和新设计,来打造独特的产品特色,也可以通过与其他品牌或设计师合作,来推出联名产品或限量版产品,以提升产品的附加值和吸引力^[11]; Chen 则研究发现家装企业需要注重产品的智能化和个性化设计,以满足消费者的多样化需求。通过引入智能家居系统、智能家电等产品,来提升家居的便捷性和舒适性;通过提供个性化定制服务,来满足消费者对家居风格的独特需求^[12]。Md Afnan Hossain 等人于 2021 年提出家装企业需要注重产品的环保性能和可持续发展性,以满足消费者的健康需求和环保意识,使用环保材料、推广节能产品、提供绿色装修服务等,来降低家装产品对环境的影响。通过参与环保公益活动、宣传环保理念等方式,来提升品牌的环保形象和知名度^[13]。Charla Mathwick 在 2023 年研究发现随着互联网的普及和数字化时代的到来,家装企业需要积极拓展线上线下渠道,实现全渠道营销。通过线上渠道进行产品展示、信息查询和预约服务。通过线下渠道进行产品体验、咨询和购买。通过社交媒体、短视频等新媒体渠道进行品牌推广和互动营销。同时,还需要注重渠道的整合和优化,以提高销售效率和客户满意度^[14]。

1.3.2 国内研究现状

(1) 市场营销的相关研究

市场细分和定位是市场营销策略的基础,如何进行有效的市场细分和定位成为企业制定营销策略的关键。李雯昕等于 2019 年通过实证分析和案例研究,探讨了市场细分和定位策略在中国市场的具体应用和实践效果。他们发现市场细分和定位策略在中国市场具有显著的实践效果。企业可以通过深入的市场调研和消费者分析,选择合适的细分变量和定位策略,以实现精准营销和差异化竞争,还可以选择针对特定消费群体进行市场细分。通过推出符合其需求的产品和服务,提高市场占有率和销售额^[25]。

品牌是企业的重要资产，也是市场营销的核心内容之一，国内学者对品牌建设的策略、品牌管理的方法、品牌价值的评估等进行了深入研究。在 2023 年，陈政融等认为品牌建设要注重品牌形象的塑造、品牌故事的讲述和品牌文化的传承。企业应通过优质的产品和服务、独特的品牌形象和深厚的品牌文化，建立与消费者的情感连接和信任关系。同时，要加强品牌管理，防止品牌危机和品牌价值的流失^[26]。

新零售和全渠道营销是当前市场营销领域的新趋势，苏姿于 2020 年研究发现新零售和全渠道营销强调线上线下的融合和协同发展，能够为消费者提供更加便捷、高效、个性化的购物体验。因此，企业应积极拥抱新零售和全渠道营销的趋势，加强线上线下渠道的整合和优化，提升消费者的购物体验和满意度^[27]。

社交媒体和口碑营销在当前市场营销中扮演着越来越重要的角色。在 2023 年国内学者徐全军认为社交媒体和口碑营销能够迅速扩大品牌的影响力和知名度，提高消费者的购买意愿和忠诚度。企业应充分利用社交媒体平台，加强与消费者的互动和沟通，积极回应消费者的反馈和诉求，建立良好的口碑和品牌形象^[28]。

(2) 家装业务的相关研究

国内学者高昕、康宇航于 2020 年研究发现我国家装市场规模持续扩大，年增长率保持在较高水平。同时，国内消费者对家装的需求从基本的居住功能向个性化、定制化、智能化方向发展，年轻消费者更注重家装的时尚感和科技感，而中老年消费者则更看重家装的实用性和舒适性^[30]。2020 年，刘畅等人研究认为家装企业应采用线上线下结合、社交媒体营销、口碑营销等多种营销策略，来提高品牌知名度和美誉度。他通过案例分析和实证研究，探讨了不同营销策略的效果和适用场景。同时，还关注了家装节、优惠活动等营销手段的创新和应用，这些活动不仅吸引了消费者的关注和购买意愿，也提升了家装企业的品牌形象和市场竞争能力^[31]。在 2021 年，刘回春、肖文静认为家装企业应提供一站式服务，包括设计、材料采购、施工、售后保障等，以提高消费者满意度。并通过调研和分析，探讨了家装服务中存在服务流程繁琐、响应速度慢等问题。针对这些问题，提出了加强服务创新、提供增值服务等对策和建议，以提升家装服务的质量和效

率。同时，还关注了个性化定制服务、智能家居解决方案等增值服务的应用和发展前景^[32]。同年，刘庆霄通过对国内家装市场的调研，发现当前的家装市场存在价格不透明、施工质量参差不齐等问题，因此建议加强市场监管、规范市场秩序等对策和建议，以保障消费者的合法权益和家装行业的健康发展^[33]。林源成和梁修庆则建议利用 4P 和 4C 理论精准定位家装行业消费群体，拓宽营销渠道，与上下游产业链结合，增加与客户互动，推进品牌文化营销^[34]。

(3) 营销策略的相关研究

在当代营销策略研究中，多名国内学者进行了深入研究。2018 年，孙兵等人聚焦于家装企业在面临外界竞争压力和内部挑战双重因素的推动下，进行数字化转型的必然，智能营销作为数字化转型的关键组成部分，对于家装企业在激烈的市场竞争中赢得优势起到了至关重要的作用^[35]。顾佳在 2019 年重点探讨了家装行业数据驱动的市场营销策略，包括个性化营销、社交媒体营销、移动营销和跨渠道营销等多种手段。他也关注了数据收集与管理、数据分析与应用，为家装企业应对大数据环境下的数据安全与隐私保护等挑战，提供了实用建议与指导^[36]。2020 年，郭献山深入剖析了当代市场营销的发展趋势与新型营销策略的兴起，探索了新时期营销策略的创新方向。他的研究目的是紧跟时代步伐，设计出具有创新性又能有效拓展营销渠道，提升营销效果的策略方案^[37]。何小平的研究揭示出家装企业的市场营销策略，在推动公司发展、扩大市场份额方面的关键作用。他强调消费者行为的反馈与趋势是家装公司制定决策时不可或缺的重要依据^[38]。程照展等在 2021 年针对新媒体时代下的我国建筑材料市场进行了深入分析，并提出了相应的营销策略以应对市场现状。她的研究为建筑材料行业在新媒体时代下的营销实践提供了有价值的参考^[39]。李林奕等于 2022 年指出，新经济形势下企业的发展与营销环境正经历着显著变化，这些变化为市场营销带来了新的特点，既构成了挑战也孕育了机遇。因此，企业被迫切要求不断创新市场营销策略，以驱动自身持续发展^[40]。王蕴玲、张笑在 2023 年张笑通过分析两家知名家电公司在不同发展阶段的营销策略，揭示了它们在企业生命周期的不同阶段所偏好的营销手段。初创期的企业更倾向于实施产品和促销策略，成长期的企业偏向于采用产品策略，而成熟期的企业则更多地采取价格策略和多元化渠道战略，以及全

球渠道战略与品牌战略,这一研究为理解企业生命周期与营销策略选择之间的关系提供了宝贵洞见^[41]。

1.3.3 文献述评

通过对市场营销、家装业务、营销策略这三方面的国内外文献梳理,可以看出国外研究者更倾向于通过技术革新和管理模式的创新来分析家装行业营销策略。而国内学者则更侧重于品牌建设、消费者行为分析、营销渠道等方面的营销策略研究。

前人的研究可以启迪我们,企业在激烈的市场竞争中,针对不同消费者群体的需求,可以通过品牌建设、消费者行为分析、营销渠道等不同角度,来制定营销策略,进行精准营销;也可以整合线上线下渠道,为消费者提供更加便捷、高效的购物体验;还可以通过社交媒体和口碑营销策略能够迅速扩大品牌的影响力等等。

在营销领域的研究中,国内外学者的关注点存在着差异。由于文化和行业领域的区别,目标客户的形象特征和情感偏好也会有所区别。在应用理论时,需要结合特定行业和文化独特属性。如果简单地模仿国外的经验或者直接应用其他行业的解决方案,可能导致营销策略无法实现预期目标。

在研究方法上,家装业务研究中定性研究相对较多,定量研究相对不足,很多研究只是对家装业务的现象进行描述和分析,缺乏足够的量化数据支撑。

因此,本文通过 7P 理论为家装业务提供全面的营销框架,结合市场环境的变化、消费者需求的多样性、竞争对手的动态以及企业自身的资源和能力等,做好企业的市场调研和分析,了解消费者的需求和偏好,提供更具针对性和实效性的家装业务营销策略优化建议,给国内家装企业起到借鉴作用。

1.4 研究内容与方法

1.4.1 研究内容

本文以 DR 公司家装业务为研究主体，借助市场营销学相关理论与工具展开研究，并联系该公司的实际经营情况，从探寻企业营销问题入手，剖析造成营销问题的各类原因，对 DR 公司家装业务的营销策略改进与优化，同时给出确保相应策略得以落地实施的保障措施。

第一章绪论阐述了研究背景、目的与意义、国内外研究现状，以及研究内容与方法。对家装行业的现状和政策进行阐述，并对 DR 公司家装业务营销策略的背景进行了介绍。通过对国内外的相关文献进行分析和归纳，了解家装营销领域的研究现状和发展趋势，并明确了研究目的和研究问题。

第二章为论文所需的相关概念与理论基础的介绍，说明家装业务、营销策略的有关概念，对 STP 营销理论和 7P 营销理论予以阐述，还介绍了本文采用的 PEST 环境分析和波特五力模型这两种分析工具。

第三章主要阐述 DR 公司的概况、家装业务现状、STP 现状分析以及家装业务营销策略现状等内容，为研究发现家装业务营销策略的问题及成因奠定基础。

第四章通过问卷调查法和专家访谈法对 DR 公司家装业务的消费者和公司高管进行调查与访谈，对了解到的结果加以归纳总结，找出家装业务营销策略的问题和成因。

第五章是 DR 公司家装业务营销环境分析，主要采用 PEST 和波特五力模型两种分析工具，分别对其家装业务的宏观和竞争环境进行了分析，并对其家装业务的客户需求进行总结，为营销策略优化的提出奠定基础。

第六章是 DR 公司家装业务营销策略优化及保障措施。首先是基于 STP 理论对 DR 公司家装业务的市场细分和定位进行优化，然后基于 7P 理论对 DR 公司家装业务的营销策略进行优化，并从人力资源、制度和企业文化三个方面提出的 DR 公司家装业务营销策略的保障措施。

第七章是研究结论与展望。对整个研究过程和研究成果进行总结，强调了研究的重要性和现实意义，阐述了研究中的不足，并对未来的研究方向和进一步改

进的方向进行了探讨。

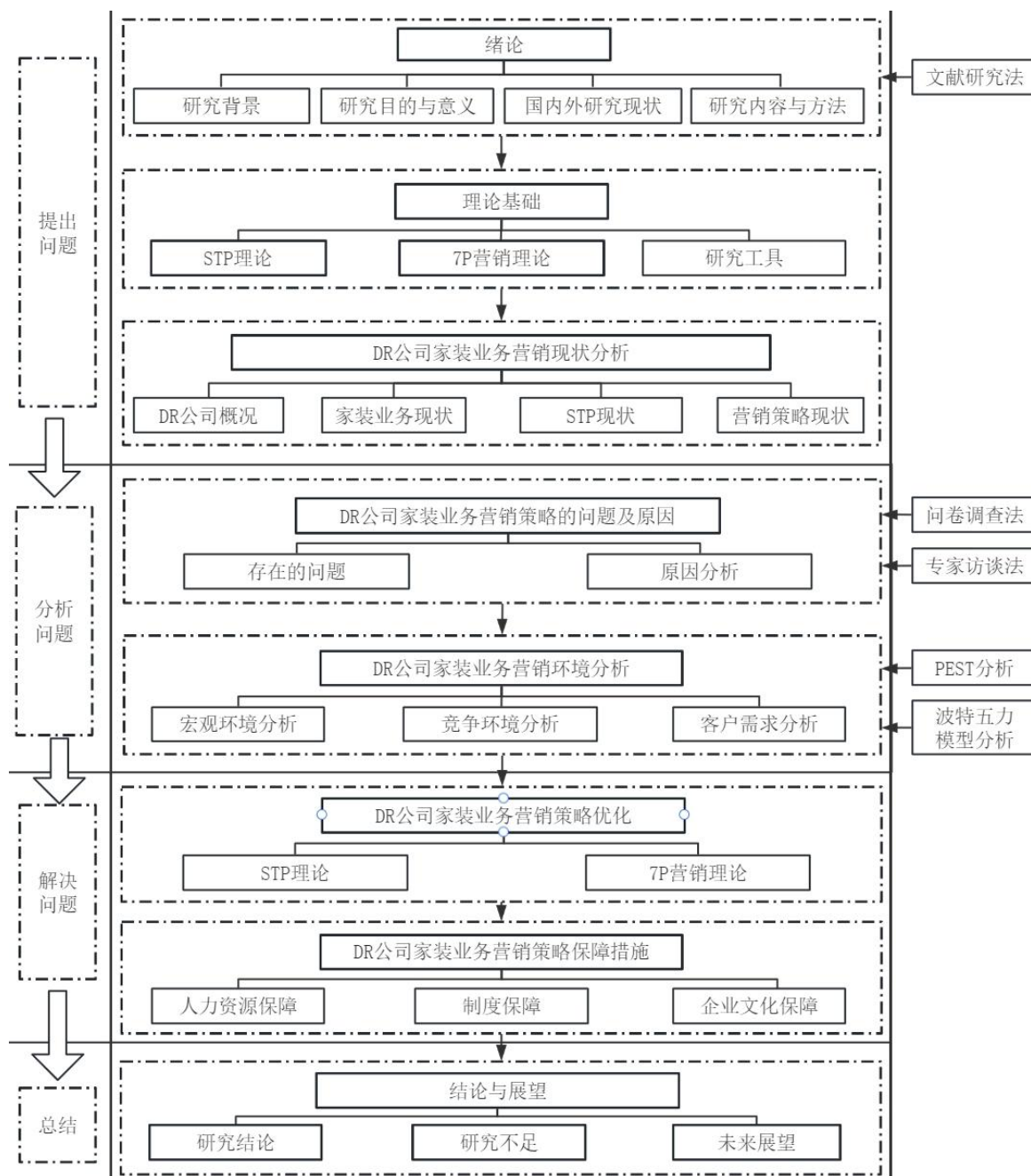


图 1.3 技术路线图

1.4.2 研究方法

本文主要从 DR 公司家装业务的实际情况入手,依据 7P 营销理论的 7 个维度进行了问卷与访谈的问题设置(参照附录),找出营销策略问题并详细分析,为优化营销策略奠定了基础。

(1) 文献研究法

在开展本研究之前,系统地回顾并深入分析了过往学者的研究成果,广泛阅读并细致评估了家装业务领域的前沿理论和营销相关的学术著作。通过结合 DR 公司家装业务的实际情况,有针对性地研究了家装行业的相关文献,以确保研究内容既具有理论深度又具有实践意义,从而奠定了扎实的理论基础。

(2) 问卷调查法

问卷调查法指的是通过向目标人群发放问卷,以标准化的问题形式获取参与者对于特定主题的意见、态度或行为的数据。为了深入了解消费者对家装业务的满意程度与需求偏好,本研究通过编制《DR 公司家装业务营销情况调查问卷》,向 DR 公司的家装消费者进行问卷调查,将收集到的数据进行细致分析与综合归纳,识别不同消费群体的特点,为企业的市场细分工作提供有力支撑,为优化营销策略奠定基础。

(3) 专家访谈法

专家访谈法指的是通过与特定领域的专家进行面对面或远程访谈,利用专家的知识和经验,获取关于特定话题的深入见解和信息。在本研究中,通过编制《DR 公司家装业务营销访谈提纲》,与 DR 公司负责家装业务的内部人员进行深入的沟通、交流和访谈。在对 DR 公司家装业务营销策略的具体情况,以及企业内部资源充分了解后,运用归纳、图表等方法进行定性和定量的分析与总结,从而为后续发现家装业务营销策略存在的问题、分析问题成因以及制定营销策略优化方案提供参考依据。

1.4.3 本文创新点

本文研究的创新点主要表现为：

(1) 在针对家装行业的市场细分中，行业内普遍按照消费者收入的多少或者装修预算的多少，与装修的方式作为市场细分的参考指标。在本研究中将预期装修单价和消费者年龄作为细分市场的参考指标，更方便企业衡量将获得的利润率，以及深入了解消费者需求。

(2) 论文通过问卷调查和专家访谈相结合的方式，收集了 126 位消费者及 8 位高管的多维度数据，评估了产品满意度、价格灵活性及渠道体验等关键因素，从不同维度分析 DR 公司家装业务当前营销策略及所存在的问题，提高了研究的可信性。

2 相关概念与理论基础

本章是关于家装业务营销相关概念及理论的介绍, 主要阐述了家装业务和营销策略的基本概念, 详细解释了 STP 营销理论和 7P 营销理论。此外, 还介绍了 PEST 环境分析和波特五力模型这两种分析工具, 它们将在本文后续的研究中提供关键的理论支持。

2.1 相关概念

2.1.1 家装业务

家装业务, 即家庭装修业务, 是一个综合性极强的服务领域, 为了满足居住者的生活需求、审美偏好以及功能要求, 对居民住宅室内空间进行全方位的设计、施工和装饰的过程。从初步的设计构思与报价, 到选材与采购, 再到施工执行与软装搭配, 直至售后服务, 家装业务包含很多专业领域和知识技能, 参与的人员与厂家众多, 产业链结构非常复杂。

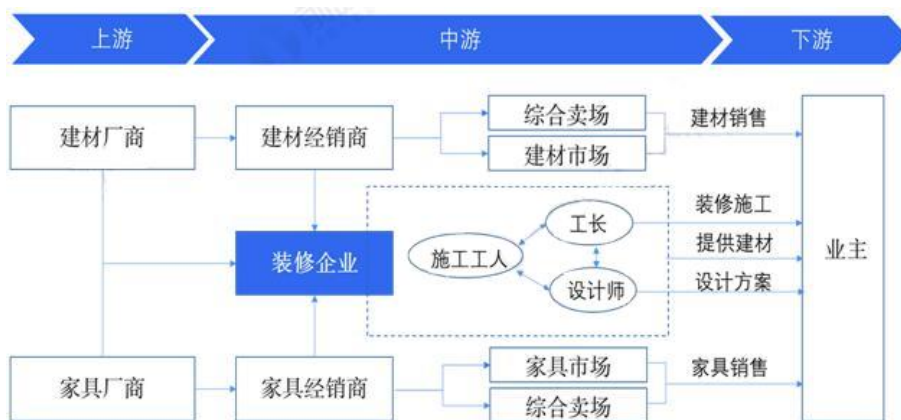


图 2.1 家装产业链结构

资料来源: 前瞻产业研究院2022年中国家装行业发展研究报告

国内家装业务的服务模式主要为清包、半包和整装三种, 选择清包和半包服务的消费者通常需要投入大量的时间和精力与家装公司和材料供应商进行沟通和价格谈判。由于大部分家装消费者缺乏装修经验、专业知识以及评估材料质量的能力, 最终的装修效果往往难以达到预期。在如今快节奏的生活中, 消费者已

经无暇应对复杂的装修流程，更偏好选择标准化、专业化的整装服务。

表 2.1 国内家装行业主要服务模式

分类	用户职责	装企职责	优缺点
清包	购买主材+辅材	施工	优点：成本较低、用户全程参与度高 缺点：耗费大量时间精力；对用户专业装修知识要求高；施工队/装修公司获利空间较少，导致产品和服务选择有限；工期不确定、交付质量难把握
半包	购买主材	施工+辅材	优点：成本相对较低；主材自购，品质得到一定保障 缺点：比较费时间和精力；对用户建材知识要求较高；装修公司获利空间有限；报价不透明、产品与服务选择比较少；交付品质较难把控
整装	监督	施工+主材 监督+辅材	优点：用户省时省心；可以充分发挥装修公司的专业性；呈现效果较为理想，一致性得到保证 缺点：对家装公司设计、选材、施工等能力要求很高

2.1.2 营销策略

营销策略，是企业在分析市场环境、自身资源及目标受众的基础上，制定的推广产品或服务，增加市场份额，提升品牌影响力和实现销售目标的行动计划。良好的营销策略能够帮助企业有效地与目标客户沟通，满足他们的需求，促进销售增长和企业的发展。

营销策略的核心是建立以消费者为中心的商业思维模式，通过满足市场需求来促进企业和消费者的双赢。企业研究消费群体的购买习惯、偏好及决策路径来细分市场 and 定位，以消费者的需求作为产品开发和设计的基础，运用多元化的营销手段传达品牌价值，激发消费者的购买兴趣，实现企业经济效益的最大化。

目前，数字化和全球化的加速发展，指导企业如何建立或优化营销策略，建立品牌知名度和忠诚度的营销理论有很多。4P 和 7P 营销理论强调企业在制定营销策略时应考虑产品、价格、渠道、促销等要素。4C 营销理论将重点从企业转向消费者，强调企业制定营销策略应考虑消费者需求、成本、便利性和沟通。4R 营销理论进一步发展了 4C 理论强调关系、反应、回报和关联，更加侧重建立和维持与消费者的长期关系。此外还有 4I 和 4V 等理论，企业要考虑理论的时效性和适用性来制定营销策略时。

2.2 理论基础

2.2.1 STP 理论

STP 理论是市场营销策略的核心，包括市场细分（S）、目标市场（T）和市场定位（P）三大部分。STP 理论源于 20 世纪 50 年代至 60 年代的市场营销学发展，最初的概念框架由美国市场营销学者温德尔·史密斯提出。他主张企业应将整个市场细分为不同的消费者群组，并据此制定更精准的营销策略。后来的研究者们加入了目标市场选择和定位，形成了完整的 STP 理论框架。

(1) 市场细分是指企业根据消费者需求和购买行为等特征，将整体市场从地理、人口、心理和行为等多个维度划分为若干个子市场的过程。企业需要深入分析各子市场的特点，了解消费者需求差异，选择最适合进入的子市场为目标市场。

(2) 企业可以采用无差异市场策略、差异性市场策略或集中性市场策略选择目标市场。无差异市场策略通过提供标准化产品或服务降低成本，实现规模经济，强调市场需求的普遍性和产品的同质性。差异性市场策略是指企业对整体市场进行细分后，针对每个细分市场的独特需求和特点，设计和提供差异化的产品或服务来建立企业的核心竞争力。而集中性市场策略则鼓励企业专注于少数细分市场，集中资源和力量进行专业化生产和销售，以提高市场占有率。

(3) 市场定位是企业根据目标市场的特点和消费者需求，深化和改造产品的成分、性能和质量等要素，塑造出独特的产品形象和价值主张的过程，树立独特的品牌形象，与竞争对手区别开来。

在实施 STP 理论的过程中，企业需要密切关注市场变化和竞争对手的动态，灵活调整营销策略，以应对不断变化的市场环境。通过不断审视和研究市场趋势和消费者需求变化，企业可以及时发现新的市场机会，优化产品定位和市场策略，从而维护并提升企业的市场竞争力^[18]。

在本文中，DR 公司家装业务根据顾客的需求差异把消费群体划分为多个细分市场，并根据自己能调动的内外部资源，在这些细分市场中选出想要进入的目标市场，通过对营销策略的重新规划，把企业的产品定位在目标市场中与之匹配的确切位置之上，旨在通过运用 STP 理论在营销过程中找到正确的企业定位。

在本文中，运用 STP 理论在营销过程中，帮助 DR 公司家装业务找到正确的

市场定位。DR 公司将消费群体划分成多个细分市场，依据企业的内外部资源情况，从细分好的市场中，挑选出适合企业的目标市场。再依据目标市场情况对家装业务营销策略进行优化，再将家装产品定位与在目标市场相匹配。

2.2.2 7P 营销理论

7P 营销组合理论是在传统 4Ps 营销理论的基础上拓展而来，更适合指导服务型企业制定全方位的营销策略。

产品策略是指企业为了满足目标市场的需求，针对其产品或服务进行的设计、开发、改进和管理的整体规划，主要是寻找并强化产品的独特卖点，通过品牌命名、标志、口号等元素塑造品牌形象，优化产品组合以最大化利润，增加产品或服务的附加价值等。

价格策略指企业为了实现市场营销目标而制定的一系列关于产品或服务定价的方法和规则。有效的价格策略不仅要反映产品成本、市场竞争状况和目标客户的价格敏感度，还要与公司的总体市场定位相一致。

渠道策略指企业为确保产品或服务有效且高效地送达目标客户所制定的计划和方法，决定了产品从制造商到最终用户的流通过程，影响着产品的可用性、交付速度和成本效率。

促销策略是企业为激发消费者兴趣，推动销售和加强品牌认知，而采取的各种沟通和营销活动，向目标受众传达产品或服务信息，促使消费者产生购买行为。

人力资源策略是企业营销和服务提供过程中涉及的所有企业人员，以及消费者。企业人员会直接或间接地影响消费者的购买决策和消费体验。而人员策略的核心就在于，确保企业的员工能够提供与其品牌承诺相符合的高质量服务，建立消费者信任。

过程管理策略是指企业在提供服务时，通过制定和优化服务交付的流程来确保服务质量和客户满意度。在家装行业中，过程管理策略涉及到从客户咨询、设计、施工到售后服务的每一个步骤，是客户体验的核心部分。

有形展示策略指企业在服务营销过程中，利用实体环境、品牌标记、员工形象和服务交付工具等直观要素来塑造品牌形象，能够帮助顾客在购买服务之前正确地辨别服务的性质及享受服务所获得的利益。

2.3 研究工具

2.3.1 PEST 环境分析

PEST 是宏观环境的分析的重要工具。在掌握相关信息、数据基础上，从政治、经济、社会文化、科学技术四个环境因素，对 DR 公司的宏观环境进行分析，确定进行营销策略制定的宏观环境依据。

政治环境方面，需要密切关注社会制度、政府方针政策、产业政策、相关法律法规等，这些因素对企业的经营具有直接的指导和约束作用。具体到本文的分析，应当着重考虑，如消费者权益保护法、网络安全法、装修工程施工规范等，以及与营销和家装业务具有关键性影响的国家政策。

经济环境方面，需要从宏观和微观两个层面进行分析。宏观层面主要关注国民收入和 GDP 等关键指标，这些指标能够反映国民经济的发展趋势。企业的发展如果能够顺应经济周期的变化，便能够从中获得利益。而微观层面则包括企业所处行业的经济周期情况、企业所在地消费者的收入水平、居民消费偏好以及就业程度等因素。具体到本文，需要分析数字经济的发展、住宅商品房销售情况、居民消费收入水平等。

社会环境方面，主要关注社会成员的价值观念、文化传统、风俗习惯以及生活方式等因素。这些因素对于企业的运营和市场策略具有重要影响。在本文的分析中，需要了解城镇化的进程、人口结构状况、居民消费心理变化等相关因素，以更好地理解社会环境对企业的影响。

技术环境方面，主要关注与企业生产相关的新技术、新工艺和新材料等的发展趋势和应用可能性。就本文而言企业需要关注的主要是新型施工技术手段、新型绿色环保材料、先进的装修工艺等。

2.3.2 波特五力分析模型

波特五力分析模型旨在全面剖析一个行业内的竞争激烈程度，由迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代初在《竞争战略》提出，即任何一个行业都存在五种基本的竞争力量，即新进入者的威胁、替代品的威胁、买方议价能力、供应商议价能力

和现有企业间的竞争^[1]。“五力模型”在本文中用于企业的外部中观环境分析。

供应商的议价能力受其提供产品的重要性和稀缺程度影响。在家装行业中，购买者的议价能力主要体现在价格和产品质量要求上，购买者选择增多，议价能力增强。

进入壁垒的高低决定潜在竞争者数量，家装企业资质、资金实力和从业人员经验等是主要进入壁垒，有助于维护现有企业市场份额和盈利水平。

替代品威胁是其他产品或服务能够满足消费者对家装的需求，对传统家装服务构成竞争，DR 公司可以不断创新和提升服务质量来应对。

现有企业间为争夺市场份额，在产品、服务、价格和售后等方面展开激烈竞争，DR 公司需制定有效竞争策略以保持优势并实现长期发展。

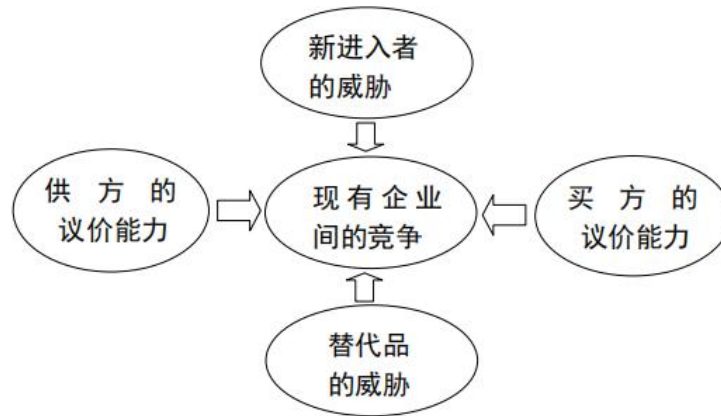


图 2.2 波特五力模型

资料来源：迈克尔·波特《竞争战略》 2014 年

综上所述，波特五力分析模型为全面分析行业竞争格局和态势提供框架。运用时需根据具体行业和公司特点综合考虑各种竞争因素。

3 DR 公司家装业务营销策略现状

本章从 DR 公司的概况和其家装业务的现状、STP 现状、营销策略的现状四个方面展开分析，来了解 DR 公司自身的资源，掌握家装业务发展的情况，把握现有市场细分的状况和目标定位与市场需求的契合度，识别营销策略的效果和问题，从而为 DR 公司家装业务营销策略优化奠定基础。

