



THE
POST-ECOMMERCE
ERA IS COMING



后电商时代来临

一个4万亿产业的互联网进化

唐人◎著

在这块价值40000亿的市场，电商一再受挫。为什么？
参透了这一点，就窥见了未来之光。

企业的互联网进化是一场前途未知的艰难跋涉，抵御热词的诱惑，
去践行“四项基本原则”和“一个中心两个基本点”。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



THE POST-ECOMMERCE ERA IS COMING

后电商时代来临

一个4万亿产业的互联网进化

唐人◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

后电商时代意味着传统电商要终结？这不是耸人听闻、吸引眼球的标题党，而是事物发展的必然逻辑。正如美国学者福山提出“历史的终结”，断言由于人类社会将接受普遍的价值观，因此历史就此终结。如今，电商也处于同样的境况，本书作者唐人认为，电商只是传统企业互联网演进的一步，如书中所述，有远见的企业已经开始布局后电商时代的互联网博弈。

图书在版编目 (CIP) 数据

后电商时代来临：一个4万亿产业的互联网进化/唐人著.
—北京：机械工业出版社，2016.3

ISBN 978-7-111-53491-4

I. ①后… II. ①唐… III. ①电子商务—研究
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 073295 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：赵屹 徐林琳 责任编辑：赵屹 李秀玲

责任校对：赵蕊 版式设计：张文贵

北京汇林印务有限公司印刷

2016年5月第1版·第1次印刷

169mm×239mm·16.75印张·195千字

标准书号：ISBN 978-7-111-53491-4

定价：46.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

对本书的赞誉

从线上销售商品的电商到互联网+，我们家居建材行业经历了漫长痛苦的探索，从对电商的茫然不知所措，到积极拥抱互联网+，家居企业对待互联网发展的态度和行动发生了本质的变化。

作为全国性的家居全产业链的行业组织，全国工商联家具装饰业商会一直和家居企业一起，在探索和拥抱互联网的变化。2014年7月，我们在行业内率先成立了电商专委会，以及家居家装电商研究院，唐人老师是我们电商专委会的高级顾问和家居家装电商研究院的首席专家。在电商专委会成立之际，商会发布了《中国家居电商发展报告》，其中收集了十余篇唐人老师的文章，这些文章后来成为《后电商时代来临》一书的重要内容。

最近以来，商会在互联网化发展方面做了更多的工作，有力地推动了定制家居、智能家居和互联网家装等领域的发展，也希望今后同业内企业一起努力，进一步完善和升级互联网时代家居行业的产业链。

全国工商联家具装饰业商会执行会长 张传喜

这些年我们一直关注着家具企业电商的发展。我们认为电商发展模式不仅仅是在线上卖货一种方式。家具企业发展电子商务应该是多样化的。中国家具协会2014年9月主办的首届中国家具电商论坛，以“家居企业电商双轨制破局思考”为主题，首先开始了对传统电商模式的反思。唐人先生是这场论坛的主要策划者。该论坛的内容，也构成了《后

《电商时代来临》一书的重要内容。后电商时代的主要特征是线上线下一体化，发展的主体是我们线下的企业。我们中国家具协会将和众多家具企业一道，共同来探索后电商时代企业新的发展战略。

中国家具协会理事长 朱长岭

我们家居行业是一个传统的朝阳产业，历久弥新，越来越散发出迷人的魅力！当前，在家居互联网化的进程中，蕴育着无限的机会。唐人老师作为电商领域的高级顾问，业界知名专家学者，是一位低调、务实、睿智的人！《后电商时代来临》作为唐人老师第一部力作，准确把握行业发展脉搏，深刻洞悉互联网发展走势，既是对家居电商发展的总结，也对未来做出了精准预判！内容精彩，值得认真读析！

全国工商联家具装饰业商会执行秘书长 张仁江

这本书中唐人老师将总结的理论通过各种案例进行生动阐述。电商给传统家居建材行业带来了巨大的变革。在这股浪潮中，先知，先觉，先行和先试者既可能率先受益，也可能率先迷失，关键在于能否看清创新方向并找到应用模式。通过这本书对行业的深入系统梳理，一定能帮助业内人士发现问题，找到规律从而提升行业把控力。

中装协厨卫委秘书长 胡亚南

互联网时代家居经销商怎么转型，可能是我们华耐一直在思考的问题。唐人老师《后电商时代来临》一书，对传统企业如何应对电商发展的挑战以及如何拥抱互联网转型进行了独特而有益的思考和探索。

