# 苏州家装零售市场走访

## 特别说明

本次苏州家装市场走访，我们得到了工厂总部、办事处、代理商以及家装经销商的大力支持，相关数据也是本刊在集合多方数据之后综合分析得出，由于各品牌办事处所辖区域不同及经销商外地出货等原因，对部分厂家的出货数据统计可能会存在一些偏差，欢迎批评指正。

本次市场走访为本刊独立调查的结果，整个调研走访过程未得到任何企业和个人的费用赞助。

本次市场走访数据仅作为各中央空调厂商内部参考资料，不用于任何商业用途，因此任何企业及个人利用本次走访数据所进行的市场宣传行为，并以此出现的任何形式的纠纷与本刊无关。

在本次苏州家装零售市场走访中，我们得到众多厂家、办事处、代理商、经销商的支持和配合，在此表示衷心的感谢。由于版面受限，我们仅节选了部分经销商的走访情况进行了刊登，敬请谅解！

**特别鸣谢：（排名不分先后）**

海信日立苏州分公司
东芝空调苏州办事处
格力中央空调苏州办事处
美的中央空调苏州办事处
三菱重工空调苏州事务所
海尔中央空调苏州办事处
三菱重工海尔苏州办事处
富士通将军中央空调苏州办事处
三星中央空调苏州办事处
苏州阳光冷暖机电设备有限公司
苏州市宝贤暖通设备有限公司
苏州建格空调设备有限公司
苏州汇芝捷机电设备工程有限公司
江苏暖心家居设备有限公司
苏州雷奥机电有限公司
苏州绿源楼宇设备有限公司
苏州中策环境科技有限公司
苏州斯格伦迪空调设备有限公司
苏州市骁冠机电设备有限公司
苏州艾琳特冷暖设备工程有限公司
张家港丰成暖通设备有限公司
苏州海汇佳冷暖设备工程有限公司
常熟市交电家电空调器销售有限公司

广告

根据艾肯空调制冷网统计，2016年，所有家用中央空调制造企业在苏州家装零售市场的出货总额在16亿元左右，与上年同期相比增长率超过25%。其中，购买家用多联机产品的用户超过40000户，购买风管机的用户约为14000户（按四台一户计算）。

# 苏州地区 家装零售市场报告

苏州，简称为苏，位于江苏省东南部，是中国的特大城市和经国务院批准的较大的市，也是江苏省经济最发达、现代化程度最高的城市，其经济总量全省最大，人均国内生产总值居中国城市前列。苏州市辖5个市辖区：姑苏区、虎丘区、吴中区、相城区、吴江区；代管4个县级市：常熟市、张家港市、昆山市、太仓市。苏州的经济实力为全国地级市之首，居江苏省第一，紧逼北京、上海、广州、深圳。苏州的县域经济高度同样发达，下辖的张家港市、常熟市、昆山市和太仓市常年位居全国百强县前几名。

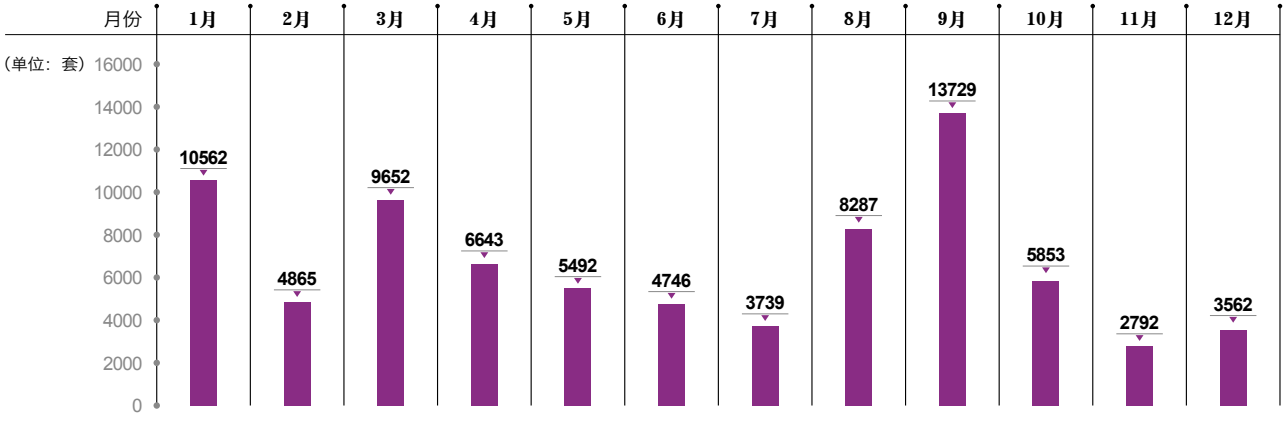
2016年苏州楼市可谓“高开低走”。一季度成交量延续了市场火爆成交；二季度市场趋于稳定，成交量有所回落；三季度金九银十因为土拍及开发商大的推盘动作，成交量有所提升；四季度因为苏州国庆时期发布的房地产限购新政影响，缩量明显。

据计，2016年苏州楼市商品房共成交110379套，成交面积达到12590491.51平方米，成交量同比去年下跌6.93%；其中住宅成交79922套，成交面积10126623.41平方米，成交量同比去年下跌了19.06%；非住宅成交30657套，成交面积2283931.89平方米，成交量同比去年上涨了54.01%。总体来看，2016年苏州楼市成交量在“金九”成交旺季达到了峰值，而到第四季度明显有偃旗息鼓的趋势，这与10月初的限购政策实施有直接联系。

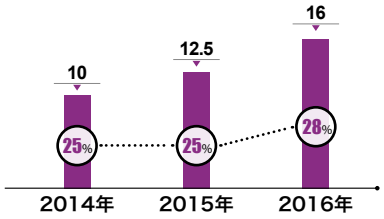
然而，住宅地产成交量的萎缩却并没有浇灭家装零售市场的热情。据苏州地区品牌驻外机构和家装零售经销商的反馈，从2016年开始直至2017年上半年，整个苏州地区家装零售市场一直处于单边增长拒绝下滑的态势。2017年7-8月，苏州地区家装零售市场成交量呈现出明显下降趋势，然而金九银十到来之后，成交量立马上升。

苏州地区远好于全国大部分区域的经济水平，决定了苏州地区市场并不缺少购买力。同时，消费者对家用中央空调产品的认知程度也非常高，当然这也引来了更多的

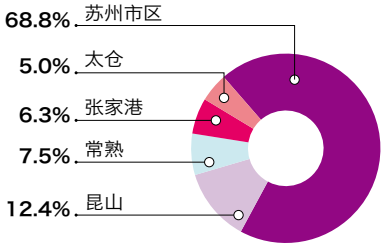
**2016年1-12月苏州住宅市场成交情况**



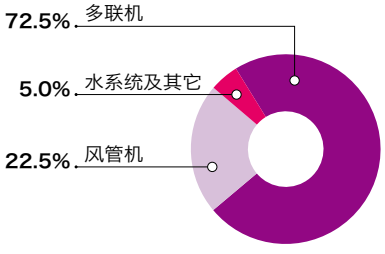
**苏州家装零售市场**
**近三年容量及增长率对比**




**2016年苏州家装零售市场**
**各产品销售占比**




**2016年苏州家装零售市场**
**各区域容量占比**




经销商进入这个市场，包括原本经营家电的经销商、经营地暖的经销商、做工程的经销商等等。根据艾肯空调制冷网统计，2016年，所有家用中央空调制造企业在苏州家装零售市场的出货总额在16亿元左右，与上年同期相比增长率超过25%。其中，购买家用多联机产品的用户超过40000户，购买风管机的用户约为14000户（按四台一户计算）。

按区域划分，大部分品牌的惯例是把苏州的5个市辖区市场作为一个整体（个别把吴江区单列），把4个县级市划分为若干个小的市场进行管理。从区域出货量上来看，5个市辖区依然是苏州家装零售市场出货的主力，占据苏州家装零售市场约7成的份额，4个县级市占据3成的份额。其中，昆山市由于经济实力更强，紧靠上海外来人口更多，在苏州县级市场中份额最大。当然，县级市之前也各有特点，比如昆山市的家用多联机卖得更好一些，张家港市的风管机则更受青睐。

分产品来看，家用多联机是苏州家装零售市场销量最大的产品，这也得益于日系品牌在苏州市场多年来不遗余力的推广，一些品牌在闹市区和交通要道的户外广告更加助长了这一趋势。此外，房地产开发商只设置1～2个外机位置也是加速家用多联机市场扩大的重要因素。但归根结底，用苏州市场一位零售经销商的话来说就是“苏州市场并不缺少购买力”。

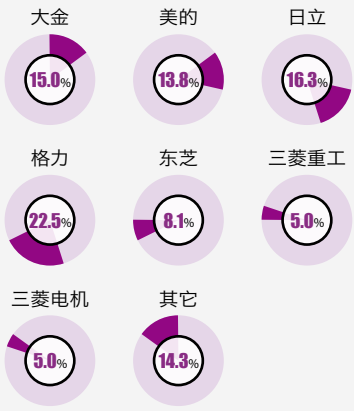
风管机产品主要受到中小户型和中低端楼盘用户的青睐，这部分消费者装修时追求时尚美观，但受制于没有很强的消费能力或者不是很大的房屋面积，放弃柜机选择风管机是一个很好的选择。包括部分区域的消费观念中，认为风管机就能够代替家用空调作为中央空调，也加速来这一产品类型的增长。从品牌来看，风管机销售的主力仍然是国产品牌，尤其是格力和美的这两个品牌，占据了苏州家装风管机市场中8成左右的市场份额。

