

家居营销终端战场的一大抓手,是门店的留客能力。从装修的硬环境、产品展呈的场景化,到销售团队的洽谈力、设计师们的方案能力,每个环节都扮演特定的角色。以门店改造升级为主线的战术打法,是近年来绕不开的终端谋略。当前,梦天、欧派、贝壳美家、东鹏、大自然等几乎所有一二线家居品牌均在探索新一代门店的构建,无论是单品类业务,还是多品类集成、拎包入住与整装定制,普遍向场景化的门店形态靠拢。

梦天:从木门店向木作旗舰店转型

去年11月,梦天家居位于浙江平湖的木作旗舰店开业。该展厅占地面积约350平方米,是以木门为入口的整木定制体验店,从产品陈列、空间布局、灯光设计等多方面精心打造,以开放式的空间设计为消费者带来全新的消费体验。

虽说只是一家门店的开业,但梦天高层给予了高度重视,副总经理屈凡军到场,另外还有几位梦天家居的中层管理者,如市场推广总监安少彬、东部战区渠道副总监蔡敏锐、店装管理部经理王亮等。而且还吸引了几位其他区域的经销商代表,如萧山梦天家居总经理赵国生、嘉善梦天家居总经理姚建峰、桐乡梦天家居总经理於惠国等。

其实,在更早的时候,梦天就已在展开终端的改造,从木门店向木作旗舰店转型。在梦天新的门店里,不再只是展示与销售木门,而是门、墙、柜进行布局,营造六大生活场景,包括入户玄关、客厅接待、餐厅饮食、卧室收纳、衣帽收纳、书房。在这些空间里,我们能看到木门、电视背景、沙发背景、床头背景、玄关柜、餐边柜、厅柜/陈列柜、衣柜等多种产品,实现了全屋定制木作。此外,木作旗舰店会配备设计中心,安排了驻店设计师,为消费者现场设计方案。

时间再往前推到2020年9月,在浙江嘉兴,较早一批梦天木作旗舰店在这座城市的红星美凯龙落地。作为一次开创性的探索,当时梦天家居多位高层到场,如董事长余静渊、副总经理屈凡军等。

木作旗舰店的陆续开业,一方面意味着梦天家居的门店墙柜一体化战略实现了顺利推进,大概率取得了相当不错的成果,跑通了终端模式;另一方面也能看出,经销商对门店墙柜一体化的接受度正在提高,木作旗舰店的终端模式赢得了认可。

对于未来的店态布局,在2022年9月的投资者关系活动记录表里,梦天家居曾提到,未来将会形成以木门为主和木作为主的店态。同时,2022年其计划在空白市场新增经销商,并在2023年、2024年持续推进。

欧派:整家定制2.0店落地

整家定制战略实施一段时间后,欧派又提出了2.0的概念与模式。反映到终端,也有动作跟进,如北京的整家定制2.0店落地,选择了在红星美凯龙北五环店。

家居企业门店改造升级面面观



欧派整家定制2.0北京店内景

在这家店里,不再以局部空间的产品展示为主,而是从“家”的整体空间规划布局,其中以全新升级的整家定制系统,带来六大空间整体解决方案的体验。

到底是什么样的整家定制系统?据公开信息显示,这套2.0的整家系统,是“全屋六大空间咨询规划+柜门墙配产品+菜单式计价”的空间整体解决方案。其聚焦“入户+客厅+餐厅+卧室+多功能房+阳台”六大空间和柜门墙配品类类成为两大标志,包括整家空间布局、整家功能规划、整家美学搭配三大能力。面向客户提供服务时,该系统分成四步完成一站式服务,包括整家需求规划、设计出全屋六大空间设计搭配效果图、菜单式计价,再到一体化交付。

欧派迈出整家门店的重要一步,并非个案,当前行业里多家跨界成品+定制的公司,都已开始了整家门店的改造,比如掌上明珠,一些经销商在原来成品家具的基础上,将定制融入门店,实现了整家业务的终端展呈。

东鹏:推出岩板门店

建筑陶瓷的门店一直是业内看点,面积大、投入大、颜值高。

作为龙头陶瓷企业之一的东鹏,推出了全岩馆,展厅面积1000多平方米,设有岩板高级定制空间,呈现岩板的多区域应用。

一般来说,岩板门店对场景化的要求要高于瓷砖,需要呈现岩板在各个空间的应用效果,按照真实的家居环境进行打造,同时要求一站式提供铺贴服务,做到成品化交付。因此,东鹏的全岩馆确实花了很多心思。

