主管总编辑助理 吴文治 主编 谢佳婷 美编 李烝 实习校对 李爽 E-mail:7401148@qq.com

梦天木门以开放姿态挺进新30年

30年前，辞去公职的余静渊创立了梦天木门；30年后，梦天木门因高端木门的品牌形象而为大众所熟知；在开启2020年之际，梦天木门对新30年又有哪些规划？梦天木门营销副总裁屈凡军用一句话来概括：以开放姿态挺进新30年。

策略：从探索到开放

2019年12月17日，从上海虹桥机场向西乘车一个小时就到了嘉善，初临嘉善赶上了阴雨天，却品尝到草莓成熟上市的甜美，如同梦天木门形象代言人刘德华的笑容一般。

梦天木门于1989年由余静渊创建，到2019年正好30年。成立之初，梦天木门只有25个人、几万平方米的工厂，如今坐拥庆元、嘉善两大生产基地，在全国30多个省市的红星美凯龙、居然之家等高端家居商场中拥有1400多家专卖店。“过去梦天木门一直很低调，潜心研究市场、研究产品，虽然门卖得不错，但很大原因在于市场增长，现在是‘酒香也怕巷子深’，要想做大品牌，梦天木门必须比以前更开放。”屈凡军表示。

梦天木门开放的转变从屈凡军身上就有印证。2018年的一次交流，余静渊初识屈凡军，管理学科班出身，拥有丰富家电、家居、咨询等行业营销经验的屈凡军，正符合余静渊、余静滨对管理型人才的期待，同时余静渊对梦天木门所面临问题的直言不讳，打动了屈凡军，几番交谈下来，三人的想法出奇的一致。于是，主导了多年梦天木门营销业务的余静滨主动放弃营销副总裁职务，转而担纲设计院院长，屈凡军则接过了营销副总裁的重任。

将企业中极为重要的营销帅印交由专业的职业经理人来做，余静渊这一决定就是大胆的开放之举。在营销岗位磨炼多年的余静滨，能把握住市场中对产品设计、研发最潮流的趋势；获得更多自主权的屈凡军，在近一年的时间里，专心探底梦天木门面临的困难和发展的机遇，从而能为梦天木门的未来出谋划策。这样，由余静渊统揽全局，余静滨和屈凡军分管产品研发和市场营销的组织架构就此形成，三人精准分工，推动着梦天木门挺进新30年。

梦天木门的开放态度不仅仅体现在引进人才、大胆用人上，还展现在与时俱进的品牌定位上。2013年，梦天木门联合全球领先的战略定位咨询公司特劳特提出“高档装修，用梦天木门”的品牌定位；2017年底，梦天木门完成了全面的“油改水”产品布局，顺应消费需求，提出了“梦天水漆木门，即装即住”的品牌战略。“现在的梦天木门就好像驾驶在无人区，不光要小心求证、谨慎思索，也在大胆创新。”屈凡军笑道。

产品：从木门到木作

在开放策略的引领下，梦天木门不仅研发出水漆木门，还将产品从木门单品拓展到包括门、墙、柜在内的整体木作。

木作的本意是指制作木器的作坊，梦天木门则赋予它一个家居空间的内涵，全部木制产品的有机融合。2019年3月27日，历时近一年打造、总面积达6000平方米的梦天木作形象展厅，在浙江嘉善梦天家居集团总部揭开神秘面纱。不同于以往木门为主的店面呈现，梦天木作形象展厅内应用了玻璃柜门、金属线条、灰色色板等不同的设计材料与元素，通过设计方法与颜色搭配烘托出当下市场流行的轻奢和新中式风格空间。

从卖单一产品到卖整体空间，梦天木门运用了整体木作的优势，并充分拥抱时尚。比如木门新品“简奢”系列，在设计的过程中，不仅仅是在研发一款木门新品，而是将护墙板、柜体等一系列配套的整体设计产品，在尺寸、金属线条、风格和涂装上都与木门产品进行呼应，形成特有的风格。消费者在挑选柜体材料的过程中，也可以进行个性化选择，柜门用环保、质感好的水漆木材，多款时尚颜色可供挑选，柜内层板可选配性价比更高的免漆板材，既提升了生活品质，又能节省装修预算。

