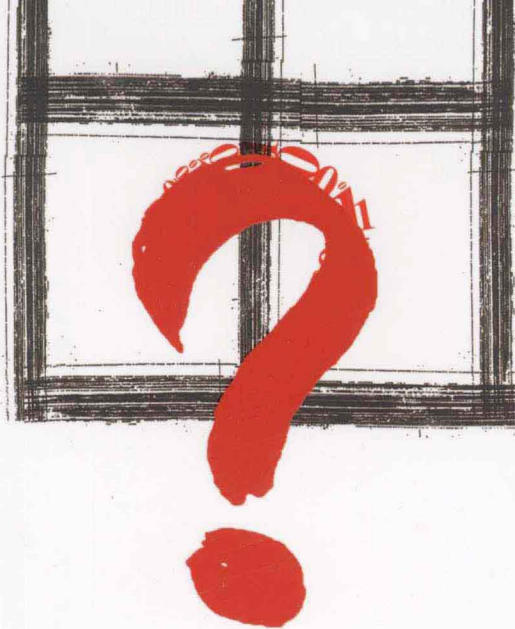




尚品宅配 凭什么？

段传敏 徐军 著
王郁斌 策划



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

尚品宅配凭什么? / 段传敏, 徐军著. —杭州:
浙江大学出版社, 2013. 6

ISBN 978-7-308-11765-4

I. ①尚… II. ①段… ②徐… III. ①家具工业—工
业企业管理—商业模式—研究—中国 IV. ①F426.88

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 141996 号

尚品宅配凭什么?

段传敏 徐 军 著

王郁斌 策划

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 陈丽霞

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 12.75

字 数 187 千

版 印 次 2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-11765-4

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

尚品宅配的“天网”

去年年底,我去参观了广州尚品宅配的总部,当时问尚品宅配的董事长李连柱:“如果用一句话概括尚品宅配,您会怎么说?”柱子回应:“尚品宅配是可变动的宜家。”

在我看来,尚品宅配无论是在产品的最终形式,还是在产品的提供方式上,都远远超越了宜家。

两者在产品的最终呈现上,差异较大。宜家简单时尚的设计风格,深受现今都市年轻人的青睐;而尚品宅配给客户提供的,不仅是简单的家具组合,它还为顾客构筑了一个整体的居家场域。可以说,尚品宅配是居家场域的建构师。

两者的产品提供方式也各具特色。宜家是一种模块化的流水线生产;而尚品宅配却是设计师与客户在特定时点上互动,一起提出产品诉求,然后整合智慧,提供一个特定客户居家的整体解决方案。尚品宅配更

中国当下企业设计有两个根本误区:一是本末倒置;二是主、客体不分。

具特色的东西,是那个随时把全球房型库、家具产品库以及客户真实诉求统和在一起的“天网”,让人惊叹。

中国当下企业设计,有两个根本误区:一是本末倒置;二是主、客体不分。

本末倒置,即生命为企业服务,而不是企业为生命服务,这是当今企业的通病。大家为了生计和物质利益走到一起,做企业是为了赢利,而不是为生命服务的。这就导致了物质引领精神,精神为物质服务,最终的结果是大家在相互利用中日渐疏远。

主体与客体错位,主要表现在三个维度上:一是没有把员工看成是企业主体,而仅把股东看成是企业主体;二是没有把客户与协作商看成是主体,认为一切合约都是利益的权宜之计;三是没有把一个生生不息的场域看成是主体,眼里只有企业的人、财、物。

这两个根本误区,就使得企业经营往往不得其法。

在与李连柱的深入交流过程中,发现他在经营企业的许多层面都有新鲜的创意,如客户与员工在现场互动中确定产品的特性与最终呈现,然后用一个全球信息网络把产品呈现出来。

李连柱与周叔毅,这对捻熟网络软件与家具实体的黄金搭档,架构设计了尚品宅配生生不息的场域。他们站在宜家的肩膀上,把自己归零,同时又把握特定时间点上一个具体微小的律动,启动了一个广大无垠的网络。这个网络被定格为尚品宅配的模式。

阳光的李连柱敦厚、俭朴、谦下,沉稳的周叔毅心静、简约、谦让。他们两人之间天衣无缝般的默契,创造了尚品宅配的传奇。与他们短短半天的接触就让我确

信,李连柱与周叔毅将会成为中国商业史上的神话。创业者往往可以有难同当,而有福同享则难。为物质利益走在一起,往往会在物质丰富时出现裂痕。如果这种裂痕,没有“敬天爱人”的甘露润和,就很难继续无缝隙地走在一起。柱子和叔毅,不是物质利益的苟合,而是为了一个活泼泼的生命走到了一起。尚品宅配的品牌宣传与对外发言工作,全都集结在柱子一人身上;而尚品宅配所有人员薪金与职位定夺,都由周叔毅一人负责。

