

2020 年家居行业大势与企业经营新思维

家居行业步入“新周期”

笔者以为，1997年至2017年可以说是中国房地产发展的黄金二十年，作为房地产上下游产业的家居行业，受惠于上游红利，也保持了二十年的高速增长。但自2017年以来，随着房地产市场步入下行与调整的“新周期”，下游家居产业链市场逻辑发生改变，从2018年开始显现四大特征、出现两个市场变量。

特征一：从过去的增量竞争转向存量竞争。增量市场时代，企业的发展与增长主要依靠抓住机会的能力，营销发挥了至关重要的作用，这个阶段整个行业都在普涨，企业间的竞争主要是看各方能吃下多少市场份额；自2018年家居行业步入“新周期”后，存量市场的竞争逻辑变成企业与企业之间的直接竞争，企业的增长取决于能否从竞争对手那里抢得更多的市场份额。

特征二：由总量增长进入结构性增长阶段。从2018年开始，家居行业告别了过去全行业线性增长时期，品类融合之外，一些传统标品品类零售端呈现萎缩态势，但市场中仍存在结构性增长品类，比如存量房装修带来定制门窗品类的爆发，AI技术的发展推动智能家居的持续走高。

特征三：从单一渠道向多元渠道过渡。过去家居企业的发展主要依靠渠道推动，招商、加代理商、开店，通过零售终端数量的增加实现企业规模的增长。但现在随着精装修、全装修，电子商务、家装整装等的爆发，企业必须构建更加多元、立体的渠道。

特征四：从布局第一向能力第一转变。过往的经验逻辑是布局，抢地盘、抢代理商、抢资源，企业发展主要靠“布局”，靠市场的红利推动自然增长。但随着市场的变化、行业周期性的调整，未来企业的增长将主要来源于自身高质量的经营能力。

如何破解智能家居“销售难”困局？



在家电行业红利逐渐消退的2019年，智能家居行业变得愈发吃香，成为很多企业的救命稻草。当新的增长点出现，对于所有企业来说，都是一次全新的挑战与冒险。但对于智能家居各大厂商而言，由于市场上的产品外观的同质化严重，技术趋势也越来越清晰明朗，价格战成为必须要经历的“阵痛”。

目前来看，在创新需要更多的时间和代价的情况下，扩大经销商代理商体系、服务好B端客户是所有厂商的工作重心。虽然竞争残酷，但好在大部分的厂商都有雄厚的资金链支撑和自己成熟的营销管理体系，在一个庞大的增量市场中，中大型的厂商还是能在摸爬滚打中分得“一杯羹”，但对于集成商这个群体而言，或许“困难远比办法多”。加盟代理真的能盈利吗？智能家居的营销真的简单吗？智能家居“销售难”困局究竟如何破解？

如何做好自身的定位

当很多人满怀斗志心潮澎湃准备进入这个行业时，先进行目标市场定位。是瞄准金字塔尖的高端人群，还是中层的白领阶层，或者是工农大众？自身的社会资源能最大程度地匹配到哪个阶层。这是决定品牌选择和后期营销规划的关键因素。

毋庸置疑，虽然智能家居走进千家万户是大势所趋，但“小房”市场爆发仍需等待，当然，也有越来越多的年轻人愿意花一部分费用来体验一下智能家居，这也是很多性价比高的品牌持续走热的原因。但面对越来越挑、越来越专业的年轻群体，营销是重头戏，要有心理准备。

如何挖掘潜在客户

选择了产品，下一步就是开拓市场

变量一：新房市场。自2017年以来，房地产市场进入深度调整期，在结构上，精装修、全装修的比重正在快速扩大，尤其是在发达的省市和地区，但在三四线城市，毛坯房或仍将是主力；在发达的一二线城市，以及旅游城市，长租公寓、医养型项目、文旅地产是新亮点，在这些市场里面也产生了新的商机；此外，四线、五线城市，尤其是发达地区的乡镇市场自建房也是一大市场。总体来看，虽然房地产市场整体下行，但仍然存在结构性机会，如何进行分级和分层的产品与营销布局是家居企业未来取得增量的关键因素。

