

“互联网+”

行业深度落地系列



助力传统装修互联网化升级
实现互联网装修真正落地

“互联网+装修” 新模式

行业洗牌下传统装修的新风口

曾彬 杨景会 刘贺◎著

如何快速成为装修领域的领跑者
互联网新装修时代来临，中小企业如何快速突围



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

行业深度落地系列

行业洗牌下传统装修的新风口

曾彬 杨景会 刘贺◎著



人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

“互联网+装修”新模式：行业洗牌下传统装修的新风口 / 曾彬, 杨景会, 刘贺著. — 北京：人民邮电出版社, 2018.1

(“互联网+”行业深度落地系列)

ISBN 978-7-115-46681-5

I. ①互… II. ①曾… ②杨… ③刘… III. ①互联网—应用—住宅—室内装修—研究—中国 IV. ①TU767-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第193946号

内 容 提 要

本书从产业链重构、互联网公装、模式创新、家装 O2O、用户体验、品牌营销、管理战略等七大维度，对互联网家装进行全方位、立体的深入剖析，为装修从业者提供了一条行之有效的传统家装互联网化转型路径，本书适合装修行业创业者、传统装修企业和互联网家装平台从业者等，以及对装修行业发展趋势感兴趣的读者阅读。

◆ 著 曾 彬 杨景会 刘 贺

责任编辑 赵 娟

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫丰华彩印有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：12.25

2018 年 1 月第 1 版

字数：180 千字

2018 年 1 月北京第 1 次印刷

定价：49.80 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147 号

前言

在出行、团购、教育、金融、物流等诸多行业互联网化转型升级愈演愈烈之际，传统装修也开始走上了互联网化升级之路。与很多行业不同的是，互联网装修是一个模式颇重的行业，客单价相对较高，消费决策周期相对较长，对装修企业的线下服务实力提出了较高的挑战。

虽然传统装修转型的难度颇高，但作为即将迎来新一轮洗牌期的万亿元级市场，互联网巨头、投融资机构、传统装修公司、家居品牌商、房地产商、互联网装修平台等各家企业纷纷投入了巨大的热情。

传统装修转型与互联网装修的核心因素在于，在消费需求不断升级的背景下，前者已经无法满足消费者的个性化需求，更不用说为用户提供良好的服务体验。在交易主导权回归用户的新消费时代，传统装修行业内的工期冗长、偷工减料、成本较高、服务缺失等短板被无限放大。

针对这些问题，各家企业提出了差异化的解决方案。有的企业选择从技术角度出发，引入 AR/VR、大数据、云计算、移动互联网等新一代信息技术，实现装修产品及业务流程的数据化，为用户提供更完善的整体装修解决方案，实现工程施工的精细化管理，24 小时实时监控等；有的企业则选择模式创新，例如，让用户发布需求，然后基于数据分析，为用户提供装修设计解决方案，并为用户推荐设计师及施工团队，等等。

从传统装修升级为互联网装修，将是一场装修领域前所未有的巨大产业革命。在建材产品采购方面，去除渠道商与经销商等诸多环节的 F2C(Factory to customer, 从工厂到消费者，省去中间流通环节)工厂模式将爆发惊人的能量，

厂家将根据消费者的个性化需求来定制产品，实现按需供给，有效解决传统装修模式中普遍存在的库存积压问题，而且能够有效降低商品流通成本，为消费者提供更大的让利空间。

在物流配送环节，互联网装修企业将以自建物流的方式取代传统物流外包模式。对装修企业来说，虽然采用传统物流外包模式在成本方面具有明显优势，但这也不可避免地造成了运输效率低下、材料损耗严重等方面的问题，从而导致施工工期被迫延长，给用户体验带来了较大的负面影响。而自建物流在解决上述问题的同时，也进一步强化了装修企业的供应链管理能力和为装修企业打造完善的装修闭环生态打下了坚实的基础。

在装修方案设计环节，互联网装修企业将引入大数据、云计算、虚拟现实、人工智能等技术，在对海量装修案例以及用户需求数据进行深入分析的基础上，为用户提供真正满足其需求的装修设计。更为关键的是，在未装修以前，装修方案将以 VR 视频的方式展示出来，让消费者直接体验最终的装修效果，并对装修设计方案不断优化调整。

