

内容目录

第一章 前言	3
第二章 2023-2028 年床垫市场前景及趋势预测	3
第一节 换新需求（量增）+提价能力（价增），床垫的抗地产周期属性较强	3
一、房地产下行周期，床垫市场下滑幅度更低	3
二、高后悔成本助力提价，换新需求支撑销量，带来床垫行业高韧性	4
（1）消费者对床垫产品可感知且愿买单	5
（2）床垫产品微创新及持续消费者教育带来提价	6
（3）美国三分之二床垫消费由换新需求驱动，受房地产市场影响相对较小	7
三、中国床垫市场：换新驱动量增，提价驱动价增，行业规模依然有提升空间	8
第二节 创新曲线平缓&品牌渐入人心，行业马太效应逐步凸显	8
一、我国床垫行业集中度仍有较大提升空间	8
二、规模优势+高毛利率高销售费用率正向循环，行业强者恒强	8
（1）床垫更偏标品，具有显著规模优势	9
（2）床垫企业：高销售费用率塑造高毛利率的正向循环，新进入者较难打破	10
三、复盘美国床垫行业，前期产品+中期营销+横向并购驱动行业整合	10
（1）前期产品为王，中期营销驱动行业整合，后期渠道分散对集中度产生压力	10
（2）多轮整合助推行业集中	13
（3）以泰普尔收购丝涟为例，整合带动 1+1>2	13
四、展望我国市场：渐进成熟期，行业有望迈向整合大时代	15
（1）床垫早期由线下渠道扩张驱动，线上占比提升利于龙头集中	16
（2）存量市场背景下，行业有望进入并购新时代	17
第三节 油烟机行业 vs 床垫行业：说好品牌的故事，借助飞轮实现增长	18
一、油烟机 vs 床垫：产品简单，高后悔成本+高频使用塑造品牌溢价	18
二、向老板电器学习，坚持营销驱动+顺应渠道变化实现飞轮正循环	19
（1）差异化营销大吸力，打造大吸力核心卖点完成 0→1 跨越	19
（2）紧跟时代变化，多元化渠道布局实现 1→10 增长	19
三、品牌第一性原理，行业集中度持续提升	20
四、不同点：价格带宽度差异带来集中度提升路径不同	21
第四节 重点公司：行业龙头多品牌、多品类、多渠道布局	22
一、慕思股份：品牌优质，现金流充足	22
二、喜临门：宽价格带覆盖，电商渠道领先	23
第三章 床垫企业营业成本控制存在的问题及对策	24
第一节 企业成本管理的重要性	24
第二节 五大成本管理要点	25
一、财务领域控制	25
二、策略管理领域控制	25
三、采购领域控制	26
四、生产领域控制	27
五、销售领域控制	27
第三节 如何进行成本管理	28

一、全面成本管理操作指导	28
二、成本管理的实施方案	28
三、成本控制的六大方法	29
第四节 营业成本控制的内容	29
一、原材料的成本控制	29
二、人力成本的控制	30
第五节 营业成本控制工作存在的问题	30
一、成本核算体系中存在的问题	30
二、采购环节的成本控制问题	30
三、库存环节的成本控制问题	31
四、销售环节的成本控制问题	31
第六节 公司营业成本控制工作的措施	31
一、营业成本控制工作的目标及原则	31
二、营业成本控制环境的改进	32
三、促进信息的沟通和交流	32
第四章 床垫企业《营业成本控制策略》制定手册	32
第一节 动员与组织	33
一、动员	33
二、组织	33
第二节 学习与研究	34
一、学习方案	34
二、研究方案	35
第三节 制定前准备	35
一、制定原则	35
二、注意事项	37
三、有效战略的关键点	37
第四节 战略组成与制定流程	40
一、战略结构组成	40
二、战略制定流程	40
第五节 具体方案制定	42
一、具体方案制定	42
二、配套方案制定	44
第五章 床垫企业《营业成本控制策略》实施手册	44
第一节 培训与实施准备	44
第二节 试运行与正式实施	45
一、试运行与正式实施	45
二、实施方案	45
第三节 构建执行与推进体系	46
第四节 增强实施保障能力	47
第五节 动态管理与完善	48
第六节 战略评估、考核与审计	48
第六章 总结：商业自是有胜算	49

第一章 前言

营业成本系指在营业过程中,扣除直接成本后的间接成本。可以分为固定成本和变动成本。在费用中间,可控的有工资、燃料、水电、物料消耗、低值易耗品摊销、招待费、电话费、广告宣费等。

那么,当前床垫营业成本控制工作都存在哪些问题?

