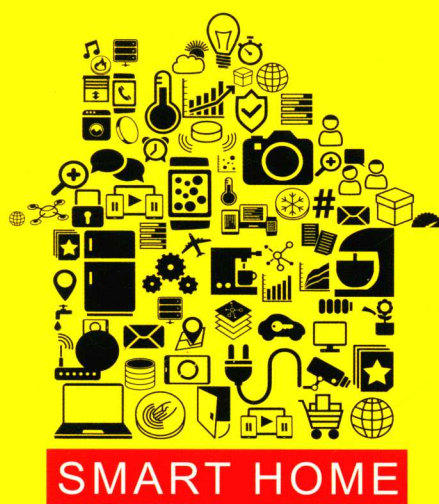




“颠覆”传统装修 互联网家装的实践论

(第二版)

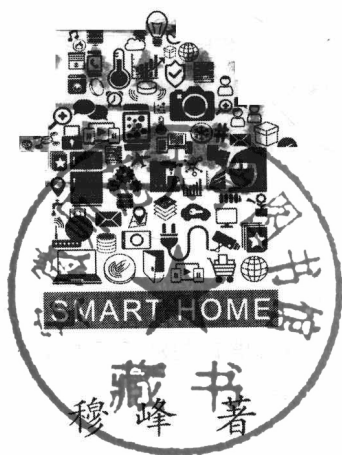
穆峰 著

家装行业第一本研究笔记
深度洞察家装O2O和家装互联网化的专著

传统装修“+互联网”转型升级必备实操指南

“颠覆”传统装修 互联网家装的实践论

(第二版)



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

“颠覆”传统装修:互联网家装的实践论/穆峰著.—2版.—武汉:华中科技大学出版社, 2017.8

ISBN 978-7-5680-2996-4

I. ①颠… II. ①穆… III. ①互联网-应用-住宅-室内装修 IV. ①TU767-39

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 126305 号

“颠覆”传统装修:互联网家装的实践论(第二版)

Dianfu Chuantong Zhuangxiu: Hulianwang Jia Zhuang

穆 峰 著

de Shijian Lun (Di-er Ban)

策划编辑:易彩萍

责任编辑:易彩萍

封面设计:杨玉凡

责任校对:祝 菲

责任监印:朱 玢

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:华中科技大学惠友文印中心

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:24.25

字 数:390千字

版 次:2017年8月第2版第1次印刷

定 价:59.80元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

内 容 简 介

《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论（第二版）》是家装行业互联网化的第一本行业研究笔记，也是传统装修“+互联网”转型升级必备实操手册。

作者在第一版的基础上倾力修订和增加了 15 万字的内容，新增了标准产品化、建立优势认知、品牌心智预售、全渠道营销、门店生态、NPS 运营、装配式装修、技术驱动行业、未来格局等章节内容。

流量越来越贵如何破？市场越来越难做怎么打？行业效率太低怎么提升？城市扩张难以复制怎么办？家装+互联网未来之路何去何从？病态的传统装修产业链如何重构？……疑问多多，希望本书能给您解惑。

战略支持及特别推荐

嘉定新城，是上海市重点建设的三大新城之首，是嘉定区全力打造的立足长三角、面向未来发展的新城样板。当前，嘉定新城已经进入了产城融合互进、城市品质提升的发展新阶段。作为地方政府，嘉定新城（马陆镇）在“十三五”期间明确了“四高”产业定位，即高附加值的先进制造业、高科技的生产性服务业、高品质的生活性服务业以及高效益的总部经济的产业发展新格局。其中，发展泛家居产业就是打造高品质的生活性服务业一项核心重点。多年来，我们依托较为成熟的产业基础，一直在关注和支持着泛家居产业的发展。在全世界拥抱互联网的当下，区域内也涌现了筑巢家居、齐家网、多彩饰家等一批在行业内颇具代表性的企业。未来，我们将围绕涵盖家居智能科技研发、家居产品设计研发、家居高端制造、整合体验营销、家居文化休闲在内的核心产业链，努力打造泛家居产业的高地。