3.1 公司概况

DR 家居装饰集团股份有限公司于 1997 年成立，率先倡导并实施了“八级质量保证体系”，迈出了中国家装行业规范化发展的重要一步。1999 年其提出“重装饰轻装修”的理念，强调在家装过程中不应过分进行结构改造，而要注重装饰的个性化和美观性，从而提高装修效率，降低成本。2002 年，DR 公司成立了精装公司，设立了原创家居业务，将“定制”概念引入家装行业，并大胆引进管理营销型人才，进一步加强了公司的管理和市场开拓能力。2005 年，DR 公司推出影响中国人生活方式的“八大风格设计”。2006 年，公司携手意德法家推出亚洲最大的整体家居体验馆，并获得“第七届美化家居大赛”、“中国 500 最具价值品牌”等多个奖项。2010 年，推出“三宅一生”生活方式，通过不同的设计理念和生活方式来满足不同层次的居住需求。2014 年，DR 公司成为首个家装行业上市公司。2017 年，DR 公司提出家装新零售模式，旨在通过数字化技术打通家装全链条，实现人、货、场、营销的重构，以适应新的消费需求和市场趋势。2019 年，DR 公司家装科技系统实现了全面打通，数字化系统覆盖了从销售管理到设计，再到交付等一系列管理流程，将工地、工厂、仓储物流等上下游供应链全线打通，实现了数字化全流程管理。2020 年 DR 公司与首创置业、邱德光设计与小米科技四家协同合作，集四家企业的优势，共同打造集智能化、个性化与高品质于一体的居住体验，同年，星耀 20 数字化战略全面铺开。

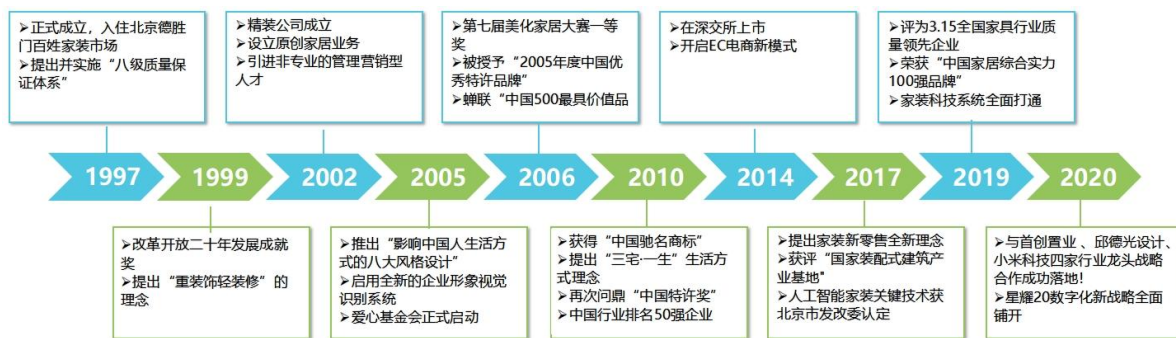


图 3.1 DR 公司发展历程

资料来源：作者整理。

历经 26 年的发展，DR 公司已经成为家装行业中首批上市的大型集团公司和率先通过国家认证的高新技术企业，也是国家装配式建筑产业基地。目前旗下有 15 家子公司，28 家直营分公司，64 家直营店，34 家特许加盟商，员工 4000 多名，拥有专利超过 200 项，形成了以北京总部为核心，辐射全国 200 多个城市的业务布局。



图 3.2 DR 公司门店全国分布

资料来源：DR 公司内部资料整理。

DR 公司所经营的业务包含面向个人用户群体的家装业务，针对地产、酒店、办公楼等公共空间和商业空间的公装业务，以及主材代理、全屋定制、木作产品配套等产品业务，为家装行业其他企业提供先进信息技术软硬件集成、研发、运维、咨询等服务的业务。其中，家装业务又细分为直接与个人客户接洽的个人家装业务，以及通过地产商来与购买该地产楼盘的消费者接洽的 B 端消费者的精工

装业务。本文研究的家装业务是面向广大消费者的个人家装业务。从图 3.3 所示，2017 至 2023 年个人家装业务占总营收的比重分别为 89.92%、87.24%、86.7%、87.38%、86.27%、86.57%、86.27%，总体趋势保持稳定，一直保持在 85%以上，是 DR 公司的核心主营业务。

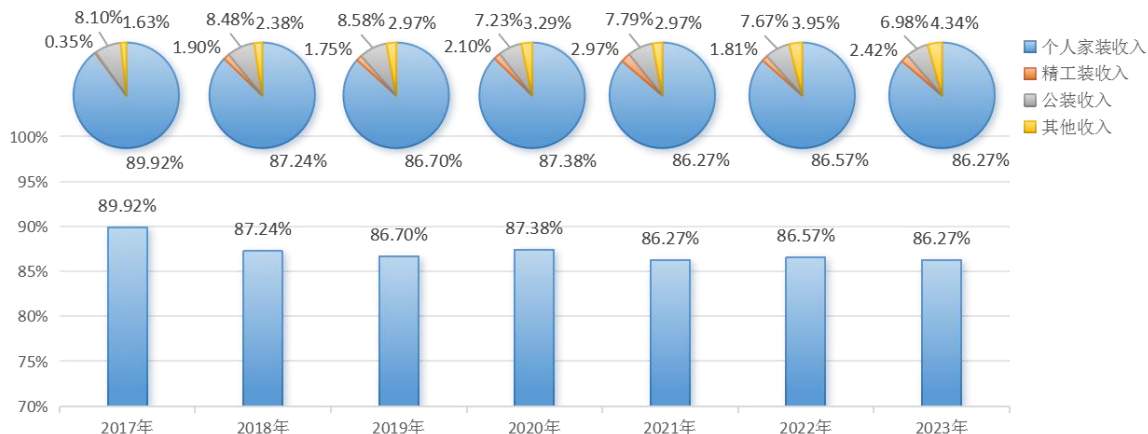


图 3.3 DR 公司 2017-2023 年家装业务收入在总营收中的比重

资料来源：2017年-2023年DR公司年度报告。

3.2 家装业务现状

DR 公司家装业务始终秉持着中高端市场定位，持续推进设计创新与产品升级，坚守高品质标准的同时将环保理念贯穿始终，力争打造“好设计、好品质、好价格、好体验”的家装产品为己任，全力聚焦家装业务的拓展。然而，近几年 DR 公司却频繁爆出负面新闻。在黑猫投诉平台上，DR 公司累计投诉量达一百五十余条，投诉原因大多为施工质量差、涉嫌虚假宣传、装修定金或装修款未退等。这些事件严重损害了公司的品牌形象，导致客户流失严重。深入分析，主要因为营销策略不当造成这些问题的出现。

近年来受制于房地产行业的下行，DR 公司的业务发展受到一定影响，从图 3.4 中可以看出，DR 公司的家装业务收入在 2017 年至 2021 年期间一直保持在 30 亿元以上，平均营收达 33.85 亿元。但是 2022 年家装业务收入仅为 21.85 亿元，同比下降 40.99%。2023 年相比 2022 年略有回升，达到 25.31 亿元，却距离 2017 年至 2021 年的平均营收尚有较大差距。2024 年上半年，DR 公司实现营业收入 8.82 亿元，同比下降 34.02%，其中家装收入 7.34 亿元，同比下降 37.31%。

这表明公司在报告期内面临较大的市场压力，营业收入出现显著下滑；同时，根据 DR 公司的财务报告，公司资产负债率为 114.04%，处于较高水平，且较上年末有显著上升。这表明公司的债务负担较重，存在一定的财务风险。

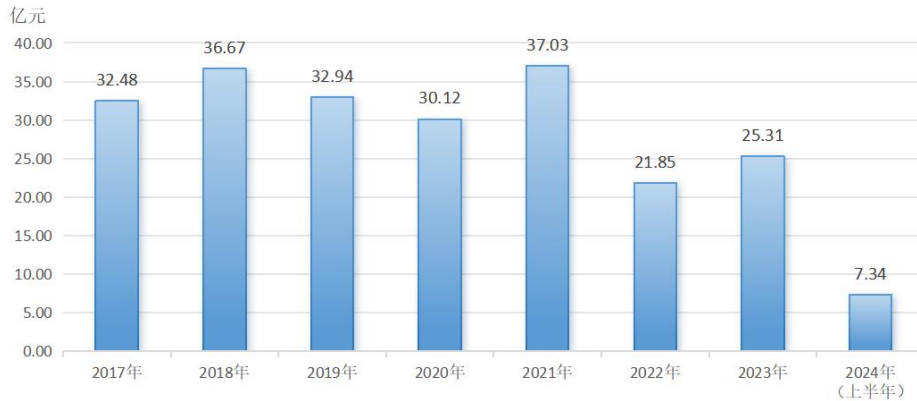


图 3.4 DR 公司 2017-2023 年家装业务收入

资料来源：2017年-2023年DR公司年度报告。

图 3.5 中显示 DR 公司的归母净利润整体呈下降趋势。2022 年亏损 7.51 亿元，2023 年亏损 2.08 亿元，2024 年上半年亏损 5.4 亿元。根据最新数据，2024 年第二季度，公司装修装饰业务新签订单合同金额为 2.21 亿元，显示出市场仍有一定的需求。然而，由于资金链紧张等问题，部分已签约合同未能如期完成，导致客户投诉和维权事件频发。为了应对市场变化和财务压力，DR 公司近年来关闭了大量低效店面，以优化成本结构。这一举措虽然有助于减少亏损，但也引发了负面舆情和客户信任危机，目前，公司在全国范围内的门店数量大幅减少，部分城市甚至出现了无店可寻的情况。

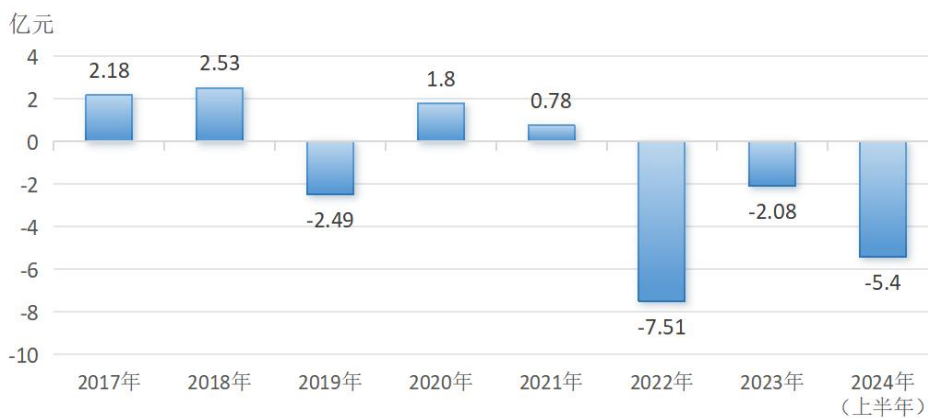


图 3.5 DR 公司 2017-2023 年归母净利润

资料来源：2017年-2023年DR公司年度报告。

3.3 STP 现状分析

3.3.1 市场细分

市场细分,作为 STP 框架中的首要步骤,通过深入了解潜在消费者的需求和行为特点,将家装市场进行细致的划分,为家装企业找到最具潜力的目标客户群,进而量身打造产品和服务,为其精准营销奠定了坚实的基础。DR 公司以其敏锐的市场洞察力,将潜在客户分为两大基本类别:一是基于居住空间大小区分的普通居室客户、大户型客户与豪宅客户,二是根据消费者对价格敏感性区分的价格高敏感客户和价格低敏感客户。根据这两个变量,可以将家装市场细分为六种类别。

(1) 居住空间以室内实际使用面积作为划分标准,使用面积在 80 m²以内为普通居室,该户型多为年轻消费者的首次购房或有出租用途的首选。装修风格简单,多以实用为主,一般不会采用复杂的施工工艺。使用面积在 80 m²以上至 150 m²为大户型,该户型多为人口较多的家庭或对生活品质要求较高的消费者作为改善型住房,装修风格多变,追求实用、美观、品质兼备,装修需求较复杂。使用面积超过 150 m²的为豪宅户型,该类户型多数为别墅、跃层、大平层等高端住宅,消费者注重装修风格的差异化,对装修材料、设计方案、施工工艺的选择都极为重视。

(2) 价格敏感性的划分通常基于消费者对价格变化的反应程度。价格高敏感客户对价格的变化非常敏感,他们在购买家装产品或服务时,价格是他们考虑的最重要因素。他们可能会因为价格的微小变化而改变购买决策,或者会花费大量时间和精力去比较不同品牌和商家的价格。而价格低敏感客户则相反,这类消费者对价格的变化不太敏感,他们更关注产品的品质、设计、品牌等非价格因素,愿意为了更高的品质或更好的服务支付更高的价格,而不太在意价格的波动。

根据上述两个变量,可以将家装市场细分为六种组合,详见下表 3.1:

表 3.1 DR 公司家装业务市场细分组合

	普通居室客户	大户型客户	豪宅客户
价格高敏感	1	2	3
价格低敏感	4	5	6

资料来源：作者整理。

3.3.2 目标市场

在上面划分的六个市场细分组合中，市场细分 1（即价格高敏感的普通居室客户）的消费者，将节约开支放在首位，对装修材料与施工精度要求相对较低。为了最大限度压缩花费，此类消费者倾向于自行购买主要或者全部装饰材料，家装项目整体利润偏低，该市场通常由零散作业的装修队伍及小型家装企业占据。

市场细分 2（即价格高敏感的大户型客户）和市场细分 4（即价格低敏感的普通居室客户）往往是多数家装公司的目标选择。这两类细分市场的消费者对装修风格和施工工艺的要求处于中等偏高水平，家装总体费用通常在 10 万元以上，家装公司能够获取适中的利润。同时，消费群体规模庞大且有稳定的收入来源，大部分消费者出于时间成本或专业信赖的考量，倾向于将家装项目整包给家装公司。因此，这两类家装市场竞争也最为激烈。

市场细分 3（即价格高敏感的豪宅客户）、市场细分 5（即价格低敏感的大户型客户）和市场细分 6（即价格低敏感的豪宅客户）的消费者，对装修效果抱有极高期望值，希望家装的每一细节都体现出对生活品质的极致追求，装修总价通常为三十万元以上，甚至高达上百万元。虽然客单价很高，利润丰厚，但同时对装修设计水平、施工质量、客户服务等实力提出了非常高的要求。这三类市场也是大型家装公司抢占的主要目标。

DR 公司作为家装行业的龙头，设计、施工、服务等均处于行业领先水平，管理成本也相对较高，自然以高利润、高壁垒的市场细分 3、市场细分 5、市场细分 6 作为重点发展目标，专注服务于对装修品质有极致追求的消费者，同时放弃了利润薄弱且耗费资源的市场细分 1，与竞争最为激烈的细分市场 2 和细分市场 4。

3.3.3 市场定位

DR 公司的市场定位主要是中高端家装市场，坚持设计与产品创新，坚持高品质路线，坚持环保性能，以成为“好设计、好品质、好价格、好体验”的家装产品典范为目标。

对价格敏感度低的豪宅客户群体，DR 公司特别聘请国外著名设计师和中国设计界领军人物邱德光先生，带领设计师团队，专注于为高端豪宅量身打造国内顶尖水准的艺术杰作。设计过程遵循一丝不苟的标准，确保每一寸空间皆经深思熟虑，每一份投资都实至名归，完美诠释客户的身份象征、世界观与国际化审美观。

针对价格敏感度低的大户型客户群体和价格敏感度高的豪宅客户群体，DR 公司则提供了专属的高级定制化设计方案。由公司资深设计师率领，将最先进的设计理念和个性化结合起来，在追求家装品质上全力以赴，创造真正符合顾客期待的理想居所。

3.4 家装业务营销策略现状

DR 公司的营销策略结合了数字化工具、内容营销、客户体验管理以及技术创新，为提升品牌影响力、增强客户互动和满意度、拓展市场份额做出全方位的努力。

3.4.1 产品策略现状

DR 公司家装业务定位中高端客户，致力于在家装产品形成的整个流程中，为客户提供一站式解决方案，打造“好设计、好品质、好价格、好体验”的四好家装产品目标。其家装产品的形成通常包含以下环节：

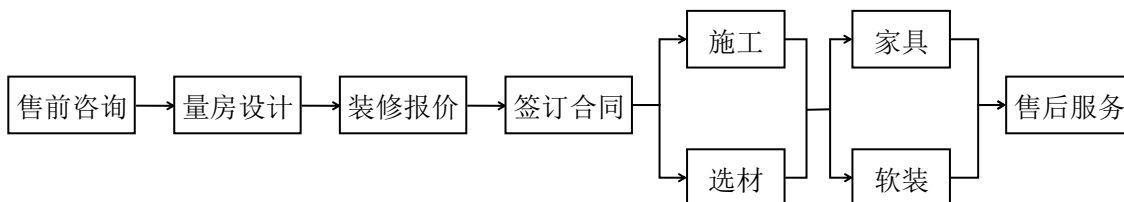


图 3.6 DR 公司家装产品形成环节

资料来源：作者整理。

为了消除消费者与家装企业之间的信息壁垒，DR 公司在家装产品形成的各个环节均秉持着透明化与标准化的原则。

在售前咨询阶段，实行客户经理制度，由专人负责对接客户需求，详细介绍公司特色与优势，依据客户的生活习惯、职业背景及审美偏好，精准匹配最适合的设计师。而设计师只需要专注于设计方案的研究，不必花费精力推销公司的优势和卖点，有效提升了签单的成功概率。

在量房设计阶段，DR 公司通过真家 3D 云设计系统和 DIM+深化设计系统，为顾客提供可视化的设计体验，推出多种设计风格供每一位消费者选择出契合自己品味的家装设计方案。

在装修报价阶段，DIM+数字化深化设计系统可实现精准的即时报价，公开每一种材料与工艺的价格明细，让消费者对所有报价做到心中有数，也避免了装修过程中设计师和施工人员向消费者进行二次收费的可能，增强了报价的公正性及

可信用。

在施工阶段，DR 公司制定了《住宅装饰装修施工准则》，施工人员必须严格执行准则规定。借助自主研发的星耀 SaaS 系统和天眼监控系统，家装业务实现从启动到收尾的全流程数字化监管，保证了项目按时按质交工。

在选材阶段，DR 公司直接与一线建材厂商进行沟通，利用规模化采购获取到最低的价格，并向消费者公开所有精选材料清单，保证材料的环保及质量要求。所有材料加盖 DR 公司官方认证标识，确保源头可控、品质可溯。

在家具与软装的选购环节，DR 公司打造出“创意大师”智能设计工具，在一小时之内可以快速产出大量符合设计灵感的图像素材。家装用户只需输入个人偏好的关键词进行家具选购和软装搭配，即可生成方案。

在售后服务环节，DR 公司开通的专属 800 热线配备了资深顾问团，随时解答消费者关于家装后期的各种疑问。开放的线上投诉通道，确保了客户反馈的问题能够得到及时的解决，提升了客户的满意度和品牌忠诚度。

3.4.2 价格策略现状

DR 公司采用基于价值导向的定价策略，吸引对品质和服务有较高要求的中高端家装市场的消费者。DR 公司认为产品的价值是定价的基础，不应该挑起或者参与价格战，而应注重产品的性能、品质和差异化。通过不断提高材料和施工工艺标准，加强设计、工程、服务品质，提升综合性价比，虽然定价较高，但都是基于合理、透明的成本计算得出。

不同于业界广泛推行的“免费设计”，DR 公司倡导设计服务应当体现其专业价值。为此，公司制定了层次分明的设计费结构，以满足多样化的客户需求。普通设计师按建筑面积收取设计费约为 80-120 元/平米；有 8 年以上别墅设计经验的资深设计师，其收费标准可达 120-300 元/平米；而对于享誉行业的设计大师，其设计费用更是高达 300-1000 元/平米，完美诠释了“匠心独具”。

DR 公司深谙市场细分之道，巧妙运用差异化定价策略，针对特定消费群体定制个性化解决方案。面向高端客户，提供高品质的材料和定制化设计服务，相应地提高价格。例如 DR 公司旗下“邱德光设计”的邱德光先生，被誉为中国设计界的领军人物，专为顶级豪宅和高端楼盘样板间、会所商业空间进行设计，收

费也相对很高。针对普通客户群体，DR 公司则推出高性价比装修方案，以相对较低的价格吸引客户。如“创域家居”的“1099、1699 全屋智能精装”套餐，客户定位为新都市白领，汇集一线品牌资源，以亲民价格广受欢迎，充分展现 DR 公司对不同客户群体需求的深刻理解和尊重。

3.4.3 渠道策略现状

(1) 线下渠道策略

DR 公司构建了一个直营店、特许经营加盟店、家装新零售大店在内的立体营销网络，通过线下渠道传递品牌价值，增强客户信任感。

DR 公司目前有 64 家直营店，店内展示了各种风格的设计案例和不同种类的装饰材料，供消费者观看，有专业人员随时为消费者解答疑惑。

除了自主运营的直营店外，DR 公司还通过 34 家特许经营加盟店进一步延伸了其服务半径。加盟店采取了 AB 两种特许经营模式。A 模式聚焦于与各地中小型家装企业的深度合作。这些企业通常已在本土市场积累了一定的经验与口碑，对于本地消费者需求有着敏锐洞察。通过加盟 DR 公司，它们得以快速汲取总部的品牌影响力、管理体系、企业文化以及人才培养体系等宝贵资源，实现从外部“输血”到内部“造血”的蜕变。B 模式则针对省会城市及其他较为繁荣的地区，加盟门槛与合作标准也相应提升。除共享 A 模式中的各类支持外，公司会派遣包括总经理、设计总监在内的核心团队成员直接入驻，提供现场指导与实战经验分享，优化运营管理。

家装新零售大店内包含设计展示、材料选择、虚拟现实体验等，利用先进的数字技术，使消费者能够在虚拟环境中体验装修完工后的空间效果。店内还设有专门的客户休息区与互动区域，全面提升了客户体验。

(2) 线上渠道策略

DR 公司通过官网、电商平台、社交媒体、视频平台等多渠道进行精准内容营销，以吸引潜在客户。根据线上平台的不同特性，在小红书、抖音、住小帮、安居客、美团点评、土巴兔及百度等持续传播，深化在各大热门社交媒体平台的

存在感。借助丰富多样的媒介形式，从精美图文、生动视频到引人入胜的直播互动，再到详实的种草评测，全方位展示 DR 公司“高定设计、高标体验、高性价比”的品牌风采。特别是其与抖音平台的深度联动，实现了全国分公司的矩阵化部署，借助抖音强大算法推荐系统，获取海量精准流量，加之站内优质资源位的支持，品牌影响力得到了提升与扩散。

3.4.4 促销策略现状

家装业务常用的促销组合方式主要有人员促销、广告、营业推广、公共关系和直接营销。

表 3.2 家装业务常用的促销组合方式

促销组合	具体做法	内容	成本	效果
人员促销	销售团队直接与客户沟通	销售团队通过电话、面对面会议等方式与潜在客户沟通，提供个性化服务和解决方案	高（包括销售人员薪酬、培训成本等）	有助于建立长期客户关系，提高转化率
广告	通过各种媒体渠道宣传品牌和产品	电视、杂志、户外广告牌、搜索引擎广告等	高（取决于广告渠道和覆盖范围）	提高品牌知名度，吸引潜在客户
营业推广	举办促销活动或提供限时优惠	家装展览、折扣促销、节日促销活动等	中等（包括活动组织成本、促销品成本等）	短期内提升销量，增加市场活跃度
公共关系	知识讲座、事件营销、展会营销、会议营销、物业营销等	媒体发布会、社会责任活动、品牌合作等建立和维护公司形象	可变（根据活动规模和性质而定）	建立品牌信誉，增强公众对品牌的好感
直接营销	通过邮件、短信等方式直接联系客户	发送促销信息、优惠券、家装小贴士等	低至中等（取决于发送规模和渠道成本）	提高客户参与度，促进复购和推荐

资料来源：作者整理。

DR 公司集团总部高度重视品牌声誉的维护与提升，类似车体广告、终端拦截、物业营销等可能损害品牌形象的传统营销手法坚决不用。对于平台广告、营业推广、事件营销、展会营销等更为现代且高效的促销策略应用则相对广泛。

为了增加品牌线上的可见度，DR 公司与巨量引擎合作，发起了“品质生活 dou 来 DR 公司”抖音话题挑战赛，实现了超过 3.1 亿次的话题曝光，还推出了

“全民任务瓜分 20 万现金”的激励活动，鼓励用户发布与家居生活相关的短视频，来参与瓜分现金。并在北京、长沙、南京、南宁、大连等多个城市组织“遇见米兰，装出不凡”“国际潮流设计巡展”等大型营销活动，通过 DR 公司独有的“4D 穿越式体验”等，使客户感受其全案家装的差异化优势。

DR 公司还推出工地营销、材料工艺展厅等体验营销模式。在施工现场展示公司的施工工艺、材料质量和管理水平，提供各种装修材料和施工工艺的实物展示，让客户直观了解材料质量和施工效果。

3.4.5 人员策略现状

企业服务团队的表现直接塑造着顾客对企业品牌形象的感知，因而占据着至关重要的地位，这一点在家装这类服务行业中尤为重要。DR 公司自成立以来，就把为客户服务放在首位，创建了一套较为完备的服务管理体系，完善了设计人员、施工人员、客服人员等服务规范准则。

DR 公司对不同岗位的工作人员有明确的服务规范和岗位职责，使每位员工都清楚自己的职责和目标。在设计人员服务规范中，公司强调设计师的角色远不止于项目启动前的咨询服务与方案设计。一旦项目破土动工，设计师们即刻转入全程跟进模式，承诺对每个在建工地实施至少三次的实地访问，确保设计方案得以精准执行，同时也便于即时捕捉客户新增需求或潜在问题，提供适时的指导与解决方案。在员工礼仪和行为规范中，DR 公司要求员工在与客户沟通时保持文明礼貌，注重公司形象的维护。在客户服务规范中，设立了电话回访制度，定期对在施工程进行客户回访，收集客户对设计师、施工队及巡检人员的服务质量反馈，并及时告知责任经理及时处理，同时还要对处理结果进行跟踪。

DR 公司十分注重对员工的培训，确保每位员工都能在其岗位上发挥专业能力。这种培训不仅包括设计师、工长、巡检人员等的具体职责，还涵盖了客户服务专员的接待和投诉处理流程，确保员工能够有效应对客户需求。

3.4.6 过程策略现状

DR 公司建立“八级工程质量管理链”的管控机制，覆盖了从客户签约至后期维护的每一个环节，形成无缝服务闭环，显示出公司对品质承诺的坚定实践与

对客户满意度的高度关注。

表 3.3 DR 公司八级工程质量管理链

级别	名称	要点内容
第一级	客户登记	设计师对来访客户做详细询问 填写规范客户登记表 确保相关数据采集完整、准确
第二级	设计审核	每一套设计图纸须有审核及客户认可签字 确保设计合理, 图纸准确
第三级	设计师全程服务	设计师提供施工前咨询及设计服务 开工后实行全程服务跟踪 每个工地至少去三次
第四级	逐步质量认定	工长与客户实施逐步质量认定制度 工程进展每一步与客户共同认定 发现问题及时改正
第五级	工程巡检	工程巡检每周至少一次巡回检查 及时解决存在问题 确保施工按期、按质量标准进行
第六级	工程部经理抽检	工程部经理对在施工程进行一定比例抽检 防止遗留问题发生
第七级	综合项目抽查	监察专员对施工现场进行抽查 主要检查施工材料、工艺质量、现场文明、安全 检查设计师、巡检、工长服务质量
第八级	电话回访	投诉接待员对在施工程逐家电话回访 征询客户意见 迅速报告并解决客户提出的问题 工程完工后, 定期电话抽查回访

