

# 多品类集成或成未来主旋律

## ——泛家装行业发展十大趋势分析

□唐人

**核心提示:**现在,很多人都在谈论“泛家装”、“泛家装”是什么?在业内人士的定义里,“泛家装”行业是以家装消费者“装修一个新家”的内在需求为逻辑来构造的,包含了传统的家装行业,也包含了传统的建材行业和家具行业,甚至还包含了传统的装饰行业、家电行业及智能家具行业。中国建筑装饰协会住宅部品产业分会副秘书长、瑞研智库首席专家、泛家装行业知名专家唐人认为,未来泛家装行业将有十大发展趋势,多品类集成或成主旋律。

### 趋势一:行业发展主旋律将围绕多品类集成展开

这个趋势应该非常明显,我们所熟悉的大家居战略、全屋定制、互联网家装和整装,实际上都是多品类集成模式的具体体现。

传统的单品类经营模式,从用户体验的角度来分析,它让消费者迷茫在单品类家居产品的选择中,并且传统家装的各种陷阱,也基本上是由这个单品类经营模式所引起的。具体来说:每个家装消费者在购买某个品类家居产品时,都存在三个关键问题:什么品牌?什么产品?什么价格?要命的是,因为家装消费者装修一个家需要购买15(虚数)个品类的产品,所以这三个问题要问上15遍,但是传统单品类经营模式并没有给家装消费者任何正确的答案。因此,在单品类经营模式下,家装消费者的用户体验是很糟糕的。

再来看单品类经营模式的运营效率问题。如果家装消费者的每次装修需要一次性购买15个品类的家居产品,这意味着每个家装消费者整个行业就要产生15次的营销获客成本。当然还有人工工资、场地租金和其他经营成本的重复,也不包括施工过程中每个品类产品单独服务所导致的成本升高和工期延长。这是很大的浪费。

与单品类经营模式相比,多品类集成经营具有更好的用户体验以及更高的运营效率。所以从这点上来看,多品类集成战略要比其他单品类等的营销战略具有更高级别的重要性,在家居企业的发展战略中占据了主导地位。

从规模来看,未来的多品类集成商应该是千亿级的,而单品类企业最多只可能是百亿级的,未来单品类与多品类集成的竞争应该不在一个等量级上展开。所以未来能够生存下来的经营者可能都是集成商。

### 趋势二:家居企业战略重点在于争夺设计主导权

虽然多品类集成是趋势,但是很多家居企业可能无法站在这个战略高度来理解这个行业发展趋势,从而来主导企业的发展战略。所以更实际的是,企业的发展战略重点在于争夺设计主导权。

设计主导权就是家居产品的销售主导权。对“我的产品由谁来控制销售渠道”这样的问题,企业应该有着更加翔实认识,并且更加敏感。所以,多品类集成的趋势,在实践中却是由争夺设计主导权的竞争战略来推动的。

早在2015年笔者就预测大家居企业和全屋定制企业一定会发展整装业务。一个基本逻辑,就是建立在对设计主导权的认识上。设计主导权可以分为自己产品的设计主导权和其他人的设计主导权,争夺设计主导权的竞争也就表现在对自己产品设计主导权的防卫以及对他人产品设计主导权的争夺上。

### 趋势三:家居产品生产与经销分离,逐渐形成“你生产,我经销”的格局

传统家居企业是集生产与经销于一身,所谓“我生产,我经销”。即使是大家居企业发展,基本上还是沿用了这个经营逻辑。

但是家居产品多品类集成的加速,却开始打破传统生产经销一体化的格局。首先是家居产品供应链着手的企业自身本来就不具备生产基因,所以只能借助于其他企业的生产能力,当然开始时还有其他企业的品牌影响力。其次传统家居企业也在多品类集成发展中发现自己无法生产这么多品类的家居产品,而且也根本没有必要非自己来生产这些品类的家居产品。

这样一来,传统“我生产,我经销”的格局就慢慢被打破,从而形成了新的“你生产,我经销”的行业分工。事实上,一个成熟的行业,基本上都是这样的生产与经销的分工格局。

“你生产,我经销”的行业生产与经营分工格局,使得未来企业分成了生产型企业与经销型企业两个大类,从而实现行业的合理分工。具有生产优势的管生产,具有营销优势的管经销。

### 趋势四:多品类集成加速家居品牌的聚集

长期以来,行业发展缺少优胜劣汰的有效机制,所以造成“大行业,小企业”的尴尬局面。其中一个主要原因,是因为作为传统家装要素主要组织者的家居商场,是遵循了商业房地产发展的逻辑,所以家居商场越来越多,越来越大,需要更多的家居产品品牌和经销商来填充其商场的空场。于是乎,家居商场的经营机制自身不能实现家居产品优胜劣汰的发展。

