

家装互联网化的知者 - 知者家装研究院 出品

72页PPT告诉你一个真正的家装互联网化 史上最强干货

穆峰监制 2017年8月



该ppt一年前就要跟大家见面的，但可能准备不充分，或者说对行业需要再观察，而随着畅销书《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论（第二版）》上市，时机也算成熟，思考更为缜密，才郑重推出这份家装行业里目前最长、份量最重的ppt报告。

此前，知者家装研究院已推出了《2015-2017中国家装互联网化第一份行业策略报告》，可百度搜索查看，当时在行业人士朋友圈已刷屏，初步统计有超过2万次以上的下载、收藏，近百万的阅读。

本份ppt算是策略报告的姊妹篇，从家装互联网化的背景和缘起、深度解析家装互联网化、家装互联网化的具体表现、家装互联网化的代表企业解析及趋势判断四大部分带您了解一个真正的家装互联网化。

互联网家装目前还不是一个特定的结果，而是一个漫长的过程，所以知者家装研究院更习惯称之为“家装互联网化”，也就是提升效率、降低产品及服务成本，提高用户体验，三位一体的进化过程。

知者家装研究院在首席研究官穆峰的带领下将继续精耕家装的互联网化之路，并不断进行细分板块的研究，将给您带来更多精彩和期待。

另，家装行业第一本研究用户口碑的专著、第一本关注用户装修场景的指导手册——《装修口碑怎么来：重塑39个用户体验场景》将面向全行业征集场景内容和解决方案，详情请关注知者微信公众号。

知者家装研究院介绍

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，做独特、实操、有价值的内容。



核心产品

研究报告：细分板块的深入研究

行业专著：每年一本行业著作

企业研究：企业案例输出

读书会：走进企业分享

首席研究官介绍

穆峰



资深营销策划人

知者家装研究院首席研究官（CRO）

家装互联网化最深入研究者

最早系统提出并阐述了“互联网装修”模式

著《“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》

12年营销策划、公关传播、互动营销经验

目录

01

家装互联网化的背景和缘起

- 1.1. 宏观环境扫描
 - 1.1.1. 网上零售交易规模与家装市场规模
 - 1.1.2. 家装行业：大行业小公司
- 1.2. 微观角度分析
 - 1.2.1. 装修用户的三大痛点
 - 1.2.2. 装修用户消费的五个层次
 - 1.2.3. 造成传统装修痛点的原因
 - 1.2.4. 如何判定为传统装修
- 1.3. 家装互联网化的缘起
 - 1.3.1. 装修行业能否被互联网改造
 - 1.3.2. 泛家装是电商第四阶段的主角
- 1.4. 线上线下一体化的到来
 - 1.4.1. 家装O2O的本质
 - 1.4.2. 家装O2O平台模式的四个分类
 - 1.4.3. 家装O2O平台的价值、挑战和变革

02

深度解析家装互联网化

- 2.1. 互联网家装的概述
 - 2.1.1. 互联网家装诞生的宏观和微观环境
 - 2.1.2. 什么是互联网家装
 - 2.1.3. 互联网家装的主要分类
 - 2.1.4. 进入互联网家装的五种类型
 - 2.1.5. 互联网家装的六大特征
 - 2.1.6. 互联网家装给家装行业带来的价值
- 2.2. 互联网家装的深入探讨
 - 2.2.1. 如何判定是不是互联网家装？
 - 2.2.2. 互联网家装VS传统装修
 - 2.2.3. 现状：互联网家装的四个表现
 - 2.2.4. 现状：互联网家装是“半互联网化”
 - 2.2.5. 互联网家装的底层逻辑
 - 2.2.6. 互联网家装面临的十大挑战
- 2.3. 互联网家装的进化之路
 - 2.3.1. 标准化是可复制性的前提
 - 2.3.2. 互联网家装在标准化方面的进展
 - 2.3.3. 家装互联网化的四个阶段
 - 2.3.4. 标准化家装多处于套餐化阶段
 - 2.3.5. 标准化家装与产品化家装
 - 2.3.6. 品牌化家装是行业竞争的必然之路
 - 2.3.7. 判断家装互联网化的CDCT模型

03

家装互联网化的具体表现

- 3.1. 获客：扩大有效量 + 提高转化率
- 3.2. 设计师：从销售导向到服务导向
- 3.3. 装修工人：职业化的方向是产业工人
- 3.4. 施工标准及产业工人配套体系亟待建立
- 3.5. 供应链：痛点、策略与五力模型
- 3.6. 城市扩张：加盟 直营和合伙人模式的碰撞
- 3.7. 通过NPS实施口碑运营
- 3.8. 科技驱动家装行业

04

家装互联网化的代表企业解析及趋势判断

- 4.1. 家装互联网化的代表企业解析
 - 4.1.1. 创新垂直类互联网家装代表企业我爱我家网
 - 4.1.2. 新兴垂直类互联网家装代表企业积木家
 - 4.1.3. 互联网家装服务交易平台代表企业塞纳春天
 - 4.1.4. 互联网辅材B2B供应链代表企业搜辅材
 - 4.1.5. 互联网家装信息化工具代表企业打扮家
 - 4.2. 家装互联网化的未来趋势判断
 - 4.2.1. 家装市场未来的基本格局
 - 4.2.2. 家装市场未来的方向探讨
- 附：知名泛家装企业创始人\CEO谈行业走向

家装互联网化的背景和缘起

1.1.宏观环境扫描

1.1.1.网上零售交易规模与家装市场规模

1.1.2.家装行业：大行业小公司

1.2.微观角度分析

1.2.1.装修用户的三大痛点

1.2.2.装修用户消费的五个层次

1.2.3.造成传统装修痛点的原因

1.2.4.如何判定为传统装修

1.3.家装互联网化的缘起

1.3.1.装修行业能否被互联网改造

1.3.2.泛家装是电商第四阶段的主角

1.4.线上线下一体化的到来

1.4.1.家装O2O的本质

1.4.2.家装O2O平台模式的四个分类

1.4.3.家装O2O平台的价值、挑战和变革

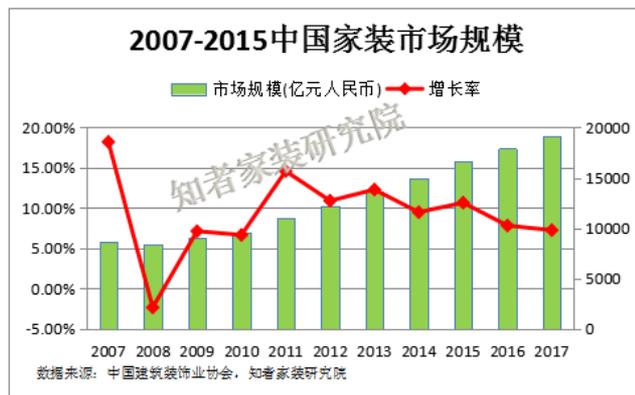
1.1.1. 全国网上零售交易规模发展迅猛 家装市场规模稳中有升



中国网上零售交易规模

商务部数据显示，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%。

当一个新品类去颠覆一个旧品类时，20%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。



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，2016年中国建材家居行业市场规模达到4.2万亿元。家装“存量+增量”驱动行业持续增长。

1.1.2.家装行业：大行业小公司

	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

原因分析

一对一服务抬高成本，拉低效率：一对一服务成本高，成本的增加最终会由用户买单。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。

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，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。

从本质上来看

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。

1.2.1. 装修用户的三大痛点

[需求不清]

不懂怎么装修

家装产品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、要售后等流程漫长、繁琐，又专业，调查显示99%的人不知道怎样去装修。

[选择障碍]

信息太不透明

在家装领域，一则透明度差，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并不清楚受到欺诈。

[体验不佳]

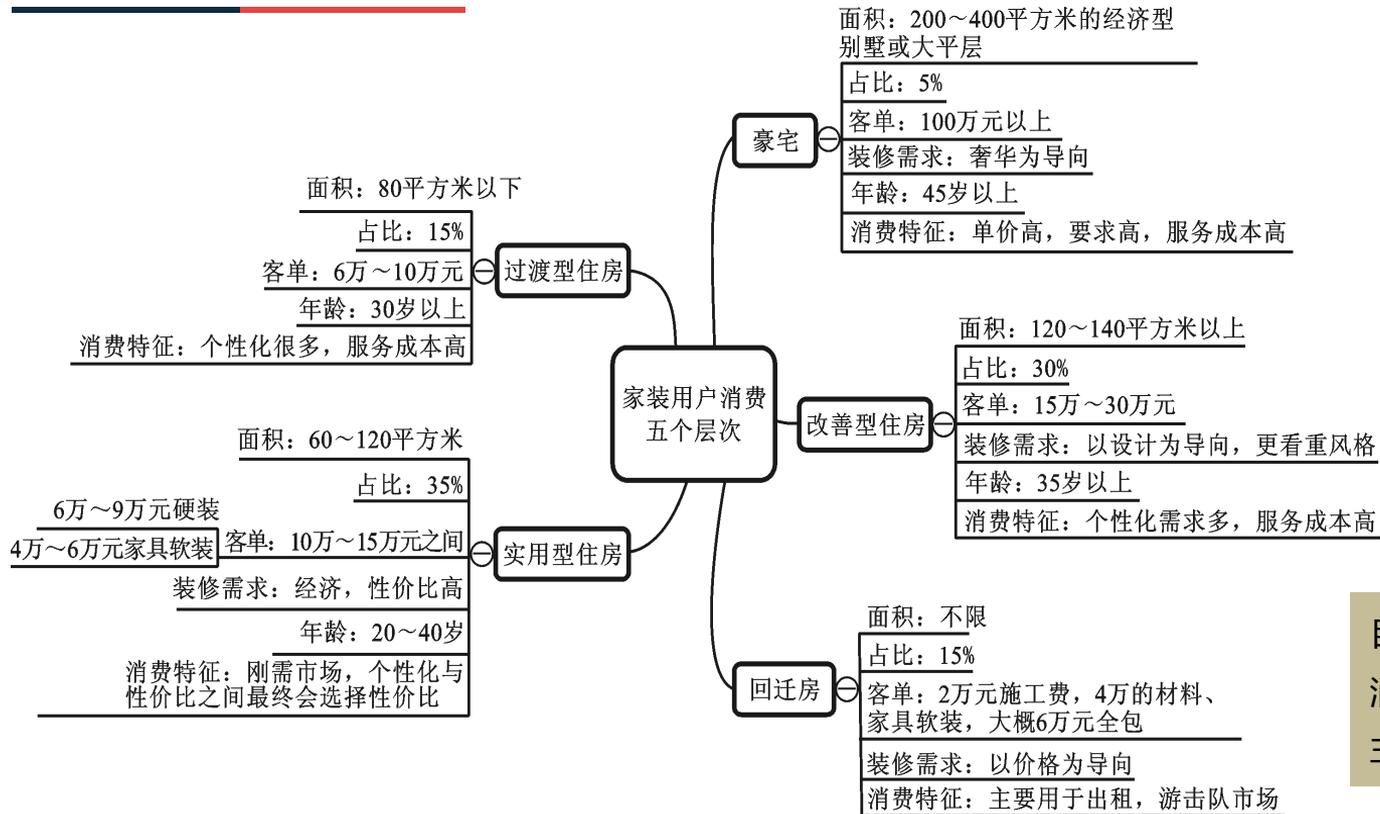
用户习惯被坑

家装基本是“一锤子买卖”，服务提供商也无意在用户服务方面做口碑。在每一个装修环节都普遍存在着让用户不满的服务体验，比如：设计师变身推销、看人出价、建材送货延迟、装修偷工减料、装修工期延期等。