在装修工程施工环节，智能机器人将被引入到工程施工过程中。在传统装修模式中，由于工人缺乏专业知识、操作不当、野蛮施工等方面的问题，装修质量经常会出现各种问题。而应用了机器学习、自然语言处理等人工智能技术的智能机器人，在执行输入指令的同时，能够根据施工现场的实际情况灵活调整施工方案，并将施工进度及效果等信息及时反馈给消费者以及装修企业。

在工程监管环节，互联网装修将实现施工全程监管。通过引入新技术及先进设备，实现施工现场三维立体画面 24 小时实时呈现，与此同时，互联网装修还将打造完善的施工监管体系，为消费者获得满意的装修效果提供强有力的支撑。

.....

在这样一场庞大而复杂的产业革命中，各家企业使出了浑身解数，加快自身的布局速度，整合各种优质资源，争取在跨界而来的互联网巨头布局未稳之际，构筑起较高的竞争壁垒。但整体来看，装修是一个产业链较长、业务流程

十分复杂的行业，装修企业的互联网化转型之路举步维艰。再加上传统思维模式的影响，更是给传统装修的转型带来了巨大的阻力。作者在搜集案例的过程中，发现很多业内人士对传统装修的互联网化升级存在诸多的困惑与不解。

有鉴于此，作为互联网装修研究者、探索者及从业者，我们在深入思考并搜集了大量实践案例的基础上撰写了本书，希望能够给读者、创业者、传统装修企业、互联网装修平台等提供一些帮助。本书从产业链重构、公装、模式创新、装修 O2O(Online to Offline, 线上到线下)、用户体验、品牌营销、管理战略等七大维度，对互联网装修全方位、立体化地深入剖析，为装修从业者提供了一条行之有效的传统装修互联网化转型路径。

要让互联网装修真正落地，并不能像出行、团购等行业一般采用所谓的战略性亏损来培养用户习惯，刺激消费需求。关键在于找到用户需求痛点，强化自身的线上及线下服务能力，通过优质而完善的一站式装修服务解决方案，充分满足用户的个性化需求，为之提供全新的装修体验。只有这样才能避免整个装修行业陷入价格战与同质化竞争的泥潭中，完成互联网化升级改造。

传统装修行业的转型号角已经吹响，如果你想要从这片尚属蓝海的万亿元级市场中分一杯羹，请随我们一同进入互联网装修的盛宴中，寻找掘金新密码！

目 录

第1章 装修变革：“互联网+”重构传统装修产业链

- 1.1 互联网装修：开启传统装修领域的新兴革命 /2
 - 1.1.1 “互联网+装修”：构建装修产业新格局 /2
 - 1.1.2 回顾 2016：装修产业的新一轮洗牌 /6
 - 1.1.3 决战 2017：互联网装修的六大趋势 /11
 - 1.1.4 资源整合：互联网重构装修产业链 /14
- 1.2 智能装修：科技驱动下的互联网装修新体验 /16
 - 1.2.1 技术驱动：互联网时代的装修新体验 /16
 - 1.2.2 智能装修：装修与智能技术的深度融合 /18
 - 1.2.3 场景智能：智能装修的未来发展路径 /19
 - 1.2.4 未来之路：互联网装修的下半场革命 /22
- 1.3 掘金蓝海：互联网装修发展现状与未来方向 /24
 - 1.3.1 全屋定制崛起，建材供应链一体化 /24
 - 1.3.2 跨界布局，装修后市场井喷式爆发 /26
 - 1.3.3 自建物流仓储，智能家居逐渐普及 /28
 - 1.3.4 互联网装修企业的内部整合与布局 /30

第2章 互联网公装：引领公装产业链转型升级

- 2.1 “互联网公装”：互联网思维下的办公装修变革 /34
 - 2.1.1 互联网公装的主要发展趋势 /34
 - 2.1.2 互联网公装崛起的主要因素 /36

- 2.1.3 互联网公装面临的发展瓶颈 /38
- 2.1.4 互联网公装的六大运营策略 /40
- 2.2 智能公装：科技智能时代的公装行业新机遇 /41
 - 2.2.1 智能公装：互联网公装的新机遇 /41
 - 2.2.2 场景智能：为用户提供全新体验 /43
 - 2.2.3 智能公装模式落地要解决的痛点 /45

