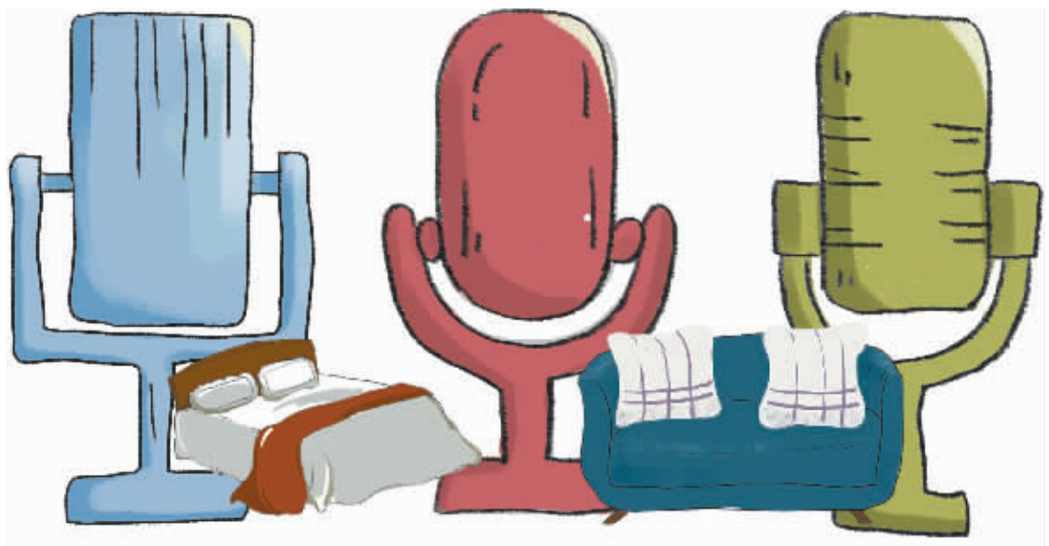
主管总编辑助理 吴文治 主编 谢佳婷 美编 贾丛丛 责校 李爽 E-mail:7401148@qq.com

逾百大咖论道 六问家居业突围之路

疫情下，家居品牌如何突围?2020年7月10日–24日，由北京商报社主办的中国家居品牌大会·2020峰会在广州、佛山、深圳、成都、杭州和上海启幕，逾百名家居品牌大咖围绕品牌突围之道现身说法，展开六大路径之辩。北京商报记者从六场峰会的思辨内容中抽丝剥茧，或将为家居企业未来发展之路指明方向。



收租金还是做平台

疫情下，经销商经营困难，家居卖场靠传统收租的方式还能保持增长吗?

红星美凯龙于2020年1月29日率先宣布全国商场免租一个月，后来又对北京、上海、天津、沈阳等地追加免租半个月，对于湖北地区免租三个月。

通过免租政策，红星美凯龙稳住了整个行业的生态;搭建平台，则让红星美凯龙真正赋能经销商，向家装业务转型。“未来十年，家装的施工、交付、供应链是对整个家居行业所有从业者的考验。如果不能把这种能力打造起来，就会被市场淘汰。”红星美凯龙执行总裁朱家桂指出，“现在强调家装、家居一体化以及线上线下一体化。红星美凯龙把家装定义为第一业务，不是体量一下子能做多大，而是让经销商借助卖场建立家装能力。”

如何赋能经销商？朱家桂举了个例子，“比如这次冠名天猫‘6·18’超级晚会后，流量到了同城站下不来，经销商也接不住，因为接住需要运营能力。现在家居行业强调全域流量的运营能力，尤其是线上流量的运营能力，通过线上线下一体化的运作，才能够实现坪效的上涨、经营的上涨”。

同样是家居卖场，富森美家居不做家居连锁，而是始终在搭建一个链接性的平台。“左端是供给侧，右端是消费侧，但凡能链接的事情，富森美家居都去做。”富森美家居副总经理吴宝龙表示，富森美链接的不仅仅是消费者，还有设计师、精装修、房地产公司等，但凡大家居、消费平台的左侧和右侧都可以去链接，“只要是能把工厂和所有消费者链接起来的事情，富森美家居都要去做，这是重新定义富森美家居的过程”。

通过搭建平台，在体验上，富森美家居将提供更好的店面、更好的设计和更好的产品。在资源上，富森美家居利用供应链的优势，依托现有的1万多家工厂、3000多个服务商以及成都家居产业带、门窗厂产业带，可以将新店态、新模式、新零售进行复制。

整合还是被整合

平台赋能的同时，家居企业围绕用户需求出发，面临的一个问题是，做整合者，还是被整合者?

