

# 建材与装饰 MATERIALS & DECORATION

## CONSTRUCTION TIMES

责任编辑:张高青

电话:021-63212799-211

E-mail:mo-jun@163.com

2021年3月8日

# 2020年,定制家居“大佬”们都干了啥?

2020年初的疫情冲击,曾经让定制家居行业陷入“困境”,线下“被封印”,刺激了线上流量的争夺。长期受制于线下实体的家居行业,充分意识到流量经济时代下广告的商业价值。因此,2020年,定制家居行业的营销可谓是迎来了极具爆发力的一年。在布局私域流量与抢占年轻人市场的双重竞争下,各种好玩有趣的活动、跨界联名产品出现在定制家居行业,品牌开始花更多的预算用在产品创意、运营化创意以及内容投资上,进一步推动行业数字化营销升级。

那么,2020年定制家居品牌到底做了哪些令人印象深刻的营销事件呢?营销效果真的达到了吗?

### 索菲亚:战略收缩只为更好出发

2020年3月3日,定制衣柜品牌索菲亚在“携手冠军,致敬专注”品牌升级线上新闻发布会上宣布,品牌战略升级为“柜类定制专家”。

此次索菲亚品牌战略升级抓住索菲亚专家品牌的价值本质,品牌主广告语从曾经的“定制家,索菲亚”到“懂空间,会生活”,再到“专业定制柜,就是索菲亚”。

索菲亚的“更名”,更像是定制家居企业的“回归”。定制家居品牌,大多以“美而全”作为宣传卖点,乍一看十分美妙,实则在高空飘着,令人不知所云。

在同行普遍押注全屋定制时,索菲亚却“倒退”一步,从“全屋定制”到“柜类定制”,在业务焦点上进行了收缩,以品类定义品牌,达成“柜类定制=索菲亚”这一目标。

然而,以“专家”作为品类定位的品牌太多了,而且“专家”头衔已经火了十几年,索菲亚此时推出定位“柜类定制专家”,不仅需要更多传播成本让大众所记住,还给人一种品牌形象不够年轻的感觉。

### 尚品宅配:直播营销“大王”

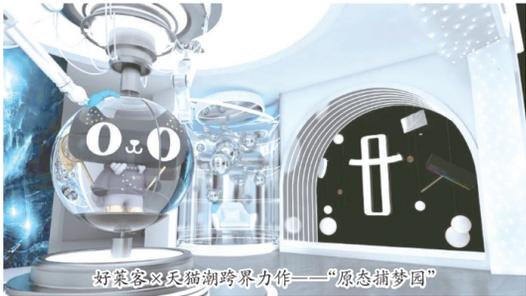
2020年疫情突发,直接推动定制家居行业直播营销遍地开花。在如火如荼的大战中,尚品宅配收获斐然。

在2020年年初,尚品宅配便创新性地提出了新模式+大基建,全面启动线上服务,从总部到全国各地门店,实现“线上+线下”开门店。

2月22日,尚品宅配携手3000万粉丝的家居“顶流”大V“设计师阿爽”,在各大直播平台开启超级直播团购活动。5小时的直播狂欢,观看人数770万人次,成交订单数1.39万笔,捷报一出,便震惊全行业。

在“3.15”大牌直播团购节活动中,尚品宅配自主孵化合计有着约1.2亿粉丝级别的“设计师阿爽”、“wuli设计姐”等20余个家居行业的大IP悉数出动,通过“主场+分会场”的形式在四大主流直播短视频平台同步直播,全国上千家终端门店线下联动配合,最终促成播放量3017万、订单笔数5.96万笔、免费设计数2.1万户的好成绩。

众所周知,家居行业消费低频,服务周期长,一直以来都以线下成交居多。尽



好莱客x天猫潮跨界力作——“原态捕梦园”

管2020年众多定制家居企业都举行了大大小小的直播,但能够最终实现大量真实成交,并大幅度拉升企业营收的,也只有头部企业而已。其中,尚品宅配的直播营销转化率尤其突出。