除此之外，水系统家用中央空调尤其是两联供产品也在最近几年的苏州家装零售市场中得到普及，吴江区域和4个县级市场的别墅项目（包括自建别墅）较多，消费者追求更加舒适的感受也加快了两联供产品普及的进程。当然，这一产品也离不开包括江森自控约克品牌、特灵、开利、麦克维尔等水机品牌的大力推动。但是从出货量上来看，水系统家用中央空调的占比并不高。

分品牌来看，目前活跃在苏州家装零售市场的品牌主要有日韩系品牌、国产品牌和欧美系品牌三种。简单来说，日韩系品牌是家用多联机产品销售的主导品牌，国产品牌则有超过三分之一的销售额来自于风管机，欧美系品牌则主要以水系统家用中央空调销售为主。

日韩系品牌中，日立、大金、东芝、三菱重工、三菱电机、三菱重工海尔等品牌在苏州家装零售市场中占比较高，这些品牌介入苏州家装零售市场的时间更早，渠道网络更为齐全，品牌知名度也更高，因此在苏州家装零售市场能够获得不错的销量。此外，作为本土品牌的三星（其工厂位于苏州），最近两年在苏州家装零售市场也获得了不错的增长。日韩系品牌的直营专卖店数量也凸显了他们在苏州家装零售市

**2016年苏州家装零售市场**
**品牌出货额占比**



场的地位，其中大金的专卖店数量在60家左右，日立中央空调在苏州市场一级店的数量也超过了40家，东芝专卖店的数量达45家、而三菱重工和三菱电机的专卖店数量也有三十家。

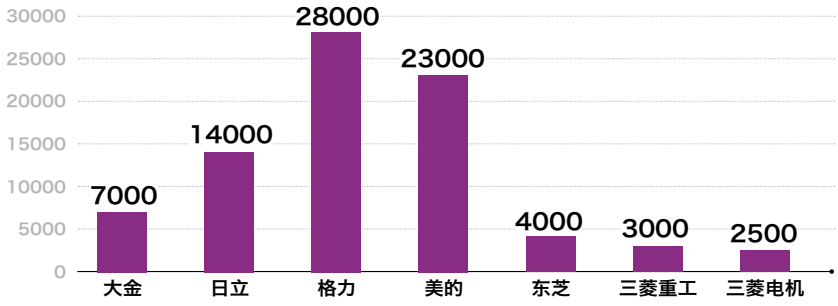
国产品牌则主要是以格力和美的、海尔为主，其中格力在苏州家装零售市场的销售占比更大，如果算上风管机产品，则格力能够位居苏州家装零售市场份额第一。由于苏州市场购买能力突出，因此风管机在格力、美的等品牌家装零售份额中的占比不到30%，远低于无锡、常州等相邻城市。同时，最近两三年来格力、美的等国产品牌也在加大对家用多联机的普及和降低对风管机产品的推广，据这些品牌在苏州地区的销售负责人表示，未来风管机产品的占比还将进一步降低。而从专卖店数量上来看，格力、美的的家用中央空调专卖店数量均超过40家，这还不计算他们相关的空调专卖店。

欧美系品牌在苏州家装零售市场的整体占比较小，这也与他们大力推广的两联供产品有关。两联供产品的应用户型均为大户型及别墅，这类户型的用户不可能很多且还要受到来自日系品牌家用多联机产品的冲击，所以目前欧美系品牌的消费群体均为追求舒适性的用户。由于单体经销商销售额不高，因此其专卖店数量也大多为个位数。

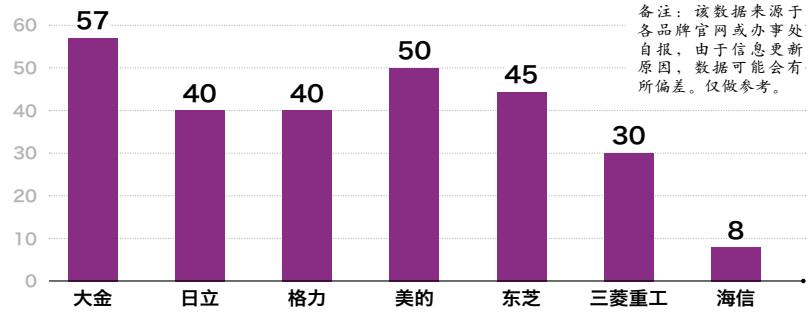
渠道方面，根据艾肯空调制冷网的初步统计，目前活跃在苏州家装零售市场上的经销商数量超过600家，其中，建有各品牌家用中央空调专卖店的经销商数量超过300家，其中有部分经销商同时建有好几家专卖店。相比于上海、南京等城市，苏州家装零售市场有一个怪圈，及家装零售经销商的规模一旦做大，比如说出货额超过5000万元或1个亿，就会被分为几家几百上千万的经销商。也因此，在目前的苏州家装零售市场超过5000万元的经销商可谓凤毛麟角，数量上不超过10家，过亿的经销商则几乎没有。

目前，经销商对苏州家装零售市场的普遍反馈是市场总量较大，进入门槛偏低，经销商竞争充分，利润逐年走低。最近几年年均超过20%的家装零售市场增长带来了更多领域的经销商竞相加入，也使得服务成为一种差异化竞争优势变得更为重要。可喜的一点变化是，进入2017年之后，苏州家装零售市场变得更为规范，不论是家用中央空调厂家还是正规的家装零售经销商，都在有意识的排挤和减少不规范经销商的数量和行为，他们共同合力，使苏州家装零售市场越来越趋于理性。

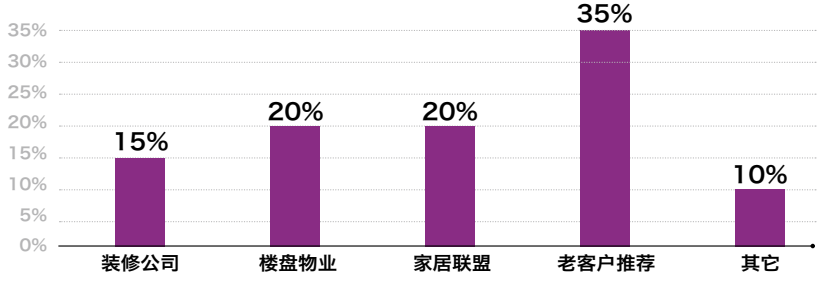
**2016年度苏州地区**
**家装零售市场部分品牌台套数对比（包含小多联、风管机）** （单位：套）




**2016年苏州家装零售市场部分品牌专卖店数量分布** （单位：个）




**苏州家装零售市场主要推广方式对比**



孙敏认为，做零售，企业最主要的就是造血机构。人肯定是往上走，流动的原因要么是找到更好的东家，要么是自己创业。这个时候公司怎么办？就得造血。

# 做零售企业，造血机构很重要

## ——访苏州阳光冷暖机电设备有限公司总经理 孙敏

在苏州家装零售圈里提起孙敏和他的苏州阳光冷暖机电设备有限公司，可以说无人不知无人不晓。原因很简单，不管是之前操作其它品牌，还是目前操作东芝，孙敏均在短短的时间里让苏州阳光冷暖成为该品牌当地零售出货量最大的经销商。

孙敏认为，每个品牌都有自己独有的优势，但他之所以下定决定牵手东芝中央空调，主要是觉得东芝空调能给苏州阳光冷暖更大的自由度，能够给予苏州阳光冷暖更大的发展空间。他给我们打了一个比方，“就相当于东芝给你一台车，在厂家的帮助下，你可以在一般的道路上慢慢开，但如果你有能力的话，你也可以把车开到高速上，在安全的范围内，你能开多快就能开多快。”

而苏州阳光就是这辆高速快跑的“车”，据孙敏向艾肯空调制冷网透露，2016年，苏州阳光冷暖仅苏州地区的家装零售销售额就超过5000万元，如果加上批发业务和苏州阳光冷暖设在外地的各个分公司，其公司2016年的销售总规模已经超过了3亿元。

孙敏认为，做零售，企业最主要的就是造血机构。孙敏给我们举例，“现在很多做零售的公司，可能还没有市场部，也没有真正意义上的人力资源部门，这一点被很多公司忽略了。做零售什么最重要？我们通俗的说法就是造血机构。每个业务员都不可能真正一辈子都在一个公司做，好一点的能在你公司干几年都不容易。那你怎么办？就得造血。”孙敏表示，造成这种情况存在的幕后推手很多都在于厂家，不少经销商的业务员都被厂家反水。站在厂家的角度很容易理解，厂家要发展经销商。站在业务员的角度也很容易理解，“行业进入门槛太低，不用太多成本，出钱拿货就行，虽然有的拿货价可能比我们高那么一点或者返利比我们低一些，但他们没有成本，所以市场上才派生出那么多的夫妻老婆店。”

