

# 家装数字化转型路在何方

□江泽昌

在前不久举行的2022年全球数字经济大会新闻发布会上,工信部信息技术发展司副司长王建伟介绍,从2012年至2021年,我国数字经济规模从11万亿元增长到超45.5万亿元,年均复合增长率达13.6%,数字经济占国内生产总值比重由21.6%提升至39.8%。

数字经济的快速发展,推动不同地区、不同行业、不同人群更加协调发展,数字技术优化了传统要素资源的配置效率,让原本没有商业可行性的业务变得可行,新产品、新模式、新业态不断涌现。而家装行业受集中度低、供应链冗长、专业壁垒高等属性的影响,数字化的渗透一直不深。因此,思考并且寻找家装行业数字化的可能性,并以此抓住科技助力传统行业产业升级的大势,才是保证家装行业可以获得新生的关键。

## 数字化,家装行业发展的必然

中国家庭装修传统获客方式是电销和楼盘广告,如今受精装房政策的影响,以及一二线城市存量房市场占比增大,客群不再集中在某个楼盘,消费者所接受信息的渠道越来越多元化,市场分散让装企

传统获客单签单以及后期工程管理都受到巨大的挑战。

行业红利和市场红利消失,市场逐渐进入存量的博弈,竞争远比增量时代惨烈很多,相比较跑马圈地,更高质量的经营与能力显得尤为重要,行业长期固守、被忽视的根本性问题尚未得到解决,新的发展阶段下,家装企业依然要回归到重视基础的层面上来,运营效率、用户体验、组织升级成为企业新的竞争要素。

在居住方面,“Z世代”(核心群体1998年至2009年出生的人群)逐渐成为成为这个时代消费主力,他们的生活方式深受网络科技和信息媒介变革的影响,习惯互联网和移动互联网带来的消费理念,依赖工具或科技提供整体解决方案。

据艾媒数据调研显示,高线城市用户更加倾向于使用类似爱空间模式的一站式整装服务,清、半包模式随着城市线级的提升,市场占比出现明显下滑。在用户购买力升级和审美水平不断提升的大趋势之下,传统家装的服务模式已经难以满足多变的需求,未来标准化、专业化的整装服务或会成为大多数用户的首选。

随着行业红利的消失,消费结构性变化以及技术环境的不断催化,新型商业模式不断涌现,将倒逼家装企业进行数字化转型。

## 数字化,家装行业重生的起点

传统的家装行业产业链长,过程牵涉对象较多,且传统家装行业又无法规范,导致传统的家装行业出现了装修工期长、报价不透明、装修材料以次充好、工人素质参差不齐、标准化低等痛点问题,这些痛点问题增加了消费者的时间成本和精力成本,备受消费者诟病。

聚焦到数字技术与传统家装产业的融合进度可以发现,前端营销数字化落地速度远超过装修的其他环节,例如以酷家乐为代表的云设计企业,帮助设计师提高设计能效、快速出图营销的方面,已经建立起非常不错的竞争优势。然而越往后端服务,并未从供应链和执行端进行真正优化,技术手段也没有持续迭代升级,用户体验与传统家装模式并未产生太大区别。家装作为以实施交付为核心的行业,问题恰恰出现在交付的缺口。

数字化转型一方面是技术问题,另一

方面是企业管理者对数字化转型的认识、理解和接纳程度,这又直接影响企业战略层对数字化转型的优先级、投资、激励机制和绩效考核。美的集团董事长方洪波在分享自己的数字化转型时提到,最焦虑的是投入,是短期看不到效果而对未来产生的恐惧。相关调查数据显示,在收入规模10亿以上的企业中,认可SaaS(软件即服务)工具的企业不超过20%。中小企业都在考虑和解决“温饱”问题,思考的是短期收益,他们更倾向于投放广告或直接购买客户线索,而不是投入资金进行数字化转型。

## 数字化,家装行业实现产业升级的利器

这几年新冠疫情的肆虐,使数字化不再流于概念,尤其对于那些奋力求存的企业而言,切身感受到了数字化的重要性。

让我们看看行业头部企业东易日盛的数字化实践。该公司通过数字化营销获客及客源转化系统管理着线上近200个营销渠道,能够通过大数据分析和持续跟踪,实现机器自动投放、优化投放效率,并结合内容管理和裂变营销,以较低的成本实现获客能力的最大化。销售转化