资料来源：DR公司中国优质家装检定系统规范手册范本。

DR 公司利用先进的数字技术，打造了家装全链条智能运营管理系统，其中包含数字化营销获客系统、数字化客源转化系统、数字化销售管理系统、数字化设计系统等。系统将营销、设计、供应链、木作生产、财务以及内外部协作等关键环节连通，通过统一的数据管理，避免信息孤岛产生，减少了各环节间的沟通成本，也显著提升了销售转化率。系统对施工项目现场全面管控，确保了工程品质，也增强了工程与供应链间的协同效率。

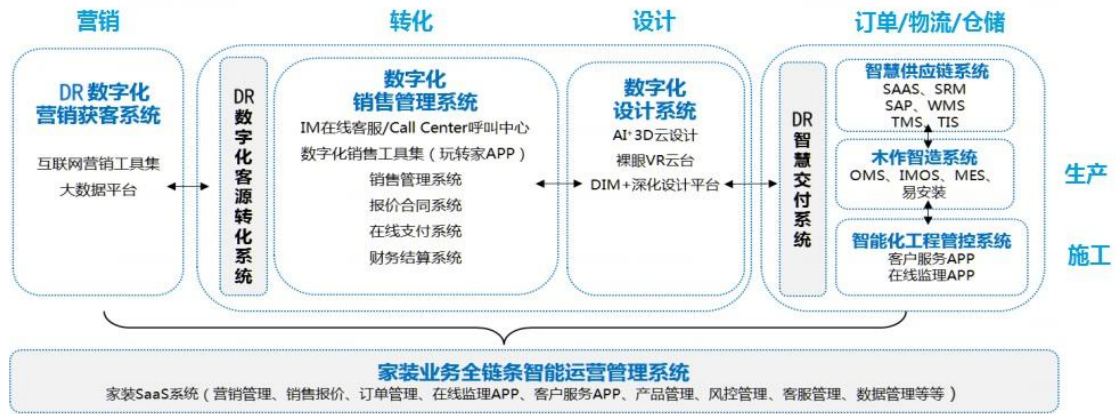


图 3.7 DR 公司家装全链条智能运营管理系统

资料来源：DR公司官网。

3.4.7 有形展示策略现状

DR 公司的原始标识采用纯黑色的文字，造型风格偏向工业质感，缺乏令人过目难忘的特质。新标识则改成象征生命力、健康生活的绿色，寓意 DR 公司致力于打造充满活力、环保节能的生活空间，以红色爱心作为点缀，突出展示 DR 公司“超放心”的家装品质，更符合现代审美。

实体店面和新零售大店从店铺布局到装饰材质选择，从灯光配置到产品陈列方式，每一处细节都被精心雕琢，营造出舒适的空间氛围。顾客踏入店内的瞬间就能感受到浓厚的艺术气息与高品质生活格调，让消费者感受到 DR 公司品牌的专业特性。

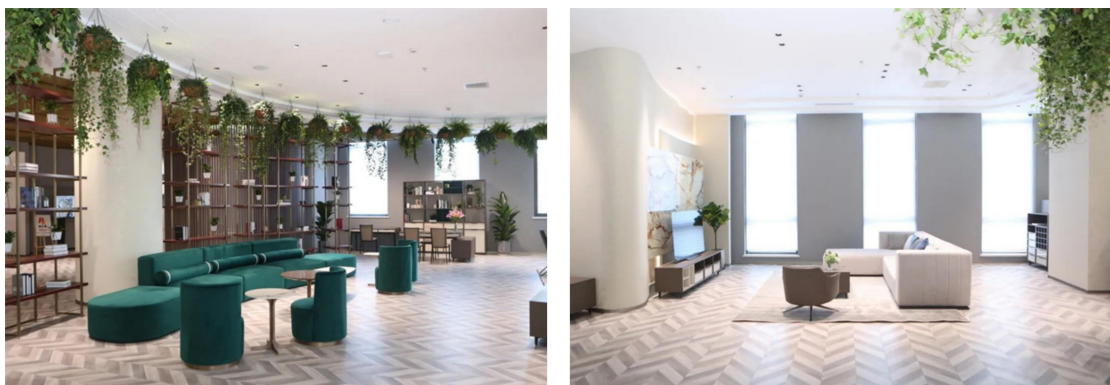


图 3.8 新零售大店

资料来源：DR公司官方网站。

DR 公司精心打造了施工材料展区，汇集各类建材样本，便于消费者近距离

接触与对比，感受材质纹理、色泽搭配，辅助消费者做出更为精准的选择。并通过施工展区直接呈现施工技艺与细节，增加作业流程的透明度，帮助消费者理解不同工艺特点与适用场景，对工程质量有直观且全面的认知。



图 3.9 DR 公司施工材料展区和施工工艺展区

资料来源：现场拍摄。

在 DR 公司施工现场，工作区划分清晰，物料堆放整齐，工具设备妥善存放。为了确保施工准备无误，施工现场会进行实景放线，即将设计方案中的家具、家电、软装等按照 1:1 的比例在墙面和地面上放线展示，也让客户提前感受到装修完工后的实际场景效果。DR 公司还通过样板间的展示，让消费者直观地看到不同材料、色彩和布局的效果、最新的设计理念和装饰风格，帮助他们更好地理解并实现自己的装修愿望。



图3.10 DR公司施工现场和样板间

资料来源：现场拍摄。

这些全面且直观的有形展示，为消费者提供了一个可以亲身体验和感受的高质量家居环境，并全方位地展现了 DR 公司卓越的家装实力和专业的服务态度。

4 DR 公司家装业务营销策略的问题及成因

本章以 DR 公司家装业务营销策略现状为基础, 结合消费者调查问卷和公司内部专家访谈的方法, 重点探讨和分析了公司在营销策略方面存在的问题, 以及这些问题产生的原因。

4.1 问卷调查

4.1.1 问卷设计

本次问卷调查的目的在于系统地收集和分析消费者对于 DR 公司家装业务营销策略现状的看法与评价, 深入了解现有营销策略的问题, 以便公司能够深入了解消费者需求, 为优化营销策略提供参考和依据。

调查问卷由两部分组成。第一部分是 DR 公司家装业务消费者基本情况的调查, 包含消费者性别、年龄、学历、家庭收入, 以确定家装消费者的画像。第二部分依据 7P 理论划分 7 个维度, 从产品、价格、渠道、促销、人员、过程管理、有形展示调查消费者对家装业务营销策略的满意度、合理性等评价。

4.1.2 调研实施

本次调研通过公司内部数据库系统, 随机抽查出近半年以来在 DR 公司有过家装业务消费记录的 153 位客户作为调研对象, 兼顾了不同消费层次、年龄结构和地区分布的消费者, 确保样本的多样性和代表性。通过电子邮件、短信和电话等多种渠道邀请其填写《DR 公司家装业务营销调查问卷》(附录 1)。最终回收调查问卷 142 份, 其中有效问卷 126 份, 问卷有效回收率为 88.7%。

4.1.3 问卷结果分析

(1) 描述性统计分析

根据下表 4.1 中 DR 公司 126 名消费者的描述性统计资料可以看出, 在本文的 126 名问卷调查者中, 在性别维度上, 男性人数为 57 人, 女性人数为 69 人,

女性人数显著多于男性人数，说明在家装业务上，女性顾客是公司的主要潜在消费者；在年龄维度上，20-30 岁的顾客人数为 19 人，31-40 岁的顾客人数为 50 人，41-50 岁的顾客人数为 42 人，51-60 岁的顾客人数为 10 人，61 岁以上的顾客人数为 5 人，这说明 31-50 岁的顾客是家装业务的最主要群体；在学历维度上，高中及以下的人数为 15 人，大专学历的顾客人数为 24 人，本科学历的人数为 47 人，研究生学历的人数为 40 人，这说明具有本科和研究生学历的顾客是公司的最主要群体；在家庭收入维度上，年收入在 10 万以下的人数为 4 人，11-20 万的人数为 13 人，21-30 万的人数为 30 人，31-40 万的人数为 33 人，41 万及以上的顾客人数为 46 人，这说明家庭年收入在 41 万以上的顾客为公司最主要群体。

表 4.1 DR 公司 126 名消费者的描述性统计资料

人口学变量	分类	频率	百分比 (%)
性别	男性	57	45.24
	女性	69	54.76
年龄	20-30 岁	19	15.08
	31-40 岁	50	39.68
	41-50 岁	42	33.33
	51-60 岁	10	7.94
	61 岁及以上	5	3.97
学历	高中及以下	15	11.90
	大专	24	19.05
	本科	47	37.30
	研究生	40	31.75
家庭年收入	10 万及以下	4	3.17
	11-20 万	13	10.32
	21-30 万	30	23.81
	31-40 万	33	26.19
	41 万及以上	46	36.51

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

(2) 产品调查结果分析

关于家装产品在问卷调查中对应第 5 到 7 题，主要从家装产品是否让消费者感到满意，是否满足了消费者的个性化需求，以及与其他公司的家装产品相比是否有差距三个方面向消费者进行问卷设计。目的是调查 DR 公司家装产品的满意度、个性化和差异化。

调查结果如图 4.1 所示，在产品满意度方面，有 43%的消费者家装产品表示很满意，完全符合预期，有 33%认为比较满意，基本符合预期。在产品个性化方面，表示完全满足的消费者为 18%，比较满足的有 25%，37%的消费者认为家装产品只是基本满足了消费者个性化需求，有约 20%的消费者表示不满足。在产品差异化方面，有合计超过 77%的消费者认为，DR 公司的家装产品与其他公司相比并没有明显的不同。

这说明 DR 公司在产品差异化和个性化两方面还存在一定问题，个性化服务方面尚未做到位，导致消费者对其服务的满意度不高，也尚未充分挖掘和利用其独特的品牌优势和技术实力，来打造具有鲜明特色和市场竞争力的家装产品。

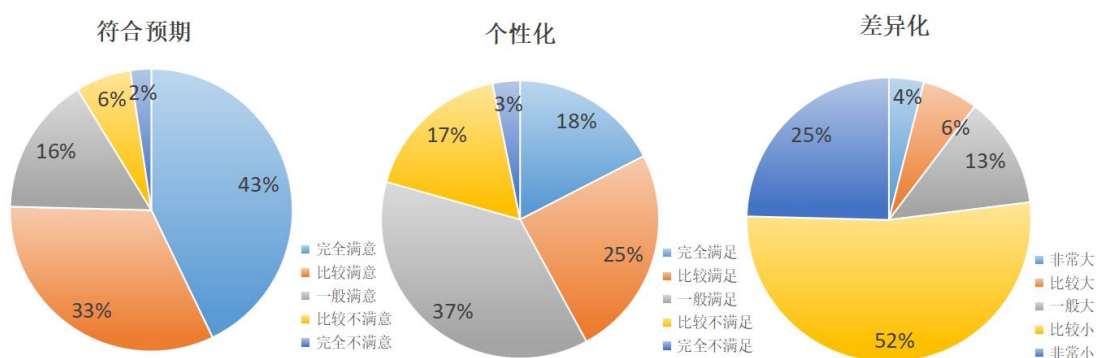


图 4.1 DR 公司家装产品分析

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

(3) 价格调查结果分析

关于家装产品的价格，在问卷调查中对应第 8 到 10 题，主要从家装产品价格的满意度、灵活性和合理性三个角度进行问卷设计。

调查结果如图 4.2 所示，在价格满意度方面，高达 29%的消费者 DR 公司家装产品价格持完全满意态度，另有 34%的消费者持有比较满意的态度。不过，还有 12%的消费者价格感到较为不满意，6%的消费者表示非常不满意。在价格

灵活度方面，没有参与过价格优惠、个性化方案报价等灵活报价方式的消费者达到 18%。在价格合理性方面，有 12%的消费者认为从设计、服务、施工、材料等方面而言，家装产品价格未能体现出应有的性价比。这说明在消费者眼中，DR 公司家装产品的价格满意度处于市场可接受范围内，可进一步加强；灵活性仍有待拓展和优化的空间；价格与消费者所获得的整体价值匹配度有待提升。

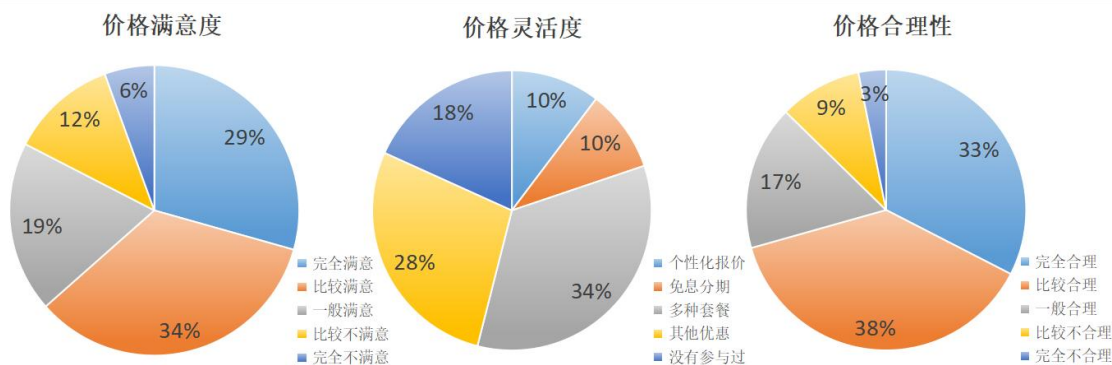


图 4.2 DR 公司家装价格分析

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

(4) 渠道调查结果分析

关于家装产品的渠道，对应问卷调查中的第 11 到 13 题，主要通过了解消费者购买家装产品渠道，以及对线下和线上渠道的体验感受，这三个维度来设计问卷，目的是调查 DR 公司家装产品的销售渠道、线下和线上销售效果。

调查结果如图 4.3 所示，由于家装产品价格较高、工艺复杂等特性，大多消费者更倾向于在实体店购买，占比为 33%。借助第三方平台引导并最终促成产品购买的客户比例位列，达到 25%。展会作为有效的商务交流平台，吸引了 18%的消费者，经由朋友推荐而成功签约的比例达到了 19%，凸显了人际关系网络在客户决策中的显著影响。

从调查结果可以看出，消费者对线下销售渠道的好感明显高于线上销售渠道，仅有 40%的消费者认为线上销售渠道表现非常好，29%的消费者认为线上销售渠道比较好，二者比例合计不到 70%。相当一部分消费者对线上销售渠道的满意度还有待提高。

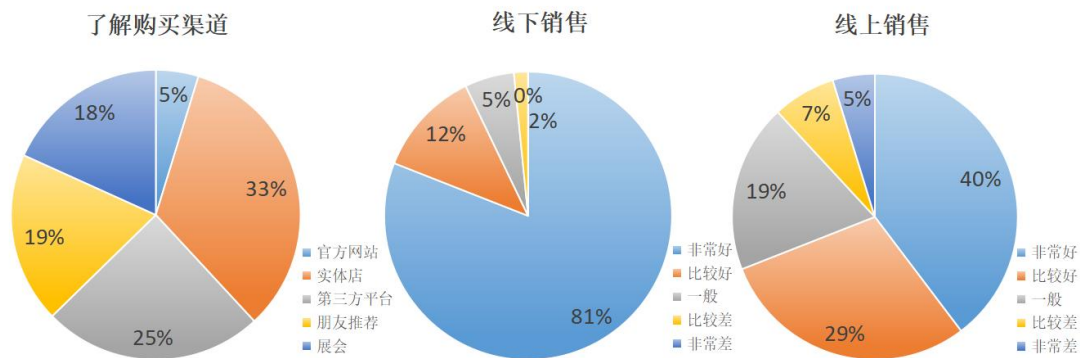


图 4.3 DR 公司家装渠道分析

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

(5) 促销调查结果分析

关于家装产品的促销,对应问卷调查中的第 14 到 16 题,通过对消费者参加 DR 公司促销活动方式的了解和促销活动对消费者是否有吸引力,以及消费者对促销活动频繁程度的感受三个方面进行问卷的设计。主要是对 DR 公司家装产品促销策略创新性和促销活动频繁性进行分析。

从图 4.4 中可以看出此次调查结果,在 126 名顾客中,有 29%的消费者并没有参加过任何 DR 公司家装产品的促销活动。在促销活动的创新性方面,有 20%的消费者认为促销活动比较没有吸引力,6%认为促销活动非常没有吸引力,34%的消费者持一般态度,仅有占比约 40%的消费者认为活动有吸引力。而对于促销活动的频繁性,大部分消费者认为促销活动并不频繁。这说明 DR 公司家装产品的促销还存在一定问题,即促销活动数量少、促销活动方法较为守旧等。

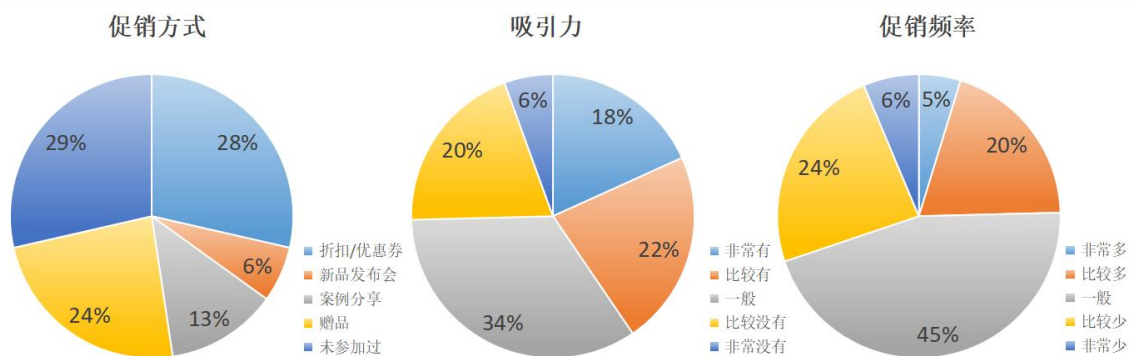


图 4.4 DR 公司家装促销分析

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

(6) 人员调查结果分析

针对人员方面的调查主要对应问卷调查中的第 17 和 18 题，从 DR 公司营销团队的个人素质、专业性两个角度来设计问卷。

调查结果如图 4.5 所示，DR 公司营销团队的个人素质得到了大多数客户的正面评价，43%的消费者认为非常好，34%的消费者认为比较好，合计 77%的消费者认为营销团队成员的个人素质持有积极看法。然而，鉴于家装行业是一个强调高质量服务的行业，这样的比例显然是不足的，团队的个人素质和专业性有待加强。此外，认为应在产品知识、技术支持、响应速度这三个方面加强团队专业性的消费者，占比各约为 30%。为了进一步提升客户服务质量和满意度，DR 公司有必要加大对营销团队的培训力度，以确保存在的所有短板得以补齐，从而全面提升团队的专业形象和服务水准。

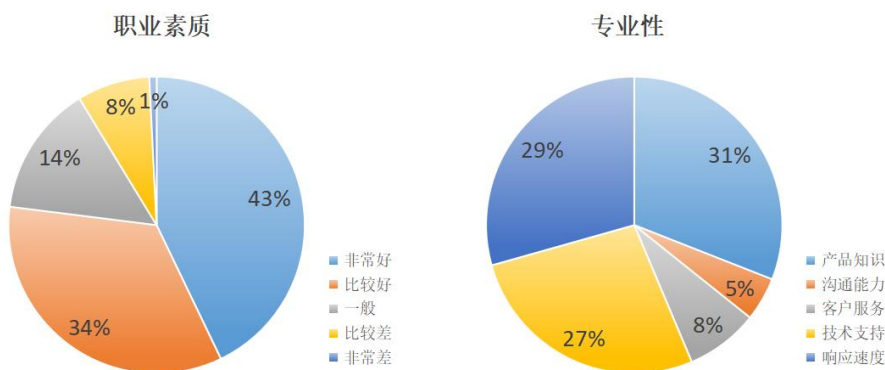


图 4.5 DR 公司人员分析

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

(7) 过程管理调查结果分析

针对过程管理主要对应问卷调查中的第 19 和 22 题，从消费者预约咨询产品安排是否合理到对家装设计效果是否满意，再到后续施工质量、进度等是否满意，直至售后维护是否解决所有问题，这一完整的购买家装产品过程的角度来进行问卷设计。目的是调查 DR 公司家装业务在咨询阶段，设计阶段、施工阶段、售后阶段各个节点消费者的满意度。

调查结果如图 4.6 所示，在咨询阶段和设计阶段消费者满意度相对较高，有 82%的消费者认为咨询阶段的时间安排完全合理，有 71%对消费者对家装设计效果完全满意。在施工阶段，消费者的满意度相对较低，仅有 42%的消费者认为施工

进度、施工质量、施工现场的整洁度、安全措施感到满意，22%的消费者比较满意，18%的消费者一般满意，约 18%的消费者感到不满意。在售后阶段，仅 36%的消费者认为售后服务完全解决了所有遗留问题，32%的消费者认为大部分解决了所有遗留问题，认为解决一半、少量解决、完全没解决的消费者占比达 32%。这说明 DR 公司在前期沟通与设计服务方面展现出高效与专业性，而在施工过程中有项目执行效率低下、质量监控不严或安全管理不到位等问题，售后阶段在完善售后机制、强化客户关系维护层面尚存较大进步空间。

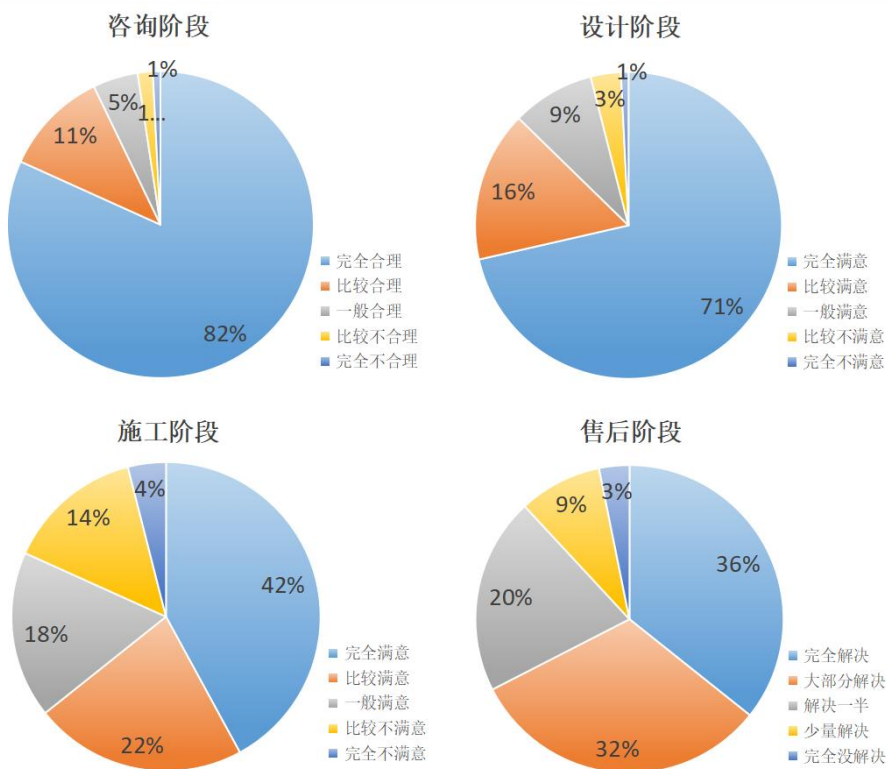


图 4.6 DR 公司过程管理分析

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

(8) 有形展示调查结果分析

针对有形展示主要对应问卷调查中的第 23 和 26 题，从接待区、展示区、办公室等总体布局与清洁状态，员工的着装和服务态度，宣传网站和资料是否清晰美观便于理解、数字平台是否有助于消费者理解产品四个角度来进行问卷设计。目的是调查 DR 公司的实体环境、员工形象、宣传资料、数字平台这四个方面有形展示的情况。

从图 4.7 中可以看出此次调查结果，在 126 名顾客中，绝大多数消费者对 DR 公司家装业务营销策略的有形展示方面表示完全满意。其中，实体环境与数字平台的满意度更是高达 90% 以上，表明 DR 公司在打造接待区、展示区、办公区等实体环境的用心与专业，给消费者营造出令人印象深刻且愉悦的感官体验。数字平台的宣传更新对消费者理解 DR 公司的家装产品提供了很好的帮助，有效地促进了目标受众对家装产品认知的深化。员工的个人形象和服务态度也体现了企业的高标准职业操守。精心制作的宣传资料与直观易懂的网站界面设计，提升了用户的体验。

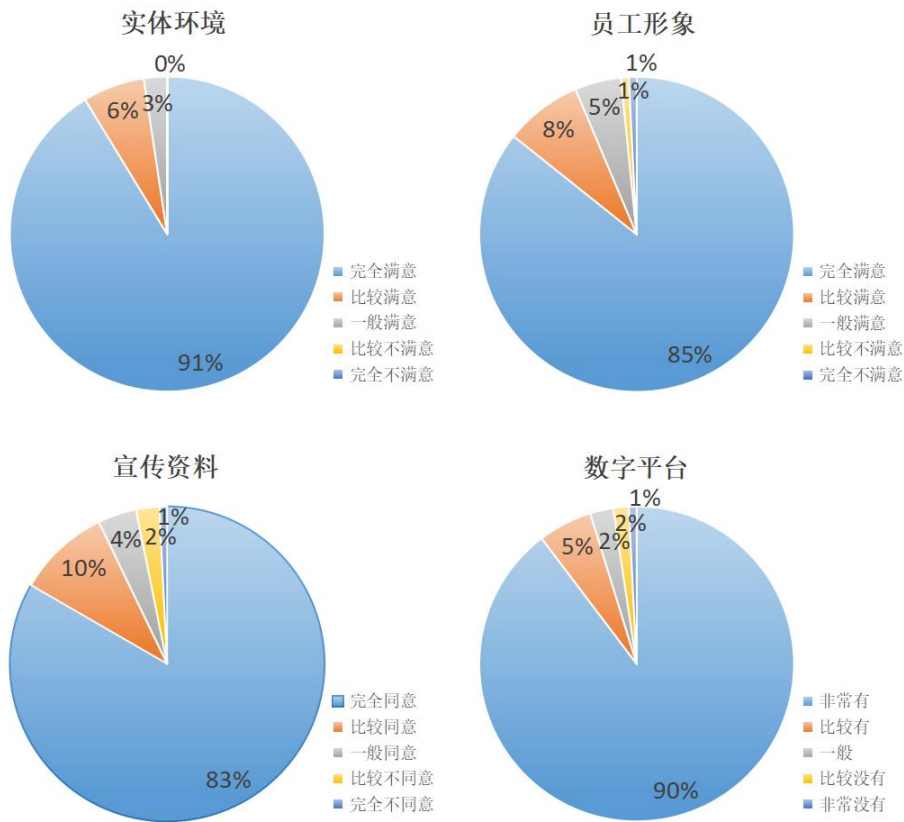


图 4.7 DR 公司有形展示分析

数据来源:根据调查问卷结果整理计算所得.