最重要的,有哪些措施可以控制营业成本?

下面,我们先从床垫行业市场进行分析,然后重点分析并解答以上问题。

相信通过本文全面深入的研究和解答,您对这些信息的了解与把控,将上升到一个新的台阶。这将为您的经营管理、战略部署、成功投资提供有力的决策参考价值,也为您抢占市场先机提供有力的保证。

第二章 2023-2028 年床垫市场前景及趋势预测

第一节 换新需求(量增)+提价能力(价增),床垫的抗地产周期属性较强

复盘美国两轮房地产下行周期,相比其他家具品类,床垫的抗周期能力更强。究其原因,我们认为床垫品类:1)使用体验可感知,且睡眠愈发重要背景下消费者愿买单;2)产品持续升级+持续消费者教育,可以持续享受品牌/产品溢价;3)美国70%床垫购买由换新需求驱动,相较于其他品类对地产周期敏感度低。

一、房地产下行周期,床垫市场下滑幅度更低

美国房地产周期性波动显著。美国房地产市场第一次地产泡沫出现在1923年,由于经济快速发展和旅游行业景气带动房价上涨,投资者的过度投机行为导致地产泡沫破裂,引发美国经济大萧条。进入70年代后,美国房地产市场波动较小,经历了两次短周期波动。从90年代中期美国房地产市场开始迎来了长达十几年的繁荣景象,宽松的金融环境使得房价节节攀升。2004年美联储为了抑制过热的经济多次加息,这也导致次贷违约频频发生,最后产生了2007年的席卷全球的次贷危机。

提价能力+换新驱动,在房地产下行周期,床垫市场下滑幅度低于家具整体。作为房地产后周

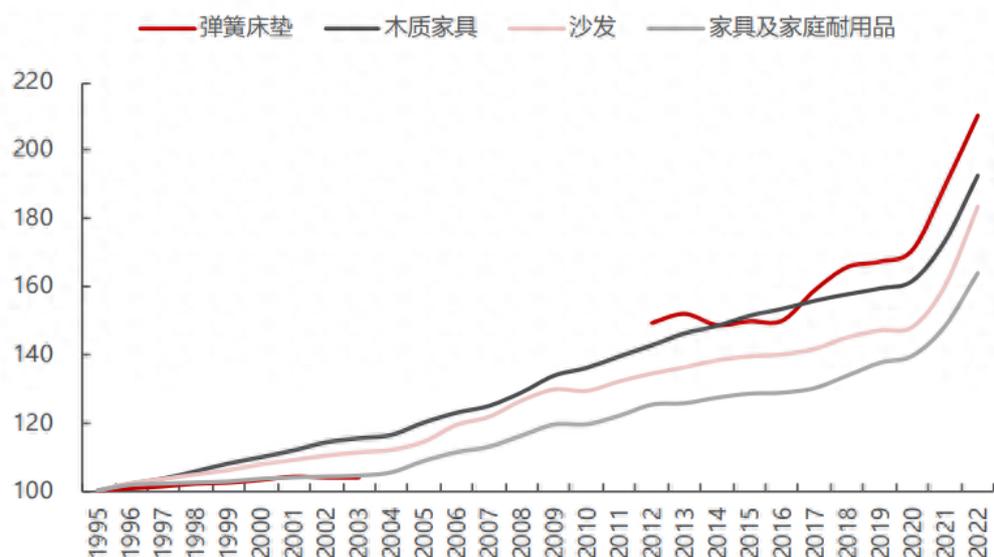
期行业，家居产品销售受到房地市场景气度影响较大，在房地产销售下行阶段，家居行业增速下滑或规模萎缩，在房地产上行阶段，家居行业持续增长。而在家居细分行业中，床垫由于换新需求占比高、拥有提价能力等原因，更能抵抗房地产行业下行，在房地产下行周期中韧性更强。回顾1984-2009年间的3个房地产周期，床垫在下行周期中韧性更强：