效率方面,东易日盛通过数字化设计系统实现前端设计展现与后端供应链一体化,利用虚拟现实技术+裸眼VR技术,实现所见即所得。另外,东易日盛研发的DIM+数字化深化设计系统,使设计方案、图纸、报价直接对接后端供应链、工程管理交付系统,大大提升运营效率的同时,实现了精准设计、精准列项、精准核算、精准报价,真正做到“零增项”。对于转化后的交付问题,一方面,东易日盛通过“星耀SAAS系统”,提供在线签约、方案确认、收款、验收、施工管控、售后服务等全流程的数字化管理;另一方面,通过“天眼”系统,为客户提供施工进度表、流程图、验收结果拍照上传等标准化服务。

据东易日盛年报显示,东易日盛数字化家装的研发成果包括星耀SAAS、星耀客户APP、星耀工程APP、星耀销售APP、DIM+系统、天眼系统、真家4D云设计系统。从数字化设计到数字化交付,东易日盛基本串联了家装数字化的全流程。

## 数字化,乘势而上也要循序渐进

家庭装修是一个重服务属性的行业,中间涉及的服务环节众多且复杂,非标准

化,重度依赖人的经验和能力,运营效率和客户满意度低,所以家装行业发展的关键在于于更好的用户体验与更高的企业效率。结合信息技术,尽可能把每个环节都做到标准化,不管是人的标准、系统的标准、服务流程的标准、材料的标准、交付的标准,无论是提前进行模拟施工,还是反向量算,能够逐步攻克技术将装修所有流程用数字化的方式进行图形化,运用技术来改造作业方式,重构整个业务流程,做到数据与服务闭环相结合,成为装企,尤其是头部企业不断探索和思考的新方向。

企业实现数字化转型并非要一步到位,而是可以每个环节都深入,然后循序渐进逐步深化统一的过程。业内人士普遍认为,数字化转型不再是一种单纯意义上的技术,技术背后驱动的是整个家装行业的方方面面,是对全产业链的重构。

对于广大家装企业而言,战略转型、思维转变、技术积累、人才培养等各个方面都需要不断调整、优化,不断积累、迭代,逐渐形成企业的核心技术和数据资产。家装企业须抓住数字化时代发展的新机遇,突破传统产业发展的技术瓶颈,为推动家装产业数字化高质量发展而努力。

## 互利合作 优势互补 共同发展

# 上海市老专家协会城建委举办会员企业间合作签约活动



10月20日,上海市退(离)休高级专家协会城乡建设与建材专业委员会(以下简称上海市老专家协会城建委)假座上海森林特种钢门有限公司,组织举办了首场会员企业间的合作签约仪式。上海市老专家协会城建委顾问委员会主任唐春、城建委主任沈瑞德,上海同济建筑设计室内工程有限公司副总经理柳昆、总建筑师郑鸣,上海森林特种钢门有限公司董事长凌惠明、副总经理张华,普瑞法生态环境科技(上海)有限公司董事长高琴等参加;上海市老专家协会城建委顾问委常务副主任陈忠华主持签约仪式。

据介绍,上海市老专家协会城建委自成立以来,一直热心做“红娘”,努力为会员单位牵线搭桥,促成企业间技术、管理、经营等方面的合作,以期实现互利合作、优势互补、共同发展。本次两场合作签约便是在城建委的积极“撮合”下达成的。

第一场签约是由上海同济建筑设计工程有限公司与上海森林特种钢门

有限公司签署企业战略合作框架协议。同济建筑设计室内工程有限公司是拥有国家甲级建筑装饰设计资质、建筑设计综合甲级资质和规划设计乙级资质、一级建筑装饰施工资质以及建筑结构、建筑幕墙、咨询管理等相关的专项资质的知名企业;森林特种钢门公司是专业为高端建筑工程领域提供公共安全产品的系统集成供应商,具有较强的工艺装备、安装、售后、技术研发和管理能力,是特种钢门领域的龙头企业之一。双方将通过合作,发挥研发、设计与制造的协同优势,探讨门窗类产品发展趋势,为促进我国门窗类技术的自主化和创新发展并达到国际先进水平共同努力。