第3章 模式进化：颠覆传统装修模式的创新思维

- 3.1 模式设计：国内外互联网装修模式探索与实践 /50
 - 3.1.1 国外互联网装修商业模式与案例实践 /50
 - 3.1.2 国内互联网装修商业模式与案例实践 /54
 - 3.1.3 有哪些国内上市的互联网装修企业 /56
- 3.2 创新升级：互联网如何重构传统装修模式 /58
 - 3.2.1 优化流程：互联网驱动的设计流程改造 /58
 - 3.2.2 模式痛点：互联网装修模式面临的问题 /60
 - 3.2.3 解决方案：互联网装修落地的实战策略 /61
- 3.3 服务落地：构建基于用户体验的服务运营策略 /64
 - 3.3.1 策略1：整合优质资源，提升服务水平 /64
 - 3.3.2 策略2：满足消费需求，强化施工监管 /66
 - 3.3.3 启示：国内互联网装修企业的创新实践 /68

第4章 装修O2O：搭建线上线下一体化运营体系

- 4.1 颠覆装修：互联网装修O2O市场现状与变革逻辑 /72
 - 4.1.1 跑马圈地：互联网时代的装修O2O崛起 /72
 - 4.1.2 格局之争：资本角逐下的装修O2O市场 /73
 - 4.1.3 供应链整合：基于用户体验的优化变革 /76
 - 4.1.4 互联网装修O2O企业如何解决用户痛点 /78
- 4.2 诸侯混战：国内装修O2O的模式策略与优劣对比 /80
 - 4.2.1 综合电商：提供装修O2O整体解决方案 /80

- 4.2.2 垂直电商：布局一站式互联网装修业务 /82
- 4.2.3 装修公司：借 O2O 实现互联网装修转型 /83
- 4.2.4 资讯平台：依托流量优势整合各方资源 /85
- 4.2.5 传统企业：转型时代的产业链战略延伸 /87
- 4.2.6 其他平台：凭借各自优势布局装修 O2O /89

第 5 章 极致体验：用户思维下的互联网装修实践

- 5.1 用户痛点：深度变革下，如何决胜互联网装修战场 /96
 - 5.1.1 解决痛点：互联网装修变革升级的关键 /96
 - 5.1.2 融合痛点：技术与装修融合缺乏有效性 /99
 - 5.1.3 效率痛点：亟须建立装修行业标准体系 /100
 - 5.1.4 管理痛点：缺乏科学完善的全流程管理 /102
- 5.2 体验至上：实现互联网与传统装修的深度融合 /104
 - 5.2.1 自我变革：以解决用户痛点为根本宗旨 /104
 - 5.2.2 思维转变：从流量获取到专注用户口碑 /106
 - 5.2.3 技术运营：大数据实现全流程无缝对接 /108
 - 5.2.4 流程管理：提升互联网装修的把控能力 /110
- 5.3 构建口碑：一场基于用户思维的装修体验革命 /112
 - 5.3.1 用户口碑：回归互联网装修的商业本质 /112
 - 5.3.2 注重体验：为用户提供极致的装修体验 /114
 - 5.3.3 精细运营：借助技术手段提升装修质量 /116

第 6 章 品牌营销：体验经济下的装修品牌新秩序

- 6.1 品牌战略：装修企业如何构建品牌竞争优势 /120
 - 6.1.1 竞争战略：装修企业的品牌经营策略 /120
 - 6.1.2 体验营销：以卓越品质赢得用户信任 /124
 - 6.1.3 参与传播：消费者主权下的品牌塑造 /126
 - 6.1.4 绿色环保：室内装修污染问题与对策 /128
- 6.2 品牌运营：互联网时代的装修品牌传播法则 /131

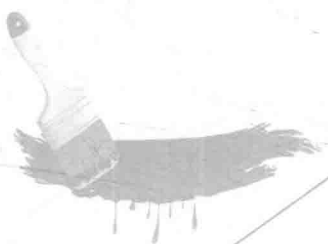
- 6.2.1 产品运营：给消费者提供装修主材包 /131
- 6.2.2 战略布局：构建大装修战略与品牌联盟 /133
- 6.2.3 内容运营：互联网装修平台的引流营销 /136
- 6.3 营销策略：装修企业如何玩转互联网营销 /140
 - 6.3.1 营销技巧：互联网装修营销的实战攻略 /140
 - 6.3.2 口碑营销：引爆各个环节的营销关键点 /144
 - 6.3.3 营销实战：互联网装修营销的4个方面 /145