4.2 专家访谈

4.2.1 访谈提纲设计

本次访谈的目的一是通过 DR 公司家装业务内部相关营销管理人员发现家装业务营销策略存在的问题，并对问题进行深入分析，了解问题的成因。二是收集对家装业务营销策略现有问题的改进建议。

《DR 公司家装业务营销访谈提纲》的设计是根据 STP 定位理论和 7P 理论，按照产品、价格、渠道、促销、人员、过程管理、有形展示等 7 个维度进行设计。每个维度均包含 3 个问题，以全面了解家装业务营销策略在各方面的现状和问题，具体的访谈提纲如下：

表 4.2 DR 公司家装业务营销访谈提纲及题目

访谈维度	DR 公司家装业务营销访谈题目	数量
产品维度	1. 您认为 DR 公司家装产品的核心竞争力是什么？	3
	2. 您认为 DR 公司如何展示其产品的差异化优势，以吸引目标客户群体？	
	3. 针对不同客户需求和预算，DR 公司是否提供多样化的产品套餐或定制服务？	
价格维度	1. 您认为 DR 公司家装产品的定价策略是怎样的？	3
	2. 在营销中，DR 公司如何透明化价格信息，增强客户的信任感？	
	3. 对于大型家装项目或长期合作客户，DR 公司是否提供价格优惠或分期付款方案？	
渠道维度	1. 您认为 DR 公司目前主要依赖哪些渠道进行家装业务的营销和推广？	3
	2. 您认为在不同的渠道上，DR 公司如何制定针对性的营销策略和内容？	
	3. 您认为 DR 公司是否计划拓展新的渠道，以覆盖更广泛的客户群体？	
促销维度	1. DR 公司通常采取哪些促销活动来吸引客户，提升销售额？	3
	2. DR 公司怎样利用限时折扣、优惠券等促销手段激发客户的购买意愿？	
	3. DR 公司如何评估促销活动的效果？是否根据评估结果来调整促销策略？	
人员维度	1. 您认为 DR 公司的营销团队是如何组建的？	3
	2. 您认为 DR 公司的营销人员如何展现专业素养和服务态度？	
	3. 您认为为了提升团队绩效，DR 公司是否对营销人员进行了定期的培训和考核？	
过程管理 维度	1. 从设计到施工再到售后服务的全过程中，DR 公司如何确保家装业务在各环节的顺利进行？	3
	2. DR 公司如何向客户透明化展示项目进度和关键节点？	
	3. 对客户在项目过程中提出的疑问或问题，DR 公司如何快速响应并有效解决。	
有形展示 维度	1. DR 公司如何通过图片、视频等形式展示家装产品的实际效果？	3
	2. DR 公司是否提供虚拟现实（VR）或增强现实（AR）等先进技术让客户在家就能体验家装效果？	
	3. 家装产品的有形展示内容是否定期更新，以保持与市场需求和潮流的同步？	

资料来源：根据访谈提纲整理。

4.2.2 访谈实施

为了更有效的探讨家装业务营销策略存在的问题和成因,访谈对象分别来自 DR 公司家装业务营销相关部门的高级管理人员,包含大数据部 1 人、市场推广部 2 人、电商部 2 人、市场拓展部 1 人、客户服务 1 人、星耀一部 1 人,总计 8 人。根据《DR 公司家装业务营销访谈提纲》(附录 2)对 8 名高管进行深度访谈,具体访谈人员名单如下:

表 4.3 DR 公司 8 名高管人员的个人信息

编号	姓名	性别	年龄	职位	学历	访谈编号
A01	刘某	女	34	大数据部副经理	硕士	A20240901-01
A02	卢某	女	30	市场推广部副经理	本科	A20240901-02
A03	石某	男	36	市场推广部经理	本科	A20240901-03
A04	冯某	女	38	电商部经理	本科	A20240902-04
A05	和某	女	51	电商部总经理	大专	A20240902-05
A06	王某	男	44	市场拓展部总经理	硕士	A20240902-06
A07	蒋某	男	36	客户服务部经理	本科	A20240903-07
A08	朱某	男	36	星耀一部主管	大专	A20240903-08

资料来源:根据访谈人员整理。

为确保访谈效果,每次访谈 1 人,分别在三天进行,时间为 30 至 60 分钟,具体安排如下:

表 4.4 DR 公司家装业务营销访谈流程

场次	时间	对象	职位
第一场	9 月 1 日上午 9:00—9:30	刘某	大数据部副经理
第二场	9 月 1 日上午 10:00—11:00	卢某	市场推广部副经理
第三场	9 月 1 日上午 11:00—11:30	石某	市场推广部经理
第四场	9 月 2 日上午 8:30—9:30	冯某	电商部经理
第五场	9 月 2 日上午 10:00—10:30	和某	电商部总经理
第六场	9 月 2 日上午 11:00—12:00	王某	市场拓展部总经理

续表 4.4 DR 公司家装业务营销访谈流程

场次	时间	对象	职位
第七场	9月3日上午10:00—11:00	蒋某	客户服务部经理
第八场	9月3日上午11:30—12:30	朱某	星耀一部主管

资料来源：根据访谈对象的工作时间协调安排。

4.2.3 访谈结果分析

对 DR 公司 8 名高管人员的访谈结束后，对访谈提纲指标维度提出的具体问题进行了梳理分析，然后将访谈结果按照 7P 营销理论结果进一步归纳总结，得出营销策略的问题、原因和建议，结果见下表 4.5。

表 4.5 DR 公司高管人员访谈结果总结

访谈维度	问题归纳总结	原因归纳总结	建议归纳总结
产品维度 1-3 题	家装产品差异化与个性化不显著，消费者并未感到 DR 公司相较于其他家装企业有显著区别	市场细分不足 消费者需求洞察不深入 数字技术的应用局限 品牌特色与文化传播力度不够	强化市场细分 加大差异化家装产品创新力度，包含增项差异化、工期差异化、材料差异化
价格维度 4-6 题	价格策略不灵活，价格体系相对固定 在外地市场品牌影响力相对较弱	消费者需求洞察不深 市场细分不足 品牌特色与文化传播力度不够	采用基于市场需求动态定价和基于个性化需求的差别定价
渠道维度 7-9 题	线上销售渠道有局限，使线上销售效果不佳	家装产品的特性 数字技术的应用局限	线上渠道拓展与优化，实现线上与线下渠道无缝对接
促销维度 10-12 题	促销策略缺乏创新，促销方式较为传统	消费者需求洞察不深 市场细分不足 数字技术的应用局限 品牌特色与文化传播力度不够	实施多元化的促销策略，创新促销活动形式 提升品牌认知度和好感度 建立科学的促销效果评估体系
人员维度 13-15 题	营销团队的专业性需要加强	数字技术的应用局限 客户服务流程标准化不足	提高营销团队的专业性，内外部培训相结合，引入外部专家资源，建立激励机制
过程管理 维度 16-18 题	施工阶段和售后阶段问题较多，需要强化管理	客户服务流程标准化不足	加强家装业务的施工过程管理和售后管理

续表 4.5 DR 公司高管人员访谈结果总结

访谈维度	问题归纳总结	原因归纳总结	建议归纳总结
有形展示 维度 19-21 题	材料标签没有定期更新，描述简单粗略	消费者需求洞察不深	强化材料信息呈现质量 用数字技术优化材料展示 提升人员服务在有形展示中的作用

数据来源：根据访谈结果整理所得。

分析 DR 公司 8 位高层管理人员的访谈结果，可以发现家装业务目前的营销策略在七个维度均有不同程度的问题。产品差异化与个性化不明显，让消费者难以察觉品牌独特价值；价格策略缺乏灵活性，针对多样化的市场需求无法进行弹性调整；在线渠道利用率低效，未能充分发挥数字科技潜力，限制了市场份额扩张；促销手法陈旧，缺乏创新，无法吸引潜在消费者；营销团队专业性参差不齐，服务水平不一，影响了客户体验与品牌形象；施工过程与售后维护环节管理疏漏频出，客户满意受损；有形展示表现相对较好，但对材料标签的细节关注不够。这些问题反映了企业在消费者需求洞察、市场细分、数字技术应用、品牌传播、流程标准化上的不足。面对这些挑战，DR 公司亟需从深化市场细分入手，精准把握消费者需求，借助数字技术革新产品创新与服务模式，提升客户全程体验，强化团队建设，优化施工与售后标准，同时精进有形展示，全方位重塑品牌优势，以更高质量的服务赢得市场竞争主动权。

4.3 家装业务营销策略存在的问题

继本文第三章对 DR 公司家装业务现状进行分析之后，再结合本章 4.1 节问卷调查与专家访谈的结果，能够归纳出在 DR 公司家装业务的营销策略，在 7P 营销理论的七个维度均存在问题，具体总结如下。

4.3.1 产品差异化及个性化不显著

当前，家装行业普遍存在同质化的问题，DR 公司虽积极推进数字化革新，力争塑造独特的市场形象，但从实际效果看，消费者在设计、施工乃至售后服务的全过程体验中，并未深刻感知到 DR 公司相较于其他家装企业的显著区别。从调查问卷的第 7 题可以看出，仅有 10% 的受访对象表示感受到了较明显的差异化服务，揭示出消费者在竞争激烈的市场中，很难快速识别并选择 DR 公司的特色产品。

同样，在调查家装产品是否满足消费者个性化需求时，有 40% 的受访者认同 DR 公司的家装产品在很大程度上符合预期，但仍有 25% 的受访者倾向反映其个性化诉求未得到有效响应。消费者在选择家装产品时，往往希望获得更加贴合自己生活习惯、审美偏好的设计方案和服务体验，但相比市场上一些更加灵活、个性化的家装品牌，DR 公司在此维度上尚存较大提升空间。

4.3.2 价格策略缺乏灵活性

从调查问卷第 9 题可知，有 20% 的消费者并没有参与 DR 公司的价格调整策略。可见其家装业务营销价格策略灵活性欠缺。

一方面，公司建立了高度透明的价格体系。通过真家 4D 云设计系统、DIM+ 深化设计系统等数字化家装系统，实现了设计与报价的即时生成。这虽然提升了价格的透明度，但也导致价格体系相对固定，缺乏针对不同客户需求的灵活调整空间。

另一方面，实施了“所见即所得”的价格模式。客户在咨询过程中，通过一张户型图即可获得高清 3D 效果图及详细报价单，这种“所见即所得”的体验虽

然提升了客户满意度，但也使得价格调整变得较为困难，限制了价格策略的灵活性。

此外，通过专家访谈获知，DR 公司在外地市场的品牌影响力相对较弱，分公司在初期很难实现高端市场定位。特别是在北方一些地区，消费者的购买力相对较低，高端市场的份额有限。在这些地区直接采取高端定位可能会导致公司陷入尴尬的市场位置，也可能让普通消费者感到难以承受。DR 公司应采取适当措施，灵活调整外地分公司的价格策略。

4.3.3 线上销售渠道的局限

在调查问卷第 13 题中，有 5%的消费者认为线上销售渠道非常差，7%认为比较不差，还有 12%的消费者认为线上销售渠道一般。从第 11 题也可以看出，有 5%通过官网购买，25%通过第三方平台下单，线上销售渠道合计占比 30%，远低于线下渠道。

家装属于高价值、低频消费、形成过程复杂的产品，消费者往往更倾向于在实体店购买，可以亲自体验判断家装公司的可靠性、使用材料的安全性、施工质量的好坏等。而且，家装过程中涉及到很多复杂的设计、施工等知识，在线下消费者可以与专业人员面对面沟通交流，获得更多专业的指导和建议。尽管 DR 公司已经在线上布局了包括搜索引擎、自媒体、营销小程序、京东、天猫平台等多种渠道，但多数消费者更习惯于传统的线下咨询和服务方式，对线上渠道的接受度较低，特别是对于一些中老年客户群体。这些局限导致家装线上渠道难以像其他产品的线上渠道那样取得良好的收益。

另外，家装业务具有很强的体验性和服务性，客户在装修过程中往往需要频繁地与设计师、施工队进行沟通，确保装修效果符合预期。而线上渠道虽然提供了便捷的信息获取和初步沟通方式，但在实际体验和服务方面仍存在不足。客户在线上了解到的信息可能与实际装修效果存在偏差，需要线下服务进行补充和完善。

4.3.4 促销策略缺乏创新

通过问卷调查的第 14 到 16 题不难发现，DR 公司家装业务的促销活动对消

费者的吸引力并不明显，有 30%的消费者完全没有参加过促销活动。

此次问卷调查抽样发现，DR 公司家装业务中，40 岁以下的消费者占比超过 53%。由此可见，年轻消费者已成为当前家装市场的重要客户群体之一，他们对个性、品质和体验有较高的关注。DR 公司采用的简单折扣、赠品等较为传统的促销活动，未能充分满足年轻消费者的心理需求，缺乏新颖、有趣的营销元素和互动体验，这会导致年轻消费者对公司的品牌认知度和好感度较低，难以建立有效的品牌忠诚度和口碑传播。虽然有线上营销渠道，但与线下相比，线上促销的投入和活动策划相对薄弱。随着互联网在家装消费者决策过程中的重要性日益凸显，线上促销的不足可能会导致错失大量潜在客户。

从专家访谈中可以得知，有效的促销策略要建立在完善的评估机制之上，而 DR 公司的营销策略中缺乏科学的促销效果评估体系，无法准确衡量促销活动的实际效果和投入产出比，使企业难以根据市场反馈及时调整促销策略，影响整体营销效果和业绩提升。

4.3.5 营销团队缺乏专业性

从调查问卷的第 17 题看出，有 78%的消费者营销团队的职业素质持满意态度，有 9%的消费者持不满意的态度，这样的比例显然不能满足中高度定位的 DR 公司家装业务。

在当今时代，营销策略的成功实施要在保留并优化经典的传统营销手法，保证品牌故事和核心价值观的广泛传播之外，还要充分利用数字技术，增强用户体验，挖掘潜在客户，提升运营效率。营销团队要把握住消费者心理，拥有出色的沟通技巧和客户服务意识，更要掌握扎实的家装专业知识，还要具备一定数字营销方面的技能，才能促使营销策略成功的发挥作用，这对营销团队提出了比以往更高的要求。

然而，从调查问卷的第 18 题可以看出，消费者希望 DR 公司的营销团队在产品知识、技术支持和响应速度这三方面体现更好的专业性，可见其营销团队对这些技术和知识掌握的有限，没有充分发挥它们的潜力，进而影响了营销效果。

4.3.6 施工售后阶段管理不善

对于家装行业而言，过程管理直接关联到施工效率、服务质量以及最终客户满意度。由调查问卷的第 21 和 22 题中可知，消费者对施工阶段和售后阶段满意度相对较低。

在不同的家装项目施工过程中，由于工地监管力度和工人技术水平的差异，施工质量会出现波动。在投诉平台中，反映某些施工细节处理比较粗糙的消费者占比最多，其次是工程增项的问题。部分消费者指出，在施工过程中产生了如材料升级费、结构拆改等额外的费用，造成预算超支。此外，工期延时也是消费者投诉较多的问题。前期规划不到位，或者突发情况处理不当，或是与消费者之间的沟通不够主动和及时，重要进展或变动信息传递不畅，导致了项目不能按时交工。

在售后阶段，由于家装业务涉及环节众多，工艺复杂繁琐，在施工完毕至正式入住期间，乃至更长时间内，会陆续暴露出如墙面开裂、管道渗水等诸多潜在问题，进而向售后服务部门反映情况，但 DR 公司在售后维护服务的响应时效与问题解决效能上似乎并未达到消费者期待的高度。

另外，从专家访谈中了解到 DR 公司家装业务在营销过程中，施工阶段和售后阶段管理不善与服务流程标准化不足有关，主要表现在以下两个方面，一是不同门店或不同服务团队在执行服务时，存在流程上的差异，导致客户体验不一致，这种不一致性不仅会降低客户满意度，还可能损害品牌形象；二是 DR 公司在营销过程管理中，面临过程监控不到位和反馈机制不健全的问题，对服务过程的监控力度不够，无法及时发现和纠正服务中的问题。

4.3.7 材料标签描述简单

在专家访谈中对有形展示方面进行的调查发现，展区的材料标签对材料的描述仅包含名称、产地、适用范围与环保等级，比较简单粗略。例如，展示的实木地板标签上标明名称是橡木实木地板，产地为欧洲，适用地面铺装、环保等级 E0。对于消费者而言，橡木地板与其他类型的地板对比有哪些优缺点，产地欧洲与产地东南亚的地板有哪些不同，是否 E0 级别就意味着环保绝不会超标，这款

地板是否适用自己的家装风格等等这些疑问，从这些简单的描述中不会得到答案。负责描述标签的相关人员应明确注明材料的具体特征、优缺点、养护措施、表明处理工艺等相关信息，为消费者选择合适的材料提供帮助。例如，橡木地板的硬度较高，在耐磨方面表现出色，但在湿度较高的南方地区，橡木可能会有轻微的膨胀现象，需要特殊的保养措施等。

另外，部分材料的标签未定期更新。例如，墙面涂料的标签显示其环保指标符合“国家标准 GB/T 9756 - 2018”，但实际上该标准已经更新为“GB/T 9756 - 2023”，新标准对某些有害物质的限量要求更严格，而该涂料公司已经按照新标准生产产品，但标签却未做相应更新。

消费者在选购材料时，往往依据标签上的内容来判断产品是否符合自己的需求。因材料标签描述不清或内容更新不及时，会误导消费者对材料性能的认知，难以准确判断材料的特性。消费者要通过网络搜索、咨询客服等额外途径获取信息，增加了其决策成本。也会造成装修无法达到消费者预期的效果，引发售后纠纷，降低消费者的体验感受。

4.4 家装业务营销策略问题的成因分析

4.4.1 消费者需求洞察不深

在专家访谈的产品维度 1-3 题、价格维度 4-6 题、促销维度 10-12 题中可以发现, DR 公司高管认为家装产品差异化与个性化不显著、价格策略不灵活、促销策略缺乏创新、材料标签没有定期更新均为对消费者需求洞察不深而导致的。

不同家装消费者因个人偏好、生活习惯和家庭构成等因素存在显著差异, 但提供的家装产品设计通常过度聚焦于装修风格的选择, 设计方案趋向于标准化和大众化, 未能充分考虑到消费者个体差异和产品的功能。例如, 储物空间是否充足、工作台布局是否合理、清洁保养是否有难度等需求常常被忽略。消费者往往在入住一段时间后, 才会发现在实际生活中存在的种种不便之处, 最终对家装产品的整体满意度产生负面影响。

企业若能深刻洞悉消费者需求, 就能更精准地界定目标市场, 有针对性地仔细研究目标消费者的支付能力与购物模式, 制定出契合消费者的特定需求且更贴合市场的灵活定价策略。在了解消费者的支付意愿后, 企业可以设定合理的价格区间, 避免过高过低的情况发生, 同时适时推出折扣、促销等活动, 以吸引更多消费者。

深入了解消费者的兴趣、购买动机和行为模式等, 有助于企业开展更具创意且富有吸引力的促销活动。结合社交媒体、线上线下互动等方式, 更有效地触达消费者, 提升品牌曝光度和用户参与度。另外, 满足消费者对服务体验的期望, 能够促使企业更有效地进行项目管理、优化供应链并加强质量监控, 推动家装业务流程不断发展。

目前, 在家装领域, DR 公司对消费者需求的洞察目前还处于比较初级的阶段。它没有全面挖掘消费者对家装产品和服务的深层次需求以及潜在期望, 也缺少系统性的分析。这一状况制约了 DR 公司把消费者的真实需求切实转化为产品和服务的能力, 对其在市场中的表现产生了不利影响。

4.4.2 市场细分不足

市场细分是现代市场营销策略中的重要环节，它要求企业根据消费者的需求、购买行为、购买习惯等方面的差异，将整体市场划分为若干个具有相似特征和需求的细分市场。当家装企业未能有效地进行市场细分时，会造成家装产品设计倾向于标准化而非差异化，忽视了不同消费者群体的独特需求和偏好；高估或低估某些细分市场的真实购买意愿，无法根据特定消费群体的支付能力和价值感知来制定定价策略；营销团队在策划活动、撰写文案、选择渠道时，也无法精准对接消费者需求。

在专家访谈时，部分高管提出 DR 公司通过细分居住环境和消费心理来精准定位消费者群体，选择那些注重生活品质，对价格不太敏感的消费者作为其目标客户，规避与竞争对手在价格上的直接竞争。为了更有效地服务这些客户，DR 公司进一步根据居住空间的类型将客户群体细分为豪宅业主、大户型住宅业主以及普通住宅业主，并针对这些不同的目标客户提供定制化的产品和服务，在一定程度上体现了公司追求高品质和优质服务的核心价值观。但是，这样的市场细分策略仍有进一步细化和深化的空间。在专家访谈的第 1-3 题、第 4-6 题、第 10-12 题，可以发现目前的市场细分还不够，造成了家装产品差异化与个性化不显著、价格策略不灵活、促销策略缺乏创新等问题出现。市场细分还可以进一步按地域分布划分成一线城市、二三线城市及四线以下城市等，结合当地文化和消费习惯，调整产品组合和服务模式，实现本土化战略落地；或者按客户个性化需求划分成儿童、老年、身体有残疾的特殊人群等，针对性地设计和提供符合各年龄段和身体条件的家居解决方案。

4.4.3 数字技术的应用局限

DR 公司、业之峰等家装头部企业已经实现了营销领域的数字化转型，通过将人工智能、物联网和虚拟现实等数字技术融入到产品营销中，增强产品的市场推广效果，提升了用户的互动体验和品牌的市场价值。但与其他行业相比，家装行业数字营销策略的发展步伐还显得较为缓慢。在针对产品维度、渠道维度、促销维度、人员维度的专家访谈时提到，虽然在设计效率提升、报价透明度、工程

质量管理等方面有了显著的改善，但产品个性化的实现、线上销售渠道的效果、促销策略的创新、营销团队的专业性上，还是造成了一定的局限性。

其一，数字化设计系统会有过于依赖预设的模板和算法现象，设计师独特的创意和想法，会因为系统的限制，而无法充分实现。导致客户个性化和定制化的需求与标准化的数字化流程产生冲突，使设计方案缺乏创新，限制了产品个性化的实现。

其二，数字营销是现代市场营销的重要手段，它能够通过数据分析、精准投放等方式，有效地将产品和服务推送给目标客户群体。DR 公司属于传统家装企业，过于依赖传统的广告投放方式，而忽视了社交媒体、内容营销等新型数字营销手段的重视，导致其在营销方面的效果不佳，难以充分展现产品的差异化特点，也无法有效地吸引和留住目标客户。

其三，数字技术在家装业务营销中的应用对营销人员提出了非常高的要求。营销人员不但需要掌握搜索引擎营销、内容营销、电子邮件营销、数据分析解读等多项营销技能，还需要熟悉 CRM 系统、营销自动化软件等各种数字工具。而数字营销领域的技术和工具更新换代非常快，营销人员需要不断学习和适应新的变化，这对他们的学习能力和适应能力提出了很高的要求。如果不能及时跟上技术发展的步伐，营销团队的专业性则会被消费者质疑。

4.4.4 品牌特色与文化传播力度不够

家装企业的品牌建设与文化推广，是连接企业与消费者的重要桥梁，也是塑造差异化竞争优势的关键所在。在访谈的第 1-6 题和第 10-12 题中可以看出，品牌特色信息如果不够突出或传播力度不够，未能有效传达产品的差异化卖点，会造成消费者无法了解 DR 公司家装产品的独特价值，而不愿意支付更高的价格，造成定价时受到限制，也会导致促销活动没有创新，缺乏吸引力。

品牌特色作为产品差异化的重要体现，对于家装行业而言尤为重要，一个鲜明的品牌特色能够让消费者在众多选择中迅速识别并记住一个品牌，进而形成独特的品牌认知。在竞争激烈的家装市场中，消费者往往会被各种相似的产品和服务所淹没，而一个缺乏独特品牌特色的企业很难在市场中脱颖而出。DR 公司虽然在中高端市场有一定的知名度，但是在品牌文化传播上缺乏足够的投入和策

略，导致其品牌理念和价值主张未能有效传达给消费者，使其在消费者认知中品牌特色并不鲜明，导致消费者在选择时难以将其与其他竞争对手区分开来，也无法认同企业的高单价，导致企业在定价时受到限制，难以根据市场需求和竞争情况灵活调整价格。

促销活动往往需要依托于品牌的特色和文化内涵来设计，一个没有独特品牌故事或文化背景的家装品牌，在进行促销活动时，可能只能依靠传统的打折、满减等方式，难以吸引消费者的注意力和参与热情。即使设计了具有创新性的促销策略，但如果品牌特色和文化传播力度不足，消费者可能无法理解或感受到促销活动背后的品牌价值和内涵，而影响促销策略的执行效果。

4.4.5 客户服务流程标准化不足

针对人员维度第 13-15 题和过程维度第 16-18 题的专家访谈中，不难发现客户服务流程标准化程度不高，会造成不同门店、不同部门、营销团队成员之间信息传递不畅的现象，导致服务质量不一致，响应时间不一，以及客户体验的不一致，从而影响到家装业务的全过程管理和人员的专业程度。

家装过程复杂繁琐，涉及咨询、设计、选材、施工、质检、交付、售后等多个阶段，每个环节都需要精准的信息流转和无缝衔接，使家装行业的服务过程管理颇有难度。客户服务流程的标准化不足，导致各环节之间形成信息孤岛，客户常常遇到设计方案反复修改、材料更换未经通知、工期拖延解释不明、售后问题得不到及时处理等情况，使客户的满意度降低。DR 公司的家装业务多集中在大平层、别墅类、高档小区等装修面积较大的项目。这类项目不仅工期长，而且参与的人员众多，使服务过程的管理难度增加。其家装业务需要完善的标准化客户服务流程，来确保施工过程中的每一个环节都按照既定的标准进行，更好地控制项目进度，及时发现和解决问题，从而保证施工质量增强客户的信心和满意度。

此外，客户服务流程标准化程度也在影响着营销团队专业性的体现。标准化流程的不足导致营销团队成员在面对多变的市场环境和客户需求时，缺少一套行之有效的指导原则。在处理客户事务时，团队成员会依赖个人判断和习惯，在有限的经验基础上做出决策，而不是依据经过验证的最佳实践，导致服务水平不一，服务质量和效率参差不齐，影响到营销团队的整体专业水平。

5 DR 公司家装业务营销环境分析

本章的主要目的在于运用 PEST 工具以及波特五力模型,针对 DR 公司家装业务的营销策略所面临的宏观环境与竞争环境展开分析,再结合客户需求分析,从多个角度全面剖析家装业务营销策略相关的各种要素,以便能够更加精准地把握市场动态、竞争态势以及客户需求倾向等重要信息,为进一步优化 DR 公司家装业务的营销策略提供有力依据。

5.1 宏观环境分析

5.1.1 政策环境

(1) 房地产政策保障家装市场稳定发展

近年来,随着我国实施土地供应调控,对住房租赁市场的大力培育,以及房屋限购、限售政策的持续执行,使商品住宅销售面积和市场成交规模的逐步缩减。家装行业作为房地产市场的下游产业也受到了巨大冲击。为稳定房地产行业发展,我国房地产市场的管理和调控措施不断升级,在坚定贯彻“住房不炒”的基本原则基础上,一方面,通过“认房不认贷”的方式,下调首付比例,降低按揭贷款利率的政策,满足居民的刚性及改善型住房需求;另一方面,也着眼于房地产企业的转型和存量资产的优化利用,鼓励企业以长租公寓、养老地产等发展模式,盘活存量资产,适应市场需求变化。同时,政府加大了对“保交楼”项目的金融支持,确保房地产项目能够按时交付,维护购房者权益,稳定市场预期。这些政策从市场供需两端的入手,营造一个既有利于满足居民合理住房需求,又能促进房地产企业健康发展的市场环境。

表 5.1 中国房地产行业相关政策

时间	部门	政策	主要内容
2022/7	中央政治局	中央政治局会议	要稳定房地产市场，坚持“房住不炒”定位，支持刚性和改善性住房需求，保交楼、稳民生。
2022/9	中国人民银行	《下调首套个人住房公积金贷款利率》	自 2022 年 10 月 1 日起，下调首套个人住房公积金贷款利率 0.15 个百分点，5 年以下(含 5 年)和 5 年以上利率分别调整为 2.6%和 3.1%。
2022/1	财政部 税务总局	《关于支持居民换购住房有关个人所得税政策的公告》	纳税人出售自有住房，且在现住房卖出后 1 年内，重新购买住房的，对其出售现住房时，已缴纳的个人所得税可享受退税优惠。
2022/11	中国人民银行 银保监会	《关于做好当前金融支持房地产市场平稳健康发展工作的通知》	保持房地产融资平稳有序；积极做好保交楼金融服务；加大住房租赁金融支持等。
2022/11	证监会	调整优化 5 项措施，支持房地产企业股权融资	涉及恢复涉房上市公司并购重组及配套融资、恢复上市房企和涉房上市公司再融资等
2023/2	证监会	《启动不动产私募投资基金试点》	明确包括特定居住用房(包括存量商品住宅、保障性住房、市场化租赁住房)等。适度放宽股债比及扩募限制，提升产品投资灵活度
2023/8	住建部 中国人民银行 金融监管总局	《关于优化个人住房贷款中住房套数认定标准的通知》	“认房不用认贷”
2023/8	中国人民银行	《关于调整优化差别化住房信贷政策的通知》	统一全国商业性个人住房贷款最低首付款比例政策下限
2023/8	中国人民银行 金融监管总局	《关于降低存量首套住房贷款利率有关事项的通知》	引导商业性个人住房贷款借贷双方有序调整优化资产负债，降低存量首套住房商业性个人住房贷款利率

资料来源：政府官网整理

(2) 旧房和适老化改造政策为家装行业指明方向

目前，针对城镇老旧小区改造的政策明显增多，并且鼓励和支持居民在老旧小区改造的过程中进行旧房装修，通过提供财政补贴、税收优惠等激励措施，降低居民装修成本，激发装修需求。在相关政策的推动下，旧房改造不再局限于基础的设施更新，而是向更深层次的居住空间优化、功能完善和风格升级延伸，为家装市场开辟了更为广阔的发展前景。