小结：装修业主的核心痛点：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。

1.2.2.装修用户消费五个层次



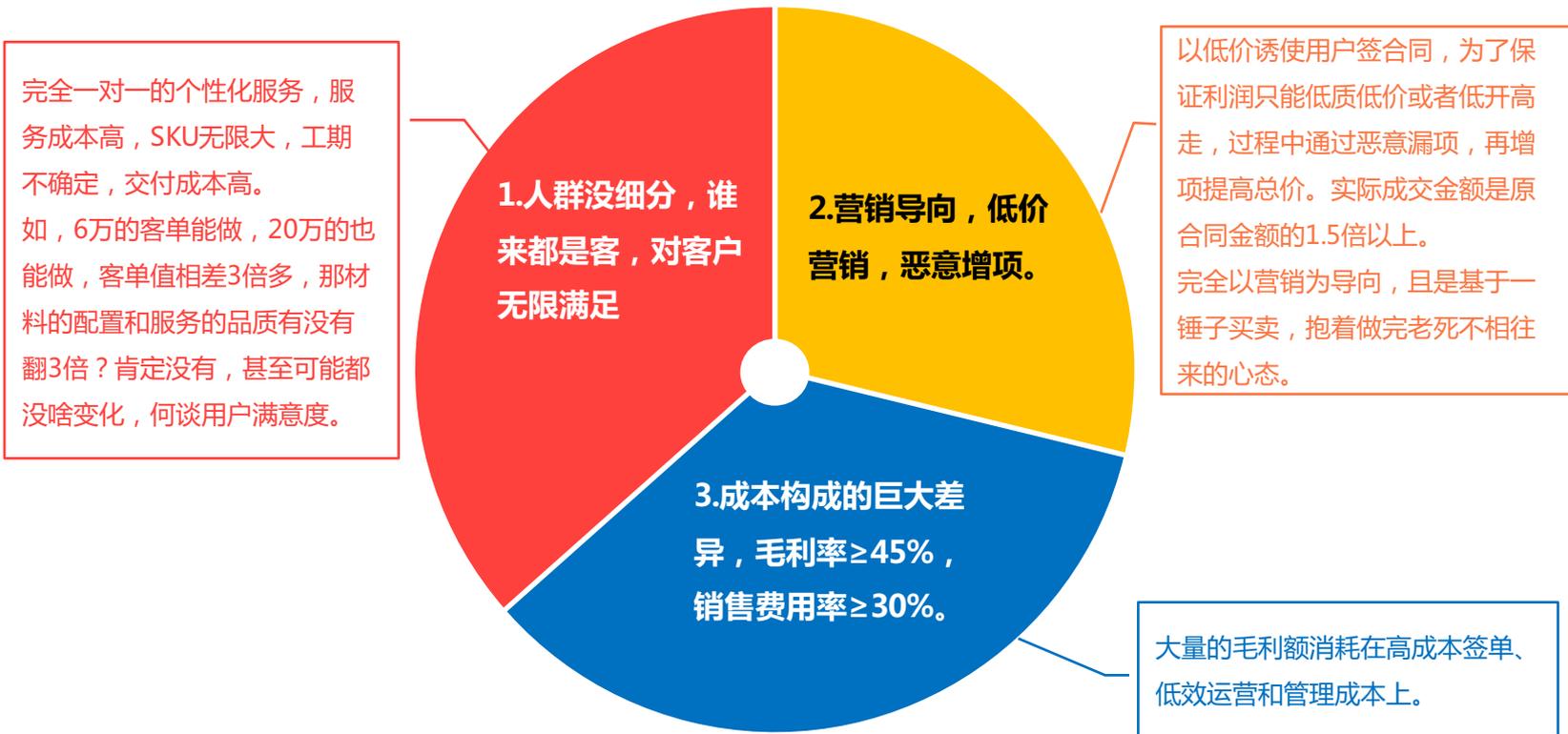
目前，互联网家装切入的消费人群以实用型住房为主，改善型住房为辅。

1.2.3.造成传统装修痛点的原因



小结：因为传统装修行业效率低，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。

1.2.4.如何判定为传统装修



三者居其一即可判定为传统装修

1.3.1. 装修行业能否被互联网改造

看四个指标：

入口价值
是否高，行业
规模大不大？

家装行业产值超过
1.7万亿

ARPU值（每
用户平均收入）
高不高？

平均硬装客单值
10~15万元

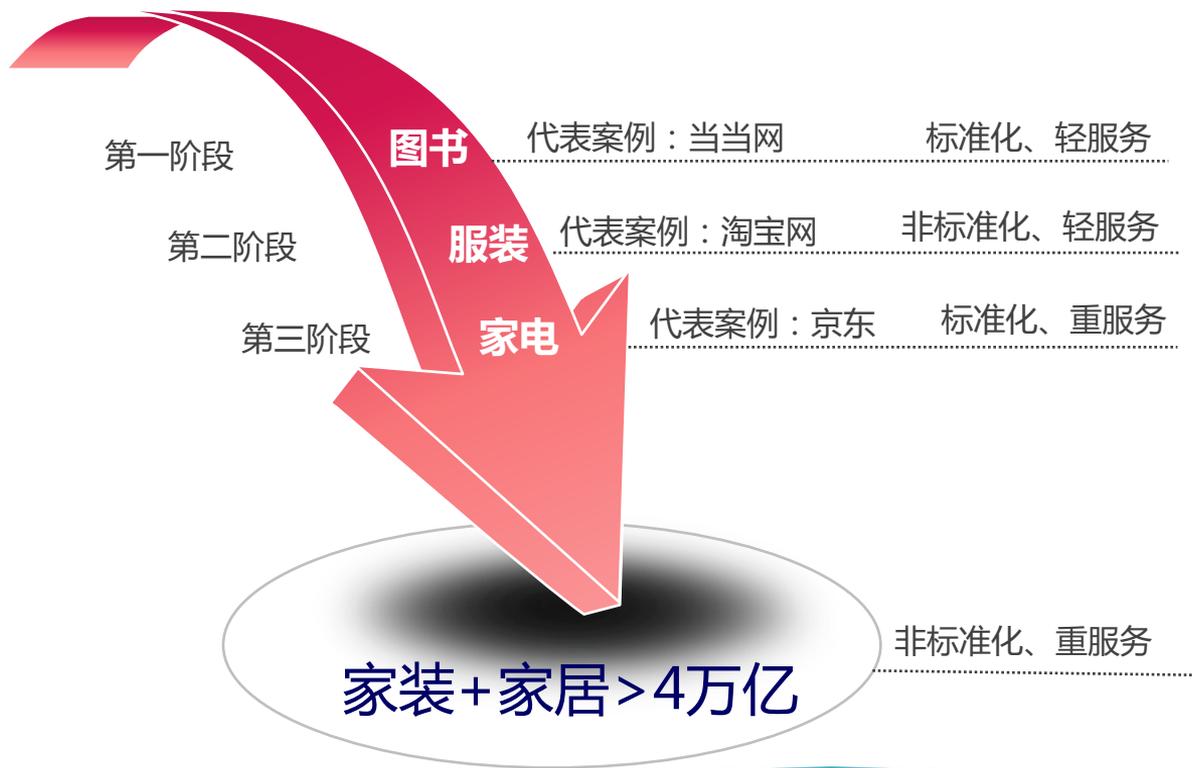
行业效率高不
高？如果很低，
将被改造

高毛利，低净利

用户有没有烦
恼，体验差不
差？

用户体验差，口碑差

1.3.2. 泛家装是电商第四阶段的主角



小结：从电商趋势来看：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电商第四阶段的主角。

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。**

1.4.1.家装O2O的本质

案例：什么是O2O？用户O需要半包施工，上B网站（信息撮合平台）去找，结果找到了装修公司C，C又找到了工长o，于是用户O和工长o达成交易。在这个过程中用户O可能花了30000元，而工长o只收获了20000元，剩下的10000元，网站B拿走了3000元，装修公司C拿走了7000元。虽然用户O和工长o都觉得不公平，但少了B和C做红娘，它们也走不到一起，所以就只能忍了。

这时，一个叫H（互联网思维）的人看到了这个问题，它对用户O和工长o说：“不如你们都到我这儿来吧，我给你们房租减半，水电全免。用户O你出23000元，工长o你得21000元，剩下2000元归我，怎么样？”用户O和工长o一看很划算呀，那多好呀。于是，以互联网思维著称的O2O模式就这样诞生了。

O2O更多地是一种线上线下一体化思维，是个商业工具模型，而非完整的商业模式。

O2O的本质是一种连接，和以前连接人与信息、人与商品不同，这次连接的主体是消费者和服务者。

家装O2O的本质：对于家装O2O来说，本质上还是基于建立信任关系的高效连接，表现就是效率的提升和成本的降低。

从衡量O2O的商业综合能耗的六个维度来看：时间能耗、空间能耗（指空间距离带来的生理性损耗）、价格能耗、学习能耗（当一种新的商业模式出现后，用户少不了学习的过程）、安全能耗（用户对于新模式的担心会带来心理能耗）和关联能耗，如果用户的综合能耗不能比传统装修模式更低，那么一定不会成功。

换个角度来说即重视用户需求与满足这种需求成本之间的平衡，降成本、提效率不仅是需求端的，也是供给端的。

所以消费者对前置性导购信息的强烈需求，催生出了家居及家装O2O线上流量入口抓取平台，也就是平台模式。

1.4.2. O2O平台模式的四个分类

按平台的属性可以分为四类：

建材家具 团购平台

齐家网建材家居团购、
一起装修网建材家居板块、
城市团购网、我要装修网及
区域强势网站等是代表。

流量导购

代表网站有京东家装、淘宝
家装、天猫家装等

装修信息撮合

代表有兔狗家装，及齐家网
(齐家居美除外)、土巴兔
的图满意

单点切入的 半垂直平台

从设计、施工、供应链、监
理等单点切入装修领域，只
提供其中一个环节的服务，
并有一定的掌控力，但链条
的其他环节合作完成。如酷
家乐切设计工具，装小蜜切
家装监理，蚁安居做供应链
服务。

1.4.3.家装O2O 信息撮合平台的价值、挑战和变革

信息撮合平台的价值

信息撮合平台被看成是中介模式，这也是家装O2O 的从一开始就发展起来的，成为业主与家具建材经销商、业主与装修公司、业主与设计师、业主与工长等中间平台，平台要做的就是抓取用户量来提高溢价能力。

单纯的信息撮合已没意义

家装不是流量问题，也不是流量属性的问题，更不是订单量问题，而是落地服务和供应链的问题，关注过程才可能有个好结果。只是导流，定会带来口碑上的负面效应，装修公司施工肯定会出问题，回头还是会怪到平台方身上。

信息撮合平台的挑战

1.平台更容易受到行业大环境的冲击。

撮合平台还只是作为信息中介，切入市场不深，对家装线下产业链渗透不够，那么产生的附加值自然很低，很容易受到家装行业整体放缓的冲击，以及市场扩张的瓶颈也会明显。

2.业主选择的困惑还存在。

3.平台的监控没有那么有效。平台最大的问题是

没有解决装修公司和业主天然的矛盾，施工周期那么长，装修公司又发包给工长，漏项增项那么多，材料到底是不是真的，施工节点验收有没有到位.....这些平台基本是难以管控的。

平台模式的升级与变革

- ✓ 统一标准，让用户更准确、快速选择装修公司
- ✓ 提高信息匹配度，提升转化率
- ✓ 介入到施工流程里，让过程可控
- ✓ 从流量驱动到服务驱动的整合平台

