



# 家居产业周刊

## Home Weekly



家居周刊订阅号

# C1-C4

2018.10.25

总第566期 今日4版 每周四出版  
新闻热线 64101916  
主编 谢佳婷

**成为居然之家会员**  
98折优惠积分商城兑换精美礼品居然之家各业态享受专属特权  
(居然在线各业态、居然之家、悦生活、居然超市、居然之家、居然之家、居然之家)

**全球家居品牌典范**

# 十个月首度开口 吴晨曦给家居业支招

不做总经理、不做董事长、不做法人，TATA木门创始人吴晨曦离开企业管理层，在公司总部变身“吴老师”设堂讲课，变身厨师熬汤煮面，甚至到九华山削发修行，十个月从人们的视线中消失，到底在思考什么？2018年10月20日，由北京商报吴厚斌、腾讯家居张永志联袂策划的《听一堂吴老师的课 品一碗吴晨曦的面》活动，不仅让原本50个吃面名额爆满，挤入了80人，而且让人们感受到吴晨曦“身居企业外，心在江湖中”的“吴老师”风采。在与大家的交流中，他以“格局与格调”为主题侃侃而谈，支出的三招处处直击家居行业痛点，让到场的企业家们不禁发出“当局者迷，旁观者清”的感慨。



TATA木门创始人吴晨曦解读“格局与格调”

定制，吴晨曦认为可能有成功的，也肯定有失败的。成败的关键，不是产品是否有格调，而在于决策者是否有格局去掌控复杂的体系。如果不想把企业做多大，那么就做个人工作室，做出高格调，让别人无法复制，就像欧洲很多小型企业，能做到100年。”

### 第三招

#### 用“分赃系统”，让员工赚钱

2002年，TATA和一个颇有名气的东北木门品牌，都在北京建有1家直营店和5家加盟店。当时网络论坛开始红火，网上订单爆棚。那个木门品牌要求网上订单必须在直营店成交，TATA则要求网上订单必须到加盟店成交。那个木门品牌独占了利润，TATA却分给经销商20%。2018年，TATA的渠道已经遍及县级城市，那个木门品牌却在几年前卖给了一家上市公司，几乎从市场上消失。

吴晨曦用这个例子说明，有格调的产品能否走俏，取决于决策者的格局，他将这个格局的表现形式形象的比喻为一个“分赃系统”：让产业链上的每一个员工都赚钱，老板可以先不要利润，份额做大了，不愁没钱赚。

2018年，TATA木门单是在天猫通过电商就能实现28亿元的销售额，很多人看不懂，很羡慕，并不知道真正的内情是：消费者要便宜，天猫要收钱，经销商、服务商、签单员等每个环节上的员工都要赚钱，牺牲掉的只能是TATA的利益，总部为此付出的补贴额达7000万元。

以付出的心态去做企业，展现老板的格局，才能发挥出产品格调的魅力，才是企业持续、健康、稳定发展之道。吴晨曦支出的招儿，来自亲身体会，更是旁观者清。

北京商报记者 谢佳婷

### 第一招

#### 老板有格局，产品有格调

“格是看透，局是地盘，相对来讲，是一个较大面积的地盘，格局就是看透这个地盘的态度、能力、手段，就是有博大的眼光加上博大的心胸；格调，格也是看透，调是调性，根据不同阶层、不同时代、不同需求在变化，对于做企业来说，就是不断满足客户不断提升的物质和精神需求。”围绕着“格局与格调”这个主题，根据自己的研究与思考，吴晨曦如此解读其中的含义。

很多企业发展到一定阶段，最纠结的是传承问题，创始人80多岁了，仍然不愿意放手，这就是格局问题。“子曰：君子不器。意思是说有本事的人，不要把自己当作一个器皿来对待。碗，盛饭的，杯子，盛水的；这是洗脸的，这是洗脚的。只要是器皿，都有固定的作用，一个有本事的人则不是固定的。董事长，只是一个角色；做木门、

做衣柜，只是一种职业。当好自己的角色，做好自己的职业，让自己越来越优秀就可以了。”

至于格调，需要与时俱进，更要坚持调性。TATA曾经与天猫合作推出过一个980元的爆款，每卖一套门赔本200元，最终卖出5000套，亏掉100万，却带动了整个体系1.4亿元的销售，天猫方面和策划部都希望再做一次，吴晨曦却拒绝了：TATA木门的格调不能被爆款拉低了。“老板要有格局，产品要有格调，左手做逼格，右手做爆款，企业才能长久发展。”

### 第二招

#### 模式可复制，销售更简单

格力空调能卖1000亿，不是依赖核心技术，而是它的标准化，定好价，随便是谁都可以卖；海底捞能做大，是因为它没有厨师，食料、流程标准化，只要做好服务就行；西贝筱面村刚到北京复制很困难，后来简化流程，取消包间，做成大厅式，让

年轻漂亮小姑娘跳舞，实施起来更容易，结果做火了。

吴晨曦认为，一个可以复制的商业模式，才能让企业迅速做大、做强。一个曾经早早拿到风投的橱柜企业，2014年比欧派产值多1亿元，如今欧派在冲100亿，它只做到十几亿，还不赚钱，不得不将业务分拆，送的送、卖的卖、砍的砍。究其原因，在于它拿到资本后开始多元化，从橱柜向家装、地板、木门、家具、卫浴等领域拓展，单是家装就有针对普通客户、中高端客户和别墅客户的三个品牌，战线长，工艺复杂，在北京市场老板亲自管控可能还做得不错，到了外埠就马上失灵。TATA则不同，将自己定位为“卖门的”，产品很简单。“最初那些年，TATA木门就一种款式，三个尺寸，一张纸上设计、计价全部完成，后来格调拉高了，品种更多了，依然不轻易做多品类扩张，模式复制起来相对简单，发展起来就相对容易。”

对于家居企业纷纷多元化，做全屋

**家和家美 红木奥特莱斯 OUTLETS**  
名品+实惠 五折以下  
常态钜惠 每周六日有3折限量特惠

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.jhjmhm.com