唐人先生在书中所描述的后电商时代，与我认为的家装建材行业

3.0 模式可能是异曲同工。

家装建材行业历经改革开放近四十年发展，1.0 是建材批发零售市场模式，2.0 是全国经销商为支撑的建材大卖场模式，3.0 是线上线下全渠道营销模式，恰巧的是遇到了电商 2.0 模式从流量运营向消费者运营的时代，5% 的人开始思考并且加速瓜分 95% 的人手里的份额！

这个阶段有如下七个特征，正逐渐被放大，不知道哪只猪会撞上风口：

特征一，消费升级。自从 2015 年 4 月以来，淘宝天猫的大数据反映出清晰的走向，便宜货遇到了大麻烦，更多的中高端品牌科勒、九牧、左右沙发、西门子开关等知名品牌迅速残食掉杂牌市场，而且小品牌很难有翻盘机会。

特征二，从线上走向线下，定制。家装公司的业务都在线上预约定单，线下完成体验，分阶段付款，从线下走向线上，一个再好的品牌，如果没有线上店铺，很快年轻人会问，这个品牌是谁？没听说过。

特征三，品牌商开店。经销商升级成为服务商，品牌商介入终端消费者体验。如汽车行业 4S 店，通过信息化工具，去管理顾客服务每一个节点的信息流。过去我们品牌商更多的是开发产品，投放广告，管理经销商，今天会向下走两三步。

特征四，价格高垄断时代消逝，商品迭代更新更快。商品的价格在信息对称条件下持续走低，服务作为一个很高附加值的元素，和商品形成解决方案，最后成为一个品牌的核心竞争力。

特征五，一个品牌通过消费者信息回传，发现根本没有必要开发那么多商品。2.0 时代靠门店数量，门店靠位置，进入门店靠商品丰富程度，今天越懂消费者越需要提供少量的商品，爆款模式会成为大家开放竞争，供应链 PK 的重要载体！

特征六，品牌年轻化。几亿年轻人的消费冲动性和三四五线城市甚至乡镇农村消费者的冲动需求是巨大增量，我们的仓储供应链，送货，安装，施工，售后等都需要一个全国服务的网络，一点卖全国对每个品牌是机会也是毒药！

特征七，服务分层，服务标准化，服务商品化。很多公司以服务为中心，成为区域甚至全国性服务品牌，专门聚焦于配送，送货上楼，预约安装，售后维修等业务。这个时代的最大特征以消费者感受为中心，信息化为工具，重构一切资源。

七上八下，这是一个好数字，今天95%的老板叫苦连天的时候，正是5%的品牌一手拿刀收割，一手端酒庆祝的时候。风来了，猪上去了，风走了，鸟还在，我们不要笑话猪，我们更应该知道，控制天空的是那只重生的鹰，风越大，它飞得越轻松，大势来了，谁会迎风而上！

天猫家装事业部总经理 王立成

古语有云“神静而心和，心和而形全；神躁则心荡，心荡则形伤”。在电商以排山倒海之势席卷各个行业，渗透各色人群的今天，作者能冷静客观地立足行业的现状，通过诠释翘楚品牌与电商的现状，思辨整个家居行业与电商的未来，让读者身临其境地感受家居的后电商时代该是怎样的，在形势之下应怎样乘势而行。

木物本无趣，通过电商赋予新的活力。在整个家居行业逐渐被电商趋势围城的今天，作者结合行业翘楚品牌，深入探究辨析品牌与电商交织的现状，在一系列反问和解答的过程中，作者列举着多样的未来，对于家居后电商时代下如何发展，带给读者无限的思考和启迪。

京东家居家装事业部总经理 周新元

随着“互联网+”被广泛关注和讨论，传统企业也加快了与“互联网+”融合的步伐。作为最大的互联网装修平台，土巴兔通过自己的家装流量入口地位和强大的服务链和供应链能力，帮助传统产业加速升级。但整个行业依然需要一本可以解读时代，前瞻未来，为传统家装进入互联网 O2O 模式转型提供参考的引路教材。唐人老师这本《后电商时代来临》就是一本可以作为传统企业转型的重要资料，它抽丝剥茧地阐述了家居电商行业未来的发展趋势。相信每一位家居领域的朋友都能通过此书获得启发。