深度解析家装互联网化

2.1. 互联网家装的概述

- 2.1.1. 互联网家装诞生的宏观和微观环境
- 2.1.2. 什么是互联网家装
- 2.1.3. 互联网家装的主要分类
- 2.1.4. 进入互联网家装的五种类型
- 2.1.5. 互联网家装的六大特征
- 2.1.6. 互联网家装给家装行业带来的价值

2.2. 互联网家装的深入探讨

- 2.2.1. 如何判定是不是互联网家装？
- 2.2.2. 互联网家装VS传统装修
- 2.2.3. 现状：互联网家装的四个表现
- 2.2.4. 现状：互联网家装是“半互联网化”
- 2.2.5. 互联网家装的底层逻辑
- 2.2.6. 互联网家装面临的十大挑战

2.3. 互联网家装的进化之路

- 2.3.1. 标准化是可复制性的前提
- 2.3.2. 互联网家装在标准化方面的进展
- 2.3.3. 家装互联网化的四个阶段
- 2.3.4. 标准化家装多处于套餐化阶段
- 2.3.5. 标准化家装与产品化家装
- 2.3.6. 品牌化家装是行业竞争的必然之路
- 2.3.7. 判断家装互联网化的CDCT模型

2.1.1. 互联网家装诞生的宏观和微观环境

宏观层面：

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，再加上李克强总理在《2015年国务院政府工作报告》中第1次提及鼓励“互联网+”，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；

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、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。

微观层面：

1. 用户基础的支持。

（1）勇于尝鲜的意识。现在80 后、90 后成为买房装修的主力军，他们更容易也更愿意接受互联网家装；但如果体验不好，他们可能会通过网络吐槽扩大负面影响。

（2）迫切需求的使然。家装行业很不规范，家装产品极其复杂，加上一二线城市生活节奏快，他们没啥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，为互联网家装产品及个性化需求提供了资源的保障。

3. 资本的推波助澜。没有资本的介入，互联网家装公司不会发展得那么快，毕竟试错成本太高了。

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。

2.1.2.什么是互联网家装

定义

互联网家装是在“互联网+”和供给侧改革的背景下，借助互联网思维和互联网工具，改造装修中存在的问题，通过标准化、技术化及去中间化、去渠道化，重构家装供应链，重塑产业利益链，提高生产和运营效率，降低产品及服务成本，改善装修用户体验，去除行业劣质产能和低效产能，促进家装消费升级！

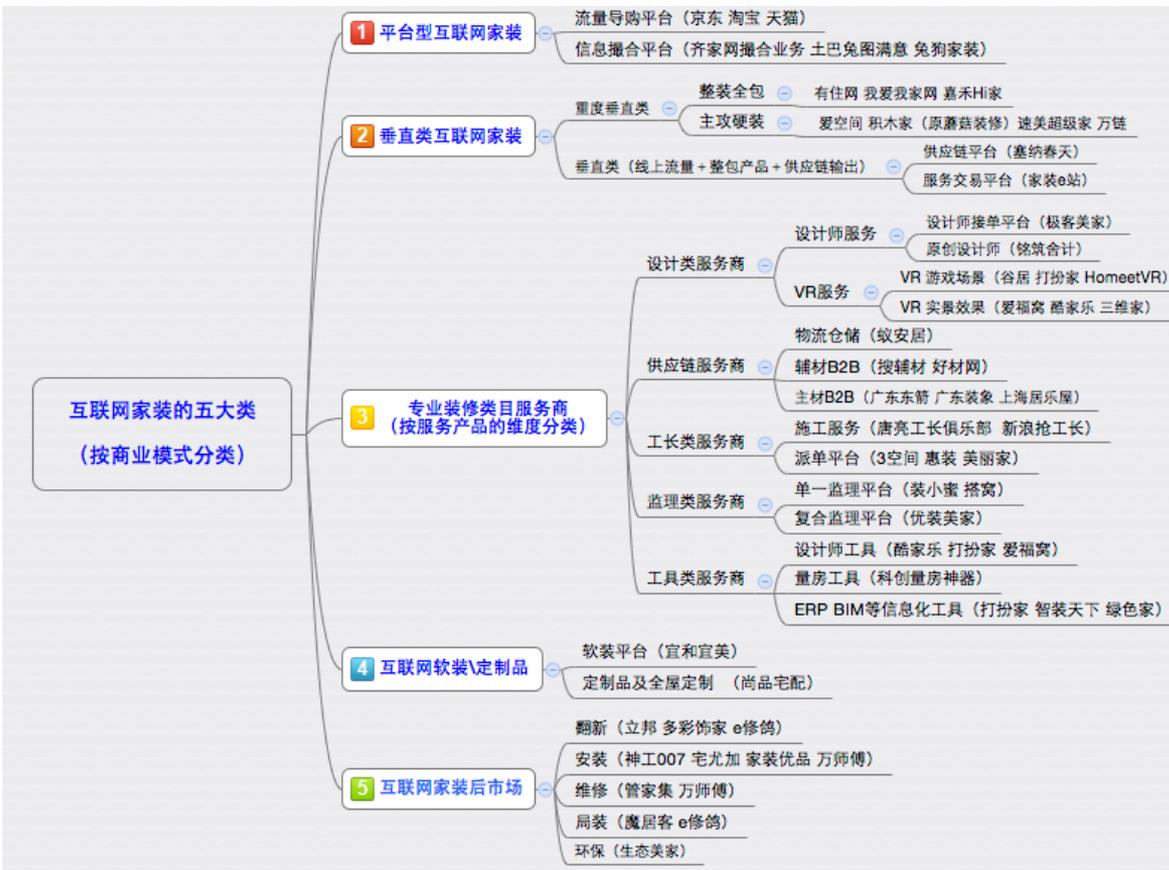
释义

劣质产能是偷工减料、使用劣质材料及低价营销，恶意增项之类的装修服务；低效产能是指毛利很高，净利很低的效率低下的装修服务；家装消费升级表现为产品服务（半包 - 整包 - 整装 - 智能）变化外，还要求装修品质高，价格相对低，综合性价比高，即“人无我有、人有我优、人优我廉”的第三阶段。

外延

互联网家装是产品化、标准化、品牌化的**家装模式**，以提升生产效率、降低服务成本及打造供应链为**核心**，并依靠互联网、大数据和信息化等科技手段不断产生**源动力**。

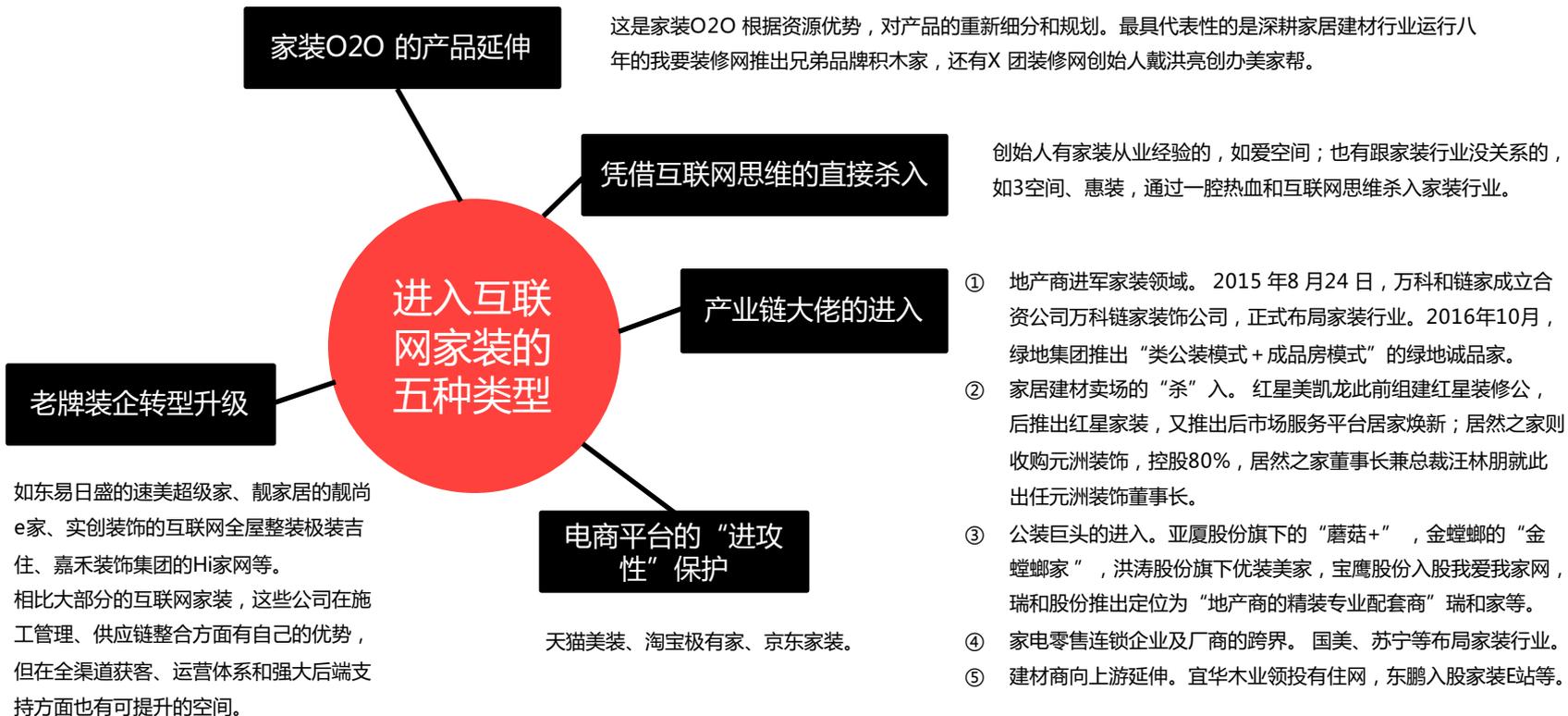
2.1.3.互联网家装的主要分类



说明：

- ① 平台模式与垂直模式的区别主要在于产品的所有权。
- ② 专业装修类目服务商，主要是指切入了装修某一环节，并为企业或个人提供专业服务。
- ③ 软装和家装后市场相对独立，市场容量也大。

2.1.4.进入互联网家装的五种类型



2.1.5.互联网家装的六大特征

聚焦化

互联网家装主要切入了刚需装修人群，那么能不能延伸到其他层级中呢？很难，聚焦在一个层级里深耕是互联网家装的显著特征之一。**在消费升级中抓住细分市场，占有消费者的心智非常重要。**

产品化

互联网家装提供了标准化的产品，设计、材料、施工、服务等呈现给用户都是标准化的，而且运营体系、输出复制体系也是标准的。**这些所有的标准都成熟且稳定后才会形成装修“产品”**。标准化是产品化的基石，而标准的产品化是过程和手段。

