

玩美

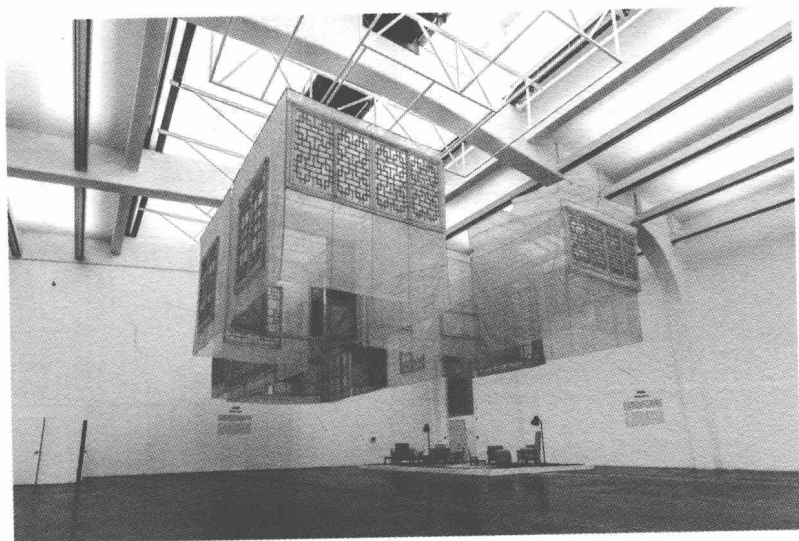
红星美凯龙

30年独家商业智慧

王千马 著
蓝狮子 策划



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



玩美

红星美凯龙

30年独家商业智慧

王干马 著

蓝狮子 策划



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

玩美: 红星美凯龙30年独家商业智慧 / 王千马著

—杭州: 浙江大学出版社, 2017. 2

ISBN 978-7-308-16620-1

I. ①玩… II. ①王… III. ①建筑装饰业—企业管理
—经验—中国 IV. ①F426.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第000361号

玩美: 红星美凯龙30年独家商业智慧

王千马 著

策 划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
责任编辑	黄兆宁
责任校对	杨利军 李增基
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	杭州林智广告有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	10.5
彩 插	2
字 数	142千
版 次	2017年2月第1版 2017年2月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-16620-1
定 价	35.00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中心联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

现代商业的美学启示录

秦朔

中国商业文明研究中心和

Chin@ Moments 发起人

—

经济学家和历史学家都已经证实，在从猿到人以及整个人类文明的进程中，绝大部分时间美学的发展都很慢，近似于一条水平的直线，只是到了最近几百年，才发生了持续的、复利式的发展。用马克思和恩格斯在《共产党宣言》中所说的，“资产阶级在它的不到一百年的阶级统治中所创造的生产力，比过去一切世代创造的全部生产力还要多，还要大。”

这种人类文明的发展，可以用 GDP、社会发展指数、能量消耗、人们接收的信息量等等方面来衡量。

为什么在最近两三百年里，经济增长与社会发展的速度奇峰突起？这方面已经有了太多的研究成果。比如，劳动分工与专业化，大大提升了生产效率；科技创新和新机器的应用，为经济带来了新动力；大量金融工具和金融市场的出现，可以通过将未来的现金流贴现到当期使用，从而极大地扩张了信用，进而扩大了消费和生产规模。而所有这一切的结果，是生产力被极大地创造出来，以前由能工巧匠为少数权贵阶层提供的产品和服务，一般大众也有机会享用。

经济学家熊彼特说，资本主义的成就通常不在于向女王们提供更多的长筒丝袜，而在于生产出让工厂女工们都能购买的足够多的长筒丝袜，资本主义的推进是“通过自身机制日益提高大多数人的生活水平”。这个经济民主主义观念，也就是政治家们所说的，“不断满足人们日益增长的物质文化需要”，“让每个人生活得更美好”。

恩格斯曾这样谈论他的理想：“我们谈的是为所有的人创造生活条件，以便每个人都能自由地发展他的人性。把社会组织成这样：使社会的每一个成员都能完全自由地发展和发挥他的全部才能和力量，并且不会因此而危及这个社会的基本条件。”

二

由上，我们大致可以这样理解近几百年的现代化进程——信息与知识的更快流动与分享，带来了越来越广泛的人们对于更好生活的向往；科技、金融、企业与企业家的共同作用，使得大规模的生产与消费变成可能。可以说，这是一个人们比以前任何时候都更了解美好生活、都更追求美好生活、都更能创造出美好生活的时代。没有什么是不可能的（nothing is impossible），只要你想。

