

重|构|新|零|售

后电商时代

家居经销商企业转型战略

RESTRUCTURING NEW RETAIL

The Transformation Strategy of Furniture
Dealers in the Post-e-Commerce Era

唐磊◎著

新零售，新思路
后电商时代，家居企业的新作为



廣東旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读书·悦旅行·悦享人生

重|构|新|零|售 后电 商时代

家居经销商企业转型战略

RESTRUCTURING NEW RETAIL

The Transformation Strategy of Furniture
Dealers in the Post-e-Commerce Era

唐磊◎著



广东旅游出版社

GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

重构新零售：后电商时代家居经销商企业转型战略 / 唐磊著.
—广州：广东旅游出版社，2019. 4
ISBN 978-7-5570-1584-8

I. ①重… II. ①唐… III. ①建筑材料—网络营销
IV. ①F765-39

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第 271153 号

出 版 人：刘志松
责任编辑：梅哲坤

重构新零售：后电商时代家居经销商企业转型战略
CHONGGOU XINLINGSHOU : HOU DIANSHANG SHIDAI JIAJU
JINGXIAOSHANG QIYE ZHUANXIANG ZHANLUE

广东旅游出版社出版发行

地址：广州市越秀区环市东路 338 号银政大厦西楼 12 层

邮编：301815

电话：020-87348243

广东旅游出版社图书网

(网址：www.tourpress.cn)

印刷：天津文林印务有限公司

(地址：天津市宝坻区新开口镇产业功能区天通路南侧 21 号)

开本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字数：130 千字

印张：12.5

版次：2019 年 4 月第 1 版

印次：2019 年 4 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

【版权所有 侵权必究】

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书



前言 新零售，新通道

产业变革每时每刻都在发生着。传统的家居零售领域正面临着一个新问题，那就是在新的时代背景下什么样的观点和命题才符合新的市场。传统的家居行业发展到今天，已经重构和裂变，整个家居行业未来的发展模式和今天的发展模式将完全不同。只有找到新零售未来的发展趋势，才能找到中国诞生世界级企业的方法和新的机会。三十多年以来，中国还没有一家家居企业成为世界级的企业，还没有一家企业突破“一百亿的魔咒”。作为企业，该如何适应这样的变革？这就是在本书中我要和大家分享的内容。

2015 年思和咨询公司成立的时候就提出了一个观点：有人说 2015 年是移动互联网的元年，连接、体验和生态，是指引家居行业 2015 年变革发展的三个关键词。2016 年召开的第一届家居互联网领袖峰会上，我们又提出了新的关键词：重构、

跨界和链接，家居行业将产生新的链接方式。2016 年开始，互联网家装、互联网软装都在蓬勃发展，传统企业在 2016 年都遇到了巨大的挑战和拐点。2017 年是家居行业新的起点，从 2017 年开始，行业面临新零售变革并将持续。

“新零售”一词来自阿里巴巴集团创始人马云的一次演讲。在演讲中，马云提到未来中国的企业发展将被“五个创新”颠覆产生变革，其中最核心的就是新零售。基于对新零售的思考，家居行业将如何应用？未来会产生哪些新的商业机会？我也希望我们的探索和成果能够指引家居行业未来十年的发展。新零售，意味着时代在发生变化，当新时代来临的时候，能否顺应时代，顺势而为，是我们这一代企业家需要思考的问题。只有顺应时代的企业，没有成功的企业！思和咨询公司成立时便确定了公司的愿景和使命：通过链接家居行业新十年，打造领先于同行业的服务生态圈，我们要找到家居行业未来十年的超级风口，成为整个行业变革的推动力量，摸索出一条家居行业未来的增长路径。

我们看到红星美凯龙开设了 200 家分店，我们也看到中国整个零售行业出现了关店潮，仅 2016 年的数据已经超乎想象——每个月都有大量的商场倒闭。中国零售行业到底发生了什么问题？我们还发现，家居行业已经变成天猫线上电商的第三大类目。整个零售行业都面临经营的寒冬，作为零售行业中最大品类之一的家居行业也不可能例外。