同时，随着我国人口老龄化进程的加快，老年人口数量持续增长，对居住环境的安全性、便利性和舒适性提出了更高要求。对于居家适老化改造也出台了相关政策，作为积极应对老龄化社会的重要举措，使老年人在家中能够安全、舒适、便捷地生活，提升老年人的生活质量，保障其晚年生活的尊严和独立性。

表 5.2 中国旧房改造及适老化改造相关政策

时间	部门	政策	主要内容
2020/8	中国建筑材料流通协会	《关于以激发家庭装修市场为抓手扩大内需促进产业链内循环的建议函》	提出“鼓励存量房产再装修，加大家装补贴力度，快速拉动内需”的一系列促进消费刺激政策建议。
2022/12	国务院	《扩大内需战略规划纲要（2022—2035 年）》	加强城镇老旧小区改造和社区建设
2023/7	商务部等 13 部门	《关于促进家居消费若干措施的通知》	1) 支持居民开展旧房装修和局部升级改造。 2) 鼓励企业举办旧房翻新设计大赛，打造旧房装修与局部改造样板间，推出实惠的家装产品和服务套餐。 3) 支持装修等领域经营主体拓展居家适老化改造业务。
2024/3	工信部、住建部、财政部	《推动大规模设备更新和消费品以旧换新行动方案》	1) 借助政府支持、企业让利等，支持居民旧房局部改造和居家适老化改造，培育智能家居消费。 2) 推动家装样板间进商场、社区、平台，鼓励企业打造线上样板间，提供实惠产品和服务以满足多样需求。

资料来源：政府官网、智研咨询整理

(3) 政策对数字化转型的推动助力家居环境提升

为激发家装市场活力、促进消费的持续恢复和升级、推动经济的稳定增长，国家相继出台多项政策，鼓励家装行业可持续发展。

2021 年 4 月十六部联合印发《关于加快发展数字家庭提高居住品质的指导意见》中指出利用物联网、云计算、大数据、移动通信、人工智能等新一代信息技术与家庭生活场景的深度融合，提升居住品质。指导意见中提到，到 2022 年底，与数字家庭相关的政策、制度和标准体系将基本建立，到 2025 年底，我国将建立较完善的数字家庭标准体系，确保新建住宅和社区配套设施具备通信连接能力和必要的智能产品。这两项政策的颁布标志着我国数字家庭建设进入加速推

进阶段，促进了家装行业的数字化进程。

2021 年 12 月住建部、发改委、财政部联合发布《关于进一步明确城镇老旧小区改造工作要求的通知》中鼓励市、县积极引导小区居民结合改造同步对户内管线等进行改造，引导有条件的居民实施房屋整体装修改造，带动家装建材消费。2022 年 4 月国务院发布的《关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》中提到，要创新消费业态和模式，加快线上线下消费有机融合，扩大升级信息消费。在 2022 年 12 月中共中央、国务院发布的《扩大内需战略规划纲要（2022—2035 年）》中提到，要推进无障碍设施建设，促进家庭装修消费，推动数字家庭发展。商务部等 13 部门 2023 年 7 月发布的《关于促进家居消费若干措施的通知》中提到，要大力提升供给质量，创新培育智能消费，提高家居适老化水平，积极创新消费场景，有效改善消费条件，着力优化消费环境，以释放家居消费潜力。这些政策鼓励企业通过创新消费模式，进一步刺激消费者家庭装修需求，有效促进了家庭装修市场的活跃度。

表 5.3 中国家装行业数字化相关政策

时间	部门	政策	主要内容
2021/4	十六部联合	《关于加快发展数字家庭提高居住品质的指导意见》	1) 利用物联网、云计算、大数据、移动通信、人工智能等新一代信息技术与家庭生活场景的深度融合。 2) 2022 年底，数字家庭相关的政策、制度和标准体系将基本建立。 3) 2025 年底，我国将建立数字家庭标准体系，新建住宅和社区配套将具备通信连接能力和必要的智能产品。
2021/12	住建部、发改委、财政部	《关于进一步明确城镇老旧小区改造工作要求的通知》	鼓励对户内管线等进行改造； 引导居民实施房屋整体装修改造； 带动家装建材消费。
2021/12	住建部	《建筑装饰行业“十四五”发展规划》	1) 大力推动工业化、数字化、智能化等领域的创新研发和应用。 2) 到 2025 年，力争行业产值规模达到 6.5 万亿元，年产值 50 亿元以上头部企业的数量、综合实力和品牌影响力进一步提升。
2022/4	国务院	《关于进一步释放消费潜力促进消费持续恢复的意见》	创新消费业态和模式，加快线上线下消费有机融合，扩大升级信息消费，培育壮大“互联网+家装”、智慧产品等消费新业态。

续表 5.3 中国家装行业数字化相关政策

时间	部门	政策	主要内容
2022/8	工信部、住建部等	《推进家居产业高质量发展行动方案》	2025 年，家居产业创新能力和质量产品供给明显增强，同时培育 50 个左右知名品牌，建立 500 家智能家居体验中心。
2022/12	国务院	《扩大内需战略规划纲要（2022—2035 年）》	推进无障碍设施建设，促进家庭装修消费，推动数字家庭发展。
2023/7	商务部等 13 部门	《关于促进家居消费若干措施的通知》	1) 大力发展绿色家装、装配式装修。 2) 鼓励企业打造线上家居服务平台，促进“互联网+家装”“互联网+二手家居”等新业态新模式健康有序发展。 3) 组织开展家装消费节等促消费活动。 4) 健全家装标准规范，引导家装企业加强从业人员培训。 5) 鼓励金融机构加强与家居生产企业、家装企业等合作。
2023/12	工信部、住建部等	《绿色建材产业高质量发展实施方案》	鼓励生产企业联合房地产、装饰装修企业等提供绿色建材产品菜单式、定制化应用方案，探索装饰装修一体化服务新模式。

资料来源：政府官网、智研咨询整理

5.1.2 经济环境

(1) 数字经济推动社会发展

数字经济是通过高度信息化和网络化的方式，将数据转化为生产要素，促进资源配置的优化和效率的提升，成为驱动社会生产力跃升的关键力量。

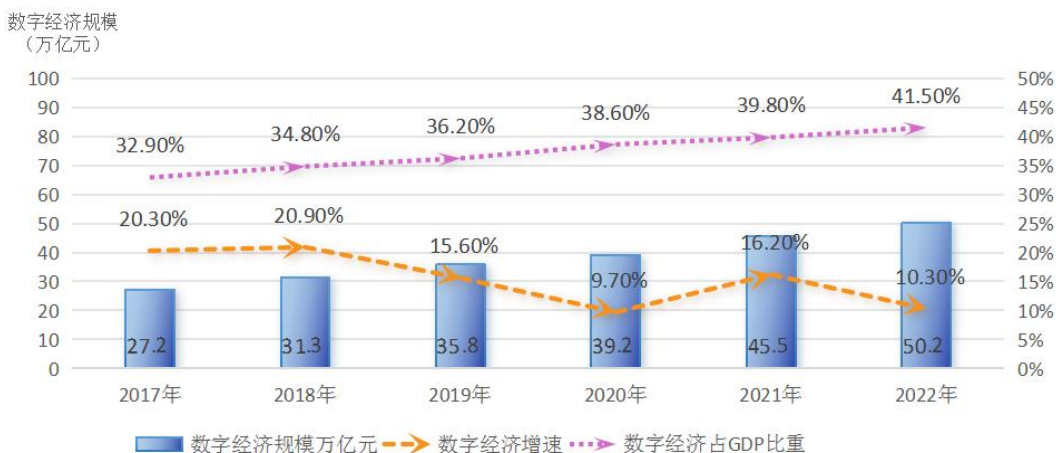


图 5.1 我国数字经济规模、增速及占 GDP 比重

数据来源：国家统计局网站。

在中国信息通信研究院发布的《中国数字经济发展研究报告(2023年)》中显示,自2017年至2022年,我国数字经济的规模实现了显著跃升,从最初的27万亿元扩大到50万亿元人民币,同比名义增速达到了10.3%,已连续11年显著超越同期国内生产总值(GDP)的名义增长速度,凸显了数字经济作为国家经济新增长点的活力与潜力。且数字经济在国民经济中的比重已达到了41.5%,与第二产业在国民经济中的占比相当,标志着数字经济已成为与实体产业并驾齐驱的国民经济支柱。这不仅反映了数字经济在推动经济结构优化升级、促进经济高质量发展方面的重要作用,也预示着数字经济将继续在国家经济体系中扮演核心角色,引领未来的经济增长方向。

(2) 住宅商品房销售缩减

根据国家统计局数据显示,近几年住宅新开工房屋面积、竣工面积和交易数量均逐年呈现下降趋势,房地产项目每年竣工面积动辄十六七亿平方米的“黄金时代”,正悄然成为历史。

2023年,我国房地产开发企业商品住宅施工面积总计58.99亿平方米,较上一年度减少了7.7%。住宅新开工面积为6.93亿平方米,同比下降了20.9%。住宅竣工面积全年累计达到7.24亿平方米,同比增长了17.2%。可以看出住宅商品房市场的需求减弱,房产开发企业正减少新项目的开工,而加快现有项目的建设进度,以优化资源配置和提高资金使用效率。

从图5.2中可以看出,近十年中,我国住宅商品房销售面积及销售额在2021年到达顶峰后大幅下降,2023年销售面积为9.48亿平方米,与2021年相比减少5.48亿平方米,下降36.63%;销售额为10.30万亿元,比2021年减少5.54万亿元,下降34.97%。



图 5.2 2014-2023 年我国商品房销售面积及销售额统计

数据来源：国家统计局网站。

尽管受到宏观经济环境、行业调控政策等因素的影响，近三年中商品住宅的销售面积与销售额出现了下滑趋势，但住宅竣工面积的增长和在施商品住宅依然为家装行业提供了广阔的市场空间。加之建筑装饰协会的评估，当前城市家庭中，大约有 2.7 亿套住宅的房龄已超过 20 年，正面临着翻新与改造的需求。多种因素促使家装行业总产值依旧保持上升态势，预计在 2025 年将达到 3.78 万亿元，而存量房的装修改造需求将成为家装行业的增长点，在家装业务中所占的比重将逐步扩大，尤其是在以北京、上海为主的一线城市，新房供给越来越少，存量房装修将占据主流。

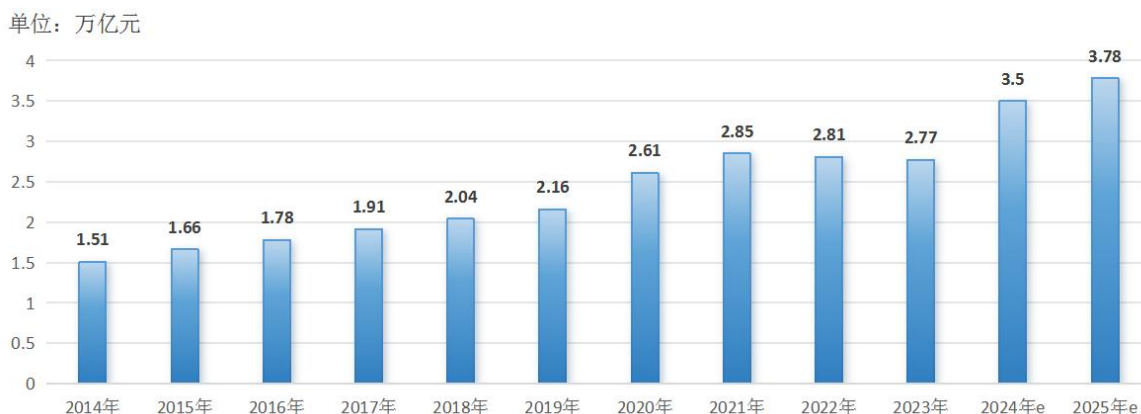


图 5.3 2014-2025 年我国家装行业总产值

数据来源：历年中国家装行业报告。

(3) 人均居住消费支出提升

人均可支配收入的提升，增强了居民的购买能力，为居民在住房消费方面的

需求提供了稳固的经济支撑和物质基础。

根据国家统计局的数据分析，近十年来，中国居民人均可支配收入和人均消费支出总体呈增长趋势。持续增长的收入水平提高了居民的购买力，消费支出的增长也反映出居民消费能力的提高，以及消费观念的变化和消费结构的升级，居民的消费需求也从生存型向享受型转变。



图 5.4 2014-2023 年全国居民人均可支配收入和消费支出增速对比

数据来源：国家统计局网站。

新冠疫情结束后，全国人均可支配收入和消费支出快速反弹。2023 年全国居民人均可支配收入为 3.92 万元，人均消费支出为 2.68 万元，扣除价格因素，相比 2022 年分别实际增长 6.1%和 9%。特别是全国人均消费支出，达到近十年内最大涨幅，表明居民强烈的购买欲望。



图 5.5 2014-2023 年全国居民人均可支配收入和消费支出规模对比

数据来源：国家统计局网站。

其中，2023 年消费支出构成中的人均居住消费支出为 0.61 万元，占人均消

费支出的比重为 22.7%，比 2022 年同比增长 3.6%，是仅次于食品烟酒的第二大消费支出品类。由此可见，消费者对提升居住品质的需求较强烈，愿意增加在居住环境的投资。

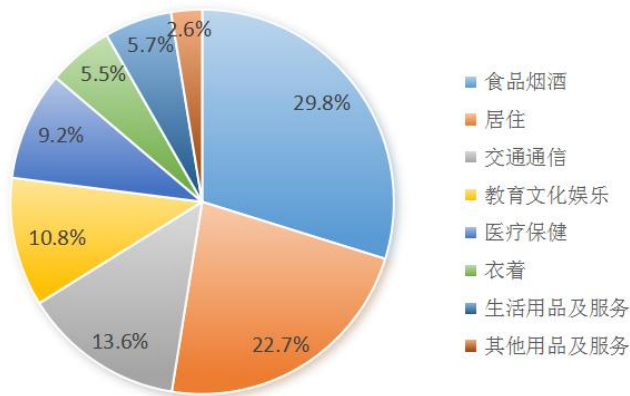


图 5.6 2023 年人均消费支出情况分布

数据来源：国家统计局网站。

5.1.3 社会文化环境

家装行业的市场潜力与社会环境因素中的人口数量与人口结构息息相关。人口规模直接影响家装市场的潜在需求量，而人口结构的多样性，包括年龄、性别、家庭类型等维度，不仅塑造了家装风格的多元化格局，还驱动了产品与服务的创新，以满足不同消费者群体的个性化需求。因此，深入理解人口数量与结构的动态变化，对于家装行业准确把握市场趋势、制定有效的营销策略至关重要。

(1) 城镇化稳步推进

对于家装行业而言，城镇化进程的加快促进了住宅市场的开发与建设，同时为大量劳动力提供了就业机会。这不仅提升了居民的购房意愿，尤其是对于那些非本地户籍的常住居民，还进一步催生了家装市场的需求增长。2023 年，我国常住人口城镇化率已达到 66.16%，有 9.33 亿城镇人口。2024 年 7 月，国务院印发的《深入实施以人为本的新型城镇化战略五年行动计划》中提出，经过 5 年的努力，要将常住人口城镇化率提升至接近 70%，意味着未来五年有 5400 万城镇人口的增量。根据国家统计局数据分析，1998 年至 2023 年我国共销售商品房屋面积约为 242 亿平方米，按照目前的 9.33 亿城镇人口计算，人均住房使用面积

约为 26 平方米，即未来五年将有约 14 亿平方米的住房增量需求，促使家装行业产值将提升 2.1 万亿元以上。

此外，韩国的城市化率为 82.5%，美国为 83.3%，日本则达到 91.8%，与这些发达国家相比，我国的城镇化率仍然存在着很大的发展空间。随着我国经济的发展，城镇化水平逐步向发达国家靠拢，住房需求也将随着进一步扩大，这也推动着家装行业的发展。由此可见，城镇化仍然是家装行业发展的重要支柱。

(2) 社会人口老龄化

从国家统计局人口抽样调查数据来看，我国 70 后至 90 后人口比重呈下降趋势，而老龄人口比例正在逐年攀升。2014 年 65 周岁及以上的人口约为 1.38 亿，占总人口的 10.08%。2022 年则快速上涨到 2.10 亿人，占总人口比重的 14.88%。截止 2023 年底，65 周岁及以上老年人口为 2.17 亿人，占总人口的 15.4%。十年期间增长 0.79 亿。55 岁至 64 岁的人口数量也从 2014 年 1.58 亿上涨到 2022 年的 1.85 亿，所占总人口比重也从 11.39% 上升到 13.12%，增加 0.29 亿。根据中康产业研究院预测，2030 年，65 周岁及以上老年人口将达 2.70 亿人，占比 19.4%。这标志着，我国已经正式步入“中度老龄化”社会。

人口结构的变化引起整个社会对老年人口的关注，国家出台多项政策指导适老化改造工作。部分家装企业已经调整其市场定位和营销策略，研发适合老人的家装产品和服务，加大适老化的宣传力度，使消费者对适老化家装的认知和需求逐步增加。

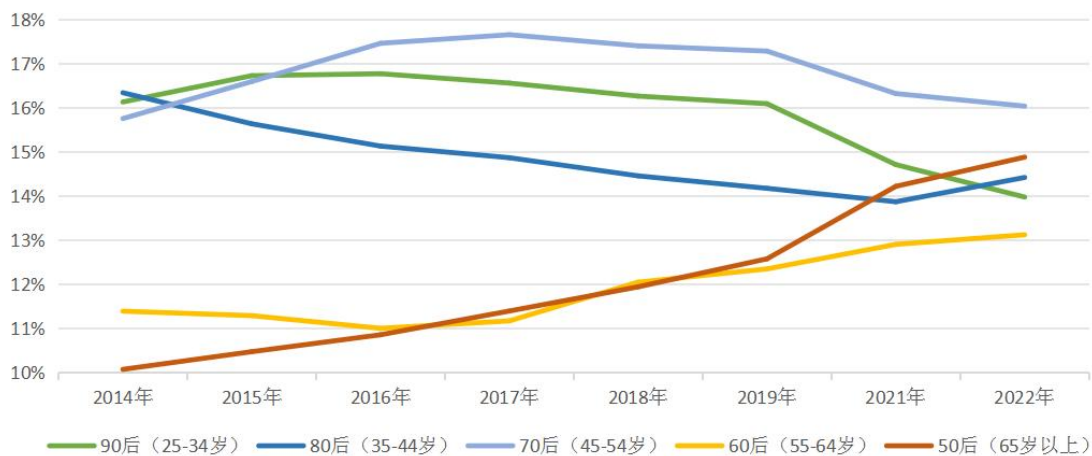


图 5.7 2014-2022 年我国人口结构

数据来源：国家统计局网站。

社会人口老龄化也同样使我国家装施工人员平均年龄呈现递增趋势。随着年龄的增长,工人的就业能力下降、人数减少,而年轻一代受教育水平的提高促使他们对工作的选择更加多元化、更注重个人发展,尤其倾向于追求收入较高、工作环境更好的岗位。从而导致家装行业人力供应不足,人工工资不断上升。在家装行业中,人工成本占总成本的 30%左右,人工工资的快速提升,会显著提高家装行业的运营成本。

(3) 生活理念的重塑

互联网的普及和社交媒体的兴起加快了信息传播的速度,文化交流更加便捷,对新一代消费者的偏好与价值观念影响很大。他们比以往更注重商品与服务的品质,更加强调产品与服务的个性化、差异化,能否满足个人的需求和偏好。消费者也会对其他用户的推荐和反馈产生依赖,社交媒体上的互动和评价成为影响他们购买决策的重要参考来源。

企业要重视用户评论与体验,正面或负面的口碑传播可以影响一个品牌的形象和销量,也能为企业提供宝贵的市场情报,帮助企业精准定位目标客群,实现精准营销策略。

家装行业作为与人们生活质量紧密相关的重要领域,自然不能忽视这些变化所带来的挑战与机遇。

5.1.4 技术环境

数据分析、人工智能技术、虚拟现实等技术的出现为家装业务整个长链条中的诸多环节提供了降本增效的可能,提升了企业营销效果,从而实现企业的增值与发展。

(1) 人工智能生成内容 (AIGC)

AIGC 是利用人工智能技术,基于算法和模型来生成文本、图像、音频、视频等内容。传统的文本、图像或视频制作耗时耗力,AIGC 技术的介入使大规模内容生成变得轻而易举。

AIGC 技术可以对海量用户数据进行分析,挖掘出深层次的用户偏好,生成

贴合个体需求的定制化内容。企业根据 AIGC 分析的内容结果，制定更准确的产品营销策略。即使企业不具备专业背景，也能轻松快速地创作出图像精美、视频生动的高质量的营销文案和产品介绍，降低了内容生产的边际成本。

家装设计过程中，设计师花费几天时间做出的家装效果图，可能会由于消费者的不满意需要重新进行绘图制作，非常耗时耗力。而 AIGC 可以模仿学习设计师的经验，结合数据分析，提出新颖的设计角度和解决方案，辅助设计师突破传统框架，快速完成家装效果图制作，并能同时给出多种家装方案，大大缩短了设计周期的同时也拓展了设计空间。

(2) 虚拟现实（VR）与增强现实（AR）技术

虚拟现实是使用计算机生成的环境，来模拟一个全新的世界或场景。用户需要佩戴特定的头戴式显示器和其他设备，来实现与虚拟世界的互动。这些设备能够捕捉用户的动作，实时反馈到虚拟环境中，让用户有身临其境的感觉。

增强现实则是在真实世界的基础上叠加数字信息，让现实环境与虚拟场景融合。用户通过智能手机摄像头、智能眼镜或其他可穿戴设备观看现实世界时，可以看到实时添加的图像、声音、视频或者其他类型的内容。

这两项技术的应用，让家装设计不再局限于二维图纸和平面照片，设计师和客户可以共同走进一个由 VR 技术构建的虚拟三维空间。墙面色彩、灯光布局、家具款式，乃至门窗位置都变得触手可及。著名家装公司 Houzz 就推出了一款名为“Houzz View”的 VR 功能，它允许用户在自家的真实尺寸下体验设计方案，无论是调色板的选择还是家具的摆放，都可以即时调整直至满意为止。

5.2 竞争环境分析

5.2.1 供应商的议价能力偏小

DR 公司的采购模式为集中、批量采购，与生产厂家建立长期稳定的产品供应渠道与合作关系，同时对供货商按不同级别进行分类管理。这种采购模式有益于提升规模效应，降低采购成本。庞大的采购链让 DR 公司在采购方面具有很强的议价能力。多年来，公司在选材上一直严格遵循品质、环保标准，与其合作对于产品供应商来说也是强背书。供应商在与 DR 公司合作时，往往愿意提供更为优惠的价格和条件。

然而，供应商的议价能力并非一成不变。在市场供需关系、原材料品质与品牌、采购规模与集中度以及供应链整合能力等多个因素的影响下，供应商的议价能力会发生波动。当市场需求旺盛，原材料或产品供不应求时，供应商的议价能力会相应增强。反之，则可能减弱。

5.2.2 客户的议价能力显著

客户的议价能力取决于市场上的信息透明度、产品差异化程度以及消费者的选择范围。

消费者可以通过短视频、直播和社交媒体等多种渠道轻松获取不同家装公司的报价、服务范围、客户评价等信息。信息的高度透明度赋予了消费者更多的比较机会，使其在与家装公司谈判时拥有更多筹码。

家装市场普遍存在着产品同质化的现象，消费者很难只从家装效果就区分出各个家装公司提供的家装产品有什么不同。根据问卷调查结果及专家深度访谈反馈显示，消费者并未察觉 DR 公司所提供的家装产品具备明显的独特性或创新点，说明其家装产品并没有在消费者心中建立品牌辨识度与吸引力，间接提升了消费者的议价空间。

家装行业竞争激烈，家装公司众多，为消费者提供了广泛的选择。消费者能从容对比不同品牌的服务、质量与价格，从而在谈判桌上占据更有利的位置，加大了对消费者的议价力度。

在家装业务的营销环境中，DR 公司面临着客户议价能力显著的情况，得以在购买决策中发挥更强的主动性与掌控权。

5.2.3 新进入者的威胁偏大

虽然家装行业市场规模达到 3 万亿，但是现存的家装企业还没有任何一家能达到百亿规模，整个家装行业还是大市场小企业的格局。巨大的市场规模自然也会吸引众多新进入者来分一杯羹。尽管家装行业存在品牌认知度、资金实力、技术水平和供应链管理等进入壁垒，但随着数字化转型的加速和市场竞争的加剧，新进入者仍有可能通过创新商业模式、利用新技术或提供差异化服务来挑战现有企业。

由于家装市场是高度分割的，而且进入门槛低，导致市场规模增速不减，有越来越多的新进入者加入，竞争日趋激烈。家装市场的巨大潜力已经吸引了阿里和京东等互联网巨头进入，他们以其高效率的资源整合、平台运营和获客的能力，形成“硬装+软装”、“产品+服务”全方位的家装家居一站式解决方案，对家装行业带来了全新冲击，但是在供应链整合一体化、装修专业化程度、用户忠诚度等维度，家装企业的优势更加明显。

5.2.4 替代品的威胁偏小

家装业务业务流程长，产业链复杂，具有高度的个性化和定制化特点，难以被标准化的替代品完全取代。相较于其他行业，家装行业的替代品威胁相对较小。

家装服务涉及的设计、材料选择、施工和后期维护等多个环节，都需要根据客户的具体需求和偏好进行定制，而替代品往往只能提供标准化的解决方案，无法满足客户对家居环境的独特要求。家装行业与客户的日常生活密切相关，客户对于家居环境的舒适度和美观度有着较高的要求，他们更倾向于选择专业的家装公司来提供全方位的服务，而不是简单地采用替代品来解决问题。

百安居、好美家这类大型建材超市或家居广场提供的“一站式”服务为消费者提供了很多便利，整体厨房卫浴、门窗、整体风格家具等都能一次性购齐，节约了消费者的时间与精力，还向消费者提供以相关产品为核心的上门装修等增值服务。传统的家具和家居生产商在激烈的市场竞争中，也把产品的价值延伸到以

其产品为核心的室内空间设计解决方案上，其配套产品组合包罗万象，模块化设计和装饰性满足了不同的消费需求。但是这些企业为消费者提供的是整个家装业务中的某一个片段，不包含拆改、墙地面等施工项目，整体的装修效果不够和谐，细节部分也会产生冲突，因此，家装行业的替代品威胁不大。

5.2.5 现有企业间的竞争激烈

家装行业作为一个庞大的市场，吸引了众多企业的参与，形成了多元化的竞争格局。在 DR 公司家装业务的营销环境中，同业竞争者的竞争程度是极为激烈的。

从市场集中度来看，中国家装行业市场集中度相对较低，行业内存在大量的竞争者，且市场份额相对分散。这种市场结构使得同业竞争者之间的竞争尤为激烈，各企业为了争夺市场份额，纷纷加大营销力度，提升服务质量，以吸引更多的客户；同时，从竞争者类型来看，DR 公司面临的同业竞争者包括全国性连锁经营的家装公司、区域性家装公司以及众多小型家装企业等。这些竞争者在品牌、规模、实力等方面存在差异，但都在积极寻求市场机会，以扩大自身的市场份额。其中，全国性连锁经营的家装公司如金螳螂、业之峰等，凭借强大的品牌影响力和完善的营销网络，对 DR 公司构成了较大的竞争压力；而区域性家装公司则依托本地市场，通过密集的店面布局和地域性品牌优势，与 DR 公司展开激烈的市场争夺。

随着数字化转型的加速推进，各个家装企业纷纷利用数字技术提升营销效率，优化客户体验，以在激烈的市场竞争中脱颖而出。DR 公司作为家装行业的领军企业之一，也在加快数字化转型，构建数字化营销平台、优化客户服务流程等措施，提升自身的竞争力。

