

渠道实战 | Qudao Shizhan

当传统家具渠道被冲击,另一边,却是家具内销渠道变局正在酝酿。在传统家具卖场渠道面临重重压力时,独立店、电子商务渠道、设计师渠道等多元化渠道,已经在内销市场悄然崛起。

# 家居销售 传统和网络渠道如何共生

家居行业内销的传统渠道,正遭遇一场新的考验。颇有口碑的红星美凯龙家居卖场日前接连被曝售假事件,多家公开媒体关注了其旗下多家卖场家具专柜出售“山寨”货。家居卖场租金居高不下,被认为是少数商家为保盈利、不惜铤而走险“涉假”的主要动因。

## 卖场困惑

实际上,租金节节高攀已成为家具业内公开的秘密。目前,卖场的租金成本已经占到经营成本的30%。来自东莞艾伦家具2010年开始拓展内销。该公司总经理卓晓清说,在传统卖场渠道,一套出厂价只有3000元的沙发,在卖场展厅装修方面的平均成本要花费约3000元,加上其他费用,最后定价攀升到9000元左右。

而一位不愿具名的东莞家具业人士告诉记者,在北京,家具卖场每平方米年租金高达6000多元,杭州的家具卖场每平方米年租金在1500元至2000元。以往200平方米的店面,月租是2万元,年利润可以达到50万元;现在300平方米的店面,一个月租金4万元,年利润还是50万元。因此,大量家具经销商投资负担加重,经营成本增加,平均利润下滑,甚至出现了亏损。

“卖场租金居高不下,又逢当前通货膨胀、房地产限购等因素影响,家具经销商仅有30%保本或有一定的盈利能力。”上述业内人士说。



## 多元化渠道选择

面对卖场渠道的高成本压力、恶性竞争,这让家具企业感到了渠道单一的困惑。在传统卖场渠道重重压力之下,电子商务渠道、设计师渠道等多元化内销渠道正在悄然崛起。

经过几日走访,记者发现在经营传统卖场的同时,不少家具企业已谋求在重点区域开设自己的独立店。

台升家具是亚洲最大的家具企业。在内销市场领域,其正尝试独立店扩张。

而实际上,除了台升,东莞的森盛家具、显盛家具等知名家具企业都在传统卖场渠道之外,打造自己的独立店。

但如果说独立店的兴起已成为业界的一致共识,那么,通过设计师群体建立市场销售渠道,则是更为重要的市场变革。

在2011年8月份,由全国工商联

和东莞名家具俱乐部合作的设计师论坛在嘉华酒店举行。当时,来自国内的家装设计师团队成为焦点。论坛期间,包括佳居乐、柯拉尼等东莞家具企业纷纷与设计师洽谈,寻求渠道合作的机会。

东莞嘉润家具有限公司(下称嘉润家具)是一家从事酒店工程家具的生产企业。目前,其订单主要来源于装饰设计师的采购和介绍。该公司董事总经理黄瑞榕此前就从事室内装饰设计,在家装设计领域积累了广泛的人脉。当黄瑞榕转行从事家具制造时,他的装饰设计师资源迅速激活,成为其目前家具生产的订单以及销售市场渠道主要支柱。

“消费者越来越重视室内装修的设计品质,他们往往聘请设计师为其室内进行全方位设计,而家具则是室内相当重要的部分。”黄瑞榕说,进行室内装饰时,消费者往往托设计师采购家具。因而,设计师的选择,决定了

家具的销售。而尤其是随着房地产精装修趋势的加强,未来由装饰设计师主导采购的精装修家具市场保守估计有1000亿元的市场规模。

来自东莞名家具俱乐部副秘书长余旭辉认为,在中高端的家具消费市场,消费者对于家具产品的要求更加趋于个性化、品质化,而为其设计室内布局的设计师正是这些消费者最信任的采购者。