因为这本书，我们有幸能够与穆老师相识；因为这本书，我们对互联网家装产业有了更充分的认知；因为这本书，我们对泛家居产业发展有了更坚定的信心。相信修订版的面世，会让更多的行业内企业能够处理好传统与创新、线上与线下、效率和体验之间的关系，最终走向成熟，引领行业，体现价值。最后也真心希望有更多的行业内企业能够通过穆老师和他的书与我们嘉定新城结缘，携手共进，筑梦未来！

上海嘉定新城管委会、马陆镇人民政府

推荐序一

平台崛起！发展、赋能、责任

土巴兔创始人兼 CEO 王国彬

穆峰的《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论》升级再版，这个消息让行业振奋。在这个浮躁的年代，依然有这样一位多年如一日、坚持观察行业、埋头打磨产品的业内人士，让人感觉正道不孤。

前几天，在深圳的 IT 领袖峰会上，马云说了一句话：“未来 30 年是属于用好互联网技术的人的时代。”把这句话用在家装行业：行业未来属于用好互联网、拥抱互联网的优秀家装公司，而土巴兔就是它们坚定的盟友和伙伴。

一直以来，泛家装（家装和家居行业）行业都拥有着几万亿的市场空间，80 后、90 后的新一代消费人群的增长和消费能力的升级，为产业上下游带来了全新的需求和方向。

而过去的家装服务模式存在信息不透明、链条冗长、缺乏保障等缺点，并不能很好地满足当今的用户。这种状况在一二线城市尤其明显。

与此同时，众多创业者也针对这些用户痛点，展开了各种探索创新，出现了百家争鸣的模式讨论，这对中国泛家装行业的发展来说，是一个极好的现象，这些创业者也为行业带来了大量的创新，如标准化家装、VR 技术、套餐模式等，很大程度上方便了广大从业者和用户，也为行业发展提供了有力推动。但是从根本上说，要满足越来越年轻的多样化的用户需求，仍然是一个任重而道远的过程。当年轻用户开始更关注的是口碑、评价、保障，并不会因为这个品牌知名就选择

时，家装产业的旧格局就已经开始产生变化，所以现在的互联网用户思维和过去线下的用户思维是完全不一样的。

难点 1：家装行业表面有品牌，实则无口碑！优质服务者生存难。

所有人都知道家装行业口碑难做，满意度低，因为行业高客单价、作业周期长、人工为主、SKU 多、专业性极强。这些特性造成了障碍，导致很多业主在做装修的时候，也不了解自己享受的这个服务过程是好是坏，因为低频嘛，完全没有前后经历的比较，所以满意度比较低。

口碑难做还有一个原因，人工为主、作业时间长，在这么长的服务时间里，装修企业的很多工序、很多 SKU，哪怕一个细节都可能会引起业主的不满意或者误会。

所以造成了这个行业做口碑成本极高，更有一些劣质企业抱着打一枪换一个地方的经营理念，也在一定程度上形成了行业的劣币驱逐良币，对行业口碑造成了伤害，让用户先天不信任这个行业。所以我们看到，有区分的口碑非常重要！优质服务者必须有自己独立的线上口碑。

难点 2：家装链条特别分散，成本居高不下，需要平台进行资源整合。

“分散”相信是大家听过最多拿来形容行业的一个词了，这个“分散”一定程度既是因也是果，因为分散，所以行业效率很低，各环节之间没有整合，业主懵，企业也懵。“分散”给了产业链里面很多回扣寻租的空间，导致过去家装行业效率低，经营成本高。这个苦果很多装修公司老板自己也非常头疼，他们中很多人和我说，自己想解决，也是有心无力，因为几十年来行业就是如此，只能求诸互联网家装平台，求诸技术变革！

