

发力门墙柜一体化赛道谋转型 厂商追风还要找准自身定位

目前,单品类产品的销售愈发艰难,传统专卖店的盈利能力出现下滑,越来越多的企业通过跨界引入全新竞争力和竞争手段。从提供单一产品到提供门墙柜一体化高端定制服务,成为不少家居企业升级路径的选项之一。面对新趋势,企业主动或被动间纷纷选择了战略转型,而紧密的产业合作势必会牵一发而动全身。对于企业来说,如何在新领域打造市场竞争优势,形成品牌“护城河”,俨然是一道亟待解答的难题。

■新快报记者 梁茹欣/文 VCG/图

A 门墙柜一体化线下选择不多 经销商表示实用性不强

定制家居已成为家居行业的经济增长点。艾媒咨询日前发布的数据显示,中国定制家居行业市场规模从2012年的878亿元扩大到2018年的2901亿元,年复合增长率超过20%。2020年新冠疫情爆发,在生产端和定制端对定制家居行业造成一定的冲击,市场规模会有所下降,但疫情过去之后,定制家居行业有望持续重回高速增长赛道。以复合增长率15.2%估算,预计到2024年定制家居市场规模将增至3342亿元。而随着定制家居的出现与普及,部分企业也不再局限于单一的定制产品,涵盖多空间、多品类集成的门墙柜一体化成为他们着手布局的新赛道。据公开信息不完全统计,目前涉及门墙柜一体化的企业已有40余家,其中不乏门窗、柜

类等家居细分领域的头部企业。

在家里,门墙柜的设计对家装风格的展现起着重要作用。从设计角度出发,门墙柜一体化在保证功能的前提下,通过选择相同的材质和颜色,由墙及柜,再到隐形门,划分一定的切割比例有效地提升整个空间的美感,达到家居整体设计风格统一,从而构筑出极简和谐、情景相融的美好人居生活。对于消费者来说,选择门墙柜一体化定制服务,除了可以满足个性化的设计需求,还能节省时间精力。消费者往往只需要对接一个商家,无论是墙面、门、橱柜、衣柜等其它制品相互衔接的沟通,还是与施工方、主材方的对接都大大节省了时间成本。同时,还能避免多方沟通引起失误、错误、扯漏等。

不过,新快报记者日前走访广州线下家居卖场,发现提供门墙柜一体化定制服务较少,可供选择的选项也不多,个别促销员表示对此业务并不熟悉。皇派门窗(马会家居店)促销员告诉记者,可以将门和墙结合起来设计,但若是想要门墙柜一体化,买家需要另外找柜类品牌一同合作设计安装。有门类相关经销商表示,企业从门延伸到墙不难,但涉及橱柜等方面,操作的难度就比较大。“门墙柜一体化相对来讲配合度要高一些,对柜子的要求可能会比较高一些。另外,门墙柜一体化外观设计看似美观,但实际上也不太实用,容易出现藏污纳垢的情况,日常不好打理。虽然有客户会提出这样的要求,但大部分还是注重考虑实用性问题。”该卖场促销员坦言道。

C 单品类不意味着没有市场竞争力 切合自身实际找准定位是关键

谈起门、墙、柜三大品类,自然离不开门窗企业。欧哲门窗相关负责人向新快报记者表示,门窗行业长期都是“大行业小企业”的状况,目前行业头部品牌、头部大商的格局已逐渐形成,未来会是品牌、产品设计与美学、服务的竞争。不过,相较同行在门墙柜一体化赛道跃跃欲试,欧哲门窗更愿意专注单品类产品。对于他们来说,更加倾向从产品材质、产品设计、个性化运营、交付服务等方面做精做细。欧哲门窗品牌方表示,门窗属于定制型产品“三分做,七分装”,消费者对产品的满意度十分依赖安装售后服务。“我们专注于做高端建筑系统门窗,客户都是高净值人群。今年3月我们在业内率先提出建立门窗安装标准,对门窗安装交付标准进行系统化、规范化、科学化的整合,并开展安装标准技术专场精英训练营,计划每年为行业输送专业的安装及监理人员超过200人。”

需要注意的是,目前单品类产品的销售愈发艰难,传统专卖店的盈利能力出现下滑,越来越多的企业通过跨界引入全新竞争力和竞争手段。面对企业热衷布局门墙柜一体化,部分舆论认为,在一体化的定制趋势下,单品类会逐渐失去市场竞争优势。对此,王维扬并不认同。他表示,业内的单品类头部企业每年的销量仍是持续增长。“产品和服务可以增加,前提是至少50%经销商有能力经营新的产品和解决落地问题。高端定制成功的关键在于体系化建设。研发体系、生产体系、品控体系、品宣体系、运营体系、服务体系等。这些体系的好坏,直接影响品牌的健康发展和口碑。”王维扬说道。

值得一提的是,门墙柜一体化的行业发展顺应消费者对一站式服务的需求。同时,门墙柜一体化,也让同质化的市场竞争越加明显。在王维扬看来,企业需要切合自身实际打造核心竞争力,形成品牌“护城河”。“这‘护城河’要能实现各个环节的体系化建设,更需要有符合自己品牌基因的原创设计。”贾唯甄则表示,从人才培养方面着手。“服务一体化可以说是大势所趋,以前木门有木门的专业人才,门窗有门窗的专业人才,他们互相不搭界。但未来,人才之间必须实现互通,最终以企业能够整合一套系统和服务体系去经营才能够快速打破品类限制,提高企业的竞争力。”

B 生产要求高、运营难以落地 转型门墙柜一体化业务面临诸多难点

事实上,从提供单一产品到提供门墙柜一体化高端定制服务并非易事,需要企业在供应链系统、制造系统、前后端的服务系统等方面都要做相应的调整与改变。作为其中的实践者,新标门窗副总经理贾唯甄接受新快报采访时表示,结合迎合市场一体化的定制趋势,新标门窗推出的全候系统,涵盖了铝木门、入户门、衣柜、橱柜等一体化系统定制产品。为此,企业无论是在生产制造,还是组织管理方面都做出了不小的战略转型。“从生产经营角度来看,按照单独每个品类都有前端

效果呈现软件、后端下单软件的话,当企业产品有门窗、木门、定制3个品类,就会有至少6个甚至更多的应用软件,过程繁复。”而提供一体化定制服务往往意味着企业需要改变这种传统模式,将前后端全部打通,在生产时前端设计制图与后端订单生产都由一个系统运行。贾唯甄补充道,“在组织管理端,全候系统的构建区别于传统企业分门别类的事业部运行模式,我们也不再设立诸如门窗事业部、木门事业部、定制事业部等单独事业部,而是集中化管理——运作更为集中、高效、简单。”

当然,转型门墙柜一体化业务,除了在生产制造、组织管理层面上的协同布局,企业需考虑的问题还有很多,如何实现落地是其中关键一环。图森木业执行董事兼总裁王维扬接受新快报采访时表示,“做任何转型都要保证现有50%以上的经销商能做转型后的产品销售和服务落地。如果达不到这个百分比,就要慎重,或者产品只能适当相邻扩张,难度不能过大。任何转型都牵涉产品研发和生产环节的转型,以及经销商能力的提升。生产容易解决,运营是难点。”



扫码了解更多“家·生活”资讯