第7章 管理创新：制定科学完善的战略管理模式

- 7.1 战略管理：建立企业可持续发展的竞争优势 /150
 - 7.1.1 市场战略：装修企业的SWOT分析模型 /150
 - 7.1.2 组织战略：构建企业一体化运营体系 /152
 - 7.1.3 扩张战略：企业规模化经营发展路径 /154
 - 7.1.4 财务战略：制定科学的资金管理措施 /158
- 7.2 预算管理：装修企业如何有效控制财务风险 /163
 - 7.2.1 超越预算管理：概念特征与主要内容 /163
 - 7.2.2 超越预算管理模式的优势与实施举措 /166
 - 7.2.3 装修企业项目施工中存在的成本风险 /168
 - 7.2.4 装修企业如何打造成本控制管理体系 /170
- 7.3 安全质量：装修企业施工现场管理制度与规范 /173
 - 7.3.1 装修企业现场施工的主要原则与途径 /173
 - 7.3.2 过程控制：确保施工质量的管理到位 /175
 - 7.3.3 施工检查：施工现场的安全预防措施 /177

附录 公装细分领域黑马百办快装的“互联网+装修”的实战应用探索

- ◎ 百办快装：互联网装修行业领导者 /180
- ◎ 百办快装面向全国招募城市创始人 /183



第1章

装修变革：

“互联网+” 重构传统装修产业链



| 1.1 互联网装修：开启传统装修领域的新兴革命 |

1.1.1 “互联网+装修”：构建装修产业新格局

在各行各业掀起互联网化改造的巨大浪潮中，传统装修行业也迎来了一次重大变革，在创业者及资本巨头的疯狂涌入下，互联网装修创业公司大量涌现。和很多被“互联网+”颠覆的传统行业类似的是，互联网装修也经过了一个从摇篮期到爆发期，然后从爆发回归理性的发展历程。

不过和很多行业明显不同的是，互联网装修公司对线下服务体验环节的要求较高，仅提供信息服务的轻资产型发展模式不适合该行业，毕竟人们在制定装修决策过程中，更关注企业的服务实力。

◆ 互联网装修的概念

互联网装修是指利用互联网思维及新一代信息技术，解决传统装修的行业痛点，打破产品产业链各个环节的壁垒，整合行业内的优质资源，为消费者提供一站式装修服务解决方案，使装修变得更为透明、方便、快捷，更具性价比。

传统装修领域存在工期冗长、偷工减料、价格不透明等诸多行业痛点，而对其进行互联网化改造后，将通过科学的管理、完善的监督机制解决这

些问题，同时，还能使广大消费者的个性化装修需求得到充分满足。

在“互联网+”掀起的巨大变革风暴中，传统装修转型升级的序幕已经悄然拉开。从餐饮、出行等诸多被互联网改造的传统行业来看，这些行业具有三大典型特征：

- (1) 市场规模庞大，发展前景非常广阔；
- (2) 产业链复杂，存在很多可以探索的细分领域；
- (3) 存在需求痛点，用户体验较差。

上述三点在装修市场无疑都得到了充分体现。此外，从线上购物的发展趋势来看，消费者从最初购买图书等标准化、轻服务的产品，到购买个性化、轻服务的服装，再到购买标准化、重服务的家电等产品，如今迎来了个性化、重服务的泛装修类产品的发力期。在齐家网、居然之家等互联网装修创业公司的推动下，装修 O2O 将成为本地化生活电商领域的一个新战场。

随着人工智能、移动互联网、物联网等新一代信息技术在人们生活不断深入应用，装修成为一个重要的线上入口。“互联网+”与装修的融合将会使传统装修存在的信息不对称、中间环节过多、缺乏有效监管、施工效率低下等诸多问题得到有效解决，为广大消费者提供更方便、快捷、透明和更具性价比的装修服务解决方案。

