

业绩承压,市场发生变化,一些品牌方与经销商关系发生微妙变化

“一城多商”暗流涌动 “合作共赢”变为“合作博弈”?

“明明是同一个城市的同一个品牌,为什么不同门店的价格相差那么大?”在购买家居建材时,消费者常有这样的疑惑。其实,品牌方推行“一城多商”模式有可能是答案之一,即品牌方打破一个城市只有一家总代理的行业惯例,允许自行发展多个经销商,从而带来经销商竞争的“价格失序”。

近年来,部分业绩承压的家居企业陆续取消独家代理权,实行“一城多商”营销政策,引起不少争议。在上周落幕的中国建博会(广州)上,个别家居企业更是将“拒绝‘一城多商’”作为招商卖点之一。但多位受访行业人士认为,随着市场竞争变化和渠道流量分散,“一城多商”已成为行业心照不宣的“共识”。相比其他企业“赤裸裸”地取消独家代理权,有的企业表面上进行分区授权,实际上通过多品牌划分、直签门店等方式变相推行。而家居企业与经销商的关系也日趋微妙,从原来的“合作共赢”更多地走向了“合作博弈”。

■新快报记者 梁茹欣

多个品牌公开表示拒绝“一城多商”

今年的中国建博会(广州)上,多家企业推出低成本加盟“小店态”模式的同时,也将“拒绝‘一城多商’”作为招商卖点之一。比如索菲亚、尚品宅配等企业推出“30万元投资,100㎡开店”的合作模式。投资人还可以选择城市独家合作模式,一个城市只招一个总代理,享有城市独家经销合作权。

索菲亚整家事业部营销中心负责人甘铭中声称:“我们是拒绝‘一城多商’的,认为它无法改变我们渠道的本质。我们非常重视从总部到经销商,再到共创店的利益链条的设置。”他表示,三者之间的分工是:总部进行品牌建设、产品供应、制造供应,经销商运营渠道,两者共同赋能共创店。

今年4月,华耐家居董事长贾锋在公开场合“指名道姓”,直言我乐家居的“一城多商”营销政策伤害了经销商利益,在业内引起争议,同时也将家居企业与经销商近年来沉疴已久的信任危机推至台前。随后,居然之家董事长汪林朋发布视频声援,同样认为“‘一城多商’一定会自食其果,家居行业是一个重物流、重售后服务的行业,没有经销商绝对玩不转”。

市场热议的背后,是行业持续承压的经营现状。据新快报记者不完全统计,目前100家家居企业中,有超40家2024年一季度的净利润同比负增长,其中不乏顶固集创、皮阿诺、美克家居、红星美凯龙、箭牌家居等知名企业。截至今年上半年,上述个别企业仍延续亏损趋势。

大材研究首席分析师邓超明向新快报记者表示,家居企业和经销商本质上是唇齿相依、互助共赢的合作关系,但厂家给到经销商的压力也在增加,尤其是上市公司越来越多的情况下,业绩压力会比较大,经销商可能面临更多的开店数量、更高的提货额增长要求。一旦无法达标,就可能面临换商或者“一城多

商”的局面。

经销商渠道仍是家居企业创收主力

事实上,除了我乐家居,维尚集团、江山欧派等企业都曾是“一城多商”模式的拥趸。2023年3月,江山欧派发布投资者关系活动记录表称:“公司取消经销商独家代理模式,推行各类经销商同步开拓的业务模式,提高市场占有率。”

新快报记者留意到,经销商渠道仍是家居企业重要的业绩来源,以九大定制上市企业为例,其经销渠道营收占据了这些企业总营收的五成至七成。比如,我乐家居2023年实现营业收入约17.11亿元,其经销店实现收入约11.82亿元,占全渠道业务收入比重近七成。而深陷风波的我乐家居,近些年也因为“一城多商”多次与经销商对簿公堂。

在业内人士看来,“一城多商”具有双面性。站在品牌的角度,推行“一城多商”好处多多,比如能增强对区域市场的经营力度,有助于做深做细区域市场,抢占更多市场份额,助推整体业绩上扬;增加开店的密度,下沉到更多区域,实现在消费市场中的强曝光,对品牌影响力提升产生一定的价值等,从而实现经销商之间充分竞争,深挖市场的理想效果。

