经济日报 ECONOMIC DAILY

水星家纺加快转型致力差异化创新——

把传统家纺业打造成时尚产业

经济日报·中国经济网记者 李治国

慧眼观企

10月份是传统家装旺季，不少家纺企业已经跃跃欲试，希望借此契机提升销售业绩，对冲年初新冠肺炎疫情造成的影响。作为家纺领域的代表企业，上海水星家用纺织品股份有限公司也想在“金九银十”的旺季中打个“翻身仗”。

近日，经济日报记者来到上海水星家纺旗舰店采访，一进店就碰上几个年轻人正在准备一场直播，在聚光灯下，一大批要在镜头前展示的家纺新品堆满了店内。“今年疫情对家纺行业的影响是巨大的，水星家纺上半年营业收入约为11.67亿元，比去年同期下降了8.53%。”水星控股集团董事长李来斌告诉记者，在线下门店受到严重冲击之际，水星家纺的电商业务承受住了考验，上半年销售收入5.5亿元，同比增长18%，占整体销售收入的47%。同时，疫情让水星家纺的转型显得更加紧迫，追求时尚、力图走出低利润竞争的泥沼成为水星家纺的当务之急。

图为水星家纺的吊挂生产车间。 罗建平摄（中经视觉）

坚守品质标准

“你看我们用蚕丝做的被芯，蚕丝一层层叠放，做不得半点假”“你看这种牛皮席，用的都是健康环保鞣制工艺，天然抗菌抑螨……”从普通床单到枕芯、被芯，再到时尚的金色蚕丝被、牛皮席，谈起产品的质地品质，李来斌滔滔不绝。他告诉记者，公司创立之初就怀揣着梦想，希望每个人都能用上优质的床上用品，感受到家的爱和温暖。

在水星家纺一直流传着这样的故事，水星家纺的被子周围有包边，为了追求美观，制作包边时会在里面加一条粗棉线，以便让被子的线条更加流畅。但有一次在公司供应部采购的包边棉线中发现了黑心棉成分，水星家纺创始人、前董事长李裕杰极为愤怒，他召集公司供应部及质检部的全体员工聚集于公司行政楼门口的小广场上，给堆成小山一样的黑心棉线浇上汽油，一把火全部烧掉。从此，“李裕杰烧棉线”成为一段佳话，这也成了水星家纺追求品质的真实写照。李来斌告诉记者，家纺用品并不是高频消费品，消费者购买一次之后，至少6个月以上才会再买新品，因此一定要做好产品品质，赢得消费者信赖。

“保证品质既要有老手艺，也要有高科技。”水星家纺上海睡眠研究中心总监沈守兵以蚕丝被举例，蚕丝的长度决定了被子的保暖度、耐用性和舒适度，蚕茧的选、煮、剥、漂、晾、拉、缝7道工序，每一道都是老手艺的传承。记者注意到，蚕丝在她手上，借助轻巧的力道均匀拉开，一层层铺在台子上，过薄的地方补，过厚的地方疏，边拉边观察，做一床1斤左右的被子，大概需要2500颗蚕茧、600多次拉丝、铺叠25层以上……

“除了老手艺，李来斌担任董事长以后，水星家纺对品质掌控更带科技范儿了。”沈守兵介绍，去年，水星家纺成立了国内家纺行业第一家院士专家工作站，还组建了水星家纺睡眠研究中心。截至目前，水星家纺已相继开发了硅藻土纤维、芳香纤维、负离子纤维、吸湿排汗纤维等产品，每年研发近3000款产品，其中三分之一投入生产，每月上新产品将近100款。

植入电商基因

水星家纺在创立后很长一段时间里，一直延续着传统营销模式，采取实体店直营或加盟形式。2008年，还在大学读书的李来斌在水星家纺销售部门实习，那时他就琢磨着能不能让家纺产品上网销售。

在李来斌坚持下，水星家纺在网上开了店铺，利用阿里巴巴的B2B平台，寻找网络分销商。

今年年初，新冠肺炎疫情暴发加快了水星家纺在电商领域探索的步伐。在李来斌看来，疫情既是危机也是转型升级的好机会。于是，水星家纺在天猫平台开设水星集团优品旗舰店，把门店产品搬到线上，开启了“线上线下融合”“网店+直播”的新零售探索。