从当前的互联网发展情况来看，包括电商巨头、家电巨头、装饰公司、房地产商、家居品牌商在内的各家企业都在加快布局，争取在短暂的风口期通过差异化竞争拓宽企业的“护城河”，打造具有较强影响力的品牌。

由于互联网装修仍处于初级发展阶段，企业为消费者提供的产品主要以标准化的套餐为主，消费者的个性化需求未能充分满足，而且由于从业者整体素质参差不齐，用户体验不稳定，整个行业在各家企业的不断试错中曲折前进。

不过我们也看到了互联网装修在成本控制、施工监管、引入流量、售后服务等诸多方面展现出来的明显优势，作为一种新兴业态，互联网装修难免会出现问题，在创业者及企业的不断努力下，这些问题将会有效解决，

互联网装修也将不断走向成熟。把握未来互联网装修的发展趋势将有利于企业通过率先布局，抢占战略制高点。

◆ 互联网装修 PK 传统装修

(1) 传统装修

传统装修有 4 个方面的劣势，如图 1-1 所示。

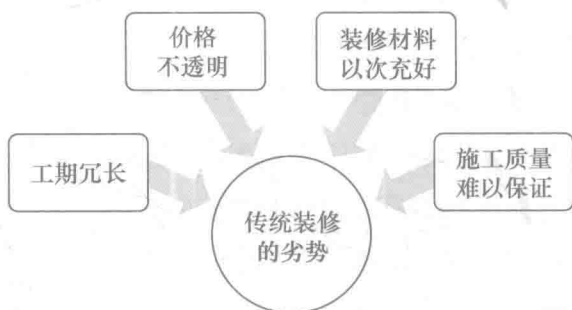


图 1-1 传统装修的劣势

★ 工期冗长。在传统装修模式中，有前端的建材品牌商、经销商及零售商，终端的设计公司、施工团队及装修公司，甚至还有很多中介机构，如此多的中间环节自然造成了施工工期大幅增加。因此，用户需要耗费大量的时间与精力。很多时候用户需要自己前往建材市场购买装修材料，自己联系装修公司，心力交瘁。

★ 价格不透明。传统装修行业的返点、回扣等潜规则尤为严重，在施工过程中，装修团队还临时增加一些装修项目，由于用户缺乏专业知识与相关经验，即使知道其中可能有问题也很难及时发现，从而使装修成本明显增加。此外，装修材料十分复杂，品牌众多，很多消费者购买到的价格远高于产品的真实价格。

★ 装修材料以次充好。由于用户对装修材料缺乏专业的认识，施工人员在施工过程中偷工减料很难被发现，导致装修问题频繁出现。

★ 施工品质难以保障。由于工程外包十分普遍，装修团队大多是临时组建而成的，很多装修工人没有经过专业的指导与培训，而且施工过程中缺乏有效监管，装修质量很容易出现问题。