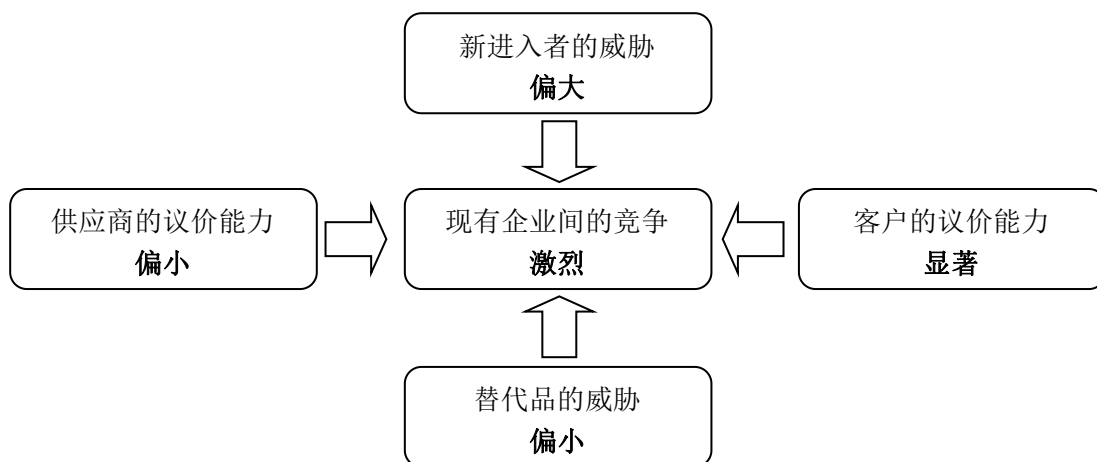


图 5.8 DR 公司家装业务波特五力竞争模型

资料来源：作者整理。

5.3 客户需求分析

对 DR 公司家装业务进行问卷调查时，可以发现其家装业务的女性客户占据 55%，31 岁到 50 岁之间的客户占比达 73%，本科及以上学历的客户占 69%，家庭年收入 31 万及以上的客户占 63%。这组数据充分说明，DR 公司家装业务成功吸引了具有稳定职业、高教育水平、中壮年期且经济条件相对宽裕的中高端家装客户群体。该客户群体通常追求生活品质，注重居住环境的舒适性和美学价值，对家装产品及家装公司的需求主要表现在以下几个方面。

5.3.1 对家装产品的需求

(1) 功能性及实用性的需求

住宅价格高昂，特别是在一二线城市，购置一套住宅往往意味着倾注一生的积蓄，甚至是几代人共同努力的结果。因此，客户对居住空间的功能性与实用性提出了更为精细化与个性化的需求，越来越重视居住空间的灵活性与多样性。他们希望自己的住宅不仅是休息的港湾，更是集工作、学习、娱乐、社交等功能于一体的复合体。开放式厨房、多功能书房、家庭影音室、健身房甚至瑜伽房等成为了新宠，体现了对现代生活方式的更高追求。

现代家庭结构复杂，许多中高端客户家中可能有老人、小孩或保姆等不同年龄段和角色的家庭成员。进行家装设计时，要了解每个成员的生活习惯和需求，规划出既独立又互联的空间。考虑到未来家庭结构和生活方式可能会发生变化，设计的居住空间应具备一定的灵活性。比如，客厅可以随时转换成临时客房、书房或健身房，餐厅区域可以根据聚会规模调整座位安排等等。

高效的存储解决方案是提升居住实用性的重要环节，巧妙利用楼梯下方的抽屉柜、床下储物箱、隐藏式壁橱等每一寸空间，不仅美化空间，更解决了收纳难题。在厨房设置专门的调料区、餐具区；在玄关处设计鞋柜、衣帽架等合理的储物分区，方便进出时快速整理，有助于提高物品的存取效率。并在设计之初就考虑清洁与维护的难易程度，选择耐磨地板、易于擦洗的墙面材料，可拆卸清洗的窗帘与沙发套件等。

(2) 材料质量及环保的需求

库润数据发布的 2024 年中国家装消费调研报告显示，关于家装客户在装修环节关注的因素中，装修材料的质量和选择范围以 51.7% 的比例排在榜首，居于装修费用、设计方案、施工质量和售后服务之上。

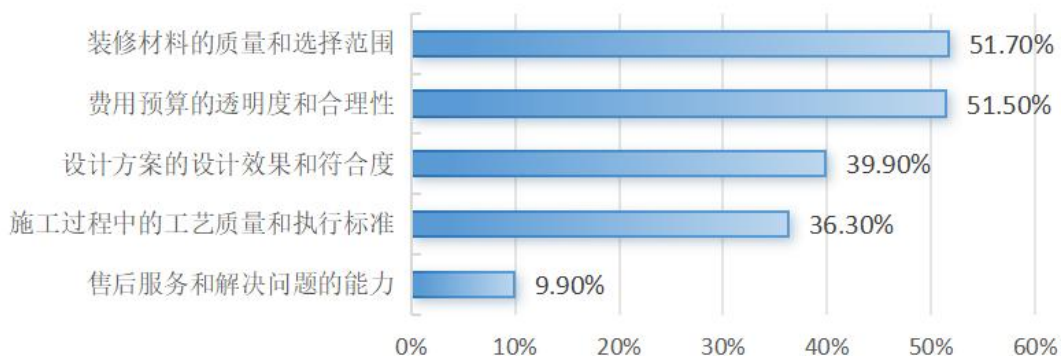


图 5.9 装修环节关注因素

数据来源：2024年中国家装消费调研报告。

从图 5.10 中还可以看出，客户在装修材料方面最关注的因素是环保性能和耐用程度，可见客户对装修材料的质量与环保性能有着严格的要求，他们不仅关注家装的美观和实用性，更加注重材料的耐用性、安全性以及对环境和健康的影响。

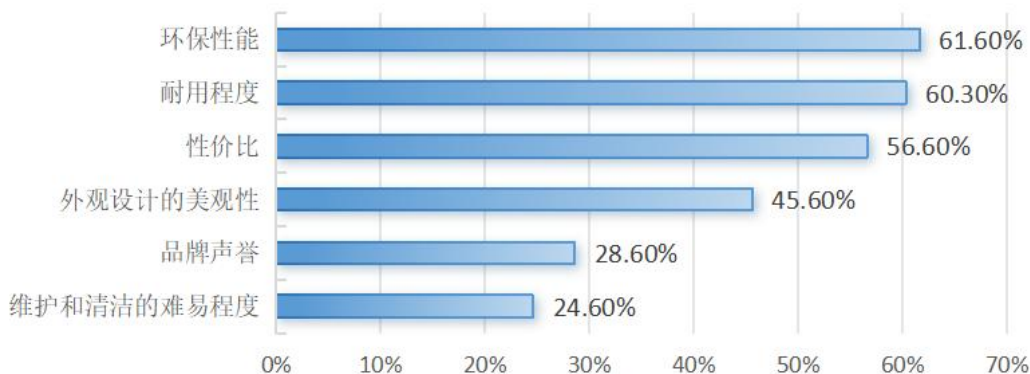


图 5.10 装修材料关注因素

数据来源：2024年中国家装消费调研报告。

因此，DR 公司应对客户的这一需求加以重视，与信誉良好、产品质量过硬的供应商合作，确保所选材料符合客户的高品质需求，同时，定期对供应商进行

评估，淘汰不符合标准的企业，引入新的优质合作伙伴。在材料选择阶段，应为客户提供专业的指导，帮助他们了解各种材料的特点、优缺点以及适用场景。根据客户的预算和需求，推荐最适合的产品，并解释其背后的原理和优势。

(3) 个性化与品质化的需求

中高端家装的客户群体通常具有较高的经济水平和审美标准，住宅对于他们不仅是一个居住空间，而是一个能够体现个人品味、满足个性化需求的高品质生活环境。

家装的个性化需求意味着要打破常规，创造出独一无二的设计方案。每个客户都有不同的生活经历、文化背景和审美偏好，如何将元素融合到一个空间的设计中是极具挑战性的。需要设计师具备不同文化建筑和装饰风格、各种艺术形式、现代设计理念等等知识储备，还要善于倾听客户的故事和想法，充分了解客户的喜好、职业、兴趣等因素，再将客户抽象的想法转化为具体的设计方案。方案的风格选择、色彩搭配、空间布局、施工工艺、家具款式、灯具造型等每一个细节都要精心规划，才能打造出令客户满意的个性化设计方案。

品质化首先体现在材料的选择上，高端、耐用、环保且具有良好质感的材料更容易受到客户的青睐，但市场上材料种类繁多，质量参差不齐，假冒伪劣产品也时有出现，要甄别出真正高品质的材料并非易事，需要 DR 公司建立专业的材料采购团队，团队成员要具备丰富的材料知识，了解不同材料的特性、生产工艺和质量标准；其次体现在施工工艺上，从水电改造到泥瓦工、木工、油漆工等各个环节，都需要由经验丰富、技术熟练的施工人员严格按照规范操作，确保每一个细节都经得起推敲；最后体现在售后保障上，DR 公司要设立专门的售后客服团队，储备一定数量的维修材料和设备，制定明确的售后响应时间和处理流程等售后保障体系。售后团队要具备快速诊断问题、及时解决问题的能力，无论是简单的维修还是复杂的整改，都要确保客户的家装品质能够长期得到维护。

5.3.2 对家装公司的需求

(1) 透明的价格体系

从图 5.9 中可以得知装修费用预算的透明度和合理性,在装修环节客户关注的因素中占比仅低于排名第一位 0.2%。由此可知,客户对于装修价格透明度的迫切需求。

家装项目往往涉及大量的资金投入,客户需要提前了解各项费用的具体构成,以便合理分配资金,更担心在施工过程中会遇到隐性收费或额外费用。但是一份家装报价通常会涉及二三十个施工项目,每一个项目中还会包含三个左右的施工步骤,加上主材的市场价格差距很大,导致一份家装报价构成非常复杂。即使将两份不同家装公司的报价进行对比,也无法看出总价中是否包含了全部施工项目,更无法通过价格比较出不同家装公司之间的优劣。因而,客户希望家装公司有透明的价格体系,使其知晓各项费用的具体构成,避免在施工过程中遇到隐性收费或额外费用,来增强客户与家装公司之间的信任关系。

DR 公司需要在合同中明确列出所有的工作内容、时间表、材料清单、施工标准等信息,确保双方权利义务清晰明了。给客户的报价单中应详细列出各项费用的明细,包括设计费、材料费、人工费、管理费等,避免隐性收费。对于可能出现的额外费用,应在合同中提前约定,并告知客户可能产生的影响。在项目实施过程中,也应定期向客户提供最新的账单,详细记录每一笔支出的用途和金额,确保客户随时了解项目的财务状况。

(2) 持续的服务体验

家装产品涉及多个环节,需要与多方协作,工期动辄几十天或者上百天,客户很难全面了解每个阶段的具体情况。因此,客户希望家装公司从咨询阶段到项目完工的整个过程都能提供持续的服务,让客户能够清楚地看到每一项费用的明细、项目的进展情况、施工质量等情况,减少信息不对称带来的焦虑和不确定性。

在与家装公司初次接触时,客户希望客户服务团队能提供详尽的咨询服务,解答他们关于设计风格、材料选择、施工流程等方面的疑问,给与专业的介绍和建议,帮助客户理清思路,确定初步方案。在签订合同时,希望客服人员能详细

解释合同条款，让客户充分理解各项内容，对于可能出现的风险和问题，能提前告知并提供解决方案，避免后期纠纷。在设计方案时，希望家装公司拥有经验丰富、创意无限的设计师团队，能够提供专业的设计咨询和建议，帮助其实现理想中家的样子。在施工阶段，让客户可以通过在线平台或手机实时查看项目的进展情况，并有专人每周或每两周向客户汇报项目的最新进展，解答客户的疑问，听取他们的意见和建议。同时，客户还希望施工团队具备相关的职业资格证书和丰富的实践经验，严格按照国家和行业的质量标准施工，提供高质量的服务，避免粗制滥造，按时按质交付家装项目。在售后阶段，客户希望家装公司能够及时响应并解决其维修保养等需求。

总之，客户对家装服务有着明确且多样的需求，这是他们对生活品质的追求，也是对家装公司专业服务的信任和依赖。家装公司需通过持续的服务体验，来提高客户的满意度和忠诚度。

6 DR 公司家装业务营销策略优化及保障措施

本章在了解到 DR 公司家装业务现有的营销策略存在的问题及成因，以及对营销环境进行分析，帮助企业全面了解外部环境、竞争环境和客户需求，掌握市场变化的基础上，以 STP 理论和 7P 营销理论为依据，为 DR 公司家装业务制定适合的营销策略和应对措施。

6.1 STP 理论营销策略优化

市场细分是营销策略优化的基础，通过市场细分，DR 公司才能更加准确地选择目标市场，进而在目标市场中建立独特的定位。在本文第 4.4 节家装业务营销策略问题的原因分析中提到，由于市场细分不足造成产品差异化个性化不显著、价格策略缺乏灵活性、促销策略缺乏创新等多个营销问题。因此，本节将对家装市场进一步细分，重新选择适合的目标市场，使 DR 公司定位更加精准。

6.1.1 市场细分

目前 DR 公司家装业务的市场细分主要基于居住空间和价格敏感性两个变量，这种细分方法主要侧重于对家装总价的考虑，而忽略了不同消费者对于装修需求的考量，并且客户的价格敏感度主要凭借营销人员的个人经验判断，缺乏衡量标准。家装行业内也经常以消费者家庭收入的高低最为市场细分其中一个维度，但消费者往往出于保护隐私等原因，不会告知家装公司自己真实的收入情况。因此，本文将消费者预期装修单价和消费者年龄作为市场细分的两个变量。

(1) 消费者预期装修单价的市场细分

消费者预期装修单价是以客户计划在每平米居住空间上花费的装修金额作为划分标准。

1) 普通消费群体：客户预期装修单价小于 1000 元/m²为普通消费群体，这类消费者将装修价格视为主要考量因素，对价格敏感，多数选择单价较低的装修材料。对装修设计要求不高，基本以消费者自己的装修想法为主，设计师辅助进

行简单设计，施工工艺简单。

2) 中等消费群体：客户预期装修单价大于 1000 元/m²且小于 2000 元/m²为高消费群体，该类消费者具备稳定的财务基础，对生活品质抱有一定期望，他们在寻求创新与独特性的同时，亦注重性价比，多选用中等价位且环保的装修材料，对家装设计有一定个性化的要求，施工工艺也比较复杂。

3) 高消费群体：客户预期装修单价大于 2000 元/m²为超高消费群体，这类消费者不太受制于成本限制，更注重装修产品的品质，对设计、工艺及装修材料都有非常高的要求。

(2) 消费者年龄的市场细分

从问卷调查的结果统计中可知，31 岁至 40 岁之间的客户占比接近 40%，是 DR 公司家装业务的最主要客户群体，41 岁至 50 岁占比为 33%居于第二位，20 岁至 30 岁之间以及 50 岁以上的客户占比各约 12%。因此，可将年龄划分为年轻群体、中年群体、老年群体三个级别。

1) 年轻群体：该客户群体年龄在 20 岁至 30 岁之间，这个年龄段的消费者往往追求时尚和个性化，他们希望通过家装来展示自己的独特品味和生活方式，更倾向于选择现代简约、北欧风格或者具有创意的设计元素。通常对科技元素感兴趣，喜欢选择智能照明、音响系统和家庭自动化设备等智能家居设备来提升生活的便利性和趣味性。

2) 中年群体：该客户群体年龄在 31 岁至 50 岁之间，这个年龄段的消费者收入较为稳定，在事业上也有了一定的成就，装修预算相对充裕，更注重舒适和品质感，愿意为高品质的家居产品买单。该年龄段的大部分消费者已经组建了家庭，有了孩子，会更加关注家装材料的环保性能，以确保家庭环境的健康和安全。在装修时也会更注重家庭每个成员的需求，会考虑儿童房的设计、家庭活动空间的规划等。

3) 老年群体：该客户群体年龄在 50 岁以上，随着年龄的增长，安全、舒适、方便成为家装首要考虑的因素。相比年轻一代，这一群体更加注重性价比，对家装产品的选择更为慎重，更在意装饰材料的环保性和耐用性。在装修中需要更多地采用无障碍设施、静音隔音处理等有利于身心健康的设计方案。

(3) 市场细分组合

根据上述消费者预期装修单价和消费者年龄这两个变量,可以将家装市场细分为九种组合:

表 6.1 DR 公司家装业务市场细分组合

	普通消费群体	中等消费群体	高消费群体
年轻群体	1	2	3
中年群体	4	5	6
老年群体	7	8	9

资料来源:作者整理.

依据上表 6.1 的市场细分组合,细分市场 1、细分市场 4、细分市场 7 中的普通消费群体,以节约家装成本为首要考虑因素,倾向于选择性价比较高的装修材料和设计方案,尽可能避免不必要的豪华装饰,专注于基础装修质量和实用性,偏好简洁明快的装修风格,利润较低。

细分市场 2、细分市场 3 的年轻中高等消费群体,有稳定收入来源,高度重视设计的独特性和创新性,追求与众不同的居住体验,喜好时尚、科技、极简、工业等前卫装修风格,热衷于体现自我主张与审美趣味。他们社交活动频繁,重视影音室、吧台、游戏角等家庭娱乐区的空间设计,智能家居系统的集成是关键需求之一。

细分市场 5、细分市场 6 的中年中高端消费群体通常具有高收入、高见识和较高社会地位,他们高度重视家居用品的品质与持久性,倾向于选购名牌或高端品牌的建材与家具,追求耐用、低维护的设计,即使投入更高也愿意为了质量买单。倾向家装设计的实用性、舒适性、品质并重,偏好合理地规划出舒适的工作空间、家人的娱乐区、便捷的储物空间等区域,创造宜人的居住环境。

细分市场 8、细分市场 9 的老年中高端消费群体虽然具备较高经济能力,但仍追求理性消费,最优先考虑的因素是安全性。针对这类群体应采用防滑地面、扶手、紧急呼叫系统、无门槛设计等装修方案,确保家中各处均适合行动不便者,减少跌倒风险。在装修中采用大开关、宽门框、可调节高度的家具,以及易操作的五金件等适老化改造,便于日常生活中的各种动作,提高独立生活的可能性。

根据客户需求可安装高效过滤系统，保持室内恒温湿度适宜。

6.1.2 目标市场

根据上文对家装业务市场细分的研究，并结合 DR 公司的实际情况，选择细分市场 2、细分市场 3 的年轻中高等消费市场，细分市场 5、细分市场 6 的中年中高等消费市场，以及细分市场 8、细分市场 9 的老年中高端消费市场作为 DR 公司的目标市场。

(1) 年轻中高等消费市场

根据库润数据发布的 2024 年中国家装消费调研报告显示，18 至 29 岁的家装消费者占比达 32%，未来该占比还将持续上涨。

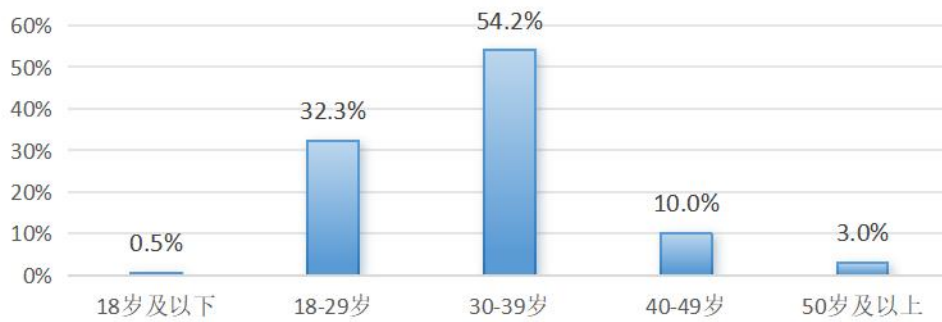


图 6.1 家装消费者年龄分布

数据来源：2024年中国家装消费调研报告。

年轻消费者注重时尚、个性和科技感，倾向于选择新颖、独特的家装风格。他们通常对新兴事物有较高的接受度，愿意尝试新的家装产品和服务。因此，针对年轻消费者市场，DR 公司应加强品牌宣传和推广，提高品牌知名度和美誉度。同时，加大数字化家装的研发投入，推出更多符合年轻消费者需求的产品和服务。此外，还可以与时尚、科技等领域的知名品牌进行合作，共同打造具有时尚感和科技感的家装产品和服务。

(2) 中年中高等消费市场

由上图 6.1 可以看出，30 至 39 岁为主力装修人群，占比高达 54%，占据了家装市场的半壁江山，90 后已经成为名符其实的装修主力人群。80 后消费者也

占据着 10%的家装市场，中年消费者家装市场合计超过 64%，该年龄段的消费者也是 DR 公司最主要的客户群体。针对这类家装市场，DR 公司应继续强化品牌形象，提升设计师团队的专业水平，加大数字化家装的研发投入，推出更多个性化、智能化的家装产品和服务，以满足消费者的需求。

(3) 老年中高等消费市场

通过家装行业的宏观环境分析可知中度老龄化时代即将到来，55 岁及以上老人已达到 4 亿，预计未来几十年内将持续增长，因此拥有广泛的潜在客户群。随着人口老龄化趋势日益显著，适老化装修作为一个新兴而又潜力巨大的市场，越来越受到家装企业的重视。

适老化装修，即针对老年人的生活特点和身体状况，对居住环境进行人性化改造，目的是提高老年人的生活质量和安全性。近几年，政府高度重视老年友好型社会的建设，相继出台了一系列鼓励和支持适老化改造的财政补贴、税收优惠等政策措施，为企业进入这一市场创造了有利条件。目前，市场上专门从事适老化装修的企业相对较少，通过专精于适老化装修，DR 公司可以建立起差异化的竞争优势，吸引更多对该类服务有迫切需求的老年客户。

6.1.3 市场定位

DR 公司多年来的中高端市场定位可以帮助企业获得较高利润，但该定位不够精准，因此根据家装业务的市场细分和 DR 公司的目标市场，可以将其市场定位为以下几点。

(1) 时尚科技市场定位

对于年轻消费者市场，DR 公司应采取时尚科技市场定位，满足年轻消费者对时尚、个性和科技感的需求。

设计理念要紧跟国际时尚潮流，可将流行的工业风、北欧简约风等元素融入到设计中，利用虚拟现实和增强现实技术让客户提前感受装修后的效果。客户可以通过 VR 设备在装修前就“走进”自己未来的家，查看不同房间的布局、颜色搭配和家具摆放等，便于及时调整设计方案。

DR 公司可与知名的智能家电品牌联合推出智能家居装修套餐，将智能设备融入家居设计中。消费者可以通过手机 APP 控制市内灯光的亮度和颜色，以及空调的温度和窗帘的开合等。在厨房中配备有智能菜谱功能的烤箱，能根据食材自动设置烹饪参数的智能家电等。

(2) 高端品质市场定位

DR 公司在中年中高等消费市场定位中，应强调品质、施工工艺、个性化设计。聘请国际知名设计师或拥有丰富高端住宅设计经验的设计师团队。从客户的生活习惯、家族文化到审美偏好等多方面了解客户的独特需求，注重设计的原创性，拒绝千篇一律的模板式设计，从空间布局到装饰细节都应该经过精心构思。装饰材料需选取一线品牌，注重美观耐用与环保健康兼备，确保居住环境的健康。依据施工团队的评分制度，选用更专业的团队，经过严格的培训，考核后方能上岗。从项目初期的需求沟通，到设计方案的反复修改，再到施工过程中的全程跟踪，最后到售后的长期维护，都有专属的客服人员和项目经理负责。

(3) 安全舒适市场定位

针对老年中高等消费市场，DR 公司采取安全、舒适和便利的定位。通过问卷调查、专家访谈等方式，深入了解老年消费者的居住需求、生活习惯、心理特征及其支付意愿，特别是老年人对安全、便利、舒适等方面的需求，以及他们对新技术的接受度。需要组建一支专注于适老化装修的专业调研团队，包括室内设计师、心理学专家、康复治疗师、技术顾问等多领域人才，综合考虑老年人的身体机能衰退、视力听力下降等问题，研发适合老年人居住的装修方案，共同打造既美观又实用的居住空间。要重点考虑无障碍设计、易操作的开关面板、防滑地面材料、充足的照明、便于抓握的扶手、坐式淋浴间等设计方案，引入一键呼叫系统、健康监测设备、自动化窗帘和灯光调节器等智能科技，提高生活的便捷性和安全性。还可以考虑与养老机构、医疗机构合作举办讲座、展览；通过电视、广播、社区公告栏、老年人杂志等多种媒介展开宣传；利用微信公众号、视频号等数字化工具分享真实案例和用户评价，向消费者传达适老化装修的价值和优势。

6.2 7P 理论营销策略优化

6.2.1 加大差异化家装产品创新力度

让家装产品形成差异化，可从消费者最关心的家装问题入手，了解家装行业的痛点。据树懒研究发布的 2023 年中国家居装修行业发展研究报告显示，装修增项、工期延误以及材料信息不透明等问题被消费者列为装修过程中最困扰他们的三大问题。因此，DR 公司可以针对这些痛点进行差异化创新，在竞争激烈的市场中脱颖而出。

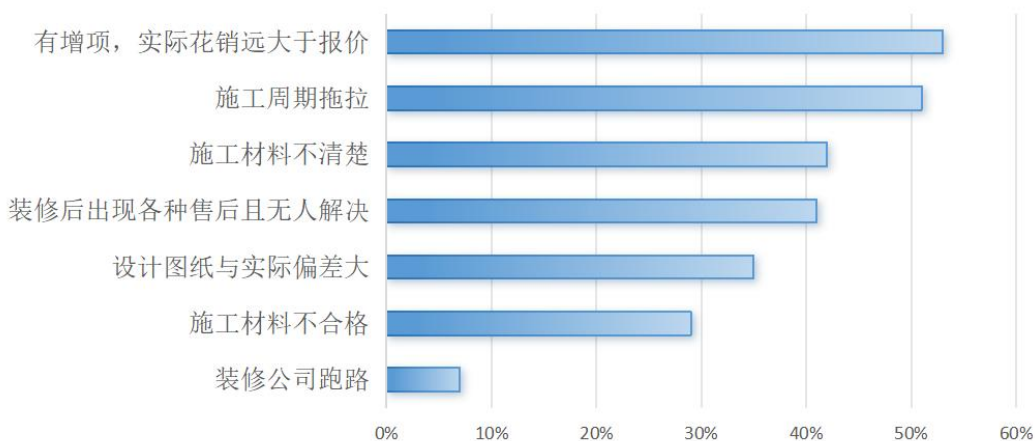


图 6.2 家装消费者装修中遇到的问题

数据来源：2023年中国家居装修行业发展研究报告。

(1) 增项差异化

在家装市场中，增项问题一直是家装消费者的心头大患。DR 公司可推出“预算等于决算”的承诺，明确告知消费者家装项目一旦开工，不会再增加任何费用，消除客户对隐藏费用和增项的担忧。

开工前，DR 公司应与消费者仔细确认装修所需的全部费用，报价应涵盖所有的材料和施工费用等，实现价格透明化。DR 公司的客户群体主要为更注重生活品质，对家装的质量、设计、服务有着较高要求的中高端客户。他们没有太多时间和精力去应对装修过程中各种突发情况，更看重价格透明和无增项的承诺，以避免装修后期所带来的麻烦。在施工过程中，严格按照预算报价执行，若出现

客户主动要求变更设计等任何可能影响费用的情况，要及时与客户沟通，提供详细的费用变更说明，确保费用透明。

在 DR 公司的官方网站、社交媒体平台等宣传渠道，突出展示“预算等于决算”的核心卖点，用案例和数据详细解释，强调不用担心增项而带来的轻松装修体验。

(2) 工期差异化

在快节奏的生活方式下，人们对于家装项目的期待不再仅仅是美观与实用，更多的是希望能够快速完成，避免长时间的等待与不便。根据业内普遍标准，在不定制家具的生产与安装情况下，一般一百平方米左右的住宅装修工期大约在 60 天左右。DR 公司可凭借其先进的管理理念和技术革新，承诺将工期缩短至 45 天。

开始施工前，针对在施工过程中可能会遇到的各种问题，要做好详尽的规划，减少施工过程中的返工和等待时间。施工开始后，将项目管理的各个环节纳入统一的平台，实现信息的实时共享和无缝对接，提高项目管理的透明度和效率。管理人员要充分利用智能预算系统和进度跟踪模块等智能化工具，自动收集和分析项目数据的功能，实时观察项目进展情况，保证项目按计划顺利进行。项目经理要加强施工现场管控力度，监督工人按照 DR 公司统一的工艺标准和操作规范进行，提高施工质量和作业效率。并组织召开每日例会，各负责人汇报当日进展及次日计划，针对设计、施工、材料等环节进行沟通交流，有问题及时解决。施工人员应充分利用施工先进技术和智能化设备，提升施工的准确性和效率，减少人为错误带来的工期延误。