在我看来，现代化的历史，就是一部美好生活的创造史、演进史。如果具体到经济生活中，现代化就是对“美”的“制造”，而且这个过程是不断升级、深化、升华的，其最终方向，是把一切人类可感之美——自然、艺术与思想，创造成产品和服务，创造成人们时时刻刻的生活。用 20 世纪 80 年代美国社会学大师丹尼尔·贝尔的话说，“经济正在转而生产那种由文化所展现的生

活方式”。经济的发展，就是知识的不断深化，美学的不断深化，就是不断向上提升的“生活美学化”。

三

虽然“美学生活化”和“生活美学化”是大势所趋，但是不同行业的进化水平是有很大差异的。这里的一个关键是企业家的追求和引领作用的差异。

苹果公司现任 CEO 库克说：“史蒂夫认为大部分人都生活在一个小箱子里面。这些人不觉得自己有什么影响力，或者是能够改变什么事物。这是一种被限制的生活。史蒂夫最不能接受这一点。这驱使他产生伟大的想法。他通过自己的行动，使公司内每一个人都不甘于接受现状。这种哲学在公司内部还产生了其他影响，首先就是对制造全球最佳产品近乎疯狂的追求。要打造出最好的产品，你必须拥有主要技术。现在科技行业对成功的定义就是‘最多’，这是一种近乎病态的定义。史蒂夫的重点放在制造最佳产品上。当苹果要决定进入某个产品类别时，我们首先会提出这几个问题：这个产品类别后面的主要技术什么？我们能带来什么？在这个产品类别里面我们能否给社会做出巨大贡献？如果不能，如果我们没有关键技术，那么我们就不会涉足这个产品类别。”

乔布斯领导苹果成为全球市场价值最高的公司，而这个价值的根基，是不甘于接受现状、要疯狂地创造最佳、给社会做出巨大贡献的价值观。苹果用科技手段创造了美好生活。早在 2001 年 2 月 22 日东京举办的麦金塔展会上，他就表示，Mac can become the “digital hub” of our digital lifestyle, adding tremendous value to our other digital devices.（Mac 能够成为数字化生活的“数

字中枢”，给我们其他的数字设备带来巨大价值。）今天，当我们清楚地看到智能手机已经成为生活中枢，连接起生活应用的方方面面，不能不感叹伟大的企业家的前瞻性和对我们生活的深刻影响。

四

《玩美》这本书讲述了红星美凯龙在“家居改变生活，创享家居之美”的道路上的探索，它既是中国家居产业发展史的一个侧影，也是中国消费者家居品味的价值认知的变化史。在这个让家居生活更美好的过程中，红星美凯龙是一个重要推手，今天它正向着“家居生活中枢”（living hub）的方向演进。

在阅读本书的过程中，我有两个小小的体会：

第一，商业的本质是价值的传递。买卖是一种交换行为，其背后是一种价值和承诺的传递。价值既是功能和消费者利益，更是文化、个性、趣味和美。

第二，从消费者角度看，红星美凯龙模式的本质是 Beauty 2 Business（B2B）和 Content 2 Customer（C2C），给商业注入美学，为消费者提供富有美学内涵的内容。这里的美，不是广告口号，是对世界艺术之美、设计之美的真诚探索，然后把大美融入商业，传达给消费者。

十多年前，我从广州迁居上海创办《第一财经日报》。一个偶然的机会，和红星美凯龙的创始人车建新先生相识。那时他正在公司推动“学习型组织”的建立，并专门向《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》的作者、麻省理工学院的彼得·圣吉教授请教，他的探索也得到了彼得·圣吉的肯定。

我因为读过这本书，也在《经济日报》发表过长篇书评，所以和他一见如故，自此见证了他个人和红星美凯龙的不断超越与发展。他对待学习的热忱，强烈的好奇心和天真，让他的心智模式（Mental Models）从未固化，而是常葆活力。乔布斯所说的“求知若饥，虚心若愚”（stay hungry, stay foolish）放在他的身上，真的非常合适。

我认同红星美凯龙对美、对美好生活的探求的执着，欣赏车建新先生永远在路上、永远鲜活的生命状态，所以写了上面的话，祝他们在创美人生、造福生活的路上，继续引领，继续创新，生生不息。

对美的追求永不停歇

徐熙媛

在家照顾孩子的间隙，把《玩美》的书稿浏览一通，居然吸引着我很快读完。这让我想起我和小 S 一起认识并结交的那些美凯龙的朋友们。风度翩翩，谦谦君子；温文尔雅，窈窕淑女——通过这本书，我更为深入地了解了这些朋友们，也深深地为他们所感动。他们，无疑是这些年来，一直为美的事业而努力付出、不懈追求的人；正是他们，像风一样，播撒美的种子，让美在更广阔的土壤里生根发芽，开花结果，使我们的生活变得更好。