东莞东鹏瓷砖总经理万小江这样表示,通过产品的持续创新、展厅的不断迭代,革新消费者的选购体验。以直播引流、线下服务项目,让消费者加深对品牌的认知与认可。

与此同时,“东鹏岩板包铺贴服务”项目将在东莞市场投放,提升一站式交付效率。

贝壳美家:开出自营整装家居体验馆

近两年里,部分装修公司开出了上万平方米或几万平方米的大店,通过门店提

供设计、装修施工等服务,同时整合家居建材供应链,向顾客销售床垫、家具、定制、瓷砖、卫浴、涂料等装修所需要的产品。

在门店改造浪潮中,整装类的贝壳美家门店引人关注。

贝壳美家在成都开出自营整装家居体验馆。近4万平方米的总面积,提供整装、定制、软装、家电、局部翻新五大服务,馆内设置7大实景样板间、6大产品解构区以及5大模块灵感间,增强消费者的实景体验。同时,与超百家品牌合作,拥有

近500位优秀设计师,为装修工人提供标准化培训,从多样产品、专业设计,到标准化交付,保障装修体验。

具体运营方面,该馆向消费者推出私享设计、30日价保、7天无理由退货等“八项客户服务承诺”,免除消费者家装改造的后顾之忧。

贝壳是做房产服务的,而贝壳美家是该公司旗下的线上线下整装家居一站式服务商。

事实上,对整装门店的偏好,并非局限于装修公司,一些大家居企业也在

尝试,比如大自然家居、索菲亚家居等。

苏宁易家:探索全屋家居家电一体化旗舰店

门店改造的浪潮已席卷多个行业,卖场亦不例外。

苏宁易家在重庆观音桥开出了旗舰店,是一种“家庭场景解决方案”的创新业态。新的门店融合了家电、家居、家装等商品和服务能力,为用户提供整屋定制、家庭场景改造等全链路、一站式置家服务。

品牌方面,引入了海尔、美的、海信、方太、老板、创维、华帝、三星、华为、ASKO、AEG、古洛尼、日立及博世等品牌;针对有局部改造和整装需求的用户,引入志邦、铂利思、虎哥焕新等全屋定制品牌。另外,接入了威能、林内、阿里斯顿等众多大品牌的中央空调、新风、净水、地暖等中央集成服务产品,提供各类空间场景方案的设计和实施服务。

总体上看,店面品类跨度非常大,家具、建材、家电都全了,走了一条全屋家居家电一体化的路线。

服务方面的调整力度也很大,根据不同需求,提供对应的服务。针对单品换新,该店提供一键估值、送新拖旧、旧机保值等方案;针对局部改造用户,提供场景化服务方案,用户只需下单,后续的拆旧、改造橱柜、水电、切割吊顶等,均由门店解决;针对有整屋装修的需求,店里配有设计师,提供设计方案,再配家电。

伴随新业态、新消费、新审美的出现,门店需要跟上潮流,既要在较好的体验中展示品牌实力,又要借助愉悦的场景化氛围,让顾客充分感受产品的价值,进而助推销售转化,提高转化率。但对于经销商来讲,一切均要根据自身的资源与团队能力,量力而行。

(大材)

装配式内装的未来在C端

——百V整家定制董事长巫敏访谈

言至关重要”,也正是这样的认知,让他提早布局,将目光锁定在了服务C端的全屋装配式内装上。

数字化改革是工业化发展的基石

数据显示,2021年我国装配式装修行业市场规模为1790.37亿元,同比增长22.1%。随着装配式建筑的渗透率逐渐提高,装配式装修的市场前景向好,预计到2025年整个产业规模将达到万亿级。

有的企业还在观望,等待时机,而看清趋势的企业早已抓住装配式红利,迎难而上,成为风口浪尖上的弄潮儿。巫敏便是这样一位弄潮儿。“最初是受一个朋友

所托,需要帮他快速交付一个几百套的楼盘装修,当时就想到了装配式,算是一边学一边做,在这个过程中自己对内装工业化的认知也从概念到落地,更加坚定了要走这条路的想法。”巫敏介绍说,当初交付的600多套精装房成为了百V进入装配式内装领域的敲门砖,此后他便成立了专项研发团队,做全屋装配式内装的部品和工艺研发。

从全屋定制产品到交付装配式内装项目,看似是冒险的跨界,实际上是有迹可循。百V整家定制最初做定制家居时,由于生产量过大,再加上工艺复杂多变,常常会出现错单、漏单,一旦遇到促销活动就迟迟无法交付。巫敏受到超市产品编数码归类的启发,便想要给定制橱柜的板子也贴上“身份证”,一个小小的改变看似简单,但背后涉及复杂的生产运算和系统管理。当时国内的数字化生产是一片不毛之地,有限的几个进口软件大多报出天价。在市场上遍寻无果,巫敏并没有放弃,转而找到了软件开发行业的熟人,以百V的工艺和生产线为母版做定向研发,这个项目便是后来在定制家居数字化领域被广泛认可的“造易”。

