

声音

# 用工业4.0挖掘家居定制市场

## 访德禄中国区总裁王伟东

1986年，德禄在德国不莱梅创立，历经36年的迅猛发展，德禄目前已经成为欧洲乃至全球的高端衣帽间、系统柜及滑动移门领域的领先品牌。目前，德禄的足迹扩展到了五大洲70多个国家，产品展厅遍布全球的知名建筑和高档楼盘，如美国西雅图的微软公司，拉斯维加斯的双子塔，耶鲁大学等。

### 定位中高端家居定制

对于德禄来说，练好基本功，在精工制造、德国品质和专业服务上下功夫，是我们对未来充满期待的大前提。

《中国经营报》：德禄在中国家居市场的定位是怎样的？

王伟东：在产品方面，德禄目前所有柜体都有涉及，定位中高端，东西很好，但是比较贵。在中国市场，2018年前的德禄一直做得比较低调，团队也主要是做一些来料加工和零配件为主的工作。

大概在五六年前，德禄开始认为，如果在中国发展的话，一定是要在中国本土投资设厂，否则定制模式很难做大。当时，做橱柜的德国柏丽规模已经做得很大。2021年，柏丽在德国的市场份额达到了39%，在中国市场做得也很成功。所以后来两家企业联手，开始在中国推高端的家居定制。

四年前，我加入德禄中国，开始操盘这家企业。德禄的理念是把高品质的设计和服务融合到一起，进而改善用户的生活层次和生活品质，这也是我们在中国的一个定位。

我们认为中国有很好的机会，首先，这是因为中国拥有非常大的市场，人口比较多；其次，在中国从事家居定制的公司发展非常快，以欧派、索菲亚为代表大概有15到18家上市公司，而欧派2021年的销售额就超过了200亿元。尽管在销售规模上我们比不了，但因为定位高端，我们发展同样迅速，实现了三年翻五番的

### 28天的家居定制交货周期

我们之所以能做到这个效率，是因为我们把这前端的设计，中间的拆单和生产，再加上发货结合到一起，做到了无缝对接。

《中国经营报》：与其他进口品牌相比，德禄的交货期非常快，是如何实现的？

王伟东：交货周期与产业链的长度有关。像中高端的家居定制，大部分要依赖国外进口，因为机床、机床上的刀具，包括加工的原材料国内是做不了的。但这几年疫情的原因，我们也在思考，我们不能只是依赖于德国进口原材料。

目前，我们的原材料和零部件大部分还在国外，整个2021年我们的交货期定的是28天，比业内企业要快很多，大部分企业的交货周期基本上是45天。我们之所以能做到这个效率，是因为我们把这前端的设计，中间的拆单和生产，再加上发货结合到一起，做到了无缝对接。

对于“无缝对接”的业务流

### 可持续发展的市场

第一我们看好市场，第二选好的赛道，第三选择好合适的战略，战略对了，自然而然就会享受到发展的红利。

《中国经营报》：我们注意到，德禄今年在中国地区的业务发展非常快，在高速发展背后，有哪些机会和挑战？

王伟东：我们非常看好中国市场的发展，这不仅是因为中国是全球最大的市场，还与中国人的消费理念有关。中国有重视家庭的传统，所以中国人在买房子方面、在装修方面是最舍得投入的。

所以，第一我们看好市场，第二选好的赛道，第三选择好合适的战略，战略对了，自然而然就会

德禄的设计深受简约实用的包豪斯设计理念的影响，其产品不但可以很好地兼顾建筑内部的功能和视觉形象，同时遵循德国精工品质，将产品功能发挥到极致。比如，德禄倡导“少即是多”的极简主义生活方式，是真正从空间主人的生活态度和生活需求出发，更注重自我居住舒适感，更尊重使用者内心诉求。自诞生

速度，跟中国高净值人群翻番的速度差不多。这样的发展速度，一方面因为我们前面销售额比较小，另一方面也与我们看好中国市场投入比较大有关。

《中国经营报》：德禄的差异化优势是什么？

王伟东：在中高端家居定制市场上，目前竞争企业还是比较多的，其中，欧洲企业占较大的比重，比如 Nobilia、Poliform、Lema 等，都在这条赛道上竞争。不过，与欧洲或者德国相比，中国家居市场的集中度非常低，2018年，中国市场上前5名的品牌占有率只有10%左右。而在德国，柏丽一家就占到了近40%，品牌前5名的企业加在一起的占有率超过了80%。虽然我们也要反垄断，但一定的高集中度代表着生产效率的提升。在这个上万亿的家居市场上，很多企业还有非常大的发展空间。

德禄的差异化优势，我认为，竞争的前提是一定要把基本功做好，有很多家居定制的企业，宣传的投入大一些，但产品、技术、品质上的投入不够，这是不可取的。对于德禄来说，练好基本功，在精工制造、德国品质和专业服务上下功夫，是我们对未来充满期待的大前提。

