

# 家居消费变局之下，进口品牌如何抓住风口抢占市场？

■ 邓超明

趋势的力量正在改变家具行业，无论是国内企业，还是进口品牌，在新的大潮裹挟下正优化策略，开拓属于自己的一席之地。

在很长的时间里，外资背景的进口家具品牌，一直被视为中国高端市场的核心玩家。国内购买力强悍的富人群体，对这类家具青睐有加，直到目前依然拥有数量可观的粉丝，一批海外家具品牌在中国市场陆续崛起。

不过，与 10 年前不同的是，家居审美明显升级，国内买家的构成向 80 后 90 后转移，对品牌与产品、设计的挑剔上了几个台阶。可以预见的是，在大趋势的推动下，进口家具正面临新一轮角逐与洗牌，一些公司会脱颖而出，一路领跑；而另一些公司可能黯然出局。

## 家居审美升级 设计与生活方式重新定义

近几年里，以中产家庭为起点，无论是首套房装修的刚需，还是多套房的改善，稍微有条件的家庭都表现出对美好与品质生活的追求。从经济学角度分析来看，这是人口红利向中产红利升级，麦肯锡的报告显示，中国中产已达 2.25 亿，而且数量还在不断增长，预计 2020 年将超过欧洲人口总和。

这个群体的文化消费、奢侈品消费、家具消费，还有跟生活质量、审美相关的消费，将大幅增长，正在改变家具企业对未来的判断，以及产品布局。

如果用马洛斯需求层次理论来解释，则是消费者在满足基本生存、安全需求之后，对社交、尊重与自我实现需求的延伸。

近三五年里，经济的发展、物质的极大丰富、可支配收入的提高，以及买家群体的知识水平提升，家居审美水平明显升级，并呈现出多元化的走向，即使是进口品牌，买家的眼光也挑剔了许多。

其中，部分进口家具品牌日渐式落，而一些同步于潮流变化的品牌，继续长袖善舞于中国大市场。其中典型的例子比如 M&D、NATUZZI ITALIA 纳图兹、金可儿、舒达、Slumberland 斯林百兰、卡帕奈利、柏丽、司米等，在国内的影响力稳步上升，在极其残酷的竞争中赢得了一席之地。

在家居审美升级的一个方向里，风格的变化也值得引起注意。援引《2019 定制家居趋势数据报告》的分析，在目前家具风格的主战场上，除了大热的现代、美式、欧式等风格外，极简、新中式、日式、混搭、轻奢、工业风、ins 风、原木风等逐渐走红；珊瑚色系、莫兰迪色、轻奢生活感、自然感、质感、色彩碰撞、奢华风、金属元素、几何元素等，都有各自的拥趸。

体现到家具产品上，这种趋势也非常明显，即使是专注做皮沙发、床的意大利品牌 M&D，只是将复古感与奢华感当成了入门级



要求，现在重点增加了舒适感，既满足视觉享受，同时能够体现实用价值，让用户坐卧舒适，改善居住品质，迎合了大量买家的需求。另一个典型现象是，颜值主义当道，长得好看的家具产品，往往能第一时间抓住买家的注意力，而且还能获得更高的产品附加值。而想提升颜值，往往造型、颜色的搭配都会决定成败。大多表现出色的家具品牌，在设计上会不吝投入。

## 主流买家的新洗牌 70 后主导 80 后接棒 90 后崛起

据福布斯中国的分析，到 2020 年，个人可投资资产在 10 万美元到 100 万美元的高收入中产，将突破 3000 万，这给定位与价格偏高的进口家具带来了更大的想象空间。

但值得注意的是，进口家具的主流买家构成正在发生变化，70 后依然扮演关键顾客，但 80 后已经上位，占有越来越大的份额，部分 90 后也已悄然崛起。

这个可以从相关数据看出来，比如麦肯锡的数据显示，2018 年大约 1020 万名“80 后”消费者购买了奢侈品，占到奢侈品买家总量的 43%；90 后买家占到 23%。

新浪家居《2018 中国新中产家居消费指数报告》中提到，1000 多万新中产家庭里，平均年龄 35 岁，80 后是主力军，其次是 70 后与 90 后，大多受过良好的教育。30-45 岁的中青年是家庭装修的主力军，占比近 9 万，正从第一套刚需房过渡到第二套改善房。

