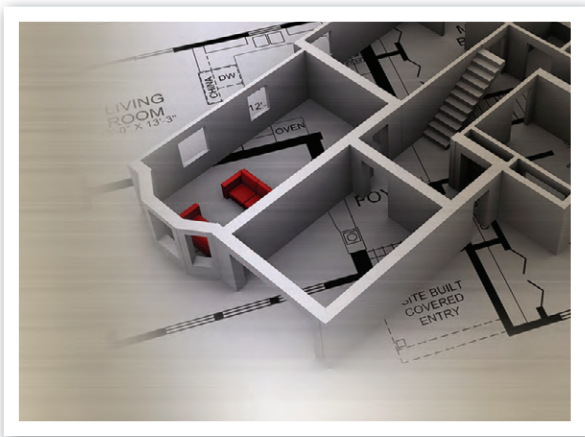


借着“互联网+”的风口，装修行业在资本的帮扶下百花齐放、群雄逐鹿。互联网家装如何才能一招制胜？

互联网家装，得工匠者得天下

文 | 李一广



装修行业是一个复杂性、长周期、低频次的服务行业，长期以来一直是极度分散、线下为王。据中国建筑装饰协会数据，仅住宅装修，2014 年的行业规模就达到 1.5 万亿元，而其中全国最大的家装公司，年营业收入也就 30 亿元左右，行业第一名的市场占有率大约是 0.2%，可见极度分散。

那么，如此大规模的行业，为什么没有成长出大型企业呢？研究发现：

1. 品牌张力不足。低关注度、低频消费的特点，让消费者的品牌认知力不高，A 区域品牌力很难复制到 B 区域，一线品牌很难复制到二、三线市场。

2. 口碑力普遍不高。装修的多环节、长周期、不标准等消费特点，导致装修后业主很满意的极少，故而很难形成主动性口碑传播，负向观点导致品牌美誉度普遍较低，形成共同的品牌认知较难。

3. 优秀团队难以复制。传统装修服务的核心能力不在于品牌和模式，面对众多不确定性的个性化装修服

务，服务团队（设计师、店长、工长等）的能力和心态非常关键，异地扩张时很难组建出优秀团队，导致扩张力不足。

一个行业的运营模式如果多年没有变化且有痛点，互联网一定会给它带来创新力量。如果这个行业规模庞大，那一定会吸引众多力量前来争夺，经过几年的孕育后，互联网的风口 2014 年下半年吹到了家装行业，老牌互联网家装企业快速成长，诸多后起之秀在金融资本或产业资本的帮扶下也百花齐放。

“互联网+”时代，多数从业者的战略设计都是以某个环节作为流量入口，逐步覆盖到全过程全服务，短期不赢利，看好未来的增值服务收益。

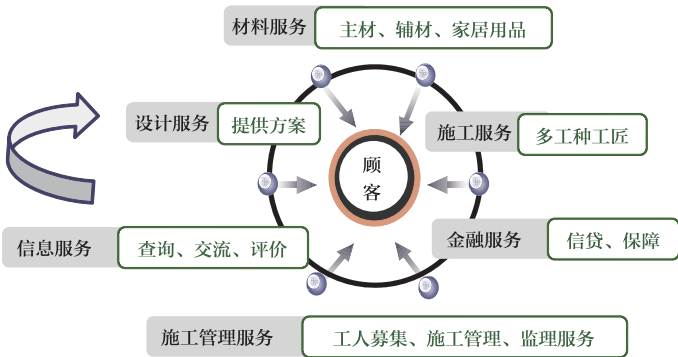


图 1：业主需要的各类服务

“施工质量和施工口碑，核心关键点在于工匠的好坏，这里的好坏主要是指施工能力、是否用心。”

“互联网+”装修行业模式各异，群雄逐鹿

装修涉及的服务环节比较多，概括来说如上图所示（如图1），包含信息服务、设计服务、材料服务、施工服务、金融服务、施工管理服务六大环节。

“互联网+”时代，每一个环节都有多个从业者试图以此为端口切入家装行业，多数从业者的战略设计都是以某个环节作为流量入口，逐步覆盖到全过程全服务，短期不赢利，看好未来的增值服务收益（如图2）。战略发展路径一般来说也是沿着硬装—软装—家居—智能家居—智慧家庭进行规划。

