

再不变革就会老去？ 家居建材业进入洗牌期！

2014 年家居行业最大的新闻莫过于“2013 年皇朝家俬巨亏 4.56 亿港元”，但祸不单行的还有身处上下游产业链的企业，表现也不尽如人意。从今年初众多企业的年报潮看来，2013 年行业整体情况来看并不景气情况，这与宏观经济调控有关，也进一步促使了行业的洗牌。由于众大牌表现都不尽如人意，不少业内人士判断，家居行业变革已经接近临界点。

从《执行官》此前对业内各领域领军人物的采访得知，不少企业已经对家居业不温不火的态势有充足准备，并且都在积极整合资源，调整企业经营方向——集美家居早就积极的搭设贸易平台；居然之家则在整合大家居概念；红星美凯龙则并购吉盛伟邦；曲美家具等制造类企业也在考虑向家居服务行业方向延伸。

当前，中国家居建材行业的变革路径已经基本浮出水面。以红星美凯龙、居然之家为代表的传统家居卖场的电商平台以及天猫、京东为代表的第三方平台异军突起，齐家网、美乐乐等专业家居打造 O2O 平台等杀出重围，众多家居建材企业开始谋求新的出路。

《执行官》邀请三位营销专家对家居建材业的发展与变革趋势发表了看法，他们分别是战略营销专家、中国营销创新联盟执行主席段传敏，品牌管理专家、天进品牌管理咨询有限公司董事长冯帼英，以及在家居建材领域打拼多年的梅地亚营销管理机构 CEO 王华震。以下是讨论内容的观点摘要。

段传敏

**《执行官》出品人、营销专家
家居业高利润时代结束**

对于家居建材行业在 2014 年的变化，我认为家居建材市场在最近几年的确进入了“爆发期”后的平稳期，既没有“鲶鱼搅局”也没有“局势动荡”。但到了 2014 年，家居建材行业的竞争态势已经悄然发生了改变，可以说“中利润时代”已经到了，甚至会进入到“低利润时代”。

随意的跟风不但会搅乱有序的市场竞争，而且在市场萎靡不振的环境下，根本无法消化大量同质产品。今年家居建材市场随着各方成本压力，比往年要更为严峻，一方面由于大环境因素下家居市场本来就不乐观，市场的消化能力已经趋于饱和，另一方面则是同质化现象非常严重，大家卖的产品材质基本上相同，只是外观不同。因为同质化，产品的流通速度放慢，反过来又影响了产品的更新速度，还会让商家们饱受库存的积压，甚至会让某些经营不善的企业面临倒闭。

在产品上，我认为日益成风的“模仿”会对行业产生不利的影响，这也不利于整个产业的升级。就家具来说，相互仿造是一个很严重的问题，一些企业一直遵循跟风模仿的制造，产品大相径庭，都是欧式、美式，根本没有自己的创造，何来出新的产品、新的设计？因此，产业要想升级自然是难上加难。

从 2014 年开始，行业市场将会陷入低增长长期，习惯好日子的家居建材企业将迎来挑战了。在“阳光”和“水分”不足的日子，家居建材企业要消化终端，提高终端的盈利能力，而品牌的管理和提升也成为迫在眉睫的事情。

冯帼英

**天进品牌管理咨询有限公司董事长
家居业变革的几种趋势**

对家居建材企业来说，“O2O”是未来企业往电商转型的一个趋势。通过电商手段，消费者很容易就可以收集到各类合适的产品。在电商发展的基础上，传统专卖店的功能一定会更全面。

在未来，复合型的流通渠道将会继续存在，传统的消费市场也将继续存在，但是随着互联网的发展，会给传统渠道带来变革。而随着竞争的愈演愈烈，价格手段将会成为武器，加速行业的洗牌。而经销商的利润空间将会被压缩。

目前家居建材产品涨价使得一些企业的经销商出现了“货物囤积”的现象，有好产品却卖不出去，因此只能降价促销。然而，尽管行业受涨价与降价因素的影响，但市场回暖的趋势却并未因此受阻，一方面由于销售需求有增无减，再加上国家加快了城镇化的进程，行业的发展空间并未萎缩；另一方面，各个企业都在寻求有效的措施应对涨价和降价风波，行业的发展困难重重却希望无限。

在未来，企业品牌的个性化还需要强化，而保持品牌的议价能力并突出品牌的特性，是未来家居建材企业保持利润的必经之路。目前很多家居建材企业存在多个品牌，这并不利于传播。没有饭吃的时候，就要砍掉品牌。

王华震

**梅地亚营销管理机构 CEO
“O2O”是一种趋势**

在宏观层面来说，我认为随着房地产市场的走弱，家居建材市场也会随着变小。市场的变化必然会导致终端门店的减少。在过去建材行业太依赖渠道，企业以发展代理商为重点，代理商选好了，地方市场就起来了。现在形势在改变，企业要注重终端的建设，代理商的效益会慢慢变少。

目前很多经销商在乎的只是销量，并不关心企业的发展。目标导致行为不一样，代理商是短期行为，不在乎长期利润，而品牌商是长期和短期利润都在乎。从理论上来说，对厂家来说，产生价值是厂家制造的，经销商是做传递价值的人。而掌控终端，就是掌控价值传递的最后一环，因此掌控终端会是企业发展的一个重要趋势。

几年前房地产兴旺的时候，大量的终端店面起来了，其实市场的需求不会因为企业建设终端而发生改变，而现在卖场的成本也随着数量在增加，大卖场的成本会高得难受。所以我认为，在未来几年已不是“狼来了”，而是真正的洗牌。

在未来，随着大企业真正的发展起来，企业品牌的集中度也会相继加强。同时，还有一批小而美的企业会崛起。跟传统的家居建材企业不一样，小而美的企业不依靠店面，而是依靠个性化的品牌。

另外，对于家居建材企业转型“大电商”的模式，市场上其实也存在“误区”。对家居建材来说，特别是陶瓷和家具类的产品，都是大件和价格较贵的。一般情况下消费者需要现场去体验，因此体验店的模式很重要，只有在现场才看得出搭配的效果。如果只是在网络上，也就不可能有这种体验的效果。所以在我看来，传统的终端店不可能被电商取代。

随着电商的兴起，各种商业模式也会出现，而家具企业也不会一家独大。相比传统大卖场的效益下降，企业自身品牌的大卖场就有机会崛起。终端的品牌店是家居建材最直接的形象广告。现在的人都上网去查看品牌的产品，再去体验店去看。

现在很多家居厂家做电商还是主要选择第三方平台冲销量，而传统的线下渠道商做电商还是通过平台收租金，最终的送货、安装等服务还需要线下经销商来提供，这种延续此前的成功经验在拓展新的业务领域，显然会遭遇发展困境，所以，发展“O2O”就是一种趋势。

（据《执行官》）