在今天浮躁且很难互信的社会风气里,看到一起创业且经历18年风风雨雨的两个汉子活得那么坦荡荡,令人敬佩!他们不是为了物质利益走到一起,而是为了一起探索生命的真相,珍惜彼此的独特、叛逆、反常、苦涩、辛酸、欢喜、舒畅,彼此无言却在每一个细节上严丝合缝地相互维护与补位。他们没有时间彼此批评指责,只是不断地在一件件具体的事项和一个个细节中,不断深入、融入彼此的灵魂,共同承担和面对重任。

这样的佳话,让我想起了索尼创始人井深大与盛田昭夫,他们创造了世界商业史上的神话。终其一生,这一对灵魂伴侣的默契与成就都令人慨叹不已。

灵魂伴侣不仅仅是利益共同体,更是命运共同体,还是使命共同体。如果这三重关系可以推广到全体员工,可以推广到协作商的员工,可以推广到所有客户,那么,尚品宅配的网络就真会成为万物归顺、生生不息的生命场域了!

引 子	001
-----	-----

01	“尚品模式”	
	义务宣传员	007
	风投其实“不疯”	012
	站在宜家的肩膀上	015
	让阿里巴巴“眼红”的商业模式	019
	来自工程院院士的惊叹	023

02	因为相信 放心去闯	
	创意尚品	029
	电脑“扫街”	032
	“我是安装工！”	036
	“你是设计师，还是销售员？”	039
	“水晶杯是我的！”	041
	21 岁的姑娘“硬着头皮上”	044
	“哭也值钱！”	047
	定制的细节是一种关怀	052
	无设计不定制	054
	周迅“很尚品”	057

03	看不懂的生产线	
	“三个硕士搞的家具厂”	063
	给德国机器“装上人脑”	072
	“技术天才”	077
	“仓库危机”：干到黎明	081
	魔幻“梦工厂”	088

04	管理“三条线”	
	执行：“开门七件事”	095
	每个动作用数字说话	100
	竞赛：我们来“打赌”吧	103
	捍卫“我的”荣誉	109

05	“老大”是我同学	
	领导力“同学会”	117
	“成长树”的成长	123
	为员工“挖洞”：洞越挖越大	127
	“谁是我的守护天使？”	133
	“同居”18年	138

06	模式是谁创造的	
	个性化消费浪潮	145
	“不务正业”的领军者	150
	10000个样板间间的“奇幻漂流”	154
	“最可爱的人”	159
	“不打烊的家具店”	163

1 + 1 > 3	167
“新大陆”的哥伦布	171

后 记

来自未来

后互联网时代的商业模式	178
扎根于现实的土壤	181

附 录

“尚品模式”是如何炼成的

——对话尚品宅配董事长李连柱

从“为员工挖洞”开始	185
商业模式的发现：从消费者出发	187
模仿宜家，超越宜家	188
工作竞赛化，竞赛娱乐化	190
云计算：尚品宅配的未來“像苹果公司”	193

2012年12月26日晚,由《羊城晚报》报业集团、南方广播影视传媒集团、《羊城晚报》和广东电视台联合主办的第九届广东“十大经济风云人物”颁奖典礼在广州中山纪念堂隆重召开。

广东一向是全国经济的风向标。“广东十大经济风云人物”的评选活动是广东省最高规格、权威和公益的评选,该奖项被誉为广东经济领域“奥斯卡”奖,在全国拥有巨大的影响力。此前八届,获奖的人物包括美的集团董事长何享健、腾讯公司 CEO(首席执行官)马化腾、招商银行行长马蔚华、万科董事长王石、网易 CEO 丁磊、玖龙纸业董事长张茵等一大批引领广东经济发展、在全国范围内都举足轻重的著名企业家。

本届评选以“新经济,先锋的力量”为主题,将目光投向迅速勃兴的新经济企业群落,引用主办者的话就是:“聚焦在前所未有的变局中,发现产业新边疆,以服务创造更新价值,利用社交化重塑商业模式,完成从传统产业到新经济嬗变的优势企业家。”



