

Transformation
The era of Internet + enterprises break through the road

转型

互联网+时代的企业突破之路

张启峰◎著



心中有梦，手里有刀，脚下沾泥

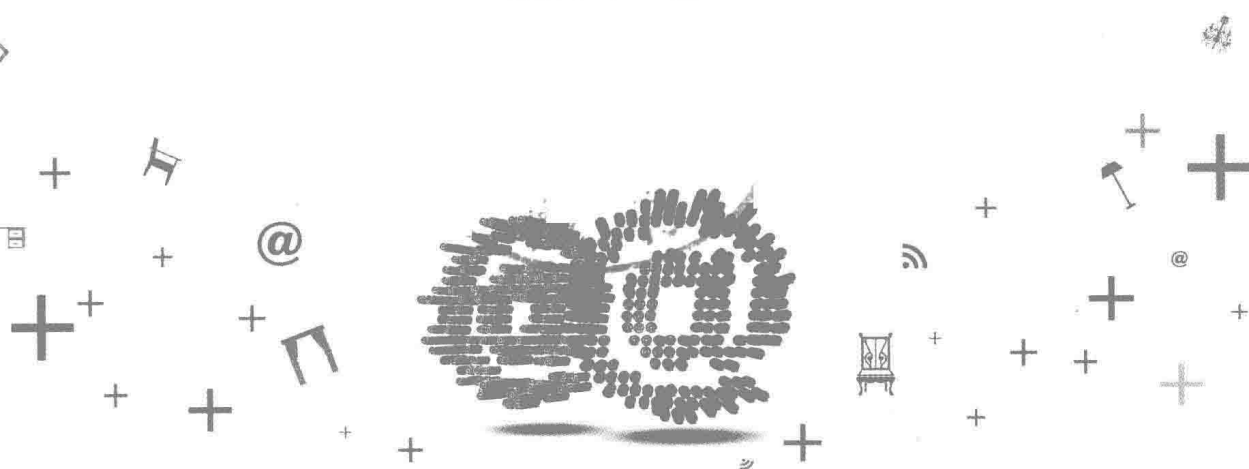


世界科学出版社

转型

互联网+时代的企业突破之路

张启峰◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

转型：互联网 + 时代的企业突破之路 / 张启峰著 .

—北京：世界知识出版社，2016.3

ISBN 978-7-5012-5173-5

I . ①转… II . ①张… III . ①互联网络—应用—
企业管理—研究 IV . ① F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 048882 号

全程策划 唐人易和
责任编辑 张永椿
特约编辑 薛 英
责任出版 王勇刚
封面设计 中尚图

书 名 转型：互联网 + 时代的企业突破之路

作 者 张启峰

出版发行 世界知识出版社

地址邮编 北京市东城区干面胡同 51 号 (100010)

电 话 010-65265923 (发行) 010-85119023 (邮购)

网 址 www.ishizhi.cn

经 销 新华书店

印 刷 北京天宇万达印刷有限公司

开本印张 710 × 1000 毫米 1/16 13 印张

字 数 151 千字

版次印次 2016 年 6 月第一版 2016 年 6 月第一次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5012-5173-5

定 价 58.00 元

版权所有 侵权必究

乍暖还寒，伴随着 2016 年的到来，我们挥手告别了 2015 年。如果用四个字形容 2015 年，我认为，最好的诠释应该是“死去活来”。

2015 年是中国经济转型升级过程中动荡不安的一年，也是家居建材业新旧交替的一年。我简单总结，2015 年家居建材行业呈现了四大发展趋势，一是“互联网+”，二是资本市场，三是产业联盟，四是品牌价值。尤其以“互联网+”的口号和呼声最为响亮。对于动荡的 2015 年，无疑很多老板，尤其是经销商老板们都感到痛苦与纠结，找不到出路与方向。于是，很多老板找我聊天，以求方法和“灵丹妙药”。对于我们和君智业的 2015 年，我也同样感受到行业带来的动荡影响。