在直播“带货”的潮流下，李来斌同样亲自上阵“带货”。在他的带动下，很多不懂电商、更不会直播的线下门店店主也开始“触电”。水星家纺沪杭公路店店长陆仙凤告诉记者，之前他很少关注网络直播，现在要主动学习掌握直播技巧，这场疫情让很多传统店家变成了主播。“直播间里不能单纯地卖产品，从产品性价比、售后服务到保养知识、印染方式、面料常识的介绍都要贯穿其中。”如今，陆仙凤讲起直播心得头头是道。

“线上消费者可以享受线下增值服务，比如免费除螨、清洗、送货等；线下消费者的选货范围也不再局限于门店，还可以同时参与线上优惠活动。”李来斌表示，水星家纺以优品旗舰店为连接点，形成了线上线下闭环。对于消费者来说，上天猫就有机会看到家附近的水星门店正在网上直播。“熟悉的地理位置，可以带来更强的购物保障感，后期到店选购和售后服务的兑现也更为便利。”李来斌说。

电商销售也为水星家纺积累了消费者数据。李来斌认为，未来零售企业的竞争力不再是价格、商品、营销，而是对客户的洞察以及数据分析能力，这也是未来零售企业的核心竞争力。“以前，传统企业更多是基于研发人员的经验判断流行趋势，研发之初很难察觉消费者是否喜欢。如今，基于用户数据，水星家纺研发部能够反向推导至产品，并在真正投产之前进行市场测试，观察市场真实反应，效果符合预期再投产。”李来斌认为，这样做不但能迎合消费者，而且可以引导消费者。

走出低端竞争

家纺业已经相对成熟，有数据显示，目前家纺业市场规模在2500亿元左右。“市场规模虽大，但是家纺企业其实并不强。”李来斌解释，由于家纺用品的使用习惯具有很强的地域性，因此国外品牌很难进来，国内品牌也很难“走出去”，深耕本土是主要选择。

同时，行业面临的另一个现实是大多数家纺企业规模较小、产品质量参差不齐、自主创新能力和品牌意识不强。为了维持生存和发展，一些中小企业纷纷“山寨”国内外知名企业和市场流行设计，采取廉价倾销、打价格战的营销方式。

“为了走出低端竞争，我们一直在努力。”至于努力方向，李来斌心里已经有了盘算，那就是把传统家纺业打造成为时尚产业。于是，水星家纺从细分产品、双代言人模式、经典IP合作、影视剧植入等多个方面进行了产品和营销创新，力争为品牌打上年轻时尚的标签。近年来，水星家纺积极参与热门综艺节目录制，并参加了法兰克福家纺展、米兰时装周等活动，将国际流行的时尚元素加入到产品设计中，为品牌增加时尚属性。

“尽管水星家纺一直在努力，但改变消费者的认知并不容易。突破创新的关键在于把产品差异化变成认知差异化。”上海君智企业管理有限公司竞争战略专家姚荣君认为，水星家纺一方面要从顾客视角出发进行价值创新，另一方面也要基于竞争对手进行差异化创新，两方面都要兼顾。

针对差异化创新，水星家纺今年的秋冬系列产品主攻“中产”品类和校园品类，这两个品类也正是以往家纺品牌忽略的领域。“未来客户群体会越来越年轻化，因此老品牌也要年轻化发展，顺应市场趋势。”在李来斌看来，不仅是因为“00后”消费者会逐渐上升为家居市场的消费主力军，而且年轻人也影响着市场整体走向。

“我们正在努力突围，但打破天花板也需要时间，不过我们有信心在未来的3年到5年时间内，水星家纺将会呈现全新的面貌。”李来斌信心满满。

靠差异化竞争破解困局

□ 李 景

点评

今年上半年，家纺业受新冠肺炎疫情影响严重，在消费需求减弱的同时，线下销售也遭遇重创。同时，家纺业的价格战愈演愈烈，部分家纺企业产品风格大同小异，低水平同质化竞争的局面仍未改观。面对困局，差异化竞争成为破局关键。

如何实现差异化制胜，这就要做到“人无我有，人有我优”。

人无我有，指的是产品定位差异化。那些市场上极少涉及甚至是空白的细分领域，是家纺企业绝佳的突破口。比如，水星家纺今年主攻“中产”、校园品类，罗莱家纺主要走高档奢华路线，富安娜家纺主要打造艺术风格。不同品牌差异定位深耕细分领域，打造差异化品牌价值，能让消费者清晰地了解品牌定位，产生明确的品牌联想，进而在竞争中脱颖而出。