孙敏认为，作为零售企业，人才的流动非常正常，“人肯定是往上走，流动的原因要么是找到更好的东家，要么就是自己创业”。但这么多年操作下来，苏州阳光冷暖已经建立了一套比较完善的人才培养机制，因此孙敏并不忌讳这种情况。但对于留住好的人才，苏州阳光冷暖也有自己的应对之道，比如在各地设立分公司。孙敏认为，对于真正能力强的业务精英，与其让这个人脱离公司成为竞争对手，不如和他合作去外地开拓市场。“我们现在很多设在外地的分公司都是这种情况，这也是我们公司留住人才的其中一种模式。”

在这一点上，孙敏非常感谢东芝空调给了他们比较大的自由度。其实，在很多事情的看法上，孙敏和东芝空调都有很高的契合度，比如东芝空调针对渠道开发制定的

“少而精”的开发策略。“当然，这个‘少’是相对的，不是说像以前那么少，而是说相对于其它品牌，东芝空调的进入门槛相对较高。”孙敏表示，从2016年开始，很多品牌都开始大规模开发经销商，导致整个市场鱼龙混杂，价格也非常混乱。“很多经销商一年做不了多少量，但因为市场需求量大，所以依然能够生存。但就跟游泳一样，潮水退了，你还能不能生存？这就要考验经销商的功底了。而这个功底就包括经销商的资金实力、安装服务水平等。所以东芝现在要做的，就是重新梳理经销商，设立经销商门槛，我们更希望与志同道合的经销商进行更稳定和更长期的合作。我希望东芝空调的经销商都是长寿命。”

对于苏州阳光冷暖的未来，孙敏的打算很简单，那就是一门心思继续在家用中央空调行业深耕。对于苏州市场，由于苏州新区这两年房价涨幅较大，苏敏认为未来两年吴江区会是家用中央空调零售市场的重点出货区域，所以未来苏州阳光会在吴江太湖板块加大店面建设和经销商的开拓。而对于其它市场，孙敏也有自己的期望，那就是“继续扩大地盘，扎根到各个城市。”

短短2年时间，宝贤冷暖就从日立二级经销商升为一级经销商。出货额从300多万迅速攀升至1000多万元，店铺面积也由2014年的不足70平扩张至150平，并且加开了干将西路店和吴江店。

# 细节决定成败

## ——访苏州市宝贤暖通设备有限公司 杨颖

近几年，无数经销商尝试用低价来冲击苏州家用中央空调市场，但是往往以失败而告终。苏州宝贤冷暖在这样的大潮中却以自己的信誉和口碑一步步做大市场。宝贤冷暖负责人杨颖透露，选择日立一方面是因为日立中央空调在苏州已经积累了较好的市场口碑，另一方面日立中央空调苏州分公司雷厉风行和信守承诺的做事原则很适合自己，于是在2014年宝贤与日立签订了合作协议。

短短2年时间，宝贤冷暖就从日立二级经销商升为一级经销商。出货额从300多万迅速攀升至1000多万，店铺面积也由2014年的不足70平扩张至150平，并且加开了干将西路店和吴江店。谈到店铺选址，杨颖介绍说：“旗舰

店开在红星美凯龙的广告效应肯定逊色于沿街店铺，但是红星美凯龙是一个高端形象的平台，入驻商家的信誉和档次不言而喻，有了商场的担保，消费者可以放心选购自己想要的产品。”

2017年，宝贤的家装零售额已经较去年同期翻了1倍多，公司口碑也越做越好，入驻红星美凯龙以来没有收到任何一件投诉。本着客户至上的原则，宝贤冷暖将自己的服务水平提升到了一个至高点。杨颖说：“宝贤的销售策略和其他经销商相比没有什么特色，甚至我们和装修公司、设计师合作的都比较少。与其花心思怎么和他们打好交道，不如多花点精力服务好每一个客户，消费者的口碑永远是最好的推广渠道。市场上很多品牌的经销商都在打价格战，用低价来吸引消费者，但是安装质量相对就打了折扣，而且自己的利润也得不到保证，一两年后就做不下去了。拼价格我们没有优势，但是客户愿意选择相信我们，就是因为我们把服务做到了极致，消费者也对我们放心。做好口碑，市场自然而然就做起来了。”

“精工安装”是日立品质服务的一张响亮的名片。宝贤冷暖秉承着日立“精工安装”的理念，把每个项目都当成是样板间来做，打孔、吊装内机、布管、充氮保压每个细节都处理得恰到好处。俗话说“三分产品，七分安装”，安装的好坏直接影响了用户的体验，宝贤冷暖通过自己的精工安装将问题隐患降低到最低，用户也得到完美的中央空调使用体验。“我们在安装过程中经常会备两瓶氮气，一瓶在焊接的时候用，一瓶在保压的时候用。因为焊接的时候如果产生了氧化物，第一年使用没问题，到第二年或者第三年氧化物一旦脱落，可能会对压缩机产生影响。”杨颖说。虽说增加了安装成本，但是无形之中形成了良性循环，客户也愿意到宝贤来选购日立中央空调。 “细节决定成败。”这句话在杨颖身上得到了很好的应验。

前身为苏州建通冷气设备工程有限公司家装门店之一的苏州建格空调有限公司，尽管公司成立时间不长，但与其它新进入这个市场的经销商不同，苏州建格公司的起点更高，市场基础也比较好。众所周知，苏州建通冷气设备有限公司是格力中央空调在苏州地区代理商之一，因此，从2016年6月份开始公司化运营的苏州建格，也是以格力的销售为主，主营业务就是格力家用中央空调的销售。

相对于苏州建格空调有限公司的新入行不久，其公司总经理李玮达却是一个中央空调行业的老江湖。从大学毕业之后就一直从事格力中央空调的销售。在李玮达看来，格力作为国产中央空调品牌的代表，多年来位居中国中央空调行业领导品牌，肯定有其值得大家学习的地方。“首先，品牌拉力强，这是大家都不能否认的，不管是家用空调，还是中央空调，一提到国产品牌，大家肯定会想到格力。其次，产品质量稳定。不同于有些国产品牌，格力中央空调在产品质量的把控上还是值得肯定的。”这两

李玮达表示，“安装服务水平是把客户转化为我们销售人员的一个很重要的环节。”一个公司的规模再大，销售人员也是有限的，但客户就不一样，“他们是无限的。”所以苏州建格希望服务好每一个客户，让他们到最后都能转化成苏州建格的销售人员。

# 争取把客户转化为我们的销售人员

## ——访苏州建格空调有限公司总经理 李玮达

点也是李玮达成立苏州建格空调有限公司之后，继续操作格力中央空调的因素之一。

目前，苏州建格公司的家装零售额在1500多万元，虽然在我们看来，这个规模在格力中央空调零售体系中还不错，但李玮达并不满意。“我认为在苏州这样的市场，公司必须做到1000多万才能达到盈亏平衡点，苏州目前规模稍大的经销商零售额都能做到2、3000万，但我目前还做不上去。”李玮达认为这和品牌定位有关系，“你看现在家装零售规模稍微大些的经销商以日资品牌的经销商为主，所以要想上规模不是说光开店就行，还必须投入很多的资源。”

在李玮达看来，苏州市场不管是市场规模，还是消费能力尽管不能和临近的上海市场相比，但自身的市场规模和消费实力也都不错，“这一点，从苏州的房价就可以看出。这说明苏州对中央空调产品或者说格力中央空调的高端产品还是有消费实力的。”但李玮达忧虑的一点是，目前政府正在大力推进的精装修房屋，将会对他们这样的纯家用中央空调零售商带来较大的压力。“整体容量虽然每年都在增长，但精装房比例上去后，留给我们零售商的蛋糕肯定在缩小。”但对于家用中央空调市场的未来，李玮达还是相当看好，“中央空调毕竟属于消耗品，有一定的使用年限，未来中央空调产品的更新市场，就是我们的机会。”

既然期待未来，那么当前苏州建格要做的，就是要很好的、长长久久的生存下去。李玮达认为，对于家装零售商来说，要想稳健长久的发展下去，就必须要把质量关。转化到家用中央空调销售上，经销商要做的，就是把安装和服务做好，让客户满意。所以，苏州建格公司自成立之日起，就对安装服务水平要求非常严格。目前，苏州建格拥有一套完整的客户跟踪服务手册，从签完合同开始，到最终的竣工报告，每一项都有相对应的服务流程和要求。“比如在最后的竣工报告上，我们要求业务人员必须到场，这样一方面可以对安装水平进行监督，另一方面也可以让客户和业务人员面对面沟通，看当初业务员承诺的所有事情有没有做到。而我们销售出去的每一台机器，我要求有问题必须24小时之内解决，如果实在24小时解决不了，我们还会给予客户每天200元的住宿补贴。”

李玮达表示，“安装服务水平是把客户转化为我们销售人员的一个很重要的环节。”一个公司的规模再大，销售人员也是有限的，但客户就不一样，“他们是无限的。”所以苏州建格希望服务好每一个客户，让他们到最后都能转化成苏州建格的销售人员。

陈志强坚定的认为，投机的、不认真做事的经销商未来一定会被淘汰，整个行业终将回归到理想的状态。在此之前，陈志强认为汇芝捷公司一定要提前铺垫一些服务性的工作。“等到市场到了相对理性的状态投机者已经生存不下去的时候，我们已经领先其它经销商至少半个身位了。”

# 调整姿态明确目标

## ——访苏州汇芝捷机电设备工程有限公司总经理 陈志强

苏州汇芝捷机电设备工程有限公司成立于2014年，汇芝捷公司自成立起就是东芝中央空调在苏州地区的核心经销商。2017年，汇芝捷公司预计将完成销售额约4000万元。汇芝捷公司总经理陈志强表示，相比于公司成立之初的工装、家装两条腿走路，如今的汇芝捷公司更加重视家装零售市场的发展——2017年4月，汇芝捷公司甚至将专卖店开到了无锡。