而我想要说，人类对美的追求，从来未曾停歇，且将永不停歇。

从大的范围来说，美是人类文明的一部分；而从小的视野来看，美是每一个个体的追求。这种追求是天生的，更是自觉和积极的。

很多人都知道，我很爱美，这是真的。我是演艺圈里有名的“美容大王”！不过，我从来不避讳爱美这件事。我甚至不知道自己为了追美付出过多少，我只知道在追美的道路上，我积累了无数的经验与心得。前几年，我还写了好几本书，跟大家分享我的爱美心得，包括怎么瘦身，怎么保养头发，怎么解决面部难题，怎么美白等等。那些书后来都成了畅销书榜单前列的常客，长盛不衰。这也正好说明，事实上大家都有一颗追美、爱美的心。

吾道不孤呀。

回忆一下我从业以来接过的所有代言品牌，其中尤其以红星美凯龙，一个以家为本的企业，特别让我有感触。在生活中，我不仅爱家，而且恋家。尤其是有了孩子后，我觉得没有什么比“家”更重要的事情了。即便只是用简单的材料，花上半天时间，为女儿制作两个漂亮的发夹，那也是一件特别有爱、特别美好和幸福的事情。

我要把孩子们也打扮得帅气又美美的。

美其实是一件创造性的劳动。这个社会发展得太快，很多东西都是快消品，包括做电视，做娱乐，大家的心态也是很浮躁。这样的工业化流程就像一条生产线，源源不断地制造着毫无创造力的、粗糙丑陋的产品。在家居行业，我看到很多工业化的产品，千篇一律，没有个性，更谈不上什么美感。

所以，当我看到红星美凯龙在这个方面的努力时，我感到很开心，更为服务于家具行业的原创力量而鼓掌喝彩。

木工其实是一门很需要匠心的技艺。最老、最好的木匠是鲁班，他为我们留下了多少巧夺天工的发明！鲁班，可以说是所有工匠的祖师爷。我天生对木头家具，以及古老的木制品很喜欢，对鲁班更是无比崇敬。鲁班留给我们的创造精神，是一份丰厚的精神遗产。在这一方面，红星美凯龙得其精髓，传承着，播种着，开拓着，前进着，留下一份份值得骄傲的成绩单，同时，还把中国原创力量的声音，扩散到全世界知道，这是多么的了不起！

在“M. Home：随寓而安”艺术大展上，我和小S以及我们共同的好朋友——蔡康永一起出席了活动。那是一次盛大的艺术盛宴。我看了一下，有中、德、美、日、韩、瑞士等许多国家的艺术家出席，很多人都是世界知名的。那次，许多艺术品给我留下了非常深刻的印象。我们也都感到深深的惊讶，为什么由一个家居行业的企业来做这样一件艺术的事情，居然那般妥贴，那般自然！

一想，也就明了：做企业也好，做艺术也好，红星美凯龙不过是在做着同一件事——打造中国人的生活美学。

正如这本书的名字所揭示的那样，“玩美”。让我们共同努力，把“美”玩到极致。

题 记

从“美”到“美凯龙”，中间的催化剂，一定是审美。“审美太重要了！”不管何时，红星美凯龙董事长车建新都会毫不犹豫地脱口而出。

道理很简单，却未必人人皆懂。

如果一个人不懂得审美，就不可能注重形象，也不可能有高素质。一个人的素质、修养及品位是从审美开始的，幸福的更高境界也是从审美开始的。车建新发现，许多人不懂幸福，他们把吃饭、睡觉、玩、夫妻生活当成幸福。但这真的是幸福吗？这其实是基本层次上的需求吧。为什么他们常常把基本层次的需求当成人这辈子的最终追求呢？就是因为他们看不见美，发现不了美。“高境界的幸福应该是追求美，更高的层次就是品质之美、品味之美、艺术之美、文化之美和感觉之美。所以我现在提倡要多看艺术类的新闻，培

养艺术感觉，这样可以促进和改善人的思维方式。”

事实上，学会审美，也是一个人品位提高的开始。“我现在就很注重审美与生活情趣的结合。譬如有次我在天目湖畔的度假村，用早餐时，我就一定要求服务员把餐桌摆到室外的湖边。喝着清醇的香茗，看着那晨光中静静的湖面，眼前真可堪称‘天下第一景’啊！”

美无疑能陶冶情操，让你的生活充满着各种惊喜。但更重要的是，它往往与爱相连。当你在享受它的同时，一定会由衷地爱大自然，爱社会，爱朋友，爱工作，爱生活……反过来，大爱也就是大美。而它们，又组成了幸福的DNA。“不懂得爱中之美，是不幸福的，无法真正享受到人生的乐趣。”

