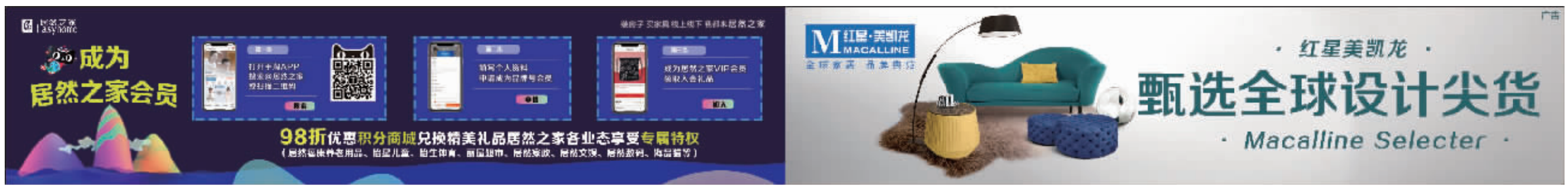
主管总编辑助理 吴文治 主编 谢佳婷 美编 李烝 责校 刘凯晶 E-mail:7401148@qq.com



定制大潮下的川派家居众生相

欧派、索菲亚、尚品宅配等粤派上市巨头在资本的助力下，扩产能、拓渠道，正将原本属于少数人的定制变成多数人的定制，“无定制不家居”在坊间流传。面对定制大潮，川派家居企业如何突围？

2020年11月30日下午，在中国家居品牌大会·2020成都峰会之定制沙龙上，掌上明珠家居营销总经理助理张明礼、双虎家私大数据总监赵培秋、百V全屋定制董事长巫敏、莱茵艾格定制招商总监邹伟、伊恋全屋定制营销总监郑涛、喜鹊生活董事长王滢等18位大咖以“定制常态下，川派家居如何升级”展开激烈的智慧碰撞，折射出川派家居企业面对定制大潮的众生相。

进击

川蜀之地，本土家居品牌十分强势。遇上定制巨头的渠道下沉，川派家居表现出的是进击的态势。

2020年，全友、掌上明珠、双虎等本土成品家具巨头向定制转型的步伐提速。川派巨头的打法颇有些与众不同，并非放弃成品家具直接切入大规模定制赛道，而是依托成品家具优势，向定制赛道奔跑。

在定制赛道奔跑，掌上明珠没有选择在款式、性价比上与粤派巨头竞争，而是依托现有成品家具交付快、成本低的优势，在大规模的标准化定制下，进行适量的个性定制，满足消费者定制不同生活方式的需求。掌上明珠营销总经理助理张明礼表示，基于功能定制向生活方式定制的转变，掌上明珠正从五个方面推进全屋家居战略的发展。第一，从卖产品向卖生活方式转变，帮助用户完成理想生活模式、生活空间的打造，实现用户对美好家居生活的向往；第二，提出全屋定制，采取融合研发的方式，增强定制和产品的配套性；第三，转变销售模式，由卖单品转变为卖套餐，提升客单值；第四，基于全屋家居战略，推出整家设计、整家交付服务，打造一站式拎包入住的品牌附加值；第五，赋能经销商，在全屋家居战略之下，结合市场需求，进行新模式店态的探索，为经销商提供能够长久发展的盈利模式。“未来，掌上明珠将围绕用户做数字化的战略转型，包括产品的数字化、营销的数字化的打造，积极探索新媒体的传播方式，加强整体数字化战略的架构，为全屋家居战略赋能。”

作为以三四线市场为主战场的成品家具企业，双虎正积极引导经销商从成品向定制转型，不仅战略上引导经销商从卖成品家具转向卖全案、做设计，而且通过模块植入、流量赋能的方式，推动整个经销商体系转型。“建立新的、独立的定制体系，从产品到展厅模块的研发都需要重新打造，不太现实，我们选择的是推进原有的经销商体系逐步转型。”双虎家私大数据总监赵培秋表示，双虎利用经销商的装修节点，在传统的店铺逐渐植入全案套餐定制新模块，同时以OAO模式导入信息流，在流量上赋能经销商，以利益引导、全方位帮扶经销商转型。