变量二：存量房市场。一线城市以及发达的二三线城市迎来存量房时代，目前像北京、上海这样的城市，70%的装修用户来自二手房市场。在这样的情况下，家居企业如果能够抓住二次装修和改善型需求，在产品定位和服务上下功夫，企业还是有增长空间的。此外，“老房装修”“微装”“微改”存在巨大的市场机会，但目前很多企业的产品和服务跟不上市场的变化，因此针对存量房市场，家居企业在产品和服务模式创新上大有可为。

通过上述分析，我们可以得出两个结论：一是家居行业增量增长的机会主义时代结束，企业靠水涨船高式的自然增长逻辑终结，行业开启大品牌与大整合；二是由卖方市场转入买方市场，单一渠道推动模式式微，企业必须转型靠自身高质量经营取得可持续性的增长。

市场开启“大整合”与“大洗牌”

2018年，是中国家居行业的一个分水岭，在这一年，家居行业开启了大整合与大洗牌的新时代。笔者以为，在接下来2018年至2022年的五年时间里，将会至少有一半中小企业被淘汰。洗牌的特征带给行业未来新的趋势与逻辑，2022年家居行业十大趋势将会更加明显。

如何破解智能家居“销售难”困局？



渠道，挖掘潜在客户。

体验营销——建立智能家居体验馆

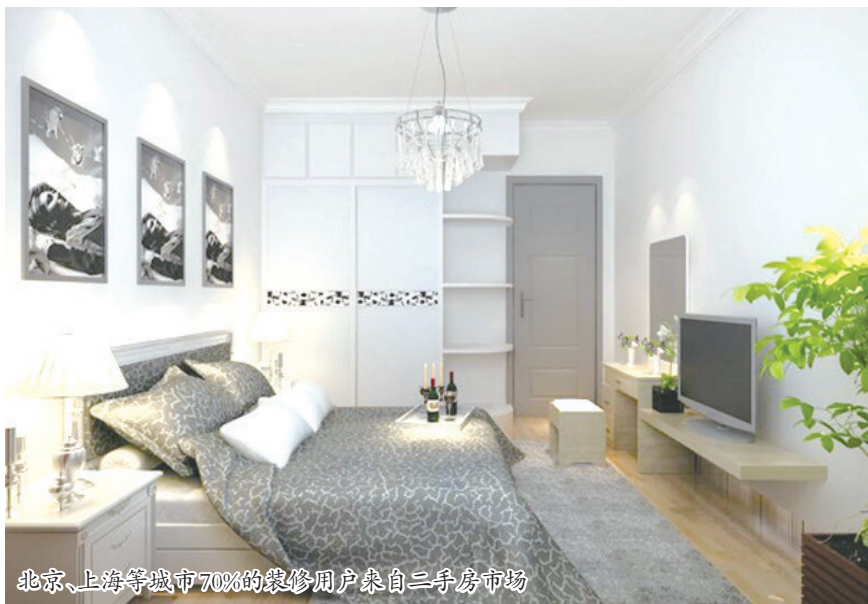
或者样板间，让客户能亲身体验到智能生活的便利和舒适。集成了智能灯光及电器控制、智慧门窗系统、背景音乐系统、家庭影院系统、智能安防、居家安全系统、智能门锁、智能环境监测系统等产品的整体展示，给人的立体体验效果会非常强烈。再华丽的讲解词也敌不过一次真实的用户体验。

商家联盟——与室内设计师、家庭影院商家、空调地暖工程师等建立长期固定合作关系，互利共赢，共同发展客户。还可以与养老院和医院，小区合作，为其提供安全监控、远程操作等便民服务。

圈层营销——高端人群大致可分为以下几类，财富积累型家族、城市新贵、行业领军人物、明星名流、高级公务员等，每一类型都有不同的消费特征，每一类型都有自己的社交圈层。进入他们的圈子，一旦成单，很可能在圈内源源不断地发展新客户。

业内合作——除了客户的圈层，企业也有圈层，不同产品、不同品牌的同类企业，互相之间都有合作机会，用开放的心态共享客户资源，主打低端市场的企业可以将有高端需求的客户推荐给高端品牌商，而高端品牌商遇到普通需求的客户，也可以介绍给低端品牌商。如此抱团取暖，合作共进，有益于整个市场的繁荣发展。