由于各自对行业的理解不同，拥有的资源不同，于是切入环节的选择也不同，同一环节下切入的模式也有差异，概括来说，可以分为两种模式：一种是直营模式，一种是平台模式。直营模式是用互联网思维重塑服务环节和装修模式，典型代表是爱空间；平台模式则是基于撮合与保障来对业主和某一环节从业者提供服务，典型代表是土巴兔和齐家网。直营模式和平台模式又可以细分为全平台、做某一环节的垂直平台、自己直营、自己某一环节直营+其他环节整合服务四种表现形式。

施工环节是核心关键点，得工匠者得天下

传统装修中，消费者可感知的两大痛点，一是层层分包下的责任人缺位，二是涉及产品和环节众多导致顾客选择困难。“互联网+”所带来的信息透明、极致套餐、扁平化渠道等操作手法和理念，给行业带来了诸多新思维，有利于提升消费者体验和价值感。在很长一段时间内，互联网家装会保持较快的发展速度，从传统装修那里抢得一定的市场份额，但过程中由于模式的差异性、团队的运营能力差异性、资源的差异性等，互联网家装企业之间也会不断出现淘汰和整合。

从图2的服务价值链来看，施工环节是核心价值点，最值得切入；而施工环节的核心关键点则在装修工匠。

为什么这样说呢？

首先，建材家居行业，影响顾客最终价值体验的组成中，往往是三分产品七分装修，因为顾客要

的是钻孔，而不是钻头。并且，服务对顾客的影响周期长，距离顾客更近，谁距离顾客近，谁拥有权力。

其次，各项服务中，设计服务、监理服务、金融服务等虽然都很重要，但单独拿出来，很难从顾客手中拿到 money，必须设计+施工、施工+监理、施工+金融服务等才能让顾客买单，目前无论是传统装修还是互联网装修，设计、监理等服务基本上都是赠送的。国外的 houzz 模式，国内也有企业学习，但很难赢利，国人对知识产权进行付费的理念还没有培育起来，在未来很长一段时间估计也不会有太大进展。

再次，根据马斯洛需求层次理论，质量安全问题对顾客的影响大于美观的影响，何况业主对质量的可控力远远小于对美感的感知力，在不可控的情况下，业主会更纠结和更重视。在房屋面积不大的情况下，业主在网络上参考诸多设计图库后，基本上都有自己的美感设计方案；而国内诸多装修公司的设计师，真实的设计能力也有限，更多是画图员+业务员组合。

所以综合来说，施工环节是装修服务全环节中，对顾客价值体验影响最大，也是顾客最关心的核心价值点。

那又为什么说工匠是施工环节的核心关键点呢？

施工环节的价值体验，一是源于施工质量，二是源于施工态度。因为业主是非专业人士，在不出现明显质量纰漏的情况下，施工态度对口碑的影响大于施工品质的影响。而无论是施工质量还是施工态度，核心着眼点均在于施工工匠，这一点业主也非常明白，因为无论工长还是监理还是设计师，并

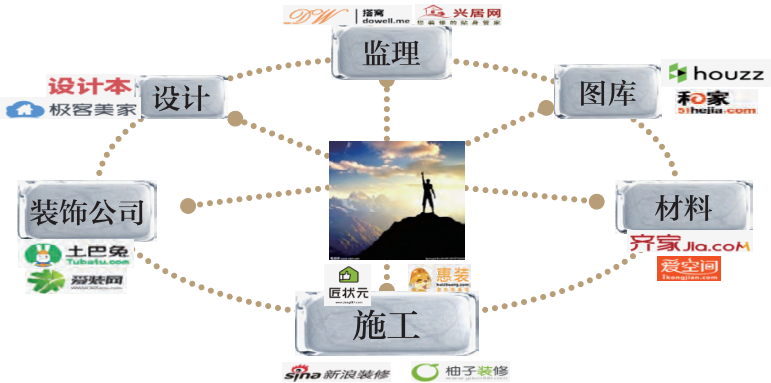


图2：不同环节不同模式的各个参与者示意

非时时刻刻盯在工地上，工长和设计师还要忙着去揽新业务，监理姑且不说串通问题，仅就时间来说也无法保证，往往一个人监理多个工地，所以业主往往和其他人是博弈心理，对工匠则是拉拢心理和关怀心理。