过去中国企业要学习标杆。在产品为王的时代有一家做鞋的企业叫百丽鞋业，其生产的鞋子号称“全国最棒”。在渠道

为王的时代，百丽鞋业在全中国开了 1.3 万家门店；在品牌为王的时代，百丽旗下经营近 20 个一线男女鞋品牌。可以说不管是产品竞争、渠道竞争还是品牌竞争，百丽都是中国零售行业绝对的标杆。但是，近年来标杆崩塌了！百丽平均每天关闭 3 家门店。中国鞋业的零售之王，平均每天关店 3 家！为什么？到底是因为互联网电商的冲击，还是因为百丽出现了问题？

一直以来百丽每天每家门店人流量都在 100 位以上，但是百丽没有用户数据的沉淀，不知道谁进了门店，不知道客户有什么样的爱好，不知道客户有什么样的画像和标签，更不知道客户买完鞋以后还买了什么。没有用户数据的收集与整合是百丽最大的硬伤。百丽由兴转衰告诉我们，要想成为新零售时代产业的龙头企业，必须完成数据的收集分析与整合。所以，今天我们看到了大量优秀零售企业崛起，例如名创优品短短几年时间就能做到几百亿元的销售额，成为百货零售行业增长的黑马。这些企业背后都有巨大的商业逻辑。这些逻辑是什么？那就是未来十年没有电子商务一说，只有新零售一说，线上线下物流必须结合才能诞生真正的新零售。这话是马云说的。而我们可以站在巨人的肩膀上来重新思考家居行业，思考家居行业的路到底该怎么走。

在手工业时代，是产品为王；工业时代，变成渠道为王；在互联网商时代，我们看到了垂直电商的崛起，这个时代我们说流量为王。最近这五年，大家在提 O2O（指线上网店线下消费），我们非常清楚家居行业已变成整个中国零售品牌第三大

品类，但不知道这背后的数据有多少是各企业通过线下产生的。所以，在O2O时代是用户为王——你有线下的客户，有大量的入口，线上的店铺才有机会。

马云说，未来十年只有一种企业，叫新零售企业，新零售企业不是用户为王了，它是数据为王。在数据为王的前提条件下，家居行业将产生千亿、万亿级规模的企业，比如众所周知的尚品宅配、索菲亚、曲美。今天的互联网家装品牌，如橙家、构家，这些代表家居行业的新物种正在崛起。2013年，诺基亚手机被微软收购，但诺基亚真正衰落的拐点不是2013年，而是2007年苹果手机上市。这让我们知道了一件事情，那就是新的时代来临时有巨大的隐蔽性，同时具有破坏性。我们可以预见，在数据为王的时代，全球的零售企业可能易主，新零售企业将主导产业的未来。

所以，随着新零售数据时代的来临，产业边界、企业规模、技术革新、新的消费场景革命将全面来临。传统家居行业地产、地段、店面、位置的销售模式将慢慢转化成用户的数据、数量、粉丝。技术的变革将持续推动行业发展，无论是O2O技术、三维云设计还是VR（虚拟现实技术）、智能制造工业4.0、C2B（消费者直接对企业定制）……技术的变革诞生了全新的消费场景。消费者需要的不是产品有多便宜，而是找到适合自己家庭的解决方案。重构正在来临！新零售时代正在来临！

