



穆峰 ● 主编

知者研究
ZHIZHE RESEARCH

Der 德尔地板 联合出品

知者大家居智库丛书系列
大家居产业实战商业评论

增长

第一辑

思维

中国家装家居
经典商业评论



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

**增长思维：
中国家装家居经典商业评论**

穆峰 主编

华中科技大学出版社

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

增长思维: 中国家装家居经典商业评论/穆峰主编. —武汉: 华中科技大学出版社, 2021. 8

ISBN 978-7-5680-7152-9

I. ①增… II. ①穆… III. ①建筑材料工业-中国-文集 ②建筑装饰业-中国-文集 IV. ①F426.91-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 115067 号

增长思维: 中国家装家居经典商业评论

穆峰 主编

Zengzhang Siwei; Zhongguo Jiazhuang Jiaju Jingdian Shangye Pinglun

策划编辑: 易彩萍

责任编辑: 叶向荣

封面设计: 刘文涛

责任校对: 李 琴

责任监印: 朱 玟

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: 武汉首壹印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 230 千字

版 次: 2021 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 68.00 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

《增长思维：中国家装家居经典商业评论》

编辑委员会

主 编：

穆峰，知者研究创始人、混沌学园大家居品牌战略专家、畅销书《装修新零售：家装互联网化的实践论（精编版）》作者。

副主编：

- 张仁江 全国工商联家具装饰业商会秘书长
胡亚南 中国建筑装饰协会住宅装饰装修和部品产业分会秘书长
陈 俊 一德集团董事长、艾佳生活创始人、中城联盟第八任轮值主席
倪 林 金螳螂企业集团董事长
林云松 尚层装饰董事长
颜伟阳 圣都装饰董事长
张 钧 业之峰董事长
徐国俭 上海市室内装饰行业协会会长、聚通装饰集团董事长
陈 航 群核科技(酷家乐)联合创始人兼 CEO
王国彬 土巴兔创始人兼 CEO
崔欣欣 混沌学园创新领教、分享投资创始合伙人
曾育周 “整装校长”靓家居董事长
白 杰 生活家家居集团董事长兼总裁
杨 渊 上海星杰装饰集团董事长
姚红鹏 德尔地板地面材料产业总裁
陈 炜 爱空间创始人
尚海洋 积木家董事长

杨铁男 有住网董事长、少海汇创始合伙人
何 石 方太集团家装事业部总经理
林作新 亚洲家具联合会前会长,北京林业大学教授、博导
何兴华 原红星美凯龙家居集团副总裁、畅销书《流量制造》作者
周志胜 全屋优品创始人兼董事长
徐红虎 一兜糖家居 APP 创始人
欧阳熙 维意定制 CEO

编 委:(排名不分先后)

王 飏 科凡家居总裁
万雪冰 靓家居常务副总裁
张凯生 中深爱的寝具董事长
辛益华 爱空间联合创始人
俞爱武 上海俞润空间设计董事长
刘羨然 住范儿 CEO
李 帅 U 家工场创始人
毛新勇 顾家集团副总裁、班尔奇董事长
周清华 管仲连子(上海)企业管理有限公司 CEO
陈勤显 欧派家居集团总裁营销助理
孙维革 金牌厨柜高级副总裁
田茂华 千年舟集团副总裁
颜传赞 小牛哥董事长兼 CEO
蒙延仪 上海 C+装饰集团董事长
赵 谦 泛米科技(上海)有限公司董事长、帘盟创始人
崔 健 大隈中国总经理、青岛富佳科技总经理
张永志 腾讯家居 & 优居新媒体总编辑、优居研究院院长

胡艳力 网易家居、网易设计全国总编辑
许春阳 家装下午茶 CEO
王大川 绿色家装饰董事长
许 瑞 红树林商学社创始人
李振勇 陕西省室内装饰协会家装专业委员会副主任、《华商报》家居
行业总监
高单单 《今日家具》主编
宗书慧 家页传媒主编
何 畅 安居客家居主编
邓超明 大材研究创始人、首席分析师
金 锋 深圳市金紫荆装饰集团董事长
肖道宇 深圳市好易家装饰工程有限公司董事长
刘经坊 深圳市皓天装饰集团总裁
鲍贤增 奥普家装中心总经理
杨 辉 AI 家居总经理
谢永成 恒洁卫浴家装事业部总经理
苟涛涛 宣伟涂料高级全国装饰渠道销售经理
周余强 九鼎装饰副总裁
蔡 建 积木家副总裁
丁 胜 云立方 CEO
田晓东 搜辅材创始人兼 CEO
方 棋 方太集团家装事业部重点客户总监
朱元杰 成都共同管业集团副总经理
肖良宇 安徽科居新材料科技有限公司副总经理
张 峰 意大利 COES 高端管道中国区总裁
周 亮 全屋集团 CMO