透明化

互联网对传统行业改造的一个显著特征就是打破信息垄断，让信息足够透明。装修和看病一样，业主和施工方信息严重不对称，专业知识不对称，则矛盾肯定多。

信息化

客户服务、设计、预算报价等前端系统和施工管控、材料下单、物流配送、财物结算等后端系统能够实现无缝对接，而不是两套甚至多套系统，数据无法快速准确调用。

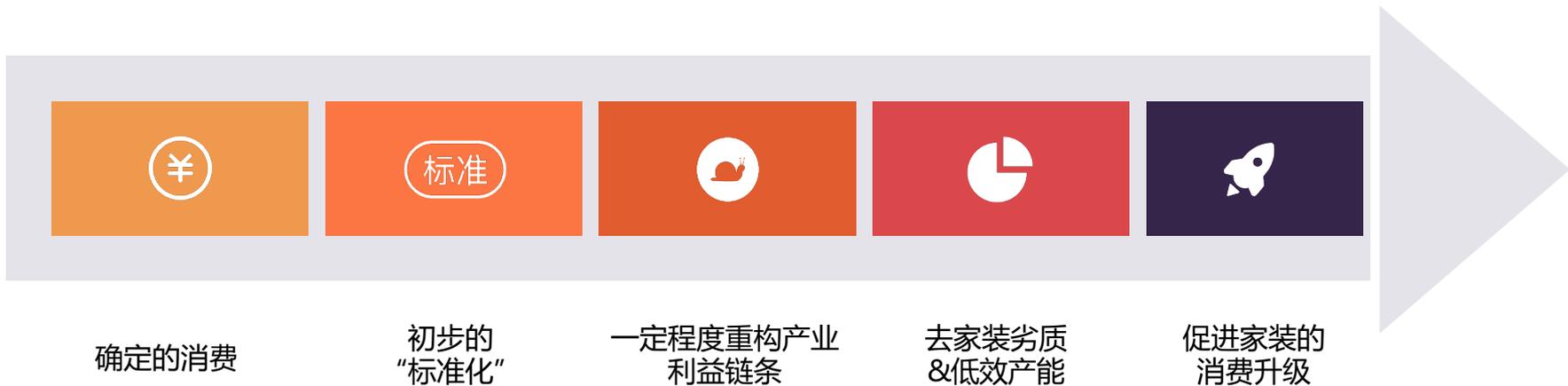
去中间化

首先是施工，由项目经理或工人直接联系业主，去掉了装修公司的层层转包模式，实现家装行业的去中心化和去中介化；另外，就是供应链的F2C模式，工厂直接送货到用户端，省去了各级经销商的利润沉淀，价格便宜。

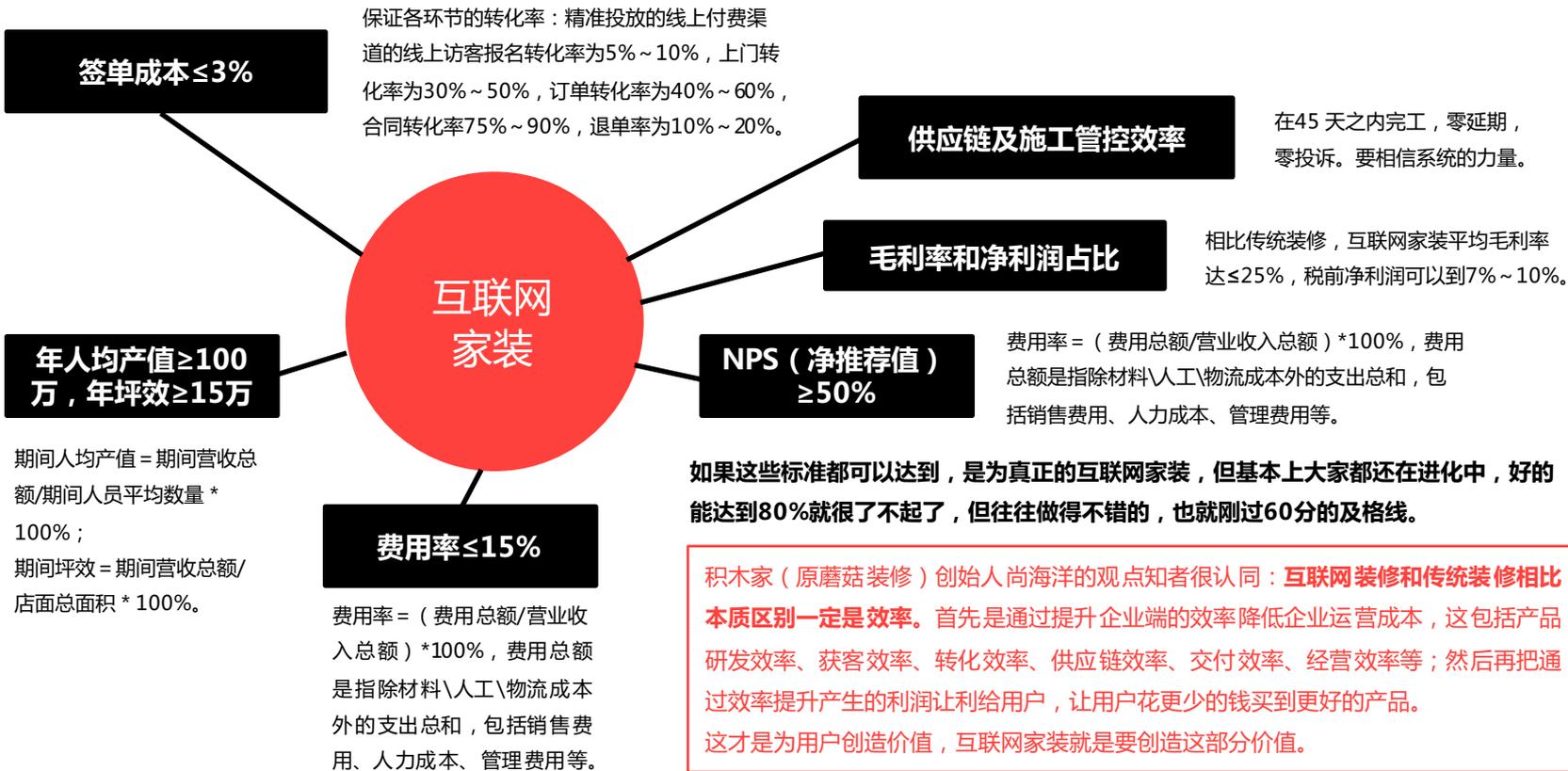
可规模化

产品化和信息化让规模化复制成为了可能。如果用一句话说清楚什么是互联网家装？那就是：**可规模化复制的标准化\产品化家装才是互联网家装，适用于平台模式和垂直模式。**

2.1.6.互联网家装给家装行业带来的价值



2.2.1.如何判定是不是互联网家装？



2.2.2.互联网家装VS传统装修

对比项	互联网家装公司	传统装修公司
销售成本	6%	20%-35%
管理成本	6%	12%
毛利率	20%-25%	40%-45%
税后净利率	3%-7%	5%
NPS (净推荐值)	≥ 50%	20%
服务投诉率	8%	60%
上门转化率	30%-50%	60%-80 %
签单转化率	40%-60%	15%-30%
平均人效	100万/年/人	10万-15万/年/人

2.2.3.现状：互联网家装的四个表现



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发点，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。

小结：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。

2.2.4.现状：互联网家装是“半互联网化”

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，并非订金。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。

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。

技术驱动家装行业发展只完成了前端

互联网家装还是那个家装，“家装”的属性没有变

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

产品化程度不高，削弱了可复制性

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可。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。

联网家装还没有形成交易闭环

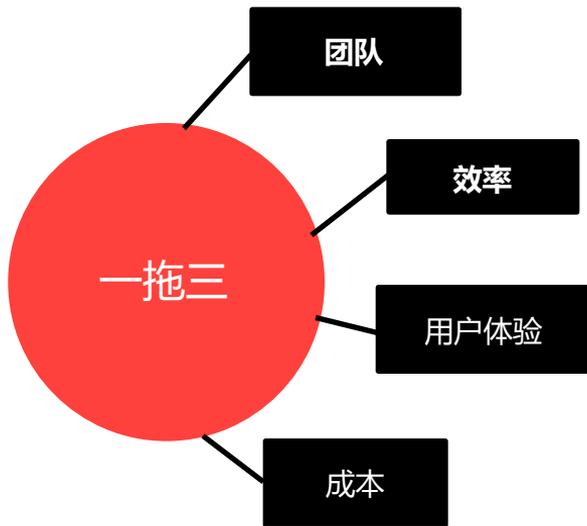
只要这个行业和物流密切相关，只有通过互联网建立起与物联网深度融合的物料流通体系才能算得上是真正的互联网化。

互联网家装与物联网融合的物流体系还在搭建中

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。

2.2.5.互联网家装的底层逻辑

A. “一拖三”的基本规律



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，而在这四点基本上也能判断互联网家装是否有价值。

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。

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！

B. 硬装是里子，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。



硬装是底子，软装是面子

C. 个性化与标准化的统一

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。

个性化
需求也在发展中
“变化”

如手机不断迭代，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。

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。

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。



电影《黑金》里梁家辉饰演的周朝先开会时飞扬跋扈道：“我们坐的都是奔驰，都是劳斯莱斯，你坐马自达，怪不得你塞车，你坐马自达，你根本没有资格来参加这个会哟。”

C. 个性化与标准化的统一

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的好坏和特别要求，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。

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。



让用户满意的销售
和服务也是如此，
不要给太多选择。

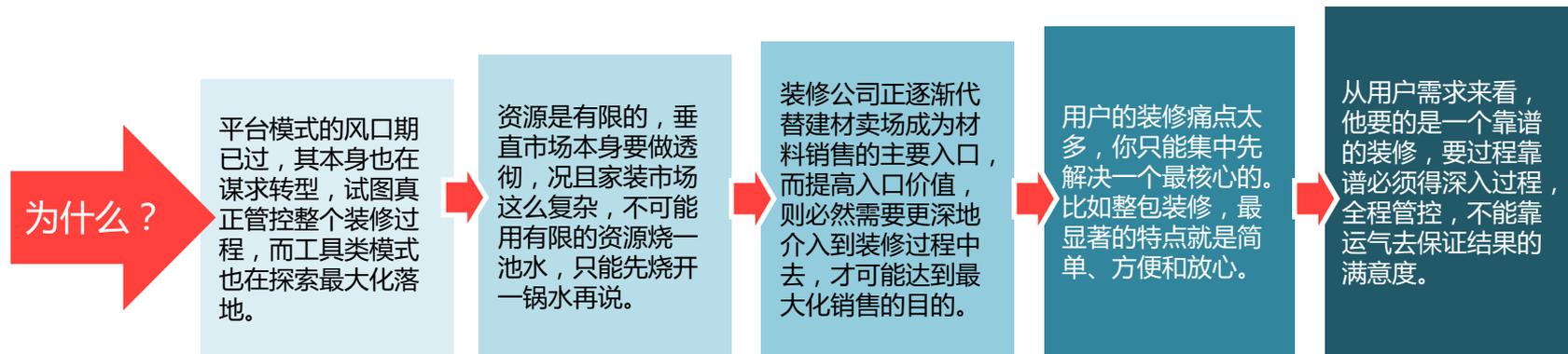
过去很多手机厂商，会做几十上百款手机，用户往往挑花了眼，这个功能想有，那个也想有，最后就是不满意。苹果手机就不一样，只给用户几种选择，坚持“少就是多”，而“少”意味着不会有太多选择；还有谷歌的搜索引擎，用户也可以设置，但太专业了很难用，这等于没给他选择。

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。

D. 差异化的重度垂直

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。



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。

互联网家装的底层逻辑

E. 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。

2.2.6.互联网家装面临的十大挑战

挑战	详情
<p>01 .产业链优质资源的争夺</p>	<p>除了垂直模式，还有平台模式对产业链上的各项资源的争夺，如各种的抢工长平台、设计师平台、家居建材团购平台抢夺优质资源，使得互联网家装在发展过程中面临着优质资源的低成本整合烦恼。</p>
<p>02 .服务刚需人群，用户需求升级的风险</p>	<p>现在的互联网家装以服务刚需型住房人群为主，而一旦没跟上用户的需求升级节奏，他可能就不愿意接受低价的装修产品。所以有些互联网家装已经推出了改善型住房的标准化套餐，但在规模化复制时会面临服务成本升高的问题，究竟增加的毛利额能否让企业盈利还不确定。</p>
<p>03 .布局全国的供应链体系和施工交付难题破解</p>	<p>产品配置容易复制，但供应链和施工交付的复制相对要难，再怎么标准化，还是得让人去做，施工、监理人员的“职业化”不是短期内可以解决的。</p>
<p>04 .落地服务难题和“长征式”的坚持</p>	<p>互联网家装最根本的目的还是为用户提供更好的装修体验，如果最终没解决这个问题，任何概念都会失去意义。</p>
<p>05 .传统装修“半进化”的搅局</p>	<p>一些披着互联网家装外衣的搅局者，扰乱市场，搞得乌烟瘴气，会坏了行业口碑，使其他的真李逵处境尴尬。记得第一次保健品浪潮的衰退就是因为锅里“苍蝇”太多，坏了市场这锅汤。</p>

