



横着来

看维意定制如何PK宜家

段传敏 / 著



时代
出版
传媒
股份
有限
公司

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

横着来

看维意定制如何PK宜家

段传敏 / 著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目(CIP)数据

横着来：看维意定制如何PK宜家 / 段传敬著. -- 北京：北京时代华文书局，
2015.3
ISBN 978-7-5699-0151-1
I. ①横… II. ①段… III. ①家具工业-工业企业管理-研究-中国 IV. ①F426.88
中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第039928号

横着来：看维意定制如何PK宜家

著 者：段传敬
出 版 人：田海明 朱智润
图书策划：王郁斌 欧阳熙 亨通堂文化
装帧设计：李沛江 杜卉
插 画：曾文 余汶珊 韦忠桂
责任编辑：王水 尚蕾
特约编辑：朱新云
责任印制：刘银 程文照
特别鸣谢：WAYES策划团队

出版发行：时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>
北京市东城区安定门大街136号皇城国际大厦A座8楼
邮编：100011 电话：010-64267120 64267397
印 刷：兆莱印刷有限公司 电话：0757-23330313

开 本：710mm×1000mm 1/16 印 张：20.25 字 数：200千字
版 次：2015年3月第1版 印 次：2015年3月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-5699-0151-1
定 价：58.00元

版权所有·侵权必究

[序]

这真是不讲“理”的年代

去水果店买店家包装好的果篮，你如果要求打开看看？没门。店家会说：“爱买不买，不买拉倒！”讲“理”？没可能，因为你不敢搭上自己的这条命！

到车管所给汽车年检，如果没买年票，对不起，不交年票不给年检。年检与年票，完全是两回事，涉及的是八百竿子都打不到一块的两家单位。问：“为什么？有文件吗？”答：“不为什么，就是这样规定的。”有文件，但你没有权利看。讲“理”？窗口工作人员直接喊“下一位”。和职能部门讲“理”？你都找不到告状的门开在哪儿！人微言轻，你耗不起的是你宝贵的时间。

到宜家家居买家居用品，没有现货，要三天后自提，若送货，则送货费另算；愈期必须交每天十元的仓储费。问：“凭什么？”答：“不凭什么，因为我们是宜家呀！”想继续讲“理”？没有人答理你。和宜家讲“理”，只要冠以国际惯例，就能让你气得吐血……

其实，这个时代愈不讲“理”，就给我们留下愈多的发展机会。

古人云：“沧海横流方显英雄本色。”中外的文明史告诉我们，凡能够彪炳千古的英雄人物，无一不是在社会变革中把握名垂青史的机会。正是因为各种各样的不讲“理”，才给了我们痛定思痛另辟蹊径的机会。

值得庆幸的是，尽管处处无“理”可讲，但我们看到，绝大多数人，在经历种种的无“理”锤打之后，“横着来”的信念因无“理”的历练而更加坚定，“横着来”的愿望因不断的挫折而愈显清晰。“横着来”的信念犹如照亮未来的光芒，因无数有心人的坚持而走向成功。

《横着来——看维意定制如何PK宜家》讲述的就是在不讲“理”的年代，诞生的讲理但必须“横着来”的典型案例。你不讲“理”，我就“横着来”！我们说的“横着来”，并不是蛮干，更不是拼命，那些是野蛮人的做法。

消费者去你那儿要自己量尺比划家的空间；我为什么不能“横着来”：上门量尺度身设计！消费者去你那儿买家具要自己运回家，安装还要收钱？我为什么不能“横着来”：免费安装还送礼品！高兴了就点个赞。

消费者去你那儿喝杯咖啡还要自己掏钱；我为什么不能“横着来”：免费喝咖啡且无限续杯！高兴了还可以约上三五好友一起下午茶，因为茶点也是免费的。消费者去你那儿要自己进行不同用品的风格搭配，太累；我为什么不能“横着来”：为顾客配置相同风格的家具用品，只要点头、摇头便可，而且免费WiFi随便用！

消费者去你那儿买的只是家居用品；我为什么不能“横着来”：在我这里，不光可以感受不同的生活方式，还可以交流厨艺、以茶会友，结识志同道合的朋友。消费者去你那儿图的只是打折品；我为什么不能“横着来”：让孩子在这里快乐地玩耍、涂鸦，当然，每周爆款产品考验的只是顾客的自制力……