1984-1991的房地产下行周期中，床垫行业规模及家具整体支出CAGR均为正，但床垫增速CAGR（4.94%）高于家具（4.20%），且波动幅度较小。1991-2004年的房地产上行周期中，家具及床垫均维持增长，两者增幅相差不大，床垫（7.09%）和家具整体（7.15%）表现相当。2004-2009年的房地产下行周期中，床垫市场规模下滑幅度（-0.35%）显著低于家具整体（-3.51%），显现出较强的韧性。

二、高后悔成本助力提价，换新需求支撑销量，带来床垫行业高韧性

美国床垫行业增长主要来自价增。据ISPA数据，1984-2004年，美国床垫市场出货额CAGR为6.3%，其中量/价CAGR分别为2.6%/3.6%；2003-2012年，美国床垫市场出货额CAGR为3.48%，根据美国生产者价格指数数据，同期弹簧床垫价格指数CAGR为4.13%，因此我们预计同期床垫销量下滑；2012-2021年，美国床垫市场出货额CAGR为4.3%，其中量/价CAGR分别为0.5%/3.8%。美国床垫品类价格增长高于其他家具品类。对比床垫及木质家具、沙发和家具整体，床垫生产者价格指数增长最高。2012-2022年间，弹簧床垫生产者价格指数从149提升至211（1995年=100，下同），CAGR为3.49%，同期木质家具/沙发/家具整体CAGR分别为3.04%/3.17%/2.73%，床垫价格增速最高。

图3：美国生产者价格指数



（1）消费者对床垫产品可感知且愿买单

床垫直接影响睡眠质量，消费者后悔成本相对较高，且对于床垫品牌前期通过持续宣传，逐步完成消费者教育；同时在线下体验过程中，消费者对于床垫的体验和服务有明显的感知，因此相比其他家居类产品，消费者更愿意支付床垫的超额溢价。“良好睡眠有益健康”的观念已深入人心。据《2022 中国国民健康睡眠白皮书》显示，70.6%的调研对象认为良好的睡眠有益健康，位列各种有益健康的因素之首。消费者普遍认为睡不好会带来憔悴、免疫力下降、情绪不稳定等问题，睡眠对于健康的重要性已经得到了绝大多数人的认可。

大部分消费者曾有过睡眠相关困扰。据《2022 中国国民健康睡眠白皮书》调查，近四分之三的受访者曾受到过睡眠困扰，其中入睡难、易醒和失眠是受访者遇到的主要睡眠困扰。在消费者普遍认为“良好睡眠有益健康”的背景下，大多消费者曾有过睡眠困扰，因此会积极寻找相关解决办法，缓解睡眠问题。

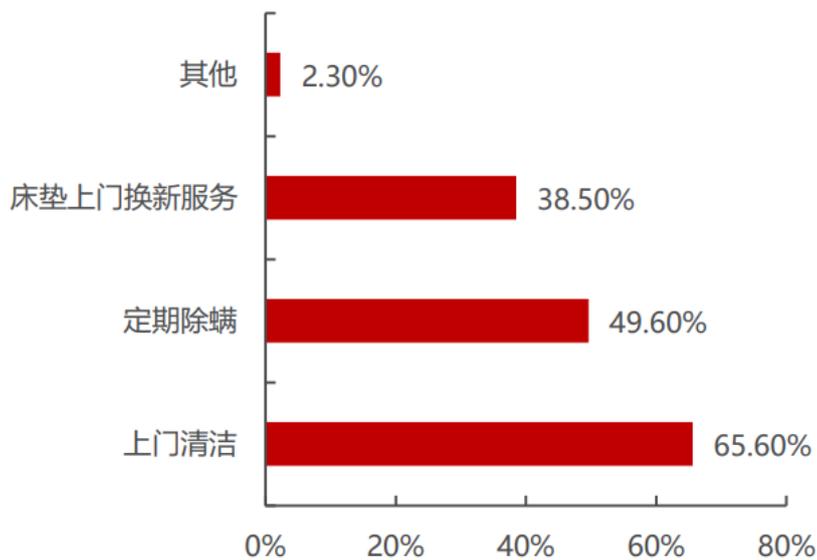
近 60%的消费者通过更换更舒适的寝具的方式改善睡眠。据《2023 中国健康睡眠白皮书》，59.5%的受访者通过舒适寝具的方式改善睡眠，位列各种方式第二名（第一名为调整情绪，61.8%）。可见大多消费者认为良好的寝具可以带来更好的睡眠，而睡眠的重要性也越来越深入人心，在此基础上，床垫被赋予的功能性就带来了提价能力的基础。