沈潮虎 君潇地毯创始人
史 良 摩空科技 CEO
葛焯明 靓家居营销总经理
冯飞龙 北京金典装饰集团总经理
蔡志斌 西宁嘉和日盛装饰董事长
张泽东 贝朗卫浴局改事业部总监

华中科技大学出版社

战略支持及特别推荐一

与书结伴,与智慧结缘,有幸与穆峰老师相识,从而加深对家装行业的认知;为欧洲 VIV 进入家装行业,服务各装修企业,提供价值产品坚定了信心。同时,感谢穆峰老师亲临品牌寝具代工工厂(深圳市中深爱的寝具科技有限公司)考察指导;经过深入的调研与探讨,穆峰老师为欧洲 VIV 打造了品牌文化系统。始于品牌愿景:成为床垫 To B 渠道第一品牌。委以使命:助力渠道,让家更舒适。树立品牌形象:做渠道定制床垫专家。建立品牌定位:为渠道定制 3 倍好的欧洲品牌床垫。以好保障、好销售、好利润的 3 倍好势能为渠道提供整体床垫配套解决方案;以好品牌、好品质、好睡感的 3 倍好特点为渠道消费者提供健康舒适睡眠体验。

欧洲 VIV,维尔德曼集团旗下品牌,成立于 1954 年,历时 66 年,欧洲最大、最系统、最前沿的整体睡眠系统制造商之一。全球 11 大生产基地:比利时 2 个、法国 3 个、波兰 1 个、中国(中深爱的代工)5 个,共计 82 万平方米。如今,维尔德曼集团旗下品牌已陆续登陆中国,旨在为全球用户提供高品质的睡眠产品。

欧洲 VIV 是“睡眠维他命”,以一种外在的、物理的形式有效调节和改善人们的睡眠质量,消除疲劳,储备能量,调节身体机理,让身心在睡眠中得到最大程度的放松,为充满活力和能量的身心提供最坚实的健康保障。

欧洲 VIV 在品牌核心上强调变革创新、引领潮流和拥有激情;以高品质床垫的品牌优势和技术优势,为现代都市人提供一个全新的选择,在众多国际床垫品牌中走出一条充满活力的健康之路。

在穆峰老师的指导下,学习与践行,将进一步与各大家装企业形成战略合作,为行业发展提供优质产品与服务。

欧洲 VIV 床垫

战略支持及特别推荐二

在中国家装行业飞速发展的二十年中，从大行业小企业的行业格局到标准化家装再到数字化已逐渐渗透到产品端、服务链的互联网化家装，已有巨大的变革。在资本逐渐青睐全新的整装产品时，穆峰老师作为行业的研究者和实践者，向大家详细讲述其中变革的由来与逻辑，并融合了众多大咖的真知灼见，相信会给我们带来认知层面的不少提升。

作为始建于 1976 年，开创了我国墙面装饰行业的特普丽墙饰，不仅诞生了中国第一卷墙纸，开创了我国墙面装饰先河，还引领了三次我国墙面装饰潮流，是我国几代人对新房美化的记忆，特普丽至今已为两亿多消费者提供了专业的墙面装饰服务。特普丽墙饰以美化人类居住环境为使命，针对美观、环保、耐久的核心诉求，数十年持续创新研发防霉抗菌、净味除醛、耐擦洗等多功能、高品质的墙面装饰产品。

特普丽作为墙面装饰行业佼佼者，于 2021 年代表行业发布中国墙饰白皮书，推进行业质量标准。依托近五十年的研发制造经验，提出绿色化、生态化、科技化、时尚化的四化发展观，开启墙饰全品类战略升级，整合墙纸、墙布、窗帘、墙酷等多项墙饰产品，通过产品的多元创新、服务升级与全国市场的战略布局，在功能、设计、体验上有着飞跃性的突破。

特普丽

战略支持及特别推荐三

知者研究作为家装家居产业研究的品牌战略咨询公司，多年来专注产业融合研究，关注企业经营决策，聚焦行业创新发展，助力大家居走向美好。牛年（2021年）8月，本书作为大家居产业第一本实战型商业评论巨著在万众瞩目中闪亮登场。本书博采广收众多行业大咖的真知灼见，为大家居行业的发展引领了新的方向。以书为媒，感谢穆峰老师把大家居行业的供应方、需求方和相关方连在一起，共同推动大家居产业的健康良性发展。