《横着来——看维意定制如何PK宜家》倡导的“横着来”，其实就是横向思维，找出自己与众不同的差异点。横向行动，用自己特立独行的行为去感动用户。

在这本书中，还有许多“横着来”的事例。当然，我更希望今后无论在宜家，还是维意定制，或是工作、生活中可以发现更多的不讲“理”之处并且可以让自己“横着来”做事。

记住，凡事“横着来”，总有惊奇等着你！

中国十大卓越策划专家



目录

序

这真是不讲“理”的年代

001

消费者篇

宜家控&维意迷

“宜家控”失恋了，你想到结果了吗？ / 5

迷上维意定制，设计我的新家 / 9

宜家用来恋爱，维意用来结婚？ / 15

019

创业篇

成功并非一条直线

高中创业不拼爹，拼行动力 / 21

三人行，枯燥的“中国合伙人”剧情 / 25

抓住机遇 / 30

年轻的坎普拉德哭了 / 35

营销拓荒之旅 / 37

面对困难，扛得住 / 41

抓住身边的同志 / 44

选好带头人，支持他 / 49

055

成长篇

它们为什么高速发展？

“消极地工作从来就是不划算的” / 56

从顾客出发，颠倒做企业 / 61

“横着来”，开创Shopping Mall模式 / 67

将低价做成核心能力 / 71

用“信息化”系统降成本 / 77

采购和市场同步扩张 / 79

“330”确保每个加盟店成功 / 82

抓住大时代赋予的机会 / 87

091

设计篇

核心竞争力是“设计”出来的

设计是经营创新的一个关键环节 / 93

按需定制：像试衣服一样买家具 / 99

设计师左右市场 / 104

顾客的每个想法都会得到尊重 / 109

大众化和参与感 / 115

121

服务篇

极致服务有没有边界？

坚持还是改变？ / 123

维意，极致服务的核心是制造惊喜 / 129

价值观说话：有所为有所不为 / 135

服务一定要“走心” / 139

147

营销篇

怎样走进顾客的心里？

不知不觉，你被左右了 / 149

不把顾客体验做到极致，没有意义 / 152

一静一动间，沟通都在那里 / 157

60年前的宜家“自媒体” / 164

“3124”：销售活动化，活动销售化 / 169

173

管理篇

员工凭什么激情快乐

“拥抱”，像个老朋友 / 177

“三贱客”“在一起” / 181

独立进程背后的推动力 / 185

重视老员工与“传帮带” / 187

快乐工作，把不可能变成可能 / 192

“她们需要存在感、成就感” / 195

205

模式篇

模式是如何炼成的？

宜家的全球供应链 / 208

维意的超硬“后台” / 213

谨守边界，让加盟商发展起来 / 219

C2B必胜B2C？破除模式成败论 / 223

229

文化篇

快乐工作有没有秘密？

“团队主义情结” / 231

每个员工都感到“被需要” / 234

价值观第一 / 239

感恩文化比狼文化“更狠” / 243

模式的真正创造者 / 246

“标新立意”：员工和顾客一起“心意行动” / 251

261

理念篇

企业为什么而活？

保证大多数人有能力购买 / 265

把少数人的定制，变成多数人的生活 / 269

不靠家规管理，靠家风影响 / 277

满足顾客与顾客至上 / 281

285

后记

PK的答案

平行线 / 287

“貌合神离” / 291

感谢有你 / 298

301

附录

宜家&维意定制大事记 / 301

章节插画索引 / 306

《横着来》参与人员 / 308

宜家在哪儿

低成本建材企业相继萎靡，倒闭的也

况下，宜家为何能够保持良好的增长，其风

靡全球的秘诀到底是什么？“宜家（Ikea）全球拥有338家

门店，255亿欧元销售额，7.78亿人次量，1.1亿件商品销量。全球最大宜家商场

中有六家在华商户，宜家中国销售额超过63亿元，比上一财年增长37%。”不久

前，一篇名为《宜家为什么卖什么都不贵》的文章在互联网上广为流传，文章指出，在电商对传统线

下商家继续砍价式冲击山面前，为什么宜家的竞争力却稳步提升，其在全球的增长率仅3.1%，而在中国则

年有八家门店超过17%。另一方面，在中国市场，深谙“宜、宜、宜”的东方文化等内外因素使宜家

必营销战略的背后，宜家家居却逆势增

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

宜家

消费者篇

宜家控&维意迷



生活好在无意义，
才容得下赋予意义。

一个是切切实实的需求——装房子我会再找维意定制，它的品质和服务我很信赖，毕竟整体风格很棒，又可以有局部调整，与房子完美契合；逛宜家是个兴趣——我随时到宜家逛，边逛边选，我喜欢那里的小东西。如果换一种说法，宜家是适合谈恋爱的，而维意似乎是用来结婚的，你说呢？

我是个小白领，也是个超级吃货，喜欢买东西，也喜欢旅游。大学在广州上的，这座城市许多好吃好玩的，我只要知道，就马上行动，不会等上几天的。

2005年，火车站附近的广州宜家开业，我去逛了逛，有许多惊喜的发现，从此就喜欢上了那里。

有空的时候，我总爱约上朋友下了班一块逛宜家，虽然每次只是买软装饰品（相框、烛台、餐具之类），但每次从入口到出口把东西寄存了再到餐厅用餐，就好像完成了看电影、逛游乐园一样，是一个完整的“节目”，和逛超市的感受是不一样的。