难点 3：业内很多企业没有很好地告诉用户为什么要选择自己。

年轻一代用户的崛起和信息屏障的完全打通，让很多业内企业无所适从。这一代的年轻人，凡事都希望求诸网络，比如他们面临装修这件事时，第一反应是去找攻略，因为这一代人是玩着游戏长大的一代人；然后，当他们觉得对家装的流程和攻略有所了解时，这时候开始选装修公司，他们更重视其他用户的口碑而不是公司品牌，因为这是更直观的信息；最后一点，则是行业过去先天的让人不信任感又让他们最为重视装修是否有保障。

要改变这些现状，需要行业一直共同努力，尤其是为优秀服务者赋能。

首先，应该努力让业内的装修企业能专注于做好服务，目前土巴兔平台上有将近8万家装修公司、98万名室内设计师，遍及全国200多个城市。对于装修公司而言，可以通过土巴兔建立稳定的业务渠道，省去了装修公司的营销成本和人员成本，这么一来，装修公司首次可以专注于质量，提高自己的设计与施工水平，让业主满意。

其次，土巴兔为业主提供了装修保障，解决了行业的口碑难题。土巴兔推出的“装修保”服务，被誉为装修界的支付宝，第一次让广大业主实现了装修满意后付款，这也化解了长久以来，装修公司和业主之间的信任难题，建立了双方的信任机制。一方面，业主将装修款托管给土巴兔“装修保”，而装修被划分为数个阶段，只有在土巴兔质检员将各个节点验收合格且业主满意后，该环节的款项才会给到装修公司。另一方面，帮助装修公司建立口碑和信用体系，使装修公司在用户成交的交易效率上也得到极大的提高。过去行业内低频消费且无口碑，业主找装修公司时面临选择的难题，现在只要打开土巴兔，装修公司口碑一目了然。

最后，土巴兔用技术和资源赋予了装修公司更好的供应链和管理能力，大大节约了行业的经营成本。过去中国的装修公司极度分散，大部分装修公司的体量都不大，而家装又是一个非常重视供应链的行业，装修企业有着巨大的成本。而土巴兔全国200多个城市的规模效率，土巴兔自主研发的Tumax系统、云设计系统，赋予了平台内装修公司供应链能力、管理能力，大大节约了他们的运营成本，提升了服务效率。

互联网能解决的问题绝不仅仅是提供了信息沟通和中介，而应该是更加深入地把控与保障。通过赋能，土巴兔帮助装修公司适应了互联网时代，并且能更加科学、有效地进行经营，同时，也为业主提供了更加靠谱的家装服务。

就像我前面判断的趋势一样，庞大的家装市场一方面需要淘汰落后的、病态的装修供给，另一方面又呼唤更多的高效优秀装修服务供给出现。所以，我们一直以一个开放的心态来呼唤所有的家装领域的创新创业者进行更广泛的共赢合作，我们也愿意，从流量、资本、技术和口碑透明化等方面对各类型泛家装产业链的企业提供帮助，也有心胸把土巴兔多年施工管理系统和供应链系统的各种积累进

行开放式分享及合作。世上本没有互联网家装和传统家装的区别与对立，只有用户需求转移到线上造就了家装的互联网服务。

不积跬步，无以至千里；不积溪流，无以成江海。以此诚意，未来希望大家和土巴兔一道，一起让居住更美好！

最后，预祝《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论》再版大卖！

推荐序二

互联网家装路在何方？

我爱我家网 CEO 马自强

再次受邀请，给穆峰老师再版的《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论》作序，感慨良多。穆峰老师作为行业研究翘楚，为行业的发展指明了方向，也感谢穆峰老师一直以来对于行业研究和发展方向的指导。

最近一年时间，互联网家装风起云涌，2016年涌现了许多互联网家装公司，大量的资本也同时进入，然而在2017年年初，却呈现了遇冷态势，到底互联网家装的路在何方？作为一个资深的从业人员，这个问题一直盘旋在我脑海中，也是我爱我家网探寻的方向。