（2）互联网装修

互联网装修有 5 个优势，如图 1-2 所示。

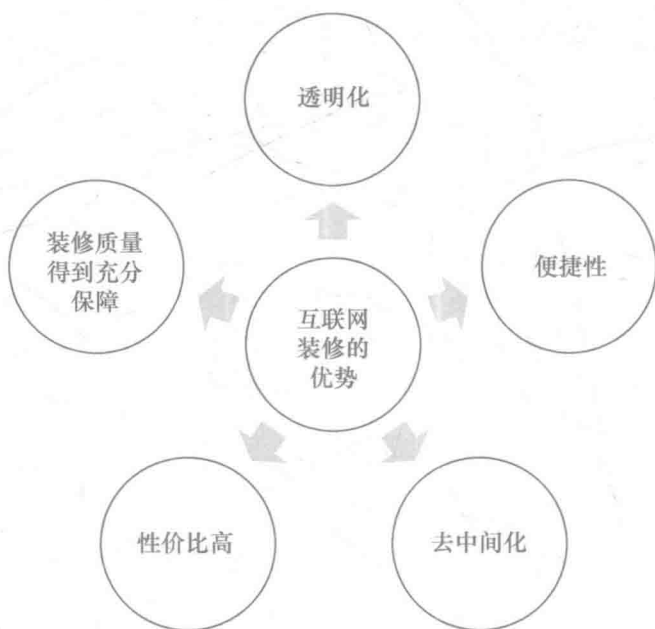


图 1-2 互联网装修的优势

★ 透明化。企业为消费者提供一站式装修服务解决方案，价格透明，装修质量有保障，售后服务完善，而且企业有专业的监督人员负责监管。

★ 便捷性。消费者不需要自己到建材市场购买材料，也不需要自己联系装修公司，只需要在线上选择装修套餐即可。

★ 去中间化。互联网的存在使消费者能够和装修企业无缝对接，

依靠信息及渠道垄断从中牟利的中间商的生存空间被极大压缩，设计师及项目经理吃回扣等行业乱象也得到有效解决，中介机构最终将被淘汰出局。

★ 性价比高。减少中间环节使装修企业在获取足够利润的同时，为消费者提供更大的让利空间，从而为消费者提供更具性价比的装修产品及服务。

★ 装修质量得到充分保障。在互联网装修模式中，装修企业将引入智能化及自动化的ERP管理系统，并委派专业的监管团队负责项目的全程监管，消费者可以通过线上官网、APP应用等实时查询装修进度。

1.1.2 回顾 2016：装修产业的新一轮洗牌

众所周知，装修行业与制造业、服务业不同，它没有统一的标准，产品价格也不透明，与施工人员沟通需要耗费很高的成本。对消费者来说，装修是一件既耗费财力又耗费心力的事情。

近年来，随着互联网的发展，传统行业开始变革，装修行业也身处其列。在创投圈内，互联网装修始终深受人们关注。转型、融资、改造、升级、创新、颠覆，这些词汇始终与互联网装修密不可分。

那么，2016年的互联网装修行业究竟发生了哪些变化？互联网装修行业又要如何沉淀、发展呢？

随着“新中产”人群规模的扩大，2015年，装修行业的总体规模已达4万亿元。同年，雷军注资爱空间，将互联网装修推上了热点。除爱空间之外，有住网、美家帮等互联网装修平台也相继崛起。除这些新兴的互联网装修公司之外，土巴兔、齐家网等老牌的互联网装修公司也频频发力，使整个互联网装修公司呈现出一派繁荣景象。

土巴兔成立于2008年，齐家网成立于2005年，也就是说，我国的互

互联网装修产业不是近年才兴起的，但是为什么 2015 年被称为“互联网装修元年”呢？其原因在于，互联网装修公司于 2015 年提出了“免费设计”“标准化套餐”等概念，向传统装修行业发起了“降维攻击”，迫使传统装修行业对未来的装修趋势、用户需求进行反思。

老牌公司的频频发力和新兴公司的不断涌起让互联网装修迎来了一个黄金时代。虽然业内呈现出一派百花争艳的繁荣景象，但业外人士却产生了一种看不清、摸不透的感觉。为了拨开迷雾，让互联网装修的真实情况显露出来，我们对 2016 年互联网装修行业的变化进行总结，预测互联网装修行业未来的发展趋势。

据清科集团的相关数据显示，仅 2016 年上半年获得投资的互联网装修企业就有 20 家，当然，在此期间也有一批互联网装修公司被市场淘汰。其他行业与互联网结合可以复制“互联网+”模式，但装修行业不可以。因为装修行业具有链条长、环节多、流程复杂的特点，单纯地复制“互联网+”模式是行不通的。正因为如此，在装修行业，贸然进入的外来者们会感到非常困难。

2015 年，搜房网以“666 元套餐”为旗号进军互联网装修市场，仅坚持了半年就退出；2016 年年初，新美大开设装修版块，不久后也黯然退出；2016 年年底，万科与链家组建“万链”进入互联网装修市场，其业务上线不足 2 个月就被媒体曝光装修质量差、施工资质不全等问题。近两年，在互联网装修领域，这样的案例不胜枚举。由此可见，外来者进入这个行业，被淘汰出局是常态。

这种现象出现的根本原因在于：企业只看到互联网装修市场表面上呈现出来的繁荣景象及巨大的市场发展潜力，忽略了装修产业的本质。装修不只是一个行业，还是一个全产业链。这条产业链涵盖了 4 个环节，分别是设计、施工、建材和售后，每个环节都需要丰富的经验。而新进入者，无论是房地产行业的大佬，还是科技巨头都没有经验积累，很难在行业立足、发展。

现如今，在这个新兴的互联网装修市场上，哪类企业能立足发展？哪