而多品类集成机制,是集成商运用自己对行业的专业知识来精心挑选被集成的品牌和产品,所以多品类集成的过程,本身就是一个优胜劣汰的行业进化过程。

以互联网家装发展为例。一般互联网家装企业开始基本上都是选择一线品牌,且更加敏感。所以,多品类集成的趋势,在实践中却是由争夺设计主导权的竞争战略来推动的。



### 泛家装行业发展逻辑与趋势

唐人

2018.12.2

“套餐”中。所以,一旦类似于互联网家装或整装这样地对家居产品品牌的甄选(集成)普及,那将大大加快家居产品品牌聚集的速度,从而推动行业的健康发展。

### 趋势五:传统家居商场模式将被新型的多品类集成经销渠道所替代

一个值得我们深入思考的问题是:多品类集成经销模式是否能够在传统家居商场中诞生并成长?

笔者对此问题持否定的立场。这是因为首先传统家居商场追求更多的家居品牌入驻自己的商场,而多品类集成的其中一个目的,就是要减少运营场地空间从而提升运营效率。两者是背道而驰的。其次从家居企业的角度来看,因为要保护其传统单品类经销商的利益,所以也不可能允许其品牌的集成商在传统家居商场中开设店铺经营。最后是被集成品牌的传统单品类经销商肯定也不会答应。

所以笔者的推论是:多品类集成经营模式很难在传统家居商场中诞生并成长。所以,多品类集成的经营模式需要新的渠道来生根发芽成长,这就促使在传统家居商场外催生新的渠道运营模式。

### 趋势六:家装材料朝着集成方向发展,并易使施工工艺简单化和自动化

家居产品的多品类集成是发展趋势。这个集成不仅仅表现在通过设计多品类产品在空间上的集成,还可以通过创新来设计和生产新的家居集成产品。集成产品是对传统产品品类的否定,从而形成新的家居产品品类。家居集成产品可以是功能的集成,也可以是空间的集成,如整体卫浴。

家居产品发展的另一个趋势是易于施工简单化和自动化,这有利于施工要素组织成本的降低,以及效率的提高。

### 趋势七:设计将趋向标准化和智能化

在家装要素有效组织中,设计要素在很大程度上决定了装修材料要素的组织形式。这就是我们所说的设计主导权的作用。设计主导权和材料要素的组织紧密相关的,它决定了材料要素的销售主导权。

从家装消费者“装修一个家”的基本需求来看,设计功能着重表现在两个方面:一是装修户型的空间设计,二是每个空间及其整体的材料集成设计。而设计的智能化和标准化,将极大地影响到未来设计要素的组织方式。

比如设计的标准化,这是指材料要素组织的标准化。即装修不再像传统那样每户一设计,而是千家万户都是标准的统一设计,装修材料都是按标准的空间集成设计来选择,就像我们选择轿车一样,是整车购买。当然整装设计在套餐内是标准化统一的,但却可以有不同的标准化设计的套餐。当前设计软件已经能够实现标准化设计套餐“所见即所得”的基本功能。

再来看设计的智能化。这是针对装修房屋户型空间设计所提出的。随着人工智能的发展,设计系统根据消费者的生活需求对装修房屋的户型空间进行合理优化设计应该能够在不久的将来得以实现。

### 趋势八:家装趋向平台化运营,信息化操作系统将成为标配

家装的平台化运营将成为家装企业发展的趋势。家装的平台化运营意味着家装品牌的集中化,全国性的品牌占据主导地位,各地都有分支机构(自营或加盟)。市场上品牌集中是市场发展成熟的标志,未来家装运营的品牌竞争,需要更多资源的集中。品牌、流量、供应链等等,

都需要集中化和规模化运营。这就需要家装运营信息化系统的支持。

同时,家装(更多应该理解为整装)的全国性运营,需要总部对各地分部具备强有力的掌控。这种强有力的把控,需要从品牌运营管理、客户流量管理、设计管理、供应链管理、BIM系统、财务管理、行政管理以及施工管理等多方面来进行,所以需要一个完整的信息化系统的支持。