爱喏国际集团作为大家居行业的供应方厂家之一，致力于智能水电一体化的研发、生产和服务，主要包括管道水电事业部、智能家居事业部、功能涂料事业部、健康净水事业部、生活用品事业部和智能水电国际研发中心等六大板块。产品通过多家国内外权威机构认证，包括欧盟 CE、德国 TÜV、英国 WRAS、美国 NSF、美国 FCC、中国 CCC、中国 CQC、中国 CMA 等。连续多年为中央电视台广告展播品牌，荣获 2019 中国智能家装水电一体化领军品牌，2020 年中国家装 500 强智能水电一体创新品牌，泰国 2021 顶级品牌奖，东盟 2021 最佳品牌奖等。在经济全球化的大背景下，爱喏国际集团整合全球研发、制造和营销资源，以实现工业 4.0 为目标，以提高人类生活品质为宗旨，积极参与诸如“一带一路”“区域全面经济伙伴关系”“泰国东部经济走廊”等全球经济发展热点，努力打造成为受人尊敬、充满活力的国际企业。为爱筑家，相喏百年。这既是爱喏的光荣使命，也是爱喏的伟大愿景。

爱喏国际集团

导言

迎接家装家居业的伟大变革,我们正青春

回想起创立知者的初心,我一直想建立一套体系和模型来推动行业的发展及进化。

时至今日,还是在探索。家装家居业即将迎来大变革,我们每个从业者都是参与者、见证者,共同助力行业走向美好,是我们的共同使命。

一、家装行业的本质是什么?

家装具有建筑装饰业、服务业、手工业、零售业和 IT 科技五大属性,但目前仍然以手工业和重服务业为主。

根据《国民经济行业分类》,建筑装饰业是建筑业的四大行业之一,分解新增为三个细分行业:E5011 公共建筑装饰和装修、E5012 住宅装饰和装修、E5013 建筑幕墙装饰和装修,家装属于住宅装饰和装修小类。

家装的服务一般分为售前的签单服务,售中的交付服务和售后的质保服务,这是服务业属性。

家装的水电木瓦油施工交付主要是靠各工种师傅手工作业,虽然一直提装配式装修但主要还是应用于公装领域。也有人说家装有移动制造业属性,但也是最低级的移动手工制造业,移动很好理解,客厅的砖贴完了移动到厨房贴。

零售业属性是将装修辅材、主材,以及家具软装、家电等通过设计方案以硬装或整装形式打包卖给客户,整装套餐可以整卖,也可拆分成部分家具

软装等进行零售。

IT 科技属性是指家装行业的在线化、信息化、数字化等。

建筑装饰业是家装的门类，为基础属性；服务业和手工业是目前的主要属性，也是传统属性；零售业和 IT 科技的属性占比较少。

未来 5~10 年，家装行业只有跳出家装的传统属性才会产生新的物种，不再是现在的家装，而是作为新物种的家装。

这个方向可能是 IT 科技+服务，或者 IT 科技+零售，亦或者 IT 科技+零售+服务，目前 IT 科技+制造相对走得更快。

二、家装公司为什么没有品牌？

家装行业有品牌吗？坦率的讲有行业品牌，如上市公司东易日盛、名雕装饰，还有头部家装企业，如业之峰、圣都装饰、龙发、生活家、爱空间，以及一些区域龙头装修企业，但没有用户品牌。怎么讲？

我们从两个纬度看：

1. 从品牌最基本的知名度、认知度、美誉度看

(1) 知名度低。一项数据显示，只有 3.73% 的消费者可以准确说出家装公司名称。用户有装修需求才会定向关注，没有则直接过滤掉信息，跟他没关系，不会主动记忆，这和大众消费品有本质区别。低频、短周期集中消费，过后就忘，或刻意忘掉，难以被运营，无法形成消费者品牌。

(2) 认知度差。品牌是企业与用户发生的所有联系所建立的印象总和，是用户对产品或服务长期的“优势认知”的叠加。品牌认知就是品牌在用户心智中的形象。先不说不知道，即使知道，在用户心理是什么认知？用户短期集中被密集洗脑或教育，对于装修的认知清晰又模糊，难以建立心智预售。在这种模糊的认知下很难轻松决策。

(3) 没美誉度。装修结束要么是增项、不爽，解决问题慢，即使没大的

问题基本满意,最后还是由于装修本身带来的劳心、费神而对装修这件事犯怵,很难对装修公司有美誉度。即使装得好,用户也可能认为是自己努力跑工地、盯得紧的缘故,和家装公司关系不大。