首先，练好基本功的一个重要表现就是德禄特别强调精益求精的德国品质。一直以来，德禄

程，我可以给你举一个例子：只要前端(展厅)有一个(客户的)设计方案出来，会立刻将设计图纸发到我们的工厂，首先工厂会确认这个设计是否可以实现，如果可以实现，工厂就会让机器来做分析，通过拆单的情况告诉前端这一定制的价格。

需要说明的是，之所以要由工厂报价，是因为定制的需求不同，工厂在拆单后，生产过程中的成本是不同的，因此每一单的报价就会有差别。如果工厂报价后，前端客户接受了这一报价，那么，操作人员在电脑按一个键就可以把整个订单分解到各个环节，比如材料怎么备，在整个工厂系统中有没有类似的班组在生产这一订单分拆下来的组件，如果有类似单的话，看能不能合在一起，我们把它叫做接单。如果可以

享受到发展的红利。

我们在无锡投资十几个亿建造了占地300亩的工业4.0工厂，这个厂房可以与任何一家德国厂房媲美，它也将是德禄在全球十几家工厂中最好的一个。我们坚持在中国有自己的生产基地，就是要实现生产与需求、与市场的结合。因为此前有些消费者的需求和痛点是没有被满足的，无锡工厂投产之后，我们就可以加大力度去挖掘这方面的潜力。谈到机会，首先，我认为新的

以来，德禄的产品屡获斩获业内重量级的红点奖、德国IF、德国国家设计奖和德国最知名品牌奖等一百多项国际殊荣。

近日，历经三年的“raumplus 德禄”(德禄的注册商标)商标被侵权及不正当竞争维权案，以德禄获赠5000万元画上了句号。同时，该案创下了迄今为止已生效



以高于行业3倍质检标准、0.01毫米级的加工精度、10万次以上的使用疲劳测试打造全线产品，将严谨基因融于精工制造的每一道细节之中。

其次，练好基本功不仅体现在对产品的精益求精，同时体现在对新技术和新材料的引入。举例来说，德禄是最早做滑动移门

以融合的话，机器就会再次分配，同时自动分配到相关的料仓，等集合生产完毕，再把单子分开，重新包装。

目前，我们在太仓的工厂面积比较小，看起来还不是特别明显，但已经是人性化了，而我们在德国工厂，从头走到尾大概五六百米，是一个完全的工业4.0流程。

事实上，工业4.0的流程是我们在定制行业的杀手锏，企业如何做到效率最大化的同时不犯错误是很难的。在这个过程中，定制企业需要弄清楚：机器会犯哪些错误，你能把错误优化到什么程度，从开始设计到生产对接的接口能否真正到位，如何避免信息的误传误导等，这些问题都非常重要。

《中国经营报》：德禄有1000

商业模式的推广越来越容易，口碑的传播越来越重要，只要你注重消费者的需求，生产出让用户感动的产品，提升了他的生活品质，他就离不开你。我们的产品性价比高，使用寿命长，而且特别能满足80后90后追求简约实用的风格。很多20岁到45岁年龄段的用户，到店体验后很快就会下单。

其次，当前的家居定制这个市场并不是零和游戏，不是从别人那里抢份额，而是有大量的新机会可以挖掘。比如很多人家

判决的中外资品牌在国内获得最大赔偿额的商标侵权案件。

德禄如何用工业4.0打造企业市场竞争力？如何实现用户的个性化定制？如何打造无缝衔接的工作流程，最终实现用户可接受的定制成本和缩短至28天的交货周期？日前，《中国经营报》记者专访了德禄中国区总裁王伟东。

的，这是因为我们的创始人Jurgen Guddas很早就意识到只有将设计与德国精工制造相结合，才可以将美的产品真正实现到舒适的应用中。比如滑动轨道与书柜的结合，不管是在家里还是在公共场所，都可以进行灵活的书柜配置，比如书柜可以在会议室里成为隔断等。

个基地可以实现快速送货，能否介绍一下是通过怎样的网络向全国快速发货的？

王伟东：我们现在有100多个合作伙伴，他们是我们的渠道商。我们通过这100多个合作伙伴来接单，因为很多家庭在购买家具时都会做整体性的考虑，既有橱柜，也有衣柜或衣门等，所以这些渠道商既是集成商，又是服务商。一方面，将客户的分包下单给我们，另一方面，我们生产之后，再通过他们来做上门的安装和服务。我们会提供培训，制定统一的标准。

我们跟这些合作伙伴的关系是非常紧密的，基本上每个月都要给他们进行线上培训，也会定期派我们的专业人员到店面进行现场培训和辅导。

里可能没有衣帽间，很多衣服会打包放在行李箱或纸盒里，放在高高的格子上，然后就忘掉了。所以，如何用科技的手段设计有效的展示空间就是一个很好的机会，比如是否可以做成空间叠加使用的立体衣柜；比如是否可以自动分拣，如果与智能化结合在一起，你在屏幕上点一个这件衣服的图片，它就可以自动传送到你的位置。我们自动传送的轨道做得很好，接下来是自动抓取，这里面有巨大的想象空间。