土巴兔创始人兼首席执行官 王国彬

我们企业面临的不仅仅是怎么做电商这样一个简单的问题，而是如何充分运用互联网来改进我们的经营模式，如何更加接近我们的用户，如何向我们的用户提供更好的产品和服务。唐人老师超越线上销售产品的传统电商概念，提出后电商时代传统企业互联网化发展的战略思路，非常贴近我们企业发展的需要，很接地气，值得传统企业认真学习。

大自然家居董事长 余学彬

唐人老师在泛家居互联网营销的观点一直前瞻性地引领着行业的发展，在这个互联网家居乱象丛生、纷纷扰扰的当下，听听一个冷静的思想者的建议非常有必要！

TATA 木门董事长 吴晨曦

家居家装行业因为具有非成品、重服务、长周期等属性，使得该行业的大多数企业在发展电商业务方面尚处在探索和实践的初级阶段！本

书作者通过长期对家居家装行业的关注，对传统企业涉及电商业务模式的深入沟通和分析，在结合消费者变化和互联网时代的特征基础上，为众多家居家装企业如何发挥线下优势，如何实现线上线下一体化运营等方面给出了具有针对性和前瞻性的理论、观点、方法。为传统的家居家装企业把握趋势、实现转型升级提供启发和帮助！

志邦橱柜董事长 孙志勇

互联网时代家居经销商怎么转型，可能是我们华耐一直在思考的问题。唐人老师《后电商时代来临》一书，对传统企业如何应对电商发展的挑战以及如何拥抱互联网转型进行了独特而有益思考和探索。

华耐集团董事长 贾锋

东箭集团原传统品牌代理商，在电商发展上面临新业务的拓展以及传统业务的改造两个方面的挑战。在我们电商发展的探索中，有幸能够从唐人老师的电商思想中得到很大的启发，受益匪浅。《后电商时代来临》一书既有行业发展的前瞻性思维，又非常接地气，用我们能够看得懂的语言描述了行业互联网化进化的过程，是目前为止行业有关互联网化发展最有价值的一本书。

东箭集团董事长 陈杭闵

对很多像恒康这样的企业，电商发展都是一件大事，也是一件难事。我们有过多迷茫和困惑。本书提出两个观点很有价值：一是做电商不只是线上卖货，而是要带动传统经销体系的进化；二是有关传统企

业电商发展的“四项基本原则”，很有启发。

恒康科技董事长 倪张根

唐人对泛家居行业在互联网时代的转型和发展深有研究，对当前国内外各泛家居电商有一手的了解和深入的认识。本书从战略的高度非常透彻和深入地分析了互联网的技术发展给泛家居行业带来的机会和挑战，也通过丰富的互联网大家居电商案例分析让读者了解到行业的最新发展现状。这本书应该是所有泛家居行业人士和准备进入家居电商的创业者必读之书。

泛家居包括了装修建材家具家居等行业，中国的总市场规模超过四万亿元人民币，也是一个有几千年历史的传统行业。因为从业公司众多，生产物流和营销渠道非常分散，行业的产品和服务相对非标准化，大多属于低频高价类，线下的体验和服务要求高，一直以来被认为是一个受互联网冲击最小的行业。但是，自2008年开始泛家居行业开始受到新兴的PC网站技术为主的互联网大潮冲击，到现在逐渐形成高潮。2013年开始的移动互联网兴起，更是加速了泛家居行业的电商化发展。自2011年开始，美乐乐作为行业最先尝试线上线下相结合的O2O模式的公司之一，一直在探索一整套行之有效的泛家居行业与互联网化的模式。同时深刻地体会到O2O模式在泛家居行业，相比传统的纯线下模式，或纯互联网模式更加有优势。同一行业中的众多互联网创业公司也在从不同方向探索家居行业互联网化，哪种模式或者哪家公司能够赢得未来，现在尚未有定论。各家都有各自的优势和机会。唐人的《后电商时代来临》，为业内人士和创业者提供了一个极佳的机会，学习了解泛家居行业各传统大公司和后起电商公司的各种模式，困难和挑战，以及

商业思路。期望本书能够给读者带来新的启发和帮助，在各自的领域里拥抱互联网，拥抱大变革的时代，赢得未来！

美乐乐家居网创始人，董事长兼 CEO 高扬

如此理论性地系统阐述电商，在家居行业尚属首次，这本书深刻地记录了电商在整个行业中每一次的发展变革，同时揭示出家居这类耐用消费品如何才能更好地理解并运用电商，它告诉我们，互联网并非神话，利用好这一工具，你将发现商业中的新大陆。

