

增速放缓后，定制家居这些信任正在断裂.....

产品名称	增速放缓后，定制家居这些信任正在断裂.....
公司名称	鼓楼区优宅建材销售部
价格	.00/个
规格参数	品牌:盛友 型号:001 产地:江苏
公司地址	鼓楼区红星美凯龙家居批发市场（经营场所）
联系电话	18020576398

产品详情

“天天说经销商小农意识，夫妻店。人家说他们上市公司就是最大的夫妻店。看看股票都在谁手上？”

打开百度App，看更多图片

代理我乐家居19年的倪俊峰有点愤愤不平。他在今年被我乐家居取消了代理权，而且因为善后事宜没谈拢，2个店面的门头都被砸了。

有类似感慨的还有党勇强，我乐家居无锡原代理商。去年底，党勇强代理的无锡市场已被我乐家居收归直营。当然，这个收归代理权直营的过程和善后事宜，同样一地鸡毛。

7月2日，我乐家居发布公告，宣布推出了2019版股票激励计划，激励对象是仅剩的2名副总经理，还有财务总监和另外91名中层及业务骨干。

此前不久，在一个半月不到的时间内，我乐家居已有3位高管密集离职。（详见：43天3大高管密集出走！我乐家居要“独乐”还是“众乐”？）

老板和经理人、厂家和经销商.....在定制家居步入拐点以后，许多原本看似融洽的关系，正在承受着前所未有的压力。一些信任链条，正在悄然断裂。

-1-

高管的人心，还能聚得拢吗？

推出股票激励计划，在我乐家居已经不是第一次。

2017年8月，我乐家居上市后不久，就推出过一版股票激励计划。不过，当时在激励名单内的人员，并没有拿到第一期期权。

原因在于：“未达到第一期解锁条件”。2017年的营收的增长目标达到了，但净利润的增长目标没达到。

到了2018年底，我乐家居更是发布公告，宣布解除这项股票激励计划。

在2017版股票激励计划推出前，我乐家居摆出了预先公告并停牌的大阵仗。相比之下，这一次就显得低调得多，没有预先公告，更没有停牌。

对比2017年和2019年两版股票激励计划，可以说变化不大。都是拿出总股本的1%进行激励，同样是分3期，同样要在完成公司业绩目标的前提下，才能根据个人业绩考核解锁期权。