究其原因,是因为尚品宅配的直播营销由来已久,在直播爆发前就已经积累了不少用户流量。

据了解,尚品宅配已经自主孵化和签约300个家居达人IP,全网累计短视频粉丝1.2亿,拥有千万粉丝3个,百万粉丝账号17个,其中“@设计师阿爽”的抖音粉丝数就达到了2285.9万。

另外,在尚品宅配自身掌控的官方平台里,拥有微信公众号粉丝1400万,头条号粉丝335万,抖音粉丝339.6万,微博粉丝164万。

在不涵盖知乎或者搜狐号等其他平台情况下,各平台粉丝总数已经超过了2300万,远远领先于同行。

直播营销原本就是尚品宅配长期线上运营里的其中一节点,只是在直播成为全行业追逐的时候,尚品宅配精准出击,通过强大的资源整合实力与超乎常规的流量矩阵,实现了大批量成交,开创了“像用App点外卖一样定制家居”的新模式。

### 好莱客:跨界“潮”人当仁不让

如果要用一个字来形容2020年的好莱客,那就是“潮”。

2020年4月6日,好莱客携手运动App独角兽KEEP以及网易平台,玩出“潮”花样,打造了一场盛大的“云上大赏”。

好莱客邀请了抖音大V超哥设计好房子、抖音大Vperfect哥、一兜糖家居App模范屋主臭臭等人士一同体验好莱客的“潮”生活。

另外,好莱客还从“精致潮”“品味潮”“健康潮”“态度潮”四个维度出发,携手珠宝品牌MOCO MOCO、潮牌女装LOLY POP洛丽帕、广州塔茶为“潮”发声,共同诠释好莱客四大新品潮流态度。

11月3日,好莱客x天猫潮跨界力作——全屋定制行业首家天猫主题店“原态捕梦园”正式开放,展现艺术潮家的101种理想生活方式。

2020年,好莱客营销力爆棚,跨界触角延伸至艺术、美学、影视、综艺、体育等领域。

好莱客的营销是从产品、内容、运营多方发力,通过有趣、有情感投射的内容,持续提升用户好感与品牌价值。

从效果来看,好莱客2020年的营销比较“出圈”,每一场营销,不仅结合了当下的社会热点,也显示了自身的品牌调性,并将产品赋予多元的创意,最终呈现出独具好莱客特色的品牌形象。

在面对国内环境与消费市场的双重挑战之下,如何运用切实可行的营销为品牌价值增量,好莱客在行业内做了非常好的表率。

### 金牌厨柜:总裁摆摊“接地气”

2020年6月21日,金牌厨柜举办第八季“中国厨厨日”启动仪式暨金牌市集。

### 企业采风

## 业之峰:如何实现“10年300亿元”

□李 睿

居然比过去增长还快,业之峰也是如此,这是出乎意料的。

张钧介绍,业之峰集团有两个整装品牌,一个是全包围,还有一个叫诺华整装。全包围是业之峰集团的第二增长曲线,第三增长曲线是诺华整装,2020年北京第一名是业之峰(品牌),第二名是全包围,并且营收是后面数之和,慢慢做出一些优势了,而且自信就源于整装的力量。将来业之峰的100亿里面,应该有二三十亿是全包围整装,二三十亿是业之峰,二三十亿的诺华整装,还有一点公装。将来做到300亿的时候,整装占到70%,个性化占到30%,因为业之峰品牌一出生就有个性化,还是要保有这个风格。

谈及开启全包围整装模式的缘起,张钧也是心有戚戚。他说,整装刚刚兴起的时候,觉得属于低端,没重视。但几年前,业之峰与行业很多家装公司一样,遇到很多挑战。后来才发现整装“有点意思”,张钧也亲自出山,在业之峰体系之外,另起炉灶,开启全包围整装模式。现在觉得未来两三百亿的空间都有了,这也是张钧内心构想十年300亿缘起。

2020年全国各地的装企都来业之峰取经,因为业之峰曾经面对的问题,是几年来行业里的普遍问题。

张钧现在感觉满手都是“春天”。整装对人的依懒度更低,更有竞争力,规避潜规则,更有良心,而且迎合客户更省心。更简单的习惯。还有一个,我们认为未来不做软装的整装,也是伪整装。所以业之峰大力推动软装,全包围70%的客户买了家具、软装。“全包围”,必须对得起这三个字。

### 根据地战略

张钧去年广泛调研家装公司,核心问题就是找到家装公司如何做,如何跨区域发展,如何跨区域发展还能挣钱的答案。过去装修公司没有解决这个问题,所以没有突破装修公司的规模瓶颈,那成功开启了第二曲线全包围整装的业之峰有没有成功找到“张钧的答案”?与过去的装修公司“张模式”有何不同?

