

2022年10月10日

星期一

第1733期/共1733期

ECS DAILY INFORMATION

企 竞 中 心 每 日 资 讯

【参考信息】

存量市场卫浴行业如何弯道超车？红星美凯龙与8大品牌解码新蓝海……p2

开出首家全球旗舰店，MAIA ACTIVE 线下快跑……p4

太漂亮了！百联又一城“星河漫游”主题航天展带你漫游星河……p6

企业文化不是一层不变的，而是要随社会大环境变化和企业发展不断创新和变革。目前我国政治、经济和社会环境与过去相比，都发生了明显而深刻的变化，企业发展面临着诸多新机遇、新挑战和新任务，这都要求企业要高效开展企业文化创新和变革，保持企业文化先进性和引领性。

客观 冷静 中性 实证

上海企业竞争力研究中心

地 址：上海浦东浦电路489号由由燕乔大厦409-411室

电 话：021-51313680 4000092877

传 真：021-51313688 邮编：200122

E-mail: info@shecs.org

【参考信息】

存量市场卫浴行业如何弯道超车？红星美凯龙与 8 大品牌解码新蓝海



经历 20 多年高速发展，房地产已经结束增量房的黄金阶段，进入存量房时代。跟房地产密不可分的家居市场也随之发生剧变，由存量房带动的再次装修、翻新改造等需求，正在超越新房。2022 年 9 月 28 日，在上海全球家居 1 号店·精品卫浴主题馆即将开馆之际，红星美凯龙联合八大高端卫浴品牌，发起“‘浴’见存量市场新蓝海”的圆桌讨论，以消费需求为出发点，着眼于存量市场趋势，共同探讨卫浴行业的高质量发展方式。

红星美凯龙家居集团执行总裁兼大营运中心总经理朱家桂在开场致辞中表示，中国家居行业正在脱离房地产行业走出自己的新的产业周期，如何在存量房的二次红利时代调整好自己的品牌、产品、组织、运行方法，是全行业面临的共同话题。企业要告别路径依赖，去把握和引领庞大的中高端消费人群和即将成为消费主力的年轻消费者。

家装具有重交付、长服务周期的特点，今天的消费者不再简单地产品买单，而更倾向于购买整体解决方案。线下要获得高质量发展，绝不能陷于“价格战”，这不仅损失毛利、服务质量、品牌形象、用户体验，也将让品牌失去最丰厚的高端市场。精品卫浴主题馆的打造，正是为行业树立存量市场的新蓝海赛道样板，红星美凯龙将和大家一起在存量时代打造新的蓝海赛道。

上海是中国首个进入存量市场的城市，上海市装饰装修行业协会副秘书长、装饰材料专业委员会秘书长应再扬分享了一份数据：今年 8 月上海二手房交易达到两年来少有的高峰—2 万套，在存量房翻新装修上，具有很大潜力。

红星美凯龙卫浴瓷砖顶墙事业部总经理常成认为，卫浴市场的新蓝海，一是定制卫浴，二是智能卫浴。消费者愿意为优秀的产品、舒适的体验支付溢价，定制卫浴是必然趋势；另外，中国智能卫浴具有高增长率和低普及率的双重特征，未来具备较大增长空间。

扩圈向上，国潮卫浴品牌不断进阶

浴室空间作为家居中最为私密、独处、释放压力的功能区，是消费者最愿意投入的空间之一，近年来国潮品牌抓住机会，也在不断向上探索。那么，在存量时代，消费需求也发生变化，国潮卫浴有何策略调整？

作为国潮品牌代表，恒洁卫浴 KA 渠道总经理刘良雄提到，打造成为具有国际影响力的高端品牌，要在产品力、品牌力、组织力、服务力四方面全面发力，其中，品牌力和产品力的提升是关键。红星美凯龙的高端流量与恒洁卫浴的品牌向上牵引不谋而合，在场景化打造、客户体验营造过程中，红星美凯龙是最好的载体。