变化比较大的地方有3点。

一是激励人员名单。2017版有122人，到了2019版缩减到了91人。

高管名单中，副总经理张祺和当时的董秘张宪华已离职，只剩下徐涛、黄务超两个副总经理和财务总监黄宁泉。中层和业务骨干的流动就更加频繁。

二是公司业绩目标。在定制家居全行业增速放缓的大背景下，2019版在增速要求上有所降低，但对净利润的增长要求比营收增长的要求高。

我乐家居新旧两版股票激励计划公司业绩目标对比

这个增长要求，按业内人士的说法，考虑当前的行业背景和我乐的实力，“极具挑战性”。

三是授予价格。2017版的授予价格是12.15元/股，近两年过去，我乐家居的股价已大幅下跌，如今的授予价格为5.89元/股。

这个价格变化，也让这次的激励效果打上了折扣。

以董事副总经理徐涛为例，2017版获授股票6万股，价值72.9万；到2019版，虽然获授股票增加到了8万股，但价值却下降到了47.12万。

一边是市场压力倍增，高管密集出走；另一边是股价已经缩水大半。

汪春俊、缪妍缇夫妇手握我乐家居67.58%的股权，却仍然沿用2107年的做法，只拿出总股本的1%来做股票激励。

如果是想以此来稳定团队军心，是不是把问题想简单了点？

-2-

被业绩压塌的信任关系

“我乐老板和高管的关系、我乐公司和经销商的关系，是我乐只能独乐，绝不可能众乐。”党勇强说：这是他用几百万的代价换回来的教训。

2016年4月，拿到我乐家居无锡代理权的党勇强，投资160多万，开出了第一家店。第一家店生意不错，党勇强也满怀憧憬。

2017年我乐家居上市后，党勇强开始感受到了我乐给他施加的压力：2018年无锡的店面数量必须增加到3到4家，否则2019年要更换代理商。

迫于压力，同时也出于第一家店运营效果不错的鼓励，党勇强下定决心：跟着我乐家居一起创业！

于是，他卖掉了房子，还向亲戚朋友筹资，又先后在无锡的月星和红星美凯龙租下了2个店面。

党勇强的美梦还没开始，恶梦就跟着来了！

2018年7月20日，他到我乐家居南京总部开会，我乐家居告诉他，无锡市场要收归总部直营。那时候，他的第三个门店正在准备开业，第二个门店开业也才两个来月。

党勇强完全没想到这一点，而且在他第三家店装修期间，因为资金紧张，我乐还给了他18万的公司授信，用于部分样品的进货。

信任崩塌了，而且已经没有商量的余地！

我乐给他两条路供选择：要么谈直营收购和接管门店的问题，要么就做到年底直接取消代理权。

理由：无锡市场肯定完不成此前协议中规定的2018年业绩任务。

党勇强也承认，他2018年确实没能完成合同规定的任务，但2016年开业当年就超额完成了任务，2017年还以单店成为我乐的全国经销商百强。

而且，2018年的情况复杂，一是市场形势，二是3家店中有2家是新店，三是受到直营事件的严重干扰。

而按照倪俊峰的说法，我乐家居2018年没完成任务的经销商占绝大多数。

倪俊峰在江苏镇江下面的句容市，给我乐家居做了19年的代理商。

我乐家居的年报显示，2017年整体橱柜的营收为5.78亿，2018年为5.88亿。

倪俊峰拿着这组数据反问：“总共就增长了这么点，却要求经销商按30%的增长率系数完成任务，你说全国700多个橱柜门店有几个能完成？”

党勇强和倪俊峰都对我乐给代理商销售任务的合理性提出了强烈的质疑。“但是没办法，代理合同一年一签，要想继续获得代理权，就必须按他们的要求签合同。”

-3-

罚款、压库存，说好的信任呢？

不管合不合理，任务写进了合同里，完不成怎么办？

罚款，更严重的是收回代理权——当然，前提是有人愿意接手当地的代理业务。

按我乐的规定，经销商完不成任务要按比例罚款。一些经销商，一年光罚款就多达几万元，甚至十几万。

另外，就是库存压力的转嫁。我乐家居2018年年报显示，其整体橱柜和全屋定制产品的库存量增长了69.27%和121.30%。

在倪俊峰看来，我乐在句容找了新代理商新开门店，却不和他接洽店面样品处置的问题，关键就在于新开店要用样品布店，要提货，这样就能产生新增的销售业绩。

当然，新店装修要用到我乐指定提供的主材，我乐也能从中赚一笔。

对于这些，包括取消他的代理权，倪俊峰表示他都看开了。让他气愤的是，我乐既不跟他洽谈回收样品和库存的事情，也不给他时间处理掉这些样品和库存。

今年1月，这事闹到了句容市市场监督管理局，句容市市场监督管理局给出的意见是：要么厂家接手库存，要么双方商定合理时间让经销商处理库存。

但是仅仅过了一个多月，他的两个店的店头就被人连夜给砸了。

更气愤的是党勇强。他在2018年按照我乐的意思连开两家新店，投资了近300万，再加上2016年开的店，3家店总计投资420多万。但我乐总部跟他直营接管时，给出的价格只有240.25万。

而且，这个价格不容协商。按照党勇强的说法，很快，他就发现这事确实没法协商。

2018年9月，我乐派人以帮扶重点市场的名义进驻无锡，并在门店员工中散布无锡市场直营的消息，导致员工人心浮动，经营处于半失控状态。

2018年11月，党勇强无奈签订了转让合同，但是直到现在，45万转让尾款还讨要无门。

本来，撤换代理商的事情并不鲜见，关键是这个过程中怎么做到公平合理并妥善收尾。

党勇强和倪俊峰都提到了另一业界知名品牌的做法：厂家把新商和老商召集到一起，由新商接收老商的门店，并由双方按市场行情商定合理的转让价格。

“这才是认真负责的态度。”党勇强感慨：本来想绑定一个品牌共同发展，却一不小心成了别人收割的韭菜！

在定制家居行业步入拐点之后，出于市场压力，老板和职业经理人、厂家和经销商的关系也变得更加微妙。