苏州毗邻上海，居民消费观念超前，对家用中央空调产品的购买能力较其它地区更为出色。陈志强认为，苏州并不缺少家用中央空调的土壤，相反这将是一个长期的趋势。消费者在选购家用中央空调产品时也不可能单纯的比较价格，经销商具备怎样的实力更为消费者所看重。在陈志强看来，经销商要想得到客户的认可，必须具备一定的规模和专业化程度，同时还需要具备家居一体化的配套能力。产品质量过关，安装服务过硬，这是汇芝捷公司对消费者的承诺。

如何实现这样的承诺？陈志强为此做了很多工作。比如在苏州很多小的家装零售经销商的安装都会选择外包的方式但汇芝捷公司却是自己培养安装工人。陈志强向艾肯空调制冷网表示：“家装零售市场的竞争，在产品价格越来越透明之后，最后拼的一定是服务。如果采取外包的方式，等于把安装质量把控在别人手中，对客户和对我自己来说都是不踏实的，但自己培养的安装工人都应该是负责任和可信任的。”

不管对任何行业而言，服务都是要花钱的。对陈志强来说，自己培养安装工人，在前面两三年可能都是亏钱的。“但账不能这么算，服务不是一蹴而就的，它是一个需要提前积累厚积薄发的过程。”就目前的市场情况而言，服务要转化成效益会很慢，对陈志强来说，慢一点不是问题，它是汇芝捷公司战略性支出的一个部分，却关系到公司未来的发展。

2015年至2017年的三年时间里，苏州市家装零售市场同全国市场一样迎来了爆发式的增长。同样，家装零售经销商也趋之若鹜，行业进入门槛太低是目前整个苏州市场的最大问题。对此，深谙暖通行业多年的陈志强用空调行业的发展来予以解释：前面20年的发展时间里，家用空调从暴利到微利再到几乎没有利润，使得渠道行业变成了寡头经济，只有亿元级的经销商才能生存下来。而目前的家装

零售市场还处于合理利润阶段，就看经销商如何去突围。经销商可以做规模，可以做多品类，当然也可以做高利润，最后还是差异化的竞争。

陈志强坚定的认为，投机的、不认真做事的经销商未来一定会被淘汰，整个行业终将回归到理想的状态。在此之前，陈志强认为汇芝捷公司一定要提前铺垫一些服务性的工作。“等到市场到了相对理性的状态投机者已经生存不下去的时候，我们已经领先其它经销商至少半个身位了。”陈志强说道。

尽管各地都在进行房地产调控，但在陈志强看来，苏州地区的家装零售市场仍然处于上升期，未来十年都是可以预期的市场。家用中央空调在不断侵蚀家用空调的市场份额，而家用空调的市场远比中央空调市场更大，这还不算家用中央空调市场的自然增长。因此，陈志强认为，整个家装零售市场一定是往上走的，但行业的门槛会逐步提高，会淘汰一些规模比较小的经销商，整个行业会趋于理性和良性竞争。

在中央空调行业，不管是产品、技术、安装还是其他方面，服务的目标对象就是用户。陈志强始终坚持用户至上的原则，立足用户需求，不断根据市场走向有针对性地调整公司的发展战略，坚定信念，夯实步伐。对于未来，陈志强表示：“未来的市场具有不确定性，但不管前面是什么状况，我们都将随时调整自己的姿态，明确目标，寻求公司更大的发展空间。”

“暖心”有三层含义：其一，是通过暖心服务，打造暖心舒适家的竞争优势；其二，是致力于传播“舒适暖人心，为幸福而生”的理念；其三就是帮助贫困儿童的“暖心计划”。这是王东明的一个情结，王东明表示，“暖心计划”是一件有感觉的事情。

# 做有感觉的事

## ——访江苏暖心家居设备有限公司总经理 王东明

一群有感觉的人，做一件有感觉的事，是江苏暖心家居设备有限公司总经理王东明的个人签名。为了做一件有感觉的事，2015年底，王东明成立了暖心舒适家公司，经过多方考虑，选择三菱重工品牌作为其介入舒适家居行业的中央空调品牌。取名舒适家，暖心公司经营的产品理所当然的包括了中央空调、地暖、新风、净水等一系列舒适性产品，据王东明透露，2017年，暖心舒适家的整体经营规模将超过5000万元。

与王东明的聊天，是从一组图片开始的。在暖心

舒适家位于苏州昆山市前进西路的专卖店里的墙上，贴着王东明这两年去四川、安徽等地爱心助学公益行的照片。王东明告诉艾肯空调制冷网，他把公司名字取名“暖心”有三层含义：其一，是通过暖心服务，打造暖心舒适家的竞争优势，未来舒适家居市场的竞争一定是以服务取胜；其二，是致力于传播“舒适暖人心，为幸福而生”的理念，让每个人都享有舒适的生活；其三就是王东明身体力行去帮助贫困儿童的“暖心计划”。这是王东明的一个情结，也是他积极承担社会责任的体现。王东明表示，以前他没有能力去做这些事情，如今自己成立了公司，“暖心计划”是一件有感觉的事情。

王东明的公益行为多次被三菱重工公司的领导所表扬。2017年夏天，炎炎夏日之下，王东明组织员工在几个小区销售家用空调产品，熬了几个晚上卖了400多套产品，所赚取的利润被王东明都花到了安徽之行的公益活动上。随后，王东明带着90后的员工、分销商、供应商，以及一些有志于公益的客户，去参与这种公益活动，效果显著。所有与王东明一起参与公益活动的人都得到了心灵上的震撼和洗礼，这些正能量的事情也将他们紧密团结在一起，不仅是客商关系也成为了很好的朋友，众所周知，在家装零售的市场销售中，老客户介绍的比例有多高，当然，比生意更重要的是相互之间的感觉。

如今，暖心舒适家的专卖店已经有六家，其中三家开设在苏州市区，三家位于昆山市。在这六家店中，有三个店在开设在传统百货商场内的。比如开设在苏州观前街人民商场家电广场3楼的三菱重工中央空调展厅，是暖心舒适家销售最好的专卖店。苏州人民商场作为一家数十年的老店，人流量巨大。王东明认为，目前年轻人的消费需求已然与以前相反，他们在装修之前会先去关注家电、地板等产品。因此，人民商场就是一个很好的切入口，暖心舒适家在此获得了客户信息源，并在2017年取得了翻番的增长。

暖心舒适家的几个专卖店，主攻的方向也各不相同。有主攻传统百货卖场的，有主攻建材市场的，也有主攻装修公司或者小区楼盘的。在昆山家装市场，由于暖心舒适家的高端形象和爆发式增长的销量，王东明被邀请进去当地的建材联盟，该联盟的会员涵盖家装市场的多个产品类别且均为高端品牌，会员之间实行带单互动，比如地板与空调之间的带单互动，仅在联盟内就释放出了巨大的能量，相互之间的带单成功率非常高。

以中央空调产品为主进行配套，在这个领域去放大客户的附加值，仍然是未来几年内暖心舒适家的战略方针。同时，为了增加老客户的粘性，王东明对已经安装其中央空调产品的客户实行免费清洗服务。在夏季或冬季来临之前为客户做相应的检测和调试。2017年，暖心舒适家仅中央空调配比地暖产品的，就达到了50%的比例。王东明表示，昆山市有200多万人口，但本地居民仅60万，庞大的外来人口基数一定会在未来几年内释放巨大的市场需求。这些都是暖心舒适家可预期的增长。

同时，作为公司的管理者，王东明还有着培养好的团队，建立更好的机制，如何更多的获取客户信息以及门店运行管理等任务。“在清新舒适的环境中，我们每个人都感受着温暖的氛围。”王东明将与暖心舒适家一起努力。

2017年和2018年，雷奥公司将把渠道的重点放在异业联盟方面，通过和不同品类不同品牌经销商的合作，让更多的消费者接触海尔家用中央空调。

# 适应体系方能远行

## ——访苏州雷奥机电有限公司执行董事 顾建林

苏州雷奥机电有限公司是海尔空调、冰洗等产品在苏州地区的全品牌代理商，负责海尔各产品在苏州市场的销售和渠道拓展。根据雷奥公司执行董事顾建林介绍，相比苏州市场其他公司，雷奥公司进入家电和家用中央空调领域的时间比较短。2012年之前，雷奥公司一直负责机电产品的销售，也正是在机电领域多年的沉淀，让顾建林结识了一大批朋友。

顾建林说："做了很多年的电缆，一直是做政府采购项目，正好那个时候我们的电缆生意利润越来越薄，作为中间商的压力越来越大，所以自己也有转行的概念。2012年的时候，我一个朋友去了浙江某大型空调企业，他说我可以帮他们销售下中央空调产品，经过权衡，我决定放弃原有的业务正式进军家用中央空调领域。"正是之前多年的人脉资源的支持，让顾建林很快就上手，销售额迅速到1500万元，创造了该品牌在华东地区最大的销售额。"截止目前，已经过去5、6年了，我的销售额还没有哪个经销商可以超过。"后来，由于经营理念和产品品质的问题，顾建林非常不适应该品牌的模式，正式退出该品牌。

