

2015-2017  
中国家装互联网化  
第一份行业策略 | 白皮书



知者家装研究院 出品  
首席研究官穆峰 监制

战略合作媒体:

网易家居

腾讯家居

sina 新浪家居  
jjaju.sina.com.cn

本内容保密并受版权法保护  
Confidential and Protected by Copyright Laws

## 正文目录

一. 中国家装互联网化发展的背景 .....	3
1.1 混乱、低效的传统装修行业.....	3
1.1.1 设计师的“尴尬” .....	3
1.1.2 工长的“江湖” .....	3
1.1.3 无奈的材料商 .....	3
1.2 “要离婚，就装修”，装修用户的痛点 .....	4
1.2.1 行业透明度差，用户有选择障碍症 .....	4
1.2.2 用户对装修需求不清晰、一知半解 .....	4
1.2.3 装修下来身心俱疲，费心费力费钱 .....	4
1.3 全国网上零售交易规模发展迅猛.....	5
1.3.1 当一个新品类颠覆一个旧品类时，20%是拐点.....	5
1.3.2 从网购趋势来看，泛家装市场将成主角.....	6
1.3.3 家装是典型的线下完成消费，有天然的 O2O 属性 .....	7
1.4 从宏观微观来看，家装互联网化必然到来 .....	7
1.4.1 宏观方面 .....	7
1.4.2 微观方面 .....	8
二. 中国家装互联网化发展的现状 .....	10
2.1 装修行业为什么很难做大.....	10
2.1.1 一对一服务抬高成本，拉低效率 .....	10
2.1.2 强烈依赖人可复制性差 .....	10
2.2 家装互联网化的现状.....	11
2.2.1 截至 2017 年上半年，互联网家装的四个特点 .....	11
2.2.2 标准化家装多处于套餐化阶段 .....	11
2.2.3 互联网家装在标准化方面的进展 .....	12
2.3 互联网家装是“半互联网化” .....	12
三. 中国家装互联网化的主要策略 .....	14
3.1 互联网家装的几个底层逻辑.....	14
3.1.1 团队、效率、成本和用户体验四个核心.....	14
3.1.2 “入口论” + “轻硬装，重软装” .....	14
3.1.3 标准化与个性化的统一 .....	16
3.2 互联网家装的打法策略.....	17
3.2.1 差异化的重度垂直：对着一个城墙口进攻.....	17
3.2.2 发力标准化，做好七大块 .....	18
3.2.3 善意发心，重构利益链 .....	19
3.2.4 生活场景匹配生活习惯 .....	20
3.3 六个维度判断家装互联网化的程度 .....	20
四. 中国家装互联网化细分板块的策略 .....	22
4.1 获客：扩大有效量+提高转化率.....	22
4.1.1 互联网家装必须要有订单成本的红线思维.....	22
4.1.2 清晰的闭环组织，为转化负责 .....	23
4.1.3 全渠道营销的七大方式 .....	23

4.2 设计师：从销售导向到服务导向.....	24
4.2.1 设计师要创造哪些价值.....	25
4.2.2 标准化产品与设计型产品分层销售.....	25
4.2.3 设计师的签单量和绩效.....	26
4.3 行业基础建设：施工标准统一化+工人产业化.....	26
4.3.1 装修工人必然职业化.....	26
4.3.2 职业化的方向是产业工人.....	26
4.3.3“产业工人”=“公司+雇员”+“公司+个人”+“平台+个人”.....	27
4.3.4 施工标准及产业工人配套体系亟待建立.....	28
4.4 供应链：五力模型.....	28
4.4.1 为什么都在争夺供应链？.....	28
4.4.2 供应链的五大痛点.....	29
4.4.3 装企如何增强供应链实力？.....	30
<b>五. 中国家装互联网化代表企业分析.....</b>	<b>32</b>
5.1 判断家装互联网化的 CDCT 模型.....	32
5.1.1 标准的产品化.....	32
5.1.2 信息化的无缝对接.....	32
5.1.3 拉长板，构建“护城河”.....	33
5.1.4 攒人.....	33
5.2 创新垂直类互联网家装代表企业我爱我家网.....	33
5.2.1 我爱我家网运营流程图示.....	34
5.2.2 我爱我家 SWOT 分析.....	34
5.3 新兴垂直类互联网家装代表企业积木家.....	35
5.3.1 积木家运营流程图示.....	35
5.3.2 积木家 SWOT 分析.....	36
5.4 互联网家装服务交易平台代表企业家装 E 站.....	39
5.4.1 家装 e 站运营流程图示.....	39
5.4.2 家装 e 站 SWOT 分析.....	40
5.5 互联网定制软装代表企业宜和宜美.....	41
5.5.1 宜和宜美运营流程图示.....	42
5.5.2 宜和宜美 SWOT 分析.....	42
<b>六. 中国家装互联网化未来趋势判断.....</b>	<b>45</b>
6.1 家装市场未来的基本格局.....	45
6.2 科技驱动行业变革日益凸显.....	45
6.3 全装修是大势所趋.....	46
6.4 内装工业化驱动装配式装修.....	46
6.5 智能家居的布局.....	47

## 一. 中国家装互联网化发展的背景

### 1.1 混乱、低效的传统装修行业

每个一二线城市都有成千上万家家装公司，又是人力密集型产业，有标准难执行，人员绩效的设计决定了签单大于一切，用户服务和体验忽略不计，城市扩张复制成本高，大都只能做一个区域型公司。

#### 1.1.1 设计师的“尴尬”

➤ **设计师=业务员**

在传统装修公司里，设计师的职能不是设计而是销售，打着免费设计的旗号做着推荐材料的事情，靠销售提成和主材回扣挣钱。

➤ **绩效模式导致设计水平差**

用户认为家装公司的设计水平不高，不会为设计付费，家装公司也就没有好的设计师，长此以往，恶性循环。即便优秀的设计师也会因设计费提成模式而被潜规则，再好的设计方案最终也终难实现。

#### 1.1.2 工长的“江湖”

➤ **分包制，吃不饱**

传统装修公司都是分包给工长，对施工服务的承诺是不靠谱的，这项工作主要依赖于人，与家装公司业务人员的热情程度和服务态度没什么关系。且大部分家装公司由于单子少，是“喂不饱”工长的。

➤ **恶意增项，偷工减料**

工长为了增加营收，会增项，甚至偷工减料。能用便宜的绝不用贵的；控制人工成本，施工能走捷径绝不绕路。也会诱导业主做不必要的增项，而收费没个标准，混乱不堪。

➤ **狼狈为奸，忽悠客户**

传统装修设计师与项目经理（施工工长）、监理是一个利益共同体，施工过程中遇到问题会互相包庇，共同忽悠业主变更方案做高造价，很难保证他们传达的信息的真实性。

#### 1.1.3 无奈的材料商

➤ **合作成本高，转嫁给用户**

材料商为了获取客流，要为家装公司或设计师支付返点、回扣、房租分摊费用以及公关开支，就算每月不赚钱，这些成本也不会减少，最终会转嫁给用户。

#### ➤ 销售渠道单一，尝试各种方式

由于建材家居卖场的高额店租和销售渠道单一，也会尝试本地的线下团购会。

**小结：**传统装修公司高度依靠人力而非制度或体系，供应链采购成本高，销售型设计师无设计感可言，施工分包猫腻多，增项漏项不断，主材辅料偷工减料，既不环保也不安全，导致价格、设计、材料质量、工期、装修效果都不确定，且**30%**以上的毛利耗在销售和管理成本上，维持低利润，在盈亏平衡线挣扎，只会把钱花在签单之前的所有环节，无法推动行业向前发展。

## 1.2 “要离婚，就装修”，装修用户的痛点

### 1.2.1 行业透明度差，用户有选择障碍症

在家装领域，一是透明度差，业主看非标定制就是雾里看花，看不明白；二是有超过一半的家装业主在消费过程中受到欺诈而不自知，可见猫腻之多。即使稍大的公司也会在复杂的装修过程中马失前蹄，业主就算不满意，业也无可奈何，而要他“喜大普奔”，则少之又少。

### 1.2.2 用户对装修需求不清晰、一知半解

装修消费是家庭消费里面最复杂的产品。找设计、挑施工、选主材、等安装、售后服务等流程漫长、繁琐，且需要一定专业知识，调查显示**99%**的人不知道怎样去装修，装修对他们来说太陌生了。就算有人有精力为了一次装修去刻苦钻研一段时间，自以为懂了，其实是一知半解，因为这行水太深了，还是会被装修猫腻套进去。

### 1.2.3 装修下来身心俱疲，费心费力费钱

装修的业主经常会打电话跟工长沟通：师傅，你能不能帮我去一趟五金店？师傅，你能不能和物业协商一下？师傅，你能不能帮我签收一下电器？师傅，你看暖气漏水是谁的问题？师傅，我家甲醛超标吗？……但凡装修过的人都会有共鸣，一场装修下来，堪比一场持久鏖战，让人身心俱疲，光来回往返新房就至少几十趟，向公司请假也有十来天，费心费力费钱。



图 1-1 装修用户的痛点

**小结：**总的来看，业主的装修痛点有两个：一是业主不懂装修，属于陌生消费，不知道怎么去装修；二是家装产品消费又是家庭消费里面最复杂的产品，用户不知道找谁能让自己放心。

再将业主的装修痛点转化为诉求就是：因为不懂，你要装好；因为复杂，别骗我钱。但其必须撞大运，能碰到一个责任心强的项目经理，那样装修质量才有保障。

## 1.3 全国网上零售交易规模发展迅猛

### 1.3.1 当一个新品类颠覆一个旧品类时，20%是拐点

通过最容易量化的网购交易额占社会消费品零售总额的比例来看。

商务部数据显示，2015 年全国网络零售交易额为 3.88 万亿元，其中实物商品网上零售额为 32424 亿元，同比增长 31.6%，占社会消费品零售总额 (300931 亿元) 的 10.8%。

2016 年，中国网络零售交易额达 5.16 万亿元人民币，同比增长 26.2%。其中，实物商品的网络零售交易额为 4.19 万亿元，同比增长 25.6%，占社会消费品零售总额的 12.6%，较上年同期提升了 1.8 个百分点。

有预测指出，到 2020 年时，网购交易额（约 12 万亿元）占社会消费品零售总额（约 47 万亿元）的比例为 25%。要知道，2010 年只有 3.3% 时，线下的书店差不多已被淘汰；2015 年 10.8% 时，线下不正规的电子产品商城都已关门或转型；当 2020 年达到 25% 的话，线下更多的低效业态将会消失。

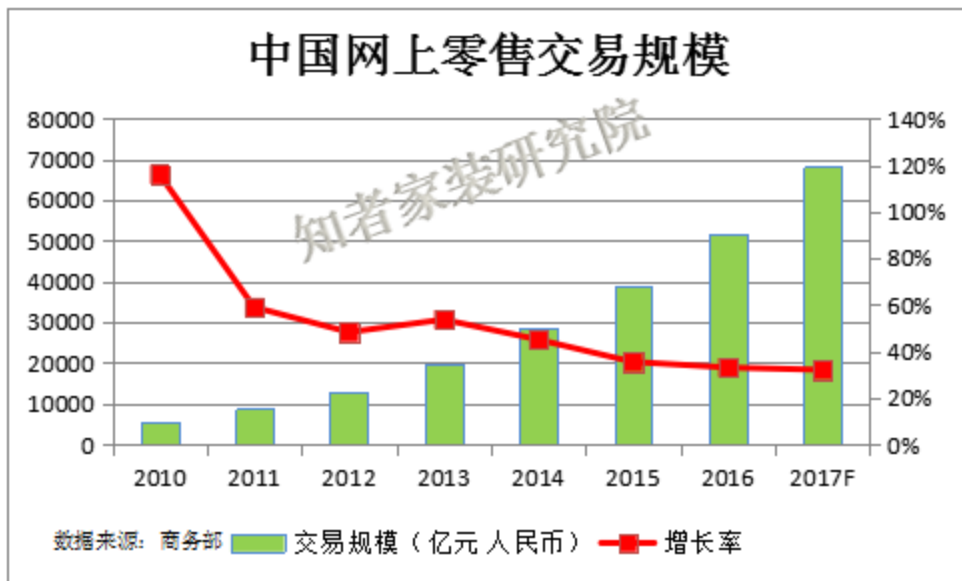


图 1-2 中国网上零售交易规模

当一个新品类去颠覆一个旧品类时，20%就是一个拐点，到了20%就会出现戴维斯双杀效应。即本来毛利50%、净利20%的企业一旦丢掉20%的收入，意味着没利润了。

当网购占社会消费品零售总额25%时，互联网对各行各业的渗透已经深入到骨子里。家装行业的低效是有目共睹的，那时，整个泛家装受到的影响也会更大。

### 1.3.2 从网购趋势来看，泛家装市场将成主角

从网购趋势来看：第一阶段是标准化、轻服务的产品，比如图书，火了当当网；第二阶段是非标准化、轻服务的产品，如服装，火了淘宝；第三阶段是标准化、重服务的产品，如家电，京东崛起了；非标准化、重服务的泛家装市场是网购第四阶段的主角。