时代在发展，形势在变化。我们预测，家居行业将裂变成三个万亿级的超级矩阵：以互联网家装为入口，来带动成品家

装市场万亿级的规模，颠覆了传统的卖场、家装公司、经销商形成的铁三角格局；以定制家居为入口，带动客厅、书房、厨房，板式、板木、实木、软体等全面家居产业的重构裂变；未来十年以软装设计、拎包入住为入口，带动整个软装宅配万亿级的市场。在新的时代谁也逃不了，所有的方式都在产生变化，未来没有传统企业和互联网企业之分，所有的家居企业都变成互联网企业，未来 80% 的代理商也都将裂变为服务商和运营商。目前大家居领域的上市公司已经有了六十多家，整个家居行业都在思考为什么资本市场对某些家居的品类如此关注。过去，传统企业大佬根本不关注家居行业，但是现在很多人进入了家居行业，恒大、碧桂园、万科、链家、海尔、小米、京东、百度、阿里、腾讯等企业都涉足家居行业，有 150 家互联网家装软装公司拿到了一级市场的投资。大量巨头和资本的涌入，意味家居行业将会诞生千亿规模的企业。

把互联网和金融结合在一起，打造一个全新的家居行业，这个商业模式会如何变化？过去我们提出了场景革命：“人、货、场”，实现“人、货、场”的场景化，形成“以人为中心”的连接逻辑。星巴克卖的不是咖啡而是休闲，传统的饮食行业也不是只靠火锅。零售行业面临全新的变革，马云提出了线上线下物流“三角”作为零售行业未来的发展模式。我顺应马云提出的“三角”概念，也提出家居行业的新零售模型：第一是线上。第二是线下的展厅，它不再受制于产品的边界、面积；将智能展厅、语音技术等新技术融入家居的终端展厅。未来的展厅不一定是两万平方米的店，可能会变成两百平方米的小微

店或者二十平方米的迷你店。第三是通过供应链把客户打通，形成全新的通道，电商、展厅、供应链背后全部都是用户数据。这是这个时代新的变革——通过打通客户流、资金流、产品流，来影响整个家居行业研、产、销链条，从厂家到商家再到消费者，变成从消费者到厂家的全新链条。这将是家居行业全新的商业物种。在这个过程中，互联网的本质就是解决用户的三个核心问题：成本、效率和体验。结合客户流、资金流、产品流，结合线上门店供应链，打造全新的家居行业新零售的模式。不管你是陶瓷企业还是传统的定制衣柜企业，抑或是传统沙发企业，只要你运用这个模型，将企业的所有数据代入到这个模型当中，就会看到整个家居行业未来十年的增长路径，找到自己企业发展的模式和途径。

通过对数据的解读，我们看到未来全新的机会。我将其总结为家居企业通往世界级企业的五个通道。通俗地讲，就是在新零售的趋势之下，到底有哪些生意可做。

第一个通道：“互联网+”

若有近 150 家互联网家装、互联网软装，近 10 家定制行业正在排队 IPO（指首次公开募股），就意味着家居行业未来的互联网风口正在来临，而且正在易主。苹果超过诺基亚，花了整整 7 年时间。如果说 2014 年是家居行业变革的原点，可能在未来 3~5 年我们会看到新鲜的物种成为产业的巨头，挑战工业时代，挑战 O2O 时代的品牌格局。

第二个通道：B2B 供应

企业竞争的战略核心是成本制造和差异化。成本制造的

核心是产品制造的低成本优势。今天的优势基于互联网整装的B2B（企业对企业营销）供应、家居行业的产品供应、精装修的整装供应，未来尚品宅配、索菲亚、曲美、顾家的差异会越来越小，所以未来谁有成本制造优势，谁有B2B供应，谁就有大的增长。

第三个通道：服务商

中国家居行业的经销商巨头正在裂变，分化重组。过去华耐做到40亿元规模，未来零售额要达到100亿元，通过传统的代理在全国开1300家门店。传统的模式竞争在于开店越多，竞争优势越大。今天华耐在变革，变革成服务商，将物流、仓储管理、最后一公里的服务全面打造成平台。东箭也是一家非常优秀的流通商，打造一个叫优采宝的运营体系，在全中国开拓100个运营商。总之，经销商迎来全面发展的机会，互联网家装、互联网软装、全屋定制等品牌运营商和服务商正在裂变重构。