人有我优，就是要在相似的产品内容和服务中做得更好。比如，家纺品牌目前都在探索线上线下融合，但在实际销售过程中却有不少服务漏洞。比如，有的产品只有网店才有优惠，实体店不参加活动，线上线下的销售策略不能做到“一盘棋”，给消费者带来困扰。针对这种问题，有的企业通过提升管理能力，让所有实体店、网店形成有效互动，把直营店、加盟店、网店等销售渠道进行超级整合，增强线上线下为消费者同步服务的能力，优化购物体验。

总之，在家纺业低水平同质化竞争的时代，谁能更早地展现出个性特色、提供更优异的服务和产品质量，谁就能在市场的红海中找寻到属于自己的蓝海。

江苏扬州曙光牙刷厂做强电商渠道，实施出口转内销——

牙刷网销“曙光”再现

本报记者 蒋 波

生意经

国庆长假后的第一个工作日，江苏曙光牙刷厂厂长屠新业提前1小时上班，一头扎进会议室，跟同事一起讨论新研发的抗菌牙刷网销推广。受新冠肺炎疫情影响，今年上半年，曙光牙刷厂主营的外贸订单被大量取消，原材料不断积压。“员工要工作，企业要生存，一开始束手无策，只能泡在会议室没日没夜地开会研究。”屠新业说，当时自己就像热锅上的蚂蚁。

“最难的时候从今年4月份开始，外贸订单骤降超三成，每个月1000多万支牙刷销售不出去，库存爆仓。”在忙碌的牙刷生产线前，屠新业回忆说，牙刷厂一度濒临倒闭，迫于无奈，企业开始改变思路，变外贸为内销。

“幸好有电商平台帮我们开辟了国内市场，保住了300多名职工的饭碗，挽救了企业。”屠新业拿起一款电动牙刷高兴地说，“6·18”电商购物节之前，企业开始将目光投向国内，提前与阿里巴巴等电商购物平台对接，把主要销售方式转向网络销售，利用电商平台大数据分析，通过市场走访调研，以近乎零利润的方式，推出高性价比的网红牙刷，受到消费者青睐，一举打开了牙刷内销的广阔市场。“我们推出了售价19.9元的电动牙刷，仅‘6·18’一天就卖了20万支，成为企业打赢翻身仗的拳头产品。”屠新业说。

在曙光牙刷厂的生产车间，工人们正熟练包装刚生产出来的牙刷，一派热火朝天的景象。“除了焊接，牙刷生产过程实现了无人化。一支普通牙刷从胶料到成品，30秒就可以完成，每3分钟就能生产一支电动牙刷。”曙光牙刷厂质检部主任童亮告诉经济日报记者，工厂通过与文化设计企业联合开发网红产品、为知名品牌代工等方式，生产各类牙刷达1000多种。今年三季度的电商销售逐步弥补了外贸订单被取消的损失，各条生产线都在全负荷生产，产量已达到去年同期水平。

记者来到曙光牙刷厂的产品展示间，看到一款造型简洁的抗菌牙刷新品摆在橱窗最显眼的位置。“受到抗击疫情的启发，我们与纳米技术及应用国家工程研究中心联合推出了定制抗菌牙刷，希望能成为下一个网红产品。”屠新业坦言，出口转内销之路并不好走，此前外贸企业是基于国外客户的订单信息制订生产计划，与市场终端几乎没有交流，但内贸市场是完全相反的流程，如何生产出国内消费者认可的产品，并在国内市场站稳脚跟，企业面临着巨大挑战。

“挑战倒逼企业练好‘内功’。”屠新业表示，接下来将心无旁骛地坚守主业，进一步加大产品研发投入力度，强化市场调研，了解消费者心理，生产出更多高品质牙刷满足消费者需求。

企事录

许昌假发超过一半通过跨境电商出口——

『国际版淘宝』搭建假发跨境直播平台

本报记者 夏先清

近日，有“国际版淘宝”之称的阿里巴巴旗下跨境电商平台全球速卖通联合河南省许昌市，成立全球首个跨境电商直播基地。这是速卖通“在全国建设10个跨境直播基地”计划的首个落地成果，也是中国假发产业带推出的第一个跨境直播基地。