在某种意义上，打造红星美凯龙，既是车建新审美的过程，更是他表达爱的途径。他希望这个世界，经由他的双手和智慧，变得更美好。这也是红星美凯龙所存在的意义和希望。

在中国各个零售领域，有着这样一个常见却又让人心生无奈的现象，那就是通常外资品牌给人的感觉比较高端，而国货则比较低端。

但也有一个例外，就是家居业。

宜家、百安居、家得宝等外资品牌都是中低端品牌，国民品牌红星美凯龙却站在了中高端的位置，而且其商场数量超过国内外资品牌商场数量的总和，超过行业第二和第三的总和。

这种超越既源于车建新对长辈“勤劳、俭朴、正直”的传承，也是其在“开放、包容”的心态下，学国际先进的连锁模式，学 Shopping Mall 的品牌团结，学习借鉴国际超市的经营思路、管理方式，学现代企业营销，并顺应国情，紧扣中国人的消费习惯、审美心理，在消化吸收中再创新的结果。但更重要的是，他修复了家居业在美上的根基。

自古以来，家居便如同衣服，是人生必不可少也是接触最频繁的“衣物”。它在让人安身（具有使用功能）的同时，也更多地承载着使用者的审美情趣乃至人生哲学，从而让人的生命变得更丰满（具有审美功能）——从精雕细琢的遗存木作，再到各地博物馆陈设的陶罐器皿，无不体现了古人对美的依恋和塑造。

这种美的历史厚度，是中国家居业独一无二的竞争力，也是红星美凯龙在美上的自我发现，乃至日后进行美学卡位的信心源泉。

这让车建新感慨：“懂得审美是人进步的先决条件，反之，不懂审美的人也就永远无法进步。”对人如是，对企业亦如是。只是，要想获得正确的审美，却不是一个一蹴而就的过程，它需要不断地进步或提升。

在车建新这里，这种过程被定义为“先认定—再审定—再认定—再审定”，也就是说，一开始需要有一个在当时比较正确的认定，也就是先找到审美的着落点，“今天先认定了，明天、后天再进行提升”。

“比如说，当年我做第一套家具的时候，我就认为它是世界上最漂亮的，事实上它也确实受到了当时与我具有同样审美观的消费者的欢迎，很快就卖掉

了；但接下来我又觉得还应该做得更漂亮，可以卖给更高层次的人，这说明我的审美进步了，于是我经过调整又做出了新的式样……也许要通过无数次的调整、确定、提高才能完善到位。”

正是在这种过程中，车建新收获了体验的智慧，并向自己的人生梦想逐步靠近：做大做强企业，成为一名学者，并当上一名绅士。

与此同时，红星美凯龙也逐渐打开自己的视野和格局，实现了“玩美”的进化。如果梳理一下红星美凯龙这三十载的风风雨雨，你一定会发现在纷繁的历史事件中，有着这样一条非常清晰的路径，或者说脉络：

从对自身形象的审美设计，到打造“现代主义精神下的生活场景”；

从“请进来”，到积极地走向世界，走向国际，让中国原创设计成为世界美学风潮中最重要的一员；

从“全球家居，品牌典范”，到“创享家居之美”，再到今天的“家，想怎么美，就怎么装”；

从服务于那些先富起来的群体，再到着眼于“不再仅仅关注价格，而是追求预算范围内最好的产品”的具有高审美的一代人……

总而言之，红星美凯龙努力通过对自身渠道美学、产品美学、品牌美学、市场美学等多个维度的打造，在实现“以提升国人居家品位为己任”这一愿景的同时，最终实现中国家居业的商业美学，从家居零售变为审美消费——

它希望，中国的家居业，能成为国人美学意识觉醒的新领域，能用自身特定的产品、特定的方式渗入每一位消费者的生活当中，在潜移默化中改变国人

的生活方式。也希望，消费者在选择家居产品的过程中，也能完成一次与自我内心的对话，让它真切地告诉自己，“我是谁”。更希望，促进中国商业美学在全球范围内的复兴。

今天的中国，不仅是商业在复兴，与之同步的是人文主义的复兴。红星美凯龙将美学导入商业模式，将人文主义价值观赋予产品，通过创造高审美、全球化的生活方式，让人能够体验和感受每种风格背后的美学特质。

也许，这就是红星美凯龙成为中国家居流通业第一品牌的理由。也是其依旧孜孜不倦的追求！

01

■ 题记

001

■ 前言

中国商业美学的复兴

019

■ 第一章 商业美学：

从家居零售到审美消费

035

■ 第二章 渠道美学：

现代主义精神下的生活场景