于是，我反复思考，在去年 10 月份率先在业内提出了“转型”口号，并开展了“转型”的大型公开课。课堂上我为业内老板们解析了企业如何应对市场的风云变幻，在宏观经济不景气的情况下如何转型求得生存与发展，“互联网+”时代下的企业路在何方……归结为一个核心，就是我们家居建材行业要从“简单的销售型”公司向“深度的服务型”公司进行转型。当时，现场来了近 500 位优秀的厂商朋友，课程一经推出，反响热烈。

后来，很多学员对课程非常喜欢，感到受益匪浅，多次来复训。于是，我思考将“转型”课程写成书籍，将各个模块的内容深化并系统化，呈现给大家。这样我们的学员就不用每次都从外地赶来听课，直接在家里阅读学习，岂不是更好！

于是，去年冬季第2期的“转型”课程结束后，我开始着手编写这本书。书籍除了开篇和结尾部分，内容共分成三大核心：“互联网+”时代下的营销管理转型，著名“现象级”企业深度解析和互联网家居领跑企业的解读。单独把这三块列出来，看似简单，实则不然，需要用心研究每一个模块的内容呈现。

我始终认为，家居建材行业需要向其他发展更快速的领域学习和取经。所以，书籍中的内容取材有我们业内的典范，也有跨界领域的案例分析。在转型的方法篇章，我重点讲了营销转型和管理转型，举了一些互联网案例和异业大咖的案例以作分析。“现象级企业”部分，我分析了餐饮大咖海底捞的服务精髓，装饰界传奇代表龙瑞装饰的“3S+C”管理系统，还有国内最大的众包服务平台猪八戒网的核心竞争力。

同时，书籍始终围绕着“互联网+”话题展开。在家居市场受大环境冲击的背景下，“互联网+家居”模式为传统家居建材企业的转型升级带来了新的发展契机。并且，“互联网+”趋势在2016年将持续发展。书籍第四章内容，我系统分析了业内“互联网+”企业的典型代表，比如，首家互联网家装公司“爱空间”，互联网家装O2O典型代表“土巴兔”，家居建材产业链生意撮合平台“生意快车”，“互联网+厨房”倡行者“金燧健康厨房”，互联网家装的“华山派”之“塞纳春天”，还有虚拟现实与现实装修完美对接的“美屋365”。这些企业，代表着家居建材行业互联网领跑的心声，希望通过对它们的解读剖析，让更多业内人士了解互联网家居，对于寻求转型和商机的学员，也是个契机。

2016年，依然是中国家居建材行业充满挑战的一年，瞬息万变的互联网信息技术推动着企业的全面转型。于企业而言，紧跟时代发展趋势是必然，但在具体过程中，还需从自身实际情况出发，只有这样，才能达到预期的目的。

和君智业在国内家居建材领域整整做了11年的管理顾问服务，并建立了良好的客户信誉和口碑。我始终认为，我们一直敢为行业之先，“转型”也不是单单去喊口号，搞形式，而是一架由信念构成、无坚不摧的战车。“转型”不是一种对外的姿态，而是一场由内部开始生发的思维刷新，让销售主导走向服务主导的理念贯彻到企业的每一个细胞，对于所有追求“长远目标”的企业来说，转型都是至关重要的。

最后，我要感谢薛英小姐为本书的出版所做的努力。书中资料以及图片的收集和整理都是她来完成的，由于她的辛苦付出，本书才得以及时出版上市！

张启峰

2016年1月10日

第一篇

家居建材行业整体局势分析

第一章	行业发展现状及困境分析 /005	
第二章	2015 年家居建材行业盘点回顾 /007	
	一、资本角逐，行业“倒闭”与“上市”同热	007
	二、全面“二胎”来袭，儿童家具市场蠢蠢欲动	008
	三、家居企业组团外迁，洗牌或将开始	009
	四、行业明星营销，继续大行其道	009
	五、“互联网+”“入侵”，企业转型升级促发展	010
	六、布局智能家居，企业纷纷抢先争夺入口	010