(3) 材料差异化

消费者不清楚在其家装过程中使用的是什么材料，以及材料是否环保，是家装消费者最关心的问题之一。

DR 公司可以做出在装修过程中，仅使用 F4 星等级^①以上装饰材料的承诺，并提供一份详细的材料清单，清单上明确标注每一种装饰材料的名称、品牌、规

^① 是日本环保标准中最高的健康等级，甲醛释放量应 ≤ 0.3 毫克/升，且在室内使用面积上没有限制。

格、型号以及对应的 F4 星等级等信息，让消费者清楚知晓装修将使用哪些高品质材料。在施工过程中，由于不可抗力或其他合理原因需要对材料进行变更，要在第一时间通知消费者，详细解释变更的原因、新采用材料的品质情况以及对家装过程可能产生的影响。在取得消费者同意后，才能进行材料的更换。若在家装施工中使用的装饰材料不符合 F4 星等级以上的标准，或者存在质量问题，将无条件为消费者更换符合标准的材料，并承担因材料更换所产生的一切费用，并赔偿消费者一定的损失。

实现材料品质的差异化，需要对每一家供应商的生产工艺、质量控制体系、企业信誉等进行全面评估，各方面都达到标准要求的供应商，才有机会为 DR 公司提供装饰材料。在材料进入家装施工现场之前，要进行多层级的检验，杜绝任何不符合标准的材料进入施工环节。

DR 公司需对以上所有差异化卖点进行提炼，分析产品或服务在市场竞争中独有的特性，形成标准化的话术体系，将其有效地传递给客户，让客户切实感知到高价格背后所蕴含的超值回报，愿意为较高的价格买单。

6.2.2 采用数字化的差别定价

数字化的差别定价策略通过利用数字技术和数据分析，能够更精准地对不同客户、家装产品和市场条件制定不同的价格，以适应市场变化，满足不同客户群体的需求并实现利润最大化。

(1) 基于市场需求的动态定价

DR 公司可以引入动态调价模型。该模型是一种根据市场环境、需求变动或特定条件变化而实时调整商品或服务价格的策略。在数字经济时代，这一模型被广泛应用于服务业领域，以优化资源配置，提高运营效率和利润。

在家装行业，主要通过数字化的市场监测工具，对季节波动、市场供需状况以及竞争对手策略等因素进行分析，捕捉市场需求的变化信号，快速调整定价策略。在家装淡季期间，适当降价促销吸引犹豫不定的买家；而在旺季则可根据需求热度适度提价，平衡供求关系，提高利润率。或者在经济发达地区，由于消费者对家装品质和品牌的认可度较高，且竞争对手的定价相对较高，制定较高的价

格；而在经济欠发达地区，则根据当地市场情况制定更具竞争力的价格。

DR 公司整合内部数据库和外部市场数据，利用大数据分析技术和算法，建立了一个能够实时监测和预测市场动向的动态调价系统。系统可自动抓取建材成本、竞品价格、消费者行为数据等关键指标，来识别的市场趋势和预测价格敏感点，以及最佳调价时机。根据分析结果，设定价格调整范围、频率及触发条件。当系统检测到满足预设条件时，能自动调整线上报价，无需人工干预，实现即时响应。当旺季来临，预计家装业务需求会激增，动态调价模型会建议略微上调价格，以缓解供不应求的压力。如果进入淡季，家装需求下降了，系统则会在保障利润的基础上来下调价格。或者在特定节假日或促销节点，系统启动短期打折活动来吸引大量客户来提升销量。

动态调价模型的实施，可以使 DR 公司能够更敏锐地捕获市场机会，增强市场竞争力，提升客户满意度，为企业的持续增长奠定坚实基础。

(2) 基于个性化需求的差别定价

DR 公司可以利用数字技术和人工智能技术，收集消费者的购买历史、兴趣偏好、生活方式、地理位置以及收入水平等信息，形成精准的用户画像，为其量身定制差异化的服务方案，实现消费者个性化需求的差别定价。

DR 公司可以根据客户选择的不同设计风格、材料品牌、功能配置等，为客户提供覆盖从简约风、现代风到复古风等多种风格的个性化家装套餐，允许客户自由搭配材料等级、颜色、布局等功能模块。客户选择进口高端材料和独特设计风格的套餐，价格会高于普通材料和标准设计的套餐。通过数字化平台，客户可以直观地看到不同选择对应的价格变化，提高了定价的透明度。套餐的基本框架已预先确定，既减少了设计阶段的成本，又给客户提供了多样化的选择，满足不同人群的独特需求。

对于像智能家居系统集成、环保检测升级等额外的增值服务，可以单独定价。根据这些增值服务的成本 and 市场需求情况，运用数字化的成本收益分析确定合理的价格，客户可以根据自己的需求选择是否购买这些增值服务。

对于一些标准较高的定制需求，DR 公司可以在报价中加入相应的溢价，而面对大众化需求，则保持价格稳定，甚至通过批量采购降低成本，给予优惠。而

对于长期合作的老客户或者推荐新客源的老客户，DR 公司可提供一定的折扣，以此激励复购和口碑传播。

6.2.3 整合线上与线下销售渠道

(1) 线上渠道拓展与优化

线上渠道是 DR 公司接触消费者、展示产品和服务的重要窗口。DR 公司应充分利用官方网站、社交媒体、电商平台等线上渠道，拓展品牌曝光度，吸引潜在客户。

DR 公司的官网及第三方平台页面应采用时尚、大气、科技感等符合家装行业风格的设计，展示高质量的图片和视频展示家装案例，确保图片高清、视频流畅，给用户带来视觉冲击。将热门套餐、最新优惠活动等重要信息放置在显眼位置，菜单导航要清晰，方便用户快速找到所需内容。DR 公司可引入 UI/UX 专家团队，重新设计官网架构，采用扁平化设计语言，精简导航菜单，增设快速链接至热门分类和特色服务，显著缩短用户查找路径。并上线高性能服务器，优化图像压缩算法，大幅提升加载速度。利用 AR 技术增强交互功能，开发线上家装设计工具，允许用户上传平面图，根据自己的喜欢需求，选择不同的房间布局、家具款式、墙面颜色等元素，一键生成 3D 效果图，同时提供相应的预算估算，增加互动性与趣味性。同时确保在工作时间内，有专业客服人员及时解答用户的疑问，他们不仅要熟悉 DR 公司的各种产品和服务，还要具备良好的沟通技巧和家装知识，能够准确回答用户关于装修风格、预算、施工流程等方面的问题，并根据用户的需求提供初步的设计建议。客服窗口应具备智能联想功能，根据用户输入的关键词快速提供相关的回答选项，提高回复效率。

此外，要加强 DR 公司品牌与家装产品的推广。建立家装知识博客或视频频道，邀请 DR 公司的资深设计师讲解不同家装风格的特点和搭配要点，通过社交媒体平台和官网进行传播，定期发布与家装相关的优质内容，吸引潜在客户关注。设计多种线上专属的家装定制化套餐，每个套餐详细列出包含的服务项目、使用的材料品牌和规格、预计工期等信息，根据不同的户型、预算和风格需求进行分类。

(2) 线上与线下渠道无缝对接

线上与线下渠道的整合关键在于实现无缝对接,为消费者提供一致、便捷的购物体验。DR 公司可以利用 O2O 模式的电子商务系统,将线上商城和线下门店紧密结合起来。

首先,家装业务需要一体化的客户服务流程,消费者在网上咨询家装方案后,可以预约线下门店的设计师进行面对面沟通。线下设计师在接待客户时,能够获取到客户在线上咨询时留下的需求和偏好信息,提供更精准的服务。对线上线下的服务人员也要进行统一培训,确保他们熟悉 DR 公司的整体业务流程、产品和服务内容,以及线上线下渠道的对接方式。线上客服人员要了解线下门店的布局 and 可提供的线下体验服务,线下销售人员要掌握线上平台的操作流程,能够指导客户在线上进行产品查看、订单查询等操作。

其次,应建立数据整合平台,将线上线下渠道收集到的客户数据进行整合。对线上平台的客户浏览记录、下单信息等信息,与线下门店的客户咨询记录、签约信息等进行统一整理和分析。通过分析线上线下整合后的数据,可以发现哪些客户更倾向于在线上了解家装信息后到线下签约,哪些客户喜欢直接在线上完成整个家装交易过程等消费偏好。再根据数据整合与分析的结果,开展精准营销,对于线上活跃的客户,可以推送适合他们的线上家装设计课程、虚拟展厅参观等活动;对于线下有过接触的客户,可以根据他们的需求在线上发送个性化的家装方案、价格优惠等信息。

最后,在线下门店可以设置专门的线上体验区,配备电脑、平板等设备,引导客户体验家装业务的线上家装设计工具、客户评价系统等线上平台功能,协助客户注册线上平台账号、使用线上优惠券等,以实现线上线下渠道功能的互补。

6.2.4 实施多元化的促销策略

在家装市场竞争日益白热化的今天,DR 公司家装业务需要不断探索新的促销策略以吸引消费者的目光、提高市场份额并巩固品牌地位。

(1) 创新促销活动形式

传统的促销形式已经司空见惯,难以在众多家装品牌中引起消费者的特别关

注。促销活动形式的创新能够给消费者带来新鲜感，激发他们的好奇心，吸引更多潜在客户了解 DR 公司的家装业务。

年轻消费者是当前家装市场的重要力量，他们往往偏爱简洁、清爽的现代简约风格，更喜欢通过高质量的视觉内容了解家装知识，喜欢追求与众不同，有自己独特的生活格调，更注重多功能空间的打造。针对年轻消费者的这些特点，可举办“年轻家装特惠季”的促销活动。在 DR 公司各大门店打造现代简约风格的样板间，以简洁的线条、开阔的空间布局和低饱和度色彩组合为特色，展示无主灯设计的客厅、独立电竞室、爱宠空间、家中“森林”等独特空间布置。在样板间内融入一些动漫元素、音乐符号等体现年轻消费者爱好的个性化元素，并由专业设计师为前来参观的消费者讲解现代简约风格的设计理念、空间利用技巧以及如何根据个人喜好进行个性化定制等。

根据库润数据发布的 2024 年中国家装消费调研报告显示，年轻家装消费者中女性消费者占比达 60.3%，已成为家装行业不可忽视的主力群体。她们往往更注重家居的整体风格和美感，追求个性化、时尚化的设计，注重情感共鸣与审美价值，偏爱流行的北欧风、简约风、轻奢风等风格，也更倾向于通过社交媒体分享自己的家居生活，所以家居的“颜值”和独特性成为重要考量因素。而小红书主要吸引了居住在一二线城市的年轻女性用户，她们普遍拥有中等偏上的消费水平，并且对生活品质有着较高的追求，并具备相应的经济实力。通过小红书进行品牌推广和家装产品种草是 DR 公司家装业务的非常合适的选择。DR 公司可在该平台发起“家装改造挑战赛”等活动。鼓励女性消费者拍摄并分享自己认为最美的家装空间或家装元素的短视频或照片，并使用“#DR 公司美丽家#”等特定的话题标签发布，从参与者中评选出优秀作品，根据点赞数、创意度等标准给予一定奖励。

促销活动形式还可以是为期一天的家装体验营，由专业人员带领有家装需求的客户参观装修施工现场和材料展厅，讲解家装知识、施工要点、材料特点等，建立对 DR 公司专业度的信任。也可以携手主流媒体，对普通家庭进行全方位的家居改造，制成一系列纪实性视频，展现 DR 公司的专业能力和创意设计，拉近品牌与消费者的距离。总之，DR 公司可以通过社交媒体、问卷调查等方式收集数据，分析出各类家装消费者的主要关注点、性格特征和兴趣偏好等，再根据这

些特征对促销活动形式进行创新。

(2) 提升品牌认知度和好感度

品牌认知度和好感度是形成品牌忠诚度和口碑传播的基础。根据库润数据发布的 2024 年中国家装消费调研报告中家装家居信息获取渠道的统计可知，朋友家人推荐以 49.3% 高居榜首，其次是互联网搜索、社交媒体平台广告、视频社交平台推荐。因此，DR 公司家装业务可主要从这几个方向入手，来提高品牌的认知度及好感度。

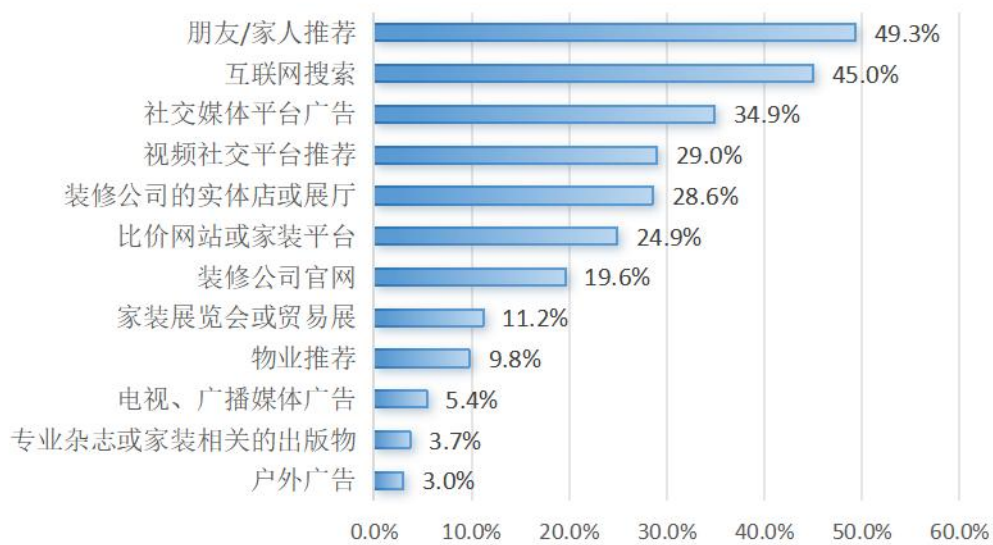


图 6.3 家装家居信息获取渠道

数据来源：2024年中国家装消费调研报告。

依靠朋友和家人进行传播，除了要提供良好的家装产品和服务外，还可以建立一套完善的客户关怀体系。定期回访老客户，了解他们对服务的满意程度，鼓励他们向亲友推荐 DR 公司，成功推荐新客户时，给予老客户一定的奖励。可邀请满意的客户分享他们的家装经验和成果，用真实的故事打动潜在客户的心，增强信任感。

结合用户的搜索习惯，研究高流量关键词，有针对性地优化网站内容，做好搜索引擎优化（SEO）工作。让 DR 公司的官方网站包含丰富实用、高质量的家装文章、指南、设计案例分析等内容，给潜在客户提供有价值的信息，吸引目标群体访问官网，增加自然流量，又能提高网站在搜索引擎中的排名。

深入研究微博、微信等社交媒体平台的用户数据，对于年龄在 25 至 45 岁之

间、关注家居生活、有购房或换房计划的家装业务目标受众，进行重点定位。根据目标受众的特点来制作个性化的广告内容，如果目标受众是年轻的上班族，广告可以强调 DR 公司的快速装修服务和时尚的家装风格；如果是中年家庭用户，则突出公司的高品质、环保和家庭功能布局合理等特点。可以采用图片广告、视频广告、轮播广告等多样化的广告形式，展示 DR 公司的不同家装风格在实际房屋中的效果，视频中还可以加入客户的满意评价，增加广告的可信度。

在视频社交平台打造一系列与家装相关的优质视频内容，可以包括家装过程的纪录片、设计师讲解不同家装风格的视频、家居软装搭配教程、DR 公司的公益活动、品牌故事等，展示其品牌形象，及施工工艺、设计师的创意、装修材料的选择等细节。同时，邀请知名家居博主或者网红合作，在其自己的视频社交平台上分享使用 DR 公司家装服务的体验，或者对 DR 公司推出的新家装风格进行评测，提高公司的品牌认知度。再利用平台算法，优化视频的标题、标签和描述，确保视频能够被更多的用户看到，并定期分析视频的数据，根据观看量、点赞数、评论数等指标，调整视频的制作方向和发布策略。

(3) 建立科学的促销效果评估体系

DR 公司会经常举办各种促销活动，促销活动是否吸引了更多潜在客户的关注，品牌在市场中的曝光度是否增加，哪些销售额是由促销活动直接带来的，需要建立科学的促销效果评估体系来衡量促销活动的实际效果和投入产出比。

在评估体系设定好销售额增长率、新客户获取率、客单价、客户满意度等评估指标，采用前后对比法或 A/B 测试等方法，对比促销活动前后的数据变化。利用数据分析工具，对收集到的数据进行分析，找出影响促销效果的关键因素。再根据评估结果及时调整促销策略，优化资源配置，提高整体营销效果和业绩。

6.2.5 提高营销团队的专业性

(1) 内外部培训相结合

新的营销理念、模式和技术层出不穷，为了让营销团队始终保持竞争力，加强专业培训必不可少。DR 公司应当定期组织内部培训，涵盖营销的最新趋势、

技术工具、策略规划等内容，确保团队成员能够掌握最前沿的知识和技能。

在营销趋势方面，要深入讲解新兴的消费群体特点、不断变化的消费需求以及新的市场细分趋势等当前市场上最新的营销走向。让团队成员了解到，随着消费者行为习惯的改变，营销方式也需要做出相应的调整。

对于技术工具的培训，要包含各种现代营销技术的应用，像大数据分析工具在精准营销中的运用，如何通过数据分析挖掘潜在客户、制定个性化的营销方案；还有营销自动化软件的操作与应用，如何利用这些工具提高营销效率，实现营销流程的自动化管理等。

在策略规划的培训中，让团队成员了解企业的目标、市场环境和竞争对手的情况，以及产品差异化策略、价格策略以及促销策略等方面的知识，使团队成员能够真正理解营销策略的目的，更好地从事营销活动。

同时，鼓励团队成员参加数字营销认证、社交媒体营销研讨会等外部专业课程，以拓宽视野，提升专业水平。通过内外部培训的结合，可以系统性地提升团队的整体能力，为营销工作的顺利开展提供有力支持。

(2) 引入外部专家资源

除了内部培训外，DR 公司还应积极引入外部专家资源，为营销团队提供指导和支持。可以与行业内的知名专家、学者建立合作关系，邀请他们为团队进行专题讲座、工作坊等活动，分享他们的经验和见解。此外，还可以考虑与专业的营销咨询机构合作，借助他们的专业力量，对团队的营销策略、执行方案等进行评估和优化。通过外部专家的引入，可以为团队带来新的思路和灵感，推动团队不断创新和进步。

(3) 建立激励机制

为了提高营销团队的专业性和积极性，DR 公司应建立一套完善的激励机制。首先，可以设立明确的绩效考核体系，对团队成员的工作成果进行客观评价，并根据绩效结果给予相应的奖励和晋升机会。其次，可以设立创新奖励机制，鼓励团队成员提出新的营销策略、创意方案等，对于被采纳并取得良好效果的提案，给予额外的奖励和表彰。同时，还可以提供丰富的职业发展机会和晋升空间，让

团队成员看到自己在公司内部的长期发展前景，从而更加投入地工作。通过激励机制的建立，可以激发团队的潜力和创造力，推动营销工作不断取得新的突破。

6.2.6 加强家装业务的过程管理

通过对消费者的问卷调查及专家访谈，发现 DR 公司在家装业务的施工阶段满意度相对较低，且售后阶段未能完全解决遗留问题，凸显出过程管理上的不足，有待进一步优化。

(1) 施工过程管理优化

在施工前应精准对接消费者需求。利用问卷或在线沟通平台，进一步深入了解消费者对于特定的施工工艺要求、特殊材料的使用等施工细节的期望，通过在线平台展示不同施工工艺的视频或 3D 演示，让客户更直观地表达自己的需求，确保施工团队在施工前能准确把握消费者的期望。借助项目管理软件，根据客户需求、房屋结构和施工资源，自动生成详细的施工计划。这个计划要精确到每个工序的时间安排、所需材料和人力配置。并且可以根据天气、材料供应延迟等不同的变量进行智能调整，在施工前就对整个施工流程有一个科学合理的规划。

在施工过程中做到实时监控与预警。在施工现场安装智能摄像头和传感器，通过物联网技术将施工场景实时传输到管理平台。这样，管理人员可以随时查看施工进度、施工质量和施工安全情况。同时，设置预警机制，当施工进度偏离计划或者出现质量安全风险时，系统自动发出警报，以便及时采取措施纠正。利用数字化的材料管理系统，对材料的出入库、使用情况进行精确记录。根据施工进度，系统自动提示材料的补货需求，并确保材料的质量可追溯。对于施工人员，利用数字化考勤系统和技能管理数据库，合理安排人员出勤，确保每个工序都有合适技能水平的工人参与，并且可以通过在线培训平台为施工人员提供即时的技能提升课程。

在施工结束后进行数字化验收。建立数字化验收流程，使用移动设备进行验收操作。验收人员按照标准验收清单，通过拍照、录制视频、填写数据等方式记录验收结果。这些验收数据自动存储在云端，方便随时查阅和对比分析，确保施工质量的可追溯性。如果验收发现问题，可以直接在平台上标记并通知相关责任

人整改。

(2) 售后阶段管理优化

建立专门的售后问题跟踪数字化系统，当客户反馈问题时，系统自动记录问题类型、发生地点、时间等详细信息。为每个问题生成一个唯一的跟踪编号，客户可以通过在线平台查询问题处理进度。系统根据问题的紧急程度和类型自动分配给相应的售后人员，并设定处理期限，逾期未处理会自动提醒相关人员。

对售后问题数据进行深度分析，利用大数据技术挖掘问题的根源，是否是某个施工团队经常出现某种类型的问题，或者某个供应商的材料容易导致售后问题等。根据分析结果，对施工流程、供应商管理等方面进行针对性的改进。同时，通过数字化平台定期向客户推送售后问题处理的统计结果和改进措施，增加客户对企业改进能力的信心。

针对一些较好处理的小问题，可以通过视频通话等数字化手段提供远程售后支持。售后人员可以直接指导消费者或现场工人进行简单的修复操作，提高售后效率，降低售后成本。

(3) 团队协作与沟通机制优化

DR 公司应优化团队协作与沟通机制，以确保营销策略的顺利实施。营销是一个涉及多个部门和团队的复杂过程，需要各部门之间的紧密协作和有效沟通。要明确各部门的职责和分工，使营销策略的各个环节都能得到有效执行，建立起跨部门的协作机制。DR 公司还应组织定期的培训、交流和分享活动，加强团队专业和技能提升，促进团队成员之间的知识共享和经验传递，提升团队的整体素质和战斗力，以及团队成员的营销意识和能力。

6.2.7 加强材料展区的有形展示

(1) 强化材料信息呈现质量

制定详细的材料标签内容规范手册，明确每种材料标签需呈现的具体内容及规范。可引入国际通用标准，对材料属性进行全面梳理，制作详细说明卡，包含

但不限于材料名称、适用范围、产品特性、材料成分、耐用性、环保等级、优缺点等指标，附带二维码链接至线上百科，供消费者深入阅读。可在展区添加多媒体辅助展示，循环播放材料介绍视频，讲解材料特点、施工工艺、适用风格等相关知识，运用实物样本加电子屏幕组合方式来展示材料特性，辅助消费者进行材料选择。

指定专人负责材料标签的更新工作，当有新的材料进入展区或者材料的相关信息发生变化时，需及时更新标签内容，并每月或每季度进行一次全面审查，以确保标签内容的准确性和时效性。同时，与材料供应商建立信息共享机制，当材料升级、原材料变更等产品信息更新时，供应商可及时通知 DR 公司。相关人员通过连接展厅、仓库与官网的中央数据库，自动同步最新状态至前端，保证材料信息的一致性与准确性。以便能迅速更新材料展区的标签。

(2) 利用数字技术优化材料展示

开发线上虚拟材料展区，让消费者可以通过 DR 公司的官方网站或手机应用程序，随时随地且 360 度旋转、放大细节地浏览材料展区的任何材料图片及相关信息。同时，运用 AR 技术，让客户在实体展区使用手机或平板电脑扫描材料时，可以看到材料在家装后的虚拟效果。例如，扫描一块地板材料，手机屏幕上就会显示出铺设该地板后的客厅整体效果，包括家具搭配、灯光效果等，让客户更直观地感受到材料在家装中的实际效果。

(3) 提升人员服务在有形展示中的作用

安排工作人员在展区内进行引导和讲解。工作人员要以热情、耐心的态度对待客户，能够根据客户的需求和关注点，引导客户正确地了解材料展区的内容，并熟悉每种材料的详细信息，包括标签上未完全体现的内容。在客户进入展区时，工作人员能主动上前提供帮助，介绍展区的布局和展示的重点内容。在讲解过程中，不仅仅是介绍材料本身，还要将材料与整体家装风格、客户需求相结合。

6.3 家装业务营销策略的保障设施

6.3.1 人力资源保障

(1) 构建专业化营销团队

DR 公司在考察应聘者营销理论知识和实战经验，以及市场洞察力、创新思维、团队协作能力的人才上，应该建立起一套严格而全面的制度。选择那些营销经验丰富、专业技能扎实、富有激情的人才，通过面试、笔试、案例分析等多个方式筛选，合格后方能加入团队。

家装业务各环节要有专人负责，并明确岗位职责，避免出现岗位工作内容重复、漏项等现象。市场调查职位应负责对市场信息的收集和分析，并提供公司市场推广策略方面的数据支持。企划职位应负责制定具有独特创意、符合市场调查结果的市场推广计划。将营销方案转化为实际销售业绩，应由销售岗位负责。维护客户提高客户满意度和忠诚度是客服岗位的职责所在。

在营销工作专业性和效率方面，DR 公司还应注重团队内部的沟通与协作。可以定期召开市场团队会议，分享市场动态、市场推广经验并探讨解决方案。保证团队成员之间信息共享和协同工作。为更好地适应市场变化和客户需求，DR 公司要帮助团队成员不断提高专业技能和综合素质，为营销团队提供必要的培训和支持。

(2) 加强员工培训与激励

针对营销团队的特点和需求，DR 公司应精心设计并制定一套全面的员工培训计划，涵盖从新员工入职到在职员工技能提升的全方位培训。对于新员工，入职培训是必不可少的环节，通过系统的培训，使他们能够迅速融入团队，了解公司文化，掌握基本的营销知识和技巧。而对于在职员工，技能提升培训则更为关键，通过定期或不定期的培训，帮助他们不断更新营销理念，提升专业技能，以更好地应对市场挑战。

培训内容方面，应涵盖家装行业知识、营销技巧、客户服务等多个方面。家装行业知识是营销团队的基础，只有深入了解行业，才能更好地把握市场动态，

为客户提供专业的服务。营销技巧则是提升销售业绩的关键，通过培训，使员工掌握更多的营销手段和方法，提高销售效率。

在加强员工培训的同时，DR 公司还应建立公平的薪酬体系和激励机制。薪酬体系应体现员工的价值和贡献，确保员工的收入与其付出成正比。同时，激励机制也是激发员工工作积极性和创造力的关键。公司可以根据员工的绩效表现，给予晋升机会、奖金、表彰等奖励，以激发员工的内在动力，促使他们更加努力地工作。

(3) 优化人才招聘与配置

DR 公司需构建一套健全且高效的人才招聘制度。这一制度应充分利用多元化的招聘渠道，包括但不限于线上招聘平台、行业招聘会、校园招聘及内部推荐等，以广泛吸引并筛选出具备专业素养、创新思维及良好团队精神的优秀人才。通过严谨的面试流程、专业技能测试及综合评估，确保所招募的人才与企业的文化和营销战略相匹配，为团队注入新鲜血液和活力。

在人才引进的基础上，DR 公司还需重视人才的合理配置。公司需深入了解每位员工的专业背景、技能特长及个人职业规划，结合营销团队的实际需求和岗位特点，进行科学合理的岗位分配。通过精准的人岗匹配，不仅能让员工在个人擅长和感兴趣的领域发挥最大潜能，提升工作效率和满意度，还能促进团队内部的和谐协作，形成优势互补、共同进步的良好氛围。

6.3.2 制度保障

(1) 完善营销管理制度

DR 公司需致力于构建一套全面而精细的营销管理制度，旨在覆盖市场调研、策划、销售及客户服务等营销活动的全链条，以制度化的方式明确各环节的管理规定与操作流程。在市场调研环节，制度将规定如何系统地收集与分析市场信息，确保数据的准确性与时效性，为后续的营销策略制定提供坚实的数据支持。策划阶段，则强调创意与实际的结合，通过制度引导团队制定出既富有创新又切实可行的营销方案。

销售环节作为营销活动的直接体现，其管理制度将着重于销售流程的优化与销售技巧的提升，确保销售团队能够高效、专业地与客户沟通，促成交易。而客户服务环节，则是维护客户关系、提升品牌忠诚度的关键，相关管理制度将明确客户服务标准，确保客户能够获得及时、周到的服务体验。