在信息爆炸的时代，如何让企业与客户能碰面，需要通过推广。社会化媒体平台，企业微博、微信公众平台，以及官方网站、行业媒体，都是展示窗口。选择互联网媒体投放广告，性价比更高。线下的展会、研讨会、行业年



趋势一：企业普遍面临增速放缓、不增长甚至负增长的困境。从2018年开始，行业红利的终结让很多企业措手不及，尤其在零售端遇到增长困境，增速放缓、不增长，甚至负增长成为普遍现象。

趋势二：过往惯用的营销手法失灵，或效果不明显，ROI呈明显下降趋势。过去行业高速增长、市场大繁荣时代的营销手法开始失效，或者说效果不明显，高投入低产出，用老办法已经不能解决新问题。

趋势三：单一渠道推动模式效能不在，工厂、经销商、卖场三方博弈加剧。经销商开店动能不足，租金上涨，人力成本增加，零售下滑，盈利能力变差，直接导致工厂、经销商、卖场三方的博弈逐渐加剧，卖场、工厂对经销商的捆绑开始松动。

趋势四：企业间分化加速，行业马

如何破解智能家居“销售难”困局？

会，能让你掌握最新的行业动态和产品信息，同时结识到更多同行朋友。

当客户进门以后，需要我们积极的把握住每一次机会，不放过任何一个可能的客户，这样才能在激烈的竞争中获得生存和持续发展。

如何做好产品定位之下的个性化

面对不同的客户，要“投其所好”。比如针对女性客户，可以重点推荐影音系统和智能安防系统；针对男性客户，可以重点推荐会客系统和智能情景系统；针对老年客户，可以重点推荐家庭安防和智慧睡眠系统。积极了解客户的需求，尽可能满足他们的需求，打消他们所有的疑虑。

巴菲特说过，大潮褪尽，才知道谁在裸泳。当智能家居像智能手机一样普及，成为人人都在消费的商品时，那些真正用心去做好服务的集成商，就一定会成功。而靠着投机取巧、旁门左道，用虚假产品鱼目混珠欺骗消费者的企业，必定会被淘汰。

决定成败与否的关键因素

成熟团队的管理方法。对领导层来说，“如何带好团队”绝对是个需要考虑好的问题，这也很大程度上决定了企业的未来。但往往很多人缺乏意识，或者说在逃避“领导力”这个话题。其实在不断地被同行挖人或者核心成员离职时候，我们不妨问自己：“在公司里，除了钱以外，还有什么能够真正地激励员工？”

最容易成单的营销技巧。在顾客进门后的三分钟内，如何用语言来留住顾客。这宝贵的三分钟，哪些细节又可以牢牢的去抓到客户呢？如果你觉得营销没有方法论的话，那你就大错特错了。每一家成功的公司背后，都必然有一套成熟的营销术。或许你不认可，但毕竟，营销的成败是以最终结果为唯一导向！如何才能快速提升门店客户的转化率？如何强势成交？其实都是有法可依的。

最具颠覆式的创新思维。创新思维是指以新颖独创的方法解决问题的思维过程，通过这种思维能突破常规思维的界限，以超常规甚至反常规的方法、视角去思考问题，提出与众不同的解决方案，从而产生新颖的、独到的、有社会意义的思维成果。

更多时候，这是一种积极的心态。在残酷的竞争面前，创新思维往往能给团队带来更多生机和活力。毫无疑问，智能家居行业更需要这种思维，无论是在方案设计和营销落地的时候，都更需要去做颠覆式创新。（数智网）

太效应明显，新的品牌格局显现。品类品牌的格局日益明显，并呈现强者越强、弱者越弱，中间层最难受的格局。“规模优势、成本领先”在头部企业体现得日益明显，差异化品牌迎来市场“插位”机会。

趋势六：厂商一体化，服务零售商主导行业发展的时代已经来临。过去20年，制造+渠道分销是推动行业爆发式发展的关键力量，随着行业产能过剩、消费进入“买方市场”，未来行业的生态将由大型的服务零售商来建构。

趋势七：产品力和零售运营能力将成为下一轮企业间竞争的核心。过去企业的发展主要靠市场红利，靠制造布局 and 渠道推动，产品同质化问题严重。未来行业将回归商业本质，企业的差异化产品力将成为核心竞争力。