目前这个家装运营信息化操作系统还主要集中在设计管理的发展上,但在努力链接和完善其他各项功能,最后形成一个完整的信息系统。

未来,家装运营信息化系统将成为家装运营的标配。可谓是“无系统,不家装”。

### 趋势九:施工要素组织将去“工长承包制”,并最终由社会化平台来实施

传统家装公司的主要功能是施工要素的组织,表现在传统家装公司大多是提供清包或半包装修服务。

互联网家装兴起后,一个常常被提及的话题是“产业工人”,即试图改变传统“工长承包制”的施工要素组织形式,将施工人员纳入到家装公司的组织体系中来,对施工要素实现更加先进的组织方式。然而我们目前尚未看到成功者。

所以我们面临两个关键问题:一是“工长承包制”取消后,施工管理如何进行?二是如果不是产业工人那又是什

么?我们不禁想到了Uber模式。在去工长制后,家装公司可以通过类似于Uber模式的“滴滴装修”管理平台来直接管理施工工人。这样的施工要素组织形式因为去除了传统工长承包制,所以有以下几大优势:一是每个施工人员自己都是老板,主动性积极性更高;二是施工质量直接与报酬挂钩,由家装消费者直接根据施工的质量和态度给施工人员打分并支付工资,所以施工人员责任心更强,对用户体验更加关注;三也是最重要的,这是一个优胜劣汰的市场竞争和进化机制。优秀的施工人员不但更受欢迎,并且可以获得更高的报酬。

与传统工长承包制的施工要素组织形式相比,这个“滴滴装修”运营平台应该具有更好的用户体验和更高的运营效率。

### 趋势十:全国性整装运营将演变为整装供应链运营

这个趋势预测可能会引起争议。曾经我们以为家装要素组织的终极形式就是整装运营,即家装公司负责整装运营的设计、材料供应和施工。但是后来我们逐渐发现这个认识的逻辑缺陷。那么,怎样才能既有效地进行全国性展开业务又有效地规避风险呢?

目前我们能够看到的,可能就是将施工管理搬出去,自己只承担整装供应链的供应。这又回到了产品销售的经营模式,即整装全品类集成经营模式。事实上,现在已经有不少数的整装运营公司开始这样的尝试了:整装运营的是一个品牌,当地承接整装服务的是另一个名称的家装公司。整装运营公司实际上已经成为整装供应链公司。

结合我们前面所述的施工要素更有效的组织形式应该是类似于“滴滴装修”的平台化运营模式,所以我们的推论是未来整装运营的组织形式是全国性的供应链体系+社会化“滴滴装修”平台。

(图为唐人在2018年第八届中国建筑装饰行业高峰论坛上发表演讲)

# 混凝土制品或呈现五个发展方向

□薛万银

随着我国基建从大规模化向高质量发展的转变,传统的水泥混凝土制品需求量虽不会像以前那样逐年大幅度提升,但各类箱涵制品、混凝土衬砌管片、建筑产业化部品等装配式预制混凝土制品需求的增长对行业技术提升和科技研发工作提出了更高的要求,水泥混凝土制品面临新的发展机遇,也具有良好的发展前景,未来或呈现五个发展方向。

### 方向一:混凝土新品的研发、推广和应用步伐将加快

改革开放以来,我国传统水泥混凝土制品,如输水管、排水管、电杆及预制桩等,在生产工艺、装备和技术控制等方面发展迅速,为国家基本建设提供了重要的材料支撑,目前的产能达到了饱和甚至部分地区出现产能过剩的状态,像预制桩产品的产能和产量已达到世界之最。

激烈的市场竞争,在一定程度上对质量提升和企业及行业发展带来了不利的影响。随着国家绿色环保发展工作的推进,传统制品企业开展以技术创新、管理创新,加大推广效率高、能耗低、清洁生产的自动化生产工艺、新装备,实施转型与升级工作成为当务之急。

现阶段,国家正在积极推进新型工业化、信息化、城镇化、农业、国防和科学技术的现代化等方面的工作,特别是新农村建设步伐的加速使得城镇化建设处于快速发展时期。对传统农村建筑进行改造,从材料及设计等各方面发展绿色生态美丽的村镇建筑,符合我国发展社会主义市场经济的要求。

充分利用农村低品位固废材料,采用新型建材复合应用技术,将绿色低碳的围护结构材料与装饰材料精巧组合,构建新型的乡村建筑,具有广阔的发展前景。利用农业剩余物等废弃物制作纤维增强水泥枕道板、装配式建筑用纤维增强装饰制品、景观用纤维仿石、仿木制品等绿色宜居村镇系列生态纤维水泥制品,再生混凝土装配式墙板的制备与应用、村镇河岸生态预制制品的开发等可广泛应用于美丽乡村建设。



随着海绵城市建设的推进,透水混凝土路面及制品、吸水混凝土步道砖、景观花木维护制品、河道及山体维护生态制品、新型雨水排放及收集制品等均具有良好的发展前景。此外,随着3D打印及转印技术的发展,工艺类、日常类混凝土制品也将走进人们的日常生活中。

