

# 居然之家开启融合大变局

为了家居新零售赛道的领跑位置,居然之家主动变革。  
2019年1月6日,在居然之家2019新春招待会上,除了发布2019年销售额超过850亿元、店面突破400家目标以外,居然之家首次将三大融合——线上与线下融合、“大家居”向“大消费”融合、产业上下游协同融合首次提升到战略层面。  
全新的战略定位,意味着居然之家大变局已到来。

## 三大融合

线上线下融合“大家居”与“大消费”融合、产业上下游协同融合,这三大融合的提出不是在2019年,但首次提升到战略层面却是在居然之家2019新春招待会上。

“2018年居然之家实现销售750亿元,门店总数达到303家。”当居然之家董事长汪林朋宣布2018年的成绩时,场内一片安静,很多人都在等待更重要的信息。在听到居然之家首次将三大融合提升到战略层面时,他们不由自主地点了点头,惊喜却不意外。

“大家居”与“大消费”融合是居然之家一直在推行的大战略。2018年4月重装开业的居然之家丽泽家居体验MALL是居然之家向“大消费”转型的标志,融合餐饮、院线、娱乐、健身等多业态的居然之家体验MALL已经不是单纯的家居卖场,更像是一个商业综合体,在利用高频消费业态给家居消费带来流量的过程中,不断满足消费者多样化的需求。

居然之家探路线上线下融合也颇见成效。自2018年2月,居然之家通过与阿里巴巴达成战略合作,加入新零售赛道以后,以战代练,“6·18”期间居然之家北京地区实现销售额近11亿元,首闯“双11”销售额突破120亿元,位列天猫“双11”家居品类第一位。

产业上下游协同融合,构建家居产业链已在探索。居然之家通过

举办“北京室内装饰和设计博览会暨智能云栖生活节”(BIHD)和“北京国际家居展暨智能生活节”(BIFF),发起设立了产业发展基金,迈出打通上下游产业链的步伐。此外,居然之家还在建设智慧物流园网络和解决“最后一公里”服务的居然管家项目。居然之家智慧物流平台以家居大件、到家服务、智慧物流管理平台为主,为客户提供一站式物流解决方案。”居然之家智慧物联科技有限公司总经理田峻表示,位于京津冀北部区域中心、占地500亩的宝坻智慧物流园将于2019年部分投入使用;在未来3-5年内,居然之家智慧物流平台还将在重点城市布局8-10个项目,5-10年内完成全国布局。”

## 两个方向

三大融合战略是建立在新零售的基础之上。2019年,阿里巴巴还将从两个方向——聚焦本地消费和提升购物体验上推进新零售。”天猫总裁靖捷在新春招待会上透露,将与居然之家把新零售的模式推向更高、更深的层次。

首先,聚焦本地消费。聚焦本地消费,就是结合天猫背后活跃的全国6亿用户,充分发挥居然之家本地经销商的作用。”靖捷表示,利用阿里巴巴强大的数据分析能力,天猫将释放本地品牌和经销商的资源,盘活居然之家门店中每个品牌的旗舰店。未来,居然之家旗舰店中的导购不再是坐在门店里等待消

费者上门,而是基于手机淘宝、手机天猫、钉钉等数字化运营工具,实现与周边消费者的连接,随时随地进行用户运营,从而最大程度地获客,同时也给门店带来人力资本和店租资本的增值。

其次,提升购物体验:消费者不缺消费意愿和消费能力,关键是在有限的时间里获得更多的回报”。靖捷认为,借助阿里的数据和技术,导购可以提升消费者的购物体验和质量,使消费力和消费意愿在有效时间和金钱中发挥更大的价值。

作为居然之家“三张网”战略中的一张“天网”,居然设计家也在通过家装业务线和零售业务线为企业赋能。在零售端,居然设计家与阿里巴巴合作推出了装修试衣间,它不仅可以查看家装风格设计,而且可以“一键迁移”自家户型,只需30秒就能生成设计方案,款式、价格等信息一目了然,减少了消费者在家装设计方面的等待时间。“装修试衣间”打通了设计师、品牌、用户三端,解决家装产业链路复杂、效果不理想、报价不透明等消费痛点,让装修能像试衣服一样简单。2019年居然设计家还将推出Homestyle企业版,在模型管理、组织管理、精品案例库、大数据分析等方面提供服务。”居然设计家总经理胡松表示。

## 一条道路

无论是三大融合战略还是推进新零售的两个方向,都是建立在居然之家

坚定地走一条道路的基础之上,那就是持续的连锁扩张之路。

连锁,是汪林朋布下的一张地网。“从第1家店到第100家店,居然之家用了15年;之后到第200家店,居然之家用了3年;再到第300家店,居然之家仅用了1年。”据居然之家家居连锁集团总裁王宁透露,居然之家的连锁步伐将再次加快,2019年市场销售额超过850亿元,加快从一线到四五线城市的连锁布局,争取新开店100家以上,年底累计超过400家,努力实现未来3-5年累计开分店600家以上,8-10年累计开1200家的目标。