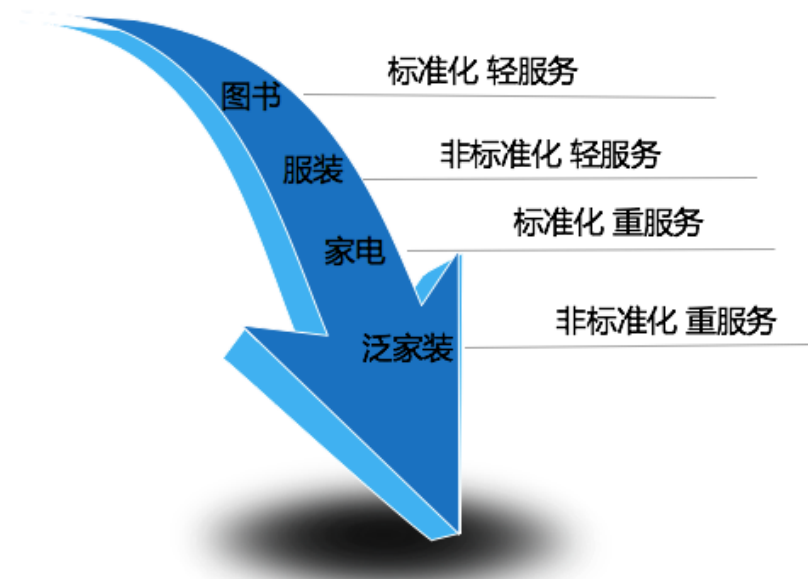


图 1-3 网购发展的四个阶段

家装已成为本地大宗生活类电商的最后一块处女地。再加上移动互联网的迅猛发展，家装的入口价值日益凸显。

### 1.3.3 家装是典型的线下完成消费，有天然的 O2O 属性

正是互联网对传统行业的冲击，并有依靠移动互联网快速发展的基础保障，以及二维码连接本地服务和移动设备的整合，使得 2013 年伊始 O2O 便进入高速发展阶段。

生活中有些消费品是不可能塞到箱子里去给消费者送出去的，用户必须到线下去接受服务，如餐饮、加油站、理发、酒吧、KTV 以及家装服务等。而家装服务不透明、客单高、周期长、过程极其繁琐，用户体验很糟糕，O2O 的天然属性极强。生活大宗消费领域独一份，近似的只剩看病了。

**小结：**线上交易占比持续高涨，而泛家装市场又是电商第四阶段的主角，家装又有极强的 O2O 属性，所以家装电商必然通过线上线下一体化思维和解决方案达成消费。

## 1.4 从宏观微观来看，家装互联网化必然到来

### 1.4.1 宏观方面

**1.互联网+的改造。**家装行业产值规模大，ARPU 值（每用户平均收入）高，用户体验差等天然属性使其本身就具备被互联网改造的基因，只是在等待一个时机。互联网思维的盛行及互联网工具的成熟，就像是星星之火，点燃了



互联网家装的燎原之势。再加上李克强总理在《2015 年国务院政府工作报告》中也第一次提及鼓励 O2O 线上线下互动消费，更起到推波助澜的作用。

**2. 家装“存量+ 增量”驱动行业持续增长。**家装产业的发展与国民经济发展水平密切相关，过去几年家装行业规模的增长得益于消费者对商品房需求的旺盛以及国民收入的持续增长所带来的产业连锁效应，中国快速发展的宏观经济为家装产业的发展提供了坚实的基础。

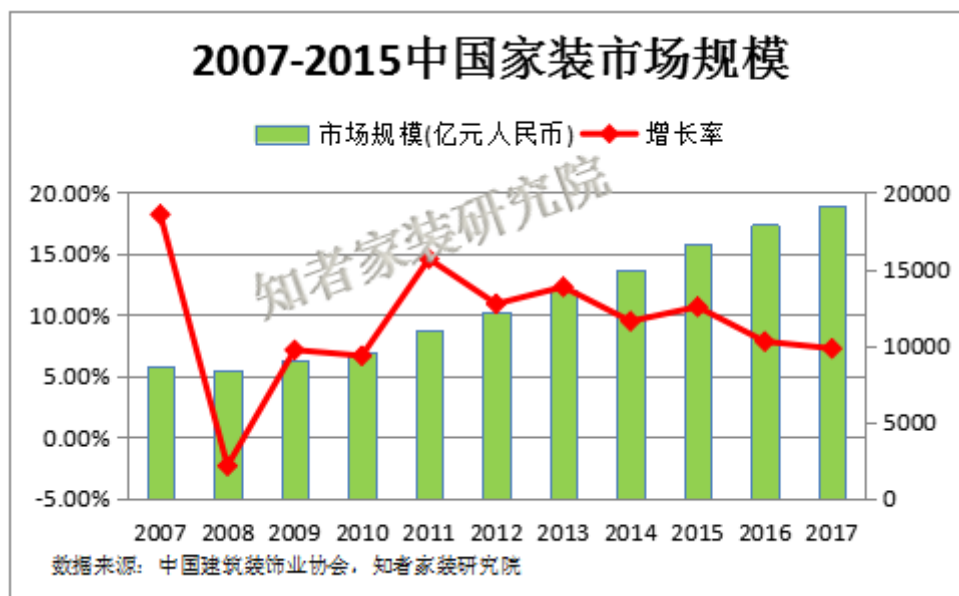


图 1-4 2007-2017 中国家装市场规模

根据中国建筑装饰协会的统计数据，家装总产值从由 2007 年的 0.9 万亿元提高至 2014 年的 1.51 万亿元，年平均复合增速约为 7%，增长势头迅猛，如果加上家具、电器、软装、泛家居等，2015 年行业总产值超过 4 亿万元。

虽然，任何一个产业的发展都会受到宏观经济环境的制约，受到经济政策甚至社会政策的影响，在中国经济增速放缓的大背景下，地方政府投资低迷，房地产发展态势并不明朗，民间资本也在观望，新常态过渡期的转型阵痛也引发了人们对家装产业前景的担忧。

不过，家装产业持续增长的市场需求是不争的事实，需求决定供给，需求是经济增长最根本的动力。加上城市化进程加快，以及二胎政策的开放，改善型住房由以前三房一厅增加到四房一厅，尤其家装的消费时间间隔一般为 8 到 10 年，这意味着 2008 年左右购买的商品房将步入翻新周期，在存量房装修市场和新房装修市场的共同推动下，互联网家装的生长土壤依然肥沃。

## 1.4.2 微观方面

### 1. 用户基础。

(1) 勇于尝鲜的意识。现在 80 后、90 后成为买房装修的主力军，他们从小受到互联网的影响，现实生活中也离不开互联网，先不说上学时熬夜通宵

上网、宿舍联网集体打网游，毕业了还得通过招聘网站找工作，相比于父辈而言，他们更容易也更愿意接受互联网家装；但如果体验不好，有问题得不到解决，他们可能会通过网络吐槽扩大负面影响，这是把双刃剑。

(2) 迫切需求的使然。家装行业很不规范，家装产品极其复杂，信息缺失，透明度差，猫腻陷阱多，用户消费体验差。加上一二线城市生活节奏快，他们没有什么精力往返于装修公司、建材市场和施工现场，而网络已经成为他们生活的一部分，使得一站式的简单、透明、精致、所见即所得的高性价比装修产品脱颖而出。

**2. 行业发展的推动。**家装 O2O 前期表现为中介模式，平台连接了业主和施工队、设计师、主材家具供应商等，让家装链条从硬装施工到家具、家电、布艺、软饰等在内的整体家居环境所需的各种分散资源可以高度集中。不同平台的模式、运营及财力等差异，使得对这些资源的整合力不一样，让互联网家装产品及个性化需求有了资源的保障。

**3. 资本的推波助澜。**毫无疑问，没有资本的介入支持，爱空间也不会走红网络；没有资本的介入，互联网家装公司不会发展得那么快，毕竟行业那么大，试错成本太高了，不是丢掉几十万、几百万那么简单，有可能伤筋动骨。

**4. 技术应用的保障。**智能终端的普及应用和移动互联网的快速发展为互联网家装建立了新的推广和沟通渠道，也为线上线下联动提供了技术保障。这些年，移动互联网领域积累了丰富的用户交互经验，为增强互联网家装用户的黏性和体验奠定了基础。如 VR、3D 虚拟现实技术在泛家装电商平台的应用，改善了家装消费体验，也对家装设计师的快速签单起了促进作用。

## 二. 中国家装互联网化发展的现状

### 2.1 装修行业为什么很难做大

	滴滴出行	新美大	链家	淘天猫	东易日盛
市场规模（亿人民币）	8300	62000	110000	300000	17000
交易额（亿人民币）	347	1700	7000	31000	30
市值（亿人民币）	1320	1200	370	13000	49
市场份额	4.2%	2.7%	6.4%	10.3%	0.2%

数据来源：上市公司 2017 最新数据，新美大 16 年 E 轮信息，链家 16 年 B+轮信息，滴滴 16 年 F 轮信息

图 2-1 大行业小公司，一目了然

#### 2.1.1 一对一服务抬高成本，拉低效率

**1.效率降低。**设计、材料、工期、效果、成本等都不确定，服务周期长，时间成本高；SKU庞大，影响交付稳定性。

**2.服务成本提高。**一对一服务成本高，成本的增加最终会由用户买单。印花税的诞生和流行，就是由于征税成本很低，凡从事经济活动和经济交往的人都会主动上门要求盖章并乐意交税，一两个人，一张办公桌就可以搞定。

因为装修行业效率低，必须保持高毛利，只能靠低价吸引用户，又不能降低利润，只好偷工减料导致低质低价，或通过增项低开高走，使得用户体验差，以后获客越来越难，又增加了获客成本，进入恶性循环。

#### 2.1.2 强烈依赖人可复制性差

家装行业本身缺标准，或标准不成体系，主要靠人的经验和责任心完成工作，人又很难管理，甚至管不到，在销售为导向之下，八仙过海各显神通，没有可复制性。这就使得新开拓一个城市，就等于从0开始，白手起家二次创业，经营的好坏主要看这个分公司总经理的能力了。

孙威说过北京实创在全国的28家分公司中，三分之一处于亏损状态，利润的获取主要依赖于北上广等一线城市的业务。亏损的公司一个共性问题就是负责人不行。

2016年9月，穆峰和东易日盛董事长陈辉共同参加上海国际室内设计节·互联网家居领袖峰会，会后，在组委会的库房里私聊，他也总结说，人的因素是制约公司发展的最大瓶颈。

一对一服务和强烈依赖人这两点相辅相成，前者的低效率拉长周期让可复制性更难，因为每个环节都缺乏可控性容易跑偏，使得更依赖于人的推动；而人的差异又让一对一服务的可控制更弱。

**小结：**效率太低，无法规模化的根本原因就是服务导向型商业模式，完全依靠人进行手工化、非标准、一对一的装修服务，每个要素都有极大的不确定性，根本难以规模化复制。

## 2.2 家装互联网化的现状

### 2.2.1 截至 2017 年上半年，互联网家装的四个特点

1. 标准化产品不断迭代，单品极致+多产品齐头并进。
2. 通过产品延伸、提升效率、拉升规模等各种方式增强盈利能力，提高毛利额。
3. 在信息化系统建设，效率化工具方面投入很大。
4. 城市扩张从快速到趋于平缓，侧面反映面临大规模获客、供应链复制和交付能力的瓶颈。

对垂直类的家装公司来说，预计至少3-5年风口才会来，前提也是行业效率的提升到了一个爆点，如施工标准化推行、内装工业化到来、供应链标准化可复制等行业基础建设有起色。否则，所谓的互联网家装垂直公司之风口可能永远也来不了。

而且风口不是追来的，是等来的！现在，行业内还不存在真正意义上的老大，竞争也刚开始，不要过度关注竞争对手，没有到正面冲突的时候，而是根据互联网家装的底层逻辑，甚至是商业规律去建立自己的发展体系，形成自己的竞争优势。

### 2.2.2 标准化家装多处于套餐化阶段

大部分互联网家装主要以“自称”为主，即自己说自己是，媒体就认为是。

**表现特征：**前端标准化，后端部分标准化，在供应链标准化、施工标准化、信息化等方面很初级。目前，大部分互联网家装处于这一阶段。

而传统装修的套餐包则是前端部分标准化（如报价，但获客、转化、签约等都不稳定），后端个性化，“价低、人多、不挣钱”会让这类套餐包走向死胡同。

现在都讲套餐包可以让用户省心、省力、省时，那是针对低毛利、高性价比、清白交付而言的；而对平均毛利超过30%的装企而言，套餐包恰恰是不透明的体现——让你没法比价。

### 补充说明：

1. 前端标准化：指的是签订合同前的各阶段的标准化，包括了报价、获客、邀约上门（到店）、订单转化、量房、设计方案、签合同、施工交底等。
2. 后端标准化：指的是交付及售后的整个阶段的标准化，包括了材料采购、施工派单、施工服务、材料进场、各阶段验收、售后服务等。

## 2.2.3 互联网家装在标准化方面的进展

**初步实现的标准化：**报价标准化、终端（展示）标准化、设计标准化，借助 3D 云技术、VR 等初步形成了展示和设计的标准化。

在《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论（第二版）》中，谈到知者家装研究院提出的家装互联网化 CDCT 模型时说，技术驱动家装行业发展只完成了前端。在场景体验、签单、量房、设计等前端被互联网化改造较为明显，但后端的技术应用改造停留在信息化工具上，对人的解放还远远不够。

**各家差异较大的板块：**供应链标准化、施工标准化，这两块根据各家的市场规模、每月单量及资源优势等差异很大。

**最难攻克的标准：**服务标准化、运营管理标准化及信息化，通过技术驱动去革新是主要方式。

例如，互联网装修积木家（原蘑菇装修）一直在坚持将服务产品化，靠系统、工业化、标准化去除掉一切的不确定因素达到批量复制，并达成指向购买！对其而言，服务产品化才是做到高品质，低价格，低毛利大规模的前置条件。

## 2.3 互联网家装是“半互联网化”

首先，互联网家装还是那个家装，“家装”的属性没有变。交易方式基本没有变化，还是得线下见面或到店体验，然后再下订单，一般是一两千元，此时若线上交费也只是走流程。当然也有线上预售，交几十或上百的费用作为预约金，并不是订金。另外施工层面只是让施工工艺和排期更规范和标准化，水电木瓦油和以前差不多，较为传统。随着住宅内装工业化的到来，施工或许会有革新。

其次，互联网家装还没有形成交易闭环。淘宝之所以可以改变传统的零售模式，就是因为支付宝这个独立的交易系统。而互联网家装还没有独立的交易系统，企业搞的那套用户不认，觉得钱打给你可能还是狼入虎口。这里最核心的问题是用户对家装消费的各种不确定性而产生的不信任，还有公司的品牌没有达到可以传递出更多信任的背书。家装消费的复杂性，本身就让交易系统难产，到底谁来判定结果的好坏呢？当然用户更相信自己。