说起快速扩张,张钧表示极不赞同。开玩笑说,做规模,这都是十几年前,他“少年才俊”的时候想的事,现在看起来满目沧桑。

张钧说,怎么做大,很简单,就是根据地战略,必须根据地做大做强,创建自己的主场。这个公司好不好,盈不盈利,会不会倒,都决定于有没有做好自己的主场。如果没有自己的主场,这个公司是非常脆弱的,如果自己这个公司全国到处都是,哪个城市都不大,大部分门店是亏损的,那这个公司离倒闭不远了,这叫“无主场企业”。

张钧说,原来摊饼做大的阶段,业之峰走过,很多大型装企都走过,但是一些城市效率不高,也是我们行业业之峰“百城百店百亿”,也是计划在2020年要做100亿的。但市场发生了重大变化,过

广、产品销售,金牌厨柜潘总是放下“高冷总裁”形象,化身摆摊大哥,成为定制家居行业所津津乐道的营销事件,也成为圈内“大胆创新、敢于破局”的典型。

然而,由于金牌厨柜定位高端,此前的品牌营销也多以高端、大气为主,在新媒体平台很少与用户互动,在用户圈层、品牌形象尚未支撑起“接地气”形式的时候,猛地来一场“小品秀”,反而多少有点尴尬。

这场营销,可以看作是金牌厨柜代表所有定制家居企业在探索年轻化营销的一次试水,但若想在圈内圈外都激起浪花,还需要长期的社会化运营、与之相匹配的品牌调性、扎实的产品服务以及具备网感的网红总裁,在具备了这些条件之后,定制家居企业再来做“刷屏”营销才能真正达到效果。

### 欧派:跨界“视频营销”获成功

说到品牌营销,最令人关注的当属“老大哥”——欧派。

近几年,欧派凭借《狼人的中秋烦恼》系列,《爷爷的魔法》、《我的机器人爸爸》等系列视频大获成功。在此之后,2019年《共享爸爸》也引发巨大的热议。

在定制行业,欧派家居将视频营销做得淋漓尽致。

2020年5月13日,欧派情感公益微电影《爱情不在场证明》发布。

不同于往年温馨催泪的路线,公益微电影的拍摄,邀请到了台湾导演罗景仁、国内著名制作人于舍及十多位国际演员共同出演,以一起谋杀案为线索,围绕家庭婚姻问题展开,通过黑色幽默的方式,呼吁人们回归厨房,回归家庭,通过厨房拯救爱。

近几年,欧派的视频营销堪称家居行业典范,尤其是《狼人的中秋烦恼》系列,不仅在圈内好评爆棚,也受到了圈外人士的赞誉。

从传播效果来看,2020年的《爱情不在场证明》反应平平。其中原因有多方面:一是《狼人的中秋烦恼》题材与内容都非常惊艳,以至于后面的视频难以超越;二是尽管故事有所创新,但主题新颖度缺乏,也没有精准抓住当下人群对婚姻的态度、观念转变;三是欧派2020年还推出了《忘不了厨房》等记录短片,或许是精力有限,《爱情不在场证明》在宣传推广上力度也不够。

如果想持续性打造爆款视频,欧派家居还需花费更多精力挖掘新渠道,新鲜题材与精准的用户诉求。然而,从整个定制家居行业来看,欧派的《爱情不在场证明》依然准确表达了欧派家居“有家有爱”的情怀主张,也在圈内引起了一定热议。除此之外,欧派打造的《忘不了厨房》、综艺植入以及多场明星直播,也已经为欧派在2020年赚足了曝光度。(定峰江)