第二篇

家居建材业之“转型”方法

第一章	家居行业大时代 /013	
	一、产品时代	014
	二、渠道时代	015
	三、终端时代	016
	四、品牌时代	017

	五、促销时代	018
	六、互联时代	019
第二章	营销转型——销售型公司转型为服务型公司 /020	
	一、客户粉丝化，销售服务化	022
	二、五种手段 + 四个轮子	025
	（一）五种手段	026
	（二）四个轮子	038
第三章	管理转型——解放老板，助推业绩 /047	
	一、转型前的准备	047
	（一）思维不改变，行为不可能改变	048
	（二）优秀老板第一选择做重要而不紧急的事	048
	（三）有钱的出钱，有力的出力	049
	二、商家管理转型的动因	049
	（一）团队规模发生改变（累死）	049
	（二）营销模式发生改变（急死）	050
	（三）员工的内心发生改变（气死）	052
	三、管理转型五大核心	052
	（一）从个人到组织——家居建材经销商发展必经之路	052
	（二）重心下滑——以“用户体验为中心”的组织重塑	054
	（三）去权威——从“控制型”到“开放型”	058
	（四）管理营销化——打造区域“现象级”的管理	065
	（五）关键人才年轻化	070

第三篇

打造“现象级”领跑企业

第一章 做尖刀、做粉丝、做自媒体 /077

一、要有自己的那把刀	077
------------	-----

	二、粉丝是打造出来的	078
	三、每个员工都是自媒体	078
第二章	著名“现象级”企业解析 /080	
	一、海底捞你学不会	080
	（一）强大的人力资源体系	081
	（二）海底捞员工为何如此敬业	084
	（三）用移动互联网将服务做到极致	086
	二、龙瑞装饰——“3S+C”管理·筑造行业传奇	090
	（一）王允林，他是谁？	090
	（二）走进传奇龙瑞	091
	（三）“3S+C”管理·筑造行业传奇	092
	（四）郑州龙瑞新起航	101
	三、猪八戒网——转型创造核心竞争力	104
	（一）全国最大的众包服务平台	104
	（二）八戒的转型时刻，什么是核心竞争力	106
	（三）互联网平台的线下延伸效率化的服务需求成为小微企业痛点	108
	（四）猪八戒网怎么挣钱	109
	（五）超级创客孵化器	111
	（六）八戒的三个关隘	111
第三章	“现象级”企业的启发 /117	
	一、战略定位	117
	二、产品创新	118
	三、服务创新	119
	四、文化建设	119
	五、营销创新	120
	六、老板智慧	121

第四篇

“互联网+”时代的家居领跑企业

第一章 互联网家装概况 /125

第二章 “互联网+”时代的家居领跑企业 /129

一、土巴兔——第三方装修信息撮合平台	129
(一) 走进土巴兔	131
(二) 互联网家装第三方平台	132
(三) 深度解析土巴兔	134
二、生意快车——找家居建材好生意，上 92318.COM	140
(一) 生意快车是什么？	140
(二) 生意快车的独特价值	143
(三) “生意快车”原则：品牌、可信、快捷	145
三、爱空间——传统家装从业者的叛逃	146
(一) 爱空间横空出世	147
(二) 颠覆传统家装，做行业叛逃者	148
(三) 寒冬之下，爱空间敢于“亮剑”	151
(四) 获 1.35 亿融资互联网侵袭传统行业最后壁垒——家装	154
四、金燧健康厨房——“互联网+厨房”倡行者	155
(一) 量身定制您的健康厨房生活方式	156
(二) 厨房产业的燎原之火	160
(三) 揭秘“金燧”	161
五、塞纳春天——互联网家装的“华山派”	164
(一) 快步发展的塞纳春天	165
(二) 自主品牌道路	169
(三) 独特的运作模式	170
(四) 塞纳春天总经理刘荣	172
六、美屋 365——虚拟现实与现实装修完美对接	173
(一) “还原真实”“虚拟家”	173
(二) 一个 VR 家装平台，成立 9 个月融资 1800 万	176