挑战	详情
06 .阶段性付款对现金流的冲击	一些互联网家装为了缓解用户的经济压力和促进成单，一般是分两次或三次阶段性收合同款。而一旦工地开工集中，出现工地延期，则会造成后续款项收缴困难，导致资金链紧张、拖欠供应商的货款，继而发货也延期，那么工地还可能再延期。
07 .硬装入口后的盈利模式挑战	靠硬装争夺流量入口，导致硬装利润微薄，甚至为了更快启动市场，可能都不赚钱。这对想要扩张的互联网家装来说必然依靠资本的助推，后续的盈利想依靠家具、软装及智能家居寻求利润突破，但目前还是以硬装为主要营收点。
08 .低毛利对于净利润的冲击	互联网家装平均毛利率达到25%，费用率控制在15%左右，才能达到税前净利润10%上下，否则税后净利润可能是负值，必须得给税费预留一定的空间，行业迟早要规范化运营的。
09 .成本上涨标准化产品面临提价的风险	从2016年到2017年，营改增和材料价格上涨对套餐产品的价格影响很大。2017年春节前后几个月，关于涨价销售促单的内容时不时被刷屏。提价是把双刃剑，先前的价格优势可能就没了。 除了涨价还有什么应对之法？就是让内部成本控制跑赢外部成本上涨。
10 .产业链最大的利益者未被撼动	谁是建材家居行业最大的利益者？建材家居渠道商。围绕着建材市场、建材家居卖场、家居城等寄生着一批经销售、代理商、分销商，他们仍然是厂家的最大销售端口，而互联网家装的出货量还很小。谁销量大，政策倾斜就大，互联网家装的供应链整合任重道远。

2.3.1.标准化是可复制性的前提

案例一：福特T型车引发了制造业的革新



1903年，亨利·福特创立了福特汽车公司。1908年，第一辆T型车诞生，开始了其辉煌的19年。同时期其他公司装配出一辆汽车需要700多个小时，福特仅仅需要12.5个小时，而且，随着流水线的不断改进，十几年后，这一速度提高到了惊人的每10秒钟就可以生产出一辆汽车。与此同时，福特汽车的市场价格不断下降，1910年降为780美元，1911年下降到690美元，1914年则大幅降到了360美元。最终降到了260美元，19年内生产了1500万辆汽车之后终于完成历史使命，让美国因此成为“车轮上的国度”。

- 1.生产：用流水线代替手工作业。
- 2.材料：用更轻更结实的钒钢代替原来材料，油漆统一用成黑色。
- 3.人群：针对中产阶级人群。
- 4.销售：从2000美金降到240美金，相当于当时普通工人两月的工资。
- 5.技术：将发动机缸体和曲轴箱合并成一个零件，气缸盖可独立拆卸，以及让换档更为方便的行星齿轮变速器等。
- 6.管理：用更好更少的工人，但把工人待遇从2.5美金提升到5美金。

福特引用了大批量汽车生产以及大批量工厂员工管理的方法，更别具匠心地设计了以移动式流水线为代表的新生产序列。他对高效率、高工资、低售价的结合对当时美国制造业来说是颠覆式的改革创新。这套方法因此被称为福特制。

标准化是可复制性的前提

案例二：餐饮行业规模化的启示

家装行业是典型的服务型商业模式，是不是就注定不会出现巨头呢？以餐饮行业为例说明。

餐饮行业也出现了巨型企业，比如肯德基、麦当劳、必胜客、星巴克，它们有三个共性。第一，这些企业的产品都是标准化的，汉堡包是标准化的，炸鸡块是标准化的，炸薯条是标准化的，披萨饼是标准化的，咖啡、可乐等都是标准化的，甚至是服务流程都是标准化的；第二，这些企业的都有完整、标准、高效的供应链；第三，这些企业的专卖连锁店也都是标准化的，全世界的店都一个样。

案例三：男人为什么比女人多情？

基因要进化，就要不停地复制自己，谁复制能力强、复制成本低谁的下一代占有率就大，男性复制自己的基因只要出精子就行，而女性要付出一年的时间，一定程度导致男性比女性多情。

以上案例可以看到

只有标准化才具有可复制性，才有规模化复制的基础。

2.3.2.互联网家装在标准化方面的进展

家装如何 标准化？

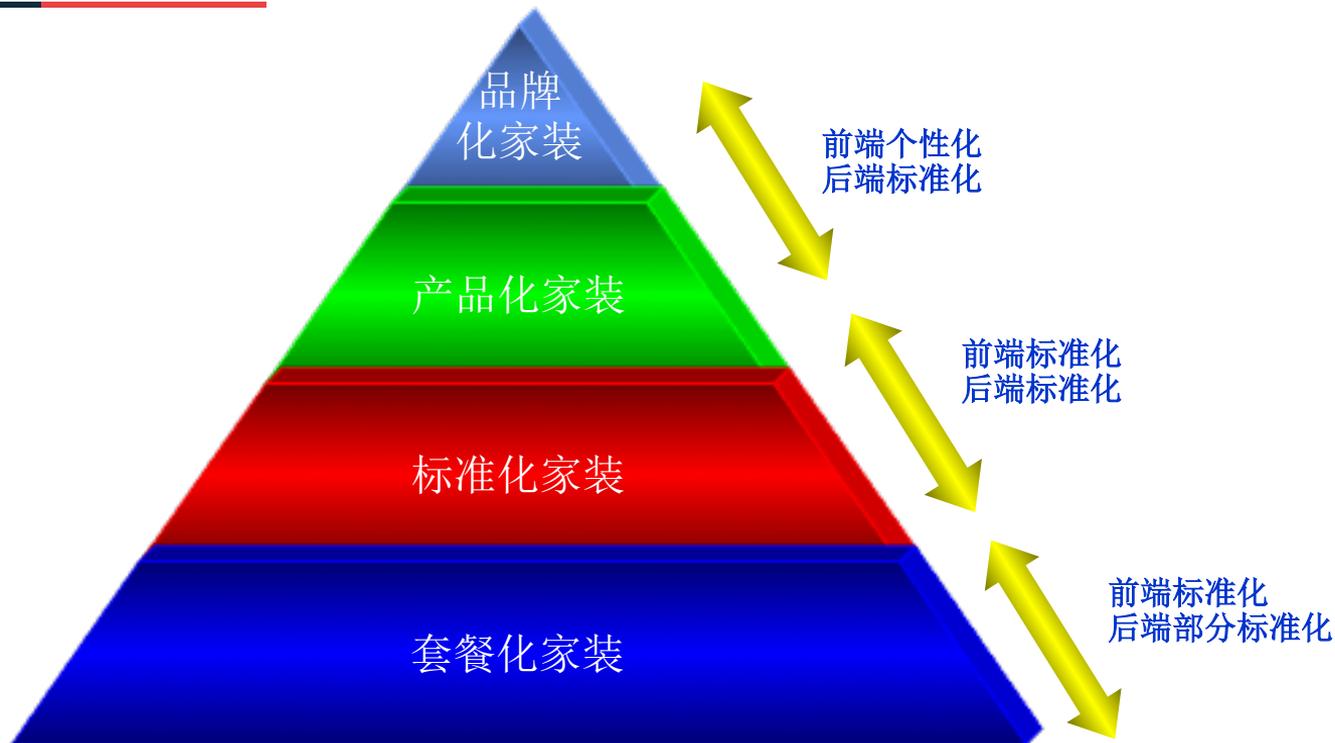
可分为前端标准化和后端标准化：

- ① **前端标准化**：获客、邀约上门、订单转化、量房、设计方案、签合同、施工交底等。
 - ② **后端标准化**：材料下单、施工派单、施工服务、材料进场、各阶段验收、售后服务等。
- 前端和后端标准化综合概括为：终端（展示）标准化、设计标准化、供应链标准化、施工标准化、服务标准化、运营管理标准化及信息化七大块。

目前，互联网家装在标准化方面的进展大致如下：

- ① **初步实现的标准化**：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。
- ② **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。
- ③ **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。

2.3.3.家装互联网化的四个阶段



知者家装研究院模型：家装互联网化的四个阶段

2.3.4. 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。

2.3.5.标准化家装与产品化家装

第二阶段是标准化家装

前端标准化，后端标准化，但标准的成熟度、稳定性不够，因为产品还在不断升级，市场也在扩张拉伸，还有升级的空间。互联网家装还没有进化到这一级，在供应链标准化、服务标准化、运营管理标准化及信息系统方面还有很大空间提升。

第三阶段是产品化家装

前后端涉及的所有标准成熟且趋于稳定。怎么理解呢？可口可乐的生产车间里，第一瓶和第一亿瓶的产品品质是一样的，如果不用显微镜来看的话。因为它的原料、配方、生产工艺等都是是一样的，标准恒定，产品才会稳定。

标准不成熟，且不稳定是不可能实现产品化的，就像工业品制造，材质选择、生产工艺、包装规格等都有严格的要求，生产1万件和生产100万件，理论上产品是没有什么区别的。

用商业逻辑来说就是，产品的边际成本不断降低，并且交付产品的所有流程都应该算作装修产品不可分割的部分。

2.3.6.品牌化家装是行业竞争的必然之路

第四个阶段是品牌化家装

标准化家装从销售属性，到服务属性，再到产品属性，最终会过渡到品牌属性；优秀的定制化家装则会从销售属性，到服务属性，最终也会过渡到品牌属性。

特征一：前端个性化，后端标准化。

在产品化家装阶段，就已实现规模化可复制的城市扩张之路，月度合同量会急剧增加，在平衡供应链的边际成本时，就可适当增加SKU，实现前端个性化。其实标准化与个性化之间互为依托，内在的模块化和部件标准化的不同组合就能实现个性化，好比搭积木，同样的部件可以拼接出不同的物件。

特征二：形成优势认知，建立品牌。

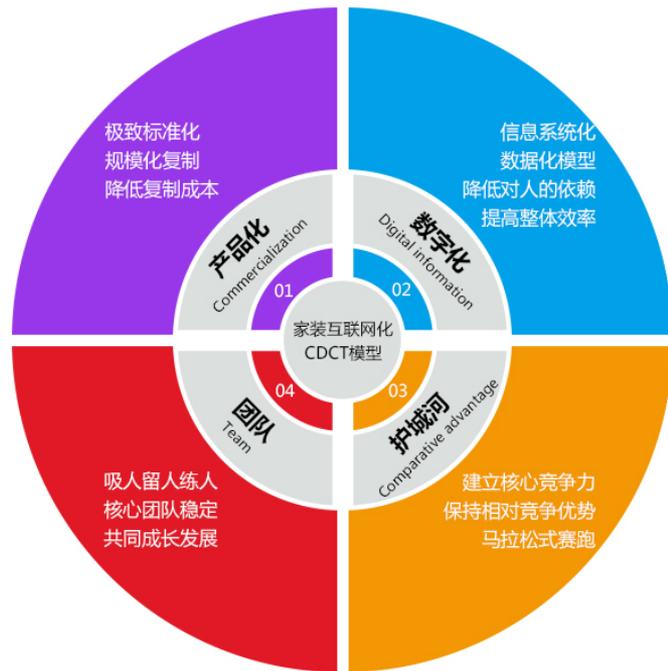
产品化家装品质稳定，问题率低，用户满意度高，最终会在用户心智中变得与众不同，从而形成优势认知，建立真正的品牌。那时，用户选家装公司，不会再在线下看材料配置、设计师、样板间了，而是先选定品牌，再找自己喜欢的装修产品，就像买车一样简单。