再次，技术驱动家装行业发展只完成了前端。在签单、场景体验、量房、设计等前端被互联网化改造较为明显，但后端的技术应用改造停留在信息化工具上，对人的解放还远远不够。

还有，产品化程度不高，削弱了可复制性。互联网家装的很多标准不成熟，也不稳定，变来变去，还在不断迭代中。比如供应链上，材料配置不是基于对大量用户的消费数据调研和需求分析模型而选择的，而是基于和厂家或高层的关系才建立了合作，材料选型多少都有些主观臆断。

最后，互联网家装与物联网融合的物流体系还在搭建中。业内人士认为，只要这个行业和物流密切相关，只有通过互联网建立起与物联网深度融合的物料流通体系才能算得上是真正的互联网化。而目前互联网家装有一部分材料实现了F2C集采，厂家直供，如瓷砖、地板、卫浴等标准品，但一些定制品还是得找当地的代理商合作。

**小结：**“互联网”+“家装”确实还没有发生“化学反应”产生“新物质”，也没有对传统装修产生颠覆性改变，甚至传统行业的一些做法还在被互联网家装借鉴。但也绝对不是简单的物理叠加，是处于“半互联网化”阶段，也可以理解为互联网家装的初级阶段，最起码效率和费用成本构成已经发了巨大变化。

## 三. 中国家装互联网化的主要策略

### 3.1 互联网家装的几个底层逻辑

#### 3.1.1 团队、效率、成本和用户体验四个核心

刘强东根据自己 12 年创业经历总结了如下“一拖三”的基本规律——团队、用户体验、成本和效率，而这四点基本上也能判断互联网家装是否有价值。

可以说，今天市场上成功的公司大都做到了以上四点。在优秀的成功的团队基础之上，再至少做到用户体验、成本或者效率三者之一，同时另外两点又没有减损的情况下，基本上就可以算成功。千万不要认为只要用户体验好了，你一定能成功。

比如模式，不能同时满足用户体验和企业效率的模式都不长久。就家装行业而言，既要能对用户和客户体验大幅提升，还要能提升企业效率才行。

在 2015 年，互联网家装在团队建设和成本控制上值得肯定；2016 年和 2017 年更多是在效率提升和用户体验上发力，也重构了毛利结构，对传统装修冲击很大。

遗憾的是用户体验还没有质的变化，甚至可能都不如老牌装修公司，但知者家装研究院相信这是阶段性的。事实上确实想做好，但由于发展速度过快、团队没磨合好，又出现了很多新问题，不过就像圣斗士一样，有梦想、又落地的团队是不会被同一招式打败两次的。

如果把互联网家装分为上半场与下半场：互联网家装上半场则解决效率和成本问题，而下半场则是解决信任问题，信任问题的根源在于用户体验。不过对于大部分公司来说，上半场还正在加速跑中！

#### 3.1.2 “入口论” + “轻硬装，重软装”

##### 1. “入口论”的盈利模式

在 PC 互联网时代，企业往往是通过一个免费的杀手级产品，获取海量的小白流量而非用户，再通过增值服务或产品让一部分用户买单。

而移动互联网虽然行为模式是 C2B，但互联网家装也需要对用户有吸引力的产品或服务作为流量入口，比如免费验房、量房、设计、预算、报价等，这些是获客的入口，先吸引用户报名。而要签单，势必得给到更实际的利益，比如高性价比的基础装修或再加品质主材构成硬装。

事实上传统装修是将“低价”作为入口，然后依靠施工的增漏项、主材溢价，甚至偷工减料获利。互联网家装剔除了传统装修行业不合理的利润，更透

明了，通过降低获客成本，及 F2C 集采降低主材价格，施工无增项等，将毛利降至传统装修的一半甚至三分之一。

分析来看，施工透明了，供应链的利润沉淀也有很多条件，靠增漏项的收益是不可持续的，将硬装作为入口产品，再通过家具和软装的一体化设计推荐销售，是顺其自然的市场行为。

**小结：不过在家装行业，羊毛出在猪身上，也可能没人买单；实践证明是羊毛出在羊身上，羊买单，是最朴素的常识，所以保险起见硬装的营收得能让公司盈亏平衡。**

## 2. “轻硬装，重软装”的普遍认同

在住宅的功能合理性和实用性要求基本一致时，出现了不同的装饰理念和手法，如轻硬装重软装、原生态装修等，使现代家庭装修有日渐多元化和多样化的选择。

而轻硬装重软装是一种家居装饰手法或理念，与传统重装修侧重点不同，但目的皆在美化建筑及空间，为人们提供适宜的生活空间。

需要强调的是轻硬装并非不重视装修，乃至偷工减料、以次充好，而是避免装修过度，堆砌材料产品。重软装意味着追求细节的完美，其多变性、灵活性也更易于营造一个人性化、个性化的生活空间。

另外，轻硬装重软装的优势及误区须特别说明一下。

首先，满足了个性、时尚与随意的要求，若“时尚”不流行了，易于更换，但也不好改变装饰风格，装饰品亦需与家装风格相匹配。

其次，是环保，基材尽量简约环保，尽量减少装修污染，故装饰品也是重要的环保因素。

再次，经济上更灵活与充裕，但并非省钱之举，轻硬装保证基本的居住条件，软装则能将改善提高与个性要求更加随意完成。





图 3-1 硬装是底子，软装是面子

**硬装是底子，也是里子；软装是面子，决定品位。**黄渤在电影《斗牛》中饰演了贫穷胆小的破落户“牛二”，穿着破棉袄，邋里邋遢；而在电视剧《锋刃》中饰演的沈西林穿着貂绒大衣，是个“高富帅”。黄渤的不同行头就说明了问题，人还是那个人，而造型、服饰变化后，立马判若两人。你想底子有多个性？无非是头发修修，胡子粘粘，给你多种选择就可以解决很多问题！

**小结：**从硬装到软装，互联网家装公司也有天然的优势，经过硬装的磨合后，更懂得用户的需求，且软装和硬装在设计上需要一体化，软装风格也需要硬装材料的铺垫，而根据硬装可以推荐合适的软装家具。搭配起来的软装家具的价格低于卖场，但毛利高于建材。

### 3.1.3 标准化与个性化的统一

大家都知道，互联网家装是以标准化为主导的，那么问题来了，怎么满足用户的个性化需求呢？

**1. 高度集中的标准化也来自个性化的大数据积累。**互联网家装所谓的爆款，只要服务足够多的用户，总能在繁多的个性化里找到共性，当不少人都有这个需求时，那它就不是个性化了，会在产品升级迭代时成为标准化的一部分。

**2. 个性化需求也在发展中“变化”。**比如手机大不断迭代，人的需求也在不断被满足，从打电话，发短信，到彩铃、触屏、双卡、智能化等……同理，装

修的个性化也一样，随着时间的推移，互联网家装产品也在迭代，现在看来个性化的东西，以后可能都不是问题。比如随着内装工业化的到来，装修的个性化需求在工厂端就能解决。

**3. 前台个性化，后台标准化。传统装修强调的个性化背后是什么？是选择困惑、杂乱、粗糙、不精致，杂乱的个性化导致了低效率，低效率产生高成本，最终会导致用户装修的低性价比。所以互联网家装强调的是少而精，材料上精致，设计上时尚，功能上人性化，服务上更标准化。**

**4. 打造互联网家装的品牌个性化。**如果把互联网整体家装看作是一辆汽车的话，每个品牌的车（家装）都有自己的品牌个性。多数人买奔驰不会在意什么材质和动力，一旦用户对你的家装品牌形成了整体性的认知，品牌的信任会让他忘记过多的个性化托付，他会相信最终的结果是他想要的。

**5. 模块化组合避开了“个性化陷阱”。**有经验的装修公司会根据用户对装修风格偏好和特别要求，对各个装修环节中的模块进行组合，在主材品牌选用、辅材的规格上进行微调，以硬装标准化施工为主，软装个性化点缀为辅实现“规模定制”，这些既不耽误装修效率，又能保证装修效果。

**6. 细分市场，推出针对性产品。**确实有些地区就是个性化需求多，那就推出单独产品，毕竟整包是满足不了他的需求的。如一线城市的旧房改造。

其实，**选择少也是一种幸福。**为什么印度人的婚姻幸福感比美国人高？因为印度实行种姓制度，阶层划分非常严格，一旦高种姓的女子离婚再选择的就更窄，所以大都从一而终；而美国恋爱、离婚都自由，但调查显示，离婚五年后，无论再婚或单身的幸福感并没有提高。

让用户满意的销售和服务也是如此，不要给太多选择。过去很多手机厂商，会做几十上百款手机，用户往往挑花了眼，这个功能想有，那个也想有，最后就是不满意。苹果手机就不一样，只给用户几种选择，坚持“少就是多”，而“少”意味着不会有太多选择；还有谷歌的搜索引擎，用户也可以设置，但太专业了很难用，这等于没给他选择。

**小结：目标用户真正不选你的理由不是你给的少，而是你给的选择不够好。**

## 3.2 互联网家装的打法策略

### 3.2.1 差异化的重度垂直：对着一个城墙口进攻

互联网家装的策略核心就是将一个细分人群的体验做到极致，在细分领域建立一套体系将有限用户牢牢抓到手里。

**互联网家装为什么要“重度垂直”？**

平台模式容易失败的一个主要原因就是贪大求全。所以一开始要从细分市场切入，做小而美的产品，服务好一部分人。为什么？

一是平台模式的风口期已过，其本身也在谋求转型，试图真正管控整个装修过程，而工具类模式也在探索最大化落地。

二是资源是有限的，垂直市场本身要做透彻，况且家装市场这么复杂，不可能用有限的资源烧一池水，只能先烧开一锅水再说。

三是装修公司正逐渐代替建材卖场成为材料销售的主要入口，而提高入口价值，则必然需要更深地介入到装修过程中去，才可能达到最大化销售的目的。

四是用户的装修痛点太多，你只能集中先解决一个最核心的。比如整包装修，最显著的特点就是简单、方便和放心。

五是从用户需求来看，他要的是一个靠谱的装修，要过程靠谱必须得深入过程，全程管控，不能靠运气去保证结果的满意度。

### 切割市场，紧盯用户需求

早期有营销人提出“切割营销”，就是把对手逼向一侧，通过感性切割，将同质化的产品卖出不同价格；进行类别切割，规避强者的以弱击强；通过市场切割，实现强弱关系的迅速转换；进行人群切割，提升有效投入的途径；实现品牌切割，激发感性力量创造隐性价值……切割就是细分后再重新定位。

如何细分？是否精准定位人群或消费特征，如绿地诚品家通过“类公装模式+成品房模式”深挖绿地的资源做精装房；是否给用户提供一个完整的家，如构家提供一站式装修服务，包括硬装、设备、家具、软饰、家电，用户全程只需分阶段验收，满意为止；是否考虑材料标准之下，让设计有更多的个性化，切入中高端用户群体……总之，根据自己的核心资源，找准定位，切割市场。

### 差异化的人群细分

此前互联网家装通过极致整包套餐，最少的SKU（库存量单位），标准化且简单方便，并追求高性价比，面向普通人群，被外界解读为“得大众者得天下”，就算心里不是这么想的，但所呈现的事实就是这样的。

有必要将人群细分拎出来说，如根据装修需求有回迁房、过渡型住房、实用型住房、改善型住房、豪宅等，每类人群的需求不一样，相应的产品也不一样导致运营、供应链有差异。

**小结：**所以不要试图满足所有装修用户的需求，找到一个群体后，分析他们的特征和喜好，做让这个群体最爽的产品和体验，把自己、团队和公司变成和这个群体相符的样子，最后他们会对你形成品牌认同感，而不仅仅只看价格。

## 3.2.2 发力标准化，做好七大块

现在，互联网家装最本质的问题是产品化程度低，产品化程度低是因为体系繁杂的各项标准不稳定也不成熟。

标准化是复制和降低运营成本的最重要一项工作，如果做不好标准化，就不可能降低运营成本，也不可能快速复制。

以下各板块标准化的关键变量仅为举例：

**1.终端标准化：**店面装修标准化、展示标准化、上样标准化、店面管理标准化、体验场景标准化等；

**2.设计标准化：**风格标准化、呈现标准化、样板间标准化、效果实现标准化、报价标准化、优化和迭代的标准化等；

**3.供应链标准化：**品牌标准化、产品标准化、体验标准化、筛选标准化、环保标准化、物流标准化、仓储标准化、配送标准化等；

**4.施工标准化：**工序标准化、交期标准化、质量标准化、成本控制标准化、验收标准化等；

**5.服务标准化：**接待标准化、沟通标准化、响应标准化、处理标准化、应急标准化、售后标准化等；

**6.运营管理标准化：**岗位标准化、运营标准化、人员标准化、管理标准化、品牌配称标准化、培训标准化等；

**7.信息化：**技术标准化、投入标准化、人员标准化、开发周期标准化等。

如何推进这项工作的落实？可以成立各种标准化小组，指定小组负责人，实施阿米巴管理，并及时反馈和总结工作中遇到的问题。

**小结：**标准是什么才是关键，标准如何让每个人都懂是保障，若是模糊的，怎么换人换岗都难达到效果，而这些标准的建立是以用户需求出发的，并可量化、可执行，而后才是流程、体系和绩效的问题。

### 3.2.3 善意发心，重构利益链

传统家装链条上各个角色的错位，及收益的病态：签单要靠低价诱导，设计师沦为业务员靠回扣生存；施工队平时没单子，接一个单子就希望从这个业主身上挣很多的钱；材料商靠装修公司出单的效率越来越低……

互联网家装一定是产业链的重构者，才会提升行业效率，降低各项成本，并提高用户体验。

**这个行业不需要一家没本质变化的大型装修公司，而是需要一个能重构利益链，从根本上解决这些问题的公司。**

比如，让设计师回归设计的本质，高水平的一套设计方案批量复制，费用摊销给多个业主，并以用户服务为 KPI 考核，促使设计师服务已成交用户，改变行业现状。

另外，供应链上，降低用户的选购成本而精选品牌、优化型号和花色，并依托 F2C 统签分采，区域代理提供服务，降低采购成本。

施工上，如何管控这些素质不高，唯利是图的工长？其实最核心的是一个利益分配和监控的问题，钱的合理分配以及监督机制很关键。另外就是转变工长职能，除了调度工人外，再增加核算、协调材料和物流配送，并承担质量管理。