不同于单品牌多品类的发展策略，在企业的进阶方面，箭牌家居选择了安华、法恩莎、箭牌卫浴三个品牌同步运营。对此，箭牌家居集团副总经理卢金辉表示，随着市场细分、消费分层，单品牌已然无法覆盖所有用户。越专业越高端，通过三大品牌独立发展，找准各自定位，精准适配各自的消费群体，覆盖全场景，是箭牌家居高端化、国际化发展的必然之路。

2022 年九牧定下了 200 亿的市场目标，九牧集团副总裁林友转认为，要实现这个目标，必须精准捕获细分用户的消费需求。2020 年消费市场开始明显分层，认知用户、捕捉需求、实现转化是关键。为此，九牧做了三件事：专注、专业、专心。专注即单聚焦、多渠道、多品牌、国际化；专业即做强品牌、做强产品；专心则是把行业做深、做透。

渠道向下 国际卫浴发力市场增量

在国潮品牌不断向上进阶时，国际品牌凭借在高净值人群中的壁垒级优势，也在不断发力向三四线城市拓展市场，寻找突破点，扩大版图。瞄准存量时代的局部焕新需求，科勒推出了微装服务，同时也对三四线城市进行了布局和规划。科勒全国零售总经理徐刚提出，在市场高度透明的情况下，服务和体验的升级更能增加品牌的竞争力。结合红星美凯龙的“大干 200 天夺回 2 个月”行动，科勒在 8 月 27 日到 9 月 27 日的全城联动促销活动中成交 5000 单，销售同比增长 108%，其中微装占比 20%。

TOTO 华东华中营业部副部长吴佳奇表示，未来中国仍然是 TOTO 集团最重要的市场。对此，TOTO 也制定了未来 5 年-10 年的中国市场发展计划。首先是进行店态升级，提升场景体验；第二，加强与家装公司的合作，TOTO 已经与红星美凯龙的家装事业部开始合作；第三，送、安、拆一体服务升级；第四，产品升级，从销售产品过度到销售空间，推出更多、更好针对存量房市场的产品。

潮向年轻人 定制卫浴打开年轻市场

随着颗粒度越来越细的消费需求，“定制卫浴不是风口，而是一股不可逆转的趋势”，在传统卫浴的消费场景中，成交意味着服务结束，但定制卫浴的成交，则是服务刚刚开始。从淋浴房到 1858 高定淋浴房再到全景门，玫瑰岛的品牌布局正在向多产品线、多品类、多场景突围，不断扩充品类和赛道。玫瑰岛总裁肖杉提到，“将定制进行到底”是玫瑰岛的品牌战略。在卫浴市场中，有众多国际品牌和国潮品牌，定制卫浴只有立足于高净值人群庞大的个性化需求，创造有颜有品、好用又实用的定制产品，才能为自己撕开一道口子。

作为新兴品牌，缙派&缙诺可以说是定制卫浴里的一匹黑马，近两年发展非常迅猛，在红星美凯龙开店数量成倍增长。缙诺&缙派集团副总裁班显宾表示，做定制卫浴，非常挑战管理能力、中后台以及终端运营能力。缙诺&缙派的产品正好迎合了当代年轻人的个性化需求和二次装修需求。要在大牌林立的市场中找到自己的生存空间，一定是越专业越高端越有空间。朗斯卫浴主打淋浴房，渠道布局上，工装和零售双管齐下。对于未来的渠道发展，朗斯卫浴营销总经理蔡明认为，好的产品必须要有场景的承载，最好的展示场景肯定是有着高端流量的红星美凯龙商场。朗斯卫浴非常重视零售渠道，不断通过线上直播、小程序、家装引流等方式赋能经销商。