趋势八：行业头部品牌品类集成加速，整装大家居的模式或成为必然。从单品销售到为消费者提供一站式解决方案是市场的必然趋势，在这样的背景下，企业不断进行品类扩张，整装大家居或将成为行业的必然。

趋势九：家居企业加速品牌年轻化与产品时尚化进程，数字化营销方兴未艾。现在的消费者越来越年轻，越来越

让国人与德国人用上同样的水管 ——访嘉佐贸易(上海)有限公司总经理徐晓军

□记者 张高青 李兴龙



在德国高端建材超市BAUHAUS中，汇聚有众多国际知名品牌，而德国本土PPR品牌仅有一家。“这个唯一在售的德国本土PPR品牌就是德国贝肯管道。”德国贝肯管道中国总代理——嘉佐贸易(上海)有限公司总经理徐晓军告诉记者，“目前，我们代理的贝肯PPR水管是用集装箱从洋山深水港码头运来的，全部是原装进口。这也意味着，我们与德国国内卖的是同款产品，国内消费者与德国人用的是同样的高品质水管。”

德国原装进口管道彰显独特品质

徐晓军在进口管道行业摸爬滚打近20年，一直从事德国进口管道品牌的销售和市场工作，最终钟情于德国贝肯品牌。

为何选择德国贝肯？“因为中国市场对高品质水管的需求，因为国人信任德国品牌，还因为贝肯管道是在欧洲超市里能看到、能卖到的产品。”徐晓军说，“在中国看得到的很多进口品牌，在他们自己国内却看不到、买不到，说明他们自己也不用。这样的产品在中国市场出现，是值得推敲的。要么这个产品存在缺陷，在他们那里已经被淘汰了，要么这是冒牌的‘假洋品牌’。”2017年3月，在法兰克福建材展会上，徐晓军他们看到了德国贝肯品牌，而且在欧洲许多超市里都见到了它的身影。经过了解，德国贝肯隶属于KESSEL集团，始建于1963年，是德国最早的塑料管道始创企业之一。半个世纪的历史沉淀，令其在给排水领域享誉盛名。于是，徐晓军他们认定要做这款高品质的德国产品，并在当年成为贝肯管道的中国总代理。

记者在嘉佐公司看到了贝肯水管的招贴广告：两只大象悠闲地站在绿色的PPR水管上，富有创意。徐晓军解释：“该广告旨在展示贝肯水管强大的承载力以及健康环保的品质。”他介绍，德国贝肯产品一直以高标准、高要求著称。国内管道产品多为送检，而贝肯在德国除了送检外，还要经受第三方检测机构每年不少于三次的突击抽检。此外，国内水管丝口配件多用镍接头，而德国贝肯所有丝口配件均采用无镍纯铜黄铜，同时对铜配件加厚加重；独特的多环牙口燕尾式设计，横纵向多扣抗拉设计，防拧裂、通径大、不影响水流，充分满足人们对高端水管的要求。

趋势五：经销商生态持续恶化，暴雷或主动退出者激增，风险加剧。大的代理商和经销商经营风险加剧，过去通过加杠杆进行市场扩张和布局为当下埋下隐患。在经销商层面，主动退出者会不断增多，经销商生态或将持续恶化。

趋势六：厂商一体化，服务零售商主导行业发展的时代已经来临。过去20年，制造+渠道分销是推动行业爆发式发展的关键力量，随着行业产能过剩、消费进入“买方市场”，未来行业的生态将由大型的服务零售商来建构。

趋势七：产品力和零售运营能力将成为下一轮企业间竞争的核心。过去企业的发展主要靠市场红利，靠制造布局 and 渠道推动，产品同质化问题严重。未来行业将回归商业本质，企业的差异化产品力将成为核心竞争力。

趋势八：行业头部品牌品类集成加速，整装大家居的模式或成为必然。从单品销售到为消费者提供一站式解决方案是市场的必然趋势，在这样的背景下，企业不断进行品类扩张，整装大家居或将成为行业的必然。