援引《2019 年家居生活及消费趋势报告》数据，年轻人愿意为家花钱花心思，六成家庭的装修预算超过 20 万元，八成年轻人自己主导装修设计。

在吸引新一代主流消费群体这件事情上，多个一线家具品牌付出了努力，比如推出更年轻的设计风格，采用热门的色彩，引进时下流行的设计元素，在终端增加场景体验等。比如顶固推出的“轻奢家”，抓住人们追求简单与品质、告别土豪、告别浮华与炫耀挥霍的消费态度；比如全友家居推出“睡 BAR”第三代床垫，为互联网用户营造更舒适的睡眠环境。

进口品牌同样如此，在设计、材质等环节拿出新方案，比如 M&D 在深耕中国市场的过程中，近年就打了一套组合拳，一方面坚守意大利设计路线，突显高雅经典的风范；另一方面从材质入手，精选意大利进口头层牛皮，突出材质优势，进而打动中高端买家。

比如舒达，以健康睡眠作为发力点，形成了完美、进口、智能、爱梦、健康青少年、生活等多个系列，尤其是面向年轻家庭，打造的青少年系列，在国内颇为成功。

## 外资家具的中国战场 什么样的品牌更能引领趋势、把握未来

在家居消费趋势发生审美、风格、圈层化、新买家群体等众多变化的同时，我们注意到，很多中高收入的消费者的消费心态已经有了变化，是一种追求品牌附加值的消费心理体现，同时受到海外优秀品牌的综合品质影响。

部分外资背景的品牌，它们的发展历史都比较长，动辄几十年；而且档次较高、设计感与颜值表现出色，用的材质不错，并且遵循更为严格的欧洲环保标准，无疑是提升居住品质的首选。

据笔者不完全统计，在国内市场出现的进口家具品牌不会少于 100 家，其中部分已经实现本土生产，多来自意大利、美、法等国家，但是活跃度较高、影响力较大的品牌却不多，可能 20 家左右，包括：M&D、Natuzzi 纳图兹、Rolf benz、B&B Italia、Poliform、Moooi、lazboy 乐至宝、Pliggenpohl 博德宝、TAKARA 玟琅世家、Nobilia 柏丽、Wellmann 等。

上述品牌多数经营相类，沙发、桌椅、床、床垫、橱柜等产品，基本上都有自己特别擅长的产品，尤其是做沙发、橱柜的很有名，比如 M&D、Rolf benz 等，都因沙发而名声远扬。

那么，在目前的消费变局之下，对于进口家具企业来讲，什么样的公司才可能趋势而起，赢得脱颖而出的竞争优势？

笔者认为，由于大部分进口家具基本上是走中高端路线，售价普遍高于大众品牌，要想继续赢得一席之地，有必要从如下几个角

度切入，筑起竞争长城。

一是要强化清晰的品牌形象，无论你是美国的，还是意大利的、法国的，有一点要记住，必须明确告诉消费者，你的调性是什么？你的形象是什么？你的主张是什么？还有你的风格、设计、材质等，一定要围绕一个明确的核心形象。这样才能抓住属于你的粉丝。例如 Harbor House 主打美式风，从各个角度突出自己的美式血统，比如美国背景的集团公司、美式生活方式的倡导、带美式风的文化故事、美式生活方式创意展，以及美式设计路线的家具、灯具、窗帘、家纺、家包、餐厨用品等。

二是要充分发挥品牌较长的历史，要明确告诉买家，你的公司在漫长的发展历史里，做了什么，有哪些亮点与创造。毕竟这是很多进口家具的优势，大家的发展历史比较长，能够给品牌提供强大的背书与号召力。

比如 M&D 品牌，母公司叫夏图 Chateau d’Ax，差不多有 70 年的历史，在意大利颇有名气，销售网点遍布全球，这样的背景与历史自然可以提升附加值。

三是打动国内买家最重要的一点还是品质，这依然是最关键的。从上述家居消费趋势中，我们也能看出，目前的主流买家眼中，单是进口品牌并不会走俏，只有那些高品质的品牌才会受到欢迎。