2016年是互联网家装激荡的一年。许多传统家装行业开始意识到，单纯从线下引流已经不能满足获客需求，互联网成为了传统家装转型纳客的渠道和手段，互联网家装已经不仅仅是一个单纯的概念，而是成为了家装行业的趋势和热点。追逐热点，带来了激烈的竞争；竞争之下，便是资本的角力和数百家企业的沉浮。

2016年也是我爱我家网高速发展的一年。与2015年同期相比，2016年我爱我家网的业绩增长了573%，客户回头率达到了35%，越来越多的消费者表达出了对互联网家装的意愿和信赖。

如何从竞争中脱颖而出？2016年，我爱我家网用一年的时间，给出了“交付”和“供应链”两个关键词。我爱我家网立足互联网，从线上和线下多角度把控施工环节，想消费者所想，解决行业内的猫腻，优化工地质量，更打造了互联

网家装中转仓体系，以此为轴心建立起辐射京沪沿线的供应链网络，一屋两送，不仅降低了货物的破损率，更是提升了消费者的体验感。

再精简到一句话，那就是踏踏实实地为消费者服务，为消费者创造最好的家装。

回看之前为穆峰老师第一版《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论》作的序，我很庆幸，我一直坚持在走自己的路，而且这条路是正确的。

互联网家装已经进入了“精耕细作”的年代，了解消费者的需求，通过收集用户需求的大数据，将这些大数据与消费者的需求匹配，了解消费者真正所想。互联网家装到底是标准化还是个性化，已经成为热议话题，我坚持认为互联网家装是标准化中含个性化，通过消费的不断升级和改进，将个性需求延展到产品中，利用大数据判断标准化才是未来互联网家装的长远之路。

最后祝穆峰老师的《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论》再版成功，期待穆峰老师下一部作品。

推荐序三

标准化家装的三个内涵

爱空间创始人 陈炜

最近，很多记者、媒体朋友在说，2016年下半年家装行业好像进入到了一个沉默期，是不是整个市场有了变化？我在家装行业待了十多年，我反而想说，这个行业其实是进入到了大战的前夕，而且整个变化和市场会变得越来越有趣。

恰逢穆峰先生想让我写一下对行业最新的思考，作为在这个行业从业十余年的老兵，我就借穆兄的《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论》修订再版，来谈谈对于未来整个家装行业的思考和判断。

大家都知道，2017年是中国家居行业上市的元年，行业赢来“上市”潮。像最近新上市的欧派、之前的索菲亚，让我看到家居行业已经出现了准百亿的企业，而家居和家装行业面对的客户消费人群，都是基本相似的。家装公司在城市里面达到1%的市场占有率已经是很难的事情，但是家居行业，比如说尚品宅配在广州一年能够完成2万单以上，在这个市场有10%以上的占有率，我就想，为什么两个同样的市场，市场占有率差距这么大？

后来，我在自己行业里面分析发现，本质原因是不确定性。装修是个复杂的工程，不确定的效果、不确定的价格、不确定的质量，使得这个行业的规模难以形成巨大的发展。家电、家具在生产制造端是一个标准化、可规模化的过程，而家装的不确定性伴随在整个生产环节，从设计到施工、从材料到安装都存在极大的不确定性。中国的家装行业要走向规模化，尤其在规模过百亿元的市场情况下，唯

一可行的就是标准化。

这3年,如果说爱空间践行的是互联网家装,不如说我们是将标准化引入到家装行业。中国的家装行业尤其需要从手工业文明时代快速进入到工业文明时代,去补上家电、家具行业20年前就已经完成的转变。但标准化家装应该如何定义呢?爱空间经过3年的不断摸索,我们认为标准化家装应该从以下三个方面界定。