“广东十大经济风云人物”颁奖

此次评选中，有一位获奖者尤其引人瞩目，得到了专家评委和舆论界的一致认可，他就是来自广州尚品宅配家居股份有限公司（以下简称“尚品宅配”或“尚品”）的董事长李连柱。评委会对他的评价是：“从教师到老板，软件大王变身家具制造业黑马，共同创造黏住客户，把设计的权利还给消费者。”

光看言简意赅的评语，你可能弄不清楚他做了什么惊天动地的大事儿。事实上他的成就的确不凡，甚至可以用“跨时代”、“引发革命”等词来形容。尽管他是家居行业的后进入者，但短短8年时间，李连柱带领尚品宅配异军突起，成了家具行业史上荣获该奖项的第一位企业家；尽管他们2012年的销售额只有近10亿元，规模上并不突出，但尚品宅配已是广东省委书记眼中的“朝阳企业”，是著名教授以及阿里巴巴高管所推崇的“C2B（消费者对企业）模式中国样本”。

这是一家堪称中国最大的全屋家具定制服务提供商。尽管定制行业是一个并不新鲜的词汇，行业规模也不大，但尚品宅配却以自己独特的模式引发行业内的高度关注，并且近四年来以骄人的业绩增长傲视同行——即使有世界金融危机的阴影，即使许多家居企业业绩下滑甚至出现负增长，但尚品宅配的业绩仍然连续四年以年均100%的速度迅猛增长。

数字是枯燥的，商业模式也是近年来炒得近乎泛滥的话题，企业界在谈，培训专家在讲，投资机构更是几乎天天挂在嘴上。但尚品宅配今天耀眼的倍增速度的确要归功于商业模式的力量，尽管每个创业企业身上都有着艰苦拼搏的求索故事，它虽并非神话般诞生，

却有足够的传奇色彩。

这是一个创业的故事,也是一个跨时代模式诞生的故事,更是一个团队集体拼搏、学习与成长的故事,是一个实践和理论相互照耀、交相辉映的故事。让我们一起走进尚品宅配,看看这个“尚品模式”是如何诞生的,其商业模式的背后有着怎样的迷人魅力吧!

01

“尚品模式”

今天企业之间的竞争已经不是产品和服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。

——世界管理学大师彼得·德鲁克

义务宣传员

2009年8月19日,对于尚品宅配来说,这是个非常特别的日子。

这一天,时任中共中央政治局委员、广东省省委书记汪洋专程前往尚品宅配的展厅和生产基地进行视察,并与尚品宅配的领导人座谈。他由衷地称赞:“这是个朝阳企业!”

此时的尚品宅配成立仅5年时间,没多少知名度。它的生产车间并不现代化,它的展厅也不富丽堂皇,为什么能令省领导如此重视和推崇?

尚品宅配董事长李连柱至今仍清晰地记得当时的情景。那天上午,他与公司另外两位董事周叔毅、付建平一起接待了汪洋书记一行,带领他们参观展厅,一边



各级领导参观考察尚品
模式



大规模定制生产系统

走一边讲解：

“尚品宅配现在在全国范围内有近 400 家实体门店，为顾客提供免费上门量尺、免费虚拟设计、全屋家具个性化定制服务——国内很少有商家能做到这一点。这不仅是因为尚品宅配拥有定制销售终端设计系统，更有赖于我们研发出来的大规模定制生产系统。”

李连柱骄傲地介绍着自己的“战绩”，这些对他来说如数家珍：

“尚品宅配建立的‘家具企业大规模定制生产系统’，有效解决了个性化定制与规模化生产的矛盾，实现了个性化、低成本的大批量定制生产，使低成本家具量屋定制在中国成为了可能。”

李连柱提到了几个关键：实体店与网店的结合；个性化家居全屋定制；按需设计、定制；定制产品的大规模生产。这都是相比传统家居行业前进一大步的“成绩”，尤其是最后一点最具“革命性”，因为在以前，包括在国外，定制产品一向是采用多品种小批量生产的模式，而诞生仅 5 年的尚品宅配竟然能够建立起这样的生产系统，不仅在中国，在世界上都是罕见的。

重要的不是这些“技术”，而是尚品宅配通过打通这些环节，完全实现了按消费者需求设计产品、按订单生产的模式，可以最大限度地满足顾客个性化需求，真正做到了“顾客需要什么，他们就能生产什么；顾客需要多少，他们都能定制生产”。

定制家具其实不是个新鲜的概念，每个木匠都能做。一直以来，定制是尊享的代名词，但往往效率低、质量不可控，后来演变化成了个性化的重要特点。但