品质体现在哪些方面？用户的口碑、使用寿命、技术团队、工艺工序、质量认证等，它是一个完整的系统，各个环节不可缺少。所以，你还是要抓好质量，还要注意消费者的评价。

四是你得考虑到不同消费圈层与价格承受力，有几个系列供选择，国内高收入买家也变得更为理性，不是说你把价格标很高，不愁卖，现在不是那样了。旗下最好是有几个系列，比如高端奢侈品定位的系列，还要有面向中产阶层的系列，这样才能立于不败之地。笔者注意到，不少公司已经在这样做了，都有高端产品，也有偏大众的产品，比如 M&D、舒达、金可儿等。

以 M&D 为例，它有两个系列，一个是主打高端的全头层皮沙发系列 Milano&Design，价格相对较高，主要面向收入更高、追求产品符号价值的富裕阶层与高净值人群。

另一个系列走性价比路线，也即半皮系列 M&D CASA，售价相对实惠，成功地扩大了客户基数，保证了业务的持续增长。

当然，除了上述策略之外，能不能快速在国内布局开店、能不能抓住线上线下各个渠道的红利、能否借助高明的营销手法提升品牌的影响力，还有就是你的服务是否足以配得上高端认可、有没有较强的口碑？都会决定在目前的竞争大局下，你有没有能力杀出重围，屹立于潮流之巅。

新趋势的到来，对积极求变、稳抓风口的企业来讲，往往代表着又一轮新的增长。在进口家具的舞台上，那些进取型品牌，正在按照自己的成长逻辑收割新的消费红利。

# 品牌建设需要久久为功 不能急于求成



■ 王涛

“我们的目标是通过服务首批 60 家左右的企业，经过几年的努力，使得一批中国民族品牌能够在国际上具有较大影响力。”新华社副社长兼秘书长刘正荣近日在出席“5·10 中国品牌日”系列活动期间接受媒体采访时表示。

刘正荣认为，我国有很多高质量产品，但过去相当长时间内企业不太注重品牌塑造。现在，越来越多的企业开始认识到品牌的价值，认识到实现“三个转变”的重要性。在此背景下，新华社在两年前推出了“民族品牌工程”，服务品牌强国战略。

“品牌是企业、企业员工、企业家共同创造的，媒体能够助推企业品牌建设的进程，当然，在这个过程中，还有一些困难需要克服。”刘正荣说。

“民族品牌工程”最大的亮点就是把媒体、智库、广告、信息服务等资源整合在一起为企业品牌建设服务。事实也证明，该工程启动以来，效果显著，企业满意，社会反响良好。刘正荣认为，品牌建设需要久久为功，要有长远规划，不能急于求成。企业打造品牌需要研究消费需求和市场趋势，不仅研究国内市场，还要有国际眼光，面向未来，并不断创新。

“民族品牌工程”在企业选择上非常看重企业的文化，也非常看重企业是否自觉承担社会责任。据了解，诸多入选企业在公益投入、在扶贫攻坚等方面都很好的践行了企业社会责任，这背后有很多的感人故事和事迹，值得媒体好好去挖掘。

“上海是民族品牌云集之地，许多家喻户晓的品牌都与上海有关。我认为这几年来上海市委、市政府在品牌建设上的工作卓有成效，新华社愿意与上海媒体一起为国家品牌建设贡献力量。”刘正荣表示，上海媒体不仅影响力巨大，而且融合发展水平较高，新华社也在研究如何与东方卫视、东方网、澎湃新闻等一批上海媒体加强合作，讲好上海故事、中国故事、中国品牌故事。

刘正荣认为，品牌要有科技含量，有自己独特的文化元素，同时企业要有不断创新的意愿和能力。

“通过全社会的共同努力，一定可以使更多的中国民族品牌走向世界，成为世界名牌。”刘正荣表示。

## 品牌评价国家标准宣贯教材 I（连载四十二）

# 品牌总论 ——品牌评价国家标准宣贯教材

■ 谭新政 朱则荣 杨谨萱 著

### 6.1 箭式理论原理

箭的历史有三万年，原始人类在旧石器时代晚期的狩猎中就已经在使用，箭是冷兵器时代最常用的武器，尽管箭头很小，但在远程攻击和击杀方面具有强大优势，历史上许多著名军事统帅都是死于箭伤。现代的火箭、潜艇、子弹和导弹都是来源于人类对“箭”的认识。