趋势九：家居企业加速品牌年轻化与产品时尚化进程，数字化营销方兴未艾。现在的消费者越来越年轻，越来越

让国人与德国人用上同样的水管 ——访嘉佐贸易(上海)有限公司总经理徐晓军

□记者 张高青 李兴龙

从原材料到生产工艺，从品质把控到出厂检验，德国贝肯管道每一个环节都体现出德国人特有的严谨，其产品已经得到DVGW、SKZ、HYWRAS、IMA等诸多国际知名检测机构的权威认证，产品应用更是遍及全球50多个国家。

德国高端建材超市唯一在售德系管道

目前，在欧洲各大连锁超市均可看到德国贝肯管道产品，更是德国本土高端建材超市BAUHAUS唯一在售德系管道，其地位及品质可见一斑。

但是，目前国内管道市场上冒牌的“假洋品牌”不少，令人担忧。“几乎每个星期市场上就会出现一款‘假洋品牌’。什么标签为‘源自德国’‘来自美国’‘英国品质’，大多是冒牌的。美国、英国基本不做PPR管道的，哪来的全球知名PPR管道企业？”总体来看，目前市场上的“假洋品牌”不下百个，严重扰乱了市场。而很多消费者缺乏专业知识，又无从辨别其真伪。”徐晓军忧心地说。

其实，真假洋品牌从工艺上来说没有太大的区别，关键还是原材料的不同。国内某些管道品牌用混合料，添加增塑剂，改变了分子结构，会对人体产生一定的危害。而德国贝肯PPR管道虽算不上高科技产品，但关键在其原材料的货真价实。徐晓军介绍，德国贝肯的PPR管道产品原材料全部来自世界顶级化工材料供应商——北欧化工（Borealis）。北欧化工生产的PPR粒子出厂前，每一批都要经过精密的检查，符合欧洲最高饮用水标准，确保了贝肯管道的健康和纯净。同时，贝肯精益求精，在细节上严格把控，每一批原料进厂后，还要经过层层严格检查才能投入生产。在看不见的细节之处，给消费者看得见的安心，质量寿命更是长达50年。

“在中国购买的贝肯管道和德国本土超市同款，而价格要比德国本土销售还要便宜。”徐晓军给记者讲了一个故事：2018年12月，他们带客户到德国著名的BAUHAUS建材超市考察，没有看到国人所熟知的国外管道品牌，却亲眼

在货架上看到了贝肯水管，标价为5.03欧元/2米，售价比国内贵很多。客户非常兴奋，对贝肯品牌更看高了一眼：“以后买水管，一定要买贝肯。”事实上，我们代理的贝肯水管价格和国内一线品牌差不多，性价比是比较高的。”徐晓军说。

努力打造国内德系水管第一品牌

为保证高品质，贝肯坚持所有产品在德国本土生产。原装进口，无海外分厂，每根管道上都有自己的“身份证”，上面标注有商标、厂家、德国标准以及最重要的“Made in Germany”德国原产字样。“贝肯作为给排水管道行业领导者之一，将优质产品与高科技完美融合，诠释了德国原装进口管道的品质。想要与德国人用同样的正宗德国原产管道，贝肯无疑是一个好的选择，将为您家的隐蔽工程保驾护航。”徐晓军笑着说。

嘉佐代理贝肯管道两年来，国内对贝肯的认可度越来越高，目前公司已在全国各地设立了近50家分销商，并与沪上龙头装饰企业聚通、统帅以及与山东、湖南、重庆、浙江、江苏等地的龙头装饰企业达成了战略合作伙伴关系。贝肯PPR管道的应用领域也十分广泛，除了用于家装外，在工业建筑、造船、食品、医学、空调暖通等领域都有应用。

“我们最近还推出了贝肯PPRCT管道新品，这是一款增强型水管，就像汽车的涡轮增压发动机，能力更强。其特点是分子结构结合更紧密，在保持管壁厚度不增加的情况下做到大口径，并保持强度。国内品牌水管最大口径为160毫米，而贝肯可以做到350毫米；国内品牌水管的水压承载力一般为30公斤，而贝肯PPRCT水管可达到80公斤。目前，PPRCT水管在国外已得到广泛应用，是一个发展方向。”徐晓军表示。

谈及贝肯管道在中国的未来发展，徐晓军表示：“目前，贝肯已渐渐成为引领国内德系水管的风向标。未来，凭借诚信和高品质，我们的目标是打造国内德系水管第一品牌。”



贝肯水管应用案例——北京雁栖湖国际会展中心