合理的利益分配，让链条上的人都能体面生活，这是互联网家装努力的方向。

### 3.2.4 生活场景匹配生活习惯

此前，导流的方式是在百度买流量，从腾讯买入口，再到微博养大号，这个方法简单粗暴，现已逐渐过渡到“通过构建消费场景”来实现。因为一旦你获取用户信息的成本很低，那他们的依赖度和忠诚度也就很低，会拉高转化和交易的成本。这说明了消费场景的构建比引流重要，这也是微信为何与滴滴打车、大众点评及京东合作或入股的原因。

作为家装消费，也是一样的，免费验房、量房、设计、报价等高频场景获取用户，并对用户在线上的虚拟体验场景进行构建，以及线下体验场景的完善尤为重要。如线上增加室内设计布置的三维模拟，以及家具建材的搭配模拟，都是为了让用户尽可能融入到场景里离决策权更近些。

线下材料卖场及体验馆虽然很重，但确实能解决“看到家是什么样子”的现实需求，促进下单。这也是互联网家装公司和传统装修公司验证过的经验，生活家快速崛起也是这个套路。当然为了降低样板间的成本，从业者试图通过VR家装和全景图VR给用户看到未来的家，各有利弊，提升空间很大。

这点可以学习日本，在日本只有日式风格一种，他们更注重空间布局、功能配置和收纳系统等，用户的个性化实现是通过生活场景匹配生活习惯。

从构建家装消费场景到生活场景，不仅是为了签单，还要与用户离得更近一些，符合他的生活习惯。

## 3.3 六个维度判断家装互联网化的程度

在《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论（第二版）》中，穆峰通过数据维度判断家装互联网化的程度。

**1. 签单成本 $\leq$ 3%。**要做到这点，主要在于各环节的转化率：精准投放的线上付费渠道的线上访客报名转化率为5%~10%，上门转化率为30%~50%，订单转化率为40%~60%，合同转化率75%~90%，退单率为10%~20%。现在一些互联网家装的整包产品的客单价在七八万，而他们签单成本也就在2000元左右。

**2. 供应链及施工管控效率。**以120平米以内的硬装为例，在45天之内完工，零延期，零投诉。要相信系统的力量。如果同时开工1000个工地而不出问

题，会牵扯到设计、施工、供应链等连接效率的问题，现在很多的延期基本都是定制品安装造成的。这也是为什么很多公司特别重视 ERP 系统的原因，期望通过系统去统一所有人的步骤，提升运营效率，将力量集中到一点上。

**3. 毛利率和净利润占比。**相比传统装修，互联网家装平均毛利率达 $\leq 25\%$ （基本在 20%~30% 区间），税前净利润可以到 7%~10%。

这里得说说年后的一波涨价，互联网家装得有合理的利润空间，而不是越高越好。因为提高毛利率无非就是要么涨价，用雷军的话说就是把用户口袋里的钱抢过来，但这样是零和博弈，公司和用户就永远是敌人；还有一种方法看似“控制成本”，但结果压力越来越大时，还得偷工减料。

**4. 费用率 $\leq 15\%$ 。**费用率 = (费用总额/营业收入总额) \* 100%，费用总额是指除材料\人工\物流成本外的支出总和，包括销售费用、人力成本、管理费用等。

**5. 年人均产值 $\geq 100$  万，年坪效 $\geq 15$  万。**期间人均产值 = 期间营收总额/期间人员平均数量 \* 100%；期间坪效 = 期间营收总额/店面总面积 \* 100%。

**6. NPS (净推荐值)  $\geq 50\%$ 。**能达到这个水平，口碑转介绍算是盘活了。怎么确定净推荐值？问客户一个问题——“您是否会愿意将我们推荐给您的朋友或者同事？请在 0-10 之间来打分”得分在 9-10 之间是推荐者，6 分以下则是贬损者。再套用公式计算：

净推荐值(NPS) = (推荐者数/总样本数) \* 100% - (贬损者数/总样本数) \* 100%

具体的执行过程中，是通过相关岗位的绩效和 NPS 挂钩，只要和用户打交道，影响用户对产品或服务评价的岗位都要涉及到。

**如果这些标准都可以达到，是为真正的互联网家装，但基本上大家都还在进化中，好的能达到 80%就很不了起了，但往往做得不错的，也就刚过 60 分的及格线。**

积木家（原蘑菇装修）创始人尚海洋的观点知者家装很认同：**互联网装修和传统装修相比，本质区别一定是效率。**首先是通过提升企业端的效率降低企业运营成本，这包括产品研发效率、获客效率、转化效率、供应链效率、交付效率、经营效率等；然后再把通过效率提升产生的利润让利给用户，让用户花更少的钱买到更好的产品。

这才是为用户创造价值，互联网家装就是要创造这部分价值。

## 四. 中国家装互联网化细分板块的策略

### 4.1 获客：扩大有效量+提高转化率

#### 4.1.1 互联网家装必须要有订单成本的红线思维

硬装订单成本不超过 1000 元，将签单成本控制在合同成本的 3% 以内。

不管是通过什么渠道获客，一定要控制成本，提高转化率。这里牵扯效率的提升和成本的降低，综合众多互联网家装公司的运营经验，要注意过程的转化率。

精准投放的线上付费渠道的线上访客报名转化率为 5%~10%，上门转化率为 30%~50%，订单转化率为 40%~60%（一次上门订单转化率 35%~50%，二次上门订单转化率 60%~90%），合同转化率 75%~90%，退单率为 10%~20%。

文中牵扯数据的计算公式说明一下：

- A. 访客量=曝光量\*点击率；
- B. 预约量=访客量\*预约转化率；
- C. 上门量=预约量\*上门转化率；
- D. 预约成本=预算费用/有效预约量；
- E. 上门转化率=上门量/有效预约量；
- F. 订单转化率=订单数/面谈数\*100%；
- G. 退单率=退单数/总订单数\*100%
- H. 合同转化率=合同数/订单数\*100%；
- I. 毛利率=(销售收入-材料\人工\物流成本)/销售收入\*100%，物流成本是指从厂家到仓库的费用；

这里有个基础是线上访客的流量一定要精准，在访客成本和报名转化率之间找到平衡。如果一个精准访客成本是 6 元（普通访客是 4 元），分别按报名率 5%、上门率 30%、订单率 40% 进行转化，1000 个访客成本 6000 元，有 50 个报名，其中 15 个上门，最终有 6 个订单，则 1 个硬装订单成本是 1000 元；如果按最高的报名率 10%、上门率 50%、订单率 60% 进行转化，1000 个访客会产生 100 个报名，50 个上门，30 个订单，1 个硬装订单成本 200 多元。当然这是理想状态，每个环节的转化率都最高是很难的，有很多前提，得是精准人群、已收房、了解产品且认同、经济主导型等。

当然，如果是通过品牌传播带来的精准流量，线上报名到店面的转化率可以达到 50%~60%，订单转化率到 60%，即从报名预约到下单的转化率是 30% 左右，100 个人预约，有 30 个人会下单。

### 4.1.2 清晰的闭环组织，为转化负责

虽然互联网家装公司从访客到成交的过程多少都有差异，但总的来说装修一般的运营流程是：访问量（信息量）—报名量（预约量）—上门（亦或理解为见面）—订单一量房—设计方案—合同—开工交底—施工—家具软装。

这是一个环环相扣的转化和服务流程，必须得有组织架构的保驾护航。一般情况下，一个分公司这些职能是要有的。

总经理：负责整体项目的经营，重点关注经营数据和各环节的转化。

市场部经理：为上门量负责，全面负责线上和线下的市场推广，要懂活动策划及组织实施、新媒体营销，最好也懂家装顾问的管理。

客户部经理：为订单转化率负责，重点关注签单比例。

设计部经理：为合同转化率、前端销售的用户体验和销售场景负责，并管理设计师。

工程部经理：为后端工程口碑负责，负责工程部管理。

供应链岗：为材料及时、准确下单和送达负责。

预决算岗：控制成本，为毛利润负责。

财务部岗：为净利润负责，管控、规范及避免财物风险。

最后强调一下，签约的关键是对用户需求的全面了解、解决及引导。也就是除了销售话术，一定要了解用户的心智模式、决策诱因和行为方式。

### 4.1.3 全渠道营销的七大方式

#### 大规模增长依靠全渠道营销

传统装修的客户来源渠道主要有：广告投放（电视、网络、户外、公交车、出租车、地铁、高铁、电台、报纸、移动端广告），网络营销，小区活动，工地营销，电话营销，第三方平台，媒体活动，口碑营销，电商平台（京东天猫淘宝等），线下促销会。

其客户来源前四的渠道是广告投放，小区活动，网络营销，工地营销。

相比于互联网家装来说，传统装修更依赖于广告拉动和线下活动销售，广告是拉力，活动是推力，相互配合快速转化。

而互联网家装虽然主要获客在线上和口碑，但外部环境不断变化，单一渠道购买流量的成本和风险也越来越高，要实现大规模增长，必须是全渠道营销，成本动态调控得随着各渠道的成本变动而变动，比如有时碰到节假日，多家装企都投放这个渠道时，成本就会上升，线上推广人员就得调整渠道和费用配给了。

#### 七大方式看全渠道营销

互联网家装的获客优势要保持，必须得是全渠道运营获客。

1. 品牌公关传播：一定的品牌曝光频率，针对用户的公关沟通。



2. 网络整合营销：SEM、SEO、SNS、微信、微博、豆瓣、知乎、今日头条等立体推广和内容运营。
3. 重点小区爆破：店面周边新开盘小区重点营销，包括结合线下宣传及用户活动举行。
4. 线下主题活动：围绕重大节日、事件等策划线下主题活动，使产品说明会、看工地等活动推陈出新。



图 4-1 全渠道营销的七大方式

5. 口碑营销：狠抓交付和产业链利益分配，让用户、公司全员及家人、工长、材料商、合作伙伴等都能转介绍。
6. 老用户运营：针对老用户进行大数据运营，提高转介绍的比例。
7. 第三方平台店铺：天猫、京东、淘宝及大众点评等渠道运营获客。

须要注意的是：

一是线上的优化方向就是提高一次的上门转化，降低订单成本，没有转化的争取在二次上门再消化。

二是线下方面，兼职物料的投放使用要有效管控，投入产出比需要细化到每个渠道，根据数据再判断各渠道的优化方向。

流量运营的核心是通过大数据对用户重新界定和深度把握，推送想要的信息，针对性提供内容，并引导上门和签单。

## 4.2 设计师：从销售导向到服务导向

## 4.2.1 设计师要创造哪些价值

设计，实际是指有计划的把一件事情做好。

完整的施工图纸作用巨大：①工程量明确，施工井然有序，避免中途返工；②预算准确，施工队针对施工图报价更准确，避免增项；③沟通更有效，施工图白纸黑字，不易误解。当然，必须是专业和详细的施工图才能帮你实现。

设计师要提升转化效率，为用户服务体验负责，并要提高沟通效率。

从效率来看，转单的时间周期要短，销售成本更低是目标。标准化的产品客户经理或一个普通的销售人员能卖出去最好，然后设计师再卖家具软装，通过卖设计方案达成销售。

**让设计师最大化发挥专业优势，并为提高设计型产品的转化率而努力，更重要的是服务用户，而不是销售导向。**

## 4.2.2 标准化产品与设计型产品分层销售

互联网家装产品的基础是一个标准化的基础硬装产品，事实上就是一口价卖装修方案，如果一个销售人员就可以卖出去，会简化产品销售的复制性。大家也知道，要招聘一个懂设计师，又懂销售，还要认可产品理念的人不容易，而招聘一个好的销售就相对容易。

家具软装虽然也是个相对模块化、标准化的产品，但毕竟满足的是用户对设计的需求，所以专业的人做专业的事，让用户感觉到是真正的设计师在为他服务。

这就出现了客户经理与设计师的职能差异，各自完成了不同的任务目标。

**客户经理谈商务，让设计师谈专业。**

客户经理：销售岗，主要卖基础产品，只谈单不谈设计，为订单转化率负责，并与市场部一道抓用户上门，通过多种渠道和更多的业主见面，建立联系。

设计师：技术能力强的服务岗，为家具软装的转化率负责，结合产品给用户规划出美好的生活场景，这就需要一定的设计功底和沟通能力。他们需要给业主进行风格的选择，地板颜色的选择等等设计工作，同时了解业主的装修深层次需求，推荐能满足他需求的升级产品给业主。他们不用去量房，主要在公司专心画图，最多就是去业主家交底，平时尽量不出去。这类人喜欢设计师的岗位，对设计还有初心，不会投机倒把，没有沾上行业太多的坏毛病。

其实，销售不再依赖设计师，这样就能降低成本，提升销售效率。而单纯卖方案可以实现这点。

越高端的装修，越需要效果图，用户可以直观判断我家会怎么样，这也是用户搜索效果图参考的原因。单个设计成本很高，让用户在已有方案中选自己

喜欢的设计，售卖就很简单。而设计师就是把设计落地的人，用户会尊敬设计师。

### 4.2.3 设计师的签单量和绩效

设计师给用户服务时，由于产品标准化、工期短，整个施工过程中可能跟用户不接触。如果用户需求个性化不多，在有的互联网家装公司里，当内部交底时没啥问题，设计师可能也就不去现场。

互联网家装公司每个设计师一个月做10~12单，套餐之外的个性化占合同数量比例是50%~70%，为了防止设计师为提高单量肆意推销，而从绩效层面控制，不考核合同金额，而是考核转化率、服务质量和完成数量。

也有公司考核设计方案的最终呈现结果。如天猫美家高品质家居设计专家铭筑舍计以实景为目标，考核设计师是以设计方案落实为实景的相似度为标准，只有效果图方案90%实现为实景才能拿到全部设计费，同时设计师可以直接收取用户设计费。

## 4.3 行业基础建设：施工标准统一化+工人产业化

### 4.3.1 装修工人必然职业化

提起产业工人，装修行业自会想起爱空间的“自有产业工人”，在其横空出世时就饱受质疑。2016年11月，陈炜承认，经过两年多的摸索，遇到最大的坑就是“自有产业工人”这条路确实走不通，至少现阶段还不够成熟，目前在尝试采用Uber模式来直管工人。同时会建立对工人的评价等一系列标准来保障施工质量和用户体验。