2. 从品牌存在的两个意义反推

品牌存在的意义在于降低三个成本:第一,降低社会监督成本,解决监督问题;第二,降低顾客选择成本,解决信任问题;第三,降低企业的营销传播成本,解决流量问题。从后面两个品牌的价值就能反推出家装公司不存在品牌。

(1) 家装公司的“品牌”无法解决客户信任的问题。家装公司的展厅为什么很大?展厅为什么装修豪华?一进门为什么摆那么多奖牌、证书和锦旗?……因为所谓的品牌只是一个名字,一个代号而已,根本没有解决客户的信任问题,只能不断充实各种信任状。小米之家需要挂各种锦旗吗?可口可乐在商场随意摆出就有人买,这才是品牌。

(2) 家装公司的“品牌”无法降低营销成本。这几年家装公司最头疼的问题是流量获取问题,线上流量越来越贵,电销被打击,网销有门槛,线下被小区物业拦截……导致家装公司的获客成本持续走高。海底捞新开一家店,装修时只要在商场外立面打出开业时间广告,到时就会人满为患,这才是品牌。

三、家装企业的很多问题不是你不努力,而是行业的三大天花板难以逾越

为什么家装行业没有品牌?为什么家装公司做不大?为什么标准化家装的复制性还是那么弱?为什么标准化和个性化难以统一?为什么人在家装领域还是无法被弱化?很多问题的底层原因就是家装行业的三大天花板难以逾越。

第一个天花板：区域密度内大规模交付与口碑成反比。

原因一：行业特殊性加剧了形成口碑的难度。

家装消费是低频消费，用户一辈子可能就装修一两次；属于高客单价，家庭消费最重要的支出；又是陌生消费，不懂装修；还存在信息不对称的问题，容易被坑，所有这些导致家装消费敏感度高、沟通成本高、容易产生认知偏差，这加剧了形成口碑的难度。

另外，装修过程极为繁琐，周期又长，每个环节都得做好，就算99个都做好了，就剩一个没做好，结果可能就是不满意；交付品质也存在不稳定性，你自己做好了，介绍给朋友家，他家就可能没做好，结果朋友还会埋怨你推荐的公司不行，你的好评就会反转。

原因二：区域规模密度下，交付品质的不稳定性。

(1) 施工过度依赖于人，过程无法被监管，或者监管成本高，存在以次充好、偷工减料的情况；尤其是当施工量增大后，萝卜快了不洗泥，优质工长、工人更稀缺，监理流于形式。

(2) 人工成本持续走高，市场竞争下家装公司的毛利被挤压，尤其是套餐公司通过提高在施工现场的分配量消化工费上涨，虽然工人总的收益增加或持平，但劳动时长增加，活儿干好有变数。

(3) 外部环境的不确定性、公司经营的不确定性，使得“活不断，有钱赚”也有不确定性。

(4) 工序、工艺、工法标准化后，执行时独自作业还是主要靠工人自律，而且所谓的标准化不一定就成熟且稳定，也不一定执行到位。一位第三方家装监理负责人告诉我给工人培训，几个小时下来他们就记住了两点：在工地穿好工服、不抽烟。

(5) 当施工地快速增多后，过程中的问题率也会急剧升高，而在施工地规模放大之下，会导致问题积压，不能及时解决就会拉升投诉率。

这个天花板会引发两大后果。

一是销售费用增加，影响企业经营成本结构。

口碑下降使得工地回单减少，老用户运营不起来，用户转介绍降低，付费流量成本又越来越高，获客成本自然会增加。家装公司如果没有一定比例的回单会抬高销售成本；一些小家装公司的回单率可以做到70%，服务三个用户回单两个，获客成本大大降低。

获客成本持续走高，销售成本增加，销售费用率上升，若固定成本不变，则变动成本会增加，总成本随之增加，毛利率不变则利润减少。

当然你说天地合、美得你这些劣质产能为什么可以低开高走、恶意增项，不用考虑口碑，不用考虑回单，不是获客成本也低吗？通过低价打广告当然容易引流，签的合同10万，做完翻倍，用户全是吐槽维权，最后这些公司也消失了。