去的新房市场大幅萎缩,而且原来人海战术的市场不行了,过去的模式,显然不能实现这一目标,怎么成长呢?这些年楼盘又在极速萎缩,老房比较多,全包围85%都是老房,去年北京全包围做了3000多户,来自2000多个小区,怎么找到老房的客户?从这个角度想,现在这个时代跟以前发生了很大的变化,整装模式必须适应市场的变化。

对于根据地战略,很多人认为就是某个城市,某个小区域,但对张钧而言,业之峰的根据地战略,其实是多根据地,业之峰在全国好几个城市都有,而且都领先。

所以业之峰的根据地战略是“多根据地战略”,“要是一般的公司就是建立一到两个根据地,把它做大做强更重要,别老想着扩张,别老想着去哪,东也去,西也去,然后越凑人越不够,越凑资源越摊薄,越凑管理半径越大。规模做加法,结果做减法,最后一塌糊涂。”

所以根据地战略做大做强,更多的是去除杂念,把一个区域、两个区域、三个区域做无限大。业之峰最高峰的时候有29个直营城市,所以业之峰现在把以前的“百城百店百亿”改成“十全十美十城百亿”。

就是十个城市100亿,北京做五六百亿,剩下的城市每个做5亿,10亿都能做到,加起来就过百亿。所以五年之内做百亿,主要是这个旋律。未来张钧准备十年做300亿,从100亿开始,每年增长30%,五年就到300亿了,很简单。

张钧介绍说,业之峰有7个城市是做得很不错的,成都、青岛、济南、石家庄、西安、天津,基本上是数一数二的,加上遥遥领先的北京,剩下的还有几个,比如说南京、武汉、大连,还有重庆,都是属于根据地孵化城市。所以业之峰现在7个根据地城市,四个根据地孵化城市,将来把它都孵化出来,最后可能剩10个。“反正我的注意力、精力集中在最有效的范围内,最大限度地做起来。我认为这个是想做大做的金科玉律,遍地开花的模式,其实是会出现乏力的,公司多其实管不过来,而最终效率不高。”

张钧说,我的思路就是根据地战略,

聚焦做大,根据地猛做,拉开距离,遥遥领先,走这个策略。用一个词,就是要在一个区域成为行业现象级的,单在该城市的营业额就过10亿,把竞争对手远远甩掉。

有序扩张

其实,张钧并不否定扩张,而是否定过去那种粗放式扩张模式。

他说,我回避“快速扩张”这个词,我觉得这个词害人不少,要有序扩张。根据地战略做足做大,做一个10个亿,比做两个5个亿强得多,两个5亿不太赚钱,一个10个亿,竞争优势很难撼动。“百城百店百亿”,和“十全十美十城百亿”,你说哪个更扎实呢,哪个更盈利,哪个更好呢?我觉得叫有序扩张,快速扩张害人不少。扩张不是事,不要当成重点,不要那么心急火燎的,把现有的城市逐步为营做大更重要。而在做大的过程中,我叫自然溢出,自然溢出,而不是为发展而发展,为占有而占有。因为你占有那么多城市,你联动起来是没有任何回报的,包括品牌的回报,供应链的再优化回报,够不着了。

这种过去的扩张模式,规模本身并没有产生高效。过去很多互联网家装怎么失败的?是资本惹的祸,资本为什么惹祸?资本是逐利的,1个店成功,好像扩张10个店,100个店,1000个店都会是成功的。互联网公司用互联网公司的乘法,复制增长模式来看待家装公司,这是有问题。张钧认为,互联网确实挺诱人,互联网第一是网络获客,网络获客是无边界的,全国各地来的信息,在各地都有公司多好,一摊成本就低了。但是他们忘了,第一,要有那么多总经理,有那么多,有那么多覆盖;第二,每个地方的量并不太多;第三,全国配合,仓储亏损怎么办,覆盖不了怎么办,多重啊。最后就变成了100个城市,只有20个盈利,三四十个盈利一点,剩下40%都是亏损的,亏损里有20%是严重亏损的。弄半天不是白弄了想?所以互联网家装是打资本仗,最后都破灭了,因为家装发展不是乘法法则。