看似疯狂的扩张背后,是将渠道的触角向三四线城市下沉。在居然之家第300家分店——郑州欧凯龙北龙湖店的开业典礼上,王宁向北京商报记者透露:“接下来新开的门店绝大多数都不在一二线城市,而是下沉到三四线城市,且只选择人口净流入城市。人口有净流入,人口数量增长就要购买住房,买家居建材装修房子”。推进连锁,将为居然之家融合线上和线下方面、向大数据驱动模式提升、打造家居行业新零售标杆奠定基础。

“过去的2018年是家居行业形势艰难的一年,接下来的2019年将更加寒冷。”汪林朋表示,面对行业转型升级的拐点,居然之家这艘大船有信心、有勇气、有能力搭载数百名船员在风浪中继续前行。

北京商报记者 谢佳婷 孔文燮

(上接C1版)

# 三年企业数量减半 东阳红木产业加速洗牌

## 转型升级待破三题

企业数量的减少只是东阳红木产业的一个表象,真正能够支撑起这个产业持续发展的,是在洗牌过程中企业如何转型升级。北京商报记者总结采访中一些代表性企业家的看法,认为在转型升级过程中,东阳红木企业需要破解产品升级、工匠延续和品牌塑造三大难题。

首先是产品升级。传统的产品必须保留,创新的产品更不可或缺,已经成为目前稳定发展的东阳红木企业的共识。北京商记者在走访中注意到,有的企业以亲民产品向“80后”、“90后”新生代消费群倾斜,比如苏阳红创立“东遇”新品牌、双阳红木上市“简悟”系列、卓木王发布“醉中国”系列,产品使用价格亲民的红木材质,强化设计性和时尚性;有的企业在坚持传承的同时力求创新,比如明堂红木与设计师乔子龙、陈飞杰合作,研发单品模式“上宾”系列和专卖店模式“承道”系列,中信以“前言”系列诠释新古典主义,就连一直坚持只做精品,追求设计新颖、工艺极致的老牌企业大清翰林创始人吴鹏飞,也在谋划将获奖的概念性产品系列“竹林七贤”和“文斋一号”优化后投放市场。

其次是工匠延续。工匠资源的稀缺是红木企业面临的重大难题。红木企业对工匠的要求比较高,一般的技工需要培训半年以上才能熟练从事生产。”王海

洋表示,尽管很多企业已经引入自动化设备,但机器只能做一些批量化生产,对于个性化要求较高的红木家具行业来说,工匠依旧是必不可少的。“2009年刚建厂时工匠在当地就能招到,现在木雕成为冷门行业,鲜有人学,工匠十分稀少,后继乏人。”王海洋颇为无奈地说道。尽管在东阳市政府的支持下,当地的广厦学院、东阳技校等学校开设了木雕班,专门培养技工,但真正进入红木家具企业的却寥寥无几。

第三是品牌塑造。过去主要靠客户主动找上门,卖一套家具就能过半年。如今是品牌时代,单靠便宜已经不能吸引客户,还需要有品牌知名度。“一位来自内蒙古的消费者看到展厅内G20峰会上使用的家具感到十分震撼,当机立断买了200多万元的家具,一周后又带着老婆来买了几十万元的产品。”明堂红木宣传负责人楼晓云笑称,消费者更看重的是明堂的终身售后服务。李忠信以自己20多年红木行业摸爬滚打的经验来诠释红木行业对品牌塑造的重要性:“红木有魂,必须靠十年乃至几十年沉淀,想进来捞一把的,不管砸5亿、10亿,都砸不出品牌来,结果都死掉了。”

东阳市红木办负责人认为,洗牌后的东阳红木产业,减少的是数量,增加的是实力,直面社会与市场大环境的变化,东阳红木家具企业将浴火重生,接受市场新的挑战。

政府环保加码,并非是导致企业死掉的唯一因素,还有一个重要因素是市场消费的变化。从市场趋势来看,高端消费被抑制,是个不争的事实。很多企业对红木家具都有着很深的传承情结,认为祖宗留下来的老规矩不能变,认为红木家具就是收藏品,能够保值、升值,有的企业甚至推动五年、十年增值回收举措。“家具不是买来看的,而是买来用的。”双阳红木董事长王海洋认为,市场需求发生了变化,高端消费被抑制了,红木家具企业必须从定位“收藏品”到“家居用品”进行转型,只是一些企业在转型过程中缺乏经验,很难开拓新市场。

“政府只是加速了行业洗牌,真正导致那些红木家具企业死掉的是市场。”中信红木董事长李忠信的话一针见血,在市场的驱动下,原来靠投机取巧、想从中捞一把的企业如今都死光了,留下来的都是真正有实力、有沉淀、重品牌的企业。

东阳市红木办的统计数据,证实了李忠信的说法。2016年,尽管有着3000多家红木企业,但其中销售额超过2000万元的不过36家,2018年只剩下1300多家红木企业销售额超过2000万元的增加到200家以上。通过整治,产业更加健康、管理更加规范,企业经受环保考验的能力、经受市场挑战的能力进一步增强了。”东阳市红木办工作人员这样表示。