乙之砒霜，甲之蜜糖。在定制大潮下，成品是劣势还是优势，掌舵者的态度很重要，是否能挖掘它的新价值更是关键所在。

插位

定制巨头高速发展，传统的川派成品家具企业争相发力定制赛道，对于川派本土定制企业而言，可谓“前有狼后有虎”，它们该如何应战？伊恋、德贝、莱茵艾格、百V以不同的形式演示了“插位战”。

伊恋打出的牌是“性价比”，但不是低价值赛道的性价比。伊恋全屋定制营销总监郑涛表示，伊恋主要从两个方面提升竞争力，一是在设计、产品、店态等方面进行升级，向高端看齐，提升伊恋的价值；二是把产品价格降下来，追求更高的性价比。“我们要做的是高性价比的轻奢产品，这是我们的定位，也是我们品牌与其他品牌的差异化优势。凭什么与头部企业竞争？这就是我们的底气。”

德贝玩的是价值，出击的是中高端市场。“我们在全屋定制板块，还是以服务中高端客户为主，让设计师唱主角，以设计模式的销售为主。”德贝成都营销中心副总经理骆伟分析道，“中高端客户对价格不太敏感，更在乎仪式感，所以我们只需坚守定位，以庞大的品牌体系为背书，把橱柜、定制两大板块的产品风格做到真正的统一，以设计囊括生产、销售和测量，就可以促成成交”。

被同行称为“川派定制黑马”的莱茵艾格定制，打出了“大家居”这张牌。莱茵艾格定制招商总监邹伟介绍，莱茵艾格在产品、营销和招商上不断变革。产品上，莱茵艾格推行以定制为主的产品战略，对橱柜、成品、门窗、套装门、护墙板等进行整合；营销上，建立数字化中心，配备更多的人员针对终端和内部发力线上线下，并与抖音、拼多多等平台开展合作，拓宽营销渠道；招商上，增强对经销商的帮扶力度，在大城市、重点城市做大家居店，配合拎包入住等工程项目为经销商赋能，在三四线城市，以单品定制为主，发力橱柜、衣柜等产品，形成发展梯队，同时，提高经销商加盟门槛，选择符合公司发展战略的经销商，保证终端渠道能够长期、稳定地增长。“通过对自身集群优势的加强，选择更优质的经销商，并在一些区域打造标杆店面，莱茵艾格深化了大家居的企业标签。”

“全链路信息化”，百V打出这张牌是基于消费者需求对定制的新探索。“要真正做到全屋定制，是需要给消费者提供全案解决方案，即生活方式的解决方案，这时工具就显得尤为重要。”百V全屋定制董事长巫敏表示，百V与阿里等平台合作，构建全链路信息化，同时在组织架构、人员配置、流量赋能等方面进行变革。在组织构架上，百V从直营店面开始，打造模型闭环，适应新消费需求；在人员配置上，从设计师、导购的配比上，百V都进行了模式调整，依据客户的房子交付期限和成本预算提供个性化服务；在流量赋能上，百V通过店面大小、陈列方式的改变、使用工具的更新，提升客流转化率。

插位，是否能助力它们在定制红海中开辟一块属于自己的小蓝海？

共创

热闹的定制赛道上，家装公司并非看客，尤其是一些整装公司，早已身在局中。

整装公司做定制，有优势也有劣势。优势主要表现在三方面：第一，有流量入口；第二，对客户需求的了解更清晰；第三，在交付环节更专业。劣势则是转化率不高、用户接受度不高、配套性掌控上会有滞后性。

如何规避劣势，发挥优势？共创是一个方向。

生活家正在探索与供应商共创。生活家家居产品研发副总裁王哲指出，整装公司做定制的优势之一就是对一线客户需求有更深入的了解，针对不同的需求，不可能用一套战术、一套产品面向市场，未来生活家家居将在已有定制产品系列上，通过客户需求反向赋能供应商，开发城市化产品。“我们会发动供应商根据我们在C端的经验共同研发产品。我们接触的都是前沿的信息，在产品研发选款上能在花色选择、价格定位上给出很多建设性意见。”据透露，2021年欧派就会根据生活家家居的需求进行产品调整与升级。