该直播基地占地面积约3600平方米，分为选品中心、直播中心、品牌中心和培训中心4个区域，可容纳100余个商家、20余位主播，同时开设20个直播间。成立后，基地每月将开展至少100场直播。

“假发是一种很强调展示的商品，直播能让商家更好地展示商品，与消费者即时互动，建立相互之间的信任，为商家带来更好的转化和品牌认知。”阿里巴巴全球速卖通假发行业负责人倪倩晴表示，假发是速卖通上的明星商品，平均每2秒就有一顶假发被买走。新冠肺炎疫情期间，线下门店关停，大量国外消费者涌入速卖通抢购假发。今年4月以来，速卖通欧美主要市场的假发成交额增长了100%。

假发在全球有5亿消费者，海关数据显示，中国发制品年出口总额占全球80%，许昌位居中国发制品行业五大主产区之首。近年来，随着海外订单需求激增，越来越多的假发出口商从线下转到了线上。许昌假发联合速卖通采用跨境零售电商的新模式“出海”，交易量连续两年保持400%以上的高速增长。截至目前，许昌假发跨境电商销售额已突破10亿美元，占许昌假发出口总额超过一半。

“此次许昌携手速卖通成立的全球首个跨境直播基地，是许昌拥抱跨境电商新赛道的又一举措，基地将以‘跨境电商+直播’的数字经济模式，为许昌历史悠久的假发产业注入全新活力。”许昌市副市长赵淑红表示。

目前在速卖通上，已有超过20%的假发商家在直播“带货”，平台上每10场直播中，就有一场是假发直播。但多数商家仍面临电商和直播经验不足、缺乏专业人才等困境，不少商家只是让销售人员进入直播间讲解货品，对社交互动等玩法了解不深。“通过跨境直播基地，速卖通将为商家带来优质的主播资源，反哺商家培养自己的直播人才。”阿里巴巴全球速卖通社媒内容及开放生态总监王鹏告诉记者，未来速卖通要将直播基地建设成为本地商家和外部资源交流互通的场所，综合提升商家自主直播能力。

“随着电子商务的不断发展，购物娱乐化重塑了整个商业格局，也改变了人们的网购方式，网红和内容创作者在推动零售转型和电子商务发展中发挥着愈加重要的作用。”阿里巴巴全球速卖通总经理王明强表示，速卖通在许昌的直播模式和成功经验，将在未来逐步推广至服装、配饰、美妆、玩具等更多产业，赋能更多商家数字化出海。

总投资53.6亿元

国内最大煤基芳烃项目建成投产

图为精益化工50万吨/年煤焦油深加工多联产综合利用项目生产装置。 （精益化工供图）

本报讯 记者张毅报道：近日，国内最大煤基芳烃项目——陕西精益化工有限公司50万吨/年煤焦油深加工多联产综合利用项目在陕西榆林神木市全面建成投产。

陕西精益化工有限公司党委书记、董事长常懿介绍说，该项目依托榆林地区丰富的煤炭、煤焦油及煤基石脑油等资源，积极探索煤炭分质分级清洁利用新途径，通过创新技术应用，打造煤炭分质分级清洁利用典范。

据悉，该项目创造了同行业5项全国第一：在国内首次采用沸腾床+固定床（FFT+FHC）煤焦油加氢组合技术，实现了该技术首套工业化应用；国内首次自主创新并应用原煤纯氧燃烧热解技术；两项技术一次性示范应用成功，首创国内纪录；煤基芳烃生产装置规模国内最大；硅铁项目综合冶炼电耗国内最低。

据了解，50万吨/年煤焦油深加工多联产综合利用项目位于神木高新区（锦界工业区），总投资53.6亿元。核心工艺以中低温煤焦油为原料，利用煤基油品芳潜含量高的特性，生产混合芳烃、油品、稳定轻烃等18种化工产品，上下游关联度高，形成循环产业链。而且这些生产装置可以联产也可以单独运行生产，做到“宜油则油”“宜芳则芳”，有效规避市场风险。

此前，沸腾床+固定床组合技术主要应用于石油化工行业，该技术在中低温煤焦油领域工业化应用属世界首次。“50万吨/年煤焦油深加工多联产综合利用项目是精益化工‘三步走+’发展战略迈出的第一步。”常懿表示，该公司坚持相关多元、适度填平补齐、创新引领和清洁化发展思路，充分发挥自身优势，全面提升企业核心竞争力和创新能力。

本版编辑 梁 睿