没有解决方案就去定制解决方案,在大家忙生产销售的时候,百V率先扎稳了数字化的根基。如今百V整家定制工业4.0生产基地,实现了数字化精准排产与智能化全柔性生产,依托全数智化生产,将产业链上下游每一个细小的行为打通,实现了门墙柜一体化的定单响应生产和多品类原材料定向加工的精细化管理。

在全链路数字化模式下,百V在定制家居企业的全屋设计能力、柔性化生产能力和上下游供应链整合能力基础上,进一步扩展产品线和服务链,构建起了完整的装配式内装的产品体系与交付能力。

锁定C端,装配式内装的未来在家装

不同于当前大多数装配式内装企业服务B端场景的定位,基于多年来服务C端的丰富经验,以及对于用户需求深刻的洞察,巫敏将目光投向了C端装配式内装市场。

相比于B端,面向C端的装配式内装在装配式的标准化共性下有着极强的个性。它要求更多的品类,更多的风格,但同时又不能脱离工业化产品的大框架。巫敏表示:“装配式内装从销售、设计、现场安装到现场施工,有着相当强的逻辑关系,而且必须有一个强大数字化的整套体系。”

百V装配式项目从2019年开始立项,此后三年时间,加大研发投入,进行产品升级,成立专门的装配式研发、营销团队,并联合造易软件共同开发全屋装配式数字化软件。如今百V已经拿到了数十个装配式部品、部件专利证书,工艺工法也得到了实践验证,形成了高技术壁垒。

巫敏表示,百V自建的数据库变量丰富,足以适应市场,可根据客户的不同需求,提供不同风格的设计方案,并生成实



施方案,形成垂直闭环。

此外,百V数字化软件的第一个版本已经交付,预计明年便可正式上线投入使用。

“一套房子从基装到门墙柜等产品,有几万个部件,除了要做好制造和工厂的管理,还要考虑多厂协同。如果没有一套全链路的数字化系统,去做C端就是自掘坟墓。”巫敏希望用百V近年来在装配式内装领域的成果赋能企业,通过全链路的数字化系统、全品类的部品部件以及对C端需求的洞察与理解,将装配式内装应用到家装市场,破解传统装修行业的长工期、重污染、难交付等桎梏。

从最难处着手,先啃厨卫旧改这块硬骨头

厨卫这两大功能区一直以来都是旧房改造的痛点难点,消费者的改造意愿和付费意愿也更强烈。而且在进行改造时,绝大多数客户是不搬家的。

如果按照传统的工艺工法来改造,工期长达30~40天,比较影响体验感。而装配式内装只要上量尺寸,上传至系统,工厂就可立即同步生产预制构件,运到现场组合安装。相比传统装修能够极大地缩短工期,且“一次安装交付”成功率也将大大提升,交付过程会更加环保、简单、高效。不包括拆除时间的话,5~10天就可顺利交付。“我们是做橱柜起家的,对于厨卫空间的整体需求更了解,同时供应链、物流、客户资源、品牌势能都是现成的。选择熟悉的领域进行市场切入,能更好地将装配式运用于其中。当然,如今厨卫空间旧改的市场需求激增也是我们从这个环节切入的原因之一。”巫敏表示。

在巫敏看来,装配式内装最大的难点也在厨卫空间,面积小、功能性强,从最难的点入手,对于百V未来做C端全屋装配式内装而言,也是最好的能力磨炼。他更希望能够以小博大,通过局部空间改造提升用户对装配式内装的接受度,挖掘潜在客户,解决获客问题,为推进全屋装配式内装打好基础。

未来,巫敏计划先以成都为试点,开设直营店,再在三四线城市以及一些地级市、小县城,采用招商的方式,为加盟商提供完整的供应链、装配式部品部件和技术等。

(刘美君)

改革的关键是让“力”做功

——来自中建商品混凝土有限公司的报道

□阎友华 韩 佃 何玉洁

一家以混凝土生产为主业的企业,凭借自主创新和互联网的加持,却与高新技术企业、绿色智慧工厂划上了“等号”。它就是中建西部建设股份有限公司的主要成员企业之一——中建商品混凝土有限公司(以下简称中建商砼)。

中建商砼成立15年来,以武汉为核心“据点”,先后建立起湖北、福建、江西、江苏、安徽、浙江等核心区域市场,并成功拓展阿尔及利亚、马来西亚、柬埔寨等国外市场。目前,该公司旗下运营混凝土预拌厂46座,拥有专业自动化混凝土生产线114条;另外还有1个检测中心。