再从其他角度来看品牌化家装是行业竞争的必然之路

- 1.根据知者家装研究院理论模型来看家装行业效率不断提升必然是用户口碑的持续向好，美誉度提升会增强用户的认知度和归属感。而认知度和归属感就是品牌在用户心理的一种价值体系的外化。
- 2.行业集中度会越来越高，竞争也会越来越激烈。竞争的核心就是争夺用户心智，而心智战就是品牌战。
- 3.互联网家装企业成本的降低，很重要的一块就是降低企业营销成本和顾客的选择成本，只有品牌化家装能做到。

2.3.7.判断家装互联网化的CDCT模型

- **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。
- **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。
- **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。
- **攒团队**：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，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。



知者家装研究院提出的家装互联网化CDCT模型

家装互联网化的具体表现

- 3.1.获客：扩大有效量 + 提高转化率
- 3.2.设计师：从销售导向到服务导向
- 3.3.装修工人：职业化的方向是产业工人
- 3.4.施工标准及产业工人配套体系亟待建立

- 3.5.供应链：痛点、策略与五力模型
- 3.6.城市扩张：加盟 直营和合伙人模式的碰撞
- 3.7.通过NPS实施口碑运营
- 3.8.科技驱动家装行业

3.1.获客：扩大有效量 + 提高转化率

全渠道营销七大方式



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。
- 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。

小结：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。

3.2.设计师：从销售导向到服务导向

01

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。

02

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。

03

互联网家装产品的基础是一个标准化的基础硬装产品，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。**

04

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。**

3.3.装修工人：职业化的方向是产业工人

判断一：装修工人必然职业化、专业化、产业化。

判断二：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

“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。

“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。

“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。

3.4.施工标准及产业工人配套体系亟待建立

互联网家装行业基础建设：

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。

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。

3.5.供应链：痛点与策略

供应链两大阵营

- 一是选用大牌产品，如爱空间、我爱我家网、有住网、积木家（原蘑菇装修）等；
- 二是贴牌为主，即OEM，简单理解就是我下订单你生产，然后贴我的品牌，代表有塞纳春天、乐豪斯装饰、盛世乐居。

供应链的三个误区

1. 做供应链就是搞价格
2. 做供应链就是卖材料
3. 做供应链是做“有限”

供应链的五大痛点

1. 集采量不多，价格下不来
2. 标准化不足，运营成本高
3. 无共赢基础，工期没保证
4. 物流短板大，退补货麻烦
5. 不愿意取舍，没有核心点

六种策略打造最强家装F2C

1. 单品极致是F2C的关键
2. 长期的积累：建立良性的自循环链条
3. 挑选好厂商：一定要找有服务能力的
4. 标准化集采：标准化、集中化是根本
5. 全国落地配套：本地化复制要解决
6. 体系化建设：供应链只是其中一环

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。

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。

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。



3.6.城市扩张：加盟、直营和合伙人模式的碰撞

装修行业在城市的扩张主要就四种模式：直营、代理、加盟和合伙人。

- 直营可以保持品牌文化及体系化建设的一致性，但速度慢，投入巨大，尤其是传统装修公司到一个新城市基本是从0开始。
- 代理和加盟，需要强大的品牌、管理、培训、市场、运营等体系输出，**通常公司提供品牌，收取加盟费；提供上门流量，获得信息费；提供信息系统，赚取使用费；提供供应链，赚取产品差价。**加盟商则利用品牌，迅速开拓市场，获取合同，拿到利润分成。
- 企业自身资源不够，但又要快速增长，提升规模效应，于是有了各种合伙人模式，在城市扩张领域结合了直营和加盟的优势，取长补短。

城市扩张，核心解决什么

互联网家装一开始就树立了透明化、标准化、产品化、规模化的大旗，但更重要的是在城市扩张过程中如何贯彻，并平衡业务覆盖范围与服务质量。如果不能伴随着有效的管理，势必会在总部以外地区降低服务的水平以及用户体验。毕竟，合伙人的本质还是共享经济，得解决末端的落地服务，提升服务效率和服务体验。

找什么样的互联网家装合作

- 一是平台能遵守规则，起码得有信誉保障。
- 二是产品是能盈利的，让合伙人有利可图。
- 三是后端是有保障的，让合伙人安心拼杀。
- 四是企业的各项标准输出相对成熟，而不是让加盟商充当小白鼠。
- 五是得有资源整合能力和产业链的支持。

3.7.通过NPS实施口碑运营



怎么确定NPS (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。

家装的好口碑为什么这么难？

有调查显示，在用户选择装修公司的主要依据中口碑占据77.68%。

- 一是生来就关注度高。**这是由家装消费特征决定的，客单高、周期长，自住型用户满心欢喜抱着对新居的憧憬，极为上心。
- 二是一个没做好都可能前功尽弃。**装修难就难在是一个全流程的体验，就算好不容易完成了99%，但那1%出了问题，用户也很难因为你的辛苦而点赞。
- 三是尝试消费成本高。**在家装行业用户尝试消费的成本较高，一旦做不好、口碑差也会影响到身边的人，呈现出等比放大效应。
- 四是家装行业无品牌。**品牌是用户选择你装修的依据，他找你装修，服务及体验都很好，那么他就有信心相信其他人找你装修服务及体验同样是好的，事实不是这样。
- ① **知名度低。**一项数据显示，只有3.73%的消费者可以准确说出公司名称。
 - ② **认知度差。**品牌是企业与用户发生的所有联系所建立的印象总和，是用户对产品或服务长期的“优势认知”的叠加。品牌认知就是品牌在用户心智中的形象。目前这种形象集合大都是不爽、体验差、增项多！
 - ③ **美誉度难。**家装目前难以产生规模效应，规模增大不一定就提高经济效应，有可能边际收益反而会减少，甚至为负。另外，随之而来的是服务质量下降，服务成本增加，拉低品牌美誉度，边际效应降低。

小结：一直以来，传统装修公司几乎没有口碑、品牌可言，他们有的只是一定范围的知名度。而互联网家装还在进化中，产品及服务品质不稳定还难以形成真正的品牌。

- 1. 先找出问题：** NPS要结合问题数据、用户反馈、多方调查等进行分析，找出具体问题，并去推动服务口提升。
- 2. 优化产品：** 产品得符合用户的期望，并控制毛利率在25%上下，太高性价比低，用户对产品不满意；太低了企业没钱赚，不可持续。
- 3. 优化用户体验：** 先针对性做好NPS一件事情，站在用户的角度去考虑问题，要知道为什么做这件事，目标感要强，否则工作标准很低。
- 4. 过程中动态管理：** NPS如何反馈出用户对具体服务的满意状态，这是个动态场景，比如从一接触产品就开始统计NPS，过程中不断检测这个数据的变化，并给出相对应的解决方案。若按交底，瓦工，竣工三个节点回访时调查，可以明确出售前、施工、材料安装三个阶段的NPS。
- 5. 建立工地管理评价体系：** 互联网家装要建立工地、工长、评分、收入等一体化信息系统，综合监理打分、工长自评、用户评价构成项目最终得分，成为优胜劣汰的标准和依据，与工费挂钩，并将回单也加入增减分项中。
- 6. 专门部门运营：** 满意只是口碑推荐的基础，但并不代表用户就要去做口碑推荐这个动作，所以还得有专门部门去运营。
- 7. 管理实行末尾淘汰制：** NPS和影响这一数值变化的所有岗位的绩效考核挂钩，不达标，实行末位淘汰。

最后一旦出现负面口碑，若是项目人员恶意行为导致，如没刷防水、偷工减料等，那就要严惩，像谷歌因为非法网络药店广告一事被罚款5亿美元一样，**重要的不是“不作恶”的口号，而是作恶后的天价罚金。**

3.8.家装行业亟待技术的驱动

在家装行业有很多痛点，都需要技术驱动变革，如：

- 1.量房量不准**：不仅不准，耗时长，要多人协助，步骤繁琐，工作效率低，数据易出错。
- 2.设计图不全**：应标示的没标，漏项多，图纸不精准，之后改来改去。
- 3.算量算不准**：专业能力不够或责任心不强，导致材料用量模棱两可。
- 4.报价误差大**：报价、合同额、最终成交额都有差异。
- 5.数据来回传**：CRM、家装ERP系统、施工管理App等数据都没打通，无法调用，还得重新输入影响效率。
- 6.材料对不上**：下错单、派单不及时、沟通不到位都可能导致材料不能及时、准确到达工地。
- 7.施工老延期**：不提家具软装，就硬装而言，定制品不能与工期配套协调好，都会导致延期。
- 8.工业化程度低**：现场施工还是主要依赖于人的手工生产。

小结：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，常见工具如：

1. **量房神器**：1人十来分钟就能搞定，跳过草图步骤，直接可以绘制CAD，便于图纸标准化管理。
2. **谈单神器**：3D云设计与VR云设计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。
3. **CRM**：客户信息管理、商机管理、业绩管理、合同管理、回款管理等等。使用得当，可促进提升销售业绩。
4. **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。
5. **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。
6. **DIM**：是BIM（建筑信息模型）在装修领域的延伸，以装修工程的各项相关信息数据作为基础，建立起三维的室内装修模型，通过数字信息仿真模拟装修过程中的真实信息，可实现精准报价、装修可视化、规范施工图及避免材料浪费等目的。
7. **SCM**：供应链管理对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化，将顾客所需的产品能够在准确的时间、按照准确的数量、准确的质量和准确的状态送到准确的地点，并使总成本达到最佳化。

在这个时代，每个互联网家装公司都应该是大数据公司，是科技公司，将所有信息数据化，所有服务流程系统化，最终能形成系统的闭环，将官网、CRM、ERP、VR、项目管理、工人管理、供应链管理、库存管理等所有信息系统环节打通，构筑IT化的信息护城河。

家装互联网化的代表企业解析及趋势判断

4.1 家装互联网化的代表企业解析

- 4.1.1 创新垂直类互联网家装代表企业我爱我家网
- 4.1.2 新兴垂直类互联网家装代表企业积木家
- 4.1.3 互联网家装服务交易平台代表企业塞纳春天
- 4.1.4 互联网辅材B2B供应链代表企业搜辅材
- 4.1.5 互联网家装信息化工具代表企业打扮家