陈炜说的是“自有产业工人”目前不成熟走不通，这是实话。因为培训工人和干装修就是两个行当，就算你资源再多，实力再强，这两件事都做好，是很难的，更何况对一个快速成长型企业来说，得集中优势资源攻其一点寻求突破才行。

但产业工人的行业大方向是没错的，装修工人必然职业化、专业化、产业化。

从装修行业来讲标准化、体系化、技术化施工，能专业、认真、负责，并能大规模复制和作业，就是产业工人。

### 4.3.2 职业化的方向是产业工人

现在装修工人群体面临两个挑战：

一是老龄化严重，一些工人不会操作智能手机、不懂App管理。据不完全统计，2014年我国建筑装饰行业从业人员约为1600万人，其中现场施工人员约占60%，为960万人，施工现场作业人员主要由40岁以上的中老年人构成。由于年青技术工人补充严重不足，施工现场劳动力老化现象日益突出，这将成为家装行业发展的不小隐患。

二是后续人员补给不足，越来越多的年轻人不愿意从事这行，怕苦怕累不说，觉得没面子，没尊严。

所以就应从源头上解决工人问题，通过职业教育和学徒制教育打造一批年轻化、科技化、专业化、有现代管理经验的产业工人和专业人才，持续为家装行业输送人才。

知者家装研究院了解到一些企业已经在专门从事产业工人的培训、教学和职业教育。

其实，如果装修服务面向中高端用户，客单更高，毛利30%以上，口碑很好，转介绍客户在20%以上，自有产业工人也有可能跑得通。

“自有产业工人”到底有没有未来不知道，但“产业工人”一定是家装行业施工人员进化的一个方向。

### 4.3.3“产业工人”=“公司+雇员”+“公司+个人”+“平台+个人”

目前装修施工的实质仍然是工艺和管理。工艺代表施工技术，而管理决定了施工质量，毕竟还是依靠一线工人去操作的，而非技术手段实现。

对于产业工人的组织形式，目前有三种形式：

1.“公司+雇员”。就是自有产业工人，做精细、做口碑、做高端用户，可以考虑这种，标准化施工程度高，易于管理，缺点就是初期成本高，需要最大化缩短工期，资金密集度高，复制性慢。目前仍有一些互联网家装在坚持自有工人，但实施起来困难很大。

2.“公司+个人”。即产业工人与公司通过双方利益最大化实现捆绑合作，没有必然的依附关系，目前互联网家装多在朝这个方向努力。

表现形式多是与工长合作。由工长管控施工队，一对一沟通，复制性强，缺点是工长参差不齐，难点也是找到合适的工长很关键。

需要强调的是，产业工人是在施工标准统一的前提下进行培训、考核、验收、达标（有一定的认定标准，并可能获得资格证）。目前的大部分工长算不上产业工人，但也有一部分工长责任心强、施工标准高，专业且负责，广义上也算是产业工人。

3.“平台+个人”。平台作为第三方参与施工管控，帮助用户推荐或挑选工长，如3空间、惠装网等。

有人说，从社会化的角度出发，结合供给侧结构性改革才能够触及并改善施工的本质，并举例Airbnb和Uber的逻辑，认为家装行业未来的施工方式也应该是“互联网平台+海量个人”。

其实互联网家装的趋势一直是从平台模式向半垂直半平台模式过渡，甚至是直接向垂直模式过渡，落地服务越来越重；除非是应用工具类，而牵扯流量分发或信息撮合的平台都已证明，不介入交付过程，装修结果就不可控。

谁能让装修工人职业化，谁就能改变整个行业的生态。

#### 4.3.4 施工标准及产业工人配套体系亟待建立

互联网家装要想发展好，一定要解决好两个问题：**一是施工标准统一化，二是工人职业化、专业化、产业化及梯队建设。**这可以看成是互联网家装行业基础建设，这样会提升行业效率。但光靠几家企业很难达到，还得依靠政府和行业协会来推动。为此知者家装研究院发出几点倡议：

1. 住建委主导及行业协会参与制定可执行及更落地的施工标准。
2. 互联网家装公司作为行业推动者，团结不内讧，参与制定统一标准并带头试行。
3. 由于在执行过程中的成本问题，建议政府或行业进行费用补贴。
4. 鼓励大型家装企业带头试行。
5. 制定政策鼓励培训机构培训产业工人，让其能持证上岗。

### 4.4 供应链：五力模型

#### 4.4.1 为什么都在争夺供应链？

##### 1.家装产业链条里，供应链沉淀成本最高

装修行业的价值链很长，每个环节都要沉淀 10%~20% 的成本，其中供应链的沉淀成本是最高的。一般从厂家出货会经过省级总代、分销商层层加价，比如灯具新品花色出厂后价格翻十倍，再打八折卖，加上不好卖的老款，平均算下来，基本是翻三倍。洁具类出厂价翻五倍做标价，卖出去后一级代理商的毛利率达 60%，二级代理商的毛利率在 30% 左右。以大品牌的马桶中端产品为例，零售在 1200~1300 元的，放到每平方米 599 元套餐里也就是 800 元一个的价格。

既然价值链越长成本越高，**那就缩短价值链，同时也要改造交易结构，提高流通及运营效率，输出强大的标准和管理体系。**而互联网提供了这样的条件，通过供应链 F2C 集采，规模化提升优势。如果你在供应链没有建立壁垒，最大一块的成本就很难降下来。

**2.互联网家装与物联网深度融合的物流流通体系还没建立，格局未形成，都还有机会。**

只要这个行业和物流密切相关，那只有通过互联网建立起与物联网深度融合的物料流通体系才能算得上是真正的互联网化，而现在互联网家装还没完全建立起来，这就是机会。

### **3.在互联网家装新品类里，互联网家装供应链公司会率先胜出**

现在的互联网家装纯粹依靠“基础装修+主材”无法获得高毛利，只能借助“硬装+全屋定制家具+厨电+软装+智能家居”获得更高营收。从业主的最终需求来看，拎包入住才是一个真正完整的家，只是现阶段各大家装公司的信誉、口碑、设计水平、施工能力、供应链管控及成本控制还达不到用户的心理期望。

而从盈利点分析，施工收入属于微利，很难溢价，一个家装公司一个城市一个月能做100单少之又少。为设计买单的用户个性化需求很多，要求很高，也不属于目前互联网家装的核心目标人群。唯有在材料上做到F2C在供应链上可以赚取更多利润，一站式装修服务里，至少70%~80%都是主材、家具、电器等产品。这也是整装风行的一个重要原因。

## **4.4.2 供应链的五大痛点**

### **1. 集采量不多，价格下不来**

这不需要多解释，F2C集采量不够的话，生产、物流、配送、安装及售后的成本都比较高。如果一条生产线，只给你供货，那可想而知成本有多低。但要注意产量增加时，边际成本是先减少后增加，那和规模经济的平衡点要找准。总之，有销量才是最好的供应链管理。

卫哲从企业角度来讲，有三类规模效应，分为3平方公里规模效应、同城规模效应、全国规模效应。穆峰认为就家装而言，服务用户和落地执行是同城规模效应，甚至是5平方公里规模效应，而供应链是区域也是全国规模效应。**互联网家装必须要建立差异化优势、品牌认知优势、成本优势、效率优势和区域规模优势。**

### **2. 标准化不足，运营成本高**

如果不是标准化产品，一味压价是没有意义的，这也是互联网家装的整包产品可以做到低价的一个原因，最大化减少同一产品的花色、样式选择，并对非标产品进行标准化改造，通过工业化的大规模生产和标准化服务降低成本。

比如北京某设计公司致力于非标产品的标准化设计研发，从设计切入，只要订购板材和五金，通过家具模块化就能达到标准化。这里有个基础是：板式家具需要其他部门配合才能规模化，现场得支持解决。而产品模型成型以后，前端销售人员就可充当设计师。

### **3. 无共赢基础，工期没保证**

不要一味砍价，而忽略了供应链的服务成本和前提条件，看似这些和你无关，但合作方都会纳入评估体系，在销量达不到要求的情况下，合作成为鸡肋，难以持续。正如我爱我家网 CEO 马自强所言：“供应链管理不是简单的供应商管理，也不是简单的以量压价，而是要为厂商创造降低成本的条件，创造提高效率的条件。”

派的门总经理谭萍曾跟穆峰义愤填膺地吐槽：“套餐里为什么就得压缩定制品的价格，定制品活该吗？供应商太可怜了。定制品的服务成本最高。”

这样一来，你挣了供应商应得的那部分利润，他可能会在你看不到的地方补回来。双方合作也会磕磕绊绊，协同运营效率低，材料不能及时供应，工期自会受影响。

#### 4. 物流短板大，退补货麻烦

目前供应链管理有四大难点：运营成本太高，实效慢工期无保证，难以协同运营效率低，还有退补货慢损失无保证。

其中，在物流仓储配送阶段的短板尤其明显，确实 F2C 可以降低家居产品的出厂价，但物流、损耗、仓储、换补货等成本又拉高了最终成本，包括换货、补货导致的工地延期用户体验变差，甚至还有延期赔偿款，尤其是配送地市场每月单量还不大时。

互联网家装在起步阶段，材料配送主要依靠厂家的合作伙伴，单量少也不用建仓；一旦达到一定规模，也都会建仓，但干线物流配送还是主要依赖于第三方解决。

#### 5. 不愿意取舍，没有核心点

家装行业是一条非标的产业链，长且复杂，包括上游的材料商、平台、家装公司、消费者等，这又涉及设计、施工、验收、售后等多个环节。而供应链在里面扮演了流程最复杂、牵扯面最广、利润最大贡献者的角色，对整包的工期进度起了决定作用。

供应链要做好，会面临各种问题，单就标准化产品、物流、售后等需要专业人士去做，家装产业链条过长，属于你的极致产品可能只有一个，或设计、或施工、或供应链，亦或做足够垂直，做好一个就够了。

### 4.4.3 装企如何增强供应链实力？

知者家装研究院提出了供应链五力模型：

**A. 需求数字化处理能力：**对需求端信息的分析处理能力，建立需求分析模型，个性化需求输入，最大程度标准化输出。

在服装行业有一个柔性品质供应链，特点就是根据市场需求的变化，快速做出反应和调整。如链尚网，为碎片化订单提供服务，让前端碎片化、个性化，但后端做到集成化、标准化。家装供应链的需求数字化处理能力与此类似，将各种订单的需求拆分，集成标准的大需求，再向厂商下单。

我爱我家网总经理马自强曾给穆峰特别留言：这条很重要，录单、拆单、集单、预订单、订单、送货单、中转仓集单、配货单、送货回单、对账单等，所有的都必须系统自动进行，这不是靠配人能够解决的。



图 4-2 知者家装研究院供应链五力模型

**B. 资源有效组织力：**厂商、品牌、价格、物流、服务等要素能高效组织，实现可持续的双赢，通过 F2C、标准化规模集采等降低成本，最终建立 C2F 的柔性供应链。

有效组织就是创新吗？创新不一定就是新发明、新突破。经济学家熊彼特认为将原始的生产要素，重新排列组合为新的生产方式，这就是创新，并且可能是更重要的创新。

**C. 区域单量密度力：**一定范围内的有效单量密度，实现高效配送，每次配送量饱和，且次数少。

**D. 落地服务力：**测量、安装和售后，不管是厂家做，还是自己做，亦或与第三方合作，都直接影响着工期和质量。

**E. 信息化力：**装企、厂商、工地、服务商及物流配送的信息化协调、信息流交互的效率极高，能快速完成，达成工期标准。



## 五. 中国家装互联网化代表企业分析

### 5.1 判断家装互联网化的 CDCT 模型

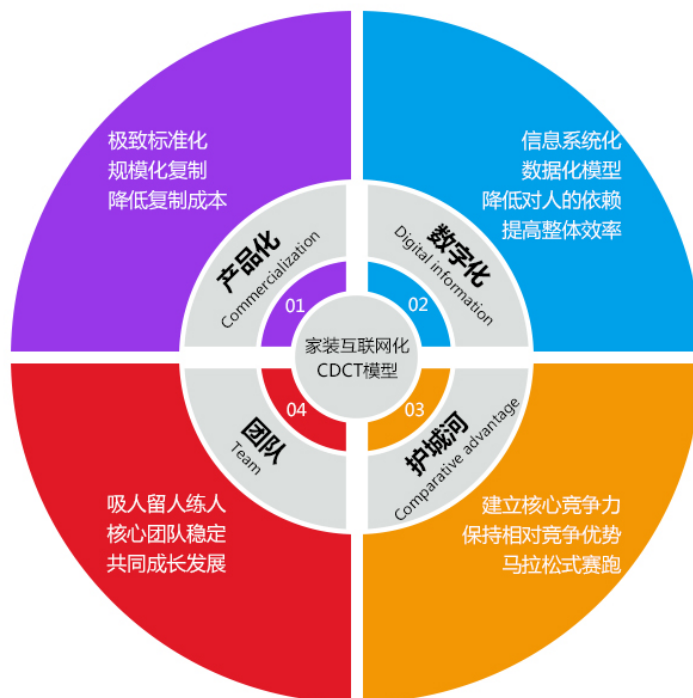


图 5-1 知者家装研究院提出的家装互联网化 CDCT 模型

#### 5.1.1 标准的产品化

从现在的简单组合到深入整合，牵扯有效资源、用户需求和大数据的充分挖掘，设计、产品、施工、材料及服务是否足够标准化，是否容易复制，使得城市复制的成本足够低。

#### 5.1.2 信息化的无缝对接

ERP 系统是否先进，前端获客、设计、材料下单、物流、配送、施工和售后是否能在系统里无缝对接，最大程度降低对人的依赖。这背后是各个环节、工序和工作对接的标准化、数据化和成熟化。现在大部分公司的销售前端和后端是没有打通的，通过人去协调就容易出问题。