“公司综合实力和市场影响力持续提升,这一根源自国企改革创新。”中建商砼主要负责人如是说。

全局改革 焕发企业“年轻态”

大力推进“三位一体、四级联动”的全局性改革,是中建商砼降本提质增效的重要举措。

“三位一体,即实现‘组织、人员、制

度’三个维度一体化。”中建商砼企信部经理张仲介绍。

“三位一体”确保了内部运行效率,“四级联动”则明确了各级组织机构的职能定位。中建西部建设股份有限公司的运行体系分为总部、二级单位、事业部、预拌厂四级架构。具体而言,总部聚焦战略管控和重点运营管理,做实“管总”定位;二级单位做好生产要素配置和优化提升,做实“主战”的定位;省级事业部负责所辖省份的经营管理,做实“省级中枢”的定位;基层厂站独立生产经营,是一线基础“作战单元”……四级机构上下联动,各司其职,以实现“精总部、强厂站”的改革强企目标。在职责权限范围内,中建商砼进一步强化了后三级机构的职能。

机构改革为人才成长提供了充足的空间。中建商砼人力资源部万灏介绍,今年34岁的该公司江夏厂厂长童君,本来是技术出身,去年竞聘中总成绩位居第一,如今已成为带领50余名员工的优秀一线“指挥官”。

随着全局改革的稳步推进,中建商砼像童君这样的年轻负责人正越来越多,企业运营活力也越来越呈现出“年轻态”。

创新驱动 夯实核心竞争力

坚持战略定力,保持战术连续性,推动混凝土主责主业价值增长是重要一项。

在混凝土性能提升方面,公司进行了三大领域的拓展延伸。在混凝土强度与泵送高度方面,技术中心牵头进行“改造”——经超高压泵送混凝土制备及评价体系研究,制备90天抗压强度为167.7兆帕的混凝土,一次泵送229米高度,打破了该强度等级混凝土泵送世界纪录。

该公司大力研究大流态彩色混凝土、特色清水混凝土技术。如今,武汉站的饰面清水混凝土,湖北省科学技术厅停车场的植被混凝土,各式各样的混凝土工艺品,以一种细腻、多姿的形态呈现。

目光转向中建商砼青山厂,约400吨的再生骨料正有序送入搅拌机,“变身”混凝土。中建商砼技术质量部副经理宋正林介绍,2016年起,中建商砼研发团队经过上百轮的试配验证,自主研发了工业固废湿磨制备低碳建材关键技术、预拌混凝土废弃物绿色循环再利用关键技术,助力碳达峰碳中和实现目标。

据悉,目前该公司自主研发的预拌混凝土绿色生产集成技术被鉴定为国际先进水平,拥有34项达到国际先进和领先水平的科研成果、126项国家专利、25余项省部级及以上科技奖,16项省部级以上工法。

数字化赋能 打造行业新标杆

原材料经智能过磅入场,快检系统对入场原材料实施“一键”检测,自动生成检

测结果,归档影像资料;厂站中心控制室内,工作人员轻点鼠标,即可对原料配比、加工、生产、交付等全过程进行监控……这是中建商砼江西事业部智慧工厂的日常一幕。

走进中建商砼南昌经开厂,只见智能机械臂“熟练”地抓取混凝土试块,识别二维码信息,放入抗压强度智能检测仪器……抗压强度曲线数据马上呈现在显示屏上,试验结束后数据直接上传系统,整个过程约2分半钟,全程无人工干预,效率相比人工提升了40%。“按以前每月生产8万立方米混凝土计算,试验员需要完成近24吨的试块搬运,花费200小时的试验时间和1万余次举手弯腰操作。抗压强度智能检测机的引进,实现了机械‘一键试压’代替人工试压,每日可节省试压工时近4小时,既提升了工作效率和精准度,也大大减轻了调度 and 机操员的工作量。”中建商砼相关负责人介绍。

除建设智慧工厂,中建商砼还下大力气创建混凝土产业前后端数字供应链。截至目前,该公司已成功运营了砼联智选、找砂石、砼车汇等多个产业互联网产品。手机下单混凝土、配送时间地点、专用罐车配送到位……在线上平台“砼联智选”,小到家庭装修,大到工程施工,均可线上下单混凝土。

“‘砼车汇’平台已实现上线厂站46个,1000余台车辆GPS接入平台;‘找砂石’平台实现累计签收交易量1757.3万吨,运输34.9万车次,供应商上线率超过98%。”中建商砼技术中心负责人介绍。

鲲鹏展翅兮,三万里。中建商砼一位负责人表示,公司的改革创新步伐不会停止,将不断深化、持续推进……



中建商砼骨料自动取样系统