网易家居总编辑 胡艳力

传统家居企业的线上商城与线下商场有什么联系？线上商城应利用线下的哪些资源？拟建的电商队伍由谁来管？这的确是企业最为关心的三大方向。唐人先生问题直接、资料详实、细节丰满、观点突出，充分解读了一个垂直行业在互联网变革时代的典型特征。企业案例“经典化”，所选对象特色鲜明；人物对白“个性化”，所用观点纵深犀利。行业可备指导，跨界以期借鉴。

《销售与市场》渠道版主编高冬梅

很高兴有机会向大家推荐此书。传统企业电商发展是一个痛苦漫长的摸索过程，很高兴有唐人先生这样的专家和我们一起共同探索。本书中关于顾家家居以及其他企业电商发展的故事，真实记录了行业的共同努力。

顾家家居总裁 李东来

我是一名 80 后的 CEO。奥普作为一家具有 23 年历史的卫浴家电建材行业传统领导企业，在 2012 年开启了企业转型升级与年轻化的进程。这一进程的关键，就是如何用互联网思维改造一家传统的制造型企业。奥普的转型过程深受唐人老师的影响，奥普电商从零起步，到整个天猫卫浴建材行业的品类第一，同时以 O2O 打通线上线下，进而改造整个线下系统，只用了不到两年的时间。数字的背后，是互联网思维对企业灵魂的激活以及对企业组织方式的重塑。这与唐人老师所提出的“电商四项基本原则”是完全相符的。欣闻唐人老师将多年思考所得与文章汇聚成书，相信大家必定开卷有益，将书中所得运用到企业经营管理实践之中。

奥普 CEO 吴兴杰

从家居电商到泛家居电商，泛家装电商，再到后电商时代，唐人兄一直在为家装家居行业指导着未来的发展方向。自唐人兄在艾瑞开辟专栏开始，我一直认真拜读他的文章，虽然其中有些观点不全然认同，偶尔也会和他争论。但空闲下来，将唐人兄的文章再多读几遍，竟然发现自己有了更多深层次理解。我这才发现原来唐人兄的文章看一遍是没有意义的，需要多读几遍，你才会发现对于行业的战略发展以及企业实际运营模式具有的前瞻性和指导性！线上线下一体化、互联网终端改造、行业运营效率、用户体验等是唐人兄一直最为强调的，这也是推荐本书的核心关键词。《后电商时代来临》，不仅是家装家居行业电商发展的指导，对其他致力于互联网+的行业都有着重要的意义！

齐家网 COO 毛新勇

唐人老师《后电商时代来临》一书中，纪录了索菲亚电商化的历程。很有趣的是，索菲亚参加首届中国家具电商论坛时，还没有正式开始在天猫做生意。唐老师请我们去，却是介绍索菲亚如何着力做好企业的信息系统。事实证明，在今天索菲亚电商化发展中，我们在做电商之前所做的信息系统方面的努力，起到了绝对关键作用。

唐老师在书中将索菲亚开始做电商作为后电商时代来临的标志。这实际上反映了我们发展电商的基本思路，那就是不偏离企业业务的本质。我们把电商看作是企业信息系统的渠道和工具，当作是我们进一步接近用户的方法，当作是收集用户大数据的途径，甚至当作是企业经营不可缺失的重要部分。可能这就是唐人老师所说的后电商时代企业应该具备的思维和实践。

索菲亚副总裁 王飒

唐人先生是我遇到的一位严谨、专注的家居电商研究专家，他对家居行业电商发展的观察和研究有独特的视角和独特的结论。他对传统企业电商发展所提出的战略思想具有建设性的价值，值得每位企业家认真研读。

汉能控股集团高级副总裁 张彬

虽然离开家居界，但一直惦记着。在家居界认识的众多朋友中，老唐很是特别：一是他特别专注，大有将家居电商死磕到底的精神；二是思考独特，观点鲜明且新颖，论断严谨；三是有理论高度，却又接地气；四是贴着家居电商的标签，实质却是战略思考。这点可能大多数人还没意识到。文如人。

金立集团副总裁 俞雷

探讨企业和商业的书籍琳琅满目，一般分为两大派，一派着重思想论述和开发，另一派着重方法与实践，唐人《后电商时代来临》的难得之处在于内外兼修，书中所提出对家居行业发展的观点有思想的高度，也有对企业实践案例深刻的观察，它就像一部时光机带领我们深入这个行业的未来。每一个行业的飞跃，都有一股强大的思想力在牵引，家居行业正在演化的路上，也正需要像《后电商时代来临》这样的著作，为我们带来更多的灵感和思考。