第二场签约是由普瑞法生态环境科技(上海)有限公司、上海森林特种钢门有限公司和上海市老专家协会城建委三方签署互惠合作协议。据悉,普瑞法公司是一家从事建设工程设计及咨询的公司,业务涉及环境科技、新能源技术、土壤治理技术、电子科技、计算机软件科技领域的技术开发、技术转让、技术

咨询、技术服务和环境保护专用设备销售。城建委是由退(离)休高级专业技术人员和管理人员组成的专业性社会团体,秉持“老有所为、老有所学、老有所乐”的宗旨,服务行业、服务企业,努力为行业高质量发展搭台唱戏。根据协议,普瑞法公司将与森林特种钢门公司在业务上进行深入合作,城建委则是上述两家企业的协调方,并提供或介绍促成项目之条件,如行业专家、专业技术、法令规范、参与审查会议等。

签约仪式上,代表同济建筑设计室内工程有限公司的柳昆发言表示:“我们公司每年都会投入一两百万元搞研发,与森林特种钢门公司这样优秀的创新企业、特种钢门企业的发展理念是十分契合的,相信双方的合作将会进一步提升我们的项目品质。”连签两单的森林特种钢门公司凌惠明发言认为:“设计处于项目业务的前端,起到的是引领作用,通过与同济建筑设计室内设计公司合作,相信我们今后会承接更优质的业务订单;而与普瑞法合作可以说是跨界合作,虽然

双方业务属于不同的领域,但双方有共同的客户目标,相信我们会优势互补、资源共享、共同成长;另外,与城建委的合作意义重大,通过城建委老专家们的专业指导和帮助,一定会使我们的高质量发展之路走得更好、更稳健。”普瑞法公司的高琴深有感触地说:“在城建委的积极协调帮助下,我们三方从合作提议到今天的合作签约,前后时间加起来不到1个月,体现了城建委的办事高效率。相信在这样一个高效的合作平台上,大家互帮互助,一起认真做事,一定能实现多赢。”

代表城建委签约的沈瑞德发言表示:“说实话,城建委在材料企业中做过很多对接工作,但设计企业的对接还比较少。今天有同济建筑室内设计公司这样的设计龙头企业参与进来,我们感到特别高兴。现在,大家合作的意向明确了,关键是落实。作为城建委,将会进一步加强单位会员之间、个人会员之间的沟通交流,努力促成双赢、多赢。同时,城建委将进一步加强对会员企业品牌建设的指导,通过品牌的提升来赢得市场。”

唐春在做签约总结发言时指出:“今天的两场签约很有意义,体现出两个特点:一是创新。同济建筑设计室内设计公司、森林特种钢门公司属于强强联合,而普瑞法公司、森林特种钢门公司与城建委的合作是多方合作,称得上是一种创新。我想,以后如果有必要,只要是有益于企业发展的,也可以4家、5家企业一起签多方合作协议。二是团结。今天签约的企业都是城建委下面的会员单位,我们是‘一家人’,更要团结互助,努力实现共同发展。当然,作为城建委,我们要做好合作签约后的推进、落地等服务工作,要让合作‘开花结果’,真正体现出合作的成效来。”

(记者 张高青)



# 中国整装行业发展峰会在广州举行

日前,由欧派整装大家居发起的“新整装,向未来,共生长”中国整装行业发展峰会暨欧派整装大家居高峰论坛在广州举行。会上,欧派与众多龙头装修企业和产品品牌商成立新整装战略联盟,推动全新的整装产业生态构建,共赴万亿整装产业新未来。

欧派家居集团董事长姚良松表示,欧派整装大家居将持续强化线上电商引流能力,以及线下家居到店转化能力,赋能装修企业的可持续与高质量发展,在不确定的时代创造确定性增长。