与客户共创，是喜鹊生活董事长王滢提出的一个概念。王滢认为，随着时间的推进，不同赛道定制品质交付的差异化会越来越小，只要想做长期生命的企业，都会把品质补上来，而对客户的理解转化出来的产品解决方案，将成为不同赛道上的核心差异。“对于客户，我们都有一个共创的服务，一对一地理解客户需求，探讨他的家想长成什么样。”

入局

定制火热，不仅搅动家具市场格局，还吸引了不少其他品类的川派家居企业心动入局。

川派软体家居巨头帝标家居是2020年初疫情期间决定入局定制的，时间不早，但决心很大，不仅成立了全屋定制事业部，还升级了专业制造、搭建了专业平台、引进了专业人才，还在两个定制展上预定了大型展位，蓄势出击全国市场。

“小步快跑”，帝标家居定制事业部总经理郑勇用这四个字来形容帝标家居进军定制的节奏。初入定制，帝标家居并没有选择模仿前辈，而是逼自己去创新，接受专业经销商的反馈，并由此做出适当的调整。“对于我们这种企业，如果完全去照搬学习上市公司、龙头企业的定制经验，可能是死路一条。但是我们可以去对标三家巨头，并根据自己的积累尝试怎么样做成品+定制，如何拆分整个店内成品和定制的比例，做出自己的特色。”

从其他品类跨入定制，最难的或许不在生产端，而在经销体系。“因为从成品到定制，意味着整个组织的转变，完全是两个体系，优质的成品家具经销商不一定能做得了定制。”开拓经销渠道，帝标家居十分注意筛选合作伙伴，也在针对定制事业打造一系列帮扶体系，比如商学院、流量工具、设计工具等，“我们会根据产品研发的进度，不断升级精细化孵化机制”。

入局定制赛道，除了自己做，合作也是一种可能。

千川木门副总经理林官提出，希望与定制品牌共享流量，提升订单转化率。“千川并不做全屋定制，但是我们与良木道、飞宇等门窗品牌都有很多流量，如果共享转化率能达到45%，那订单就可以轻松翻两三倍。”林官表示，木门具有定制品牌没有的优势，就是可以在其他品类没有进驻之前，先把客户抓到手。“客户拿下这个房子的钥匙，我们就能够实现一次测量，客户对我们的信任度比较高，如果我们有一套系统，就很容易带动其他品类签单。”

未来，在定制赛道上，越来越多的川派家居企业将以不同的形式入局，拥抱大势，定制赛道也会由此变得更加多元。

北京商报记者 谢佳婷/文 贾丛丛/漫画

· 专家观点 ·

全国工商联家具装饰业商会殷超：川派家居升级关键在品质与智能化

进击、插位、共创、入局……定制大潮下，川派家居众生相呈现出一种向上的力量。定制只是推动川派家居转型升级的一个推手，在前所未有的家居大变局之下，川派家居正在探索创新与变革。全国工商联家具装饰业商会副秘书长殷超在肯定川派家居势力的同时，对其转型升级提出了两点期许。

殷超指出，川派家居在过去的发展中，已经取得了四点其他派系家居企业不能比拟的优势。第一，解决了制造难题，川派家居不仅在工厂的规模上胜过京派、华南等地的家居企业，而且在产业园、工业园的布局上优势凸显，建厂中的波折很少。第二，技术优势显著，工人的当地化、本地化，使得团队非常有忠诚度，协同作战能力更强，而且人才流失的可能性也相对较小。第三，大店模式，就算是爱建大店的广东企业，也没有达到川派家居大店的规模，在大店模式的赋能下，服务能力、产品能力和客流一同得到了提升。第四，拎包模式，从2016年最早提出拎包模式，到富森美将拎包模式植入到每个品牌中，这些大胆的尝试在目前呈现出的效果上来看，川派家居依旧走在了前列。

川派家居如何实现升级？殷超给出了两个关键词，一是品质升级；二是智能化的打造。在品质升级中，企业的定位已经没有高低之分，只在乎是否准确，缘起川派的良木道就把塔尖部分做得很好，只要找准自己的定位，把自身的产品品质做好，做到极致，就能够赢得市场。在智能化升级中，一些有实力、有技术含量的企业在做先驱，在产品中加入科技因素，提升产品的卖点和认可度，其他企业可以借鉴和运用先驱企业在智能化上的成果，共同推进智能化在整个川派企业中的升级，一起赢得市场。