### 5.1.3 拉长板，构建“护城河”

在获客、施工、供应链、各种体系及标准输出、团队执行力等方面得具备至少一项相对较强的核心竞争力，其他能力互为补充，不能有明显的短板。

如我爱我家网通过建立昆山+济南中转仓，满足江浙沪皖各地分站的主材配送需求，打造成一站式家装供应链材料输送基地，就是在建立强而有力的供应链体系。

我爱我家网总经理马自强说：“用高效、规模化、全产业链来打造新型供应链体系，为高性价比家装提供可靠的保障，用技术手段来实现去中间化，并且让工长能够健康干净地赚钱，让产业链上的每个人都能各展所能，各得其所。”由一个核心优势撬动其他板块，相对来说，更容易激活整个业务。

### 5.1.4 攒人

吸引及留存相对优质的行业资源，如设计师、客户经理、工人、供应链及优秀的运营人员，因为再怎么系统化，目前家装还是更依赖于人去“进化”。也包括可独立作战的合伙人或职业经理人，并获取产业链上的战略资源和资本的支持。

## 5.2 创新垂直类互联网家装代表企业我爱我家网

## 5.2.1 我爱我家网运营流程图示

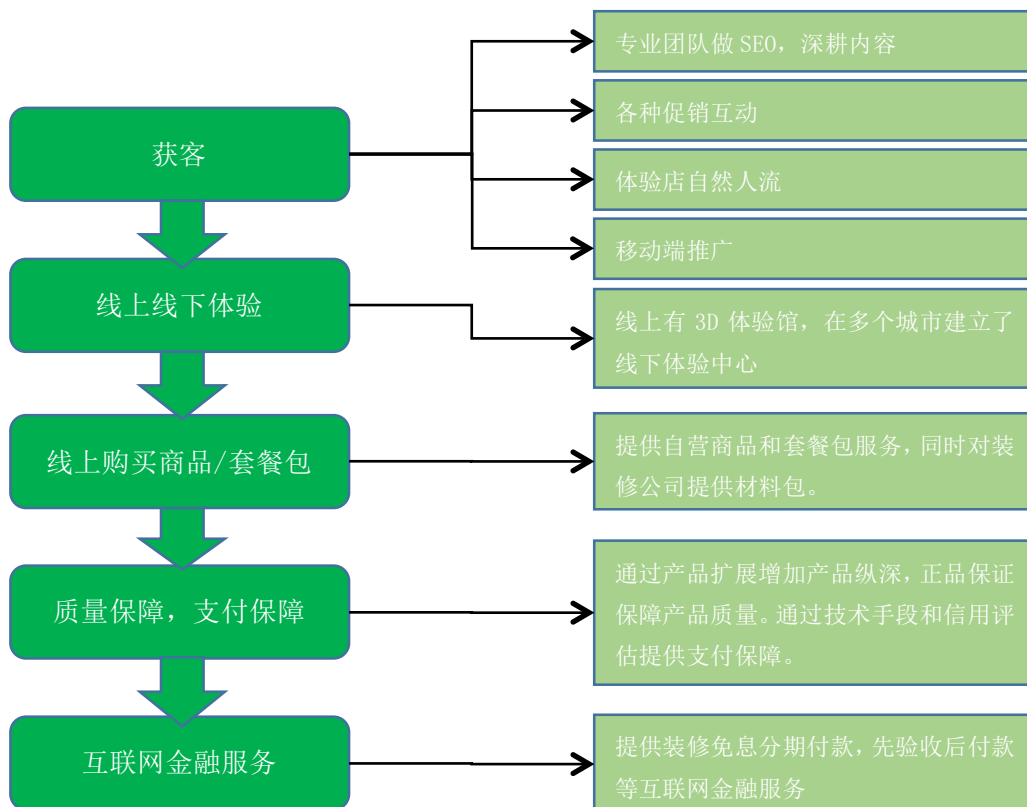


图 5-2 我爱我家网运营流程图示

作为一个垂直型家装网站，我爱我家网从线上和线下两方面为消费者提供全方位的家装服务。线上以装修资讯确保稳定且庞大的网站流量，并整合品牌打造家装套餐，引流至线下全国家装服务。同时，我爱我家网获得家居品牌商的授权，将各类家居产品整合于自有的 O2O 平台，通过对消费者销售家居产品，获取进销差价来获利。

## 5.2.2 我爱我家 SWOT 分析

### S（内部积极因素）：

- ✓ **流量优势**。作为早期积累的家装门户之一，线上流量大，专业团队深耕内容做 SEO，带来大量自然 IP 访问。
- ✓ **品牌优势**。客单价高，套餐整合品牌以一线品牌为主，在品质与品牌认同上能获得一定认可度。
- ✓ **供应链优势**。供应链体系完整，和家装公司及厂家有良好的合作关系，充分发挥成本控制的优势。
- ✓ **用户体验优势**。我爱我家网开发的装修宝 APP 可以根据用户装修需求创建项目，并利用时间轴的方式进行系统的指导、监控和提醒。装修

宝涵盖了智能跟踪、全程监理、装修顾问、装修知识、案例图库等五大功能板块，通过手机用户端，可以随时随地为用户提供全方位一站式的家装服务。

- ✓ **垂直模式更易把控施工质量。**我爱我家网属于垂直型互联网家装品牌，线下自营分站、自建工程团队，确保工程质量红线。

#### **W（内部消极因素）：**

- ✓ **人员流动对服务质量有影响。**互联网行业竞争激烈，公司内人员流动性大，对服务质量有不利影响。
- ✓ **售后受制于上游供应商制约。**装修行业售后服务质量受上游供应商制约，家装用户体验上升空间有限。

#### **O（外部积极因素）：**

- ✓ **供应链为核心的互联网家装公司会率先胜出。**完整的供应链体系是我爱我家网的坚实基础，互联网家装公司供应链是重中之重。
- ✓ **互联网金融的支持。**家装行业互联网金融业务潜力大，公司有多年的商户信用评估体系，有利于发展内容丰富的互联网金融服务。

#### **T（外部消极因素）：**

**家装行业同质化严重。**家装企业间区分度不高，且由于不良竞争，一线从业人员（如工人、销售）素质普遍偏低，消费者对行业普遍认识偏消极。

**市场集约度越来越高，面临的竞争越来越激烈。**和我爱我家网同体量的竞争对手，通过收购、重组不断扩大市场份额，提高规模优势，获取供应链、品牌等更多协同优势，行业内竞争压力与日俱增。

## 5.3 新兴垂直类互联网家装代表企业积木家

### 5.3.1 积木家运营流程图示

积木家互联网装修（原蘑菇装修）创立于2015年年初，专注为年轻人提供高品质、低价格的互联网整居全包装修服务。

积木家基于年轻用户更细分的装修需求，用积木家·惠选和积木家·精选两款产品为不同需求的用户提供更精准的装修服务：

积木家·惠选面向三四线城市经济实用型刚需住房群体，为装修预算有限但对装修品质依旧有要求的用户，提供千元品质·一半价格的整居全包服务，几乎是三四线城市最好的选择。

积木家·精选面对一二线城市收入相对较高且极为重视装修品质的用户，核心优势就是材料全球采购，几乎囊括所有品类的一线品牌，首先在材料上就保证了高品质。

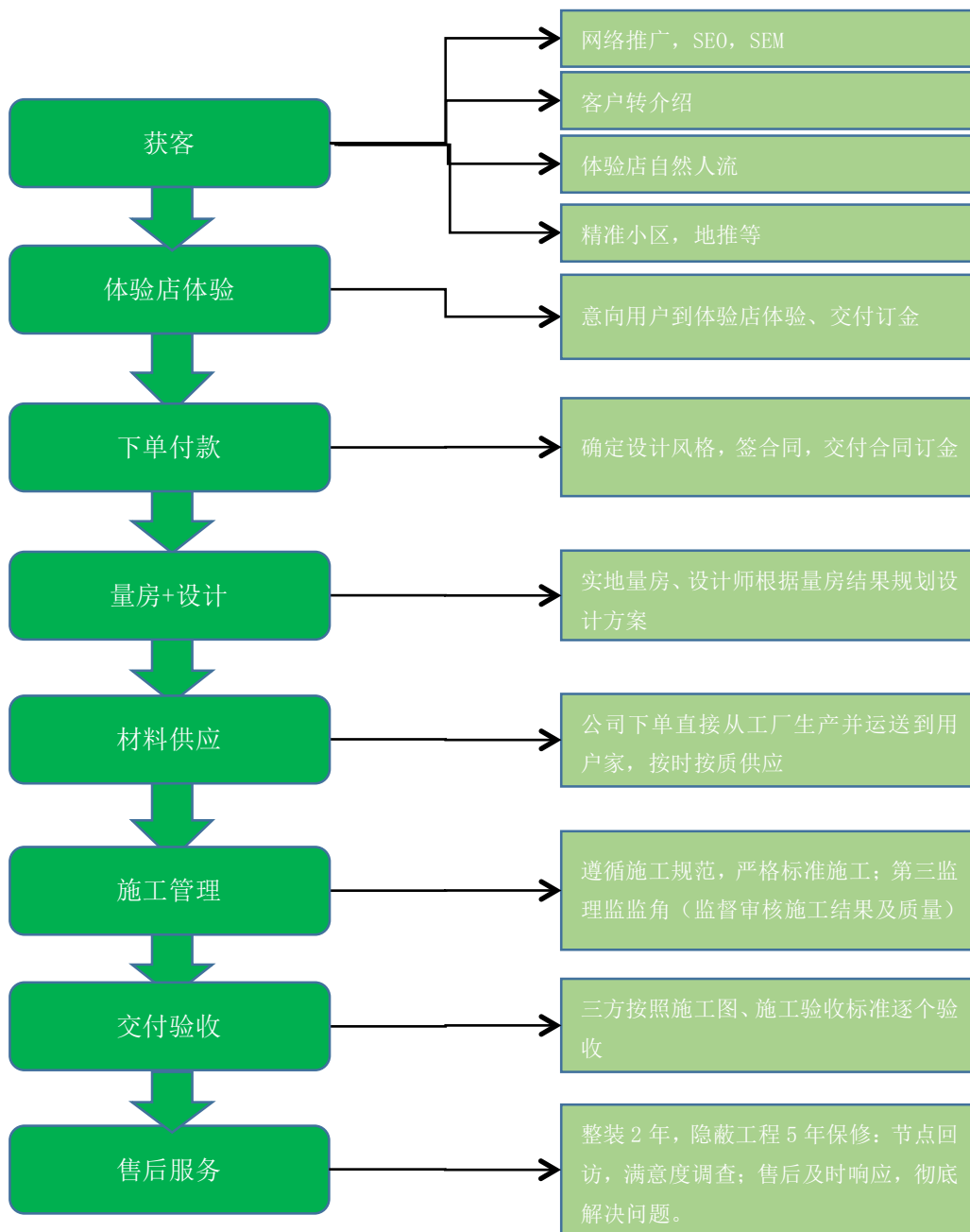


图 5-3 积木家运营流程图示

### 5.3.2 积木家 SWOT 分析

S（内部积极因素）：

- ✓ 积攒了近 8 年行业经验。积木家是自我要装修网孵化而来，在建材家具团购业务中逐渐发现行业问题、用户痛点，并以此优化完善产品及服务。从纯建材家具团购到建材家居团购+施工，再到主材包+施工包，一步步完善产品，帮用户解决装修难题。
- ✓ 拥有了一个专业团队。积木家核心高管大都来自国际、国内一线公

司，包括美国国家得宝、阿里、腾讯、OPPO 等，并与公司一起成长两年以上。互联网家装扩张极度依赖人力资源，也有一些骨干受公司支持创业成为新的城市合伙人。

- ✓ **标准化程度高。**公司一直强化各项业务的标准化打磨，以产品标准化、服务标准化，实现从获客到设计、供应链、施工、服务的标准、规范，从而实现装修结果可控，以及规划化复制。
- ✓ **客户满意度高。**标准化产品+标准化服务实现整个流程的规范、高效，以及结果的可控与保质，直营体验店和城市合伙人体验店的客户满意度高。积木家近半年全国的 NPS 大于 70%，其中西安超过 85%，有非常高的客户转介绍率。
- ✓ **供应链优势。**产品聚焦首先就保证了可以价格更低。其次以 F2C 方式采购，直接从工厂到用户家里，进一步降低了成本。专业的供应链管理系统，每一个用户的需求是明确且前置的，可以做到更工厂生产同步，由此提高工厂生产效率从而再次降低成本。

基于公司业务布局及体量达标，在全国建立布点科学的仓储中心，以点辐射更大市场，提高产品供应时效，保证工期，提高交付效率。物流也可以采取整车发货，干线物流，由此降低物流成本，且进一步保证时效，保证物资安全性。

搭建落地安装体系，安装标准统一，建立自有安装团队，实现各工种之间安装的无缝衔接，提高时效。

- ✓ **城市扩张稳健，合伙人门店可控。**积木家及所有产品，基于“区域中心辐射并服务三四线城市”的市场战略，在全国一二线城市成立西北大区、西南大区、华中大区、华北大区，以大区为中心，像三四线城市辐射。目前，积木家已经在北京、成都、西安、武汉、石家庄等城市建立直营店面，同时在咸阳、宝鸡、渭南、洛阳、临汾、太原等城市以城市合伙人模式，开设体验店。总部为全国所有体验店提供完善的产品、线上流量、材料供应、施工培训及管理、运营支持等等强力支持，总部对所有门店进行严格、规范的管控。



图 5-4 积木家城市合伙人的六大共享机制

**W（内部消极因素）：**

- ✓ 直营模式和自建仓储都需要占用大量资金，会给公司带来一定的现金流压力；积木家一直靠自我造血稳健经营，对现金流的健康持续极为看重。
- ✓ 积木家总部地处内陆西安，运营、品牌、技术、设计等优秀人才匮乏，公司挖人的时间成本高。

**O（外部积极因素）：**

- ✓ 标准化和整装是互联网家装未来的必然趋势，积木家在标准化方面走得比绝大多数同行都要远且稳。目前公司在标准化的四个维度——产品标准化，服务标准化，交付标准化，运营标准化方面都走在行业第一梯队。深厚的积累使得公司必然能够在家装产品化的过程中占据一席之地。
- ✓ 超高的客户满意度和转介率帮助公司建立了良好的口碑，有助于公司滚雪球一般做大。