“艾仕壁纸在国外是个非常好的工厂品牌，但在国内必须把工厂品牌转变成消费者品牌，考虑到消费者需求，以及以后在国内长远的发展，定位一定不是壁纸，而是软装。”艾仕壁纸以“整合者”的姿态推出了整体空间解决方案，艾仕壁纸董事长董红强表示，“除了墙面以外，艾仕壁纸还整合了多品类的家居体系，我们提供给消费者的不是一个简单的壁纸和墙面，而是整装解决方案”。

另一方面，艾仕壁纸也积极融入“被整合者”的角色设定。“我们也可以成为一些瓷砖品类、家具品类等的整合内容，让艾仕壁纸的前端整合能力延伸出更多的可能。”董红强指出，“如果有更多的家居企业能够让我们的空间得到更好的呈现，我们也非常愿意去被这些家居品牌整合，共同创造更大的价值。”

在进口床垫领域，通过资源整合赢得发展空间的典型案例是舒达中国和金可儿中国。2019年，舒达中国与金可儿中国合并，由于两家企业都有一套成熟的运营体系，如何在同一个框架内运营成为它们共同面临的挑战。爱梦集团副董事长、金可儿中国创始人王珏透露，“对内，我们重新梳理了企业的组织架构，设定了一个集团公司平台，同时也设计了一个运营模块，重新设定公司的运营体系和系统。对外，两大品牌不同的定位，可以满足不同消费者的需求。再加上爱梦集团联合天猫打通线上线下，通过整合渠道和资源，实现了舒达中国与金可儿中国更高效的协同运作”。

单品还是扩张

整合资源的同时，家居企业不仅需要考虑做强主业，还要考虑是否进行多品类扩张。

对于左右家私来讲，主营业务是沙发，但围绕沙发的制造，从材料、结构、设计到安装服务各方面，左右家私都在做深度的研究。左右家私常务副总裁洪晓山表示，“对左右家私有深厚感情的老顾客，过去可能只是买一套沙发，现在选购家具的时候都会选择一站式买齐，通过沙发可以拓展到其他的品类”。

生活家也在业务结构上进行扩张，除了整装业务以外，生活家从2019年上半年开始积极布局整体软装业务，专门针对精装房用户，以“设计+服务”整合产品，给消费者提供整体家居服务，2020年上半年软装业务与去年同期相比实现增长。“软装业务是整合服务，除了整合服务以外，我们希望积极探索，给客户提供更好的整体服务。”生活家家居副总裁、意艾家居总经理李疆表示，生活家通过整装和软装为客户提供优质的产品，未来将提供更好的设计、产品和服务。

专卖店还是全渠道

无论是做单品还是扩张多品类，依靠传统专卖店的单一渠道还能支撑企业的生存吗?

做了十几年出口业务的贝尔地板，在发力国内零售市场时，创新地提出了“1+N”的渠道扩张模式。贝尔地板总经理林海堤透露，“‘1+N’的模式，就是在一个城市设立1个大型的服务商和N个服务网点，服务商只提供服务和地板产品的场景展示，不直接卖货，依托门店以外的家装渠道门店、小区和物业等发展网点营销，把投入成本降到最低，同时拉近与终端消费者的距离，可以快速地产生交易，帮助经销商获取更多流量”。除此之外，贝尔地板还与整装公司、地产商合作，利用强大的生产能力拓宽渠道，在地板的红海市场中赢得了发展的空间。

北美枫情地板2020年上半年不但业绩没有下滑还略有增长，得益于多渠道的布局。据北美枫情总裁余光明介绍，北美枫情从工程起步，切入地板、橱柜、全屋定制等领域，从单一品类逐步向多品类进军，通过外贸、工程、零售三条道路的齐头并进，稳步渡过疫情难关，“尤其是在工程方面，经营效益相较去年同期大幅增长，增长率达到50%以上”。