# 老板秘籍

## 德禄在中国家居市场的定位是怎样？

在产品方面，德禄目前所有柜体都有涉及，定位中高端，东西很好，但是比较贵。在中国市场，2018年前的德禄一直做得比较低调，团队也主要是做一些来料加工和零配件为主的工作。

大概在五六年前，德禄开始认为，如果在中国发展的话，一定是要在中国本土投资设厂，否则定制模式很难做大。当时，做橱柜的德国柏丽规模已经做得很大。2021年，柏丽在德国的市场份额达到了39%，在中国市场做得也很成功。所以后来两家企业联手，开始在中国推高端的家居定制。

四年前，我加入德禄中国，开始操盘这家企业。德禄的理念是把高品质的设计和服务融合到一起，进而改善用户的生活层次和生活品质，这也是我们在中国的一个定位。

## 德禄交货期快是如何实现的？

目前，我们的原材料和零部件大部分还在国外，整个2021年我们的交货期定的是28天，比业内企业要快很多，大部分企业的交货周期基本上是45天。我们之所以能做到这个效率，是因为我们把这前端的设计，中间的拆单和生产，再加上发货结合到一起，做到了无缝对接。

对于“无缝对接”的业务流程，我可以给你举一个例子：只要前端(展厅)有一个(客户的)设计方案出来，会立刻将设计图纸发到我们的工厂，首先工厂会确认这个设计是否可以实现，如果可以实现，工厂就会让机器来做分析，通过拆单的情况告诉前端这一定制的价格。

需要说明的是，之所以要由工厂报价，是因为定制的需求不同，工厂在拆单后，生产过程中的成本是不同的，因此每一单的报价就会有差别。如果工厂报价后，前端客户接受了这一报价，那么，操作人员在电脑按一个键就可以把整个订单分解到各个环节，比如材料怎么备，在整个工厂系统中有没有类似的班组在生产这一订单分拆下来的组件，如果有类似单的话，看能不能合在一起，我们把它叫做接单。如果可以融合的话，机器就会再次分配，同时自动分配到相关的料仓，等集合生产完毕，再把单子分开，重新包装。

## 深度

# 个性化设计与标准化生产流程的协同

当今时代，人们对生活品质的要求，让工业设计的重要性日益凸显，加上用户越来越强调自己的喜好和感受，个性化定制的市场开始勃兴。

但是，如何在工业制造中考虑个性化的设计元素，如何进行设计与生产的融合，如何控制成本，最终实现用户、品牌方，包括生产方等满意，却充满了各种挑战。

德禄也不例外，德禄中国区总裁王伟东告诉记者，“我们在进行家居定制时，需要把很多不同客户喜欢的设计风格融入到生产流程中。如何实现并不复杂的设计，同时能满足高端人群的需求，是我们不断探讨的课题。值得注意的是，谈到德禄的产品，他们喜欢讲德国品质，但通常德禄不说德国设计，而说欧洲设计。这是因为德禄除了拥有德国工业设计方面的特色外，还有很多法国设计师，也有很多意大利及其他国家的设计师，其目的是为了获得更多的艺术方面的灵感。”

不过，当德禄要把艺术融入到技术和生产中时，他们发现，越艺术越个性化的东西，生产的挑战性就越大。

为了解决这个问题，德禄建立了一个特别强大的工艺部门，去解决设计理念在生产过程中的实现问题，也就是要解决个性化设计与标准化生产流程之间的矛盾。

“举个简单的例子，我们在生产过程中更容易生产有棱角的东西，而有弧度或者异形东西就很难规范，也很难统一。所以，我们就要解决如何在不增加太多成本的情况下把它打造出来，目前我们的方法是用3D打印进行优化，然后再评估成本，这样的模型要运算很多次，涉及很多算法，比如选择什么样的材料，用什么样的生产工艺，这是一个非常复杂的流程。”王伟东告诉记者。

更具体地说，这个评估会包括三方面的内容：一是评估生产可能性，二是评估用户对优化和价格的接受度，三是评估渠道实现的可能性。德禄内部把这个过程叫compromise，妥协的目标是看最终大家互相之间的接受度。

“当然，这个过程也意味着时间成本，所以我们会强调设计团队设计的东西不能太越界。我们自己有一个比较强大的设计部门，每个代理商都有设计团队，我们给设计师进行培训，沟通时会告诉他们配备的设计软件如何使用，如何规避设计黑洞或者陷阱，如何实现从设计到生产的比较平稳的无缝对接。”王伟东表示。

本版文章均由本报记者屈丽丽采访