箭式理论在市场中具有广泛的应用前景，是最简洁的战略化市场进取模型。

箭由箭头(市场精准定向)、箭杆(研发)、两个尾翼(营销和服务)组成，构成了最基本的市场作战单位组合，也是一个基本的典型市场进攻步骤，具体如下：

**第一步：制造箭头，选定精确的市场目标。**箭头是指市场目标，即选定一个最准确的专业级市场，例如解决脸部皮肤美白、治疗青春痘、缓解眼睛疲劳等一个特定的专业问题，一个箭头只解决一个专业问题，目标越精确，市场攻击能力越强，避免市场目标多元化。同一品牌(或产品)指向的目标越多，面对的市场竞争对手就越多。小型企业或品牌集群企业可选定一个有一定空间容易的利基市场，通过专业化经营来全速占领一个市场，最大限度从该市场获取收益。

**第二步：制造箭杆，独立专业研发。**箭杆是指研发的过程，研发应该独立进行，在进攻任何一个精确的市场前，都应该对产品进行认真专业的研究，确保产品在市场中的绝对针对性，避免大而全。为满足尽快进入市场的需求，早期完整产品的研发必须确保研发不能与营销和服务同时进行，以往的品牌失败通常是研发与营销、服务同时进行，就会影响市场进攻速度，甚至造成研发与市场的严重脱节。特别

是对于新品牌的首次市场进攻，研发必须先行完成，以确保接下来整个创业公司能够将行动全部放在市场营销环节，实施密集市场进攻，研发与营销同时进行在产品进入市场的早期是绝对不可行的。

**第三步：发动羽翼，市场营销。**在完成箭头和箭杆以后，品牌组织需要以最快的速度进攻市场，准确进入市场目标。营销有几种可选方式：密集攻击，通过密集投放广告和大规模的市场行动实施攻击；直复营销，锁定最准确的市场客户群体，只针对该市场群体进行密集的营销和重复营销；高效传播，针对准确的目标市场，以品牌传播方式迅速传播覆盖，第一时间占领该市场。

**第四步：稳定羽翼，客户服务。**营销与服务是同步进行的一组行动，密集的、高频率的、高快速进入能力的市场营销展开后，服务要在第一时间快速跟上，完成高速高频的客户响应，两者是同步的，快速服务响应是第一时间维持市场、争取客户付款并强化客户推荐客户能力的重要保障。营销与服务不同步会很快影响到接下来的市场行动，造成市场的不信任。

### 6.2 品牌箭杆的威力

箭式理论事实上是以专业、快速的品牌项目为原理设计的一种快速市场进攻方式，剥离多余的市场目标、剥离多余的市场动作、剥离过多的部门设计和人员工作。

一个箭式品牌项目就是一个快速行动并能够快速取得市场收益的品牌行动项目，也是现代社会的最佳快速投资模式，必须严格确保一支箭只能对应一个专业级市场的快速进攻和箭杆稳定。

当品牌组织决定要进入更多的市场目标

时，必须在第一个箭式项目完成后，复制第一个箭式品牌项目，依次进行对第二个专业级市场、第三个专业级市场的快速进攻。

与以往的利基营销所不同的是，箭式理论具有战略性思想，还特别强调了对市场的快速拆分，即通过建立箭式品牌，瓦解原有市场组合形式，将原来已存在竞争的市场拆分成不同类型、不同组合的新市场，并尽可能进攻原有市场中的核心利润市场，完成早期高利润回报要求，攻取核心战略市场，并以此为中心展开更多的品牌项目将有利于品牌在一个市场中占领一个前沿阵地，以阵地扩张。

应用箭式理论，对不同的箭式品牌项目进行组合，多个品牌项目将组成密集而强大的箭阵，将对市场有足够强大的冲击能力，且每个箭式品牌项目都能独立运转、独立运行、独立创造收益，箭阵最终将使品牌组织成为强大的品牌集群。