第四个通道：产融互动

一手资本一手互联网，结合传统行业是企业的全新增长模式。今天家居行业有大量的IPO，六十多个上市公司。在上市公司领域，大家居行业已经形成巨大产业矩阵。家居行业还将迎来资本并购的大浪潮，家居行业的并购基金、产业基金、产融互动合作的模式都在兴起。我们看到了购家宝、家金所，看到了建设银行等一个个金融创新服务平台，这些都将产生巨大的资本价值。

第五个通道：重度垂直平台

只要是抢占入口的企业，都会有巨大的机会，都能变成一个小的生态圈、一个小的平台整合业主、工长、家装业务、团购、技术等，甚至思和咨询公司通过社群的角度来整合服务商，也能形成重度垂直平台。随着时间的推移你可以发现，这些小的公司都有可能变成良性的生态圈，这些小的生态圈又都可以裂变为大的平台。专注家居行业的服务链条，这是家居企业通向未来的第五个通道。

如果你比别人提前了解家居行业的发展变化趋势，未来就会掌握更多的主动权。未来属于有前瞻性思维的企业家，未来不远，未来正向我们走来。新零售时代已经来临，在这个时代一定会诞生世界级的家居企业！谁将成为中国的家得宝？谁能成为中国的宜家？让我们拭目以待。



目 录

Contents

前言 新零售，新通道 V

PART 1 发展困局、发展趋势与发展新机

- 家居行业到底怎么了 3
- 传统企业成为信息孤岛 7
- 新零售成为家居行业的新入口 9
- 案例 银泰百货商场打造了全新的全渠道零售模式 12
- 家居行业的未来：“VR + 互联网” 23
- 案例 橙家的全流程一体化O2O闭环 27

PART 2 家居行业的裂变与整合

- 市场争夺日益激烈 31
- 微利时代来临 35
- 行业整合将带来“巨无霸”企业 39
- 从产品设计到企业设计 40

案例 红星美凯龙的家居 4.0	47
案例 艾佳生活——打造家的滴滴	48

PART 3 打造新时代的家居品牌

品牌人格化	53
用户体验是关键	56
提高产品价值是优化用户体验的关键	58
家居企业如何变身成“网红”	61
进行场景革命和人性营销	67
加速用户定价时代的到来	68
案例 顾家床垫跟年轻人“谈恋爱”	70

PART 4 定制家居引领发展新潮流

互联网带来消费者主权时代	75
帮你读懂消费者心理	82
标准化家装的三步走战略	87
由营销转变为行销	93
“N + 1 = 满意度”	95

案例 积木易搭——云渲染满足个性需求 97

案例 酷家乐的完美家装与“VR+” 100

PART 5 家居行业的 O2O 模式和 OAO 模式

那些成功的实体店都在做什么 105

O2O：家居行业开辟第二战场的必经之路 110

零售业的进化：“人、货、场” 113

C2B 模式：电商销售最为独特的商业模式 116

OAO：家居行业发展新趋势 118

案例 三棵树“我要装到底”，马上住新家 122

案例 宜家的 O2O 经营模式 124

PART 6 让商业的重心回归到人

如何在门店内留住消费者的脚步 129

寻找适合做销售的员工 134

快速打造一支核心团队 137

PART 7 “高大上”的物联网智能家居

工业 4.0 助推行业发展	143
创新升级是一场亟待解决的“攻坚战”	145
智能家居的新定义	147
智能家居的安全问题	153
案例 硬糖——智能家居，让生活更美好	156
案例 思和咨询——把社群引入家居行业	159

PART 8 “互联网+”时代的新物流体系

我国物流信息化的现状	165
物流信息化的必要性	167
“人找货”转变为“货找人”	172
案例 家哇云的“SaaS+”之路	175
案例 沃尔玛给家居行业的启示	177

尾声

发展困局、
发展趋势与发展新机

PART 1