消费者更重视床垫的舒适度、软硬度等功能性特征，价格不是竞争的第一要素。德国科学杂志 GeoWissen 公布了一项调查，假设一个人一生可以活 70 年，那么约有 24 年零 4 个月的时间是在床上度过的，因此床垫等相关用品的选择非常重要。据《2021 床垫消费升级趋势调查》，消费者最关注的是床垫的舒适度（71%）、价格（63%）和质量（62%）。与之类似，《天猫 2021 床垫白皮书》，59%的消费者关注产品品牌，58%的消费者关注产品软硬度，价格因素仅占不足 40%。据今日家居调查，68.69%的消费者在购买床垫时关注产品的舒适度，价格因素占比为 57%。

床垫是低更换频率、长使用寿命的产品，因此后悔成本较高，消费者愿意为了较长的使用周期支付溢价。床垫使用周期较长，据人民网数据，推荐的床垫使用时间为 5-10 年，但我国消费者床垫更换周期相较发达国家更长，消费者对于长使用寿命的产品往往愿意支付更高的价格。

床垫附加服务带来溢价。《2021 床垫消费升级趋势调查》显示，半数消费者希望床垫品牌提供床垫上门换新、定期除螨、上门清洁的服务，如慕思金管家服务提供上门除螨、保养等服务，并每年寄送礼品。此外，许多品牌推出了免费试睡政策，其中梦百合推出试睡 180 天，喜临门、慕思、舒达等品牌可以试睡 100 天，在试睡期间如果不满意可以无理由退货，一定程度上降低了床垫购买的“试错成本”。

图11: 消费者希望床垫品牌提供的售后服务



(2) 床垫产品微创新及持续消费者教育带来提价

多种材质的床垫体验及价格各不相同。睡眠寝具对于一个家庭不可或缺，最早的寝具主要是枯草芦苇、兽皮。随着经济社会的发展，人们对寝具舒适度的要求也不断提高，除部分使用火炕的家庭外，由于床垫具有良好的支撑性和稳定性，床垫成为大多数家庭的必需品。当前，我国家居市场上的床垫种类多样，根据不同制作材料可以分成弹簧床垫、乳胶床垫、海绵床垫、记忆棉床垫、棕榈床垫和其他材料床垫。

床垫产品创新主要是材质创新。弹簧床垫方面，1876年席梦思生产出第一张弹簧床垫，人类床垫史完成了从“硬板床”到“弹簧床”的革命性改变。随后在1925年席梦思再次研发出独立弹簧床垫“甜梦”系列床垫，独立弹簧结构增强稳定性，进一步改善弹簧床垫的使用体验。1983年舒达首次推出连续弹簧设计，由一根弹簧从头至脚编织而成，与人体睡眠方向一致，再次改革了弹簧床垫。材质方面，1929年邓普禄研发出乳胶材质床垫，使得床垫无需拍鼓或者翻转，就能保持通风透气、经久耐用。1991年，泰普尔研发完善太空科技材料，生产回弹慢、包裹性好的记忆棉床垫。功效方面，1950年丝涟成功将“护脊”概念引入床垫的制造中，推出首款“美姿”品牌产品，成为更强承托力的高性能床垫的代名词。