**T（外部消极因素）：**

- ✓ 线上流量越来越贵，获客成本越来越高。公司目前重点发展线下渠道，

主要靠地推和精准小区合作发展增量客户，依靠满意度实现较高的转介率增加获客。

- ✓ 作为和爱空间、有住同为垂直类互联网装修三大品牌的积木家，相比外部资源要少于前两位。爱空间有国美、顺为的资源支持，有住属于少海汇系，而积木家没有太多资源背书，倾向于稳步发展，做好交付和口碑。

## 5.4 互联网家装服务交易平台代表企业家装 e 站

### 5.4.1 家装 e 站运营流程图示

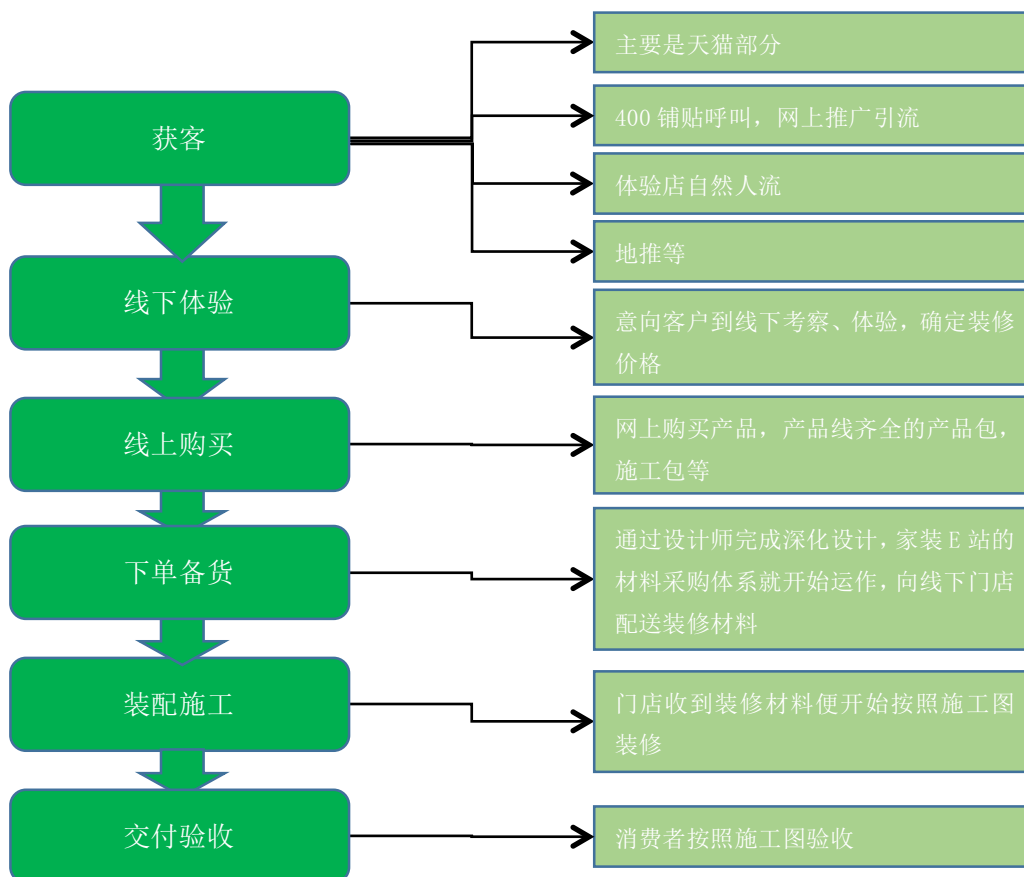


图 5-5 家装 e 站运营流程图示

“家装 e 站”较早提出标准设计、标准主材、标准施工，将传统家装的繁琐过程拆解重组，目前主以施工包、主材包、设计包的服务商品形式实现，推出系列产品包打造以家为入口的交易平台，为消费者提供品质、便利、省钱的网上购买、线下体验的整装交付服务，为刚需消费人群提供品质、便利、省钱的家装新体验。

家装 e 站核心还在打造供应链体系，包括仓储配送服务，输出主材包。加盟的城市运营服务商负责体验中心、施工服务和安装服务，即提供施工包。



## 5.4.2 家装 e 站 SWOT 分析

### S（内部积极因素）：

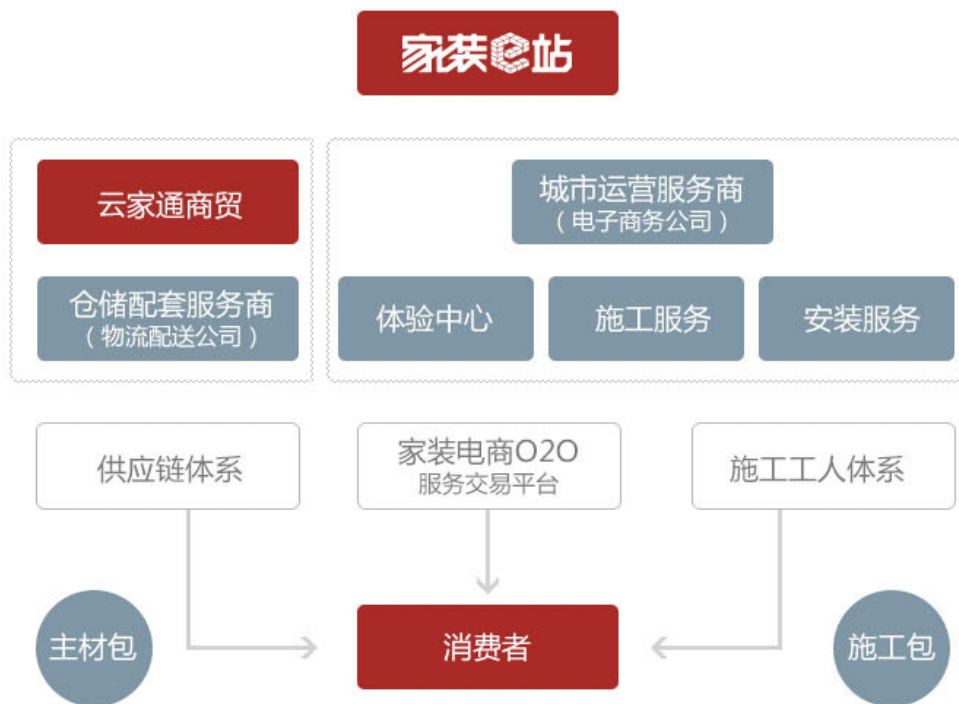
- ✓ **品牌及认知的优势。**家装电商 O2O 模式始于家装 e 站，或准确的说是垂直领域，通过将家装服务拆解并重组，实现报价、流程、工艺及售后的标准化，让复杂而繁琐的装修产品成为完整和确定的消费产品，最终给客户线上了解、下单，线下体验消费的装修新体验。
- ✓ **较强的线上获客能力。**2016 年，家装 e 站双 11 当天 2 分 25 秒破亿，主材及服务产品包受到用户欢迎。
- ✓ **供应链整合能力强。**2014 年，家装 e 站第一个将家装电商 F2C 模式投入实践，打造成成熟、完整、高效的供应链体系，大大提高了效率；七大类品牌主材全国规模集采，由工厂直供，合作的有东鹏、大自然、大卫、尚高、科勒、贝朗、友邦等，目前已有 60 个左右全国性合作的品牌商。而对于部分定制品类，则采用区域性整合。实现去中间化，正品无忧，提升产品竞争力。2016 年 6 月份，家装 e 站完成 A 轮来自金融资本和产业资本的 1.5 亿融资，主要就用于打造供应链优势。
- ✓ **落地服务能力强。**本地配送安装，品牌商鞭长莫及，其优势更多在于产品研发和生产制造，一般会让代理商去做。而家装 e 站通过认证培训体系，安装工人要经过理论考试和实操考试，通过后，将会统一颁发《家装 e 站规范体系认证》，才能上岗工作，解决了主材的安装服务难问题。
- ✓ **超行业平均水平的售后服务体系标准。**2016 年 9 月，家装 e 站推出“210 售后服务体系标准”，即 2 小时售后上门服务，10 年质保。看似很难实现，其实也是一种高要求的倒逼管理，用外卖的思维做家装；如果能做到，那将对用户体验是重要的改善。

### W（内部消极因素）：

目前，家装 e 站采取的是合伙人模式进行拓展，全国 30 省有近 500 余城市运营商，均是采取城市加盟的模式。

这种模式拓展速度很快，便于迅速占领市场，提高品牌知名度，但也面临对运营商的管理难题，如对施工过程和服务质量不能有效管控的话，就会影响客户满意度和企业口碑。另外，施工和材料的分离，也考验家装 e 站和服务商的配合度，材料下单的准确性和配送的及时性，都会影响毛利和交付体验。

对此，公司采用的是淘宝的评价体系，对运营商，工人等各方面进行打分，如果出现差评则必须立即整改，否则有被清除出去的风险；并通过协议要求运营商缴纳高额违约金和后续服务费来降低品牌风险，以及为用户争取利益最大化。



总述：家装e站自身具有独特的资源优势，竞争者难以进入：

1. 公司具有较强互联网和产业思维的结合优势。
2. 对于产业参与者的各方利益的梳理和再分配。
3. 天猫作为合作伙伴，具有流量支持和较强的品牌影响力。

图 5-6 家装 e 站的运营体系图

#### O（外部积极因素）：

标准化和整装是互联网家装未来的必然趋势，这是家装 e 站未来最大的机会所在，在标准化领域和整装领域的持续深耕使其在激烈的市场竞争中占得先机。

#### T（外部消极因素）：

供应链方面家装 e 站目前采用的是第三方仓储，C2F 模式先下单后备货，降低了资金压力和库存周转率压力。然而虚拟仓库的运营效率目前还跟不上自建仓储，较长的备货排期会导致工期的延长。

如今公司的交易量还不支持自建仓储，未来自建仓储的临界点就在于所在渠道的产销量能否覆盖基础建仓成本。

总的来说，装修产品管理上疏通的是部门和业务合作商的高效精准配合，施工上考验的是收口缝边。如果这两项能做好，就能达到顾客好的体验。

## 5.5 互联网定制软装代表企业宜和宜美

### 5.5.1 宜和宜美运营流程图示

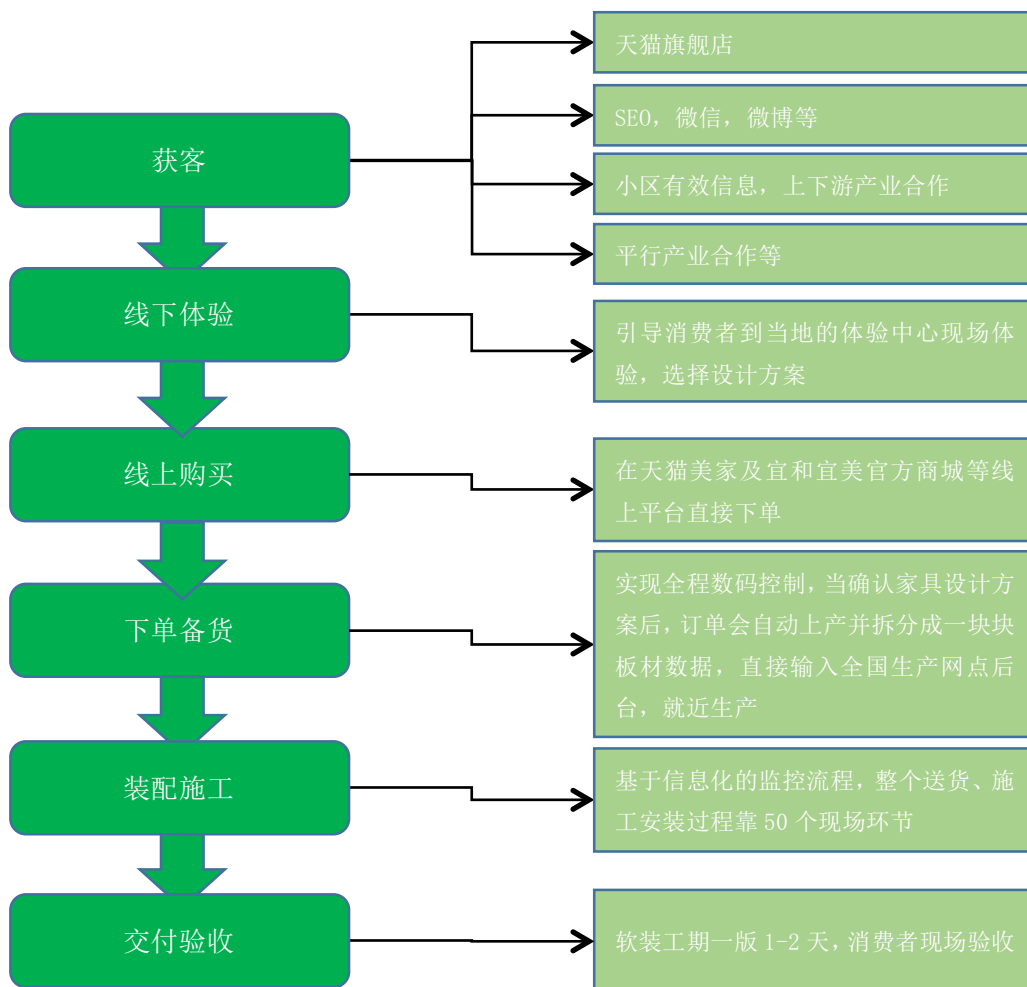


图 5-7 宜和宜美运营流程图示

宜和宜美是互联网全屋软装家具定制品牌，致力于为客户提供以设计为导向的全屋软装购买服务。2016年，宜和宜美品牌正式在全国落地发声，由此开创了新的家装行业类目——全屋软装，创造性的提出了按照建筑面积计价的全屋软装家具定制模式。2017年重新定义slogan——设计，还原家的想象，并在欧洲成立设计研发中心，签约意大利知名设计师。目前已先后获得两轮近亿元融资，并成功布局北京、深圳、昆明、成都、长沙、杭州、武汉、西安、济南、苏州、临沂、宿迁等全国12大城市。