退出该品牌之后，很多品牌的业务人员都抛来橄榄枝，纷纷将政策和模式向顾建林介绍。经过多次沟通，顾建林选择海尔成为自己的合作品牌。2014年8月18日，海尔空调冷年开盘，顾建林的公司和海尔签订了合作协议，第一年的销售任务是2000万元，首期打款600万元。签订合作协议之后，销售工作正式展开，为了能够迅速打开销量，顾建林和他的团队兵分几路开始跑苏州的各个乡镇，希望通过渠道的快速拓展实现销量的提升。"当时，我们每天几乎10个小时在跑乡镇，一个镇一个镇跑，但还是很难。当时海尔中央空调的渠道非常弱势，做的人很少。另外一方面，之前还有很多遗留问题都没有解决，我们只能一个个去沟通去谈，把有问题的产品置换回来，就这样慢慢的开展销售。"

经过一段时间的摸索，海尔的销售在苏州市场开始慢慢展开。雷奥公司也逐渐找到了和海尔的合作契合点。顾建林对于海尔也有了较好的认识，海尔的产品质量过硬，海尔的技术革新和产品更新力度远大于其他国产品牌，对此他非常有信心。同时，他认为运作海尔和其他品牌都不一样，海尔的运作都以体系为核心，对于每个代理商的资

金要求非常高。任何海尔的代理商，只要完成海尔制定的指标就可以赚钱，但是如果完不成指标，很有可能还要亏钱。这就要求每个代理商有很强的网络拓展能力，如果渠道能力弱，那整体的经营将会遇到非常大的困难。

对于海尔在苏州家用中央空调市场的发展，顾建林非常有信心。首先是海尔非常过硬的产品品质和技术。“我有个朋友的别墅要装家用中央空调，开始选择了日系品牌，后来经过我推荐，使用了海尔多联机产品，我向他承诺，用海尔没问题。今年夏天特别热，他们家的空调使用没有任何问题，制冷效果、噪音还是能耗都让我朋友非常满意，包括他自己对于海尔的品质也是超乎想象。”在营销方面，顾建林也将有很大创新。他表示，2017年和2018年，雷奥公司将把渠道的重点放在异业联盟方面，通过和不同品类不同品牌经销商的合作，让更多的消费者接触海尔家用中央空调。顾建林表示，如果每个联盟会员可以带来60-80万的销售额，那加起来的量将会非常有吸引力，这对于海尔的销量提升将会有质的飞跃。

品质和质量能够给消费者最好的保障，只要消费者明白这一点，就会做出选择。王凯认为，“那些给高端群体的消费者带来更好的产品和服务是绿源公司与日立中央空调相同定位高端的初衷。”

# 坚持高端定位

## ——访苏州绿源楼宇设备有限公司总经理 王凯

王凯的日立变频中央空调专卖店位于苏州市吴江区建材集中地的仲英大道上，这家成立不到两年的专卖店，在2017年却完成了接近2000万元的销售额。作为苏州绿源楼宇设备有限公司总经理的王凯，在家装零售行业已经有了十多年的经验。不论是最早作为经销商的业务经理还是自己成立公司，王凯大部分时间都在吴江区域内进行销售，因此对吴江区域市场可谓知根知底。

选择日立品牌，是王凯深思熟虑的结果。在王凯看来，

日立中央空调在苏州家装零售市场上升的速度比任何一个品牌都快，日立产品的技术和质量得到了王凯的高度认可。王凯认为，整个苏州市场都不会缺少购买力，因此消费者会更加偏向于选择知名度高且可信赖的品牌来达到对高品质生活的追求，这同样也迎合了绿源公司的发展战略，与吴江区域别墅和高端楼盘多的市场情况也相契合。

王凯坚信，价格和质量是成正比关系的。高端品牌的品质通过时间可以从消费者的口碑中得以体现，历久见人心。如今，原本服务过的老客户为绿源公司带来的订单量也与日俱增。同时，绿源公司的高端定位还体现在辅材和安装工艺上。比如保温棉上绿源公司选择了世霸龙品牌的第三代产品，无论壁厚还是密度都要好于其他品牌的产品。包括对主机铜管部位的保护罩等等，绿源公司对安装的高标准体现出明显的差异化。

由于苏州家装零售市场的快速发展，新进来了很多各种类型的经销商。王凯认为："目前的市场仍然需要很长的时间去规范其鱼龙混杂的局面，如何规范？必须依靠好的安装和高端形象的定位，通过时间的沉淀自然淘汰那些偷工减料的经销商。部分消费者过多的看重价格，其实对施工、工艺、保温的厚薄、压力检测的高低、吹氮气焊等都不会太去关注，两三年内可能区别不大，但五年、十年的效果一定是不一样的。"追求便宜只能带来恶性竞争，这是市场发展的规律之一。所以王凯的团队在向消费者推荐中央空调时，都会很明确的把这些知识传达给消费者，不管他最终如何考虑，至少让消费者了解他所要购买的产品和绿源公司的优势就是"定位高端"。

吴江原本是苏州的一个县级市后来调整为区，当地乡镇经济比较发达，能够消费得起家用中央空调的也大都是本地人，圈子比较固定，重要的是如何打入这个圈子，如何体现绿源公司的服务质量、安装水平和高端形象。这么多年来，王凯已经习惯了如何销售高端产品，而且在他看来，尽管家用中央空调有普及化的趋势，但从未来几年来看仍然是中高端消费者占据消费的主力，王凯希望通过经营高端的产品给用户带来最舒适的体验，打响绿源公司的知名度和口碑。

在绿源公司的销售额中，一半项目来自于别墅领域。王凯认为自己走在了一条正确的且越来越宽的道路上。除了日立中央空调外，绿源公司还经营地暖和净水设备，主要原因是现在很多的客户喜欢做集成项目，即在同一商家处购买这些产品，王凯说他和客户沟通过如此选择的原因，客户认为这样做集成采购一方面价格上有优惠、质量上有保证，而且售后维护也比较方便，无论什么设备只要找一个经销商就可以解决了，也正是考虑到客户的需求，绿源公司也选择了多样化的产品经营，但家用中央空调产品毫无疑问仍然是绿源公司的主要业务和突破口。

绿源公司的日立变频中央空调吴江专卖店所处地段是吴江地区规模最全、人流量最大的建材中心，在可以开店可以有很好的人流保证。王凯表示，虽然较多的人流量可以为店面带来一定的订单，但更多的还是需要依靠业务员的努力。而团队则正是王凯所引以为傲的地方。"我们团队最大的优点是年轻，拼劲足；也正是由于年轻，销售团队的想法非常灵活，特别是一系列针对小区的推广活动策划非常不错，实际实施过程中也收到了不错的效果；第三，我们的团队氛围非常好，碰到问题会及时进行内部沟通解决，这也是我们团队稳定的原因。"

品质和质量能够给消费者最好的保障，只要消费者明白这一点，就会做出选择。王凯认为，"那些给高端群体的消费者带来更好的产品和服务是他与日立中央空调相同定位高端的初衷。"

三星对市场的投入方向、理念与中策环境公司的发展规划最为契合，从最初只是做空调箱、风口等产品本身，到目前中策环境更倾向于做系统化的东西，而三星作为进口品牌，产品、设备都十分可靠，于是一拍即合。

# 创新发展 挖掘客户潜在需求

## ——访苏州中策环境科技有限公司总经理 蔡鹏

这家位于苏州星湖街的三星中央空调旗舰店，是三星中央空调在苏州的第一家门店，也是华东区域三星第一家全产品的展示体验中心，这家店的打造者正是苏州中策环境科技有限公司总经理蔡鹏。

苏州中策环境科技有限公司实际上与三星正式达成合作是在2016年4月，之前蔡鹏一直操作着水系统产品的工程项目，随着经销商转型期的到来，蔡鹏也开始考虑开垦零售市场。之所以选择牵手三星，蔡鹏感慨道，“认识这个品牌其实很早了，但是一直以来三星在零售渠道方向上并不是很知名，2016年三星开始转移重点，业务转型转向家用中央空调的过程中，其展现出来的开发迭代能力让我觉得震惊。”蔡鹏认为，从三星打算做中央空调开始，产品线的研发、投入、生产、推广速度都是在别的品牌中很少见的，比如从这家旗舰店开业到现在一年多的时间内，三星已经推出了三款全新的革命性的产品，基本上每隔按年一次，这需要大量的积累，也是有实力的厂方才能够做到的。三星对市场的投入方向、理念与中策环境公司的发展规划也最为契合，从最初只是做空调箱、风口等产品本身，中策环境更倾向于做系统化的东西，而三星作为进口品牌，产品、设备都十分可靠，于是一拍即合。

从2017年中央空调的市场环境来看，受房地产市场的影响，九、十月份期间几乎苏州市场交付的新房数量很少，毛坯房主要集中在新区、木渎等，愿意投入家用中央空调的用户比例有落差，金九银十显得有些淡，但是与其它品牌相比，三星处于正增长的步伐中，虽然基数小，但是后劲十足。同时，相较于部分品牌的快速扩张，中央空调品牌厂方给予经销商的授权门槛越来越低，而三星对于区域的划分、经销商的保护都做的比较好，这也让蔡鹏觉得没有选错品牌。