菲林格尔也通过多渠道布局，逐渐从零售向工程、家装拓展。在工程方面，菲林格尔花费大量时间到各行各业考察，工程业务稳步发展;在家装方面，今年上半年，菲林格尔主动与各个地方的头部上市公司洽谈合作。“疫情下，消费者更倾向于通过整装公司一站式解决。”在菲林格尔副总裁李▮看来，未来菲林格尔发展的关键还是在于渠道的突破。

结构延续还是组织变革

在明确品牌定位、了解产品品类的基础上，组织结构需不需要变革?应该如何变?

瑞士卢森地板总经理陆珂表示，企业要有好的发展，离不开明确的品牌定位与完善的组织建制，“定位清楚以后，再建组织，通过配合定位去解决组织建制不全的问题;组织建制完善以后，再继续思考怎么样把自己的组织变成一支具有驱动力量的组织。一是明确KPI，二是驱动，这两项只要结合好，企业就可以发展得很好”。

奥普家居从一家吊顶企业发展成涵盖阳台、卫浴等多个空间的智能集成家居企业，其中组织建设起到非常重要的作用。奥普家居执行总裁吴兴杰认为，在组织建设过程中，人才培养体系十分关键，“人才怎么来，机制怎么设立，与传统的业务板块怎么协调，都需要探索。奥普家居向集成家居发展的过程中，需要发挥多名舵手的优势，但由于每个人开船的方式不一样，既要有独立性，同时又要保持一定的阵势”。

在市场需求倒逼下，梦天家居围绕用户体验和组织效率两个核心点，形成了以木门作为入口，门墙柜一体化的木作产品矩阵。在组织效率上，梦天家居强调从意向用户到用户的全业务改善。“当用户愿意把方案拿给你的时候，就产生了业务流，到最后客户安装、交付、点赞、评价的全流程里，营销只占了很小的作用。”梦天家居集团营销总裁屈凡军坦言，为提升组织效率，梦天家居不断探索对内和对外的战略协同。对内，梦天家居通过设计研发体系、营销运营体系和生产制造体系的协同提升组织能力;对外，梦天家居与经销商协同服务市场。

做自己还是抢风口

在全民定制的趋势下，传统家居企业如何谋求转型，是继续做自己，还是抢占新风口?

“套系家具近些年来受到定制的冲击最大，套系家具是仁豪的优势，这一点不能丢掉;但市场的变化，也需要企业去迎合消费者的需求，消费者个性化比例加重，对于家居的需求再也不像过去一样进行零散型购买。”仁豪家居市场总监周复湘表示，基于此，仁豪推出了“成品+定制+软装+生活方式”的组合，“立足于客户的需求，在研发端将产品的更多可能呈现，用丰富的套餐主义模式，满足用户多方面的需求”。

红苹果家具以“成品+定制”切入定制赛道，倡导“轻定制”。推“成品+定制”，很大程度上源于红苹果家具的先天基因。“定制就是做标准化家具，以板式家具出身的红苹果家具，不管在生产线还是工艺上，都有明显的核心竞争优势。”红苹果家具营销总监王亚表示，红苹果家具仅衣柜就有上百种，不同尺寸、不同规格、不同颜色，消费者可以有多种选择，“用‘成品+定制’，消费者不需要做更多产品，就能实现基本的功能需求”。

业内分析人士认为，家居企业要专注、也要专业，发挥主业优势，就算受到很多大形势的冲击，也要顺势而为，拥抱变化，但绝不能够放下自己的主业。面对定制浪潮，家居企业谋求转型的形势要以“成品+定制”为核心，但这个定制不是传统意义上的大定制、什么都定制、过度定制，而是“轻定制”，是要能够表达成品家居向定制拥抱的趋势、实战的态度。

总之，企业的发展没有定式，有的坚持单品，有的聚焦主业，有的延伸品类，有的扩张渠道，但不管怎么做，一定要做强核心产业。 **北京商报记者 谢佳婷 孔文燮**