所以城市太多的都是低效率,没有复合效应。家装老老实实地做区域优势,做深做透做强。

## 高定姓“高”不姓“定”

□韩 锋

广州高定展在去年12月落幕,这第一届高定展笔者认为基本上成功的。一些行业内人士,根据高定展与同期的广州设计周热闹的人气对比,唱衰高定展。笔者认为,这样的判断一是把一个第一年的小学生和读了十几年的大学生做对比,没有可比性;二是低估了“趋势打败优势”,只要是在趋势上,事物的迭代速度是你无法想象的。

比如微信,刚出来只是一个语音留言功能,而现在呢?微信就是移动互联网的大趋势。所以,现在给高定展下定论,为时尚早。

有人问:未来国内的哪个高定品牌会成为像欧洲高定品牌一样的高定品牌?这是一个好问题。曾有一位高定老板感慨说:“我看了一些所谓的国内高定品牌老板,对外吹嘘自己是高定,但他身边的左膀右臂的高管,连一个百万年薪收入的人都没有,用人的格局这么低,怎么能做好高定呢?”

在高定热潮下,现在很多传统的做大众定制的定制老板也跃跃欲试,准备再孵化一个高定品牌。笔者可以负责任地说,大部分转型做高定的传统定制老板都会沦为陪跑者,在过程中被淘汰。

我们来看智能汽车的一个例子。很多人知道,现在对智能电动汽车,不管是国外的特斯拉,还是国内的小鹏、理想

未来等,资本市场都给予了很高的估值,而且是在这些电动车销量只增加销售了几千台增长的时候,而市场估值却是过百亿元地增长。很多普通人就看不明白了,认为是市场泡沫太大了。

笔者认为还真不是。我们看看最经典的苹果手机与诺基亚手机的兴衰。在通往智能手机的道路上,诺基亚是在通讯手机上增加智能,而苹果手机是在手持电脑上增加通讯功能。应该是殊途同归啊,但3+2≠2+3!表面上看两者是殊途同归的,但是我们要知道,智能手机的本质,是它的主体是电脑,然后加上了通讯功能。对于诺基亚来说,通讯是主体,要往手机上加电脑,但诺基亚不是做电脑的。所以,智能手机姓“智能”,不姓“手机”。而诺基亚误以为它还是手机,所以它意识不到它在智能手机的智能部分存在着明显弱势的。所以,诺基亚开发的那个操作系统,在基因上是一个非常笨拙的,勉强可以运行的操作系统。它没有意识到智能手机的核心就是操作系统,以及在这个操作系统上建立的行业生态。比如说跟第三方开发者的关系,如何培植更多的第三方开发者,而不是由自己大包大揽。

同理于智能汽车,智能汽车姓“智能”,而不是姓“汽车”。拥有资本的投资者不是傻瓜,而是

这个世界上聪明的一撮人。他们给出电动汽车如此高的市场估值,就是认为电动汽车,就像当年的苹果手机颠覆诺基亚一样会颠覆传统汽车。智能汽车未来是遵循电脑芯片行业最可怕的摩尔定律的:每隔18个月芯片的性能会翻一倍,也就是说,每一美元购买的电脑的性能,每隔18个月会翻两倍。这就是电动汽车,不是传统汽车+智能,而是智能+传统汽车功能,典型的3+2≠2+3!

我们再来看看中国的高定。不是传统定制+再孵化一个高端品牌名就等于高定了。如智能汽车,智能汽车姓“智能”而不姓“汽车”,高定姓“高”而不姓“定”。高定是完全与普通定制不同的基因,完全不同的新物种。

回到本文之前问题:你认为未来国内的哪个高定品牌会成为像欧洲一样的高定品牌?笔者相信高定的基因决定论,特别是在企业老板的身上。没有高品位,没有高审美,没有高原创,没有高格局,没有高匠人,没有高度认同长期主义的企业老板,是不可能最终做出高定品牌的,因为高定姓“高”而不姓“定”。你可以模仿出与世界上高定品牌一模一样的产品,但这个不叫高端定制,只能叫高仿定制。

再好的A货也成不了品牌。