## 渠道间整合是考验

现在的独立店、电子商务、设计师等渠道,悄然搅动家具内销市场。甚至有传统家具卖场方面惊呼,这些渠道将是变革者。不过,嘉润家具并没有放弃传统的卖场渠道。黄瑞榕说,公司正计划在家居卖场打造旗舰店专卖店,以扩大其品牌影响、销售渠道。

余旭辉认为,尽管传统的家居卖场渠道一统天下的局面正在迅速改变,但新兴的渠道并非与传统渠道水火不容。相反,如果家具市场要健康发展,新兴的渠道必须与传统渠道进行全面整合,在竞合的状态中促进行业发展。

台升将由原单一店中店模式升级为以区域为中心,“一大众小”,网状辐射的综合渠道结构体系。“单一的渠道肯定难以应对竞争,大卖场要去,旗舰店也要做,以旗舰店带动周围的独立店、综合店,还有未来的电子商务。”台升家具运营总监石达表示。

设计师渠道也必须与其他渠道



## 现实难题

### 传统和网络渠道如何共生

进行整合。余旭辉说,设计师需要不断创新,他们往往离不开传统卖场一站式家居的服务。而在设计师采购方面,他们除了与家具企业建立合作关系外,也需要到卖场进行一站式的采购。因此,传统卖场渠道通过抓住设计师的需求,打造传统卖场自己的设计师团队,从而减少设计师独立渠道扩大的风险。

电商热潮已经来临。但摆在家居品牌面前的难题,就是如何让传统渠道经销商跟网络渠道能共享成果。

电子商务的发展,无疑会动了经销商的奶酪,许多消费者发现在网上渠道购买的同款产品售价比门店的更为便宜,纷纷要求退货。这样的案例并不鲜见。而同样也有不少消费者现在是去门店看好款式,仔细对比选好产品,然后再到网上下单购买家居产品,省下不少预算。目前众多的家居品牌都希望,能够协调好传统渠道跟网络渠道的利益分配,既不甘于在电商领域止步不前,又不舍得让经销商感到备受电商之伤。

(中国电子商务研究中心)

## 东莞家具渠道商 “变身”艺术馆

王海荣 田建中

作为东莞市成立时间最早的家具渠道商之一,东莞市联大家私近日斥巨资在东莞下桥成立了该市最大的红木自营卖场。为凸显红木家具的文化特性,该卖场除了日常的红木家具展销外,还特意在卖场内辟出近千平方米的展览场地用于开展“东莞迎春祈福展”等多个独立的艺术展览。

据介绍,联大红木家具中心是直属东莞联大家私集团旗下的一家红木家具商场,运营面积达3万多平方米。与传统意义上的红木家具卖场不同,该商场内除了有大量产自各地的红木家具外,还可以看到价值不菲的名家陶瓷、根雕奇石、名人字画、玉石摆件、琥珀、苏绣、茶具、船木、洛阳青铜器等艺术品,形成了浓郁的艺术气氛。其中,售价1680万元的镇店之宝“独板黄花梨中华第一宝鼎”吸引了众多艺术爱好者前来欣赏。

渠道策略 | Xuezheshi

# 渠道下沉 “步步高”向县城突进

张莉 谢文茜

“农村包围城市”这是步步高一直安身立命的致富线,即便大规模“进城”后,也从不曾偏离。2012年,这条致富线又再度上升到前所未有的高度。

1月13日,赶在新春到来之前,步步高集团董事长王填发布了今年的战略:2012年步步高将新增门店40余家,大部分将在县级城市,将与湖南所有县级城市全面签约。电子商务则将先实体门店入乡、入村。正进入持续高速增长周期的步步高,将借助县域经济走上新台阶。

当一级城市逐渐达到饱和时,业界很多零售商都高呼要挺进二、三级市场。作为湖南零售业

老大的步步高早就在悄悄地精细布局,并在全省90%的县城开设了门店。不过,在王填看来,力度显然还是不够。“高歌猛进是今年全年的主旋律,在新增的40余家门店中,大部分都会出现在县级城市,因为消费者在下沉,所以渠道也必须继续下沉。”王填说。