最后，朱家桂总结指出：“首先，做高端是行业共识，只有坚持品牌的高端定位，才能在线下渠道有自己的价值；第二，品牌高端化离不开产品力，空间方案、场景体验都是由产品组成的，产品向上是品牌的必经之路；第三，只有产品力，没有服务能力、交付能力，必然没有办法在存量市场中获得增长。坚持打造精品卫浴主题馆，占领各级市场的中高端人群，形成买中高端卫浴到红星美凯龙消费心智，这是我们特别想干的事情。有了阵地以后，我们才能通过用户思维，解决用户的痛点，满足用户需求，创造价值。”作为红星美凯龙商场的流量“水龙头”和“压舱石”，2022年红星美凯龙将在全国打造120家经营面积4000㎡以上的精品卫浴主题馆，赋能精品卫浴品牌，共同寻找弯道超车的机会点。

【参考信息】

开出首家全球旗舰店，MAIA ACTIVE 线下快跑



9月29日，运动服品牌MAIA ACTIVE全国首家旗舰店今日正式亮相上海新天地时尚II，首家旗舰店以「Power Hub」为核心设计理念，从产品设计、空间打造、购买服务体验等多维度出发，希望为亚洲女性提供更好的产品和服务。

MAIA ACTIVE 创立于 2016 年，垂直切入中国女性运动市场，主打“专为亚洲女性打造的设计师运动服饰”。创始人欧逸柔，毕业于帕森斯设计学院，曾先后为 J. CREW、Door-ri 团队的设计师。联合创始人兼 CEO 王佳音，曾就职于维多利亚的秘密，后加入小红书电商部门、参与建立家居和时尚两大 GMV 过亿的品类。

截至目前，MAIA ACTIVE 共完成 4 轮融资，最新一轮为 C 轮近亿元融资。几轮融资吸引了红杉资本、华人文化、华创资本、百丽国际等知名投资方。

首家门店选址上海知名商圈新天地，这里是以上海石库门建筑旧区为基础改造成的集餐饮、商业、娱乐、文化的休闲步行街。作为上海人流聚集地之一，MAIA ACTIVE 开业当天就吸引不少网红和社交达人拍照打卡。

门店共设上下两层，占地近三百平方米。旗舰店一楼为占地超百坪的“运动装备 Hub”，陈列 MAIA ACTIVE 全系列产品。二楼设有品牌首次推出的“个性定制 Hub”，消费者可以 DIY 自己的健身装备。

近年来，不少线上起家的服饰类新品牌都在向线下渠道扩张。不止 MAIA ACTIVE，蕉内、内外、Ubras、bosie 等纷纷布局线下，且将场景与线上做出区隔，更加注重体验和复购。

新品牌扎堆线下，一方面有利于品牌心智的建立，吸引更多圈层的用户；另一方面，也对运营能力提出了更新的挑战。以内外为例，其线上线下完全是两盘货，定价也完全不同，并面临着打通库存、门店运营等问题。

事实上，作为服饰品类品牌，MAIA ACTIVE 一直深谙线下渠道的重要性，早在 2019 年，MAIA ACTIVE 开始布局线下渠道。目前已横跨全国 10 个城市、覆盖 25 家线下门店。MAIA ACTIVE 原本计划在今年底开出 50 家门店，由于疫情反复发生，该目标也无可避免受到影响。

单店模型成功发展成规模化运营——门店平均 3 个月内实现盈利，线下客单价是线上渠道的 1.5 倍（线下更利于搭配销售），平均坪效近 8000 元，是行业平均近 5 倍，其中静安嘉里中心、北京太古里等门店更是连续多月销售额突破百万大关。

凭借妖精裤、羊绒感健身裤、瞬间穿脱前拉链 Bra、高强小稳稳 Bra 等明星单品不断破圈，36 氪了解到，2022 年，MAIA ACTIVE 已购买用户超过 35 万，同比增长 84%，会员突破 40 万。

值得一提的是，今年品牌复购用户购买件数平均高出新用户 25%，客单价超行业 4 倍，同比增长超 12%，截止目前今年同比增长超 100%，预估今年全渠道销售额更将突破五亿大关，全面实现盈利。线下开店计划方面，首家旗舰店将作为 MAIA ACTIVE 新阶段的起点，未来会在北京、深圳等城市相继开设旗舰店，同时持续拓展一二线城市的布局。