一度，我爱上了宜家的餐厅。首先，宜家有免费续杯的各种饮料，按我的理解，只有自助餐能这样大气。然后，宜家还每期推出一款特便宜的中式快餐，我最爱的是“木耳鸡肉饭”，只要4.9元，当时同品质的快餐需要10元。除了中式饭和饮料，一般人还会点些别的，如瑞士肉丸、沙拉等西式餐食。

在很长一段时间里，我每次从东边坐两个小时的火车回家，上车前都会预留出1个小时到宜家吃点东西，然后顺便买点小东西带回去，当时像沙拉碗、水果盘、床上电脑小桌、地毯等很多产品只能在宜家买到。

朱总的
形式感
有意的

要有各种
生活和庆祝

如初恋般开始般



“宜家控”失恋了， 你想到结果了吗？



广州林和中路宜家



一街之隔的维意定制东方宝泰店

2008年，我失恋了，虽然有预感，但还是极难受，习惯是最难剥离的东西。恋爱开始要有各种告之和庆祝，失恋也必须要有它的仪式感。我那些排着队等着当垃圾筒的朋友都在互相打探我的状况呢。

我决定了，要开始全新的生活！怎么个“全新”？把家具换掉，先从环境“新”开始。有了这个念头我兴奋起来，为什么呢？当时我住的只是10多平米的独立小间，虽然家具、电器都是齐全的，但都是凑合着买的，柜子不搭电视，床架不搭地毯……总之是各种不顺眼。以前总觉得未来也要换房子的，不折腾了。现在好了，还不知道得单身多久呢……

我购买家具的地方当然是宜家，它符合我的调调，许多款式早就让我心痒痒了。

我是个特别爱激动的人，有了这个目标竟然觉得失恋没那么痛了！而且，我执行决策一般不会延迟24小时……

说干就干！虽然第一次到宜家买家具，但还是很有经验的，先把房间各处的尺寸都记录下来，列了清单，带上卷尺。周末我和朋友一起去了宜家，首先选了一个超级实用的三门衣柜，当时是特价999元——我几乎乐晕了，因为爱美的女生衣服数量总是不断上升的。确定了一件，我在草图上把衣柜的占地面积画了出来，接着找电视柜。当时我家的电视是29英寸的CRT，那对于10多平方的小空间简直是巨无霸了，转完了电视柜的区间还是没有合适的。

先挑个床吧！路过儿童展区，我马上被一张婴儿床吸引过去，这是一张可以伸缩的铁床，宽度是90厘米，长度可以从100厘米拉长到200厘米。这是为婴儿和成人设计的床。我马上就爱上了，尽管我的朋友认为各种不实用，我还是决定买，赶紧记下了它的编号。朋友最后威胁道：“以后我不去你家玩了，这么小的床，怎么睡得下两个人？”我笑着回应：“你来了我让你睡床上，我睡地毯嘛！”

这是突然的决定。我原来想的是买一张120厘米宽的床（和原来的一样大），两个女生挤挤勉强是可以的。之前我知道有这样可伸缩的床，曾感叹为什么我小时候没有。但像今天这样，看到立刻就想拥有它的感受真的很实在、很迫切，没有店员介绍，也没有别的买家影响，我必须要有它，哪怕真的不实用也等到那个时候再说吧，毕竟才699元！

一整天的时间，我买了桌子、椅子、书架、书桌、柜子、台灯，连同餐具、花瓶、镜子、地毯、被子，等等，花了8000多块钱！

在约定的时间里，货按时送到了。送货的师傅很惊讶，这么小的房子能放下这么多东西吗？我偷笑。



宜家壁灯

次日预约了安装衣柜，宜家的送货和安装都是收费的，我觉得可以接受。如果自提自装也就节约了，不过，衣柜结构复杂，还是得让专业的师傅装。其他的安装就由朋友的男朋友代劳了，我觉得自己安装也是有趣的事，因为看着同样的图纸，从不同的安装思路能看出大家的智商……

就这样，我住的空间没有换，但家里的装饰焕然一新，带给了我新的心情。我开始急切地邀请好朋友来家里玩，看着全新的宜家范儿，进行各种介绍和想象，得到大家和预想一样的羡慕和赞叹。大家也懒得问我失恋的事了，因为看到我真的走出了失落。

以后的时间里，我还继续逛，寻找我的小欢喜，装扮我的小家，哪怕几块木板、几块钱的酒杯、白色的小桌或者圆圆的布艺沙发……这些都会给我带来几天的愉悦心情。一个商场竟然能勾起我的许多向往，想想真是奇妙！

后来，我陆续搬了两次家，虽然拆装相当不便，但我仍固执地带着我在宜家买的大衣柜。拆装多了，很多接口处出现异常，但是，我还是带着它一起走，直到后来搬了新家，这套家具只能送人了，当然还有那白色的小方桌。