床垫材质和技术的创新升级带来价格提升。弹簧床垫是最先出现的床垫材质，目前依然是床垫的主流，而众多新材质床垫（记忆棉、乳胶等）的出现使得弹簧床垫占比持续下降，美国弹簧床垫数量占比从2002年的85%下降至2016年73%。而新材质床垫尤其是乳胶床垫价格较高，带动床垫整体价格上行。

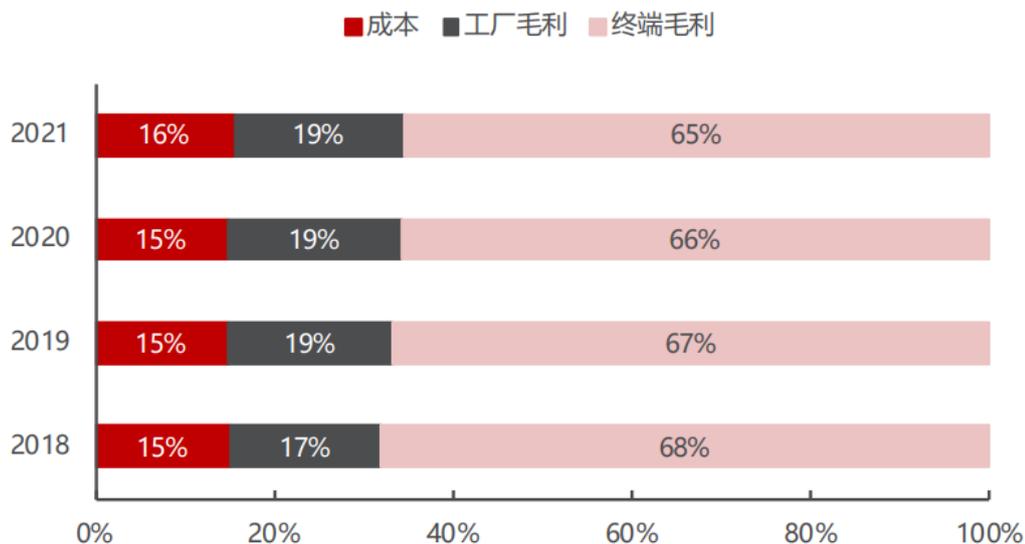
床垫企业普遍通过高销售费用率打造品牌形象、进行消费者教育，塑造品类和品牌溢价。泰普

尔-丝涟的销售费用率常年维持在 20% 以上，2013-2022 年间销售费用率均值为 21%。在销售费用大幅投放下，泰普尔-丝涟的营业收入从 24.64 亿美元上涨至 49.21 亿美元，CAGR 为 7.99%。

慕思和喜临门持续进行消费者教育。为了让消费者认识到睡眠的重要性及床垫在优质睡眠中的作用，慕思和喜临门联合中国社会科学院、中国睡眠协会等权威机构连续十多年发布睡眠白皮书和中国睡眠指数，并推动世界睡眠日等活动，通过持续性宣传、教育让消费者认识到睡眠的重要性并逐步愿意为优质睡眠支付溢价。

消费者可感知、愿买单+产品持续迭代+企业消费者教育，床垫产品盈利溢价能力较强。据慕思招股书，床垫经销价值链中，床垫产品成本占比约为 15%，工厂毛利约占 20%，终端毛利率约占 65%，终端销售溢价能力强。

图17：慕思股份床垫产品经销渠道价值链分布



（3）美国三分之二床垫消费由换新需求驱动，受房地产市场影响相对较小

据丝涟年报，1993-2007 年间，美国床垫购买中约 70% 由换新需求驱动。与厨柜、衣柜等家具品类不同，床垫的可感知性更强，随着使用年限增加，床垫的老化会影响睡眠质量，因此需要换新，具有更强的消费品属性。除了与房地产销售密切相关的装修需求外，亦存在改善体验驱动的换新需求，因此在房地产下行周期中相对其他家具品类更具韧性。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/705220211241011224>