伴随消费者一站式家居服务需求兴起,整装成为行业大势所趋。如何探寻整装增长模式、构建具有市场竞争力的商业生态,成为全行业不断探索的命题。中国室内装饰协会会长张丽表示,整装将真正满足消费者对美好家居的期待与向往,为行业同行者驱动新一轮增长引擎。

当下,装修正在从过去以房为中心变成以家为中心,满足一家人生活方式的变化要求家装公司从以硬装为主导的“设计施工型公司”向“零售服务类企业”转型。

在支持装修企业转型上,欧派整装大家居事业部总经理张晓锋介绍了“新整装”理念,即通过一体化设计、一站式产品整合和一揽子施工服务满足消费者整体家人生活方式需求的零售服务模式,并介绍了欧派新整装的六大主张和美好家居的五好标准。

为了推动行业全产业链的整合,本次峰会现场,定制龙头欧派与众多实力装修企业和产品品牌商共同成立新整装战略联盟,推动全新的整装产业生态构建,携手共赴整装产业新时代。

在中国整装行业发展峰会暨欧派整装大家居高峰论坛上,张晓锋就整装行业趋势和企业、产业合作路径进行了精彩分享。他指出,在深入洞察消费者生活方式的基础上,欧派整装大家居致力于以品牌、流量、数字化、柔性智造和大型采购等优势为装修企业赋能,“新整装”战略的发布将实现欧派、装修企业和产品品牌商间的强强联合、多赋能,成为整装发展的又一里程碑。(央广网)



■走近企业家

# 恪守战略定力 坚持品质驱动

——访樱雪集团有限公司董事长李荣坤

近年来,厨电市场竞争强度不断提高。研报显示,2022年1—8月,中国家电市场(不含3C)零售规模4516亿元,同比下滑6.9%。多数成熟家电品类零售规模出现了大幅下滑趋势。无论是头部品牌,还是新晋分食者都无疑面临巨大挑战。

如何应对来自市场外部环境的持续恶化以及行业内变革的双重挑战?如何把握未来发展方向?樱雪集团董事长李荣坤分享了他在企业战略、产品品质等多方面的改革创新,打造面向未来的核心竞争力。

## “站在后看明天”

谈及厨电行业发展趋势,李荣坤态度十分明确:继续看好,坚定看好。

他认为,疫情反复的确对线下带来冲击和困扰,但复苏仍然是下半年经济的主旋律。厨电产品刚需属性强,无论新置业或旧房换新,消费者都愿意为厨房体验升

级而买单。另外,“家电下乡”“以旧换新”等促消费政策持续落地,也将进一步激活和释放乡镇市场巨大的消费潜力。

奥维云网数据显示,今年“6·18”,在主要品类家电线上市场同比下滑1.4%的情况下,厨房场景产品销售额达203.5亿元,同比增长7.9%。

在他看来,樱雪是一家韧性十足的企业,每当行业进入调整周期之时都能快速调整,重塑竞争力。据介绍,樱雪成立于1998年,25年来始终坚持品质驱动,聚焦“高品质厨房场景一体化解决方案”的探索和实践。

面对新一轮竞争和挑战,李荣坤表示,樱雪未来需要发力的“长赛道”不止一条,而是从供给端到服务端的全链路升级。

“2022年计划投资就超过6亿元,其中3亿元用于建设集成灶、洗碗机、净水器等新兴品类的工业4.0级生产基地,3亿元用于新建现代化集团总部大厦。”

“樱雪所在的中山市是大湾区枢纽中心。融入大湾区建设,吸引大湾区优秀人才,樱雪会走得更稳、更快。”

显然,这名长期主义者已经开始布局未来,通过在研发制造等多方面加大投入,再造发展新优势。

## “满足年轻人对厨房的想象”

疫情后,年轻人在家做饭的热情丝毫不亚于“刘耕宏热”。小红书数据显示,厨房烹饪类相关笔记数量24.8万条,位居家居家装笔记数量榜首。

爱上“烟火气”的年轻人,无疑将撑起厨电行业新一轮的增长。

深谙消费者需求的李荣坤认为,年轻人对厨房或厨电的需求,除了功能的实现外,他们更关心“用起来放心、方便,能不能体现个人风格”。

哪些厨电能让年轻用户一见倾心?谈及行业发展的关键问题,李荣坤的思路脱口而出:“产品要做好,情感共鸣也要做好。”他表示,用户洞察的重点,需要落到具体的使用场景,比如厨房的动线设计,厨电与厨电之间的联动等等。