一、产品标准化

以前装修是将设计、施工、材料分开的,而标准化家装的第一步就是把设计、施工、材料合在一起,形成一个标准化的产品。这个产品标准化不是简单的套餐模式,因为套餐本质上来说是用高性价比把客户吸引来的一种营销方式,但在信息如此透明的互联网时代,只有真正把产品做成标准化,用平方米报价的方法做闭口合同零增项,用消费者能够拿到的确定的预算价格去解决其价格不确定的心理担忧。在今天,很多公司都在开一个大的展厅,建立起1:1的实景样板间,本质上就是把标准化的产品进行展示并可还原,解决客户对效果不确定的担心。所以,平方米报价、1:1实景样板间、闭口合同零增项,保证消费者签约时能够所见即所得,给消费者带来确定的价格、确定的效果,才是产品标准化的真正内涵。

二、交付标准化

中国的装修很难形成规模化的本质原因是移动制造,在家电和家具行业中,尚品宅配最牛的是做个性化定制,但是在前端的客户用软件形成个性化定制以后最困难的事情是在后端的工厂形成规模化、品质化的生产交付。20世纪,福特汽车对整个全球工业化文明最伟大的发明是形成了流水线作业。流水线作业使得规模化的品质交付成为可能。

但装修是一个移动制造的过程,客户的家是我们移动制造的工厂,如何让一群人在不受监管的情况下能够完成移动制造,达到品质的交付呢?装修行业没有出现规模过百亿元的家装公司,甚至规模过30亿元的家装公司都很少,本质上来说,是没有技术能够解决移动制造过程中的品质化管控。但在今天的移动互联网时代,我们通过APP能够直接管理到每个工人、每道工序,使得每个工人干的活和各个环节能够有序、可控、可看。当然,信息系统只是交付标准化很小的一点。从工

人的培训和认证，工序、工艺、工法、工具的统一，从材料拆量到采购、仓储及物流配送，再到工人流水线的标准化施工交付，还有过程的监控、管理验收等，只有把整个交付环节打通，将交付的所有过程形成标准化，从而形成品质化、规模化交付能力，才能给消费者带来确定的品质和确定的工期，这才是交付标准化的真正内涵。

三、服务标准化

我们在线上线下调研了 1980 名客户，这 1980 名客户是我们在客户人群里面选择的装修预算在 1500 元/平方米以下的人群。我们发现他们之中 80% 的人会选择标准化家装，而选择标准化家装对消费者产生的最大吸引力是省心省力、性价比高、施工质量好、服务规范。我们致力于打造标准化的服务，一方面使得装修过程全透明，每日播报装修内容、进度节点及可视化现场实景照片，客户根据我们的验收表单就可以知道工人活干得好不好，在装修过程中让客户省心省力；另一方面，通过全国统一的 400 客服电话，装修过程信息数据化留存，使客户的反馈能够得到及时、快速的解决，使客户的售后报修无忧。让客户在装修前、中、后全程感知到极致的服务体验，让客户真正省心省力，才是服务标准化的真正内涵。

总的来说，当我们能够真正完成标准化的三部曲，即产品标准化、交付标准化、服务标准化，才能在未来形成规模过百亿元的家装公司。我们有理由相信，在未来 5~10 年时间里，中国只有两类家装公司：一类是标准化家装公司，一类是定制化家装公司。我预测，未来中国的标准化家装市场会像中国的家电、家具市场一样，7 个左右的品牌会完成 70%~80% 的市场垄断。让我们拭目以待。

（花絮：2016 年 4 月下旬，一天中午与陈炜聊完天后，品牌部负责人送我出来时说：“记者都是一个个抛出问题，感觉你们像是在精神层面进行交流。”当然，我不是记者，也不是媒体人。）

推荐序四

以服务经济型品质用户为中心，坚守高品质 低价格，低毛利大规模的运营策略

积木家（原蘑菇装修）创始人兼 CEO 尚海洋

感谢穆老师邀请我为他的书再版写序，我也借此机会谈谈整个行业发展下积木家在用户细分和更有针对性的服务方面的一些思考与观点。

装修行业从 20 世纪 90 年代后期开始至今，看似经过近 20 年的漫长发展，行业现状依旧是大行业、小公司、无品牌指向购买、只有区域规模少有全国规模等，行业本质上仍然处于相对原始的竞争状态。