【参考信息】

太漂亮了！百联又一城“星河漫游”主题航天展带你漫游星河



太漂亮了！百联又一城“星河漫游”主题航天展，将科技和艺术结合，为大家带来一场有料又有颜的视觉盛宴。2022年9月29日，由百联股份旗下百联又一城与埃依斯航天联合打造，“星河漫游space with you”主题航天展在百联又一城开幕。五大展区，带领观众走近返回舱、穿梭在时光长廊、一览火箭、进入空间站、漫游星河。

“星河启航”展出神舟飞船返回舱。神舟载人飞船承载着航天员与背后默默无闻的航天工作者们的寄托，中华民族的飞天梦也就此启航。“星河长廊”以图文并茂的形式向观众展示中国载人航天工程的伟大历程，漫步荧光环廊，化身小小航天员，仰望顶部悬吊的火星，梦想已随“天问”一起飞向了那颗遥远的红色星球。“星河之梯”以等比还原模型将大家常说的“胖五”——长征五号呈现在公众面前。

长征五号系列运载火箭作为我国新一代大型运载火箭，先后将天问一号火星探测器、嫦娥五号探测器和空间站问天实验舱送上太空，是我国空间站建设和深空探测事业的主力运载火箭。“星河遨想”以航天主题氛围打造为主，将目光投向遥远的太空，遥望浩瀚深空，繁星点点，留下的是无限的憧憬和想象。

本次展出的重头戏“星河筑梦”，是中国空间站天和核心舱场景还原空间。天和核心舱是中国空间站发射入轨的首个舱段，主要用于空间站统一控制和管理。此次在天和核心舱舱体内设置了VR体验、睡眠舱打卡点与太空种植培育展示等。节点舱特别打造镜面艺术空间，让观众来一次不分上下的空间站“失重体验”。带着憧憬，带着想象，“星河漫游”主题航天展精彩亮相，美丽的相约，就在百联又一城！

除此之外，由百联又一城购物中心携手 FM105.7 行·味，共同打造的“行味·城市魔方”玻璃电台正式落地又一城，2022年9月30日下午，结合“行·味城市巡礼季”，以“上海交通广播生日”为契机，百联又一城“行味·城市魔方”玻璃电台正式亮相，前卫时尚的配色，精巧独特的设计细节，过路消费者纷纷驻足围观。

上海交通广播主持人颖子在“行味·城市魔方”开启了玻璃电台的首秀，国庆期间更有多场直播轮番上演，带你体验百联又一城一站式吃喝玩乐，更有最强购物“秘籍”等你来领取。之后“行味·城市魔方”玻璃电台每周将有多场品牌进驻，每月一场与FM电台主播现场直播联动，每季度一次重量级嘉宾邀约，探讨不同话题，借势嘉宾效应，提升商场人气。

百联又一城希望通过这种跨界联动形式，打破界限隔阂，拓宽交流渠道，将聚集在线上的消费者引流到线下，为实体店赋能拉新，拓客引流，商场多元化的发展，发掘又一城更多的可能，为商场的进一步发展注入活力，为顾客们解锁更多全新体验。

从国潮美学月的华服节、十岁开笔礼、岁成长礼，到咖啡文化周，中外艺术家联名开展的“HUG HUG 一起抱抱”艺术展，再到现在的“星河漫游”航天展、大麦展、“行味·城市魔方”玻璃电台…五角场百联又一城不断打造“文化艺术进商圈”的理念。在能够满足消费者多元化购物需求的同时，力求将文化与商业融合，讲好艺术的故事、倡导新的生活方式。百联又一城作为五角场商圈主要商业体之一，将艺术、时尚、品质，三大核心元素相融合，持续创造消费者身边的美好。

想要了解更多资讯，请关注上海企业竞争力研究中心公众微信：