目前，中策环境重点还是在走零售路线，蔡鹏虽然是做工程起步，但是面对现在的中央空调市场，蔡鹏认为还是需要谨慎。“工程没有特别深厚的关系不会乱做，做下来没亮点也没意义。”而蔡鹏认为的有意义的事在于，“产品让用户真正用起来才有意义，好的产品是可以打动人的”，当下，中策要让三星的好产品快速让老百姓知道，而且“只卖好产品”。蔡鹏表示，现在只要是选择了中策环境的用户、装了进口机型的用户，基本上90%都会介绍新客户，这样一裂变开来，发展空间是很大的。蔡鹏一直强调，“工程领域我们不会主动去涉足，我们希望在中央空调领域打造的不是追逐产品本身，而是其它一些附加值的东西，为特殊的业主打造个性化的体验。”在蔡鹏

看来，现在的消费者对中央空调的理解还很宽泛，有的仅仅靠出风口辨别，其实中央空调产品的种类和功能特别丰富。

中策环境是有优势的，虽然涉足家用中央空调市场时间不长，但原来也是做空调领域的，而且水机产品的安装服务、细节其实更专业，优于一般的夫妻老婆店，对客户来说应对的产品比较多，蔡鹏认为，对于空调领域无论多联机还是水机只是系统的差异，真正对于小业主来说在意的是末端产品，能否满足用户的个性化需求。蔡鹏举例刚刚签单的一个独栋别墅，“他们需要的不是常规的我们能看见的中央空调，原来别墅的开发商做的地源热泵系统，末端选择比较多，不同的区域功能和要求不一样，这不是专业的一个品牌能做到的，对于暖通领域来说产品只是一部分，还有一些安装、设置、方案是很核心的东西，小业主有着各种各样的需求，比如有些业主不能听到任何声音，不能看到怎样的光线等等。中策环境就是朝着这一的方向去发展。”

与此同时，值得肯定的是，三星的专业领域里有几个数据是其它品牌难以超越的，比如尺寸、噪音、美观度，绝大多素用户认可的。现在绝大多数经销商都在谈舒适家居，蔡鹏认为，这个领域往深了做其实有很多操作空间，但是很多人不知道怎么去操作。对于中策环境来说，选择三星的最重要的原因就是“理念”，三星带来了形式上的创新，室内机有圆形、双面出风、单面出风等，特别能够受到现在选择家用中央空调的30-40岁左右用户的欢迎，他们愿意接受并且能够立即吸纳新的东西。相较于常规的空调将装修风格已经固化，三星提供了“去发掘潜在需求”的可能。

蔡鹏认为，未来中央空调的发展是“弱化功能上的东西，因为制冷制热已经是基本的需求，应该让小业主利用产品本身的特点去自由发挥和选择”。接下来，中策环境的规划是2018年在吴中区继续开设一家全产品体验店，同时注重对安装服务方面的提升，蔡鹏所规划的未来甚至不限于行业本身，期待互联网化后为行业带来更多新鲜的体验。

“作为家装经销商，做好服务很重要，因为这是经销商在市场上的一个口碑。不同品牌经销商之间，同个品牌经销商之间，最大的区别是什么？那就是服务。”

# 做好服务很重要

## ——访苏州斯格伦迪空调设备有限公司 余祥明

做工业设备项目销售出身的余祥明最开始操作家用中央空调零售业务时，非常不适应。用他自己的话来说，以前只需要搞定一个采购或者说搞定一个部门，但现在却需要搞定一个个客户。不管是工作流程还是工作节奏，都和之前的项目销售千差万别。但在苏州斯格伦迪空调设备有限公司家装零售实际操作将近2年时间后，他渐渐找到了办法。

目前苏州斯格伦迪空调设备有限公司在家装零售上主要和海信中央空调合作，并在苏州姑苏区莫邪

路上建立了一家海信中央空调专卖店。据余祥明介绍，专卖店刚刚建立起来的时候，跟很多家装零售商一样，他们选择了扫楼，但由于刚开始做没有经验，也出现过楼盘选择不好、业主装修率不高、所有业主一把抓等问题。随着后面慢慢摸索，余祥明和他团队的小伙伴们慢慢找对了方法，“说到底，还是要找准公司的定位、品牌的定位。”

余祥明表示，苏州斯格伦迪空调设备有限公司最开始之所以牵手海信中央空调，一方面是看重了国产中央空调品牌的未来。在余祥明看来，随着物质条件的丰富和人们生活水准的提高，家用中央空调产品会越来越普及，替代更多的家用空调产品。“最后肯定会是国产品牌占主导，这从很多行业的发展都可以看出，比如家用空调行业，比如汽车行业，最开始大家选车的时候首选都是外资品牌，但现在选择国产汽车的消费者越来越多的了。”而另一方面，在所有国产品牌中，海信中央空调的起点比较高，它是站在海信日立这个合资公司的起点上开始发展，前期有着成功的操作经验。其次，海信家用中央空调的产品与其它国产品牌形成了差异化，比如主推的荣耀家系列，他认为在当下中国各地雾霾严重、室内室外空气污染严重威胁着人类健康的情况下，搭载日本nanoe技术的海信荣耀家系列的“发展前景非常值得期待”。最后，就是海信日立的销售团队，“都是实干家，非常勤奋，非常敬业”。

余祥明认为，海信中央空调跟其它国产品牌相比，“产品质量没得说，远超其它国产品牌。哪怕是跟外资品牌相比，不管是产品配置，还是整体产品质量，海信中央空调都不差，这也是我们的信心所在。”目前欠缺的只是品牌知名度，需要消费者慢慢的去接受，所以苏州斯格伦迪一直在市场上做工作。据余祥明介绍，目前苏州斯格伦迪在市场推广上“两条腿走路，一是小区推广，建样板间、扫楼等；二是和装修公司合作。装修公司拿到的客户信息相对还是比较精准的。但我们目前和装修公司的合作不是大规模的公对公合作模式，而是公对私，就是找一些设计师、项目经理合作。”

余祥明表示，作为一名家用中央空调经销商，产品由厂家把关，那么安装服务就必须由经销商来掌控。他很推崇海信中央空调推出的“精工匠信”安装标准，“作为家装经销商，做好服务很重要，因为这是经销商在市场上的一个口碑。不同品牌经销商之间，同个品牌经销商之间，最大的区别是什么？那就是服务。”余祥明认为，消费者耳濡目染，安装水平是第一印象。“他对一个品牌或者说一个经销商的第一印象不是把你的机器拆开来看质量有多好，而是看你的安装水平怎么样。”余祥明给我们举了一个例子，在苏州某小区楼上楼下两个业主，“楼上安装的是某外资品牌，楼下安装的是我们海信中央空调，结果楼上的用户在看了楼下我们的安装水平后，想退了先前已经安装好的外资品牌转而安装海信，最后由于退货成本太高而作罢，但最后业主也向经销商要求必须按照我们海信中央空调的安装水平来整改。”所以目前苏州斯格伦迪的每个安装现场，余祥明要求必须都安装海信中央空调“精工匠信”的标准来安装，他也尽量做到每一个工地都走到，实在去不了，也必须有照片反馈。

余祥明表示，作为家装经销商，在好的产品基础上做好服务，公司规模即使不能上升很快，但也一定是稳步增长中；但一旦服务做不好，公司走下坡路的速度一定很快。

“现在新公司成立了约两年时间，而真正做富士通有四年了。很多品牌都来找到我，我还坚定的选择富士通，虽然目前市场并不是太好，但是我们愿意和厂家一起把苏州市场做大做强。”

# 厂商联动 做大做强

## ——访苏州市骁冠机电设备有限公司 杨敏婵

苏州市骁冠机电设备有限公司前身是苏州企鹅制冷设备有限公司，也是苏州中央空调市场上操作时间比较长的经销商之一了，与富士通中央空调的合作时间也接近四年之久，目前苏州木渎这家富士通中央空调专卖店已经开设了三年时间。

2017年，对于富士通中央空调来说是十分特殊的一年。这一年，富士通中央空调由于内部架构调整，苏州中央空调市场需要重新梳理，渠道体系等各方面都受到了影响，按富士通将军中央空调苏州办事处主任丁冬进的话来说，相当于经历了一场“灾后重建”，经过几个月的努力，才开始慢慢稳定。2017年，总部确立了将江苏市场作为富士通将军中央空调零售市场的重要阵地，也是需要精耕细作的重点市场，因此苏州区域也更加受到重视。骁冠机电设备有限公司杨敏婵对富士通品牌已经非常熟悉了，在与富士通中央空调合作以前，其实还操作过富士通的家用分体机，对这个品牌和品质都十分认可，因此在富士通将军苏州区域重新梳理经销商体系的过程中，毅然决定坚持跟随着这个品牌。“做了几年对富士通比较了解，无论是产品还是操作模式等，对富士通这个品牌也有感情了，质量也很好，没有理由换品牌。”丁冬进作为苏州办事处新上任的负责人，与骁冠机电也是志同道合，在短短几个月的时间，为经销商做了十分细致的服务工作，丁冬进认为，作为一个在公司十多年的老员工，对富士通的品质一直以来很有信心，也担负得起经销商的信任。