二是规模无法突破，影响商业模式正循环。

(1) 家装公司难以规模化，遭遇规模天花板。

这就导致2万亿的家装行业没有大公司，超过自身的规模边界就不经济了，要么走向死亡，要么回归到边界之内。

(2) 基于规模之下的成本领先战略受影响，如集采、仓配效率会降低。

①全国规模集采价格受影响。没有了规模，集采价格会受影响。业之峰为了实现根据地战略，每个品类精选一两个品牌，加大单个品牌的全国集采量，建立你中有我、我中有你的“镶嵌式发展”，采购量不同，合作条件差异大。

②区域仓配密度低。没有了规模，区域仓配密度下降，供应链效率降低。

(3) 基于规模之下的S端无法持续投入强化。

①研发投入受限。没钱，产品研发、信息化建设都会受到影响。

②人才引入受限。没钱，引进优秀人才受限。

第二个天花板：只有基于大规模下标准化与个性化才可能统一。

1. 标准化是规模化的基础，标准化也是产品化的必然路径

家装的规模化必然是建立在标准化之上的，只有标准化、产品化和数字化才能解决可复制性的问题。要做到100亿、300亿甚至上千亿，一个城市肯定做不到，而是复制十城、百城才行。就像肯德基、麦当劳、海底捞、亚朵酒店等一样，标准化才是大规模复制的前提。

传统家装因为是一对一服务，严重依赖于人，干多少活儿就需要多少人，又是非标、重服务、长链条、低满意度，很容易触碰规模不经济的边界，干得越多，不一定挣钱。

家装标准化包括产品标准化、展厅标准化、供应链标准化、施工标准化、服务标准化、运营管理标准化、全链路数字化等，每个大类的标准化又有多个二级标准化（关于标准化详见我的《装修新零售：家装互联网化的实践论（精编版）》第6章），这些标准化能否成熟且稳定是关键。

2. 装修用户对美的感知是个性化的，过度参与感是对没解决信任的一种自我保护

跟功能有关的都会规模化，跟美学有关的都会个性化。装修用户对美的感知是不同的，在同一个地方，家庭背景、年龄、学历、职业、收入等都一样，但对一个沙发、一个电视背景墙、一块窗帘的感知可能不同，比如不满意风格，也许不喜欢色彩，亦或看不上材质等。所以对家装用户，尤其是对包含了家具软装、饰品、家电的整装来说应该是个性化的。

从前面提到的家装公司没品牌的角度看，正因为难以解决信任问题，所以客户在洽谈的过程中，总是想有一种掌控感，推荐的或是套餐里的材料真不好吗，不见得，他要的是这项决定自己说了算，因为他不信任你；所以客户的成交很大程度取决于设计师的能力、亲和度和谈单技巧。过程中，设计师的“人格魅力”可以解决信任问题，不是冷冰冰的材料，也不是墙上挂面的锦旗和摆满的奖牌，这些都是没感情的。

总之,客户因为这家公司的宣传也好,活动也罢进店了,但是否成交是由设计师决定的,因为当前解决信任问题还是靠人。

3. 在成本领先下,只有足够规模和服务用户基数才能将标准化和个性化统一,否则所谓的标准化选配和个性化升级都很可能不是最优选

标准化是家装公司做大做强必然选择,但这是企业价值,跟用户没直接关系,不能因为你要降本增效就挤压我的选择空间;用户要的个性化不仅是因审美不同有差异化的想法,也是对家装公司不信任采取的反制措施以争夺主导权。

2015年大热的互联网家装是家装互联网化第一阶段,从标准化家装改造传统装修产业,基于标准化下做个性化,一个套餐三套风格打爆款,但這些SKU的选择更多是产品研发凭经验和逻辑推演,加上供应链的资源支撑给定了方案,很难是用户真正想要的,事实证明也成不了爆款。

经过2年左右的摸索,标准化家装发展为基于个性化下做标准化,不断扩大目标客群区间,增加套餐数量,增加风格数量,增加个性化解决方案等,提高订单转化率,减少流量损耗。但这样会进入一个怪圈,用户不喜欢,不满意就增加产品,增加服务,增加SKU,增加选择,治标不治本,还会降低企业的效率。

不是说标准化和个性化不能统一,可以,但得有足够的规模和用户服务数据,才能分析、计算出套餐的最佳选配方案和个性化升级方案,做到企业效率与用户价值最大化的统一。

比如很多材料企业每年都会推出很多新品,有的销量好,有的销量差,但你不卖,没有数据,你怎么知道哪个好?东鹏的“金花米黄”引领了抛光砖消费潮流达数年之久,让东鹏集团扭亏为盈,过了破局点,迎来快速增长,这是在长时间、大量产品走向市场后检验出来的。

但是要有规模,就会有密度,就会回到第一个天花板,口碑下降,这看似是一个死循环。