什么时候才算是进入充分竞争状态？这一定是随着对用户的细分，以品牌、产品对用户做切割、细分，用更精准的产品满足各个阶层用户的装修需求。

我们跳开装修行业找一个参照，汽车行业的用户细分就做得很好。同样都属于低频大额消费，汽车行业经过上百年发展，已经进入了相对充分竞争的阶段。汽车品牌正是以满足细分用户需求的策略来进行差异化竞争的。首先是用品牌切割细分用户，比如特斯拉就避开了宝马、奔驰，去细分新兴经济富人这个群体。但这还不够，以品牌圈定目标客群后，继续用产品再细分用户，比如宝马的客户群体必然是高收入人群，而宝马 7 系和 3 系又以更精准的产品满足里面不同阶层人群的需求。

在装修行业，积木家将注重生活品质、消费理性的经济型品质用户作为我们的细分人群。

随着消费升级，年轻的品质型用户越来越多，新型中产阶级崛起，这个群体的消费观是只买对的，不买贵的，追求消费的性价比。我们发现，80后、90后大都很注重生活品质，但买奢侈品的人却越来越少，高收入的年轻人更愿意买适合自己的、品质高但物有所值的东西。收入普通的年轻人也因为选择更多，会在经济允许的范围内选择品质相对更高的东西。

积木家团队以80后、90后居多，包括我在内的很多人都是什么值得买、网易严选这类平台的铁粉用户。我们的消费很理性，希望在经济允许的范围内花更少的钱买到更好的产品，追求高性价比，我们自己就是经济型品质用户。

积木家以高品质低价格的产品策略细分了经济型品质用户，又分别用“积木家·惠选”和“积木家·精选”两个产品，对经济型品质用户做了再切割、细分。

“积木家·惠选”面向三四线城市年轻用户，主要是针对经济实用型刚需住房群体，以经济实惠取胜。对于装修预算有限但对装修品质依旧有要求的用户，“积木家·惠选”提供的千元品质，一半价格的整居全包服务，几乎是三四线城市最好的选择。

“积木家·精选”面对一二线城市收入相对较高且极为重视装修品质的用户，核心优势就是材料全球采购，几乎囊括所有品类的一线品牌，首先在材料上就保证了高品质。同时，设计风格、施工规范及标准、服务标准等方面都力求给用户一个完整的高品质装修体验。

坚守高品质低价格，就意味着低毛利，而企业要获得盈利就必须靠规模效应来实现。

传统装修因运营效率低导致经营成本高，都要把1分成本加到2分的价格再卖给用户，虽然毛利高，但净利润低。再加上营收规模有限，产品客单值有限，从而就造成盈利规模受限。

积木家凭借互联网技术手段和工具提升了整体效率，即使产品成本高，依旧可以按成本价卖给用户，然后通过技术、流程的优化提升，从效率成本优化中获得效率利润。虽然毛利低，但因为成本优势带来价格优势，让经济型品质用户得到了高品质低价格的产品和服务，对产品有了高认可度，以及对产品性价比的高感知，会由此带动更大的销量，递增的销量则会进一步摊薄企业的运营成本。

从公司内部运营效率来讲，更大的销售规模可以驱动采购规模，大的产品采购规模就能驱动成本降低，成本的降低则可以让售价降低，而售价降低又可以引来更大的销售规模。如此循环，积木家就会在低毛利大规模的运营策略下实现规模飞轮效应，实现更大的盈利。这种盈利又可以让我们投入更大的精力为用户提供更精准的服务。

2017年，积木家确定的方向就是：以服务经济型品质用户为中心，坚守高品质低价格，低毛利大规模的运营策略。

最后，再次感谢穆老师提供的分享机会，也预祝《“颠覆”传统装修：互联网家装的实践论（第二版）》继续热卖！