杨敏婵认为，富士通的口碑较好，内机噪音低，制热效果相较于其它品牌更好，因此最终还是选择做富士通。虽然知名度不高，但是客户一旦用了，帮你的口碑传承效果会相当好，老客户的口碑带动了一大批的客户，这样的传播效果是任何一种宣传方式都无法比较的。所以会一直选择这个牌子做下去，“我们选择一个好的品牌是对自己也是对客户负责，这样我们的路也会走得更长。现在新公司成立了约两年时间，而真正做富士通有四年了。很多品牌都来找到我，我还坚定的选择富士通，虽然目前市场并不是太好，但是我们愿意和厂家一起把苏州市场做大做强。”

目前，骁冠机电50%的业务量都是老客户带动的，杨敏婵表示，其实公司从柜挂机开始，已经在空调行业摸爬滚打二十余年，这几年才慢慢转型做中央空调的，也正是苏州家用中央空调市场开始爆发的时期，因此前期积累的客户资源很多，这也是骁冠机电的优势所在。除此之外，现在的主要推广方式还是依靠楼盘推广、装潢公司合作等。杨敏婵认为，家用中央空调发展的黄金期还将维持三到五年，从苏州市场现状来看，原来是市区和园区的客户对家用中央空调产品的接受度较高，而且大部分是别墅用户，现在七八十平的小户型用户都

慢慢开始选择中央空调了，以小区1000户客户为例，基本上15-25%都会选择家用中央空调，普及度也会越来越高。杨敏婵，目前最重要的是做好客户服务，无论前期测量、方案、还是安装、售后等环节都要给客户提供一个好的印象，因为客户不仅仅是买的产品本身，还有对选择的公司和品牌的信任。

同时，富士通对于苏州市场的重视，使其各项工作都细化开来。譬如，对即将开盘的楼盘和小区，会第一时间把户型拿回来并提前把方案做好，然后给到就近的经销商一整套的东西，甚至同一个户型至少做三套方案以供客户选择。“提前为经销商着想，只有这样的状况之下，经销商才能感觉到我们的服务，不仅在口头上，还能想经销商没有想到的东西，在开发经销商的时候看到我们这些东西就会产生信任”，当然，不管是经销商还是终端用户，信任始终是最基础。作为厂家来说，基础肯定是超过经销商的，因此怎么发挥厂家的优势，怎样在简短的时间中让经销商接收到信息，给经销商创造一个省心的销售环境，让经销商在产品推荐的过程里更省事省力，更能突出品牌的卖点，这一系列的工作富士通都为经销商想到了。因此，骁冠机电设备有限公司也看到了厂家的用心和努力，作为一个长期的合作伙伴来说，想彼此所想，相互之间的理解和督促都化作了合作和前进的动力。丁冬进认为，“作为厂家的销售是帮经销商解决困难的，我们和经销商合作的纽带才会更牢。只有经销商做大做强，厂家才会更强。”

“海信让我们很有信心”，这是宁开东一直重复的一句话。因为这是一家真正去了解经销商的生存情况、了解客户的使用体验的负责任的品牌。

# 差异化的竞争 一定不是价格的竞争

## ——访苏州艾琳特冷暖设备工程有限公司总经理 宁开东

来到苏州吴中区新开设的万达广场高架桥附近，一块很显眼的海信中央空调广告牌就映入眼帘，广告牌下面就是苏州艾琳特冷暖设备工程有限公司开设的海信家用中央空调专卖店。

谈及和海信的合作，苏州艾琳特冷暖设备工程有限公司总经理宁开东信心满满。其实艾琳特公司早成立于2014年，成立之初是选择了日立合作，合作这几年日立厂方人员的工作态度深深感染了宁开东，另一方面，宁开东也从市场上意识到，“国产品牌的机遇到了”，从做过的小区来看，很多消费者对国产品牌的接受度越来越高，竞争的国产品牌的占有率也逐渐提升，尤其是一般的公寓楼业主，不再特别追求合资品牌，恰逢海信日立公司也推出了海信这个品牌，一方面厂家对经销商的支持力度也很大，另一方面，海信推出的产品也是有一定竞争力的，所以一拍即合。

宁开东认为，作为经销商所选择的品牌，最首要的是一定要对客户负责。海信中央空调之所以能够吸引宁开东，他总结了三点：第一是质量，生产标准、检测标准、元器件的选择

和日立是同样的品质在做，同时，技术上面，现在推出的产品还搭载了nanoe（空气净化）的技术，这种符合当下消费需求的卖点让消费者能够产生兴趣。第二，“海信日立苏州分公司是一个实干者”，宁开东认为，这样的合作伙伴和其他厂家不一样，对初起步的经销商，不管量大量小，完全是标准化的管理，只要经销商忠诚于这个品牌、只要经销商有想法，都会尽全力去帮你，这样的合作伙伴让经销商感到做事很轻松。海信苏州办一直在为经销商冲在前面开拓市场，也投入了人很多广告宣传，同时对经销商的销售也会提供支持，让经销商能够“死心塌地”。第三，是安装售后方面，海信的精工安装标准也进一步感染到了经销商，除了对经销商安装团队的不断培训，还对安装标准十分严格，会对每个工地检查，发生问题及时整改直到达到标准，虽然过程会繁琐，但是在客户看来就是负责任的体现。更值得一提的是，作为厂家，还会引导经销商，对经销商的发展给予指导，比如引导经销商提升自己的售后服务能力，并且对经销商自己成立的安装团队、售后工程车都有补贴奖励，各方面的考虑都十分周全，这是很多品牌难以做到的。

“海信让我们很有信心”，这是宁开东一直重复的一句话。宁开东认为，在这样的厂家指引下，即使现在的消费者还不是很清楚，但是通过一段时间下来的推广宣传、品牌效应、口碑传承，肯定会有回头的客户。因为这是一家真正去了解经销商的生存情况、了解客户的使用体验的负责任的品牌。

“我们不会靠价格取胜，而是靠性能、消费者的使用感受。”如今，宁开东也成立了自己的安装团队，遇上业主家的安装和培训正好撞期的时候，会和业主协商是否能够先去完成培训，宁开东认为，现在的家装市场虽然势头很猛，但是良莠不齐，“我们行业是低门槛，好像谁都能做，但是要生存、要做好却是高门槛，这是思路问题，选择和谁合作的问题。”

从苏州家用中央空调市场发展现状来看，园区交付的新房越来越少，2017年艾琳特主要的业务还是集中在新区。宁开东对市场前景表示乐观，苏州的房价一直上涨，开发商留的外机位也越来越少，整体市场行情走势还是值得期待的，虽然2017年整体交付量有所下滑，尤其是对下半年的市场有所影响，但艾琳特公司还是有一些应对策略。

目前，艾琳特公司主要从三方面去把握消费者：一方面，做小区体验房，让客户通过现场开机，看得见、摸得着且想象得到；另一方面，与内装公司的合作，现在艾琳特正式合作的内装公司有3家，一般对方举办活动都会提供优惠政策、赠品等，加强与业主的互动。宁开东认为，这是家装经销商的必走之路，随着装修率的提升，在快节奏的生活下，客户选择建材的时间也很少，通过装修公司推荐的效果是最好的。此外，艾琳特还每两周都会组织小型团购会，增加活动氛围。宁开东始终认为，一个公司的发展需要差异化的东西存在，但这样的差异化一定不是体现于价格。

“做家装零售各方面工作比较繁琐，最终目的就是要服务好客户，这样才能让三菱重工海尔的口碑深入消费者心中。

# 服务好用户放首位

## ——访张家港丰成暖通设备有限公司李红兵

张家港，苏州市下辖的县级市，本地人口80多万。虽然是县级市，但由于沙钢和永钢两大钢铁公司的支持，张家港的整体经济发展水平比较高。同时，随着城市建设的大规模的铺开，很多居民的房屋被征收，因此也让当地居民的经济水平有了较大程度的提升。可以说，张家港是民富程度非常高的城市，也势必对于家用中央空调产品的销售有正面意义。

近几年，张家港家用中央空调市场发展迅猛，吸引了很多品牌和经销商到这里开店和运营，张家港丰成暖通设备有限公司就是其中的代表。该公司成立于2014年，现在是三菱重工海尔品牌在张家港地区的理货商。根据李红兵介绍，这个公司是专门为了销售三菱重工海尔品牌而成立。在加入三菱重工海尔之前的20多年时间，李红兵和小伙伴们一直在从事工程项目方面的配套工作。期间，也和三菱重工海尔品牌有所接触，认为这个品牌的品质很不错，售后体系非常健全，服务到位程度比较高。“其实，做工程比较特殊，忙的时候很忙，闲的时候很闲。特别是在张家港这样的小地方，工程项目不可能一个接一个干，没有那么多精力和资金来支撑。所以，闲的时间太多就决定找个品牌做合作下，三菱重工海尔成为了我们的首选。”

2014年，三菱重工海尔专卖店在张家港市中心的大成广场正式开幕。李红兵认为，虽然都是做空调行业但经过工程到家装的转型，不同的工作节奏的加快，每天都变得很忙碌。“做家装零售各方面工作比较繁琐，最终目的就是要服务好客户，这样才能让三菱重工海尔的口碑深入消费者心中。只有服务好客户，才能让客户介绍新的生意给我们。做传统生意，打造百年老店基础就是在服务。”他强调，家用中央空调的服务非常重要。像电视机、电冰箱等产品属于傻瓜式产品，插上插座就可以使用，这类产品属于重销售轻服务。但家用中央空调完全不同，服务涉及方案、机器定位、物流配送、安装调整、售后维护等多个方面。