从木门到木作，所需提升的不仅仅是风格，还需要一整套现代化生产流程。距离梦天木作形象展厅不到两公里，是梦天木门全面运行的智能化生产车间。与传统制造工厂带给人污浊、混乱、气味刺鼻的感觉不同，智能化生产车间的空气中充满着清新的味道。“我们所有产品都采用水漆，不用油漆，大大提升了环保性。”生产车间负责人表示，从开料、打孔、组装、喷漆、打磨再到包装，都在这个车间内完成，满负荷运行状态下，1分钟能生产出2樘成品门，一天24小时生产就是2880樘。

高效率的背后是信息化生产体系的建立。木门作为个性化极强的产品，从人员实地测量，到做设计方案，再到生产，最后到安装，如果都是人为操作的话，很容易出现问题。在生产车间看到，木门榫卯结构的拼装也由机器人完成，通过中心电脑进行控制，上下码头、边梃、横档、门芯、线条，全部在一条生产线上一气呵成。“许多企业都在做水漆木门，但是没有一家能像梦天木门这样，既自动化生产，又具有极强的稳定性。”屈凡军称。

营销：从销售到设计

从单一木门到整体木作，不仅是产品品类的增加，更是从产品到生活方式的升级。一条崭新的营销路径出现在梦天木门面前，那就是以客户为中心，将经销商升级为服务商，从产品销售员转变为方案设计师。

用户入口、用户转化和用户交付，是家居行业三大难题，在木门行业也不例外。梦天木门连续三年冠名腾讯家居“金腾奖”设计大赛，让人们忽然意识到，设计师已经成为这个品牌拓展的重要渠道。当一位位行业知名的设计师受邀从全国各地奔赴金腾奖的现场，接过带有梦天木门独家赞助字样的奖杯时，他们已经与梦天木门建立了紧密的链接。“金腾奖颁奖结束后，我们全国各地的经销商还会与设计师进一步沟通，将作品进行落地。”屈凡军表示，通过这样一个平台，梦天木门为设计师提供展现实力的机会，设计师则为梦天木门带来了新的用户。

余静滨主持的设计研发院，则专门针对消费需求，研究如何提升用户转化。设计研发院不仅引入了酷家乐系统，还准备设立虚拟店铺，并配套设计师进行辅导。此外，梦天木门还对安装、售后、美容进行培训，提升用户售后体验，让交付的品质不打一丝折扣。

在营销组织模式上，梦天木门则一改传统被动销售的方式，总部建立庞大营销团队，下沉到每一个经销商的店面，提供一对一定点服务，让他们能够最大限度地满足消费者需求。在嘉善梦天木门总部的营销中心，总能看到一种奇怪的现象，大半个月里上百个座位都空无一人，月底则坐得满满当当，原因就是所有营销人员都分散到全国各地经销商店面，月末再带着业绩回到总部总结、汇报，制定新的服务策略。“我们的下沉战略不仅是渠道下沉，更是人员下沉和服务下沉，每一个销售梦天木门的地方，都有我们总部的服务和指导。”屈凡军称，当消费者在选择梦天木门产品的时候，不仅能所见即所得，还会享受到梦天木门所带来的各项增值服务。

主动提升用户体验的发展理念，也正融入有着深厚家文化情怀的梦天木门企业文化中。“梦天木门30年了，三十而立，意味着从此无所依靠，要穿越自己的无人区，穿过去了就能持续走下去，否则就只能退却或徘徊。”屈凡军以诗一般的语言，来展望2020年开启的梦天木门新30年，一场大检阅即将开始。

正如余静渊所愿，新的30年，梦天木门的目标是，能够在消费者装修一个家的时候贡献木作价值。