这家从湘潭起家的零售企业一直以来都倡导“农村包围城市”的市场策略,王填对此越来越深信不疑。“现在是春节消费旺季,你们知道什么地方的门店卖得最好吗?不是在长沙,是在小城市,尤其是越远越偏的小城市,如永州道县、郴州嘉禾、株洲茶陵、岳阳华容、邵阳武冈、常德安乡这些县级城市的门店。由于返乡农民工的消费力上升,春节消费启动

得比长沙还要早一些,而且来势很猛,持续时间也更长,县域经济的爆发力更强了。”

除了超市,步步高的百货业爆发力也比省会城市好。王填介绍,从现在的销售情况看,中小城市的百货爆发力也比省会城市好,品牌需求旺盛且增长可观,百货在二、三级城市空间更大,尤其是家居用品类的硬百货卖得相当好。

2012年,除了实体店将与湖南所有县级城市签约外,步步高也将电子商务的火力集中在县级城市及以下的市场,先下乡再入城。用王填的话说,“越是农村越需要电子商务”,步步高今年是铁定绕不开“农村”了。

# 车企强化渠道控制 经销商弱势地位加剧

中国汽车市场规模的急速膨胀,带来了跨国企业对中国市场的空前重视,更带来了销售渠道控制的强化。不仅仅在进口品牌方面,之前风行的总代理模式在逐渐地消亡,而且对于独立经销商的掌控也在不断强化。

在《汽车品牌销售管理实施办法》(下称《办法》)的束缚下,经销商只能从属于整车厂家,处于不平等的地位。做大汽车流通行业的梦想,难以真正有所作为。

在奔驰中国的渠道整合中,利星行的地位可危。这是奔驰在中国市场渠道整合过程中的必然,却也意味着强势渠道时代的一个终结。

利星行作为奔驰曾经的中国市场总代理,在代理权2006年收

归奔驰中国之后,作为其对奔驰开拓中国市场贡献的回报,利星行成为奔驰中国的股东,拥有49%的股份。

经销商与总代理的双重身份,让利星行在整个奔驰经销商中地位超然,不啻于半个总代理,在和独立经销商的竞争中占尽优势。截至去年,利星行所占的销售份额已经达到了奔驰中国的40%,占据着垄断地位。其凭借旗下经销店联合采购,利星行的规模优势能获得额外的返点和优惠政策。

这种局面持续到现在,最终导致了奔驰在中国市场的渠道整合。汽车专家张志勇对记者表示,当市场达到一定规模的时候,类似利星行的这种模式必然会被整

车厂家所抛弃,强化对渠道的控制权成为必然。

而这种渠道收权的行为,在中国是有政策依据的。按照《办法》规定:一个品牌的进口车在国内只能有一家总代理。这个规定让经销商处于弱势的地位,只能听任其总代理,也就是各个进口品牌的中国投资公司的摆布。

从统一市场的角度出发,进口品牌中国投资公司作为总代理,强化了其对渠道的控制,有利于掌控市场开拓的节奏。对于整车厂来说,销售渠道没有话语权,信息的反馈、售后等环节就难以打通。

但是,从消费者的角度出发,外资的中国总代理在市场与厂家之间扮演了一个“中间商”的角色。与之前的总代理模式相比,经销商提车多了一个环节,这导致消费者购车时最终车价附加费用很高。

中国 蜀 四川

中国酒类行业十大品牌企业

2012 壬辰龙年 HAPPY NEW YEAR

新年吉祥

四川成都市绵龙春酒厂

地址:四川省成都市蒲江县鹤山镇蒲阳大道中段(工业园区)

电话:028-88531889

传真:028-88551579

全国免费热线:4006777790

网址:www.mianlongchun.com

绵龙春董事长 万朝林