曲美家居副总裁 吴娜妮

序

读唐人的《后电商时代来临》，让我回想起了创立齐家网的点滴，想起其间经历的苦辣酸甜。齐家网做电商比较早，基本是与中国家居电商事业一起成长壮大的。齐家网在成立伊始就构建了今天所谓的 O2O 模式：线上论坛商城 + 线下体验中心，齐家网的这种线上线下一体化的运营模式在 O2O 概念诞生前就存在，并且一直赢利发展，所以当互联网 O2O 大热的时候，齐家网已然成为行业的领导企业。在这本书里，唐人也引用了齐家网的 O2O 实践，深入梳理分析家居电商的 O2O 发展模式，提出了独到的见解。

唐人提出家居电商“一个中心两个基本点”：以信息互动为中心，提供更好的用户体验、更高的运营效率。这也是齐家网这些年在实践中一直致力改进的部分。2010 年，齐家网开设线上网城，开启了建材家居行业的电商元年。2013 年，齐家开始布局“百城战略”，在全国开设了 100 个线下家居互联网体验店。2014 年，齐家推出了家居行业首个金融支付工具“齐家钱包”，为用户提供全程资金安全担保，实现安装验收之后再付款，并且与银行合作，推出了“齐家专享贷”，帮助用户解决装修资金问题。

家居行业的电商一直受到需要线下物流配送和安装服务支持的困扰，因而不能够顺畅发展。线上和线下渠道之间的对立，是家居商品在线上销售难以顺畅的主要原因。唐人敏锐地关注到这个矛盾的存在，并通过对比家居电商双轨制的分析，指出只有带上传统家居企业经销商一起

发展电商，才是家居行业电商发展的正确道路。齐家网在 2015 年推出零售 2.0 战略，建设 F2C（厂商到消费者）的供应链体系，同时将本地化的经销商转型为齐家平台本地化服务合伙人。齐家网在以 F2C 为核心的供应链基础上，将经销商转型为服务合伙人的模式，在唐人处得到了印证，认为这代表着行业电商未来的发展方向。

2015 年，互联网家装开始兴起，正如唐人所说：泛家装电商时代来临！齐家也正式宣布从装修 1.0 的信息撮合模式进入透明装修的 2.0 时代。齐家投资上市公司海鸥卫浴，开始进行深入产业链整合。齐家收购博洛森，重新改造其装修施工的 ERP 系统，将装修过程拆分为 420 个节点进行系统化管控以确保施工进度和质量。而随着装修 2.0 的发展，产生了一系列的问题：整体家装和建材零售如何整合，如何进一步解决整体家装发展过程中的非标定制品的测量安装等服务问题，如何处理用户选择标准化装修产品和个性化需求之间的矛盾，诸如此类的问题也是唐人在书中多次谈及和关注的焦点。

一直以来，齐家网在探索行业发展的最佳模式。从最初的线上商城加线下体验馆，实施初步的线上线下一体化运营模式，再到互联网家装的发展模式。这个探索过程，也是泛家居行业满足家装消费这一需求并匹配最佳运营模式的探索过程。创新者的探索之路是孤独的，很高兴有像唐人这样具有敏锐洞察力的专家陪伴我们，砥砺前行。唐人具有前瞻的视野，思维系统客观，有独到的观察分析角度，不人云亦云，对于家居行业的电商发展，常常能提出令人耳目一新的观点，并且用简练精辟的说法表达出来，以推动行业变革。可以说，他对家居行业的互联网化发展，起到了历史性的促进作用。

家居家装行业的互联网化发展才刚刚开始，特别是当前以互联网家

装为龙头的行业互联网化改造正在蓬勃兴起，齐家网全面推出互联网家装 2.0 模式，再次走在了行业发展的前列。我们希望能够继续与像唐人这样既有理论高度，又能够脚踏实地接地气的行业专家一起，来共同探索我们行业发展的未来。

期待唐人能够在家居行业互联网化发展的过程中贡献更多的分析与思考，也希望唐人对行业互联网化发展的原创性观点能够得到越来越多行业人士的重视，并能够真正地帮助家居企业找到正确的互联网化发展方向。

后电商时代已经来临。

全国工商联家具装饰业商会电商专委会会长
齐家网创始人兼 CEO 邓华金