不同的品牌项目可以使用不同的专业子品牌命名，或独立的具有市场冲击力的产品型号命名，应用箭式原理的强大品牌行动也是企业进行品牌再造的典型方式。

## 第三章 品牌病理学

品牌病理学是我们提出的一个崭新的品牌学专业基础学科，品牌原理学、品牌病理学、品牌组织学并称为品牌学三大关键基础学科。尽管世界各国政府和企业都深知品牌发展的重要性，但品牌发展异常的情况却在全球企业品牌中相当普遍，品牌官、管理分析师、管理顾问公司、管理咨询公司、管理软件公司等职业及企业从事的尽管都是品牌病理学方面的工

作，但由于品牌病理学此前一直没有被正式提出，人们对品牌发展的认识水平有限，对品牌发展科学规律及发展异常状态的了解不充分，导致民全球多数品牌发展情况普遍不理想，取得品牌成就者少，品牌失误失败是普遍现状。

### 1 品牌病理学的提出

品牌病理学是研究品牌疾病发生原因、发生机制、发展规律以及病理状态的一门专业的品牌学科分支，是全球品牌学科发展所需的关键基础学科。品牌疾病和品牌诊断事实的存在，以及品牌官、管理分析师、管理顾问公司、管理咨询公司、管理软件公司在全球范围的大量发展，充分表明了品牌本身存在着相当普遍的品牌发展异常问题，也说明品牌病理学必须优先得到发展，并在全球品牌学学科发展中有着不可替代的重要作用，这是品牌病理学存在的性质和任务所决定的。

人类对医学的认识，是以“病人——治疗者——疾病——药理学——临床——学科——健康”的发展路线逐步演绎为现代医学的。人体的疾病通常是可以感知的，因此就高度需要治疗者的专业知识和发展的医学病理学、药理学的研究。人们都清楚当身体出现任何不舒服的症状时，都会通过自我查询网络、询问亲友或到医院确诊就医的方式来消除疾病对人体健康的侵蚀，解除疾病困扰身体的状态，并且医生职业从职业信仰上很早就明确了“对病人的生命和健康负责”的从医使命和责任。

但品牌疾病通常是企业在发展过程中没有被重视起来，也无法具体以形态体现出来，无法以疼痛等方式表现出的“隐形疾病”，因而品牌疾病本身也就无法被非品牌学专业的人员洞察，早期无法发现，直到出现重大发展隐

患、发生巨额品牌资产浪费、发生重大管理失控甚至是企业已经因此倒闭，人们还是不能认识到品牌疾病给企业带来的危害。这种“隐性”属性大幅增加了全球品牌在发展过程中的发展异常状态、企业管理失控危险，最直接的体现就是创业失败率和品牌倒闭速度，其本质主要就是品牌病理学存在的客观事实决定了这种经济结果和失败事实。

### 1.1 品牌病理学的提出

对品牌病理学的系统提出，是为发展全球品牌学科所做出的一项重要开创性要求，这是根据品牌化发展的科学规律，以品牌异常状态、品牌疾病命名、品牌常见病甄别、品牌流行病学研究、品牌发病机制、品牌诊断为一体进行综合研究的学科发展基础。

对品牌病理学的提出，是建立在四个发展机制基础上的：(1)品牌病理学是为企业的品牌健康发展服务的；(2)品牌病理学的深层发展基础是企业管理学的科学实践；(3)品牌病理学的发展任务是发现并预防性解决品牌发展异常问题；(4)品牌病理学的发展建立在高度发展的科学研究分析发展基础上。

品牌病理学是为企业的品牌健康服务的，“疾病”和“健康”是对应的两大品牌发展主题，品牌的发展属性强调了企业本身的品牌疾病通常以各种症状来表现，其发病机制和病变影响通常并不是处于企业局部的管理问题，其病变复杂性、综合性、受影响的程度要比人体的疾病复杂得多，而治疗也是相对非常复杂的全局性诊断与变革，因此给出的通常是治疗建议，总体的发展要求是解决企业品牌健康发展问题，将“健康”列为品牌病理学的总体发展任务。(待续)