然而,现实要复杂得多,其带来负面影响也比较明显。比如,老经销商面临更大的压力和风险,对品牌忠诚度必然降低。同时还可能出现“竞争失序”。“在‘一城多商’模式下,同城经销商之间容易内耗,打价格战,不完全按区域经营,抢客户,导致利润都很低。甚至相互诋毁,给客户留下很差的品牌形象。如果同一个城市里出现一家经销商失信、跑路等问题,对其他经销商的冲击会非常大。”邓超明表示。

也有部分业内人士认为“一城多商”实为“一城多伤”,一位行业人士打出这样一个比方:“如果一个城市有两个经销商或代理商,一个很现实的问题摆在眼

前:A经销商在当地大力推广宣传后,B经销商几乎可以不做任何推广就能收获客源。另一方面,两者之中若有人售价更低,消费者自然会选择价格更低的一方。站在公司角度,无论消费者选择哪一方,最终仍收获了销量。但对于客户来说,他们会认为这个品牌不靠谱,损害品牌声誉。”

“小店态”模式成众多企业布局重点

当前,家居行业的渠道变革仍在持续,低门槛、低成本的“小店态”模式成为众多企业近年的布局重点。不少行业人士认为,家居卖场开大店的重资产投入模式回报慢且不确定性高,而拓展小店模式可以减少企业或经销商对门店的投入成本,利于快速招商拓展规模。

但新的问题浮出水面:新增的小店与已有的经销商在利润分成等方面如何合作,该模式是否为变相的“一城多商”?“如果新增小店是独立的体系,与原来的经销商并行,那就是‘一城多商’的格局,容易引发内部矛盾。”邓超明向新快报记者指出,即使内部探索利润分成模式解决这种矛盾,但从现实情况看,进程并不顺利。利润分成机制的建立与运行比较困难,比如按多少比例分成就不好确定。如果小店经销商要拿利润出来分,估计很难吸引小店加盟,毕竟利润空间不高,还要分走一定比例的利润,经营压力会更大。更常见的做法还是将这种小店放到当地经销商的体系里经营,由当地经销商去招募小店运营者或者开小店,扩大市场覆盖密度,抢占更大的市场份额。

“本质上,小店模式是专业分工的进阶版。”尚品宅配集团副总裁欧阳熙接受新快报记者采访时表示,已有经销商与小店经营者分工合作,分别获取相应经营环节的利润。比如已有经销商获得本地品牌推广、到店展示、营销促成和送货安装等相应环节的利润,而获客、设计、

销售等服务环节的利润由小店分享。

他进一步指出,家居企业要维持销量增长或者抗拒销量下滑,更多的销售渠道无疑是一个稳妥的选择。所以“一城多商”已经事实上成为一些家居企业加速渠道拓展的办法。而当企业采用“直签小店”时,在老经销商角度来看就是“一城多商”。特别是家居企业用同一品牌,或开设副牌,或专供系列等形式,绕过老经销商而直接招商加盟时,更是如此。家居企业与经销商之间的关系的确也变得越来越微妙,甚至有些从原来的“合作共赢”更多地走向了“合作博弈”。

行业渠道变革加速演进 不确定性加重

值得注意的是,今年以来,欧派家居、东易日盛等头部企业多次被曝出经销商“跑路”、消费者维权等问题。这种低成本加盟的小店模式是否存在风险,行业渠道变革的下一站在哪?对此,中国建筑材料流通协会家装委员会主席韩军指出,现今厂家、经销商以及装修渠道的博弈日渐激烈,“一城多商”将在业内愈加普遍。从成本效益和风险可控的角度考虑,大型门店需要承担高昂的租金、装修费用以及人员成本,在高额运营成本压力下,如果持续不能保证高额销售,长期低于盈亏平衡线,风险更大。小店模式相对产值低,品牌管理更为可控,从而降低经营风险。

不过,多位受访行业人士坦言,小店和小店之间并不是非此则彼的关系,两者同样存在倒闭关店甚至“跑路”的风险。在此方面,品牌方需要承担起更多责任和义务,包括日常经营中及时了解经销商的经营状况,及时提供所需要的支持,降低经营风险等。“企业如何避免一味求大同,如何避免一味拼促销拼价格,如何做好人群定位,如何做好细分市场,如何坚持品质和服务,如何坚持诚信与共赢,恐怕才是家居行业的当下渠道变革最值得思考的战略。”欧阳熙说。



■实体店在渠道流量夹缝中求生。



扫码了解更多
“家·生活”资讯