### 方向二:自动化、智能化生产会进一步推进

在一些发达国家,水泥混凝土制品生产自动化程度较高,目前,国内水泥混凝土制品的生产基本实现了机械化,部分工序也实现了自动化控制与生产,但总体上自动化程度还不高。以预应力混凝土管桩生产来说,同等规模的生产线国内所需生产人员几乎达到了发达国家的3倍,劳动力成本也在逐年增加。

传统制造业从机械化、自动化将逐步发展成智能化是未来的方向。一方面,自动化、智能化生产可大大减轻劳动者工作强度;另一方面,也为产品质量控制提供了可靠的保障。自动化、智能化技术的进步和普遍采用,会有效降低企业生产的综合成本,由粗放型向集约型发展,对有效利用原材料资源、节约能源大有益处。

如今,环保和安全等重要已成为人们的共识,环境友好型、资源节约型企业将越来越被市场推崇。在未来,企业在市场竞争中工作将会加大,竞争与合作将结伴而行,包括国有企业在内的大型企业集团所占市场份额将有所提高,特别是在国家和地方的重点工程中,节能环保型的产品会得到更多的青睐,而社会资源利用率、环保投入大的企业才具有可持续发展的能力。

### 方向三:集成化产品需求增多

人民日益增长的生活需求已经演变成了对生活质量、幸福生活的需求。生活方式的转变使得人们对工程建设的要求也会越来越高,基建现场混凝土的浇筑量会有所下降,因此预拌混凝土的产能可能会有所压缩。

工程建设对集成化、装配式类的制品,如建筑产业化部品、预制箱涵、预制检查井等的需求将会有所增加。

### 方向四:固废综合利用、节能环保型生产是趋势

建筑垃圾的资源化再利用在发达国家已较为成熟,有些发达国家对建筑垃圾资源化制定了相应的法律法规,资源利用率达80%以上,而我国利用率却不足5%。建筑垃圾被破碎筛分后加工成

再生粗集料和再生细集料,可部分取代天然石子和砂,用于生产水泥混凝土制品。

尽管目前的建筑垃圾分选还未实现有效的分选和分离,特别是砖混建筑垃圾很难被加工成高品质的再生集料,但随着技术进步和国家对资源利用的进一步要求的提升,通过对建筑业整个生产领域实现全过程管理,即从建筑设计、建筑施工到建筑拆除的各个阶段进行建筑垃圾减量化控制管理,运用减量化设计理念和方法,尽可能减少垃圾在建造过程中的产生量,并且对已产生的垃圾进行再回收,可以显著降低对资源开采、节约制造成本,减少运输和对环境的破坏。

考虑到建筑垃圾来源及品类的复杂性,由再生原材料所制备的再生混凝土很难达到标准要求,如何利用再生粗骨料、细骨料、粉体的特性,将其制备成特定性能或功能的再生混凝土制品,如预制市政制品、“海绵城市”建设用透水混凝土等,不仅可以提升建筑垃圾再生产品的附加值,也能够提高其资源化利用水平。

### 方向五:高性能及特种混凝土的需求会有所增加

未来防腐、防火类,还有一些高性能的、高强度的、高流动度的、便于施工的混凝土需求会越来越来。

保持合理的产品价格很重要。由于节能限产,供给侧改革成效的进一步显现,2017年水泥价格持续攀升。这并不是单一产品的价格上涨,水泥上下游产业链的市场化模式还未真正达到,水泥产品有合适的利润空间应该是常态,关键是整个产业链统一的协调。不仅仅是水泥,其他产业发展进程中产能过剩也会带来市场竞争秩序的破坏。合理的利润是保证企业正常运营的基础,对行业未来发展也有积极推动作用。但是一段时间内价格过高也不是好的现象,最终还会回归到依靠技术进步、合理的资源分配、压缩产能等工作的推进,让发展趋于常态化。(作者系苏州混凝土水泥制品研究院有限公司总经理)

## 立足绿色环保 坚持科技创新 “鳄鱼漆”推出系列新产品



去年以来,鳄鱼漆(上海)有限公司喜事不断。继公司的“鳄鱼漆”品牌获得“金漆奖杰出外墙涂料品牌”“金漆奖杰出内墙涂料品牌”等荣誉称号后,近日,“鳄鱼漆”产品通过了国家突击抽检检验,并通过了2016年上海市专利工作试点项目验收。同时,公司立足绿色环保,坚持科技创新,开发出的系列新品,受到市场欢迎。

