



家居周刊订阅号

C1-C4

2018.2.1



# 西街沙龙探寻家居企业转型之道

西街，和平里西街21号之简称，北京商报社址。企业总裁们汇聚西街，做客商报，纵论天下，“西街沙龙”应运而生。2018年1月29日，由北京商报、腾讯家居联合主办的“西街沙龙”第五期，美生·雅素丽董事长李明、楷模木门董事长董瑞君、沃伦门窗总经理车晓娜、欧人家居总裁张跃轩、宇曼家居董事长蒋克松、德耐尔家居执行总裁王文竹、高仪北方大区经理李欣、家传奇地板总经理王玲八名老总走进商报，共同探寻转型之道。在工厂搬迁和消费升级的双重压力之下，传统正在被打破，为适应这场巨变，在产品、模式、渠道等方面如何进行变革性转型？转型的决策如何确定？转型带来的变化是什么？“西街沙龙”上，老总们一一予以揭秘。

## 要么做减法要么做加法

家居企业转型，最直观的体现是产品，是砍掉一些产品线精准出击，还是拓展产品线争夺更大的市场？西街沙龙上，家居总裁们揭出的第一个转型之道是：要么做减法，要么做加法。

诞生于1999年的AMBIOT美生·雅素丽，是以倡导大宅生活方式为基础的欧洲进口瓷砖品牌集成商，因高端定位被业界誉为“瓷砖中的保时捷”。2018年1月22日，在美生·雅素丽的年会上，董事长李明突然向经销商宣布做减法，将整个产品结构全部打乱，重新调整，构建一个新的“金字塔”。

“前18年我们一直在做加法，走访200多家意大利、西班牙瓷砖厂家寻找品牌，在不断接洽与淘汰之后，合作的有十几家，面对日益激烈的市场竞争带



西街沙龙第五期聚焦家居企业转型，企业家们与北京商报《家居产业周刊》主编吴厚斌（中）一同探寻转型之道。

来的压力，我们开始做减法，将合作厂商集中到三家。”如果只是简单地减少合作厂家数量，只能算是退缩，称不上转型，李明透露，美生·雅素丽试图以“独家”代理提高掌控力，并搭建出一个定位精准的“金字塔”式格局：底部是一个西班牙品牌，注重产品出量，帮助经销商赚到钱；中间是一个意大利品牌，注重产品的设计与研发，规模不是最大的，但却是最有特点的；顶端是一个意大利定制手工砖品牌，从厨房、卫生间延伸到浴池、户外，满足高端客户对于定制的需求。

与美生·雅素丽做减法相反，楷模木门转型的方法是做加法，从木门向整装、原木定制拓展。2010年，“楷模木门 整木定制”转型成功，2016年又推出一个新品牌——“朴拙”原木定制家居，2018年还要推出轻奢时尚品牌——跃界木门。楷模木门董事长董瑞君表示，通过不断地做加法，完善楷模产品体系，考验的是团队和管理能力；比如我们的整木定制，每一件产品都需定制，如果产能、销量和供应端出现问题，企业也会陷入困境，楷模在转型的同时充分考虑到产、供、销一体化问题”。

## 工厂搬迁逼出的转型

一场搬迁，逼得很多家居企业无法按部就班地生产，习惯的销售模式也被打乱，但变化之中新的机会悄然出现，一家又一家企业开始借机拓展外埠市场，渠道变革推动着家居企业成功转型。借工厂搬迁之机扩大产能、优化产品、拓展渠道，是西街沙龙上家居总裁们揭出的第二个转型之道。

一直盯着北京市场的沃伦门窗，历经工厂搬迁之后，目光放远，放开加盟，外埠经销商越做越好，待2018年6月山东临朐新工厂投产，沃伦门窗的品牌将传得更远。“2016-2017年发展外埠经销商，对沃伦品牌提升很大，对研发也提出了更高的要求。”沃伦门窗总经理车晓娜指出，南方市场和北方市场的需要不同，前者要求防雨、防腐性能强，后者要求保温、防冻系数高，这就必须有多元化的产品满足不同地域用户的需求，以断桥铝为主打产品，质量得到保证，所有铝合金窗用户都可能成为客户，市场前景巨大。

开启外迁模式之后，宇曼家居进行了一系列转型之举：渠道扩大了，在汉沽和山东各投了一个工厂，解决了

产能问题，于是在渠道上进行变革，从直营转向直营+经销；流程优化了，利用自主开发的软件从营销端到设计端、生产端全部一键打通，规避了全屋定制容易出现的尺寸等错误；产品聚焦了，放弃了实木整屋定制和烤漆类产品，专心做吸塑、PVC、包覆等产品，通过风格多样化满足不同需求，通过智能化保证产品安全。“做自己最擅长的，才是最对的转型方向。”宇曼家居董事长蒋克松表示。

## 顺应消费升级的转型

应对消费升级的大趋势，每个家居企业都有自己的转型方式。在西街沙龙上，家居总裁们揭出的第三个转型之道就是：顺应消费升级进行创新转型。

“德耐尔家居应对消费升级的方式是升级产品线，产品由地板到木门再到家具，继而发展到全屋无醛+健康定制的大家居，未来德耐尔想做的不再是从前的小而美，而是大而美、大而深。”德耐尔家居执行总裁王文竹表示，要把德耐尔做成一个口碑性品牌，一个有品质的品牌。

设计师出身的三面墙壁纸总经理尹铁意识到，消费升级的时代，很多业主包括设计师很喜欢与众不同的、带有创新的产品，他果断地将三面墙聚焦到设计师品牌，创新产品花色与工艺，包括购买国外设计师的设计稿，服务追求时尚设计的消费群。

（下转C3版）



观看西街沙龙视频请扫二维码



地址：东南四环吕家营村社区1-8号，十八里店南桥往北200米红绿灯（吕家营餐饮街南口）见红木第一城牌楼左转直行即到。电话：87696335、87699007 网址：www.jhjmh.com