第三章	中国家装行业未来发展趋势 /185	
第四章	“互联网+”时代的企业转型趋势 /188	
	一、市场格局重新定位	188
	二、装修行业倒逼家居建材行业	189
	三、整体家居趋稳，需求越发理性	189
	四、重构服务价值链	189
	五、电商消费将趋于理性	189
	六、个性化需求越发明显	190
	七、经销商精细化运营管理	190
	八、优质的客户体验仍是王道	190
后记——	塞纳春天刘荣 /193	

转型

互联网+时代的企业突破之路

张启峰◎著



第一篇

家居建材行业整体局势分析



2015年10月我在北京开了第一场“转型”公开课，现场来了近500位行业的厂商老板们，非常热闹。他们多数都跟我谈到一个问题，就是现在家居建材生意越来越不好做了。什么原因呢？



多数老板会回答说，人少、行业竞争强。所谓的“人少”就是进店的客户减少了；“竞争强”就是他们使用的既有方法老化了。大家发现过去干了十几年的生意攒的一身本领，到今天用四个字来形容叫“武功尽废”。所以，大家这时候困惑无比！

客户真的少了吗？没有吧。根据统计，2014年中国整个家居建材行业的整体份额是4.5万个亿，而2015年是5万个亿，总体份额比去年涨幅多了5000多个亿，2016年基本还要持续增长。那么，每年都会增长份额为什么大家会觉得客户少了？其实，客户是用一种我们看不到的方式在购买了！

那么服装行业2015年整体消费是增加还是减少？肯定也增加了。

但是我一个朋友在辽宁专做女装生意，2014年冬季共有120多家店，到2015年冬季便关掉了60家，保留了剩下的60家店。我问他为什么关掉这么多？他说现在消费者太滑头了。好多消费者跑到店里左试右试，跑到试衣间里用手机拍下吊牌，回头到网上下单再购买。

其实，每个人的消费都没有少，该买的家居及衣物买了，也用了，不过是没在实体店购买而已。所以，做实体生意的老板会觉得客户少了。事实上，他们正以一种我们看不见的方式在购物。这看不见的销售就是网络销售，因为互联网时代真正到来了！

| 第一章 |

行业发展现状及困境分析

家居建材是装修过程的必备材料，它也是一个成熟的行业。家居建材具体包括：天花板、瓷砖、门类、窗类、锁类、玻璃、灯具、地板、壁纸等。家居建材业是一个完整的产业。

我国建材家居行业经历了 20 多年的长足发展，形成了非常庞大的行业规模，据了解，包括地级城市在内，成规模的建材家居市场，也就是建筑面积 1 万平方米以上的家居建材市场约有 2000 多家，其中直辖市、省会及自治区首府城市，也就是一二线城市约占 50%，地级市，也就是三线城市约占 50%；总建筑面积约 5700 万平方米，其中直辖市、省会及自治区首府城市约占 70%，地级市约占 30%。近年来，地级市建材家居市场的数量规模比重呈上升趋势。

由于建材家居市场建设门槛低、运营比较简单，可以说，有建筑装饰装修需求的地方，包括一些乡镇都存在建材家居市场或建材商铺。目前分布基本呈人口越多、规模越大、发达程度越高的城市，建材家居市场数量越多、

规模越大、软硬件越好的状态。

然而，近年来，随着信息时代的到来，目前家居建材行市场的发展面临困境。导致家居建材下滑的主要原因有三：首先，国内宏观经济走势依旧低迷，消费者购买水平缩水，市场需求减弱；其次，房地产受到国家的严格调控，家居建材业是房地产的下游行业，受到的冲击较大；最后，租金和人工成本的不断提升，极大挤压了其利润空间。

房地产行业的不景气直接影响到家居建材市场。目前，一些上游中小型建材生产厂家由于对市场的预期不足以及抗风险能力薄弱等原因，已经出现了破产的情况。而家居建材的经销商也面临着倒闭的风险。

当下，精装房、绿色环保、电商将成为摆在家居企业面前必须思考的问题，谁能打好这三大战役，谁就能在市场竞争中占据主导地位，不过，这三大战役一个也不容易，比如整体家居已经吸引大批企业混战，但鲜少有企业能够做好。