李红兵认为，三菱重工海尔最大的亮点是售后，一方面是售后的及时性，当经销商或者用户有任何问题咨询厂家以后，厂家都会用最短的时间来解决问题。如果是用户有问题，上门的时间也是非常短。另一方面，三菱重工海尔对于施工的把关程度很严格。因为每个施工工人的水平不同，在实际操作过程中难免会出

现一些瑕疵。但是三菱重工海尔的售后人员会对每个工地进行验收和抽查，一旦发现问题及时给出整改方案，第一时间解除影响空调使用效果的因素。作为经销商而言，这些服务是非常及时和必要的，让经销商做到没有后顾之忧。

作为张家港地区的理货商，李红兵更多的承担了渠道开发的任务。他透露，针对张家港地区的消费能力，将把重点放在乡镇渠道的拓展，力争通过一段时间的努力将三菱重工海尔的伞下店数量提升到5家。通过大家的共同努力，让三菱重工海尔的品牌让更多的消费者熟知。

这些工作的开展完全是基于三菱重工海尔目前在张家港市场的认识度所做的决定。“目前，我们给予三菱重工海尔品牌的定位是合资的品牌、国产的价格，通过高品质的服务打造良好的用户口碑，再通过口碑相传提升销量。”李红兵说。相比其他品牌，三菱重工海尔的产品重量比较好，使用过程的噪音很低，制热效果很好，能够在-15℃时快速制热，非常适合张家港地区的工况环境。同时，三菱重工海尔还拥有3D出风面板，更加能够保证空调效果。加之三菱重工海尔厂家良好的售后服务，他对于三菱重工海尔今后的发展充满信心。

我们也希望走的早一点，当地产市场精装化之后，国产品牌肯定会取代外资品牌。之前我们对海尔也有过接触，发现海尔的品牌、产品质量和售后服务等方面都很不错，和海尔的合作也许就是缘分注定。

# 家装的未来 属于国产品牌

## ——访苏州海汇佳冷暖设备工程有限公司总经理 曹遐闻

曹遐闻是苏州家用中央空调市场的老人，在苏州市场打拼多年，从最初的业务员到自己做老板，曹遐闻在苏州市场和很多品牌打过交道。在苏州太湖西路的海尔专卖店，曹遐闻和我们分享了他的从业经历。

根据他回忆，十多年前他是大金经销商的业务员，从事家用中央空调产品的销售。多年的市场历练也让他有了较快的提升，无论是销售能力还是人脉关系都有很好的铺垫。凭着试一试的想法，曹遐闻开始自己创业，先后为多个日系品牌提供销售服务。虽然收入不断增加，但始终没有核心代理品牌也让他

比较困惑。他认为，随着国产品牌的崛起，越来越多的政府招标类项目开始倾向于国产品牌，也有越来越多的工程项目开始选用国产品牌，这些对于国产品牌来说是巨大机会。曹遐闻认为，国产品牌在工程项目市场的强势肯定会延续到家装零售市场。“虽然现在家装零售市场还是外资品牌占主导，但很多消费者的消费观念也在转变，从过去压根不考虑国产，到会考虑下国产品牌。尽管这样的转变比较比较慢，但今后的家装零售市场肯定属于国产品牌。”

曹遐闻表示，今后的商品房精装房的比例将会进一步提升，很多地产开发商为了利益最大化肯定会考虑成本。现在国产品牌的技术在不断进步，以后肯定会成为精装配套的主力。“我们也希望走的早一点，当地产市场精装化之后，国产品牌肯定会取代外资品牌。之前我们对海尔也有过接触，发现海尔的品牌、产品质量和售后服务等方面都很不错，和海尔的合作也许就是缘分注定。”

对于苏州家装市场曹遐闻认为比较混乱，每个品牌在苏州市场都可以获得相应的市场份额。他认为大金作为最早介入苏州家装零售市场的品牌在整体市场中占据着领导地位，随着日立、东芝等品牌的崛起，整体市场中外资品牌占据了很大的份额。很多的外资品牌不断加大对于家装零售市场的投入，也可以看出家装零售的重要性。相比之前，国产品牌的销售有一定的提升，但距离外资品牌还是有较大差距。“将来走精装修路线之后，肯定会是国产品牌的天下。可能只会有少量的高端楼盘会继续选择外资品牌，但国产品牌占据主导的方向不会改变。我们隔壁就有一家从宁波过来的装饰公司，为什么过来，就是因为那边精装房的比例高，导致他们没有活干。我认为，这样的情况很快会出现在苏州市场。”

精装房的逐渐普及可以说是一把双刃剑。精装房可以提升家用中央空调产品的普及率，利于提高整体市场容量，但是也提前消耗了潜在客户。这对于经销商来说面临很大挑战，对此，曹遐闻认为经销商不会被消灭而是要转型。“精装房的空调配套往往是品牌和开发商直签，但是很多的安装和售后服务还是需要经销商来完成和实施，经销商今后将减少销售环节，加大服务环节。尽管利润率会低一些，但是量却会有较大的提升。经销商将来做什么工作？那只能是服务。”随着电商的普及，厂家承担了更多的销售职能，像空调、冰洗等产品都需要有落地服务商，而这也是经销商的发展方向。

据了解，海尔对于服务的要求很高，针对城市的规模，海尔会根据不同的区域设置相应的经销商或者服务商。今后这一区域的所有服务项目都由这家服务商提供，厂家会对这些服务商进行考核，并且设置了相应的奖惩机制，目的就是为了将海尔五星级服务落到实处。

“海尔厂方也会有服务监理，会不定期的对用户进行回访，通过用户的满意度来考量经销商，针对上门服务的态度、言语、服务水平等方面进行打分，在这些方面海尔是抓得非常严格的。”针对海尔的服务要求，曹遐闻这样说道。他表示，多年的合作，自己已经和海尔形成了比较好的默契，针对海尔的服务体系，公司也不断进行提升和筛选，目的就是要将客户服务到满意为止。

2016年度，常熟交家电公司的销售额达到55亿元。该公司旗下有20多家子公司，并且在常熟拥有3家大型卖场，销售额远超其他同类型卖场。

# 老牌企业的新征途

## ——访常熟市交电家电空调器销售有限公司 唐飞

过去销售网络并不发达的年代，很多产品的销售都由国营企业和单位负责。家电领域，很多城市的销售都各地的五交化公司所负责，这也孕育了很多强势的五交化企业。后来，随着市场经济意识的深入，各地的五交化企业开始改制，走上了自负盈亏的道理。虽然企业性质发生变化，但主营业务家电并没有改变。常熟交电家电空调器销售有限公司就是其中的代表。

常熟市交电家电空调器销售有限公司（以下简称常熟交家电）的前身是常熟五交化，成立于1988年，经过近30年的努力和发展，公司已经成为了空调、冰箱、洗衣机、电视机等众多家电产品在常熟地区最大的经销商，负责这些产品在常熟地区的零售和批发业务。2016年度，常熟交家电公司的销售额达到55亿元。该公司旗下有20多家子公司，并且在常熟拥有3家大型卖场，销售额远超其他同类型卖场。

根据唐飞介绍，从2012年度开始常熟交家电开始和三菱重工合作，销售其家用空调产品，三菱重工良好的品质和高端形象使得其销量有较大幅度的增长，对公司的利润贡献率也比较高。但是，从2014年度开始，受到整体市场的影响，家用空调的销售受到很大阻力，利润率也不断下滑。为了更好的实现销售提升利润，通过和三菱重工品牌的沟通，常熟交家电决定转型，正式进军家用中央空调领域。

唐飞表示，从家用空调到家用中央空调，虽然是简单的业务转型，但很多思路和模式却有着较大的差异。通过前期的市场走访和摸索，唐飞对于三菱重工品牌在常熟市场的定位有了较为清晰的认识。“三菱重工在常熟市场的定位应该合资一线品牌，品牌在中央空调领域的技术水平比较高，专业性也比较强，产品品质好。但也存在品牌拉力差、市场基础薄弱等问题。”他表示，三菱重工进入家用中央空调领域的时间很早，但是由于之前在管理方面的纰漏，使得品牌的各种表现没有达到预期。经过很长时间的低迷，三菱重工再切入家用中央空调领域相对较晚。他强调，从目前的趋势来看，家用中央空调市场的增长非常迅猛，并且在不断蚕食家用空调的市场份额，这对于经销商来说是非常积极和正面的影响。

针对三菱重工品牌在常熟市场的问题，唐飞也制定了一系列措施。

首先，依托平台提升销量。目前，常熟交家电在常熟各地拥有三家大型卖场，通过在这些卖场设置展厅的方式，让更多的消费者认识和接触三菱重工，为销售提供基础保障。其次，服务为主。唐飞强调，常熟交家电不仅拥有很多产品的销售职能，还同时拥有售后服务体系，能够为用户提供全系列售后服务。第三，拓展渠道、控制价格体系。作为三菱重工产品在常熟地区的总代理，常熟交家电还要负责渠道开发和维护，在今后的工作中，常熟交家电将大力开发经销商，通过优惠政策吸引经销商加盟。同时，通过强有力的价格管控，让所有的经销商都实现盈利。第四，加大促销力度。通过跑小区、活动促销和异业联盟的方式，将三菱重工的产品以最大的优惠力度让利给消费者。唐飞希望，通过多方面措施的共同努力，力争让三菱重工的销售获得提升，他对于三菱重工空调今后在常熟市场的发展充满信心。