4.2 家装互联网化的未来趋势判断

- 4.2.1 家装市场未来的基本格局
- 4.2.2 家装市场未来的方向探讨

附：知名泛家装企业创始人\CEO谈行业走向

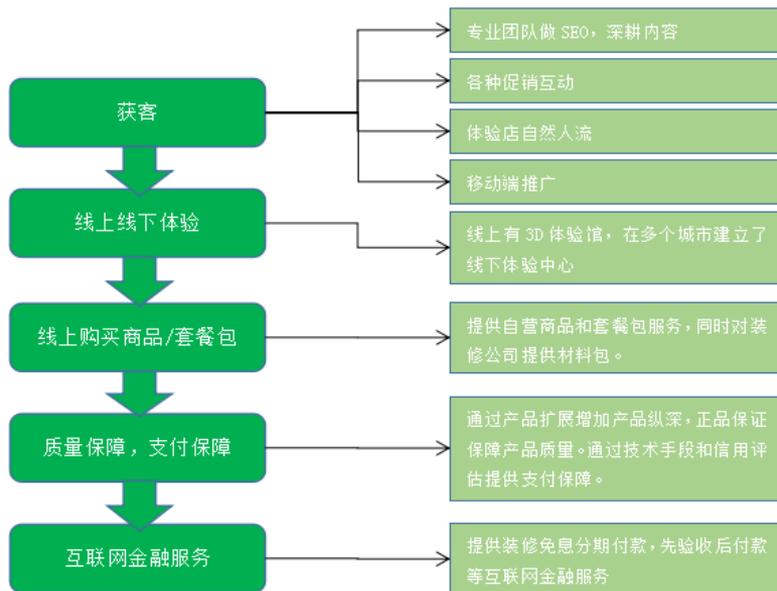
4.1.1.创新垂直类互联网家装代表企业我爱我家网



我爱我家网成立于2003年，最初平台定位是家装领域门户网站；2005年开始的团购业务为其供应链优势打下基础；2008年开始拓展商业空间，逐步转型B2C，此后又根据行业发展趋势，启动全国家装业务。

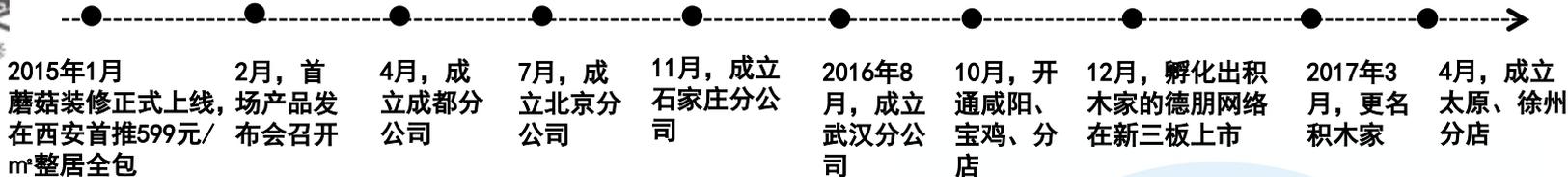
目前我爱我家网是一家集装饰设计、施工、家具、软装、家电、家装资讯等为一体的全产业链互联网家装平台，拥有互联网家装、移动端APP、网上商城、线下体验中心等比较完善的生态布局。

我爱我家网CEO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、干净地挣钱，让产业链上的每个人都能各展所能、各得其所。”



<p>重要伙伴</p> <p>供应链合作：与近百家一线家居品牌达成合作联盟。获得高性价比的优质产品以及供应商配套的优质服务。</p> <p>战略合作：与装企以及房企展开合作。与装企，我爱我家网开放自身供应链及互联网平台优势，给予合作伙伴更具性价比的材料、更多用户渠道；与房企，我爱我家网为房企提供优质产品、优质服务。帮助所有合作伙伴实现利益最大化。</p>	<p>关键业务</p> <p>toC端的全国家装业务。全国分站标准化运营整体家装业务。</p> <p>toB端的房企合作。与全国知名房企联合实现精装业务。</p> <p>toB端的装企合作。分享自身的供应链优势。</p>	<p>核心资源</p> <ol style="list-style-type: none">① 供应链体系。我爱我家网是由建材销售起步，积累起强大的供应链合作网络。基于我爱我家网庞大的流量，拥有对供应商足够的采购话语权，在价格、品质、服务上均有保障。全国自建中转仓，保证货物的按时到达，并大大降低了运输过程中产生的破损率。② 自然流量。我爱我家网作为一个互联网公司，凭借大量的内容沉淀，结合天猫淘宝等平台，流量全年转化的派单超80000户。17个新媒体公众号，每天一更的内容营销实现蓄客功能。③ 管理系统。我爱我家网自主研发工程管理系统，实现了企业精准的选材、报价、项目跟进等一系列管理流程。减少了人工成本，更减少了因人工参与而发生的错误率。	<p>客户关系</p> <p>秉承消费者为中心的服务理念。如我爱我家网绍兴站，有55%的客户是经老用户推荐上门。</p>	<p>客户细分</p> <p>我爱我家网瞄准家装市场的中端消费者，以青年和家庭客户为主。</p>
<p>成本结构</p>	<p>价值主张</p> <p>用爱造家。家装不是目的，而是实现美好生活的手段。在产品中，积极引进新技术；在服务上，推出家装4S体系，全方位引领消费者的生活提升。</p>		<p>渠道通路</p> <p>采用了O2O的模式，线上与线下结合：线上做营销、运营、消费；线下做体验、服务、交付。</p>	<p>收入来源</p>
<p>中转仓成本、获客成本、销售成本、展厅运营成本、品牌推广成本、人员成本、财务成本等。</p>		<p>家装套餐中包含的基本利润。</p>		

4.1.2.新兴垂直类互联网家装代表企业积木家



创立于2015年年初的积木家·互联网装修，专注为年轻人新房装修，为年轻人提供高品质低价格的整居全包装修服务。

积木家以高品质低价格的产品策略细分了经济型品质用户，又分别用积木家·惠选和积木家·精选两个产品，对经济型品质用户又做了切割。

积木家凭借流程优化、互联网技术工具、规模效应降低了整体运营成本，即使产品品质很高，依旧可以低价给用户，从传统的获取加价利润到获取效率利润的转变。

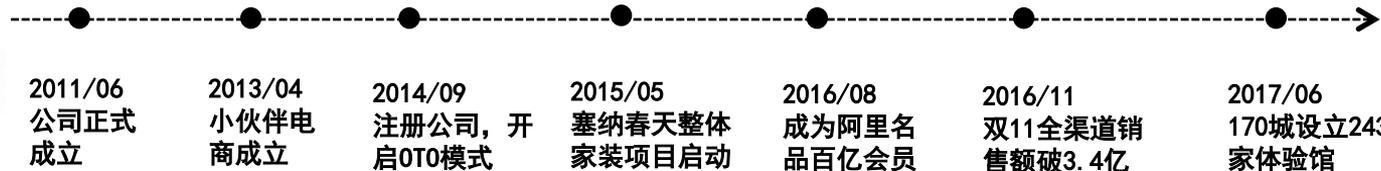
积木家创始人尚海洋在2017年度员工大会上，再次向全员明确战略方向：专注于年轻人新房装修，坚守高品质低价格，低毛利大规模的运营策略。



积木家共享机制

<p>重要伙伴</p> <p>积木家与家装产业上下游供应链建立良好的合作关系；</p> <p>采用F2C的模式采购，直接降低成本；</p> <p>全国布局仓储中心，提高供应效率；</p> <p>搭建落地安装体系和团队，无缝衔接。</p>	<p>关键业务</p> <p>致力于整居全包服务，同时提供全方位的软装家具、定制和智能家居等个性化服务；</p> <p>推出积木家·惠选和积木家·精选两款产品给不同需求的用户。</p>	<p>核心资源</p> <ol style="list-style-type: none">① 积攒了近8年行业经验。积木家是我要装修网孵化而来；② 拥有一个专业团队。核心员工来自国内外一线公司，例如美国国家得宝、阿里、腾讯、OPPO等；③ 标准化程度高。公司一直强化各项业务的标准化打磨；④ 客户满意度高。积木家近半年全国的NPS大于70%；⑤ 供应链优势。以F2C方式采购，直接降低成本。	<p>客户关系</p> <p>积木家与客户保持良好的互动和服务关系，客户满意度高；全国NPS大于70%，有非常高的用户转介绍率。</p> <p>渠道通路</p> <p>线上+线下渠道同时布局，依靠满意度实现较高的转介率增加获客；重点发展城市合伙人，城市扩张稳健，门店运营可控，有效形成规模效应。</p>	<p>客户细分</p> <p>将注重生活品质、消费理性的经济型品质用户作为客户细分人群；</p> <p>“积木家·惠选”面向三四线城市年轻用户，“积木家·精选”面向一二线收入较高的用户。</p>
<p>成本结构</p>	<p>主要成本有：自建仓储成本、线上线下获客成本、销售成本、展厅运营成本、人员成本等。</p>		<p>收入来源</p>	<p>直接销售收入为主。推出整全包居两种价格区间单品，积木家·惠选，599元每平米；积木家·精选，799元每平米，实现营收。</p>

4.1.3.互联网家装服务交易平台代表企业塞纳春天



塞纳春天2011年以建材起家，2015年启动互联网整装项目，一年内便在全国开设100家线下体验馆，是一家集FTC和OTO为一体，以互联网建材为主打的泛家居产业平台。

目前已设立线上60余家店铺、线下240余家体验馆，满足用户的全方位消费体验。与此同时，主打自主品牌的塞纳春天在全国设立九大仓储基地、20个工厂，涵盖木门、卫浴、新风等13种建材单品。

塞纳春天还率先提出了“全品类互联网建材”概念。

供应链系统



<p>重要伙伴</p> <p>政府；京东、天猫、苏宁各电商平台；行业知名品牌商；阿拉善公益组织；媒体行业协会；地产商；资本公司。</p>	<p>关键业务</p> <p>电子商务平台交易、绿色供应链、生活艺术馆、家居建材超市</p>	<p>核心资源</p> <p>政府资源支持，探索特色小镇发展模式以及建立家居建材物流港；4大仓储9大生产基地20工厂的供应链渠道；塞纳春天内部商学院，目前已在全国各地举办13期，为各分公司提供从营销、品牌等各方面的培训和扶持。</p>	<p>客户关系</p> <p>面对C端，通过F2C，O2O模式为客户提供一站式严选、质廉价优的家具建材单品，以及45天标准工期基装和个性软装、定制。</p>	<p>客户细分</p> <p>居家环境中等、多为新房持有者、部分二手房翻新者；</p>
<p>成本结构</p> <p>人工费用：25.9%；销售推广费用：22.1%；材料费用：30.6%；管理费：20.1%；财务费：1.3%</p>	<p>价值主张</p> <p>公司以产品供应链为核心业务，同时兼顾其他家居业务的投资整合，业务中心重点围绕“家”进行艺术构想，通过产品品控和设计理念，为客户提供高质量的一站式服务。</p>	<p>收入来源</p>	<p>渠道通路</p> <p>1.通过互联网家装运营模式，线上线下无缝配合； 2.打造平台，整合并运用自身供应链能力和渠道汇聚行业个体或中小企业。在各个省份内设立RDC仓进行省内三日达的配送服务，与厂家端设立以省仓为基础的CDC分拨仓，解决物流配送问题的最后一公里，整包下货，整包入库，整包上楼。独有的产品编码体系，将十几大品类的不同功能特色主材用统一的编码形式，将功能统一编入产品编码内，打破不同产品之间的功能屏障，将仓储物流损降至最低。</p>	<p>① 家装/建材分公司材料使用收入 ② 线上电商平台销售收入</p>

4.1.4.互联网辅材B2B供应链代表企业搜辅材



2015/7,
搜辅材成
立, 400万
种子投资

10月, 成
立研发中
心

2016/6, 全
新2.0上线,
成立石家庄
分公司

2016/11,
完成天使
轮融资

2017/4,
成立天津
北京分公
司

2017/5,
成立太原、
唐山分公
司

搜辅材是移动互联网下的产物，中国辅材电商最早的探索者之一，搜辅材2015年10月创业起步，2.0产品2016年6月22日石家庄上线，11月完成千万级天使轮融资，目前拥有北京、天津、石家庄、太原、唐山、青岛、徐州、廊坊八家直营公司。

搜辅材立志做辅材行业的京东，希望实现“工长喝着茶就可以下订单。装饰公司能够节约物流、服务和管理成本”，杜绝中间环节的加价，从源头保证正品，为工长和装饰公司节约时间和精力。