“把用户需求放回场景里,用技术和产品转换出来。”李荣坤的这一理念直接

体现在樱雪产品创新上。

早在今年1月7日的春季新品发布会上,樱雪正式系统性提出套系化销售的规划:樱雪智能艺术烹饪中心“源”套系亮相;半年后,樱雪又完成了“源”套系的焕新升级,开启烟机“无人驾驶”体验的AI智能烟机P2308;70%热效率、超国家一级能效11%的聚焰猛火灶;大通量的双出水净水器2206,完美替换消毒柜的12套洗碗机……

李荣坤介绍:“樱雪的品牌和产品定位是‘做高性价比的厨房电器’,让消费者能够更轻松地享受高品质的厨房空间。”2020年开始,樱雪产品设计全面与互联网接轨,由他本人亲自挂帅,组建了近百人的技术团队进行攻坚,目标是在性能、设计、品质和价格上,都要把产品打磨到极致。

他同时强调,樱雪内部已经形成了产品创新的“金字塔体系”,从多个维度对“产品—用户需求”逐级分析,构建健康、时尚、智能的厨房场景,满足年轻人对厨房的美好向往。

## “向下沉市场要增长”

2022年5月,《关于推进以县城为重

要载体的城镇化建设的意见》出台,县城市场以及相关下沉市场的现状和未来发展前景再次成为焦点。

早在2019年,樱雪就已经瞄准了下沉市场的广阔空间,提出“樱雪农村厨电发展战略”,正式吹响进军乡镇市场的集结号,进行渠道下沉,打造樱雪品牌新增长点。

“下沉市场不等于中低端市场。”李荣坤说,近年来他依然坚持走访市场,专门到乡镇和农村地区与消费者、导购员交流,获得第一手信息和反馈,“充足的产品体验,完善的售后服务,是促使消费者完成购买的两大关键。”

“质量升起来,服务沉下去。”对樱雪长期坚持的下沉战略,李荣坤准确总结道。

作为樱雪下沉战略的推进者,樱雪集团副总裁陈素介绍:2021年樱雪实现30%增长,超过行业平均水平。今年,樱雪继续深化落实“百城万店”计划,积极推进京东专卖店渠道合作,对接超过1.2万家村镇网点,覆盖2.5万个乡镇、60万个行政村。

“体验升级是今年的重点工作之一,目前全国有100家符合新SI的体验店

落成,市场反响很不错。”陈素透露,其中重庆红星美凯龙店300平方米品牌体验店、赣州20平方米品牌体验店、玉林130平方米品牌体验店、菏泽120平方米品牌体验店,客流明显上升,客单价过万,销售业绩也水涨船高。

## “做穿越经济周期的百年企业”

谈及企业的生存策略,李荣坤引用围棋中的“长气”思想。他强调:“长气不是比谁占的地盘多,能做多,而是比谁活得长,走多远。”

顺势而为,应势而谋。当不确定性成为一种新常态,作为樱雪掌舵手,李荣坤深入终端、赋能客户,他密切关注一线市场的情况,亲自走访市场,以“消费者满意,经销商赚钱”的战略理念和创新的产力、品牌力吸引了不少有魄力进取的新商加入樱雪团队。2022年上半年樱雪新增15个优质代理商,与来自重庆、山西太原、内蒙古、广州市区、成都市区、陕西榆林、四川德阳、广西崇左、广东河源、福建漳州、江苏常熟、甘肃天水等十多个地区的意向客户达成长期战略合作关系。

使命呼唤担当,奋斗铸就辉煌。他认为,跟着市场趋势,厨电行业永远都有机会,厨电市场体验、售后、维修都需要实体店,期望每一位创业者都能够坚守自己岗位,踏踏实实做事。

樱雪的发展战略和目标都很清晰,是“立志走远路”的企业,相信与优质的合作伙伴建立长期合作关系,双方一定能共同成长,互相成就。

(王以)