也就是说，施工质量和施工口碑，核心关键点在于工匠的好坏，这里的好坏主要是指施工能力、是否用心。

如何才能得工匠？

目前的施工队伍组织形式是松散型合作，施工服务是层层转包模式。业主有装修需求后会筛选找家装公司，家装公司派设计师进行设计服务，然后找长期合作的工长施工，工长接活后找长期与自己合作的工人一起施工，材料的购买或者由装饰公司负责，或者由工长负责，或者业主负责（如图3）。

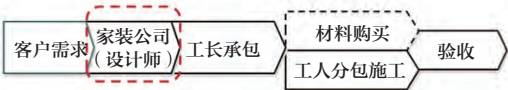


图3：层层分包的装修施工链条

层层分包模式在建筑业很常见，这种模式最大的问题是干活的人被剥皮过多，为了收入又不得不接项目，只好在后期服务过程中要么偷工减料，要么以次充好，要么做增项或者在装修方案的变更中提高利润率。

一般来说，装修公司是不养工人的，主要是和工长合作；工长也是不养工人的，是合作关系，按工结算。工人多数是老乡带老乡出来的农民工，没有经历过什么正规的装修培训，也没有企业为他们缴纳社保。

无论从什么环节切入，无论什么互联网概念，没有好工匠，是做不出好的装修体验的。目前各个互联网家装企业在装修工匠的运作模式上，也在纷纷摸索属于自己的路。

1. 自养装修工人模式。其实这个模式传统装修公司早就尝试过，后来纷纷放弃了。好处是降低了交易成本，有利于施工质量的稳定性；缺点也很明显，管理成本过高，不利于快速扩张，另外装修行

业在淡旺季的业务量差别非常大，也是对自养模式很大的挑战，代表企业如爱空间。

2. Uber 模式。即开放平台，把装修工人像司机一样注册在平台上，这个模式又分为派单模式和抢单模式。这种模式目前比较普遍，但装修业务比出行业务的复杂性高得多，如何对在平台上注册的工人进行管理，这是互联网家装企业采用 Uber 模式所需面对的最大问题。这种模式目前主要针对的是工长，代表企业如惠装网、新浪抢工长。

3. 部分自有 + 部分合作的混合模式。根据划分方式的不同，又可以分为：

以关系远近来区别。活少的时候优先自己人，活多忙不过来，就派给外部合作施工队伍，爱空间已经这样开始运作。

以职务高低来区别。招募经验丰富的工长作为内部员工，定义为项目经理，每个项目经理负责 2—4 个项目，强化项目制管理，装修工人则采取社会协同方式，据说北京的轻舟幸福亿家的代班工长制和此类似。

以优秀程度来区别。根据顾客口碑和内部测评，把达到指标的优秀工长招募为区域合伙人，设定合理的合伙机制，分享收益；达到指标的优秀工匠也会享有各种福利并由平台通过当地劳务公司代缴社保。以聚集全国最好装修工匠为目标的新锐企业匠状元公司据说打算这么干。

施工环节的好坏直接影响装修效果，影响业主的满意度，而施工环节是工长领导下的项目式运作，如何与施工团队合作，如何与工长和工匠合作，如何让工匠处于正向思考状态，如何让业主在装修过程中感受到信息透明、过程可控、结果放心，互联网家装企业必须根据国情和自己的商业模式，对施工标准、工匠培训、装修工具研发、装修项目管理、工匠评价体系、设计软件系统、资金管理系统、数据管理体系、平台管理机制和文化传播等做出合理的选择和设定。

在奔跑中调整姿态，相信在未来的一段时间内，互联网家装企业表现会更精彩，效率更高，成本更低、效果更好！（作者为和君咨询合伙人）
(编辑：绳 娜 273998837@qq.com)