“鳄鱼漆”最早源自于德国慕尼黑一个小镇,凭借先进的涂料配方和工艺,在当地迅速确立了领先地位。1997年,鳄鱼漆(上海)有限公司在上海成立,“鳄鱼漆”这一具有混血基因的品牌,也从此成为属于上海本土的、有着内生动力

的建筑装饰涂料品牌,从上海走向全国。

近年来,“鳄鱼漆”开发了许多彩妆内墙漆系列新品,实现了老百姓美丽家居的愿望。比如被称为“霓裳羽衣型涂料”,能在同一墙面形成恰到好处各种复合色彩和不规则的自然花纹,彰显了立体质感强、时尚大方、尊贵典雅的风格,同时还具有超强的耐擦洗性和卓越的环保性能,并能释放负离子,让人感受到森林般的气息。“儿童灵感型涂料”具有纯天然透色的水晶面漆和闪光片的炫彩灿烂,赋予墙面多视觉色彩变化,营造独特的星空梦幻效果,它的涂膜抗污性和耐擦洗性能优越。而被称为“多彩质感

型涂料”则具有温馨浪漫的复合色彩和天然纱织般的立体感,体现了自然、美学与休闲的完美组合,它还具有优异的耐水性、耐擦洗性和弥盖墙面细微裂纹功能,“动感艺术型涂料”凸显了彩云般的装饰效果,时尚+简约的欧陆风格浓郁,具有优异的耐水性和耐擦洗性,具有净味抗菌。“智能墙艺型涂料”采用德国进口石英纤维布基材,配以高科技三元共聚专用墙面漆组合而成,具有各种立体花纹质感,装饰效果自然高雅。此外,它还具有优异的耐水性、耐擦洗性和弥盖墙面裂纹功能,且环保优秀,净味抗菌,释放负离子,不使用烷基酚类乳化剂APEO。

“鳄鱼漆”移植上海以来,秉承绿色环保和可持续发展理念,将绿色产品、健康生活、文化创意的新思维贯穿于企业管理、产品研发、生产和销售整个过程,以此关爱全球环保和消费者的健康。鳄鱼漆(上海)有限公司总经理赵娟认为:当今中国涂料行业竞争日益激烈,企业市场运营风险加重,不少中小企业步履维艰。对于有着历史积淀的“鳄鱼漆”来讲,也面临着最严峻的挑战。对此,企业要再审视、再定位,不依赖原有的路径,只有以人为本,在创新转型中坚守品质沃土和文化创意要素,才会取得新的突破。(李兴龙)

## 2020年全球建筑涂料市场规模可达800亿美元

美国涂料协会研究小组成员Markets Markets在日前的一份报告中提到,“建筑涂料市场树脂类型(丙烯酸树脂、环氧树脂、聚氨酯、聚酯等),技术(水性、溶剂型),应用(住宅与非住宅),到2020年的全球预测”,估计到2020年市场规模将达到约852亿美元,折合人民币约5867亿元。根据该报告,水性建筑涂料需求的增加将是“关键影响因素”。

根据美国涂料协会的定义,建筑涂料用于住宅、商业、机构和工业建筑的装饰和一般维护,这包括内部涂料和外部涂料、水性涂料和溶剂型涂料,主要使用者为专业油漆工和DIY。

根据市场研究报告,由于印度、中国、巴西和新加坡等新兴经济体的基础设施建设和建筑项目的增加,预计全球外墙建筑涂料市场将在2017年至2025年间实现“显著”增长。

阿克苏诺贝尔金属涂料销售经理Benny Mitchell提到,“涂料是一个全球市场,很大程度上取决于成本和关税以及在哪里涂。现在,很多在中国上涂层的

的产品来到美国,与此同时,对于加拿大的消费者来说,关税已经减轻了从纽约到加拿大的跨境贸易。特别是在我们的金属涂料业务中,随着这些地方和区域经济的发展,我们看到印度、亚洲部分地区和中东等国家的市场增长。这些地区制造成本低,如果可以将货物运输到重要的消费市场,就能迅速增长。”

“劳动力供应存在很大差异。我们看到某些市场缺乏合格的劳动力,有时候很难雇用并留住合格员工的客户,尤其是金属涂料。劳动力的这种差距会影响企业在充满活力经济中的发展方式。与此同时,在粉末涂料中,我们看到工人大量涌入。然而,这些往往是入门级工人而不是合格的专业人士。工作条件……这是一个很大的因素。”Mitchell总结道。

MarketsandMarkets预计中国、印度、越南和印度尼西亚将会领导亚太建筑涂料市场。(唐中)