### 5.5.2 宜和宜美 SWOT 分析

S（内部积极因素）：

宜和宜美的优势在于：

- ✓ **设计优势。**产品坚持以设计为导向的理念，相对竞品的拼凑套餐更具有灵动性、更能体现出用户想要的家的感觉。

- ✓ **产品优势。**宜和宜美板材取自巴迈隆、派阳山、丽人等一线品牌，均为欧标E0级环保品质，更与国际知名沙发品牌HTL，英国斯林百兰、香港雅兰床垫，以及顾家家居等品牌实现合作，解决了用户对环保和安全的顾虑。
- ✓ **价格优势。**性价比是产品的另一个竞争优势，星辉数控的非金属材料加工技术以及CV软件的应用大大的提高了板材的利用率，节省了板材成本，同时全国70多家工厂的分布也节省了物流费用，这些都是提升全屋软装套餐性价比的基础，也是给用户带去实惠的基础。
- ✓ **供应链优势。**在全国有75家家具生产基地，150公里配送半径内协调加工工厂，保证20天的供货周期，依托星辉数控强大的CV拆单软件和遍布全国的客户平台，可以实现从设计到下单到工厂生产的无缝对接。
- ✓ **合伙人优势。**不同于加盟商/代理商的模式，宜和宜美和城市合伙人共同出资在当地成立子公司，总部出资占51-55%的股份，合伙人出资占45-49%的股份。子公司成立单独公司账户，财务独立核算，公司利润一部分按照投资比例进行分红，一部分留存在公司账户作为后期上市对价折股的依据。投资金额主要用于体验中心的筹建、团队的建设以及子公司的运营费用。
- ✓ **信息系统优势。**通过信息化工具实现全屋软装设计+生产的无缝对接，宜和宜美与酷家乐合作，打通设计与生产对接环节，在全国范围内铺开推广酷家乐全屋定制系统，将推动完善企业的产品系统、制造系统、营销系统、信息化系统等。  
酷家乐的前端设计和宜和宜美 CV (Cabinet Vision) 后端生产系统通过酷家乐的开放 API 数据接口，传输设计方案的参数化产品信息，由 CV 软件进行解析处理实现前后端系统从设计到下单的自动衔接。

#### W（内部消极因素）：

- ✓ 品牌认知度低，品牌的诞生时间相对于竞品来说还比较短，用户的认知度及品牌的知名度相对于竞品来说还存在一定的差距。
- ✓ 缺乏高水平的专业设计师和营销人员，还需要继续扩大团队。
- ✓ 信息化程度不健全，急需完善的客户管理和数字化系统流程。

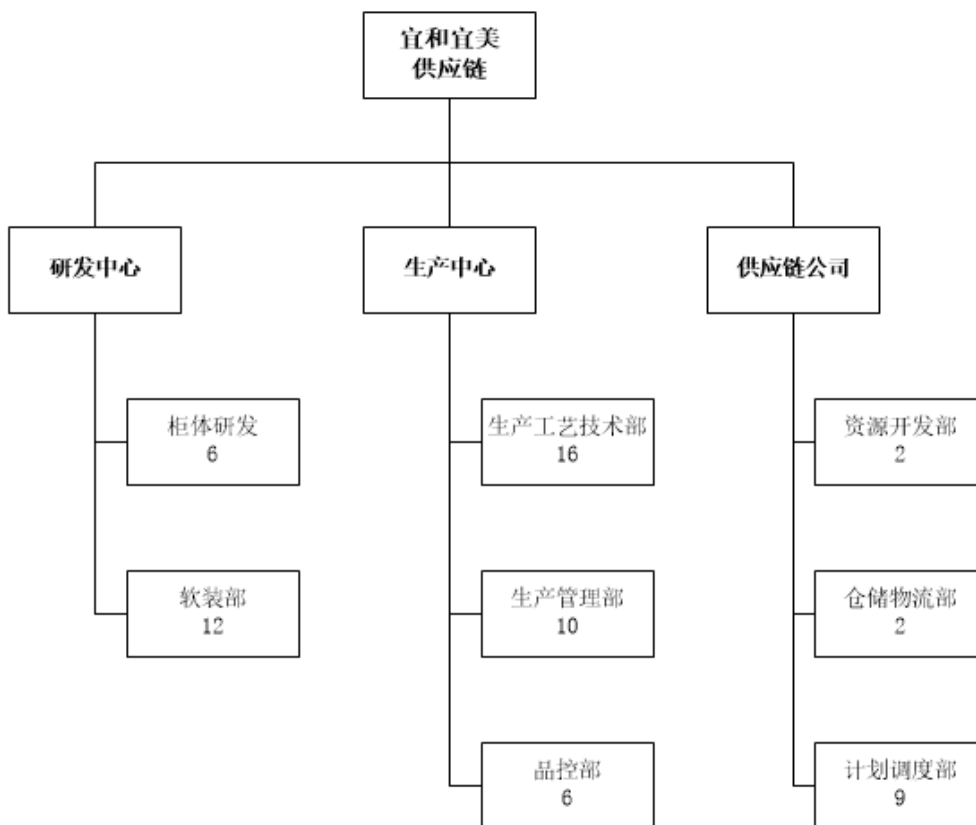


图 5-8 宜和宜美供应链新组织架构图

## O（外部积极因素）：

- ✓ 软装市场正在逐渐升温，从两会谏言精装房到浙江省绿色建筑条例强制取消毛坯房，家装行业的重心逐渐从硬装转向了软装。互联网的去中间化也让价格更加透明，不少硬装公司都在积极向软装布局扩展，一些提供专门型软装饰品公司也随着资本寒冬的到来抱团取暖，全屋软装的风口已经来临。
- ✓ 全屋软装未来的趋势就是满足现代消费者对于感性和理想两方面的需求。8090 后市场的主流消费群体，受到教育、文化、家庭背景的影响，消费主体对家的需求逐渐转化为对舒适、美观、个性为需求的感性需求；整体房价的逐渐上涨、房屋面积的逐渐缩小、空间的充分利用以及合理收纳，逐渐成了消费者的理性需求。

## T（外部消极因素）：

- ✓ **市场教育成本高。**市场教育成本太高导致获客成本高，相比家装后市场来说，软装算不上刚需。
- ✓ **标准化与个性化很难统一。**相比硬装，软装的个性化需求更为迫切，而批量的个性化对供应链效率影响很大。

## 六. 中国家装互联网化未来趋势判断

### 6.1 家装市场未来的基本格局

家装行业的基本格局是：个性化的定制家装、标准化\产品化的互联网家装、全屋整装、家装后市场和专业服务商。

个性化的定制家装+标准化\产品化的互联网家装=硬装+软装+全屋整装  
等号前面是产品\服务模式，后面则是产品的具体形态。而全屋整装单独拎出来放在家装行业的基本格局里是因为趋势明显，不管是定制家装还是互联网家装的产品\服务都在朝着全屋整装的方向迈进。

家装后市场：分为墙面刷新、安装维修、局部装修和家居保养，也可分为单品换新（如换涂料、地板、瓷砖、吊顶），小件换新（换智能门锁、智能马桶等），及空间换新（如换一个卫生间、厨房、客厅），代表企业有立邦刷新、闪电刷新、神工 007、万师傅、百变空间、e 修鸽、生态美家等。

专业服务商：获客、设计、监理、供应链、施工、信息化、培训等板块都有专业服务商。比如知者家装研究院就是为行业提供深度内容和解决方案的服务商。

### 6.2 科技驱动行业变革日益凸显

在家装行业有很多痛点，都需要技术驱动变革，如量房量不准、设计图不全、算量算不准、报价误差大、数据来回导、材料不对应、施工总延期等。

导致这些问题的主要原因就是量房的人工化太重，设计工具落后、复杂，报价捆绑过多增项，信息化工具没有或滞后.....核心一点就是信息化不足，企业的 IT 资产为 0 或趋近于 0。

家装信息化有助于高效利用企业资源，常见应用如：

1. 谈单神器：3D 云设计与 VR 都可以帮助设计师提高转化率，让用户看到未来的家，促进销售转化。

2. CRM：客户信息管理、商机管理、业绩管理、合同管理、回款管理等。使用得当，可以有效提升销售业绩。

3. PM：项目进度管理、项目质量管理、项目成本管理、项目变更管理等，是保障工程质量、控制项目成本的重要手段。

4. ERP：基于产品的物料清单，生成采购计划、财务计划，人力配置计划等，使运营高效有序。

5. BIM：BIM（建筑信息模型）以建筑工程项目的各项相关信息数据作为基础，建立起三维的建筑模型，通过数字信息仿真模拟建筑物所具有的真实信

息，具有信息完备性、信息关联性、信息一致性、可视化、协调性、模拟性、优化性和可出图性八大特点。

6. **SCM**：供应链管理软件对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化，目标是要将顾客所需的正确的产品能够在正确的时间、按照正确的数量、正确的质量和正确的状态送到正确的地点，并使总成本达到最佳化。

7. 进销存管理软件：可以实现调货管理和库存管理，帮助家装公司实现和供应商的结算等业务。

8. 内外部财务结算系统：实现公司内外部财务审批与结算。

### 6.3 全装修是大势所趋

随着江苏、北京、山东、河南、四川、上海、浙江、海南等地出台精装修政策来看，新建住宅全装修是趋势。房地产从单纯“开发+销售”转型进入为用户提供“毛坯房+硬装+软装”的精细化时代也是势在必行。

和地产商合作做个性化精装服务，或许未来 **BBC** 品牌模式将成为重要组成部分，深圳瑞和股份推出的“瑞和家”定位“地产商的精装专业配套商”，以及绿地诚品家都是应对这一趋势。

传统精装房是地产商主导，用户没有选择权利。而 **BBC** 模式下的精装房无论是方案、设计还是服务商，用户可以提供自主选择，地产商只是中间的桥梁和销售渠道。

而 **BBC** 产品要做好，就得材料标准化+个性化装饰，保证性价比，还得有差异，提高房子售卖时的溢价，而非简单的加价。此前用户对于精装房怨声载道，实在是性价比太次，对卖房没什么加分。

另外，得始终贯彻“大设计”思维，将硬装、软装和定制家具的一体化整体设计，保证装修和家具的风格统一。

### 6.4 内装工业化驱动装配式装修

2016年2月，《中共中央、国务院关于进一步加强对城市规划建设管理工作的若干意见》印发，其中提出要力争用10年左右时间，使装配式建筑占新建建筑的比例达到30%。9月，《国务院办公厅关于大力发展装配式建筑的指导意见》下发，明确提出推进建筑全装修。2017年3月，住房和城乡建设部发布了《“十三五”装配式建筑行动方案》《装配式建筑示范城市管理办法》《装配式建筑产业基地管理办法》

装配式装修是将工业化生产的产品和配件，由产业工人按照标准化规范采用干法施工的现场装配化组装过程。这不仅提高了产品的标准化，也提高了装修的精度和品质，还缩短了工期。

装修行业第一次工业化浪潮是橱柜、衣柜、门、地板、床头柜等由工厂取代手工制作完成，木工随之消失，取而代之的是橱柜安装工、地板安装工、内门安装工。

然而已经过去 20 多年，水电木瓦油仍然是手工，现场的装配式作业还未实现。而在日本等发达国家，模块化设计工业化施工已很成熟。

目前，整装卫浴在国内已初具雏形，国内一些家居企业也在尝试生产组装的产品。如海鸥卫浴从 2012 年开始就进军定制整装卫浴，又与松下签署战略合作，还定项增发投入整装卫浴。

其实，整装卫浴只是内装工业化的一部分，在工厂生产好产品，再运到施工现场组装，既能节约原材料成本，又能节约人工；且施工现场大部分作业都是干法施工，噪音粉尘、建筑垃圾污染大大减少。

#### **不过内装工业化也面临一些挑战：**

1. 产业链不完整，生产规模化小，导致成本增加，竞争力弱，使得万科等企业在探索内装工业化之路上亦步亦趋。

2. 标准不成熟，不完善，不精细，使得企业在实际操作中各自为战，无法形成合力，不利于整体市场的发展。

3. 市场还需孕育，对现在产业利益格局冲击大，有一定阻力。

4. 培养用户习惯需要时间，得先尝到好产品带来的价值。

未来 3-5 年，装配式装修会成为整个行业新的施工标准和规划，也会迎来互联网家装真正的成熟期。

## **6.5 智能家居的布局**

据行业研究报告显示，2015 年，中国智能家居市场规模大概接近 1000 亿元，2016 年会出现明显增长趋势，预计到 2018 年会达到 1800 亿元的市场规模。

如小米提前搭建智能家居的生态链，打通了入口实现智能家居的消费场景，让用户切身感受到智能化和生活的密切相关及完美体验，而这一设想通过抢占家庭装修的入口来实现。

随着智能家居行业的不断发展，智能家居将摒弃单个商品和品牌各自为战的状态，而逐渐发展出一套更加系统的解决方案。对于互联网家装而言，智能家居或许是实现弯道超车的突破点。

在这个产业链里，互联网装修的用户群体与智能家居的消费群重合度很高，对新事物的认知一致，且家装是切入智能家居最直接的入口。

而目前市面上的智能设备连接的设备少，导致成本高。



## 关于知者家装研究院

家装互联网化的知者，专注家装行业研究，关注企业经营决策。



关注微信，了解更多

## 关于首席研究官穆峰

家装互联网化的深入研究者，知者家装研究院首席研究官（CRO），走访及调研了所有知名的互联网家装公司，最早系统提出并阐述了“互联网装修（家装）”模式，50多家知名媒体家居频道或TMT专栏作者，10年营销策划、公关传播、网络营销经验，著有《中国式营销的江湖规则》及畅销书《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论》，合编中装协《2015年中国建材家居产业发展报告》，微博@穆峰 加微信mufengbrand请注明“姓名/公司/职务”



## 关于《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论（第二版）》

家装互联网化第一书，家装第一本行业研究笔记，唯一深度洞察家装O2O和互联网家装的专著，传统装修“+互联网”转型升级必备实操指南



微店

独家签名版  
微店有售



扫码进入微店下单

商务合作，请添加微信号 lindehe01