近百家品牌预计2017年可完成京津冀地区主要城市布局，搜辅材拥有150名来自不同行业的优秀人才，为近千家装饰公司及上万名工长提供产品服务。

组织机构



<p>重要伙伴</p> <p>① 和大量辅材品牌建立了区域独家代理，如与飞利浦、巴斯夫、汉高百得、罗格朗等厂商合作；</p> <p>② 和一线工厂和装修公司建立良好合作关系；</p> <p>③ 以及地产开发商，城市合伙人，金融平台等。</p>	<p>关键业务</p> <p>全品类辅材产品销售+Saas服务；供应链金融业务；线上流量信息服务，新零售社区店业务；积分商城平台</p>	<p>核心资源</p> <p>① 搜辅材技术服务平台</p> <p>② 厂商关系</p> <p>③ 全国性区域品牌运营商资源</p> <p>④ 创始人/创始团队的不可复制性</p>	<p>客户关系</p> <p>为平台客户提供优质、高性价比、差异化的产品；提供大数据分析、市场营销方案、业务对接服务。</p>	<p>客户细分</p> <p>搜辅材的核心客户分为工长、设计师和家装公司。</p>
	<p>价值主张</p> <p>① 一站式辅材采购平台及综合解决方案的提供者；</p> <p>② 让平台客户实现“买辅材，省一点”；真正享受到“省时、省力、省心、省钱”的服务体验。</p>		<p>渠道通路</p> <p>通过搜辅材APP平台（线上运营，线下地推，以及外来流量），下游整合客户资源，上游整合产品资源，中间以物流供应链/金融供应链为核心，为客服提供优质服务</p>	
<p>成本结构</p>	<p>包括：技术研发成本，管理成本，税务成本，租金成本，采购成本，仓储物流成本，运营成本（人力+市场）</p>		<p>收入来源</p>	<p>主要以产品利润，增值服务为主，也有技术信息服务，金融服务，品牌孵化，集采返利，大数据收益，加盟收益。</p>

4.1.5.互联网家装信息化工具代表企业打扮家

打扮家



打扮家，是全球领先的家装可视化信息系统提供商，致力于通过AR/VR技术，服务15万装企和340万家装设计师，从方案设计、签单转化、施工对接、软装搭配、产品订单到物流管理，全程信息可视化，提高装企签单效率和协作效率。

业务覆盖：打扮家线下服务已覆盖近100个城市，如北京、上海、广州、深圳、重庆、武汉、南宁等。

重要伙伴



应用企业 打扮家应用企业已达1000+



打扮家家装可视化系统详解

一、VR云设计系统

解决传统装企设计不直观、决策周期长、签单效率低等问题。通过VR技术快速完成方案表现，并提供身临其境的用户体验，设计完成后业主立刻就能走进未来家，感受到自己家装修后的效果。

四、云订单系统

从设计签单到订单交付，解决家装过程中人与物、人与人的信息不对称问题。

二、VR云施工图系统（DIM）

解决设计和施工环节脱节的问题，设计师完成方案后，可以一键生成施工图及施工报价，隐蔽工程和施工工艺也可提前做到可视化展示，避免设计容易落地难和随意增项等问题。

五、AR家居系统

苹果公司即将推出AR相关技术，AR正处于产业爆发的前夜，此时打扮家却已经开发出了成熟的AR商业解决方案，通过家具模型与业主家真实空间的互动，实现线上线下一体化联动的新零售格局。

三、大数据系统

解决设计师无法精准掌握业主需求的问题，通过设计和交易两个维度的行为数据，基于大数据系统推荐适合本地审美倾向和消费能力的爆款产品。



五个系统涵盖了装企从方案设计、签单转化、施工对接、软装销售、产品下单、订单物流管理等全流程环节，通过打扮家可视化系统，连接装企外部的整个生态圈：设计、施工、监理、厂商、经销商、运输、安装、仓储都可以通过可视化信息系统来同步状态，提高协作效率。

4.2.1.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。

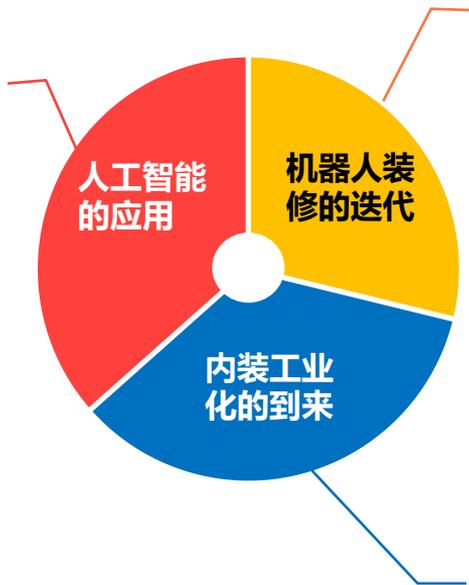
- ✓ 全屋整装单独拎出来放在家装行业的基本格局里是因为趋势明显，不管是定制家装还是互联网家装的产品\服务都在朝着全屋整装的方向迈进。
- ✓ 家装后市场：分为墙面刷新、安装维修、局部装修和家居保养，也可分为单品换新（如换涂料、地板、瓷砖、吊顶），小件换新（换智能门锁、智能马桶等），及空间换新（如换一个卫生间、厨房、客厅），代表企业有立邦刷新、闪电刷新、神工007、万师傅、百变空间、e修鸽、生态美家等。
- ✓ 专业服务商：获客、设计、监理、供应链、施工、信息化、培训等板块都有专业服务商。

4.2.2.家装市场未来的方向探讨

家装行业的必然：人类进入智能世界后，产生的数据越来越多，逼人必须拥有强大的计算能力来处理这些数据。在互联网初期，内容及数据太少，门户网站用简单的目录方式呈现就可以了。后来内容和数据越来越多，只能用搜索作为入口。

目前主要应用：人工智能具体在泛家装领域的应用目前是3D云设计、VR云设计、智能家居等为主，如通过用机器学习来降低UE4的方案制作成本，也会逐渐渗透到施工管理和供应链管理领域。

具备四种能力：计算能力，家装所有流程和信息的数据化能力，大数据汇聚和学习能力，以及算法更新能力。



施工的现状：家装规模化面临的一大瓶颈是对装修工人的严重依赖。现在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。

行业的尝试：已有企业，如少海汇克路德机器人研发制造了一批室内装修喷涂机器人，还将继续开发用于贴壁纸及铺地砖的机器人产品，进一步实现产业化施工。

面临的挑战：如对施工现场复杂环境的感知、高精度定位、整机的轻量化设计等。

产业政策支持：这是在产业技术、产业配套和市场环境综合作用下的产物。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》，为装配式装修奠定了基础。

行业普遍认知：内装工业化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。

面临的挑战：产业链不完整，生产规模化小，成本高、竞争力弱；标准不成熟，不完善，不精细；市场还需培育，用户接受度低等。

附：知名泛家装企业创始人\CEO谈行业走向

土巴兔创始人兼CEO
王国彬

“行业未来属于用好互联网工具、拥抱互联网趋势的企业；土巴兔会一直做好他们坚定的盟友和合作伙伴，在大数据、场景化、供应链等方面为他们全面赋能。”

我爱我家网总经理
马自强

“整合，融合，升级，大浪淘沙。”

爱空间标准化家装创始人
陈炜

“标准化家装和定制化软装相结合，成为家装客户选择的主流。因为标准化，家装公司走向规模化，市场集中度加快。”

有住网董事长兼CEO
杨铁男

“未来的行业将发展成集成产业化，定制化，智能化于一体的新兴模式，并集社交属性与链接属性，是生活中最大的信息平台。”

齐家网董事长兼CEO
邓华金

“从长远来看，整个行业必然要朝着提高产业化和工业化水平方向发展，通过规模化生产、标准化生产来解决施工个性化、手工化的问题。”

积木家（原蘑菇装修）创始人兼CEO
尚海洋

“未来只有两种装修公司：一类服务大叔和阿姨的装修公司，还有像积木家一样服务年轻人的装修公司。”

附：知名泛家装企业创始人\CEO谈行业走向

家装e站创始人
孟德

“在消费者结构改变和消费升级的双轮驱动下，整装会以不可阻挡的趋势快速发展，家装作为家庭消费的入口将更加明显，由此不仅仅是家装产业会重构，同时也会带来家庭消费有关行业的重构。”

乐豪斯装饰董事长
周新

“未来家装行业将分化为整装、B2B精装、家装后市场三个方向，而拥有大平台小前端的企业将在竞争中胜出。”

嘉禾装饰集团总裁
钱俊雄

“产品是企业的第一战略！”

靓家居董事长
曾育周

“家装行业未来将回归‘服务’的行业属性，将硬装、软装、整装、局装、安装等各种家装服务产品化，解决‘人与家’的服务需求”。

酷家乐董事长
黄晓煌

“科技将逐步深入并改变设计、生产、施工到供应链的现状，产业链将不断的优化、重组，从而走向产业化、工业化、个性化。”

PINGO国际总裁
杨耀祖

“互联网家装未来胜出的决定性因素是产品与交付的优化迭代效率，让用户在接触品牌中获得良好的体感。”

附：知名泛家装企业创始人\CEO谈行业走向

碧桂园橙家CEO 王睿

“装修体验‘轻灵快’，家装巨头‘高筑墙’，同时客户装修‘重’的体验将变‘轻’，劳力费心的过程被简化决策过程的服务取代。”

绿地诚品家总经理 滕胤吟

“未来话语权将受更多个体影响，智能家装？个性家装？互联网家装？无论如何命名，非标家装的精细化服务将作为考验行业的最高标准。”

宜和宜美创始人 大美姐

“未来，真正解决家装用户终端场景使用需求的是定制与成品的结合，是实木、板式与多材料的结合，是家具与窗帘、灯具饰品的设计一体化，是设计一体化下的供应链协同能力。这些都解决了，软装的季节就真的来了。”

一起装修网创始人兼CEO 黄胜杰

“流程化，标准化，数据化”

智装天下董事长兼CEO 秦漾东

“未来的家装将是一个高服务水平，分工合理明确，效率极高的行业。”

爱福窝创始人兼CEO 陈伟昌

“家装行业必须以满足业主的需求出发，走向个性化云设计+VR场景化体验。”

附：知名泛家装企业创始人\CEO谈行业走向

3空间CEO 张磊

“在未来3到5年，家装行业一定会出现一个有着良好用户口碑的互联网入口。通过良币驱逐劣币的行业生态环境，提高行业管理效率，带来品质装修体验。”

多彩饰家创始人 吴堂祥

“整个家装格局会从五个维度产生巨无霸：一是做精装房，二是服务中产阶级，三是局装，还有支撑前面三个的供应链和提供工人平台的公司。”

蚁安居CEO王跃峰

“互联网家装要全国性复制，核心要解决的是供应链问题，因此引入专业的第三方供应链服务可能是未来绝大多数互联网家装企业的不二选择。”

过家家CEO 丁力

“未来5-8年内家装仍然重度依赖于人。但，产品化程度高、供应链服务能力强、交付体验好、信息化建设优异的公司会胜出。家装，模式很重要，但仍是资源为王的行业。”

派的门总经理 谭萍

“以产品为中心，用互联网的思维来创造产品，打造高颜值、高品质，高效率的产品，让消费者感知产品的价值超越价格。”

北美枫情木家居总裁 周清华

“建材家居行业，从仅仅关注功能需求，到同时关注审美、情感需求，会是一种必然。也就是说，日常生活的审美化，必须引起从业者的重视。”

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：lindehe01（微信）



家装互联网化的知者

知者家装研究院

穆峰监制 2017年8月

出品