(2) 建立绩效考核机制

为了充分调动员工在营销工作中的积极性与主动性，DR 公司应当着手建立一套科学、公正的绩效考核机制，该机制需紧密围绕企业的营销战略目标，确保考核指标既具有挑战性又切实可行。这些指标应涵盖销售额、客户满意度、市场占有率等关键业绩领域，同时兼顾团队协作、创新能力等个人素质与能力的评价，以全面反映员工的工作成效。在实施绩效考核时，DR 公司应注重过程的透明与公正，确保每位员工都能清晰了解考核的标准、流程及自身的表现情况。通过定期的绩效反馈会议，管理层应与员工进行面对面的沟通，不仅指出其工作中的不足与改进方向，更要充分肯定其取得的成就与努力，从而营造一个正向激励、持续改进的工作氛围。

同时，基于绩效考核的结果，DR 公司应设计多元化的奖励与激励方案，包括但不限于绩效奖金、晋升机会、专业培训、荣誉表彰等，以满足不同员工的需求与期望。不仅能有效激发员工的工作热情与创造力，还能促进团队内部的良性竞争。

(3) 强化风险防控机制

在市场层面，DR 公司应持续跟踪市场动态，利用先进的数据分析工具和技术，深入挖掘市场趋势变化、政策调整等可能带来的风险点，从而及时调整营销策略，规避市场风险。同时，对于客户群体，公司需建立完善的客户信用评估体系，通过细致入微的客户分析，识别潜在的信用风险与需求变化，以确保客户服务的针对性和有效性。

在竞争对手方面，DR 公司应加强竞争情报的收集与分析，密切关注竞争对手的市场动态、产品创新及营销策略，以便及时发现并应对可能的市场竞争风险。此外，公司还应建立健全内部风险预警机制，通过定期的风险评估会议，汇总各

部门的风险信息，制定针对性的防控措施，确保企业能够快速响应市场变化，降低经营风险。

6.3.2 企业文化保障

(1) 培育共同价值观

DR 公司应着重于培育与弘扬企业的核心价值观，诸如诚信、创新及客户至上等核心理念，这些价值观构成了企业文化的精髓。诚信作为企业立身之本，DR 公司应强调在营销活动中的诚实守信，无论是对待客户、合作伙伴还是内部员工，都应保持高度的诚信标准，以此赢得市场的信任与尊重。创新则是推动企业不断前进的动力源泉，鼓励员工勇于尝试新思路、新方法，不断突破自我，为企业的营销策略注入源源不断的活力；客户至上则是 DR 公司服务理念的核心，要求全体员工始终将客户需求放在首位，以客户满意为最终目标，不断优化服务流程，提升服务质量，从而构建起稳固而持久的客户关系。

(2) 营造积极的工作氛围

公司应定期策划并举办团队建设、创意工作坊、文化交流会等各类文化活动，不仅能够为员工提供一个展示自我、交流思想的平台，还能在轻松愉快的氛围中增进同事间的了解与信任，从而强化团队凝聚力。同时，通过参与这些活动，员工能够在工作之余得到放松与充电，以更加饱满的热情投入到后续的工作中。

对在工作中表现突出、贡献显著的员工进行公开表彰与奖励，增强被表彰员工的荣誉感与归属感，激发其他员工的竞争意识与进取心，形成“比学赶超”的良好风气。

7 研究结论与展望

7.1 研究结论

家装行业经过四十余年的发展，从原来的增量时代步入存量时代，进入了行业发展的成熟期，也就意味着家装企业原有的增长逻辑难以为继，各项经营成本剧增，不断压缩着企业的利润空间，市场竞争越演越烈，家装企业必须及时调整营销策略来应对。本文的研究对象 DR 公司是九十年代崛起的大型家装企业，在面对这样的大环境也无法幸免，净利润近三年成负增长趋势，客户流失、客户投诉现象时有发生，对营销策略进行优化已是大势所趋。

本文在了解过家装行业的背景及文献调查的基础上，通过对 DR 公司的 126 位家装消费者进行问卷调查，与 DR 公司的 8 名高管进行访谈的方式，来了解 DR 公司家装业务营销策略的现存问题，并做了总结和分析。然后，运用 PEST 分析模型和波特五力模型分别对家装行业的宏观环境和竞争环境，以及客户需求进行了分析。根据发现的问题及原因，运用 STP 理论和 7P 营销理论，对 DR 公司家装业务的营销策略进行了优化，并提出了保障措施，得出以下结论：

(1) 家装行业虽然受到房地产行业的影响，但市场规模依然巨大，进入了“以人为本”时代，家装服务和产品设计需要更多地关注居住者的需求和体验。

(2) 调查问卷和专家访谈内容依据 7P 营销理论划分为 7 个维度，对 DR 公司家装业务的营销策略进行调查后发现，存在以下问题：产品差异化及个性化不显著、价格策略缺乏灵活性、线上销售渠道有局限性、促销策略缺乏创新、营销团队缺乏专业性、过程管理不健全、材料标签描述简单。总结这些问题发生的原因如下：消费者需求洞察不深、市场细分不足、数字技术的应用局限、品牌特色与文化传播力度不够、客户服务流程标准化不足。

(3) 政治、经济、社会文化、科技等宏观环境因素，对家装行业的影响巨大，DR 公司需要改变自身的营销策略来适应这些外部环境。“认房不认贷”、适老化改造政策、人均居住消费支出上涨、城镇化推进、数字技术等宏观环境因素对家装行业的发展起推动作用。

(4) 通过五力模型分析发现，现有家装企业间的竞争是异常激烈的，新进入

者的威胁很大，同时客户的议价能力也很显著，供应商的议价能力和替代品的威胁偏小。DR 公司作为家装的头部企业，在其营销策略进行优化后，具有非常大的竞争优势。

(5) 运用 STP 理论和 7P 营销理论，对 DR 公司家装业务的营销策略进行了如下优化：

1) 加大差异化家装产品创新力度：可从增项差异化、工期差异化、材料差异化三个角度来加大家装产品差异化的创新。

2) 采用数字化的差别定价：利用数字技术从基于市场需求的动态定价、基于个性化需求的差别定价两个灵活定价的方式，实现数字化定价策略。

3) 整合线上与线下销售渠道：加强线上渠道拓展与优化，实现线上与线下渠道无缝对接达到整合线上与线下销售渠道的目的。

4) 实施多元化的促销策略：从创新促销活动形式、提升品牌认知度和好感度、建立科学的促销效果评估体系三个方面来实施。

5) 提高营销团队的专业性：运用内外部培训相结合、引入外部专家资源、建立激励机制等办法，激发团队潜力，提高团队专业性。

6) 加强家装业务的过程管理：通过对施工过程管理、售后阶段管理、团队协作与沟通机制等优化手段来提高过程管理中的不足。

7) 加强材料展区的有形展示：包含强化材料信息呈现质量、利用数字技术优化材料展示、提升人员服务在有形展示中的作用三方面内容。

(6) 为确保优化后的营销策略切实可行，提出了人力资源、制度、企业文化等三方面的保障措施，促进策略的有效贯彻与执行。

7.2 研究不足

本研究对 DR 公司现有营销策略进行了剖析，发现其不足之处，并提出具有针对性的优化方案。但受各类主客观因素的制约影响，研究依然存在以下几项不足：

(1) 本研究以 DR 公司作为研究对象，而其定位中高端家装市场，其营销策略优化方案对市场定位不同的家装企业缺乏参考价值，不具有普适性。并且提出的优化方案尚未经过时间检验，缺乏长期的实际观察与分析，需通过持续的跟踪

和评估确认策略的有效性。

(2) 当前采用的数据可能受限于获取渠道与时效性,影响了分析结果的准确性与实时性。未来的研究应更加注重数据的广泛收集与更新频率,以确保决策依据的可靠性。

(3) 本文研究的方法和理论比较传统,受文章篇幅和本人学术水平所限,没有采用更为前沿的市场理论进行分析优化,使本文研究深度和严谨性有所欠缺。

(4) 由于撰写论文的时间紧迫,问卷调查的发放与收集工作非常仓促,导致样本容量偏小,并且调查范围仅限于已消费的客户群体,未涉及前来咨询的潜在客户群,使论文的结论难免有片面性。

7.3 未来展望

家装行业属于传统行业,这些年 DR 公司一直致力于用数字化手段来推动家装行业的变革创新,是家装行业数字化的开拓者和领航者。虽然创新之路异常艰难,面临着诸多挑战和不足,但相信 DR 公司的未来之路依然广阔,潜力无限。

未来,DR 公司将继续聚焦市场营销竞争力的升级,携手字节跳动、百度、小红书、美团等头部平台,依托高品质内容提高曝光率,扩大品牌影响力,增加潜在客群,持续加强线上线下双轨并进,细分市场,精准匹配市场需求,提高营销精准度。在家装产品上,DR 公司以消费者满意为核心,研发更具性价比和个性化的家装产品,实现消费者满意的提升。在家装工程上,DR 公司将加强施工质量、劳力调度、系统使用等方面的数字化管理,构筑家装全程可视化、可控化,确保工程质量,稳固客户信任根基。在提升团队效率上,DR 公司将继续调整优化公司内部组织结构和流程,提升营销团队的综合能力。

本文的研究尚未经过时间检验,在 DR 公司家装业务的未来发展中,还需不断磨合与实践,依据各个阶段的消费者行为特征,精心规划营销策略。作者将持续关注市场变化,更新研究内容,力求捕捉每一个营销的关键节点,确保策略具有前瞻性和有效性。

参考文献

- [1] McCarthy. Basic Marketing[M]. Boston: Houghton Mifflin, 1960
- [2] Hulland J, Jayachandran S, Morgan N A, et al. Marketing performance assessment and accountability: Process and outcomes[J]. International Journal of Research in Marketing, 2022, 39(2): 462-481.
- [3] Bratton S, Evans D, McKee J. Social media marketing[M]. Hoboken:Sybe, 2021.
- [4] Han L, Rao Z, Souza Filho I R, et al. Ultrastrong and Ductile Soft Magnetic High Entropy Alloys via Coherent Ordered Nanoprecipitates[J]. Advanced Materials, 2021, 33(37):112-139.
- [5] Parvatiyar A, Sheth J N. Sustainable marketing: Market-driving, not market-driven[J]. Journal of macromarketing, 2021, 41(1): 150-165.
- [6] Bello A O, Chinedu-Eze V C, Eze S C,et al. Mobile marketing technology adoption in service SMEs: a multi-perspective framework[J]. Journal of Science & Technology Policy Management, 2019, 10(3): 24-27.
- [7] Lyubenov L. Marketing strategies at sectoral and regional level in the context of the greencircular bioeconomy[J]. Economic Thought journal, 2021, 46(6): 953-968.
- [8] José M, Rodrigues R G, Sampaio C A F, Hernández-Mogollón. Price Strategy, Market Orientation, and Business Performance in the Hotel Industry[J]. Journal of Global Information Management, 2021, 29(1):85-102.
- [9] Gangwar M,Mantrala M K, Timoumi A. Cross-channel effects of omnichannel retail marketing strategies: A review of extant data-driven research[J]. Journal of Retailing, 2022, 98(6):55-58.
- [10]Alice Li, Hong Shuang, P.K.Kannan. Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda[J]. International Journal of Research in Marketing, 2017, 34(1): 22-45.
- [11]Annstellah Gakii, Samuel Maina. Nexus Between Online Marketing Strategies and Market Performance: A Critical Review of The Literature and Research Agenda[J]. International Knowledge Sharing Platform, 2019(15).
- [12]Chen Juan, Juho Hamari, Ning Changhui, Xi Nannan. Virtual Reality Marketing: A

- Review and Prospects[J]. *Foreign Economics & Management*, 2019, 41(10): 17-30.
- [13]Md Afnan Hossain, Qiang Lu, Shahriar Akter, S.M. Riad Shams. Big Data-driven Strategic Orientation in International Marketing[J]. *International Marketing Review*, 2021(5):38.
- [14]Charla Mathwick, Jonas vor dem Esche, Labrecque Lauren I, Thomas P. Novak, Charles F. Hofacker. Consumer Power: Evolution in The Digital Age[J]. *Journal of Interactive Marketing*, 2013, 27(4):257-269.
- [15]Pinelopi Athanasopoulou, Apostolos N Giovanis, George J Avlonitis. Marketing strategy decisions for brandextension success[J]. *Journal of Brand Management*, 2015, 22(6): 487-514.
- [16]Zhi-Quan H U. The Research on STP Strategy of We Chat Marketing under the Background of Internet[J]. *Journal of Inner Mongolia University of Finance & Economics*, 2017, 25.
- [17]Risa Ratna Gumilang. Implementasi Digital Marketing Terhadap Peningkatan Penjualan Hasil Home Industri[J]. *Coopetition Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2019.
- [18]Kopalle P. K.,Kumar V.,Subramaniam M. How Legacy Firms Can Embrace the Digital Ecosystem Via Digital Customer Orientation[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*,2020,48: 114-131.
- [19]Alison Munsch. Millennial and Generation Z Digital Marketing Communication and Advertising Effectiveness: A Qualitative Exploration[J]. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 2021, 31.
- [20]Wided Batat. *Experiential Marketing: Case Studies in Customer Experience*[M]. Taylor and Francis, 2021.
- [21]Kelliher F, órla Hayes,.The emergence of B2B omni-channel marketing in the digital era: a systematic literature review[J]. *Journal of business & industrial marketing*, 2022.
- [22]RomeroSubia José Fernando, et al. Analysis of Citizen Satisfaction in Municipal Services[J]. *Economies*, 2022, 10(9) : 225-225.
- [23]Rasul T, Nair S, Palamidovskasterjadovska N, et al. The evolution of customer engagement in the digital era for business: A review and future research agenda[J]. 2024.

- [24] Akarte C M, Raut R D, Vhatkar M S. A glimpse of the future sustainable digital omnichannel retailing emerges - A systematic literature review[J]. Journal of cleaner production, 2024, 442(Feb.25).
- [25] 李雯昕, 唐卫东, 詹梦军, 等. 基于VR技术的3D可视化智能家装系统设计与实现[J]. 计算机科学与应用, 2021, 11(04):2-6.
- [26] 陈政融, 刘海兵, 吴画斌, 魏珂. 智能家居平台创新引领生态集群—基于“少海汇+有住网”的案例研究[J]. 现代商业, 2020(01):25-27.
- [27] 苏姿. SS公司海外目标市场选择模式优化研究[D]. 广东财经大学, 2020.
- [28] 徐全军. 企业战略的市场分析框架[J]. 经济研究导刊, 2023, (19):22-24.
- [29] 杨广荣, 郭红果. “互联网+”背景下的家装行业运营模式探讨[J]. 美术大观, 2018(12):98-99.
- [30] 高昕, 康宇航. 价值链重构视角的互联网家装企业商业模式创新分析—家装 e 站与齐家网案例研究[J]. 管理案例研理与评论, 2018, 11(04):368-379.
- [31] 刘畅, 刘何渲, 骆泽寅. 我国互联网家装平台发展与 C2F 模式下的平台创新分析[J]. 无线互联科技, 2020, 17(02):26-27.
- [32] 刘回春, 肖文静. 家居家装行业: 存在十大问题[J]. 中国质量万里行, 2021(03):22-23
- [33] 刘庆霄. 基于精益管理的A家装公司服务模式优化[D]. 南京邮电大学, 2021, 2:19-20.
- [34] 林源成, 梁修庆. 结合互联网时代下对装饰公司营销策略的优化研究[J]. 大众科技, 2021, 23(02):121-123.
- [35] 孙兵、王霞、周鹏等. 家装项目标准化管理案例研究——以北京大业美家家居装饰有限公司为例[J]. 标准科学, 2018, 6:143-147.
- [36] 顾佳. 家装企业财务管理的优化路径[J]. 中国中小企业, 2019(06):42-44.
- [37] 郭献山. 市场营销的理论溯源与哲学思考[J]. 金融与经济, 2020(11):3-3.
- [38] 何小平. 建筑装饰企业内部控制管理存在的问题及对策[J]. 投资于创业, 2020(05):5-15
- [39] 程照展, 迟宽丽, 翟雯雯, 罗珊, . 线上家装市场分析[J]. 老字号品牌营销, 2021(10):11-12.
- [40] 李林奕, 张霞儿. 新时代互联网背景下家居家装行业的模式创新及实现策略研究[J]. 居舍, 2021(01):29-32.

- [41]王蕴玲,张笑.国外品牌的中国传统文化元素营销策略[J].中国集体经济,2023,(36):88-91.
- [42]彭艳君,管婷婷.家装行业顾客能力对顾客参与价值共创的影响研究[J].北京工业大学学报(社会科学版),2016,16(01):27-37.
- [43]王轶菡.基于消费者购买决策过程的家装公司营销策略分析[J].科技经济市场,2017(07):140-142.
- [44]侯云鹏,李浩然,周燕,等.“互联网+”趋势下传统家装与互联网家装的优劣分析[J].市场周刊(理论研究),2017(06):26-29+25.
- [45]刘晋梁,崔然红.我国中小装饰公司营销对策研究[J].现代商贸工业,2018,39(16):54-55.
- [46]顾昶.新零售环境下营销理论与实践的变革回顾与展望[J].大众标准化,2019(14):82+84.
- [47]汪光武.家居消费三驼峰时代的馅饼与陷阱[J].销售与市场(管理版),2019(06):21-24.
- [48]吴继飞,于洪彦,朱翊敏,等.人工智能推荐对消费者采纳意愿的影响[J].管理科学,2020,33(5):29-43.
- [49]王美美.渠道视角的营销模式整合与创新机制研究[J].商业经济研究,2020(20):67-70.
- [50]张永志.大变局——2020年家居行业大势与企业经营新思维[J].中国建筑金属结构,2020(01):42-43.
- [51]杜国清,方贤洁.广告市场的数字化、社会性、适应性辨析[J].现代传播,2020,42(02):124-132.
- [52]张臻钰,吴爱萍.传统房地产家装行业精装修转型研究[J].合作经济科技,2021(12):58-60.
- [53]王开俊.建筑装饰装修工程中绿色施工技术的应用价值[J].住宅与房地产,2021(02):135-136.
- [54]康俊,刁子鹤,杨智,等.新一代信息技术对营销战略的影响:述评与展望[J].经济管理,2021,43(12):187-202.
- [55]程明,龚兵,王灏.论数字时代内容营销的价值观念与价值创造路径[J].出版科学,2022,30(3):66-73.

- [56]周浩. 数字营销时代的市场营销策略研究[J]. 营销界, 2023, (14):20-22.
- [57]江缤. 数字营销模式下新零售企业营销策略探析[J]. 营销界, 2023, (17):47-49.
- [58]姜伟东. 互联网时代如何利用媒体平台进行粉丝营销——评《粉丝营销:社群时代营销新玩法》[J]. 新闻爱好者, 2023(03):113.
- [59]吕建军. 家装企业的全员品牌管理和文化营销——以圣都家居装饰有限公司为例[J]. 中外企业文化, 2023, (12):32-34.
- [60]邹雨池, 赵佳, 陈祖容, 等. 互联网背景下VR家装设计企业经营策略优化探究[J]. 商场现代化, 2023, (19):29-31.
- [61]张佳豪, 张锦悦, 刘斯哲, 等. 虚拟现实技术在家装设计中的应用及展望[J]. 智能建筑与智慧城市, 2023, (09):136-138.
- [62]朱耀宗, 石在右, 周保环. 我国数字营销现状分析及政策建议[J]. 中国国情国力, 2023, (07):20-24.
- [63]王永贵, 张二伟, 张思祺. 数字营销研究的整合框架和未来展望[J]. 商业经济与管理, 2023, (07):5-27.
- [64]刘祥凤. 数字营销时代企业营销面临的困境与发展策略[J]. 商展经济, 2023, (10):46-48.
- [65]毛圆媛. 以数据管理促进新质生产力赋能家装行业发展[J]. 图书与情报, 2024, (02):11-13.
- [66]史春林, 韩宁. 数字经济背景下消费增长困境与对策[J]. 经济纵横, 2024, (2):161-166.
- [67]杨毅鹏. 数字营销在品牌推广中的应用与效果分析[J]. 老字号品牌营销, 2024, (07):31-33.
- [68]郭晓梦. 数字营销模式下新零售企业营销策略探析[J]. 商场现代化, 2024, (14):60-62.
- [69]王礼伟, 王绘娟. 基于大数据的品牌数字营销策略优化研究[J]. 老字号品牌营销, 2024, (04):30-32.
- [70]吴桂纯, 陈梓璇, 李秋辉, 等. 融合人工智能技术与AR实景技术的家装平台[J]. 科技创新与生产力, 2024, 45(01):138-141.
- [71]秦岭. 居家适老化改造的实践框架与方法研究[D]. 清华大学, 2021.
- [72]林进春. R装饰公司营销策略优化研究[D]. 上海外国语大学, 2021.

- [73]王思力. 小米公司智能家居产品营销策略研究[D]. 首都经济贸易大学, 2021.
- [74]张静. 书香门地地板市场营销策略优化研究[D]. 上海外国语大学, 2021.
- [75]柏怡竹. HX装饰公司市场营销策略研究[D]. 大连理工大学, 2022.
- [76]黄启迪. A家居电商平台营销策略优化研究[D]. 华东师范大学, 2022.
- [77]吴爱民. A装饰公司家装业务营销策略研究[D]. 山东财经大学, 2022.
- [78]周志. Z家居公司新媒体营销策略优化研究[D]. 华东师范大学, 2023.
- [79]刘宇. D地产公司家装业务的营销策略研究[D]. 电子科技大学, 2023.
- [80]王志东. A公司家装业务商业模式创新研究[D]. 北京工业大学, 2023.
- [81]李亚楠. N家居营销策略优化研究[D]. 兰州大学, 2023.
- [82]杜小刚. XC家装公司营销策略研究[D]. 电子科技大学, 2023.

附录 1 调查问卷

DR 公司家装业务营销情况调查问卷

尊敬的参与者：

您好！感谢您抽出宝贵时间参与这项调查。您的反馈对我至关重要，将帮助我更好地理解消费者对家装的需求，从而完成论文的写作。本问卷仅用于论文研究，实行匿名制，请根据您的实际情况和偏好放心填写，感谢您的支持！

一、客户基本信息

1.您的性别是（ ）

A 男 B 女

2.您的年龄是（ ）

A 20-30 岁 B 31-40 岁 C 41-50 岁 D 51-60 岁 E 61 岁及以上

3.您的学历是（ ）

A 高中及以下 B 大专 C 本科 D 研究生

4.您的家庭年收入是（ ）

A 10 万及以下 B 11-20 万 C 21-30 万 D 31-40 万 E 41 万及以上

二、家装业务营销调查

5.您认为从设计、服务、施工、材料等方面，我们的家装产品是否满意？（ ）

A 完全满意 B 比较满意 C 一般满意 D 比较不满意 E 完全不满意

6.您认为我们的家装产品是否满足了您的兴趣爱好、生活习惯、家庭构成等方面的个性化需求？（ ）

A 完全满足 B 比较满足 C 一般满足 D 比较不满足 E 完全不满足

7.您感觉从设计、服务、质量等方面，我们的家装产品与其他公司相比差距大吗？（ ）

A 非常大 B 比较大 C 一般 D 比较小 E 非常小

8.您对 DR 公司家装产品的价格满意吗？（ ）

A 非常满意 B 比较满意 C 一般满意 D 比较不满意 E 非常不满意

9.您是否参与过下面的价格调整方案？

A 个性化需求报价 B 免息分期服务 C 多种价格套餐选择

D 优惠（一次性付款折扣、推荐老客户优惠、优惠券等） E 没有参与过

10.您认为从设计、服务、施工、材料等方面，DR 公司家装产品的价格是否合理（ ）。

A 完全合理 B 比较合理 C 一般合理 D 比较不合理 E 完全不合理

11.您是通过哪些渠道了解并购买 DR 公司家装产品的（ ）。

A 官方网站 B 实体店 C 第三方平台 D 朋友推荐 E 展会

12.您认为 DR 公司家装产品线下销售做的如何？（ ）

A 非常好 B 比较好 C 一般 D 比较差 E 非常差

- 13.您认为 DR 公司家装产品线上销售做的如何? ()
A 非常好 B 比较好 C 一般 D 比较差 E 非常差
- 14.您参与过 DR 公司举办的哪些家装业务促销活动? ()
A 折扣/优惠券 B 新品发布会 C 案例分享 D 赠品 E 未参加过
- 15.DR 公司家装业务的促销活动对您是否有吸引力? ()
A 非常有 B 比较有 C 一般 D 比较没有 E 非常没有
- 16.您认为 DR 公司家装产品促销活动频繁吗? ()
A 非常多 B 比较多 C 一般 D 比较少 E 非常少
- 17.您在与 DR 公司家装团队沟通时,感觉他们的职业素质如何? ()
A 非常好 B 比较好 C 一般 D 比较不好 E 非常不好
- 18.您认为 DR 公司家装团队在哪些方面需要提升专业性? ()
A 产品知识 B 沟通能力 C 客户服务 D 技术支持 E 响应速度
- 19.您认为从预约到初次咨询的时间安排合理吗?
A 完全合理 B 比较合理 C 一般合理 D 比较不合理 E 完全不合理
- 20.设计师在听取您的装修想法时是否足够耐心且专业?
A 完全满意 B 比较满意 C 一般满意 D 比较不满意 E 完全不满意
- 21.对于施工进度、施工质量、施工现场的整洁、安全措施,您感到满意吗?
A 完全满意 B 比较满意 C 一般满意 D 比较不满意 E 完全不满意
- 22.您是否觉得售后服务解决了所有遗留问题?
A 完全解决 B 大部分解决 C 解决一半 D 少量解决 E 完全没解决
- 23.您对我们的接待区、洽谈区、材料展示区、工程样板区、办公室等总体布局与清洁状况满意吗? ()
A 完全满意 B 比较满意 C 一般满意 D 比较不满意 E 完全不满意
- 24.您对我们的员工着装整洁度和服务态度是否感到满意? ()
A 完全满意 B 比较满意 C 一般满意 D 比较不满意 E 完全不满意
- 25 我们提供的宣传册、网站和其他宣传资料是否清晰、美观且易于理解? ()
A 完全同意 B 比较同意 C 一般同意 D 比较不同意 E 完全不同意
- 26.您认为我们在社交媒体或其他数字平台上的更新是否有助于增加您对我们产品和服务的理解? ()
A 非常有 B 比较有 C 一般 D 比较没有 E 非常没有

附录 2 访谈提纲

DR 公司家装业务营销情况访谈提纲

通过对 DR 公司家装业务的高管访谈这一调研方式，了解目前 DR 公司的家装业务在营销策略方面面临的痛点及需求，为优化营销策略提供重要的依据。

访谈对象：

工作职位：

工作年限：

访谈内容：

访谈维度	DR 公司家装业务营销访谈题目	数量
产品维度	1. 您认为 DR 公司家装产品的核心竞争力是什么？ 2. 您认为 DR 公司如何展示其产品的差异化优势，以吸引目标客户群体？ 3. 针对不同客户需求和预算，DR 公司是否提供多样化的产品套餐或定制服务？	3
价格维度	1. 您认为 DR 公司家装产品的定价策略是怎样的？ 2. 在营销中，DR 公司如何透明化价格信息，增强客户的信任感？ 3. 对于大型家装项目或长期合作客户，DR 公司是否提供价格优惠或分期付款方案？	3
渠道维度	1. 您认为 DR 公司目前主要依赖哪些渠道进行家装业务的营销和推广？ 2. 您认为在不同的渠道上，DR 公司如何制定针对性的营销策略和内容？ 3. 您认为 DR 公司是否计划拓展新的渠道，以覆盖更广泛的客户群体？	3
促销维度	1. DR 公司通常采取哪些促销活动来吸引客户，提升销售额？ 2. DR 公司怎样利用限时折扣、优惠券等促销手段激发客户的购买意愿？ 3. DR 公司如何评估促销活动的效果？是否根据评估结果来调整促销策略？	3
人员维度	1. 您认为 DR 公司的营销团队是如何组建的？ 2. 您认为 DR 公司的营销人员如何展现专业素养和服务态度？ 3. 您认为为了提升团队绩效，DR 公司是否对营销人员进行了定期的培训和考核？	3
过程管理 维度	1. 从设计到施工再到售后服务的全过程中，DR 公司如何确保家装业务在各环节中的顺利进行？ 2. DR 公司如何向客户透明化展示项目进度和关键节点？ 3. 对客户在项目过程中提出的疑问或问题，DR 公司如何快速响应并有效解决	3
有形展示 维度	1. DR 公司如何通过图片、视频等形式展示家装产品的实际效果？ 2. DR 公司是否提供虚拟现实（VR）或增强现实（AR）等先进技术让客户在家就能体验家装效果？ 3. 家装产品的有形展示内容是否定期更新，以保持与市场需求和潮流的同步？	3